



Урок 8-2. Каналы получения информации

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!

Суть



Информация (обратная связь) – основа контроля.

Построение каналов получения информации для контроля – по сути и является основной работой по организации контроля вверенной зоны ответственности.



Отчеты



Подходят для мониторинга состояния поставленных задач и KPI высших руководителей.

Обычно принимаются в виде устных или письменных (лучше – т.к. короче и больше смысла там!) докладов по поставленным задачам от ответственных в обозначенные периоды контроля.

Руководители начального уровня обычно мониторят исполнение задач подчиненными от 1 раза в день до нескольких раз в неделю. Руководителей среднего уровня обычно контролируют 1 раз в 1-2 недели по поставленным задачам (чаще, только если задача носит критический характер).

Руководителей высшего уровня – от раза в месяц до раза в квартал.

Минимальное содержание:

1. Резюме
2. Ключевые изменения KPI, структуры процессов
3. Факторы ключевых изменений (внешние + решенные задачи)
4. Решенные задачи и полученные эффекты
5. Прогноз по KPI и структуре процессов
6. Факторы прогноза (внешние + проекты по точкам приложения усилий)

Дэшборды



Дэшборд – это отражение KPI, которая в идеале в реалтайме (часто – по прошествии времени) собираются в графическую или письменную инфографику (руками аналитиком или автоматически ERP).

Об игре с «Миланом»

«В воскресенье мы хорошо сыграли, даже если нам предстоит прогрессировать. Мы до сих пор допускаем слишком много ошибок. Команда хорошо действовала и в обороне, и в атаке.

- эта информация в процессе матча позволила бы внести коррективы до пропущенного гола.

Но я пересматривал матч против «Милана» и увидел, что с 45-й по 52-й минуту мы совершили восемь потерь. В такие моменты необходим хороший матч-менеджмент.

Курс "продукт на миллион"

ОБЩАЯ ВЫРУЧКА: 30 402 644 Р
ВСЕ УЧЕНИКИ: 500 человека
Программа
Преподаватели
Рассылки

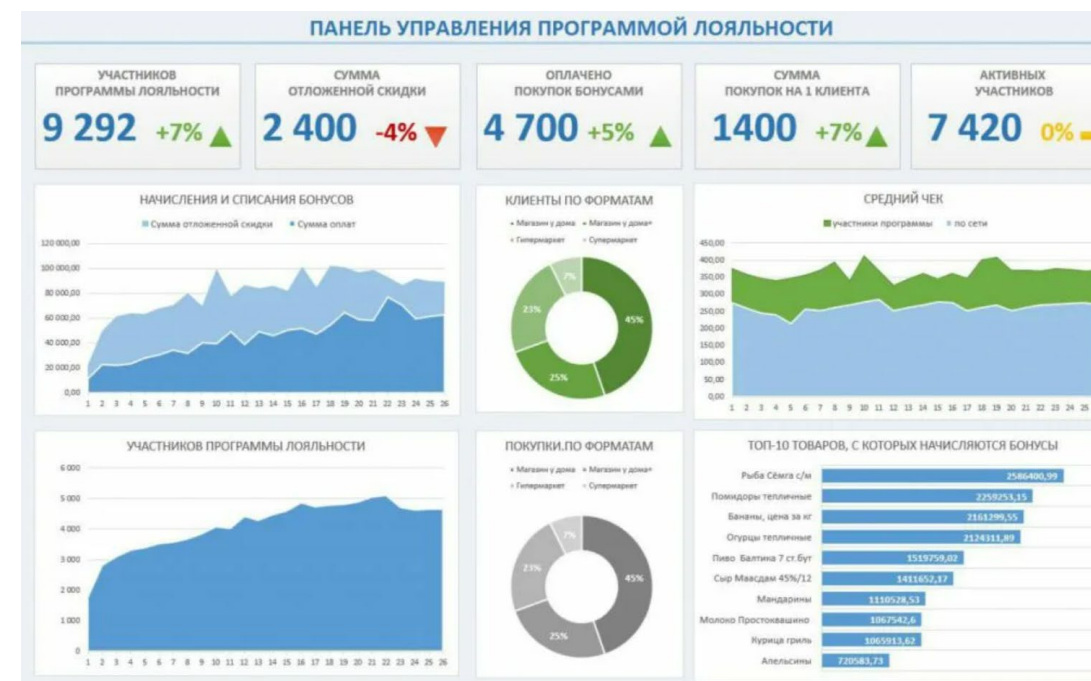
Потоки Только активные							
	НАЗВАНИЕ	СТАРТ	ФИНИШ	УЧЕНИКИ	ВЫРУЧКА	СТАТУС	НАСТРОЙКИ ДЛЯ ПОТОК
●	Product-6	4 октября	5 ноября - 23:59	191 / 198	13 129 749 Р	В продаже	
○	Product-7	7 февраля 2022	13 марта 2022	4 / 193	81 387 Р	В продаже	

ДАТА ОФОРМЛЕНИЯ	
30 августа	5 сентября
Найдено	
38 заказов на 3 301 896 Р	100 %
Из них	
Новые и на оформлении	
1 заказа на 24 990 Р	3 %
На согласовании	
4 заказа на 239 960 Р	11 %
Согласовано	
9 заказов на 1 065 691 Р	11 %
Оплачено	
15 заказов на 745 858 Р	39 %
Предоплачено	
5 заказов на 951 709 Р к доплате 616 736 Р	13 %
Приостановлено	
1 заказ на 82 486 Р	3 %
Отказы	
2 заказа на 99 980 Р	5 %
Средний чек	86 892 Р

Воронка продаж (дэшборд коммблока SOHO.MBA)



30.11.10			Время: 10:40:00																			
Дата	Вр	Посещаемость	% новых посетителей	Кол-во лидов	Выручка, день	Выручка по новым клиентам		Выручка от продлений SaaS	Кол-во продлений SaaS	Выручка от дозавок	Кол-во дозавок	Кол-во выставлен	Сумма выставлен	Суммарное кол-во лидов	План по лидам	План по новым клиентам	План по дням	Суммарная выручка	% выполнения выручки на день	% выполнения лидов на день		
						Общая	Общая														Общая	Общая
						Общая	Общая														Общая	Общая
01.11.2010	Пн	2264	65,81%	33	313247	13	213454	9	2900	3	91408	1	9	66942	43	117	9	133333	313247	235%	37%	
02.11.2010	Вт	2021	63,53%	33	316402	12	155030	9	9572	3	0	0	9	72645	76	233	19	266667	477849	179%	33%	
03.11.2010	Ср	1598	59,64%	39	37604	11	3477	4	34002	7	125	1	7	184401	115	350	38	400000	515453	129%	33%	
04.11.2010	Чт	1065	67,32%	32	2648	3	1051	1	1597	2	0	0	0	0	147	467	37	533333	518101	97%	32%	
05.11.2010	Пт	1092	67,12%	24	4416	6	657	2	3759	4	0	0	2	1587	171	583	47	666667	525217	78%	29%	
06.11.2010	Сб	964	65,35%	19	990	1	990	1	0	0	0	2	9200	190	700	56	800000	523507	65%	27%		
07.11.2010	Вс	759	62,85%	22	3738	3	1980	1	1758	2	0	0	1	22000	212	817	65	933333	527245	56%	26%	
08.11.2010	Пн	1609	53,08%	40	50664	16	18853	8	31292	7	519	1	10	41741	252	933	75	1066667	577909	54%	27%	
09.11.2010	Вт	1536	55,34%	52	76286	15	70807	8	5479	7	0	0	8	85256	304	1050	84	1200000	654195	55%	29%	
10.11.2010	Ср	1276	51,80%	28	57693	14	49225	10	8468	4	0	0	17	98591	332	1167	93	1333333	711888	53%	28%	
11.11.2010	Чт	1182	46,28%	33	211809	17	165761	9	40994	7	5054	1	4	169558	365	1283	103	1646667	923697	63%	28%	
12.11.2010	Пт	1217	57,44%	22	44822	16	14020	7	8902	7	21900	2	8	137833	387	1400	112	1600000	968519	61%	28%	
13.11.2010	Сб	1395	63,37%	23	234705	18	188820	8	2748	7	21587	3	9	188180	410	1517	121	1733333	1203242	69%	27%	
14.11.2010	Вс	1264	68,20%	26	4254	5	4008	4	546	1	0	0	0	0	436	1633	131	1866667	1207778	65%	27%	
15.11.2010	Пн	2024	66,75%	53	54444	12	65006	4	9983	6	5455	2	5	23231	489	1750	140	2000000	1288222	64%	28%	
16.11.2010	Вт	1726	51,45%	33	31755	6	12686	3	4213	2	256	1	9	181373	522	1867	149	2133333	1305377	61%	28%	
17.11.2010	Ср	1406	55,98%	29	112091	10	103656	4	6221	5	2214	1	12	114815	551	1983	159	2266667	1417468	63%	28%	
18.11.2010	Чт	2009	65,65%	32	72277	13	29927	5	32350	7	10000	1	9	132473	583	2100	168	2400000	1489745	62%	28%	
19.11.2010	Пт	1694	64,34%	35	56571	11	31454	6	8086	4	17031	1	8	179239	618	2217	177	2533333	1546316	61%	28%	
20.11.2010	Сб	1097	70,19%	33	5031	2	4041	1	990	1	0	0	0	0	651	2333	187	2666667	1551347	58%	28%	
21.11.2010	Вс	1184	72,47%	25	546	1	546	1	0	0	0	0	0	0	676	2450	196	2800000	1551893	55%	28%	
22.11.2010	Пн	2067	65,80%	66	352710	15	289374	6	11454	7	19501	2	12	173111	742	2567	205	2933333	1904603	65%	29%	
23.11.2010	Вт	2113	66,92%	54	190933	13	159939	9	24648	2	5351	2	8	218509	796	2883	215	3066667	2095336	68%	30%	
24.11.2010	Ср	2040	64,76%	59	232631	16	119039	7	19660	5	84012	4	5	42632	855	2860	224	3200000	2316167	72%	31%	
25.11.2010	Чт	1917	65,73%	64	53360	16	8626	4	16035	9	28699	2	12	173338	919	2917	233	3333333	2372527	71%	32%	
26.11.2010	Пт	1753	67,48%	40	203703	16	66421	5	15762	7	121520	4	5	17975	959	3033	243	3466667	2576200	74%	32%	
27.11.2010	Сб	1025	70,73%	23	1657	1	0	0	1657	1	0	0	0	0	982	3150	252	3600000	2578887	72%	31%	
28.11.2010	Вс	1171	71,39%	25	384	1	0	0	384	1	0	0	0	0	1007	3267	261	3733333	2578271	69%	31%	
29.11.2010	Пн	1894	65,79%	47	62026	8	54362	2	4054	4	3612	2	14	167492	1054	3383	271	3866667	2640297	68%	31%	
30.11.2010	Вт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
43462				59,11	1054	2640297	291	1830006	138	332084	122	438244	31	185	2493896							
План выручки: 4000000																						
План лидов: 3500																						
План по новым клиентам: 280																						



Ручной ДБ коммблока Мегаплана образца 2010 года

ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

УЧАСТНИКОВ
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

9 292 +7% ▲

СУММА
ОТЛОЖЕННОЙ СКИДКИ

2 400 -4% ▼

ОПЛАЧЕНО
ПОКУПОК БОНУСАМИ

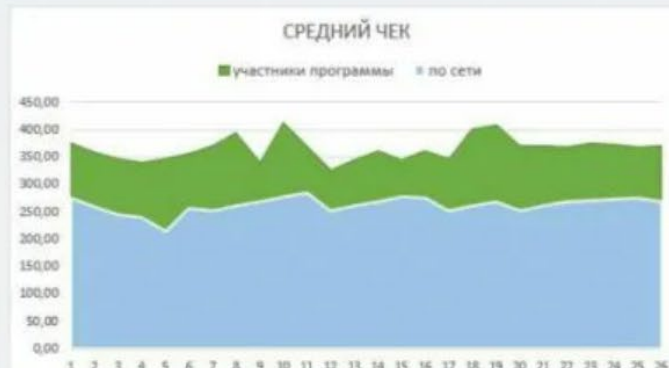
4 700 +5% ▲

СУММА
ПОКУПОК НА 1 КЛИЕНТА

1400 +7% ▲

АКТИВНЫХ
УЧАСТНИКОВ

7 420 0% ▬



Информация снизу



Обычно до руководителя информация проходит цепочку:

Специалист → Руководитель отдела → Руководитель отдела → Референт руководителя → Руководитель

И на каждом этапе выполняется:

- Верификация достоверности и значимости
- Принимается решение о подъеме наверх или решении по собственным процедурам (процессам), если таковые есть.
 - а. Есть процедура решения (строго)
 - і. Обычно предусматривают отклонения на KPI на все возможные варианты и прописывают реагирование на это:
 - Если давление 5-7 бар – «сбросить давление и мониторить дальше»
 - Если давление 7-10 бар – «сбросить давление и уменьшить температуру котла на 200С»
 - Если давление >10 бар – «остановить котел и провести инвентаризацию аварийных клапанов сбора давления. Доложить старшему смены о произошедшем»
 - б. Если процедур нет → стандартное решение исполнителя по описанной в модуле 2 схеме по изменению интересов:
 - і. насколько сильно меняется KPI вверенных процессов (строго)
 - іі. насколько сильно меняется KPI процессов, владельцем которых является руководитель (кто во что горазд)
 - ііі. что будет, если руководитель узнает (если даст по голове – значит не нужно ему докладывать – и пофиг, что компании придет конец, ведь компания в реестре бенефициаров не значится.. а по голове я не получу)
 - іv. ...

Информация снизу



Соответственно при построении системы обратной связи нужно:

- Обозначить как можно больше отклонений и форс-мажоров, по которым информация должна подниматься сразу на необходимый уровень.
 - а. Чтобы не было как в Чернобыле, когда кабинет министров только в конце 2х суток начал принимать меры.
 - Ввести жесткое правило:
 - а. Если информация выходит за рамки процедур реагирования – поднимать руководителю
 - і. Как только руководителя замучает постоянный ее подъем – он введет процедуру реагирования
- ☺ Ввести ПРЯМЫЕ каналы доставки информации высшим руководителям от сотрудников и клиентов, а руководителей научить не «бить» подчиненных за прямую доставку информации, даже если она оказалась незначительной.
- а. Например, писать в директ в телеграме любому руководителю
 - б. Обычно это работает, когда сотрудник знает лично руководителя, и не работает в иных случаях (сотрудники просто боятся писать выше).

Аналитика



Аналитика (результат работы специалиста по Data Science) – это:

1. **Статистически обработанная информация по KPI и факторам**
2. **Выводы по этому анализу и прогнозы по динамике KPI**

Качество анализа и выводов зависят от уровня квалификации аналитика ☺ – без него это не аналитика, а сырые данные по KPI (первичка). Ручной сбор дэшборда – это не аналитика, а по-прежнему дэшборд.

Аналитика обычно необходимо нанимать, когда , решения, на основе анализа и выводов способны отбить ЗРП такого человека (\$50-60K/год +)

Обычно это компании с прибылями на уровне не менее \$0.5M или выручкой не менее \$5M (любого из этих показателей достаточно).

Обычно задания аналитическому подразделению формирует каждый из владельцев процесса (руководителей) и звучат они примерно так:

1. Выявить факторы, влияющие на отток покупателей
 2. Выявить группы клиентов, на которые данные факторы имеют наибольшее и наименьшее влияние
-
1. Выявить факторы, влияющие на размер ожидания клиентом заказа за столиком
 2. Выявить зависимость между размером очереди и: средним чеком, чаевыми.

Спецсервисы



1. Каждая задача, поставленная в сервисе постановки задач (Мегаплан/Битрикс24) и у которой наступил дедлайн или веха будет выведена вам на контроль.
2. Если задач ставилась вне сервиса постановки задач – вы должны в свой стек (или лучше сразу на календарь!) задач вместе с постановкой задачи сотруднику поставить себе задачу «Контроль XXX» на дату дедлайна задачи или ближайшей вехи - только так вы не будете пропускать контроль.
3. Так можно не делать, если поставленные задачи контролируются в рамках периодических форм контроля (контрольные совещания) и за постановкой и подготовкой отчетов по ним следит помощник или специальное управление.



Спасибо за внимание!