

# SCALING UP GROWTHTOOLS™

ОДНОСТРАНИЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ  
МАССШТАБОВ ВАШЕГО БИЗНЕСА

- **ЛЮДИ:** одностраничный личный план (ОЛП)
  - ЛЮДИ:** схема ответственности по должностным позициям
  - ЛЮДИ:** схема распределения ответственности за процессы
- **СТРАТЕГИЯ:** сильные стороны, слабости, тенденции
  - СТРАТЕГИЯ:** 7 уровней
  - СТРАТЕГИЯ:** одностраничный стратегический план
  - СТРАТЕГИЯ:** Обзор видения
- **ВЫПОЛНЕНИЕ:** кто, что, где (план действий)
  - ВЫПОЛНЕНИЕ:** список принципов Рокфеллера™
- **НАЛИЧНЫЕ:** стратегии ускорения денежных потоков
- **НАЛИЧНЫЕ:** сила единства

ЛЮДИ

СТРАТЕГИЯ

ВЫПОЛНЕНИЕ

НАЛИЧНЫЕ

# 4x мерная модель роста, предложенная Scaling Up Достигаем результатов!

Проверенный способ роста бизнеса, используемый тысячами растущих компаний для достижения **РЕЗУЛЬТАТОВ**.

## 1 Двигатель (с ускорителями)

Тренировка – наставники, консультанты, тренеры  
Обучение – непрерывное образование в области бизнеса  
Технология – система управленческой ответственности

## 2 Спрос (баланс)

Люди (репутация) – сотрудники, клиенты, акционеры  
Процесс (производительность) – производство/закупки, продажи, ведение учета

## 3 Дисциплина (установленные порядки)

Приоритеты – главное  
Данные/Показатели – Качественные/Количественные  
Ритм совещаний – ежедневные, еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные

## 4 Решения (правильные вопросы)

Люди – радость/ответственность  
Стратегия – доход/рост  
Выполнение – прибыль/время  
Деньги – кислород/выбор



## РЕЗУЛЬТАТЫ

2x денежный поток • 3x прибыльность • 10x оценка • больше времени!

Имя: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

		Отношения	Достижения	Ритуалы	Достаток (\$)
ВЕРОВАНИЕ	10-25 лет (устремления)				
СЕМЬЯ	1 год (деятельность)				
ДРУЗЬЯ					
ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ	90 дней (действия)	Начало	Начало	Начало	Начало
		Конец	Конец	Конец	Конец
ФИНАНСЫ					

- 1 Укажите лицо, выполняющее каждую из приведенных ниже должностных позиций.
- 2 Запишите четыре вопроса внизу страницы, адресуя их тем, чьи имена вы указали напротив каждой должности.
- 3 Запишите ключевые показатели эффективности для каждой должности.
- 4 Возьмите ваш отчет о прибылях и убытках, балансовый отчет и отчет о движении денежных средств и закрепите человека за каждой отдельной статьей, затем определите соответствующие результаты/итоги для каждой должности.

Должностные позиции	1 Ответственное лицо	3 Плановые показатели (ключевые показатели эффективности)	4 Результаты/итоги (статьи прибылей и убытков или статьи баланса)
Глава компании			
Маркетинг			
Исследования и разработки/ Инновации			
Продажи			
Производственная деятельность			
Финансово-казначейский отдел			
Главный бухгалтер-контролер			
Информационные технологии			
Отдел кадров			
Развитие талантов/Обучение			
Защита интересов клиента			
Руководители структурных подразделений			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

2 Определите: 1. Должность, которую занимает более чем 1 человек; 2. Человека, занимающего более чем 1 должность; 3. Вакантные должности; 4. Кого бы вы охотно вновь приняли на работу?



## Тенденции

Каковы значительные изменения в технологии, распределении, производственных нововведениях, рынках, потребителях и социальных тенденциях в мире, которые могут повлиять на ваш бизнес?

## Сильные стороны/ ключевые умения

Каковы неотъемлемые сильные стороны организации, которые являются источником вашего бизнеса?

## Слабости

Каковы неотъемлемые слабости организации, которые вероятно не изменятся?

**Слова, которые у вас есть (осведомленность потребителей о продукте или торговой марке):**

**Песочница/Обещания бренда:**

Кто/где (ключевые клиенты)	Что (товары и услуги)	ОБЕЩАНИЯ БРЕНДА	КПЭ

**Гарантия обещания бренда (каталитический механизм):**

**Стратегия одной фразы (ключ к зарабатыванию денег):**

**Действия, которые отличают вас от других (3-5 «как сделать»):**

**X-фактор/особое качество (10х-100х основных преимуществ):**

**Прибыль на X (двигатель экономического роста):**

**Стратегическая цель (ВНАГ®) (цель на 10-25 лет):**

*ВНАГ является зарегистрированной торговой маркой Джима Коллинза и Джерри Поррас*

# Стратегия: одностраничный стратегический план

Наименование  
Стратегия:









## Люди (движущие силы взаимоотношений)

Сотрудники

Сотрудники

Акционеры

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ/ УБЕЖДЕНИЯ (допустимо/не допустимо)	ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ (с какой целью)	ЦЕЛИ (3-5 ЛЕТ) (где)		ЗАДАЧИ (1 ГОД) (что)	
		Будущее		Конец года	
		Доходы		Доходы	
		Прибыль		Прибыль	
		Рыночная стоимость бизнеса		Рыночная стоимость бизнеса	
		<b>«Песочница»</b>		Валовая маржа	
				Денежный поток	
				Дни ожидаемых поступлений	
				Дни нахождения в запасах	
				Доход на 1 сотрудника	
	<b>Действия</b> Жить ценностями, предназначением, стратегической целью	<b>Ключевые направления/ способности</b> Приоритеты на ближайшие 3-5 лет		<b>Ключевые инициативы</b> Приоритеты на ближайший год	
	1	1		1	
	2	2		2	
	3	3		3	
	4	4		4	
	5	5		5	
	<b>Прибыль на X</b>	<b>Обещание бренда КПЭ</b>		<b>Важная цифра: люди (баланс)</b>    Между зеленым и красным 	
	<b>Стратегическая цель (BHAG®)</b>	<b>Обещания бренда</b>		<b>Важная цифра: процесс (прибыли и убытки)</b>    Между зеленым и красным 	

Сильные стороны/Ключевые умения

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Слабые стороны

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

BHAG является зарегистрированной торговой маркой Джима Коллинза и Джерри Поррас



Ваше имя:

Дата:

**Процесс** (Движущие силы или факторы роста производительности)

*Производство/Закупки*

*Продажи*

*Ведение учета*

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

ДЕЙСТВИЯ (КВАРТАЛ) (как)		ТЕМА (квартальная/годовая)	ВАША ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (кто/когда)																																																																							
<table border="1"> <tr><td>Квартал</td><td></td></tr> <tr><td>Доходы</td><td></td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td></td></tr> <tr><td>Рыночная стоимость бизнеса</td><td></td></tr> <tr><td>Валовая маржа</td><td></td></tr> <tr><td>Денежный поток</td><td></td></tr> <tr><td>Дни ожидаемых поступлений</td><td></td></tr> <tr><td>Дни нахождения в запасах</td><td></td></tr> <tr><td>Доход на 1 сотрудника</td><td></td></tr> </table> <p><b>Приоритеты</b> Приоритеты на квартал      Кто</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	Квартал		Доходы		Прибыль		Рыночная стоимость бизнеса		Валовая маржа		Денежный поток		Дни ожидаемых поступлений		Дни нахождения в запасах		Доход на 1 сотрудника		1			2			3			4			5			<table border="1"> <tr><td>Конечный срок</td><td></td></tr> <tr><td>Измеримый плановый показатель/ Важная цифра</td><td></td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Theme Name</b></td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Оформление доски счета</b> Опишите и/или сделайте набросок доски счета в этом месте</td></tr> </table>	Конечный срок		Измеримый плановый показатель/ Важная цифра		<b>Theme Name</b>		<b>Оформление доски счета</b> Опишите и/или сделайте набросок доски счета в этом месте		<table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;"><i>Ваши КПЭ</i></td><td style="text-align: center;"><i>Задача</i></td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;"><i>Ваши квартальные приоритеты</i></td><td style="text-align: center;"><i>Срок</i></td></tr> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>		<i>Ваши КПЭ</i>		<i>Задача</i>	1			2			3			<i>Ваши квартальные приоритеты</i>		<i>Срок</i>	1			2			3			4			5		
Квартал																																																																										
Доходы																																																																										
Прибыль																																																																										
Рыночная стоимость бизнеса																																																																										
Валовая маржа																																																																										
Денежный поток																																																																										
Дни ожидаемых поступлений																																																																										
Дни нахождения в запасах																																																																										
Доход на 1 сотрудника																																																																										
1																																																																										
2																																																																										
3																																																																										
4																																																																										
5																																																																										
Конечный срок																																																																										
Измеримый плановый показатель/ Важная цифра																																																																										
<b>Theme Name</b>																																																																										
<b>Оформление доски счета</b> Опишите и/или сделайте набросок доски счета в этом месте																																																																										
<i>Ваши КПЭ</i>		<i>Задача</i>																																																																								
1																																																																										
2																																																																										
3																																																																										
<i>Ваши квартальные приоритеты</i>		<i>Срок</i>																																																																								
1																																																																										
2																																																																										
3																																																																										
4																																																																										
5																																																																										

<p><b>Важная цифра: люди (баланс)</b></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Между зеленым и красным</p>	<p><b>Празднование</b></p>	<p><b>Важная цифра: люди (баланс)</b></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Между зеленым и красным</p>
<p><b>Важная цифра: процесс (прибыли и убытки)</b></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Между зеленым и красным</p>	<p><b>Вознаграждение</b></p>	<p><b>Важная цифра: процесс (прибыли и убытки)</b></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Между зеленым и красным</p>

**Общие направления**

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

ВНАГ является зарегистрированной торговой маркой Джима Коллинза и Джерри Поррас

ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ	ЦЕЛЬ	ОБЕЩАНИЯ БРЭНДА
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; display: inline-block;"> <b>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ (ВНАГ)</b> </div>		
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ		ПРИОРИТЕТЫ
3-5 лет	1 год	Четверть

ВАШЕ ИМЯ: \_\_\_\_\_

Ваши КПЭ		Задача	Ваши квартальные приоритеты		Срок
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
			5		

**Важная цифра: люди (баланс)**

■  
■  
■ Между зеленым и красным  
■

---

**Важная цифра: процесс (прибыли и убытки)**

■  
■  
■ Между зеленым и красным  
■

ВНАГ является зарегистрированной торговой маркой Джима Коллинза и Джерри Поррас



# Выполнение: список принципов Рокфеллера™

## 1. В команде руководящих работников царит здоровый климат и согласованность в работе.

- Члены команды понимают различия, приоритеты и стили работы друг друга.
- Команда часто встречается (лучше всего еженедельно) для стратегического планирования.
- Команда участвует в непрерывном процессе административного обучения (желательно ежемесячно).
- Команда способна участвовать в конструктивных дискуссиях и все члены команды чувствуют себя при этом комфортно.

## 2. Действия всех сотрудников сконцентрированы на главной квартальной задаче, которую необходимо решить для продвижения компании вперед.

- Определяется «важная цифра», которую необходимо получить для продвижения компании вперед в текущем квартале.
- Определяются и классифицируются по степени важности 3-5 приоритетов («скалы») на квартал, которые способствуют получению «важной цифры».
- Квартальная тема и празднование/вознаграждение оглашаются всем сотрудникам, которые работают над получением «важной цифры».
- Квартальная тема/«важная цифра» распространяется по всей компании, и сотрудники знают о еженедельном прогрессе.

## 3. Устанавливается ритм совещаний и информация распространяется по всей организации точно и быстро.

- Все сотрудники принимают участие в ежедневном совещании, которое длится не более 15 минут.
- Все отделы проводят совещания еженедельно.
- Руководители высшего и среднего звена встречаются ежемесячно для обучения, решения больших проблем и передачи своих деловых наработок.
- Руководители высшего и среднего звена встречаются на выездных ежеквартальных совещаниях для работы над 4мя решениями.

## 4. В каждом аспекте деятельности организации есть лицо, несущее ответственность за обеспечение достижения поставленных целей.

- Составляется схема ответственности по должностным позициям (нужные люди, хорошо делающие правильное дело).
- В финансовой отчетности за каждой статьей закрепляется конкретное лицо.
- Каждый из 4-9 процессов в схеме ответственности по должностным позициям имеет конкретного закрепленного подотчетного человека.
- За каждым ключевым направлением/приоритетом на 3-5 лет закреплен соответствующий специалист в консультативном совете, если нет своих экспертов.

## 5. Сбор текущей информации от каждого сотрудника для выявления препятствий и возможностей.

- Все руководители (и менеджеры среднего звена) проводят беседы о том, какие действия желательно/необходимо начать/прекратить/продолжить по крайней мере с одним сотрудником еженедельно.
- Руководители делятся выводами из бесед с сотрудниками на еженедельных совещаниях руководителей высшего и среднего звена.
- Сведения от сотрудников о препятствиях и возможностях собираются еженедельно.
- Команда менеджеров среднего звена несет ответственность за процесс сбора и распространения информации обо всех препятствиях и возможностях.

## 6. Ответность и анализ обратного потока информации от потребителя должны быть такими же частыми и точными, как и финансовые данные.

- Все высшие руководители (и менеджеры среднего звена) проводят беседы по 4 ключевым вопросам по крайней мере с одним конечным пользователем еженедельно.
- Руководители делятся выводами из бесед с потребителями на еженедельных совещаниях руководителей высшего и среднего звена.
- В сборе данных от потребителей участвуют все сотрудники.
- Команда менеджеров среднего звена несет ответственность за процесс сбора и распространения всей информации, полученной от потребителя.

## 7. «Живые» базовые ценности и предназначение компании.

- Базовые ценности определены, предназначение ясно выражено, и они оба хорошо известны всем сотрудникам.
- Все высшие руководители и менеджеры среднего звена возвращаются к базовым ценностям и предназначению компании, когда хвалят сотрудника или делают выговор.
- Кадровые процессы и все мероприятия согласуются с базовыми ценностями и предназначением (наем, введение новых сотрудников в курс дела, оценка, признание и т.д.).
- Для укрепления базовых ценностей и предназначения организации определяются и осуществляются ежеквартальные цели.

## 8. Сотрудники могут точно сформулировать следующие ключевые составляющие стратегии компании.

- Большая трудная дерзновенная цель, т.е. стратегическая цель (BHAG) – прогресс отслеживается и наблюдается.
- Ключевые клиенты – их характеристика в 25 словах или короче.
- 3 обещания бренда – и соответствующие ключевые показатели эффективности, сообщаемые еженедельно.
- Блиц-резюме компании – убедительный ответ на вопрос «Чем занимается ваша компания?»

## 9. Все сотрудники могут ответить, опираясь на цифры, хороший ли был у них день или неделя (колонка 7 одностраничного стратегического плана).

- 1 или 2 ключевых показателей эффективности (КПЭ) каждой должности/лица сообщаются еженедельно.
- Каждый сотрудник определяет для себя 1 «важную цифру», которая согласуется с «важной цифрой» компании на квартал (четкая линия цели).
- Каждый сотрудник/отдел определяет для себя 3-5 ежеквартальных приоритетов/«скал», которые согласуются с ежеквартальными приоритетами/«скалами» компании.
- У всех руководителей и менеджеров среднего звена есть корпоративный или внешний тренер (или из числа коллег), возлагающий на них ответственность за изменения в поведении.

## 10. Планы и производительность компании видят все.

- Определяется «зал оперативных совещаний» для еженедельных совещаний (физический или виртуальный).
- Базовые ценности, предназначение и приоритеты распространяются по всей компании.
- Везде висят доски счета, отображая текущий прогресс в продвижении к КПЭ и «важным цифрам».
- Существует система отслеживания и управления каскадируемыми приоритетами и КПЭ.

# Наличные: стратегии ускорения денежных потоков



Сократить время цикла	Устранить ошибки	Улучшить модель бизнеса и прибыли/убытки
-----------------------	------------------	--

## A Способы улучшения вашего цикла продаж

1			
2			
3			
4			
5			

## B Способы улучшения вашего цикла производства и движения запасов

1			
2			
3			
4			
5			

## C Способы улучшения вашего цикла поставок

1			
2			
3			
4			
5			

## D Способы улучшения вашего цикла выставления счетов и платежей

1			
2			
3			
4			
5			

Ваша сила единства	Чистый доход денежных потоков в \$	Прибыль до уплаты процентов и налогов в \$
Ваше текущее положение		

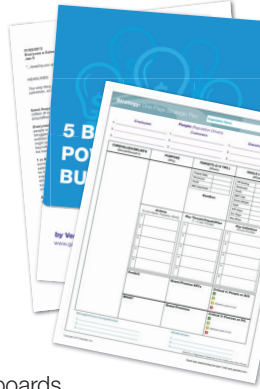
Ваша сила единства	Изменения, которые вы хотели бы сделать	Годовое воздействие на денежные потоки в \$	Воздействие на прибыль до уплаты процентов и налогов в \$
Повышение цены в %	%		
Повышение объема в %	%		
Снижение стоимости проданных товаров в %	%		
Снижение накладных расходов в %	%		
Сокращение дней по задолженностям в %	Дни		
Снижение складских дней в %	Дни		
Увеличение дней по отсрочкам платежей в %	Дни		

<b>Воздействие вашей силы единства</b>		
--	--	--

Ваша сила единства	Чистый доход денежных потоков в \$	Прибыль до уплаты процентов и налогов в \$
Ваше <b>откорректированное</b> положение		

### 3 SUGGESTED PRIORITIES FOR SCALING YOUR BUSINESS

1. Sign up for Verne Harnish's "Weekly Insights" to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on [scalingup.com](http://scalingup.com), short "Growth Guy" articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.



Go to **www.ScalingUp.com**



### SCALING UP SCOREBOARD

The Official Software Tool for Implementing Scaling Up.

#### Scale 2x faster:

Companies using the software typically see a **2x increase in number of priorities completed** after 12 months.



Run Daily and Weekly Huddles.



Your hub for your One Page Strategic Plan and other growth tools.



Cascade priorities and track KPI progress.



Power of One and Cash Acceleration Strategies.

Request a demo at [scalingup.com/software](http://scalingup.com/software) or call **888.315.4049**

### DRIVE CULTURE. DELIVER KNOWLEDGE. REWARD RESULTS.



- Effective and inexpensive training program
- Increase your team's human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit [betterbookclub.com](http://betterbookclub.com)

### SCALING UP COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

*"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."*

— Bill Becker, President

#### PEOPLE

Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

#### STRATEGY

Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

#### EXECUTION

Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

#### CASH

Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP CERTIFIED COACH!

To get started, email us at: [coaching@ScalingUp.com](mailto:coaching@ScalingUp.com)



## Transform your organization into a SCALING UP MACHINE!

Be a part of the next online class of **75 selected leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches**.

Join the next class at [scaleupu.com](http://scaleupu.com)



**ЗАМЕТКИ:**



**ЗАМЕТКИ:**

**ЗАМЕТКИ:**

**ЗАМЕТКИ:**

**SCALING UP**  
A GAZELLES COMPANY

