

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



Pengendalian Keuangan

(Financial Contollership)

Pengendalian Keuangan (Financial Controllership)

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN :

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa bahwa buku yang berjudul “Pengendalian Keuangan” ini dapat diselesaikan dengan baik. Pengendalian keuangan bisa diartikan proses atau usaha secara sistematis untuk menetapkan standar keuangan dalam pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, sistem informasi, dengan cara membandingkan pelaksanaan dengan perencanaan serta menentukan dan mengatur alokasi keuangan hingga melakukan koreksi perbaikan sesuai dengan rencana keuangan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengendalian keuangan erat hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen keuangan lainnya, oleh karena itu pengendalian keuangan ini dapat menentukan apakah tujuan kegiatan yang telah direncanakan dapat dicapai dalam pelaksanaan secara nyata. Buku ini akan membahas tentang cara-cara pengendalian keuangan, serta memberikan kegiatan pengendalian keuangan didunia nyata.

Bagian 1 meliputi Meliputi mengapa perlu ada perubahan dan menjauh dari praktik-praktik yang ada. Termasuk bagaimana menjual perubahan kepada manajemen dan staf serta memimpin perubahan dalam organisasi. Pada bagian ini dibagi menjadi 2 bab. Lanjut ke Bagian 2 yang akan membahas tentang Bagaimana Anda dapat menghemat hari dari proses penutupan akhir bulan. Bagian ini memiliki 1 bab yang berfokus pada penerapan praktik. Bagian ke 3 yang juga memiliki 1 bab saja, berfokus pada teknologi yang perlu Anda terapkan untuk mencapai efisiensi dan akurasi. Bagian ke 4 akan membahas tentang area di mana tim keuangan dapat mencetak gol mudah dalam enam bulan ke depan pada bagian ini. Bagian ini memiliki 11 bab yang dibagi ke dalam penjelasan yang saling memiliki keterkaitan.

Bagian ke 5 akan menjelaskan tentang perubahan yang lebih luas, seperti memperkenalkan indikator kinerja utama yang unggul dan perencanaan bergulir triwulanan, yang akan membutuhkan banyak waktu dari tim keuangan. Di bagian ini terdiri dari 4 bab. Selanjutnya Bagian ke 6 yang terbagi menjadi 3 bab sekaligus bagian terakhir buku ini berfokus pada area di mana CFO dapat dan harus menyelamatkan organisasi dari kesalahan yang merugikan, seperti kinerja skema bonus, pengambilalihan, reorganisasi, dan perampingan. Akhir kata semoga buku ini berguna bagi para pembaca.

Semarang, Februari 2023

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAGIAN I: PERUBAHAN—MENGAPA PERLU DAN CARA MEMIMPIN	
BAB 1 MENYIAPKAN MASA DEPAN TIM KEUANGAN ANDA	1
1.1. Platform yang Terbakar	1
1.2. Gerakan Lean	4
1.3. Pentingnya Peningkatan	8
1.4. Pentingnya Menantang Status QUO	9
BAB 2 MEMIMPIN DAN MENJUAL PERUBAHAN	10
2.1. Steve Zaffron Dan Dave Logan	10
2.2. Harry Mill	11
2.3. John Kotter	12
2.4. Menjual Kepada Tim Manajemen Senior	14
2.5. Pertemuan Kelompok Terfokus	15
BAGIAN II: AKAN DISELESAIKAN SEBELUM AKHIR BULAN BERIKUTNYA	
BAB 3 PELAPORAN CEPAT AKHIR BULAN: PADA HARI KERJA TIGA ATAU KURANG	16
3.1. Skala Peringkat Untuk Pelaporan Akhir Bulan	17
3.2. Langkah Utama Yang Dapat Dilakukan Sebelum Akhir Bulan	19
3.3. Tugas Jaminan Kualitas Utama Setelah Hari 1	25
BAGIAN III: TEKNOLOGI UNTUK DIADOPSI	
BAB 4 TEKNOLOGI SIAP-MASA DEPAN	28
4.1. Spreadsheets Dari Rutinitas Keuangan Utama	28
4.2. CFO Baru Menemukan Kesalahan	30
4.3. Tujuh Teknologi Untuk Memahami Dan Mengevaluasi.....	30
4.4. Rapat Dewan Tanpa Kertas	41
BAGIAN IV: KEMAJUAN YANG HARUS ANDA LAKUKAN DALAM ENAM BULAN KE DEPAN	
BAB 5 MENGURANGI VOLUME HUTANG SEBESAR 60 PERSEN	47
5.1. Penghapusan Semua Proses Charles Dickens	47
5.2. Beralih Ke Fungsi Hutang Usaha Tanpa Kertas	65
5.3. Praktek Yang Lebih Baik Dengan Kartu Pembelian	51
5.4. Meningkatkan Kerjasama Pemegang Anggaran	53
5.5. Hubungan Lebih Dekat Dengan Pemasok Utama Anda	55
5.6. Faktur Yang Dibuat Sendiri (Faktur Yang Dibuat Pembeli)	56
BAB 6 PENYEMPURNAAN PELAPORAN AKHIR BULAN	57
6.1. Hindari Timesheet Terlambat	58
6.2. Hindari Penulisan Ulang Laporan	58
6.3. Menghapus Spreadsheets Dari Rutinitas Akhir Bulan	61

BAB 7 PELAPORAN LEAN—INFORMATIF DAN BEBAS KESALAHAN	64
7.1. Dasar Pelaporan Keuangan	65
7.2. Format Satu Halaman Yang Ringkas	66
7.3. Lebih Penekanan Pada Laporan Harian Dan Mingguan	78
7.4. Pelaporan Bebas Kesalahan	82
BAB 8 PELAPORAN LEAN BOARD	89
8.1. Jual Ganti Papan	89
8.2. Rapat Dewan Tanpa Kertas	91
8.3. Informasi Tata Kelola	93
8.4. Board Yang Dilengkapi Penjadwalan Mendatang	95
BAB 9 PROSES PERENCANAAN TAHUNAN	97
9.1. Memimpin Dan Menjual Perubahan	99
9.2. Pondasi Dari Proses Perencanaan Tahunan	101
9.3. Dialog Dengan Dewan	102
9.4. Proses Perencanaan Tahunan Yang Efisien	109
BAB 10 METODE KERJA LEAN DAN LEBIH CERDAS	119
10.1. Teknik Untuk Mengadopsi Dari Gerakan Lean	119
10.2. Mengadopsi Pertemuan Stand-Up Scrum	125
10.3. 14 Prinsip Manajemen Toyota	128
10.4. Aturan Emas Dengan Email	132
BAB 11 KEPEMIMPINAN, MENUMBUHKAN DAN MEMPERTAHANKAN BAKAT	134
11.1. Batu Landasan Untuk Kepemimpinan Yang Menarik	134
11.2. Menjadikan Tim Keuangan Tempat Besar Untuk Bekerja	141
11.3. Menempatkan Tim Keuangan Di Peta	148
11.4. Lakukan Survei Kepuasan Pelanggan In-House	152
BAB 12 PELAPORAN TAHUNAN CEPAT: DALAM 15 HARI KERJA SETELAH AKHIR TAHUN	154
12.1. Lima Tahap Untuk Akhir Tahun	154
12.2. Terorganisasi	157
12.3. Minimalkan Stres Akhir Tahun	161
12.4. Gunakan Teknologi Untuk Menghemat Waktu	162
12.5. Pertahankan Kualitas	165
12.6. Beberapa Studi Kasus	167
BAB 13 MENGELOLA PIUTANG USAHA ANDA	168
13.1. Perbaiki Operasional Terhadap Piutang	168
13.2. Melaporkan Piutang Akun Anda	169
13.3. Meningkatkan Penggunaan Rekening Nasabah Pendebitan Langsung	170
BAB 14 MENARIK DAN MEREKRUT BAKAT	171
14.1. Bahaya Yang Sempurna	172
14.2. Hukum Atraksi	172
14.3. Rekrutmen Cathay Pacific	175
14.4. Memberikan Induksi Yang Baik	179

BAB 15 AKUNTANSI LEAN	181
15.1. Merampingkan Bagan Akun	181
15.2. Hindari Pemberian Biaya Bulanan	182
15.3. Biaya Berbasis Aktivitas Rusak	188
BAGIAN V: BAGAIMANA TIM KEUANGAN DAPAT MEMBANTU ORGANISASI MEREKA MEMPERSIAPKAN MASA DEPAN	
BAB 16 MENERAPKAN PERAMALAN DAN PERENCANAAN BERGULIR TRIWULANAN ...	190
16.1. Menjual Dan Memimpin Perubahan	190
16.2. Perencanaan Tahunan Adalah Kegiatan Yang Dipertanyakan	191
16.3. Mitos Sekitar Perencanaan Tahunan	193
16.4. Peramalan Dan Perencanaan Bergulir Triwulan	195
16.5. Dasar Proses Peramalan Dan Perencanaan Bertahap	198
16.6. Proses Peramalan Dan Perencanaan Yang Efisien	205
BAB 17 MENEMUKAN FAKTOR KESUKSESAN KRITIS OPERASIONAL ORGANISASI ANDA	213
17.1. Manfaat Memahami Faktor Keberhasilan Kritis Organisasi Anda	214
17.2. Hubungan Antara Csf, Strategi, Dan Kpi	215
17.3. Faktor Keberhasilan Kritis Operasional Versus Hasil Eksternal	217
BAB 18 MEMBUAT KPI ANDA BEKERJA	221
18.1. Penelitian Kpi	221
18.2. Mitos Tindakan Kinerja	222
18.3. Backfires Kereta Terlambat	228
18.4. Empat Jenis Ukuran Kinerja	229
18.5. Bagaimana Airlines Dikembalikan Oleh Satu KPI	231
18.6. Aturan 10/80/10	236
BAB 19 MELAPORKAN UKURAN KINERJA	238
19.1. Melaporkan KPIS Kepada Manajemen Dan Staf	238
19.2. Pelaporan Tindakan Kinerja Lain Kepada Manajemen	240
19.3. Melaporkan Kemajuan Kepada Staf	244
19.4. Tindakan Kinerja Tim Pelaporan	245
BAGIAN VI: WILAYAH DIMANA KESALAHAN YANG BERHARGA BISA DILAKUKAN	
BAB 20 SKEMA BONUS KINERJA	248
20.1. Giveaway Miliaran	248
20.2. Rencana Pembagian Keuntungan Di Airlines Southwest	252
BAB 21 PENGAMBILALIHAN DAN PENGGABUNGAN	258
21.1. Alasan Untuk Pengambilan Atau Penggabungan	258
21.2. Beberapa Kegagalan Besar	259
21.3. Kekuatan Pengemudi Di Balik Toms	259
21.4. Studi Kasus: Morrisons Toms Menjadi Busuk	261
21.5. Alternatif Untuk Rotten Tom	266
BAB 22 BIAYA TERSEMBUNYI REORGANISASI DAN PERAMPINGAN	267
22.1. Ramifikasi Dan Biaya Terkait	267

22.2. Kecanduan Untuk Reorganisasi	268
22.3. Alternatif Untuk Reorganisasi Utama	270
22.4. Daftar Periksa Untuk Menghilangkan Reorganisasi	271
DAFTAR PUSTAKA	273

BAGIAN I

PERUBAHAN – MENGAPA PERLU DAN CARA MEMIMPIN

BAB I

MENYIAPKAN MASA DEPAN TIM KEUANGAN ANDA

Pengantar

Banyak tim keuangan masih jauh dari siap untuk masa depan. Mereka menghabiskan waktu berjam-jam yang membuat frustrasi bekerja dengan sistem kuno yang rawan kesalahan—dan yang lebih buruk lagi, mereka mengikuti prosedur karena dilakukan bulan lalu. Bab ini akan meninjau secara singkat bidang-bidang yang dapat menjadi fokus tim keuangan agar siap menghadapi masa depan. Ini juga mengeksplorasi bagaimana gerakan lean memengaruhi akuntansi modern, pentingnya pengabaian Peter Drucker, dan mengapa kita harus mengikuti saran Steve Jobs dan menantang status quo.

Buku ini menguraikan bagaimana tim keuangan dapat membantu organisasi mereka dengan menyiapkan masa depan tim mereka. Yang saya maksud dengan siap di masa depan adalah tim keuangan yang cepat dan ringan serta mampu bereaksi dengan cepat terhadap peristiwa yang terjadi. Tim keuangan yang gesit dalam memanfaatkan praktik terbaik dunia, dan merupakan pengadopsi teknologi terdepan. Akhirnya, tim keuangan yang siap menghadapi masa depan menganut praktik manusia modern, meninggalkan praktik manajemen yang salah di masa lalu, dan dengan demikian mampu mempertahankan staf berbakatnya.

Banyak tim keuangan masih jauh dari siap di masa depan. Berapa banyak tim keuangan yang dimiliki saat ini:

- Merangkul sepenuhnya semua praktik tim keuangan lean?
- Proses perencanaan tahunan yang membantu organisasi mereka bersiap menghadapi hal yang tidak terduga?
- Berhasil mengadopsi teknologi terdepan yang dicoba dan diuji yang tersedia di abad kedua puluh satu?

1.1 PLATFORM YANG TERBAKAR

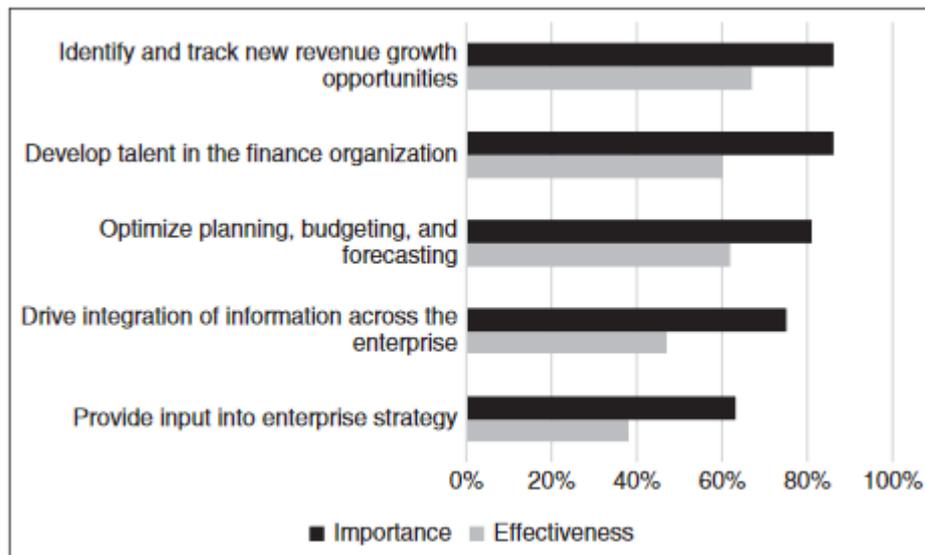
Banyak tim keuangan menghabiskan waktu berjam-jam untuk bekerja dengan sistem yang kuno dan rawan kesalahan—dan yang lebih buruk lagi, mereka mengikuti prosedur karena sudah dilaksanakan bulan lalu.

Ya, memang peron sedang terbakar, dan kita harus melompat sekarang juga. Banyak proses manajemen kinerja yang saya gunakan selama waktu singkat saya dengan BP Oil, dan membantu dukungan sebagai konsultan untuk Ernst & Whinney, benar-benar rusak. Saya berbicara tentang indikator kinerja utama (KPI), proses perencanaan tahunan, peramalan,

menggunakan teknologi usang, dan, sebagai penutup, pelaporan akhir bulan dan akhir tahun yang lambat.

Proses ini tidak berhasil selama bertahun-tahun—dan mungkin tidak pernah berhasil. Tim keuangan telah memimpin proses perencanaan tahunan di mana manajemen dan dewan diberi tahu kebohongan yang ingin mereka dengar. Tim keuangan telah mengeluarkan laporan yang sering berakhir di tas eksekutif, yang, pada perjalanan pulang ketiga mereka ke kantor, dianggap telah dibaca.

Sekarang ada kesenjangan kinerja yang signifikan antara apa yang dianggap penting oleh CFO dan kemampuan mereka saat ini di bidang tersebut. Dalam studi IBM Global C-suite 2015, CFO mengatakan bahwa dua area terpenting bagi mereka adalah "Identifikasi dan lacak peluang pertumbuhan pendapatan baru" dan "Kembangkan talenta dalam organisasi keuangan". Namun, kesenjangan keterampilan terbesar adalah dengan integrasi informasi di seluruh perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Kesenjangan kinerja terbesar dalam tim keuangan

Sumber: Studi C-Suite Global IBM 2015 berdasarkan sekitar 600 wawancara CFO.

Melaporkan sejarah atau membuatnya

Ketika Henry Ford berkata "Anda dapat memilih warna apa pun yang Anda sukai selama warnanya hitam", dunia perdagangan adalah tempat yang lebih sederhana. Perusahaan Ford hanya perlu menyelesaikan kapasitas produksinya dalam satu tahun dan kemudian dapat memperkirakan penjualan, setelah mundur dari pergerakan inventaris yang diharapkan. Produksi besar berjalan, proses akhir bulan yang panjang, adalah urutan hari ini. "Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial" karya Charles Horngren dan buku-buku seperti itu dikunci secara detail dan pandangan tentang penetapan biaya, penganggaran, dan alokasi biaya overhead yang secara langsung bertentangan dengan gerakan lean.

Ketika saya belajar perdagangan di Liverpool University, saya diajar dengan baik untuk memberikan layanan yang mungkin dibutuhkan Ford saat membangun model T Ford. Profesi akuntansi telah mempelajari banyak kebiasaan buruk:

Daerah	Kebiasaan buruk
Biaya tenaga kerja langsung adalah variabel	Memperlakukan biaya tenaga kerja langsung sebagai variabel, namun kita tidak dapat kembali ke zaman Victoria dan mempekerjakan staf setiap hari.
Mentransfer biaya operasi ke neraca	Menyerap sebanyak mungkin biaya tetap ke dalam WIP dan menutup stok sebanyak mungkin, sehingga mentransfer biaya dari periode saat ini ke periode berikutnya.
Mengawinkan dengan kompleksitas	Menginstal satu sistem kompleks demi satu (mis., lembar waktu, perintah kerja, sistem pelacakan inventaris terperinci, dan penetapan biaya berdasarkan aktivitas).
Detailnya bagus Akhir bulan yang lambat	Memiliki bagan akun besar dengan 200+ kode akun untuk P/L. Mengawasi proses pelaporan akhir bulan yang lambat karena tim keuangan mengejar angka yang sempurna. Padahal kita hanya diminta untuk mendapatkan angka yang benar dan adil, dan angka akhir bulan yang “tepat” tidak ada.
Akhir tahun yang lambat	Mendaftar dengan auditor untuk latihan akun akhir tahun yang lambat dengan sebagian besar waktu tim keuangan di kuartal pertama dihabiskan tanpa henti untuk menyesuaikan angka 12 bulan. Angka akhir yang diaudit seringkali berada dalam 5% dari yang dilaporkan pada bulan ke-12. Dengan kata lain, pada kenyataannya kita telah menjadi lingkaran penuh.
Epidemi lembar kerja	Spreadsheet untuk semuanya, dan pastinya, beberapa versi kebenaran.
Mempertahankan proses perencanaan tahunan	Mengelola proses perencanaan tahunan, percaya bahwa itu pasti berguna. Setiap tahun, berpikir bahwa kali ini proses perencanaan tahunan akan lebih baik, lebih cepat, dan lebih mudah daripada bencana tahun lalu.
Menghasilkan laporan yang belum dibaca Pelaporan pada akhir bulan kalender	Menghasilkan laporan yang tidak akan dibaca. Mengikuti kalender Julius Caesar secara membabi buta, daripada mengeksplorasi banyak manfaat pelaporan dengan bulan empat atau lima minggu yang berakhir pada hari yang sama setiap bulan.

Mungkin Saatnya Terapi

Dua ratus tahun yang lalu, ketika Perang Napoleon berkecamuk, Angkatan Laut Inggris memiliki perangkat untuk pembalasan. Itu disebut kucing sembilan ekor. Angkatan Laut Inggris sudah lama berhenti menggunakan cambuk berekor banyak ini, jadi mengapa begitu banyak akuntan mengambil kucing sembilan ekor dan mencambuk diri mereka sendiri berkali-kali? Jika itu bukan kucing berekor sembilan, itu menembak kaki kita sendiri. Buku ini adalah tentang menghentikan hukuman yang dilakukan sendiri ini dan mengubah cara kita.

Melarikan diri dari Catch-22

Buku ikonik Joseph Heller tahun 1961, *Catch 22*, memperkenalkan istilah baru pada budaya populer. Kamus Bahasa Inggris Oxford mendefinisikan "Catch 22" sebagai "situasi atau kesulitan yang ditandai dengan absurditas atau tidak masuk akal." Saya melihat banyak tim keuangan dalam situasi ini. Pelaporan akhir bulan yang lamban, proses perencanaan tahunan yang tidak pernah berakhir, dan siklus pelaporan tahunan yang panjang dan berlarut-larut semuanya dirangkum dengan indah oleh definisi Catch 22 di atas. Bagaimana kita keluar dari Catch 22 ini? Tim keuangan perlu menyediakan waktu untuk perubahan, agar memiliki lebih banyak waktu untuk bertindak. Di mana kita menemukan waktu ini? Kami menemukannya dengan membidik tolok ukur tim keuangan ramping (lean) ini:

Daerah	Tolok ukur tim keuangan ramping (Lean)
Rekening akhir bulan	Puasa akhir bulan pada hari ketiga atau kurang (pada akhir bulan berikutnya); pelaporan pada penutupan hari kerja pertama dalam 12 hingga 18 bulan dan dapat melaporkan laba bersih intra-bulan (pelaporan virtual) dalam waktu tiga tahun.
Rekening akhir tahun	Komitmenkan para auditor, tim keuangan Anda, dewan direksi dan eksekutif Anda untuk menyusun laporan tahunan yang ditandatangani selama 15 hari kerja.
Perencanaan tahunan	Buat rencana tahunan dalam waktu kurang dari dua minggu dari latihan perencanaan bergulir. Akhirnya, rencana tahunan akan dibatalkan demi proses perencanaan bergulir triwulanan.
Indikator kinerja utama (KPI)	Bekerja dengan tidak lebih dari 10 KPI dalam organisasi. Ukuran operasional lainnya yang bukan merupakan kunci kinerja operasional harus berjumlah kurang dari 80 dan diganti namanya.
Sistem ad hoc Excel	Semua spreadsheet yang lebih dari 100 baris diganti dengan solusi yang andal, misalnya, untuk memperkirakan menggunakan salah satu alat perencanaan dan pelaporan modern.
Merampingkan bagan akun	Memiliki kurang dari 50 kode akun untuk untung dan rugi. Lebih banyak lagi tidak diperlukan dan menyebabkan kesalahan pengkodean.

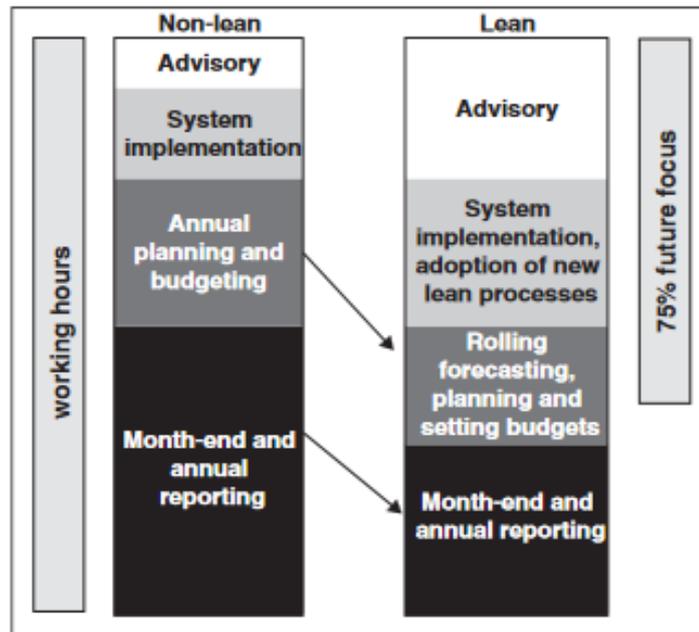
1.2 GERAKAN LEAN

Tim keuangan perlu merangkul gerakan lean untuk mempersingkat semua prosesnya sehingga tidak terlalu terpaku pada masa lalu. Perubahan ini akan berdampak pada beban kerja tim, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.2, yang membandingkan tim kuno (non-lean) dan tim keuangan ramping (lean).

Peningkatan waktu penasehat yang signifikan akan menyebabkan:

- Menambahkan nilai lebih ke unit bisnis yang didukung tim keuangan
- Menjual dan memimpin perubahan, khususnya yang berkaitan dengan sistem baru
- Memimpin pertempuran melawan pemborosan seperti yang disarankan Jeremy Hope

- Memiliki waktu untuk mengadopsi praktik lean yang mendalam seperti rekayasa ulang Post-it, Scrum, Kanban, dan pertemuan aksi
- Hasil akhirnya akan berpartisipasi dalam pekerjaan yang lebih bermanfaat dan tim keuangan yang bahagia dan lebih puas.



Gambar 1.2 Lean versus tim keuangan non-lean

Latar Belakang Gerakan Lean

Gerakan lean sebagian besar dikreditkan sebagai proses Jepang yang bertanggung jawab atas meroketnya perusahaan multinasional Jepang selama periode 1960 hingga 2000. Namun, ketika Anda melihat asal-usulnya, Anda melihat pengaruh penulis Amerika seperti Edwards Deming. Selama bertahun-tahun, terdapat banyak institusi dan metodologi konsultasi yang membentuk gerakan lean seperti yang kita lihat sekarang.

Gerakan lean telah menjadi bagian dari lokakarya selama lebih dari 20 tahun, tetapi akuntansi lean telah menjadi fenomena yang jauh lebih baru yang dipimpin oleh serangkaian pemikir dan dimulai sekitar tahun 2004. Para pemain kuncinya meliputi:

- Jeremy Hope
- Brian Maskell
- Jean Cunningham
- Frances Kennedy

Meskipun sebagian besar akuntan perusahaan menyadari revolusi lean dan dampak positifnya pada sektor swasta, pemerintah, dan nirlaba, hanya sedikit yang menyadari dampak mendalam yang ditimbulkannya pada fungsi akuntansi. Pelopor lean accounting kini telah merintis jalan yang harus dilalui oleh semua akuntan perusahaan.

Memang, gerakan lean accounting telah mendapatkan momentum di seluruh dunia. Dengan demikian, tidak lama kemudian para CEO mulai mengajukan pertanyaan tentang topik hangat ini. Sangat penting bahwa akuntan perusahaan, lebih cepat daripada nanti, memahami

konsep akuntansi ramping dan implikasinya terhadap tim dan organisasi keuangan mereka. Bahkan, gerakan tersebut telah berkembang sedemikian rupa sehingga sekarang ada KTT akuntansi lean tahunan, yang dapat ditemukan dengan mudah di Internet.

Lean Adalah Tentang Menghilangkan Delapan Pemborosan

Dalam lean ada delapan jenis pemborosan. Pemborosan ini terlihat di dalam seluruh organisasi dan di dalam fungsi akuntansi. Saya telah menguraikan delapan pemborosan di bawah ini:

Delapan Pemborosan

1. *Produksi berlebih: Memiliki proses produksi yang lama yang menghasilkan lebih banyak produk daripada permintaan langsung pelanggan saat ini. Hal ini dilakukan untuk mengurangi downtime.*

2. *Menunggu: Operator produksi menunggu karena mesin mati atau komponen tidak tersedia.*

3. *Transportasi: Memindahkan material di sekitar pabrik. Membeli bahan baku dan komponen dari pemasok jauh.*

4. *Pemrosesan ekstra: Proses yang tampak produktif tetapi tidak penting bagi pelanggan. Pengecatan dan finishing komponen yang tidak terlihat. Merancang fitur tambahan ke dalam produk yang tidak digunakan pelanggan (misalnya, banyak fitur di Excel yang digembar-gemborkan setiap pemutakhiran tetapi pada kenyataannya hampir tidak digunakan).*

5. *Kelebihan persediaan: Memiliki tingkat bahan, komponen, barang setengah jadi, dan barang jadi di atas kebutuhan mendesak.*

Dalam fungsi akuntansi

Laporan kami terlalu besar dan terlalu detail.

Pemrosesan batch transaksi AP atau AR di mana batch ini menunggu berjam-jam atau berhari-hari sebelum diproses. Juga proses perencanaan akhir bulan, akhir tahun, tahunan memiliki waktu tunggu yang terlalu lama.

Tim keuangan selalu mengocok informasi seputar anggota tim.

Bagan akun, akhir bulan, akhir tahun, proses perencanaan tahunan semuanya memiliki pemrosesan ekstra di dalamnya.

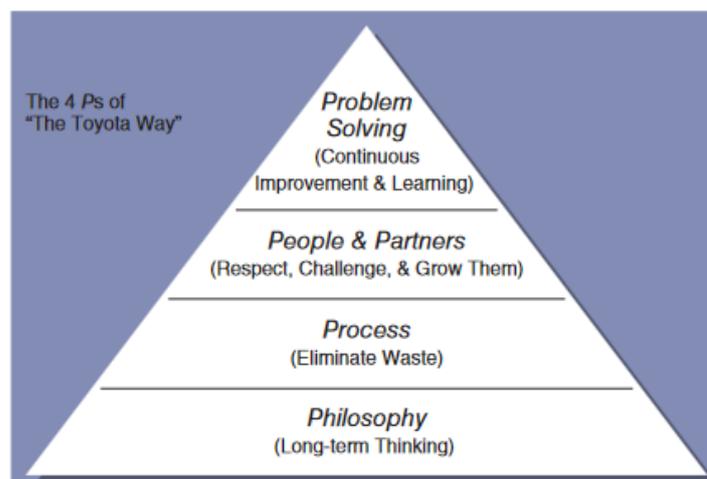
Cara kami mentransfer biaya hangus periode ini ke biaya produksi periode berikutnya telah menciptakan ledakan persediaan.

6. *Pemborosan gerak: Harus mencari alat, bagian, atau bentuk.* Fungsi keuangan membutuhkan perubahan waktu dan gerak. Kita semua perlu tahu di mana segala sesuatu disimpan dan disiplin dalam memeliharanya.
7. *Cacat, skrap, dan pengerjaan ulang dalam produksi: Langkah pemeriksaan yang rumit untuk mengatasi proses yang buruk atau desain yang buruk.* Fungsi akuntansi menghasilkan banyak spreadsheet yang memiliki fungsi yang meragukan. Mereka selesai karena mereka selesai bulan lalu.
8. *Kreativitas karyawan yang tidak terpakai: Ide karyawan harus melewati banyak rintangan sebelum diadopsi.* Berdasarkan Toyota, kami perlu menerapkan 10 inovasi per anggota tim per tahun dalam fungsi keuangan.

“Sebagian besar proses bisnis adalah 90% pemborosan dan 10% pekerjaan bernilai tambah.”
—Dr. Jeffrey Liker

14 Prinsip Manajemen Lean Toyota dan Relevansinya

Saya percaya Toyota mungkin menjadi perusahaan terbesar di dunia. Toyota memiliki 14 prinsip manajemen lean yang menjadi tulang punggung budayanya dan Toyota dapat menanamkan prinsip ini di semua negara tempat perusahaan beroperasi. Pabriknya di Kentucky di AS melampaui semua ekspektasi Toyota dengan penerimaannya terhadap Toyota Way. Untuk memahami prinsip-prinsip Toyota seseorang perlu membaca buku *The Toyota Way* karya Jeffrey Liker. Dia telah memecahnya menjadi empat kategori sebagaimana ditetapkan dalam gambar 1.3. Saya percaya bahwa 14 prinsip Toyota harus ditanamkan di semua lembaga swasta, pemerintah, dan nirlaba sebaik mungkin. Mereka akan membuat dampak besar pada organisasi, menguntungkan staf, manajemen, dewan, dan pelanggan. Saya telah menyertakan ikhtisar 14 prinsip manajemen Toyota di media elektronik terlampir.



Gambar 1.3 Analisis Jeffrey Liker tentang 14 prinsip Toyota

1.3 PENTINGNYA PENINGKATAN

Sejak kami berada di taman kanak-kanak, kami takut untuk mengakui bahwa kami salah. Dalam kehidupan pribadi kami, dalam beberapa kasus, kami memiliki hubungan yang kasar terlalu lama karena kami takut untuk mengakui, kepada dunia pada umumnya, kami telah melakukan kesalahan. Semakin lama hubungan berlangsung, kami berpegang pada harapan bahwa itu akan menjadi benar dan kami selalu dapat mengatakan kepada keluarga kami, "Sudah kubilang." Pada kenyataannya ini tidak terjadi. Jika saya pergi ke garasi pembaca, apa yang akan saya temukan? Mungkin mesin latihan yang memulai hidup dengan sangat bersemangat saat kami membayangkan diri yang lebih ramping. Setelah beberapa minggu di ruang tunggu, ia memulai perjalanannya yang tak terhindarkan ke garasi, di sana untuk beristirahat di bawah penutup debu selama sehari di masa depan ketika kami akan menggunakannya lagi sehingga kami dapat mengatakan "Sudah kubilang." Dalam dunia perdagangan sifat ini sama merusaknya. Kami akan berpegang pada sistem, terus menjalankan proyek, terus menulis laporan yang tidak dibaca siapa pun karena menghapusnya berarti kehilangan muka. Mari kita mengatasinya.

Guru manajemen Peter Drucker, yang saya anggap sebagai Leonardo da Vinci dalam manajemen, sering menggunakan kata "meninggalkan". Saya pikir itu adalah salah satu dari 10 hadiah terbaik yang diberikan Drucker kepada kita semua. Dia berkata, "Jangan beri tahu saya apa yang Anda lakukan, beri tahu saya apa yang telah berhenti Anda lakukan." Dia sering mengatakan bahwa pengabaian adalah kunci inovasi. Dia meninggalkan beberapa pernyataan yang agak jitu. Jika para pemimpin tidak dapat meninggalkan hari kemarin, mereka tidak akan dapat menciptakan hari esok.

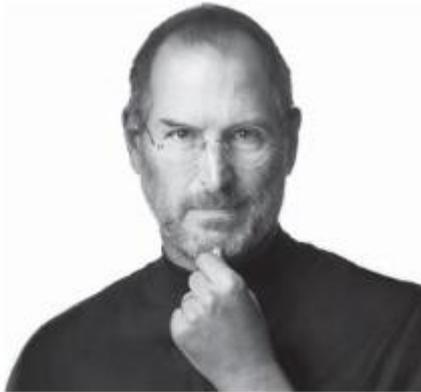
Tanpa pengabaian yang sistematis dan bertujuan, sebuah organisasi akan diambil alih oleh peristiwa. Itu akan menyia-nyiaakan sumber daya terbaiknya untuk hal-hal yang seharusnya tidak pernah dilakukan atau seharusnya tidak dilakukan lagi. Akibatnya, akan kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksploitasi peluang yang muncul. Di bidang keuangan, banyak proses diikuti, dari tahun ke tahun, karena "begitulah cara yang selalu dilakukan". Saat staf bertanya, "Mengapa kami melakukan ini?" CFO atau financial controller akan sering menjawab, "Pasti ada alasannya; jadi tolong lakukan itu." Agar praktik yang lebih baik dalam buku ini berhasil, harus ada adopsi dari:

- Pengabaian proses dan prosedur yang rusak
- Melepaskan masa lalu
- Komitmen untuk menantang aturan masa lalu

Sebuah organisasi yang menganut pengabaian Peter Drucker mengalokasikan hari Senin pertama setiap bulan untuk "pertemuan pengabaian di setiap tingkat manajemen." Setiap sesi menargetkan area yang berbeda, sehingga selama setahun, semuanya diberikan sekali lagi. Proses ini akan bekerja dengan baik di tim keuangan, kecuali kita harus bertemu seminggu sekali untuk membahas setidaknya dua pengabaian. Setiap organisasi yang saya temui harus memiliki KPI pengabaian yang mengukur jumlah pengabaian yang telah dilakukan di sekitar organisasi minggu lalu. Tim yang tidak menganut konsep tersebut akan segera ingin mendapatkan perhatian dan pengakuan CEO dengan merangkul konsep tersebut.

1.4 PENTINGNYA MENANTANG STATUS QUO

Terlalu sering, kami menerima praktik kuno dan anti-lean dalam repertoar akuntansi perusahaan sebagai status quo. Jika profesi medis menggunakan pendekatan kami, mungkin masih menggunakan lintah. (Yah, sebenarnya, saya mengerti bahwa lintah masih digunakan dalam kasus-kasus khusus.) Profesi medis mengadakan konferensi terobosan secara teratur, dan semua ahli bedah yang berpraktik di bidang itu menghadiri dan mengadopsi prosedur baru tersebut. Ini harus menjadi model keuangan perusahaan. Masalah dengan keuangan perusahaan adalah bahwa "ahli bedah", CFO, seringkali terlalu sibuk untuk hadir, terjebak dalam Catch-22 yang disebutkan di atas.



Gambar 1.4 Steve Jobs

Dalam sebuah wawancara berjudul "The Lost Interview", Steve Jobs ditanyai, "Sebagai anak berusia 22 tahun yang bernilai Rp. 100 Miliar, dan yang berusia 25 tahun bernilai 1 Triliyun, bagaimana Anda mendapatkan kecerdasan bisnis Anda?" Dia mengatakan bahwa seiring waktu, dia menyadari bahwa sebagian besar bisnis cukup mudah. Dia berbicara tentang ketika Apple memiliki pabrik manufaktur terkomputerisasi pertama untuk Apple II dan akuntan mengirimkan laporan biaya standar pertamanya kepada Steve Jobs. Jobs bertanya, "Mengapa kita memiliki biaya standar dan bukan biaya sebenarnya?" Tanggapannya adalah, "Begitulah caranya." Dia segera menyadari bahwa alasannya adalah sistem akuntansi tidak dapat mencatat biaya aktual dengan cukup cepat. Ketika itu diperbaiki, laporan penetapan biaya standar menghilang.

Dalam bisnis, Jobs percaya bahwa hanya sedikit orang di manajemen yang memikirkan secara mendalam mengapa sesuatu dilakukan. Dia datang dengan kutipan ini yang ingin saya bagikan dengan Anda. Saya percaya kutipan ini harus ada di setiap dinding dan di depan setiap stasiun kerja di area kerja tim keuangan.

"Waktumu terbatas, jadi jangan sia-siakan dengan menjalani hidup orang lain. Jangan terjebak untuk hidup dengan hasil pemikiran orang lain. Jangan biarkan kebisingan pendapat orang lain menenggelamkan suara hati Anda sendiri."

— Steve Jobs

BAB 2

MEMIMPIN DAN MENJUAL PERUBAHAN

Pengantar

Terlalu banyak inisiatif yang bermaksud baik gagal karena kita tidak memahami psikologi di balik membuat perubahan untuk bekerja. Bab ini mengeksplorasi karya Steve Zaffron dan Dave Logan dalam *The Three Laws of Performance* dan *Leading Change* karya John Kotter. Ini mencakup pentingnya "persuasi diri" Harry Mills, menetapkan proses delapan tahap yang akan membantu Anda menerapkan praktik dalam buku ini, dan menawarkan panduan untuk menyampaikan presentasi persuasif.

Sebelum kita melangkah ke proses penerapan, pertama-tama kita perlu menangani penjualan perubahan di dalam organisasi kita. Tim keuangan di seluruh dunia ingin menerapkan praktik lean tetapi merasa lelah karena banyak inisiatif baik di dalam tim keuangan maupun di tim lain terlalu sering gagal. Seperti yang akan kita ketahui dari pengalaman sebelumnya, proses penjualan ini tidak mudah dan rentan terhadap kegagalan. Saya berpendapat bahwa lebih dari separuh inisiatif yang ditolak pada tahap konsep terjual terlalu rendah. Dengan kata lain, dengan pendekatan yang tepat, inisiatif akan berjalan terus. Jika Anda tidak siap untuk mempelajari keterampilan untuk menutupi kekurangan umum dalam proses perubahan penjualan, saya berpendapat bahwa Anda mengundurkan diri untuk memberikan tingkat layanan yang sama untuk tahun-tahun mendatang. Menjual uang receh membutuhkan keahlian khusus dan kita semua bisa, dan harus, menjadi lebih baik dalam hal itu.

2.1 STEVE ZAFFRON DAN DAVE LOGAN

Steve Zaffron dan Dave Logan telah menulis sebuah buku yang menarik, *The Three Laws of Performance*, yang menjelaskan mengapa begitu banyak inisiatif perubahan yang gagal. Hukum pertama adalah "Bagaimana kinerja orang berkorelasi dengan bagaimana situasi terjadi pada mereka." Para penulis menunjukkan bahwa "masa depan default" organisasi, yang kita sebagai individu hanya tahu di dalam tulang kita, akan terjadi—akan dibuat terjadi. Dengan demikian, dalam organisasi dengan masalah sistemik, staf organisasi akan terdorong untuk membuat inisiatif gagal sehingga masa depan default berlaku.

Mereka melanjutkan dengan mengatakan bahwa semakin banyak Anda berubah, semakin Anda tetap sama. Kunci untuk berubah adalah menciptakan kembali, dalam benak staf organisasi, visi baru tentang masa depan—sebut saja masa depan yang diciptakan. Zaffron dan Logan mengisyaratkan pentingnya bahasa (hukum kedua), tanpa bahasa kita tidak akan memiliki masa lalu atau masa depan. Kemampuan menggunakan bahasalah yang memungkinkan kita mengkategorikan pikiran sebagai masa lalu atau masa depan. Tanpa bahasa kita akan menjadi seperti kucing di atas tikar, berjemur di sore hari lagi, memikirkan tentang makanan berikutnya tetapi tanpa kemampuan untuk memproses pemikiran yang rumit. Mereka kemudian mengatakan untuk melakukan perubahan, kita perlu menggunakan bahasa berbasis masa depan (hukum ketiga). Ini menarik; jika Anda mendengarkan orator luar

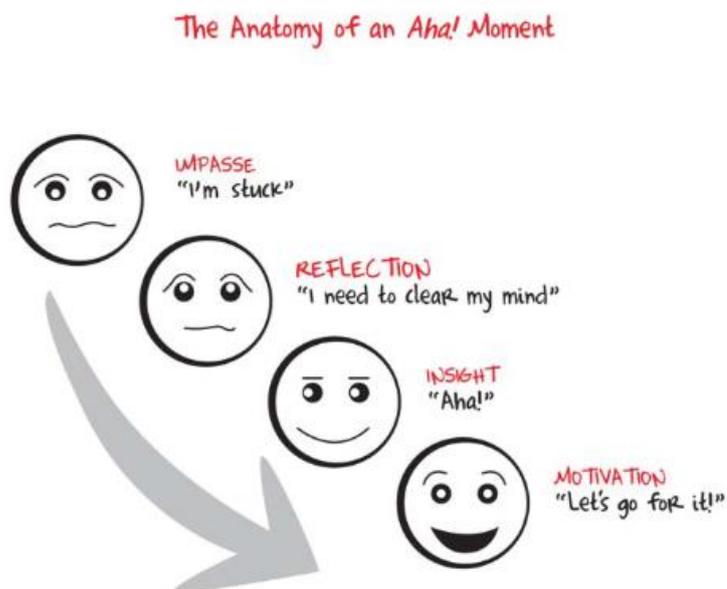
biasa di masa lalu seperti Sir Winston Churchill, Anda akan mendengar bahasa berbasis masa depan sedang bekerja. Pembicara hebat ini tahu, secara intuitif, tentang kekuatan bahasa berbasis masa depan.

Kami akan bertempur di pantai, kami akan bertempur di tempat pendaratan, kami akan bertempur di ladang dan di jalanan, kami akan bertempur di perbukitan; kami tidak akan pernah menyerah.

2.2 HARRY MILLS

Harry Mills, seorang penulis banyak buku bisnis, telah banyak menulis tentang persuasi. Dalam karyanya baru-baru ini, Keuntungan, dia berbicara tentang pentingnya persuasi diri.

"Persuasi diri pada dasarnya lebih kuat daripada persuasi langsung pada dasarnya karena caranya mengurangi penolakan."



Gambar 2.1 Empat wajah Aha! momen Sumber: The Mills Group

Mills berbicara tentang empat wajah Aha! momen, seperti yang ditunjukkan pada Tampilan 2.1, titik ketika audiens Anda menerima pesan dan sekarang membujuk dirinya sendiri untuk mengadopsi pesan tersebut seolah-olah itu milik mereka. Pekerjaan Mills sangat konsisten dengan Zaffron dan Logan. Kita perlu membuat staf dalam organisasi memiliki untuk diri mereka sendiri bahwa Aha! saat itu, bahwa "Neraka, tidak! Kami tidak ingin masa depan default." Ketika staf sampai pada titik ini, perubahan tidak bisa dihindari. Ini berarti kami perlu menyusun lokakarya kami sehingga ada lebih banyak keterlibatan, lebih banyak kesempatan bagi staf untuk mendapatkan Aha! momen, dan retorika yang kurang dogmatis tentang fakta.

2.3 JOHN KOTTER

Pada tahun 1996, John Kotter menerbitkan *Leading Change*, yang dengan cepat menjadi karya penting di bidang manajemen perubahan. Dia menunjukkan bahwa melakukan perubahan—perubahan yang nyata dan transformatif—itu sulit. Kotter mengusulkan proses delapan tahap untuk menciptakan perubahan besar, peta yang jelas untuk diikuti saat membujuk organisasi untuk pindah. Saya akan membahas setiap tahapan Kotter sekaligus menyematkan pemikiran Saffron & Logan dan Harry Mills. Jika Anda mengikuti tahapan ini, Anda akan meningkatkan peluang proyek perubahan berkali-kali lipat.

Bangun rasa urgensi—Di sini kita perlu menarik sisi intelektual dan emosional tim eksekutif. Ada dua tahap. Pertama, serang CEO dengan elevator pitch yang meyakinkan sehingga Anda bisa mencapai tahap kedua. Kedua, sampaikan presentasi penjualan yang luar biasa sekitar 15 hingga 20 menit, yang bertujuan untuk mendapatkan izin menjalankan grup fokus guna menilai, memvalidasi, dan memperluas inisiatif yang diusulkan.

Buat koalisi pemandu—Di setiap organisasi Anda memiliki oracle, orang-orang yang dirujuk setiap orang kepada Anda saat Anda membutuhkan sesuatu untuk dijawab (misalnya, "Anda perlu berbicara dengan Pat"). Peramal ini ada tepat di seluruh organisasi dan mungkin memegang posisi yang tampaknya tidak penting. Jangan tertipu.

Investasi pada tahap ini adalah yang terpenting. Dalam satu studi kasus, sebuah organisasi mengadakan tiga lokakarya dua minggu yang dirancang untuk memajukan penerapan alat perencanaan mereka. Ya, itu adalah enam minggu lokakarya. CEO hadir untuk bagian dari setiap lokakarya dan kebijaksanaan dari oracle disalurkan oleh fasilitator ahli ke dalam cetak biru yang sukses untuk proyek tersebut.

Tidak ada proyek yang akan berhasil tanpa koalisi pemandu oracle di belakangnya. Dalam *The Three Laws of Performance*, Zaffron dan Logan menunjukkan bahwa saat Anda mempresentasikan "platform yang terbakar", Anda mengincar "Neraka, tidak!" tanggapan saat mengajukan pertanyaan, "Apakah Anda menginginkan masa depan default?" Para peramal menginginkan masa depan alternatif, yang juga telah Anda artikulasikan.

Namun, Mills telah memperingatkan kami untuk bersabar, memberikan waktu kepada staf untuk berdiskusi, berpikir, dan memikirkan isinya. Dalam kebanyakan kasus, lokakarya dua hari akan lebih bermanfaat dalam memberikan waktu kepada staf untuk membiarkan persuasi diri bekerja.

Kembangkan visi dan strategi—Agar perjalanan dapat dilihat dan sumber daya tersedia, kita harus menguasai bahasa berbasis masa depan yang menarik dan memotivasi. Seperti disebutkan, Zaffron dan Logan telah menandakan pentingnya bahasa (hukum kedua) dan sangat penting bagi Anda untuk berbicara menggunakan bahasa berbasis masa depan (hukum ketiga).

Komunikasikan visi perubahan—Kotter menekankan bahwa Anda tidak mungkin kurang berkomunikasi; Anda mungkin akan banyak kurang berkomunikasi, dengan faktor 10 hingga 100 kali lipat. Ini akan merusak inisiatif Anda, tidak peduli seberapa baik rencana Anda. Selama proyek berlangsung, pemimpin proyek perlu mendapatkan izin dari CEO untuk membatalkan pertemuan apa pun dalam organisasi dan memiliki slot 10 menit untuk menguraikan proyek

dan kemajuan hingga saat ini. Salah satu cara pasti untuk gagal adalah percaya bahwa staf akan membaca buletin dan email proyek Anda.

Memberdayakan tindakan berbasis luas—Sejak awal kebutuhan akan perubahan dan hak untuk berubah harus diserahkan kepada tim dalam organisasi. Zaffron dan Logan setuju dengan pandangan ini. Setelah masa depan yang ditemukan ditetapkan dalam benak staf organisasi, staf akan berbaris menuju masa depan ini. Semua penulis hebat telah menekankan bahwa beberapa kekacauan itu baik, jadi biarkan tim merangkul proyek dengan cara mereka sendiri.

Hasilkan kemenangan cepat—Jelas bagi kita semua tetapi sering terlewatkan. Ingatlah selalu bahwa manajemen senior, kadang-kadang, ditimbulkan oleh gangguan defisit perhatian. Kemajuan dengan cara yang metodis dan tertutup atas risiko Anda. Kami membutuhkan kemenangan yang mudah, dirayakan secara ekstrovert, dan kami perlu memastikan bahwa kami mengatur CEO untuk mencetak gol yang mudah.

Gabungkan keuntungan dan hasilkan lebih banyak perubahan—Ini adalah pengaruh roda gila yang dikemukakan dengan sangat baik oleh Jim Collins dalam bukunya, *Built to Last* dan *Good to Great*. Ketika staf bekerja secara serempak, roda gila perubahan akan berputar semakin cepat. Ini sangat jelas dalam studi kasus implementasi alat perencanaan yang ditampilkan di Bab 4.

Jangkar pendekatan baru dalam budaya—Jadikan pahlawan agen perubahan, pastikan nilai-nilai mereka tertanam dalam nilai-nilai perusahaan, dan sekarang pastikan Anda menyingkirkan orang-orang di manajemen yang belum menerima perubahan dan yang, seiring waktu, akan mengurangi api di malam hari ketika tidak ada yang melihat.

2.4 MENJUAL KEPADA TIM MANAJEMEN SENIOR

Proses mendapatkan tim manajemen senior (SMT) di papan membutuhkan pemahaman tentang kebutuhan untuk menjual melalui driver emosional pembeli, elevator pitch yang dipersiapkan dengan baik, dan presentasi penjualan yang ahli. Tujuan promosi penjualan adalah untuk mendapatkan izin menjalankan grup fokus untuk menilai, memvalidasi, dan memperluas inisiatif yang diusulkan.

Belajar Menjual dengan Menggunakan Pendorong Emosional Pembeli

Melalui pendorong emosional audiens Anda, dan bukan melalui logika, sebuah cerita dijual. Kegagalan untuk menghargai hal ini telah melemahkan banyak tawaran akuntan kepada dewan.

Semua proyek besar membutuhkan mesin hubungan masyarakat di belakang mereka. Tidak boleh ada presentasi, email, memo, atau makalah yang terkait dengan perubahan besar kecuali telah diperiksa oleh pakar PR Anda. Jangan tersinggung ketika mereka menulis ulang sebagian besar konten Anda. Kagumi saja kejeniusan mereka dan klaim pujian saat proses PR berhasil — itulah yang dilakukan orang lain.

Menjual Oleh Pengemudi Emosional: Bagaimana Penjualan Mobil Dibuat

Tiga pelanggan datang pada hari yang sama untuk melihat mobil yang pernah ditampilkan di koran lokal. Orang pertama adalah profesional IT muda, generasi Y, dan mengenakan pakaian desainer terbaru. Penjual perlahan berjalan dan menilai pendorong

emosional pembeli potensial ini. Setelah memastikan bahwa pemuda itu adalah seorang guru IT, bekerja untuk sebuah organisasi mesin pencari besar, wiraniaga tersebut berkata, "Saya harap Anda memiliki pengalaman balap trek. Anda harus menjadi Lewis Hamilton untuk menangani binatang buas ini. Mobil ini memiliki 320 BHP, twin turbo, dan tikungan seperti di rel kereta api. Hanya pembalap top yang bisa menangani binatang buas ini. Ini mobil pengemudi sungguhan.

Orang kedua bisa jadi saya, dengan rambut abu-abu saya terlihat. Penjual mungkin berkata, "Mobil ini mendapat peringkat bintang lima untuk keselamatan, dengan delapan kantong udara, tenaga yang cukup untuk membebaskan Anda dari masalah, pengereman yang luar biasa saat Anda harus menghindari orang bodoh di jalan, dan ban yang tidak akan mengecewakan Anda."

Orang ketiga mengenakan pakaian bergaya dan rapi tanpa cela. Garis penjualan pembuka mungkin, "Mobil ini telah memenangkan banyak penghargaan untuk desainnya. Duduklah di kursi pengemudi dan lihat kualitas penyelesaiannya. Semuanya ada di tempat yang tepat. Anda terlihat jutaan dolar dengan pakaian yang Anda kenakan dan setiap kali Anda mengendarai mobil ini, Anda akan merasa seperti satu juta dolar!"

Pidato Lift

Setelah memahami mengapa inisiatif sebelumnya gagal karena penjualan yang buruk, mari kita lihat bagaimana kita memotivasi SMT. Kuncinya adalah memiliki elevator speech selama 30 detik yang dirancang untuk menarik perhatian mereka. Itu harus siap sehingga ketika kita bertemu dengan para pengambil keputusan, kita sudah terlatih dan siap. Pidato lift 30 detik dirancang untuk menarik perhatian mereka. Istilah ini muncul dalam buku-buku manajemen yang menggambarkan bagaimana Anda harus bisa mendapatkan poin dalam perjalanan lift, karena kadang-kadang ini adalah satu-satunya kesempatan Anda mungkin harus berhadapan langsung dengan pembuat keputusan. Tujuannya adalah, saat mereka pergi, mereka meminta Anda untuk datang ke kantor mereka dalam beberapa hari ke depan untuk membicarakan hal ini lebih lanjut. Interaksi lift mungkin berjalan seperti ini.

Sebagai jawaban atas pertanyaan, "Bagaimana kabarmu?" Anda mungkin berkata, "Saya bermasalah." "Mengapa demikian?" menjadi respon alami dari CEO. Anda menjawab, "Saya baru saja melihat dan memperkirakan bahwa selama 10 tahun ke depan, kita akan menghabiskan Milyaran rupiah untuk ini jika kita tidak melakukan apa-apa. Saya telah meneliti pendekatan baru, dicoba dan diuji di tempat lain, yang akan menghemat banyak biaya ini. Saya hanya perlu 15 menit dari waktu Anda untuk menjelaskan hal ini." Kuncinya adalah menyempurnakan pidato elevator sehingga menarik. Saya sarankan Anda melatih pidato elevator Anda setidaknya 10 kali sehingga fokus dan tidak lebih dari 30 detik. Seperti yang dikatakan Kotter, kita perlu menciptakan rasa urgensi dan terhubung baik secara intelektual maupun emosional.

Menyampaikan Presentasi Platform Pembakaran yang Menarik

Dengan asumsi pidato elevator telah memberi kita audiensi, kita perlu mempersiapkan dan menyampaikan presentasi yang akan membuat tim manajemen senior setuju untuk mengadakan lokakarya kelompok fokus dengan "oracles" organisasi.'

Promosi penjualan kepada tim manajemen senior dan dewan harus berjalan sebagai berikut:

- Pastikan Anda memiliki proposal yang bagus dan dengan fokus suara pada pendorong emosional yang penting bagi audiens Anda.
- Berfokuslah untuk menjual kepada pemimpin pemikiran di tim dan dewan manajemen senior sebelum mempresentasikan proposal Anda. Ini mungkin membutuhkan pertemuan informal berminggu-minggu, mengirimkan salinan artikel, menceritakan kisah praktik yang lebih baik, dan seterusnya, untuk membangkitkan minat. Ingatlah bahwa pemimpin pemikiran mungkin bukan CEO atau ketua dewan.
- Pastikan Anda mendorong pemimpin pemikiran untuk berbicara terlebih dahulu setelah presentasi Anda disampaikan. Ini memberi proposal Anda peluang terbaik untuk suara positif.
- Lakukan langkah mudah berikutnya, menjalankan grup fokus satu hari dengan oracle organisasi. Anda menyatakan, "Jika saya dapat meyakinkan oracle bahwa proyek ini akan berhasil, dan mendapatkan keterlibatan mereka dalam rencana proyek, saya akan dapat menyajikan kepada Anda sebuah proyek yang memiliki peluang sukses lebih besar."

Presentasi ini penting untuk dilakukan dengan benar, karena Anda mungkin tidak akan mendapatkan kesempatan kedua. Oleh karena itu, seseorang perlu merangkul praktik yang lebih baik dalam menyampaikan presentasi "pembunuh". Saya baru saja membaca *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audiens* oleh Carmine Gallo. Bacaan yang menarik. Saya telah menggabungkan karyanya bersama dengan karya Nancy Duarte's *Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations* dan Garr Reynolds' *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery* dalam membuat daftar tip teratas untuk menyampaikan presentasi yang menarik.

2.5 PERTEMUAN KELOMPOK TERFOKUS

Saya telah menemukan mengadakan pertemuan kelompok fokus satu hari adalah cara yang luar biasa untuk mendapatkan koalisi oracle di belakang proyek. Pertemuan kelompok terarah ini akan dihadiri oleh 15 sampai 30 staf berpengalaman, meliputi unit bisnis, tim, kantor area, dan kantor pusat, dan mencakup berbagai peran dari administrator hingga anggota tim manajemen senior.

Pertemuan kelompok terarah ini harus membahas masalah yang ada dengan ukuran kinerja, mengekspos pemikiran baru kepada para peserta, menguraikan pendekatan yang dimaksud, dan meminta saran mereka untuk memutuskan apakah proyek tersebut layak, dan jika demikian, pelajaran apa yang dapat dipelajari dari masa lalu proyek. Tujuan lokakarya ini adalah untuk mendapatkan lampu hijau dan mendapatkan dukungan penuh dari para peserta. Langkah selanjutnya adalah mengembangkan cetak biru yang kuat yang menetapkan arah dan persyaratan, dengan menggunakan beberapa oracle yang telah menghadiri lokakarya kelompok terarah. Saya telah menyiapkan agenda untuk lokakarya kelompok fokus untuk merekayasa ulang pelaporan akhir bulan, perencanaan tahunan, dan laporan tahunan.

BAGIAN II

AKAN DISELESAIKAN SEBELUM AKHIR BULAN BERIKUTNYA

BAB 3

PELAPORAN CEPAT AKHIR BULAN

PADA HARI KERJA TIGA ATAU KURANG

Pengantar

Meskipun banyak organisasi besar telah melakukan terobosan besar-besaran ke pelaporan akhir bulan yang cepat dan akurat, sebagian besar tim keuangan di seluruh dunia memiliki proses akhir bulan yang membatasi karier, untuk sedikitnya. Bab ini mengeksplorasi proses yang dapat Anda abaikan, yang perlu Anda bawa ke depan, dan kapan penghentian harus terjadi. Semua perubahan ini dapat terjadi sebelum akhir bulan berikutnya. Banyak dari praktik ini adalah akal sehat; Namun, akal sehat tidak selalu terbukti.

Banyak organisasi besar telah membuat terobosan besar dalam pelaporan akhir bulan yang cepat dan akurat. Saya berkata kepada mereka, "Rayakan pencapaian Anda," tetapi tetap baca bab ini karena Anda mungkin dapat mencapai penutupan akhir bulan yang lebih cepat. Namun, sebagian besar tim keuangan di seluruh dunia memiliki proses akhir bulan yang membatasi karier.

Bab ini adalah kutipan dari buku putih saya, "Melaporkan secara cepat, informatif, dan bebas kesalahan." Ketika saya menjadi akuntan perusahaan, setiap akhir bulan memiliki kehidupannya sendiri. Anda tidak pernah tahu kapan dan dari mana masalah berikutnya akan datang. Dua atau tiga hari lagi, kami tampaknya selalu dapat mengendalikannya, namun setiap bulan kami mengirim faks (email tidak ada saat itu) hasilnya lima menit sebelum tenggat waktu. Jari kami bersilang karena serangkaian penyesuaian yang terlambat berarti bahwa pekerjaan jaminan kualitas (QA) yang telah kami lakukan tidak valid dan kami tidak memiliki kemewahan untuk melakukan QA lagi. Apakah ini terdengar familier? CEO perlu menuntut perubahan yang lengkap dan radikal jika mereka ingin membebaskan manajemen dan akuntan dari belenggu proses zero-sum—melaporkan hasil bulan lalu di pertengahan bulan berikutnya. Inilah faktanya:

- Tim keuangan terkemuka sekarang memberikan komentar dan angka pada hari kerja pertama.
- Perusahaan bermigrasi untuk menutup bulan pada hari yang sama setiap bulan (yaitu, bulan adalah empat atau lima minggu).
- Dalam organisasi terkemuka, tim manajemen senior (SMT) melepaskan penulisan laporan—anggota SMT tidak lagi menulis ulang laporan. Mereka telah memberi tahu dewan bahwa mereka setuju dengan temuan penulis tetapi ini adalah laporan yang didelegasikan.

Lihat media elektronik terlampir untuk mengetahui daftar periksa langkah-langkah penerapan untuk mengurangi kerangka waktu pelaporan akhir bulan dan hambatan umum dalam pelaporan akhir bulan dan teknik untuk menyiasatinya.

3.1 SKALA PERINGKAT UNTUK PELAPORAN AKHIR BULAN

Skala peringkat berikut, menunjukkan kerangka waktu pelaporan akhir bulan dari 5.000 akuntan perusahaan yang telah saya presentasikan dalam 20 tahun terakhir.

Tabel 3.1 Kecepatan Peringkat Pelaporan Akhir Bulan

Luar biasa	Luar biasa	Diatas rata-rata	Rata-rata
Satu hari kerja	Dua sampai tiga hari kerja	Empat hari kerja	Lima hari kerja

Manfaat Pelaporan Akhir Bulan Cepat

Seperti yang dikatakan CFO sebuah perguruan tinggi, "Setiap hari yang dihabiskan untuk membuat laporan adalah satu hari yang lebih sedikit dihabiskan untuk analisis dan proyek." Ada lebih banyak manfaat bagi manajemen dan tim keuangan dari pelaporan cepat, dan ini dijelaskan dalam Tabel 3.2.

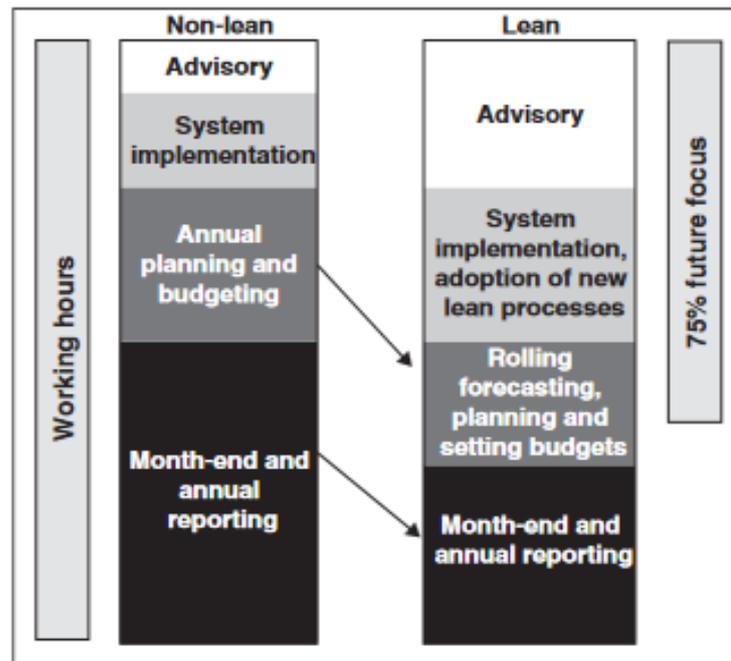
Tabel 3.2 Tabel Manfaat Pelaporan Cepat

Manfaat bagi Manajemen	Manfaat bagi Tim Keuangan
1. Pelaporan berperan lebih besar dalam proses pengambilan keputusan.	1. Staf lebih produktif karena efisiensi dikunci dan hambatan diatasi.
2. Pengurangan detail dan panjang laporan.	2. Penghapusan proses yang ketinggalan zaman dan tidak efisien.
3. Mengurangi biaya organisasi pelaporan akhir bulan.	3. Staf yang lebih bahagia dengan semangat kerja yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang meningkat.
4. Lebih banyak waktu dihabiskan untuk menganalisis tren.	4. Fokus staf keuangan sekarang menjadi mitra bisnis pemegang anggaran, membantu mereka membentuk masa depan.
5. Lebih banyak waktu dihabiskan untuk mencapai hasil.	5. Tim memiliki lebih banyak waktu untuk terlibat dalam kegiatan yang bermanfaat, seperti prakiraan triwulanan, pekerjaan proyek, dan sebagainya.
6. Kepemilikan pemegang anggaran yang lebih besar (akrual, analisis varians, pengkodean, koreksi selama sebulan, pemahaman yang lebih baik, dll.).	6. Proporsi staf keuangan yang berkualifikasi lebih besar.
7. Lebih sedikit waktu manajemen senior yang diinvestasikan pada akhir bulan.	7. Lebih sedikit waktu tim keuangan senior yang diinvestasikan pada akhir bulan;

perubahan juga mengarah ke akhir tahun yang sangat cepat
--

Dampak Akhir Bulan Yang Cepat Terhadap Beban Kerja Tim Keuangan

Dampak dari pelaporan akhir bulan yang cepat adalah redistribusi pekerjaan yang berpindah dari aktivitas pemrosesan bernilai rendah dari akun tahunan akhir bulan ke aktivitas yang lebih terfokus di masa depan seperti peramalan bergulir, penerapan sistem, dan penasehat, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3.1. Hal ini sering disertai dengan perubahan komposisi tim keuangan, yang menghasilkan persentase staf berkualitas yang lebih tinggi. Akhir bulan yang cepat memberi tim keuangan lebih banyak waktu untuk masa depan. Rata-rata ada 22 hari kerja dalam sebulan. Untuk entitas pelaporan satu hari, tim keuangan memiliki 21 hari yang dialokasikan untuk bulan berjalan dan seterusnya. Tim keuangan yang mengambil 9 hari untuk melapor hanya memiliki 13 hari tersisa, pengurangan 40 persen.



Gambar 3.1 Mengubah fokus pekerjaan kita

Penting untuk membebaskan biaya kepada manajemen dan dewan dalam proses pelaporan akhir bulan. Saat melakukan latihan ini, ingatlah bahwa manajemen senior hampir tidak memiliki waktu produktif selama 32 minggu ketika Anda menghapus hari libur, cuti sakit, waktu perjalanan, dan rapat manajemen rutin. Jadi, biaya sebesar Rp. 14.000.000 per hari tidak realistis. Berdasarkan organisasi dengan 40 pemegang anggaran, dengan sekitar 500 staf penuh waktu, saya yakin perkiraan biayanya antara 150 Miliar dan 1,5 Triliyun. Analisis semacam itu dapat dengan mudah dilakukan oleh tim akuntansi Anda dalam 30 menit, dan akan bermanfaat dalam proses penjualan perubahan kerangka waktu pelaporan akhir bulan.

3.2 LANGKAH UTAMA YANG DAPAT DILAKUKAN SEBELUM AKHIR BULAN

Tetapan selanjutnya adalah langkah-langkah utama yang dapat Anda capai dalam bulan di mana Anda berada saat ini.

Menetapkan Aturan Pelaporan dalam Tim Keuangan

Anggota tim keuangan harus menyadari bahwa mereka adalah pematung, bukan ilmuwan. Harus ada pengakuan bahwa rekening bulanan bukanlah dokumen yang tepat. Penilaian perlu dilakukan, dan akun bulanan tidak akan pernah benar; mereka hanya bisa menjadi pandangan yang benar dan adil. Kami dapat menahan hutang dagang selama enam bulan setelah akhir bulan dan masih belum memiliki faktur tukang ledeng yang datang ketika perusahaan tukang ledeng melakukan akhir tahun dan menyadari bahwa ia lupa menagih untuk pekerjaan yang dilakukan.

Oleh karena itu kami membutuhkan beberapa aturan tentang proses pelaporan akhir bulan yang harus ditandatangani oleh semua akuntan. Laporan keuangan akhir bulan harus:

- Tidak tertunda untuk detailnya.
- Bersikaplah konsisten—antara bulan, penilaian, dan format.
- Jadilah pandangan yang benar dan adil serta bebas dari kesalahan.
- Ringkas—kurang dari 10 halaman (termasuk laporan satu halaman unit bisnis utama tetapi kecualikan laporan unit kecil. Ini ditampilkan sebagai angka konsolidasi dalam P/L konsolidasi).
- Jadilah penggabungan angka, grafik, dan komentar pada satu halaman.
- Tidak boleh diubah untuk penyesuaian yang mungkin dilakukan oleh pihak lain yang belum ditemukan—sebaliknya semua penyesuaian harus diimbangi satu sama lain pada jadwal “lebih dan kurang”.
- Didasarkan pada pandangan materialitas perusahaan yang disepakati. Materialitas tidak akan ditetapkan pada tingkat yang berbeda untuk setiap pemegang anggaran. Jika materialitas ditetapkan sebesar Rp. 280.000.000 untuk hasil konsolidasi item P/L, maka jumlah ini ditetapkan untuk penyesuaian, pelaporan varians, dan akrual di semua entitas.

Tangkap Semua Penyesuaian dalam Jadwal “Overs and Unders”.

Pelaporan akhir bulan bukanlah waktu untuk pembersihan musim semi, tidak peduli seberapa menggoda hal itu. Ini membutuhkan pendidikan ulang dalam tim keuangan dan dengan pemegang anggaran.

Semua kesalahan pengkodean, kecuali mengakibatkan salah saji material dari P/L, diproses selama bulan berikutnya. Pemegang anggaran dididik untuk meninjau nomor pusat biaya mereka melalui akses online ke G/L selama bulan tersebut dan diminta untuk segera menyoroti perbedaan apa pun dengan tim keuangan.

Kami ingin memiliki rezim di mana kami menangkap semua penyesuaian material dan melihat hasil bersih dari mereka sebelum keputusan dibuat untuk menyesuaikan (misalnya, hanya salah saji akhir bulan yang material akan menghasilkan pemrosesan penyesuaian). Pertama kali Anda melakukan ini, atur dua spreadsheet overs dan unders, lihat gambar 3.2, pada penutupan hari kerja terakhir. Satu spreadsheet adalah untuk menjebak penyesuaian besar. Jika materialitas ditetapkan pada Rp. 40 Miliar untuk penyesuaian P/L, saya akan

merekomendasikan pengaturan ambang untuk jadwal kelebihan dan kekurangan sekitar 40–50%. Dalam hal ini akan menjadi antara Rp. 16 Miliar dan Rp. 20 Miliar jadi saya akan pergi untuk Rp. 20 Miliar. Jadwal kelebihan dan kekurangan lainnya adalah menjebak penyesuaian kecil antara Rp. 5 Miliar dan Rp. 19 Miliar.

Source	Raised by	JV #	Adjustment		P/L impact		B/S impact	
					Dr	Cr	Dr	Cr
Budget holder	Pat	1	Dr	Consultancy Fees (Dept 10)	45			
			Cr	Consultancy Fees (Dept 12)		45		
Budget holder	John	2	Dr	Training courses (Dept 6)	10			
			Cr	Training courses (Dept 16)		10		
Debtors review	Jean	3	Dr	Bad debts write-off (ABC in liquidation)	25			
			Cr	Provision for doubtful debts				25
	Dave	4	Dr	_____			15	
			Cr	_____		15		
		etc			80	70		
					<u>-70</u>			
				Net impact on P/L	<u>10</u>			

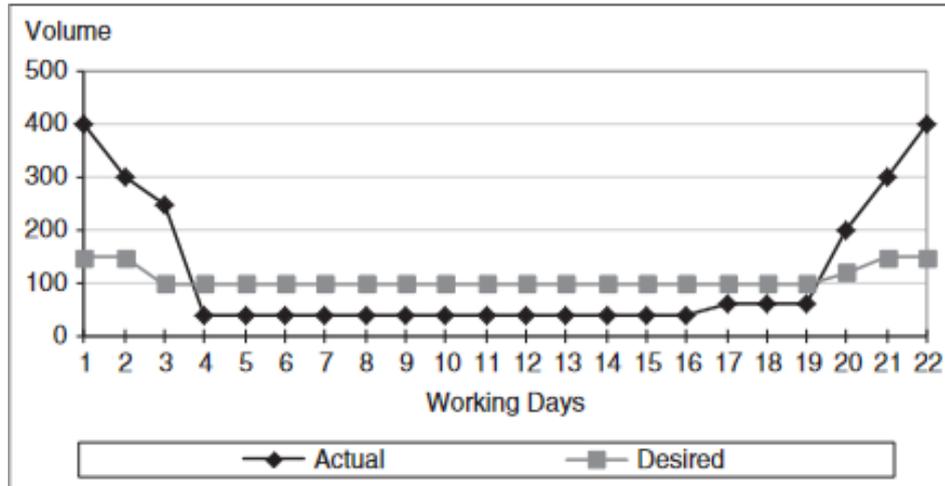
Gambar 3.2 Mempertahankan jadwal “overs and unders”.

Jika mereka menemukan penyesuaian, akuntan akan memasukkannya ke spreadsheet yang sesuai yang berada di drive bersama di jaringan area lokal. Lebih sering daripada tidak, Anda akan melihat bahwa penyesuaian memiliki kecenderungan untuk saling menjaring. Jika terdapat salah saji material dari hasil bersih, kami akan memproses satu atau dua penyesuaian yang sesuai dan kemudian menghapusnya dari jadwal ini. Ini akan membawa total kelebihan dan kekurangan ke angka yang dapat diterima. Kami kemudian memproses semua penyesuaian lainnya selama masa tenang di pertengahan bulan berikutnya. Di pertengahan bulan yang tenang, penyesuaian kecil ditinjau penyebabnya dan pekerjaan dilakukan untuk memperbaiki masalah. Jadwal minor ini sekarang tidak lagi dilanjutkan.

Hindari Gelombang Besar Faktur Hutang Usaha di Akhir Bulan

Hal terakhir yang dibutuhkan tim hutang dagang (AP) adalah menerima tsunami faktur pada hari terakhir pisah batas, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.3. Penting untuk mendorong pemrosesan kembali dari akhir bulan dengan menghindari pembayaran berjalan pada akhir bulan. Ini adalah praktik yang lebih baik untuk menjalankan pembayaran kredit langsung mingguan atau harian tanpa ada yang terjadi dalam dua hari terakhir dan pertama di akhir bulan.

Ubah siklus faktur pada semua akun bulanan seperti utilitas, kartu kredit, alat tulis, dan sebagainya (misalnya, siklus faktur termasuk transaksi dari 28 Mei hingga 27 Juni dan diterima secara elektronik pada 28 Juni). Karena Anda melihat aktivitas satu bulan, tidak ada gunanya menyiapkan akrual untuk pemasok ini karena akrual pembalikan bulan sebelumnya akan membuat perbedaan menjadi tidak penting.



Gambar 3.3 Volume pemrosesan faktur hutang dagang selama sebulan

Penutupan Awal Buku Besar Hutang Usaha

Saya belum menemukan organisasi yang dapat membenarkan penutupan hutang setelah hari terakhir bulan itu. Tanggal berapa pun Anda memilih untuk menutup AP, Anda tidak akan pernah menjebak semua tagihan. Ingat, kita mencari pandangan yang benar dan adil; kami adalah pematung daripada ilmuwan. Jika hutang dagang dibuka setelah akhir bulan, Anda akan kesulitan untuk menyelesaikan pelaporan akhir bulan dengan cepat. Manfaat apa yang diperoleh dengan membuka hutang selama satu atau dua hari? Kami dapat menahan hutang dagang selama enam bulan setelah akhir bulan dan masih belum mendapatkan faktur tukang ledeng yang datang saat mereka melakukan akhir tahun dan menyadari bahwa mereka lupa menagih pekerjaan yang dilakukan pada reparasi.

Praktek yang lebih baik adalah memotong hutang pada siang hari pada hari kerja terakhir. Di bengkel saya, saya menemukan organisasi yang memotong hutang lebih awal, pada hari ke-2 dan ke-3 (lihat Tabel 3.1). Mereka mengelola ini dengan lebih mengandalkan akrual pembalikan berulang, ditambah dengan akrual pemegang anggaran untuk jumlah satu kali yang lebih besar. Mereka menempatkan ketepatan waktu di atas ketepatan. Hal ini memerlukan komunikasi yang baik kepada pemegang anggaran dan pemasok, dengan yang terakhir mengirimkan tagihan mereka lebih awal melalui perubahan waktu penagihan, seperti yang telah disebutkan.

Tabel 3.1 Penjelasan Waktu Akhir Bulan			
Hari ke-2	Hari 1	Hari +1	Hari +2
Hari kerja kedua hingga terakhir	Hari kerja terakhir	Hari kerja pertama di bulan baru	Hari kerja kedua bulan baru

“Hasil akhir bulan Anda tidak menjadi lebih akurat semakin lama Anda meninggalkannya. Itu hanya menjadi lebih mahal untuk diproduksi.”

—Kutipan dari CFO dengan pengalaman blue chip internasional

Untuk mengunci perubahan ini, Anda mungkin perlu mengadakan lokakarya dengan pemegang anggaran dan menindaklanjuti dengan dukungan pendidikan tatap muka, sesuai kebutuhan.

Tutup Akruai sebelum Cutoff Hutang

Batas akruai tidak harus setelah batas akhir hutang dagang (AP); itu bisa dan harus dilakukan sebelumnya. Mari saya jelaskan. Seorang akuntan cerdas yang saya temui mengetahui bahwa pemegang anggaran hanya mengetahui sedikit lebih banyak tentang faktur pembelian akhir bulan pada hari+2 daripada pada hari ke-2. Jadi, akuntan memperkenalkan batas akruai pada hari ke-2, sehari sebelum akhir bulan. Pemegang anggaran diminta untuk mengirimkan faktur terakhir mereka untuk diproses guna memenuhi batas akhir AP pada siang hari-2, yang memberi AP waktu 24 jam untuk memprosesnya sebelum batas akhir AP hari ke-1. Dia juga mengatakan kepada mereka untuk menyiapkan akruai mereka pada sore hari ke-2, langsung ke G/L. Yang diperlukan hanyalah jaminan bahwa semua tagihan yang disetujui untuk dibayar oleh pemegang anggaran dalam tenggat waktu akan benar-benar diproses sebelum batas waktu AP, atau dikumpulkan langsung oleh tim AP. Memotong akruai lebih awal mengetahui bahwa faktur akhir bulan tidak akan tiba secara ajaib pada hari+1 atau hari+2 sehingga staf perlu menelepon beberapa pemasok utama untuk mendapatkan informasi akruai terlepas dari kapan batas waktu tersebut.

Tetapkan Aturan Materialitas untuk Akruai

Kita perlu menetapkan aturan materialitas untuk akruai. Jika materialitas ditetapkan sebesar Rp 140 Juta untuk item P/L, saya akan merekomendasikan untuk menetapkan ambang batas akruai departemen minimum sekitar 40–50% dari angka ini. Dalam hal ini akan menjadi antara Rp. 16 Juta dan Rp 20 Juta, jadi saya akan pergi untuk Rp. 20 Juta. Jika sebuah departemen terlalu kecil untuk memiliki akruai senilai Rp. 20 Juta, maka departemen tersebut tidak perlu melakukan akruai.

Jika materialitas ditetapkan sebesar Rp. 20 Juta untuk item P/L, maka kita dapat menetapkan ambang minimum untuk total akruai untuk setiap unit bisnis antara katakanlah Rp 8 Juta – Rp. 10 Juta (menggunakan aturan 40–50%). Dalam hal ini saya akan menetapkannya pada Rp. 10Juta. Jika sebuah departemen terlalu kecil untuk memiliki akruai senilai Rp. 10 Juta, maka departemen tersebut tidak perlu melakukan akruai. Ini harus membatasi akruai hingga kurang dari setengah pemegang anggaran di organisasi. Jika seorang manajer anggaran kecil mengeluh, tunjukkan bahwa mereka akan dapat bertambah ketika mereka dipromosikan. Kita harus menetapkan batasan pada masing-masing item debit dalam akruai hingga sekitar seperempat dari ambang akruai. Jika akruai departemen harus lebih besar dari Rp. 20 Juta, setiap debit harus lebih besar dari Rp. 5 Juta.

Hindari Penyesuaian antar perusahaan

Untuk menghentikan politik ketidaksepakatan antar perusahaan di akhir bulan memicu aturan sederhana bahwa buku besar hutang dagang (AP) atau piutang dagang (AR) selalu benar, dan pihak lain harus menyesuaikannya. Tinggalkan pihak antar perusahaan untuk menyelesaikan masalah di bulan berikutnya. Saya telah menyertakan draf memo di Lampiran A yang disarankan untuk dikirim oleh CEO. Organisasi yang memiliki banyak akal menggunakan perangkat lunak antar perusahaan, di mana transaksi dimasukkan oleh pihak penjual, dan

perangkat lunak secara bersamaan memposting transaksi di buku besar pembeli dan penjual. Mereka juga hanya mengubah penyesuaian laba internal yang besar. Alat-alat ini dihargai agar tersedia untuk pasar UKM. Untuk sumber perangkat lunak ini, cukup gunakan salah satu dari pencarian ini di mesin pencari pilihan Anda ("perangkat lunak + antar perusahaan", "perangkat lunak + akuntansi antar perusahaan").

Penutupan Awal Piutang Usaha

Menutup piutang segera pada hari kerja terakhir. Jika Anda memiliki volume transaksi hari terakhir yang tinggi, sebaiknya lakukan cutoff pada siang hari pada hari kerja terakhir dengan transaksi pada sore hari diteruskan ke hari pertama bulan baru. Menutup lebih awal lebih penting jika Anda memiliki organisasi tempat perwakilan penjualan menghasilkan banyak penjualan pada hari kerja terakhir bulan itu (mis. Dealer mobil). Anda cukup mengatakan kepada mereka, "Semua penjualan yang dilakukan pada hari terakhir bulan itu sekarang akan dilakukan pada bulan berikutnya." Ini akan memulai permainan mereka sedikit lebih awal. Ingat bahwa pelatihan akan diperlukan dalam pengiriman dan piutang untuk memastikan cutoff bersih setiap akhir bulan.

Batas Awal Belanja Modal

Mengapa Anda melakukan perhitungan penyusutan pada akhir bulan ketika organisasi inventif telah melakukannya jauh lebih awal? Mereka menutup proyek modal setidaknya satu minggu sebelum akhir bulan. Oleh karena itu, setiap perlengkapan yang tiba di minggu terakhir diperlakukan seolah-olah tiba di bulan berikutnya. Itu masih bisa dibuka dan dicolokkan atau digerakkan. Penyusutan dihitung dan diposting pada hari ke-3. Di bengkel saya, saya telah menemukan akuntan, dengan organisasi di mana penyusutannya tidak signifikan, yang menggunakan perhitungan penyusutan dari rencana tahunan dan mengoreksi aktualnya pada bulan ke-12.

Batas Persediaan Awal

Organisasi yang canggih bisa mendapatkan pisah batas inventaris akhir bulan mereka segera di penutupan bisnis pada hari kerja terakhir (hari 1). Namun, beberapa organisasi manufaktur memerlukan satu atau dua hari di bulan berikutnya untuk mengelola proses ini. Ini menciptakan penundaan yang tidak perlu di akun akhir bulan. Jika sistem Anda tidak canggih, buat batas persediaan pada penutupan bisnis pada hari ke-2 dengan semua produksi pada hari terakhir diteruskan ke bulan berikutnya. Ini memberikan satu hari untuk memeriksa penilaian dan catatan. Pengalihan penutupan pekerjaan dalam proses ke barang jadi juga dilakukan pada hari ke-2, dengan produksi hari ke-1 diperlakukan sebagai milik bulan berikutnya. Cut-off awal ini akan membutuhkan kerja sama antara hutang dagang dan staf inventaris untuk memastikan bahan baku tiba pada hari terakhir dan kewajiban yang sesuai diperlakukan sebagai transaksi bulan berikutnya atau masih harus dibayar. Selalu hindari penghitungan stok akhir bulan, karena ini harus dilakukan secara bergilir dan diadakan tidak lebih dekat ke akhir bulan dari minggu ketiga bulan itu (misalnya satu rantai perhiasan yang saya tahu menghitung jam tangan satu bulan, rantai emas bulan depan pada waktu tenang selama sebulan).

Dari jam 5 sore. Hari Terakhir sampai jam 5 sore Hari Kerja Pertama

Apa yang terjadi dalam 24 jam ke depan sangat penting untuk keberhasilan pelaporan akhir bulan. Pukul 5 sore. pada hari kerja terakhir semua pemotongan harus dilakukan. Kita dapat mencetak potongan pertama dari angka-angka tersebut. Laporan ini akan dirancang untuk tinjauan terperinci dan akan berisi angka tiga bulan terakhir dan angka bulan dari tahun lalu dalam serangkaian kolom. Semua akuntan pelaporan dan manajemen harus membawa salinannya ke rumah dan mencari area yang menurut mereka angkanya mungkin salah.

Pemegang anggaran harus dikirimi akun mereka dan mereka harus diberi waktu hingga tengah hari +1 untuk menyelesaikan komentar mereka tentang varians utama. Varian harus lebih dari Jutaan (berdasarkan tingkat materialitas untuk seluruh organisasi) dan >10 persen dari anggaran sebelum komentar diperlukan. Pada pukul 09.00 keesokan harinya, semua akuntan bertemu untuk membahas bidang-bidang yang membutuhkan pekerjaan lebih lanjut untuk memastikan bahwa jumlahnya "benar dan adil". Pada pertemuan tersebut, "Siapa yang meninjau apa?" diputuskan dan waktu diatur untuk bertemu lagi sebelum nomor laporan kilat diselesaikan hari itu.

Antara jam 3 dan 4 sore. pada hari pertama, Anda menelepon kembali semua akuntan dan bertanya, "Apa yang Anda temukan?" dan kemudian lihat efek bersih dari semua penyesuaian pada jadwal overs dan unders. Lebih sering daripada tidak, Anda akan melihat bahwa penyesuaian memiliki kecenderungan untuk saling menjaring. Pesan hanya penyesuaian yang diperlukan untuk menyatakan kembali angka sebagai "benar dan adil". Anda sekarang dalam posisi menyiapkan laporan kilat satu halaman untuk CEO.

Menyampaikan Laporan Singkat di Akhir Hari 1

Menerbitkan laporan kilat tentang garis bawah (P & L) kepada CEO yang menyatakan tingkat akurasi, katakanlah, + /- 5% atau + /- 10 pada penutupan bisnis pada hari pertama adalah praktik yang sangat penting. Tidak ada seorang CEO di planet ini yang tidak akan menerima nomor kepala pada waktu yang tepat. Lihat Gambar 3.4 untuk contoh laporan kilat.

Penting untuk tidak memberikan terlalu banyak baris karena Anda mungkin menemukan laporan varians lain di tangan Anda jika Anda memiliki CEO yang gagal melihat gambaran besarnya. Jangan pernah mencoba laporan kilat hingga titik potong AP, AR, dan akrual telah berhasil dipindahkan kembali ke hari kerja terakhir bulan itu. Jika tidak, Anda akan menggunakan akrual untuk mengubah angka akhir sehingga angka tersebut bisa sangat cocok dengan angka flash Anda, praktik yang tidak saya rekomendasikan.

Flash Report for the Month Ending 31 December 20__				
	This month \$000s			>\$100K
	Actual	Target	Variance	
Revenue				
Revenue 1	5,550	5,650	(100)	↔
Revenue 2	3,550	3,450	100	↔
Revenue 3	2,450	2,200	250	✓
Other revenue	2,250	2,350	(100)	↔
Total Revenue	13,800	13,650	150	↔
Less: Cost of sales	(11,500)	(11,280)	(220)	↔
Gross Profit	2,300	2,370	(70)	
Expenses				
Expense 1	1,280	1,260	(20)	
Expense 2	340	320	(20)	
Expense 3	220	200	(20)	
Expense 4	180	160	(20)	
Other expenses	170	110	(60)	
Total Expenses	2,190	2,050	(140)	↔
Surplus/(Deficit)	110	320	(210)	✖

✓ Major positive variance, comment required
 ✖ Major negative variance, comment required
 ↔ Within expectations, no comment required

Areas to Note

- _____
- _____
- _____
- _____

Gambar 3.4 Laporan singkat kepada CEO di penghujung hari pertama

Hasil flash akan bertindak seperti hidangan pembuka yang hebat, dan selera CEO untuk informasi akhir bulan sebagian besar akan terpuaskan. Ini menciptakan peluang besar untuk mengurangi laporan akhir CEO menjadi halaman A3, seperti yang ditunjukkan pada Bab selanjutnya.

3.3 TUGAS JAMINAN KUALITAS UTAMA SETELAH HARI 1

Ketika flash report sudah selesai dan sudah didiskusikan dengan CEO, kita perlu fokus pada report pack. Masalah penting untuk diingat di sini adalah bahwa akhir bulan tidak pernah benar; itu hanya bisa menjadi pandangan yang benar dan adil.

Larang Semua Perubahan Terlambat pada Laporan Akhir Bulan

Setelah laporan kilat diterbitkan, pada penutupan bisnis pada hari kerja pertama, tim harus melanjutkan dengan mencatat setiap penyesuaian yang ditemukan di lembar kerja overs dan unders yang relevan. Tidak ada perubahan yang diizinkan pada angka yang dilaporkan dalam laporan kilat hingga seluruh tinjauan selesai. Tim akuntansi kemudian dapat menilai penyesuaian mana yang layak diproses. Karena banyak yang tidak memiliki dampak P&L, mereka akan ditahan untuk penyesuaian di bulan berikutnya.

Setelah paket pelaporan disiapkan, tidak ada penyesuaian yang diperbolehkan kecuali sangat material. Tidak ada yang lebih buruk bagi tim keuangan selain menyerahkan laporan keuangan kepada CEO yang tidak konsisten. Hal ini sering disebabkan oleh perubahan yang

terlambat tidak diproses dengan benar melalui laporan. Saat malam mengikuti siang, CEO pasti akan menemukannya. Saya yakin banyak pembaca yang bersalah atas yang satu ini.

Jauh lebih baik menahan penyesuaian. Jika CEO berkata kepada Anda, “Saya pikir penjualannya lebih tinggi,” Anda dapat berkata, “Pat, senang bekerja untuk CEO yang cerdas. Anda benar, penjualannya kurang dari Rp. 30 Juta; namun, ada penyesuaian yang menambahkan hingga Rp. 27 Juta ke arah sebaliknya, jadi saya belum memesan penyesuaian, karena perbedaan bersihnya tidak penting. Aku memesan ini sampai bulan ini. Namun, jika Anda mau, saya akan menyesuaikan laporan bulan ini.” Sebagian besar CEO akan merasa senang dengan diri mereka sendiri karena menemukan kekurangan dan kemudian beralih ke masalah lain.

Hentikan Pelaporan Varians di Kode Akun

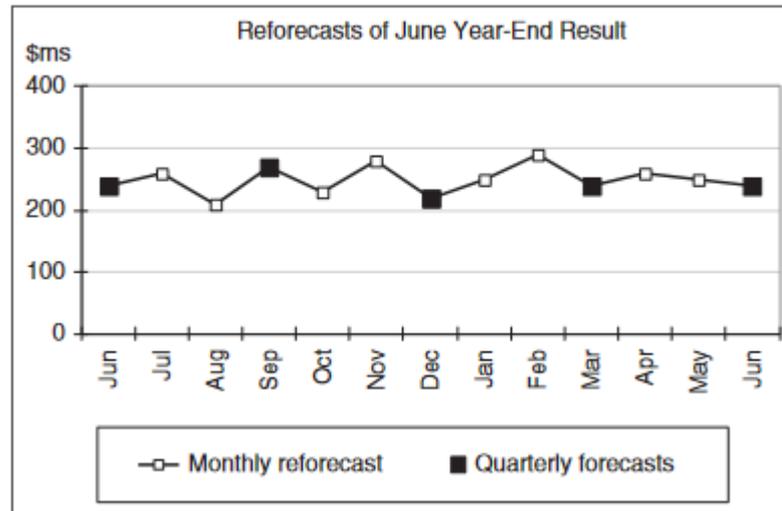
Akhir bulan ini kami harus berhenti melaporkan variasi pada tingkat kode akun. Kita harus melaporkan pada tingkat yang lebih tinggi. Saya menyebutnya tingkat kategori, yang dibahas di Bab 9 dan 16 tentang perencanaan tahunan dan peramalan bergulir. Kami juga perlu menetapkan beberapa aturan untuk pelaporan varians. Jika materialitas ditetapkan sebesar Rp. 40 Juta untuk item P/L, maka jumlah ini juga harus dimasukkan dalam aturan pelaporan varians: Varians harus lebih besar dari 10% anggaran dan lebih dari Jutaan (Rp 40 dalam contoh di atas).

Hentikan Prakiraan Ulang Bulanan Akhir Tahun

Salah satu proses yang telah dilakukan akuntan perusahaan tanpa benar-benar memikirkannya adalah peramalan ulang posisi akhir tahun setiap bulan.

Meramal ulang posisi akhir tahun setiap bulan salah dalam banyak hal:

- Tugas selesai setelah angka akhir bulan diketahui, dan sekarang menunda hasil akhir bulan. Ini menghasilkan angka yang, karena keterbatasan waktu, memiliki sedikit masukan dan tidak ada dukungan dari pemegang anggaran. Saya menyebut prakiraan ini prakiraan atas-atas, di mana anggota tim keuangan berbicara di antara mereka sendiri dan dengan manajemen senior.
- Mengapa satu bulan yang buruk atau satu bulan yang baik diterjemahkan menjadi perubahan posisi akhir tahun? Kami mendapatkan dan kehilangan pelanggan utama dan produk utama naik dan turun. Ini adalah siklus hidup yang telah kita saksikan berkali-kali. Selain itu, jika Anda mengubah perkiraan Anda setiap bulan, manajemen dan dewan mengetahui berapa pun angka yang Anda katakan salah—Anda akan mengubahnya bulan depan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.5.
- Peramalan ulang harus dilakukan hanya empat kali dalam setahun, dengan menggunakan proses dari bawah ke atas dan alat perencanaan yang tepat, seperti yang dijelaskan dalam Bab 16 tentang peramalan bergulir. Hanya bisnis yang berada di sektor yang bergejolak yang perlu meramalkan bagian dari operasi mereka setiap bulan (misalnya, industri penerbangan akan memperbarui nilai tukar, prediksi volume penumpang, dan biaya bahan bakar penerbangan).



Gambar 3.5 Mengganti kebisingan jumlah prakiraan ulang bulanan dengan prakiraan bergulir triwulanan

Tabel 3.3 Aktivitas Utama Suatu Hari Akhir Tiga Bulan

Hari -3 & sebelumnya	Hari ke-2	Hari 1	Hari +1	Hari +2 & +3
Akual gaji diselesaikan	Akual penutupan	Penutupan AP, AR, barang dalam proses (WIP), WIP hingga barang jadi, produksi untuk hari terakhir, lembar waktu, tengah hari	Laporan kilat jam 5 sore. kepada CEO	Persiapan laporan
Depresiasi diselesaikan	DBR	Penutupan pertama G/L	Penutupan kedua G/L	Prosedur penjaminan mutu
Neraca G/L a/cs ditinjau secara wajar		Nomor tersedia untuk pemegang anggaran pada pukul 5 sore.	Pemegang anggaran menyelesaikan laporan dua halaman mereka	Persiapan laporan
Rekonsiliasi a/c bank harian (DBR)		DBR	DBR	Laporan masalah
				DBR

BAGIAN III TEKNOLOGI UNTUK DIADOPSI

BAB 4 TEKNOLOGI SIAP-MASA DEPAN

Pengantar

Banyak tim keuangan kurang berinvestasi dalam sistem abad ke-21 dan terlalu mengandalkan spreadsheet. Terlalu banyak waktu dan uang yang telah diinvestasikan kembali untuk meningkatkan buku besar umum (G/L) dan terlalu sedikit untuk pelaporan bulanan, peramalan, penganggaran, hutang dagang, perincian, dan perangkat lunak konsolidasi. Bab ini menjawab pertanyaan "Sistem mana yang harus saya investasikan?" dan "Bagaimana saya harus melakukannya?" Terlalu banyak uang yang diinvestasikan kembali untuk meningkatkan buku besar (G/L). Di perusahaan modern, G/L hanya melakukan tugas dasar untuk menyimpan angka keuangan selama setahun. Pelaporan bulanan, angka ramalan terbaru, angka anggaran, dan bahkan fasilitas drill-down yang tersedia bagi pemegang anggaran seringkali berada di luar paket G/L, jadi mengapa berinvestasi ulang?

4.1 SPREADSHEETS DARI RUTINITAS KEUANGAN UTAMA

Spreadsheet tidak memiliki tempat dalam peramalan, penganggaran, dan banyak rutinitas keuangan inti lainnya. Spreadsheet tidak dirancang untuk banyak tugas yang biasa mereka selesaikan saat ini. Nyatanya, di bengkel saya sering bercanda bahwa banyak orang, jika mereka bekerja di NASA, akan mencoba menggunakan Microsoft Excel untuk program luar angkasa AS, dan banyak yang akan percaya bahwa hal itu pantas dilakukan. Spreadsheet adalah alat yang hebat untuk membuat grafik statis untuk laporan atau merancang dan menguji template pelaporan. Ini bukan, dan seharusnya tidak pernah menjadi, sebuah blok bangunan untuk sistem keuangan perusahaan Anda. Dua kantor akuntan telah menunjukkan bahwa ada sekitar 90 persen kemungkinan kesalahan logika untuk setiap 150 baris dalam buku kerja Excel.

Beberapa masalah umum dengan spreadsheet adalah:

Tautan atau formula rusak. Seorang individu dapat menambah atau menghilangkan baris atau kolom sehingga, ketika sekelompok spreadsheet digulung, master spreadsheet mengambil nomor yang salah dari yang dimodifikasi.

Kesalahan konsolidasi. Seringkali, spreadsheet akan mengunci atau menampilkan layar yang penuh dengan kesalahan "REF", "REF", "REF", karena itu tidak dirancang untuk menjadi alat untuk menangani rollup lusinan lembar kerja yang berbeda.

Masukan nomor yang salah. Memasukkan nomor yang salah dapat terjadi dalam proses apa pun, tetapi sistem berbasis spreadsheet seringkali memerlukan penguncian ulang

informasi, yang dapat menghasilkan ketidakkonsistenan data. Spreadsheet mungkin menggunakan tabel pencarian yang kedaluwarsa atau entri mungkin secara tidak sengaja atau keliru ditimpa.

Formula yang salah. Subtotal mungkin menghilangkan satu atau beberapa baris, kolom, atau keduanya. Seseorang mungkin menimpa formula karena dia yakin penggantinya lebih akurat. Atau, seseorang mungkin menggunakan spreadsheet yang sudah ketinggalan zaman. Masalah lain yang muncul dengan spreadsheet adalah model alokasi mungkin tidak mengalokasikan 100 persen biaya. Metode alokasi mungkin juga tidak konsisten.

Tidak ada kontrol versi yang tepat. Menggunakan versi usang dari spreadsheet sangat umum.

Kurangnya ketahanan. Keyakinan pada jumlah yang dihasilkan spreadsheet tidak terjamin. Sering kali, Anda tidak dapat mencentang semua rumus karena dapat ditemukan di sel mana pun di spreadsheet.

Ketidakmampuan untuk mengakomodasi perubahan asumsi secara cepat. Apa yang akan Anda lakukan jika CEO Anda bertanya, "Jika kami menghentikan produksi printer komputer, apa dampak keuangannya? Saya butuh jawabannya di akhir permainan hari ini." Spreadsheet Anda tidak dapat memberikan jawaban cepat itu.

Desain dilakukan oleh staf akuntansi yang bukan pemrogram. Sebagian besar staf akuntansi belum terlatih dalam dokumentasi sistem dan penjaminan mutu, yang Anda harapkan dari seorang perancang sistem inti perusahaan.

Berbagai versi kebenaran. Banyak orang dalam bisnis dapat menggunakan spreadsheet untuk membuat tampilan mereka sendiri dengan tingkat detail yang konyol. Hal ini dapat menyebabkan, seperti yang pernah dikatakan seorang teman kepada saya, "ke barisan sejuta spreadsheet".

Jeremy Hope dari Beyond Budgeting ketenaran dan baru-baru ini penulis buku inovatif *Reinventing the CFO* menunjukkan bahwa Sarbanes-Oxley mungkin pedang yang akhirnya menghilangkan spreadsheet dari rutinitas bulanan keuangan utama: "Setidaknya dalam teori, setiap perubahan pada formula atau bahkan perubahan jumlah baris perlu didokumentasikan."

Aturan 100 Baris

Saya yakin Anda dapat membuat model dalam aplikasi spreadsheet dan menyimpannya dalam 100 baris tanpa banyak risiko. Lewati ambang ini dan Anda mengekspos diri Anda, tim keuangan Anda, dan organisasi. Tim keuangan membutuhkan alat yang tangguh, bukan spreadsheet yang dibuat oleh akuntan inovatif dan, sekarang, tidak ada yang bisa memahaminya. Saya selalu bertanya di bengkel, "Siapa yang memiliki spreadsheet besar yang ditulis oleh orang lain yang harus Anda doakan sebelum menggunakannya?" Anda dapat melihat rasa sakit dalam respon instan. Kebanyakan orang tahu bahwa orang yang membuat spreadsheet pasti tidak terlatih dalam desain sistem operasional. Buku kerja akan menjadi kumpulan logika yang berkembang yang hanya dapat dipahami oleh pembuatnya. Seringkali, rintangan utama adalah keengganan tim keuangan untuk memisahkan diri dari program spreadsheet. Ini merupakan pernikahan yang panjang dan nyaman, meskipun itu membatasi kinerja tim keuangan.

4.2 CFO BARU MENEMUKAN KESALAHAN

Seorang pengawas keuangan datang kepada saya dengan sebuah kisah hebat. Dia baru saja menyelesaikan anggaran tahunan yang telah dikerjakan timnya selama berminggu-minggu, hingga larut malam dan di akhir pekan. Dengan bangga, pada suatu Jumat sore, dia masuk ke kantor CFO yang baru diangkat dan mengumumkan pemotongan pertama dari rencana tahunan. CFO menghabiskan waktu lima menit untuk melihat rencana tersebut dan setelah dengan cepat menghitung beberapa angka berkata, "Rencana tahunan ini salah; angkanya tidak masuk akal." Pengawas keuangan terkejut, karena dia telah melakukan upaya khusus untuk melakukan penjaminan mutu pada angka-angka, dan dia telah melakukan perbandingan dengan rencana tahun lalu, bersama dengan beberapa hal lainnya. Dia ingin membuat kesan terbaik. CFO memanggilnya untuk melihat kalkulasi singkatnya, "Pat, kami tahu rencana penjualan telah ditandatangani, margin laba kotor secara historis sekitar persen, biaya overhead kira-kira jutaan, dan dengan demikian, saya mengharapkan angka sekitar jutaan menjadi puluhan juta." Pengendali keuangan hanya bisa setuju.

Akhir pekan itu, tim menuangkan spreadsheet, yang sangat besar dan menyertakan konsolidasi banyak lembar kerja dari berbagai sumber. Pada Minggu malam, anggota tim mengalami momen "eureka". Sebuah kesalahan ditemukan dan berita itu dilarikan ke pengawas keuangan. Saat mereka memproses koreksi, mereka memandang dengan tidak percaya karena nomor baru itu sesuai dengan garis besar yang disarankan oleh CFO. "Kami memiliki CFO yang cukup cerdas; mari kita lihat sudah berapa lama kesalahan ini ada. Silakan lihat model rencana tahunan dua tahun terakhir," pinta Pat. Seperti yang diingat oleh pengawas keuangan kepada saya, dengan senyum masam, kesalahan telah ada dalam rencana selama dua tahun sebelumnya dan sama sekali tidak terdeteksi.

Pembatasan Karir

Sebagai seorang akuntan korporat, menjadi ahli di Excel akan menunjukkan bahwa Anda adalah dinosaurus teknis, yang belum menggunakan alat modern dan tidak memahami risiko inheren dalam menjalankan sistem keuangan inti dengan alat berisiko tinggi. Kepada para pembaca yang percaya bahwa spreadsheet masih sesuai untuk sistem keuangan, saya berkata kepada mereka, mengapa tidak membuat buku besar Anda dalam program spreadsheet, dan saat Anda mengerjakannya, semua sistem operasional Anda? Coba jelaskan kepada CEO bahwa hanya satu orang yang mengetahui cara kerja sistem ini, dan dia keluar empat tahun lalu. Anda mungkin juga membersihkan meja Anda sekarang.

4.3 TUJUH TEKNOLOGI UNTUK MEMAHAMI DAN MENGEVALUASI

Alih-alih mengubah G/L Anda, saya yakin CFO dan tim keuangan memiliki peluang investasi yang lebih baik di tempat lain, yang akan mengubah fungsi akuntansi menjadi kantor tanpa kertas. Urutan prioritas harus:

- Terapkan alat perencanaan dan peramalan dan migrasikan semua proses peramalan dan penganggaran ke dalamnya.
- Tingkatkan sistem hutang dagang (misalnya, otomatisasi hutang dagang dan sistem klaim biaya elektronik).

- Dapatkan alat pelaporan dan migrasikan semua pelaporan ke dalamnya (mis., Tableau, Qlikview, Dundas, Targit).
- Tambahkan ujung depan telusuri ke G/L jika belum menjadi bagian dari G/L Anda (mis., PowerPlay dan Crystal Reporting).
- Instal perangkat lunak konsolidasi dan antarperusahaan.
- Dapatkan aplikasi manajemen pengungkapan kolaboratif.
- Terapkan aplikasi kertas papan elektronik.

Tingkatkan G/L hanya setelah Anda memperoleh sistem di atas dan memaksimalkan G/L yang ada.

Alat Perencanaan Dan Peramalan

Satu dekade yang lalu, spreadsheet elektronik masih merupakan yang tercanggih untuk proses penganggaran dan satu-satunya pilihan praktis bagi sebagian besar perusahaan menengah. Namun, apa yang mungkin dimulai sebagai model anggaran sederhana sering berkembang menjadi spreadsheet yang segera lepas kendali. Selain itu, mengingat waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengubah banyak spreadsheet menjadi anggaran yang koheren, hal itu seharusnya tidak dianggap “mudah”. Dengan diperkenalkannya perangkat lunak alat perencanaan khusus untuk semua ukuran organisasi, spreadsheet bukan lagi pendekatan yang optimal.

Anda dapat belajar bagaimana membuat manajemen memahami mengapa investasi dalam alat perencanaan itu penting. Kertas meliputi:

- Melakukan penjualan alat perencanaan kepada tim manajemen senior Anda
- Mendapatkan lampu hijau dari orang bijak yang berpengaruh dalam bisnis Anda
- Mengevaluasi potensi alat perencanaan
- Memilih alat perencanaan

Studi Kasus Dalam Memilih Dan Menerapkan Alat Perencanaan

Ballance Agri-Nutrients Ltd. (Ballance) adalah koperasi milik petani dengan 700 karyawan. Ballance memiliki salah satu implementasi perangkat lunak SAP terbesar di Selandia Baru, termasuk aplikasi SAP untuk intelijen bisnis (BI), manajemen rantai pasokan, keuangan, dan integrasi proses.

Tim Keuangan Ballance

Anggota tim keuangan di Ballance tahu bahwa mereka harus beralih dari model peramalan Excel mereka, karena tidak hanya tidak dapat memberikan informasi berbasis keputusan yang diperlukan, tetapi juga telah menjadi monster dengan banyak tambahan selama 15 tahun masa pakainya. Model Excel telah berkembang menjadi 254 buku kerja terpisah yang harus dikonsolidasikan secara manual dalam konsolidasi yang menegangkan selama lima jam. Staf mengkhawatirkan kemungkinan munculnya "REF", "REF", "REF" di layar mereka.

Mereka membutuhkan alat yang dapat membantu organisasi dinamis mereka fokus pada peluang dan ancaman di masa depan. Mereka juga perlu beralih dari proses perencanaan tahunan di mana anggaran disiapkan antara 3 dan 15 bulan sebelum periode tersebut dimulai.

Setiap bulan tim keuangan Ballance diikat dalam lingkaran mengejar ekor mereka untuk menjelaskan mengapa ramalan yang dibuat begitu lama salah.

Mencakup Kebutuhan dan Pemilihan Alat Perencanaan

Sebagai organisasi dengan "pendekatan berpikir" terhadap manajemen, Ballance mulai menilai alat perencanaan mana yang dapat memenuhi kebutuhannya. Mereka menggunakan perusahaan konsultan untuk memastikan bahwa ada dua opsi bagi mereka, alat perencanaan yang terkait dengan penyedia GL mereka dan produk perencanaan mandiri tingkat satu. Mereka kemudian menyewa pengembang alat perencanaan untuk menjadi fasilitator selama desain cetak biru, memperjelas bahwa cetak biru tersebut harus mampu "masuk ke pasar" dan diimplementasikan oleh penyedia alat perencanaan lainnya. Nyatanya, organisasi fasilitator merugi, meskipun mereka dibayar untuk semua pekerjaan fasilitasi mereka.

Implementasi Alat Perencanaan

Proses desain cetak biru didasarkan pada prinsip Toyota, "Buat keputusan secara perlahan dengan konsensus, pertimbangkan semua opsi secara menyeluruh, dan kemudian implementasikan keputusan dengan cepat." Mereka mengadakan tiga lokakarya dua minggu. Ya, itu adalah enam minggu lokakarya. Investasi awal yang luar biasa ini memastikan mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan mereka dari model, bagaimana model harus bekerja, bahwa setiap proses dalam model menggunakan logika yang dipikirkan dengan matang, dan bahwa jika memungkinkan, tampilan gambar besar "helikopter" adalah dipertahankan.

Fitur penting adalah bahwa implementasinya adalah bisnis daripada keuangan yang dimiliki. Itu terutama alat untuk bisnis, diimplementasikan oleh bisnis, untuk bisnis. Penguji sistem berasal dari bisnis, bukan penyedia sistem. Ini saling menguntungkan karena bisnis memiliki pengguna yang memahami sistem sebelum diluncurkan dan penyedia memiliki penguji yang dapat mengajukan pertanyaan dengan wawasan industri. Prakiraan pertama dibuat sebulan lebih awal dari sebelumnya. Hal ini memperkuat pemikiran para staf bahwa sistem TM1 yang baru lebih baik dan layak untuk didukung.

Prakiraan Bergulir

Sistem peramalan bergulir yang dikembangkan Ballance memiliki fitur-fitur berikut:

- Prakiraan kini menjadi milik bisnis.
- Prakiraan adalah pandangan bisnis yang bergulir dan tidak terikat dengan tahun keuangan.
- Prakiraan adalah untuk periode tertentu, 18 bulan ke depan secara detail dan dalam tingkat ringkasan 36 bulan ke depan.
- Prakiraan diperbarui setiap bulan dengan data perencanaan inventaris.
- Mereka diperbarui setiap tiga bulan dengan angka keuangan.
- Asumsi dirinci, dipantau, dan ditinjau.
- Sistem peramalan terhubung ke sistem ERP (perencanaan sumber daya perusahaan).
- Sistem peramalan terkait dengan perencanaan penjualan dan operasional.

Tabel 4.1 Analisis Alat Perencanaan

Tingkat	Nama paket	Website	Opsi Cloud	Uji Coba / Demo Gratis
3	Pemodelan A3	www.a3solutions.com	Ya	Model gratis
3	Perencana Aktif	www.epicor.com	Tidak	Demo, webinar
1,2,3	Perencanaan Adaptif	www.adaptiveinsights.com	Ya	Uji coba gratis
2,3,	Perencanaan Turun	www.alightplanning.com	Tidak	Demo
3	Bos besar	www.bigbosssoft.com	Tidak	Uji coba gratis
3	BizBudg Online	www.bizbudg.com	Tidak	Uji coba gratis
1,2,3	DEWAN Internasional	www.board.com	Tidak	Demo, webinar
2,3	Ahli Anggaran	www.centage.com	Ya	Uji coba gratis
3	Calxa Premier	www.calxa.com	Ya	Menjamin
3	Tersingkir	www.castawayforecasting.com	Tidak	Demo
1,2	Cogno TM1	www-03.ibm.com	Ya	Demo saja
2,3	Ahli Anggaran	www.centage.com	Tidak	Uji coba gratis.
2,3	Ramalan5	www.forecast5.com/	Tidak	Uji coba gratis, webinar
2,3	4cast Pro	4Castsolutions.net	Tidak	Uji coba gratis
2,3	Suite Pemodelan Keuangan GIDE	www.capterra.com/budgeting-software	Tidak	Uji coba gratis selama 30 hari
1,2	Suite EPM Analisis Host	www.hostanalytics.com	Ya	Demo saja
1	Perencanaan Hyperion	www.oracle.com	Ya	Video, pod, dan obrolan online
2	Informasi Perencanaan dan Penganggaran CPM	www.infor.com	Tidak	Demo saja
3	Berinvestasi untuk Excel	www.datapartner.fi/en	Tidak	Uji coba gratis
2,3	Jedox	www.jedox.com	Ya	Uji coba gratis
2,3	Maxplan	www.maxiplan.com.au	Tidak	Tidak
2,3	Mondelio 6.3	www.mondelio.com	Versi berikutnya	Tidak
2,3	Planguru	www.planguru.com	Ya	Uji coba gratis
2,3	Anggaran Daya	www.chameleon.com.au	Tidak	Demo
2,3	PowerPlan	www.powerplan.com	Ya	Buku putih
1,2,3	Profil11	www.prophix.com	Tidak	Demo, webinar
2,3	Anggaran Questica	www.questica.com	Ya	Demo
2,3	Quantrix	www.quantrix.com	Ya	Uji coba gratis
2,3	Perencanaan Korporasi Roket	www.rocketsoftware.com	Tidak	Video
2,3	Peramalan Sage 50	www.sage.co.uk/sage-50-forecasting	Tidak	Uji coba gratis
1, 2,3	Manajemen Keuangan SAS	www.sas.com	Tidak	Buku putih
2,3	Tagetik 4	www.tagetik.com	Ya	Demo saja
2,3	Peramalan Keuangan Vanguard	www.vanguardsw.com	Tidak	Webinar

2,3	Fokus kas visual	http://www.cashfocus.com	Tidak	Uji coba gratis
2,3	Whitebirch	www.whitebirchsoftware.com	Ya	Demo

Meski forecast dimiliki oleh bisnis, bukan berarti Finance duduk di tribun mengawasi prosesnya. Tim keuangan menguji proses untuk memastikan pertanyaan yang tepat diajukan. Mereka menguji "Bagaimana jika?" dan memahami apa indikator hasil utama. Bagi Ballance, masukan tersebut memastikan bahwa catatan mengesankan perusahaan dalam mengurangi biaya dan meningkatkan pendapatan akan terus didukung oleh perkembangan ini.

Manfaat untuk Ballance dari Rolling Planning

Manfaat model ini sangat besar. Setelah dua tahun, organisasi telah:

- Menghemat uang melalui pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan fasilitas bank
- Mencapai prediksi profitabilitas dan pembayaran dividen yang lebih akurat
- Mampu membayar rabat kepada pemegang saham enam minggu sebelumnya, meningkatkan arus kas pemegang saham (petani)
- Menjadi lebih fokus ke masa depan
- Meningkatkan pemulihan fluktuasi biaya bahan baku

Review studi kasus ini secara detail ada di media elektronik yang terlampir di buku ini. Alat perencanaan baru sedang dibangun setiap saat, dan Tabel 4.1 pasti akan ketinggalan zaman pada saat Anda membacanya.

Saya telah mencoba mengkategorikan alat menjadi tiga tingkatan. Tier 1 mewakili sistem utama di mana investasi akan sangat besar dan paling cocok untuk organisasi yang lebih besar, katakanlah lebih dari 750 karyawan. Tier 3 lebih merupakan alat tingkat pemula yang cocok untuk UKM di bawah 250 karyawan. Beberapa alat menskalakan lebih baik daripada yang lain dan menawarkan entri yang lebih murah melalui versi yang dikurangi atau Anda membayar berdasarkan penggunaan Anda. Gambar 4.1 tidak dimaksudkan sebagai daftar lengkap, karena ini akan menjadi sebuah buku tersendiri. String pencarian berikut akan membantu menggali banyak aplikasi:

- "Alat perencanaan"
- "Perkiraan bergulir triwulanan" + "aplikasi"
- "Alat peramalan" + "bergulir"

<i>SAP</i>	<i>Objek Bisnis SAP, Solusi InfiniteInsight</i>	<i>www.SAP.com</i>
<i>JD Edwards</i>	<i>Wawasan untuk JD Edwards</i>	<i>www.insightsoftware.com/</i>
<i>Microsoft Dynamics GP & Azure</i>	<i>Microsoft Peramal Microsoft Dynamics AX</i>	<i>www.microsoft.com</i>
<i>Sage</i>		<i>Peramalan Sage 50</i>

Gambar 4.1 beberapa penyedia perangkat lunak G/L yang memiliki alat perencanaan sendiri:

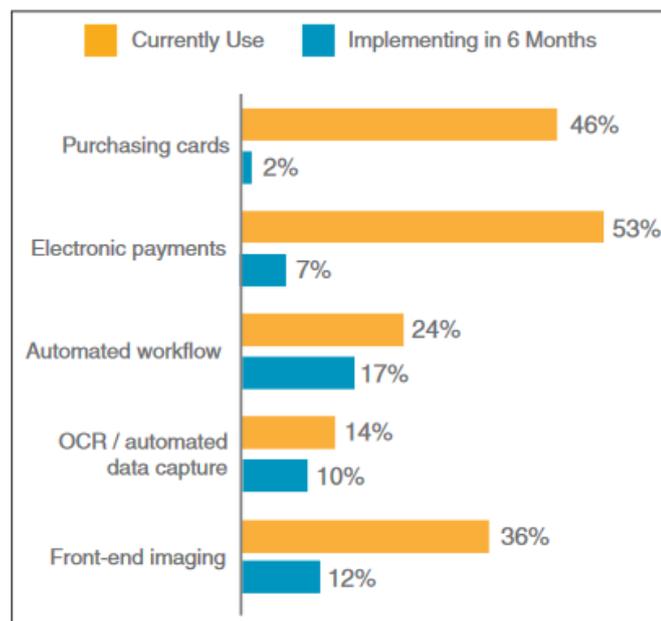
Tingkatkan Sistem Hutang Akun

Tim keuangan perlu berinvestasi dalam hutang dagang (AP) untuk mengurangi volume transaksi dan membuat operasi AP tanpa kertas. Untuk tim keuangan, pengembalian terbaik atas investasi dolar Anda akan ada di AP.

Ada kemajuan besar dalam teknologi untuk tim AP. Pengembalian investasi dari penggunaan teknologi AP lebih besar daripada investasi setara lainnya di departemen layanan lain dalam bisnis. Lalu, mengapa beberapa tim AP kurang berinvestasi? Ini berhubungan dengan:

- Kurangnya pemahaman CFO tentang teknologi dan manfaatnya
- Tim AP tidak meneliti teknologi
- Penjualan teknologi ini oleh pemasok aplikasi tidak mencukupi

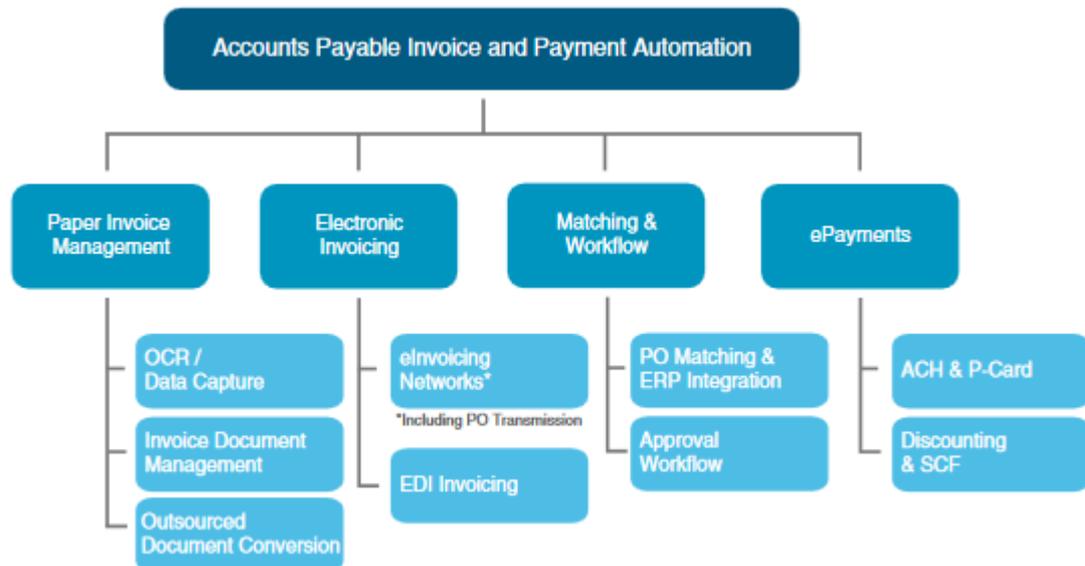
Aman untuk mengatakan bahwa ada teknologi yang cocok untuk UKM dan perusahaan besar yang akan membuat mereka tanpa kertas. Sebuah studi baru-baru ini menunjukkan adanya angin perubahan (Gambar 4.2). Seperti yang bisa dilihat, jika Anda tidak menggunakan pembayaran elektronik dan membeli kartu, Anda sudah berada di belakang bola delapan. Jangkauan opsi hutang otomatis sangat luas, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.2 Teknologi yang sedang digunakan atau direncanakan untuk diimplementasikan dalam enam bulan ke depan. Sumber: AP Automation for Small to Medium Enterprises, PayStream Advisors, 2015

Setelah faktur atau data hutang lainnya ditangkap secara elektronik, pertanyaan yang harus diajukan adalah: Apakah faktur ini perlu disetujui? Kemampuan untuk memperoleh jawaban otomatis dengan menggunakan aturan bisnis, yang, pada gilirannya, memicu alur kerja yang sesuai, merupakan inti dari lingkungan AP otomatis. Jika jawaban pertanyaannya adalah tidak, maka sistem akan memindahkan invoice tersebut ke dalam proses pembayaran. Jika jawabannya ya, sistem akan mengarahkannya ke pihak yang menyetujui, bersama dengan

dokumen dan informasi pendukung keputusan yang diperlukan. Aturan bisnis, alur kerja yang fleksibel, dan transparansi transaksional sangat penting.



Gambar 4.3 Komponen Utama Otomasi Hutang Sumber: Otomasi AP untuk Usaha Kecil dan Menengah, PayStream Advisors, 2015

Manfaatkan Sistem AP Anda dengan Sebaik-baiknya

Sebagian besar sistem akuntansi hadir dengan sistem pesanan pembelian terintegrasi. Beberapa bahkan memungkinkan pesanan dikirim secara otomatis ke pemasok pilihan, yang daftar harganya telah ditinjau melalui sistem oleh pemegang anggaran. Ini adalah latihan utama, dan yang harus segera diteliti. Akan ada sebuah organisasi di dekat wilayah Anda yang memiliki sistem akuntansi tempat sistem pesanan pembelian bekerja dengan sukses. Kunjungi perusahaan itu dan pelajari cara menerapkan sistem pembelian.

Tinjauan Solusi Perangkat Lunak

Dalam Tabel 4.2 telah menguraikan beberapa solusi yang ditawarkan oleh penyedia aplikasi. Solusi terbaik Anda adalah mengakses jaringan G/L yang ditawarkan oleh penyedia perangkat lunak akuntansi Anda atau melalui Linked-in. Yang perlu Anda tanyakan adalah:

- Sistem apa yang Anda gunakan?
- Bagaimana Anda menilai mereka dari satu sampai lima (lima berarti perubahan besar)?

Selidiki semua aplikasi yang bekerja dengan perangkat lunak akuntansi Anda dengan skor empat atau lebih.

Tabel 4.2 Beberapa Penyedia Hutang Dagang dan Aplikasinya

Pemasok	Website	Informasi Latar Belakang Ditemukan di Situs Web Mereka	Uji Coba / Demo Gratis
Anybill	www.anybill.com	Solusi otomatisasi utang usaha end-to-end merampingkan proses alur kerja utang Anda, mulai dari pengambilan faktur hingga persetujuan hingga pembayaran. Ini memiliki akses 24/7 melalui Internet, otoritas persetujuan yang jelas, dan pelaporan yang lebih baik.	Video, webinar
Basware	www.basware.co.nz	Basware menyediakan solusi pembelian-untuk-bayar dan faktur elektronik berbasis cloud yang terbuka, aman, untuk semua ukuran organisasi, menghasilkan efisiensi yang lebih besar dalam pengadaan, hutang dagang, dan piutang dagang.	Video, makalah, dll.
Setuju	www.concur.co.uk	Solusi T&E seluler terintegrasi, yang memungkinkan karyawan mengirimkan perjalanan dan pengeluaran mereka dengan cepat dan mudah. Ini memberi organisasi visibilitas ke dalam pembelanjaan untuk memastikan perjalanan dan pengeluaran sesuai dan untuk menemukan peluang untuk menghemat biaya.	Demo
Cvision	www.cvisiontech.com	Menawarkan solusi otomatis canggih untuk pemrosesan faktur. Mampu mengenali dan mengekstraksi informasi yang relevan dalam setiap faktur. Setelah mengekstraksi informasi dari faktur yang masuk, secara otomatis dapat merekonsiliasi informasi faktur dengan data yang sesuai di sistem AP.	Evaluasi gratis
Langsung Masuk	www.directinsite.com	Platform e-faktur On-Line Direct Insite mengubah pembayaran akun (AP) yang kompleks dan proses pengadaan-untuk-pembayaran.	Buku putih

Perangkat Lunak Musang	www.ferretsoftware.co.nz	Menyediakan teknologi manajemen dokumen yang akan membantu pemindaian faktur AP kertas massal langsung ke sistem keuangan Anda, perutean elektronik faktur AP untuk persetujuan, dan entri data faktur otomatis.	Video, dll.
Kofax	www.kofax.com	Menyediakan pengambilan informasi dan mengotomatiskan pemrosesan faktur dan entri data. Ini mencakup alur kerja untuk pemrosesan ketidaksesuaian, resolusi dan perincian akuntansi, serta integrasi ERP real-time untuk SAP dan Oracle E-Business Suite, portal pemasok swalayan, dan dasbor pengoptimalan proses AP.	Webinar, laporan resmi
ReadSoft	www.readsoft.com	Otomatisasi utang dagang (AP) dengan ReadSoft memungkinkan kontrol atas barang yang diterima dan ditagih, pencocokan pesanan pembelian otomatis, pengiriman faktur otomatis opsional, keamanan yang ditingkatkan, dan pemberitahuan kesalahan lebih awal.	Studi Otomasi AP 2013 Gratis

Menggunakan Alat Pelaporan

Kemajuan alat pelaporan berarti bahwa G/L hanya digunakan sebagai tempat pengumpulan data keuangan untuk bulan itu. Praktik yang lebih baik adalah memiliki alat pelaporan yang mengumpulkan data ini dari G/L dalam semalam, atau dalam beberapa kasus setiap minggu, sehingga pemegang anggaran dapat menelusuri pendapatan dan biaya mereka selama bulan tersebut. Akuntan manajemen juga akan menggunakan alat pelaporan ini saat menganalisis biaya karena mengandung angka bulan sebelumnya dalam aliran berkelanjutan, memungkinkan mereka melakukan perbandingan keuangan lintas tahun dengan mulus. Tabel 4.3 menguraikan beberapa alat pelaporan yang ditawarkan oleh penyedia aplikasi.

Excel tidak memiliki tempat sebagai alat pelaporan. Sekali lagi, itu terlalu rawan bencana. Tidak ada masalah saat sistem mengunduh secara otomatis ke Excel, dengan semua logika pemrograman yang ada di dalam sistem dan pada dasarnya tahan bom. Masalah muncul ketika sistem telah dibangun sendiri, seringkali oleh seseorang yang kini telah keluar dari perusahaan, dengan keakuratan format unduhan G/L mengandalkan rumus Excel yang membaca file yang diimpor. Ini hanyalah bencana yang menunggu untuk terjadi.

Tabel 4.3 Alat Pelaporan yang Ditawarkan oleh Penyedia Aplikasi

Pemasok Alat Pelaporan	Situs web
Caspio	www.caspio.com
Perangkat Lunak Combi	www.combit.net
Devexpress	www.devexpress.com
Visualisasi Data Dundas	www.dundas.com
Megalitik	www.megalytic.com
Objek Bisnis SAP	www.sap.com
Laporan Kristal SAP	www.sap.com
Sisense.com	www.sisense.com
Spotlightreporting.com/	www.spotlightreporting.com
Layanan Pelaporan SQL Server	www.msdn.microsoft.com
Tablo	www.tableau.com
Targit.com	www.targit.com

Turbo G/L Anda Dengan Front End Yang Ramah

Adalah penting bahwa pemegang anggaran memiliki bagian mereka dari G/L. Untuk tujuan ini, kami perlu menawarkan antarmuka yang ramah pengguna ke bagian G/L mereka. Ada sejumlah alat yang dapat membuat G/L lama terasa seperti versi abad kedua puluh satu. Tabel 4.4 menguraikan beberapa alat front-end untuk buku besar umum.

Tabel 4.4 Alat Ujung Depan untuk Buku Besar Umum

Pemasok	Website
Perusahaan Perangkat Lunak AccountMate	www.accountmate.com/source.asp
Komit	www.combit.net
Informasi F9	www.infor.com
Bor Praxinet di mana saja	www.praxinet.com
Grup Daya SQL	www.sqlpower.ca/

Perusahaan melaporkan bahwa mereka telah sukses besar dengan mengunduh transaksi (harian atau mingguan) dari G/L ke dalam alat penelusuran ini, memungkinkan akses hanya baca ke pemegang anggaran. Dengan alat perincian, pemegang anggaran tidak pernah melihat G/L. Akuntan manajemen dan pemegang anggaran juga akan menggunakan alat pelaporan ini saat menganalisis biaya. Alat penelusuran menawarkan analisis tren yang melampaui akhir tahun, memungkinkan pemegang anggaran untuk melihat tren 18 atau 24 bulan terakhir dengan mulus. Produk sampingan dari alat pelaporan ini adalah CFO sekarang mempertanyakan mengapa mereka perlu berinvestasi dalam sistem akuntansi tingkat pertama. Di Australia, satu CFO menjalankan G/L sebuah organisasi dengan 400 karyawan penuh waktu di G/L akuntansi mind-your-own-business (MYOB). Saat dia berkata, "Mengapa

berinvestasi ribuan ketika semua G/L hanya menyimpan angka bersejarah dan hanya beberapa akuntan yang mengaksesnya? Di perusahaan kami, semua pelaporan terhadap anggaran dan akses perincian yang digunakan oleh pemegang anggaran dilakukan dalam sistem tambahan.”

Perangkat Lunak Konsolidasi Dan Antarperusahaan

Melakukan konsolidasi dalam spreadsheet tidak tepat—atau, terus terang, itu bodoh. Sekarang ada sistem yang sangat baik yang mengatur ini untuk Anda dan memungkinkan anak perusahaan memiliki buku besar dan struktur kode akun mereka sendiri. Saldo percobaan mereka hanya dipetakan ke dalam kode akun entitas yang dikonsolidasikan. Eksplorasi mesin pencari apa pun juga akan menemukan beberapa freeware, versi lama yang kuat tersedia tanpa biaya. Coba pencarian ini: konsolidasi + software + freeware. Dengan menggunakan pencarian ini, saya segera menemukan solusi yang tercantum dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Penawaran Alat Konsolidasi

Pemasok	Website
Adaptive Consolidation	www.adaptiveinsights.com
BlackLine Consolidation Integrity Manager	www.blackline.com
Board International	www.board.com
Host Analytics Inc.	www.hostanalytics.com
Hyperion Financial Management	www.oracle.com
Intacct	www.intacct.com
Mona Group Reporting	www.sigmaconso.com
Netsuite	www.netsuite.com
OneStream XF	www.onestreamsoftware.com
Tagetik	www.tagetik.com
Tensoft Multi-National Consolidation	www.Tensoft.com
Tidemark	www.tidemark.com

Milyarder yang lebih besar perlu memiliki sistem komunikasi yang canggih di antara mereka. Terlalu banyak tim keuangan yang ditipu untuk berpikir bahwa mereka perlu menstandarkan G/L untuk hal ini. Ya, itu akan berhasil, tetapi berapa biayanya? Penerima manfaat utama adalah penyedia G/L dan konsultan terkait, yang tidak diragukan lagi sekarang dapat membeli rumah musim panas kedua di tepi danau favorit mereka. Jawabannya terletak pada pengaksesan perangkat lunak antar perusahaan yang canggih yang memungkinkan antarmuka otomatis untuk transaksi antar grup di mana satu pihak dalam transaksi melakukan entri untuk kedua G/L. Perangkat lunak ini, seperti perangkat lunak konsolidasi, memungkinkan anak perusahaan untuk menyimpan G/L dan kode akun mereka sendiri. Dalam pencarian singkat saya menemukan perangkat lunak antar perusahaan yang ditetapkan dalam Tabel 4.6 Pada saat penulisan edisi ini, sebuah forum yang berguna untuk mencari jawaban didukung oleh www.proformative.com.

Tabel 4.6 Penawaran Perangkat Lunak Antar Perusahaan

Pemasok	Situs web
Koproses SA	www.coprocess.com
Hub Antar Perusahaan	www.blackline.com
IQMS	www.iqms.com

Manajemen Pengungkapan Kolaboratif

Perangkat lunak ini memastikan bahwa Anda memiliki satu database yang merupakan satu-satunya sumber kebenaran. Semua laporan, presentasi, dan dokumen publik diperbarui secara otomatis dari perangkat lunak ini jika angkanya berubah. Itu bahkan menghitung ulang setiap varian yang diungkapkan. Untuk menghasilkan laporan eksternal dan internal, seseorang perlu mengumpulkan data di seluruh sistem dan di seluruh file Microsoft Word, Microsoft Excel, dan Microsoft PowerPoint. Banyak informasi disampaikan bolak-balik melalui saluran yang tidak aman, seperti email, hingga laporan selesai.

Perangkat lunak manajemen pengungkapan akan membantu Anda:

- Miliki satu versi kebenaran sehingga jika penjualan year to date dilaporkan akan sama apakah itu laporan Sales & Marketing atau laporan Keuangan.
- Manfaatkan “kebijaksanaan orang banyak.”
- Berikan komentar dan angka yang konsisten secara internal.
- Percepat akun akhir tahun, perencanaan dan prakiraan, presentasi dewan, dan laporan.

Saya menganggap tidak profesional bagi tim keuangan, dalam organisasi dengan lebih dari 400 FTE, untuk melapor kepada dewan dan pemegang saham dengan cara lain. Masukkan ke mesin pencari Anda "Manajemen Pengungkapan Kolaboratif + YouTube" dan dengarkan beberapa pembicaraan tentang topik tersebut. Dalam pencarian singkat saya menemukan perangkat lunak CDM yang ditetapkan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Penawaran Perangkat Lunak Manajemen Pengungkapan Kolaboratif

Pemasok	Situs web
Tagetik	www.tagetik.com
IBM Cognos	www.ibm.com
Hiperion	www.oracle.com
Objek Bisnis SAP	www.sap.com

4.4 RAPAT DEWAN TANPA KERTAS

Banyak prosedur yang mendukung rapat dewan tidak banyak berubah sejak masa Charles Dickens. Anggota dewan menerima kertas papan besar sehingga mereka kesulitan menemukan waktu untuk membaca. Pada abad kedua puluh satu kita harus menggunakan teknologi. Anggota dewan harus menerima semua kertas papan melalui perangkat lunak

kertas papan khusus. Mereka dapat membuat catatan mereka di sistem dan ketika anggota dewan tiba di rapat, mereka diarahkan ke bagian yang relevan dengan layar yang muncul dari meja dewan tepat di depan mereka. Tidak ada kertas yang diizinkan di ruang rapat, karena ini akan menunda proses. Ketua, dengan bantuan asisten eksekutif CEO, memuat kertas yang relevan ke layar dan setiap anggota dapat melihat poin yang telah mereka buat di layar di depan mereka.

Sistem kertas papan elektronik menawarkan banyak fitur termasuk:

- Akses ke kertas dari mana saja, kapan saja, segera setelah tersedia
- Intuitif dan mudah digunakan
- Catatan mudah dilampirkan ke halaman
- Pengeditan instan, penomoran halaman, dan sebagainya
- Keamanan mutlak atas kertas karton

Pencarian menggunakan "kertas papan elektronik + sistem" menemukan yang berikut pada dua halaman mesin pencari pertama.

Pemasok perangkat lunak papan elektronik

www.azeusconvene.com

www.boardadvantage.com

www.boardeffect.com

www.boardpacks.com

www.boardpad.com

www.boardtrac.com.au

www.cgsboardworks.com

www.diligent.com (Buku papan rajin)

www.pervasent.com (makalah papan)

Merancang sistem in-house Anda sendiri menggunakan SharePoint atau hanya menempatkan kertas papan sebagai PDF di area situs web yang aman, yang dapat diakses oleh anggota dewan dari kantor mereka, adalah opsi yang harus diperlakukan sebagai opsi penahanan hanya sebagai itu kurang dalam beberapa hal, termasuk kurangnya penomoran halaman otomatis, keamanan yang buruk, dan PDF dapat dikacaukan oleh anggota dewan. Kunci dari kedua opsi ini adalah bahwa laporan keuangan dewan tersedia segera setelah selesai. Kertas papan lainnya juga dapat dibaca saat dan ketika sudah siap, alih-alih kertas terakhir yang menentukan kapan laporan papan dikirim oleh kurir. Sistem informasi eksekutif (EIS) juga dapat dibuat tersedia untuk anggota dewan yang dapat memeriksa bidang minat tertentu sebelum rapat dewan.

Maksimalkan Penggunaan G/L Yang Ada

Kemungkinan besar Anda hanya menggunakan 30 hingga 40 persen fitur atau kemampuan G/L Anda. Beberapa praktik yang lebih baik untuk memaksimalkan nilai G/L yang ada adalah:

- Latih, dan latih lagi, pemegang anggaran Anda tentang cara menggunakan G/L. Mendelegasikan tanggung jawab mempertahankan bagian mereka dari G/L kepada pemegang anggaran.
- Berinvestasi dalam peningkatan G/L hanya jika Anda sudah memiliki sistem pengadaan dan alat perencanaan.
- Dapatkan konsultan G/L Anda minggu depan selama satu hari untuk melihat di mana Anda dapat menggunakan fitur bawaan G/L Anda dengan lebih baik—Anda akan terkejut.

Satu CFO menerima kunjungan tiga sampai empat kali setahun dari konsultan G/L, yang meninjau apa yang dilakukan tim keuangan dan kemudian mengingatkan mereka tentang fitur pemrosesan lain dalam G/L yang akan menghemat waktu mereka. Fitur-fitur pemrosesan ini akan tercakup dalam pelatihan tetapi telah dilupakan karena belum digunakan secara teratur.

Menghindari Penjualan Keras Untuk Meningkatkan G/L Anda

Kesan yang saya miliki adalah bahwa semua sistem buku besar umum (G/L) dirancang oleh MBA baru yang belum pernah menjadi CFO seumur hidup mereka. Ini adalah satu-satunya penjelasan yang dapat saya pikirkan untuk kerumitan yang tidak perlu yang tertanam di sebagian besar aplikasi G/L utama. Sistem G/L utama, seperti SAP, kini telah menerapkan G/L serumit berangkat ke bulan. Anda membutuhkan banyak konsultan untuk mengimplementasikan sistem.

Jika Anda pernah berada di lobi hotel dan Anda melihat sebuah tim datang, tersenyum, terlihat segar, berpakaian indah, dengan sepatu yang sangat mahal dan tentu saja tas kulit anti gores (karena anggota tim selalu terbang dengan kelas bisnis), dan Anda kebetulan mengikuti mereka ke lift, ketika mereka menekan tombol lantai eksekutif, tanyakan, "Kebetulan, apakah Anda pelaksana SAP?" Penting bagi CFO untuk menghindari penjualan keras yang dilakukan oleh penyedia G/L. Mereka ahli dalam menjual sistem melalui penggerak emosional Anda. Undang-undang Sarbanes–Oxley tahun 2002 telah menghasilkan jutaan untuk keuntungan mereka. Sebaliknya, CFO harus melihat dengan hati-hati pada pilihan yang tersedia jika Anda ingin menjaga kompleksitas dari G/L. Selain berinvestasi dalam G/L yang terlalu rumit, banyak CFO yang melakukan investasi besar dalam sistem lain yang berfungsi untuk mengunci analisis di tingkat mikro (misalnya, aplikasi penetapan biaya berbasis aktivitas). Ketenaran Jeremy Hope of *Beyond Budgeting* menunjukkan dalam bukunya *Reinventing the CFO* bahwa banyak sistem seperti itu meragukan. Saya sangat yakin bahwa jika CFO mengunjungi lebih banyak situs yang menggunakan aplikasi baru yang dimaksudkan, mereka mungkin berpikir dua kali sebelum melanjutkan. Beberapa aplikasi G/L besar sangat rumit sehingga hanya ilmuwan roket yang dapat mengimplementasikannya, dan dengan demikian organisasi dan rekening bank mereka sekarang disandera di masa mendatang.

Menerapkan Sistem Baru

Seperti yang dibahas dalam Bab 2, memimpin dan menjual perubahan adalah proses yang jauh lebih kompleks daripada yang diyakini orang sebelumnya. Waktu ekstra yang didedikasikan untuk merangkul delapan tahap Kotter dengan karya Kaffron dan Logan sangat

berharga untuk dilakukan. Itu jauh lebih baik daripada menghabiskan waktu memperbaiki pembantaian di dasar tebing.

Menilai Pilihan

Batasi pilihan Anda menjadi tiga. Dengan penggunaan mesin pencari yang cerdas dan dari mulut ke mulut, Anda harus dapat mengurangi pilihan Anda menjadi tiga opsi. Hindari melakukan permintaan informasi. Salah satu cara pasti untuk mengubur diri sendiri secara mendetail adalah dengan mengajukan permintaan informasi. Anda akan mendapatkan terlalu banyak tanggapan. Setiap penyedia di bawah matahari akan mengirimi Anda brosur dan kemudian membanjiri Anda dengan panggilan telepon lanjutan. Anda baru saja menjadi prospek penjualan panas terbaru. Saya punya solusi yang lebih baik untuk Anda, dan ini melibatkan tindakan berikut:

Tanyakan kepada pengguna G/L Anda. Hubungi pemasok buku besar umum Anda dan tanyakan, "Siapa pengguna buku besar umum yang sangat canggih ini, dan siapa yang menggunakan alat?" Alternatifnya, tanyakan pemasok buku besar Anda untuk rincian kontak dari tiga pengguna paling canggih dari G/L Anda. Anda akan menemukan bahwa mereka juga membuat kemajuan dengan banyak sistem yang telah Anda identifikasi. Atur untuk mengunjungi setidaknya tiga orang yang menggunakan alat ini, dan lihat bagaimana mereka menghubungkan kedua sistem tersebut. Masukkan sistem pilihan mereka ke dalam campuran pencarian Internet. Cari di Internet untuk alat yang memiliki penyedia dukungan lokal. Hal terakhir yang Anda butuhkan adalah tim yang diterbangkan setiap minggu yang menginap di hotel bintang lima. Kunjungi tiga hingga empat situs. Pilih antara tiga dan empat penyedia yang dapat memberikan solusi dan kunjungi berbagai situs tempat mereka menggunakan alat pilihan. Anda akan mendapatkan wawasan lebih lanjut tentang pengoperasian alat.

Banyak aplikasi akuntansi besar memiliki seperangkat alat. Sebelum Anda memilihnya, periksa semua alat mandiri yang bekerja dengan buku besar Anda karena:

- Alat yang dikemas dengan buku besar jarang yang terbaik di bidangnya.
- Semua alat dapat menerima data dari buku besar mana pun.
- Alat yang independen dari penyedia buku besar mungkin merupakan opsi yang lebih murah dan lebih baik.

Ditunjukkan dalam Tabel 4.8 adalah daftar periksa yang disarankan untuk digunakan saat mengevaluasi penyedia alat perencanaan yang telah Anda pilih. Ada kolom untuk masing-masing pemasok terpilih.

Tabel 4.8 Daftar Periksa Evaluasi "Penyedia Alat Perencana"

Peringkat penyedia alat perencanaan terhadap persyaratan utama:
Pemasok memiliki agen yang lokal.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Mereka adalah pelatih yang terampil.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			

Mereka telah bekerja dengan G/L kami.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Alat ini mudah digunakan.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Biaya lisensi masuk akal.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Konsultan utama pemasok tersedia diproyek ini.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Demonstrasi menunjukkan bahwa mereka memahami persyaratan kami.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Umpan balik yang baik dari situs referensi awal.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
Umpan balik yang baik dari situs referensi ke-2.	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			

Meminta Persetujuan untuk Proses Proposal

Pada tahap ini, presentasi disiapkan untuk tim manajemen senior. Fokus presentasi adalah:

- Proses perencanaan tahunan saat ini “poin nyeri”
- Status aplikasi spreadsheet saat ini
- Temuan kelompok fokus
- Daftar pilihan penyedia alat perencanaan yang direkomendasikan
- Kemungkinan biaya

Tujuannya adalah rekomendasi untuk memulai proses permintaan proposal.

Uji Aplikasi Terbaik dan Tutup Kesepakatan

Setelah Anda mengurangi jumlah penyedia menjadi tiga aplikasi terbaik, mintalah dari penyedia agar mereka menunjukkan bagaimana aplikasi mereka dapat beroperasi dengan organisasi Anda. Setuju untuk membayar dua hingga tiga hari biaya konsultasi kepada setiap penyedia dan mengevaluasi hasilnya. Membayar biaya memungkinkan Anda untuk menyimpan salinan pekerjaan. Pada kenyataannya, Anda akan mendapatkan penawaran, karena penyedia akan menghabiskan lebih dari waktu. Tidak ada yang lebih membuat frustrasi penyedia yang telah bekerja keras pada proposal daripada tidak diberikan kesopanan dari pemeriksaan yang adil. Seringkali, dalam situasi proposal, satu pihak berada di dalam jalur, biasanya seseorang yang mungkin telah menyelesaikan tugas untuk klien. Jadikan itu sebagai arena permainan yang setara dan dengarkan proposal lain karena alasan berikut:

- Anda dapat memperoleh wawasan tentang cara kerja model.
- Aplikasi lain mungkin memiliki dukungan lokal yang lebih baik. Alat apa pun yang membutuhkan kunjungan konsultan dari luar negeri hanya boleh dipilih setelah pemeriksaan referensi tambahan.
- Anda ingin memilih konsultan yang dapat menyampaikan pesan kompleks dengan sederhana. Anda ingin menghindari berurusan dengan konsultan yang seharusnya menjadi ilmuwan roket karena mereka melihat kerumitan dalam segala hal.
- Satu tim akan jauh lebih memahami kebutuhan Anda. Ini harus dinilai sesuai.

Proses Kontraktual

Seringkali, terlalu sedikit waktu atau tenaga mental yang diinvestasikan dalam proses kontrak. Untuk menghindari jebakan, Anda harus:

- Pastikan bahwa konsultan utama yang telah Anda identifikasi dalam tim vendor dikontrak selama beberapa hari karena mereka sering kali terlalu berkomitmen.

- Tuliskan ke dalam kontrak bahwa pembayaran sementara dikaitkan dengan pengiriman agar semua orang tetap fokus.
- Pastikan jelas dalam kontrak bahwa pembuatan model sebagian besar akan dilakukan oleh staf internal, yang akan dilatih dan dibimbing oleh penyedia. Staf internal yang terampil akan selalu memahami masalah organisasi lebih baik daripada konsultan eksternal mana pun.

Pelatihan Tenaga Ahli In-House

Pilih setidaknya empat staf internal untuk menjadi ahli dalam alat baru ini. Seiring waktu Anda akan menemukan staf ini akan diburu jadi selalu pertahankan tingkat kompetensi internal ini. Ini tidak hanya akan menghemat uang Anda dalam jangka panjang, tetapi Anda akan memiliki sistem yang Anda butuhkan.

Memiliki Tiga Pilot

Percontohan aplikasi pada tiga unit bisnis (BU), seperti yang disarankan oleh Peter Drucker. Drucker menunjukkan bahwa satu pilot tidak akan pernah cukup, karena semua karyawan akan menunjukkan bahwa pilot itu tidak representatif. Dua pilot lebih baik, tapi mengapa tidak tiga? Pemikir manajemen terbesar sepanjang masa jarang salah. Anda ingin menjadi percontohan di BU yang memiliki hubungan baik dengan tim implementasi, memiliki pemimpin BU yang mendukung proyek, dan telah menggunakan teknologi dengan baik di masa lalu. Sangatlah penting untuk menyempurnakan alat pada proses ini sebelum diluncurkan ke semua unit bisnis lainnya.

BAGIAN IV

KEMAJUAN YANG PERLU ANDA BUAT DALAM ENAM BULAN KEDEPAN

BAB 5

KURANGI VOLUME HUTANG USAHA SEBESAR 60 PERSEN

Pengantar

Tim utang usaha adalah pusat dari fungsi akuntansi, karena tanpa kelancaran operasinya, tim keuangan tidak akan pernah bisa maju. Bab ini mengeksplorasi praktik yang lebih baik yang diadopsi oleh tim hutang dagang terdepan.

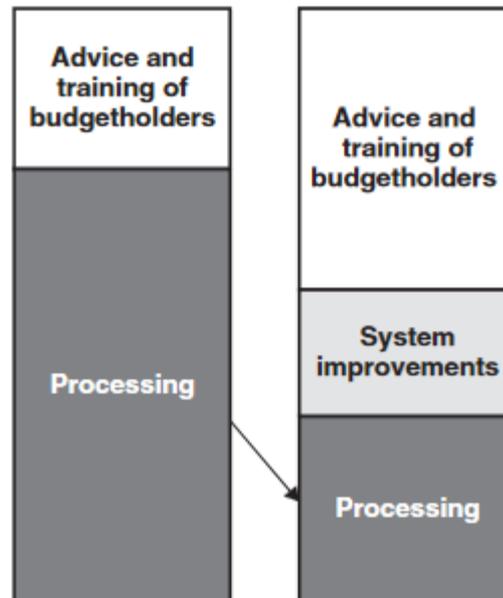
Banyak organisasi besar telah membuat terobosan besar-besaran ke dalam hutang dan, sejujurnya, akan menemukan bab ini agak mendasar. Untuk yang saya katakan sederhana, pindah ke bab berikutnya. Namun, banyak tim keuangan terikat dengan proses dan prosedur Charles Dickens. Bab ini adalah kutipan dari buku putih saya “50 + Cara Meningkatkan Fungsi Hutang Usaha Anda.”

5.1 PENGHAPUSAN SEMUA PROSES CHARLES DICKENS

Saya percaya tim hutang adalah pusat dari fungsi akuntansi, karena tanpa kelancaran operasinya:

- Rekening bulanan tidak dapat segera disiapkan.
- Perusahaan tidak, kapan pun, mengetahui total kewajibannya.
- Pemegang anggaran menghabiskan terlalu banyak waktu mereka yang berharga untuk memproses pesanan dan menyetujui tagihan untuk pembayaran.
- Ada tingkat akurasi yang rendah dalam akun bulanan karena kewajiban yang terlewatkan dan kesalahan posting.
- Prosedur pemrosesan lebih mirip dengan era Charles Dickens daripada abad kedua puluh satu (lagipula, Charles Dickens memiliki buku cek dan menerima faktur berbasis kertas).
- Pemasok selalu menelepon untuk menanyakan pembayaran.
- Klaim biaya adalah mimpi buruk bagi penggugat dan tim hutang dagang.

Praktik utama AP abad kedua puluh satu yang lebih baik adalah berinvestasi dalam teknologi AP, lihat Bab 4, menghilangkan penerimaan faktur berbasis kertas, dan memindahkan beban kerja AP dari pemrosesan ke area yang lebih bernilai tambah, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 5.1. Langkah ini, pada saat yang sama, akan meningkatkan kepuasan kerja tim AP dan apresiasi dari pemegang anggaran.



Gambar 5.1 Perubahan keseimbangan kerja

5.2 BERALIH KE FUNGSI HUTANG USAHA TANPA KERTAS

Mengapa kita beralih dari transaksi elektronik dalam sistem akuntansi pemasok ke faktur berbasis kertas? Tentunya kami harus dapat mengubah ini dengan mudah dengan pemasok utama kami. Banyak perusahaan multinasional AS telah mencapai ini. Ini membutuhkan investasi, staf AP yang terampil, dan pelatihan ulang pemegang anggaran. Imbalannya sangat besar.

Untuk menghargai manfaatnya, tim AP harus secara teratur mengunjungi situs web untuk para profesional Hutang Akun dan Procure-to-Pay (www.theaccountspayablenetwork.com).

Berbagai cara untuk membuat langkah ini ke dalam prosedur tanpa kertas AP abad ke-21 meliputi:

Sistem

- Sistem pemesanan elektronik
- Beli kartu

Keterangan

- Berinvestasi dalam sistem pemesanan elektronik (sistem pengadaan) sehingga kontrol berada pada tahap pemesanan, penerimaan dilakukan secara elektronik, dan faktur pemasok dapat disesuaikan secara otomatis dengan pesanan dan dibayar. Lihat bagian “Buat Sistem Pemesanan Elektronik Anda” di bab ini.
- Perkenalkan kartu pembelian kepada semua staf dengan wewenang yang didelegasikan sehingga semua barang bernilai kecil dapat dibeli melalui kartu pembelian, sehingga menghemat ribuan jam waktu pemrosesan oleh pemegang anggaran dan tim hutang. Lihat bagian “Dapatkan Penerapan Sistem Kartu Pembelian Sesegera Mungkin” di bab ini.

- Umpan pemasok elektronik
 - Investasikan waktu penghubung dengan semua pemasok utama untuk mengatur umpan elektronik dari faktur yang akan mencakup kode akun buku besar—ini membutuhkan penghubung antara dua tim TI, milik Anda dan pemasok!
- Klaim pengeluaran berbasis web
 - Dapatkan sistem klaim biaya berbasis web yang terintegrasi sehingga karyawan, di mana pun mereka berada, dapat memproses klaim mereka. Sistem ini sekarang terhubung ke ponsel pengguna sehingga foto dari berkas transaksi difoto dan diunggah ke dalam sistem, menghilangkan persyaratan bahwa semua tanda terima pengeluaran harus dikirim ke, dan disimpan oleh, tim AP. Beberapa kartu pembelian juga dapat mengakomodasi item pengeluaran tunai.
- Hilangkan semua cek
 - Hilangkan semua pembayaran cek, mbingkai cek terakhir di dinding kantor CEO; lihat “Pasang Cek Yang Terakhir Ditandatangani di Dinding CEO” nanti di bab ini.
- Memindai
 - Siapkan alamat email untuk tim AP sehingga semua tagihan harus dikirim secara elektronik ke `accountspayable@____.com`. Ini memastikan Anda sudah memiliki gambar dan dengan demikian mengurangi kebutuhan untuk memindai. Pemindaian harus digunakan saat faktur berbasis kertas diterima tanpa pesanan, atau termasuk jumlah yang berbeda dengan pesanan terkait. Gambar yang dipindai dikirim ke originator untuk disetujui dengan aslinya selalu dipegang oleh tim AP.
- Muat pengiriman uang ke situs web Anda
 - Posting pengiriman uang secara elektronik ke situs web Anda di area yang aman sehingga pemasok dengan kata sandi dapat mengunduhnya. Ini menghilangkan kebutuhan untuk mengirim pengiriman uang melalui email atau pos.
- Akses online pemasok utama
 - Izinkan akses hanya baca online pemasok utama Anda, melalui akses kata sandi, ke akun mereka di AP sehingga mereka dapat merekonsiliasi buku besar mereka.

Dapatkan Sistem Pemesanan Elektronik Anda Untuk Bekerja

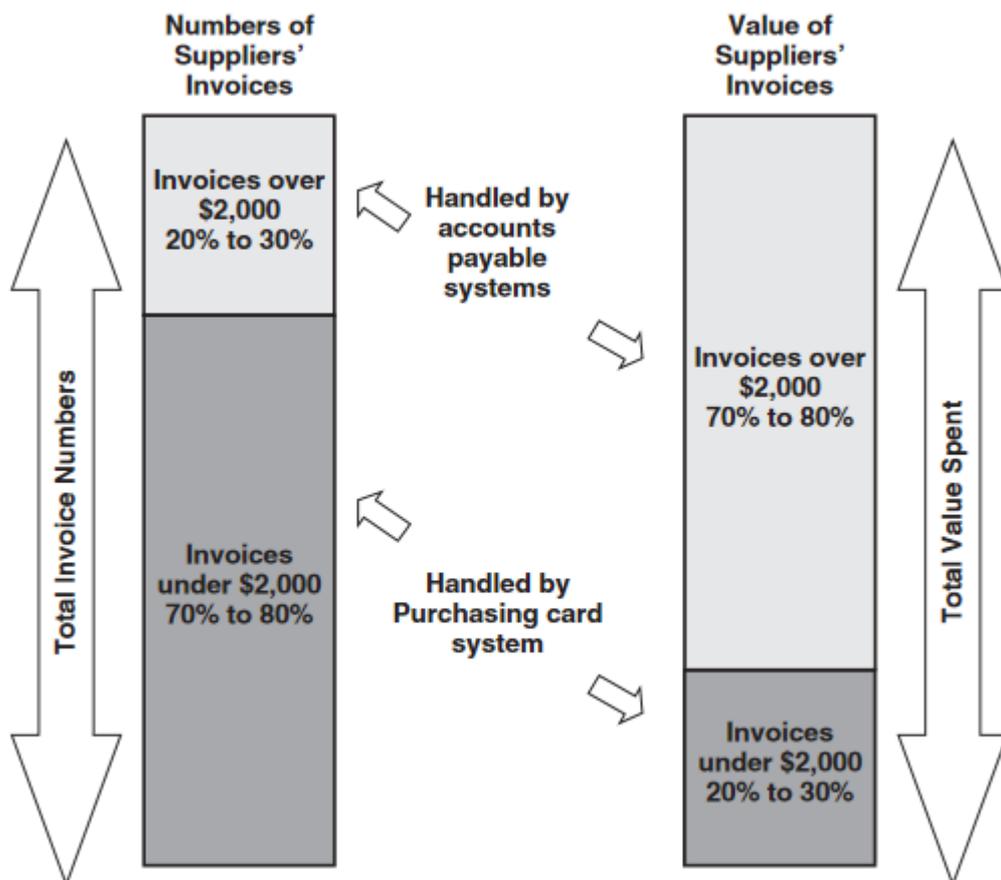
Sebagian besar sistem akuntansi hadir dengan sistem pesanan pembelian terintegrasi. Sistem yang lebih canggih memberikan akses 24/7 ke daftar harga online pemasok yang ditunjuk dan kemudian mengirimkan pesanan secara otomatis melalui email ke pemasok, asalkan pesanan tersebut berada dalam wewenang pemegang anggaran yang didelegasikan.

Sistem ini harus dibeli dan diterapkan sepenuhnya sebelum tim akuntansi mempertimbangkan untuk memperbarui buku besar (G/L). Membuat sistem pemesanan elektronik bekerja secara efektif adalah latihan utama, dan harus segera diteliti. Akan ada

organisasi yang menggunakan sistem akuntansi yang sama dan sistem pesanan pembelian berjalan dengan baik. Kunjungi organisasi itu dan pelajari cara menerapkan sistem.

Dapatkan Sistem Kartu Pembelian Diterapkan Sesegera Mungkin

Kartu pembelian adalah sistem AP gratis, dijalankan oleh penyedia kartu Anda, dibiayai oleh pemasok Anda. Menggunakan kartu-kartu ini di semua organisasi dari sektor swasta hingga pemerintah dan nirlaba adalah hal yang mudah. Itu hanya perlu diteliti dan dijual dengan benar. Jangan, jangan pernah menyebutnya sebagai kartu kredit; sebut saja sistem hutang akun gratis. Harap baca kembali bab saya tentang menjual kembali sebelum Anda mempromosikan alat yang tak ternilai ini. Saya memperkirakan bahwa biaya penuh dari pemesanan, penerimaan, pembayaran dan pengarsipan, termasuk waktu yang dihabiskan untuk menangani permintaan pemasok adalah antara Rp 350.000 dan Rp. 550.000 per transaksi. Itu sangat mengerikan ketika Anda menyadari bahwa sebagian besar transaksi Anda adalah untuk jumlah kecil. Gambar 5.2 menunjukkan profil tipikal faktor AP. Sebagian besar faktor yang masuk ke tim hutang mungkin bernilai rendah, terutama jika faktor konsolidasi belum diatur.



Gambar 5.2 Faktur AP yang ditargetkan oleh kartu pembelian

Ingatlah bahwa biaya untuk memproses transaksi Rp. 100.000 sama dengan biaya transaksi Rp. 1.000.000.000. Selain itu, apakah pantas meminta pemegang anggaran untuk mengajukan

pesanan dalam sistem pesanan pembelian Anda untuk transaksi Rp. 200.000? Tentunya sistem AP dirancang sekitar 100 persen sesuai dengan faktor utama, katakanlah lebih dari Rp. 20 Miliar, Rp. 30 Miliar, atau Rp. 50 Miliar, tergantung pada ukuran Anda. Kartu pembelian (lihat Gambar 5.3) berbeda dari kartu kredit dan akan tetap ada. Sebagian besar organisasi senang dengan tingkat kontrol ini dan akan menerima tanggung jawab tunggal untuk pengeluaran kartu. Namun, organisasi yang selalu berhati-hati dapat meminta pertanggungjawaban kepada staf, yang harus diganti sebelum pembayaran jatuh tempo. Ini melibatkan lebih banyak langkah pemrosesan sehingga ini bukan pilihan yang disukai. Kartu pembelian bekerja sangat baik dengan barang bernilai tinggi/bervolume rendah di mana Anda membeli melalui pemasok yang sama ketika Anda telah mengatur, dengan pemasok, untuk juga memasukkan informasi kode G/L yang sesuai pada transaksi. Kedua fungsi TI hanya perlu berkumpul dan memetakan kode G/L untuk persediaan dan kartu tersebut menginformasikan pemasok tentang kode departemen. Ini tidak sulit, karena sebagian besar pemasok tidak akan memengaruhi lebih dari tiga kode G/L!



Gambar 5.3 Contoh kartu pembelian

Cara Kerja Kartu Pembelian Di Akhir Bulan

Pada hari cutoff, semua pemegang kartu diberi waktu 24 jam atau lebih untuk memastikan bahwa semua pengeluaran mereka diberi kode. Yang harus dilakukan oleh pemegang kartu pembelian adalah mengakses, melalui web, sistem kartu pembelian bank (yang, tentu saja, dapat dilakukan dari ruang tunggu bandara) dan memasukkan detail keamanan yang diperlukan untuk mendapatkan akses ke pernyataan tersebut. Jika pemegang kartu telah membeli dari pemasok yang ditunjuk, semuanya akan diberi kode, sehingga mendukung kontrak nasional. Itu hanya pembelian satu kali yang membutuhkan pengkodean. Sistem kartu dapat diatur dengan kode G/L kartu pembelian yang paling sering digunakan untuk membantu efisiensi.

Anggota tim AP melihat status pernyataan, mengirim email peringatan ("Harap kodekan pengeluaran Anda paling lambat jam 5 sore besok"), dan, jika perlu, kodekan semua pengeluaran yang tidak dikodekan. ShaMe dan daftar nama dan panggilan telepon aneh dari CEO yang mengatakan, "Apa yang tidak Anda pahami tentang pentingnya sistem ini?" akan memastikan bahwa pemegang kartu menyadari bahwa setiap pelanggaran kepatuhan dianggap membatasi karir! AP cukup mengunggah semua pengeluaran langsung ke G/L, dan

semua kartu pembelian dapat dibayar dengan satu—ya, satu—pembayaran debit langsung. Sekarang saya yakin Anda dapat memahami mengapa sebagian besar organisasi AS menggunakan kartu pembelian.

5.3 PRAKTEK YANG LEBIH BAIK DENGAN KARTU PEMBELIAN

Praktik yang lebih baik dengan kartu pembelian meliputi:

- Jumlah minimum ditetapkan sebelum utang dagang memproses faktur pemasok satu kali melalui sistem AP. Minimal, saya akan menyarankan Rp. 20 Milyar, Satu-satunya pengecualian adalah Anda akan selalu memproses transaksi pemasok utama Anda melalui sistem AP, terlepas dari seberapa kecil tagihannya. Anda perlu melihat profil pengeluaran Anda. Anda ingin setidaknya 50 persen volume ditangkap oleh sistem kartu pembelian.
- Semua karyawan yang melakukan pembelian reguler diberikan kartu pembelian.
- Karyawan yang hanya melakukan pembayaran satu kali melakukannya melalui kartu kredit mereka sendiri dan mengklaim kembali atau menggunakan kartu pembelian manajer mereka.
- Kartu kredit korporat ditarik kembali, karena merupakan duplikasi.
- Anda tidak pernah mengambil kartu pembelian dari staf yang tidak mengkodekan pengeluaran mereka—Anda hanya mengatur mereka!
- Pilih kartu pembelian yang menawarkan sistem termudah, yang terhubung dengan baik dengan G/L Anda, mengizinkan pemasok untuk membuat kode, dan memiliki tambahan klaim biaya tunai.
- Untuk pemasok yang enggan kehilangan 2 hingga 3 persen, gantilah biaya ini berdasarkan pengeluaran tahunan aktual, yang dapat diperoleh dengan mudah dari sistem kartu pembelian.

Untuk informasi lebih lanjut, telusuri web untuk "membeli kartu" + "nama bank Anda". Yang perlu Anda lakukan hanyalah menghubungi bank Anda, yang memiliki banyak contoh praktik yang lebih baik.

Pengontrol keuangan saya melobi keras untuk kartu pembelian untuk semua staf dengan semua pengeluaran di bawah Rp. 20 Milyar diproses melalui kartu. Staf memasukkan koding untuk pembelian yang belum dikodekan ulang oleh pemasok, dan proses persetujuan dilakukan secara online. Ribuan transaksi digantikan oleh satu feed elektronik dan satu debit langsung.

—CFO dengan pengalaman blue chip

Potongan Utang Usaha Pada Hari Kerja Terakhir

Praktik yang lebih baik adalah memutus AP pada siang hari pada hari kerja terakhir. Jika AP dibiarkan terbuka, Anda akan kesulitan untuk menyelesaikan pelaporan akhir bulan dengan cepat. Apa keuntungan memegang AP terbuka selama satu atau dua hari? Bab 3 mencakup pemotongan hutang pada hari kerja terakhir dan bagaimana membatasi akrual dan membawanya ke depan. Silakan baca ulang ini untuk informasi lebih lanjut.

Pasang Cek Terakhir Yang Ditandatangani Pada Dinding Ceo

Di semua bengkel, saya menemukan organisasi terdepan yang tidak memiliki buku cek. Namun, untuk banyak organisasi, beberapa pemasok masih meminta pemeriksaan. Pertanyaannya adalah, bagaimana Anda membuat pemasok yang enggan memberikan rincian bank mereka?

Beberapa perusahaan progresif telah menyerah mengirimkan surat kepada pemasok yang meminta pindah ke pembayaran elektronik, dan sebagai gantinya menyewa staf sementara untuk menghubungi pemasok. Satu perusahaan dengan 99 persen akun membayar dengan debit langsung (dan masih tidak senang) menelepon pemasok dan berkata, "Kami ingin membayar Anda, tetapi kami tidak bisa. Kami adalah perusahaan modern dan membayar semua rekening kami secara elektronik. Kami telah membuang buku cek dan bingung bagaimana kami dapat membayar Anda, karena Anda telah mengabaikan permintaan kami untuk detail rekening bank Anda!" Satu perusahaan membatalkan pembayaran ceknya dan dapat memperoleh 120 detail bank pemasok dalam waktu empat jam setelah menelepon mereka untuk mengatakan, "Kami tidak dapat membayar Anda!"

Saya merekomendasikan agar cek terakhir ditulis untuk dibayarkan ke "A.N. Lainnya" seharga 99 sen. Cek ini kemudian dipasang secara seremonial dalam bingkai emas dengan plakat bertuliskan, "Ini adalah cek terakhir dan merupakan simbol dari dorongan kami untuk mengakhiri semua proses Charles Dickens." Cek berbingkai kemudian dipasang di kantor CEO. CEO akan sangat senang menjawab pengunjung ketika mereka bertanya, "Apa yang dilakukan cek itu dalam satu bingkai?" Manfaat menggunakan transfer dana elektronik sebagai metode pembayaran termasuk biaya yang lebih rendah, arus kas yang dapat diprediksi, dan lebih sedikit panggilan telepon pemasok karena keterlambatan pembayaran.

Lakukan Pembayaran Kredit Langsung Secara Sering

Ini adalah praktik yang lebih baik untuk sering melakukan pembayaran kredit langsung, pada kenyataannya memperlakukan ini sebagai aktivitas normal sehari-hari. Dalam organisasi yang sering berjalan, faktur diterima langsung oleh AP dari pemasok, dan perinciannya dicocokkan dengan pesanan elektronik dan bendera tanda terima elektronik yang bertuliskan "barang/jasa telah diterima secara penuh." Setelah pesanan, faktur, dan tanda terima cocok satu sama lain, pembayaran diproses pada tanggal pembayaran mendatang yang disepakati.

5.4 MENINGKATKAN KERJASAMA PEMEGANG ANGGARAN

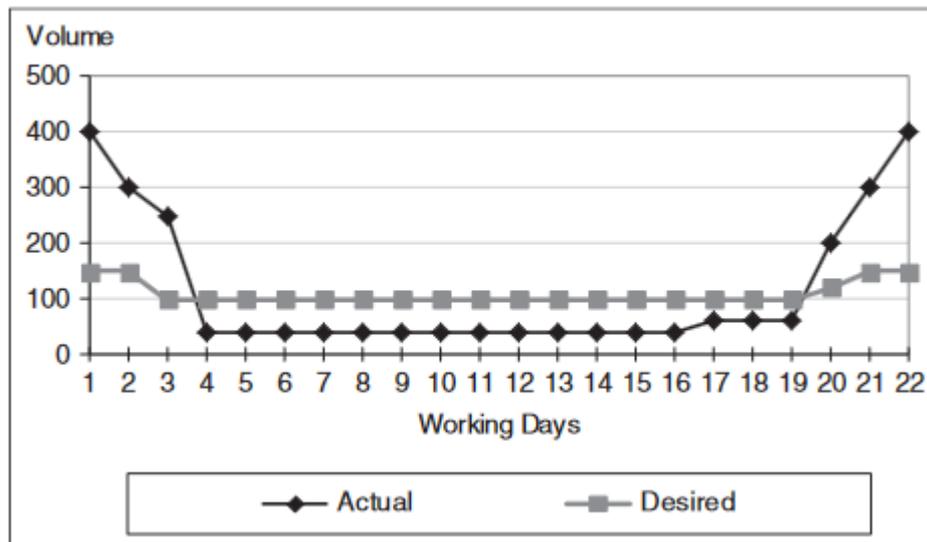
Ada banyak cara untuk meningkatkan kerja sama pemegang anggaran:

- Tingkatkan perputaran pemegang anggaran pada persetujuan faktur pembelian dengan menghubungkan kinerja dengan elemen bonus mereka.
- Menetapkan manajemen akun dalam tim keuangan (misalnya, Sarah menangani pemegang anggaran A, B, dan C; Ted menangani pemegang anggaran D, E, dan F).
- Kirimkan "surat selamat datang" kepada pemegang anggaran baru untuk melatih mereka dari awal dan menghilangkan potensi kebiasaan buruk sebelum mereka memiliki kesempatan untuk menjadi permanen.

- Selenggarakan lokakarya yang menguraikan bagaimana pemegang anggaran, dan staf mereka yang relevan, harus bekerja dengan sistem keuangan (AP, sistem pelaporan, G/L, penyelesaian klaim pengeluaran, penggunaan kartu pembelian, dll.).
- Beri penghargaan dan kenali perilaku pemegang anggaran yang baik.
- Membuat pemegang anggaran menyadari semua kesalahan mereka.

Mempercepat Koreksi Kelalaian Pemegang Anggaran

Satu perusahaan melaporkan bahwa sekarang memiliki waktu penyelesaian 24 jam bagi semua cabang untuk menyetujui semua faktur yang tidak dapat dicocokkan dengan pesanan dan yang belum diterima secara elektronik. Jika seorang manajer cabang tidak mencapai ini dalam satu hari dalam sebulan, dia kehilangan satu bulan bonus kinerja. CEO didekati dan mendukung inisiatif ini. Ini membutuhkan pemasaran yang cerdas, dan sepadan dengan usaha. Perubahan ini, bersama dengan penyederhanaan waktu faktur pemasok, akan berdampak besar pada volume pemrosesan, membantu memperlancar beban kerja, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 5.4.



Gambar 5.4 Volume pemrosesan faktur AP selama sebulan

Surat Sambutan Untuk Semua Pemegang Anggaran Baru

Bayangkan niat baik yang tercipta ketika seorang karyawan baru menerima surat sambutan dari departemen AP yang meminta slot untuk menyampaikan sesi pelatihan 20 menit untuk individu tersebut dalam beberapa minggu ke depan. Mengapa menunggu sampai pegawai baru dididik oleh yang tidak terdidik (pemegang anggaran yang tidak tahu atau tidak mematuhi prosedur AP)? Masuk sana dulu. Menyampaikan presentasi pelatihan singkat, termasuk:

- Prosedur
- Formulir
- Masalah yang kita miliki, dan mengapa hal itu membuat banyak waktu terbuang percuma

- Bagaimana pemegang anggaran dan tim AP dapat bekerja sama secara efektif
- Kehadiran daftar malu dan nama—Anda menunjukkan, “Tapi ini, tentu saja, tidak akan memengaruhi Anda!”

Presentasi ini paling baik disampaikan dalam format kasual, di laptop, diletakkan di depan pemegang anggaran baru. Lihat Lampiran A untuk draf surat sambutan.

Memperkenalkan Daftar “Nama”.

Jika Anda ingin mengubah perilaku manusia, Anda perlu mengerjakannya selama 12 minggu, dan selama waktu ini, sen akan turun. Jika Anda membuat sejumlah daftar malu dan nama dan meminta CEO dan tim manajemen senior (SMT), untuk menelepon beberapa pelaku setiap minggu, selama 12 minggu, Anda akan membuat perubahan. Saya akan merekomendasikan menyiapkan kartu laminasi dengan semua tabel liga (yaitu, daftar pelaku dengan jumlah kesalahan tertinggi, pengecualian, dll.), Dipotong agar sesuai dengan saku bagian dalam jaket anggota SMT. Yang perlu dilakukan SMT hanyalah mendiskusikan masalah ini dengan pemegang anggaran dengan ketegasan yang cukup sehingga pemegang anggaran memahami bahwa pengulangan akan membatasi karier.

Daftar yang disarankan adalah:

- Pemegang anggaran dengan faktur pembelian terbanyak tanpa pesanan yang sesuai
- Karyawan dengan klaim pengeluaran terlambat
- Pemegang anggaran dengan faktur pembelian menunggu persetujuan yang sudah di luar waktu penyelesaian persetujuan yang ditetapkan
- Pemegang anggaran yang melewati tenggat waktu

Ingat, Anda tidak akan pernah ingin mengundang semua pemegang anggaran ke barbeque Minggu sore Anda, jadi jangan khawatir tidak populer dengan pemegang anggaran yang tidak patuh. Anda perlu memperjelas satu hal: Tidak mematuhi persyaratan sistem akuntansi akan mencegah peluang menaiki tangga perusahaan. Dengan kata lain, ada tiga opsi yang terbuka bagi pemegang anggaran yang tidak sesuai ini: Anda keluar dari organisasi, mereka keluar dari organisasi, atau mereka berubah. Anda mungkin, seperti yang ditunjukkan oleh salah satu peserta, ingin menyebut daftar ini "pemegang anggaran yang membutuhkan pelatihan lebih lanjut".

Hadiah Perilaku Pemegang Anggaran Yang Baik

Satu tim akuntansi memberikan sebotol anggur sebulan kepada pemegang anggaran yang memberikan penyerahan akhir bulan lengkap pertama. Pengakuan sederhana ini telah menyediakan lingkungan yang sesuai untuk pengajuan tepat waktu dari pemegang anggaran. Penting juga untuk mencatat "pemenang" di beranda tim keuangan di intranet organisasi sehingga pemegang anggaran yang relevan mendapatkan pengakuan, yang merupakan penghargaan utama.

5.5 HUBUNGAN LEBIH DEKAT DENGAN PEMASOK UTAMA ANDA

Ada sejumlah cara agar hubungan yang lebih dekat dengan pemasok dapat meningkatkan pemrosesan. Semakin banyak sistem pemasok utama Anda ditautkan ke sistem

Anda, semakin baik. Ini hanyalah masalah menyatukan dua departemen TI di sekitar meja yang sama.

Praktik yang lebih baik meliputi:

- Meminta semua pemasok utama menghubungkan sistem mereka dengan milik Anda dan meminta pemasok menyediakan faktur elektronik terkonsolidasi yang sudah diberi kode G/L. Tetapkan target untuk mendapatkan lima pemasok teratas Anda semuanya elektronik dalam tiga bulan ke depan. Anda perlu menelepon hari ini untuk berbicara dengan mitra Anda di organisasi pemasok (CFO atau akuntan manajemen). Jangan serahkan hal ini kepada departemen TI untuk diatur, karena mereka mungkin menganggap jenis latihan ini menantang secara pribadi. Di mana Anda pernah melihat departemen TI yang penuh dengan ekstrovert dan komunikator hebat?
- Miliki satu pemasok alat tulis dan perkenalkan lemari alat tulis konsinyasi di semua lantai dalam organisasi. Staf kemudian dapat mengambil alat tulis apa yang mereka butuhkan. Pada awalnya, ini akan menyebabkan beberapa pemborosan. Anda cukup memetakan penggunaan dan membandingkan penggunaan rata-rata per karyawan per lantai. Petugas kemudian menagih Anda setiap bulan, dalam faktur gabungan, dikirim secara elektronik dengan penggunaan lantai demi lantai. Stok konsinyasi diisi ulang setiap minggu. Selama kunjungan ini, petugas kantor membawa barang-barang yang dipesan dalam dua hari terakhir, sehingga terhindar dari biaya kurir.
- Bawa tagihan semua akun bulanan, seperti utilitas, kartu kredit, dan sebagainya, di awal bulan (misalnya, siklus faktur termasuk transaksi dari 28 Mei hingga 27 Juni dan diterima pada 28 Juni). Anda masih memiliki transaksi satu bulan, dan oleh karena itu, banyak tim keuangan akan menghindari penambahan sisa hari kerja hingga akhir bulan, karena ada perjumpaan dari bulan sebelumnya.
- Minta pemasok utama untuk meminta pesanan dari pemegang anggaran Anda; mendukung hal ini dengan tidak membayar tagihan pemasok kecuali ada pesanan pembelian. Cukup kembalikan faktur ke pemasok dan minta mereka untuk melampirkan pesanan pembelian (mereka tidak akan mau mengulangi kegiatan ini lebih dari sekali!).
- Mewajibkan pemasok untuk memasukkan transaksi mereka ke dalam sistem Anda. Saat saya bekerja untuk IBM, saya memasukkan tagihan saya untuk pesanan tertentu. Tidak ada nomor pesanan berarti tidak ada kesempatan untuk masuk transaksi.
- Minta pemasok dalam jumlah besar dan bernilai kecil untuk menerima kartu pembelian Anda.

5.6 FAKTUR YANG DIBUAT SENDIRI (FAKTUR YANG DIBUAT PEMBELI)

Ketika faktur pemasok akan diterima terlambat, di mana beberapa produk mungkin hilang (bahan mentah keluar dari truk), atau di mana sistem Anda sangat canggih sehingga Anda tidak memerlukan dokumen pemasok, faktur yang dibuat oleh pembeli akan membantu efisiensi. Dokumen pengapalan pemasok digunakan untuk menentukan jumlah barang yang dipasok atau, dalam hal proses jembatan timbang, berat sebenarnya, diukur dengan jembatan

timbang. Bobot yang disepakati kemudian dikalikan dengan harga kontrak pembelian yang disepakati untuk menghitung jumlah utang. Pelanggan kemudian mengarahkan kredit ke pemasok, yang juga dikirim faktur elektronik. Faktur berisi semua perincian yang diperlukan, seperti jumlah, tanggal layanan, pajak, nilai, total hutang, dan nomor faktur unik menggunakan, katakanlah, tiga huruf pertama perusahaan Anda, dua huruf milik mereka, dan empat angka (mis., faktur #dsbbd1234).

Manfaat dari proses ini antara lain:

- Mengurangi biaya entri data
- Penghapusan kondisi faktur duplikat dan hilang
- Pengurangan langkah pemrosesan
- Pengurangan pertanyaan yang timbul dari ketidakcocokan faktur dan pengiriman
- Meminimalkan kesalahan administrasi

BAB 6

PENYEMPURNAAN PELAPORAN AKHIR BULAN

Pengantar

Ketika akhir bulan pertama telah direkayasa ulang, ada beberapa perubahan lain yang akan membuat perbedaan besar pada seberapa cepat akhir bulan Anda. Bab ini mengeksplorasi perubahan lain yang perlu Anda buat, studi kasus Hari 1 dan pelaporan virtual, dan mengapa periode pelaporan 4,4,5 minggu cocok untuk semua organisasi.

Setelah Anda mencapai akhir bulan yang jauh lebih cepat, Anda akan memiliki waktu untuk menerapkan beberapa penyempurnaan lebih lanjut yang dibahas dalam bab ini. Bab ini adalah kutipan dari buku putih saya, "Pelaporan Cepat dalam Tiga Hari atau Kurang dan Bebas dari Kesalahan."

6.1 HINDARI TIMESHEET TERLAMBAT

Saya pribadi percaya timesheets hanya diperlukan jika digunakan untuk menghasilkan pendapatan, dan bahkan itu masih bisa diperdebatkan. Salah satu kantor akuntan di Inggris Raya telah membuang lembar waktu seperti yang ditunjukkan dengan benar, "Kami menghabiskan banyak waktu mengisi lembar waktu hanya untuk menagih klien dengan jumlah waktu yang berbeda dalam banyak kasus." Kantor akuntan sekarang menyetujui kisaran biaya dan berdiskusi dengan klien di mana biaya harus dalam skala. Pergantian staf mereka menurun drastis dan mereka memperkirakan hingga enam persen dari waktu yang diinvestasikan, oleh semua staf yang mengisi lembar waktu dalam satuan enam menit.

Dapatkan staf untuk menyelesaikan lembar waktu yang tidak menghasilkan pendapatan pada hari -3 dan untuk memasukkan tebakan terbaik mereka untuk dua hari tersisa. Anda bahkan dapat membuat mereka memproyeksikan ke depan selama seminggu penuh. Bahkan jika perkiraannya 100 persen salah, tidak akan ada salah saji yang material. Minta semua staf terkait untuk menyelesaikan lembar waktu yang menghasilkan pendapatan pada siang hari pada hari kerja terakhir, dengan perkiraan terbaik untuk sore hari dan koreksi diproses pada lembar waktu minggu berikutnya. Jika saat makan siang anggota staf tidak tahu apa yang mereka lakukan sore itu, mungkin mereka harus bekerja untuk pesaing Anda.

Minimalkan Pelaporan Akhir Bulan Pemegang Anggaran

Laporan pemegang anggaran harus dibatasi hingga setengah jam persiapan. Laporan satu halaman sudah cukup, atau dua halaman jika Anda menggunakan indikator kinerja. Saya pernah melihat setumpuk laporan di meja manajer keuangan. Ketika saya tanya itu apa, dia bilang itu laporan akhir bulan pemegang anggaran. "Untuk apa kamu menggunakannya?" Saya bertanya. "Saya tidak menggunakannya; Saya menelepon pemegang anggaran jika saya membutuhkan penjelasan tentang perbedaan besar," jawabnya. Ratusan jam waktu pemegang anggaran terbuang sia-sia setiap bulan yang seharusnya lebih baik dihabiskan untuk pulang pada jam yang wajar. Titik awal yang baik adalah mengeluarkan biaya persiapan laporan bulanan, seperti yang dijelaskan di Bab 3.

6.2 HINDARI PENULISAN ULANG LAPORAN

Beberapa organisasi telah membuat perubahan budaya besar untuk melaporkan penulisan, membuat dewan direksi, CEO, dan SMT menghindari penulisan ulang dengan segala cara, menghemat ribuan dolar per bulan waktu manajemen. Dewan tidak lagi menganggap kualitas kertas dewan sebagai cerminan dari kinerja CEO. Organisasi telah belajar untuk mendelegasikan dan memberdayakan staf mereka sehingga SMT dan kertas kerja ditulis dengan masukan terbatas dari manajer senior dan diajukan dengan sedikit amandemen, asalkan SMT setuju dengan rekomendasinya. CFO dapat memilih untuk memberi peringatan pada setiap laporan keuangan: “Sementara saya setuju dengan rekomendasi, laporan itu ditulis oleh”

SMT dan dewan memahami bahwa laporan tersebut tidak ditulis dalam bahasa SMT. Anggota dewan didorong untuk memberikan komentar langsung kepada penulis tentang kekuatan dan area untuk perbaikan dalam penulisan laporan. Jika perlu, penulis juga menjadi penyaji. Oleh karena itu, organisasi memiliki minggu yang jauh lebih santai menjelang rapat dewan, setelah sebagian besar mendelegasikan penulisan laporan dan tekanan terkait. Imbalannya termasuk staf yang termotivasi dan lebih kompeten serta manajer umum bebas menghabiskan lebih banyak waktu untuk berkontribusi pada keuntungan.

Pelaporan Berdasarkan 4 Atau 5 Minggu

Julius Caesar memberi kami kalender yang kami gunakan hari ini. Ini bukan alat bisnis yang baik karena membuat 12 drama setahun untuk tim keuangan dan pemegang anggaran, dengan setiap bulan sedikit berbeda. Antara tiga dan lima bulan setiap tahun akan berakhir pada akhir pekan, dan tim keuangan sering menemukan bahwa proses akhir bulan lebih lancar untuk bulan-bulan ini. Mengapa tidak menutup pada hari Jumat/Sabtu/Minggu terdekat hingga akhir bulan, seperti yang dilakukan banyak perusahaan AS? Ini terkadang disebut pelaporan 4, 4, 5 (lihat Gambar 6.1 untuk pengaturan waktu). Manfaat dari hal ini termasuk bulan empat atau lima minggu yang tepat, yang membuat perbandingan lebih bermakna, dan dampaknya lebih kecil pada minggu kerja karena sistem digulirkan pada akhir pekan.

Kalau tidak, setiap bulan adalah drama karena kami tutup pada hari kalender yang berbeda. Setiap bulan kami harus mengeluarkan instruksi terperinci yang secara efektif berbunyi, “Tugas yang Anda lakukan pada hari Rabu bulan lalu, harap selesaikan pada hari Kamis bulan ini. Tugas yang Anda lakukan pada hari Kamis bulan lalu harap selesaikan pada hari Jumat” dan seterusnya. Penutupan di akhir pekan bisa dilakukan untuk semua sektor; beberapa akan membutuhkan lebih banyak penghubung daripada yang lain. Itu juga akan membuat perbedaan besar di sektor publik dan nirlaba. Anda cukup menyajikan kepada dewan hasil dan neraca bulan Juni. Anda tidak perlu menyoroti penutupan Juli. Pada akhir tahun, dua hari atau lebih yang hilang dari pendapatan dan pergerakan neraca akan dimasukkan ke dalam jadwal “overs and unders” auditor. Anda harus memilih apakah akan menjadi Sabtu terakhir atau Sabtu terdekat, Minggu lalu atau Minggu terdekat hingga akhir bulan, dan seterusnya. Sabtu terakhir dapat membuat Anda tutup enam hari sebelum akhir bulan, sedangkan opsi pilihan Sabtu terdekat adalah maksimal hanya dua hari kerja. Dengan

melakukan perubahan ini, Anda mulai membuat 12 nonevent setahun, tujuan akhir untuk semua akuntan perusahaan.

Dates for a Friday close (nearest to calendar month-end) *					A/P close	A/R close	FA close	Stock close
	2016		2017					
	No. of week		No. of week					
May	4	Friday, May 27, 2016	4	Friday, May 26, 2017	Noon Fri	5 P.M.	Noon Fri	5 P.M. Fri
June	5	Friday, July 01, 2016	5	Friday, June 30, 2017	" "	" "	" "	" "
July	4	Friday, July 29, 2016	4	Friday, July 28, 2017	" "	" "	" "	" "
August	4	Friday, August 26, 2016	4	Friday, August 25, 2017	" "	" "	" "	" "
September	5	Friday, September 30, 2016	5	Friday, September 29, 2017	" "	" "	" "	" "

Gambar 6.1 Penutupan pada hari yang sama setiap bulan (4, 4, 5 akuntansi)

Untuk membuat kemajuan di bidang ini, saya akan merekomendasikan hal berikut:

- Hubungi pemasok buku besar Anda dan tanyakan, "Siapa yang menggunakan G/L kami dan tutup pada hari tertentu setiap bulan?" Mereka akan menghubungkan Anda dengan mereka dan Anda akan melihat langsung manfaat dari 4, 4, 5 periode akuntansi. Tanyakan kepada mereka, "Apakah Anda akan kembali ke pelaporan kalender biasa?" Sebagian besar cenderung memberi Anda pandangan yang mengatakan, "Apakah kamu gila?"
- Pilih hari yang mana. Yang terbaik adalah menjadi yang terdekat daripada "Jumat", "Sabtu", "Selasa" terakhir hingga akhir bulan, dll. Sabtu terakhir dapat membuat Anda tutup enam hari sebelum akhir bulan, sedangkan opsi yang disukai dari Sabtu terdekat akan hanya boleh keluar maksimal dua hari kerja.
- Bicarakan konsekuensi audit dengan auditor, karena mereka akan menanganinya sebelumnya. Pada akhir tahun, hari pendapatan yang hilang (dua hari pada tahun kabisat) dan pergerakan neraca akan dimasukkan ke dalam jadwal "overs and unders" auditor. Anda cukup menutup pada tanggal 29 Desember tetapi memanggil tahun tersebut ke tanggal 31 Desember. Salah saji akan hilang dalam pembulatan.
- Saya tidak akan memberi tahu dewan. Anda cukup menyajikan kepada dewan hasil dan neraca bulan Desember. Anda tidak perlu menyoroti penutupan 29 Desember.

Tunda Perubahan Sistem Akuntansi Anda

Perusahaan harus dapat mencapai pelaporan hari ke-3, tidak peduli seberapa kuno sistem akuntansi mereka. Banyak yang bisa dicapai dengan sistem lama. G/L lama bukan alasan untuk tidak mencapai pelaporan hari ke-3! Jika Anda masih yakin bahwa G/L adalah masalahnya, Anda memerlukan perubahan paradigma dalam pemikiran Anda. Banyak CFO di organisasi besar disesatkan untuk melakukan investasi besar dalam G/L besar yang berfungsi untuk mengunci analisis di tingkat mikro. Jeremy Hope, dari Beyond Budgeting yang terkenal, menunjukkan dalam bukunya baru-baru ini bahwa banyak sistem seperti itu yang meragukan. Saya setuju, karena sistem ini sering dirancang oleh orang-orang yang selalu ingin menjadi ilmuwan NASA dan yang tidak pernah menjalankan tim keuangan seumur hidup mereka.

“Upgrade bisnis ke G/L dan sistem inti lainnya seringkali hanya mereplikasi proses yang ada dan tidak mengambil kesempatan untuk mendesain ulang proses tersebut menjadi sistem baru. Ada banyak alat dalam sistem modern yang tidak pernah digunakan!”

—CFO dengan pengalaman blue chip internasional

Sebagian besar sistem akuntansi hadir dengan sistem pesanan pembelian terintegrasi. Beberapa sistem memungkinkan pesanan diberi harga menggunakan daftar harga online pemasok dan kemudian dikirim melalui email secara otomatis ke pemasok pilihan, asalkan pesanan tersebut berada dalam wewenang pemegang anggaran yang didelegasikan. Sistem ini harus dibeli dan diterapkan sebelum tim akuntansi mempertimbangkan untuk meningkatkan G/L.

6.3 MENGHAPUS SPREADSHEETS DARI RUTINITAS AKHIR BULAN

Excel tidak memiliki tempat sebagai alat pelaporan atau konsolidasi karena terlalu rentan terhadap bencana. Hal ini telah dijelaskan pada Bab 4 tentang teknologi. Sebaiknya baca lagi sekarang untuk mengulangi bahaya mengandalkan Excel sebagai alat pelaporan. Tidak ada masalah ketika sistem secara otomatis mengunduh ke Excel, dengan semua logika pemrograman berada di dalam sistem dan dengan demikian anti-bom. Masalah muncul ketika sistem dibangun sendiri, seringkali oleh seseorang yang telah keluar dari perusahaan. Sekarang keakuratan laporan bergantung pada rumus Excel yang membaca unduhan G/L yang diimpor. Ini, seperti yang mungkin pernah Anda alami sendiri, sebuah malapetaka yang menunggu untuk terjadi.

Hari Pertama Pelaporan Dan Penutupan Virtual

Pelaporan akhir bulan yang cepat telah ada sejak awal 1990-an, ketika CFO berpandangan jauh ke depan mulai melihat konsep pelaporan hari pertama (DOR).

Apa Pelaporan Hari Pertama?

DOR adalah pemadatan proses pelaporan bulanan sehingga proses akhir bulan selesai dan laporan manajemen diterbitkan semua dalam Hari Pertama, hari pertama setelah akhir bulan sebelumnya. Organisasi yang mencapai DOR menyelesaikan semua tugas berikutnya pada pukul 5 sore. pada Hari Pertama:

- Informasi transaksi diproses
- Akrua dinaikkan
- Konsolidasi selesai
- Laporan disiapkan
- Komentar/analisis ditambahkan
- Laporan dikeluarkan untuk CEO

Pengenalan DOR telah menciptakan preseden yang berarti bahwa pelaporan lima, enam, tujuh, atau delapan hari kerja setelah akhir bulan akan segera menjadi aktivitas berbahaya bagi CFO. Bagaimana Anda akan menjelaskan pemborosan waktu ini kepada seorang CEO yang terbiasa dengan laporan Hari Pertama di pekerjaan sebelumnya? Dengan kata lain, segera

tidak akan diterima oleh organisasi dan akan membatasi karir CFO untuk bertanggung jawab atas proses akhir bulan yang memakan waktu dan mahal.

Studi Kasus: Johnson & Johnson Vision Products USA

Sekitar tahun 1980, artikel pertama tentang DOR mulai muncul, dan salah satu perusahaan pertama yang mempraktikkannya adalah Johnson & Johnson Vision Products USA, pembuat lensa kontak lunak Acuvue. Perusahaan tidak menyadari ada masalah nyata sampai membandingkannya dengan perusahaan lain. Ditemukan, dengan ngeri, bahwa penutupan dua minggu mengakibatkan perusahaan "membayar lebih banyak untuk menyiapkan laporan bulanan nanti". Dengan kata lain, perusahaan yang lebih cepat memiliki lebih sedikit sumber daya akuntansi. Johnson & Johnson dengan cepat melakukan pelaporan Hari Ketiga dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

- Semua manajemen dibuat sadar akan masalah ini.
- Pembelian diperoleh dari manajemen.
- Tim proyek multifungsi dibentuk (pelaporan, pemasaran, operasi, teknologi informasi [TI], perencanaan produksi).
- Tim proyek diberdayakan untuk membuat keputusan.
- Fokusnya adalah pada peningkatan berkelanjutan dan kerja sama tim.
- Tenggat waktu dipatuhi.

Pada Hari Ketiga, perusahaan menemui jalan buntu; perbaikan sekarang membutuhkan perubahan paradigma yang lengkap oleh kelompok keuangan. Grup perlu merekayasa ulang prosesnya, sehingga:

- Tugas tidak bernilai yang teridentifikasi, seperti: memposting jurnal otomatis pada Hari Pertama, jurnal harus ditinjau sebelum masuk ke sistem, produksi periode tidak diselesaikan hingga Hari Kedua, alokasi tidak dilakukan hingga akhir Hari Kedua, entri pergerakan inventaris tidak dibuat sampai Hari Ketiga.
- Menerapkan prinsip Pareto (80/20) secara ketat, dengan fokus pada angka besar. Tingkat materialitas ditetapkan — item baris entri jurnal manual dikurangi hingga 80 persen.
- Menghilangkan semua koreksi antardepartemen pada akhir bulan.
- Tinjauan manajemen dihilangkan, karena pemegang anggaran sekarang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.
- Memadatkan laporan manajemen menjadi satu halaman indikator utama ditambah satu halaman tentang kinerja unit bisnis.
- Menggunakan perkiraan untuk menghindari memperlambat proses. (Perbedaan antara estimasi dan aktual ternyata tidak pernah signifikan.)
- Komunikasikan perubahan pada laporan akhir bulan jauh sebelumnya.
- Memastikan pemegang anggaran melacak aktivitas sepanjang bulan, menghilangkan kejutan yang biasa ditemukan selama proses penutupan.
- Pemrosesan alokasi tanpa meninjau pengeluaran departemen.
- Memindahkan persiapan untuk akhir bulan mendekati sebelum akhir periode, bukan setelahnya.

- Mengganti akun yang direkonsiliasi pada Hari Pertama dan Kedua dengan analisis varians.
- Secara manual memasukkan jumlah debitor dan penerimaan kas hari terakhir, dan rinciannya ditangani kemudian.

Tabel 6.1 Kerangka Waktu Johnson & Johnson

Kerangka Waktu Johnson & Johnson Asli	Target yang Disarankan untuk Pembaca
Saat mulai—8 hari	Langsung menuju 3 hari tutup
6 bulan kemudian—3 hari	6 bulan kemudian—2 hari
12 bulan sejak awal—2 hari	12 bulan sejak awal—1 hari
24 bulan sejak awal—1 hari	24 bulan sejak awal—penutupan virtual

Lihat Tabel 6.1 untuk kerangka waktu Johnson & Johnson. Saya menyarankan hal yang sama untuk organisasi Anda.

Johnson & Johnson merampingkan semua proses dengan mengikuti tiga prinsip: (1) hilangkan apa yang Anda bisa, (2) sederhanakan apa yang tersisa, dan (3) gabungkan aktivitas atau informasi yang serupa—dan dengan demikian mencapai El Dorado pelaporan akuntansi Hari Pertama.

Studi Kasus: Motorola—12 Tidak Ada Acara Setahun

Pada 1990-an, Motorola memiliki enam sektor operasi yang masing-masing terdiri dari beberapa divisi di lebih dari 30 negara dengan lebih dari 40 neraca. Itu bergerak dari penutupan delapan hari menjadi penutupan dua hari dengan cepat dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

- Terapkan “praktik yang lebih baik” kelas dunia.
- Cari cara untuk berubah; jangan berkata, "Tidak, itu tidak bisa dilakukan."
- Biarkan persaingan alami antar sektor untuk mengurangi kesalahan (tidak ada yang suka berada di bawah).
- Hitung kesalahan pemrosesan, yang bergerak dari 10.000 kesalahan untuk setiap 700.000 transaksi menjadi 1.000 kesalahan per 2 juta transaksi (Five Sigma) dengan target hanya tiga kesalahan per juta (Six Sigma).
- Hilangkan kesalahan yang memakan waktu.
- Gunakan rekayasa ulang “Post-it” (lihat bagian di Bab 10, “Metode Kerja Ramping dan Lebih Cerdas”).
- Izinkan sektor memiliki sistem akuntansi sendiri.
- Cari ratusan perbaikan kecil (1 persen).

Dampak keuangan dari perubahan ini luar biasa, dengan biaya keuangan di seluruh dunia turun dari 2,4 persen dari pendapatan tahunan menjadi sekitar 1 persen (penghematan yang dilaporkan lebih dari Rp. 1 Triliyun per tahun). Motorola menemukan bahwa laporan akhirnya hampir bebas dari kesalahan. Dengan kata lain, dengan lebih cepat, perusahaan juga berhasil mengatasi tingkat kesalahan. Akhir bulan bebas drama, dengan lebih sedikit kecemasan dan semangat yang lebih tinggi di tim akuntansi. Apa yang juga tidak dapat dipercaya adalah

bahwa perusahaan menyatakan bahwa manajer tim keuangan bahkan memiliki lebih banyak waktu untuk analisis dalam rezim pelaporan Hari Pertama ini daripada sebelumnya dalam penutupan delapan hari yang rawan kesalahan. Kedua studi kasus ini berdampak besar pada apresiasi saya tentang bagaimana akhir bulan dapat direkayasa ulang dan mengarahkan saya untuk mengembangkan proses "Rekayasa ulang pasca-it" yang ditampilkan di Bab 10.

Pelaporan Hari Pertama Telah Digantikan oleh Penutupan Virtual

Pelaporan Hari Pertama telah digantikan oleh mereka yang telah mengembangkan sistem yang mampu memberikan CFO hasil bersih akrual penuh setiap saat selama sebulan. Tutup virtual, demikian sebutannya, dilakukan oleh CISCO, Motorola, Oracle, Dell, Wells Fargo, Citigroup, JP Morgan Chase, dan Alcoa.

Riset tentang Bulan Cepat Berakhir

Ada banyak penelitian tentang akhir bulan cepat, dan pencarian Internet menggunakan string "akhir bulan" + "cepat" + "pelaporan" akan menemukan informasi lebih lanjut.

BAB 7

PELAPORAN LEAN — INFORMATIF DAN BEBAS KESALAHAN

Pengantar

Banyak laporan manajemen hanyalah memorandum informasi. Mereka datang terlambat dan rawan kesalahan dan terlalu rinci. Bab ini mengeksplorasi landasan untuk pelaporan; format satu halaman yang akan membuat perbedaan. Ini juga mengacu pada pekerjaan pakar visualisasi data, Stephen Few, dan langkah-langkah kontrol kualitas yang harus Anda ambil untuk memastikan semua laporan Anda bebas dari kesalahan.

Banyak laporan manajemen bukanlah alat manajemen; mereka hanyalah memorandum informasi. Mereka datang terlambat, jauh setelah kudanya melesat, dan mengandung kesalahan karena langkah-langkah jaminan kualitas yang dirusak oleh penyesuaian yang terlambat. Mereka juga mengandung terlalu banyak detail dan diproduksi hanya karena kami melakukannya bulan lalu. Sebagai alat manajemen, laporan manajemen harus mendorong tindakan tepat waktu ke arah yang benar dengan melaporkan kegiatan-kegiatan yang perlu difokuskan oleh dewan dan manajemen.

7.1 BATU DASAR PELAPORAN

Anggota dewan dan tim manajemen senior telah mengeluh selama bertahun-tahun karena mereka mengirimkan terlalu banyak informasi, namun kami masih bersikeras untuk menyiapkan laporan keuangan akhir bulan yang besar. Biaya mempersiapkan, menganalisis, dan memeriksa informasi ini merupakan beban utama pada fungsi akuntansi, menciptakan penundaan waktu yang signifikan dan akibatnya meminimalkan nilai informasi.

Selama bertahun-tahun mempelajari pelaporan, saya telah mengembangkan beberapa landasan untuk pelaporan:

- Laporan harus diselesaikan dengan cepat berdasarkan pandangan yang benar dan adil untuk menghindari perincian yang tidak perlu. Misalnya, apakah perlu melaporkan Penjualan sebesar Rp. 23.456.327? Tentunya Rp. 23,5 juta jauh lebih mudah untuk dibaca dan dipahami.
- Jika memungkinkan, batasi laporan menjadi satu halaman, meskipun terkadang satu halaman fanfold (A3). Ini memaksa seseorang untuk menjadi ringkas dengan menyimpannya di komentar untuk menyoroti poin dan hanya memasukkan grafik yang benar-benar penting.
- Memiliki proses penjaminan mutu yang komprehensif sehingga laporan benar-benar konsisten secara internal dan menyetujui nomor sumber setiap saat.
- Gunakan grafik praktik terbaik—mengikuti pedoman Stephen Few, pakar visualisasi data. Masukkan analisis tren pada garis kunci setidaknya 15 bulan yang lalu sehingga Anda memiliki perbandingan langsung dengan tahun lalu.
- Manfaatkan alat pelaporan abad kedua puluh satu sehingga manajer dapat melihat laporan mereka di tablet mereka.

- Laporan harus diselesaikan dengan cepat berdasarkan pandangan yang benar dan adil seperti yang dibahas di Bab 3. Hal ini mensyaratkan bahwa setiap saat kita merenungkan materialitas di tingkat kelompok dan memastikan bahwa jumlahnya sesuai dengan sumber, disiapkan menggunakan sistem yang kuat (tidak termasuk spreadsheet), dan telah ditinjau kewajarannya.

7.2 FORMAT SATU HALAMAN YANG RINGKAS

Format berikut mematuhi aturan pelaporan dan hanya menampilkan garis jika mewakili lebih dari 10 persen dari total pendapatan atau pengeluaran. Jadi, pelaporan dengan kode akun adalah sesuatu dari masa lalu. Manajer dapat melakukannya dengan meninjau nomor unit mereka di alat pelaporan perincian. Variasi hanya disorot oleh ikon otomatis jika melebihi ambang batas dan lebih dari 10 persen dari anggaran.

Melaporkan Kinerja Unit Bisnis

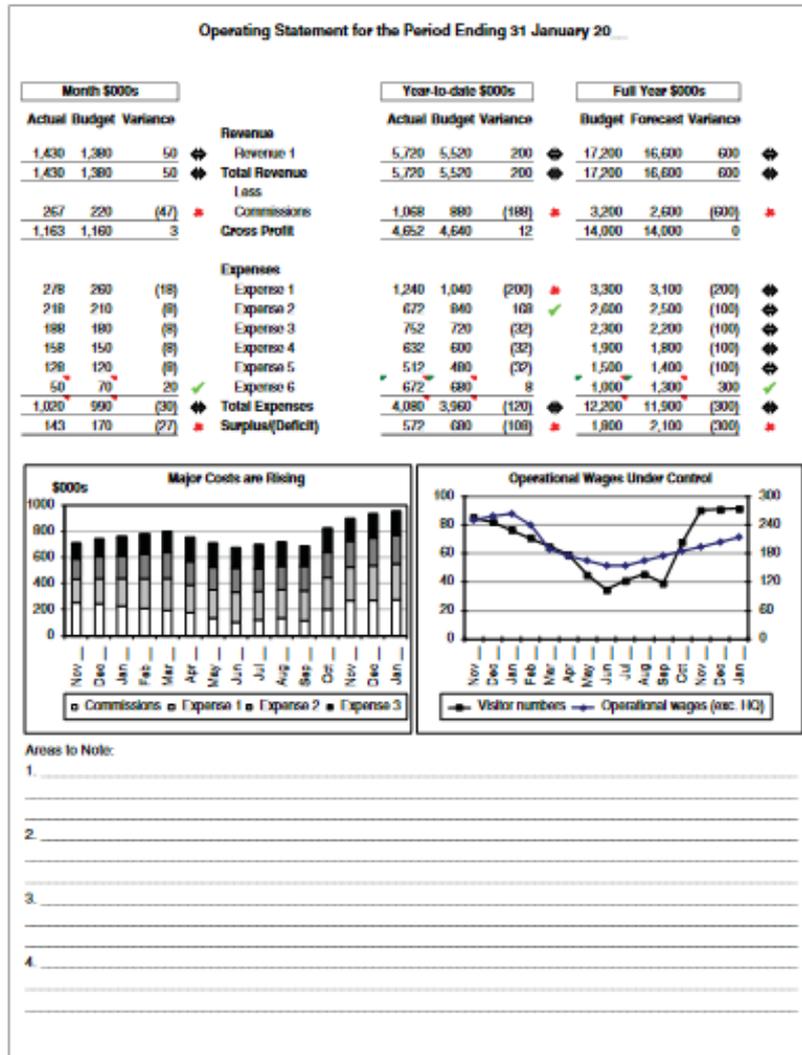
Laporan unit bisnis harus dibatasi satu halaman dan harus diselesaikan dalam 20 sampai 30 menit. Tidak ada yang menginginkan disertasi, dan tidak ada yang akan membacanya. Jika manajer unit bisnis mengalami masalah, terlalu terlambat untuk mengungkapkannya dalam laporan bulanan. Tim keuangan harus memberi tahu manajemen senior selama bulan itu, dan diskusi seharusnya diadakan tentang apa yang sebaiknya dilakukan. Gambar 7.1 adalah contoh laporan unit bisnis bulanan. Laporan laba rugi (P&L) dirangkum dalam 10 sampai 15 baris. Dua grafik ditampilkan; yang satu melihat tren item pengeluaran utama dan yang lainnya melihat pendapatan jika pusat laba, atau grafik mungkin membandingkan angka finansial dan nonfinansial—dalam hal ini, angka wisatawan dibandingkan biaya pegawai.

Sistem ikon telah dibuat untuk menyorot varian, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.1. Cara yang disarankan adalah mengabaikan semua varian kurang dari jumlah tertentu. Untuk semua varian di atas jumlah ini, izinkan toleransi, katakanlah, plus atau minus 10 persen dan tampilkan ikon untuk ini, lalu tampilkan sebagai positif atau negatif setiap varian di atas 10 persen. Dalam contoh ini, ambang varians bulanan adalah Rp. 200 Juta, ambang batas tahun hingga saat ini dan akhir tahun ditetapkan sebesar Rp. 100 Miliar. Untuk perbedaan di atas angka-angka ini tetapi dalam 10 persen, kami menampilkan ikon “dalam toleransi” <> dan tidak perlu ada komentar.

Catatan adalah sorotan utama dan langkah-langkah tindakan yang harus diambil. Tidak ada komentar lain yang diberikan pada P&L unit bisnis. Manajer unit bisnis dapat mendiskusikan masalah lain secara pribadi dengan CEO. Setiap unit bisnis dapat memiliki hingga lima grafik berbeda, dan dua grafik yang menunjukkan informasi paling relevan ditampilkan dalam laporan bulan itu. Setiap laporan unit bisnis akan terlihat sedikit berbeda. Judul garis kunci dan grafik mungkin berbeda. Perhatikan penggunaan judul grafik untuk mengatakan sesuatu yang bermakna, perlakukan mereka seperti seorang jurnalis memperlakukan judul artikel mereka.

Pelaporan Aliran Nilai

Bentuk akuntansi baru telah muncul, yang dikenal sebagai akuntansi ramping. Hal ini didasarkan pada konsep lean yang pertama kali muncul dalam pabrikan multinasional Jepang.



Gambar 7.1 Contoh laporan unit bisnis

Jika Anda adalah entitas manufaktur, maka Anda perlu segera mempelajarinya. Aliran nilai adalah kumpulan produk yang berbagi proses yang sama dan mencakup biaya dari semua orang dan sumber daya yang terlibat dalam aliran nilai. Brian Maskell berkata, “Aliran nilai adalah urutan langkah-langkah baik penambahan nilai maupun bukan penambahan nilai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu produk atau layanan dari awal hingga akhir.”

Alih-alih melihat departemen, unit bisnis, atau biaya produk, kami melihat aliran nilai. Aliran nilai ini dapat berupa satu produk atau sekelompok produk yang melalui proses serupa. Pada Gambar 7.2, kita melihat sebuah perusahaan yang hanya membuat dua produk, sebuah truk dan sebuah mobil.

Value Stream Income Statement				
	Car	Truck	Sustaining	Total Plant
Sales	60,000	40,000		100,000
Material costs of goods sold	-20,000	-15,000		-35,000
Employee costs	-9,000	-8,000	-5,000	-22,000
Machine costs	-10,000	-5,000		-15,000
Occupancy costs	-6,000	-4,000	-5,000	-15,000
Other costs	-1,000	-1,000		-2,000
Value stream costs	-46,000	-33,000	-10,000	-89,000
Value stream profit	14,000	7,000	-10,000	11,000
Inventory reduction (labor and overhead from prior periods)				0
Inventory increase (labor and overhead carried forward)				3,000
Plant profit				14,000
Corporate allocation				-12,000
Net operating income				2,000

Gambar 7.2 Pelaporan menggunakan aliran nilai

Akuntansi aliran nilai telah keluar dari gerakan ramping dengan penulis seperti Brian Maskell dan Frances Kennedy yang menunjukkan bahwa metode akuntansi, kontrol, dan pengukuran perlu berubah secara substansial. Inilah perbedaan utamanya:

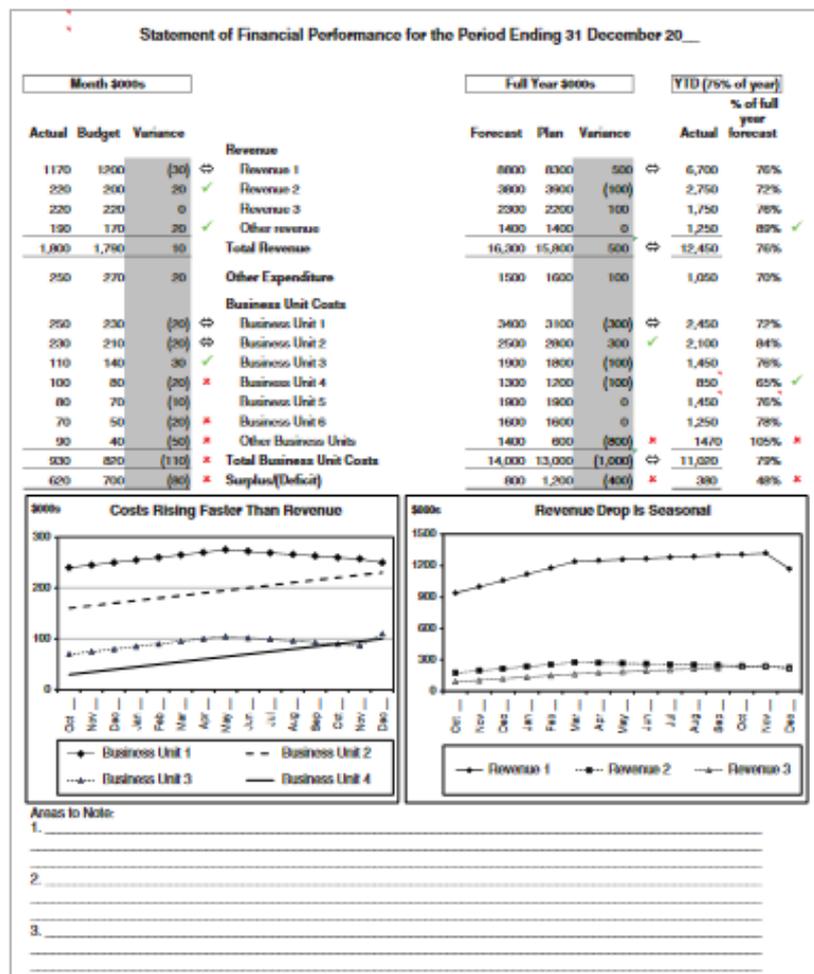
- Biaya tenaga kerja dan mesin dibebankan langsung ke aliran nilai dengan menggunakan beberapa penggerak biaya sederhana, tetapi alokasi semacam itu dijaga seminimal mungkin, tentunya tidak menggunakan model perhitungan biaya berbasis aktivitas. Tenaga kerja yang ada tidak diperlakukan sebagai variabel kecuali Anda perlu mempekerjakan staf tambahan.
- Biaya berkelanjutan, yang merupakan biaya penting yang mendukung seluruh fasilitas tetapi tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan aliran nilai tertentu, tidak dialokasikan ke aliran nilai, tetapi ditampilkan dalam kolom terpisah. Mempertahankan biaya termasuk manajemen dan dukungan, biaya fasilitas, teknologi informasi, dan biaya manajemen sumber daya manusia yang tidak terkait langsung dengan aliran nilai.
- Perubahan inventaris dilaporkan secara terpisah sebagai penyesuaian di bawah garis dan dilaporkan untuk keseluruhan entitas, bukan aliran nilai yang terpisah. Hal ini memungkinkan manajer aliran nilai untuk menilai aliran nilai masing-masing tanpa kerumitan perubahan inventaris yang memengaruhi keuntungan aliran nilai. Jika perusahaan berhasil mengadopsi metode persediaan just-in-time, masalah tersebut sebagian besar akan hilang. Akibatnya, motivasi untuk memanipulasi nilai persediaan juga hilang.
- Di bawah akuntansi ramping, biaya hunian sebenarnya dibebankan ke aliran nilai sesuai dengan jumlah ruang yang digunakan. Penetapan biaya ini memberikan

motivasi bagi tim aliran nilai untuk mengurangi biaya hunian. Namun, tidak ada upaya untuk menyerap semua biaya hunian yang diperlukan. Ruang yang tidak digunakan oleh aliran nilai dibebankan pada biaya penopang. Akibatnya, biaya hunian ditangani dengan cara yang mirip dengan akuntansi tradisional, tetapi dibebankan ke aliran nilai alih-alih objek biaya lainnya seperti produk atau divisi.

- Biaya standar dan variasi harga dan volume—tulang punggung akuntansi manajemen klasik—ditinggalkan.
- Sangat sedikit alokasi yang digunakan selain alokasi biaya hunian.
- Biaya suatu produk tidak terkait dengan jumlah tenaga kerja atau waktu mesin yang dikeluarkan. Ini didasarkan pada laju aliran melalui aliran nilai. Masalah ini dieksplorasi secara lebih rinci dalam Bab 15.

Pelaporan Laba Rugi Konsolidasi

Gambar 7.3 adalah contoh pelaporan akun P&L terkonsolidasi. Laporan ini merangkum P&L dalam 10 sampai 15 baris. Alih-alih melihat biaya konsolidasi, seperti personel, bangunan, dan sebagainya, laporan tersebut merangkum pengeluaran divisi/unit bisnis.

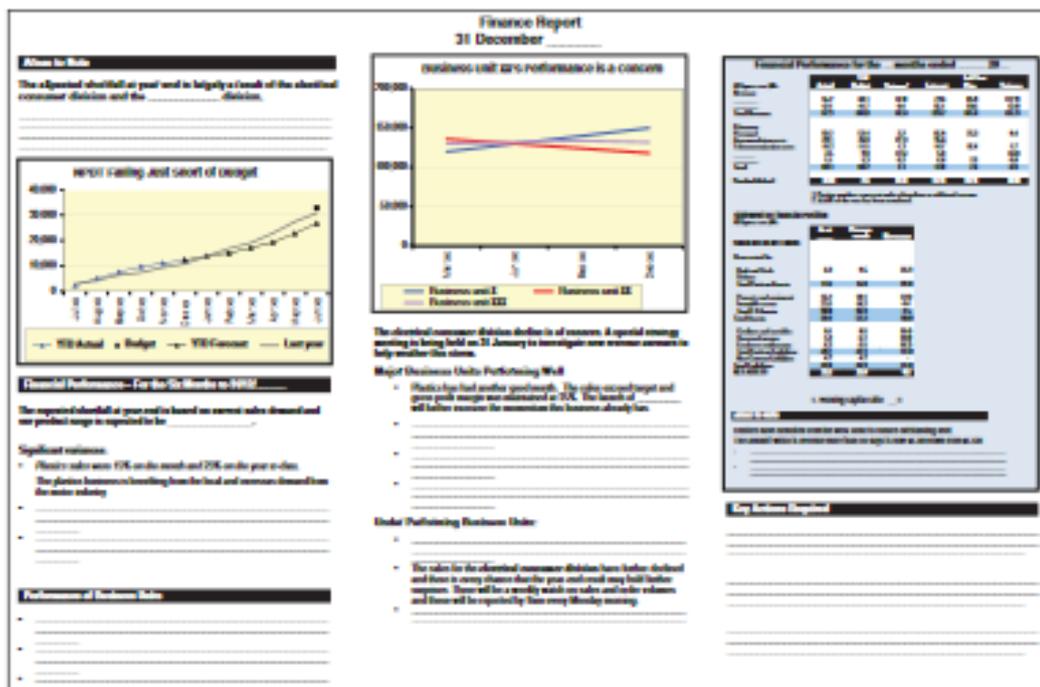


Gambar 7.3 Contoh laporan laba rugi konsolidasi

Dua grafik yang ditampilkan dalam pameran melihat tren pendapatan dan pengeluaran utama dan judul spanduk digunakan untuk judul grafik. Sejumlah grafik yang berbeda akan dipertahankan dan yang paling relevan akan ditampilkan. Catatan adalah sorotan utama dan langkah-langkah tindakan yang harus diambil. Anggaran YTD tidak ditampilkan, karena saat ini sudah sangat ketinggalan zaman. Sebagai gantinya, kami menampilkan YTD sebagai persentase dari perkiraan akhir tahun terbaru, menyoroti di mana perkiraan tersebut mungkin terlalu optimis atau terlalu pesimis. Prakiraan ini akan direvisi sekali dalam tiga bulan, dan bukan bulanan, seperti yang telah dibahas di Bab 3 tentang pelaporan akhir bulan. Tidak ada komentar lain tentang P&L. Ikon sepenuhnya otomatis berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Laporan Keuangan Satu Halaman untuk CEO

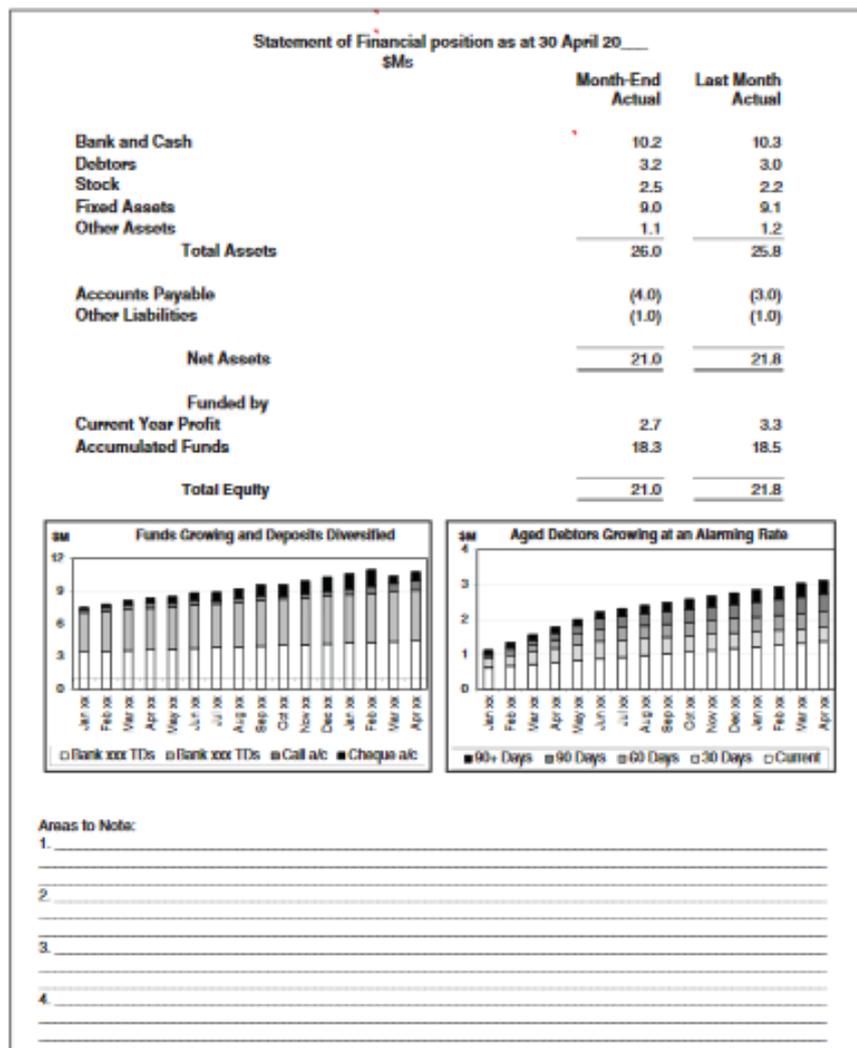
Semua CEO menyukai halaman ringkasan yang bagus di mana mereka dapat melihat keseluruhan gambar. Dalam penelitian saya, saya menemukan one-pager yang saya yakini sebagai contoh yang sangat baik dari pelaporan cerdas. Pada satu halaman A3 (Fanfold standar AS), tim keuangan telah meringkas area yang perlu diperhatikan, kinerja keuangan tahun ini, meninjau unit bisnis utama, dan mengomentari ringkasan P&L dan neraca (lihat Gambar 7.4). Konsepnya di sini adalah memberi CEO ringkasan laporan keuangan yang lebih mudah dibaca daripada laporan keuangan lengkap. Setelah Anda mendesainnya dengan hati-hati, Anda akan menemukan, saya yakin, bahwa halaman ini menjadi laporan utama. Kedua sisi halaman dapat digunakan. Sisi belakang halaman dapat menyertakan ringkasan kinerja unit bisnis, atau tabel peringkat untuk cabang ritel, atau dasbor yang meringkas informasi keuangan dan nonkeuangan, seperti yang ditunjukkan pada Bab 8. Apa pun yang Anda sertakan di sisi belakang, pastikan bahwa Anda tidak pergi di bawah ukuran font 10 poin.



Gambar 7.4 A3 (fanfold) laporan keuangan CEO

Melaporkan Neraca

Gambar 7.5 adalah contoh ringkasan neraca dengan angka bulat dalam jutaan, lebih bulat daripada angka dalam P/L (mis., beri tahu manajemen bahwa debitur berutang hanya di bawah Rp. 3,2 juta, bukan Rp. 3.189.235; saya jamin, sebagian besar akan ingat Rp. 3 juta tapi lupa nomor lainnya). Neraca harus memiliki tidak lebih dari 10 kategori mengikuti aturan 10 persen yang telah dibahas sebelumnya. Setiap kategori tambahan dalam neraca membingungkan manajemen dan hanya menguntungkan para akuntan. Grafik berfokus pada isu-isu neraca utama seperti penuaan debitur, tingkat stok, penuaan aset operasional utama (misalnya, usia rata-rata berbagai jenis pesawat), dan tingkat kas.



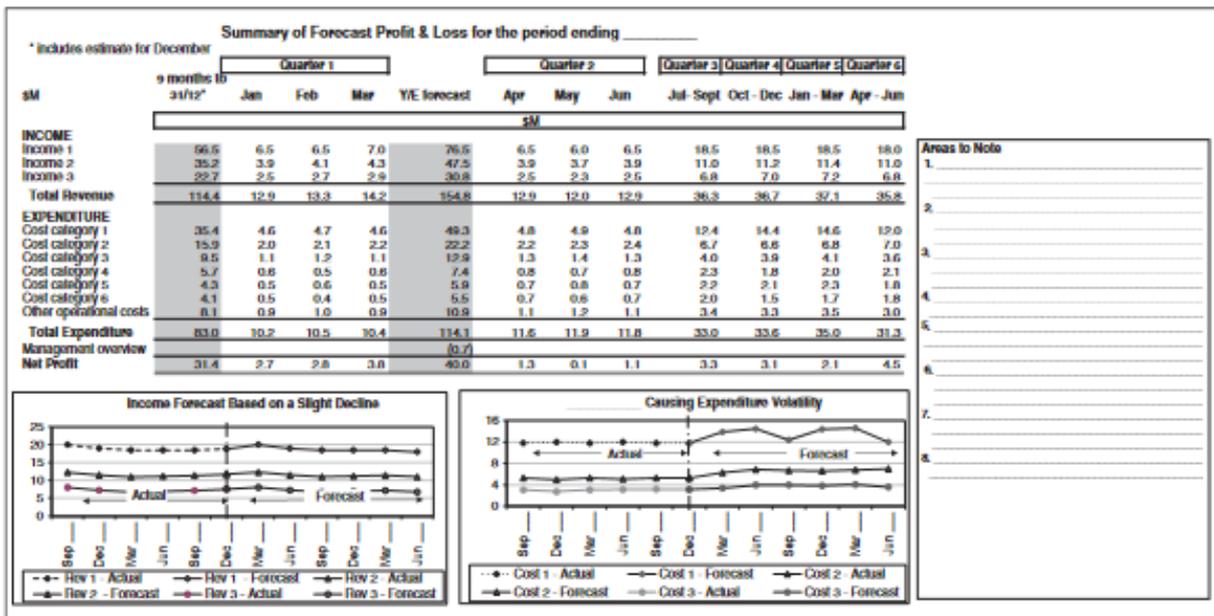
Gambar 7.5 Contoh ringkasan neraca

Melaporkan Prakiraan Akrua Bergulir Triwulanan

Pemutakhiran perkiraan akhir tahun harus terjadi sekali dalam tiga bulan, seperti yang dijelaskan pada Bab 16. Gambar 7.6 menunjukkan sejumlah fitur yang perlu didiskusikan:

- Hanya tampilkan data bulanan untuk enam bulan ke depan. Setelah itu, triwulanan sudah cukup.

- Hanya perkiraan pada status kategori, tidak pernah pada tingkat kode akun.
- Perkiraan setiap baris kategori ke tingkat akurasi yang diharapkan CEO; misalnya, garis pendapatan tertinggi di Gambar 7.6 diperkirakan mendekati Rp. 0,5 juta, garis pendapatan lainnya mendekati Rp. 0,1 juta.
- Prakiraan 18 bulan ke depan.
- Grafik pengeluaran melihat tiga jalur pengeluaran utama dan menyoroti di mana para pemegang anggaran memainkan permainan lama menyembunyikan dana jika mungkin diperlukan.
- Grafik pendapatan menyoroti kewajaran proyeksi tim penjualan.
- Komentar dibatasi untuk poin-poin.



Gambar 7.6 Contoh laporan perkiraan akrual bergulir triwulanan

Peramalan Arus Kas

Peramalan arus kas rawan kesalahan bagi banyak dari kita. Sangat sulit melakukannya dengan benar karena alasan berikut: kurangnya informasi—kami tidak tahu kapan pelanggan utama membayar kami; tidak ada analisis historis arus kas harian; tidak ada pelacakan historis dari kuitansi besar; kurangnya penggunaan tanda terima dan pembayaran elektronik; dan seringkali kurangnya pemahaman dan koordinasi dengan pembeli dan staf penjualan organisasi.

“Bagian terpenting dari ramalan bukanlah prediksi tentang apa yang mungkin terjadi, tetapi kekuatan logika di balik ramalan tersebut—bahkan jam yang rusak pun benar dua kali sehari. Cara terbaik untuk mengukur saat ini terhadap perubahan masa depan adalah dengan melihat ke belakang dua kali sejauh Anda melihat ke depan.”

—Paul Saffo, Institut Masa Depan

Masukkan angka-angka tertentu terlebih dahulu

- Sewa, tarif, leasing, pelunasan pinjaman, bunga pinjaman, gaji, pajak adalah semua pembayaran tertentu.
- Identifikasi secara terpisah arus kas pelanggan utama Anda (lebih dari 10 persen penjualan) karena mereka lebih pasti.
- Pada satu baris, identifikasi arus kas dari semua pelanggan lain yang telah mendaftar untuk debit langsung (DD)—sebaiknya tawarkan diskon berkelanjutan kepada pelanggan untuk menerima pendebitan langsung ke rekening bank mereka.
- Identifikasi pembayaran ke pemasok utama Anda (lebih dari 10 persen dari total pembelanjaan) yang dibayarkan oleh DD atau kredit langsung (DC) yang diprakarsai oleh pemasok.
- Pada satu baris, identifikasi pembayaran untuk semua pemasok kecil yang dibayar oleh DC.

Perengkap riwayat arus kas harian Anda

- Anda memerlukan setidaknya 24 bulan terakhir data arus kas dalam kategori yang sama dengan yang Anda perkirakan—tempat terbaik untuk menyimpan data historis ini adalah dalam aplikasi peramalan.
- Gunakan grafik tren dalam aplikasi peramalan Anda untuk membantu memahami fluktuasi musiman—ingat, Anda perlu mundur dua kali sejauh yang Anda harapkan.

Gunakan kerangka waktu yang sesuai

- Nantikan setidaknya minggu ke-5 di hari kerja dan minggu ke-13 di minggu—akhir bulan tidak relevan untuk peramalan arus kas, karena krisis arus kas datang kapan saja.
- Biasanya tidak apa-apa untuk membuat model arus kas dalam beberapa bulan dari bulan ke-4 dan seterusnya—pemodelan ini dapat diotomatisasi dari model peramalan akrual. Dalam beberapa kasus, arus kas diproyeksikan keluar dua tahun keuangan atau untuk periode 24 bulan bergulir.

Gunakan umpan otomatis ke aplikasi perkiraan kas

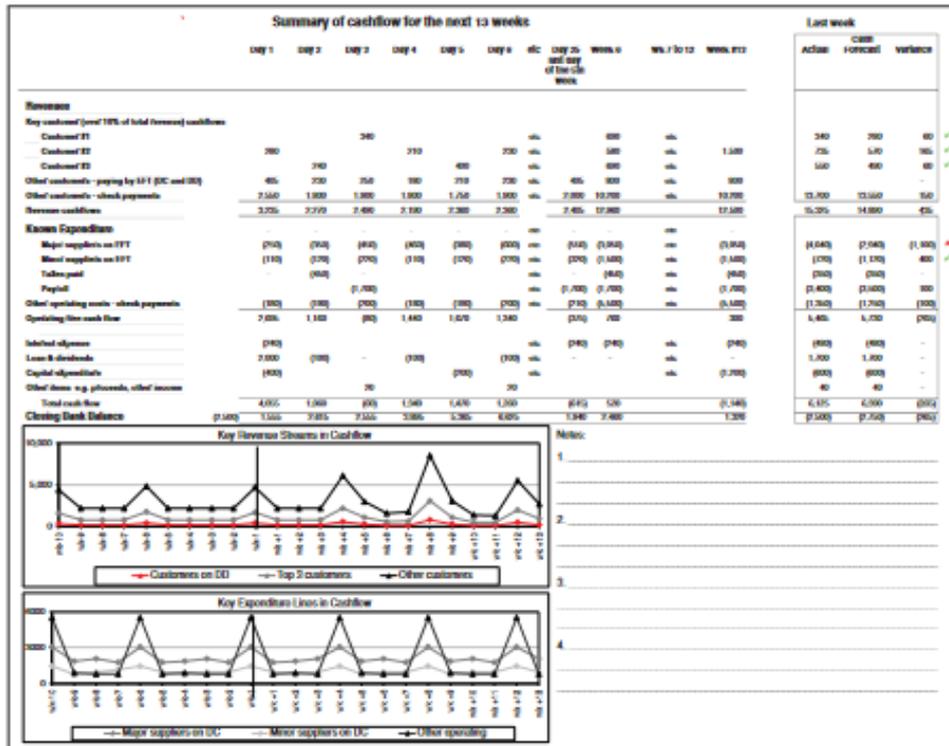
- Gunakan penerimaan utama harian dari piutang.
- Perhitungan pembayaran pajak dapat dilakukan secara otomatis.
- Untuk pelanggan utama, arus kas dapat diprediksi secara akurat dalam jangka pendek.

Lakukan perkiraan arus kas pada aplikasi perencanaan, bukan Excel

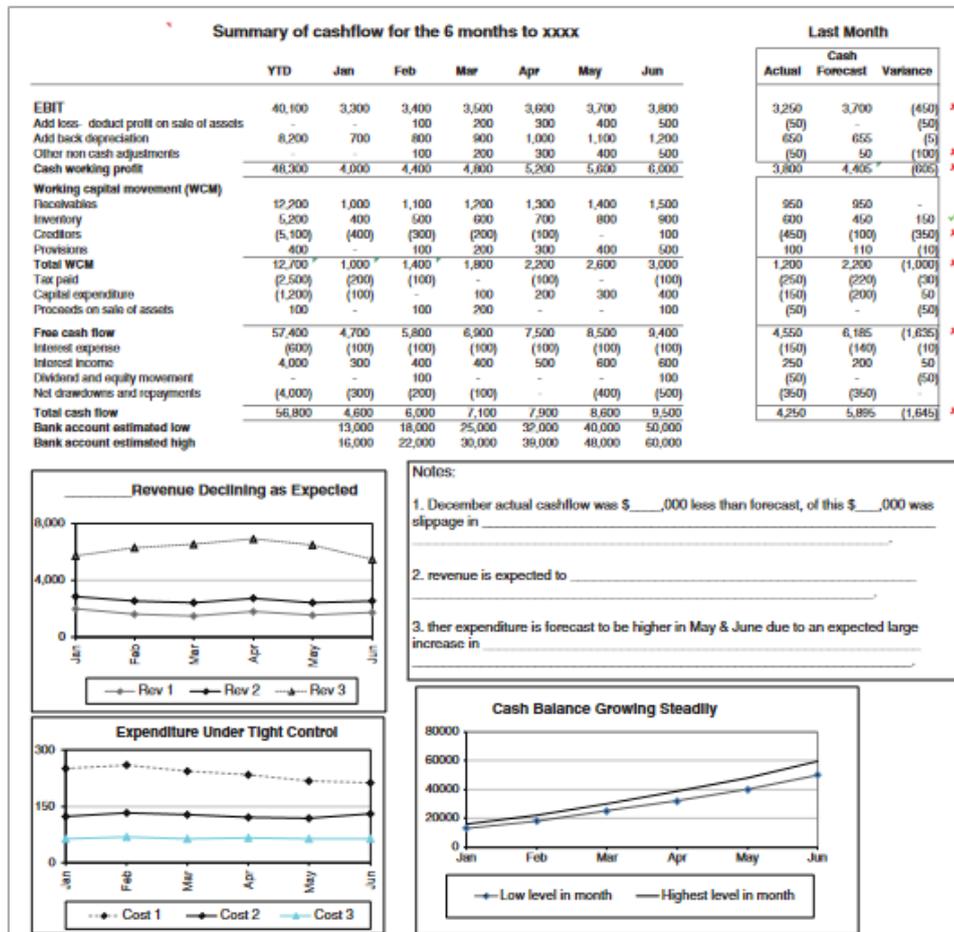
- Tempatkan arus kas pada aplikasi peramalan yang sesuai—Excel sebaiknya menyerahkan aktivitas noninti seperti merancang templat laporan atau diagram satu kali. Lihat Bab 4 untuk alasan di balik pernyataan ini.
- Gambar 7.7 dan 7.8 menunjukkan arus kas jangka pendek yang diprediksi per hari dan jangka panjang yang keluar dalam beberapa bulan, yang biasanya akan dihasilkan dari perkiraan akrual melalui amandemen waktu standar.

Laporan Penjualan Bulanan dari Stephen Few

Laporan penjualan bisa sangat detail mencakup banyak halaman atau layar, atau Anda bisa mengikuti aturan pelaporan dan mendapatkan ringkasan laporan di halaman atau di layar ponsel pintar.

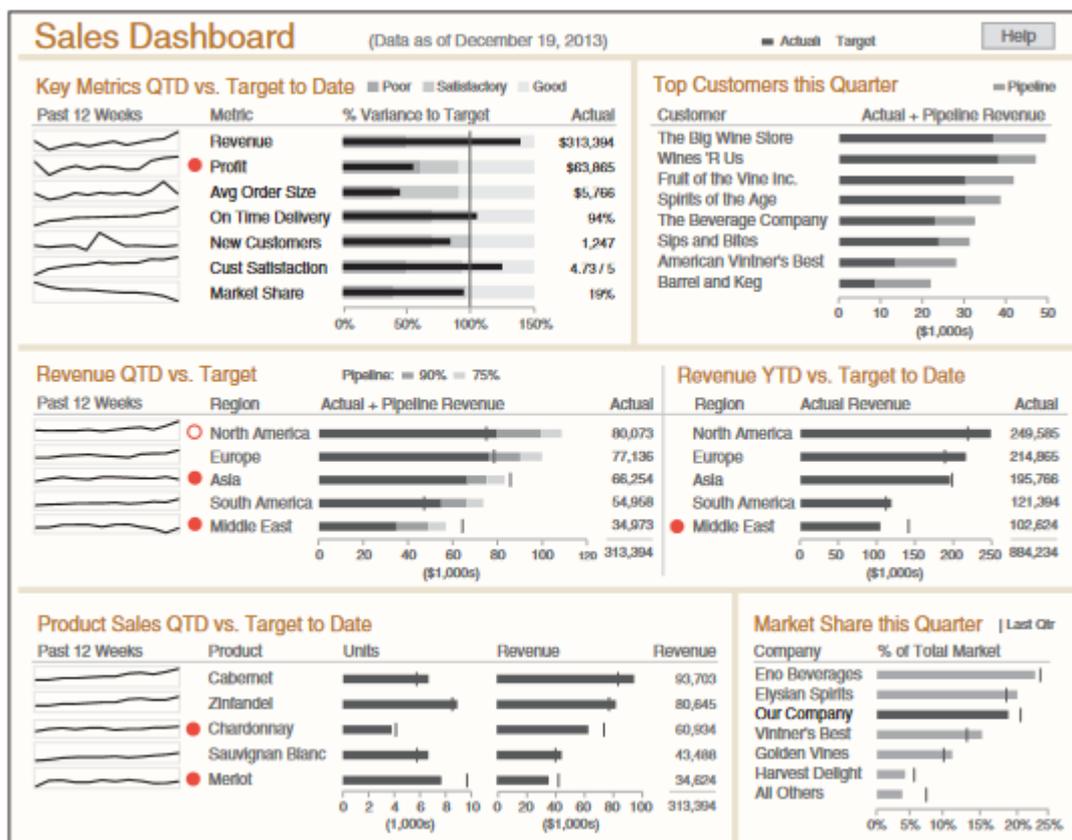


Gambar 7.7 Contoh laporan arus kas jangka pendek



Gambar 7.8 Contoh laporan arus kas dengan rentang yang lebih panjang

Stephen Few telah memperkenalkan konsep baru yang layak dipahami—kombinasi garis percikan dan grafik peluru (lihat Gambar 7.9). Grafik garis percikan terlihat seperti grafik garis tanpa sumbu. Bahkan dengan diagram terpotong ini Anda masih bisa melihat trennya. Grafik peluru menunjukkan detail yang berbeda tentang kinerja saat ini. Nuansa bagus hingga kinerja buruk, dan garis vertikal gelap menunjukkan target. Stephen Sedikit sangat berhati-hati tentang penggunaan warna. Dia menunjukkan bahwa banyak pembaca akan memiliki beberapa bentuk buta warna. Dalam Gambar 7.9, satu-satunya penggunaan warna adalah poin-poin merah yang menunjukkan pengecualian yang memerlukan penyelidikan dan tindak lanjut.



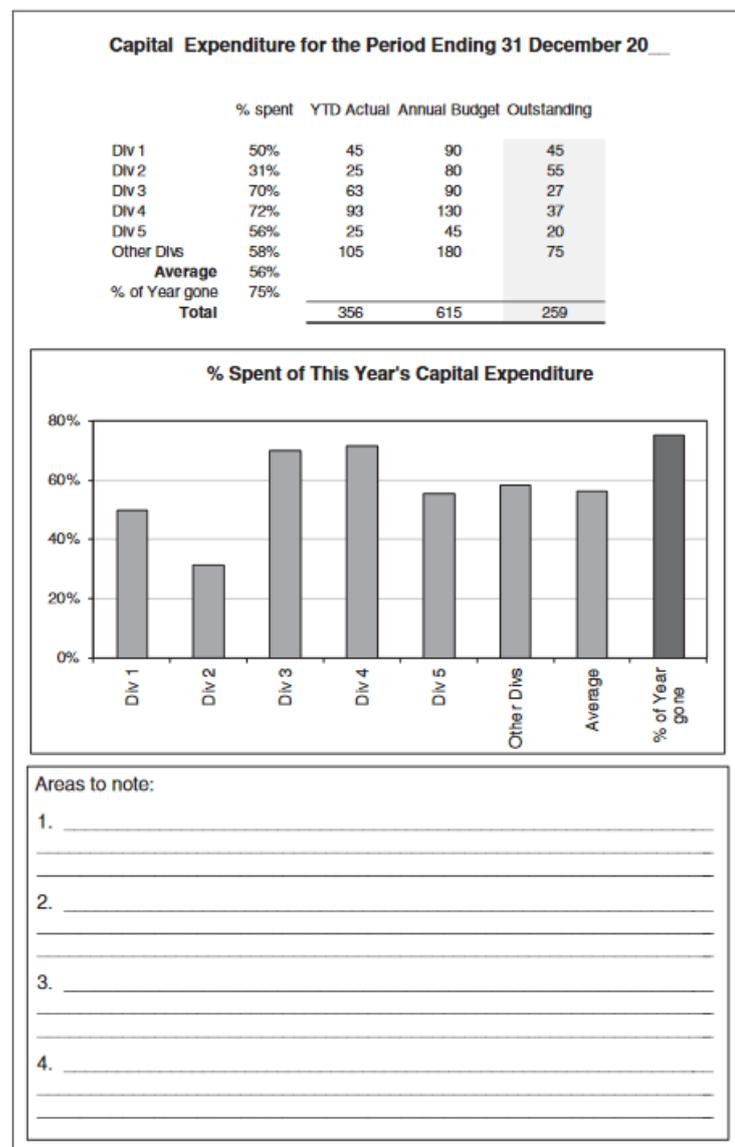
Gambar 7.9 Contoh dasbor penjualan yang memanfaatkan garis percikan dan grafik peluru
Sumber: Digunakan dengan izin dari Stephen Few, www.perceptualedge.com

Pelaporan Belanja Modal

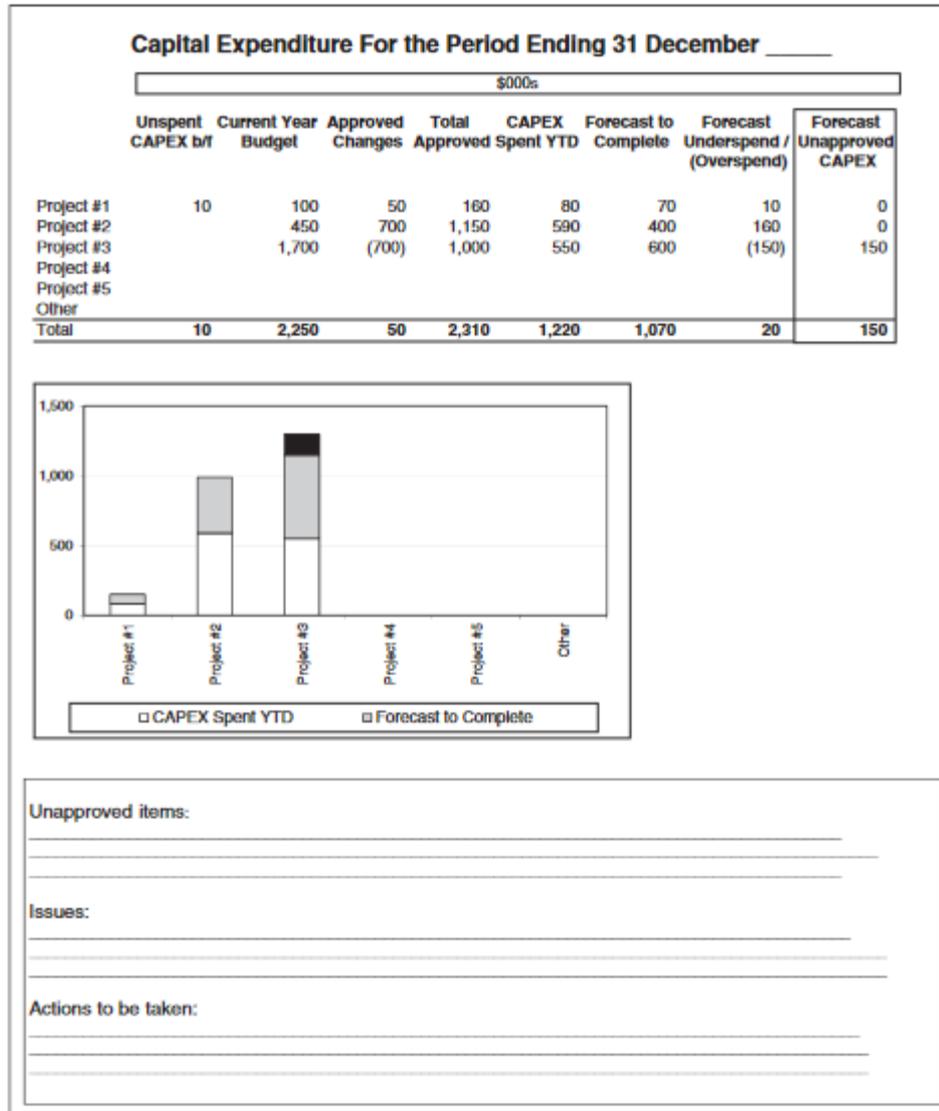
Ada dua masalah utama dengan pelaporan belanja modal (CAPEX). Pertama dan terpenting, akan ada slippage CAPEX. Lebih buruk lagi adalah kenyataan bahwa tujuan CAPEX adalah untuk memperbaiki kondisi kerja, meningkatkan kualitas produk/jasa, meningkatkan profitabilitas, dan sebagainya. Jika renovasi kantor sudah disetujui, mengapa selesai pada bulan terakhir tahun ini? Tentunya akan lebih baik untuk menyelesaikannya dalam beberapa bulan pertama, karena staf akan mendapat manfaat darinya. Oleh karena itu, kami memerlukan laporan (lihat Gambar 7.10) yang membandingkan persentase modal yang

dibelanjakan untuk proyek-proyek utama dengan persentase tahun berjalan. Tujuannya adalah agar status proyek CAPEX mengalahkan bilah kemajuan tahun lalu.

Kedua, penting untuk mengontrol proses persetujuan CAPEX. Selama masa proyek CAPEX, mungkin ada tanda-tanda bahwa proyek tersebut melebihi anggaran. Biasanya, ini disembunyikan dari dewan sampai manajemen yakin ada masalah. Jika Anda memiliki proses di mana dewan diberi tahu tentang kemungkinan CAPEX melebihi anggaran segera setelah diketahui, dewan memiliki waktu untuk bertindak. Dewan dapat membuat keputusan apakah akan meminta aplikasi formal untuk pengeluaran tambahan atau menunda sampai lebih banyak informasi diketahui tentang besarnya kelebihan pengeluaran. Dalam Gambar 7.11, dewan akan menunda karena masih ada setengah dari proyek yang harus diselesaikan sehingga pengeluaran berlebih mungkin tidak terjadi. Dewan mungkin menandai bahwa ringkasan kemajuan diperlukan oleh manajer proyek untuk pertemuan berikutnya atau meminta aplikasi persetujuan CAPEX yang baru.



Gambar 7.10 Contoh laporan slippage CAPEX sederhana



Gambar 7.11 Contoh laporan persetujuan CAPEX

Proposal Investasi Satu Halaman

Salah satu prinsip penting yang membuat Toyota sukses adalah perlunya transparansi. Pandangan ini dibawa melalui proposal investasinya. Semua proposal harus muat di halaman A3 (fanfold standar A.S.; lihat Gambar 7.12). Mengondensasi investasi besar ke dalam halaman A3 adalah tugas yang sangat sulit. Ringkasan satu halaman memastikan kejelasan pemikiran dan mengurangi kemungkinan proposal menjadi 50 halaman karena mewakili investasi Rp. 5 Triliyun. Toyota menyadari bahwa dokumen investasi besar tidak akan dibaca atau dipahami sepenuhnya oleh semua pengambil keputusan. Nyatanya, semakin besar dokumen, semakin sedikit “kejelasan” untuk pengambilan keputusan. Buku yang harus dibaca untuk memahami prinsip panduan Toyota adalah *The Toyota Way* oleh Jeffrey Liker.

7.3 LEBIH PENEKANAN PADA LAPORAN HARIAN DAN MINGGUAN

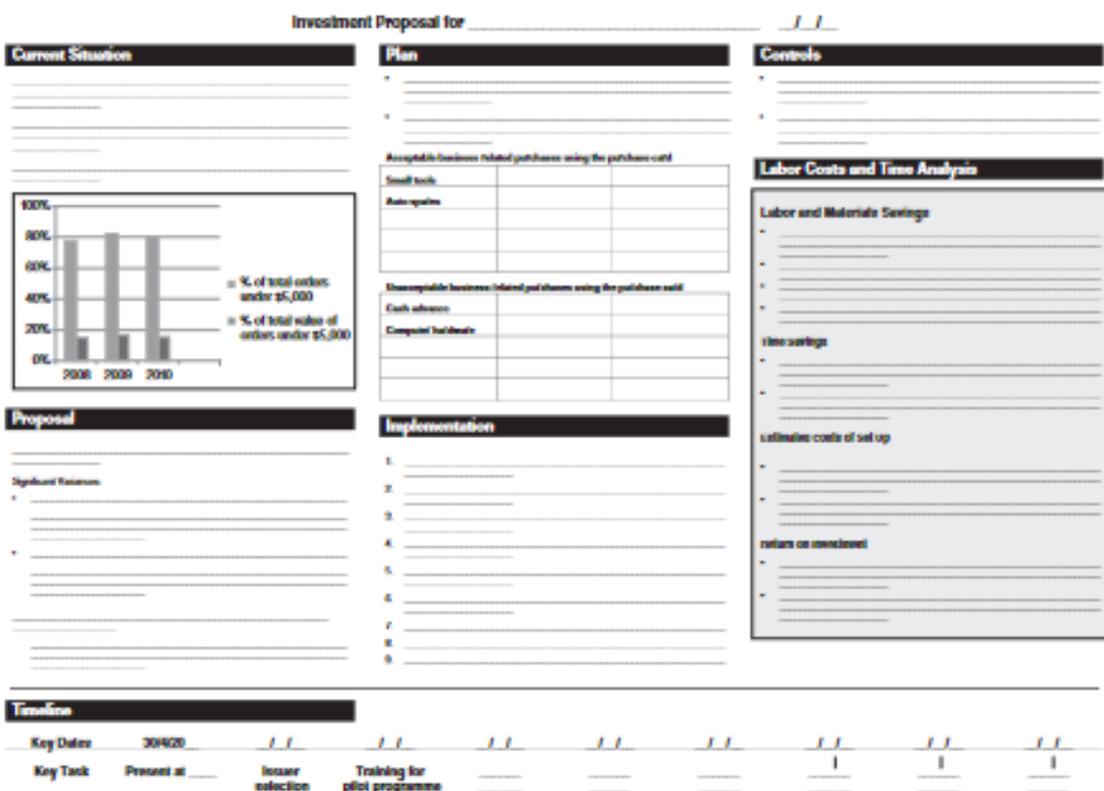
Mengapa laporan bulanan begitu penting? Untuk organisasi terkemuka, informasi berbasis keputusan didasarkan pada informasi harian/mingguan tentang kemajuan dalam

bidang bisnis yang penting. Dalam organisasi ini, akhir bulan menjadi kurang penting, dan akibatnya, dokumen manajemen dikurangi menjadi 15 halaman atau kurang.

Di satu perusahaan, tim manajemen senior (SMT) memiliki pengiriman laporan harian setiap pagi yang disebut "berita jam 9", diikuti dengan informasi mingguan lebih lanjut. Pada rapat manajemen bulanan untuk membahas hasil, bahkan manajer sumber daya manusia dapat mengikuti undian menebak hasil akhir bulan. Berbicara tentang angka bulanan adalah bagian kecil dari pertemuan, yang terjadi pada minggu pertama bulan berikutnya. Saya yakin sebagai akuntan perusahaan, Anda telah siap menghadapi masa depan ketika anggota tim manajemen secara intuitif mengetahui selama sebulan apakah berjalan dengan baik atau buruk. Informasi yang cepat ini memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan yang tepat.

Akuntan perusahaan harus mempertimbangkan penyediaan pelaporan harian dan mingguan ini:

- Penjualan kemarin dilaporkan jam 9 pagi keesokan harinya
- Transaksi dengan pelanggan utama dilaporkan setiap minggu
- Pelaporan mingguan tentang proyek yang terlambat dan laporan yang terlambat
- Melaporkan beberapa informasi mingguan tentang biaya langsung utama
- Indikator kinerja utama, yang dilaporkan harian/mingguan (lihat Bab 18)



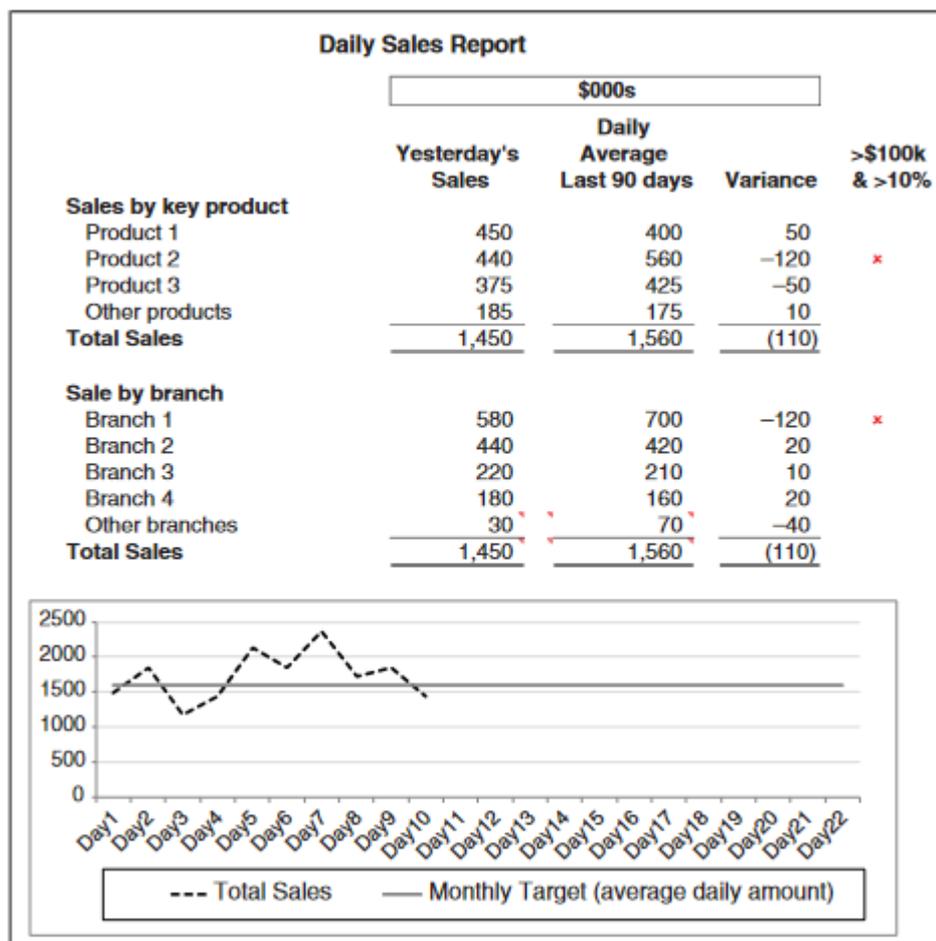
Gambar 7.12 Contoh proposal investasi satu halaman

Laporan Penjualan Harian

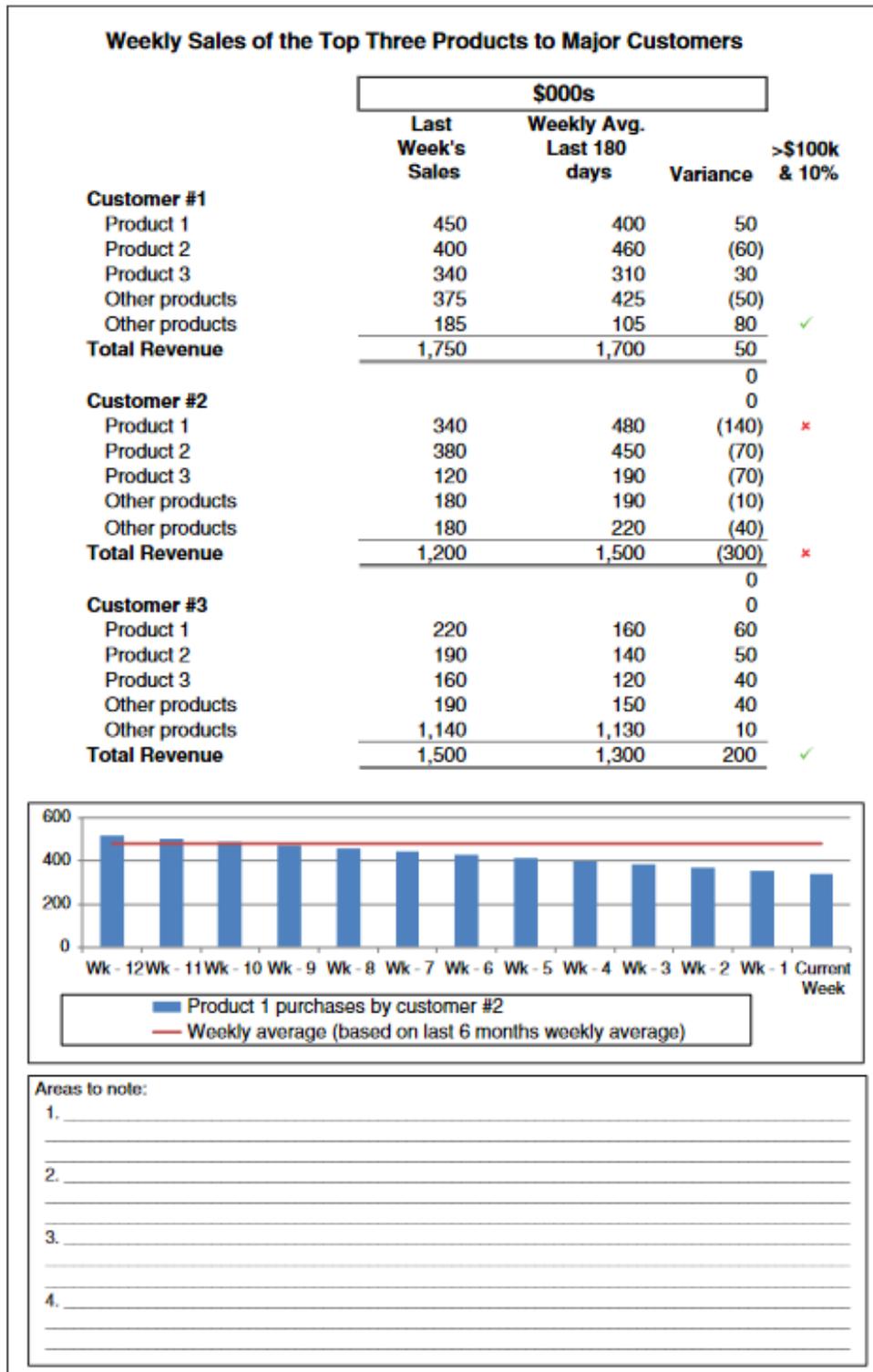
Jika CEO dan SMT menerima laporan penjualan harian, mereka akan lebih memahami bagaimana kinerja organisasi. Gambar 7.13 menunjukkan jenis detail yang akan membuat mereka tertarik.

Penjualan Pelanggan Utama Mingguan

Dalam nada yang sama, penting bagi TPS untuk memantau bagaimana produk dibeli oleh pelanggan utama. Ini sangat penting setelah peluncuran produk baru, atau setelah pesaing Anda meluncurkan produk pesaing baru. Dalam Tampilan 7.14, organisasi memiliki tiga produk utama dan tiga pelanggan utama. Penjualan yang dilakukan pada produk minor telah ditunjukkan dalam dua kelompok.



Gambar 7.13 Contoh laporan penjualan harian



Gambar 7.14 Contoh laporan penjualan mingguan

Pelaporan Mingguan tentang Proyek Terlambat dan Laporan Terlambat

Banyak manajer adalah orang-orang inovatif yang suka mengerjakan proyek tetapi sering gagal mengikat atau menyelesaikannya. Saya selalu menghadapi proyek yang macet. Mereka akan bernilai bagi organisasi hanya ketika seseorang memfokuskan kembali pada mereka. Gambar 7.15 dan 7.16 menampilkan dua format laporan yang menurut saya harus

disajikan setiap minggu kepada manajemen senior dan menengah agar mereka dapat fokus pada penyelesaian. Gambar 7.15 memiliki fokus ganda, pada manajer proyek dan proyek. Gambar 7.16 adalah shaMe dan name list target tunggakan laporan. Ini memfokuskan manajemen pada laporan-laporan yang melewati tenggat waktu mereka. Nomor versi membantu manajemen menyadari biaya revisi. Kolom dalam baki manajer berfokus pada manajer yang bersalah dan membantu mendorong tindakan.

Weekly Tracking of Projects That Are Past Their Deadline			
Manager	Number of Projects Running Late	Number of Projects Running Late Last Month	Total Projects Currently Being Managed
Kim Bush	7	0	8
Pat Carruthers	5	3	10
Robin Smith	3	3	12
_____	3	2	5
List of Major Projects That Are Past Their Deadline	Original Deadline	Project Manager (sponsor)	Time to Complete
_____	__/__/	AB (YZ)	5 days
_____	__/__/	DE (RS)	15 days
Strategic Plan Project	__/__/	AB (RS)	90 days
Balanced Scorecard Project	__/__/	DE (YZ)	15 days
Rolling Planning Project	__/__/	AB (YZ)	60 days

Gambar 7.15 Contoh laporan proyek tunggakan mingguan

Past Deadline Reports				
Week Beginning __/__/				
Report Title	Date of First Draft	Manager's In-Tray	Version #	Original deadline
Annual Report	__/__/	DP	>10	__/__/
Annual Budget	__/__/	DP	>20	__/__/
_____	__/__/	DP	>10	__/__/
_____	__/__/	DP	5	__/__/
_____	__/__/	DP	4	__/__/
_____	__/__/	PC	>10	__/__/
_____	__/__/	PC	1	__/__/
Actions to be taken:				
Annual Report	_____			
Annual Budget	_____			
_____	_____			

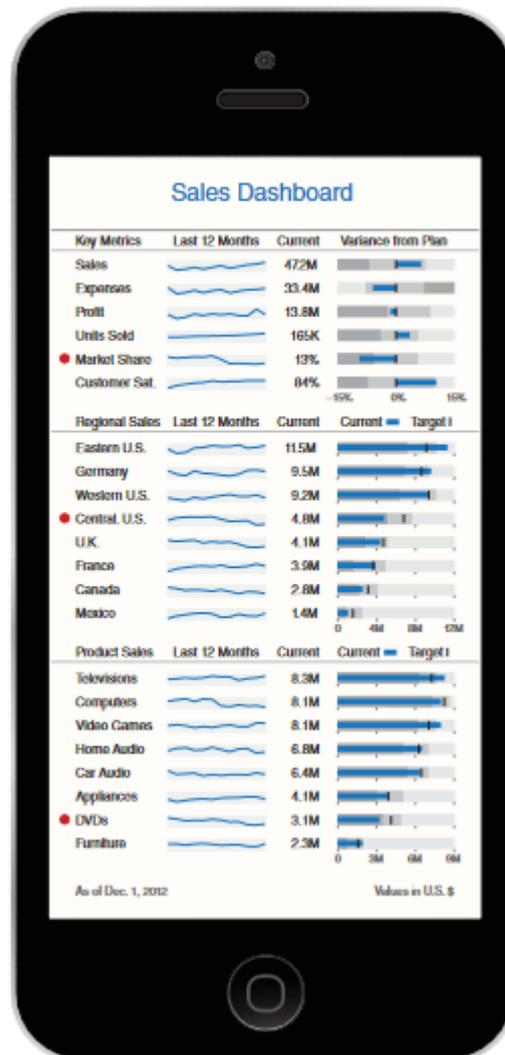
Gambar 7.16 Contoh daftar laporan tunggakan mingguan

Pelaporan Pengukuran Kinerja Harian dan Mingguan

Agar ukuran kinerja menjadi penting, perlu dilaporkan selama bulan tersebut, bukan di akhir bulan. Kunjungi Bab 18 untuk memahami cara mengembangkan, menerapkan, dan menggunakan indikator kinerja utama pemenang.

Merancang Laporan Sekitar Teknologi Saat Ini

Penting untuk merancang laporan Anda berdasarkan teknologi pengguna. Banyak laporan 24/7, harian, atau mingguan sekarang akan dibaca melalui ponsel dan tablet pengguna. Lihat Gambar 7.17 untuk contoh dari Stephen Few.



Gambar 7.17 Contoh dasbor penjualan untuk telepon pintar Sumber: Digunakan atas izin Stephen Few, www.perceptualedge.com

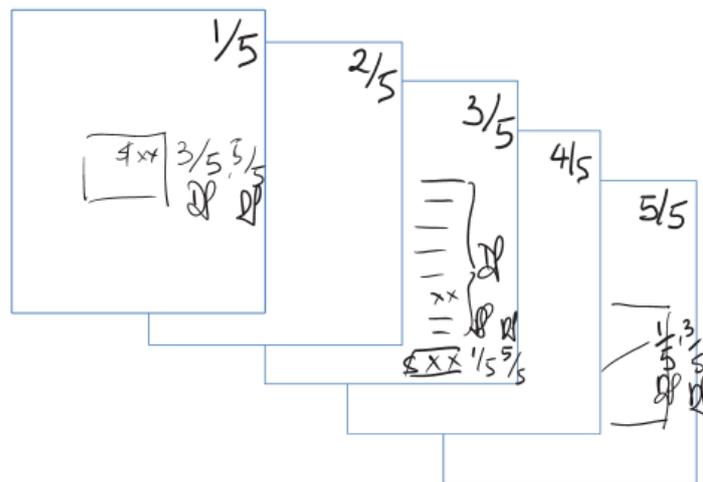
7.4 PELAPORAN BEBAS KESALAHAN

Memeriksa Konsistensi Internal

Kami perlu memastikan bahwa semua laporan benar-benar konsisten secara internal. Banyak akuntan menyadari proses yang pertama kali mereka lihat ketika mereka menjadi

auditor. Anda memulai dengan menandai semua halaman dengan nomor (misalnya, untuk laporan lima halaman, tandai 1 dari 5, 2 dari 5, lihat **Gambar 7.18**). Untuk setiap angka yang muncul di tempat lain—baik dalam kotak, tabel, atau grafik—tulis referensi halaman di tempat kemunculannya lagi, dengan nomor halaman, dan inisial untuk menunjukkan bahwa Anda telah mencentang nomor ini di halaman berikutnya dan benar .

Dokumen penjaminan kualitas ini harus dibiarkan agar CEO melihatnya suatu hari nanti. Ketika ditanya apa semua referensi dan tinta merah ini, Anda berkata, "Ini adalah jaminan kualitas yang kami lakukan setiap kali kami mengeluarkan laporan kepada Anda." Saya yakinkan Anda bahwa CEO akan terkesan dan menginginkan Anda dalam proyek-proyek penting.



Gambar 7.18 Memeriksa konsistensi

Pembacaan Dua Orang

Untuk semua laporan yang masuk ke tim manajemen senior, CEO, atau dewan, Anda harus menggunakan pembacaan dua orang. Saya mempelajari teknik ini ketika saya menjadi auditor. Penggagas sebuah laporan meminta orang lain untuk membacakan laporan tersebut sambil mengikuti kata-kata pada salinan lainnya. Dengan mendengar kata-katanya, penulis dapat memeriksa “tarian kata-kata”, ritme mereka, dan dengan demikian memperbaiki kesalahan ejaan, tata bahasa, dan membuatnya lebih mudah dibaca. Jika pembaca menghadapi kesulitan dengan laporan Anda, saya jamin CEO juga akan melakukannya jika proses pembacaan dua orang belum selesai.

Fasilitas Text-to-Voice

Bilah akses cepat di Microsoft Word, PowerPoint, dan di Outlook memiliki opsi "ucapkan teks yang dipilih". Ini adalah alat yang berharga untuk membaca kembali. Saya menggunakan fasilitas ini di semua email dan dokumen yang lebih kecil. Fasilitas ini tidak menggantikan pembacaan dua orang atas laporan-laporan penting tersebut, karena Anda akan melewatkan beberapa pengeditan kolektif yang terjadi ketika dua pikiran sedang mengerjakan satu dokumen. Ada banyak aplikasi perangkat lunak canggih yang sekarang akan mengubah ucapan-ke-teks dan teks-ke-suara. Jika Anda memiliki salah satunya, saya akan

menggunakan kemampuan teks-suara alih-alih fasilitas baca kembali yang lebih sederhana yang disediakan aplikasi Microsoft.

Pemeriksaan Terakhir untuk "Dua Gremlin"

Aturan dua gremlin menyatakan bahwa dalam setiap pekerjaan selalu ada setidaknya dua gremlin yang menyelinap masuk. Jika saya menemukan mereka dan mereka kecil, saya meninggalkan mereka dan menulis laporannya. Jika Anda tidak menemukannya, cari lagi atau orang lain akan menemukannya. Ingatlah bahwa Anda membutuhkan rasa perspektif di sini; jika kecil, jangan ubah, karena biaya penundaan waktu dan pencetakan ulang mungkin tidak sesuai dengan perubahan. Jika terlihat, Anda cukup memberi selamat kepada orang tersebut, mengatakan, "Terlihat bagus." Jangan, jangan pernah menyebutkan kesalahan ini. Biarkan manajer Anda menemukannya jika mereka bisa. Saya akan selalu mengubah kesalahan ketik di beberapa halaman pertama atau di rekomendasi, karena ini dapat merusak laporan.

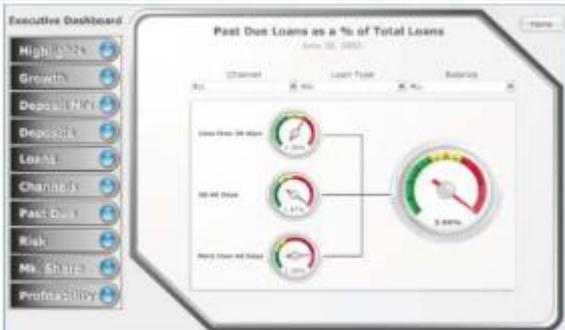
Menggunakan Grafis Praktek Terbaik

Setiap orang memiliki grafik favorit. Namun, grafik tersebut mungkin tidak beresonansi dengan pembaca laporan Anda yang lain. Alih-alih menggunakan sudut pandang kita sendiri, saya sangat yakin kita harus mengikuti para ahli dalam visualisasi data. Visualisasi data adalah area yang semakin penting. Ada ilmu di balik apa yang membuat tampilan data berfungsi. Pakar di bidang ini adalah Stephen Few. Stephen Few telah menulis tiga buku terlaris di Amazon dalam bidang ini. Semua akuntan korporat yang terlibat dalam pelaporan harus mengunjungi situs web Stephen Few, di mana dia telah memasukkan banyak buku putih berkualitas tinggi tentang topik tampilan grafis (www.perceptualedge.com/articles). Stephen Beberapa telah datang dengan daftar perangkat umum yang sangat berguna dalam desain grafik dan dasbor dalam artikel yang harus dibaca yang tersedia di situs webnya (www.perceptualedge.com).

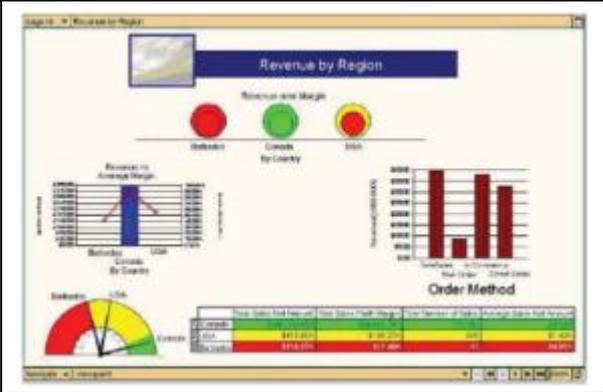
Merancang Dashboard

Tabel 7.1 mencantumkan masalah umum dengan dasbor, memanfaatkan kebijaksanaan Sedikit. Ini juga mencakup beberapa contoh dasbor yang buruk, seperti yang diilustrasikan dalam buku Few.

Tabel 7.1 Masalah umum pada dasbor

Masalah & Gejala	Contoh Grafik Buruk
<p>Melebihi batas satu layar: Di sini, Sedikit yang memperingatkan kita untuk memikirkan desain dengan hati-hati dan menghindari memberi pembaca pilihan untuk mengakses alternatif. Kita perlu mendefinisikan apa yang harus dilihat daripada membiarkan manajer mengklik ikon untuk mendapatkan data penting.</p>	 <p>The image shows a screenshot of a dashboard titled 'Executive Dashboard'. On the left, there is a vertical sidebar with several icons and labels: 'High Growth', 'Growth', 'Deposit', 'Loans', 'Channel', 'Past Due', 'Risk', 'Mkt. Share', and 'Profitability'. The main area of the dashboard is titled 'Past Due Loans as a % of Total Loans' and contains several circular gauges and charts, some of which are partially obscured or overlapping, illustrating a cluttered and difficult-to-read interface.</p>

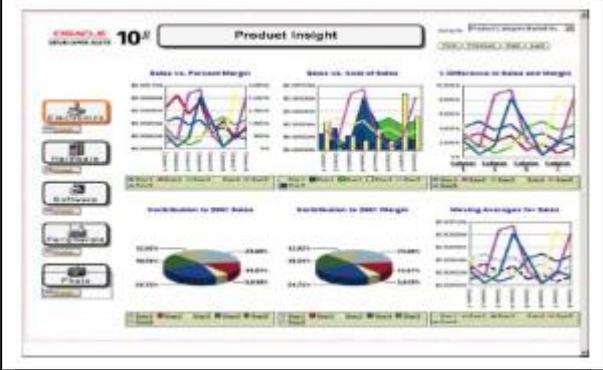
Memperkenalkan variasi yang tidak berarti: Jangan memperkenalkan banyak sekali grafik berbeda hanya karena Anda bisa. Jangan gunakan grafik jika tabel lebih baik, dan jangan gunakan diagram lingkaran jika grafik batang horizontal lebih baik.



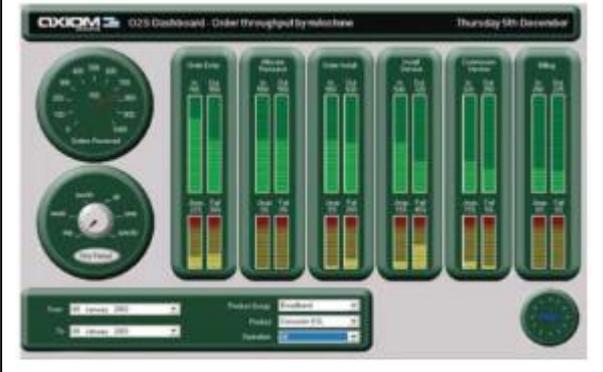
Menyusun data dengan buruk: Pastikan masalah terkait satu sama lain. Posisikan grafik tentang subjek yang sama di dasbor.



Menggunakan banyak warna untuk menonjolkan segalanya: Sedikit yang menunjukkan bahwa banyak pembaca tidak dapat membedakan antara warna tertentu, dan lebih baik menjadi minimalis dengan warna, hanya menggunakan warna merah untuk menonjolkan area yang menjadi perhatian.



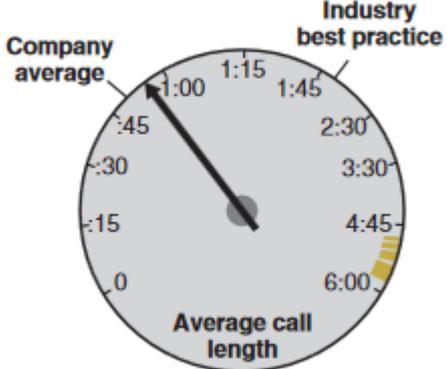
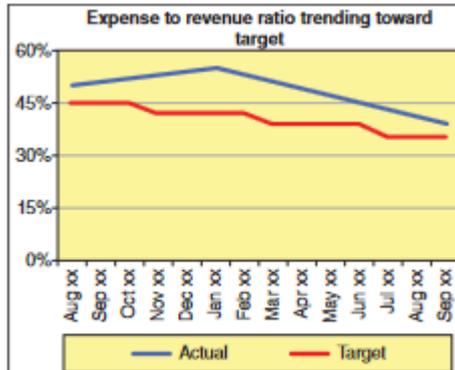
Mengacaukan layar dengan dekorasi yang tidak berguna: Mengelola ruang putih itu penting. Hanya hal-hal yang penting bagi pembaca yang harus disertakan.



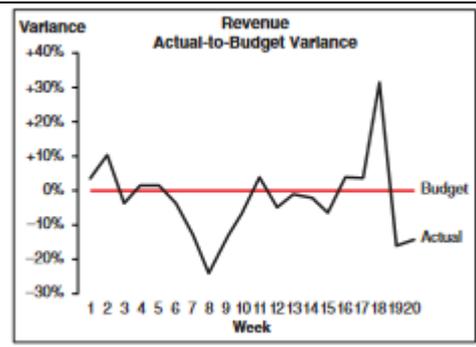
Merancang Grafik

Selain aturan untuk dasbor ada aturan tambahan untuk grafik yang digunakan dalam laporan. Tabel 7.2 mencantumkan saran dengan grafik yang memanfaatkan kebijaksanaan Sedikit dan beberapa solusi praktik yang lebih baik yang telah saya amati selama bertahun-tahun.

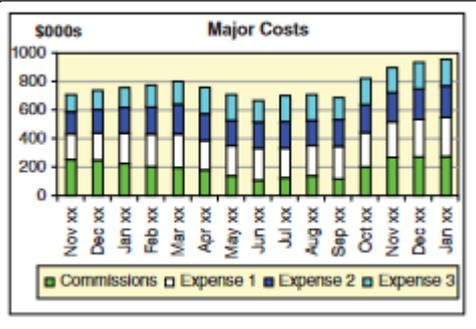
Tabel 7.2 Saran tentang Grafik

Nasihat	Alternatif Grafik
<p>Sediakan konteks yang memadai untuk data: Terlalu sering, kami menampilkan grafik speedometer yang tidak memberikan informasi yang cukup mengenai kinerja yang baik atau buruk.</p> <p>Sumber: Stephen Sedikit, www.perceptualedge.com</p>	
<p>Hindari menampilkan detail atau presisi yang berlebihan: Grafik harus meringkas informasi dan menjadi gambaran besar. Grafik harus memiliki skala tidak lebih dari lima poin dan ini harus menghindari presisi yang tidak perlu. Misalnya, gunakan \$5 juta, bukan 5.000.000,00. Mengapa kita perlu menunjukkan 23,4% padahal 23% sudah cukup?</p>	
<p>Selalu mulai skala dari nol: Seringkali, untuk menekankan suatu hal, pers akan menunjukkan nilai tukar dalam kisaran yang sangat sempit—katakanlah US\$ hingga euro dalam kisaran lima sen, memperbesar pergerakan. Sedikit yang bersikeras bahwa ini dapat menyesatkan dan menimbulkan keputusan yang buruk. Lebih baik mengekspresikan grafik mulai skala dari nol.</p>	
<p>Hindari menggunakan grafik ini: Grafik berikut harus dilarang digunakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bagan pai ■ Grafik radar ■ Grafik tiga dimensi <p>Beberapa menunjukkan bahwa jauh lebih baik menggunakan grafik batang horizontal daripada diagram lingkaran.</p>	

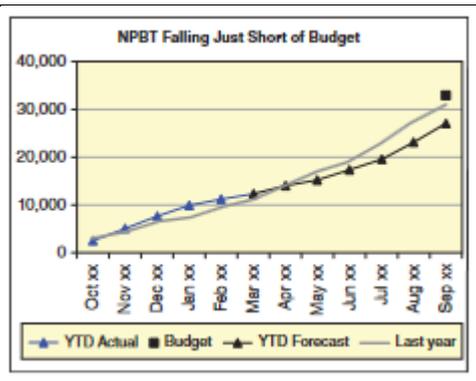
Jadikan satu seri data sebagai garis dasar: Beberapa juga menunjukkan manfaat menjadikan satu seri data sebagai garis dasar dan menunjukkan yang lain sebagai variannya. Misalnya, aktual ditampilkan terhadap anggaran, yang berada di garis dasar. Sumber: Stephen Sedikit, www.perceptualedge.com



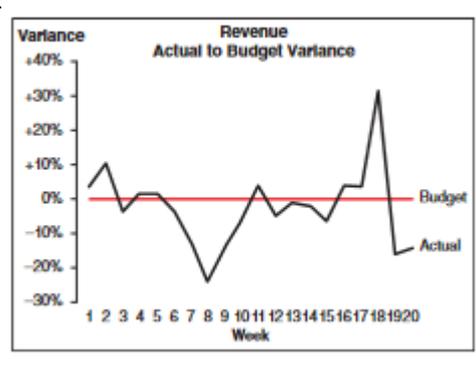
Tunjukkan analisis tren minimal 15 bulan: Analisis tren diperlukan, mundur setidaknya 15 bulan untuk memastikan setiap musiman dalam operasi ditangkap. Ingat, bisnis tidak memiliki rasa hormat atau minat pada akhir tahun Anda. Ini hanyalah titik waktu yang sewenang-wenang.



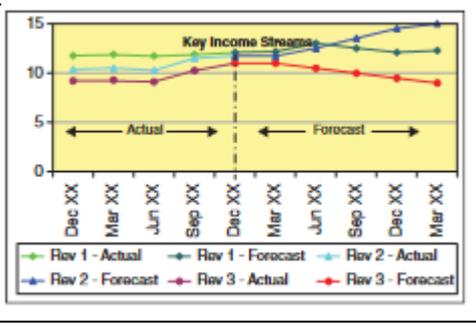
Hindari penggunaan garis anggaran YTD: Tidak ada ruang untuk menunjukkan garis anggaran bulanan atau tahunan yang cacat, pembagian sewenang-wenang dari nomor perencanaan tahunan yang dilakukan pada menit terakhir dan salah sejak awal.



Jelaskan titik balik: Titik balik utama pada grafik harus dijelaskan dengan catatan pada grafik, dan komentar perlu menyoroti masalah utama. Sumber: Stephen Sedikit, www.perceptualedge.com

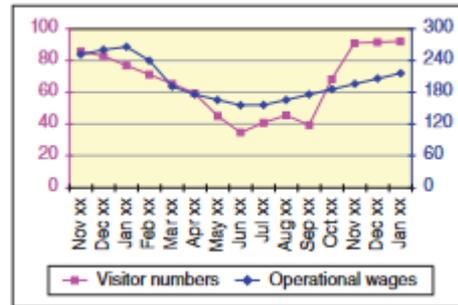


Gunakan hingga lima garis kisi dan latar belakang kuning: Garis kisi pada grafik harus dibatasi sekitar lima garis. Saya selalu membuat nada abu-abu sedang. Hitam di atas kuning adalah kombinasi terbaik untuk kejelasan, jadi saat menggunakan grafik

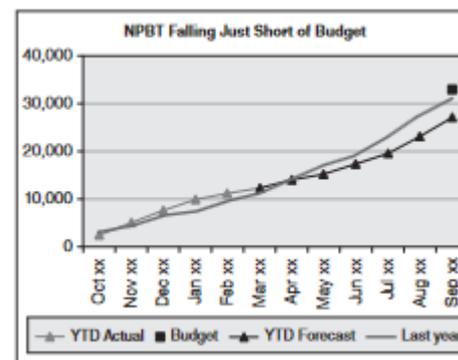


warna, buat latar belakang menjadi kuning samar.

Warnai sumbu grafik kombinasi Anda: Ini sangat berguna, terutama saat membandingkan biaya finansial dengan biaya nonfinansial.



Gunakan judul grafik untuk mengatakan sesuatu yang penting: Seperti jurnalis, Anda perlu memperlakukan judul sebagai "real estate" yang penting. Jika Anda tidak dapat mengatakan sesuatu yang penting, mungkin Anda harus menggunakan grafik yang berbeda.



BAB 8

PELAPORAN LEAN BOARD

Pengantar

Pelaporan dewan seringkali merupakan proses anti-lean. Dewan sering mengeluh karena terlambat mendapatkan terlalu banyak informasi sementara manajemen sering mengeluh tentang waktu yang terikat dalam proses pelaporan dewan. Bab ini membahas cara membuat dewan menyetujui laporan singkat yang lebih jarang dan diterima secara elektronik. Ini juga mencakup kebutuhan biaya proses, bagaimana menghindari jumlah penulisan ulang yang terjadi, kesalahan yang harus dihindari dengan laporan dewan keuangan, dan apa yang harus ada dalam dasbor papan satu halaman.

Itu pasti salah satu situasi Catch-22 klasik: Dewan mengeluh karena terlambat mendapatkan terlalu banyak informasi, dan manajemen mengeluh bahwa hampir 20 persen waktunya dihabiskan dalam proses pelaporan dewan. Proses pelaporan dewan anti-lean dalam banyak hal. Proses ini perlu dilakukan secara lebih efisien dan efektif baik untuk dewan maupun manajemen.

Akuntan perusahaan harus bekerja dengan CEO dan dewan untuk melaksanakan tugas-tugas ini:

- Memulai proses pendidikan mengenai biaya versus manfaat dari proses pelaporan dewan; mulailah dengan menghitung biaya setiap kertas papan, dan papan akan menjadi yang pertama mengeluh tentang pemborosan.
- Pastikan semua permintaan informasi tercakup dan dihitung biayanya dengan benar terlebih dahulu.
- Memulai program pemberdayaan sehingga laporan tidak ditulis ulang saat ditinjau oleh manajemen senior kecuali benar-benar diperlukan.
- Siapkan dasbor papan satu halaman A3 (lipatan kipas) yang mencakup ikhtisar keuangan dan nonkeuangan organisasi.
- Kertas papan meja secara elektronik, menggunakan beberapa aplikasi inovatif yang dirancang untuk tujuan ini.
- Bekerjalah dengan ketua untuk terus mengurangi jumlah kertas papan.
- Rilis makalah ke papan tulis saat tersedia untuk memberi dewan lebih banyak waktu untuk menyerap informasi.
- Perkenalkan perubahan pada jadwal rapat dewan. Dewan harus bertemu lebih jarang (empat sampai enam kali setahun, dengan rapat subkomite dewan dalam bulan-bulan berikutnya) dan dalam 10 hari kerja dari periode pelaporan terakhir.

8.1 JUAL GANTI PAPAN

Untuk menjual kembalian ke dewan, kita perlu menguasai dan mempromosikan menjual kembalian. Kita perlu memahami sepenuhnya isi Bab 2, Memimpin dan Menjual Perubahan, jadi ada baiknya membaca ulang bab ini. Agar dapat melukis fitur default,

tunjukkan masa depan yang diciptakan kembali pada papan dan tanyakan kepada anggota dewan apakah mereka benar-benar menginginkan masa depan default. Jika ya, kita perlu mendorong perubahan penjualan. Dalam mempersiapkan proses penjualan ini, Anda perlu menghitung biaya penyiapan kertas karton selama satu tahun.

Biaya Penyusunan Board Papers

Makalah dewan dapat mencapai proporsi yang sangat besar, menghabiskan banyak waktu manajemen dalam persiapan. Di beberapa organisasi, satu minggu dalam sebulan dihapuskan oleh tim manajemen senior (SMT) yang mengerjakan kertas dewan.

	Accounting Team	CFO	Business Unit Managers	Senior Management Team	CEO
	Working days per month				
Board papers					
Preparing board financial report	5 to 8			1 to 1.5	
Review reports before they going to board	2 to 3				
Preparing business unit progress reports to the board			4 to 6		
Preparing one-off board reports each meeting	3 to 5		10 to 20	6 to 10	
Review and redrafting		1.5 to 3		0.5 to 1	3 to 5
Binding board papers and organising despatch	0.5 to 1				
Working days per month	10.5 to 17	1.5 to 3	14 to 26	7.5 to 12.5	3 to 5
Average salary cost	\$120,000	\$250,000	\$175,000	\$250,000	\$400,000
Average productive weeks	42	32	32	32	32
	11 times a year			6 times a year	
	Low	High		Low	High
Annual Cost (\$Millions)	\$0.5	\$0.8		\$0.4	\$0.6
Over next 10 years (\$Millions)	\$5.0	\$8.0		\$4.0	\$6.0

Gambar 8.1 Biaya menyiapkan kertas kerja untuk organisasi 500 FTE

Hasil dari eksekusi ini sering kali adalah rapat dewan yang terlambat, dengan surat-surat dikirim ke direktur hanya satu atau dua hari sebelum rapat. Rapat dewan itu sendiri kemudian dapat teralihkan oleh detailnya, dengan tinjauan strategis yang tidak ditangani secara memadai. Para direktur sendiri seringkali merupakan pihak yang bersalah, meminta perubahan pada format laporan dewan, meminta detail yang tidak perlu, dan memerlukan analisis tanpa terlebih dahulu memberikan pedoman kepada staf mengenai seberapa banyak detail yang diperlukan. Berapa jumlah waktu SMT yang diserap oleh proses pelaporan dewan? Penting untuk mengeluarkan biaya ini dan melaporkannya kepada anggota dewan. Mereka akan ngeri dengan hasilnya. Berdasarkan sebuah organisasi dengan 500 karyawan penuh waktu (FTE) yang mengadakan rapat 11 kali setahun, persiapan makalah dewan dapat memakan biaya antara Rp. 5 juta dan Rp. 8 juta (lihat Gambar 8.1). Ini adalah jumlah yang menakutkan, yang ingin dikurangi oleh dewan. Saya mendasarkan penetapan biaya pada 42 minggu produktif setahun, setelah menghapus hari libur, pelatihan, dan cuti sakit. Waktu CFO, CEO, dan SMT

yang tersedia hanya 32 minggu dalam setahun, karena saya telah mengurangi waktu yang mereka habiskan untuk bepergian dan rapat tidak ke mana-mana dengan cepat.

Ruang Lingkup Permintaan Informasi

Permintaan informasi dari dewan seringkali dapat mengambil nyawanya sendiri. Permintaan sederhana segera mengadopsi karakteristik "Charge of the Light Brigade", di mana instruksi tercampur saat permintaan diturunkan dari pohon manajemen. Seringkali, direktur yang mengajukan pertanyaan telah memvisualisasikan pekerjaan 30 menit, dan sekarang anggota staf, yang diberi tugas, memulai latihan besar-besaran. Seberapa sering dewan Anda menerima laporan panjang dengan lebih dari Rp 20.000 waktu yang diinvestasikan, hanya untuk sekilas melihatnya?

Perlu ada komunikasi yang lebih langsung antara direktur dan staf yang akan meneliti permintaan tersebut. Diskusi antara direktur, peneliti, dan manajer umum yang relevan akan dapat mencakup latihan dan memastikan investasi yang mungkin bermanfaat. Jika tidak, semua direktur harus diminta oleh ketua untuk menyampaikan permintaan mereka: "Saya ingin tahu tentang . Saya sarankan kita berinvestasi tidak lebih dari hari dan \$ untuk meneliti dan melaporkan ini."

Menghindari Penulisan Ulang Laporan Dewan

Beberapa organisasi telah membuat perubahan budaya besar pada penulisan laporan dewan, mendapatkan komitmen dari dewan, CEO, dan SMT bahwa laporan asli dapat dikirim, tanpa perubahan tata bahasa, ke dewan, sehingga menghindari penulisan ulang yang mahal. Dewan tidak lagi menganggap kualitas kertas dewan sebagai cerminan kinerja CEO. Organisasi telah belajar untuk mendelegasikan dan memberdayakan staf mereka sehingga TPS dan kertas kerja ditulis dengan masukan terbatas dari manajer senior dan diajukan dengan sedikit amandemen, asalkan TPS setuju dengan rekomendasi. CEO dapat memilih untuk memberi peringatan pada setiap laporan: "Meskipun saya setuju dengan rekomendasi, laporan tersebut ditulis oleh ."

Dewan memahami bahwa laporan tersebut tidak ditulis dalam bahasa SMT. Anggota dewan didorong untuk memberikan komentar langsung kepada penulis tentang kekuatan dan area untuk perbaikan dalam penulisan laporan. Para penulis juga sebagai penyaji, jika diperlukan. Manfaatnya termasuk staf yang termotivasi dan lebih kompeten, dan manajer umum bebas menghabiskan lebih banyak waktu untuk berkontribusi pada keuntungan. Dalam rezim ini, CFO tidak akan mempresentasikan hasilnya. Ini akan didelegasikan ke akuntan manajemen senior yang paling dekat dengan nomor tersebut. CFO dan anggota SMT lainnya menyampaikan makalah yang lebih strategis.

8.2 RAPAT DEWAN TANPA KERTAS

Banyak prosedur yang mendukung rapat dewan tidak banyak berubah sejak masa Charles Dickens. Anggota dewan menerima kertas papan besar sehingga mereka kesulitan menemukan waktu untuk membaca. Pada abad kedua puluh satu, kita harus menggunakan aplikasi perangkat lunak papan elektronik yang diuraikan dalam Bab 4.

Memperkenalkan Perubahan Jadwal Rapat Dewan

Berusaha untuk merestrukturisasi operasi dewan, mengatur pertemuan dua bulanan, dengan anggota dewan menginvestasikan waktu yang dihemat di tempat lain, seperti:

- Duduk di subkomite yang mencari perbaikan di bidang utama bisnis.
- Membantu organisasi untuk berbagi pengetahuan spesialis dengan membuat presentasi tentang topik kepada manajemen dan staf.
- Membantu perusahaan dengan membuka pintu ke pasar baru.

Karena rapat dewan harus strategis, tidak perlu rapat bulanan, dan perusahaan yang tercerahkan sekarang mengadakan rapat dua bulanan, atau, paling banyak, delapan rapat dewan dalam setahun. Semakin lama periode waktu berlalu yang Anda izinkan untuk menyelesaikan suatu tugas, semakin besar kemungkinan penyelesaiannya tidak efisien. Dengan demikian, rapat dewan yang cepat akan memastikan rapat yang lebih efisien. Praktik terbaiknya adalah dewan melakukan rapat dalam waktu 10 hari kerja sejak periode pelaporan untuk menghindari proses yang memakan terlalu banyak waktu. Di ujung lain spektrum, beberapa dewan bertemu enam minggu setelah akhir bulan. Ada lagi akhir bulan di antaranya, membuat situasi yang benar-benar konyol. Tabel 8.1 menunjukkan skala efisiensi dalam penjadwalan rapat dewan setelah akhir bulan yang bersangkutan.

Tabel 8.1 Penilaian Efisiensi Penjadwalan Rapat Direksi (Jumlah Hari Kerja Sejak Periode Pelaporan Berakhir)

Luar biasa	Diatas rata-rata	Rata-rata	Dibawah rata-rata
< 8 hari kerja	8–10 hari kerja	11–15 hari kerja	> 15 hari kerja

Kesalahan Yang Harus Dihindari Dengan Laporan Keuangan Di Board Papers

Berikut adalah kesalahan utama, yang selalu muncul kembali, dalam laporan keuangan dewan, seperti dicatat oleh Graeme Nahkies, Direktur BoardWorks International.

Tidak menggunakan rasio keuangan yang penting. Kegagalan menghitung dan menyajikan secara jelas kepada direktur rasio keuangan yang penting, seperti rasio solvabilitas. Semua staf yang menyiapkan laporan untuk dewan harus ingat bahwa tugas mereka adalah mengkomunikasikan informasi penting kepada direktur. Direktur tidak perlu menghabiskan waktu untuk menganalisis dan menginterpretasikan laporan keuangan atau jenis laporan lainnya secara tidak perlu. Direktur adalah pelanggan CFO sama seperti kepala eksekutif dan terkadang akan memiliki pengaruh yang sama besarnya atau lebih besar terhadap karir masa depan mereka.

Kurangnya interpretasi. Gagal menginterpretasikan rasio terhadap level target saat ditampilkan. Laporan tersebut harus mengomentari rasio—misalnya, “Target rasio cepat adalah dua dan kami sekarang melacaknya karena bulan ini kami memiliki . Bulan depan kami akan kembali dengan cover _times yang nyaman.”

Grafik yang tidak berarti. Sementara penyajian data keuangan dalam bentuk gambar (yaitu, grafik) sangat diinginkan sebagai pelengkap angka, ini harus fokus pada hal-hal yang relevan di tingkat dewan. Laporan papan yang berantakan dengan grafik yang tidak

mungkin menunjukkan perubahan material dalam waktu lama tidak begitu membantu. Grafik harus dipilih untuk relevansinya dalam menginformasikan direktur tentang kesejahteraan keuangan entitas.

Terlalu banyak berasumsi. Lapornya terlalu naratif, oleh karena itu dengan asumsi dewan dapat mengingat semua detail sebelumnya yang diberikan sebelumnya. Kisah keuangan, yang disampaikan selama setiap rapat dewan, harus berdiri sendiri sebagai dokumen mandiri yang tidak bergantung pada ingatan direktur atau kemampuan untuk merujuk kembali ke dokumentasi sebelumnya. Banyak anggota dewan duduk di beberapa dewan, jadi jangan berharap mereka memiliki daya ingat yang total dan akurat. Juga, perlu diakui bahwa tidak semua direktur melek finansial seperti yang Anda yakini.

Menganggap laporan keuangan Anda adalah "hidangan utama". Laporan keuangan harus menjadi item pertama dalam agenda hanya dalam krisis. Jika tidak, jika bisnis seperti biasa, tempatkan laporan keuangan di belakang agenda. Anggota dewan harus berbicara tentang masa depan, karena di sinilah mereka dapat menambahkan nilai paling banyak, dan itulah satu-satunya hal yang dapat mereka pengaruhi. Laporan keuangan yang diedarkan dapat diasumsikan telah dibaca dan oleh karena itu telah menginformasikan pendekatan direksi terhadap rapat tersebut. Pelaporan pengecualian berarti bahwa hanya hal-hal yang tidak sebagaimana mestinya yang disorot untuk perhatian dewan dan kemungkinan diskusi.

Pelaporan berkualitas buruk. Dewan ingin memiliki kepercayaan dalam pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang ditulis dan disajikan dengan buruk, yang mengandung kesalahan yang jelas bahkan bersifat proofreading, merusak kepercayaan direktur pada penasihat profesional utama mereka. Tim keuangan disarankan untuk melakukan beberapa pelatihan praktis dalam menyampaikan makalah papan yang informatif dan bebas kesalahan.

Pelaporan akhir bulan yang lambat. Pelaporan akhir bulan yang lambat mengarah ke jendela sempit untuk rapat dewan. Praktik kerja unggulan sekarang adalah tim keuangan memiliki laporan keuangan kepada CEO dalam waktu tiga hari kerja sejak dimulainya bulan baru, dengan laporan dewan setelah akhir minggu pertama. Rapat dewan sekarang dapat diadakan di bagian akhir minggu kedua. Ini berarti bahwa direktur profesional yang sibuk tidak harus memusatkan semua rapat dewan mereka di akhir bulan.

Terus Membersihkan Kertas Board

Apakah dibutuhkan paket kertas karton setebal 200 halaman untuk menjalankan bisnis? Apakah keputusan kunci merupakan akibat langsung dari makalah dewan atau pengalaman kolektif anggota dewan? Jika Toyota membuat keputusan investasi pada pengajuan satu halaman A3 (fanfold), tentunya kita dapat membatasi banyak makalah lain hanya pada satu halaman A3, meninggalkan sesi presentasi dan tanya jawab untuk membahas detailnya. Manfaat bagi dewan adalah bahwa manajemen memiliki lebih sedikit ruang untuk mengaburkan masalah. Manajemen harus menetapkan masalah dengan jelas dan

ringkas. Membuat slide presentasi juga menjadi kertas karton akan menjadi bumerang, karena Anda cenderung memasukkan terlalu banyak informasi ke dalam slide.

8.3 INFORMASI TATA KELOLA

Ada konflik besar di sebagian besar organisasi yang memiliki dewan, mengenai informasi apa yang sesuai untuk dewan. Karena peran dewan jelas merupakan salah satu tata kelola dan bukan manajemen, kita harus menghindari memberikan salinan dokumen manajemen kepada dewan. Jika kita menggunakan analogi organisasi sebagai sebuah kapal, dewan harus fokus pada cakrawala gunung es atau mencari pelabuhan baru. Ini bukannya para direktur yang memarkir diri di anjungan dan menghalangi kapten yang mencoba melakukan tugas penting sehari-hari untuk mengemudikan kapal. Laporan laba rugi dan neraca harus dikurangi menjadi masing-masing tidak lebih dari 10 baris. Tidak ada angka yang ditampilkan kecuali jumlahnya material—katakanlah, lebih dari 10 persen dari total pengeluaran (P/L) atau 10 persen dari modal yang digunakan untuk neraca. Anda cukup menggabungkan dan menjadi pintar dengan judul teks Anda.

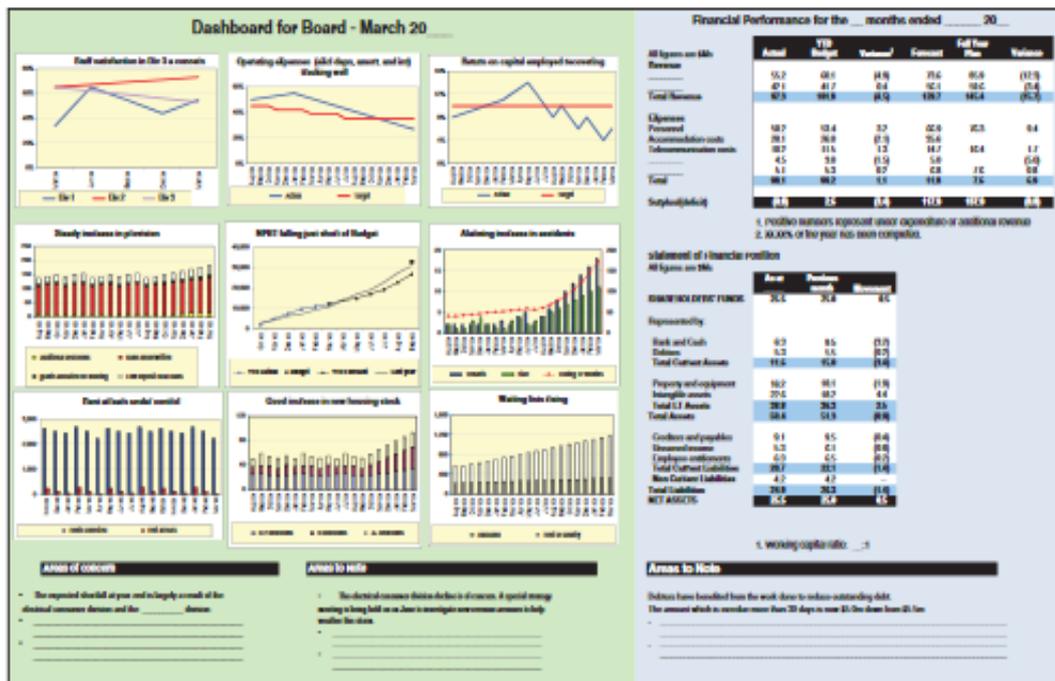
Dashboard Papan Satu Halaman A3 (Fanfold).

Ada konflik besar di sebagian besar organisasi yang memiliki dewan, mengenai informasi apa yang sesuai untuk dewan. Karena peran dewan jelas merupakan salah satu tata kelola dan bukan manajemen, tidak tepat memberikan indikator kinerja utama (KPI) kepada dewan, karena hal ini harus sering dipantau, seperti yang dibahas dalam Bab 18. KPI adalah inti dari manajemen. Digunakan dengan benar, banyak dari mereka dipantau 24/7 atau setidaknya setiap minggu. Tentu saja itu bukan tindakan yang harus dilaporkan setiap bulan atau dua bulan sekali kepada dewan. Kami membutuhkan indikator kinerja keseluruhan yang harus ditinjau hanya setiap bulan atau dua bulan sekali. Langkah-langkah ini perlu menceritakan kisah apakah organisasi diarahkan ke arah yang benar dengan kecepatan yang tepat; apakah pelanggan dan staf senang; dan apakah organisasi bertindak dengan cara yang bertanggung jawab dan ramah lingkungan. Di Bab 18, saya menyebut langkah-langkah ini indikator hasil utama (KRI). KRI ini membantu dewan fokus pada masalah strategis daripada masalah manajemen, dan harus dilaporkan dalam dasbor papan satu halaman A3 (lipatan kipas), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.2.

Fitur utama dasbor meliputi:

- Angka keuangan mencakup rangkuman P/L dan rangkuman B/S yang serupa dengan informasi yang diberikan kepada CEO dalam laporan keuangan A3 satu halaman.
- Komentar dibatasi pada poin-poin yang mencakup “area perhatian” dan “area yang perlu diperhatikan”.
- Gunakan grafik tradisional yang menunjukkan setidaknya 15 bulan analisis tren.
- Setiap grafik memiliki judul yang relevan, untuk menjelaskan apa yang terjadi. “Pengembalian Modal yang Dipekerjakan” menjadi “Pengembalian Modal yang Dipekerjakan Memulihkan.”
- Anda mungkin perlu mempertahankan antara 10 dan 15 grafik dan melaporkan yang paling relevan ke dewan.

Harap tinjau kembali bagian tentang grafik praktik terbaik di Bab 7 sebelum Anda mulai mendesain dasbor papan Anda.



Gambar 8.2 Contoh dasbor papan halaman A3 (U.S. Fanfold).

8.4 BOARD YANG DILENGKAPI PENJADWALAN MENDATANG

Seorang akuntan, setelah mengikuti lokakarya KPI, pulang ke rumah dan menyiapkan dashboard dewan untuk rapat dewan keesokan harinya. Itu tidak sulit, karena sebagian besar grafik yang diperlukan telah disiapkan untuk makalah sebelumnya. Dia hanya memperbarui dan memposisikan ulang mereka. Dia datang lebih awal untuk menemui ketua dan berkata, “Saya tahu Anda tidak suka kejutan, tetapi saya baru saja menyiapkan ringkasan satu halaman tentang organisasi. Saya pikir Anda akan merasakan manfaatnya.” Ketua setuju dan membuka rapat pengurus dengan menjelaskan asal mula one pager baru ini. Itu sangat sukses sehingga akuntan diinstruksikan untuk menjadikannya halaman pertama dari semua makalah dewan di masa depan.

Contoh Indikator Hasil Utama untuk Papan Dasbor

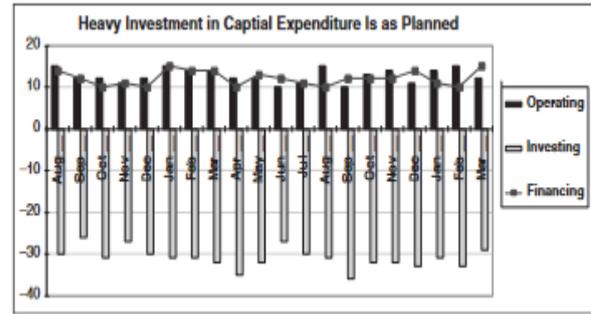
Setelah Anda memahami terminologi yang saya gunakan, Anda akan menemukan bahwa banyak tindakan yang Anda sebut KPI sebenarnya adalah KRI. Jadi, latihan menyiapkan papan dashboard KRI sangat mudah: tinggal mendaur ulang grafik yang sudah Anda miliki. Saya telah menyertakan beberapa contoh grafik dashboard papan KRI yang mungkin menarik di Tabel 8.2.

Tabel 8.2 Contoh Indikator Hasil Utama untuk Papan Dasbor

<p>Kepuasan staf:</p> <p>Tidak berbeda atau kurang penting dari pelanggan. Seperti yang dikatakan seseorang, "Staf yang bahagia membuat pelanggan bahagia, yang membuat pemegang saham bahagia." Jika Anda yakin dengan hubungan ini, jalankan survei sekarang! Survei kepuasan staf tidak perlu menghabiskan banyak biaya dan tidak boleh dilakukan dengan mencakup semua staf; sebaliknya, itu harus diganti dengan survei bergulir.</p>	<table border="1"> <caption>Div 3 Staff Satisfaction a Concern</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Div 1</th> <th>Div 2</th> <th>Div 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mar</td> <td>35%</td> <td>65%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>65%</td> <td>68%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Sep</td> <td>55%</td> <td>70%</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Dec</td> <td>45%</td> <td>72%</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>65%</td> <td>75%</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>	Month	Div 1	Div 2	Div 3	Mar	35%	65%	65%	Jun	65%	68%	65%	Sep	55%	70%	60%	Dec	45%	72%	55%	Mar	65%	75%	55%																					
Month	Div 1	Div 2	Div 3																																											
Mar	35%	65%	65%																																											
Jun	65%	68%	65%																																											
Sep	55%	70%	60%																																											
Dec	45%	72%	55%																																											
Mar	65%	75%	55%																																											
<p>Pengeluaran sebagai rasio terhadap pendapatan:</p> <p>Dewan harus tertarik pada seberapa efektif organisasi telah memanfaatkan teknologi dan peningkatan berkelanjutan untuk memastikan bahwa biaya operasi dilacak sebagai persentase dari pendapatan.</p>	<table border="1"> <caption>Innovations Are Reducing Costs</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Actual operating exp to revenue</th> <th>Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aug</td> <td>48%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Sep</td> <td>48%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Oct</td> <td>48%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Nov</td> <td>52%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Dec</td> <td>55%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Jan</td> <td>55%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Feb</td> <td>55%</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>50%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Apr</td> <td>48%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>May</td> <td>45%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>45%</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Jul</td> <td>40%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Aug</td> <td>38%</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Sep</td> <td>40%</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Month	Actual operating exp to revenue	Target	Aug	48%	45%	Sep	48%	45%	Oct	48%	45%	Nov	52%	45%	Dec	55%	45%	Jan	55%	45%	Feb	55%	45%	Mar	50%	40%	Apr	48%	40%	May	45%	40%	Jun	45%	40%	Jul	40%	35%	Aug	38%	35%	Sep	40%	35%
Month	Actual operating exp to revenue	Target																																												
Aug	48%	45%																																												
Sep	48%	45%																																												
Oct	48%	45%																																												
Nov	52%	45%																																												
Dec	55%	45%																																												
Jan	55%	45%																																												
Feb	55%	45%																																												
Mar	50%	40%																																												
Apr	48%	40%																																												
May	45%	40%																																												
Jun	45%	40%																																												
Jul	40%	35%																																												
Aug	38%	35%																																												
Sep	40%	35%																																												
<p>Kepuasan pelanggan:</p> <p>Pelanggan harus dikelompokkan berdasarkan kepentingannya bagi Anda. Maskapai memiliki antara empat dan lima kategori berbeda untuk frequent flyer terdaftar mereka. Kepuasan perlu diukur setidaknya setiap tiga bulan untuk pelanggan utama Anda dan untuk level berikutnya ke bawah. Saya percaya kategori pelanggan terendah harus disurvei lebih jarang karena mengandung pelanggan yang tidak puas yang harus ditinggalkan dalam hal apa pun. Tunjukkan papan hanya kepuasan dari tiga level teratas.</p>	<table border="1"> <caption>Major Customers (A) Are Happier</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Customers group A</th> <th>Customers group B</th> <th>Customers group C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sep</td> <td>65%</td> <td>65%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Dec</td> <td>68%</td> <td>65%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>70%</td> <td>60%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>75%</td> <td>58%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>Sep</td> <td>80%</td> <td>55%</td> <td>65%</td> </tr> </tbody> </table>	Month	Customers group A	Customers group B	Customers group C	Sep	65%	65%	65%	Dec	68%	65%	65%	Mar	70%	60%	65%	Jun	75%	58%	65%	Sep	80%	55%	65%																					
Month	Customers group A	Customers group B	Customers group C																																											
Sep	65%	65%	65%																																											
Dec	68%	65%	65%																																											
Mar	70%	60%	65%																																											
Jun	75%	58%	65%																																											
Sep	80%	55%	65%																																											

<p>Nilai bisnis baru, atau jumlah penggunaan layanan baru:</p> <p>Semua bisnis di sektor swasta perlu fokus pada pertumbuhan bintang mereka yang sedang naik daun. Di sektor pemerintah dan nirlaba, penggunaan layanan baru lebih penting.</p>	<p>Sales of the New Products Are Rising</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>New product 1</th> <th>New product 2</th> <th>New product 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Aug</td><td>1.5</td><td>2.2</td><td>0.5</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>1.8</td><td>2.5</td><td>0.8</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>2.0</td><td>2.8</td><td>1.1</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>2.2</td><td>3.1</td><td>1.4</td></tr> <tr><td>Dec</td><td>2.5</td><td>3.4</td><td>1.7</td></tr> <tr><td>Jan</td><td>2.8</td><td>3.7</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>3.1</td><td>4.0</td><td>2.3</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>3.4</td><td>4.3</td><td>2.6</td></tr> <tr><td>Apr</td><td>3.7</td><td>4.6</td><td>2.9</td></tr> <tr><td>May</td><td>4.0</td><td>4.9</td><td>3.2</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>4.3</td><td>5.2</td><td>3.5</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>4.6</td><td>5.5</td><td>3.8</td></tr> <tr><td>Aug</td><td>4.9</td><td>5.8</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>5.2</td><td>6.1</td><td>4.4</td></tr> </tbody> </table>	Month	New product 1	New product 2	New product 3	Aug	1.5	2.2	0.5	Sep	1.8	2.5	0.8	Oct	2.0	2.8	1.1	Nov	2.2	3.1	1.4	Dec	2.5	3.4	1.7	Jan	2.8	3.7	2.0	Feb	3.1	4.0	2.3	Mar	3.4	4.3	2.6	Apr	3.7	4.6	2.9	May	4.0	4.9	3.2	Jun	4.3	5.2	3.5	Jul	4.6	5.5	3.8	Aug	4.9	5.8	4.1	Sep	5.2	6.1	4.4					
Month	New product 1	New product 2	New product 3																																																															
Aug	1.5	2.2	0.5																																																															
Sep	1.8	2.5	0.8																																																															
Oct	2.0	2.8	1.1																																																															
Nov	2.2	3.1	1.4																																																															
Dec	2.5	3.4	1.7																																																															
Jan	2.8	3.7	2.0																																																															
Feb	3.1	4.0	2.3																																																															
Mar	3.4	4.3	2.6																																																															
Apr	3.7	4.6	2.9																																																															
May	4.0	4.9	3.2																																																															
Jun	4.3	5.2	3.5																																																															
Jul	4.6	5.5	3.8																																																															
Aug	4.9	5.8	4.1																																																															
Sep	5.2	6.1	4.4																																																															
<p>Laba bersih sebelum pajak (NPBT):</p> <p>Karena dewan akan selalu fokus pada akhir tahun, ada baiknya menunjukkan NPBT kumulatif. Grafik ini akan menyertakan prakiraan terbaru, yang harus diperbarui setiap tiga bulan dari bawah ke atas. Perhatikan bahwa garis anggaran tahun-ke-tanggal tidak ditampilkan, seperti yang dijelaskan pada Bab 16.</p>	<p>NPBT Falling Just Short of Budget</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>YTD Actual</th> <th>YTD Forecast</th> <th>Last year</th> <th>Budget</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Apr</td><td>2000</td><td>2000</td><td>2000</td><td>2000</td></tr> <tr><td>May</td><td>4000</td><td>4000</td><td>4000</td><td>4000</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>6000</td><td>6000</td><td>6000</td><td>6000</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>8000</td><td>8000</td><td>8000</td><td>8000</td></tr> <tr><td>Aug</td><td>10000</td><td>10000</td><td>10000</td><td>10000</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>12000</td><td>12000</td><td>12000</td><td>12000</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>14000</td><td>14000</td><td>14000</td><td>14000</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>16000</td><td>16000</td><td>16000</td><td>16000</td></tr> <tr><td>Dec</td><td>18000</td><td>18000</td><td>18000</td><td>18000</td></tr> <tr><td>Jan</td><td>20000</td><td>20000</td><td>20000</td><td>20000</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>22000</td><td>22000</td><td>22000</td><td>22000</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>24000</td><td>24000</td><td>24000</td><td>24000</td></tr> </tbody> </table>	Month	YTD Actual	YTD Forecast	Last year	Budget	Apr	2000	2000	2000	2000	May	4000	4000	4000	4000	Jun	6000	6000	6000	6000	Jul	8000	8000	8000	8000	Aug	10000	10000	10000	10000	Sep	12000	12000	12000	12000	Oct	14000	14000	14000	14000	Nov	16000	16000	16000	16000	Dec	18000	18000	18000	18000	Jan	20000	20000	20000	20000	Feb	22000	22000	22000	22000	Mar	24000	24000	24000	24000
Month	YTD Actual	YTD Forecast	Last year	Budget																																																														
Apr	2000	2000	2000	2000																																																														
May	4000	4000	4000	4000																																																														
Jun	6000	6000	6000	6000																																																														
Jul	8000	8000	8000	8000																																																														
Aug	10000	10000	10000	10000																																																														
Sep	12000	12000	12000	12000																																																														
Oct	14000	14000	14000	14000																																																														
Nov	16000	16000	16000	16000																																																														
Dec	18000	18000	18000	18000																																																														
Jan	20000	20000	20000	20000																																																														
Feb	22000	22000	22000	22000																																																														
Mar	24000	24000	24000	24000																																																														
<p>Kesehatan dan Keamanan:</p> <p>Kesejahteraan staf merupakan fokus utama manajemen yang bertanggung jawab, dan dewan tertarik dengan kemajuan yang dicapai. Untuk manufaktur, tingkat kecelakaan, termasuk nyaris celaka, harus menjadi fokus. Di sektor jasa dan nirlaba, kita mungkin melihat tingkat perputaran staf.</p>	<p>Alarming Increase in Accidents</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Div1</th> <th>Div2</th> <th>Rolling 12 months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Aug</td><td>1</td><td>1</td><td>3.5</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>2</td><td>1</td><td>3.8</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>2</td><td>1</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>2</td><td>1</td><td>4.4</td></tr> <tr><td>Dec</td><td>3</td><td>1</td><td>4.7</td></tr> <tr><td>Jan</td><td>2</td><td>1</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>2</td><td>1</td><td>4.3</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>2</td><td>1</td><td>4.6</td></tr> <tr><td>Apr</td><td>2</td><td>1</td><td>4.9</td></tr> <tr><td>May</td><td>2</td><td>1</td><td>4.2</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>2</td><td>1</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>2</td><td>1</td><td>4.8</td></tr> <tr><td>Aug</td><td>3</td><td>1</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>4</td><td>1</td><td>4.4</td></tr> </tbody> </table>	Month	Div1	Div2	Rolling 12 months	Aug	1	1	3.5	Sep	2	1	3.8	Oct	2	1	4.1	Nov	2	1	4.4	Dec	3	1	4.7	Jan	2	1	4.0	Feb	2	1	4.3	Mar	2	1	4.6	Apr	2	1	4.9	May	2	1	4.2	Jun	2	1	4.5	Jul	2	1	4.8	Aug	3	1	4.1	Sep	4	1	4.4					
Month	Div1	Div2	Rolling 12 months																																																															
Aug	1	1	3.5																																																															
Sep	2	1	3.8																																																															
Oct	2	1	4.1																																																															
Nov	2	1	4.4																																																															
Dec	3	1	4.7																																																															
Jan	2	1	4.0																																																															
Feb	2	1	4.3																																																															
Mar	2	1	4.6																																																															
Apr	2	1	4.9																																																															
May	2	1	4.2																																																															
Jun	2	1	4.5																																																															
Jul	2	1	4.8																																																															
Aug	3	1	4.1																																																															
Sep	4	1	4.4																																																															
<p>Pengembalian modal yang digunakan:</p> <p>ROCE selalu menjadi KRI yang penting dan tidak boleh disebut sebagai KPI, seperti yang dijelaskan pada Bab 18.</p>	<p>Return on Capital Employed Recovering</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Actual</th> <th>Target</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Aug</td><td>8%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>9%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>10%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>11%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Dec</td><td>12%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Jan</td><td>13%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>14%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>15%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Apr</td><td>14%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>May</td><td>13%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>12%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Jul</td><td>11%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Aug</td><td>10%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Sep</td><td>9%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>8%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>7%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Dec</td><td>6%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Jan</td><td>5%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Feb</td><td>4%</td><td>10%</td></tr> <tr><td>Mar</td><td>5%</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table>	Month	Actual	Target	Aug	8%	10%	Sep	9%	10%	Oct	10%	10%	Nov	11%	10%	Dec	12%	10%	Jan	13%	10%	Feb	14%	10%	Mar	15%	10%	Apr	14%	10%	May	13%	10%	Jun	12%	10%	Jul	11%	10%	Aug	10%	10%	Sep	9%	10%	Oct	8%	10%	Nov	7%	10%	Dec	6%	10%	Jan	5%	10%	Feb	4%	10%	Mar	5%	10%		
Month	Actual	Target																																																																
Aug	8%	10%																																																																
Sep	9%	10%																																																																
Oct	10%	10%																																																																
Nov	11%	10%																																																																
Dec	12%	10%																																																																
Jan	13%	10%																																																																
Feb	14%	10%																																																																
Mar	15%	10%																																																																
Apr	14%	10%																																																																
May	13%	10%																																																																
Jun	12%	10%																																																																
Jul	11%	10%																																																																
Aug	10%	10%																																																																
Sep	9%	10%																																																																
Oct	8%	10%																																																																
Nov	7%	10%																																																																
Dec	6%	10%																																																																
Jan	5%	10%																																																																
Feb	4%	10%																																																																
Mar	5%	10%																																																																

Arus kas: Ini akan diproyeksikan keluar setidaknya enam bulan ke depan.



BAB 9

PROSES PERENCANAAN TAHUNAN YANG LEAN SEPULUH HARI KERJA ATAU KURANG!

Pengantar

Penganggaran dan perencanaan tahunan dapat diselesaikan dalam dua minggu asalkan kami melihat prosesnya dengan segar. Satu-satunya hal yang pasti tentang perencanaan tahunan adalah bahwa itu salah segera setelah tinta mengering, jadi kita harus lebih cepat salah. Bab ini mengeksplorasi mengapa perencanaan tahunan perlu diubah secara radikal. Ini membahas batu fondasi dan praktik yang lebih baik di balik siklus perencanaan tahunan yang ramping, dan bagaimana menjual perubahan kepada manajemen.

Kedengarannya mustahil, namun perencanaan tahunan dapat diselesaikan dalam dua minggu. Dibutuhkan pengorganisasian yang baik, banyak pengabaian, dan kesadaran bahwa proses perencanaan tahunan tidak menambah banyak nilai bagi organisasi karena jumlahnya salah segera setelah tinta mengering. Perencanaan tahunan melemahkan alokasi sumber daya yang efisien, mendorong perilaku pemegang anggaran yang disfungsi, meniadakan nilai pelaporan varians bulanan, dan menghabiskan banyak waktu dari semua pihak yang terlibat. Kapan terakhir kali Anda berterima kasih atas proses perencanaan tahunan? Anda memiliki situasi di mana, paling banter, pemegang anggaran dimusuhi; paling buruk, pemegang anggaran sekarang dengan tegas menolak untuk bekerja sama. Masa depan perencanaan dalam organisasi lean mana pun adalah perencanaan bergulir triwulanan, yang dicakup dalam Bab 16 dalam buku ini dan dikembangkan dari gerakan Beyond Budgeting, yang saya dukung sepenuhnya. Namun, akan memakan waktu hingga sembilan bulan untuk menerapkan perencanaan bergulir triwulanan, dan dengan demikian siklus perencanaan tahunan Anda mungkin sudah dekat. Bab ini adalah ringkasan dari isi buku putih saya, “Proses Perencanaan Tahunan yang Tepat Waktu dalam Dua Minggu atau Kurang.”

9.1 MEMIMPIN DAN MENJUAL PERUBAHAN

Penting untuk menjelaskan kepada manajemen mengapa rencana tahunan cepat adalah rencana tahunan yang baik. Ini tidak terlalu sulit, karena jarang menemukan manajer yang menikmati prosesnya atau menganggapnya bermanfaat dan berharga. Kesulitannya adalah bahwa sementara manajer akan setuju dengan konsep tersebut, membuat mereka mengubah praktik buruk lama dan tertanam membutuhkan perubahan budaya. Seperti disebutkan dalam Bab 2, Memimpin dan Menjual Perubahan, penting untuk memulai proses dengan membuat manajemen melihat bahwa masa depan default bukanlah yang mereka inginkan. Kita perlu menjual kembalian dengan menggunakan pendorong emosional daripada menjual dengan logika, seperti yang telah dibahas.

Beberapa Penggerak Emosional

“Bukan rahasia lagi bahwa proses penganggaran tahunan menghabiskan waktu, menambah sedikit nilai, dan mencegah Manajer merespons dengan cepat perubahan dalam lingkungan bisnis saat ini.”

—Jeremy Hope of Beyond Budgeting fame

Poin-poin berikut adalah beberapa pendorong emosional yang akan Anda gunakan untuk menjual kebutuhan untuk merampingkan proses perencanaan tahunan ke SMT:

Perencanaan tahunan itu sia-sia Ada biaya besar yang terkait dengan rencana tahunan—pastikan Anda membuat estimasi yang tinggi, karena biaya memotivasi SMT dan dewan. Anggota tim keuangan kehilangan waktu berbulan-bulan dan bekerja larut malam dan akhir pekan, menghasilkan rencana tahunan yang salah. Dewan, SMT, dan semua tingkat manajemen terikat dalam argumen yang membahas periode yang tidak dapat diprediksi oleh siapa pun.

Alokasi sumber daya yang buruk Pemegang anggaran yang rasional menjadi disfungsi meminta dana yang tidak mereka butuhkan tetapi merasa mereka harus memilikinya untuk berjaga-jaga. Sumber daya dengan demikian dikunci dalam dana gelap pemegang anggaran. Banyak peluang baru yang tersedia tidak diambil, karena tidak didanai dalam anggaran. Dengan demikian pendanaan tidak dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi. Tim keuangan dan pemegang anggaran adalah staf ahli yang dapat melakukan kegiatan yang lebih bermakna.

Merusak pelaporan Anggaran bulanan, jika ditetapkan dari rencana tahunan, menciptakan target akhir bulan yang tidak berarti. Anggaran Juni ternyata mendekati angka September dan anggaran September lebih relevan dengan November, dan seterusnya. Anggaran yang rusak menyebabkan komentar varian yang tidak berarti (mis., "Ini adalah perbedaan waktu;" "Itu tidak dimaksudkan untuk terjadi bulan ini"). Saya selalu mengatakan kepada peserta lokakarya saya, jika Anda menetapkan anggaran akhir bulan dari putaran perencanaan, Anda telah melakukan salah satu kesalahan terbesar sejak Luca Pacioli menemukan pembukuan entri ganda.

Biaya Proses Perencanaan Tahunan

Untuk membuat perubahan dalam cara SMT, dewan, dan manajemen menangani proses perencanaan tahunan, Anda perlu menetapkan berapa biaya penuh dari proses perencanaan tahunan, termasuk CEO, CFO, SMT, pemegang anggaran, dan akuntansi dan perencanaan staf mendalangi proses. Berdasarkan penetapan biaya untuk organisasi 500 FTE, saya memperkirakan bahwa biaya tahunan adalah antara Rp. 1,2 juta dan Rp. 1,7 juta per tahun. Seperti yang ingin saya katakan kepada manajemen senior, “Jika Anda tidak melakukan apa-apa tentang ini, Anda akan berinvestasi Rp. 12 juta hingga Rp. 17 juta selama 10 tahun ke depan.” Gambar 9.1 mengilustrasikan bagaimana jumlah dihitung. Waktu adalah perkiraan dan menunjukkan apa yang mungkin diinvestasikan oleh 500 organisasi FTE dalam persiapan rencana tahunannya. Seperti yang digunakan dalam penetapan biaya sebelumnya, saya menggunakan 42 minggu produktif setahun untuk tim keuangan dan pemegang anggaran, setelah menghapus liburan, pelatihan, dan cuti sakit. Saya mengambil 10 minggu lagi untuk

CFO, SMT, dan CEO untuk memperhitungkan waktu yang dihabiskan untuk bepergian dan dalam banyak pertemuan.

Staff involved	General Managers	CEO	CFO	Accounting & Planning	Budget Holders
	4 to 6	1	1	3 to 5	50 to 70
	Estimated total number of weeks worked				
Budget Process (incl rework)	4 to 6	3 to 4	3 to 4	10 to 25	100 to 140
Re-Budget Process (if done)	1 to 2	0.5 to 1	0.5 to 1	5 to 10	50 to 70
Reporting Against Budget	2 to 4	0.5 to 1	0.5 to 1	5 to 10	150 to 210
Re-Forecasting Y/E Result (>6 Times a Year)	1 to 2	0.5 to 1	0.5 to 1	3 to 5	100 to 140
No. of Weeks Worked	8 to 14	4.5 to 7	4.5 to 7	23 to 50	400 to 560
Average Salary Cost	\$250,000	\$400,000	\$250,000	\$120,000	\$100,000
Average Productive Weeks	32	32	32	42	42
Personnel costs only	\$50-90k	\$60-90k	\$30-40k	\$60-150k	\$1.0m-1.3m
Annual cost	\$1.2m to \$1.7m				
Over next ten years	\$12m to \$17m				

Gambar 9.1 Biaya proses perencanaan tahunan

9.2 PONDASI DARI PROSES PERENCANAAN TAHUNAN

Saat membahas praktik yang lebih baik, saya memisahkan praktik tersebut (batu fondasi) yang harus Anda adopsi untuk maju dari praktik yang dapat Anda pilih untuk diadopsi atau tidak tanpa mempengaruhi proses secara negatif. Sejumlah batu fondasi harus diletakkan sebelum kita dapat memulai proyek pengurangan rencana tahunan menjadi dua minggu. Saat membangun rumah, Anda perlu memastikan bahwa semua struktur dibangun di atas fondasi yang kuat. Perencanaan tahunan lean memiliki sejumlah batu fondasi penting:

1. Pisahkan target dari anggaran tahunan.
2. Catat strategi Anda sebelumnya.
3. Hindari pentahapan bulanan dari anggaran tahunan.
4. Rencana tahunan tidak memberikan hak tahunan untuk dibelanjakan.
5. Komit komite anggaran untuk lock-up.
6. Anggaran pada tingkat kategori daripada tingkat kode akun.
7. Lakukan kesalahan lebih cepat.
8. Bangun alat perencanaan—bukan dalam spreadsheet.
9. Rencanakan dengan bulan yang terdiri dari 4 atau 5 minggu.

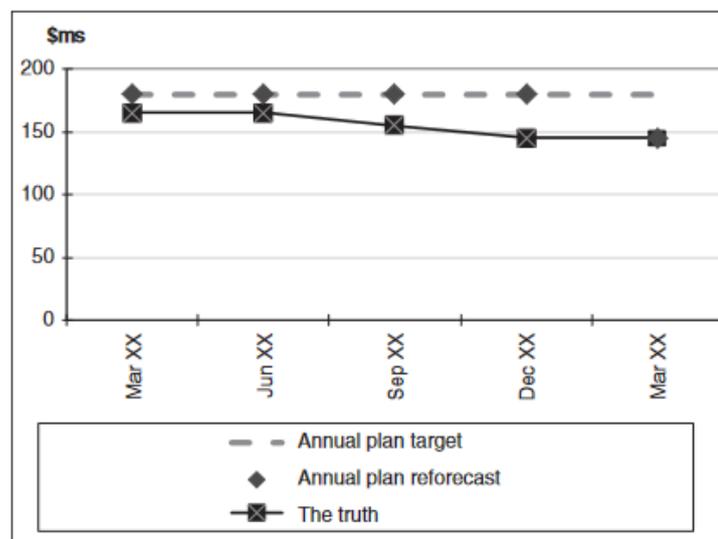
Pemisahan Target dari Rencana Tahunan

Sangat penting untuk memberi tahu manajemen kebenaran daripada apa yang ingin mereka dengar. Dewan dan tim manajemen senior sering dibingungkan antara menetapkan target peregang dan proses perencanaan. Perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kenyataan. Dewan mungkin menginginkan pertumbuhan laba bersih sebesar 20 persen, namun manajemen mungkin melihat bahwa hanya 10 persen yang dapat dicapai dengan

keterbatasan kapasitas yang ada. Kuncinya adalah menghilangkan manipulasi yang disengaja terkait dengan bonus kinerja. Di Bab 20, Skema Bonus Kinerja, saya menunjukkan bahwa setiap bonus kinerja harus dibayarkan berdasarkan kinerja dibandingkan dengan pasar, bukan dengan rencana tahunan. Kami ingin manajemen diekstraksi dari sandiwara tahunan untuk membuat target menjadi mudah sehingga bonus mereka terjamin.

9.3 DIALOG DENGAN DEWAN

Anda dapat mengatakan kepada dewan, "Menetapkan target peregangannya diinginkan, tetapi Anda harus menerima bahwa kami mungkin tidak dapat mencapainya. Kami memahami bahwa bonus mungkin dipatok terhadap sasaran dan kami tidak mencoba menurunkan ambang batas untuk mendapatkan bonus, tetapi hanya memberi tahu Anda tentang kesenjangan kinerja sehingga Anda dapat berpikir secara strategis tentang bagaimana kami menutup kesenjangan tersebut. Dengan melaporkan kesenjangan, kami mengatakan kepada dewan bahwa berdasarkan permintaan pelanggan yang diharapkan, produk/layanan yang ada, dan harga yang relevan, ada kekurangan. "Tolong bantu kami menemukan keuntungan yang hilang." Dewan kemudian mungkin perlu mendapatkan keuntungan dengan membeli anak perusahaan baru atau memajukan pengembangan produk baru, menaikkan harga, dan sebagainya. Gambar 9.2 menunjukkan dimana manajemen telah memaksa rencana yang disiapkan pada bulan Maret untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh dewan. Setiap peramalan ulang berikutnya melanjutkan sandiwara sampai pada peramalan kuartal terakhir, yang dilakukan pada bulan Maret tahun berikutnya, kebenaran terungkap. Pada kenyataannya, kebenaran selalu merupakan kekurangan, seperti yang diilustrasikan oleh garis gelap di Gambar 9.2.



Gambar 9.2 Melaporkan apa yang ingin didengar dewan

Turunkan Strategi Anda Terlebih Dahulu

Organisasi terkemuka selalu memiliki bengkel strategis di luar kota. Sesi ini harus diantisipasi dengan sikap positif. Biasanya, anggota dewan akan dilibatkan, karena visi strategis mereka merupakan aset berharga. Retret ini dijalankan oleh fasilitator eksternal yang

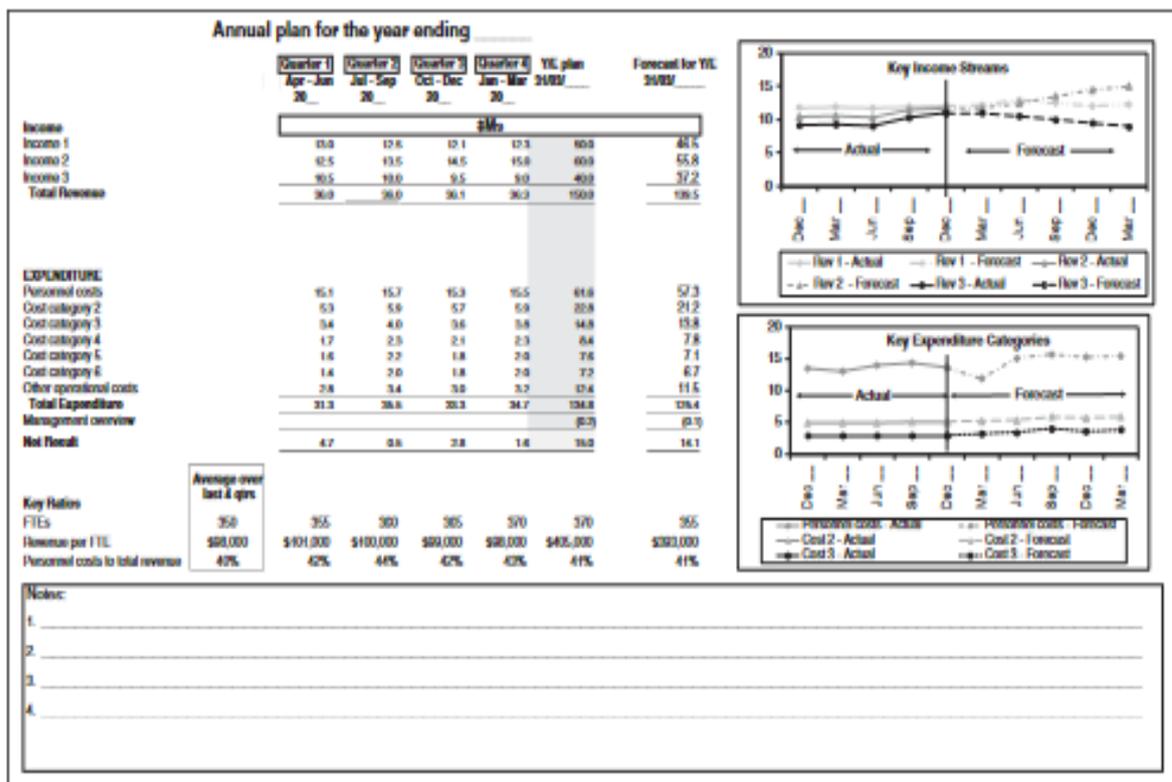
berpengalaman. Dengan demikian, asumsi strategis utama ditetapkan sebelum putaran perencanaan tahunan dimulai, dan anggota dewan juga dapat menetapkan apa yang ingin mereka lihat. Penulis manajemen yang hebat, seperti Jim Collins, Tom Peters, Robert Waterman, dan Jack Welch, semuanya menunjukkan bahwa organisasi terkemuka tidak hebat karena mereka memiliki rencana strategis terbesar. Faktanya, justru sebaliknya; organisasi yang berkinerja buruk adalah organisasi yang paling banyak menghabiskan waktu dalam strategi dan proses perencanaan tahunan yang ditakuti. Jack Welch, dalam bukunya *Winning*, berbicara tentang bagaimana dia menghentikan unit bisnis menulis dokumen strategis yang besar dan menyampaikan presentasi yang berlarut-larut. Dia memaksa semua rencana strategi untuk masuk ke dalam lima slide. Saya telah menetapkan interpretasi saya atas slidanya dan juga menyertakan pemikiran dari Jim Collins (lihat Gambar 9.3).

<p>1. What the playing field looks like now (competitor analysis/market share)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competitors</th> <th>Global share</th> <th>Market #1</th> <th>Market #2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Us</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Competitor #1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Competitor #2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Competitor #3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>New entrants</th> <th>Global share</th> <th>Market #1</th> <th>Market #2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>New entrant #1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>New entrant #2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>New entrant #3</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Competitors	Global share	Market #1	Market #2	Us				Competitor #1				Competitor #2				Competitor #3				New entrants	Global share	Market #1	Market #2	New entrant #1				New entrant #2				New entrant #3				<p>1. What the playing field looks like now #2 (What are the characteristics of this business?)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Main products</th> <th>Commodity / high value</th> <th>Long / short cycle</th> <th>Position on growth curve</th> <th>Main drivers of profitability</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Main products	Commodity / high value	Long / short cycle	Position on growth curve	Main drivers of profitability															
Competitors	Global share	Market #1	Market #2																																																						
Us																																																									
Competitor #1																																																									
Competitor #2																																																									
Competitor #3																																																									
New entrants	Global share	Market #1	Market #2																																																						
New entrant #1																																																									
New entrant #2																																																									
New entrant #3																																																									
Main products	Commodity / high value	Long / short cycle	Position on growth curve	Main drivers of profitability																																																					
<p>1. What the playing field looks like now #3 (strengths and weakness of competitors)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Competitor</th> <th>Their strengths</th> <th>Their weaknesses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Competitor #1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Competitor #2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Competitor	Their strengths	Their weaknesses	Competitor #1			Competitor #2									<p>1. What the playing field looks like now #4 (main customers and how they buy)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Main customers</th> <th>Preferred sales channel</th> <th>Sales growth in last six months</th> <th>Sales growth in last twelve months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Main Customer #1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Main Customer #2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Main customers	Preferred sales channel	Sales growth in last six months	Sales growth in last twelve months	Main Customer #1				Main Customer #2																																
Competitor	Their strengths	Their weaknesses																																																							
Competitor #1																																																									
Competitor #2																																																									
Main customers	Preferred sales channel	Sales growth in last six months	Sales growth in last twelve months																																																						
Main Customer #1																																																									
Main Customer #2																																																									
<p>2. What have the competition been up to? (main customers and new entrants)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Main competitors</th> <th>Innovations in last year</th> <th>Any game breakers</th> <th>Revenue estimate last 12 months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Competitor #1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Competitor #2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>New entrants</th> <th>Innovations in last year</th> <th>Any game breakers</th> <th>Revenue estimate last 12 months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>New entrant #1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>New entrant #2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Main competitors	Innovations in last year	Any game breakers	Revenue estimate last 12 months	Competitor #1				Competitor #2								New entrants	Innovations in last year	Any game breakers	Revenue estimate last 12 months	New entrant #1				New entrant #2								<p>3. What have we been up to in the last year?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Key product</th> <th>Innovations</th> <th>Changes in sales force</th> <th>Gains / Loss in competitiveness</th> <th>Product sales in last 12 months</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Key Product #1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Company purchased _____ 	Key product	Innovations	Changes in sales force	Gains / Loss in competitiveness	Product sales in last 12 months	Key Product #1																		
Main competitors	Innovations in last year	Any game breakers	Revenue estimate last 12 months																																																						
Competitor #1																																																									
Competitor #2																																																									
New entrants	Innovations in last year	Any game breakers	Revenue estimate last 12 months																																																						
New entrant #1																																																									
New entrant #2																																																									
Key product	Innovations	Changes in sales force	Gains / Loss in competitiveness	Product sales in last 12 months																																																					
Key Product #1																																																									
<p>4. What is our hedgehog?</p> <p>The area where these three spheres share is your "Hedgehog" your reliable, robust, and safe place to be.</p> 	<p>5. What's around the corner?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitor actions that could adversely affect us: _____ • New "game changing" technologies: _____ • Possible M&A deals that could adversely affect us: _____ 																																																								
<p>6. What's our winning move?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actions we can do to build a bigger hedgehog: _____ • How we can change the playing field: _____ • Changes to increase key customer retention: _____ 																																																									

Gambar 9.3 Dek slide strategi berdasarkan welch dan collins

Hindari pentahapan anggaran tahunan bulanan

Sebagai akuntan, kami menyukai hal -hal untuk menyeimbangkan. Itu rapi dan rapi. Dengan demikian, tampaknya logis untuk memecah rencana tahunan menjadi 12 istirahat bulanan sebelum tahun dimulai. Karena kami merencanakan setiap bulan, tampaknya logis bahwa kolom Juli adalah nomor Juli. Pada kenyataannya, angka -angka Juli mewakili aktual November dan anggaran November ditutup untuk aktual Februari. Dengan kata lain, meskipun 12 kolom ditambahkan hingga satu tahun yang mungkin terbukti merupakan tebakan yang masuk akal, pemisahan bulanan secara radikal salah. Jika Anda bisa mendapatkan pemisahan bulanan dengan benar, Anda berada dalam pekerjaan yang salah, karena Anda harus menghasilkan uang dari bakat melihat ke masa depan. Dalam rencana tahunan, kita hanya harus menghadirkan pemisahan indikatif triwulanan yang merupakan kolom bulan. Lihat Gambar 9.4 untuk format ringkasan satu halaman yang disarankan. Target bulanan harus ditetapkan seperempat di depan menggunakan proses peramalan rolling triwulanan, yang dibahas dalam Bab 16. Perubahan ini memiliki dampak besar pada pelaporan. Kami tidak lagi akan melaporkan terhadap anggaran bulanan yang ditetapkan, dalam beberapa kasus, lebih dari 12 bulan sebelum periode ditinjau. Jika Anda mendapatkan anggaran bulanan yang disetujui dalam proses perencanaan tahunan, Anda akan membuat tolok ukur pelaporan yang merusak nilai Anda ke organisasi. Setiap bulan di organisasi Anda akan membuat analisis varian manajemen yang bisa saya lakukan dengan baik dari kantor saya. “Ini adalah perbedaan waktu,” “kami tidak mengharapkan ini terjadi,” “kondisi pasar telah berubah secara radikal sejak rencana,” dan sebagainya.



Gambar 9.4 Contoh rencana tahunan A3 (A.S. fanfold).

Paket Tahunan Tidak Memberikan Hak Tahunan untuk Berbelanja

Rencana tahunan tidak boleh membuat hak; itu harus hanya sebuah indikasi, dengan pendanaan yang didasarkan pada sistem peramalan dan perencanaan bergulir triwulanan, seperempat di depan setiap waktu (lihat Bab 16). Menanyakan kepada pemegang anggaran apa yang mereka inginkan dan kemudian, setelah banyak argumen, memberi mereka “hak tahunan” atas pendanaan adalah bentuk manajemen terburuk yang pernah kami pimpin. Organisasi mengakui kebodohan memberikan pemegang anggaran hak untuk membelanjakan jumlah tahunan, sementara pada saat yang sama mengatakan bahwa jika Anda salah, tidak akan ada lagi uang. Dengan memaksa pemegang anggaran untuk menebak-nebak kebutuhan mereka dalam rezim yang tidak fleksibel ini, Anda menegakkan perilaku defensif, mentalitas penimbunan. Dengan kata lain, Anda menjamin perilaku disfungsional sejak hari pertama!

Kue Ulang Tahun Anak Sembilan Tahun

Proses perencanaan tahunan memiliki banyak kesamaan dengan penanganan kue ulang tahun anak berusia sembilan tahun. Orang tua yang cerdas berkata kepada Johnny, "Ini potongan pertama, jika kamu menyelesaikan potongan itu, dan tidak menjadi "hijau di sekitar insang" dan ingin lebih, saya akan memberimu potongan kedua." Sebaliknya, yang kami lakukan dalam proses perencanaan tahunan adalah membagi kue dan membagikan semuanya kepada pemegang anggaran. Seperti anak usia sembilan tahun, pemegang anggaran menjilat ujung kue mereka sehingga meskipun mereka tidak membutuhkan semuanya, tidak ada orang lain yang dapat memilikinya. Mengapa tidak, seperti orang tua yang pandai, memberikan manajer apa yang mereka butuhkan untuk tiga bulan pertama, dan kemudian berkata, "Apa yang Anda butuhkan untuk tiga bulan ke depan?" dan seterusnya. Setiap saat, kita dapat membagi jumlah yang sesuai dengan kondisi saat itu.

Kuncinya adalah untuk mendanai pemegang anggaran secara bergilir kuartal demi kuartal. Dalam proses ini, manajemen bertanya, “Ya, kami tahu Anda membutuhkan Rp. 1 Miliar dan kami dapat mendanainya, tetapi berapa banyak yang Anda butuhkan dalam tiga bulan ke depan?” Pada awalnya pemegang anggaran akan menjawab, “Saya butuh Rp. 250 Juta kuartal ini,” yang dijawab, “Pat, bagaimana ini? Pengeluaran Anda dalam lima kuartal terakhir berkisar antara Rp. 180 Juta dan Rp. 225 Juta.” “Pat, Anda kekurangan dua anggota tim dan perekrutan Anda belum berjalan; Jadilah realistis. Anda hanya membutuhkan Rp. 225 Juta, paling tinggi. Tidak mengherankan jika pemegang anggaran didanai hanya tiga bulan ke depan karena perkiraan pendanaannya jauh lebih tepat dan hanya ada sedikit atau tidak ada tempat untuk menyembunyikan dana gelap tersebut.

Komitmen Komite Anggaran Berkomitmen pada “Penguncian”

Yang terbaik adalah memiliki “komite anggaran” kecil yang terdiri dari CEO, dua GM, dan CFO. Putar GM setiap tahun sehingga semua terlibat dari waktu ke waktu. Para GM, tentu saja, akan menjadi bagian dari pengajuan rencana tahunan mereka yang relevan. Komite ini duduk di lock-up antara tiga dan lima hari. Penting untuk mencatat, jauh ke depan, dalam buku harian komite penganggaran tanggal-tanggal penting ketika mereka perlu berada di komite untuk mewawancarai pemegang anggaran. Anda perlu bertanya kepada panitia anggaran apakah lebih suka sakit tiga hari atau tiga bulan. Saya tidak dapat membayangkan CEO mana pun, yang merupakan pemikir modern, yang tidak akan menerima tawaran itu.

Peran panitia adalah untuk mewawancarai semua pemegang anggaran tentang rencana tahunan mereka untuk tim mereka tahun depan, termasuk membenarkan perkiraan rencana tahunan mereka, dan nonkeuangan (misalnya, suksesi staf, rotasi staf).

Selama penguncian tiga hari, setiap pemegang anggaran memiliki waktu yang ditetapkan, hingga sekitar 45 menit, untuk melakukan hal berikut:

- Diskusikan tujuan finansial dan nonfinansial mereka untuk tahun depan.
- Membenarkan perkiraan rencana tahunan mereka.
- Mengangkat isu-isu utama (misalnya, perkiraan pendapatan bergantung pada peluncuran produk dan uji coba ke pasar).

Penganggaran di Tingkat Kategori Daripada Tingkat Kode Akun

Jauh lebih baik menganggarkan pada tingkat kategori daripada tingkat kode akun. Ramalan jarang benar. Melihat detail tidak membantu Anda melihat masa depan dengan lebih baik. Faktanya, saya berpendapat bahwa itu menyaring Anda dari yang sudah jelas. Perencanaan pada tingkat terperinci tidak mengarah pada prediksi masa depan yang lebih baik. Prakiraan adalah gambaran masa depan; itu tidak akan pernah, tidak akan pernah, benar. Seperti yang dikatakan Carveth Read, "Lebih baik samar-samar benar daripada benar-benar salah." Merencanakan satu tahun terakhir secara mendetail, di dunia dinamis tempat kita hidup, selalu, paling banter, naif, dan paling buruk, bodoh.

Menghitung Pohon Di Hutan

Bayangkan Anda diminta menghitung pohon di hutan negara bagian yang terdiri dari 100 mil persegi pohon. Anda memiliki dua pilihan, cara mendetail dan cara "helikopter". Untuk detailnya, Anda bisa menyiapkan 10 tim yang terdiri dari tujuh orang. Setiap tim ditugaskan 10 mil persegi dan diberi peralatan navigasi satelit, warna cat semprot yang berbeda, peralatan keselamatan, peralatan berkemah, dan perbekalan selama tiga minggu atau lebih. Tim memperbarui hitungan mereka setiap malam di spreadsheet. Pada akhirnya, jumlah pohon dikonsolidasikan. Beberapa data tertinggal karena penghitung di beberapa tim lupa memuat setiap spreadsheet ke dalam buku kerja. Hitungan terakhir, oleh karena itu, salah, meskipun tidak ada yang tahu itu. Untuk jalur helikopter, pencitraan satelit digunakan untuk memilih lima wilayah sampel yang merupakan 1/1.000 dari luas hutan. Staf ditugaskan ke lima tim yang lebih besar, dan masing-masing menghitung area mereka dalam satu hari. Hitungan dari lima daerah tersebut dirata-ratakan kemudian dikalikan dengan 1.000. Jawabannya salah. Tapi itu salah dengan cepat dan masih merupakan perkiraan yang baik. Untuk peramalan, cara helikopter biasanya merupakan pilihan yang lebih baik, kecuali jika Anda memperkirakan penggajian di mana manajer dapat memperkirakan gaji aktual staf mereka.

Meskipun presisi sangat penting saat membangun jembatan, rencana tahunan hanya perlu berkonsentrasi pada penggerak utama dan jumlah besar. Mengikuti logika ini, sekarang menjadi jelas bahwa sebagai akuntan, kami tidak perlu menetapkan anggaran di tingkat kode akun. Kami hanya melakukannya karena kami melakukannya di tahun sebelumnya. Anda dapat mengontrol biaya pada tingkat kode akun dengan memantau analisis tren biaya aktual selama 15 hingga 18 bulan. Oleh karena itu kami menerapkan prinsip 80/20 Pareto dan menetapkan judul kategori yang mencakup sejumlah kode buku besar, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.5.

Forecasting at Account Code Level		Forecasting at Category Level		Notes
Stationery	40,556	Consumables	110,000	Estimated to the nearest \$10K.
Uniforms	23,325			
Cleaning	11,245			
Miscellaneous	17,654			
Consumables	12,367			
Kitchen supplies	2,134			
	<u>107,281</u>		<u>110,000</u>	
Salaries and Wages	25,567,678	Salaries and Wages	27,400,000	Computed by business unit expected staff, rounded to the nearest \$100k.
Taxes Levied on Gross Wages	2,488,888	Taxes Levied on Gross Wages	2,900,000	Taxes are automatically calculated by model.
Temporary Staff	2,456,532	Other Employment Costs	4,200,000	This number is the balancing item.
Contract Workers	2,342,345			
Students	234,567			
	<u>33,090,010</u>	Employment Costs	<u>34,500,000</u>	Budget holder estimates costs to the nearest \$0.5m.

Gambar 9.5 Bagaimana model peramalan mengkonsolidasikan kode akun

Aturan bermanfaat yang dapat digunakan untuk menerapkan batu pondasi ini meliputi:

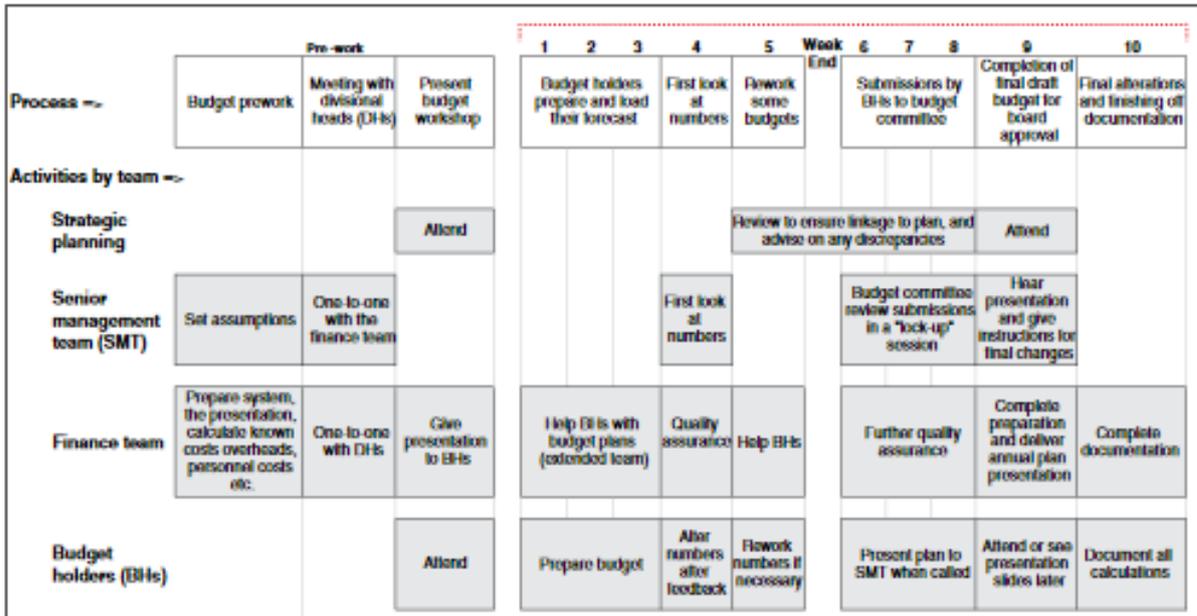
- Anggaran untuk kode akun jika akun tersebut lebih dari 10 persen dari total pengeluaran atau pendapatan—misalnya, tampilkan garis pendapatan jika kategori pendapatan lebih dari 10 persen dari total pendapatan. Jika kode akun di bawah 10 persen, gabungkan dengan yang lain hingga Anda mendapatkan lebih dari 10 persen. Lihat Gambar 9.5 sebagai contoh.
- Hanya langgar aturan ini untuk kode akun yang memiliki kepekaan politik.
- Batasi kategori yang perlu diramalkan oleh pemegang anggaran tidak lebih dari 12.
- Pilih kategori yang dapat diotomatiskan, dan berikan nomor ini.
- Petakan kode akun G/L ke kategori ini—alat perencanaan dapat dengan mudah mengatasi masalah ini tanpa perlu melihat kembali bagan akun.

Lebih Cepat Salah

Satu-satunya hal yang pasti tentang target tahunan adalah bahwa hal itu pasti salah; itu terlalu lunak atau terlalu keras untuk kondisi perdagangan yang sebenarnya. Jika kita semua setuju bahwa kita menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk mendapatkan angka yang salah, maka Anda harus setuju dengan saya bahwa kita perlu melakukan kesalahan lebih cepat, tetapi kita masih membutuhkan perkiraan yang masuk akal. Di masa lalu, kami telah memberikan waktu tiga minggu kepada pemegang anggaran untuk membuat rencana tahunan mereka—namun mereka telah menyelesaikan semuanya dalam beberapa hari terakhir. Mereka telah membuktikan kepada kami bahwa hal itu dapat dilakukan dengan cepat. Jika kita menerapkan batu fondasi yang dijelaskan sebelumnya, Anda akan mengeluarkan politik dari perencanaan tahunan—mengapa pemegang anggaran menghabiskan waktu lama memperjuangkan alokasi rencana tahunan jika Anda mengatakan kepada mereka bahwa itu bukan hak untuk dibelanjakan?

Salah satu cara untuk mengurangi waktu yang dihabiskan di area ini adalah dengan memulai siklus perencanaan tahunan nanti. Saya merekomendasikan minggu kedua bulan

kesembilan — yaitu, untuk akhir tahun Desember, mulailah perencanaan tahunan di minggu 2 bulan September. CEO perlu membuat kerangka waktu yang cepat yang tidak dapat dinegosiasikan dalam semua komunikasi dengan staf. Selama batu fondasi sudah ada dan CEO telah setuju untuk mendukung proses perencanaan tahunan yang cepat, program tersebut, sebagaimana ditetapkan dalam Gambar 9.6, akan berhasil.



Gambar 9.6 Garis besar perencanaan tahunan dua minggu

Dari memo yang keluar untuk mengundang pemegang anggaran ke lokakarya perencanaan tahunan, alamat para peserta lokakarya, dan pengejaran harian para lamban selama tiga hari pemegang anggaran harus menyelesaikan rencana tahunan mereka, pesannya jelas: Kami menginginkan rencana tahunan yang cepat dan mudah disentuh. Cepat memastikan rencana tahunan selesai dalam waktu kurang dari dua minggu, dan sentuhan ringan menghindari detail yang tidak perlu. Sebagai bagian dari batu fondasi ini, template umum dibuat untuk menggantikan banyak sekali spreadsheet. Salah satu template umum tersebut adalah lembar kerja penggajian yang menunjukkan pemegang anggaran semua staf dan gaji mereka, tanggal mulai, tanggal keluar jika diketahui, dan sebagainya (lihat gambar 9.7). Alat ini akan dibahas nanti.

Nama Karyawan	Peringkat Posisi	Departemen	Gaji Saat Ini	Gaji Baru	Awal Bulan	Akhir Bulan
Jump, John	Penjualan Muda	Tim penjualan 1	35,000	40,000	Juni *	
Host, Chris	Penjualan Senior	Tim penjualan 1	70,000			
Big, Terry	Penjualan Senior	Tim penjualan 1	68,000			Agustus *

A. N. Other #1	Penjualan Senior	Tim penjualan 1	70,000	Agustus *
A. N. Other #2	Penjualan Senior	Tim penjualan 1	60,000	Mei *

Gambar 9.7 Lembar kerja perhitungan penggajian

Dibangun di Alat Perencanaan—Bukan di Spreadsheet

Sebagaimana dinyatakan dalam Bab 4, Teknologi yang Harus Anda Miliki Sebelum Meningkatkan G/L, tidak ada tempat untuk spreadsheet dalam peramalan, penganggaran, dan rutinitas keuangan inti lainnya. Memperoleh alat perencanaan adalah langkah maju utama pertama, dan yang perlu dikejar tidak hanya untuk masa depan organisasi tetapi juga untuk karir masa depan anggota tim keuangan. Tidak pernah ada waktu yang lebih baik atau lebih mudah untuk melakukan ini. Alat perencanaan lebih terjangkau, banyak yang berbasis cloud, dan dapat bekerja dengan buku besar apa pun. Saya menganggap tidak profesional jika staf yang memenuhi syarat bekerja dengan spreadsheet lebih dari 100 baris. Jika tidak yakin, harap baca kembali bagian pertama Bab 4.

Rencanakan dengan Bulan yang Terdiri dari 4 atau 5 Minggu

Kalender yang digunakan saat ini dapat menjadi penghalang utama dalam peramalan. Dengan hari kerja dan jumlah hari akhir pekan, pada bulan tertentu, berbeda dari bulan berikutnya, peramalan dan pelaporan dapat dikompromikan secara tidak perlu. Menutup bulan di akhir pekan bisa memberikan dampak positif yang besar di segala sektor. Model peramalan harus didasarkan pada “4, 4, 5 kuartal”; yaitu, dua bulan empat minggu dan satu bulan lima minggu ada di setiap kuartal, terlepas dari apakah pelaporan bulanan telah berpindah ke rezim ini. Menghitung dan meramalkan hal-hal berikut menjadi lebih mudah:

- Pendapatan. Untuk ritel, Anda memiliki empat atau lima akhir pekan penuh (hari berpenghasilan tinggi).
- Penggajian. Anda memiliki gaji empat minggu atau gaji lima minggu.
- Listrik, telekomunikasi, dan biaya terkait properti. Ini bisa otomatis dan jauh lebih akurat daripada alokasi bulanan.
- Target bulanan. Anda cukup menyesuaikan kembali berdasarkan kalender atau hari kerja.

Cukup rancang model sehingga perataan kembali ke kalender biasa dapat dihapus dengan mudah saat Anda memutuskan untuk memigrasikan pelaporan ke bulan 4 atau 5 minggu. Untuk membuat kemajuan di bidang ini, saya sarankan agar Anda menghubungi pemasok buku besar Anda dan bertanya, "Siapa pengguna yang sangat mahir dari buku besar umum ini dan siapa yang menggunakan 4, 4, 5 bulan pelaporan?" Atur untuk mengunjungi mereka dan lihat cara kerjanya untuk mereka. Tanyakan kepada mereka, "Apakah Anda akan kembali ke pelaporan kalender biasa?" Sebagian besar cenderung memberi Anda pandangan yang mengatakan, "Apakah kamu gila?"

9.4 PROSES PERENCANAAN TAHUNAN YANG EFISIEN

Seperti yang dijelaskan di bagian Kekuatan Grup Fokus di Bab 2, grup fokus perlu dibentuk sebagai bagian dari proses perubahan penjualan. Kami membutuhkan oracle di unit bisnis untuk mendiskusikan seperti apa masa depan default perencanaan tahunan dan setuju bahwa mereka tidak menginginkannya. Lokakarya kelompok fokus penting karena sejumlah alasan:

- Banyak orang akan meragukan kemampuan organisasi untuk berpindah dari tiga ke empat bulan menjadi dua minggu, dan kita perlu memastikan bahwa semua kemungkinan keberatan disampaikan dalam lokakarya kelompok terarah.
- Kita perlu merekayasa ulang proses rencana tahunan menggunakan catatan Post-it, seperti yang dibahas di Bab 10.
- Batu fondasi perlu dipahami, disepakati, dan diletakkan di awal proyek.
- Lampu hijau dari grup fokus akan membantu menjual konsep ini ke SMT.
- Kelompok fokus akan memberikan masukan yang berharga tentang bagaimana penerapan sebaiknya dilakukan untuk memaksimalkan dampaknya.

Agenda yang diusulkan untuk kelompok terarah disajikan dalam Gambar 9.8. Peserta yang disarankan meliputi: komite anggaran, pemilihan kepala unit bisnis, semua akuntan manajemen, dan pemegang anggaran pilihan. Anda memerlukan sekretaris acara untuk mendokumentasikan perjanjian, dua laptop, proyektor pertunjukan data, dan dua papan tulis.

Lokasi: _____

Tanggal dan Waktu: _____

Prakerja: Peserta mendokumentasikan prosedur perkiraan pada stiker Post-it. Satu prosedur per Post-it. Setiap tim memiliki warna Post-it yang berbeda.

8:30 Sambutan oleh CFO, ringkasan kemajuan hingga saat ini di , garis besar masalah dan penetapan hasil lokakarya

8:40 Setting the Scene—topik yang dibahas meliputi:

- *Masa depan default, biaya, dan kelemahan utama*
- *Alternatifnya—batu pondasi yang diusulkan, bagaimana proses dua minggu dapat bekerja*
- *Batu pondasi perencanaan tahunan baru yang diusulkan*

9:40 Lokakarya 1: Menganalisa batu pondasi. Tim terpisah melihat aturan baru yang diusulkan, dan mengomentari perubahan yang diperlukan.

10:15 Istirahat pagi.

10:30 Lokakarya 2: Lokakarya tentang rekayasa ulang “Post-it” dari proses perencanaan tahunan. Selama lokakarya, kami menganalisis hambatan dari proses peramalan. Dalam lokakarya ini, kami menggunakan catatan tempel ini untuk menjadwalkan langkah-langkahnya (misalnya, kuning untuk aktivitas pemegang anggaran, merah untuk aktivitas tim peramalan, biru untuk aktivitas panitia anggaran).

12:00 Umpan balik dari kelompok kerja mengenai lokakarya dan rencana aksi yang disepakati (tanggal batas akhir dokumen dan siapa yang bertanggung jawab).

Individu akan didorong untuk mengambil tanggung jawab untuk menerapkan langkah-langkah tersebut.

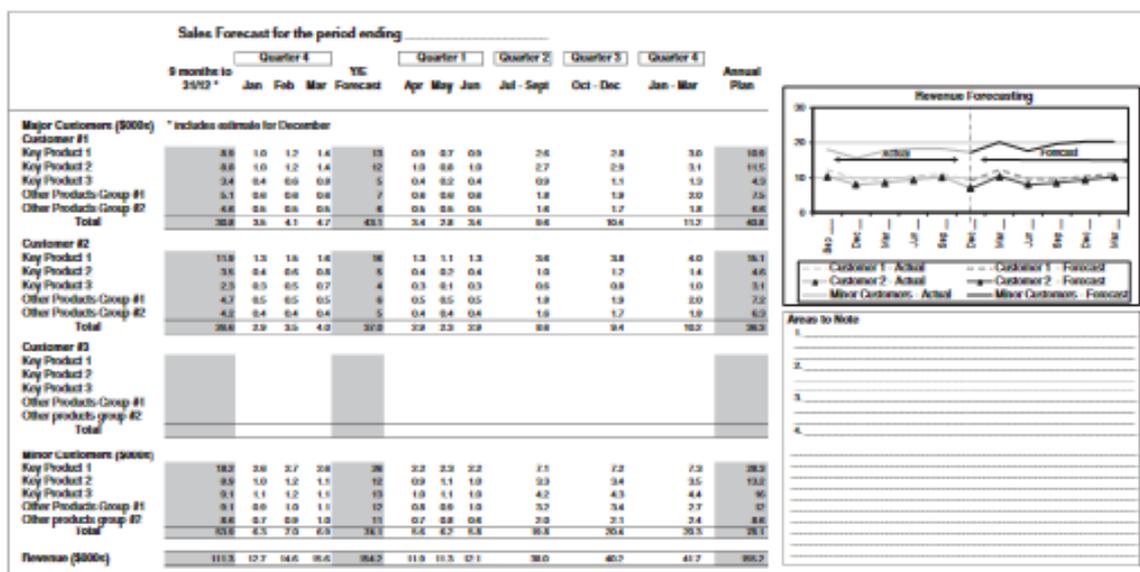
- 12:30 Makan siang di tempat.
- 13:30 Pengiriman “presentasi penjualan” yang diusulkan.
- 14:00 Lokakarya 3: Umpan balik atas presentasi. Kelompok kerja terpisah melihat bagian presentasi yang berbeda.
- 15:00 Tim mempresentasikan, kepada hadirin yang diundang, perubahan yang ingin mereka terapkan dan kapan. Mereka juga dapat mengangkat masalah apa pun yang masih mereka miliki. Penonton yang disarankan mencakup semua orang yang menghadiri setting the scene sesi pagi.
- 16:00 Penutupan bengkel.

Gambar 9.8 Rancangan Agenda untuk Kelompok Fokus Perencanaan

Latihan rekayasa ulang Post-it sama dengan rekayasa ulang proses akhir bulan. Lihat Bab 10, Metode Kerja Ramping dan Lebih Cerdas, tentang cara menjalankan sesi rekayasa ulang Post-it.

Peramalan Permintaan oleh Pelanggan Utama oleh Produk Utama

Jika Anda memiliki 200 produk dan 2.000 pelanggan, bagaimana Anda mendapatkan ramalan yang cukup akurat? Jawabannya terletak pada penerapan aturan 80/20 Pareto pada proses peramalan penjualan. Penjualan perlu diperkirakan oleh pelanggan utama dan produk utama. Pelanggan lainnya dan produk lainnya harus dimasukkan ke dalam kelompok yang bermakna dan dimodelkan berdasarkan hubungan historis dengan pola pembelian pelanggan utama. Lihat Gambar 9.9 untuk format yang disarankan.



Gambar 9.9 Tingkat detail yang disarankan dalam model ramalan penjualan

Banyak organisasi berhubung dengan pelanggan untuk mendapatkan prakiraan permintaan, hanya untuk menemukan mereka rawan kesalahan seperti prakiraan yang dilakukan sendiri. Alasannya adalah Anda telah bertanya kepada orang yang salah. Anda perlu

mendapatkan izin untuk bertemu dengan staf yang bertanggung jawab memesan produk dan layanan Anda. Satu tim keuangan memutuskan untuk menghubungi pelanggan utamanya untuk membantu memperkirakan permintaan. Secara alami, tim mengadakan diskusi dengan staf "kantor pusat" pelanggan utama. Setelah direnungkan, tim keuangan menganggapnya lebih baik tetapi masih rawan kesalahan, jadi anggotanya kembali dan bertanya, "Mengapa prakiraan yang Anda berikan ini begitu rawan kesalahan?" "Jika Anda menginginkan angka yang akurat, Anda perlu berbicara dengan manajer pengadaan untuk proyek kami," jawabnya. "Bisakah kita berbicara dengan mereka?" "Tentu saja, ini detail kontak orang-orang yang perlu kamu temui." Beberapa pertemuan kemudian diadakan di seluruh negeri. Tim menemukan bahwa para manajer ini dapat memberikan informasi yang sangat akurat dan bahkan siap memberikannya dalam format elektronik. Keakuratan perkiraan penjualan meningkat tujuh kali lipat karena fokus untuk mendapatkan permintaan yang tepat untuk pelanggan utama.

Pelajaran di sini adalah bahwa jika Anda ingin memperkirakan pendapatan secara lebih akurat, Anda dapat melakukannya dengan menyelidiki bisnis pelanggan utama Anda, dengan menanyakan kepada mereka setiap tiga bulan, "Kepada siapa kita harus berbicara untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik? tentang kemungkinan permintaan Anda untuk produk kami dalam tiga bulan ke depan dan lima kuartal berikutnya?" James Surowiecki menulis bahwa⁵ "sekelompok besar orang seringkali lebih pintar daripada orang terpintar di dalamnya." Oleh karena itu lahirlah istilah kearifan orang banyak. Dengan kata lain, kumpulan jawaban kelompok atas pertanyaan yang melibatkan estimasi kuantitas secara umum ditemukan sebaik, dan seringkali lebih baik daripada, jawaban yang diberikan oleh salah satu individu dalam kelompok. Melibatkan "kerumunan" dalam perencanaan dan peramalan dapat memberikan dampak positif yang besar pada proses karena:

- Banyak informasi tren yang dicatat oleh orang-orang di tempat kerja, seperti produk yang tidak terjual yang menumpuk, produk yang dikembalikan, dan komentar pelanggan.
- Grup kurang termotivasi untuk memperkirakan apa yang ingin dilihat manajemen.
- Sekelompok kecil peramal hanya dapat memproses sebagian kecil dari informasi yang tersedia, sedangkan orang banyak dapat mengambil "panen data" yang hampir tidak terbatas.
- Pakar cenderung memiliki bias optimisme, terutama jika mereka melihat penjualan dari dalam perusahaan daripada dari perspektif pelanggan.

Perlindungan dari "ahli" kemungkinan besar terjadi saat Anda menyarankan untuk menggunakan kebijaksanaan orang banyak sebagai pengganti perkiraan mereka. Untuk meyakinkan mereka, Anda meniru praktik yang digunakan oleh Best Buy, sebuah perusahaan multinasional Amerika di bidang elektronik konsumen. Sarankan dua prakiraan: ramalan mereka dan satu per satu oleh orang bijak terpilih dari sekitar bisnis Anda. Mintalah orang bijak untuk meramalkan penjualan untuk seluruh organisasi berdasarkan apa yang mereka lihat di area mereka. Anda dapat memberi tahu mereka, "Kami telah menyiapkan beberapa data historis untuk Anda dan membatasi prakiraan pada beberapa baris kunci dan sisanya dirangkum dalam kelompok. Harap tempatkan perkiraan Anda di sistem. Jika ramalan Anda ternyata paling akurat, Anda akan memenangkan akhir pekan untuk dua orang di resor. Setiap

kuartal, Anda kemudian mengungkapkan ramalan para ahli versus aktual dan kebijaksanaan orang banyak versus aktual. Saya perkirakan bahwa para ahli ingin berlindung setelah beberapa prakiraan menyoroti ketidakakuratan mereka. Mereka akan bertanya, bahkan memohon, "Tolong masukkan perkiraan kami dengan kebijaksanaan orang banyak." Kebijaksanaan orang banyak berimplikasi pada desain alat perencanaan. Anda dapat berharap untuk mengakomodasi kemungkinan 20 versi perkiraan pendapatan dan kemudian menghitung rata-ratanya. Namun, ini seharusnya tidak menjadi masalah karena Anda tidak memperkirakan pendapatan per lini dan per cabang.

Diperlukan Prakerja

Sebelum siklus perencanaan lean dua minggu dimulai, banyak pekerjaan awal yang harus dilakukan oleh akuntan manajemen yang bertanggung jawab untuk mengawasi model perencanaan. Prakerja meliputi:

- Mengubah model yang ada untuk memasukkan perubahan dalam makalah ini
- Memastikan bahwa perkiraan penjualan, dengan menggunakan praktik yang telah dibahas, terlihat masuk akal
- Memasukkan detail personel saat ini (nama, jabatan, gaji) ke dalam bagian penggajian model
- Menghitung semua kategori yang akan didasarkan pada tren historis

Peramalan Biaya Personil Secara Akurat

Penggajian seringkali mewakili 30 hingga 60 persen dari total biaya, tergantung di sektor mana organisasi Anda berada; oleh karena itu, perlu upaya ekstra untuk mendapatkan ramalan yang masuk akal. Perkiraan biaya personel yang akurat membutuhkan analisis semua staf saat ini (tanggal berakhir mereka jika diketahui, gaji mereka, kemungkinan peninjauan gaji, dan bonus), dan semua staf baru yang diusulkan (gaji awal mereka, kemungkinan tanggal mulai mereka). Hal ini dilakukan oleh setiap manajer, yang meninjau jadwal staf saat ini yang telah disiapkan dengan bidang gaji yang diisi oleh personel dari catatan penggajian terbaru.

Pemegang anggaran memasukkan tanggal keluar jika diketahui, kemungkinan peninjauan gaji mereka dengan tanggal mulai, dan kemungkinan bonus. Untuk staf baru, pemegang anggaran memasukkan gaji awal dan kemungkinan tanggal mulai mereka. Tidak ada yang perlu menunjukkan kepada manajer angka bulanan dan triwulanan. Model bisa melakukannya dengan benar. Mereka hanya perlu mendapatkan perkiraan terbaik tentang siapa yang akan bekerja tahun itu dan kemungkinan gajinya. Gambar 9.10 menunjukkan contoh perkiraan biaya personel.

Terlalu banyak kesalahan terjadi ketika pemegang anggaran hanya diberi total gaji bulan lalu untuk digunakan sebagai dasar perencanaan tahunan. Dengan menggunakan angka ini, Anda telah mengalikan cuti panjang yang dibayarkan kepada karyawan bulan lalu dengan 12. Pada saat yang sama, Anda belum mengetahui bahwa dua posisi staf tidak termasuk. Banyak dari kita telah membuat kesalahan ini. Setelah Anda memiliki gaji dan upah yang benar, Anda dapat membuat model pajak pekerjaan apa pun yang dibayarkan oleh organisasi Anda. Kemudian, perkirakan kemungkinan total biaya pekerjaan karena Anda akan memiliki gambaran tentang berapa total biaya yang diperbolehkan, dan Anda dapat menyimpulkan biaya sementara, kontrak, dan magang (lihat Tampilan 9.10). Angka pasti untuk biaya ini tidak

mungkin, tidak peduli berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk itu. Bahkan, jumlahnya berubah setiap saat: Jika biaya perekrutan yang terkait dengan pekerja kontrak terlambat, biaya ini naik dan total gaji dan upah lebih rendah, dan sebaliknya.

Salaries and Wages	25,567,678	Salaries and Wages	27,400,000	Computed by business unit on expected staff levels, rounded to the nearest \$100k. Taxes are automatically calculated by model.
Taxes Levied on Gross Wages	2,488,888	Taxes Levied on Gross Wages	2,900,000	
Temporary Staff	2,456,532	Other Employment Costs	4,200,000	This number is the balancing item.
Contract Workers	2,342,345			
Students	234,567			
	<u>33,090,010</u>	Employment Costs	<u>34,500,000</u>	Budget holder estimates costs to the nearest \$0.5m.

Gambar 9.10 Peramalan biaya tenaga kerja (jalan helikopter)

Mengotomatiskan Perhitungan untuk Beberapa Kategori Pengeluaran

Sejumlah kategori dapat diisi sebelumnya, karena pemegang anggaran hanya akan melihat angka historis dan bahkan mungkin salah menafsirkan data ini. Tim keuangan paling siap untuk memberikan angka-angka ini karena anggaran akan dihitung berdasarkan informasi tren historis. Kategori yang jelas untuk diisi dan dikunci meliputi:

- Biaya komunikasi (telepon rumah, Internet, seluler)
- Biaya properti (listrik, penerangan, perbaikan properti, keamanan, pembersihan)
- Bahan habis pakai
- Biaya armada
- Depresiasi
- Biaya lain-lain

Memberikan Perhitungan Otomatis untuk Perjalanan dan Akomodasi

Saat pemegang anggaran menghitung biaya perjalanan dan akomodasi, mereka dapat menghabiskan waktu berjam-jam menelusuri web untuk penawaran khusus. Mereka kemudian menggunakan kesepakatan ini untuk rencana tahunan mereka. Saya sarankan Anda menyiapkan kalkulator sederhana. Lihat Gambar 9.11 dengan biaya standar sehingga semua staf harus menyebutkan tanggal, objek perjalanan, pilih perjalanan pulang pergi atau sekali jalan, jumlah staf, seperti “tiga orang pergi dari Houston ke Boston selama dua malam dalam perjalanan pulang pergi .”

Month of trip	Object of trip	From	To	Return trip	Nights	Number of staff traveling	Cost
Oct xx	QRP project	Houston	Toronto	Yes	2	2	1,600
Nov xx	QRP project	Houston	Seattle	Yes	2	2	1,400
Nov xx	QRP project	Houston	Boston	Yes	3	2	1,900

Cost is calculated based on standard flight, accommodation, and overnight allowance costs.

Gambar 9.11 Contoh kalkulator perjalanan dan akomodasi

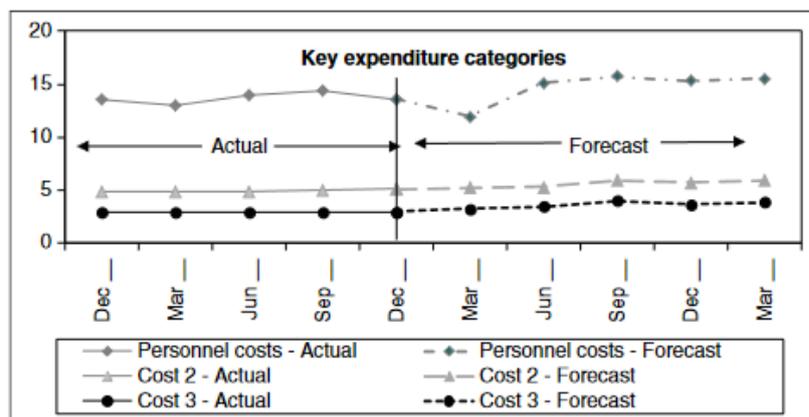
Model tersebut kemudian menggunakan perkiraan standar untuk secara otomatis menghitung tarif penerbangan, akomodasi, transfer, tunjangan menginap, dan biaya lainnya. Misalnya, Anda dapat menjadwalkan 10 rute teratas dengan harga standar dan memiliki penerbangan kesebelas yang disebut "Penerbangan—lainnya" dan menetapkan harga tiket pulang-pergi sebesar Rp. 300.000. Meskipun perkiraannya tidak akan tepat, kemungkinan besar perkiraannya tepat karena didasarkan pada rata-rata yang dihitung dari aktual tiga bulan terakhir.

Siapkan Template Pelaporan Sederhana untuk Rencana Tahunan

Rencana tahunan sering berakhir dengan laporan yang rumit. Perasaannya adalah, "Karena kita menghabiskan begitu banyak waktu untuk itu, lebih baik kita membuat tulisan yang bagus." Pada kenyataannya, tidak ada yang membaca dokumen-dokumen ini. Jauh lebih baik untuk membiarkan sebagian besar dokumentasi dalam format presentasi bersama dengan halaman ringkasan utama untuk setiap bisnis dan satu halaman untuk konsolidasi. Kami tidak perlu melaporkan rencana tahunan kepada dewan dalam pembagian bulanan. Analisis triwulanan dari rencana tahunan sudah cukup, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.4.

Miliki Grafik Tren untuk Setiap Kategori yang Diramalkan

Kualitas yang lebih baik dapat dicapai melalui analisis tren. Tidak ada tempat untuk menyembunyikan dana surplus ketika pemegang anggaran harus menjelaskan mengapa tren ramalan sangat berbeda dari tren masa lalu. Grafik yang ditunjukkan pada Gambar 9.12, jika dibuat tersedia untuk semua kategori pemegang anggaran yang harus diramalkan, akan meningkatkan akurasi ramalan. Pemegang anggaran ingin memastikan prakiraan mereka masuk akal terhadap tren historis.



Gambar 9.12 Grafik tren pengeluaran

Jika Menggunakan Spreadsheet, Sederhanakan Model Agar Lebih Kokoh

Seperti yang dijelaskan, peramalan membutuhkan alat yang kuat dan bagus, bukan spreadsheet yang dibuat oleh beberapa akuntan inovatif yang tidak dapat dipahami oleh siapa pun sekarang. Namun, Anda mungkin tidak memiliki waktu untuk mengganti model Excel yang sudah ada. Alat perencanaan baru akan memakan waktu setidaknya enam bulan untuk

meneliti, memperoleh, dan menerapkan untuk organisasi dengan lebih dari, katakanlah, 500 staf penuh waktu. Dalam hal ini, Anda dapat:

- Tingkatkan prediksi pendapatan dengan berfokus pada permintaan pelanggan utama untuk produk utama. Anda dapat mengotomatiskan sisa penjualan berdasarkan hubungan historis antara penjualan produk kecil dan produk utama dan penjualan ke pelanggan kecil dengan yang dilakukan ke pelanggan besar.
- Anggaran pada kategori daripada tingkat kode akun, menyembunyikan baris tidak diperlukan.
- Perkirakan rencana tahunan menggunakan angka triwulanan daripada bulanan (menyembunyikan dua kolom bulanan untuk setiap triwulan).
- Konsolidasikan melalui G/L alih-alih spreadsheet (jika Anda dapat menambahkan judul kategori dengan mudah ke dalam G/L).

Perluas Tim Anda, karena Pemegang Anggaran Akan Membutuhkan Dukungan Satu-ke-Satu. Banyak pemegang anggaran akan membutuhkan dukungan satu-ke-satu. Namun, seperti yang terlihat di Gambar 9.6, kita harus melakukan ini semua dalam tiga hari kerja. Oleh karena itu, kami perlu memperluas tim dukungan. Beberapa saran untuk mengembangkan tim Anda adalah:

- Libatkan semua akuntan yang berkualifikasi, bahkan mereka yang tidak bekerja di tim keuangan (misalnya, libatkan CFO juga).
- Mintalah auditor untuk meminjamkan beberapa senior audit dari kantor lokal mereka untuk menangani lokasi terpencil tersebut—senior audit akan dengan senang hati terlibat dalam tugas yang menarik (mereka yang pernah menjadi auditor akan tahu apa yang saya maksud).
- Bawa beberapa staf sementara dengan pengalaman anggaran.
- Untuk pemegang anggaran yang lebih kecil, staf hutang dagang senior akan ideal.
- Tawarkan pelatihan tatap muka kepada pemegang anggaran jarak jauh dengan teknologi rapat virtual berbasis Skype.

Dengan demikian, semua pemegang anggaran yang membutuhkan bantuan, di mana pun mereka berada, dapat didukung selama jendela entri data tiga hari.

Mengadakan Lokakarya Pengarahan bagi seluruh Pemegang Anggaran

Jangan pernah mengeluarkan instruksi anggaran, karena Anda sudah tahu itu tidak pernah dibaca. Ikuti pelajaran dari tim akuntansi terkemuka yang selalu mengadakan lokakarya pengarahan yang wajib dihadiri. Dengan teknologi saat ini, Anda juga dapat mengadakan lokakarya secara bersamaan sebagai webcast sehingga pemegang anggaran di lokasi terpencil dapat hadir, meskipun secara elektronik. (Hadiri webcast untuk melihat apa yang saya maksud.)

Mengadakan lokakarya “persiapan anggaran” (lihat Gambar 9.13 untuk contoh agenda) yang mencakup cara mengisi formulir masukan dan menjelaskan mengapa pemegang anggaran tidak perlu meramalkan jumlah bulanan, hanya triwulanan; jendela tiga hari; pembaruan harian untuk CEO; dan fakta bahwa pengembalian yang terlambat akan membatasi karier. Tekankan bahwa item yang lebih besar harus memiliki lebih banyak detail.

Jelaskan mengapa Anda mengotomatiskan beberapa kategori dan bantuan yang akan mereka terima, dan sebagainya.

Lokasi: _____

Tanggal dan waktu: _____

Peserta yang disarankan: semua panitia anggaran, semua kepala unit bisnis, semua akuntan manajemen, dan semua pemegang anggaran

Persyaratan: sekretaris acara, desktop untuk setiap tujuh peserta, data menunjukkan, dua papan tulis

8:30 Sambutan oleh CEO dan mengapa ini adalah acara yang tidak dapat dinegosiasikan. 8:40 Setting adegan—topik yang dibahas mencakup:

- *Mengapa kami tidak mampu membayar proses perencanaan tahunan saat ini*
- *Kisah dan penelitian praktik yang lebih baik yang telah kami lakukan*
- *Beberapa kelemahan utama dalam proses perencanaan tahunan*
- *Aturan baru yang telah diperiksa oleh kelompok fokus*
- *Usulan proses perencanaan tahunan dua minggu*
- *Penetapan target bulanan seperempat ke depan, bukan tahunan Tim manajemen senior mungkin ingin keluar setelah sesi ini.*

9:30 Presentasikan alat perencanaan baru.

10:00 Lokakarya 1: Melihat alat perencanaan: Dalam kelompok kecil, tidak lebih dari tujuh orang, setiap peserta mendapat kesempatan untuk bermain dengan alat tersebut. Setiap kelompok memiliki anggota dari bagian keuangan yang memfasilitasi proses ini.

10:30 Istirahat pagi.

10:50 Umpan balik tentang paket dari kelompok kerja.

11:20 Penutupan lokakarya oleh CFO, pengingat tentang tenggat waktu, bantuan yang tersedia, dan untuk melihat gambaran yang lebih besar.

Gambar 9.13 Rancangan Agenda Lokakarya Pengarahan Rencana Tahunan

Pastikan bahwa di bengkel, CEO menjelaskan hal berikut.

- Sentuhan ringan cepat
- Setiap orang harus bekerja sama untuk mencapai jendela tiga hari untuk memasukkan data.
- Peramalan yang terlambat akan menjadi aktivitas yang membatasi karier.
- Bantuan tersedia
- Bantuan akan diberikan secara pribadi.
- Cara menggunakan alat perencanaan (peserta sudah mendapatkan pelatihan tentang ini).
- Peramalan berdasarkan kategori, dan mengapa beberapa kategori sekarang diotomatisasi.
- Tingkat detail yang diperlukan

- Apa yang harus mereka persiapkan untuk presentasi mereka kepada komite anggaran.
- Tidak ada perincian bulanan dalam rencana tahunan, karena angka bulanan akan ditetapkan tepat sebelum setiap kuartal dimulai.
- Tekankan fakta bahwa hanya kategori materi yang lebih banyak yang memiliki detail lebih banyak (mis., penggajian).
- Ramalan penjualan telah dibuat dan _____.

BAB 10

METODE KERJA LEAN DAN LEBIH CERDAS

Pengantar

Di seluruh dunia, tim menantang metode kerja lama yang ketinggalan zaman, "pemikiran orang lain" sebagaimana Steve Jobs menyebutnya, dan mengganti pemikiran ini dengan metode kerja abad ke-21 yang lebih cerdas. Bab ini mencakup; bagaimana merekayasa ulang Post-it, rapat scrum, dewan Kanban, teknik manajemen lean, dan 14 prinsip manajemen Toyota. Bab ini juga mengeksplorasi beberapa pelajaran manajemen yang telah saya kumpulkan dalam perjalanan saya menulis Panduan Menuju Sukses Manajer Terdepan.

Dalam bab ini saya telah mengekstraksi beberapa metode kerja ramping dan cerdas yang dikumpulkan dari menyaksikan sejumlah tim luar biasa dan penelitian saya tentang tulisan para pengubah paradigma besar (Drucker, Hope, Collins, Hamel, serta Peters dan Waterman).

10.1 TEKNIK UNTUK MENGADOPSI DARI GERAKAN LEAN

Seperti disebutkan dalam Bab 1, Gerakan lean, yang dimulai di Jepang selama pembangunan kembali setelah Perang Dunia Kedua, memiliki pengaruh Amerika, Edwards Deming. Metode lean yang dikembangkan oleh perusahaan multinasional Jepang kini telah menyebar jauh dan luas dan seharusnya menemukan jalan keluarnya. rumah di tim keuangan. Ini termasuk:

- Post-it reengineering dari rutinitas yang tidak efisien seperti: akhir bulan, perencanaan tahunan, dan perhitungan tahunan
- Mengadopsi pertemuan scrum stand-up setiap hari selama penyampaian proyek, laporan, rencana tahunan
- Memiliki papan Kanban untuk setiap proses kunci saat sedang dimainkan

Lokakarya Post-It Reengineering

Re-engineering bisa rumit atau relatif mudah—pilihan ada di tangan Anda. Banyak organisasi memulai dengan mendatangkan konsultan untuk memproses peta prosedur yang ada. Ini adalah latihan yang sia-sia; mengapa menghabiskan banyak uang untuk mendokumentasikan proses yang akan Anda ubah secara radikal dan ketika selesai hanya konsultan yang akan memahami diagram aliran data yang dihasilkan? Anda harus merekayasa ulang Post-it sebagai berikut:

- Rutinitas akhir bulan
- Rutinitas perencanaan tahunan
- Peramalan bergulir dan rutinitas perencanaan
- Rutinitas akun tahunan
- Proses yang tidak efisien

Merekayasa Ulang Rutinitas Akhir Bulan

Tempat pertama untuk memulai adalah Post-it merekayasa ulang prosedur akhir bulan Anda di bengkel. Ini membutuhkan satu hari penuh dan melibatkan tujuh tahap.

Tahap 1 Undangan

Setelah menetapkan tanggal, minta CEO untuk mengirimkan undangan lokakarya; lihat Lampiran A untuk draf. Tim keuangan perlu mengirimkan instruksi, seminggu atau lebih sebelum lokakarya, menguraikan bagaimana setiap tim menyiapkan catatan tempel mereka; lihat Tabel 10.1. Peserta yang disarankan termasuk semua yang terlibat di akhir bulan, termasuk hutang, akuntan keuangan dan manajemen, dan perwakilan dari tim yang berinteraksi dengan rutinitas akhir bulan (misalnya, seseorang dari TI, penggajian).

Meskipun akhir bulan kami telah disederhanakan dalam mengejar peningkatan berkelanjutan, kami perlu menghilangkan lebih banyak pemborosan dari proses tersebut. Saya telah mengatur _____ untuk menjalankan terobosan teknik lean untuk merampingkan proses. Selama sesi, _____ akan berbicara tentang praktik unggulan dari seluruh dunia. Sesi ini akan meningkatkan kepuasan kerja Anda saat Anda menghabiskan lebih banyak waktu untuk mencetak gold di masa depan.

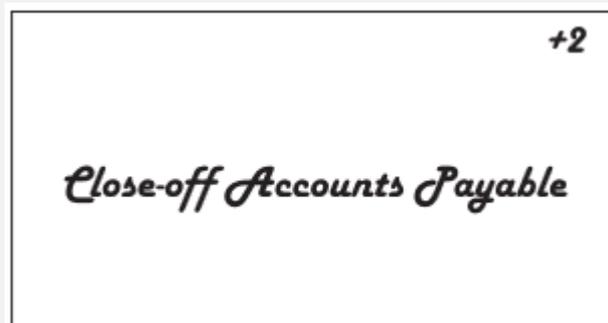
Tanggal & Waktu: _____ 8:45 pagi untuk penyegaran, mulai jam 9 pagi, selesai jam 4:45 sore.

Lokasi: Kamar _____, _____

Kehadiran Anda di bengkel itu penting. Untuk menjalankan lokakarya ini, kami membutuhkan Anda untuk menyiapkan daftar semua proses yang Anda lakukan sebagai tim pada akhir bulan.

Proses ini cukup sederhana. Yang dibutuhkan hanyalah:

- *Tim mencatat semua proses mereka pada stiker "Post-it" yang diberikan kepada mereka sebelum lokakarya dan mendokumentasikan setiap proses dengan pulpen papan tulis, terlampir. Stiker ini harus dapat dibaca dari jarak empat hingga lima yard. Tolong jangan gunakan pensil atau pulpen.*



- *Cantumkan satu prosedur/proses per Post-it note (harap diperhatikan, setiap spreadsheet Excel adalah proses dan karenanya harus memiliki Post-it note).*

- *Nyatakan kapan selesai, dengan menggunakan skala waktu berikut: -2, -1 (hari kerja terakhir), +1 (hari kerja pertama), +2, dst.*

Gambar 10.1 Instruksi Post-it Reengineering

AP	Kuning
AR	Hijau
Tim Akuntansi Keuangan	Biru
Tim Akuntansi Manajemen	Ungu
Capex	Merah Muda
Daftar gaji	Abu-abu

Gambar 10.2 Alokasi Stiker Post-it Berwarna

Siapkan jadwal untuk memastikan semua tim utama memiliki warna catatan yang unik (lihat Gambar 10.2).

Lokakarya Stand-up Tahap 2 di sekitar Papan Tulis

Dengan semua orang berkumpul, telusuri item agenda, dimulai dengan pengantar praktik terbaik. Lihat Gambar 10.3 untuk garis besar agenda lokakarya. Kumpulkan semua orang untuk membahas item agenda, dimulai dengan pengenalan praktik terbaik. Anda dapat mengakses salah satu dari banyak webinar yang telah saya rekam dengan badan akuntansi dan memutarinya kepada para peserta. Saya sarankan Anda hanya bermain sepuluh menit dan kemudian menjeda webinar dan meminta peserta untuk berpasangan dan mendiskusikan apa yang mereka setuju dan apa yang tidak mereka setuju. Webinar ini dapat diakses dari www.davidparmenter.com.

<i>Reengineering Akhir Bulan</i>	
<i>Agenda Lokakarya</i>	
<i>Hasil Pembelajaran: Setelah lokakarya ini, peserta akan dapat:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Diskusikan dan jelaskan mengapa pelaporan akhir bulan harus lebih cepat.</i> ■ <i>Terapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembalikan pelaporan akhir bulan ke hari ke-3 atau kurang.</i> ■ <i>Jelaskan rutinitas akhir bulan praktik yang lebih baik.</i> 	
<i>09:00</i>	<i>Selamat datang oleh Financial Controller</i>
<i>09:10</i>	<i>Setting the scene—peninjauan praktik yang lebih baik di antara tim akuntansi yang memberikan pelaporan cepat; topik yang dibahas meliputi:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Biaya pelaporan masuk</i> ■ <i>Manfaat pelaporan cepat kepada manajemen dan tim keuangan</i> ■ <i>Nasihat dari Steve Jobs dan Peter Drucker</i> ■ <i>Lean praktik yang lebih baik akhir bulan</i>
	<i>Manajemen senior dan pemegang anggaran pilihan (yang berbasis lokal) akan diundang untuk menghadiri sesi ini, "setting the scene."</i>
<i>10:30</i>	<i>Lokakarya Satu, Kapan kegiatan harus dimulai dan diakhiri, di mana tim terpisah melihat masalah yang berbeda (kami akan membahas penutupan akhir bulan dari berbagai tim, membuat daftar kemacetan di dalam dan di antara tim, masalah pelaporan dan perkiraan, masalah rekonsiliasi, dll.)</i>
<i>10:45</i>	<i>Istirahat pagi</i>

11:00	Lokakarya Dua, Untuk menganalisis prosedur akhir bulan, menggunakan catatan tempel berwarna masing-masing tim
12:40	Makan siang
13:00	Lokakarya Dua, Untuk menganalisis prosedur akhir bulan, berlanjut
14:00	Proses tangkas (scrum dan Kanban) dan langkah-langkah jaminan kualitas untuk membuat laporan antipeluru
14:30	Istirahat sore
14:45	Perubahan yang dapat dilakukan dalam enam bulan ke depan untuk pelaporan akhir bulan
15:15	Lokakarya Tiga, Menetapkan langkah-langkah implementasi yang tepat untuk menerapkan pelaporan cepat. Setiap tim menyiapkan presentasi singkat tentang langkah-langkah kunci yang harus dilakukan (tim akan menggunakan PowerPoint di laptop).
16:00	Setiap tim mempresentasikan laporan kepada kelompok mengenai perubahan apa yang akan diterapkan dan kapan. Tim juga dapat mengangkat masalah yang tersisa. Para SMT dan pemegang anggaran yang menghadiri sesi pertama akan diundang untuk menghadiri sesi ini.
16:45	Penutupan lokakarya oleh pengawas keuangan
17:00	Selesai

Gambar 10.3 Agenda Lokakarya

Saat Anda memasuki tahapan dalam agenda rekayasa ulang Post-it, Anda meminta perwakilan dari setiap tim untuk menempatkan stiker Post-it dalam urutan waktu di bawah judul kolom hari -2, hari -1, hari +1, hari +2, dan seterusnya menggunakan papan tulis. Jika semua stiker sudah terpasang di papan, tampilannya akan seperti Gambar 10.4. Kemudian singkirkan semua meja di dekat papan tulis, dan mintalah semua staf yang hadir untuk datang dan berdiri membentuk setengah lingkaran di depan papan tulis. Semua anggota staf harus memiliki pandangan yang jelas tentang dewan. Membuat peserta berdiri adalah penting, karena membuat semua orang melihat stiker dan, yang lebih penting, saat pertemuan berlangsung memastikan kesepakatan yang lebih cepat, karena tidak ada yang akan senang berdiri selama lebih dari dua jam.



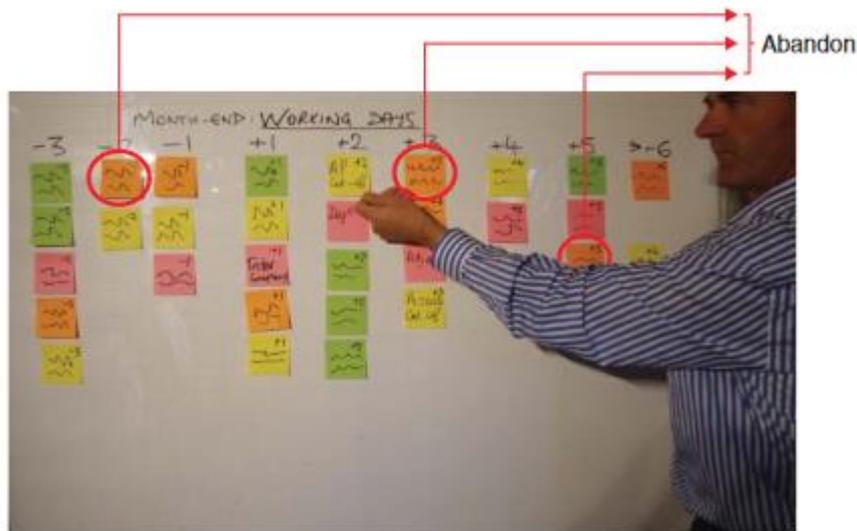
Gambar 10.4 Post-It merekayasa ulang pelaporan akhir bulan di papan tulis

Tahap 3 Proses yang Hilang

Lalu Anda bertanya, "Apa yang masih kurang dari daftar?" Akan selalu ada proses yang terlupakan. Saya menyelidiki sampai setidaknya dua proses tambahan diletakkan di papan tulis, dan saya meminta setiap orang secara bergiliran untuk mengakui bahwa mereka setuju bahwa papan tulis mewakili semua proses.

Tahap 4 Penghapusan Duplikasi

Saya kemudian bertanya, "Proses apa yang memiliki dua stiker padahal seharusnya hanya ada satu?" (Kami ingin menghapus duplikasi apa pun) Stiker ini dilepas; lihat Gambar 10.5.



Gambar 10.5 Meninggalkan proses dengan menghapus stiker "post-it".

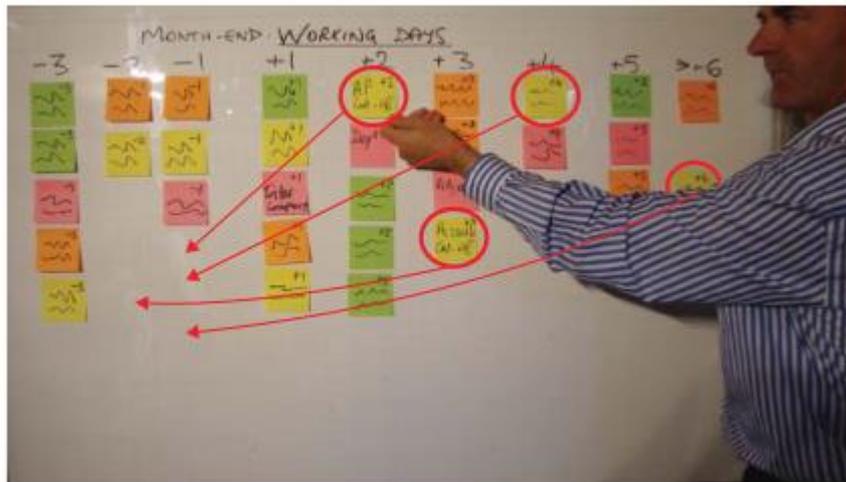
Tahap 5 Pengabaian

Pertanyaan berikutnya yang saya ajukan adalah, "Proses apa yang tidak perlu Anda lakukan lagi dan oleh karena itu harus Anda tinggalkan?" Sering ada jeda di sini, karena staf terlihat bingung. "Mengapa kita melakukan sesuatu yang tidak diperlukan?" mereka sedang berpikir. Pada tahap ini, saya berbicara tentang Peter Drucker, filosofi pengabaian pemikir manajemen yang hebat, yang dibahas di Bab 1. Saya sarankan Anda membeli selusin voucher film sebelum lokakarya sehingga Anda dapat memberikan satu kepada setiap peserta yang menunjukkan proses yang dapat dihapus karena tidak perlu (proses dilakukan karena dilakukan bulan lalu)—setiap prosedur yang dihapus seperti menemukan emas karena itu berarti lebih sedikit pekerjaan, lebih sedikit langkah. Setelah selebaran tiket film pertama, Anda akan melihat fokus yang lebih besar dari para peserta! Saya biasanya akan, saat menjalankan bengkel, menghabiskan waktu hingga dua jam untuk memastikan semua proses yang tidak perlu dihapus.

Tahap 6 Penjadwalan Ulang

Tahap selanjutnya adalah mengatur ulang proses utama dan kemacetan berdasarkan praktik yang lebih baik. Saya memulai dengan melepas stiker tutup AP dan bertanya, "Kapan kita bisa menyelesaikan latihan ini jika kita menerapkan praktik terbaik?" Jawaban yang saya

cari adalah “Siang di hari kerja terakhir”, yang sudah dibahas di bagian sebelumnya. Dengan setiap penjadwalan ulang suatu proses, penting untuk mencari konsensus. Selalu, beberapa anggota tim akan percaya bahwa dunia akan berakhir jika cut-off dipindahkan lebih awal. Saya hanya mempertanyakan logika dan mengizinkan kelompok yang berbeda pendapat untuk mencatat keberatan. “Jika Anda terbukti benar, bulan depan, kami berutang kopi dan donat kepada Anda. Namun, jika Anda terbukti salah, Anda berutang kopi dan donat kepada kami semua. Dengan pernyataan itu, saya memindahkan stiker ke tempat yang disetujui mayoritas (lihat Gambar 10.6). Setelah 45 menit berdiri, ketidaksepakatan ini akan surut karena tekanan teman sebaya.



Gambar 10.6 Memindahkan kemacetan ke waktu paling awal yang dapat diselesaikan

Tahap 7 Menyebarkan Beban Kerja

Lihatlah langkah hari -1 , karena Anda mungkin memiliki terlalu banyak. Pindahkan yang non-time-critical antara hari -2 dan hari $+1$ untuk menyebarkan beban kerja dengan lebih baik. Dokumentasikan stiker pada spreadsheet. Ini adalah satu-satunya catatan yang Anda butuhkan. Setiap orang yang karena alasan kesehatan tidak tahan selama beberapa jam, dapat ditugaskan proses dokumentasi ini.

Anda akan merasa sulit untuk membenarkan tugas apa pun yang perlu dilakukan setelah hari ke-3! Anda dapat melihat video YouTube tentang saya yang mendemonstrasikan latihan rekayasa ulang di www.quickmonthendreporting.com. Harap dicatat bahwa ini diadakan dalam lokakarya pelatihan sehingga para peserta diizinkan untuk duduk di meja mereka.

Beberapa Studi Kasus yang Menggunakan Post-It Reengineering

Organisasi di sektor publik dan swasta telah meningkatkan pelaporan akhir bulan mereka menggunakan lokakarya rekayasa ulang Post-it. CFO sebuah pusat hiburan terkenal di Australia membawa 20 orang timnya ke sesi latihan pada suatu bulan September. Mereka semua kembali dan merekayasa ulang akhir bulan mereka. Enam minggu kemudian, CFO mengumumkan bahwa timnya memiliki laporan akhir di tangannya—pelaporan hari ke-3 dalam waktu enam minggu! CFO selama bertahun-tahun telah terbiasa dengan pelaporan yang sangat cepat dengan sebuah perusahaan Amerika, jadi Anda dapat membayangkan rasa

frustrasinya saat pertama kali tiba di posisi barunya. Proses rekayasa ulang Post-it membuka potensi yang dia tahu ada di sana. Setelah mengadakan lokakarya satu hari di rumah untuk merekayasa ulang akhir bulan, tim keuangan dewan akuntansi daerah memindahkan akhir bulan berikutnya dari tujuh menjadi dua hari kerja. Tim melakukan latihan rekayasa ulang dan pengabaian proses yang tidak lagi memiliki tujuan. Mereka mengadopsi laporan kilat hari 1 dan scrum harian dan melihat kerja tim yang jauh lebih kohesif. Sekarang ada kesadaran yang jauh lebih baik tentang apa yang penting dan pandangan umum tentang materi.

Seorang CFO konglomerat stasiun radio menerbangkan semua akuntan manajemennya dari seluruh negeri untuk mengikuti lokakarya rekayasa ulang Post-it selama satu hari. Bagi beberapa orang, ini adalah pertama kalinya mereka bertemu. Lokakarya itu adalah hari yang menyenangkan, dan anggota dapat menertawakan kemacetan yang, dalam beberapa kasus, telah mereka buat. Spreadsheet Excel dibuang, bersama dengan aktivitas akhir bulan bernilai rendah lainnya. Dua minggu setelah akhir pelatihan mereka, CFO ditanya bagaimana akhir bulan berjalan. Dia menjawab, "Apa maksudmu pergi? Sudah jadi." Dia mencapai pelaporan akhir bulan hari ke-2, turun dari hari ke-8, dalam dua minggu.

Post-it Reengineering Perencanaan Tahunan dan Pelaporan Tahunan

Rekayasa ulang perencanaan tahunan Post-it berbeda dari proses akhir bulan rekayasa ulang hanya dalam hal:

- Skala waktunya adalah Minggu -2 Minggu -1 (minggu terakhir sebelum lokakarya dimulainya perencanaan tahunan), Minggu +1 (minggu pertama rencana tahunan), Minggu +2, dst. bukan Hari-2, Hari -1, dst.
- Peserta lokakarya akan berbeda.

Rekayasa ulang Post-it dari pelaporan tahunan berbeda dari proses akhir bulan rekayasa ulang hanya dalam hal:

- Skala waktunya adalah Minggu-Dua, Minggu-Satu (minggu lalu sebelum akhir tahun), Minggu +Satu (minggu pertama tahun keuangan baru), Minggu +Dua, dst. bukan Hari -Dua, Hari -Satu dst. .
- Manajer audit akan diundang untuk hadir bersama mereka yang terlibat dalam penyusunan konten untuk akun tahunan.

Undangan untuk menghadiri kedua lokakarya ini datang dari CEO, dan saya telah menyertakan draf yang disarankan dalam perangkat berbasis web.

10.2 MENGADOPSI PERTEMUAN STAND-UP SCRUM

Scrum meeting adalah stand-up meeting 15 menit yang diadakan pertama kali setiap pagi, di mana anggota tim diminta untuk membicarakan tentang:

- Apa yang mereka lakukan kemarin
- Apa yang mereka lakukan hari ini
- Apa hambatan untuk kemajuan

Tanya jawab, untuk setiap anggota tim, tidak lebih dari satu menit atau lebih. Beberapa tim bahkan memiliki halter seberat 10 pound untuk direntangkan secara horizontal, dengan lengan yang lebih lemah, dengan aturan Anda hanya dapat berbicara selama Anda dapat menahan beban secara horizontal. Di akhir sesi, grup mengakhiri sesi dengan menyentuh

kepalan tangan, sebagai penghormatan kepada sumber teknik ini. Pengontrol keuangan/CFO, berganti nama menjadi Scrum Master, mencatat semua penghalang jalan dan segera menghapusnya dengan panggilan telepon atau walkabout yang sesuai: “Pat, maukah Anda meluangkan waktu pagi ini untuk menemui akuntan perusahaan saya? Saya mengerti Sam telah mencoba, selama beberapa hari terakhir, untuk bertemu dengan Anda. Ini sekarang menahan dan CEO dan akan segera berada di punggung saya dan Anda jika kami tidak dapat menyelesaikan masalah hari ini. Rapat stand-up scrum ini melakukan banyak hal; itu menggantikan banyak email, karena anggota tim mengetahui apa yang telah dilakukan dan akan dilakukan dan oleh siapa. Itu membuat semua orang bertanggung jawab. Tidak ada tempat untuk kapal penjelajah. Scrum harus digunakan oleh tim keuangan:

- Setiap akhir bulan, mulai hari –2, jumlah scrum berkurang saat orang menyelesaikan rutinitas akhir bulan mereka
- Selama proses perencanaan, dimulai dengan mereka yang terlibat dalam pekerjaan awal dan memperluas kehadiran saat periode tiga hari dimulai untuk penyelesaian rencana tahunan oleh pemegang anggaran
- Selama persiapan akun tahunan
- Untuk tanya jawab tim

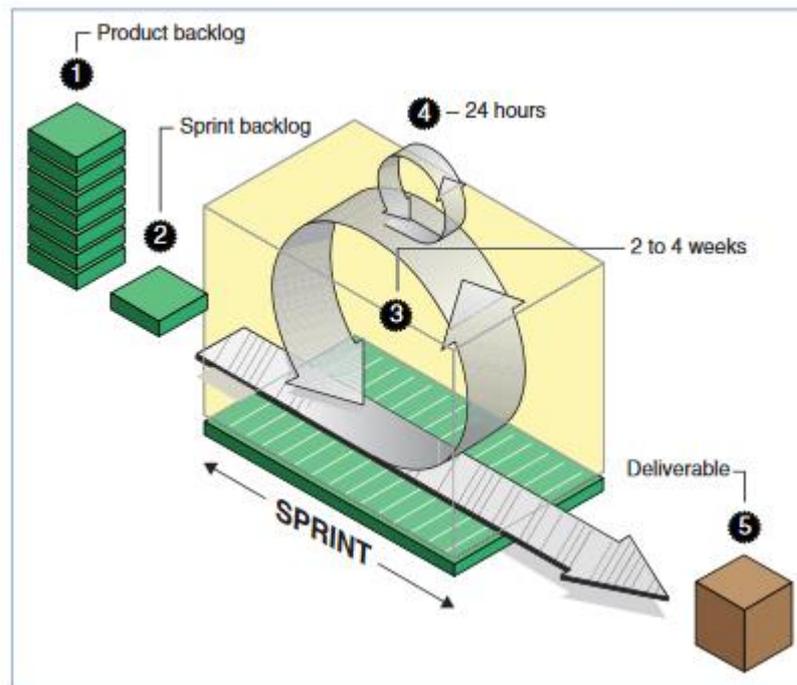
Sejarah Scrum

Teknik scrum dikembangkan untuk secara radikal mengurangi waktu yang diperlukan untuk menulis aplikasi perangkat lunak baru. Diakui bahwa tim dalam periode kerja yang sangat intens tidak selalu berfungsi dengan baik. Scrum (sebuah teknik yang dikembangkan sesuai dengan Manifesto for Agile Software Development)—dimulai sebagai pemikiran ulang proses manajemen proyek oleh Jeff Sutherland, seorang pengembang perangkat lunak dan mantan pilot pesawat tempur. Dia melihat bahwa pesawat tempur tempur dan proyek pengembangan perangkat lunak besar memiliki banyak kesamaan. Mereka berdua harus menghindari ditembak jatuh. Dia memperhatikan bahwa proyek-proyek besar adalah:

- Biasanya terlambat, dengan banyak tekanan dan tidak menyenangkan.
- Jalankan lebih lambat karena lebih banyak sumber daya diterapkan untuk membantu mempercepat. Biasanya, staf baru “saling tersandung” dan menghabiskan waktu dalam rapat yang panjang dan disfungsi.
- Sering terjadi duplikasi upaya.
- Seringkali direncanakan secara berlebihan, hanya untuk menemukan “permainan telah berubah.”
- Terus-menerus menabrak penghalang jalan. Anggota tim tidak dapat mengatasi hambatan karena mereka tidak memiliki keterampilan atau pengaruh yang memadai dalam organisasi.

Sutherland ditantang untuk menghasilkan produk baru dalam enam bulan. Dia menemukan dua hal: studi Harvard Business Review tahun 1986, “The New Product Development Game,” oleh Hirotaka Takeuchi dan Ikujiro Nonaka, yang mencatat bahwa tim pengembangan produk terbaik tampak seperti tim olahraga, bersatu dalam mengatasi rintangan dengan intensitas, dan sebuah perusahaan bernama Borland, yang berkembang pesat dalam pertemuan stand-up harian. Sutherland segera mengembangkan sistem “scrum” (dinamai menurut formasi

dalam olahraga rugby), yang berhasil berkat poin-poin berikut. Alih-alih menghabiskan perencanaan berbulan-bulan, Anda harus memiliki visi yang jelas tentang apa yang Anda kejar. Dengan visi bersama ini, Anda mengambil sebagian kecil pekerjaan, dengan mengatakan, "Jika kami memberikan fitur ini, kami akan memajukan proyek."



Gambar 10.7 Scrum harian adalah bagian dari sprint dua minggu Sumber: Boost Agile.4
Kunjungi www.boost.co.nz/blog

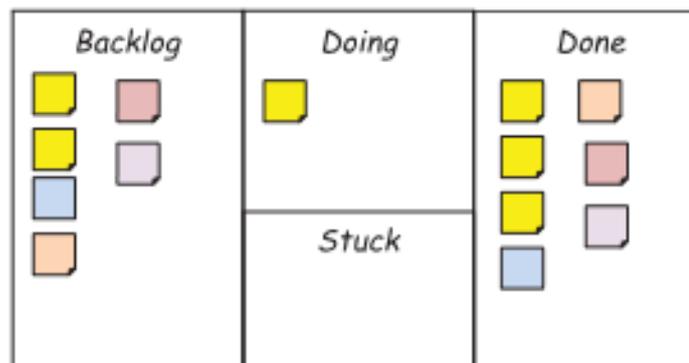
Potongan ini disebut sprint (lihat nomor 2 di Gambar 10.7). Kuncinya adalah bahwa potongan ini adalah sekitar dua minggu usaha (lihat nomor 3 di Gambar 10.7) dan merupakan bagian terpisah dari proyek yang dapat ditandatangani oleh pelanggan sebagai, "Ya, itulah yang saya inginkan" (lihat nomor 5 dalam Gambar 10.7). Setiap hari, selama sprint dua minggu, tim bertemu untuk scrum (lihat nomor 4 di Gambar 10.7). Tugas master scrum adalah mengelola anggota tim yang tampak melambat, dan mengatasi kemacetan yang menghambat kemajuan. Meskipun scrum biasanya terjadi di pagi hari, Anda bisa menempatkannya di penghujung hari. Kuncinya adalah untuk membatasi materi topik dan pastikan itu adalah pertemuan stand-up. Kunjungi presentasi YouTube Jeff Sutherland untuk membantu Anda lebih memahami teknik hebat ini. Cari "scrum+Jeff Sutherland+YouTube" di mesin pencari mana pun.

Mengadopsi Papan Kanban

Di sini kita perlu mengadopsi teknik visual control yang merupakan bagian dari gerakan lean atau lincah. Membuat papan Kanban untuk mengelola pekerjaan Anda secara visual adalah cara yang bagus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi Anda secara keseluruhan. Kanban juga merupakan cara yang bagus untuk menanamkan rasa pencapaian di antara tim. Mari kita lihat mengapa demikian. Papan Kanban adalah proses visual dan alat manajemen proyek yang membantu tim mengatur dan mengelola pekerjaan mereka. Papan Kanban

memungkinkan tim memvisualisasikan pekerjaan mereka dan memahami apa yang sedang terjadi dalam sekejap. Dengan menggunakan kartu catatan atau catatan tempel untuk mewakili item pekerjaan, Anda dapat menunjukkan ukuran pekerjaan apa pun seperti proyek (melibatkan banyak tugas) atau tugas (biasanya hanya melibatkan satu orang). Warna yang berbeda untuk staf atau kelompok kerja yang berbeda. Papan tulis dibagi menjadi tiga kolom untuk merepresentasikan backlog (to do), doing, atau done. Kotak kecil juga disiapkan untuk setiap proses yang macet, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 10.8.

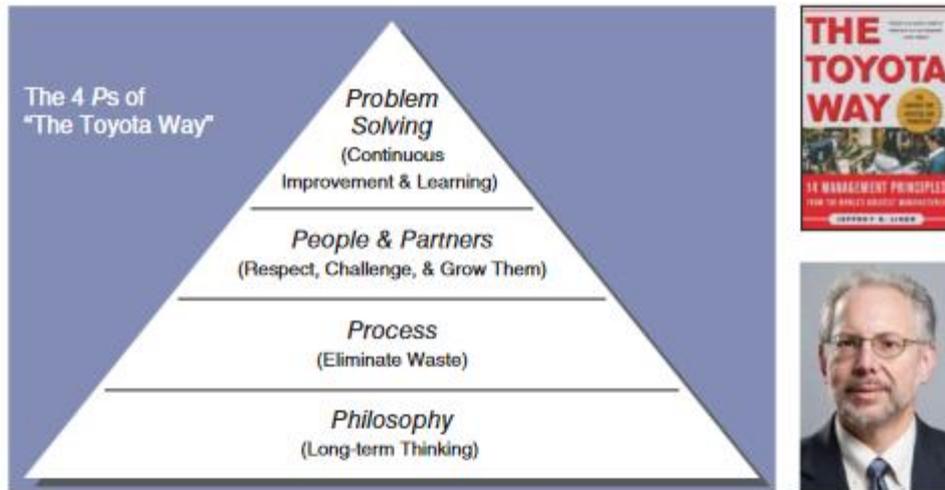
Papan kanban secara visual menunjukkan pekerjaan yang sedang berlangsung. Dengan cara ini, semua orang tetap berada dalam lingkaran. Papan Kanban bekerja dengan baik untuk semua jenis pekerjaan. Sangat fleksibel sehingga Anda dapat memulai dengan proses apa pun yang sudah Anda miliki. Metode Kanban menggunakan sistem tarik. Alih-alih mencoba melakukan 10 hal sekaligus, kelola tugas pribadi Anda dengan "menarik" pekerjaan baru hanya jika Anda telah menyelesaikan pekerjaan saat ini. Papan kanban menunjukkan pencapaian tim. Pernahkah Anda kesulitan menjelaskan kepada atasan Anda apa yang sedang Anda kerjakan karena Anda memiliki begitu banyak hal dalam daftar tugas sehingga Anda tidak tahu harus mulai dari mana? Dengan menunjukkan Kanban Anda, atasan Anda akan langsung melihat semua pekerjaan Anda dan memahami alur kerja Anda.



Gambar 10.8 Papan kanban digunakan untuk membantu staf mengelola alur kerja sehari-hari

10.3 14 PRINSIP MANAJEMEN TOYOTA

Saya percaya Toyota mungkin menjadi perusahaan terbesar di dunia. Toyota memiliki 14 prinsip manajemen yang menjadi tulang punggung budayanya dan Toyota dapat menanamkan prinsip ini di semua negara di mana Toyota beroperasi. Untuk memahami prinsip-prinsip Toyota, bacalah buku Jeffrey Liker, *The Toyota Way*. Ia membagi prinsip-prinsip tersebut menjadi empat kategori sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 10.9. Saya percaya bahwa 14 prinsip manajemen Toyota harus ditanamkan di semua organisasi sebaik mungkin. Tim keuangan dapat memulai proses ini dengan berfokus pada Gambar 10.10.



Gambar 10.9 Analisis Jeffrey Liker tentang 14 prinsip manajemen Toyota

Filsafat	<p><i>Prinsip 1: Mendasarkan keputusan manajemen Anda pada filosofi jangka panjang, bahkan dengan mengorbankan tujuan keuangan jangka pendek.</i></p>
Proses (Eliminasi Limbah)	<p><i>Prinsip 2: Ciptakan aliran proses yang berkelanjutan untuk membawa masalah ke permukaan.</i></p> <p><i>Prinsip 3: Gunakan sistem "tarik" untuk menghindari kelebihan produksi.</i></p> <p><i>Prinsip 4: Ratakan beban kerja (Heijunka).</i></p> <p><i>Prinsip 5: Bangun budaya berhenti untuk memperbaiki masalah, untuk mendapatkan kualitas yang benar sejak awal.</i></p> <p><i>Prinsip 6: Tugas yang dibakukan adalah dasar untuk peningkatan berkelanjutan dan pemberdayaan karyawan.</i></p> <p><i>Prinsip 7: Gunakan kontrol visual sehingga tidak ada masalah yang tersembunyi.</i></p> <p><i>Prinsip 8: Gunakan hanya teknologi yang andal dan teruji secara menyeluruh yang melayani orang dan proses Anda.</i></p>
Orang dan Mitra (Hormati, Tantang, dan Kembangkan Mereka)	<p><i>Prinsip 9: Menumbuhkan pemimpin yang benar-benar memahami pekerjaan, menjalankan filosofi, dan mengajarkannya kepada orang lain.</i></p> <p><i>Prinsip 10: Kembangkan orang dan tim luar biasa yang mengikuti filosofi perusahaan Anda.</i></p> <p><i>Prinsip 11: Bantu jaringan mitra dan pemasok Anda yang diperluas untuk meningkat.</i></p>
Pemecahan Masalah (Peningkatan dan Pembelajaran Berkelanjutan)	<p><i>Prinsip 13: Buat keputusan secara perlahan melalui konsensus, pertimbangkan secara menyeluruh semua pilihan dan kemudian implementasikan keputusan tersebut dengan cepat.</i></p> <p><i>Prinsip 14: Menjadi organisasi pembelajar melalui refleksi tanpa henti (Hansei) dan peningkatan berkelanjutan (Kaizen).</i></p>

Gambar 10.10 14 Prinsip Toyota

Tingkatkan Beban Kerja (Heijunka)

Ini adalah terobosan besar. Ini menunjukkan bahwa jika Anda merampingkan proses dan menghilangkan kemacetan, Anda dapat membuat produksi yang lebih kecil dapat berjalan dengan baik dan memang diinginkan. Tim keuangan harus meratakan aliran pemrosesan faktur pembelian untuk menghindari kemacetan akhir bulan. Seperti disebutkan dalam Bab 5, kita dapat meminta pemasok besar untuk mengirimkan faktur gabungan elektronik secara berkala selama sebulan; faktur kecil dapat dibayar dengan sistem pembayaran alternatif (kartu pembelian) dan faktur dijebak oleh hutang dagang.

Bangun Budaya Berhenti untuk Memperbaiki Masalah, untuk Mendapatkan Kualitas yang Tepat Sejak Pertama Kali

Ini adalah prinsip penting yang harus dikuasai tim keuangan. Tim keuangan selalu berangkat dari:

- Satu bulan ke akhir bulan lainnya tanpa perbaikan
- Satu rencana tahunan ke rencana tahunan lainnya tanpa perbaikan
- Akhir tahun satu ke akhir tahun lainnya tanpa perbaikan

Jika kita mengadopsi prinsip Toyota ini, kita akan mengevaluasi, setelah proses selesai, dan bertanya, “Apa yang bisa kita lakukan lebih baik bulan depan, tahun depan?” Kita harus mengurangi jumlah transaksi internal, jumlah spreadsheet, dan terus-menerus meninjau jadwal setiap proses untuk lebih menghilangkan pemborosan dan mempersingkat jadwal.

Gunakan Kontrol Visual Sehingga Tidak Ada Masalah Yang Tersembunyi

Toyota terkenal dengan “Andon Cord” jika terjadi masalah. Andon mengacu pada kabel tarik di mana setiap pekerja di jalur produksi dapat menghentikan produksi, dan meminta bantuan, jika mereka melihat kesalahan yang tidak dapat diperbaiki oleh mereka atau kelompok pekerja berikutnya sebelum ditutup oleh panel. Segera, lampu menyala dan bagian dari jalur produksi itu dihentikan. Para pekerja lebih jauh ke bawah tidak terpengaruh, karena ada pengumpanan sejalan dengan produk sekitar delapan menit untuk dikerjakan. Insinyur terlatih bergegas masuk dan memperbaiki masalah. Mereka memiliki waktu hingga delapan menit sebelum seluruh lini produksi dihentikan. Kemampuan siapa pun untuk menghentikan produksi dan mengaktifkan lampu berkedip agar teknisi yang berkeliaran tiba di tempat dengan cepat merupakan keunggulan utama yang dimiliki Toyota dan pabrikan lain saat menggunakan kontrol visual ini.

Kontrol visual adalah prinsip penting yang harus dikuasai tim keuangan karena banyak laporan membutuhkan ilmuwan roket untuk membacanya. Jika kami mengadopsi prinsip Toyota ini, kami akan mengikuti panduan ini:

- Semua laporan utama dikurangi agar muat di halaman A3 (A.S. fanfold).
- Gunakan papan Kanban untuk menyoroti saat staf mengalami masalah yang mungkin menunda proses akuntansi, pada akhir bulan/perencanaan tahunan/akun tahunan.
- Gunakan papan pengumuman staf, layar di kantin untuk melaporkan kemajuan harian dengan KPI dan KRI.
- Gunakan hanya teknologi yang andal dan teruji secara menyeluruh yang melayani orang dan proses Anda.

- Toyota tidak pernah menjadi yang pertama menggunakan teknologi baru yang dikembangkan oleh pihak ketiga. Ini memungkinkan orang lain membuat terobosan baru. Toyota, tanpa diragukan lagi, adalah pengguna terbaik dari teknologi baru setelah dipastikan akan melayani staf dan proses Toyota.
- Ini memiliki konsekuensi penting bagi tim keuangan dalam pemilihan G/L baru, alat perencanaan, dan sistem hutang baru.

Bantu Perluasan Jaringan Mitra dan Pemasok Anda untuk Meningkatkan

Ini adalah prinsip penting yang harus dikuasai tim keuangan, karena akan melibatkan:

- Memastikan semua transaksi dari pemasok jangka panjang utama tanpa kertas.
- Menyederhanakan proses tertentu ke satu pemasok nasional (misalnya, pembelian alat tulis dan perjalanan).

Pergi dan Lihat Sendiri untuk Memahami Situasi Secara Menyeluruh

Supervisor dan manajer Toyota selalu diharapkan untuk “berjalan” untuk melihat sendiri apa yang terjadi (Genchi Genbutsu). Mereka tidak mengandalkan laporan atau pertemuan tertulis; sebaliknya, mereka berpartisipasi dalam walkabout. Berada di belakang meja atau di sekitar meja rapat akan menimbulkan persepsi umum bahwa tim keuangan tidak memberikan banyak nilai tambah. Staf akan sering bertanya-tanya, "Apa yang dilakukan akuntan kita sepanjang hari?"

Buat Keputusan Perlahan-lahan dengan Konsensus, dan Kemudian Implementasikan Keputusan dengan Cepat

Toyota sangat lamban dalam tahap perencanaan, secara menyeluruh mempertimbangkan semua opsi, tetapi sangat cepat dalam implementasi dan commissioning, karena semuanya, maksud saya semuanya, telah dibahas dan rencana darurat disepakati, siap beraksi jika diperlukan. Tim keuangan harus memperhatikan prinsip ini, terutama dengan:

- Perubahan buku besar umum
- Pembelian alat perencanaan
- Migrasi dari perencanaan tahunan ke peramalan triwulanan

Menjadi Organisasi Pembelajaran melalui Refleksi Tanpa Henti dan Peningkatan Berkesinambungan

Satu hal yang membedakan Toyota dari hampir semua organisasi adalah peningkatan berkelanjutan (Kaizen). Setiap karyawan diharapkan untuk berefleksi (Hansei) setiap hari, "Apa yang bisa saya lakukan lebih baik besok?" dan menghasilkan setidaknya satu inovasi per bulan, sekecil apa pun. Rata-rata Toyota, secara internasional, adalah sepuluh inovasi per karyawan per tahun. Semua pengubah paradigma besar seperti Peter Drucker, Jim Collins, dan Peters dan Waterman telah mengajarkan perlunya berinovasi dan tidak menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mencoba menebak-nebak apakah itu akan berhasil. Semua perusahaan "Built to Last" yang ditampilkan dalam buku Jim Collins memunculkan ide-ide besar mereka melalui sedikit kebetulan. Jim Collins menyebutnya sangat mirip dengan survival of the fittest Darwin. Cobalah banyak hal, dan biarkan ide-ide kuat bertahan. Dalam contoh Motorola, dia menunjukkan bahwa Motorola melihat inovasi sangat mirip dengan pohon yang tumbuh—Anda membiarkannya bercabang tetapi Anda juga terus memangkasnya.

Tim keuangan harus:

- Selenggarakan sesi pengabaian dan Kaizen sebulan sekali setelah akhir bulan selesai. Minta setiap anggota tim keuangan untuk datang ke pertemuan dengan satu inovasi dan satu pengabaian. Menggunakan pertemuan scrum, tanyakan pada mereka yang berkumpul:
 - Apakah pengabaian/inovasi ini akan menjadi perhatian jika gagal?
 - Apakah ada alasan mengapa kita tidak boleh melakukan pengabaian/inovasi ini?
- Sasarannya adalah sepuluh inovasi/pengabaian per tahun per anggota tim keuangan.
- Maksimalkan penggunaan G/L, alat perencanaan, alat pelaporan dengan terus mengadopsi lebih banyak fiturnya.

10.4 ATURAN EMAS DENGAN EMAIL

Dalam minggu kerja apa pun, banyak dari kita menghabiskan hingga 20 persen dari waktu kita untuk meninjau dan memproses email. Dalam banyak kasus, alur kerja hanya didorong di sekitar organisasi tanpa keuntungan nyata. Berikut adalah beberapa aturan untuk menghemat waktu Anda.

Aturan 1: Jangan Buka Email sebelum pukul 10:30.

Di masa lalu yang indah, kami akan menangani surat pada pukul 10:30 ketika surat akhirnya tiba dari ruang surat. Karena itu, kami memulai hari dengan mencetak gol—melakukan aktivitas penyampaian layanan. Sekarang hal pertama yang kami lakukan adalah membuka email, dan tiba-tiba satu jam telah berlalu. Beberapa dari kita belum menonaktifkan peringatan email, jadi kita terganggu setiap kali email baru masuk. Sebagai terapi, saya sarankan untuk tidak membuka email Anda sampai setelah kopi pagi Anda dan kemudian melihat email hanya sekali atau dua kali lagi di siang hari. Jika ada sesuatu yang sangat penting, Anda akan mendapat telepon. Teknik ini akan membantu Anda mendapatkan lebih banyak blok waktu 1,5 jam yang terkonsentrasi di hari Anda. Jika Anda menerima email mendesak yang aneh, Anda dapat, seperti yang dilakukan teman saya, memindai ini pada pukul 8:30. balasan ke sebagian besar email di sore hari. Bagi saya, bahkan melihat kotak masuk sebelum pukul 10:30 terlalu berisiko karena rasa ingin tahu menang setiap saat.

Aturan 2: Anda Bukan Presiden, Jadi Jangan Hidup dan Tidur dengan iPhone Anda!

Sebagian besar dari kita (untungnya atau sayangnya) bukanlah ahli bedah jantung atau otak. Pekerjaan kita tidak penting bagi kehidupan. Banyak email yang kami tangani memiliki sedikit atau tidak ada relevansinya dengan tujuan kami atau organisasi kami. Hal yang paling konyol adalah menangani email dua kali, sekali di iPhone, "Akan menghubungi Anda kembali saat di kantor," dan sekali di kantor kami. Sangat menyedihkan ketika menjadi bagian dari budaya perusahaan bagi tim manajemen senior untuk saling mengirim pesan tentang jadwal hari Senin selama jeda tambahan pada Minggu malam. Saya mungkin mengirim email aneh pada hari Minggu sore yang basah ketika permainan golf tidak begitu menarik, tetapi saya tidak pernah berharap itu akan dibaca sampai jam kerja.

Aturan 3: Aturan Lima Kalimat

Perlakukan semua tanggapan email seperti pesan teks dan batasi pada sesuatu yang dapat Anda hitung dengan mudah: lima kalimat. Dengan hanya lima kalimat, penulis dipaksa

untuk memastikan bahwa semua syarat, ketentuan, dan makalah terlampir di email. Ini memiliki manfaat tambahan untuk memastikan penyimpanan dokumen yang mungkin penting dalam sistem manajemen dokumen.

Aturan 4: Miliki Header yang Menarik Perhatian

Jadikan header sebagai pesan utama email. Misalnya: Membebaskan lebih banyak waktu—rekayasa ulang. Jangan pernah mendaur ulang tajuk yang Anda terima dalam korespondensi sebelumnya. Jadikan tajuk lebih bermakna. Jika Anda tidak dapat memikirkan header email yang baik, mungkin sebaiknya Anda tidak mengirim email tersebut.

Aturan 5: Hentikan Pertukaran Email Secara Aktif

Kelola pertukaran email Anda. Jika Anda membutuhkan umpan balik untuk mencapai penutupan, seringkali panggilan telepon lebih baik. Email Ping-Pong dengan topik yang sama berteriak, "Ayo bicara besok!" Pikirkan tentang hasil yang Anda inginkan dan promosikan tindakan untuk menghindari tenis meja. Jika perlu, gunakan kalimat, "No more emails on this one, thank you."

Aturan 6: Hanya Kirim Email Anda ke Orang-Orang yang Siap Anda Telepon

Promosikan diri Anda dengan upaya Anda, bukan dengan menggunakan email siaran, membalas semua, atau menyalin korespondensi. Hindari mengirim email siaran kecuali Anda siap menelepon setiap orang untuk memberi tahu mereka bahwa ada dokumen penting yang perlu mereka baca. Pastikan bahwa Anda tidak menambah spam di organisasi Anda karena hal itu membuat malapetaka di banyak organisasi, dengan beberapa manajer menerima hingga 200 email sehari.

Aturan 7: Jika Anda Tidak Akan Memasukkan Kata-Kata Anda ke dalam Surat, Jangan Memasukkannya ke dalam Email

Terlalu sering, isi email, meski lucu, tidak sesuai. Berhati-hatilah menjadi pembawa lelucon konyol. Saat ini banyak orang sepertinya ingin dikenang dengan lelucon mereka. Sekarang, jangan salah paham, saya suka lelucon, tetapi ketika orang yang sama mengirim pasangan seminggu, Anda bertanya-tanya apa yang mereka lakukan sepanjang hari. Ingat, persepsi mengatur segalanya. Anda tidak ingin dianggap sebagai orang yang fokus utamanya adalah menghibur, seperti Ricky Gervais di *The Office* versi Inggris. Anda ingin dianggap lebih positif.

Aturan 8: Bagian Alat Aplikasi Email Utama

Para pakar telah sibuk meningkatkan cara kami menangani email. Aplikasi yang Anda gunakan untuk email akan memiliki banyak fitur yang belum pernah Anda buka. Banyak pembaca yang telah menguasai aplikasi word dan spreadsheet, namun mereka hanya mengetahui sedikit tentang satu aplikasi yang paling sering mereka gunakan. Kuasai fitur-fitur baru; itu akan memakan waktu 30 menit sesi dengan seorang ahli. Anda perlu tahu dan menguasai:

- Cara mematikan pemberi tahu otomatis Outlook
- Cara menggunakan filter untuk menyortir dan memprioritaskan
- Cara mendapatkan buletin secara otomatis dikirim langsung ke folder yang Anda akses dua kali seminggu

- Cara mengatur penjawab otomatis untuk mengetahui dan menyarankan waktu tanggapan
- Cara menggunakan filter, bendera, warna, dan alat pengurutan

Aturan 9: Kotak Masuk Anda Bukan Tempat Penyimpanan

Kotak masuk harus untuk koleksi saja, seperti kotak masuk meja Anda. Pesan harus dihapus, ditindaklanjuti, atau diajukan. Apakah Anda menyimpan semua teks dan pesan telepon Anda? Tidak! Bersikaplah kejam dengan penghapusan. Anda hanya cukup menghapus ketika Anda, kadang-kadang, harus meminta orang untuk mengirim ulang email mereka.

Aturan 10: Tidur Malam Sebelum Anda Mengirim Email Keluhan/Penolakan

Untuk tanggapan yang rumit, keluhan, penolakan, dan sejenisnya, buat draf email dan simpan di bagian draf aplikasi email Anda dalam semalam, karena Anda mungkin berubah pikiran. Sebaiknya kirimkan draf email ini ke mentor Anda. Banyak karier yang rusak oleh email yang dipikirkan dengan buruk yang ditulis dalam kemarahan.

Aturan 11: Email Monkey-on-the-Back

Banyak orang menggunakan sistem email untuk meneruskan beban kerja mereka kepada orang lain. Dalam banyak kasus, orang menghubungi pakar terkenal dan meminta bantuan mereka tanpa melakukan penelitian sendiri. Dengan kata lain, mereka menyerahkan monyet di punggung mereka kepada ahlinya. Teman saya, seorang ahli yang diakui secara internasional, menasihati saya bahwa cara terbaik adalah dengan sopan berterima kasih kepada pengirim email tersebut dan kemudian berkata, "Silakan hubungi saat nyaman untuk berdiskusi." Berdasarkan pengalamannya, ini menghilangkan 95 persen permintaan.

BAB 11

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF, MENUMBUHKAN DAN MEMPERTAHANKAN BAKAT

Pengantar

Menjadi ahli dalam angka dan sistem adalah satu hal, tetapi yang jauh lebih penting adalah tumbuh, dan mempertahankan bakat. Ini adalah tantangan yang jauh lebih besar dan dampaknya jauh lebih mendalam. Bab ini mengeksplorasi mengapa Anda harus memulai dengan menyempurnakan keterampilan kepemimpinan Anda, dan kemudian berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik. Bab ini juga mengeksplorasi bagaimana tim keuangan dapat menjalin jaringan dengan lebih baik di dalam organisasi, dan bagaimana anggota senior tim keuangan dapat memasarkan diri mereka sendiri dengan kesuksesan yang lebih besar. Ini juga terlihat menghadirkan budaya yang lebih berpusat pada layanan kepada pemegang anggaran. Pelajaran-pelajaran ini dikumpulkan dari penelitian saya selama penulisan Panduan Menuju Sukses Manajer Terdepan.

Mengapa ketika saya benar-benar menemukan beberapa bakat, mereka tidak pernah bertahan? tanya CFO yang bermasalah. "Di mana bakatnya, karena saya tidak dapat menemukannya!" yang lain menambahkan. Tempat pertama untuk memeriksa apakah tim keuangan Anda kesulitan menarik dan mempertahankan staf adalah kepemimpinan Anda. Kinerja yang buruk di area vital ini akan menyebabkan pergantian staf yang tinggi. Kami kemudian perlu menjadikan tim keuangan tempat yang lebih menarik untuk bekerja. Setelah kita mampu menciptakan lingkungan yang lebih menyenangkan bagi calon staf dan staf saat ini, kita perlu "melibatkan orang yang tepat" dan memberi mereka awal yang substansial dan masa depan yang menarik.

11.1 BATU LANDASAN UNTUK KEPEMIMPINAN YANG MENARIK

Mendapatkan staf yang kompeten untuk bertahan mengharuskan Anda menjadi pemimpin yang baik, jika tidak hebat. Berita baiknya adalah ini bisa dipelajari. Salah satu temuan paling menarik dalam karya Collins dan Porras adalah bahwa sebagian besar organisasi "Built to Last" yang diteliti memiliki CEO yang menjalankan pekerjaannya tanpa terlalu banyak keriuhan. Dengan kata lain, menjadi karismatik mungkin bermanfaat tetapi itu bukan syarat untuk menjadi pemimpin yang baik. Agar berhasil sebagai seorang pemimpin, Anda membutuhkan enam batu fondasi untuk memberi Anda pijakan yang kuat untuk memimpin. Dalam terminologi Jack Welch, batu fondasi ini adalah "tiket menuju permainan" yang diberikan, harus dimiliki.

Batu Fondasi #1: Minimalkan Bagasi Pribadi

Sejak kita memasuki dunia ini, kita mengembangkan sifat dan kebiasaan yang akan menjadi faktor pembatas dalam pengelolaan dan kepemimpinan kita atas orang-orang. Kita akan selalu berlari dengan beberapa silinder yang salah sasaran kecuali kita benar-benar memahami pola perilaku kita dan orang-orang di sekitar kita.

Penting untuk dipahami bahwa untuk menjadi seorang pemimpin hari ini Anda tidak harus menanggung semua beban pribadi Anda; kuncinya adalah kesadaran akan kelemahan Anda. Ada banyak CFO dan pengendali keuangan yang “lumpuh” yang menyebabkan malapetaka di setiap organisasi tempat mereka bekerja. Namun ada juga beberapa yang senang bekerja sama dan yang juga akan memiliki kehidupan yang lebih memuaskan di rumah. Maksud saya adalah bahwa Anda berutang kepada kolega Anda, staf Anda, pemasok Anda, kontraktor, keluarga, mitra, dan keturunan untuk melakukan sesuatu tentang bagasi pribadi Anda.

Berikut adalah empat kursus yang akan sangat membantu Anda.

Enneagram. Enneagram adalah pendekatan mendalam untuk orang dan hubungan mereka.

Ini menggambarkan sembilan tipe kepribadian dan Anda akan menemukan satu yang cocok untuk Anda. Ini akan memprediksi perilaku Anda dan kemungkinan jebakan yang dapat Anda hindari dengan sedikit modifikasi. Ini paling baik dipelajari dengan mengikuti kursus, dengan pasangan atau teman Anda, dan berbagi pengalaman hidup Anda dengan orang lain dengan sifat yang sama. (Lihat www.enneagraminstitute.com/ennagram.asp.)

Preferensi Pemikiran Hermann. Ini terlihat dari cara berpikir orang. Ini dibagi menjadi empat jenis. Penting untuk memahami preferensi pemikiran diri Anda sendiri, atasan Anda, kolega, dan staf yang melapor kepada Anda sehingga Anda dapat berkomunikasi secara efektif dengan mereka. Lokakarya pembentukan tim dan kesadaran internal yang hebat (www.hbdi.com/).

Pemrograman Neuro-Linguistik. NLP akan berdampak besar pada kepemimpinan Anda, hobi Anda, dan hubungan Anda di rumah. Dengan menggunakan panca indera Anda, Anda menciptakan visi pencapaian yang belum Anda capai. Anda mencium, Anda melihat, Anda merasakan, Anda mendengar, Anda menyentuh, semua dalam pikiran Anda, peristiwa yang ingin Anda capai. Alam bawah sadar Anda sekarang akan menutup celah antara sekarang dan realitas masa depan ini. Buka daring dan cari “NLP+course +” (lokasi Anda) untuk menemukan kursus lokal.

Kursus Kecakapan Hidup Intensif. Kursus kecakapan hidup memiliki berbagai judul (mis., The Landmark Forum). Bertanyalah dan temukan kursus yang telah membuat perbedaan bagi orang lain. Kursus pengembangan pribadi dengan durasi yang lebih lama memiliki peluang paling besar untuk mengubah perilaku Anda. Para ahli perubahan perilaku mengatakan bahwa diperlukan waktu hingga 12 minggu latihan mingguan untuk mengubah perilaku.

Saya mengikuti satu kursus keterampilan hidup, seperti yang dilakukan oleh seorang akuntan yang skeptis, berharap akan sedikit tertantang. Itu ternyata menjadi pengalaman yang jauh lebih menantang dan bermanfaat. Saya segera menyadari sejauh mana bagasi saya. Saya menyadari bahwa saya tidak pernah berduka dengan benar karena kehilangan kerabat dekat. Saya sebenarnya telah berhasil menutup sisi emosional saya dan tidak meneteskan air mata selama lebih dari dua puluh tahun. Saya sekarang bisa mengungkapkan kesedihan dan kehilangan seperti yang dilakukan orang normal lainnya.

Batu Fondasi #2: “Kasihilah Sesamamu Seperti Dirimu Sendiri”

Banyak di dunia korporat tidak mematuhi “Kasihilah sesamamu seperti dirimu sendiri,” dan itulah sebabnya kami dengan senang hati menciptakan konflik di lingkungan kerja kami. Kehidupan perusahaan dipenuhi dengan contoh-contoh litigasi yang tidak perlu, yang telah menyebabkan kesehatan yang buruk pada orang-orang yang terjebak dalam proses yang merugikan diri sendiri ini. Seperti yang dikatakan seorang teman baik kepada saya tempo hari, "Orang tidak peduli seberapa banyak Anda tahu sampai mereka tahu seberapa besar Anda peduli." Rasa hormat, keramahan, kerendahan hati, integritas, dan keterusterangan semuanya membentuk bahan bangunan untuk batu fondasi ini.

Menghormati

Kita semua telah mengalami dampak dari perilaku hormat dan tidak hormat. Rasa hormat harus jelas dengan:

- Cara Anda memperlakukan waktu kolega dan anggota tim Anda (yaitu, memberi mereka waktu berkualitas untuk memproses inisiatif daripada mengganggu mereka dengan tugas lain yang tidak berarti).
- Hubungan kerja Anda dengan semua kolega, bahkan mereka yang tidak akan pernah Anda undang ke barbekyu akhir pekan Anda.
- Pengaturan tenggat waktu (misalnya, hindari meminta laporan sebelum jam 9 pagi besok karena Anda baru sempat membacanya tiga hari kemudian).
- Cara Anda menangani stres—stres Anda sendiri, staf Anda, dan kolega Anda.
- Cara Anda memperlakukan pemasok.

Keramahan

Jan Gunnarsson mengatakan bahwa keramahan adalah cara kita membuat orang merasa diterima. Pendekatan keramahannya mendapat persetujuan dari Tom Peters, dan memiliki dampak besar pada organisasi yang menerapkannya, baik pada budaya organisasi maupun interaksinya dengan dunia luar. Menarik untuk dicatat bahwa kemampuan seseorang untuk menjadi tuan rumah dipengaruhi oleh masa lalunya, baik dalam pengalaman di rumah maupun dengan panutannya. Tidak heran banyak dari kita memiliki masalah di sini. Jika Anda memiliki pengunjung, tuan rumah yang baik menyambut mereka di serambi dan membawa mereka kembali ke serambi saat mereka berangkat. Ini terjadi pada saya ketika saya mewawancarai seorang CEO dan itu membuat kesan mendalam pada saya.

Kerendahan Hati—Perlakukan Setiap Orang Sederajat

Jim Collins dalam bukunya, “How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In,” mencatat bahwa tahap pertama keruntuhan perusahaan adalah “Hubris lahir dari kesuksesan.” Dia berbicara tentang “kebanggaan atau kepercayaan diri yang berlebihan.” Jika itu adalah kejatuhan sebuah perusahaan, maka itu adalah kejatuhan kita, apakah kita sebagai CFO, CEO atau bahkan Perdana Menteri. Hari kita berhenti berurusan dengan individu secara setara adalah hari kemunduran kita.

Integritas—Tetapkan Nilai, Jalani berdasarkan Nilai, Rekrut berdasarkan Nilai tersebut

Dalam organisasi di mana "Uang adalah Tuhan", Anda akan terus melihat kurangnya integritas dan jenis perilaku, di antara para eksekutif dan staf, hanya cocok untuk alam liar Serengeti. Ketika Anda melihat keruntuhan perusahaan besar, Anda akan selalu menemukan kekurangan nilai. Organisasi besar dengan nilai-nilai yang bermakna tinggi dapat

dikompromikan jika nilai-nilai ini tidak dipertahankan. CFO harus selalu mencari pelanggaran dan memastikan bahwa ini segera ditunjukkan kepada semua staf. Anda dapat melatih banyak hal tetapi Nilai tidak ada di antara mereka. Anda perlu merekrut di sekitar mereka. Ini adalah salah satu bagian terpenting dari proses perekrutan.

Keterusterangan

Jack Welch, CEO General Electric, adalah salah satu CEO pertama yang berbicara tentang keterbukaan, kualitas keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan. Dia menyebutnya sebagai rahasia kotor terbesar dalam bisnis. Dia mengatakan bahwa adalah kewajiban seorang pemimpin untuk memberi tahu staf apa yang mereka lakukan dan apa yang dapat mereka tingkatkan secara terus terang. Kita harus menyadari bahwa anggota staf yang berkinerja buruk mungkin berada di tempat yang salah pada waktu yang salah, dan dengan demikian, mendorong mereka untuk mengikuti hasrat mereka untuk menemukan pekerjaan yang akan mereka kuasai adalah hal paling baik yang dapat Anda lakukan untuk mereka. Seperti yang dikatakan oleh seorang teman baik dan penulis saya, Bruce Holland, "Ada Buddha emas dalam diri kita semua."

Jack Welch menunjukkan bahwa keterbukaan itu penting:

- Saat memberikan umpan balik kepada staf yang berkinerja buruk
- Saat mengevaluasi proposal bisnis
- Dalam diskusi harian dengan staf dan kolega
- Berhubungan dengan pelanggan dan pemasok

Batu Fondasi #3: Penguasaan Komunikasi dan Humas

Anda tidak dapat memimpin kecuali orang lain memahami visi Anda dan menjual "tiket penerbangan" untuk perjalanan tersebut. Menguasai komunikasi berarti memahami pentingnya komunikasi satu-ke-satu, dilihat oleh staf Anda, menjalankan mesin hubungan masyarakat, dan menguasai kata-kata tertulis dan lisan. Hal ini semakin ditekankan kepada saya oleh Tiga Hukum Kinerja Zaffron dan Logan yang diuraikan dalam Bab 2.

Kuasai Kata Lisan dan Tulisan

CFO harus menyadari bahwa menjadi orator yang baik adalah bagian penting dari kepemimpinan. Waktu dan upaya perlu dicurahkan untuk menyampaikan pesan yang bermakna. Pembinaan khusus dan latihan tanpa henti harus dilihat sebagai investasi penting daripada tugas sebelum menyampaikan presentasi penting. Lihat 25+ tip untuk menyempurnakan presentasi Anda di Lampiran B. Carilah bantuan dari anggota SMT yang menulis dengan gaya yang ingin Anda tiru. Hadiri beberapa kursus penulisan bisnis di mana Anda akan belajar teknik, seperti menulis dengan gaya piramida terbalik, seperti yang didiskusikan oleh Mary Munter.

Lebih Banyak Scrum dan Sesi Satu-ke-Satu

Kunci manajemen yang efektif adalah mengadakan rapat lebih sedikit, dan menggantinya dengan lebih banyak scrum dan sesi satu lawan satu. Mereka tidak harus panjang jika Anda banyak berjalan-jalan di antara staf. Scrum dibahas di Bab 10.

Bekerjalah dengan Musuh Anda

Semua pemimpin hebat menyadari bahwa dunia adalah tempat yang kecil, dan "apa yang terjadi akan terjadi". Mereka berhati-hati untuk menghindari mengasingkan diri dari individu yang sering melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda. Selalu dekati mereka yang

menjadi musuh Anda, penghalang jalan Anda, dan ajak mereka keluar untuk minum kopi atau makan siang. Ini adalah hal tersulit untuk dilakukan namun paling efektif.

Walkabout di antara Staf Anda

Para pemimpin hebat berjalan-jalan setidaknya dua kali sehari ketika mereka berada di kantor. Tidak hanya memberi mereka latihan yang sangat dibutuhkan tetapi juga memungkinkan mereka untuk "disergap" oleh staf yang mungkin memiliki masalah tetapi ingin membicarakannya secara lebih informal. Ini juga merupakan cara yang baik, dengan pertanyaan halus, untuk menunjukkan bahwa Anda siap dengan permainan dan untuk menjaga agar staf tetap waspada.

Sayangnya, hari ini, lebih sering daripada tidak hanya manajer yang lebih tua dan lebih berpengalaman yang berkeliling kantor—manajer yang lebih muda percaya bahwa email sudah cukup! Drucker sangat pedas tentang pemimpin yang berkomunikasi melalui email. Nasihatnya adalah, "Pergi dan tanyakan." Staf tim keuangan perlu didorong untuk melakukan lebih banyak walkabouts sehingga daripada memilah-milah jenazah di dasar tebing, mereka memasang pagar di atas.

Kunjungan tim keuangan dapat digunakan untuk:

- Meningkatkan penggunaan kartu pembelian atau sistem.
- Meningkatkan kepatuhan dalam hutang dagang, terutama dengan meningkatkan pesanan elektronik dan penerimaan elektronik berikutnya.
- Melihat bagaimana hal-hal dilakukan daripada mengandalkan laporan kemajuan yang mungkin ditulis untuk mencerminkan apa yang ingin Anda dengar.
- Menyiapkan "proses tanpa kertas" baru dengan pemasok utama.
- Melakukan latihan untuk mengurangi pemborosan dalam operasi.
- Mengunjungi situs praktik yang lebih baik menggunakan teknologi yang dimaksudkan yang ingin Anda terapkan.

Batu Fondasi #4: Miliki Kumpulan Mentor dan Tempat Berlindung yang Aman

Selama sepuluh tahun terakhir, saya memperkirakan bahwa kurang dari 10 persen dari semua akuntan di seminar dan lokakarya saya memiliki mentor—tidak heran akuntan korporat begitu terisolasi.

Memiliki Cluster Mentor

Dalam bukunya, *Winning*, Jack Welch mengatakan bahwa seorang mentor tidak pernah cukup. Siapa pun yang mengira mereka telah tiba dan tidak membutuhkan seorang mentor adalah seperti seorang matador yang berpaling dari banteng ke kerumunan yang memujanya untuk menunjukkan betapa beraninya dia — suatu kebodohan yang pada akhirnya akan membawa akhir yang menyakitkan. Mentor memiliki banyak fungsi, mulai dari menasihati Anda pada tahap-tahap sulit dalam karier Anda dan mengelola hubungan kerja hingga mendapatkan peluang karier yang hebat. Meminta seseorang untuk menjadi mentor Anda adalah salah satu pujian terbaik yang dapat Anda berikan. Mick Ukleja dan Robert Lorber⁸ telah berbicara tentang empat jenis mentor:

Mentor ke atas. Inilah orang-orang yang Anda hormati dan kagumi. Mereka lebih tua darimu, lebih bijaksana, dengan lebih banyak uban—seorang Obi-Wan Kenobi. Bisa jadi pensiunan CEO atau pensiunan anggota dewan tempat Anda pernah bekerja, atau mentor profesional.

Mentor Persahabatan. Inilah orang-orang yang telah Anda alami hidup sejauh ini. Anda telah melewati berbagai tahapan bersama mereka—kuliah, karier, atau keluarga dan kehidupan kerja. Mereka adalah rekan-rekan Anda dan dapat berbagi pengetahuan yang telah mereka peroleh. Mereka sepenuhnya menyadari kekuatan dan kelemahan Anda.

Mentor Amplas. Kita semua memiliki rekan kerja, yang, setelah berdiskusi selama lima menit, membuat Anda ingin mencabut rambut. Mereka melihat dunia dengan cara yang sama sekali berbeda. Beberapa dari kita memiliki pasangan hidup, yang kita pilih, yang selalu menantang kita. Ini adalah mentor amplas yang pandangannya harus dianut, karena mereka adalah sepasang mata bagi kita. Mereka akan melihat jurang ketika kita tidak menyadarinya.

Mentor ke bawah. Kita semua telah memperhatikan bagaimana kita sendiri belajar melalui proses melatih orang lain. Ketika Anda membimbing orang lain, Anda sebenarnya belajar banyak tentang diri Anda sendiri. Anda mengalami apa yang penting bagi Anda dan apa yang harus ditekankan dan diperkuat dalam kehidupan profesional dan pribadi Anda sendiri.

Memiliki Tempat yang Aman—Gairah Kedua

Semua pemimpin akan memiliki banyak momen pencarian jiwa selama perjalanan mereka. Besarnya ini bisa sangat parah jika pemimpin membawa tim / organisasi mereka pada penaklukan yang signifikan. Untuk mengatasi "sedih" ini, Anda harus membangun tempat berlindung yang aman untuk diri Anda sendiri, tempat di mana Anda dapat mundur dan pulih. Pemimpin perlu memelihara hubungan dekat dan hobi yang menawarkan relaksasi dan kesenangan. Tanpa tempat berlindung yang aman, para pemimpin akan mengalah pada perasaan gagal yang dapat merasuki mereka ketika semua yang mereka miliki dalam hidup mereka adalah penaklukan pilihan mereka yang kini telah keluar jalur. Saat Anda menganalisis pemimpin hebat, Anda cenderung menemukan tempat berlindung yang aman (misalnya, bagi Jack Welch itu adalah golf). Peter Drucker berbicara panjang lebar tentang pentingnya memiliki hasrat lain selain pekerjaan Anda. Drucker mencatat bahwa safe haven bertindak sebagai failafe dan pada saat yang sama merangsang otak dengan cara yang berbeda, mengarah ke pola pikir yang lebih jelas dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Batu Fondasi #5: Tak Takut dalam Mengejar Warisan

Menjadi tak kenal takut, memimpin dari depan, adalah salah satu bakat seorang pemimpin. Salah satu pesan dari Peter Drucker adalah bahwa kinerja yang luar biasa tidak konsisten dengan ketakutan akan kegagalan. Saya sangat yakin bahwa makna hidup bagi umat manusia dapat dirangkum dalam satu kata—warisan. Kita semua memiliki kekuatan pendorong untuk meninggalkan sesuatu untuk mengatakan bahwa kita ada di sini. Itu bisa melalui keluarga kita, melalui pekerjaan kita, atau melalui pengabdian kita kepada orang lain. Warisan ini mengatakan, "Saya pernah di sini; Saya menambahkan sesuatu; Saya ingin mengatakan sesuatu; Saya mengubah hidup orang menjadi lebih baik." Memahami warisan seseorang itu penting: itu adalah suar arah yang akan memandu Anda menjalani hidup dengan cara yang lebih terarah. Peter Drucker merujuknya. Dia akan bertanya, "Kamu ingin dikenang untuk apa?" Jika Anda membuat pernyataan satu paragraf tentang apa yang akan menjadi warisan Anda, apa yang akan dikatakannya? Membentuk warisan ini dalam pikiran Anda

memberi makna pada kehidupan dan menempatkan bintang penuntun di langit yang akan bersinar terang, membimbing Anda ke depan, tidak peduli apa pun awan gelap di sekitar Anda.

Fondasi Batu #6: Jadilah Pengikut Para Pemindah Paradigma

Bapak manajemen, Peter Drucker, meninggal dunia pada tahun 2005. Karyanya mengandung banyak permata yang telah diabaikan. Di samping Drucker, ada beberapa penulis brilian seperti Jack Welch, Tom Peters, Robert Waterman, Gary Hamel, Jeremy Hope, dan Jim Collins yang kini mengambil peran. Satu-satunya masalah adalah banyak dari kita terlalu sibuk membaca dan menyerap karya mereka. Tidak boleh diremehkan dampak yang dapat ditimbulkan oleh para penulis hebat ini jika seseorang menghabiskan cukup waktu untuk memahami kebijaksanaan mereka. Untuk membantu Anda dalam perjalanan penemuan Anda, saya telah menyiapkan unduhan PDF beberapa pelajaran kepemimpinan para pengubah paradigma.

11.2 MENJADIKAN TIM KEUANGAN TEMPAT BESAR UNTUK BEKERJA

Pelajaran Membangun Tim dari Pelatih Kelas Dunia

Seorang pelatih tim nasional yang telah memenangkan tiga final Piala Dunia berturut-turut memberi saya beberapa tips untuk membangun sebuah tim:

- Cari tahu apa yang membuat setiap anggota tim Anda tergerak—ini membutuhkan sejumlah rapat di luar lingkungan kerja.
- Ingatlah selalu bahwa ledakan emosi dapat menimbulkan kerusakan emosi, yang membutuhkan waktu lama untuk pulih.
- Ingat bahwa menjual pesan ke tim Anda itu penting.
- Berfokuslah pada kepemimpinan bersama—jadilah fasilitator daripada pemimpin.
- Membangun tim sangat penting—bawa tim Anda ke pusat pengejaran di luar ruangan.
- Tanyakan kepada anggota tim Anda satu per satu, “Apa yang Anda inginkan dari saya?”
- Menerima kesalahan dan menganalisis pengambilan keputusan yang menyebabkan kesalahan; Anda dan anggota staf akan mempelajari sesuatu.

Pembelajaran Petualangan Luar Ruangan

Pelatih yang sama dari tim juara dunia selalu melakukan latihan membangun tim di pusat petualangan luar ruangan di mana terdapat fasilitas akomodasi dasar (mis., tidak ada televisi di kamar). Dia ingin tim selalu bersama, belajar lebih banyak tentang satu sama lain. Saya juga telah bertemu dengan seorang mitra senior di sebuah kantor akuntan yang ingat bahwa pada suatu akhir pekan sekelompok staf berkumpul dan melakukan pendakian semalaman. Ternyata itu lebih merupakan petualangan daripada yang diantisipasi kebanyakan orang. Dinamika tim setelah pendakian benar-benar luar biasa. Mereka yang pergi dikenal sebagai A-fraMers, dinamai sesuai bentuk gubuk yang menawarkan tempat bermalam bagi mereka. Bahkan 20 tahun kemudian, grup tersebut mengadakan reuni, dengan anggota yang terbang dari luar negeri.

Kurangi Waktu di Tiga Lubang

Kurangi waktu dalam tiga lubang, tiga area di mana kita berinvestasi banyak dengan imbalan kecil—pelaporan akhir bulan, perencanaan tahunan, dan proses perhitungan tahunan. Sasaran Anda yang berbulu dan berani adalah agar akuntan yang berkualifikasi

dalam tim menghabiskan kurang dari 30 persen waktunya di tiga bidang ini. Silakan merujuk kembali ke Bab 3, 9, dan 12.

Mengadopsi Teknik Manajemen Lean

Menjadi ramping juga berarti mengadopsi praktik manajemen yang lebih baik yang digunakan oleh manajer sukses seperti:

lingkungan kantor abad ke-21 Meja berdiri dan stasiun kerja. Penelitian menunjukkan bahwa itu akan meningkatkan harapan hidup dan produktivitas Anda. Saya punya satu, dan sekarang menggunakan kursi saya tiga sampai empat jam sebulan. Artikel “Lima Manfaat Kesehatan dari Meja Berdiri”¹⁰ jika dibaca, akan membantu Anda.

Area kerja bergulir Kantor modern mencegah sistem pengarsipan pribadi karena merupakan bencana ketika individu tersebut tiba-tiba tidak sehat. Di salah satu kantor yang pernah saya masuki, staf tiba di pagi hari untuk mengambil lemari meja tiga laci mereka dan mendorongnya ke area kerja. Mereka duduk di tempat yang berbeda setiap hari, bersama rekan-rekan dari tim yang berbeda. Pendekatan ini memaksa staf untuk berbaur lebih baik, memiliki lebih sedikit kertas, memiliki meja yang bersih di penghujung hari, dan menggunakan sistem pengarsipan elektronik terpusat.

Langit biru Jumat Miliki satu setengah hari dalam seminggu atau setiap dua minggu di mana Anda bekerja di tempat yang sunyi, jauh dari; kantor, untuk mengerjakan masa depan tim keuangan. Anda tidak diperbolehkan menangani tugas sehari-hari (email, menerima panggilan, mengadakan rapat), sebaliknya Anda melakukan semua hal yang akan mewujudkan masa depan.

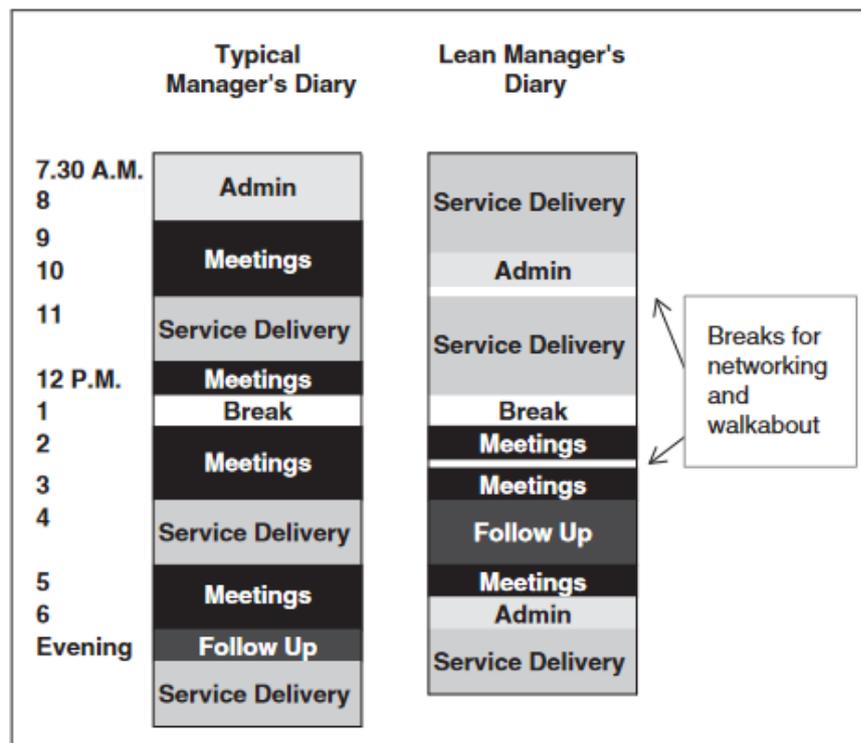
Kelola Rapat Anda

Rapat hari ini memakan waktu terlalu lama, mencapai sangat sedikit, dan dijadwalkan untuk mengganggu efisiensi Anda secara maksimal. Berikut adalah tiga cara untuk mengontrol hari kerja Anda.

Melarang Rapat Pagi untuk Tim Keuangan

Awal yang baik adalah menghindari rapat selama waktu produktif Anda (misalnya, pagi hari). Saya tidak mengerti mengapa CEO merasa perlu mengadakan pertemuan dengan bawahan langsung mereka pada jam 9 pagi di hari Senin pagi. Pertemuan seperti itu sering diikuti dengan lebih banyak pertemuan karena pembekalan diteruskan ke rantai di tim

keuangan. Mengapa tidak mengadakan pertemuan ini pada pukul 16:30. pada hari Jumat? Ini pasti akan menjadi pertemuan yang cepat.



Gambar 11.1 Dampak penjadwalan ulang rapat pada hari kerja

Tanyakan siapa saja tentang produktivitas mereka, dan Anda akan menemukan rasa frustrasi tentang bagaimana waktu telah tersita dengan aktivitas yang tidak produktif. Bukankah lebih baik untuk menjadwalkan pertemuan menjelang akhir hari dan meninggalkan pagi hari untuk penyampaian layanan? Gambar 11.1 menunjukkan bagaimana tampilan kalender seorang manajer dan bagaimana tampilannya. Perubahan utama adalah potongan waktu pengiriman layanan yang lebih besar, penundaan tugas email, dan waktu rapat dijadwalkan ulang ke sore hari, memungkinkan kami untuk lebih santai karena kami telah mencetak beberapa gol lebih awal. Kita harus membuat pertemuan yang dijadwalkan ulang ini menjadi lebih produktif.

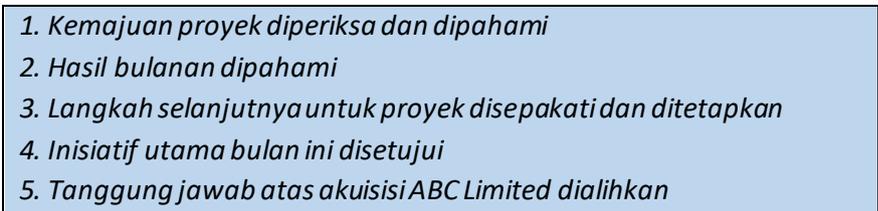
Adakan Rapat Aksi

Mayoritas pertemuan benar-benar cacat. Ditahan karena diadakan minggu lalu, dua minggu lalu, bulan lalu. Tujuan mendasar dari pertemuan itu sudah lama dilupakan. Sebagian besar manajer pada suatu waktu telah menerima pelatihan dalam mengelola rapat, namun tingkat frustrasi terhadap rapat tetap sama. Masalahnya adalah bahwa pelatihan tersebut belum melihat semua alasan utama kegagalan. Bahkan video pelatihan John Cleese yang legendaris, *Meetings, Bloody Meetings*, berfungsi untuk menghibur daripada mengatasi masalah ini. Dua konsultan manajemen, Mike Osborne dan David McIntosh, telah mengembangkan metodologi yang luar biasa dalam kesederhanaannya namun dalam dampaknya. *Action Meetings* telah menyerang inti dari pertemuan disfungsi dan fitur umum mereka: agenda yang tidak jelas, kurangnya keterlibatan, diskusi yang bertele-tele,

kurangnya pemahaman tentang "ruang" peserta, dan, yang terburuk, tindakan yang tidak ditentukan dengan baik. poin dan tindak lanjut.

Ada sejumlah fitur utama:

- Ajak orang masuk dan keluar rapat dengan benar. Hal ini dilakukan melalui pengenalan kata pertama dan kata terakhir, di mana peserta secara singkat mengatakan keadaan mereka saat ini. Kata pertama dapat berkisar dari "Saya sangat tertantang waktu dan pertemuan ini adalah hal terakhir yang saya butuhkan," hingga "Bersemangat untuk membuat kemajuan dengan penugasan ini dan mendengar pandangan Bill tentang perkembangan tersebut." Kata-kata terakhir dapat berkisar dari "Pertemuan ini sekali lagi hanya menjanjikan sedikit dan tidak menghasilkan apa-apa," hingga "Saya berharap dapat menerima laporan Pat dan bekerja dengan tim proyek." Kunci dari kata pertama dan terakhir adalah bahwa peserta dapat mengatakan apa pun tentang perasaan mereka pada saat itu. Komentar mereka hanya itu dan tetap tidak tertandingi.
- Bangun agenda yang efektif berdasarkan hasil. Ini melibatkan penggunaan kata-kata yang tepat tentang hasil pertemuan (lihat Gambar 11.2). Hasil memberikan fokus dan kemampuan untuk dengan mudah memeriksa apakah suatu item sebenarnya telah diselesaikan. Salah satu manfaat utama dari menetapkan "hasil rapat" dengan kata-kata seperti ini adalah bahwa peserta yang diminta dapat dan tidak boleh hadir jika menurut mereka tidak dapat menambah nilai atau membantu dalam mencapai hasil.
- Rapat adalah milik peserta, bukan milik ketua. Semua peserta dilatih dalam metodologi baru. Dengan demikian, rapat dimiliki dan diawasi oleh semua peserta dan kurang bergantung pada kemampuan ketua.
- Setelah hasil ditutup, hasilnya tetap tertutup. Selama rapat, ingatkan siapa saja yang membuka barang tertutup bahwa barang tersebut telah ditutup.
- Parkirkan masalah yang tidak terkait. Masalah apa pun yang diangkat yang tidak terkait dengan hasil yang sedang didiskusikan diajukan untuk diskusi lain di masa mendatang.
- Tulis langkah-langkah tindakan. Langkah-langkah tindakan ditulis dengan hati-hati pada pad khusus dan kemudian dimasukkan ke dalam aplikasi berbasis web sehingga semua dapat melihat perkembangannya.

- 
1. *Kemajuan proyek diperiksa dan dipahami*
 2. *Hasil bulanan dipahami*
 3. *Langkah selanjutnya untuk proyek disepakati dan ditetapkan*
 4. *Inisiatif utama bulan ini disetujui*
 5. *Tanggung jawab atas akuisisi ABC Limited dialihkan*

Gambar 11.2 Hasil Rapat Apa Yang Dapat Disertakan

Mengadakan Scrum Tim Keuangan

Mengganti rapat tim keuangan duduk dengan scrum 10 menit akan lebih produktif dengan kehadiran yang lebih tinggi. Berhati-hatilah untuk tidak mencampurkan scrum Anda. Jika Anda berada di akhir bulan, miliki scrum terpisah dari scrum pengabaian yang mungkin juga dijadwalkan untuk hari itu.

Mengadopsi Teknik Agile

Ada sejumlah alat dalam perangkat lean yang harus digunakan oleh tim keuangan:

- Post-it reengineering untuk mengganti rutinitas akhir bulan, rutinitas perencanaan tahunan, rutinitas perhitungan tahunan, dan proses lain yang tidak efisien
- Mengadopsi pertemuan scrum stand-up setiap hari selama pengiriman proyek, laporan, rencana tahunan
- Memiliki papan Kanban untuk setiap proses kunci saat sedang dimainkan Hal ini dibahas di Bab 10.

Merangkul Teknologi

Teknologi tidak hanya akan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk memproses data, tetapi juga akan membantu karier semua akuntan yang bekerja dengannya. Menggunakan teknologi abad kedua puluh satu akan membuat tim keuangan Anda lebih menarik bagi calon staf dan membantu mempertahankan mereka begitu Anda mendapatkan layanan mereka. Teknologi minimum, seperti yang dibahas di Bab 4, yang perlu dikuasai oleh tim keuangan saat ini meliputi:

- Alat perencanaan dan pelaporan
- Alat konsolidasi
- Alat aliran tanpa kertas untuk hutang dagang
- Alat perincian yang ramah untuk duduk di atas GL

Bersenang-senang di Tempat Kerja

Tim keuangan perlu dilihat sebagai tim yang bekerja keras dan senang melakukannya. Mengapa Anda ingin tetap berada di tim yang menyedihkan? Beberapa inisiatif yang dapat Anda lakukan untuk meningkatkan lingkungan kerja adalah:

Mengadakan pertemuan di luar lokasi. Beberapa tim mengadakan pertemuan setengah hari di luar lokasi setiap bulan setelah mereka menyelesaikan akhir bulan. Lainnya memiliki sesi pelatihan tim di luar lokasi setiap tiga bulan. Paling tidak, adakan satu sesi dalam setahun. Gambar 11.3 menunjukkan item agenda dari pertemuan off-site yang khas.

Pertemuan kafe. Adakan rapat staf di kedai kopi sebulan sekali, dan traktir tim. Ini harus dianggap sebagai pengeluaran bisnis. Anda dapat menaunkannya dengan pengabaian dan sesi Kaizen.

Ulang tahun. Tetapkan rutinitas di mana hari ulang tahun diakui dan dirayakan di mana orang staf didorong secara aktif untuk mengambil cuti hari itu (dari tunjangan liburan mereka) dan kemudian merayakan ulang tahunnya keesokan harinya di kantor.

Pengakuan. Memberikan pengakuan dengan bebas membuat kita menjadi orang yang disukai orang untuk bekerja dan orang yang secara alami kita sukai. Banyak dari kita perlu menghitung pengakuan yang kita berikan, sampai hal itu menjadi bagian alami dari riasan kita. Selama rapat tim, pastikan Anda menemukan setidaknya tiga anggota tim untuk berterima kasih dan mengakui pencapaian mereka, beberapa di antaranya mungkin terjadi di luar pekerjaan. Penghargaan hemat biaya yang sederhana adalah membagikan tiket film, atau voucher untuk dua orang di restoran, untuk memberi penghargaan kepada staf akuntansi yang telah bekerja ekstra.

Rayakan setiap kesuksesan. Dalam berpindah dari satu tenggat waktu ke tenggat waktu berikutnya, sering menunda perayaan ke masa depan yang tidak pernah berakhir, akuntan perusahaan kehilangan trik PR yang penting. Perayaan adalah komunikator kesuksesan yang hebat. Ini memberi tahu orang lain bahwa Anda telah melakukan dengan baik. Mari kita hadapi itu, tim pemasaran merayakannya sepanjang waktu dengan berbagi kisah sukses baik secara eksternal maupun internal di dalam organisasi. “Pekerjaan terlalu banyak menjadi bagian dari hidup untuk tidak mengakui saat-saat pencapaian,” Jack Welch. Jika Anda belum merayakan sesuatu dalam dua bulan terakhir, temukan sesuatu yang berharga, atur acara dan selenggarakan perayaan.

20 persen waktu luang untuk mengejar ide-ide mereka. Tim keuangan harus, seperti Google, memberi staf berbakat 20 persen waktu diskresi, untuk mengejar gagasan mereka tentang inisiatif yang akan menguntungkan organisasi. Beginilah ide untuk Google Earth terjadi.

Agenda pertemuan	
<i>Lokasi:</i> _____	
<i>Tanggal:</i> _____	
<i>Hadirin: Semua tim akuntansi dengan tamu istimewa</i> _____	
<i>Persyaratan: sekretaris sesi (Pat Carruthers), lap top x2, data show, papan tulis x2</i>	
08:30	<i>Sambutan oleh CFO, ringkasan kemajuan hingga saat ini, garis besar masalah, umpan balik dari survei pelanggan internal (jika baru-baru ini dilakukan), dan menetapkan hasil lokakarya</i>
08:40	<i>Setting the scene—Pembicaraan oleh anggota tim manajemen senior (SMT). Topik yang dibahas meliputi:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pentingnya tim keuangan dalam organisasi</i> ▪ <i>Arah masa depan dari</i> ▪ <i>Area di mana TPS sangat ingin melihat peningkatan</i> ▪ <i>Di mana tim akuntansi dapat mencetak lebih banyak gol untuk SMT</i>
09:00	<i>Presentasi oleh pihak eksternal tentang metodologi atau alat baru</i> <i>Topik yang dibahas dapat meliputi:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Meningkatkan penggunaan G/L (meninjau kembali fitur hemat waktu)</i> ▪ <i>Demonstrasi alat perencanaan</i> ▪ <i>Hutang akun praktik yang lebih baik</i> ▪ <i>Latihan membangun tim (preferensi pemikiran Hermann atau Myers Briggs, roda tim, dll.)</i> ▪ <i>Praktik lain yang lebih baik diambil dari buku ini</i>
10:30	<i>Lokakarya 1 Bagaimana menerapkan perubahan untuk meningkatkan nilai kepada SMT dan pelanggan internal (memanfaatkan temuan dari survei dan pembicaraan dari anggota SMT)</i>
11:00	<i>Lokakarya 2 Bagaimana menerapkan praktik yang lebih baik</i>
12:15	<i>Makan siang di tempat</i>
13:00	<i>Penutupan bengkel</i>

Gambar 11.3 Agenda Rapat Tim di Luar Lokasi

Pelatihan In-House

Terlalu banyak pelatihan akuntan dilakukan sendiri. Bertujuan untuk memiliki setidaknya satu hari pelatihan internal untuk seluruh tim akuntansi. Anda akan mendapatkan banyak keuntungan dari pembangunan tim yang terjadi pada siang hari. Saran meliputi:

latihan rekayasa ulang, preferensi pemikiran Hermann, pemrograman neurolinguistik, keterampilan interpersonal, manajemen klien, dan keterampilan konsultasi (untuk akuntan manajemen dan penasihat). Selain itu, Anda dapat menawarkan, setelah bertahun-tahun bekerja, dukungan untuk pendidikan tinggi lebih lanjut (misalnya, program MBA) untuk anak didik CFO.

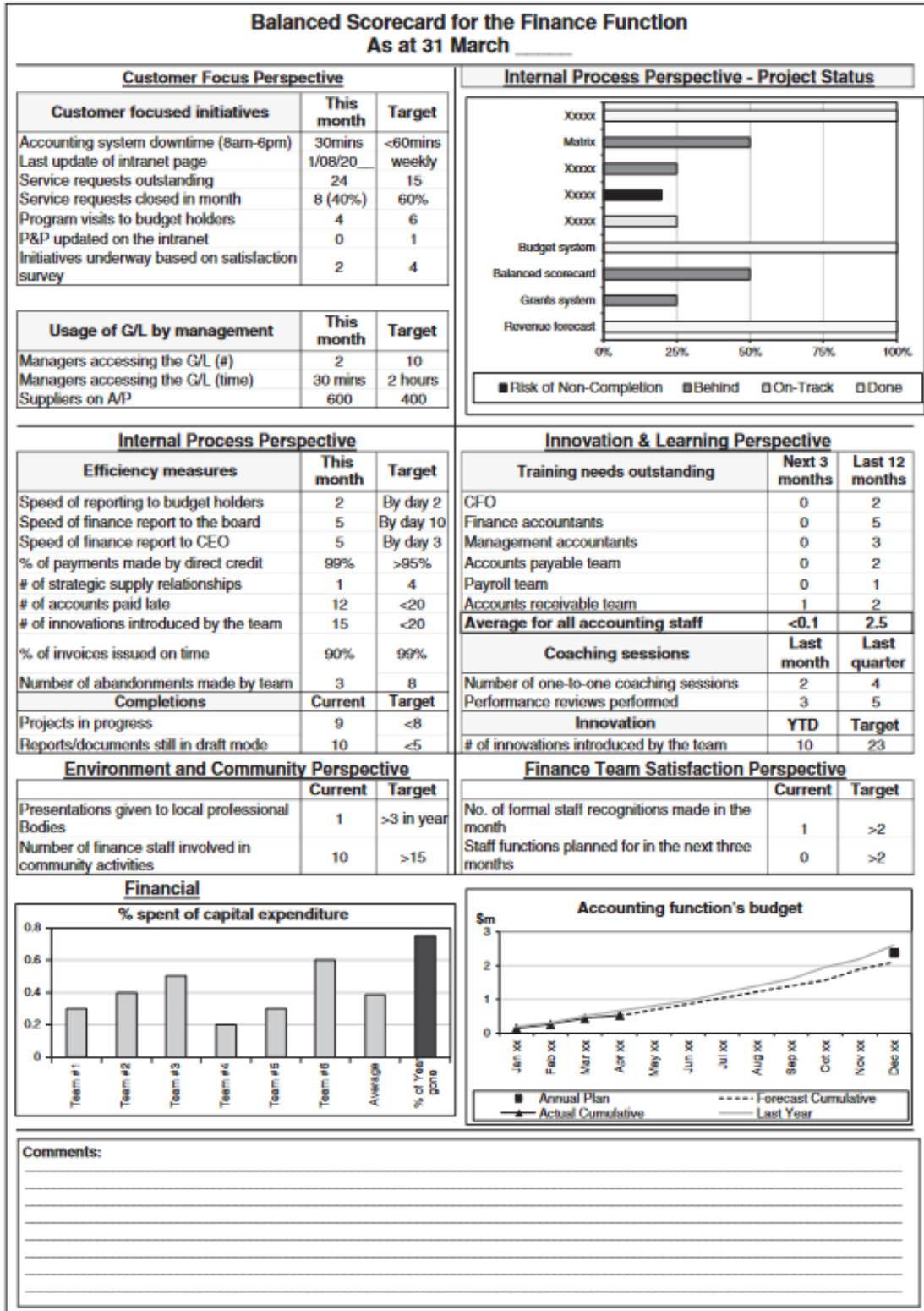
Pertemuan Kemajuan Satu-satu

Siapkan pertemuan kemajuan bulanan dengan bawahan langsung Anda di minggu pertama setiap bulan dan pada hari yang sama (misal Ted, Selasa pertama setiap bulan pukul 14:00; Sarah, Selasa pertama setiap bulan pukul 15:00; dll.) dan beri mereka umpan balik kinerja, yang dalam banyak kasus hanya bersifat verbal. Dalam pertemuan ini, minta mereka untuk menyiapkan beberapa slide PowerPoint daripada laporan tertulis dan sarankan waktu persiapan maksimal 30 menit. Pertemuan ini juga akan menggantikan kebutuhan akan pertemuan kemajuan proyek. Konten untuk PowerPoint akan mencakup pertanyaan-pertanyaan ini:

- Apa yang telah saya lakukan dengan baik bulan lalu?
- Apa yang tidak berjalan dengan baik bulan lalu?
- Pelajaran apa yang telah saya pelajari?
- Apa yang saya rencanakan bulan ini?
- Pelatihan apa yang akan saya selenggarakan?

Balanced Scorecard Tim Keuangan

Organisasi yang telah mengadopsi pelaporan kartu skor berimbang telah memperkenalkan kartu skor tim. Ini membantu tim mencetak gol dengan cara yang seimbang dan meningkatkan keselarasan pekerjaan anggota individu dengan tujuan tim dan organisasi mereka. Bahkan jika organisasi belum mengadopsi balanced scorecard, tim akuntansi dapat menambah nilai dengan memimpin perubahan kinerja tim pelaporan secara seimbang dengan memperkenalkan konsep tim mereka. Gambar 11.4 memperlihatkan kartu skor tim yang dirancang di Excel. Excel adalah alat yang luar biasa untuk mendesain template dan mengujinya selama beberapa bulan, setelah itu harus dipasang dalam sistem balanced scorecard yang tepat.



Gambar 11.4 Contoh kartu skor berimbang tim keuangan

11.3 MENEMPATKAN TIM KEUANGAN DI PETA

Jika akuntan adalah pemasar alami, banyak yang mungkin memilih jalur karier yang berbeda. Oleh karena itu penting bagi akuntan untuk mengenali kekurangan ini dan untuk mengisi kesenjangan dengan pelatihan, saran dari mentor mereka, dan penerapan praktik yang ditetapkan di bawah ini.

Jaringan dalam Organisasi

Hanya orang bodoh yang percaya bahwa prestasi seseorang berbicara sendiri. Tim keuangan modern perlu menguasai jaringan. Beberapa cara Anda dapat meningkatkan jaringan Anda meliputi:

Dapatkan mentor pemasaran. Temukan diri Anda seorang mentor pemasaran, hubungi pakar hubungan masyarakat (PR) internal Anda, atau dapatkan beberapa saran eksternal PR—Anda tidak akan menyesalinya.

Terhubung lebih baik dengan anak perusahaan. Undang staf baru dari anak perusahaan atau departemen utama untuk dihubungi saat mereka berikutnya berada di kantor pusat.

Gunakan rehat kopi Anda dengan bijak. Pastikan Anda mengambil istirahat pagi dan sore dan gunakan waktu ini untuk mengejar ketinggalan dengan tim Anda dan berjejaring dengan pemegang anggaran dan pemangku kepentingan lainnya. Mulai sekarang, lihat bekerja melalui jeda ini sebagai peluang yang hilang, bukan lencana kehormatan.

Kopi karena suatu alasan. Pertimbangkan untuk mengadakan acara “kopi untuk tujuan” di mana tim keuangan mengumpulkan dana untuk amal lokal. Undang semua pemegang anggaran dan pemangku kepentingan Anda, minta mereka untuk menyumbangkan satu dolar atau lebih dan nikmati keramahtamahan di kantor tim keuangan. Anda akan mencetak gol hanya dengan menyelenggarakan acara semacam itu.

Menghadiri semua fungsi perusahaan. Pastikan bahwa setidaknya satu anggota dari tim keuangan menghadiri fungsi korporat organisasi.

Jalan-jalan lebih banyak. Dorong staf keuangan untuk menghabiskan lebih banyak waktu pada kunjungan proaktif. Ini telah tercakup dalam batu fondasi kepemimpinan “penguasaan komunikasi dan hubungan masyarakat.”

Situs intranet tim keuangan. Miliki beranda tim keuangan intranet yang informatif, seperti yang dibahas di bagian berikut.

Kontributor buletin. Berkontribusi pada buletin organisasi Anda. Kuantifikasi penghematan dalam jumlah yang bermakna, promosikan proses baru, dan tekankan kisah sukses departemen lain.

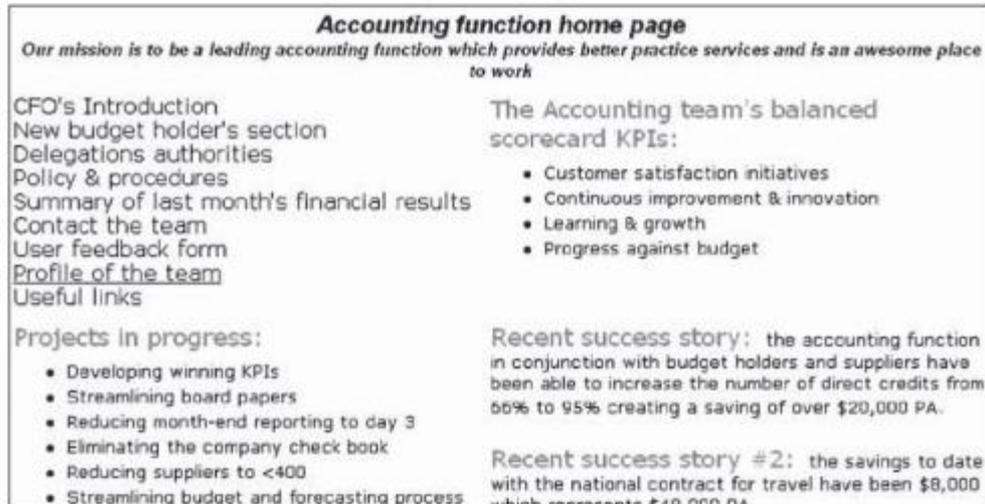
Wawasan satu halaman. Habiskan waktu untuk menambah nilai tim manajemen senior dengan meningkatkan pemahaman mereka tentang bisnis. Persiapkan wawasan bermanfaat satu halaman.

Memiliki Halaman Intranet Tim Keuangan yang Berguna

Tim keuangan harus bertujuan untuk memiliki halaman tim yang paling menarik dan terpelihara dengan baik di intranet organisasi. Memiliki halaman intranet yang informatif, termasuk:

- Kisah sukses proyek tim keuangan.
- Foto dan CV singkat dari semua anggota tim akuntansi. Jika beberapa staf enggan untuk difoto pada perayaan berikutnya, ambil foto tim dan muat.
- Kiat cepat untuk memanfaatkan sistem keuangan utama dengan lebih baik.
- Miliki tautan ke manual prosedur akuntansi Anda.

Lihat Gambar 11.5 untuk contoh halaman intranet tim.



Gambar 11.5 Contoh situs intranet tim

Memasarkan Diri Anda

Meskipun memasarkan tim itu penting, kita tidak boleh lupa untuk memasarkan diri sendiri. Berikut adalah beberapa saran untuk Anda pertimbangkan.

Kontak kunci. Buat daftar sepuluh kontak teratas yang Anda miliki di luar tim keuangan.

Pastikan Anda minum kopi atau makan siang dengan setidaknya satu kontak ini setiap minggu. Selama 10 hingga 12 minggu, Anda akan mencakup semua orang.

Makeover lemari pakaian. Jika Anda terlihat seperti satu juta dolar, maka Anda akan merasa seperti satu juta dolar. Perhatikan bahwa sebagian besar manajer sukses organisasi Anda sebenarnya terlihat sukses. Amati mereka dan ciptakan tampilan sukses yang membuat Anda nyaman. Memperoleh lemari pakaian bisnis yang berkualitas, menjaga penampilan yang rapi, dan memiliki senyum yang dapat Anda banggakan harus dilihat sebagai tiket permainan dan investasi yang baik.

Pancarkan sikap positif. Pastikan Anda berbicara positif kepada orang lain. Orang-orang populer jarang menjadi sumber kenegatifan—jadi belajarlah untuk merahasiakan pikiran negatif Anda.

Laporan di halaman. Hindari menulis laporan yang panjang, karena tidak ada yang diubah oleh laporan; itu adalah tindak lanjut yang membuat perubahan. Jadilah master laporan satu halaman A3 (A.S. fanfold) yang dibahas di Bab 7.

Pelajari tentang pesona. Guy Kawasaki telah menulis tentang EnchantMent: Seni Mengubah Hati, Pikiran, dan Tindakan. Dia berbicara tentang bagaimana menjadi disukai melalui beberapa langkah sederhana, seperti bagaimana orang terhubung lebih baik dengan orang lain ketika mereka ramah dan positif.

Lihat gambaran besarnya selalu. Ingatlah untuk selalu mencoba melihat gambaran yang lebih besar—setahu saya, tidak ada seorang pun yang meninggal karena pekerjaan akuntan korporat terlambat; untungnya atau sayangnya, pekerjaan kami tidak terlalu kritis dalam hal hidup atau mati. Kita semua perlu bekerja berjam-jam ketika itu penting bagi organisasi. Kuncinya adalah memahami apa yang penting dan apa yang tidak. Bekerja berjam-jam untuk aktivitas yang tidak penting mengirimkan pesan yang salah. Itu pada dasarnya menembak diri sendiri di kaki.

Air mancur pengakuan. Belajar memberi pengakuan dengan lebih bebas. Ini akan menambah kesenangan di tempat kerja Anda dan menarik orang lain untuk memasukkan Anda ke dalam jaringan mereka.

Pelajari Cara Menjual Perubahan

Ini telah dibahas di Bab 2. Harap gunakan sumber daya ini pada setiap inisiatif baru yang Anda lakukan.

Memberikan Presentasi Pembunuh

Terlalu sering, akuntan akan mengubah diri mereka sendiri dengan persiapan yang kurang matang dan waktu latihan sebelum memberikan presentasi. Menjadi hebat di kaki Anda adalah keterampilan yang perlu Anda kuasai untuk menjadi akuntan perusahaan terkemuka. Banyak pembaca yang telah mengikuti kursus keterampilan presentasi —prasyarat untuk menyampaikan presentasi antipeluru. Kecepatan penyampaian, tingkat suara, penggunaan keheningan, dan membuat penonton berpartisipasi adalah semua teknik yang perlu Anda pahami dan nyaman digunakan. Saya telah menyiapkan 25 aturan untuk presentasi yang baik, dan ini tersedia dalam unduhan PDF dan di Lampiran B. Saya menetapkan beberapa di antaranya untuk Anda pertimbangkan:

1. Setidaknya 10 hingga 20 persen slide Anda harus berupa foto berkualitas tinggi, beberapa di antaranya bahkan tidak memerlukan teks.
2. Baca *Presentation Zen* oleh Garr Reynolds, *Slidetology* oleh Nancy Duarte, dan “*The Presentation Secrets of Steve Jobs*” oleh Carmine Gallo.
3. Gunakan aturan 10/20/30 Kawasaki untuk presentasi promosi penjualan. Miliki sepuluh slide yang berdurasi tidak lebih dari 20 menit dan pastikan semua teks berukuran tidak lebih kecil dari 30 poin.
4. Hadirkan sandiwara ke dalam presentasi Anda, gunakan alat peraga yang mudah diingat, aktiflah, dan bersenang-senanglah. Ini akan sepenuhnya melibatkan audiens Anda.
5. Latih pengiriman Anda. Semakin pendek presentasi, semakin banyak Anda perlu berlatih. Pitch 15-20 menit yang penting ke papan tulis harus dipraktikkan lebih dari sepuluh kali di depan audiens sampel.

Meningkatkan Hubungan dengan Pemegang Anggaran

Tim akuntansi perlu lebih fokus pada manajemen klien. Terlalu banyak waktu dihabiskan untuk duduk di belakang meja daripada mencetak gol di depan manajer dan tim manajemen senior (SMT). Akuntan harus menjadi penasihat bisnis terlebih dahulu. Berikut adalah beberapa cara untuk meningkatkan hubungan Anda dengan pemegang anggaran:

- Beri mereka wawasan baru tentang operasi mereka.
- Sertakan informasi tren (grafik bergulir 15 atau 24 bulan) dan indikator kinerja utama dalam pelaporan.
- Bicarakan hasil bulanan dengan mereka—mereka mungkin tidak memahami laporannya.
- Sediakan sesi pelatihan untuk staf pemegang anggaran.
- Bantu pemegang anggaran dengan perkiraan ulang baru mereka—Anda dapat mengembangkan tim Anda untuk sementara waktu untuk tujuan ini.
- Membantu pemegang anggaran dengan tugas memajukan proyek.

- Jalankan survei kepuasan pada pelanggan internal Anda dan terapkan rekomendasinya.
- Berikan hadiah kecil kepada pemegang anggaran pertama untuk menyerahkan pengembalian bulanan yang benar.

11.4 LAKUKAN SURVEI KEPUASAN PELANGGAN IN-HOUSE

Salah satu cara untuk menunjukkan bahwa Anda berorientasi pada pelanggan adalah dengan menjalankan survei singkat pelanggan internal. Ada banyak alat survei yang memungkinkan Anda mengaktifkan dan menjalankannya dalam waktu kurang dari dua jam. Awalnya, setahun sekali dan kemudian dua kali setahun, jalankan survei sampel berbasis statistik pada pelanggan internal Anda. Kirim survei yang ditetapkan dalam Lampiran C. Fitur utamanya adalah:

- Ketika menanyakan tentang berbagai layanan yang Anda tawarkan, tulis pernyataan survei dengan positif: "Saya senang dengan laporan bulanan yang saya terima."
- Gunakan skala penilaian lima poin (5 = sangat setuju, 4 = setuju, 3 = kadang-kadang setuju, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju, X = tidak berlaku/tidak dapat menilai).
- Ajukan dua pertanyaan terbuka yang akan menghasilkan sebagian besar manfaat survei: "Apa tiga hal yang kami lakukan dengan baik?" dan "Apa tiga hal yang dapat kami tingkatkan?" Jangan pernah bertanya tentang masalahnya, karena setengahnya tidak dapat diperbaiki.
- Kategorikan semua tanggapan terhadap pertanyaan terbuka ini dalam database dan urutkan berdasarkan komentar positif (tebal) dan saran untuk perbaikan (lihat Gambar 11.6).
- Pisahkan drama sistem akuntansi dari layanan yang diberikan tim Anda dengan mengajukan serangkaian pertanyaan terkait sistem.
- Gunakan paket survei berbasis web untuk menghindari rekeying tanggapan.
- Jangan pernah meminta umpan balik di area di mana Anda tidak memiliki dana atau sumber daya untuk menyelesaikan masalah.
- Buat kuesioner sederhana dan dapat diselesaikan dalam sepuluh menit.
- Terapkan lima peningkatan layanan teratas, yang diidentifikasi dalam survei, dalam waktu enam minggu setelah hasil survei dipublikasikan.

Fokus pelanggan

Staf bersiap untuk bekerja ekstra

Tim memiliki asisten pribadi yang sangat baik yang sangat membantu.

Kemampuan mahir untuk menanggapi keadaan dan kebutuhan yang berubah dengan cepat

Keadilan dan kesopanan untuk semua

Kesediaan staf dan sikap yang sangat positif Staf pendukung terlatih yang mendukung Fokus pada klien

I

Saya menghadiri pertemuan dan cukup jelas bahwa staf keuangan tidak tertarik dan menunjukkan kebosanan mereka.

	<i>Beberapa presentasi tim keuangan yang saya hadiri, sejujurnya, sangat mengerikan. Konten yang buruk, pengiriman yang buruk menunjukkan sedikit perhatian pada semua waktu peserta yang terbuang percuma.</i>
Komunikasi	<i>Inisiatif untuk meningkatkan komunikasi di dalam organisasi telah diterima secara positif dan perubahan (ke arah yang lebih baik) telah dilakukan. Komunikasi yang baik Hubungan yang baik dengan ___ dan ___ ___ dan ___ tidak diberi tahu bahwa mereka tidak diperlukan untuk rapat ketika dibatalkan. Banyak waktu terbuang!</i>
Basis data	<i>Perbaiki basis data Ketidakcukupan basis data komputer menyebabkan masalah besar bagi kami.</i>

Gambar 11.6 Kutipan dari Bagian Komentar yang Menampilkan Identifikasi Komentar Positif (Tebal) dan Komentar Negatif

Salah satu CFO yang berpengalaman menjalankan survei kepuasan ingin meningkatkan hasil. Jadi dia berkeliling ke setiap pemegang anggaran dan anggota tim manajemen senior dan bertanya, "Apa yang perlu dilakukan tim keuangan untuk mendapatkan setidaknya peringkat yang sangat baik dari Anda pada layanan yang disediakan tim kami?" Kejutan, kejutan, tim mendengarkan dan menindaklanjuti saran tersebut, dan pada survei berikutnya, mendapatkan hasil terbaik dari semua tim.

—CFO dari sektor listrik

BAB 12

PELAPORAN TAHUNAN CEPAT: DALAM 15 HARI KERJA SETELAH AKHIR TAHUN

Pengantar

Jika Anda tidak berhati-hati, akun akhir tahun Anda dapat mengambil nyawanya sendiri. Dipimpin oleh auditor, yang menunda audit agar sesuai dengan jadwal kerja mereka, memberi mereka kemewahan melihat ke belakang. Penundaan tersebut mendorong tim akuntansi untuk memproses penyesuaian demi penyesuaian hanya untuk menemukan akun-akun tersebut telah berputar penuh dengan akun yang diaudit akhir tahun dalam 5 persen dari angka awal. Bab ini mencakup kebutuhan akan perubahan, cara mengatur akhir tahun, teknologi yang diadopsi, langkah-langkah untuk meminimalkan stres, dan cara mengontrol semua data yang masuk dari berbagai sumber.

Kegiatan pelaporan tahunan adalah bagian dari tiga peluang besar yang hilang bagi tim keuangan. Pelaporan akhir bulan yang lambat, perencanaan tahunan yang panjang, dan akhir tahun yang tidak pernah berakhir menyedot kehidupan dari terlalu banyak tim akuntansi. Sementara pelaporan tahunan adalah persyaratan hukum yang penting, itu tidak menciptakan nilai apa pun dalam organisasi Anda, dan karenanya jarang menjadi tugas di mana tim Anda menerima penghargaan dalam bentuk apa pun. Oleh karena itu, fungsi akuntansi perlu menemukan cara untuk mengekstraksi nilai dari proses tersebut, sementara, pada saat yang sama, membawanya ke kerangka waktu yang ketat. Sebelum Anda dapat memiliki akhir tahun yang cepat, Anda perlu mempercepat pelaporan akhir bulan setiap bulan sehingga staf disiplin untuk akhir bulan yang ketat. Sasaran Anda harus melaporkan jumlah dan komentar bulanan pada hari ke-3 (lihat Bab 3 tentang pelaporan cepat akhir bulan). Bab ini adalah ringkasan dari isi buku putih saya, "Pelaporan Cepat Tahunan: Dalam 15 Hari Kerja Setelah Akhir Tahun."¹

12.1 LIMA TAHAP UNTUK AKHIR TAHUN

Ada banyak cara untuk meningkatkan cara kami memproses pelaporan akhir tahun, dan semuanya dapat dikelompokkan dalam lima cara:

1. Jual kebutuhan akan perubahan. Kepada tim keuangan, CEO, dan dewan.
2. Dapatkan terorganisir. Merangkul aturan akhir tahun praktik terbaik, menyiapkan file auditor yang komprehensif, menyetujui tenggat waktu audit, dengan komunikasi yang efektif antara auditor dan tim keuangan.
3. Gunakan teknologi untuk menghemat waktu. Gunakan perangkat lunak manajemen konsolidasi, antar perusahaan, dan pengungkapan.
4. Minimalkan stres akhir tahun. Menetapkan peran koordinator audit, stok efisien, debitur, dan prosedur aset tetap; hard close pada bulan 10 atau 11.
5. Kontrol Mile terakhir dan Pertahankan kualitas. Tangani segudang data, penjaminan kualitas laporan tahunan, dan hindari kebisingan angka dari bottom line yang terus berubah.

Jual Kebutuhan Untuk Perubahan

Sebagaimana dinyatakan dalam Bab 2, sebelum kita dapat membuat kemajuan, kita membutuhkan organisasi kita untuk melihat perlunya perubahan. Kita perlu mengubah tampilan standarnya sehingga para pemimpin dapat meyakinkan diri mereka sendiri bahwa perubahan tidak hanya diperlukan tetapi juga diinginkan. Silakan baca kembali Bab 2 untuk detail lebih lanjut.

Biaya akhir tahun yang lambat meliputi:

- Bulan-bulan di mana tim akuntansi hanya melakukan pelaporan tahunan dan bulanan—sehingga, sedikit nilai tambah yang diciptakan oleh tim keuangan pada waktu itu.
- Terlalu banyak waktu dihabiskan untuk laporan tahunan karena kita melupakan prinsip 80/20 Pareto.
- Sedikit atau tidak ada manajemen klien selama ini; dengan demikian, pemegang anggaran mengambil kebiasaan buruk.

“Tim akuntansi sering dibajak oleh proses pelaporan tahunan.”

—CFO dengan pengalaman blue chip internasional

“Mengingat lamanya waktu yang dibutuhkan untuk kegiatan ini, aturan 80/20 tetap berlaku.

Sebagian besar organisasi melihat laporan keuangan tahunan sebagai angka khusus yang telah mereka ulang berkali-kali. Sama sekali tidak ada alasan dalam 99 persen kasus mengapa pemotongan pertama akhir tahun untuk pelaporan internal tidak boleh sama dengan pemotongan terakhir untuk pelaporan eksternal. Sebagian besar penyesuaian sepele dan mengakibatkan penundaan pencetakan. Laporan tahunan keluar sangat terlambat, hampir tidak ada yang membacanya!”

—CFO dengan pengalaman blue chip internasional

Biaya Proses Akun Tahunan

Untuk membuat perubahan dalam cara tim manajemen senior (SMT), dewan, dan manajemen menangani akun tahunan, Anda perlu menetapkan berapa biaya penuh dari proses akun tahunan, termasuk semua dewan, manajemen, dan waktu staf, dan semua biaya eksternal (biaya audit, biaya pencetakan, hubungan masyarakat, dan biaya hukum, dll.). Gambar 12.1 menunjukkan cara menghitung biaya proses akun tahunan. Waktu adalah perkiraan dan menunjukkan apa yang mungkin diinvestasikan oleh 500 organisasi penuh waktu yang setara dalam persiapan laporan tahunan. Itu tidak termasuk hubungan investor, dan sebagainya. SMT memiliki minggu produktif yang lebih rendah dalam setahun karena Anda harus mengambil, selain liburan, pelatihan, dan cuti sakit, waktu yang mereka habiskan untuk bepergian dan rapat umum.

Akhir Tahun yang Cepat Adalah Akhir Tahun yang Baik

Banyak perusahaan top A.S. melapor dengan sangat cepat ke bursa saham A.S. Pada hari-hari saya sebagai auditor, IBM terkenal dengan kecepatan pelaporannya. Jika organisasi Anda melaporkan dengan sangat cepat pada akhir tahun, abaikan bab ini; jika tidak, baca dan

terapkan, karena Anda dan organisasi Anda membuang terlalu banyak waktu di area ini. Ada beberapa manfaat, antara lain:

- Nilai yang lebih baik dari kunjungan audit interim dan final
- Peningkatan kualitas data melalui peningkatan pemrosesan
- Mengurangi biaya, baik audit maupun waktu staf
- Lebih banyak waktu untuk staf keuangan untuk aktivitas kritis, seperti analisis, pengambilan keputusan, dan peramalan
- Meningkatkan hubungan investor

	Accounting Team	Budget Holders	Senior Management Team	CEO
Staff involved	3 to 4	10 to 15	3 to 4	1
Estimated total number of weeks worked				
Liaison with auditors throughout audit	3 to 5		1 to 2	
Planning audit	1 to 3			
Interim audit assistance	4 to 6	20 to 40		
Preparing annual accounts	2 to 5			
Preparing audit schedules	2 to 5			
Extra work finalizing year-end numbers	20 to 30			
Final audit visit assistance	10 to 20	20 to 40		
Finalizing annual report	10 to 20		5 to 8	1 to 2
Total weeks of effort	52 to 94	40 to 80	6 to 10	1 to 2
Annual salary cost	\$130,000	\$80,000	\$200,000	\$350,000
Average productive weeks in a year	42	42	32	32
	Low	High		
Personnel cost	\$290,000	\$530,000		
Printing costs	40,000	70,000		
Audit fees	270,000	300,000		
Estimated cost	\$600,000	\$900,000		

Gambar 12.1 Biaya proses akun tahunan

Gambar 12.2 menunjukkan skala peringkat, berdasarkan pengamatan dan perbandingan saya, untuk jangka waktu audit dan penandatanganan laporan tahunan (waktu dari tanggal akhir tahun).

<i>Luar biasa</i>	<i>Luar biasa</i>	<i>Diatas rata-rata</i>	<i>Rata-rata</i>
<i>Kurang dari 15 hari kerja</i>	<i>15–25 hari kerja</i>	<i>26–35 hari kerja</i>	<i>35–45 hari kerja</i>

Gambar 12.2 Kerangka Waktu Pelaporan Akhir Tahun (dari Akhir Tahun hingga Laporan Tahunan yang Ditandatangani)

12.2 TERORGANISASI

Kita perlu memperlakukan setiap akhir tahun seperti operasi militer. Terorganisir, dan terorganisir lebih awal, adalah kuncinya.

Tetapkan Aturan Pelaporan Akhir Tahun dalam Tim Keuangan

Saya selalu menunjukkan kepada akuntan bahwa kita semua adalah seniman. Setiap akhir tahun, kami memahat hasilnya, dan itu tidak akan pernah menjadi angka yang tepat, karena tidak ada yang namanya angka yang "benar"—itu hanya angka yang "benar dan adil". Jika sepuluh tim akuntansi menyiapkan angka akhir tahun untuk satu perusahaan, akan ada sepuluh hasil yang berbeda. Setiap tim akuntansi akan membuat panggilan penilaian yang berbeda, panggilan berbeda pada materialitas, akrual, dan perlakuan akuntansi. Seperti disebutkan sebelumnya, tim keuangan harus menyadari bahwa mereka hanya perlu melakukan pekerjaan yang cukup untuk sampai pada pandangan yang benar dan adil. Semua pekerjaan yang dilakukan setelah titik ini tercapai tidak akan menjadi nilai tambah. Oleh karena itu, kami memerlukan beberapa aturan yang harus dipatuhi oleh pelaporan akhir tahun (YER):

- Angka bulan 12 adalah angka akhir tahun.
- YER tidak boleh ditunda untuk detailnya.
- Materialitas untuk salah saji hasil akhir tahun adalah___.
- Larang pembersihan musim semi di akhir tahun dan izinkan penyesuaian untuk mengimbangi satu sama lain pada spreadsheet “di atas dan di bawah”.
- YER hanya bisa menjadi pandangan yang benar dan adil. (mis., Berburu angka sempurna sekarang tidak dapat diterima.)
- Laporan akhir akhir tahun akan menjalani pemeriksaan jaminan kualitas yang ekstensif untuk memastikannya bebas dari kesalahan penulisan laporan.
- Spreadsheet tidak akan digunakan untuk rutinitas utama, seperti konsolidasi.

Pelaporan akhir tahun bukanlah waktu untuk pembersihan musim semi tidak peduli seberapa menggoda hal itu. Ini membutuhkan pendidikan ulang dalam tim keuangan dan dengan pemegang anggaran. Kami ingin memiliki rezim di mana kami menangkap semua penyesuaian material dan melihat hasil bersihnya sebelum keputusan dibuat untuk menyesuaikan — misalnya, hanya salah saji material akhir tahun yang akan menghasilkan pemrosesan penyesuaian.

Membantu Mengatur Auditor

Audit dapat dengan mudah menjadi tidak terorganisir. Perusahaan audit kemungkinan besar akan memiliki perubahan baik dalam senior audit atau staf audit, dan anggota staf tahun pertama akan tahu sedikit tentang apa yang mereka coba audit, tidak peduli pelatihan apa yang mereka miliki. Jadi, bantu tim audit (untuk kepentingan Anda) dengan cara:

- Mengalokasikan fasilitas yang sesuai untuk ruang audit (meja, telepon, keamanan).
- Menyediakan sesi induksi untuk staf audit baru, karena hingga 40 persen waktu audit junior terbuang percuma di lingkungan yang tidak dikenal.
- Mempersiapkan semua skedul keuangan, dalam format yang disepakati, dalam file elektronik yang siap untuk diserahkan pada hari pertama kunjungan terakhir.
- Menasihati staf untuk membantu auditor dan memiliki orang khusus yang ditunjuk sebagai koordinator audit, yang harus dihubungi terlebih dahulu, jika auditor membutuhkan bantuan.
- Menyelenggarakan rapat pada waktu-waktu penting dengan auditor (misalnya, rapat perencanaan, rapat sementara, dan rapat untuk membahas hasil akhir).

Negosiasikan kembali Tenggat Waktu Penutupan Auditor

Auditor Anda mungkin telah menunda audit agar sesuai dengan jadwal kerja mereka. Oleh karena itu, kami perlu menegosiasikan kembali tenggat waktu persetujuan auditor. Pesannya adalah, "Kami akan cepat, begitu juga Anda. Jika Anda tidak dapat memenuhi tenggat waktu yang ketat ini, kami harus pergi ke tempat lain." Sebagian besar auditor telah menandatangani satu set akun yang diaudit dengan cepat. Kadang-kadang karena perusahaan ingin mencari dana tambahan atau ingin dilihat sebagai organisasi terkemuka. Auditor memiliki proses standar dalam peristiwa ini. Manfaatnya meliputi:

- Bidang permainan yang setara—Anda telah menutup angka dengan cepat dan mereka juga harus melaporkan kembali dengan cepat.
- Setiap cucian kotor tidak menunggu terlalu lama—auditor tidak memiliki keuntungan tiga sampai enam bulan untuk mengatakan, "Lihat apa yang telah kami temukan."
- Ini mendorong praktik yang baik, seperti menggunakan aturan Pareto 80/20, Post-it reengineering proses akhir tahun, hard close pada bulan ke-11, dan seterusnya.

Memiliki Hard Close 10 atau 11 Bulan

Untuk memungkinkan auditor masuk dan memulai audit mereka lebih awal, tim keuangan terkemuka telah menegosiasikan penutupan yang sulit dalam periode yang lebih singkat. Dalam kebanyakan kasus, bulan 11 sudah cukup. Secara efektif, bulan 11 menjadi akhir tahun, dengan semua aset utama, seperti debitur, saham, dan aset tetap, sedang diverifikasi. Jika sirkulasi debitur akan dilakukan, ini perlu dilakukan pada saldo bulan 9 atau 10, sehingga memberikan cukup waktu untuk tanggapan. Setelah auditor membentuk pendapat tentang P/L dan neraca untuk periode ini, mereka hanya perlu mengaudit pergerakan angka untuk transaksi bulan ke-12. Semakin besar dan kompleks organisasinya, semakin besar kebutuhan untuk hasil akhir yang sulit pada bulan ke-10.

Menyusun File Laporan Keuangan yang Terstruktur dengan Baik

File elektronik ini, jika dicakup oleh auditor dan dilengkapi dengan rajin oleh tim keuangan, akan menghemat waktu tim audit dan keuangan. File elektronik:

- Mendukung semua angka dalam laporan keuangan
- Mendukung semua angka yang disajikan dalam catatan atas laporan tahunan
- Mencakup semua skedul dan laporan yang digunakan untuk menyusun angka laporan keuangan
- Menampilkan tautan ke G/L
- Diatur dalam empat bagian: pendapatan, pengeluaran, aset, dan kewajiban
- Berisi penjelasan perbedaan yang signifikan antara angka tahun sekarang dan tahun sebelumnya
- Berisi salinan semua laporan manajemen bulanan

Merangkul Pengabaian

Pelajaran tentang pengabaian (Peter Drucker) dan bagaimana tidak terjebak dalam hidup dengan hasil pemikiran orang lain (Steve Jobs), yang diuraikan dalam Bab 1, perlu dirangkul. Proses, spreadsheet, dan dokumentasi akhir tahun Anda adalah "hasil pemikiran orang lain". Kami perlu meninggalkan proses yang tidak memiliki tujuan selain melakukannya karena kami melakukannya tahun lalu. Beberapa pengabaian yang mudah dan umum untuk dianut:

- Menggunakan spreadsheet untuk konsolidasi
- Menggunakan akhir tahun sebagai waktu untuk merapikan akun dengan memproses banyak penyesuaian kecil
- Menampilkan analisis tambahan dalam laporan tahunan yang tidak diwajibkan oleh undang-undang perusahaan (Menyedihkan tapi benar—laporan tahunan sebagian besar tidak akan dibaca).

Rekayasa Ulang Post-it

Proses rekayasa ulang Post-it diuraikan dalam Bab 10, dan Anda perlu membaca ulang bagian ini untuk memahami prosesnya. Peserta yang disarankan untuk rekayasa ulang akhir tahun akan mencakup semua yang terlibat dalam akhir tahun termasuk hutang dagang, akuntan keuangan dan manajemen, perwakilan dari auditor (manajer audit), dan perwakilan dari tim yang berinteraksi dengan tahun -akhiri rutinitas (misalnya, seseorang dari IT, penggajian, dan kantor pimpinan). Agenda sesi ini disajikan dalam Gambar 12.3.

Tanggal Waktu: _____

Lokasi: _____

Hasil pembelajaran: _____

Peserta setelah workshop ini akan dapat:

- *Diskusikan dan jelaskan kepada manajemen mengapa organisasi mereka harus memiliki pelaporan akhir tahun yang lebih cepat.*
- *Gunakan praktik yang lebih baik untuk merampingkan kemacetan mereka saat ini.*
- *Gunakan kerangka implementasi langkah demi langkah.*
- *Jelaskan rutinitas akhir tahun praktik yang lebih baik.*
- *Ingat semua kesepakatan yang dibuat di lokakarya (ini akan didokumentasikan).*

09:00 *Selamat datang oleh Financial Controller*

09:10 *Setting the scene—tinjauan praktik yang lebih baik di antara tim akuntansi yang memberikan pelaporan tahunan yang cepat. Topik yang dibahas meliputi:*

- *Apakah pelaporan cepat akhir tahun itu?*
- *Manfaat pelaporan tahunan yang cepat kepada manajemen dan tim keuangan*
- *Praktikkan prosedur/cerita akhir tahun dengan lebih baik*
- *Kesenjangan kinerja saat ini antara dan praktik yang lebih baik*
- *Presisi versus ketepatan waktu*

Manajemen senior, pakar PR yang terlibat dalam laporan tahunan, perwakilan dari tim hukum, dan pemegang anggaran terpilih (yang berbasis di lokal), akan diundang untuk menghadiri sesi “setting the scene” ini.

09:50 *Kesepakatan tentang hambatan utama pelaporan akhir tahun saat ini, disajikan oleh CFO atau pengawas keuangan*

- *Estimasi biaya saat ini untuk pelaporan akhir tahun*
- *Biaya manusia untuk proses akun tahunan (akhir pekan dan larut malam jauh dari rumah)*
- *Proses apa yang kita lakukan dengan baik*
- *Kebutuhan untuk bekerja dalam sistem yang ada*
- *Sasarannya adalah “menandatangani akun tahunan berdasarkan hari kerja”*

10:05	<i>Lokakarya Satu untuk menganalisis prosedur akhir tahun menggunakan Post-it (warna berbeda dialokasikan untuk setiap tim yang terlibat, lihat Tampilan 12.4)</i>
10:30	<i>Istirahat pagi</i>
10:45	<i>Lokakarya Satu berlanjut</i>
11:20	<i>Umpan balik dan menyatukannya. Peserta akan mendokumentasikan perubahan yang disepakati dan individu akan didorong untuk mengambil tanggung jawab untuk mengimplementasikan langkah-langkah tersebut.</i>
12:00	<i>siang Lokakarya Dua untuk menetapkan langkah-langkah implementasi yang tepat untuk menerapkan pelaporan tahunan yang cepat. Setiap tim menyiapkan presentasi singkat tentang langkah-langkah kunci yang harus mereka buat (tim akan menggunakan PowerPoint di laptop).</i>
12:30	<i>Makan siang</i>
13:15	<i>Lokakarya Dua berlanjut</i>
14:00	<i>Setiap tim mempresentasikan laporan kepada kelompok tentang perubahan apa yang akan mereka terapkan dan kapan. Setiap tim juga dapat mengangkat masalah apa pun yang masih dimilikinya. Anggota tim manajemen senior dan pemegang anggaran yang menghadiri sesi pertama akan diundang untuk menghadiri sesi ini.</i>
14:30	<i>Penutupan lokakarya oleh CFO atau pengawas keuangan</i>
14:45	<i>Selesai</i>

Gambar 12.3 Rancangan Agenda Lokakarya Pelaporan Cepat Tahunan

Scrum Hal Pertama Setiap Pagi

Teknik scrum yang diuraikan dalam Bab 10, ideal untuk proses akun tahunan. Pada rekening akhir tahun, mereka yang terlibat dalam persiapan akan bertemu, setiap pagi, selama 10 sampai 20 menit dalam pertemuan stand-up. Pentingnya stand-up meeting adalah lebih cepat, karena kita lebih waspada. Pada setiap sesi yang hanya dihadiri oleh mereka yang saat ini terlibat dalam kegiatan pembukuan akhir tahun, mereka diminta untuk membicarakan tentang:

- Apa yang mereka lakukan kemarin di akun tahunan
- Apa yang mereka lakukan hari ini di akun tahunan
- Hambatan yang menjadi hambatan untuk memajukan akun tahunan

Di akhir sesi, grup mengakhiri sesi dengan menyentuh kepala tangan, sebagai penghormatan kepada sumber teknik ini. Ketika auditor tiba, mungkin tepat bagi mereka untuk bergabung dengan scrum. Bukankah menyenangkan mengetahui apa yang telah mereka capai kemarin? Harap baca kembali bagian di Bab 10 untuk memahami semua prosedur dari proses penting ini.

G/L dan kode akun mereka sendiri. Baca kembali Bab 4 untuk daftar aplikasi perangkat lunak antar perusahaan dan konsolidasi.

Maksimalkan Penggunaan G/L yang Ada

G/L Anda akan memiliki banyak fitur yang tidak digunakan. Jadi, mintalah konsultan G/L Anda untuk datang selama sehari untuk melihat di mana tim keuangan dapat menggunakan fitur bawaan G/L dengan lebih baik untuk pelaporan bulanan dan akhir tahun.

Manajemen Pengungkapan Kolaboratif

Seperti disebutkan dalam Bab 4, perangkat lunak ini memastikan bahwa Anda memiliki satu database yang merupakan satu-satunya sumber kebenaran. Untuk rekening akhir tahun, masukan ke dalam catatan atas rekening tahunan akan dikendalikan dengan cara ini.

Saya akan menganggap perangkat lunak ini harus dimiliki oleh organisasi mana pun yang setara dengan lebih dari 500 waktu penuh. Ini akan sangat berharga untuk akhir tahun, akhir bulan, dan dokumentasi perencanaan tahunan.

12.4 MINIMALKAN STRES AKHIR TAHUN

Akhir tahun adalah waktu yang sibuk, dan ada manfaat untuk diatur, sebagaimana telah dibahas, dan memastikan bahwa kami melakukan tugas secara efisien, selalu menggunakan aturan 80/20 Pareto.

Menunjuk Koordinator Audit

Langkah pertama untuk mengurangi stres dan meningkatkan komunikasi antara staf dan tim audit adalah dengan memiliki koordinator audit penuh waktu. Orang ini harus menjadi anggota staf, tidak harus di bidang keuangan, yang mengenal sebagian besar orang di perusahaan dan mengetahui di mana segala sesuatu berada, dengan kata lain, seorang peramal. Anda mungkin menemukan orang yang ideal adalah seseorang dalam hutang atau seseorang yang baru saja pensiun. Poin penting adalah bahwa individu tersebut tidak boleh memiliki tugas lain selama kunjungan audit (baik interim maupun final) selain membantu tim audit. Beri orang itu ruang yang menyenangkan dan katakan, "Saat tidak membantu tim audit, Anda bisa mengangkat kaki." Jangan tergoda untuk memberi orang itu tugas tambahan. Tugas koordinator audit meliputi:

- Menyediakan sesi induksi untuk staf audit baru
- Mengumpulkan apa saja, dan sebagainya, yang dibutuhkan auditor
- Menanggapi permintaan informasi yang dibuat oleh auditor yang masih beredar
- Menyiapkan titik kontak yang ditunjuk di setiap fungsi (mis., siapa yang harus diajak bicara di departemen pemasaran)
- Mengorganisir pertemuan dengan orang yang ditunjuk di bagian yang perlu mereka kunjungi

Selesaikan Penyusunan Laporan Tahunan sebelum Akhir Tahun

Diinginkan untuk menyelesaikan laporan tahunan, selain hasil akhir tahun, pada pertengahan bulan ke-12. Hal ini memerlukan koordinasi dengan konsultan hubungan masyarakat yang menyusun komentar tertulis dalam laporan tahunan dan diskusi dengan ketua dewan perwakilan. dewan dan CEO. Angka bulan lalu Anda tidak akan terlalu memengaruhi komentar. Seperti disebutkan, laporan tahunan bukanlah dokumen yang ditunggu-tunggu. Jika Anda adalah perusahaan publik, analisis pasar saham lebih mengandalkan

pengarahan mendalam yang diberikan organisasi Anda kepada mereka. Pemegang saham Anda mengakses ringkasan hasil dari broker mereka.

Batasi Kapan Perubahan Dapat Dilakukan

Akhir tahun bukanlah waktu untuk pembersihan musim semi. Kami akan menerapkan aturan yang telah disebutkan dalam bab ini. Kami akan menjadikan angka 12 bulan sebagai angka tahun terakhir. Jadwal "lebih dan kurang", seperti yang ditunjukkan pada Bab 3, akan dipertahankan, dan kami akan mencatat setiap penyesuaian besar pada jadwal ini. Ketika auditor tiba, kami menyerahkan jadwal "overs and unders" yang memberi tahu mereka bahwa ini adalah penyesuaian hingga saat ini. Auditor mengambil kepemilikan dan memperbarui dengan penyesuaian berikutnya lainnya. Anda akan sering menemukan bahwa penyesuaian memiliki kecenderungan untuk mengimbangi satu sama lain. Jika auditor menemukan penyesuaian besar, lihat ke arah yang berlawanan dan Anda pasti akan menemukan penyesuaian lain untuk mengimbangnya.

Penyesuaian akhir tahun akan ditinjau sebagai berikut:

- Tahap 1: Penutupan hari kerja pertama (bagian dari persiapan flash report bulan ke-12)
- Tahap 2: Hari ke-3 saat kami akhirnya mengeluarkan hasil bulan ke-12
- Tahap 3: Pagi saat audit akhir dimulai sehingga auditor memiliki angka terbawah
- Tahap 4: Saat entri pajak final diketahui
- Tahap 5: Pertemuan kesepakatan audit akhir

Pengambilan Stok yang Efektif

Stock opname tidak boleh dilakukan setiap akhir bulan, apalagi akhir tahun. Tidak perlu melakukan ini, karena catatan stok Anda harus dapat diverifikasi kapan saja. Ini adalah praktik yang lebih baik untuk melakukan penghitungan rolling stock daripada satu penghitungan besar yang menutup semua produksi. Pengambilan stok yang terorganisir dengan baik meliputi:

- Melatih pengambil stok yang bekerja berpasangan, masing-masing dari departemen yang berbeda, untuk meningkatkan kemandirian dan ketelitian.
- Menyoroti saham-saham usang yang dapat ditargetkan pada bulan-bulan sebelumnya untuk mengurangi penurunan nilai pada akhir tahun.
- Inventaris rolling stock (penghitungan) sepanjang tahun (misalnya, perusahaan perhiasan dengan rantai toko menghitung jam tangan satu bulan, pertunangan dan cincin kawin bulan berikutnya, pada saat-saat tenang selama bulan tersebut).
- Memastikan area stok bersih dan teratur sebelum penghitungan, untuk memastikan penghitungan yang lebih akurat (mis., item stok yang sama digabungkan).
- Menambahkan tag yang terlihat ke item yang dihitung.
- Memiliki perayaan yang baik setelah penghitungan selesai (ini akan memastikan bantuan yang bersedia di lain waktu).

Memperkirakan Nilai Tambah dalam Pekerjaan dalam Proses dan Barang Jadi

Auditor dapat tersesat dengan sangat mudah dalam mengaudit nilai tambah dalam pekerjaan yang sedang berjalan (WIP) dan barang jadi. Pada satu audit, saya membutuhkan waktu beberapa minggu untuk melacak WIP melalui tahapannya, menggunakan sampel acak. Pada tahun kedua, disarankan agar saya melihat berapa minggu produksi yang ada di WIP,

yang mudah dikonfirmasi, lalu berapa minggu overhead langsung dan tidak langsung yang bisa dan harus diserap. Audit WIP memakan waktu kurang dari empat jam. Oleh karena itu, bantulah auditor Anda dengan menyediakan kertas kerja untuk memverifikasi kewajaran penilaian kompleks seperti WIP.

Verifikasi Aset Tetap yang Efektif

Kunci untuk menggunakan daftar aset tetap (FAR) dengan lebih baik adalah sikap yang baik. Banyak tim keuangan melihat FAR sebagai kejahatan yang diperlukan, dan dengan demikian sedikit fokus diberikan untuk benar-benar mengendarainya dengan benar. Beberapa tim keuangan mengambil kesempatan dan mengubah FAR menjadi sistem yang berharga:

- Gunakan kode batang pada semua aset sehingga verifikasi aset adalah latihan tanpa kertas dengan pemindai.
- Tetapkan tingkat kapitalisasi yang lebih tinggi daripada yang dinyatakan oleh otoritas pajak, secara radikal mengurangi volume FAR—dinyatakan bahwa penyesuaian pajak dapat dilakukan dengan mudah, jika perlu.
- Mencatat pemeliharaan untuk pabrik utama serta masa pakai yang diharapkan terkini, sehingga grafik yang bermanfaat dari masa pakai yang diharapkan dari aset utama dapat ditampilkan kepada dewan.
- Kurangi jumlah kategori aset tetap, karena setiap pengkodean tambahan hanya berfungsi untuk menciptakan lebih banyak peluang kesalahan pengodean (ingat bahwa kita harus menerapkan aturan 80/20 Pareto).
- Lakukan penghitungan aset tetap bergulir daripada melakukan semuanya sekaligus (misalnya, verifikasi peralatan di pabrik bulan ini, peralatan komputer bulan depan, dll.).

Pentingnya Auditor Internal

Auditor internal dapat secara signifikan mengurangi pekerjaan auditor eksternal. Banyak organisasi mengontrakkan fungsi ini ke perusahaan independen. Saya yakin tim audit internal internal akan membayar sendiri berkali-kali lipat dengan:

- Meningkatkan penggunaan prosedur yang efisien dan efektif.
- Menyediakan tempat pelatihan yang bagus untuk staf akuntansi lulusan baru.
- Berfokus pada latihan rekayasa ulang dan kegiatan lain yang menghasilkan pendapatan atau penghematan biaya (misalnya, dalam latihan satu minggu, sebagian besar auditor internal akan dapat menghemat 5 persen dari biaya telekomunikasi di masa depan).
- Menyediakan semua kertas kerja utama bagi auditor eksternal yang telah diisi—auditor internal akan mengetahui bagaimana melakukannya jika mereka telah mengikuti kursus pelatihan staf auditor eksternal.

Mengelola Surat Manajemen

Penting bagi Anda untuk bersikeras bahwa auditor lebih berhati-hati dan memperhatikan surat manajemen dan bahwa surat itu dikirimkan dalam waktu dua minggu setelah kunjungan sementara dan terakhir. Surat manajemen yang cepat berarti bahwa manajemen dapat segera memperbaiki masalah. Surat manajemen seringkali merupakan renungan, diselesaikan berbulan-bulan setelah audit akhir, ketika banyak yang telah dilupakan. Staf audit yang ditugaskan untuk menulis surat manajemen seringkali

mengandalkan catatan yang tidak memadai. Surat yang dihasilkan dibuat dengan buruk, dengan komentar tentang kegagalan prosedural kecil dengan mudah dikeluarkan dari konteks oleh dewan. Kami perlu memastikan bahwa semua kesalahan yang dicatat harus dinyatakan dalam konteks (mis., Kami menemukan 20 faktur dengan harga yang salah. Kami memahami ini karena _____). Manajemen telah memperbaiki situasi ini dan kami menguji sampel lebih lanjut dari _____ dan tidak menemukan kesalahan lebih lanjut. Kami mencatat bahwa dari semua pengujian harga lain yang kami lakukan, tidak ada kesalahan lain. Kami tidak yakin hal ini menyebabkan hilangnya keuntungan lebih besar dari Ratusan ribu Rupiah). Juga, kami ingin auditor mengomentari kekuatan kami (misalnya, "Kami ingin berkomentar bahwa format laporan bulanan yang baru adalah yang terbaik yang pernah kami lihat; jelas, ringkas, dan diproduksi secara efisien"). Saya merekomendasikan agar Anda bersikeras agar draf surat disiapkan sebelum tim audit pergi. Katakan kepada tim audit tamu, "Kami akan pergi ke fungsi akhir audit ketika kami telah melihat surat itu." Mereka akan berterima kasih karena membuat mereka lebih efisien.

"Selama audit, kami berkomentar kepada auditor bahwa kami telah menemukan cara yang lebih baik dalam menjalankan suatu proses. Mereka membalikkan pengetahuan ini dan mencatat proses saat ini sebagai kelemahan dalam surat manajemen, padahal sebenarnya itu tidak menimbulkan masalah. Saya marah pada partner audit dan mereka meminta maaf dan menghapus komentar tersebut."

—CFO dengan pengalaman blue-chip internasional

Dapatkan Nilai Lebih dari Audit Interim

Sehubungan dengan auditor eksternal, pertimbangkan untuk lebih memanfaatkan audit interim. Anda mungkin telah menerapkan sistem pengeluaran baru, jadi mintalah auditor meluangkan waktu untuk menguji kepatuhan. Minta mereka untuk mencakup lebih banyak cabang, memastikan hampir semua cabang tercakup setiap dua tahun. Ini akan memakan biaya lebih banyak tetapi akan bermanfaat. Ingatlah selalu bahwa persepsilah yang mengatur tempat bertengger; anggota staf di cabang terpencil akan mulai menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan jika mereka tahu bahwa auditor akan datang dan bahwa mereka selalu menguji kepatuhan sistem kunci bersama dengan semua sistem baru. Merupakan praktik yang baik untuk melakukan kunjungan interim pertama pada paruh pertama tahun ini untuk memastikan bahwa staf rumah sakit mempertahankan kewaspadaan terhadap kepatuhan.

Membatasi Akses ke Informasi Rahasia kepada Mitra Audit

Penting untuk memberi tahu staf dan tim audit tentang hal-hal yang dibatasi aksesnya (misalnya, mungkin hanya mitra audit yang dapat melihat daftar gaji tim manajemen senior). Saya ingat hari-hari ketika tim audit memperebutkan siapa yang harus melihat daftar gaji; ingat saja, sudah menjadi sifat manusia untuk usil.

12.5 PERTAHANKAN KUALITAS

Untuk mencapai akhir tahun yang cepat, Excel harus diganti dengan sistem abad kedua puluh satu. Ada beberapa area potensial untuk dipertimbangkan jika sebuah organisasi ingin

mencapai penghematan waktu yang substansial dalam rantai pasokan pelaporan. Area utama yang harus ditangani di sini meliputi:

- Pengambilan data dari entitas pelapor (termasuk meminimalkan keuntungan mereka)
- Pemetaan ke sistem dan kontrol grup
- Penanganan informasi “jarak jauh”.
- Memiliki proses jaminan kualitas yang kuat

Pengambilan Data dari Entitas Pelaporan

Kita yang telah melapor ke departemen keuangan di konglomerat internasional akan mengetahui bahwa paket pelaporan dirancang oleh seorang ilmuwan roket tanpa memperhatikan materialitas. Halaman data yang tak berujung dikumpulkan dan dikirim, sebagian besar tidak ada artinya. “Akan berguna untuk memiliki ini,” “Lebih baik tanyakan itu kalau-kalau saya mendapat pertanyaan.” Hasilnya adalah berjam-jam dihabiskan di seluruh dunia untuk mengumpulkan data, yang tidak pernah digunakan oleh anak perusahaan untuk mengelola bisnis mereka.

Bagaimana ini bisa terjadi? Pertama, CFO mendelegasikan tugas dan kemudian tidak tertarik pada seberapa besar paket pelaporan telah tumbuh. CFO mungkin telah mengamati, “Paket pelaporan terlihat agak besar. Apakah Anda yakin membutuhkan semua informasi ini? Kedua, tidak ada yang pernah menghitung biaya penuh dari proses pengumpulan data dan membandingkannya dengan manfaatnya. Jika tugas ini dilakukan, akal sehat akan menang. Ketiga, jarang ada forum yang efektif bagi akuntan manajemen di anak perusahaan untuk menantang mereka yang ada di kantor pusat dengan mengatakan, “Mengapa Anda memerlukan ini?” atau, “Katakan padaku apa yang kamu lakukan dengan semua ini.”

Pemetaan ke Sistem dan Kontrol Grup

Seringkali, pemetaan data dari entitas pelapor melibatkan prosedur manual yang ekstensif, spreadsheet, dan transfer file secara berkelompok, yang semuanya menimbulkan potensi kesalahan serius di setiap langkahnya. Seringkali sangat sulit untuk menemukan kesalahan-kesalahan ini, yang memiliki kebiasaan buruk membesarkan kepala jelek mereka selama audit akhir. Selain itu, ruang lingkup kesalahan meningkat dengan jumlah entitas yang terlibat dan frekuensi perubahan dalam paket pelaporan grup, yang disebabkan oleh akuntan manajemen yang memiliki gelombang otak dan kebutuhan untuk memenuhi perubahan regulasi.

Proses Jaminan Kualitas yang Kuat

Langkah-langkah penjaminan mutu dari Bab 7 berlaku di sini. Mereka termasuk:

- Larang semua perubahan yang terlambat pada akun tahunan (gunakan jadwal “overs and unders” seperti yang dibahas).
- Periksa silang semua nomor untuk konsistensi internal.
- Gunakan pembacaan dua orang.
- Cari dua kesalahan terakhir.

12.6 BEBERAPA STUDI KASUS

Berikut adalah beberapa studi kasus; banyak lagi yang dapat ditemukan di Internet.

Pendekatan Ibm Untuk Penutupan Lebih Cepat Memiliki Empat Tahapan

Evaluasi melibatkan pemahaman proses saat ini dan membangun visi untuk masa depan. Tolok ukur, didukung dengan ilustrasi tentang bagaimana organisasi lain mencapai penutupan yang lebih cepat, dapat merangsang proyek. Tahap kedua disebut ETA—eliminasi, transfer, dan otomatisasi. Hilangkan tugas-tugas yang tidak bernilai tambah. Mendapatkan kualitas langsung dari sumbernya menghindari siklus peninjauan, koreksi, dan pengiriman ulang yang terlalu sering terjadi. Mentransfer tugas seperti rekonsiliasi antar perusahaan dari jalur kritis. Kemudian, terakhir, otomatisasi. Mereka menemukan bahwa standarisasi data master—misalnya, melalui bagan akun standar—merupakan langkah penting menuju aliran data tanpa intervensi manual dari sistem sumber ke laporan akhir. "Memberdayakan" adalah tahap ketiga, yaitu memungkinkan tim proyek untuk dapat membuat keputusan penting selama implementasi. Mereka adalah ahlinya, jadi pendelegasian pengambilan keputusan masuk akal. Tahap terakhir, "unggul", adalah tentang peningkatan terus-menerus—menyadari bahwa tekanan untuk kecepatan dan efisiensi yang berkelanjutan cenderung berlanjut.

Rock-Tenn Menggunakan Sistem Manajemen Pengungkapan Kolaborasi

Rock-Tenn, produsen produk karton senilai 210 Triliyun, menemukan bahwa penutupan akhir tahun merupakan proses yang asal-asalan—tidak ada yang benar-benar memperhatikannya. Kemudian Sarbanes-Oxley datang, mengungkap semua titik kontak dalam proses di mana kesalahan bisa masuk. Mereka memiliki lebih dari 90 lokasi, dengan orang-orang yang melakukan fungsi akuntansi di lapangan. Membuat semua orang melakukan apa yang perlu mereka lakukan adalah seperti menggiring kucing. Selain itu, serangkaian akuisisi menyebabkan proses keuangan tambal sulam. Langkah pertama adalah membuat daftar periksa standar untuk semua staf keuangan dan akuntansi Rock-Tenn. Kemudian mereka meluncurkan proyek untuk mengganti sistem ERP yang sudah tua dengan yang mendukung proses Sarbanes-Oxley di luar kotak. Sistem baru menggantikan spreadsheet, email, dan PowerPoint yang mengotori proses sebelumnya.

AT&T MEMILIKI HASILNYA TERSEDIA PADA HARI KERJA KE-4

AT&T memiliki penutupan bulan 10, dengan pengambilan stok penuh pada akhir bulan 10. Auditor mengaudit sepuluh bulan dan kemudian dua bulan sisanya. Mereka memastikan adanya koordinasi dan komunikasi yang komprehensif antara perusahaan dan auditor.

BAB 13

MENGELOLA PIUTANG USAHA ANDA

Pengantar

Pengelolaan piutang yang buruk dapat menempatkan organisasi Anda dalam krisis. Bab ini mengeksplorasi beberapa praktik cerdas yang saya temukan saat membuat tolok ukur organisasi.

Banyak kursus yang ditawarkan tentang manajemen utang dan praktik penagihan. Bab ini mengasumsikan bahwa staf piutang Anda terlatih dengan baik, dan oleh karena itu, saya hanya akan membahas beberapa praktik cerdas yang saya temui saat membandingkan praktik organisasi.

13.1 PERBAIKAN OPERASIONAL TERHADAP PIUTANG

Beberapa praktik yang lebih baik yang mungkin ingin Anda terapkan adalah:

- Miliki sikap mental yang benar tentang kontrol kredit (misal saat meminta uang Anda, bersikap keras pada masalahnya tetapi lembut pada orangnya).
- Berikan pemberitahuan segera tentang hutang yang telah jatuh tempo kepada tim penjualan.
- Tetapkan praktik kredit yang jelas dan komunikasikan praktik kredit ini kepada staf dan pelanggan.
- Berhati-hatilah saat menerima rekening baru, terutama yang lebih besar (mis., lakukan pemeriksaan kredit seperti yang dilakukan bank saat meminjamkan jumlah yang sama).
- Tinjau batas kredit secara terus-menerus, terutama untuk pelanggan utama, jika masa-masa sulit akan datang atau jika beroperasi di sektor yang bergejolak.
- Pantau faktur penjualan dengan cepat dan akurat.
- Membebaskan penalti pada akun yang telah jatuh tempo.
- Terima kartu kredit untuk pelanggan berisiko tinggi yang lebih kecil.

“Orang akan mengambil kredit sebanyak yang Anda berikan—dan itu tidak berarti apa yang diizinkan oleh kebijakan kredit Anda, itu berarti apa yang Anda biarkan mereka ambil.

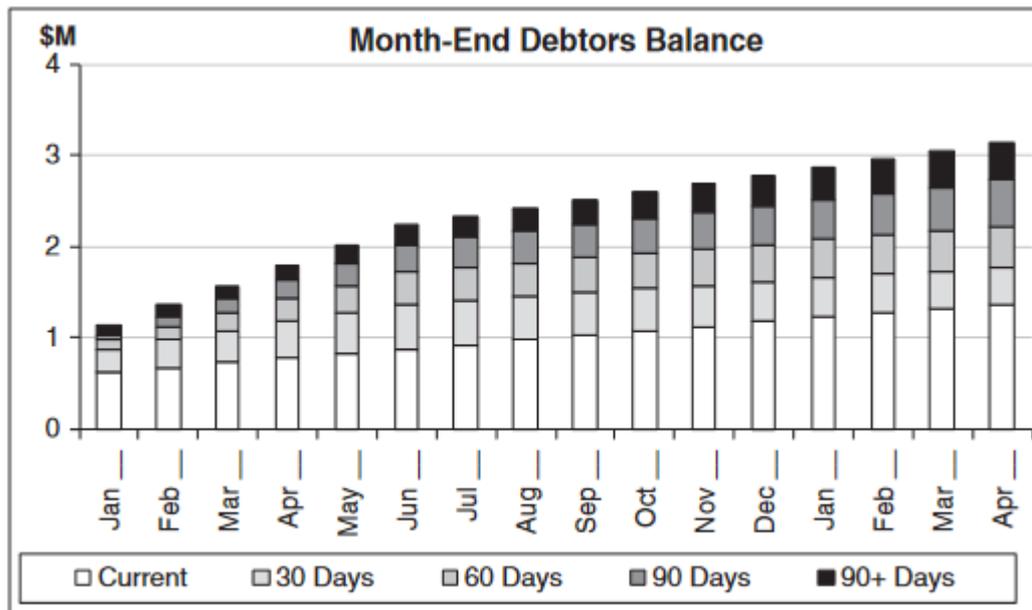
Banyak praktik buruk telah berkembang seputar memberi dan menerima pujian. Kebijakan konvensional mengatakan bahwa semakin sedikit kredit yang Anda berikan dan semakin banyak yang Anda ambil, semakin baik Anda. Namun, ini mengabaikan biaya overhead riil yang dihasilkan dengan melacak dan merekonsiliasi tunggakan dan tunggakan. Itu juga membuat pemasok Anda tidak menyukai Anda. Mereka tidak akan mendukung Anda saat Anda membutuhkannya jika Anda terus-menerus membayar terlambat. Kredit paling baik diminimalkan di kedua sisi. Menuntut pembayaran cepat dan memberikan insentif.

Bayar tagihan Anda segera. Biaya administrasi Anda akan turun.”

—CFO dengan pengalaman blue-chip internasional

13.2 MELAPORKAN PIUTANG AKUN ANDA

Grafik yang ditunjukkan pada Gambar 13.1 akan mengurangi banyak kebutuhan akan laporan debitur yang lebih besar. Pameran ini berfokus pada tren penuaan debitur. Anda harus kembali setidaknya 12 bulan, sebaiknya 15 sampai 18 bulan, untuk menangkap dampak fluktuasi musiman tahun lalu.



Gambar 13.1 Contoh grafik umur debitur

Menghindari Kemampuan Piutang Akhir Bulan

Sekali lagi, antarmuka elektronik dengan pelanggan utama dan penerimaan kas elektronik adalah kunci untuk keluar dari pertempuran pemrosesan di akhir bulan dalam piutang. Beberapa praktik yang lebih baik adalah:

- Memotong piutang usaha pada siang hari pada hari kerja terakhir, dengan obral sore bertanggal sebagai hari pertama bulan baru—Anda perlu memastikan bahwa pelanggan tetap membayar tagihan sesuai dengan persyaratan Anda.
- Ubah siklus faktur penjualan untuk semua “faktur penjualan bulanan” ke pelanggan (misal 26 Mei hingga 25 Juni) atau faktur semua transaksi hingga tanggal 25 bulan itu, dengan faktur kedua untuk sisa periode bulan itu.
- Kirim faktur elektronik ke pelanggan utama Anda, termasuk kode buku besar umum mereka—semakin mudah Anda membuatnya untuk mereka, semakin baik bagi kedua belah pihak.
- Jika Anda memerlukan perincian dari subkontraktor untuk membuat tagihan, carilah proses yang disederhanakan dalam pertemuan antara pelanggan Anda dan subkontraktor utama Anda untuk memastikan proses penagihan yang cepat dan akurat.
- Jika Anda memiliki banyak subkontraktor, pertimbangkan untuk menawarkan kepada mereka sistem akuntansi gratis yang memiliki tautan otomatis ke Anda untuk semua faktur yang relevan dengan Anda.

13.3 MENINGKATKAN PENGGUNAAN REKENING NASABAH PENDEBITAN LANGSUNG

Banyak pensiunan akan melakukan perjalanan khusus ke kota untuk membayar banyak tagihan mereka dengan cek. Ini adalah latihan yang bagus dan alasan untuk keluar dari rumah. Namun, aktivitas ini sangat merugikan pemasok penerima, biasanya beberapa utilitas. Banyak organisasi telah mencoba dengan sia-sia untuk membuat pelanggan mengizinkan mereka mendebit langsung ke rekening bank pelanggan. Ada banyak rintangan yang harus dilewati, termasuk persepsi pelanggan bahwa rekening bank mereka sekarang bergantung pada belas kasihan perusahaan lain. Beberapa praktik yang lebih baik untuk menjual kembalian ini adalah:

- Tawarkan penarikan tunai setiap bulan, dibiayai oleh penghematan arus kas dari menerima pembayaran tepat waktu. Satu perusahaan telekomunikasi menawarkan tiga hadiah Rp. 1.000.000 setiap bulan. Banyak pensiunan akan mendaftar untuk ini.
- Tawarkan untuk mengesampingkan kenaikan harga Anda berikutnya untuk semua orang yang mendaftar untuk pendebitan langsung.
- Tawarkan diskon pendebitan langsung setiap bulan pada total tagihan, membagi manfaat yang Anda peroleh antara Anda dan pelanggan. Anda dapat membuat ini tampak lebih menarik dengan menawarkan diskon besar pada komponen kecil harga tetap dari transaksi (mis., pengecer energi memiliki biaya tetap dan penggunaan, jadi seseorang memberikan diskon 20 persen untuk biaya tetap, yang sebelumnya hanya Rp. 40.000 per pelanggan, untuk setiap bulan saat otorisasi pendebitan langsung aktif).

Pungutan Debitur Sebelum Akhir Tahun

Meskipun debitur harus menjadi fokus sepanjang tahun, dan dalam beberapa kasus melibatkan CFO dan CEO dalam kontak langsung dengan rekan mereka, perlu ada dorongan tambahan dari bulan sembilan dan seterusnya untuk membersihkan segala sesuatu yang berumur lebih dari 60 hari. Panggilan telepon dari CEO Anda ke CEO lain dapat menghemat ribuan biaya hukum dan mungkin seluruh hutang, jika Anda menagihnya sebelum perusahaan masuk ke kurator. Ingat, jika dibutuhkan 10 jam waktu CFO untuk mengumpulkan Rp. 500.000.000 dari akun berisiko tinggi, itu adalah pengembalian tepat waktu yang sangat baik— Rp. 50.000.000 per jam.

BAB 14

MENARIK DAN MEREKRUT BAKAT

Pengantar

CFO dan pengendali keuangan perlu meningkatkan kemampuan mereka untuk merekrut untuk memilih staf berbakat. Bab ini mengeksplorasi bagaimana menjadi tim keuangan pilihan, pentingnya iklan yang ringkas, pentingnya menjaga jarak dalam maraton perekrutan, dan pentingnya pelantikan yang sukses.

Di setiap lokakarya, saya mengajukan satu pertanyaan, "Siapa yang telah membuat keputusan perekrutan yang mereka sesali?" Setiap manajer keuangan mengangkat tangannya. Pembantaian yang disebabkan dihidupkan kembali dalam ekspresi wajah mereka. Mengapa ini sering terjadi? Saya menduga bahwa banyak pembaca akan mengingat contoh ketika orang yang diwawancarai telah tiba dan Anda menyadari, dengan tingkat kengerian, bahwa Anda belum meninjau CV, atau cukup siap untuk wawancara. Anda berada di belakang kaki, dan orang yang diwawancarai yang cerdas sekarang memegang kendali, melukis gambar yang membuat Anda terkesan dan menyembunyikan masalah apa pun yang mungkin membuat Anda khawatir. Terlalu sering, manajer, ketika melihat kalender mereka, mengangkat tangan ketika mereka menyadari bahwa mereka harus melakukan wawancara rekrutmen lagi. Ini adalah hal terakhir yang mereka butuhkan saat ini. Rekrutmen harus dilihat sebagai aktivitas terpenting yang pernah dilakukan CFO dan pengontrol keuangan. Itu harus menjadi latihan paling siap yang pernah kita lakukan, karena alasan berikut:

- Merekrut dengan benar seperti memasang pagar di atas tebing—lebih baik menghabiskan 40 jam untuk merekrut kandidat dengan benar daripada menghabiskan 400 jam untuk membersihkan setelah kesalahan perekrutan.
- Anda dapat merekrut untuk keterampilan teknis dan melalui pelatihan meningkatkan tingkat keterampilan, tetapi Anda tidak dapat mengubah nilai seseorang. Jika nilai individu berbeda dengan nilai organisasi, Anda akan selalu mengalami konflik.
- Perekrutan yang lebih baik akan menghasilkan lebih banyak promosi internal, baik menghemat biaya maupun mempertahankan pengetahuan institusional.

Untuk memiliki tim kelas satu, disarankan untuk memulai dengan sumber daya terbaik yang tersedia. Masih terlalu banyak pemilihan staf yang dilakukan melalui proses wawancara kuno disertai dengan beberapa pemeriksaan referensi sepintas; hasilnya adalah tingkat kegagalan yang tinggi di antara staf baru. Upaya yang lebih besar perlu disuntikkan ke dalam proses seleksi seiring dengan penerapan teknik perekrutan yang andal. Guru manajemen Peter Drucker pernah mengamati General Motors, "komite puncak" menghabiskan waktu berjam-jam untuk membahas promosi seorang karyawan. Saat mempertanyakan manajemen tentang keefektifan ini, jawaban dari CEO adalah, "Jika kami tidak menghabiskan empat jam untuk menempatkan seorang pria dan menempatkannya dengan benar, kami akan menghabiskan 400 jam untuk membersihkan setelah kesalahan kami." Sekarang saya akan berbicara tentang praktik perekrutan komprehensif yang akan membantu Anda "mendapatkan orang yang tepat di dalam bus" seperti yang disarankan oleh Jim Collins, dari Good to Great fame.

14.1 BAHAYA YANG SEMPURNA

Mari kita ingat perekrutan terakhir yang Anda lakukan yang salah besar. Dapatkah Anda mengingat betapa terkesannya Anda dengan orang yang diwawancarai yang tidak pernah salah langkah? Mereka, tentu saja, jauh lebih siap daripada Anda dengan faktor 5 banding 1. Anda benar-benar tidak memiliki kesempatan untuk berurusan dengan bunglon. Mereka tampaknya menjadi kandidat ideal untuk posisi itu. Mereka akan mencerminkan sentimen Anda, jadi, tak lama kemudian, Anda jatuh cinta pada citra Anda sendiri. Jadi, sebelum kita mulai, mari kita ingatkan diri kita tentang apa yang perlu Anda hindari:

- Memasuki proses wawancara tanpa persiapan. Jika Anda belum pernah mengikuti pelatihan behavioral event interview dan pertanyaan berbasis kompetensi, pastikan Anda didampingi oleh orang yang terlatih.
- Selalu mengisi keheningan (biarkan orang yang diwawancarai menyelesaikan jawaban mereka atau mengajukan pertanyaan mereka sendiri).
- Kehilangan petunjuk tentang kemungkinan masalah dalam riwayat pekerjaan mereka—ketidakmampuan untuk menjelaskan perpindahan pekerjaan atau kesenjangan pekerjaan.
- Tanda bahaya yang hilang tentang kepribadian dan gaya kerja mereka, misalnya, jika mereka berbicara negatif tentang orang lain, membuat klaim berlebihan yang jelas tentang kemampuan mereka, dan tampak terlalu egois dan egois daripada menjadi pemain tim yang mendukung.

Kebutuhan Untuk Meningkatkan Keterampilan

Tidak ada bidang lain dalam bidang keahlian Anda di mana pelatihan akan memberikan hasil yang lebih besar daripada belajar untuk berhasil merekrut. Anda mungkin merekrut sampai Anda pensiun dari pekerjaan penuh waktu, dan bahkan mungkin masih berguna ketika Anda menjadi anggota dewan yang duduk di panel perekrutan eksekutif.

Jadi, keterampilan apa yang Anda butuhkan?

1. Pemahaman yang baik tentang tipe kepribadian yang berbeda dan bagasi pribadi Anda sendiri. Lihat “Enam Batu Fondasi Kepemimpinan” di Bab 11.
2. Biasakan diri dengan proses perekrutan abad kedua puluh satu yang diuraikan dalam bab ini.
3. Mampu meringkas peristiwa perilaku dan pertanyaan berbasis kompetensi—dan memahami pentingnya jawaban. Anda tidak akan lagi mengajukan pertanyaan mengarahkan yang menjelaskan kepada kandidat bagaimana mereka harus merespons.
4. Mampu menemukan ciri-ciri perilaku yang mungkin menunjukkan perbedaan antara nilai-nilai organisasi Anda dan nilai-nilai mereka.

14.2 HUKUM ATRAKSI

Organisasi yang sukses telah mengetahui selama bertahun-tahun bahwa untuk menarik krim ke organisasi mereka, mereka perlu mempromosikan secara terang-terangan betapa hebatnya mereka. Ini harus dianut oleh tim hubungan masyarakat dan CEO. Saya selalu memikirkan Richard Branson dan cara dia mencap kerajaannya. Dia sangat sukses sehingga saya menduga banyak dari kita akan mengambil kesempatan jika seorang headhunter

menepuk pundak kita untuk mendapatkan posisi yang baik di Virgin Group. Sebuah gambar telah dilukis untuk kami dan kami telah membelinya. Branding ini adalah investasi jangka panjang dan sayangnya tidak ada perbaikan yang cepat.

Organisasi yang menganut teknik manajemen modern, seperti Google dan Netflix, secara alami akan memiliki pekerjaan yang lebih mudah dalam menyeleksi talenta karena organisasi ini dipandang sebagai tempat yang menarik untuk bekerja oleh banyak pelamar. Netflix bahkan telah mengadopsi kebijakan hak liburan tanpa batas. Mereka memberi tahu staf mengambil apa yang Anda butuhkan sehingga Anda dapat memberikan spektrum tertinggi yang kami minta. Para eksekutif secara teratur mengambil enam sampai tujuh minggu setahun. Selama seluruh proses dari iklan hingga penawaran akhir, kita perlu memaksimalkan promosi merek organisasi dan tim keuangan.

Promosikan Tim Keuangan Anda ke Dunia Luar

Dengan perjalanan Anda untuk menjadi "siap di masa depan", Anda akan mencapai beberapa kisah sukses. Ini akan mulai menjadikan tim akuntansi sebagai tim pilihan untuk bergabung, asalkan Anda menyiarkan pesan ini. Anda dapat melakukannya dengan:

- Menjalin hubungan dengan universitas lokal Anda dengan menawarkan hadiah kepada lulusan akuntansi terbaik, memberikan kuliah tamu (seperti "Sehari dalam kehidupan seorang akuntan perusahaan"), dan menawarkan pekerjaan liburan. Kegiatan ini akan meningkatkan profil tim dan memungkinkan Anda dan organisasi Anda untuk mencoba sebelum membeli.
- Menulis artikel/studi kasus di jurnal lembaga akuntansi Anda dan menyampaikan presentasi untuk cabang lembaga setempat.
- Aktif di cabang institut setempat.

Kegiatan ini disebut inisiatif Pemasaran Magnetik; mereka akan menarik kandidat berkaliber tinggi yang cenderung melakukan lebih banyak penelitian.

Maraton Perekrutan

Untuk memiliki tim keuangan yang terdepan, dibutuhkan kemampuan untuk menyaring gandum dari sekam dalam proses perekrutan. Sudah waktunya untuk mengubah proses dari proses wawancara kuno dan pemeriksaan referensi sepintas yang menyertainya.

Cari Nilai dan Kecocokan sebelum Berfokus pada Keahlian

Kegagalan perekrutan yang umum adalah memfokuskan satu keahlian dan pengalaman. Jika Anda menemukan kandidat yang sangat cocok, terlalu mudah untuk mengesampingkan semua sinyal peringatan dan buru-buru mendaftar. Jim Collins menunjukkan pentingnya organisasi memiliki ideologi inti, yang ia definisikan dengan sangat ringkas dalam rumusan:

Ideologi inti = Nilai inti + Tujuan

Ada beberapa contoh yang sangat baik dari nilai-nilai inti organisasi dan pernyataan tujuan (pernyataan misi) dalam Bab 3 bukunya, *Dibangun untuk Terakhir*, yang layak dibaca. Perekrutan tidak akan pernah berhasil jika perekrut tidak memiliki pemahaman bersama tentang nilai dan tujuan inti organisasi. Tujuan utama harus selalu menyingkirkan kandidat yang tidak memiliki nilai yang sama dan yang tidak akan setuju dengan tujuan organisasi. Lebih

bijaksana untuk merekrut seseorang yang sedikit kurang berpengalaman yang jelas-jelas mampu dan sangat cocok dengan ideologi inti organisasi daripada merekrut seorang ahli yang tidak cocok sejak hari pertama.

Cat Gambar Pertama

Peter Drucker menyarankan agar Anda memahami pekerjaan itu sehingga Anda memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai. Di sini kita perlu memahami tidak hanya apa tugasnya, tetapi keterampilan dan keahlian apa yang dibutuhkan. Jika Anda memiliki kinerja tinggi sebelumnya dalam peran itu, model pekerjaan pada sifat orang tersebut. Terlalu sering, satu-satunya waktu yang dihabiskan untuk mengecat gambar adalah menyusun deskripsi pekerjaan berdasarkan format dari departemen SDM. Uraian pekerjaan ini mungkin tidak memberikan gambaran yang tepat. Oleh karena itu, kami perlu lebih menyentuh gambar di iklan pekerjaan dan selama wawancara pertama. Seorang CEO pensiunan yang sangat dihormati merekomendasikan untuk menetapkan standar lebih tinggi daripada orang yang meninggalkan posisi itu. Dengan begitu, kumpulan bakat organisasi Anda telah ditingkatkan.

Jangan Pernah Memberikan Pekerjaan Baru kepada Orang Baru

Drucker menyatakan bahwa Anda tidak boleh memberikan "pekerjaan baru kepada orang baru". Drucker percaya bahwa orang luar tidak memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan sistem baru dalam organisasi karena kekhawatiran akan perubahan, kurangnya kredibilitas, dan sifat default masa depan yang terlalu kuat. Alih-alih, Anda perlu menunjuk dan melatih manajer internal yang sangat dihormati dalam organisasi dan yang memiliki setumpuk bantuan "Saya berutang budi kepada Anda" yang dapat mereka hubungi. Jika posisi itu baru bagi organisasi dan kemungkinan akan ada penolakan (misalnya, penerapan sistem baru, buku besar baru, dll.), Anda akan jauh lebih mungkin berhasil dengan memanfaatkan orang terbaik dalam organisasi daripada posisi mana pun. orang luar yang terampil.

Carilah Rujukan Internal Terlebih Dahulu

Organisasi besar merekrut banyak dari rujukan internal. Mereka menargetkan staf berkinerja tinggi dan bertanya apakah mereka mengenal seseorang yang cocok dengan tim sebelum mereka mengiklankan posisi. Seringkali, ini terbukti berhasil dalam menghemat waktu berjam-jam untuk menyaring hal-hal besar yang tidak diketahui. Google terkenal dengan perekrutan rujukannya. Anggota staf yang merekomendasikan kandidat diberi imbalan atas upaya mereka jika dan ketika kontak mereka menjadi karyawan.

Agen Perekrutan atau Tidak

Anda sudah memiliki preferensi, apakah Anda menggunakan agensi untuk merekrut anggota tim keuangan. Alasan menggunakan agen antara lain:

- Agen yang berspesialisasi dalam perekrutan staf tim keuangan akan selalu berhubungan dengan pasar. Mereka akan mengetahui talent pool yang tersedia.
- Di kota-kota kecil, mereka cenderung mengetahui sebagian besar akuntan senior, bagaimana kinerja mereka, dan lingkungan apa yang paling cocok untuk mereka.
- Jika Anda akan sibuk dan tidak dapat berkontribusi sepenuhnya pada proses, maka mereka akan bertindak sebagai jaring pengaman yang besar.
- Semakin senior perannya, semakin banyak manfaat dalam menggunakan agen khusus.

Saat memilih agensi untuk pertama kalinya, pastikan mereka berspesialisasi dalam merekrut akuntan. Selain itu, seperti yang diperingatkan oleh seorang teman dalam bisnis perekrutan, pastikan mereka saat ini tidak dibebani dengan posisi aktif; jika tidak, latihan perekrutan Anda dapat dikompromikan.

Mulailah dengan Iklan yang Baik

Anda perlu menjual posisi menggunakan pendorong emosional dari calon rekrutan. Jangan biarkan agen perekrutan menyusun iklan tanpa keterlibatan aktif Anda. Iklan pekerjaan harus mencakup:

- Prospek karir
- Teknologi yang akan mereka gunakan
- Kondisi kerja tim keuangan
- Cakupan bagi mereka untuk membuat perbedaan
- 10 hingga 20 persen waktu untuk mengejar ide-ide yang mungkin berdampak besar pada organisasi

Harry Mills, seorang penulis bisnis yang produktif, baru saja menulis sebuah buku bagus tentang penyusunan pesan yang menarik. Dalam buku tersebut, dia telah merancang beberapa tes yang harus Anda gunakan pada semua korespondensi Anda, termasuk iklan pekerjaan Anda. Itu harus sederhana, menarik, memiliki hubungan emosional, memancarkan kredibilitas, dan memiliki konten yang "tidak terduga". Penggunaan papan pekerjaan dan LinkedIn juga dapat meningkatkan kumpulan kandidat potensial.

Berkomitmen untuk Komunikasi

Sepanjang proses, komunikasi Anda harus mulus dengan calon rekrutan. Jika beberapa kandidat tidak lagi ada dalam daftar, beri tahu mereka, tawarkan beberapa pedoman, dan ingat—mereka mungkin akan menemukan jalan Anda lagi. Jika kandidat harus mengejar Anda tentang posisi aplikasi mereka, Anda dapat yakin bahwa mereka telah memikirkannya selama beberapa waktu. Komunikasi yang baik dengan kandidat akan membantu masa depan dan dapat menjadi faktor penentu dalam skenario penawaran bersaing.

Babak Pertama

Di sini kami mencoba menyaring calon-calon yang sudah pasti tidak cocok. Seperti yang disarankan oleh Dr. Richard Ford, seorang spesialis dalam penilaian eksekutif senior, akan berguna untuk mengirimkan informasi tentang pekerjaan kepada kandidat dan meminta mereka untuk menilai diri mereka sendiri berdasarkan pengetahuan utama, spesifik peran, spesifik tim, dan kompetensi khusus budaya yang diperlukan untuk peran tersebut. Ini dapat ditangani dengan meminta kandidat melengkapi formulir aplikasi berbasis web. Seperti yang ditunjukkan Ford, kandidat dengan wawasan terbatas, kesadaran diri, dan pemahaman peran dapat dengan mudah dihilangkan. Anda mungkin juga ingin meninjau profil LinkedIn dan Facebook untuk orang-orang yang Anda tidak yakin.

14.3 REKRUTMEN CATHAY PACIFIC

Cathay Pacific terus mencari staf garis depan yang terlahir dengan keinginan untuk melayani. Mereka sangat yakin bahwa Anda tidak dapat melatih staf untuk melayani sebaik yang dibutuhkan Cathay Pacific; "Mereka harus dilahirkan seperti itu." Untuk memilah gandum dari sekam, semua pelamar garis depan harus melalui proses rekrutmen lima

wawancara yang sulit yang seringkali memakan waktu sekitar tiga bulan. Hanya pelamar yang berkomitmen untuk bergabung dengan Cathay Pacific yang dapat mengatasi rintangan ini. Selama wawancara ini manajemen mencari ciri-ciri yang mereka butuhkan. Investasi di ujung depan terbayar dengan proses pelatihan yang lebih cepat dan lebih sukses dan salah satu rasio pergantian staf terendah di industri.

Babak Kedua

Sesi berikutnya bisa berupa percakapan telepon skrining selama 30 menit bagi mereka yang telah memberikan penilaian diri yang memadai. Anda dapat mengajukan kepada mereka pertanyaan berikut:

1. Jelaskan pencapaian Anda yang paling membanggakan.
2. Apa keputusan tersulit yang pernah Anda buat yang mungkin membuat Anda tidak populer?
3. Apa kekuatan Anda?
4. Apa yang akan diungkapkan oleh pemeriksaan referensi tentang cara Anda beroperasi?
5. Bagaimana pengaruh gaya Anda terhadap anggota tim lainnya?
6. Bagaimana rencana Anda untuk tumbuh dan berkembang dalam lima tahun ke depan?

Pelajari catatan kinerja kandidat untuk menemukan kekuatan mereka sehingga Anda dapat memastikan apakah kekuatan tersebut tepat untuk pekerjaan itu. Drucker bersikeras bahwa Anda harus fokus pada kekuatan orang yang diwawancarai dan jika ini sesuai dengan spesifikasi pekerjaan, kandidat dapat maju dalam proses seleksi. Dia melihat tidak ada gunanya menyelidiki kelemahan yang seringkali tidak akan terungkap dalam pekerjaan.

Babak Ketiga

Pertimbangkan tiga hingga lima orang dalam daftar pendek untuk memaksimalkan peluang Anda mendapatkan yang paling cocok. Seringkali, kami hanya memiliki satu atau dua kandidat yang cocok. Drucker memperingatkan kita bahwa ini tidak cukup. Keluarkan jaring Anda lebih lebar untuk menarik lebih banyak minat. Ford telah menulis sebuah artikel yang bermanfaat tentang "bagaimana mempekerjakan pemain 'A'."3 Saya telah memasukkan pertanyaannya sejalan dengan pemikiran penulis buku bisnis Peter Drucker dan Jack Welch.

1. Mengapa Anda meninggalkan pekerjaan terakhir Anda?
2. Mengapa Anda ingin meninggalkan pekerjaan Anda saat ini? Anda kemudian bertanya, "Mengapa begitu?" Welch mengatakan Anda harus menelusuri kebenaran.
3. Hal-hal apa yang paling mengganggu dan membuat Anda frustrasi?
4. Apa yang dikatakan kolega Anda tentang hal terbaik tentang Anda?
5. Berikan contoh komitmen Anda terhadap inovasi?
6. Ceritakan tentang saat Anda harus membujuk orang untuk melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan. Apa yang terjadi?
7. Ketika saya menelepon bos terakhir Anda, bagaimana dia menilai kinerja Anda pada skala 0 sampai 10, dan mengapa?
8. Persiapan apa yang telah Anda lakukan untuk wawancara ini?
9. Mengapa Anda menginginkan pekerjaan ini?

Libatkan Tim Sumber Daya Manusia

Salah satu penyimpangan yang paling membingungkan dari praktik yang lebih baik adalah hilangnya pengaruh tim sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Di mana perekrutan diserahkan kepada manajer, kekacauan terjadi kemudian. Welch menyatakan dengan tegas bahwa tim SDM harus memiliki kedudukan yang sama dengan tim keuangan—misalnya, kepala SDM harus memiliki gaji dan kondisi yang sama dengan CFO. Sebagian besar pembaca dapat merenungkan kembali rekrutmen yang mereka setuju yang tidak berhasil. Dalam kebanyakan kasus, ini akan didasarkan pada wawancara dan referensi. Praktisi SDM telah menemukan cara yang jauh lebih efektif untuk merekrut, dimulai dengan membuat fokus mendalam pada persyaratan pekerjaan dan diikuti dengan wawancara peristiwa perilaku, latihan simulasi, dan pusat penilaian. Semua ini membutuhkan sumber daya internal yang berpengalaman untuk mengelola dan menyampaikan. Seperti yang kita semua tahu, biaya menunjuk orang yang salah bisa jauh lebih besar dari sekedar biaya gaji.

Gunakan Latihan Simulasi dan Tes Psikometri

Wawancara dasar adalah alat yang benar-benar cacat; kami cenderung ramah kepada kandidat yang mirip dengan kami. Orang yang diwawancarai yang pandai menyadari hal ini dan akan meniru kembali kepada kita apa yang ingin kita dengar. Dengan demikian, latihan situasi, permainan peran, atau skenario menjadi lebih umum dalam proses rekrutmen dalam upaya untuk mengetahui lebih banyak tentang para kandidat. Sekarang cukup umum untuk penulisan laporan dan latihan presentasi diatur selama putaran wawancara terakhir untuk peran yang lebih senior.

Banyak organisasi yang saya survei melaporkan bahwa mereka telah dipecat oleh staf baru yang menggambarkan diri mereka kompeten dalam keterampilan penting, hanya untuk mengetahui dalam praktiknya bahwa mereka tidak terlalu kompeten. Tes psikometri, terutama penalaran aritmatika dan verbal, ditemukan sebagai prediktor yang berharga dan harus digunakan saat memilah kandidat mana yang terpilih. Skor tinggi dalam dua tes ini dipandang sebagai tanda berkinerja tinggi. Satu organisasi berkomentar tentang kegunaan latihan skenario sederhana sebagai bagian dari proses rekrutmen, dengan kandidat dan panel memainkan peran masing-masing. Organisasi mengatakan bahwa tidak sulit untuk menyiapkannya, namun ini sangat membantu dalam proses seleksi. Kandidat hanya diberi waktu 15 menit untuk mengetahui skenario yang akan terjadi.

Pusat Penilaian

Pertama kali digunakan di tentara Inggris, pusat penilaian telah lama dikenal sebagai cara menyeluruh untuk merekrut staf. Mereka bekerja dengan sangat baik saat Anda merekrut sekelompok staf atau saat Anda ingin memilih manajemen senior dan menengah secara internal. Organisasi manufaktur memiliki investasi besar dalam pusat penilaian untuk perekrutan lulusan. Pada ekspresi minat awal mereka, para lulusan menyelesaikan kuesioner penilaian diri yang komprehensif. Dari pengembalian ini, praseleksi kandidat yang memungkinkan dilakukan dan wawancara dilakukan di universitas. Hingga 24 lulusan dipilih untuk mengambil bagian dalam pusat penilaian. Dua pusat penilaian kemudian dijalankan, masing-masing berdurasi satu hari, dengan 12 lulusan ditambah hingga 24 manajer dari organisasi. Kegiatan meliputi presentasi lisan dadakan, latihan kerja kelompok, ditambah wawancara ketat. Biasanya sekitar 50 persen lulusan yang dinilai dipilih.

Sebuah organisasi keuangan telah berhasil menggunakan pusat penilaian untuk mengidentifikasi calon staf terbaik mereka untuk posisi manajer cabang. Dua tahun setelah penilaian dan penempatan pertama, mereka telah mengalami keberhasilan 60 persen dalam seleksi yang dibuat. Kompetensi inti dalam posisi umum ini telah diidentifikasi dengan jelas dan tercermin dalam tugas dan kegiatan pusat penilaian. Mereka terus memodifikasi dan menyempurnakan pusat penilaian mereka dengan masukan dari konsultan luar.

Putaran Keempat

Pemeriksaan referensi memiliki sedikit atau tidak ada validitas kecuali dari orang yang dikenal di organisasi Anda atau perusahaan sebelumnya yang dapat Anda andalkan. Referensi acak, terutama jika diterima terlampir pada resume, harus diperlakukan dengan hati-hati. Agen perekrutan terkemuka menggunakan nomor telepon rumah untuk memverifikasi orang dan organisasi tersebut. Paling tidak, Anda harus menelepon dan mengajukan pertanyaan tentang basis keterampilan kandidat (Pat), seperti:

- “Dapatkah Anda memberi saya beberapa contoh di mana Pat telah menunjukkan kemampuannya untuk menyelesaikan apa yang telah dia mulai?”
- “Dapatkah Anda memberi saya beberapa contoh di mana Pat telah menunjukkan inisiatif?”
- “Apakah Anda dapat mengilustrasikan situasi di mana Pat telah menunjukkan kemampuannya untuk menangani tekanan?”
- “Apakah Pat memiliki kebutuhan khusus yang harus kita waspadai?”

Salah satu organisasi pemerintah yang penting meminta semua kandidat terpilih untuk menemukan wasit yang dikenal oleh organisasi tersebut. Jika tidak ada yang dapat ditemukan, mereka mengabaikan langkah ini. Secara alami, ini akan diperhitungkan terhadap pelamar. Mereka percaya referensi layak didapatkan hanya jika dapat diandalkan. Mereka tahu bahwa wasit yang mengetahui organisasi, bagaimana operasinya, dan nilai-nilai serta stafnya tidak mungkin memberikan referensi yang tidak dapat diandalkan jika dia ingin mempertahankan hubungannya dengan organisasi. Kesalahan umum adalah tidak memverifikasi catatan akademik. Surat kabar dipenuhi dengan kasus-kasus di mana penunjukan profil tinggi telah dibuat di mana individu tersebut telah mengklaim gelar master atau PhD, hanya untuk diketahui ketika kinerja yang buruk membuat klaim mereka dipertanyakan. Selalu periksa dengan catatan universitas di mana janji temu sangat penting bagi organisasi. Jika uang terlibat, misalnya, dalam hutang dagang atau piutang dagang, merupakan praktik yang baik untuk melakukan pemeriksaan kriminal dan kredit.

Cek Bos Sebelumnya

Drucker bersikeras bahwa Anda harus berbicara dengan atasan kandidat sebelumnya. Jelas bukan pekerjaan mereka saat ini, tetapi organisasi tempat mereka dulu bekerja. Jack Welch akan menelepon majikan sebelumnya dan bertanya, “Kami memiliki Pat Carruthers yang terpilih untuk posisi manajer umum. Saya bertanya-tanya, jika Pat melamar kembali untuk posisi yang sama di organisasi Anda, apakah Anda ingin dia kembali?” Seperti yang dikatakan Jack, dia terkejut dengan kejujurannya. Jika dia mendapat jawaban tidak, itu sudah cukup baginya untuk menghentikan perekrutan kandidat itu. Dia ingin mendengar, “Kami akan sangat senang bisa kembali; memberikan kontribusi yang signifikan saat dia (dia) bersama

kami. Seorang pensiunan CEO yang sangat dihormati merekomendasikan untuk melakukan dua pemeriksaan ini.

Libatkan Tim Keuangan dalam Proses Seleksi Akhir

Terlalu sering, seorang anggota staf baru segera ditemukan kekurangan dalam proses kunci yang dia klaim sebagai keahliannya. Ini memalukan, karena paparan singkat kepada tim selama jalan-jalan biasa dapat mengungkap kelemahan yang berpotensi serius dalam tim. basis keterampilan kandidat. Merupakan ide yang bagus untuk memiliki staf dalam tim yang terlibat sampai batas tertentu dalam pemilihan akhir dari daftar kandidat yang dipilih. Ini tidak perlu terlalu rumit. Pertemuan sambil minum kopi di sore hari dapat memberi staf kesempatan untuk secara halus menguji kandidat tentang "pengetahuan ahli" yang diklaim. Sangat berguna untuk melihat bagaimana mereka berinteraksi dengan staf. Satu tim teknologi telah mewawancarai kandidat yang mengesankan dan memilihnya. Pada wawancara putaran kedua, mereka menemukan bahwa kandidat, meskipun seorang insinyur Microsoft bersertifikat, memiliki sedikit atau tidak memiliki pengalaman praktis. Ini ditemukan oleh anggota tim ketika mereka memberinya tur peralatan IT tim.

Pemeriksaan Akhir Terhadap Persyaratan

Merupakan ide bagus untuk meringkas temuan Anda tentang kandidat terpilih pada matriks satu halaman; lihat Gambar 14.1. Meskipun mungkin tergoda untuk melakukan beberapa bentuk pembobotan, saya akan menyarankan hal ini. Anda mencoba menempatkan objektivitas dalam latihan subjektif. Cukup tinjau tabelnya. Jika dua kandidat hampir genap, maka pertimbangan lain perlu dievaluasi.

Menutup Kesepakatan

Anda telah melakukan semua kerja keras, menemukan bintang, dan menawarkan pekerjaan itu. Waktu untuk bersantai? Tidak! Libatkan CEO untuk menelepon; hanya panggilan 5 hingga 10 menit dapat membuat perbedaan besar dalam menutup kesepakatan. Ingat, bakat dicari; itu adalah pasar yang kompetitif. Beri tahu CEO bahwa 10 menit itu bisa bernilai Rp. 200.000.000, yaitu Rp. 12.000.000.000 per jam.

14.4 MEMBERIKAN INDUKSI YANG BAIK

Drucker menasihati bahwa setelah keputusan pekerjaan dibuat, pastikan orang yang ditunjuk memahami penugasan tersebut. Dia berbicara tentang proses induksi menyeluruh. Seringkali, kandidat yang baik gagal karena proses induksi yang buruk. Semua tim keuangan berprestasi tinggi mencurahkan banyak waktu dan upaya untuk proses induksi yang mahir. Proses ini merupakan komitmen tidak hanya oleh CFO dan pengawas keuangan tetapi juga oleh semua staf keuangan lainnya. Terlalu sering, proses induksi diturunkan ke item dalam agenda. Staf baru datang dan diberi perasaan bahwa dia adalah beban. Induksi harus mencakup:

- Serah terima terperinci dengan orang yang akan pergi, atau nomor telepon dan alamat email orang sebelumnya yang melakukan pekerjaan itu, jika izin telah dicari dan diberikan.
- Kopi pagi atau sore dengan beberapa manajer umum atau menengah, tergantung pada senioritas rekrutan baru.

- Waktu pertemuan yang ditentukan dengan manajer mereka (mis., Rabu pukul 15.00, Jumat pukul 15.00) untuk menyelesaikan masalah, memberikan umpan balik, merevisi program pelatihan, dan merencanakan minggu depan.
- Pertemuan dengan perwakilan dari tim sumber daya manusia, dijadwalkan tiga bulan setelah tanggal bergabung.
- Pertemuan dengan help desk dan dukungan teknologi informasi untuk mencakup intranet, sistem, email, jam operasional, akses jarak jauh, keamanan, dan sebagainya.
- Pengaturan beberapa gol mudah untuk dicetak oleh orang yang ditunjuk.
- Kunjungan ke unit bisnis operasional dan pemegang saham kunci yang relevan.

Untuk asupan lulusan akuntan, pikirkan tentang menempatkan lulusan ke dalam hutang dengan pengarah untuk memperkenalkan sistem dan proses abad kedua puluh satu. Ini akan menjadi pemaparan yang baik terhadap kekuatan teknologi dalam bisnis. Anda kemudian dapat merotasinya ke audit internal—alasan yang bagus untuk mengembalikan fungsi ini ke dalam organisasi.

Seorang CEO yang sangat sukses mengatakan kepada saya tentang situasi di mana 13 posisi manajemen menengah sedang direkrut sebagai bagian dari restrukturisasi besar-besaran. Dia memberi tahu manajer yang bertanggung jawab atas perekrutan bahwa latihan ini akan menjadi tugas terpenting yang pernah dia ikuti dan warisannya akan bertahan lama. Ada 113 wawancara dan CEO menghadiri hampir semuanya. Dari 13 tempat hanya 2 yang diisi oleh calon internal.

CEO memastikan, pada permulaan, bahwa 13 manajer bertemu setiap bulan sehingga mereka menjadi kelompok yang kuat. CEO juga melakukan one-to-one meeting dengan mereka. Proses rekrutmen dan induksi sangat sukses dengan manajer yang baru diangkat secara aktif mengubah organisasi. Dia melanjutkan dengan mengatakan; “Ingat lowongan yang bagus akan selalu lebih baik daripada rekrutmen yang buruk.”

BAB 15

AKUNTANSI LEAN

Pengantar

Gerakan lean memberikan dorongan untuk pandangan baru pada akuntansi yang disebut akuntansi lean, yang dimulai sekitar tahun 2004. Akuntansi lean menawarkan banyak wawasan mendalam kepada akuntan. Bab ini mengeksplorasi penyederhanaan bagan akun, mempertanyakan validitas pembagian biaya dan penetapan biaya berdasarkan aktivitas, menguraikan akuntansi aliran nilai, menunjukkan bahaya menyerap biaya overhead dan tenaga kerja ke dalam penutupan WIP dan barang jadi, dan meninjau kembali penetapan biaya produk.

Pergerakan lean memberi dorongan untuk pandangan baru pada akuntansi yang disebut akuntansi lean, yang dimulai sekitar tahun 2004. Akuntansi lean menawarkan banyak wawasan mendalam kepada akuntan dan akan meningkatkan cara kami melaporkan biaya. Akuntansi ramping telah berkembang sedemikian rupa sehingga sekarang ada pertemuan tahunan akuntansi ramping. Para penulis kunci di ruang ini meliputi:

- Harapan Jeremy
- Brian Maskell dan Bruce Baggaley
- Orest Fiume dan Jean Cunningham
- Frances Kennedy

15.1 MERAMPINGKAN BAGAN AKUN

Bagan akun adalah tempat dimulainya banyak masalah. Paket GL yang rumit telah membuat kesalahan penilaian yang serius sehubungan dengan kebutuhan banyak sekali akun. Pengontrol keuangan dan CFO perlu waspada terhadap masalah bagan akun yang besar.

Batasi P & L hingga Kurang dari 60 Kode Akun

Tunjukkan kepada saya sebuah perusahaan dengan kurang dari 60 kode akun untuk laporan laba rugi (P & L) dan saya akan menunjukkan kepada Anda seorang CFO atau pengawas keuangan yang telah melihat cahaya. Namun, saya telah melihat banyak bagan akun dengan lebih dari 300 kode akun pengeluaran di buku besar (G/L), dengan hingga 30 akun untuk perbaikan dan pemeliharaan. Mengapa akuntan yang paling tidak berpengalaman menjadi sukarelawan untuk mengatur ulang bagan akun? Saya pikir saya tahu jawabannya! Semua burung hantu yang bijak berlidung. Akal sehat keluar jendela. Mata CFO berkaca-kaca pada pertemuan kemajuan bagan akun, tujuan untuk mengurangi kode akun hingga lebih dari 40 persen hilang, dan perlahan tapi pasti, bagan akun mengambil kehidupannya sendiri.

Bagan akun yang dibangun dengan buruk menyebabkan banyak masalah:

- Ini mendorong pelaporan terperinci, dengan pemegang anggaran mendapatkan P & L 60 hingga 70 baris.
- Penganggaran berada di tingkat kode akun, bukan di tingkat kategori.
- Kode yang berlebihan meningkatkan jumlah kesalahan pengkodean dan waktu yang terbuang.
- Tim keuangan terikat dengan detail.

- Ini adalah mimpi buruk akuntansi proyek.
- Anak perusahaan perlahan mati lemas di bawah beban proses dan prosedur perusahaan induk mereka.

Berikut adalah beberapa aturan untuk menghentikan hal ini terjadi:

- Alokasikan kode akun pengeluaran jika pengeluaran tahunan yang relevan mewakili 1 persen atau lebih dari total pengeluaran tahunan. Ini akan membatasi item pengeluaran Anda hingga kurang dari 50 kode akun.
- Alokasikan kode akun pendapatan ketika aliran pendapatan tahunan mewakili 3 persen atau lebih dari total pendapatan tahunan. Ini akan membatasi kode akun pendapatan Anda menjadi kurang dari 20.
- Ketika Anda ditanya tentang biaya yang tidak jelas, tanyakan keputusan apa yang akan diambil berdasarkan informasi yang diminta, atau beri tahu penanya bahwa jawabannya adalah "42."
- Jika informasi yang diminta memiliki tujuan, mintalah seorang akuntan manajemen yang ahli untuk menyelidiki berapa banyak yang telah dibelanjakan dalam 5 atau 10 minggu terakhir dan kemudian buat tahunan jumlahnya.

Akuntansi Proyek

Salah satu alasan umum untuk mimpi buruk bagan akun adalah menyiapkan banyak sekali proyek dan kemudian menduplikasi kode akun di dalamnya. Mimpi buruk seperti itu berakhir dengan 30 hingga 50 halaman kode. Aturan 80/20 Pareto perlu diterapkan pada akuntansi proyek. Cari tahu pada tingkat apa Anda perlu mengelola proyek (misalnya, semua proyek yang pengeluarannya lebih dari Rp. 500 Juta atau Rp. 5 Miliar). Proyek kecil harus dilaporkan bersama di bawah nama manajer proyek: "proyek lain." Ini akan memungkinkan manajer proyek untuk menggunakan dana massal sesuai keinginan mereka.

Bagan Akun Anak Perusahaan

Dengan alat konsolidasi abad kedua puluh satu, semua anak perusahaan dapat memiliki bagan akun yang relevan bagi mereka. Yang harus dilakukan oleh akuntan perusahaan induk hanyalah memetakan bagan akun dalam alat konsolidasi, yang merupakan latihan satu kali yang sederhana. Semua kode baru yang ditetapkan oleh anak perusahaan harus dikomunikasikan terlebih dahulu kepada perusahaan induk untuk menghindari masalah konsolidasi pada jam kesebelas.

15.2 HINDARI PEMBERIAN BIAYA BULANAN

Secara tradisional, kami telah menghabiskan banyak waktu untuk membagi biaya kantor pusat ke unit bisnis untuk memastikan mereka mendapatkan keuntungan bersih. Namun, hanya sedikit yang bertanya kepada pemegang anggaran dan manajer unit bisnis apakah mereka melihat biaya kantor pusat yang dibagi ini. Saya tidak pernah menemukan manajer unit bisnis yang menunjukkan banyak minat selain mengeluh tentang biaya teknologi informasi (TI), akuntansi, dan biaya pembagian lainnya. Faktanya, pembagian biaya ini, selain memperlambat pelaporan, sering membuat manajer unit mengeluh tentang biaya strategis, yang tidak dapat ditinjau selama beberapa tahun karena perjanjian yang terkunci (misalnya, sistem akuntansi). Jam yang dihabiskan untuk memproses tingkat demi tingkat pembagian untuk sampai pada penetapan biaya penuh yang sewenang-wenang tidak menciptakan

informasi manajemen yang mengarah pada pengambilan keputusan. Akuntan perusahaan dapat mencapai perkiraan biaya penuh melalui rute yang lebih sederhana. Beberapa praktik yang lebih baik adalah:

- Pertahankan biaya kantor pusat pada tempatnya, karena pemegang anggaran melihatnya sebagai hal yang tidak dapat dikendalikan dalam hal apa pun.
- Gunakan penetapan biaya produk sebagai latihan berkala untuk memahami situasi penetapan biaya penuh, setelah Anda memahami akuntansi aliran nilai.
- Menganalisis biaya kantor pusat menurut aktivitas, bukan kode akun, misalnya, di mana biaya TI kantor pusat dihabiskan—menyampaikan proyek baru, memperbaiki kesalahan, menyediakan pelatihan satu lawan satu, penyediaan peralatan, dan sebagainya. Bandingkan ini dari waktu ke waktu dan dengan tolok ukur pihak ketiga.
- Tetapkan target di masa mendatang di mana Anda memperkirakan akan melihat biaya kantor pusat, dan tunjukkan ini sebagai garis dasar dalam grafik tren historis Anda. Ini dapat dinyatakan sebagai rasio penjualan yang dapat diterima. Biasanya, Anda akan meneliti operator berbiaya terendah sebagai tolok ukur (mis., Pada 20 , kami ingin biaya keuangan berada di antara persen dan persen pendapatan). Ini menetapkan arah umum untuk tim kantor pusat dan membantu mengekang pembangunan kerajaan.

Jika Anda membebaskan biaya kantor pusat ke operasi dan menciptakan lingkungan yang tepat, lanjutkan dengan prosesnya. Ada sejumlah studi kasus di mana biaya kantor pusat yang dibebani tampaknya bekerja dengan baik. Namun, mereka adalah pengecualian daripada aturannya.

Akuntansi Aliran Nilai

Definisi yang baik dari aliran nilai adalah urutan langkah-langkah, baik penambahan nilai maupun bukan penambahan nilai, yang diperlukan untuk menyelesaikan produk, dokumen, atau layanan dari awal hingga akhir. Seperti yang ditunjukkan oleh Brian Maskell dan Frances Kennedy⁵, “Untuk perusahaan yang telah memilih perjalanan lean, metode akuntansi, kontrol, dan pengukuran mereka harus berubah secara substansial.” Fakultas Keuangan dan Manajemen dari Institute of Chartered Accountants di Inggris dan Wales adalah sumber artikel mutakhir yang sangat baik, dan ini adalah tempat pertama saya membaca tentang akuntansi aliran nilai. Fakultas menerima keanggotaan dari badan akuntansi lain, dan saya yakin Anda akan menganggapnya sebagai pembelanjaan terbaik Rp. 1.300.000 per tahun yang pernah Anda investasikan.

Akuntansi aliran nilai melihat secara berbeda apa itu biaya variabel dan akuntansi divisi. Perbedaannya meliputi:

- Tenaga kerja yang ada tidak diperlakukan sebagai variabel kecuali Anda perlu mempekerjakan staf tambahan.
- Aliran nilai bersifat lintas fungsi, termasuk semua orang dan sumber daya yang terlibat dalam aliran nilai.
- Aliran nilai adalah kumpulan produk yang berbagi proses yang sama.
- Biaya standar dan variasi harga dan volume, tulang punggung pekerjaan Charles Horngren, ditinggalkan.
- Sangat sedikit alokasi yang digunakan selain alokasi biaya hunian.

- Tidak ada variasi produksi yang dihitung karena kami memproduksi berdasarkan pesanan pelanggan, bukan berdasarkan anggaran.
- Biaya suatu produk tidak terkait dengan jumlah tenaga kerja atau waktu mesin yang dikeluarkan; itu didasarkan pada laju aliran melalui aliran nilai. Dampak ini ditunjukkan di bagian selanjutnya.

Ada perubahan nyata dalam cara kami melaporkan kinerja kepada manajemen saat menggunakan akuntansi lean. Alih-alih menunjukkan kinerja dengan cara konvensional, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 15.1, kami sekarang melihat aliran nilai (lihat Gambar 15.2). Aliran nilai ini dapat berupa satu produk, atau sekelompok produk yang melalui proses serupa. Dalam Gambar 15.2 kita melihat sebuah perusahaan yang hanya membuat dua produk, yang dalam hal ini sangat berbeda.

Traditional Income Statement	
	\$'000
Sales	100,000
Cost of goods sold	-70,000
Gross profit	30,000
Operating expenses	-28,000
Net operating income	2,000

Gambar 15.1 Pelaporan tradisional untuk pabrik

	Value Stream Income Statement			
	\$'M			
	Car	Truck	Sustaining	Total Plant
Sales	60.0	40.0		100.0
Material costs of goods sold	(20.0)	(15.0)		(35.0)
Employee costs	(9.0)	(8.0)	(5.0)	(22.0)
Machine costs	(10.0)	(5.0)		(15.0)
Occupancy costs	(6.0)	(4.0)	(5.0)	(15.0)
Other costs	(1.0)	(1.0)		(2.0)
Value stream costs	(46.0)	(33.0)	(10.0)	(89.0)
Value stream profit	14.0	7.0	(10.0)	11.0
Inventory reduction (labor and overhead from prior periods)				0.0
Inventory increase (labor and overhead carried forward)				3.0
Plant profit				14.0
Corporate allocation				(12.0)
Net operating income				2.0

Gambar 15.2 Pelaporan menggunakan aliran nilai

Perbedaan utama antara cara konvensional dan akuntansi aliran nilai meliputi:

Penghapusan kolom anggaran dan varians, karena pabrik memproduksi sesuai pesanan pelanggan, bukan sesuai anggaran. Pelaporan terhadap biaya standar dan varians harga dan volume juga ditinggalkan.

Aliran nilai bersifat lintas fungsi, termasuk semua orang dan sumber daya yang terlibat dalam aliran nilai. Misalnya, staf hutang dan piutang akan dialokasikan ke aliran nilai, karena pekerjaan mereka sangat penting untuk pembelian persediaan dan akhirnya penjualan produk jadi. Aliran nilai adalah kumpulan produk yang berbagi proses yang sama.

Biaya tenaga kerja dan mesin dibebankan langsung ke aliran nilai dengan menggunakan beberapa penggerak biaya sederhana, tetapi alokasi semacam itu dijaga seminimal mungkin, tentunya tidak menggunakan model perhitungan biaya berbasis aktivitas. Tenaga kerja yang ada tidak diperlakukan sebagai variabel kecuali Anda perlu mempekerjakan staf tambahan.

Biaya berkelanjutan adalah biaya yang diperlukan yang mendukung seluruh fasilitas, tetapi tidak dapat secara langsung dikaitkan dengan aliran nilai tertentu, dan ditampilkan dalam kolom terpisah. Mempertahankan biaya termasuk manajemen dan dukungan, biaya fasilitas, teknologi informasi, dan biaya manajemen sumber daya manusia yang tidak terkait langsung dengan aliran nilai.

Overhead perusahaan ditampilkan di sini sebagai alokasi perusahaan. Ini akan terdiri dari biaya yang tidak memiliki hubungan langsung dengan aliran nilai. Gaji dan biaya terkait dari staf hutang dan piutang sekarang diperlakukan sebagai biaya langsung karena Anda tidak dapat menghasilkan apa pun tanpa membeli persediaan dan menjual produk jadi.

Pergerakan persediaan dilaporkan secara terpisah sebagai penyesuaian di bawah garis dan dilaporkan untuk keseluruhan entitas, bukan aliran nilai yang terpisah. Hal ini memungkinkan manajer aliran nilai untuk menilai aliran nilai masing-masing tanpa kerumitan perubahan inventaris yang memengaruhi keuntungan aliran nilai. Jika perusahaan berhasil mengadopsi metode persediaan just-in-time, masalah tersebut sebagian besar akan hilang. Akibatnya, motivasi untuk memanipulasi nilai persediaan juga hilang.

Biaya hunian sebenarnya dibebankan ke aliran nilai sesuai dengan jumlah ruang yang digunakan. Barang-barang seperti utilitas dan pajak properti disertakan di sini. Penetapan biaya ini memberikan motivasi bagi tim aliran nilai untuk mengurangi biaya hunian. Namun, tidak ada upaya untuk menyerap semua biaya hunian yang diperlukan. Ruang yang tidak digunakan oleh aliran nilai dibebankan pada biaya penopang. Akibatnya, biaya hunian ditangani dengan cara yang mirip dengan akuntansi tradisional, tetapi dibebankan ke aliran nilai alih-alih objek biaya lain seperti produk atau divisi.

Mengapa Profitabilitas Turun Saat Anda Merangkul Lean Manufacturing

Ketika produsen pindah ke produksi berdasarkan pesanan dan bukan ke stok, akun tersebut terkena biaya ganda dari biaya overhead dan tenaga kerja langsung. Karena kami sekarang memproduksi barang untuk pesanan yang dikonfirmasi atau penjualan yang diproyeksikan di bulan tersebut, tingkat produksi turun dengan cepat sehingga tingkat stok yang ada habis terlebih dahulu. Dalam bulan-bulan transisi ini, semua biaya overhead dan tenaga kerja periode saat ini dibebankan ke P/L, bersama dengan sebagian dari tenaga kerja dan biaya overhead periode sebelumnya, diserap dalam stok yang ada, yang sekarang telah kami jual. Bayangkan dua tanaman identik. Yang satu tidak ramping dan sebenarnya

meningkatkan tingkat inventaris pada akhir bulan dan yang lainnya, pengguna lean, telah mengurangi produksi, menjual kelebihan inventaris, dan mengurangi waktu lembur. Perbandingan membutuhkan mata yang cermat. Dilihat dari sudut pandang akuntansi tradisional, operasi ramping mengecewakan. Laba turun dari Rp. 3,9 Miliar menjadi \$2.8 Miliar dan laba atas penjualan adalah 8 persen, turun dari 11 persen, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 15.3.

	<u>Plant 1</u>	<u>Plant 2 (Lean)</u>
	\$'000	
Sales	3,940	3,940
Opening Stock	2,000	2,000
Material Costs	1,850	1,450
Employee Costs	550	500
Equipment-Related Costs	160	160
Less Closing Stock	(2,140)	(1,580)
Cost of Sales	<u>2,420</u>	<u>2,530</u>
Gross Profit	1,520	1,410
Occupancy Costs	240	240
Sustaining Costs	210	210
Corporate Allocation	480	480
Other Costs	180	180
Operating Costs	<u>1,110</u>	<u>1,110</u>
Net Operating Income	<u>410</u>	<u>300</u>
Return on Sales	10%	8%

Gambar 15.3 Melaporkan perbandingan dengan cara tradisional

Namun kenyataannya, tanaman ramping itu memiliki:

- Melatih semua karyawan pabrik dalam konsep lean dan telah menempatkan mereka dalam tim kecil untuk melakukan perbaikan pada penyiapan, penempatan, dan pemeliharaan peralatan
- Mengurangi waktu lembur, menghemat Rp. 500 Juta bulan ini
- Mengurangi ukuran batch, menghasilkan tingkat barang jadi yang lebih rendah dan waktu tunggu yang lebih cepat
- Menghasilkan arus kas ekstra dengan menghilangkan sejumlah besar WIP dan barang jadi serta mengurangi pembayaran lembur

Jadi kita perlu menunjukkan operasi lean dengan cara yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 15.4. Kami sekarang fokus pada profitabilitas aliran nilai. Kami membagi pergerakan persediaan antara bahan yang merupakan biaya langsung dan komponen overhead.

Sekarang pabrik ramping menunjukkan keuntungan Rp. 500 Juta dan penurunan operasi dipandang sebagai biaya satu kali tenaga kerja langsung dan overhead dari periode sebelumnya yang dibebankan ke P/L. Untuk perusahaan yang dikutip, Anda dapat menghitung penyesuaian terhadap prinsip akuntansi yang berlaku umum, tetapi saya tidak akan

memesannya. Biarkan itu sebagai penyesuaian dalam jadwal “overs and unders” yang dipertahankan pada akhir tahun. Saat malam mengikuti siang, itu akan diimbangi dengan beberapa penyesuaian lainnya.

	<u>Plant 1</u>		<u>Plant 2</u> <u>(Lean)</u>	
	\$'000			
Sales	3,940	100%	3,940	100%
Material Costs in Month	1,850		1,450	
Net Movement in Materials	(100)		300	
Employee Costs	550		500	
Equipment Related Costs	160		160	
Occupancy Costs	240		240	
Other Costs	180		180	
Value Stream Costs	<u>2,880</u>		<u>2,830</u>	
Value Stream Profit	1,060	27%	1,110	28%
Sustaining Costs	(210)		(210)	
Inventory Reduction (labor and overhead from prior periods)	0		(120)	
Inventory Increase (labor and overhead carried forward)	40		0	
Plant Profit	<u>890</u>		<u>780</u>	
Corporate Overhead Allocation	(480)		(480)	
Net Operating Income	<u>410</u>		<u>300</u>	
Return on Sales	10%		8%	

Gambar 15.4 Pelaporan perbandingan menggunakan akuntansi aliran nilai

Penetapan Biaya Produk berdasarkan Tingkat Aliran

Penetapan biaya suatu produk tidak terkait dengan jumlah tenaga kerja atau waktu mesin yang dikeluarkan; itu didasarkan pada laju aliran melalui aliran nilai. Dalam Gambar 15.5, ketiga produk tersebut merupakan bagian dari aliran nilai. Total biaya produksi adalah Rp. 30 Juta per jam untuk proses tersebut. Dalam pandangan tradisional, manajemen akan menetapkan biaya produk A sebagai yang termurah karena lebih sedikit waktu proses yang diserap. Manajemen dalam usahanya untuk memaksimalkan penggunaan pabrik akan menghasilkan lebih banyak produk A dalam proses 1 daripada yang mungkin dapat diproses dalam proses 2 sehingga menyebabkan penimbunan WIP setelah proses 1. Lean melihat berbagai hal secara berbeda. Seperti yang disebutkan, kami hanya ingin memproduksi pada tingkat yang dapat berkelanjutan. Seseorang hanya dapat memproduksi 8 unit produk A per jam untuk menghindari penumpukan stok, sedangkan Produk B dapat diproduksi dengan kecepatan 10 unit per jam. Berdasarkan biaya produksi Rp. 30 Juta, kita sekarang membebaskan biaya produk B sebesar Rp. 3 Juta per unit dan produk A sebesar Rp. 3,75 Juta. Ini adalah perubahan radikal dari akuntansi tradisional di mana produk A akan memiliki biaya lebih rendah karena lebih sedikit waktu pemrosesan yang terlibat.

Product	Process 1		Process 2		Rate of flow
	Minutes to produce	Maximum production	Minutes to produce	Maximum production	
A	4	15	7	8.6	8
B	6	10	6	10	10

Gambar 15.5 Contoh perhitungan laju aliran

Pemikiran baru ini berdampak besar pada desain sistem penetapan biaya. Mengapa kita memerlukan sistem pembagian yang kompleks seperti penetapan biaya berdasarkan aktivitas ketika kita dapat, seperti yang ditunjukkan oleh Jeremy Hope, cukup membagi jumlah yang diproduksi dalam satu jam, hari, atau minggu ke dalam biaya produksi arus nilai? Lean mengakui bahwa penetapan biaya produk paling baik adalah perkiraan dan paling buruk angka rawan kesalahan yang memakan waktu untuk sampai. Sebaliknya, kami fokus pada aliran nilai (sekelompok produk) profitabilitas secara keseluruhan dari pengadaan, produksi, pengiriman, dan piutang. Kami hanya mengaitkan biaya dengan produk yang menambah nilai bagi pelanggan. Dengan demikian kami akan memasukkan pengembangan produk baru, tetapi mengecualikan semua biaya yang dianggap sebagai biaya berkelanjutan seperti biaya dukungan kantor pusat. Margin kotor atau laba kotor teman lama kita tidak lagi digunakan, karena selalu dirusak dengan biaya yang tidak benar-benar variabel dan diuntungkan dari produksi barang menjadi persediaan karena biaya overhead telah dikapitalisasi dan dengan demikian dipindahkan ke periode berikutnya ketika itu saham dijual.

Harga Penawaran Satu Kali

Akuntansi ramping juga membantu kita melihat transaksi satu kali, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 15.6. Itu membuat Anda menunjukkan pesan yang jelas bahwa biaya tetap adalah tetap dan karenanya tidak berubah. Kami sekarang hanya memikirkan kemungkinan dampak pada penjualan di masa mendatang dari melakukan kesepakatan diskon satu kali. Hanya biaya variabel yang benar-benar variabel, seperti tenaga kerja tambahan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penugasan ekstra tidak akan melibatkan staf tambahan tetapi memanfaatkan kapasitas cadangan. Keputusan yang kami buat semata-mata didasarkan pada fakta bahwa selama penjualan satu kali tidak akan mengurangi profitabilitas penjualan tradisional dari pelanggan yang sudah ada, di masa mendatang, kami harus melakukan penjualan satu kali.

15.3 BIAYA BERBASIS AKTIVITAS RUSAK

Banyak dari kita telah menatap dengan sedih ke kejauhan, memikirkan betapa menakjubkannya memiliki biaya untuk memproduksi suatu produk setiap saat sepanjang hari. Penetapan biaya berbasis aktivitas menggoda profesi akuntansi, sangat mirip dengan sirene dalam mitologi Yunani. Sejak awal, tulisan itu ada di dinding. Konsultan lebih mahal, mereka berbicara dalam bahasa yang hampir tidak kami mengerti, dan mereka menghilang ke dalam perut organisasi selama berbulan-bulan. Kami tahu mereka ada di suatu tempat, karena Porsche mereka diparkir di tempat parkir pengunjung. Dalam perusahaan lean, biaya produk dapat diperoleh dengan membagi biaya aliran nilai dengan unit produksi. Ya, ini angka primitif,

tapi tentu saja cukup bagus. Inventaris penutupan perusahaan yang kurus bisa jadi produksi hanya beberapa hari dengan beberapa penyimpanan jangka panjang dalam stok strategis untuk bahan-bahan yang bersumber dari luar negeri. Jadi mengapa memiliki sistem ABC? Mengingat bahwa kami tidak mengharapkan banyak pergerakan dalam penutupan inventaris, kami sekarang dapat membebaskan periode saat ini dengan semua biaya overhead yang terjadi. Kita dapat mengambil pandangan bahwa biaya overhead adalah biaya yang berkelanjutan dan diserap sepenuhnya pada periode saat ini.

	<u>Repeat Sales</u>	<u>One-off Sales</u>	<u>Total Firm</u>
	\$'000		
Sales	550	92	642
Variable Costs			
Commission	(40)	(13)	(53)
Bonus	(45)	(15)	(60)
Travel	(80)	(27)	(107)
Advertising	(35)	(12)	(47)
	<u>(200)</u>	<u>(67)</u>	<u>(267)</u>
Value Stream Profit	350	25	375
Fixed Costs			
Employee Salaries	(150)	No charge	(150)
Office Cost	(60)	No charge	(60)
Marketing Cost	(30)	No charge	(30)
Owner Cost	(25)	No charge	(25)
	<u>(265)</u>	<u>0</u>	<u>(265)</u>
Operating Profit	<u><u>85</u></u>	<u><u>25</u></u>	<u><u>110</u></u>

Gambar 15.6 Kesepakatan satu kali didekati dari cara yang ramping

BAGIAN LIMA

BAGAIMANA TIM KEUANGAN DAPAT MEMBANTU ORGANISASINYA MEMPERSIAPKAN MASA DEPAN

BAB 16

MENERAPKAN PERAMALAN DAN PERENCANAAN BERGULIR TRIWULANAN

Pengantar

Dengan banyaknya organisasi yang mempertanyakan validitas dan kegunaan perencanaan tahunan, pencarian alternatif sedang dilakukan. Peramalan dan perencanaan bergulir triwulanan tampaknya menyelesaikan semua masalah utama. Bab ini mengeksplorasi batu fondasi dan langkah-langkah implementasi utama yang diperlukan agar proses peramalan dan perencanaan bergulir dapat berjalan.

Seperti disebutkan dalam Bab 9, proses perencanaan tahunan memakan waktu terlalu lama, mengarah pada perilaku disfungsional, membangun silo, dan merupakan penghalang utama menuju kesuksesan. Organisasi di seluruh dunia mempertanyakan nilai dari proses penganggaran tahunan tradisional. Bab ini adalah ringkasan dari konten dalam buku putih saya “Bagaimana Menerapkan Peramalan Bergulir Kuartalan dan Perencanaan Bergulir Kuartalan—Dan Melakukannya dengan Benar Pertama Kali”.

16.1 MENJUAL DAN MEMIMPIN PERUBAHAN

Penting untuk menjelaskan kepada manajemen mengapa mereka perlu pindah ke rezim peramalan dan perencanaan triwulanan. Seperti disebutkan dalam Bab 2, Memimpin dan Menjual Perubahan, penting untuk memulai proses dengan membuat manajemen melihat bahwa masa depan default bukanlah yang mereka inginkan. Kita perlu menjual kembalian dengan menggunakan pendorong emosional daripada menjual dengan logika, seperti yang telah dibahas. Di Bab 9, saya telah menjabarkan pendorong emosional tentang mengapa perencanaan tahunan perlu diubah. Poin-poin berikut adalah beberapa pendorong emosional tambahan yang dapat Anda gunakan untuk menjual kebutuhan untuk pindah ke peramalan triwulanan dan proses perencanaan ke SMT:

Peramalan dan perencanaan bergulir sekarang dianggap sebagai praktik terbaik. Praktik yang lebih baik adalah menerapkan peramalan dan perencanaan bergulir triwulanan (misalnya, 70 persen organisasi dengan kinerja terbaik melakukan peramalan bergulir).

Alokasi sumber daya yang lebih baik. Mengalokasikan anggaran setiap triwulan berarti bahwa pendanaan dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi. Tim keuangan dan pemegang anggaran adalah staf ahli yang dapat melakukan kegiatan yang lebih bermakna.

Target bulanan yang tepat. Menetapkan target bulanan (anggaran) seperempat ke depan akan membuatnya lebih bermakna dan meningkatkan nilai komentar varians.

Pembelian yang lebih baik dari pemegang anggaran. Proses peramalan dan perencanaan bergulir triwulanan yang adaptif akan memiliki lebih banyak dukungan, menciptakan lebih sedikit argumen, dan sangat membantu melihat masa depan dengan lebih jelas.

16.2 PERENCANAAN TAHUNAN ADALAH KEGIATAN YANG DIPERTANYAKAN

Jeremy Hope adalah pemimpin pemikiran terkemuka di dunia tentang masalah akuntansi perusahaan. Sedihnya, dia meninggal pada tahun 2011. Hope memiliki kemampuan luar biasa untuk memiliki visi, setidaknya lima tahun ke depan, tentang seperti apa seharusnya praktik akuntansi perusahaan yang lebih baik. Harapan telah menyatakan bahwa proses anggaran tidak hanya memakan waktu, latihan mahal menghasilkan sedikit nilai, tetapi juga, dan yang lebih penting, merupakan faktor pembatas utama tentang bagaimana kinerja organisasi Anda. Dia memiliki banyak contoh tentang bagaimana perusahaan, mengikuti filosofi yang telah dia jelaskan, telah membebaskan diri dan mencapai kesuksesan jauh melampaui harapan mereka. Berikut adalah tiga kutipan yang menantang konsep penganggaran.

Selama anggaran mendominasi perencanaan bisnis, tenaga kerja yang memiliki motivasi diri adalah fantasi, bagaimanapun banyak teknik mutakhir yang dianut perusahaan. Perusahaan modern menolak sentralisasi, perencanaan yang tidak fleksibel, serta perintah dan kontrol. Jadi mengapa mereka berpegang teguh pada proses yang memperkuat hal-hal itu?

Perusahaan yang sama yang bersumpah untuk merespons dengan cepat pergeseran pasar berpegang teguh pada penganggaran — sebuah proses yang memperlambat respons terhadap perkembangan pasar hingga semuanya terlambat.

—JereMy Hope dan Robin Fraser, *Beyond Budgeting*

Hope dan Fraser dalam *Beyond Budgeting* menunjukkan bahwa proses penganggaran tahunan pasti akan gagal. Jika Anda menetapkan target tahunan selama proses perencanaan, biasanya 15 bulan atau lebih sebelum bulan terakhir tahun itu, Anda tidak akan pernah tahu apakah itu sesuai, mengingat kondisi tertentu pada tahun itu tidak akan pernah bisa ditebak dengan benar.

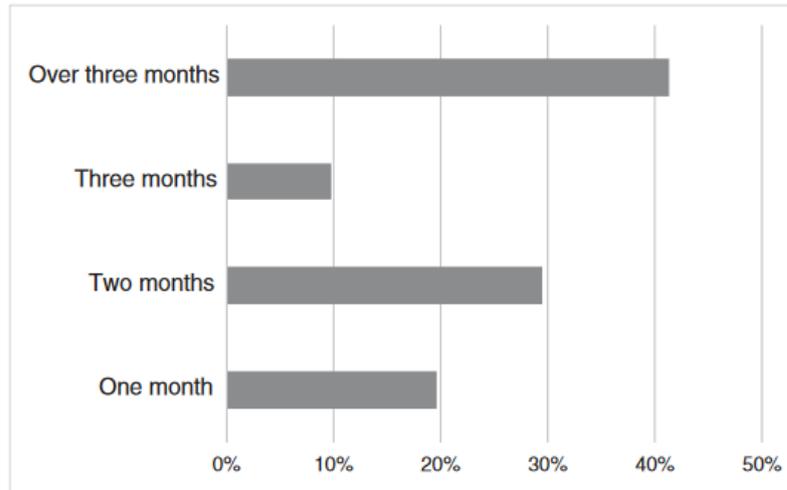
Platform Pembakaran

Masalah utama yang terkait dengan perencanaan tahunan meliputi:

- Rezim pendanaan tahunan di mana pemegang anggaran didorong untuk membangun silo disfungsi dan hambatan untuk sukses
- Anggaran bulanan yang ditetapkan dalam rencana tahunan tidak ada kaitannya dengan kenyataan
- Membutuhkan waktu terlalu lama—seringkali periode tiga bulan di mana manajemen tidak terlalu produktif
- Menggunakan rencana tahunan sebagai bagian dari sistem bonus
- Terlalu banyak biaya—biaya perencanaan tahunan dalam waktu saja mencapai jutaan setiap tahun untuk organisasi yang lebih besar

- Seringkali perlu diperbarui sepanjang tahun untuk mencerminkan lingkungan kerja yang dinamis dan cepat berubah (lihat Gambar 16.1)
- Merupakan proses “anti-lean”.

Dalam jajak pendapat selama siaran web ke akuntan perusahaan, saya bertanya kepada peserta, “Berapa lama waktu perencanaan Anda setiap tahun? Sekitar 80 persen berinvestasi dua bulan atau lebih dan 50 persen mengambil tiga bulan atau lebih. Dalam Bab 9, perkiraan biaya untuk perencanaan tahunan dalam organisasi 500 FTE dinyatakan antara Rp. 12 miliar dan Rp. 17 Miliar per tahun.



Gambar 16.1 Speed of Annual Planning Waymark Webcast Polls Australia and NZ 2015, Popn: 95 entitas

Satu-satunya hal yang pasti tentang target tahunan adalah bahwa hal itu akan salah; itu akan menjadi terlalu lunak atau terlalu keras untuk kondisi pengoperasian. Jawabannya adalah membuang anggaran tahunan dan proses terkaitnya, karena organisasi yang cerdas tidak lagi melakukan proses perencanaan tahunan. Pada tahun 2020, sangat sedikit organisasi progresif yang akan melakukan perencanaan tahunan seperti yang kita kenal sekarang. Untuk mengetahui organisasi terbaru yang tidak melakukan perencanaan tahunan, kunjungi Beyond Budgeting Roundtable (www.bbrt.org) yang didirikan oleh Jeremy Hope. Anda dapat mengakses banyak informasi berharga termasuk studi kasus Svenska Handelsbanken.

Di Luar Penganggaran Di Selandia Baru: Perusahaan Kontrak Jalan Utama

Saya sedang mempresentasikan Beyond Budgeting dan indikator kinerja utama (KPI) di Selandia Baru dan memperkenalkan diri kepada direktur pelaksana sebuah perusahaan kontraktor jalan besar. Dia dengan sopan memberi tahu saya bahwa dia terutama tertarik untuk mendengar bagian KPI dari presentasi saya, karena sesi di luar penganggaran kurang menarik, karena mereka sudah melakukannya. Padahal, kelompok tersebut tidak pernah memiliki proses perencanaan tahunan. Dia mengatakan, jika kelompok bisa memprediksi kapan akan cerah dan kapan akan hujan, perencanaan tahunan akan berguna.

Bisnis meliputi beton, transportasi (lokal dan pedesaan), distribusi bahan bakar, dan jalan. Grup ini memiliki sekitar 1.000 anggota staf dan pertumbuhan keuntungan yang konsisten, membuat iri banyak organisasi besar.

Jalur pertumbuhannya adalah tumbuh dari awal atau membeli perusahaan keluarga yang sudah ada. Seperti yang dikatakan CEO, "Ekspansi seringkali didorong oleh peluang". Ini memiliki 23 perusahaan serta sejumlah usaha patungan. Bisnis memiliki tabel kinerja yang berbeda tergantung pada ukuran operasinya, sehingga perusahaan dapat membandingkan satu sama lain. Setiap tabel menunjukkan peringkat operasi dalam tabel tersebut dengan mengacu pada beberapa rasio utama. Rasio yang mereka pantau meliputi:

Pengembalian per km—pendapatan dan biaya per km

Margin per liter

Ongkos kirim per liter

Biaya beton per meter kubik

Meter kubik dikirim dengan jam bayar

Laporan bulanan singkat dan berdasarkan kategori biaya utama (bukan pada level kode akun detail). Mereka tidak membuang waktu untuk menunjukkan hasil konsolidasi setiap bulan; ini dilakukan pada akhir tahun saja. Ada banyak pendelegasian ke kantor lain, yang mengelola tingkat staf dalam batasan yang diberikan, menetapkan gaji staf, dan memilih pemasok mana yang akan digunakan (asalkan tidak ada kontrak nasional).

16.3 MITOS SEKITAR PERENCANAAN TAHUNAN

Ada banyak alasan mengapa perencanaan tahunan Anda di organisasi Anda tidak berfungsi. Salah satu faktor utamanya adalah kurangnya pemahaman tentang mitos seputar perencanaan tahunan. Sama seperti enam abad yang lalu, kita buta terhadap realitas yang ada untuk dilihat dengan pengamatan lebih dekat. Kami selama berabad-abad secara membabi buta menerapkan pemikiran lama tentang cara kami mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja.

Mitos 1: Perlu Menetapkan Target Tahunan

Adalah mitos bahwa kita tahu seperti apa kinerja yang baik sebelum tahun dimulai. Jadi, adalah mitos bahwa kita dapat menetapkan target tahunan yang relevan. Pada kenyataannya, seperti yang dikatakan oleh mantan CEO General Electric, Jack Welch, "Hal itu mengarah pada inisiatif yang menghambat, menghambat proses berpikir kreatif dan mempromosikan hal biasa-biasa saja daripada lompatan besar dalam kinerja." Semua bentuk target tahunan pasti akan gagal. Terlalu sering, manajer menghabiskan waktu berbulan-bulan berdebat tentang target yang realistis, padahal satu-satunya hal yang pasti adalah bahwa target itu salah. Ini akan menjadi terlalu lunak atau terlalu keras.

Jeremy Hope, dan rekan penulisnya, Robin Fraser, adalah penulis pertama yang dengan jelas mengartikulasikan bahwa kontrak kinerja tahunan pasti akan gagal. Terlalu sering, organisasi akhirnya membayar insentif kepada manajemen ketika, pada kenyataannya, mereka telah kehilangan pangsa pasar. Dengan kata lain, peningkatan penjualan tidak mengikuti tingkat pertumbuhan di pasar. Seperti yang ditunjukkan oleh Hope dan Fraser, tidak menetapkan target tahunan sebelumnya tidak menjadi masalah selama anggota staf diberi pembaruan rutin tentang kemajuan mereka terhadap rekan mereka dan pasar lainnya. Harapan berpendapat bahwa jika Anda tidak tahu seberapa keras Anda harus bekerja untuk

mendapatkan bonus yang maksimal, Anda akan bekerja sekeras mungkin. Layaknya pelompat tinggi di olimpiade, untuk menang harus melompat setinggi-tingginya. Memiliki ketinggian yang telah ditentukan sebelumnya dalam pikiran mereka hanya akan membatasi kinerja mereka.

Mitos 2: Kita Bisa Menetapkan Target Bulanan dari Paket Tahunan

Sebagai akuntan, kami menyukai hal-hal yang seimbang dan pekerjaan kami rapi dan rapi. Dengan demikian, tampaknya masuk akal untuk memecah rencana tahunan menjadi 12 jeda bulanan sebelum tahun dimulai. Kami bisa lebih fleksibel. Sebaliknya, kami membuat tolok ukur pelaporan yang merusak nilai kami bagi organisasi. Setiap bulan kami membuat manajemen, di seluruh organisasi, menulis analisis varians yang dapat saya lakukan dengan baik dari kantor saya di Selandia Baru. “Ini adalah perbedaan waktu”, “Kami tidak mengharapkan ini terjadi”, “Kondisi pasar telah berubah secara radikal sejak rencana tersebut”, dan seterusnya.

Mitos 3: Kita Hanya Perlu Meramal Hingga Akhir Tahun Saat Ini

Biasanya, akuntan perusahaan telah memperkirakan ulang angka akhir tahun setiap bulan. Ini cacat dalam beberapa hal. Pertama, mengapa satu bulan yang buruk, satu bulan yang baik diterjemahkan menjadi perubahan posisi akhir tahun. Kami mendapatkan dan kehilangan pelanggan utama, produk utama naik dan turun; ini adalah siklus hidup yang telah kita saksikan berkali-kali. Kedua, prakiraan tersebut adalah prakiraan atas-atas dengan sedikit masukan dan tidak ada dukungan dari pemegang anggaran. Ketiga, dua bulan menjelang akhir tahun manajemen tampak mengabaikan tahun yang akan datang. Keempat, manajemen dan Dewan tahu nomor apa pun yang Anda katakan salah. Anda akan mengubahnya bulan depan!

Mitos 4: Memberikan Pemegang Anggaran Hak Tahunan untuk Berbelanja Masuk Akal

Di Bab 9, saya menjelaskan betapa bodohnya memberikan pemegang anggaran hak tahunan atas pendanaan. Sama seperti analogi kue ulang tahun dari Bab 9, kita hanya perlu mendanainya dengan rezim pendanaan bergulir triwulanan. Harap tinjau kembali Bab 9 jika poin penting ini perlu penjelasan lebih lanjut.

Mitos 5: Kita Perlu Menganggarkan di Tingkat Kode Akun

Apa yang membuat para akuntan berpikir bahwa kami perlu menetapkan target pada tingkat kode akun? Itu dilakukan oleh nenek moyang kami sehingga kami sepatutnya mengikuti langkah-langkah yang telah dilalui dengan baik. Itu tidak masuk akal. Memiliki anggaran pada tingkat kode akun telah mendorong pemegang anggaran untuk mengalokasikan pengeluaran ke akun yang memiliki ruang untuk itu — dengan demikian, dengan satu pukulan merusak tujuan G/L, yaitu untuk memperhitungkan biaya dan pendapatan di area yang tepat. Apakah Anda memerlukan target atau anggaran di tingkat kode akun jika Anda memiliki analisis tren yang baik yang terekam dalam alat pelaporan? Saya pikir tidak. Kita perlu menerapkan aturan 80/20 Pareto dan membuat judul kategori, yang menyertakan sejumlah kode G/L.

Mitos 6: Rencana Tahunan Memerlukan Pekerjaan Berbulan-bulan untuk Menyelesaikannya

Proses perencanaan tahunan tidak menambah nilai. Alih-alih, hal itu merusak alokasi sumber daya yang efisien, mendorong perilaku pemegang anggaran yang disfungsi, meniadakan nilai pelaporan varians bulanan dan menghabiskan banyak waktu dari dewan, tim

manajemen senior, pemegang anggaran, asisten mereka, dan tentu saja bagian keuangan. tim. Kapan terakhir kali Anda berterima kasih atas proses perencanaan tahunan? Paling-paling, Anda memiliki situasi di mana pemegang anggaran dimusuhi; paling buruk, pemegang anggaran sekarang dengan tegas menolak untuk bekerja sama! Seperti tikus laboratorium, kami menyusuri jalur yang sama setiap tahun untuk menemukan bahwa tidak ada keju, tidak ada passing “Go” dan tidak ada pengumpulan Rp. 20 Juta (permainan Monopoli), hanya kekacauan. Proses perencanaan tahunan mungkin berhasil untuk Julius Caesar, karena pada saat itu Caesar dapat memprediksi kesuksesan dengan hampir pasti, itu tidak berhasil selama berabad-abad. Mimpi buruk tiga sampai empat bulan memperdebatkan alokasi sumber daya ketika tidak ada yang tahu jawabannya, pengurangan putaran yang tak ada habisnya, dan bermain game, mentalitas menghabiskan-atau-kehilangan-tidak sesuai dengan abad kedua puluh satu.

Mitos 7: Kita Harus Merencanakan Bulan Kalender

Julius Caesar memberi kami kalender yang kami gunakan hari ini. Ini bukan alat bisnis yang baik karena membagi tahun dalam periode yang tidak merata. Dengan hari kerja dan jumlah hari akhir pekan, pada bulan tertentu, berbeda dengan bulan berikutnya, tidak heran peramalan dan pelaporan tidak perlu dikompromikan. Bahkan jika kita mandek, dalam jangka pendek dengan hasil pelaporan pada bulan kalender kita dapat dan harus mendasarkan model perkiraan kita pada kuartal 4, 4, 5 minggu—yaitu, ada dua bulan empat minggu dan satu bulan lima minggu dalam satu bulan. seperempat (lihat Bab 6). Model kemudian akan memuluskan kembali angka ke hari kerja yang benar untuk target bulanan.

Mitos 8: Proses Perencanaan Tahunan Akan Lebih Cepat Tahun Ini

Setiap tahun saya terlibat dalam proses perencanaan tahunan, saya pikir saya telah menemukan rahasia untuk memotong bulan dari proses tersebut. Saya bahkan memiliki pemegang anggaran di pihak saya yang mengatakan, "Ya, kami setuju bahwa empat bulan itu konyol dan kami akan bekerja sama." Seperti yang Anda semua tahu, rencana tahunan berikutnya akan sama buruknya dengan yang terakhir karena begitu proses perencanaan tahunan dimulai, para pemegang anggaran memulai gerakan politik mereka. Ini seperti Pavlov dan anjing-anjingnya.

16.4 PERAMALAN DAN PERENCANAAN BERGULIR TRIWULAN

Proses quarterly rolling forecasting (QRF) adalah dimana manajemen menetapkan pendapatan dan pengeluaran yang dibutuhkan untuk 18 bulan ke depan. Setiap kuartal, sebelum menyetujui perkiraan ini, manajemen melihat gambaran yang lebih besar dari enam kuartal. Semua prakiraan berikutnya, sambil memperkuat angka jangka pendek untuk tiga bulan ke depan, juga memperbarui prakiraan tahunan. Pemegang anggaran didorong untuk menghabiskan separuh waktu untuk mendapatkan rincian tiga bulan ke depan dengan benar, karena ini akan menjadi target, kesepakatan, dan sisa waktu pada lima kuartal berikutnya. Prakiraan triwulanan dengan demikian digunakan untuk:

- Pemegang anggaran dana, secara bergulir triwulanan, setelah perkiraan mereka disetujui
- Tetapkan anggaran bulanan yang akan digunakan untuk pelaporan akhir bulan (tetapkan hanya satu kuartal ke depan)

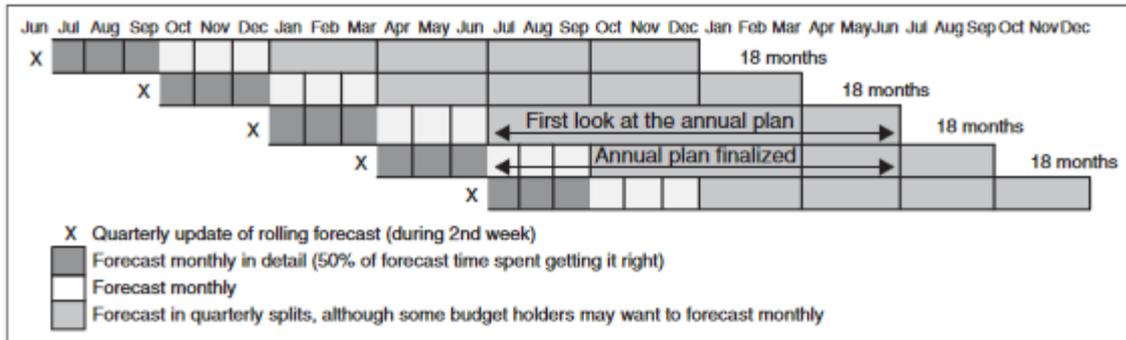
- Perbarui perkiraan tahunan
- Berikan pandangan tentang tahun keuangan berikutnya

Perkiraan setiap kuartal tidak pernah menjadi awal yang dingin, karena pemegang anggaran telah meninjau kuartal yang akan datang beberapa kali. Dengan peranti lunak peramalan yang tepat, manajemen dapat melakukan peramalan dengan sangat cepat; satu maskapai bahkan melakukan ini dalam tiga hari. Waktu berlalu yang direkomendasikan yang dihabiskan untuk empat prakiraan triwulanan selama tahun tertentu tidak lebih dari lima minggu. Gambar 16.2 menunjukkan bagaimana proses rolling triwulanan bekerja untuk organisasi akhir tahun Juni. Zona berbayang gelap adalah prakiraan untuk kuartal berikutnya dan bagian terpenting untuk dilakukan dengan benar. Zona berbayang terang adalah kuartal kedua. Kuartal satu dan dua akan diramalkan setiap bulan dan kuartal tiga sampai enam diramalkan dalam blok triwulanan karena kurang detail diperlukan. Sebagai panduan, pemegang anggaran harus menghabiskan 60 persen waktunya pada kuartal pertama karena angka kuartal pertama akan menjadi target, 20 persen pada kuartal kedua dan 20 persen pada empat kuartal sisanya. Sebagian besar organisasi dapat menggunakan siklus yang ditetapkan dalam Gambar 16.2 jika akhir tahun mereka jatuh pada akhir kuartal kalender. Beberapa organisasi mungkin ingin mengubah siklus, katakanlah Mei, Agustus, November, dan Februari. Penjelasan tentang cara kerja setiap prakiraan, menggunakan organisasi akhir tahun Juni, adalah sebagai berikut.

Proses Triwulan demi Triwulan untuk Organisasi Akhir Tahun Juni

Pembaruan Desember (memerlukan waktu satu minggu) Pada minggu kedua bulan Desember, pemegang anggaran memperkirakan hingga akhir tahun, dengan angka bulanan, dan periode yang tersisa dalam jeda triwulanan. Pemegang anggaran mendapatkan persetujuan untuk membelanjakan angka Januari-sampai-Maret sesuai dengan perkiraan mereka, masih melalui pos-pos rencana tahunan. Pemegang anggaran, pada saat yang sama, memperkirakan angka tahun depan untuk pertama kalinya. Pemegang anggaran mengetahui angka yang diharapkan, dan pemotongan pertama cukup dekat. Ini adalah pendahulu dari rencana tahunan. Perkiraan ini disimpan di alat perkiraan dan pelaporan. Proses pembaruan ini seharusnya hanya memakan waktu satu minggu berlalu.

Pembaruan bulan Maret dan rencana tahunan (membutuhkan waktu dua minggu) Pada minggu kedua bulan Maret, pemegang anggaran memperkirakan ulang hingga akhir tahun dalam jumlah bulanan dan kita harus dapat menghilangkan aktivitas panik yang biasanya terkait dengan pembelanjaan atau kehilangan mentalitas. Mereka juga meramalkan kuartal pertama tahun depan dengan angka bulanan, dan periode yang tersisa dalam jeda triwulanan. Pemegang anggaran pada saat yang sama meninjau kembali perkiraan bulan Desember (perkiraan sebelumnya) untuk angka tahun depan dan menyempurnakannya untuk rencana tahunan.



Gambar 16.2 Bagaimana ramalan bergulir bekerja untuk sebuah organisasi (akhir tahun Juni)

Pemegang anggaran tahu bahwa mereka tidak akan mendapatkan dana lump-sum tahunan untuk rencana tahunan mereka. Jumlah yang mereka berikan untuk paket tahunan hanya sebagai panduan. Untuk rencana tahunan, pemegang anggaran akan memperkirakan kode pengeluaran mereka menggunakan angka tahunan dan dalam lot triwulanan untuk akun yang signifikan, seperti biaya pegawai. Manajemen meninjau rencana tahunan untuk tahun depan dan memastikan semua angka dipecah menjadi lot triwulanan. Ini disimpan di bidang baru di alat peramalan dan pelaporan yang disebut "Perkiraan bulan Maret". Ini adalah tampilan kedua di tahun berikutnya, sehingga para manajer memiliki pemahaman yang lebih baik. Secara berkelanjutan, mereka hanya membutuhkan waktu dua minggu untuk menyelesaikan proses ini.

Pembaruan Juni (memerlukan waktu satu minggu) Pemegang anggaran juga sekarang diminta untuk meramalkan enam bulan pertama tahun depan setiap bulan dan kemudian Desember di tahun berikutnya dalam angka tiga bulanan. Pemegang anggaran mendapatkan persetujuan untuk membelanjakan angka Juli hingga September, asalkan perkiraan mereka sekali lagi melewati tiang sasaran tahunan. Ini disimpan di bidang baru di alat perkiraan dan pelaporan yang disebut "Perkiraan Juni". Proses yang diperbarui ini seharusnya hanya memakan waktu satu minggu berlalu. Pembaruan September (memerlukan waktu satu minggu) Pemegang anggaran memperkirakan ulang enam bulan ke depan dalam jumlah bulanan, dan setiap tiga bulan hingga 18 bulan Maret ke depan. Pemegang anggaran memperoleh persetujuan untuk membelanjakan angka Oktober-sampai-Desember. Ini disimpan di bidang baru di alat perkiraan dan pelaporan yang disebut "Perkiraan bulan September". Proses yang diperbarui ini seharusnya hanya memakan waktu satu minggu berlalu. Anda akan menemukan bahwa empat siklus memakan waktu sekitar lima minggu, setelah manajemen benar-benar paham dengan sistem dan proses peramalan yang baru.

16.5 DASAR PROSES PERAMALAN DAN PERENCANAAN BERTAHAP

Di Bab 9, tentang proses perencanaan tahunan lean, saya memisahkan praktik (batu fondasi) yang harus Anda adopsi untuk maju, dari praktik yang dapat Anda pilih untuk diadopsi atau tidak tanpa memengaruhi proses secara negatif. Bab ini perlu dibaca setelah Anda menyerap Bab 9 karena beberapa batu fondasinya sama dan karenanya tidak berulang.

Sejumlah batu pondasi QRF perlu diletakkan dan tidak pernah dirusak. Anda perlu memastikan seluruh konstruksi model QRF dilakukan di atas batu pondasi berikut:

1. Meninggalkan proses yang tidak berjalan

2. Model QRF harus dibangun dengan sumber daya internal
3. Pemisahan target dari prakiraan realistis (dibahas dalam Bab 9)
4. Proses triwulanan menggunakan kebijaksanaan orang banyak
5. Prakiraan setelah akhir tahun (mis., enam kuartal ke depan)
6. Target bulanan ditetapkan, seperempat ke depan, dari QRF
7. Mekanisme pendanaan kuartal demi kuartal
8. Rencana tahunan menjadi produk sampingan dari QRF
9. Peramalan pada tingkat kategori daripada tingkat kode akun (dibahas dalam Bab 9)
10. QRF harus didasarkan pada penggerak utama
11. Sentuhan ringan cepat (selesai dalam seminggu berlalu)
12. Dibangun dalam alat perencanaan—bukan dalam spreadsheet (dibahas dalam Bab 4)
13. Rancang alat perencanaan dengan bulan empat dan lima minggu
14. Berinvestasi dalam cetak biru yang komprehensif

Meninggalkan Proses yang Tidak Bekerja

Pakar manajemen Peter Drucker yang saya anggap sebagai Leonardo de Vinci dalam manajemen, sering menggunakan kata "abandon".⁵ Saya pikir itu adalah salah satu dari 10 hadiah terbaik yang diberikan Drucker kepada kita semua. Dia berkata, "Jangan beri tahu Aku apa yang kamu lakukan, beri tahu Aku apa yang telah kamu hentikan." Dia sering mengatakan bahwa pengabaian adalah kunci inovasi; dengan kata lain, kunci dari proses peramalan yang cepat. Dalam perencanaan, banyak proses yang dilakukan, dari tahun ke tahun, karena dilakukan tahun lalu. Saat staf mempertanyakan mengapa kami melakukan ini, jawabannya adalah, "Pasti ada alasannya." Semua pemberian sebelumnya sehubungan dengan peramalan harus ditentang dan semua proses yang tidak efisien dibuang. Berikut adalah daftar, sama sekali tidak lengkap, tentang apa yang perlu ditinggalkan.

Menggunakan Excel. Peramalan di Excel, hanya karena kami ahli dalam hal itu.

Di tingkat kode akun. Peramalan secara detail, pada level kode akun dan ke dolar.

Hanya peramalan sampai akhir tahun. Hanya peramalan sampai akhir tahun sekarang seolah-olah tahun depan tidak ada.

Hak tahunan. Memberikan pemegang anggaran hak tahunan, mereka tidak memiliki petunjuk seperti apa tahun depan yang sebenarnya, begitu pula kami di bidang keuangan.

Memaksa angka. Memaksa rencana tahunan menjadi angka yang sama dengan yang ingin dilihat oleh anggota dewan—kita baru saja berbohong!

Proses tiga bulan. Proses tiga bulan jika bisa dilakukan dalam dua minggu—keduanya akan salah. Anda mungkin juga salah dengan cepat!

Menetapkan target bulanan. Menetapkan target bulanan dari rencana tahunan—karena kita tidak bisa melihat ke masa depan, perincian rencana tahunan ini selalu menjadi kegiatan yang bodoh.

Instruksi tertulis. Instruksi tertulis rencana tahunan—tidak ada yang membacanya, dan jika mereka mengatakan sudah, jangan percaya.

Ingat nasihat Steve Jobs

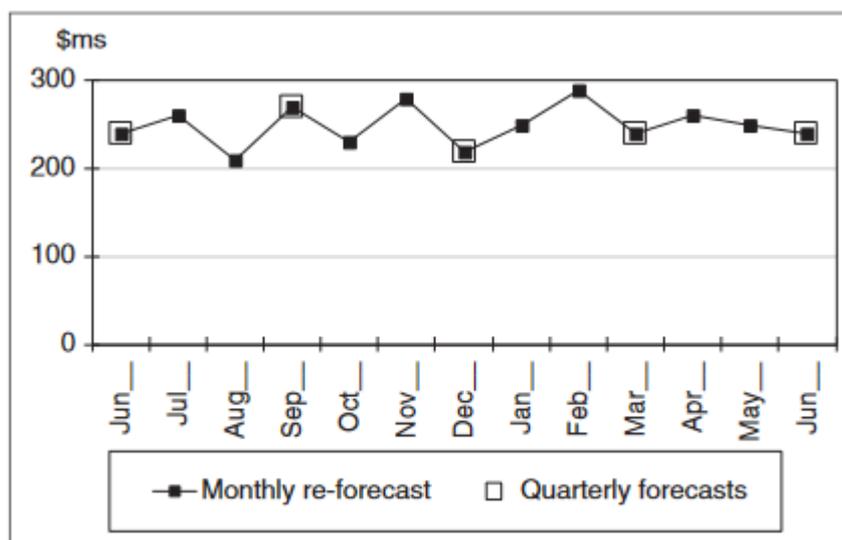
"Jangan terjebak untuk hidup dengan hasil pemikiran orang lain. Jangan biarkan kebisingan pendapat orang lain menenggelamkan suara hati Anda sendiri"

Model QRF Harus Dibangun oleh Sumber Daya In-House

Tim proyek harus selalu mendesain modelnya sendiri. Anda perlu lebih banyak menggunakan konsultan alat perencanaan sebagai penasihat dan pelatih dan pastikan Anda mengarahkan mouse. Alat perencanaan relatif mudah digunakan, asalkan staf internal telah mengikuti pelatihan mendalam. Jika model dibangun oleh konsultan, proyek tidak hanya akan menghabiskan lebih banyak uang, tetapi Anda akan memiliki risiko tambahan membawa seseorang yang mungkin tidak sepenuhnya memahami bisnis Anda dan yang akan berusaha untuk membuat Anda model perencanaan tahunan yang lebih baik—yang paling tepat. hal yang Anda butuhkan untuk bermigrasi jauh dari. Tim internal memiliki peluang lebih baik untuk merancang model yang sesuai dengan industri Anda dan proses pengambilan keputusan Anda daripada konsultan eksternal. Konsultan, dengan keinginan terbaik di dunia, tidak bisa tidak merancang model berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya, yang mungkin terput dari teknik yang dijelaskan dalam bab ini. Dengan kata lain, ini seperti belajar mengemudikan mobil—tim akan memerlukan serangkaian pelajaran dan diharapkan berlatih terlebih dahulu di “jalan desa yang tenang” (menerbangkan model) sebelum mereka berkendara di jalan raya (melepaskan model ke semua pemegang anggaran).

Proses Tiga Bulanan Menggunakan Kebijakan Orang Banyak

Model rezim peramalan dan perencanaan harus dirancang dengan maksud untuk melibatkan pemegang anggaran dalam pemutakhiran empat kali setahun. Tujuannya adalah agar mereka membeli target yang akan mereka laporkan dan menerima tingkat pendanaan yang baru. Biasanya, manajemen memperkirakan ulang angka akhir tahun setiap bulan. Mengapa satu bulan yang buruk, atau satu bulan yang baik, diterjemahkan menjadi perubahan posisi akhir tahun? Kami mendapatkan dan kehilangan pelanggan utama, produk utama naik dan turun; ini adalah siklus hidup yang telah kita saksikan berkali-kali. Selain itu, jika Anda mengubah perkiraan setiap bulan, itu terlalu mahal dan manfaatnya tidak sebanding dengan usaha. Manajemen dan dewan tahu berapa pun angka yang Anda katakan salah—Anda akan mengubahnya bulan depan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 16.3, kami sekarang hanya memiliki empat perkiraan ulang setahun, bukan 12 pembaruan.



Gambar 16.3 Mengurangi kebisingan angka dengan peramalan ulang triwulanan

Banyak prakiraan memiliki sedikit masukan dan tidak ada dukungan dari pemegang anggaran. Perusahaan memiliki, untuk menghemat uang, input data terpusat dalam fungsi keuangan. Saya menyebut prakiraan ini sebagai prakiraan top-top, di mana anggota tim keuangan berbicara di antara mereka sendiri dan dengan manajemen senior, tetapi percaya bahwa mereka tidak punya waktu untuk melibatkan pemegang anggaran. Pendekatan terpusat semacam itu dapat memperlambat proses peramalan, membatasi penerimaan pemegang anggaran terhadap alat perencanaan, dan tidak memanfaatkan pengetahuan kolektif tentang kebijaksanaan masyarakat, seperti diuraikan dalam Bab 9. Untuk mencapai proses bottom-up, semua pemegang anggaran harus dapat memasukkan data mereka. Diperlukan pelatihan dan dukungan yang memadai dari peramal, dan Anda harus memiliki lisensi yang memadai agar pemegang anggaran dapat memasukkan data selama jangka waktu tiga hari untuk entri data. Hanya bisnis yang berada di sektor yang bergejolak yang perlu memperkirakan bulanan (misalnya, industri penerbangan). Bahkan untuk organisasi ini, Anda tidak perlu meminta semua pemegang anggaran untuk berpartisipasi dalam perkiraan ulang bulanan. Anda mungkin dapat membatasi pekerjaan ekstra ini untuk penjualan dan produksi, dengan siklus utama yang mencakup semuanya masih setiap tiga bulan.

Prakiraan Setelah Akhir Tahun (mis., Enam Perempat ke Depan)

Seperti yang disebutkan, adalah mitos untuk percaya bahwa Anda hanya perlu meramalkan hingga akhir tahun. Ada berbagai opsi seberapa jauh Anda melangkah, termasuk:

- Selalu perkirakan dua tahun ke depan — ini sangat relevan jika bisnis sangat musiman dan banyak aktivitas terjadi di kuartal terakhir.
- Ramalan enam kuartal ke depan.
- Gunakan variasi seperti empat atau lima perempat ke depan.

Saya menganjurkan rezim perkiraan bergulir enam perempat ke depan (18 bulan), karena memiliki beberapa manfaat besar, yang meliputi:

- Anda melihat keseluruhan tahun depan di pertengahan tahun berjalan (mis., prakiraan kuartal ketiga dapat menetapkan tiang tujuan untuk rencana tahunan tahun depan).
- QRF konsisten setiap kali dilakukan, berbeda dengan organisasi yang selalu melihat ke depan selama dua tahun finansial (QRF akan bervariasi antara 15 hingga 24 bulan).
- Rencana tahunan Anda tidak pernah ditetapkan dari awal yang dingin, seperti yang telah Anda lihat sepanjang tahun anggaran di perkiraan kuartal sebelumnya.

Target Bulanan Ditetapkan, Seperempat ke Depan, dari QRF

Seperti yang disebutkan sebelumnya, adalah mitos bahwa kita dapat menetapkan target bulanan yang berarti dari rencana tahunan. Sebagai gantinya, kami harus melaporkan target yang lebih baru yang berasal dari proses peramalan bergulir triwulanan. Proses ini akan memberi kita target bulanan untuk kuartal berikutnya. Penting untuk disadari bahwa target bulanan tidak ditetapkan lebih jauh dari kuartal ke depan. Padahal, informasi untuk triwulan tiga, empat, lima, dan enam hanya ditetapkan setiap triwulan. Dengan kata lain, kami dengan sabar menunggu hingga kuartal yang relevan tiba sebelum memasukkan perkiraan pemegang anggaran ke dalam alat pelaporan. Perubahan ini berdampak besar pada pelaporan. Kami tidak akan lagi melaporkan anggaran bulanan yang ditetapkan, dalam beberapa kasus, 15 bulan sebelum periode yang ditinjau.

Mekanisme Pendanaan Kuartal demi Kuartal

Seperti yang telah disebutkan, adalah mitos bahwa kami perlu memberikan hak tahunan kepada pemegang anggaran untuk membelanjakan. Kunci untuk alokasi sumber daya yang lebih baik adalah mendanai pemegang anggaran secara bergilir kuartal demi kuartal. Dalam proses ini, manajemen bertanya, "Ya, kami tahu Anda membutuhkan Rp. 1 Triliun dan kami dapat mendanainya, tetapi berapa banyak yang Anda butuhkan dalam tiga bulan ke depan?" Pada awalnya pemegang anggaran akan menjawab, "Saya butuh Rupiah kuartal ini, "Tim manajemen menjawab," Bagaimana ini? Pengeluaran lima triwulan terakhir Anda berkisar antara Rp. 18 Miliar dan Rp. 22.5 Miliar. Pat, Anda kekurangan dua anggota tim, dan perekrutan Anda belum berjalan; secara realistis, Anda hanya membutuhkan atasan Rp. 22.5 Triliun." Tidak mengherankan jika pemegang anggaran didanai hanya tiga bulan ke depan, perkiraan pendanaannya jauh lebih tepat dan hanya ada sedikit ruang atau tempat untuk menyembunyikan dana gelap tersebut.

Ini berarti bahwa proses persetujuan, melalui tim manajemen senior (SMT), akan lebih cepat karena SMT hanya menyetujui jumlah tahunan dan dapat menyesuaikan alokasi kuartal demi kuartal sesuai dengan kondisi dan lingkungan. Dengan pendanaan triwulanan, dan bukan tahunan, proses peramalan dan perencanaan bergilir triwulanan dengan demikian menyoroti "dana gratis" yang dapat dialokasikan kembali untuk proyek-proyek baru di awal tahun keuangan. Dana yang dikeluarkan dapat memberikan inisiatif baru yang tidak dapat diantisipasi oleh pemegang anggaran pada saat putaran anggaran. Ini akan mengatasi dilema pemegang anggaran umum, "Kami tidak dapat melakukan inisiatif itu, meskipun kami harus melakukannya, karena saya tidak memasukkannya ke dalam anggaran saya." Dalam rezim baru, pemegang anggaran akan berkata, "Saya akan memasukkannya ke dalam pembaruan saya berikutnya dan jika dana tersedia, saya yakin saya akan menyetujuinya." Lingkungan yang lebih fleksibel ini, selama dikomunikasikan dengan jelas dan sering kepada pemegang anggaran, akan mendapat dukungan yang baik.

Rencana Tahunan Menjadi Produk Sampingan dari QRF

Dengan peramalan bergilir triwulanan, salah satu triwulan juga menghasilkan rencana tahunan. Proses QRF akan memungkinkan Anda untuk memiliki proses perencanaan tahunan yang cepat, seperti:

- Pemegang anggaran akan menjadi lebih berpengalaman dalam peramalan (mereka melakukannya empat kali setahun), dan mereka telah melihat tahun depan beberapa kali.
- Politik dikeluarkan dari siklus perencanaan tahunan, karena pemegang anggaran menyadari bahwa mereka tidak lagi memperoleh hak tahunan. Tidak ada gunanya menuntut lebih dari yang Anda butuhkan, karena pendanaan sebenarnya dipilah berdasarkan kuartal demi kuartal, di mana dana gelap tidak dapat disembunyikan.
- Prakiraan kuartal ketiga memperkuat pendanaan kuartal keempat dan angka rencana tahunan.
- CEO mendukung proses guillotine.
- Tidak ada gunanya menghabiskan terlalu banyak waktu, karena perkiraan kuartal berikutnya adalah pandangan masa depan yang lebih terkini.

Organisasi yang benar-benar mengadopsi prinsip Beyond Budgeting juga akan membuang target rencana tahunan. Mengapa satu tampilan akhir tahun harus lebih baik daripada tampilan berikutnya yang lebih terkini? Prakiraan triwulan Maret tidak lagi disebut rencana tahunan—itu hanyalah prakiraan triwulan Maret. Dewan ingin memantau sejauh mana perkiraan creep, dan ini dapat dengan mudah ditampilkan dalam grafik.

QRF Harus Berdasarkan Peristiwa Utama/Pendorong Utama

Peramalan perlu didasarkan pada peristiwa utama/pendorong utama, dan oleh karena itu tim keuangan harus dapat dengan cepat memberi tahu manajemen tentang dampak jika ada perubahan besar pada salah satu dari pendorong ini. Wawancara mendalam dengan tim manajemen senior (SMT), ditambah dengan beberapa curah pendapat, akan segera mengidentifikasi pendorong utama, yang mungkin termasuk:

- Bagaimana jika kita mengecilkan ukuran (misalnya, menghentikan produksi lini produk utama, penjualan bisnis)?
- Bagaimana jika kita tumbuh melalui akuisisi?
- Bagaimana jika kita kehilangan pelanggan utama?
- Bagaimana jika ada perubahan besar pada indikator ekonomi utama (misalnya suku bunga, inflasi, dan nilai tukar)?
- Bagaimana jika pesaing utama luar negeri didirikan di wilayah kita?
- Apa konsekuensi kapasitas pabrik dari peningkatan bisnis yang besar (misalnya, runtuhnya pesaing utama lokal)?

Jika Anda menebak-nebak kemungkinan permintaan SMT dan telah merancang model di sekitarnya, Anda akan memiliki alat perencanaan yang dapat dengan cepat membuat model implikasi dari perubahan tersebut dengan kuat. American Express menemukan bahwa ramalannya pada dasarnya didasarkan pada dua pengemudi—jumlah pengguna kartu aktif dan pengeluaran pelanggan rata-rata.

Sentuhan Ringan Cepat (Selesai dalam Seminggu Berlalu)

QRF harus dilakukan dalam lima hari kerja (lihat Gambar 16.4), dengan satu pengecualian, bahwa perkiraan kuartal keempat, yang membuat rencana tahunan (lihat Exhibit 16.5) akan memiliki satu minggu ekstra untuk negosiasi tambahan dan jaminan kualitas. QRF bisa cepat karena faktor-faktor ini:

Keandalan. Konsolidasi seketika dengan alat perencanaan.

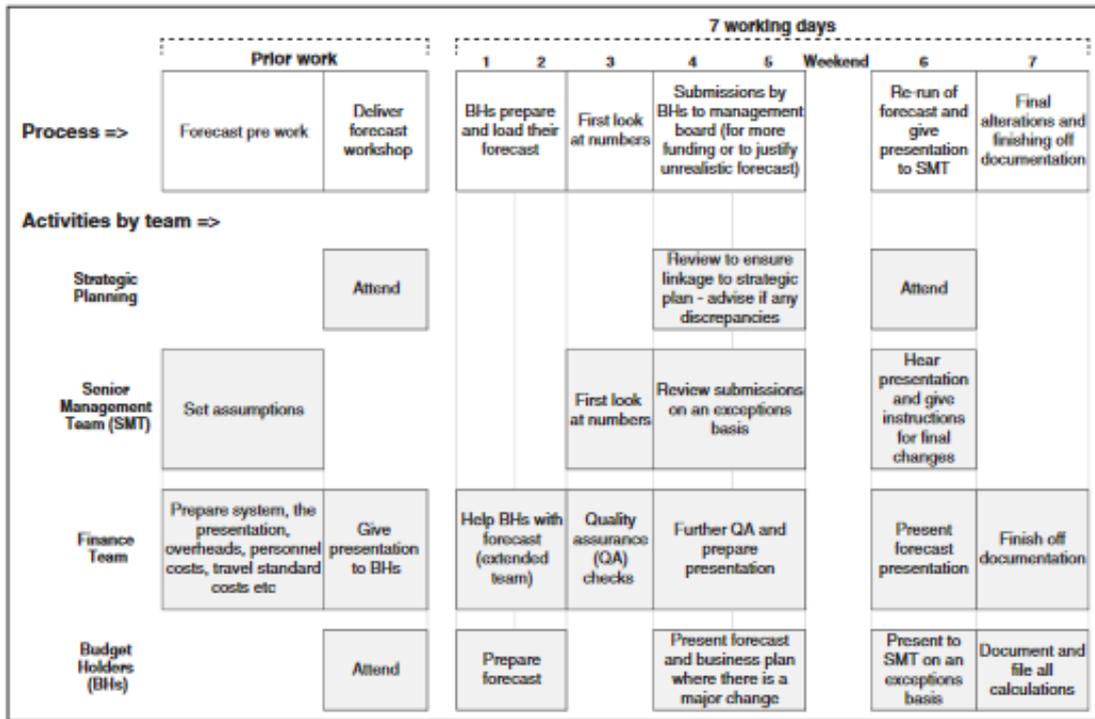
80/20 Pareto. Model ini didasarkan pada prinsip 80/20 Pareto dan prinsip "keep it simple kebodohan" (KISS). Pemegang anggaran dapat memasukkan angka langsung ke alat perencanaan setelah pelatihan karena model ini didasarkan pada prinsip 80/20 Pareto, berfokus pada item utama, acara, penggerak, dan sebagainya. Karena peramalan berada pada tingkat kategori, hanya 12 sampai 15 kategori yang diramalkan oleh pemegang anggaran. Anda hanya memerlukan data bulanan untuk dua kuartal pertama.

Pengulangan triwulanan. Pengulangan triwulanan membantu efisiensi.

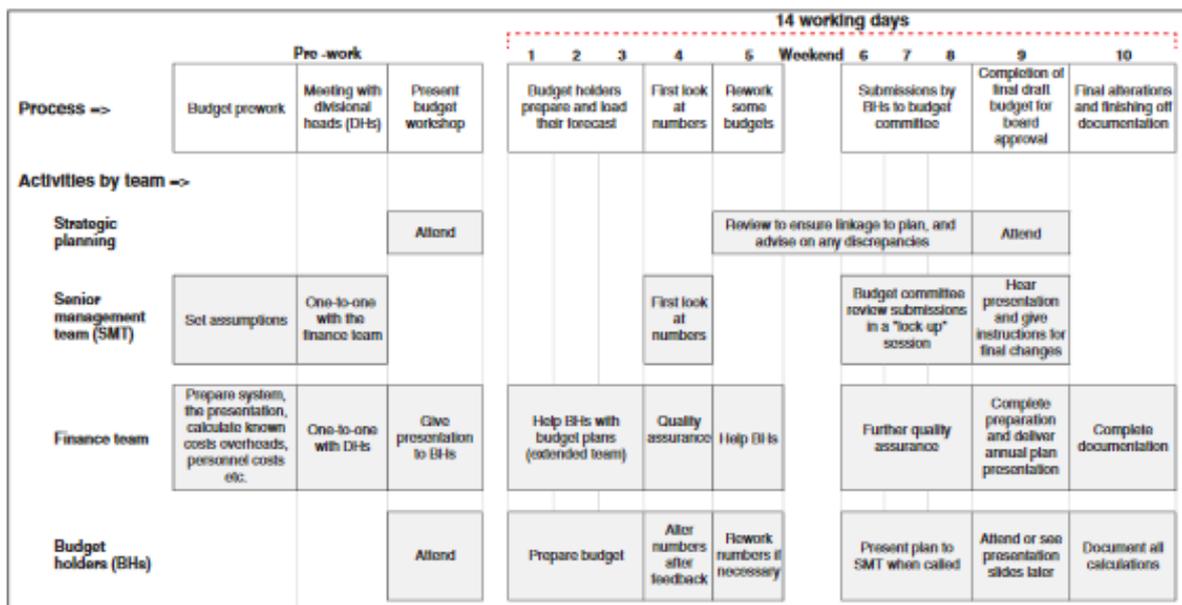
Prakerja. Biaya berulang semuanya dapat distandarisasi sepanjang tahun (misalnya, penerbangan kembali Dublin ke London Rp. 5Juta , dan bermalam di London Rp. 28 juta).

Dukungan diperpanjang. Akan ada dukungan satu-ke-satu dengan memperluas tim anggaran.

Proses persetujuan berdasarkan pengecualian. Permintaan pendanaan baru atau prakiraan rawan kesalahan memerlukan audiensi dengan Komite Persetujuan Prakiraan



Gambar 16.4 Garis besar proses peramalan tujuh hari



Gambar 16.5 Pembaruan kuartal keempat selama dua minggu yang juga menghasilkan rencana tahunan

Jeremy Hope tidak melihat alasan mengapa proses peramalan tidak dapat dilakukan dalam sehari di organisasi jasa keuangan, di mana tidak ada rantai pasokan fisik dan inventaris yang harus dikelola. Untuk bisnis yang lebih kompleks, Jeremy Hope percaya bahwa ramalan ini dapat dilakukan dalam beberapa hari.

Dibangun di Alat Perencanaan—Bukan di Spreadsheet

Sebagaimana dinyatakan dalam Bab 4, yang mencakup teknologi yang harus Anda miliki sebelum meningkatkan G/L, saya menyatakan bahwa tidak ada tempat untuk spreadsheet dalam peramalan, penganggaran, dan rutinitas keuangan inti lainnya. Memperoleh alat perencanaan adalah langkah maju utama pertama, dan yang perlu dikejar, tidak hanya untuk masa depan organisasi, tetapi juga untuk karir masa depan anggota tim keuangan. Tidak pernah ada waktu yang lebih baik atau lebih mudah untuk melakukan ini. Alat perencanaan lebih terjangkau, banyak yang berbasis cloud, dan dapat bekerja dengan buku besar apa pun. Saya menganggap tidak profesional jika staf yang berkualifikasi bekerja dengan spreadsheet lebih dari 100 baris. Jika tidak yakin, harap baca kembali bagian pertama Bab 4.

Rancang Alat Perencanaan dengan Bulan Empat dan Lima Minggu

Seperti dibahas dalam Bab 6, kalender yang kita gunakan saat ini merupakan penghalang utama untuk pelaporan dan peramalan. Dengan hari kerja dan jumlah hari akhir pekan, pada bulan tertentu, yang berbeda dengan bulan berikutnya, tidak heran peramalan dan pelaporan tidak perlu dikompromikan. Model peramalan harus dirancang dengan bulan yang terdiri dari empat atau lima minggu (misalnya berdasarkan kuartal 4, 4, 5); yaitu, dua bulan empat minggu dan satu bulan lima minggu ada di setiap kuartal, terlepas dari apakah pelaporan bulanan telah berpindah ke rezim ini. Menghitung dan meramalkan item-item berikut menjadi lebih mudah:

- Pendapatan. Untuk ritel, Anda memiliki empat atau lima akhir pekan penuh (hari-hari dengan pendapatan tinggi).
- Penggajian. Anda memiliki gaji empat minggu atau gaji lima minggu.
- Biaya terkait listrik, telekomunikasi, dan properti. Ini dapat diotomatisasi dan jauh lebih akurat daripada alokasi bulanan.
- Target bulanan. Anda cukup menyesuaikan kembali berdasarkan kalender atau hari kerja.

Pada tahun tertentu, antara tiga dan lima bulan setiap tahun akan berakhir pada akhir pekan, dan tim keuangan sering menemukan bahwa proses akhir bulan lebih lancar untuk bulan-bulan tersebut. Mengapa tidak tutup pada hari Jumat/Sabtu terakhir atau terdekat setiap bulan, seperti yang dilakukan banyak perusahaan AS? Manfaat dari hal ini termasuk bulan empat atau lima minggu yang tepat, yang membuat perbandingan lebih bermakna, dan dampaknya lebih kecil pada minggu kerja karena sistem digulirkan pada akhir pekan. Penutupan di akhir pekan bisa dilakukan untuk semua sektor; beberapa akan membutuhkan lebih banyak penghubung daripada yang lain. Itu juga akan membuat perbedaan besar di sektor publik dan nirlaba. Anda harus memilih apakah akan menjadi Sabtu terakhir atau Sabtu terdekat, Minggu lalu atau Minggu terdekat hingga akhir bulan, dan seterusnya. Sabtu terakhir dapat membuat Anda tutup enam hari sebelum akhir bulan, sedangkan opsi pilihan Sabtu terdekat hanya maksimal dua hari kerja. Lihat Gambar 16.6.

Dates for a Friday close (nearest to calendar month-end) *					A/P close	A/R close	FA close	Stock close
2016			2017					
	No. of week		No. of week					
May	4	Friday, May 27, 2016	4	Friday, May 26, 2017	Noon Fri	5 P.M.	Noon Fri	5 P.M. Fri
June	5	Friday, July 01, 2016	5	Friday, June 30, 2017	**	**	**	**
July	4	Friday, July 29, 2016	4	Friday, July 28, 2017	**	**	**	**
August	4	Friday, August 26, 2016	4	Friday, August 25, 2017	**	**	**	**
September	5	Friday, September 30, 2016	5	Friday, September 29, 2017	**	**	**	**

Gambar 16.6 Target Bulanan

Investasikan dalam Cetak Biru Komprehensif

Dari studi kasus baru-baru ini, saya telah belajar betapa pentingnya menginvestasikan waktu dalam mengembangkan cetak biru yang kuat yang menetapkan arah dan persyaratan. Untuk mencapai hal ini, Anda memerlukan serangkaian lokakarya penguncian yang melibatkan manajemen senior, pakar sistem TI organisasi, staf yang terlibat dalam permintaan dan perencanaan produksi, akuntan, dan fasilitator yang memiliki pengalaman luas dalam merancang model yang sukses dalam alat perencanaan. Dalam studi Kasus Nutrisi Ballance yang ditampilkan di Bab 4, mereka mengadakan lokakarya selama enam minggu dan proses ini menghasilkan implementasi yang sangat sukses. Jadi, jika Anda memutuskan untuk mempersingkat proses ini, Anda telah diperingatkan.

16.6 PROSES PERAMALAN DAN PERENCANAAN YANG EFISIEN

Ada sejumlah praktik yang lebih baik di QRF; beberapa telah dibahas di Bab 9. Saya akan membahas secara rinci semua proses baru.

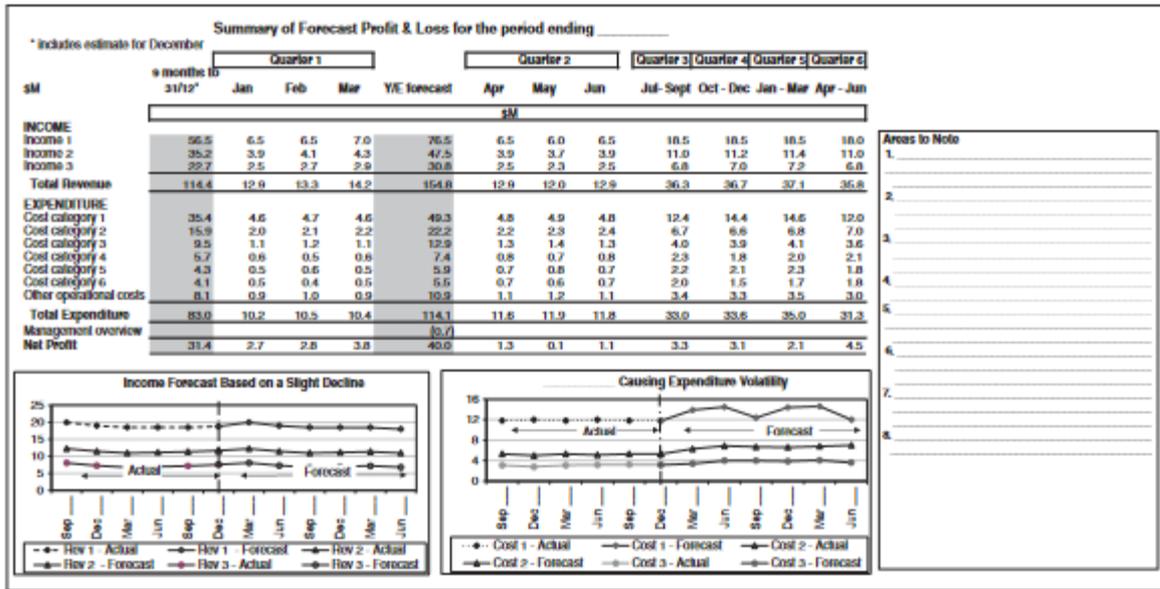
Kaitan dengan Bab 9 (Proses Perencanaan Tahunan Lean)

Jika Anda telah menerapkan praktik-praktik yang ditetapkan dalam Bab 9, Anda sudah menjadi bagian dari penerapan praktik-praktik yang lebih baik untuk QRF. Praktek-praktek berikut perlu diadopsi dan telah dibahas dalam Bab 9:

- Perkirakan permintaan oleh pelanggan utama berdasarkan produk utama.
- Lakukan pekerjaan awal yang diperlukan.
- Perkirakan biaya personel secara akurat.
- Mengotomatiskan penghitungan untuk kategori di mana data tren adalah prediktor terbaik.
- Berikan perhitungan otomatis untuk perjalanan dan akomodasi.
- Miliki grafik tren untuk setiap kategori yang diperkirakan.
- Perluas tim Anda, karena pemegang anggaran memerlukan dukungan satu per satu.
- Mengadakan lokakarya pengarahan untuk semua pemegang anggaran.

Memiliki Ringkasan Satu Halaman untuk Setiap Pemegang Anggaran

Rancang ringkasan satu halaman sederhana untuk perkiraan setiap pemegang anggaran dan bisnis. Ringkasan gabungan juga akan serupa. Lihat Gambar 16.7 untuk rangkuman pembaruan perkiraan, yang akan disiapkan setiap kuartal.



Gambar 16.7 Prakiraan yang diperbarui setiap tiga bulan pada halaman A3 (folder kipas AS).

Fitur ramalan yang ditunjukkan pada Gambar 16.7: Prakiraan triwulanan bergulir menunjukkan posisi akhir tahun dan lima triwulan tersisa dari prakiraan 18 bulan. Meskipun Q2 diperkirakan bulanan, ini dapat ditampilkan sebagai angka triwulanan. Grafik pengeluaran melihat tiga garis pengeluaran utama dan menyoroti di mana BH memainkan permainan lama mengunci kendur. Grafik pendapatan menyoroti kewajaran proyeksi tim penjualan. Juga disertakan tinjauan manajemen, yang membulatkan angka akhir tahun menjadi sesuatu yang lebih realistis.

Ketahui bahwa Prakiraan Bergulir Triwulanan Melibatkan Semua Pemegang Anggaran

Sebagian besar model peramalan yang dibangun di Excel cenderung membatasi konsultasi dengan pemegang anggaran dan dilakukan oleh anggota staf di kantor pusat yang jauh dari tenaga kerja. Ini dilakukan karena alasan praktis; akan menjadi bencana untuk meluncurkan model Excel sekali dalam tiga bulan, karena dibutuhkan waktu berminggu-minggu untuk menyelesaikannya bahkan setahun sekali. Prakiraan ini tidak memiliki dukungan dari pemegang anggaran, tidak dapat digunakan untuk membuat target yang berarti untuk bulan-bulan di kuartal berikutnya, dan sering kali merupakan pandangan miring tentang operasi bisnis di masa depan, hanya mengulangi kesalahpahaman yang diinginkan oleh manajemen kantor pusat. meyakini.

Melibatkan semua pemegang anggaran membutuhkan investasi dalam pelatihan dan koordinasi yang baik. Manfaatnya termasuk penerimaan pada angka, perkiraan yang lebih mirip dengan kenyataan, dan kurva pembelajaran yang positif, karena pemegang anggaran menjadi lebih baik dalam tugas yang berulang.

Prakiraan Bergulir Triwulanan Adalah Proses Triwulanan

Hanya bisnis yang berada di lingkungan yang sangat dinamis yang perlu melakukan peramalan setiap bulan. Harus diingat bahwa untuk setiap acara yang berjalan sesuai keinginan Anda, akan ada acara lain di masa mendatang yang meniadakan dampak positifnya (misalnya, tidak ada gunanya mengubah perkiraan akhir tahun Anda karena kehilangan atau keuntungan dari pelanggan besar). Perubahan ini lebih baik dilakukan setiap tiga bulan; ini

akan membantu memastikan lebih sedikit osilasi angka akhir tahun Anda. Untuk organisasi yang berada dalam lingkungan yang dinamis, Anda tidak perlu meminta semua pemegang anggaran untuk berpartisipasi dalam perkiraan ulang bulanan; Anda mungkin dapat membatasi pekerjaan prakiraan ulang bulanan ini untuk penjualan dan produksi, dengan prakiraan ulang utama masih dilakukan setiap tiga bulan.

Melaksanakan Proses Peramalan Dan Perencanaan Bergulir Triwulan

Batu pondasi dan proses yang menyertai QRF perlu dipahami, dikembangkan lebih lanjut dan kemudian diimplementasikan. Tugas yang sulit tetapi bukan tidak mungkin. Sekarang saya akan menguraikan prosedur implementasi utama. Untuk informasi lebih lanjut, lihat buku putih “Bagaimana Menerapkan Prakiraan Bergulir Kuartalan dan Perencanaan Bergulir Kuartalan—dan Lakukan dengan Benar Pertama Kali” di www.davidparmenter.com.

Mengatasi Hambatan Implementasi

Sebelum Anda dapat membuat banyak kemajuan, Anda perlu memahami kemungkinan hambatan dan mengatasi semuanya. Gambar 16.8 adalah daftar, sama sekali tidak lengkap, dari beberapa saran tentang bagaimana mengatasi hambatan umum yang dihadapi akuntan dalam mengimplementasikan QRF.

Hambatan	Tindakan yang Disarankan
<i>Kurangnya keterampilan pemegang anggaran</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Temukan staf yang berhasil dengan teknologi baru dan latih mereka terlebih dahulu. ■ Siapkan rezim peramalan baru dalam tiga unit, seperempat ke depan, untuk menghilangkan bug dan untuk meningkatkan efisiensi. ■ Latih semua pemegang anggaran yang signifikan, termasuk pelatihan satu lawan satu. ■ Siapkan kursus pelatihan tindak lanjut triwulanan sejak awal (karena Anda harus menggunakan model untuk peramalan)
<i>Hentikan dan mulai sindrom perencanaan tahunan</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Penjualan besar kepada manajemen (bukti sejarah termasuk biaya, praktik yang lebih baik, manfaat bagi mereka). ■ Dapatkan komitmen untuk prakiraan bottom-up yang cepat. ■ Bekerja sama dengan asisten eksekutif terkait pemesanan kalender sehingga SMT dan pemegang anggaran semuanya hadir selama minggu perkiraan. ■ Pertahankan momentum dengan laporan kemajuan harian, tandai pemegang anggaran yang tertinggal dengan perkiraan mereka (tampilkan di halaman intranet).
<i>Data yang tidak akurat dan terlambat</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berikan lebih banyak dukungan satu-ke-satu. ■ Lokakarya proses perkiraan dengan semua pemegang anggaran utama. ■ Berikan insentif untuk perkiraan pengembalian yang cepat (mis., voucher film). ■ Berikan laporan kemajuan harian kepada CEO dari nama yang terlambat.

<p><i>Kurangnya kepemilikan manajemen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jika masih menggunakan Excel, mintalah semua pengembalian ke kantor CEO terlebih dahulu. ■ Bawa SMT ke beberapa situs prakiraan praktik yang lebih baik. ■ Sampaikan informasi yang lebih menarik dari proses perkiraan (misalnya, grafik tren, indikator kinerja utama). ■ Pasarkan cerita praktik yang lebih baik secara konstan. ■ Pastikan pemegang anggaran terlibat langsung dalam proses peramalan (yaitu, tidak mendelegasikan tugas).
<p><i>Kurangnya kepercayaan pada keandalan ramalan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tetapkan prosedur QA yang mendalam. ■ Memiliki kertas kerja yang andal. ■ Berikan pemeriksaan kewajaran. ■ Audit aplikasi prakiraan sebelum digunakan. ■ Bermigrasi dari Excel ke alat perencanaan.
<p><i>Kurangnya pemahaman tentang aplikasi alat perencanaan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Memiliki model peramalan/anggaran yang ditinjau dan diaudit sebelum digunakan. ■ Lebih dari satu orang terlibat dalam desain QRF. ■ Pertahankan Pareto 80/20 (mis., biaya personel harus lebih detail). ■ Key driver harus mudah diidentifikasi.
<p><i>Kurangnya keterkaitan dengan keputusan strategis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lakukan curah pendapat dengan anggota SMT mengenai kemungkinan skenario mereka. ■ Pastikan Anda dapat mengakomodasi driver utama dalam desain model.
<p><i>Kompetensi tim peramalan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pilih untuk: pemula mandiri, inovator, komunikator hebat, pemikir akhir, pemikir gambaran besar, pemain tim, menunjukkan bahwa mereka siap untuk bekerja berjam-jam bila diperlukan. ■ Pengalaman organisasi yang luas. ■ Pengalaman dengan pemecahan masalah, wawancara, rekayasa ulang proses, peramalan. ■ Tunjuk fasilitator eksternal untuk membimbing tim.

Gambar 16.8 Saran untuk Mengatasi Hambatan QRF

Mengadakan Lokakarya Kelompok Fokus

Seperti yang dijelaskan di bagian “Kekuatan Grup Fokus” di Bab 2, grup fokus perlu dibentuk sebagai bagian dari proses perubahan penjualan. Kami membutuhkan oracle di unit bisnis untuk mendiskusikan seperti apa masa depan default rezim peramalan dan setuju bahwa mereka tidak menginginkannya. Lokakarya kelompok terarah, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 16.9, penting karena sejumlah alasan:

- Ada banyak kendala dalam proyek semacam itu, dan kita perlu memastikan bahwa semua kemungkinan keberatan disampaikan dalam lokakarya kelompok terarah.
- Kita perlu merekayasa ulang proses peramalan menggunakan catatan Post-it, seperti yang dibahas di Bab 10.
- Landasan untuk peramalan dan perencanaan bergulir harus dipahami, disepakati, dan diterapkan sejak awal proyek.

- Lampu hijau dari grup fokus akan membantu menjual konsep ini ke SMT.
- Kelompok fokus akan memberikan masukan yang berharga tentang bagaimana penerapan sebaiknya dilakukan untuk memaksimalkan dampaknya.

Tanggal dan Waktu: _____

Lokasi: _____

Peserta yang disarankan: Panitia anggaran, pemilihan kepala unit bisnis, semua akuntan manajemen, dan pemilihan pemegang anggaran yang terlibat dalam peramalan.

Hasil Pembelajaran: Peserta setelah lokakarya ini akan dapat:

- *Diskusikan dan jelaskan kepada manajemen mengapa _____ harus mengadopsi QRF.*
- *Gunakan praktik yang lebih baik untuk merampingkan kemacetan peramalan saat ini.*
- *Jelaskan rutinitas prakiraan dan perencanaan praktik yang lebih baik.*
- *Ingat kembali semua kesepakatan yang dibuat di bengkel.*

Prakerja: Tim untuk mendokumentasikan prosedur perkiraan pada catatan Post-it. Satu prosedur per Post-it. Setiap tim memiliki warna Post-it notes yang berbeda.

Persyaratan: sekretaris acara, lap top x2, data show, papan tulis x2

08:30 Sambutan oleh CFO, ringkasan kemajuan hingga saat ini di _____, garis besar masalah dan penetapan hasil lokakarya.

08.40 Setting the scene: Mengapa organisasi cerdas tidak terlibat dalam siklus perencanaan tahunan— tinjauan praktik yang lebih baik di antara organisasi sektor publik dan swasta. Topik yang dibahas meliputi:

- *Mengapa perencanaan tahunan cacat, dan munculnya gerakan Beyond Budgeting*
- *Mengapa perencanaan bergulir triwulanan dapat dan harus berhasil di _____*
- *Manfaat QRF bagi dewan, SMT, tim keuangan, dan pemegang anggaran*
- *Cerita latihan yang lebih baik*
- *Kesenjangan kinerja saat ini antara _____ dan praktik yang lebih baik*
- *Batu fondasi peramalan dan perencanaan bergulir triwulanan*
- *Beberapa batu pondasi yang sudah ada di _____*
- *Beberapa fitur praktik yang lebih baik dalam proses peramalan _____*
- *Bagaimana rencana tahunan keluar dari rezim peramalan triwulanan dari bawah ke atas*
- *Dampak penugasan dana setiap triwulan*
- *Dampak pada pelaporan bulanan*
- *Cara kerja setiap prakiraan berikutnya*
- *Keterlibatan TPS dalam proses peramalan*

Sesi ini akan dihadiri oleh khalayak yang lebih luas. Setelah tanya jawab, orang-orang ini akan pergi.

09:40 Lokakarya Satu: Menganalisis Jebakan Peramalan Saat Ini. Tim terpisah melihat perangkat utama dan bagaimana mereka dapat diatasi.

10:15 Istirahat pagi.

10:30	<p><i>Lokakarya Dua: Mekanisme Peramalan Bergulir. Lokakarya tempat tim terpisah melihat komponen utama:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Siapa yang harus terlibat dalam proses peramalan dari bawah ke atas?</i> ▪ <i>Potensi jebakan</i> ▪ <i>Kebutuhan pelaporan</i> ▪ <i>Kapan bisa dilaksanakan?</i> ▪ <i>Persyaratan pelatihan</i> ▪ <i>Kategori biaya apa yang harus diramalkan? (lebih tinggi dari level kode akun buku besar)</i> ▪ <i>Struktur proyek</i>
11:00	<p><i>Workshop Tiga: Workshop Reengineering “Post-it” dari Proses Perencanaan Tahunan. Selama lokakarya, kami menganalisis hambatan dari proses peramalan. Dalam lokakarya ini, kami menggunakan catatan tempel untuk menjadwalkan langkah-langkah (misalnya, kuning—aktivitas pemegang anggaran; merah—aktivitas tim peramalan; biru—aktivitas SMT selama perkiraan).</i></p>
12:15	<p><i>Makan siang di tempat.</i></p>
12:45	<p><i>Umpan balik dari kelompok kerja tentang lokakarya dan rencana aksi disepakati (Tanggal batas akhir dokumen dan siapa yang bertanggung jawab). Individu akan didorong untuk mengambil tanggung jawab untuk menerapkan langkah-langkah tersebut.</i></p>
13:15	<p><i>Kelompok kerja ditugaskan untuk menyiapkan satu atau dua slide tentang isu tertentu. Mereka juga dapat mengangkat masalah apa pun yang masih mereka miliki. Dua individu yang dipilih untuk meringkas temuan diizinkan berkeliaran di sekitar diskusi kelompok.</i></p>
13:45	<p><i>Setiap kelompok kerja mempresentasikan slide dan diskusi mereka diadakan untuk menerima atau menghapus.</i></p>
14:30	<p><i>Dua orang diminta untuk mempresentasikan pemikiran awal dari seluruh kelompok fokus (hingga 10 slide) kepada hadirin yang diundang yang mencakup perubahan yang ingin diterapkan oleh kelompok fokus dan kapan. Penonton yang disarankan: semua orang yang menghadiri setting the scene sesi pagi</i></p>
15:00	<p><i>Penutupan bengkel</i></p>

Gambar 16.9 Rancangan Agenda Lokakarya Kelompok Terfokus Sehari

Prosedur Peramalan Post-it Reengineering

Jika Anda belum melakukan Post-it merekayasa ulang proses perencanaan tahunan, seperti yang dibahas di Bab 9, Anda harus melakukannya sekarang; jika tidak, pembaruan prakiraan bergulir empat triwulanan akan membawa Anda sepanjang tahun. Untuk memahami apa yang diperlukan untuk merekayasa ulang Post-it, baca ulang proses Bab 10. Satu-satunya perbedaan adalah:

- Skala waktu adalah minggu -2, minggu -1 (minggu terakhir sebelum perencanaan tahunan), minggu +1 (minggu pertama setelah akhir tahun), minggu +2 sebagai ganti hari -2, hari -1, dan seterusnya.

- Akan ada peserta yang berbeda dalam lokakarya (mis., tim peramalan; pemegang anggaran, tim pemasaran, SMT, dll.).

Peta Jalan Implementasi

Rencana implementasi yang ditunjukkan pada Gambar 16.10 akan membantu mereka yang akan memulai implementasi. Salah satu fitur utama adalah kerangka waktu. Implementasi perkiraan bergulir adalah proses lima hingga enam bulan, termasuk perolehan alat perencanaan yang sesuai. Lihat toolkit PDF untuk daftar periksa penerapan QRF. Daftar periksa ini harus diperlakukan sebagai alat yang berkembang dan karenanya disesuaikan agar lebih sesuai dengan kebutuhan Anda. Menggunakan daftar periksa akan membantu memastikan bahwa saat Anda menyulap bola, Anda tidak menjatuhkan bola yang penting.

		Project 1/2 months						Month 1		Month 2		Month 3	
		pre-work	1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd			
Sell the concept	1 Secure senior management team (SMT) commitment.												
	2 Get the green light from influential sages.												
Build in-house team capability	3 Selection of the quarterly rolling forecasting project team.												
	4 Project research, planning, and training of project team members.												
	5 Evaluate forecasting system requirements (write blueprint).												
Buying the right planning tool	6 Commence acquisition of a planning tool (PT).												
	7 Organize test of the best two PT applications and close the deal.												

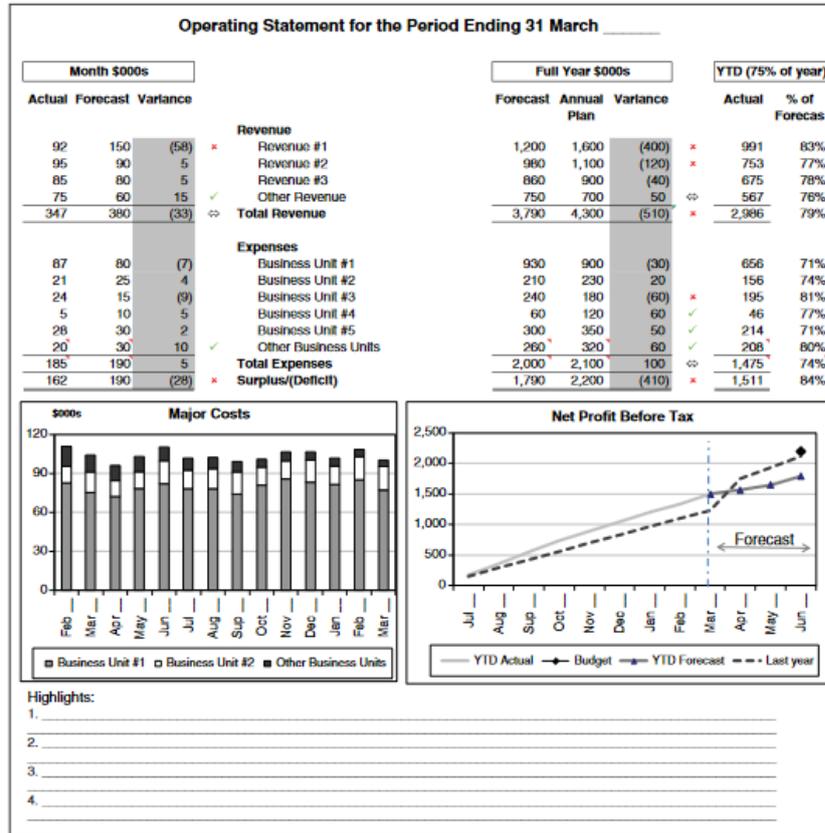
(a)

		Project 1/2 months						Month 4		Month 5		Month 6		Month 7		Month 8	
		1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd	1st	2nd				
Build and test model	8 Train in-house designated experts on the new application.																
	9 Build new model based on the blueprint.																
	10 Pilot planning tool on three business units.																
Rollout use	11 Roadshow of new rolling forecast process.																
	12 Roll out training of planning tool using in-house experts.																
	13 Complete quality assurance processes on the forecasting model in the PT.																
	14 Commence first quarterly rolling plan run.																
	15 Review process and ascertain lessons learnt.																

Gambar 16.10 Garis waktu untuk mengimplementasikan contoh proses QRF

Dampak pada Pelaporan

Seperti yang telah disebutkan, kesalahan besar dalam semua siklus perencanaan tahunan adalah pembagian rencana bulanan. Mengarah ke pelaporan terhadap anggaran bulanan yang ditetapkan, dalam beberapa kasus, lebih dari 15 bulan sebelum periode ditinjau. Jika Anda melaporkan terhadap target yang lebih baru yang berasal dari proses peramalan bergulir triwulanan, itu akan mengubah tata letak laporan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 16.11.



Gambar 16.11 Pelaporan dengan target perkiraan bergulir

Format laporan pada Gambar 16.11 membandingkan aktual bulan lalu dengan perkiraan terbaru. Realisasi year to date (YTD) tidak lagi dibandingkan dengan anggaran YTD. Alih-alih, kemajuan YTD dievaluasi bersamaan dengan kemajuan perkiraan akhir tahun dan grafik tren yang menyertainya. Analisis tren sekarang menjadi lebih fokus. Perkiraan angka akhir tahun sekarang lebih menonjol dan dipindahkan ke tempat angka YTD biasanya ditempatkan. Komentar jauh lebih bertarget, karena tidak ada tempat untuk komentar "perbedaan waktu" yang menjelaskan semuanya karena perkiraan diperbarui setiap tiga bulan.

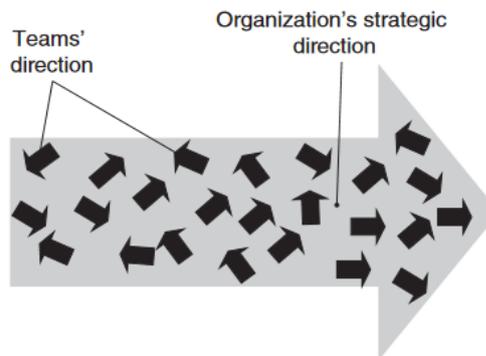
BAB 17

MENEMUKAN FAKTOR KESUKSESAN KRITIS OPERASIONAL ORGANISASI ANDA

Pengantar

Critical success factor (CSFs) adalah masalah atau aspek operasional yang perlu dilakukan dengan baik hari demi hari oleh staf dalam organisasi. Bab ini melihat keselarasan antara CSF dan strategi. Ini menyoroti pentingnya CSF, mengidentifikasi bahwa ini adalah mata rantai yang hilang dalam teori manajemen. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa sebuah organisasi biasanya memiliki lima sampai delapan CSF, dan bahwa CSF harus menjadi sumber ukuran kinerja yang sangat penting—KPI pemenang.

Banyak organisasi gagal mencapai potensi mereka karena kurangnya kejelasan mengenai hal-hal yang lebih penting untuk dilakukan. Kurangnya kejelasan ini berarti bahwa sering kali anggota staf akan menjadwalkan pekerjaan mereka berdasarkan prioritas tim mereka daripada prioritas organisasi, bahwa ukuran kinerja seringkali tidak berarti, dan banyak laporan yang disiapkan tidak memiliki tujuan. Bab ini adalah kutipan dari buku putih saya, “Menemukan Faktor Kesuksesan Penting Organisasi Anda.”

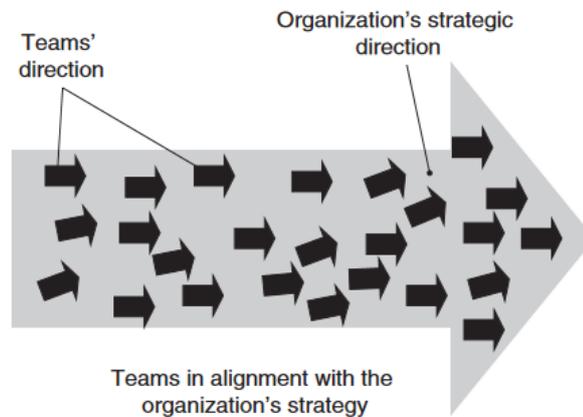


Gambar 17.1 Perselisihan dengan strategi David Parmenter, Indikator Kinerja Utama: Mengembangkan, Menerapkan, dan Menggunakan KPI yang Menang, Edisi ke-3, hak cipta © 2015 John Wiley & Sons, Inc. Dicitak ulang dengan izin dari John Wiley & Sons, Inc.

Seperti yang diperlihatkan Gambar 17.1, meskipun sebuah organisasi memiliki strategi, tim seringkali bekerja dalam arah yang sangat berbeda dari arah yang dimaksudkan. Kekacauan ini berasal dari kurangnya pemahaman tentang faktor keberhasilan kritis (CSF) mereka. Sementara sebagian besar organisasi mengetahui faktor keberhasilan mereka, hanya sedikit organisasi yang memiliki:

- Mengucapkan faktor keberhasilan mereka dengan tepat
- Memisahkan faktor keberhasilan dari tujuan strategis mereka
- Menyaring faktor keberhasilan untuk menemukan faktor penentu keberhasilan mereka
- Mengkomunikasikan CSF kepada staf

Jika CSF organisasi diklarifikasi dan dikomunikasikan, anggota staf akan dapat menyelaraskan aktivitas sehari-hari mereka lebih dekat dengan arah strategis organisasi, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 17.2.



Gambar 17.2 Keselarasan dengan strategi David Parmenter, Indikator Kinerja Utama: Mengembangkan, Menerapkan, dan Menggunakan KPI yang Menang, Edisi ke-3, hak cipta © 2015 John Wiley & Sons, Inc. Dicitak ulang dengan izin dari John Wiley & Sons, Inc.

17.1 MANFAAT MEMAHAMI FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS ORGANISASI ANDA

Mengetahui CSF organisasi, mengkomunikasikannya kepada staf sehingga mereka dapat menyelaraskan aktivitas mereka dengan lebih baik, dan mengukur kemajuan tim dengan CSF adalah El Dorado (tambang emas) manajemen. Ada beberapa manfaat besar mengetahui CSF Anda, termasuk:

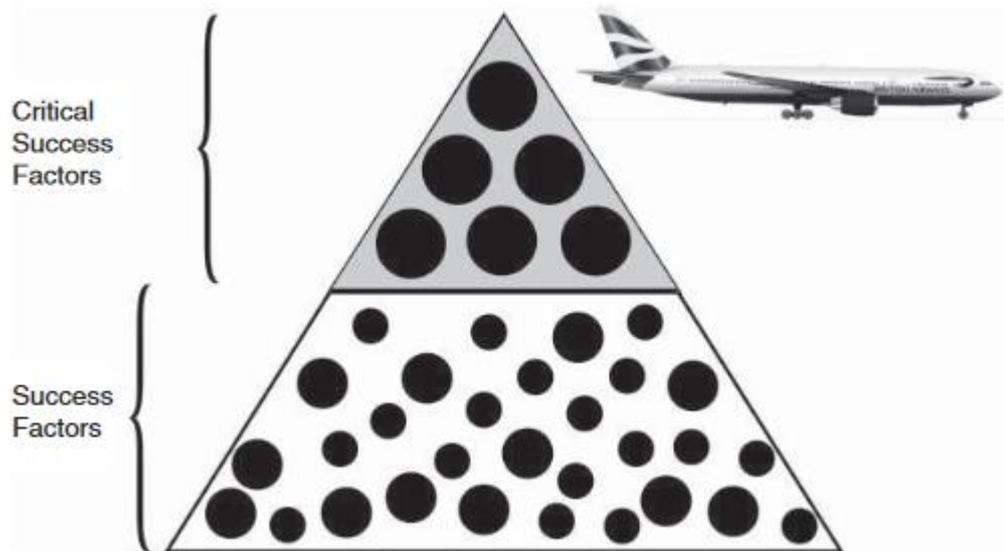
- Ini mengarah pada penemuan indikator kinerja utama (KPI) pemenang organisasi. Tindakan yang tidak berhubungan dengan CSF Anda atau berdampak pada CSF tidak dapat, menurut definisi, menjadi penting, dan dengan demikian seringkali dapat dihilangkan.
- Anggota staf mengetahui apa yang harus dilakukan sebagai prioritas, dan dengan demikian tindakan harian mereka sekarang dikaitkan dengan strategi organisasi.
- Jumlah laporan yang dihasilkan di seluruh organisasi dikurangi, karena banyak laporan akan terekspos dengan jelas sebagai tidak penting atau tidak relevan.

Melaporkan kemajuan yang dibuat organisasi dalam setiap CSF memberi dewan dan manajemen senior pemahaman yang jauh lebih jelas tentang status kinerja organisasi saat ini.

CSF Maskapai

Kisah CSF yang bagus adalah tentang Lord John King, yang mulai mengubah British Airways pada 1980-an, dilaporkan dengan berkonsentrasi pada satu CSF dan satu KPI di dalamnya. Lord King menunjuk beberapa konsultan untuk menyelidiki dan melaporkan langkah-langkah utama yang harus dia fokuskan untuk memperbaiki maskapai yang sakit. Mereka kembali dan memberi tahu Lord King bahwa dia perlu fokus pada satu CSF, "kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu". Saya membayangkan Lord King tidak terkesan, karena semua orang di industri tahu pentingnya pesawat yang tepat waktu. Namun, konsultan menunjukkan bahwa sementara dia tahu bahwa "kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu" adalah faktor keberhasilan, hal itu tidak dapat dipisahkan dari semua faktor keberhasilan lainnya, dan dengan demikian anggota staf

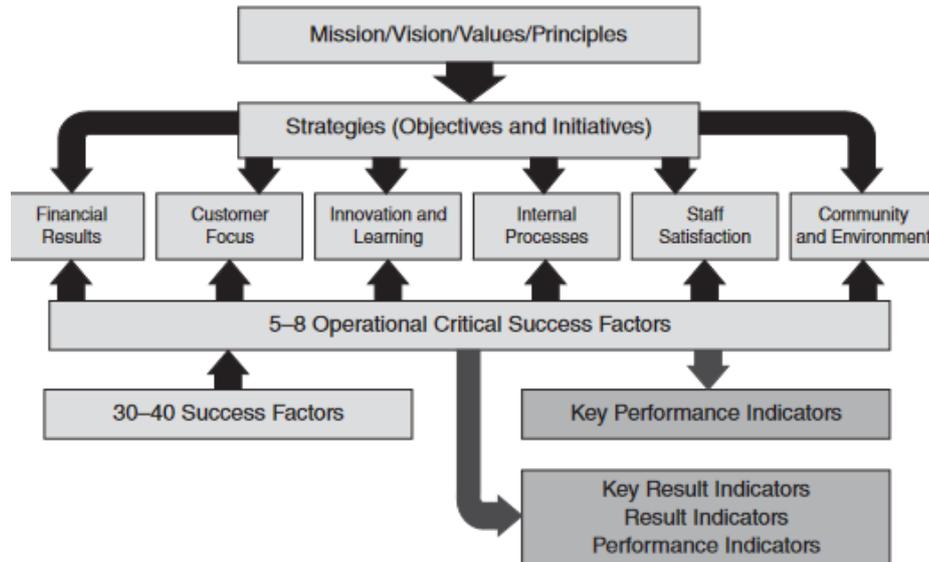
mencoba menyulap terlalu banyak hal. Analisis konsultan membuktikan bahwa “kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu” berbeda dari semua faktor keberhasilan lainnya; itu sebenarnya yang paling penting, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 17.3. Dengan pengetahuan ini, merupakan langkah yang relatif singkat untuk menemukan ukuran yang tepat yang akan mengubah organisasi. Apakah itu pesawat yang tepat waktu atau pesawat yang terlambat? Analisis akan mengarahkan mereka dengan cepat untuk memilih pesawat yang terlambat selama waktu tertentu. KPI pesawat akhir ini dibahas lebih detail di Bab 18.



Gambar 17.3 Hierarki faktor keberhasilan Sumber: David Parmenter, Indikator Kinerja Utama: Mengembangkan, Menerapkan, dan Menggunakan KPI Kemenangan, Edisi ke-3, hak cipta © 2015 John Wiley & Sons, Inc. Dicitak ulang dengan izin dari John Wiley & Sons, Inc.

17.2 HUBUNGAN ANTARA CSF, STRATEGI, DAN KPI

Hubungan antara CSF (terkadang juga salah disebut sebagai area hasil utama) dan KPI sangat penting, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 17.4. Jika Anda menggunakan CSF dengan benar, akan sangat mudah untuk menemukan KPI pemenang Anda (misal setelah "kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu" diidentifikasi sebagai CSF teratas, relatif mudah untuk menemukan KPI—"pesawat yang saat ini berakhir jam terlambat"). CSF mengidentifikasi isu-isu yang menentukan kesehatan dan vitalitas organisasi. Ketika Anda pertama kali menyelidiki CSF, Anda mungkin menemukan 30 atau lebih faktor keberhasilan yang penting untuk kelangsungan kesehatan organisasi. Fase kedua menipiskan mereka sangat penting.



Gambar 17.4 Bagaimana CSF dan KPI cocok dan terkait dengan strategi

Saya merekomendasikan bahwa CSF operasional harus dibatasi antara lima dan delapan, terlepas dari ukuran organisasi. Namun, untuk konglomerat, CSF sebagian besar akan spesifik untuk industri (misalnya, CSF untuk maskapai penerbangan berbeda dengan toko rantai rekaman ritel). Dengan demikian, akan ada kumpulan CSF di konglomerat lebih besar dari yang disarankan lima sampai delapan.

Penting untuk memahami hubungan antara CSF dan strategi. CSF organisasi dipengaruhi oleh sejumlah fitur. Sebagian besar industri akan memiliki satu atau dua CSF generik (misalnya, untuk industri penerbangan, “kedatangan dan keberangkatan pesawat tepat waktu”). Namun, setiap organisasi memiliki beberapa kondisi sementara yang unik (misalnya, krisis arus kas), beberapa CSF khusus untuk strategi, dan CSF lain yang berkaitan dengan kondisi bisnis normal (lihat gambar 17.5). Dampak utama CSF organisasi adalah pada aktivitas bisnis seperti biasa. Inisiatif strategis, jika berhasil diterapkan, akan menciptakan usaha bisnis baru yang kemudian dikelola melalui CSF (lihat gambar 17.6).



Gambar 17.5 Apa yang berdampak pada CSF David Parmenter, Indikator Kinerja Utama: Mengembangkan, Menerapkan, dan Menggunakan KPI yang Menang, Edisi ke-3, hak cipta © 2015 John Wiley & Sons, Inc. Dicitak ulang dengan izin dari John Wiley & Sons, Inc.



Gambar 17.6 Bagaimana strategi dan CSF bekerja sama David Parmenter, Indikator Kinerja Utama: Mengembangkan, Menerapkan, dan Menggunakan KPI

17.3 FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS OPERASIONAL VERSUS HASIL EKSTERNAL

Baru-baru ini, saya menyadari pentingnya membedakan antara faktor keberhasilan kritis operasional dan hasil eksternal. Seorang anggota dewan amal dengan tepat menunjukkan bahwa CSF yang diajukan (CSF operasional) terlalu terfokus secara internal. Dapat dipahami, mereka ingin melihat gambaran eksternal: hasil eksternal. Dewan secara alami melihat dari perspektif "luar-dalam". Dewan ingin melihat CSF dinyatakan sebagai hasil dan dampak yang ingin mereka lihat. Kami ingin organisasi untuk "menyampaikan ini",

“menyampaikan itu”, yang akan memberikan bukti bahwa implementasi strategi organisasi telah berhasil. Klarifikasi baru-baru ini telah memperbaiki masalah yang telah saya catat di sejumlah lokakarya internal yang telah saya jalankan, di mana terdapat perpaduan antara CSF operasional dan hasil yang berfokus secara eksternal. Perbedaan ini penting, dan, meskipun pada awalnya merupakan kerumitan tambahan, upaya untuk memahami dan melaksanakannya sepadan. Stephen Covey menunjukkan dalam *First Things First* pentingnya memahami urutan berbagai hal dalam mencapai hasil. Dia berbicara tentang menempatkan "batu" di tempat pertama setiap hari. Kami dapat menyamakan CSF operasional dengan batu karang yang harus diperhatikan staf setiap hari.

Seorang profesor filsafat sedang mengajar murid-muridnya. Dia mengeluarkan toples kosong dan bola golf. Mengisi toples dengan bola golf, dia bertanya apakah sudah penuh. “Ya,” jawab mereka. Kemudian dia mengangkat wadah berisi kacang polong kering dan menuangkannya. “Sudah penuh?” “Ya,” jawab mereka. Kemudian dia mengangkat wadah berisi pasir dan menuangkannya ke sekitar bola golf dan kacang polong. “Apakah sudah penuh?” “Ya, pasti,” jawab mereka. Kemudian dia menuangkan secangkir kopi. Dia menjelaskan, “Bola golf adalah hal penting dalam hidup Anda—Anda harus memasukkannya terlebih dahulu ke dalam hidup Anda; jika tidak, Anda tidak dapat memasukkannya. Kacang polong kering adalah hal terpenting berikutnya. Berikutnya pasir—email, rapat, tugas sehari-hari.” “Jadi kenapa kopinya?” seorang siswa bertanya. “Untuk mengingatkan Anda agar selalu punya waktu untuk ngopi bersama teman, kolega, atau klien Anda,” jawab sang profesor.

CSF adalah batu karang dan harus menjadi prioritas, setiap hari, di seluruh organisasi. Peran mereka adalah menetapkan arah bagi staf operasional yang memenuhi permintaan saat ini, produksi saat ini, dan, yang terpenting, mengirimkan produk dan layanan tepat waktu. Faktor penentu keberhasilan “pengiriman tepat waktu ke pelanggan utama” adalah mantra bagi staf yang berarti bahwa pesanan utama untuk pelanggan utama kita, dan sering kali pesanan yang sulit dan rumit, perlu ditangani terlebih dahulu. Jika dibiarkan menangani pengiriman sesuai keinginan mereka, banyak staf akan menangani pesanan yang mudah, menempatkan pekerjaan yang mudah di papan tulis dan dengan demikian membahayakan layanan bagi pelanggan kami yang paling menguntungkan.

Hasil Eksternal Didorong dari Strategi Organisasi

Hasil eksternal didorong dari strategi organisasi dan menjadi prioritas beberapa orang terpilih dalam manajemen senior, seperti hasil eksternal “mengembangkan dan menumbuhkan produk (atau pasar) baru.” Hasil ini adalah hasil dari banyak aktivitas berbeda yang terjadi, mulai dari perjanjian aliansi rahasia yang berhasil ditandatangani hingga kapasitas operasional baru yang diatur di negara baru. Pabrik baru di negara baru akan, setelah beroperasi, dipandu oleh CSF operasional yang sudah ada di tempat lain dalam organisasi. Untuk membantu memperjelas lebih lanjut, saya telah memisahkan karakteristik faktor keberhasilan kritis eksternal dan operasional dalam Tabel 17.1

Tabel 17.1 Karakteristik Faktor Keberhasilan Kritis Operasional dan Hasil Eksternal

Operasional Vs Hasil	Sumber Faktor Kesuksesan Ini	Karakteristik Kunci
Faktor keberhasilan kritis operasional—antara lima dan delapan	Dapat ditemukan dari diskusi dengan tim manajemen senior dan para peramal yang berada dalam operasi. Juga akan muncul dalam rencana strategis, materi pelatihan induksi, dan laporan tahunan.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokus harian 24/7 ■ Libatkan sebagian besar staf dalam operasi. ■ Juga menjadi perhatian staf pendukung. ■ Perlu dideskripsikan seperti apa yang harus dilakukan oleh staf. ■ Jelaskan tindakan atau kegiatan spesifik yang dapat menjadi fokus staf.
Hasil eksternal—kurang dari sepuluh.	Sering ditemukan dalam rencana strategis. Juga dikumpulkan dari diskusi dengan direksi dan tim strategi.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sukses adalah hasil dari CSF operasional—misalnya, hasil "retensi pelanggan utama" adalah hasil mendapatkan aktivitas harian seperti "pengiriman secara penuh dan tepat waktu ke pelanggan utama". ■ Sering-seringlah melibatkan staf senior dalam negosiasi. ■ Perlu digambarkan seperti apa kesuksesan itu. ■ Jelaskan hasil eksternal seperti pertumbuhan di pasar baru, peningkatan tingkat layanan, dll.

Saya sarankan Anda akan tahu kapan Anda telah mencapai beberapa konsensus CSF ketika Anda memiliki semacam representasi bergambar di dinding kantor yang menggambarkan kepada staf apa yang penting. Jika Anda tidak dapat menjelaskan secara bermakna apa yang perlu dilakukan staf dengan baik setiap hari, setiap hari, Anda tidak memiliki daftar lengkap CSF operasional organisasi Anda.

Faktor Kesuksesan Kritis Operasional—Mata Rantai yang Hilang

Saya yakin tujuan utama dari ukuran kinerja adalah untuk memastikan bahwa anggota staf menghabiskan jam kerja mereka dengan berfokus terutama pada faktor penentu keberhasilan organisasi. Anda mungkin berada di tahun kesepuluh dengan kartu skor berimbang dan masih belum mengetahui faktor penentu keberhasilan organisasi Anda. Ini seperti pergi ke Piala Dunia sepak bola tanpa penjaga gawang atau, paling banter, seorang yang tidak kompeten. Istilah faktor penentu keberhasilan tampaknya tidak ditanggapi oleh beberapa penulis terkemuka selama 30 tahun terakhir. Peter Drucker, Jim Collins, Gary Hamel, Tom Peters, Robert Kaplan, dan David Norton tampaknya mengabaikan keberadaan faktor penentu keberhasilan.

Saya berpendapat bahwa kecuali CSF operasional dipastikan, manajer, di kerajaan mereka sendiri, akan memiliki apa yang penting bagi mereka tertanam dalam cara melakukan sesuatu. Banyak kegiatan kontraproduktif akan terjadi berdasarkan premis yang salah ini. Artinya, apa yang penting bagi saya penting bagi organisasi. Agar seorang chief executive officer dapat mengemudikan kapal, setiap orang perlu mengetahui perjalanannya. Karyawan perlu mengetahui apa yang membuat kapal dapat berlayar dengan baik dan apa yang perlu dilakukan dalam cuaca sulit. Tidak mengherankan jika saya mengatakan bahwa istilah faktor keberhasilan kritis bisa menjadi mata rantai utama yang hilang dalam kartu skor berimbang dan metodologi lainnya.

BAB 18

MEMBUAT INDIKATOR KINERJA UTAMA ANDA BEKERJA

Pengantar

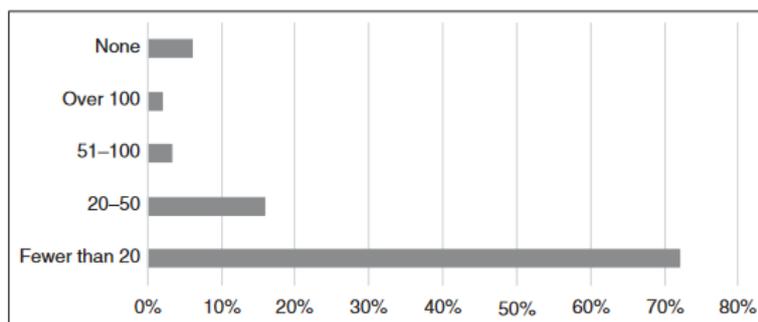
Banyak perusahaan bekerja dengan ukuran yang salah, banyak di antaranya yang salah disebut oleh Mare sebagai indikator kinerja utama (KPI). Merupakan mitos untuk menganggap semua ukuran kinerja sebagai KPI. Bab ini mengeksplorasi bagaimana empat jenis ukuran kinerja berbeda, dengan contoh masing-masing jenis. Tujuh karakteristik KPI didefinisikan. Kebingungan mengenai apakah langkah-langkah tersebut merupakan indikator lead atau lag telah diatasi. Pertanyaan Berapa banyak ukuran yang harus kita miliki? dan Berapa banyak dari masing-masing jenis pengukuran? dijawab. Pentingnya pengukuran tepat waktu juga dibahas.

Pengukuran kinerja adalah kegagalan organisasi di seluruh dunia, baik itu perusahaan multinasional, departemen pemerintah, atau lembaga nirlaba. Pengukuran seringkali merupakan kumpulan acak yang disiapkan dengan sedikit keahlian, yang tidak berarti apa-apa. KPI harus menjadi ukuran yang menghubungkan aktivitas sehari-hari dengan faktor penentu keberhasilan organisasi (CSF), sehingga mendukung upaya penyesuaian dalam organisasi, ke arah yang diinginkan. Saya melihat keselarasan ini sebagai salah satu tujuan utama manajemen.

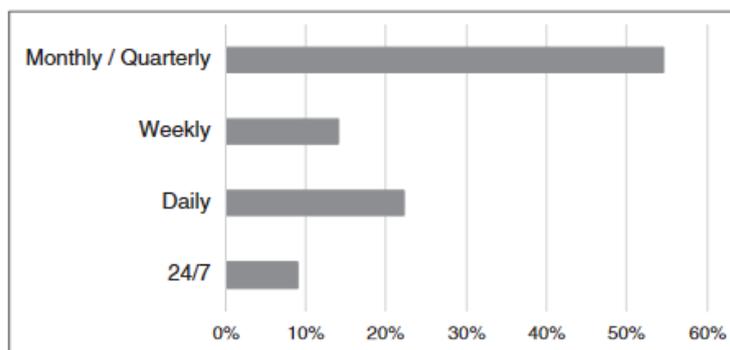
Namun, KPI yang didefinisikan dengan buruk dapat merugikan organisasi. Beberapa contohnya adalah: langkah-langkah yang dimainkan untuk menguntungkan gaji eksekutif, sehingga merugikan organisasi; tim didorong untuk melakukan tugas yang bertentangan dengan arah strategis organisasi; rezim pengukuran dan pelaporan yang mahal yang mengunci waktu karyawan yang berharga; dan tugas konsultasi kartu skor seimbang enam angka yang menghasilkan kartu skor seimbang disfungsi.

18.1 PENELITIAN KPI

Jajak pendapat yang dilakukan selama siaran web saya memberikan hasil sebagai berikut, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 18.1 dan 18.2. Ada langkah untuk membatasi jumlah KPI dengan lebih dari 70 persen mengatakan mereka memiliki kurang dari 20 KPI, dan melaporkannya segera dengan 45 persen melaporkan KPI 24/7, harian atau mingguan. Tren ini sangat diinginkan seperti yang akan saya jelaskan di bab ini.



Gambar 18.1 Berapa banyak KPI yang ada di organisasi Anda? Sumber: Webinar dilakukan oleh David Parmenter dengan umpan balik dari sekitar 300 peserta



Gambar 18.2 KPI kerangka waktu apa yang paling umum dilaporkan? Sumber: Webinar dilakukan oleh David Parmenter dengan umpan balik dari sekitar 300 peserta

18.2 MITOS TINDAKAN KINERJA

KPI dan balanced scorecard juga gagal karena manajemen tidak mengetahui banyak mitos seputar ukuran kinerja dan balanced scorecard. Sama seperti enam abad yang lalu, ketika banyak orang mengira dunia ini datar, umat manusia buta terhadap realitas yang dapat dilihat dari pengamatan lebih dekat. Kami secara membabi buta menerapkan pemikiran lama tentang bagaimana kami mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja. Mari kita lihat beberapa mitos seputar ukuran kinerja yang saya tampilkan di buku KPI saya.

Mitos: Semua Ukuran Kinerja Adalah KPI

Di seluruh dunia, organisasi telah menggunakan istilah KPI untuk mengacu pada semua ukuran kinerja. Sepertinya tidak ada yang khawatir bahwa mereka belum menyetujui definisi umum tentang apa sebenarnya KPI itu. Dengan demikian, langkah-langkah yang merupakan kunci bagi perusahaan dicampur dengan langkah-langkah yang sangat cacat. Mari kita pecahkan istilahnya. Key berarti kunci bagi organisasi. Pertunjukan berarti bahwa ukuran tersebut akan membantu dalam meningkatkan kinerja. Dari penelitian yang telah saya lakukan di berbagai industri dan sebagai produk sampingan dari penulisan buku saya, *Key Performance Indicators—Developing, IMpleMenting and Using Winning KPIs*,² saya menyimpulkan bahwa ada empat jenis ukuran kinerja. Keempat jenis ini dibahas pada bagian selanjutnya.

Mitos: Dengan Mengaitkan KPI dengan Remunerasi, Anda Akan Meningkatkan Kinerja

Adalah mitos bahwa pendorong utama staf adalah uang, dan bahwa organisasi harus memberikan insentif keuangan untuk mencapai kinerja yang hebat. Pengakuan, rasa hormat, dan aktualisasi diri adalah pendorong yang lebih penting. Di semua jenis organisasi, ada kecenderungan untuk meyakini bahwa cara membuat KPI berhasil adalah dengan mengikatnya pada gaji individu. Namun ketika KPI dikaitkan dengan pembayaran, mereka dapat menciptakan indikator politik utama (bukan indikator kinerja utama), yang seringkali mengarah pada manipulasi tindakan untuk meningkatkan kemungkinan bonus yang lebih besar. KPI harus digunakan untuk menyelaraskan staf dengan faktor penentu keberhasilan

organisasi dan menunjukkan bagaimana kinerja tim 24/7, setiap hari atau setiap minggu. Mereka terlalu penting untuk memungkinkan mereka dimanipulasi oleh individu dan tim untuk memaksimalkan bonus. KPI sangat penting bagi organisasi sehingga kinerja di bidang ini diberikan, atau seperti yang dikatakan Jack Welch, "tiket menuju permainan".

Mitos: Mengukur Kinerja Relatif Sederhana dan Pengukuran yang Tepat Jelas

Tidak akan ada pembaca buku ini yang, pada suatu waktu di masa lalu, tidak diminta untuk membuat beberapa langkah dengan sedikit atau tanpa panduan. Pengukuran kinerja telah menjadi yatim piatu dari teori dan praktik bisnis. Sementara penulis seperti W. Edwards Deming, Wheatley dan Kellner-Rogers, Gary Hamel, Jeremy Hope, dan Dean Spitzer telah menunjukkan sifat disfungsi pengukuran kinerja untuk beberapa waktu, itu belum berubah menjadi praktik bisnis. Pengukuran kinerja layak mendapatkan ketelitian intelektual yang lebih tinggi, di setiap organisasi, dalam perjalanan dari rata-rata menuju kinerja yang baik dan kemudian menuju kinerja yang luar biasa.

Mitos: KPI Adalah Indikator Finansial dan Nonfinansial

Saya sangat yakin bahwa tidak ada KPI keuangan di planet ini. Ukuran keuangan adalah kuantifikasi dari suatu aktivitas yang telah terjadi, dan kami hanya memberi nilai pada aktivitas tersebut. Jadi, di balik setiap ukuran keuangan ada aktivitas. Saya menyebut indikator hasil ukuran keuangan: ukuran ringkasan. Ini adalah aktivitas yang Anda inginkan lebih atau kurang. Aktivitas itulah yang menggerakkan dolar, pound, dan yen. Jadi ukuran finansial tidak mungkin menjadi KPI.

Ukuran keuangan akan selalu digunakan untuk mengukur kinerja sekelompok tim yang bekerja sama. Namun, mereka tidak akan pernah menunjukkan masalah, atau apa yang berjalan dengan baik, karena merupakan indikator hasil. Ketika Anda memiliki tanda pound atau dolar dalam ukuran, Anda selalu dapat menggali lebih dalam untuk pendorong kinerja, aktivitas yang Anda inginkan lebih atau kurang. Penjualan yang dilakukan kemarin akan menjadi hasil dari panggilan penjualan yang dilakukan sebelumnya ke pelanggan yang ada dan calon pelanggan, kampanye iklan, kualitas dan keandalan produk, jumlah kontak dengan pelanggan utama, dan seterusnya. Saya mengelompokkan semua indikator penjualan yang dinyatakan dalam istilah moneter sebagai indikator hasil.

Mitos: Hanya Ada Empat Perspektif Balanced Scorecard

Selama lebih dari 20 tahun, keempat perspektif yang tercantum dalam karya asli Kaplan dan Norton³ (Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan) telah secara konsisten ditegaskan kembali oleh mereka dan para pengikutnya. Saya merekomendasikan agar keempat perspektif ini ditingkatkan dengan dua perspektif lagi, dan agar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diubah kata-katanya menjadi "inovasi dan pembelajaran" (lihat Gambar 18.3).

Mitos: Indikator Adalah Indikator Utama (Penggerak Kinerja) atau Lag (Hasil).

Terlepas dari mana asal label indikator lead/lag, mereka telah menyebabkan banyak masalah dan pada dasarnya cacat. Banyak buku manajemen yang mencakup KPI berbicara tentang indikator lead dan lag; ini hanya mengaburkan perdebatan KPI. Saya yakin kita perlu membuang istilah indikator lag (hasil) dan lead (penggerak kinerja). Di seminar saya, ketika

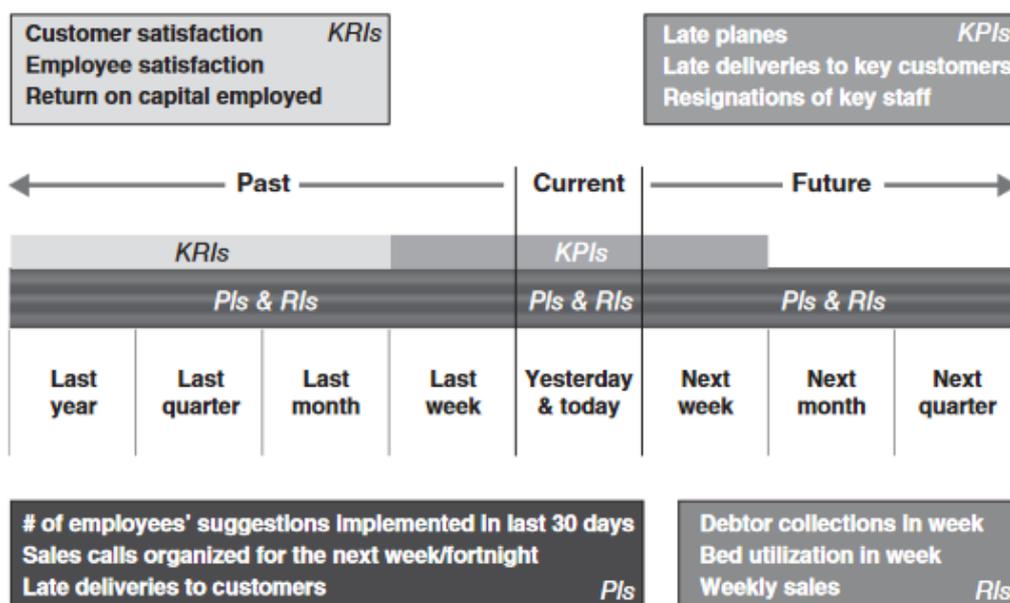
audiens ditanya "Apakah KPI pesawat terlambat di udara merupakan indikator utama atau indikator lag?" penghitungan suara selalu dibagi rata. Pesawat terlambat di langit tentu saja merupakan indikator lead dan lag. Itu berbicara tentang masa lalu, dan itu akan menciptakan masalah masa depan ketika mendarat. Tentunya ini adalah bukti yang cukup bahwa label lead dan lag bukanlah cara yang berguna untuk mendefinisikan KPI dan harus diperhitungkan di antara mitos pengukuran kinerja. Indikator hasil utama menggantikan ukuran hasil, yang biasanya melihat aktivitas masa lalu selama beberapa bulan atau kuartal. PI dan KPI sekarang dicirikan sebagai tindakan masa lalu, saat ini, atau masa depan (lihat Gambar 18.4).

<p>HASIL KEUANGAN Pemanfaatan aset, pertumbuhan penjualan, manajemen risiko, optimalisasi modal kerja, pengurangan biaya</p>	<p>FOKUS PELANGGAN Meningkatkan kepuasan pelanggan, membidik pelanggan yang paling banyak menghasilkan keuntungan, mendekati nonpelanggan</p>	<p>LINGKUNGAN DAN MASYARAKAT Majikan pilihan pertama, menghubungkan dengan karyawan masa depan, kepemimpinan masyarakat, kolaborasi</p>
<p>PROSES INTERNAL Pengiriman penuh tepat waktu, mengoptimalkan teknologi, hubungan yang efektif dengan pemangku kepentingan utama</p>	<p>KEPUASAN STAF Orang yang tepat di bus, pemberdayaan, mempertahankan staf kunci, keterbukaan, kepemimpinan, pengakuan</p>	<p>INOVASI DAN PEMBELAJARAN Inovasi, pengabaian, peningkatan keahlian dan kemampuan beradaptasi, lingkungan belajar</p>

Gambar 18.3 Enam perspektif yang disarankan dari balanced scorecard

Pengukuran masa lalu adalah pengukuran yang melihat peristiwa bersejarah—aktivitas yang terjadi minggu lalu, bulan lalu, kuartal terakhir, dan seterusnya. PI dan KPI sekarang dicirikan sebagai tindakan yang berfokus pada masa lalu, saat ini, atau masa depan. Pengukuran saat ini mengacu pada tindakan yang dipantau 24/7 atau setiap hari (mis., pengiriman terlambat/tidak lengkap ke pelanggan utama yang dilakukan kemarin). Langkah-langkah masa depan adalah catatan komitmen masa depan yang disepakati ketika suatu tindakan akan dilakukan (misalnya, tanggal pertemuan berikutnya dengan pelanggan utama, tanggal peluncuran produk berikutnya, tanggal interaksi sosial berikutnya dengan pelanggan utama). Di organisasi Anda, Anda akan menemukan bahwa KPI Anda adalah ukuran berorientasi saat ini atau masa depan (lihat Gambar 18.4).

KPI adalah tindakan berorientasi saat ini atau masa depan yang bertentangan dengan tindakan masa lalu (misalnya, jumlah kunjungan pelanggan utama yang direncanakan di bulan berikutnya atau daftar pelanggan utama tentang tanggal kunjungan yang direncanakan berikutnya). Sebagian besar ukuran organisasi adalah indikator yang mengukur peristiwa bulan atau kuartal terakhir. Indikator ini tidak bisa dan tidak pernah menjadi KPI.



Gambar 18.4 Empat ukuran dan zona waktunya

Dalam lokakarya, saya meminta peserta untuk menulis beberapa tindakan utama mereka di masa lalu di lembar kerja yang ditunjukkan pada Gambar 18.5 dan kemudian menyatakan kembali tindakan tersebut sebagai tindakan saat ini dan masa depan. Cobalah latihan ini di antara sekelompok karyawan di organisasi Anda. Mintalah mereka untuk meluangkan waktu lima menit untuk menyatakan kembali tiga ukuran yang digunakan dalam organisasi. Divisi lead/lag tidak cukup fokus pada tindakan saat ini atau berorientasi masa depan. Sebagian besar organisasi yang ingin menciptakan keselarasan dan perubahan perilaku perlu memantau tindakan korektif apa yang akan dilakukan di masa depan.

Tindakan masa lalu (Minggu lalu/dua minggu/bulan/kuartal)	Langkah-langkah saat ini (24/7 dan setiap hari)	Langkah-langkah masa depan (Hari/minggu/bulan/kuartal berikutnya)
Jumlah pesawat yang terlambat minggu lalu/bulan lalu	pesawat terlambat lebih dari 2 jam (diperbarui terus menerus)	Jumlah inisiatif yang akan dimulai pada bulan berikutnya, bulan kedua dan ketiga untuk target area yang menyebabkan keterlambatan pesawat
Tanggal kunjungan terakhir oleh pelanggan utama	Pembatalan pesanan oleh pelanggan utama (hari ini)	Tanggal kunjungan berikutnya ke pelanggan utama
Penjualan bulan lalu di produk baru	Cacat kualitas ditemukan hari ini dalam produk baru	Jumlah perbaikan produk baru yang akan dilaksanakan bulan depan, bulan kedua dan ketiga

Gambar 18.5 Langkah-langkah di masa lalu, saat ini, atau masa depan untuk menggantikan indikator lead/Lag

Pemantauan kegiatan yang dilakukan sekarang tentang pengorganisasian tindakan masa depan yang akan terjadi akan membantu memfokuskan staf pada apa yang diharapkan

dari mereka. Tindakan masa depan seringkali menjadi pagar di puncak tebing. Mereka ada di tempat sehingga kami tidak perlu melaporkan kinerja yang lebih rendah (tubuh di dasar tebing). Dengan kata lain, langkah-langkah masa depan membantu mewujudkan masa depan yang tepat. Di sini, di Gambar 18.6, adalah beberapa tindakan masa depan umum yang akan berhasil di sebagian besar organisasi.

Inovasi masa depan	Untuk menjadi organisasi yang inovatif, kita perlu mengukur jumlah inisiatif yang akan online dalam minggu, dua minggu, dan bulan depan.
Pertemuan penjualan di masa depan	Untuk meningkatkan penjualan kita perlu mengetahui jumlah pertemuan penjualan yang telah diselenggarakan/dijadwalkan dengan pelanggan utama kita dalam satu minggu, dua minggu, dan satu bulan ke depan.
Peristiwa pelanggan utama di masa depan	Untuk menjaga hubungan dekat dengan pelanggan utama kita, sebuah daftar harus disiapkan dengan interaksi sosial yang disepakati berikutnya (misalnya, tanggal yang disepakati untuk menghadiri acara olahraga, jamuan makan, opera, dll.).
Acara PR mendatang	Untuk mempertahankan profil CEO kami, kami perlu memantau acara kehumasan yang telah diselenggarakan dalam satu hingga tiga, empat hingga enam, tujuh hingga sembilan bulan ke depan.
Pengakuan masa depan	Untuk mempertahankan pengakuan staf, CEO perlu memantau pengakuan resmi yang direncanakan minggu depan/dua minggu berikutnya oleh CEO dan SMT.
Tanggal-tanggal penting	Tanggal peluncuran produk berikutnya, tanggal penandatanganan perjanjian kunci.

Gambar 18.6 Contoh tindakan masa depan

Semua tindakan di masa depan ini akan dilaporkan dalam pembaruan mingguan yang diberikan kepada CEO. Meskipun CEO mungkin membiarkan beberapa minggu berlalu dengan celah yang muncul pada pembaruan ini, mereka akan segera mulai mengajukan pertanyaan. Manajemen akan mengambil tindakan, sebelum pertemuan berikutnya, untuk mulai mengisi kekosongan guna memastikan mereka menghindari pertanyaan lebih lanjut yang tidak nyaman. Perbedaan dalam empat ukuran dan periode waktu lalu, saat ini, dan masa depan dijelaskan lebih lanjut dalam Gambar 18.7. KRI adalah ringkasan kinerja masa lalu, terutama analisis tren bulanan selama 18 bulan. KPI fokus pada aktivitas di minggu lalu, kemarin, dan hari ini, dan yang direncanakan untuk minggu depan dan dua minggu ke depan. PI dan RI akan sangat berbobot ke masa lalu; namun, kami membutuhkan setidaknya 20 persen tindakan untuk fokus saat ini atau masa depan.

Mereka berasumsi bahwa suatu ukuran adalah tentang masa lalu atau tentang masa depan. Mereka mengabaikan fakta bahwa beberapa ukuran, khususnya KPI, adalah tentang masa lalu dan masa depan. Saya merekomendasikan agar kita membuang istilah indikator lead (driver kinerja) dan lag (hasil). Kita harus melihat ukuran sebagai masa lalu, saat ini, atau masa depan. Langkah-langkah saat ini mengacu pada yang dipantau 24/7 atau setiap hari. Saya juga menyertakan aktivitas kemarin, karena datanya mungkin tidak tersedia lebih awal

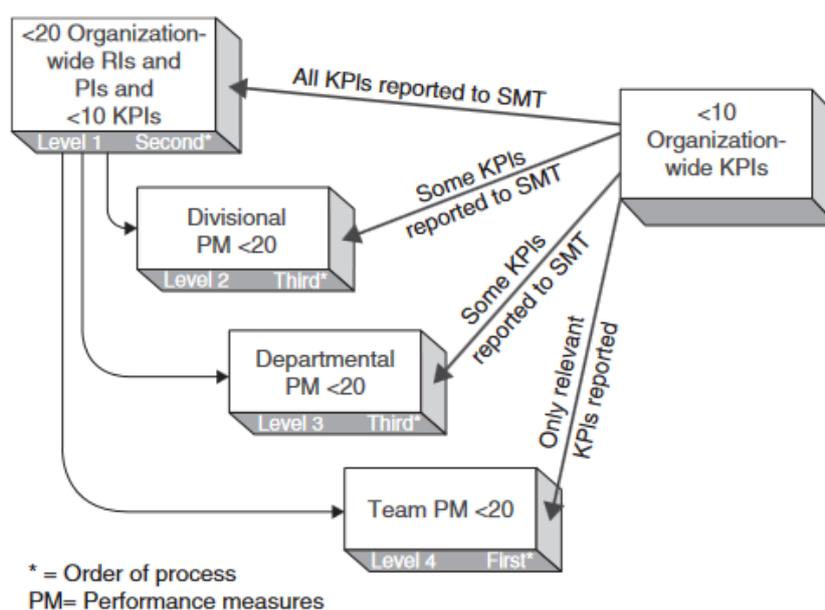
(misal, pengiriman terlambat/tidak lengkap ke pelanggan utama yang dilakukan kemarin). Langkah-langkah masa depan adalah catatan komitmen masa depan ketika suatu tindakan akan dilakukan (misalnya, tanggal pertemuan berikutnya dengan pelanggan utama, tanggal peluncuran produk berikutnya, tanggal interaksi sosial berikutnya dengan pelanggan utama). Di organisasi Anda sendiri, Anda akan menemukan bahwa KPI Anda adalah ukuran berorientasi saat ini atau masa depan.

Mitos: Tindakan Dialirkan ke Bawah Organisasi

Ini mungkin merupakan proses paling merusak yang digunakan dalam pendekatan balanced scorecard. Diasumsikan bahwa dengan menganalisis ukuran seperti "pengembalian modal yang digunakan", Anda dapat memecahnya menjadi berbagai ukuran yang relevan untuk setiap tim atau divisi. Itu juga mengasumsikan bahwa setiap pemimpin tim, dengan sedikit usaha, akan sampai pada ukuran kinerja yang relevan. Kaplan dan Norton mengabaikan fakta penting yang perlu diketahui oleh pemimpin tim dan tim manajemen senior tentang faktor penentu keberhasilan organisasi dan potensi ukuran kinerja untuk memiliki "sisi gelap", sebuah konsekuensi yang tidak diinginkan. Saya yakin semua ukuran bersumber dari faktor penentu keberhasilan organisasi dan lebih baik menemukan ukuran, dari bawah ke atas, di tingkat tim dalam operasi, 4 tingkat dalam Gambar 18.7.

Mitos lainnya antara lain:

- Semua tindakan dapat bekerja dengan sukses di organisasi mana pun kapan saja.
- Kami dapat menetapkan target akhir tahun yang relevan.
- Anda dapat mendelegasikan proyek manajemen kinerja ke perusahaan konsultan.
- Balanced scorecard dapat melaporkan kemajuan kepada manajemen dan dewan.
- Ukuran cocok dengan rapi ke dalam satu perspektif balanced scorecard.
- Pemetaan strategi merupakan kebutuhan vital.
- Ukuran kinerja terutama digunakan untuk membantu mengelola implementasi inisiatif strategis.



Gambar 18.7 Tingkat ukuran kinerja yang saling terkait dalam suatu organisasi

Konsekuensi yang Tidak Diinginkan—Sisi Gelap Pengukuran Kinerja

Setiap ukuran kinerja memiliki sisi gelap, konsekuensi negatif yang tidak diinginkan. Pentingnya memahami sisi gelap ini dan pemilihan tindakan yang cermat tidak boleh diremehkan. Lebih dari separuh tindakan dalam suatu organisasi mungkin mendorong perilaku yang tidak diinginkan. Frekuensi di mana ukuran kinerja ditetapkan untuk gagal, paling banter, naif atau, paling buruk, manajemen korup. Seperti yang dikatakan Dean Spitzer, "Orang akan melakukan apa yang diperiksa manajemen, belum tentu apa yang diharapkan manajemen." Bagaimana ukuran kinerja bisa salah dapat diilustrasikan dengan dua contoh.

18.3 BACKFIRES KERETA TERLAMBAT

Contoh klasik diberikan oleh layanan kereta api kota yang memiliki tindakan tepat waktu dengan beberapa penalti kejam yang ditargetkan pada masinis kereta. Pengemudi yang terlambat dari jadwal belajar untuk berhenti di ujung atas setiap stasiun, memicu lampu hijau di ujung peron yang lain, dan kemudian melanjutkan perjalanan tanpa menunda membiarkan penumpang naik atau turun. Setelah beberapa stasiun, seorang pengemudi kembali tepat waktu, tetapi pelanggan, baik di kereta maupun di peron, tidak begitu senang. Manajemen perlu menyadari bahwa kereta yang terlambat bukan disebabkan oleh masinis, seperti halnya pesawat yang terlambat tidak disebabkan oleh pilot. Satu-satunya cara orang-orang terampil ini menimbulkan masalah adalah datang terlambat ke tempat kerja atau makan siang yang diperpanjang saat mereka seharusnya bertugas.

Pelajaran: Manajemen seharusnya berfokus pada peristiwa yang dapat dikontrol yang menyebabkan kereta terlambat, seperti ketepatan waktu dalam menyelidiki kesalahan sinyal yang dilaporkan oleh pengemudi atau pemeliharaan preventif pada peralatan kritis yang berjalan di belakang jadwal.

Ketepatan Waktu Tindakan Pengobatan Gagal Di Departemen Kecelakaan Dan Darurat

Manajer di sebuah rumah sakit di Inggris khawatir tentang waktu yang dibutuhkan untuk merawat pasien di bagian kecelakaan dan gawat darurat. Mereka memutuskan untuk mengukur waktu dari pendaftaran pasien hingga diperiksa oleh dokter rumah. Staf menyadari bahwa mereka tidak dapat menghentikan pendaftaran pasien dengan cedera olahraga ringan tetapi mereka dapat menunda pendaftaran pasien di ambulans karena mereka menerima perawatan yang baik dari paramedis. Oleh karena itu, staf perawat mulai meminta paramedis untuk meninggalkan pasien mereka di ambulans sampai dokter rumah siap menemui mereka, sehingga meningkatkan waktu "rata-rata" yang diperlukan untuk merawat pasien. Setiap hari akan ada tempat parkir yang penuh dengan ambulans, bahkan ada yang mengelilingi rumah sakit menunggu tempat parkir.

Pelajaran: Manajemen seharusnya fokus pada ketepatan waktu perawatan pasien kritis. Sehingga, mereka hanya perlu mengukur waktu dari pendaftaran hingga konsultasi untuk pasien kritis tersebut. Perawat akan merawat pasien di ambulans sebagai prioritas, hal yang sama yang mereka lakukan sebelum tindakan itu dilakukan.

Perlu ada pendekatan baru untuk pengukuran — yang dilakukan oleh staf terlatih, pendekatan yang konsultatif, mempromosikan kemitraan antara staf dan manajemen, dan akhirnya mencapai keselarasan dengan faktor penentu keberhasilan organisasi dan arah strategis. Dean Spitzer, seorang pakar pengukuran kinerja, telah menyarankan penunjukan petugas pengukuran kepala yang akan menjadi psikolog bagian, pelatih bagian, agen perubahan bagian, dan manajer proyek bagian. Petugas pengukuran kepala akan bertanggung jawab untuk menetapkan semua ukuran kinerja, menilai potensi sisi gelap dari ukuran tertentu, mengabaikan ukuran yang rusak, dan memimpin semua inisiatif balanced scorecard. Saya telah menyertakan lebih banyak informasi tentang peran ini dalam materi PDF terlampir di bab ini.

18.4 EMPAT JENIS UKURAN KINERJA

Selama 25 tahun terakhir, saya sampai pada kesimpulan bahwa ada empat jenis ukuran kinerja, yang terbagi dalam dua kelompok, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 18.8.

Indikator Hasil Utama

Karakteristik umum dari indikator hasil utama (KRI) adalah bahwa mereka adalah hasil dari banyak tindakan. Mereka memberikan gambaran yang jelas tentang apakah organisasi Anda bergerak ke arah yang benar dan dengan kecepatan yang tepat. Mereka memberi dewan atau badan pengatur gambaran yang baik tentang kemajuan strategi organisasi. Langkah-langkah ini mudah dipastikan dan sering dilaporkan kepada dewan atau badan pengatur.

Gambar 18.8 Empat Jenis Pengukuran Kinerja

Dua Kelompok Tindakan	Dua Jenis Pengukuran di Setiap Grup
<p>Indikator hasil mencerminkan fakta bahwa banyak tindakan merupakan penjumlahan dari masukan lebih dari satu tim. Langkah-langkah ini berguna dalam melihat kerja tim gabungan tetapi tidak membantu manajemen memperbaiki masalah, karena sulit untuk menentukan tim mana yang bertanggung jawab atas kinerja atau kinerja yang tidak baik.</p>	<p>Indikator hasil (RI) Indikator hasil utama (KRI)</p>
<p>Indikator kinerja adalah ukuran yang dapat dikaitkan dengan tim atau sekelompok tim yang bekerja sama secara erat untuk tujuan bersama. Performa baik atau buruk kini menjadi tanggung jawab satu tim. Langkah-langkah ini dengan demikian memberikan kejelasan dan kepemilikan.</p>	<p>Indikator kinerja (PI) Indikator kinerja utama (KPI)</p>

Fakta bahwa indikator hasil utama disebut KPI menciptakan masalah yang tidak dihargai oleh banyak organisasi. Mereka tidak dapat memahami mengapa kinerja pasang surut dan tampaknya berada di luar kendali tim manajemen senior. Indikator hasil utama yang

ditinjau biasanya pada siklus bulanan atau triwulanan hanya akan memberi tahu Anda apakah kuda telah melesat dan dengan demikian tidak banyak berguna bagi manajemen, karena dilaporkan terlambat untuk mengubah arah atau menutup gerbang, begitulah. Mereka juga tidak memberi tahu Anda apa yang perlu Anda lakukan untuk meningkatkan hasil ini.

Ukuran KRI yang sering dikira KPI antara lain:

- Kepuasan pelanggan
- Kepuasan karyawan
- Pengembalian modal yang digunakan

Memisahkan KRI dari ukuran lain memiliki dampak besar pada cara kinerja dilaporkan. Sekarang ada pemisahan ukuran kinerja ke dalam tata kelola yang berdampak (hingga 10 KRI di papan dasbor, seperti yang ditunjukkan di Bab 8) dan RI, PI, dan KPI yang berdampak pada manajemen. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki laporan tata kelola (idealnya dalam format dasbor) yang terdiri dari hingga 10 KRI untuk dewan, dan serangkaian laporan kemajuan manajemen pada berbagai interval selama sebulan, tergantung pada signifikansi pengukuran tersebut.

Indikator Hasil

Indikator hasil (RI) meringkas aktivitas lebih dari satu tim dan memberikan ikhtisar tentang bagaimana tim bekerja sama. Perbedaan antara indikator hasil utama dan indikator hasil hanyalah bahwa indikator hasil utama adalah ringkasan kegiatan yang lebih menyeluruh dan lebih penting yang telah dilakukan. Seperti yang telah disebutkan, indikator keuangan adalah indikator hasil karena merupakan hasil dari kegiatan yang sering dilakukan oleh sejumlah tim yang berbeda. Indikator keuangan berguna, tetapi dapat menutupi pendorong kinerja yang sebenarnya. Untuk memahami sepenuhnya apa yang harus ditambah atau dikurangi, kita perlu melihat aktivitas yang menciptakan indikator keuangan.

Indikator hasil (RI) dapat meliputi:

- Jumlah saran karyawan yang diterapkan dalam 30 hari terakhir
- Penjualan dilakukan kemarin
- Penggunaan tempat tidur hotel dalam seminggu

Indikator Kinerja

Indikator kinerja (PI) adalah indikator nonfinansial (jika tidak maka akan menjadi indikator hasil) yang dapat ditelusuri kembali ke tim atau tim yang bekerja sama secara erat, yang memiliki ukuran yang sama. Perbedaan antara indikator kinerja dan KPI adalah bahwa yang terakhir dianggap mendasar bagi kesejahteraan organisasi. Indikator kinerja, meskipun penting, namun tidak penting bagi bisnis. Indikator kinerja membantu tim menyesuaikan diri dengan strategi organisasi mereka. Indikator kinerja melengkapi KPI; mereka diperlihatkan pada kartu skor organisasi, divisi, departemen, dan tim.

Indikator kinerja (PI) dapat meliputi:

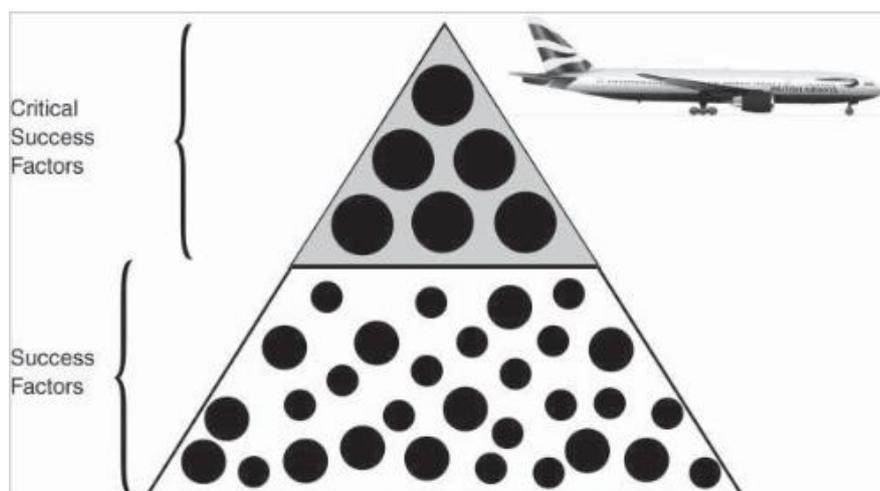
- Tingkat pengabaian di call center (penelepon berhenti menunggu)
- Pengiriman terlambat
- Panggilan penjualan diatur untuk minggu depan, dua minggu, dan seterusnya

Indikator Kinerja Utama

Apa itu KPI? KPI mewakili serangkaian ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk kesuksesan organisasi saat ini dan di masa depan. KPI jarang merupakan hal baru bagi organisasi. Entah mereka belum dikenali atau mereka berdebu di suatu tempat.

18.5 BAGAIMANA AIRLINES DIKEMBALIKAN OLEH SATU KPI

Mari kembali ke kisah KPI yang saya perkenalkan di Bab 17 tentang seorang pejabat senior yang mulai mengubah arah British Airways (BA) pada 1980-an, konon dengan berkonsentrasi hanya pada satu KPI. Pejabat BA senior mempekerjakan beberapa konsultan untuk menginvestigasi dan melaporkan langkah-langkah utama yang harus dia fokuskan untuk memperbaiki maskapai yang sedang sakit. Mereka kembali dan memberi tahu pejabat BA senior bahwa dia perlu fokus pada satu faktor penentu keberhasilan (CSF), kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu. Konsultan harus melalui proses penyaringan memilah faktor-faktor keberhasilan yang kritis dari yang kurang penting. Memastikan lima sampai delapan CSF merupakan langkah penting dalam setiap latihan KPI, dan jarang dilakukan. Dalam Gambar 18.9, CSF ditampilkan sebagai lingkaran yang lebih besar dalam diagram.



Gambar 18.9 Pentingnya mengetahui faktor penentu keberhasilan Anda

Pejabat BA senior tidak terkesan, karena semua orang di industri tahu pentingnya pesawat yang tepat waktu. Namun, konsultan kemudian menunjukkan bahwa di sinilah letak KPI dan mereka mengusulkan agar dia fokus pada KPI pesawat yang terlambat. Dia diberitahu, di manapun dia berada di dunia, jika pesawat BA ditunda selama waktu tertentu. Manajer bandara BA di bandara terkait mengetahui bahwa jika pesawat ditunda melebihi ambang batas tertentu, mereka akan menerima panggilan telepon pribadi dari pejabat senior BA (sebut saja dia Sam). Saya membayangkan percakapannya seperti ini: “Pat, ini Sam. Saya menelepon tentang BA135 yang meninggalkan Bandara Kennedy terlambat lebih dari dua seperempat jam. Apa yang terjadi?” Pat menjawab, “Sistem akan memberi tahu Anda bahwa

pesawat terlambat meninggalkan Hawaii. Nyatanya saat itu terlambat satu tiga perempat jam, dan semuanya sudah beres di pihak kami kecuali kami kehilangan seorang penumpang lanjut usia dalam belanja bebas bea. Kami harus membongkar tasnya dan, seperti yang Anda lihat, kami melakukannya dalam waktu singkat, hanya setengah jam!" "Pat, sudah berapa lama kamu bekerja untuk British Airways?" Pat, menyadari percakapan ini tidak berjalan dengan baik, menjawab, "Sekitar 30 tahun, Sam." "Faktanya, Pat, ini 32 tahun. Dalam 32 tahun pengalaman bersama kami, Anda memberi tahu saya bahwa dengan pemberitahuan enam jam sebelumnya pesawat sudah terlambat, Anda dan tim Anda tidak dapat melakukan apa pun untuk memajukannya, dan sebaliknya Anda tambah setengah jam. Terus terang, Pat, saya kecewa, karena Anda dan tim Anda lebih baik dari ini!"

Pat dan banyak orang lain yang dipekerjakan oleh maskapai memiliki sindrom "tidak ditemukan oleh kami". Pesawat terlambat yang dibuat oleh tim BA lain adalah masalah mereka, bukan masalah kami. Pat mengumpulkan pasukan keesokan harinya dan melakukan banyak langkah proaktif untuk memastikan mereka mendapatkan kembali waktu yang hilang, tidak peduli siapa yang telah menciptakan masalah. Tindakan seperti:

- Menggandakan petugas kebersihan, meskipun ada biaya eksternal tambahan untuk ini.
- Mengkomunikasikan kepada tim pengisian bahan bakar pesawat mana yang menjadi prioritas.
- Menyediakan katering eksternal dengan pembaruan pesawat yang terlambat sehingga mereka dapat mengelola perlengkapan ulang pesawat yang terlambat dengan lebih baik.
- Staf di konter check-in diminta untuk mengawasi pelanggan yang berisiko dan mengantarkan mereka ke gerbang.
- Tidak mengizinkan penumpang kelas bisnis untuk check-in terlambat, sekali lagi, kali ini mengatakan, "Maaf, Tuan Carruthers, kami perlu menjadwalkan ulang Anda, karena Anda terlalu terlambat untuk mengambil risiko tas Anda ketinggalan pesawat ini. Itu pada jadwal yang ketat. Saya yakin Anda mengetahui bahwa batas waktu boarding sudah lewat 30 menit yang lalu."

KPI pesawat akhir berfungsi karena terkait dengan sebagian besar faktor penentu keberhasilan maskapai. Ini terkait dengan faktor keberhasilan kritis "pengiriman penuh dan tepat waktu", yaitu "kedatangan dan keberangkatan pesawat tepat waktu", terkait dengan faktor keberhasilan kritis "meningkatkan bisnis berulang dari pelanggan utama", dan seterusnya. Sangat menarik bahwa Ryanair, maskapai penerbangan bertarif rendah Irlandia, hanya berfokus pada ketepatan waktu pesawat. Ryanair tahu bahwa di sinilah ia menghasilkan uang, sering kali mendapatkan penerbangan ekstra Eropa setiap hari dari pesawat karena perputaran mereka yang cepat dan pendirian tanpa kompromi mereka terhadap keterlambatan check-in. Mereka sama sekali tidak mengizinkan pelanggan menghalangi jadwal mereka yang padat.

KPI yang terlambat mempengaruhi banyak aspek bisnis. Pesawat terlambat:

- Peningkatan biaya, termasuk biaya tambahan bandara dan biaya akomodasi penumpang semalaman akibat pesawat mengalami keterlambatan keberangkatan karena pembatasan kebisingan larut malam.
- Meningkatnya ketidakpuasan pelanggan, menyebabkan penumpang mencoba maskapai lain dan beralih ke preferensi program loyalitas mereka.
- Mengasingkan calon pelanggan karena kerabat, teman, atau rekan kerja, merasa tidak nyaman dengan kedatangan penumpang yang terlambat, menghindari penerbangan di masa mendatang dengan maskapai tersebut.
- Berdampak negatif pada pengembangan staf, karena mereka belajar meniru kebiasaan buruk yang menyebabkan pesawat terlambat.
- Hubungan pemasok dan jadwal servis yang terpengaruh secara negatif, mengakibatkan kualitas layanan yang buruk.
- Meningkatnya ketidakpuasan karyawan, karena mereka terus-menerus memadamkan api dan berurusan dengan pelanggan yang frustrasi.

Tujuh Karakteristik KPI yang Efektif

Dari analisis dan diskusi ekstensif dengan lebih dari 3.000 peserta dalam lokakarya KPI, yang mencakup sebagian besar jenis organisasi baik di sektor publik maupun swasta, saya dapat mendefinisikan tujuh karakteristik KPI yang efektif (lihat Gambar 18.10).

<i>Nonfinansial</i>	1. Ukuran nonkeuangan (tidak dinyatakan dalam dolar, yen, pound, euro, dll.).
<i>Tepat waktu</i>	2. Sering diukur (misalnya, 24 kali 7, harian atau mingguan).
<i>Fokus CEO</i>	3. Ditindak lanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
<i>Sederhana</i>	4. Semua staf memahami tindakan dan tindakan korektif apa yang diperlukan.
<i>Berbasis tim</i>	5. Tanggung jawab dapat dikaitkan dengan tim atau sekelompok tim yang bekerja sama secara erat.
<i>Dampak signifikan</i>	6. Dampak besar pada organisasi (misalnya berdampak pada lebih dari satu CSF dan lebih dari satu perspektif balanced scorecard).
<i>Sisi gelap terbatas</i>	7. Mereka mendorong tindakan yang tepat (misalnya, telah diuji untuk memastikan mereka memiliki dampak positif pada kinerja, sedangkan tindakan yang dipikirkan dengan buruk dapat menyebabkan perilaku disfungsional).

Gambar 18.10 Karakteristik KPI

Nonfinansial. Saat Anda memberi tanda dolar pada suatu ukuran, Anda telah mengubahnya menjadi indikator hasil (misalnya, penjualan harian adalah hasil dari aktivitas yang telah dilakukan untuk menciptakan penjualan). KPI terletak lebih dalam. Mungkin jumlah kunjungan ke kontak dengan pelanggan utama yang menghasilkan sebagian besar bisnis yang menguntungkan. Seperti yang telah disebutkan, adalah mitos pengukuran kinerja bahwa KPI dapat berupa indikator finansial atau nonfinansial. Saya bersikeras bahwa semua KPI bersifat nonfinansial.

Tepat waktu. KPI harus dipantau 24/7, setiap hari, atau mungkin setiap minggu untuk beberapa orang. Seperti yang dinyatakan di atas, adalah mitos bahwa memantau

ukuran kinerja bulanan akan meningkatkan kinerja. Ukuran bulanan, triwulanan, atau tahunan tidak bisa menjadi KPI, karena tidak bisa menjadi kunci untuk bisnis Anda jika Anda memantaunya dengan baik setelah kudanya melesat.

Fokus CEO. Semua KPI membuat perbedaan; mereka mendapat perhatian terus-menerus dari CEO karena panggilan harian ke staf terkait. Melakukan diskusi yang membatasi karier dengan CEO bukanlah sesuatu yang ingin diulangi oleh anggota staf, dan dalam contoh maskapai penerbangan di atas, proses inovatif dan produktif diterapkan untuk mencegah terulangnya.

Sederhana. KPI harus memberi tahu Anda tindakan apa yang perlu diambil. KPI pesawat akhir British Airways segera mengkomunikasikan kepada semua orang perlunya fokus untuk memulihkan waktu yang hilang. Pembersih, katering, penanganan bagasi, pramugari, dan staf meja depan semuanya akan bekerja untuk menghemat satu menit di sini dan satu menit di sana, sambil mempertahankan atau meningkatkan standar layanan.

Berbasis tim. KPI cukup dalam di organisasi sehingga dapat dikaitkan dengan tim. Dengan kata lain, CEO dapat menelepon seseorang dan bertanya, "Mengapa?" Pengembalian modal yang digunakan tidak pernah menjadi KPI, karena tidak dapat dikaitkan dengan manajer individu—itu adalah hasil dari banyak aktivitas di bawah manajer yang berbeda. Dapatkah Anda membayangkan reaksinya jika suatu pagi GM diberi tahu oleh pejabat British Airways, "Pat, saya ingin Anda meningkatkan laba atas modal yang dipekerjakan hari ini."

Dampak signifikan. KPI akan memengaruhi satu atau lebih faktor penentu keberhasilan dan lebih dari satu perspektif balanced-scorecard. Dengan kata lain, ketika CEO, manajemen, dan staf fokus pada KPI, organisasi mencetak gol ke segala arah. Dalam contoh maskapai penerbangan, KPI pesawat akhir mempengaruhi semua perspektif balanced-scorecard.

Sisi gelap terbatas. Sebelum menjadi KPI, ukuran kinerja perlu diuji untuk memastikan menghasilkan hasil perilaku yang diinginkan (misalnya, membantu tim menyelaraskan perilaku mereka dengan cara yang koheren, untuk kepentingan organisasi).

Untuk sektor swasta, indikator kinerja utama yang sesuai dengan karakteristik yang saya usulkan dapat meliputi:

- Jumlah pengakuan CEO yang direncanakan untuk minggu depan atau dua minggu ke depan
- Staf di posisi vital yang telah menyerahkan pemberitahuan mereka dalam satu jam terakhir—CEO memiliki kesempatan untuk mencoba membujuk anggota staf untuk tetap tinggal
- Pengiriman terlambat ke pelanggan utama
- Tawaran pekerjaan posisi kunci diberikan kepada kandidat yang belum hadir lebih dari tiga hari—CEO memiliki kesempatan untuk mencoba meyakinkan penerimaan tawaran

- Daftar proyek yang terlambat, oleh manajer, dilaporkan setiap minggu kepada tim manajemen senior
- Jumlah tempat kosong pada kursus in-house yang penting— dilaporkan setiap hari kepada CEO dalam tiga minggu terakhir sebelum kursus dijadwalkan untuk dijalankan
- Jumlah inisiatif yang diterapkan setelah survei kepuasan staf— dipantau setiap minggu hingga tiga bulan setelah survei
- Daftar manajer tingkat satu dan dua yang tidak memiliki mentor, dilaporkan setiap minggu kepada CEO—langkah ini hanya perlu beroperasi untuk waktu yang singkat setiap minggu
- Jumlah inovasi yang direncanakan untuk diimplementasikan dalam 30, 60, atau 90 hari ke depan—dilaporkan setiap minggu kepada CEO
- Jumlah pengabaian yang akan ditindaklanjuti dalam 30, 60, atau 90 hari ke depan— dilaporkan setiap minggu kepada CEO
- Proyek-proyek besar menunggu keputusan yang sekarang berjalan di belakang jadwal—dilaporkan setiap minggu kepada CEO
- Keluhan dari pelanggan utama kami yang belum terselesaikan dalam waktu dua jam— laporkan 24/7 kepada CEO dan GM
- Pertanyaan pelanggan utama yang belum ditanggapi oleh tim penjualan selama lebih dari 24 jam—laporkan setiap hari ke GM
- Tanggal kunjungan berikutnya ke pelanggan utama berdasarkan nama pelanggan— laporkan setiap minggu kepada CEO dan GM

Untuk lembaga pemerintah dan nirlaba, beberapa indikator kinerja utama tambahan dapat berupa:

- Waktu tanggap darurat selama jangka waktu tertentu—segera dilaporkan kepada CEO
- Jumlah sukarelawan yang terkonfirmasi menjadi pengumpul jalanan untuk seruan jalanan tahunan—dipantau setiap hari dalam empat hingga enam minggu sebelum hari seruan
- Tanggal inisiatif layanan baru berikutnya

18.6 ATURAN 10/80/10

Berapa banyak ukuran yang harus kita miliki? Berapa banyak dari masing-masing jenis pengukuran? Dalam kerangka waktu apa mereka diukur? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, saya menyusun, lebih dari 10 tahun yang lalu, aturan 10/80/10. Saya yakin sebuah organisasi dengan lebih dari 500 FTE akan memiliki sekitar 10 KRI, hingga 80 RI dan PI, dan 10 KPI, dan ini dilaporkan dalam interval waktu yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 18.11. Ini adalah batas atas dan dalam banyak kasus tindakan yang lebih sedikit akan cukup. Untuk organisasi yang lebih kecil, perubahan besar adalah pengurangan jumlah RI dan PI.

Melaporkan hingga 10 KRI ke dewan atau badan pengatur sepenuhnya logis. Kami tidak ingin menguburnya terlalu detail. Dasbor papan dapat dengan mudah dirancang untuk

menampilkan KRI ini, bersama dengan ringkasan keuangan semuanya dalam satu halaman fanfold (A3), seperti yang ditunjukkan pada Bab 8. Bagi banyak organisasi, 80 RI dan PI pada awalnya akan terlihat sangat tidak memadai. Namun, pada penyelidikan, Anda akan menemukan bahwa tim terpisah sebenarnya bekerja dengan variasi indikator yang sama, jadi lebih baik untuk menstandarkannya (misalnya, ukuran kinerja "jumlah hari pelatihan yang dihadiri dalam sebulan terakhir" harus memiliki definisi yang sama dan grafik yang sama).

Ketika kita melihat karakteristik KPI, kita akan melihat bahwa langkah-langkah ini memang jarang dan banyak organisasi akan beroperasi dengan sangat sukses dengan tidak lebih dari sepuluh KPI. Kaplan dan Norton⁶ merekomendasikan tidak lebih dari 20 KPI. Hope dan Fraser⁷ menyarankan kurang dari 10 KPI sementara banyak tim proyek KPI mungkin pada awalnya merasa bahwa hanya memiliki 10 KPI terlalu membatasi dan dengan demikian meningkatkan KPI menjadi 30 atau lebih. Dengan analisis yang cermat, jumlah tersebut akan segera dikurangi menjadi 10 yang disarankan, kecuali jika organisasi tersebut terdiri dari banyak bisnis dari sektor yang sangat berbeda. Jika demikian, aturan 10/80/10 dapat berlaku untuk setiap bisnis yang beragam, asalkan cukup besar untuk menjamin peluncuran KPI sendiri. Tidak diragukan lagi telah disaksikan oleh banyak pembaca bahwa terlalu banyak tindakan akan mengaburkan masalah. Saya percaya aturan 10/80/10 adalah panduan yang baik, karena tampaknya telah bertahan dalam ujian waktu.

Jenis ukuran kinerja	Karakteristik	Frekuensi pengukuran	Jumlah pengukuran
1. Indikator hasil utama (KRI) memberikan ikhtisar tentang kinerja masa lalu organisasi dan ideal untuk dewan karena mereka mengomunikasikan kinerja manajemen (misalnya, laba atas modal yang digunakan (%), kepuasan karyawan (%), laba bersih sebelum pajak dan minat).	Langkah-langkah ini dapat bersifat finansial atau nonfinansial. Tidak memberi tahu Anda apa yang perlu Anda lakukan lebih atau kurang. Ringkasan upaya kolektif dari sejumlah besar tim.	Bulanan, triwulanan	Sampai 10
2. Indikator hasil (RI) memberikan ringkasan upaya kolektif dari sejumlah tim pada area tertentu (misalnya, penjualan kemarin (Rp), keluhan ² dari pelanggan utama).		80 atau lebih. Jika mencapai lebih dari 150, Anda akan mulai mengalami masalah serius.	
3. Indikator kinerja (PI) adalah ukuran yang ditargetkan yang memberi tahu staf dan manajemen apa yang harus dilakukan (misalnya, jumlah kunjungan penjualan yang diselenggarakan dengan pelanggan utama minggu depan/dua minggu berikutnya, # saran karyawan yang diterapkan dalam 30 hari terakhir).	Langkah-langkah ini hanya bersifat nonfinansial. Staf tahu apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Tanggung jawab dapat dikaitkan dengan tim atau	24/7, harian, mingguan, dua mingguan, bulanan, triwulanan	

4. Indikator kinerja utama (KPI) memberi tahu staf dan manajemen apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis (misalnya, pesawat yang saat ini terlambat lebih dari dua jam, pengiriman terlambat ke pelanggan utama).	sekelompok tim yang bekerja sama secara erat.	24/7, harian, mingguan	Hingga 10 (Anda mungkin memiliki jauh lebih sedikit)
---	---	------------------------	--

Gambar 18.11 Aturan 10/80/10

BAB 19

MELAPORKAN UKURAN KINERJA

Pengantar

Pengukuran kinerja pelaporan harus dirancang untuk mengakomodasi persyaratan dari berbagai tingkatan dalam organisasi (dewan, tim manajemen senior, manajemen menengah, dan berbagai tim). Pelaporan KPI perlu dilakukan 24/7, harian atau mingguan, sebagaimana mestinya untuk mendukung pengambilan keputusan tepat waktu. Melaporkan tindakan lain (indikator hasil dan indikator kinerja) dapat terjadi lebih jarang. Bab ini menampilkan beberapa format praktik yang lebih baik yang akan membantu mempercepat langkah penting ini.

Ada masalah besar dengan pelaporan ukuran kinerja. Penulis laporan seringkali tidak cukup memahami tentang ukuran kinerja, laporan bulanan, yang terlalu terlambat untuk tindakan cepat, dan seringkali tidak menyadari ilmu visualisasi data.

Saya merekomendasikan pembaca untuk mengikuti karya Stephen Few, yang dapat diakses dari situs webnya (www.perpetualedge.com) dan tiga buku terlarisnya tentang visualisasi data (lihat Bab 7). Ukuran kinerja pelaporan harus mencerminkan empat jenis ukuran yang digunakan (lihat Bab 19) dan mengakomodasi persyaratan dewan, tim manajemen senior, manajemen menengah, dan berbagai tim.

19.1 MELAPORKAN KPIS KEPADA MANAJEMEN DAN STAF

Melaporkan tindakan kepada manajemen harus tepat waktu. Seperti disebutkan sebelumnya, KPI perlu dilaporkan 24/7, setiap hari, atau, di luar, setiap minggu; ukuran kinerja lainnya dapat dilaporkan lebih jarang (bulanan dan triwulanan).

Pelaporan Intrahari/Harian tentang KPI

KPI utama dilaporkan 24/7 atau setiap hari. Gambar 19.1 menunjukkan bagaimana KPI harus dilaporkan di intranet. Diperlukan beberapa bentuk tabel yang memberikan detail kontak, masalah, dan beberapa riwayat kinerja. Manfaat lain dari memberikan informasi harian atau mingguan kepada manajemen senior tentang area kinerja utama adalah bahwa akhir bulan menjadi kurang penting. Satu departemen pemerintah memiliki laporan berita pukul 9 setiap pagi yang meliputi pemrosesan pembayaran tunjangan oleh setiap kantor di seluruh negeri.

Tim manajemen regional dapat membandingkan tingkat layanan dan pencapaian mereka setiap hari. Dengan kata lain, jika organisasi melaporkan KPI mereka setiap hari atau 24/7, manajemen mengetahui secara intuitif apakah organisasi mengalami bulan yang baik atau buruk.

Planes more than two hours late											
Time: 4.30pm 12 Sept 201X											
Flight number	Statistics of last stop			Region manager's name	Current time at location	Contact details			Number of planes over one hour late		
	Arrival late by	Departure late by	Time added			Work	Mobile	Home	Past 30 days	30-day average of past three months	30-day average of past six months
BA123	01:40	02:33	00:53	Pat Carruthers	18:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	4	4	2
BA158	01:45	02:30	00:45	Basil John	10:48	xxxxx	xxxxx	xxxx	2	3	1
BA120	01:15	02:27	01:12	xxxxxxx	20:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	4	4	7
BA146	01:25	02:24	00:59	xxxxxxx	21:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	5	4	4
BA177	01:15	02:21	01:06	xxxxxxx	22:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	1	4	2
BA 256	01:35	02:18	00:43	xxxxxxx	23:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	5	4	5
BA124	01:45	02:15	00:30	xxxxxxx	00:45	xxxxx	xxxxx	xxxx	2	4	6
Total	7 planes										

Gambar 19.1 Contoh laporan KPI harian

Pelaporan Pengecualian Intraday kepada Chief Executive Officer tentang Masalah Sumber Daya Manusia

Pengecualian penting harus segera dilaporkan kepada chief executive officer (CEO) ketika terjadi. Isu-isu berikut perlu ditangani dalam organisasi swasta dan publik:

- Semua tawaran pekerjaan yang tertunda lebih dari tiga hari harus ditindaklanjuti secara pribadi oleh CEO. Kurangnya penerimaan berarti, dalam banyak kasus, kandidat masih melihat-lihat. Panggilan pribadi dari CEO, yang mengatakan, “Saya mengerti, Pat, bahwa kami telah menawarkan Anda posisi_____. Saya yakin Anda akan berhasil dengan baik dalam peran ini dan saya akan menaruh minat pribadi pada karier Anda. Apa yang perlu kami lakukan untuk mendapatkan penerimaan Anda hari ini? dapat membantu meyakinkan kandidat untuk menerima. Panggilan 10 menit ini dapat menghemat biaya perekrutan lebih dari \$20.000, pengembalian sebesar \$120.000 per jam!
- Beberapa kursus internal kurang dihadiri karena anggota staf berpikir bahwa pemadaman kebakaran setiap hari lebih penting. Jika demikian, CEO harus menelepon manajer yang belum mendaftarkan staf di bengkel dan menjelaskan bahwa ini tidak cukup baik.
- Anggota staf yang sakit selama lebih dari dua minggu harus mengaktifkan program kembali bekerja—CEO harus menelepon penasihat SDM yang bertanggung jawab untuk menyiapkan program kembali bekerja, kunjungan ke dokter perusahaan, dan pengembalian sebagian perencanaan (misalnya, beberapa setengah hari di kantor setiap minggu).
- Sebagian besar CEO memperlakukan kecelakaan atau pelanggaran keselamatan dengan serius dan, oleh karena itu, hal ini dilaporkan—waktu pengembalian laporan yang dapat diterima adalah dalam waktu satu jam setelah insiden.
- Sangat penting bagi CEO untuk menindaklanjuti semua anggota staf penting yang telah menyerahkan pemberitahuan mereka. Ini akan dilaporkan dalam waktu satu jam

setelah pengunduran diri. Panggilan telepon pribadi mungkin cukup untuk membalikkan situasi atau, paling tidak, membuka pintu untuk pengembalian di masa mendatang.

Isu-isu yang disebutkan di atas ditetapkan dalam laporan berbasis intranet yang disarankan (lihat gambar 19.2). Laporan ini harus dapat diakses oleh staf SDM, tim manajemen senior, dan CEO.

Position offers still outstanding	Candidate	Contact details		Details	
		Home	Mobile	Manager	Days outstanding
Financial controller	Pat Curruthers	XXXXX	XXXXX	Jim Curruthers	3
Stores manager, Brisbane	Basil John	XXXXX	XXXXX	Sally Smith	3
Teams not represented in the in-house courses due in next two weeks	Manager	Work	Mobile	Expected numbers from team	Average training days of team in past six months
Team xx	Jim Curruthers	XXXXX	XXXXX	3	1
Team yy	Sally Smith	XXXXX	XXXXX	4	1.25
Team zz	Jim Curruthers	XXXXX	XXXXX		1.5
Team ss	Ted Smith	XXXXX	XXXXX	1	0
Staff who have been ill for over two weeks	Manager	Work	Mobile	Length of illness	Back to work program started
xxxx xxx	Jim Curruthers	XXXXX	XXXXX	10	Yes
xxx xxxxxxxxxxxxxx	Sally Smith	XXXXX	XXXXX	15	Yes
xxxxx xxxxxx	Ted Smith	XXXXX	XXXXX	25	No

Accidents and breaches of safety	Manager	Work	Mobile	Remedial action	
Pat Gow was in a car crash, unhurt but needs two weeks' recovery time	Jim Curruthers	xxxxx	xxxx	Increase participation in advanced driving courses paid by company	
Staff who have handed in their notice today	Staff member	Work	Mobile	Length of service	Manager
Susan George	Tom Bent	xxxxx	xxxx	<1	John Bull
John Doe	Sally Shell	xxxxx	xxxx	<1	John Bull
Jenny Gilchrist	Ted Snell	xxxxx	xxxx	15	Sarah Marshall

Gambar 19.2 Contoh laporan pengecualian SDM

Pelaporan KPI Mingguan kepada CEO

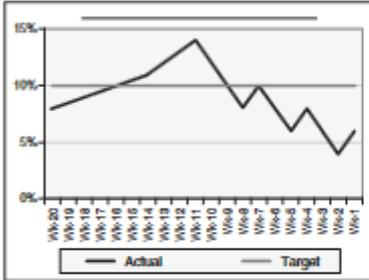
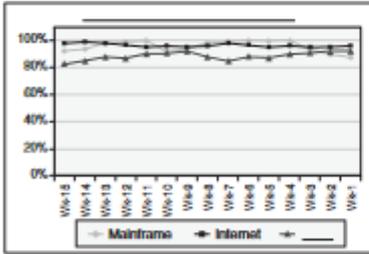
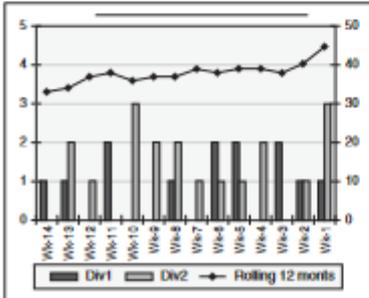
Beberapa KPI hanya perlu dilaporkan setiap minggu. Gambar 19.3 adalah contoh bagaimana mereka dapat disajikan. Perhatikan bahwa meskipun semua KPI akan dibuat grafik dari waktu ke waktu, setidaknya selama 15 bulan, hanya tiga KPI yang menunjukkan penurunan yang akan dibuat grafiknya. Dua grafik KPI lainnya akan dipertahankan dan digunakan bila diperlukan.

19.2 PELAPORAN TINDAKAN KINERJA LAIN KEPADA MANAJEMEN

Manajemen akan memerlukan beberapa laporan mingguan yang mencakup indikator hasil dan indikator kinerja. Dengan demikian akan ada campuran langkah-langkah keuangan dan non keuangan.

Top Five KPIs
Weekly Report _____ 20__

Top Five Weekly KPIs	Target	Result	Rating
_____ (see graph below)			X
_____ (see graph below)			X
_____			✓
_____ (see graph below)			X
_____			✓✓

	<p>Issues:</p> <p>Actions to be taken:</p>
	<p>Issues:</p> <p>Actions to be taken:</p>
	<p>Issues:</p> <p>Actions to be taken:</p>

Gambar 19.3 Contoh laporan KPI mingguan

Pembaruan Sumber Daya Manusia Mingguan untuk CEO

Ada beberapa masalah SDM yang perlu menjadi fokus CEO setiap minggu. Mereka tidak sepenting pengecualian HR intraday atau harian, dan dengan demikian tidak dianggap sebagai KPI.

Masalah SDM berikut perlu ditangani di sebagian besar organisasi:

- Tidak jarang staf baru melewati program induksi yang direncanakan. Hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja mereka dalam jangka pendek hingga menengah. Adalah tugas CEO untuk memberitahukan bahwa ada harapan bahwa staf akan menghadiri program induksi dan panggilan telepon akan dilakukan untuk menindaklanjuti pengecualian.
- Kursus in-house harus diadakan dalam dua bulan ke depan dan disorot setiap minggu.

- Cuti sakit yang lebih tinggi dari rata-rata dalam tim dapat mengindikasikan adanya masalah dengan kepemimpinan. Penting bagi CEO untuk menindaklanjuti cuti sakit yang berlebihan saat menjelajahi hubungan timbal balik dalam tim tersebut.
- CEO perlu tetap fokus mingguan pada pengakuan yang direncanakan untuk satu atau dua minggu ke depan. Peters and Waterman² dan Jim Collins³ telah menekankan pentingnya perayaan sebagai alat komunikasi dan cara menginspirasi staf untuk melampaui tolok ukur kinerja normal.

Laporan berbasis intranet yang disarankan yang harus dapat diakses oleh staf SDM, tim manajemen senior, dan CEO ditunjukkan pada Gambar 19.4.

New staff who have not attended an induction program	Start Date	Manager details			Staff turnover in past two years
		Name	Office	Mobile	
Alan Bevin	12/12/xx	Pat Curruthers	xxxxx	xxxx	30%
Carl Dodds	11/11/xx	Sam Smith	xxxxx	xxxx	40%
In house training courses due in next two months		Enrollments	Expected numbers	Date of course	Days left
First Aid		5	20	xxxxx	25
Supervisors Part 1		3	45	xxxxx	18
Leadership part 2		40	60	xxxxx	14
Presenting		6	20	xxxxx	15
Days lost					
Teams with above average sick leave	This month		Days per employee	Average per month for past three months	
Team xx	5		1.5		4
Team yy	8		2		7
CEO recognitions planned for next week		Manager	Date		
Project _____		Jim Curruthers	xxxxx		
Finance team		Sally Smith	xxxxx		
_____		Ted Smith	xxxxx		

Gambar 19.4 Contoh laporan sumber daya manusia mingguan

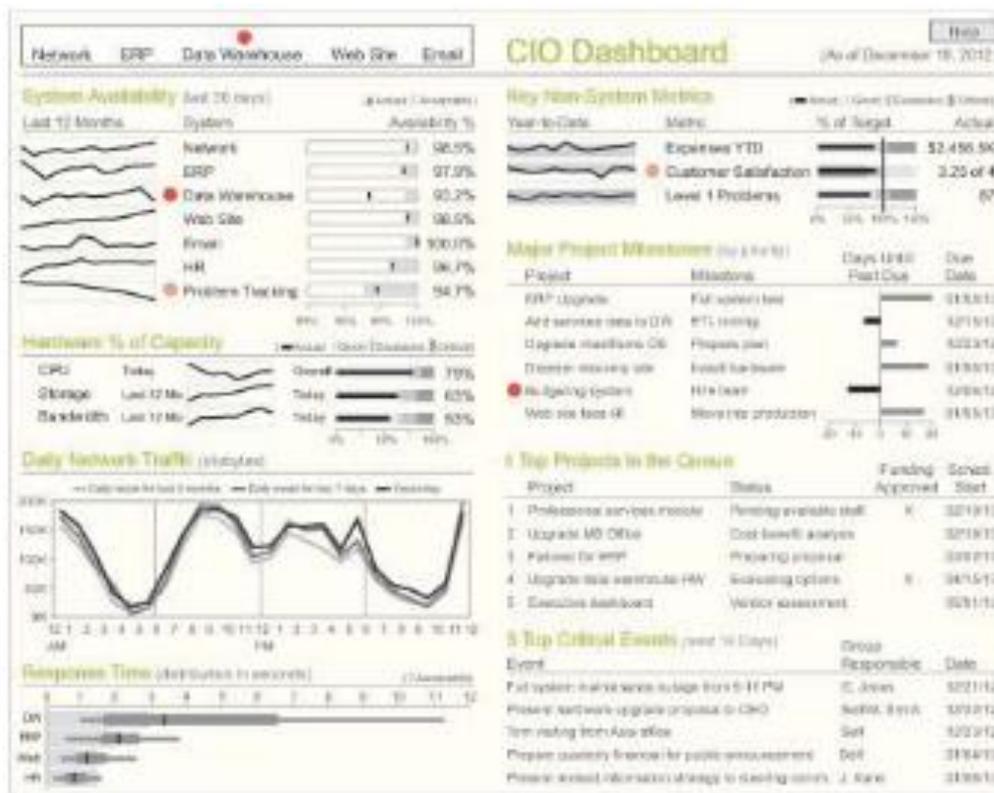
Pembaruan Mingguan/Bulanan untuk Manajemen dan CEO

Ada banyak cara untuk menunjukkan hal ini (lihat Gambar 19.5 dan 19.6), melalui ikon, alat pengukur, lampu lalu lintas, dan sebagainya. Ada banyak alat pelaporan yang tersedia yang lebih andal daripada spreadsheet dasar. Kemungkinan besar organisasi Anda memiliki lisensi untuk menggunakan setidaknya satu alat pelaporan tersebut.

Stephen Few telah memperkenalkan konsep baru yang disebut grafik peluru. Ini sangat kuat ketika digabungkan dengan grafik grafik mini Edward Tufte (lihat Gambar 19.7). Grafik grafik mini terlihat seperti grafik garis tanpa sumbu. Bahkan dengan diagram terpotong ini Anda masih bisa melihat trennya. Grafik poin menunjukkan rincian yang berbeda tentang kinerja saat ini. Nuansa yang digunakan berkisar dari abu-abu tua (untuk menunjukkan kinerja yang buruk) hingga abu-abu paling terang (untuk menunjukkan kinerja yang baik). Garis vertikal gelap menunjukkan ukuran komparatif seperti target atau hasil tahun lalu.

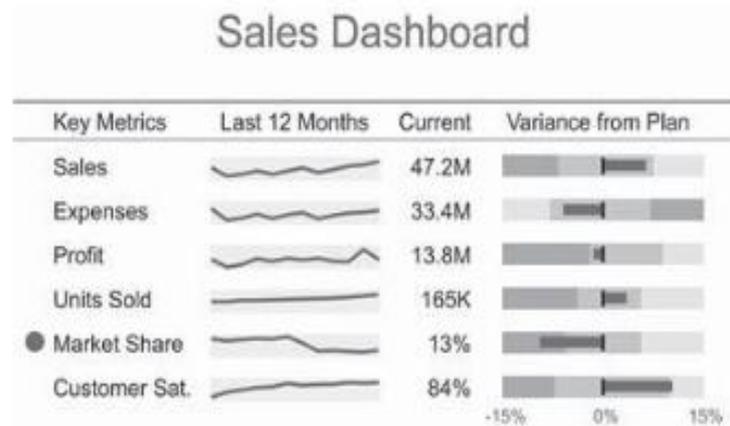


Gambar 19.5 Contoh laporan bulanan ke manajemen



Gambar 19.6 Contoh Laporan Bulanan ke Manajemen

Stephen Few sangat berhati-hati tentang penggunaan warna. Dia menunjukkan bahwa banyak pembaca akan memiliki beberapa bentuk buta warna. Dalam Gambar 19.6, satu-satunya penggunaan warna adalah poin-poin merah yang menunjukkan pengecualian yang memerlukan penyelidikan dan tindak lanjut.



Gambar 19.7 Kombinasi grafik mini dan grafik peluru Sumber: Desain Dasbor Informasi oleh Stephen Few, www.perceptualedge.com.

19.3 MELAPORKAN KEMAJUAN KEPADA STAF

Merupakan ide bagus untuk memiliki beberapa bentuk laporan ikon bulanan untuk staf. Jika laporan ini kebetulan tertinggal di bus, tidak akan merusak organisasi jika sampai ke pesaing. Laporan ikon ideal karena memberi tahu Anda apa yang baik, apa yang memadai, dan apa yang perlu ditingkatkan tanpa memberikan data inti. Gambar 19.8 adalah contoh laporan staf ikon yang mencakup faktor penentu keberhasilan dan mengingatkan staf tentang strategi.

Melaporkan Indikator Hasil Penting Kepada Dewan

Entitas di sektor swasta dan publik perlu melapor kepada dewan, dewan, atau pejabat pemerintah terpilih. Untuk menyederhanakan, sebut saja badan pelapor sebagai dewan. Di sebagian besar organisasi yang memiliki dewan, ada konflik kepentingan besar atas informasi apa yang pantas untuk diterima dewan. Karena peran dewan jelas merupakan salah satu tata kelola dan bukan manajemen, sama sekali tidak tepat untuk memberikan KPI kepada dewan. Ini harus menerima indikator kinerja keseluruhan yang hanya perlu ditinjau secara bulanan atau dua bulanan. Langkah-langkah ini perlu menceritakan kisah tentang apakah organisasi diarahkan ke arah yang benar dengan kecepatan yang tepat, apakah pelanggan dan staf senang, dan apakah kita bertindak secara bertanggung jawab dengan bersikap ramah lingkungan.

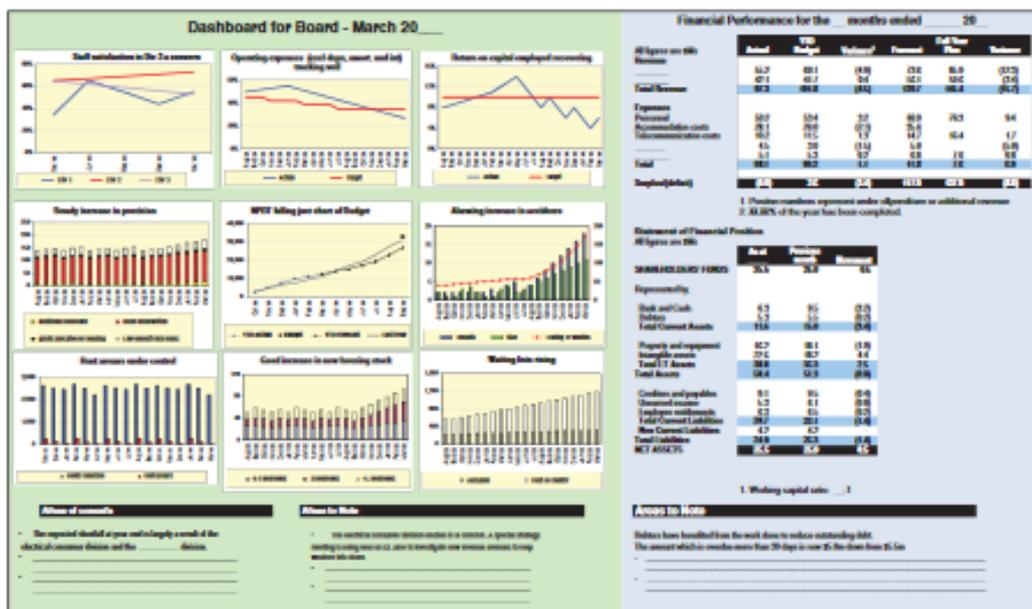
Langkah-langkah ini disebut indikator hasil utama (KRI). Biasanya, dewan perlu melihat antara 6 dan 12 grafik yang mencakup faktor penentu keberhasilan dan keenam perspektif balanced scorecard. Langkah-langkah ini bekerja sangat baik dalam membantu dewan fokus pada strategis, daripada masalah manajemen, dan mereka akan mendukung manajemen dalam dorongan mereka untuk memindahkan rapat dewan dari siklus bulanan. KRI ini paling baik dilaporkan di papan dasbor, yang telah dibahas di Bab 8 dan ditampilkan lagi di Gambar 19.9.

Progress Report to Staff - For our Operations Throughout September 20__

Our mission	To provide _____ at the right price at the right time		
Our vision for next five years	To be the preferred _____ provider in _____		
Our Strategies (what we are doing to achieve our vision)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acquiring profitable customers 2. Increase cost efficiencies 3. Innovation through our people 4. Using best business practices 		

What we have to do well every day - our critical success factors (CSFs)	Our performance measures in the CSFs	Actual	Target	
Delivery in full on time to key customers	On time deliveries to our key customers	95%	95%	Amber (acceptable)
	Goods rejected by key customers due to quality defects	3%	4%	
We are warriors against waste	Wastage reduction programs started in month	6	3	Red (poor)
	Waste reduced from existing programs	9%	10%	
We finish what we start	Number of jobs projects	6	15	Green (good)
	Number of project finishes in month by due date	9	10	
We are a learning organisation	Staff training hours this month	100	200	
	Staff with mentors	25	80	
We grow leaders	Leaders appointed from within last month	4	2	
	Managers in leadership programs	9	10	
Attracting new profitable customers	Orders from new customers	3	10	
	Positive feedback from new customers	3	2	
Innovation is a daily activity	Ideas adopted last month	9	20	
	Ideas for implementation within 3 months	20	50	
We are respected in the communities we work in	Community participation by employees in month	20	20	
	New initiatives planned for community, next 3 months	3	2	
Increase in repeat business from key customers (KC)	Order book from key customers	\$500,000	\$400,000	
	Number of product developments in progress	3	2	

Gambar 19.8 Contoh laporan bulanan kepada staf



Gambar 19.9 A3 (lipatan kipas) dasbor papan satu halaman

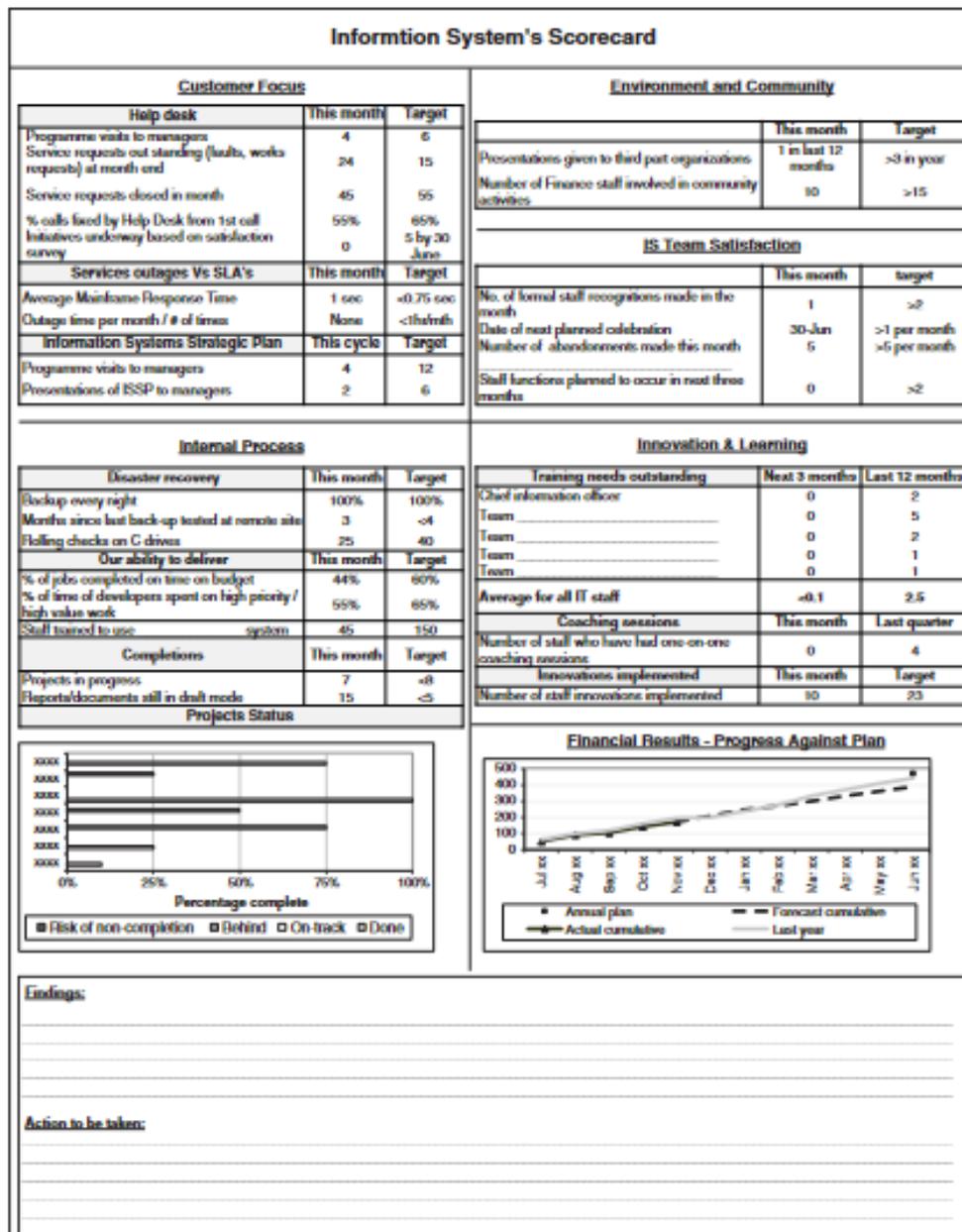
19.4 TINDAKAN KINERJA TIM PELAPORAN

Gambar 19.10 dan 19.11 adalah contoh pelaporan mingguan dan bulanan yang akan dilakukan tim untuk memantau kinerjanya sendiri. Contoh yang ditampilkan ada di Excel, alat templat yang berguna hingga solusi yang lebih kuat dan terintegrasi ditemukan. Laporan mingguan melacak langkah-langkah yang terlalu penting untuk ditinggalkan hingga akhir

bulan. Laporan tim harus dikomunikasikan hanya kepada anggota tim sampai mereka cukup bangga untuk melaporkan kinerja mereka ke seluruh organisasi di intranet.

Weekly Progress Update During May			
	Week 1	Week 2	Target (month)
Proactive visits to in-house clients	0	1	6
Number of staff recognitions made	0	0	6
Projects in progress	7	7	<8
Reports/documents still in draft mode	12	15	<5
Initiatives underway based on satisfaction survey	0	0	5 by 30 June

Gambar 19.10 Contoh pembaruan kemajuan tim mingguan

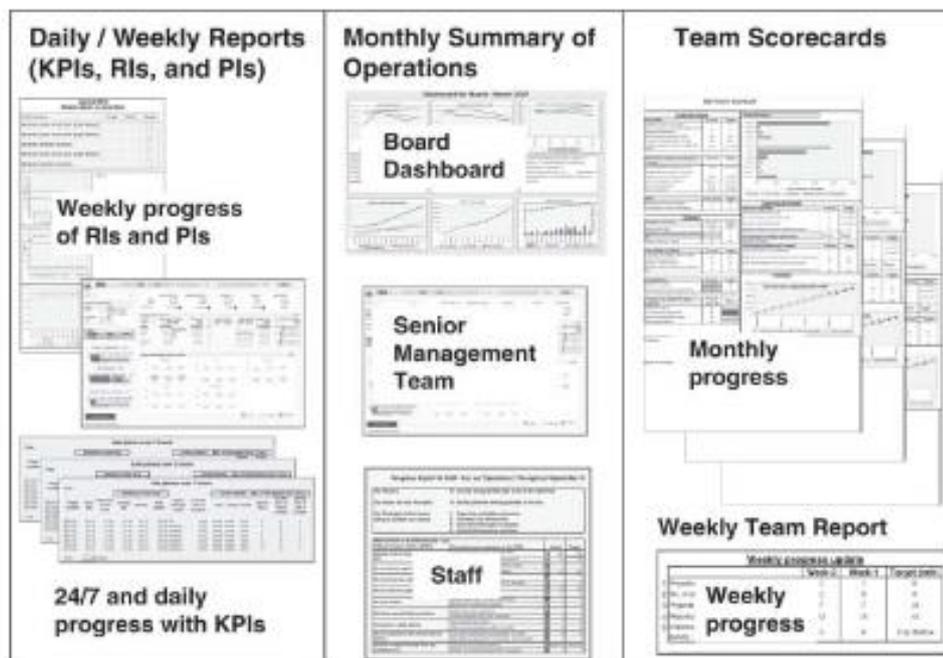


Gambar 19.11 Contoh kartu skor berimbang tim bulanan

Bagaimana Pelaporan Tindakan Kinerja Terpadu

Gambar 19.12 menunjukkan bagaimana pelaporan ukuran kinerja harus bekerja dalam organisasi swasta, publik, atau nirlaba. Laporan penting adalah laporan harian dan mingguan yang ditampilkan di kolom sebelah kiri. Ini dilihat oleh tim manajemen senior dan staf operasional yang relevan. Beberapa di antaranya akan berbasis intranet, diperbarui 24/7 (mis., pesawat terlambat di langit). Pada akhir bulan, ringkasan informasi akan diberikan kepada:

- Dewan, untuk membantu anggota dewan memahami operasi dan kemajuan umum dalam faktor penentu keberhasilan
- Staf, untuk memberikan umpan balik tentang upaya mereka yang sedang berjalan dengan faktor-faktor penentu keberhasilan
- Manajemen, meringkas kemajuan dalam faktor penentu keberhasilan, yang akan dipantau dalam laporan harian dan mingguan, dan faktor keberhasilan lainnya yang dipantau hanya setiap bulan



Gambar 19.12 Portofolio pelaporan kinerja yang disarankan

Di kolom sebelah kanan Gambar 19.12, kami menunjukkan bahwa tim akan memantau kinerja melalui kartu skor mereka. Jika sebuah tim terlibat dengan KPI, anggota tim juga akan memantau pelaporan KPI yang ditunjukkan di kolom sebelah kiri Gambar 19.12.

BAGIAN VI

AREA DI MANA KESALAHAN MAHAL DAPAT DIBUAT

BAB 20

SKEMA BONUS KINERJA

Pengantar

Skema bonus kinerja dapat dilihat sebagai hak tahunan, sangat mahal, menciptakan argumen tanpa akhir dan tidak mengarah pada peningkatan kinerja yang nyata. Bab ini mengeksplorasi batu fondasi CFO dan pengendali harus menyadari jika mereka terlibat dalam merancang atau memperbaiki skema bonus. Ini pertama kali diterbitkan dalam buku saya *The Leading Edge Manager's Guide to Success*.

Skema bonus kinerja telah dipecah di berbagai organisasi dan bisa sangat mahal tanpa meningkatkan kinerja. Bab ini ditulis untuk CFO, atau pengontrol, yang telah diminta untuk merancang skema bonus kinerja berdasarkan praktik yang lebih baik atau untuk memperbaiki yang rusak saat ini. Jeremy Hope² menyimpulkan situasi dalam kutipan ini: "... Tetapi meskipun ratusan studi penelitian selama 50 tahun memberi tahu kita bahwa motivasi ekstrinsik (target dan insentif keuangan wortel dan tongkat) tidak berhasil, sebagian besar pemimpin tetap yakin bahwa insentif keuangan adalah kunci untuk kinerja yang lebih baik."

20.1 GIVEAWAY MILIAR DOLAR

Bonus kinerja memberikan miliaran dolar setiap tahun berdasarkan metodologi di mana sedikit pemikiran telah diterapkan. Siapa ahli bonus kinerja? Kualifikasi apa yang mereka miliki untuk bekerja di bidang penting ini, selain pengalaman sebelumnya dalam menciptakan kekacauan yang kita miliki saat ini? Ketika seseorang melihat basis keterampilan mereka, orang bertanya-tanya bagaimana mereka memperoleh kredibilitas di tempat pertama. Pakar remunerasi mana yang menyarankan dana lindung nilai untuk membayar bonus Rp 10 Triliyun kepada seorang manajer dana yang menciptakan keuntungan kertas yang tidak pernah diwujudkan menjadi uang tunai? Skema ini cacat sejak awal; keuntungan "super" dibayarkan, tidak ada penyisihan yang dibuat untuk biaya modal, dan skema bonus hanya berfokus pada "sisi atas". Rekomendasi saya kepada pembaca adalah, jangan mencari apa yang disebut nasihat ahli. Terapkan pedoman berikut dan beberapa akal sehat.

Batu Foundation Skema Bonus Kinerja

Ada sejumlah batu fondasi yang perlu diletakkan dan tidak pernah diremehkan untuk membangun skema pembayaran terkait kinerja yang masuk akal dan akan menggerakkan organisasi ke arah yang benar. Batu pondasi tersebut antara lain :

- Gunakan pengukuran relatif daripada target tahunan.
- Kecualikan laba super.
- Hapus penyesuaian akuntansi yang meningkatkan laba.
- Terapkan seluruh biaya modal.
- Pisahkan porsi gaji berisiko dari skema.

- Hindari keterkaitan apa pun dengan harga saham atau opsi saham.
- Jadikan bonus berdasarkan tim daripada berbasis individu.
- Hindari hak tahunan.
- Tautkan ke kinerja yang seimbang.
- Kecualikan keuntungan yang belum direalisasi.
- Skema uji untuk meminimalkan manipulasi.
- Hindari menautkan ke KPI.
- Dapatkan manajemen dan staf di sisi

Gunakan Ukuran Relatif Daripada Target Tahunan

Sebagian besar bonus gagal pada rintangan pertama, karena didasarkan pada target tahunan. Jeremy Hope dan Robin Fraser, pionir metodologi beyond budgeting, telah menunjukkan perangkap kontrak kinerja tetap tahunan. Jika Anda menetapkan target di masa depan, Anda tidak akan pernah tahu apakah itu tepat, mengingat kondisi tertentu saat itu. Anda sering berakhir dengan membayar insentif kepada manajemen padahal, kenyataannya, kinerja mereka di bawah standar. Contoh bagus adalah di sektor swasta jika peningkatan penjualan tidak mengikuti tingkat pertumbuhan pasar.

Target kinerja relatif melibatkan membandingkan kinerja dengan pasar. Dengan demikian, lembaga keuangan yang menghasilkan keuntungan besar dari lingkungan suku bunga yang secara artifisial lebih rendah ini akan memiliki tolok ukur yang lebih tinggi secara retrospektif, ketika dampak sebenarnya diketahui. Seperti yang dikatakan Jeremy Hope, "Tidak menetapkan target sebelumnya tidak menjadi masalah, selama staf diberi pembaruan rutin tentang bagaimana kemajuan mereka melawan pasar." Dia berpendapat bahwa jika Anda tidak tahu seberapa keras Anda harus bekerja untuk mendapatkan bonus yang maksimal, Anda akan bekerja sekeras mungkin.

Kecualikan Keuntungan Super

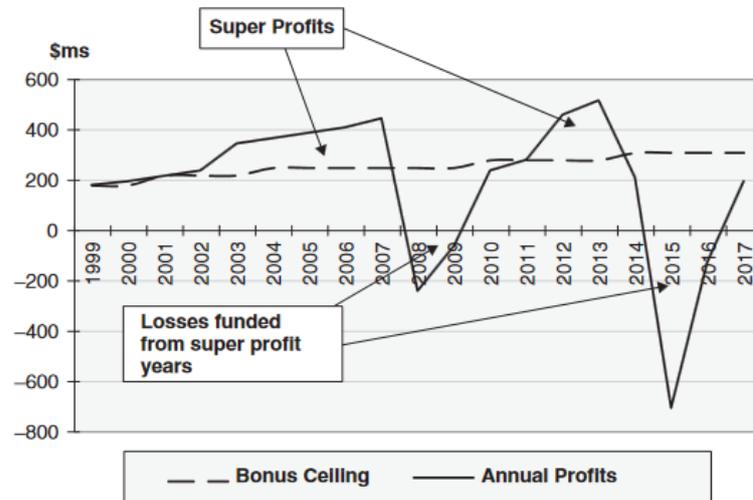
Keuntungan super harus dikeluarkan dari skema dan ditahan untuk menutupi kemungkinan kerugian di masa depan. Di masa booming, skema sering memberikan terlalu banyak. Tahun-tahun super-profit ini jarang terjadi dan diperlukan untuk membiayai masa-masa kelam resesi. Namun, apa saran ahli remunerasi kami? Sebuah paket yang mencakup sebagian besar dari keuntungan super ini, tetapi tidak berbagi kerugian apa pun. Kelemahan ini, tentu saja, ditanggung sendiri oleh pemegang saham. Perlu diakui bahwa kinerja di masa boom memiliki korelasi yang terbatas pada upaya tim dan individu. Organisasi akan selalu mencapai ini, tidak peduli siapa yang bekerja untuk perusahaan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 20.1, jika sebuah organisasi ingin bertahan, keuntungan super perlu dipertahankan.

Penghapusan laba super ini memiliki sejumlah manfaat:

- Dapat dipertahankan dan dimengerti oleh karyawan.
- Dapat dihitung dengan mengacu pada kondisi pasar yang relevan pada tahun tersebut. Ketika pasar telah menjadi jauh lebih besar, dengan semua pemain utama melaporkan tahun yang hebat, kami dapat mengaitkan sejumlah kinerja akhir periode sebagai laba super.

- Keuntungan super ini dapat mendanai bonus di tahun-tahun merugi ketika staf menarik organisasi keluar dari api.

Plafon pada gambar 20.1 diperlihatkan hanya untuk tujuan ilustrasi.



Gambar 20.1 Retensi keuntungan super

Hapus Penyesuaian Akuntansi yang Meningkatkan Keuntungan

Semua laba yang termasuk dalam perhitungan skema bonus kinerja harus bebas dari semua penyesuaian akuntansi utama yang “meningkatkan laba”. Banyak bank menghasilkan laba tambahan pada tahun 2010–2013 karena penurunan nilai besar-besaran akibat krisis keuangan global dikembalikan ketika pinjaman dipulihkan. Saya ingat kasus klasik di Selandia Baru di mana seorang CEO hanya diberi penghargaan atas keberhasilan penjualan bank milik publik. Buku pinjaman ditulis sedemikian rupa sehingga bank pembeli melaporkan keuntungan pada tahun pertama yang hampir sama dengan harga pembelian penuh. Sebagian besar pinjaman tertulis telah dilunasi seluruhnya. Satu langkah sederhana yang dapat Anda ambil adalah menghilangkan semua penyesuaian akuntansi jangka pendek dari kumpulan keuntungan skema bonus dari manajemen senior dan CEO. Penghapusan ini harus mencakup:

- Pemulihan hutang yang telah dihapusbukkan
- Untung dari penjualan aset

Tujuannya adalah untuk menghindari situasi di mana manajemen, di tahun yang buruk, akan mengalami pukulan besar pada buku pinjaman mereka sehingga mereka dapat memperhalus pemulihan. Jenis aktivitas ini aktif digunakan di seluruh dunia.

Terapkan Biaya Penuh Modal

Biaya modal penuh harus diperhitungkan saat menghitung kumpulan bonus apa pun. Pedagang hanya dapat berdagang dalam jumlah besar karena mereka memiliki neraca bank di belakang mereka. Jika tidak demikian, maka para pedagang bisa beroperasi di rumah dan termasuk di antara sekian banyak pedagang tunggal yang juga bermain di pasar. Orang-orang ini tidak dapat berharap untuk mendapat untung sebanyak mungkin karena posisi yang jauh lebih kecil yang difasilitasi oleh sumber daya tunai pribadi mereka.

Setiap departemen di bank harus memiliki biaya modal, yang memperhitungkan risiko penuh yang terlibat. Dalam lingkungan yang tidak biasa saat ini, biaya modal harus didasarkan pada biaya utang rata-rata lima tahun dan bobot risiko yang terkait dengan risiko yang terlibat. Dengan kerugian yang harus ditanggung oleh pemegang saham bank, biaya modal harus ditetapkan di beberapa departemen berisiko tinggi setinggi 25 persen. Dengan kurs dasar yang rendah secara artifisial saat ini, orang bodoh bisa menjalankan bank dan menghasilkan laba yang sangat besar. Oleh karena itu, semua bank harus menyesuaikan biaya modal mereka berdasarkan rata-rata lima tahun dalam skema pembayaran terkait kinerja mereka.

Pisahkan Porsi Gaji Berisiko dari Skema

Bagian gaji yang berisiko harus dipisahkan dari skema pembayaran terkait kinerja. Porsi gaji yang berisiko harus dibayarkan ketika angka keuntungan yang diharapkan telah terpenuhi (lihat gambar 20.2). Perhatikan bahwa, sebagaimana telah disebutkan, target ini akan ditetapkan sebagai ukuran relatif, ditetapkan secara retrospektif, ketika informasi aktual diketahui. Ketika target relatif telah terpenuhi atau terlampaui, bagian gaji yang “berisiko” akan dibayarkan. Surplus atas ukuran relatif kemudian akan membuat kumpulan bonus untuk pembayaran lebih lanjut, yang akan dihitung, dengan mempertimbangkan penyesuaian yang telah dibahas.

Hindari Keterkaitan Apa Pun dengan Harga Saham atau Opsi Saham

Skema bonus harus menghindari keterkaitan dengan pergerakan harga saham. Tidak ada bonus yang harus dipatok pada harga pasar saham, karena harga pasar saham tidak mencerminkan kontribusi yang dibuat oleh staf, manajemen, dan CEO. Hanya orang naif yang percaya bahwa harga saham saat ini mencerminkan nilai jangka panjang suatu organisasi. Hanya karena seorang pembeli, seringkali kurang informasi, ingin membayar jumlah tertentu untuk “paket” saham tidak berarti total kepemilikan saham bernilai jumlah tersebut. Memberikan opsi saham juga memberikan terlalu banyak kekayaan pemegang saham dengan cara yang sering disamarkan. Seperti yang dinyatakan dengan jelas oleh guru strategi Henry Mintzberg, “Bonus eksekutif—terutama dalam bentuk hibah saham dan opsi—merupakan bentuk paling menonjol dari korupsi hukum yang telah merusak perusahaan besar kita dan meruntuhkan ekonomi global. Singkirkan mereka dan kita semua akan menjadi lebih baik karenanya.

	Remuneration		
	Mgr 1	Mgr 2	Mgr 3
Base salary, paid monthly	48,000	64,000	80,000
At-risk salary (bonus is paid separately)	12,000	16,000	20,000
Salary package	60,000	80,000	100,000
Relative measure, set retrospectively	not met	met	exceeded
Percentage of at-risk salary paid	40%	100%	100%
At-risk salary paid	4,800	16,000	20,000
Share of bonus pool	nil	5,000	10,000
Total period-end payout	4,800	21,000	30,000

Gambar 20.2 Komponen gaji yang berisiko

Jeremy Hope menunjukkan dalam bukunya *Reinventing the CEO*, insentif ini telah menyebabkan banyak kegagalan perusahaan. Karena tekanan untuk memanipulasi akun, harga saham terlalu besar untuk ditolak oleh CEO dan manajemen senior. Dengan opsi saham, sangat mudah untuk melakukan kesalahan, dan pada kenyataannya memberikan lebih banyak kekayaan dalam satu periode daripada keuntungan bersih sebenarnya yang dihasilkan. Dengan kata lain, Anda telah memberikan keuntungan masa depan yang mungkin tidak akan pernah dihasilkan, dan seringkali tidak diberikan oleh eksekutif yang bersangkutan. Ada masalah lain yang lebih merusak di mana langkah-langkah ini berfokus pada eksekutif untuk memanipulasi jangka pendek dengan mengorbankan inovasi, di mana biayanya sering dimuat di depan dan imbalannya dimuat di belakang.

Buat Bonus Berbasis Tim Daripada Berbasis Individu

Mendasarkan akuntabilitas dan penghargaan pada tim, bukan individu, telah dibicarakan selama bertahun-tahun. Ini jauh lebih erat terkait dengan pandangan Teori Y Douglas McGregor bahwa orang termotivasi oleh harga diri dan pengembangan pribadi, bukan oleh insentif tambahan (Teori X).⁵ Dalam Teori Y, organisasi menghasilkan hasil yang lebih baik dengan mendorong orang-orang mereka untuk menjadi kreatif, bekerja secara kolaboratif, meningkatkan keterampilan mereka, dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Hanya orang bodoh yang akan percaya bahwa Anda dapat memisahkan kontribusi individu ke garis bawah. Seperti yang ditanyakan profesor administrasi bisnis Harvard, Robert Simons, "Bagaimana kita mengukur kontribusi seorang pemain biola dalam kaitannya dengan musim sukses yang dinikmati oleh orkestra simfoni?"

20.2 RENCANA PEMBAGIAN KEUNTUNGAN DI AIRLINES SOUTHWEST

Rencana bagi hasil di Southwest dimulai pada tahun 1973 dan merupakan inti dari program kompensasi dan keuntungannya. Semua karyawan memenuhi syarat pada 1 Januari setelah dimulainya pekerjaan mereka. Lima belas persen keuntungan sebelum pajak dibayarkan ke kelompok bagi hasil, dan ini dibagi ke semua karyawan sesuai dengan gaji pokok. Pembayaran masuk ke dana pensiun untuk karyawan individu. Sementara karyawan bebas menaikkan jumlah itu, 25 persen dari dana bagi hasil digunakan untuk membeli saham Southwest. Tidak ada skema insentif berdasarkan pencapaian target tetap tahunan.

Seperti yang ditunjukkan oleh Jeremy Hope: Sistem bagi hasil hanya dapat dipahami dalam konteks tujuannya. Ini tidak dimaksudkan sebagai insentif bagi individu untuk mengejar target keuangan; sebaliknya, ini dimaksudkan sebagai hadiah atas upaya kolektif dan kesuksesan kompetitif mereka.

Hindari Hak Tahunan

Sektor keuangan memiliki keyakinan bahwa bonus adalah hak, dan dalam banyak kasus sudah dibelanjakan. Kami perlu memindahkan bonus dari siklus tahunan. Southwest melakukan ini dengan sangat cerdas.

Tidak Ada Pembayaran Tunai Tahunan Di Southwest Airlines

Southwest tidak melakukan pembayaran tunai tahunan; sebaliknya, mereka membayar bonus tersebut ke program pensiun karyawan. Ini memiliki efek meminimalkan dampak dari tahun yang buruk. Dengan kata lain, karyawan tidak berencana membelanjakan

bonus mereka untuk “sesuatu yang istimewa” dan kemudian kecewa ketika hal itu tidak terjadi. Pendekatan pembayaran pensiun melindungi tahun-tahun yang buruk tetapi juga memiliki efek yang menghubungkan kinerja dengan harga saham (kedua skema pensiun memiliki elemen substansial dari saham perusahaan).

Tautan ke Kinerja Seimbang

Skema pembayaran terkait kinerja harus dikaitkan dengan kinerja yang “seimbang”. Balanced scorecard telah digunakan, menurut saya, sebagian besar tidak berhasil, sebagai kendaraan untuk membayar kinerja. Skema yang menggunakan balanced scorecard sering memiliki kelemahan dalam beberapa hal:

- Balanced scorecard seringkali hanya didasarkan pada empat perspektif, mengabaikan perspektif penting lingkungan dan masyarakat serta kepuasan staf.
- Tindakan yang dipilih terbuka untuk diperdebatkan dan dimanipulasi.
- Jarang ada kaitan dengan kemajuan dalam faktor penentu keberhasilan organisasi.
- Pembobotan ukuran mengarah pada kesepakatan kinerja yang gila seperti yang ditunjukkan pada Gambar 20.3.

Perspektif Kartu Skor	Pembobotan Perspektif	Ukuran Kinerja	Ukur Bobot
Hasil Keuangan	60%	Nilai tambah ekonomi	25%
		Profitabilitas unit	20%
		Pertumbuhan pangsa pasar	15%
Fokus Pelanggan	20%	Survei kepuasan pelanggan	10%
		Survei kepuasan dealer	10%
Proses Internal	10%	Pemeringkatan dalam survei kualitas eksternal	5%
		Penurunan waktu siklus pengiriman dealer	5%
Inovasi dan Pembelajaran	10%	Saran karyawan diterapkan	5%
		Survei kepuasan karyawan	5%

Gambar 20.3 Sistem pembayaran terkait kinerja yang tidak akan pernah berhasil

Alternatifnya adalah menghubungkan skema dengan faktor penentu keberhasilan organisasi. Lihat contoh skema maskapai penerbangan di Gambar 20.4. Dalam pameran ini, semua tim memiliki bobot yang sama untuk hasil keuangan. Beberapa pembaca akan merasa bahwa ini terlalu rendah. Namun, ketika Anda melakukan penelitian lebih lanjut tentang filosofi balanced-scorecard, Anda akan memahami bahwa dampak terbesar ke garis bawah, dalam jangka menengah dan panjang, akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Tim operasional di salah satu bandara memiliki fokus utama pada kedatangan dan keberangkatan pesawat yang tepat waktu. Anda bisa berargumen bahwa ini harus memiliki bobot yang lebih tinggi, seperti 30 persen. Namun, tim ini berdampak pada banyak faktor penentu keberhasilan lainnya. Tim ini jelas berdampak pada pemeliharaan pesawat yang tepat waktu dengan membuatnya tersedia tepat waktu; dan memengaruhi kepuasan penumpang

kelas utama, kelas bisnis, dan pemegang kartu emas kami. Persepsi publik terhadap maskapai tercermin dalam interaksi antara staf dan publik, bersama dengan siaran pers dan ketepatan waktu pesawat.

Memastikan bahwa anggota staf didengarkan, terlibat dengan sukses, dan terus berusaha untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik (Toyota's Kaizen) tercermin dalam bobot “tetap, katakanlah, berusaha” serta slogan “mendorong inovasi yang penting.” Tidak ada pembobotan untuk “informasi akurat tepat waktu yang membantu pengambilan keputusan” karena tim lain seperti IT dan akuntansi lebih bertanggung jawab untuk hal ini, dan saya ingin menghindari penggunaan persentase yang tepat seperti 7 persen atau 8 persen, yang cenderung memberi kesan bahwa skema pembayaran kinerja dapat menjadi instrumen berbasis ilmu pengetahuan.

Tim hubungan masyarakat memiliki fokus utama untuk menciptakan putaran positif bagi publik dan staf. Semua pemimpin hebat berfokus pada bidang ini (contoh luar biasa adalah Sir Richard Branson). Bobot untuk tim humas akan mengarahkan mereka ke bidang-bidang utama di mana mereka dapat berkontribusi. Dengan memiliki kisah sukses inovasi dan perayaan pengakuan, staf ingin fokus pada area penting perbaikan terus-menerus ini, yang telah didemonstrasikan dengan sangat baik di Toyota selama beberapa dekade terakhir.

	Tim Operasional	Tim Humas	Tim Pemeliharaan	Keuangan	Tim
. Kinerja keuangan tim	30%	30%	30%	30%	—
. Kemajuan dalam faktor penentu keberhasilan (CSF)					
. Keberangkatan dan kedatangan pesawat tepat waktu	20%	0%	20%	0%	—
. Perawatan pesawat tepat waktu	10%	0%	30%	0%	—
. Retensi pelanggan utama	10%	0%	0%	0%	—
. Persepsi publik yang positif terhadap organisasi—menjadi maskapai pilihan	10%	30%	0%	0%	—
. “Tetap, katakanlah, upayakan keterlibatan dengan staf”	10%	20%	10%	20%	—
. Mendorong inovasi yang penting	10%	20%	10%	20%	—
. Akurat, informasi tepat waktu yang membantu pengambilan keputusan	0%	0%	0%	30%	—
	100%	100%	100%	100%	

Gambar 20.4 Bagaimana bonus terkait kinerja akan berbeda di seluruh tim (maskapai penerbangan)

Fokus tim pemeliharaan dan akuntansi lebih terkonsentrasi. Tim akuntansi memiliki bobot yang lebih tinggi pada “bertahan, katakanlah, berjuang” dan “mendorong inovasi yang penting” untuk membantu menyatukan perhatian mereka di bidang-bidang penting ini. Ini akan meningkatkan kinerja dan menguntungkan semua tim lain yang mereka pengaruhi melalui pekerjaan mereka.

Kecualikan Keuntungan yang Belum Direalisasi

Perlakuan keuntungan yang belum direalisasi adalah masalah sensitif. Beberapa skema pembayaran terkait kinerja mencakup ketentuan penangguhan dalam upaya menghindari pembayaran bonus atas keuntungan yang belum direalisasi yang mungkin tidak akan pernah terwujud. Pertanyaannya adalah apakah obatnya lebih buruk daripada penyakitnya. Masalahnya kembali ke dampak pada perilaku manusia. Sudah, beberapa lembaga keuangan telah mengadopsi mekanisme penangguhan atas keuntungan yang belum direalisasi untuk menghindari situasi seperti bonus Rp. 1 miliar kepada seorang manajer dana yang menciptakan keuntungan kertas yang tidak pernah diwujudkan menjadi uang tunai karena krisis keuangan global menghapus semuanya.

Gunakan riwayat untuk mengetahui jumlah penangguhan yang diperlukan dan terapkan aturan yang konsisten. Di mana saham bergejolak, sejarah menunjukkan semakin cepat mereka naik, semakin cepat mereka jatuh. Gunakan tabel untuk menentukan berapa banyak keuntungan yang belum direalisasi ditahan (yaitu, 20%, 40%, 60%). Tidak disarankan untuk menahan semua keuntungan yang belum direalisasi, karena ada beberapa kerugian yang perlu dikurangi:

- Kami tidak ingin semua saham dijual dan dibeli kembali keesokan harinya sebagai latihan ganti jendela yang dapat diatur dengan mudah oleh dealer/broker satu sama lain.
- Sektor keuangan didorong oleh individu yang menyembah unit moneter, daripada kekuatan lain yang lebih baik—ini adalah fakta kehidupan. Sistem penangguhan akan sangat sulit mereka terima.
- Staf akan khawatir tentang bagian mereka dari pool ketika mereka pergi—hal terakhir yang Anda inginkan adalah tim keluar sehingga mereka dapat mencairkan pool penangguhan mereka saat berjalan dengan baik.
- Staf yang berkinerja buruk mungkin ingin menunggu pembayaran di masa mendatang dari skema bonus yang ditangguhkan.

Keyakinan saya bahwa sementara beberapa sektor mungkin berhasil menetapkan ketentuan penangguhan, mereka akan menghadapi kesulitan di sektor keuangan. Dalam beberapa kasus, akan lebih baik untuk fokus pada batu fondasi lainnya, terutama penghilangan keuntungan super, dan memperhitungkan biaya modal penuh.

Skema Uji untuk Meminimalkan Manipulasi

Semua skema pembayaran terkait kinerja harus diuji untuk meminimalkan risiko dimanipulasi oleh peserta skema. Semua skema di mana uang dipertaruhkan akan dipertandingkan. Staf akan menemukan cara untuk memaksimalkan pembayaran dengan melakukan tindakan yang mungkin tidak sesuai dengan kepentingan umum organisasi.

Gambar 20.5 Pengujian skema kinerja pada hasil masa lalu

	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	Last year
Keuntungan tahunan (tidak termasuk semua biaya biaya modal)	(240)	(60)	290	310	460	520	210	(700)	(125)		200
Penghapusan penyesuaian peningkatan laba			(20)		(30)	(20)					
Clawback keuntungan super					(60)	(120)					
Keuntungan yang disesuaikan	(240)	(60)	270	310	370	380	210	(700)	(125)		170
Laba yang diharapkan menggunakan tolok ukur ROCE yang disepakati			190	220	240	240	170				160
Keuntungan yang disesuaikan untuk perhitungan kumpulan bonus			80	90	130	140	40				10
Ukuran kumpulan bonus jika 25% dibagikan	0	0	20	23	33	35	10	0	0	0	3
Ukuran kumpulan bonus jika 33% dibagikan	0	0	26	30	43	46	13	0	0	0	3

Pengujian skema baru harus mencakup:

- Bonus pengerjaan ulang dibayarkan kepada sekitar lima orang selama lima tahun terakhir untuk melihat apa yang akan dibayarkan berdasarkan skema baru dan membandingkannya dengan pembayaran aktual yang dilakukan.
- Berkonsultasi dengan lintas bagian staf dan bertanya kepada mereka, "Tindakan apa yang akan Anda lakukan jika skema ini ada?"
- Mendiskusikan praktik terbaik yang efektif dengan rekan Anda di perusahaan lain: ini akan membantu memindahkan standar industri sambil menghindari penerapan skema yang gagal di tempat lain.

Skema pembayaran terkait kinerja harus diuji jalan pada siklus bisnis terakhir yang lengkap. Ketika Anda berpikir Anda memiliki skema yang bagus, ujilah pada hasil dari siklus bisnis penuh terakhir, periode antara dua resesi terakhir. Lihat besarnya bonus pada laba bersih. Anda perlu menilai skema dengan perhatian dan perhatian yang sama seperti yang akan Anda terapkan untuk melakukan investasi aset tetap yang besar. Dalam Gambar 20.5, saya telah kembali ke 10 tahun yang lalu, menghilangkan dampak penyesuaian akuntansi peningkatan laba (dalam hal ini, pemulihan utang yang sebelumnya dihapuskan), mengurangi laba super (pada operasi 10 tahun terakhir apa pun yang dianggap lebih dari Rp. 400 juta). menjadi keuntungan super) dan menghapus keuntungan yang diharapkan pemegang saham akan melihat sebagai yang diberikan menggunakan tolok ukur "pengembalian ekuitas" yang disepakati.

Hindari Menautkan ke KPI

Skema pembayaran terkait kinerja tidak boleh dikaitkan dengan KPI. KPI adalah alat kinerja khusus, dan sangat penting bahwa ini tidak disertakan dalam diskusi pembayaran terkait kinerja. KPI, sebagaimana didefinisikan dalam Bab 18, terlalu penting untuk dimainkan oleh individu dan tim untuk memaksimalkan bonus. Kinerja dengan KPI harus dianggap sebagai “tiket menuju permainan”. Meskipun KPI akan menunjukkan bagaimana kinerja tim 24/7, harian, atau mingguan, penting untuk membiarkan KPI tidak rusak oleh gaji terkait kinerja. Seperti disebutkan di Bab 18, adalah mitos bahwa dengan mengikat KPI untuk membayar, Anda akan meningkatkan kinerja. Anda hanya akan meningkatkan manipulasi langkah-langkah penting ini, merusaknya sedemikian rupa sehingga menjadi indikator politik utama. Tentunya sebagian besar tim akan memiliki beberapa ukuran ringkasan bulanan yang berguna, yang saya sebut sebagai indikator hasil. Indikator hasil ini membantu tim melacak kinerja dan menjadi dasar skema pembayaran terkait kinerja apa pun.

Dapatkan Manajemen dan Staf Di Samping

Skema perlu dikomunikasikan kepada staf dengan menggunakan pakar PR. Semua perubahan pada masalah mendasar seperti pembayaran terkait kinerja perlu dijual melalui pendorong emosional penonton. Dengan skema pembayaran terkait kinerja, hal ini akan membutuhkan presentasi yang berbeda saat menjual perubahan kepada dewan, kepala eksekutif (CEO), tim manajemen senior, serta manajemen dan staf. Mereka semua memiliki driver emosional yang berbeda.

Penting untuk menjelaskan kepada manajemen dan staf mengapa skema yang ada perlu diubah. Seperti disebutkan dalam Bab 2, Memimpin dan Menjual Perubahan, penting untuk memulai proses dengan membuat manajemen melihat bahwa masa depan default bukanlah yang mereka inginkan. Kita perlu menjual kembalian dengan menggunakan pendorong emosional daripada menjual dengan logika, seperti yang telah dibahas. Banyak inisiatif perubahan gagal pada rintangan ini karena kami berusaha mengubah budaya dengan menggunakan logika, menulis laporan, dan mengeluarkan perintah melalui email. Tidak bekerja. Skema pembayaran terkait kinerja yang baru membutuhkan mesin hubungan masyarakat di belakangnya. Selain itu, Anda harus menguji penyampaian semua presentasi Anda di depan pakar hubungan masyarakat sebelum ditayangkan.

BAB 21

PENGAMBILALIHAN DAN PENGGABUNGAN

Pengantar

Pengejaran pertumbuhan melalui pengambilalihan atau merger telah membuat kelompok kecil terpilih menjadi sangat kaya sementara kekayaan sejumlah besar pemegang saham berkurang. CFO dan pengendali memiliki dilema moral di sini dan hanya mereka yang dapat memutuskan apa yang pantas. Dalam banyak kasus, kekuatannya sangat besar untuk melakukan transaksi pengambilalihan. Bab ini mengeksplorasi mengapa begitu banyak pengambilalihan dan merger, yang didasarkan pada anggapan sinergi dan penghematan biaya, gagal, dan jika terlibat di dalamnya, mengapa Anda harus beralih sebelum kenyataan muncul.

Sering dikutip, tetapi bahkan para pemimpin besar tampaknya lupa, bahwa "sejarah memiliki kebiasaan berulang." Eksekutif perusahaan, direktur, dan investor institusi besar (yang dukungannya seringkali merupakan prasyarat) perlu mempelajari pelajaran dan berpikir lebih hati-hati sebelum mereka berkomitmen untuk melakukan pengambilalihan atau merger (TOM).

21.1 ALASAN UNTUK PENGAMBILAN ATAU PENGGABUNGAN

Untuk memahami kekuatan yang berperan, Anda perlu melihat berbagai alasan pengambilalihan atau merger (TOM):

Membeli keuntungan masa depan baik dari sektor terkait atau terdiversifikasi. Di sini anak perusahaan baru dibiarkan tumbuh dengan caranya sendiri. Metode ini dicirikan oleh perusahaan investasi yang sukses seperti Berkshire Hathaway.

Membeli untuk mendapatkan sinergi. Di sini, argumennya adalah $1 + 1 = 3$. Ini adalah merger/pengambilalihan yang biasanya ditargetkan oleh bank investasi dan memiliki riwayat kegagalan.

Membeli untuk meningkatkan pangsa pasar. Didorong oleh eksekutif yang agresif, biayanya seringkali melebihi biaya struktural yang mengikuti TOM semacam itu. Juga memiliki sejarah kegagalan.

Pembelian untuk mendapatkan akses ke saluran baru / produk baru. Pengambilalihan Kraft Cadbury dilakukan agar Kraft dapat mengakses ekonomi yang berkembang pesat seperti India, Brasil, dan Meksiko di mana Cadbury tertanam kuat.

Membeli sebagai langkah defensif. Digunakan untuk mencegah pesaing agresif lainnya mendapatkan pangsa pasar dari perusahaan yang telah menjadi target pengambilalihan lunak. Sering memiliki duplikasi aset yang mahal dan memakan waktu untuk dirasionalisasi.

Mencegah perusahaan yang baru diakuisisi untuk memberikan layanan kepada pesaing. Volkswagen membeli desainer mobil Italdesign Giugiaro.

Pertukaran aset. Kesepakatan GSK-Novartis di mana masing-masing pihak bertukar beberapa operasi.

21.2 BEBERAPA KEGAGALAN BESAR

Lanskap merger dan akuisisi dipenuhi dengan kegagalan bisnis, beberapa bencana, bencana yang sangat terlihat yang sering kali sangat digembar-gemborkan sebelum akhirnya malapetaka.

AOL dan Time Warner

Raksasa media American Online (AOL) dan Time Warner menggabungkan bisnis mereka dalam apa yang biasanya digambarkan sebagai merger terburuk sepanjang masa. Pada tahun 2001, Time Warner berkonsolidasi dengan AOL, penyedia Internet dan email, dalam kesepakatan yang bernilai Rp. 11 Triliyun. Penggabungan tersebut dipandang sebagai kemitraan revolusioner antara pemilik konten dan perusahaan yang aktif di dunia online baru yang berani.

AOL dan Time Warner berpisah pada Desember 2009, setelah hampir sembilan tahun mengalami mimpi buruk. Dalam waktu kurang dari satu dekade, ikatan tersebut telah menghancurkan hampir Rp. 2 Triliyun kekayaan pemegang saham.

Vodafone/Mannesmann

Pengambilalihan Vodafone atas saingan Jerman Mannesmann sulit dikalahkan karena kehancuran nilai pemegang saham belaka. Pada bulan Februari 2000, di puncak kegilaan dotcom milenial, penggabungan Vodafone AirTouch dan Mannesmann yang disepakati menciptakan raksasa telekomunikasi. Kesepakatan semua saham senilai Rp. 16 Triliyun untuk mengakuisisi Mannesmann mengubah grup gabungan tersebut menjadi perusahaan terbesar keempat di dunia, senilai Rp. 33 Triliyun. Pada tahun 2006, Vodafone jatuh ke kerugian besar setelah biaya satu kali lebih dari Rp. 3,5 Triliyun terkait dengan kesepakatan Mannesmann.

Glaxo Wellcome/SmithKline Beecham

Pada bulan Desember 2000, dua perusahaan farmasi terbesar di Inggris Raya, Glaxo Wellcome dan SmithKline Beecham, bersatu untuk membentuk raksasa global GlaxoSmithKline. Saat itu, harga saham GSK mendekati Rp. 300.000, menilai perusahaan mendekati Rp. 16 Triliyun dan menempatkannya di tiga besar FTSE 100. Maju cepat 15 tahun, dan harga saham GSK sekitar Rp. 200.000, atau sekitar sepertiga lebih rendah dari pada saat merger, menghancurkan sekitar Rp. 400 Triliyun kekayaan pemegang saham.

21.3 KEKUATAN PENGEMUDI DI BALIK TOMS

Saya bertemu dengan seorang bankir investasi dalam penerbangan baru-baru ini yang memberi tahu saya tentang permainan pengambilalihan dan merger yang dimainkan oleh bankir investasi besar di seluruh dunia. Tidak masuk akal bagi saya, karena hanya satu dari enam merger yang mencapai titik impas, dan banyak yang kehilangan miliaran dari neraca.

Permainan ini disebut biaya transaksional dan melibatkan studi, oleh para bankir investasi, secara mendetail tentang faktor-faktor motivasi para pemain kunci. Mereka akhirnya mengetahui lebih banyak tentang kehidupan pribadi CFO, CEO, anggota dewan, dan manajer dana daripada yang mereka ingin pasangan mereka ketahui. Para bankir investasi mendatangi CEO dan CFO dengan usulan kesepakatan merger dan akuisisi, dan mereka sering gagal. CFO dan CEO tahu bahwa kesepakatan ini jarang berhasil.

Para bankir investasi kemudian pergi ke anggota dewan yang berpengaruh, dan CFO serta CEO harus melawannya di ruang rapat, yang biasanya akan mereka menangkan. Para bankir investasi, yang kini telah menghabiskan ratusan ribu dolar untuk penelitian, belum selesai. Mereka pergi ke pengelola dana, yang merupakan pemegang saham utama, dan berkata, "Dewan telah kehilangan plot; mereka tidak mengakui nilai dalam kesepakatan ini!" Manajer dana menekan dewan, yang anggotanya, pada gilirannya, berkata kepada CEO dan CFO, "Jika kami tidak melakukan kesepakatan ini, manajer dana akan mengubah struktur dewan—tetapi sebelum itu, kami akan memastikan Anda pergi. pertama." CEO berkata, "Apa-apaan, kami akan melakukannya." Inilah bagian yang menarik. CEO ditawarkan sejumlah besar untuk diam-diam, dan ini, bersama dengan biaya bankir investasi yang sekarang diamortisasi, melalui prinsip akuntansi yang dipikirkan dengan buruk, perlahan-lahan membunuh perusahaan gabungan itu selama bertahun-tahun yang akan datang.

Bagaimana Takeovers Atau Mergers Kesalahan

Ada banyak alasan mengapa TOM salah. Di bawah ini adalah beberapa yang umum.

Perhitungan Sinergi Benar-Benar Cacat

Ketertarikan saya pada tingkat kegagalan TOM berasal dari seri *EconoMist*¹ pada enam pengambilalihan atau merger (TOM) besar. Dalam artikel tersebut, penulis berkomentar bahwa lebih dari separuh TOM telah menghancurkan nilai pemegang saham, dan sepertiga lainnya tidak membuat perbedaan yang nyata.

KPMG melakukan studi mutakhir tentang TOM dan harus dibaca oleh CFO dan pengontrol yang terlibat dalam TOM. Studi ini menemukan:

"Hanya 17% kesepakatan yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan gabungan, 30% tidak menghasilkan perbedaan yang mencolok, dan sebanyak 53% benar-benar merusak nilai. Dengan kata lain, 83% merger tidak berhasil menghasilkan keuntungan bisnis apa pun terkait nilai pemegang saham."

Penasihat TOM dan eksekutif yang haus akan perkiraan penghematan biaya sama akuratnya dengan perkiraan biaya renovasi rumah mereka sendiri (dengan kata lain, tidak ada harapan sama sekali). Kliping pers dengan mudah dikumpulkan dengan CEO yang menyatakan bahwa penghematan yang diantisipasi membutuhkan waktu lebih lama untuk diwujudkan. Alasannya: Diperlukan waktu hingga empat tahun untuk menggabungkan platform teknologi informasi bersama-sama, dan bahkan ketika hal ini tercapai, banyak prakarsa efisiensi dan efektivitas di masa depan telah diabaikan.

CFO dan pengendali, sebagai ahli dengan angka, perlu memastikan bahwa CEO dan dewan tidak memiliki ilusi tentang sejauh mana sinergi penghematan biaya. Anda dapat menempatkan dolar terakhir Anda pada fakta bahwa bank investasi di balik kesepakatan itu telah dengan baik dan benar-benar melebih-lebihkan manfaat ini.

Perhitungan sinergi tidak pernah memungkinkan biaya yang cukup untuk segudang konsultan yang berada dalam kegilaan makan dan sebagian besar dibiarkan sendiri, redundansi staf, kehilangan beberapa pelanggan utama, penurunan produktivitas karena ketidakpastian

dan biaya perekrutan untuk posisi kunci, karena staf berbakat memutuskan untuk pindah ke organisasi yang tidak terlalu stres.

21.4 STUDI KASUS: MORRISONS TOMS MENJADI BUSUK

Morrisons, supermarket yang relatif kecil namun menguntungkan yang berbasis di Inggris Utara, telah melakukan sejumlah pengambilalihan yang gagal.

Itu membeli Safeway seharga Rp. 30 Triliyun, berdasarkan logika berikut:

- Kedua bisnis tersebut adalah supermarket, sehingga perusahaan yang bergabung dapat memberikan tekanan yang lebih besar kepada pemasok.
- Biaya kantor, distribusi, dan pemasaran dapat dipotong karena skala ekonomi.
- Morrisons memiliki reputasi untuk dijalankan dengan sangat ketat dengan kontrol biaya yang baik, dan keterampilan ini dapat diterapkan pada Safeway yang jauh lebih besar.

Penggabungan dilakukan pada awal 2004, dan dalam 15 bulan berikutnya, atau lebih, Morrisons harus mengeluarkan lima peringatan keuntungan. Pada tahun hingga akhir Januari 2006, grup tersebut mengalami kerugian sebelum pajak sekitar Rp. 45 Milyar dibandingkan dengan laba gabungan sekitar Rp. 97.5 milyar sebelum merger. Kesalahan yang dilakukan antara lain:

- 300 staf Safeway di kantor pusat mereka terasing, sangat merusak moral.
- Morrisons gagal membujuk banyak staf kunci Safeway untuk pindah ke utara ke markas grup.
- Morrisons tidak melindungi staf utama TI Safeway yang meninggalkan sedikit pengetahuan tentang sistem TI Safeway.
- Menggabungkan kedua merek, toko Safeway mulai menyediakan produk bermerek Morrisons, yang dianggap inferior oleh pelanggan Safeway.
- Perusahaan meremehkan kesulitan untuk mengintegrasikan sistem TI kedua perusahaan — kesalahan umum.

Untuk membuktikan bahwa pelajaran tersebut belum dipelajari, pada tahun 2011 Morrison's pertama kali masuk ke ritel online dengan membayar Rp. 10.6 Triliyun untuk mengakuisisi Kiddicare—pengecer produk bayi terkemuka. Alasannya adalah bahwa pengecer online AS akan memberikan potongan harga masuk ke ritel online, meskipun situs web barang bayi tidak memiliki perangkat lunak yang berhubungan dengan bahan makanan.

Hanya tiga tahun kemudian, Morrisons menjual Kiddicare ke perusahaan ekuitas swasta spesialis (Endless) hanya dengan Rp. 6 Triliyun, dengan pengecer grosir juga meninggalkan kewajiban berkelanjutan yang substansial untuk sewa toko dan komitmen lain yang telah dibuatnya saat mencoba mengembangkan bisnis Kiddicare. di bawah kendalinya. Total biaya pengambilalihan yang menghancurkan bagi pemegang saham Morrison melebihi Rp. 30 Triliyun.

Kehilangan Fokus pada Pelanggan

Tidak ada cara yang lebih baik untuk melupakan bola selain merger. Penggabungan operasi akan mengalihkan perhatian manajemen dan staf dari tugas dasar menghasilkan uang. Sementara pertemuan demi pertemuan terjadi di kantor dan staf penjualan fokus pada masa

depan mereka (baik melamar posisi di tempat lain atau bergabung dalam perebutan posisi baru), pelanggan diperebutkan. Peneliti, staf penjualan, dan pemasar semua sibuk kembali ke meja mereka mencoba melakukan latihan pengendalian kerusakan saat mereka berebut sekoci atau tetap di kapal untuk mencoba menjaga kapal tetap mengapung. Ini akan menjadi tesis PhD yang menarik untuk menilai hilangnya pelanggan akibat aktivitas merger.

Benturan Budaya

Mengelola akibat dari TOM seperti menggiring kucing liar. Di mana pembaca telah melihat budaya yang berhasil digabungkan? Pada kenyataannya, satu budaya mengambil alih yang lain. Tidak apa-apa jika satu budaya pada dasarnya cacat. Namun, dalam banyak merger, kedua entitas memiliki budaya yang berfungsi. Sekarang Anda punya masalah. Banyak anggota staf yang kompeten mungkin memilih untuk keluar daripada bekerja dalam budaya yang tidak sesuai dengan gaya kerja mereka.

Tidak Ada Hati dalam Organisasi yang Digabung

Berapa lama waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan hati? Ini lebih dari sekedar budaya; itu termasuk darah kehidupan organisasi. Saya pikir butuh waktu bertahun-tahun, dan beberapa konsistensi di antara manajemen dan staf. Organisasi yang digabung dengan demikian tidak dapat memiliki hati. Organisasi dapat tetap hidup dengan bantuan hidup, tetapi seperti pasien kritis, secara efektif terbaring di tempat tidur dan akan berada dalam perawatan intensif untuk beberapa waktu.

Hilangnya Tahun Intangibles

Sebuah organisasi adalah kumpulan ribuan tahun pengalaman, pengetahuan, jaringan, penelitian, proyek, dan metodologi. Jika sebuah perusahaan blue-chip besar mengatakan akan membubarkan semua staf dan manajemennya, analis pemegang saham akan berpikir bahwa manajemen telah kehilangan kendali begitu saja. Nilai saham akan jatuh. Inilah tepatnya yang dilakukan merger. Penelitian dan pengembangan adalah korban lainnya. Bagaimana Anda mempertahankan proyek dan mempertahankan tingkat momentum dengan staf penelitian yang tidak bahagia? Paling buruk, Anda akan memindahkan satu tim ke lokasi baru, membuat tim yang menurut Anda memberikan kontribusi paling sedikit menjadi mubazir, dan menguras bakat. Penelitian pada dasarnya akan hancur.

Manajemen yang Salah Naik ke Puncak

Saya memiliki teori bahwa penerima manfaat utama dari merger adalah piranha, para manajer yang menganggap mengubur belati di punggung seseorang sebagai kejadian yang perlu. Hasilnya cukup menarik; perusahaan yang digabungkan segera menjadi tidak berfungsi karena semakin banyak manajer kaustik ini naik ke puncak.

Rapat manajemen senior membuat hiruk pikuk makan bangkai di dataran Afrika terlihat tertib. Para manajer ini tidak hidup dan bernafas dalam organisasi; orang-orang yang memang sudah lama pergi.

Biaya Gaji Meningkatkan

Ada banyak bom waktu finansial yang memengaruhi nilai pemegang saham. Paket pesangon dapat menciptakan pemborosan lebih lanjut karena anggota staf, terutama yang berbakat, pergi sebelum ketentuan pesangon yang murah hati hilang. Jadi, untuk mempertahankan orang-orang seperti itu, insentif gaji lebih lanjut perlu dibuat yang

menciptakan tekanan lebih lanjut pada pendapatan. TOM sering kali merupakan saat pemegang saham menyadari dilusi, mereka telah menjadi pihak yang diam untuk mencapai ayunan penuh, konversi opsi. Lonjakan harga saham karena spekulasi bermain dengan saham berarti opsi dapat dilakukan secara menguntungkan oleh para eksekutif yang kemudian meninggalkan pemegang saham yang memegang TOM busuk.

Manusia Merasa Sulit untuk Mengkonseptualisasikan Hal-hal yang Tidak Berwujud

Bagi banyak dari kita, membuat konsep abstrak sangat sulit. Sebuah perusahaan jelas merupakan kuantitas abstrak. Ini bukan neraca; itu jauh lebih banyak dan lebih sedikit. Eksekutif di perusahaan besar dapat menghapus produk nasional bruto tahunan sebuah negara kecil pada merger yang gagal dan tetap tidak kehilangan waktu tidur di malam hari. Jumlahnya begitu besar sehingga tampak tidak dapat dipercaya, dan tim manajemen senior (SMT) tampaknya dapat menganggap mereka sebagai keputusan manajemen yang buruk. Namun mereka adalah malapetaka bagi investor yang tabungannya sekarang berkurang dan pensiunan yang mengandalkan dividen untuk menutupi biaya hidup tahunan. Tidak mungkin dewan rata-rata dan SMT sepenuhnya menghargai semua implikasi dari merger.

Merger Jarang Dilakukan dari Posisi Kuat

Kebanyakan merger bersifat defensif; manajemen berada di kaki belakang mencoba untuk membuat sesuatu terjadi. TOM defensif bukanlah ide bagus karena perusahaan yang melarikan diri dari ancaman sering kali membawa masalah mereka ke dalam pernikahan. Alternatifnya, TOM terjadi karena manajemen menganggap diri mereka tidak terkalahkan. Mereka berbicara kepada masyarakat umum melalui pers, menikmati momen mereka di pusat perhatian. Rekam jejak singkat pertumbuhan bintang mereka sekarang diekstrapolasi dari semua proporsi.

Tidak Pernah Cukup Waktu untuk Mengevaluasi Target Sepenuhnya

Penggabungan itu seperti pelelangan. Pembeli jarang memiliki lebih dari sepintas melihat barang sebelum menawar. Manajemen seringkali tidak ingin menemukan cucian kotor karena itu berarti kembali ke titik awal lagi.

Penting untuk tidak membatasi uji tuntas dengan tergesa-gesa untuk menutup kesepakatan, karena Anda cenderung kurang mengetahui satu sama lain daripada yang Anda pikirkan. Cucian kotor seringkali membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk ditemukan dan dibersihkan.

Menghindari Lemon

Beberapa perusahaan masih menghasilkan uang fiktif seperti yang dilakukan Enron. Itu palsu, dan kita harus menghindari membeli lemon. Perusahaan yang terlihat sukses, tetapi kenyataannya mereka tumbuh melalui akuisisi perusahaan dan hype seputar kegiatan ini mengaburkan fakta sebenarnya. Film dokumenter Enron harus menjadi tontonan wajib bagi semua investor dan karyawan dengan dana pensiun yang diinvestasikan di perusahaan mereka. Pelajaran dari Enron dan keruntuhan serupa lainnya memberikan panduan yang berguna untuk memprediksi keruntuhan perusahaan.

Pengambilalihan atau Merger Scorecard

Saya telah merancang kartu skor yang mencakup aspek-aspek yang perlu diketahui oleh para eksekutif sebelum dengan berani pergi ke tempat yang salah oleh orang lain

sebelumnya (lima dari enam TOM gagal mencapai sinergi yang direncanakan). Jika merger harus dilanjutkan, maka silakan lihat scorecard TOM di media elektronik dan selesaikan. Saya tidak akan mendoakan Anda semoga berhasil, karena itu tidak akan cukup. Pembicaraan saat ini adalah tentang mendapatkan 100 hari pertama dengan benar. Menggunakan temuan dari Bab 2, Menjual dan Memimpin Perubahan, saya akan merekomendasikan agar Anda menguasai karya Kaffron dan Logan dan John Kotter. Menerapkan pembelajaran ini, saya sarankan mengikuti pedoman ini:

Daerah	Pedoman
<p>Pilih staf yang berpengaruh dari setiap organisasi untuk menjadi bagian dari Dewan Bersama</p>	<p>Peran mereka adalah untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi staf kunci yang berisiko. ▪ Identifikasi oracle yang perlu mendukung merger. ▪ Penuh waktu dalam proyek dengan kantor proyek di kedua kantor pusat. ▪ Komunikasikan kepada staf di seluruh organisasi tentang apa yang akan terjadi. ▪ Mengembangkan strategi untuk memanfaatkan sinergi yang tersedia.
<p>Komunikasi penggabungan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikasi harus sering dan komprehensif. ▪ Kepada staf: Tim apa yang bergabung, apa yang tidak? Retorika apa menjelang merger yang perlu dihilangkan/diperjelas? ▪ Kepada pelanggan utama (memberikan jaminan tentang layanan dan standar kualitas) ▪ Kepada pemasok utama (kemungkinan berdampak pada pemesanan di masa mendatang) ▪ Pilih beberapa konsultan PR yang mengenal setiap organisasi dan gunakan mereka untuk merancang semua komunikasi yang akan disampaikan oleh orang-orang yang dihormati dan dikenal. Ingat kata-kata bijak John Kotter, yang diuraikan dalam Bab 2: Anda akan kurang berkomunikasi setidaknya dengan faktor 10 dan, lebih buruk lagi, faktor 100.
<p>Fokus pada sinergi nyata</p>	<p>Mengabaikan hype TOM, apa sinergi nyata yang tersedia untuk operasi gabungan? Yang mana yang menawarkan tujuan termudah dan karenanya harus diakses terlebih dahulu?</p>
<p>Memelihara dan melindungi kekayaan intelektual</p>	<p>Kedua organisasi akan memiliki IP yang sedang dalam pengembangan. Penting agar ini tidak diperlambat atau ditinggalkan secara tidak sengaja.</p>
<p>Selesaikan strategi aset</p>	<p>Aset mana yang digandakan dan mana yang harus dijual? Perhatikan bahwa penjualan aset tidak dihargai terlalu rendah</p>

Strategi sistem informasi	<p>karena eksekutif diberi penghargaan karena mencapai pelepasan daripada mencapai harga jual di atas rata-rata.</p> <p>Sistem mana yang akan tetap apa adanya, sistem mana yang perlu diintegrasikan, dan sistem mana yang dapat diintegrasikan?</p> <p>Di dunia sekarang ini, kedua entitas menggunakan satu sistem tidak diperlukan. Sistem sekarang dapat menyampaikan informasi melalui alat pelaporan yang sekarang tersedia. Biaya untuk mengubah sistem akuntansi sangat memakan waktu dan kehilangan peluang bagi tim keuangan. Biarkan mereka apa adanya. Jika, pada tahap selanjutnya, GL pengganti yang diinginkan identik untuk kedua operasi, maka gabungkan sistem akuntansi. Namun, acara ini akan lebih jarang dari yang Anda pikirkan.</p> <p>Jauh lebih baik menggunakan konsolidasi dan alat peramalan dan perencanaan untuk mengoordinasikan peramalan dan pelaporan.</p>
Strategi tenaga kerja	<p>Pengurangan staf apa yang dapat dicapai melalui pengurangan alami, pensiun dini yang ditargetkan, dan akhirnya redundansi? Seperti dibahas dalam Bab 22 biaya perampingan mungkin lebih besar daripada mempertahankan staf.</p>

Meski menggiurkan, hindari mendatangkan konsultan dari luar untuk menjalankan proses transisi ini. Sebagian besar tugas mereka sebelumnya akan gagal dan mereka tidak akan memiliki kredibilitas di dalam perusahaan. Jauh lebih baik menggunakan spesialis pengambilalihan sebagai penasehat komite bersama.

21.5 ALTERNATIF UNTUK ROTTEN TOM

Mengapa manajemen senior dan dewan terburu-buru seperti lemming untuk penghancuran diri ini? Dapat dimengerti mengapa komunitas investasi dan pemegang saham melakukan kesalahan; mereka hanya naif. Cobalah mencari analis yang pernah menjadi manajer sukses dalam bisnis. Keahlian individu adalah dalam menjumlahkan angka dan kemampuan untuk menulis evaluasi yang tampaknya masuk akal berdasarkan sedikit atau tanpa pengetahuan tentang mengapa merger tidak dapat berhasil. Pemegang saham biasanya memiliki sedikit waktu untuk penelitian atau hanya serakah, mencari pengembalian supernormal dan mempercayai semua materi promosi yang hanya menaikkan harga saham dalam jangka pendek.

Ada opsi selain TOM. Kamu bisa:

- Tetap menjadi operator butik dengan aliansi strategis. Ini mungkin lebih baik daripada mempertaruhkan nasib banyak TOM yang gagal.

- Bayar kembali surplus cadangan pemegang saham dan biarkan mereka berinvestasi kembali di tempat lain.
- Tingkatkan kinerja dengan berfokus pada aset berperforma buruk (seringkali itulah alasan mengapa perusahaan lain tertarik pada Anda sejak awal).
- Cobalah untuk tumbuh dengan cara kuno dengan mengembangkan dari dalam.
- Berinvestasilah sebagai kemitraan diam-diam (gaya Warren Buffett) di perusahaan kecil namun berkembang pesat dengan layanan pelengkap dan ekstrak nilai dengan menginternasionalkan inovasi mereka.

BAB 22

BIAYA TERSEMBUNYI DARI REORGANISASI DAN PERAMPINGAN

Pengantar

Terlalu sering, CFO dan pengontrol diam saat reorganisasi dibungkam. Jika ada orang yang ingin berbicara dengan dewan direksi dan tim manajemen senior, orang itu haruslah CFO. Mudah-mudahan bab ini akan menyadarkan pembaca mengapa mereka harus sangat vokal dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah kesalahan yang merugikan ini.

Reorganisasi besar sama rumitnya dengan menempatkan landasan pacu baru di Bandara Heathrow sambil menjaga agar bandara tetap beroperasi. Langkah-langkahnya, musyawarahnya, dinamikanya, dan sebagainya sama sulitnya. Lalu, bagaimana kita tidak dapat sepenuhnya memahami konsekuensi dan biaya reorganisasi? Mengapa organisasi tampaknya memiliki kecanduan reorganisasi? Bab ini, meskipun bukan obat untuk kecanduan, dapat membantu manajemen untuk lebih menyadari gejalanya sehingga saran dapat dicari.

22.1 RAMIFIKASI DAN BIAYA TERKAIT

CFO secara historis terlalu diam tentang biaya terkait ketika reorganisasi dibungkam. Jika ada orang yang ingin berbicara dengan dewan direksi dan tim manajemen senior, orang itu haruslah CFO. CFO perlu memastikan biaya dari latihan semacam itu. Untuk membantu, saya menjelaskan apa yang biasanya terjadi dalam reorganisasi.

Kehilangan staf kunci di jajaran manajemen tingkat ketiga dan keempat. Ada periode kekacauan, di mana anggota staf kecewa dan banyak staf kunci di jajaran manajemen tingkat ketiga dan keempat keluar dari pintu dengan parasut emas dan langsung bekerja di tempat lain.

Tim manajemen disfungsi. Reorganisasi dapat meninggalkan Anda dengan juga-rans, dan burung nasar (orang-orang jahat yang sibuk mengubur kapak di semua orang di sekitar).

Biaya lebih tinggi karena mantan karyawan kembali sebagai kontraktor. Proses tempat tidur mulai dimulai antara bulan ketujuh dan kedua belas. Penyelesaian semua redundansi memakan waktu lebih lama dari yang diharapkan dan, ya, lebih dari sedikit yang akan kembali sebagai kontraktor dengan biaya yang lebih tinggi. Biaya ini tidak boleh diabaikan

Biaya konsultan. Biaya mulai meningkat, terutama biaya konsultan. Anda akan membutuhkan bantuan dengan perubahan budaya dan komunikasi.

Merancang logo baru, kop surat, signage, dan alat tulis. Lihat kembali kapan terakhir kali ini dilakukan untuk perkiraan yang masuk akal.

Merekrut bantuan diperlukan. Karena semua staf yang terkena dampak perlu melamar kembali untuk posisi mereka, sumber daya SDM tambahan akan diperlukan.

Sewa properti. Pembatalan sewa properti yang mungkin menjadi surplus dapat memakan waktu hingga 24 hingga 36 bulan hingga organisasi dibebaskan dari komitmen sebelumnya.

Sekitar 24 bulan setelah reorganisasi diumumkan, produktivitas kembali normal; dengan demikian, selama ini Anda secara efektif telah berjalan mundur. Dalam periode 24 hingga 36 bulan keuntungan dapat muncul asalkan reorganisasi telah berhasil. Perlu diingat bahwa hanya satu dari tujuh pengambilalihan atau merger yang benar-benar berhasil. Sementara reorganisasi mungkin memiliki tingkat keberhasilan yang lebih besar dari ini, mungkin kurang dari 50 persen.

22.2 KECANDUAN UNTUK REORGANISASI

CEO tampaknya menganggap restrukturisasi operasi baik untuk efisiensi, meningkatkan layanan, dan, tentu saja, aspirasi masa depan mereka. Di beberapa sektor, ini merupakan kecanduan. Instansi pemerintah selamanya berpisah dan kemudian bergabung. Satu-satunya tujuan yang saya lihat adalah untuk mendistribusikan sebagian dari dompet publik kepada penasihat, konsultan, dan kontraktor sektor swasta (beberapa di antaranya adalah karyawan sebelumnya).

Seperti yang mungkin dikatakan oleh Francis Urquhart, tokoh fiktif dalam 'House of Cards' BBC, "Beberapa dari Anda mungkin berpikir bahwa restrukturisasi departemen membebaskan tim yang baru dibentuk untuk bekerja, yang lain mungkin berpikir bahwa kebingungan, miskomunikasi yang sering terjadi dengan reorganisasi merusak kepercayaan orang pada apa yang mereka lakukan dan dalam tim mereka, sehingga menimbulkan periode stagnasi. Anda mungkin berpikir begitu, tapi saya tidak mungkin berkomentar."

Alasan Khas Untuk Reorganisasi

Mari kita menganalisis empat alasan khas untuk reorganisasi. Tak satu pun dari alasan ini, menurut saya, benar-benar memerlukan reorganisasi.

Reorganisasi untuk Menghapus Staf Tertentu

Di lembaga pemerintah dan nirlaba, tidak jarang terjadi reorganisasi untuk memberhentikan satu atau dua manajer senior. Sungguh luar biasa berapa banyak yang akan dilakukan untuk menyembunyikan niat sebenarnya ini. Ini bukan hanya manajemen yang lemah, tetapi juga bodoh. Seperti yang ditunjukkan oleh Jack Welch², Anda perlu menerapkan keterusterangan dan mengizinkan para manajer senior ini untuk melanjutkan. Dalam banyak kasus, itu menguntungkan kedua belah pihak.

Reorganisasi untuk Meningkatkan Efisiensi

Menggabungkan dua unit/tim bersama-sama atau memecah tim dan membentuk kembali menjadi tim baru tentu menciptakan perubahan iklim. Pertanyaannya adalah apakah itu mengarah pada efisiensi. Agar menjadi lebih efisien, perlu ada perubahan perilaku dan prosedur. Anggota staf perlu mengubah kebiasaan kerja sehingga efisiensi logis dapat diperkenalkan. Satu perusahaan sektor energi telah membuat banyak kemajuan dengan program perbaikan terus-menerus. Manajer senior sangat terlibat dalam manajemen perubahan, dan sekarang ini adalah bagian dari budaya. Perusahaan memiliki lokakarya untuk mengidentifikasi bidang-bidang di mana perubahan perlu terjadi, dan orang-orang di pertemuan tersebut setuju untuk melakukan proses perubahan. Mereka telah memiliki sejumlah proyek yang sukses.

Sebuah perusahaan keuangan telah mencapai sejumlah keberhasilan dengan rekayasa ulang bisnis. Itu telah membuat terobosan signifikan dengan menggunakan pemasok pilihan dan menghilangkan dokumen atau menyerahkan dokumen kepada pemasok. Peningkatan berkelanjutan sekarang menjadi bagian dari budaya perusahaan. Ada persyaratan berkelanjutan bagi anggota staf untuk mengikuti bidangnya, bonus dibayarkan jika Anda lulus ujian tersier, dan seterusnya. Hal yang menarik dari kedua cerita ini adalah bahwa mereka muncul dari rekayasa ulang bisnis sebagai lawan dari reorganisasi bisnis. Setiap efisiensi yang dicapai oleh reorganisasi hanyalah efisiensi yang diasosiasikan dengan rekayasa ulang proses. Dengan demikian, seseorang dapat menduga akan lebih baik melakukan latihan rekayasa ulang sejak awal. Salah satu kesalahan yang sering dilakukan oleh orang yang belum tahu adalah mengasumsikan bahwa penghematan besar tersedia saat menggabungkan fungsi layanan perusahaan, seperti menggabungkan dua fungsi akuntansi menjadi satu. Dalam banyak kasus, biaya untuk mengubah sistem jauh lebih besar daripada penghematan karena menghilangkan duplikasi biaya tenaga kerja.

Reorganisasi untuk Meningkatkan Pelayanan

Seperti disebutkan sebelumnya, reorganisasi atau merger seperti memasang landasan pacu baru di Bandara Heathrow. Tentunya Anda mungkin berpikir, meletakkan pondasi, beton, dan sedikit infrastruktur saja tidaklah sulit. Anda mencoba mengatakan itu kepada manajemen di Bandara Heathrow. Demikian juga, reorganisasi jauh lebih kompleks daripada yang ditunjukkan oleh perencanaan Anda. Rutinitas sehari-hari terganggu dengan pertemuan untuk membahas organisasi baru, anggota staf melamar posisi baru, anggota staf mencari surat-surat dan agen perekrutan untuk pekerjaan alternatif — perlukah saya melanjutkan? Layanan tidak membaik, toh tidak dalam dua tahun pertama. Agar layanan meningkat, Anda memerlukan perubahan perilaku. Anggota staf perlu membeli untuk menjadi lebih berorientasi pada pelanggan, mengukur kinerja mereka dengan cara yang seimbang. Anda hanya perlu melihat tanda kutip di dinding di ruang tunggu pelanggan Tony's Tire Service (perusahaan ban di Selandia Baru) mana pun untuk memahami bahwa anggota staf hidup dan menghirup layanan.

Setiap pekerjaan adalah potret diri dari mereka yang melakukannya. Tanda tangani pekerjaan Anda dengan kualitas. Kualitas hanya terjadi ketika Anda cukup peduli untuk melakukan yang terbaik. Perubahan perilaku positif tidak sering terjadi dengan reorganisasi; pada kenyataannya, kebalikannya terjadi dalam dua tahun pertama. Jadi jika Anda mencari layanan yang lebih baik, mungkin program layanan lebih dibutuhkan daripada reorganisasi.

Reorganisasi untuk Menunjukkan Adanya CEO Baru

Banyak CEO suka mencap otoritas mereka dengan membuang sistem yang tidak mereka pahami dan mengatur ulang bisnis agar sesuai dengan model yang lebih mereka kenal. Mereka suka menunjukkan ada sapu baru dalam organisasi. Ini tipikal CEO dengan masalah ego. Banyak reorganisasi terjadi dalam 6 hingga 12 bulan pertama setelah CEO baru tiba, dan sering kali CEO ini membuat keputusan tanpa pengetahuan penuh tentang bisnis. Biaya untuk perusahaan sangat besar. Padahal, sebagai bagian dari proses rekrutmen, seseorang harus mengevaluasi reorganisasi yang telah dilakukan CEO.

22.3 ALTERNATIF UNTUK REORGANISASI UTAMA

Banyak reorganisasi sama sekali tidak diperlukan. Berikut adalah alternatif untuk reorganisasi besar yang patut dipertimbangkan.

Hapus Staf yang Ditargetkan

Alih-alih membuat semua orang mengalami banyak rasa sakit, bersikaplah langsung dan terbuka serta hadapi masalah. Hapus saja satu atau dua manajer senior yang menyebabkan masalah. Jack Welch dalam bukunya *Winning* menawarkan nasihat yang sangat bagus tentang keterusterangan.

Tunjuk CEO yang Merupakan Agen Perubahan yang Sukses

Saya percaya seorang CEO yang inspirasional akan menciptakan lebih banyak nilai daripada reorganisasi mana pun. Sebenarnya akan bermanfaat untuk melihat apakah para pemimpin inspirasional pernah kembali pada reorganisasi untuk memecahkan masalah. Saya dapat mengingat masa-masa awal George Hickton, seorang CEO terkemuka Selandia Baru, mengambil alih kendali departemen pemerintah yang baru dibentuk. Segera, dengan kombinasi darah baru dan kepemimpinan yang inspiratif, departemen pemerintah mengalami revolusi. Saya yakin ini adalah salah satu organisasi paling mengesankan yang pernah saya ikuti. Saya dapat mengingat saat George Hickton memberikan presentasi di konferensi Institute of Chartered Accountants di mana barisan depan diisi oleh bawahan langsungnya yang tertarik dan bersemangat tentang apa yang dibicarakan oleh CEO. Ini adalah pemandangan yang langka, dan saya berharap David Attenborough, celana pendek safari dan semuanya, datang melalui tirai kapan saja sambil berkata, "Anda menyaksikan peristiwa yang jarang tertangkap kamera."

Pindahkan Bangunan

Beberapa tahun yang lalu, sebuah perusahaan minyak besar memiliki kantor pusat yang sangat berat. CEO baru menyadari bahwa cara terbaik untuk berubah adalah dengan menjual kantor pusat yang besar dan luas dan mengakuisisi gedung kantor pusat yang lebih kecil, kira-kira sepertiga dari ukuran gedung aslinya. Dia memanggil para pemimpin bisnis dan berkata, "Cocokkan di gedung itu, dan staf dengan anggota yang tidak dapat hadir akan dibuat mubazir." Ternyata, setelah pindah, ada lapisan manajemen yang tujuannya hanya untuk menghadiri rapat. Cukup mengejutkan, ketika para manajer dan pertemuan ini tidak ada lagi, perusahaan minyak menemukan bahwa operasinya tidak terpengaruh.

Putar Kantor

Kantor Arthur Andersen & Co di Manchester, Inggris punya solusi lain. Setiap tahun, tim manajemen senior (yaitu, mitra) diinstruksikan untuk pindah kantor. Ini memiliki efek yang diinginkan untuk memberi energi dan memberi mitra kesempatan untuk mengatasi perang kertas. Para mitra sepakat bahwa meskipun pindah kantor secara fisik merupakan ketidaknyamanan pada saat itu, hasilnya sebagian besar merupakan pengalaman yang positif.

Meningkatkan Kepemimpinan dari Dalam

Reorganisasi mungkin merupakan upaya untuk mengatasi masalah yang diciptakan oleh kepemimpinan yang tidak memadai atau tidak efektif dari tim manajemen senior dan tingkat manajemen yang melaporkan tepat di bawahnya. Salah satu cara untuk memperbaiki masalah ini adalah dengan melakukan survei kepemimpinan, yang merupakan pandangan

yang lebih mendalam tentang kepemimpinan daripada yang akan dicapai oleh proses umpan balik 360 derajat. Anda kemudian dapat mendukung para pemimpin ini dengan mentor dan mengikuti program kepemimpinan yang meningkatkan keterampilan. Carilah mentor yang memiliki faktor X. Banyak yang akan menyambut kesempatan untuk menyampaikan pengetahuan dan pengalaman mereka. Saya kira jika setengah dari orang yang mendalangi reorganisasi telah membicarakannya dengan mentor mereka, jika mereka memilikinya, banyak reorganisasi akan tetap tinggal di papan gambar.

22.4 DAFTAR PERIKSA UNTUK MENGHILANGKAN REORGANISASI

Sebelum Anda melihat reorganisasi, lengkapi checklist di media elektronik.

Biaya Tersembunyi Untuk Penurunan Ukuran Sebagai CFO, Anda tidak boleh meremehkan dampak jangka panjang dari perampingan staf. Jika memungkinkan, saya yakin CFO harus berpendapat bahwa lebih baik mendanai kekurangan dari laba ditahan. Biaya pemecatan dan perekrutan kembali, jika ditambah dengan bencana hubungan masyarakat yang ditimbulkannya, seringkali jauh lebih tinggi daripada mempertahankan staf. Menurut perhitungan saya (lihat Gambar 22.1), sebuah organisasi dengan 500 karyawan penuh waktu yang mempertimbangkan untuk memberhentikan antara 50 dan 70 anggota staf tidak akan menjadi lebih buruk jika anggota staf dipertahankan dan dipindahkan, jika memungkinkan, hingga dua tahun.

Based on 500 FTE organization	General Managers' Time	Managers' Time	Staff to Stay On	Staff Laid Off
Staff involved	4 to 6	90 to 100	340 to 350	50 to 70
	Number of weeks worked			
Unproductive time due to uncertainty	6 to 8	2 to 3	4 to 5	4 to 5
Time spent re-applying for own job	n/a	1 to 2	1 to 2	1 to 2
Interview time	2 to 3	2 to 3	0.5	0.5
Weeks paid as redundancy settlement	n/a	n/a	n/a	10 to 16
Number of weeks worked per person	8 to 11	5 to 8	5.5 to 7.5	15.5 to 23.5
Total weeks for category	32 to 66	450 to 800	1870 to 2625	775 to 1645
Total salary cost (time, redundancy payments)	\$4.8m to 7.8m			
Redundancy support	\$1.7 to 2.8m			
Cost of rehiring				
Cost of training				
Unproductive time (new staff)				
Total cost	\$6.5m to 10.6m			

The downsizing costs would fund between 2.2 and 2.5 years of the laid-off workers' salary and even longer if they could develop some other income.

Gambar 22.1 Biaya Tersembunyi Pemberhentian Staf

Saat dihadapkan pada situasi di mana bisnis mengalami kontraksi, Anda dapat menjajaki sejumlah opsi:

- Mendiskusikan masalah dengan unit operasional yang terkena dampak dan meminta mereka menemukan inisiatif baru yang dapat membantu mendanai sebagian gaji mereka. Seringkali, ada sejumlah kemungkinan menghasilkan pendapatan yang belum dieksplorasi.
- Dapatkah Anda memindahkan staf dan mengulur waktu sehingga anggota staf memiliki waktu untuk mencari pekerjaan lebih lanjut saat bekerja? Ini adalah proses

pengurangan staf yang terkelola dan akan menghemat sejumlah besar uang untuk redundansi sementara pada saat yang sama memberi kesempatan kepada staf Anda untuk mendapatkan pekerjaan. Opsi ini tidak mungkin tersedia dalam resesi besar.

- Bekerja sama dengan tim sumber daya manusia, buatlah program redundansi sukarela secara formal. Ini memiliki beberapa kerugian, karena Anda tidak dapat secara langsung menargetkan anggota staf dengan keahlian yang lebih rendah.
- Lakukan reorganisasi dan minta semua orang melamar kembali untuk pekerjaan mereka. Ini bukan kursus yang akan saya rekomendasikan, karena alasan yang disebutkan di atas.

Pakar di bidang ini adalah tim sumber daya manusia; jangan pernah membuat keputusan atau pindah ke tahap berikutnya tanpa konsultasi penuh dengan mereka. Saya harap Anda tidak pernah terlibat dalam perampingan besar-besaran, tetapi jika ya, persiapkan dengan sangat hati-hati. Pastikan bahwa Anda inovatif mungkin dengan solusi Anda. Jika dilakukan dengan baik, itu bisa menciptakan prestasi yang bertahan selama karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Brian H. Maskell, Bruce Baggaley, and Larry Grasso, *Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise*, 2nd ed. (New York: Productivity Press, 2011).
- Brian Maskell and Francis Kennedy, *Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work?* (Hoboken, NJ: Wiley Inter Science 2007).
- Brian Maskell and Francis Kennedy, *Why Do We Need Lean Accounting, and How Does It Work?* (Hoboken, NJ: Wiley Interscience, 2007).
- Carmine Gallo, *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience* (New York: McGraw-Hill Education, 2009).
- Coopers and Lybrand found 90 percent of all spreadsheets composed of more than 150 rows contained errors (*Journal of Accountancy*, "How to Make Spreadsheets Error-Proof") and KPMG found 91 percent of 22 spreadsheets taken from an industry sample contained errors (KPMG Management Consulting, "Supporting the Decision Maker: A Guide to the Value of Business Modeling").
- David Parmenter *Key Performance Indicators — Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, (John Wiley & Sons Third Edition 2015)
- David Parmenter, "50+ Ways to Improve Your Accounts Payable Function," www.davidparmenter.com, 2015.
- David Parmenter, "How To Implement Quarterly Rolling Forecasting And Quarterly Rolling Planning– And Get It Right First Time," www.davidparmenter.com, 2015.
- David Parmenter, "Pelaporan Tahunan Cepat: Dalam 15 Hari Kerja Setelah Akhir Tahun," www.davidparmenter.com, 2015.
- David Parmenter, "Rapid Reporting in Three Days or Less and Error Free," www.davidparmenter.com 2015.
- David Parmenter, "Timely Annual Planning Process in Two Weeks or Less," www.davidparmenter.com, 2015.
- David Parmenter, "Why You Need a Planning Tool and How to Sell the Concept to the Senior Management Team," IBM whitepapers 2015. You can access from www.ibm.com search "Parmenter."
- David Parmenter, *The Leading-Edge Manager's Guide to Success* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).
- Dean Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success* (New York: AMACOM, 2007).

- Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
- Dr. Richard G. Ford, "How to Hire the 'A' Players," *Finance & Management ICAEW* (March 2010).
- Edward Tufte, *Beautiful Evidence* (Graphics Press, 2006).
- Elizabeth Haas Edersheim, *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives — Final Advice from the Father of Modern Management* (New York: McGraw-Hill, 2006).
- Frances Kennedy with Brian Maskell, "Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work?" *Journal of Corporate Accounting & Finance* (March/April 2007).
- Frances Kennedy, "Why and How Lean Accounting Works," *Finance & Management Special Report* (2012).
- Garr Reynolds, *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery* (Berkeley, CA: New Riders, 2nd ed., 2011).
- Harry Mills, *Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People* (New York: AMACOM, 2000).
- Harry Mills, *Secret Sauce—How to Pack Your Messages with Persuasive Punch* (Amacom, February 2017).
- Harry Mills, *The Aha! Advantage* (The Mills Group, 2015).
- Harry Read, *Carveth, Logic, Deductive and Inductive* (1898), *Artful Persuasion: How to Command Attention, Change Minds, and Influence People* (New York: AMACOM, 2000).
- Hope, "How KPIs Can Help Motivate and Reward the Right Behavior."
- House of Cards, 1990 BBC mini-series, which was centered on the scheming politician Francis Urquhart. This series has now been replicated in the highly successful Netflix production, where U.S. Rep. Francis Underwood of South Carolina, a ruthless politician is portrayed so brilliantly by Kevin Spacey.
- Jack Welch and Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperBusiness April 2005).
- Jack Welch and Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperCollins, 2009).
- Jack Welch with Suzy Welch, *Winning* (Cambridge, MA: HarperBusiness, 2005).
- James Surowiecki, *The Wisdom of the Crowds* (New York: Anchor, 2005).
- Jan Gunnarsson and Olle Blohm, "The Art of Making People Feel Welcome," *Dialogos* (2008).
- Jean Cunningham, "The Lean vs. Standard Costing Accounting Conundrum," *Finance & Management Faculty Journal, ICAEW* (June 2012).
- Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2003).

- Jeffrey Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2003).
- Jeremy Hope and Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).
- Jeremy Hope, "How KPIs Can Help Motivate and Reward the Right Behavior," IBM white paper, 2010.
- Jeremy Hope, *Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
- Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business Essentials, 2004).
- Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).
- Jim Collins, Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business Essentials, 2004).
- John Kotter, "Leading Change," Harvard Business Review Press (2012).
- Joseph Heller's iconic 1961 book, *Catch 22* (New York: Simon & Schuster; 50th Anniversary edition, 2011).
- Joseph Stromberg, *Five Health Benefits of Standing Desks*, smithsonian.com (March 26, 2014).
- Kennedy and Maskell. To understand Peter Drucker's work, read Elizabeth Haas Edersheim, *The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management* (New York: McGraw-Hill, 2006).
- Kent Beck et al., *Manifesto for Agile Software Development*, 2001, [http:// agilemanifesto.org/](http://agilemanifesto.org/).
- KPMG Mergers & Acquisitions, *A Global Research Report*, 2000.
- Mary Munter, *Guide to Managerial Communication*, 10th ed. (Prentice Hall, 2013).
- Mick Ukleja and Robert Lorber, *Who Are You and What Do You Want?* (New York: Perigee, 2009).
- Nancy Duarte, *Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations* (Sabalopol, CA: O'Reilly Media, 2008).
- Orest J. Fiume and Jean E. Cunningham, "Real Numbers: Management Accounting in a Lean Organization," *Managing Times Press* (2003).
- Robert Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review* (March–April 1995): 80.

Rolling Forecasts Enable Accuracy and Agile Business Planning (Aberdeen Group, 2013).

Stephen Few, *Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring*, 2nd ed. (Burlingame, CA: Analytics Press, 2013).

Stephen Few, *Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring* (Burlingame, CA: Analytics Press, 2013).

Stephen Few, *The CoMMon Pitfalls of Dashboard Design* (Proclarity, 2006).

Stephen Few's website (www.perceptualedge.com/articles) contains many useful articles.

Stephen Few's work is accessible from www.perceptualedge.com.

Steve Zaffron and Dave Logan, *The Three Laws of Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

This chapter is adapted from David Parmenter, *The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

To understand Peter Drucker's work, read Elizabeth Haas Edersheim, *The definitive Drucker: Challenges For Tomorrow's Executives—Final Advice From the Father of Modern Management* (New York: McGraw-Hill 2006).

W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: The MIT Press, 2000).

Pengendalian Keuangan (Financial Controllership)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Pengendalian Keuangan (Financial Controllershship)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id