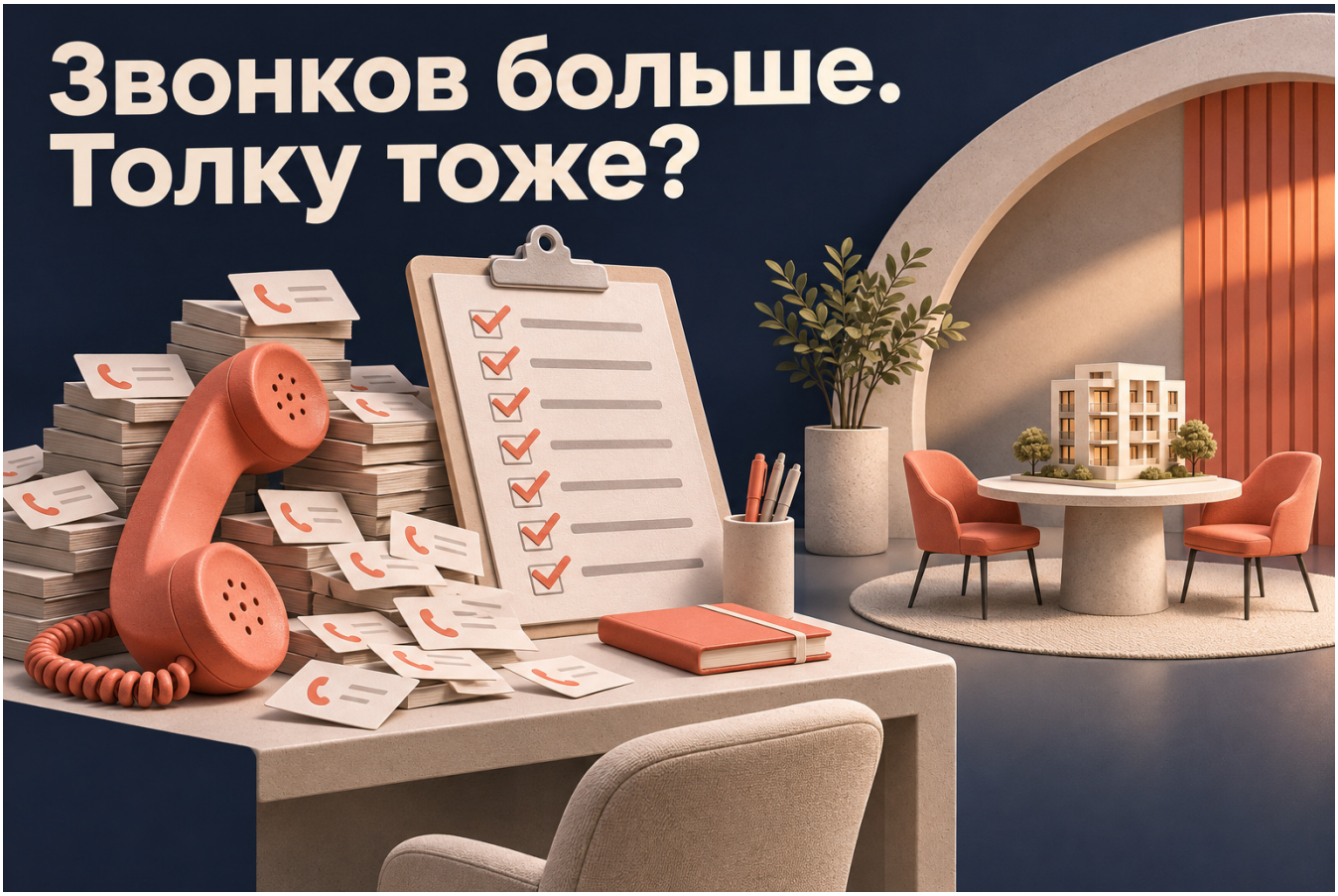
KPI без работы ради цифры

Разбор побочных стимулов, двух учебных недель и изменения одного рабочего правила.



Практический гайд с заполненным учебным примером и чистыми рабочими листами. Подготовлено редакцией Нейросистемы риелтора.

Учебные цифры не являются данными о текущем рынке. Обложка представляет концептуальную иллюстрацию.

1. Цель до числа

Вопрос	Учебный ответ
Что хотим	Понятный согласованный следующий шаг
Что измеряем	Попытки, разговоры, действия
Где разрыв	Попытка не равна полезному разговору
Граница	Отказ клиента уважается

Цель клиента	Показатель	Чего он не отражает

2. Три уровня

Уровень	Пример
Активность	Попытки и уникальные люди
Качество	Задача и договорённость
Результат	Состоявшееся действие

Пометка «позвонить позже» без согласия клиента не считается согласованным шагом.

Показатель	Определение	Источник

3. Проверка побочного поведения

Правило	Как выполнить без пользы	Как заметить

Пример
Только длительность разговора может поощрять затягивание. Только назначения могут скрывать неявки. Это проверка правила, не обвинение сотрудника.

4. Две учебные недели

Показатель	А	Б
Попытки	80	120
Уникальные люди	40	42
Содержательные разговоры	24	22
Следующие шаги	8	7
Состоявшиеся встречи	6	5

Окно наблюдения одинаковое. Рост попыток 50% не доказывает улучшение. Причины проверяются отдельно.

Контекст	А	Б

5. Повторы и смысл

Арифметика
80 / 40 = 2 попытки на уникального человека; 120 / 42 ≈ 2,86. Это сигнал посмотреть состав повторов, не доказательство их ненужности.

Повтор	Причина / согласование	Результат

Не подталкивайте к контакту после отказа ради выполнения плана.

6. Защита качества

Признак	Что проверить
Причина	Зачем связались
Задача	Понятно со слов клиента
Шаг	Согласован, не придуман
Обещание	Выполнено в срок
Отказ	Корректно зафиксирован

Признак	Подтверждение	Проблема

7. Разбор карточек

Возьмите по понятному правилу успешные, незавершённые и отказные случаи. Используйте минимум данных и обезличивание.

Случай	Что согласовано	Что выполнено

Разные причины
Неготовность клиента, неподходящий объект и невыполненное обещание требуют разных действий.

8. Изменение одного правила

Прежнее правило	Новое правило	Ожидаемое поведение

Побочный эффект	Как обнаружить	Когда пересмотреть

Не меняйте одновременно всё, если хотите разобраться в эффекте. Сопоставляйте источники, задачи и окна результата.

9. Планёрка по результату

Начало разговора
Какой полезный результат для клиента хотим получать чаще? Что выбранная цифра показывает, а что скрывает?

Вывод по данным	Ограничение	Следующее действие

Новая метрика тоже может искажать поведение. Проверяйте её в работе, не объявляйте универсальным решением.

Источники и проверка

Manheim, Garrabrant: Categorizing Variants of Goodhart’s Law