

Институт стратегического управления
социальными системами



«Построение управленческой витрины с использованием нечетких классификаторов»

Бойцов А.А.

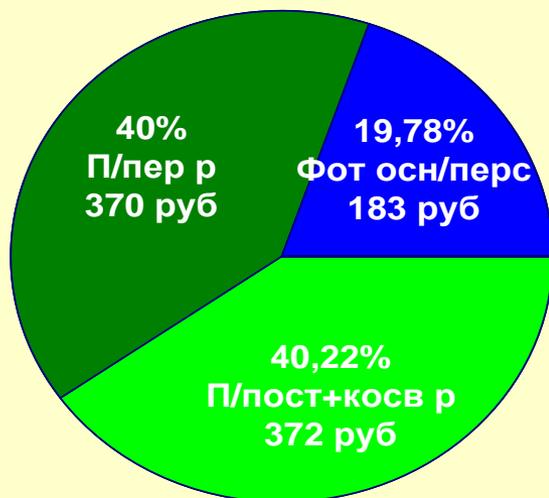
Сергей Гирин был назначен директором сервисной компании «Юма-1». Компания была приобретена холдингом «Республика» в убыточном состоянии. Перед Сергеем была поставлена задача в короткие сроки вывести «Юму-1» на самоокупаемость и интегрировать ее в инфраструктуру холдинга «Республика». Одновременно руководство «Республики» дало указание начальникам всех служб бросить все силы на помощь «Юме-1». С первых же дней Сергей столкнулся с проблемой неорганизованной работы и необходимостью постоянного отчета перед управляющей компанией холдинга. Через некоторое время Сергей стал замечать, что большую часть своего рабочего времени он проводит в общении со службами «Республики» по второстепенным для него вопросам. Вопросы же, насущные для «Юмы-1», он был вынужден решать, засиживаясь на работе до поздней ночи.

Перед Сергеем встала проблема профессионального выгорания и невыполнения поставленной задачи в указанные сроки.

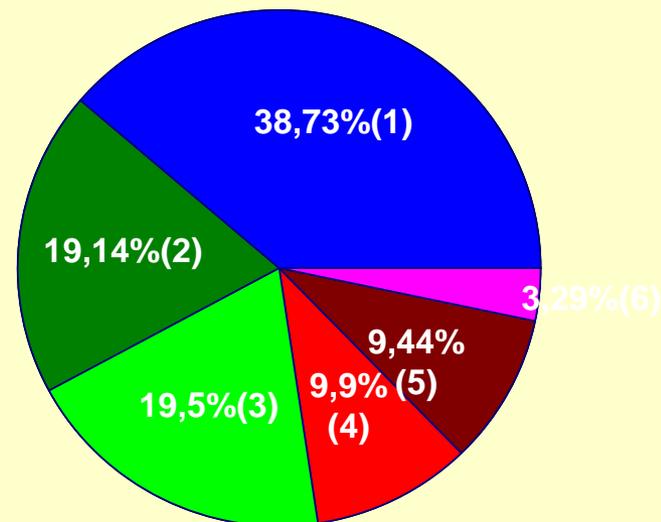
Структура нормо/часа

№ п/п	Наименование	В з/пл основного рабочего, руб.	Коэф-т пересчета	Сумма, руб.
1	ФОТ основного пр-го персонала	182	1	182
2	Прямые переменные расходы		1,918	349
3	Прямые постоянные расходы		1,004	183
4	ФОТ адм/вспом-го персонала		0,512	93
5	Косвенные и инвестиц-е расходы		0,423	77
	ИТОГО себестоимость н/ч АС			884

Стоимость 1-го нормо-часа (925 руб.)



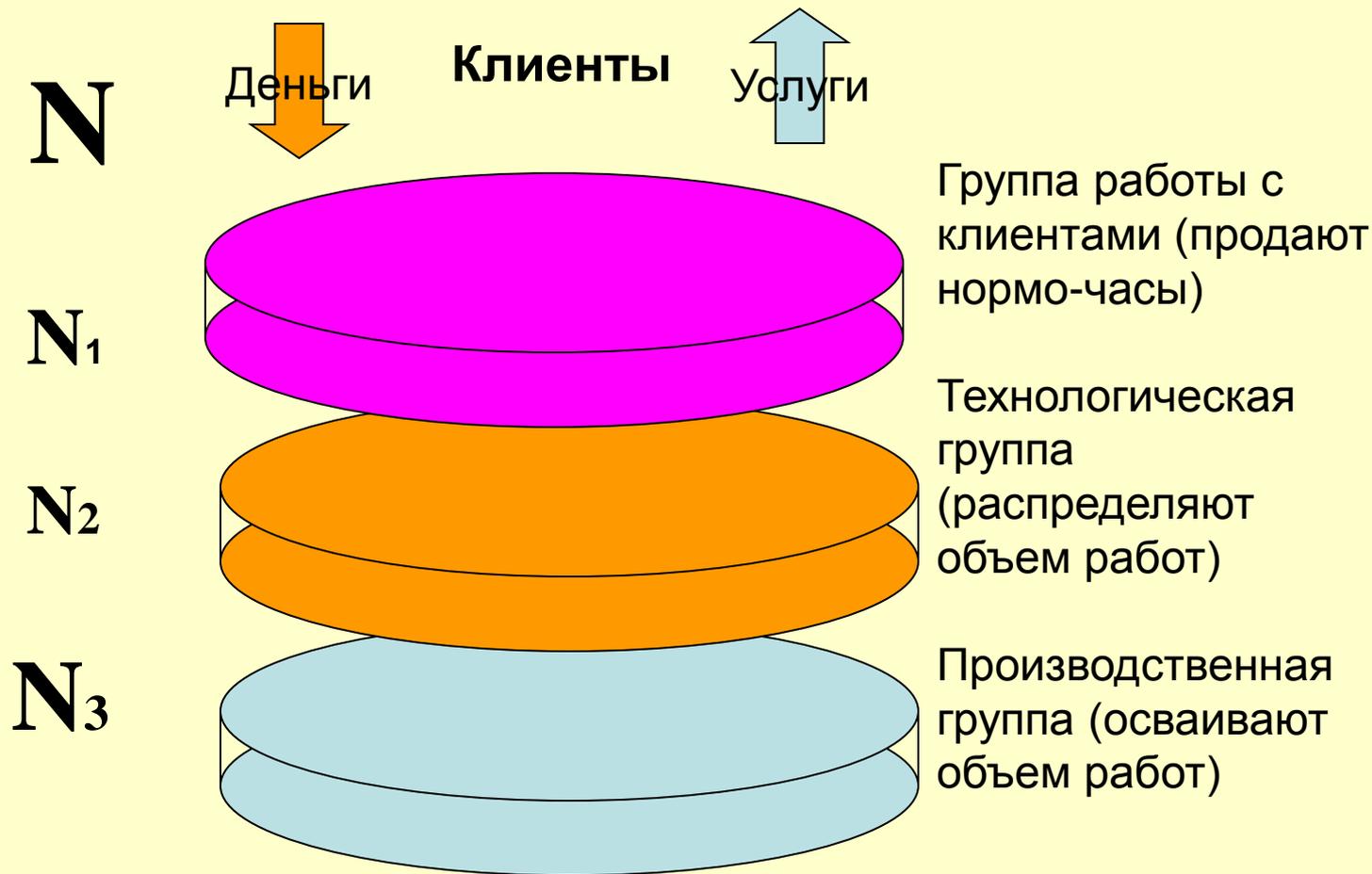
Структура 1 руб. доходов (январь-апрель)



1. Прямые переменные расходы
2. ФОТ основного производственного персонала
3. Прямые постоянные расходы
4. ФОТ административного персонала
5. Косвенные расходы
6. Чистая прибыль

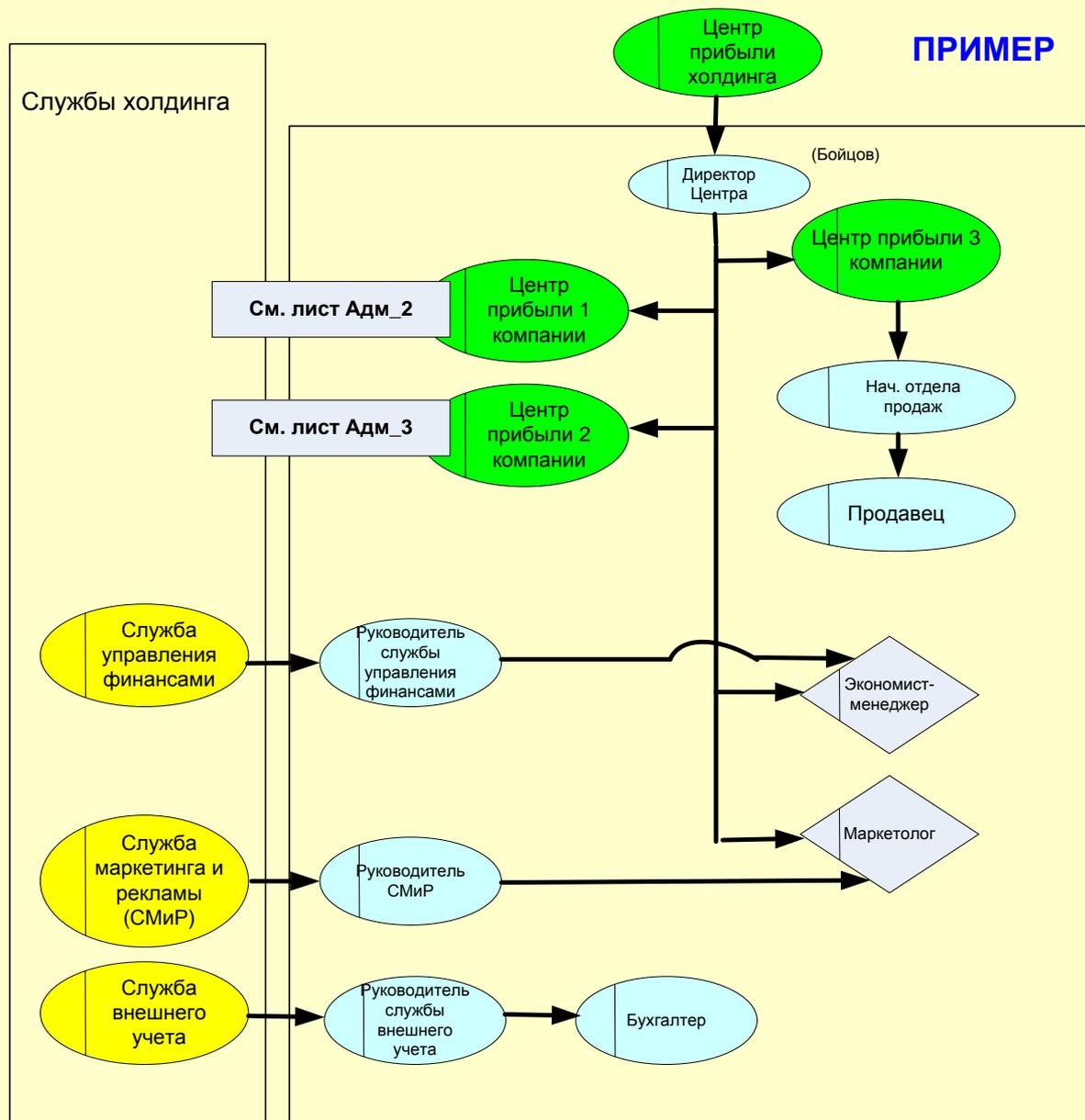
Распределение денежного потока

Распределение доли ФОТ через нормо-часы:



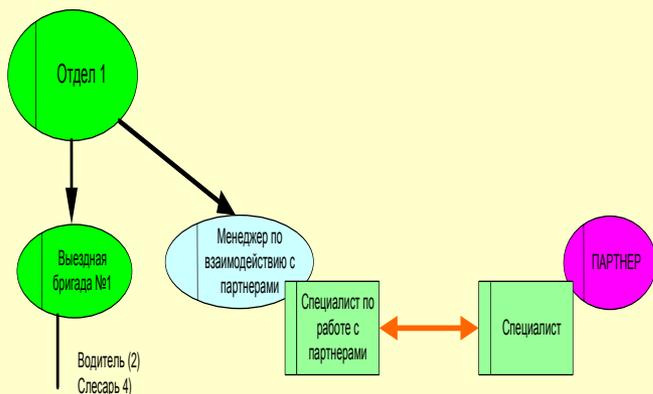
Количество проданных нормо-часов равно количеству освоенных нормо-часов: $N=N_1+N_2+N_3$

Организационная структура ООО «Юма-1»: Блок 1

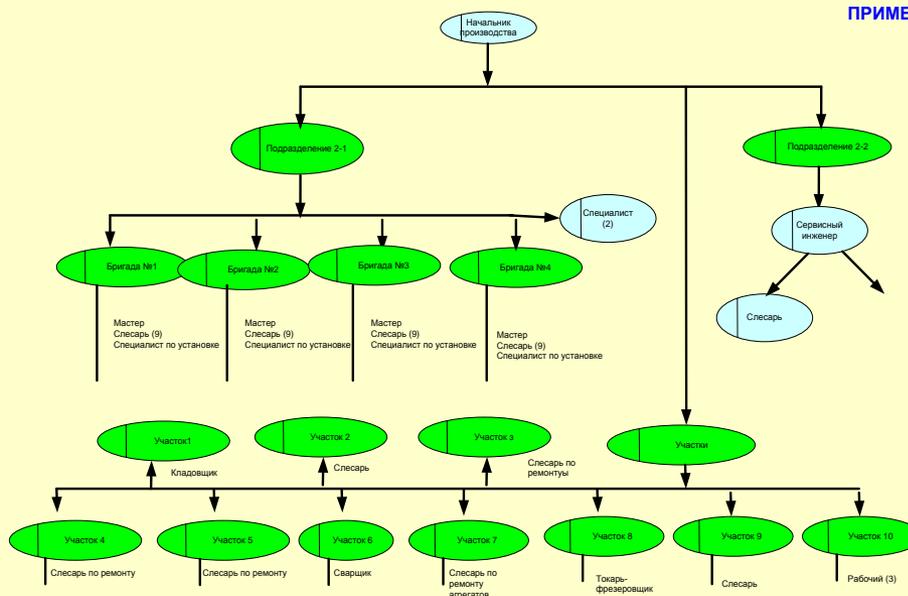


Организационная структура ООО «Юма-1»: Блок 2.2 и 3

ПРИМЕР



ПРИМЕР



Принципы денежной мотивации персонала ООО «Юма-1»ГМП на 1 полугодие 200X года

Основные работники

1. слесари смен

Цели мотивации:

- Обеспечение максимального количества произведенных нормо-часов
- Качество
- Культура производства

Показатели мотивации:

- Произведенные нормо-часы

Способ учета:

- Заказ-наряды с данными из карточек работ – ответственный: мастер смены

Способ контроля:

- Выборочная проверка заказ-нарядов – ответственный: ведущий экономист

Нормирование стоимости показателя:

- ФОТ \ сумма н.ч. - ответственный: ведущий экономист

Составные части материального поощрения:

- Зарплата = ко-во н.ч. X стоимость н.ч. X коэф.класности + премия по результатам работы ТЦ
- Коэф.класности: 3 разряд-0.9, 4 разряд -1.0, 5 разряд -1.1, 6 разряд -1.2 Присвоение разрядов по результатам аттестации.

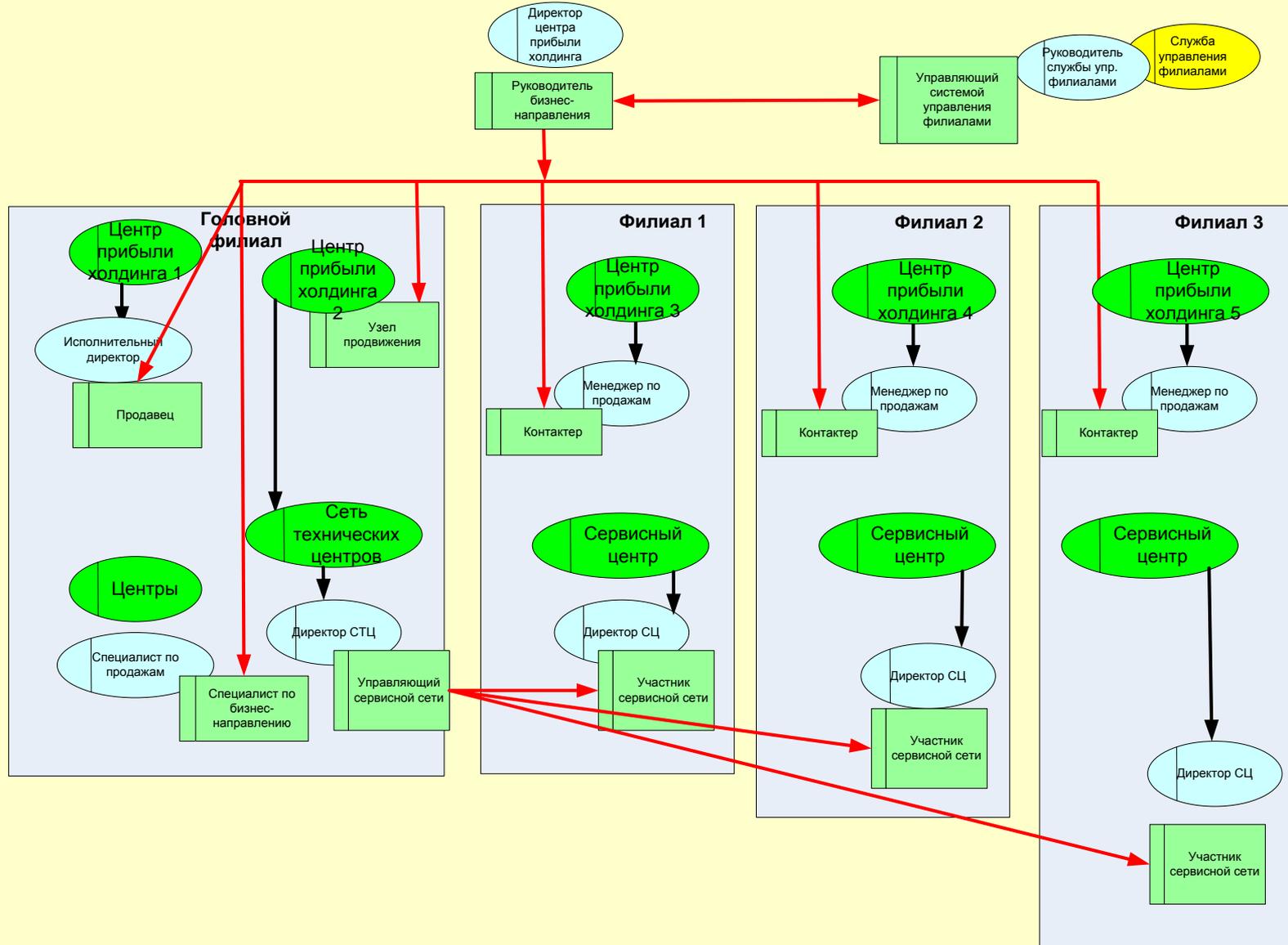
(стоимость н.ч. на переходный период при выработке до 60 н.ч. 110р., до 90 н.ч. 140р., до 120 н.ч. 150р., до 140 н.ч. 170р.,

- Прогрессивка = 10% от ЗПЛ (коэф. 1.1.) при выполнении месячного плана бригады.

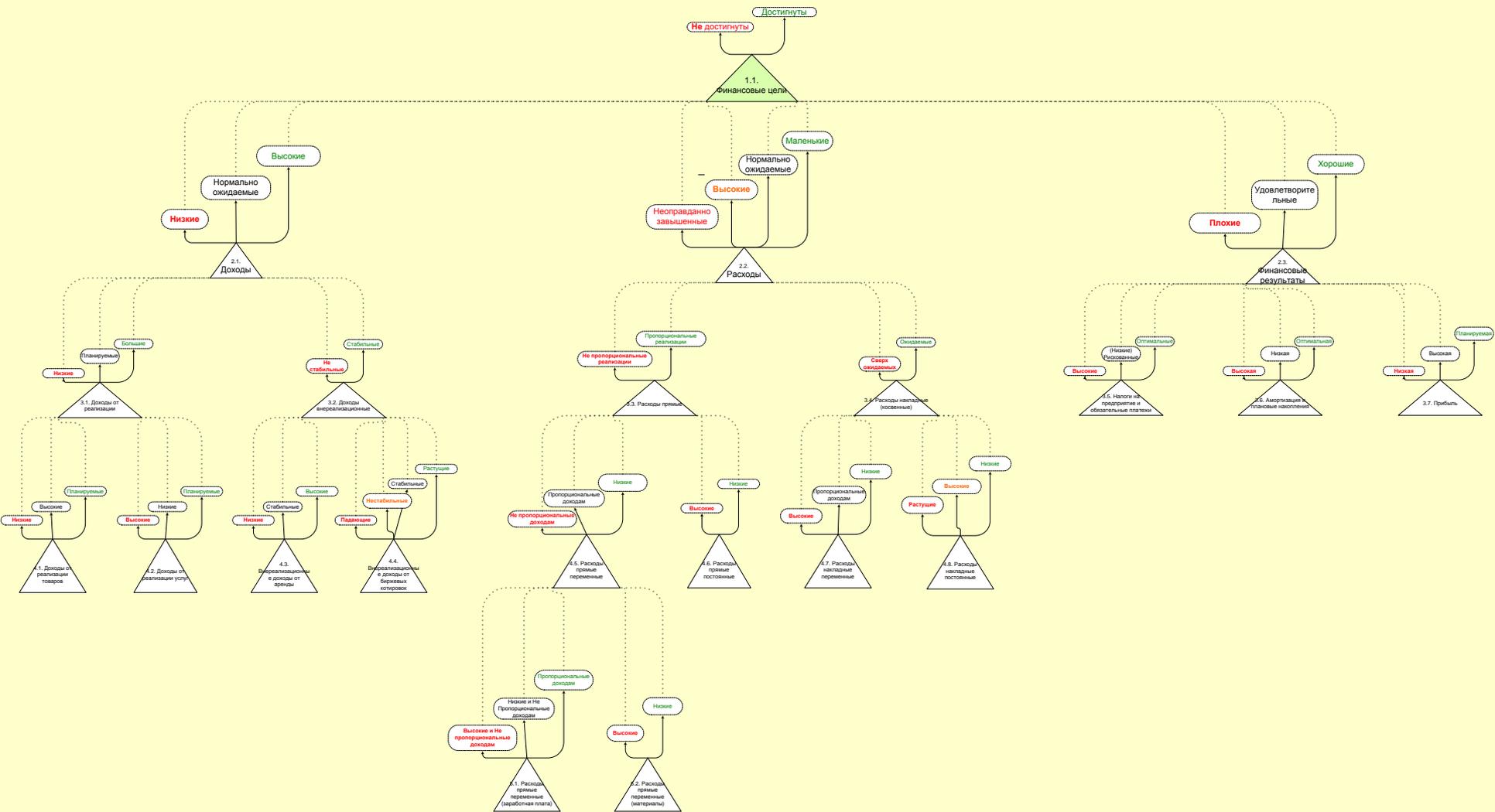
(на переходный период месячный план на январь – 60 н.ч.\человека, на февраль – 70 н.ч.\человека, на март – 90 н.ч.\человека, на апрель – 120 н.ч.\человека)

Вычеты за брак в размере количества нормо-часов всей забракованной работы или стоимости ущерба

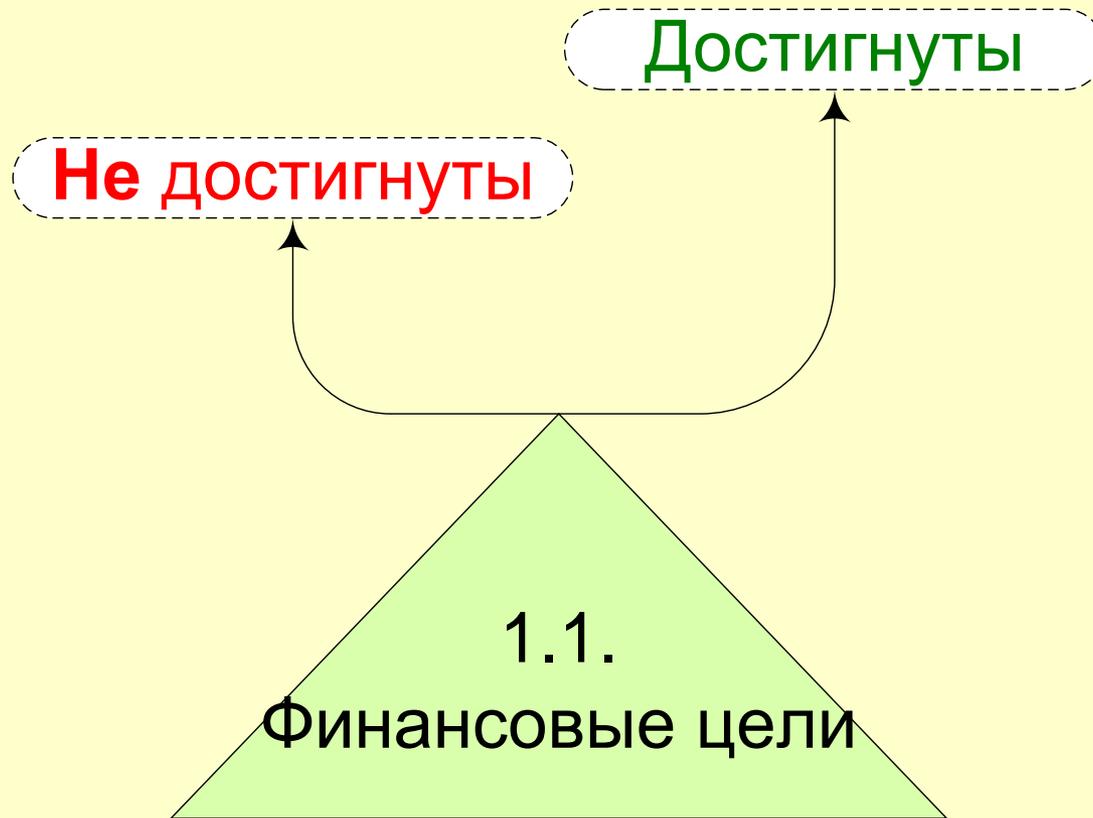
Функциональная структура ООО «Юма-1»: Блок 1



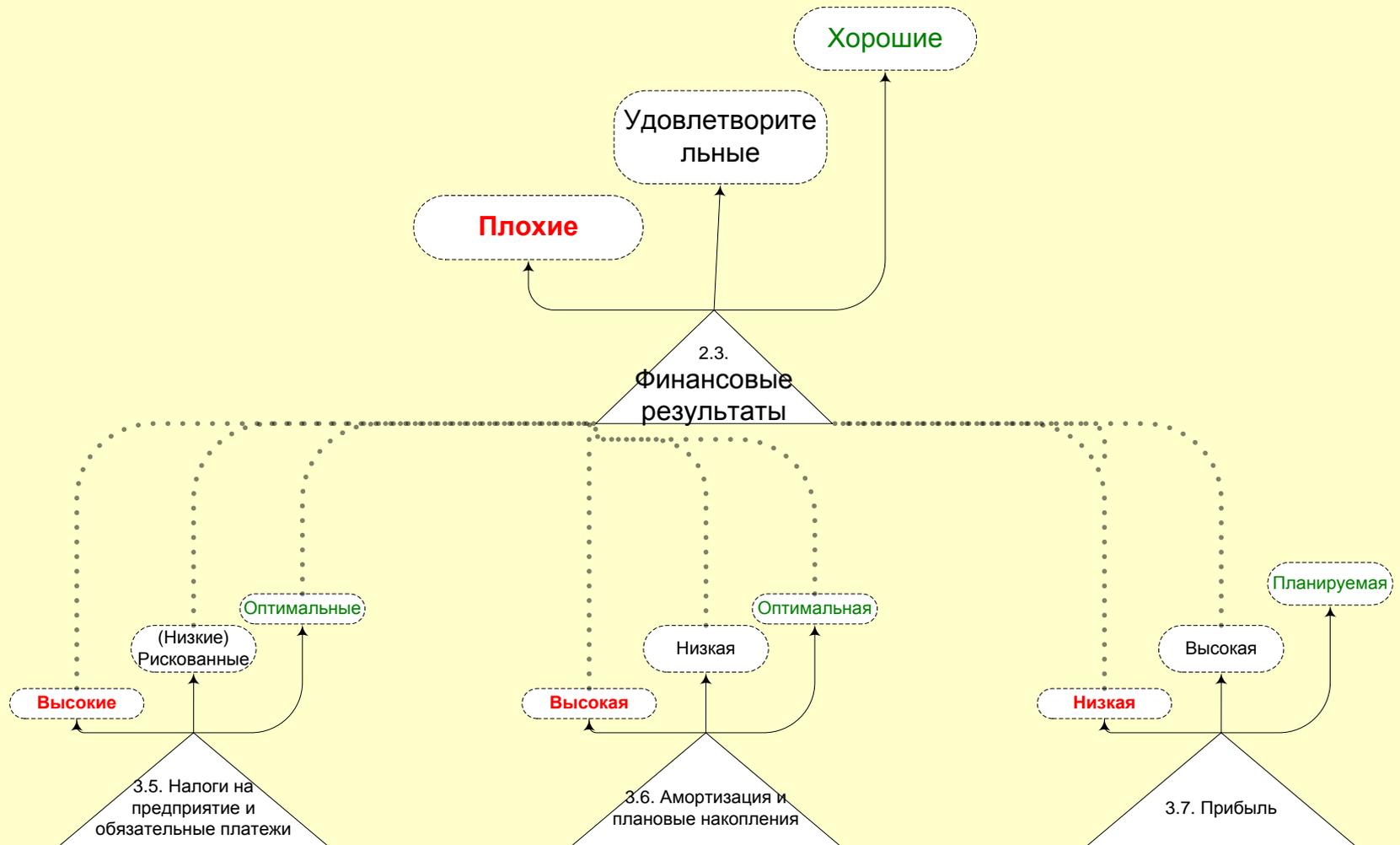
Управленческая витрина на базе «1С-Бухгалтерия»



Управленческая витрина на базе «1С-Бухгалтерия»



Управленческая витрина на базе «1С-Бухгалтерия»



Управленческая витрина на базе «1С-Бухгалтерия»: Классификатор 2.3– Финансовые результаты.

Исходные данные: значения параметров в графах с меткой «х» даны в тысячах рублей				Результат классификации: степени принадлежности к классам в %:		
Суммарная по подразделениям	План	Суммарная по 1С	Месяц	Плохие	Удовлетворительные	Хорошие
х				m	m	m
-99,5	*	-99,5	02	100		
-165,5	10	-165,5	04	100	10	
510,4	50	510,4	09		60	30

Управленческая витрина на базе «1С-Бухгалтерия»:

Классификатор 1.1– Финансовые цели

Исходные данные: значения монетарных параметров в графах с меткой «х» даны в тысячах рублей											Результат классификации: степени принадлежности к классам в %:	
Дивиденды собственникам		Средняя зарплата		Доля белой зарплаты		Стоимость нормочаса		Производительность труда в нормочасах на человека		Месяц	Недостигнуты	Достигнуты
Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План			
х		х		х		х		х			м	м
-	*	12	*	40	*	0,8	*	30	*	02	100	
-	50	21	20	70	50	0,9	0,95	67	50	04	50	60
200	100	34	35	100	100	1,0	1,0	104	95	09	10	100

Результат действий Сергея:

Сергей сделал компанию управляемой: распределил зоны ответственности; делегировал полномочия; наладил контроль; привязал систему управленческого учета к основному бизнес-процессу; вел денежную систему мотивации в соответствии с бизнес-ролями сотрудников. Как следствие, он стал успевать выполнять свою работу в рабочее время, без перенапряжения. Вывел ООО «Юма-1» на уровень самоокупаемости и создал базу для её интеграции в систему холдинга «Республика».

В настоящее время Сергей входит в Совет директоров ХК «Республика» и развивает филиальную сеть холдинга. Отпуск любит проводить в Ирландии, катаясь на серфинге.

Учебно-методическое пособие Курсов



Содержание

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Траекторная модель развития
бизнеса

1.2. На что обращать внимание

1.2.1. Оценка рисков

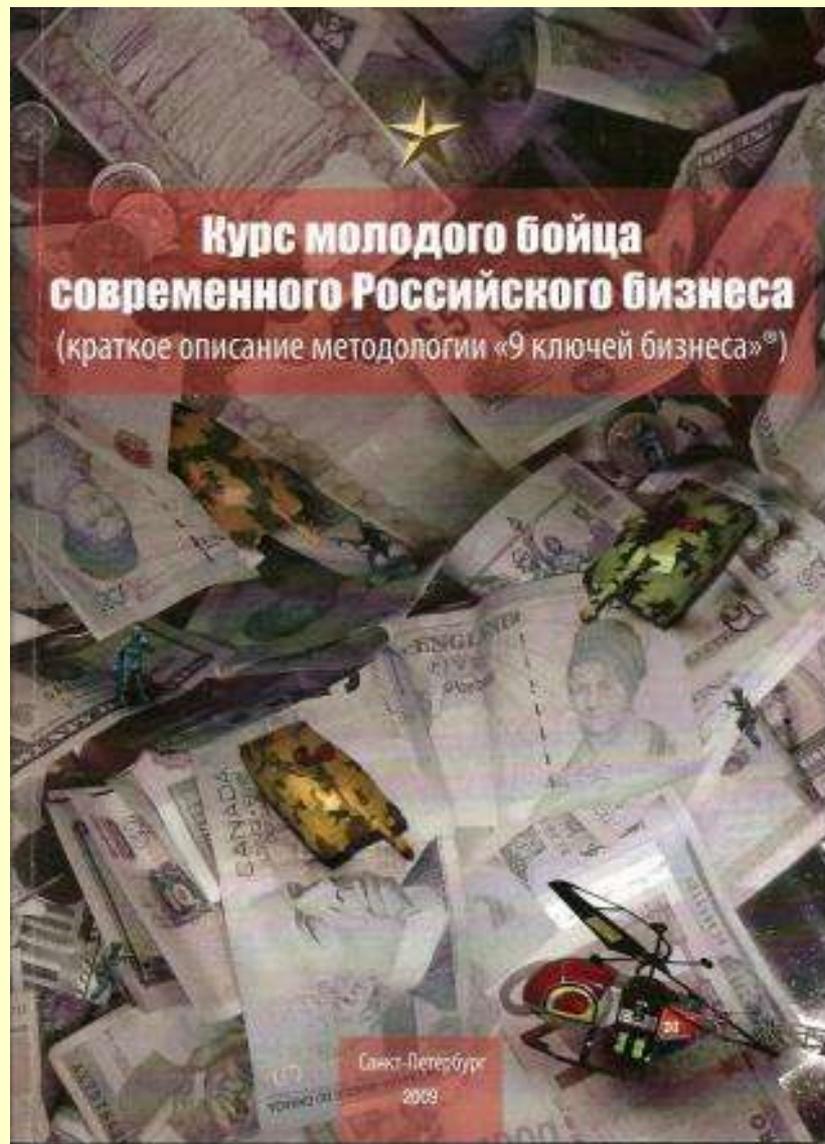
1.2.2. Карта стекхолдеров

1.3. Бизнес-сообщества

1.4. Сферы управления
компанией

1.5. Общетеоретическое
заключение

2. С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ: КУРС
МОЛОДОГО БОЙЦА ДЛЯ
МАЛОГО БИЗНЕСА
ЗАКЛЮЧЕНИЕ



**Институт стратегического управления
социальными системами**



Спасибо за внимание!

www.ismss.ru