

Программа подготовки управленческих кадров
для организаций народного хозяйства Российской Федерации

Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки
руководящих кадров Санкт-Петербургского государственного инженерно-
экономического университета

К защите д-р экон.наук, проф В.С.Кабаков _____

Дата _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ТЕМА: Программа построения современной системы менеджмента
предприятия «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»

Руководитель работы: канд. экон. наук, проф. А.В.Пужаев _____

Дата _____

Слушатели:

Заместитель генерального директора

по качеству ЗАО «Перинт»,

Председатель ревизионной

комиссии ТСЖ «Шувалово»

А.А.Бойцов

гр.26

Подпись _____

Руководитель подразделения

ЗАО «Дикси-Петербург»

А.Г.Степанов

гр.27

Подпись _____

Санкт-Петербург
2006

Оглавление

Введение.....	3
Часть 1. Актуальность задачи.....	4
§1.1. Теория вопроса	4
§1.2. Способ решения вопроса.....	8
Часть 2. Практическая основа Программы.....	9
§2.1. Финансовые показатели работы организации, использующей современные методы менеджмента.....	9
§2.2. Маркетинговые показатели работы организации, использующей современные методы менеджмента.....	13
Часть 3. Общее описание и особенности Программы.....	15
§3.1. Общее описание.....	15
§3.2. Актуальность программы.....	17
§3.3. Результаты внедрения Программы для общества.....	19
§3.4. Результаты внедрения Программы на предприятии.....	19
§3.5. Особенность программы.....	20
§3.6. Формула системы менеджмента современного предприятия.....	22
Часть 4. Методика разработки Программы.....	24
§4.1. Состав Программы	24
§4.2. Состав этапов Программы.....	25
§4.3. Состав учебных кейсов Программы.....	26
Часть 5. Структура Программы и участники её разработки.....	29
§5.1. Составные части Программы.....	29
§5.2. Функциональные составляющие частей Программы.....	30
§5.3. Участники Программы.....	30
Часть 6. Методика применения Программы на практике.....	31
§6.1. Определение показателей Ключей.....	31
§6.2. Определение бенчмарков.....	38
§6.3. Общая схема описания этапов Программы.....	44
Часть 7. Основные варианты реализации прикладной программы на предприятии.....	50
§7.1. Варианты реализации Программы на предприятии.....	50
Часть 8. Методика оценки текущего состояния предприятия по «Ключам бизнеса»	52
§8.1. Выбор факторов, требующих улучшения своих показателей.....	52
Часть 9. Последовательность действий при реализации Программы на предприятии.....	56
§9.1. Пошаговая реальзация Программы на предприятии.....	56
Заключение.....	63
Список использованной литературы.....	64

Введение

Наиболее высокая конкуренция, с которой столкнутся люди, организации и различные культуры в этом тысячелетии, будет экономической конкуренцией, проистекающей из желания сделать и продать продукцию и услуги. Компании и страны, которые окажутся победителями, обеспечат более высокий уровень жизни для своих сотрудников, владельцев и граждан. Их соперники, которые проигрывают, не смогут этого обеспечить. Будущее экономическое процветание и выживание стран и культур будет зависеть только лишь от их способности производить и выводить на рынок нужные товары и услуги. Этот наиболее фундаментальный закон эволюции современной рыночной экономики будет определять судьбу семей, компаний и культур.

В этих условиях всем субъектам бизнеса, желающим быть лучшими, необходимо перестраивать свой менеджмент, используя лучшие мировые достижения и технологии. В качестве ориентира для российских предприятий можно взять требования и рекомендации Евросоюза. Тем более, что 2003 году было подписано Соглашение о партнёрстве и сотрудничестве (СПС) Евросоюза и России на период до 2007 года.

По статистике, на Евросоюз приходится половина объёма внешней торговли России, а государства-участники этой организации являются крупнейшими прямыми инвесторами в российскую экономику.

Однако процесс интеграции на уровне хозяйственных субъектов продвигается недостаточно быстро.

Это во многом связано с различием подхода Российских и Европейских предприятий к вопросам менеджмента.

Методике адаптации менеджмента Российских предприятий к эффективному внедрению современных мировых методов менеджмента посвящена эта работа.

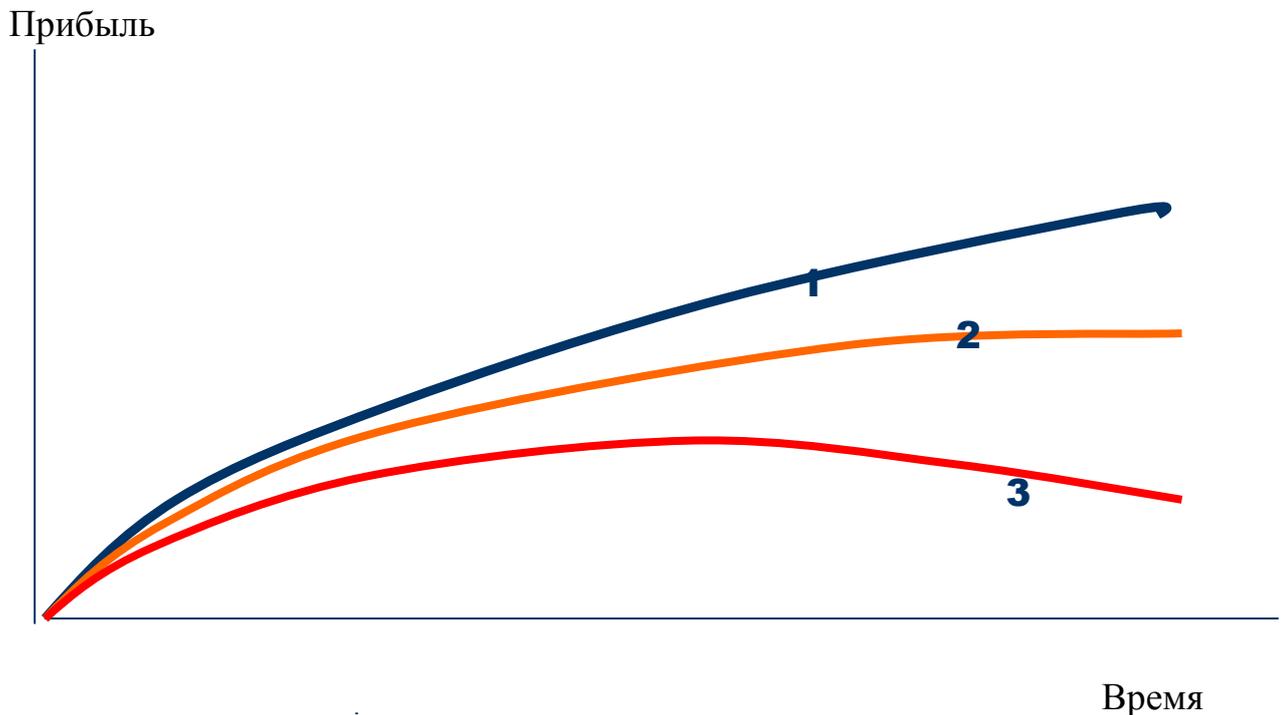
Часть 1. Актуальность задачи

§1.1. Теория вопроса

В период зарождения в России частных предприятий (конец 80-х годов, начало 90-х) в общем хаосе и суматохе от руководителей предприятий требовалось немного: наличие «предпринимательской жилки», а также - хорошей интуиции. Но шло время, государство упорядочивало экономические процессы, принимало хозяйственные законы, одновременно с этим росли выжившие предприятия. Оформлялся класс «владельцев бизнеса» и «топ-менеджмента». Если в начале пути предприятиям, как правило, в управлении требовалось только 2 человека: директор и главный бухгалтер, которые с успехом совмещали в себе все управление, то на сегодняшний момент на большинстве предприятий на каждые 10 работников приходится как минимум по управленцу. И несмотря на это все чаще и чаще собственники задаются вопросом: «Почему на моем предприятии увеличивается оборот, а сумма прибыли, в лучшем случае, остается прежней?».

Любое предприятие на первой стадии своей жизни развивается за счет энергии основателей бизнеса. По мере укрупнения и развития компании управленческие факторы увеличиваются, взаимосвязи усложняются, управленческий аппарат растет и прежний механизм управления уже не справляется с объемом работы.

На рисунке условно изображены перспективы развития предприятий, в зависимости от методов менеджмента и условий рынка.



- 1 – модель предприятия, использующего современные методы менеджмента
 2 – модель предприятия, не использующего современные методы менеджмента и не имеющего конкурентов
 3 – модель предприятия, не использующего современные методы менеджмента и имеющего конкурентов

Рис.1. Модели зависимости развития предприятий от факторов рынка

Если вовремя не применить современные методы менеджмента, то предприятие начнет отставать от конкурентов в эффективности бизнеса и постепенно зачахнет (Кривая 3).

При отсутствии конкуренции предприятие будет держаться на плаву, однако внутренние потери будут нивелировать стабильный приток ценностей (Кривая 2).

Применение современных методов менеджмента позволяет предприятию все время совершенствоваться и увеличивать свои экономические показатели во всех условиях развития.

Казалось бы, достаточно внимательно изучить две – три книги по менеджменту, или прослушать программу повышения квалификации по специ-

альности «Менеджмент», построить соответственно полученным знаниям «правильную» систему управления, и эффективность бизнеса обязательно увеличится. Но на практике все оказывается гораздо сложнее. Во-первых, программы повышения квалификации чаще всего рассчитаны на людей, не имеющих большого практического опыта в области ведения бизнеса. Они безусловно полезны, как полезно изучение любой *хорошей* теории («Нет ничего более практичного, чем хорошая теория»). Но дать слушателям *конкретные* знания и умения, необходимые для повышения эффективности бизнеса, программы обучения не могут. Во-вторых, программы содержат при достаточной продолжительности несколько десятков дисциплин. Каждая читается, чаще всего, отдельным преподавателем. Каждый преподаватель знает хорошо только свою дисциплину и соответственно дает *фрагмент* общего знания. Как этот *фрагмент* связан с другими знаниями (или как он должен быть связан) большинство преподавателей не знают сами. Связать же знания по разным дисциплинам в цельную картину для самих слушателей представляет непосильную задачу. А ведь практики имеют дело, в основном, с проблемами комплексного характера, для решения которых необходимо системное понимание процессов, происходящих на предприятии.

Можно выделить следующие основные проблемы, с которыми сталкиваются владельцы и руководители малых предприятий.

Во-первых, темпы роста предприятия и изменений внешней среды не сопровождаются адекватными изменениями организационной структуры. Это одна из самых распространенных ситуаций в настоящее время. В этом случае владелец (руководитель) предприятия должен четко осознавать что:

а) необходимо частично или даже полностью перераспределить функции и полномочия внутри коллектива, следовательно, произойдет перераспределение нагрузки на сотрудников;

б) возможно потребуется частичное делегирование полномочий владельца наемному управленцу;

в) часть людей, которые верно и преданно работали с ним с момента основания, не смогут приспособиться к новым условиям работы и с ними придется расстаться

г) возникнет необходимость привлечения ряда специалистов со стороны и наделение их значительными полномочиями.

Вторая часто возникающая проблема состоит в том, что «реальная» система управления не соответствует той, которая прописана на бумаге. Одновременно организационная структура либо «перегружена» (слишком много управленцев, дублирующих друг друга), либо наоборот «не доукомплектована» из экономии средств. При этом в качестве менеджеров выступают молодые управленцы с низким уровнем теоретической подготовки и недостаточным опытом управления.

Данная проблема связана с наличием следующих недостатков в управлении:

а) недостаточно четко определенных целей, плановых заданий, прав и ответственности;

б) отсутствие или неполнота контроллинга;

в) отсутствие эффективной системы мотивации персонала;

г) отсутствие системы заместительства.

Таким образом, можно констатировать, что многие малые предприятия нуждаются в совершенствовании системы менеджмента. Однако самостоятельно справиться с этой задачей они не в состоянии из-за отсутствия должного опыта и конкретных методик. А привлечение серьезных консалтинговых фирм – слишком дорогое «удовольствие». Тем более, что нет никаких гарантий, что сторонние консультанты сумеют разработать реально осуществимый проект повышения эффективности бизнеса организации. Известно, что несмотря на рост спроса на услуги консалтинговых фирм, многие разработанные ими рекомендации остаются лишь на бумаге.

Напрашивается вывод. Надо дать владельцам и руководителям предприятий простой, недорогой и несложный инструмент, используя который они могли бы сами:

- подготовить свой бизнес к восприятию передовых методов менеджмента;
- выбрать и внедрить нужные им методы менеджмента;
- контролировать эффективность своего бизнеса;
- результативно управлять развитием бизнеса для достижения поставленных целей;
- получать стабильно высокий экономический эффект от бизнеса на протяжении длительного времени.

Что особенно актуально в преддверии вступления России в ВТО.

§1.2. Способ решения вопроса

Таким инструментом является Программа «9 ключей бизнеса», применение которой дает предприятию преимущество во всех условиях развития.

Теоретический и практический опыт авторов позволил взяться за разработку *комплексной программы построения современной системы менеджмента предприятия*. Цель программы - показать на примере конкретных предприятий, как можно *качественно, недорого и в обозримые сроки* построить систему управления, соответствующую современным требованиям.

Программа не содержит ничего неизвестного. Многие принципы ее построения можно отыскать в современных трудах по менеджменту. Можно было, конечно, взять в качестве исходной идеи какую-либо из известных концепций менеджмента: Total Quality Management (TQM), “Business reengineering”, «6 SIGMA» и др. Однако если внимательно изучить перечисленные и другие концепции, то окажется, что они имеют очень много общего. И это естественно, так как серьезные преобразования в организации неизбежно затронут *все* ее

элементы. И таким образом, большинство концепций *общего менеджмента* (направленных на повышение эффективности организации в целом) лишь по разному расставляют акценты, а по существу отличаются друг от друга крайне незначительно.

Поэтому авторы заимствовали многое из известных концепций и подходов, выражая собственное видение последовательности и содержания этапов построения современной системы менеджмента предприятия. Программа получила название «9 ключей бизнеса».

Программа «9 ключей бизнеса» является результатом синтеза практического опыта и теории науки менеджмента. Все элементы Программы за последние три года были внедрены на предприятиях Санкт-Петербурга. Результаты, достигнутые с их помощью на ЗАО «Перинт» были высоко отмечены в прошлом году Губернатором Санкт-Петербурга. Предприятию была присуждена Премия Санкт-Петербурга по качеству. Не менее впечатляющими стали и экономические результаты: уже через год внедрения Программы устойчивый прирост объемов продаж составил 40% ежегодно. Опыт ЗАО «Перинт» и лег в основу представляемой здесь учебной Программы построения современной системы менеджмента предприятия «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА».

Часть 2. Практическая основа Программы

§2.1. Финансовые показатели работы организации, использующей современные методы менеджмента

ЗАО «Перинт» (www.perint.ru) производит изделия из пластмасс и литьевые формы. По численности персонала компания является малым предприятием, но финансовым характеристикам и стоимости основных фондов компании смело можно отнести к категории средних предприятий.

В компании реформирование системы менеджмента было начато в декабре 2002 года с аудита всех организационных составляющих бизнеса. В середине 2004 современная система менеджмента в компании была полностью функциональной. После анализа результатов самооценки, дирекцией ЗАО «Перинт» было принято решение о начале разработки и внедрения системы менеджмента качества на основе требований ISO 9001-2000. А в начале 2005 компания приступила к внедрению уже комплексной системы менеджмента качества с учетом принципов ХАССП (стандарт безопасности пищевых продуктов). Обе системы были сертифицированы в конце 2005 года в системе IQNet и ГОСТ Р.

Анализируя бухгалтерские балансы ЗАО «ПЕРИНТ» за последние три года с можно отметить очень быстрые темпы развития предприятия.

Это хорошо прослеживается по динамике изменения активов компании.

Являясь средним предприятием по размеру уставного капитала, компания владеет:

- основными средствами, состоящими из оборудования, зданий и т.д.
- нематериальными активами, в том числе и интеллектуальной собственностью.
- производственными запасами и денежными средствами на расчетном счете и в виде дебиторской задолженности.

За 2003 год внеоборотных активы выросли в 2,3 раза по сравнению с 2002 годом. По результатам анализа, стоимости внеоборотных активов за последние три года работы ЗАО «ПЕРИНТ» увеличилась в 11 раз.

Значительно увеличились и нематериальные активы. В том числе в части, относящейся к интеллектуальной собственности. Если на начало 2001 года предприятие обладало 1 патентом и 3 свидетельствами на полезную модель, то на настоящий момент имеются уже 2 патента и 5 свидетельств.

Расширение клиентской базы и дилерской сети предприятия хорошо прослеживается по динамике структуры состава оборотных средств. Здесь ос-

новную роль играют закупки сырья для обеспечения стабильности производства и отгруженная на склады дилеров продукция, складской запас которой необходим для стабильной работы наших клиентов. Но немаловажную роль играет и политика модернизации производства.

В составе оборотных средств наибольшая часть приходится на дебиторскую задолженность и запасы сырья и материалов в равных пропорциях. Технологический процесс производства ЗАО «ПЕРИНТ» является непрерывным, что влечет за собой необходимость иметь достаточный запас материала, особенно на конец года, когда поставки замедляются и приостанавливаются. Те же факторы влияют на сумму дебиторской задолженности.

В 2003 году дебиторская задолженности увеличилась в 2 раза, что объясняется расширением количественного состава покупателей - приблизительно в 2 раза. Увеличение клиентской базы произошло за счет активного участия в выставках и улучшения рекламной деятельности ЗАО «ПЕРИНТ» как внутри региона, так и в других регионах России.

Динамика развития фирмы так же хорошо видна по изменению капитала. Объем капиталов и резервов состоит из двух статей баланса – это уставной капитал, который не менялся за период работы предприятия, и добавочного капитала источником которого является нераспределенная прибыль отчетных лет, т.е. на изменение капиталов и резервов влияет только изменение нераспределенной прибыли отчетных лет. Всего за три года работы эта сумма увеличилась в 8 раз.

При активном росте всех показателей активов и пассивов балансов за три года работы ЗАО «ПЕРИНТ» нельзя не отметить активный рост доходов от реализации.

За последние 3 года ежегодно устойчивый прирост выручки от реализации составляет 1,7 раза.

При этом до 2002 года наблюдался рост себестоимости продукции. Уже по итогам 2003 года видно, что себестоимость снизилась относительно доходов от

реализации в % отношении, что непосредственно влияет на рост чистой прибыли.

В настоящее время доля рынка компании составляет более 35%.

Благодаря такой политике, ежегодный рост объемов производства составил в 2003 и 2004 году 40%. Это особенно показательно, так как в 2003 году по сравнению с 2002 годом, внутренний рынок тары России вырос на 17,5%, а прирост производства пластиковой тары в среднем по России составил 17,9%. (журнал «Международные новости мира пластмасс» № 5-6 2004 год)

Успехи фирмы в области экономики особенно показательны, если учесть что численность персонала за три года практически не увеличилась. А все достижения произошли благодаря внедрению новых технологий, как в технике, так и в управлении производственными процессами.

§2.2. Маркетинговые показатели работы организации, использующей современные методы менеджмента

Маркетинговые показатели работы компании основаны на постоянном мониторинге показателей удовлетворенности клиентов компании.

Систематическая оценка удовлетворенности клиентов продукцией предприятия уже давно взята за основу перспективного планирования развития ЗАО «Перинт» и её текущего и оперативного планирования наряду с заказными маркетинговыми исследованиями. Место компании на российском рынке жесткой пластиковой упаковки показано на рисунке 2.



Прочие
Балт-пласт
Курган-пак
Мир упак.
Альянс-
упаковка
Перинт

Рис.

Рис.2. Доли рынка пластиковой упаковки

В основу маркетинговой политики организации заложен принцип получения клиентом максимального дохода от использования нашей продукции. Компания использует все внутренние ресурсы для снижения себестоимости продукции и сдерживания роста цен на неё. Так в 2003 году особое внимание уделялось снижению производственных отходов. Это позволило организации стабилизировать цены на продукцию почти на 8 месяцев, несмотря на рост стоимости сырья (11%) и энергоресурсов.

Фирма старается выполнять все запросы постоянных клиентов. Например в 2004 для сокращения транспортных затрат, по согласованию с одним из покупателей, был изменен тип групповой упаковки. Это потребовало изменить также условия складирования и осложнило погрузочные работы, но зато позволило клиенту сэкономить более 4% на транспортных операциях.

Такая политика приносит свои плоды. Проведенное в 2004 году очередное анкетирование клиентов с целью выяснения удовлетворенности работы с ЗАО ПЕРИНТ показало уже 100% лояльность потребителей к компании. Все клиенты выразили желание расширить сотрудничество с компанией как по объему закупаемой продукции, так и по её номенклатуре.

Приведенные выше данные доказывают результативность и эффективность методики, положенной в основу Программы «9 Ключей бизнеса».

Часть 3. Общее описание и особенности Программы

§3.1. Общее описание

Программа построения современной системы менеджмента предприятия, названная «9 Ключей бизнеса», предназначена в первую очередь для владельцев и руководителей предприятий. При этом решаются задачи контроля за бизнесом со стороны владельцев, если они вышли из бизнеса или собираются это сделать.

Программа универсальна для предприятия любого профиля, так как для каждого предприятия используется индивидуальная система показателей.

По своей сути Программа является комплексным инструментом, помогающим руководителям предприятий совершенствовать систему менеджмента.

Программа адаптирована к современным требованиям в менеджменте. Её применение позволяет эффективно и недорого создать на предприятии основу для внедрения любых современных систем менеджмента, таких как TQM, «6 сигма» и т.д.

Внедрение Программы создает базу для постоянного улучшения. С каждым этапом внедрения Программы, менеджмент предприятия все больше адаптируется к мировым стандартам качества.

Необходимым элементом совершенствования менеджмента предприятия является обучение менеджеров.

Программа основана на опыте руководителей и владельцев предприятий. Каждый участник имеет возможность внести свой вклад в разработку программы. Обмен опытом организован в соответствии с Европейским кодексом правил поведения участников бенчмаркинга.

В основу программы легли следующие принципы ISO 9001-2000:

1. Ориентация на заказчика
2. Ведущая роль руководства.
3. Вовлечение сотрудников
4. Процессный подход
5. Системный подход к управлению
6. Постоянное улучшение

В процессе реализации Программы на предприятии решаются следующие основные задачи:

- ✓ Разработка видения места компании и стратегии ее развития с учетом макроэкономических факторов;
- ✓ Разработка и внедрение кодекса корпоративной культуры;
- ✓ Идентификация и проведение реинжиниринга бизнес-процессов организации;
- ✓ Разработка и внедрение мотивационного пакета;
- ✓ Выработка критериев результативности на основе самооценки;
- ✓ Автоматизация системы управления предприятием;
- ✓ Разработка программы обучения персонала и системы управления знаниями.

Место Программы в инфраструктуре современного бизнеса показана на рисунке 4.



Рис.4. Место Программы «9 Ключей бизнеса» в инфраструктуре современного бизнеса

§3.2.Актуальность программы.

На этапах программы решаются следующие задачи:

- ✓ Разработка стратегии развития предприятия с учетом макроэкономических факторов;
- ✓ Разработка и внедрение кодекса корпоративной этики;
- ✓ Идентификация и проведение реинжиниринга бизнес-процессов;
- ✓ Разработка и внедрение мотивационного пакета;
- ✓ Выработка критериев результативности на основе самооценки;
- ✓ Автоматизация системы управления предприятием.

Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс. Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица предприятия.

Естественно организация рассматривается как единое целое, единая система. Вместе с тем необходимо представлять структуру организации, основные элементы, которые будут являться первоочередными предметами улучшения. И здесь можно было бы воспользоваться готовыми рецептами. Можно в качестве внутренних переменных организации рассматривать функциональные области. Можно – схему «7-С» компании McKinsey. Многие фирмы, проводя масштабные преобразования, часто связанные с кризисным состоянием организации, вырабатывали собственное видение состава и взаимосвязей основных элементов организаций.¹ Основываясь на личном опыте и представлениях, авторы следующим образом определили состав основных структурных элементов организации - Ключей бизнеса. (см. рис. 5).

По их количеству Программа и получила название «9 Ключей бизнеса».



Рис.5. Схема Ключей бизнеса

§3.3. Результаты внедрения Программы для общества

Реализация Программы принесет несомненную пользу обществу. Она позволит:

¹ КЕРНС Д., НЕДЛЕР Д. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как “Ксерокс” восстал из пепла и дал бой японцам

- Повысить практическую направленность подготовки специалистов ВУЗов в области менеджмента;
- Актуализировать и повысить эффективность программ повышения квалификации специалистов предприятий;
- Создать систему обмена опытом между предприятиями для решения практических задач;
- Создать механизм адаптации российских предприятий к требованиям ВТО.

§3.4. Результаты внедрения Программы на предприятии

В конечном итоге реализация Программы «9 ключей бизнеса» позволит предприятию:

- Повысить доходность и конкурентоспособность;
- Повысить привлекательность для внешних инвесторов и заказчиков;
- Обеспечить четкость и прозрачность бизнес-процессов;
- Повысить уровень профессионализма менеджеров и специалистов;
- Создать механизм контроля собственника предприятия над бизнесом;
- Создать систему обмена опытом между предприятиями для решения практических задач;
- Создать механизм адаптации российских предприятий к требованиям ВТО.

§3.5. Особенность программы

Важной особенностью Программы является формирование учебных кейсов, необходимых для обучения менеджеров предприятий. Для этого вся информация по накопленному опыту участников Программы передается куратору программы для формирования учебных кейсов. Кроме методологической под-

держки проекта, его главной задачей является формирование учебных кейсов. Они будут использоваться, в первую очередь, при обучении сотрудников предприятий, внедряющих элементы программы для совершенствования своей деятельности. Планируется использовать кейсы в ИНЖЕКОНе при обучении студентов по специальности «Менеджмент организации» и дисциплине «Менеджмент», а так же в других ВУЗах С-Петербурга. Кейсы планируется включить в программы дополнительного профессионального образования для повышения квалификации руководителей и менеджеров малых предприятий.

Программа не содержит ничего неизвестного. Все просто и общедоступно. Многие принципы можно отыскать в современных трудах по менеджменту. Однако на практике процесс построения комплексной системы менеджмента по общепринятым схемам очень сложен и растянут по времени. На иностранных предприятиях процесс постановки занимает от трех до пяти лет. Поэтому кроме решимости добиться улучшения в качестве процессов необходимо запастись хорошим терпением или прибегнуть к помощи данной программы.

Программа построения современной системы менеджмента предприятия – это не виртуальный продукт, а алгоритм действий, доступный любому предпринимателю.

Вся система менеджмента работает лучше, если организация рассматривается как единое целое, единая система. Для предприятия и его собственников отсутствие комплексной современной системы менеджмента означает неэффективное, даже бесхозяйственное расходование ресурсов и времени. Вместо достижения конкурентных преимуществ, предприятие растрчивает впустую капитал и время и постепенно уступает рынок более эффективным конкурентам.

Внедрение программы на предприятии позволяет добиться конкурентных преимуществ не дорого и в обозримые сроки.

Система менеджмента начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна

на большее по сравнению с прошлым. И именно оно является заказчиком программы, влияя на ее построение через анкетирование.

Весь персонал - от высшего руководства до рабочего - должен быть вовлечен в деятельность по управлению предприятием – каждый на своем уровне. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал.

Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей.

Для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс.

Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица предприятия.

Руководства предприятие должно отслеживать возникающие проблемы и предпринимать необходимые действия для предотвращения таких проблем в дальнейшем.

Поэтому авторы заимствовали многое из известных концепций и подходов, выражая собственное видение последовательности и содержания этапов построения современной системы менеджмента предприятия

§3.6. Формула системы менеджмента современного предприятия

Базисом программы стала следующая **формула системы менеджмента современного предприятия:**

В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.

Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.

Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.

Руководство - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.

Стратегия – основа развития предприятия.

Персонал – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.

Корпоративная культура - основа всей деятельности предприятия.

Процессное управление - основа постоянного совершенствования.

Управление ресурсами – задача системы управленческого учета.

Контроль и самооценка – механизмы достижения целей.

Технологии – основа долгой жизни предприятия

Управление знаниями - основа развития.

Предприятие является частью общества и живет по его законам.

Графическая схема Ключей показана ранее на рисунке 5.

Цели и задачи программы ставят владельцы и руководители предприятий. Именно руководство высшего звена должно исходить из понимания того, что фирма способна на гораздо большее по сравнению с прошлым. Окончательные оценки результатов программы основываются как на показателях деятельности предприятия, так и на степени удовлетворенности владельцев и руководителей предприятий.

Весь персонал - от высшего руководства до рабочего - должен быть вовлечен в деятельность по управлению предприятием – каждый на своем уровне. Персонал рассматривается как самое большое богатство организации, и создаются все необходимые условия для того, чтобы максимально раскрыть и использовать его творческий потенциал. Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей.

При разработке программы используются следующие передовые подходы:

Прежде всего, создание и обновление Программы происходит постоянно, через мероприятия клуба Бенчмаркинга «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» (смотри приложения). Обновленные материалы Учебной части программы публикуются в сети Интернет на сайте клуба www.9kb.ru. Все заинтересованные лица приглашаются к участию в разработке и применении элементов программы. Каждый участник имеет возможность внести свой вклад в разработку программы. Программа основана на опыте руководителей и владельцев предприятий. Обмен опытом организован в соответствии с Европейским кодексом правил поведения участников бенчмаркинга под эгидой клуба.

Для упрощения применения Программы создается Путеводитель по инструментарию менеджмента с энциклопедией методов менеджмента и словарем терминов и аббревиатур.

Часть 4 Методика разработки Программы

§4.1. Состав Программы

Программа построения современной системы менеджмента предприятия состоит из 9 этапов.

- 1. Стратегия развития компании**
- 2. Продуктовая политика**
- 3. Процессы создания и добавления ценности продукции**
- 4. Кодекс корпоративной культуры и кадровая политика**
- 5. Управленческий учет**
- 6. Управление знаниями**
- 7. Система управления качеством**
- 8. Контроль и самооценка**

9. Анализ со стороны руководства

Этап 1 необходим для принятия решения о состоянии менеджмента предприятия и уровне подготовленности руководителей и персонала к преобразованиям. На этом этапе определяется стиль и объем внедрения Программы на предприятии. На этом этапе необходимо решение собственников компании об объемах реорганизации и возможных ограничениях, в частности условия конфиденциальности.

Этапы 2 и 3 определяющие для дальнейшего развития компании. В них принимают участие только руководители и менеджеры высшего звена.

На этапах 4, 5 и 6 создается вся программа преобразований, реализация которой будет длиться на протяжении всей Программы.

На этапе 7 закрепляются все запланированные преобразования в коллективе. Создается основа новых принципов управления предприятием.

На этапе 8 производится корректировка проводимых преобразований и отрабатывается механизм улучшений.

Этап 9 завершает программу преобразований. На этом этапе необходимо решение собственников компании об итогах внедрения Программы и продолжении работ.

§4.2. Состав этапов Программы

Для начала рассмотрим Прикладную Программу.

Каждый этап Прикладной Программы имеет три составляющие:

- Теоретическая часть;
- Аналитическая часть;
- Практическая часть.

Это сделано для упрощения интеграции Прикладной Программы в Учебную Программу и обратно. Таким образом, упрощается механизм адаптации и применения передового опыта.

Инициатор преобразований системы менеджмента (владелец бизнеса) при помощи команды лидеров, которые составляют Штаб Программы преобразований, предприятия формирует этап внедрения Программы. При формировании первых трех этапов роль команды может играть инициативная группа специалистов Клуба бенчмаркинга «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА».

В теоретической части команда лидеров предприятия формулирует содержание этапа. Ставятся задачи внутри этапа. Рассматриваются методы решения этих задач. Составляется перечень мероприятий и способов их проведения.

Аналитическая часть состоит из опыта предприятий, членов Клуба бенчмаркинга. В ней анализируются подходы к решению задач и применяемые методы. Это делается для снижения риска потерь времени и ресурсов при внедрении этапа.

Практическая часть состоит из планов реорганизации предприятия и показателей достижения целей этапа.

В дальнейшем, теоретическая и аналитическая части будут рассмотрены в описании Учебной Программы, а практическая часть будет рассмотрена в описании Прикладной Программы.

Для реализации практической части, команда лидеров (Штаб Программы) и рабочие группы предприятия составляют сетевой график. Определяют контрольные точки и показатели мониторинга.

Завершает часть отчетов о выполнении планов и заключениями аудиторов по фактам проверок. Заключение о достижении целей этапа всегда делает руководитель предприятия. Он же принимает решение о корректирующих мероприятиях по результатам реализации этапа.

Планы и графики по каждому последующему этапу увязываются с планами и графиками предыдущих этапов и составляют единый план развития предприятия.

По договоренности с Клубом бенчмаркинга, отчеты по этапам Прикладной программы передаются Совету клуба для внесения в базу знаний

и распространения передового опыта. Передаваемые отчеты не должны содержать конфиденциальной информации и, по желанию предприятия могут быть обезличены. По темам отдельных этапов, Клуб проводит семинары, круглые столы и конференции для менеджеров и специалистов соответствующих подразделений предприятий членов Клуба и кандидатов в члены Клуба. Отчеты предприятий и протоколы мероприятий клуба включаются в материалы Учебной программы. На их базе подготавливаются учебные кейсы для обучающих программ.

§4.3. Состав учебных кейсов Программы

Учебная часть Программы состоит из серии учебных кейсов, объединенных логикой этапов Программы и содержащих опыт передовых предприятий – членов Клуба бенчмаркинга «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» (См.Приложения)

Отчеты предприятий по этапам Программы и протоколы мероприятий Клуба систематизируются, вносятся в базу знаний Клуба бенчмаркинга и передаются куратору Программы для формирования учебных кейсов. Это еще одна особенность программы. Учитывая многоцелевую направленность кейсов, авторы определили следующую их структуру:



Рис.7. Структура учебного кейса

В первом блоке учебного кейса дается описание ситуации, сложившейся в показательной компании на определенном этапе построения современной системы менеджмента. Дается краткое описание уже пройденных этапов и предстоящего пути развития. Раскрывается значение этапа с точки зрения политики и стратегии компании. Формулируются задачи этапа.

Во втором блоке излагается *теория вопроса*. Если, например, задачей является разработка стратегии организации, то поясняется, что это такое, для чего нужно, когда стало применяться и т. п.

В третьем блоке рассматривается применяемый для решения соответствующих задач инструментарий менеджмента.

В четвертом блоке учебного кейса приводятся примеры решения подобных задач на реальных предприятиях. Описание дается в соответствии с п.5. Европейского кодекса правил поведения участников бенчмаркинга. В описании должны быть раскрыты предпосылки решения задач, использованный инструментарий менеджмента и результаты контроля достижения поставленных целей.

В заключительном блоке делается разбор ошибок, допущенных предприятиями при решении задач. Показываются неиспользованные инструменты менеджмента, которые могли бы быть применены. Обосновываются возможные пути более рационального и успешного решения поставленных задач.

Нетрудно увидеть, что структура и содержания учебного кейса значительно шире, чем обычно используемые в учебном процессе. Зато в таком виде кейс имеет вполне законченный вид, обеспечивая наглядную связь теории и практики. При практическом использовании, в зависимости от ситуации (особенности контингента обучаемых, своеобразие принятой схемы обучения и т. п.), из блоков можно формировать такой состав материала, который наиболее адекватен задачам обучения.

При проведении семинаров для сотрудников предприятия, на практическом опыте производства по переработке пластмасс изложение материалов учебного кейса несколько отличается от базовой структуры, в связи со спецификой и актуальностью изучаемого материала.

Структура учебного кейса для внутрикорпоративного обучения состоит из следующих элементов:

1. Описание практической ситуации.
2. Постановка задач
3. Практические примеры решения задач
4. Теория вопроса:
 - современное состояние

- инструментарий менеджмента
5. Существующий инструментарий решения подобных задач
 6. Анализ примеров и возможных путей решения задач

Часть 5. Структура Программы и участники её разработки

§5.1. Составные части Программы

Как уже говорилось ранее, для реализации возможностей Программы она разделена на две части:

1. Прикладная программа.

2. Учебная программа

Клуб бенчмаркинга является их координационным центром.

Прикладная программа предназначена для достижения целей владельцев бизнеса и руководителей предприятий. Для них членство в Клубе бенчмаркинга является способом доступа к материалам Программы, кадрам специалистов и программам обмена опытом, а Учебная программа – инструментом подготовки кадров для развития бизнеса.

Учебная программа предназначена для менеджеров, специалистов предприятий и студентов. Здесь они получают знания и передовой опыт, повышают свою квалификацию и собственный статус. Для менеджеров и специалистов Прикладная программа это возможность самореализации, а членство в Клубе и участие в его мероприятиях – способ повышения своего профессионализма.

Клуб бенчмаркинга координирует ход внедрения Прикладных программ на предприятиях, подготавливает учебные кейсы для учебных заведений и обучающих центров. Обеспечивает членам Клуба участие в клубные мероприятиях, программах по обмену опытом и в мероприятиях других клубов и ассоциаций, в которых состоит Клуб. Программы мероприятия Клуба составляются на основе перечня тем, интересующих членов Клуба. Партнеры для про-

грамм по обмену опытом подбираются Советом Клуба на основе базы знаний Клуба и других центров бенчмаркинга.

§5.2. Функциональные составляющие частей Программы

Рассмотрим функциональные составляющие Программы

Прикладная программа

Объект: Предприятия – члены клуба бенчмаркинга «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»

Цель: Построение современной системы менеджмента

Способ: Эффективное применение инструментариев менеджмента по плану программы «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»

Учебная программа

Объект: Менеджеры предприятий и студенты

Цель: Обучение методике построения современной системы менеджмента

Способ: Изучение передового опыта предприятий и применения инструментариев менеджмента по учебным кейсам программы «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»

Клуб бенчмаркинга

Объект: Руководители и менеджеры предприятий – членов клуба и кандидатов в члены клуба.

Цель: Накопление и распространение передового опыта. Создание базы знаний. Формирование учебных кейсов.

Способ: Конференции. Семинары. Круглые столы. Рейтинги предприятий и специалистов. Программы обмена опытом.

§5.3. Участники Программы

Участниками Программы на настоящий момент стали уже 7 организаций и 2 предприятия являются кандидатами в участники:

- Санкт-Петербургский Государственный Инженерно-Экономический университет
- ООО «Тест-С.-Петербург»

- ЗАО «Перинт»
- ОАО «АПГ Восточная Европа»
- ОАО «Куттерер-Рус»
- ТСЖ «Шувалово»
- Газета «Петроградка»
- ЗАО «Завод Малогабаритных Металлоизделий»
- Артстудия «IMG»

Организационной собрание Санкт-Петербургского Клуба бенчмаркинга «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» состоялось 22 марта 2006 года. Сейчас согласовываются учредительные документы и Устав Клуба. Одновременно с этим Куратор Программы и члены инициативная группы готовят первый пакет учебных кейсов. Адрес сайта клуба бенчмаркинга в сети Интернет www.9kb.ru.

Часть 6. Методика применения Программы на практике

§6.1. Определение показателей Ключей

Программа «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» предусматривает совершенствование деятельности организации с помощью улучшения показателей системы менеджмента, сгруппированных в «КЛЮЧИ БИЗНЕСА». В отличии от «Ключей», показатели не являются универсальными, а зависят от вида деятельности предприятия или организации. Большинство показателей имеют количественное значение и соответствующую методику оценки.

На каждом этапе запланированы мероприятия по улучшению показателей различных «Ключей». Значения показателей так же можно использовать как бенчмарки при составлении программ обмена опытом.

Ниже приведены таблицы показателей для предприятия по изготовлению изделий из металла, распределение мероприятий для улучшения показателей по этапам для предприятия переработке пластмасс и перечень бенчмарок и мероприятий для обмена опытом между трейдинговыми компаниями.

Таблица 4 Показатели «Ключей бизнеса» для металлообрабатывающего предприятия.

1.Руководство

состав ключа	показатели	ед. изм
Организационная структура	1.Наличие положений о подразделениях 2. Наличие должностных инструкций	% соотв штатному расписанию
Планы развития	1.планы развития предприятия 2. планы подразделений	% выполнения плановых показателей
Бюджеты	1. бюджет предприятий 2. Бюджет подразделений	% выполнения бюджета
Управленческий учет	1. наличие сбалансированной структуры показателей управленческого учета 2. наличие системы сбора и анализа показателей	% соотв. показателей планам
Система делопроизводства	1. наличие системы документооборота	% зарегистрированных и незарегистрированных документов

2. Стратегия

состав ключа	показатели	ед. изм
Миссия компании	1. наличие миссии	оценка обществом деятельности предприятия
Стратегия компании	1. наличие стратегического плана развития 2. управление рисками	доля компании на рынке
Политика	1. Политика по функциональным областям деятельности 2. политика по подразделениям	удовлетворенность сторон: собственника, клиентов, персонала

3. Персонал

состав ключа	показатели	ед. изм
Система мотивации	1. карьерный рост 2. наличие текучки персонала	%
Система адаптации	1. кол-во не прошедших испытательный срок	%
Компетентность	1. оценка руководителям 2. результаты аттестации	%

4. Культура

состав ключа	показатели	ед. изм
Корпоративная культура	1. Кодекс корпоративной культуры 2. Фирменный стиль	% лояльности
Наглядная информация	1. наглядная агитация 2. доступность показателей предприятия	
Стандарты предприятия	1. наличие стандартов предприятия	

5. Процессы

состав ключа	показатели	ед. изм
Процессное управление	Перечень процессов (карты процессов)	% документированных процедур
Стоимостно-ориентированное управление	Цепочки добавления ценностей	% документированных цепочек
Статистические методы	оценка стабильности процессов	Скр
Постоянное улучшение	наличие системы инноваций	% внедрения

6. Ресурсы

состав ключа	показатели	ед. изм
--------------	------------	---------

Управление запасами	1. оборачиваемость капитала 2. Отношение объема производимой продукции к объему реализованной продукции	%, коэфф оборачиваемости.
Управление закупками	Оценка поставщиков	% постоянных поставщиков
Управление потерями	Учет отходов и потерь	%
Управление сырьем и энергоресурсами	Учет расхода сырья и энергии	%, удельная ресурсоемкость и энергоемкость

7. Контроль

состав ключа	показатели	ед. изм
Система контроля	1. система исправляющих действий	% дефектности
Система внутреннего аудита	Система корректирующих и предупреждающих мероприятий	% несоответствий требованиям
Система самооценки	Динамика улучшений	%
Анализ со стороны руководства	корректировка политики и стратегии	
Система внешних аудитов	подтверждение соотв. предъявляемым требованиям	% несоответствий требованиям

8. Технологии

состав ключа	показатели	ед. изм
Техническая политика	Развернутая техническая политика	
Система повышения квалификации	увеличение числа квалифицированных сотрудников	% прошедших обучение
Оборудование	Модернизация оборудования	степень износа оборудования
Технологии	Уровень автоматизации технологий, использование новых технологий	%
Универсальность	Соответствие технологий товарной политике	% унификации технологий

9. Знания

состав ключа	показатели	ед. изм
Обучение	Наличие системы обучения	% прошедших обучение
Знание	База знаний	
Информация	Базы данных	
Опыт	1. Система накопления и анализ опыта 2. Наставничество	

Таблица 5 Распределение мероприятий для улучшения показателей по этапам для предприятия переработке пластмасс.

Состав Ключей бизнеса	Номер Этапа Программы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стратегия									
Миссия компании	X								
Стратегия компании	X	X							X
Политика	X	X	X	X		X	X	X	X
Руководство	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Организационная структура	X								X
Планы развития	X	X							X
Бюджеты	X	X	X				X		X
Управленческий учет	X	X	X	X	X		X	X	X
Система делопроизводства				X			X		
Персонал	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Система мотивации	X		X	X	X	X		X	X
Система адаптации				X					X
Компетентность				X	X	X		X	X
Культура	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Корпоративная культура	X	X		X				X	X
Наглядная информация	X			X			X	X	
Стандарты предприятия			X	X	X		X		X
Процессы	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Процессное управление	X	X	X	X	X		X	X	X
Стоимостно-ориентированное управление	X	X	X	X	X			X	X
Статистические методы	X	X	X	X	X		X	X	
Постоянное улучшение	X		X			X	X	X	X
Ресурсы	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управление запасами	X	X	X		X		X	X	X
Управление закупками	X	X	X		X		X	X	X
Управление потерями		X	X		X		X	X	X
Управление сырьем и энергоресурсами	X	X	X		X		X	X	X
Контроль	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Система контроля		X	X	X	X		X	X	X
Система внутреннего аудита	X	X	X	X	X		X	X	X
Система самооценки	X		X	X	X		X	X	X

Анализ со стороны руководства	X	X	X	X	X	X		X	X
Система внешних аудитов		X		X	X		X		X
Технологии	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Техническая политика	X	X			X	X	X	X	X
Система повышения квалификации	X			X		X	X	X	X
Оборудование		X	X		X	X	X	X	X
Технологии		X	X		X	X	X	X	X
Универсальность	X	X	X						
Знания	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обучение	X		X	X	X	X	X	X	X
Знание	X	X		X		X	X	X	X
Информация	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Опыт	X	X	X	X	X	X	X	X	X

§6.2. Определение бенчмарок

Перечень бенчмарок (показателей для сравнения при бенчмаркинге) и мероприятий для обмена опытом между предприятиями можно продемонстрировать на примере бенчмаркетинговых программ трейдинговых компаний:

1.Руководство

Показатели

- Организационная структура
- Положения о подразделениях
- Должностные инструкции
- Планы развития
- Бюджеты
- Управленческий учет
- Система делопроизводства

Задачи на этапах

- Наличие сплоченной команды нацеленной на выполнение миссии

- Разработка вертикали подчиненности
- Разработка функций подразделений и отделов
- Создание вертикальных и горизонтальных связей между отделами и подразделениями

Бенчмарки

- Совпадение функциональных и должностных обязанностей
- Выполнение плановых показателей
- Выполнение бюджетных показателей
- Выполнение показателей управленческого учета

2. Стратегия

Показатели

- Миссия компании
- Стратегия компании
- Политика по функциональным областям деятельности
- Политика по подразделениям

Задачи на этапах

- Наличие миссии
- Оценка рисков и сегментов рынка для атаки
- Оценка собственного потенциала
- Позиционирование на рынке

Бенчмарки

- Доля на рынке
- Количество торговых площадей
- Количество торговых точек
- Удовлетворенность клиентов

3. Персонал

Показатели

- Система мотивации
- Система адаптации
- Система обучения
- Система карьерного роста
- Оценка компетентности

Задачи на этапах

- Наём персонала и конкуренция на рынке труда
- Разработка должностных обязанностей
- Методы оценки компетентности персонала
- Методики обучения
- Оценка прогресса

Бенчмарки

- Текучесть кадров
- Карьерный рост
- Аттестационные показатели

4. Культура

Показатели

- Кодекс корпоративной культуры
- Firmenный стиль
- Наглядная агитация
- Система вовлечения персонала
- Стандарты предприятия

Задачи на этапах

- Создание корпоративной культуры
- Методы ее внедрения

- Создание руководством общего вектора направленности на достижение миссии

Бенчмарки

- Дисциплина труда

5. Процессы

Показатели

- Перечень процессов (карты процессов)
- Цепочки добавления ценностей
- Статистические методы
- Постоянное улучшение

Задачи на этапах

- Разработка и постановка процессов на всех этапах
- Согласование процессов и планируемых показателей

Бенчмарки

- Документированные процедуры
- Показатели стабильности процессов

6. Ресурсы

Показатели

- Управление запасами
- Оценка поставщиков
- Учет отходов и потерь

Задачи на этапах

- Аудит необходимых и имеющихся ресурсов
- Фьючерсный запас при различных исходах
- Наличие четкой схемы распределения и приоритетности ресурсов

Бенчмарки

- Оборот средств

- Структура расходования ресурсов

7. Контроль

Показатели

- Система контроля
- Система внутреннего аудита
- Система самооценки
- Анализ со стороны руководства
- Система внешних аудитов
- Система корректирующих и предупреждающих мероприятий

Задачи на этапах

- Создание эффективной системы контроля
- Разработка этапов внедрения
- Контроль и корректировка

Бенчмарки

- Уровень потерь
- Уровень рекламаций
- Выполнение планов

8. Технологии

Показатели

- Система повышения квалификации
- Модернизация оборудования
- Уровень автоматизации технологий
- Соответствие технологий (в том числе IT-технологий и логистики) продуктовой политике

Задачи на этапах

- Наличие технологий для выполнения миссии и стратегии
- Окупаемость и универсальность
- Время жизни

Бенчмарки

- Соблюдение графиков поставки
- Простой автотранспорта
- Удельное количество кассовых операций

9. Знания

Показатели

- Система обучения
- База знаний
- Базы данных
- Соответствие базы знаний политике предприятия
- Накопление и анализ опыта

Задачи на этапах

- Наличие базы знаний
- Наличие собственных наработок
- Разработка собственных программ и прогрессивных методов обучения и использования знаний

Бенчмарки

- Показатели обучения (внутри и вне компании)
- Привлеченные консультации
- Предоставленные консультации

Для реализации программы «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» на предприятии рекомендуется составить предварительный общий план мероприятий на этапах

программы. Типовой план мероприятий для иллюстрации учебных кейсов приведен в приложении на примере ЗАО «Перинт».

§6.3. Общая схема описания этапов Программы

1. Этап «Стратегия развития компании»

Описание этапа

Выработка видения места компании на рынке по всем внутренним и внешним позициям

Определение стратегии развития компании. Разработка основ корпоративной культуры и фирменного стиля. Определение способов достижения целей

Оценка потенциала сотрудников. Подбор кандидатов. Распределение ролей и обязанностей. Программа целеполагания и мотивации лидеров.

Определение требуемых знаний и навыков. Программа обучения членов команды.

Формулирование задачи этапа

Постановка долгосрочных и краткосрочных целей. Выработка миссии компании

Разработка политики компании

Создание штаба для реализации программы преобразований

Способы решения задач

SWOT-анализ

Ранжирование целей

Метод развертывания целей:

Собеседование. Анкетирование. Анализ рынка услуг и информации в области знаний и обучения. Бенчмаркинг.

2. Этап «Товарная политика»

Описание этапа

Оценка производимой продукции (услуг) и способов её продажи и продвижения. Анализ опыта продаж и оценка удовлетворенности потребителей. Оценка продукции конкурентов. Анализ целевой аудитории потребителей. Выбор и проектирование продукта, способов его продвижения, распространения и продажи. Оценка жизненного цикла продукции. План маркетинговой кампании. Оценка рисков

Формулирование задачи этапа

Составление маркетинговой и производственной программы. Программа технического развития производства.

Способы решения задач

Маркетинговые исследования. FMEA-анализ (DFMEA и PFMEA)

3. Этап «Процессы создания и добавления ценности продукции»**Описание этапа**

Определение основных бизнес-процессов. Заполнение матрицы процессов. Определение промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов и деятельности подразделений. Пересмотр состава и задач подразделений

Формулирование задачи по квалификации и численности персонала. Анализ реальной квалификации и численности персонала. Определение путей обучения и пополнения кадров. Разработка программы адаптации и кадрового роста. Определение требований к обучению персонала. Выбор способа обучения и процесса управления знаниями

Анализ мотивации сотрудников. Анализ внедрения корпоративной этики. Определение целей, критериев и способов аттестации персонала. Разработка системы аттестации и проверки знаний персонала.

Формулирование задачи этапа

Построение организационной структуры предприятия на основе процессного управления.

Разработка методов контроля процессов

Способы решения задач

Карты процессов. Формулирование Положений о подразделениях(ПП) и должностных инструкций(ДИ). Развертывание задач и функциональных обязанностей по подразделениям.

4. Этап «Кодекс корпоративной культуры и кадровая политика»

Описание этапа

Внедрение прогрессивных методов труда. Определение методов стимуляции труда. Внедрение ДИ и ПП. Развертывание целей по группам сотрудников.

Формулирование задачи этапа

Создание кадровой политики, программ подготовки и аттестации персонала.
Разработка и внедрение мотивационного пакета

Способы решения задач

Собеседование. Анкетирование. Аттестация.
Инструктаж. Кружки качества и рабочие группы.

5. Этап «Управленческий учет»

Описание этапа

Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений. Анализ результативности процессов. Разработка структуры управленческого учета, в т.ч. списка бюджетов. Анализ уже измеряемых показателей и требуемых для бюджетирования. Распределение зон ответственности по бюджетам.

Формулирование задачи этапа

Разработка бюджетной политики и внедрение управленческого учета

Способы решения задач

Алгоритм бюджетирования. Моделирование процесса.
Развертывание бюджета сверху вниз.

6. Этап «Управление знаниями»

Описание этапа

Разработка политики в области управления знаниями. Определение потребностей в знаниях и места применения знаний в компании. Разработка классификации знаний.

Формулирование задачи этапа

Создание базы знаний.

Способы решения задач

Матрица знаний

7. Этап «Система управления качеством»

Описание этапа

Определение требований потребителей к продукции и поставщику Выбор типа системы менеджмента качества (СМК). Разработка СМК. Выбор потенциально-го органа по сертификации.

Формулирование задачи этапа

Внедрение СМК.

Способы решения задач

Анализ маркетинговой политики. Анализ системы качества. Применение статистических методов и методов выбранной модели СМК.

8. Этап «Контроль и самооценка»

Описание этапа

Разработка принципов и программы внутреннего аудита. Формирование и обучение команды аудиторов. Выбор системы самооценки, разработка анкет для подразделений и руководителей процессов. Проведение самооценки.

Определение удовлетворенности клиентов. Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки. Планирование улучшений.

Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ). Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия). Связь данных контроля ККТ и показателей управленческого учета.

Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж. Составление отчета по аудиту и пояснений к нему.

Формулирование задачи этапа

Разработка программы самооценки и внутренних аудитов.

Разработка программы мониторинга процессов.

Способы решения задач

Применение методик выбранной системы самооценки.

Диаграмма Исикавы и т.д.

Метод ККТ (критических контрольных точек).

9. Этап «Анализ со стороны руководства»

Описание этапа

Анализ со стороны руководства изменений в компании. Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке. Анализ структура капитала.

Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое). Разработка новых планов развития компании. Доведение до подразделений утвержденных планов развития.

Привязка планов аудита к программе развития предприятия.

Формулирование задачи этапа

Разработка перечня корректирующих действий и мероприятий предупреждающих.

Способы решения задач

Опросы, наблюдения, проверка документации.

Начало всех этапов идет только после завершения этапа 1. Начало этапов 2,3,4, 6 и 7 не зависят друг от друга. Этапы 3, 5, 8 и 9 выполняются последовательно. (Начало этапа 5 только после выполнения этапа 3, начало этапа 8 только после выполнения этапа 5. Начало этапа 9 после окончания этапа 8.)

Выполнение этапа 9 завершает очередной цикл Программы. Следующий цикл Преобразований снова начинается с этапа 1 для выбора новых показателей или улучшения значения прежних показателей.

Основа программы развития – Ключи бизнеса. Этапы Программы, кроме первого и последнего – условны, так как мероприятия «привязаны» к «Ключам» и их распределение по этапам в основном формально и обусловлено в первую очередь потребностью формирования Учебных кейсов и Базы знаний. Распределение работ по этапам сделано для упорядочения и системности построения планов мероприятий Прикладной программы, так как решение сразу всех задач может привести к системной проблеме нехватки ресурсов.

Поэтому одним из главных составляющих Программы «9 Ключей бизнеса» является система оценки предприятия по показателям «Ключей». На основе этой оценки и формируется вся Прикладная программа.

Метод выбора и оценки факторов «Ключей» приведена ниже. Методика проведения контроля и самооценки подробно рассматривается в учебном кейсе по Этапу 8.

На производственном предприятии рекомендуется использовать следующую схему последовательность формирования планов развития предприятия на этапе:

1. Оценка существующего состояния
2. Определение необходимых изменений
3. Определение целевых результатов
4. Разработка плана улучшений
5. Определение форм и методов контроля
6. Аудит

В приложении приведены таблицы, использованные на предприятии по переработке пластмасс для составления многоуровневых планов развития предприятия. Такие таблицы заполнялись на каждом этапе для выбранных показателей. О принципе выбора улучшаемых показателей будет рассказано ниже.

Часть 7. Основные варианты реализации прикладной программы на предприятии

§7.1. Варианты реализации Программы на предприятии

Основные варианты реализации Прикладной программы «9КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА» на предприятии:

1. Устранение недостатков (повышение эффективности) менеджмента в одной из функциональных областей деятельности предприятия.
2. Оценка деятельности предприятия в целом и на этой основе принятие решения о планах развития компании
3. Определение по характерным признакам причин неэффективной работы и план их устранения
4. Реализация программы целиком, что бы существенно повысить конкурентоспособность своей организации

Владелец компании может выбрать для улучшений любую область, которую он считает проблемной на своем предприятии. Методика выбора будет

описана ниже. Данная область менеджмента должна иметь недостатки и\или резерв к совершенствованию. На основе изучения соответствующего учебного кейса Учебной программы, с привлечением потенциала знаний клуба бенчмаркинга, разрабатывается план преобразований для Прикладной программы. Далее идет реализация Прикладной программы.

Если собственник (руководитель) компании считает необходимым устранить недостатки или повысить эффективность работы каких либо областей деятельности, то по таблице определяется соответствующий показатель и учебный кейс, где рассматриваются примеры и методы улучшений. Намечаются планы развития, выбираются контролируемые показатели. Далее идет реализация этапов Прикладной программы, на которых должны решаться поставленные задачи. Не зависимо от выбранных этапов, реализация первого и последнего, девятого, этапа должна быть осуществлена, иначе нарушится логика постоянного улучшения и требуемый результат не будет закреплён.

Если собственник (руководитель) компании считает необходимым применить Программы целиком, то ему рекомендуется пошаговый алгоритм действий. При этом необходимо рассматривать внедрение Программы как проектную деятельность.

Часть 8. Методика оценки текущего состояния предприятия по «Ключам бизнеса»

§8.1. Выбор факторов, требующих улучшения своих показателей

При проведении оценки в первый раз, рекомендуется провести предварительную оценку менеджмента по «Ключам» в целом, не прибегая к рассмотрению отдельных факторов и их показателей. Это вызвано необходимостью персонального подбора факторов и их показателей для каждого предприятия, что может быть затруднительно сделать с первого раза. Для помощи менеджерам предприятия в этой работе и создан клуб бенчмаркинга «9 Ключей бизнеса».

Этапы разбиты на шаги для систематизации действий по улучшению функциональных областей менеджмента. Отдельные элементы менеджмента сгруппированы в показатели «Ключей бизнеса» для систематизации внутри функциональных областей и внедрения систем учета и контролинга.

В первую очередь рекомендуется определить функциональные области бизнеса для улучшений. Затем провести опрос руководителей подразделений и специалистов методом анкетирования, для выяснения основных направлений для улучшений деятельности по «Ключам бизнеса» для выяснения значимости фактора:

Например:

Функциональная область: Продажи и продвижение продукции

Ключ: №3 Персонал

Состав ключа: Система мотивации

Показатель ключа: Карьерный рост, система оплаты труда и т.д.

Мероприятия для достижения планируемого значения показателя:

Увязать карьерный рост с устойчивым увеличением объемов продаж в течении 2 лет; Увязать премиальную часть с объемом прибыли, получаемой от продаж (не путать с объемом продаж).

Ключ: №5 Процессы

Состав ключа: Бюджет

Показатель ключа: Бюджет продаж

Мероприятия для достижения планируемого значения показателя:

Провести маркетинговое обоснование зависимости возможного объема продаж от цены продаж; Выбрать оптимальное соотношение цена изделия – объемы продаж; Составить план продаж по группам продукции; Сформировать бюджет продаж с учетом всех групп продукции; Оценить риски (конкуренты, жизненный цикл продукции и т.д.); Сформировать пессимистичный бюджет продаж; Оценить дополнительные возможности продвижения продукции; Составить оптимистичный бюджет продаж. Предоставить варианты планов и бюджетов про-

даж в планово-экономический отдел для формирования планов производства и развития предприятия и оценки планируемых бюджетов.

И так далее.

Планируемая продолжительность программы 6-8 месяцев. Затем программа начинается осуществляться по второму кругу и так без конца.

При оценке текущего состояния менеджмента предприятия по каждому фактору «Ключа» используется трехбалльная система: «Хорошо», «Удовлетворительно» и «Не удовлетворительно».

Штаб Программы проводит SNW-анализ по каждому фактору «Ключа» и заносит выводы в таблицу 5.

Таблица 5 SNW-анализ по каждому фактору «Ключа»

1.Руководство	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Организационная структура				
Планы развития				
Бюджеты				
Управленческий учет				
Система делопроизводства				
2. Стратегия	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Миссия компании				
Стратегия компании				
Политика				
3. Персонал	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Система мотивации				
Система адаптации				

Компетентность				
4. Культура	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Корпоративная культура				
Наглядная информация				
Стандарты предприятия				
5. Процессы	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Процессное управление				
Стоимостно-ориентированное управление				
Статистические методы				
Постоянное улучшение				
6. Ресурсы	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Управление запасами				
Управление закупками				
Управление потерями				
Управление сырьем и энергоресурсами				
7. Контроль	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Система контроля				
Система внутреннего аудита				
Система самооценки				
Анализ со стороны руководства				

Система внешних аудитов				
8. Технологии	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Техническая политика				
Система повышения квалификации				
Оборудование				
Технологии				
Универсальность				
9. Знания	Сильные стороны	Нейтральные стороны	Слабые стороны	Общая оценка
состав ключа				
Обучение				
Знание				
Информация				
Опыт				

Далее методом поименного опроса членов Штаба, ставится оценка. В первую очередь производятся улучшения по всем факторам, получившие наименьшую оценку («Не удовлетворительно»).

Часть 9. Последовательность действий при реализации Программы на предприятии

§9.1. Пошаговая реализация Программы на предприятии

Шаги расписаны для начального цикла Прикладной программы в компании, делающей первые шаги для построения современной системы менеджмента. На следующем цикле Прикладной программы или для компании, которая хочет улучшить только отдельные показатели, многие шаги могут быть не нужны.

Этап 1 «Стратегия развития компании»

Шаг 1. Ознакомится с содержанием типового этапа Учебной программы и опытом других компаний через Базу знаний клуба бенчмаркинга.

Шаг 2. Определение сильных и слабых сторон компании

Шаг 3. Выявление возможностей и угроз внешней среды

Шаг 3. Определение миссии компании

Шаг 4. Определение стратегии развития.

Шаг 5. Постановка долгосрочных целей компании

Шаг 6. Создание штаба для реализации программы преобразований (формирование команды)

Шаг 7. Разработка политики компании, в том числе и в отношении развития корпоративной культуры

Шаг 8. Разработка штабом программы основных показателей по «Ключам бизнеса» для развертывания стратегических целей в планы работ и формирования задач для управленческого учета. Утвердить методику расчета показателей.

Шаг 9. Оценка фактического состояния дел в компании по каждому из факторов «Ключей бизнеса»

Шаг 11. Определение приоритетных направлений развития и формулирование задач по выбранным факторам

Шаг 12. Распределение задач по этапам программы и центрам ответственности.

Шаг 13. Доведение задач до ответственных лиц на всех уровнях управления по методу развертывания целей сверху.

Шаг 14. Преобразование задач в планы на всех уровнях управления по методу развертывания целей снизу.

Шаг 15. Сформировать бюджет мероприятий по Программе.

Шаг 16. Утвердить Планы и бюджет Программы с разбивкой по центрам ответственности.

Шаг 17. Довести Планы преобразований до ответственных лиц и составить сетевой график их выполнения.

Шаг 18. Разработать методику контроля выполнения планов работ. (Планы и точки контроля показателей определяются на этапе 8)

Этап 2 «Товарная политика»

Шаг 19. Оценка и выбор признаков и классификации свойств производимой продукции (услуг) и способов её продажи и продвижения.

Шаг 20. Оценка продукции конкурентов по выбранным признакам и сравнение с производимой продукцией.

Шаг 21. Анализ опыта продаж, классификация потребителей и оценка удовлетворенности различных категорий потребителей.

Шаг 22. Анализ целевой аудитории потребителей.

Шаг 23. Оценка жизненного цикла продукции.

Шаг 24. Выбор и проектирование перспективного продукта, способов его продвижения, распространения и продажи.

Шаг 25. План маркетинговой кампании. Оценка рисков и выбор методов управления ими.

Шаг 26. Корректировка производственной программы.

Шаг 27. Составление программы технического развития производства.

Шаг 28. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании

Этап 3 «Процессы создания и добавления ценности продукции»

Шаг 29. Определение основных бизнес-процессов предприятия (Составление матрицы процессов и функций подразделений).

Шаг 30. Создание функциональной структуры уполномоченных по качеству и проведение обучения методам процессного управления.

Шаг 31. Определение подпроцессов и процедур. Формулирование промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов и деятельности подразделений. Разработка методов контроля процессов

Шаг 32. Пересмотр состава функций и задач подразделений, исходя из целей деятельности компании по методу экономного производства. Построение организационной структуры предприятия на основе процессного управления. Внесение изменений в Положения о подразделениях(ПП).

Шаг 33. Формулирование задачи по управлению персоналом подразделений (квалификации и численности) для выполнения Планов развития компании. Внесение изменений в должностные инструкции(ДИ).

Шаг 34. Анализ реальной квалификации и численности персонала. Определение путей обучения и пополнения кадров. Разработка программы адаптации и кадрового роста. Определение целей, критериев и способов аттестации персонала.

Шаг 35. Определение требований к обучению персонала. Выбор способа обучения и процесса управления знаниями. Разработка системы аттестации и проверки знаний персонала.

Шаг 36. Анализ мотивации сотрудников. Анализ внедрения корпоративной этики.

Шаг 37. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

Этап 4 «Кодекс корпоративной культуры и кадровая политика»

Шаг 38. Распределение сотрудников по категориям для разработки методов стимуляции труда.

Шаг 39. Определение способов стимуляции труда. Составление программ мотивации по категориям сотрудников.

Шаг 40. Создание кадровой политики, программ подготовки и аттестации персонала.

Шаг 41. Разработка и внедрение мотивационных пакетов для различных категорий сотрудников.

Шаг 42. Разработка фирменного стиля и правил поведения в компании. Разработка программ закрепления корпоративных ценностей и принципов неформального общения в компании.

Шаг 43. Разработка методов создания и поддержания нужного микроклимата в коллективе (неформальные группы, атмосфера взаимовыручки, выявление неформальных лидеров и т.д.). Проведение тренингов руководящего состава по методикам нематериального стимулирования труда.

Шаг 43. Создание рабочих групп для решения задач по улучшению работы компании.

Шаг 44. Создание системы наглядной агитации.

Шаг 45. Внедрение прогрессивных методов труда.

Шаг 46. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

Этап 5 «Управленческий учет»

Шаг 47. Анализ уже измеряемых показателей и показателей, требуемых для бюджетирования.

Шаг 48. Проведение экспертного анализ результативности процессов силами рабочих групп под контролем Штаба программы.

Шаг 49. Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений.

Шаг 50. Разработка структуры управленческого учета.

Шаг 51. Разработка бюджетной политики и списка бюджетов.

Шаг 52. Распределение зон ответственности по бюджетам.

Шаг 53. Разработка алгоритма формирования бюджетов.

Шаг 54. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

Этап 6 «Управление знаниями»

Шаг 55. Определение потребностей в знаниях и места применения знаний в компании.

Шаг 56. Разработка классификации знаний, в соответствии с нуждами компании.

Шаг 57. Разработка политики в области управления знаниями.

Шаг 58. Разработка матрицы знаний.

Шаг 59. Создание и поддержание базы знаний.

Шаг 60. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

Этап 7 «Система управления качеством»

Шаг 61. Анализ маркетинговой политики и выбор базовой системы менеджмента качества (ИСО 9001, ИСО 22000, ИСО 14000, ИСО 16949 QS 9000 и т.д).

Шаг 62. Определение требований потребителей к продукции и к компании, как к поставщику.

Шаг 63. Анализ имеющейся системы качества.

Шаг 64. Разработка СМК (проведение всего цикла работ по совершенствованию производства, системы контроля и управления с применением таких методов как TQM, «6 Сигма», 5S, TPM, «20 ключей управления», НАССР и так далее)

Шаг 65. Выбор потенциального органа по сертификации.

Шаг 66. Разработка программы применение статистических методов и методов выбранной модели СМК.

Шаг 67. Внедрение СМК.

Шаг 68. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании

Этап 8 «Контроль и самооценка»

Шаг 69. Выбор системы самооценки.

Шаг 70. Разработка программы самооценки и внутренних аудитов.

Шаг 71. Разработка анкет для руководителей подразделений и руководителей процессов.

Шаг 72. Проведение самооценки.

Шаг 73. Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки.

Шаг 74. Разработка планов внутреннего аудита.

Шаг 75. Формирование и обучение команды аудиторов.

Шаг 76. Разработка программы мониторинга процессов.

Шаг 77. Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ).

Шаг 78. Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия).

Шаг 79. Определение корреляции данных контроля ККТ и показателей управленческого учета для совершенствования программ контроля.

Шаг 80. Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж.

Шаг 81. Определение удовлетворенности клиентов.

Шаг 82. Составление отчета по аудиту и пояснений к нему.

Шаг 82. Подготовка планов улучшений (Разработка перечня корректирующих действий и предупреждающих мероприятий).

Шаг 83. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании

Этап 9 «Анализ со стороны руководства»

Шаг 84. Анализ со стороны руководства изменений в компании, выполнения планов и исполнения бюджетов.

Шаг 85. Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке.

Шаг 86. Анализ структура капитала.

Шаг 87. Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое).

Шаг 88. Разработка новых планов развития компании с учетом предложенных корректировок.

Шаг 89. Доведение до подразделений утвержденных планов развития.

Шаг 90. Привязка планов аудита к программе развития предприятия.

Далее переходим к новому циклу Программы и начинаем работу с первого этапа в соответствии с циклом Деминга (План-Действие-Контроль-Анализ). Таким образом соблюдается принцип постоянного улучшения.

На производственном предприятии рекомендуется использовать следующую схему последовательности формирования Планов развития предприятия на этапе:

- Оценка существующего состояния
- Определение необходимых изменений
- Определение целевых результатов
- Разработка плана улучшений
- Определение форм и методов контроля
- Аудит

Тезисы Прикладной программа построения современной системы менеджмента ЗАО «Перинт» на 2006 год приведены в приложении.

Заключение

В результате проделанной работы разработана методика построения современной системы менеджмента предприятия. Разработан методический подход к дальнейшему развитию методики.

Разработана Прикладная Программа для конкретного предприятия. Созданы учебные кейсы по всем этапам программы.

В данной работе описана стратегия развития предприятия и основных ее составляющих:

- корпоративная миссия и стратегия

- бизнес-планирование
- моделирование бизнес-процессов
- использование современных технологий обмена информацией

Подробно рассмотрена система управления предприятием:

- историю управления
- методы управления качеством
- технологии управления персоналом
- проектные способы управления
- использование автоматизированных систем управления предприятием и т.д.

Сформулированы и обоснованы методы решения поставленных задач применительно к предприятиям малого бизнеса.

Рекомендуемая литература

- Джим Коллинз «От хорошего к великому» Глава 1-4 и 7-8.
- Е.А.Кочергин «Контроль в системе управления социалистическим производством. Вопросы теории и практики» Глава 3-7.
- Майкл Хаммер и Джеймс Чампи «Реинжиниринг корпорации» Главы 1-3 и 7-8.
- Horvath&Partners «Внедрение сбалансированной системы показателей» Глава 1-4 и 7-8
Голубков Е.П. Серия статей по маркетингу в журнале «Маркетинг в России и за рубежом» 2000-2001 год.
- Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2001
- Филипп Зимбардо и Майкл Ляйппе «Социальное влияние» Глава 1-2 и 4-7.
- Филипп Котлер «Основы маркетинга» Главы 1-2, 6-8 и 10-17