



Вестник «Построение конкурентоспособного бизнеса»

Новости компании

01.10.07

Ведущими специалистами «Бизнес Инжиниринг Групп» совместно с Государственным Университетом – Высшей школой экономики (ГУ-ВШЭ) подготовлен новый учебный курс «Современный организационный менеджмент». Курс дополнительного профессионального образования рассчитан на 144 академических часа лекционных аудиторных занятий, 70 часов практики и 70 часов самостоятельной работы. Курс построен по модульному принципу, может преподаваться отдельными блоками или в режиме кратковременных бизнес-школ.

Учебный курс предназначен для повышения квалификации высшего управленческого персонала компаний, а также ведущих специалистов, руководителей функциональных подразделений в области стратегического и организационного развития.

Курс может быть полезен как дополнение вузовской подготовки студентов старших курсов по специальностям "Экономика" и "Менеджмент" и с этой целью может быть представлен заинтересованным вузам в формате, предусмотренном "Требованиями к содержанию дополнительных профессиональных образовательных программ" (утв. приказом Минобразования России от 18.06.1997 г. №1221).

Необходимость данного курса видится в том, чтобы дополнить подготовку слушателей знакомством с новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного организационного менеджмента, освоением инструментов его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии в области ИТ и, в частности, организационное моделирование на основе онтологического инжиниринга.

Подробную информацию о курсе можно получить на нашем сайте www.bigc.ru

Уважаемые коллеги!

Предлагаем ознакомиться с методом быстрого выявления и решения небольших проблем в деятельности компании. Эта техника поиска причин всевозможных отклонений известна под названием Quick wins — "метод быстрых побед". В основе метода — разумно построенные вопросы к персоналу компании, помогающие найти подлинную причину проблемы, и сделать это достаточно быстро. Мы надеемся, что, изучив данную статью, Вы сможете применить этот метод на пользу вашей компании.

*С уважением, Л. Ю. Григорьев,
генеральный директор "Бизнес Инжиниринг Групп".*

В номере:

Метод "быстрой оптимизации".
Григорьев Л. Ю.

Как увеличить продажи трюфелей?
(Продолжение)
Григорьев Л. Ю., "Эксперт" № 9 (550)
от 5 марта 2007 г.

www.bigc.ru

Метод «быстрой оптимизации»

Многое в совершенствовании деятельности компании можно сделать быстро и легко.

Пример. Деревообрабатывающее предприятие. В процессе оклейки фанерных деталей текстурованной бумагой в прессах используют фторопластовые прокладки. Возникает проблема: на прокладку попадают излишки клея от предыдущих деталей. Прокладка с излишками клея пачкает последующие детали. В результате возникают бракованные детали, на которых видны следы клея. Около 3,5% объема продукции идет в брак.

Решение оказалось удивительно простым. Провели анализ истинной причины брака. Выяснилось, что на беловато-матовой фторопластовой прокладке, лежащей на светлом рабочем столе, плохо видны следы белого клея. Поверхность рабочих столов покрасили в черный цвет и подсветили ультрафиолетом. Все следы клея на прокладке на фоне черного стола стали отчетливо видны, и причина брака была устранена.

Это и есть «быстрое» улучшение. И накоплена огромная библиотека таких примеров. Но их трудно использовать, потому что у всех разные проблемы. Надо просто владеть *методом нахождения таких решений*, назовем его "быстрой оптимизацией". Эта техника поиска причин всевозможных отклонений еще известна под названием Quick Wins — "быстрые победы". В ее основе — разумно построенные вопросы к персоналу компании и методы анализа, помогающие найти подлинные причины проблемы и сделать это достаточно быстро.

"Быстрая оптимизация" может проводиться в ходе проекта реинжиниринга, поскольку таким масштабным и длительным проектам не хватает именно "быстрых побед", чтобы поддержать

энтузиазм персонала. Однако метод имеет самостоятельную ценность и вне проектов реинжиниринга, т.к. поддерживает постоянное совершенствование процессов, что является ключевым фактором обеспечения операционной эффективности современной компании.

С чего начать "быструю оптимизацию"? Сначала необходимо получить информацию об имеющихся в процессах в деятельности компании и, прежде всего, в ключевых бизнес-процессах. Затем проводится ее анализ и выработка решения. Обычно для предварительного описания процессов при реинжиниринге используются две техники сбора информации: заполнение опросных листов или анкет или структурированное интервью. Если мы собираемся проводить «быструю оптимизацию», интервью предпочтительнее. Когда мы начинаем кого-то о чем-то спрашивать, нам сообщают не только о том, как организована деятельность, но и о массе проблем, которые существуют при ее нынешней организации, а также как они видят их устранение. Если создать нормальную, творческую атмосферу, люди охотно отвечают вопросы. Важна четкая организация, следует составить график встреч и выдерживать его, чтобы люди не томились в ожидании, разработать типовой план проведения встречи, обучить интервьюеров, а также сотрудников, которые будут обрабатывать поступающую информацию и заполнять специальные формы. Нужно все зафиксировать, привязывая к процессам, где эти проблемы накопились. Если метод применяется самостоятельно (вне реинжиниринга), то основным источником информации являются аналогичные формы инициатив по улучшениям, где сотрудниками также описываются проблемы и даются варианты их устранения.

Программные продукты

ОРГ-МАСТЕР®

Система бизнес-моделирования и формирования организационных регламентов.

ОРГ-МАСТЕР® решает весь комплекс задач по моделированию на структурном, функциональном и процессном уровнях, помогает принимать решения по совершенствованию и проектированию процессов.

ОРГ-МАСТЕР®Графикс

Графический конструктор бизнес-моделей.

ОРГ-МАСТЕР®Графикс предназначен как для совместной работы с базовой системой моделирования ОРГ-МАСТЕР®, так и для автономного графического моделирования процессов предприятий.

ТАЙМ-МАСТЕР®

Система корпоративного тайм-менеджмента.

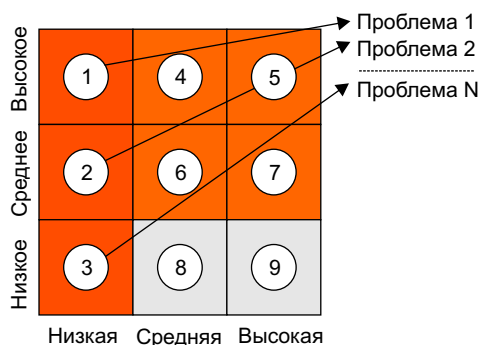
ТАЙМ-МАСТЕР® представляет собой интегрированное решение, реализованное в виде единой системы управления проектами, процессами и персональными задачами. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

Чтобы принимать взвешенные решения по отбору вариантов решений, исходная информация должны быть определенным образом форматирована, чтобы варианты решений можно классифицировать, ранжировать. Если все это просто записывается, то с такой нечеткой информацией работать сложно. Бланк, который состоит из таких позиций, формулирует проблемы в определенном формате.

Обязательно название улучшения, отражающее суть. Номер и название процесса, где это происходит, описание проблемы, как человек видит причину этой проблемы, оценка негативного влияния, если это будет продолжаться, возможное решение, что он сам предлагает. Есть еще желательный пункт — оценка затрат и оценка экономического результата. Но по некоторым позициям поле оценки допускается не заполнять. Есть мелкие, но важные улучшения, где затраты на разработку экономического обоснования больше, чем выгода. Как ни странно, в маленьких системных улучшениях очень трудно проследить эффект, потому что там цепочки замыкаются через внешнюю среду. Например, мы что-то сделали по мелочи для улучшения имиджа компании, а дальше — модель потребителя, модель рынка... Выстроить экономическую модель этого взаимодействия гораздо дороже, чем сделать улучшение. Многим инициативным людям интересно изобретать, а не писать обоснование. Какой уровень затрат требует обязательного обоснования, нужно узаконить на предприятии, установив так называемый порог материальности.

Предложений обычно бывает много. Необходимо стандартизовать этот поток. Для этого применяется такая техника, как маркировка анкет. Неверно заполненные анкеты направляют на доработку, некоторые анкеты с незначительными описками правят те, кто собирает, если им ясно, что это просто описка. Хорошие анкеты можно анализировать, сравнивать между собой, проставлять приоритеты. Для классификации проблем используется матрица с осями «влияние» и «сложность разрешения», рекомендуется матрица на 3 градации, чтобы точнее учесть разное влияние проблем с одинаковой сложностью разрешения.

Влияние на процессы



Сложность разрешения

Клетки 1,2,3 — Quick Wins — то, что можно сделать быстро за счет изменений процессов. Порог материальности (затратности) низкий.

Клетки 4,5,6,7 — это надо делать обязательно в рамках реинжинирнга, т. е. когда мы перестраиваем всю систему процессов.

Клетка 8 — надо подумать, заниматься этим или не заниматься.

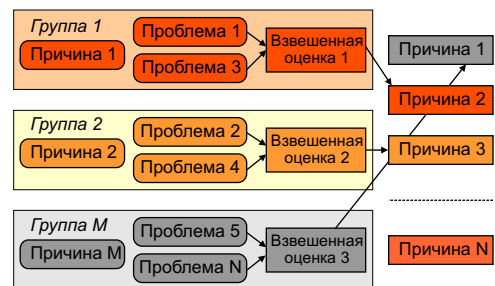
Клетка 9 — этим вообще не стоит заниматься.

С помощью такой матрицы можно выделить все возможные «быстрые» улучшения, и мероприятия эти будут с малыми затратами и максимальным эффектом.

Дальше начинается ранжирование проблем по степени приоритетности. Вспомним, что мы вообще-то боремся не с проблемами, а с причинами проблем. Поэтому надо найти причины этих проблем и устранить их. Для этого проводим селекцию хорошо заполненных карточек с точки зрения общих причин проблем, ведь нередко бывает, что одна причина вызывает несколько проблем. И это уже работа для аналитика, квалифицированного человека, который может изучать и связывать причины и следствия. На этой стадии анализа применяется модель причинно-следственного анализа японского исследователя Ишикавы. Подробности ее применения можно прочесть на нашем сайте www.bigc.ru.

1. Для каждой из проблем определяется основная причина, вызвавшая данную проблему.

2. Проблемы, вызываемые одной причиной, распределяем в однородные группы.



Применив модель Ишикавы, мы сгруппировали причины по проблемам. Теперь надо «взвесить» причины, чтобы понять, чем заниматься в первую очередь. Иными словами, проранжировать уже не проблемы, а причины. И надо получить взвешенную оценку каждой причины. Еще можно сделать методом Дельфи оценку группой экспертов весомости проблем, обусловленных общей причиной. И по каждой проблеме сначала оценить ее значимость, потом интенсивность проявления.

Инструмент для этого — метод взвешенных оценок, описание того также можно найти на нашем сайте www.bigc.ru.

1. Для каждой группы рассчитывается сумма взвешенных оценок для входящих в эту группу проблем.

2. Группы ранжируются согласно полученным расчетам.

3. Ранжируются и связанные с этими группами причины.

Программные продукты

РЕСУРС-МАСТЕР®

Информационная система для планирования, учета и контроля производственных ресурсов предприятия.

РЕСУРС-МАСТЕР® предназначен для решения задач планирования и учета производства в рамках стандарта MRP II для предприятий с различными типами производств.

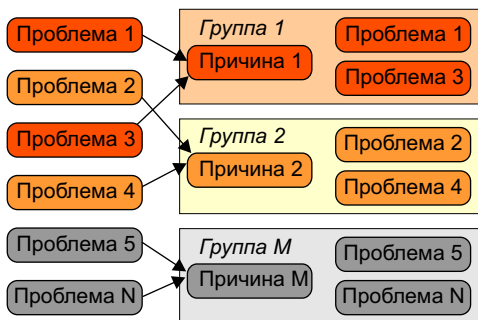
E-МАСТЕР®

Система управления корпоративной информацией.

E-МАСТЕР® поддерживает функциональность систем класса ECM (Enterprise Content Management). Система хранения данных и поддержки документооборота. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

ГОС-МАСТЕР®

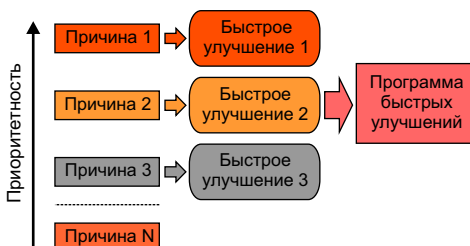
Система моделирования деятельности органов власти, государственного и местного самоуправления.



Зачем это делается? Чтобы выбрать последовательность запуска быстрых улучшений, нужно уметь преобразовывать проблемы в задачи. У нас были выявлены проблемы, а теперь есть список конкретных задач, которые можно выстроить во времени и передавать исполнителям.

Иными словами, мы подошли к формированию программы быстрых улучшений как совокупности задач, которые можно поставить перед сотрудниками предприятия и управлять ими, как маленькими проектами.

Технология выработки решений по быстрому улучшению процессов:



Процесс поиска «быстрых улучшений» может и должен происходить в компании постоянно. Он включает в себя периодические внутренние опросы, получение и ранжирование первичных предложений, оценку их целесообразности, разработку результирующего предложения, тестирование нового решения, поощрение лучших и информирование о результатах (это очень важно) и т.д.

Типовая программа процесса быстрых улучшений:



1. Сбор информации

- Идентификация проблем
- Формализация и оценка параметров проблем

- Выяснение основных причин выявленных проблем
- Формализация и оценка способов преодоления причин проблем

2. Анализ результатов

- Классификация проблем (матрица)
- Отбор проблем для быстрых решений
- Формирование списка групп проблем, имеющих общие причины
- Определение приоритетности причин групп проблем

3. Выработка решений

- Формирование списка быстрых решений по преодолению причин проблем
- Определение очередности реализации решений в соответствии с приоритетом устраняемых причин проблем
- Выпуск и согласование программы быстрых улучшений

Так ставится регулярный процесс постоянного улучшения деятельности. Идея в том, чтобы для улучшения процессов выстроить свой процесс! И он может быть описан так же, как и любой процесс. А затем инициироваться регулярно и давать новые импульсы улучшений.

Мы надеемся, что, изучив данную статью, Вы сможете применить этот метод на пользу Вашей компании. Подробности можно прочесть на нашем сайте или обучиться этой технике на наших семинарах-практикумах.

Как увеличить продажи трюфелей

Григорьев Л. Ю., "Эксперт" № 9 (550) от 5 марта 2007 г.

Продолжение. Начало статьи читайте в сентябрьском номере или на нашем сайте www.bigc.ru

■ Управление результатами — это управление целеполаганием

Что же сдерживает российские компании на пути создания ценности, признаваемой потребителями? Можно, конечно, сетовать на то, что «производить качественный конкурентоспособный продукт в нашей стране очень дорого», на неразвитость инфраструктуры и т. п. Но, по большому счету, все в равных условиях. Дело скорее в другом. Реализовать новую систему менеджмента очень непросто. Например, необходимо параллельно хорошо проработанной финансово-экономической системе, планирующей и подсчитывающей ресурсы предприятия, выстроить систему, ориентированную на результат, причем примерно с такой же степенью детализации.

Надо создавать дополнительную систему целеполагания и измерений. Более того, принять эту дополнительную систему в качестве основной! По выражению гуру реинжиниринга Майкла Хаммера, «традиционные финансовые показатели лишь подводят итоги успешности бизнеса (результаты вскрытия)». Сам же успех измеряется показателями, связанными с цепочками создания ценности для клиента и достижением его удовлетворенности. И такие цепочки нужно уметь выстраивать.

Выше упоминалась сбалансированная



Консалтинговые проекты

Формализация стратегий и системное структурирование

Корпоративная стратегия.
Функциональная стратегия.
Операционная стратегия.
Доведение всех работ до конкретных действий, нацеленных на результат.

Оптимизация корпоративной архитектуры и операционной модели

Структурирование компании. Формализация и первичная диагностика корпоративной архитектуры. Паспортизация системы процессов.
Идентификация бизнес-концепции и направления развития компании.
Формирование миссии и карты стратегий. Определение системы стратегических целей. Выработка показателей оценки стратегической и операционной эффективности деятельности; формирование системы стратегических инициатив (проектов развития).

Моделирование (описание, проектирование и совершенствование) ключевых процессов компании.
Разработка новой корпоративной архитектуры и перспективной операционной модели.
Реорганизация компании или группы (слияние, разделение, выделение управляющей компании и центров предоставления внутренних услуг).
Разработка специализированных операционных моделей, в том числе: Систем менеджмента качества, экологического менеджмента, охраны труда, пищевой безопасности на основе требований международных стандартов ISO 9001:2000, 14001:1996, OHSAS 18001 и HACCP.

Разработка и совершенствование системы организационной документации на основе электронных моделей деятельности (регламенты реализации процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции).
Формирование корпоративной кадровой политики и системы мотивации персонала.
Постановка управления изменениями производственного и корпоративного поведения.

система показателей (ССП). У нее те же проблемы, что и у системы менеджмента качества. Есть внедрения, но нет ожидаемого эффекта. Хотя в этом не все признают — проекты внедрения ССП немало стоят. В чем же причина такого явления? Базовые книги основоположников концепции ССП Дэвида Хортон и Роберта Каплана с точки зрения наличия конкретных технологий управления не сильно отличаются от трудов основоположников марксизма. Они очень абстрактны и дают большую свободу интерпретации.

Пользуясь этой свободой, контроллинговые службы предприятий и консультанты, выросшие на финансовом менеджменте с четкой системой показателей и прозрачными «деревьями» их декомпозиции, быстро подменяют ими «неудобные» и «неуклюжие» нефинансовые показатели. Для приличия вводится несколько нефинансовых показателей на верхних уровнях, а далее используется традиционная система финансовой отчетности, базирующаяся на годовом бюджете. В общем, ищут под фонарем.

На самом деле управление результативностью опирается на выявление и оценку взаимовлияния качественных целей — от стратегических до операционных, связанных с каждым процессом предприятия. Причинно-следственные связи между этими целями образуют сложные сети, и выстраивание таких сетей — весьма непростое занятие. Здесь действуют законы нечеткой логики: никогда нельзя сказать с определенностью «да» или «нет», только с большей или меньшей степенью вероятности.

Критерием правильности системы целей и показателей (точнее, сбалансированности, которая обозначена в концепции ССП) служит согласование между менеджерами связей и целевых значений показателей по цепочке создания ценности. Например, если (на рынке B2B) признана зависимость между определенным объемом продаж и точностью поставки, которая является ценностью для клиента, то должны быть согласованы также предельные границы этой точности между менеджером по продажам и логистом. Далее по логистической цепочке определяются и «оцифровываются» факторы, влияющие на точность поставки, — вплоть до планирования производства или даже согласования параметров заказа.

С другой стороны, существуют требования в обратном направлении — от логистики и производства к продажам. Например, «предсказуемость» заказов. Ее отсутствие приводит к дестабилизации логистической системы, особенно ее производственного ядра. Неритмичность приводит к росту затрат на страховые запасы, лишним транспортным и складским издержкам. Это так называемые системные затраты, которыми управлять труднее, чем рассмотренными ранее прямыми, с чем российские компании начинают справляться. Но эффект может быть куда существеннее.

Если вернуться к точности поставки, это только один из факторов, представляющих ценность для клиента, а реально их может быть несколько и в области логистики, и в части параметров самой продукции, качества взаимодействия с клиентом. Да и групп продукции и клиентов обычно несколько.

■ Новые задачи — новые инструменты управления

Таким образом, в настоящее время

осуществляется глобальный перенос акцентов управления.

В традиционном финансово-ориентированном менеджменте процессы компании оставались непрозрачными как с точки зрения способа осуществления действий, так и с точки зрения ценности результатов, их вклада в рыночный успех. Для постановки целей, ориентированных на достижение результата, для выявления существенных причинно-следственных связей необходимо видеть предприятие во всей его целостности.

Новые системы менеджмента (Performance Management) отличает комплексный подход, при котором объектом управления является вся корпоративная архитектура, то есть все взаимосвязанные подсистемы менеджмента, выстроенные по уровням управления от корпоративного до линейного.

При переходе к такому объекту управления весьма остро встает вопрос об информационной поддержке этих задач. Так, существующие системы бизнес-моделирования, основанные на графическом подходе, перестали справляться со сложностью моделируемых объектов. Требуется новый подход, базирующийся на технологиях управления знаниями.

То есть моделирование организации должно решать задачи компактного хранения и обработки семантической информации. Этот подход называют еще онтологическим инжинирингом, и он является в настоящее время мировым трендом, развиваемым для моделирования как предприятий, так и государственного управления.

Кстати, в части управления результативностью государство в некотором смысле может стать для бизнеса источником лучшей практики. Российское правительство с 2004 года практикует бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Сначала для каждого госоргана определяются цели его работы, а затем на их основе представляется доклад о результатах и основных направлениях деятельности (так называемый ДРОНД). Под это выделяются финансы. Пока не все идет гладко, но движение в нужном направлении.

Кроме того, государство занялось моделированием своей деятельности. МЭРТ в 2006 году определил общий подход к моделированию в государственных органах, а в рамках одного из проектов было разработано программное средство «ГОС-Мастер» для комплексного моделирования деятельности органа власти: от системы целеполагания до административно-управленческих процессов.

В России это первый случай создания массового типового программного продукта, используемого как инструмент оптимизации деятельности в госсекторе.

Вообще в развитых странах произошли серьезные трансформации в подходе к управлению активами и пассивами государств. Как утверждают аналитики Всемирного банка*, национальное богатство развитых государств только на 5% составляют природные ресурсы, на 18% — материальный, произведенный капитал, а основное место — порядка 77% — занимают знания и умение ими распорядиться. То же самое относится к организациям и компаниям.

Именно поэтому управление знаниями на основе моделирования организаций становится ведущей парадигмой менеджмента. Нельзя строить систему управления, если ты не имеешь средств информационного контроля над наиболее существенной частью активов организации.

Консалтинговые проекты

Постановка и оптимизация функциональных систем управления

Корпоративное управление
Стратегическое управление
Управление эффективностью бизнеса
Управление проектами и программами развития
Управление знаниями
Управление персоналом
Логистическое управление
Производственное планирование и контроль
Бюджетное управление и управленческий учет
Финансовый анализ и бизнес-планирование

Автоматизация и информационная поддержка управления

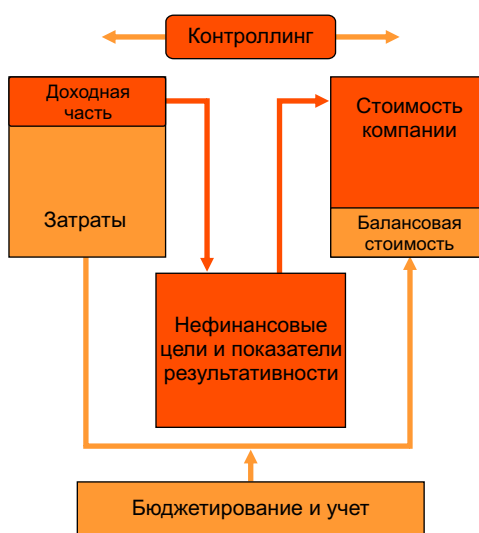
Проектирование архитектуры информационных решений.
Выбор программных продуктов.
Разработка технических заданий и спецификаций для создания (развития) корпоративной информационной системы.
Постановка системы управления корпоративным контентом.

■ Стоимость как следствие результативности

И наконец, как мы видим, есть еще одна актуальная для наших предприятий задача, где использование нефинансовых показателей является исключительно важным. Помимо влияния на операционную прибыль (разницу между выручкой и затратами), управление результативностью существенно сказывается на стоимости компании. То есть за него готовы платить.

Из схемы 3 видно, что финансовые показатели определяют исключительно балансовую стоимость компании.

Схема 3. Новая роль контроллинга



Исходя только из них трудно объяснить величину рыночной стоимости, которая, с одной стороны, опирается на выбранный финансовый показатель (например, EBITDA), оценивающий результаты текущего года, а с другой, определяется так называемым мультипликатором, который может увеличить эту стоимость во много раз. А может и уменьшить. Интегрированное значение этого мультипликатора образуют различные индексы (факторы) создания стоимости (Value Creation Index, VCI).

Существует определенная практика и рекомендации, опирающиеся на данные исследований набора таких индексов и степени их влияния. Прежде всего к этим факторам относятся: четкая стратегия, качество и инновационность продуктов, наличие брендов и лидерство на рынке, качество стратегического и операционного менеджмента, современное корпоративное управление и т. п.

Таким образом, способность управления нематериальными (неосязаемыми) активами определяет стоимость современных компаний. Один из признаков эффективного управления этими активами — соотношение финансовых показателей и показателей результативности в системе целеполагания и отчетности.

Именно последние, задавая метрики наиболее важных целей, стратегически фокусируют систему. Их измерение куда более сложная проблема, но ее надо учиться преодолевать. И в этом в настоящий момент основная задача российского менеджмента. Да и нероссийского тоже.

*Где находится национальное богатство? Доклад Всемирного банка, 2005.