

**Тверской государственный университет**

**Производственный план.  
Организационный план**

**Щербаков А.В., к.э.н., доцент.**

**1. В соответствии с Положением о рейтинговой системе обучения и оценки качества учебной работы студентов ТвГУ действует шкала пересчета рейтинговых баллов в оценки: 50-69 – удовлетворительно; 70-84 – хорошо; 85-100 – отлично.**

**2. Формируемые компетенции:**

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);**
- умением использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);**
- способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);**
- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15).**
- способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);**
- способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);**
- способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);**
- владеть современными технологиями управления персоналом (ПК-14);**
- умением применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31).**

## План лекции:

### Часть I : Производственный план.

- 1. Операционная деятельность.**
- 2. Технологический план.**
- 3. Форма для подготовки плана.**
- 4. Паттерн производственного плана  
*ComputerEase, Incorporated (США).***

**Цель раздела «Производственный план»**— продемонстрировать, что в процессе ведения бизнеса все проблемы, связанные с реализацией производственной программы и операционной деятельностью, будут под контролем.





# **Производственный план: два основных раздела**

**Описание  
операционной  
деятельности**

**Технологический  
план**

**ВОПРОС 1.**

**Операционный план**

# Операционная деятельность

*«Что может быть интересного в том, как планируется управлять материальными запасами или в каком оборудовании нуждается фирма? Ведь ответы на эти вопросы зачастую находят **«в рабочем порядке»**.*

Ронда Абрамс

# Операционная деятельность

«Однако вероятность того, что предприятие окажется **на грани банкротства** из-за несоблюдения фундаментальных правил, гораздо выше, чем возможность краха вследствие ошибочной концепции бизнеса».

Ронда Абрамс

# Операционная деятельность



# Операционная деятельность: подготовка плана

**!!!** Данный раздел не предполагает подробного описания.

**Акцент на мелких деталях** может навести читателя на мысль о том, что разработчик бизнес-плана не способен воспринять его как **единое целое**.



# Операционная деятельность: в общих чертах

- потребность в зданиях и сооружениях;
- потребность в оборудовании;
- потребность и контроль над материальными запасами, сырьем и комплектующими; поставки и дистрибуция;
- производство;
- выполнение заказов и потребительский сервис;
- исследования и разработки.



# Здания и сооружения

Действительно ли  
фирме необходим  
**престижный**  
**юридический**  
**адрес** – помещения  
в офисном здании  
в деловом районе?



## Здания и сооружения

Какое значение имеет для  
промышленного производства  
близость к транспортным  
магистралям?



# Здания и сооружения

**Химическая компания  
нуждается в доступе к  
санкционированным  
экологами местам  
сброса отходов?**



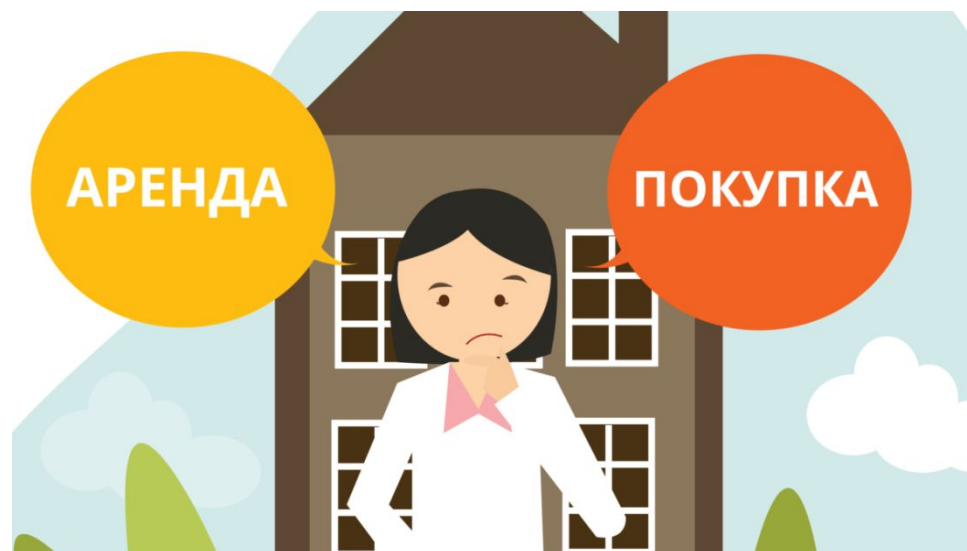
Обращение  
с отходами в РФ



ecoproverka.ru

# Здания и сооружения

Каковы условия и сроки  
**арендного договора** или  
предприниматель располагает  
**собственным помещением?**



# Оборудование, сырье и материалы

**Важно!**

Описывая потребность в  
оборудовании,  
материальных запасах,  
сырье и комплектующих  
**нужно постараться связать  
их с процессом  
производства.**

# Оборудование, сырье и материалы

## Метод оценки и учета запасов :

- **по средней стоимости** – общее количество материальных запасов в натуральном выражении, отнесенное к их суммарной стоимости;
- **по стоимости первых закупок (ФИФО)** – первым закуплен, первым израсходован (FIFO – first in – first out);
- **по стоимости последних закупок (ЛИФО)** – последним закуплен, первым израсходован (LIFO – last in – first out) – в РФ в настоящее время использовать запрещено!



# Поставки

## Важно!

**Компания не должна зависеть только от одного поставщика или дистрибутора.**

**Обычно существуют альтернативные источники поставок, что открывает возможности выбора и позволяет договориться о наиболее выгодных ценах.**

# Потребительский сервис

**Важно!**

Необходимо убедиться в том, что **потребитель доволен** товаром или сервисом.

Обучение всех работников методам обслуживания окупится через **сохранение клиентской базы и рекомендации** **удовлетворенных потребителей.**

# Потребительский сервис

## Ключевые моменты:

- **внутренние коммуникации;**
- **методы подготовки товаров к отгрузке;**
- **процесс доставки товаров до потребителя.**

# Потребительский сервис

## План развития сервиса:

- организация ремонта;
- послепродажное обслуживание;
- четкое выполнение гарантийных обязательств;
- регламент условий возврата.

# Исследования и разработки

## Важно!

**Целевые потребители меняются: становятся более продвинутыми пользователями, у них формируются новые вкусы и запросы, они начинают использовать новые товары.**

**!!! Об этом прекрасно известно конкурентам фирмы.**

# Операционный план: расходы на создание нового предприятия

		Стоимость
<b>Объекты</b>	Приобретение земельных участков	
	Приобретений зданий и сооружений	
	Начальная арендная плата	
	Авансовые платежи (охрана и т.п.)	
	Улучшения/реконструкция	
	Другое:	
	Другое:	
<b>Оборудование</b>	Мебель	
	Станки/оборудование	
	Кассовые аппараты	
	Телефония/офисная техника	
	Компьютеры	
	Транспорт	
	Другое:	
	Другое:	
<b>Материалы/запасы</b>	Канцтовары	
	Бумага для печати	
	Буклеты/брошюры	
	Другое:	
	Другое:	
<b>Сборы и прочие расходы</b>	Лицензии/разрешения	
	Юристы/эксперты/консультанты	
	Страхование	
	Дизайнеры	
	Реклама	
	Другое:	
	Другое:	
<b>ИТОГО</b>		

# Операционный план: расходы на создание нового предприятия

## Задание:

Подсчитайте итоговую сумму расходов на создание предприятия. Используйте данную информацию при составлении финансового плана компании.



## **ВОПРОС 2.**

# **Технологический план**

**Каждый бизнес нуждается в технологиях**

**Технология = Искусство + Ремесло + Наука**

**Технология** – совокупность процессов обработки или переработки материалов в определенной **отрасли производства**, а так же научное описание способов производства.

**Бизнес-технология** – это четко формализованное и легко измеряемое правило или метод/методы работы для выполнения конкретной задачи внутри **конкретного бизнес-процесса**.

# Бизнес-технология

## Пример:

Компания выпускает традиционное печенье, при ведении большинства **обычных деловых операций** будут использоваться определенные *технологии* при:

- составлении финансовых отчетов;
- обработке заказов;
- поддержании контактов с поставщиками и потребителями.

# Бизнес-технология

Производственные **потребности**, в удовлетворении которых важную роль играют **технологии**, – это:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- прием и отслеживание заказов;
- исполнение заказов, отгрузка товаров;
- управление материальными запасами;

# Бизнес-технология

- управление базами данных потребителей, товаров, поставщиков, материальных запасов;
- адресные списки прямой рассылки;
- контакты с потребителями;
- внутрифирменные контакты и взаимодействие;
- презентации;
- допечатная подготовка публикаций, составление графиков и чертежей;
- управление персоналом;
- управление производством: проектирование, мониторинг издержек, управление поставками;
- интернет – маркетинг, сайт, электронная почта;
- интернет – продажи.

## Критерии технологического выбора

- **функции;**
- **простота использования;**
- **стоимость;**
- **безопасность;**
- **возможность обновления и расширения функционального поля;**
- **интеграция с существующими данными, технологиями, системами и т.д.**

# Ориентиры проектирования технологий

- Без каких свойств технологии невозможно обойтись?

**!!!** Следует убедиться в том, что технология выполняет наиболее **важные для бизнеса функции**. Если технология не позволяет решать поставленные перед компанией задачи, то средства будут потрачены впустую.



## Ориентиры проектирования технологий

- Какие свойства технологии могут быть полезными, даже если они не играют решающей роли?

**!!!** Некоторые технологии, помимо решения важнейших для бизнеса *тактических задач*, помогают **сэкономить время или денежные средства в долгосрочной перспективе.**

## Ориентиры проектирования технологий

- Как часто фирме приходится менять или обновлять программное обеспечение?

**!!!** Если бизнес будет нуждаться в **периодической модернизации компьютерной техники, следует приобретать рассчитанные на обновление аппаратные устройства.**

## Ориентиры проектирования технологий

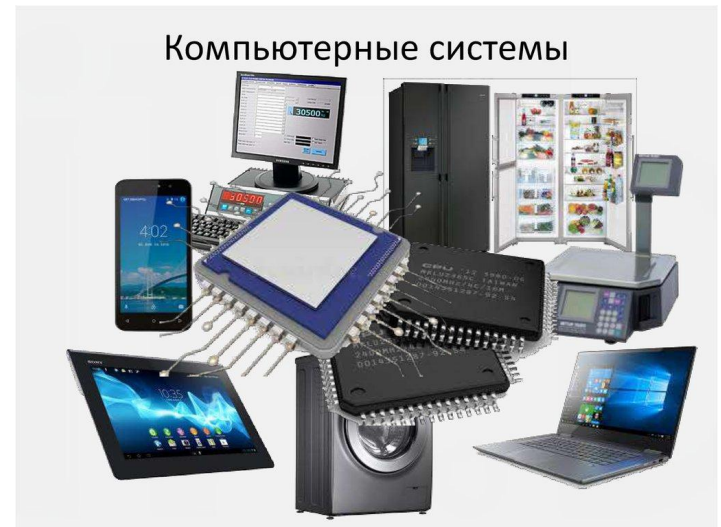
- Должно ли используемое оборудование быть совместимым с другой техникой или с большим количеством программного обеспечения?

**!!!** В случаях, когда оборудование должно быть **интегрировано** с другими устройствами, такими как компьютеры или небольшие телекоммуникационные системы, **следует ориентироваться на товары известных брендов.**

# Ориентиры проектирования технологий

## Пример:

Многие прикладные программы снабжены предустановленными драйверами **ТОЛЬКО** для **самых популярных** марок компьютеров, принтеров или сканеров.



## Ориентиры проектирования технологий

- Занимается ли фирма дизайном, версткой печатных изданий, презентациями?

**!!!** Если да, то рекомендуется приобретать **только самое новейшее оборудование** – пакеты специальных прикладных программ требуют больших объемов памяти и высокой скорости передачи данных.

## **ВОПРОС 3.**

**Форма для подготовки плана**

*Опишите ключевые факторы (помимо оборудования) производства товаров или услуг.*

## ПРОЦЕССЫ

Какие этапы включает в себя производство? \_\_\_\_\_

Как товар / трудовые функции передаются с одного этапа на другой? \_\_\_\_\_

Как в этом процессе используются новые технологии? \_\_\_\_\_

Каковы преимущества производственного процесса? \_\_\_\_\_

В чем состоят недостатки производственного процесса? \_\_\_\_\_

Какие комплектующие производят другие компании? \_\_\_\_\_

Во что (в денежном выражении) обходится компании получение услуг/комплектующих от внешних поставщиков? \_\_\_\_\_

Кратко опишите компанию-субподрядчика (субподрядчиков): \_\_\_\_\_

Какие еще издержки непосредственно связаны с производственным процессом? \_\_\_\_\_

## РАБОЧАЯ СИЛА

Общее количество работников: \_\_\_\_\_

постоянных: \_\_\_\_\_ полный рабочий день: \_\_\_\_\_ неполный рабочий день: \_\_\_\_\_

временных: \_\_\_\_\_ полный рабочий день: \_\_\_\_\_ неполный рабочий день: \_\_\_\_\_

Когда вы используете временную рабочую силу? \_\_\_\_\_

Сколько у вас смен? \_\_\_\_\_ Какова продолжительность каждой смены? \_\_\_\_\_ Каков график работы? \_\_\_\_\_

Какие требования к навыкам работников вы предъявляете? \_\_\_\_\_

Как организованы работники:  командный подход?  поточная линия?  другое? \_\_\_\_\_

Кто контролирует работников? \_\_\_\_\_

Другие проблемы рабочей силы: \_\_\_\_\_

Прочие связанные с рабочей силой издержки: \_\_\_\_\_



## ПРОДУКТИВНОСТЬ

Для каждого товара или услуги перечислите, сколько минут, часов, дней, недель и работников требуется для выпуска единицы продукции: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Сколько товарных единиц в расчете на сотрудника производится за минуту, час, день, неделю? \_\_\_\_\_

Использование каких методов может привести к сокращению времени производства без снижения качества? \_\_\_\_\_

Какие другие методы вы можете использовать для повышения продуктивности? \_\_\_\_\_

---

## МОЩНОСТИ

Сколько единиц товаров или услуг может быть произведено на текущих мощностях за день \_\_\_\_ неделю \_\_\_\_ месяц? \_\_\_\_

Выпуск какого количества товаров или услуг способна обеспечить рабочая сила за день \_\_\_\_ неделю \_\_\_\_ месяц? \_\_\_\_

На какой процент от мощности вы сейчас работаете в терминах рабочей силы \_\_\_\_ оборудования \_\_\_\_ сооружений? \_\_\_\_

Как в настоящее время используются избыточные мощности? \_\_\_\_\_

В чем состоят другие способы применения избыточных мощностей? \_\_\_\_\_

Способны ли вы обеспечить расширение мощностей с целью увеличения объема выпуска? \_\_\_\_\_

## КОНТРОЛЬ ЗА КАЧЕСТВОМ

Кто отвечает за общий контроль за качеством? \_\_\_\_\_

Как организована проверка качества готовых товаров или услуг? \_\_\_\_\_

Какие промежуточные шаги вы предпринимаете для того, чтобы гарантировать качество в процессе производства? \_\_\_\_\_

Проверяется ли качество товаров и услуг? \_\_\_\_\_

Какую систему мотивации работников к обеспечению качества вы используете? \_\_\_\_\_

Как вы организовали получение отзывов потребителей? \_\_\_\_\_

Какие другие шаги вы предпринимаете в рамках контроля за качеством? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ВОПРОС 4.**

**Паттерн производственного плана  
ComputerEase, Incorporated  
(США)**



## ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Стержень стратегической концепции компании *ComputerEase* — ее корпоративный учебный центр, расположенный по адресу: 987 South Main Street, Vesprucci, Indiana. В настоящее время в центре имеется 20 учебных автоматизированных рабочих мест, оборудованных всеми основными программами, а также инструкторское место, оснащенное проекционным оборудованием и современными технологиями, позволяющими инструктору контролировать учебную деятельность каждого студента.

Значение учебных центров определяется тем, что большинство потенциальных потребителей услуг *ComputerEase* не имеют возможности установить дополнительное компьютерное оборудование в своих офисах и производственных помещениях. Следовательно, если компания *ComputerEase* будет располагать необходимым для проведения тренингов оборудованием, она будет получать достаточно высокие доходы от обучения сотрудников корпоративных клиентов.

Для своих онлайн-курсов компания решила не иметь собственный сервер и не создавать собственную базу данных, а передать соответствующие функции хостинговой компании, предлагающей готовые решения всех проблем, связанных с программным и аппаратным обеспечением, поддержкой и обновлением сайта и т. д.

*Описание ключевого аспекта операций.*



## **Корпоративные учебные центры**

1 августа 2010 г. *ComputerEase* открыла в Веспуччи первый корпоративный учебный центр, а также штаб-квартиру компании. Учебный центр оборудован 20 автоматизированными рабочими местами. До открытия учебного центра *ComputerEase* ограничивалась проведением занятий на предприятиях компаний-потребителей (программы обучения на рабочем месте).

## **Программы повышения эффективности финансовых и временных затрат**

Программы на рабочем месте менее прибыльны, чем занятия в учебном центре. Как правило, каждое учебное занятие на рабочем месте посещают меньшее число студентов; преподаватели тратят дополнительное время на поездки и настройку оборудования, необходимость доставки учебных материалов приводит к дополнительным затратам. Хотя в этом случае *ComputerEase* назначает более высокую цену за обучение (в расчете на одного студента), эта цена не позволяет компенсировать затраты. В случае же установления «справедливой» цены компания рискует столкнуться с негативной реакцией рынка.

Что касается занятий в корпоративном учебном центре, то в данном случае компания имеет возможность существенно расширить клиентскую базу. В соответствии с данными исследований, большое число предприятий имеют возможность направить своих сотрудников на тренинговые занятия

*Демонстрация  
способов повышения  
прибыльности.*



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (продолжение)

в центр *ComputerEase*. Это позволяет им сократить затраты на обучение. Онлайн-обучение еще больше расширяет их возможности.

Искомое финансирование позволит компании открыть второй корпоративный учебный центр в городе Уиттен-Парк, где находятся многие из целевых корпоративных потребителей *ComputerEase*.

### Конкурентные преимущества

В дополнение к тому, что *ComputerEase* имеет офшорный центр технической поддержки, компания передает во внешний подряд ведение операций, связанных со сбором и передачей данных. Это создает для *ComputerEase* несколько ключевых преимуществ и прежде всего позволяет компании сосредоточиться на том, что она делает лучше всего — на обучении работе с прикладным программным обеспечением, — а не тратить силы и время на обеспечивающие технологии. У *ComputerEase* нет необходимости в поиске и поддержке квалифицированного технического персонала или в капитальных затратах на программное или аппаратное обеспечение. Вместо этого она ежемесячно выплачивает своей офшорной команде и аутсорсерам определенные заранее суммы, которые списываются как налоги, т. е. расходы в результате операционной деятельности. Наличие у *ComputerEase* собственных помещений для занятий обеспечивает компании более высокую прибыль, чем у ее конкурентов, которые в основном обучают корпоративных потребителей там, где те работают. Хотя содержание учебных аудиторий подразумевает дополнительные затраты на аренду и оборудование, занятия в корпоративном учебном центре *ComputerEase* приносят более высокую прибыль, чем занятия в помещениях потребителей или онлайн-курсы.

*Указание  
на выгодное  
использование  
избыточных  
мощностей.*



*Подробное описание способов минимизации материальных запасов и себестоимости товаров и услуг.*

Руководство компании решило отказаться от приобретения компьютерного оборудования учебного центра и арендует его на выгодных условиях у Wait's Electronics Emporium. Это позволяет компании обновлять компьютеры каждые 12 месяцев. Компании удалось не только добиться значительного снижения начальных капитальных расходов (свыше \$100 000), но и предложить слушателям возможность обучения на самой современной технике.

### **Проблемы и способы их решения**

Основные издержки по предоставлению услуг связаны с предоставлением каждому слушателю учебных материалов — и это несмотря на то, что *ComputerEase* разрабатывает, записывает и обновляет одни и те же учебные материалы и для онлайн-курсов, и для занятий в помещении. Программы пересматриваются при каждом новом издании; средняя продолжительность «жизни» программы — менее 12 месяцев. На то, чтобы напечатать все материалы и переплести их в надлежаще оформленную обложку с логотипом *ComputerEase*, требуется \$54 в расчете на одного студента. Чтобы сократить объем расходов, компания печатает руководства за день до начала занятий, но это увеличило себестоимость единицы продукции.



## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (окончание)

*ComputerEase* осознает, что она должна существенно сократить материальные затраты. Она выработала новую политику, согласно которой новые материалы должны публиковаться только в Интернете. Вместо печатных руководств учащиеся получают пароль, который обеспечит им доступ к учебным материалам. Помимо прочего это уменьшит потребление бумаги и количество бумажных отходов и, значит, сделает компанию более экологичной. *ComputerEase* предполагает, что затраты на техническую поддержку немного увеличатся, но ожидает, что в итоге прибыль возрастет.

Серьезный вызов состоит в том, чтобы быть в курсе последних достижений, ведь технологии развиваются очень быстро и пользователи хотят не отставать от них. Это требует обновления онлайн-обучающих систем и включения в обучающие материалы таких более дорогостоящих элементов, как аудио и видео.



*ComputerEase* делает акцент на качественном, ориентированном на повышение продуктивности обучении. В целях обеспечения высокого качества обучения компания спустя примерно неделю после окончания курса занятий проводит встречу с представителями корпоративных клиентов. В случае возникновения каких-либо проблем *ComputerEase* предлагает клиенту бесплатное дополнительное обучение студентов (предпочтительно в учебном центре). До настоящего времени дополнительное обучение потребовалось только двум слушателям.

Важнейшее значение для успеха компании имел выбор местоположения учебного центра. Он должен был находиться недалеко от местонахождения основной части целевых потребителей Веспуччи (расположенных в радиусе пяти кварталов в центральной деловой части города). Необходимо было выбрать место рядом с дорогой и стоянкой для автомобилей, что способствовало бы созданию профессионального имиджа компании. И конечно, арендная плата за помещение должна была быть доступной. Поэтому руководство компании остановило выбор на South Main Street. Улица расположена в центре города, но арендная плата в расположенных на ней зданиях значительно ниже, чем в северной части этого района.

*Объясняет  
выбор места.*



## ТЕХНОЛОГИИ

Компания *ComputerEase* работает в сфере высоких технологий. Поэтому она обязана отслеживать новые разработки, обновлять оборудование и повышать квалификацию сотрудников.

Важнейший компонент технологического плана — создание условий для максимально эффективного использования преподавателями новых прикладных программ и аппаратных средств в целях обучения слушателей и подготовки учебных материалов. Компания предоставляет преподавателям предварительные выпуски программных продуктов, а также обеспечивает участие сотрудников в тренингах, организуемых под эгидой основных разработчиков программного обеспечения.

Ключ к успеху компании — быть в авангарде развития технологий, связанных с обучением. Мы сотрудничаем с экспертами в этой области, чтобы быть в курсе новых разработок в области прикладного программного обеспечения для интерактивного онлайн-обучения и тем самым совершенствовать свою деятельность.



Компания *ComputerEase* предлагает онлайнное, дистанционное обучение. В настоящее время данный вид обучения предлагают конкуренты, действующие в масштабе всей страны. Мы должны быть готовы принять вызов этих соперников. Кроме того, мы полагаем, что наши онлайнные программы дистанционного обучения откроют для нас рынки других областей Среднего Запада США.

Наши учебные центры также имеют огромное значение. Один учебный центр компании уже работает, а к январю 2011 г. мы планируем открыть второй. Он будет оборудован 20–30 самыми современными персональными компьютерами, тремя-четырьмя принтерами, диапроекторами и другими аудиовизуальными устройствами. Мы арендуем компьютеры для учебных центров, а не покупаем; это позволяет использовать в процессе обучения самое современное оборудование.



На сайте *ComputerEase* представлена информация о компании, расписание учебных занятий и описание учебных программ, как онлайнowych, так и традиционных. Наш сайт предусматривает для всех желающих пройти курс корпоративного обучения в учебном центре возможность самостоятельно записаться на занятия. Кроме того, сайт предлагает слушателям корпоративных курсов защищенные паролем области, в которых те будут получать дополнительную помощь по завершении учебных занятий. В результате мы обеспечиваем своим корпоративным клиентам постоянную поддержку. Студенты, обучающиеся в режиме онлайн, пользуются теми же возможностями.

*ComputerEase* планирует продолжить разработку учебных материалов и приложений для смартфонов, iPad и других электронных планшетов. За пределами американского рынка основным электронным устройством является мобильный телефон. По мере того как мы будем привлекать все больше иностранных потребителей, мы должны будем учитывать этот технологический фактор. В США мы также ожидаем дальнейший рост популярности электронных планшетов и смартфонов.



## Часть II : Организационный план.

- 1. Ключевые сотрудники.**
- 2. Денежное вознаграждение и стимулирование менеджеров.**
- 3. Структура и стиль управления.**
- 4. Форма для подготовки плана.**
- 5. Паттерн организационного плана для компании *ComputerEase, Incorporated* (США).**

**ВОПРОС 1.**  
**Ключевые сотрудники**

# Ключевые сотрудники

## Важно!

Весьма вероятно, что раздел **«Организационный план»** будет рассматриваться инвесторами **прежде**, чем они ознакомятся с другими разделами. Инвесторам необходимо тщательно проанализировать **компетентность менеджеров**, а так же то, позволяет ли организационная структура полностью использовать возможности участников команды.



## Ключевые сотрудники

**Учредитель** – самый важный сотрудник компании:

- **должность высшего менеджера** – осуществляют повседневный контроль за делами;
- **назначают других людей** на пост *президента и главного исполнительного директора*;
- **остаются в бизнесе** – *входят в совет директоров, консультационный совет и т.п.*

## Ключевые сотрудники

- **ключевой производственный персонал:**  
технический директор, главный операционный директор, менеджер завода;
- **ключевой технологический персонал:**  
главный технолог, директор по информатизации технологических процессов и т.п.;
- **руководящий маркетинговый персонал:**  
директор по маркетингу, директор по продажам, коммерческий директор;

## Ключевые сотрудники

- **основные менеджеры по кадрам:** директор по персоналу, главный специалист по развитию персонала и т.п.;
- **руководитель исследований и разработок.**

## Рассмотрение персоналий ключевых сотрудников

- Обладают ли они необходимыми для соответствия конкретным должностям **навыками?**
- Достигли ли менеджеры **успехов в работе?**
- **Извлекли ли они уроки** из допущенных в прошлом и связанных с бизнесом **ошибок**, будут ли они их учитывать, работая в компании?

## Рассмотрение персоналий ключевых сотрудников

- Способствуют ли **личностные качества** менеджеров эффективной деятельности в составе команды?
- Возложены ли на менеджеров обязанности по **контролю**? Действительно ли они способны эффективно **направлять и мотивировать** подчиненных?
- Обладает ли **команда** менеджеров всем **спектром управленческих навыков**, требующихся компании?

# Рассмотрение персоналий ключевых сотрудников

## Совет!

Если бизнес-план разрабатывается исключительно для привлечения финансирования, число рассматриваемых в данном разделе ключевых сотрудников не должно превышать 5 - 6.



## **ВОПРОС 2.**

**Денежное вознаграждение и  
стимулирование менеджеров**

# Система денежного вознаграждения

## Цель системы:

удержание менеджеров в компании и мотивирование их к высоким результатам в работе. Большинство стимулов имеют денежное выражение, и инвесторы часто задают вопросы о доли этих издержек в затратах компании.





## Средства стимулирования менеджеров

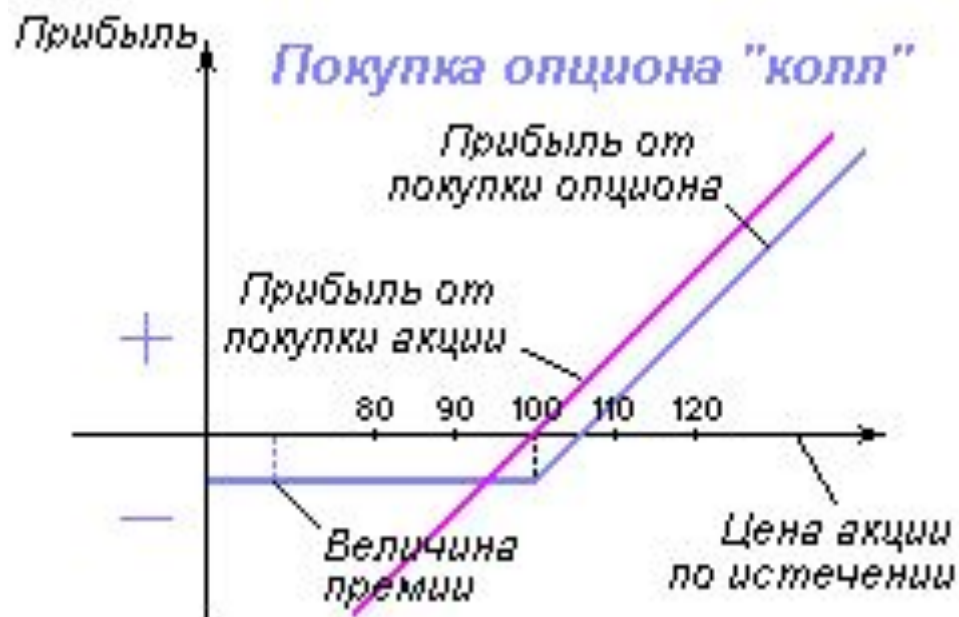
- **Должностной оклад.** Денежная сумма, ежегодно выплачиваемая менеджеру, независимо от результатов деятельности компании или данного сотрудника.
- **Премии.** Дополнительное денежное вознаграждение, обычно выплачиваемое в конце года в зависимости от результатов деятельности компании или данного сотрудника.

## Средства стимулирования менеджеров

- **Комиссионные.** Сумма, исчисляемая в процентах от суммы осуществленной сотрудником сделки (в отношении высшего менеджмента не применяется).
- **Участие в прибыли.** Денежное вознаграждение, выплачиваемое всем имеющим на это право работникам в зависимости от размеров полученной компанией прибыли.
- **Фондовые опционы.** Право приобретения в будущем акций компании по заранее установленной цене.

## Фондовые опционы

**!!!** В случае **повышения** акционерной стоимости компании исполнение опциона несет с собой **значительные финансовые выгоды для сотрудников.**



## **ВОПРОС 3.**

# **Структура и стиль управления**

# Структура и стиль управления

Организация и стиль управления компании действуют как **мощные невидимые силы**, формирующие повседневную рабочую атмосферу и будущее компании.

**!!! Очень часто менеджеры**, особенно те из них, кто не имеет должного опыта, **поверхностно подходят** к вопросам развития *организационной структуры и стиля управления*.

# Структура и стиль управления

## Общие вопросы:

- Как будет организовано управление компанией?
- Как будут приниматься решения?
- В чем будут заключаться линейные полномочия?
- Как работники должны воспринимать компанию?
- Предоставляется ли сотрудникам право голоса в процессе выработки политики и постановки целей компании?

# Структура и стиль управления

## Три главных вопроса:

1. Как планируется распределение обязанностей: по функциональным областям, товарным линиям или географическим подразделениям?

*Например*, следует ли поручить проведение всех мероприятий по организации и стимулированию сбыта **отделу маркетинга**, или ответственность за все аспекты производства товаров и предоставления услуг, включая маркетинг, будет возложена **на подразделения?**

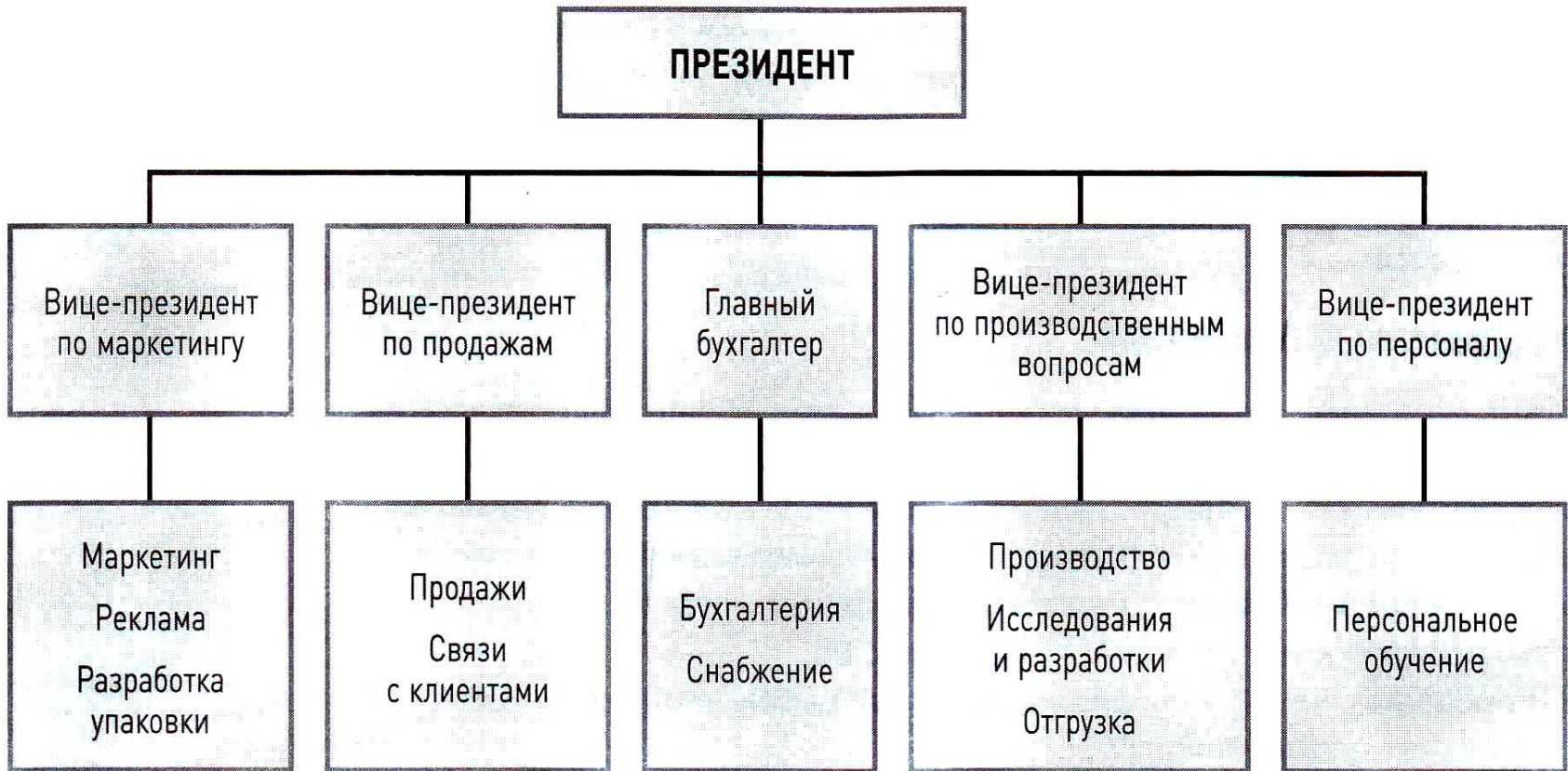
## Структура и стиль управления

2. Каких работников будет контролировать **каждый менеджер?**
3. Будет ли **каждый сотрудник** отвечать за исполнение специфической рабочей задачи или ответственность за решение большого числа задач будет возложена на **группу?**



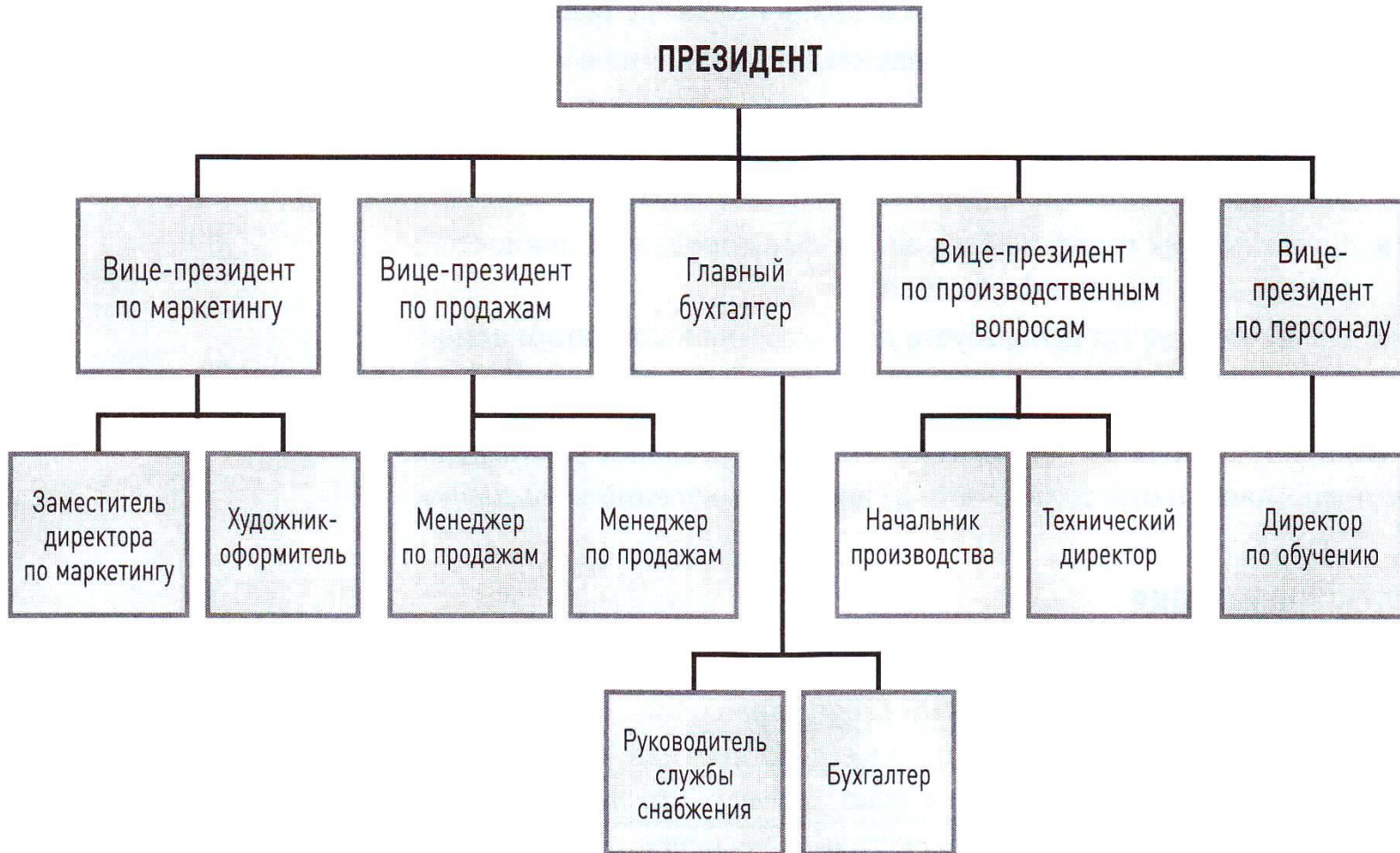
# Организационная схема управления

## СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



# Организационная схема управления

## ОТНОШЕНИЯ ПОДОТЧЕТНОСТИ



## Неформальная сторона отношений

- Кто из менеджеров оказывает наибольшее влияние на принятие решений?
- Кто из менеджеров имеет свободный доступ к президенту компании или членам совета директоров?
- Эффективно ли притворяются в жизнь принятые решения?
- Кто из подчиненных имеет значительное влияние на своих начальников?

## Неформальная сторона отношений

- Какие подразделения или группы работников имеют наибольшие **нравственные проблемы**? Кому они сообщают о них?
- Какие усилия руководитель компании прикладывает для формирования **общих ценностей**?
- Какие методы используются для создания в компании **атмосферы терпимости к межкультурным различиям**?

## Неформальная сторона отношений

**!!!** Таким образом, необходимо оценить формальное и реальное распределение полномочий и ответственности за принятие решений в компании.





# Стиль управления

**В терминах  
решаемых  
задач**

**В терминах  
используемых  
х  
методов**



# Стиль управления

## Пример:

Менеджеры могут полагать, что их основная *роль* в организации заключается **в обеспечении выпуска товаров, а не в мотивировании непосредственных производителей продукта.** Обычно стиль управления таких менеджеров складывается стихийно как продолжение их **стиля поведения.**



## Стиль управления

**Важно!**

Создать в компании такую общую структуру управления и стиль общения, которые не зависели бы от **личностных качеств** ключевых менеджеров и соответствовали бы **корпоративной культуре.**

## **Стиль управления: пять элементов**

- 1. Ясная и понятная политика**
- 2. Коммуникация**
- 3. Выражение признания работникам**
- 4. Способность сотрудников влиять на перемены**
- 5. Честность и справедливость**

# Стиль управления

## Совет:

**Необходимо поощрять инициативу – как материально, так и морально, выражать признательность за хорошо выполненную работу, советоваться и проявлять чуткость к работникам.**





## **ВОПРОС 4.**

**Форма для подготовки плана**

## Управление. Форма для подготовки плана

*Перечислите ключевых членов управленческой команды, дав краткое описание релевантного делового опыта сотрудника, должностных обязанностей и денежного вознаграждения.*

Ключевые менеджеры и сотрудники: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







*Опишите компенсационные пакеты ключевых сотрудников компании.*

### **ПРЕЗИДЕНТ / ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

### **ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ВОПРОСАМ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

### **ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_



## **ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ/ПРОДАЖАМ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## **МЕНЕДЖЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Другие стимулы: \_\_\_\_\_

## **ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## **ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ / ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## **ДРУГИЕ КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

## **ДРУГИЕ КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ**

Должностной оклад: \_\_\_\_\_ Премии: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

---

## Дополнительный управленческий персонал

\$

*Опишите желаемые характеристики управленческого персонала, который вы намереваетесь ввести в штат.*

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_

**ДОЛЖНОСТЬ:** \_\_\_\_\_

Требуемая квалификация: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приблизительная дата приема на работу: \_\_\_\_\_

Приблизительный уровень вознаграждения: \_\_\_\_\_

Прочие стимулы: \_\_\_\_\_



## **ВОПРОС 5.**

**Паттерн организационного плана для  
компании ComputerEase,  
Incorporated (США)**

## ОБРАЗЕЦ ПЛАНА. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

### УПРАВЛЕНИЕ

#### Ключевые сотрудники

**СКОТТ КОННОРС, ПРЕЗИДЕНТ.** До времени основания *ComputerEase* С. Коннорс работал региональным вице-президентом *Wait's Electronics Emporium*, розничной сети по продаже компьютеров и электроники, в которую входили 23 магазина на Среднем Западе. С. Коннорс начинал сотрудничество с *Wait's Electronics Emporium* в качестве менеджера магазина в деловом районе Веспуччи. В первый год его работы продажи магазина увеличились более чем на 42%, а на второй год — на 39%. Дважды С. Коннорс был удостоен звания «Менеджер года» сети магазинов *Wait's Electronics Emporium*.

Примеры  
достижений.



Демонстрация  
релевантного  
опыта.

Три года назад Коннорс был назначен на должность регионального вице-президента *Wait's Electronics Emporium*, ответственного за стратегическое развитие компании в Индиане, Огайо и Иллинойсе. В его обязанности входило исследование возможностей, которые можно извлечь, если к продажам аппаратного обеспечения добавить предоставление услуг по обучению применению прикладного программного обеспечения. С. Коннорс пришел к выводу, что неудовлетворенные потребности в корпоративном обучении и использованию прикладных программ существуют, но не могут быть удовлетворены компанией, специализирующейся на розничной торговле электроникой. Вместо этого необходимо создать отдельную, специализирующуюся на корпоративном обучении, компанию. Именно эта концепция легла в основу *ComputerEase*.

Сотрудничество С. Коннорса с *Wait's Electronics Emporium*, а также работа в *IBM* позволили ему приобрести богатый опыт продаж высокотехнологичного оборудования и услуг крупным корпорациям.



Демонстрация  
непосредственно  
применимого  
опыта.

**СЬЮЗЕН АЛЕКСАНДЕР, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ.** С. Александер присоединилась к *ComputerEase*, чтобы отвечать за маркетинг и продажи.

До прихода в *ComputerEase* С. Александер работала помощником директора по маркетингу в компании *AlwaysHere Health Care Plan*. В ее обязанности входили прямые продажи услуг директорам по персоналу, разработка маркетинговых материалов и кампаний, а также контроль за деятельностью торгового персонала. Данную должность менеджер занимала семь лет. Имеющийся у С. Александер опыт продаж директорам по персоналу идеально подходит компании *ComputerEase*, так как именно они принимают решения о приобретении тренинговых услуг.

Ранее С. Александер также работала торговым представителем *SpeakUp Dictation Equipment* (продажи технологического оборудования корпорациям) и редактором в рекламном агентстве *Catchem*.

С. Александер владеет 10% акций *ComputerEase*.



**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ОБУЧЕНИЮ (ВАКАНТНАЯ ДОЛЖНОСТЬ).** В следующем году *ComputerEase* планирует ввести третью ключевую руководящую должность — вице-президента по обучению. Отобранный на нее человек должен иметь большой опыт в управлении обучающей организацией, обучении других преподаванию и в руководстве преподавателями-инструкторами. Будущий вице-президент должен обладать выдающимися навыками в обучении и иметь опыт работы с прикладным программным обеспечением, в проведении тренинговых программ или в их разработке. В идеале ему необходим опыт разработки учебных руководств или других учебных материалов.

### **Совет директоров**

Скотт Коннорс — председатель совета директоров и казначей. Должность заместителя председателя зарезервирована для внешнего инвестора. Кэти Доббс, юрист *ComputerEase* (и основательница *Dobbs, Kaye and Babbitt*), является секретарем совета.

*Перечисление менеджеров, которые будут приняты на работу позднее.*



## Консультативный комитет

Неофициальный консультативный комитет предлагает свои рекомендации должностным лицам и персоналу *ComputerEase*. Собрания комитета проводятся один раз в квартал, а его члены поддерживают постоянные контакты с сотрудниками компании. Члены комитета:

- Шарлот Тревис, директор по персоналу страховой компании RockSolid;
- Джастин Глен, директор по обучению Национального банка Веспуччи;
- Майкл Уитон, директор по маркетингу SANE Software;
- А. Арнольд, преподаватель курса «Учебные медиа» в Университете штата в Веспуччи.

*Консультативный комитет отражает мнение влиятельных бизнесменов и потенциальных потребителей*



## **Консультант**

А. Арнольд, доктор философии. А. Арнольд преподает курс «Учебные медиа» в Университете штата в Веспуччи и оказывает компании консалтинговые услуги (создание концепции и разработка учебных материалов). А. Арнольд получил степень доктора философии в области образования в сфере онлайн-нового автоматизированного обучения. В настоящее время он также разрабатывает учебные программы для компаний, предлагающих услуги по онлайн-обучению.

## **Структура управления**

Президент Скотт Коннорс участвует во всех аспектах повседневной деятельности компании. Он несет ответственность за решение административных и финансовых вопросов и работает в тесном контакте с вице-президентами, направляя и поддерживая их усилия в областях, за которые они отвечают. Одновременно каждому вице-президенту предоставлены широкие полномочия по принятию решений во вверенной ему области.



**ПРЕЗИДЕНТ**

Вице-президент  
по маркетингу

Вице-президент  
по обучению

Управление  
Финансы  
Отношения  
с поставщиками

Продажи  
Маркетинг  
Обслуживает  
потребителей

Информационно-  
технологическая  
поддержка

Обучение  
Разработка  
материалов

Директор  
по передовым  
технологиям

Координатор  
учебной работы



Поскольку в компании придается большое значение установлению и развитию взаимоотношений с клиентами и постоянному повышению качества, *ComputerEase* ввела программу стимулирования, в соответствии с которой все сотрудники получают вознаграждение за высокий уровень обслуживания потребителей и внесение рационализаторских предложений.

**Благодарю за внимание !**