

Он-лайн курс

**«8 ступеней
управленческого
искусства»**

Павел Сивожелезов

Лично и очно



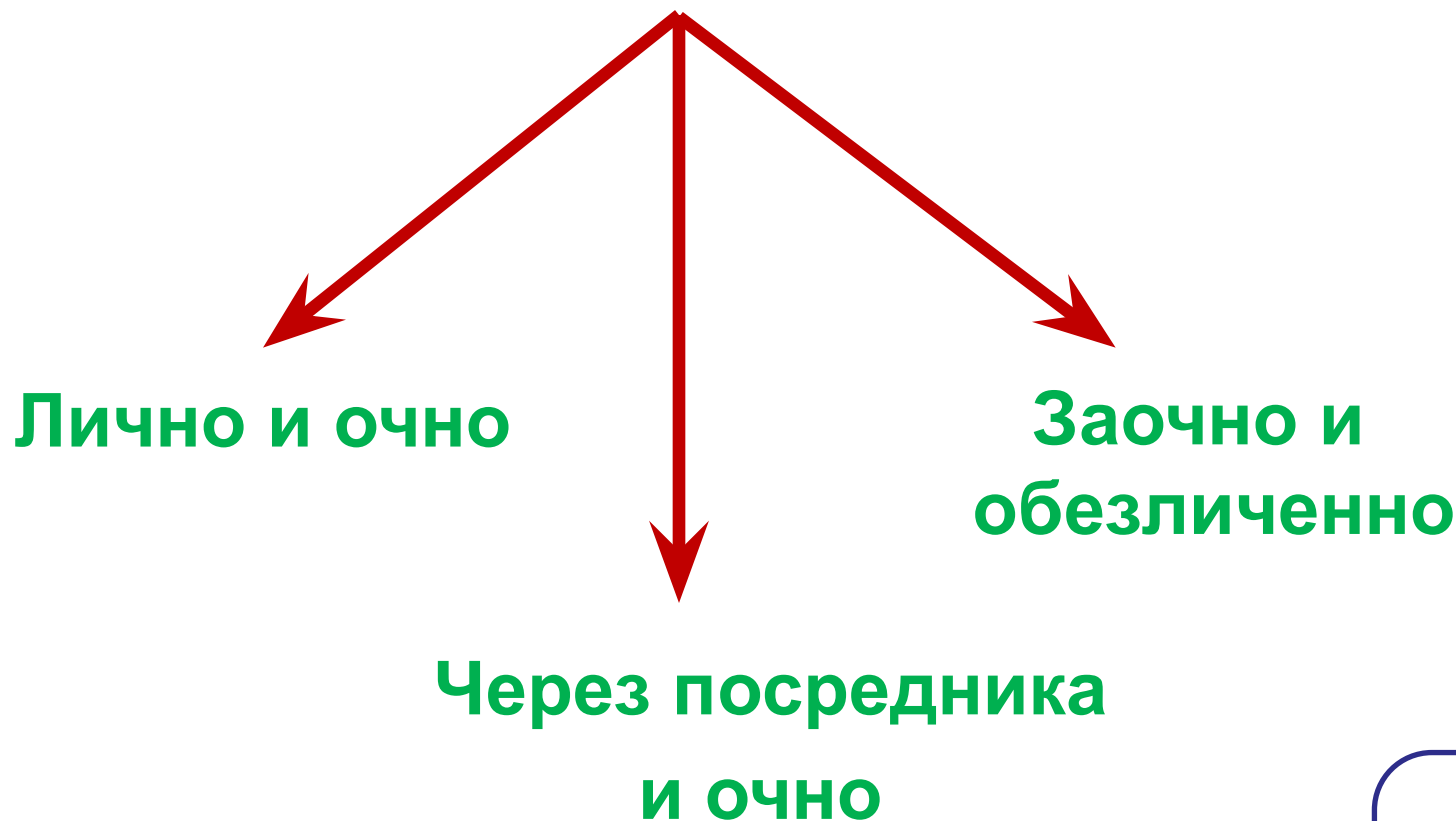
- Могут сразу задать вопрос
- Может себя подправить
- Адаптировать порядок
- Выявить сопротивление
- Получить адекватную картину мира



Может быть неожиданный вопрос или возражение

Доведение порядка

Цель – лишение права на незнание



Что же выбрать?!

Через посредника и очно



- Если неудачно, то посредник скажет, и можно подготовиться



Когда непопулярная мера, то посредник:

«За что купил, за то продал» – предаёт руководителя

Скажет ещё жёстче руководителя, чтобы показать преданность

Заочно и обезличенно



- Все получают одинаковую информацию
- Нет споров, знали или нет, слышали или нет
- Легко распространить на большие территории и передать большому количеству людей



Может быть отрыв буквы от духа, особенно если найдётся интерпретатор

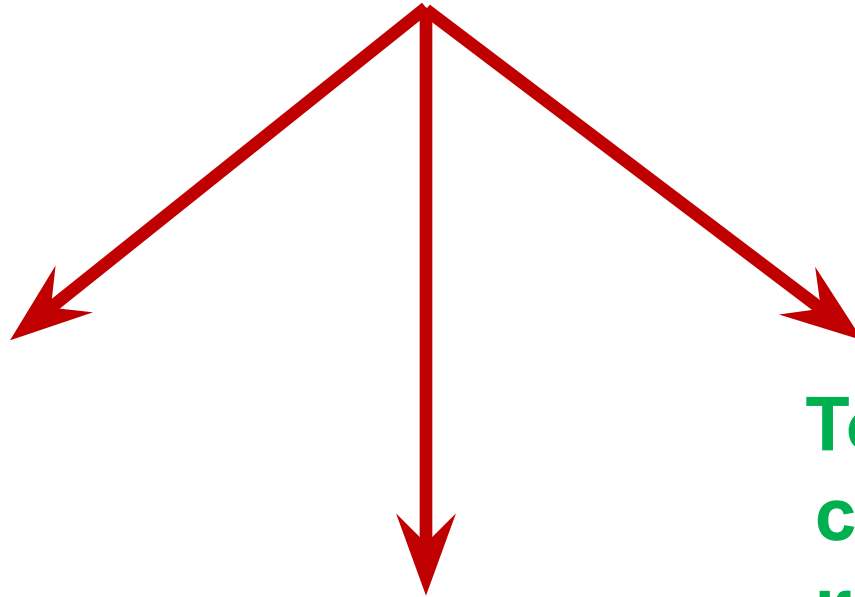
Руководителю необходимо:

- Самостоятельно выбирать способ доведения
- Уметь составить письменный текст или дать задание и проверить, то ли сделали
- Уметь самому сделать объявление
- Уметь взять паузу
- Уметь выбрать посредника или воздержаться от него
- Обладать требовательностью или развивать её

Тема 2.

Контроль

Контроль



Надзор

**Обратная связь по
контрольным
точкам**

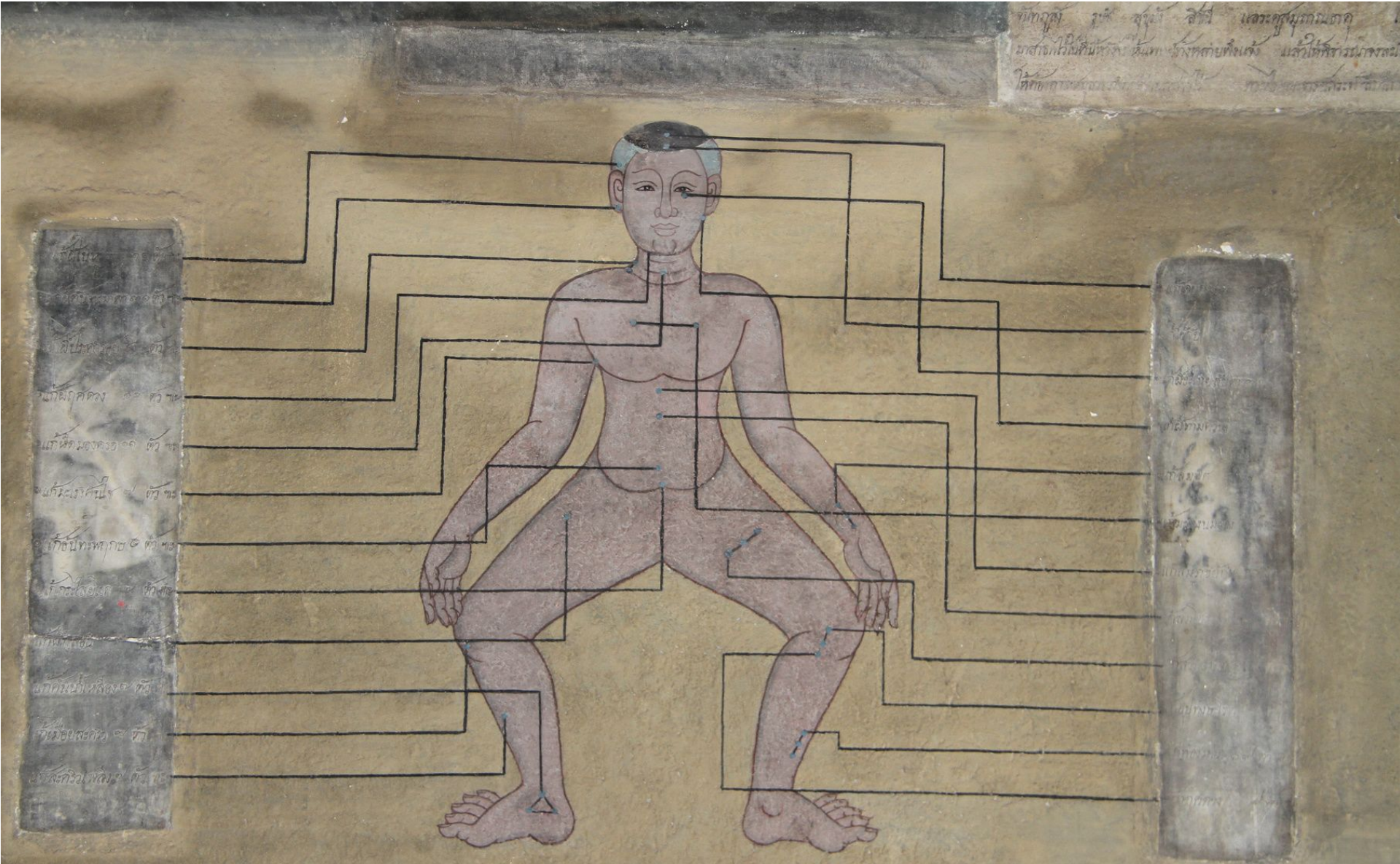
**Тотальная
система
контрольных
точек**

Надзор



**Это слишком частый и затратный контроль.
Подходит в качестве наказания и на
непродолжительное время**

Контрольные точки



Контрольные точки в жизни



Контрольные точки в бизнесе



Пример 3

Закрытое акционерное общество «Звезда»

ПОВЕСТКА ДНЯ ОПЕРАТИВНОГО СОВЕЩАНИЯ

Дата проведения: 15.12.2006.

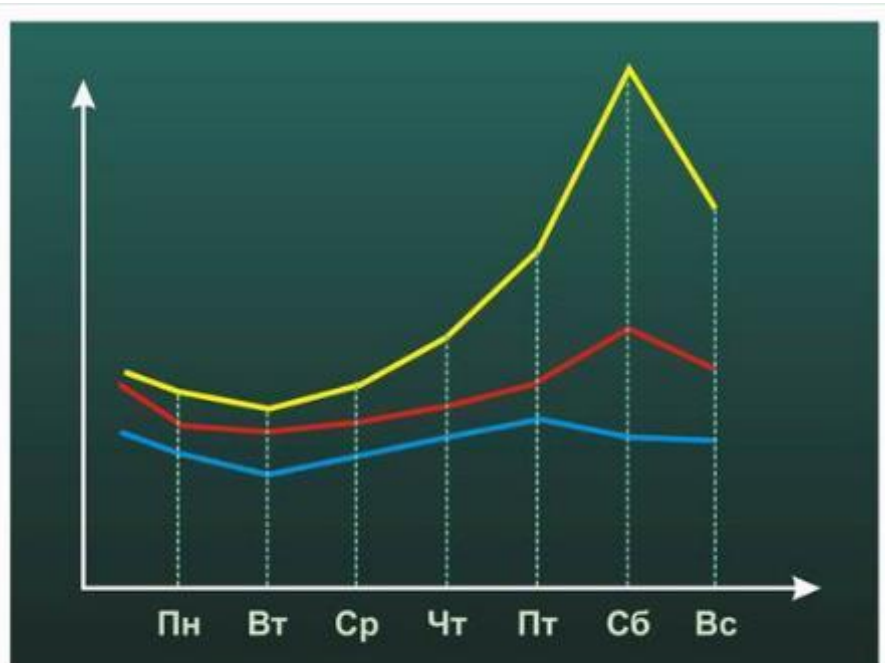
1. О выполнении плана реализации продукции Общества в ноябре 2006 года. Докладчик: начальник управления по реализации Пулкин О.К.
2. О подготовке ввода в эксплуатацию нового оборудования для производства продукции Общества. Докладчик: главный инженер Сидоров А.М.

Руководитель секретариата

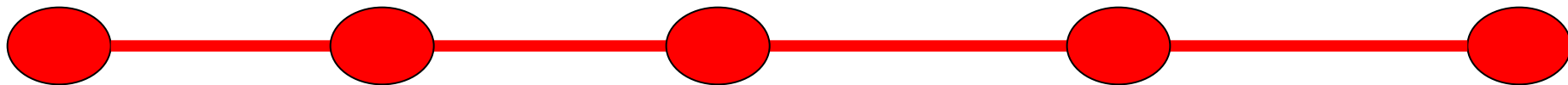
А.Н. Игнатенко

Apple Inc.
UNAUDITED CONDENSED CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS
(In millions, except share amounts which are reflected in thousands and per share amounts)

	Three Months Ended		Six Months Ended	
	March 26, 2011	March 27, 2010	March 26, 2011	March 27, 2010
Net sales	\$ 24,667	\$ 13,499	\$ 51,408	\$ 29,182
Cost of sales ⁽¹⁾	13,449	7,874	30,892	17,146
Gross margin	10,218	5,625	20,516	12,036
Operating expenses:				
Research and development ⁽¹⁾	581	426	1,156	824
Selling, general and administrative ⁽¹⁾	1,763	1,220	3,659	2,508
Total operating expenses	2,344	1,646	4,815	3,332
Operating income	7,874	3,979	15,701	8,704
Other income and expense	26	50	162	83
Income before provision for income taxes	7,900	4,029	15,863	8,787
Provision for income taxes	1,913	955	3,872	2,335
Net income	\$ 5,987	\$ 3,074	\$ 11,991	\$ 6,452
Earnings per common share:				
Basic	\$ 6.49	\$ 3.39	\$ 13.02	\$ 7.12
Diluted	\$ 6.40	\$ 3.33	\$ 12.83	\$ 7.00
Shares used in computing earnings per share:				
Basic	923,196	907,548	921,245	905,545
Diluted	935,944	922,878	934,549	921,331
⁽¹⁾ Includes stock-based compensation expense as follows:				
Cost of sales	\$ 51	\$ 37	\$ 103	\$ 74
Research and development	\$ 104	\$ 86	\$ 217	\$ 160
Selling, general and administrative	\$ 132	\$ 108	\$ 266	\$ 202



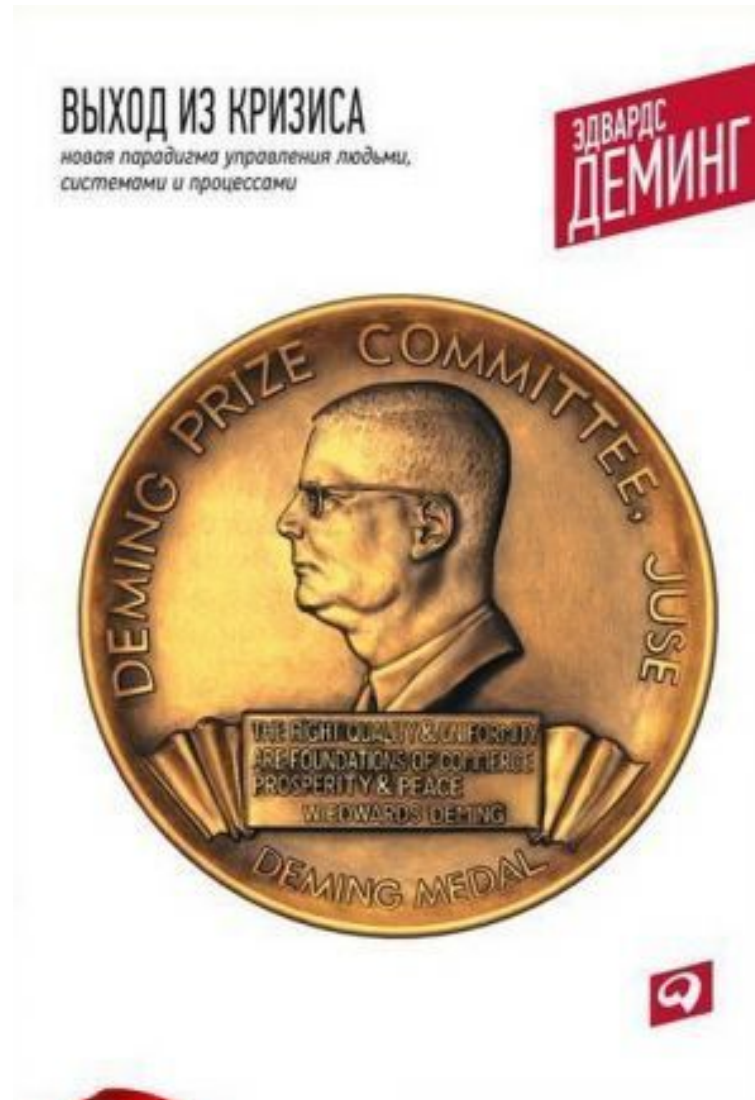
Система контрольных точек



Тотальная система контрольных точек



Э. Деминг: «100% контроля или 0% контроля»



Оптимизация системы контроля

1. Определение порядков и бизнес–процессов, подлежащих контролю (процессы: продаж, обслуживания клиентов, производства, оказания услуги, доставки и т.д.
Порядки: чем занимаются люди на рабочем месте, во время удалённой работы, разъездной работы и т.д.)
2. Выделение тех, в которых присутствует надзор
3. Определение тех, в которых необходима тотальная система контрольных точек
4. Выделение тех, в которых контрольных точек недостаточно либо они неэффективны
5. По каждому порядку и процессу, подлежащему оптимизации, создаются новые контрольные точки

План оптимизации системы контроля

	Бизнес – процесс или порядок	Текущее состояние контроля	План оптимизации	Приоритетность и сроки
1.	Обзвон клиентов	Надзор	Заменить надзор на тотальную СКТ	5- До 1.12
2.	Прием и распределение входящих звонков	Без контроля	Создать систему контрольных точек	4- До 1.11
3.	Доставка	Кон-е точки	Все ок	
4.	Работа за ПК в офисе	Надзор	Заменить надзор на тотальную СКТ	3- До 1.10
5.	Работа на выезде	Надзор	Заменить надзор на тотальную СКТ	6- До 1.01
6.	Сохранность ТМЦ	Надзор	Заменить надзор на контрольную точку	7- До 1.02
7.	Выбор подрядчиков	Надзор	Заменить надзор на контрольную точку	2- До 1.09
8.	Использование материалов	Надзор	Заменить надзор на тотальную СКТ	1 - До 1.08
9.	Качество комплектующих	Кон-е точки	Все ок	

Создание контрольных точек

Вопросы в помощь:

- 1. Кто ответственен за соблюдение порядка?**
- 2. Из каких действий состоит соблюдение порядка? Разбейте действия на этапы, включая подготовительные. Отсутствие какого из этих действий первым делом будет видно при нарушении порядка?**
- 3. Какой показатель, наступающий как следствие, будет наглядно свидетельствовать о нарушении порядка?**
- 4. Сформулируйте контрольную точку:**
«отсутствие отчета (заявки) в такой-то срок»,
«наличие свободных ниш, в которых должны лежать инструменты»,
«данные об использовании карт доступа за месяц»,
«данные об изменении количества жалоб клиентов за месяц»

Домашние задания к занятию №2

- Дополните/скорректируйте проект документа, регламентирующего новый порядок, если это необходимо.
- Доведение порядка. Выберите вариант доведения порядка.
- **Очно:**
- Представьте совещание, на котором Вы доводите до подчиненных новый порядок.
- В соответствии с существующими в Вашем подчинении типами подчиненных, составьте 5 и более недовольств, которые могут прозвучать на совещании с их стороны.
- Напишите ответы, которые, на Ваш взгляд, наиболее корректно и твердо будут выражать Вашу руководящую позицию и продемонстрировать Ваши лидерские качества.
- **Заочно:**
- Представьте совещание, на котором звучит текст Вашего письма, объясняющий необходимость введения нового порядка. Представьте на проверку содержание данного текста.
- Напишите инструкцию для сотрудника, который будет оглашать Ваше письмо. Что он должен делать при высказываемых недовольствах? Как он должен поступать? На что он должен сделать упор?
- Представьте на проверку Ваш вариант.
- **Создайте план оптимизации системы контроля. Пришлите его**