

**ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВНЕДРЕНИЯ КОМПЬЮТЕРНЫХ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА**

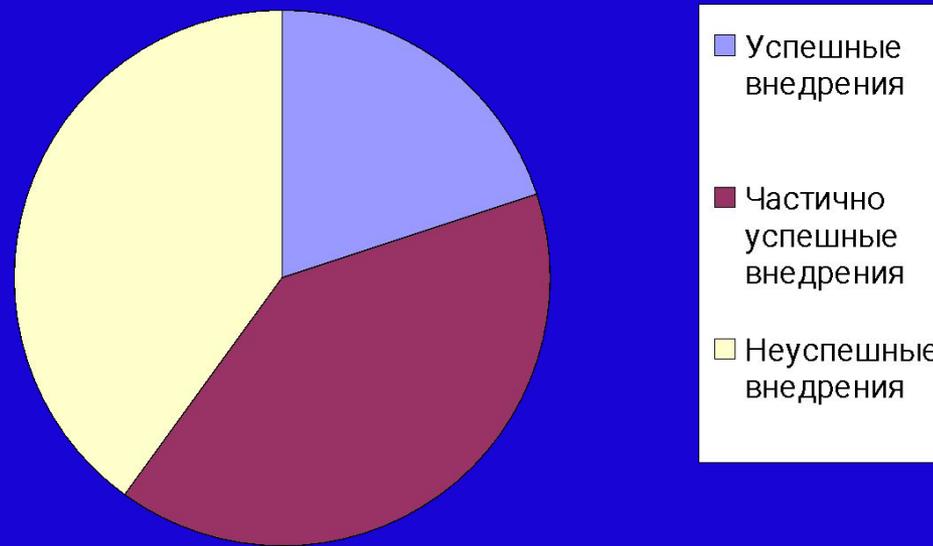


П.М.Елизаров

тел. 955-51-37

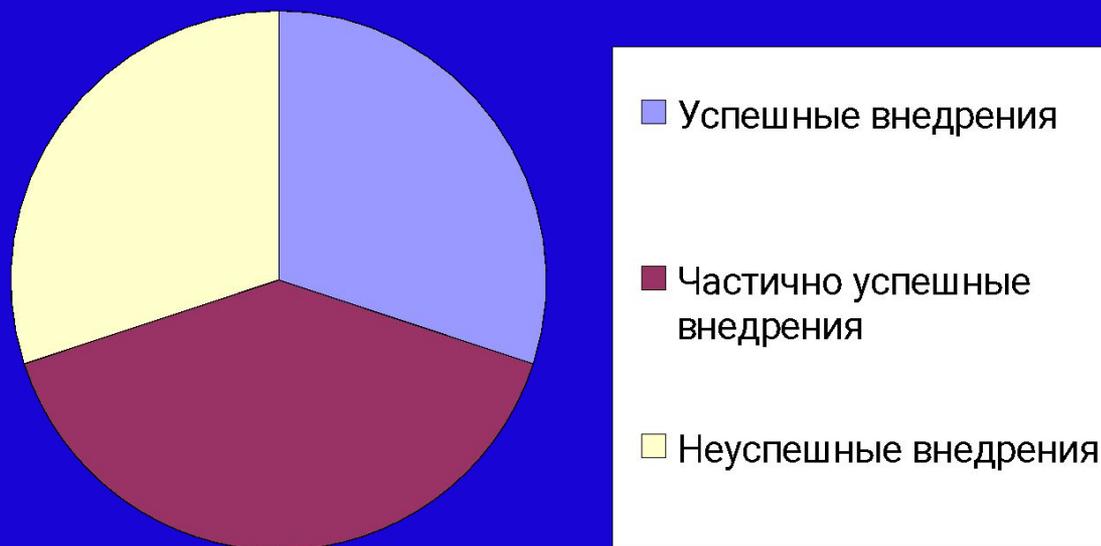
УСПЕШНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ TQM

Статистика: 500 компаний из списка “Fortune”



ИСТОЧНИК: Rath & Strihg, 1997

УСПЕШНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ



ИСТОЧНИКИ: PC Week/RE, № 19, 1998, с. 55.

PC Week/RE, № 21, 1998, с. 43 - 44.

PC Week/RE, № 49, 1997, с. 55 - 57.

ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- Диагностика и учет организационной культуры предприятия
- Применение методологии «Система сбалансированных показателей эффективности»

Организационная культура предприятия -

паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Основные концепции, ассоциируемые с культурой

- Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, обычаи, традиции, ритуалы
- Групповые нормы
- Провозглашаемые ценности
- Формальная философия
- Правила игры
- Климат
- Существующий практический опыт
- Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы
- Взаимопонимание
- «Базовые метафоры» или интеграционные символы

РАМОЧНАЯ КОНСТРУКЦИЯ КОНКУРИРУЮЩИХ ЦЕННОСТЕЙ

- Иерархическая культура
- Рыночная культура
- Клановая культура
- Адхократическая культура

Иерархическая культура

Характеризуется как формализованное и структурированное место работы.

Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы.

Важным является поддержание плавного хода деятельности организации.

Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура

Ориентирована на результаты.

Лидеры являются твердыми и требовательными хозяевами и суровыми конкурентами.

Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей.

Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки.

Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

Клановая культура

Характеризуется как дружное место работы.

Напоминает большую семью.

Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители.

Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции.

Придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях.

Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура

Характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы.

Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.

Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск.

Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний.

Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды.

В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов.

Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.

СТРУКТУРА АНКЕТЫ

- 1) Важнейшие характеристики
- 2) Общий стиль лидерства в организации
- 3) Управление наемными работниками
- 4) Связующая сущность организации
- 5) Стратегические цели
- 6) Критерии успеха

ФАКТОРЫ УСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ: КЛАН

- Наделять полномочиями
- Создавать бригады
- Вовлекать наемных работников
- Развивать человеческие ресурсы
- Обеспечивать открытость общения

ФАКТОРЫ УСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ: АДХОКРАТИЯ

- Удивлять и восхищать
- Создавать новые стандарты
- Предвидеть потребности
- Продолжать совершенствование

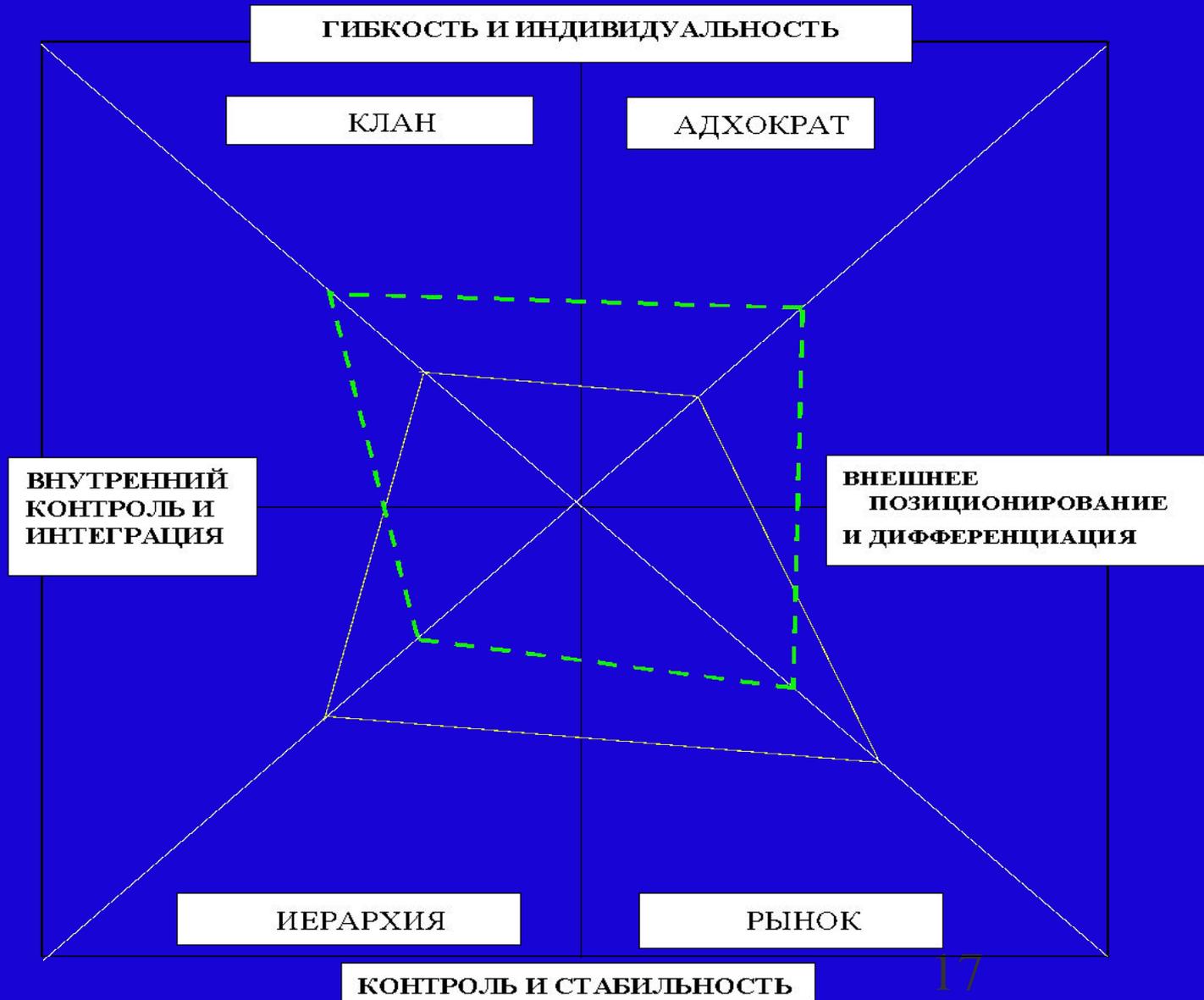
ФАКТОРЫ УСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ: РЫНОК

- ▣ Измерять предпочтения потребителей
- ▣ Повышать продуктивность
- ▣ Осуществлять творческое партнерство
- ▣ Повышать конкурентоспособность
- ▣ Вовлекать потребителей и поставщиков

ФАКТОРЫ УСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ: ИЕРАРХИЯ

- Обнаруживать ошибки
- Измерять
- Контролировать процессы
- Систематически решать проблемы
- Применять инструменты статистического анализа

ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

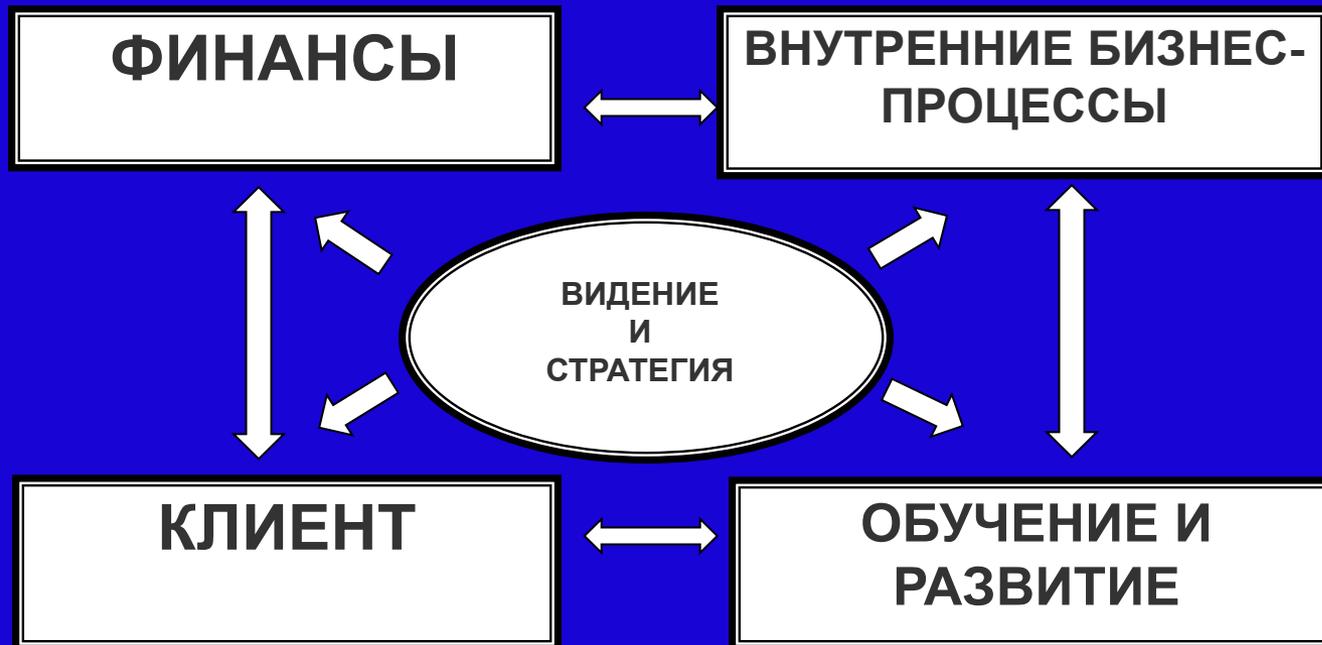


СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- концепция, используемая для комплексной оценки деятельности предприятия.

Показатели эффективности отражают наряду с финансовыми и такие аспекты деятельности предприятия, как взаимоотношения с заказчиками, организацию бизнес-процессов, а также способность к накоплению знаний и развитию.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



ФИНАНСЫ

Цели
Метрики
Задания
Мероприятия

Как должны оценивать
предприятие акционеры и
потенциальные инвесторы

КЛИЕНТ

Цели

Метрики

Задания

Мероприятия

Как должны оценивать
предприятие
потребители

ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Цели

Метрики

Задания

Мероприятия

Какие бизнес-процессы предприятия следует совершенствовать

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Цели

Метрики

Задания

Мероприятия

Может ли компания
меняться и улучшаться

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Миссия



Àñĩ ãêò

Ôèí àí ñù

Î ấ ĩ ø ấ èý
ñ êèèấ òà ì è

Бизнес-
процессы

Обучение
и развитие

Ñòðà òàãè ÷ ãñêèã
õãèè



Êëþ ÷ ãâû ã
ô àêð ðû
óñĩ ãõà



Î ĩ êàçàòãè è
ãèý ĩ òái èè ñòai á ì è
ãĩ ñòèãái èý
ñòðà òàãè ÷ ãñêèã õ õãè ãé



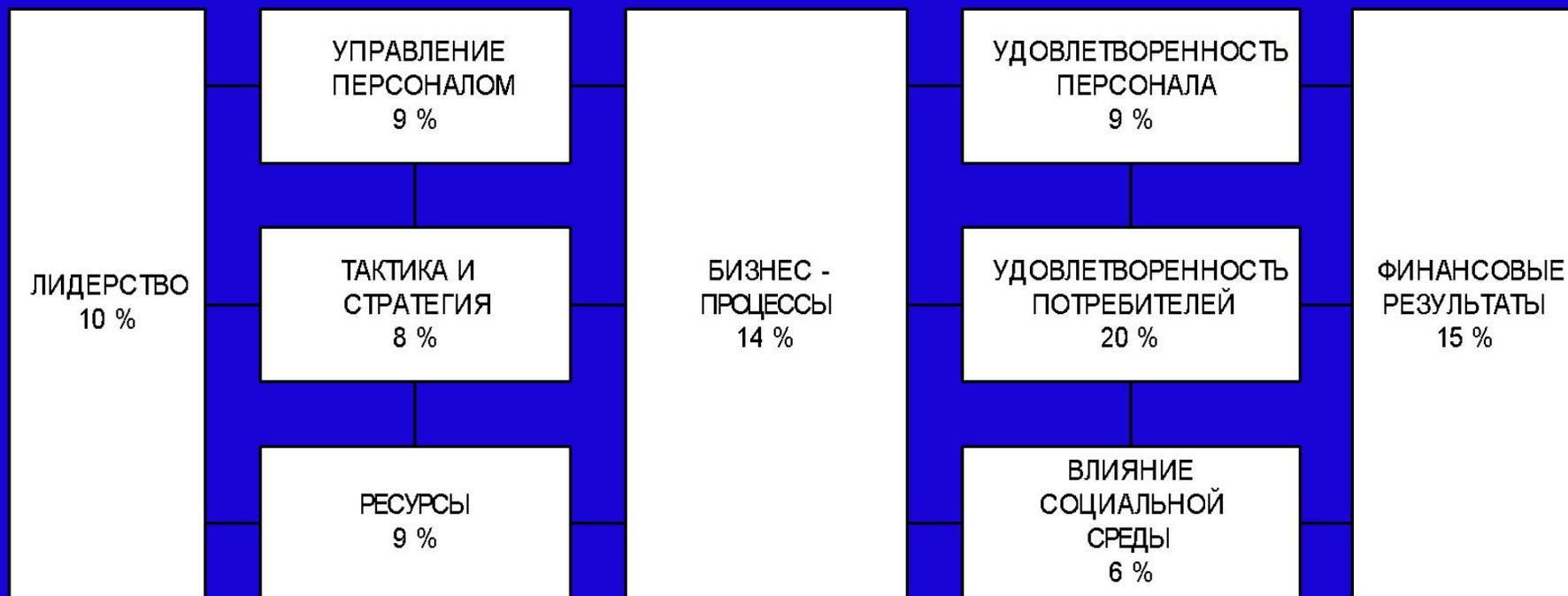
Î èái
ì ãðĩ ĩ ðèýòè
á



ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

1. Определение особенностей и путей развития отрасли
2. Разработка миссии компании
3. Определение ключевых аспектов деятельности компании
4. Детализация миссии для ключевых аспектов и определение стратегических целей
5. Определение ключевых факторов успеха
6. Разработка системы показателей
7. Разработка корпоративной стратегической карты
8. Разработка формата и показателей для стратегических карт отдельных подразделений
9. Определение конкретных целей
10. Разработка плана мероприятий
11. Внедрение стратегических карт

МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЕВРОПЕЙСКОГО ФОНДА УПРАВЛЕНИЕМ КАЧЕСТВА



FIN

