

# Почему не всегда реализуются грандиозные стратегические планы?

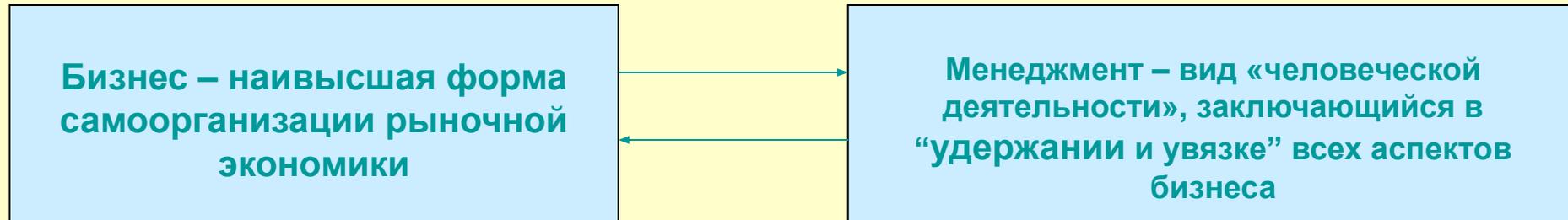
(о необходимости постановки комплексного регулярного менеджмента в процессе подготовки и внедрения BSC и KPI).



Танаев  
Владимир  
Михайлович

Екатеринбург - 2006

# I. Бизнес и менеджмент (1)



## I этап – Бизнес как производство.

- Резкое повышение эффективности труда в результате разделения трудовых операций.
- Адам Смит - «О богатстве народов» (1776).
- Технологии - организация производственных работ, учёта и контроля.
- Система зарплаты - сдельная.

# I. Бизнес и менеджмент (2)

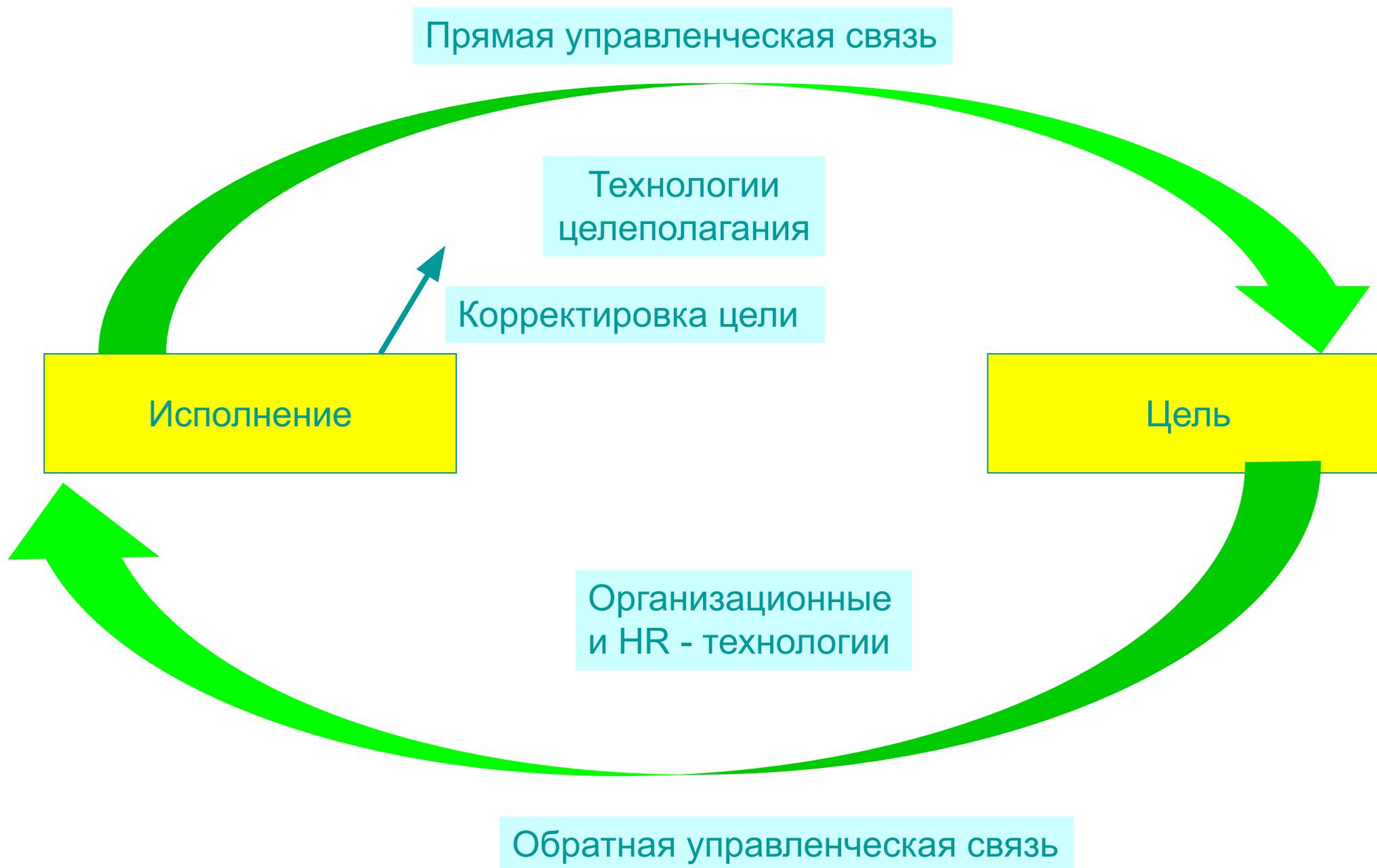
## II этап – Бизнес как организация.

- Появление собственно науки управления в связи с открытием конвейера (Г. Форд).
- От Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1914) до Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках превосходства» (1982).
- Технологии - структурно-функциональная организация и управление по результатам.
- Система зарплаты - повременная.

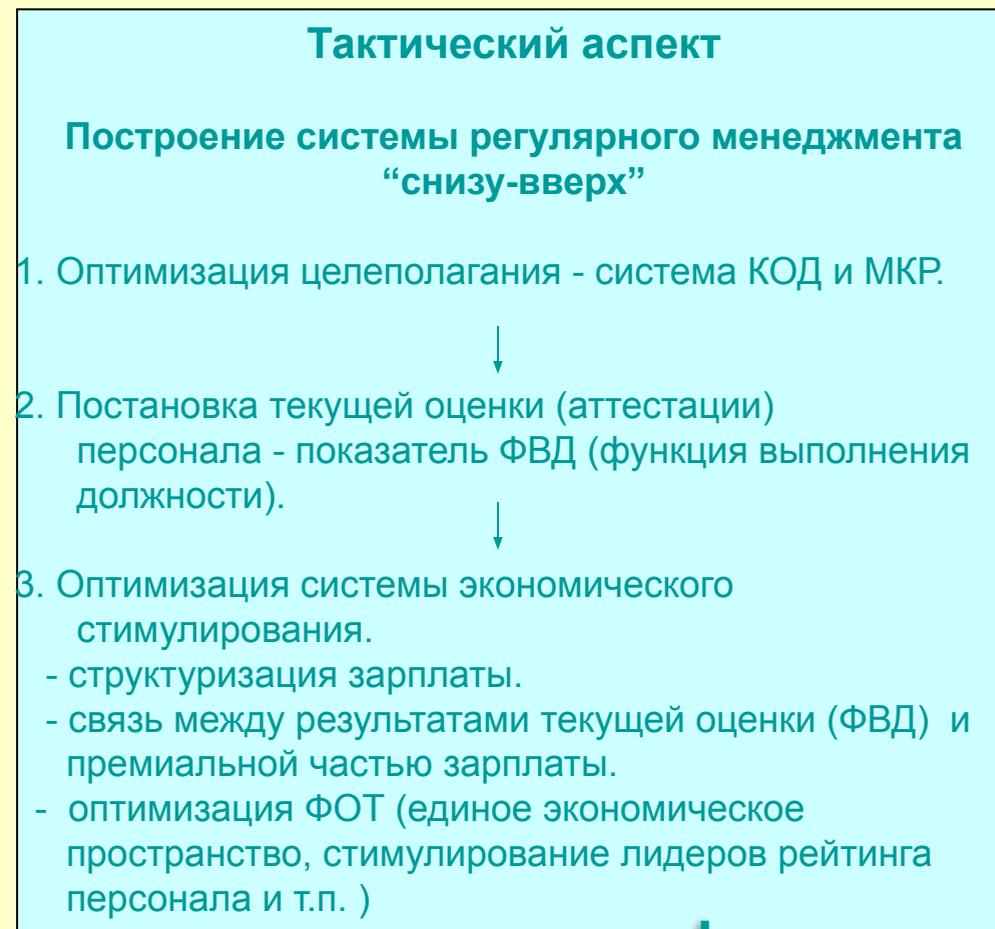
## III этап – Бизнес как бизнес.

- Радикальное переосмысление сути и технологий бизнеса
- М. Хаммер, Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации» (1993).
- Технологии - бизнес-процессирование, BSC (The balanced score-card) и KPI (The key procedure indicators) .
- Система зарплаты - по результатам выполнения бизнес-заданий.

## II. Кибернетическая модель управления



### III. Технология преодоления системного парадокса внедрения BSC и KPI



Постановка комплексного регулярного менеджмента как итога инжиниринга бизнеса

## IV. Технология комплексного регулярного менеджмента Стратегический аспект

| <b>«Периодическая система» психотипов</b> |                                   |                              |                          |                                     |                          |
|---|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Темперамент</b>                        |                                   | <b>Вид деятельности</b>      |                          |                                     |                          |
|   |                                   | ST<br>Управленцы<br>I        | SF<br>Социалы<br>II      | NT<br>Ученые<br>III                 | NF<br>Гуманитарии<br>IV  |
| EP<br>1                                   | Сангвиник<br>ГИБКИЕ               | <b>ESTP</b><br>Маршал        | <b>ESFP</b><br>Политик   | <b>ENTP</b><br>Искатель             | <b>ENFP</b><br>Советчик  |
| EJ<br>2                                   | Холерик<br>НАПОРИ-<br>СТЫЕ        | <b>ETSJ</b><br>Администратор | <b>EFSJ</b><br>Энтузиаст | <b>ENTJ</b><br>Предпринима-<br>тель | <b>EFNJ</b><br>Наставник |
| IJ<br>3                                   | Флегматик<br>УРАВНОВЕ-<br>ШЕННЫЕ  | <b>ITSJ</b><br>Инспектор     | <b>IFSJ</b><br>Хранитель | <b>INTJ</b><br>Аналитик             | <b>IFNJ</b><br>Гуманист  |
| IP<br>4                                   | Меланхолик<br>ЧУВСТВИ-<br>ТЕЛЬНЫЕ | <b>ISTP</b><br>Мастер        | <b>ISFP</b><br>Посредник | <b>INTP</b><br>Критик               | <b>INFP</b><br>Лирик     |

**V. Технология комплексного регулярного менеджмента**  
Тактический аспект  
*I. Оптимизация целеполагания*

***Принципы создания системы КОД и МКР.***

***Принцип оптимизации.***

***Принцип конкретности и измеряемости результата  
труда.***

***Принцип системности.***

***Принцип реального влияния.***

***Принцип регулярности.***

***Принцип приоритетности.***

***Принцип управленческой  
обратной связи.***

# VI. Технология комплексного регулярного менеджмента

## Тактический аспект

### I. Оптимизация целеполагания

| Приложение к должностной инструкции   |  | Система КОД и МКР  |  | «Уралснаб»  |   | Июнь 2006  |
|---|--|--|--|---|---|--|
| Должность   | Основные направления деятельности  | Критерии оценки деятельности (КОД)   | Модель конечного результата (МКР)  | Ранг  | Кэфф.   |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Генеральный директор</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ф.И.О.</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">1. Руководство работой</div>            | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">1.1. Выполнение плана графика на июнь</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Не менее 80% плана</div>              | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">0,50</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">К1</div> |
|   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">2. Инженерный консалтинг и сервис</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">2.1. Выполнение плана-графика</div>         | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Контроль еженедельно-к четвергу</div> | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">0,25</div> |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">3. Первичные навыки работы</div>        | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">3.1. Сдача зачета (по списку)</div>         | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">К 26.06.06.</div>                     | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">0,15</div> |  |
|   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">4. Первичные навыки работы</div>        | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">4.1. План-график</div>                      | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">К 26.05.06.</div>                     | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">4</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">0,10</div> |  |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Получил _____ Ф.И.О.</div>   |  |  |  |   |   |  |

# VII. Технология комплексного регулярного менеджмента

## Тактический аспект

### II. Постановка текущей аттестации

#### Преимущества аттестации:

- Сотрудники получают более сильный стимул для работы. Им становится ясно: вас интересует, как они работают.
- Сотрудники получают позитивную обратную связь. Иначе, зачем стараться работать хорошо, если никто никогда не замечает этого?
- Сотрудники приобретают знания и растут. Если подчиненный не анализирует, что он делает правильно, а что неправильно, он так и не узнает, что именно он должен делать по-другому.
- Аттестация помогает менеджеру составлять планы. Она дает информацию о возможностях его команды.
- Она помогает фирме. Задачи, стоящие перед фирмой, представляют собой сумму более мелких задач. Если работа сотрудников не отвечает поставленным перед нами задачам, работа менеджера не может отвечать его задачам, и так далее вверх по цепочке/
- Сотрудник получает представление, как его оценивает руководство и, значит, фирма.
- В письменной форме регистрируются достижения сотрудника, его вклад в дела фирмы.

#### Технология интерпретация

**Функция Выполнения Должности (ФВД)**  
= К (по системе КОД и МКР) x 100%

Полное соответствие должности = от 80 до 100%  
(до 120% при еженедельной оценке).  
Неполное соответствие = от 64 до 80%.  
Несоответствие = меньше 64%..

## VIII. Технология комплексного регулярного менеджмента Тактический аспект

Утверждаю:  
Директор \_\_\_\_\_ ФИО

5 июля 2006 г.

Функция выполнения должности  
(ФВД)  
сотрудниками ТД "Уралснаб" за июнь  
2006г

| №                       | Фамилия И.О. | Должность                   | ФВД    | Рейтинг | P.S. |
|-------------------------|--------------|-----------------------------|--------|---------|------|
| 1.                      | ФИО1         | Первый зам. директора       | 77,08  | 6       |      |
| 2.                      | ФИО2         | Главбух                     | 75*    | 7       |      |
| 3.                      | ФИО3         | Зам. дир. по комм. вопросам | 60*    | 11      |      |
| 4.                      | ФИО4         | Зам. дир. по развитию       | 74,45  | 8       |      |
| 5.                      | ФИО5         | Руководитель ИТЦ            | 100    | 1-2     |      |
| 6.                      | ФИО6         | Зам.руководителя ИТЦ        | 100    | 1-2     |      |
| 7.                      | ФИО7         | Менеджер по продажам        | 95     | 3       |      |
| 8.                      | ФИО8         | Менеджер по продажам        | 93,85  | 4       |      |
| 9.                      | ФИО9         | Менеджер по продажам        | 63     | 10      |      |
| 10.                     | ФИО10        | Офис-менеджер               | 80,8   | 5       |      |
| 11.                     | ФИО11        | Водитель-экспедитор         | 74     | 9       |      |
| В среднем по "Уралснаб" |              |                             | 84,20% |         |      |

Порядок текущей оценки персонала:

полное соответствие должности - от 80 до 100%

неполное соответствие - от 64 до 80%

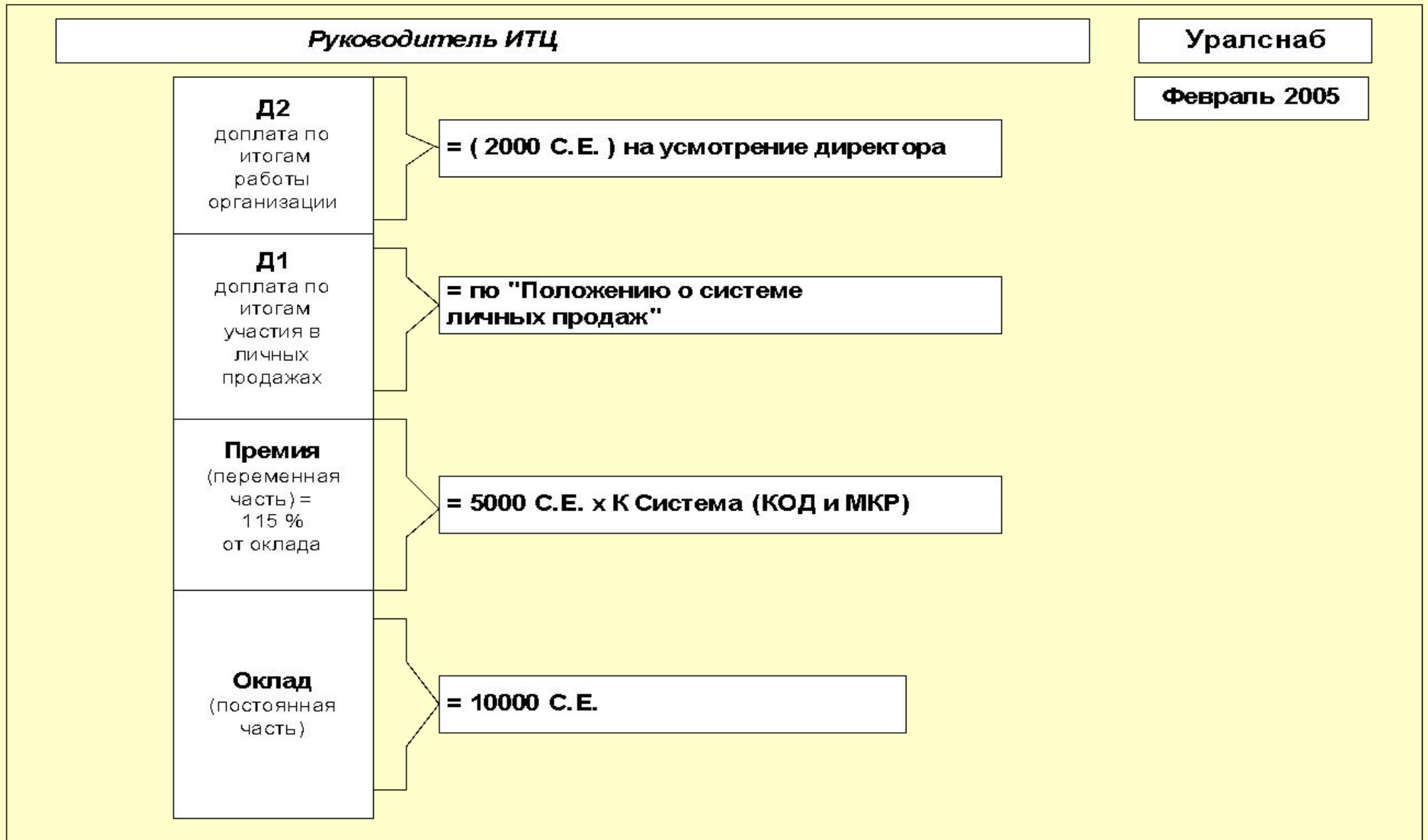
несоответствие - до 64%

\* экспертная оценка руководителя

# IX. Технология комплексного регулярного менеджмента

## Тактический аспект

### III. Оптимизация системы экономического стимулирования



## **Х. Технология комплексного регулярного менеджмента**

### **Тактический аспект**

#### ***III. Оптимизация системы экономического стимулирования***

### **Мифы о зарплате**

- 1. Все в бизнесе работают только за деньги.**
- 2. Существует прямая связь между размерами заработной платы и эффективностью работы.**
- 3. Система зарплаты в бизнесе должна быть простой.**
- 4. Зарплата в бизнесе полностью зависит от руководства.**
- 5. Зарплата – это личное дело каждого работника.**

# XI. Итоги постановки комплексного регулярного менеджмента



1. Завершение процесса инжиниринга бизнеса, повышение его эффективности и управляемости;
2. Эффективное использования личного потенциала адекватных менеджеров и оптимизация деятельности остальных работников;
3. Оптимизация использования ФОТ;
4. Создание базовой основы для внедрения системы BSC и KPI "сверху вниз".