



AVC Consulting Ltd.

Разумная производственная система

Развертывание стратегии компании

г. Москва

2012 год

Управление стратегией (политикой) компании возникло во второй половине 1960-х годов. Процесс представляет собой систему управления, при которой ежегодная (или полугодовая) стратегия развития, определенная высшим руководством компании, касается всей организации и внедряется во всех подразделениях и функциональных отделах. В этой системе полученные результаты проверяются линейными руководителями с помощью соответствующих точек контроля, которые устанавливались на стадии развертывания стратегии компании и при внутренней диагностике, проводимой высшим руководством. При этом, если необходимо, осуществляются корректирующие действия, а их результаты учитываются при обсуждении стратегии следующего года. Развертывание стратегии компании это часть концепции TPS, которая эффективна для активного вовлечения персонала в процессы изменений и укрепления корпоративной культуры.

Важной составляющей развертывания стратегии компании является умение ставить цели. При этом формулирование цели должно основываться на следующих принципах. Цель должна быть конкретной и понятной большинству сотрудников компании, должна иметь возможность ее измерить с помощью четко определенных показателей, цель обязательно должна быть трудно достижимой (но достижимой!), результатом при достижении должно стать удовлетворение всех участвующих сторон, т.е. каждый участник должен получить результат! И последнее, цель обязательно должна быть ограничена временными сроками. Это методика формулирования цели с использованием метода SMART.

Пример, правильно сформулированной цели – **Обеспечение увеличения объемов продаж на 20% ежегодно в течение 3-х лет. Получение дополнительной прибыли в размере 500 000\$ до конца 2012 года.**

После того как вы сформулировали стратегическую цель компании необходимо определить результаты, которые будут выгодны всем заинтересованным сторонам проекта развития. Для этого используется подход «поймай мяч» (catch-ball). С его помощью определяются: намерения, дополнительные (промежуточные) цели, приоритетные подходы. За счет использования подхода «поймай мяч» принудительные цели, идущие сверху вниз, превращаются в добровольные. Процесс развертывания стратегии, представляет собой один из способов мотивации сотрудников компании. См. схему, приведенную ниже.



Проведение диагностики и корректировка стратегии развития. Например, в одной компании во время диагностики, связанной с поиском путей повышения производительности, рассматривались следующие вопросы:

- порядок, чистота, рабочая обстановка;
- расположение станков и оборудования;
- последовательность производственного процесса и сбалансированность поточных линий;
- выполнение погрузочно-разгрузочных операций;
- анализ рабочих процедур и технологических карт;
- степень использования механизированных и автоматизированных приспособлений и инструментов;
- поддержание точности измерительных приборов и производственного оборудования;
- управление незавершенным производством, материалами и комплектующими;
- анализ рабочих отношений и мотивации;
- анализ управления складскими помещениями;
- степень сокращения документации;
- анализ работы, выполненной вспомогательными рабочими;
- анализ систем управления производством;
- анализ обеспечения качества;
- соблюдение договоров субподрядчиками;
- обслуживание оборудования.

После проведения диагностики при составлении трехлетнего плана по повышению производительности были учтены и пересмотрены следующие пункты:

- потери в производственных операциях;
- сокращение производственных затрат;
- количество основных и вспомогательных рабочих;
- улучшение производительности;
- степень надежности субподрядчиков;
- уровень запасов;
- инвестиции в оборудование;
- развитие новых технологий и продукции;
- степень механизации и автоматизации;
- уровень стандартизации;
- определенные стратегии развития относительно вышеупомянутых пунктов.

Для диагностики используйте прилагаемую форму:

Диагностическая форма				
Измеряемый параметр		Контрольная точка		
Диагностируемое подразделение		Дата	«_» ____ 20__ г.	
Команда, производящая диагностику				
Вопросы для диагностики		<ul style="list-style-type: none"> • С какими проблемами вы столкнулись, работая над выполнением задач годовой цели компании по данному контрольному параметру? • Использовали ли вы надежные методы и инструменты ПРОФИ? • С какими проблемами вы ожидаете встретиться в ближайшем будущем? • Когда вы ожидаете следующих улучшений? • Какие ресурсы или информация вам понадобятся, чтобы добиться более высоких показателей? • Какие рекомендации команда может дать руководству? 		
Примечания ПРОФИ				
Подготовь	Реализуй	Оценивай	Фиксируй	Изменяй
1	2	3	4	5