



Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое

Докладчик:

Бойцов Андрей Александрович

Руководитель Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

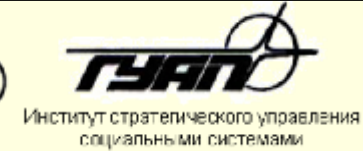
Директор Северо-Западного департамента ISMC

Член Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства

Общественного совета по развитию малого предпринимательства при

Губернаторе Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург, 2008



Тематический блок:

1. Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить
2. Процессы – как грамотно построить процессное управление
3. Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат
4. Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи
5. Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже
6. Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников
7. Работа с персоналом – риски и дипломатия
8. Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое
9. Разработка стратегии предприятия

Цель презентации:

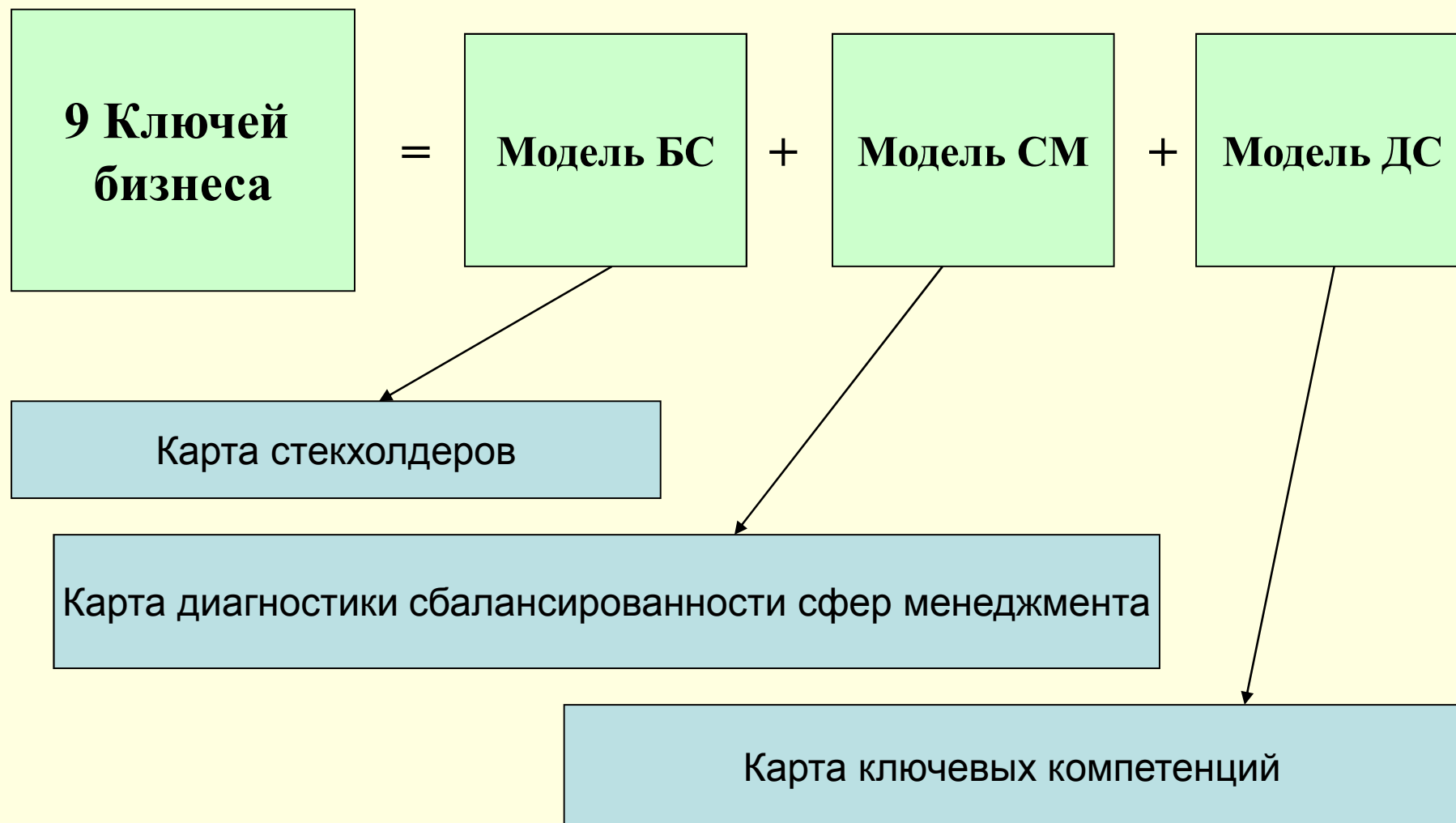
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению персоналом по методологии «9 ключей бизнеса»





Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» :

- пример правильной и грамотной организации бизнеса;
- инструмент развития инновационных технологий управления бизнесом;
- показатель уровня и тенденций развития бизнес-среды региона;



**Руководитель – человек руководящий чем-нибудь,
возглавляющий что-нибудь,
являющийся чьим-нибудь **наставником**.**

Руководство – деятельность руководителя.

**«Искусство руководства есть серьезное дело»
И.В.Сталин**

Цель руководства: Обеспечение устойчивого развития бизнеса



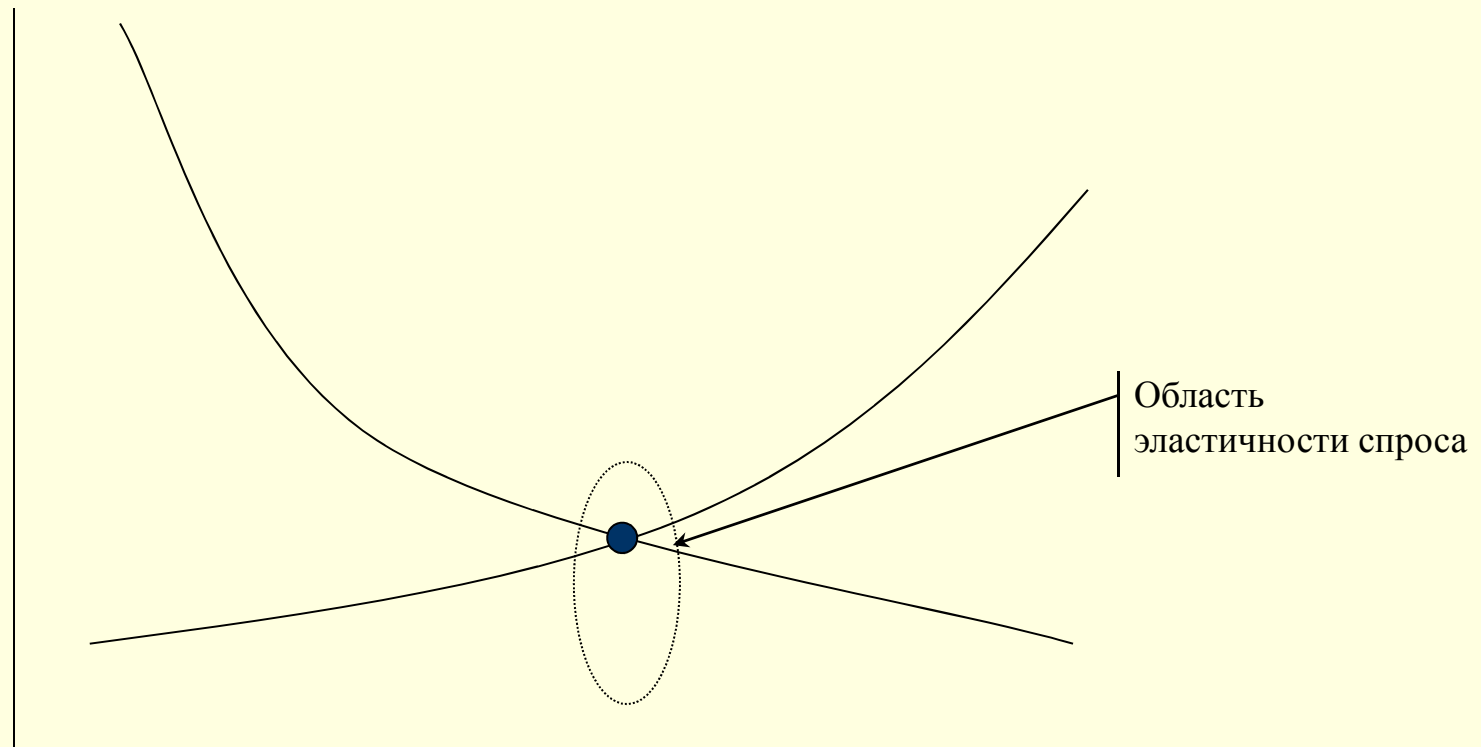
Что это значит для Вас
???

Задача руководства компании:
Создание системы обеспечения
единства целей компании
и организация слаженной работы
всего персонала по их достижению.

Функции руководства:

1. Постановка задачи
2. Определение пути её решения
3. Корректировка пути для достижения цели

Кривая спроса - предложения



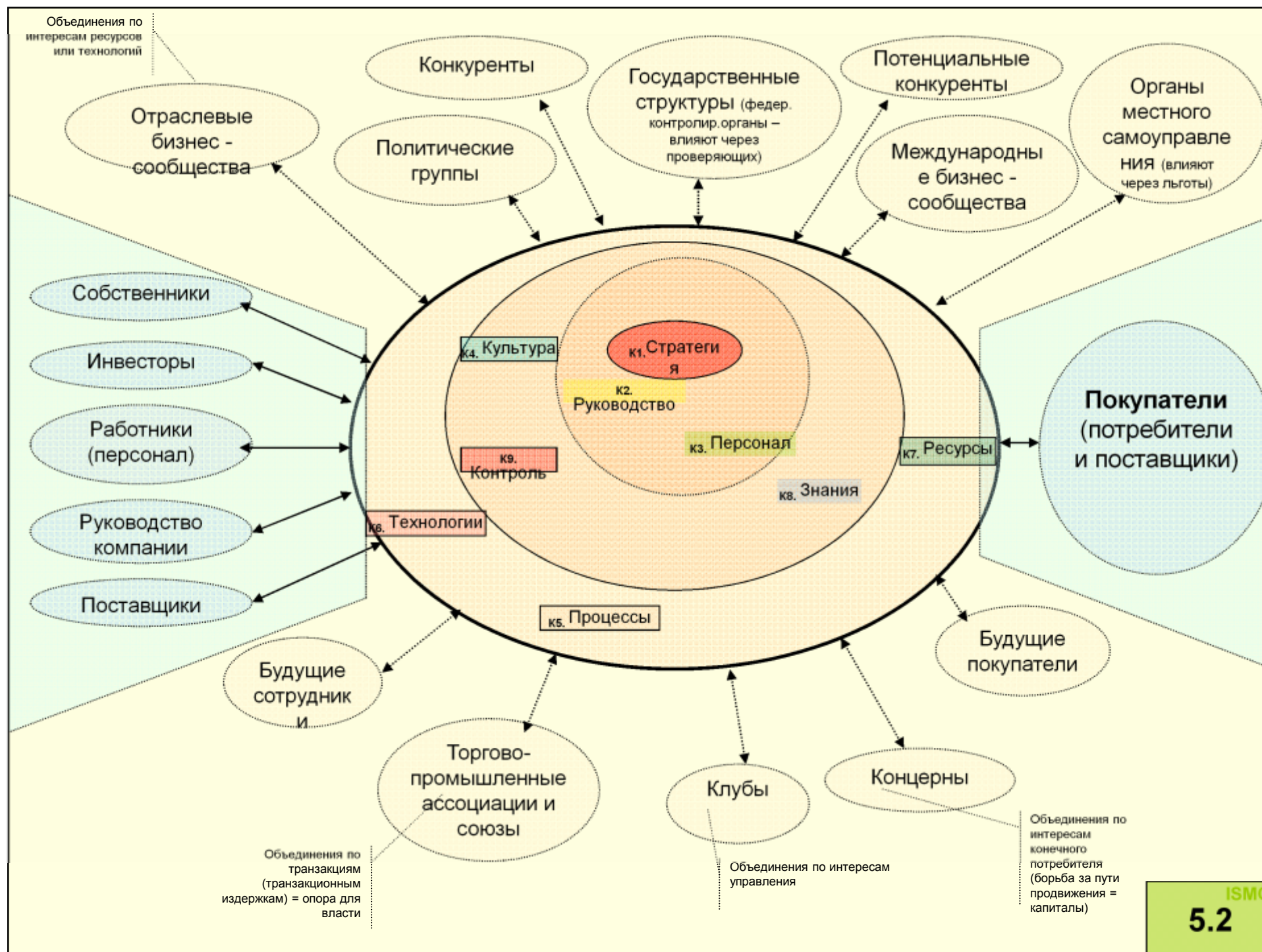
Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

Доминирующие идеологии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Развитие транзакций	Управление по	целям	Киосей	Концепция стейкхолдеров
Стратегическое планирование	Z-теория и сценарное планирование	Модель зрелости	процессов и	аутсорсинг
Развитие потенциала фирмы	Формирование компетенций	Стратегический	менеджмент	КСО



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

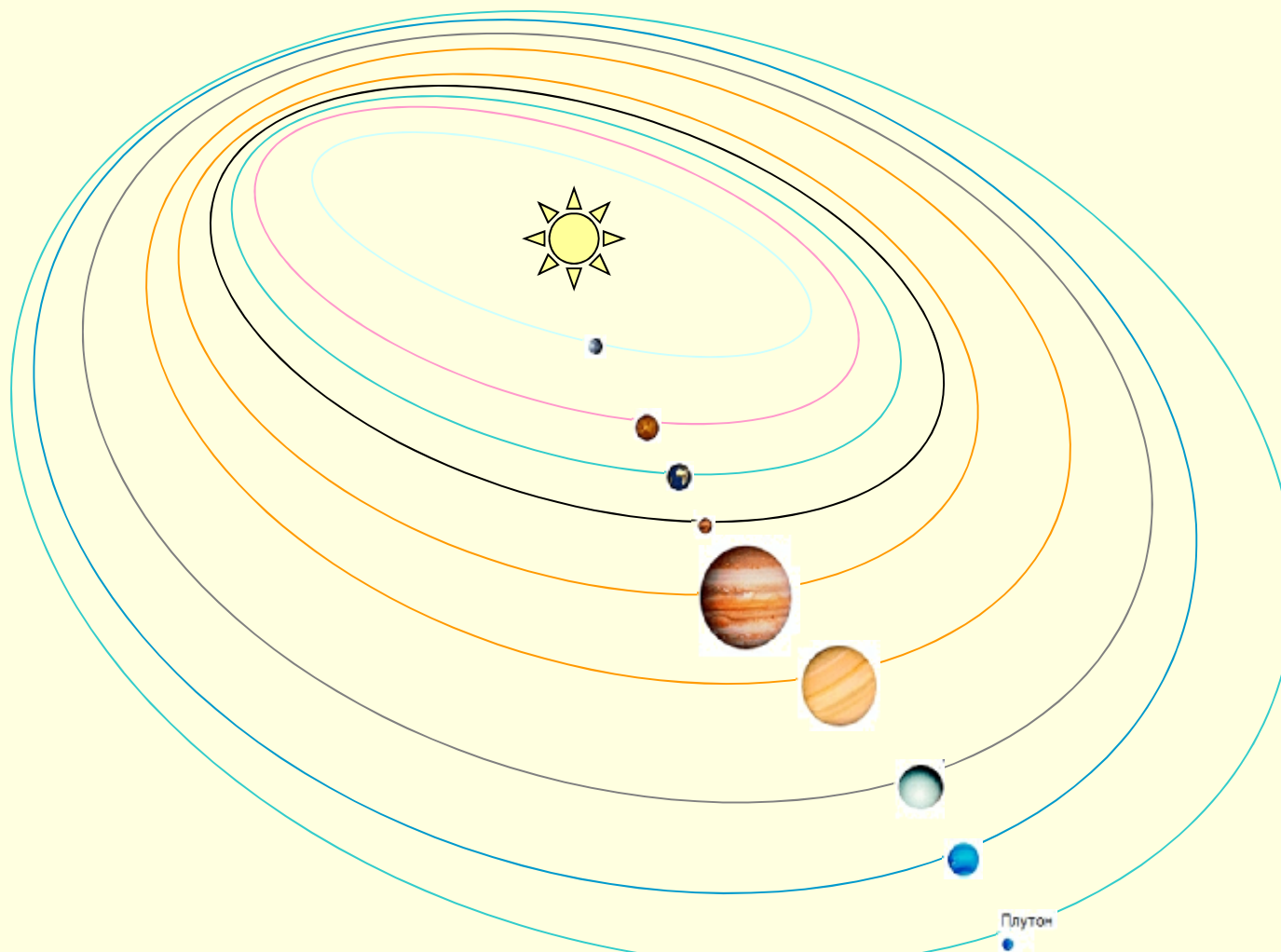
Как этого достичь ?





Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

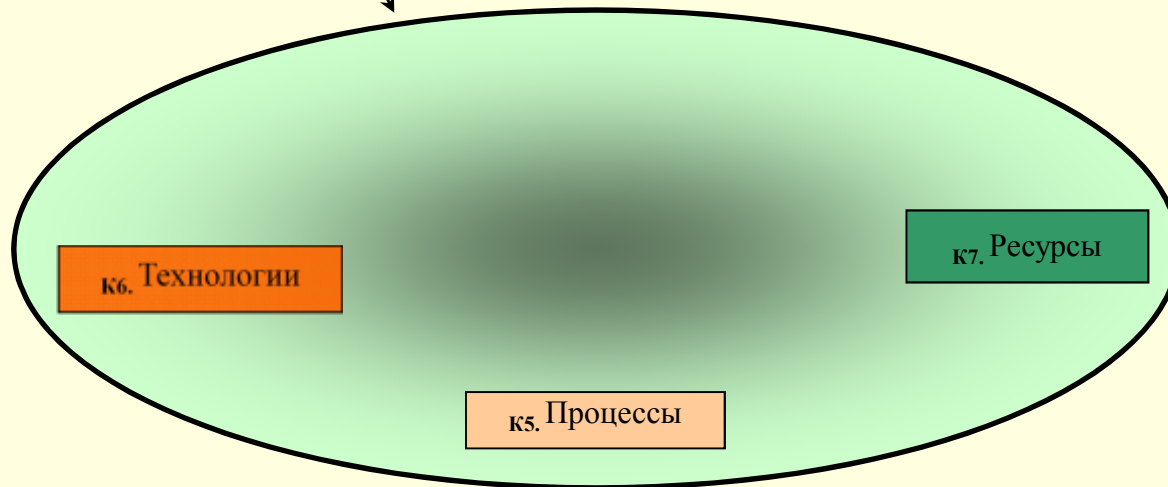
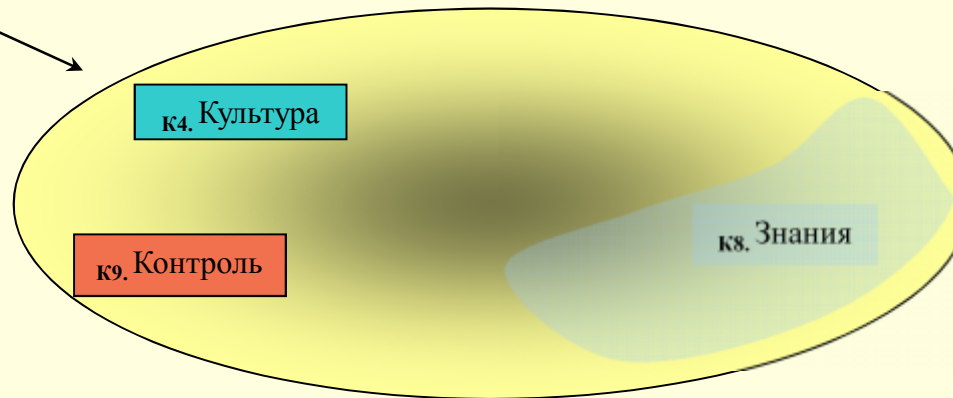
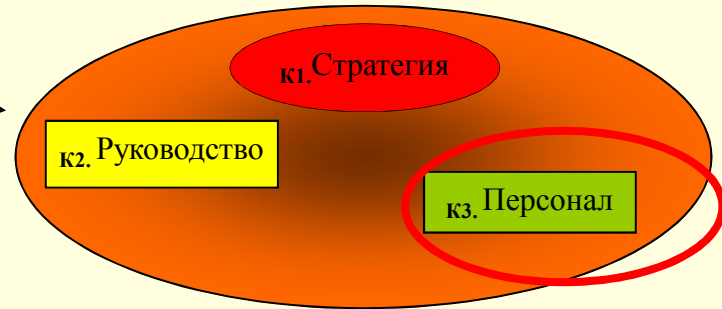
Что это такое?



Стратегический контур
(контур дипломатии)

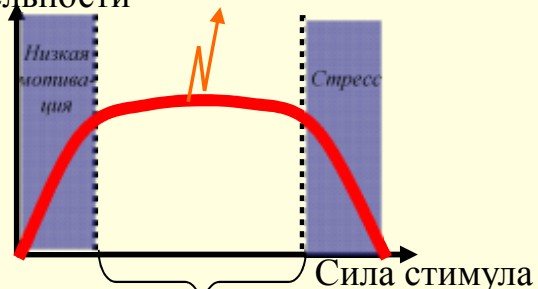
Контур идей

Контур
примитивизма





Эффективность
деятельности

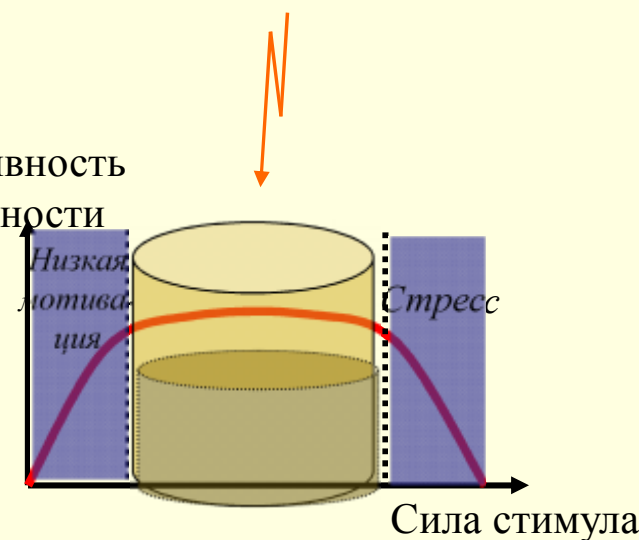


Области применения культуры

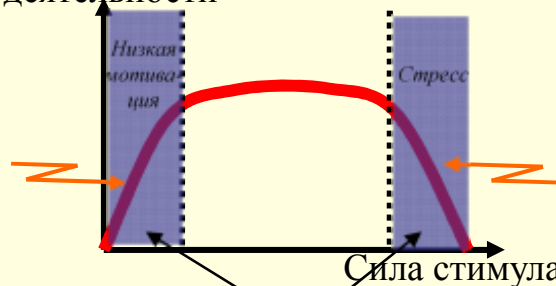
Задача: повышение высоты «плато»

Задача: не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность
деятельности

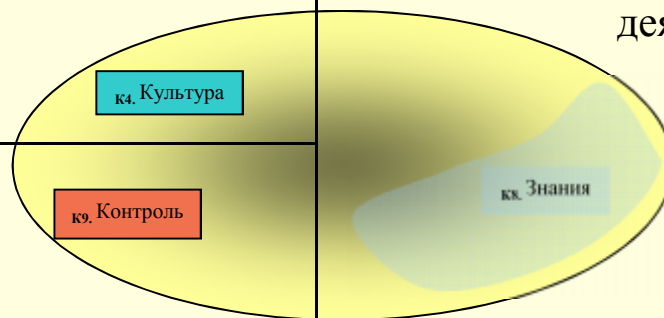


Эффективность
деятельности



Области применения контроля

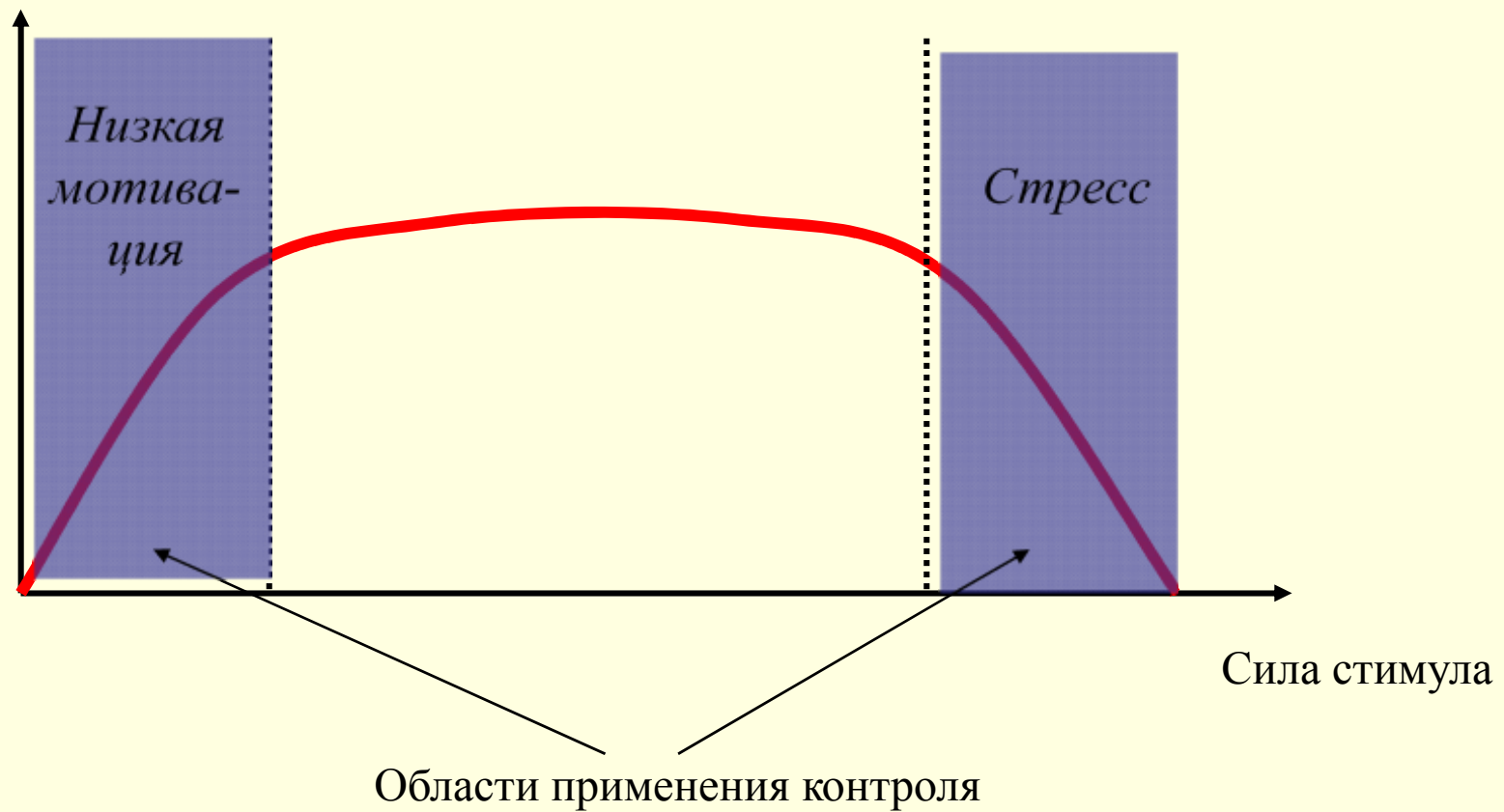
Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.



“Таким образом, мы можем
видеть теорию «стакана» в
действии”

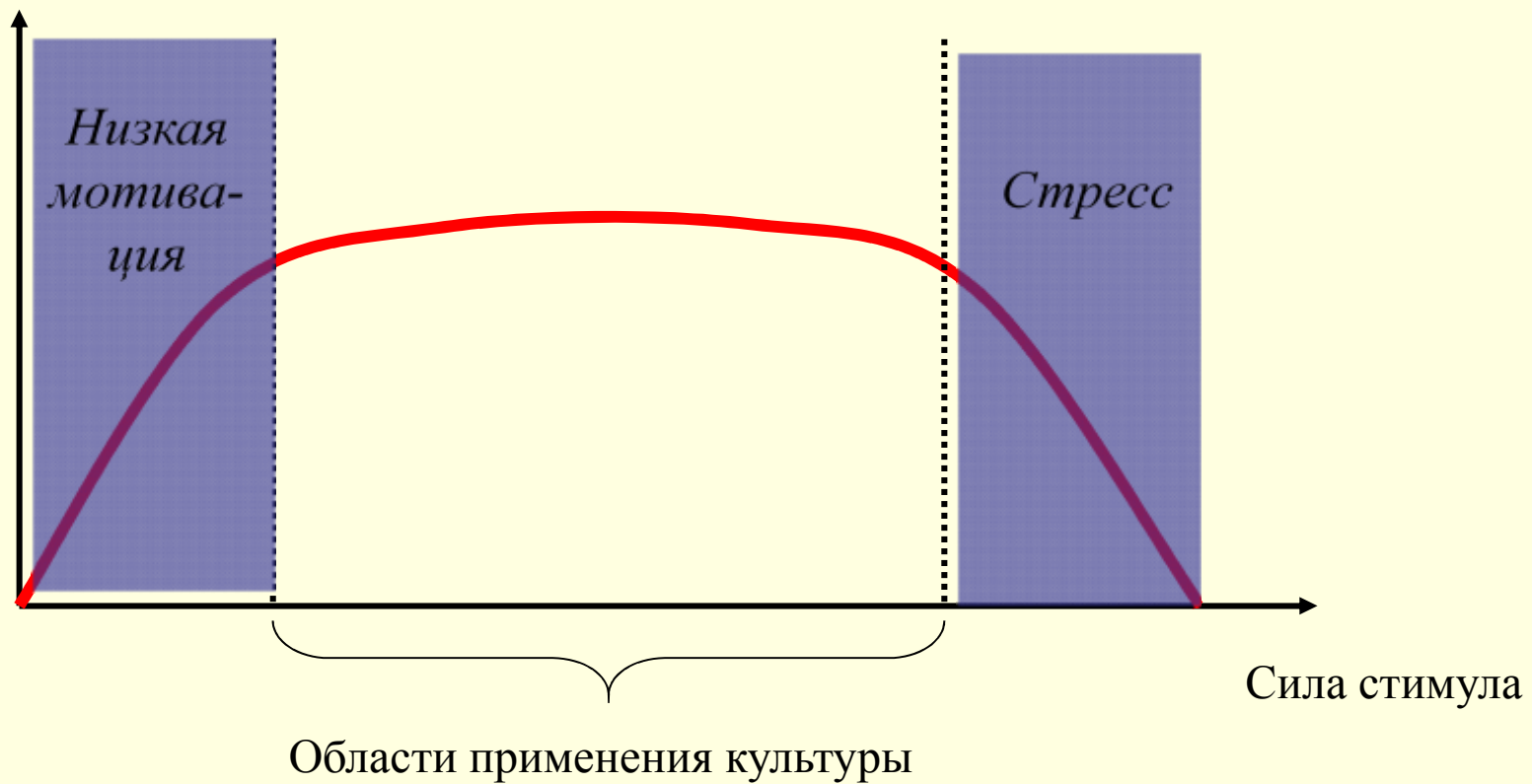
Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spbg.org

Эффективность
деятельности



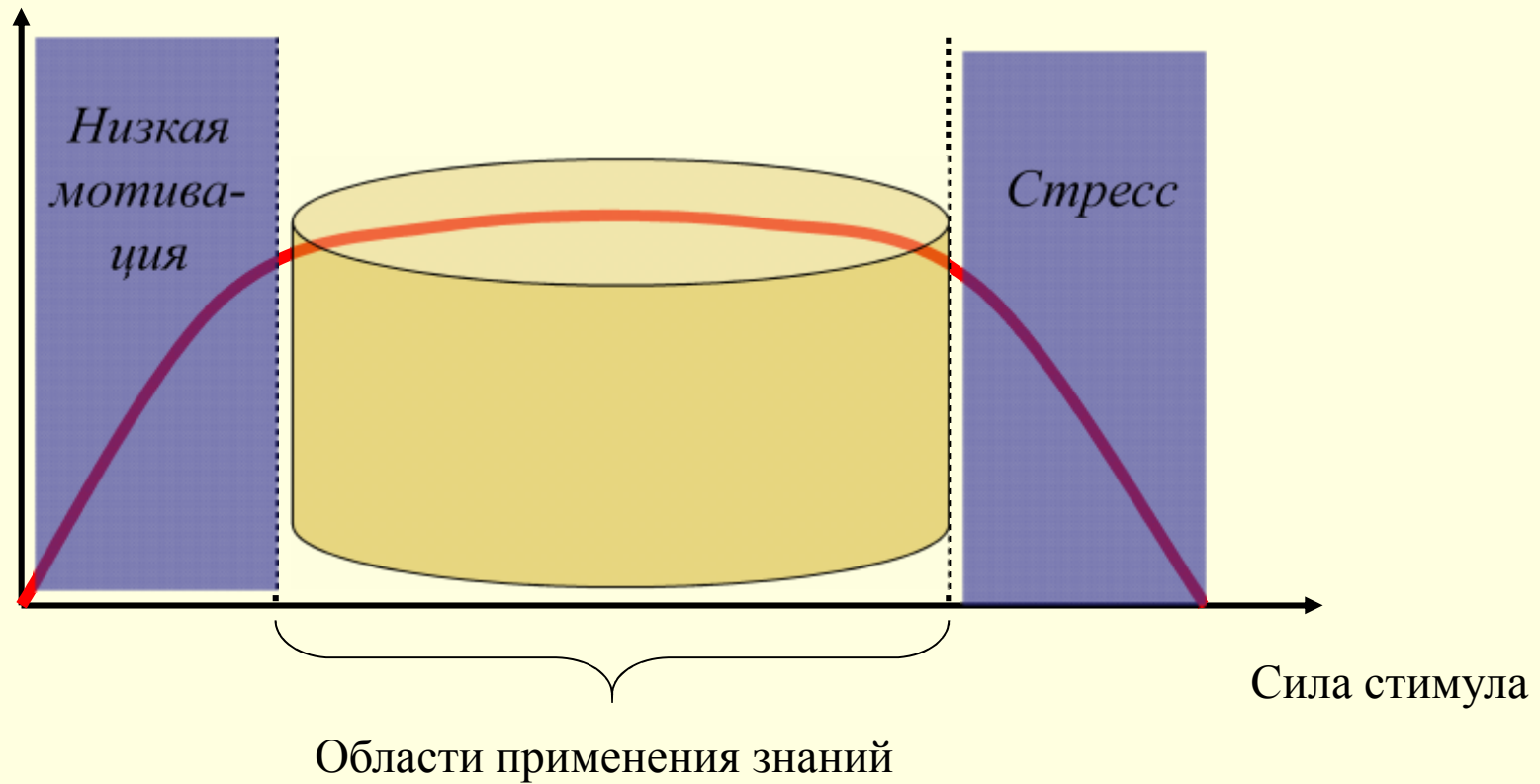
Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

Эффективность
деятельности



Задача: повышение высоты «плато»

Эффективность
деятельности



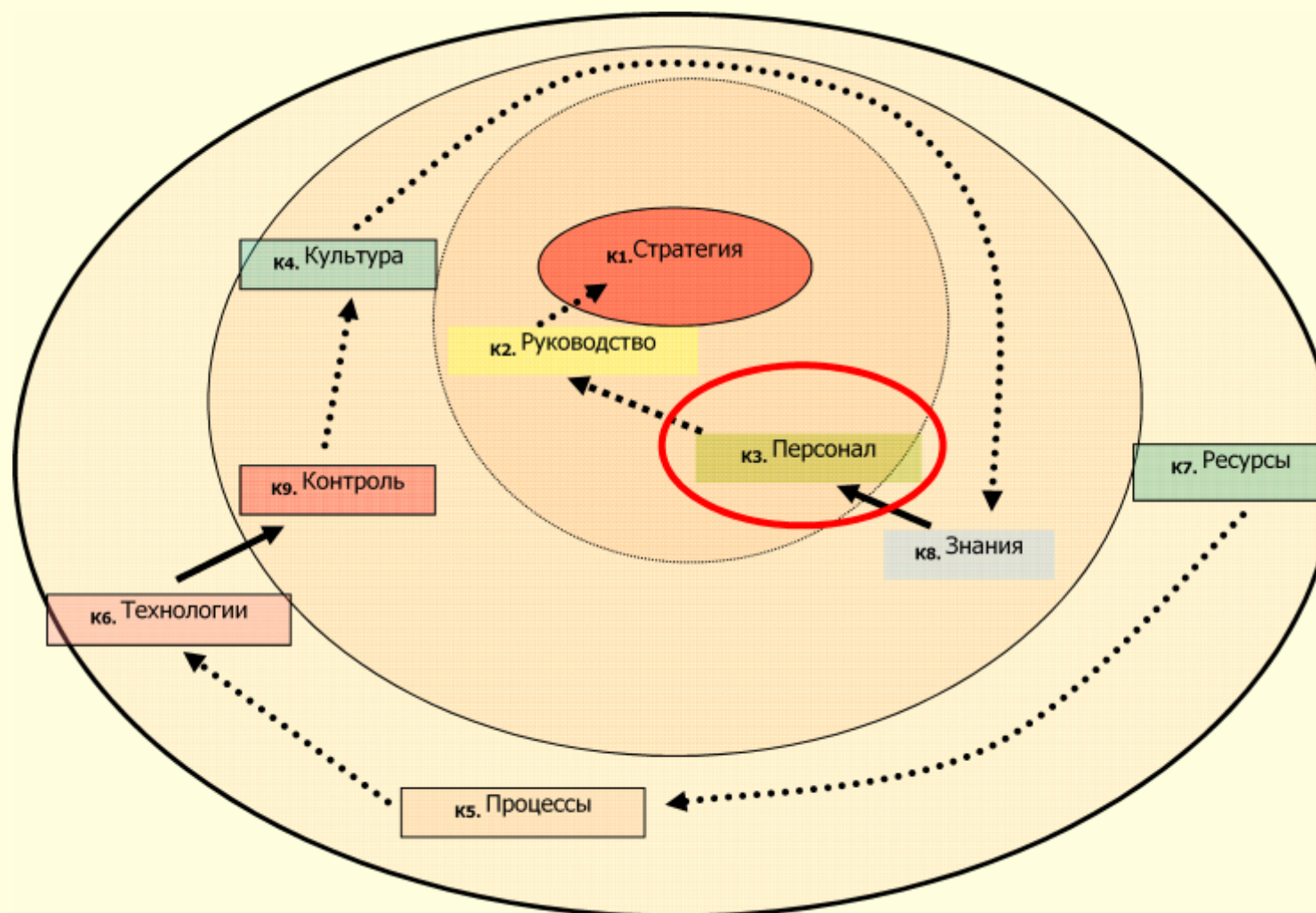
Задача: наполнение «стакана»

Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

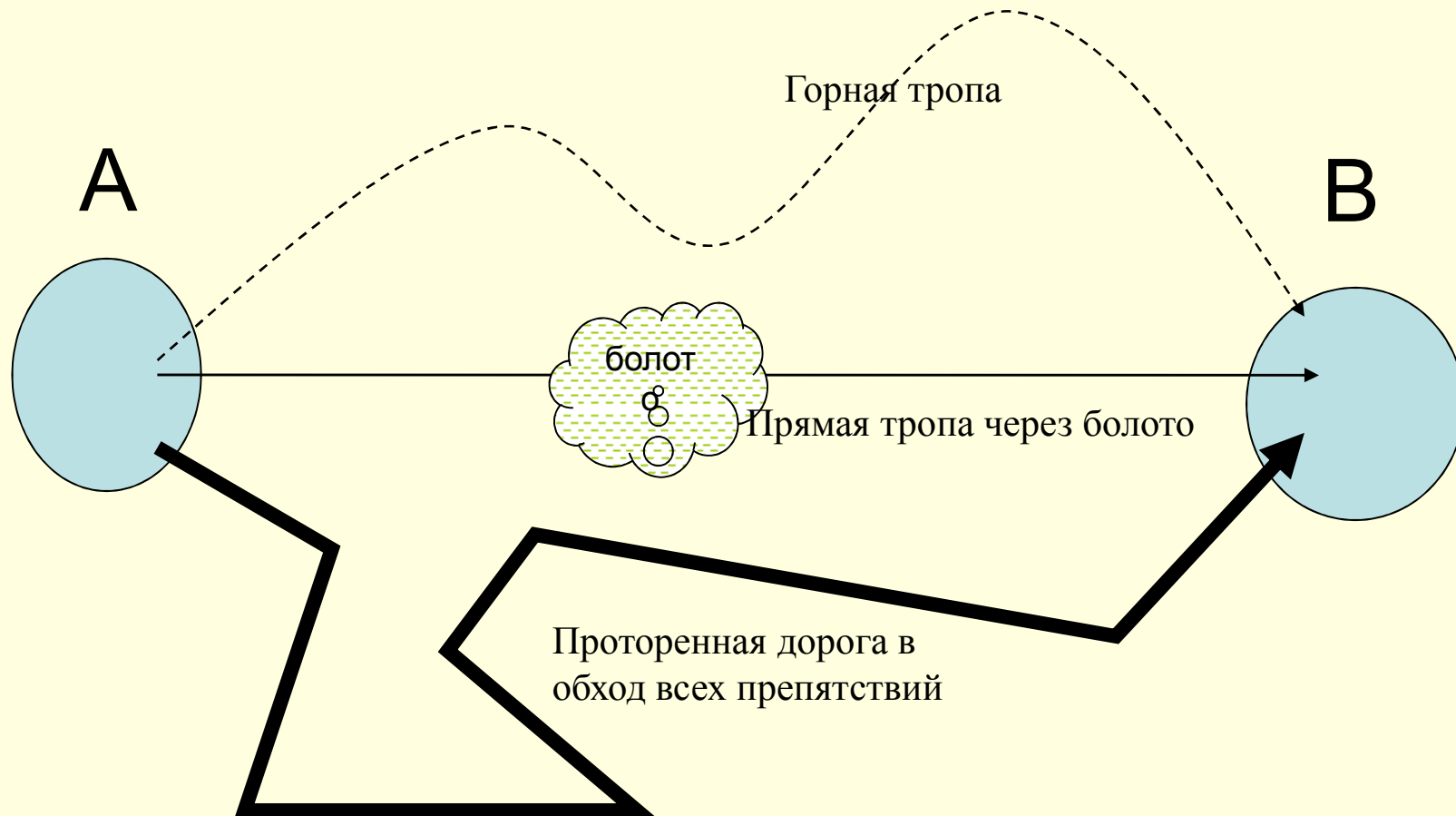
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- **Корпоративная культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное управление** - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

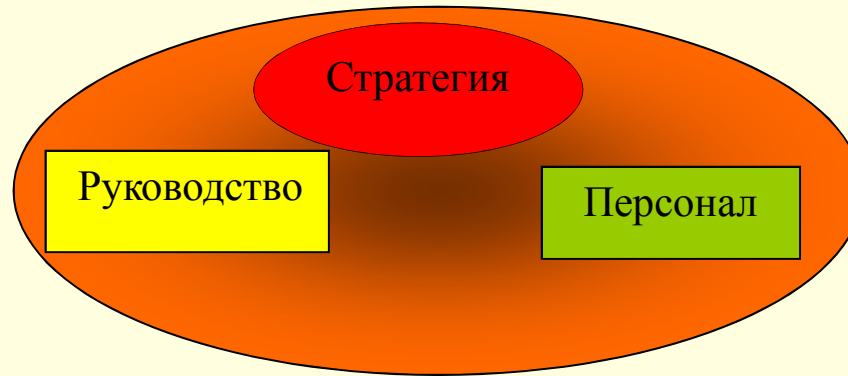
Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия

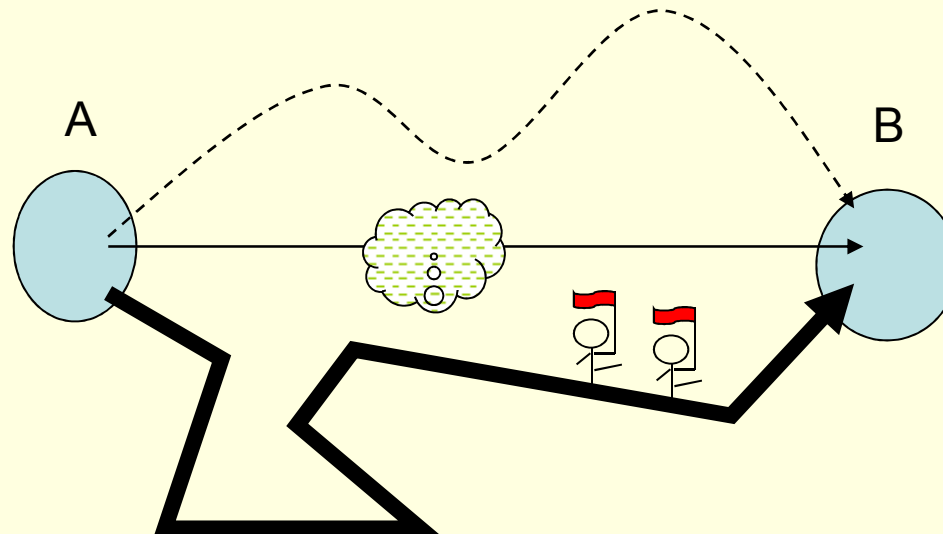


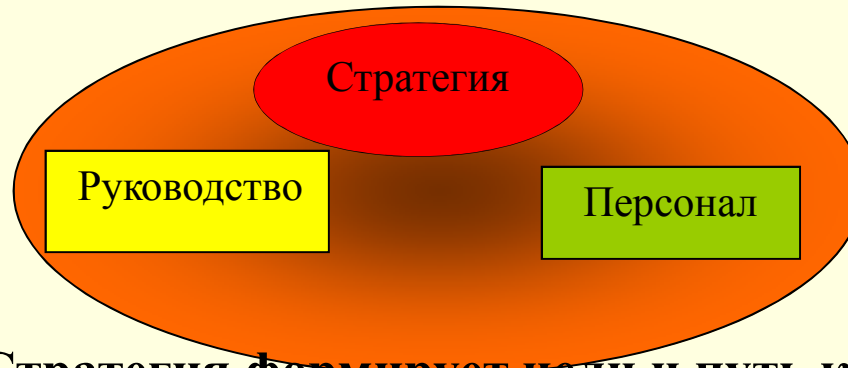
В неоднородной среде прямой путь не всегда самый быстрый





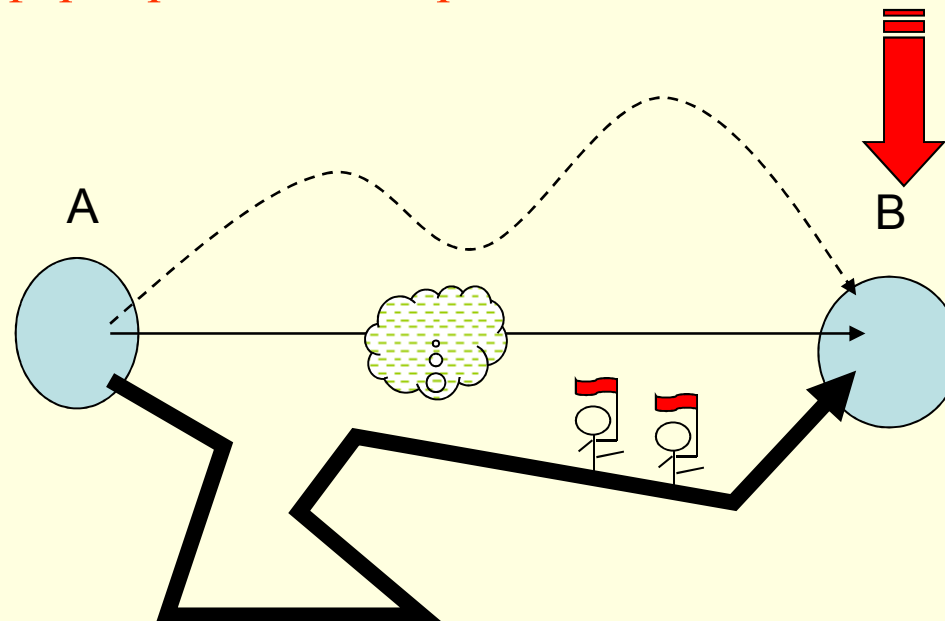
Стратегия формирует цели и путь к ним
Руководство обеспечивает движение по этому пути
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.



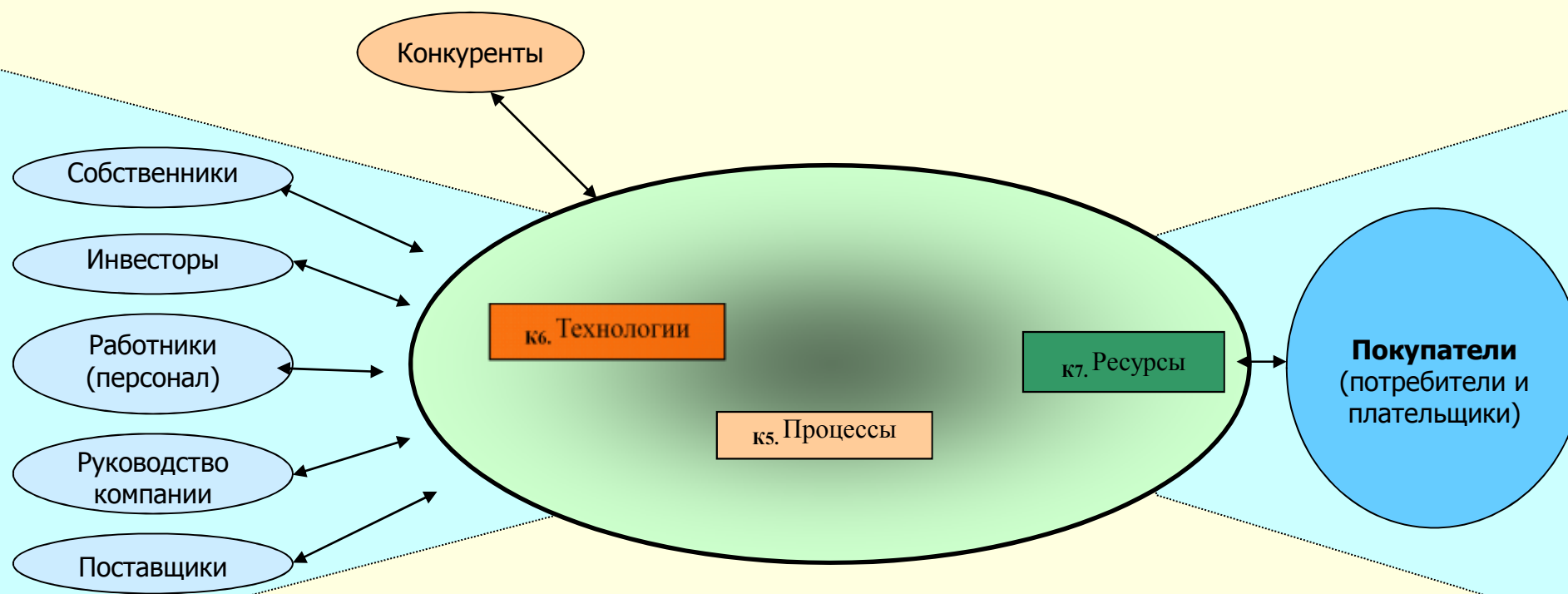


Стратегия формирует цели и путь к ним
Руководство обеспечивает движение по этому пути
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.

Как выбрать правильный курс к целям,
сформированным стратегическим планом?

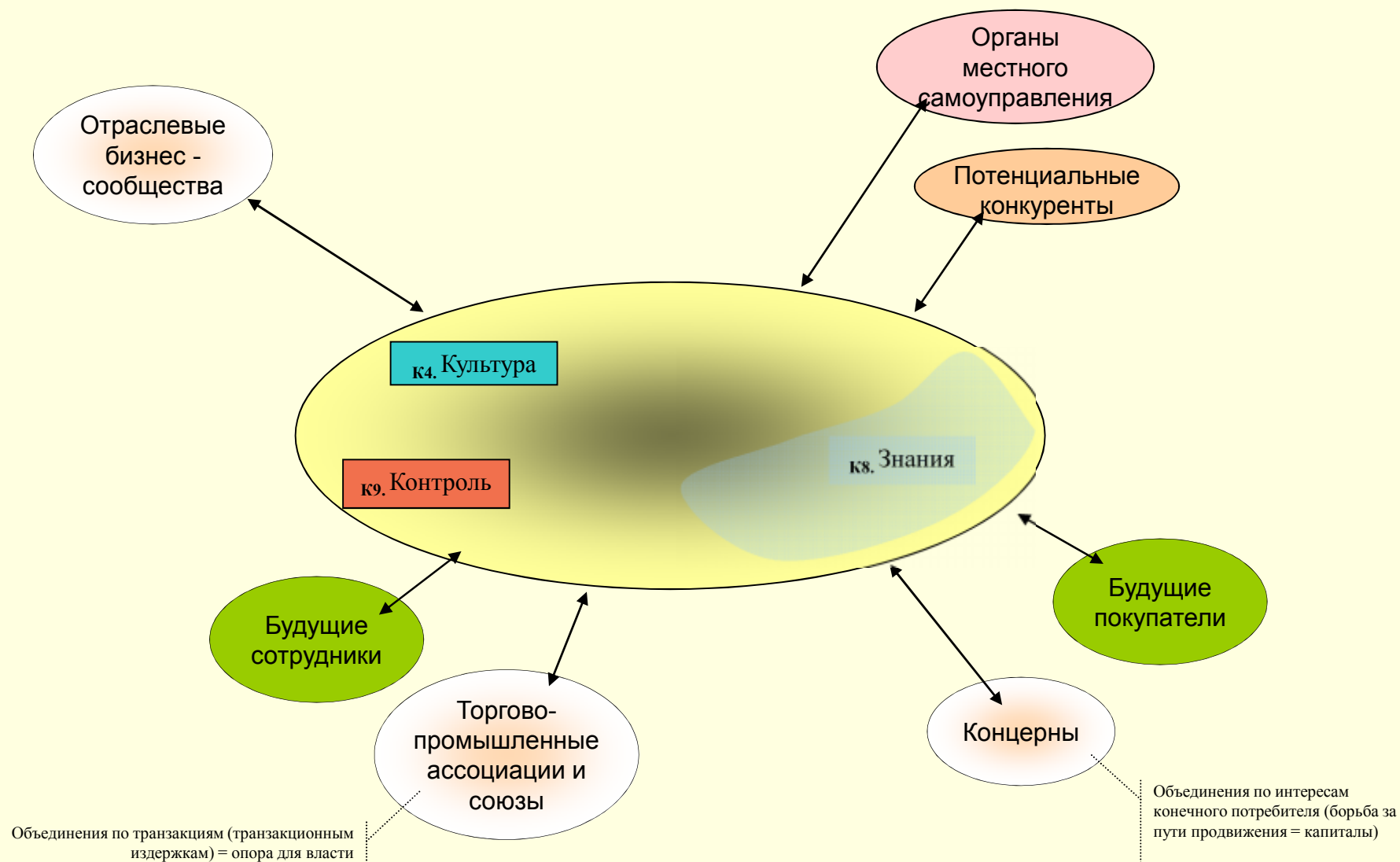


Стекхолдеры контура примитивизма



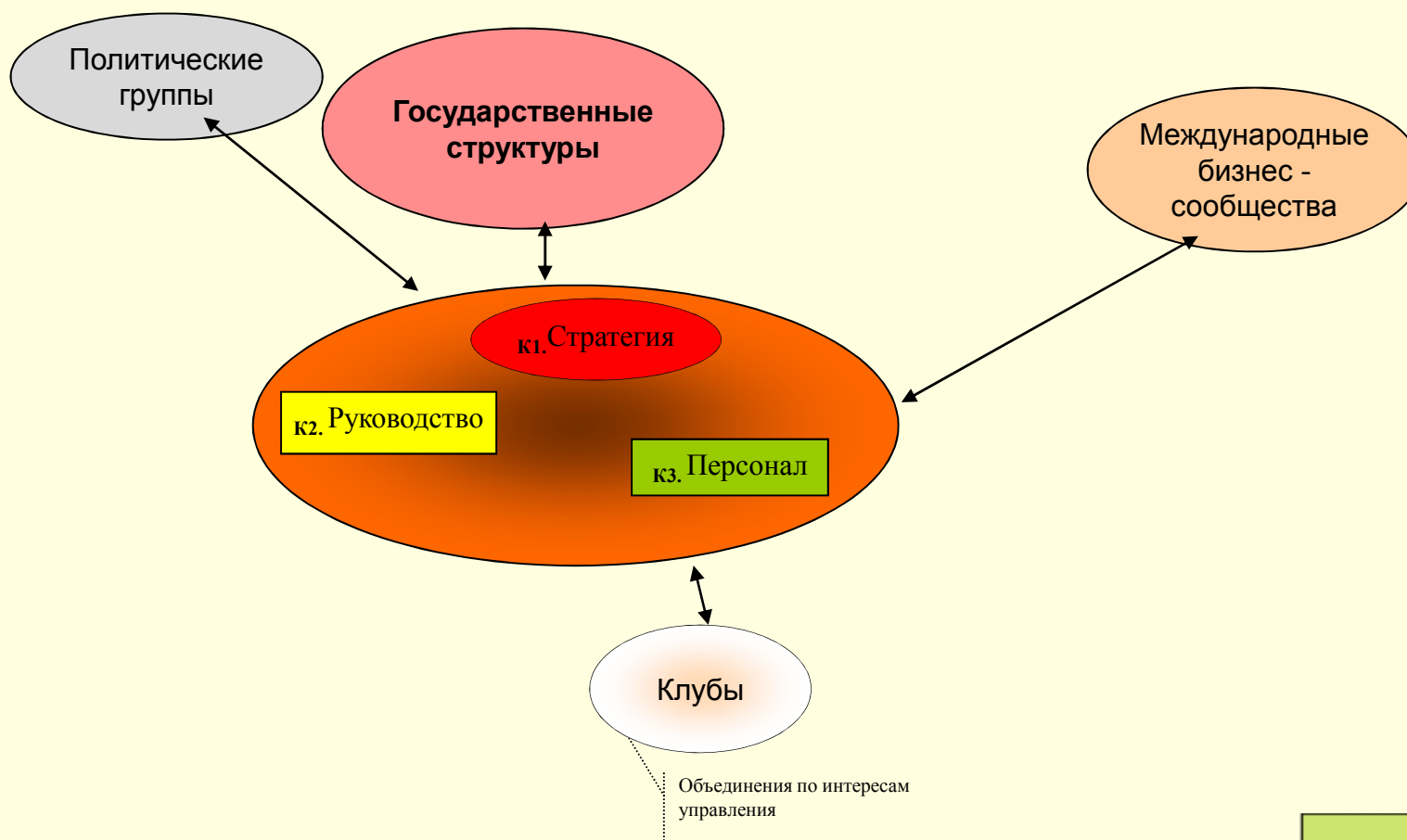


Стекхолдеры контура идей

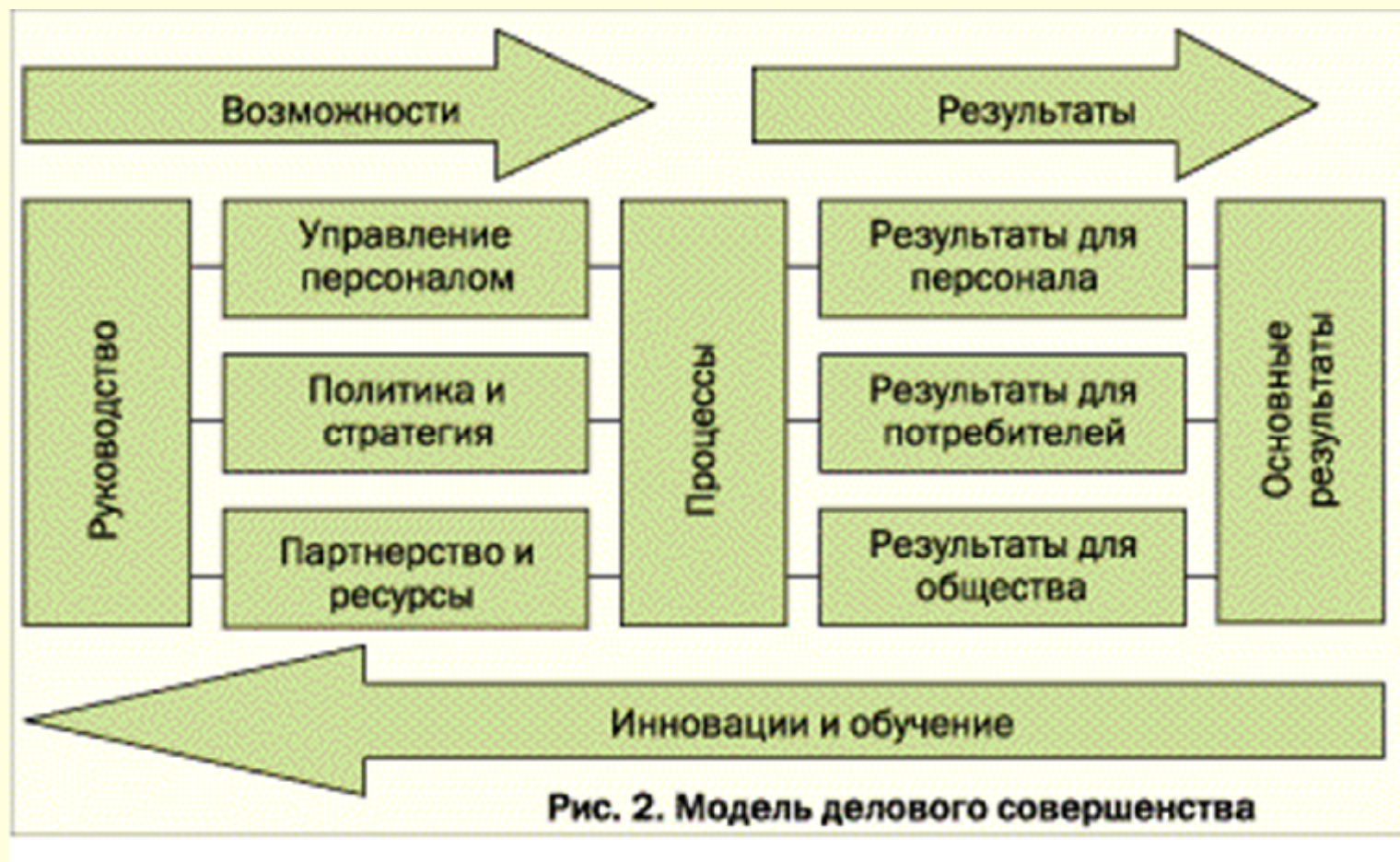




Стекхолдеры контура дипломатии

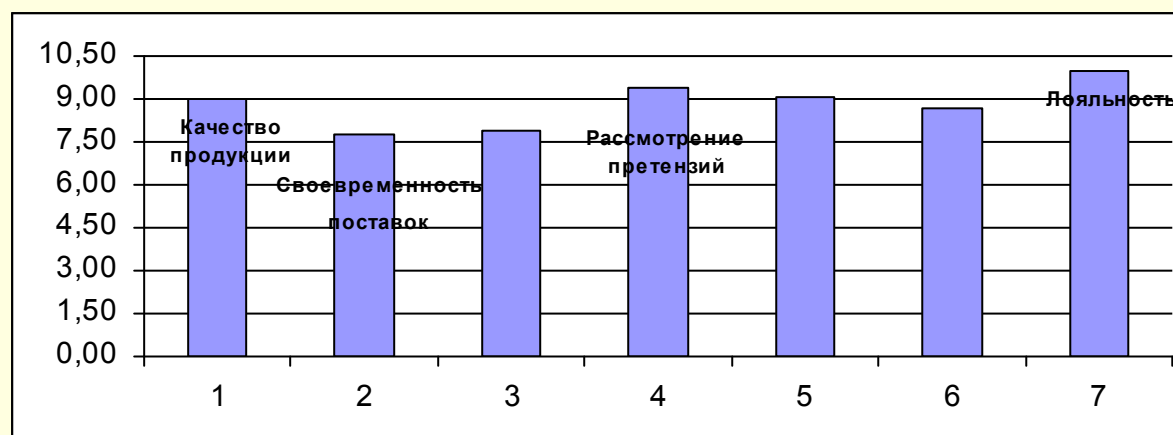


Модель делового совершенства



Достижения АО «Перинт»

Проведенное в 2006 году анкетирование клиентов с целью выяснения удовлетворенности работы с ЗАО ПЕРИНТ показало уже, 100% лояльность потребителей к компании. Результаты оценки компании по 10 бальной шкале приведены на графике:



Перечень параметров к графику:

1. Соответствие качества продукции условиям договора
2. Своевременность поставок
3. Доступность информации
4. Своевременность рассмотрения претензий
5. Соответствие транспортировки и качества транспортной тары
6. Удовлетворенность условий отгрузки и транспортировки
7. Лояльность

	Коэффициенты	1.01.2006	1.01.2007
	Операционный анализ		
1	Коэффициент роста валовых продаж	-	46,73%
2	Коэффициент валовой прибыли	7,98%	11,25%
3	Коэффициент операционной прибыли	2,07%	6,07%
4	Коэффициент чистой прибыли	-3,64%	0,16%
	Анализ операционных издержек		
5	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	92,02%	88,75%
6	Коэффициент издержек на реализацию и управление	5,91%	5,18%
7	Коэффициент процентных платежей	6,15%	3,80%
	Управление активами		
8	Оборачиваемость активов, оборотов	2,03	2,87
9	Оборачиваемость постоянных активов, оборотов	3,50	5,35
10	Оборачиваемость чистых активов, оборотов	4,92	8,65
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,91	9,74
12	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборотов	13,24	19,92
	Прибыльность		
13	Рентабельность оборотных активов	9,94%	37,66%
14	Рентабельность собственного капитала	-80,74%	4,14%
15	Рентабельность активов	2,10%	8,76%
16	Рентабельность чистых активов	5,11%	26,40%

Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ

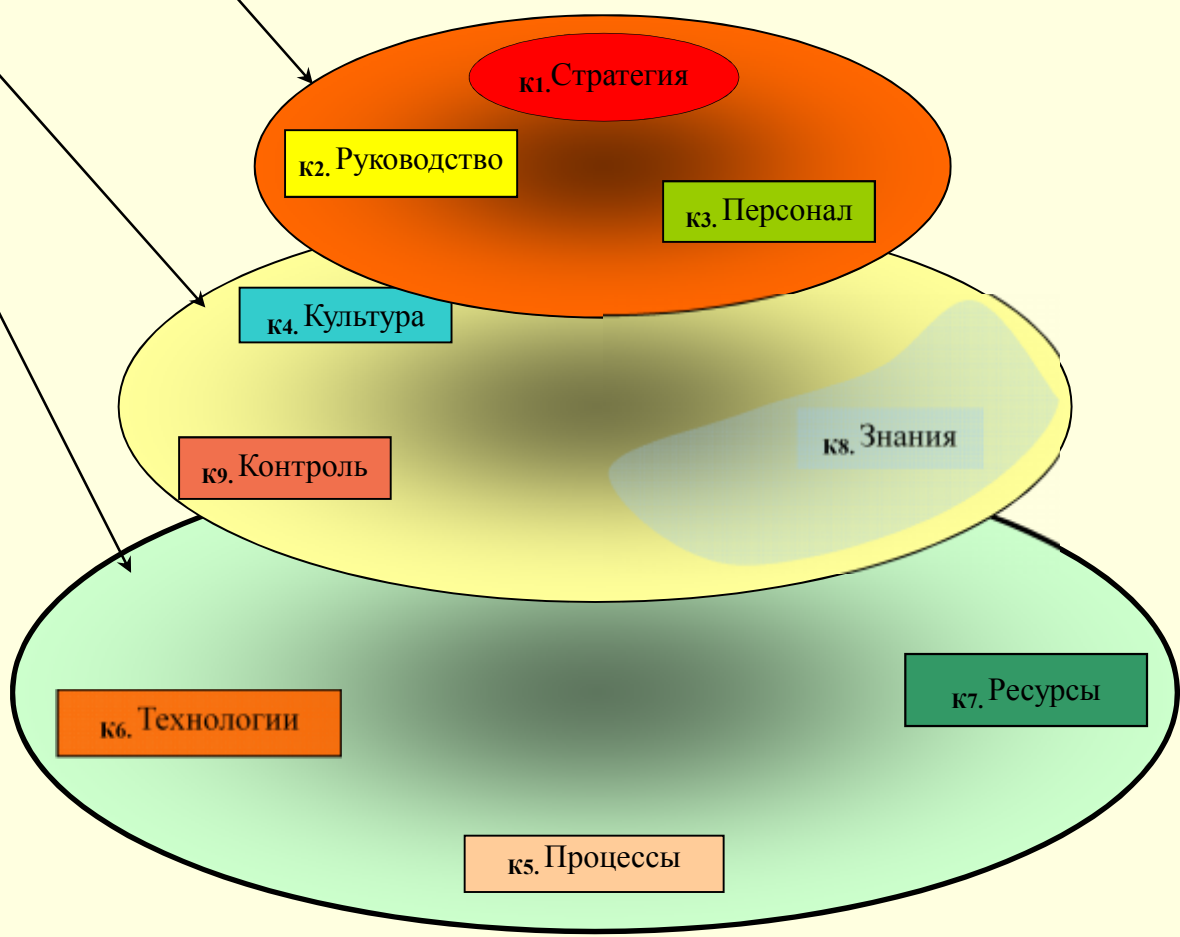


Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции управления

Стратегический контур
(Контур дипломатии)

Контур идей

Контур
примитивизма

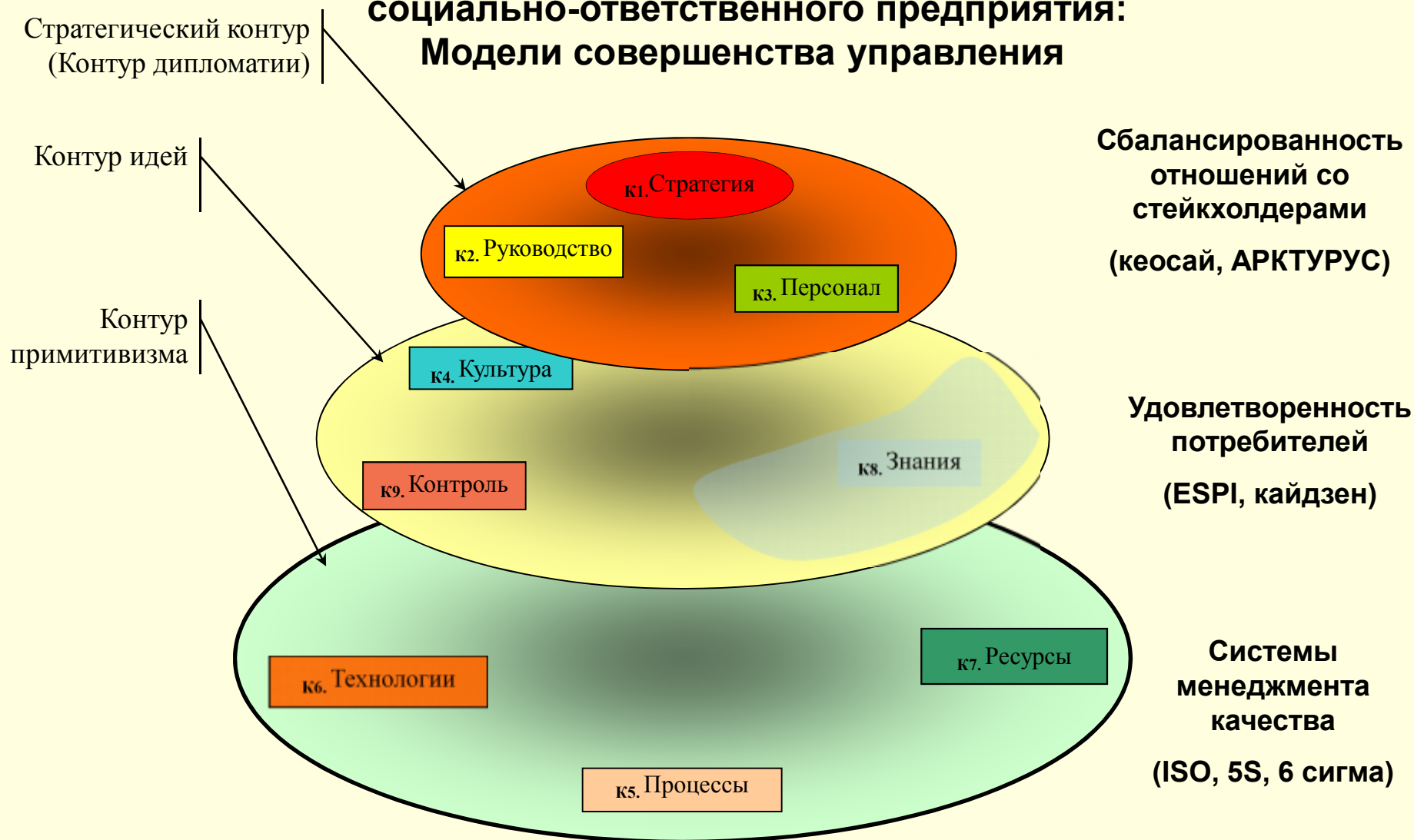


Научающий
менеджмент

Управление по
целям

Административный
менеджмент

Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Модели совершенства управления



Что это значит для Вас
???



Источник: Учебник по туризму (Дания)

Лидерство

Личностный рост

Управление рисками

Результативность и эффективность

Цепочка добавленной ценности

Управленческий учет

Маркетинг

Как это применить на практике ???

Модель процесса

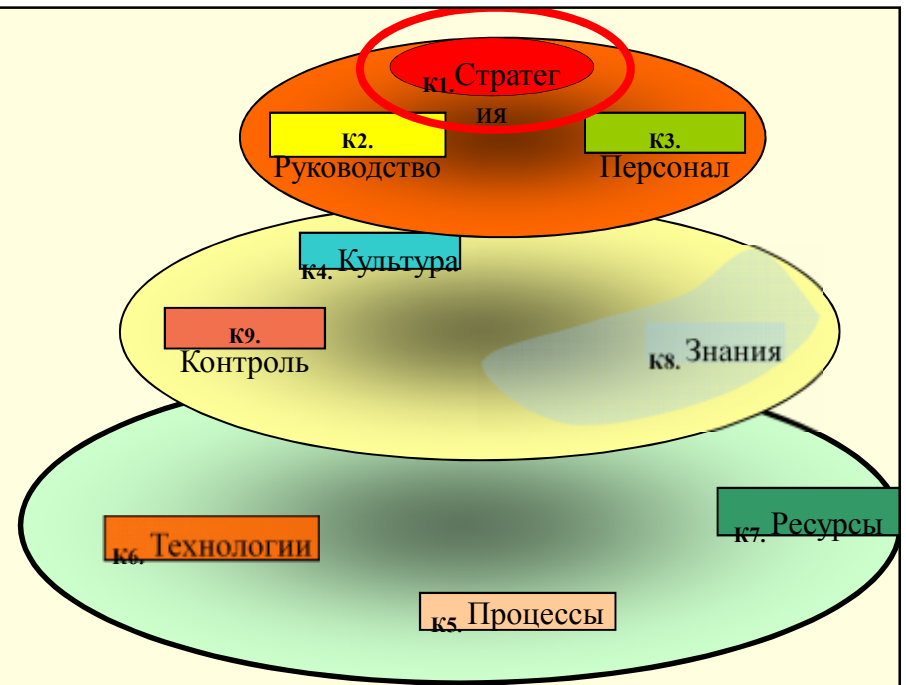




Изменение ценностей: пирамида потребностей

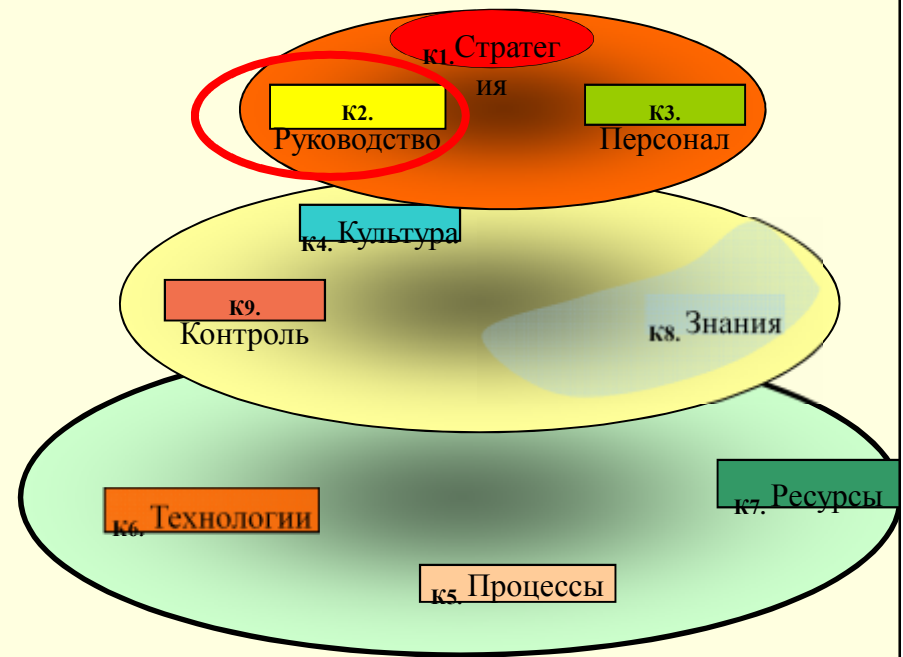


Как это применить на практике ???



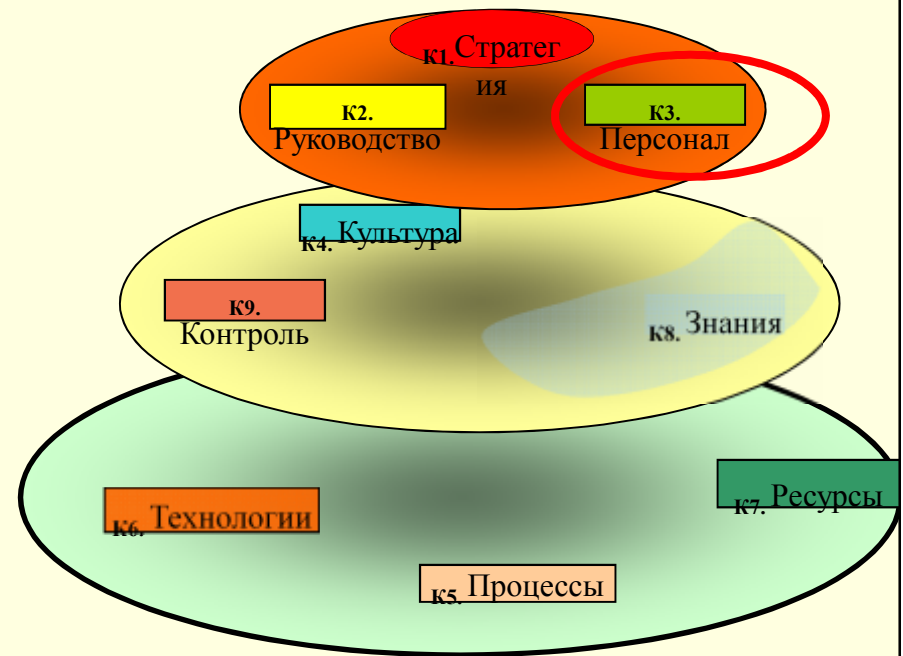
Атрибуты руководства

1. Видение компании
2. Внутренняя политика компании
3. Внешняя политика компании
4. Ценности компании



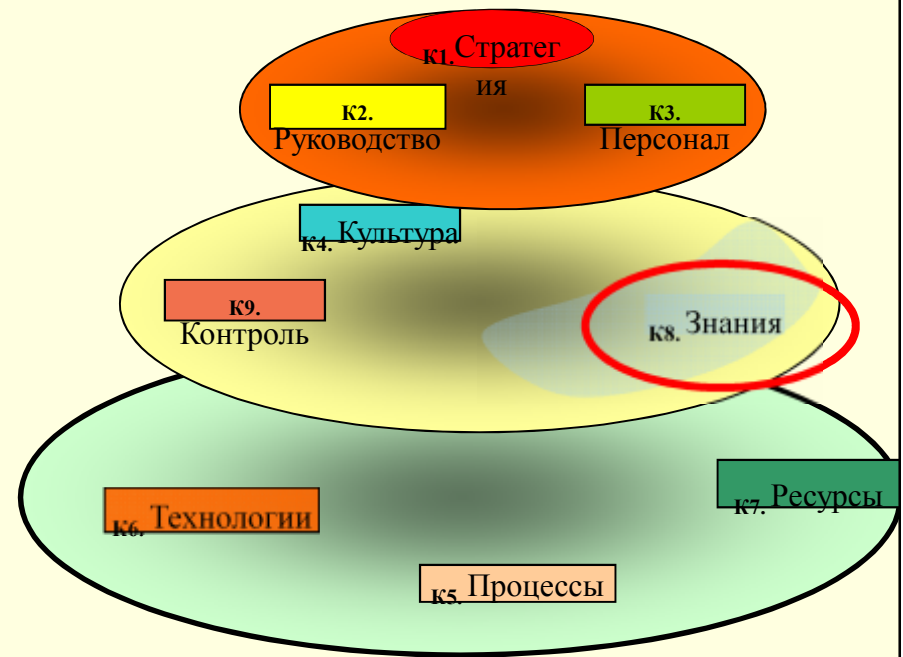
Атрибуты руководства

1. Организационная структура
2. Функциональная структура
3. Система планирования
4. Система бюджетирования
5. Проектное управление



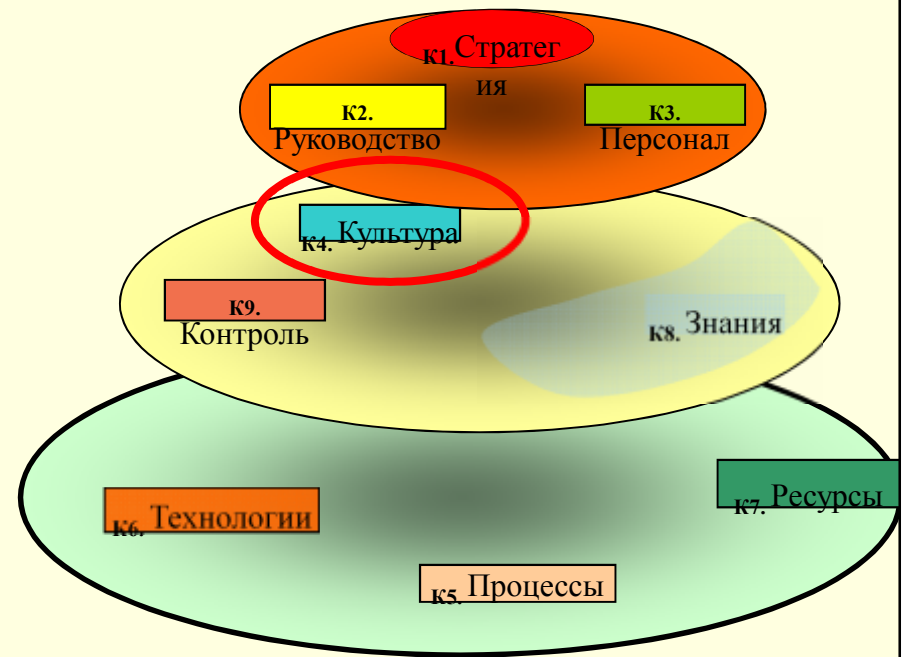
Атрибуты руководства

1. Правила взаимоотношений и управление конфликтами
2. Система делегирования
3. Система мотивации
4. Система командной работы



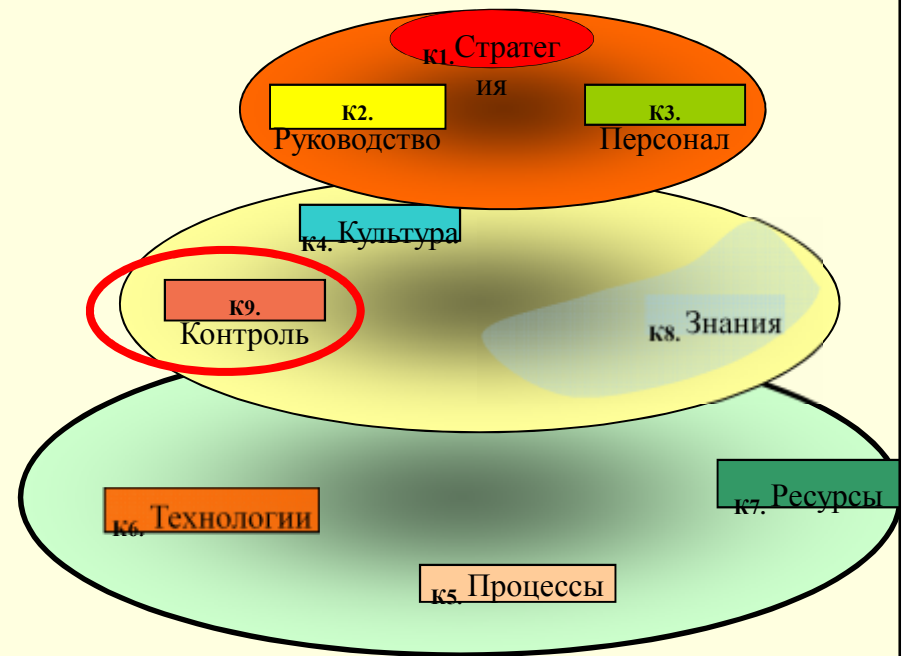
Атрибуты руководства

1. Система управления рисками
2. Система управления знаниями
3. Конкурентная разведка



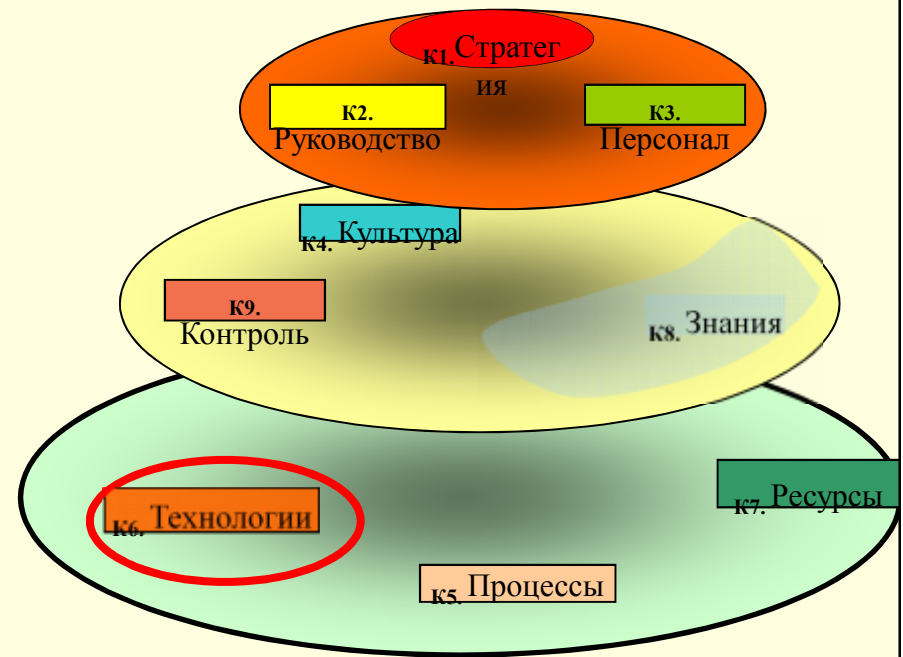
Атрибуты руководства

1. Корпоративный кодекс
2. Правила внутреннего распорядка
3. Корпоративные культурные мероприятия
4. Кап-соревнование



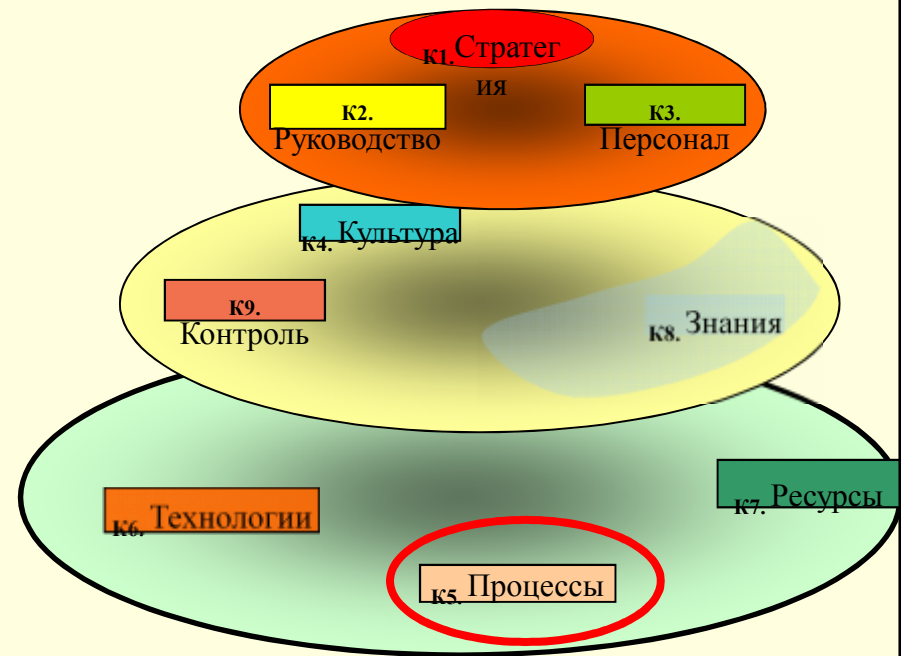
Атрибуты руководства

1. Положения о подразделениях
2. Должностные инструкции
3. Рабочие инструкции
4. Система отчетности по центрам затрат
5. Аудиты и самооценка



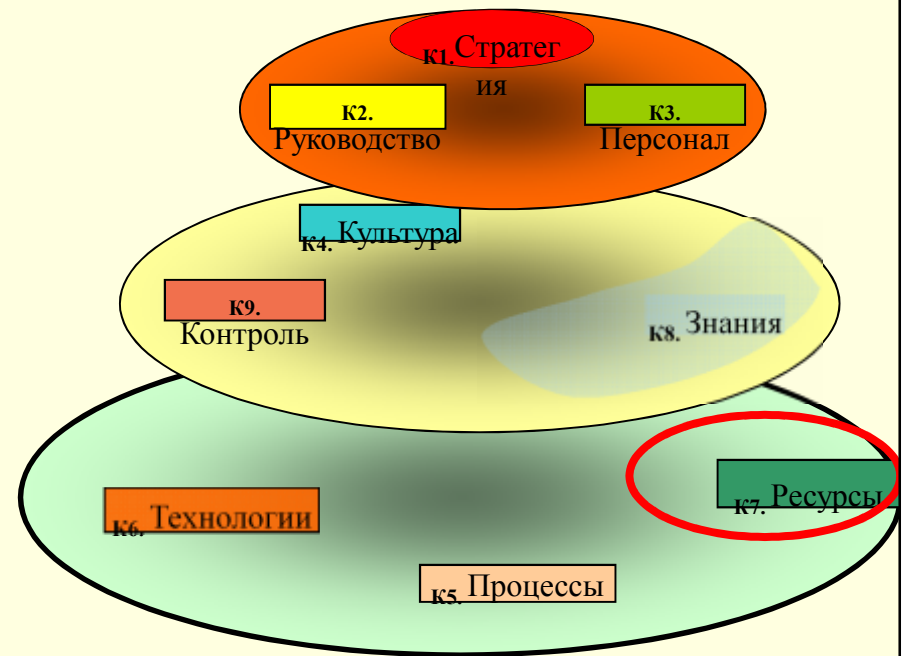
Атрибуты руководства

1. Техническая политика
2. Маркетинговая политика
3. Производственная политика
4. Политика в области охраны труда



Атрибуты руководства

1. Документированные процессы
2. Процедуры согласования процессов
3. Документированные зоны ответственности в рамках процессов
4. Правила поведения в критических ситуациях



Атрибуты руководства

1. Нормирование запасов
2. Нормирование трудозатрат
3. Штатное расписание
4. Правила учета и отчетности



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

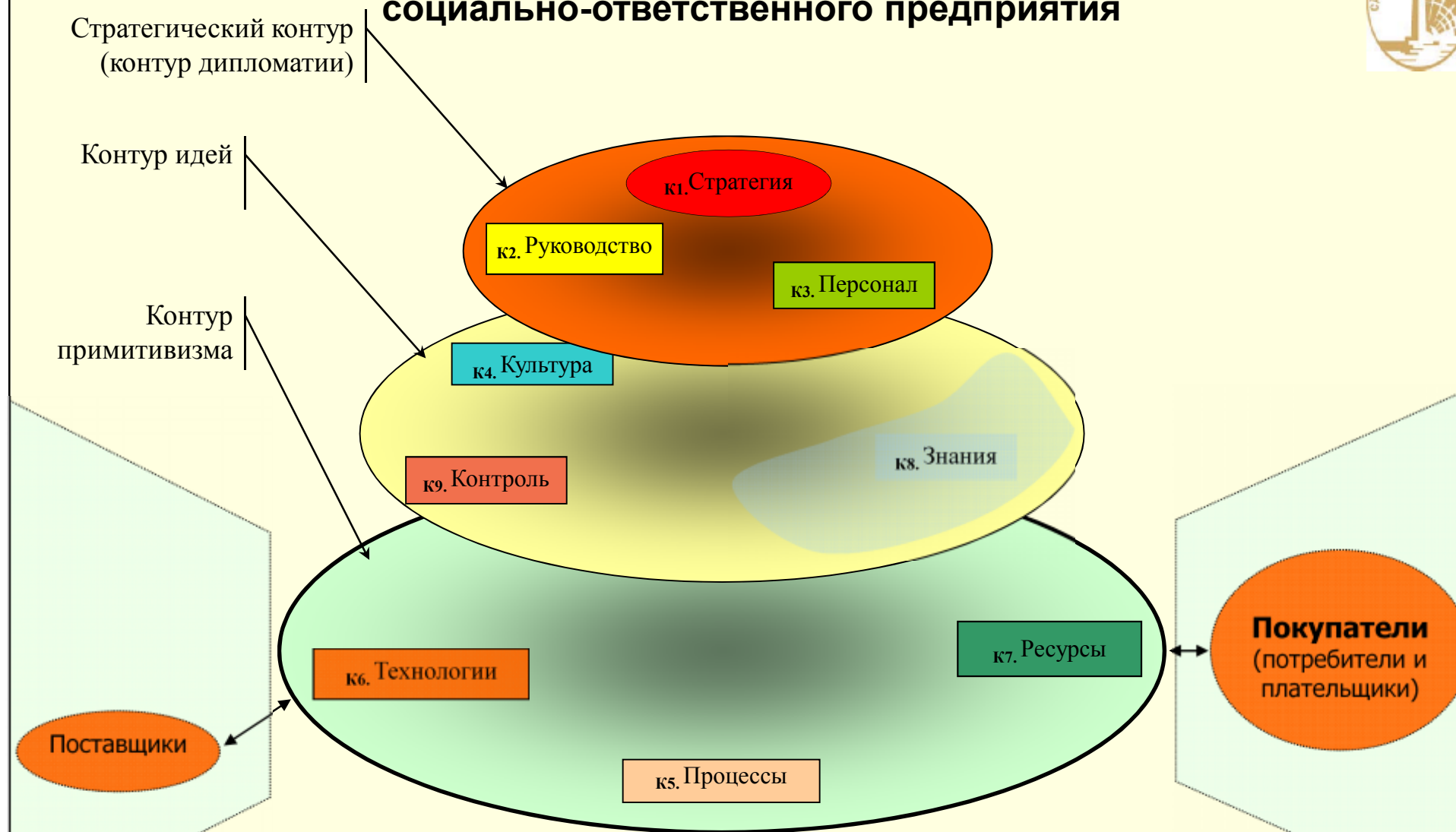
Как этого достичь ?



Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, так и за счет новых ниш	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию	1. Привлечение новых клиентов 2. Подготовка условий для продвижения продукции своих членов
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, желающие стать лидерами бизнеса и соблюдающие Кодекс КСО
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Повышение прибыльности бизнеса за счет улучшения качества собственного менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Обмен опытом
Основные форма работы КСО – корпоративная социальная ответственность	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия



Высшая школа менеджмента СПбГУ

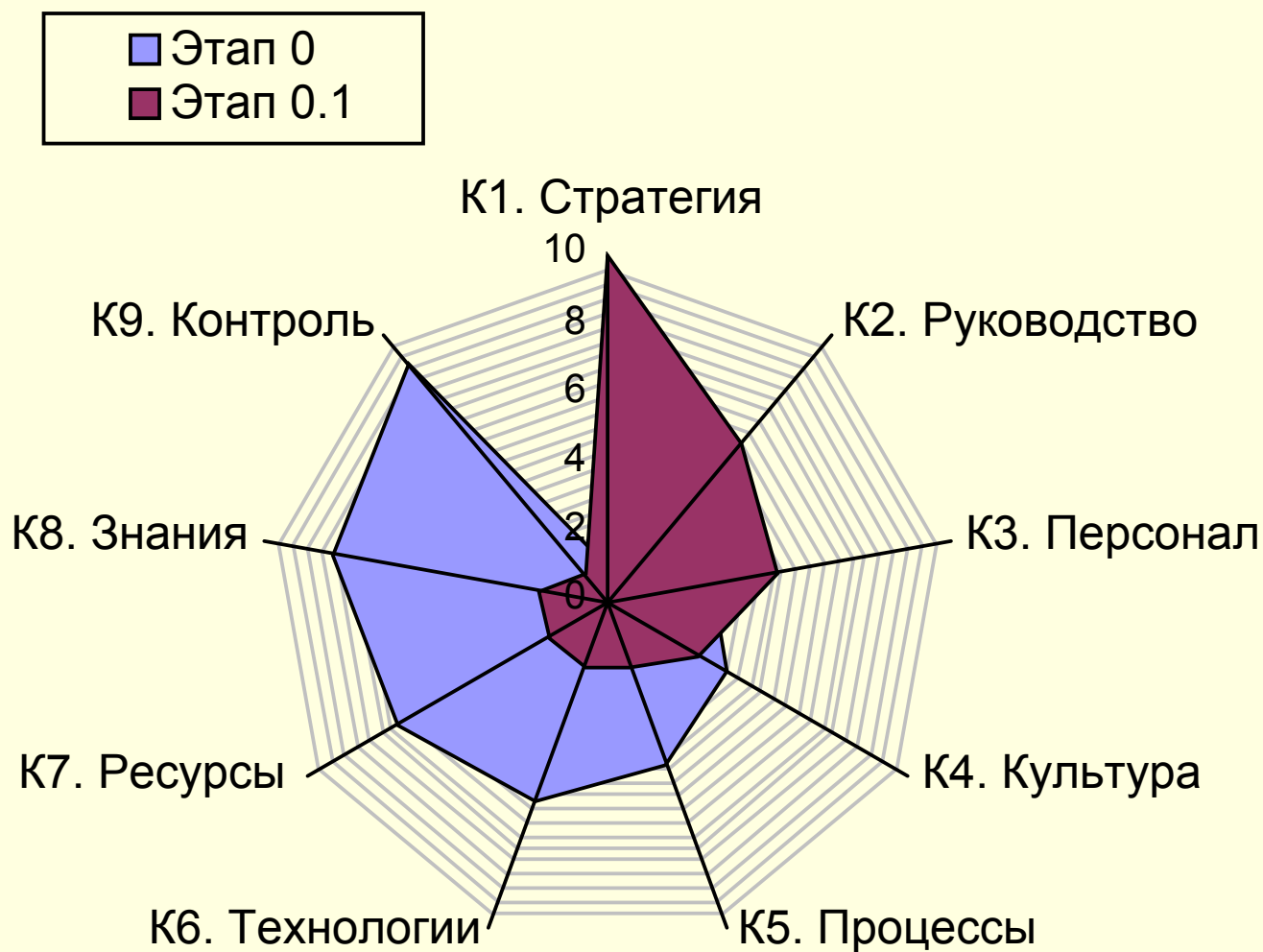
РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

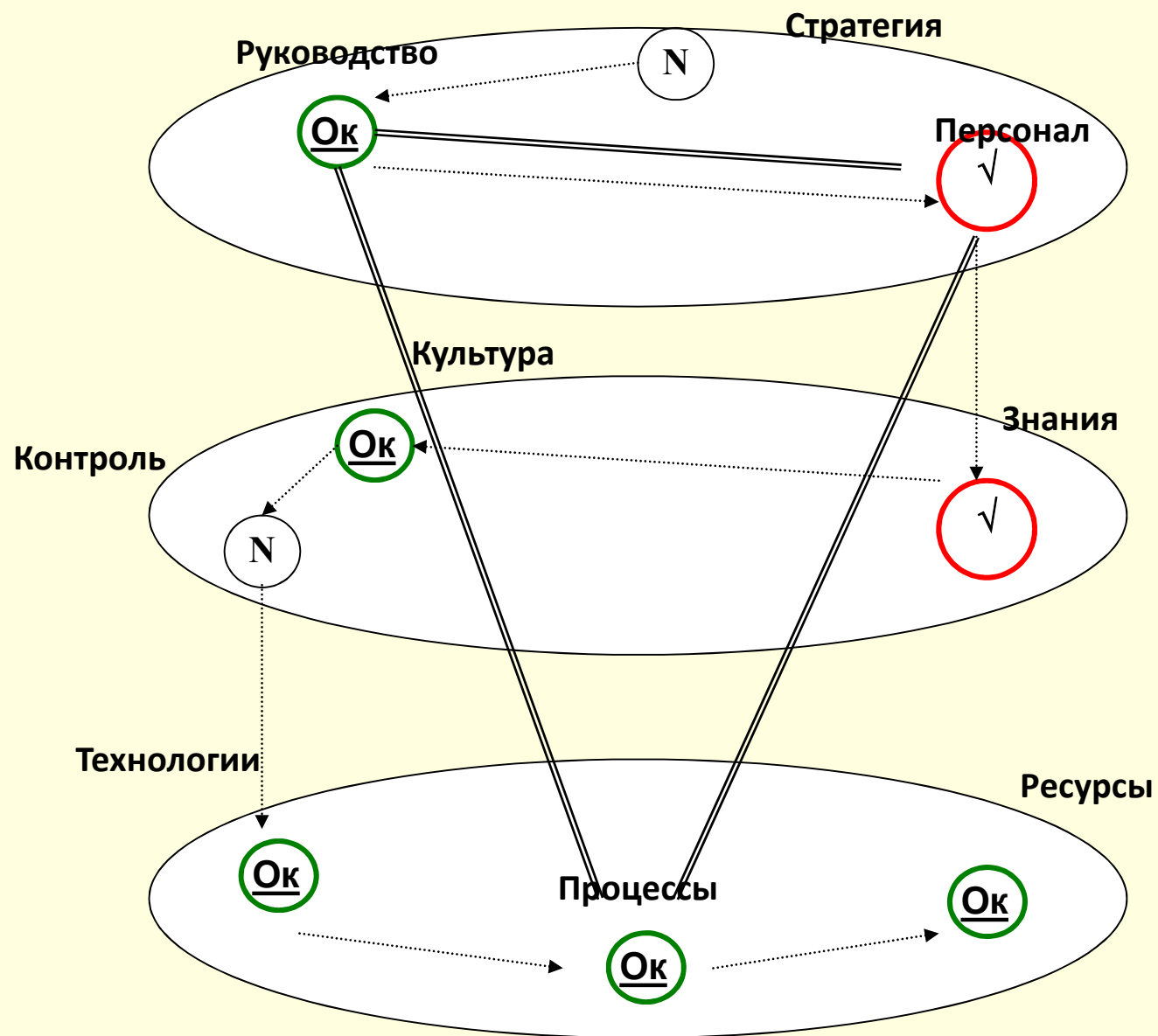


	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собствен- ники/Ин-ры	Е. Поставщики/ Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Н Государство
1. Ответствен- ность бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.7	7.0	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.0	7.0	5.7	4.0	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	7.0	6.9	6.3	3.7	3.3
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	0.3	6.9	6.0	6.9	6.9	5.7	3.0	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	3.7	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	7.0	6.0	6.3	6.9	4.3	4.0	6.9
Итого по 3.сторонам	29.9	45.7	43.0	44.1	45.3	41.2	31.7	39.8

С чего начать ???

Система оценки сбалансированности менеджмента компании





Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только взаимное увязывание интересов и возможностей участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться высоких экономических показателей в долгосрочном периоде. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.



Институт стратегического управления
социальными системами



Международное общество
менеджеров и руководителей
социально-ответственного бизнеса



WWW.ISMSS.RU

193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,
6 подъезд, офис 355



Институт стратегического управления
социальными системами



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Виноградова
Ольги Владимировна



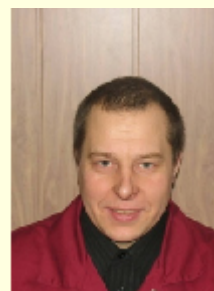
Яковлев
Александр Викторович



Пиотровская
Елена Маркеловна



Игнатьев
Юрий Алексеевич



Бойцов
Андрей Александрович