

9.8. МЕТОДИКА ПОЭТАПНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Гусева А.В., ведущий специалист по ИСО,
ООО «Европартнер»

В статье рассматриваются пути совершенствования деятельности предприятия на примере предприятия по производству электротехнического оборудования. Современные российские предприятия вынуждены адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и ужесточению конкуренции в своей отрасли промышленности. Решение этой задачи в упорядочении деятельности предприятия, постановки прозрачной системы менеджмента, которая способна реализовывать как стратегические цели организации, так и поддержать реализацию ее текущих бизнес-процессов.

ВВЕДЕНИЕ

В современной конкурентной борьбе выигрывают предприятия, которые выпускают продукцию с заданными характеристиками, оптимальной стоимостью и в минимальные сроки. На эти важнейшие параметры, определяющие прибыльность производства, влияют практически все основные бизнес-процессы промышленного предприятия.

Предприятия электротехнической отрасли отличаются широкой номенклатурой выпускаемой продукции и в связи с этим применяют обширный спектр комплектующих и разнообразные технологические процессы.

Существуют разные взгляды на организацию управления промышленным предприятием. На многих отечественных предприятиях доминирующими являются следующие мнения:

- «наше предприятие уникально, и опыт других (особенно международный) для нас мало приемлем»;
- «если нам нужны изменения, то эти изменения должны быть радикальными и принести быстрый результат» – идеология «большого скачка».

Данные настроения российского менеджмента являются препятствиями на пути успешного развития предприятий. Можно с большой уверенностью утверждать, что:

- во-первых, у предприятий существует специфика не более чем на 10%, остальные 90% деятельности стандартны. Для улучшения дел на таких предприятиях необходимо опираться на передовой опыт других и не изобретать велосипед. Квинтэссенцией такого опыта являются международные стандарты управления как в области информационных технологий (MRP II, ERP, CSRP и другие), так и в различных предметных областях (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 и другие);
- во-вторых – предприятия должны переломить существующее у них положение, когда сиюминутные проблемы не дают реализовать важным перспективным решениям. У предприятий должны появиться долгосрочные цели. К этим целям они должны упорно двигаться, учредив постоянство перемен к лучшему, то есть изжить пустые иллюзии «большого скачка», заменив их на идеологию постоянного совершенствования.

Пути улучшения деятельности предприятия могут заключаться в поэтапных управленческих преобразованиях:

- внедрение стратегического планирования и выделение ключевых сегментов рынка и продуктов (этап 1);
- выделение бизнес-процессов, распределение ответственности за ресурсы на их работу и за оперативное руководство, определение границ процессов, целей процессов, содержания процессов (этап 2);
- усовершенствование организационной структуры предприятия (этап 3);

- регламентация бизнес-процессов на уровне взаимодействия подразделений (этап 4);
- установление дисциплины выполнения процессов совместно со становлением культуры, чистоты и порядка на предприятии (этап 5);
- постановка механизма выявления несоответствий, механизма корректирующих и предупреждающих действий по системе менеджмента (этап 6);
- постановка механизма оценки руководством деятельности предприятия (этап 7);
- корректировка системы мотивации персонала (этап 8);
- формирование команды, устранение различных потерь, воспитание инициативы, постановка механизма постоянных улучшений (этап 9).

Этап 1. Внедрение стратегического планирования и выделение ключевых сегментов рынка и продуктов

На некоторых предприятиях считается, что формализовать стратегию нет необходимости, так как цели бизнеса – в голове у акционеров и генерального директора. А на других предприятиях стратегия – это секретная информация для узкого круга «посвященных». Возникает вопрос: для чего она формулируется, если про нее знает только ограниченный круг заместителей? По-видимому, стратегия нужна, чтобы поставить цели перед коллективом, для того, чтобы выбрать вектор для решения вопросов, не регламентированных в документах нижнего уровня. Если высшее руководство хочет чего-то добиться со своим коллективом, то необходимо это документировать и говорить об этом каждому сотруднику.

Необходимо начать со стратегического планирования, т.е. с разработки и утверждения миссии, видения и целей компании. Когда руководство представляет, каким должно быть предприятие через 5-10 лет, становится понятно, что именно необходимо делать в первую очередь.

Как правило, предприятия берутся за любые заказы, а при продвижении продукции занимают пассивную позицию, ограничиваясь так называемыми реактивными продажами. Основную часть продукции реализуют первые лица предприятия – директор и его заместители, продажи носят случайный, несистематический характер. Установление своих сегментов рынка позволяет сосредоточить усилия всего коллектива на удовлетворении определенного вида заказчика. Определение продуктовой линейки и ключевых продуктов позволяет направить усилия по совершенствованию продукта в определенное русло и позволяет выйти с этим продуктом на другие рынки.

Этап 2. Выделение бизнес-процессов, распределение ответственности за ресурсы на их работу и за оперативное руководство, определение границ процессов, целей процессов, содержания процессов

Если на предприятии принято решение строить комплексную систему менеджмента и она уже сертифицирована, у него нет другого выхода, как ориентировать систему на принципы, содержащиеся в стандартах ISO 9000, и использовать документированные процедуры, разработанные в рамках СМК.

В соответствии с принципом процессного подхода к управлению, бизнес-процессы первичны по отноше-

нию к организационной структуре. Исходя из этого, сначала необходимо проектировать бизнес-процессы, затем изменять и оптимизировать под них организационную структуру. После этого дорабатываются бизнес-процессы в части взаимодействия между процессами и между подразделениями внутри процессов.

Фактически можно считать, что вся деятельность предприятия – единый процесс:

- на входе – финансы и требования заказчика;
- на выходе – продукция и/или оказанная услуга, при этом существуют ограничения по внутренним ресурсам.

Теперь для удобства мониторинга продукции необходимо условно разделить общий бизнес-процесс организации на несколько более мелких процессов.

Можно использовать методы выделения процессов.

- Вариант 1. В соответствии с жизненным циклом продукции. Остальная деятельность предприятия рассматривается не как процессы, а как отдельные функции.
- Вариант 2. Деление процессов на четыре группы: обеспечивающие, базовые (принносящие добавленную стоимость продукции), управления и развития.
- Вариант 3. Деление процессов на две группы: обеспечивающие и основные.
- Вариант 4. Деление процессов на две группы: управленческие и основные.

Рассмотрим вариант 1 деления бизнес-процессов на примере предприятия, специализирующегося на производстве и монтаже электротехнического оборудования.

Перечислим базовые процессы, или процессы, успешная реализация которых приносит предприятию прибыль.

1. Маркетинг. Цель – изучение своих рынка и заказчика, разработка базы для того, чтобы продажи носили прогнозируемый систематический характер.
2. Продажи. Цель – заключение договоров для предприятия и его поставщиков на приемлемых условиях. Четкое выполнение обязательств перед заказчиком – огромное конкурентное преимущество предприятия.
3. Разработка новых видов продукции. Цель – сделать результат максимально предсказуемым. В настоящее время разработка нового вида продукции не по конкретному заказу, а на перспективу – дорогое удовольствие для предприятий электротехнической отрасли. Этот шаг должен быть принят на основе глубокой проработки последних тенденций рынка. Если новая продукция разрабатывается под конкретного заказчика и носит разовый характер, то процесс должен управляться как проект и иметь запасы по срокам, трудовым и материальным ресурсам.
4. Планирование. Цель – распределение ресурсов, обеспечение ритмичности загрузки предприятия на 90%, точное прогнозирование срока выхода заказа.
5. Разработка текущих заказов. Цель – постоянная работа над максимальной унификацией продукции и типизацией ее основных узлов (основных работ для монтажа).
6. Закупки и поддержание складских запасов. Цель – сокращение сроков выпуска заказов, исключение понятия неликвидов, уменьшение складских запасов.
7. Производство. Цель – максимально возможная стабильность процессов производства за счет регламентации и отработки технологических процессов, своевременной поставки комплектующих и материалов, уменьшения ошибок в конструкторской документации, предотвращения возможных несоответствий в продукции.
8. Монтаж. Цель – максимальное планирование комплектации и объема работ, улучшение продукции для удобства монтажа.

По-видимому, необходимо упорядочить процессы с начала жизненного цикла изделия, а разбирать проблемы и предпринимать корректирующие действия – с конца жизненного цикла, учитывая претензии от заказчиков по качеству продукции, по срывам сроков поставки оборудования.

Самые важные процессы:

- по финансовым ресурсам – продажи и закупки;
- по срокам – планирование;
- по качеству продукции – разработка.

Рассмотрим вариант 2 деления бизнес-процессов на примере предприятия, специализирующегося только на производстве электротехнического оборудования. Классификация бизнес-процессов, разработанная под методическим руководством консалтинговой организации ООО «Конфлак», представлена на схеме, приведенной на рис. 1. В скобках указаны соответствующие пункты и подпункты стандарта ISO 9001.

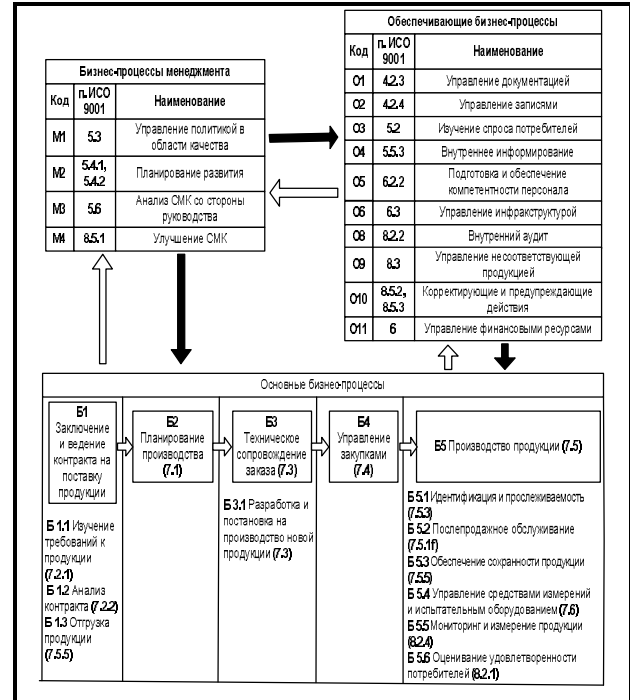


Рис. 1. Схема бизнес-процессов

Этот вариант наиболее распространен в практике разделения процессов. При этом каждая группа процессов обладает своими отличительными особенностями.

Базовыми являются следующие бизнес-процессы:

- создающие добавленную стоимость продукту, которую производит предприятие;
- в результате которых создается продукт, представляющий ценность для внешнего клиента.

Следующая группа – обеспечивающие процессы.

Они также представляют собой совокупность работ, которые реализуются на предприятии, но их цель иная. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, удовлетворяют клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру предприятия. Клиент не готов платить за них деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы предприятие существовало.

Еще одна группа – процессы управления, которые тоже являются своего рода обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но нужны для руководства предприятия, потому что именно эти процессы позволяют собирать информацию, анализировать ее и на основе этого анализа принимать правильные управленческие решения.

Что касается управления и обеспечения – это процессы, которые являются типовыми и мало изменяются от одного предприятия к другому.

Последняя группа бизнес-процессов – это процессы развития:

- бизнес-процессы, прямой целью которых является получение прибыли, но только в долгосрочной перспективе;
- бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности предприятия.

Процессы развития обычно не описывают в формате бизнес-процессов, так как они не повторяющиеся и представляют собой проекты, которые нельзя формализовать на несколько лет вперед. Каждый проект описывается в тот момент, когда он инициируется.

Другими словами, это так называемые инвестиционные процессы, где усилия инвестируются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода. В финансовом менеджменте в качестве такого периода берется за основу год.

Варианты 3 и 4 классификации бизнес-процессов рассматривать не будем. На практике можно использовать любой из подходов. Но самое главное условие: в рамках предприятия должен быть принят и утвержден только один подход.

Этап 3. Усовершенствование организационной структуры предприятия

И только на третьем этапе предприятие может переходить к проектированию / доработке организационной структуры. В этой цепочке организационная структура является средством, с помощью которого реализуются бизнес-процессы и достигаются цели.

Очень важным является тот факт, что организационная структура совершенствуется только после построения схемы бизнес-процессов, так как при описании бизнес-направлений и бизнес-процессов необходимо забыть про существующую организационную структуру. Если к ней обращаться, то с большой долей вероятности предыдущая работа будет искажена.

При построении / усовершенствовании организационной структуры необходимо оптимизировать число подразделений, которые «выходят» на одного руководителя и число уровней управления, чтобы избежать проблемы искажения при передаче информации.

Этап 4. Регламентация бизнес-процессов на уровне взаимодействия подразделений

Один из наиболее проблемных вопросов в управленческих преобразованиях – внедрение процессного подхода. В целом оргструктура предприятия – это вертикаль, но каждый бизнес-процесс проходит горизонтально и реализуется во многих подразделениях. И самое трудное для руководителя подразделения – представить, что он управляет сотрудниками не только своего, но и смежных подразделений. В связи с этим руководители подразделений вынуждены перестраивать свою психологию. Положительные результаты от данной работы:

- разрушаются барьеры узкогрупповых интересов;
- происходит сплочение коллектива.

Принципы описания бизнес-процессов¹:

- графическое описание (алгоритмическое) – наиболее эффективно, главное – четко определить подходы к описанию и выбрать для этого простой и наглядный инструмент;
- определения степени детализации процесса.

¹ Подход, реализованный автором при описании бизнес-процессов, см.: Гусева А.В. Совершенствование системы менеджмента организации // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 8. – С. 7–9.

Многие считают, что формализация процессов и сама СМК в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000 – это излишние бюрократические элементы. Можно сказать, что такие проблемы, безусловно, существуют. Но если удастся соблюсти компромисс в части детализации описания процессов, то издержки от бюрократизации минимизируются. Они становятся менее ощутимы с внедрением автоматизированной системы и системы электронного документооборота. Поэтому положительного здесь гораздо больше, чем отрицательного: процессы становятся прозрачными, понятными и однозначными. В противном случае на предприятии ситуация зависит от субъективного понимания своей задачи каждым из сотрудников, а понимание может быть разным.

Этап 5. Установление дисциплины выполнения процессов совместно со становлением культуры, чистоты и порядка на предприятии

Очевидно, что спроектированная модель должна быть адекватна реальному объекту (предприятию). В данном случае адекватность может достигаться двумя путями: доработкой модели в соответствии с реальной деятельностью и установлением дисциплины выполнения описанных процессов.

Большую роль в установлении дисциплины выполнения процессов на предприятии играет внутренний аудит. Под культурой производства подразумевается чистота и порядок на рабочих местах в производственных, офисных и складских помещениях, полная идентификация продукции на всех стадиях ее жизненного цикла. Самым страшным «преступлением» на предприятии должно считаться не нарушение принятых в документах договоренностей, а замалчивание этих фактов.

Этап 6. Постановка механизма выявления несоответствий, механизма корректирующих и предупреждающих действий по системе менеджмента

Проблемы решаются гораздо легче не тогда, когда они обострились, а в момент их возникновения. К тому же причины возникновения проблемы не хочется искать, когда пожар уже потушен. Разбор всех проблем в системе, установление их причин, принятие корректирующих действий гарантирует неповторения их в будущем, но не страхует нас от возникновения новых.

В качестве иллюстрации этапов 5 и 6 на рис. 2 и 3 показана эволюция развития одного из фрагментов алгоритма процесса «Заключение и ведение контракта» одного из предприятий электротехнической отрасли. Между утверждением первой и четвертой версиями прошел 1 год. Какие же основные изменения были внесены в алгоритм процесса?

В операцию 7.02.01 «Рассмотрение заявки» добавлено действие по регистрации заявки. При аудите процесса была сделана рекомендация по улучшению: «Коммерческому отделу вести регистрацию заявок на продукцию при поступлении. На этом основании могут быть получены данные по количеству принятых заявок и заключенных контрактов, а также данные для изучения спроса на продукцию, не относящуюся к нашей номенклатуре». Рекомендация была принята и реализована.

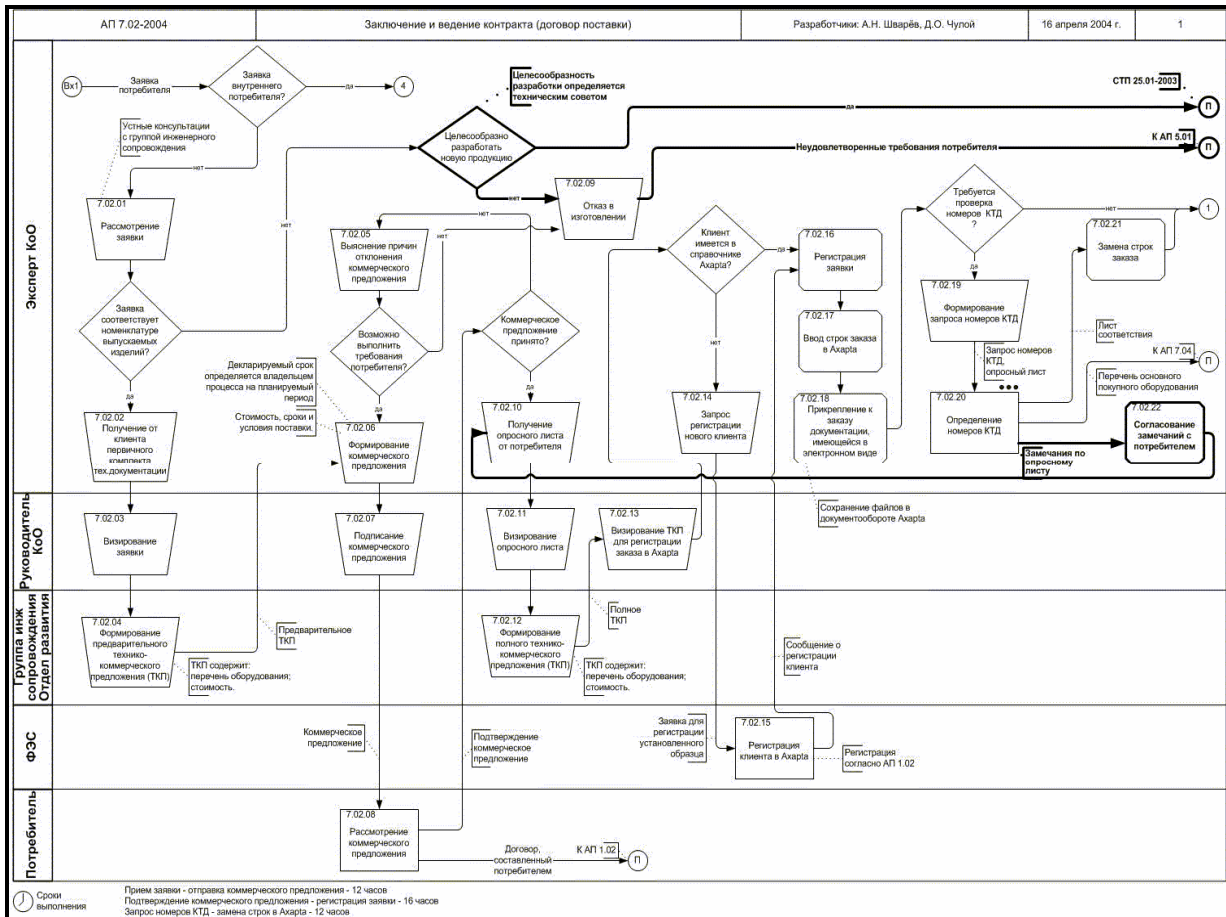


Рис. 2. Первая версия фрагмента алгоритма «Заключение и ведение контракта»

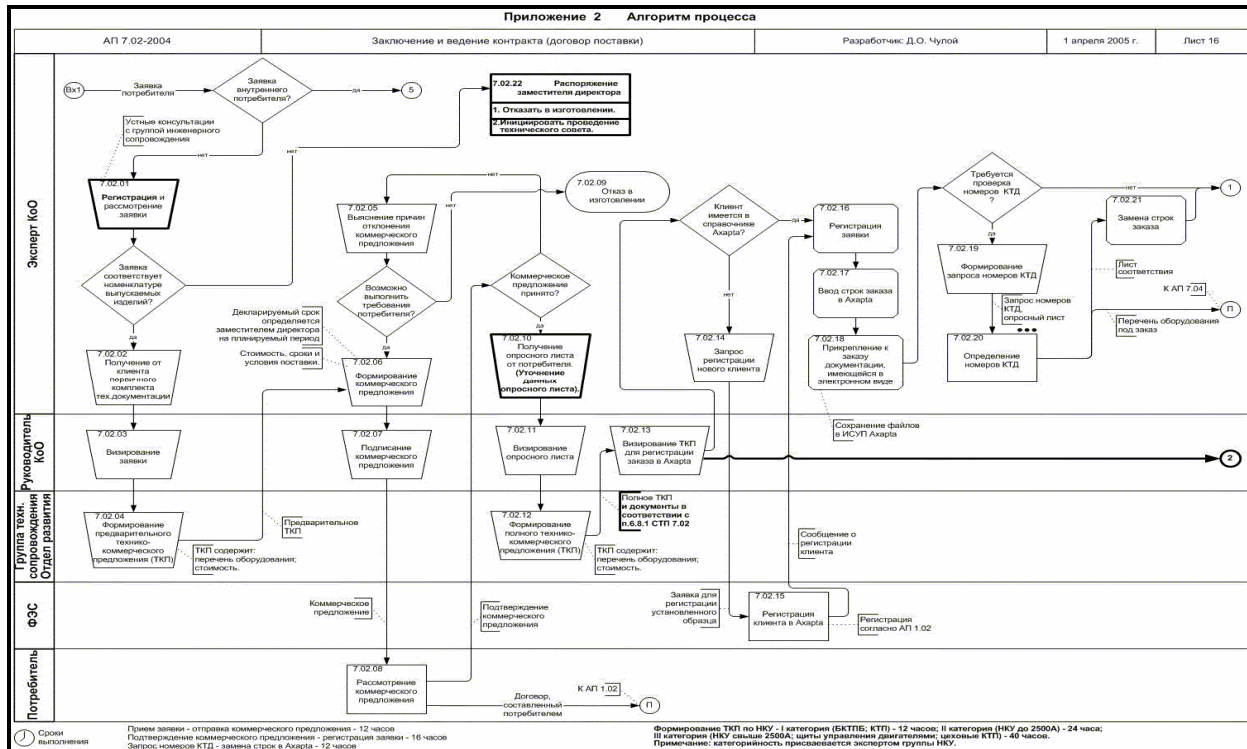


Рис. 3. Четвертая версия фрагмента алгоритма «Заключение и ведение контракта»

Переработана ветка алгоритма от блока выбора «Заявка соответствует номенклатуре выпускаемых изделий» – «нет». Улучшение сделано по инициативе руководителя и сотрудников коммерческого отдела, т.к. эта ветка алгоритма практически не работала. Нецелесообразно по единичному запросу разрабатывать и производить новую номенклатуру продукции. Введение улучшения по п. 1 позволило вместе с маркетинговыми исследованиями набирать статистику о потребностях клиентов.

В операцию 7.02.10 «Получение опросного листа от потребителя» добавлено действие по уточнению данных опросного листа.

Убрана обратная связь от операции 7.02.22 «Согласование замечаний с потребителем».

Инициаторы улучшений по п. 3 и 4 – сотрудники подразделений, обрабатывающих опросные листы. Сотрудники пришли к выводу, что после регистрации заявки в информационной системе предприятия и подбора типового решения для нее поздно уточнять данные опросного листа и согласовывать их повторно с заказчиком.

В «Сроки выполнения» добавлено «формирование ТКП² по НКУ³»:

I категория (БКТПБ⁴; КТП⁵) – 12 часов;

II категория (НКУ⁶ до 2500А) – 24 часа;

III категория (НКУ свыше 2500А);

□ щиты управления двигателями;

□ цеховые КТП) – 40 часов.

Впервые проблема срывов сроков при подготовке технико-коммерческого предложения по сложным новым изделиям была обнаружена при аудите процесса. После анализа сложившейся ситуации руководители отделов пришли к выводу, что сроки уменьшить невозможно даже при увеличении трудовых ресурсов, т.к. данную работу не могут выполнять параллельно несколько сотрудников. Было принято решение увеличить, регламентировать эти сроки и уведомлять о них потребителей. Позже после промежуточного на тот момент решения эта проблема постоянно курировалась руководителем коммерческого отдела и руководителем отдела развития. Сроки уточнялись.

Этап 7. Постановка механизма оценки руководством деятельности предприятия

Наиболее ответственная часть внедрения процессного подхода – корректное определение результативности процессов. В связи с этим необходимо уточнять первоначально установленные цели процессов и показатели степени их достижения.

Следующим этапом для крупных предприятий может стать сбалансированная система показателей. Для малых и средних предприятий, скорее всего, нет необходимости в ее внедрении из-за отвлечения большого количества ресурсов на поддержание сбора данных и отчетности по системе.

От оценки результативности процессов можно перейти к оценке эффективности процессов.

² ТКП – технико-коммерческое предложение.

³ НКУ – низковольтное комплектное устройство.

⁴ БКТПБ – блочная комплектная трансформаторная подстанция в бетонной оболочке.

⁵ КТП – комплектная трансформаторная подстанция.

⁶ Категорийность присваивается экспертом группы НКУ.

Этап 8. Корректировка системы мотивации персонала

Сотрудники предприятия – одна из основных ценностей и формирование эффективной команды, мотивация ее материальная и нематериальная – задача достаточно трудная. Но только через это можно перейти к следующему этапу.

Этап 9. Становление командной работы, воспитание у сотрудников инициативы, внедрение механизма постоянных улучшений

Работа с персоналом, формирование команды, устранение различных потерь – это «высший пилотаж».

Постановка прозрачной системы менеджмента предприятия дает следующий результат:

- предсказуемость и повторяемость при выпуске продукции;
- запланированная гибкость предприятия;
- устранение руководства от решения оперативных вопросов.

Как следствие – положительные изменения финансовых показателей предприятия, умение прогнозировать и уход от работы в режиме аврала.

Повышение имиджа предприятия на рынке:

- надежность и предсказуемость для потребителей;
- обеспечение высокого качества продукции.

При подобных управленческих преобразованиях облик предприятия сильно меняется внешне от сайта в Интернете до внешнего вида сотрудников и чистоты, порядка в производственных и офисных помещениях, так как вся деятельность упорядочена и зоны ответственности четко закреплены за сотрудниками.

Литература

1. Гусева А.В. Совершенствование системы менеджмента организации // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 8. – С. 7-9.

Гусева Анна Викторовна

РЕЦЕНЗИЯ

Вопросы, рассматриваемые в предоставленной на рецензию статье, являются достаточно актуальными, т.к. посвящены совершенствованию системы менеджмента предприятия. На настоящем этапе развития российской промышленности одним из важнейших аспектов является повышение производительности труда, что, на наш взгляд, напрямую зависит от системы менеджмента предприятия.

Предложенная автором статьи методика представляет собой новый подход в решении указанных проблем, тем более что достаточной степени комплексно данный вопрос ранее в публикациях не рассматривался.

Статья представляет собой технически законченное описание методики с предложениями, представляющими собой определенную новизну. Также следует отметить четкую логическую структуру статьи. Основные выводы и рекомендации, сформулированные в статье, вполне обоснованы.

Материал статьи оформлен в соответствии с существующими требованиями.

В целом, считаю, что данная работа имеет научную и практическую значимость и может быть опубликована.

Кузьмина С.Н., к.э.н., доцент кафедры финансов и государственного регулирования экономики Северо-Западной академии государственной службы, внештатный аудитор третьей стороны систем качества ЗАО «Бюро Веритас Русь»

9.8. PRINCIPLES OF STEP-BY-STEP IMPROVEMENT OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT SYSTEM IN ELECTRO- TECHNICAL INDUSTRY

A.V. Guseva, the Leading Expert in ISO, Open
Company «Europartner»

The article considers the ways to improve company's activity by the example of electro-technical equipment enterprise. Modern Russian companies are to adapt to the constantly changing external conditions and to the competition stiffening in their industry area. Solution of the problem is in the company's activity improvement, transparent management system, which is able to realize company's strategic targets as well as to support implementation of its current business processes.