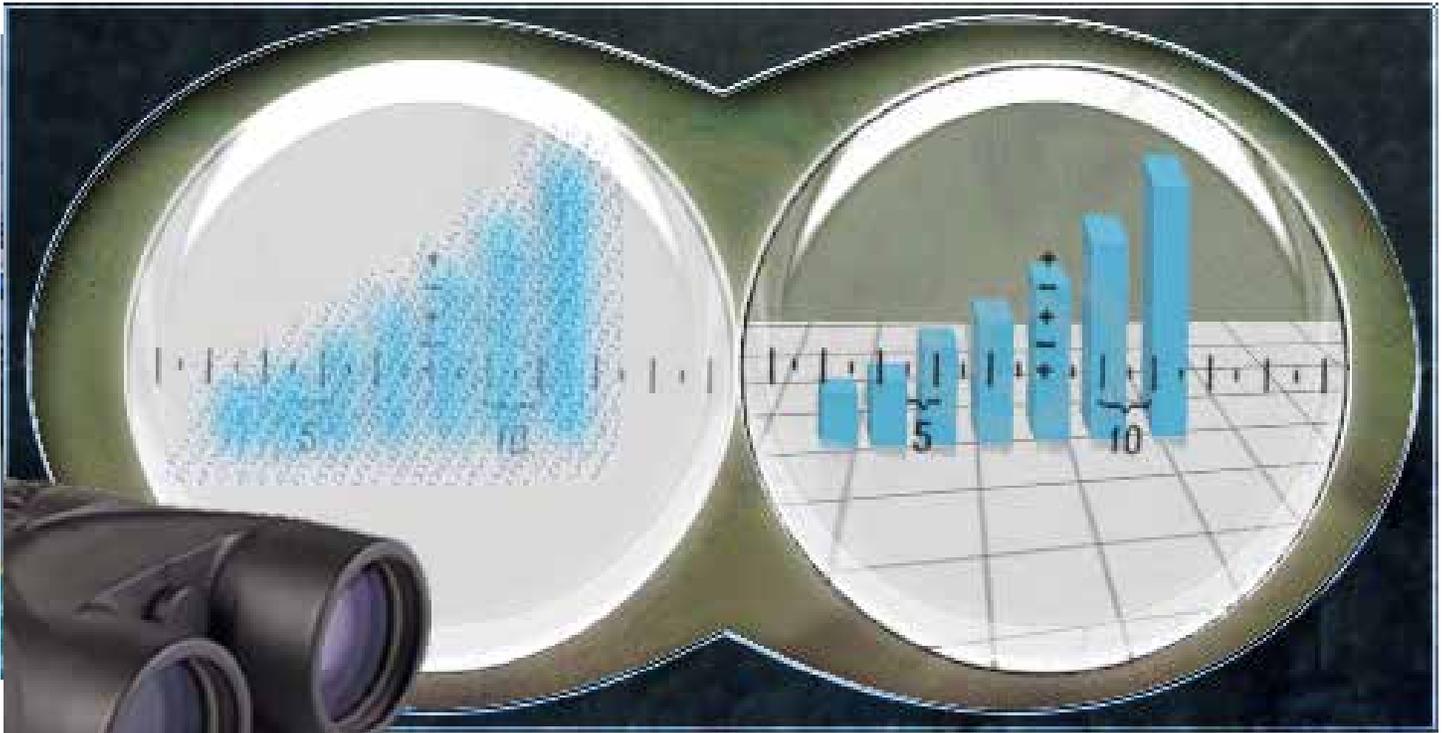




управляем предприятием



ОТ «ФОЛЬКЛОРА» К «СИМФОНИИ»

Часть 2. Создание системы качества менеджмента и ее автоматизация



Константин Сыпало

Независимый эксперт в области построения систем управления компаний полного цикла, имеет опыт внедрения стандартов ISO, управленческого консалтинга, стратегического планирования, реинжиниринга, описания и автоматизации бизнес-процессов на базе продуктов компании «1С».

Мы продолжаем цикл статей, посвященных построению системы управления компанией. Компании, деятельность которых не регламентирована, находятся на уровне хаоса, или «фольклора». Если система управления компанией отстроена, уровень ее организации можно назвать стандартизацией, или «симфонией». В первой статье цикла речь шла о том, что такое система менеджмента качества, построенная на базе рекомендаций серии стандартов ISO 9000 и каково ее место в управлении компанией в современных российских условиях. Во второй статье будет рассказано, как перейти к конкретным шагам, которые позволят компании достигать целей, целевых показателей, постоянно смотреть на потребителя и производить организационные улучшения. Мы поговорим о четырех наиболее обобщенных этапах построения системы менеджмента качества и ее автоматизации.

1. Подготовка и обучение персонала

Безусловно, построение любой системы управления должно начинаться с самого верха — с видения и постановки целей, которые мы хотим достичь. В теории собственники бизнеса или акционеры должны поставить перед исполнительным директором цели, которые потом будут декомпозироваться, но это в теории. Если компания находится на стадии «фольклор», то, во-первых, исполнительного директора нет, а во-вторых, собственник наверняка не сможет однозначно определить цели по SMART. В одной компании, с которой я сталкивался, собственник ставил следующие цели:

«Мы должны держать маржу на продукте», «должны выпускать качественную продукцию», «мы должны быть лучшие», «необходимо заходить и теснить конкурентов»...

Основная проблема руководителей и собственников бизнеса на стадии «фольклор» в том, что они ставят размытые задачи (часто эмоционально окрашенные), а не конкретные цели. Таким образом, они берут на себя всю ответственность за результаты выполнения задач. Топ-менеджеры компании в этом случае являются исполнителями и передатчиками, декомпозиторами задач, но никак не лицами, которые принимают решения.

Однако бывают и более сложные случаи, когда цели совсем не ставятся. Например, цитата одного из топ-менеджеров крупной компании:

«... миссия, цели и остальные магические слова мы можем использовать бесконечно. Но нам надо работать, поэтому надо срочно собрать совещание...»

Компании, находящейся на стадии «фольклор», следует начинать с подготовки и обучения персонала и прежде всего — с руководителей компании.

Эти примеры показывают, что в условиях компании, находящейся на стадии «фольклор», начинать следует с подготовки и обучения персонала и прежде всего — с руководителей компании, если ситуация того требует. Подготовка и обучение персонала, особенно топ-менеджмента, должна производиться в учебных заведениях, желательно с получением знаний уровня MBA. Это процесс долгий, дорогой, происходит отрыв от производства, есть риски того, что сотрудники могут уйти в другие компании. Но существуют

и положительные стороны: у руководителей компании, особенно если они проходят обучение одновременно (но не обязательно вместе), появляются дополнительные темы для обсуждения, в процессе общения они могут прийти к единому пониманию, зачем они в компании, какова цель и миссия компании.

Руководители уровня «начальник отдела» (линейные менеджеры) могут обучаться на месте путем проведения тренингов, семинаров и пр. Лучший вариант — это создание корпоративного университета, причем для его основания необходим всего один сотрудник, который начнет читать лекции по серии стандартов ISO 9000, процессному подходу и пр¹. Когда его времени начнет не хватать, можно расширить этот отдел еще на одного человека.

¹ У данных сотрудников должна быть склонность к обучению взрослых людей (андрагогика).



Основная цель действий на первом этапе — научить сотрудников говорить на одном языке, говорить о целях, процессах, показателях и понимать под этим одно и то же. В зависимости от уровня подготовки сотрудников на данный процесс может уйти от месяца до года. По моему опыту, если уровень фольклора в компании очень высок, на понимание, что такое цель, целевой показатель, процесс, может понадобиться около 1,5 года.

2. Выбор и подготовка инструментов для фиксации элементов СМК

Пока руководители и сотрудники проходят обучение, самое время подобрать инструменты, которые позволят зафиксировать все результаты на выходе из этапа обучения. Например, на одном из семинаров руководители компании начинают понимать, какие цели преследует компания, какова ее миссия на рынке. Это необходимо срочно зафиксировать. Обычно ни одна из учетных систем, которая применяется в компаниях с уровнем развития «фольклор», не способна это сделать. Поскольку мы строим систему управления

как систему менеджмента качества, это должно быть зафиксировано в документе с названием «Руководство по качеству». Но скорее всего руководители и не подумают прийти к начальнику службы качества и сказать ему об этом, потому что свои выводы они пока никак не ассоциируют с ISO 9000 и СМК. И одна из задач обучения — привить им мысль, что любая система управления, тем более на базе СМК, должна быть поддержана автоматизированными инструментами.

В целом можно выделить три основных вида элементов СМК, которые необходимо фиксировать:

- цели и иерархия целей;
- показатели достижения целей (KPI);
- стандарты и нормы.

Основная проблема руководителей и собственников бизнеса на стадии «фольклор» в том, что они ставят размытые задачи (часто эмоционально окрашенные), а не конкретные цели.

Кроме того, также желательно фиксировать важные проекты и инициативы, которые способствуют достижению целей. Исходя из этого минимума и стоит подбирать инструменты работы.

Лучшие отечественные решения, которые способны зафиксировать цели и целевые показатели, — это решения «1С:Управление холдингом», «1С:ERP Управление производственным предприятием 2.0» и «1С:Предприятие 8. Управление по целям и KPI». На мой взгляд, начинать построение системы управления необходимо не с заполнения организаций и подразделений, а с главного — определения целей организации и целевых показателей компании. Пример хорошего инструмента для фиксации целей и целевых показателей приведен на рис. 1, а описания целей — на рис. 2.

Рис. 1.
Построение иерархии целей и целевых показателей в «1С:ERP Управление производственным предприятием 2.0».

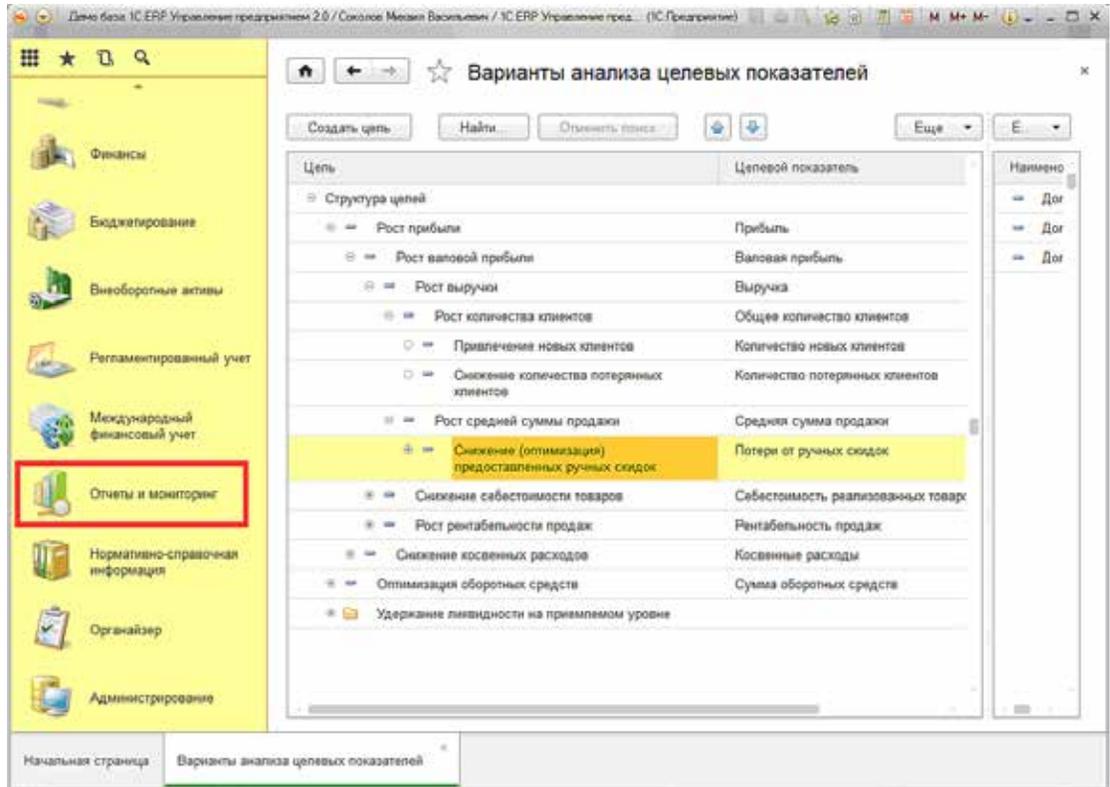
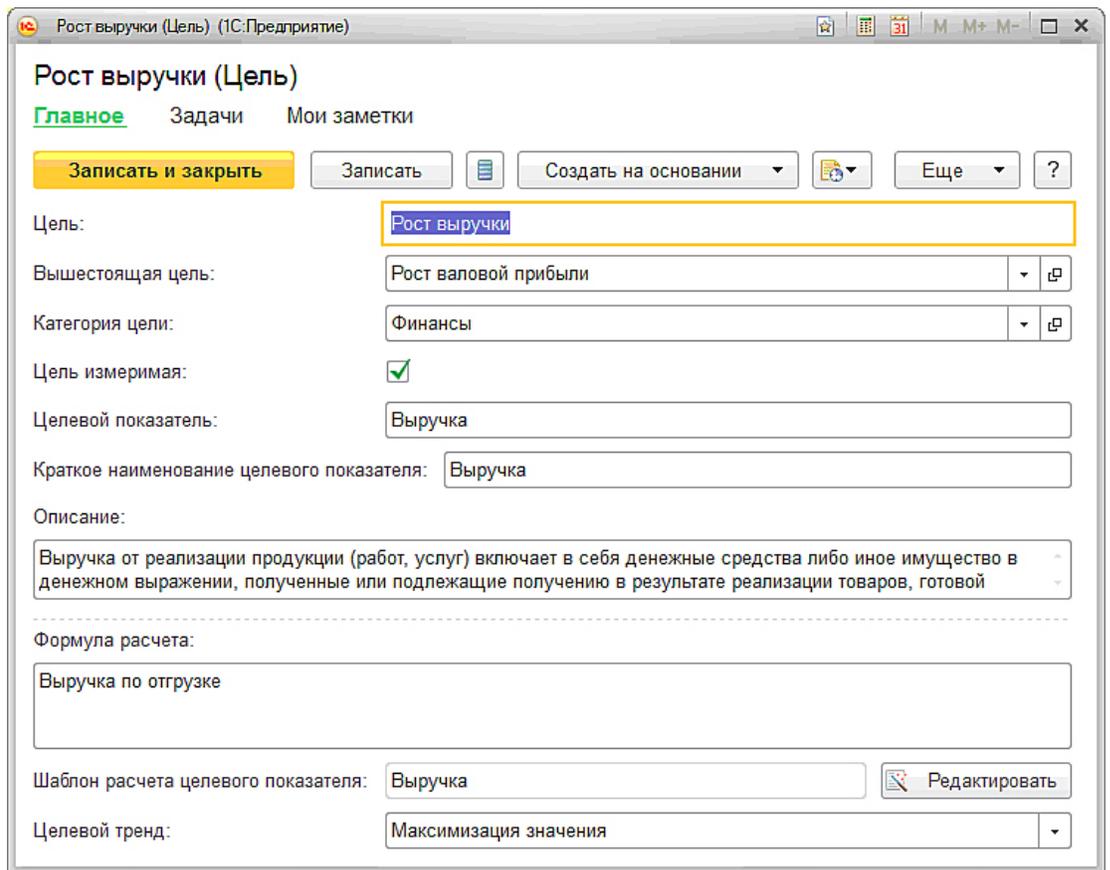


Рис. 2. Описание цели в «1С:ERP Управление производственным предприятием 2.0».



3. Иерархия целей и целевые показатели

По окончании этапов обучения и выбора инструментов необходимо приступить к системной фиксации целей работы компании. По опыту, руководители компании, имеющие большой практический опыт работы, после обучения и теоретической подготовки могут однозначно сказать, для чего они в компании, как их деятельность влияет на показатели деятельности компании и каковы их цели.

Очень важно выстроить иерархию, зависимость одних целей от других, как, например, показано на рис. 1. Причем сделать это необходимо не директивно, а на общем совещании руководителей, ответственных за цели. В ходе обсуждения станет ясно, от кого зависит выполнение тех или иных целей. Это не просто иерархия целей — если за каждой целью есть сотрудник, то сразу появляется понимание, кто от кого в компании зависит. Причем понимание не на уровне «фольклора», а на уровне «симфонии» — в информационной системе зафиксированы взаимосвязи. По сути это и есть KPI сотрудников, которые приняли на себя ответственность за данные цели. У каждой цели должен быть целевой показатель со значениями «план» и «факт», показатель, который измерит, насколько цель достигнута.

4. От целей к средствам их достижения

Когда определены цели, зафиксирована и утверждена иерархия целей, сразу возникает вопрос, что делать, как достичь цели? Это хороший вопрос. У каждого руководителя есть сотрудники, которые должны помогать ему достигать поставленных перед ним целей. Но вопрос в том, действительно ли сотрудники выполняют действия, которые направлены на достижение цели? Здесь возникает понятие «бизнес-процесс».

Бизнес-процессы в данном контексте — это деятельность, действия, которые выполняют сотрудники для того, чтобы компания двигалась к цели. Сотрудники превращают входы в выходы, которые жизненно необходимы компании. Например сотрудники отдела продаж:

- потребности клиента в ТМЦ преобразуют в клиентские заказы;
- потребности клиента в получении заказа преобразуют в договоры, которые затем заключаются с клиентом;

Управление по целям

Идея управления по целям (management by objective) была предложена Питером Друкером очень давно — в 50-е годы прошлого века. Постепенно эта идея проникла в большинство управленческих концепций. Среди них Balanced Scorecard (BSC), Business Performance Management (BPM) и Business Process Management (BPM). В наиболее явном

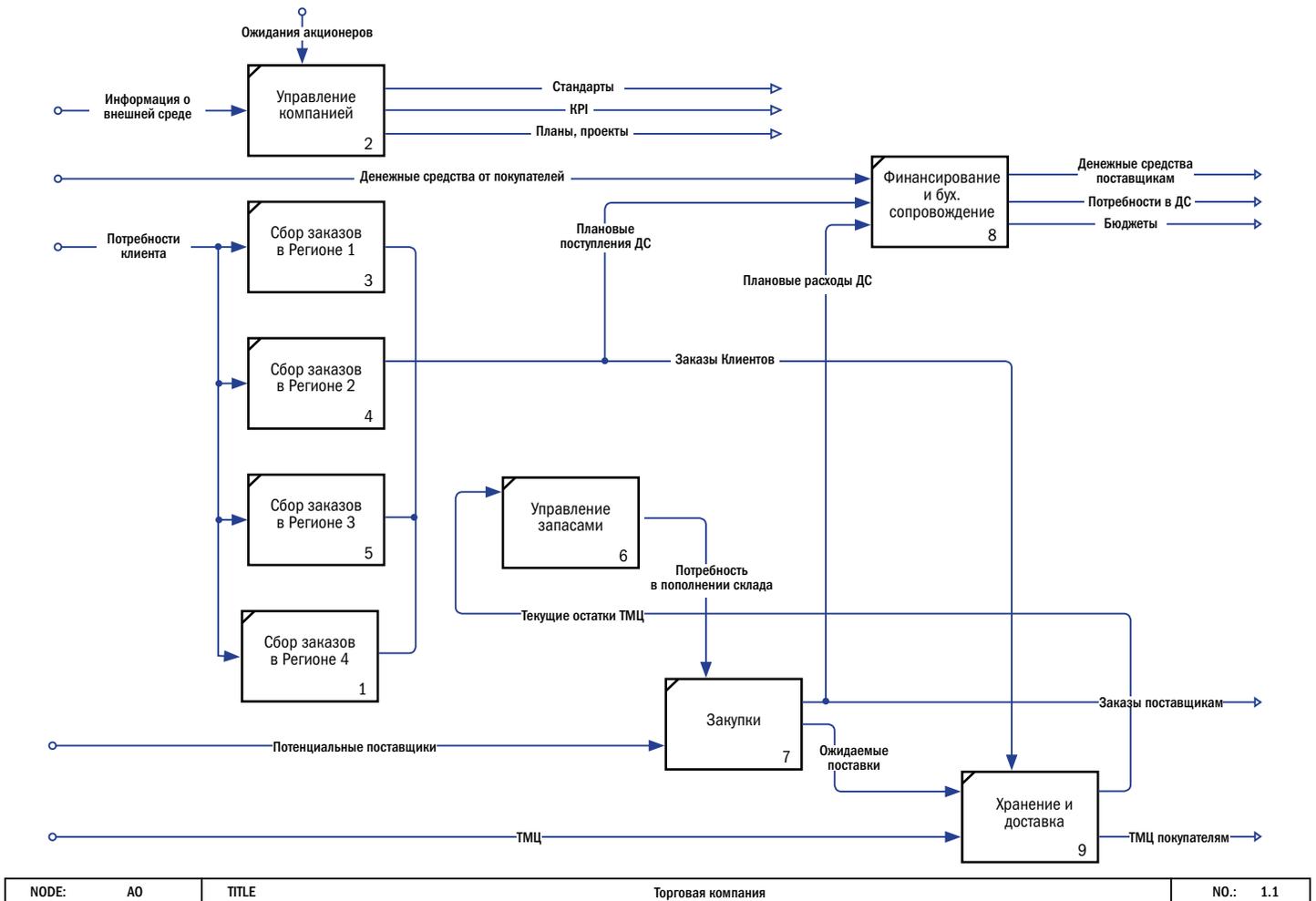
виде управление по целям представлено в методике Balanced Scorecard (Сбалансированная система показателей). Со временем цели стали неотъемлемым атрибутом процессов и проникли во все процессные модели управления предприятием. Результат этого развития зафиксирован в серии стандартов ISO 9000 и многих других стандартах, опирающихся на них.

- потребность клиента в получении новых изделий преобразуют в заявки на разработку;
- потребности компании в денежных средствах преобразуют в телефонные звонки и встречи с клиентами для своевременного погашения задолженностей;
- ...

Как видим, деятельность каждого отдела и компании в целом — это процесс, который преобразует одно в другое. Цикличный процесс. К сожалению, многие руководители на стадии «фольклор» видят свою деятельность как перечень функций, которые они обязаны выполнять, потому что им так сказали, потому что это записано в должностной инструкции. На этапе «фольклор» этого достаточно, но на этапе «симфония» этого мало — необходимо, чтобы каждый сотрудник понимал, как его деятельность влияет на показатели деятельности компании (которые он также должен знать). Поэтому необходимо регламентировать деятельность как компании в целом, так и каждого отдела в частности.

Рис. 3.
Диаграмма процессов верхнего уровня для торговой компании.

Построить бизнес-процессы компании не так сложно, как кажется: сотрудник, который долго работает в компании наверняка скажет, какая деятельность ведется в компании (а не какие есть отделы). Карта бизнес-процессов верхнего уровня для торговой компании показана на рис. 3 (в нотации IDEF). На данной диаграмме представлены процессы, которые позволяют компании выполнять основную операционную функцию — прием заказов и реализацию ТМЦ клиентам.



Чтобы показать читателям, что описание бизнес-процессов — это не так сложно, кратко опишу процессы и их возможные показатели деятельности для торговой компании:

- процесс «Управление компанией» (2) — обеспечение достижения компанией целей, поставленных перед Компанией акционерами, и их ожиданий. KPI этого процесса:
 - ◆ процент достижения целей финансовых целей компании;
- процессы «Сбор заказов в ...» (1,3,4,5) обеспечивают мониторинг потребностей клиентов, сбор данных и преобразование их в заказы клиентов. KPI этих процессов:
 - ◆ время приема клиентского заказа;
 - ◆ активная клиентская база;
 - ◆ количество постоянных клиентов;
 - ◆ сумма принятых заказов в день;
 - ◆ средний чек на покупателя;
 - ◆ отношение просроченной дебиторской задолженности к дебиторской задолженности;

Многие руководители на стадии «фольклор» видят свою деятельность как перечень функций, которые они обязаны выполнять. На этапе «фольклор» этого достаточно, но на этапе «симфония» этого мало.

- процесс «Управление запасами» (6) определяет на основании статистики и текущих остатков будущую потребность в товарах и передает эти данные в процесс 7. KPI процесса:
 - ◆ процент наличия товаров на складе в момент поступления заказа;
- процесс «Закупки» (7) обеспечивает поиск и работу с поставщиками, заключение договоров, формирование заказов поставщикам и передает информацию о будущих поставках в процесс 8. KPI процесса:

- ◆ количество альтернативных поставщиков на товарную категорию;
- ◆ своевременность выполнения поставок, отклонение;
- ◆ процент поставщиков, по которым проведена работа по улучшению условий;
- процесс «Хранение и доставка» (9) обеспечивает прием, размещение товара от поставщиков, производит сборку товаров согласно поданных на вход клиентских заказов и производит отгрузку товаров покупателям. KPI процесса:
 - ◆ процент исполнения клиентских заказов;
 - ◆ своевременность отгрузки заказов, отклонение;
- процесс «Финансирование и бухгалтерское сопровождение» (8) обеспечивает стабильность денежного потока путем приема и осуществления платежей поставщикам, прогнозирования будущих денежных потоков, не допуская кассовых разрывов. KPI процесса:
 - ◆ процент использования свободных денежных средств;
 - ◆ количество кассовых разрывов в квартал.

На карте процессов показываются только главные входы и выходы. Это помогает руководителям сконцентрироваться на главном — на входах и выходах, уметь их контролировать

и своевременно обеспечивать выход результатов из процесса. Описание бизнес-процессов — процесс бесконечный, потому что существует масса тонкостей, связей, сквозных процессов, на описание которых требуется масса времени. Обычно этим занимается бизнес-аналитик совместно с владельцем процесса. В ходе описания процессов часто происходит их оптимизация, становится видно, что есть разрывы между процессами, несоответствия форматов выходов и входов и пр. Эти несоответствия необходимо устранять.

Каждый процесс может быть декомпозирован на подпроцессы, каждому подпроцессу определен KPI и закреплен ответственный. Так каждый сотрудник узнает, что ему необходимо делать и к чему стремиться.

5. Автоматизация бизнес-процессов

Как только появляется карта процессов верхнего уровня, сразу возникает вопрос, как же собирать данные по показателям, как мониторить деятельность, если сотрудники выполняют тысячи операций в день. Вручную это невозможно, необходима информационная система, которая зафиксирует все хозяйственные операции, даст им оценку и позволит консолидировать в нужные показатели деятельности.

Ранее решения 1С использовались в большей части для регистрации хозопераций. Оценка хозопераций появилась относительно недавно, она заключается в том, что хозоперация регистрируется «как есть», а далее ей дается несколько оценок (финансовая, бухгалтерская и др.). Эти оценки и есть показатели деятельности процессов. Если все хозоперации зафиксированы в информационной системе, если каждой хозоперации дана оценка, то можно собрать эти оценки в показатели деятельности или KPI бизнес-процессов. В результате анализа целевого показателя владелец бизнес-процесса получает отчет по каждому целевому показателю (пример на рис. 4). Он видит, что происходит сейчас, что было ранее.

² Подробнее читайте в статье «Новое средство управления бизнесом» <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=455>.

Многие руководители на стадии «фольклор» видят свою деятельность как перечень функций, которые они обязаны выполнять. На этапе «фольклор» этого достаточно, но на этапе «симфония» этого мало.

Основная цель использования показателей — выявить отклонения в ходе процесса (или несоответствия в терминах ISO), выполнить их коррекцию и наметить планы корректирующих действий. Если показатель стал ниже и наблюдается отрицательная динамика, необходимо разработать план корректирующих действий, который позволит показателю выйти на плановый уровень. Если нижележащие показатели будут в норме, то и цели верхнего уровня будут достигнуты.

Выше я писал, что желательно также фиксировать важные проекты и инициативы, которые способствуют достижению целей. Хороший пример отражения небольшого проекта в информационной системе представлен на рис. 5. Проекты содержат перечень проектных задач, которые должны быть выполнены для осуществления плана корректирующих действий и нормализации показателей деятельности.

Сумма оборотных средств: Сумма оборотных средств по Организация, Сумма 21 177 082,06 RUB

Цель	
Цель:	Оптимизация оборотных средств
Категория цели:	Финансы
Целевой показатель	
Краткое имя:	Об. средства
Описание:	Характеризует объем оборотного капитала предприятия, то есть обеспеченность предприятия капиталом для операционной деятельности. Отрицательное значение говорит о дефиците капитала и требует принятия решения о привлечении дополнительных средств.
Формула:	Оборотные активы (ОА) - Краткосрочные обязательства (КО)
Вариант анализа:	Сумма оборотных средств по Организация, Сумма
Ответственный:	Ответственный не определен
Целевое состояние	
Целевой тренд:	Удержание в пределах допустимого диапазона
Целевые значения:	Цели не установлены
Фактическое состояние	
Фактический тренд:	Без изменений по сравнению с предыдущим значением
Фактическое значение:	21 177 082,06 RUB
Фактическое состояние:	Статус неопределен
Параметры анализа	
Период анализа:	С начала этого года (01.01.2015 - 16.04.2015)
Тип анализа:	Покомпонентное сравнение (структура)
Периодичность контроля:	Месяц
Объект анализа:	Организация
Значение анализа:	Сумма оборотных средств
Метод расчета значений:	Сумма
Пользовательские отборы:	Установлены пользовательские отборы
Сформирован:	16.04.2015 16:00:56 Соколов Михаил Васильевич
Результат	
16 000 000,00	

Рис. 4.
Пример отчета – результат анализа целевого показателя в «1С:ERP Управление производственным предприятием 2.0».

НП-КАМА (Проект) (1С:Предприятие)

НП-КАМА (Проект)

Главное Взаимодействия План проекта Присоединенные... Документооборот Задачи Мои заметки

План проекта

Создать Найти... Отменить поиск Создать на основании Еще ?

Наименование	Плановая дата ... ↓	Дата нач...	Стадия
⊕ ⊖ Выяснить причины отсутствия товара	20.04.2015		Запланиров
⊖ ⊕ Проработать вопросы стабильности товародвижения	23.04.2015		Запланиров
⊕ ⊖ Управление запасами	23.04.2015		Запланиров
⊕ ⊖ Процессы хранения и доставки	24.04.2015		Запланиров
⊕ ⊖ Процессы управления поставщиками	27.04.2015		Запланиров
⊕ ⊖ Предоставить сводный отчет по результатам анализа	28.04.2015		Запланиров
⊕ ⊖ Изменить плановые показатели деятельности процессов	29.04.2015		Запланиров

Рис. 5.
План проекта корректирующих действий в «1С:ERP Управление производственным предприятием 2.0»

6. Немного о кризисе

В заключение выскажу несколько мыслей о системе управления в кризисные времена. В сложные и кризисные времена нагрузка на систему управления повышается, так как из внешней среды приходит большое количество сигналов (чаще тревожных). Регламентация деятельности очень важна, но следует понимать, что регламентируются только рутинные процессы, то есть те, которые стабильно повторяются даже в кризисные времена. Если процессы более не могут работать в том ритме, который был указан в регламенте (например, принимать заказы по причине отсутствия клиентов, отгружать товар по причине отсутствия заказов клиентов и пр.), обычно говорят о несоответствиях. Фиксируется несоответствие, составляется план действий по нормализации показателя, план выполняется, но в кризисные времена нормализация, как правило, не происходит. Причина тому понятна: сложности вызваны внешним кризисом, средой, которую компания практически никак не может изменить.

Очень мало ситуаций, когда переход на ручное управление и разрушение сложившейся системы управления приводят к положительным результатам.

В этом случае высшее руководство обычно начинает требовать от менеджеров (владельцев процессов) достижения заданных значений показателей (обычно выручки, прибыли, доли рынка и пр.) любой ценой. Однако менеджеры ссылаются на кризис в отрасли: «Мы падаем лучше рынка: рынок упал на 24 %, а мы — только на 17 %», — стандартный ответ маркетолога, руководителя отдела продаж и т. д. Возникает кризис доверия, компания

переходит на ручное управление со всеми вытекающими отсюда последствиями — высшее руководство пытается руководить тем, в чем оно не компетентно, потому что основные компетенции имеет как раз владелец процесса. Наиболее частый пример — высшие руководители начинают непосредственно управлять продажами, и, как правило, продажи падают. В результате построенная с таким трудом система управления компанией расшатывается и начинает разрушаться. По моему опыту, очень мало ситуаций, когда такое ручное управление и разрушение сложившейся системы управления приводят к положительным результатам.

Следует понимать, что компания на верхнем уровне также находится в связке процессов — есть связи с поставщиками, клиентами, службами поставки услуг и пр. Это всё внешний контур компании, на который она может влиять лишь косвенно. Если один из процессов внешнего контура начинает сбоить, то руководители тут же говорят о кризисе. Отчасти они правы — они заложники ситуации, но лишь отчасти.

Никто не отменял право руководителей компании создавать планы корректирующих и предупреждающих действий. Эти планы нельзя зарегламентировать; этот проект связан с большим риском, но он должен быть спланирован и выполнен в зависимости от текущей ситуации. В данном случае важно сохранить доверие высшего руководства к менеджменту и дать им возможность проявить себя. Как пишет Константин Зимин в статье «Кризис — это время расставить всё по своим местам. Пять тезисов о кризисе»:





В кризисные времена требуются не «винтики», а личности. Активная позиция, инициативность и личное желание — это неформализованные элементы компетенций, без которых компания не сможет преодолеть трудности и выйти на новый виток.

Кто-то из менеджмента компании должен взять инициативу в свои руки, предложить такой план корректирующих действий, который позволит нормализовать показатели и выйти на положительный тренд. Кто-то должен взять на себя ответственность, сплотить вокруг себя коллектив и добиться результата, доказать высшему руководству и себе лично, что он не зря называется менеджером.

В следующей статье цикла будет рассказано о процессах постоянного улучшения, процессах планирования показателей.