

ОРГАНИЗАЦИОННИ ПРОЕКТИ НА СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Семинар на Алфа Куолити Интернешънъл
за собственици и топ-мениджъри на фирми
М Ц Ф У – Бистрица, 29 май 2002 година

БАЗОВИ ПОНЯТИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПРОЕКТИРАНЕ

Продуктът

Видове продукти – изделия, преработени материали, софтуер, услуги
Степен на баналност – банален и нов продукт, класически и модерен продукт
Бостонска матрица – дойни крави, изгряващи звезди, лаещи кучета, крпки
Жизнен цикъл – основни фази на поява, възход, плато, залез, отмиране
Зависими продукти – взаимно допълващи се, изискващи се, изключващи се

Пазарът

Монопол, картелиране, изкуствен дефицит
Наситени и клонящи към насищане пазари
Национални, регионални, световни пазари
Протекция с кредитна и данъчна политика
Протекция с норми и митнически бариери
Пазари с преки и опосредствани продажби
Самостоятелни и разпределителни пазари

Интеграцията

Хоризонтална интеграция /комбинати/
Вертикална интеграция /концерни, тръстове/
Отраслова интеграция /картели, обединения/
Междуетраслова интеграция /групи, кръгове/
Географска интеграция /географски холдинг/
Капиталова интеграция /финансов холдинг/
Целева интеграция /корпорации, асоциации/
Ведомствена интеграция /тилова автархия/

Фирмата

Разлика между фабрика и фирма /предприятие, компания/
Разлика между естествени и изкуствено създадени фирми
Фирми от производствен, търговски или маркетингов тип
Фирми-лидери, закрепостени производствени придатъци
Позиция спрямо жизнен цикъл – ястреби, лъвовете, чакали
Фирми-шампиони, фирми-статисти и фирми-аутсайдери

Целевата област на всяка нормална фирма стои в свободната от ограничения и забрани пресечница на изявените и потенциабни пазарни потребности и на реалните сегашни и бъдещи възможности на фирмата.

От целевата област следва мисията, а от нея – стратегията. Структурата е инструмент за провеждане на стратегията, чрез която се реализира мисията

Граници на фирмата

Законови и нормативни граници
Географски и логистични граници
Ресурсни и инфраструктурни граници
Производствено-технологични граници
Информационни и управленски граници
Демографски, социални и кадрови граници

Три вида структури

Производствена структура

продуктова и технологична
цехова и дивизионна
разтворена и затворена
постоянна и променлива

Функционална структура

пълна и непълна /изнесена/; собствена и наложена

Организационна структура

щатна и програмна; линейна, блокова и матрична
централизирана и хоризонтирана; дивизионна

Еднополюсни, двуполюсни и многополюсни модели

Един приложим и ефикасен тримерен двуполюсен модел

Управление на производствената фабрика /главен инженер/ и на връзките със средата /търговски и финансов директор/

Стратегическо планиране и фирмени политики /директори/ и текущо насочване, координация и контрол /средни кадри/

Управление на вещите /покупки, производство, пласмент/ и управление на парите /цени, себестойност, ефективност/

Централизация и децентрализация

Степените на външна зависимост
Равнище на ресурсна осигуреност
Информираност и компетентност
Зрялост чрез опита от практиката
Власт и авторитет на традициите
Преболедувани “детски болести”

Близостта под “майчиното крило”

Централизация и децентрализация

Образование и квалификация на изпълнителския кадър
Образование и квалификация на преките ръководители
Еднотипност или вариантност на предлагания продукт
Динамика на продуктовете и технологичната иновация
Дивизионно управление или иззети фирмени функции
Тактика на свития юмрук или “спасяване поединично”
Липсващи, хилави и прогресиращи фирмени функции
Разпределяне на особено дефицитен или ценен ресурс
Контрол на големи пари, взети с външно финансиране

Вертикализирана субординация и пряка координация

Край на Форд-Тейлоровата теория за разделението
Комплексност, динамизъм и спешност на задачите
Екипен стил на работа и разрушаване на бариерите
Колективни управленски органи и колегиален стил
Поливалентност, ротация, край на специализацията
Естествено – и край на ограничените отговорности
Разплеснати пирамиди и гъвкави динамични звена
Аморфни програмни структури и проектни екипи
Тотално обучаване, комуникиране и коопериране
Норма на управляемост и норма на контролиране

Ефектът на сплескване на пирамидата

Стръмна пирамида
Балансирана пирамида
Сплеснатата пирамида
Накрая няма пирамида

Управление на качеството и качество на управлението

Качествено проектиране – маркетингово задание, CAD
Качествено производство – намаляване на излишъците
Качествена продажба – продават се услуги, а не изделия

Качествено управление – от раз вярно взети и ефективно изпълнени решения

В основата – **качествени хора**, квалифицирани, мотивирани, обичащи фирмата

В дълбоките корени стои **качественият ръководен екип**, обучен и отдаден на общата кауза за фирмен просперитет

Качествено ръководство

Рационалистична и поведенска школи за управление

Ръководителят ли обслужва системата за управление или системата за управление обслужва ръководителя

Дали се търсят хора за работата или работа за хората

Ръководният екип или нещо като тримата мускетари

Средният кадър – усилвател, тресавище, противник

Огромната разлика между ръководителя и началника

Ръководител – призвание, изкуство, наука, професия

Мяра между рационализъм и бихейвиоризъм

Баланс на силите на труд и капитал в трудовия пазар

Численост на персонала, образование, квалификация

Брой и релативен дял на еднотипни звена и дейности

Превес на иновативни или рутинни задачи и работи

Фази на жизнен цикъл на продуктите и технологиите

Риск, свързан с безопасност и влияние върху средата

Външни безусловни норми, императиви, регламенти

Авторитет на фирмени традиции, легенди и фолклор

Управленски схващания и навици на ръководителите

Психомоторни и характерови особености на кадрите

ПРОЕКТИРАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Липсващи или неразвити

“нови” фирмени функции

Стратегическо планиране

Иновационен маркетинг

Логистика – вътрешна, външна

Мениджърско счетоводство

Развитие на персонала

Връзки с обществеността

Администриране на бази данни

Контрол на управлението

Йерархично равнище на една фирмена функция

Равнище	Фирмена функция											
	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7	Ф8	Ф9	Ф10	Ф11	Ф12
Равнище 1	X	X										
Равнище 2			X	X	X							
Равнище 3						X	X	X	X	X	X	X

Равнище 1 – важни функции, реализиращи мисията и типа на фирмата

Изнесена функция – подчинена на фирмата или доминантна
При първия ръководител – вършена или управлявана от него
Напълно самостоятелна функция – директор по маркетинг

Място на продуктовата иновация

Видове развой: поддържащ, генеративен, копиращ, собствен
При производството – помага да се гасят все същите пожари
При продажбите – улеснява приемането на особени поръчки
Външна услуга – закупуване на техническата документация
Изнесена функция – подчинена на фирмата или доминантна
При първия ръководител – той я насочва и дори я изпълнява
Напълно самостоятелна функция – директор по иновациите
Нетривиални и удачни модели за организиране на иновации

Деградираща развойна функция

Институт или База за развитие и внедряване
Конструкторски и технологични отдели
Конструкторско-технологичен отдел
Технологично-конструкторски отдел
Технологично-производствен отдел
Производствен отдел

Място на технологичната иновация

Технологичен отдел – автономен, в развойния ресор
Технологичен развой или производствени технолози
Изисквания към технологии за “специални процеси”
Обвързка на технологична и инвестиционна дейност
Тандем на технолози, поддръжка и контролен апарат

Място на покупките и кооперациите

Оценяване и одобряване на две групи доставчици
Пълна цена на покупка – технологична експертиза
Политика на закупуване и оперативно закупуване
Различни нива на решения. Комитет по закупуване
При производството – баланс наличност и разходи
При продажбите – има търговските данни и умения
При финансите – цената често е решаващ критерий
При първия ръководител – това не е негова работа
При развоя – продуктът силно зависи от материала
Автономна функция – ако се интегрира с логистика

Място на ремонта и поддръжката

Планиране на ремонт. Диагностика на нужди от ремонт
Собствен отдел за ремонт и поддръжка. Външни услуги

При производството – риск от безстопанствена нагласа
При технолозите – риск от перфекционизъм, преразход
При главния инженер – може да е доста добро решение
При първия ръководител – ако е бивш началник ОГЕМ
Централизирана дейност – ще пострада оперативността
Децентрализирана дейност – цеховете ще я “всмукнат”
Вариантно организирана работа по ремонт и поддръжка

Място на производството

Производството се организира там, където е ефективно
Освобождаване на производството от всички излишъци
Отърсване на производството от несвойствени дейности
Инженеринг и реинженеринг в производствена система
Преход от цехова структура към дивизионна структура
Производство, подчинено на производството
Производство, подчинено на продажбите
Производство, подчинено на иновацията
Социално ориентиране или икономическо ориентиране
Неприемливи форми на зависимост на производството

Място на логистиката

Входна, вътрешна и външна логистика на фирмата
Логистичен потенциал. Развитие на логистичен ресурс
Ревизия на партньорски кръг в плоскостта “логистика”
Покупка – логистични критерии за оценка на доставчик
Запас от материали – разходи за доставка и съхранение
Производство – схема на потоци, спомагателни времена
Запас продукти – ниво на готовност за крайна употреба
Продажба и обслужване – минимизиран сумарен разход
Придадена в производствения ресор логистична дейност
Логистика, подчинена на финансов или търговски ресор
Подчинена пряко на първия ръководител или автономна

Място на дистрибуцията и продажбите

Чия е основната отговорност за опазване на постигнатото
Потребността да бъдат изгладени конфликти на интереси
Обратни връзки от пазара към производство и иновации
Грижа за собствения продукт и/или качество на услугите
Изискване за наличност, насочване, срочност, отношение
Сближаване на точка или момент на доставка и употреба
Подчинена на производството – често в ущърб за клиента
Подчинена на първи ръководител – активност на тласъци
Разпределена функция – захлас в несвойствени дейности
Самостоятелна функция – нужни са знания, опит, ресурси

Изнесена функция – насочена и контролирана от фирмата
Външни търговски услуги – насочват и препъват фирмата

Място на сервиза

Подчинен на производството – втрещване в рекламации
Подчинен на продажбите – не се анализират причините
Подчинен на ОТК – перфектизъм, вътрешно напрежение
Подчинен на развойния ресор – ако се пуска нов продукт
Подчинен на първия ръководител – при критични сделки
Гаранционен рабат – неуважение към продукт и клиенти
Собствени сервизни звена – ако е финансово оправдано
Външен сервиз на продукти – ако партньорът е коректен

Място на транспорта и складовото стопанство

Собствено осигурена функция или външни услуги
Към производство – лоша поддръжка, завишени разходи
Към продажби – проблеми за закупуване и производство
Към закупуване – превъзнасяне на логистични критерии
Към финанси – самоцелно взирание в цените и разходите
Към административен ресор – затруднена оперативност

Място на контрола на качеството

Изолирана, самостоятелна, специализирана функция
Функция, разпределена между компетентните звена
Функция, поета от фирмата и от нейните партньори
Функция, поета от независими външни организации
Към производствен директор – конфликти, компромиси
Към търговски директор – захлас в изрични изисквания
Към директор по качество – перфектизъм, дребнотемие
Към главен инженер – ако се въведе двуполюсен модел
Към първи ръководител – на книга добре, на практика...
Изобщо няма такава функция – у нас и това е възможно

Място на стандартизацията

Автономна функция, изпълнява я специализирано звено
Към директор иновации – общоприето, удачно решение
Към главен конструктор – придава важност на продукта
Към главен технолог – повече се грижи за технологиите
Към началник ОТКК – занемарено управление на фонда
Съвместена от началник ОТКК – фондът не се ревизира
Към началник ЦИЛ – втрещване в норми за изпитвания
Съвместена от началник ЦИЛ – същото, в тежка форма
Съвместена с водене на ТА – не се проследяват новости
Съвместена с НТ-информация – при по-активни абонати

Съвместена с патентната дейност – същото като по-горе
Различни форми на външни стандартизационни услуги

Място на метрологията и изпитванията

Собствена метрологична и изпитвателна дейност
Външни метрологични или изпитвателни услуги
Към иновации – занемаряване на производствени нужди
Към производство – залитане по производствени нужди
Към началник ОТК – едните слабости покриват другите
Съвместено от началник ОТК – още по-силно замазване
Към главен инженер – за условия на двуполюсен модел
Към първи ръководител – дава нужната ѝ независимост
Акредитация – технически, търговски и финасови ползи

Място на управлението на персонала

Към първи ръководител – често формално ръководство
Към производство – често некомпетентно ръководство
Към директор персонал – има ли нужната подготовка
Ползвани външни услуги – подбор, независима оценка
Към икономически ресор – прозира трудовишки уклон
Към административен ресор – ярък кадровишки уклон
А се срещат и още по-изродени форми на подчиненост

Задача за промяна на ограничителните условия

Ефект при съществуващите ограничения $Opt Y(X1) = E1$
Инвестицията C променя ограниченията $Opt Y(X2) = E2$
Допълнителният ефект оправдава инвестицията $E2 - E1 > C$

Франчайзинг

Рискове, свързани с **оборудването** или **технологиите**
Рискове, свързани с **информационното осигуряване**
Рискове, свързани с **техническата инфраструктура**
Рискове, свързани с **инфраструктурата на услугите**
Рискове, свързани с **езикова** или **културна бариера**
Рискове, свързани с **нашенската народопсихология**

РЕИНЖЕНЕРИНГ НА ПРОИЗВОДСТВЕНА СИСТЕМА

Четири вида реинженеринг

Реинженеринг на производствената серия
Реинженеринг на съдържанието на труда
Реинженеринг на вътрешната логистика
Реинженеринг на границите на системата

Реинженеринг на серийността

Преход от специализирано масово или едросерийно производство към гъвкаво и ефективно средно- или дребносерийно производство, което се нагажда към раздробнени и паралелни или нехомогенни поръчки. Преход от конвейерна или поточна организация или организация по групи машини и групи обработки към островна организация и/или към затворени предметно-технологични участъци

Реинженеринг на труда

Придаване на смисленост и обогатяване на съдържанието на труда, снижаване на операторските грешки и персонализация на отговорността за личната работа. Преход от класически конвейер /работникът е закрепостен към операцията/ към конвейер с ротиращи работни места /работникът следва маршрута на продукта/

Реинженеринг на вътрешната логистика

Основен резултат – оптимизиране на: вътрешноцехови и междуцехови потоци, пред- и следоперационни времена, междуоперационни и други буферни запаси
Допълнителен резултат: поредност “първи постъпил – първи обслужен”, равномерно натоварване в критични операции, идентификация и проследимост

Реинженеринг на границите на производствената система

Излишни сгради, площи, МС, материали, инструменти, документи, хора
Неефективни продукти, технологии, производства, функции, дейности

Реинженеринг на технологични разстановки на оборудване

Реинженеринг на входната, вътрешната и външна логистика

Реинженеринг на вътрешни и външни покупки и кооперации

Реинженеринг на помощно-спомагателни дейности и работи

Реинженеринг на производство и покупки на енергоносители

Реинженеринг на ергономичност, безопасност, екологичност

Реинженеринг на социално-битовите и домакински дейности

Организационно проектиране

Формиране и обучение на проектен екип

Цялостна организационна диагностика

Констатации и оценки, П-Н-В-Р-анализ, Предписания

Планиране и създаване на организация

Автодиагностика, Работни задания за проектирането

Организационно, ресурсно и финансово осигуряване

План-график – изготвяне, обсъждане, утвърждаване

Изпълнение на организационен проект

Проектиране, създаване на временните документи

Пробно внедряване, коригиране, усъвършенстване

Окончателно документиране и работно внедряване

Вътрешни проверки и одити, поддържане, развитие

Формиране на екипите

Симптом – Причина – Лечение

Знания – Време – Обективност

Разработване – Съгласуване – Утвърждаване

Философия на подобренията

Осъзнаване на необходимостта

Определяне и избор на проекти

Работна организация на проекта

Оценка и анализ на симптомите

Търсене и проверка на причините

Избиране и прилагане на лечение

Удържане на постигнатия резултат

Задържане на постигнатия резултат

Необратими (технологични промени) и обратими (организационни) промени

Обучение в посока от иницииралите, през участвалите, към засегнатите

Нови регламенти и изисквания, нови стандарти

Нов модел за контрол на новото равнище