

Системное построение и развитие бизнеса

Презентация мастер-класса

Внимание! Это презентация. Поэтому здесь только вопросы и проблемы.
Решения, подходы, методы и инструменты – на мастер-классе и семинарах.

Ошибки в выборе бизнес-модели

1. Почему воспроизводство докризисных моделей бизнеса часто не дает результатов?
2. Управленцы не формулируют ответы на два базовых вопроса:
 - А) Благодаря чему компания зарабатывает деньги?
 - Б) Как компания может развиваться?
3. Кому служит компания? Кто получает выгоду от ее работы? В чем суть этой выгоды?
4. Каковы финансовые цели компании на рынке?
5. Позволяют ли «анатомия», «физиология» и «ментальные функции» компании достичь ее финансовых целей?
6. Что означает развитие для данной компании?
7. Каковы стратегический, среднесрочный и ближайший горизонты развития?
8. Какие особенности компании препятствуют ее развитию?
9. Каким образом повысить эффективность бизнес-модели? Как выражается эффективность? Можно ли составить формулу эффективности?

Ошибки в структурной схеме компании

Структурная схема компании – это ее скелет. Чтобы компания могла грациозно двигаться вперед, необходимо вправить все суставы и правильно расположить «кости».

1. Двойное подчинение
2. Подчинение через одну иерархическую ступень
3. Несоответствие нарисованной структуры реальной
4. Непонимание сотрудниками уровня полномочий и ответственности
5. Вместо «потому что» звучит «так сложилось исторически»
6. Искажение мотивации сотрудников из-за структурных диспропорций
7. Связь между возможностью развития и правильной структурой
8. Связь корпоративной культуры с правильной структурой
9. Боязнь четкости структуры, присущая компаниям СНГ
10. Придание слишком большой роли структурной схеме компании (гипертрофированное внимание к структурным вопросам)

Ошибки в функциональной схеме компании

Функциональная схема компании – это ее физиология, она обеспечивает правильное функционирование частей друг для друга и созданию внутренних продуктов: услуг и товаров.

1. Пустующие (ничьи) функции
2. Имитируемые функции
3. Лишние функции
4. Чрезмерная функциональная перегрузка отдельных сотрудников или подразделений
5. Недогруженные подразделения и сотрудники (офисный планктон)
6. Система коллективной безответственности и работа на свой отчетный показатель
7. Внутренние продукты (услуги и товары) не имеют адекватной критики и оценки
8. Система бизнес-процессов существует как формальность, как обмен файлами или бланками, но суть бизнес-процесса как взаимодействия сотрудников ради достижения общей цели, давно утрачена.
9. Функциональные болезни организации: неуправляемость, замедленность, слепота, ненпряженность коммуникаций, отсутствие деловых конфликтов и др.

Ошибки в распределении полномочий

Распределение полномочий – это управленческий инструмент, без которого невозможно управлять.

1. Полномочия, вроде, делегированы, однако, решения все равно принимает один человек.
2. Полномочия (право принимать решения) отданы людям, которые не могут или не хотят ими воспользоваться, поскольку боятся ответственности, и предпочитают находиться в позиции исполнителя или администратора (то есть следовать правилам)
3. Полномочия распределяются неизвестно зачем, - то есть непонятно, ради какой общей цели полномочия распределены именно так. Не возникает вопрос о том, как надо перераспределить полномочия, чтобы компания стала более эффективной.
4. У управленцев нет понимания, что означает распределить полномочия.
5. Отсутствует связь между полномочиями, ответственностью и уровнем оплаты труда.
6. Отсутствует связь между полномочиями и профессиональной (в том числе управленческой) компетентностью.
7. Нет понимания, что нужно сделать, чтобы выявить оптимальное для данной компании распределение полномочий.

Ошибки в подборе персонала

Правильно подобрать персонал – означает не поменять в живом теле местами кожу со слизистой оболочкой желудка.

1. Персонал подбирается по бессистемным критериям, по принципу «нравится-не нравится», «свой – чужой», «опытный – неопытный», «со стажем – без стажа», «подходит по возрасту – не подходит», «подходит по образованию – не подходит»... Иными словами, подбор персонала превращен в процедуру отсеивания по формальным критериям. Как будто компания – это не машинка для зарабатывания денег, а машинка по отсеиву подходящих по формальным признакам людей. Формальные признаки важны. Но они важны процентов на 30%. 70% значимости в другом – насколько именно этот человек будет эффективен именно на этом месте.
2. Персонал подбирается, но тим-билдинг проводится по критериям, далеким от повседневной деятельности. В итоге может получиться, что «хорошие люди», и «дружат друг с другом», а в деле крайне неэффективны.
3. Отсутствуют системный подход к сотруднику как к субъекту деятельности, имеющему свои характеристики, которые должны гармонично сочетаться с характеристиками других сотрудников.

Ошибки в проектировании бизнес-процессов

Проектирование бизнес-процессов эффективно только тогда, когда эти бизнес-процессы выстраиваются как результат коллективного мышления управленцев и сотрудников.

1. Бизнес-процессы разрабатывает один человек или небольшая группа людей. Остальные не участвуют активно, а лишь «согласовывают». Это ошибка, поскольку деятельность любого функционально нагруженного сотрудника содержит множество нюансов, о которых знает только он. И только сами сотрудники могут внятно сформулировать критерии оценки «внутреннего продукта» организации (то, что они делают друг для друга в ходе бизнес-процесса).
2. Утвержденные бизнес-процессы рассогласовываются с реальными процессами деятельности.
3. Бизнес-процессы не пересматриваются и не адаптируются непрерывно. Раз и навсегда сделанный бизнес-процесс становится пустой формальностью меньше, чем через три года.
4. Бизнес-процессы проектируются и описываются только для АСУшников (или самими АСУшниками).
5. Бизнес-процессы проектируются в отрыве от структурно-функциональной схемы, от существующего распределения полномочий и от действующей бизнес-модели.

Ошибки в системе управления информацией

Правильная система управления информацией в компании может быть сравнена с хорошо работающей нервной системой в живом теле.

1. Информация искажается по пути снизу вверх и сверху вниз.
2. Информация движется медленно, с заторами и остановками.
3. Вся информация ходит только «треугольником», через верх.
4. Информационный поток, идущий к отдельным сотрудникам и управленцам, слишком плотный, его невозможно обработать в течение рабочего времени.
5. Курсирующая в системе информация не содержит сведений, необходимых для принятия правильных решений, то есть в ходе работы с информацией, сотрудники не готовят вариантов решений для уполномоченных управленцев.
6. Решения на основе полученной информации принимаются крайне медленно, поэтому когда они воплощаются в жизнь, ситуация часто уже изменилась, и необходимо принимать новое решение.
7. В системе курсирует финансовая, производственная, коммерческая, управленческая, дисциплинарная, административная информация, - и они не разделяются по потокам и не обрабатываются по отдельности, при подготовке решений для первых лиц одни виды информации не транслируются в другие.

Ошибки в построении корпоративной культуры организации

Живую корпоративную культуру можно сравнить с осознанностью и осмысленностью каждого действия воспитанного человека.

1. Корпоративная культура превращена в систему формальных правил, регламентов и процедур.
2. Сотрудники относятся к требованиям корпоративной культуры как к бессмысленному ритуалу.
3. Клиенты, попавшие в нестандартную ситуацию, обслуживаются некачественно и некорректно.
4. Сотрудники постоянно обращаются к своим руководителям с просьбой принять то или иное решение вместо них, даже в тех случаях, когда решение очень простое и вполне может быть принято самостоятельно.
5. Корпоративные праздники скучны.
6. Корпоративные тренинги и обучающие семинары становятся пустым и бесполезным для бизнеса и для эффективности компании времяпровождением.
7. Корпоративная культура не вдохновляет, не придает смысла деятельности, не является инструментом управления мотивами сотрудников.

Цикл лекций, мастер-классов и семинаров в Санкт-Петербурге

В этой презентации перечислены основные темы, которые будут затрагиваться в ходе мастер-класса **«Системное построение и развитие бизнеса»**

Подходы, решения и социальные технологии будут предложены участникам на мастер-классе и семинарах Александра Шохова.

Одна бесплатная лекция, один мастер-класс и два семинара состоятся в Санкт-Петербурге с 10 по 13 ноября 2010 года.

Подробности [здесь](#)



Александр Шохов
в Санкт-Петербурге
10-13 ноября 2010

1. Эффективные методы диагностики системы управления компании
2. Системное построение и развитие бизнеса
3. Рефлексивное управление и его практические приложения
4. Маркетинг как технология управления покупателями

Справки и запись по телефону в Санкт-Петербурге
8-911-915-97-88 (Александр)
e-mail: colscy@yandex.ru

Александр Шохов (www.shokhov.com), консультат по развитию бизнеса, консультант по стратегии социально-экономического развития территорий. Опыт работы в консалтинге с 1992 года. Автор книги “Сознание: инструкция пользователя” (вышла в свет в конце 2009 года). В книге подробно описаны технологии рефлексивного управления в приложении к различным практическим задачам, в том числе к задаче повышения личной эффективности. Член Organization Development Network (Москва)(www.odn2.ru). Автор социальной технологии живого моделирования коллективной деятельности. Создатель технологии креативных рефлексивных игр. Профессия – историк, социолог, политолог. В совершенстве владеет рефлексивной игротехникой, более 20 лет увлеченно занимается рефлексивной методологией. Статьи по социологии, экономике, рефлексивной методологии и социальным технологиям управления можно найти на сайте www.shokhov.com в разделе “Библиотека”. Там же опубликовано несколько видеолекций Александра Шохова.

Вам интересно? [Регистрируйтесь для участия в цикле лекций, мастер-классов и семинаров Александра Шохова в Санкт-Петербурге с 10 по 13 ноября 2010.](#)

Прямые ссылки на видеолекции:

<http://rutube.ru/tracks/3668058.html?v=05492cfbbc3922ad384220f0719153d9>

<http://rutube.ru/tracks/3626760.html?v=9b78612f70c78b18e493ca787f47ca57>