



ОРГПРОМ

**Хосин Канри. Развертывание
корпоративной политики.**

Роман Партин

*Директор по развитию
практики*



Группа компаний «Оргпром»

Ведущий российский провайдер, оказывающий полный спектр услуг по развитию производственных систем на основе концепции «бережливое производство» (*Lean Production, Lean Thinking, Toyota Production System, кайдзен*)



МИССИЯ

Мы содействуем развитию общества, помогая бизнесу и людям увидеть и реализовать свой потенциал через проведение корпоративных программ развития производственных систем

Что такое политика

- Брокгауз и Ефрон:
Политика (греч. politikó — государственные или общественные дела, от pólis — государство) - одна из социальных наук, а именно **учение о способах достижения государственных целей.**
- Ушаков:
 - **Общий характер, отличительные черты деятельности или поведения** (государства, общественной группы, отдельного лица в той или иной области). *Держаться разумной политики. Недальновидная п. Твердая п. Нерешительная п.*
 - **перен. Хитрость и уловки в отношениях с людьми, хитрый, уклончивый образ действий** (разг.). *Я твою политику насквозь вижу. Отец протопоп Савелий начал своею политикой еще более уничтожать меня. Лесков.*
- Словарь по экономике и финансам:
Политика предприятия - формулировка целей предприятия и выбор средств для их реализации

«Хосин Канри» - «Развертывание политики», «Управление на основе политики»

Типичные проблемы

- **Финансы**
 - Прошло уже полтора месяца! Что откуда? Почему?
- **Клиенты, рынки**
 - Труднодоступная информация
- **Внутренние процессы**
 - Недостаточно знаний по выбору и мониторингу
- **Персонал, инновации**
 - Недостаточно знаний по выбору и мониторингу



Что такое Хосин Канри?

- ✦ Стратегический инструмент исполнения и контроля хода выполнения при управлении изменениями в критичных бизнес процессах.
- ✦ Система развертывания стратегического плана по всей организации.
- ✦ Координирует усилия сотрудников и их деятельность со стратегическими планами.



Зачем разворачивать политику?

«Кто не знает, куда направляется, очень удивится, попав не туда»

Марк Твен

«Вы должны на что-то опираться, иначе вы в любом случае упадете»

Следствие законов Ньютона и Мэрфи

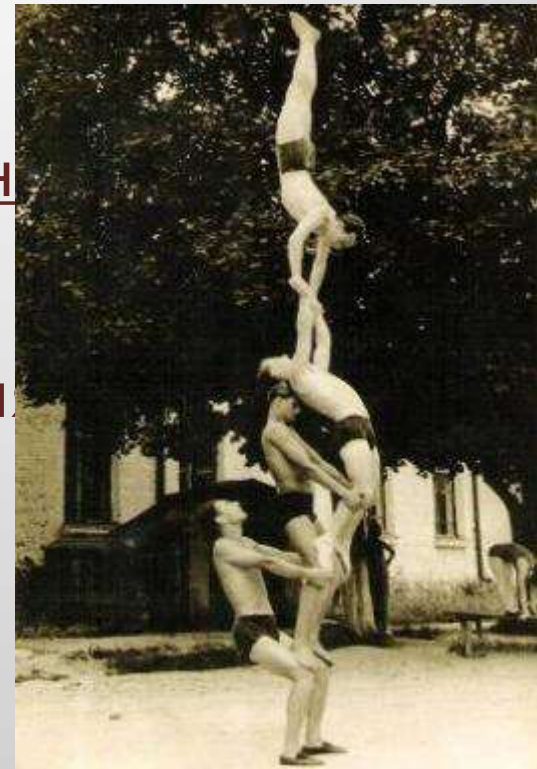
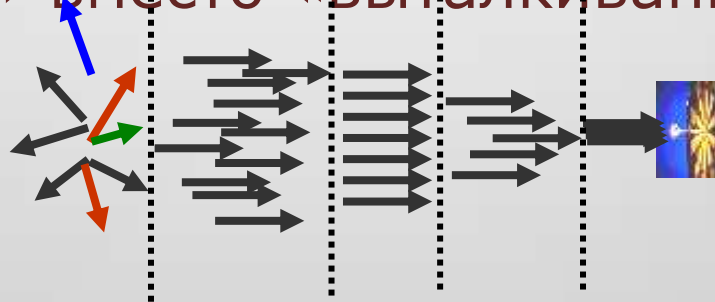
Компании, работники которых понимают их *миссию* и *цели*, имеют на 29% большую производительность, в сравнении с другими фирмами

Watson Wyatt Work Study

Развертывание политики позволяет

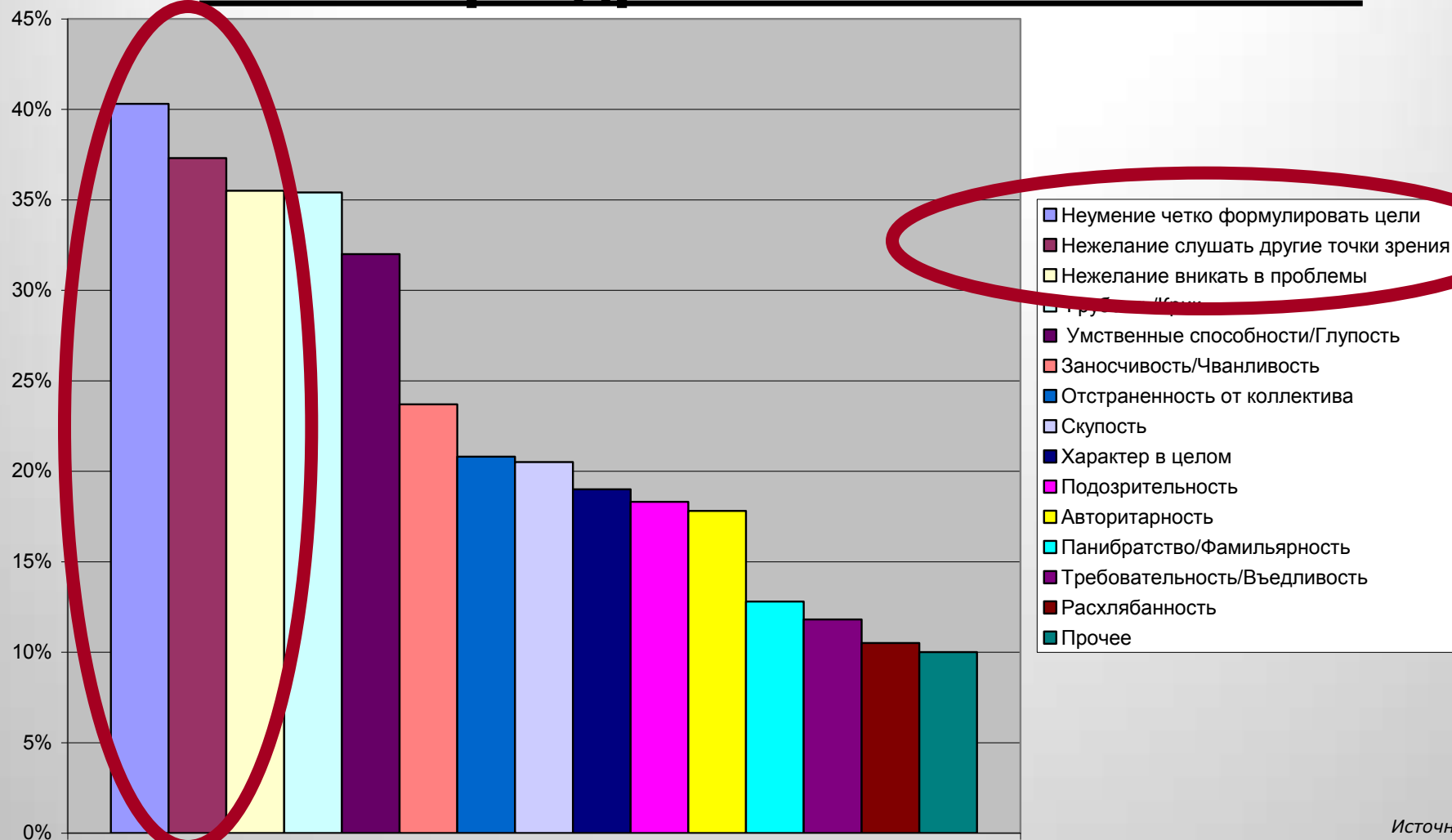
- Сфокусироваться на разделяемых целях и приоритетах
- Согласовать цели и приоритеты среди всех лидеров
- Вовлечь каждого лидера в достижение целей и следование приоритетам
- Согласовать роль и ответственность каждого члена команды в достижении разделяемых целей
- Сделать программу РПС - востребованной и увязанной на всех уровнях с актуальными бизнес-целями

е» вместо «выталкивани



Главная проблема менеджмента - слабые навыки развертывания политики

Что вас раздражает в своем боссе?



Источник: hh.ru
(опрос 2800 посетителей – сотрудников разных предприятий, со всех регионов РФ, 2009г).

Происхождение «Хосин Канри»

- Словосочетание «Хосин Канри» состоит из четырех иероглифов:
 - Хо - направление, курс;
 - Син - игла, стрелка;
 - «Хосин» - компас, направление стрелки компаса
 - Кан - контроль, управление;
 - Ри - логика, причина;
 - «Канри» - менеджмент, развертывание, логика управления
- «Хосин Канри» - «Развертывание политики»,
«Управление на основе политики»

方針
管理

Развертывание политики Россия, XVII век

Не довольно, чтобы одни главные начальники извещены были о плане действия.

Необходимо и младшим начальникам постоянно иметь его в мыслях, чтобы вести войска согласно с ним.

Мало того, даже батальонные, эскадронные, ротные командиры должны знать его по той же причине, даже унтер-офицеры и рядовые.

Каждый воин должен знать свой маневр.



*Александр Васильевич
Суворов*

Развертывание политики от А.В. Суворова

- ***План операционный - в главную армию, в корпус, в колонну!***
- Ясное распределение полков, везде расчет времени
- Ученье - свет, неученье - тьма
- За одного битого двух небитых дают
- Люби солдата, и он будет любить тебя - в этом вся правда
- ***Я командую вправо, ты видишь — надо влево — меня не слушай — ты ближний!***

Два уровня планирования

Основы бизнеса

Благодаря чему корабль на плаву?

Поддержание рутины,

Ежедневная деятельность



Прорывное видение

Куда нужно устремиться, чтобы стать (остаться)
лидером завтра?

Инновации для отрыва,

Разделяемая и

реализуемая мечта



Миссия = Предназначение

- Набор фундаментальных, **глубинных причин существования компании \ подразделения**. Суть, душа.
- Отражает важность, которую люди придают работе – она определяет их, именно, идеалистические представления.
- Главная роль миссии – направлять и вдохновлять людей на долгие годы, и даже столетия.



Система ценностей

- Какими принципами и приоритетами при реализации миссии должны руководствоваться
 - Менеджмент
 - Сотрудники
- Кто заинтересованные стороны (в реализации миссии)
 - Что они ожидают?
 - Каков их вклад?
- **ОСНОВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**
 - Наравне с обучением



Кодекс управления Wiremold

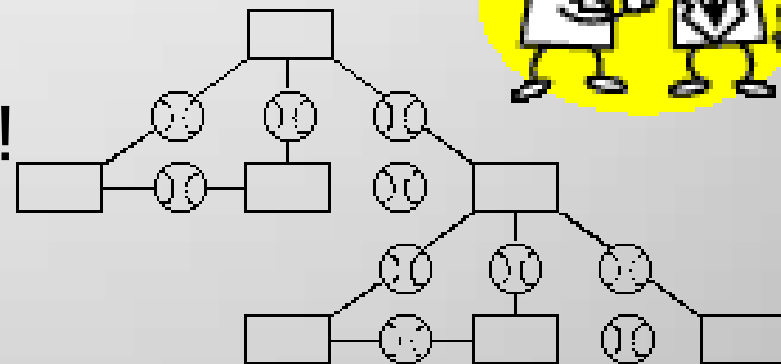
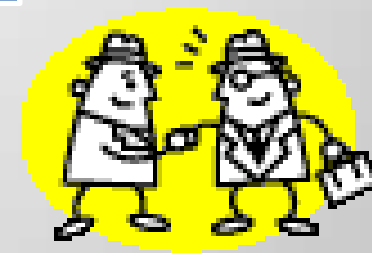
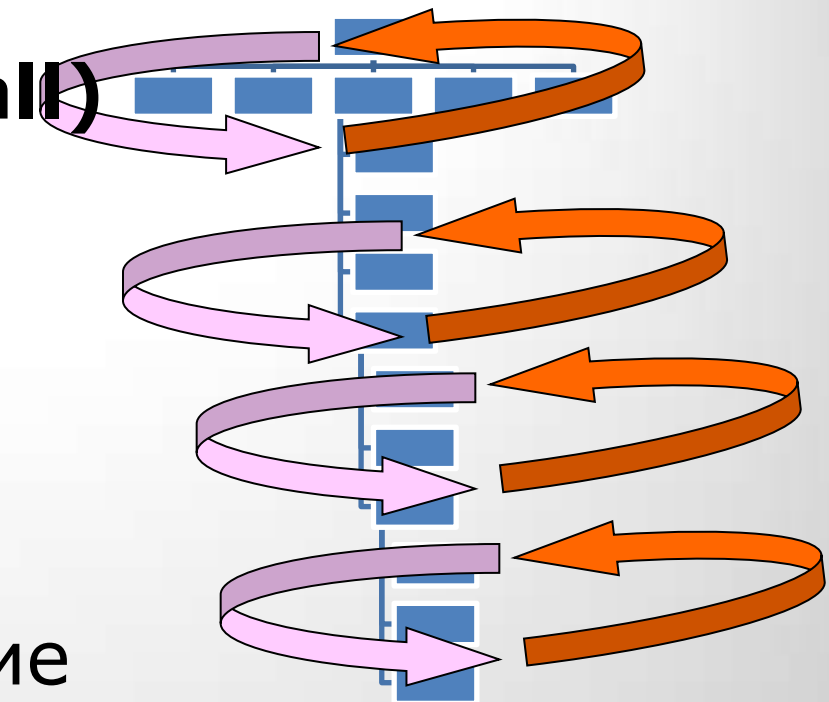
- Уважай других
- Говори правду
- Будь порядочен (честен)
- Проверяй новые идеи
- Спрашивай ПОЧЕМУ
- Держи свое слово
- Добросовестно выполняй свою работу



Согласование по вертикали и горизонтали

Поймай мяч (Catch ball)

- Голос клиента
 - Внутренние клиенты
- Уважение и терпение
- Конструктивность
- Активные двусторонние коммуникации
- Не забывать, КТО создает ценность!



X-матрица Гендиректора

Влияние на годовые цели и индикаторы										Влияние на достижение долгосрочных целей																																									
1	3	3		1	1	3		1	13	15	10	13	15	10	13	15	10	13	15	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50												
1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	c1	c2	c3	c4	c5	c6	23	24	27	28	20	26	14	14	10	8	7	6	13	6	9	13	18	9	6	5	8	8	5	5	8	5
Стратегии										Индикаторы мониторинга																																									
<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; width: 80%; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">ПРОРЫВНОЕ ВИДЕНИЕ</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">К 2020 мы станем системным поставщиком ТС ведущих OEM на отечественном рынке</p> <p style="text-align: center;">Долгосрочные цели (2020)</p> </div>																																																			
Qr	Доля повторных заказов >35%									Qk	Доля клиентов с ИУ>90%																																								
Dr	Рост доли продаж инновационных продуктов на 30%									Dk	Продажи инновационных продуктов																																								
Cr	Рост ПТ на 25%, при полном соблюдении кол. договора									Ok	Оборачиваемость всех видов запасов																																								
Fr	Успешно пройти предсертификационный аудит ISO 18001									Sk	Средний з/п линейного персонала																																								
Ir	Количество реализованных предложений на сотрудника =3									Kk	Доля персонала, активно вовлеченного в кейдэн																																								
Er	Повышение средней з/п на 40% от роста ПТ									Kk	Доля персонала, охваченного обучением и проектами УРБС																																								
Mr	EBITDA									Mk	Прибыль по ф.2 + Подтвержденный эффект																																								
Ar	Сертификация 50% поставщиков по APW									Ak	Доля персонала, вовлеченного в разв. поставщиков и соц. проекты																																								
Er	Индекс экологической эффективности									Ek	Испол-во улучшенных показателей ЭЭ, с уч. оц-ти																																								
Qr	Доля повторных заказов >35%									Qm	Индекс качества																																								
Dr	Рост доли продаж инновационных продуктов на 30%									Dm	Выполнение графиков поставок и стратегических программ																																								
Cr	Рост ПТ на 25%, при полном соблюдении кол. договора									Sm	Доля стандартизированных р/м																																								
Fr	Успешно пройти предсертификационный аудит ISO 18001									St	Реализация трудового потенциала																																								
Ir	Количество реализованных предложений на сотрудника =3									Im	Уровень реализации позиций полезных предложений																																								
Er	Повышение средней з/п на 40% от роста ПТ									Em	Доля директоров с АЗ-проектами в графике																																								
Mr	EBITDA									Mm	Выручка от реализации																																								
Ar	Сертификация 50% поставщиков по APW									Am	Количество акцентированных аудитов поставщиков																																								
Er	Индекс экологической эффективности									Em	Индекс выработи на кВт·ч																																								
КОМАНДА И РЕСУРСЫ										КОМАНДА И РЕСУРСЫ																																									
										Технический директор																																									
										Директор по маркетингу																																									

Х
1
Генерал

Утверждаю (подпись)
Компания
ОАО ХХХХ

Факторы успешности реализации миссии в аспекте баланса интересов

1. Финансы
2. Клиенты
3. Процессы
4. Развитие

Качество
Точно вовремя
Сокращение потерь

Безопасность
Вовлеченность
Развитие персонала

Финансы / Рынки

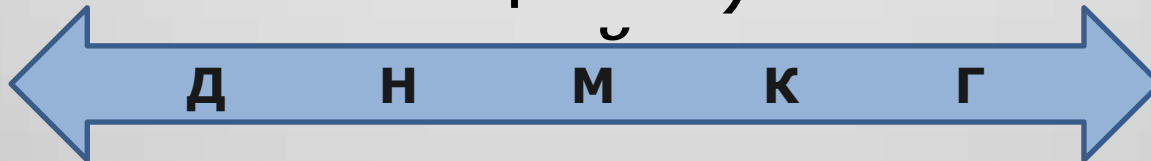
Акценты управления

Вклад в экосферу

Ежедневный контроль прогресса в достижении результатов

При реализации Хосин

- Ежедневный вал событий и ежеквартальный прессинг получения финансовых результатов не превалируют над стратегическими планами,
- Наоборот, эта оперативная работа определяется и направляется самими планами (по достижению стратегических целей).





	Голы	
 4	с игры	1 
 4	забитые правой ногой	1 
 17	Удар(ы) по воротам	15 
 5	в створ ворот	6 
 1	в штангу	0 
 1	в правую штангу	0 
 10	в сторону ворот (мимо ворот)	6 
 1	блокированные	3 
 17	с игры	12 
 0	со стандартного положения	1 
 0	после розыгрыша стандартного положения	2 
 13	из штрафной	9 
 4	из-за штрафной	6 
 29%	точности ударов	40% 
 6	Удары отраженные вратарем	1 
 0	отбитые	1 
 5	пойманные	1 
 3	Угловые	5 
 1	Офсайды	3 
 2	Замены	3 

Управление тремя потоками создания

ценности

Поток
создания
ценности

Выход
потока

Потери
в потоке

Инструменты
управления

1) Поток создания потребительской ценности

- Качество
- Доставка
- Себестоимость

Довольный заказчик /потом довольные владельцы, сотрудники, поставщики, общество

Работа без добавления потр.цен-ти (мура, 7 типов муда, мури)

Инструменты Лин (VSM, Just-In-Time, Jidoka, 5S, TPM, VC, SOP, RCA), SCM, ...

2) Поток развития талантов

- Безопасность
- Вовлеченность
- Рост

Довольный сотрудник/потом довольный заказчик и общество

Работа с угрозой для здоровья или без обучения

OHSAS, лидерство, хосин канри, A3, PDCA, SDCA, 5W2H, ...

3) Поток создания эко-социума

- Дивиденды владельцам
- Сообщество
- Экологический статус-кво

Гармоничный эко-социум/Затем довольные владельцы, общество и будущие поколения

Работа без определения интересов ЗС и их балансировки

Отчетность GRI, Natural Step, регулярные совещания с ЗС, ... + все вышеперечисленное

Матрица разворачивания целей заместителя Гендиректора

Оргпроект		01.08.2014	Матрица Периодической Системы Управления Устойчивым Развитием		Зам.Генерального директора	
		Миссия:				
Поток	Перспектива	День	Неделя	Месяц	Квартал	Год
Поток создания потребительской ценности (развитие процессов)	Q Качество		Выполнение ГУК в срок	Коэффициент качества		
	D Сроки	Доля подразделений в графике (выполняющих суточные задания)	Выполнение производственного плана (товар)	Выполнение производственного плана (товар)	Выполнения плана квартального	Выполнение плана годового
	C Сокращение потерь	Доля подразделений без дефектов и простоев	Выполнение графика ОТМ	Количество исполненных проектов эффективности (расширенных "узких" мест)	Количество комплектов на сотрудника	Экономический эффект от реализации предложений, проектов и программ повышения эффективности
Поток создания талантливых сотрудников (развитие людей)	S Охрана труда и безопасность	Количество дней без несчастных случаев	Доля подразделений без нарушений ОТ и дисциплины	Доля подразделений с улучшением оценки по условиям труда, 5С и безопасности	Средняя оценка подразделений по условиям труда, 5С безопасности	Доля аттестованных рабочих мест
	I Вовлеченность персонала		Количество поданных предложений	Реализация предложений (Кол-во реализованных \ Количество поданных за последние 3 месяца, %)	Доля подразделений с растущим уровнем подачи И реализации	Среднее количество реализованных предложений на сотрудника
	G Развитие компетенций			Выполнение графика обучения (с учетом количества)	Средняя зарплата	
Поток устойчивого развития бизнеса	M Интересы бизнеса		Выполнение текущих графиков реконструкции и перевооружения	Выполнение текущих графиков компьютеризации, автоматизации, механизации, роботизации		
	A Развитие партнеров					
	E Социальное развитие и экология			Выполнение плана социальной работы		

Матрица развертывания целей начальника цеха

Оргпром		01.08.2014	Матрица Периодической Системы Управления Устойчивым Развитием		Начальник цеха 43	
Миссия: Мы своевременно изготавливаем качественные фитинги для сборочных цехов						
Поток	Перспектива	День	Неделя	Месяц	Квартал	Год
Поток создания потребительской ценности (развитие процессов)	Q Качество	Количество дней без дефектов	Количество принятых в работу новых или усовершенствованных техпроцессов	Коэффициент качества		
	D Сроки	Доля выполняющих задание участков комплекты	Выполнение плана номенклатурного	Выполнение производственного плана	Выполнения плана квартального	Выполнение плана годового
	C Сокращение потерь		Количество реализуемых и процент выполнения	Доля расшитых "узких" мест	Экономический эффект	Количество комплектов на сотрудника
Поток создания талантливых сотрудников (развитие людей)	S Охрана труда и безопасность	Количество дней без несчастных случаев	Выполнение графика обходов	Доля участков улучшивших свои показатели по безопасности и 5S	Средний балл аудита по безопасности и 5S	Доля рабочих мест без вредных условий и опасностей
	I Вовлеченность персонала	Количество выявленных возможностей	Количество поданных предложений	Реализация предложений (Кол-во реализованных \ Кол-во поданных за последние 3 месяца, %)	Доля лидеров (подающих И реализующих предложения)	Среднее количество реализованных предложений на сотрудника
	G Развитие компетенций		Выполнение графика обучения	Количество наставников	Доля рабочих мест, укомплектованных сотрудниками с соответствующими компетенциями	Средняя зарплата
Поток устойчивого развития бизнеса	M Интересы бизнеса			Выполнение графика техпереворужения	Доля механизированного труда	Мощность цеха в комплектах в год
	A Развитие партнеров					
	E Социальное развитие и экология			Выполнение плана социальной работы		

Матрица развертывания целей начальника участка

Оргпроект		20.08.2014	Матрица Периодической Системы Управления Устойчивым Развитием		Начальник участка цеха 43	
Миссия: Мы своевременно изготавливаем качественные фитинги для сборочных цехов						
Поток	Перспектива	День	Неделя	Месяц	Квартал	Год
Поток создания потребительской ценности (развитие процессов)	Q Качество	Количество дней без дефектов	Доля стабилизированных процессов обработки деталей	Выход годного с первого раза		
	D Сроки	Выполнение сменных-суточных заданий (%)	Выполнение плана по номенклатуре	Выполнение производственного плана		
	C Сокращение потерь		Коэффициент полной эффективности оборудования (OEE)	Выполнение нормативного времени на переналадку оборудования (общее время переналадки станков/количество переналадок)		
Поток создания талантливых сотрудников (развитие людей)	S Охрана труда и безопасность	Количество дней без травм	Количество замечаний по ТБ (2 ступень)	Оценка состояния рабочей зоны и рабочих мест (5С)		
	I Вовлеченность персонала	Количество выявленных возможностей	Количество поданных предложений	Реализация предложений (Кол-во реализованных \ Кол-во поданных за последние 3 месяца, %)		
	G Развитие компетенций		Доля операторов освоивших быструю переналадку	Количество переходов в развитии компетенций (матрица компетенций)		
Поток устойчивого развития бизнеса	M Интересы бизнеса					
	A Развитие партнеров					
	E Социальное развитие и экология			количество невыходов по причине заболеваний		Доля рабочих мест, соответствующих требованиям экологии и безопасности

Примеры взаимосвязки

Миссия: "Мы создаём уверенность в будущем и"

	День	Неделя	
Качество	Количество позитивных отзывов	Выполнение плана корректирующих мероприятий	Ур
Своевременн			

миссия: "Предвосхищая ожидания клиента, мы создаем"

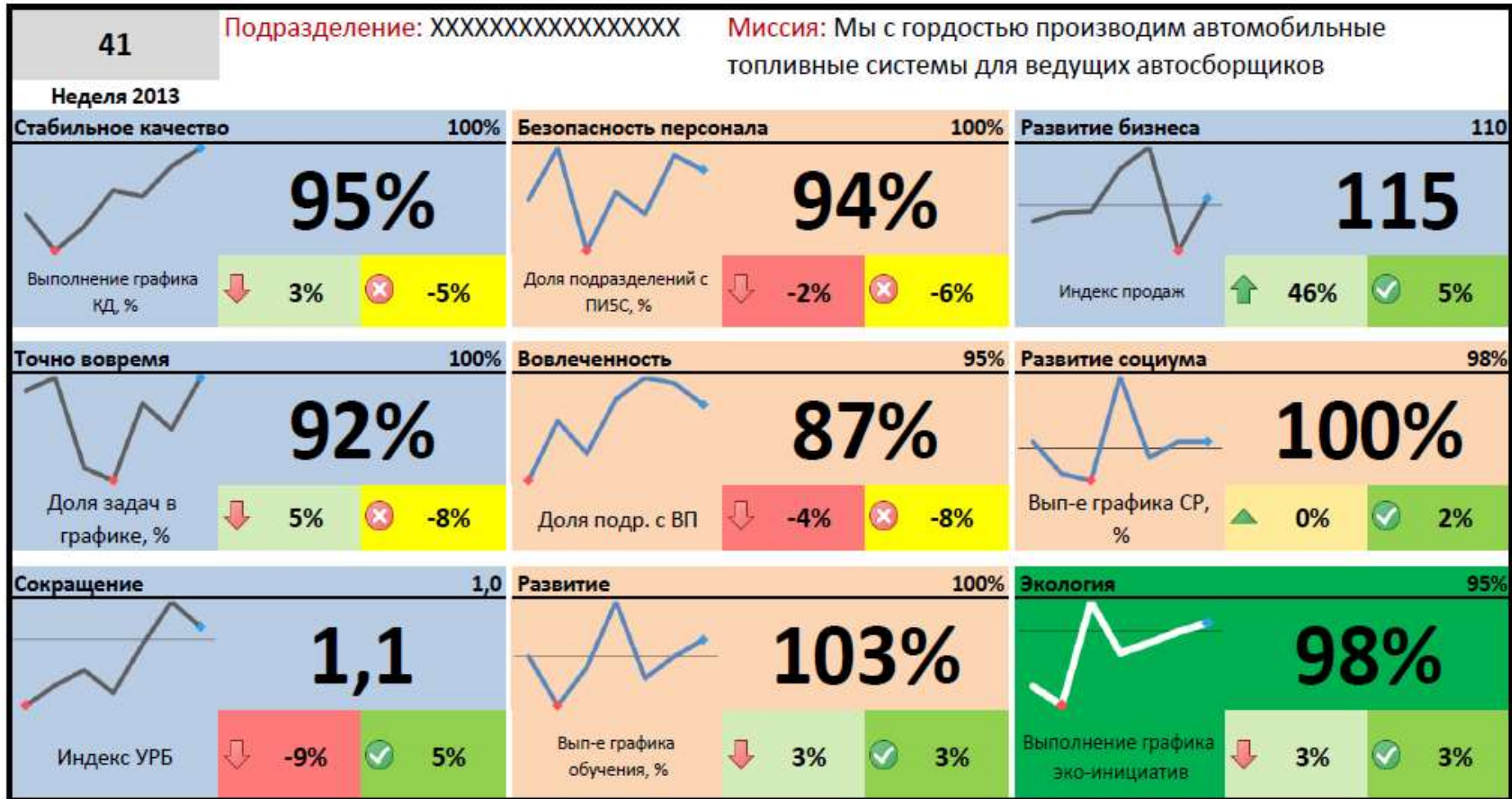
Продажи	День	Неделя	
Качество	Доля правильно оформленных полисов, %	Выполнение плана корректирующих мероприятий	Ко
Своевременность		Доля контактов с клиентами в соответствии со стандартами, %	

Увязка по времени

персонал	отдел	подразделение	
Вовлеченность персонала	Кол-во выявленных проблем	Кол-во поданных идей	Доля реализованных идей, %
			Дол

Приборная панель бережливого управления

Экран устойчивого развития НАВИГАТОР

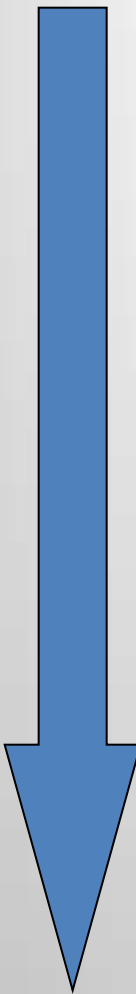


Хосин канри и показатели успешности (матрица Оргпрома) для достижения целей предприятия



Показатели цехов и участков раскрывают содержание деятельности и степень достижения развернутых целей

Последовательность Хосин

- 
1. Сформулируйте или уточните философию компании
 - Предназначение (миссию)
Ради чего существует наша компания?
 - Систему Ценностей
Что является и будет являться нашими приоритетами?
 - Принципы управления
На основе каких принципов мы будем обеспечивать эти приоритеты?
 - Видение будущего компании
Какой компанией мы хотим стать?
 2. Доведите до **персонала, партнеров, общества**
 3. Неустанно следуйте, согласуйте и сверяйте

Периодическая система управления устойчивым развитием бизнеса



1. Периодическое определение состава заинтересованных сторон (ЗС), определение и согласование их ценностей = интересов ЗС (целевых состояний)
2. Периодическое определение и лидерская визуализация потоков создания этих ценностей, потерь в них
3. Периодическая балансировка и гармонизация потоков создания ценностей через сокращение потерь
4. Периодический диалог ЗС и лидерская стандартизация для «вытягивания» соответствующих ценностей
5. Периодическая последовательность в непрерывном совершенствовании и развертывании прорывного видения

Они не ловили сигналы
о ледовой опасности...

Насколько уверенно,
безопасно и эффективно
- управлять автомобилем
**с фанерой на лобовом
стекле и приборной
панели?**



Спасибо за внимание!

«Вы можете не
изменяться.

Выживание – дело
добровольное»

Уильям Эдвардс
Деминг.

«Выход из кризиса»

