

ECONOMICS

Ponomareva Yu.

GOAL TREE AS AN INSTRUMENT OF OPERATIONAL EXCELLENCE IMPROVEMENT

Yulia Ponomareva, PhD, State Atomic Energy Corporation
ROSATOM, Project manager

Abstract

Organizations of all kinds share a similar challenge: how to achieve their goals, how to assure that their members aren't working at cross purposes in the process and that their efforts to improve the production or management processes used at the right place.

Keywords: Goal tree, operational excellence, lean production system, Hoshin Kanri

Для применения системного подхода к разворачиванию стратегии и целеполаганию на предприятии могут использоваться инструменты декомпозиции целей: Дерево целей, X-Матрица и Информационные центры.

Инструменты декомпозиции целей применяются для операционализации стратегии и управления достижением поставленных стратегических целей и задач, а также показателей бизнес-плана за счет фокусирования системы управления предприятия на непрерывных улучшениях деятельности в точках наибольшего влияния на стратегические и производственно-экономические показатели.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу и отображенная в графическом виде совокупность декомпозированных целей и показателей, соответствующая экономической и организационной моделям предприятия, позволяющая

определить взаимосвязи между целями на всех уровнях управления предприятия, показателями, измеряющими достижение этих целей, и ответственностью за их достижение.

Дерево целей позволяет «дотянуть цепочку» стратегических целей от высшего уровня управления до начальника цеха / участка, руководителя структурного подразделения, руководителя малой группы, члена проектной команды, отображает распределение ответственности за достижение целей между руководителями, а также помогает сформировать перечень КПЭ и показателей мониторинга повышения эффективности операционных, инвестиционных и управленческих процессов.

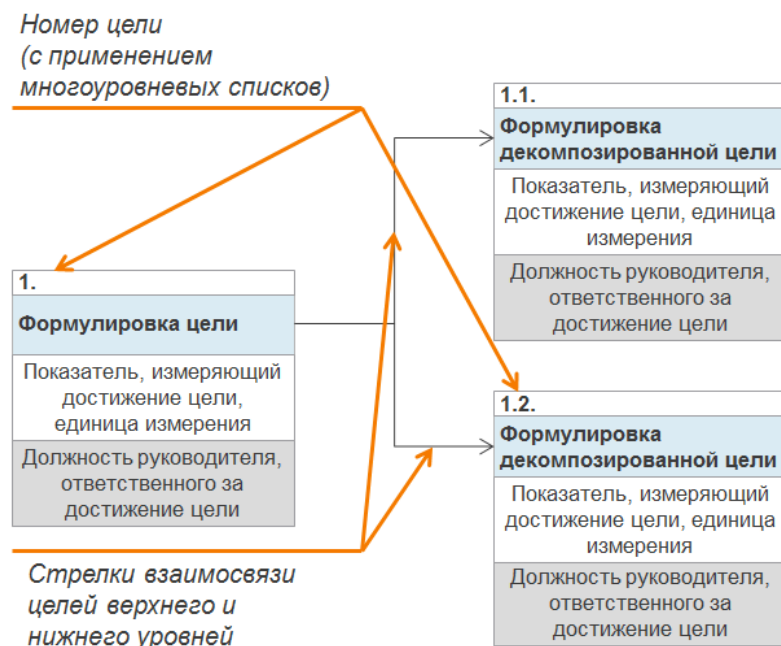


Рисунок 1. Пример графического изображения декомпозиции целей.

Дерево целей обеспечивает:

- Взаимосвязь стратегических целей предприятия с целями операционной, инвестиционной, проектной, инновационной и

управленческой деятельности (стоимостными, натуральными и качественными) на разных уровнях управления;

- Определение полного перечня взаимосвязанных первичных натуральных показателей деятельности, влияющих на бизнес-цели и финансово-экономические показатели (используется для информационных центров предприятия);

- Балансировку полномочий и ответственности руководителей дивизиона \ предприятия разных уровней управления за достижение показателей, находящихся в зоне непосредственного влияния.

Принципы декомпозиции показателей:

- **Продуктовая логика:** при декомпозиции показателей выручки и затрат применяется разделение по продуктовому принципу;

- **Математическая логика:** декомпозиция финансово-экономических, производственных и инвестиционных показателей (бизнес-целей) осуществляется в математической логике с учётом иерархии (показатель верхнего уровня получается путем математических операций с показателями более низкого уровня). Соблюдение принципа математической логики обеспечивает полноту декомпозиции целей. При наличии нескольких математически правильных вариантов декомпозиции следует выбирать наиболее близкий к системе управления и финансово-экономической модели вариант, чтобы правильно распределить ответственность за показатели между сотрудниками и получить их расчет из учетных систем;

- **Баланс натуральных и стоимостных показателей:** декомпозиция целей или стоимостных показателей (рубли) доходит до уровня натуральных показателей (часы, единицы продукции, кг и т.п.). Чтобы на уровне предприятия были достигнуты заданные финансово-экономические показатели, необходимо обеспечить достижение технических, технологических, организационных, операционных, т.е. натуральных показателей на уровне цеха / малой группы.

- **Полнота целей и показателей:** декомпозируемые элементы отражают комплексную характеристику деятельности предприятия и являются взаимно исключительными и совместно исчерпывающими (принцип MESE¹), включают оперативные показатели деятельности и

¹ Принцип MESE – (от английского Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive в переводе – взаимно исключительные, совместно исчерпывающие) позволяет избежать проблемы двойного счета, равно как и рисков упущения части показателей при декомпозиции.

стратегические показатели развития, бизнес-цели и функциональные цели предприятия. При декомпозиции функциональных целей и показателей рекомендуется удостовериться, что выполнения декомпозированных целей нижнего уровня достаточно для выполнения цели верхнего уровня;

• **Сбалансированность:** Показатели согласованы между собой, достижение одного показателя не должно автоматически обеспечивать или исключать достижение других показателей. Устанавливая ответственность за цели, необходимо соблюдать баланс качества, сроков и стоимости продукции.

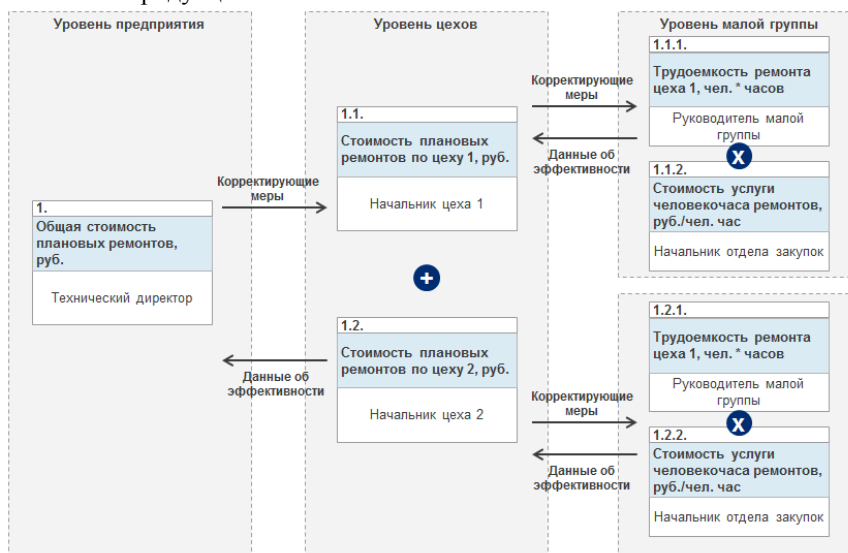


Рисунок 2. Пример декомпозиции затрат на ремонт.

X-Матрица – личный инструмент самоорганизации руководителя, представляющий собой единый документ, в котором отображаются стратегические цели и экономические показатели стратегии предприятия, собственные КПЭ, программы / проекты / инициативы, направленные на достижение КПЭ, показатели мониторинга, необходимые ресурсы, а также КПЭ вышестоящего руководителя.

На одном А3 листе визуализирована вся информация о целях и проектах руководителя, ресурсах для их выполнения и показателях для контроля.

Информационный центр (предприятия, цеха, малой группы) – инструмент визуализации информации для контроля и оперативного управления производственными и управленческими процессами.

Позволяет руководителям в оперативном режиме отслеживать достижение целей и основных производственных показателей, показателей мониторинга, ход реализации проектов, помогает оперативно принимать корректирующие меры при возникновении проблем и отклонений. Обеспечивает эффективную коммуникацию между участниками процессов.

Основная цель использования Инфоцентров в на предприятии – визуализация отклонений от ключевых показателей деятельности и целевого состояния процессов, выявление проблем и устранение потерь через принятие эффективных управленческих решений и визуальный контроль.

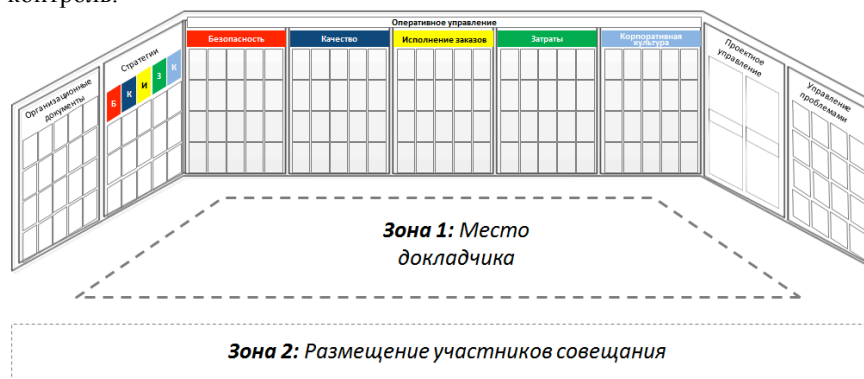


Рисунок 3. Пример организации информационного центра предприятия.

Цели внедрения Инфоцентра:

1. Визуализация рисков и проблем

Визуализация ключевой оперативной управленческой информации в месте, доступном для сотрудников (предприятие, подразделение/цех, малая группа) в зависимости от решаемых задач. Визуализация проблем и отклонений от целевых показателей.

Регулярные замеры текущего состояния и качества процессов и отображение актуальных данных о процессах для контроля текущего состояния.

Доступность оперативной информации участникам совещания обеспечивает дополнительный контроль за достижением показателей и выявление причин отклонений.

2. Единая среда коммуникаций для руководителей и работников

Сбор и визуальное отображение информации функциональных направлений с учетом взаимосвязей.

Быстрое сопоставление данных на основе единых принципов сбора показателей, временных периодов и визуализации.

Подтверждение выполнения планов и бюджетов руководителями, информирование о статусе задач и процессов.

Выявление разногласий (в том числе разные трактовки ситуаций и статуса), существующие у разных участников процесса / проекта.

Формирование канала постоянной обратной связи с сотрудниками различных уровней управления.

3. Эффективные управленческие решения

Организация текущей работы подразделений всех уровней по циклу PDCA².

Контроль основных бизнес-показателей и прогресса реализации проектов.

Регулярный анализ причин выявленных отклонений .

Оперативное устранение причин проблем и отклонений непосредственно в местах возникновения.

Прозрачный механизм поэтапной эскалации проблем с уровня руководителей малых групп до уровня Директора предприятия.

Целостность и наглядность информации позволяет принимать взвешенные, основанные на фактах решения.

Применение описанных инструментов декомпозиции целей позволяет максимально сфокусировать внимание руководителей и имеющиеся ресурсы на достижении стратегических целей и задач на всех уровнях ответственности. Декомпозиция целей позволяет определить приоритетные направления для реализации руководителями программ / проектов / инициатив, направленных на улучшение производственных и экономических показателей в точках наибольшего влияния на повышение эффективности деятельности предприятия в текущем периоде и в долгосрочной перспективе.

² PDCA (Plan, Do, Check, Act) - планируй, выполняй, контролируй, реагируй на отклонения.

References:

- [1] H. WILLIAM DETTMER, “Our goal is...What is our goal?”, Goal Systems International, 2011
- [2] Tom Kouplend, Tim Koller, Dzhek Murrin. «Stoimost' kompanij – oценка i upravlenie». Olimp-biznes, Moskva, 2005