

Метод "Развертывание политики"

Другие названия метода: "Хосин канри". Термин введен в Японии в 1958 г.

Назначение метода

Применяется для установления стратегических направлений деятельности организации.

Цель метода

Всесторонняя ориентация организации на достижение желаемых результатов путем повышения эффективности системы оперативного управления.

Суть метода

Развертывание политики - это методология, применяемая для планирования, установления и доведения до исполнителей целей организации и оперативного анализа ее работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение правильно сформулированных стратегических целей.

Развертывание политики основано на использовании цикла PDCA.

План действий

План действий включает ряд этапов, при которых информация распространяется от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а затем обобщается снизу вверх по иерархической структуре управления несколько раз.

1. Выбор ключевых проблем работы организации.
2. Выбор стратегических направлений развития организации и обоснование стратегических изменений.
3. Согласование оперативного управления со стратегией организации.
4. Управление на основе выработанной политики.
5. Развертывание политики и реализация выбранной стратегии.

Особенности метода

Развертывание политики, или хосин канри (hoshin kanri), представляет собой процедуру выбора стратегических изменений, которые в большинстве организаций принято называть процессом стратегического планирования.

Термин "хосин канри" состоит из двух частей: хосин обозначает выбор стратегического направления деятельности организации ради приобретения ею конкурентных преимуществ, а канри - систему управления этим процессом. Хосин канри - это система

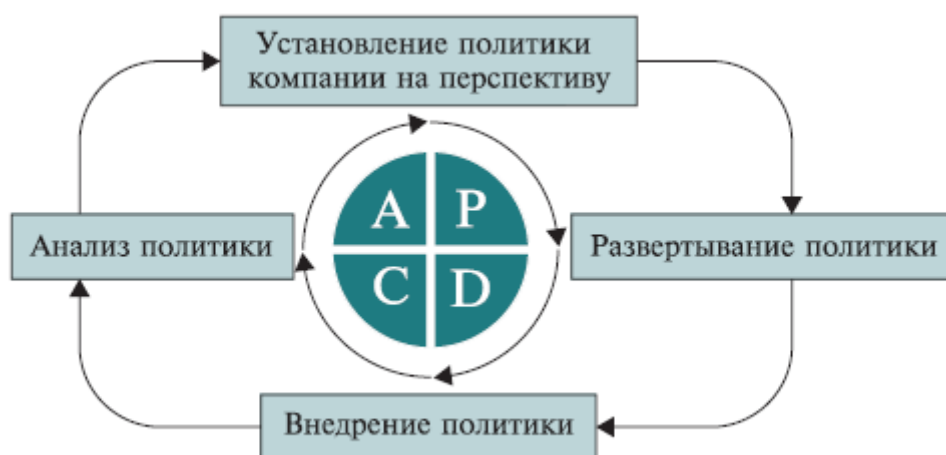
управления стратегическими изменениями.

С помощью этого инструмента руководители увязывают работу основных подразделений с выбранными стратегическими направлениями развития организации.

Для обозначения системы управления организацией, построенной на основе идеологии развертывания политики, часто применяют более содержательный термин - "управление на основе выработанной политики" (Managing by Policy), или система MBP. Развертывание политики представляет сердцевину системы MBP.

Главная задача управления на основе выработанной политики состоит в том, чтобы все направления и составляющие деятельности организации и ее подразделений были должным образом согласованы между собой.

Управление на основе выработанной политики



1. Этап развертывания политики в рамках системы MBP представляет собой структурированный, систематизированный и стандартизованный процесс.
2. Этап внедрения политики в системе MBP заключается в исполнении планов проектов, посредством которых происходит ее развертывание.
3. Анализ политики состоит: в самооценке менеджментом его действий; в оперативном рассмотрении руководством результатов, достигнутых функциональными подразделениями, и выявлении имеющихся несоответствий между реальным и ожидаемым повышением их эффективности. Оба эти способа анализа политики включают оценку эффективности и измерения показателей работы организации.

Дополнительная информация:

1. В процессе развертывания политики используется развертывание функции качества, семь новых инструментов и семь старых инструментов.
2. Процесс развертывания политики может считаться внедренным наилучшим образом, если он полностью охватывает как процедуры выработки стратегии, так и процессы

управления изменениями.

3. Ключевой составляющей в процессе развертывания политики должна быть система измерений параметров важнейших производственных процессов в определенных контрольных точках, где ими можно управлять.
4. Реализующие идеологию развертывания политики системы МВР, применяемые в сочетании с системами оценки деятельности организаций, доказали свою пригодность к созданию на их основе стабильных процессов управления, обеспечивающих вовлечение всей организации в процесс стратегического планирования.

Достоинства метода

Обеспечивает повышение конкурентоспособности производственных процессов по их основным параметрам и придание продукции конкурентных преимуществ на тех рынках, для которых она предназначена.

Позволяет унифицировать ресурсы и разработать четкие измеримые показатели, по которым регулярно отслеживается достижение ключевых целей.

Недостатки метода

Эффективное развертывание неправильно выбранной политики с результатами, прямо противоположными планируемым.

Ожидаемый результат

Достижение установленных стратегических целей.