

Диагностика и реформирование организационной структуры фирмы

Гурков Игорь Борисович

Д.э.н., профессор, Зав. Лаборатории организационного развития

Государственный университет -

Высшая школа экономики

125319, г. Москва, Кочновский пр-д. д. 3 к. 623

Тел.: 152-09-41 Факс: 928-79-31

E-mail: hsestud@online.ru

Web-page: <http://www.hse.ru>

Некоторые проблемы ОР и типовые варианты их решения (матрица Д. Пью)

Уровень анализа	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какова требуемая система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
Организационный уровень	Проблемная область		
	<p>Плохой общий моральный климат;</p> <p>Напряженность, беспокойство, подозрительность;</p> <p>Недостаточная информированность;</p> <p>Слабая реакция на информированность;</p> <p>Слабая реакция на изменения во внешнем окружении</p>	<p>Корпоративные цели плохо определены;</p> <p>Стратегия неадекватна и плохо понимается;</p> <p>Неподходящая оргструктура: излишняя (де-)централизация, стандартизация;</p> <p>Неадекватность механизмов отслеживания внешнего окружения</p>	<p>Географическое положение;</p> <p>Требования рынка, рынок рабочей силы и других ресурсов;</p> <p>Основная технология</p>
	Типичные мероприятия		
<p>Обследование с обратной связью;</p> <p>Организационное зеркало</p>	<p>Изменение структур;</p> <p>Корректировка стратегии</p>	<p>Изменение географического положения; культуры, других условий</p>	

Некоторые проблемы ОР и типовые варианты их решения (матрица Д. Пью)

(продолжение)

Уровень анализа	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какова требуемая система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
Межгрупповой уровень	Проблемная часть		
	Неэффективное взаимодействие между подразделениями; Конфликты, излишняя конкуренция, вражда, неприятие разницы в положении; Накаленная эмоциональная атмосфера	Недостаточное понимание общих задач; Узкособственнические интересы; Трудности в достижении требуемого взаимодействия	Различие групповых ценностей, стиля жизни; Физическая удаленность
	Типичные мероприятия		
	Межгрупповые фронтационные совещания (с участием третьей стороны, например консультанта); Согласование ролей	Перераспределение обязанностей; Изменение структуры отчетности; Улучшение координации механизмов взаимодействия	Уменьшение психологической и физической дистанции; Обмен ролями и представителями групп; Создание межфункциональных групп

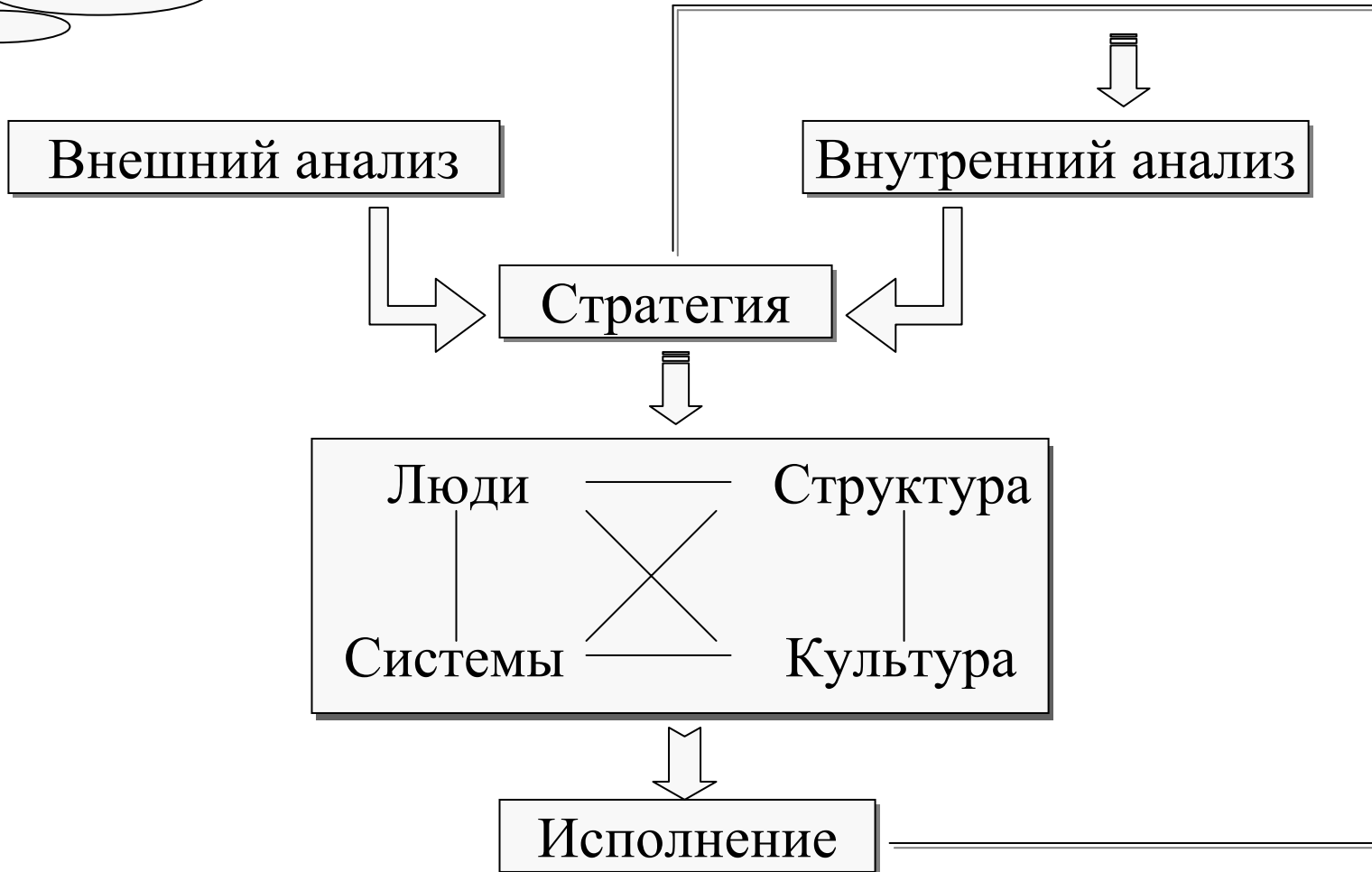
Некоторые проблемы ОР и типовые варианты их решения (матрица Д. Пью) (продолжение)

Уровень анализа	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какова требуемая система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
Групповой уровень	Проблемная часть		
	<p>Неуместные производственные отношения, атмосфера, уровень участия; Недостаточное понимание целей и согласие с ними, уклонение от работы; Неуместный стиль руководства; Недостаточное доверие и уважение к руководителям; Конфликты с коллегами и руководством</p>	<p>Плохо определены задачи, неясные или неподходящие ролевые отношения; Роль лидера перегружена; Неадекватные процедуры отчетности</p>	<p>Недостаточность ресурсов; Неоптимальный состав группы, препятствующий сплоченности; Неадекватные физические условия; Межличностные конфликты</p>
	Типичные мероприятия		
	<p>Процессное консультирование Построение команд</p>	<p>Перепроектирование работы Организация автономных группы</p>	<p>Изменение технологии, Физического положения, состава группы</p>

Некоторые проблемы ОР и типовые варианты их решения (матрица Д. Пью) (продолжение)

Уровень анализа	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какова требуемая система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
Индивидуальный уровень	Проблемная часть		
	Неудовлетворенность личных потребностей Неготовность воспринимать изменения	Плохое определение работы Слишком легкие либо слишком сложные задачи Несовпадение прав и ответственности	Плохое соответствие работника и выполняемой работы; Неадекватная система мотивации
	Типичные мероприятия		
	Личное консультирование Анализ ролей Планирование карьеры	Перепроектирование/ Обогащение работы Организация автономных группы	Замена персонала Улучшение системы отбора и оценки персонала Улучшение системы стимулирования Перестройка системы переподготовки и повышения квалификации

Структура анализа организации



Алгоритм диагностики организационной структуры фирмы

Этап 1. Оценка конкурентоспособности фирмы

Этап 2. Определение стратегического типа фирмы

Этап 3. Установление соответствия стратегии, стиля и структуры управления

Этап 4. Бенчмаркинг отдельных функциональных подсистем (маркетинг, производство, кадры, инноватика, финансы).

Этап 5. Диагностика отдельных функций

Комплексная оценка конкурентоспособности

- Уровень цен
- Уровень удельных издержек
- Уровень качества
- Уровень соответствия требованиям рынка (“ключевым компетенциям”)

Оценка ценовой конкурентоспособности Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Уровень цен		
2. Эффективность системы дифференциации цен		
3. Эластичность спроса по цене		
4. Перекрестная эластичность с товарами-заменителями		
Всего	100	

Оценка качества Вашего товара (услуги)

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Функциональность		
2. Надежность		
3. Уровень обслуживания		
4. Известность (раскрученность)		
5. Престижность		
Всего	100	

Оценка удельных издержек

Характеристика	Удельный вес фактора (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1. Условно-постоянные издержки		
2. Переменные издержки		
3. Наличие (отсутствие) экономии от масштаба		
4. Наличие (отсутствие) экономии от охвата		
5. Наличие (отсутствие) эффекта (эффекта обучаемости)		
Всего	100	

Оценка ключевых компетенций Вашего бизнеса

Характеристика	Удельный вес (в процентах)	Оценка (от -2 до 2)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Всего	100	

Важнейшие конкурентные преимущества по оценкам менеджеров американских компаний

	Высокие технологии	Сервис	Другое	Всего
1. Известное качество	26	50	29	105
2. Послепродажное обслуживание	23	40	15	78
3. Известное имя	8	42	21	71
4. Забота о профессионалах	17	43	5	65
5. Минимальные издержки	17	15	21	53
6. Финансовые ресурсы	11	26	14	51
7. Ориентация на заказчика / обратная связь / исследования рынка	13	26	9	48
8. Размер производственной линии	11	23	13	47
9. Техническое превосходство	30	7	9	46
10. База постоянных клиентов	19	22	4	45
11. Сегментация	7	22	16	45

Рис. 9 Стратегические типы и политика управления персоналом

Стратегия	Защитник (издержек или качества)	Интегрированный анализатор	Диверсифицированный анализатор	Проспектор
Цели	Сохранение доли на рынке	Раннее вхождение на рынок	Приспособление к различным сегментам рынка	Первый на рынке
Пример	АО «Дмитровский трикотаж»	«Большая пятерка» в России	АФК «Система»	МакДоналдс в России
Предположения	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная культура = стратегическое преимущество • Организационный опыт - важен 	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрый ответ на изменение = стратегическое преимущество • Низкая взаимозависимость между работниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Сегментированный бизнес • Разнообразные рынки • Нет преимущества от координации между работниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая зависимость между работниками • Избыток рабочей силы
Подход к персоналу	Делать	Покупать	Делать и покупать	Делать и иногда покупать
Набор	В основном на низшие должности	На все должности	Смешанный	На низшие должности

Рис. 9 (продолжение) Стратегические типы и политика управления персоналом

Стратегия	Защитник (издержек или качества)	Интегрированный анализатор	Диверсифицированный анализатор	Проспектор
Переподготовка	Интенсивная	Минимальная, развитие в отрасли	Смешанная	Значительная, даже на верхних уровнях
Продвижение	Функциональное	Минимальное	Перемещение между подразделениями	Кросс-функциональное
Оценка выполнения	Вознаграждение желательного поведение, фокусирование на минимальные ошибки	Вознаграждение по результатам, легко оцениваемые количественные показатели	МВО (корпоративная стратегия декомпозируется до целей подразделения).	Тренировка в оценке по 360° Объективный и субъективный критерий
Текучесть	Выбор на ранних стадиях Текучесть < 5%	Высокая > 25%, сохранение особенно ценных	Неопределенная	10-15% Сохранение ценных
Организационная культура	Доминирующая	Слабая, особенно внутренняя	Доминирующая + субкультуры	Сильная доминирующая
Психологический контракт	Традиционный	Транзакционный	Различные	Балансированный

Типы психологических контрактов в российских организациях

Трансакционный

Экономический — **Фокус** —

Частичное — **Включение** —

Явные и — **Временные** —

специфические **рамки**

Писанный — **Формализация** —

Статичный — **Стабильность** —

Узкий — **Охват** —

Наблюдаемый — **“Осязаемость”** —

Традиционный

Эмоциональный

Личность

Неясные и
неопределенные

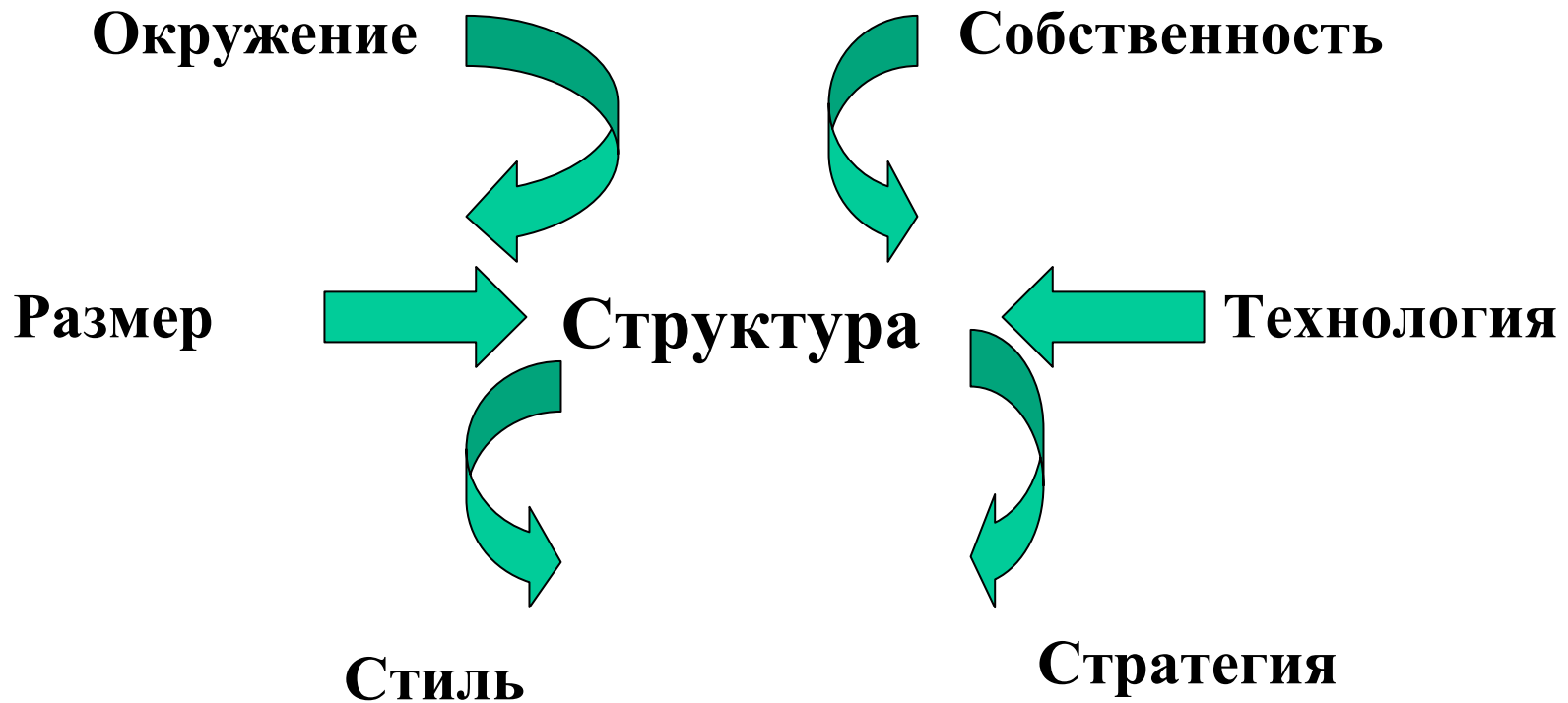
Неписанный

Динамичный

Широкий

Понимаемый

Модель Бартона-Обела



Параметры окружения

- **Комплексность**
- **Неопределенность**
- **Враждебность**
- **Обозримость**

Параметры технологии

- **Рутинность**
- **Разделимость**
- **Капиталоемкость**
- **Производство/услуги**

Комплексность организации

- Вертикальная дифференциация (число уровней управления)
- Горизонтальная дифференциация (количество специализированных рабочих мест)
- Пространственная дифференциация (расстояние от корпоративного центра)

Управленческий стиль

- Авторитарность/делегирование
- Кратко- или долгосрочная ориентация
- Использование детализированной/ агрегированной информации при принятии решений
- Проактивное или реактивное мышление
- Приятие/неприятие риска
- Мотивация или контроль

Варианты структуры

- Простая
- Функциональная
- Дивизиональная
- Матричная
- Машинная бюрократия
- Профессиональная бюрократия
- Адхократия

ИЕРАРХИЯ

- Экономия масштаба, охвата и обучения
- Меньше оппортунизма (единство воли)
- Узкие рынки
- Ставка на специфические выигрышные ходы в условиях неопределенности
- Асимметрическая (неполная) информация
- Риск сокрытия информации

Сочетание

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

СОЧЕТАНИЕ

РЫНКА

И

ИЕРАРХИИ

РЫНОК

- Ориентация продукции на потребителя
- Действие “скрытой руки” рынка
- Важность максимизации прибыли и мотивации
- Необходимость предприимчивости
- Неспособность бюрократии управлять
- Высокие издержки управления

ВЫБОР МЕСТА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

(самостоятельно или силами привлекаемых внешних организаций)

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ
ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Высокая	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
Средняя	Сочетай	Сочетай	Делай сам
Низкая	Покупай	Покупай	Покупай
	Низкая	Средняя	Высокая

**ДОСТИГНУТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМ)
ПО СРАВНЕНИЮ С ЛУЧШЕЙ В ОТРАСЛИ**

Привлекательность рынка и позиционирование

Привлекательность рынка

Высокая

Низкая

Сильная

**Корневые
бизнесы**

**Периферийные
бизнесы**

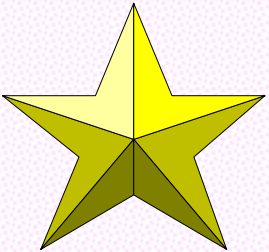

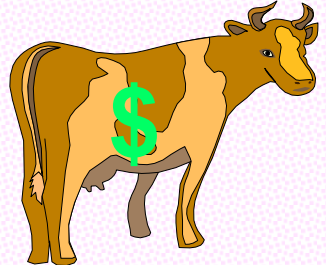
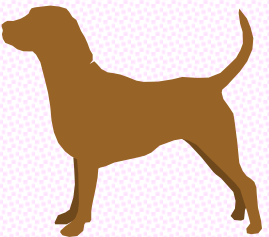
**Рыночная
позиция**

Слабая

**Иллюзорные
возможности**

**Бес-
перспективные
бизнесы**

ÒÀÏÏÛ ÐÏÑÒÀ ÌÐÏÄÄÆ

<p>Áûñîéåå</p> <p>“Звезды”</p> 	<p>“Знаки вопроса”</p> 
<p>Ìéçèéåå</p> <p>“Дойные коровы”</p> 	<p>“Собаки”</p> 

Ðûíîé
å ñðååíåí

Áîëüøåÿ

1,5 1,0

Ìàëüÿ

Äîëü ÕèðèÛ Ìà Ðûíéåå

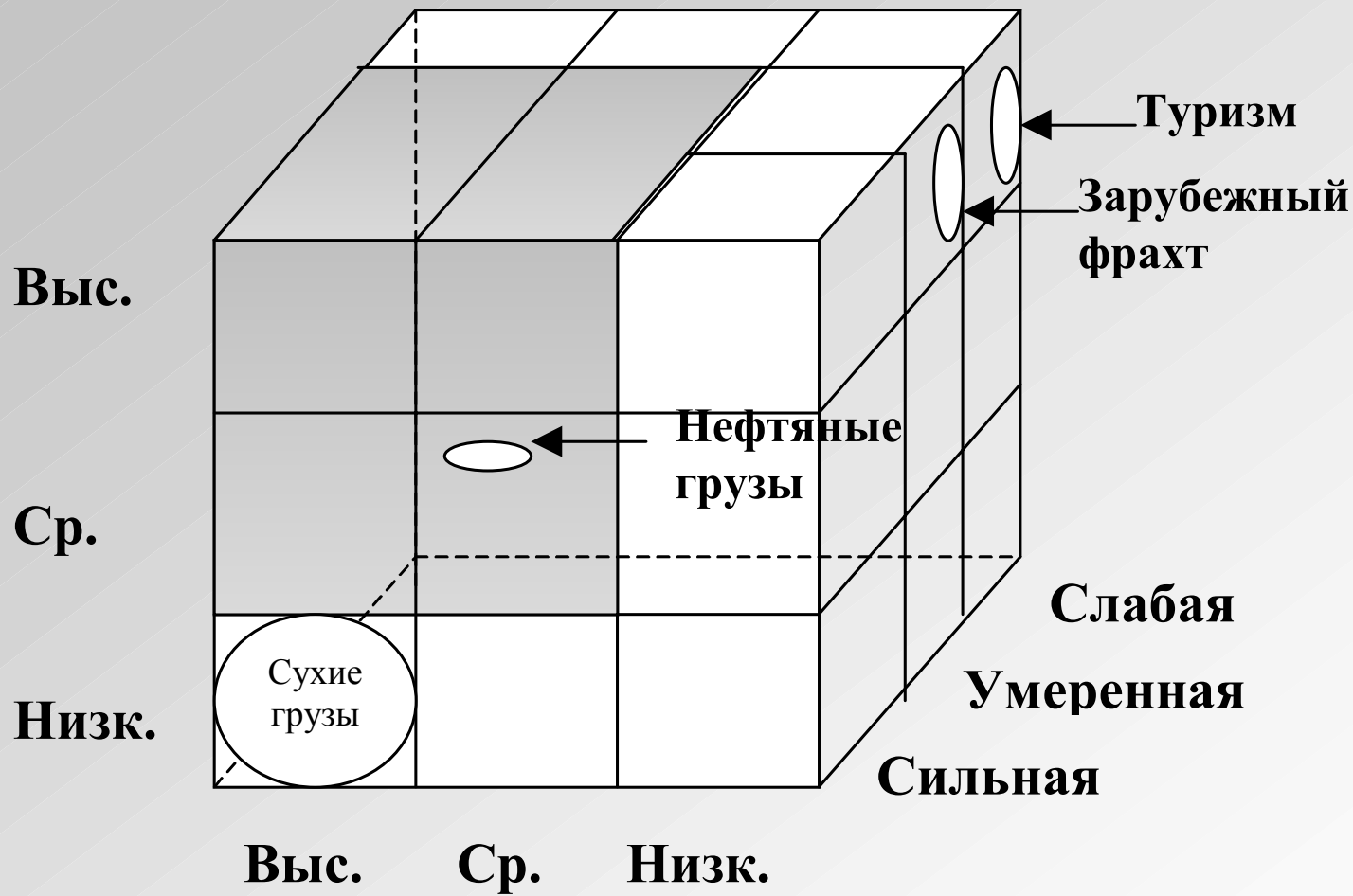
Матрица жизненного цикла продукта и стратегий бизнеса

Относительный возраст отрасли

Конкурентная позиция фирмы

		Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Конкурентная позиция фирмы	Доминирующая	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1,2,3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3
	Сильная	Рост 1,2	Рост 1,2,3	Рост 2,3 Стабильность 1-2	Стабильность 2-4 Отход 1
	Благоприятная	Рост 1,2,3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
	Проблематичная	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
	Слабая	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5

Привлекательность рынка

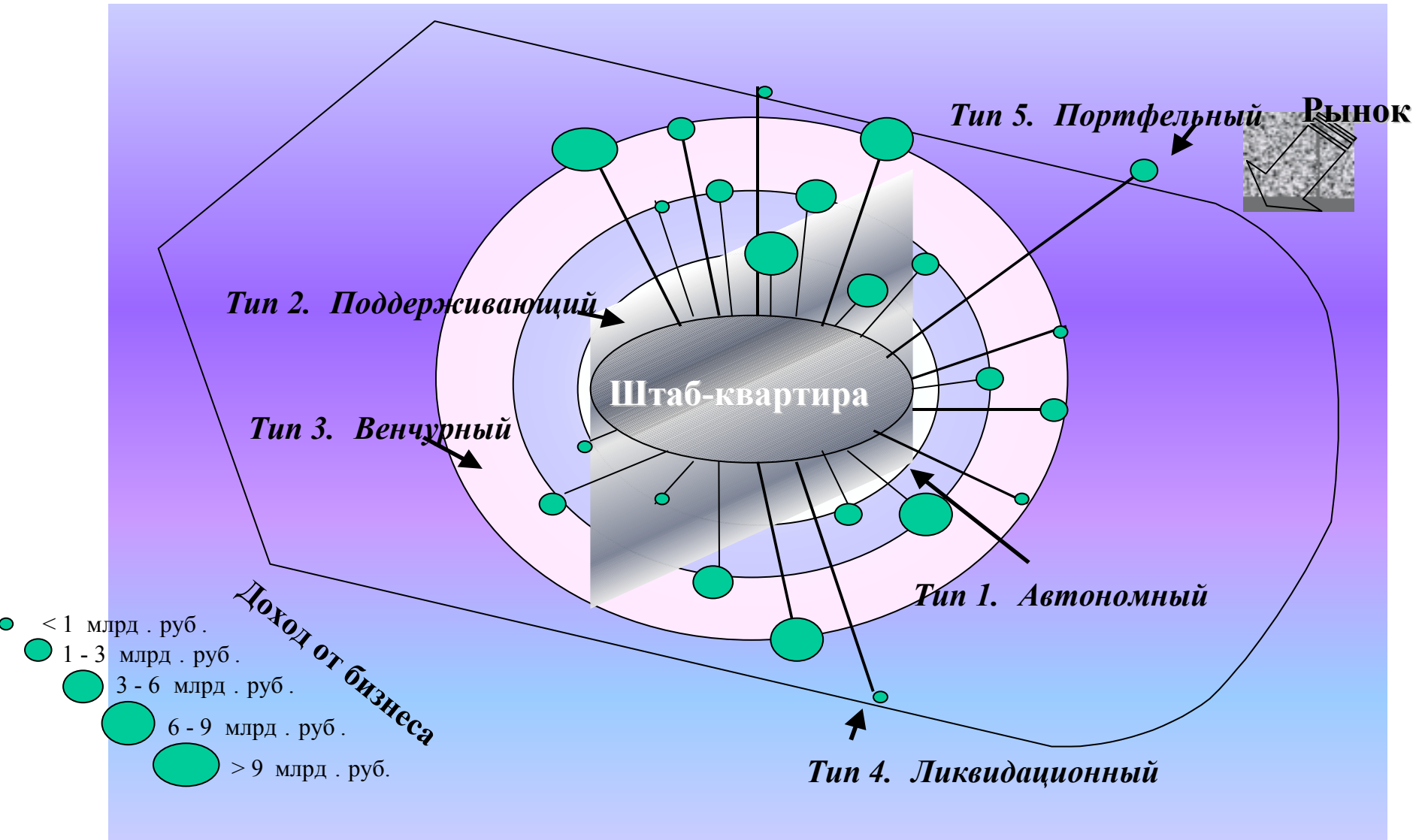


Сила компании

Варианты оценки портфеля бизнесов фирмы (3 плоскости)



Динамический менеджмент - спутниковая модель

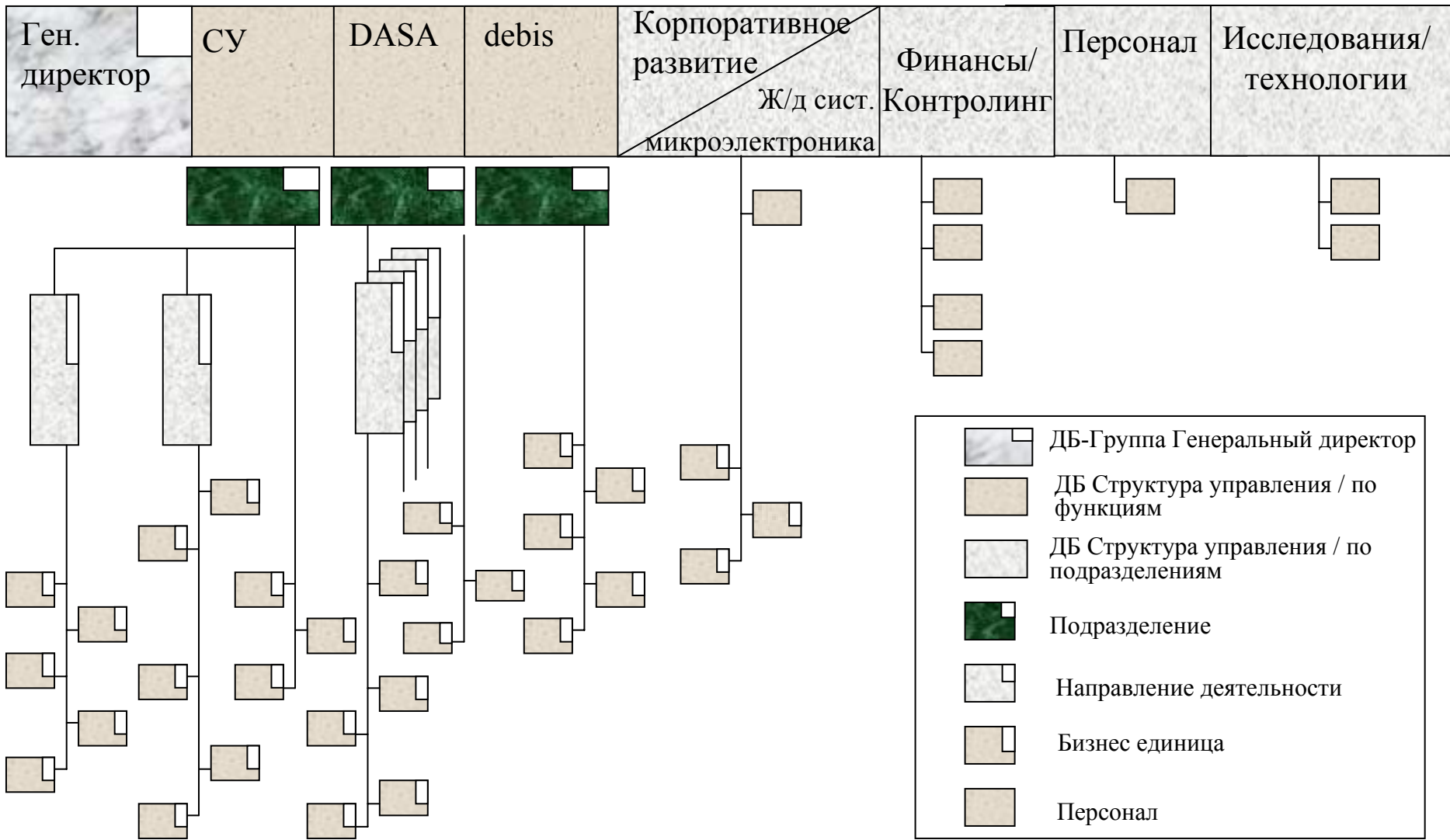









Наименования планируемых сфер деятельности и зоны ответственности

Название	Пример
Подразделение / Границы сферы управления	Пассажирские автомобили
Бизнес единица / Стратегические бизнес единицы (СБЕ)	СЕКАМ
Производственная единица / бизнес единица управляемая как центр прибыли	С - Класс

Все названия не имеют стандартных определений для всех групп, то есть они не образуют иерархических связей применимых ко всем сферам деятельности

Структура организаций Группы Даймлер-Бенц на 1 января 1996



-  ДБ-Группа Генеральный директор
-  ДБ Структура управления / по функциям
-  ДБ Структура управления / по подразделениям
-  Подразделение
-  Направление деятельности
-  Бизнес единица
-  Персонал

**ТИП ВМЕШАТЕЛЬСТВА
МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ**

ΑΙΟΟΘΕΟΕΔΙΑΙΙΑ
ΙΕΑΙΕΔΙΑΑΙΕΑ Ε
ΕΙΙΟΔΙΕΥ

ÑÒÐÀÒÁĀĒ×ĀÑĒĪĀ
İĒĀİĒĐĪĀĀİĒĀ

ÑÒÐÀÒÁĀĒ×ĀÑĒĒĒĒ
ĒİİÖĐİĒÛ

ΟΕΙΑΙΝΙΑΟΕ
ΕΙΙΟΔΙΕΥ

“ΟΠΕΡΑΤΟΡ”
*Ford, Siemens,
BASF*

“ΔΙΡΙЖΕΡ”
IBM, Shell

“ΤΡΕΝΕΡ”
Unilever, Nestle

“ΚΟΝΤΡΟΛΕΡ”
BTR, Hanson

ΑΑΕΝΟΑΕΒ Α ΙΑΕΙΙ×ΕΟ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΥΑ ΕΑΑΘÛ
È İĀÖİĀİĒĪĒΣ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΥΑ ΔΑÑÓĐÑÛ
È İĀÖİĀÛ È ΑΕÇΙΑÑÓ

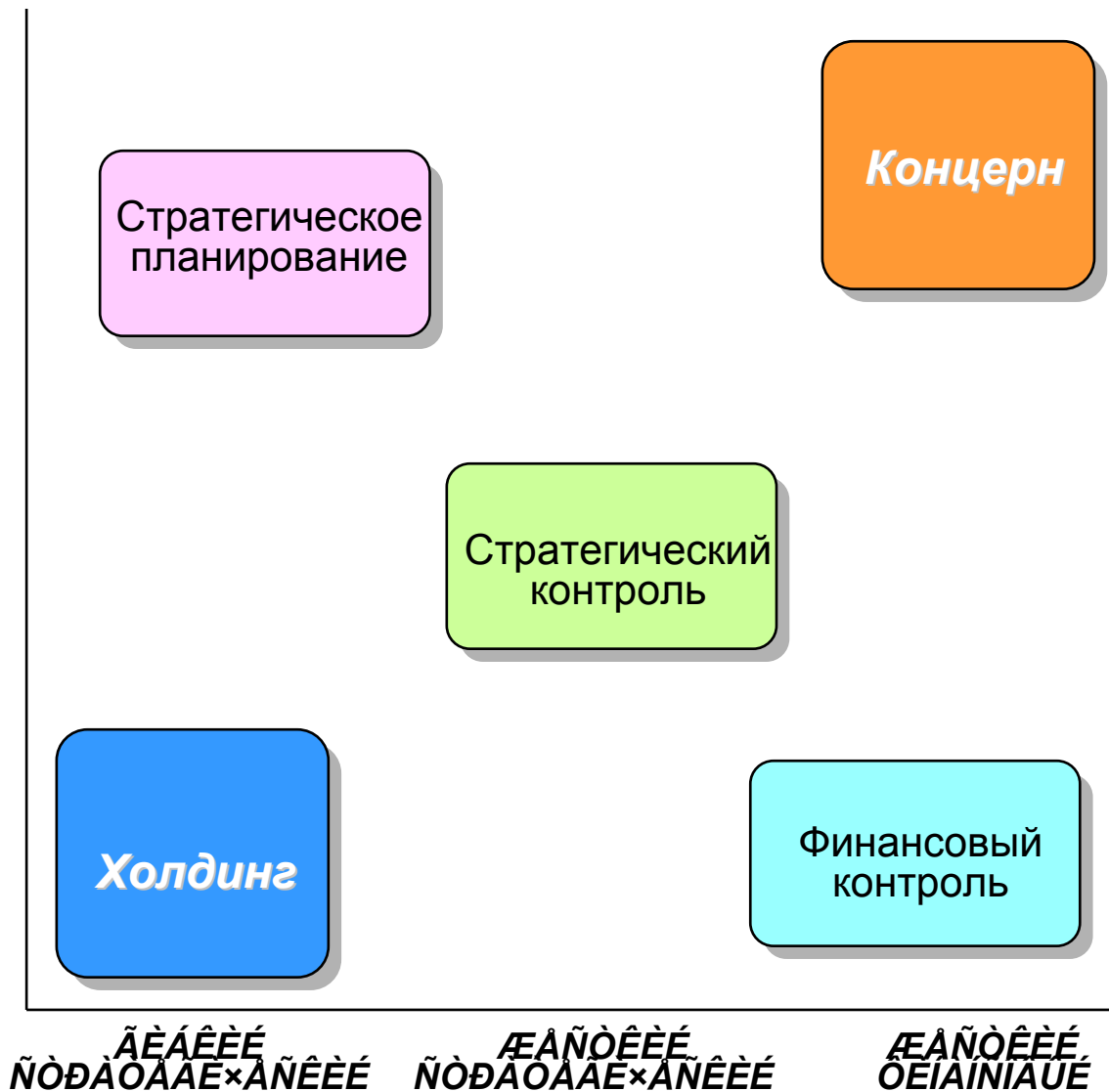
ΑΑΕΙΑ
İĐİÇĀİĀÑÒĀİ

ΟΤΗΟΗΝΙΑ ΜΕЖΔÛ ΒΙΖΝΕΣ-ΕΔΙΝΙÇΑΜΙ

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Î×AÍÛ
ÂÛÑÎÊÎA

Î×AÍÛ
ÎÈÇÊÎA



ТИП КОНТРОЛЯ

ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

Холдинг

- ♦ Гибкая стратегия бизнеса
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический анализ рынка капитала
- ♦ Инвестиционный анализ и планирование
- ♦ Операции с ценными бумагами
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Бухучет и отчетность (санация)
- ♦ Финансовый контроль
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Высшие кадры корпорации
- ♦ Паблик рилейшнз

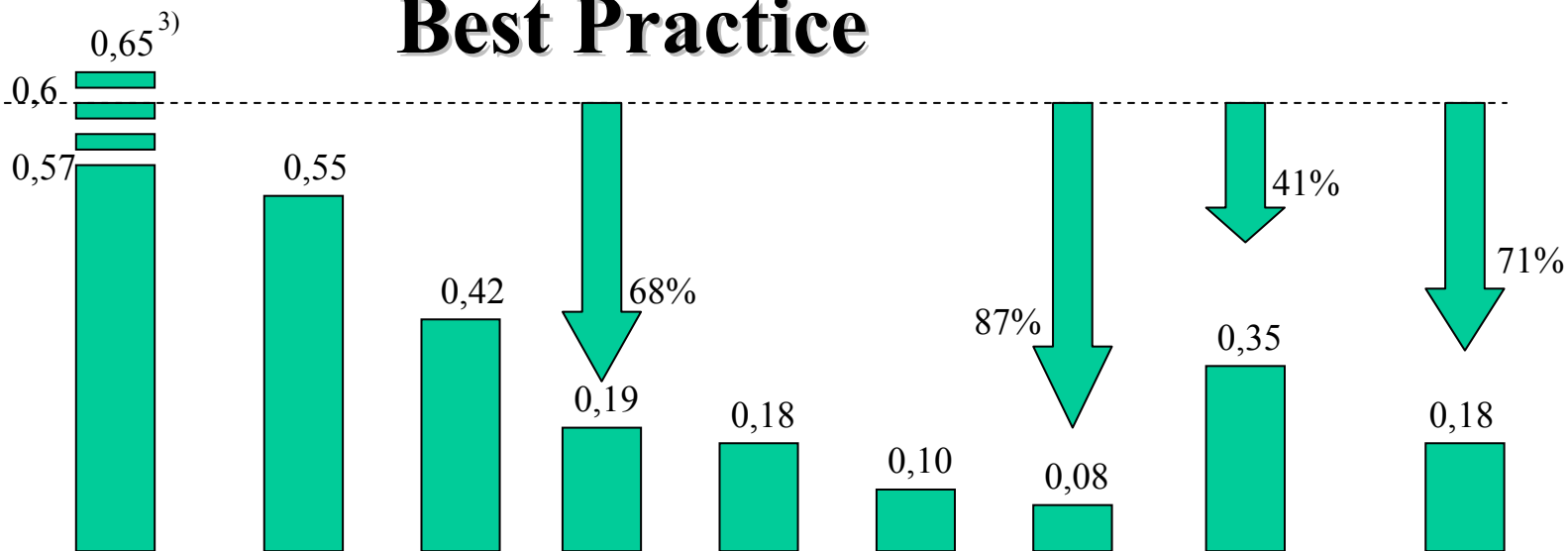
Конгломерат

- ♦ Жесткая политика и стратегия бизнеса
- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический маркетинг
- ♦ Инвестиционный менеджмент
- ♦ Управление венчурным капиталом
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Разнообразие средств контроля (финансовый, управленческий, культурный и т.п.)
- ♦ Промышленная политика
- ♦ Выборочное антикризисное управление
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего и среднего звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Концерн

- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Внутрифирменное планирование
- ♦ Маркетинг, реклама, дилерская сеть
- ♦ Управление общекорпоративными проектами
- ♦ Франчайзинг
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Административный контроль (комплексный)
- ♦ Производственно-техническая политика
- ♦ НИОКР
- ♦ Реинжиниринг
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего, среднего и линейного звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Корпоративная штаб квартира versus Best Practice



Штаб квартира	Σ по штаб квартирам DB + BU's	Dt. Babcock	Mannesmann	GE	VEBA ¹⁾	VAG ¹⁾	ABB	Среднее	«Лучший квартирант»
---------------	-------------------------------	-------------	------------	----	--------------------	-------------------	-----	---------	---------------------

Персонал штаб квартиры

Всего работников

1650	200	600	550	251	71	170
1900 ³⁾	36,200	141,500	284,000	141,500	74,190	215,000
288,150 ⁴⁾						

Исследование штаб квартиры Ashridge (29 промышленных компаний, более чем 25,000 рабочих)

1) = Финансовый холдинг
 2) = Распределение: 15% Финансовых холдингов, 65% Мульти-Бизнесов - Штаб квартиры со стратегическим контролем, 20% оперативных штаб квартир
 3) = incl. Сервисный центр
 4) = Показатели рабочей силы на 30 июня 1996 (288,150 рабочих, из них 222,150 в Германии, 66,000 в других странах; задействованная рабочая сила: 268,150 рабочих)

Обзор 10 моделей управления

- 1 Финансовый холдинг существующих корпоративных подразделений
- 2 Финансовый холдинг «Стратегических бизнес единиц»
- 3 Функциональная структура управления корпоративными подразделениями
- 4 Функциональный управленческий холдинг «Стратегических бизнес единиц»
- 5 Функциональный управленческий холдинг, управляющий независимыми структурами управления
- 6 Функциональная и дивизионная структура управления Группой. Первый вариант: отдельное участие в структуре управления
- 7 Функциональная и дивизионная структура управления Группой. Второй вариант: совместная структура управления дивизионами (подразделениями)
- 8 Функциональная структура управления корневыми бизнесами + филиалы
- 9 Функциональная и дополнительно дивизионная структура управления корневыми бизнесами + филиалы
- 10 Двух уровневая структура управления Группой - корневая и расширенная

Модель 1. Финансовый холдинг существующих корпоративных подразделений

- Минимальная структура управления Группой - фокусируется на портфельном управлении объединений высокого уровня
- Директора корпоративных подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойных ролей)
- В структуру управления Группой входит минимум персонала, в основном она состоит из финансовых аналитиков, M&A специалистов
- Отсутствие попыток выявления общих особенностей среди компаний-членов Группы
- Определенная децентрализация ответственности в отношении структуры управления Группой
- Структура управления Группой ориентируется в основном на оптимизацию краткосрочных показателей рентабельности
- Никакого изменения «статус-кво» на корпоративном уровне подразделений (Иерархия/уровень объединения)

Модель 2. Финансовый холдинг

«Стратегических бизнес единиц»

- Минимальная структура управления Группой - фокусируется на портфельном управлении
- Директора корпоративных подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойных ролей)
- В структуру управления Группой входит минимум персонала, в основном это финансовые аналитики, M&A специалисты
- Модель напоминает «классический финансовый холдинг»
- Распределение путем кластеризации
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Определенная децентрализация ответственности в отношении структуры управления Группой
- Структура управления Группой в большей степени ориентирована на оптимизацию краткосрочной рентабельности
- Растворение много-уровневой холдинговой структуры с меньшей степенью объединения и большим уровнем «прозрачности»

Модель 3. Функциональная структура управления корпоративными подразделениями

- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Структура управления Группой состоит только из функциональных подразделений без оперативной ответственности
- Корпоративные подразделения как независимые единицы со своими стратегическими финансовыми целями
- Генеральные директора подразделений отчитываются перед советом директоров Группы
- Директора подразделений больше не входят в структуру управления Группой (отсутствие двойной роли)
- Сохранение множественных иерархических уровней и уровней объединения
- Уровень «сложности» всей организации не понижается

Модель 4. Функциональный управленческий холдинг «Стратегических бизнес единиц»

- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Структура управления Группой состоит только из функциональных подразделений без оперативной ответственности
- Менеджеры бизнес единиц отчитываются перед общим советом директоров Группы (удаление корпоративных подразделений)
- Распределение путем кластеризации
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Возможность прямого стратегического финансового влияния всеми членами структуры управления Группы на отдельную стратегическую бизнес единицу
- Растворение много-уровневой холдинговой структуры с меньшей степенью объединения и большим уровнем «прозрачности»
- Очень широкие властные полномочия
- Менеджеры СБЕ не имеют индивидуальных связей с советом директоров Группы

Модель 5. Функциональный управленческий холдинг, управляющий независимыми структурами управления

- Разделение выделенных (направлений) компетенций и оперативного контроля
- Кластеризация и управление кластерами осуществляется отдельными членами структуры управления
- Функциональная структура управления Группой
- Удаление корпоративных подразделений
- Менеджеры СБЕ отчитываются перед общим советом директоров Группы, дополнительным «надзирателем» «кластера» бизнеса
- Ответственность полностью возложена на менеджера стратегической бизнес единицы
- Возможность прямого стратегического финансового влияния всеми членами структуры управления Группы на отдельную стратегическую бизнес единицу
- Отсутствие многоуровневой холдинговой структуры
- В целом структура управления Группой имеет громадную «ширину» управления

Модель 6. Функциональная и дивизионная структура управления Группой (раздельное участие в структуре управления)

- Менеджеры СБЕ отчитываются перед формальным старшим, входящим в структуру управления Группой ДБ
- Нет многоуровневой холдинговой структуры, строгое сокращение «сложности» и повышение «прозрачности»
- Различные роли структуры управления Группой (функциональная и дивизионная)
- Генеральные директора в своих подразделениях также используют управленческий персонал - функциональные директора и минимальный собственный аппарат
- Удаление корпоративных подразделений и бизнес направлений (заменены кластерами)
- Больше нет двойных ролей
- Генеральный директор подразделения и менеджер СБЕ несут ответственность за результат
- Ответственность за бизнесы распределяется среди компаний-членов структуры управления Группы
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, относительно небольшая «сложность» всей Группы

Модель 7. Функциональная и дивизионная структура управления Группой (совместная структура управления дивизионами)

- Двойной характер ответственности функциональная и дивизионная
- Генеральный директор (совет директоров) ответственен за управление подразделениями, которые в свою очередь имеют свой управленческий аппарат - директора подразделений и менеджеры СБЕ
- Нет многоуровневой холдинговой системы
- Удалены корпоративные подразделения и бизнес направления (заменены кластерами)
- Ответственность за результат ложится на Генерального директора подразделения / функционального директора и менеджера СБЕ
- Менеджер СБЕ отчитывается перед формальным старшим, входящим в структуру управления Группой ДБ
- Нет двойных ролей в практике оперативного управления
- Менеджеры СБЕ контактируют с членами структуры управления Группы ДБ
- Относительное уменьшение «сложности» и повышение прозрачности
- Чрезвычайно широкая структура управления компаний-членов Группы с функциональной и дивизионной ответственностью
- Опасность конфликта интересов
- Модель предполагает сложную и обширную структуру полномочий

Модель 8. Функциональная структура управления корневыми бизнесами + филиалы

- Функциональная структура управления Группой
- Управление корневыми бизнесами объединено с управлением корпорацией в целом (удалены корпоративные единицы)
- Не корневой бизнес управляется дивизионной структурой «филиалов»
- Нет двойных ролей
- Менеджеры СБЕ отчитываются перед советом директоров всей Группы, кроме Генеральных директоров «филиалов», они отчитываются перед членом структуры управления Группы, ответственным за «Филиалы»
- Ответственность возлагается на менеджеров СБЕ
- Разделение отдельных (направления) компетенций и оперативной ответственности
- Нет многоуровневой холдинговой структуры
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, небольшая «сложность» в целом
- Основной упор на корневой бизнес (а не на сбалансированный портфель бизнесов)

Модель 9. Функциональная и дополнительно дивизионная структура управления корневыми бизнесами + филиалы

- По корневым бизнесам структура управления подразделяется на функциональный и дивизионный уровни и один директор, ответственный за филиалы
- Управление корневыми бизнесами объединено с управлением корпорацией в целом (удалены корпоративные единицы)
- Нет двойных ролей
- Не корневой бизнес управляется дивизионной структурой управления «филиалами»
- Генеральный директор, ответственный за управление подразделениями имеет свой функциональный управленческий аппарат
- Менеджер СБЕ отчитывается непосредственно перед Директором (членом совета директоров), ответственным за подразделения или филиалы
- Ответственность за результат ложится на Генерального директора подразделения / функционального директора и менеджера СБЕ
- Нет многоуровневой холдинговой структуры
- Уровни иерархии и объединения сведены к минимуму, небольшая «сложность» в целом
- Четко определенная система делегирования полномочий для каждого бизнеса
- Основной упор на корневой бизнес (а не на сбалансированный портфель бизнесов)

Модель 10. Корневая и расширенная структура управления

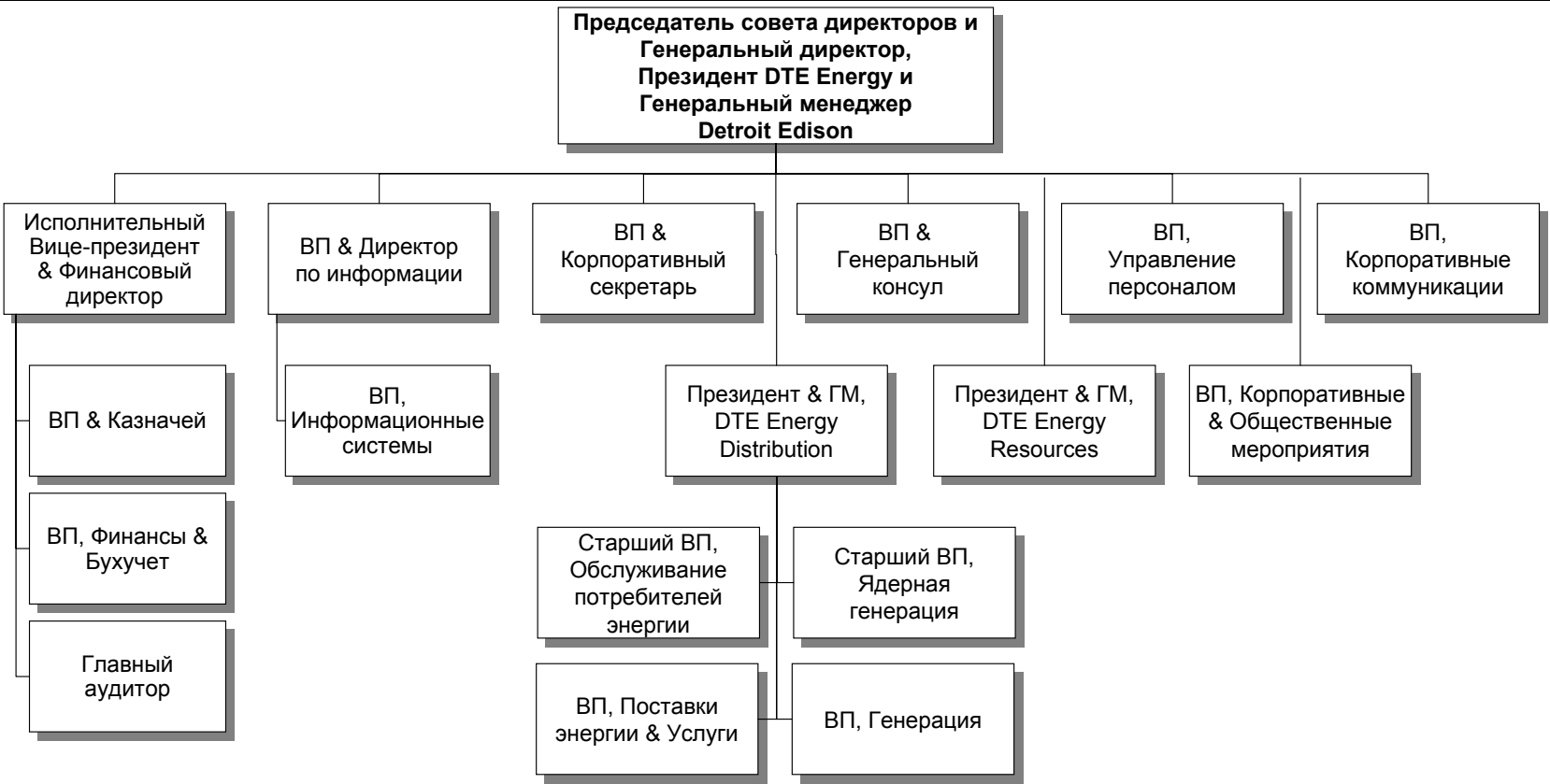
- Двух-уровневая структура управления
- В совете директоров (структуре управления) представлены только функциональные подразделения не несущие оперативной ответственности
- Корпоративные единицы заменены кластерами
- Удалены подразделения (дивизионы)
- Разделение отдельных (направления) компетенций и оперативной ответственности
- Полномочия Генерального директора СБЕ не пересекаются с зоной ответственности директоров функционального уровня и не отменяют ее
- Генеральный директор СБЕ представляет промежуточное звено между советом директоров Группы и Директорами СБЕ, образует дополнительный уровень объединения

DTE Energy Company

DTE - Холдинг, включающий в себя отделения Detroit Edison electric и другие компании-филиалы смежных отраслей

2000 Second Ave.
 Detroit, MI 48226-1279
Phone: (313) 235-4000 **Fax:** (313) 235-0223
Web: www.dteenergy.com

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221122 - Electric Power Distribution

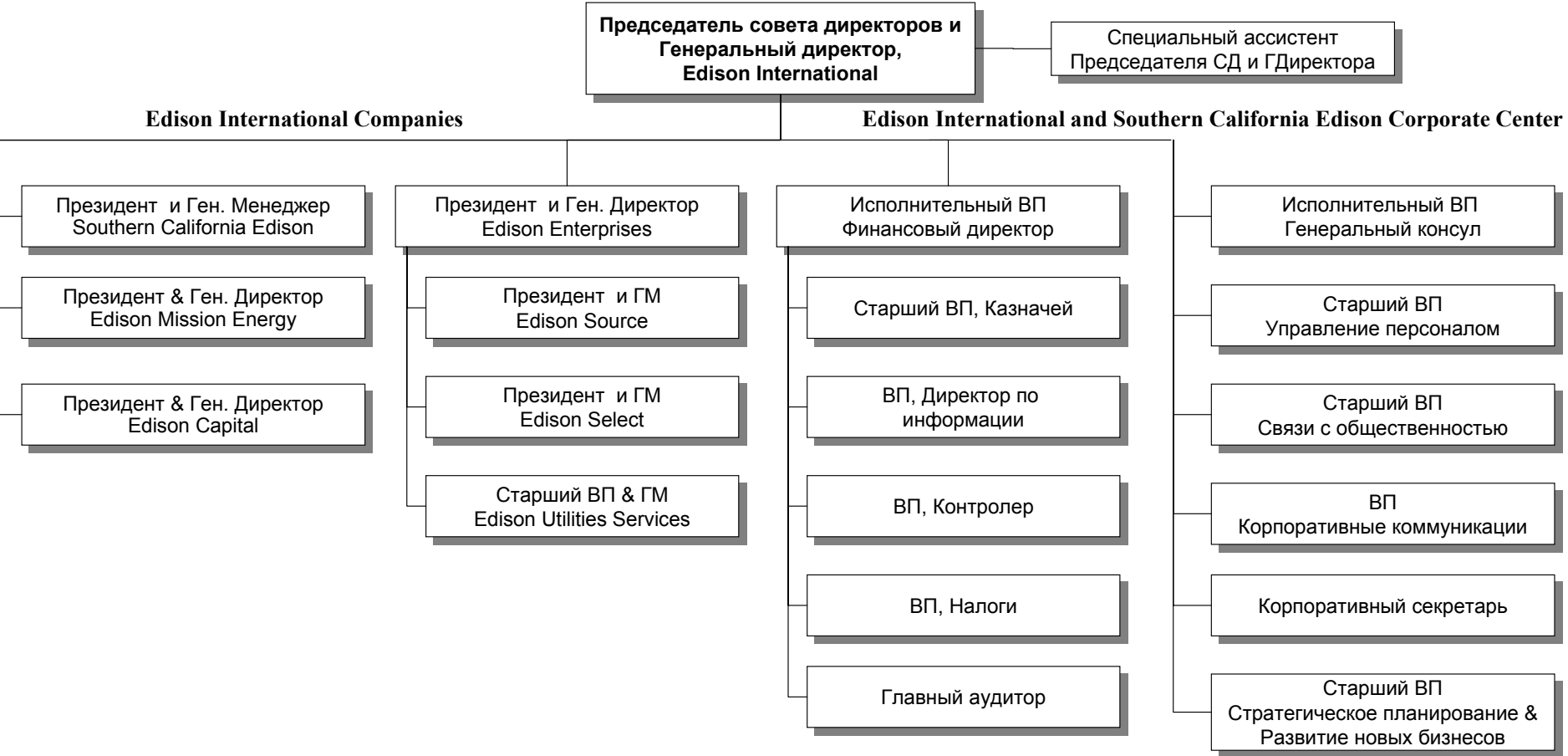


Edison International

EI - Холдинг, включающий в себя Southern California Edison, а также различные международные предприятия энергетической отрасли

P.O. Box 400
 Rosemead, CA 91770
Phone: (626) 302-1212
Web: www.edison.com

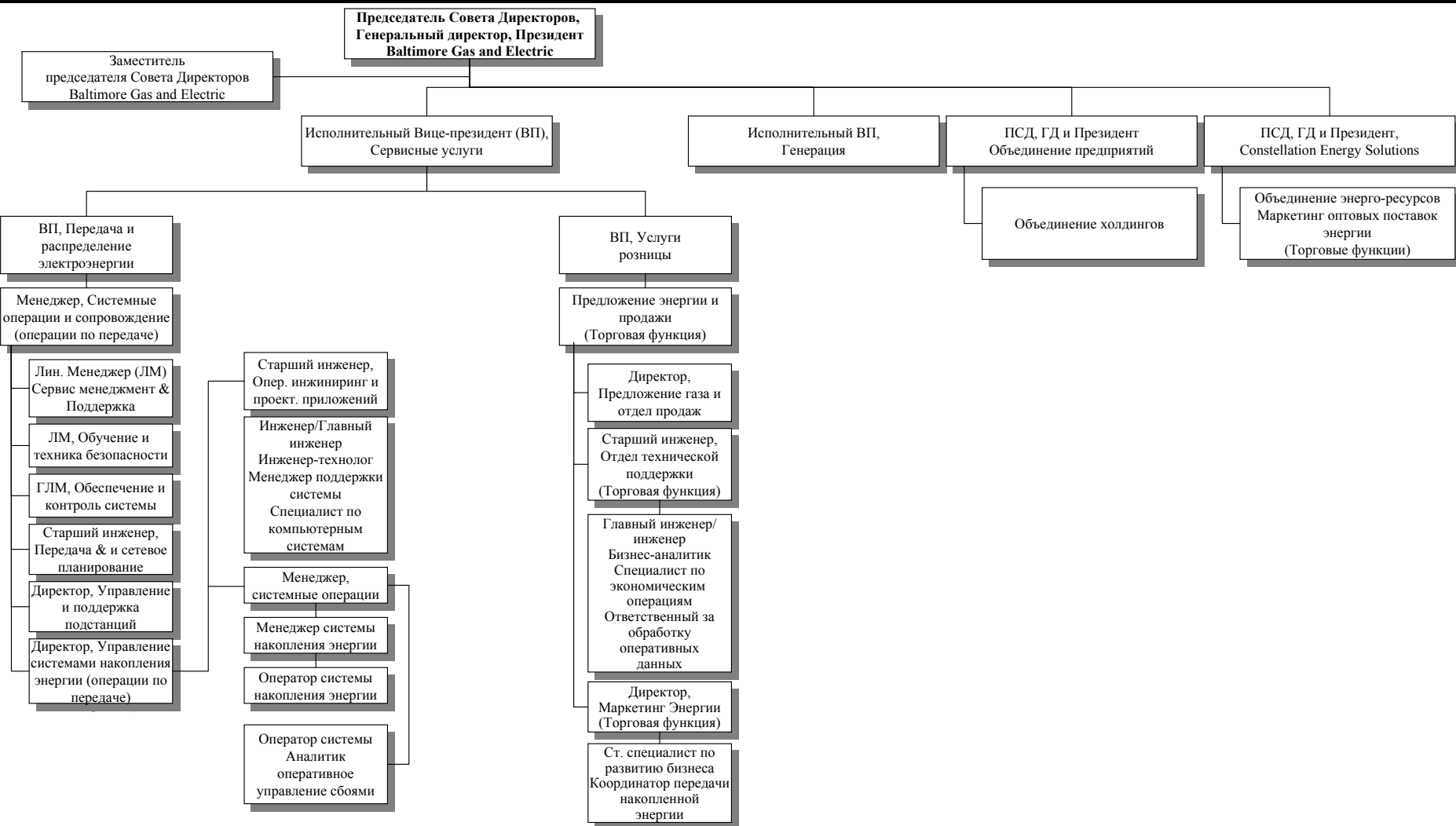
Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221122 - Electric Power Distribution



BGE, входящая в состав Constellation Energy Group, занимает 12-ое место в США среди крупнейших диверсифицированных компаний по объемам рыночной капитализации

39 W. Lexington St.
 Baltimore, MD 21201
Phone: (410) 783-5920 **Fax:** (410) 234-5367
Web: www.bge.com

Primary SIC: 4931 - Electric & Other Services Combined
Primary NAICS: 221112 - Fossil Fuel
 Electric Power Generation

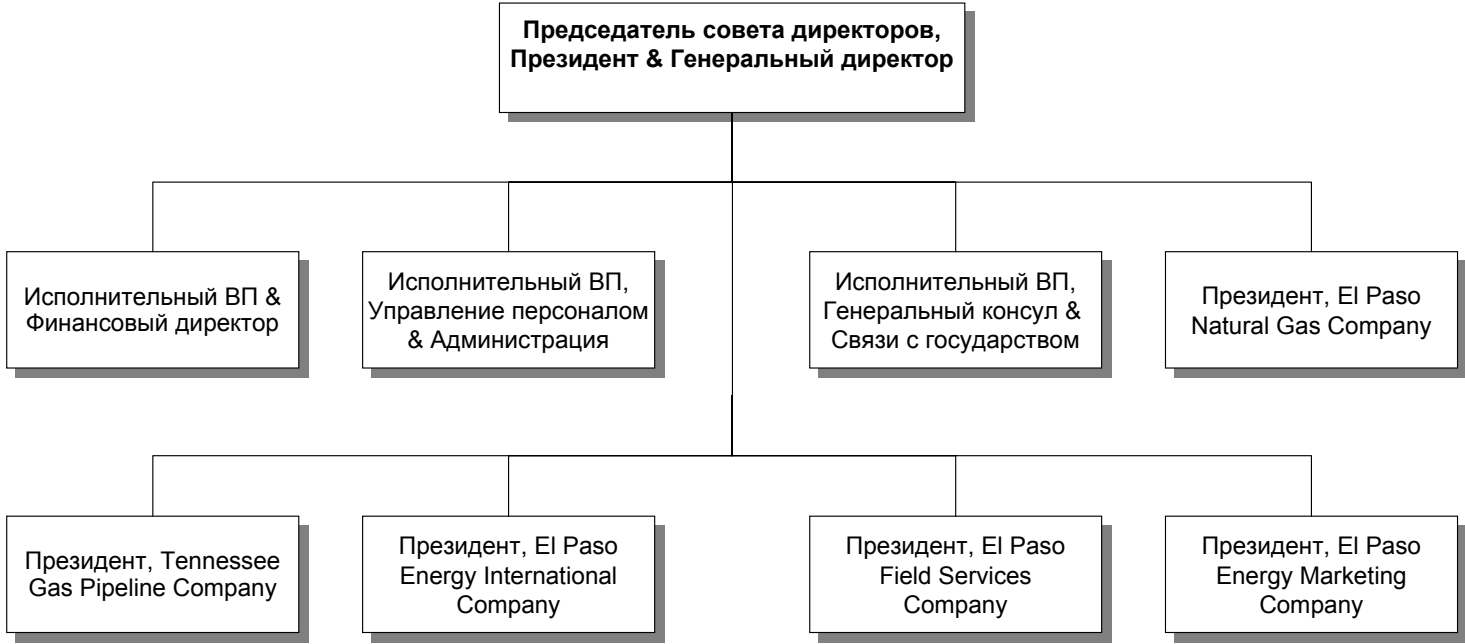


El Paso Energy Corporation

В списках New York Stock Exchange, одна из основных газо-добывающих компаний, с собственной крупной сетью распределения

1001 Louisiana St.
 Houston, TX 77002-5083
Phone: (713) 757-2131 **Fax:** (713) 420-4417
Web: www.epng.com

Primary SIC: 4925 - Mixed, Manufactured, or Liquefied
 Petroleum Gas Production and/or Distribution
Primary NAICS: 22121 - Natural Gas Distribution



Число занятых 39,000
 Объем продаж 30,000,000,000

Chevron Corporation
Акционеры

Совет Директоров

Специализированные комитеты при Совете Директоров

- Комитет по аудиту
- Выдвижение в Совет Директоров и Комитет правления
- Комитет вознаграждения менеджмента
- Комитет публичной политики

Исполнительный комитет

Председатель Совета Директоров

Заместитель председателя Совета Директоров

Заместитель председателя Совета Директоров

ВП и Финансовый директор

Секретарь
 ВП, Связи с общественностью

ВП и Президент, Chevron Overseas Petroleum Inc.

ВП и Президент, Chevron U.S.A. Production Company

ВП, Управление персоналом & Качеством

ВП, Технология & Мониторинг среды

ВП и Президент, Chevron Chemical Company

Президент, Chevron Pipe Line Company

ВП и Казначей
 Диспетчер
 Советник по налогам

ВП и Ген. консул
 ВП, Стратегическое планирование

American Overseas Petroleum Limited (Indonesia) - Совместное предприятие (СП)
 P.T. Caltex Pacific Indonesia - СП

Президент, Chevron Canada Resources Limited
 Dynegy Inc.

Президент, Chevron Environmental Management Company
 Президент, Chevron Informational Tech. Company
 Президент, Chevron Petroleum Technology Company
 Президент, Chevron Research and Technology Company

ВП и Президент, Chevron Products Company
 ВП и Президент, Chevron Services Company
 Президент, Chevron Canada Limited
 Авиационные услуги

Президент, Chevron Shipping Company
 Президент, P&M Coal Mining Company
 Проект ресурсов

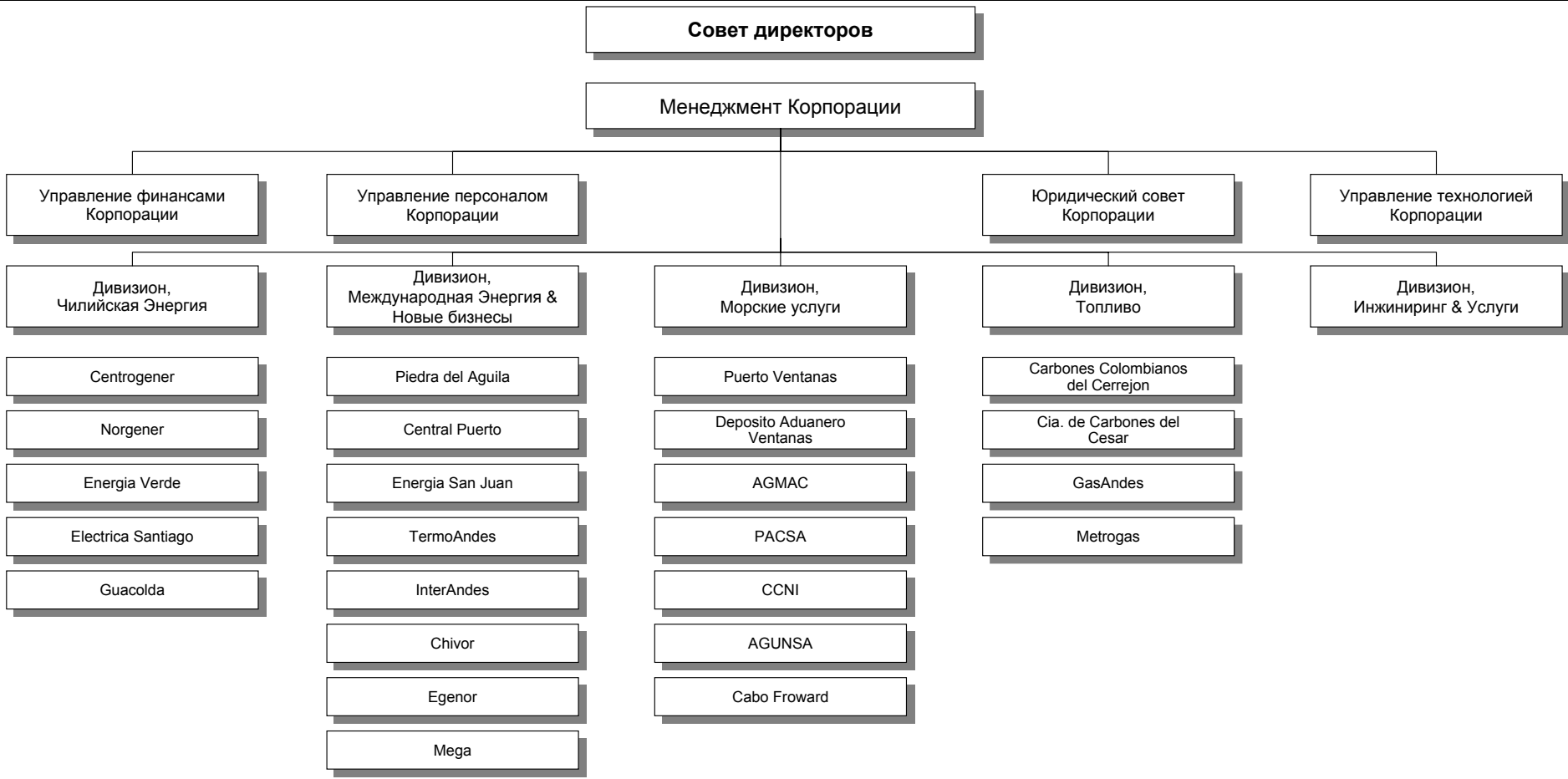
Совместное предприятие - Caltex Petroleum Corporation

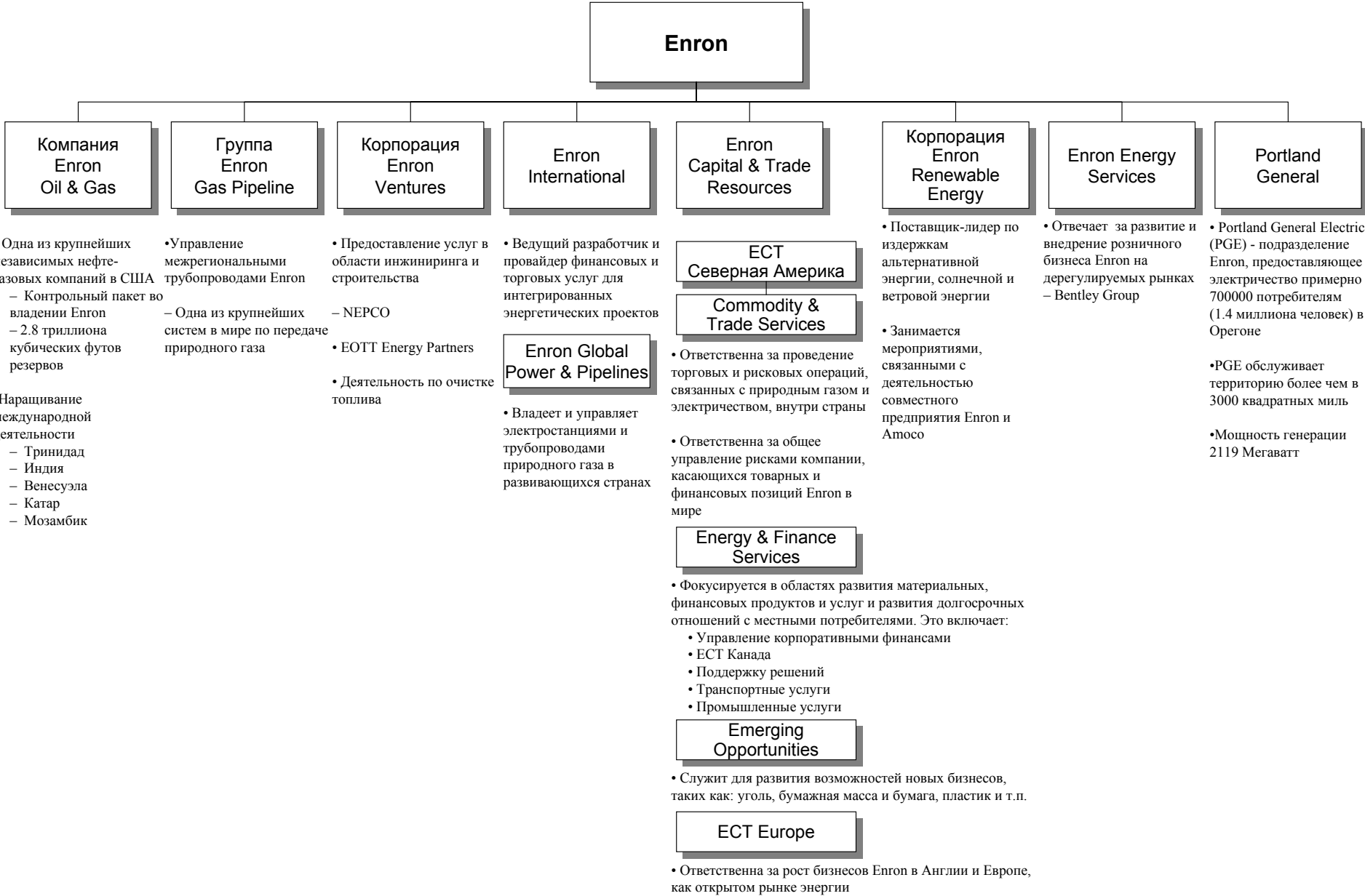
Gener S.A.

Gener - приватизированная производственно-сбытовая компания, обслуживающая рынок энергетики четырех стран Латинской Америки

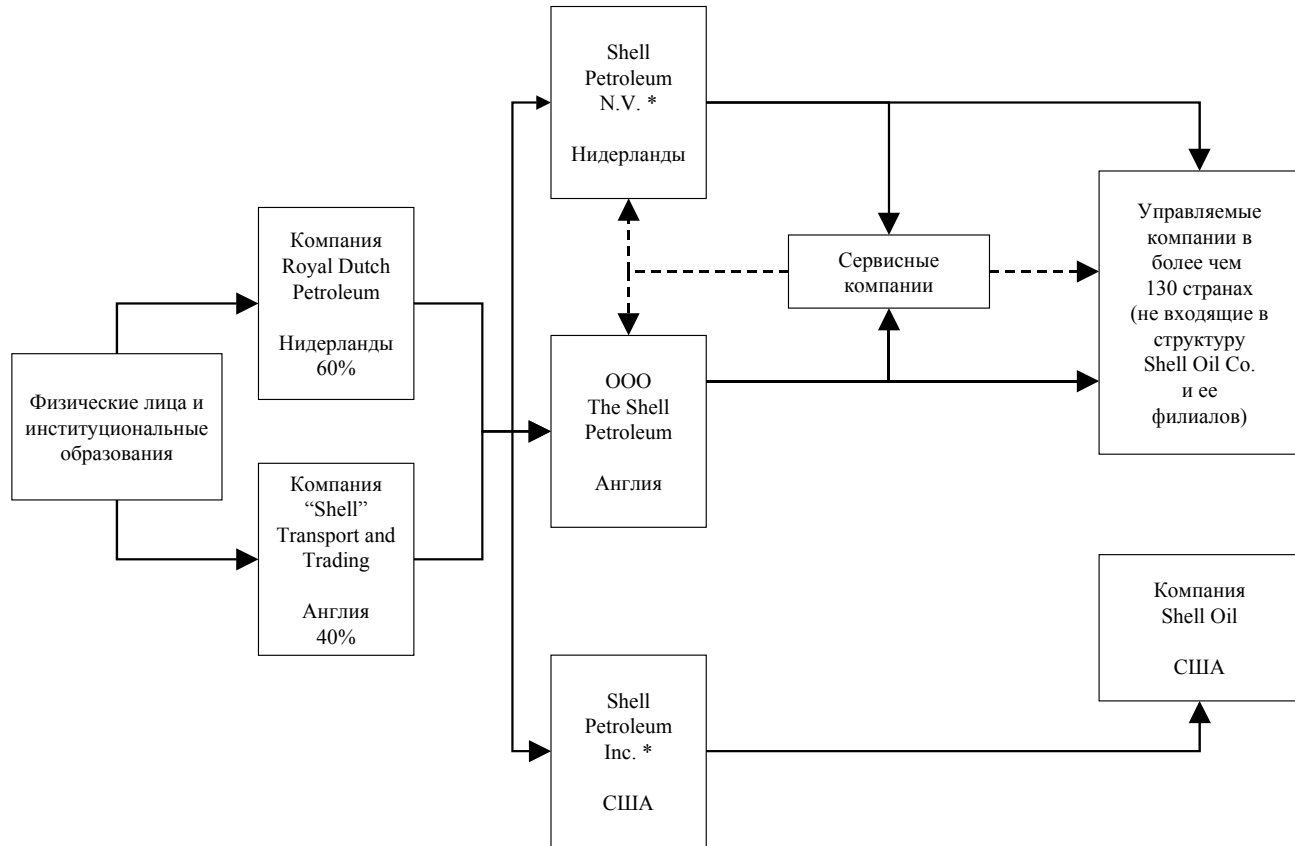
Miraflores 222, Piso 7
 Santiago, Chile
Phone: +56-2-686-8000 **Fax:** +56-2-686-8668
Web: www.gener.com

Primary SIC: 4911 - Electric Services
Primary NAICS: 221112 - Fossil Fuel
 Electric Power Generation
E-mail: gener@gener.com



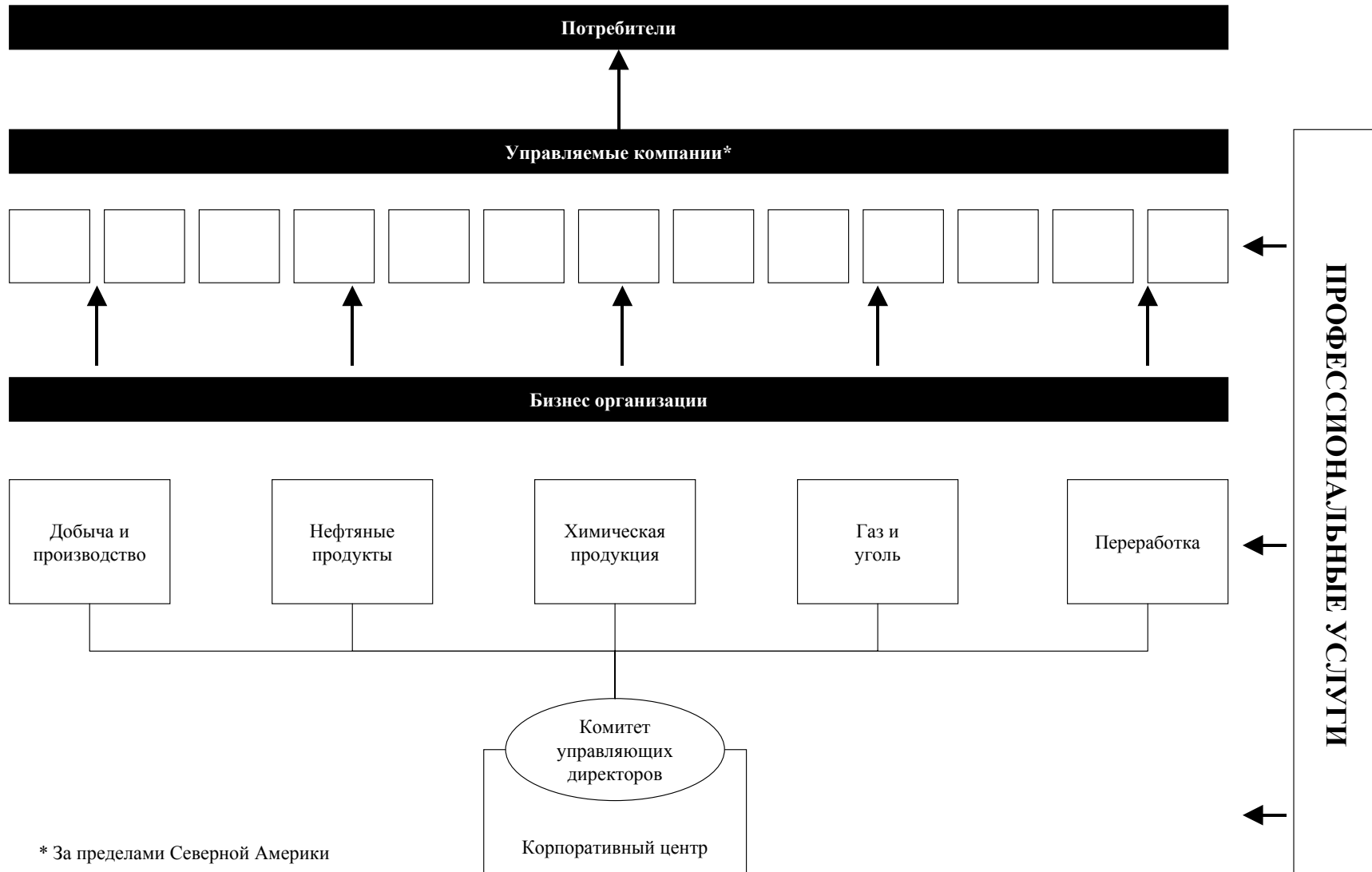


Структура Royal Dutch/Shell Group



* Shell Petroleum N.V. владеет долей в капитале Shell Petroleum, Inc. без права контроля, но обеспечивающая поток дивидендов

Корпоративная структура Royal Dutch/Shell Group of Companies

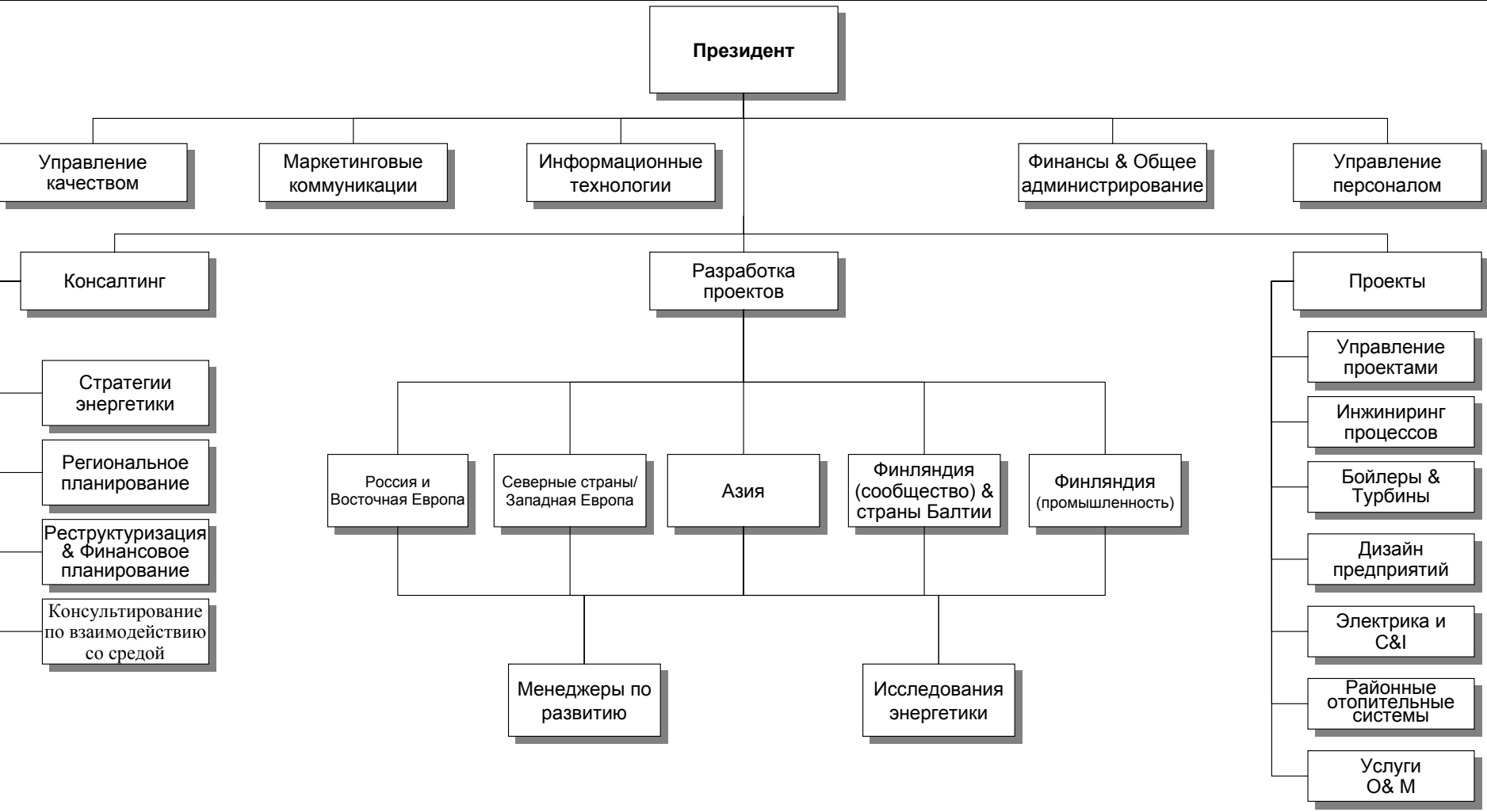


Ekono Energy Ltd.

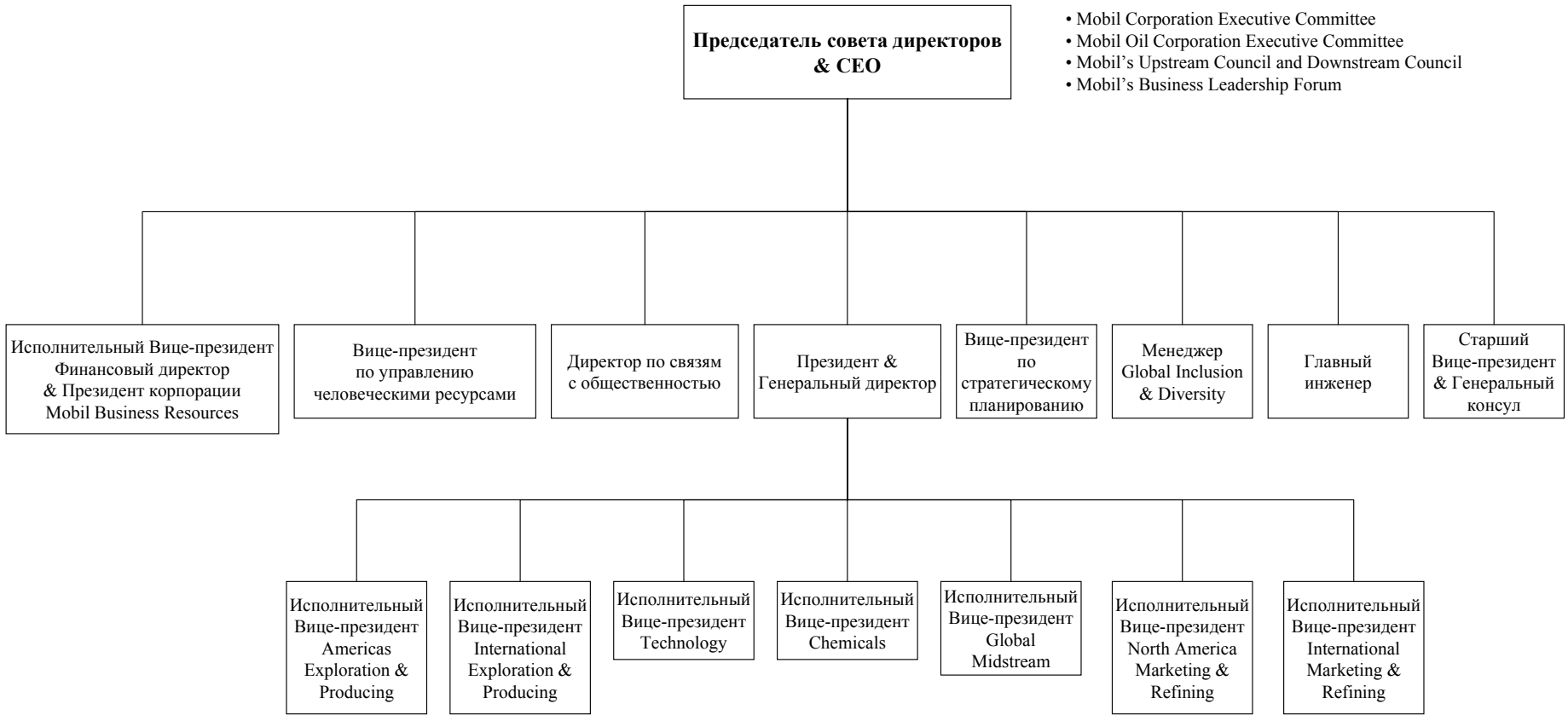
Крупнейшая компания в области консультирования Энергетики и инжиниринга в Финляндии

Tekniikantie 4A
 P.O. Box 93
 FIN-02151 Espoo, Finland
Phone: +358 9 469 11 **Fax:** +358 9 469 1981

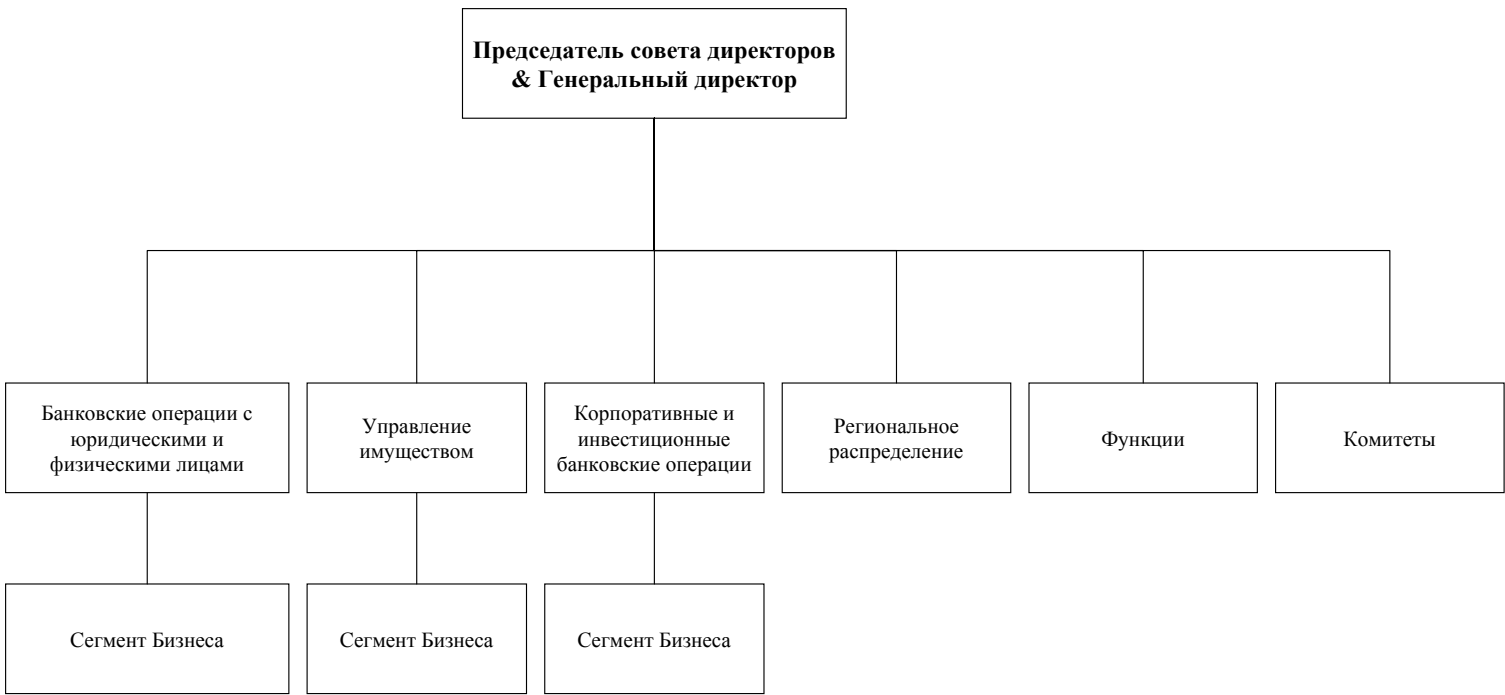
Primary SIC: 8711 - Engineering Services
Primary NAICS: 54133 - Engineering Services
E-mail: ekono.energy@poyry.fi
Web: www.ekonoenergy.fi



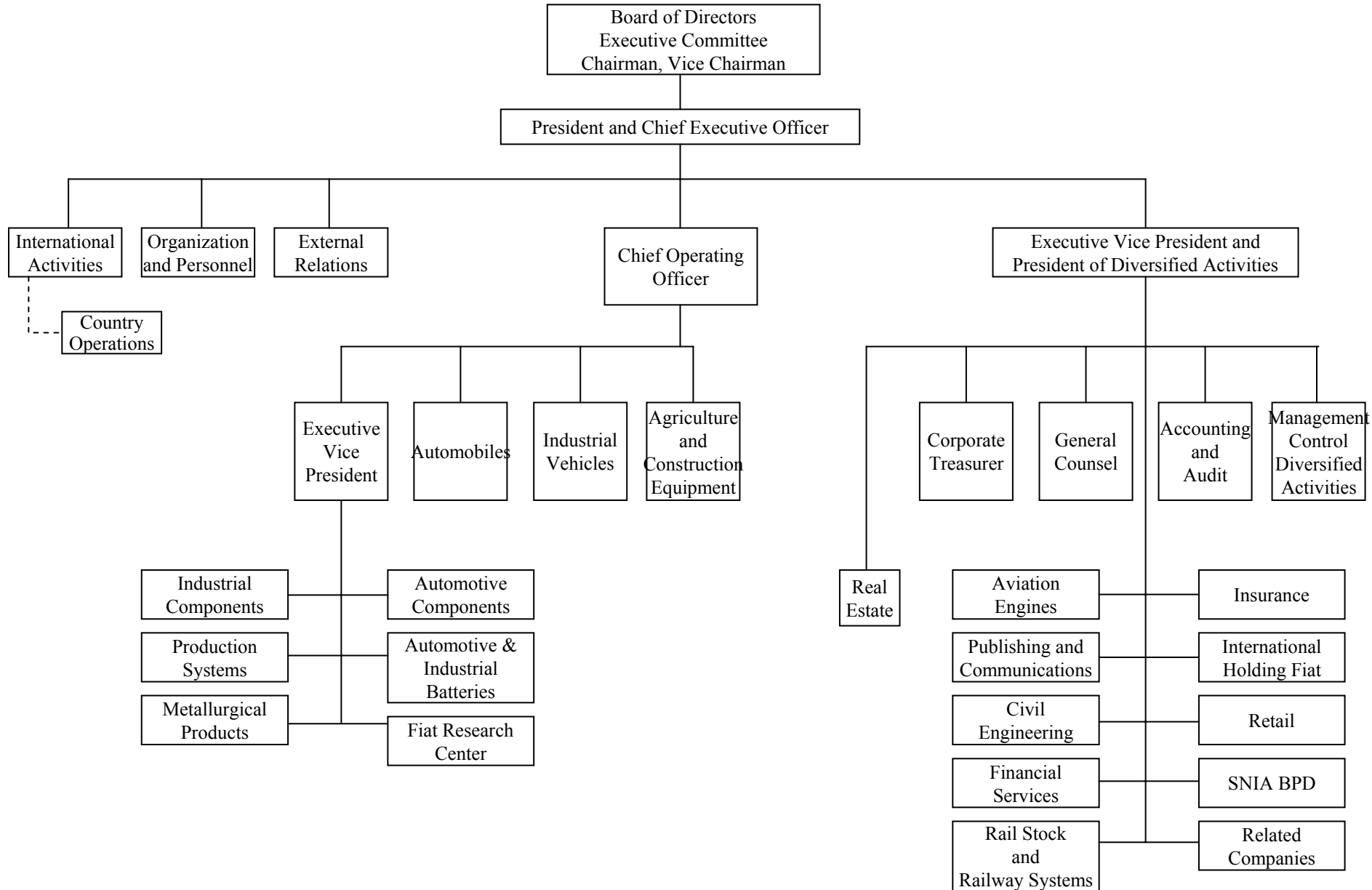
Структура организации Mobil Corporation



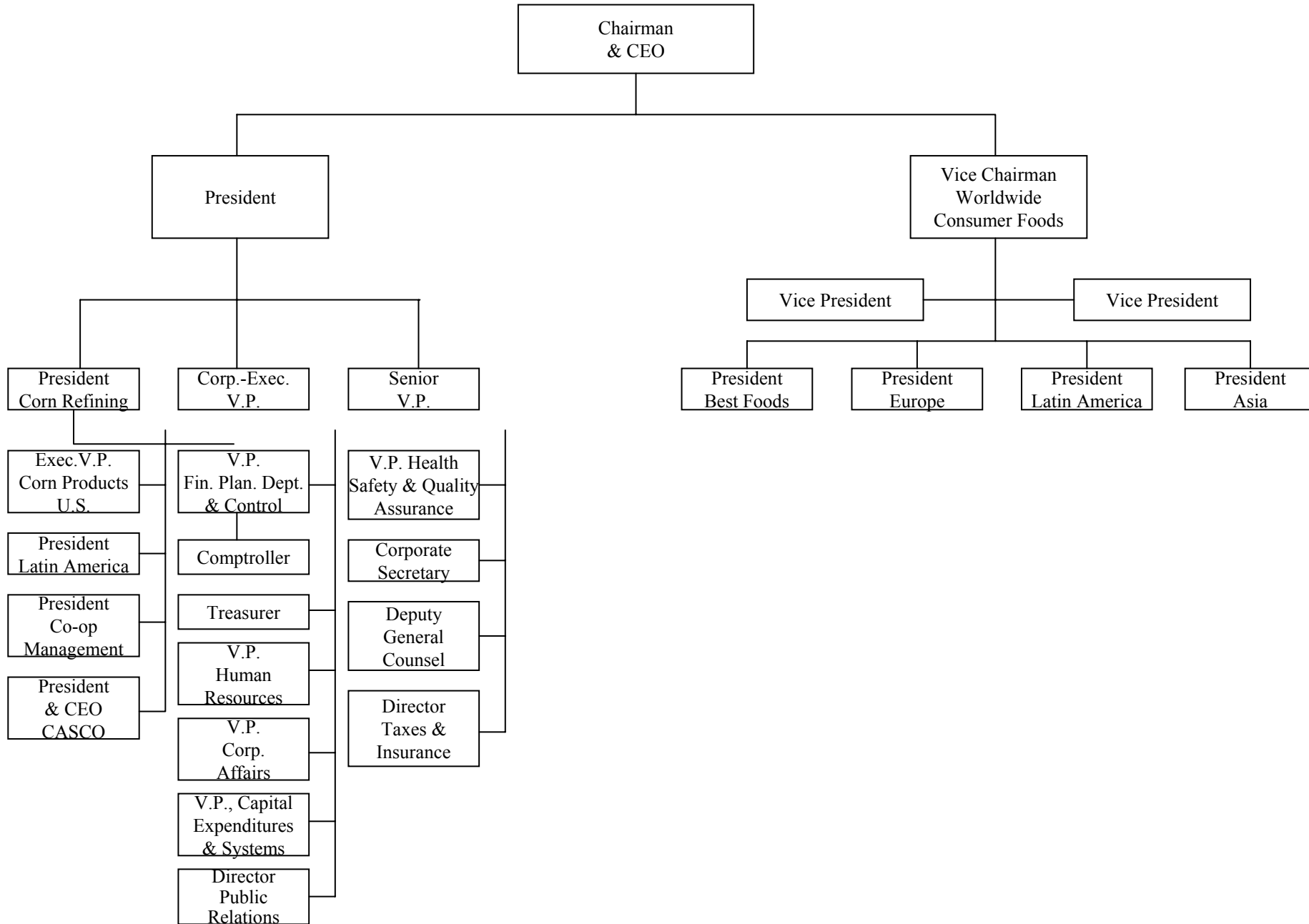
Структура организации Royal of Canada



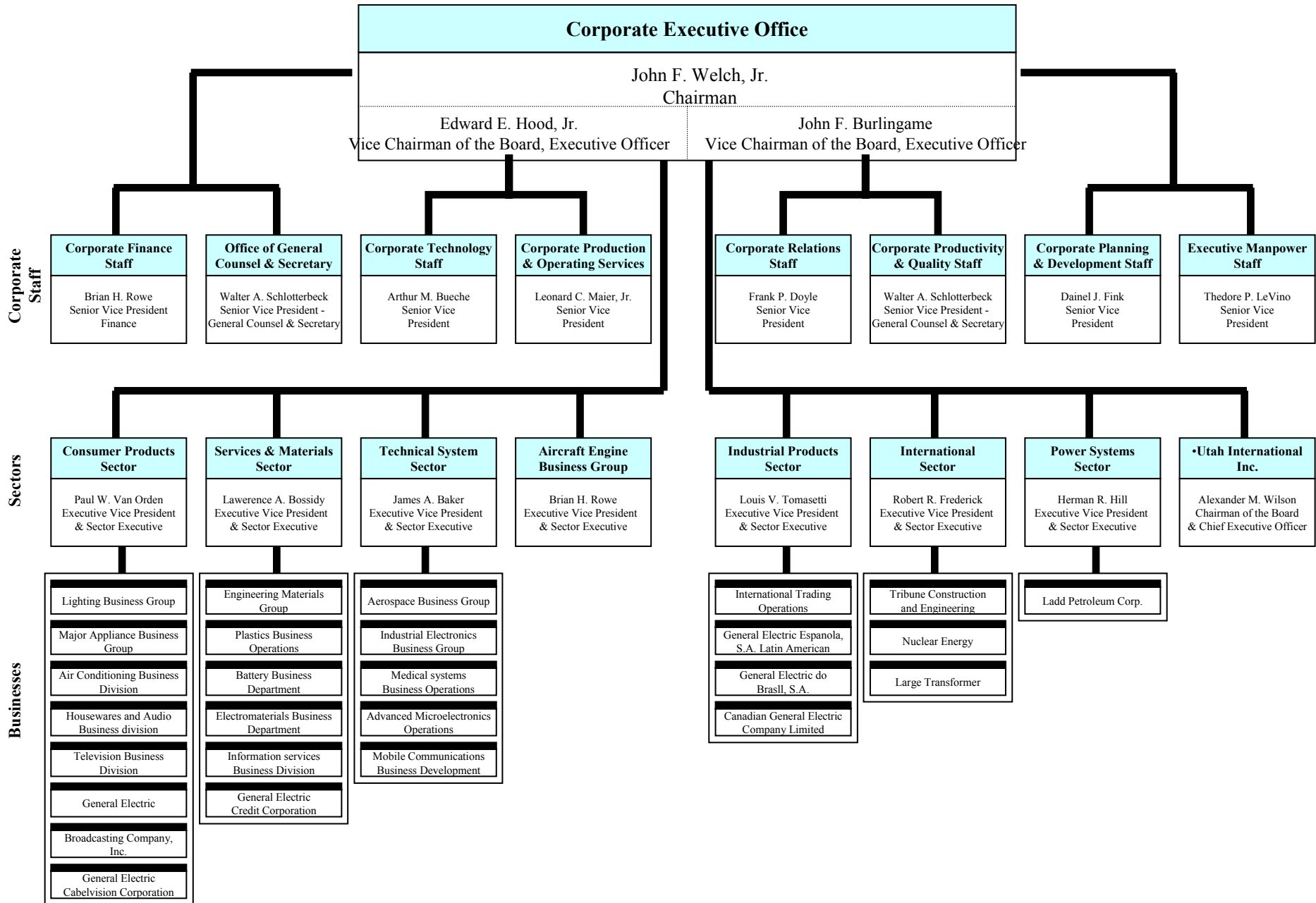
Fiat Group Structures



CPC International Organizational Chart



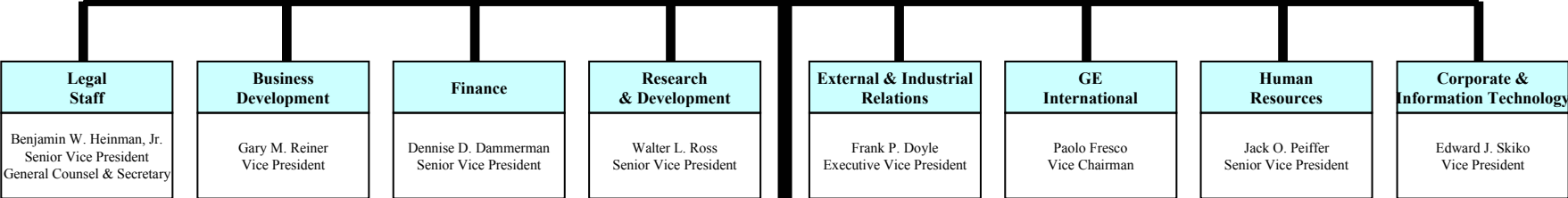
GE Organization 1981



GE Organization 1992

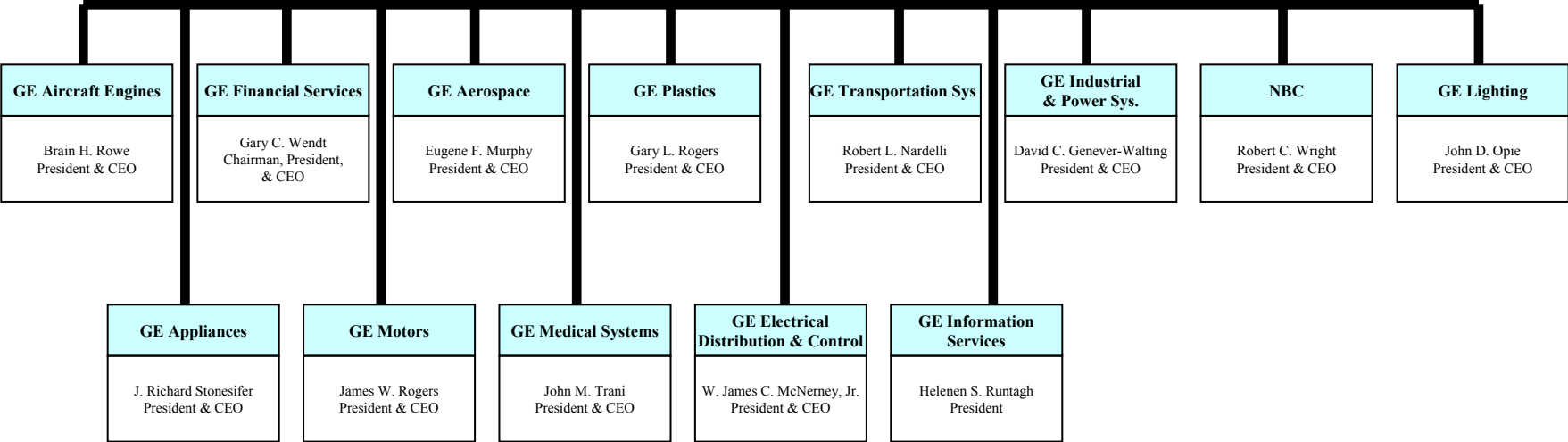
Corporate Executive Office		
John F. Welch, Jr. Chairman		
Edward E. Hood, Jr. Vice Chairman	Frank P. Doyle Executive Vice Chairman	John F. Burlingame Vice Chairman

Corporate Staff



Sector Layers Taken Out

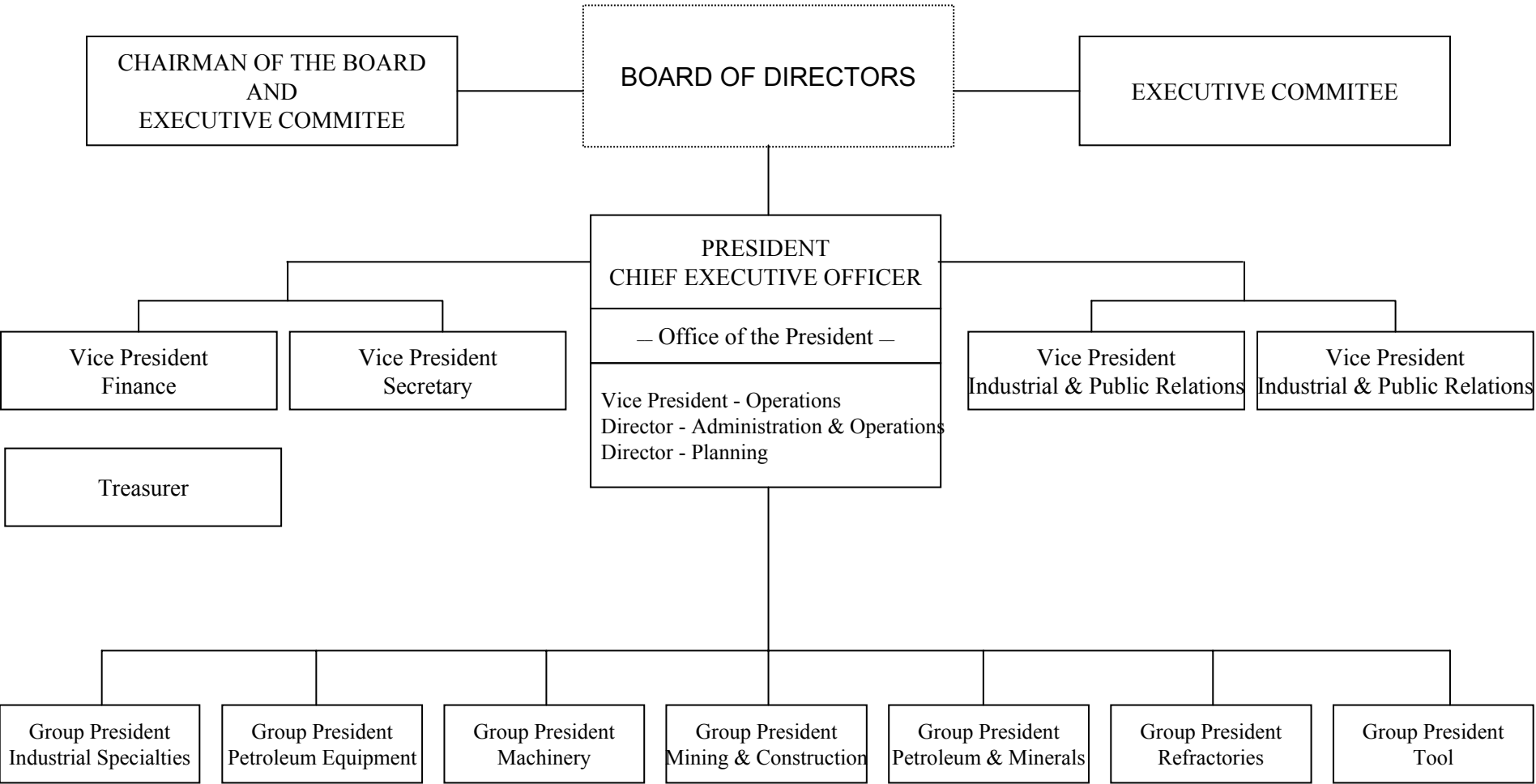
Businesses



Dresser Industries

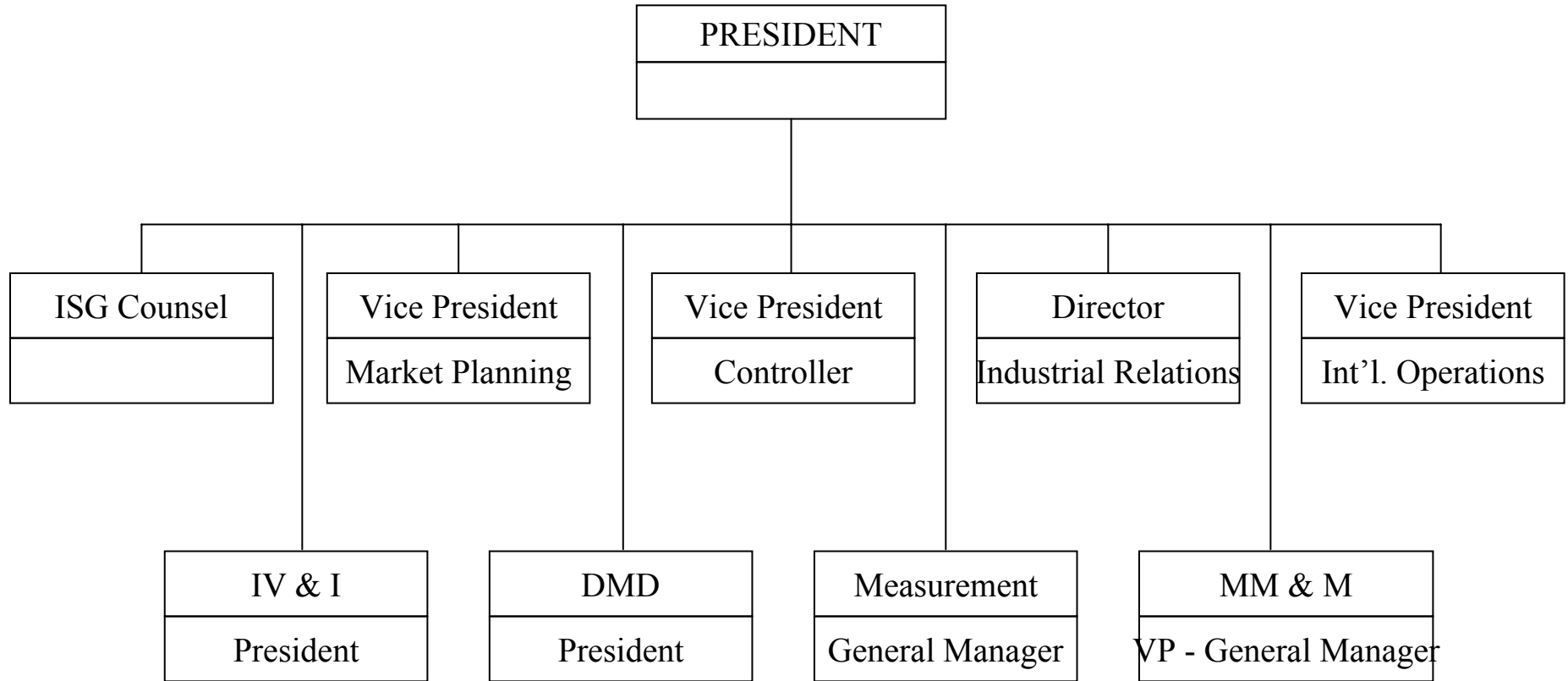
July, 1972

Employees ('72).....32,000
Assets ('72).....\$750,000,000
Sales ('72).....\$910,000,000



Dresser Industrial Specialties Group

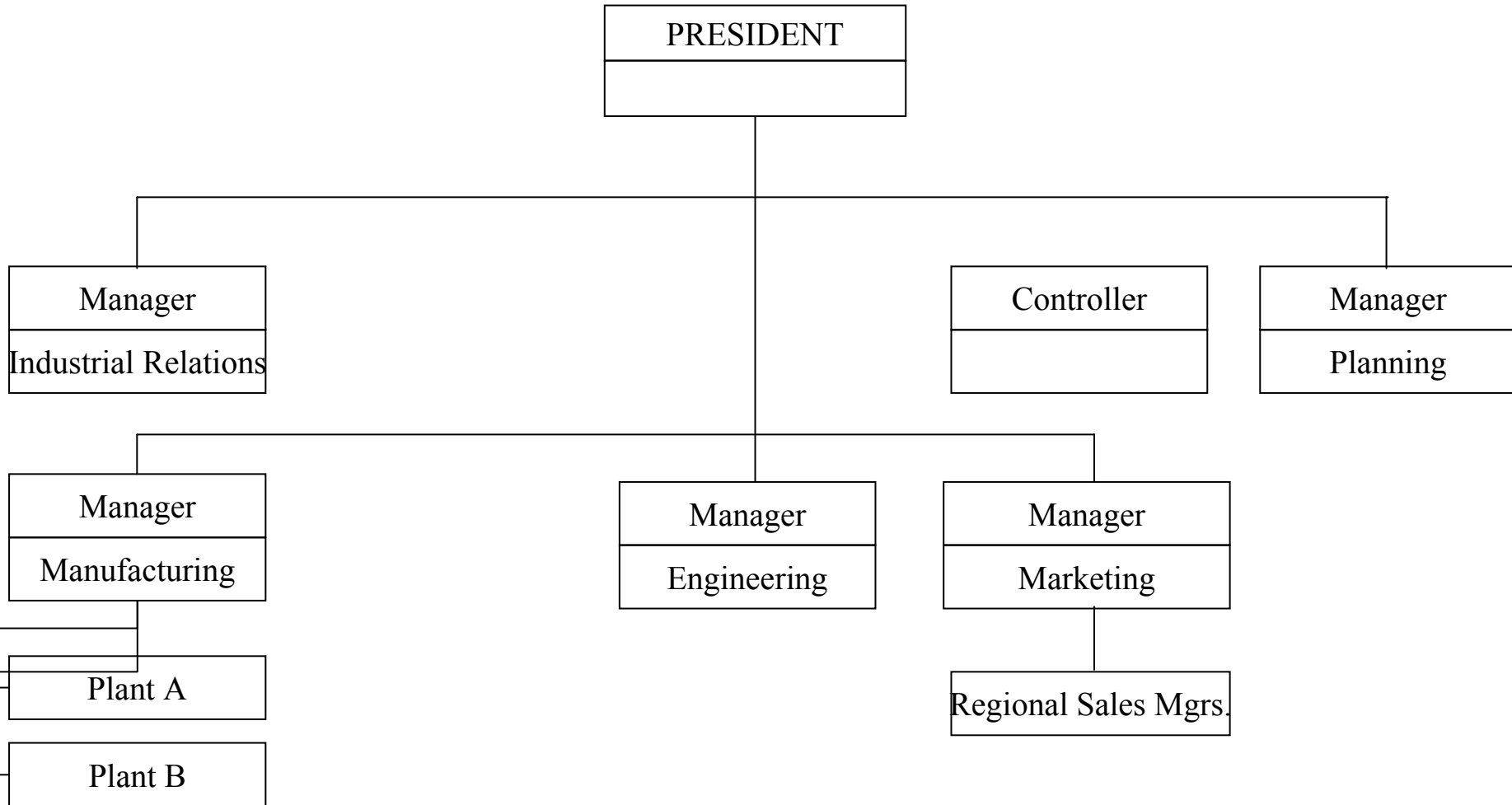
Typical Group Organization in Dresser Industries, Inc.



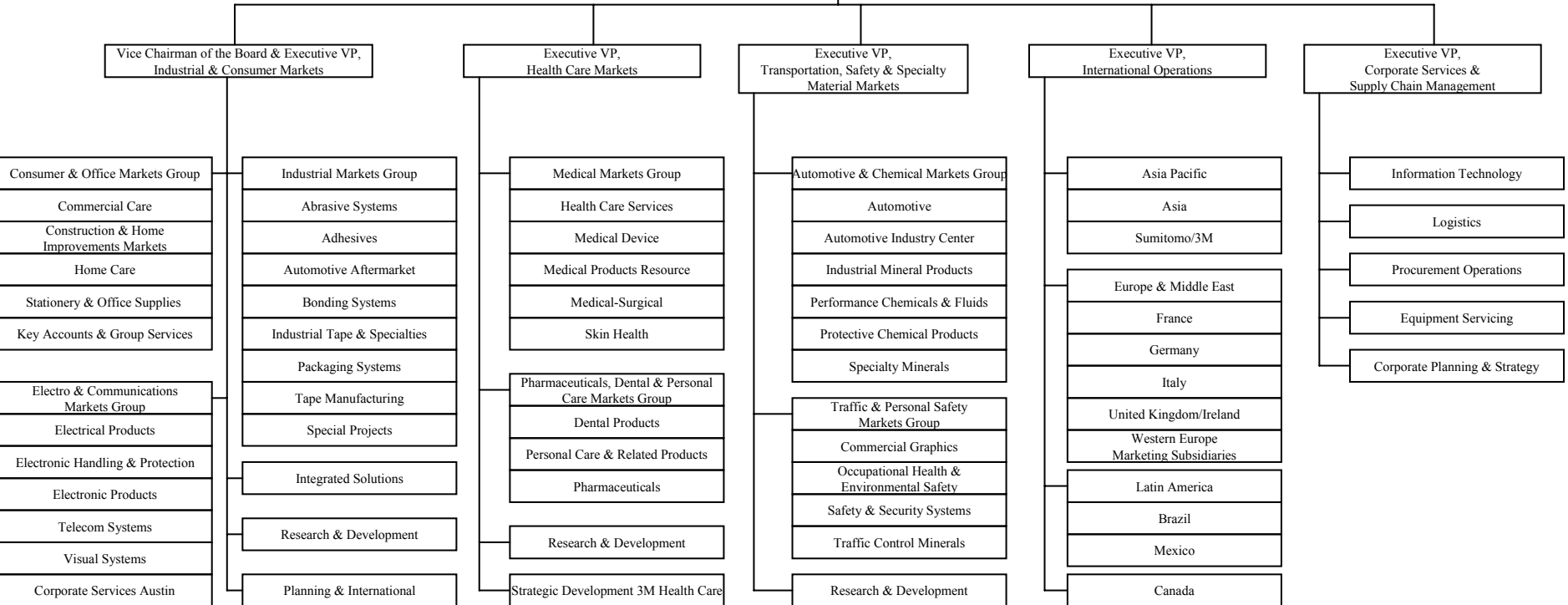
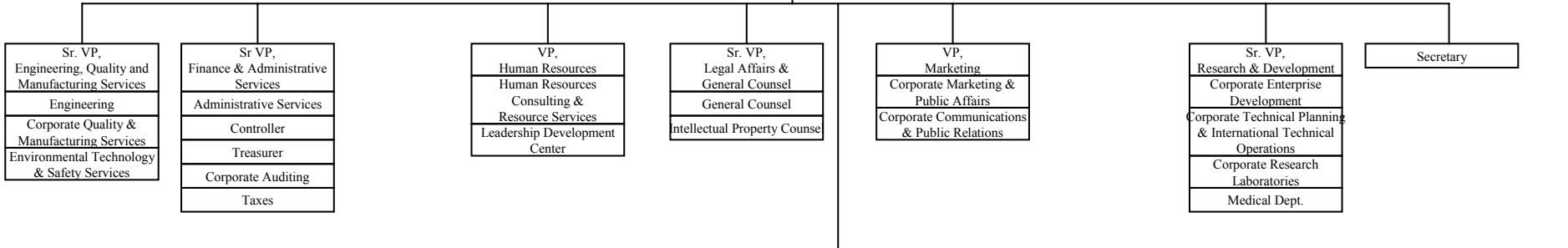
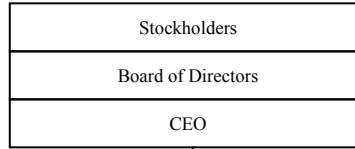
Dresser Industrial Specialties Group

Group

*Typical Division Organization within a
Organization of Dresser Industries, Inc.*



Minnesota Mining and Manufacturing Company



Partial Representation of the Organization Structure of GE (from an Original Company Document)

Operational organization levels

Strategic planning process levels

Corporate

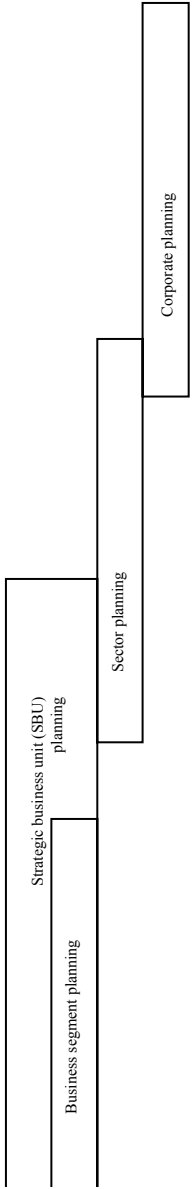
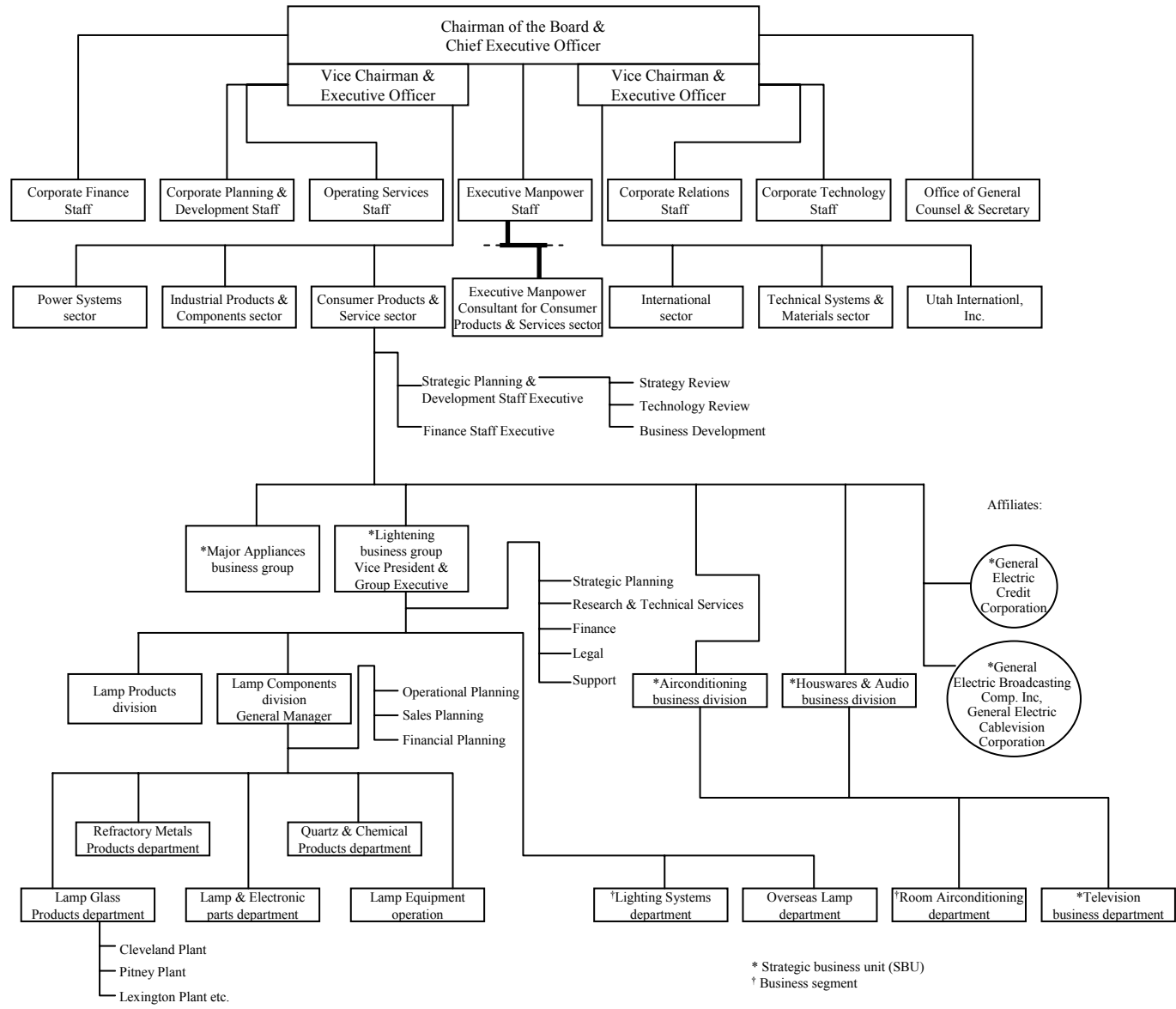
Sector

Group

Division

Department

Sections, plants & other operating facilities



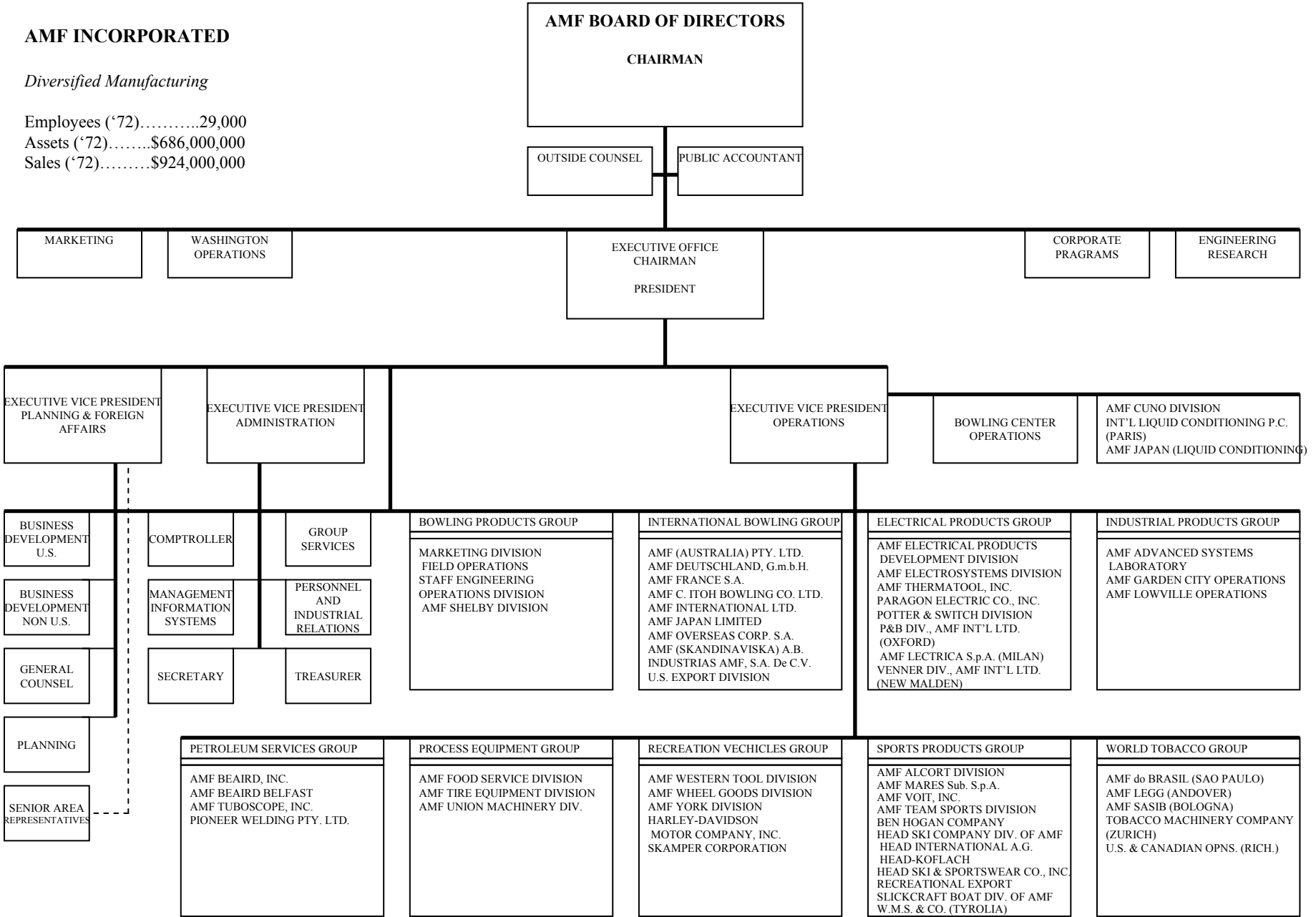
* Strategic business unit (SBU)
† Business segment

AMF Organization Chart

AMF INCORPORATED

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....29,000
 Assets ('72).....\$686,000,000
 Sales ('72).....\$924,000,000



AMF BOARD OF DIRECTORS

CHAIRMAN

OUTSIDE COUNSEL

PUBLIC ACCOUNTANT

EXECUTIVE OFFICE
CHAIRMAN

PRESIDENT

MARKETING

WASHINGTON
OPERATIONS

CORPORATE
PROGRAMS

ENGINEERING
RESEARCH

EXECUTIVE VICE PRESIDENT
PLANNING & FOREIGN
AFFAIRS

EXECUTIVE VICE PRESIDENT
ADMINISTRATION

EXECUTIVE VICE PRESIDENT
OPERATIONS

BOWLING CENTER
OPERATIONS

AMF CUNO DIVISION
INT'L LIQUID CONDITIONING P.C.
(PARIS)
AMF JAPAN (LIQUID CONDITIONING)

BUSINESS
DEVELOPMENT
U.S.

COMPTROLLER

GROUP
SERVICES

BOWLING PRODUCTS GROUP

INTERNATIONAL BOWLING GROUP

ELECTRICAL PRODUCTS GROUP

INDUSTRIAL PRODUCTS GROUP

BUSINESS
DEVELOPMENT
NON U.S.

MANAGEMENT
INFORMATION
SYSTEMS

PERSONNEL
AND
INDUSTRIAL
RELATIONS

MARKETING DIVISION
FIELD OPERATIONS
STAFF ENGINEERING
OPERATIONS DIVISION
AMF SHELBY DIVISION

AMF (AUSTRALIA) PTY. LTD.
AMF DEUTSCHLAND, G.m.b.H.
AMF FRANCE S.A.
AMF C. ITOH BOWLING CO. LTD.
AMF INTERNATIONAL LTD.
AMF JAPAN LIMITED
AMF OVERSEAS CORP. S.A.
AMF (SKANDINAVISKA) A.B.
INDUSTRIAS AMF, S.A. De C.V.
U.S. EXPORT DIVISION

AMF ELECTRICAL PRODUCTS
DEVELOPMENT DIVISION
AMF ELECTROSYSTEMS DIVISION
AMF THERMATOOL, INC.
PARAGON ELECTRIC CO., INC.
POTTER & SWITCH DIVISION
P&B DIV., AMF INT'L LTD.
(OXFORD)
AMF LECTRICA S.p.A. (MILAN)
VENNER DIV., AMF INT'L LTD.
(NEW MALDEN)

AMF ADVANCED SYSTEMS
LABORATORY
AMF GARDEN CITY OPERATIONS
AMF LOWVILLE OPERATIONS

GENERAL
COUNSEL

SECRETARY

TREASURER

PLANNING

PETROLEUM SERVICES GROUP

PROCESS EQUIPMENT GROUP

RECREATION VEHCILES GROUP

SPORTS PRODUCTS GROUP

WORLD TOBACCO GROUP

SENIOR AREA
REPRESENTATIVES

AMF BEAIRD, INC.
AMF BEAIRD BELFAST
AMF TUBOSCOPE, INC.
PIONEER WELDING PTY. LTD.

AMF FOOD SERVICE DIVISION
AMF TIRE EQUIPMENT DIVISION
AMF UNION MACHINERY DIV.

AMF WESTERN TOOL DIVISION
AMF WHEEL GOODS DIVISION
AMF YORK DIVISION
HARLEY-DAVIDSON
MOTOR COMPANY, INC.
SKAMPER CORPORATION

AMF ALCORT DIVISION
AMF MARES Sub. S.p.A.
AMF VOIT, INC.
AMF TEAM SPORTS DIVISION
BEN HOGAN COMPANY
HEAD SKI COMPANY DIV. OF AMF
HEAD INTERNATIONAL A.G.
HEAD-KOFLACH
HEAD SKI & SPORTSWEAR CO., INC.
RECREATIONAL EXPORT
SLICKCRAFT BOAT DIV. OF AMF
W.M.S. & CO. (TYROLIA)

AMF do BRASIL (SAO PAULO)
AMF LEGG (ANDOVER)
AMF SASIB (BOLOGNA)
TOBACCO MACHINERY COMPANY
(ZURICH)
U.S. & CANADIAN OPNS. (RICH.)

Условия надлежащего контроля

- **Охват минимум информации для получения объективной картины (правило 20/80)**
- **Охват наиболее важных действий и результатов, независимо от сложностей измерения**
- **Своевременность**
- **Сочетание оценки долгосрочных и краткосрочные результатов**
- **Только исключения, выпадающие за определенные рамки, должны вызывать корректирующие действия**
- **Контроль должен больше нацеливать на вознаграждение за превышение стандартов, чем на наказание за невыполнение**

Основные проблемы построения эффективной системы контроля

- **Отбор показателей результативности деятельности фирмы**
- **Декомпозиция показателей деятельности фирм в показатели деятельности подразделений**
- **Ориентация на краткосрочные цели и показатели текущей деятельности**
- **Замещение целей («что проверяешь – то и получаешь»)**
- **Субоптимизация**

Принципы проведения бенчмаркинга (подход компании Xerox)

- **Определить сферу деятельности или процесс, влияющий на конкурентное преимущество фирмы (подразделения) – «ключевую компетенцию»**
- **Определить показатели оценки результатов данной деятельности (процесса)**
- **Отобрать группу лучших компаний для сравнения**
- **Определить разницу между результативностью Вашей компанией и лучшей компанией**
- **Уяснить почему существует разница**
- **Разработать тактическую программу сокращения разрыва**
- **Внедрить программу и вновь сравнить результативность**

Комбинирование основных показателей результативности в зависимости от типа стратегии

- **Определить сферу деятельности или процесс, влияющий на конкурентное преимущество фирмы (подразделения) – «ключевую компетенцию»**
- **Определить показатели оценки результатов данной деятельности (процесса)**
- **Отобрать группу лучших компаний для сравнения**
- **Определить разницу между результативностью Вашей компанией и лучшей компанией**
- **Уяснить, почему существует разница**
- **Разработать тактическую программу сокращения разрыва**
- **Внедрить программу и вновь сравнить результативность**

ТРИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ТИПА ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Американская

- ♦ Высокая заработная плата с упором на премии и долгосрочные программы вознаграждения
- ♦ Широкая распространенность владения акциями и наличие специальных видов ценных бумаг для менеджеров
- ♦ Индивидуализированные системы оплаты в каждой компании, открытость данных об оплате руководителей для широкой публики

Континентальная

- ♦ Упор на заработную плату, пенсионные программы и дополнительные вознаграждения (машины, страховка, отдых, обучение детей и семейные расходы)
- ♦ Слабая распространенность владения акциями
- ♦ Индивидуализированный подход к определению уровня оплаты отдельных руководителей, секретность данных об оплате руководителей

Японская

- ♦ Относительно невысокая заработная плата и обширные дополнительные вознаграждения, сохраняющиеся после выхода на пенсию/отделения от компании
- ♦ Слабая распространенность владения акциями
- ♦ Стандартизированный подход к определению уровня оплаты, открытость данных об оплате руководителей для сотрудников компании

ФОРМЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДСТВА В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

❑ **РЫНОЧНАЯ ОЦЕНКА** (стоимость акций компании)

❑ **ВНУТРЕННИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Финансовые (СПЕЦИФИКА ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ)

âàèîââÿ ïðèáúëü âî óîèàòû ïàèîâîâ
÷èñòîâÿ ïðèáúëü
óáâèè÷áíèá ïðèáúèè ïà îâîó àèöèð
óðîâáü ðáîòàáâèüîîðè
ðîòò îáúâà ïðîââæ

Нефинансовые (СПЕЦИФИКА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ)

îîèàçàòâèè ïèàòâæîíé àèñòèèèíü äèÿ âèöâ-ïðàçèââíðà
îî ïàðèâðèîó
îîèàçàòâèè èà÷âòòâà äèÿ âèöâ-ïðàçèââíðà îî
ïðèçâîâòò

❑ **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ИНДИВИДУАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
(СПЕЦИФИКА ЦЕЛЕЙ, ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧ
РУКОВОДИТЕЛЯ)**

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ В СИСТЕМАХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Использование наиболее простых показателей результативности
- Использование простых формул поощрения исключительно по текущей результативности
- Недооценка специфики положения отдельных бизнесов
- Недостаточное внимание к эффективности использования капитала
- Слепое копирование опыта других компаний
- Недоучет фактора риска
- Неадекватная информация о системе стимулирования
- Отсутствие квалифицированных специалистов по стимулированию руководителей

ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

Холдинг

- ♦ Гибкая стратегия бизнеса
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический анализ рынка капитала
- ♦ Инвестиционный анализ и планирование
- ♦ Операции с ценными бумагами
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Бухучет и отчетность (санация)
- ♦ Финансовый контроль
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Высшие кадры корпорации
- ♦ Паблик рилейшнз

Конгломерат

- ♦ Жесткая политика и стратегия бизнеса
- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический маркетинг
- ♦ Инвестиционный менеджмент
- ♦ Управление венчурным капиталом
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Разнообразие средств контроля (финансовый, управленческий, культурный и т.п.)
- ♦ Промышленная политика
- ♦ Выборочное антикризисное управление
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего и среднего звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Концерн

- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Внутрифирменное планирование
- ♦ Маркетинг, реклама, дилерская сеть
- ♦ Управление общекорпоративными проектами
- ♦ Франчайзинг
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Административный контроль (комплексный)
- ♦ Производственно-техническая политика
- ♦ НИОКР
- ♦ Реинжиниринг
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего, среднего и линейного звена
- ♦ Паблик рилейшнз

**ТИП ВМЕШАТЕЛЬСТВА
МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ**

ΑΙΟΟΘΕΟΕΔΙΑΙΙΑ
ΙΕΑΙΕΔΙΑΑΙΕΑ Ε
ΕΙΙΟΔΙΕÜ

ÑÒÐÀÒÁÄÈ×ÃÑÊÏÁ
ÏÈΑΙΕΔΙΑΑΙΕΑ

ÑÒÐÀÒÁÄÈ×ÃÑÊÈÈÈ
ÈÏΙΟΔΙΕÜ

ΟΕΙΑΙΝΙΑΟΕ
ÈÏΙΟΔΙΕÜ

“ΟΠΕΡΑΤΟΡ”
*Ford, Siemens,
BASF*

“ΔΙΡΙЖΕΡ”
IBM, Shell

“ΤΡΕΝΕΡ”
Unilever, Nestle

“ΚΟΝΤΡΟΛΕΡ”
BTR, Hanson

ΑΑΕΝΟΑΕΒ Α ΙΑΕΙΙ×ΕΟ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΥΑ ΕΑΑΘÜ
È ΙΑΟΙΑΙΕΙΑΕΒ

ΙΑΥΑΑΕΙΑΙΙΥΑ ΔΑÑÓÐÑÜ
È ÏΑΟΙΑÜ È ΑΕÇΙΑΝÓ

ΑΑΕΙΑ
ÏΔΙΕÇΑΙΑÑÒΑÏ

ΟΤΗΟΗΝΙΑ ΜΕЖΔΥ ΒΙΖΝΕÇ-ΕΔΙΝΙÇΑΜΙ

ВЫБОР МЕСТА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

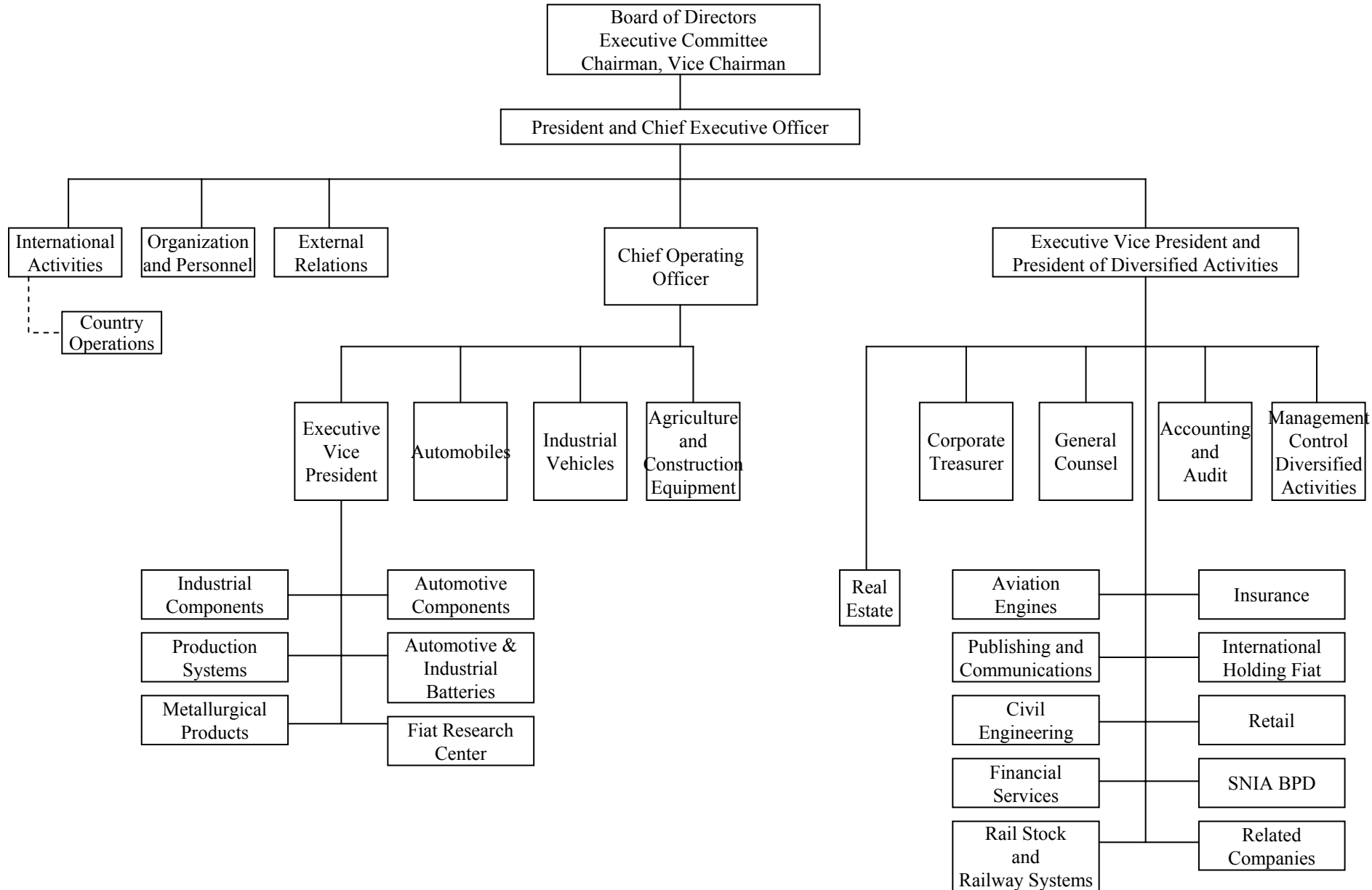
(самостоятельно или силами привлекаемых внешних организаций)

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ
ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

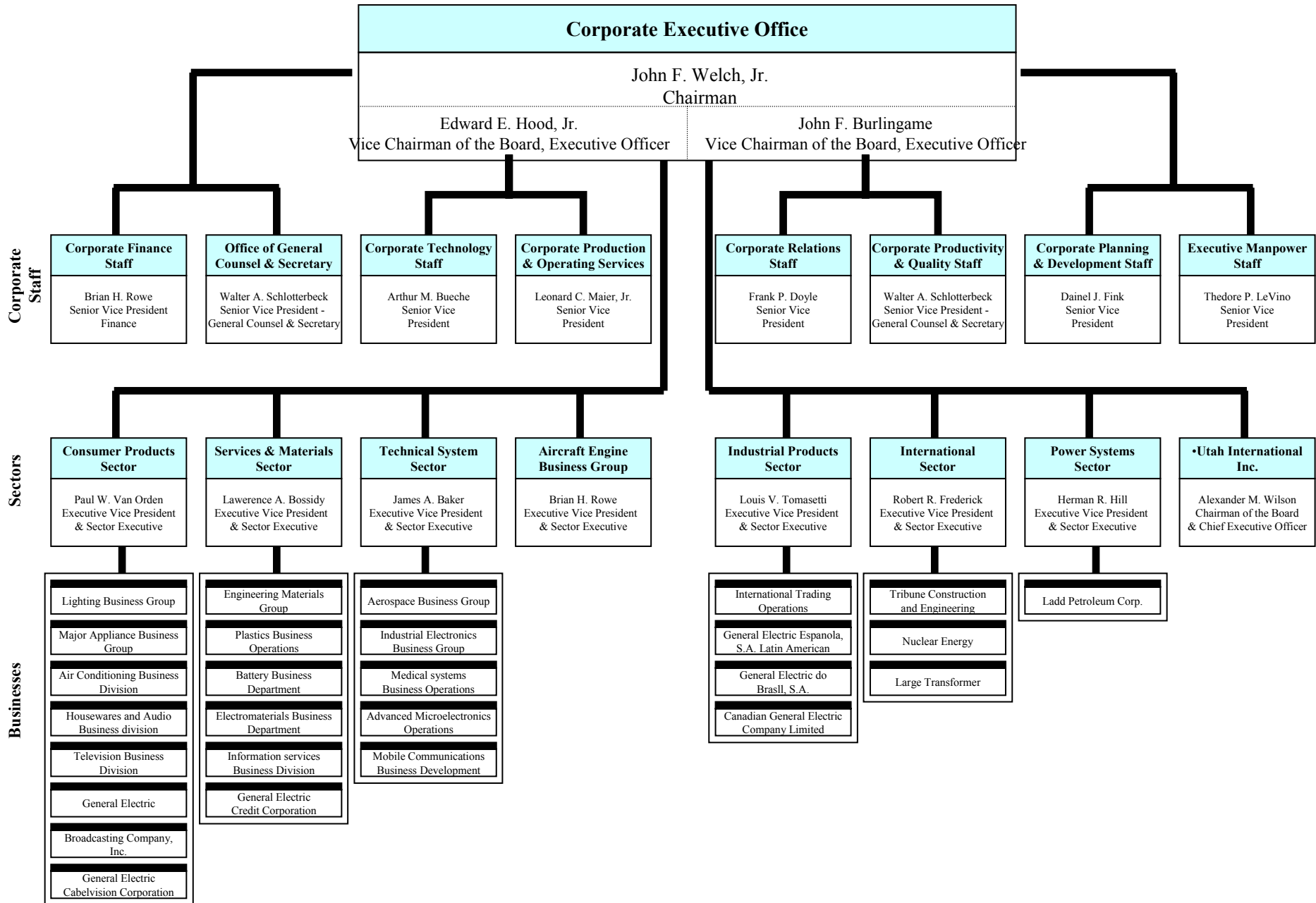
Высокая	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
Средняя	Сочетай	Сочетай	Делай сам
Низкая	Покупай	Покупай	Покупай
	Низкая	Средняя	Высокая

**ДОСТИГНУТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМ)
ПО СРАВНЕНИЮ С ЛУЧШЕЙ В ОТРАСЛИ**

Fiat Group Structures



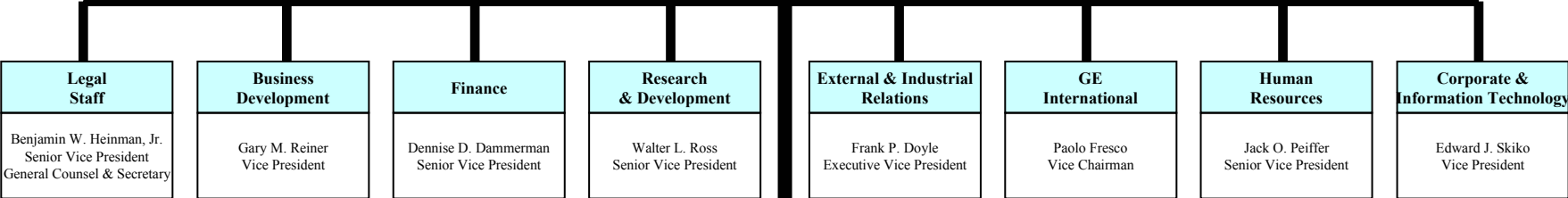
GE Organization 1981



GE Organization 1992

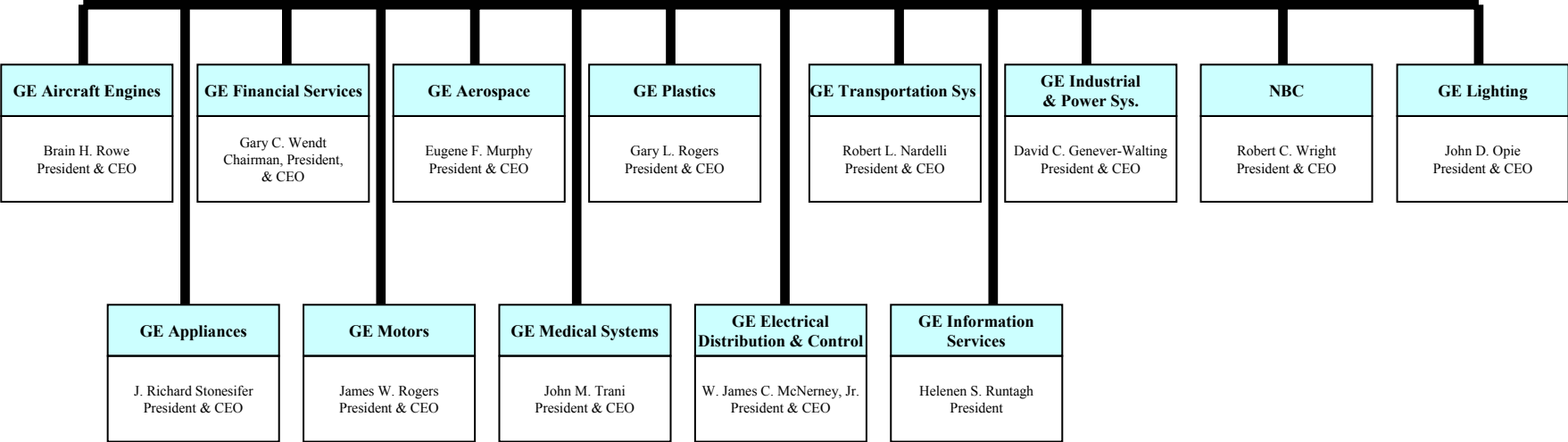
Corporate Executive Office		
John F. Welch, Jr. Chairman		
Edward E. Hood, Jr. Vice Chairman	Frank P. Doyle Executive Vice Chairman	John F. Burlingame Vice Chairman

Corporate Staff



Sector Layers Taken Out

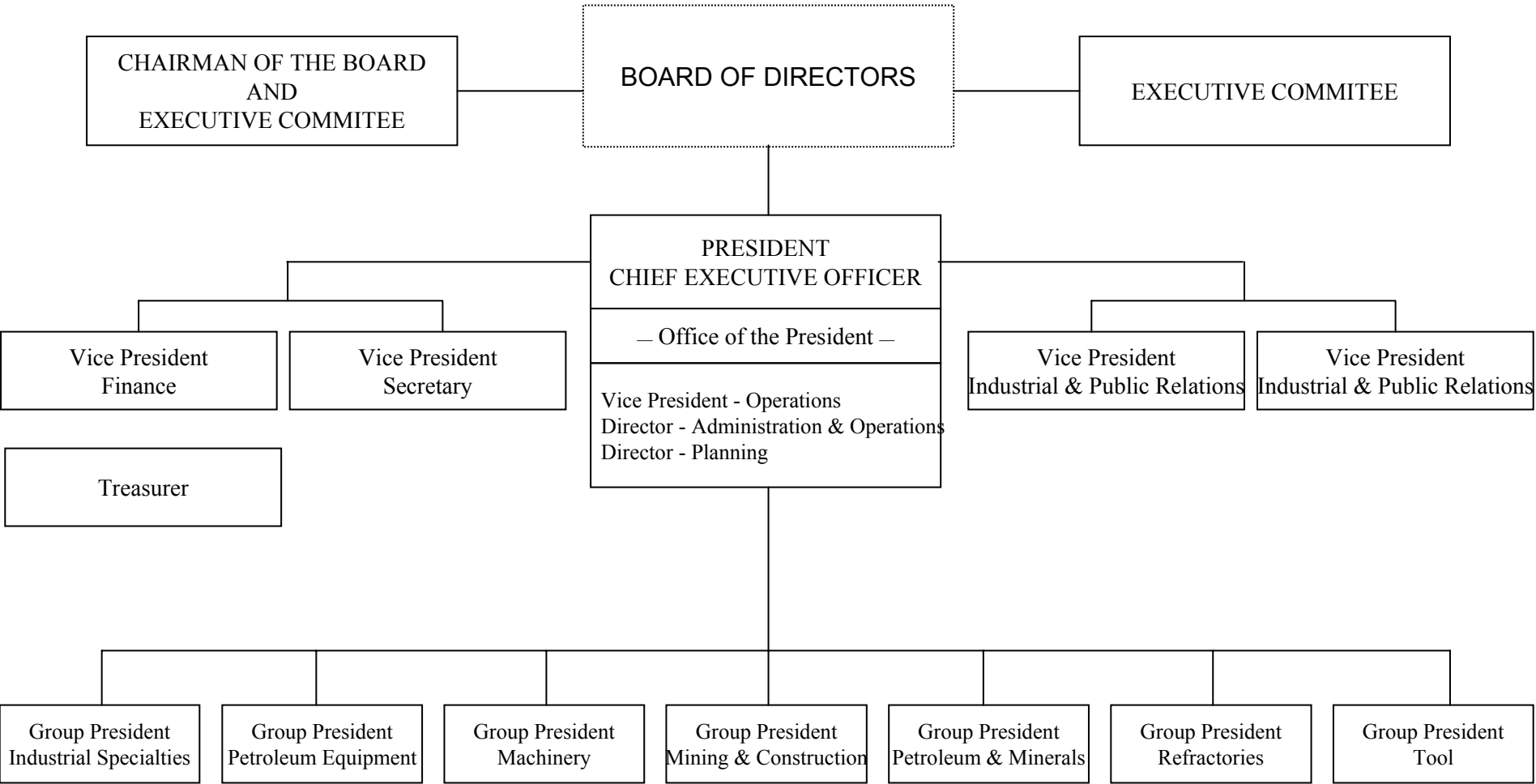
Businesses



Dresser Industries

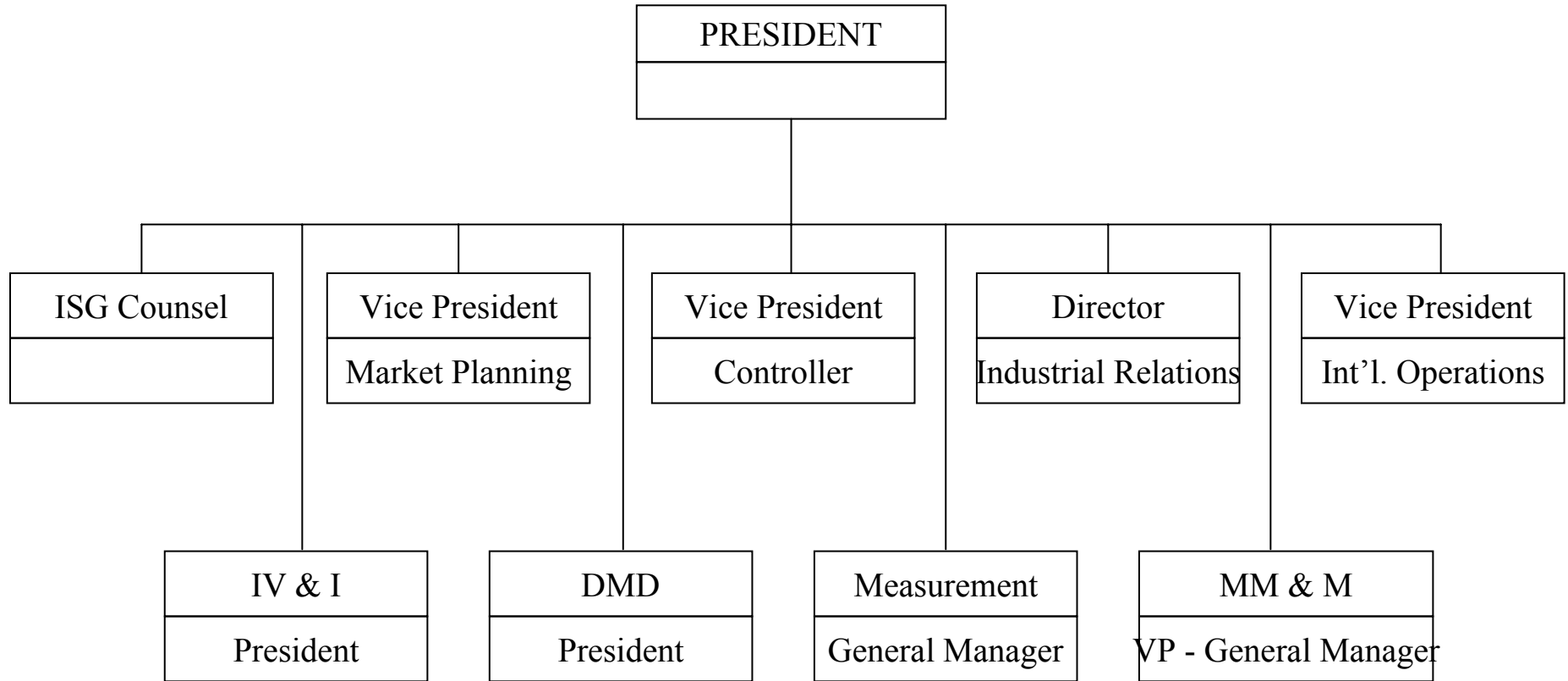
July, 1972

Employees ('72).....32,000
Assets ('72).....\$750,000,000
Sales ('72).....\$910,000,000



Dresser Industrial Specialties Group

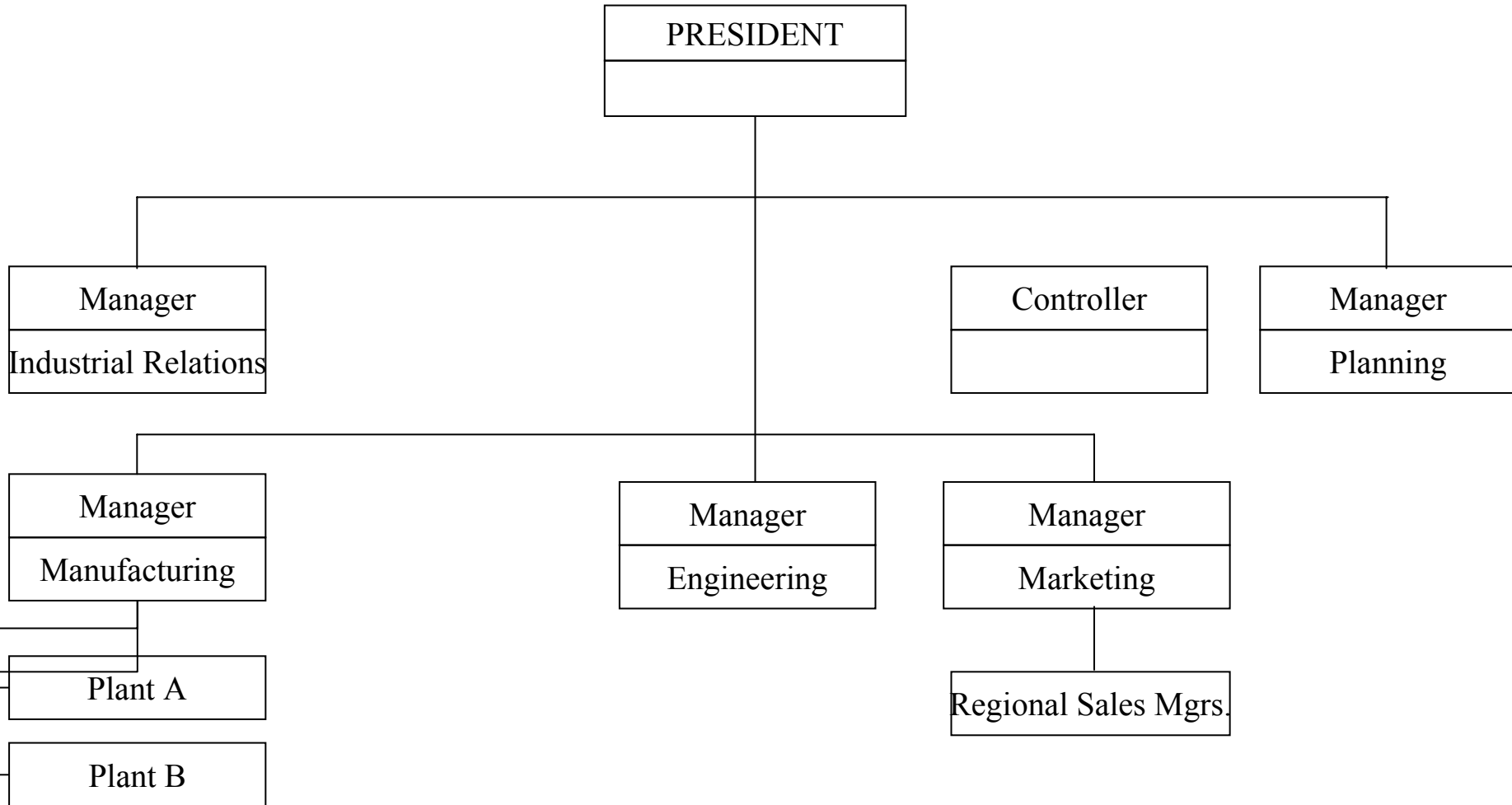
Typical Group Organization in Dresser Industries, Inc.



Dresser Industrial Specialties Group

Group

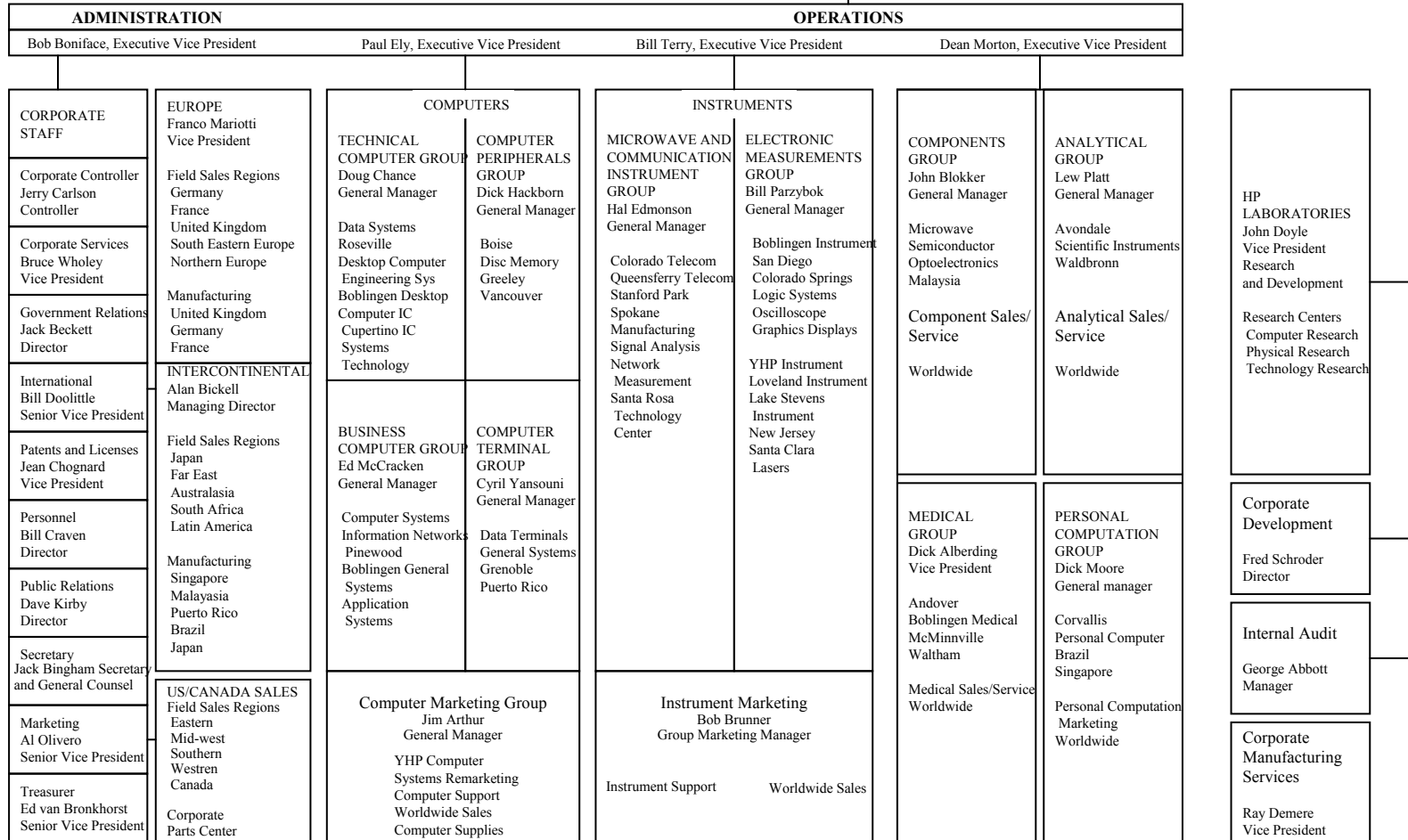
*Typical Division Organization within a
Organization of Dresser Industries, Inc.*



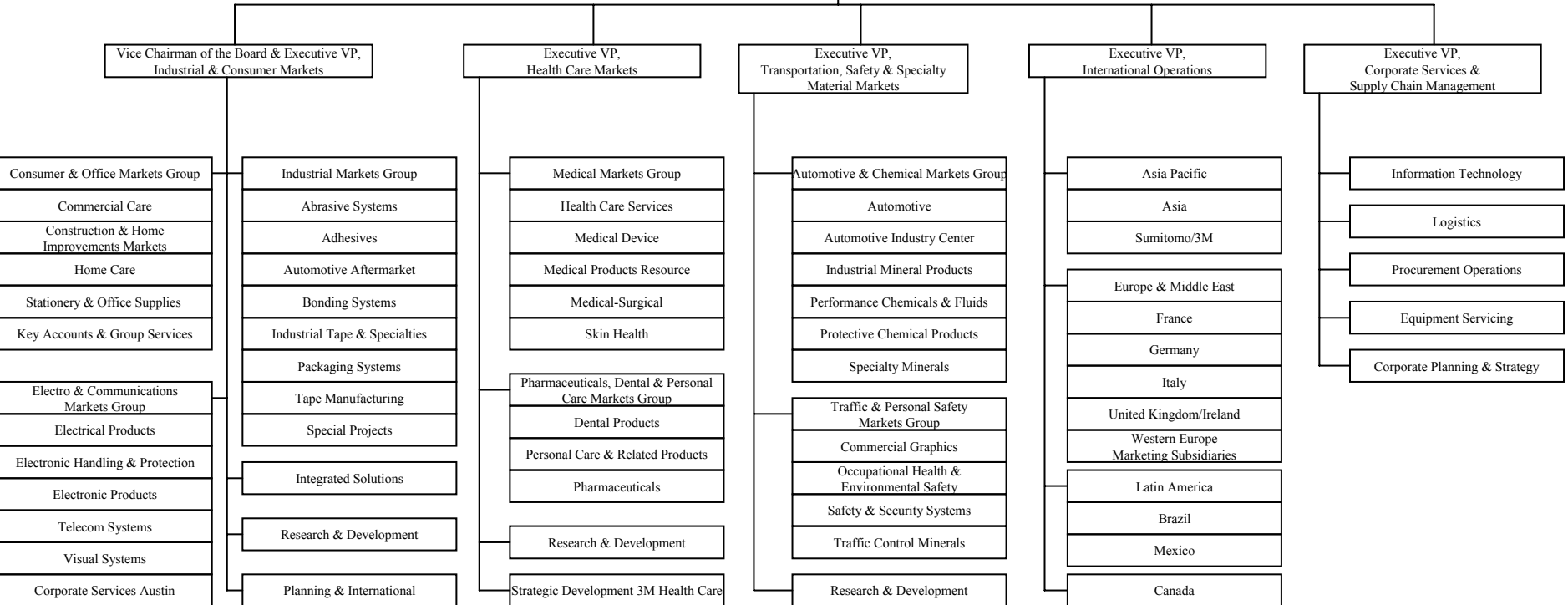
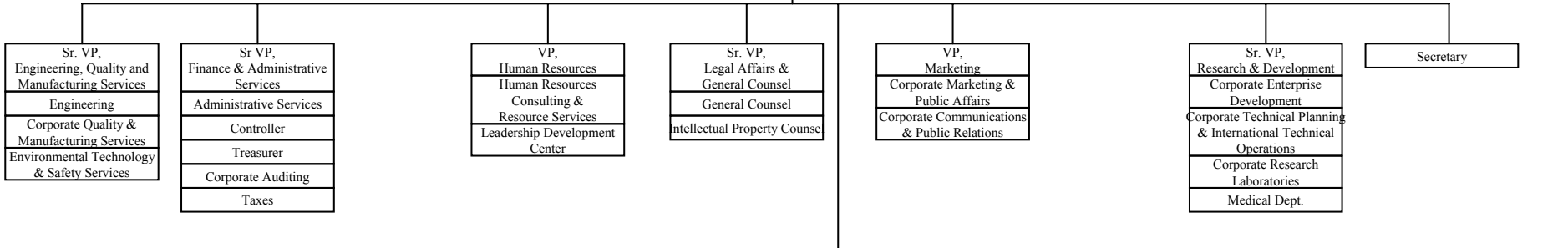
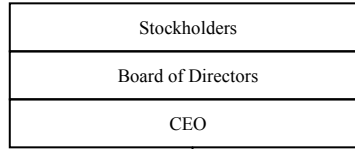
Hewlett-Packard Corporate Organization, January 1982

Board of Directors
 Dave Packard, Chairman of the Board
 Bill Hewlett,
 Chairman-Executive Committee

Chief Executive Officer John Young, President



Minnesota Mining and Manufacturing Company



Partial Representation of the Organization Structure of GE (from an Original Company Document)

Operational organization levels

Strategic planning process levels

Corporate

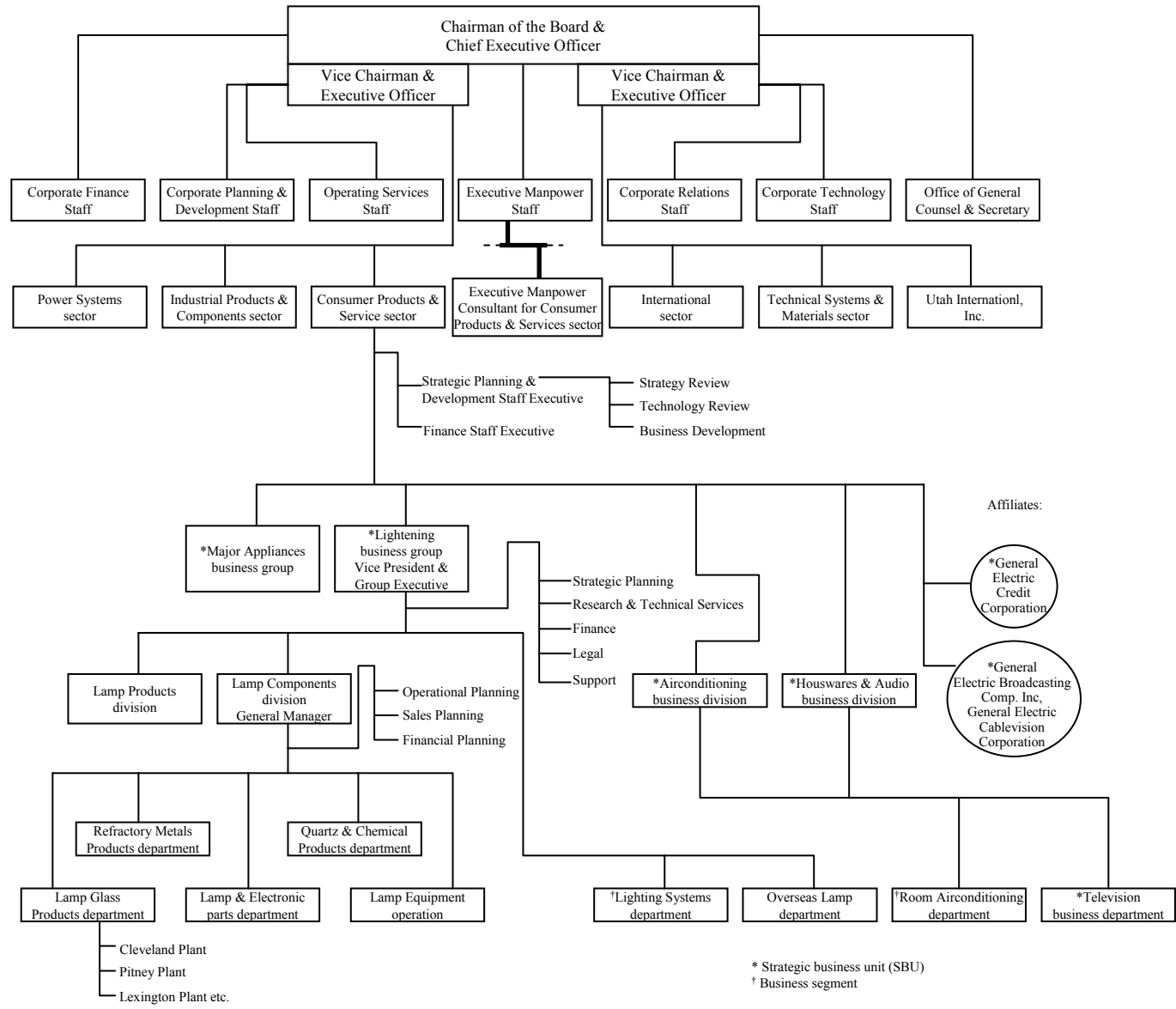
Sector

Group

Division

Department

Sections, plants & other operating facilities



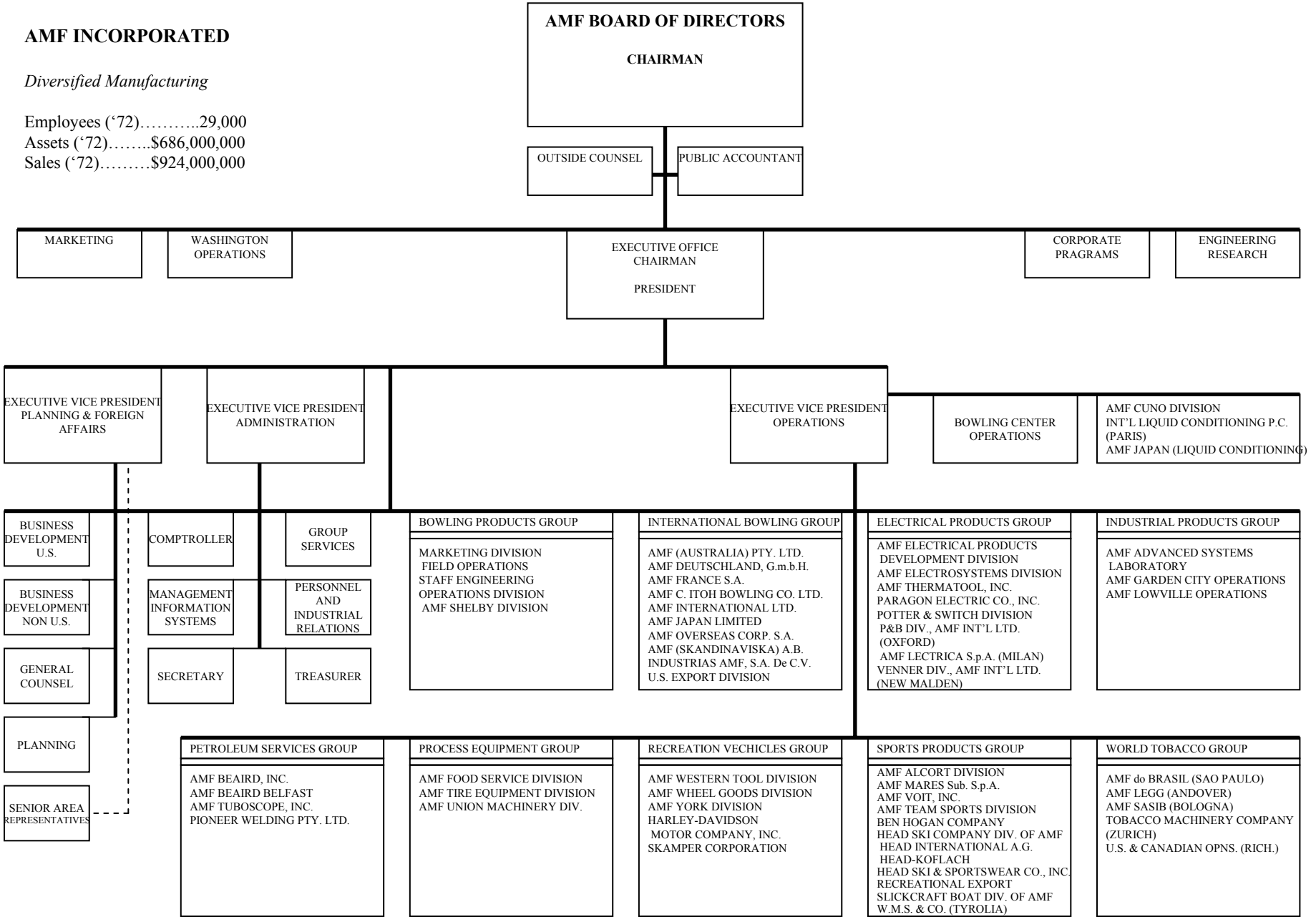
* Strategic business unit (SBU)
† Business segment

AMF Organization Chart

AMF INCORPORATED

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....29,000
 Assets ('72).....\$686,000,000
 Sales ('72).....\$924,000,000



Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M)

May 1, 1972

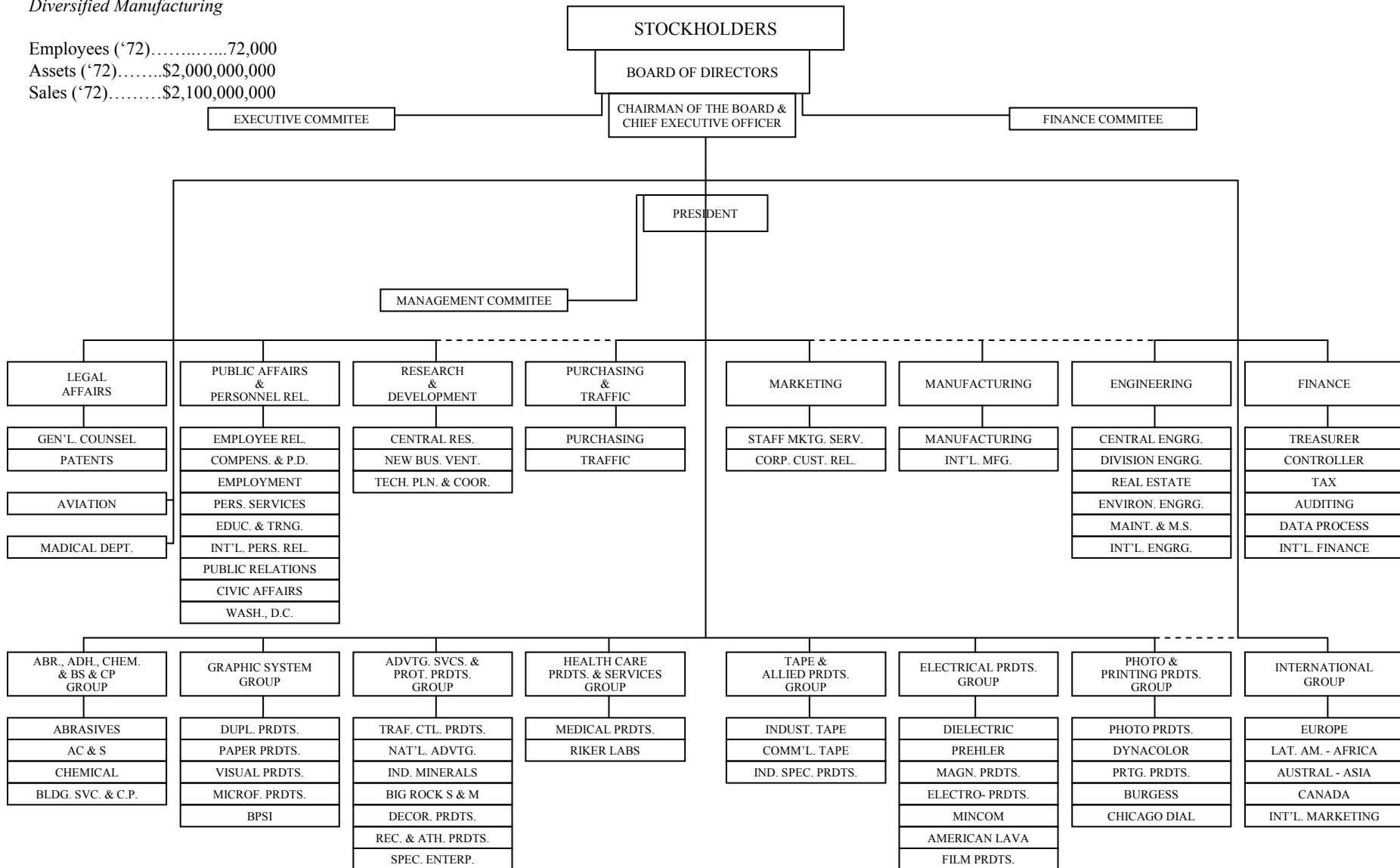
MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....72,000

Assets ('72).....\$2,000,000,000

Sales ('72).....\$2,100,000,000



Minnesota Mining & Manufacturing Company

MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY Typical Operating Division organization

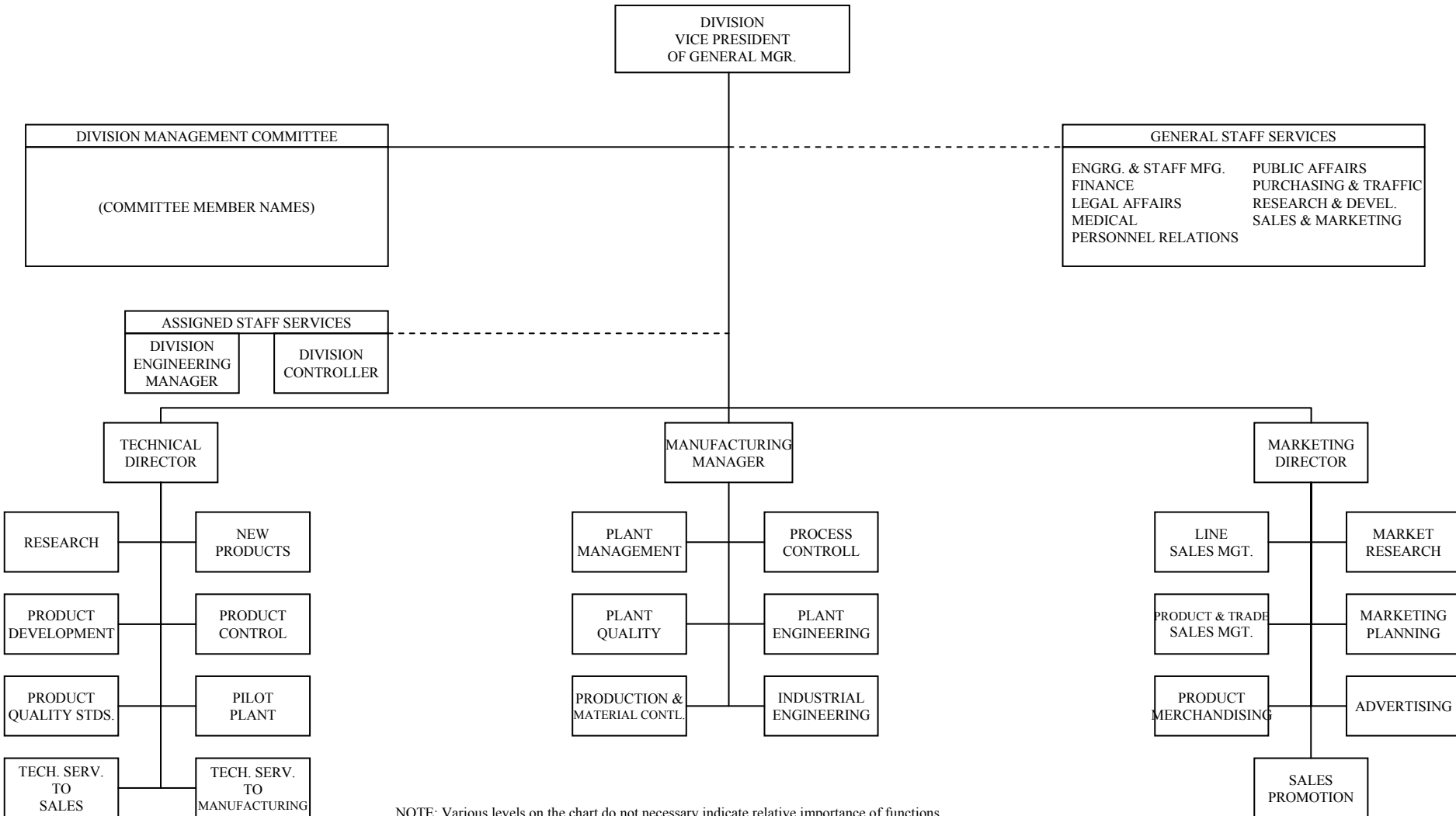
February 1970

Diversified Manufacturing

Employees ('72).....72,000

Assets ('72).....\$2,000,000,000

Sales ('72).....\$2,100,000,000



NOTE: Various levels on the chart do not necessary indicate relative importance of functions.

GENERAL ELECTRIC COMPANY

Diversified Electrical Manufactures

Employees ('72).....370,000
 Assets ('72).....\$7,000,000,000
 Sales ('72).....\$10,000,000,000

GENERAL ELECTRIC COMPANY ORGANIZATION CHART 2/1/73

SHARE OWNERS

BOARD OF DIRECTORS

CORPORATE POLICY COMMITTEE

Executive Officer Responsibilities - Assigned Corporate Components

D - Corporate Executive Staff
 Corporate Administrative Staff
 Executive Manpower Staff
 Corporate Research and Development

CORPORATE EXECUTIVE OFFICE

A - Chairman of the Board and Chief Executive Officer
B - Vice Chairman of the Board and Executive Officer
C - Vice Chairman of the Board and Executive Officer
D - Vice Chairman of the Board and Executive Officer

Executive Officer Responsibilities - Assigned Operating Groups

A - Power Delivery Group
 Power Generation Business Group
B - Components and Materials Group
 Consumer Products Group
 Industrial Group
 Major Appliance Business Group
C - Aerospace Business Group
 Aircraft Engine Business Group
 International and Canadian Group
 Special Systems and Products Group

CORPORATE COMPONENTS

CORPORATE EXECUTIVE STAFF

Senior Vice President Corporate Strategic Planning Staff Management Systems Staff Planning Development Staff Human Resources	Senior Vice President Production Resources Staff Corporate Business Development Staff Financial Resources Staff	Senior Vice President Corporate Secretary Support Operation Business Environment Staff	Senior Vice President Technical Resources Staff
--	--	--	--

CORPORATE ADMINISTRATIVE STAFF

Senior Vice President

Corporate Accounting Operation	Corporate Consulting Services	Corporate Education Services	Corporate Employee Relations Operation	Corporate Facilities Services	Corporate Legal Operation	Corporate Public Relations Operation	Corporate Treasury Operations	Trust Investment Operations	Washington Corporate Office
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--	-------------------------------	---------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Executive Manpower Staff

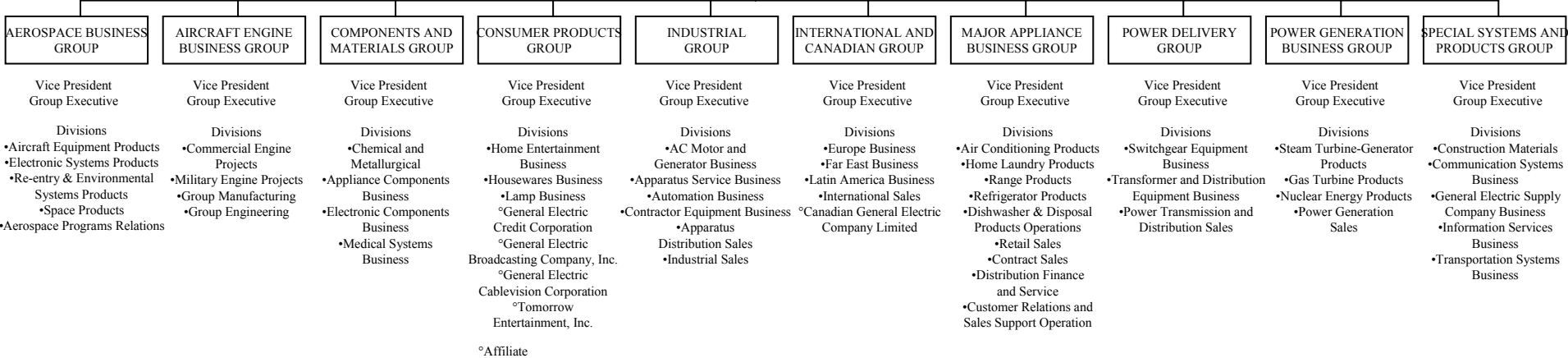
Vice President

Corporate Research and Development

Vice President

OPERATING COMPONENTS

Regional Vice Presidents and Commercial Vice President report to Vice President - Corporate Public Relations.



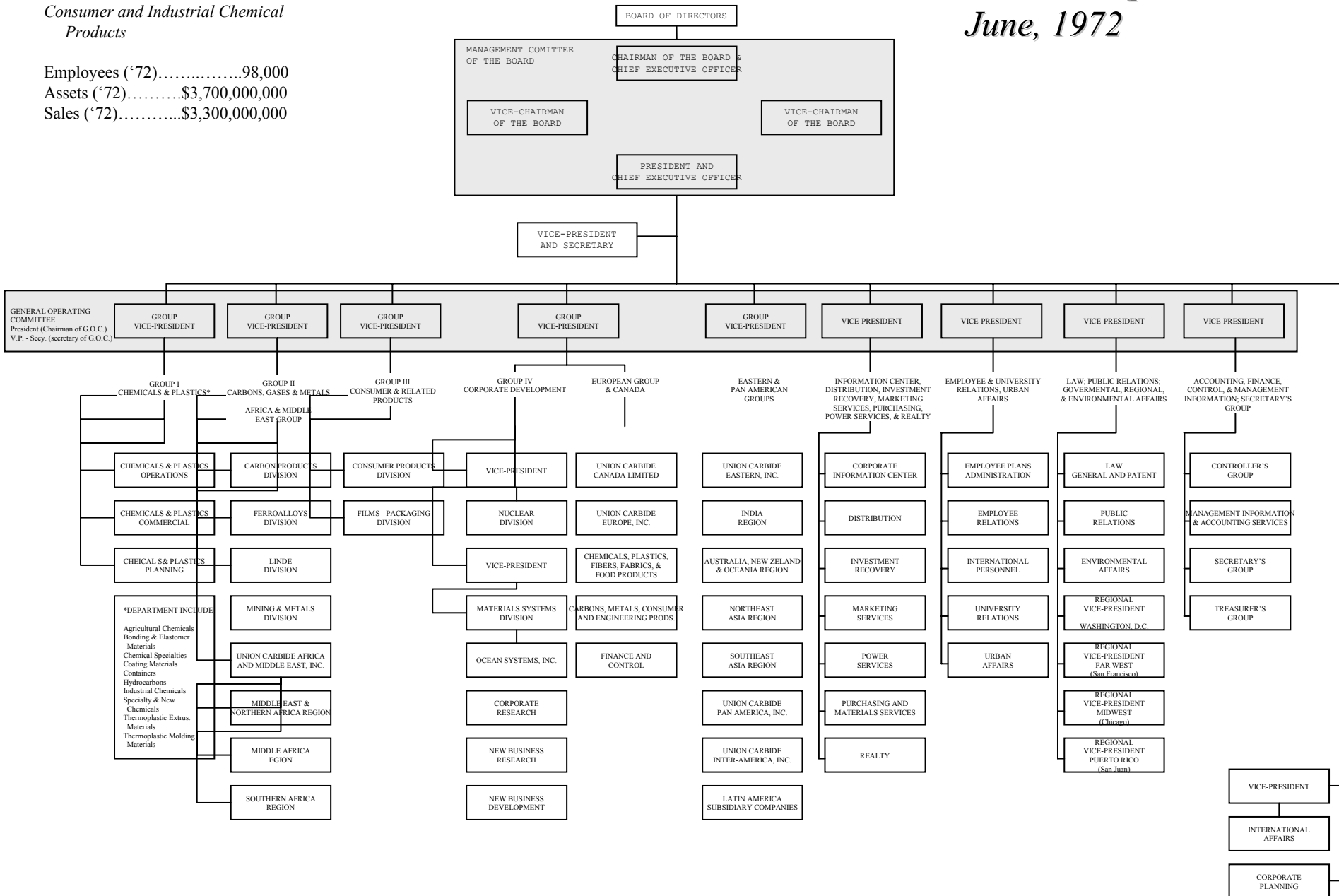
UNION CARBIDE CORPORATION

Consumer and Industrial Chemical
Products

Employees ('72).....98,000
Assets ('72).....\$3,700,000,000
Sales ('72).....\$3,300,000,000

Union Carbide Corporation

June, 1972



ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ

Холдинг

- ♦ Гибкая стратегия бизнеса
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический анализ рынка капитала
- ♦ Инвестиционный анализ и планирование
- ♦ Операции с ценными бумагами
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Бухучет и отчетность (санация)
- ♦ Финансовый контроль
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Высшие кадры корпорации
- ♦ Паблик рилейшнз

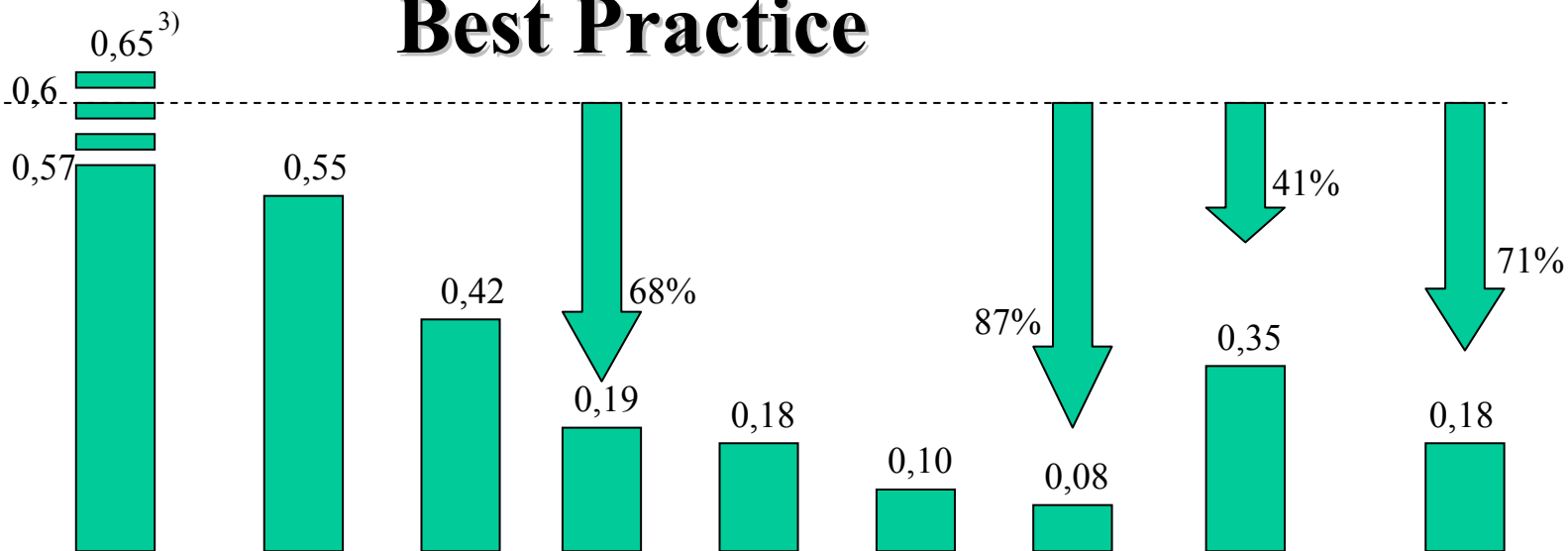
Конгломерат

- ♦ Жесткая политика и стратегия бизнеса
- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Управление портфелем бизнесов
- ♦ Стратегический маркетинг
- ♦ Инвестиционный менеджмент
- ♦ Управление венчурным капиталом
- ♦ Финансово-банковское обслуживание
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Разнообразие средств контроля (финансовый, управленческий, культурный и т.п.)
- ♦ Промышленная политика
- ♦ Выборочное антикризисное управление
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего и среднего звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Концерн

- ♦ Стратегическое планирование
- ♦ Внутрифирменное планирование
- ♦ Маркетинг, реклама, дилерская сеть
- ♦ Управление общекорпоративными проектами
- ♦ Франчайзинг
- ♦ Общекорпоративное обслуживание
- ♦ Финансовый менеджмент, бухучет и отчетность
- ♦ Административный контроль (комплексный)
- ♦ Производственно-техническая политика
- ♦ НИОКР
- ♦ Реинжиниринг
- ♦ Внутренний аудит
- ♦ Кадры высшего, среднего и линейного звена
- ♦ Паблик рилейшнз

Корпоративная штаб квартира versus Best Practice

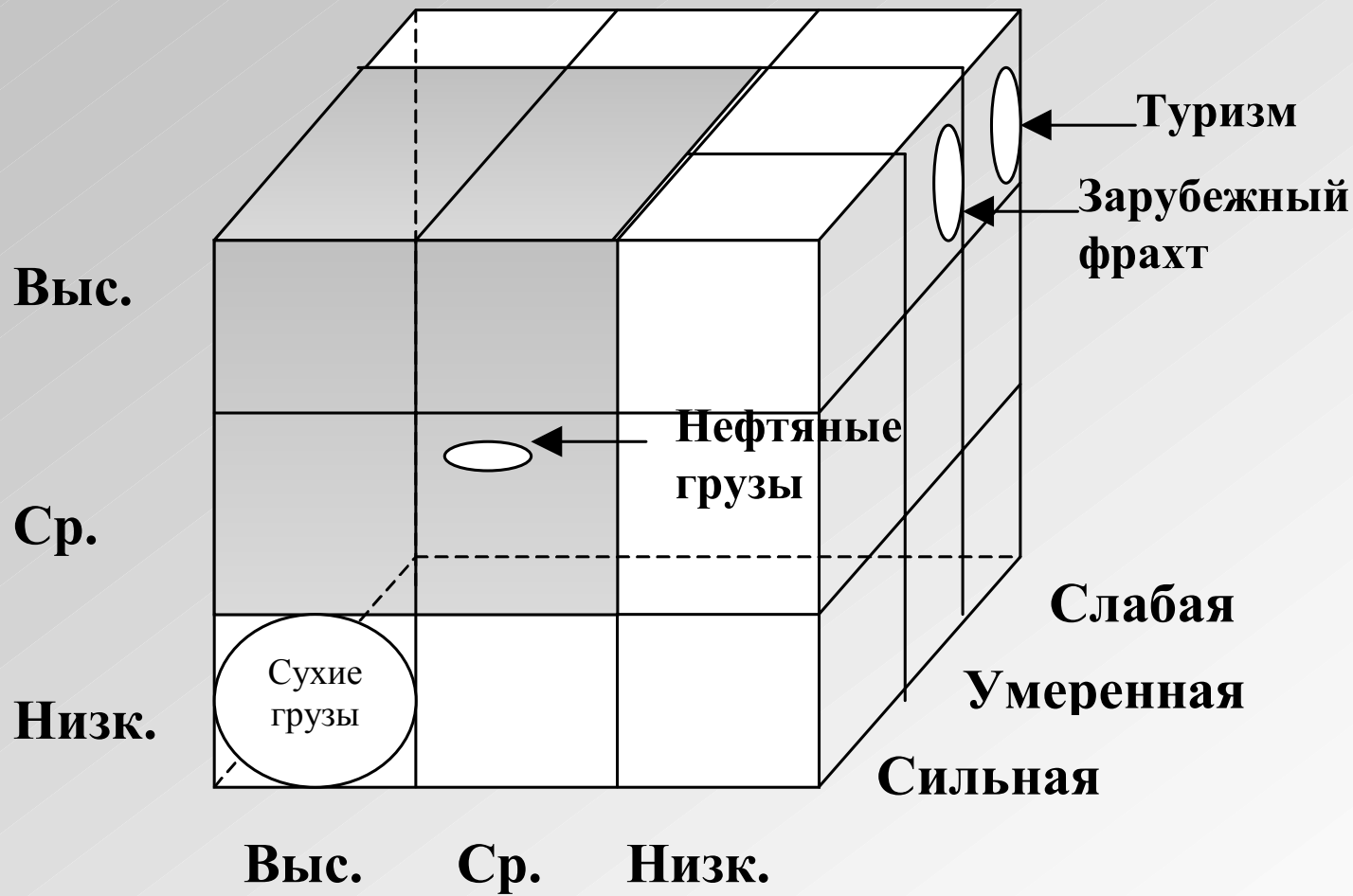


Штаб квартира	Σ по штаб квартирам DB + BU's	Dt. Babcock	Mannesmann	GE	VEBA ¹⁾	VAG ¹⁾	ABB	Среднее	«Лучший квартирант»
Персонал штаб квартиры	1 650 1 900 ³⁾	200	600	550	251	71	170		
Всего работников	288,150 ⁴⁾	36,200	141,500	284,000	141,500	74,190	215,000		

Исследование штаб квартиры Ashridge (29 промышленных компаний, более чем 25,000 рабочих)

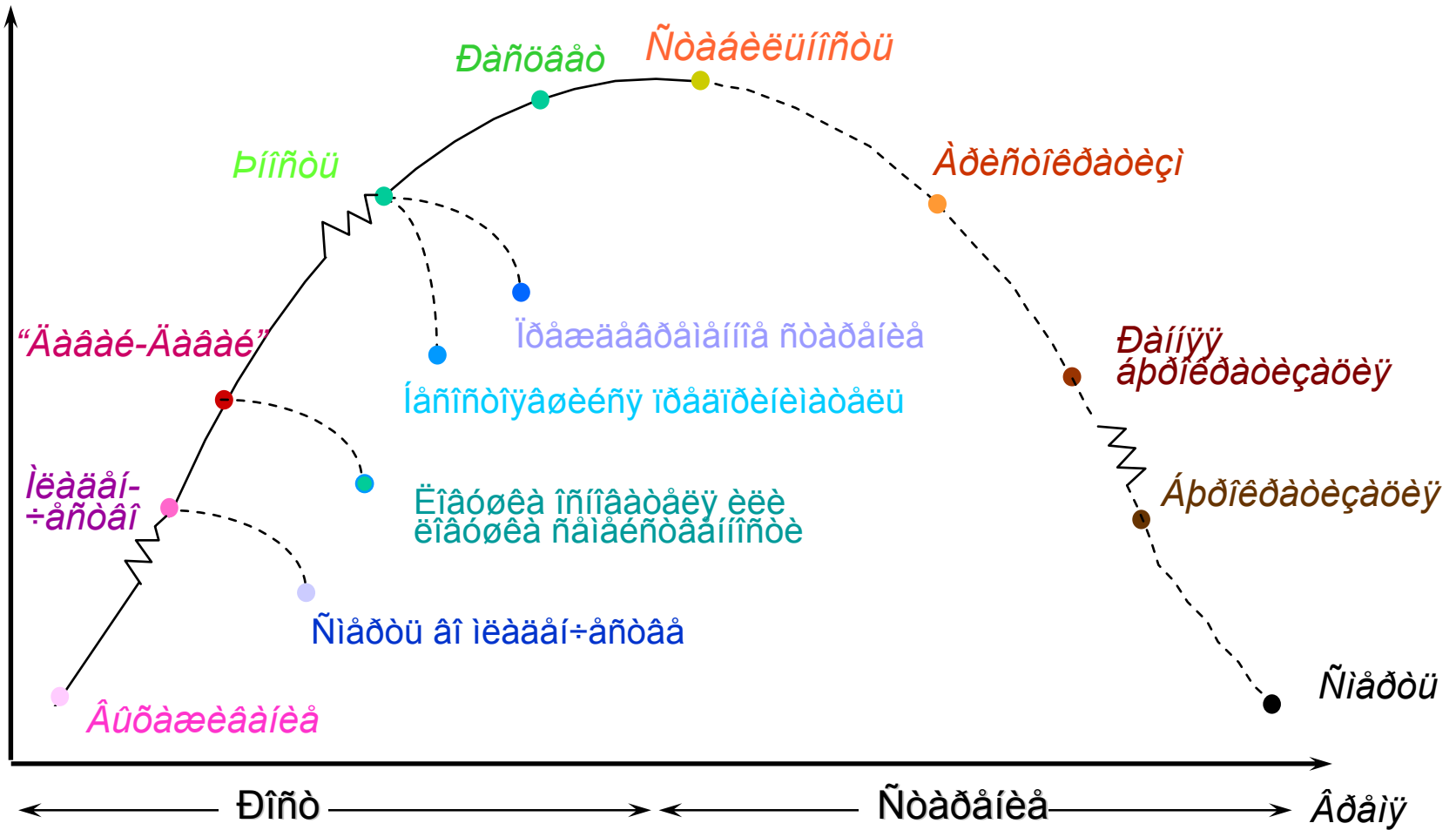
1) = Финансовый холдинг
 2) = Распределение: 15% Финансовых холдингов, 65% Мульти-Бизнесов - Штаб квартиры со стратегическим контролем, 20% оперативных штаб квартир
 3) = incl. Сервисный центр
 4) = Показатели рабочей силы на 30 июня 1996 (288,150 рабочих, из них 222,150 в Германии, 66,000 в других странах; задействованная рабочая сила: 268,150 рабочих)

Привлекательность рынка



Сила компании

И.АДИЗЕС - ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИЙ



Этапы развития компании

Функция	Этап 1 Рождение	Этап 2 Рост	Этап 3 Зрелость	Этап 4 Старость
Основная проблема	Выживание	Рост и экспансия	Контроль за подразделениями	Консолидация и поиск здоровых сегментов
Цели	Личные цели руководителя	Прибыль	Прибыль, отдача на капитал	Набор противоречащих целей руководства
Стратегия	Концентрированный рост	Интегрированный рост	Диверсифицированный рост	Стабильность и/или отход
Структура	Ад-хократия	Функциональная	Дивизиональная	Машинная (профессиональная) бюрократии
Оценка и контроль	Личные наблюдения за сотрудниками	Оценка эффективности (результативности) операций	Комплексная формальная система оценки показателей подразделения	Соответствие принятым правилам (рутинам)
Система вознаграждения	Неформальная: разделение ресурсов между ведущими сотрудниками	Более формализованная: отвечает количественным целям	Формализованная: разнообразный набор базовых выплат и премий	Псевдо-формализованная: набор базовых выплат и премий с множеством исключений

Условия надлежащего контроля

- **Охват минимум информации для получения объективной картины (правило 20/80)**
- **Охват наиболее важных действий и результатов, независимо от сложностей измерения**
- **Своевременность**
- **Сочетание оценки долгосрочных и краткосрочные результатов**
- **Только исключения, выпадающие за определенные рамки, должны вызывать корректирующие действия**
- **Контроль должен больше нацеливать на вознаграждение за превышение стандартов, чем на наказание за невыполнение**

Основные проблемы построения эффективной системы контроля

- **Отбор показателей результативности деятельности фирмы**
- **Декомпозиция показателей деятельности фирм в показатели деятельности подразделений**
- **Ориентация на краткосрочные цели и показатели текущей деятельности**
- **Замещение целей («что проверяешь – то и получаешь»)**
- **Субоптимизация**

Принципы проведения бенчмаркинга (подход компании Xerox)

- **Определить сферу деятельности или процесс, влияющий на конкурентное преимущество фирмы (подразделения) – «ключевую компетенцию»**
- **Определить показатели оценки результатов данной деятельности (процесса)**
- **Отобрать группу лучших компаний для сравнения**
- **Определить разницу между результативностью Вашей компанией и лучшей компанией**
- **Уяснить почему существует разница**
- **Разработать тактическую программу сокращения разрыва**
- **Внедрить программу и вновь сравнить результативность**

Комбинирование основных показателей результативности в зависимости от типа стратегии

- **Определить сферу деятельности или процесс, влияющий на конкурентное преимущество фирмы (подразделения) – «ключевую компетенцию»**
- **Определить показатели оценки результатов данной деятельности (процесса)**
- **Отобрать группу лучших компаний для сравнения**
- **Определить разницу между результативностью Вашей компанией и лучшей компанией**
- **Уяснить, почему существует разница**
- **Разработать тактическую программу сокращения разрыва**
- **Внедрить программу и вновь сравнить результативность**

ТРИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ТИПА ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Американская

- ♦ Высокая заработная плата с упором на премии и долгосрочные программы вознаграждения
- ♦ Широкая распространенность владения акциями и наличие специальных видов ценных бумаг для менеджеров
- ♦ Индивидуализированные системы оплаты в каждой компании, открытость данных об оплате руководителей для широкой публики

Континентальная

- ♦ Упор на заработную плату, пенсионные программы и дополнительные вознаграждения (машины, страховка, отдых, обучение детей и семейные расходы)
- ♦ Слабая распространенность владения акциями
- ♦ Индивидуализированный подход к определению уровня оплаты отдельных руководителей, секретность данных об оплате руководителей

Японская

- ♦ Относительно невысокая заработная плата и обширные дополнительные вознаграждения, сохраняющиеся после выхода на пенсию/отделения от компании
- ♦ Слабая распространенность владения акциями
- ♦ Стандартизированный подход к определению уровня оплаты, открытость данных об оплате руководителей для сотрудников компании

ФОРМЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДСТВА В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

❑ **РЫНОЧНАЯ ОЦЕНКА** (стоимость акций компании)

❑ **ВНУТРЕННИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Финансовые (СПЕЦИФИКА ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ)

âàèîââÿ ïðèáúëü âî óíèàðòû íàèîâîâ
÷èñîàÿ ïðèáúëü
óââèè÷áíèá ïðèáúëè íà îâîó àèèèè
óðîââü ðáîðàââèüíîðè
ðîîò îáúâà ïðîââæ

Нефинансовые (СПЕЦИФИКА ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ)

îíèàçàðàèè ïèàðâæíé àèîèèèíü äèÿ àèöâ-ïðàçèââíðà
îî ìàðèàðèâó
îíèàçàðàèè èà÷âîâà äèÿ àèöâ-ïðàçèââíðà îî
ïðèçâîâîâ

❑ **ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ИНДИВИДУАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**
(СПЕЦИФИКА ЦЕЛЕЙ, ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧ
РУКОВОДИТЕЛЯ)

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ В СИСТЕМАХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Использование наиболее простых показателей результативности
- Использование простых формул поощрения исключительно по текущей результативности
- Недооценка специфики положения отдельных бизнесов
- Недостаточное внимание к эффективности использования капитала
- Слепое копирование опыта других компаний
- Недоучет фактора риска
- Неадекватная информация о системе стимулирования
- Отсутствие квалифицированных специалистов по стимулированию руководителей

РЕКОМЕНДУЕМОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

