

Шаг 3. Структура организации должна соответствовать стратегии

1. РУКОВОДИТЕЛИ-ЛИДЕРЫ СПОСОБСТВУЮТ ПРИНЯТИЮ ПЕРЕМЕН
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2. НЕОБХОДИМО ИЗЛОЖИТЬ СТРАТЕГИЮ В ТЕРМИНАХ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

3. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРИВЕДЕНА В СООТВЕТСТВИЕ С
ВЫРАБОТАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ

- Определение роли корпоративного центра
- Увязка бизнес-подразделений со стратегией компании в целом
- Увязка вспомогательных подразделений со стратегией бизнес-подразделений
- Увязка внешних партнёров со стратегией подразделений
- Увязка работы Совета Директоров со стратегией компании

4. МОТИВИРУЙТЕ СОТРУДНИКОВ ТАК, ЧТОБЫ СТРАТЕГИЯ СТАЛА ЗАДАЧЕЙ
КАЖДОГО

5. УПРАВЛЯЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ СТАНОВИЛАСЬ
НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ

**Процедура «каскадирования» создаёт синергию. Она должна быть
основана на чётком понимании роли головной компании.**

$$\vec{r} = \sum_i q_i \times p_i$$

ССП позволяет выстроить единую систему приоритетов во всех подразделениях
организации.

**Принципы организации, сфокусированной на стратегии:
Увязка развития организации с её стратегией**

1. Корпоративная ССП описывает создаваемое компанией предложение потребительской ценности
2. Каждое стратегическое бизнес-подразделение разрабатывает долгосрочную программу и ССП, соответствующую стратегическим задачам всей компании в целом
3. Каждое вспомогательное подразделение разрабатывает план и ССП для обмена передовым опытом и для создания синергий между стратегическими бизнес-подразделениями
4. Планы и ССП определяют взаимоотношения с внешними партнёрами, причём эти отношения строятся на основе их соответствия стратегии бизнес-подразделений компании.

$$\sigma^2 = \sum_i (x_i - \bar{x})^2 \times p_i$$

Отдел продаж и дистрибуции (регион Новая Англия) – увязка материального вознаграждения с показателями работы

Показать всю таблицу

> Весовые коэффициенты	«Чистый» вес показателя	Достиженный уровень показателя	Цель
Финансовые (30%)			
Чистая прибыль после налогов	5	1,00	22
Себестоимость 1 галлона	9	1,00	6,8
Рост продаж бензина	5	1,06	103
Рост продаж смазочных материалов	9	1,06	101
Для продукции высшей категории	3	0,96	100
Клиентские (15%)			
Оценка обслуживания «секретным покупателем»	6	1,10	82
Количество жалоб клиентов	6	1	824
Внутренние (35%)			
Валовая прибыль на точку	7	0,96	100
К-во участвующих АЗС	7	1,00	527
Природоохранные ЧП	7	1,06	19
Дни отсутствия на работе	7	1,06	16
Произв. травматизм	7	0,6	20
Обучение и рост (20%)			
Моральный климат (опрос)	10	1,03	4
Планы личного развития	10	1,00	2

Общий индекс 100
Достигнутый уровень 1,03

Королевская канадская конная полиция: 5 карт стратегических приоритетов

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \times p_i}$$

Стратегическая карта Отдела «Г»

$$\bar{x}_g = 20 \times 0,3 + 15 \times 0,4 + 10 \times 0,3 = 15\%$$

Стратегически важные вспомогательные службы представляют собой мост между стратегией предприятия и стратегией функциональных подразделений

7

Стратегические услуги кадровой службы

- Развитие стратегических компетенций
- Организационное развитие и развитие лидеров
- Контроль показателей деятельности

Стратегические услуги в области информационного капитала

- Программы анализа данных и поддержки принятия решений
- Системы обработки транзакций
- Технологическая ИТ-инфраструктура

Стратегические финансовые услуги

- Транзакции, контроль и обработка данных Со
- блюдение законодательства и внешняя отчётность
- Услуги поддержки планирования и принятия решений

Шаблон стратегической карты кадровой службы

2-2-2

Шаблон стратегической карты службы информационных технологий

$$|x_i - \bar{x}|^2 \times p_i$$

Стратегия отдела ИТ компании Aerospace Inc.

$$\sqrt{4335} = 65,841$$

Шаблон стратегической карты финансовой службы организации

$$\sqrt{15} = 3,873$$