электромонтажные услуги, реинжиниринг бизнес-процессов

перестройка производственных процессов для повышения конкурентоспособности организации

Аннотация

Современные ремонтно-строительные услуги нуждаются в значительной корректировке алгоритма действий. В статье подробно рассмотрен реинжиниринг технологической цепочки в рамках оказания электромонтажных услуг. Акцент сделан на развитии системы продаж, а также на внедрении новой методики контроля над рабочим процессом.

Производственный бизнес-процесс – это устойчивая совокупность нескольких связанных между собой процедур или функций, направленных на решение определенных задач бизнеса. Преобразование бизнес-процессов для улучшения деятельности компании в международной практике получило название реинжиниринг. При этом реинжиниринг бизнес-процессов проходит ряд обязательных этапов, благодаря которым достигается качественное улучшение производственных показателей: анализ существующих бизнес-процессов и выработка рекомендаций по их оптимизации, создание новой модели бизнес-процессов, а затем ее внедрение. Проанализировав типовые бизнес-процессы организации, оказывающей услуги электромонтажа, мы пришли к выводу, что они укладываются в определенный алгоритм, представленный на *рис. 1* (*см. на с. 144*).

Юдин А.А.
аспирант Поволжского государственного университета сервиса, г. Тольятти
yudin-a@ya.ru

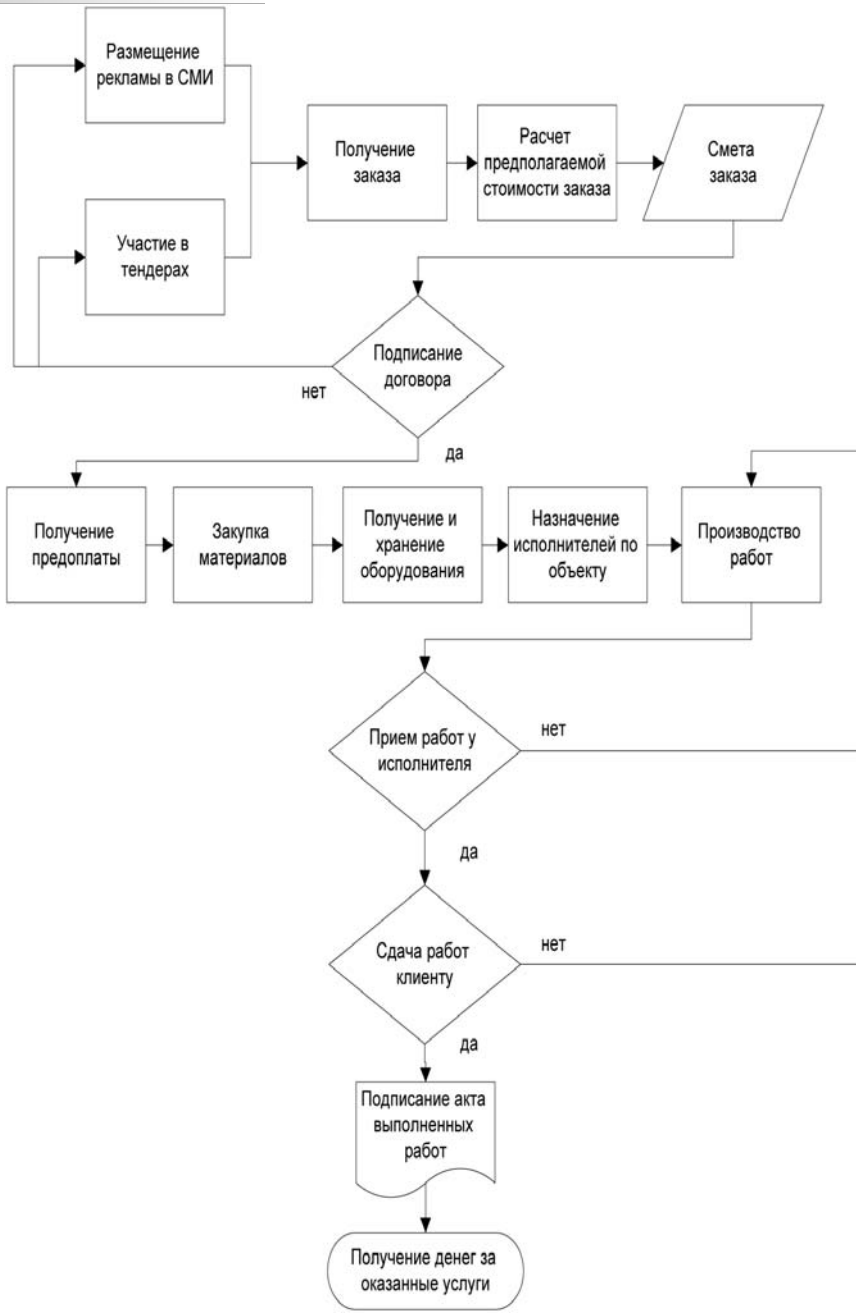


Рис. 1. Алгоритм оказания электромонтажных услуг

Работа по привлечению клиентов

Итак, для начала рассмотрим стадию взаимодействия с клиентом. Пассивный поиск клиентов чреват растущими расходами на рекламу и возрастанием количества низкорентабельных проектов. Решение этой проблемы будет осуществляться в трех направлениях.

Во-первых, это размещение рекламы в средствах массовой информации, а также в электронной сети Интернет, прием входящих звонков, их анализ по группам, распределение загрузки монтажной бригады. Данное направление бизнеса будет работать исключительно с юридическими лицами, главная задача – повысить рентабельность.

Во-вторых, следует заняться активным поиском клиентов, выполнением «холодных» звонков, а также осуществлением деловых встреч.

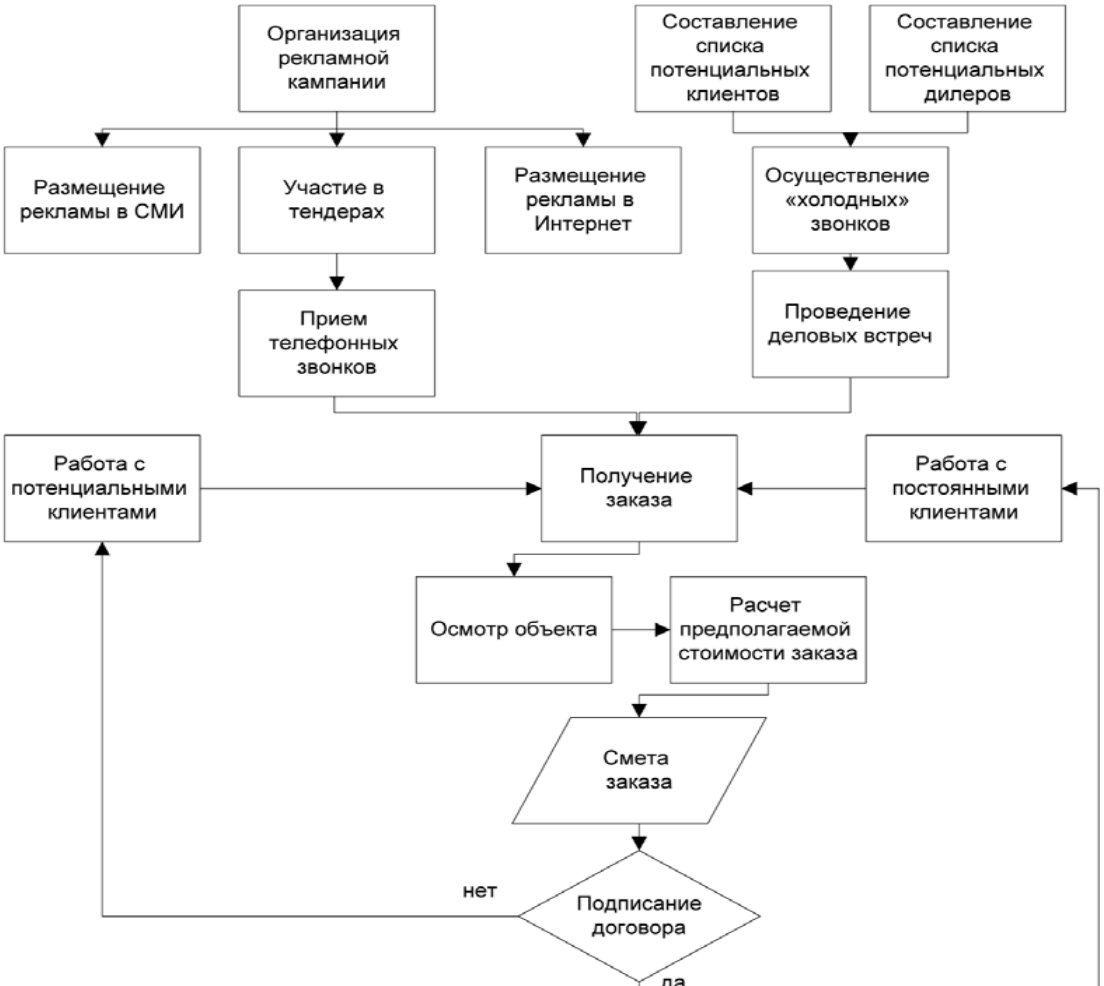
В-третьих – работа с дилерами электротехнических товаров.

Результатом этапа поиска клиентов должно стать получение заказа [2].

Одной из регулярных ошибок производственного цикла был моментальный прием заказа в работу, то есть на место работы выезжала группа монтажников, и в случае согласия клиента начинала работу. Если клиент не был согласен или требовались дополнительные материалы, то приходилось возвращаться в офис для получения требуемого оборудования. Все это увеличивало транспортные расходы, а также загрузку рабочих бригад. Перепрограммируя данный процесс, стоит предположить, что предварительный осмотр объекта, а также группировка заказов по районам, сложности выполнения будут способствовать большей загрузке работников организации.

При новом программировании процессов было учтено, что если потенциальный клиент отказывается подписывать договор, то это может быть объяснено рядом причин: высокой стоимостью услуг, неудовлетворительным качеством, слабым сервисом, большими сроками исполнения и пр. Поэтому стоит внедрить в рабочий процесс этап под названием «работа

преобразование бизнес-процессов для улучшения деятельности компании в международной практике получило название реинжиниринг


Организация рекламной кампании
Составление списка потенциальных клиентов
Составление списка потенциальных дилеров
Размещение рекламы в СМИ
Участие в тендерах
Размещение рекламы в Интернет
Осуществление «холодных» звонков
Прием телефонных звонков
Проведение деловых встреч
Работа с потенциальными клиентами
Получение заказа
Работа с постоянными клиентами
Осмотр объекта
Расчет предполагаемой стоимости заказа
Смета заказа
нет
Подписание договора
да

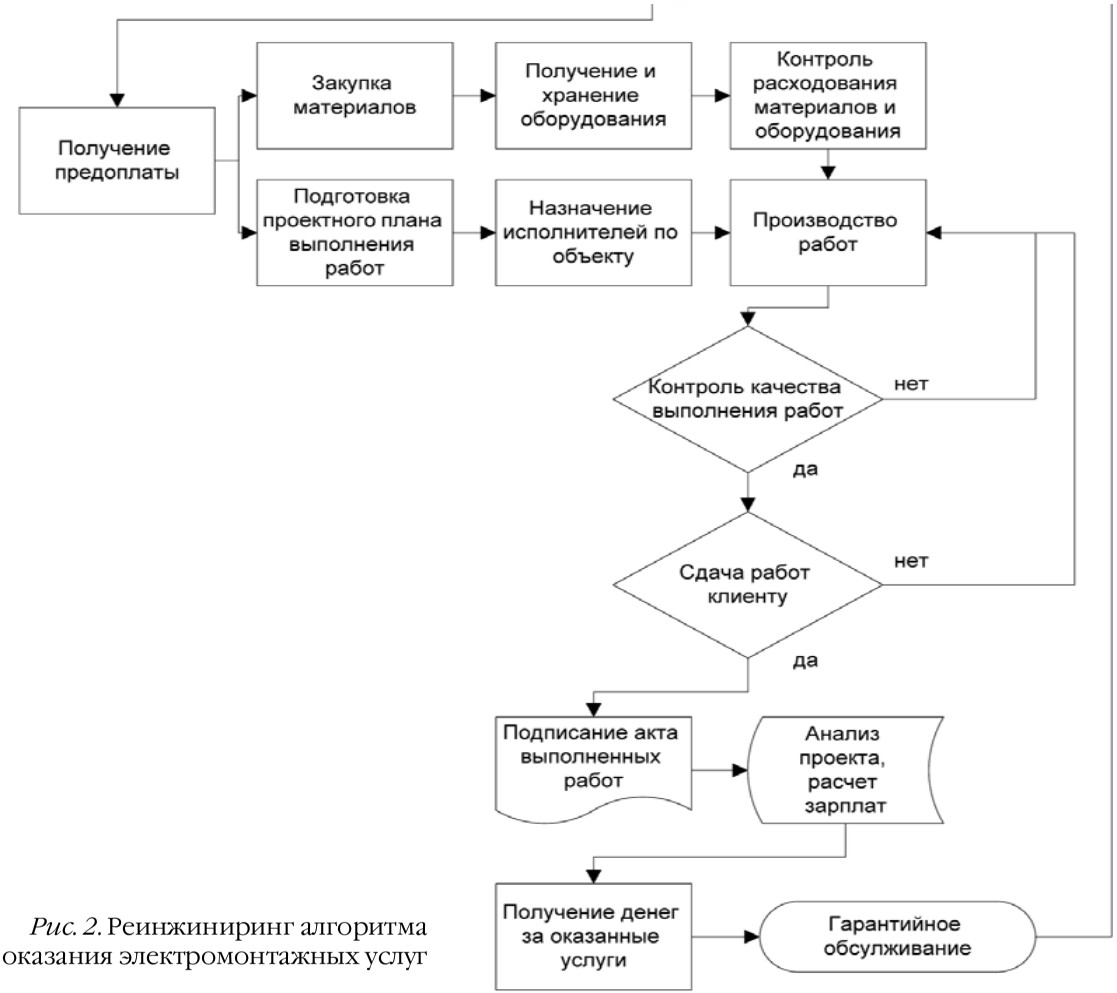


Рис. 2. Реинжиниринг алгоритма оказания электромонтажных услуг

с потенциальными клиентами», когда изучаются их предпочтения, пожелания по совершенствованию услуг и как следствие – получение заказа. [3]

Выполнение заказа, контроль качества и работа с постоянными клиентами

Кроме того, было предложено включить такой важный этап, как подготовка проектного плана, который должен способствовать сокращению продолжительности электромонтажных работ, поскольку позволяет организовать их выполнение поточным методом. В исследуемом алгоритме оказания электромонтажных услуг мы сталкиваемся с тем, что назначение исполнителей идет за этапом получения оборудования. На наш взгляд, такая компоновка процессов удлиняет цикл выполнения производственных работ. Поэтому «Подготовка проектного плана» и «Назначение исполнителей» могут идти параллельно с этапами «Закупка материалов» и «Хранение оборудования». После того как назначены исполнители, следует сразу приступать к выполнению работ, а контроль над использованием материала возложить на руководителя отдела продаж и снабжения. Когда услуги оказаны, важно провести контроль качества выполнения работ, за который отвечает мастер по техническому контролю. В случае успешно осуществленного проекта и отсутствия претензий по качеству со стороны мастера объект сдается заказчику. После этого подписывается акт приемки-сдачи услуг.

После того как от клиента получены деньги за оказанные услуги, заказ должен отправляться на гарантийное обслуживание. Это значит, что менеджер, отвечающий за сервисное обслуживание, регулярно проводит работу с клиентом по получению обратной связи. Когда работа по проведению гарантийного обслуживания заканчивается, клиент пере-

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, электромонтажные работы, принципы TQM[1], предпочтения клиентов, управление качеством

[1] TQM – сокр. от англ. *Total Quality Management* – глобальное управление качеством – *прим. ред.*

ходит в разряд постоянных. С ним проводится работа по получению новых заказов или рекомендаций о его партнерах, планирующих проводить электромонтажные работы (*см. рис. 2 на с. 146–147*).

Keywords:
reengineering, business processes, wiring work, principles of TQM, customer preferences, quality management

Повышение качества оказываемых услуг

После выполнения реинжиниринга бизнес-процессов, мы должны получить экономический эффект в виде сокращения жалоб клиентов, и это задача из области совершенствования системы качества оказываемых услуг. Коэффициент качества оказываемых услуг, должен рассчитываться по следующей формуле:

$$К_к = С_б + С_г / С_ф \times 100\%$$

где

$К_к$ – коэффициент качества;

$С_б$ – стоимость забракованной в процессе производства продукции;

$С_г$ – стоимость услуг, подвергнутых гарантийному ремонту;

$С_ф$ – стоимость услуг фактически оказанных за отчетный период.

$К_к$ в 2008 году составлял 7,51%, в 2009 году данный параметр вырос до 10, 83%. Проблемы в системе качества по большей части возникали из-за недостаточного контроля со стороны руководства за крупными объектами. Усилив надзорную часть, а также внедрив принципы TQM (всеобщего управления качеством) организации, оказывающей услуги электромонтажа удалось снизить Кк до 4,06% поскольку на крупных промышленных объектах рекламаций по качеству работ не возникало.

Стоит также отметить, что на повышение качества оказываемых услуг повлиял ряд шагов, выполненных руководством компании:

– предприятие разработало критерии оценки эффективности работы в области качества (количество рекламаций по оказанным услугам, количество жалоб со стороны клиентов, количество повторных обращений);

– были внедрены принципы бездефектной работы, было осуществлено повышение квалификации рабочих;
– были привлечены новые поставщики материалов и оборудования, имеющие продукцию более высокого качества.
Система перечисленных мер способствовала экономии денежных средств в размере 75 000 руб. ежемесячно.

Стимулирование работников и контроль над рабочим процессом

Для целей повышения качества обслуживания использовалось также стимулирование требуемого поведения рабочих через систему оплаты труда. Важно установить премиальный фонд за то, что менеджер по сервисному обслуживанию приносит в компанию жалобы клиентов, и наоборот, премиальный фонд по оплате труда рабочих при отсутствии жалоб со стороны клиента. Все это при постоянном контроле позволит снизить жалобы клиентов на 50%, а значит высвободить время рабочих на решение производственных вопросов.
Поскольку система менеджмента качества не может работать без управленческого контроля, поэтому здесь стоит отметить ряд подходов к проверке качества исполнения работ. Несмотря на все разработанные научные системы главным аспектом, который должен принимать во внимание менеджер при организации контроля, является поведение людей. Ключевая идея создания в организации, оказывающей РСУ, наглядного контроля заключается не в том, чтобы фиксировать ошибки или неправильные действия работников, а в том, чтобы предотвращать подобные поступки. Поэтому наиболее эффективной системой контроля качества исполнения стала «Методика контроля над рабочим процессом» (*см. рис. 3 на с. 151*).
При этом в соответствии с последними научными достижениями, организация использовала определенные стандарты при организации подобной системы контроля:

...главным аспектом, который должен принимать во внимание менеджер при организации контроля, является поведение людей

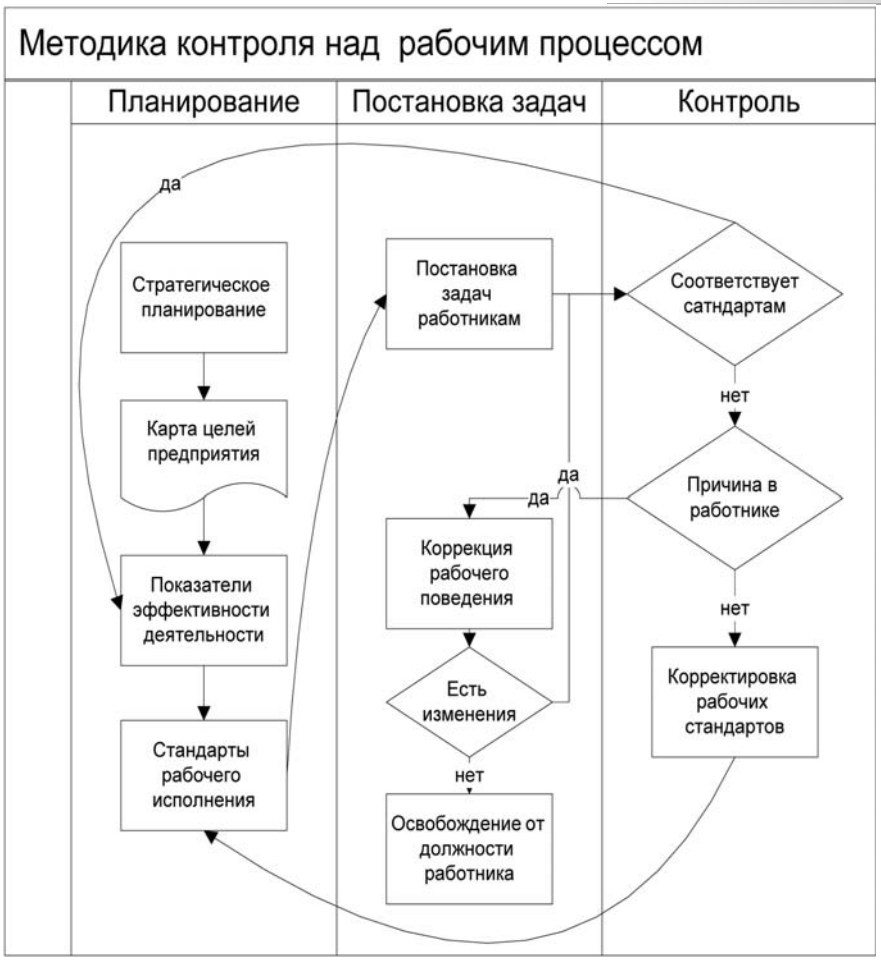


Рис. 3. Методика контроля над рабочим процессом

– установление стандартов, понимаемых и полностью разделяемых сотрудниками;
– поощрение обратной связи, активного двустороннего общения для исключения моментов недопонимания;
– недопущение чрезмерного контроля, который разрушает положительное влияние инициативы;
– установление жесткого, но достижимого стандарта;

ключевая идея создания в организации ... контроля заключается не в том, чтобы фиксировать ошибки или неправильные действия работников, а в том, чтобы предотвращать подобные поступки

– справедливое вознаграждение работников за достижение требуемого стандарта [1]

Использование сочетания системы реинжиниринга бизнес-процессов с системой управления качеством позволяет организациям, оказывающим ремонтно-строительные услуги, достичь экономического эффекта за счет сокращения количества брака, продолжительности производственного цикла, а также числа недовольных клиентов. Все это способствует повышению конкурентоспособности организаций в строительном бизнесе.

Литература

1. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. – М.: КноРус, 2000. – 272 с.
2. Лебедев В.М. Основы производства в строительстве : учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во АСВ, 2006. – 175 с.
3. Маренков Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции / Н.Л. Маренков, В.П. Мельников, В.П. Смоленцев, А.Г. Схиртладзе. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 508 с.

pn

Yudin A.A.
Post-graduate student, Volga Region State University of Service, Togliatti

Reorganizing Production Processes to Improve Competitiveness of the Organization

Abstract

Modern repair and construction services require significant adjustments to the work algorithm. The author considers reengineering process chain in the context of rendering wiring services. He focuses on the sales system development as well as the introduction of new methods of work control.