

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Структура производства

- **Производство** - процесс трансформации затрат (сырья, материалов, человеческих ресурсов и денег) в конечный продукт, удовлетворяющий требованиям рынка.
- **Суть производственного процесса** состоит в том, чтобы преобразовать затраты в результат путем воздействия средствами труда на предметы труда;
- производство всегда предоставляет потребителям не только **продукцию, но и услугу**, либо возможности, обусловленные потребностями

продолжение

- **Основными элементами**, определяющими производственную деятельность, являются труд рабочих, предметы труда (материалы и полуфабрикаты) и средства труда (оборудование, здания и т.д. **Основными конкурентными характеристиками** продукции производства являются ее качество и себестоимость производства. **Качество определяется** уровнем технологии производства, а **себестоимость** - величиной производственных издержек

Управление производством

- **Основной задачей управления производством** (производственного менеджмента) является **улучшение качества** (потребительских свойств) выпускаемой продукции и **снижение себестоимости** ее производства;
- **способом достижения цели** является **повышение производительности и интенсивности труда** (производительности труда рабочего).

Модель менеджмента

- **Модель производства** можно представить в виде **черного ящика**, на **входе** в который - затраты в виде сырья, материалов, ресурсов (энергетических, финансовых и др.), а на **выходе** - готовая продукция. **Задача** - понять, каково **содержимое черного ящика** и какие законы и правила действуют внутри него.

Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия

Менеджмент предприятия предусматривает управление его **разносторонней деятельностью**, которая имеет объединяющую часть - производство. Другие направления деятельности предприятия предназначены **обеспечивать нормальную работу** по производству продукции или оказанию услуг. Для более эффективного управления предприятием **разрабатываются научные основы менеджмента**, выделяются отдельные, условно самостоятельные, его части, которые представлены на нижеследующей схеме.

⇒ **Основы менеджмента:**

1. Теория управления
2. Теория организации
3. Исследование систем управления
4. Разработка управленческих решений

⇒ **Стратегический менеджмент:**

(Планирование, выбор и управление реализацией стратегии)

⇒ **Финансовый менеджмент:**

(Управление финансами)

⇒ **Инновационный менеджмент:**

(Управление нововведениями)

⇒ **Производственный менеджмент:**

(Планирование, организация и управление производством)

⇒ **Экологический менеджмент:**

(Управление экологией)

⇒ **Менеджмент внешнеэкономической деятельности:**

(Управление внешнеэкономическими связями)

⇒ **Управление персоналом:**

(Концепции, принципы и методы работы с персоналом предприятия)

Производственный менеджмент предприятия включает *финансово-экономическое* *управление*



управление - управление ассортиментом, себестоимостью и финансами

Эти три функции управления предприятием тесно связаны между собой благодаря **постоянному обмену информацией**, что позволяет видеть реальное положение дел в целом по предприятию. Ассортимент составляется исходя из эффективности каждой из разновидностей продукции. В условиях постоянного недостатка средств это может привести к уменьшению ассортимента, к потере определенного круга потребителей и, как следствие, к еще большему сокращению оборотов. То есть **учет только одного из факторов не дает объективной картины в**

продолжение

- Перечисленные функции управления не могут обходиться без **структурированной информации**. А добыча и обработка информации - это обязанность службы **маркетинга** на предприятии. Причем она не ограничивается только традиционным, так называемым ***внешним маркетингом***, цель которого - сбор информации о ценах, конкурентах и многое другое. Не меньшее значение имеет и ***внутренний маркетинг***, который занимается изучением собственного предприятия. Именно так можно получить полную и объективную информацию о финансово-экономическом состоянии

Функции производственного менеджмента

- Таких функций можно насчитать пять: они сформулированы в начале XX столетия «отцом научного управления» *Анри Файол. Это - **контроль, организация, координация, мотивация, планирование.***

Планирование

Функцией менеджмента «номер один» общепризнанно считается **планирование**. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

продолжение

- Понятие планирования включает не только планирование выпуска продукции, которая может быть реализована, но и планирование **всех ресурсов?!** необходимых для создания этой продукции: **материалов, комплектующих, документации, исполнителей, оборудование, инструмент и т.д.**(а что войдет в **информационные ресурсы?**)

информационные ресурсы

- *Информационные ресурсы* – это общий объём данных и знаний, циркулирующих на предприятии, входящих в него и исходящих из него, материализованных на каком-либо носителе.
- *Ресурсы* делятся на три группы:
- приобретаемые и получаемые от сторонних организаций;
- генерируются внутри предприятия;
- внешние, т.е. поступают извне.

Организация

Реализация разработанных планов и программ входит в содержание других функций, и прежде всего функции организации. К ее «обязанностям» относятся создание фирмы, формирование ее структуры и системы управления, обеспечение ее деятельности необходимой документацией, организация собственно производственного процесса (это на стадии создания фирмы) А кто организацией работ

Функции мастера

- Организационная структура возникает в ходе дробления функций с указанием ответственности должностных лиц или служб перед вышестоящим звеном за выполнение соответствующей работы.
- **Структура:** Ст. мастер – мастер - исполнители (может быть 3-5 и более подразделений и до 20 -... рабочих)

Координация

Фирма живет и работает благодаря занятым на ней **людям**, а их совместной **деятельностью необходимо управлять**. Поэтому **важное значение** приобретает функция **координации** трудовой деятельности людей.

Координация – обеспечение согласованности действий в работе всех звеньев предприятия, сохранение, поддержание и совершенствование установленных связей между ними.

Мотивация

Чтобы дела на фирме шли успешно, необходимы **высокая активность и хорошее качество работы** ее сотрудников. Поэтому очень важно заинтересовать их в таком отношении к труду, создать соответствующие мотивы. Для этого требуется определить, чего же они хотят (а зачастую многие этого не знают) и выбрать наиболее подходящий для фирмы и действенный для персонала способ **удовлетворения выявленных потребностей**, то есть поощрения. Другую сторону мотивации составляют **наказания**, которые также иногда приходится применять по отношению к нерадивым сотрудникам.

Контроль

Контроль призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов и тем самым создавать основу для процесса корректировки деятельности фирмы. Главная задача контроля состоит, таким образом, не в поиске «козлов отпущения» за содеянные ошибки, а в определении причин последних и возможных путей выхода из сложившегося со» стояния.

Резюме

- Перечисленные **функции** не просто составляют единое целое, они переплетены друг с другом, проникают друг в друга, так что порой их трудно разделить. **Реализация их всех планируется, организуется, координируется, мотивируется, контролируется.** Они реализуются с помощью определенных методов, то есть способов приведения их в исполнение. Практика выработала **четыре группы таких методов: организационные, административные, экономические, социально-**

Методы производственного менеджмента

- **1. Организационные методы.** Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть **правильно организована**: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать **им** задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить **их** действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп - активных

2. Административные методы

- Называются методы мотивации которые сводятся прежде всего к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике **административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на**

3. Экономические методы

- Экономические методы позволяют исполнителям **самим проявлять инициативу** на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Эти методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. **Исполнителю устанавливаются только цели** и общая линия поведения, в рамках которых он **самостоятельно** ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Таким образом, в основе этих методов лежит **экономическая**

4. Социально-психологические методы

- социально-психологические методы, появились в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к **двум основным направлениям:**
- - *во-первых*, к формированию **благоприятного морально-психологического климата в коллективе**, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;
- - *во-вторых*, к выявлению и **развитию индиви-дуальных способностей каждого**, позволяющих обеспечить максимальную

Принципы производственного менеджмента

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами.

- 1. Научность в сочетании с элементами искусства.**
- 2. Целенаправленность управления.**
- 3. Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.**
- 4. Последовательность управленческого процесса.**
- 5. Оптимальное сочетание централизованного регулирования**

продолжение

6. Учет личных особенностей работников и общественной психологии.

7. Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.

8. Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.

9. Всемерное обеспечение

- # **Производство основные типы**
- **Тип производства** - это комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленная его специализацией, объемом и постоянством номенклатуры.
 - Тип производства **определяется следующими факторами:**
 - **.номенклатурой** выпускаемых изделий;
 - **.объемом** выпуска;
 - **.степенью постоянства номенклатуры** выпускаемых изделий;
 - **.характером загрузки рабочих мест.**

Единичное и малосерийное

- Единичное и малосерийное производство характеризуется **широкой номенклатурой изготавливаемых изделий**, малым объемом их выпуска, выполнением на каждом рабочем месте весьма **разнообразных операций**.

Серийное производство

- В серийном производстве изготавливается **относительно ограниченная номенклатура изделий (партиями)**. За одним рабочим местом, как правило, закреплены **несколько операций**.

Массовое производство

- Массовое производство характеризуется **узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий**, непрерывно изготавливаемых в течение продолжительного времени на **узкоспециализированных рабочих местах**.

Классификация по способу организации производства:

- продукции по заказам;
- изготовление продукции партиями;
- поточное производство;
- непрерывное производство.
- **Изготовление продукции по заказам** осуществляется в соответствии с разовыми заказами, т.е. каждый товар обладает индивидуальными свойствами. Производитель работает по чертежу заказчика, отличается высокой квалификацией, но при этом сохраняется достаточно гибкое производство. Данный тип характеризуется высокой интенсивностью труда.

Классификация

- **Изготовление продукции партиями** осуществляется в случаях, когда требуется увеличение объема производства и возможно повторение операций. Разброс объемов производства достаточно широк - от небольших партий, состоящих из нескольких предметов, до больших, порядка тысячи предметов. Как правило, такие производители используют универсальное оборудование, приспособленное для эффективного выполнения повторяющихся операций.

классификация

- **Поточное производство** применяется в случаях, когда предстоящее увеличение объемов оправдывает капиталовложения в производство, и весь процесс концентрируется на изготовлении одного или нескольких видов продукции. Все производство организуется как последовательные операции - потоки, необходимые для изготовления заданного ассортимента продукции, для которых предназначена данная производственная линия.

классификация

- **непрерывное производство.** Этот процесс характерен, например, для нефтяных или химических очистных сооружений (которые работают непрерывно) и редко встречается на небольших производственных предприятиях.

Производственный процесс

- **Производственный процесс** - это совокупность всех действий людей и орудий труда, необходимых на данном предприятии для изготовления продукции.
- Производственный процесс состоит из следующих технологических процессов:
 - - основные;
 - - вспомогательные;
 - - обслуживающие.

Виды процессов

- **основные** - это технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;
- **вспомогательные** - это процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, паром, водой, сжатым воздухом и т.д.));
- **обслуживающие** - это процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.).

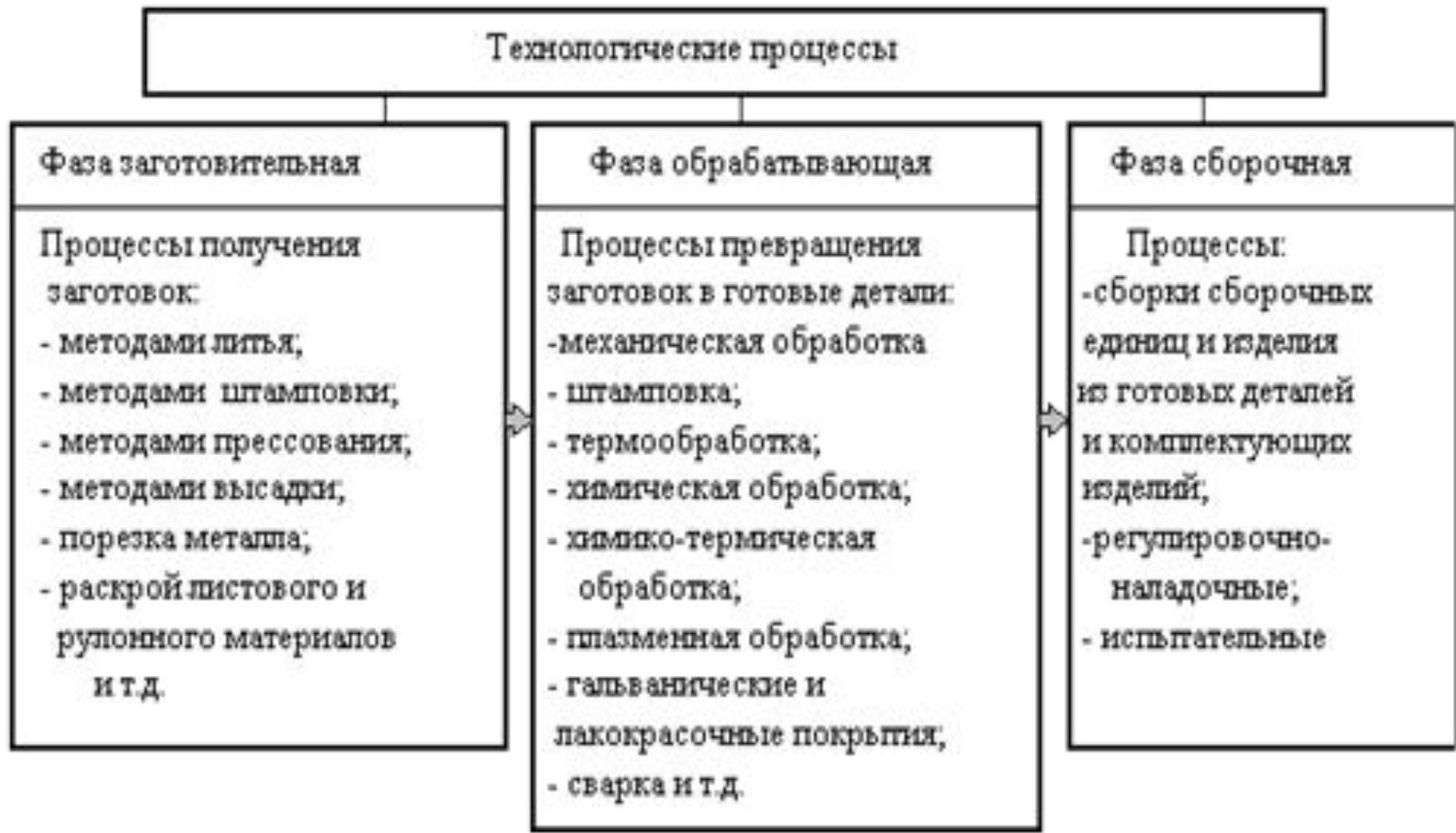
Технологические процессы,



Фазы технологического процесса

- **Фаза** - комплекс работ, выполнение которых характеризует завершение определенной части технологического процесса и связано с переходом предмета труда из одного качественного состояния в другое.

В машиностроении и приборостроении технологические процессы в основном делятся на три фазы



Технологический процесс

- Технологический процесс состоит из последовательно выполняемых над данным предметом труда технологических действий - **операций**.
- **Операция** - часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте (станке, стенде, агрегате и т.д.), состоящая из ряда действий над каждым предметом труда или группой совместно обрабатываемых предметов.
- **Операции**, которые не ведут к изменению геометрических форм, размеров, физико-химических свойств предметов труда, **относятся не к технологическим** операциям (транспортные, погрузочно-разгрузочные, контрольные, испытательные, комплектовочные и др.).

Производственный цикл

- **Производственный цикл** - это календарный период времени, в течение которого материал, заготовка или другой обрабатываемый предмет проходит все операции производственного процесса или определенной его части и превращается в **готовую продукцию**. Он выражается в **календарных днях** или при малой трудоемкости изделия - **в часах**.

Виды цехов

- **В цехах (подразделениях) основного производства** предметы труда превращаются в готовую продукцию.
- **Цехи (подразделения) вспомогательного производства** обеспечивают условия для функционирования основного производства (обеспечение инструментом, энергией, ремонтом оборудования)
- Подразделения **обслуживающего производства** обеспечивают основное и вспомогательные производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

ЦЕХИ ОСНОВНОГО ПРОИЗВОДСТВА

- **цехи основного** производства (в машиностроении, приборостроении) **подразделяются**:
- на заготовительные; - обрабатывающие; - сборочные.
- **Заготовительные цехи** осуществляют предварительное формообразование деталей изделия (литье, горячая штамповка, резка заготовок и т.д.)
- В **обрабатывающих цехах** производится обработка деталей механическая, термическая, химико-термическая, гальваническая, сварка, лакокрасочные покрытия и т.д.
- В **сборочных цехах** производят сборку сборочных единиц и изделий, их регулировку, наладку, испытания.

Состав цеха

- В состав цехов входят **участки**, которые создаются по технологическому или предметному принципу.
- **Первичным звеном** организации производства является рабочее место.
- **Рабочим местом** называется неделимое в организационном отношении (в данных конкретных условиях) звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения определенной операции, оснащенного соответствующим оборудованием и организационно-техническими средствами.

Принципы и методы организации производства

- **Сокращение длительности** производственных процессов **важнейшая задач** организации современного производства, от решения которой большой мере зависит его эффективная рентабельная работа. Решение этой задачи лежит на пути внедрения современных **принципов** и методов организации производства.

Принципы организации

производства

- На сегодняшний день для эффективной и конкурентоспособной организации производства используются следующие принципы организации производства:
- пропорциональность,
- параллельность,
- непрерывность,
- прямоточность,
- ритмичность,
- гибкость,
- комплексность.

Пропорциональность

- **Пропорциональность** в организации производства - это соответствие производительностей всех подразделений предприятия (цехов, участков, отдельных рабочих мест) друг другу.
- Для обеспечения пропорциональности необходимо правильно проектировать предприятие, оптимально сочетая производственные участки. Для этого необходимо разрабатывать задания для каждого производственного участка с учетом наиболее полного использования возможностей производства в целом.

Параллельность

- Параллельность производства - одновременное (параллельное) выполнение различных производственных процессов по изготовлению одного продукта.
- **Параллельность** реализуется на всех уровнях организации производства. Параллельность в выполнении основных и вспомогательных операций можно достигнуть путем совмещения времени машинной обработки со временем установки и съема деталей, контрольных промеров, загрузки и разгрузки оборудования и т.д.

- .

Непрерывность

- Непрерывность обеспечивает ускорение оборачиваемости средств. На рабочем месте она достигается путем сокращения вспомогательного времени (внутриоперационных перерывов) в процессе выполнения каждой операции, на участке и в цехе - при передаче полуфабриката с одного рабочего места на другое (межоперационных перерывов) и т.д.
- **Непрерывность** работ обеспечивается совершенствованием производства (например, автоматизацией), а также рациональным сочетанием и согласованием различных производственных процессов во времени.

Прямоточность

- Прямоточность организации производственного процесса представляет собой обеспечение кратчайшего пути прохождения изделием всех стадий и операций производственного процесса - от запуска в производство исходных материалов до выхода готовой продукции.
- **Поток** материалов, полуфабрикатов и изделий должен быть **кратчайшим**, без встречных и возвратных движений. Вспомогательные цехи и склады должны размещаться как можно ближе к обслуживаемым ими основным цехам.

РИТМИЧНОСТЬ

- Ритмичность предполагает равномерный выпуск продукции и ритмичный ход производства. Ритмичность производства выражается в повторении через равные промежутки времени производственных процессов и осуществлении на каждом рабочем месте в равные промежутки времени одинакового объема работ.
- При ритмичной работе обеспечиваются полная загрузка оборудования, нормальная его эксплуатация, улучшается использование материально-энергетических ресурсов и рабочего времени.

Гибкость

- **Гибкость** означает, прежде всего, быструю перенастраиваемость оборудования. Не так давно принципы организации производства были ориентированы на устойчивый характер производства - стабильную номенклатуру продукции, конкретные виды оборудования и т.п. **В современных же условиях быстрого обновления номенклатуры продукции должна меняться и технология производства. Достижения науки** обеспечивают сегодняшних производителей техникой, способной к широкому диапазону использования и производящую в случае необходимости автоматическую подналадку.

Комплексность

- **Современные процессы** изготовления продукции характеризуются постоянным взаимодействием и "сращиванием" основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Поэтому в связи с известным **отставанием автоматизации обслуживающего производства** по сравнению с оснащенностью основного необходимо концентрировать свое внимание на рациональной организации выполнения **не только основных, но и вспомогательных и обслуживающих процессов** производства.

Методы организации

Производства

- Различают три основных метода организации производственных процессов:
- последовательный;
- параллельный;
- параллельно-последовательный.
- **При последовательном методе** деталь в процессе производства переходит на каждую последующую операцию только после окончания обработки всех деталей данной партии на предыдущей операции. В этом случае с операции на операцию транспортируется вся партия деталей одновременно.

- **При параллельном методе** обработка каждой детали на каждой последующей операции начинается немедленно после окончания предыдущей операции. При таком методе несколько единиц одной и той же партии могут одновременно находиться в обработке на разных операциях. Общая продолжительность процесса обработки партии деталей значительно уменьшается
- **Параллельно-последовательный метод** производства
- операции начинается раньше, чем полностью заканчивается обработка всей партии деталей на каждой предыдущей операции. Детали передаются

Управление производством (производственный менеджмент)

- **Управление** - процесс, направленный на достижение цели, либо **перевод системы** из одного состояния в другое.
- Управление социально-экономическими системами, в том числе - производственными получило название **менеджмент** (от старофранцузского слова *ménagement* «искусство сопровождать, направлять», от лат. *manu agere* «указывать рукой»). Понятие «менеджмент» также обозначает руководство и руководителей различного уровня на предприятии.
- **Менеджмент** (от - управлять, заведовать, руководить) наука об организации

Эволюция производства и концепций управления

- **С конца прошлого века** с ростом сложности производства менялись представления о предприятиях, как об объектах управления и менялись принципы их управления.
- **Предприятие как машина**
- Считалось, что промышленные организации, появившиеся в результате промышленной революции, принадлежат их создателям и владельцам. Предприятия представлялись как машины, функцией которых является обслуживание их создателей. Поэтому главная, если не единственная **цель подобных организаций**, - создавать прибыль. При таком взгляде на предприятие, его работники рассматривались как заменимые машины или части машины.

продолжение

Адекватность такого представления о предприятии как машине сохраняется до тех пор, пока поддерживаются следующие условия:

- владелец (частное лицо или государство) обладает **неограниченной властью** над своими ;
- угроза экономических лишений, связанных с **безработицей** или репрессиями, должна быть для работников серьезной и реальной;
- квалификация работников должна быть в целом **низкой**, чтобы ее можно было легко приобрести;
- **уровень образования** и запросов у рабочих должен **быть низким**.

продолжение

Со временем условия, питавшие механическую концепцию предприятия, стали изменяться. **Во-первых**, многие частные фирмы стали общественными - акционерными. Появился менеджмент (наемные управляющие), выполняющий пожелания акционеров.

Во-вторых, появление менеджмента, отделенного от владения, сопровождалось ростом социального обеспечения. **В-третьих**, растущая механизация требовала более высокой квалификации рабочих. **В-четвертых**, Поднялся общий уровень запросов наемных работников. **Механическая концепция** предприятия стала не соответствовать новой ситуации в промышленности. Начала формироваться новая концепция.

Предприятие как организм

- В соответствии с новой концепцией промышленное предприятие представлялось как организм. То есть, отдельные цеха и подразделения завода, так же как в организме печень, сердце, мозг, связаны между собой и выполняют свои функции. главными целями предприятия, как и любого организма, является выживание и рост. Прибыль предприятия во многом стала рассматриваться так же, как кислород для живого организма: необходимость, но не цель жизни.

продолжение

Чем **большую квалификацию** приобретал рабочий, тем **труднее становилось его начальнику** указывать ему, как выполнять работу. Управляющие могли только уточнить, какой продукт или результат им требуется. Таким образом, повышение технической содержательности работы несло с собой все **большую свободу наемных исполнителей** и зависимость от них работодателей. Для успешной работы предприятия к его сотрудникам надо было уже относиться как индивидам, обладающим собственными целями и ценностями, наряду с целями и ценностями предприятия в целом. Здесь **возникло противоречие** между новой концепцией и командно-административными методами управления, присущим

Предприятие как организация

Организация есть целенаправленная система, которая является частью одной или более целенаправленных систем и части, которой - люди имеют собственные цели. Принципиально **новым моментом в задачах менеджмента** стала необходимость учета и **согласования целей отдельного предприятия** и работающих на нем людей, а также **целей систем**, в которые входит это предприятие. По сути эта концепция ничем не отличается от предыдущей

Бережливое производство

Бережливое производство - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента. **Целью такого производства является достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков** по созданию новой продукции, гарантированной поставки продукции заказчику, высокое качество **при минимальной стоимости.**

Стратегический и тактический менеджмент

- **Стратегическое управление** - процесс постановки и достижения долгосрочных целей.
- **Стратегическое планирование** - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями.

Тактическое планирование

- **Тактическое планирование** - определение четко фиксированных в своей последовательности способов поведения, ориентированных на **достижение конкретных целей**, являющихся звеньями реализации стратегических целей. Таким образом, тактическое планирование - это управленческий процесс **более низкого уровня** в сравнении со стратегическим.

Принципы и функции управления производством

- Управление производством на любом уровне - сложный процесс. **Важной задачей управления** является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности организации и участков, их частных целей, **для достижения общей цели данной системы**. Три основные функции менеджмента: **управление производством по повышению его эффективности, управление менеджерами и управление работниками и работой**. Выполнять эти три

продолжение

- . В соответствии с основными целями и задачами предприятия функция управления производством является центральной, объединяющей все функции.
- **Управлять производством** - значит находить оптимальное равновесие между его разнообразными потребностями и целями.
- Основные функции менеджмента - планирование, организация, мотивация, контроль.

Системный подход

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему. При этом следует выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом

продолжение

- Необходимость системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев **два аспекта работы руководителя. Во-первых**, он стремится добиться суммарной эффективности работы своей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. **Во-вторых**, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

СЛОЖНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Одной из основных отличительных категорий управляемых экономических систем является их сложность. **Сложность системы определяется** количеством составляющих ее элементов и возможных связей между ними. Степень сложности измеряется разнообразием системы. **Невозможно создать простую систему управления для управления сложными системами и процессами.** Так же из этого следует, что, как отдельные люди, так и целые организации не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определенный уровень.

продолжение

- **Другая причина** растущей сложности управления производством связана с темпами **изменения внешней среды**. Влияние внешней среды является определяющим фактором для фирмы при выборе системы управления. Скорость изменений во внешней среде организаций растет и соответственно растет сложность возникающих перед организацией проблем. Чем сложнее эти проблемы, тем больше времени занимает их решение. Чем больше возрастает скорость изменений, тем короче жизнь найденных решений проблем.

Управляющая система

Управляющая система для экономики должна представлять **очень сложную вероятностную систему** и должна строиться как кибернетическая система. Кибернетика **предлагает механизм обратной связи** как выход из противоречий вероятностных управляющих и управляемых систем. **Регулятор с обратной связью** гарантирует компенсацию возмущений не только определённого вида, но и любых возмущений. В частности, он **компенсирует влияние на систему возмущений**, причина которых

продолжение

- **Системное** рассмотрение организации определяет её как целенаправленную систему, которая является частью одной или более других целенаправленных систем и **части которой** - люди - имеют собственные цели. Управлять предприятием - значит **управлять на основе поставленных целей**. Это положение является **ключевым моментом** в практике менеджмента.

Три уровня целей

- Общим и для отдельного предприятия, и для государства в целом являются **три уровня целей**:
- **задачи** - результаты, которые предполагается получить в пределах планового периода;
- **цели** - результаты, которых не предполагается достичь и за пределами планового периода, но к которым фирма рассчитывает приблизиться в рамках планового периода;
- **миссия (идеалы)** - результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение к

Миссия, цели, задачи

- Четких границ между этими тремя уровнями чаще всего провести нельзя, но в целом можно обозначить, что **МИССИЯ** предусматривает стремление работать в определенном направлении, **цели** - достижение каких-то конкретных результатов, а **задачи** имеют конкретные оценки и сроки их достижения.

Предприятие как организм

- **Цели предприятия** обычно определяются категориями доходов, прибыльности, рентабельности, доли рынка и т. п. Объединяющим началом этих категорий является тенденция роста их количественных оценок - **рост фирмы. Предприятие при этом рассматривается как организм, а не как организация. Поэтому рост фирмы чаще всего - цель, важнее которой только выживание фирмы**

Экономика России

- Для нынешней ситуации в экономике России, актуальность приобретает следующий тезис П. Ф. Друкера: **«В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться прежде всего на основании постоянного, систематического и целенаправленного снижения издержек производства при непрерывном улучшении качества товаров и обслуживания»**. Однако большинство стратегических направлений в отечественной экономике связано с ростом объёмов производства.

Перечень технической и нормативной документации, предприятия

- Нормативная база предприятия и рекомендуемые формы документов:
- Управление **технической подготовкой** производства.
- **Регламенты** организации планирования и технической подготовки производства, конструкторской, технологической, инструментальной и информационной подготовки производства. Объемные планы производства, годовые, квартальные и месячные планы производств.
- **Управление запасами**
- Виды производственных запасов, описания структуры затрат на создание и поддержание запасов
- **Регламенты** системы календарного планирования.
- **Регламент** (от фр. règlement): Документ, который перечисляет и описывает по порядку этапы (шаги), которые должен предпринимать участник или группа участников для выполнения бизнес-процесса.

продолжение

- **Регламенты** организации оперативного учета, регулирования и диспетчирования на предприятии.
- **Регламенты** управления обслуживающими и вспомогательными подразделениями предприятия.
- **Контроллинг** и регламенты системы управления затратами и эффективностью на предприятия.
- Информационные системы.
- Описание и регламенты использования стандартных программных продуктов, используемых для автоматизации процессов управления производственным предприятием.
- Документы, определяющие правовые аспекты регулирования взаимоотношений собственников, руководителей и работников предприятия. Документы инновационного менеджмента инвестиций и инноваций.
- **Контроллинг** инструмент планирования и учета **анализа состояния** дел для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации на предприятии.

Оперативное управление производством

- Включает комплекс работ по организации: разработки и выполнения **оперативно-календарных планов** производства продукции; сменно-суточных заданий на уровне цехов, участков и рабочих мест; **обеспечения рабочих мест** всем необходимым; контроля и регулирования хода производства.
- Работы по оперативному управлению производством выполняются **в реальном масштабе времени**, не допускающем перерывов в процессе изготовления деталей и сборки изделий. **Временной горизонт** оперативного управления для цеха может быть в пределах **месяца, участка (бригады) и рабочих мест**. В интервале недели, смены

продолжение

Управление осуществляется на основе непрерывного (повседневного) слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов. Это достигается выполнением следующих условий:

- строгим **распределением работ** на короткие периоды времени (декада, неделя, сутки, смена) в цехах;
- четкой организацией **сбора и обработки информации** о ходе производства;
- комплексным **использованием средств вычислительной техники** для подготовки вариантов управленческих решений;
- **повседневным анализом** и владением управленческим персоналом производственной ситуацией в каждом звене предприятия;
- **своевременным принятием решений** и организацией работы по предупреждению нарушений.

Оперативно-календарный план

(ОКП)

- Составление ОКП запуска-выпуска деталей для цехов серийного производства - сложная, трудоемкая работа. Отсюда вытекает необходимость разработки наиболее рационального варианта ОКП запуска-выпуска деталей:
- В серийном производстве для каждой партии деталей определяется число запусков или периодичность запусков партии в обработку.
- Затраты времени на переналадку оборудования должны быть минимальными.
- Важным критерием эффективности ОКП служит обеспеченность полной загрузки станков и занятости рабочих.
- Если в цехе выполняются все или основные виды обработки деталей, то детали можно разделить на ведущие и комплектующие. Необходимо стремиться к

продолжение

- **Оперативно-календарный план (ОКП)** разрабатывается на основе поддетальной производственной программы и в сущности представляет собой расписание работ по дням недели, в котором каждая партия деталей имеет конкретные сроки ее запуска и выпуска из обработки.
- **Разработка плана** является делом весьма сложным. При этом следует учитывать, насколько план обеспечен всем необходимым для непосредственной его реализации.
- **ОКП** разрабатывается до начала очередного планового периода, с учетом имеющегося задела в производстве.
- **Определение очередности** запуска партий деталей в обработку, календарных планов их **запуска-выпуска** осуществляют технологи и организаторы

Диспетчеризация и учет

- **Завершающей стадией** процесса управления производством является **учет, контроль и регулирование** (диспетчеризация) хода выполнения частичных процессов.
- В процессе разработки производственных программ, ОКП и сменно-суточных заданий используется информация о текущем ходе производства. **Своевременность поступления информации в пункты сбора, ее полнота и достоверность непосредственно влияют на качество разрабатываемых программ и заданий, поэтому эти факторы принимаются в качестве критериев создания системы оперативного учета на предприятии.**

продолжение

- В ходе производства **неизбежно возникают изменения и отклонения**, требующие корректировки ранее составленных планов. К ним относятся **отсутствие на складе или кладовой цеха материалов, заготовок, готовых деталей, приспособлений, инструмента или возникновение массового брака, отсутствие рабочих, невыход в сравнении с графиком станков из ремонта и т.д.** Своевременный, полный и точный **учет** перечисленных отклонений **позволяет не только вести контроль, но и оперативно регулировать** ход производства, направляя его протекание в соответствии с разработанным планом.
- Отсюда вытекает, что **основной задачей оперативного учета** является получение **информации о результатах работы производственных цехов** и их подразделений за определенный период времени в **целях ее использования для контроля и регулирования** текущего хода

Организация документооборота и АСУП

Реализация задачи своевременности поступления и полноты информации может быть осуществлена путем создания комплексной автоматизированной системы оперативного учета на предприятии.

Такая система должна отвечать следующим требованиям:

- обладать высокой оперативностью по сбору и обработке информации;
- исключать дублирование в работе каждого звена системы;
- обеспечить обработку информации в пунктах ее сбора;
- исключить передачу избыточной информации;
- обеспечить возможности синхронизации

Основная производственная информация

Информация о ходе производства включает: выпуск изделий и их составных частей в разрезе года с разбивкой по кварталам и месяцам; поступление готовых деталей и сборочных единиц на центральный склад; поступление обработанных деталей в кладовые цеха; движение деталей и изделий по операциям технологического процесса; движение заделов деталей на рабочих местах; передача деталей и сборочных единиц; брак всех видов; поступление материалов, заготовок, оснастки и инструмента в цеховые кладовые; время работы и простои оборудования; выход оборудования в ремонт и из ремонта; расход электроэнергии, топлива, воды, пара, и других видов ресурсов.

Диспетчерский контроль

Диспетчерский контроль и регулирование

осуществляется на основе производственных программ и заданий. Данные о ходе производства сопоставляются с плановыми, затем производится анализ и определяются меры по обеспечению выпуска изделий.

Контроль осуществляется по направлениям:

выполнения номенклатурного плана выпуска изделий; контроль комплектующих; контроль оперативной подготовки производства; наблюдение за работой и др.

Диспетчеризация отвечает следующим требованиям:

- опираться на оперативное планирование производства,;

- предлагать мероприятия контроля за ходом

Центральное диспетчерское бюро

На крупных предприятиях формируются центральное диспетчерское бюро в составе планово-диспетчерского отдела предприятия. В составе центрального диспетчерского бюро создаются диспетчерские группы по видам производства или стадиям производственного процесса.

Служба главного диспетчера осуществляет следующие **основные функции:**

- контроль хода выполнения производственной программы по основным видам изделий и по стадиям производственного процесса;
- принятие мер по предупреждению перебоев в производственном процессе;
- учет и анализ внутрисменных простоев оборудования;
- учет и контроль обеспечения рабочих мест всем необходимым.

Оперативное руководство

- **Существуют четыре способа реализации власти руководителем, которые находятся в диапазоне от ее прямого использования до практически полного отказа от этого. Речь идет:**
 - **о распоряжениях,**
 - **популяризации,**
 - **участи в управлении**
 - **передаче полномочий и ответственности.**

Распоряжения

Суть распоряжения или задания состоит в том, что руководитель указывает подчиненному, что в определенных условиях тот должен совершать или, наоборот, не совершать тех или иных действий.

Распоряжения всегда должны соответствовать целям фирмы. По форме распоряжения бывают устными и письменными. Устные целесообразно использовать в небольших стабильных коллективах с хорошим морально-психологическим климатом, где все друг другу доверяют. Распоряжение может быть формальным и неформальным, но в любом

Популяризация

Популяризация как способ реализации власти состоит в том, что центр тяжести переносится с **прямых указаний на инициативы**, в которых руководитель проявляет большую активность. Он инструктирует, контролирует, обсуждает пути решения проблем и результаты, воспитывает, вознаграждает за позитивное поведение. **Приказы и наказания используются лишь в крайнем случае.**

Руководитель отводит себе место инициатора действий в том случае, когда люди уже внутренне готовы к ним

Ограничение собственной власти

Когда люди и коллективы обретают необходимые навыки и квалификацию и могут работать самостоятельно, осуществлять контроль над собой, **руководитель может ограничить собственную власть** над ними, сосредоточившись на консультировании, создании благоприятного морально-психологического климата, постановке общих целей, ограничив прямые указания и контроль до минимума, а разъяснение проводить лишь в исключительных

Отказ от власти

Во власти руководителя отказаться в определенных случаях от власти в решении текущих вопросов вообще, предоставив все необходимые полномочия своим сотрудникам и возложив на них ответственность за решение проблем. Отказ от власти целесообразен там, где люди достигли высокой квалификации, обладают опытом и желанием самостоятельно работать и могут обойтись без команд и поучений. Причем, наибольшую пользу такая практика приносит в случае неопределенности ситуации, когда

Методы управления

(совещание, планерка, оперативка)

Совещание - собрание в форме очного либо дистанционного присутствия, организованное для постановки управленческих задач и **получения обратной связи от сотрудников.**

Планерка - краткое совещание, **ежедневное или еженедельное, задача которого - выслушать отчеты об исполнении задач, поставить новые задачи, ускоряющие работу; придать заряд бодрости на наступающий период**

Оперативка - более **продолжительное совещание, еженедельное или ежемесячное, на котором контролируются и ставятся более долгосрочные задачи; контролируются ключевые показатели эффективности, в том числе финансовые. (Обычно**

Критерии успеха совещаний

Успех совещаний - четкая **очередность докладов**, четкий **формат докладов** (несколько ключевых показателей), вопросы может задавать только один (**директор/главный инженер**). Правила эффективного совещания:

- Ясно и четко ставить задачи подчиненным;
- Проводить четкую селекцию участников совещаний;
- Минимум дискуссий. Допустимы уточнения, а не дискуссии;
- Провоцирование сопротивления коллектива на этапе постановки задач, чтобы не было саботажа в процессе их выполнения;
- Распределяйте ответственность так, чтобы ее можно было проконтролировать

Проведение совещаний

Совещание проводится с руководителями и специалистами по списку, приложенному к данному регламенту. В случае обоснованного отсутствия руководителя и специалистов по списку на совещании присутствуют лица, их замещающие. Руководители и специалисты, участвующие в совещание, должны так планировать свой рабочий день, чтобы их участие в совещании было обязательным.

Порядок выступлений на оперативных совещаниях определяется в обратном порядке по списку. **Последним выступает Генеральный директор.**

Время выступления, за исключением Генерального директора и экстренных случаев не должно превышать 5-7 минут.

Вопросы к выступающему задаются после окончания

Форма проведения совещания

Совещание может **быть расширенным**, и, на него могут быть приглашены другие работники.

Заслушивание проводится во второй и четвертой недели каждого месяца.

Генеральный директор оставляет за собой право проводить внеплановые заслушивания.

Заслушиваемый руководитель **должен быть предупрежден** о предстоящем заслушивании не ранее чем за одну неделю.

Каждому заслушиваемому руководителю **назначается рецензент**, который ему помогает и рецензирует (показывает достоинства и недостатки и дает рекомендации по улучшению работы) работу заслушиваемого руководителя.

По результатам оперативных совещаний и заслушиваний ведется **протокол**, всем участникам выдаются их решения и контролируются исполнение.

Планерки

Планерки с руководителями подразделений проводятся в различных вариантах, если численность компании от 300 до 1000 чел.-она проводится с замами и начальниками отделов и служб, если численность от 1000 до 5000 чел., то она проводится с замами еженедельно, а с замами и нач.отделов один раз в месяц, если свыше 5000 чел. с замами еженедельно, а совместно раз в квартал. Если предприятие разбросано территориально, то проводятся или селекторные совещания или выездные по подразделениям ежемесячно и т.п.

Проблемы проведения совещаний

Авторитарный стиль. Проявлением авторитарного стиля часто становится **несоблюдение элементарных правил проведения совещания.**

Например, руководители не оглашают повестку, а тезисы формулируют в очень общих чертах и неконкретно.

Любой руководитель рассматривает совещание еще и как способ самоутверждения в коллективе. Но это еще и вопрос культуры. **Любая повестка должна содержать три обязательных элемента. Во-первых,** тему совещания. **Второе - время,** причем необходимо указать время не только начала, но и окончания мероприятия, чтобы сотрудники смогли спланировать свой день. **Третий пункт,** который должен обязательно

ИЗЫТОЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО

СОВЕЩАНИЙ

Есть закон Хендриксона: когда проблема требует множества совещаний, они становятся важнее самой проблемы. Я не встречал организаций, где проводится слишком много совещаний. И причина здесь одна-единственная: как только совещания начинают занимать 30-40% они утомляют, а потому на них начинают опаздывать, пропускать и саботировать. Это саморегулируемый процесс, и никакой, даже самый требовательный начальник не способен повернуть его вспять.

Стратегия процессов

Стратегия процесса — это подход, который использует организация для преобразования ресурсов в товары и услуги. Объектом стратегии процесса является нахождение пути производства товаров, которые удовлетворяют потребностям покупателя и специфике производства по цене и другим управленческим критериям. Отобранный процесс будет иметь долговременный эффект по таким критериям, как гибкость, цена и качество производимых товаров. Следовательно, многие стратегии фирм определяются временем, затрачиваемым на принятие решений о выборе процесса. Выплаты для эффективного процесса, отобранного в качестве приоритетного для начала производства, много больше, чем усилия, затраченные

Типы процессов

- ***Сфокусированный на процессе.*** Более 75% производств в странах Запада выполняется в очень малых объемах или партиях разнообразных товаров — это так называемые «заказы на изготовление». Эти малые объемы, высокое разнообразие процессов также известны под названием «перемежающегося процесса». Способности производства, позволяющие организовать вокруг такого процесса, дают нам *стратегию, сфокусированную на процессе.*

Сфокусированный на продукте

Высокий объем производства и малое разнообразие процессов характеризуют процессы, *сфокусированные на продукте*. Возможности производства организуются вокруг товаров. Эти процессы также называются *продолжительными, непрерывными процессами*. Они имеют очень долгий, продолжительный период производства одного и того же товара, отсюда их название. Такие товары, как стекло, бумага, электрические лампы, гайки и болты производятся с применением этих процессов.

Такой организации присуща способность к стандартизации и, главное, — **к обеспечению качества** в отличие от организации, которая производит уникальные продукты ежедневно.

Повторяющиеся процессы

Производства, занимающие промежуточное положение между продолжительными и изменяющимися процессами, — это *повторяющиеся процессы*. Повторяющиеся процессы используют модули. *Модули* — это части и компоненты, предварительно изготавливаемые, часто с использованием продолжительных процессов.

Линия с повторяющимися процессами — **классический сборочный конвейер**.

Повторяющиеся процессы широко используются, в том числе сборочные конвейеры для всех автомобилей. Повторяющаяся стратегия **более структурирована и последовательна**, чем стратегия работы на заказ.

Сравнительные характеристики процессов

Сфокусированный на процессе

1. Малое количество и большое разнообразие товаров
2. Используется оборудование универсального, а не специального назначения
3. Работники должны быть более широко подготовлены
4. Должно быть много рабочих инструкций, так как каждый раз работа видоизменяется

Повторяющийся процесс

1. Обычно стандартизованные товары с выбором того, что будет производиться из модулей
2. Специальное оборудование и оснастка используется как помощь на сборочных конвейерах
3. Работники должны быть достаточно хорошо обучены
4. Повторяющиеся операции уменьшают изменения в рабочих

Стратегии сервисных процессов

- Стратегии переменных процессов могут быть использованы как для сервиса, так и для производства. Например, практика дает доказательства, что сервисные предприятия имеют в большинстве своем производство очень малыми партиями. Это, вероятно, правильно для медицинского сервиса, ресторанов и др. Они часто производят малые размеры или единичные размеры партий товаров и услуг.

Решения в секторе сервиса

- Стратегии переменных процессов могут быть использованы как для сервиса, так и для производства. Например, практика дает доказательства, что сервисные предприятия имеют в большинстве своем производство очень малыми партиями. Это, вероятно, правильно для медицинского сервиса, ресторанов и др. Они часто производят малые размеры или еди-ничные размеры партий товаров и услуг.

Стратегия процесса и контакт с покупателем

Контакт с покупателем — это важная переменная в производственной системе. В процессе, который непосредственно рассчитан на покупателя, ожидания отдельным покупателем результатов процесса производства не оправдываются.

Деятельность в секторе сервиса — хороший этому пример. В ресторанах, медицинских учреждениях, юридических конторах так много взаимодействия с клиентом, как это только возможно для оперативного и гладкого осуществления процесса. Многие процессы могут быть выполнены в уникальной для покупателя манере.

Мощность

- Так как определение размера производства является решающим в успехе фирмы, теперь исследуем концепцию и технику планирования *мощности*. Выясним, как фирма может управлять своим спросом исходя из существующей мощности, уделим внимание технике, которая может помочь нам изменить потребные мощности.

Управление мощностью

Мощность — это максимальный выход системы за определенный период. Мощность обычно определяет норму, такую как, например, количество тонн стали, которое может быть произведено за неделю, за месяц или за год. Для многих компаний измерение мощности может быть прямым. Это есть максимальное число единиц, которое может быть произведено в определенное время. Однако для ряда организаций определение мощности может быть очень сложным. Мощность может измеряться в терминах лечебных коек (госпиталь), активных прихожан (церковь) или числа совещающихся (общественная про-грамма). Другие организации используют общее время работы как измеритель мощности.

Проектируемая мощность предприятия

Проектируемая мощность предприятия — это максимум мощности, который может быть достигнут в идеальных условиях. Большинство организаций оперируют оборудованием в меньшем размере, чем проектируемая мощность. Они делают так потому, что, по их мнению, могут оперировать более эффективно, когда их ресурсы не ограничены лимитами. Ожидаемая мощность может быть 92% от проектируемой мощности. Это понятие называют эффективностью мощности, или ее использованием.

Эффективность мощности

Эффективность мощности, или коэффициент использования — это отношение ожидаемой мощности к проектируемой в процентах:

$$\text{Эффективность мощности, или коэффициент использования} = \frac{\text{Ожидаемая мощность}}{\text{Проектируемая мощность}}$$

Финансовый менеджмент

Финансовый менеджмент – это раздел системы менеджмента организации, регулирующий процесс формирования, распределения, анализа и контроля эффективности использования ее материальных и нематериальных активов.

продолжение

Целью финансового менеджмента является обеспечение устойчивости функционирования организации и эффективного использования всех видов ресурсов. Если организацию лихорадит, ее экономические показатели неустойчивы, неконкурентоспособны, значит, руководитель и коммерческий директор не владеют современными знаниями, в свое время (в прошлом) не смогли достаточно точно спрогнозировать будущее своей организации.

продолжение

Формирование системы финансовых показателей организации на основе следующих требований:

- 1) финансовые показатели должны охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла или гейтовой системы товара;
- 2) показатели должны формироваться на перспективу, минимум на 3-5 лет, на основе ретроспективного анализа деятельности организации;

продолжение

- 3) финансовые показатели должны опираться на важнейшие показатели конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках за конкретный период;
- 4) важнейшие финансовые показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными показателями (например, прибыль, рентабельность, удельная цена товара);
- 5) показатели должны быть состыкованы со всеми разделами стратегии организации и ее бизнес-плана;

продолжение

6) показатели должны отражать все аспекты деятельности организации (доходы, расходы, страхование, налоги, ликвидность ценных бумаг и средств, эффективность использования различных видов ресурсов и др.);

7) проектирование окончательных финансовых показателей должно осуществляться на основе многовариантных (ситуационных) расчетов с определением степени риска и устойчивости финансовой деятельности организации, использованием достаточного и качественного объема информации, характеризующей технические, организационные, экологические, экономические, социальные и другие аспекты деятельности организации.

Основные функции финансового менеджмента

- 1) формирование долгосрочных доходов и расходов организации на перспективу (не менее чем на 5 лет);
- 2) формирование краткосрочных доходов и расходов организации на следующий год;
- 3) организация анализа эффективности использования ресурсов в подразделениях организации, по товарам и рынкам;
- 4) организация процесса бухгалтерского учета и отчетности движения и использования различных видов ресурсов в подразделениях организации;

продолжение

- 5) организация внутреннего и внешнего аудита финансовой деятельности организации;
- 6) разработка мероприятий по улучшению использования ресурсов на перспективу с разбивкой по годам;
- 7) контроль за внедрением мероприятий по улучшению использования ресурсов;
- 8) организация стимулирования повышения эффективности всех видов ресурсов, используемых организацией.

Анализ финансового состояния

Текущее финансовое состояние фирмы определяется качеством и эффективностью системы менеджмента, функционировавшей ранее, качеством стратегии фирмы.

Поэтому анализ финансового состояния фирмы следует начинать с анализа факторов, действовавших в прошлый период. К этим факторам рекомендуется относить:

- качество нормативно-методических документов по системе менеджмента, действовавших в прошлый период;
- качество стратегии фирмы;

продолжение

- степень использования конкурентных преимуществ при разработке стратегии фирмы;
- динамику циклов прибыльности товаров фирмы за прошлый период и на перспективу;
- эффективность использования ресурсов;
- динамику конкурентоспособности товаров фирмы на конкретных рынках и фирмы в целом;
- устойчивость функционирования фирмы.

продолжение

Качество нормативно-методических документов определяется их полнотой по составу и содержанию, обоснованностью рекомендуемых методов, требований, показателей, научных подходов, принципов. Нормативно-методические документы должны охватывать все компоненты системы менеджмента, учитывать научные подходы и принципы менеджмента, международные требования по стандартизации, сохранению экосистемы, безопасности товаров и услуг, взаимозаменяемости товаров и др.

продолжение

Например, если при разработке стратегии фирмы не были использованы международные стандарты ИСО серий 9000, 9100 по системам качества, рекомендации по сертификации, стандарты по функционально-стоимостному анализу, методики оптимизации технических и социально-экономических процессов, то не следует рассчитывать на выпуск конкурентоспособных объектов.

продолжение

Качество стратегии фирмы определяется ее составом и содержанием, числом и глубиной применяемых научных подходов и современных методов. Тенденции экономического развития конкурентоспособных стран характеризуются резким увеличением затрат на стратегический маркетинг, формирование системы менеджмента, НИОКР ради многократной экономии на последующих стадиях жизненного цикла (гейтовой системы) товаров и обеспечения их конкурентоспособности на внешних рынках.

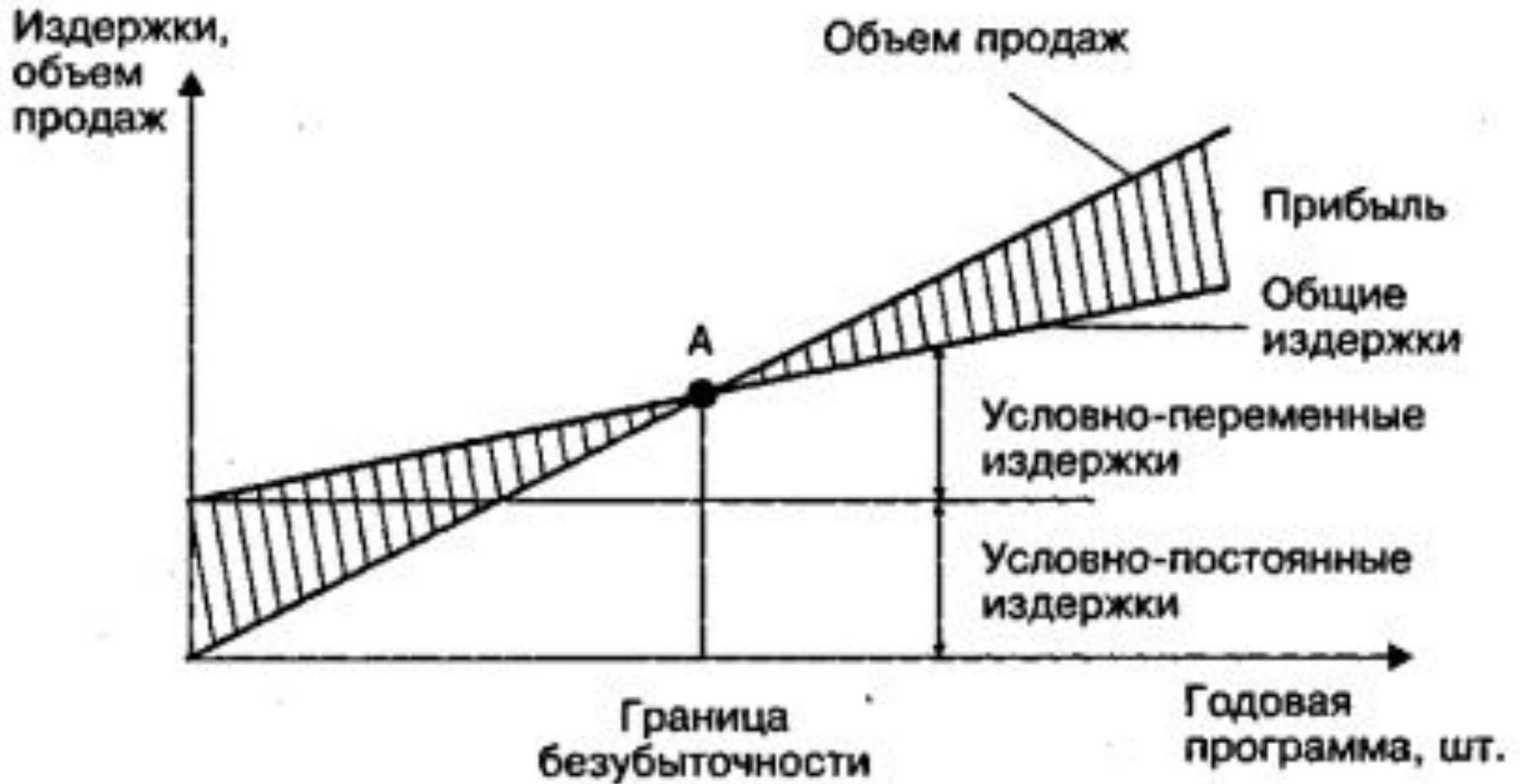
продолжение

Одним из показателей устойчивости функционирования фирмы и гарантированного ее развития является безубыточность годовой программы выпуска товара, ее минимальное значение. На рис. показана схема определения границы безубыточности программы выпуска товара. К условно-постоянным издержкам относятся издержки на годовую программу выпуска данного товара, условно (относительно) не изменяющиеся при изменении программы выпуска товара. Они включают комплексные общецеховые и общезаводские расходы, которые трудно калькулировать на единицу продукции.

продолжение

К условно-переменным издержкам относятся издержки на годовую программу выпуска данного товара, изменяющиеся, как правило, пропорционально программе выпуска. Они представляют собой затраты на сырье, материалы, комплектующие изделия, энергию (при наличии индивидуального учета), заработную плату основных производственных рабочих, амортизацию конкретного технологического оборудования. Эти затраты нормируются на единицу выпускаемой продукции.

продолжение



продолжение

Левее точки A , в связи с недостаточной программой выпуска продукции, условно-постоянные издержки будут распределяться между небольшим количеством продукции, и доля этих издержек на единицу продукции будет велика, цена товара окажется больше рыночной (равновесной), и он не будет реализован. Правее точки A , наоборот, при сохранении условно-постоянных издержек на программу примерно на прежнем уровне уменьшится их доля на единицу продукции, снизится себестоимость единицы продукции.

продолжение

Себестоимость окажется меньше цены, товар будет реализован, и будет получена прибыль. Для нахождения и анализа границ безубыточности конкретных товаров необходимо автоматизировать учет расхода ресурсов. После анализа перечисленных факторов, определяющих текущее состояние фирмы, выполняются анализ и оценка ее финансового состояния. За основу системы показателей, характеризующих финансовое состояние фирмы, рекомендуется принимать следующие показатели:

продолжение

- ликвидности активов;
- привлечения заемных средств;
- оборачиваемости ресурсов;
- рентабельности продукции и производства;
- устойчивости функционирования фирмы.

Конкретная система финансовых показателей фирмы определяется особенностями отрасли, выпускаемой продукции, размером фирмы и другими факторами.

продолжение

Себестоимость окажется меньше цены, товар будет реализован, и будет получена прибыль. Для нахождения и анализа границ безубыточности конкретных товаров необходимо автоматизировать учет расхода ресурсов. После анализа перечисленных факторов, определяющих текущее состояние фирмы, выполняются анализ и оценка ее финансового состояния. За основу системы показателей, характеризующих финансовое состояние фирмы, рекомендуется принимать следующие показатели:

Организационные структуры

Организационная структура – это совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению бизнес-плана, инновационного проекта.

Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность (число уровней управления) организационной структуры предприятия, являются:

- масштаб производства и объем продаж;

продолжение

- номенклатура выпускаемой продукции;
- сложность и уровень унификации продукции;
- уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
- степень развития инфраструктуры региона;
- международная интегрированность предприятия (фирмы, организации) и др.

Классификация типов структур

Структура организации в зависимости от рассмотренных факторов может быть линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной, бригадной, дивизиональной либо проблемно-целевой.

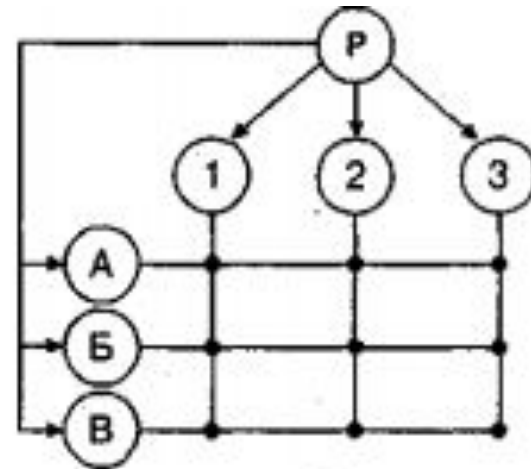
продолжение

Тип структуры	Особенности структуры	Упрощенная схема структуры
1. Линейная	Планирование работ и контроль их выполнения осуществляются по вертикали от руководителя (нулевой уровень) к производственным подразделениям (уровни 1, 2, 3 и т. д.), выполняющим управленческие функции	Условные обозначения (примеры): 1 — заготовительное и обслуживающее производство (цех); 2 — обрабатывающее производство; 3 — сборочно-сбытовое производство
2. Функциональная	Планирование работ и контроль их выполнения осуществляются функциональными подразделениями (А, Б, В и т. д.). Работы выполняются производственными подразделениями (1, 2, 3) по каждой функции	А — планово-производственный отдел; Б — технический отдел; В — финансовый отдел

продолжение

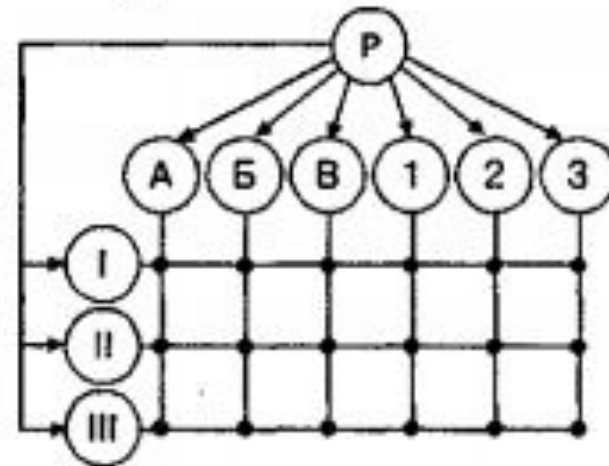
3. Линейно-функциональная

Планирование работ осуществляют функциональные подразделения (А, Б, В), работы выполняют производственные подразделения (1, 2, 3). Все подразделения подчиняются руководителю



4. Матричная (штабная)

Клинейно-функциональной структуре добавляются генеральные конструкторы или менеджеры по проектам (I, II, III и т. д.), которые отвечают за конкурентоспособность объектов. Точки в пересечениях линий показывают открытость любых связей по вертикали и горизонтали

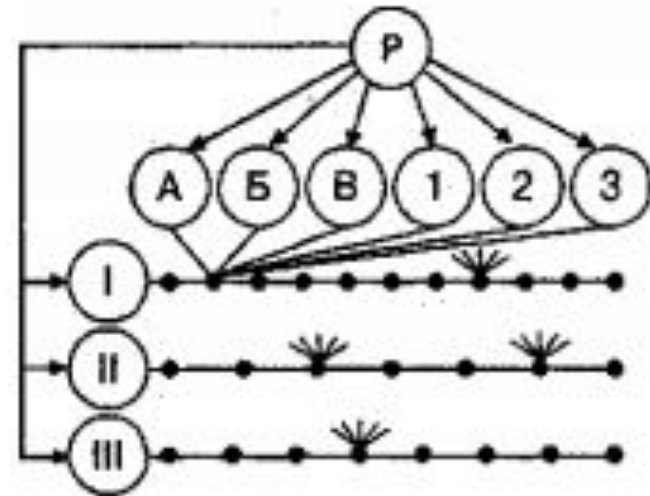


I — генеральный конструктор, например по легковым автомобилям;
II — то же по грузовым автомобилям; III — то же по холодильникам

продолжение

5. Бригадная

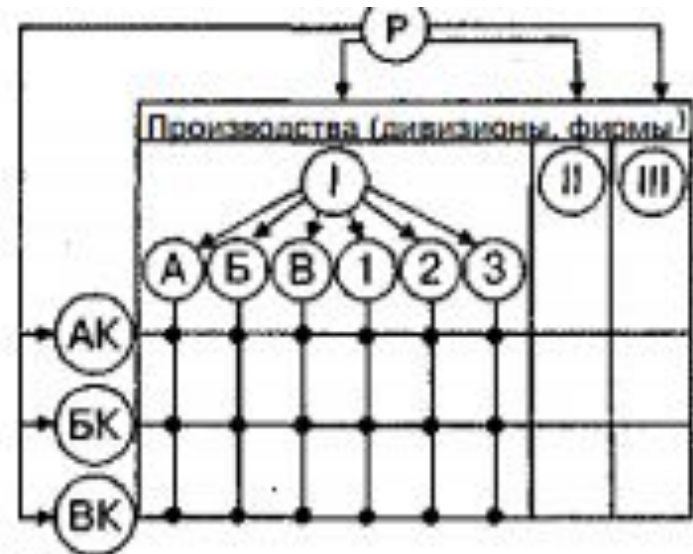
На предприятии (в организации) формируются комплексные бригады из 10-15 чел. (куда входят конструкторы, технологи, экономисты, рабочие и др.) для выполнения отдельных видов работ и изготовления составных частей продукции. (Например, в компании «Боинг» сформировано более 200 основных и 5 координирующих «горизонтальных» бригад.)



продолжение

6. Дивизиональная

Этот тип структуры приемлем для диверсифицированных концернов, подразделяющихся на производства (дивизионы) по типам продукции. Функциональные подразделения имеются как у производств, так и у концерна в целом (АК, БК, ВК и т. д.)



АК — заместитель генерального директора концерна по маркетингу;
БК — то же по НИОКР; ВК — то же по технологиям и т. д.

Управление качеством

Качество продукции - совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество продукции является основным фактором достижения ее конкурентоспособности. К другим статичным факторам относятся цена продукции, затраты в сфере ее потребления (эксплуатации) за нормативный срок службы (применения) и качество сервиса продукции. Первый уровень системы показателей конкурентоспособности продукции показан на рис.

продолжение

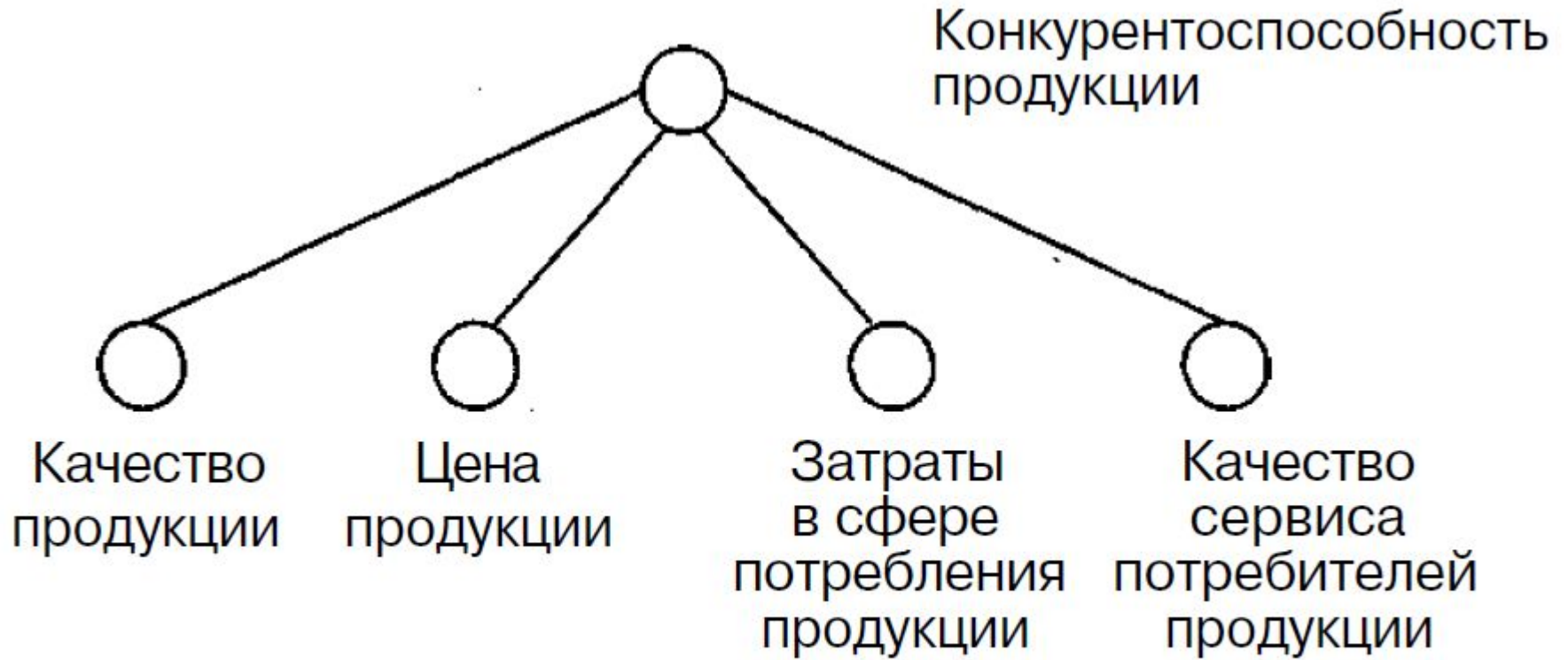


Рис. 1. Место качества продукции среди статичных факторов конкурентоспособности

продолжение

Структура приоритетов конкурентоспособности продукции будет следующей: 4:3:2:1. Из этого соотношения следует, что при формировании стратегии повышения конкурентоспособности в первую очередь ресурсы следует направлять на повышение качества продукции, затем - на снижение издержек фирмы, совершенствование организации эксплуатации (применения) продукции с целью сокращения эксплуатационных затрат и в последнюю очередь - на повышение качества сервиса продукции. Указанные на рис. 1 показатели (факторы) конкурентоспособности отражают статику процесса управления.

продолжение

С точки зрения степени использования совокупности потребительских свойств товара следует различать понятия «качество» и «полезный эффект».

Качество - потенциальная способность товара удовлетворять конкретную потребность, а полезный эффект - действительная (фактическая) способность товара удовлетворять конкретную потребность. Фактическое значение полезного эффекта товара составляет 40-70 % его потенциальной способности, т. е. потребительские свойства используются на 40-70%.

продолжение

На практике экономически нецелесообразно достигать 100 % использования потребительских свойств, т.к. в этом случае происходит повышение издержек производства. Экономически целесообразным уровнем использования потребительских свойств, например, продукции машиностроения, является величина, находящаяся в пределах 0,8-0,9.

К показателям качества продукции относятся следующие: назначения; надежности (безотказности, долговечности, ремонтпригодности, сохраняемости); экологичности; эргономичности; технологичности; эстетичности;

продолжение

стандартизации и унификации; патентно-правовые;
безопасности применения; сертификационные.

Зарубежный опыт управления

качеством
США. После Второй мировой войны промышленность США начала быстро развиваться, особенно отрасли, производящие товары широкого потребления. Однако качество товаров было низкое. Как считали американские специалисты, 20-25 % всех текущих затрат типичного американского предприятия шло на обнаружение и устранение дефектов продукции. С учетом расходов на замену дефектных изделий в сфере потребления суммарные потери из-за низкого качества достигали 30 % величины издержек производства.

продолжение

Многие специалисты США считали низкое качество главным тормозом роста производительности труда и конкурентоспособности американской продукции. Повысить уровень качества или оказаться в проигрыше другой альтернативы для американской промышленности не существовало. Решение проблемы качества в США чаще всего пытались найти в различных протекционистских мерах: тарифах, квотах, пошлинах, защищающих американских производителей от западноевропейских конкурентов. А вопросы повышения качества продукции при этом отодвигались на второй план.

продолжение

Администрация США в 1950-е гг. приняла ряд протекционистских мер по защите американских производителей автомобилей, бытовой электроники, мотоциклов, стали и т. д. В свою очередь, американские производители повышение качества продукции считали не способом удовлетворения потребностей, а средством снижения издержек производства за счет сокращения брака. Вместе с тем наиболее трезвомыслящие высшие менеджеры фирм США поняли, что для решения большинства проблем надо повышать качество продукции. Было решено уделить внимание решению таких проблем, как:

продолжение

- мотивация рабочих и служащих (включая материальное стимулирование);
- создание кружков качества;
- применение статистических методов контроля качества труда и продукции;
- повышение сознательности служащих и менеджеров;
- ведение учета расходов на качество;
- разработка и реализация программ повышения качества продукции.

продолжение

В начале 1980-х гг. в США управление качеством сводилось в основном к его планированию. Однако планы повышения качества продукции разрабатывались без детального изучения внутрипроизводственных проблем, без учета потребностей внутри фирмы, что создавало дополнительные проблемы. Для 1980-х гг. характерна массированная кампания по обучению кадров на рабочих местах. Рассмотрим философию качества Э. Деминга по книгам «Качество, производительность и конкурентоспособность» и «Выход из кризиса». Он выделил 14 пунктов философии качества.

продолжение

1. Сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель - стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места. Не отступайте от достижения твердо установленных производственных целей в области поэтапного и постоянного улучшения продукции и услуг.
2. Применяйте новую философию качества (предпринимательства), чтобы добиться стабильности предприятия.
3. Поймите, что для достижения качества нет необходимости в сплошном контроле.

продолжение

4. Прекратите попытки строить долговременную стратегию бизнеса на основе демпинговых цен.
5. Постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность, снижать затраты.
6. Создайте систему подготовки кадров на рабочих местах.
7. Создайте систему эффективного руководства, а не надзора.
8. Используйте эффективные методы общения между людьми, исключив страх и недоверие.

Зарубежный опыт управления

9. Ликвидируйте **качеством** разобщенность подразделений предприятия друг от друга по научно-производственному циклу.
10. Прекратите практику лозунгов, проповедей и «мобилизации масс».
11. Прекратите практику выделения производственных мощностей на основе жестких норм.
12. Устраняйте все препятствия, которые лишают работника права гордиться своей работой.
13. Разработайте всеобщую программу повышения квалификации и создайте для каждого работника условия для самосовершенствования.

продолжение

14. Ясно определите обязанности высшего звена руководства по постоянному улучшению качества продукции и услуг.

Рассмотрим рекомендации Э. Деминга в области оплаты труда.

1. Награждать перспективные решения, а не сиюминутные.
2. Награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает.
3. Награждать творческую работу, а не слепое подчинение.
4. Награждать за результат работы, а не за объем.

продолжение

5. Награждать упрощения, а не бесполезные осложнения.
6. Награждать качество, а не быструю работу.
7. Награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Анализируя американский опыт в области управления качеством, можно отметить следующие его особенности:

- увязка проблем качества с конкурентоспособностью товаров, фирм и страны в целом;

продолжение

- рост объема бюджетного финансирования образования, науки и развития человеческого фактора;
- совершенствование системы управления фирмой (менеджмента);
- внимание к процессу планирования производства по объемным и качественным показателям;
- жесткий контроль качества продукции со стороны администрации фирмы, выборочный контроль со стороны местных и федеральных органов управления;
- применение экономико-математических методов к управлению качеством.

продолжение

Япония. Опыт Японии убедительно показывает, что повышение качества - работа, которая никогда не кончается. Современная фаза управления качеством началась с 1950-х гг. Японский подход к управлению качеством имеет ряд отличительных черт. Однако сравнительный анализ показывает, что теоретические положения имеют универсальный, интернациональный характер. Системы управления качеством передовых фирм, где эти концепции нашли наиболее полную и практическую реализацию, сходны по своему характеру; сам механизм внедрения и развития систем по своей сути также универсален.

продолжение

Особенностями японского подхода к управлению качеством являются:

- ориентация на постоянное совершенствование процессов и результатов труда во всех подразделениях фирмы;
- ориентация на контроль качества процессов, а не качества продукции;
- ориентация на предотвращение возможности допущения дефектов;
- тщательное исследование и анализ возникающих проблем по принципу восходящего потока, т.е. от последующей операции к предыдущей;

продолжение

- культивирование принципа «Твой потребитель - исполнитель следующей производственной операции»;
- полное закрепление ответственности за качество результатов труда за непосредственным исполнителем;
- активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих, культивирование морали: “Нормальному человеку стыдно плохо работать”.

продолжение

Основная концепция «японского чуда» - совершенная технология, будь то технология производства, технология управления или обслуживания. На фирмах широко внедряются вычислительная и микропроцессорная техника, новейшие материалы, автоматизированные системы проектирования, управления производством, широко применяются статистические методы анализа и контроля, которые полностью компьютеризованы. Системы управления качеством имеют обратные связи.

продолжение

Важнейшей предпосылкой успешной работы по повышению качества является подготовка и постоянное обучение персонала фирмы, и прежде всего высших менеджеров. В последние годы обучение ведется с применением современных образовательных технологий и технических средств. Разработаны программы деловых игр по качеству с использованием персональных компьютеров. Обучающийся сам принимает решение и старается создать вообразяемому предприятию наилучшие условия для достижения высокой конкурентоспособности продукции и фирмы. Обучение рабочих осуществляется, как правило, их непосредственным руководителем.

продолжение

Обучение мастеров, начальников участков, цехов, отделов осуществляется в основном с привлечением сторонних специалистов. Обучение мастеров, начальников участков и цехов состоит из 6-дневного теоретического курса и 4-месячной практической деятельности.

В компании «Ниссан моторс» в течение первых 10 лет работы учебе с отрывом от производства отводится не менее 500 дней. В дальнейшем учеба продолжается непосредственно на рабочих местах по вечерам и в выходные дни. Процесс обучения обязательно заканчивается аттестацией, которая проводится периодически для всех категорий работающих, включая менеджеров.

продолжение

Аттестация осуществляется руководителями соответствующего подразделения с привлечением специалистов. Периодичность аттестации в зависимости от категории рабочих - один раз в 3 месяца, 6 месяцев и и раз в год.

Ряд специалистов кроме фирменного экзамена сдают государственный. Например, на фирме “Табай Эспек” 75 % работников прошли государственную аттестацию Министерства труда Японии. Обучение перед государственной аттестацией платное, платит фирма. Работник, прошедший государственную аттестацию, получает надбавку к заработной плате. Результаты аттестации вывешиваются на рабочих местах.

продолжение

Допускаются к аттестации до трех раз. Работник, не прошедший аттестацию в третий раз, считается профессионально не пригодным для работы на данном рабочем месте.

У обучения есть очень важный побочный эффект: изменение в лучшую сторону личного отношения людей к работе по повышению качества. Считается, что качество труда на 90 % определяется воспитанием, сознательностью и только на 10 % - знаниями.

продолжение

В Японии большое внимание уделяется кружкам качества. Формирование кружков добровольное. Исследования показали, что имеется прямая зависимость посещаемости кружков качества и активности на заседаниях от степени добровольности, самостоятельности в выборе тем, автономии в решении внутренних вопросов кружка. Заседание кружков качества - единственный вид непроизводственной деятельности, разрешенной в рабочее время. Заседания еженедельные. Если кружки качества собираются после работы, то компания выплачивает компенсацию, как за сверхурочное время. Лозунги кружков качества:

продолжение

- « Качество определяет судьбу предприятия » ;
- « Что сегодня кажется прекрасным, завтра устареет » ;
- « Думай о качестве ежеминутно » .

Регулярно проводятся цеховые и заводские конференции кружков качества. Дважды в год конференции организуются на уровне компании. Проводятся и всеяпонские съезды представителей кружков качества. Кружок качества считается признанным официально, если он зарегистрирован Японским союзом ученых и инженеров и об этом оповещено в журнале « Мастер и контроль качества » .

продолжение

На японских фирмах для персонала разработана программа участия в обеспечении качества, получившая название “пять нулей” (00000). Она сформулирована в виде коротких правил-заповедей:

- не создавать (условия для появления дефектов);
- не передавать (дефектную продукцию на следующую стадию);
- не принимать (дефектную продукцию с предыдущей стадии);
- не изменять (технологические режимы);
- не повторять (ошибок).

продолжение

Таким образом, можно выделить главное в отношении к качеству в Японии:

- широкое внедрение научных разработок в области управления и технологии;
- высокая степень компьютеризации всех операций управления, анализа и контроля за производством;
- максимальное использование возможностей человека, для чего принимаются меры по стимулированию творческой активности (кружки качества), воспитанию патриотизма к своей фирме, систематическому и повсеместному обучению персонала;
- развитие корпоративного духа.

продолжение

Западная Европа. В течение 1980-х гг. повсюду в Европе наблюдалось усиление внимания к проблемам качества продукции и услуг, а также к усовершенствованию самого обеспечения качества. В западноевропейских странах выработаны единые стандарты, подходы к технологическим регламентам, гармонизированы национальные стандарты на системы качества, созданные на основе стандартов ИСО серии 9000, введены в действие их европейские аналоги - EN серии 29 000.

продолжение

Большое значение придается сертификации систем качества на соответствие этим стандартам, созданию авторитетного европейского органа по сертификации в соответствии с требованиями стандартов EN серии 45 000. Указанные стандарты должны стать гарантом высокого качества, защитить миллионы потребителей от низкосортной продукции, стимулировать производителей к новым достижениям в области качества. Для нормального функционирования европейского рынка поставляемая продукция должна быть сертифицирована независимой организацией.

продолжение

Кроме сертификации продукции проводится аккредитация испытательных лабораторий и работников, осуществляющих контроль и оценку ее качества. Важнейший аспект их деятельности - контроль за удовлетворением требований потребителей и разрешение конфликтов, которые имеют место между производителем и поставщиком продукции.

Фирмы проводят активную политику в области повышения качества продукции, а процессы подвергаются жесткому контролю. Качество стало фактором обеспечения конкурентоспособности европейских стран.

продолжение

Для реализации такой стратегии потребовалось введение:

- единых законодательных требований (директив);
- единых стандартов;
- единых процессов проверки соответствия продукции фирмы требованиям рынка.

В 1985 г. была принята новая концепция гармонизации стандартов, введены требования по обеспечению безопасности и надежности продукции. Образованы Европейский координационный совет по испытаниям и сертификации, а также Европейский комитет по оценке и сертификации систем качества.

продолжение

В состав Комитета входят организации по сертификации Австрии, Бельгии, Великобритании, Германии, Голландии, Греции, Дании, Ирландии, Испании, Италии, Норвегии, Португалии, Швейцарии, Швеции, Франции, Финляндии. В 1988 г. создан Европейский фонд управления качеством (ЕФУК), который совместно с Европейской организацией по качеству (ЕОК) учредил Европейскую премию по качеству. Эта премия с 1992 г. присуждается лучшим европейским фирмам.

продолжение

Отличительными особенностями европейского подхода к решению проблем качества продукции являются:

- законодательная основа для проведения всех работ, связанных с оценкой и подтверждением качества;
- гармонизация требований национальных стандартов, правил и процедур сертификации;
- создание региональной инфраструктуры и сети национальных организаций, уполномоченных проводить работы по сертификации продукции и систем качества, аккредитации лабораторий, регистрации специалистов по качеству и т. д.;

продолжение

- развитие интеграции по стадиям жизненного цикла (гейтовой системы) продукции;
- развитие аудита качества.

Сервисное обслуживание товаров и услуг

Сервисное обслуживание потребителей товара - это совокупность работ, выполняемых службой сервисного обслуживания организации-изготовителя с целью обеспечения правовой защищенности и социально-экономической удовлетворенности покупателя в результате использования им приобретенного товара.

Перечислим *основные виды сервисного обслуживания.*

1. *Сервис удовлетворения потребительского спроса, представляющий собой комплексную характеристику уровня обслуживания потребителей, определяется следующими показателями: время, частота, готовность, безотказность и качество*

продолжение

поставок, готовность обеспечения комплектности и проведения погрузочно-разгрузочных работ.

2. Сервис оказания услуг производственного назначения охватывает совокупность предлагаемых видов сервисного обслуживания, т. е. набор услуг, предоставляемых потребителю с момента заключения договора на покупки (или совершения покупки) до момента поставки товара.

3. Сервис послепродажного обслуживания включает совокупность предоставляемых услуг, необходимых для обеспечения эффективного функционирования товара в существующих условиях в течение всего его ЖЦ (ГС).

продолжение

Сервис послепродажного обслуживания осуществляется как до, так и после продажи товара и включает следующие основные мероприятия:

- определение требований к послепродажному обслуживанию потребителей товара на стадии его разработки (совместно с основными потребителями);
- определение услуг, предоставляемых потребителю после продажи товара;
- установление порядка послепродажного обслуживания потребителя товара в процессе обсуждения договора его поставки;

продолжение

- подготовка персонала для проведения работ по техническому обслуживанию и ремонту товара, подготовке необходимой документации;
- организация обеспечения потребителя запасными частями и инструментами, необходимыми для осуществления послепродажного обслуживания;
- управление (планирование, учет, контроль, мотивация, регулирование) послепродажным обслуживанием потребителей товара;
- подготовка необходимой инфраструктуры для обеспечения послепродажного обслуживания;
- разработка системы замены товара на новую модель, утилизация старой модели.

продолжение

4. Сервис информационного обслуживания потребителей характеризуется совокупностью информации, предоставляемой изготовителем потребителям о товаре и его обслуживании, методах и принципах, технических средствах накопления, обработки, хранения и передачи информации.
5. Сервис финансово-кредитного обслуживания потребителей представляет собой совокупность вариантов оплаты покупки, систему скидок и льгот, предоставляемых потребителям.

Критерии сервисного обслуживания

Основными критериями являются:

- а) номенклатура и количество;
- б) качество;
- в) время;
- г) цена;
- д) надежность предоставления сервиса.

Критерий «номенклатура и количество» сервисного обслуживания характеризует количество отказов покупателей от уже оформленной покупки или какой-либо услуги в общей массе покупок или услуг за анализируемый период.

продолжение

Критерий по каждому виду сервисного обслуживания для анализа и оценки рекомендуется подразделять на пять зон:

- 1) критерий больше верхнего предела (например, 3- или 5-процентного уровня);
- 2) критерий меньше верхнего уровня;
- 3) критерий равен среднерыночному значению данного критерия;
- 4) критерий больше нижнего предела (находится между среднерыночным значением и нижним пределом);
- 5) критерий меньше нижнего предела (см. рис. 1).

продолжение

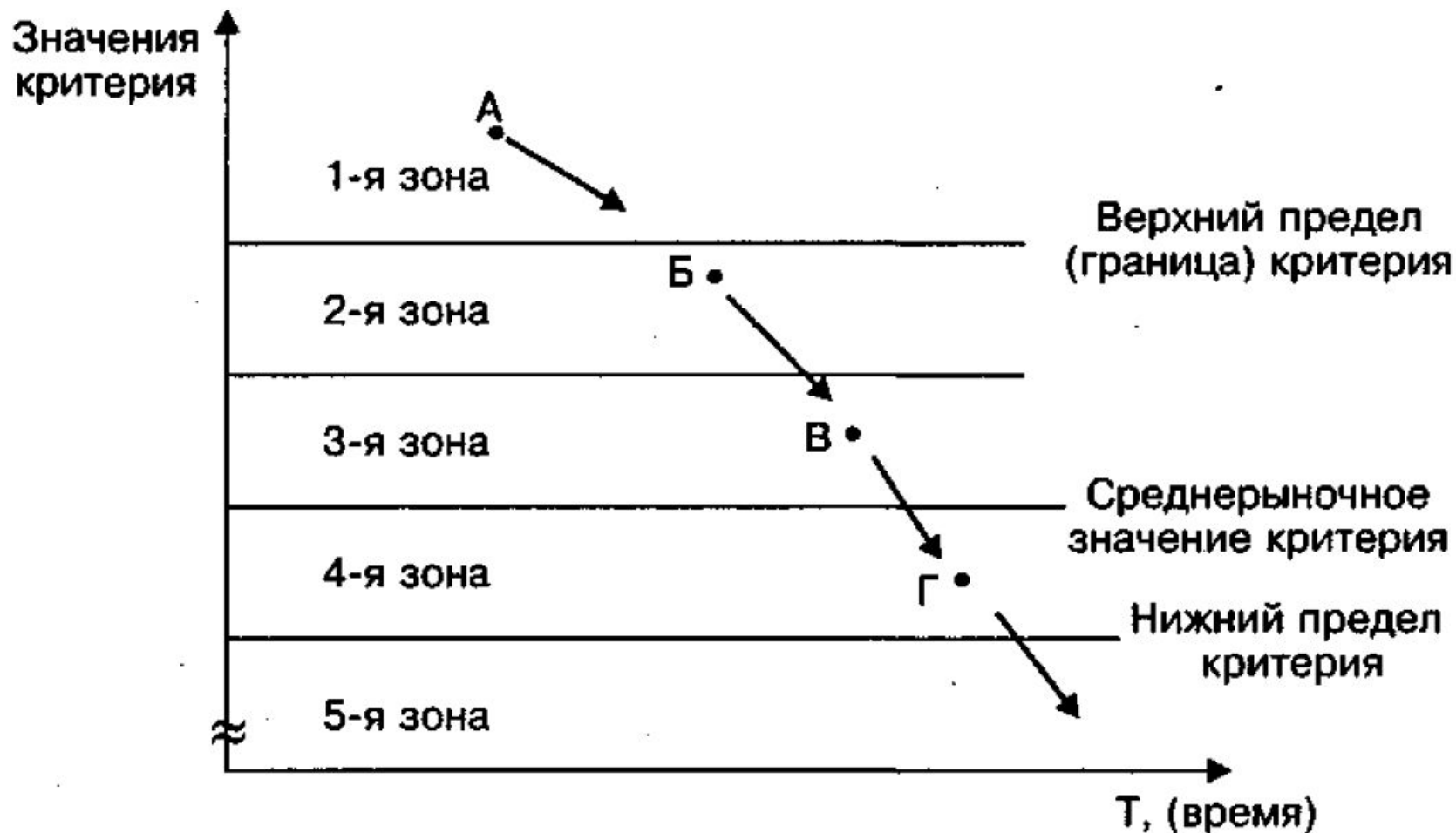


Рис. 1. Зоны для оценки критерия сервисного обслуживания потребителей товара

продолжение

Динамика точек А, Б, В и Г на рис. 1 показывает, что изготовитель принимает меры по улучшению сервисного обслуживания потребителей.

Аналогично можно проводить анализ и оценку сервисного обслуживания и по критериям: качество (насколько товар по уровню качества отвечает требованиям либо рынка, либо стандарта, либо договора и т.д.); время поставок или выполнения других услуг в соответствии с нормативными или другими документами; цена, надежность предоставления сервиса (по времени, количеству и качеству).

О защите прав потребителей

Основные положения современной потребительской политики были заложены на международном уровне в специальном документе - Руководящие принципы для защиты интересов потребителей, принятом Генеральной Ассамблеей ООН (резолюция № 39/248 от 9 апреля 1985 г.). В соответствии с этими принципами к основным правам потребителя относятся права на безопасность товаров, информацию, выбор товаров, выражение своих интересов, удовлетворение основных потребностей, возмещение ущерба, потребительское образование, а также право на здоровую окружающую среду.

продолжение

В настоящее время государственная защита прав и свобод человека в РФ гарантируется п. 1 ст. 45 Конституции РФ. Организованная и целенаправленная реализация государственной политики в этой области началась с апреля 1992 г. с введением в действие Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей» и других законодательных актов.

Одним из основополагающих прав потребителей является их право на безопасность товаров, работ, услуг. Оно обеспечивается как Законом «О защите прав потребителей», так и целым рядом других федеральных законов – «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. и др.

продолжение

Рассмотрим нормы регулирования качества продукции и защиты прав потребителей в соответствии с Гражданским кодексом РФ.

Производство и продажа некачественной продукции причиняют вред личности и имуществу покупателя, что не допускается ст. 307 ГК РФ.

ГК РФ (ст. 1064) предусматривает следующие правила (условия) ответственности со стороны производителя за причинение вреда.

1. Вред, причиненный личности или имуществу гражданина, а также имуществу юридического лица, подлежит возмещению лицом, причинившим вред, в полном объеме.

продолжение

Причинивший вред освобождается от его возмещения, если докажет, что это произошло не по его вине.

2. Юридическое лицо (или предприниматель) возмещает вред, причиненный его работниками при исполнении ими своих трудовых (служебных, должностных) обязанностей.
3. Лица, совместно причинившие вред, несут перед потерпевшим солидарную ответственность.
4. Вред, причиненный правомерными действиями, подлежит возмещению в случаях, предусмотренных законодательными актами.

продолжение

5. Присуждая возмещение вреда, народный суд, арбитражный суд или иные органы в соответствии с обстоятельствами дела обязывают лицо, ответственное за вред, возместить его в натуре (предоставить вещь того же рода и качества, исправить поврежденную вещь и т. д.) или возместить причиненные убытки.

Организационно-психологические основы нормирования и оплаты

труда

Психологический портрет личности.

В системе менеджмента личность выступает как объект и субъект управления, кроме, конечно, исполнителей низшего уровня, которые являются только объектами управления. При формировании коллективов и организации их функционирования весьма важно изучить работника как личность, его потребности и мотивы. Поэтому знание методов убеждения, основанных на психологии и социологии личности, поможет менеджерам повысить надежность и эффективность управления.

продолжение

Психологи рекомендуют при руководстве людьми придерживаться некоторых психологических правил:

- 1) поддержание у подчиненных чувства самоуважения. Сначала нужно похвалить подчиненного и только потом - давать указания по улучшению работы;
- 2) внимание проблемам, а не личностям;
- 3) активное использование методов подкрепления положительных реакций на желательные действия или отрицательных - на нежелательные. На изменение поведения людей реагировать нужно сразу;

продолжение

4) выдвижение ясных требований, поддержание постоянного контакта с людьми, прочных обратных связей.

Основываясь на этих принципах, менеджер должен добиваться от подчиненных желаемых результатов:

- наводить на мысли тех, кто нуждается лишь в подсказке;
- давать советы тем, кто нуждается в том, чтобы их постоянно наставляли, консультировали и побуждали к действиям;

продолжение

- давать прямые указания, напоминать о необходимости действовать несообразительным и нерасторопным;
- в категорической форме приказывать, настойчиво требовать исполнения от тех, кто пренебрегает советами, указаниями и рекомендациями;
- увольнять, если нет другого средства заставить людей подчиняться, и, наоборот, поощрять за добросовестное выполнение всех указаний руководителя.

продолжение

В современной психологии под темпераментом понимают динамические особенности психики человека, т.е. не только темп, ритм и интенсивность протекания психических процессов, но не их содержание. Темперамент является биологическим фундаментом личности, т.е. основан на свойствах нервной системы и связан со строением тела человека, обменом веществ в организме. Темперамент определяет стиль поведения человека, способы, которыми человек пользуется для организации своей деятельности.

продолжение

Характер - совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливающих типичные для нее способы поведения. Те особенности личности, которые относятся к характеру, называют чертами характера. Черты характера - это не случайные проявления личности, а устойчивые особенности поведения человека, особенности, которые стали свойствами самой личности. В характере выражаются не случайные, а наиболее типичные, существенные особенности человека.

продолжение

В структуре характера выделяют четыре группы черт, выражающие отношение личности к определенной стороне деятельности:

- к труду (например, трудолюбие, склонность к творчеству, добросовестность в работе, ответственность, инициативность и настойчивость и противоположные черты - лень, склонность к рутинной работе, безответственность, пассивность);
- к другим людям, коллективу и обществу (например, общительность, чуткость, отзывчивость, уважение и коллективизм или замкнутость, черствость, бездушие, грубость, презрение и индивидуализм);

продолжение

- к самому себе (например, чувство собственного достоинства, правильно понимаемая гордость и связанная с ней самокритичность, скромность и противоположные черты - самомнение, иногда переходящее в тщеславие, заносчивость, обидчивость и эгоцентризм);
- к вещам (например, аккуратность, бережливость, щедрость или скупость и т. п.).

продолжение

Способности. Способность в психологии рассматривается как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы: точность, надежность (устойчивость) и скорость функционирования. Способности измеряются путем решения задач определенного уровня трудности, разрешения ситуаций и т.д.

продолжение

Способности подразделяются на общие и специальные. Общие способности могут предопределять склонность к довольно широкому спектру деятельности, они связаны с развитием интеллекта и особенностей личности, к которым относятся:

- готовность к труду, потребность трудиться, трудолюбие и высокая работоспособность;
- черты характера - внимательность, собранность, целенаправленность и наблюдательность;
- наличие творческого мышления, гибкость ума, умение ориентироваться в сложных ситуациях, адаптивность и высокая продуктивность умственной деятельности.