

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий. Производственная деятельность организации протекает в подразделениях, основанных для выполнения конкретных целей.

Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения. Результатом этого процесса является выпуск каждым из них продукции по заключенным с организацией договорам, реализация ее другим заказчикам и вовлечение полученных финансовых средств в новый процесс.

Как объект управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

В рамках организации производственные подразделения объединены единым производственным процессом, и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления.

Эффективное функционирование цехов зависит от других производственных подразделений и служб организации, унитарного организации.

1. Цели и задачи управления производством

В основном производстве организации осуществляется преобразование предметов труда в готовую продукцию. В каждом из взаимосвязанных цехов основного производства рабочие и служащие, объединенные в соответствующие

коллективы, участвуют в производственном процессе и реализуют поставленные перед ними цели по изготовлению продукции. Здесь непосредственно сочетаются производственный и информационный процессы. Если первый из них представляет собой производственный труд, то результатом информационного процесса является выработка решений, обеспечивающих четкую организацию, согласованность в работе между цехами, производственными участками, бригадами и непосредственно рабочими, нормативную регламентацию их действий для выполнения заданной производственной программы. Эти решения, являясь сущностью управления, воздействуют на организованные коллективы людей для достижения поставленных целей.

Управление целенаправленно воздействует не только на коллективы, но и на производственные процессы, которые могут быть представлены в различных формах и осуществляются различными методами. На формы организации производственного процесса влияет степень автоматизации производства и складывающиеся отношения между людьми в этом процессе. Независимо от форм организации и места протекания производственных процессов управление соединяет их в единый целенаправленный поток с охватом всех уровней производства: цехов, участков, поточных линий, бригад, рабочих мест. Непосредственно управление производством осуществляется на основе планирования (целеполагания), организации работ (распорядительства), координации, мотивации труда, контроля над исполнением решений и регулирования хода производства. Производственные подразделения действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т. е. побуждающими мотивами производства, обуславливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллективов каждого из них. Для организации в целом характерна основная (стратегическая, глобальная) цель, определяющая направленность ее функционирования в соответствии с выбранным или установленным ассортиментом, объемом выпуска и качеством продукции. Реализация указанной цели требует четкого определения коллективам подразделений конкретных задач, а также соответствующих ресурсов, мероприятий для их выполнения.

Цели и задачи - это те конечные рубежи, к достижению которых направлена деятельность коллектива подразделения. Каждое подразделение может иметь свои задачи. Они должны способствовать достижению целей организации. Практически цели и задачи являются идентичными по конечным результатам выполнения. Задачу можно представить в качестве конечного результата

выполнения производственной программы, а цель как количественные и качественные показатели работы организации, его подразделений. Так, перед мастером производственного участка на текущий месяц можно поставить задачу по выпуску определенного ассортимента, количества, качества и стоимости деталей. Перед руководителем же цеха могут стоять такие цели, как: произвести определенное количество изделий при определенных издержках на их производство, снизить процент брака, не допустить текучести рабочей силы, закупить и установить новое оборудование или осуществить перестановку действующего оборудования к установленному сроку и т.д. Это количественные показатели цели коллектива. Качественные показатели цели имеют более расплывчатый характер и отражают задачи коллектива в общем виде на определенный период: год, квартал, месяц. К ним можно, например, отнести следующие цели:

- усовершенствовать организационную структуру управления производством в связи с созданием автоматизированных рабочих мест специалистов по управлению, экономистов, бухгалтеров;
- осуществить переподготовку кадров функциональных служб цехов;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления;
- устранить непроизводительные потери времени рабочих и служащих и т. д.

Так как в цехах организуется коллективная деятельность работающих, каждая поставленная цель является групповой. В связи с этим важно, чтобы цель была известна каждому работающему в такой форме, которая позволяет проверить ее достижение и тем самым измерять результативность и эффективность работы коллектива.

Внимание каждого руководителя и менеджеров по направлениям управленческой деятельности при формулировании целей должно быть сконцентрировано на достижении самых значимых, существенных результатов их реализации. В связи с этим цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- вызывать у исполнителей решимость и настойчивость в их достижении;
- быть твердыми, но изменяемыми при необходимости;
- быть реальными, справедливыми и достижимыми;
- соответствовать фактической интенсивности труда работающих;
- предусматривать вознаграждение и наказание по результатам их выполнения.

Задачи каждого производственного подразделения могут быть различными, но основная управленческая цель остается одной и той же для каждого из них: безусловное выполнение заданной производственной программы выпуска продукции и достижение при этом минимальных затрат материалов, труда, времени и денежных средств.

Реализация целей и задач в каждом из цехов основного производства требует четкой и строгой регламентации их работы, согласованного взаимодействия трудовых коллективов по изготовлению продукции. Это достигается на основе изучения фактического состояния производства и выработки соответствующих решений.

Любой цех в каждый плановый период характеризуется определенной производственной ситуацией, которая непосредственно влияет на выполнение поставленной цели. Не учитывать эту ситуацию нельзя. Поэтому важным фактором в процессе управления является оценка фактического состояния производства в каждом цехе и определение путей преодоления возникших в ходе производства противоречий между целью и сложившейся производственной ситуацией. В соответствии с этим определяются конкретные задачи каждого цеха, которые учитывают максимальные возможности по реализации поставленных целей.

Заключительным этапом процесса управления является выработка и принятие управленческих решений, в которых устраняются указанные выше противоречия, намечаются пути организационного обеспечения для выполнения задач.

Процесс регистрации данных и накопления информации о результатах работы цехов и подразделений подготовки производства, а также ее передача и обработка в органах управления производством протекает повседневно и практически непрерывно. Особенно сложной и трудоемкой и, что весьма важно, ответственной работой в этом процессе является своевременная регистрация информации на местах ее возникновения в цехах и подразделениях, обеспечивающих производство всеми видами ресурсов и документации, исключая информацию о внешних поставках комплектующих изделий.

Сложность этой работы заключается в том, что информация является разнообразной по форме и содержанию, с начала смены нарастает лавинообразно и подлежит регистрации после завершения каждой контрольной операции технологического процесса в заготовительных, обрабатывающих или сборочных цехах.

Осуществить эти процедуры можно либо документально, что довольно трудоемко, либо более эффективно с помощью средств вычислительной техники, что более сложно и дорого. Для этого требуется достаточно большое количество периферийной техники, организация пунктов сбора и накопления информации, связь этих пунктов с вычислительными комплексами цехов, отделов, с вычислительным центром (ВЦ) организации по соответствующим каналам для передачи и последующей обработки полученной информации, а также обслуживание этого процесса.

Однако в современных условиях расширяющейся и углубляющейся автоматизации процесса управления производством второй подход является более предпочтительным. Использование новых форм информационных технологий обеспечивает достаточную полноту, качество и своевременность поступления информации для подготовки и выработки управленческих решений, чтобы в реальном масштабе времени осуществить регулирование хода производства и не допустить критических отклонений от запланированной траектории ведения процесса. Следует отметить, что эта же информация служит в качестве составной части процесса формирования новых производственных программ и оперативных заданий на очередной плановый период.

Выполнение принятых управленческих решений требует соответствующего организационного обеспечения, которое сопровождается регламентацией работы подразделений, созданием нормативной базы планирования, инструктажем исполнителей, организацией взаимодействия (координацией работы) звеньев и ступеней управления производством. Указанные выше действия управленческого персонала должны предусматривать определенную меру ответственности руководителей подразделений и их функциональных органов за возможный срыв выполнения производственных программ и заданий. В связи с этим возникает необходимость соблюдения каждым участником производственного процесса строгой дисциплины по своевременному выполнению работ, а также постоянному контролю и регулированию хода производства.

Заключение

Исходя из изложенного, в развернутом виде процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического

состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формированию и утверждению (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий. Процедуры доведения принятых решений до исполнителей, организация и координация работ всех участвующих в производственном процессе подразделений и при необходимости регулирование хода производства являются заключительной стадией процесса управления.

2. Функции управления производством

В процессе производства между цехами устанавливаются определенные производственные отношения и отношения управления, которые отражают связи между непосредственными производителями продукции, управленческим персоналом и организацию совместной деятельности участников производства. Конечные цели для организации в целом и каждого цеха определяют направления преобразований отношений производства и управления и тем самым требования к организационной структуре, организации и процессу управления. Как уже указывалось, выполнение этих целей в процессе управления производством достигается целенаправленным воздействием на коллективы цехов и отдельных работников, координацией их деятельности.

Для реализации указанных воздействий используются рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве функции, методы и организационная структура управления. Рассмотрим их применительно к условиям управления производством.

Функции управления характеризуют разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии реализации воздействий на отношения людей в процессе производства. Основными (общими) функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Функция организации имеет отношение к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Кроме того, эта функция имеет отношение к организации

управления системой и организации работ по реализации каждой функции управления. Применительно к производственному подразделению юридическому лицу функция организации в первую очередь отражает структуру управляемой и управляющей систем, обеспечивающих процесс производства продукции и целенаправленное воздействие на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Организация управления - это совокупность приемов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и ее взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами во времени и в пространстве. В этом значении организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов.

Функцию нормирования следует рассматривать как процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Эта функция оказывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.) служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Следовательно, функции организации и нормирования имеют двойственный характер. Так, функция организации характеризует создание (совершенствование) системы управления, а на стадии организации работы реализуется при непосредственном управлении производством. Функция нормирования реализуется с помощью нормативных документов, инструкций при создании системы, а разработанные календарно-плановые нормативы используются при планировании производственной деятельности.

Среди всех функций управления планирование занимает центральное место, так как призвано строго регламентировать поведение объекта в процессе реализации поставленных перед ним целей. Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Планирование оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и аппарата управления. Высокое качество разработанных программ, особенно с помощью ЭВМ и экономико-математических методов, их строгая увязка по всем подразделениям организации и цехов, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее эффективно управлять производством.

Функция координации осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений организации и цехов. Эта функция реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб организации и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер и т. д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Эта функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В ходе производства разработанные программы подвергаются воздействию внутренней и внешней среды, в результате чего возникают нарушения в процессе их выполнения. В процессе реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых в производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению и, если это не удастся, то по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Функции контроля и регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно (в реальном масштабе времени для каждого производственного подразделения) вводится в строгие рамки, предусмотренные планом.

Перечисленные функции дополняют и проникают друг в друга, в совокупности и взаимосвязи они образуют цикл управления и отражают содержание повседневного управления производством (см. рис. 1).

Следует отметить, что функции организации, нормирования, мотивации, конкретизированные для определенных производственных условий, более устойчивы к воздействию внутренней и внешней среды и поэтому не изменяются относительно длительный период.

Рис. 1. Схема цикла управления производством

Для функциональной подсистемы управления производством аппарат управления организуется на уровне организации и каждого цеха. Так как подсистема управления производством является решающей в реализации целей организации, то к ней имеют непосредственное отношение практически все другие функциональные подсистемы.

Для каждого из основных цехов можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

1. Управление экономической деятельностью.
2. Управление технологической подготовкой производства.
3. Оперативное управление производством.
4. Управление техническим обслуживанием производства.

Исполнение каждого управленческого решения осуществляется аппаратом управления. Это заключительная стадия процесса управления, на которой линейными руководителями и функциональными службами в организационно-практической работе используются указанные выше и специфические для каждого цеха методы управления.

Из приведенной характеристики функций управления следует, что каждая из них имеет определенное место и значение в процессе управления, все они взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга при выработке управленческих решений.

Реализация функций управления производством в масштабе организации и каждого подразделения осуществляется под влиянием внешних и внутренних факторов. Они характеризуют основные черты поведения объекта, определяют характер процесса управления, влияют на протекание производства во времени, обуславливают формирование и принятие управленческих решений.

В социальном плане необходимо учитывать факторы, связанные с рынком труда и политикой профсоюзов. В области экологии - законодательные и нормативные экологические требования.

Разработанная на основе воздействия внешних факторов стратегия управления производственно-экономической деятельностью организации определяет объем и темпы роста (снижения) производства изделий, объемы инвестиций на развитие производства, по освоению новых изделий, расширению выпуска и улучшению качества серийно изготавливаемой продукции.

На конечные результаты производственной деятельности организации оказывают влияние внутренние факторы. Эти факторы характеризуют внутреннее состояние и функционирование организации, каждого производственного подразделения, непосредственно ими контролируются. Внутренние факторы воздействуют на ход производства в процессе реализации стратегии развития и управления организацией.

К ним относятся факторы научно-технического и организационного развития производства, характеризующие объемы инвестиций на НИОКР, на прогрессивные технологии, на повышение уровня специализации, кооперированная, концентрации и автоматизации производства, на совершенствование организации труда. Важное значение в современных условиях приобретают факторы децентрализации и автоматизации управления производством.

В социальном и экономическом плане основными факторами являются объемы затрат на оплату и изменение условий труда, подготовку и удовлетворение социальных потребностей персонала.