**Введение**

Управлением производством (цехом) – комплекс мероприятий, направленных на эффективное выполнение программы выпуска продукции при наиболее целесообразном использовании выделенных трудовых, материальных и денежных ресурсов. Этот комплекс предусматривает выполнение работ по установлению режима, обеспечению взаимодействия основных и вспомогательных подразделений, внедрению различных форм организации труда, снабжению материально-техническими ресурсами и т.д.

Организация и управление производством призваны обеспечивать выполнение объема продукции, договорных обязательств, снижение издержек производства, решение социальных и экономических задач. Повышение ее уровня осуществляется в порядке, предусматривающем последовательное совершенствование производства с внедрением новой техники и технологии, прогрессивной организации труда.

Анализ предполагает оценку достигнутого уровня организации производства, а также выполнения плана мероприятий по его повышению на основе сопоставления базисных и фактических показателей; изучения причин, обусловивших невыполнение конкретных заданий плана; использования резервов. Неполное использование ресурсов, особенно дорогостоящего оборудования, механизмов, квалифицированного труда, вызывает рост издержек производства.

Основными показателями, характеризующими уровень организации и управления цехом, являются:

* ритмичность производства;
* качество продукции;
* потери рабочего времени по вине управленческих работников;
* исполнительность управленческих работников;
* выполнение показателей премирования аппарата управления цехом за основные результаты его деятельности.

Вопросам данной проблематики посвящены научно-исследовательские труды таких ученых как Мэскон, Басовский, Виханский, Вершигора, Буракова, Воропаев, Солдатова, Абчук, Полукаров, Цыпкин, Вудворд, Томпсон и др., но эти вопросы требуют постоянного внимания и дополнительных исследований, что и будет реализовано в рамках данной работы.

Целью данной курсовой работы является раскрыть сущность внутренней среды фирмы, ее характеристик и основных элементов.

Реализация указанной цели потребовала постановки и реализации ряда взаимосвязанных задач:

* изучить сущность и характеристики внутренней среды фирмы;
* раскрыть и охарактеризовать внутренние переменные организации.

Предмет и объект исследования – внутренняя среда организации.

Для получения информации для данной курсовой работы, использовались учебники, учебные пособия, методические указания, интернет.

Курсовая работа выполнена на 26 листах, содержит 11 рисунков, 13 таблиц.

**1. Оперативная оценка эффективности управления цехом**

**1.1 Оценка ритмичности производства**

Под ритмичностью производства понимается планомерный выпуск продукции предприятия в соответствии с разработанным плановым заданием. Для обеспечения ритмичности работы предприятия необходимо соблюдать следующие условия:

* обеспечить хорошую организацию технической подготовки производства;
* тщательно провести техническую подготовку производства;
* организовать четкое материально-техническое обеспечение необходимыми материалами, комплектующими, инструментом;
* организовать качественный ремонт оборудования в строго установленные сроки;
* организовать подготовку и повысить квалификацию кадров;
* вести правильную организацию труда и заработной платы;
* своевременно контролировать качество продукции и осуществлять мероприятия по повышению качества;
* вести своевременный оперативный учет плановых заданий.

Ритмичность производства цеха характеризуется коэффициентом ритмичности выпуска готовой продукции Кр и определяется по формуле:

, (1)



где П – план изготовления изделия по периодам времени;

У – фактическое количество изготовленных изделий, принятое в зачет.

При этом перевыполнение плана в том или ином периоде в зачет не принимается.

По плану на I квартал нужно было изготовить: в январе - 35, в феврале – 36, марте – 39, итого за квартал – 110 изделий. Фактически в зачет 12, 39, 86, а всего – 137 изделий. Принимается в зачет 12, 36, 39, итого – 87 изделий.



Расчеты сводим в таблицу 1.

Таблица 1 - Расчет коэффициента ритмичности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | План изготовления изделий, шт. | Фактически изготовлено, шт. | Принимается в зачет, шт. | Кр  (гр. 4/2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I | 35 | 12 | 12 | 0,34 |
| II | 36 | 39 | 36 | 1 |
| III | 39 | 86 | 39 | 1 |
| Итого 1-й кв. | 110 | 137 | 87 | 0,79 |
| IV | 39 | 24 | 24 | 0,62 |
| V | 41 | 48 | 41 | 1 |
| VI | 42 | 72 | 42 | 1 |
| Итого 2-й кв. | 122 | 144 | 107 | 0,88 |
| VII | 42 | 45 | 42 | 1 |
| VIII | 44 | 56 | 44 | 1 |
| IX | 46 | 49 | 46 | 1 |
| Итого 3-й кв. | 132 | 150 | 132 | 1 |
| X | 46 | 60 | 46 | 1 |
| XI | 46 | 83 | 46 | 1 |
| XII | 51 | 110 | 51 | 1 |
| Итого 4-й кв. | 143 | 253 | 143 | 1 |
| Всего за год | 507 | 684 | 469 | 0,93 |

На основании данных таблицы 1 строим график:



Рисунок 1 - Диаграмма распределения коэффициента ритмичности по месяцам

Вывод: анализируя показатели ритмичности выпуска готовой продукции в данном цехе, можно сделать вывод о том, что в целом цех работает ритмично.

Наиболее низкие показатели ритмичности наблюдаются в январе и апреле.

**1.2 Оценка качества выпускаемой продукции**

Качество продукции – один из основных факторов, способствующих росту реализации продукции. Это основной показатель конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия.

Качество продукции – это совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется показателем качества. Различают обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции. Показатели качества характеризуют параметрические, потребительские, технологические, дизайнерские свойства изделия, уровень его стандартизации и унификации, надежность и долговечность.

Оценка выполнения плана по качеству продукции производится также по удельному весу сертифицированных изделий, удельному весу забракованной и задекламированной продукции.

Анализ отступлений от норм по качеству изготовления осуществляется по данным о внутризаводском браке и внешних рекламациях на продукцию. В зависимости от действующей на предприятии системы представления информации о браке анализируются потери от брака как по конкретным изделиям и причинам. Основными причинами брака могут быть: недостаточный уровень квалификации рабочих, работа на неисправном оборудовании, использование несовершенных приспособлений и инструментов, средств измерительной техники, отступление от технологического процесса, использование материалов и полуфабрикатов со скрытыми дефектами, несовершенство упаковки, маркировки, нарушения условий хранения, перевозки, погрузки и т.д.

Качество продукции в цехах машиностроительных предприятий можно охарактеризовать коэффициентом сдачи продукции с первого предъявления Кк, который характеризует результаты управления качеством со стороны мастеров, технологов и многих других специалистов.

(2)



где С – количество продукции, сданной ОТК с первого предъявления;

Ф – количество продукции, предъявленной к приемке.

В первом квартале предъявлено 137 единиц продукции, а принято ОТК всего лишь 100 единиц.



Расчеты сводим в таблицу 2:

Таблица 2 - Расчет коэффициента качества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| квартал | Предъявлено | Принято | Кк (гр. 3/2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 137 | 100 | 0,73 |
| 2 | 144 | 108 | 0,75 |
| 3 | 150 | 76 | 0,51 |
| 4 | 252 | 142 | 0,56 |
| Итого за год | 683 | 426 | 0,62 |

На основании данных таблицы 2 строим график.



Рисунок 2 - Диаграмма распределения коэффициента качества продукции поквартально

Вывод: при анализе качества выпускаемой продукции в данном цехе, выявлена обратная зависимость качества продукции от ритмичности производства.

Наиболее высокий показатель качества достигнут во втором квартале. Наиболее низкий – в третьем.

В целом показатель качества выпускаемой продукции является низким.

**1.3 Оценка потерь рабочего времени по вине управленческих работников**

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Несвоевременное выполнение управленческих функций вызывает потери рабочего времени на участках и рабочих местах.

Потери ведут к простою оборудования, растут амортизационные отчисления, что в свою очередь влияет на себестоимость.

Коэффициент отсутствия потерь рабочего времени по вине управленческих работников Кп определяется по формуле:

(3)



где Тп – потери рабочего времени в цехе по вине управленческих работников, ч;

Тф – фактически отработанное время в данном цехе, ч.

В первом квартале потери рабочего времени по вине управленческих работников равны 4875 ч, фактически отработанное время – 63700 ч.



Расчеты сводим в таблицу 3.

Таблица 3 - Расчет коэффициента отсутствия потерь

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Потери времени по вине управленцев, Тп | Отработанное время, Тф | Коэффициент отсутствия потерь, Кп (1-гр. 2/3) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 4875 | 63700 | 0,92 |
| 2 | 4070 | 7200 | 0,94 |
| 3 | 7840 | 70700 | 0,89 |
| 4 | 4425 | 98250 | 0,95 |
| Итого | 21210 | 304650 | 0,93 |

На основании данных таблицы 3 строим график.



Рисунок 3 - Диаграмма распределения коэффициента отсутствия потерь времени поквартально

Вывод: анализ потерь рабочего времени по вине управленческих работников, показал, что в IV квартале потери рабочего времени наиболее высоки, в отличие от остальных периодов времени.

В целом коэффициент потерь рабочего времени высокий и имеет прямую зависимость с качеством продукции.

**1.4 Оценка исполнительности аппарата управления цехом**

Исполнительность аппарата управления цехом характеризуется коэффициентом исполнительности Кис, который определяется сопоставлением времени отклонения фактического срока от планового срока исполнения документа. Известно, что документы бывают разными по значимости и своевременность их исполнения по-разному отражается на деятельности цеха. Поэтому в расчет вводятся коэффициенты весомости документов. Например, для приказов директора завода коэффициент весомости = 1,0; распоряжений главного инженера = 0,8; начальника цеха = 0,5.

Кис определяется по формуле:

(4)



где ∑∆t – время фактического срока над плановым в днях;

∑Тпл – плановый (нормативный или установленный) срок в днях;

∑Кbi – коэффициент весомости документа.

Для выполнения одного из приказов директора завода установлен срок 20 дней, фактический срок исполнения – 10 дней, тогда:



Расчеты заносим в таблицу 4 и 5:

###### Таблица 4 - Коэффициенты весомости по группам документов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| квартал | Группы документов | | | | | | | | |
| 1 | | | 2 | | | 3 | | |
| Фактич. срок, дней | План. срок, дней | К весомости | Фактич. срок, дней | План. срок, дней | К весомости | Фактич. срок, дней | План. срок, дней | К весомости |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 25 | 20 | 1,0 | 12 | 10 | 0,8 | 3 | 2 | 0,5 |
| 2 | 23 | 20 | 1,0 | 11 | 10 | 0,8 | 7 | 2 | 0,5 |
| 3 | 30 | 20 | 1,0 | 14 | 10 | 0,8 | 3 | 2 | 0,5 |
| 4 | 22 | 20 | 1,0 | 13 | 10 | 0,8 | 4 | 2 | 0,5 |
| Итого | 100 | 80 | 1,0 | 50 | 40 | 0,8 | 17 | 8 | 0,5 |

###### Таблица 5 - Расчет коэффициента исполнительности аппарата управления

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы документов | Фактич. Срок, дней | План. срок, дней | Отклонение | Коэффициент весомости Кв | Отклонение с учетом Кв | Коэффициент исполнительного аппарата управления Кис |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I квартал | | | | | | |
| 1 | 25 | 20 | 5 | 1,0 | 5 |  |
| 2 | 12 | 10 | 2 | 0,8 | 1,6 |  |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0,5 | 0,5 |  |
| итого | 40 | 32 | 8 |  | 7,1 | 0,76 |
| II квартал | | | | | | |
| 1 | 23 | 20 | 3 | 1,0 | 3 |  |
| 2 | 11 | 10 | 1 | 0,8 | 0,8 |  |
| 3 | 7 | 2 | 5 | 0,5 | 2,5 |  |
| итого | 41 | 32 | 9 |  | 6,3 | 0,78 |
| III квартал | | | | | | |
| 1 | 30 | 20 | 10 | 1,0 | 10 |  |
| 2 | 14 | 10 | 4 | 0,8 | 3,2 |  |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0,5 | 0,5 |  |
| итого | 47 | 32 | 15 |  | 13,7 | 0,53 |
| IV квартал | | | | | | |
| 1 | 22 | 20 | 2 | 1,0 | 2 |  |
| 2 | 13 | 10 | 3 | 0,8 | 2,4 |  |
| 3 | 4 | 2 | 2 | 0,5 | 1 |  |
| итого | 39 | 32 | 7 |  | 5,4 | 0,81 |
| Итого за год | 167 | 128 | 39 |  | 32,5 | 0,72 |

На основании данных таблицы 5 строим график.



Рисунок 4 - Диаграмма распределения коэффициента исполнительности поквартально

Вывод: анализируя исполнительность аппарата управления цехом, можно сделать вывод о том, что в целом показатель исполнительности является средним.

Наиболее низкое значение показателя наблюдается в третьем квартале, а наиболее высокое – в четвертом.

Исполнительность аппарата управления имеет прямую зависимость с показателями качества продукции и потерь рабочего времени.

**1.5 Оценка выполнения показателей премирования работников управления**

На машиностроительных предприятиях действует система премирования управленческих работников за основные результаты хозяйственной деятельности. Премия повышается за хорошие результаты труда и снижается за плохие. Поэтому сопоставление фактического процента полученных премий с его плановой величиной Кпр дает оценку выполнения управленческим аппаратом своих обязанностей.

(5)



где Пф – фактический процент премии к окладам;

Пп – плановый процент премии.

Фактическая премия за первый квартал составляет 59%, а по плану – 50%, тогда



#### Расчеты сводим в таблицу 6.

###### Таблица 6 - Расчет коэффициента премирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Фактический процент премий, Пф | Плановый процент премий, Пп | Кпр (гр. 2/3) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 59 | 50 | 1,18 |
| 2 | 48 | 50 | 0,96 |
| 3 | 67 | 50 | 1,34 |
| 4 | 71 | 50 | 1,42 |
| итого | 245 | 200 | 1,23 |

На основании данных таблицы 6 строим диаграмму.



Рисунок 5 - Диаграмма распределения коэффициента премий поквартально

Вывод: анализ выполнения показателей премирования работников управления, выявил обратную зависимость между показателями качества выпускаемой продукции, потерями рабочего времени, показателями исполнительности и показателями премирования работников управления, т.е. в периоды наиболее низкой исполнительности и высоких потерь рабочего времени премирование работников производилось по завышенным процентам.

**1.6 Сводные данные оперативной оценки**

Итоги предыдущих расчетов сводятся в таблицу 7:

Таблица 7 - Сводные данные оперативной оценки результатов управления цехом

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент оценки | квартал | | | | Темпы изменения в % к первому кварталу | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Кр | 0,79 | 0,88 | 1 | 1 | 111 | 127 | 127 |
| Кк | 0,73 | 0,75 | 0,51 | 0,56 | 102 | 70 | 77 |
| Кп | 0,92 | 0,94 | 0,89 | 0,95 | 102 | 97 | 103 |
| Кис | 0,76 | 0,78 | 0,53 | 0,81 | 103 | 70 | 107 |
| Кпр | 1,18 | 0,96 | 1,34 | 1,42 | 81 | 114 | 120 |

Вывод: анализируя данные таблицы, выявлено что:

1. на протяжении всего периода:
   * тенденция повышения ритмичности производства;
   * тенденция снижения качества продукции;
   * повышение коэффициента премирования;
   * коэффициент потерь рабочего времени и коэффициент исполнительности определенной тенденции не имеет.
2. в деятельности цеха ни один аспект не имеет определенной стабильности.
3. наиболее неудовлетворительными аспектами деятельности является снижение качества продукции и низкое значение показателя исполнительности аппарата управления.
4. наиболее положительные аспекты – повышение показателя ритмичности и коэффициента премирования.
5. противоречием в деятельности цеха является обратная зависимость системы премирования от показателей качества и показателей исполнительности.

**2. Текущая оценка эффективности управления цехом**

**2.1 Оценка выполнения плана по основным экономическим показателям работы цеха**

Текущая оценка предназначена для определения влияния работы аппарата управления на результаты хозяйственной деятельности цеха.

Подобный и всесторонний анализ хозяйственной деятельности цеха осуществляется экономическими службами по широкому кругу плановых и отчетных показателей.

Выполнение плана по этим показателям характеризует коэффициент напряженности работы аппарата управления по повышению эффективности производства Кэ.

При перевыполнении плана по данному показателю присваивается 5 баллов, при выполнении – 4 балла, при не выполнении – 1 балл.

Расчеты сводим в таблицу 8.

Таблица 8 - Расчет коэффициента напряженности работы аппарата управления цехом по повышению эффективности производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | План | Факт | % выполнения | Балл по показателю |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Объем производства | Кол-во изд. | 507 | 684 | 135 | 5 |
| Численность работающих | Чел. | 590 | 580 | 98 | 5 |
| Выработка на 1 работающего | Кол-во изд. | 0,86 | 1,18 | 137 | 5 |
| Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 3835 | 3480 | 91 | 5 |
| Средняя зарплата работающего | Тыс. руб. | 6,5 | 6 | 92 | 1 |
| Экономия от снижения себестоимости | Тыс. руб. | 13500 | 12800 | 95 | 1 |
| ИТОГО |  |  |  |  | 22 |
| Средний фактический балл (стр.7, гр.6)/6 | Бф |  |  |  | 3,67 |
| Коэффициент напряженности работы аппарата управления по повышению эффективности производства (Бф/4) | Кэ |  |  |  | 0,92 |

**2.2 Анализ результатов текущей оценки**

При анализе данных таблицы, выявлено повышение объема производства, при меньшем количестве привлекаемых работников. Также прослеживается повышение показателя выработки на одного рабочего. Фонд оплаты труда фактический ниже на 9% планового, что предполагает экономию денежных средств за счет привлечения меньшего количества работников. Это является положительными аспектами управления цехом.

План по снижению себестоимости продукции не выполнен.

Для увеличений экономии от снижения себестоимости продукции необходимо внедрять новые технологии, высокопроизводительное оборудование, новую технику, также изучить возможность применения более дешевых, но качественных материалов.

Для дальнейшего роста производительности труда необходимо разработать четкую систему премирования по результатам работы каждого работника (чем выше выработка на одного рабочего, тем больше его поощрение).

**3. Комплексная оценка эффективности управления цехом**

**3.1 Комплексная оценка результатов управления цехом**

цех управление производство эффективность

Комплексная оценка по результатам работы за год включает определение эффективности управляющей системы, комплексного коэффициента Кком, который характеризует результаты управления цехом в сводном, обобщённом виде.

Рациональность затрат на управление определяется двумя коэффициентами:

* Соотношение темпов изменения объема производства и темпов изменения затрат на управление Кз1;
* Соотношение темпов изменения экономии от снижения себестоимости продукции и темпов изменения затрат на управление Кз2;

Затраты на управление З*у* включают фонд зарплаты, премии работникам управления, отчисления на социальное страхование, амортизацию и обслуживание служебных помещений, средств оргтехники и др.

Кз1 определяется по формуле:

(6)



где П – процент выполнения плана по объему производства;

З*у* – определяется по формуле:

(7)



где С – процент выполнения плана по экономии от снижения себестоимости.

При эффективном управлении рост затрат на управление должен обеспечить более высокий рост экономических показателей, т.е. Кз1 и Кз2 должны быть больше единицы. Если они получаются меньше единицы, то это свидетельствует о недостаточной эффективности управляющей системы.

Для расчетов рекомендуется таблица 9:

Таблица 9 - Расчет коэффициентов рациональности затрат на управление

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя |  |
| Процент выполнения плана: |  |
| 1. Объем производства | 135 |
| 2. Экономия от снижения себестоимости | 95 |
| 3. Затраты на управление | 97% |
| Соотношение темпов |  |
| 1. Объем производства и затраты на управление, | 1,39 |
| 1. Экономия от снижения себестоимости и затраты на управление, | 0,98 |

Вывод: исходя из расчета, можно сделать вывод о том, что:

* затраты аппарата управления, направленные на увеличение объема являются эффективными (Кз1 = 1,39);
* затраты аппарата управления на экономию от снижения себестоимости являются неэффективными (Кз2 = 0,98).

Для обобщенной оценки эффективности управления рекомендуется определять коэффициент комплексной оценки Кком.

Поскольку значение различных сторон деятельности, характеризуемых частными коэффициентами, неодинаково, рекомендуется ввести в расчет коэффициенты весомости Кв, определяемые экспертным путем (таблица 10).

Таблица 10 - Рекомендуемые значения весомости коэффициентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты результатов управления | Коэффициенты  весомости, Кв | |
| 1 | 2 | |
| Кр – ритмичность производства | 1,2 | |
| Кк – качество продукции | 1,0 | |
| Кп – отсутствие потерь рабочего времени по вине управляющего аппарата | 0,7 | |
| Кис – исполнительность аппарата управления | 0,6 | |
| Кпр – выполнение показателей премирования управляющего аппарата | 12 | |
| Кэ – напряженность работы аппарата управления цехом по повышению эффективности производства | 1,1 | |
| Кз1 – соотношение темпов объема производства и затрат на управление | 1,1 | |
| Кз2 – соотношение темпов экономии от снижения себестоимости и затрат на управление | | 1,1 |

Коэффициент комплексной оценки результатов управления цехом Кком определяется по формуле:

(8)



Таблица 11 - Гальванический цех

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты | | | | | | | | Частные с учетом их весомости | | | | | | | | итого | Кком  Гр.17/8 |
| Кр | Кк | Кп | Кис | Кпр | Кэ | Кз1 | Кз2 | 1,2  Кр | 1,0  Кк | 0,7  Кп | 0,6  Кис | 1,2  Кпр | 1,1  Кэ | 1,1  Кз1 | 1,1  Кз2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 0,93 | 0,62 | 0,93 | 0,72 | 1,23 | 1,08 | 1,39 | 0,98 | 1,12 | 0,62 | 0,7 | 0,43 | 1,48 | 1,19 | 1,53 | 1,08 | 8 | 1,01 |

Вывод: при анализе данных таблицы выявлены наиболее неудовлетворительные аспекты деятельности цеха, которыми являются: низкое качество продукции, низкий коэффициент исполнительности аппарата управления и неэффективность экономии от снижения себестоимости.

**3.2 Сопоставление эффективности управления по группе цехов**

Комплексная оценка эффективности на основе применения коэффициентов, т.е. относительно, метода позволяет сравнить рациональность управления между цехами и ранжировать их по уровню результатов. В данной курсовой работе проведем сравнение между четырьмя цехами.

Для проведения расчетов рекомендуется таблица, аналогичная таблице 12.

Таблица 12 - Литейный цех

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты | | | | | | | | Частные с учетом их весомости | | | | | | | | итого | Кком  Гр.17/8 |
| Кр | Кк | Кп | Кис | Кпр | Кэ | Кэ1 | Кэ2 | 1,2  Кр | 1,0  Кк | 0,7  Кп | 0,6  Кис | 1,2  Кпр | 1,1  Кэ | 1,1  Кэ1 | 1,1  Кэ2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1,0 | 0,98 | 0,99 | 0,8 | 1,22 | 1,1 | 0,98 | 1,2 | 1,2 | 0,98 | 0,7 | 0,48 | 1,46 | 1,21 | 1,08 | 1,32 | 8,43 | 1,05 |

Вывод: анализируя расчеты эффективности управления в литейном цехе, можно сделать вывод о наиболее неудовлетворительных аспектах в его работе, которыми являются низкое качество продукции, низкий показатель исполнительности аппарата управления и неэффективность затрат на аппарат управления.

Таблица 13 - Прессовый цех

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты | | | | | | | | | | | | | | | Частные с учетом их весомости | | | | | | | | | | | | | | | | | итого | | | Кком  Гр.17/8 | | |
| Кр | | Кк | | Кп | | Кис | | Кпр | | Кэ | | Кэ1 | | Кэ2 | | | 1,2  Кр | | 1,0  Кк | | 0,7  Кп | | 0,6  Кис | | 1,2  Кпр | | 1,1  Кэ | | 1,1  Кэ1 | | 1,1  Кэ2 | | |  | | |  | | |
|  |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |  | | |  | | |  | | |
| 0,75 | 0,99 | | 0,9 | | 1,1 | | 0,97 | | 0,96 | | 1,1 | | 1,3 | | | 0,9 | | 0,99 | | 0,63 | | 0,66 | | 1,16 | | 1,06 | | 1,21 | | 1,43 | | | 8,04 | | | 1,01 | | |

Вывод: исходя из расчетов эффективности управления в прессовом цехе, можно сделать вывод о наиболее неудовлетворительных аспектах его работы, ими являются неритмичность производства, низкое качество продукции, высокие потери рабочего времени, неэффективная система премирования и низкий коэффициент эффективности работы аппарата управления по повышению эффективности производства.

Таблица 14 - Сборочный цех

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты | | | | | | | | Частные с учетом их весомости | | | | | | | | итого | Кком  Гр.17/8 |
| Кр | Кк | Кп | Кис | Кпр | Кэ | Кэ1 | Кэ2 | 1,2  Кр | 1,0  Кк | 0,7  Кп | 0,6  Кис | 1,2  Кпр | 1,1  Кэ | 1,1  Кэ1 | 1,1  Кэ2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 0,48 | 0,92 | 0,85 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,95 | 0,8 | 0,58 | 0,92 | 0,6 | 0,42 | 0,96 | 0,99 | 1,05 | 0,88 | 6,4 | 0,8 |

Вывод: анализируя показатели эффективности управления в сборочном цехе, прослеживается тенденция снижения во всех аспектах его деятельности.

Общий вывод:

Проанализировав значения коэффициентов комплексной оценки четырех производственных цехов, можно построить следующую иерархию:

Литейный → гальванический → прессовый → сборочный

Наиболее отстающим является сборочный цех. Ни один из аспектов его деятельности не имеет тенденции повышения.

Самым передовым цехом является литейный. Наиболее положительными аспектами его деятельности являются: ритмичность производства, низкий коэффициент потерь рабочего времени по вине управленцев, высокий коэффициент премирования и коэффициент напряженности работы аппарата управления по его повышению эффективности производства. Также можно отметить, что затраты аппарата управления на экономию от снижения себестоимости являются эффективными.

**4. Выводы и предложения**

**4.1 Общие выводы о состоянии эффективности управления цехом**

На основании расчета коэффициента комплексной оценки результатов управления цехом можно построить диаграмму, с помощью которой будет проще сделать общий вывод о состоянии эффективности управления цехом.



Рисунок 6 - Диаграмма распределения коэффициентов

Анализируя данные диаграммы можно сделать вывод о том, что самым низким показателем в данном цехе является коэффициент исполнительности аппарата управления, что напрямую связано с качеством выпускаемой продукции и потерями рабочего времени по вине управленческих работников. Однако в этом цехе прослеживается самый высокий коэффициент премирования работников управления, что противоречит результатам их работы. Низкая исполнительность и дисциплинированность работников отрицательно сказываются на всех показателях.

Низкий коэффициент Кз2 свидетельствуют о неэффективности управляющей системы.

**4.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности цеха и управления им**

Для повышения уровня исполнительности работников необходимо усилить контроль над исполнением приказов и распоряжений руководства. Также необходимо разработать такую систему премирования, при которой размер премии будет напрямую зависеть от результатов их работы (например, ввести карточки исполнения приказов и распоряжений, по которым можно отслеживать уровень исполнительности руководства и по итогам прошедшего месяца начислять премию).

Также повышения уровня дисциплинированности можно применить жёсткую систему взысканий за нарушение трудовой дисциплины (предупреждения, выговоры, штрафы).

Для улучшения показателей качества и исполнительности необходимо повышать мотивацию работников (для этого разрабатывается система морального и материального поощрения за достижение наиболее высоких результатов в работе), ввести новые, более эффективные системы управления, разработать мероприятия по повышению квалификации работников управления (курсы, семинары, получение дополнительного образования и т.д.). Возможно, следует сменить руководящий состав цеха или дополнить его более квалифицированными и опытными специалистами.

Также для повышения качества продукции следует регулярно проводить техническое перевооружение производства (внедрение нового высокопроизводительного оборудования и технологий, модернизация имеющегося). Можно проработать возможность использования новых, более дешевых и качественных материалов для производства изделий, это поможет снизить себестоимость продукции.

**Список используемой литературы**

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент – К: Эльга – 2009.
2. Богданова И.О., Сухарева А.Ю. Оценка эффективности управления цехом: Методические указания – Ростов-на-Дону – 2006.
3. Воробьев С.Н. Управленческие решения: Учеб. Пособие – М.: Юнити – 2008.
4. Вихонский О.С. Практикум по менеджменту – М: Экономисть – 2009.
5. Герчиков И.П. Менеджмент: Учебник – М: Юнити – 2008.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум – М: Банки и биржи: Юнити – 2008.
7. Добротворный И.Л. Менеджмент: Учебник – М: Юнити – 2008.
8. Зиновьев В.В. Менеджмент. Учебное пособие – М:Дашков и К – 2008.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб пособие.- М.: Новое знание – 2009.
10. Кибанов А.Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие - М:ИНФА-М, 2008.
11. Кнышова Е.Н. Менеджмент. – М: ИНФРА – 2008.
12. Кондрашов В.М. Менеджмент. Учебное пособие для вузов – М: Вузовский учебник – 2009.
13. Лиханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу менеджмент: Учебное пособие – М: Экономисть – 2008.
14. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью – М: Омега-Л – 2008.
15. Машинцов М.М., Комаров М.А. Менеджмент – М: Юнити-Дана – 2009ю
16. Поршнев А.Г., Разул М.Л. Тихомирова А.В. Менеджмент: теория и практика в России – М: ФБК-ПРЕСС – 2007.
17. Репина Е.А. Основы менеджмента – М: Дашков и к – 2008.
18. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент в схемах – Киев – 2008.
19. Уткин Э.А. Сборник ситуационных деловых, психологических игр, тестов, контрольных заданий по курсу – М: Финансы и статистика – 2008.
20. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб пособие - М: ООО «Вершина», 2008.
21. Юкаева В.С. Менеджмент: краткий курс: Учеб. пособие.- М.: «Дашков и Ко», 2008.