2 Оперативная оценка эффективности управления цехом

Анализ сущности управления и его функций, практики деятельности машиностроительных предприятий позволяет заключить, что для оперативных целей рациональна ежеквартальная оценка результатов управления основными цехами по следующим показателям:

* 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.

Этот вид оценки направлен на получение оперативных данных для принятия своевременных мер по устранению возникающих в работе цехов недостатков

2.1 Оценка ритмичности производства

Ритмичность производства обеспечивается выполнением многих функций управления, повышением организованности производства и труда.

Она в немалой степени зависит от деятельности управленцев и руководства людьми в цехе, существенно влияет на его экономические результаты. Равномерный выпуск продукции данным основным цехом обеспечивает устойчивость работы следующих за ним по технической цепочке подразделений и предприятия в целом по выполнению своих договорных обязательств.

Ритмичность производства цеха характеризуется коэффициентом ритмичности выпуска готовой продукции Кр, который определяется по формуле

Кр = Σу/ П

Где П. - план изготовления изделий по периодам времени

У - фактическое кол-во изготовленных изделий, принятое в зачет.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | План изготовлен. изд., шт. | Фактически изготовленною, шт. | Принимается в зачет, шт. | Кр |
| 1 | 196 | 180 | 180 |  |
| 2 | 203 | 180 | 180 |  |
| 3 | 217 | 285 | 217 |  |
| Итого1 квартал | 616 | 645 | 577 | 0,94 |
| 4 | 189 | 169 | 169 |  |
| 5 | 217 | 195 | 195 |  |
| 6 | 224 | 221 | 221 |  |
| Итого2 квартал | 630 | 585 | 585 | 0,93 |
| 7 | 217 | 202,5 | 202,5 |  |
| 8 | 217 | 240 | 217 |  |
| 9 | 238 | 232,5 | 232,5 |  |
| Итого3 квартал | 672 | 705 | 652 | 0,97 |
| 10 | 224 | 272 | 224 |  |
| 11 | 224 | 289 | 224 |  |
| 12 | 266 | 289 | 266 |  |
| Итого 4 квартал | 714 | 850 | 714 | 1 |
| Всего за год | 2632 | 2785 | 2528 | 0,96 |

2.2 Оценка качества выпускаемой продукции

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

Кк = С/Ф, где

С- кол-во продукции, сданной ОТК с первого предъявления

Ф- кол-во продукции, предъявленной к приемке.

Расчет коэффициента качества продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Предъявлено | Принято | Кк |
| 1 | 645 | 280 | 0,43 |
| 2 | 585 | 405 | 0,69 |
| 3 | 705 | 450 | 0,64 |
| 4 | 850 | 405 | 0,47 |
| Итого за год | 2785 | 1540 | 0,55 |

2.3 Оценка потерь рабочего времени по вине управленческих работников.

Сущность функционирования аппарата управления включает своевременное обеспечение управляемых подразделений и рабочих мест цеха необходимыми документами, материалами, транспортными средствами, заготовками, своевременное принятие решений.

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:

Кп = 1-Тп/Тф, где

Тп- потери рабочего времени по вине управленческих работников, час.

Тф- фактически отработанное время, час.

Расчет коэффициента отсутствия потерь

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Потери времени по вине управленцев, Тп | Отработанное время, Тф | Коэффициент отсутствия потерь,Кп |
| 1 | 24900 | 322500 | 0,92 |
| 2 | 19630 | 286000 | 0,93 |
| 3 | 23400 | 344400 | 0,93 |
| 4 | 27540 | 400180 | 0,93 |
| Итого | 95470 | 1353080 | 0,93 |

2.4 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.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 квартал | | | | | | | 2 квартал | | | | | |
| Факт. срок | План. срок | Откл. | Коэф. весомости | Откл. С учет. Кв. | Кис. | | Факт. срок | План. срок | Откл. | Коэф. весомости | Откл. С учет. Кв. | Кис. |
| 1 | 25 | 20 | 5 | 1 | 5 | 0,76 | 23 | | 20 | 3 | 1 | 3 | 0,78 |
| 2 | 12 | 10 | 2 | 0,8 | 1,6 | 11 | | 10 | 1 | 0,8 | 0,8 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0,5 | 0,5 | 7 | | 2 | 5 | 0,5 | 2,5 |
| Итого | 40 | 32 | 8 | 2,3 | 7,1 | 41 | | 32 | 9 | 2,3 | 6,3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 3 квартал | | | | | | 4 квартал | | | | | |
| Факт. срок | План. срок | отк | Коэф. весомости | Откл. С учет. Кв. | Кис. | Факт. срок | План. срок | Откл. | Коэф. весомости | Откл. С учет. Кв. | Кис. |
| 1 | 30 | 20 | 10 | 1 | 10 | 0,51 | 22 | 20 | 2 | 1 | 2 | 0,81 |
| 2 | 14 | 10 | 4 | 0,8 | 3,2 | 13 | 10 | 3 | 0,8 | 2,4 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0,5 | 0,5 | 4 | 2 | 2 | 0,5 | 1 |
| итого | 47 | 32 | 15 | 2,3 | 13,7 | 39 | 32 | 7 | 2,3 | 5,4 |

Таблица4

Оценка выполнения показателей премирования работников управления.

2.5 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 дает оценку выполнения управленческим аппаратом своих обязанностей.

Кпр определяется по формуле:

Кпр = Пф/Пп, где

Пф- фактический процент премии к окладам

Пп- плановый процент премии

Расчет коэффициента премии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Фактич.% премий | Планов. % премий | Кпр |
| 1 | 56 | 57 | 0,98 |
| 2 | 56 | 52 | 1,07 |
| 3 | 56 | 63 | 0,89 |
| 4 | 56 | 74,8 | 0,75 |
| итого | 224 | 246,8 | 0,91 |

Сводные данные оперативной оценки.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф. оценки | Квартал | | | | Темпы изменения в % к 1 кварталу | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| Кр | 0,98 | 0,93 | 0,97 | 1 | 95 | 99 | 102 |
| Кк | 0,43 | 0,69 | 0,64 | 0,47 | 160 | 149 | 109 |
| Кп | 0,92 | 0,93 | 0,93 | 0,93 | 101 | 101 | 101 |
| Кис | 0,76 | 0,78 | 0,51 | 0,81 | 102 | 67 | 106 |
| Кпр | 0,98 | 1,07 | 0,89 | 0,7 | 109 | 91 | 71 |

По полученным результатам делаем вывод, что уровень ритмичности не ниже 0,9 это означает, что выпуск продукции равномерный. Качество продукции может быть получено путем улучшения технологии, контроля качества исходного сырья, контроля качества оборудования. Исполнительность может быть повышена за счет автоматизации контроля исполнения.

3. Текущая оценка эффективности управления цехом.

3.1 Оценка выполнения плана по основным экономическим показателям.

Такая оценка предназначена для определения влияния работы аппарата управления на результаты хозяйственной деятельности цеха. Для оценки эффективности управления достаточно анализа выполнения плана по следующим показателям:

-Объем производства

-численность работающих

-выработка на одного работающего

-фонд оплаты труда

-средняя заработная плата

-экономия от снижения себестоимости продукции.

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

Таблица 6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | план | факт | % выполнения | Балл |
| Объем пр-ва | кол. изд. | 2632 | 2785 | 0,06 | 5 |
| Числ-сть раб. | Чел. | 518 | 570 | 0,1 | 5 |
| Выработка на1 работающего. | К-во. Изд. | 5,08 | 4,88 | -0,04 | 5 |
| Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 2175600 | 2992500 | 0,4 | 5 |
| Средняя з/п | Тыс. руб | 4200 | 5250 | 0,25 | 1 |
| Экономия от снижения себ-сти | Тыс. руб. | 12320 | 12600 | 0,02 | 5 |
| ИТОГО |  | | | | 26 |
| ср. фактич. Балл | Бф |  | | | 4,3 |
| Коэф. Напряж-сти | Кэ |  | | | 1,075 |

3.2 Анализ результатов текущей оценки.

Увеличение экономии от снижения себестоимости продукции может быть получено за счет применения прогрессивной технологии, а для перевыполнения плана по объему производства можно предложить системы материального и морального поощрения.

4. Комплексная оценка эффективности управления цехом

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

Эффективность управляющей системы цеха характеризуется использованием ресурсов управления, рациональностью структуры, функций, отдачей затрат на управление.

Рациональность затрат на управление цехом определяется двумя способами:

-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 Зу включают фонд зарплаты, премии работникам кправления, отчисления на социальное страхование, амортизацию и обслуживание служебных помещений, средств оргтехники

Кз1 = П/Зу, где

П- процент выполнения плана по объему пр-ва;

Зу- процент выполнения плана по затратам на управление.

Кз2 = С/Зу, 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 меньше единицы, то это говорит о недостаточной эффективности управляющей системы.

Таблица 7

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя |
| 1. объем производства | 106 |
| 2. экономия от снижения себестоимости | 102 |
| 3. затраты на управление | 110 |
| 4. объем пр-ва и затрат на управление | 0,6 |
| 5. экономии от снижения себ-сти и затрат на управление | 0,2 |

Расчет коэффициента комплексной оценки результатов управления цехом

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| частные коэффициенты | | | | | | | | С учетом их весомости | | | | | | | | | |
| Кр | Кк | Кп | Кис | Кпр | Кэ | Кз1 | Кз2 | 1,2Кр | 1Кк | 0,7Кп | 0,6Кис | 1,2Кпр | 1,1Кэ | 1,1Кз1 | 1,1Кз2 | Итого | Кком |
| 0,96 | 0,56 | 0,93 | 0,71 | 0,93 | 1,075 | 0,6 | 0,2 | 1,1 | 0,56 | 0,6 | 0,4 | 1,1 | 1,18 | 0,66 | 0,22 | 15,72 | 1,9 |
| 1 | 0,98 | 0,99 | 0,8 | 1,22 | 1,1 | 0,98 | 1,2 | 1,2 | 0,98 | 0,7 | 0,5 | 1,5 | 1,21 | 1,08 | 1,32 | 8,49 | 1,06 |
| 0,75 | 0,99 | 0,9 | 1,1 | 0,97 | 0,96 | 1,1 | 1,3 | 1,2 | 0,99 | 0,7 | 0,66 | 1,2 | 1,05 | 1,21 | 1,43 | 8,44 | 1,05 |
| 0,48 | 0,92 | 0,85 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 0,95 | 0,8 | 1,1 | 0,92 | 0,6 | 0,42 | 0,96 | 0,99 | 1,04 | 0,88 | 6,91 | 0,8 |

4.1 Сопоставление эффективности управления по группе цехов

Комплексная оценка эффективности на основе применения относительного метода позволяет сравнить рациональность управления между цехами и ранжировать

Их по уровню результатов. В данной работе сравнение проводится между четырьмя цехам

5. Выводы и предложения

## Разработка мероприятий по повышению эффективности

## деятельности цеха и управления им.

## 

## В данной работе были рассмотрены следующие мероприятия по повышению эффективности деятельности цеха и управления им:

- ритмичность производства 0,96;

- качество продукции 0,55;

- отсутствие потерь рабочего времени по вине управленцев 0,93

- исполнительность аппарата управления 0,71;

- выполнение показателей премирования управленцев 0,91

- напряженность работы аппарата управления цехом по повышению эффективности производства 1,075;

-соотношение темпов объема производства и затрат на управление 0,6

-соотношение темпов экономии от снижения себестоимости и затрат на управление 0,2.