

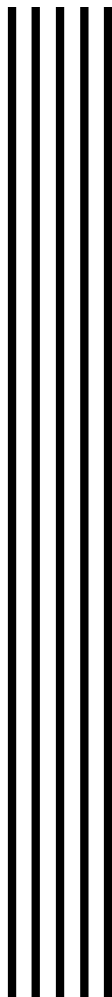
Министерство образования и наук Украины
Севастопольский национальный технический университет

«Организационное проектирование
производственного предприятия»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практического занятия
по дисциплине «Производственный (операционный)
менеджмент»
для студентов всех форм обучения
специальности «Менеджмент организации»

Севастополь
2008



УДК 658

Методические указания к выполнению практического занятия «Организационное проектирование производственного предприятия» для студентов всех форм обучения специальности «Менеджмент организации»/Сост.доцент, канд.техн.наук Н.С.Голяс, А.И. Потемкина – Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2008. – 12с.

Целью методических указаний является помощь студентам в приобретении навыков перехода на процессное управление производственной организацией

Методические указания утверждены на заседании кафедры менеджмента и экономико-математических методов Севастопольского национального технического университета, протокол № 6 от «30» июня 2008г.

Допущено учебно-методическим центром СевНТУ в качестве методических указаний.

Рецензент - Рясский А.В, канд.техн.наук., доцент кафедры «Экономики и маркетинга» Севастопольского национального технического университета

Содержание:

1.Организационное проектирование производственной системы.....	4
2.Учебный кейс.....	5
3. Задание по кейсу.....	10
Библиографический список.....	11

1. Организационное проектирование производственной системы

Проблема повышения эффективности бизнеса является острой во всех областях и отраслях хозяйствования. Наше общество продолжает неоправданно расточительно расходовать природные, экономические и человеческие ресурсы. По уровню производительности мы по-прежнему отстаем от развитых стран. В связи с этим многие рассматривают дефицит капитала, необходимого для обновления производственной базы, как ключевое ограничение развития экономики.

Но понятие дефицита капитала относительно. Капитала всегда мало для тех, кто не может обеспечить относительное его использование. Самая главная цель любой системы менеджмента – это эффективное использование всех видов ресурсов.

Эффективность любого бизнеса определяется совокупностью материальных, информационных, организационно-управленческих технологий.

При создании будущего производственного предприятия согласно принятой классификации И.Ансодора можно выделить следующие корпоративные технологии:

1. продуктовая, направленная на конструирование и получение новых продуктов, типов функций, возможностей известных продуктов и услуг;
2. производственная, ориентированная на совершенствование производства и обеспечение требуемых свойств компонентов и продуктов;
3. организационная, нацеленная на организацию управления производством. Ожидаемый результат данной технологии состоит в повышении качества изделий и производительности;
4. инновационная, направленная на разработку и выведение на рынок новых продуктов, а также создание новых свойств и повышенное качество продуктов, сокращение продолжительности разработки;
5. организационно-управленческая, ориентированная на менеджмент, управление и развитие бизнеса [3].

Ключевое влияние на эффективность бизнес-системы оказывают технологии пятого уровня, когда инновации и непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов становится неотъемлемым свойством бизнес-системы. При моделировании организационной деятельности базовым становится процессный подход (управление по целям), который с единых методологических позиций позволяет проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества продукции и эффективности бизнес-процессов.

При формировании организационно-управленческой «надстройки» с использованием процессного подхода (управления по целям) исходным является определение требований к цепочке процессов создания потребительской ценности. Перенос внимания менеджеров на качество

процессов позволяет видеть первопричины низкой производительности, дефектов, избыточных затрат.

Стратегия фокусирования на качестве процессов позволяет повышать удовлетворенность потребителей, увеличивать объем продаж, уменьшать затраты времени, эффективно использовать ресурсы. Это дает возможность формирования мировоззрения и технологической вооруженности менеджеров в выборе адекватных форм организации бизнеса.

2. Учебный кейс.

Используя приблизительный пример основных функций предприятия, указанных в таблице 1, выделяются функциональные подразделения и формируется организационная структура предприятия.

Организационная структура должна соответствовать миссии и стратегии, и быть лучшим вариантом поддержки инновационных изменений.

Целесообразно использовать процессно-ориентированную структуру управления с предпринимательскими подразделениями.

Предлагаемая схема должна быть основана на функциях, а не на личностях. Пример схемы организационной структуры дан на рисунке 1.

Таблица 1 – Основные функции предприятия.

Подразделение	Числ.	Кому подчиняется	Основные функции
Аппарат генерального директора			
Отдел развития	8	Начальник отдела развития	1. Анализ информации о ходе работ и подготовка данных для совета директоров 2. Анализ и подготовка заключений по проектам и бизнес-планам 3. Документирование и контроль выполнения планов, мероприятий и решений совета директоров 4. Подготовка предложений о реорганизациях и поддержании структуры компании в актуальном виде
Юридический отдел	5	Главный юрист	1. Юридическая поддержка деятельности компании 2. Участие в претензионной и рекламационной работах с потребителями и поставщиками 3. Участие в работах по оптимизации налоговых и таможенных платежей 4. Представление интересов компании в судебных и других государственных органах

Продолжение таблицы 1

Секретариат	4	Административный директор	1. Секретари и рецепшен 2. Ведение деловой внешней переписки 3. Курьерская служба 4. Организационные вопросы деятельности директора
Коммерческий директор			
Отдел маркетинга	15	Начальник отдела маркетинга	1. Исследование и анализ рынков сбыта продукции 2. Поиск клиентов на производимую и продаваемую продукцию 3. Проведение рекламных компаний и выставок 4. Разработка и представление на совете директоров планов и мероприятий по новым видам продукции и материалам 5. Планирование продаж
Отдел закупок	25	Начальник отдела закупок	1. Закупки сырья и материалов для производства 2. Закупки сырья, материалов и продукции для перепродажи 3. Закупки вспомогательных материалов для обеспечения деятельности компании
Отдел логистики	4	Коммерческий директор	1. Организация перевозок закупленных товаров и готовой продукции внешним перевозчикам.
Таможенный отдел	3	Коммерческий директор	1. Таможенное оформление поступающих и отправляемых грузов
Отдел продаж	24	Начальник отдела продаж	1. Продажи производимой продукции 2. Продажи закупленных материалов и продукции 3. Поиск клиентов и заключение договоров
Складская служба	40	Начальник складской службы	1. Приемка, хранение и отпуск сырья и материалов (2 склада) 2. Приемка, хранение и отгрузка готовой продукции и закупленной продукции (1 склад)
Производственный директор			
Производство	220	Начальник планово-производственного отдела, начальники цехов	1. Планирование производства по заказам отделов продаж и маркетинга 2. Производство продукции (3 цеха)

Продолжение таблицы 1

Служба главного инженера и главного механика	65	Главный инженер Главный механик	1. Обеспечение конструкторско-технологической подготовки производства 2. Метрологическое обеспечение производства 3. Обеспечение работоспособности производственного оборудования 4. Обеспечение производства энергоресурсами
Отдел главного конструктора; Отдел главного технолога	15	Главный конструктор Главный технолог	1. Разработка новых продуктов, обеспечение надежности, долговечности и качества продукта, проектирование оснастки, нестандартного оборудования 2. Разработка, внедрение и контроль за исполнением технологии производства продукции, а также хранения и транспортировки материалов 3. Участие в разработке новых продуктов 4. Выпуск документации на продукцию
Служба качества	18	Начальник ОТК	1. Контроль качества продукции 2. Входной контроль сырья и материалов 3. Сертификация продукции
Финансовый директор			
Бухгалтерия	13	Главный бухгалтер	1. Ведение бухгалтерского учета 2. Учет движения материальных средств 3. Проведение инвентаризации 4. Составление отчетности для налоговых органов 5. Инкассация наличного оборота (з/пл., командировки и т.д.)
Финансовый отдел	12	Начальник финансового отдела	1. Финансовый анализ деятельности компании 2. Составление проекта бюджета и контроль исполнения бюджета 3. Финансовая оценка проектов и бизнес-планов 4. Контроль финансово-хозяйственной деятельности подразделений

Продолжение таблицы 1

Отдел ИТ обеспечения	- 8	Начальник отдела ИТ обеспечения	1. Обеспечение функционирования средств связи 2. Обеспечение поддержки учетных программ 3. Проведение доработок в программном и аппаратном обеспечении по заявкам служб и подразделений
Административный директор			
Транспортный отдел	30	Начальник транспортного отдела	1. Обеспечение локальных перевозок готовой продукции и материалов клиентам 2. Обеспечение деятельности компании автотранспортом
Административно-хозяйственный отдел	20	Начальник административно-хозяйственного отдела	1. Обеспечение функционирования офисного помещения в головном офисе
Отдел кадров	8	Начальник отдела кадров	1. Обеспечение подбора и подготовки персонала 2. Кадровый учет

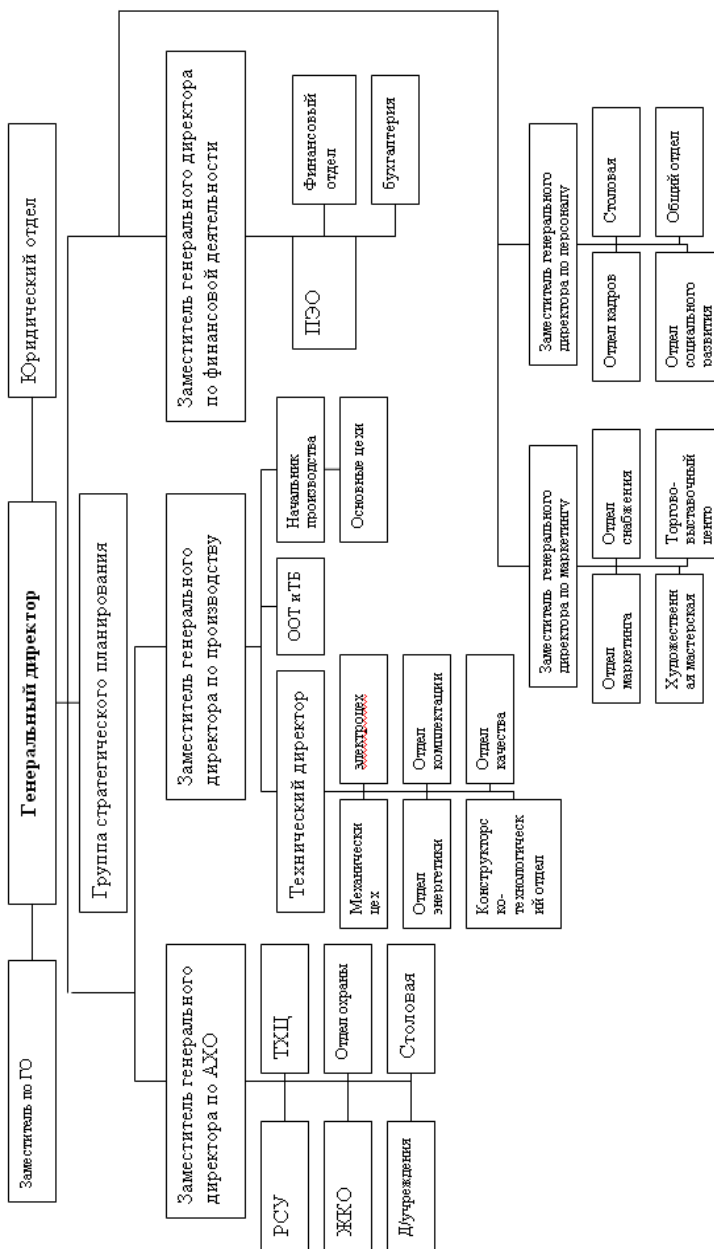


Рисунок 1 – Проект организационной структуры АО «Лен»

Определение центров ответственности, прибыли и затрат

Центр ответственности – это сегмент внутри предприятия, во главе которого стоит ответственное лицо, принимающее решения.

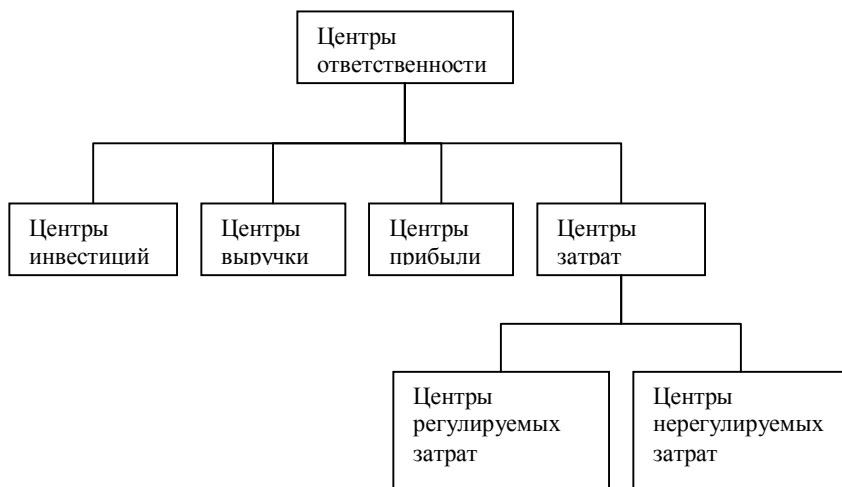


Рисунок 2 - Классификация центров ответственности

Центр затрат – это подразделение, руководитель которого отвечает только за затраты. В соответствии с классификацией затрат центры затрат можно разбить на центры регулируемых затрат и центры частично регулируемых затрат.

Центр выручки – это подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты, например, отдел сбыта., который отвечает не за всю себестоимость реализуемой продукции, а лишь за затраты на ее реализацию.

Центр прибыли – это подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыль, например, предприятие в составе крупного объединения. Центр прибыли в свою очередь может состоять из нескольких центров затрат.

Центр инвестиций – это подразделение, руководитель которого отвечает за капиталовложения, доходы и затраты, например новый строящийся производственный объект, предприятие в составе объединения.

3. Задание по кейсу

1. Определите миссию, цели, стратегии предприятия корпусной мебели. Выделите функциональные подразделения производственного предприятия корпусной мебели (шкафы – купе, компьютерные столы).

2. Сформируйте схему организационной структуры предприятия. Дайте характеристику задач управления.
3. выделите функциональные подразделения производственного предприятия.
4. выделите центры ответственности.
5. выделите центры затрат и прибыли.

Библиографический список

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник./ В.Г.Елиферов, В.В. Репин– М.: ИНФРА-М, 2006. – 319 с. – (Учебник для программы MBA)
2. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240с.: ил. – (Серия «Деловое совершенство»).
3. Нортон Дэйвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ П. Нортон Дэйвид, С.Каплан Роберт– М.: Олимп-Бизнес, 2004.

Заказ № _____ от « _____ » _____ 2008. Тираж 25 экз.

Издательство СевНТУ