ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СССР ПО СТАНДАРТАМ

РЕКОМЕНДАЦИИ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ И ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ. РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Москва
ИЗДАТЕЛЬСТВО СТАНДАРТОВ
1986

gost.e-ecolog.ru

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СССР ПО СТАНДАРТАМ

РЕКОМЕНДАЦИИ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ И ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Москва
ИЗДАТЕЛЬСТВО СТАНДАРТОВ
1986

Рекомендации одобрены Межведомственной научно-методической комиссией в составе представителей Госстандарта, Госплана СССР, ГКНТ, Госкомтруда СССР, Минфина СССР, Госстроя СССР, ВЦСПС, АН СССР, АН УССР, а также ряда промышленных министерств

ВВЕДЕНИЕ

Во исполнение решений ЦК КПСС и Совета Министров СССР по совершенствованию хозяйственного механизма в целях усиления его воздействия на повышение эффективности производства Госстандартом, Госпланом СССР, ГКНТ, Госкомтрудом СССР, Минфином СССР и Госстроем СССР при активном участии объединений, предприятий, научных и проектных организаций министерств и ведомств, партийных и советских органов разработан комплекс ГОСТ 24525.0-80 — ГОСТ 24525.5-81 по управлению производственным объединением и промышленным предприятием.

В государственных стандартах отражен опыт разработки и внедрения комплексных систем управления качеством продукции, а также обобщен передовой опыт совершенствования управления на Волжском автомобильном заводе, предприятиях Днепропетровской области, Краснодарского края, ленинградских объединениях «Светлана» и «Красный треугольник», производственных объединениях «Калужский турбинный завод» и «Минский тракторный завод имени В. И. Ленина», Сумском машиностроительном объединении имени М. В. Фрунзе, Щекинском производственном объединении «Азот», Тираспольской швейной фабрике, рижских объединениях «Коммутатор» и «ВЭФ», львовских объединениях «Электрон», «Кинескоп», «Микроприбор» и др.

В процессе работы над комплексом государственных стандартов использовались достижения теории управления организационными системами и практика функционирования государственной системы стандартизации СССР.

Учитывая новизну и сложность объекта стандартизации, было проведено опытное внедрение комплекса государственных стандартов на опорных производственных объединениях и промышленных предприятиях 27 отраслей промышленности, что явилось крупным производственно-экономическим экспериментом.

Характеристика и результаты опытного внедрения, обобщенные по отчетам министерств, приведены в приложении 1.

Опробация комплекса государственных стандартов успешно проводилась на предприятиях, ранее внедривших одну из комплексных систем управления (КС УКП, КС УКП и ЭИР, КС ПЭП, КС УЭП и др.). Практика показала, что СУ ПО (ПП) на базе комплекса государственных стандартов шире этих систем.

По результатам опытного внедрения все участники эксперимента высказали мнение о целесообразности создания межотрас-

© Издательство стандартов, 1986

левого документа, устанавливающего основные положения по управлению производственным объединением и промышленным предприятием.

В ходе опытного внедрения комплекса государственных стандартов выявилось, что большинство его положений носят рекомендательный характер. Поэтому было признано целесообразным на данном этапе подготовить рекомендации.

Настоящие рекомендации разработаны на основе комплекса ГОСТ 24525.0-80 — ГОСТ 24525.5-81 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием». Рекомендаций по разработке, внедрению и совершенствованию в объединениях и на предприятиях комплексных систем повышения эффективности производства и качества работы и с учетом опыта их внедрения в отраслях промышленности.

Настоящие рекомендации содержат основные положения по разработке, внедрению и совершенствованию системы управления производственным объединением и промышленным предприятием на основе стандартизации.

Рекомендации предназначены для специалистов головных и базовых организаций отраслей промышленности по вопросам совершенствования управления производственным объединением и промышленным предприятием, а также для специалистов производственных объединений и промышленных предприятий.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. В настоящих рекомендациях под системой управления (СУ) производственным объединением (ПО) и промышленным предприятием (ПП) понимается совокупность органов управления, реализующих определенными методами функции управления в целях создания условий для достижения главной цели деятельности ПО (ПП).

1.2. Главной целью деятельности ПО (ПП) является удовлетворение потребностей населения, народного хозяйства, обороны страны и экспорта в продукции и услугах на основе установленных планов, заданий, договоров и социалистических обязательств.

1.3. Объектом управления в СУ ПО (ПП) являются процессы исследования, проектирования, производства, обращения, реализации и эксплуатации продукции, а также технические, организационные, социальные элементы этих процессов.

1.4. СУ ПО (ПП) строится на общих принципах управления социалистическим производством, общесистемных принципах управления и использовании передового опыта. Основные общесистемные принципы управления и формы их проявления применительно к построению СУ ПО (ПП) приведены в приложении 1.

1.5. В СУ ПО (ПП) следует обеспечивать рациональное сочетание целевого, функционального и линейного управления.

1.5.1. Целевое управление представляет собой организацию и координацию деятельности подразделений ПО (ПП) в целях достижения ими таких результатов, которые обеспечивали бы выполнение конечных целей ПО (ПП).

1.5.2. Функциональное управление представляет собой реализацию специализированной управленческой деятельности, обособившейся вследствие разделения и кооперации управленческого труда.

Сущность организации функционального управления состоит в выделении совокупности обособившихся видов управленческого труда, представляющих собой конкретные функции управления, и обеспечении их выполнения.

1.5.3. Линейное управление представляет собой всю управленческую деятельность руководителя, в процессе которой он реализует право принятия окончательных решений по отношению к подчиненным ему подразделениям и работникам, за результаты деятельности которых он несет полную ответственность.

1.5.4. При реализации каждого из видов управления — целевого, функционального и линейного — выполняется полный управленческий цикл, который включает в себя следующие общие функции управления: прогнозирование и планирование, организацию работы, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование, контроль, учет и анализ.

1.6. Управление в системе осуществляется определенными методами, которые представляют собой способ целенаправленного воздействия на объект управления в целях поддержания его устойчивости в заданных рамках функционирования и в процессе перевода из одного состояния в другое.

Различают методы экономические, административные, социально-психологические, идеологические.

2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО (ПП)

2.1. Общие принципы построения СУ ПО (ПП)

При построении СУ ПО (ПП) целесообразно формировать:

целевые подсистемы управления;

функциональные подсистемы управления;

подсистему линейного управления;

подсистемы обеспечения управления.

2.1.1. Состав целевых подсистем следует устанавливать в соответствии с основными областями и целями деятельности ПО (ПП).

Рекомендуется следующий типовой состав целевых подсистем:

управление выполнением плана производства и поставок продукции;

управление качеством продукции;

регулирование затрат и управление ресурсами;

управление развитием производства и совершенствованием управления;

управление социальным развитием трудового коллектива;
управление охраной окружающей среды.

Основные области и цели деятельности ПО (ПП) приведены в приложении 2.

2.1.2. Состав функциональных подсистем следует устанавливать в соответствии с перечнем конкретных функций управления ПО (ПП). Принципы формирования перечня конкретных функций управления приведены в приложении 3.

Рекомендуется следующий типовой состав функционирования подсистем:

перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование;
управление стандартизацией;
управление технической подготовкой производства;
организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего);
управление технологическими процессами;
оперативное управление производством;
управление метрологическим обеспечением производства;
технический контроль и испытания;
управление трудом и заработной платой;
управление кадрами;
управление творческой деятельностью трудового коллектива;
управление материально-техническим снабжением;
управление сбытом продукции;
управление гарантийным ремонтом и обслуживанием;
управление капитальным строительством;
управление финансовой деятельностью;
учет и отчетность;
экономический анализ.

Для организации выполнения конкретных функций управления может быть рекомендовано следующее их расчленение на более детальные процессы управления:

конкретная функция — специальная функция (часть конкретной функции) — задача (часть специальной функции) — процедура (часть задачи) — работа (часть процедуры) и т. д.

2.1.3. В подсистему линейного управления целесообразно включать генерального директора (директора) ПО (ПП), главного инженера и его заместителей, начальника производства и его заместителей, руководителей подразделений основного производства.

2.1.4. Состав подсистем обеспечения управления устанавливается исходя из необходимости обеспечения правомочности, обоснованности, достоверности и своевременности управления ПО (ПП).

Рекомендуется следующий типовой состав подсистем обеспечения управления:

правовое обеспечение управления;
информационное обеспечение управления;
организация и ведение нормативного хозяйства;

делопроизводство;

оснащение ПО (ПП) техническими средствами управленческого труда.

Основные положения по организации указанных видов обеспечения управления приведены в приложениях 4—8.

2.1.5. Состав подсистем СУ конкретного ПО (ПП) может быть изменен в соответствии с его спецификой (масштабом ПО (ПП), его специализацией, характером выпускаемой продукции и др.).

Для перехода от типового состава подсистем к конкретному могут использоваться следующие способы:

деление подсистем;

объединение подсистем;

выделение отдельных блоков из разных подсистем и объединение в отдельную автономную подсистему;

выделение блока из целевой подсистемы и перевод его в состав функциональных подсистем;

изменение наименований подсистем;

изменение последовательности (приоритета) подсистем;

ввод новых подсистем;

изъятие подсистем.

При формировании конкретного состава подсистем используются как отдельные способы, так и определенные их совокупности.

2.1.6. Рациональное сочетание целевого и функционального и линейного управления обеспечивается матричной структурой системы управления ПО (ПП) путем формирования в неи специальных функций и задач управления, однородных по целевой направленности и функциональной специализации. Схема матричной структуры системы управления ПО (ПП) представлена на рисунке.

В СУ ПО (ПП) следует формировать одноцелевые специальные функции, направленные на достижение основных целей деятельности одной целевой подсистемы, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение основных целей деятельности нескольких или всех целевых подсистем.

2.1.7. Рациональное сочетание целевого, функционального и линейного управления следует обеспечивать координацией работы целевых и функциональных звеньев и линейных руководителей на каждом уровне управления.

2.1.8. По каждой подсистеме целесообразно назначать руководителя, головной орган и, при необходимости, подразделения-соисполнители.

По каждой специальной функции и задаче также целесообразно назначать головное подразделение (ответственный исполнитель) и, при необходимости, подразделения-соисполнители (соисполнители).

Головные органы по функциональным подсистемам и подсистемам обеспечения управления назначаются из числа функциональных подразделений. Руководителями функциональных подсистем

и подсистем обеспечения управления, как правило, следует назначать руководителей соответствующих функциональных подразделений.

Головными органами целевых подсистем назначаются функциональные подразделения или специально создаваемые подразделения для целевого управления.

Руководителями целевых подсистем, как правило, следует назначать заместителей генерального директора (директора) ПО (ПП), главных специалистов и заместителей главного инженера.

Целесообразно, чтобы руководителем подсистемы линейного управления являлся генеральный директор (директор) ПО (ПП).

2.1.9. Деятельность руководителя подсистемы и головного подразделения по подсистеме по достижению целей подсистемы целесообразно регулировать положениями либо дополнять штатные положения об этих органах соответствующими разделами.

2.2. Целевая подсистема СУ ПО (ПП)*

Целевая подсистема представляет собой часть системы управления, воздействующей на объект управления в СУ в целях создания условий для достижения одной из основных целей деятельности ПО (ПП).

Основными элементами целевой подсистемы являются:

цели управления в подсистеме;

показатели и критерии эффективности управления в подсистеме;

специальные функции и задачи управления в подсистеме;

организация управления в подсистеме;

комплекс НТД, регламентирующих управление в подсистеме.

2.2.1. Построение системы целей управления в подсистеме осуществляется в следующей последовательности:

выбор и описание объекта управления в подсистеме;

декомпозиция объекта управления;

установление набора показателей, характеризующих объект управления в подсистеме;

определение целей управления в подсистеме.

Для описания объекта управления в подсистеме выбирается набор понятий, характеризующих объект управления в СУ (т. е. процессы исследования, проектирования, производства, обращения, реализации и эксплуатации продукции, а также технические, организационные, социальные элементы этих процессов) с точки зрения данной подсистемы (данной основной области деятельности ПО (ПП).

Примеры описания объектов управления в целевых подсистемах приведены в приложении 9.

Декомпозиция объекта управления в подсистеме осуществляется последовательно от общего к частному в виде иерархической системы его элементов до тех пор, пока элементы нижнего уровня

* Разработка целевой подсистемы «Управление качеством продукции» должна проводиться с учетом нормативных и методических документов Госстандарта по КС УКП

иерархии не смогут быть описаны конкретными технико-экономическими показателями.

Пример декомпозиции объекта управления в целевой подсистеме приведен в приложении 10.

Основные правила формирования состава показателей, характеризующих объект управления в подсистеме, приведены в приложении 11.

Пример системы показателей, характеризующих объект управления в целевой подсистеме, приведен в приложении 12.

2.2.2. Цели управления в подсистеме представляют собой то состояние объекта управления, которое необходимо достигнуть. Они могут быть выражены в виде конкретных значений показателей, характеризующих объект управления, или тенденций изменения этих показателей.

Пример системы целей управления в целевой подсистеме приведен в приложении 12.

Основные методические положения по формированию системы целей приведены в приложении 13.

2.2.3. Для каждой из целей управления в подсистеме следует сформировать критерий, отражающий степень ее достижения.

Критерии могут иметь различные формы выражения:

альтернативная форма — достигнут или не достигнут показатель;

относительная форма — процент или степень достижения показателя;

абсолютная форма — разность между фактическим и заданным значениями показателя.

2.2.4. Для оценки эффективности управления в подсистеме в целом целесообразно формировать обобщающие показатели.

Пример системы обобщающих показателей эффективности управления в целевой подсистеме приведен в приложении 12.

Систему оценок, основанную на критериях достижения поставленных целей и обобщающих показателей эффективности управления в подсистеме, следует использовать для оценки результатов деятельности подразделений и исполнителей ПО (ПП) при организации морального и материального стимулирования.

2.2.5. Состав специальных функций управления в целевой подсистеме устанавливается путем выявления всей управленческой деятельности, в том числе технического, экономического, организационного, социального и идеологического характера, обеспечивающей условия функционирования ПО (ПП), необходимые для достижения целей подсистемы.

Эта деятельность должна быть направлена на поддержание или улучшение состояния элементов производства (предметы труда, средства труда, собственно труд) на всех стадиях процесса производства (подготовка производства, производство, сбыт), на всех стадиях жизненного цикла продукции, для всех уровней производственной и организационной структуры ПО (ПП), для всех периодов планирования.

Пример перечня специальных функций управления в подсистеме приведен в приложении 14.

2.2.6. Основными задачами руководителя и головного подразделения по целевой подсистеме являются:

обеспечение устойчивого функционирования целевой подсистемы, направленного на достижение ее целей;

планомерное совершенствование механизма управления в подсистеме для повышения возможностей ее адаптации к изменению условий (целей) деятельности.

Руководитель и головное подразделение осуществляют замкнутый цикл управления в рамках подсистемы путем реализации основных элементов управленческого цикла в соответствии с п. 1.5.4 настоящих рекомендаций.

Головное подразделение по целевой подсистеме готовит предложения по стратегическим вопросам управления подсистемой для руководителя целевой подсистемы и осуществляет всю текущую работу по поддержанию эффективного функционирования целевой подсистемы.

Пример состава работ головного подразделения по целевой подсистеме приведен в приложении 15.

Линейно и методически головное подразделение по целевой подсистеме подчиняется руководителю целевой подсистемы и ответственно перед ним за качество и своевременность разрабатываемых проектов решений и за эффективность текущего функционирования целевой подсистемы.

Руководителя целевой подсистемы целесообразно наделять правом принятия окончательных решений по оперативным вопросам функционирования подсистемы.

По стратегическим вопросам управления в подсистеме, касающимся политики ПО (ПП) в данной области деятельности, а также вопросам, затрагивающим функционирование СУ ПО (ПП) в целом, правом принятия окончательных решений целесообразно наделять руководящие органы СУ более высокого ранга.

Руководитель целевой подсистемы линейно подчинен руководителю ПО (ПП) и ответственен перед ним за результаты функционирования подсистемы.

Специальные функции управления и составляющие их задачи управления реализуются функциональными подразделениями ПО (ПП) при участии органов целевого управления и линейных руководителей. Порядок их взаимодействия изложен в разд. 2.5.

При определении состава специальных функций управления и распределении их по подразделениям ПО (ПП) следует руководствоваться следующими положениями:

учитывать сложившуюся специализацию деятельности функциональных подразделений ПО (ПП);

обеспечивать равномерность загрузки исполнителей подразделений управленческими работами.

В случае, если одну специальную функцию управления реализуют несколько подразделений ПО (ПП), необходимо определить

подразделение, ответственное за выполнение данной специальной функции, и подразделения-соисполнители, а также порядок их взаимодействия при выполнении специальной функции управления.

Пример распределения специальных функций управления по подразделениям ПО (ПП) приведен в приложении 15.

2.3. Функциональная подсистема СУ ПО (ПП)

Функциональная подсистема представляет собой часть системы управления, реализующую одну из конкретных функций управления ПО (ПП).

Основными элементами функциональной подсистемы являются:

цели управления в подсистеме;

показатели и критерии управления в подсистеме;

специальные функции и задачи управления в подсистеме;

организация управления в подсистеме;

комплекс нормативно-технических документов (НТД), регламентирующих управление в подсистеме.

2.3.1. Построение системы целей управления в подсистеме осуществляется в соответствии с общими правилами, изложенными в п. 2.2.1. настоящих рекомендаций.

Для описания объекта управления в подсистеме выбирается набор понятий, характеризующий, в соответствии со специализацией подсистемы, состояние элементов производства (предметы труда, средства труда, труд) на стадиях исследования, проектирования, производства, обращения, реализации и эксплуатации продукции.

Для одних функциональных подсистем (управление технической подготовкой производства, управление кадрами, управление материально-техническим снабжением и т. д.) в качестве объекта управления выбираются понятия, характеризующие отдельные элементы производства, для других (перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, учет и отчетность, экономический анализ и т. д.) набор понятий должен характеризовать всю систему элементов производства.

Целью управления в подсистеме является поддержание (улучшение) показателей, характеризующих объект управления в подсистеме.

Пример формулирования целей управления в подсистеме приведен в приложении 16.

2.3.2. Критериями эффективности управления в функциональной подсистеме является степень выполнения заданных технико-экономических показателей, характеризующих влияние данной подсистемы на конечные показатели деятельности ПО (ПП).

Пример выбора критериев эффективности приведен в приложении 16.

2.3.3. При определении состава специальных функций и задач подсистемы необходимо исходить из двойственного характера деятельности, выполняемой в рамках функциональной подсис-

темы. Деятельность первого вида направлена на создание необходимых условий для эффективного протекания производственного процесса (Например, в функциональной подсистеме «Материально-техническое снабжение» к такой деятельности относится: определение потребности ПО (ПП) в материалах, заключение договоров с поставщиками, доставка материалов на склад и их хранение и т. д.). Она характерна для исполнителей и соисполнителей при реализации задач, входящих в специальные функции.

К деятельности второго вида можно отнести реализацию управленческого цикла по отношению к деятельности первого вида (Например, планирование работ по материально-техническому снабжению, их контроль, учет, анализ, организация и т. д.). Этот вид деятельности, в основном, характерен для руководителей подсистем, ответственных исполнителей по специальным функциям.

2.3.4. Головным подразделением по функциональной подсистеме целесообразно назначать подразделение ПО (ПП), в функциональные обязанности которого входит выполнение большинства специальных функций управления, а также организация и координация их выполнения другими подразделениями ПО (ПП).

Этими же правилами следует руководствоваться при определении головного подразделения по специальной функции и задаче управления.

Руководителем функциональной подсистемы целесообразно назначать непосредственно начальника головного подразделения по подсистеме.

В качестве подразделений-соисполнителей по специальным функциям и задачам управления в функциональной подсистеме следует назначать подразделения ПО (ПП), которые либо самостоятельно выполняют большую часть работ по специальной функции или задаче управления, либо являются необходимым согласующим звеном при реализации работ по этим специальным функциям и задачам управления.

2.3.5. Комплекс НТД на функциональную подсистему формируется таким образом, чтобы им регламентировалась вся деятельность функциональной подсистемы в соответствии с п. 2.3.3.

2.4. Подсистема линейного управления

2.4.1. Функции и задачи управления линейных руководителей следует определять для каждого уровня управления.

Функции и задачи управления каждого линейного руководителя целесообразно устанавливать на основе анализа его долевого участия в реализации специальных функций и задач управления СУ ПО (ПП).

Пример состава специальных функций линейных руководителей по подсистеме «Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование» приведен в приложении 17.

При определении долевого участия линейных руководителей в выполнении специальных функций и задач управления целесообразно исходить из следующих положений:

на уровне управления ПО (ПП) — руководителям следует ориентироваться преимущественно на решение важнейших технических, экономических и социальных вопросов, определяющих конечные результаты производственно-хозяйственной и социальной деятельности, а также на перспективы развития ПО (ПП).

на уровне управления производственной единицей объединения, производством и цехом — руководителям следует ориентироваться преимущественно на организацию ритмичного выполнения производственных заданий и выпуск продукции в установленных номенклатуре и качестве, на эффективное использование имеющихся производственных ресурсов и основных производственных фондов, а также на повседневное решение вопросов социальной жизни коллектива,

на уровне производственного участка, бригады — руководителю следует ориентироваться преимущественно на повседневное выполнение и перевыполнение производственных заданий, внедрение передовых методов организации труда, обучение рабочих передовым методам и приемам труда, повышение его качества, соблюдение трудовой и технологической дисциплины, а также на содержание в исправности технологического оборудования, оснастки и инструмента.

Организационно-нормативной основой подсистемы линейного управления являются положения о соответствующих структурных подразделениях и их руководителях и должностные инструкции, а также документы СУ ПО (ПП), в которых регламентирован порядок выполнения задач линейных руководителей

2.5. Взаимодействие подсистем управления

2.5.1. При проектировании и функционировании системы управления ПО (ПП) необходимо учитывать взаимодействие подсистем. Можно выделить три вида взаимодействия подсистем:

взаимодействие целевых подсистем между собой;

взаимодействие функциональных подсистем между собой;

взаимодействие целевых, функциональных подсистем и подсистемы линейного управления.

2.5.2. Во взаимодействии целевых подсистем можно выделить две формы:

устанавливается приоритетность одних целей деятельности ПО (ПП) по отношению к другим и, соответственно, результаты деятельности одних подсистем подчиняются результатам деятельности других (Например, цели подсистем развития производства при переходе на выпуск новой продукции подчиняются целям подсистемы управления качеством). Эта форма характерна для тех случаев, когда одна из целей является определяющей, а другие выступают в качестве ее достижения;

решения принимаются при совокупном одновременном рассмотрении тенденций изменения взаимосвязанных целей в конкретных производственно-хозяйственных ситуациях, исходя из технико-экономической политики ПО (ПП) на данный момент и на основе оптимизационных расчетов (Например, решение проблемы

повышения качества продукции, которое может привести к повышению себестоимости).

2.5.3. Взаимодействие функциональных подсистем между собой проявляется при реализации специальных функций и задач управления в рамках целевой подсистемы в форме выполнения каждой подсистемой специализированных работ, что определяет ее долевое участие в реализации специальных функций и задач управления.

2.5.4. Взаимодействие целевых, функциональных подсистем и подсистемы линейного управления также проявляется при реализации специальных функций и задач управления и выражается в их долевом участии при выполнении работ. При этом органы целевого управления осуществляют работы по планированию, учету, контролю, анализу и т. д. показателей деятельности подразделений, влияющих на конечные результаты целевых подсистем. Органы функционального управления осуществляют выполнение специальных функций и задач, а органы линейного управления— согласование вопросов, исходя из целей, стоящих перед производственными подразделениями.

2.6. Автоматизация управления

2.6.1. Система управления ПО (ПП) может включать в себя автоматизированные и неавтоматизированные элементы. Руководитель ПО (ПП) на основе технической политики отрасли в области автоматизации определяет направление автоматизации управления ПО (ПП).

2.6.2. Автоматизация управления осуществляется в соответствии с достигнутым уровнем развития процессов производства, возможностями ЭВМ и других технических средств.

2.6.3. Проведение автоматизации управления должно соответствовать требованиям нормативно-технических документов ГКНТ и Единой системы стандартов автоматизированных систем управления.

2.7. Стандартизация управления

2.7.1. Цель стандартизации в сфере управления ПО (ПП) состоит в повышении уровня организации системы управления ПО (ПП) в целом и создании организационно-технических условий для высокоэффективной деятельности ПО (ПП).

Эта цель достигается путем установления в стандартах предприятия и других документах по стандартизации ПО (ПП), норм, правил и требований к построению, функционированию и совершенствованию системы управления ПО (ПП) и ее элементов, строгого разграничения функций, задач и ответственности органов управления и обеспечения на этой основе их четкого, высокоэффективного и скоординированного взаимодействия. Содержание и порядок разработки стандартов предприятия СУ ПО (ПП) изложен в разд. 3 настоящих рекомендаций.

2.7.2. Объектами стандартизации в системе управления ПО (ПП) могут быть:

структура СУ, в том числе подсистем, специальных функций, задач, процедур и других элементов СУ;

структура объектов управления;

структура целей управления;

структура органов управления СУ, ее подсистем и других элементов;

номенклатура показателей и критериев управления;

структура методов управления;

структуры нормативно-технических документов и других нормативных документов на СУ;

порядок выполнения специальных функций, задач, процедур, работ, в том числе методы выполнения, требования к исполнителям, исходной информации, периодичности и срокам выполнения, конечным результатам, техническим средствам и т. д.;

типовые управленческие решения в типовых производственно-хозяйственных ситуациях;

общие требования к построению СТП;

термины и определения.

2.7.3. Документы по стандартизации СУ ПО (ПП) должны удовлетворять следующим требованиям:

отражать передовой опыт и научные достижения в области управления ПО (ПП);

обеспечивать комплексность и целенаправленность управления;

способствовать эффективному использованию передовых методов управления в их взаимосвязи, повышению уровня научной обоснованности управленческих решений, совершенствованию стиля руководства, повышению исполнительской дисциплины и роли социальных факторов в управлении;

соответствовать законодательству Союза ССР, союзных республик и нормативным актам министерства (ведомства);

основываться на Государственной системе стандартизации, основных принципах Единой системы государственного управления качеством продукции и на системах государственных стандартов по организации управления (Единой системе конструкторской документации, Единой системе технологической подготовки производства, Унифицированной системе документации и т. д.).

3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СУ ПО (ПП)

При проектировании СУ ПО (ПП) целесообразно выделять предпроектный этап, этап разработки проекта СУ и этап внедрения СУ.

3.1. В предпроектном этапе рекомендуется выделить следующие стадии: организация работ, предпроектное обследование и предпроектный анализ.

3.1.1. Организация работ направлена на определение состава работ, планомерное и сбалансированное распределение их между исполнителями и по срокам, а также обеспечение экономических, организационных и социальных условий их выполнения.

Экономические условия рекомендуется обеспечивать на основе планирования, финансирования и стимулирования работ.

Организационные условия рекомендуется обеспечивать на основе нормативно-технических и организационно-распорядительных документов на состав работ по СУ и правил их проведения.

Социальные условия рекомендуется обеспечивать на основе привлечения всего трудового коллектива ПО (ПП) к работам по созданию СУ.

На стадии организации работ проводятся следующие основные мероприятия:

издание приказа о начале и сроках разработки СУ;

разработка и утверждение программы работ;

изучение теории и передового опыта управления;

формирование предварительного макета СУ;

формирование руководящих и рабочих органов СУ;

предварительное формирование специальных функций управления;

организация контроля за разработкой и внедрением СУ;

формирование перечня и комплектация действующих нормативных документов на управление ПО (ПП).

3.1.1.1. Пример приказа ПО (ПП) о начале работ по СУ и создании Координационного совета приведен в приложении 18.

3.1.1.2. Пример программы работ приведен в приложении 19.

3.1.1.3. Примерная тематика обучения специалистов ПО (ПП) различных звеньев управления приведена в приложении 20.

3.1.1.4. При изучении теории и передового опыта целесообразно использовать нормативно-технические и методические материалы (общеотраслевые, отраслевые, республиканские и данного ПО (ПП) и специальную литературу по вопросам управления ПО (ПП), стандартизации управления и проектирования системы управления.

3.1.1.5. Предварительный макет СУ целесообразно формировать по форме принципиальной схемы СУ ПО (ПП). На предварительном макете устанавливается состав подсистем. При переходе от типового состава подсистемы к конкретному следует руководствоваться п. 2.1.5 настоящих рекомендаций.

3.1.1.6. Руководящие и рабочие органы формируются для разработки проекта СУ и обеспечения функционирования СУ.

Руководителем работ по СУ целесообразно назначать генерального директора (директора) ПО (ПП).

Руководящим органом по СУ рекомендуется назначать Координационный совет.

Рабочим органом по СУ рекомендуется назначать подразделение ПО (ПП) из числа штатных, специализация которого соответствует выполняемым работам (НОТ, АСУ и др.).

Руководящие и рабочие органы рекомендуется формировать по каждой подсистеме, предусмотренной предварительным макетом СУ.

Для руководящих и рабочих органов СУ целесообразно разработать положения, регламентирующие их деятельность в период разработки (совершенствования) и внедрения СУ (элементов СУ).

Примеры положений, содержащих задачи руководящих и рабочих органов в период разработки проекта СУ, приведены в приложениях 21—23.

3.1.1.7. Предварительное формирование специальных функций управления целесообразно проводить на основе предварительного макета СУ.

Определение содержания специальных функций управления (наименования специальных функций и входящих в них задач) конкретной ячейки предварительного макета СУ целесообразно осуществлять руководящим и рабочим органам тех целевых и функциональных подсистем, на пересечении которых находится ячейка.

При этом органам функциональной подсистемы следует учитывать содержание традиционно выполняемых задач и задач, указанных в положениях о подразделениях, входящих в данную функциональную подсистему, а органам целевой подсистемы следует учитывать требование достаточности определенного органами функциональных подсистем множества специальных функций управления для достижения целей управления данной целевой подсистемы.

Следует учитывать возможность отсутствия специальных функций управления в отдельных ячейках.

В случае возникновения разногласий между органами целевого и функционального управления по поводу наличия и содержания специальных функций управления формирование окончательных решений целесообразно возложить на руководящие и рабочие органы СУ в целом.

3.1.1.8. При организации контроля за разработкой и внедрением СУ целесообразно предусмотреть:

внесение задач по контролю в положения о руководящих и рабочих органах;

назначение объектов контроля и определение периодичности контроля для каждого органа;

увязку результатов контроля выполнения программы работ по СУ с существующей на ПО (ПП) системой стимулирования.

3.1.1.9. Формирование перечня и комплектацию действующих нормативных документов на управление осуществляют с целью:

выявления совокупности положений и требований по системе управления ПО (ПП) в целом и отдельным ее элементам, регламентируемым действующими документами;

обеспечения соответствия разрабатываемых НТД требованиям действующих документов;

выявления НТД, подлежащих корректировке в связи с разработкой СУ;

обеспечения НТД разработчиков и пользователей

Действующие нормативные документы на управление целесообразно комплектовать по следующим группам:

СТП;

НТД на управление, утвержденные ПО (ПП);

НТД на управление, утвержденные вышестоящими органами управления.

Перечень скомплектованных по подсистемам и внутри подсистем по группам нормативных документов на управление в дальнейшем включается в технический проект СУ (см. п. 3.2.3.1) настоящих рекомендаций).

3.1.2. Предпроектное обследование проводится для выявления и уточнения норм, нормативов и нормативно-технических документов, используемых при разработке стандартов предприятия и других нормативно-технических документов, входящих в проект СУ, и увязки с подразделениями ПО (ПП) их использующими.

На стадии предпроектного обследования целесообразно выделять следующие работы:

разработку методики обследования;

разработку программы обследования;

проведение обследования и оформление его результатов.

3.1.2.1. В методике обследования указываются объекты обследования, основные характеристики объектов, порядок их определения.

Объекты обследования целесообразно формировать на основе совокупности объектов управления СУ, в частности, рекомендуется проводить обследование по элементам предварительного макета СУ.

Для проведения обследования по элементам целесообразно заполнять формы по ячейкам макета СУ: целевым и функциональным подсистемам, а также специальным функциям управления.

Примеры заполнения форм ячеек по подсистемам и специальным функциям управления приведен в приложении 24.

3.1.2.2. В программе обследования рекомендуется отразить:

работы по обследованию;

сроки проведения работ по обследованию;

исполнителей и соисполнителей;

контроль за ходом обследования.

3.1.2.3. При проведении обследования целесообразно выделить следующие работы:

издание приказа по ПО (ПП) о проведении обследования, которым утверждаются методика и программа работ по обследованию;

инструктаж участников рабочих групп и сотрудников подразделений, где проводится обследование;

выполнение обследования в соответствии с программой;

обсуждение на Координационном совете по СУ результатов обследования.

Результаты обследования целесообразно представлять комп-

лектом материалов, систематизированных по ячейкам предварительного макета СУ.

3.1.3. Предпроектный анализ целесообразно проводить с целью:

выявления документов по СУ, требующих переработки и получения материалов для новых документов;

разработки мероприятий по повышению организационно-технического уровня производства и управления;

выявления аналитических характеристик объектов обследования, а также для оценки соответствия этих характеристик требованиям к элементам СУ, имеющимся в действующих на ПО (ПП) нормативно-технических документах на управление.

В предпроектный анализ целесообразно включать следующие работы:

разработку методики анализа;

разработку программы анализа;

проведение анализа и оформление его результатов.

Для проведения предпроектного анализа рекомендуется привлекать специалистов научно-исследовательских организаций и учебных заведений, имеющих опыт проведения подобных работ.

3.1.3.1. Направления проведения предварительного анализа целесообразно увязать со структурой СУ ПО (ПП).

Пример основных направлений предпроектного анализа приведен в приложении 25.

3.1.3.2. При предпроектном анализе целесообразно использовать:

традиционные методы анализа;

экономико-математические методы анализа;

диагностический метод анализа.

Конкретные применения методов анализа на данном ПО (ПП) целесообразно отразить в методике анализа.

Пример методики проведения предпроектного анализа деятельности и системы управления ПО (ПП) приведен в приложении 25.

3.1.3.3. Результаты предпроектного анализа оформляются в виде отчета (см. приложение 26).

3.2. Разработка проекта СУ

3.2.1. В общем виде проект СУ представляет собой систему взаимосвязанных нормативных документов, регламентирующих цели, показатели и критерии управления в СУ, общую структуру СУ, специальные функции, задачи, процедуры управления, порядок их выполнения и другие элементы СУ.

Практически не представляется возможным осуществить одновременную разработку всей совокупности документов проекта СУ. Поэтому рекомендуется методический подход разработки проекта СУ от общего к частному по стадиям и очередям.

Целесообразны следующие стадии разработки проекта СУ:

разработка технико-экономического обоснования и технического задания на СУ;

разработка технического проекта СУ;
разработка рабочего проекта СУ.

Существует практика разработки проекта СУ в три очереди.

В состав первой очереди проекта СУ, как правило, входит комплект основных стандартов предприятия на СУ в целом и на подсистемы: целевые, функциональные, линейного управления и обеспечения, а также стандарты предприятия на функции и задачи, разработанные ранее, положения, инструкции и другие документы, действующие на ПО (ПП), отраслевые и общеотраслевые документы прямого применения, планы мероприятий по внедрению разработанных документов системы.

Вторая и третья очереди создания СУ заключаются в разработке новых и внесении необходимых изменений в действующие документы на специальные функции и задачи управления, в разработке планов мероприятий по их внедрению.

Может быть предложено три варианта работ по второй и третьей очередям создания СУ.

Первый вариант. Во второй очереди предусмотрена разработка комплекта стандартов предприятия на специальные функции, третья очередь — комплект стандартов предприятия на задачи.

Второй вариант. Руководители функциональных подразделений по своему усмотрению выбирают из функций и задач, установленных в основных документах на подсистемы, те, регламентацию которых считают в настоящий момент необходимой, и включают их в план по разработке второй очереди.

Третий вариант заключается в том, чтобы формировать блоки специальных функций и задач, разработку которых необходимо проводить одновременно с тем, чтобы обеспечить реализацию основных принципов организации производства, принятых на данном предприятии.

При разработке СУ целесообразно выбирать вариант продолжения работ, который в наибольшей степени отвечает специфике конкретного ПО (ПП).

На каждой очереди создания СУ осуществляется, как правило, полный цикл проектирования (предпроектный этап, этап разработки проекта СУ, этап внедрения СУ).

3.2.2. Разработка технического задания на СУ

3.2.2.1. Техническое задание (ТЗ) на СУ ПО (ПП) разрабатывается на основе:

нормативно-технической документации по проектированию СУ (общеотраслевой, отраслевой, республиканской, ПО (ПП));

результатов предпроектных обследования и анализа деятельности ПО (ПП) и управления им;

технико-экономического обоснования разработки и внедрения СУ ПО (ПП);

анализа передовых достижений отечественной и заружебной теории и практики управления ПО (ПП).

3.2.2.2. Разработку ТЗ на СУ ПО (ПП) проводит, как правило, специализированное подразделение, являющееся рабочим органом по СУ в целом.

3.2.2.3. Проект ТЗ рассматривается Координационным советом по СУ ПО (ПП) и утверждается руководителем ПО (ПП).

3.2.2.4. ТЗ на СУ ПО (ПП) оформляется в виде отдельного документа и согласовывается в порядке, установленном в отрасли.

3.2.2.5. Рекомендуются следующие разделы ТЗ на СУ ПО (ПП):

«Основание для разработки и внедрения СУ ПО (ПП)»;

«Цель разработки СУ»;

«Требования к разрабатываемой СУ»;

«Организация работ по разработке и внедрению СУ»;

«Требования к документации СУ»;

«Порядок контроля разработки и внедрения СУ»;

«Обоснование экономической целесообразности работ по СУ»;

«Основные нормативно-методические источники».

3.2.2.6. В разделе «Основание для разработки и внедрения СУ ПО (ПП)» указывают наименования документов, на основании которых разрабатывается СУ данного ПО (ПП) — приказы по министерству, объединению, предприятию.

3.2.2.7. В разделе «Цель разработки СУ» целесообразно указать цель и задачи, отражающие политику данного ПО (ПП) в области повышения эффективности производства на основе совершенствования управления, а также основные результаты функционирования ПО (ПП), которые должны быть получены от разработки и внедрения СУ ПО (ПП). В этом же разделе целесообразно указать основные показатели и критерии, по которым должно оцениваться достижение цели разработки СУ.

Цель разработки СУ формируется, исходя из главной и основных целей деятельности ПО (ПП), целей управления и стандартизации ПО (ПП).

Степень достижения цели создания и внедрения СУ ПО (ПП), как правило, оценивается количественными критериями, основу которых составляют показатели экономической эффективности производства.

3.2.2.8. Раздел «Требования к разрабатываемой СУ» формируется на основе материалов предпроектного анализа и устанавливает желаемое состояние СУ и ее элементов.

В разделе рекомендуется определить требования к структуре СУ ПО (ПП) и общие требования к содержанию управления СУ ПО (ПП).

Требования к структуре СУ ПО (ПП) сводятся, в основном, к определению состава подсистем (целевых, функциональных, обеспечения, линейного управления). При этом целесообразно использовать положения пп. 2.1.1—2.1.5 настоящих рекомендаций.

Общие требования к содержанию управления в дальнейшем должны находить отражение в разрабатываемой в соответствии с ТЗ документации на СУ.

Целесообразно, чтобы общие требования включали:

объекты, цели и критерии управления для каждой установленной в ТЗ подсистемы управления;

состав специальных функций управления в рамках каждой подсистемы или метод, которым необходимо руководствоваться при установлении этого состава;

общие требования по использованию методов управления;

основные принципы взаимодействия органов целевого, функционального и линейного управления между собой.

3.2.2.9. В разделе «Организация работ по разработке и внедрению СУ» устанавливаются состав и содержание этапов (стадий, очередей), разработки и внедрения СУ, состав проекта СУ, а также руководителей разработки и сроки выполнения работ.

При установлении состава стандартов предприятия следует иметь ввиду возможность различных вариантов. Например, стандарты предприятия могут разрабатываться на систему в целом и на каждую подсистему или может быть принято решение о разработке единого стандарта на систему в целом, куда будет помещена вся информация по каждой подсистеме (такие решения возможны для небольших предприятий).

При привлечении к разработке СУ других организаций следует указать эти организации в составе исполнителей тех конкретных документов, в разработке которых они будут принимать участие.

3.2.2.10. В разделе «Требования к документации СУ» следует отразить:

общие требования, предъявляемые ко всем разрабатываемым документам. Например, требования к оформлению СТП;

общие требования, характерные для групп стандартов. Такими требованиями могут быть, например, общие требования к построению стандартов на целевые подсистемы или на функциональные подсистемы;

специфические требования к каждому конкретному документу, разработка которого предусмотрена ТЗ на СУ. Целесообразно дать перечень разрабатываемых и действующих документов различных видов и категорий, с которыми должны быть взаимоувязаны требования конкретного документа.

В приложении 27 даны рекомендации по структуре и содержанию основных СТП на систему в целом, на подсистемы целевого, функционального, линейного управления и подсистемы обеспечения, а также специальных СТП на специальные функции и задачи управления.

3.2.2.11. В разделе «Порядок контроля разработки и внедрения СУ» следует определить объекты, методы , порядок и этапы контроля состояния разработки проекта СУ ПО (ПП), его приемки и утверждения, внедрения, отражающие специфику и особенности ПО (ПП), а также оговорить случаи, когда существует необходимость согласования проекта СУ ПО (ПП) с органами государственного надзора, местными комитетами профсоюза, другими организациями.

3.2.2.12. В разделе «Обоснование экономической целесообразности работ по СУ» следует определить правила оценки эффективности СУ ПО (ПП). Рекомендуется экономическую эффективность, как и в КС УКП*, подразделить на два вида:

экономическую эффективность затрат на разработку и внедрение СУ ПО (ПП);

экономическую эффективность функционирования СУ ПО (ПП).

3.2.2.13. В разделе «Основные нормативно-методические источники» перечисляются нормативные, методические документы (см. п. 3.1.1.9) и литературные источники, которые должны быть использованы при разработке СУ.

3.2.3. Разработка первой очереди технического проекта СУ

3.2.3.1. Полный типовой состав первой очереди технического проекта (ТП) СУ включает:

аван-макет СУ ПО (ПП);

проект основного СТП на СУ ПО (ПП) в целом (1-я редакция);

проект основного СТП на подсистему линейного управления (1-я редакция);

проекты основных СТП на целевые подсистемы (1-я редакция, см. приложение 28);

проекты основных СТП на функциональные подсистемы (1-я редакция, см. приложение 29);

проекты основных СТП на подсистемы обеспечения управления (1-я редакция);

перечень НТД, регламентирующих, кроме СТП, организацию производства и управления (межотраслевые, отраслевые, республиканские, ПО (ПП);

пояснительную записку к комплекту первых редакций СТП;

проект плана мероприятий по внедрению комплекта СТП;

план мероприятий по повышению организационно-технического уровня ПО (ПП);

расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения СУ.

Рекомендуется головным организациям отраслей устанавливать типовые составы ТП СУ для групп однородных ПО (ПП) в соответствии с их группировкой, принятой в данном министерстве (ведомстве).

Одновременность окончания разработки всех проектов стандартов предприятия, входящих в ТП, диктуется необходимостью одновременного анализа и взаимной увязки всего комплекта документов, входящих в проект СУ.

3.2.3.2. Пояснительная записка

Пояснительная записка готовится к ТП СУ в целом. В ней дается краткий обзор существующего положения дел по внедрению СУ, обоснование необходимости проведения работ.

---

* Методические указания. КС УКП. Определение экономической эффективности функционирования системы на промышленных предприятиях. РД 50—127—84. — М: Издательство стандартов, 1984

3.2.3.3. Разработка плана мероприятий по внедрению СУ ПО (ПП).

План мероприятий по внедрению СУ ПО (ПП) формируется путем разработки планов мероприятий по внедрению каждого СТП системы либо комплекта взаимосвязанных СТП с заданием на работы по подразделениям (цехам, службам, отделам и т. д.), обеспечивающим условия для соблюдения внедряемого документа с даты их введения в действие.

Он суммирует мероприятия по каждому документу системы и дополняется мероприятиями общесистемного характера: формирование фонда документов СУ; мероприятия по внедрению документов СУ, обучение специалистов ПО (ПП) по СУ в целом, идеологические мероприятия и др.

Проект плана мероприятий по внедрению СУ ПО (ПП) следует рассматривать при утверждении проектов стандартов предприятия в качестве технико-экономического обоснования сферы действия и даты их введения.

В план по внедрению стандартов предприятия следует включать мероприятия технического, организационно-методического, экономического и социально-психологического характера.

К техническим мероприятиям относятся мероприятия, связанные:

с пересмотром требований к техническим средствам, содержащимся в других документах;

с приобретением, ремонтом и модернизацией необходимых технических средств;

с оборудованием помещений, например, методического кабинета по СУ и др.

К организационно-методическим мероприятиям относятся следующие:

размножение стандартов в необходимых количествах и обеспечение ими соответствующих подразделений;

разработка дополнительных инструкций и методик в развитие стандартов предприятия, их размножение и обеспечение соответствующих подразделений;

подготовка и размножение необходимых информационных форм;

проведение инструктивных совещаний, организация учебы специалистов ПО (ПП) и их аттестация;

внесение изменений в положение об отделах и службах, должностные инструкции, планы работ подразделений и исполнителей;

перераспределение выполняемых функций и возложение новых обязанностей на работников ПО (ПП), перегруппировка сил между действующими подразделениями, их переподчинение, формирование новых подразделений, внесение изменений в штатные расписания;

установление договорных отношений с другими организациями

и предприятиями по решению задач, предусмотренных документами СУ в ПО (ПП).

К экономическим мероприятиям относятся следующие:

внесение изменений в действующие положения о премировании, систему бездефектного труда и стимулирования;

подготовка и представление в вышестоящие организации обоснований о необходимости выделения дополнительных фондов и средств, получением кредитов в банке;

совершенствование форм хозяйственного расчета и др.

К социально-психологическим мероприятиям относятся следующие:

внесение необходимых изменений в действующие условия социалистического соревнования;

проведение разъяснительной и воспитательной работы;

психологическая подготовка коллектива и др.

Для выявления более полного и обоснованного перечня мероприятий по внедрению стандартов предприятия на СУ следует проводить анализ каждого положения внедряемых стандартов.

Рекомендуется следующая форма проведения анализа:

(номер СТП) _____

содержание анализируемого положения стандарта

Вопросы для установления состава мероприятий	Условия выполнения положений		Мероприятия
	фактические	необходимые	
1	2	3	4
1. Кто должен делать? (ответственный исполнитель) 2. С помощью кого? (соисполнители) 3. На каком основании должен делать? (положения об отделе, должностные инструкции и др.) 4. Как должен делать? (НТД, регламентирующие выполнение работ, методики, инструкции) 5. С помощью чего должен делать? (технические и информационные средства и др.)			

Мероприятия формируются на основе сравнения необходимых и фактических условий выполнения положений стандарта.

3.2.4. Разработка первой очереди рабочего проекта СУ

Полный типовой состав первой очереди рабочего проекта (РП) СУ включает:

комплект окончательных решений основного СТП на СУ ПО (ПП) в целом и основных СТП на все подсистемы;

комплект СТП на специальные функции и задачи, разработанных ранее и действующих к моменту завершения разработки первой очереди РП СУ;

перечень НТД, регламентирующих помимо СТП управление в СУ;

перечень нормативно-справочных материалов, на которые есть ссылки в НТД на СУ;

сводный план мероприятий по внедрению документов, входящих в проект СУ;

план мероприятий по повышению организационно-технического уровня ПО (ПП).

3.2.4.1. Целесообразной технологической стадией разработки рабочего проекта СУ является разработка окончательного макета СУ.

Окончательный макет СУ предназначен для проверки качества решений в части:

состава целевых и функциональных подсистем и специальных функций;

руководящих и рабочих органов СУ;

характеристик объектов и целей управления в СУ в целом и в каждой подсистеме;

показателей эффективности управления;

комплекта вновь разрабатываемых СТП, регламентирующих управление в СУ в целом и в каждой подсистеме;

перечня действующих НТД по каждой подсистеме;

состава и содержания проекта СУ по каждой очереди разработки и внедрения СУ.

Построение окончательного макета сводится к заполнению ячеек СУ в целом, целевых и функциональных подсистем и специальных функций данными из первых редакций основных СТП на СУ и на подсистемы.

Качество решений в основных СТП считается удовлетворительным, если заполнены все реквизиты ячеек, отсутствует дублирование данных, отсутствуют противоречивые данные.

Ячейки подсистем и специальных функций заполняются головными отделами и ответственными исполнителями, определенными в аван-макете СУ.

Целесообразно отразить окончательный макет СУ в виде сброшюрованного комплекта ячеек, выполненных на формате 11.

3.2.4.2. Первые редакции СТП, входящие в ТП, дорабатываются с учетом решений, принятых в окончательном макете СУ.

3.2.4.3. Оформление РП СУ

Для оформления РП СУ составляются титульный лист, перечень СТП СУ, перечень нормативно-технических документов, регламентирующих, помимо СТП, управление в СУ в целом, комплект СТП СУ.

Титульный лист РП следует оформлять в порядке, установленном в отрасли.

Перечни СТП СУ и комплекты документов целесообразно группировать по целевым подсистемам.

3.2.4.4. РП согласовывается и утверждается в порядке, установленном в отрасли.

3.2.5. Разработка второй и третьей очередей РП СУ

При разработке этих и последующих очередей РП СУ, как правило, осуществляется полный цикл проектирования: предпроектный этап, разработка проекта СУ, внедрение СУ.

При этом рекомендуется вносить изменения и дополнения в разработанные ранее проектные документы (ТЗ, СТП, пояснительную записку и др.) и включать вновь разработанные документы в состав РП СУ.

Состав работ, сроки и соисполнителей второй и третьей очередей РП СУ целесообразно устанавливать в программах, планах, графиках.

Состав разрабатываемых НТД второй и третьей очередей создания СУ устанавливается в соответствии с п. 3.2.1 настоящих рекомендаций.

3.3. Внедрение СУ

3.3.1. Этап внедрения СУ включает в себя стадии:

внедрение СУ;

контроль и анализ СУ.

3.3.2. Этап внедрения СУ может считаться выполненным при наличии следующих условий;

номенклатура нормативно-технических документов, входящих в состав РП СУ, соответствует техническому заданию;

требования к СУ из ТЗ отражены во вновь разработанных нормативно-технических документах на СУ;

планы мероприятий по внедрению проекта СУ охватывают экономические, технические, организационные и социальные условия, необходимые для ее функционирования;

имеются в наличии сведения о выполнении планов мероприятий по внедрению СУ;

наличие в планах работы отделов и служб ПО (ПП) мероприятий, обеспечивающих регулярное функционирование СУ в целом и отдельных ее элементов.

3.3.3. На стадии внедрения СУ целесообразно предусмотреть следующие работы:

приказ о внедрении СУ;

выполнение плана мероприятий по внедрению нормативно-технических документов, входящих в проект СУ;

выполнение плана мероприятий по повышению организационно-технического уровня ПО (ПП);

стимулирование внедрения СУ.

Приказом о внедрении СУ вводятся в действие планы мероприятий по внедрению нормативно-технических документов и повышению организационно-технического уровня ПО (ПП). В этом

приказе устанавливаются также задачи, стоящие перед руководящими и рабочими органами СУ на период внедрения, сроки проведения мероприятий и ожидаемые результаты, по которым можно оценивать внедрение СУ.

Выполнение плана мероприятий по внедрению нормативно-технических документов СУ с заданиями работы подразделениям (цехам, службам, отделам и т. д.) обеспечивает условия для соблюдения стандартов с момента их введения в действие.

Стимулирование внедрения СУ целесообразно осуществлять отнесением этих работ к мероприятиям по внедрению новой техники. В качестве источника финансирования расходов по внедрению СУ могут использоваться себестоимость продукции или прибыль в зависимости от источника финансирования расходов на управление ПО (ПП).

3.3.4. На стадии контроля и анализа внедрения СУ целесообразно выделить следующие работы:

контроль за внедрением СУ;

анализ внедрения СУ.

Контроль за внедрением СУ осуществляют Координационный совет, а также руководители подсистем, которые проверяют внедрение отдельных элементов СУ.

Анализ внедрения системы управления заключается в изучении и оценке хода и результатов внедрения с тем, чтобы определить уровень организации СУ, ее соответствие требованиям, установленным в ТЗ, а также сформулировать предложения по ее дальнейшему развитию и совершенствованию. Оценивается уровень достижения конечных результатов, организационно-технический уровень производства, уровень организации управления.

3.4. Развитие и совершенствование СУ

3.4.1. При развитии и совершенствовании СУ могут быть созданы новые элементы системы в дополнение к разработанным и действующим (развитие СУ) и улучшаться характеристики действующих элементов системы управления (совершенствование СУ).

Развитие и совершенствование СУ может осуществляться либо одновременно, либо в отдельности без соблюдения очередности, т. е. сначала может выполняться развитие, потом совершенствование или наоборот.

3.4.2. При развитии СУ целесообразно выделить следующие работы:

введение новых элементов;

разработка новых документов.

3.4.2.1. Введение новых элементов в СУ может потребоваться в связи с новыми целями и задачами, задаваемыми ПО (ПП) вышестоящими органами или возникающими в результате действия разработанной и внедренной СУ или вследствие изменения производственно-хозяйственной ситуации.

3.4.2.2. Разработка новых документов на СУ возникает в свя-

зи с появлением новых элементов. Порядок разработки этих документов аналогичен рассмотренному в разд. 3.2.

3.4.3. При совершенствовании СУ целесообразно выделить следующие работы:

расширение и углубление имеющихся документов;

детализация имеющихся документов.

3.4.3.1. В процессе функционирования СУ может возникнуть необходимость в расширении и дополнении имеющихся документов, вызванная тем обстоятельством, что не всегда удается разработать все необходимые разделы документов из-за сложности проблемы и недостатка опыта.

3.4.3.2. Детализация элементов управления заключается в доведении, в случае необходимости, специальных функций и задач до отдельных процедур и работ. Эту детализацию целесообразно осуществлять в рамках второй и третьей очередей создания СУ.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ В ОТРАСЛИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ

4.1. Совершенствование СУ ПО (ПП) предусматривает осуществление комплекса мероприятий на отраслевом уровне управления народным хозяйством.

4.2. Работы по совершенствованию СУ целесообразно организовать на основании приказа по министерству.

В приказе могут быть установлены:

порядок и сроки работ по совершенствованию управления на ПО (ПП) отрасли;

подразделение министерства, ответственное за организацию этих работ, его цели и задачи;

головные и базовые организации по СУ, их цели и задачи.

Положения о головных и базовых организациях также целесообразно утвердить приказом по министерству.

4.3. Организацию и контроль работ по совершенствованию СУ ПО (ПП) в министерстве рекомендуется возложить на подразделение аппарата министерства, специализирующегося в вопросах совершенствования управления. В случае отсутствия такого подразделения работу следует поручить наиболее подготовленному в вопросах управления подразделению. Желательно это подразделение подчинить первым руководителям министерства.

4.4. Научно-методическое руководство проведением работ в министерстве целесообразно возложить на специализированную головную организацию по совершенствованию управления. Под руководством министерства головная организация должна проводить единую техническую политику в отрасли по вопросам совершествования управления на основе комплексного использования организационных, технических, экономических и социальных методов и средств, применения организационного проектирования, автоматизации, стандартизации, скорейшего внедрения передового опыта.

4.5. Головная организация:

осуществляет планирование, координацию, учет, контроль (совместно с министерством), оценку и анализ работ по совершенствованию управления в отрасли;

разрабатывает нормативные и методические документы, регламентирующие основополагающие и общесистемные вопросы построения, функционирования и совершенствования системы СУ ПО (ПП) порядок, состав и содержание работ по совершенствованию управления; состав и содержание документов предприятия, устанавливающих СУ, проводит пересмотр существующих документов отрасли, разрабатывает общие для предприятий элементы СУ или типовые решения;

проводит обобщение и анализ передового опыта совершенствования управления, организует мероприятия по распространению передового опыта: совещания, семинары, школы передового опыта, консультационные пункты, издание материалов и др.;

организует подготовку и переподготовку кадров в области совершенствования управления;

разрабатывает предложения по решению проблем совершенствования управления, организует и проводит аналитические исследования по совершенствованию управления;

осуществляет координацию научно-исследовательских работ в отрасли по вопросам совершенствования управления;

осуществляет контроль и оценку текущей работы организаций и предприятий отрасли;

анализирует и разрабатывает мероприятия, направленные на развитие и совершенствование генеральной схемы управления отраслью, включающей вопросы рационального распределения функций, прав, ответственности между звеньями и уровнями управления, проработку информационных связей между уровнями управления; разработку документов, регламентирующих взаимоотношения управления по вертикали, совершенствование методов управления, развитие организационных структур управления и др.;

определяет общий порядок и очередность работ по совершенствованию управления для однотипных предприятий отрасли; определяет состав, структуру, виды и содержание отраслевых документов по управлению, сроки их разработки, апробации и введения в действие; определяет исполнителей, соисполнителей и источники финансирования разрабатываемых документов; разрабатывает технико-экономическое обоснование эффективности проведения работ по совершенствованию управления; определяет условия и порядок стимулирования работ; разрабатывает систему учета, контроля, анализа и оценки состояния функционирования системы управления и выполнения работ по ее совершенствованию.

4.6. Базовые организации могут назначаться по подотраслевому и проблемному признакам.

4.6.1. Подотраслевые базовые организации назначаются из числа подотраслевых организаций для оказания предприятиям ме-

тодической и практической помощи в совершенствовании управления, контроле за ходом работ на предприятиях и отработке отраслевых документов по всем вопросам совершенствования СУ с учетом специфики подотрасли.

4.6.2. Базовые организации по проблемам, назначаемые из числа научно-исследовательских институтов отрасли, осуществляют научно-методическое и организационное руководство работой организаций и предприятий отрасли по построению, функционированию и совершенствованию системы управления в рамках закрепленного за ними вида деятельности (элемента системы управления).

Базовые организации по проблемам на основе установленной функциональной модели СУ предприятием проводят анализ состава и содержания отраслевых документов, входящих в их компетенцию, с тем чтобы выявить комплектность отражения в этих документах всех требований организации управления в данной подсистеме (проблеме) и определить необходимость их пересмотра и (или) разработки недостающих документов.

4.7. Работы по совершенствованию СУ ПО (ПП) целесообразно проводить на основе отраслевой программы, которая включает следующие направления мероприятий:

разработка системы нормативных и методических документов, регламентирующих построение, функционирование и совершенствование СУ, порядок, состав и содержание работ по совершенствованию СУ, состав и содержание документов, организующих СУ ПО (ПП) и др.;

упорядочение органов по совершенствованию управления в отрасли и на предприятиях и осуществление ими целенаправленного, планомерного скоординированного взаимодействия по решению текущих и перспективных задач совершенствования управления в отрасли и на предприятии на основе передового опыта и широкого использования методов и средств организационного проектирования, стандартизации, автоматизации;

выявление передового опыта совершенствования управления и проведение организационных мероприятий по его распространению;

переподготовка и обучение кадров в области совершенствования управления;

планирование, организация, контроль, анализ и оценка проведения работ по совершенствованию управления на предприятиях министерства;

состав и сроки выполнения этапов работ по совершенствованию системы управления на предприятиях.

Пример отраслевой программы дан в приложении 30.

4.8. Состав, структура и содержание отраслевых нормативных и методических документов по вопросам совершенствования СУ ПО (ПП) устанавливается министерством на основании требований и рекомендаций межотраслевых документов, анализа передового опыта совершенствования управления, специальных научно-ис-

следовательских работ, апробации на практике проектов документов и определяется целями и задачами, поставленными перед отраслью, состоянием и тенденциями развития производства, организации и управления и другими особенностями, исходя из необходимости отражения в документах требований (норм, правил, методов) к построению и функционированию СУ ПО (ПП) в целом, ее частей (подсистем) и элементов, а также требований (положений) к проектированию СУ по стадиям и этапам проектирования, в том числе цели этапа, результаты выполнения этапа, методы реализации этапа и др.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОСНОВНЫЕ ОБЩЕСИСТЕМНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ ИХ ПРОЯВЛЕНИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ПОСТРОЕНИЮ СУ ПО (ПП)

К основным общесистемным принципам управления, которыми следует руководствоваться при построении СУ ПО (ПП), относятся:

комплексность — реализуется путем построения СУ, охватывающей все области деятельности ПО (ПП), все функции управления, все уровни производственной и организационной структуры ПО (ПП), все стадии жизненного цикла продукции, все этапы производственного процесса. все этапы движения производственных ресурсов, все периоды планирования;

делимость — реализуется путем последовательного членения структуры СУ на элементы: подсистемы (целевые, функциональные, линейного руководства, обеспечения управления), специальные функции управления, задачи управления и т. д.;

иерархичность — реализуется путем формирования многоуровневой организационно-функциональной структуры СУ в соответствии с ее делением на элементы и делегирования полномочий принятия управленческих решений соответствующему уровню (органу) управления;

целенаправленность — реализуется путем формирования целевых подсистем СУ в соответствии с основными областями и целями деятельности ПО (ПП);

замкнутость цикла управления — реализуется посредством осуществления в СУ в целом и в каждом ее элементе полного управленческого цикла (прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, активизация, стимулирование, учет, контроль, анализ).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО (ПП)

В соответствии с характером общественного производства при социализме и главной целью деятельности ПО (ПП) выделяют следующие основные области и цели деятельности ПО (ПП), необходимые для достижения его главной цели.

Основная область деятельности ПО (ПП)	Основная цель деятельности ПО (ПП)
1. Производство и поставка продукции	Ритмичное выполнение планов, договоров, заказов и социалистических обязательств по производству и поставкам продукции по объему, номенклатуре (ассортименту) и срокам
2. Обеспечение технического уровня и качества продукции	Обеспечение постоянного соответствия технического уровня и технико-экономических показателей продукции высшему мировому уровню, потребностям народного хозяйства, населения, обороны страны и экспорта
3. Регулирование затрат, формирование и использование ресурсов	Снижение относительных затрат на создание и использование продукции путем повышения интенсивности и сбалансированности использования всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, основных производственных фондов)

Продолжение

Основная область деятельности ПО (ПП)	Основная цель деятельности ПО (ПП)
4. Социальная деятельность трудового коллектива	Повышение социальной активности и инициативы каждого работающего, степени удовлетворенности трудом, удовлетворения материальных и духовных потребностей членов трудового коллектива, обеспечение безопасности труда
5. Охрана окружающей среды	Выполнение производственным объединением (промышленным предприятием) норм и требований к процессам производства и выпускаемой продукции в направлении их воздействия на окружающую среду, рациональное использование природных ресурсов, их восстановление и воспроизводство
6. Развитие производства и совершенствование управления	Повышение организационно-технического уровня производства, труда и управления в соответствии с новейшими достижениями научно-технического прогресса и передового опыта

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕЧНЯ КОНКРЕТНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПО (ПП)

При определении перечая конкретных функций управления каждого ПО (ПП) и формирования функциональных подсистем управления необходимо руководствоваться следующим типовым составом функций управления, сгруппированным по определенным признакам объекта управления.

По признаку воздействия на все сферы деятельности ПО (ПП) в целом:

перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
организация работ по стандартизации;
учет и отчетность;
экономический анализ.

По признаку воздействия на отдельные стадии производственного процесса:

управление технической подготовкой производства;
организация производства (основного, обеспечивающего и обелуживающего);
управление технологическими процессами;
оперативное управление производством;
организации метрологического обеспечения;
технический контроль и испытания;
сбыт продукции;
гарантийный ремонт и обслуживание.

По признаку воздействия на отдельные факторы производства:

организация работы с кадрами;
управление организацией труда и заработной платы;
организация творческой деятельности трудового коллектива;
материально-техническое снабжение;
капитальное строительство;
организация финансовой деятельности.

При установлении состава конкретных функций управления ПО (ПП) и формировании его СУ допускается объединение и расчленение отдельных функций управления с учетом масштабов, специализации и производственной структуры ПО (ПП).

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Основными целями правового обеспечения управления являются:

правовое регулирование отношений, складывающихся в процессе управления ПО (ПП);

укрепление социалистической законности в производственно-хозяйственной деятельности ПО (ПП);

защита прав и законных интересов ПО (ПП), а также прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Основными задачами, решаемыми подсистемой, являются:

применение норм действующего законодательства;

разработка и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов;

подготовка предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных на ПО (ПП);

применение предусмотренной действующим законодательством юридической ответственности и других мер воздействия в соответствии с принципом неотвратимости наказания за нарушение закона.

Нормативными актами ПО (ПП) являются:

распорядительные акты — приказы;

утверждаемые акты;

положения, устанавливающие задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб ПО (ПП) и их руководителей;

должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и инженерно-технического персонала;

СТП, устанавливающие нормы, правила, требования организационно-методического и технического характера, регламентирующие взаимоотношения руководителей подразделений, служб и отдельных лиц, которые участвуют в управлении ПО (ПП), и другие акты с учетом специфики организации производства.

Нормативные акты локального характера, регулирующие отдельные сферы производственно-хозяйственной деятельности ПО (ПП), разрабатываются соответствующими подразделениями и службами ПО (ПП).

Нормативные акты ПО (ПП) издаются руководителем ПО (ПП), а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Нормативные акты ПО (ПП) подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям законодательства, проводимой на заключительной стадии подготовки проекта нормативного акта к утверждению. Нормативные акты ПО (ПП), не прошедшие правовую экспертизу, не должны представляться на утверждение.

В целях обеспечения надлежащего соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям издаются правовые акты ненормативного характера: приказы, распоряжения и указания.

Приказы издаются руководителями ПО (ПП) и производственной единицы. Распоряжения и указания издаются руководителями ПО (ПП) производственной единицы, их подразделений и служб.

Приказы, распоряжения и указания разрабатываются и представляются на утверждение соответствующим руководителям подразделений, служб или работникам, к сфере деятельности которых относятся вопросы, решаемые этими правовыми актами.

ПО (ПП) устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Для объединений и предприятий, в которых взаимоотношения входящих в их состав предприятий и производственных единиц основаны на началах внутреннего хозяйственного расчета, устанавливаются основания и порядок предъявления и рассмотрения взаимных хозрасчетных претензий в случаях неиспользования или ненадлежащего использования обязательств по внутрихозяйственным отношениям.

Для разрешения споров между подразделениями и службами ПО (ПП) создает арбитражную комиссию.

Суммы по удовлетворенным претензиям и взысканные арбитражной комиссией относятся на результаты деятельности подразделений (служб).

Головным подразделениям по подсистеме правового обеспечения целесообразно назначить юридическую службу ПО (ПП), осуществляющую общее методическое руководство деятельностью в области правового обеспечения, а также осуществляющую планирование, организацию и координацию этой деятельности.

Руководитель ПО (ПП) и юридическая служба несут ответственность за законность нормативных актов ПО (ПП) и правовых актов ненормативного характера.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Целью информационного обеспечения управления ПО (ПП) является своевременное представление органам управления необходимой и достаточной информации для принятия решений, обеспечивающих высокоэффективную деятельность ПО (ПП) и его подразделений.

При организации информационного обеспечения управления необходимо руководствоваться следующими требованиями:

упорядоченность, точность, достоверность и своевременность представления информации для решения задач управления, а также однозначность и удобство ее восприятия всеми потребителями;

адресность и требуемую степень детализации информации в соответствии с уровнем управления;

интегрированную организацию процессов передачи и преобразования информации (информационную увязку всех специальных функций и задач СУ, однократный ввод первичных данных и их комплексное использование для решения задач управления, централизованную обработку данных);

согласование во времени процессов сбора, хранения, обновления, переработки и передачи данных с процессами жизненного цикла продукции, охватываемыми деятельностью ПО (ПП) и процессами управления;

использование или ориентацию на использование автоматизированных СУ.

Организация информационного обеспечения включает:

организацию массивов информации;

организацию потоков информации;

организацию процессов и средств сбора, хранения, обновления, переработки и передачи информации.

При организации массивов информации используются унифицированные системы документации (УСД) и общесоюзные классификаторы, а также зарегистрированные в установленном порядке унифицированные документы и классификаторы уровня отрасли и ПО (ПП).

Организация потоков информации предполагает:

определение источников и потребителей информации в соответствии со специальными функциями и задачами управления;

определение состава информации, периодичность ее циркуляции и форм представления;

разработку документооборота;

использование комплекса технических средств для организации потоков информации;

установление порядка составления, оформления, регистрации, согласования и утверждения документов.

Организация процессов сбора, хранения, обновления, переработки и передачи информации предполагает:

разработку технологических процессов необходимыми техническими средствами;

подбор и обучение кадров для обработки информации;

распределение между подразделениями задач по подготовке и передачи информации от места ее возникновения до потребления.

Подсистема информационного обеспечения СУ ПО (ПП) включает два блока сбора, хранения, обновления, переработки, анализа и передачи информации.

Первый блок подсистемы информационного обеспечения СУ ПО (ПП) решает следующие основные задачи:

выявление, регистрация, обработка и выдача данных, характеризующих фактическое состояние процессов производства и управления;

определение отклонений фактических показателей производства от установленных в планах;

обработка полученных данных о состоянии процессов производства и управления в соответствии со специальными функциями и задачами СУ;

распределение информации между руководителями, отдельными подразделениями и исполнителями в соответствии с их участием в решении задач СУ.

Головным подразделением по первому блоку целесообразно назначать подразделение АСУ, ИВЦ или другое подразделение ПО (ПП), занимающееся эксплуатацией электронно-вычислительной техники. Целесообразно, чтобы руководитель этого подразделения был руководителем блока.

Второй блок подсистемы целесообразно ориентировать на обеспечение органов управления и специалистов ПО (ПП) научно-технической информацией о новейших отечественных и зарубежных достижениях в науке, технике, экономике и технологии производства, развития науки, техники и технологии управления, передовом отечественном и зарубежном опыте в области управления.

Головным подразделением и руководителем по второму блоку целесообразно назначить подразделение научно-технической информации, патентно-лицензионную службу и т. п. и, соответственно, руководителя этого подразделения.

При отсутствии специальных подразделений по информационному обеспечению СУ координацию и методическое руководство этими работами целесообразно возлагать на подразделение, ответственное за организацию управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ НОРМАТИВНОГО ХОЗЯЙСТВА

Назначение подсистемы организации и ведения нормативного хозяйства состоит в создании расчетной базы для осуществления функции организации производства и управления ПО (ПП).

Нормы и нормативы подразделяются на:

первичные нормы и нормативы, содержащиеся в технологической документации (подетальные нормы расхода материалов, операционные нормы времени и расценки);

производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (специализированные и сводные нормы расхода материалов, сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции, нормативы собственных оборотных средств);

нормативы, установленные вышестоящими организациями (нормативы освоения производственных проектных мощностей, нормативы капитальных вложений и капитального строительства, финансовые нормы и нормативы).

В условиях функционирования на ПО (ПП) автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов ПО (ПП) на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Ответственность за разработку и своевременное проведение изменений первичных норм и нормативов, а также за полноту и достоверность передаваемой в ИВЦ информации возлагается на соответствующие функциональные подразделения ПО (ПП).

Организацию и ведение нормативного хозяйства целесообразно возложить на экономическую и технологическую службы ПО (ПП).

В процессе организации и ведения нормативного хозяйства в подсистеме соответствующие функциональные подразделения обеспечивают:

изменение норм и нормативов в процессе совершенствования продукции и повышения эффективности производства;

своевременное снабжение документами и информирование о них заинтересованных подразделений ПО (ПП) и вышестоящих организаций;

систематический контроль за внедрением и соблюдением норм, правил и требований, установленных в документах.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Назначение подсистемы делопроизводства — организация работы с документами, обращающимися в системе управления ПО (ПП).

К основным задачам, решаемым в подсистеме, могут быть отнесены:

прием поступившей внешней и внутренней документации, регистрация, учет, распределение документов и доставка их исполнителям;

оформление и отправка исходящих документов, машинописное изготовление документов и их оперативное размножение;

осуществление контроля за сроками исполнения документов и ведением делопроизводства в подразделениях ПО (ПП);

формирование дел и ведение архива.

Оформление документов проводится в соответствии с требованиями государственных стандартов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ОСНАЩЕНИЕ ПО(ПП) ТЕХНИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Целью подсистемы является повышение производительности и эффективности управленческого труда, его организационного и технического совершенствования.

При проектировании оснащения процесса управленческого труда техническими средствами обеспечивается комплексное использование средств организационной техники по видам работ:

накопление, обработка, хранение и передача информации средствами вычислительной техники;
составление текстовой документации;
обработка входящих и исходящих документов;
копирование и размножение документации;
хранение, поиск, транспортирование документов;
чертежные работы;
вычислительные операции;
обеспечение оперативной связи и сигнальной информации;
оснащение мебелью и оборудованием служебных помещений.

Нормативы обеспечения организационной техникой разных видов разрабатываются для различных категорий ИТР и служащих в зависимости от содержания и объемов выполняемых ими работ и уровня занятости отдельными работами.

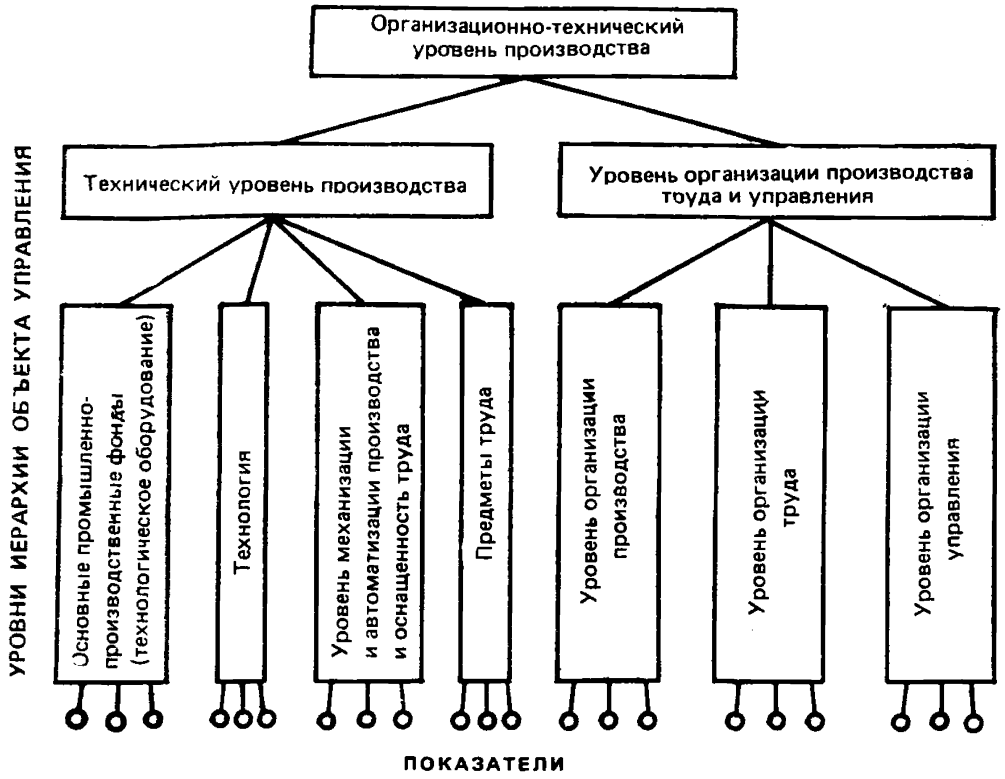
Головным подразделением и руководителем по подсистеме целесообразно назначить подразделение, занимающееся вопросами научной организации труда и управления и, соответственно, руководителя этого подразделения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЕВЫХ ПОДСИСТЕМАХ СУ ПО (ПП)

Целевая подсистема	Описание объектов управления
1. Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Объектами управления являются процессы производства (изготовления, добычи, переработки, выращивания и т. д.) продукции в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах и процессы поставки продукции
2. Управление ресурсами и регулирование себестоимости	Объектами управления являются процессы производственной, хозяйственной и управленческой деятельности по использованию закрепленных и привлекаемых ресурсов и регулированию себестоимости (затрат) на изготовление продукции и оказываемых услуг
3. Управление развитием производства и совершенствованием управления	Объектами управления являются процессы производственной, хозяйственной и управленческой деятельности, связанные с формированием, эффективным использованием и поддержанием прогрессивного организационно-технического уровня производства

ФРАГМЕНТ ДЕКОМПОЗИЦИИ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЕВОЙ ПОДСИСТЕМЕ "УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА"



ПРИЛОЖЕНИЕ 11

ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОСТАВА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОПИСАНИЯ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

При формировании состава показателей, характеризующих объект управления, в подсистеме следует руководствоваться следующими положениями:

система показателей должна отвечать требованию полноты (комплексности) описания объекта управления;

система показателей должна давать возможность количественно оценить состояние (статику) и процессы изменения (динамику) объекта управления в подсистеме;

структура системы показателей должна соответствовать структуре объекта управления;

состав показателей целесообразно формировать на основе технико-экономических показателей, используемых в системе учета и отчетности ПО (ПП);

система показателей может включать как абсолютные, так и относительные показатели.

ОБЪЕКТЫ, ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЕВОЙ ПОДСИСТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА»

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
1. Технический уровень Основные производственные фонды (в том числе технологическое оборудование)	Удельный вес активной части основных производственных фондов (%) Удельный вес оборудования (%) со сроком службы (лет): до 5; от 5 до 10; от 10 до 20; свыше 20 Удельный вес прогрессивных видов оборудования в общем парке оборудования (%) Удельный вес физически изношенного и морально устаревшего оборудования (%) Ввод в действие основных производственных фондов (тыс. руб.) Сметная стоимость нового строительства, реконструкции, расширения объектов производственного назначения (тыс. руб.)	Совершенствование структуры основных производственных фондов, в том числе увеличение удельного веса активной части основных производственных фондов; снижение удельного веса оборудования со сроком службы выше среднего уровня; увеличение удельного веса прогрессивных видов оборудования; снижение удельного веса физически изношенного и морально устаревшего оборудования Своевременное обновление и модернизация технологического оборудования Повышение эффективности внедрения мероприятий по замене физически изношенного оборудования или его модернизации	Прирост прибыли за счет технического перевооружения (тыс. руб.) Прирост производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции (шт/тыс. руб., т) Удельные капитальные вложения на единицу введенной производственной мощности (руб., коп.) Повышение фондоотдачи (руб., коп.) Срок окупаемости капитальных вложений

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
Технический уровень Основные производственные фонды, в том числе технологическое оборудование	Коэффициент обновления технологического оборудования (%) Удельный вес модернизированного оборудования (%)		
2. Технология	Удельный вес прогрессивных технологических процессов (по кол-ву процессов или объему производственной продукции) (%) Внедрение новых прогрессивных технологических процессов (кол-во процессов или объем производственной продукции) Коэффициент применения типовых и групповых технологических процессов (%) Коэффициент обновления технологии (%)	Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов Своевременное обновление и совершенствование технологических процессов	Прирост производственных мощностей за счет применения прогрессивных технологических процессов (%) Экономия от внедрения новых технологий (тыс. руб.)
3. Уровень механизации и автоматизации производства и оснащенности труда	Удельный вес комплексно-механизированных (автоматизированных) цехов, участков в общем количестве цехов, участков (%) Удельный вес автоматических линий в общем количестве линий	Повышение уровня механизации и автоматизации производства Сокращение доли ручного труда, в том числе на подъемно-транспортных погрузочно-разгрузочных работах	Экономия от мероприятий по механизации и автоматизации производственных процессов (тыс. руб.) Прирост производительности труда за счет механизации и автоматизации (%)

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
	Удельный вес рабочих, выполняющих работу полностью механизированным способом (%) Фондовооруженность труда на одного работающего (тыс. руб./чел.) Вооруженность активной частью фондов (тыс. руб./чел.) Вооруженность труда прогрессивной техникой (автоматическим оборудованием, тыс. руб./чел.) Электровооруженность (тыс. кВт./чел.) Удельный вес рабочих, занятых ручным трудом (%) Удельный вес рабочих, занятых ручным трудом на подъемно-транспортных, погрузочно-разгрузочных и складских работах (%) Удельный вес рабочих, занятых тяжелым физическим трудом (%) Удельный вес рабочих, занятых на вредных и особовредных работах (%) Комплексно-механизированные цех, участок (шт.) Автоматические линии (шт.) Металлорежущие станки с ЧПУ (ед.)	Повышение производительности труда за счет роста фондовооруженности Снижение численности рабочих, занятых ручным, тяжелым физическим трудом, занятых на вредных и особовредных работах Повышение эффективности мероприятий по внедрению средств механизации и автоматизации Повышение производительности труда за счет механизации и автоматизации Повышение эффективности использования средств механизации, автоматизации и вычислительной техники	Прирост производительности труда на каждый процент прироста фондовооруженности (%) Уменьшение численности рабочих, занятых ручным трудом (чел.)

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
	Автоматические манипуляторы с программным управлением (промышленные роботы) (ед.) Технические средства для транспортирования, складирования, погрузочно-разгрузочных работ (ед.)	Повышение уровня (обеспечение) внедрения рационализаторских предложений, механизации и автоматизации труда	
4. Уровень механизации и автоматизации производства и оснащенности труда	Коэффициент использования средств механизации, автоматизации и вычислительной техники (%) Коэффициент внедрения рационализаторских предложений по повышению уровня механизации и автоматизации (%)		
4.1. Предметы труда	Удельный вес новых, прогрессивных видов сырья, материалов, полуфабрикатов в общем их объеме (%) Применение новых видов сырья и материалов (кол-во наименований, тыс. т, тыс. руб.) Коэффициент обновления сырья и материалов (%) Удельный вес используемых отходов в общем объеме отходов (%) Применение прогрессивных, более дешевых видов сырья и материалов (кол-во наименований, тыс. т., тыс. руб.)	Увеличение удельного веса новых, прогрессивных видов сырья, материалов, полуфабрикатов Повышение эффективности производства за счет применения новых видов сырья и материалов (или более дешевых, недефицитных) Повышение эффективности использования сырья и материалов путем снижения удельного веса отходов и потерь в общем объеме:	Экономия от улучшения использования и применения новых более прогрессивных или более дешевых видов сырья и материалов (тыс. руб.) Экономия сырья и материалов (тыс. руб.)

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
		использование отходов, побочных и попутных продуктов и вторичных энергетических ресурсов, снижения норм расхода материальных ресурсов Повышение эффективности производства за счет экономии сырья и материалов	
5. Уровень организации производства, труда и управления 5.1. Уровень организации производства	Коэффициент специализации производства Удельный вес специализированной продукции в общем объеме выпуска продукции (%) Коэффициент кооперирования. Удельный вес комплектующих изделий, полуфабрикатов и заготовок, получаемых со стороны в общем объеме выпуска (%) Коэффициент предметной специализации (%) Коэффициент подетальной специализации (%)	Установление рационального уровня специализации и кооперации производства Повышение производительности труда за счет внедрения новых форм организации производства Повышение эффективности производства за счет совершенствования организации производства	Экономия в результате улучшения организации производства (тыс. руб.) Рост производительности труда за счет совершенствования организации производства (%)

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
	Внедрение новых прогрессивных форм организации производства (кол-во наименований) Ритмичность производства Удельный вес выпуска продукции в 3-м месяце соответствующего квартала в общем объеме выпуска продукции за квартал (%) Удельный вес выпуска продукции в IV-ом квартале в общем объеме выпуска продукции за год (%) Внедрение передового опыта при организации производства (кол-во мероприятий)	Установление рационального уровня ритмичности производства	
5.2. Уровень организации труда	Удельный вес рабочих, охваченных бригадной формой организации и стимулирования труда (%) Удельный вес рабочих, работающих по технически обоснованным нормам (%) Удельный вес рабочих, занятых на организационных по типовым проектам рабочих местах (%) Удельный вес рабочих мест, аттестованных по высшей категории (%) Внедрение бригадной формы организации и стимулирования труда (кол-во бригад)	Повышение производительности труда за счет внедрения новых форм организации производства Повышение эффективности производства за счет совершенствования организации производства Повышение производительности труда за счет внедрения прогрессивных форм организации труда, технически обоснованных норм и типовых проектов организации рабочих мест	Экономия в результате улучшения организации труда (тыс. руб.) Рост производительности труда за счет внедрения бригадных форм организации труда, технически обоснованных норм, улучшения использования рабочего времени (%) Сокращение числа рабочих мест (шт.)

Продолжение

Объекты управления		Цели управления	Обобщенные показатели эффективности управления
Элементы организационно-технического уровня	Показатели организационно-технического уровня		
5.3. Уровень организации управления	Внедрение технически обоснованных норм (кол-во) Внедрение типовых проектов организации рабочих мест (шт.) Наставничество (чел., %) Удельный вес рабочих, обучающихся передовым приемам и методам труда (%) Удельный вес численности аппарата управления в численности промышленно-производственного персонала (%) Уровень оснащенности управленческого труда (%) АСУ объединением (предприятием, производством) АСУ технологическими процессами, сложным оборудованием САПР КС УКП и другие системы Расходы на содержание аппарата управления (тыс. руб.) Затраты на мероприятия по новой технике (тыс. руб.) Снижение расходов на содержание аппарата управления (%) Организационно-экономические мероприятия по совершенствованию управления (кол-во наименований)	Повышение эффективности производства за счет совершенствования форм организации Совершенствование форм и методов обучения рабочих передовым приемам и методам труда, развитие наставничества Повышение эффективности управления за счет внедрения АСУ, АСУТП, КС УКП, СУ ПО (ПП) и т. д. Повышение эффективности внедрения мероприятий по новой технике Установление оптимальной численности аппарата управления (АУ) Повышение уровня оснащенности управленческого труда Повышение эффективности использования управленческих кадров Снижение расходов на содержание аппарата управления Повышение эффективности организационно - экономических мероприятий по совершенствованию управления	Экономия, полученная в результате снижения расходов на содержание аппарата управления (тыс. руб.) Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по новой технике (тыс. руб.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

ОСНОВНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ

При определении целей управления следует руководствоваться следующими правилами:

реальности, т. е. достижение целей управления должно быть обеспечено всеми видами ресурсов в необходимом для этого объеме, а также правами и полномочиями, регулирующими детальность соответствующих подразделений и должностных лиц по достижению поставленных перед ними целей;

сопоставимости, т. е. возможность оценки целей с точки зрения их влияния на достижение конечных результатов и определения вклада подразделений ПО (ПП) в достижение целей его деятельности;

взаимоувязанности, т. е. в совокупности цели подсистемы должны обеспечивать наиболее эффективное достижение основных целей деятельности ПО (ПП);

директивности, т. е. задания по достижению целей управления должны быть поставлены плановыми документами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

ПРИМЕР ПЕРЕЧНЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА»*

Функциональная подсистема	Специальная функция управления	Головной орган	Участники исполнения
1. Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование	Прогнозирование расширения, реконструкции и технического перевооружения, развития продукции, технологии, организации производства, труда и управления	ОГТ	ПЭО, ОКС, ОГК, ООТиЗ, ОАМПП, ЛНОТиУ
	Планирование научно-технического развития производства	ПЭО	ОГТ, ОГМ, ОГЭ, ОГК, ОРИЗ, ЛНОТиУ
	Планирование капитального строительства	ОКС	ОГТ, ОГМ, ОГЭ
2. Организация работ по стандартизации	Опережающая стандартизация норм и параметров производственных процессов	ОСТ	

* При формировании настоящего перечня использован опыт проектирования систем управления КПТО им. Р. Люксембург, ПО «Мосэлектроаппарат», з-да «Страуме» и др.

Продолжение

Функциональная подсистема	Специальная функция управления	Головной орган	Участники исполнения
3. Управление технической подготовкой производства			
3.1. Управление конструкторской подготовкой производства	Организация разработки и постановки продукции на производство	ОГК	ОГТ, ОГМетр, ОСТ, ПЛО, ОНТИ, ЦЗЛ
	Организация работ по модернизации изделий	ОГК	ОГТ, ОГМетр, ОСТ, ОНТИ, ОРИЗ
3.2. Технологическая подготовка производства	Организация разработки и внедрения прогрессивных технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	ОГТ	ОГМ, ОГЭ, ОАМПП
	Организация разработки и внедрения прогрессивных (унифицированных и стандартных средств технологического оснащения)	ОГТ	ИПО
4. Организация производства (основного, обеспечивающего, обслуживающего)	Совершенствование организации производства и управления	ЛНОТиУ	ОГТ, ОГМ, ОГЭ, ПТО
	Организация работ по внедрению средств механизации и автоматизации в обеспечивающем и обслуживающем производствах	ОГТ	ОАМПП, ОГМ, ОГЭ
5. Управление технологическими процессами	Совершенствование управления технологическими процессами	ОГТ	Производственные подразделения
6. Оперативное управление	Совершенствование системы оперативного управления производством на базе ЭВМ	ПДО	ОАСУ
7. Организация метрологического обеспечения	Организация разработки и внедрения прогрессивных методов метрологического обеспечения	ОГМетр	ЦЗЛ
8. Технический контроль и испытания	Организация внедрения прогрессивных методов и средств технического контроля	ОТК	

Продолжение

Функциональная подсистема	Специальная функция управления	Головной орган	Участники исполнения
9. Управление организацией труда и заработной платы	Организация разработки и внедрения прогрессивных форм организации и оплаты труда	ООТиз	Производственные подразделения
	Внедрение передовых методов и приемов выполнения трудовых процессов, организация работы наставников	ООТиЗ	Общественные организации, производственные подразделения
	Организация работы и внедрения мероприятий НОТ	ЛНОТиУ	ОГТ, производственные подразделения
10. Организация работы с кадрами	Организация подготовки и повышения квалификации кадров	ОК	ОТО
11. Организация творческой деятельности трудового коллектива	Организация работ по рационализации и изобретательству	ОРИЗ	Общественные организации, ОГТ, ОГК
12. Материально-техническое снабжение	Организация материально-технического обеспечения развития производства	ОМТС	ОГТ, ОГК, ОГМ, ОГЭ, ОС
	Организация материально-технического обеспечения капитального строительства	ОМТС	ОКС
	Совершенствование системы управления материально-техническим обеспечением на базе ЭВМ	ОМТС	ОАСУ
13. Сбыт продукции Гарантийное обслуживание	Организация рекламы и сбыта новой продукции Обеспечение технического развития сети гарантийного обслуживания	ОС	Бюро выставок и рекламы
14. Капитальное строительство	Организация работ по капитальному строительству и вводу в действие основных фондов, производственных мощностей и объектов	ОКС	ОГТ, ОГМ, ОГЭ

Продолжение

Функциональная подсистема	Специальная функция управления	Головной орган	Участники исполнения
	Организация работ по обновлению и модернизации основных производственных фондов (в том числе технологического оборудования)	ОГТ	ОКС, ОГМ, ОГЭ, ОРИЗ
15. Организация финансовой деятельности	Финансирование капитальных вложений производственно-технического назначения	ФО	ПЭО, ОГБ
	Финансирование капитального строительства	ФО	ОКС, ОГБ
16. Учет и отчетность	Учет выполнения плана технического развития производства	ПЭО	ОГТ, ОГК, ОГМ, ОГЭ, ПТО, ОГЭ, ИВЦ, ОАМПП, ОАСУ, ООТиЗ
	Учет и контроль выполнения плана капитального строительства	ОКС	
17. Экономический анализ	Экономический анализ организационно-технического уровня производства	ПЭО	ОГТ, ОГК, ОГМ, ОГЭ, ОРИЗ, ООТиЗ, ОНТИ
	Анализ выполнения плана технического развития производства	ПЭО	
	Анализ выполнения плана капитального строительства		

Примечание. ПЭО — планово-экономический отдел; ОКС — отдел капитального строительства; ОГТ — отдел главного технолога; ОГК — отдел главного конструктора; ООТиЗ — отдел организации труда и заработной платы; ОАМПП — отдел автоматизации и механизации производственных процессов; ЛНОТиУ — лаборатория научной организации труда и управления; ОГЭ — отдел главного энергетика; ОРИЗ — отдел рационализации и изобретательства; ОГМ — отдел главного механика; ОСТ — отдел стандартизации; ОГМетр — отдел главного метролога; ПЛО — патентно-лицензионный отдел; ОНТИ — отдел научно-технической информации; ЦЗЛ — центральная заводская лаборатория; ИПО — отдел инструмента и производственной оснастки; ПТО — производственно-технический отдел; ОАСУ — отдел автоматизированной системы управления; ПДО — производственно-диспетчерский отдел; ОТК — отдел технического контроля; ОК — отдел кадров; ОТО — отдел технического обучения; ОС — отдел сбыта; ФО — финансовый отдел; ОГБ — отдел главной бухгалтерии; ИВЦ — информационно-вычислительный центр.

СОСТАВ РАБОТ ГОЛОВНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЕВОЙ ПОДСИСТЕМЕ, СГРУППИРОВАННОЙ ПО ОСНОВНЫМ ЭЛЕМЕНТАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Элемент управленческого цикла	Состав работ головного подразделения по целевой подсистеме
1. Прогнозирование и планирование	Прогнозирование перспектив развития ПО в руководимой области производственно-хозяйственной деятельности Определение перспективных и текущих целей функционирования подсистемы Разработка предложений по составу показателей для оценки эффективности функционирования подсистемы в целом и по каждой специальной функции управления Разработка планов мероприятий по совершенствованию функционирования подсистемы Разработка пятилетних, годовых планов работ, календарных планов и графиков работ в подсистеме, планов мероприятий по обеспечению функционирования подсистемы Разработка и доведение до подразделений, участвующих в функционировании подсистемы, календарно-плановых нормативов для составления ими собственных планов работ по обеспечению функционирования подсистемы Согласование планов подразделений, участвующих в функционировании подсистемы, по срокам и натуральным показателям выполняемых работ Увязка целей руководимой целевой подсистемы с целями других целевых подсистем и СУ ПО (ПП) в целом
2. Организация	Определение состава специальных функций и задач управления подсистемы Определение состава исполнителей по специальным функциям и задачам управления подсистемы Разработка эффективной системы взаимодействия и взаимосвязей подразделений, участвующих в функционировании подсистемы Регламентация деятельности подразделений, участвующих в функционировании подсистемы Определение головного подразделения по специальным функциям управления
3. Координация и регулирование	Предупреждение диспропорций в работе подразделений, участвующих в реализации специальных функций и задач управления подсистемы Разработка и осуществление мероприятий по устранению причин отклонений от планов и графиков работ в подсистеме, а также самих отклонений Оперативное разрешение взаимных претензий подразделений, участвующих в функционировании подсистемы

Продолжение

Элемент управленческого цикла	Состав работ головного подразделения по целевой подсистеме
4. Активизация и стимулирование	Разработка системы показателей оценки эффективности и качества работы подразделений, участвующих в функционировании подсистемы, по реализации специальных функций и задач управления подсистемы Оценка эффективности и качества работы подразделений, участвующих в функционировании подсистемы Пропаганда передового опыта и достижений науки управления по совершенствованию управления в подсистеме Подготовка предложений по стимулированию подразделений и исполнителей в зависимости от их вклада в совершенствование функционирования системы
5. Контроль	Разработка и совершенствование системы контроля («точек» и параметров, периодичности, метода контроля, состава информации и т. д.), позволяющей получать оперативную информацию о качестве функционирования подсистемы Оперативный контроль своевременности и качества реализации специальных функций и задач управления подсистемы в соответствии с планами и графиками работ «Упреждающий» контроль деятельности подразделений в «узких» местах функционирования подсистемы Контроль реализации плана мероприятий по совершенствованию управления в подсистеме
6. Учет	Разработка форм отчетности для подразделений, участвующих в функционировании подсистемы, по выполнению ими планов и графиков работ в подсистеме Оперативный сбор сведений о ходе выполнения планов и графиков работ в подсистеме Сбор предложений по совершенствованию управления в подсистеме Представление данных о функционировании подсистемы руководителю подсистемы
7. Анализ	Анализ причин и выявление конкретных виновников отклонений от планов и графиков функционирования подсистемы Оценка отклонений и определение мер по их ликвидации Анализ целей функционирования подсистемы и их увязки с целями других целевых подсистем и СУ ПП в целом Анализ состава специальных функций и задач управления в подсистеме Анализ системы материального и морального стимулирования в подсистеме Анализ действующей НТД по организации управления в подсистеме Анализ предложений подразделений по совершенствованию управления подсистемы

ПРИМЕР ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ВЫБОРА КРИТЕРИЕВ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПОДСИСТЕМЕ (НА ПРИМЕРЕ ПОДСИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ)

Целевая подсистема	Цель управления в функциональной подсистеме	Критерии эффективности управления в подсистеме
Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Обеспечение производственной программы материальными ресурсами в запланированных номенклатуре, объеме и сроках поставки	Комплектность и своевременность обеспечения материалами, сырьем, комплектующими изделиями заданного ритма производства
Управление качеством продукции	Обеспечение производственной программы материальными ресурсами необходимого качества и номенклатуры	Удельный вес комплектующих изделий и материалов, соответствующих требованиям НТД в общем объеме приобретенных материалов и комплектующих изделий
Управление ресурсами и регулирование себестоимости	Обеспечение сохранности материальных ресурсов и экономное их расходование	Удельный вес отходов в результате несоблюдения правил транспортирования и хранения
Управление развитием производства и совершенствованием управления	Обеспечение материальными ресурсами производства новой продукции	Своевременность обеспечения ПО (ПП) фондами, договорами и лимитами на материалы и комплектующие изделия новых изделий
Управление социальным развитием трудового коллектива	Обеспечение материальными ресурсами мероприятий по социальному развитию трудового коллектива	Полнота обеспечения необходимыми материалами мероприятий по социальному развитию
Охрана окружающей среды	Обеспечение материальными ресурсами мероприятий по охране окружающей среды	Количество замечаний по неправильной транспортировке и хранению материальных ресурсов, связанных с охраной окружающей среды. Полнота обеспечения необходимыми ресурсами мероприятий по охране окружающей среды

ПРИМЕР СОСТАВА СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПОДСИСТЕМЕ СУ ПО (ПП)

Функциональная подсистема и входящие в нее специальные функции	Функция линейного руководства	Целевая подсистема
01. Функциональная подсистема: **Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование**		
01.0.1. Организация работ по перспективному и текущему технико-экономическому и социальному планированию (многоцелевая функция)	01.0.1.Л. Организация работ по производственному планированию и принятию встречных планов	Все целевые подсистемы
01.0.2. Организация разработки технико-экономических норм и нормативов (многоцелевая функция)	01.0.2.Л. Организация внедрения технико-экономических норм и контроль их выполнения	То же
01.0.3. Организация работ по составлению и ведению паспорта ПО (ПП)	01.0.3.Л. Организация работ по составлению и ведению паспорта производственного подразделения (производства, цеха, участка, бригады)	»
01.0.4. Планирование мероприятий по совершенствованию управления ПО (ПП) (многоцелевая функция)	01.0.4.Л. Планирование мероприятий по совершенствованию линейного руководства	»
01.1.1. Формирование производственной программы	01.1.1.Л. Оперативно-производственное планирование. Внедрение и ведение календарно-плановых норм	Управление выполнением плана производства и поставок продукции
01.2.3. Планирование повышения качества продукции	01.2.3.Л. Планирование мероприятий по повышению качества изготовления продукции	Управление качеством продукции
01.3.1. Планирование повышения эффективности использования ресурсов и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов	01.3.3.Л. Планирование заданий и мероприятий по экономии всех видов ресурсов; внедрение норм расхода всех видов ресурсов и контроль за их соблюдением	Управление ресурсами

Продолжение

Функциональная подсистема и входящие в нее специальные функции	Функция линейного руководства	Целевая подсистема
01.4.1. Планирование научно-технического развития производства	01.4.1.Л. Планирование мероприятий по ускорению внедрения новой техники, новой технологии, передовых методов и условий труда	Управление развитием производства
01.5.1. Планирование социального развития трудового коллектива	01.5.1.Л. Планирование мероприятий по улучшению социально-психологического климата, по улучшению условий труда, внедрению коллективных форм организации труда (идеологического, культурно-бытового и воспитательного характера), повышение культурно-технического уровня работ, коммунистическое воспитание	Управление социальным развитием трудового коллектива

ПРИМЕР ПРИКАЗА ПО ПО (ПП) О НАЧАЛЕ РАБОТ ПО СУ И СОЗДАНИИ КООРДИНАЦИОННОГО СОВЕТА ПО СУ

Наименование ПО (ПП)

ПРИКАЗ

_____№ _____

О начале работ в ПО (ПП) по разработке и внедрению системы управления (СУ) и создании Координационного совета по СУ

В последние годы в объединении (предприятии) проводятся работы по повышению качества работы и эффективности производства. Разработана и внедрена _____,
наименование конкретной системы управления,

_____, в составе которой
действующей в объединении, в том числе КС УКП

_____стандартов предприятия, эффективность (системы) составляет
кол-во
в 19____ г. _____тыс. руб. Разработаны _____
перечисляются

_____
основные нормативно-технические документы по организации управления

За период 19____—19____ гг. разработано и внедрено _____ мероприятий
кол-во
по повышению эффективности производства, общий экономический эффект которых составляет _____тыс. руб.

В настоящее время выявилась необходимость комплексного и целенаправленного решения всех вопросов по повышению эффективности производства и совершенствованию управления, объединения всех работ и мероприятий и создания единой системы управления.

Для выполнения работ по созданию и внедрению системы управления

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Для координации и методического руководства работами по системе управления создать под моим председательством Координационный совет по разработке, внедрению, функционированию и совершенствованию СУ ПО (ПП) в составе:

_____, генеральный директор (директор), председатель Координационного совета

_____, _____,
наименование должности

заместитель председателя по вопросам методического руководства,

_____, _____,
наименование должности

заместитель председателя по вопросам координации и организационного руководства,

_____, _____,
наименование должности

заместитель председателя по вопросам контроля выполнения работ по системе управления.

Члены Координационного совета: _____

_____

2. Назначить головным отделом по системе управления в целом

_____ (начальник отдела _____).

3. Головному отделу по системе управления в срок до _____ разработать и представить мне на утверждение:

состав руководящих и рабочих органов по системе управления;

положения о руководящих и рабочих органах системы управления (Положения о Координационном совете, о головном отделе по системе; о головном отделе по подсистеме _____ ,
следует перечисление

план работы Координационного совета;

график работ по разработке макета системы управления.

4. Представить на рассмотрение Координационному совету в срок до_____ макет системы управления без специальных функций и задач (ответственный

_____).

5. Организовать изучение теории и передового опыта управления членами Координационного совета (ответственный _____).

В срок до _____ представить мне на утверждение тематический план и график занятий.

Контроль за выполнением настоящего приказа возлагаю на

_____ , заместителя Координационного совета.
наименование должности

Генеральный директор (директор)

ПРИМЕР ПРОГРАММЫ РАБОТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Настоящая программа работ составлена на этапе опытного внедрения комплекса ГОСТ 24525.0-80 — ГОСТ 24525.4-80, ГОСТ 24525.5—81 на СМПО имени Фрунзе. Внедрение осуществлялось в рамках действующей на СМПО КС УЭП.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор Сумского машиностроительного производственного объединения имени М. В. Фрунзе

ПРОГРАММА

совершенствования комплексной системы управления эффективностью производства на основе опытного внедрения комплекса ГОСТ 24525.0—80 — ГОСТ 24525.4—80, ГОСТ 24525.5—81 в Сумском машиностроительном производственном объединении имени М. В. Фрунзе — опорном объединении Минхиммаша

1. Опытное внедрение комплекса ГОСТ 24525.0—80 — ГОСТ 24525.4—80, ГОСТ 24525.5—81 состоит в совершенствовании КС УЭП.

2. Целью опытного внедрения является проверка всех положений и требований данного комплекса.

3. Назначение программы состоит в разработке и обеспечении выполнения мероприятий по совершенствованию КС УЭП на базе комплекса государственных стандартов на период опытного его внедрения, распределение их по срокам и исполнителям.

4. Основные мероприятия программы включены в годовые планы повышения эффективности производства и социального развития коллектива и годовые планы стандартизации.

5. Исходные данные

5.1. Характеристика действующей КС УЭП

В объединении разработана и внедрена КС УЭП, в состав которой вошла КС УКП. КС УЭП — это многоцелевая система, состоящая из семи подсистем, обеспечивающих согласованную и высокоэффективную работу всех производственных и функциональных подразделений объединения по достижению ими основных целей деятельности объединения в виде конкретных конечных результатов и эффективности производства на основе максимального использования внутрипроизводственных резервов.

5.2. Ограничивающие факторы

5.2.1. Основные ограничивающие факторы производственно-хозяйственного характера:

планируемое сокращение численности административно-управленческого персонала — 46 человек;

номенклатура народнохозяйственного плана составляет 83,1 % от общего объема производства;

число поставщиков — 1570;

число потребителей готовой продукции — 3767;

номенклатурный план включает свыше 700 наименований различных изделий;

характер производства — мелкосерийный и единичный;

территориальная удаленность Конотопского арматурного завода;

отсутствие подразделений по организации и совершенствованию управления, по координации управления всеми видами ресурсов, технико-экономических норм и нормативов.

5.2.2. Основные ограничивающие факторы научно-технического характера:

отсутствие организационного проекта;

отсутствие у специалистов объединения опыта разработки организационно-методических стандартов на управление (стандартизация управления);

слабое оснащение организационной техникой в сочетании с ЭВМ;

отсутствие руководителей, имеющих специальную подготовку в области управления;

отсутствие в регионе (области) научно-исследовательских организаций, которые могли бы оказать научно-методическую помощь.

5.2.3. Ограничивающие факторы социально-психологического характера:

существенное опережение работ по опытному внедрению по сравнению с другими предприятиями региона и министерства;

отсутствие предприятий, имеющих опыт в проведении аналогичных работ;

новизна области стандартизации — процессы управленческой деятельности

5.3. Основные документы, входящие в состав программы

5.3.1. Перечень нормативно-методических источников по совершенствованию КС УЭП и опытному внедрению комплекса, государственных стандартов:

ГОСТ 1.0.85. Основные положения

ГОСТ 24525.0—80. Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения.

ГОСТ 24525.1—80. Управление выполнением плана производства и поставок продукции. Основные положения

ГОСТ 24525.2—80. Управление качеством продукции. Основные положения

ГОСТ 24525.3—80. Управление развитием производства. Основные положения

ГОСТ 24525.4—80. Управление охраной окружающей среды. Основные положения

ГОСТ 24525.1—81. Управление ресурсами. Основные положения

ГОСТ 6.38—72. ГОСТ 6.39—72 Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов и формуляр—образец

РДМУ 88—77. Методические указания. Построение стандартов предприятий комплексной системы управления качеством продукции.

РД 50—295—81. Инструкция о порядке составления и представления отчета о внедрении государственных стандартов по форме № 13-НТ

Комплексная система управления качеством продукции. Рекомендации по разработке, внедрению и совершенствованию в объединениях и на предприятиях: Сборник нормативно-методических материалов. — М.: Издательство стандартов, 1979

Рекомендации. Порядок опытного внедрения комплекса государственных стандартов «Управление производственным объединением и промышленным предприятием». — М.: Издательство стандартов, 1981

Внедрение комплексной системы повышения эффективности использования мощностей, эффективности производства, качества труда и продукции (обобщение опыта Сумского машиностроительного производственного объединения имени М. В Фрунзе). МУ 26—21—77 части I, II

Методические материалы по комплексной системе управления эффективностью производства. СМПО имени Фрунзе (Сумы, 1979 г.)

5.3.2. Приказ по объединению об организации работ по совершенствованию КС УЭП на базе стандартизации.

5.3.3. План основных мероприятий по совершенствованию КС УЭП и опыт-

ному внедрению комплекса стандартов на «Управление производственным объединением и промышленным предприятием».

6. Исполнители программы

6.1. Общее руководство проведением всех работ осуществляет генеральный директор.

6.2. Научный руководитель работ —зам. генерального директора по экономическим вопросам осуществляет координацию, методическое руководство разработкой и внедрением.

6.3. Руководство определенными работами и мероприятиями осуществляют руководящие работники по принадлежности.

6.4. Ответственные за выполнение работ по опытному внедрению комплекса ГОСТ 24525.0—80 — ГОСТ 24525.4—80, ГОСТ 24525.5—81 — ОТЭИ, ОС и другие подразделения, определяемые ведущими подразделениями по отдельным работам и мероприятиям.

6.5. ВНИИС и головная организация НИИхиммаш проводят методическое руководство по опытному внедрению комплекса ГОСТ 24525.0—80 — ГОСТ 24525.4—80, ГОСТ 24525.5—81.

ПЛАН

основных мероприятий по совершенствованию КС УЭП на основе опытного внедрения комплекса государственных стандартов

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
1. Предпроектный этап	1.1. Организация работ по совершенствованию КС УЭП	1.1.1. Изучение основ совершенствования КС УЭП на базе стандартизации		Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ	ОС ОТР	СМПО	Приказ по объединению	
		1.1.1.1. Разработка программы изучения	март 1980 г.	То же	ОТЭИ ОС	ОТР	СМПО	То же	Утверждена программа
		1.1.1.2. Обучение специалистов, ответственных исполнителей основам совершенствования КС УЭП, требованиям разработки стандартов	То же	»	То же	То же	То же	То же	
		1.1.1.3. Обучение специалистов методическим основам комплекса государственных стандартов	1981 г.	»	»	ВНИИС	СМПО	»	Магнитофонная запись

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		1.1.2. Формирование руководящих и рабочих органов совершенствования КС УЭП	I кв. 1980 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ	ВНИИС	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Утверждение положения
		1.1.3. Предварительное формирование макета совершенствования КС УЭП	То же	То же	Координационный совет ОТЭИ	—	СМПО	То же	Макет
		1.1.4. Формирование комплекса нормативных и методических документов и специальной литературы по совершенствованию КС УЭП	март 1980 г.	»	ОТЭИ	—	СМПО	»	Перечень документов
		1.1.5. Формирование проекта состава работ по совершенствованию КС УЭП	янв. 1980 г.	»	Координационный совет ОТЭИ	ОС	СМПО	»	Перечень работ

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		1.1.6. Разработка графиков работ по совершенствованию КС УЭП	янв. 1980 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОС	ОТЭИ	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Утвержденный график
	1.2. Предпроектное обследование объединения и управления им	1.2.1. Организация обследования и заполнение паспорта КС УЭП	II кв. 1982 г.	То же	ОТЭИ	Все подразделения	СМПО	То же	Паспорт КС УЭП
	1.3. Предпроектный анализ деятельности объединения и управления им	1.3.1. Определение направления анализа и организация его проведения по действующим методикам	II кв. 1982 г.	»	То же	То же	СМПО	»	Балансовый отчет Паспорт КС УЭП

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
	1.4. Организация сбора и систематизация информации о передовом опыте систем управления	1.4.1. Изучение и анализ передового опыта управления ПП(ПО)	1-е полугодие	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	Координационный совет ОТЭИ	—	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Протокол координационного совета
2. Разработка проекта	2.1. Общие вопросы разработки	2.1.1. Уточнение основных направлений совершенствования КС УЭП	I кв. 1982 г.	То же	ОТЭИ ВНИИС	—	СМПО ВНИИС	То же	Раздел проекта ТЗ на КС УЭП
		2.1.2. Определение ожидаемого технико-экономического результата совершенствования	1982 г.	»	ОТЭИ	—	СМПО	»	Расчет
	2.2. Разработка технического задания	2.2.1. Разработка ТЗ на совершенствование КС УЭП	II кв. 1982 г.	»	ОТЭИ, подразделения ОС	—	СМПО	»	Утверждение ТЗ
		2.2.2. Разработка макета усовершенствованной КС УЭП	То же	»	Координационный совет	—	СМПО	»	Макет

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		2.2.3. Подготовка сводного перечня специальных функций управления с указанием головных подразделений и принадлежностью к подсистемам КС УЭП	II кв, 1982 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ, ОС все подразделения	—	СМПО	ТЗ	Перечень
		2.2.4. Формирование перечня НТД, регламентирующих наряду с СТП управление в КС УЭП	авг. 1982 г.	То же	ОТЭИ	—	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Перечень НТД
	2.3. Разработка рабочего проекта	2.3.1. Обеспечение головных подразделений организационно-методическими материалами	март 1980 г.	»	ОС	ОТЭИ	СМПО	То же	НТД, методические указания
		2.3.2. Разработка первых редакций основных стандартов:							
		по КС УЭП в целом	авг. 1980 г.	»	ОТЭИ, головные подразделения	ОС	СМПО	»	Первые редакции СТП
		по целевым и функциональным подсистемам	авг. 1981 г.						

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		по подсистеме обеспечения и общесистемным положениям и рассылка их на отзыв	февр. 1982 г.						
		2.3.3. Обработка отзывов, разработка окончательных редакций СТП:							
		по КС УЭП в целом	окт. 1980 г.	Научный руководитель УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ	ОС	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Окончательные редакции
		по целевым и функциональным подсистемам	окт. 1981 г.	То же	Головное подразделение	ОТЭИ	СМПО	То же	
		по общесистемным положениям и подсистеме обеспечения	июль 1982 г.	»	То же	То же	СМПО	»	То же

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		2.3.4. Взаимоувязка, согласование комплекса основных стандартов и представление их на утверждение:							
		СТП на КС УЭП в целом	дек. 1980 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ	ОС	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Утверждение СТП
		на целевые и функциональные подсистемы	дек. 1981 г.	То же	Головное подразделение	ОТЭИ	СМПО	То же	То же
		на подсистему обеспечения и общесистемные положения	сент. 1982 г.	»	То же	ОС	СМПО	»	»
		2.3.5. Размножение и обеспечение подразделений основными СТП	1982 г.	»	ОС	ОТЭИ УТК	СМПО	СТП 3300—632—77	Журнал учета выдачи

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		2.3.6. Разработка плана мероприятий по внедрению СТП	сент. 1982 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	Головное подразделение	ОС ОТЭИ	СМПО	СТП 3300—632—77	План мероприятий
		2.3.7. Составление графика пересмотра действующей НТД	IV кв. 1982 г.	То же	ОС	Все подразделения	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	График
		2.3.8. Проверка плана ОТМ на полноту отражения в нем работ по повышению эффективности производства	1981 г.	»	Координационный совет, УТР	ОТЭИ ОС	СМПО	То же	Заключение
		2.3.9. Составление перспективного плана разработки специальных СТП и РД по совершенствованию КС УЭП	февр. 1982 г.	»	ОТЭИ	—	СМПО	Распоряжение по объединению	План-график
		2.3.10. Разработка СТП по контролю функционирования КС УЭП	нояб. 1982 г.	»	ОС ОТЭИ	—	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Утверждение СТП

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		2.3.11. Рассмотрение РП на Координационном совете	нояб. 1982 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ	ОС	СМПО	План работы	Протокол КС
		2.3.12. Издание приказа о завершении рабочего проектирования и подготовке к работе комиссии по приемке рабочего проекта	То же	То же	ОТЭИ ОС	—	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Приказ по объединению
		2.3.13. Оформление и регистрация рабочего проекта	янв. 1983 г.	»	То же	УТК	Объединение, головная организация	Приказ по объединению	Рабочий проект, бланк-сигнал
		2.3.14. Представление отчета о ходе внедрения комплекса государственных стандартов в головную организацию	I кв. 1983 г.	»	ОТЭИ, Координационный совет	ОС	То же	То же	Отчет

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
3. Внедрение и функционирование КС УЭП	3.1. Внедрение проекта совершенствования КС УЭП	3.1.1. Издание приказа о завершении подготовительных работ по опытному внедрению ГОСТ и начале функционирования усовершенствованной КС УЭП (I и II очереди)	I кв. 1983 г.	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ, Координационный совет	—	СМПО	Приказ по объединению	Приказ
		3.1.2. Организация проверки функционирования КС УЭП на основе опытного внедрения ГОСТ (I и II очереди)	I кв. 1983 г.	То же	То же	Головное подразделение	СМПО	То же	График проверки
		3.1.3. Составление доклада о внедрении усовершенствованной КС УЭП (I и II очереди), утверждение и регистрация его	март 1983 г.	»	»	ОС	СМПО, ВНИИС, головная организация	»	Доклад
		3.1.4. Определение эффективности функционирования КС УЭП, представление материалов вышестоящим организациям и местным органам Госстандарта	II полугодие 1983 г.	»	»	Все подразделения	СМПО	Рекомендации ВНИИСа	Отчет

Продолжение

Этапы	Стадии	Наименование мероприятий	Дата выполнения	Руководитель	Исполнитель	Соисполнитель	Место выполнения	Документ, устанавливающий задание по мероприятиям	Результаты мероприятий
		3.1.5. Оказание методической помощи по внедрению ГОСТ предприятиям отрасли и области	Постоянно	Научный руководитель КС УЭП зам. ген. директора по экономическим вопросам	ОТЭИ Координационный совет	Все подразделения	СМПО	—	Справки
	3.2. Анализ функционирования КС УЭП	3.2.1. Проведение совместно с головной организацией изучения, анализа и обобщения результатов опытного внедрения ГОСТ	II полугодие 1983 г.	То же	То же	То же	СМПО, головная организация	Рекомендация ВНИИСа	Отчет
		3.2.2. Составление полугодовых отчетов опытного внедрения ГОСТ	Каждые полгода	»	»	»	То же	То же	То же
		3.2.3. Подготовка предложений и рекомендаций по доработке государственных стандартов и методических материалов к ним	IV кв.	»	»	»	»	»	Рекомендации и предложения

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ЛЕКЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО (ПП) ВЫСШЕГО ЗВЕНА УПРАВЛЕНИЯ (ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛИ, ГЛАВНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, ДИРЕКТОРА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЕДИНИЦ)

Тема 1. Стандартизация — важнейшее средство управления общественным производством.

Тема 2. Методические основы стандартизации управления производственным объединением и промышленным предприятием.

Тема 3. Система управления производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения.

Тема 4. Разработка и внедрение СУ ПО (ПП) на основе стандартов предприятия.

Тема 5. Организация работ по разработке и внедрению СУ ПО (ПП) на основе СТП.

Тема 6. Передовой опыт совершенствования управления в производственном объединении и на промышленном предприятии.

Тема 7. Целевые подсистемы в СУ ПО (ПП).

Тема 8. Функциональные подсистемы в СУ ПО (ПП).

Тема 9. Линейное руководство в СУ ПО (ПП).

Тема 10. Обеспечение управления в СУ ПО (ПП).

ТЕМАТИКА ЛЕКЦИЙ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО (ПП)

1-й цикл лекций

Тема 1. Стандартизация — важнейшее средство управления общественным производством.

Тема 2. Система управления производственным объединением и промышленным предприятием на основе стандартов предприятия. Основные положения.

Тема 3. Проектирование СУ ПО (ПП) на основе СТП.

Тема 4. Предпроектное обследование производственного объединения и промышленного предприятия.

Тема 5. Предпроектный анализ деятельности ПО (ПП).

Тема 6. Состав и содержание ТЗ на СУ ПО (ПП).

Тема 7. Состав и содержание проекта СУ ПО (ПП).

Тема 8. Состав и содержание основного СТП на СУ ПО (ПП).

Тема 9. Руководящие и рабочие органы в СУ ПО (ПП).

2-й цикл лекций

Тема 1. Система управления производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения.

Тема 2. Управление выполнением плана производства и поставок продукции в СУ ПО (ПП).

Тема 3. Управление качеством продукции в СУ ПО (ПП).

Тема 4. Управление ресурсами в СУ ПО (ПП).

Тема 5. Управление развитием производства в СУ ПО (ПП).

Тема 6. Управление социальным развитием трудового коллектива в СУ ПО (ПП).

Тема 7. Управление охраной окружающей среды в СУ ПО (ПП).

Тема 8. Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование.

Тема 9. Управление стандартизацией.

Тема 10. Управление технической подготовкой производства.
Тема 11. Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего).
Тема 12. Управление технологическими процессами.
Тема 13. Оперативное управление производством.
Тема 14. Управление трудом и заработной платой.
Тема 15. Управление кадрами.
Тема 16. Управление материально-техническим снабжением.
Тема 17. Управление сбытом продукции.
Тема 18. Управление финансовой деятельностью.
Тема 19. Учет и отчетность.
Тема 20. Управление метрологическим обеспечением производства.
Тема 21. Технический контроль и испытания.
Тема 22. Управление гарантийным ремонтом и обслуживанием.
Тема 23. Управление капитальным строительством.
Тема 24. Экономический анализ.
Тема 25. Управление творческой деятельностью трудового коллектива.

ПРИЛОЖЕНИЕ 21

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О КООРДИНАЦИОННОМ СОВЕТЕ СУ ПО (ПП)

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор (директор) производственного объединения (промышленного предприятия)

_____
наименование ПО (ПП)

_____
подпись И. О. Ф.

_____ 198__ г.

ПОЛОЖЕНИЕ

О Координационном совете по созданию, внедрению, функционированию и совершенствованию СУ ПО (ПП)

_____
наименование ПО (ПП)

Согласовано:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение распространяется на деятельность Координационного совета по созданию, внедрению, функционированию и совершенствованию СУ ПО (ПП) _____.
наименование

1.2. Настоящее положение разработано на основании приказа по ПО (ПП) _____ от _____ № _____.
наименование

1.3. Координационный совет является высшим коллегиальным координационно-совещательным органом в СУ ПО (ПП) _____
наименование
при генеральном директоре (директоре) ПО (ПП).

СУ ПО (ПП) _____ — это регламентируемая директивными документами органов государственного управления, государственными, отраслевыми, республиканскими стандартами и стандартами предприятия система управления, охватывающая все стороны производственно-хозяйственной, научно-производственной и социальной деятельности ПО (ПП) и направленная на обеспечение эффективного функционирования производства на основе планомерного выполнения комплекса организационных, научно-технических, экономических, социальных и идеологических мероприятий.
наименование

1.4. Назначение Координационного совета состоит в осуществлении общего методического и организационного руководства всеми подразделениями ПО (ПП) по вопросам разработки, внедрения, функционирования и совершенствования системы управления ПО (ПП) _____.
наименование

Координационный совет осуществляет управление в СУ на основе рационального сочетания линейного руководства, целевого и функционального управления.

1.5. Работой Координационного совета руководит генеральный директор (директор) ПО (ПП). Как председатель он назначает заместителей по организационным, методическим вопросам и вопросам контроля исполнения решений Координационного совета.

1.6. В состав постоянных членов Координационного совета включаются заместители генерального директора, руководители функциональных подразделений, ведущие специалисты ПО (ПП), руководители партийного и профсоюзного комитетов и комитета ВЛКСМ, первичных организаций ВСНТО и ВОИР.

В состав Координационного совета могут быть включены специалисты министерства, головной и базовой организаций отрасли по совершенствованию управления, высших учебных заведений, территориальных, советских и партийных органов.

Персональный состав Координационного совета утверждается генеральным директором (директором) ПО (ПП) и объявляется в приказе.

1.7. Координационный совет дополняет штатные линейно-функциональные звенья организационной структуры ПО (ПП) наряду с такими коллегиальными органами, как Совет объединения.

1.8. Координационный совет в своей деятельности руководствуется приказами по ПО (ПП), директивными указаниями вышестоящих органов и настоящим положением.

1.9. Деятельность Координационного совета осуществляется на основе плана работы, который составляется ежегодно в соответствии с планами ПО (ПП) по совершенствованию управления и созданию и внедрению в ПО (ПП) СУ.

1.10. Все постоянные члены Координационного совета должны пройти курс обучения в системе подготовки и переподготовки кадров по темам совершенствования управления, создания систем управления ПО (ПП) и стандартизации управления.

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

2.1. Главная задача Координационного совета по СУ состоит в четкой организации работ по выявлению всех технических, экономических, организационных и социальных возможностей для достижения высоких и устойчивых конечных результатов деятельности ПО (ПП) на основе стандартизации управления путем развития демократических принципов управления и правильного сочетания коллегиальности и единоначалия в управлении.

2.2. В соответствии с главной задачей Координационный совет по СУ решает задачи в области повышения эффективности производства и совершенствования управления во всех звеньях ПО (ПП).

2.3. Основные задачи по повышению эффективности производства:

обеспечение ритмичных поставок продукции в соответствии с плановыми заданиями по номенклатуре, ассортименту, количеству, качеству и срокам;

организация ритмичного выполнения программы;

повышение производительности труда;

рациональное использование всех видов ресурсов:

обеспечение постоянного соответствия качества продукции потребностям населения, народного хозяйства, обороны страны и экспорта;

повышение эффективности и качества работы всех подразделений и исполнителей ПО (ПП);

повышение плановой, производственной, трудовой и исполнительской дисциплины;

повышение уровня научной организации труда.

2.4. Основные задачи по совершенствованию управления:

совершенствование организационного механизма управления всех уровней и звеньев ПО (ПП);

внедрение прогрессивных форм и методов организации управленческого труда и повышение его эффективности;

последовательное улучшение планирования деятельности всех звеньев ПО (ПП);

развитие и углубление хозрасчетных взаимоотношений;

обеспечение четкого взаимодействия плана, экономических рычагов и стимулов;

повышение инициативы трудящихся, расширение их участия в управлении.

3. ФУНКЦИИ

3.1. Планирование работ по СУ включает:

руководство разработкой комплексных программ совершенствования управления ПО (ПП), пятилетних и годовых планов работ по СУ, планов мероприятий, обеспечивающих выполнение работ по СУ, сетевых графиков по СУ в целом, плановых документов по договорам о сотрудничестве со сторонними организациями и другой плановой документации;

определение состава исполнителей-подразделений ПО (ПП) и сторонних организаций, участвующих в работах по СУ, а также основных этапов, очередей, сроков и объемов работ по СУ.

3.2. Организация работ по СУ включает:

руководство разработкой подразделениями ПО (ПП) нормативно-технических документов, входящих в состав проекта СУ;

руководство формированием руководящих и рабочих органов СУ и разработкой положений об этих органах;

руководство разработкой проектов организационно-распорядительных документов по СУ (приказов, распоряжений и т. д.);

руководство всесторонним и компетентным рассмотрением (обсуждением) нормативно-технических документов по проекту СУ;

привлечение к участию в работах по СУ сторонних организаций, общественных функциональных органов (бюро экономического анализа и т. п.), первичных организаций ВСНТО и ВОИР, территориальных, советских и партийных органов;

руководство внедрением нормативно-технических документов по проекту СУ, а также мероприятий, обеспечивающих выполнение работ по СУ;

руководство обеспечением общеотраслевыми, отраслевыми, республиканскими и другими нормативными и методическими документами всех участников работ по СУ, а также организационно-распорядительными документами по организации работ по СУ.

3.3. Координация работ по СУ включает:

руководство разработкой схем взаимодействия руководящих и рабочих органов СУ; схем взаимодействия штатных подразделений ПО (ПП) при выполнении работ по СУ и при функционировании СУ; матриц распределения функций, полномочий, работ, прав и ответственности;

руководство разработкой типовых форм организационно-распорядительных и нормативно-технических документов по СУ;

обеспечение взаимоувязки разрабатываемых норативно-технических документов по проекту СУ с действующими нормативными документами по управлению ПО (ПП);

организацию сотрудничества со сторонними организациями;

выявление и сглаживание диспропорций, противоречий и конфликтных ситуаций, возникающих при выполнении работ по СУ.

3.4. Регулирование хода выполнения работ по СУ включает:

руководство разработкой типовых форм описания отклонений от программ, планов, графиков, от требований к нормативно-техническим документам на СУ а также типовых форм по устранению отклонений, типовых форм претензий подразделений, возникающих при выполнении совместных работ или при передачи разработок;

выявление «узких мест» и отклонений от планов и графиков выполнения работ, а также отклонений от требований к содержанию нормативных документов на СУ;

рассмотрение результатов разработки нормативно-технических документов на СУ в целом (по отдельным этапам и стадиям);

принятие мер воздействия на исполнителей нормативно-технических и организационно-распорядительных документов, не выполнивших установленные требования и задания.

3.5. Контроль выполнения работ по СУ включает:

руководство проведением регулярных и выборочных проверок выполнения программ, планов, графиков, организационно-распорядительных документов по СУ, в том числе решений Координационного совета по СУ; руководство проведением экспертиз разрабатываемых нормативно-технических документов по СУ;

руководство ведением проекта СУ;

разработку планов регулярных и выборочных контрольных проверок и экспертиз;

руководство сбором и обобщением данных о результатах проверок и экспертиз.

3.6. Учет выполнения работ по СУ включает:

руководство разработкой типовых форм учета и отчетности о выполнении планов, программ, графиков, решений Координацинного совета, а также о проведении семинаров, конференций, конкурсов, консультаций;

сбор сведений о результатах учета выполнения работ по СУ;

подготовка материалов о результатах выполнения работ по СУ в вышестоящие и территориальные органы.

3.7. Анализ эффективности управленческих работ по СУ включает:

руководство разработкой типовых форм по учету и анализу затрат и эффективности работ по СУ;

сбор данных о затратах и эффективности работ по СУ;

руководство проведением исследований экономических, организационных, социальных и идеологических факторов, влияющих на эффективность работ по СУ, а также исследований по выявлению резервов эффективности этих работ.

3.8. Активизация деятельности коллективов подразделений ПО (ПП) на успешное выполнение работ по СУ включает:

руководство разработкой типовых форм сообщений о передовом опыте совершенствования управления на ПО (ПП) и отчетов о внедрении элементов передового опыта;

руководство подготовкой предложений по организации социалистического соревнования за повышение эффективности производства и качества работы в условиях проведения работ по СУ, по повышению квалификации работников аппарата управления;

руководство проведением совещаний, конференций, конкурсов по вопросам совершенствования управления;

руководство внедрением передового опыта, прогрессивных форм и методов организации управленческого труда;

руководство пропагандой достижений в области совершенствования управления, обеспечение их наглядной агитацией и гласности работ по СУ;

привлечение к участию в работах по СУ общественных органов управления ПО (ПП), первичных организаций НТО и ВОИР, общественных организаций, использование других форм участия трудящихся в управлении.

3.9. Стимулирование деятельности коллектива ПО (ПП) к успешному выполнению работ по СУ включает:

разработку предложений об отчислениях фонда экономического стимулирования и их целевом использовании на поощрение работ по СУ;

доведение до сведения исполнителей результатов проверок и экспертиз работ по СУ;

разработку предложений о формах и размерах поощрений подразделений, выполняющих работы по СУ;

разработку типовых форм оценки качества нормативно-технических документов по СУ;

подготовку предложений по мерам воздействия на отстающие подразделения, нарушающие ход и качество работ по СУ.

4. ПРАВА

4.1. Права Координационного совета реализуются через его решения, утвержденные генеральным директором ПО (ПП).

4.2. Координационный совет имеет права:

п р е д с т а в л я т ь на утверждение генеральному директору ПО (ПП):

программы, планы, графики проведения работ по СУ в целом;

разработанные на ПО (ПП) нормативно-технические документы, входящие в проект СУ, а также технический и рабочий проекты СУ;

решения по всем вопросам, входящим в компетенцию Координационного совета по СУ;

предложения по моральному и материальному стимулированию разработчиков СУ;

все обоснованные изменения в действующих планах, графиках проведения работ по СУ;

нормативно-технические и организационно-распорядительные документы по вопросам взаимодействия руководящих и рабочих органов СУ;

согласовывать нормативно-технические документы, не входящие в технический и рабочий проекты СУ, но влияющие на ход выполнения работ по СУ, на их качество, на эффективность функционирования СУ, а также планов ПО (ПП), содержащих задания по показателям и мероприятиям повышения эффективности производства, качества работы и совершенствования управления;

т р е б о в а т ь:

представления дополнительных материалов при рассмотрении нормативно-технических документов по СУ;

проведения дополнительных исследований, разработок, расчетов, технико-экономических обоснований;

доработки или переделки представленных к рассмотрению документов;

внесения изменений в планы работы подразделений ПО (ПП) в связи с работами по СУ;

представления руководителями всех подсистем СУ сведений о ходе работ по СУ;

объяснения причин невыполнения в сроках работ по СУ, а также представления предложений о мероприятиях по устранению причин невыполнения.

4.3. Члены Координационного совета имеют право :

докладывать Координационному совету мнение по любому из рассматриваемых вопросов;

требовать отражения своего особого мнения в протоколах Координационного совета;

требовать включения в повестку дня отдельных вопросов по работам по СУ и деятельности Координационного совета;

требовать проверки информации, представляемой Координационному совету;

контролировать от имени Координационного совета выполнение его решений, утвержденных генеральным директором (директором).

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

5.1. Сфера ответственности Координационного совета включает:

деятельность трудового коллектива ПО (ПП), коллективов подразделений и отдельных исполнителей;

СУ ПО (ПП) и ее элементы;

работы по СУ.

5.2. Координационный совет несет ответственность за:

качество и научно-технический уровень разрабатываемой нормативно-технической и организационно-распорядительной документации, соответствие этой документации всем установленным требованиям;

эффективность СУ и эффективность работ по СУ;

эффективность внедрения новейших достижений в области совершенствования управления передовых ПО (ПП);

несоблюдение требований действующего законодательства, невыполнение указаний вышестоящих органов, несоблюдение требований НТД по СУ.

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О РУКОВОДИТЕЛЕ ЦЕЛЕВОЙ ПОДСИСТЕМЫ

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор (директор) производственного объединения (предприятия)

_____
наименование

_____ _____
подпись И. О. Ф.

_____
дата

ПОЛОЖЕНИЕ
о руководителе целевой подсистемы, входящей в систему управления объединением (предприятием)

_____
наименование объединения (предприятия)
на период разработки и внедрения СУ

Согласовано:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение распространяется на деятельность руководителя целевой подсистемы, входящей в СУ объединения (предприятия).

1.2. Настоящее положение разработано на основании приказа по ПО (ПП) от _____ № _____.

1.3. Руководитель целевой подсистемы относится к руководящим органам СУ.

1.4. Область управления руководителя целевой подсистемы включает установление сбалансированного распределения полномочий и ответственности и взаимодействия руководящих и рабочих органов целевого управления в СУ со штатными звеньями линейно-функциональной структуры, обеспечивающие единство целевого и функционального управления деятельностью ПО (ПП) по достижению устойчивого улучшения конечных результатов деятельности ПО (ПП).

1.5. Назначение руководителя целевой подсистемы:

проведение общесистемной политики совершенствования управления ПО (ПП) по одной из главных целей основных направлений деятельности ПО (ПП), в том числе выполнение плана производства и поставок продукции, повышение качества продукции, эффективное использование ресурсов и т. д.;

методическое руководство деятельностью функциональных подразделений ПО (ПП) в части разработки нормативно-технических документов, в том числе

стандартов предприятия, регламентирующих содержание, структуру и правила функционирования руководимой целевой подсистемы;

текущее управление работами всех видов, проводимыми по подсистеме на всех этапах и стадиях создания, внедрения, функционирования и совершенствования СУ.

1.6. Руководитель целевой подсистемы назначается, как правило, из числа заместителей генерального директора объединения (директора предприятия). Кандидатуры руководителей целевых подсистем рассматриваются Координационным советом и утверждаются приказом по ПО (ПП).

1.7. По всем вопросам, относящимся к проектированию и внедрению целевой подсистемы, руководитель целевой подсистемы линейно подчиняется и подотчетен генеральному директору ПО (ПП).

В отношениях со всеми остальными работниками аппарата управления руководитель целевой подсистемы выступает как полномочный представитель генерального директора в рамках компетенции и сферы ответственности, установленных настоящим положением.

В непосредственном подчинении у руководителя целевой подсистемы находятся следующие руководящие рабочие органы СУ:

головной отдел по подсистеме;

координационные рабочие группы по подсистеме;

ответственные исполнители;

уполномоченные.

1.8. Настоящее положение содержит только те функции, права и ответственность, которые связаны с выполнением работ по подсистеме, помимо функций и прав, установленных штатным положением о должности, занимаемой руководителем целевой подсистемы.

1.9. Руководитель целевой подсистемы в своей работе руководствуется Положением об объединении (предприятии), положениями о функциональных подразделениях ПО (ПП), должностными инструкциями, комплексом государственных стандартов на управление ПО (ПП) общеотраслевыми и отраслевыми нормативно-техническими документами по вопросам организации и управления производством, руководящими документами партии и правительства, приказами и циркулярными письмами министерства и главных управлений (по принадлежности), приказами и распоряжениями по ПО (ПП) и настоящим Положением.

2. ЗАДАЧИ

2.1. Основными задачами, отражающими специфику деятельности руководителя целевой подсистемы, являются:

сокращение сроков и повышение эффективности работ по подсистеме на основе передового опыта формирования целевых подсистем;

обеспечение наиболее полного и эффективного взаимодействия всех подразделений и исполнителей, участвующих в работах по подсистеме;

создание условий для наиболее полного использования научного и инженерного потенциала функциональных подразделений, участвующих в работах по подсистеме;

повышение качества разрабатываемой НТД на основе формирования типовых проектных решений, единых для всех функциональных подразделений;

повышение ответственности руководящих и рабочих органов подсистемы за достижение каждой ее цели.

2.2. Основные задачи, общие для всех руководящих органов СУ, установлены Положением о Координационном совете по СУ.

3. ФУНКЦИИ

3.1. Руководитель целевой подсистемы осуществляет руководство работами по подсистеме по всем элементам управленческого цикла, общим для всех функций, в том числе планирование, организация, координация, регулирование, активизация, стимулирование, контроль, учет, анализ.

3.2. Планирование работ по подсистеме включает:

руководство разработкой планов и графиков работ по подсистеме, а также плановых документов по договорам, заключаемым на работы по подсистеме;

участие в разработке программ совершенствования управления, планов и графиков работ по СУ в целом, а также в разработке договоров со сторонними организациями на работы по СУ в целом.

3.3. Организация работ по подсистеме включает:

руководство разработкой нормативно-технических и организационно-распорядительных документов по подсистеме, а также разработкой положений о коллегиальных органах подсистемы (комиссий, рабочих групп и т. п.);

руководство привлечением к участию в работах по подсистеме линейно не подчиненных подразделений и специалистов ПО (ПП), а также специалистов сторонних организаций (по договорам, хозяйственным и творческим);

руководство формированием коллегиальных органов в подсистеме (комиссий, рабочих групп и т. п.);

руководство внедрением нормативно-технических документов по подсистеме (разработанных в ПО (ПП) и вышестоящими органами), а также обеспечением нормативными и методическими документами по подсистеме всех подразделений, участвующих в работах по подсистеме;

участие в разработке положений о руководящих и рабочих органах по СУ.

3.4. Координация работ по подсистеме включает:

руководство разработкой взаимодействия и распределения функций, прав, ответственности руководящих и рабочих органов и подразделений, участвующих в работах по подсистеме;

руководство разработкой предложений к планам и программам по СУ в целом;

руководство взаимодействием с руководителями других целевых подсистем СУ;

руководство согласованием НТД на возглавляемую целевую подсистему с НТД на СУ в целом и на другие целевые подсистемы;

рассмотрение содержания НТД системы с точки зрения координации и интегрирования всех технических, экономических и организационных решений, отсутствия дублирования и противоречий, наличия в них четкой целевой направленности;

участие в разработке схем взаимосвязей и матриц распределения функций, прав, ответственности руководящих рабочих органов СУ в целом.

3.5. Регулирование работ по подсистеме включает:

руководство сбором данных об отклонениях от планов и графиков выполнения работ по подсистеме и от установленных требований к НТД на подсистему;

руководство корректировкой НТД на подсистему по результатам их рассмотрения на Координационном совете;

руководство рассмотрением взаимных претензий функциональных подразделений, участвующих в работе по подсистеме, а также разработкой необходимых мер воздействия на исполнителей по устранению отклонений и их причин в пределах предоставленных прав;

сбор предложений от руководителей функциональных подразделений по устранению отклонений от планов и графиков работ и их причин.

3.6. Контроль выполнения работ по подсистеме включает:

руководство проведением регулярных и выборочных проверок хода выполнения работ по подсистеме и качества разработанной по подсистеме НТД, разработкой планов проверок и отчетов о результатах проверок по подсистеме;

участие в проведении проверок выполнения работ по СУ в целом и по другим целевым подсистемам;

рукозодство проверками исполнения решений Координационного совета по подсистеме.

3.7. Учет выполнения работ по подсистеме включает:

руководство сбором сведений от руководителей функциональных подсистем о ходе выполнения планов и графиков работ по подсистеме, подготовкой отчетов по подсистеме для представления в Координационный совет;

участие в составлении отчетов о ходе выполнения работ по СУ, предоставляемых в вышестоящие органы и другие сторонние организации по принадлежности.

3.8. Анализ эффективности управленческих работ включает:

руководство разработкой отчетов о результатах внедрения подсистем и отчетов по анализу функционирования подсистемы;

участие в работах по исследованию эффективности работ по СУ в целом.

3.9. Стимулирование и активизация деятельности подразделений и исполнителей, участвующих в работах по подсистеме, включает:

руководство разработкой технико-экономического обоснования для планирования размеров премии за работы по подсистеме (по этапам и в полном объеме), разработкой предложений Координационному Совету по оценке результатов работы подразделений и исполнителей и предложения по формам, видам и размерам поощрений;

организацию использования всех действующих в ПО (ПП) форм участия трудящихся в управлении предприятием (ПДПС, общественные органы функционального назначения) в работах по подсистеме.

4. ПРАВА

4.1. Руководитель целевой подсистемы:

представляет в Координационный совет и на утверждение генеральному директору:

планы и графики работ по подсистеме;

предложения о мероприятиях, необходимых для обеспечения выполнения планов и графиков создания СУ ПО (ПП) в целом;

предложения о необходимости воздействия на руководителей целевых и функциональных подсистем, нарушающих сроки выполнения работ, влияющих на выполнение работ по данной подсистеме, и не выполняющих условия межцелевого или межфункционального взаимодействия.

Согласовывает:

все НТД по техническим, экономическим и организационным решениям, связанным с содержанием и функционированием данной целевой подсистемы;

все НТД, содержащие решения по вопросам взаимодействия с головными подразделениями, с целевыми и функциональными подсистемами.

Утверждает:

все изменения в действующих планах и графиках по созданию подсистемы и издает распоряжения во исполнение этих изменений; в случае необходимости перераспределения исполнителей или дополнительного их привлечения, а также конфликтов по поводу содержания и характера изменений, их утверждение передается генеральному директору;

все НТД, содержащие решения по вопросам взаимодействия с соответствующими подразделениями-соисполнителями;

графики выполнения работ по руководимой подсистеме;

все функциональные и межфункциональные НТД, регламентирующие содержание и функционирование руководимой подсистемы.

Требует:

при утверждении НТД подтвержения любой представленной и использованной информации, дополнительных обоснований предлагаемых решений, дополнительных проектных и производственных работ для лучшего обоснования решений, внесения необходимых изменений в представленные НТД;

согласования руководителями других целевых подсистем всех мероприятий по выполнению в срок и на хорошем уровне работ по созданию соответствующих подсистем, всех планов и графиков создания других целевых подсистем, а также согласования технических заданий и технических проектов на другие целевые подсистемы в целом;

согласования всех общесистемных НТД на СУ в целом;

представления руководителями функциональных подсистем, руководителем головных подразделений, ответственными исполнителями и уполномоченными сведений о ходе выполнения работ по планам и графикам, о выполнении решений Координационного совета по вопросам, касающимся данной подсистемы;

объяснения причин невыполнения в срок работ или несоответствия их ТЗ; отчета о мероприятиях, осуществляемых для ликвидации возникших отклонений;

высокого качества разрабатываемых НТД и высокого научно-технического уровня содержащихся в них решений.

Давать указания:

руководителям функциональных подсистем и ответственным исполнителям о проведении мероприятий, обеспечивающих своевременное выполнение работ по созданию подсистемы и хороший уровень этих работ;

руководителям головных подразделений об участии в работе рабочих групп (РГ).

4.2. Руководитель целевой подсистемы имеет право:

опротестовывать произведенные без его согласия изменения планов, графиков и мероприятий, препятствующих своевременному выполнению работ по созданию руководимой подсистемы или хорошему их качеству;

обращаться к генеральному директору с предложениями о мероприятиях, необходимых для обеспечения выполнения плана работ по созданию СУ ПО (ПП) в целом;

обращаться в Координационный совет с предложением отдельного рассмотрения вопросов по содержанию и функционированию других целевых подсистем, которые касаются взаимодействия с данной целевой подсистемой;

обращаться в Координационный совет с требованием пересмотра решений по другим целевым подсистемам, которые срывают сроки выполнения работ по данной целевой подсистеме или существенно снижают эффективность функционирования отдельных ее элементов.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

5.1. Сфера ответственности руководителя целевой подсистемы включает:

процессы управления деятельностью ПО (ПП);

деятельность трудовых коллективов функциональных подразделений, назначенных в качестве головных по руководимой целевой подсистеме, а также в качестве соисполнителей;

информационные потоки, содержащие технико-экономическую и организационную информацию, используемую в подсистеме.

5.2. Руководитель целевой подсистемы несет перед генеральным директором и Координационным советом ответственность:

за своевременное выполнение работ по созданию подсистемы, в том числе за выполнение планов и графиков работ по подсистеме;

за своевременное и полное выполнение (внедрение) рассмотренных Координационным советом и утвержденных руководителем целевой подсистемы или генеральным директором технических, организационных и экономических решений;

за обоснованность предложений по планам, графикам, мероприятиям и решениям, представляемых Координационному совету на рассмотрение;

за своевременность обращения в Координационный совет и к генеральному директору по вопросам, требующим вмешательства последних;

за своевременность и достоверность представляемых сведений о ходе выполнения работ по созданию подсистемы;

за эффективное внедрение достижений науки и опыта передовых предприятий;

за научно-технический или технико-организационный уровень подсистемы, а также входящих в нее специальных функций и задач;

за качество НТД, регламентирующей содержание и функционирование подсистемы;

за состояние и качество информации, функционирующей в организационной структуре подсистемы (между специальными органами и исполнителями и штатными линейно-функциональными подразделениями);

за состояние планирования работ по созданию подсистемы;

за эффективность и целесообразность работ и мероприятий по созданию подсистемы, а также решений, содержащихся в НТД на подсистему;

за рациональную структуру подсистемы, а также структуру технического и рабочего проектов на подсистему;

за рациональное распределение работ по созданию подсистемы между подразделениями и исполнителями ПО (ПП) и внешними организациями;

за качество, своевременность и целесообразность проведения работ внешними научно-исследовательскими организациями, участвующими в создании подсистемы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 23

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О ГОЛОВНОМ ОТДЕЛЕ ПО ЦЕЛЕВОЙ ПОДСИСТЕМЕ

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор (директор) производственного объединения (предприятия)

_____
наименование

_____ _____
подпись И. О. Ф.

_____
дата

ПОЛОЖЕНИЕ

о головном отделе по целевой подсистеме, входящей в систему управления объединением (предприятием)

_____
наименование объединения (предприятия)
на период разработки и внедрения СУ

Согласовано:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение распространяется на деятельность головного отдела по разработке, внедрению, функционированию и совершенствованию любой целевой подсистемы СУ, сокращенное название в дальнейшем —головной отдел по подсистеме.

1.2. Настоящее положение разработано на основании приказа по ПО (ПП) от _____ № _____.

1.3. Головной отдел по подсистеме относится к рабочим органам СУ и назначается из штатных подразделений ПО (ПП).

1.4. Назначение головного отдела по целевой подсистеме состоит в осуществлении методической и организационной координации деятельности подразделения и исполнителей, участвующих в работах по данной подсистеме.

1.5. Область управления головного отдела включает установление основных положений и требований по построению и функционированию данной целевой подсистемы в целом, входящих в нее специальных функций и задач, а также ведение всех нормативно-технических документов по подсистеме.

1.6. Головной отдел по подсистеме назначается, как правило, из числа функциональных подразделений ПО (ПП), которые находятся в непосредственном подчинении руководителя данной целевой подсистемы.

1.7. Отдел находится в линейном подчинении у руководителя целевой подсистемы по всем вопросам, относящимся к созданию, внедрению, функционированию и совершенствованию руководимой целевой подсистемы.

По отношению к другим подразделениям и исполнителям, участвующим в работах по подсистеме, руководитель головного отдела по целевой подсистеме выступает как полномочный представитель руководителя подсистемы (зам. директора) в рамках компетенции, прав и ответственности, установленных настоящим Положением.

1.8. Настоящее Положение дополняет штатное положение о данном отделе и содержит только те задачи, функции, права и ответственность, которые связаны непосредственно с выполнением работ по подсистеме.

При назначении подразделения в качестве головного пересматриваются его структура, штаты и Положение о нем.

1.9. Головной отдел в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, руководящими и директивными документами партии и правительства, системами государственных стандартов по организации производства (ЕСКД, ЕСТПП и др.), общеотраслевыми и отраслевыми НТД по вопросам организации производства и управления и настоящим Положением.

2. ЗАДАЧИ

2.1. Основные задачи, отражающие специфику деятельности головного отдела как рабочего органа целевой подсистемы СУ, включают:

сокращение сроков создания и внедрения подсистемы путем внедрения передового опыта в области целевого управления;

повышение уровня специализации и централизации специальных функций, входящих в подсистему;

совершенствование технологии выполнения управленческих работ при реализации специальных функций;

повышение уровня интегрирования результатов решения задач, входящих в подсистему.

2.2. Основные задачи, общие для головных отделов по подсистемам СУ, включают:

повышение качества нормативно-технических документов на подсистему;

минимизацию связей между подразделениями, участвующими в работах по подсистеме;

снижение затрат на работы по подсистеме.

3. ФУНКЦИИ

3.1. Головной отдел выполняет работы по всем элементам управленческого цикла, общим для всех функций, в том числе планирование, организация, координация, регулирование, контроль, учет, анализ, активизация и стимулирование.

3.2. Планирование работ по подсистеме включает:

разработку для подсистемы пятилетних и годовых планов работ в виде разделов соответствующих планов ПО (ПП), календарных планов работ, сетевых графиков, планов мероприятий по обеспечению работ по подсистеме, разделы технических заданий на НИР сторонним организациям, а также руководство разработкой подразделениями — соисполнителями оперативных графиков,

выполнение расчетов и обоснование объемов, сроков, количества и состава исполнителей, участвующих в разработке подсистемы по всей совокупности специальных функций и задач подсистемы;

рассмотрение предложений руководителей функциональных подсистем по корректировке планов работы подразделений, согласование с руководителями других подсистем, подготовку предложений по корректировке планов для утверждения;

согласование работ по подсистеме с пятилетними годовыми планами деятельности ПО (ПП).

3.3. Организация работ по подсистеме включает:

разработку комплекса нормативно-технических документов, регламентирующих построение, содержание и функционирование подсистемы;

внедрение нормативно-технических документов по подсистеме и мероприятий, обеспечивающих выполнение работ по подсистеме;

подготовку всех материалов по результатам работы по подсистеме для их рассмотрения и утверждения руководителем подсистемы или Координационным советом;

организацию совещаний по подсистеме.

3.4. Координация работ по подсистеме включает:

разработку схем взаимосвязей руководящих и рабочих органов подсистемы;

разработку схем взаимодействия подразделений и исполнителей, участвующих в работах по подсистеме;

осуществление взаимоувязки разрабатываемой нормативно-технической документации по подсистеме с действующей, а также взаимоувязки всех разрабатываемых по подсистеме нормативно-технических документов;

организацию взаимодействия руководителей головных отделов по функциональным подсистемам;

согласование планов и графиков работ по функциональным подсистемам в рамках данной целевой подсистемы, а также планов и графиков работ по данной целевой подсистеме с головными отделами по другим целевым подсистемам.

3.5. Регулирование работ по подсистеме включает:

выявление «узких мест» в ходе выполнения планов и графиков работ по подсистеме, а также причин отклонения от нормального хода выполнения работ;

выявление отклонений от требований к разрабатываемым по подсистеме нормативно-техническим документам и причин этих отклонений;

разработку и осуществление мероприятий по устранению причин отклонений:

оперативное решение взаимных претензий подразделений, участвующих в работах по подсистеме.

3.6. Контроль выполнения работ по подсистеме включает:

текущие проверки хода выполнения планов и графиков работ по подсистеме по срокам, объемам и исполнителям;

разработку планов проведения контрольных проверок;

периодическую проверку обеспечения работ по подсистеме нормативно-техническими документами, а также ведения разработанных и внедренных нормативно-технических документов по подсистеме*;

текущий контроль исполнения решений Координационного совета по СУ*;

составление информационных сообщений в Координационный совет по СУ о результатах контрольных проверок по подсистеме.

---

* Контроль за соблюдением стандартов предприятия, их ведение осуществляет служба стандартизации ПО (ПП).

3.7. Учет выполнения работ по подсистеме включает:

сбор от руководителей функциональных подсистем сведений о ходе выполнения планов и графиков работ по подсистеме;

подготовку форм учета и отчетности по подсистеме для представления в Координационный совет;

учет общеотраслевых, ведомственных, отраслевых нормативно-технических документов по всем вопросам, относящимся к подсистеме;

учет всех технико-экономических норм и нормативов, относящихся к подсистеме.

3.8. Анализ эффективности управленческих работ включает:

сбор данных о затратах и трудоемкости работ по подсистеме и отдельных нормативно-технических документов;

анализ эффективности затрат на разработку и внедрение подсистемы, а также анализ эффективности функционирующей подсистемы;

анализ эффективности принятых организационных форм кооперации между подразделениями, участвующими в разработке подсистемы;

анализ эффективности мероприятий, обеспечивающих выполнение работ по подсистеме;

анализ причин отклонений от планов—графиков и требований по разрабатываемой НТД;

составление разделов к отчетам о результатах внедрения СУ.

3.9. Стимулирование и активизация деятельности коллективов подразделений и исполнителей включает:

разработку технико-экономического обоснования проведения работ по подсистеме по специальной функции;

подготовку предложений руководителю подсистемы по поощрению подразделений-соисполнителей при оценке результатов их работ и вклада в совместные работы по подсистеме;

проведение совещаний, конференций, семинаров по подсистеме;

разработку положений об оценке качества разрабатываемой НТД по подсистеме;

доведение до сведения подразделений-соисполнителей информации о передовом опыте совершенствования управления в данном целевом направлении, организация его пропаганды;

сбор сведений о внедрении передового опыта подразделениями-соисполнителями;

подготовку предложений к планам повышения квалификации административно-управленческого персонала ПО (ПП).

4. ПРАВА

4.1. Головной отдел имеет следующие права:

4.1.1. Представлять на рассмотрение и утверждение в Координационный совет:

программы, планы и графики проведения работ по созданию и внедрению системы управления ПО (ПП) в целом (конкретной подсистемы);

разработанные нормативно-технические и организационно-распорядительные документы на систему управления ПО (ПП) в целом (на конкретную подсистему);

положения по составу и порядку проведения мероприятий, необходимых для обеспечения выполнения планов и графиков работ по системе управления ПО (ПП) в целом (по конкретной подсистеме);

предложения о моральном и материальном поощрении разработчиков СУ ПО (ПП);

предложения о воздействии на руководителей целевых, функциональных подсистем, нарушающих установленные сроки, объемы и качество выполняемых работ по системе управления ПО (ПП) в целом (по подсистеме).

4.1.2. Согласовывать:

нормативно-технические и организационно-распорядительные документы на систему управления в целом (подсистему), представляемые головному отделу соисполнителями;

плановую документацию по хозяйственным договорам, заключаемым руководителями целевых и функциональных подсистем СУ ПО (ПП);

проекты отчетных документов о ходе выполнения работ по созданию и внедрению СУ ПО (ПП) в целом (подсистемы) и о состоянии функционирующей СУ ПО (ПП).

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Головной отдел несет ответственность:

5.1. За несвоевременность:

выполнения запланированных работ по системе управления в целом (по подсистеме);

рассмотрения спорных вопросов, приведших к срыву сроков выполнения работ или снижению их качества;

обеспечения исполнителей в централизованном порядке общеотраслевой и отраслевой НТД;

санкционирования корректировок планов и графиков разработки и внедрения СУ ПО (ПП);

заключения договоров с внешними научно-исследовательскими организациями;

представления в ПЭО и ФО материалов, необходимых для заключения хозяйственных договоров с научно-исследовательскими организациями;

применения санкций в случаях срыва выполнения планов и графиков создания СУ ПО (ПП);

представления отчетности в Координационный совет о выполнении работ по созданию СУ ПО (ПП).

5.2. За необоснованность планов и графиков выполнения работ, а также за необоснованность санкционирования корректировок планов и графиков разработки и внедрения системы управления ПО (ПП).

5.3. За недостоверность отчетных данных о состоянии работ по созданию, внедрению и функционированию СУ.

5.4. За неудовлетворительное состояние:

производственного планирования и диспетчеризации;

информационного обеспечения работ по созданию и внедрению СУ;

исполнительской дисциплины коллективов и исполнителей функциональных подразделений;

наглядной агитации и гласности разработки и внедрения СУ.

5.5. За неудовлетворительное качество и несоответствие требованиям, предъявляемым к разрабатываемым организационно-распорядительным и нормативно-техническим документам по СУ.

5.6. За невыполнение планов и графиков создания СУ ПО (ПП) в целом.

5.7. За неэффективное внедрение новейших достижений науки и опыта передовых предприятий в области совершенствования управления.

ПРИМЕРЫ ЗАПОЛНЕНИЯ ЯЧЕЕК МАКЕТА СУ

Ячейка целевой подсистемы

«Управление развитием производства» (завод «Микромашина»)

Руководитель подсистемы	Главный инженер
Головной отдел	Отдел главного конструктора. Соисполнители: ОГТ, ОКС, ЦЗЛ
Действующая НТД	
Обозначение и наименование СТП	Обозначение и наименование других НТД
Отсутствует	Положение об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях. Утверждено постановлением Совета Министров СССР от 21 августа 1983 г. Методика составления планов технического перевооружения предприятий всесоюзных промышленных объединений Минлегпищемаша на период 1981—1985 гг. ПКТИ. Утверждена 26 марта 1980 г. Методика оценки организационно-технического уровня предприятий Минлегпищемаша. Утверждена 26 апреля 1979 г.

Характеристики объекта управления. Паспорт ПО (ПП) ф.8.2.83	Удельный вес рабочих, выполняющих работу полностью механизированным способом (в %)	—	—	62,9	Наличие существенных отрицательных отклонений
	Удельный вес рабочих, занятых ручным трудом, всего (в %)	—	—	37,1	Выявить причины несоответствия достигнутого уровня нормативному
	в том числе: в основных цехах	—	—	28,6	
	во вспомогательных цехах	—	—	58,4	
	Организационно-технический уровень предприятия в целом (коэффициент),	0,612	0,590	0,590	
	в том числе: уровень организации производства	0,642	0,623	0,623	
	Уровень технологии основного производства	0,650	0,582	0,582	
	Уровень вспомогательного производства	0,617	0,510	0,510	

Продолжение

Ячейка целевой подсистемы

«Управление развитием производства»

Показатели эффективности управления в подсистеме. Паспорт СУ	1. Прирост производительности труда за счет мероприятий по повышению технического уровня производства 2. Прирост объема производства товарной (валовой) продукции за счет технического перевооружения 3. Экономия от снижения себестоимости продукции за счет технического перевооружения 4. Прирост прибыли за счет технического перевооружения 5. Удельные капитальные вложения на единицу прироста производственных мощностей за счет технического перевооружения 6. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий за счет технического перевооружения
Цели и задачи, регламентируемые действующими НТД	Отсутствуют
Необходимость разработки НТД	Необходимо разработать СТП на целевую подсистему «Управление развитием производства. Основные положения», регламентирующие деятельность всех функциональных подразделений завода в области развития производства

Продолжение

Ячейка специальной функции
«Разработка и постановка продукции на производство
в соответствии с требованиями НТД «Модернизация изделий»
(завод «Микромашина»)»

Головной отдел по функциональной подсистеме: ОГК
Ответственный исполнитель: (должность, И.О.Ф.)

Отделы-соисполнители: КТБС, ЦЗЛ, ЗМО
Ответственный исполнитель: (должность, И.О.Ф.)

Действующая НТД

Обозначение и наименование СТП	Обозначение и наименование другой НТД
Отсутствует	ГОСТ 15.001—73 «Разработка и постановка продукции на производство. Основные положения». ОСТ 27—72—5—78 «Разработка и постановка продукции на производство. Изделия машиностроения для легкой и пищевой промышленности»
Цели и задачи, регламентируемые действующими НТД	Создание новых конструкторских изделий и опытных образцов на уровне последних достижений отечественной и зарубежной науки и техники, внедрение новых изделий в производство. Совершенствование и модернизация конструкции изделий, находящихся в производстве, нормализация и унификация деталей и узлов
Необходимо разработать СТП	Общий СТП «Разработка и постановка продукции на производство в соответствии с требованиями НТД. Модернизация изделий»

Продолжение

Ячейка специальной функции

«Организация развития творческой инициативы (движение рационализаторов, бригадных форм труда)»

Головной отдел по функциональной подсистеме — ОТЗ
Ответственный исполнитель: (должность, И.О.Ф.)

Отделы-соисполнители: все подразделения
Ответственные исполнители: (должность, И.О.Ф.)

Действующая НТД

Обозначение и наименование СТП	Обозначение и наименование другой НТД
СТП 027 56 420 006 02 82 КС УКП. Управление социальным развитием производственного коллектива. Порядок передачи, рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений и изобретений	Постановление Госкомитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы от 27 июля 1979 г. «Положение о порядке премирования за содействие изобретательству и рационализации». Временные указания о порядке оформления подачи и рассмотрения заявления на рационализаторские предложения Госкомитета Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий от 19 августа 1978 г. Инструкция по определению размера вознаграждения за изобретения и рацпредложения Госкомитета Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий от 15 января 1974 г.
Цели и задачи, регламентируемые действующими НТД	Отсутствуют
Необходимо разработать СТП	СТП «Организация развития творческой инициативы (движение рационализаторов, бригадных форм труда)»

ПРИМЕР МЕТОДИКИ ПРЕДПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА*

Настоящая методика определяет содержание и порядок проведения предпроектного анализа деятельности и СУ ПО (ПП).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основная цель предпроектного анализа деятельности ПО (ПП) и управления им состоит в определении аналитических характеристик объектов обследования.

Объектами обследования являются установленные в СУ объекты управления и факторы, влияющие на эффективность управления этими объектами.

В процессе анализа определяются аналитические характеристики всех сторон производственно-хозяйственной деятельности ПО (ПП), обеспечивающие ее эффективное функционирование на основе планомерного выполнения комплекса организационных, научно-технических, экономических и социальных мероприятий, регламентируемых директивными документами, государственными стандартами и стандартами предприятия.

1.2. Предпроектный анализ осуществляется по данным, полученным при обследовании ПО (ПП).

Предпроектный анализ деятельности ПО (ПП) и управления им предназначен для:

выявления факторов, препятствующих повышению эффективности производства, возникающих из-за недостатков в организации управления производством;

выявления направлений совершенствования управления ПО (ПП);

повышения эффективности деятельности ПО (ПП);

обоснования плана мероприятий по совершенствованию управления ПО;

обоснования плана мероприятий по эффективному использованию всех технических, экономических, организационных и социальных возможностей для достижения целей деятельности ПО (ПП).

1.3. Задачи анализа включают:

оценку степени соответствия характеристик деятельности и управления ПО (ПП) заданным требованиям;

оценку фактического состояния характеристик всех сторон производственно-хозяйственной деятельности ПО (ПП), обеспечивающих его эффективное функционирование;

оценку фактического состояния характеристик управления деятельностью ПО (ПП).

Соответствие плановых и фактических значений характеристик оцениваются абсолютными и относительными показателями.

Абсолютные показатели — алгебраическая разность между плановым и фактическим значением характеристик.

Относительные показатели — отношение фактического значения к плановому значению характеристики, выраженное в процентах.

Оценка фактического состояния характеристик деятельности и управления ПО (ПП) осуществляется путем сопоставления фактических значений характеристик за анализируемый 198 . . . г. и их фактических значений за предшествующий 198... г. Эта оценка выражается в виде абсолютных и относительных показателей (отклонений).

1.4. Результаты предпроектного анализа являются исходным материалом, который используется при формировании нормативно-технических документов, входящих в проект СУ.

---

* Методика предпроектного анализа приведена в сокращенном виде.

2. НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА

2.1. В качестве основных объектов анализа в ПО принимаются:
производственно-хозяйственная и социальная деятельность;
управленческая деятельность.

По принятым объектам обследования определены основные направления анализа, включающие:

2.1.1. Комплексный анализ деятельности ПО.

2.1.1.1. Внутризаводской экономический анализ.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

Анализ внутризаводской структуры.

2.1.1.2. Технико-экономический анализ.

Анализ организационного, научно-технического уровня производства.

Анализ эффективности производства.

2.1.2. Анализ действующей системы управления.

2.1.2.1. Анализ структуры системы управления.

Анализ организационной структуры.

Анализ структур управления.

Анализ соответствия организационной структуры и структуры управления структуре объектов управления.

2.1.2.2. Анализ содержания системы управления.

Анализ научно-технического уровня управления.

Анализ действующих методов управления.

Анализ функциональной специализации управленческих работ.

2.2. Конкретизация содержания анализа осуществляется дальнейшей детализацией его направлений, исходя из выбранных объектов обследования (см. таблицу).

Основные характеристики обследования, систематизированные в блоки, обеспечивают условия для локального анализа отдельных направлений деятельности ПО и для последующей детализации этого анализа.

2.3. На основе сведений об объектах обследования, полученных при обследовании их характеристик по принятым направлениям анализа и выбранным методам анализа, формируются аналитические характеристики объектов обследования.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО АНАЛИЗУ

3.1. Работы по предпроектному анализу деятельности ПО и системы управления им включают подготовку к проведению анализа и проведение анализа.

Подготовка к проведению анализа включает:

формирование исходной информации для анализа по результатам обследования, проведенного на основании методики предпроектного обеследования;

подготовку унифицированных бланков для заполнения результатов анализа;

рассмотрение на Координационном совете материалов по проведению анализа;

создание рабочих групп для рассмотрения текущих вопросов по проведению анализа.

Проведение анализа включает следующие работы:

инструктаж исполнителей;

выполнение работ по анализу (заполнение бланков);

составление сводных материалов по результатам анализа;

формирование предложений по совершенствованию управления ПО на основании проведенного анализа;

оформление отчета по результатам анализа;

обсуждение на Координационном совете итогов анализа и проектов решений по совершенствованию системы управления.

3.2. Результаты анализа оформляются в виде таблиц.

Таблицы с расчетными данными содержат количественные характеристики отклонений (абсолютных и относительных) фактических значений параметров от плановых или базовых значений.

Детализация основных направлений анализа деятельности ПО и СУ

Направления анализа		
IV уровень	V уровень	VI уровень
1.1.1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности	1.1.1.1. Анализ деятельности цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств	1.1.1.1.1. Анализ качества выпускаемой продукции 1.1.1.1.2. Анализ объема и номенклатуры выпускаемой продукции 1.1.1.1.3. Анализ состояния научно-технического уровня производства продукции 1.1.1.1.4. Анализ себестоимости выпускаемой продукции 1.1.1.1.5. Анализ производительности труда и заработной платы 1.1.1.1.6. Анализ использования основных фондов и материальных ресурсов
	1.1.1.2. Анализ деятельности цехов основного производства	1.1.1.2.1. Анализ выполнения плана производства подразделениями основного производства 1.1.1.2.2. Анализ динамики роста объемов производства в подразделениях основного производства
	1.1.1.3. Анализ деятельности цехов обеспечивающих и обслуживающих производств	1.1.1.3.1. Анализ уровня концентрации и специализации обеспечивающих и обслуживающих подразделений
1.1.2. Анализ производственной структуры	1.1.2.1. Анализ структуры ПО	1.1.2.1.1. Анализ функциональной (технологической) структуры 1.1.2.1.2. Анализ территориальных характеристик ПО
1.2.1. Анализ организационного, научно-технического уровня производства	1.2.1.1. Анализ организации производства	1.2.1.1.1. Анализ уровня концентрации, специализации и кооперации 1.2.1.1.2. Анализ ритмичности производства
	1.2.1.2. Анализ организации труда	1.2.1.2.1. Анализ уровня нормирования труда 1.2.1.2.2 Анализ условий труда 1.2.1.2.3. Анализ сочетания материальных и моральных стимулов к труду
	1.2.1.3. Анализ организации научно-исследовательской деятельности ПО	1.2.1.3.1. Анализ соотношений между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции
	1.2.1.4. Анализ организационно-технического уровня производства ПО	1.2.1.4.1. Анализ научно-технического уровня производства 1.2.1.4.2. Анализ организации производства и труда

Продолжение

Направления анализа		
IV уровень	V уровень	VI уровень
1.2.2. Анализ эффективности производства	1.2.2.1. Анализ выполнения планов, заказов, договоров и социалистических обязательств по производству и поставкам продукции	1.2.2.1.1. Анализ выполнения производственной программы по объему, качеству, номенклатуре и ассортименту 1.2.2.1.2. Анализ выполнения плана по поставкам, договорам и социалистическим обязательствам 1.2.2.1.3. Анализ ритмичности выполнения производственных заданий
	1.2.2.2. Анализ повышения качества продукции	1.2.2.2.1. Анализ технического уровня и качества продукции 1.2.2.2.2. Анализ результатов аттестации продукции 1.2.2.2.3. Анализ факторов, влияющих на качество продукции
	1.2.2.3. Анализ эффективности использования ресурсов	1.2.2.3.1. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов 1.2.2.3.2. Анализ эффективности использования материальных ресурсов 1.2.2.3.3. Анализ эффективности использования основных фондов 1.2.2.3.4. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов
	1.2.2.4. Анализ совершенствования производственно-технической базы	1.2.2.4.1. Анализ эффективности мероприятий по техническому развитию, совершенствованию производства, труда и управления 1.2.2.4.2. Анализ выполнения плана технического развития производства
	1.2.2.5. Анализ социального развития трудового коллектива	1.2.2.5.1. Анализ выполнения планов социального развития 1.2.2.5.2. Анализ совершенствования социальной структуры трудового коллектива
	1.2.2.6. Анализ выполнения норм и требований по охране окружающей среды	1.2.2.6.1. Анализ выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов 1.2.2.6.2. Анализ эколого-экономической эффективности мероприятий по охране окружающей среды

Продолжение

Направления анализа		
IV уровень	V уровень	VI уровень
2.1.1. Анализ организационной структуры	2.1.1.1. Анализ количественных характеристик органов управления	2.1.1.1.1. Анализ численности и соотношения различных категорий руководителей, специалистов и обслуживающих работников в целом по системе управления и по отдельным службам и подразделениям 2.1.1.1.2. Анализ объемов перерабатываемой информации в целом по системе управления, по отдельным службам и подразделениям
2.1.2. Анализ структур управления	2.1.2.1. Анализ целевого управления	2.1.2.1.1. Анализ установленных целей деятельности ПО требованиям нормативных документов
	2.1.2.2. Анализ функционального управления	2.1.2.2.1. Анализ степени специализации управленческой деятельности в функциональных подсистемах
2.2.1. Анализ научно-технического уровня управления	2.2.1.1. Анализ системно-технического уровня управления	2.2.1.1.1. Анализ уровня охвата автоматизацией задач управления 2.2.1.1.2. Анализ состава технического обеспечения 2.2.1.1.3. Анализ использования техники управления 2.2.1.1.4. Анализ математического обеспечения управления
	2.2.1.2. Анализ уровня стандартизации управления	2.2.1.2.1. Анализ уровня стандартизации, применяемых методов при построении и функционировании СУ 2.2.1.2.2. Анализ уровня стандартизации правил ведения нормативного хозяйства
	2.2.1.3. Анализ обеспечения управления	2.2.1.3.1. Анализ уровня правового обеспечения управления ПО 2.2.1.3.2. Анализ уровня информационного обеспечения управления ПО 2.2.1.3.3. Анализ уровня организации и ведения нормативного хозяйства 2.2.1.3.4. Анализ уровня организации делопроизводства в ПО 2.2.1.3.5. Анализ уровня оснащения ПО техническими средствами управленческого труда

Продолжение

Направления анализа		
IV уровень	V уровень	VI уровень
2.2.2. Анализ действующих методов управления	2.2.2.1. Анализ экономического уровня управления	2.2.2.1.1. Анализ уровня внедрения хозяйственного расчета 2.2.2.1.2. Анализ эффективности использования фондов экономического стимулирования 2.2.2.1.3. Анализ использования принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте 2.2.2.1.4. Анализ эффективности использования системы оплаты труда и материального поощрения работников ПО
	2.2.2.2. Анализ организационно-административного уровня управления	2.2.2.2.1. Анализ степени внедрения стандартов всех категорий 2.2.2.2.2. Анализ соответствия действующих положений о подразделениях и должностных лицах и предъявляемым к этим документам требованиям
	2.2.2.3. Анализ социально-психологического управления	2.2.2.3.1. Анализ уровня социального развития коллектива 2.2.2.3.2. Анализ уровня производственной и творческой активности членов коллектива
	2.2.2.4. Анализ стиля руководства	2.2.2.4.1. Анализ распорядка рабочего дня руководителей 2.2.2.4.2. Анализ уровня постановки учебы руководящего состава
2.2.3. Анализ функциональной специализации управленческих работ	2.2.3.1. Анализ качества выполнения отдельных конкретных функций управления	2.2.3.1.1. Анализ перспективного и текущего экономического планирования 2.2.3.1.2. Анализ организации работ по стандартизации 2.2.3.1.3. Анализ управления технологической подготовкой производства 2.2.3.1.4. Анализ организации основного производства и оперативного управления 2.2.3.1.5. Анализ организации обслуживания и ремонта оборудования 2.2.3.1.6. Анализ организации энергетического обеспечения

Продолжение

Направления анализа		
IV уровень	V уровень	VI уровень
		2.2.3.1.7. Анализ организации обеспечивающего производства и работ по транспортному обслуживанию 2.2.3.1.8. Анализ организации метрологического обеспечения 2.2.3.1.9. Анализ технического контроля и измерений 2.2.3.1.10. Анализ управления организацией труда и заработной платы и организацией творческой деятельности коллектива 2.2.3.1.11. Анализ организации работ с кадрами 2.2.3.1.12. Анализ материально-технического снабжения 2.2.3.1.13. Анализ сбыта продукции 2.2.3.1.14. Анализ капитального строительства 2.2.3.1.15. Анализ организации финансовой деятельности, учета и отчетности 2.2.3.1.16. Анализ организации технико-экономического анализа
	2.2.3.2. Анализ организации управленческого труда	2.2.3.2.1. Анализ использования рабочего времени аппарата управления 2.2.3.2.2. Анализ условий труда аппарата управления

ПРИЛОЖЕНИЕ 26

ПРИМЕР ОТЧЕТА ПО ОБСЛЕДОВАНИЮ И АНАЛИЗУ ПО (ПП) И СУ

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ПО (ПП)

ОТЧЕТ

по обследованию и анализу деятельности объединения и действующей системы управления в ПО (ПП)

Отчет содержит результаты обследования и анализа деятельности объединения и действующей системы управления, выводы по результатам анализа и перечень мероприятий, направленных на совершенствование действующей системы управления.

К отчету прилагаются:

методика проведения предпроектного обследования;

методика проведения предпроектного анализа;

результаты обследования и анализа характеристик объектов обследования по направлениям анализа:

результаты анкетирования и опроса руководителей подразделений.

1. Основанием для проведения предпроектного обследования и анализа являются:

приказ генерального директора ПО (ПП);

распоряжение генерального директора от_____за 198___г. «О проведении предпроектного обследования деятельности объединения и действующей системы управления».

2. Цель и задачи предпроектного обследования и анализа.

Целью предпроектного обследования и анализа являлось изучение деятельности объединения и действующей системы управления им и определение основных направлений совершенствования этой системы.

Для достижения поставленной цели предполагалось решение следующих задач:

определение объектов обследования и их характеристик;

количественная и качественная оценка объектов обследования и анализа;

выявление недостатков в действующей системе управления объединением;

определение основных направлений совершенствования действующей системы управления объединением.

Результаты предпроектного обследования деятельности объединения и системы управления используются в следующих нормативно-технических документах, входящих в проект СУ:

технико-экономическое обоснование разработки и внедрения СУ;

техническое задание на СУ в целом;

техническое задание на подсистемы СУ;

основной стандарт предприятия на СУ в целом и основные стандарты предприятия на подсистемы СУ.

3. Организация работ по проведению обследования и анализа.

Организация работ по проведению обследования предусматривала проведение следующих мероприятий:

издание приказа (распоряжения) о проведении предпроектного обследования и анализа деятельности объединения и действующей системы управления им;

разработку форм и анкет обследования;

разработку методик проведения предпроектного обследования и анализа;

обсуждение на Координационном совете методик и плана—графика проведения обследования и анализа;

инструктаж рабочих групп по обследованию и анализу;

выполнение работ по обследованию и анализу;

оформление сводного отчета о результатах обследования и анализа;

обсуждение результатов обследования и анализа на Координационном совете.

Работы, связанные с обследованием и анализом, выполнялись функциональными подразделениями управления объединением под руководством руководителей целевых подсистем. Общее руководство работой осуществлял генеральный директор объединения.

Работы выполнялись в период.

В ходе работы Координационным советом осуществлялся контроль за соблюдением методики обследования и анализа, качеством заполнения форм и опросных листов (анкет), а также за выполнением графика мероприятий по обследованию и анализу.

4. Методика обследования и анализа.

Предпроектное обследование и анализ осуществлялись на базе системного, комплексного подхода к производственно-хозяйственной, социальной и управленческой деятельности объединения.

Работы по обследованию и анализу выполнялись в следующем порядке:

1. Обследование.

1.1. Выбор объектов обследования.

1.2. Выбор методов обследования.

1.3. Формирование номенклатуры основных характеристик объектов обследования.

2. Анализ.

2.1. Выбор направлений и методов анализа.

2.2. Определение значений аналитических характеристик объектов обследования.

2.3. Оценка аналитических характеристик.

2.4. Выявление факторов, отрицательно воздействующих на эффективность управления.

2.5. Определение основных направлений совершенствования управления.

В качестве основных объектов обследования в объединении были приняты:

производственно-хозяйственная деятельность ПО;

система управления объединением.

Для обследования указанных объектов использовались следующие методы:

изучение различных видов документов (нормативно-технических, плановых, отчетных, организационно-распорядительных, учетных и др.), действующих в объединении;

паспортизация (сбор исходных данных на основе паспорта объединения, паспорта системы управления, план социально-экономического развития объединения, паспорт АСУ объединения);

анкетирование (сбор исходных данных с помощью анкет и опросных листов).

При анализе деятельности и управления ПО использовались методы: сравнение, группировка, детализация, сводка, диагностический анализ.

По выбранным объектам обследования, представленным в методике предпроектного обследования, выбран перечень их основных характеристик (табл. 1).

В процессе проведения анализа сделаны выводы по отдельным направлениям анализа (табл. 2—4).

Таблица 1

Формирование аналитических характеристик трудовых ресурсов

Показатели, определяемые при обследовании ПО			Детализация направлений анализа	Аналитические показатели
Общая характеристика объекта обследования	Группа показателей	Показатели, входящие в данную группу		
Объем трудовых ресурсов	Численность	Списочное число работников. Среднесписочное число работников. Явочная численность	Обеспеченность предприятия рабочей силой. Фактическое использование списочного состава рабочих. Абсолютное и относительное отклонение по численности работающих	Процент выполнения плана по численности работающих (всего и по категориям). Абсолютное отклонение по численности работающих. Относительное отклонение по численности работающих. Коэффициент явки
	Фонд рабочего времени	Календарный фонд рабочего времени. Максимально возможный эффективный (полезный) фонд рабочего времени. Табельный (номинальный) фонд рабочего времени. Потери рабочего времени	Анализ баланса рабочего времени.	Коэффициент использования календарного фонда времени. Коэффициент использования табельного (номинального) фонда времени. Коэффициент использования максимально возможного фонда времени. Коэффициент использования планового эффективного фонда времени
	Фонд заработной платы	Среднегодовой фонд заработной платы. Фонд заработной платы Суммы, начисленные из фонда материального поощрения.	Анализ выполнения плана по фонду заработной платы. Анализ абсолютной и относительной экономии фонда заработной платы.	Среднее число часов, отработанное одним рабочим в день. Процент выполнения плана. Абсолютная экономия (перерасход) фонда заработной платы. Относительная экономия (перерасход) фонда заработной платы.

Продолжение табл. 1

Показатели, определяемые при обследовании ПО			Детализация направлений анализа	Аналитические показатели
Общая характеристика объекта обследования	Группа показателей	Показатели, входящие в данную группу		
		Скорректированный фонд заработной платы (по принципу выполнения плана производства). Среднемесячная заработная плата	Анализ использования фонда заработной платы и средней заработной платы. Анализ выполнения плана по среднегодовой заработной плате	Изменение (снижение, увеличение) плановых затрат заработной платы на 1 руб. объема производства по сравнению с предыдущим годом. Изменение (снижение, увеличение) плановых затрат заработной платы на 1 руб. объема производства по сравнению с предыдущим годом. Отклонение фактического фонда заработной платы за счет изменения удельных расходов на заработную плату. Отклонение фактического фонда заработной платы, вызванное изменением объема производства
	Нормы и нормативы затрат труда и заработной платы	Средний тарифный разряд. Нормы обслуживания (нормы численности). Нормативная технологическая трудоемкость выпуска (планируемая) в часах. Среднесписочная тарифная ставка	Анализ уровня нормирования труда рабочих (сдельщиков и повременщиков). Анализ выполнения норм выработки. Анализ выполнения планов пересмотра норм и нормативов	Удельный вес технологически обоснованных норм и заданий в объеме количества разработанных норм. Удельный вес рабочих сдельщиков, работающих по технически обоснованным нормам. Отклонения (абсолютные и относительные) всех групп норм и заданий в текущем году по сравнению с предшествующим. Число и удельный вес работников в общей численности промышленно-производственного персонала, труд которого нормируется. Удельный вес норм, пересмотренных в сторону повышения. Средний процент выполнения норм выработки сдельщиками

Продолжение табл. 1

Показатели, определяемые при обследовании ПО			Детализация направлений анализа	Аналитические показатели
Общая характеристика объекта обследования	Группа показателей	Показатели, входящие в данную группу		
Структура трудовых ресурсов	Структура промышленно-производственного персонала	Численность каждой выделенной группы работающих в рамках рассматриваемого признака. Удельный вес каждой из выделенных групп работающих в общей численности рассматриваемой совокупности работающих. Изменения численности удельного веса выделенных групп в анализируемом 1981 г. по сравнению с предшествующим 1980 г.	Анализ промышленной структуры. Анализ функциональной структуры. Анализ производственной структуры. Анализ квалификационной структуры. Анализ функциональной структуры аппарата управления. Анализ штатной (должностной) структуры. Анализ половой структуры. Анализ образовательной структуры	Отклонение численности выделенных групп в анализируемом году по сравнению с предшествующим
	Структура фонда заработной платы		Анализ структуры фонда заработной платы по категориям работающих. Анализ состава фонда заработной платы	Сумма затрат по каждому элементу фонда заработной платы. Удельный вес элементов фонда заработной платы в общем фонде заработной платы объединения

Продолжение табл. 1

Показатели, определяемые при обследовании ПО			Детализация направлений анализа	Аналитические показатели
Общая характеристика объекта обследования	Группа показателей	Показатели, входящие в данную группу		
Качественные характеристики трудовых ресурсов	Состояние работоспособности	Численность рабочих по группам тарифных разрядов. Численность руководителей по уровням управления. Численность рабочих, имеющих смежные или вторые профессии. Численность работников, повысивших квалификацию. Численность работников по возрасным группам, по уровню образования, по стажу работы	Анализ уровня квалификации работающих. Анализ образовательного уровня работающих. Анализ состояния трудоспособности работающих	Коэффициенты, характеризующие средний уровень отдельных аспектов работоспособности (квалификации, образования, возраста и стажа и т. д.). Удельный вес определенных социальных групп работающих в общей численности работающих
	Состояние текучести кадров	Численность работников, уволившихся из ПО. Численность работников, принятых в ПО. Численность работников в группах, выделенных по стажу работы на данном предприятии	Анализ стабильности кадров. Анализ текучести кадров	Коэффициент стабильности кадров. Коэффициент текучести

Продолжение табл. 1

Показатели, определяемые при обследовании ПО			Детализация направлений анализа	Аналитические показатели
Общая характеристика объекта обследования	Группа показателей	Показатели, входящие в данную группу		
	Состояние творческой активности работающих	Численность участников социалистического соревнования. Численность работников, охваченных передовыми формами организации труда, в том числе бригадной численности работников, охваченных личными (бригадными) производственными планами и личными творческими планами. Данные о рационализаторах и изобретателях. Данные об участии в самостоятельных творческих организациях и в общественных формах управления	Анализ участия работающих в социалистическом соревновании (всесоюзном, республиканском, отраслевом, в объединении). Анализ организационной самостоятельности. Анализ творческой активности	

Таблица 2

Показатели и направления анализа материальных ресурсов

Общие характеристики	Исходные показатели		Направления анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
Объем материальных ресурсов	Объем материальных ресурсов в натуральном и стоимостном выражении	Объем материальных ресурсов в натуральном и стоимостном выражении. Ассортимент материальных ресурсов. Фонд материальных ресурсов за год. Общая сумма материальных затрат. Удельный вес материальных затрат в издержках производства	Анализ выполнения планов затрат на материальные ресурсы. Анализ экономии (перерасхода) материальных затрат. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами на планируемый период. Анализ выполнения плана материально-технического снабжения. Анализ производственных запасов. Анализ норм и нормативов	Не выявлены
	Нормы и нормативы расхода материальных ресурсов	Не выявлены	Не выявлены	Не выявлены
Структура материальных ресурсов	Функциональная структура	Удельный вес сырья Удельный вес вспомогательных материалов Удельный вес топлива Удельный вес энергии	Анализ функциональной структуры материальных ресурсов	Не выявлены

Продолжение табл. 2

Общие характеристики	Исходные показатели		Направления анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
Состояние материальных ресурсов	Видовая структура	Удельный вес пищевого сырья. Удельный вес химикатов. Удельный вес антибиотиков. Удельный вес реактивов и т. д.	Не выявлены	Не выявлены
	Балансовая структура	Удельный вес остатков на начало периода. Удельный вес сырья в производстве. Удельный вес излишков сырья и т. д.	Анализ производственной структуры материальных ресурсов	Не выявлены
	Стабильность и однородность свойств	Не выявлены	Не выявлены	Не выявлены
	Рациональные первоначальные параметры	Не выявлены	Не выявлены	Не выявлены
	Соответствие стандартам и образцам	Объем сырья, проверенного при входном контроле. Объемы зарекламированного сырья. Объем возвращенного сырья. Суммы штрафных санкций за низкое качество сырья. Количество претензий	Анализ соответствия стандартам и образцам. Анализ качества поступающих материальных ресурсов	Удельный вес зарекламированного сырья

Таблица 3

Показатели и направления анализа основных фондов

Общие характеристики	Исходные показатели		Направления анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
Количественные характеристики основных фондов	Наличие основных фондов	Количество наличного оборудования. Количество установленного оборудования. Количество действующего оборудования. Количество неустановленного оборудования. Промышленно-производственная площадь. Производственная площадь Производственная мощность.	Анализ использования парка наличного оборудования. Анализ использования парка установленного оборудования.	Коэффициент использования парка наличного оборудования. Коэффициент использования парка установленного оборудования
	Фонды времени работы оборудования	Календарный фонд времени работы оборудования. Режимный фонд времени работы оборудования. Плановый фонд времени работы оборудования. Фактически отработанное время. Число дней работы оборудования. Полезное машинное время работы оборудования. Время простоев оборудования.	Анализ баланса времени работы оборудования. Анализ использования фондов времени работы оборудования. Анализ простоев	Коэффициент использования календарного фонда времени. Коэффициент использования режимного фонда времени. Коэффициент использования планового фонда времени. Абсолютный показатель простоев
	Стоимость основных фондов			

Продолжение табл. 3

Общие характеристики	Исходные показатели		Направления анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
	Нормы и нормативы	Срок службы основных фондов. Средний возраст оборудования. Нормативы потребностей в резервном оборудовании. Нормативы и потребности в оборудовании для определенного парка. Нормативы потребности для замены изношенного оборудования		
Структура основных фондов	Производственная структура	Активная и пассивная часть		
	Функциональная структура	Удельный вес стоимости: зданий, сооружений, передаточных устройств, оборудования		
	Технологическая структура	Удельный вес машин и оборудования для изготовления инъекционных препаратов и т. д.		
	Видовая структура	Удельный вес емкостного оборудования. Удельный вес сушильного оборудования и т. д.		
Состояние основных фондов	Техническое состояние основных фондов	Не выявлены	Не выявлены	Коэффициент физического износа основного фонда. Коэффициент годности Коэффициент морального износа

Таблица 4

Показатели и направления анализа выполнения норм и требований по охране окружающей среды

Общие характеристики	Исходные показатели		Направление анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
Состояние окружающей среды	Санитарно-защитная зона	Величина СЗЗ по норме. Фактическая величина СЗЗ. Фактический разрыв до ближайших домов. Наличие озеленения СЗЗ	Анализ санитарно-защитной зоны	Отклонения фактических исходных показателей от нормативных
	Санитарное состояние воздушного бассейна, прилегающего к ПО	Количество выбросов в атмосферу ПДК. Объем уловленных и обезвреженных вредных веществ	Анализ состояния воздушного бассейна	Отклонения фактических исходных показателей от планируемых и расчетных, и соблюдение предельно допустимой концентрации вредных веществ.
	Состояние водного бассейна и рациональное использование водных ресурсов	Объем водопотребления. Объем водоотведения. Объем оборотного и повторного водоснабжения	Анализ состояния водного бассейна	Отклонения фактических исходных показателей от планируемых
Выполнение плана мероприятий по охране окружающей среды	Мероприятия, проводимые с целью снижения воздействия на окружающую среду	Мероприятия по охране окружающей среды. Эффект от внедрения мероприятий по охране воздушного бассейна и водного бассейна	Анализ выполнения плана мероприятий, проводимых с целью снижения вредного воздействия на окружающую среду	Отклонения в выполнении мероприятий и эффективности

Продолжение табл. 4

Общие характеристики	Исходные показатели		Направление анализа	Аналитические показатели
	Наименование группы	Наименование показателей, входящих в группу		
Эффективность мероприятий по охране окружающей среды	Утилизация отходов	Количество утилизированных отходов по видам	Анализ утилизации отходов	Отклонение исходных показателей текущего года от прошедшего
	Мероприятия по контролю за влиянием ПО на окружающую среду	Количество исследований по охране окружающей среды.	Анализ количества исследований по охране окружающей среды	Отклонения в выполнении количества исследований от планируемых
	Нарушения по охране окружающей среды подразделениями и службами ПО	Количество нарушений, зафиксированных в актах, приказах и другой документации, повлекших остановку оборудования, административные и дисциплинарные меры воздействия	Анализ серьезности нарушений по охране окружающей среды	Отклонения от предыдущего года

Исходными данными для расчета аналитических показателей служили фактические показатели деятельности ПО (ПП) по состоянию за _____г.

Сбор исходных данных производился подразделениями и службами.

Аналитические показатели определялись в абсолютных и относительных единицах.

Качественная оценка эффективности деятельности объединения по отдельным ее направлениям и показателям осуществлялась на основе численных значений показателей

Базовые значения показателей устанавливались на основе нормативных показателей или данных предшествующего планового периода.

5. Выводы по результатам обследования и анализа.[1]

6. Факторы, оказывающие отрицательное воздействие на эффективность деятельности объединения.

Анализ деятельности объединения и действующей системы управления выявил факторы, оказывающие наиболее отрицательное влияние на эффективность его работы.

Соответствующие факторы приведены в табл. 5.

Таблица 5

Область деятельности ПО	Отрицательные факторы*
1. Управление выполнением плана производства и поставок продукции	1.1. Неритмичность производства и реализации продукции
2. Управление качеством продукции	2.1. Недостаточный технический уровень отдельных видов выпускаемых препаратов 2.2. Невыполнение отдельных мероприятий по повышению качества продукции 2.3. Необеспечение уровня качества продукции современным требованиям по отдельным производствам из-за несоответствия научно-технического уровня производства современным требованиям 2.4. Недостаточная оснащенность средствами метрологического обеспечения отдельных стадий технологических процессов 2.5. Необеспечение отдельных производств вспомогательными материалами необходимого качества
3. Управление ресурсами	3.1. Высокий процент ИТР со среднетехническим образованием, особенно среди руководителей среднего звена 3.2. Значительное количество работающих пенсионеров 3.3. Превышение установленных норм расхода отдельных видов сырья и материалов с учетом заданий их снижения 3.4. Наличие сверхнормативных не покредитованных банком запасов сырья, материалов и других товарно-материальных ценностей 3.5. Необеспеченность фондами по отдельным видам основных видов сырья и материалов 3.6. Наличие поступающего сырья и материалов, несоответствующих ГОСТ, ОСТ, ТУ

[1] Выводы формируются в соответствии с выбранными направлениями анализа.

Продолжение табл. 5

Область деятельности ПО	Отрицательные факторы
	3.7. Высокий удельный вес оборудования, находящегося в эксплуатации свыше 10 лет
4. Управление развитием производства	4.1. Наличие морально и физически устаревшего оборудования
	4.2. Высокий уровень ручного труда на погрузочно-разгрузочных работах
	4.3. Научно-технический уровень производства не соответствует современному уровню производства
5. Управление социальным развитием коллектива	5.1. Высокий уровень заболеваемости
	5.2. Неудовлетворительное состояние отдельных рабочих мест ИТР и служащих по температуре, шуму, освещенности
6. Управление охраной окружающей среды	6.1. Не разработан проект санитарно-защитной зоны объединения
	6.2. Нет данных о промстоках отдельных производств
	6.3. Не разработаны методы количественного определения остаточных растворителей в кубовых остатках и сточных водах от регенерации растворителей
	6.4. Не осуществляется нейтрализация кислых и щелочных вод с катионитовых и анионитовых колонн обессоленной воды
	6.5. Не осуществляется улавливание древесных отходов от вытяжных вентиляционных систем столярной мастерской
7. Подсистема обеспечения управления	7.1. Недостаточный уровень автоматизации управления
	7.2. Несоответствие отдельных СТП по функциям управления, действующих в объединении
	7.3. Недостаточный уровень внедрения типовых рабочих мест ИТР и служащих
8. Подсистема организации управления	8.1. Нечеткость отдельных положений об отделах и службах
	8.2. Несоответствие численности ИТР и служащих нормативу по отдельным функциям
	8.3. Недостаточный анализ потребности и движения материальных ресурсов в объединении

* Приведены в качестве примера.

7. Предложения по повышению эффективности деятельности объединения. Устранение выявленных в процессе анализа отрицательных факторов должно осуществляться в направлениях, приведенных в табл. 6.

Таблица 6

Отрицательные факторы по подсистемам	Направления устранения отрицательных факторов*
Управление выполнением плана производства и поставок продукции	
1. Неритмичность производства и реализации продукции	1. Улучшение оперативно-календарного плана работы 2. Своевременное представление оперативных графиков поставки сырья
Подсистема управления качеством продукции	
1. Недостаточный технический уровень отдельных видов выпускаемой продукции	1. Уменьшение количества препаратов, не соответствующих современным требованиям зарубежных фармакопей 2. Уменьшение количества препаратов с ограниченным сроком годности 3. Снижение процента внутрицехового и внутризаводского брака
2. Невыполнение отдельных мероприятий по повышению качества продукции	Усиление контроля за выполнением плана мероприятий
3. Необеспечение современным требованиям уровня качества продукции по отдельным производствам из-за несоответствия технического уровня производства современным требованиям	Технологическое и метрологическое обеспечение запланированного уровня качества препаратов
4. Недостаточная оснащенность средствами метрологического обеспечения отдельных стадий технологических процессов	
5. Необеспечение отдельных производств вспомогательными материалами необходимого качества	Снабжение производств вспомогательными материалами необходимого качества
Управление ресурсами.	
Трудовые ресурсы:	
1. Высокий процент ИТР со среднетехническим образованием, особенно среди руководителей среднего звена	Повышение образовательного уровня ИТР
2. Значительное количество работающих пенсионеров	Подбор и подготовка резерва из работоспособных пенсионеров
Материальные ресурсы:	
1. Превышение установленных норм расхода с учетом заданий их снижения	Усиление контроля за технологическими процессами
2. Наличие сверхнормативных не покредитованных банком запасов сырья, материалов и других товарно-материальных ценностей	Своевременное уточнение потребности в материалах и отказ от излишних фондов
3. Необеспеченность фондами по отдельным видам основного сырья и материалов	Добиваться своевременного обеспечения фондами на сырье и материалы
4. Наличие поступающего сырья и материалов, несоответствующих ГОСТ, ОСТ, ТУ по сортности	Добиваться от поставщиков поставки сырья и материалов в соответствии с утвержденной документацией

* Приведены в качестве примера.

Продолжение табл. 6

Отрицательные факторы по подсистемам	Направления устранения отрицательных факторов
Основные фонды:	
1. Высокий удельный вес оборудования, находящегося в эксплуатации свыше 10 лет	Замена морально и физически изношенного оборудования
Управление развитием производства:	
1. Наличие морально и физически устаревшего оборудования	Разработка плана мероприятий по замене устаревшего оборудования
2. Высокий уровень ручного труда на погрузочно-разгрузочных работах	Проведение мероприятий о сокращении тяжелого и ручного труда в соответствии с целевой комплексной программой
3. Научно-технический уровень производства не соответствует по 11 препаратам современному уровню производства	Разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов и аппаратурного оформления
Управление социальным развитием коллектива:	
1. Высокий уровень заболеваемости 2. Неудовлетворительное состояние отдельных рабочих мест ИТР и служащих	Проведение мероприятий по улучшению условий труда и промсанитарии, оздоровлению и улучшению медицинского обслуживания
Управление охраной окружающей среды:	
1. Не разработан проект санитарно-защитной зоны обслуживания	Разработка проекта санитарно-защитной зоны
2. Нет данных о промстоках отдельных производств	Изучение промстоков объединения с разработкой мероприятий по их обезвреживанию
3. Не разработаны методы количественного определения остаточных растворителей в кубовых остатках и сточных водах	Разработка методов количественного определения остаточных растворителей в кубовых остатках и сточных водах от регенерации растворителей
4. Не осуществляется нейтрализация кислых и щелочных вод с катионитовых и анионитовых колонн обессоленной воды	Монтаж схемы нейтрализации кислых и щелочных вод с катионитовых и анионитовых колонн обессоленной воды
5. Не осуществляется улавливание древесных отходов от вытяжных вентиляционных систем столярной мастерской	Монтаж циклона для улавливания древесных отходов от вытяжных вентиляционных систем
Подсистема обеспечения управления:	
1. Недостаточный уровень автоматизации управления	Расширение объема задач по подсистемам, решаемых АСУ
2. Несоответствие отдельных СТП по функциям управления, действующих в объединении	Переработка СТП
3. Недостаточный уровень внедрения типовых рабочих мест ИТР и служащих	Разработка плана мероприятий по внедрению типовых рабочих мест

Продолжение табл. 5

Отрицательные факторы по подсистемам	Направления устранения отрицательных факторов
Подсистема организации управления: 1. Нечеткость отдельных положений об отделах и службах	Переработка отдельных положений об отделах и службах
2. Несоответствие численности ИТР и служащих нормативу по отдельным функциям	Приведение численности ИТР и служащих к нормативу
3. Недостаточный анализ потребности и движения материальных ресурсов в объединении	Разработка СТП по организации работ по планированию и анализу потребности в материальных ресурсах

ПРИЛОЖЕНИЕ 27

РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СТП НА СУ ПО (ПП)

Основной стандарт предприятия на систему управления ПО (ПП) в целом

Структура основного СТП на СУ ПО (ПП) в целом:
вводная часть;
общие положения;
объекты управления в СУ ПО (ПП);
содержание управления в СУ ПО (ПП);
структура СУ ПО (ПП);
объекты стандартизации;
комплекс стандартов предприятия на СУ ПО (ПП);
организация управления;
порядок доработки стандартов предприятия на СУ ПО (ПП);
перечень НТД по вопросам организации управления;
контроль функционирования СУ ПО (ПП).

Содержание разделов основного СТП на СУ ПО (ПП).

В вводной части определяется область распространения стандарта и место основного СТП в СУ ПО (ПП).

В разделе «Общие положения» дается определение системы управления для конкретного ПО (ПП) и приводится состав ее организационно-нормативной основы.

В разделе «Объекты управления в СУ ПО (ПП)» устанавливаются основные области деятельности конкретного ПО (ПП) и характеристики объектов управления. Области деятельности конкретизируются для данного ПО (ПП) при построении макета СУ ПО (ПП), а состав объектов управления и их характеристики — при проведении обследования.

В разделе «Содержание управления в СУ ПО (ПП)» устанавливаются:
цели деятельности ПО (ПП);
критерии и показатели управления;
конкретные функции управления;
методы управления.

В разделе «Сруктура СУ ПО (ПП)» устанавливаются:
перечень подсистем и специальных функций управления и их распределение по подсистемам. Состав подсистем и специальных функций управления определяется при построении макета СУ ПО (ПП).

В разделе «Объекты стандартизации» устанавливаются объекты стандартизации в СУ конкретного ПО (ПП) исходя из состава и структуры элементов СУ ПО (ПП) (см. разд. 2.8 настоящих рекомендаций).

В разделе «Комплекс стандартов предприятия на СУ ПО (ПП)» устанавливается состав комплекса СТП СУ ПО (ПП), в котором содержится перечень только основных СТП.

В разделе «Организация управления» устанавливаются руководящие органы СУ ПО (ПП), рабочие органы СУ ПО (ПП), взаимодействие органов управления в соответствии с разд. 2.5 настоящих рекомендаций.

В разделе «Порядок доработки стандартов предприятия на СУ ПО (ПП)» устанавливается порядок доработки стандартов предприятий в рамках 2-й и 3-й очередей разработки СУ ПО (ПП) в том случае, если в 1-й очереди не все разделы стандартов предприятий разработаны достаточно глубоко и полно.

Раздел «Перечень НТД по вопросам организации управления» включает перечень нормативно-технических документов, которые наряду со стандартами предприятия регламентируют управление ПО (ПП), в том числе на АСУ, на КС УКП и т. д.

В разделе «Контроль функционирования СУ ПО (ПП)» устанавливается состав работ, выполняемых при контроле функционирования СУ ПО (ПП), цели и объекты контроля, источники норм контроля, НТД по контролю функционирования СУ ПО (ПП), контролирующие органы, организация контроля функционирования СУ ПО (ПП).

При необходимости, этот раздел может быть выделен в самостоятельный стандарт предприятия.

Основной стандарт предприятия на целевую подсистему

Рекомендуемая структура основного СТП на целевую подсистему:

вводная часть;
общие положения;
объект управления,
цели и критерии эффективности управления;
структура подсистемы;
методы управления;
организация управления в подсистеме;
комплекс НТД, регламентирующих управление в подсистеме;
контроль функционирования.

В вводной части указывается область распространения СТП, определяются подразделения и должностные лица ПО (ПП), которые в своей деятельности должны руководствоваться положениями данного стандарта.

В разделе «Общие положения» указывается назначение подсистемы в рамках конкретной системы управления

В разделе «Объект управления» дается формулировка объекта управления в подсистеме и приводится структура его характеристики.

В разделе «Цели и критерии эффективности управления» приводится система целей управления в подсистеме и критериев, характеризующих их эффективное достижение.

В разделе «Структура подсистемы» указывается состав и взаимосвязи специальных функций и задач в подсистеме.

В разделе «Методы управления» указывается перечень методов управления, с помощью которых предлагается реализовать специальные функции управления.

В разделе «Организация управления в подсистеме» устанавливается состав руководящих и рабочих органов целевой подсистемы и раскрывается их взаимодействие с руководящими и рабочими органами системы управления ПО (ПП), функциональных подсистем и подсистемы линейного руководства.

В разделе «Комплекс НТД», регламентирующих управление в подсистеме, дается перечень НТД, в том числе СТП, которые регламентируют организа-

цию управления в подсистеме с указанием элемента подсистемы, построение и функционирование которого определяется этим НТД.

В разделе «Контроль функционирования» указывается документ, регламентирующий порядок осуществления контроля и перечни разделов стандарта, относящиеся к обязательным, справочным и, в случае необходимости, к рекомендуемым.

Методические положения по выбору объекта управления в подсистеме, построению системы целей управления, определению критериев эффективности управления и других элементов целевой подсистемы СУ ПО (ПП) изложены в разд. 2.2 настоящих рекомендаций.

Основной стандарт предприятия на функциональную подсистему

Рекомендуемая структура основного СТП на функциональную подсистему:
вводная часть;
общие положения;
цели управления;
показатели и критерии эффективности управления;
структура подсистемы;
организация управления в подсистеме;
комплекс НТД, регламентирующих управление в подсистеме;
контроль функционирования.

Разработка разделов «Вводная часть», «Общие положения», «Структура подсистемы», «Организация управления в подсистеме», «Контроль функционирования» выполняется аналогично соответствующим разделам основных стандартов на СУ в целом и на целевую подсистему.

Разделы «Цели управления» и «Показатели и критерии эффективности управления» формируются в соответствии с разд. 2.3 настоящих рекомендаций.

Стандарт предприятия на специальную функцию

В зависимости от принятой структуры комплекса СТП на СУ ПО (ПП) возможны два варианта построения документа на специальную функцию.

Если принята иерархия документов подсистемы управления: основной стандарт на подсистему — общий стандарт (на специальную функцию) — специальный стандарт (на задачу управления), то в этом случае структура стандарта предприятия на специальную функцию аналогична структуре стандарта на функциональную подсистему.

Если же принята иерархия документов системы управления: основной стандарт на подсистему — специальный стандарт на специальную функцию, то в этом случае в стандарте на специальную функцию отдельные разделы документа могут содержать информацию, относящуюся к задачам управления, которые входят в специальную функцию, а подразделы — работам (процедурам), которые выполняются для решения задачи.

При регламентации каждой работы (процедуры) отражаются следующие вопросы:

требования к результатам выполняемой работы, периодичность ее выполнения, подразделение или должностное лицо, которому результат работы передается, порядок и сроки передачи. Требования к результатам работы содержат качественные характеристики, формы информационного представления материала и т. д.;

требования к исходной информации или материалам, ее состав, периодичность или сроки поступления, подразделение или должностное лицо, передающее информацию и порядок ее передачи;

подразделение и (или) должностное лицо, ответственное за выполнение работы, подразделения-соисполнители, требования к составу и квалификации исполнителей;

требования к техническим средствам, необходимым для выполнения работы, их номенклатура, количественные и качественные характеристики;

нормативы, которые необходимо соблюдать при выполнении работы;

методика выполнения работ;
порядок действия исполнителя работы в различных случаях несоответствия реальных условий требованиям документа;
правила контроля выполнения работы.

В зависимости от сложности регламентирующих вопросов может оказаться целесообразным по тому или иному вопросу разрабатывать самостоятельный документ, например, на методику выполнения работы. Могут быть случаи, когда какой-нибудь вопрос нашел отражение в другом документе, например, требования к исходной информации для выполнения работ. В этом варианте достаточно ссылки на документ, содержащий необходимую информацию.

ПРИЛОЖЕНИЕ 28

ПРИМЕР СТП НА ЦЕЛЕВУЮ ПОДСИСТЕМУ «УПРАВЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА ПРОИЗВОДСТВА И ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор завода

Группа Т55

СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система управления завода «Страуме». Управление выполнением плана производства и поставок продукции. Основные положения

СТП 27—56—640—210—83

Введен впервые

Приказом от _____ 19 ____ г. № срок введения установлен
с _____
до _____

Настоящий стандарт распространяется на деятельность ЛНОТиУ, заместителя директора по производству, ПДО, руководителей функциональных подсистем и подсистемы обеспечения управления в соответствии с разд. 6 настоящего стандарта.

Стандарт устанавливает основные положения по целевой подсистеме «Управление выполнением плана производства и поставок продукции».

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Стандарт является одним из основополагающих в СУ заводом и входит в группу стандартов на целвые подсистемы.

Стандарт развивает и уточняет положения основного стандарта на СУ заводом (СТП 27—56—640—200—83) по управлению выполнением плана производства и поставок продукции.

1.2. Назначение подсистемы состоит в осуществлении единого методического подхода к стандартизации управления выполнением плана производства и поставок продукции путем координации деятельности подразделений завода и отдельных исполнителей по достижению целей данной подсистемы.

1.3. Цель стандартизации управления выполнением плана производства и поставок продукции состоит в обеспечении устойчивых организационно-технических условий упорядочения и дальнейшего совершенствования деятельности руководящих и рабочих органов подсистемы.

2. ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Объектом управления в подсистеме являются объемные (количественные) характеристики выпускаемой продукции и процессы производства, влияющие на эти характеристики.

2.2. Объемные (количественные) характеристики выпускаемой продукции включают показатели:

объем продукции в натуральном выражении;

объем нормативно-чистой продукции;

объем продукции в оптовых ценах;

товары культбыта в натуральном выражении и в розничных ценах.

2.3. Процессы производства, влияющие на объемные (количественные) характеристики выпускаемой продукции, включают:

процессы поставки сырья, материалов, комплектующих изделий;

процессы производства в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах;

процессы поставки продукции.

2.4. Характеристики процессов производства представлены в рекомендуемом приложении 1.

3. ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Основной целью управления в подсистеме является ритмичное выполнение в установленные сроки планов, заданий, договоров, услуг и социалистических обязательств по производству и поставкам продукции по объему, номенклатуре и ассортименту при нормируемых издержках производства.

3.2. Основная цель управления детализируется по элементам объекта управления, установленным в рекомендуемом приложении 1.

3.3. Достижение целей управления в подсистеме оценивается совокупностью показателей, характеризующих изменение состояния объекта управления (рекомендуемое приложение 1).

3.4. Управление оценивается как эффективное, если устойчиво выполняются плановые значения этих показателей за текущий период, с начала года и за пятилетку.

4. СТРУКТУРА ПОДСИСТЕМЫ

4.1. Управление в подсистеме осуществляется путем реализации совокупности специальных функций управления согласно обязательному приложению 2.

4.2. Задачи управления, входящие в специальные функции, установлены основными стандартами предприятия на функциональные подсистемы: СТП 27-56-640-211-83 — СТП 27-56-640-216-83, СТП 27—56—640—218—83, СТП 27—56—640—220—83, СТП 27-56-640-222-83 — СТП 27-56-640-227-83.

5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. В подсистеме реализуется совокупность экономических, административных, социально-психологических и идеологических методов управления.

5.2. При реализации каждой специальной функции управления используется совокупность определенных методов управления согласно рекомендуемому приложению 3.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

6.1. Управление в подсистеме, согласно СТП 27—56—640—200—83, осуществляется руководящими и рабочими органами.

6.2. Руководящими органами управления в подсистеме являются:

руководитель данной подсистемы — заместитель директора по производству;

руководители функциональных подсистем, указанных в справочном приложении 4;

руководитель подсистемы линейного руководства — директор завода;

руководители подсистемы обеспечения управления согласно справочному приложению 4.

6.3. Рабочими органами в подсистеме являются:

головное подразделение по данной подсистеме — ПДО;

координационно-рабочая группа;

головные подразделения и соисполнители по специальным функциям, согласно обязательному приложению 2;

уполномоченный по подсистеме.

6.4. Деятельность руководящих и рабочих органов регламентируется комплексом НТД, согласно обязательному приложению 5.

7. КОМПЛЕКС НТД, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ В ПОДСИСТЕМЕ

7.1. Управление в подсистеме регламентируется:

комплексом стандартов предприятия,

комплексом других НТД.

7.2. Комплекс стандартов предприятия на данную подсистему включает:

настоящий стандарт;

общие стандарты предприятия на специальные функции;

специальные стандарты предприятия на задачи.

7.3. Комплекс других НТД регламентирует управление в подсистеме наряду со стандартами предприятия и включает:

НТД на подсистему в целом, согласно обязательному приложению 5:

НТД на специальные функции и задачи.

7.4. Состав стандартов предприятия и других НТД, регламентирующих специальные функции и задачи, установлен в основных стандартах предприятия на функциональные подсистемы СУ заводом, согласно справочному приложению 6.

8. КОНТРОЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

8.1. Контроль функционирования подсистемы осуществляется по единым правилам, установленным СТП 27—56—640—240—83.

8.2. При контроле функционирования данной подсистемы следует исходить из того, что в настоящем стандарте:

разделы 2, 3, 4, 6, 7, 8 — *обязательные*;

раздел 1 — справочный;

раздел 5 — рекомендуемый

8.3. Показатели, оценивающие несоблюдение обязательных разделов настоящего стандарта должны быть включены в СТП 27—56—041—169—81, СТП 27—56—041—117—79 и осуществлять контроль за их выполнением.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Рекомендуемое

ОБЪЕКТЫ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Объект управления	Цель управления	Показатель эффективности управления*	Направление реализации цели управления
Процессы поставки сырья, материалов, комплектующих изделий	Повышение организационно-технического уровня управления материально-техническим снабжением подразделений основного и обеспечивающего производств материально-техническими ресурсами в объеме, необходимом для ритмичного выполнения плана производства	Ритмичное обеспечение завода сырьем, материалами и комплектующими изделиями	Совершенствование механизмов организации обеспечения материальными ресурсами основного, обеспечивающего и обслуживающего производств. Совершенствование нормативно-технического обеспечения материально-технического снабжения
Процесс производства продукции в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах	Обеспечение выполнения плана производства в заданных номенклатуре, качестве и в сроки, установленные планом	Рост производительности труда. Снижение трудоемкости. Снижение себестоимости продукции. Ритмичность выпуска продукции по заводу (месяц, декада, день). Снижение расхода материальных ценностей трудовых затрат, рациональное использование оборудования и производственных мощностей. Увеличение объема НЧП. Рост удельного веса продукции высшей категории качества в общем объеме товарной продукции.	Совершенствование работ по формированию производственных процессов. Совершенствование работ по стандартизации норм и параметров производственных процессов. Совершенствование работ по ритмичному выполнению производственных заданий в

Продолжение

Объект управления	Цель управления	Показатель эффективности управления*	Направление реализации цели управления
		Увеличение фонда материального поощрения. Увеличение прибыли	основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах. Организация обеспечения производственной программы кадрами. Обеспечение увеличения выпуска продукции высшей категории качества. Своевременное снятие с производства, модернизация или замена устаревшей продукции
Процессы поставки продукции	Обеспечение выполнения плана поставки продукции в заданных объеме, номенклатуре и качестве, в сроки, установленные планом поставок	Выполнение объема реализации продукции с учетом выполнения обязательств по поставкам, %. Увеличение прибыли. Увеличение фонда материального поощрения	Совершенствование оперативно-календарного управления поставками. Совершенствование учета и анализа выполнения плана поставок продукции

* Изменение показателей эффективности предусмотрено в Техпромфинплане завода.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
Обязательное

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Специальная функция управления		Принадлежность к функциональной подсистеме	Головное подразделение	Соисполнители
Шифр	Наименование			
01.1.1.	Формирование производственной программы	Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование. Экономический анализ	ПЭО	ПДО, ОГТ, ОВК, ОМТС, ФО, ООТиЗ, ОГМ
01.1.2.	Анализ выполнения производственной программы	То же	То же	ОВК, ОМТС, ФО, ПДО, бухгалтерия
02.1.1.	Стандартизация параметров производственных процессов	Организация работ по стандартизации	КТОС	ОГТ, ОГМ, ПДО
03.1.1.	Ведение серийного производства	Управление технической подготовкой производства	ОГТ, ОГК	КТОС, ИнО
03.1.2.	Разработка технологических процессов	То же	ОГТ	ОМА, ОГК
03.1.3.	Проектирование и изготовление средств технологического оснащения	»	ИнО	ОГТ
04.1.1.	Организация работ по ритмичному выполнению производственных заданий в основном, обеспечивающем и обслуживающем производствах	Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего)	ОГМ	ОГЭ, ПДО, ИнО, Цех 15, ОМТС, ОВК
05.1.1.	Обеспечение стабильности технологических процессов	Управление технологическими процессами	ОГТ	Начальники и технологи цехов
06.1.1.	Оперативно-календарное планирование и регулирование выполнения производственных заданий	Оперативное управление производством	ПДО	ПЭО, ООТиЗ, ИВЦ, ОМТС, ОВК, ОС, линейные руководители
08.1.1.	Обеспечение бездефектного изготовления продукции	Технический контроль	ОТК	ОГТ, ОГК

Продолжение

Специальная функция управления		Принадлежность к функциональной подсистеме	Головное подразделение	Соисполнители
Шифр	Наименование			
10.1.1.	Организация обеспечения производственной программы кадрами	Организация работы с кадрами	ОК	ООТиЗ, ПДО, линейные руководители
12 1.1.	Оперативное управление материально-техническим снабжением подразделений основного, обеспечивающего и обслуживающего производств	Материально-техническое снабжение	ОМТС ОВК	ОГТ, ПДО, ОТК, бухгалтерия, юридическое бюро, ИВЦ, Цех 15
13.1.1.	Оперативное управление поставками	Сбыт продукции	ОС	ПДО, ФО, Цех 15 бухгалтерия, ПЭО, юридическое бюро, линейные руководители
13.1.2.	Анализ выполнения поставок продукции	То же	То же	ПДО, ПЭО, ОВК, Цех 15, бухгалтерия
14.1.1.	Анализ выполнения плана капитального строительства	Капитальное строительство	ОКС	ФО, бухгалтерия
15.1.1.	Организация финансовых взаимоотношений по объему, номенклатуре изготавливаемой продукции с потребителями и поставщиками	Организация финансовой деятельности	ФО	ОВК, ОМТС, ОС, бухгалтерия, юридическое бюро
16.1.1.	Бухгалтерский учет и отчетность выполнения плана производства и поставок продукции	Учет и отчетность	Бухгалтерия	ПДО, ОС, ПЭО
16.1.2.	Оперативный учет и отчетность выполнения плана производства и поставок продукции	Учет и отчетность	ПДО	Бухгалтерия, ПЭО, ИВЦ, ОС, ОМТС, ОВК, ОГТ, ООТиЗ, АСКИД, ОГМ, линейные руководители

Продолжение

Специальная функция управления		Принадлежность к функциональной подсистеме	Головное подразделение	Соисполнители
Шифр	Наименование			
16.1.3.	Статистический учет и отчетность выполнения плана производства и поставок продукции	То же	ПЭО	Бухгалтерия, ОС, ФО, ОГТ, ОГМ, ПДО, ИВЦ, ОМТС, ОВК, ООТиЗ, АСКИД
17.1.1.	Организация процессов управления планом производства и поставок продукции	Организация управления	ЛНОТиУ	ОС, ОВК, ПДО, ПЭО

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
Рекомендуемое

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Шифр специальной функции	Метод управления	Форма реализации методов управления
01.1.1.	Экономический	Разработка плана реализации продукции. Расчет материальных, трудовых, финансовых ресурсов, основных фондов для выполнения производственной программы
01.1.2.	Экономический	Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности завода
02.1.1.	Административный	Организация нормоконтроля стандартов предприятия и контроля соответствия параметров изделий и производственных процессов действующей НТД
03.1.1.	Административный	Организация технологического процесса, корректировка технологии, дальнейшее совершенствование качества выпускаемых изделий
03.1.2.	Административный	Порядок и методы разработки и типизации технологических процессов и передача их в производство
03.1.3.	Административный	Регламентирование порядка проектирования средств технологического оснащения. Регламентирование и контроль соблюдения технологии изготовления средств технологического оснащения
03.1.3.	Экономический	Материальное стимулирование за снижение затрат на проектирование и изготовление средств технологического оснащения

Продолжение

Шифр специальной функции	Метод управления	Форма реализации методов управления
04.1.1.	Административный	Регламентирование обеспечения материальными ресурсами, технического обслуживания и ремонта оборудования, обеспечения оснасткой, энергетического обеспечения
05.1.1.	Административный	Обеспечение соблюдения требований технологической дисциплины, контроль технологической дисциплины
06.1.1.	Административный	Обеспечение синхронной работы всех подразделений и звеньев производства для ритмичного выпуска продукции
08.1.1.	Административный	Регламентирование порядка и методов контроля бездефектного изготовления продукции
08.1.1.	Экономический, социально-психологический	Учет в группе контроля исполнения функциональных обязанностей (КИФО) результатов бездефектного изготовления продукции при заводской аттестации качества и в условиях соревнования на звание «Отличник качества».
10.1.1.	Административный, идеологический, социально-психологический	Аттестация АУП, аттестация бригад. Подбор, подготовка и расстановка, воспитание кадров
12.1.1.	Административный	Своевременное и оперативное обеспечение потребности в материальных ресурсах
13.1.1.	Административный	Планирование поставки готовой продукции, расчет норматива запаса готовой продукции, регламентирование обязанностей транспортного цеха
13.1.2.	Экономический	Обеспечение контроля движения готовой продукции. Учет, отчетность и анализ выполнения плана выпуска готовой продукции
14.1.1.	Экономический	Анализ выполнения плана работ по структурам (строительно-монтажные работы, монтаж оборудования и т. д.).
15.1.1.	Экономический	Составление оперативных планов по реализации продукции. Обеспечение аккумуляции за реализованную продукцию работы и услуги. Оперативный учет, контроль и анализ финансово-расчетных операций
16.1.1.	Административный	Регламентирование форм представления данных о порядке проведения учета и отчетности по выполнению плана производства и поставок продукции
16.1.1.	Экономический, социально-психологический	Материальное и моральное стимулирование за достоверность и своевременность представления данных в КИФО по выполнению плана производства и поставок продукции (из ФЗП и ФМП)
16.1.2.	То же	То же
16.1.3.	»	»
17.1.1.	Административный	Регламентирование процессов управления производства и поставок продукции

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
Справочное

РУКОВОДИТЕЛИ ПОДСИСТЕМЫ

Шифр	Наименование	Руководители подсистемы (должность)
	Функциональная подсистема	
01	Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование Экономический анализ	Начальник ПЭО
02	Организация работ по стандартизации	Начальник КТОС
03	Управление технической подготовкой производства	Главный технолог, главный конструктор
04	Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего)	Главный механик
05	Управление технологическими процессами	Главный технолог
06	Оперативное управление производством	Начальник ПДО
08	Технический контроль	Начальник ОТК
10	Организация работы с кадрами	Начальник ОК
12	Материально-техническое снабжение	Начальник ОМТС
13	Сбыт продукции	Начальник ОС, начальник ОВК
14	Капитальное строительство	Начальник ОКС
15	Организация финансовой деятельности	Начальник ФО
16	Учет и отчетность	Начальник ЛНОТиУ
17	Организация управления	Начальник ЛНОТиУ
	Подсистема обеспечения	
	Правовое обеспечение	То же
	Информационное обеспечение	»
	Нормативное хозяйство	»
	Делопроизводство	»
	Оснащение техническими средствами управленческого труда	»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5
Обязательное

НТД НА ПОДСИСТЕМУ В ЦЕЛОМ

Наименование НТД	Кем утвержден	Когда утвержден
Положение о головном подразделении по СУ завода	Директором завода	10 марта 1983
Положение о руководителе целевой подсистемы	То же	То же
Положение о головном подразделении по целевой подсистеме	»	»
Положение о руководителе функциональной подсистемы	»	»
Положение о руководителе подсистемы обеспечения управления	»	»
Положение о руководителе подсистемы линейного руководства	»	»
Положение о координационно-рабочей группе	»	»
Положение об уполномоченном	»	»
Положение о ЛНОТиУ	»	28 декабря 1982
Должностная инструкция начальника ЛНОТиУ	Начальником ООТиЗ	10 марта 1981
Должностная инструкция заместителя директора по производству — начальника ПДО	Директором завода	
Положение о ПДО	То же	

ПРИЛОЖЕНИЕ 6
Справочное

ПЕРЕЧЕНЬ СТАНДАРТОВ, НА КОТОРЫЕ ИМЕЮТСЯ ССЫЛКИ В НАСТОЯЩЕМ СТАНДАРТЕ

Обозначение стандарта	Наименование стандарта
СТП 27—56—640—200—83	Система управления заводом «Страуме». Основные положения
СТП 27—56—640—211—83	Система управления заводом «Страуме». Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование. Экономический анализ. Основные положения
СТП 27—56—640—212—83	Система управления заводом «Страуме». Организация работ по стандартизации. Основные положения
СТП 27—56—640—213—83	Система управления заводом «Страуме». Управление технической подготовкой производства. Основные положения
СТП 27—56—640—214—83	Система управления заводом «Страуме». Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего). Основные положения
СТП 27—56—640—215—83	Система управления заводом «Страуме». Управление технологическими процессами. Основные положения
СТП 27—56—640—216—83	Система управления заводом «Страуме». Оперативное управление производством. Основные положения
СТП 27—56—640—218—83	Система управления заводом «Страуме». Технический контроль. Основные положения
СТП 27—56—640—220—83	Система управления заводом «Страуме». Организация работы с кадрами. Основные положения
СТП 27—56—640—222—83	Система управления заводом «Страуме». Материально-техническое снабжение. Основные положения
СТП 27—56—640—223—83	Система управления заводом «Страуме». Сбыт продукции. Основные положения
СТП 27—56—640—224—83	Система управления заводом «Страуме». Капитальное строительство. Основные положения
СТП 27—56—640—225—83	Система управления заводом «Страуме». Организация финансовой деятельности. Основные положения
СТП 27—56—640—226—83	Система управления заводом «Страуме». Учет и отчетность. Основные положения
СТП 27—56—640—227—83	Система управления заводом «Страуме». Организация управления. Основные положения

ПРИМЕРЫ СТП НА ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ «МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ СНАБЖЕНИЕ» И «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА (ОСНОВНОГО, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО И ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО)»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор Киевского производственного трикотажного объединения имени Розы Люксембург

Группа Т55

СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система управления объединением. Материально-техническое снабжение. Основные положения

СТП 14—01—20—83

Введен впервые

Приказом от _____ 19 ____ г. № ____ срок введения установлен

с _____
до _____

Настоящий стандарт распространяется на деятельность ОМТС, ОГМ, ОГЭ, ТО, ОУК, ОС, ЦФЛ, цехов и фабрик объединения, являющихся руководящими и рабочими органами подсистемы.

Стандарт устанавливает основные положения функциональной подсистемы «Материально-техническое снабжение».

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение подсистемы состоит в обеспечении специальных функций и задач управления, выполняемых при материально-техническом снабжении на основе развития и детализации установленного СТП 14—01—83 единого методического подхода к содержанию, построению, функционированию и совершенствованию СУ КПТО.

1.2. Основная цель стандартизации в подсистеме состоит в повышении организационно-технического уровня материально-технического снабжения как одного из организационных факторов повышения качества работы объединения на основе развития и детализации установленного СТП 14—01—83 единого методического подхода к содержанию, составу, разработке и внедрению комплекса стандартов предприятия и других НТД на подсистему.

Эти цели достигаются путем использования основных свойств стандартизации — регулярности, плановости, обязательности, динамизма, объективности и конкретности.

1.3. Стандарт детализирует для данной подсистемы положения основного стандарта на СУ КПТО СТП 14—01—83, в том числе:

объекты управления;

цели управления;

показатели и критерии эффективности управления;

структуру подсистемы;

методы управления;

организацию управления в подсистеме;

состав НТД, регламентирующих управление в подсистеме.

1.4. Стандарт относится к основным стандартам предприятия на СУ КПТО и входит согласно СТП 14—01—83 в группу стандартов на данную функциональную подсистему.

1.5. Стандарт является основополагающим в комплексе НТД, регламентирующих управление в подсистеме.

2. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Объектом управления в подсистеме является деятельность ОМТС, ОГМ, ОГЭ, ТО, ОУК, ОС, ЦФЛ, цехов и фабрик объединения, связанная с материально-техническим снабжением.

2.2. Для повышения дисциплины и эффективности взаимодействия подразделений подсистемы стандарт охватывает только такую деятельность, которая заключается в выполнении работ, требующих участия нескольких отделов и служб объединения с выделением среди них головного.

2.3. Организация этой деятельности заключается в установлении требований в части:

состава специальных функций и задач управления в подсистеме;

состава головных подразделений и соисполнителей по подсистеме в целом, по каждой специальной функции и по каждой задаче управления;

состава НТД, в том числе стандартов предприятия, регламентирующих каждую специальную функцию, каждую задачу управления.

3. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Основная цель управления в подсистеме состоит в своевременном и комплектном обеспечении объединения сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, оборудованием, инструментом и другими материальными ценностями с минимально необходимыми затратами.

3.3. Основная цель управления подсистемы детализируется на частные цели по целевым подсистемам, охватываемым данной функциональной подсистемой согласно обязательному приложению 1.

3.3. Основная и частные цели управления в подсистеме должны достигаться путем:

усиления влияния деятельности каждого подразделения подсистемы на эффективность производства;

повышения качества работы каждого подразделения подсистемы.

4. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Достижение основной цели управления в подсистеме оценивается:

показателями эффективности производства, согласно обязательному приложению 1;

показателями качества работы, согласно обязательному приложению 2.

4.2. Показатели эффективности производства и качества работы данной подсистемы включаются в СТП 14—34—83 и в СТП 14—11—80.

4.3. Критериями эффективности управления являются:

ежегодное улучшение показателей эффективности производства (см. обязательное приложение 1);

ежегодные устойчивые значения показателей качества работы подразделений (см. обязательное приложение 2).

5. СТРУКТУРА ПОДСИСТЕМЫ

5.1. Для достижения установленных СТП 14—01—83 основных целей деятельности объединения, охватываемых целевыми подсистемами СУ КПТО, необходимо обеспечить долевое участие в них данной функциональной подсистеме путем реализации в ней совокупности многоцелевых специальных функций управления и входящих в них задач, согласно обязательному приложению 3.

5.2. Каждая специальная функция управления и каждая задача управления должна выполняться совместно несколькими подразделениями с выделением среди них головного.

5.3. Дальнейшая детализация структуры подсистемы может осуществляться путем выделения в каждой задаче процедур управления, регламентирующих технологию выполнения отдельных работ и документов.

6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. При реализации каждой специальной функции управления используется совокупность определенных форм экономических, административных, социально-психологических и идеологических методов управления, согласно рекомендуемому приложению 4.

6.2. Детализация и конкретизация методов управления в подсистеме, установленных в рекомендуемом приложении 4, осуществляются согласно характеристикам объекта и целей управления специальной функции и регламентируются общими стандартами предприятия на специальные функции управления.

7. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Задачи управления в подсистеме включают совокупность процессов управления.

7.2. Процессы управления в подсистеме представляют собой технологии (маршруты) регулярно выполняемых планово-отчетных документов (форм, таблиц, справок) согласно обязательному приложению 5.

7.3. Процессы управления (технологии) подлежат регламентированию в «Процедурах управления» или других НТД, разрабатываемых в развитие НТД на задачи управления, в том числе специальных стандартов.

8. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

8.1. Управление в подсистеме, согласно СТП 14—01—83, осуществляется руководящими и рабочими органами СУ КПТО.

8.2. Руководящими органами данной подсистемы являются:

руководитель данной подсистемы — начальник ОМТС;

руководители целевых подсистем в части руководства специальными функциями, входящими в состав данной подсистемы согласно справочному приложению 6;

руководитель подсистемы обеспечения управления в части руководства обеспечением управления данной подсистемой — зам. генерального директора по общим вопросам.

8.3. Рабочими органами данной подсистемы являются:

головное подразделение по подсистеме — ОМТС;

головное подразделение и соисполнители по специальным функциям и задачам управления согласно обязательному приложению 3.

8.4. Деятельность руководящих органов подсистемы осуществляется в соответствии с положениями о руководящих органах СУ КПТО согласно обязательному приложению 7.

8.5. Деятельность рабочих органов подсистемы осуществляется в соответствии со штатными положениями об этих подразделениях, а также с положениями о рабочих органах СУ КПТО согласно обязательному приложению 7.

8.6. Сводный перечень подразделений подсистемы приведен в справочном приложении 9.

9. КОМПЛЕКС НТД, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ В ПОДСИСТЕМЕ

9.1. Подсистема в целом, каждая специальная функция и каждая задача управления должны регламентироваться соответствующим НТД, прежде всего стандартом предприятия, устанавливающим их содержание, построение, функционирование и совершенствование. Данный документ должен распространяться на деятельность всех подразделений, участвующих в подсистеме, в специальной функции, в задаче, и определять состав и содержание выполняемых каждым подразделением работ.

9.2. Управление в подсистеме регламентируется:

комплексом стандартов предприятия на управление объединением;

комплексом НТД на управление, регламентирующим управление объединением наряду со стандартами предприятия.

9.3. Комплекс стандартов предприятия на управление включает:

настоящий стандарт;

общие стандарты предприятия на специальные функции управления данной подсистемы согласно обязательному приложению 3 и справочному приложению 8;

специальные стандарты предприятия на задачи управления согласно обязательному приложению 3 и справочному приложению 8;

общие и специальные стандарты предприятия на функции и задачи управления, выполняемые без участия других подразделений объединения и согласно «Перечню НТД на СУ КПТО».

9.4. Комплекс других НТД, регламентирующих управление в подсистеме наряду со стандартами предприятия, включает:

НТД по подсистеме в целом, согласно обязательному приложению 7;

НТД по специальным функциям и задачам управления, согласно обязательному приложению 3;

НТД по функциям и задачам управления, выполняемым без соисполнителей, согласно «Перечню НТД на СУ КПТО».

10. КОНТРОЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

10.1. Контроль функционирования подсистемы осуществляется по единым правилам для СУ и ее подсистем согласно СТП 14—01—30—83.

10.2. При контроле функционирования данной подсистемы следует исходить из того, что в настоящем стандарте разделы 1, 2, 3, 5, 7 являются обязательными, разделы 4, 6 — рекомендуемыми, разделы 6, 8, 9 — справочными.

10.3. Показатели, по которым оценивается несоблюдение обязательных разделов настоящего стандарта, включаются в СТП 14—34—83 и СТП 14—11—80.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Обязательное

ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Целевая подсистема СУ	Частные цели управления в подсистеме	Показатели эффективности производства
Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Своевременное и комплексное обеспечение объединения сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, оборудованием, инструментом и другими материальными ценностями	Выполнение плана производства важнейших видов продукции по установленной номенклатуре
Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	Обеспечение объединения сырьем, материалами и т. д. необходимого качества и с минимально необходимыми затратами. Утилизация и реализация отходов	Выполнение плана по выпуску продукции с ГЗК в общем объеме производства. Выполнение плана по прибыли
Управление развитием производства	Обеспечение объединения оборудованием и другими материалами, ценностями для развития производства	Выполнение плана по новой технике. Рост производительности труда за счет мероприятий по повышению технического уровня производства
Управление социальным развитием трудового коллектива	Обеспечение объединения материальными ценностями для социального развития трудового коллектива	Уменьшение коэффициента текучести рабочих

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
Обязательное

ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ РУКОВОДЯЩИХ И РАБОЧИХ ОРГАНОВ ПОДСИСТЕМЫ

Подразделение	Показатели качества работы
ОМТС	Обеспечение предприятия необходимыми материалами в пределах установленных нормативов
ОМТС	Отсутствие простоев и недопущение штрафных санкций из-за несвоевременного возврата тары
ОМТС	Недопущение сверхнормативных остатков товаро-материальных ценностей по вине отдела
ОМТС	Недопущение завоза ненужных материалов
ОМТС, ОГМ, ТО, ОУК, ОГЭ, ОС, ЦФЛ	Выполнение КПИО*
ОМТС	Выполнение плана по поставкам продукции в соответствии с заключенными договорами
ОГМ	Выполнение плана работ по механизации производственных процессов
ОУК, все подразделения	Своевременная разработка и внедрение стандартов предприятия
ОУК	Своевременное внедрение вновь поступивших стандартов и обеспечение ими подразделений предприятия
ОУК, ТО	Ритмичное выполнение плана удельного веса продукции высшей категории качества по месяцам
ОУК	Обеспечение своевременного освоения в производстве новых моделей
ОУК, ТО	Выполнение плана по поставкам продукции в соответствии с заключенными договорами
ТО	Выполнение плана разработки внедрения новых переплетений полотен
ОГЭ	Отсутствие перебоев в работе паросилового и энергетического оборудования
ОГЭ	Отсутствие простоев в цехах по вине службы главного энергетика
ОС	Выполнение договорных обязательств по отправке отходов
ЦФЛ	Выполнение организационно-технических мероприятий по контролю качества сырья и вспомогательных материалов и физико-механических показателей полотен
ЦФЛ	Своевременная проверка сырья по физико-механическим показателям, внутрипаковочным и другим дефектам в соответствии с действующими государственными стандартами и техническими условиями
ЦФЛ	Непревышение допуска вырезки в виду неудовлетворительного состояния сырья

* КПИО — комплексный план инженерного обеспечения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
Обязательное

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДСИСТЕМ

Специальная функция управления и входящие в нее задачи		Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НТД	
Шифр	Наименование				Стандарт предприятия	Другой НТД
10.00.01	Организация работ по формированию заявок на материально-технические ресурсы	Все целевые подсистемы	ОГМ, ОМТС, ОГЭ	ОУК, ТО	СТП 14—47—79 СТП 14—27—82 СТП 14—19—82	—
10.00.01.1	Заключение договора на поставку материальных ресурсов и согласование условий поставки	То же	ОМТС, юр отдел	ПЭО, ЦФЛ, ТО, ОУК	СТП 14—19—82 СТП 14—47—79	—
10.00.01.2	Организация доставки грузов с заводов-поставщиков, баз, органов снабжения всеми видами транспорта	»	ОМТС	ТХЦ	СТП 14—27 —82	—
10.00.01.3	Акцепт счетов поставщиков на отгруженную продукцию, учет и регистрация счетов	»	ОМТС	ЦБ	СТП 14—27—82	—
10.00.01.4	Расчет и оформление штрафных санкций к поставщикам продукции за нарушение договорных обязательств	»	ЦФЛ	Юр. отдел	СТП 14—27—82	—

Продолжение

Специальная функция управления и входящие в нее задачи		Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НТД	
Шифр	Наименование				Стандарт предприятия	Другой НТД
10.01.01	Организация материально-технического обеспечения производственной программы	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	ОМТС	ОГЭ (группа комплектации) ОГМ	«Организация материально-технического обеспечения производственной программы»*	—
10.01.01.1	Определение потребностей цехов в материальных ресурсах	То же	ПЭО	ОМТС, цеха, ОУК, ТО, ОГЭ (группа комплектации)	То же	—
10.01.01.2	Оперативное регулирование материальных ресурсов	»	ОМТС, ОГЭ	ПЭО	СТП 14—41—79	—
10.01.01.3	Организация подачи материальных ресурсов производственным подразделениям	»	ОМТС	цеха, ТХЦ	СТП 14—27—82	—
10.02.01	Материально-техническое обеспечение качества продукции	Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	ЦФЛ, ОГМ, ОГЭ	ОУК (метролог), ОМТС	«Материально-техническое обеспечение качества продукции»* СТП 14—03—81 СТП 14—27—82 СТП 14—19—82	
10.02.01.1	Предъявление требований к поставщикам по упаковке, транспортированию и хранению материальных ресурсов	Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	ОМТС, ЦФЛ	цеха, ОГМ	СТП 14—27—82 СТП 14—03—81	

* Стандарт предприятия подлежит разработке.

Продолжение

Специальная функция управления и входящие в нее задачи		Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НТД	
Шифр	Наименование				Стандарт предприятия	Другой НТД
10.02.01.2	Оформление претензий к поставщикам в случае поставки продукции, не соответствующей установленным требованиям	Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	Юр. отдел ЦФЛ	ОМТС, ОТК, ОУК	СТП 14—27—82 СТП 14—03—81	
10.02.01.3	Оформление заявок на технологическое оборудование и на средства измерений, контроля и испытаний, обусловливающих выпуск продукции требуемого уровня качества	То же	ОГМ, ОУК ОГЭ	ТО, цеха, ЦФЛ	СТП 14—19—82	
10.02.02	Организация работ по обеспечению материально-техническими ресурсами и по утилизации и реализации отходов	Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	ОМТС, отдел сбыта	ОГЭ (группа комплектации), ОГМ	СТП 14—55—80 СТП 14—27—77 СТП «Организация работ по обеспечению материально-техническими ресурсами и по утилизации и реализации отходов*	«Нормативы отходов и весовых потерь по техническим переходам в производстве трикотажного полотна, бельевых и верхних трикотажных изделий» Утв.

* Стандарт предприятия подлежит разработке.

Продолжение

Специальная функция управления и входящие в нее задачи		Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НТД	
Шифр	Наименование				Стандарт предприятия	Другой НТД
						Министерством легкой промышленности 2 июля 1979 г.
10 02.02.2	Организация складского хозяйства, обеспечивающего приемку, хранение, отпуск, подготовку к производственному потреблению и доставку материальных ресурсов на производстве	Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	ОМТС	ЦФЛ, ТХЦ	СТП 14—27—77	Приказ № 308
10.02 02.3	Переработка и реализация отходов производства	То же	ЛНИС	Цехи, ОС	СТП 14 55 80	
10.03.01	Организация материально-технического обеспечения развития производства	Управление развитием производства	ОГМ, ОМТС	ТО, цехи	СТП «Организация материально-технического обеспечения развития производства»*, СТП 14—19—82	

* Стандарт предприятия подлежит разработке.

Продолжение

Специальная функция управления и входящие в нее задачи		Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НТД	
Шифр	Наименование				Стандарт предприятия	Другой НТД
10.03.02	Материально-техническое обеспечение мероприятий по охране окружающей среды	Управление развитием производства	ОМТС	ОГЭ	СТП «Материально-техническое обеспечение мероприятий по охране окружающей среды»*	
10.04.01	Организация материально-технического обеспечения плана социального развития трудового коллектива	Управление социальным развитием трудового коллектива	ОМТС, ОГЭ (группа комплектации)	РСЦ	СТП «Организация материально-технического обеспечения плана социального развития трудового коллектива»*	

* Стандарт предприятия подлежит разработке.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
Рекомендуемое

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Шифр специальной функции управления	Методы управления	
	Группа	Форма реализации
10.00.01	Экономические	Нормирование потребностей в материально-технических ресурсах
10.00.01	Хозяйственный расчет	Экономические санкции
10.00.01	Хозяйственный расчет	Экономические санкции
10.02.02	Экономические	Регулирование расхода ресурсов
Все специальные функции подсистемы	Организационно-распорядительные	Регламентация прав, обязанностей, ответственности, согласно приложению 7.
		Регламентирование организации управления, согласно приложению 3.
		Контроль функционирования подсистемы согласно настоящему стандарту и СТП 14—01—30—83
То же	То же	Типизация и унификация элементов управленческой деятельности согласно СТП 14—01—83 и настоящему стандарту
»	Экономические	Материальное стимулирование согласно п. 4.2.
»	Социальные	Моральное стимулирование согласно СТП 14—11—83 и СТП 14—34—83

ПРИЛОЖЕНИЕ 5
Обязательное

ПЛАНОВО-ОТЧЕТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПОДСИСТЕМЫ

Наименование и обозначение документа	Периодичность	Головной отдел	Соисполнители
Комплект заявок на материалы	Ежегодно	ОМТС	Линейные руководители цехов, фабрик
Планы работы отдела материально-технического снабжения	Ежемесячно	ОМТС	ПЭО
Балансы сырья и материалов	То же	ОМТС	ПЭО
Отчет об остатках реализации фондов материальных ресурсов для производственно-эксплуатационной деятельности (форма 1—СН (остатки)	»	ОМТС	ЦБ
Отчет об остатках и расходе топлива (форма 4—СН)	»	ОМТС	ЦБ
Отчет об остатках, поступлении и расходе сырья и материалов в производственно-эксплуатационной деятельности (форма 1—СН)	Ежеквартально	ОМТС	ЦБ
Отчет об остатках, поступлении и расходе кабельных изделий в производственно-эксплуатационной деятельности	То же	ОГЭ (группа комплектации)	ЦБ
Сведения о движении красителей	»	ОМТС	ЦБ
Сведения о движении химикатов	»	ОМТС	ЦБ
Отчет об использовании ткани для промышленной переработки	»	ОМТС	ЦБ
Отчет о поступлении, расходе и остатках сырья, полуфабрикатов, материалов и готовой продукции (форма 1—СН (легсбыт)	»	ОМТС	ЦБ

ПРИЛОЖЕНИЕ 6
Справочное

РУКОВОДИТЕЛИ ЦЕЛЕВЫХ ПОДСИСТЕМ

Целевая подсистема СУ КПТО	Руководитель подсистемы
Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Зам. главного инженера объединения по оперативному управлению производством и выполнению плана поставок
Управление качеством продукции и эффективным использованием ресурсов	Зам. главного инженера объединения по качеству
Управление развитием производства	Гл. инженер объединения
Управление социальным развитием трудового коллектива	Заместитель генерального директора по экономическим вопросам

ПРИЛОЖЕНИЕ 7
Обязательное

НТД НА ПОДСИСТЕМУ

НТД на подсистему в целом	Кем и когда утвержден	Пункт**, раздел НТД, регламентирующий управление в данной подсистеме
Положение о руководителе функциональной подсистемы	Генеральным директором объединения, январь 1982 г.	
Положение об ОМТС КПТО имени Розы Люксембург	Генеральным директором объединения, июль 1977 г.	Разделы I—V
Положение о службе главного механика КПТО имени Розы Люксембург	Генеральным директором объединения, 21 июля 1976 г.	п. 21, п. 25
Должностная инструкция главного энергетика КПТО имени Розы Люксембург	Генеральным директором объединения, 30 августа 1976 г.	п. 7, п. 18
Положение о ТО КПТО имени Розы Люксембург	Генеральным директором объединения, 3 сентября 1981 г.	п. 18
Положением об ОУК КПТО имени Розы Люксембург	Генеральным директором объединения, 17 декабря 1980 г.	п. 5, п. 23
Положение об ОС КПТО имени Розы Люксембург	Директором фирмы, 1972 г.	
Положение о ЦФЛ	Генеральным директором объединения, 1976 г.	пп. 1—6
Типовое положение о цехе*		пп. 11, 12

* Включается во вторую очередь СУ КПТО.

** При отсутствии НТД, регламентирующих управление в данной подсистеме, они включаются в НТД во время разработки 2-ой очереди СУ КПТО.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8
Справочное

УКАЗАТЕЛЬ СТАНДАРТОВ, НА КОТОРЫЕ ЕСТЬ ССЫЛКИ В НАСТОЯЩЕМ СТАНДАРТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стандарты		Пункты стандарта, в которых есть ссылка
Обозначение	Наименование	
СТП 14—01—83	Система управления КПТО имени Розы Люксембург. Основные положения	пп. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 5.1, 8.1, 10.1
СТП 14—47—79	КС УКП. Порядок организации работ с поставщиками и покупателями	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—27—82	КС УКП и ЭИР. Порядок приемки, хранения и транспортирования сырья и материалов	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—19—82	КС УКП и ЭИР. Порядок составления заявок на оборудование, материалы, оснастку	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—41—79	Порядок контроля за выполнением развернутого ассортимента цехами, участками	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—03—81	КС УКП и ЭИР. «Основные положения обеспечения качества работы оборудования»	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—55—80	КС УКП. Порядок сортировки, сдачи и использования отходов производства	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—29—83	КС УКП и ЭИР. Контроль использования сырья в цехах объединения	п. 5.1, приложение 3
СТП 14—01—39—83	СУ КПТО. Контроль функционирования	п. 10.1
СТП 14—34—83	КС УКП. Система морального и материального стимулирования повышения эффективности производства, качества труда и продукции	п. 10.3, п. 4.2.
СТП 14—11—80	КС УКП. Оценка качества труда ИТР и служащих объединения	п. 10.3, п. 4.2.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9
Справочное

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ ОТДЕЛОВ И СЛУЖБ, УЧАСТВУЮЩИХ В ДАННОЙ ПОДСИСТЕМЕ

Обозначение (аббревиатура) отделов и служб	Наименование отдела, службы
ОМТС	Отдел материально-технического снабжения
ОГМ	Отдел главного механика
ОУК	Отдел управления качеством
ТО	Технический отдел
ОГЭ	Отдел главного энергетика
ОС	Отдел сбыта
ЦФЛ	Центральная фабричная лаборатория

УТВЕРЖДАЮ
Директор завода

Группа Т55

СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система управления Дарницким опытно-экспериментальным ремонтным заводом. Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего), оперативное управление производством. Основные положения

СТП 1642—0.04.00—83

Вводится впервые

Приказом от «_____» _____ 19 ____ г. № _____
Срок действия установлен с _____
до _____

Настоящий стандарт распространяется на деятельность заместителя главного инженера, начальников цехов, мастеров, начальников ПДО, ОГМ, ОМАИХ гаража.

Стандарт устанавливает требования к содержанию, структуре и функционированию подсистемы «Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего)», оперативное управление производством.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение подсистемы состоит в обеспечении и повышении функциональной и целевой направленности специальных функций и задач управления, выполняемых при осуществлении работ по организации основного, обеспечивающего и обслуживающего производства и оперативного управления производством, на основе развития и детализации установленного СТП 1642—0.00.01—83 единого методического подхода к содержанию, построению и функционированию СУ ДОЭРЗ.

1.2. Основная цель стандартизации управления в подсистеме состоит в повышении организационно-технического уровня работ по организации производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего) и оперативному управлению производством как одного из организационных факторов повышения эффективности работы завода на основе развития и детализации установленного СТП 1642.0.00.01—83 единого методического подхода к содержанию, составу, разработке и ведению комплекса стандартов предприятия и других НТД на подсистему.

Эта цель достигается путем использования основных свойств стандартизации:

регулярности — для выявления и упорядочения по целевым подсистемам специальных функций и задач управления;

обязательности — для обеспечения устойчивых организационно-технических условий деятельности руководящих и рабочих органов подсистемы;

плановости — для обеспечения устойчивых нормативных условий разработки, внедрения и совершенствования подсистемы;

динамизма — для обеспечения прогрессивности содержания специальных функций и задач управления и отражения в них передового опыта и научных достижений;

конкретности и объективности — для отражения в специальных функциях и задачах управления специфики производства и управления на заводе и для предотвращения волюнтаризма в управлении.

1.3. Стандарт детализирует для данной подсистемы положения основного стандарта предприятия на СУ ДОЭРЗ СТП 1642—0.00.01—83, в том числе:

объекты управления;

цели управления;

показатели и критерии эффективности управления;

структуры подсистемы;

процессы управления;

организацию управления в подсистеме;

состав НТД, регламентирующих управление в подсистеме.

1.4. Стандарт относится к основным стандартам предприятия на СУ ДОЭРЗ и входит, согласно СТП 1642—0.00.01—83, в группу стандартов на функциональные подсистемы.

1.5. Стандарт является основополагающим в комплексе НТД, регламентирующих управление в подсистеме.

2. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Объектом управления в подсистеме являются деятельность заместителя главного инженера, начальников цехов, начальников ПДО, ОГМ, ОГЭ, ОМАИХ, гаража, связанная с организацией основного, обеспечивающего и обслуживающего производства.

2.2. Стандарт охватывает такую деятельность, которая заключается в выполнении работ, требующих участия нескольких отделов и служб завода с выделением среди них головного.

2.3. Организация этой деятельности заключается в установлении требований в части:

состава специальных функций и задач управления в подсистеме;

состава головных подразделений и соисполнителей по подсистеме в целом, по каждой специальной функции, по каждой задаче управления;

состава НТД, в том числе стандартов предприятия, регламентирующих подсистему в целом, каждую специальную функцию, каждую задачу управления.

3. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Основной целью управления в подсистеме является повышение организационно-технического уровня производства для обеспечения ритмичного и бесперебойного хода производственных процессов.

3.2. Основная цель управления в подсистеме детализируется на частные цели по целевым подсистемам, охватываемым данной подсистемой, согласно обязательному приложению 1.

3.3. Основная и частные цели подсистемы должны достигаться путем:

усиления влияния деятельности каждого подразделения подсистемы на эффективность производства;

повышения качества работы каждого подразделения подсистемы.

4. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Достижение основной цели управления в подсистеме оценивается:

показателями эффективности производства, согласно обязательному приложению 1;

показателями качества работы, согласно СТП 1642—01.01—82.

4.2. Критериями эффективности управления являются:

ежегодное улучшение показателей эффективности производства;

ежегодные устойчивые значения показателей качества работы подразделений.

5. СТРУКТУРА ПОДСИСТЕМЫ

5.1. Для достижения установленных СТП 1642—0.00.01—83 основных целей деятельности завода, охватываемых целевыми подсистемами, необходимо обеспечить долевое участие в них данной функциональной подсистемы путем реализации в ней совокупности многоцелевых и одноцелевых специальных функций управления и входящих в них задач, согласно обязательному приложению 2.

5.2. Каждая специальная функция и каждая задача управления должны выполняться несколькими отделами и службами завода, с выделением среди них головного.

5.3. Дальнейшая детализация структуры подсистемы осуществляется путем выделения в каждой задаче процедур управления, регламентирующих технологию выполнения отдельных документов и работ.

6. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Задачи управления в подсистеме включают совокупность процессов управления.

6.2. Процессы управления в подсистеме представляют собой технологию регулярного выполнения планово-отчетных документов (форм, таблиц и т. п.), согласно табелю (перечню) форм статистической отчетности и работ.*

6.3. Процессы управления (технологии) подлежат регламентированию в «Процедурах управления» или других НТД, разрабатываемых в развитие специальных стандартов предприятия или других НТД на задачи управления.

7. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

7.1. Управление в подсистеме, согласно СТП 1642—0.00.01—83, осуществляется руководящими и рабочими органами СУ ДОЭРЗ.

7.2. Руководящими органами данной подсистемы являются:

руководитель подсистемы — начальник ПДО;

руководители целевых подсистем в части руководства специальными функциями, согласно СТП 1642—0.00.01—83.

7.3. Рабочими органами подсистемы являются:

головное подразделение по подсистеме — ПДО;

головное подразделение и соисполнитель по специальным функциям и задачам управления, согласно обязательному приложению 2.

8. КОМПЛЕКС НТД, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ УПРАВЛЕНИЕ В ПОДСИСТЕМЕ

8.1. Подсистема в целом и каждая специальная функция регламентируется стандартами предприятия, входящими в макет СУ и приложениями о функциональных отделах.

---

* Перечень работ, на которые устанавливается технология, подлежит регламентированию в СТП 1642—7.00.03—1—83 «Технология управления. Основные положения».

9. КОНТРОЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

9.1. Контроль функционирования подсистемы осуществляется по единым правилам, установленным СТП 1642—0.00.01—83.

9.2. Показатели, по которым оценивается несоблюдение разделов настоящего стандарта, включены в СТП 1642—01.01—82.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
Обязательное

ЧАСТНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ПОДСИСТЕМЕ

Целевая подсистема СУ ДОЭРЗ	Частные цели управления	Показатели эффективности
Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Выполнение плана производства	Выполнение плана по реализации продукции, тыс. руб. Выполнение плана производства по номенклатуре: капитальный ремонт автомобилей, шт.; капитальный ремонт дизелей, шт.; изготовление РТО, тыс. руб. Ритмичность работы производственных подразделений
Управление качеством продукции	Обеспечение качества продукции при выполнении плана производства	Выполнение плана по выпуску продукции первой категории качества в общем объеме производства
Управление социальным развитием трудового коллектива	Улучшение условий труда в основном производстве	Уменьшение текучести кадров, %

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
Обязательное

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДСИСТЕМЫ

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующий НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
1.	Организация работ по ритмичному выполнению производственных заданий в основном производстве	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	ПДО,	ОГТ, ОСТ	СТП 1642—1.04.01—83	
1.1.	Рациональное распределение рабочих мест и межоперационных разделов *по маршруту* изготовления продукции, обеспечивающее наиболее короткий путь в процессе изготовления	То же	То же	То же	То же	
1.2.	Установление пропорций по количеству и мощности оборудования, по производственным площадям и количеству работающих	»	»	ОГТ, СОТиЗ ОСТ	»	
1.3.	Организация работ по уборке помещений и территории	»			СТП 1642—01.05—78	
2.	Организация технического обслуживания и ремонта оборудования	»	ОГМ	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.02—84*	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующий НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
2.1.	Разработка общих правил ТО и ремонта оборудования	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	ОГМ	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.02—84	Единая система планово-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации технологического оборудования
2.2.	Разработка календарных планов — графиков ТО и ремонта технологического и подъемно-транспортного оборудования	То же	То же	То же	То же	
2.3.	Разработка технологии проведения ТО и ремонта оборудования	»	»	»	»	
2.4.	Организация ТО и ремонта оборудования	»	»	»	»	
2.5.	Контроль качества выполненных работ по ТО и ремонту оборудования	»	»	»	»	
2.6.	Учет и отчетность по ТО и ремонту оборудования	»	»	»	»	
3.	Организация работ в инструментальном хозяйстве	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	АМ АНХ	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.03—84	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующий НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
3.1.	Разработка плановых заданий инструментальных подразделений	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	АМ АНХ	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.03—84	
3.2.	Организация технологической подготовки инструментального хозяйства	То же	То же	То же	То же	
3.3.	Организация изготовления технологической оснастки и обеспечения ею производственных подразделений	»	»	»	»	
3.4.	Организация рациональных систем обслуживания рабочих мест технологической оснасткой	»	»	»	»	
3.5.	Организация ремонта и восстановление технологической оснастки	»	»	»	»	
3.6.	Учет и отчетность по инструментальному обслуживанию	»	»	»	»	
4.	Организация энергетического обеспечения	»	ОГЭ	»	»	
4.1.	Планирование расхода энергии, энергоносителей и воды	»	То же	»	»	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующий НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
4.2.	Организация технической эксплуатации энергетических установок	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	ОГЭ	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.04—84	
4.3.	Организация технического обслуживания и ремонта энергетических установок	То же	То же	То же	То же	
4.4.	Надзор за выполнением правил технической эксплуатации с соблюдением правил и норм охраны труда, эксплуатации энергетических установок	»	»	»	»	
4.5.	Учет и отчетность по энергетическому обеспечению	»	»	»	»	
5.	Организация работ по транспортному обслуживанию	»	Гараж	»	СТП 1642—1.04.05—84	
5.1.	Разработка планов—графиков внутрипроизводственных перевозок, отгрузки готовой продукции	»	То же	»	То же	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующий НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
5.2.	Оперативное руководство выполнением сменно-суточных планов — графиков погрузочно-разгрузочных и транспортных работ	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	Гараж	ПДО, ОСТ	СТП 1642—1.04.05—84	
5.3.	Организация рационального использования стороннего транспорта	То же	То же	То же	То же	
5.4.	Организация технического надзора за эксплуатацией и состоянием транспортных и погрузочно-разгрузочных средств	»	»	»	»	
5.5.	Разработка планов технического обслуживания и ремонта транспортных и погрузочно-разгрузочных средств	»	»	»	»	
5.6.	Учет и отчетность по транспортному обслуживанию	»	»	»	»	
6.	Оперативно-календарное планирование и регулирование выполнения производственных заданий	»	ПДО	ОГТ, ОСТ	СТП 1642—1.04.06—84 СТП 1642—07.03—81	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистеме	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующие НТД	
					Стандарт предприятия	Другой НТД
6.1.	Разработка календарно-плановых нормативов изготовления и выпуска продукции	Управление выполнением плана производства и поставок продукции	ПДО	ОГТ, ОСТ	СТП 1642—1.04.06—84 СТП 1642—07 03—81	
6.2.	Разработка календарных планов—графиков предприятия по плановым периодам (квартал, месяц), учет, контроль и анализ их выполнения	То же	То же	Линейные руководители	СТП 1642—1.04.06—84*	
6.3.	Составление сменно-суточных производственных заданий, организация работ по их выполнению	»	»	То же	То же	Положение о месячном плане комплектации СТП 1642—001—83
6.4.	Расстановка рабочих по рабочим местам и доведение до них задания, контроль за обеспечением рабочих мест всем необходимым для выполнения производственных заданий, оперативное регулирование обеспечением рабочих мест	»	»	»	»	
6.5.	Порядок проведения диспетчерских совещаний	»			СТП 1642—07.01—79	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнитель	Регламентирующие НТД	
					Стандарт предприятия	Другие НТД
7.	Обеспечение стабильности запланированного уровня качества продукции при ее изготовлении, складировании, транспортировании и отгрузке	Управление качеством продукции	ОТК	ПДО, ОГТ, ОСТ	СТП 1642—2.06.11—84*	
8.	Организация охраны труда	Управление социальным развитием коллектива	Ст. инженер по ТБ	Линейные руководители	СТП 1642—02.11—79	
8.1.	Организация и осуществление мероприятий по улучшению условий труда, санитарно-бытовому обеспечению и медико-профилактическому обслуживанию работающих	То же	То же	То же	То же	ОСТ 70.0006.200—81
8.2.	Осуществление контроля за состоянием условий труда и выполнением требований трудового законодательства нормативно-технической документации, в том числе стандартов ССБТ и планов мероприятий по охране труда	»	»	Линейные руководители, консультант	»	

Продолжение

№ п/п	Специальная функция и ее задачи	Принадлежность целевой подсистемы	Головной отдел	Соисполнители	Регламентирующие НДТ	
					Стандарт предприятия	Другие НТД
8.3.	Расследование несчастных случаев и профзаболеваний, связанных с производством, и принятие мер по их предупреждению	Управление социальным развитием коллектива	Ст. инженер по ТБ	Линейные руководители, консультант	СТП 1642—02.11—79	ОСТ 70.0006.200—81

* Документ, подлежащий разработке.

ПРИМЕР ОТРАСЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО (ПП), РАЗРАБОТАННОЙ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММЫ МИНСЕЛЬХОЗМАША

Наименование мероприятий	Исполнитель
I. РЕСУРСНОЕ И НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	
1. Технико-экономическое обоснование работ по совершенствованию СУ	Головная организация по совершенствованию СУ
2. Включение в планы научно-исследовательских работ работы по совершенствованию СУ	Техническое управление, планово-экономическое управление, министерства, головная организация, базовые организации, ПО и предприятия
3. Финансирование работы по совершенствованию СУ	То же
4. Разработка отраслевых методических материалов по совершенствованию СУ	Головная организация, базовые организации
4.1. По разработке отраслевых стандартов на СУ	Головная организация
4.2. По разработке методических материалов на проектирование систем управления ПО (ПП) на базе стандартизации	Головная организация
II. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА ОТРАСЛЕВОЙ НОРМАТИВНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СУ	
5. Инвентаризация действующей отраслевой НТД по совершенствованию управления ПО (ПП	Соответствующие функциональные управления центрального аппарата министерства, специализированные организации, головная организация
6. Разработка комплекса отраслевых документов на целевые подсистемы	То же
7. Разработка комплекса отраслевых стандартов на функциональные подсистемы	»
8. Разработка типовых решений на подсистему линейного управления	Головная организация с привлечением базовых
9. Разработка отраслевых методических рекомендаций по предпроектному обследованию и анализу действующих систем управления ПО (ПП)	Головная организация, базовые организации
10. Разработка отраслевых методических рекомендаций по составлению технического задания на проектирование систем управления ПО (ПП)	То же
11. Разработка отраслевых методических рекомендаций по разработке технического и рабочего проектов систем управления ПО (ПП) на базе стандартизации	»

Продолжение

Наименование мероприятий	Исполнитель
12. Разработка отраслевого Регламента по формированию систем управления при строительстве новых предприятий, расширении, реконструкции и техническом перевооружении	Специализированные управления министерства, головная организация
III. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ	
13. Предпроектное обследование и анализ действующих систем управления ПО (ПП)	Объединения и предприятия, базовые подотраслевые организации
14. Разработка технико-экономического обоснования и технического задания	То же
15. Разработка технического проекта	Производственные объединения и предприятия, базовые организации
16. Разработка рабочего проекта	Производственные объединения и предприятия, базовые организации
17. Внедрение проекта	Производственные объединения и предприятия
18. Оценка результатов разработки и внедрения проекта системы управления	Базовые организации
19. Регистрация и учет ТЗ, ТП, РП и актов о внедрении проектов систем управления	Базовые подотраслевые организации, ПО (ПП)
20. Разработка инструкций и их выполнение по ведению документации проекта системы управления	Головная организация, базовые организации, производственные объединения и предприятия
IV. ИЗУЧЕНИЕ, ОБОБЩЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ОПЫТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СУ	
21. Организация проведения отраслевых совещаний — семинаров по совершенствованию СУ	ПО и ПП, головная и базовая организации
22. Анализ и обобщение опыта совершенствования СУ в отрасли и представление информации руководству министерства	То же
23. Подведение итогов совершенствования СУ в объединениях и предприятиях	»
24. Изучение и обобщение опыта совершенствования управления ПО (ПП) отрасли	»
V. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ	
25. Разработка графика совершенствования СУ ПО (ПП) в отрасли	Головная организация отрасли
26. Разработка сетевых графиков совершенствования системы управления на предприятиях	Базовые организации совместно с ПО (ПП)
27. Осуществление предупредительного контроля реализации программы	Головная организация, базовые организации

ПЕРЕЧЕНЬ ПРИНЯТЫХ УСЛОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

Условное сокращение	Полное наименование
КС УКП	Комплексная система управления качеством продукции
КС УКПиЭИР	Комплексная система управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов
КС ПЭП	Комплексная система повышения эффективности производства
КС УЭП	Комплексная система управления эффективностью производства
ОГТ	Отдел главного технолога
ПЭО	Планово-экономический отдел
ОГК	Отдел главного конструктора
ОКС	Отдел капитального строительства
ООТиЗ	Отдел организации труда и заработной платы
ОГМ	Отдел главного механика
ОГЭ	Отдел главного энергетика
ОРиЗ	Отдел рационализации и изобретений
ЛНОТиУ	Лаборатория научной организации труда и управления
ОАМПП	Отдел автоматизации и механизации производственных процессов
ОГМетр	Отдел главного метролога
ОСт	Отдел стандартизации
ПДО	Производственно-диспетчерский отдел
ОНТИ	Отдел научно-технической информации
ЦЗЛ	Центральная заводская лаборатория
ПТО	Производственно-технический отдел
ОАСУ	Отдел автоматизированной системы управления
ИПО	Инструментально-производственный отдел
ОК	Отдел кадров
ОТО	Отдел технического обучения
ОМТС	Отдел материально-технического снабжения
ФО	Финансовый отдел
ОГБ	Отдел главного бухгалтера
ИВЦ	Информационно-вычислительный центр
ОТЭИ	Отдел технико-экономических исследований
ЕСКД	Единая система конструкторской документации
ЕСТПП	Единая система технологической подготовки производства
ОВК	Отдел внешней кооперации
КТОС	Конструкторско-технологический отдел стандартизации
ИнО	Инструментальный отдел
АСКИД	Автоматизированная система контроля исполнения документов
ЦФЛ	Центральная фабричная лаборатория
ОУК	Отдел управления качеством
ТО	Технический отдел
ЦБ	Центральная бухгалтерия

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА ПОСТРОЕНИЯ СУ ПО (ПП)

СУ ПО (ПП)

ПОДСИСТЕМА ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДСТВА

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

01 Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование

02 Управление стандартизацией

03 Управление технической подготовкой производства

04 Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего)

05 Управление технологическими процессами

06 Оперативное управление производством

07 Управление метрологическим обеспечением производства

08 Технический контроль и испытания

09 Управление трудом и заработной платой

10 Управление кадрами

11 Управление творческой деятельностью трудового коллектива

12 Управление материально-техническим снабжением

13 Управление сбытом продукции

14 Управление гарантийным ремонтом и обслуживанием

15 Управление капитальным строительством

16 Управление финансовой деятельностью

17 Учет и отчетность

18 Экономический анализ

ЦЕЛЕВЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

Многоцелевые специальные функции

1 Управление выполнением плана производства и поставок продукции

2 Управление качеством продукции

3 Регулирование затрат и управление ресурсами

4 Управление развитием производства и совершенствованием управления

5 Управление социальным развитием трудового коллектива

6 Управление охраной окружающей среды

09.3.1. Организация эффективного использования трудовых ресурсов

09.3.1.1. Разработка мероприятий по улучшению использования фонда рабочего времени

09.3.1.2. Разработка и внедрение мероприятий НОТ

09.3.1.3. Нормирование затрат живого труда и заработной платы

09.3.1.4. Разработка и реализация комплексных программ по сокращению тяжелого ручного труда

ПОДСИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Правовое обеспечение управления

Информационное обеспечение управления

Организация и ведение нормативного хозяйства

Делопроизводство

Оснащение ПО (ПП) техническими средствами управленческого труда

ОДНОЦЕЛЕВЫЕ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ

Примечание. Обозначение специальных функций и задач:

XX.X.XX — Порядковый номер задачи; Порядковый номер специальной функции; Принадлежность к целевой подсистеме; Принадлежность к функциональной подсистеме

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 1
1. Общие положения 2
2. Построение системы управления ПО (ПП) 3
2.1. Общие принципы построения СУ ПО (ПП) 3
2.2. Целевая подсистема СУ ПО (ПП) 6
2.3. Функциональная подсистема СУ ПО (ПП) 9
2.4. Подсистема линейного управления 10
2.5. Взаимодействие подсистем управления 11
2.6. Автоматизация управления 12
2.7. Стандартизация управления 12
3. Проектирование СУ ПО (ПП) 13
3.1. Предпроектный этап 13
3.2. Разработка проекта СУ 17
3.3. Внедрение СУ 25
3.4. Развитие и совершенствование СУ 26
4. Организация работ в отрасли по совершенствованию управления на основе стандартизации 27
Приложение 1. Основные общесистемные принципы управления и формы их проявления применительно к построению СУ ПО (ПП) 31
Приложение 2. Основные области и цели деятельности ПО (ПП) . 31
Приложение 3. Принципы формирования перечня конкретных функций управления ПО (ПП) 32
Приложение 4. Правовое обеспечение управления 33
Приложение 5. Информационное обеспечение управления 34
Приложение 6. Организация и ведение нормативного хозяйства . . 35
Приложение 7. Делопроизводство 36
Приложение 8. Оснащение ПО (ПП) техническими средствами управленческого труда 36
Приложение 9. Пример описания управления в целевых подсистемах СУ ПО (ПП) 37
Приложение 10. Фрагмент декомпозиции объекта управления в целевой подсистеме «Управление развитием производства» . . 38
Приложение 11. Основные методические положения по формированию состава показателей для описания объекта управления . 38
Приложение 12. Объекты, цели и показатели эффективности управления в целевой подсистеме «Управление развитием производства» 39
Приложение 13. Основные методические положения по формированию системы целей 46
Приложение 14. Пример перечня специальных функций управления в подсистеме «Управление развитием производства» . . 46
Приложение 15. Состав работ головного подразделения по целевой подсистеме, сгруппированной по основным элементам управленческого цикла 50
Приложение 16. Пример формулирования целей управления и выбора критериев эффективности управления в функциональной подсистеме 52
Приложение 17. Пример состава специальных функций управления линейных руководителей по функциональной подсистеме СУ ПО (ПП) 53

Приложение 18. Пример приказа по ПО (ПП) о начале работ по СУ и создании Координационного совета по СУ 55
Приложение 19. Пример программы работ по совершенствованию СУ . 57
Приложение 20. Примерная тематика лекций для руководителей ПО (ПП) 71
Приложение 21. Примерное положение о Координационном совете СУ ПО (ПП) 73
Приложение 22. Примерное положение о руководителе целевой подсистемы 78
Приложение 23. Примерное положение о головном отделе по целевой подсистеме 83
Приложение 24. Примеры заполнения ячеек макета СУ 88
Приложение 25. Пример методики предпроектного анализа 92
Приложение 26. Пример отчета по обследованию и анализу ПО (ПП) и СУ 99
Приложение 27. Рекомендуемая структура и содержание СТП на СУ ПО (ПП) 116
Приложение 28. Пример СТП на целевую подсистему «Управление выполнением плана производства и поставок продукции» 119
Приложение 29. Примеры СТП на функциональные подсистемы «Материально-техническое снабжение» и «Организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего)» 131
Приложение 30. Пример отраслевой программы совершенствования СУ ПО (ПП), разработанной на основе программы Минсельхозмаша 161
Приложение 31. Перечень принятых условных сокращений и обозначений 163

РЕКОМЕНДАЦИИ
система управления производственным объединением и промышленным предприятием
Разработка, внедрение и совершенствование на основе стандартизации

Н/К

Редакторы *Гулидова Т. И., Пантелеева Т. В.*
Технический редактор *Н. П. Замолодчикова*
Корректор *В. Ф. Малютина*

Сдано в наб. 23.06.86 Подп. к печ. 10.09.86 Т—17945. Формат 60×90 1/16. Бум. тип. № 1. Гарнитура литературная. Печать высокая 10,5 усл. п. л. + вкл. 0,25 усл. п. л. 10,88 усл. кр.-отт. 11,07 уч.-изд. л. + вкл. 0,22 уч.-изд. л. Тир. 50000 Цена 80 коп. Изд. № 9151/4

Ордена «Знак Почета» Издательство стандартов, 123840, Москва, ГСП, Новопресненский пер., 3.
Калужская типография стандартов, ул. Московская, 256. Зак. 1586

gost.e-ecolog.ru