

ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
для выполнения практических работ  
по дисциплине «Менеджмент»

**«Комплексная оценка   
эффективности управления»**

Авторы

Иванова Е.А.,

Глызина М.П.,

Дуброва Л.И.

Ростов-на-Дону, 2016



Управление дистанционного обучения и повышения квалификации

Менеджмент

**Аннотация**

Методические указания предназначены для студентов всех форм обучения всех гуманитарных направлений.

**Авторы**

к.э.н., доцент

Иванова Е.А.

к.пед.н., доцент

Глызина М.П.

доцент

Дуброва Л.И.

**Оглавление**

[Задачи практической работы 4](#_Toc447620230)

[Содержание практической работы 5](#_Toc447620231)

[1. Оперативная оценка эффективности управления цехом 7](#_Toc447620232)

[1.1. Оценка ритмичности производства 7](#_Toc447620233)

[1.2. Оценка качества выпускаемой продукции 9](#_Toc447620234)

[1.3. Оценка, потерь рабочего времени по вине управленческих работников 9](#_Toc447620235)

[1.4. Оценка исполнительности аппарата управления цехом 10](#_Toc447620236)

[1.5. Оценка выполнения показателей премирования работников управления 12](#_Toc447620237)

[1.6. Сводные данные оперативной оценки 13](#_Toc447620238)

[2. Текущая оценка эффективности управлений цехом 15](#_Toc447620239)

[2.1. Оценка выполнения плана по основным экономическим показателям работы цеха 15](#_Toc447620240)

[2.2. Анализ результатов текущей оценки 17](#_Toc447620241)

[3. Комплексная оценка эффективности управления цехом 18](#_Toc447620242)

[3.2. Сопоставление эффективности управления по группе цехов 21](#_Toc447620243)

ЗАДАЧИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Выполнение практической работы является одним из заключительных этапов изучения курса «Менеджмент».

Целью практической работы является расширение и закрепление теоретических знаний по курсу. Она направлена на углубленное изучение студентами сущности эффективности управления, системы ее показателей, приобретение навыков анализа и оценки, а также разработки мероприятий по совершенствованию управления на примере механосборочного цеха.

В процессе выполнения работы студентам необходимо:

* Уяснить теоретические положения, систему показателей эффективности управления основным цехом машиностроительного предприятия и методы их расчета;
* Осмыслить исходную информацию, приведенную в задании;
* Произвести рекомендуемые расчеты;
* Сделать выводы, дать предложения о путях повышения эффективности управления цехом.

Последний пункт является важнейшим разделом работы. Его тщательной и подробной разработке необходимо уделить главное внимание.

Результаты оформляются в виде пояснительной записки, содержащей текст по предложенным разделам, расчеты по предложенным таблицам и формулам, выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

1. Оперативная оценка эффективности управления цехом.

1.1. Оценка ритмичности производства.

21

1.3. Оценка потерь рабочего времени по вине управленческих работников.

1.4. Оценка исполнительности аппарата управления цехом.

21

работников управления.

1.6. Сводные данные оперативной оценки, их анализ и предложения о путях оперативного совершенствования управления цехом.

2. Текущая оценка эффективности управления цехом.

2.1. Оценка выполнения плана по основным экономическим

показателям работы цеха.

2.2.Анализ результатов текущей оценки, разработка предложений о путях устранения недостатков и распространения положительных сторон.

3. Комплексная оценка эффективности управления цехом.

3.1.Комплексная оценка эффективности управления рассматриваемым цехом.

3.2. Сопоставление эффективности управления по группе цехов.

Выводы и предложения.

- Общие выводы о состоянии эффективности управления

рассматриваемым цехом.

- Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности цеха и управления им.

Практическая работа выполняется для механосборочного цеха по одному из вариантов исходных данных, приведенных в приложении.

Исходные данные систематизированы в таблицы, соответствующие рекомендуемым в методике для расчетов. В них приведены базовые данные по 5-и вариантам и поправочные коэффициенты (для 10-и подвариантов). Студент сам определяет исходные данные путем умножения базовых данных на поправочные коэффициенты заданного ему варианта и подварианта.

Необходимость всесторонней оценки результатов управления при одновременном требовании ее своевременности и ограничении затрат на ее проведение обуславливает применение различных временных периодов для выявления показателей ее осуществления. Три вида оценки: оперативная, текущая и комплексная.

1. ОПЕРАТИВНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕХОМ

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

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

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

1.1. Оценка ритмичности производства

Ритмичность производства обеспечивается выполнением многих функ­ций управления, повышением организованности производства и труда. Она в немалой степени зависит от деятельности управленцев и руко­водства людьми в цехе, существенно влияет на его экономические ре­зультаты. Равномерный выпуск продукции данным основным цехом обес­печивает устойчивость работы следующих за ним по технической цепоч­ке подразделений и предприятия в целом по выполнению своих договор­ных обязательств. Студентам рекомендуется развить и углубить ха­рактеристику значения ритмичности производства.

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

Кр=,

где П - план изготовления изделий по периодам времени;

у - фактическое количество изготовленных изделий, принятое в зачет. При этом перевыполнение плана в том иди ином пери­оде в зачет не принимается.

Например, по плану на I квартал нужно было изготовить: в янва­ре- 32, в феврале - 33, марте - 35, итого за квартал - 100 изделий. Фактически изготовлено соответственно 9, 30 и 66, а всего - 105 изделий. Принимается в зачет 9, 30, 35, а всего - 74 изделия.

р=

Расчет рекомендуется проводить по такой таблице:

Таблица I. Расчет коэффициента ритмичности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| месяц | План изготовления изделий, шт. | Фактически изготовлено, шт. | Принимается в зачёт, шт. | Кр  (гр.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I  II  III |  |  |  |  |
| Итого I квартал |  |  |  |  |
| IY  Y  YI |  |  |  |  |
| Итого 2 квартал |  |  |  |  |
| Y1I  У111  IX |  |  |  |  |
| Итого 3 квартал |  |  |  |  |
| X  XI  XII |  |  |  |  |
| Итого 4 квартал |  |  |  |  |
| Всего за год |  |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

1.2. Оценка качества выпускаемой продукции

В начале данного раздела излагается значение качества продукции и условиях рыночных отношений и конкуренции, а также особенности качества продукции машиностроения как отрасли, определяющей технический уровень и качество изделий в других отраслях.

Качество продукции в, цехах машиностроительных заводов можно охарактеризовать коэффициентом сдачи продукции с первого предъявления Kк, который характеризует результаты управления качеством со стороны мастеров, технологов и многих других специалистов. Kк=С/Ф,

где С - количество продукции, сданной ОТК с первого предъявления!

Ф - количество продукции, предъявленной к приёмке.

Расчет рекомендуется вести по такой таблице:

Таблица 2

Расчёт коэффициента качества продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Предъявлено | Принято | Кк (гр.) |
| I | 2 | 3 | 4 |
| I  2  3  4 |  |  |  |
| Итого за год |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

1.3. Оценка, потерь рабочего времени по вине управленческих работников

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

Несвоевременное исполнение управленческих функций вызывает по­тери рабочего времени на участках я рабочих местах.

Студентам необходимо развить этот аспект, в том числе значение учета потерь, ответственности.

Коэффициент отсутствия потерь рабочего времени по вине управ­ленческих работников КП определяется по формуле

КП=1-ТП/ТФ

где Тп - потери рабочего времени в цехе по вине его управленческих работников, час;

ТФ - фактически отработанное время в данном цехе, час;

Для расчетов рекомендуется следующая форма:

Таблица 3 Расчет коэффициента отсутствия потерь

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Потери времени по вине управленцев, ТП | Отработанно времени, ТФ | Коэффициент отсутствия потерь, КП (1-гр.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1  2  3  4 |  |  |  |
| ИТОГО |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

1.4. Оценка исполнительности аппарата управления цехом

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

Студентам необходимо углубить изложение значения исполнительности для повышения эффективности деятельности цеха.

Кис определяется по формуле:

Кис=

где Δt-время превышения фактического срока над плановым в днях;

∑ТПЛ - плановый (нормативный или установленный) срок в днях;

∑кbi- коэффициент весомости документа.

Например, для выполнения одного из приказов директора завода установлен срок 20 дней, распоряжения главного инженера 10 дней и распоряжения начальника цеха 2 дня. Фактическое время составило соответственно, 25,12 и 3 дня. Тогда

КИС=

Таблица 4 Расчет коэффициента исполнительности аппарата управления

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы документов | 1 квартал | | | | | Расчёт по остальным кварталам по аналогичной форме |
| Фактический срок | Плановый срок | Коэффициент весомости | Отклонение с учётом Кв | КИС |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | 7 |  |
| 1  2  3 |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО |  |  |  |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

КИС=1-итог гр.6/итог гр.3

Для упрощения расчеты данного коэффициента проводятся по одно­му представителю из каждой группы документов и приняты по всем курсовым работам одинаковыми, без разбивки по вариантам.

1.5. Оценка выполнения показателей премирования работников управления

На машиностроительных предприятиях действует система премирования управленческих работников за основные результаты хозяйственной деятельности. В соответствии с принципом обратных связей премия повышается за хорошие результаты труда и снижается на плохие результаты. Поэтому сопоставление фактического процента полученных премий с его плановой величиной (по положению о премировании)

КПР дает оценку выполнения управленческим аппаратом своих обязанностей.

Студентам необходимо подробнее изложить показатели и роль пре­мирования в повышении мотивации и интенсификации труда работников управления.

КПР определяется по формуле

КПР=

где Пф - фактический процент премии к окладам;

Пп - плановый процент премии.

Например, фактическая премия за I кв. 25,5%,

а по плану - 30%.

КПР=

Для расчетов рекомендуется такая форма:

Таблица 5 Расчет коэффициента премий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Фактический процент премий | Плановый размер премий | КПР  (гр.2/3) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1  2  3  4 |  |  |  |
| ИТОГО |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

1.6. Сводные данные оперативной оценки

Итоги предыдущих расчетов заполняются в следующую сводную таблицу:

Таблица 5а Сводные данные оперативной оценки результатов управления цехом

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент оценки | Квартал | | | | Темпы изменения в % к первому кварталу | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 2 кв. | 3кв. | 4 кв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| КР  КК  КП  КИС  КПР |  |  |  |  |  |  |  |

**ВЫВОД:…………………………**

Анализируя цифры таблицы, студент должен выявить:

* изменение отдельных аспектов деятельности, характеризуемое ди­намикой соответствующих коэффициентов (улучшение или ухудшение ритмичности производства, качества продукции и т.д.);
* стабильность или динамичность деятельности;
* наиболее неудовлетворительные аспекты деятельности;
* наиболее положительные аспекты деятельности;
* противоречия в деятельности (например, соответствует ли динамика КПР изменениям ритмичности» качеству, потерям и т.п.).

На Базе этого анализа студент должен разработать предложения о путях оперативного совершенствования управления по результатам первого, второго к т.п., кварталов, направленных на устранение наиболее существенных недостатков и распространения передового опыта.

Например, ритмичность производства может быть повышена за счет улучшения оперативно-календарного планирования; качество продукции путем улучшения технологии; ликвидация потерь - благодаря улучшению их учёта и усилению контроля; исполнительность - при помощи автоматизации контроля исполнения и т.д.

Студенты должны наметить более широкий круг мер на основе изучения литературы, опыта и лекций по читаемым курсам.

Таблица а - Рекомендуются следующие значения коэффициентов весомости

|  |  |
| --- | --- |
| Частные коэффициенты результатов управления | Коэффициенты весомости КВ |
| КР ритмичности производства | 1,2 |
| КК качества продукции | 1,0 |
| КП отсутствия потерь рабочего времени по вине управленцев | 0,7 |
| КИС исполнительности аппарата управления | 0,6 |
| КПР выполнения показателей премирования управленцев | 1,2 |

2. ТЕКУЩАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЙ ЦЕХОМ

2.1. Оценка выполнения плана по основным экономи­ческим показателям работы цеха

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

Подробный и всесторонний анализ хозяйственной деятельности це­ха осуществляется экономическими службами по широкому кругу плано­вых и отчетных показателей. Для оценки эффективности управления достаточно анализа выполнения плана по следующим основным показателям:

* объем производства;
* численность работающих;
* выработка на одного работающего;
* фонд оплаты труда;
* средняя заработная плата;
* экономия от снижения себестоимости продукции.

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

Для его определения рекомендуется балльный метод, суть которого в следующем:

При перевыполнении плана по данному показателю присваивается 5 баллов, при выполнении - 4, при невыполнении - I балл. Нужно учесть, что перевыполнение плана по численности работающих, если оно опережает выполнение плана по объему производства, расценива­ется как недостаток и в этом случае присваивается I баял. Анало­гично по росту заработной платы, если она опережает рост выработ­ки. Затем определяется средний фактический балл как средняя ариф­метическая величина. Сопоставление этого балла с нормативом хоро­шей работы, принимаемой за 4 балла, определяется коэффициентом на­пряженности работы аппарата управления цехом по повышению эффек­тивности производства KЭ.

Для расчетов рекомендуется следующая таблица:

Таблица 6.

Расчет коэффициента напряженности работы аппарата управления цехом по повышению эффективности производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм | План | Факт | % выполнения | Балл по показателю |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Объём производства | К-во изд. |  |  |  |  |
| 2.Численность рабочих | Чел. |  |  |  |  |
| 3.Выработка на 1 работающего | Кол-во изд. |  |  |  |  |
| 4.Фонд оплаты труда | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 5.Средняя зарплата работающего | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 6.Экономия от снижения себестоимости продукции | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 7.ИТОГО |  |  |  |  |  |
| 8.Средний фактический балл(стр. 7, гр.6):6 | БФ |  |  |  |  |
| 9.Коэффициент напряжённости работы аппарата управления по повышению эффективности производства (БФ:4) | КЭ |  |  |  |  |

Данные для заполнения строки I берутся из табл.1, для строки 5 и 6 из табл.6 приложения. Средняя зарплата сообщается преподава­телем при выдаче задания на практическую работу исходя из реальной ее величины в период выполнения работы; строки 3 и 4 определяются студентом расчетным путем.

2.2. Анализ результатов текущей оценки

Анализируя данные таблицы 6,с тудент должен выявить:

* положительные результаты управления цехом;
* отрицательные последствия управления цехом;
* объяснить роль этих отклонений.

На базе этого анализа студент разрабатывает предложения о путях устранения недостатков и развития положительных сторон.

Например, увеличение экономии от снижения себестоимости продук­ции может быть получено за счет применения прогрессивной техноло­гии, для систематического перевыполнения плана по объему производ­ства (если оно желательно) можно предложить системы материального и морального поощрения и т.д.

3. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕХОМ

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

Эффективность управляющей системы цеха характеризуется использо­ванием ресурсов управления, рациональностью структуры, функций, отдачей затрат на управление и другими показателями. Студенты должны дать более развернутые их перечисления, раскрыть их содержа­ние и методы расчета.

В настоящей работе рассматривается только рациональность за­трат на управление.

Рациональность затрат на управление цехом определяется двумя коэффициентами:

* соотношение темпов изменения объема производства и темпов из­менения затрат на управление КЗ1;
* соотношение темпов изменения экономии от снижения себестоимости продукции и темпов изменения затрат на управление КЗ2.

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

Студенты должны расширить описание статей затрат, на управление и методов их расчета.

КЗ1 определяется по формуле

КЗ1=

где П - процент выполнения плана по объему производства; 3у процент выполнения плана по затратам на управление.

КЗ2 определяется по формуле

КЗ2=

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

При эффективном управлении рост затрат на управление должен обеспечить более высокий рост экономических показателей, т.е. КЗ1 и КЗ2 должны быть больше единицы. Если они получаются меньше единицы, то это свидетельствует о недостаточной эффективности управляющей системы

Для расчетов рекомендуется такая таблица:

Таблица 7

Расчет коэффициентов рациональности затрат на управление

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя |
| Процент выполнения плана  1. Объёма производства |  |
| 2. Экономия от снижения себестоимости |  |
| 3. Затрат на управление |  |
| Соотношение темпов  4. Объёма производства и затрат на управление  КЗ1= |  |
| 5. Экономия от снижения себестоимости и затрат на управление  КЗ2= |  |

Данные для заполнения стр. I к 2 берутся из расчетной таблицы 6. Для заполнения стр.3-из приложения 7.

Анализируя данные табл. 7, студент выявляет рациональность затрат на управление и намечает направления её повышения.

Приведенные выше направления оценки характеризуются многими показателями. Множественность показателей имеет то преимущество, что позволяет определять различные стороны результатов управления и узкие места, требующие принятия мер по их устранению. Но в практике чаще бывает так, что показатели одних сторон деятельности хорошие, а других сторон - плохие. Поэтому наряду с системой частных оценок необходима комплексная оценка результатов управления, кото­рая дает обобщенную характеристику и позволяет сопоставлять итоги между цехами.

Для обобщенной оценки эффективности управления рекомендуется определять коэффициент комплексной оценки KКОМ. Его величина рассчи­тывается исходя из вышеописанных частных коэффициентов.

Поскольку значение различных сторон деятельности характеризуемых этими частными коэффициентами, неодинаково, рекомендуется ввести в расчет коэффициенты их весомости KВ, определяемые экспертным пу­тем.

Таблица 7а.

Рекомендуются следующие значения коэффициентов весомости.

|  |  |
| --- | --- |
| Частные коэффициенты результатов управления | Коэффициенты весомости КВ |
| КР ритмичности производства | 1,2 |
| КК качества продукции | 1,0 |
| КП отсутствия потерь рабочего времени по вине управленцев | 0,7 |
| КИС исполнительности аппарата управления | 0,6 |
| КПР выполнения показателей премирования управленцев | 1,2 |
| КЭ напряженности работы аппарата управления цехом по повышению эффективности производства | 1,1 |
| КЗ1 соотношение темпов объема производства и затрат на управление | 1,1 |
| КЗ2 соотношение темпов экономии от снижения себестоимости и затрат на управление | 1,1 |

Коэффициент комплексной оценки результатов управления цехом ККОМ определяется по формуле



Для расчетов рекомендуется следующая таблица:

Таблица 7б

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты | | | | | | | |
| КР | КК | КП | КИС | КПР | КЭ | КЗ1 | КЗ2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Частные коэффициенты с учётом их весомости | | | | | | | | Итого | ККОМ  Гр.17/8 |
| 1,2КР | 1,0КК | 0,7КП | 0,6КИС | 1,2КПР | 1,1КЭ | 1,1КЗ1 | 1,1КЗ2 |
| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |

3.2. Сопоставление эффективности управления по группе цехов

Комплексная оценка эффективности на основе применения коэффициентного, т.е. относительного, метода позволяет сравнить рациональность управления между цехами и ранжировать их по уров­ню результатов. В данной работе сравнение проводится между четырь­мя цехами. Для расчетов рекомендуется таблица, аналогичная выше­приведенной.

Данные для расчетов по литейному, прессовому и сборочному цехам берутся из приложения 6.

Анализируя данные прил. 8, студенты должны:

* построить иерархию цехов по значению комплексной оценки;
* сопоставить результаты управления между цехами по отдельным аспектам управления, характеризуемым частными коэффициентами;
* определить наиболее отстающий цех и отрицательные стороны управления в нем;
* определить наиболее передовой цех и положительные стороны управления в нем.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Общие выводы о состоянии эффективности управления цехом.

Здесь на основе проведенной оценки делаются заключительные выводы о состоянии эффективности управления по кварталам, в целом за год о сильных и слабых сторонах по сравнению с другими цехами.

- Разработка мероприятий по повышению эффективнос­ти деятельности цеха и управления им.

Здесь обобщаются и группируются мероприятия по улучшению отдельных сторон деятельности цеха и управления им, а также по распространению его положительного опыта.























