

# OBSAH

Úvodem . . . . .	9
<b>0 Vnitropodnikové řízení, jeho organizace a cíle . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>1 Organizace řízení vnitropodnikových útvarů . . . . .</b>	<b>17</b>
1.1 Funkce střediska . . . . .	17
1.2 Zásady pro vytváření hospodářských středisek . . . . .	22
1.3 Typy středisek . . . . .	25
1.4 Zásady řízení středisek . . . . .	29
<b>2 Operativní plánování a řízení výroby . . . . .</b>	<b>33</b>
2.1 Podstata a cíl operativního plánování výroby . . . . .	33
2.1.1 Dvě základní složky operativního plánování výroby . . . . .	34
2.1.2 Hlavní úkoly operativního plánování . . . . .	35
2.1.3 Koncepce operativního plánování výroby . . . . .	38
2.2 Metody operativního plánování výroby . . . . .	38
2.2.1 Typové soustavy operativního plánování výroby . . . . .	39
Soustava plánování podle zakázek . . . . .	40
Soustava plánování podle předstihů . . . . .	42
Soustava plánování na sklad . . . . .	43
Soustava plánování podle cyklových kompletů . . . . .	44
Soustava plánování podle kompletovacích čísel . . . . .	44
Soustava plánování pro zajištění výroby zásobami rozpracovaných výrobků . . . . .	46
Soustava plánování v periodických dávkách . . . . .	46
Soustava plánování podle rytmu odvádění . . . . .	47
2.2.2 Volba vhodné soustavy operativního plánování . . . . .	47
Volba podle typu výroby . . . . .	49
Volba podle parametrů výroby . . . . .	50
Stavebnicové řešení soustavy plánování . . . . .	54
2.3 Výrobní kapacita a její stanovení . . . . .	60
2.3.1 Výpočet časového fondu . . . . .	61
2.3.2 Ekonomický význam využití kapacit . . . . .	63
2.3.3 Vícetrojová obsluha . . . . .	64
2.3.4 Zhromadňování výroby . . . . .	65
2.4 Čtvrtletní plánování výroby . . . . .	67
2.4.1 Metoda permanentního plánování výroby . . . . .	69
2.5 Normativní propočty . . . . .	69
2.5.1 Délka průběžné doby výroby . . . . .	70

2.5.2	Velikost a rytmus výrobních dávek . . . . .	71
	Stanovení minimální dávky . . . . .	71
	Stanovení optimální dávky . . . . .	72
	Stanovení hospodárné dávky . . . . .	73
	Stanovení skupinové dávky . . . . .	74
	Stanovení rytmu výrobních dávek . . . . .	74
2.5.3	Normativ rozpracované výroby . . . . .	75
2.5.4	Velikost zásob součástí . . . . .	76
2.6	Krátkodobé lhůtové plánování výroby . . . . .	77
2.6.1	Měsíční operativní plán . . . . .	78
2.6.2	Mechanizované zpracování rozvrhu výroby . . . . .	78
2.6.3	Automatizované zpracování rozvrhu výroby . . . . .	81
2.7	Řízení výrobního procesu . . . . .	83
2.7.1	Dispečerské řízení výroby . . . . .	83
2.7.2	Přímé řízení výrobního procesu . . . . .	84
2.7.3	Kontrola plnění operativního plánu výroby . . . . .	86
2.8	Sběr, přenos a zpracování informací . . . . .	87
2.8.1	Požadavky kladené na přípravu výroby . . . . .	88
2.8.2	Informační síť . . . . .	89
2.8.3	Technické prostředky sběru dat . . . . .	90
2.8.4	Technické prostředky pro přenos dat . . . . .	91
2.8.5	Technické prostředky pro řízení výroby . . . . .	91
2.8.6	Efektivnost techniky řízení . . . . .	92
<b>3</b>	<b>Funkce hodnotových vztahů v podniku . . . . .</b>	<b>93</b>
<b>4</b>	<b>Kalkulace a vnitropodnikové ceny . . . . .</b>	<b>96</b>
4.1	Organizace kalkulačního systému . . . . .	96
4.2	Sestavování operativních kalkulací . . . . .	105
4.2.1	Metodika . . . . .	105
4.2.2	Automatizované zpracovávání operativních kalkulací . . . . .	109
4.3	Vnitropodnikové ceny . . . . .	111
4.4	Využití kalkulační v řízení . . . . .	115
4.4.1	Možnosti výsledné kalkulace . . . . .	116
4.4.2	Operativní kalkulace jako těžiště kontrolní funkce kalkulace . . . . .	118
	Kontrola nákladových limitů pro konstrukční a technologické útvary . . . . .	119
	Průběžná kontrola úrovně nákladů pomocí rozdílové metody . . . . .	121
4.5	Směry dalšího zpřesňování kalkulací . . . . .	123
<b>5</b>	<b>Náklady, výnosy a hospodářský výsledek . . . . .</b>	<b>127</b>
5.1	Náklady . . . . .	127
5.2	Výnosy . . . . .	130
5.3	Vnitropodnikové sankce . . . . .	131
5.4	Vnitropodnikový hospodářský výsledek . . . . .	132
<b>6</b>	<b>Rozpočetnictví . . . . .</b>	<b>135</b>
6.1	Organizace a koncepce rozpočetnictví . . . . .	135
6.2	Rozpočet střediska . . . . .	137
6.2.1	Význam rozpočtu střediska . . . . .	137
6.2.2	Základem rozpočtu nákladů střediska jsou normy . . . . .	138
6.2.3	Forma rozpočtu střediska . . . . .	140
6.2.4	Obsah rozpočtu střediska . . . . .	142

6.2.5	Způsob sestavování rozpočtu střediska . . . . .	142
6.2.6	Zvláštnosti v rozpočtech některých středisek . . . . .	146
6.3	Rozpočet výkonů . . . . .	148
6.3.1	Druhy výkonů . . . . .	149
6.3.2	Zásady sestavování rozpočtu výkonů . . . . .	150
6.3.3	Optimalizace ročního plánu . . . . .	153
	Cíl a náplň ročního plánu . . . . .	153
	Návrh varianty ročního plánu výroby . . . . .	153
	Využití metod lineárního programování při sestavování návrhu ročního plánu výroby . . . . .	154
	— omezení v objemu výroby . . . . .	156
	— pomocné nerovnosti . . . . .	157
	— speciální podmínky . . . . .	157
	— teritoriální rozdělení odbytu . . . . .	161
	— celá čísla ve výsledcích . . . . .	163
	Provádění výpočtů . . . . .	163
	— struktura modelu a vstupní informace . . . . .	165
	— rozsah matematického modelu a kumulace . . . . .	169
	— volba účelové funkce . . . . .	171
	— využití výsledků . . . . .	172
	— předpoklady rutinního zpracování . . . . .	175
6.3.4	Vazba plánu výroby na plán nákladů a finanční plán . . . . .	177
	Model finančního plánu . . . . .	177
	Použití modelu finančního plánu při sestavování ročního plánu podniku . . . . .	180
6.3.5	Lhůtový rozvrh ročního plánu . . . . .	188
	Vstupní údaje pro lhůtový rozvrh výroby . . . . .	188
	— výrobní plán . . . . .	189
	— souhrnné normy . . . . .	189
	— náběhové křivky pracnosti . . . . .	190
	— kapacity . . . . .	190
	Volba výpočetního postupu . . . . .	192
	— metody lineárního programování . . . . .	192
	— simulační postupy . . . . .	193
<b>7</b>	<b>Kontrola hospodaření vnitropodnikových útvarů . . . . .</b>	<b>195</b>
7.1	Hlavní zásady organizace vnitropodnikového účetnictví . . . . .	195
7.2	Úkoly vnitropodnikového účetnictví při kontrole hospodaření ve vnitropodnikovém řízení . . . . .	196
7.2.1	Kontrola hospodaření středisek . . . . .	198
7.2.2	Kontrola nákladů na výkony . . . . .	202
	— změnové řízení . . . . .	206
	— odchylkové řízení . . . . .	208
7.3	Organizace kontroly nákladů na výrobky v různých typech výroby . . . . .	209
7.3.1	Vývoj metod evidence nákladů na výrobu . . . . .	211
	— souhrnná (zakázková) metoda . . . . .	211
	— rozdílová (normová) metoda . . . . .	214
	— evidence nákladů na výrobu a typ výroby . . . . .	215
7.3.2	Organizace evidence nákladů na výrobu v neopakované výrobě a opakované adresní výrobě . . . . .	216
7.3.3	Organizace evidence nákladů na výrobu v opakované neadresní výrobě . . . . .	219

7.3.4	Organizace evidence nákladů na výrobu v hromadné výrobě . . . . .	225
7.3.5	Organizace evidence nákladů na výrobu v pomocné výrobě . . . . .	226
7.4	Kontrola využití kapacity . . . . .	228
<b>8</b>	<b>Hmotná zainteresovanost . . . . .</b>	<b>234</b>
8.1	Hlavní zásady . . . . .	234
8.2	Formy mezd . . . . .	235
8.2.1	Formy základních mezd, odměny, prémie a příplatky . . . . .	236
8.2.2	Podíly na hospodářských výsledcích . . . . .	242
8.3	Vytváření soustavy hmotné zainteresovanosti . . . . .	243
8.3.1	Základní typy soustavy hmotné zainteresovanosti . . . . .	243
8.3.2	Tvorba mzdových prostředků v hospodářských střediscích . . . . .	245
8.3.3	Užití hospodářského výsledku střediska . . . . .	246
	<b>Literatura . . . . .</b>	<b>249</b>
	<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>251</b>