
OBSAH

Úvod	5
1. PLÁNOVÁNÍ A JEHO MÍSTO V PROCESU ŘÍZENÍ	8
1.1 Co je to plán a plánování	8
1.2 Místo plánování v procesu řízení	9
1.3 Základní principy řízení	11
2. OBECNÉ ZÁSADY TVORBY DOBRÉHO PLÁNU	14
2.1 Možnost a vhodnost plánu	15
2.2 Cílevědomost plánu	16
2.3 Reálnost plánu	17
2.4 Časová, věcná a místní úměrnost plánu	18
2.5 Efektivnost plánu	19
2.6 Podrobnost a úplnost plánu	20
2.7 Stabilita a přizpůsobivost plánu	20
2.8 Kontrolovatelnost plánu	21
2.9 Konzistence plánu v rámci systému plánu	22
3. OBECNÉ ZÁSADY DOBRÉHO ZABEZPEČOVÁNÍ A KONTROLY PLNĚNÍ PLÁNU	23
3.1 Konzistence cílů subjektu a objektu řízení	23
3.2 Podrobnost plánování a podrobnost zabezpečování plánu	25
3.3 Organizovanost a kázeň	26
3.4 Tvůrčí faktory při zajišťování plánu	26
3.5 Nepřetržitost zabezpečování plánu	27
3.6 Kontrola plnění plánu	28
4. PROCES PLÁNOVÁNÍ	32
4.1 Analýza výchozích podmínek	33
4.2 Modelování setrvačného vývoje	34
4.3 Převzetí úkolů a stanovení cílů	35

4.4 Stanovení programu	37
4.5 Bilancování a rozpočtování	37
4.6 Stanovení postupu, způsobu ovlivňování a motivace	39
4.7 Stanovení způsobu měření výsledků a kontroly	39
4.8 Měření výsledků, jejich analýza a kontrola plnění plánu	39
4.9 Změny plánů	40
5. KONKRÉTNÍ PODOBY PLÁNOVACÍHO PROCESU	42
5.1 Specifika tvorby plánů na různých organizačních úrovních	44
5.2 Specifika tvorby plánů v různých časových úrovních	45
5.3 Specifika tvorby plánů v různých věcných oblastech	48
5.4 Komplexnější přístup k podstatě plánovacího procesu	50
6. INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO PLÁNOVÁNÍ	60
6.1 Formální (formalizované) informace pro plánování	61
6.2 Význam neformálních (neformalizovaných) informací pro tvorbu plánu	64
6.3 Informace a informační systém „modelu THP“	65
7. TVORBA TECHNICKOHOSPODÁŘSKÉHO PLÁNU NA CHOZRASČOTNÍ ÚROVNI	67
7.1 Analýza výchozích podmínek	67
7.1.1 Zjištění současné situace	67
7.1.2 Rozbor minulého vývoje a jeho tendencí	69
7.1.3 Mezipodnikové srovnávání a faktorová analýza	70
7.2 Tvorba hrubých variant jako základní princip tvorby souhrnného plánu	71
7.2.1 Kvantifikace minima a maxima prodejních možností (1. krok)	71
7.2.2 Výběr sortimentu výroby a odbytu v rozmezí prostoru mezi minimy a maximy (2. krok)	74
7.2.3 Vazby mezi plánem výroby a ostatními částmi souhrnného plánu (3. krok)	81
7.2.4 Číselná analýza při tvorbě hrubých variant plánů	84
7.3 Efektivnost plánu	86
7.3.1 Analýza efektivnosti plánu	86
7.3.2 Propojení bloku globální efektivnosti a bloku kvantifikace výrobně odbytového plánu (bloky A a B)	87
7.4 Rozvojové akce	88
8. MOŽNOSTI PRO ZLEPŠENÍ PLÁNOVÁNÍ	91
8.1 Zlepšení využití výpočetní a modelové techniky	91
8.2 Zlepšení komplexnosti	98
8.3 Zdokonalování ekonomických nástrojů řízení	103
ZÁVĚR	110

LITERATURA	112
PŘÍLOHY	113
Příloha č. 1 Soubory vstupních dat „modelu THP“	115
Příloha č. 2 Nástin meziročního srovnávání výsledků kvantifikace	122
Příloha č. 3 Nástin kvantifikace	123
Příloha č. 4 Přehled vybraných ukazatelů z optimalizace a kvantifikace	124
Příloha č. 5 Příklad verbální analýzy	126
Příloha č. 6 Vybraná část souhrnné analýzy s mezipodnikovým srovnáváním	127
Příloha č. 7 Vybrané vývojové diagramy „modelu THP“	134
Příloha č. 8 Výklad hlavních pravidel Komplexního experimentu řízení efektivnosti a kvality a některé zkušenosti s jeho uplatněním	188