

ÚVODEM . . . . .	9
0 VNITROPODNIKOVÉ ŘÍZENÍ, JEHO ORGANIZACE A CÍLE . .	13
1 ORGANIZACE ŘÍZENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ . . .	23
1.1 Funkce střediska . . . . .	23
1.2 Zásady pro vytváření hospodářských středisek . . . . .	28
1.3 Typy středisek . . . . .	30
1.4 Zásady řízení středisek . . . . .	32
2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ VÝROBY . . . . .	35
2.1 Podstata a cíl operativního plánování výroby . . . . .	35
2.1.1 Dvě základní složky operativního plánování výroby . . . . .	37
2.1.2 Hlavní úkoly operativního plánování . . . . .	38
2.1.3 Koncepce operativního plánování výroby . . . . .	41
2.2 Metody operativního plánování výroby . . . . .	41
2.2.1 Typové soustavy operativního plánování výroby . . . . .	42
Soustava plánování podle zakázek . . . . .	43
Soustava plánování podle předstihů . . . . .	44
Soustava plánování na sklad . . . . .	45
Soustava plánování podle cyklových kompletů . . . . .	46
Soustava plánování podle kompletovacích čísel . . . . .	47
Soustava plánování pro zajištění výroby zásobami rozpracovaných výrobků . . . . .	48
Soustava plánování v periodických dávkách . . . . .	48
Soustava plánování podle rytmu odvádění . . . . .	49
2.2.2 Volba vhodné soustavy operativního plánování . . . . .	49
Volba podle typu výroby . . . . .	51
Volba podle parametrů výroby . . . . .	51
Stavebnicové řešení soustavy plánování a řízení . . . . .	55
Zahraniční modulární soustavy plánování . . . . .	61
2.3 Výrobní kapacita a její stanovení . . . . .	62
2.3.1 Výpočet časového fondu . . . . .	63
2.3.2 Ekonomický význam využití kapacit . . . . .	64
2.3.3 Vícestrojová obsluha . . . . .	65
2.3.4 Zhromadňování výroby . . . . .	66
2.4 Čtvrtletní plánování výroby . . . . .	68
2.4.1 Metoda permanentního plánování výroby . . . . .	69
2.5 Normativní propočty . . . . .	70
2.5.1 Délka průběžné doby výroby . . . . .	70
2.5.2 Velikost a rytmus výrobních dávek . . . . .	71
Stanovení minimální dávky . . . . .	72
Stanovení optimální dávky . . . . .	73
Stanovení hospodárné dávky . . . . .	73
Stanovení skupinové dávky . . . . .	74
Stanovení rytmu výrobních dávek . . . . .	75
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 . . . . .	80
2.7	Řízení výrobního procesu . . . . .	82
2.7.1	Dispečerské řízení výrobního procesu . . . . .	84
2.7.2	Přímé řízení výrobního procesu . . . . .	87
2.7.3	Kontrola plnění operativního plánu výroby . . . . .	90
2.8	Sběr, přenos a zpracování informací . . . . .	91
2.8.1	Požadavky kladené na přípravu výroby . . . . .	92
2.8.2	Informační síť . . . . .	93
2.8.3	Technické prostředky sběru dat . . . . .	94
2.8.4	Technické prostředky pro přenos dat . . . . .	95
2.8.5	Technické prostředky pro řízení výroby . . . . .	95
2.8.6	Efektivnost techniky řízení . . . . .	98
2.9	Mezisklady . . . . .	100
<b>3</b>	<b>FUNKCE HODNOTOVÝCH VZTAHŮ V PODNIKU . . . . .</b>	<b>102</b>
<b>4</b>	<b>KALKULACE A VNITROPODNIKOVÉ CENY . . . . .</b>	<b>105</b>
4.1	Organizace kalkulačního systému . . . . .	105
4.2	Sestavování operativních kalkulačí . . . . .	112
4.2.1	Metodika . . . . .	112
4.2.2	Automatizované zpracování operativních kalkulačí . . . . .	116
4.3	Vnitropodnikové ceny . . . . .	118
4.4	Využití kalkulače v řízení . . . . .	121
4.4.1	Možnosti výsledné kalkulače . . . . .	121
4.4.2	Operativní kalkulače jako těžiště kontrolní funkce kalkulače Kontrola nákladových limitů pro konstrukční a technologické útvary Průběžná kontrola úrovně nákladů pomocí rozdílové metody . . . . .	123 124 126
4.5	Směry dalšího zpřesňování kalkulačí . . . . .	128
<b>5</b>	<b>NÁKLADY, VÝNOSY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK . . . . .</b>	<b>132</b>
5.1	Náklady . . . . .	132
5.2	Výnosy . . . . .	135
5.3	Vnitropodnikové sankce . . . . .	135
5.4	Vnitropodnikový hospodářský výsledek . . . . .	136
<b>6</b>	<b>ROZPOČETNICTVÍ . . . . .</b>	<b>139</b>
6.1	Organizace rozpočetnictví . . . . .	139
6.2	Rozpočet střediska . . . . .	140
6.2.1	Význam rozpočtu střediska . . . . .	140
6.2.2	Základem rozpočtu nákladů střediska jsou normy . . . . .	141
6.2.3	Forma rozpočtu střediska . . . . .	143
6.2.4	Obsah rozpočtu střediska . . . . .	144
6.2.5	Způsob sestavování rozpočtu střediska . . . . .	147
6.2.6	Zvláštnosti v rozpočtech některých středisek . . . . .	152
6.3	Návrh ročního plánu s využitím metod lineárního programování . . . . .	154
6.3.1	Optimalizace ročního plánu . . . . .	154
	Cíl a náplň ročního plánu . . . . .	154
	Návrh varianty ročního plánu výroby . . . . .	154
	Využití metod lineárního programování při sestavování ročního plánu výroby . . . . .	155
	— omezení v objemu výroby . . . . .	157
	— pomocné nerovnosti . . . . .	158
	— speciální podmínky . . . . .	158

— teritoriální rozdělení odbytu . . . . .	161
— celá čísla ve výsledcích . . . . .	163
Provádění výpočtů . . . . .	163
— struktura modelu a vstupní informace . . . . .	164
— rozsah matematického modelu a kumulace . . . . .	169
— volba účelové funkce . . . . .	170
— využití lineárního programování při nedostatečném optimalizačním prostoru . . . . .	171
— využití výsledků . . . . .	173
— předpoklady rutinního zpracování . . . . .	175
6.3.2 Vazba plánu výroby na plán nákladů a finanční plán . . . . .	177
Model finančního plánu . . . . .	177
Použití modelu finančního plánu při sestavování ročního plánu podniku . . . . .	179
6.3.3 Lhůtový rozvrh ročního plánu výroby . . . . .	182
Vstupní údaje pro lhůtový rozvrh výroby . . . . .	183
— výrobní plán . . . . .	183
— souhrnné normy . . . . .	184
— náběhové křivky praenosti . . . . .	185
— kapacity . . . . .	185
Volba výpočetního postupu . . . . .	186
— metody lineárního programování . . . . .	187
— simulační postupy . . . . .	187
<b>7 KONTROLA HOSPODAŘENÍ VNITROPODNIKOVÝCH ÚTVARŮ . . . . .</b>	<b>189</b>
7.1 Hlavní zásady organizace účtování o činnostech . . . . .	189
7.2 Úkoly účtování o činnostech při kontrole hospodaření ve vnitropodnikovém řízení . . . . .	191
7.2.1 Kontrola hospodaření středisek . . . . .	193
7.2.2 Kontrola nákladů na činnosti . . . . .	196
— změnové řízení . . . . .	199
— odchylkové řízení . . . . .	201
7.3 Organizace kontroly nákladů na výrobu v různých typech výroby . . . . .	202
7.3.1 Vývoj metod evidence nákladů na výrobu . . . . .	203
— souhrnná (zakázková) metoda . . . . .	203
— rozdílová (normová) metoda . . . . .	206
— evidence nákladů na výrobu a typ výroby . . . . .	207
7.3.2 Organizace evidence nákladů na výrobu v neopakované výrobě a opakované adresní výrobě . . . . .	208
7.3.3 Organizace evidence nákladů na výrobu v nepravidelně opakované neadresní výrobě . . . . .	211
7.3.4 Organizace evidence nákladů na výrobu v pravidelně opakované neadresní výrobě . . . . .	216
7.3.5 Organizace evidence nákladů na výrobu v pomocné výrobě . . . . .	217
7.4 Kontrola využití kapacity . . . . .	219
<b>8 OSOBNÍ HMOTNÁ ZAJINTERESOVANOST . . . . .</b>	<b>223</b>
8.1 Hlavní zásady . . . . .	223
8.2 Formy mezd . . . . .	224
8.2.1 Formy základních mezd, prémie, odměny a příplatky . . . . .	225
8.2.2 Podíly na hospodářských výsledcích . . . . .	231
8.3 Vytváření soustavy hmotné zainteresovanosti . . . . .	231
8.3.1 Základní typy soustav hmotné zainteresovanosti . . . . .	231
8.3.2 Tvorba mzdových prostředků v hospodářských střediscích . . . . .	233
8.3.3 Užití hospodářského výsledku střediska . . . . .	234

8.4 Příklady hmotné zainteresovanosti v některých vnitropodnikových útvarech . . . . .	236
8.4.1 Hmotná zainteresovanost pracovníků v technické přípravě výroby	236
8.4.2 Hmotná zainteresovanost pracovníků ve výrobních útvarech. . . .	242
8.4.3 Hmotná zainteresovanost pracovníků v administrativních útvarech	244
LITERATURA . . . . .	247
REJSTŘÍK . . . . .	249