
Obsah

| | | |
|-----|--|----|
| | Úvod | 11 |
| 1 | Výrobní management | 13 |
| 1.1 | Úkoly výrobního managementu | 14 |
| 1.2 | Základní oblasti řízení podniku | 17 |
| | Spolupráce výroby a marketingu | 20 |
| | Spolupráce výroby s dalšími odděleními podniku | 20 |
| 1.3 | Typy výrob | 22 |
| | Rozdíly v produkci výrobků a služeb | 24 |
| 1.4 | Systémový přístup | 25 |
| | Vývoj výrobního managementu u nás | 26 |
| 2 | Základní kameny prosperity výroby | 29 |
| 2.1 | Více tvořivosti a podnikavosti | 30 |
| | Plán jako cesta k úspěchu v řízení | 43 |
| 2.2 | Úspěšnost řízení výrobního systému | 46 |
| 2.3 | Analýza bodu zvratu | 53 |
| 2.4 | Běžné (krátkodobé) financování | 55 |
| | Určení výše oběžného majetku (provozního kapitálu) | 56 |
| | Určení způsobu financování provozního kapitálu | 58 |
| | Formy krátkodobého financování | 59 |
| 2.5 | Kalkulace nákladů a tvorba ceny výrobku | 60 |
| | Druhé členění nákladů | 62 |
| | Kalkulační členění nákladů | 63 |
| | Přirážková kalkulace | 64 |
| | Nevýhody přirážkové kalkulace | 65 |
| | Pár slov o dalších metodách kalkulací | 66 |
| | Cenová kalkulace výrobku | 67 |
| | Výrobní cena | 68 |
| | Prodejní cena | 69 |
| | Členění nákladů podle vztahu k objemu výroby | 71 |
| | Fixní náklady | 74 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3 | Podnikatelské řízení výrobních činností | 77 |
| 3.1 | Podnikatelský plán rozvoje výroby | 78 |
| | Tvorba podnikatelského plánu | 80 |
| | Členění podnikatelského plánu | 81 |
| 3.2 | Charakteristika výroby světové třídy | 90 |
| | Investice ve výrobě | 97 |
| 3.3 | Hodnocení efektivity investic výroby | 99 |
| | Vliv investice na majetkovou a kapitálovou stavbu firmy | 104 |
| | Struktura majetku podniku | 104 |
| | Kapitálová struktura | 105 |
| 3.4 | Finanční analýza chodu výroby | 108 |
| | Ukazatelé likvidity | 109 |
| | Ukazatelé aktivity | 109 |
| | Ukazatelé zadluženosti | 110 |
| | Ukazatelé výnosnosti (rentability, ziskovosti) | 111 |
| | Ukazatelé tržní hodnoty | 112 |
| | Příloha podnikatelského plánu | 115 |
| 4 | Technický rozvoj výroby | 117 |
| 4.1 | Inovační procesy | 118 |
| 4.2 | Řády inovací | 120 |
| | Sledování životního cyklu inovace | 123 |
| | Zkracování inovačních cyklů | 124 |
| 4.3 | Řízení podnikatelských příležitostí | 127 |
| 4.4 | Systematické výrobní inovace | 128 |
| | Faktory konkurenceschopnosti výrobku | 132 |
| 4.5 | Model technického rozvoje výroby | 134 |
| | Oblast výrobních programů | 145 |
| | Oblast konstrukční přípravy výrobků | 145 |
| | Oblast technologické přípravy výroby | 146 |
| 4.6 | Produktivita a konkurenceschopnost | 147 |
| 4.7 | Projektování hladkého výrobního toku | 149 |
| | Potřeba racionalizace | 152 |
| 5 | Rozhodování výrobních manažerů | 159 |
| 5.1 | Fáze rozhodovacího procesu | 160 |
| 5.2 | Rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika | 161 |
| | Výrobní rozhodování za jistoty | 162 |
| | Výrobní rozhodování za nejistoty | 162 |
| | Výrobní rozhodování za rizika | 164 |
| | Očekávaná hodnota perfektní informace | 166 |
| | Rozbor citlivosti výrobních problémů | 167 |
| | Projektování technologičnosti konstrukce výrobků a služeb | 168 |
| | Výzkum a vývoj | 171 |
| 5.3 | Řízení spolehlivosti výrobků | 171 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.4 | Využití lineárního programování | 176 |
| 5.5 | Kapacitní plánování a rozhodování | 178 |
| | Kapacitní rozhodování | 180 |
| 6 | Uspořádání výrobního procesu | 185 |
| 6.1 | Různé způsoby uspořádání | 186 |
| | Předmětné uspořádání | 187 |
| | Technologické uspořádání | 187 |
| | Pevné uspořádání projektu | 188 |
| | Kombinovaná uspořádání | 188 |
| | Buňková výroba | 188 |
| | Skupinová technologie | 189 |
| | Pružné výrobní systémy | 189 |
| 6.2 | Projektování výrobních linek | 189 |
| | Komentář k příkladům | 192 |
| 6.3 | Prostorové rozvržení výrobního procesu | 193 |
| | Požadavky na informace | 193 |
| | Stupeň důležitosti těsného propojení | 195 |
| | Projekt umístění podniku | 196 |
| 6.4 | Projektování efektivní práce | 197 |
| | Odměňování za práci ve výrobě | 200 |
| 6.5 | Výroba řízená počítačem | 202 |
| 6.6 | Struktura plánování a řízení výroby | 204 |
| | Řízení zásob v informačním systému | 204 |
| | Organizace zavádění informačního systému | 208 |
| 7 | Řízení nepřetržité změny | 217 |
| 7.1 | Potřeba stále rychlejšího zdokonalování. | 218 |
| | Základní cyklus řízení změny | 219 |
| 7.2 | Prognózování | 224 |
| | Krátkodobé předpovědi poptávky. | 228 |
| | Exponenciální vyrovnání | 229 |
| | Metody extrapolace trendu | 230 |
| | Prognózování sezonních výkyvů | 239 |
| | Asociativní metody prognózování | 241 |
| | Kontrola účinnosti prognostických metod | 243 |
| | Kvalitativní metody | 247 |
| | Delfská metoda | 248 |
| | Praktická doporučení | 249 |
| 7.3 | Metody vícekriteriálního hodnocení | 251 |
| | Metody pro stanovení významnosti kritérií | 252 |
| | Metody stanovení významnosti projektů technického rozvoje | 256 |
| | Morfologická analýza jako podpora tvůrčího myšlení | 259 |
| | Strom významnosti | 262 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 8 | Řízení zásob | 267 |
| | Periodický systém | 270 |
| | Průběžný (kontinuální) zásobovací systém | 271 |
| | Systémy klasifikace zásob – metoda A, B, C | 271 |
| 8.1 | Ekonomické modely skladovaného množství | 272 |
| | Rovnovážný model ekonomického množství | 273 |
| | Nerovnovážný model ekonomického množství | 276 |
| | Model diskontovaného množství | 277 |
| 8.2 | Modely pro nalezení okamžiku objednávání | 283 |
| | Konstantní rozsah poptávky a konstantní průběžná doba zásobování | 283 |
| | Proměnlivý rozsah poptávky a konstantní průběžná doba zásobování | 285 |
| | Konstantní rozsah poptávky a proměnlivá průběžná doba zásobování | 287 |
| | Proměnlivý rozsah poptávky a proměnlivá průběžná doba zásobování | 288 |
| 8.3 | Úroveň spolehlivosti provozu skladu | 288 |
| | Model fixního objednávacího intervalu | 291 |
| 8.4 | Určení objednaného množství | 291 |
| 8.5 | Jednoduché zásobovací modely | 292 |
| | Spojitá a nespojitá úroveň skladovaného množství | 293 |
| 9 | Systém plánování materiálových požadavků výroby | 299 |
| 9.1 | Souhrnné výrobní plánování | 300 |
| 9.2 | Rozpis agregátního plánu | 306 |
| 9.3 | Plánování materiálových požadavků výroby | 307 |
| | Fungování MRP | 308 |
| | Aktualizace systému MRP | 312 |
| | Výstupy z MRP | 312 |
| | Pojistné zásoby | 313 |
| 9.4 | Určení velikosti výrobní dávky | 314 |
| 9.5 | Plánování s MRP | 316 |
| 9.6 | Výhody a omezení MRP | 318 |
| | MRP II – systém plánování výrobních zdrojů | 318 |
| | Důležité aspekty využití MRP II | 319 |
| | Plánování shora dolů | 319 |
| | Přeplánování zdola nahoru | 320 |
| | Hlavní plán výroby | 322 |
| | Hrubé kapacitní plánování | 324 |
| | Jemné kapacitní plánování | 327 |
| | Opakovaná výroba | 332 |
| | Plánování distribučních požadavků | 332 |
| | Ekonomická část integrovaného informačního systému | 332 |
| | Metody řízení a jejich východiska | 334 |
| | Řízení rozpočtem | 335 |
| | Oceňování zásob, nákupní odchylky a přecenění | 335 |
| | Odchylová metoda řízení | 336 |

| | |
|--|------------|
| Kalkulační vzorec pro ocenění zásob | 337 |
| Vnitropodnikové účetnictví | 338 |
| Standardní účetní výkazy | 338 |
| Účetní závěrka | 338 |
| 10 Metoda Just-in-Time | 341 |
| 10.1 Postup přechodu k JIT | 342 |
| Základní součásti JIT | 342 |
| Zkušenosti s postupem přechodu k JIT | 347 |
| Obávané překážky na cestě k JIT | 348 |
| 10.2 Uspořádání a využití pracovního prostoru | 349 |
| 10.3 Rozvrhování výroby | 351 |
| Rozvrhování hromadné výroby | 352 |
| Rozvrhování sériové výroby | 354 |
| Rozvrhování kusové výroby | 355 |
| 10.4 Rozdělení práce a řazení pracovních úkolů | 356 |
| Řazení pracovních operací | 361 |
| Johnsonovo pravidlo rozdělení práce | 365 |
| 10.5 Optimalizace výrobní technologie | 366 |
| Automatizace | 368 |
| 11 Význam řízení předvýrobních etap | 373 |
| 11.1 Přejechod k úplnému řízení kvality | 374 |
| Rozvoj znalostí a dovedností operátorů strojů | 379 |
| Kvalita výrobků a služeb | 384 |
| Výroba světové třídy | 384 |
| Princip tahu a tlaku | 385 |
| Charakteristika řízení jakosti | 387 |
| Význam řízení předvýrobních etap | 390 |
| 11.2 Mezinárodní normy jakosti | 394 |
| 11.3 Sjednocení výrobního plánování a řízení zásob | 397 |
| 11.4 Budování kultury produkční jakosti | 401 |
| 11.5 Technická údržba a logistika | 407 |
| Závěr | 411 |
| Příloha 1 | 413 |
| Příloha 2 | 415 |
| Literatura | 419 |
| Rejstřík | 421 |