

# Obsah

<b>Předmluva k prvnímu vydání</b> .....	VII
<b>Předmluva ke druhému vydání</b> .....	IX
<b>1. Řízení výroby, jeho význam, cíle a struktura</b> .....	1
1.1 Výroba .....	1
1.2 Výroba a její efektivnost .....	1
1.3 Řízení výroby a jeho cíle .....	3
1.4 Výroba a výrobní proces .....	7
1.5 Struktura výrobního procesu .....	12
Shrnutí .....	19
<b>2. Řízení výroby v kontextu strategického řízení firmy</b> .....	21
2.1 Poslání (mise) firmy .....	21
2.2 Hierarchie firemních strategií .....	21
2.3 Horizontální strategie .....	25
2.4 Proces strategického řízení .....	26
2.5 Funkční strategie .....	28
Shrnutí .....	29
<b>3. Hierarchická struktura řízení výroby</b> .....	30
3.1 Základní funkce řízení výroby .....	31
3.2 Strategické řízení výroby a výrobní strategie .....	31
3.2.1 Jaké požadavky by měla výrobní strategie splňovat a co by měla obsahovat .....	33
3.2.2 Souvislosti mezi generickým charakterem business strategie a výrobní strategií firmy a rozhodování o jejích aspektech .....	37
3.2.3 Jak při formulaci a implementaci výrobní strategie postupovat .....	48
3.2.3.1 Strategická analýza .....	48
3.2.3.2 Formulace strategie .....	54
3.2.3.3 Výběr a schválení optimální varianty strategie .....	57
3.2.3.4 Implementace strategie a kontrola její realizace .....	58
3.2.4 Výrobní strategie v průběhu životního cyklu výrobku, resp. trhu .....	59

3.3	Taktické řízení výroby .....	60
3.4	Operativní řízení a operativní evidence výroby .....	62
	Shrnutí .....	63
<b>4.</b>	<b>Progresivní koncepty řízení výroby .....</b>	<b>65</b>
4.1	Material Requirement Planning (MRP) .....	65
4.2	Manufacturing Resource Planning (MRP II) a ERP .....	66
4.3	Optimized Production Technology (OPT) .....	69
4.4	Just-in-time (JIT) .....	71
4.5	Kanban – japonská varianta JIT .....	74
4.6	Strategický koncept řízení „štíhlé výroby“ (lean management) .....	74
	Shrnutí .....	79
<b>5.</b>	<b>Moderní přístupy k řízení výrobních nákladů .....</b>	<b>81</b>
5.1	Nejvýhodnější je respektovat ekonomické zákonitosti .....	81
5.2	Optimalizace nákladů v krátkém období .....	84
5.3	Optimalizace nákladů v dlouhém období .....	84
5.4	Nevyrábíme pro nízké náklady, ale proto, abychom maximalizovali zisk, break-even analýza .....	86
5.5	Target costing – cílový přístup k řízení výrobních nákladů .....	91
5.6	Porovnání s nejlepšími – benchmarking .....	92
5.7	Optimalizace výrobních dávek .....	93
5.8	Diferencované řízení – klasifikace ABC .....	98
	Shrnutí .....	100
<b>6.</b>	<b>Uplatnění počítačů v řízení výroby .....</b>	<b>101</b>
6.1	Automatizované informační systémy (software) pro řízení výroby a jejich efektivnost .....	101
6.2	Počítači integrované řízení výroby – CIM .....	104
	Shrnutí .....	106
<b>7.</b>	<b>Světový standard – World Class Manufacturing .....</b>	<b>107</b>
	Shrnutí .....	109
<b>8.</b>	<b>Případové studie a citáty z odborného tisku .....</b>	<b>110</b>
8.1	Nízká produktivita – problémy přetrvávají .....	110
8.2	Nejnovější statistické údaje potvrzují, že v posledních pěti letech se u nás neustále snižují stavy včelstev .....	111
8.3	KONF, s.r.o. ....	112
8.4	Světové koncerny preferují nepřetržitý provoz .....	114
8.5	Jak vyrábět ve velkém na objednávku? .....	114
8.6	Jak řídí výrobu ŠKODA Mladá Boleslav .....	115
8.7	Pyramida s několika vyvolenými? .....	117

8.8	Logistika – móda, nebo potřeba? .....	117
8.9	Moderní je downsizing (zeštíhlování) .....	120
8.10	Můžeme uplatnit kaizen? .....	121
8.11	Tým je základní buňkou podniku .....	122
8.12	Firma pro 21. století .....	123
8.13	Brusel tlačí na změny v hutích v ČR .....	124
8.14	Právní předpisy týkající se výroby a služeb se vyplátí respektovat .....	125
8.15	K výraznému zlepšení někdy postačí i dobrý nápad .....	127
<b>Literatura</b> .....		129
<b>Seznam obrázků</b> .....		131
<b>Seznam tabulek</b> .....		133
<b>Rejstřík</b> .....		135

Výrobní faktory (než výrobní zdroje) jsou zdroje používané v procesu výroby. Obvykle se rozdělují čtyři hlavní skupiny výrobních faktorů:

- pracovní zdroje (práce)
- energie
- kapitál
- informace

Pracovní zdroj přitom označuje v podstatě veškeré přírodní zdroje, z nich práce, lesy, zdroje ucelových surovin, voda, vzduch. Právní práce zahrnuje veškeré lidské zdroje, uplatněné ve výrobním procesu, z nichž nejvýznamnější roli hraje kvalita příslušných manažerů. Kapitál označujeme výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a jsou dále jako vstup uplatňovány v další výrobě. Tento znakem se kapitál podstatně liší od práce a energie, o nichž se předpokládá, že mohou být předmětem výroby. Výše vysvětluje pojem kapitál vymezuje tzv. reálný kapitál. Vešle něj je ještě ve smyslu finančních aktiv používán termín finanční kapitál. Koloběh výrobních faktorů, zboží, služeb a kapitálu ve firmě je schématicky vyjádřen na *obrázku 1-1*.

Výrobní zdroje můžeme podle jejich role ve výrobním procesu rozdělit na transformované a transformující výrobní zdroje (*tab. 1-2*). Touto úlohou může být užitečné zejména při hodnocení efektivity využívání výrobních zdrojů.

## 1.2 Výroba a její efektivnost

Z čisté ekonomických a společenských hledisek by se výrobě mělo být cílem dosažení stavu, kdy jsou všechny výrobní zdroje využívány čístečně. Efektivnost výroby je