Государственный комитет Российской Федерации
по высшему образованию

Камский политехнический институт

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ

*Методические указания
к самостоятельной работе*

Набережные Челны
1995

Административные системы: Методические указания к самостоятельной работе /Составитель И.Н.Насыров. Набережные Челны: КамПИ, 1995, 15 с.

Методические указания предназначены в помощь студентам дневного отделения экономических специальностей. Рассматриваются возможные типы и административные системы предприятий, формальные взаимоотношения и функции менеджмента на предприятии.

Библиогр. 4 назв.

Рецензент кандидат технических наук, доцент И.А.Ахмадеев

Печатается по решению редакционно-издательского совета Камского политехнического института от 16 февраля 1995 г.

Камский политехнический институт, 1995

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Система - это описание предмета, явления с определенной точки зрения. В каждом предмете или явлении столько систем, сколько возможных точек зрения на него.

Рассмотрим какую-нибудь систему - общество, завод, финансово-экономический механизм, - с точки зрения цели этой системы и с точки зрения ее функции.

Любая неодушевленная система не может чего-то хотеть, желать, ей присуще только какое-нибудь функциональное предназначение. Люди, напротив, помимо того, что являются носителями каких-то функций, несут в себе стремление к чему-то, т.е. имеют цель. Цель каждого человека - его личное благосостояние.

Системы же, объединяющие людей и различные механизмы, в том числе хозяйственные, социальные, политические, должны выполнять функцию, соответствующую той цели, которую преследует человек, создавший эту организацию или механизм. Сочетание функции с целями дает целевую функцию.

Целевая функция любой системы всегда сложна, часто бывает составлена из нескольких функций, содержит в себе ряд ограничений и условий. Например, целевая функция предприятия может звучать так: "Всемерное удовлетворение общественных потребностей народного хозяйства и граждан в его продукции (работах, услугах) с высокими потребительскими свойствами и качеством при минимальных затратах, увеличение вклада в ускорение социально-экономического развития страны и обеспечение на этой основе роста благосостояния своего коллектива и его членов".

```
Цель потребителя   ---\
                       \
Цель производителя -----)====) Целевая функция системы
                       /
Функция механизмов ---/
```

Цели производителя и потребителя могут быть достигнуты только в том случае, если оба партнера обменяются своими возможностями, своими функциями, т.е. производитель произво-

дит мясо, а потребитель расплачивается средствами, необходимыми для повышения благосостояния производителя. Ты мне - я тебе - закон всякой настоящей экономики.

Цель, целевая функция считается грамотно сформулированной, если к ним выставлены критерии.

Критерии - требования, показатели оценки степени или качества выполнения задачи, достижения цели. Язык критериев - степень чего-либо, уровень, величина. Например: уровень рентабельности, рентабельность не ниже 15%.

Важно понять и провести разделение: чьи цели преследует наша система, кому она служит, для какой цели и кем она создана. Достаточно несколько иначе сформулировать цели и соответственно целевую функцию, как получится совершенно другая система в отличие от той, которая нужна для снятия проблем и, как следствие, что, в конечном итоге приводит к неэффективности всего решения.

Например, на вопрос о том, что является главной целью коллектива предприятия, директора и инженеры, мастера и рабочие отвечали: "Производство заданного количества продукции высокого качества". В действительности истинной целью коллектива предприятия является улучшение качества своей жизни.

2. ТИПЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

В зависимости от цели выбираются организационно-правовые формы предприятия: коммерческие - предприниматель без образования юридического лица, хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия; некоммерческие - потребительские кооперативы, общественные или религиозные организации (объединения), финансируемые собственником учреждения, благотворительные и иные фонды и другие предусмотренные законом формы.

Предприятия можно также рассматривать с точки зрения основных функций - производителей сырья, предоставляющих услуги и т.д. Можно различать с точки зрения финансирования частным капиталом и общественным. Но предприятия не всегда укладываются точно в эти категории. Другой метод позволяет более четко разделить предприятия: частный сектор - предприниматели, полные и коммандитные товарищества, общества с ог-

раниченной или дополнительной ответственностью, кооперативы; общественный сектор - государственные и муниципальные унитарные предприятия, акционерные общества.

Табл. 1. Сравнение основных типов предприятий.

Тип предприятия	Метод образования	Право собственности	Основной источник финансирования	Ответственность по долгам	Управление
Один хозяин. Один торговец	Небольшие или отсутствующие формальности	Хозяин	Собственный капитал; индивидуальный заем	Неограниченная	Хозяин
Товарищество	Устное или письменное соглашение среди партнеров	Партнеры Минимум двое	Партнеры обеспечивают собственным капиталом; индивидуальные займы	Обычно не ограниченная; может быть ограниченная в некоторых случаях	Партнеры
Общества с ограниченной ответственностью	Регистрация документов предприятия	Акционеры Закрытые- 2-50 Открытые- 7-неограниченно	Инвестиции акционеров	Ограничена акциями	Совет директоров избраный акционерами
Кооперативы	Добровольное объединение индивидуалов (работников или клиентов)	Совместная собственность	Инвестиции членов	Ограниченная	Совет директоров избраный членами

Общественные предприятия	Парламентский закон	Государство	Правительственные доходы Общественные займы	Ограниченная	Совет назначенный правительством

3. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для принятия решений долгосрочного характера и контроля их исполнения в любом предприятии необходимо руководство или аппарат управления.

Политика предприятия формулируется на регулярных заседаниях совета директоров. Для координации всех видов деятельности предприятия и оперативного руководства им назначается исполнительный директор. Высший руководитель передает полномочия по конкретным видам деятельности своим заместителям, руководителям среднего звена управления. Контроль и реализацию решений руководителей обеспечивают делопроизводители и секретари, операторы машин, телефонисты и прочие работники, составляющие конторскую службу.

```
Совет директоров ---------------------\
Высший руководитель -------------------\
Заместитель руководителя --------------->=> Аппарат управления
Руководство отделов и специалисты ---/
Секретари и делопроизводители -------/
```

При создании аппарата управления используются принципы иерархичности и декомпозиции. Принцип иерархичности означает структурирование аппарата управления по степени детальности рассматриваемых вопросов (иерархические уровни); принцип декомпозиции (блочности) - разбиение аппарата управления каждого уровня на ряд составных частей (блоков) с возможностью раздельного (поблочного) рассмотрения вопросов управления.

Табл. 2. Организационная схема большого предприятия, производящего электронное оборудование оборонного характера, с числом занятых 1200 человек в форме открытого общества с ограниченной ответственностью.

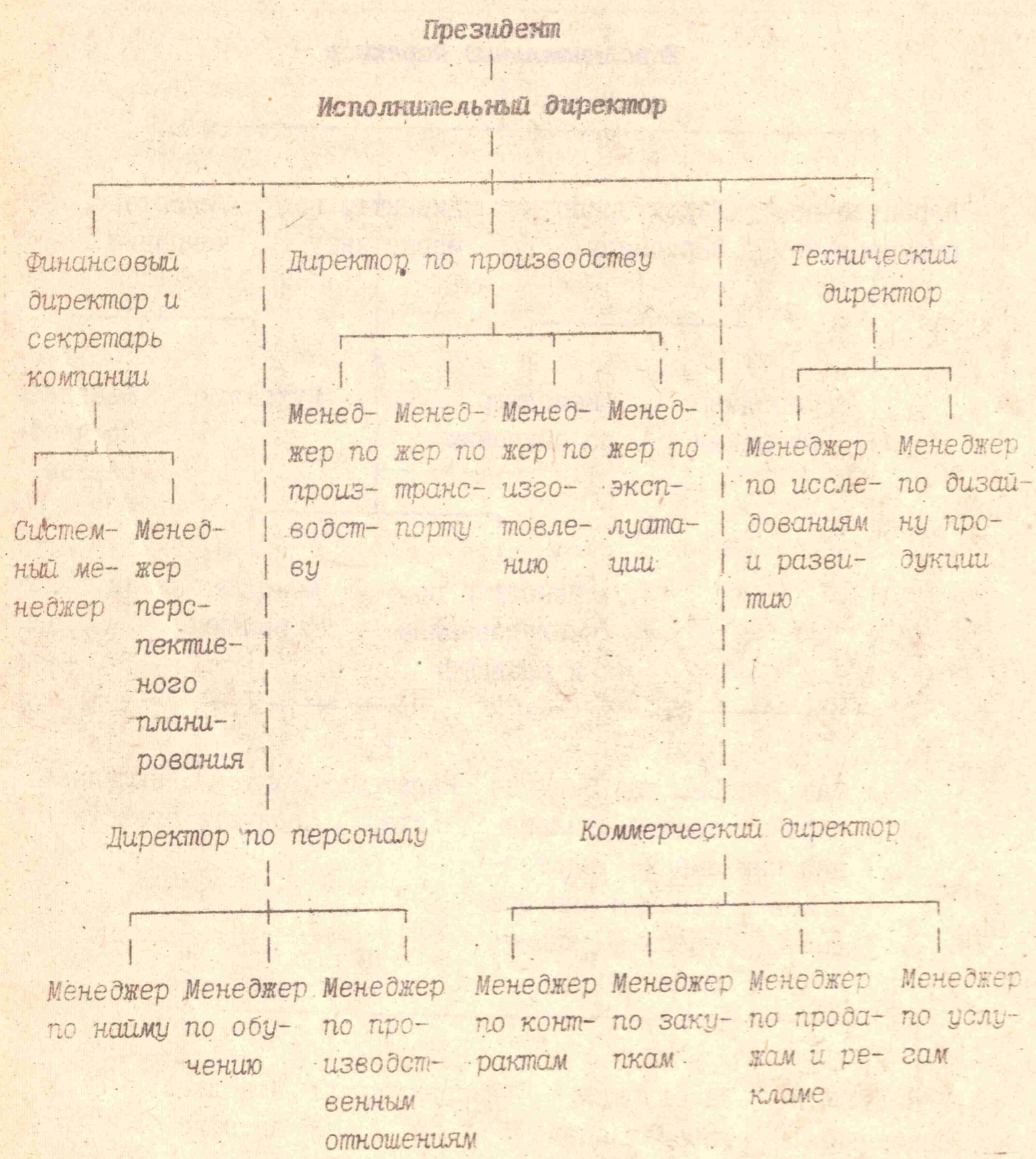


Табл. 3. Организационная схема среднего предприятия, производящего широкий спектр косметики в форме открытого общества с ограниченной ответственностью.

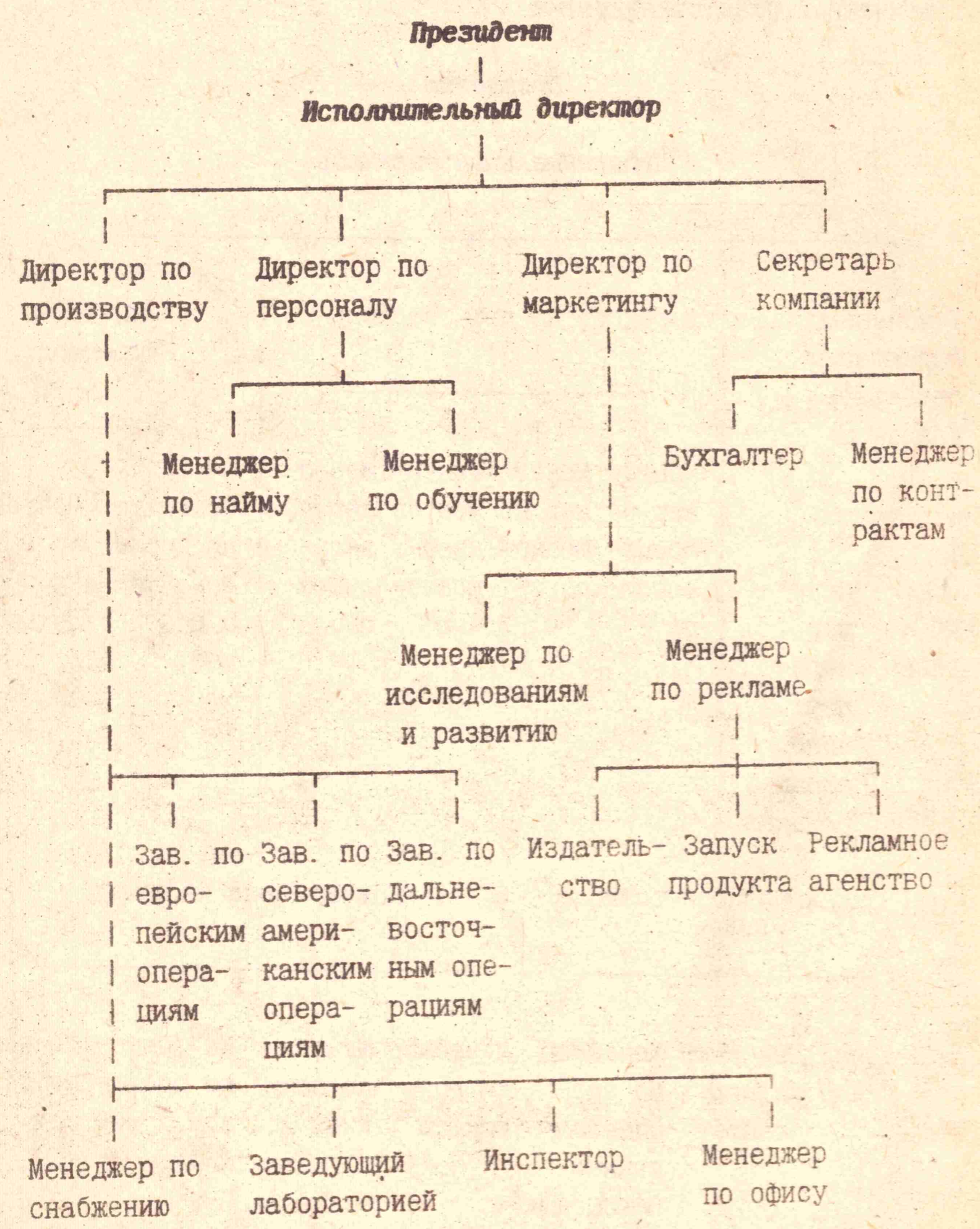
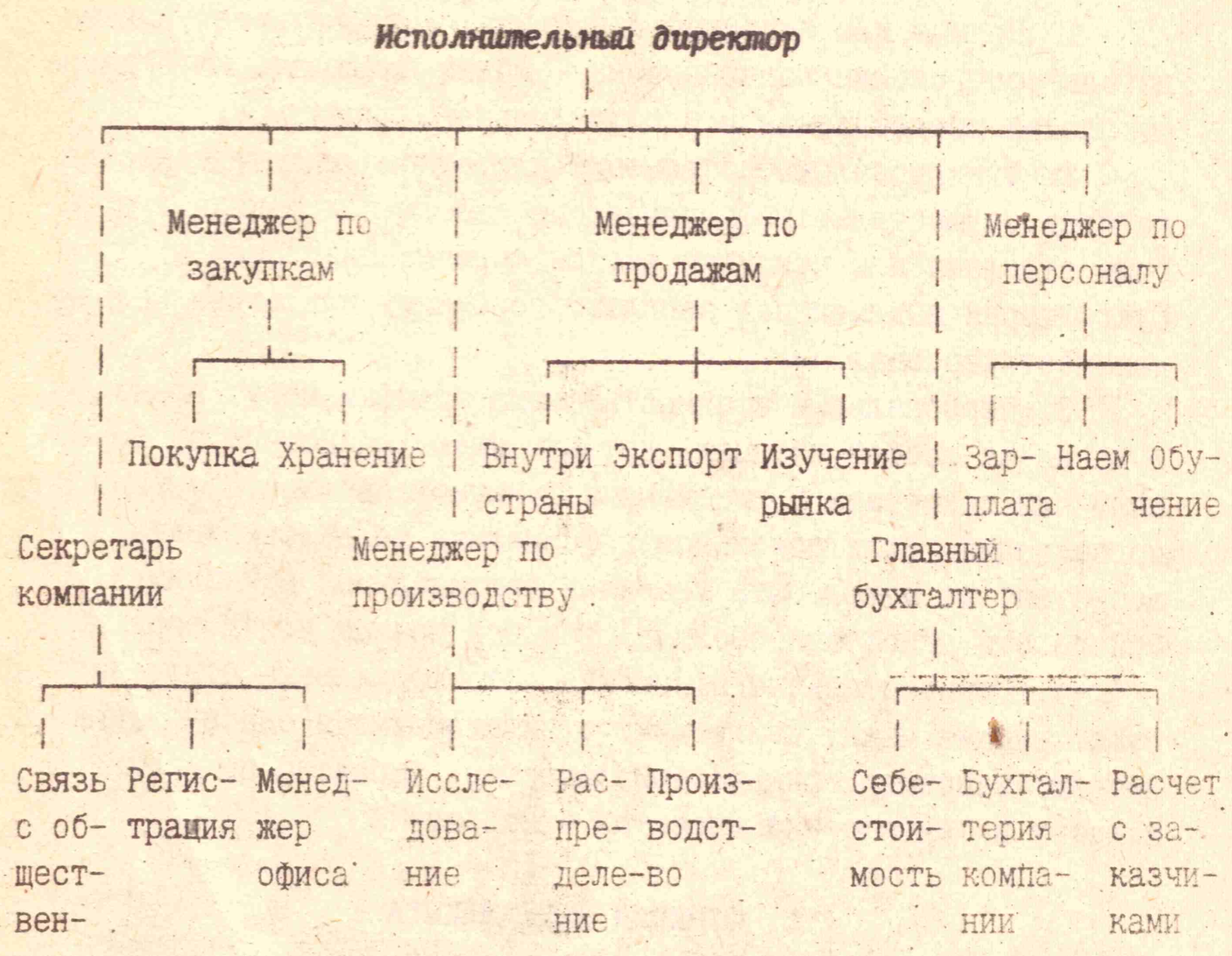


Табл. 4. Организационная схема частного среднего предприятия, производящего некоторый продукт.



4. ФОРМАЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Прямые или линейные отношения, которые имеет руководитель со своими подчиненными,- можно наблюдать на примере отношений председателя и исполнительного директора.

2. Функциональные отношения или отношения специалистов, которые осуществляют обслуживающие отделы или секции с другими отделами или секциями внутри организации. Пример: бухгалтерия выплачивает зарплату персоналу или отдел кадров нанимает персонал.

3. Персональные взаимоотношения. Ошибки могут возникнуть из-за особой позиции, которую имеют ассистент по персоналу или секретарь в линейных и функциональных отношениях в организации. Если обязанности формально не делегированы, то ассистент не может быть указан в вертикальных отношениях. Обычно эти отношения обозначаются под прямым углом вправо.

4. Горизонтальные отношения. Это формальные отношения, существующие между коллегами, отчитывающимися одному руководителю, например, финансовый директор, директор по производству и технический директор в таблице 2.

5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Табл. 5. Функции менеджмента и их реализация.

Функция	Значение и характеристики хорошего менеджмента	Возможные причины и возникающие проблемы из-за провалов в реализации функций менеджмента	Предлагаемые технологии по улучшению ситуации
Предсказание и планирование	Поставлены ясно определенные цели, основанные на предсказании. Практичные и простые для понимания. Поддающиеся из-	Несущественная или неточная информация для планирования. Неудача в четком восприятии объективной реальности. Недостаток руководящей инфор-	Улучшенная технология по предсказанию и получению точной информации в срок. Улучшенная коммуникация.

	менениям при необходимости. Стандарты установлены таким образом, что выполнение можно проверить.	мации, ведущий к плохим производственным отношениям.	
Организация и координация	Плавное течение деятельности. Ясное определение обязанности и ответственности персонала. Гармония усилий. Непрерывный процесс.	Недостаток организации и координации ведет к дезорганизации течения работы, узким местам, дублированию усилий и ресурсов, низкой продуктивности. Зависть, ревность между отдельными подразделениями , ведущая к отсутствию кооперации, низкой морали.	Установить ясные критерии, которые будут оказывать давление; больше делегировать полномочий; совместные консультации для выяснения взглядов; улучшенная вертикальная и горизонтальная коммуникация; установление процедур для: однородности деятельности, отчета о трудностях, обратная связь и проверка.
Контроль	Установить критерии для сравнения с результатами. Эффективная проверка по качеству, производительности, затратам. Учитывать реаль-	Установка нереальных требований. Неспособность эффективно контролировать. Ни кая мораль, ведущая к пониженной производительности, потерям, текучести	Качество - установить стандарты, общаться, контролировать/измерять, обучать, регулярно проверять. Количество - установить цели, отмечать

	ность при уста- новке высоких требований.	кадров. прогресс, докладывать об отклонениях, проверять и надстраивать. Стоимость - максимизировать использование человеческих и машинных ресурсов, планировать персонал и использование оборудования, выработать графики, установить процедуры для сохранения времени, усилий и материалов.

Табл. 6. Функции руководителя.

Роли и обязанности руководителя		Возможные трудности и проблемы
Работа	Достижение целей. Организовать деятельность. Установить системы и процедуры. Распределить обязанности. Контроль и руководство. Установить стандарты и проверки качества.	Обеспечение эффективного обслуживания при аврале, когда необходимо качество. Различные требования пользователей. Недостаток контроля над требованиями, выражающийся в пиковых нагрузках.
Персонал	Руководить деятельностью. Приказывать, направлять и консультировать. Развивать	Устанавливать обоснованные условия труда при запросах пользователей. Поддерживать

	групповую мотивацию. Совершенствовать исполнение. Отбирать и обучать. Заботиться о здоровье и условиях труда. Дисциплина, оценка испонения, общение для менеджмента.	мораль, дисциплину, наилучшее исполнение, низкую текучесть кадров.
Оборудование	Выбирать подходящее оборудование. Наблюдать и поддерживать для уверенности в безопасном и нормальном исполнении.	Оборудование не приспособлено к предъявляемым требованиям. Поломки при нагрузках.
Бюджет	Подготовка и контроль. Оценка капитальных затрат и текущих цен.	Удержаться в рамках бюджета в смысле капитальных затрат и текущих цен.
Коммуникация	Успокаивать обиды. Поддержка менеджмента информацией. Взаимодействие между управляющими и персоналом. Разъяснять политику компании и обязанности персонала. Разъяснять требования пользователей. Отношения с персоналом (см. выше).	Проблемы из-за отсутствия или плохо определенных связей (формальных и неформальных). Непонимание из-за планирования, зашифрованности, психологических трудностей. Недостаток обратной связи.

6. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы, на ваш взгляд, преимущества вашей работы в большой компании, по сравнению с маленькой?
2. Какая, когда, кем, кому передается информация в случае большого, среднего и малого предприятия?

7. ЛИТЕРАТУРА

1. Рапопорт В.Ш. и др. Системный решатель проблем РВШ. Краткое методическое пособие для прошедших обучение. Научно-внедренческий и консультативный центр "ЭКОУ-КОНСУЛЬТ". Новая Каховка, Украина, 1990. 92 с.
2. Гражданский кодекс Российской федерации. Часть первая. Раздел первый. М.:1994. 108 с.
3. Дж. Харрисон. Организация работы секретаря учреждения. Сокр. пер. с англ. 2-е изд. М.:Экономика, 1985.120 с.
4. Nadine Todd. Office practice and secretarial administration. (Longman exam guides). London and New York: Longman, 1986. 248 p.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ 3
2. ТИПЫ ПРЕДПРИЯТИЙ 4
3. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ 6
4. ФОРМАЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 10
5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 10
6. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 13
7. ЛИТЕРАТУРА 14

Редактор Д.Х.Муханадеева
Технический редактор Л.А.Липатова

ЛР N 020342 от 27. 12. 1991 г.
Подписано в печать 24. 08. 1995 г.
Формат 60x84 1/16 Бумага газетная Печать офсетная
Уч.-изд.л. 1.0 Усл.-печ.л. 1.0 Тираж 200 экз.
Заказ 598/527
Издательство Камского политехнического института

Участок оперативной полиграфии КамПИ, 423810, г. Набережные Челны, Новый город, проспект Мира, 13