

**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

А.И. ЛЕХЦИЕР

**СЛУЖБА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

Лехциер Л. И.

Л53 Служба совершенствования управления в объединениях. — М.: Экономика, 1983. — 64 с. — (Б-чка хоз. руководителя)

В книге впервые описан опыт организации подразделений, специализированных в совершенствовании управления в производственных подразделениях. Особое внимание уделено вопросам комплектования подразделений, применяемым ими методам исследования структуры управления, методике организации работ по совершенствованию управления.

Книга рассчитана на хозяйственных руководителей и специалистов предприятий, производственных и научно-производственных объединений. Может быть использована в системе экономического образования.

Л 2202000000—045
011(01)—83 36—83

ББК 65.9(2)29
338

Лехциер Лев Израилевич

СЛУЖБА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Зав. редакцией Н. А. ЛАВРЕНОВ
Редактор А. С. МЕЛЬНИКОВА
Мл. редактор В. Г. ВОРОПАЕВА
Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ
Техн. редактор О. К. ЛИ
Корректор А. С. РОГОЗИНА

ИБ № 2052

Сдано в набор 11.10.82. Подписано к печати 09.02.83. А — 11309.
Формат 84×108/32. Бумага кн.-журн. Литературная гарнитура.
Высокая печать. Усл. печ. л. 3,36/3,68 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 3,42
Тираж 15000 экз. Зак. № 1494. Цена 20 к. Изд. № 5379.

Издательство «Экономика» 121864, Москва, Г-59,
Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

1. Формирование специализированных служб совершенствования управления	5
2. Методические основы организации работ по совершенствованию управления объединением, предприятием	18
Подготовительный этап	18
Обследование структуры управления в объединении	22
Разработка предложений по совершенствованию управления	29
Внедрение проекта совершенствования управления . . .	39
Определение эффективности мероприятий по совершенствованию управления	41
3. Последовательность организации работ по совершенствованию управления в производственном объединении . .	44
Постановка задачи и исследование работы технологических подразделений	44
Детальный анализ организации деятельности технологических подразделений	49
Разработка предложений по совершенствованию организации деятельности технологических служб	58
Обсуждение проекта совершенствования управления	61

**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л. И. ЛЕХЦИЕР

**СЛУЖБА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

ББК 65.9(2)29
Л53

Рецензенты:

доктор экономических наук **Д. М. Крук**;
кандидат технических наук **Б. Н. Волгин**

Л $\frac{2202000000-045}{011(01)-83}$ 36-83

© Издательство «Экономика», 1983

XXV и XXVI съезды Коммунистической партии Советского Союза наметили и обосновали основные направления дальнейшего совершенствования управления народным хозяйством. На XXVI съезде КПСС особое внимание было обращено на необходимость совершенствования управления на уровне объединений и предприятий. Отмечалось, что в этой области накоплен большой и многообразный опыт и что работу в этом направлении нужно продолжать. «Совершенствование организационных структур управления не терпит косности. Нельзя приспособливать живой, развивающийся организм управления хозяйством к устоявшимся, привычным формам. Наоборот, формы должны приводиться в соответствие с изменяющимися хозяйственными задачами»¹.

На современном этапе развития социалистического общественного производства под влиянием научно-технического прогресса, неуклонного роста производительности труда и масштабов производства постоянно изменяются хозяйственные задачи деятельности производственных объединений, что приводит к необходимости непрерывного совершенствования структур управления. Совершенствование управления становится самостоятельным видом управленческой деятельности. Передовые производственные объединения, среди которых «Автомосквич», «АвтоГАЗ», «АвтоВАЗ», МЭЛЗ, ЛОМО имени В. И. Ленина, «Мосстройпластмасс», «Электролуч» и некоторые другие, уже ряд лет осуществляют систематические работы по совершенствованию управления. Они сформировали специализированные подразделения и накопили интересный опыт в этой сфере деятельности.

При практической организации работ по совершенствованию управления в производственных объединениях выявился ряд нерешенных вопросов, носящих как теоретический, так и сугубо прикладной характер. К их числу

¹ Материалы XXVI съезда КПСС. М.: Политиздат, 1981, с. 51.

относятся: установление формального статуса подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления, выявление задач, решаемых этими службами, разработка методики проведения работ, кадровый состав служб и т. д. Эти вопросы рассматриваются в данной работе на основе теоретических исследований и обобщения практического опыта работы подразделений в производственных и научно-производственных объединениях различных отраслей промышленности.

Актуальность данных вопросов подчеркивалась на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС Генеральным секретарем ЦК КПСС Ю. В. Андроповым. «Главное...— сказал он, — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма»¹. «Мы располагаем большими резервами в народном хозяйстве... Эти резервы надо искать в ускорении научно-технического прогресса, широком и быстром внедрении в производство достижений науки, техники и передового опыта»².

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г. М.: Политиздат, 1982, с. 8.

² Там же, с. 10.

ФОРМИРОВАНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СЛУЖБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Необходимость непрерывного совершенствования управления на предприятиях и в производственных объединениях определяется объективным процессом развития производительных сил и производственных отношений. Наиболее важными факторами, требующими совершенствования управления, являются: концентрация и специализация производства, ускорение научно-технического прогресса, повышение социально-экономической эффективности производства.

В ходе совершенствования управления формируется такая система, которая не только соответствует текущим потребностям производства, но и позволяет решать проблемы его постоянного развития. В условиях развитого социалистического общества совершенствование управления становится узловым вопросом экономической политики партии и правительства.

До недавнего времени деятельность по совершенствованию управления наряду со своими основными обязанностями осуществляли различные функциональные подразделения. В настоящее время объем таких работ на крупных предприятиях и в производственных объединениях значительно возрос. Это обусловило необходимость формирования специализированных подразделений, занимающихся рационализацией структуры и процессов управления, научной организацией управленческого труда, повышением эффективности использования кадров и др.

Конечно, совершенствованием организации своей деятельности должны заниматься все подразделения аппарата управления, однако такая деятельность требует координации и общего методического руководства. Изме-

ния в любом подразделении неизбежно оказывают влияние на работу связанных с ним функциональных служб и приводят к необходимости перестраивать и их работу. Следует отметить также, что интересы отдельных служб не всегда совпадают с интересами организации в целом. Ряд проблем совершенствования управления является общим для всех подразделений, выходит за рамки отдельных служб и требует централизованного решения.

В ходе работ по совершенствованию управления на предприятии или в объединении необходимо проанализировать организацию деятельности функциональных подразделений, их взаимодействие с другими подразделениями, определить фактическую производительность труда, целесообразность расширения, сокращения или упразднения подразделений и т. д.

Специализированные подразделения, осуществляющие работы по совершенствованию управления, имеют самые разнообразные названия и различный количественный и качественный состав. В типовых штатных расписаниях такие подразделения не предусмотрены. Однако потребность в них велика.

Для изучения опыта работы подразделений, полностью или частично специализирующихся на совершенствовании управления, было обследовано 25 крупных предприятий, производственных и научно-производственных объединений различных отраслей промышленности г. Москвы с интервалом в пять лет — в 1976 г. и в 1981 г. В ходе обследования изучались вопросы:

- 1) наличие подразделений, групп или отдельных работников, специализирующихся на совершенствовании управления;
- 2) организационное построение подразделений;
- 3) формальный статус и квалификационный состав подразделений.

Проведенное обследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Лишь в трех из 25 предприятий и производственных объединений созданы самостоятельные подразделения, которые специализируются на совершенствовании управления: в ПО «Электролuch» — отдел совершенствования организации и управления производством, в ПО «Автомосквич» — отдел организации производства и управления, в ПТО МЭЛЗ — отдел научной организации труда и управления. Таким образом, только 12% обследованных объединений имеют самостоятельные спе-

специализированные службы. В пяти объединениях в составе различных функциональных подразделений выделены секторы или группы работников, специализирующиеся на совершенствовании управления. Например, в ПО «Мосстройпластмасс» — сектор совершенствования управления, в ПО «Красный богатырь» — группа организации производства и управления, на 2-м Московском часовом заводе — сектор социального планирования и управления и т. д. Лишь 32% обследованных объединений имеют в составе различных функциональных подразделений секторы или группы работников, специализирующиеся на совершенствовании управления. Следовательно, большая часть обследованных предприятий и объединений (68%) не проводят систематической работы по совершенствованию управления.

2. На указанных выше предприятиях и в объединениях работы по совершенствованию управления проводятся десятью разноименными функциональными подразделениями, как правило, в дополнение к своим основным обязанностям. Это негативно отражается на качестве как основной, так и дополнительной деятельности. Например, совершенствование управления в ПТО МЭЛЗ осуществляется отделом научной организации труда и управления (НОТ и У), в ПО «Молоко» — отделом организации труда и заработной платы, в ПО «Динамо» — лабораторией (НОТ и У) и т. д.

3. Формальный статус подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления, относительно невысок, так как лишь в пяти объединениях данные подразделения непосредственно подчинены генеральным директорам, что составляет 20% общего числа обследованных объединений. В их числе ПТО МЭЛЗ, НПО «Химволокно», ПО «Электролуч», 2-й Московский часовой завод и ГПЗ-1. В шести московских объединениях данными работами руководят первые заместители генеральных директоров — главные инженеры (ПО «Динамо», ПО «Большевичка», ПО «Труд» и др.); в других шести — заместители генеральных директоров по экономическим вопросам (НПО «Пластик», ПО «Красный богатырь», ПО «Заря» и др.).

4. Общее число работников, занятых в обследуемых подразделениях в 1981 г., сократилось по сравнению с 1976 г. на 38 человек (со 158 до 120 работников), т. е. на 24%. Удельный вес специалистов с высшим образованием увеличился с 57 до 62%, однако общее число спе-

циалистов с высшим образованием сократилось с 90 до 74 человек. Численность работников подразделений по совершенствованию управления в среднем сократилась с 6,3 до 4,8.

За исследуемый период в пяти производственных объединениях («Буревестник», «Восход», «Молоко», «Пищемаш», «Черемушки») были практически упразднены подразделения, специализирующиеся на совершенствовании управления, а существовавшие в 1976 г. отделы и группы НОТ переданы в ОТиЗ и количество работников в них сокращено до одного человека. В ПО «Динамо» произошло обратное явление—группа НОТ отдела организации труда и заработной платы преобразована в самостоятельную лабораторию (НОТ и У) и ее численность увеличена с двух до семи работников.

Подытоживая сказанное выше, следует отметить, что на некоторых предприятиях прекращены работы по со-

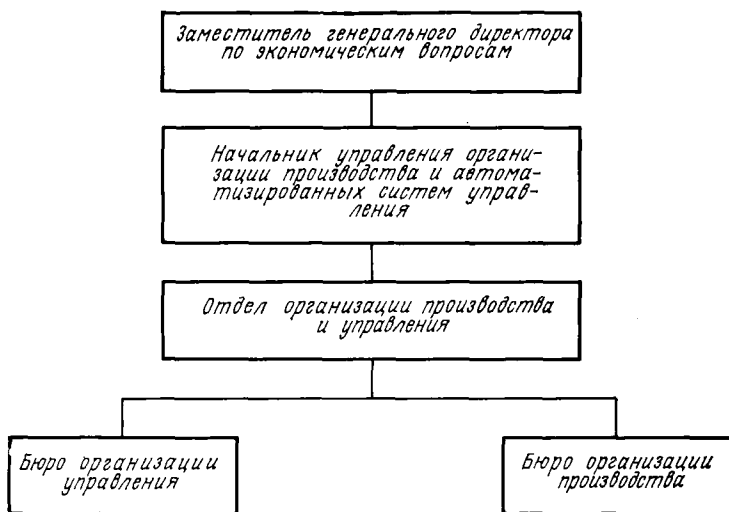


Рис. 1.1. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Автомосквич»

вершенствованию управления, сократилась абсолютная численность работников данных служб, снизился их формальный статус. Следует также отметить, что в этих подразделениях увеличилось число вакантных мест. В то же время ряд производственных объединений

успешно ставил и решал задачи по совершенствованию управления. Их опыт может служить основой для решения многих практических вопросов в этой области.

Некоторые производственные объединения имеют положительный опыт в построении подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. К ним относятся «АвтоГАЗ», «АвтоВАЗ», ЛОМО, «Уралэлектротяжмаш» и др.

В ПО «Автомосквич» работы по совершенствованию управления осуществляет отдел организации производства и управления. Общая численность отдела — 14 человек. В составе отдела выделено бюро организации управления численностью в семь специалистов. Одиннадцать из четырнадцати сотрудников (80%) имеют высшее образование. Схема организации работ по совершенствованию управления в данном производственном объединении представлена на рис. 1.1.

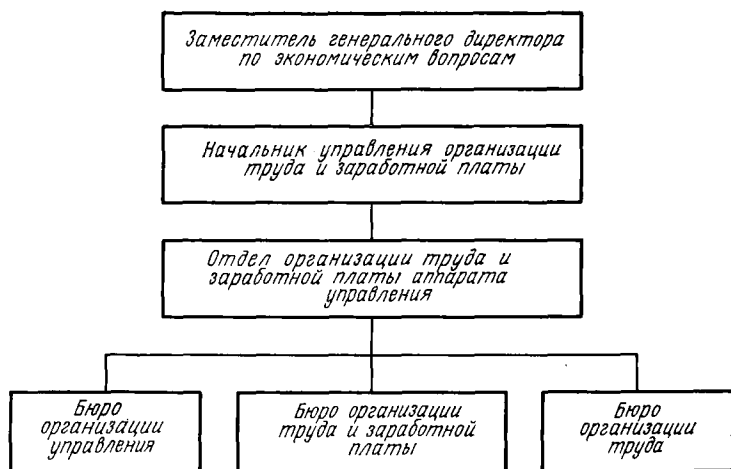


Рис. 1. 2. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «АвтоВАЗ»

Специалистов с высшим экономическим образованием в отделе нет. Деятельность по совершенствованию управления организационно обособлена от работ по научной организации труда. Работами по совершенствованию управления руководит заместитель генерального директора по экономическим вопросам.

Аналогичным образом организована деятельность по совершенствованию управления в ПО «АвтоГАЗ». Подразделение, специализирующееся на совершенствовании управления, называется отделом разработки структуры и функций управления. Численность отдела тринадцать человек, из них в бюро совершенствования управления — семь. Все сотрудники отдела имеют высшее образование, в том числе три — экономическое и десять — техническое. В ПО «Автомосквич» и «АвтоГАЗ» деятельность по совершенствованию управления организационно обособлена от проведения работ по научной организации труда и заработной платы.

Иной подход применен при организации совершенствования управления в ПО «АвтоВАЗ». (рис. 1.2).

Общая численность отдела организации труда и заработной платы аппарата управления — 32 человека, в бюро организации управления входят шесть сотрудников. Деятельность по совершенствованию управления осуществляется в составе работ по организации труда и заработной платы аппарата управления. Руководит данными работами заместитель генерального директора по экономическим вопросам.

Ему подчинен начальник управления организацией труда и заработной платы, который непосредственно занимается этими вопросами.

В ПТО МЭЛЗ организация совершенствования управления, так же как в ПО «АвтоВАЗ», входит в состав работ по организации труда и заработной платы и осуществляется специализированным подразделением — отделом НОТ и У. Общая численность отдела НОТ и У — 26 сотрудников, в том числе в составе лаборатории НОТ и У — четыре специалиста, трое из которых имеют высшее экономическое образование. Отдел НОТ и У подчинен непосредственно генеральному директору объединения.

В Ленинградском оптико-механическом объединении имени В. И. Ленина (ЛОМО) совершенствованием управления занимается отдел научной организации труда, производства и управления. В этом отделе работают 28 человек, 19 из которых имеют высшее образование. Отдел НОТ и У подчинен непосредственно генеральному директору объединения. Схема организации работ по совершенствованию управления в ЛОМО имени В. И. Ленина представлена на рис. 1.3.

В ПО «Мосстройпластмасс» деятельность по орга-

низации совершенствования управления объединена с работами по научной организации труда и осуществляется силами лаборатории НОТ и У, подчиненной главному инженеру объединения (рис. 1.4). Наибольшее внимание уделялось совершенствованию управления в ПО «Мосстройпластмасс» в 1977—1978 гг. В это время числен-

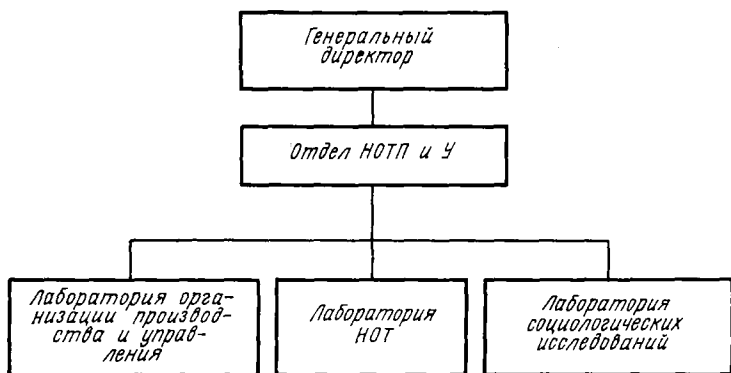


Рис. 1.3. Схема организации работ по совершенствованию управления в ЛОМО имени В. И. Ленина

ность сотрудников лаборатории НОТ и У достигала 13 человек, а группы совершенствования управления — пяти специалистов. Двенадцать из тринадцати работников имели высшее образование, в том числе два специалиста — ученую степень кандидата экономических наук. В

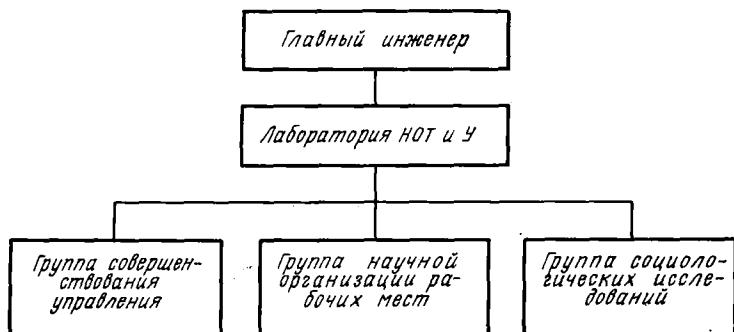


Рис. 1.4. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Мосстройпластмасс»

последующие годы деятельность по совершенствованию управления была несколько сокращена.

В ПО «Электролuch» совершенствование управления осуществляется отделом совершенствования организации и управления производством (рис. 1.5). Руководит

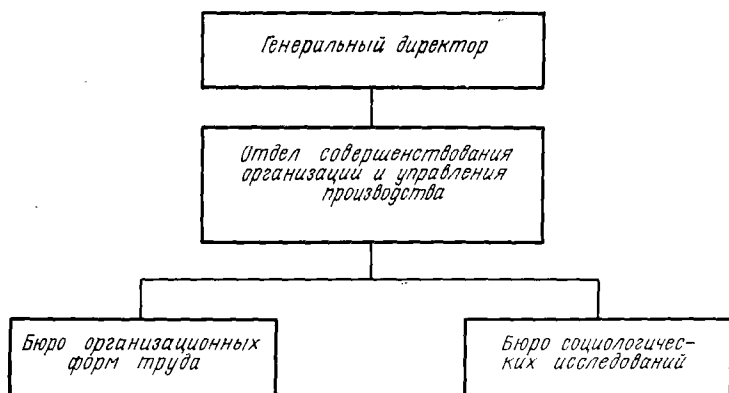


Рис. 1.5. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Электролuch»

работами генеральный директор объединения. В отделе совершенствования организации и управления производством работают пять сотрудников, в том числе трое в составе бюро организационных форм труда. Из пяти сотрудников отдела трое имеют высшее экономическое образование.

Изучение практического опыта работ по совершенствованию управления на предприятиях и в производственных объединениях, а также методических рекомендаций, регламентирующих данную деятельность, и теоретических исследований советских ученых позволяет разработать организационные основы формирования и функционирования подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. Целью деятельности данных подразделений является совершенствование организации различных функциональных подразделений и структуры управления предприятия или объединения в целом.

Отличительной чертой работ по совершенствованию управления является их комплексный и непрерывный характер. Комплексность работ обуславливается тесной

взаимосвязью различных подразделений, в результате чего изменения в одном из них приводят к необходимости изменений в других или в структуре управления в целом. Непрерывность предопределяется постоянным возникновением новых задач по совершенствованию управления, связанных с интенсификацией производства, внедрением достижений научно-технического прогресса, изменением конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности. Непрерывное и последовательное решение этих задач способствует повышению эффективности производства.

В деятельности по совершенствованию управления можно выделить три основных направления: 1) формирование структуры управления; 2) поддержание ее устойчивого функционирования; 3) организационное развитие.

При *формировании структуры управления* прежде всего определяют содержание и объем управленческой деятельности каждого подразделения, выявляют процедуры, связанные с их взаимодействием, рассчитывают численность штатов аппарата управления, разрабатывают должностные инструкции и положения, проектируют структуры управления.

Для *поддержания устойчивого функционирования системы управления* осуществляется совершенствование структуры управления, улучшение ее отдельных элементов. Разрабатываются предложения по повышению производительности труда работников управления, рационализации выполнения отдельных управленческих операций, совершенствованию должностных инструкций, улучшению использования кадров управления и т. д. Особое внимание обращается на то, чтобы работа отдельных подразделений была эффективной, а взаимодействие функциональных служб — рациональным.

Третье направление связано с подготовкой предложений по рационализации структуры управления. В результате такой реорганизации в значительной степени изменяются объем и содержание управленческой деятельности функциональных подразделений, связи между ними, перераспределяются кадры управления, уточняются содержание деятельности и должностные обязанности отдельных работников и т. д.

При осуществлении работ по совершенствованию управления производственным объединением прежде всего производят следующее:

исследование структуры управления в целом;
анализ деятельности функциональных подразделений;
изучение информационных процессов и документо-
оборота;

изучение применяемых методов управления и стиля
работы руководителей;

анализ организации труда и использования управлен-
ческих кадров;

исследование проблем и перспектив организацион-
ного развития производственного объединения.

Осуществление работ по данным направлениям и
использование передового опыта организации управле-
ния, с учетом специфических особенностей конкретных
производственных объединений, дают возможность
выявить резервы повышения производительности труда,
улучшения управления, использования трудовых, финан-
совых и материальных ресурсов и на основании этого
разработать конкретные мотивированные предложения
по совершенствованию управления производственным
объединением.

*Последовательность работ по совершенствованию
управления в объединениях следующая:*

перспективное и текущее планирование работ по со-
вершенствованию управления;

организация работ по рационализации управления;

анализ организации управленческой деятельности;

внедрение предложений по совершенствованию уп-
равления;

оценка эффективности управленческой деятельности
отдельных подразделений и структуры управления объ-
единением в целом.

При проведении мероприятий по совершенствованию
управления, как мы говорили ранее, как правило, затра-
гиваются интересы всех структурных подразделений
объединения, поэтому при осуществлении подобных
работ необходимо, чтобы соблюдался приоритет целей
производственного объединения по сравнению с целями
отдельных управленческих служб и руководителей.
Следует также уделять особое внимание развитию
служб, которые в наибольшей степени определяют по-
вышение эффективности производства, а также внедре-
нию разрабатываемых предложений по совершенство-
ванию управления.

Данные требования предопределяют специфические
особенности формального статуса и организационного