

|     |                                                                                       |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | <u>PODSTATA VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ</u> .....                                        | 7   |
| 1.1 | Řízení podniku jako celku a řízení vnitropodnikové .....                              | 7   |
| 1.2 | Specifika vnitropodnikového řízení .....                                              | 9   |
| 1.3 | Některé kvality vnitropodnikového řízení .....                                        | 11  |
| 1.4 | Funkce vnitropodnikového řízení .....                                                 | 13  |
| 1.5 | Systémy vnitropodnikového řízení .....                                                | 14  |
| 1.6 | Diferenciace "stylu řízení", vnitropodnikových útvarů .....                           | 17  |
| 2   | <u>NÁSTROJE VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ</u> .....                                        | 19  |
| 2.1 | Klasifikace nástrojů vnitropodnikového řízení .....                                   | 19  |
| 2.2 | Podmínky žádoucího působení nástrojů vnitropodnikového řízení ..                      | 22  |
| 2.3 | Souvislost mezi nástroji vnitropodnikového řízení .....                               | 23  |
| 3   | <u>PRINCIPY TVORBY A FUNKOVÁNÍ VNITROPODNIKOVÉHO ORGANIZAČNÍHO SYSTÉMU</u>            | 27  |
| 3.1 | Organizování a organizace v systému VPŘ .....                                         | 27  |
| 3.2 | Tvorba a fungování organizačních struktur .....                                       | 33  |
| 3.3 | Hospodářská střediska .....                                                           | 38  |
| 4   | <u>PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ NORMY</u> .....                                              | 45  |
| 4.1 | Hlavní zásady při tvorbě podnikové organizační soustavy .....                         | 45  |
| 4.2 | Klasifikace organizačních norem .....                                                 | 47  |
| 4.3 | Organizační řád .....                                                                 | 48  |
| 4.4 | Pravidla vnitropodnikového řízení .....                                               | 57  |
| 5   | <u>TECHNICKOHOSPODÁŘSKÉ NORMY</u> .....                                               | 61  |
| 5.1 | Norma .....                                                                           | 61  |
| 5.2 | Základní hlediska třídění technickohospodářských norem .....                          | 65  |
| 5.3 | Obecně platné zásady pro tvorbu a využívání technickohospodářských<br>norem .....     | 69  |
| 5.4 | Účel a význam technickohospodářských norem pro různé řídicí čin-<br>nosti .....       | 73  |
| 5.5 | Kontrola technickohospodářských norem .....                                           | 79  |
| 5.6 | prověřování norem .....                                                               | 88  |
| 5.7 | Změnové řízení .....                                                                  | 88  |
| 6   | <u>KALKULACE</u> .....                                                                | 93  |
| 6.1 | Soustava kalkulačí .....                                                              | 93  |
| 6.2 | Kalkulace - významný nástroj rozboru .....                                            | 99  |
| 7   | <u>VNITROPODNIKOVÉ CENY</u> .....                                                     | 103 |
| 8   | <u>VNITROPODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ</u> .....                                                | 107 |
| 8.1 | Vnitropodnikové plánování v systému řídicích funkcí průmyslového<br>podniku .....     | 107 |
| 8.2 | Plánovací systém .....                                                                | 108 |
| 8.3 | Vnitropodnikový plán v systému plánování podniku .....                                | 110 |
| 8.4 | Zvyšování účinnosti vnitropodnikového plánování .....                                 | 120 |
| 9   | <u>HMOTNÁ A MORÁLNÍ ZAJINTERESOVANOST</u> .....                                       | 123 |
| 9.1 | Podniková soustava hmotné zainteresovanosti .....                                     | 123 |
| 9.2 | Tvorba mzdových prostředků v hospodářských střediscích .....                          | 128 |
| 9.3 | Organizační zabezpečení vnitropodnikové soustavy hmotné zajintere-<br>sovanosti ..... | 130 |
| 9.4 | Účast pracujících na tvorbě soustavy hmotné zainteresovanosti ..                      | 131 |
| 10  | <u>ROZPOČTY VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....                                      | 133 |

|      |                                                                                                                          |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1 | Oobecně k funkci rozpočetnictví .....                                                                                    | 133 |
| 10.2 | Druhy rozpočtů podle jejich vztahu k objektu, za který se<br>zjišťují náklady, výnosy a hospodářský výsledek .....       | 136 |
| 10.3 | Druhy rozpočtů nákladů, výnosů a hospodářského výsledku dle ča-<br>su jejich platnosti .....                             | 147 |
| 11   | <u>FUNKCE OPERATIVNÍ EVIDENCE VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....                                                       | 151 |
| 12   | <u>VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ A JEHO FUNKCE VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....                                         | 155 |
| 12.1 | Oobecně k pojetí vnitropodnikového účetnictví a k vývojovým ten-<br>dencím jeho využití ve vnitropodnikovém řízení ..... | 155 |
| 12.2 | Využití účetnictví ve vnitropodnikovém řízení .....                                                                      | 158 |
| 12.3 | Soustava vnitropodnikového účetnictví .....                                                                              | 167 |
| 13   | <u>VNITROPODNIKOVÁ STATISTIKA</u> .....                                                                                  | 173 |
| 13.1 | Využívání vnitropodnikové statistiky pro potřeby řízení útvarů<br>/hospodářských středisek/ hlavní výroby .....          | 173 |
| 13.2 | Využívání statistiky pro potřeby řízení útvarů /hospodářských<br>středisek/ technického rozvoje a přípravy výroby .....  | 174 |
| 13.3 | Využití statistiky pro potřeby řízení útvarů /hospodářských<br>středisek/ odbytu .....                                   | 174 |
| 13.4 | Využívání statistiky pro potřeby řízení ostatních hospodář-<br>ských středisek .....                                     | 174 |
| 14   | <u>ROZBORY VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....                                                                          | 177 |
| 14.1 | Specifika rozborů ve vnitropodnikovém řízení .....                                                                       | 177 |
| 14.2 | Hospodářský výsledek - východisko vnitropodnikových rozborů ..                                                           | 178 |
| 14.3 | Rozbor hospodářského výsledku pomocí metody odchylek /normová<br>metoda/ .....                                           | 182 |
| 15   | <u>SOUSTAVA KONTROL VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....                                                                 | 199 |
| 16   | <u>METODY, STYL A FORMY ŘÍDÍCÍ A ORGANIZÁTORSKÉ PRÁCE VEDOUČÍCH PRACOV-<br/>NÍKŮ VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ</u> .....    | 201 |
| 17   | <u>RACIONALIZACE SOUSTAV VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ</u> .....                                                              | 203 |
| 17.1 | Úvod .....                                                                                                               | 203 |
| 17.2 | Zásady racionalizace systému vnitropodnikového řízení .....                                                              | 203 |
| 17.3 | Projektový úkol .....                                                                                                    | 212 |
| 17.4 | Technický projekt .....                                                                                                  | 220 |
| 17.5 | Prováděcí projekt .....                                                                                                  | 227 |
| 17.6 | Stádium zavádění, užívání a aktualizace systému .....                                                                    | 230 |
| 18   | <u>VÝVOJ VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ V ČSSR</u> .....                                                                       | 235 |
| 18.1 | Etapa vývoje do roku 1939 /na příkladě vybraných podniků/ ....                                                           | 235 |
| 18.2 | Etapa vývoje v období II. světové války, tj. 1939 - 1945 .....                                                           | 242 |
| 18.3 | Etapa vývoje od roku 1945 do roku 1951 .....                                                                             | 243 |
| 18.4 | Etapa vývoje od roku 1951 do roku 1965 .....                                                                             | 246 |