مدیریت عملیات

OM

x OPERATIONS MANAGEMENT

فهرست

فصل ۱: مقدمه ای بر مدیریت عملیات و زنجیره تأمین
فصل ۲: مدیریت کیفیت
فصل ۳: کنترل آماری فرآیند
فصل ۴: طراحی محصول
فصل ۵: طراحی خدمات
فصل ۶: فرآیندها و فناوری
فصل ۷: طراحی ظرفیت و تسهیلات (امکانات)
فصل ۸: منابع انسانی
فصل ۹: مدیریت پروژه
فصل ۱۰: استراتژی و طراحی مدیریت زنجیره تامین
فصل ۱۱: تدارکات و توزیع زنجیره تامین جهانی
فصل ۱۲: پیش بینی
فصل ۱۳: مدیریت موجودی
فصل ۱۴: برنامه ریزی عملیات و فروش
فصل ۱۵: برنامه ریزی منابع
فصل ۱۶: سیستم های ناب
فصل ۱۷: زمان بندی

فصل ۱: مقدمه ای بر مدیریت عملیات و زنجیره تأمین

Introduction to Operations and

Supply Chain Management

اهداف آموزشی

فصل ۱: مقدمه ای بر مدیریت عملیات و زنجیره تأمین

Introduction to Operations and
Supply Chain Management

مدیران عملیات و زنجیره تأمین چه می کنند؟

کارکرد عملیات و رابطه آن با سایر حوزه های کاری کسب و کار

تکامل مدیریت عملیات و زنجیره تأمین و رخداد های تاریخی آن

جهانی سازی

بهره وری و رقابت پذیری

اهمیت مدیریت عملیات و زنجیره تامین برای استراتژی شرکت و فرآیند توسعه، همسوسازی و استقرار استراتژی

مدیریت چیست

مدیریت **استفاده موثر** از **منابع** و بکارگیری نیروی انسانی جهت **رسیدن به هدفی خاص** تعریف کرده اند

مدیریت از بعد لفظی

- **اداره کردن** Administration
- **مدیریت کردن (اجرائی)** Management

عنوان های مدیریت

مدیریت به عنوان **علم**

تحلیل داده ها و تصمیم گیری

سازماندهی **اطلاعات**

بدنه نظام یافته دانش، علی معلولی

روش های علمی

مدیریت بازاریابی و استراتژیک

مدیریت به عنوان **هنر**

جنبه های ذاتی مدیریت و ارتباط با دیگران

سازماندهی **افراد**

کاربرد دانش و مهارت برای کسب نتیجه

رهبری و مذاکره

مدیریت به عنوان **حرفه**

اصول اخلاقی و مهارت

سازماندهی **عمل**

حجمی از دانش کاربردی و آموزش رسمی

سبک های متوازن مدیریت

سبک
حل مساله

مدیر آلمانی

مدیران میانی مهندسی و تولید

تحلیل عقلی + تجربه عملی

سبک
محشوری (ترغیبی)

مدیر انگلیسی

مربیگری

انسان مداری + تجربه

سبک
بصیرت بخشی

مدیر آمریکایی

کارآفرینان

هنر + بصیرت + تجربه

نقش های مدیریت مدیریت

نقش های میان فردی

تشریفاتی

رهبر

رابط

نقش های اطلاعاتی

پایش کننده (رایزنی)

اشاعه دهنده

سخنگو

نقش های تصمیم گیرنده

کارآفرین

مهار آشوب

تخصیص منابع

مذاکره کننده

عملیات چیست؟

یک عملکرد یا یک سیستم که ورودی ها را تبدیل به خروجی هایی با ارزش افزوده می کند

به طور کلی هر کاری که در سازمان انجام می شود و به نوعی به خروجی مربوط است، عملیات است. فعالیت های اصلی سازمان، عملیات است.

فرآیند تبدیل چیست؟

یک رشته از اقدامات دارای ارزش افزوده در درون زنجیره ارزش از تأمین کنندگان تا مشتریان



انواع فرآیند تبدیل

فیزیکی: مانند عملیات ساخت و تولید

مکانی: مانند عملیات انتقال یا انبارداری

تبادلی: مانند عملیات خرده فروشی

فیزیولوژیکی: مانند عملیات مربوط به سلامت و بهداشت

روانی: مانند عملیات مربوط به تفریح و سرگرمی

اطلاعاتی: مانند عملیات مربوط به ارتباطات

مدیریت عملیات چیست؟

طراحی، به راه اندازی و بهبود سیستم های تولیدی

حوزه های عملکردی عملیات



XBACLUB.COM
@MrMahdiMousavi

عملیات چگونه با سایر حوزه های کلی تر مرتبط می شود؟



حسابداری

ویگنش: به عنوان ممیز شما باید مبانی مدیریت عملیات را بدانید.



مدیریت

مارجی: ما چیزهای زیادی در کلاس عملیات یاد میگیریم: زمان بندی، تولید ناب، نظریه محدودیت ها، ابزارهای کنترل کیفیت



بازاریابی

مارک: چطور میشه کار بازاریابی برای محصول خوب انجام داد اگر از وضعیت تحویل و کیفیتش مطمئن نباشی



اقتصاد

آنستازیا:همه چیز درباره فرآیندها ست. ما با فلو چارت ها و تحلیل های پارتو زندگی می کنیم.



مالی

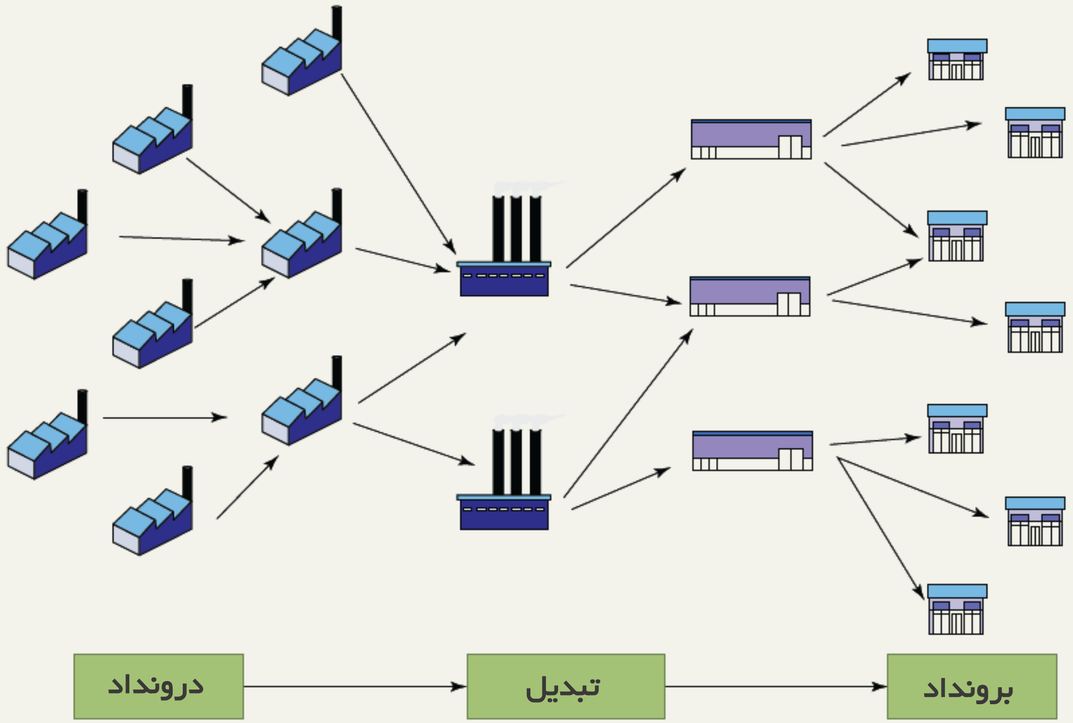
جان: اغلب درخواست های بودجه سرمایه ای ما از عملیات می آید و بیشترین صرفه جویی در هزینه هم در آنجاست.



فناوری اطلاعات

نیکول: فناوری اطلاعات ابزار است و هیچ حایی بهتر از عملیات نیست تا فناوری اطلاعات در آن استفاده شود

تکامل مدیریت عملیات و زنجیره تأمین



مدیریت زنجیره تامین

تولید دستی

فرایند تولید کالاها به صورت دستی و همینطور ارائه خدمات به مشتریان مشخص

تقسیم کار

تقسیم یک کار به مجموعه ای از وظایف کوچک که هر کدام توسط کارگران مختلف انجام می شود

قطعات قابل تعویض

استانداردسازی قطعات که قابلیت تعویض و جایگزینی دارند؛ منجر به تولید انبوه شد

مدیریت علمی

تحلیل سیستمی روش های کار

تولید انبوه

تولید با حجم بالا از قطعات استاندارد

انقلاب کیفیت

تأکید بر کیفیت و نقش استراتژیک عملیات

تولید ناب

انطباق تولید انبوه با کیفیت و انعطاف

مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت جریان اطلاعات، کالاها و خدمات در طول شبکه ای از مشتریان، سازمان ها و شرکای زنجیره تأمین

تاب آوری

توانایی بازگشت، تغییر یا سازگاری در پاسخ به یک حادثه، شکست یا اختلال

رخداد های تاریخی مدیریت عملیات

Era	Events/Concepts	Dates	Originator
Industrial Revolution	Steam engine	1769	James Walt
	Division of labor	1776	Adam Smith
	Interchangeable parts	1790	Eli Whitney
Scientific Management	Principles of scientific management	1911	Frederick W. Taylor
	Time and motion studies	1911	Frank and Lillian Gilbreth
	Activity scheduling chart	1912	Henry Gantt
	Moving assembly line	1913	Henry Ford
Human Relations	Hawthorne studies	1930	Elton Mayo
	Motivation theories	1940s	Abraham Maslow
		1950s	Frederick Herzberg
		1960s	Douglas McGregor
Operations Research	Linear programming	1947	George Dantzig
	Digital computer	1951	Remington Rand
	Simulation, waiting line theory, decision theory, PERT/CPM	1950s	Operations research groups
	MRP	1960s	Joseph Orlicky, IBM, and others
	EDI, CIM	1970s	Auto industry, DARPA
Quality Revolution	JIT (just-in-time)	1970s	Taiichi Ohno (Toyota)
	TQM (total quality management)	1980s	W. Edwards Deming, Joseph Juran
	Strategy and operations		Wickham Skinner, Robert Hayes
	Reengineering	1990s	Michael Hammer, James Champy
	Six Sigma	1990s	GE, Motorola

Era	Events/Concepts	Dates	Originator
Internet Revolution	Internet, WWW	1990s	ARPANET, Tim Berners-Lee
	ERP, supply chain management,		SAP, Oracle, Dell, Apple
	E-commerce, social networking	2000s	Amazon, Yahoo!, eBay, Google, Facebook, YouTube, Twitter, etc.
Globalization	World Trade Organization	1990s	GATT, 164 countries
	European Union	2000s	Europe
	Global supply chains		China, India
	Outsourcing		Emerging economies
Sustainability	Global warming Carbon footprint	2010s	Numerous companies, scientists, statesmen, and governments
	Green products Corporate social responsibility (CSR)	Today	
	UN Global Compact		World Economic Forum, Kyoto Protocol United Nations
Digital Revolution	Big data, 3D printing, Internet of Things (IoT), Smart cities, Autonomous vehicles, drones, Privacy and security	Today	Google, Apache, P&G, MIT, NSF, Amazon, and others

جهانی سازی

دلایل جهانی سازی

هزینه های مطلوب

دسترسی به بازارهای بین المللی

پاسخگویی به تغییرات تقاضا

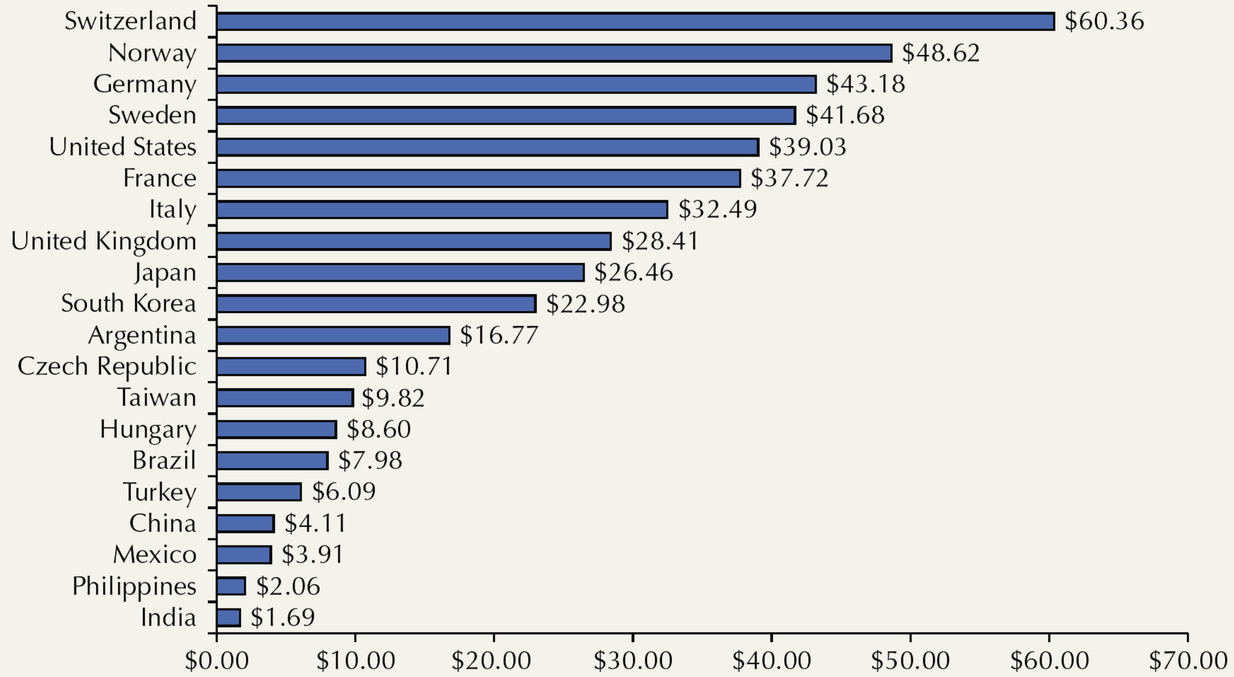
منابع تأمین قابل اطمینان

دسترسی به جدیدترین تکنولوژی ها و روندها

نتایج استفاده روزافزون از اینترنت و از
میان رفتن مرزهای بازرگانی

افزایش جهانی شدن

جهانی سازی



نرخ دستمزد ساعتی کارگران تولیدی در کشورهای منتخب، ۲۰۱۷

برون سپاری:

به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود

برون سپاری

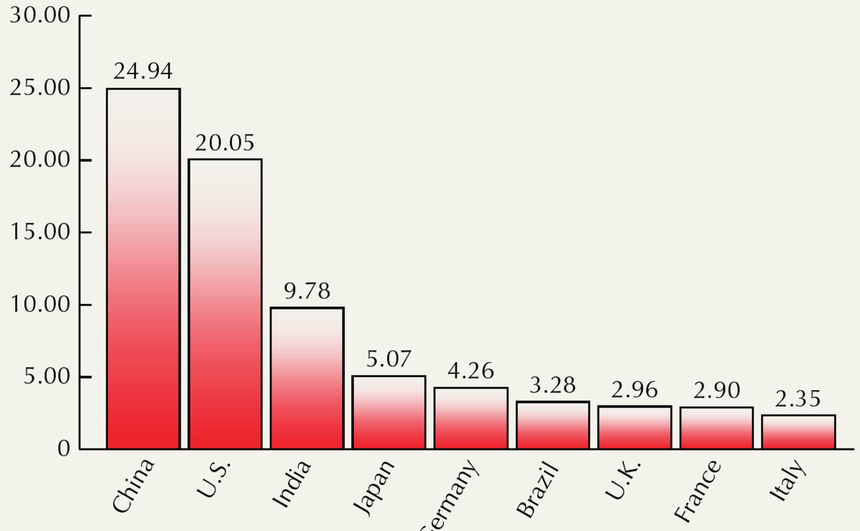
از بعد جغرافیایی

- درون مرزی
- برون مرزی
  - دور
  - نزدیک

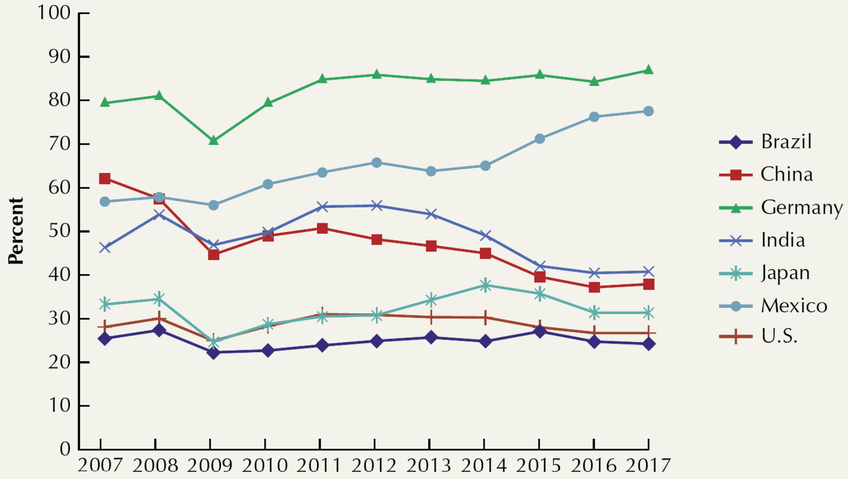
جهانی سازی



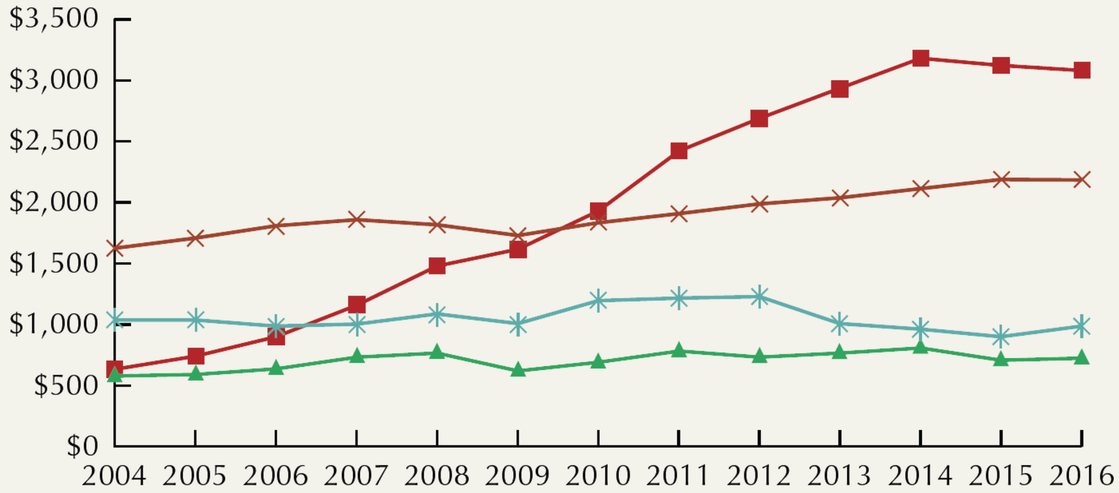
نرخ دستمزد ساعتی کارگران تولیدی در کشورهای منتخب، ۲۰۱۷



GDP تولید ناخالص داخلی، قیمت های جاری (به تریلیون دلار آمریکا)، ۲۰۱۸



تجارت به عنوان درصد تولید ناخالص داخلی



خروجی (بازده) تولید (به تریلیون دلار آمریکا)

XBACLUB.COM
@MrMahdiMousavi

بهره وری و رقابت پذیری

رقابت پذیری

درجه ای که یک کشور می تواند کالاها و خدمات را در سطح استانداردهای بازارهای بین المللی تولید کند

بهره وری

مقدار کالا یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت یا

به شکل: «اثربخشی به همراه کارایی».

نسبت خروجی ها (برونداد) به ورودی ها (درونداد)

خروجی ها

فروش، کالاهای تولیدی، خدمات ارائه شده به مشتریان، کالاهای تحویل داده شده و یا تلفن های پاسخ

داده شده

ورودی ها

ساعات کاری کارگران، سرمایه گذاری در تجهیزات، استفاده از مواد اولیه و یا مساحت انبار

بهره وری (عملکرد)

+

اثربخشی

انجام کار درست

دستیابی به

اهداف بالاتر

کارایی

انجام درست کارها

بکار گیری منابع

مصرف بهینه

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{خروجی ها}}{\text{ورودی ها}}$$

محاسبات بهره وری

$$\text{بهره وری (عملکرد)} = \frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}}$$

بهره وری تک عاملی

Single-Factor Productivity

$$\frac{\text{خروجی}}{\text{سرمایه}} \qquad \frac{\text{خروجی}}{\text{مواد}} \qquad \frac{\text{خروجی}}{\text{نیروی کار}}$$

بهره وری چند عاملی

Multifactor Productivity

$$\frac{\text{خروجی}}{\text{سرمایه+ انرژی+ نیروی کار}} \qquad \frac{\text{خروجی}}{\text{نیروی کار + مواد + سربار}}$$

*واحد ورودی ها همسان می گردد

بهره وری کل عوامل

Total Factor Productivity

$$\frac{\text{کالا ها و خدمات تولید شده}}{\text{کل ورودی ها برای این تولیدات}}$$

*واحد ورودی ها همسان می گردد

مساله

صنایع آزبورن (قالب گیری پلاستیک) در حال جمع آوری گزارش بهره وری ماهانه برای هیئت مدیره خود است.
از داده‌های زیر، (الف) بهره‌وری نیروی کار، (ب) بهره‌وری ماشین‌آلات، و (ج) بهره‌وری چندعاملی خروجی به ازای هر دلار صرف شده برای کار، ماشین، مواد و انرژی را محاسبه کنید.
میانگین نرخ نیروی کار ۱۵ دلار در ساعت و متوسط نرخ استفاده از ماشین آلات ۱۰ دلار در ساعت است.

تعداد واحد های تولید شده		100,000
ساعت نیروی کار		10,000
ساعت ماشین آلات		5,000
هزینه مواد	$	35,000
هزینه انرژی	$	15,000

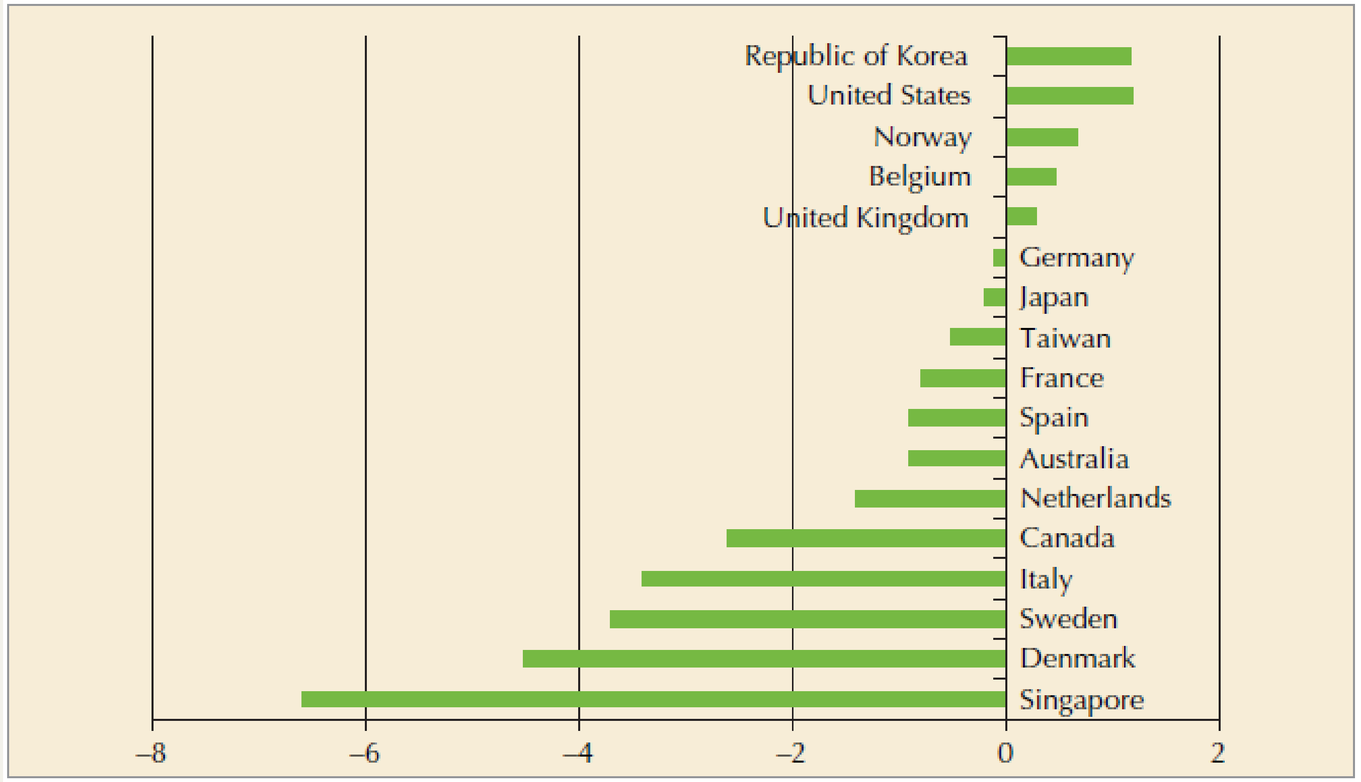
حل مساله

(الف) بهره وری نیروی کار = خروجی (تعداد واحد های تولید شده) / ساعت نیروی کار = ۱۰۰،۰۰۰ / ۱۰،۰۰۰ = ۱۰ واحد بر ساعت

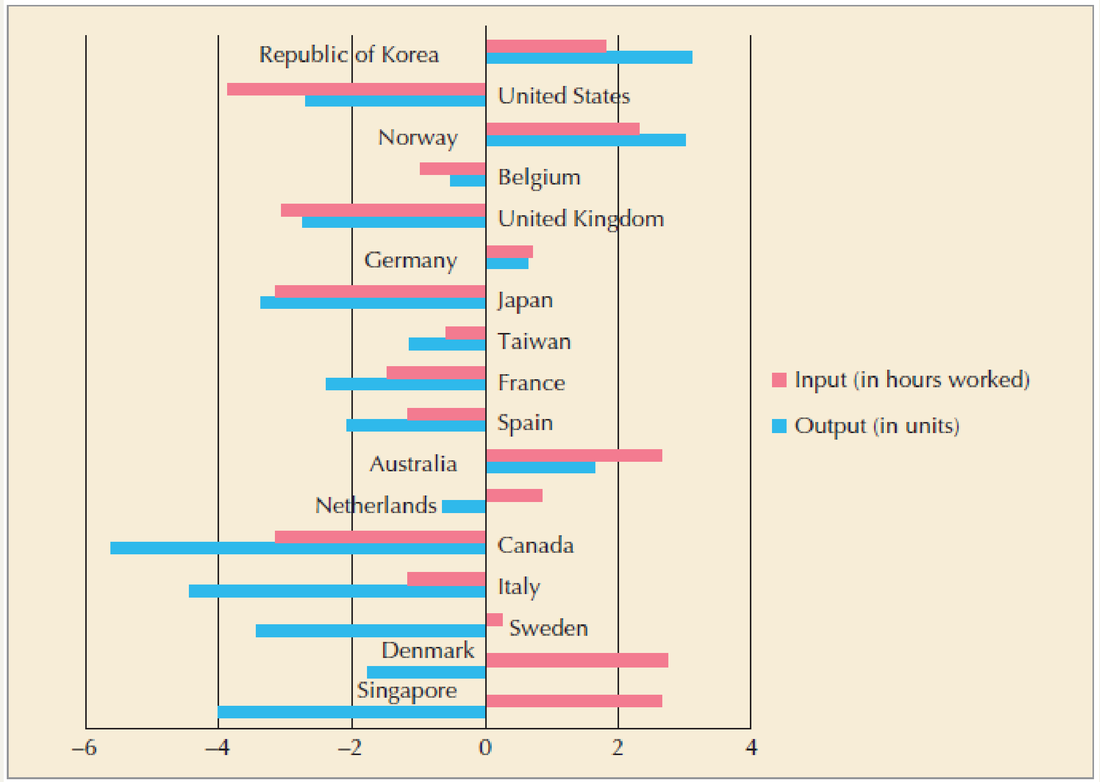
(ب) بهره وری ماشین آلات = خروجی (تعداد واحد های تولید شده) / ساعت ماشین آلات = ۱۰۰،۰۰۰ / ۵،۰۰۰ = ۲۰ واحد بر ساعت

(ج) بهره وری چند عاملی = خروجی (تعداد واحد های تولید شده) / هزینه (نیروی کار + ماشین + مواد + انرژی) = ۱۰۰،۰۰۰ / (۱۵،۰۰۰)+(۳۵،۰۰۰)+(۵،۰۰۰*۱۰)+(۱۰،۰۰۰*۱۵) = ۰.۴ واحد بر دلار صرف شده

شاخص بهره وری: شاخصی گمراه کننده؟!



نرخ رشد بهره وری سال ۲۰۰۸



درصد تغییر در ورودی ها و خروجی ها

کاهش هزینه ها

بهره وری افزایش می یابد، اما هر دو خروجی و ورودی کاهش یابند در حالیکه ورودی با سرعت بیشتری کاهش یابد

فرض در این مورد که ورودی بیشتر منجر به افزایش خروجی با همان نرخ می شود، نیز صحیح نیست.

محدودیت های مشخص در میزان خروجی ممکن است در نظر گرفته نشوند
خروجی تولید شده اما فروخته نشده و موجودی افزایش یافته است

XOM
X
OPERATIONS
MANAGEMENT

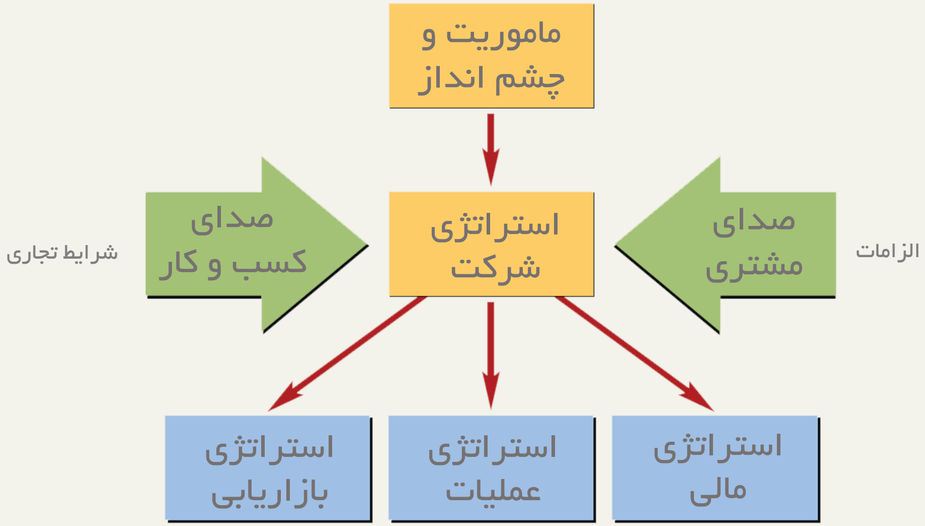
رقابت پذیری

با توجه به اینکه بازار در جهان به شدت رقابتی شده است، شرکت ها باید راهی برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار بیابند

همانطور که گفته شد مدیریت اثربخش عملیات یک موضوع بسیار پراهمیت برای رقابت پذیری شرکت ها است

اما چگونگی رقابت در فضای بازار را چه تعیین می کند؟

استراتژی و عملیات



استراتژی

جهت دستیابی به یک ماموریت را فراهم می کند.

نحوه انجام ماموریت یک شرکت است.

متحد کردن یک سازمان

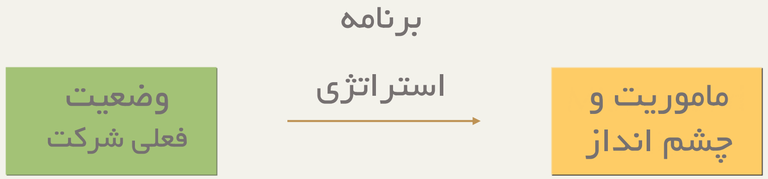
ثبات در تصمیم گیری ها

حرکت سازمان را در مسیر درست

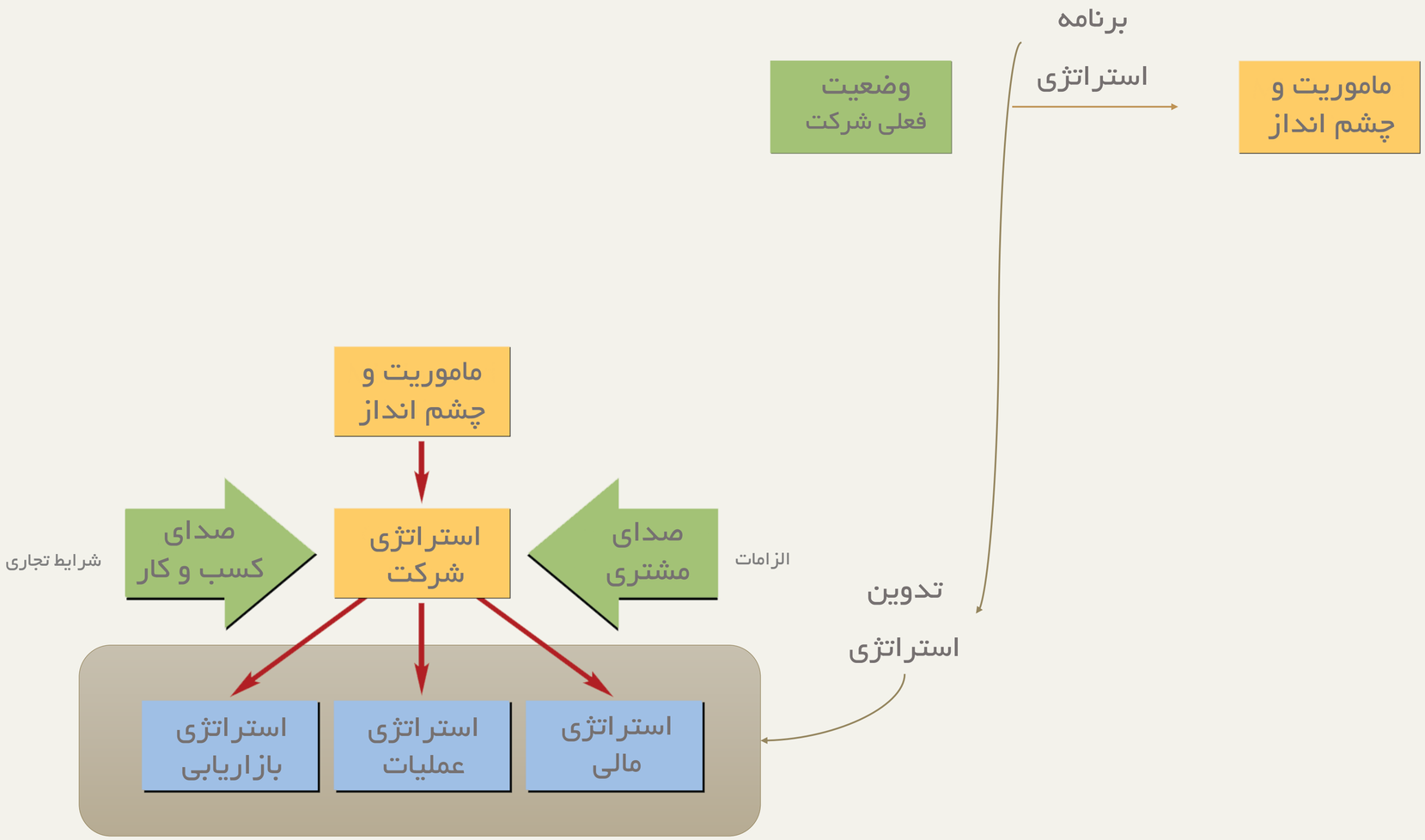
نگه می دارد.

عملیات و مدیریت زنجیره تأمین نقش مهمی در استراتژی

سازمان بازی می کنند



تدوین استراتژی



۵گام تدوین استراتژی

- ۱. تعریف وظیفه اصلی
- ۲. ارزیابی شایستگی های محوری
- ۳. تعیین order qualifiers وorder winners
- ۴. تعیین جایگاه شرکت
- ۵. اجرای استراتژی

تدوین استراتژی

۱. تعریف وظیفه اصلی

- هدف از به وجود آمدن یک شرکت را بیان می کند
- زمین بازی رقابتی را تعیین می کند
- نباید آنچنان جزئی و خرد تعریف شود:
  - شرکت راه آهن نورفولک جنوبی در صنعت حمل و نقل فعال است و نه در خطوط راه آهن
  - وظیفه اصلی شرکت آمازون فراهم کردن سریع ترین، آسان ترین و خوشایندترین تجربه خرید است و نه خرده فروشی
  - شرکت دیسنی به دنبال خوشحال کردن انسان ها است و نه ساخت کارتون برای کودکان
- وظیفه اصلی در بیانیه مأموریت شرکت ها بیان می شود
- مأموریت یک شرکت باید به اجرا درآید از چه طریق:
  - استراتژی
  - برنامه های اقدام

تدوین استراتژی

۲. ارزیابی شایستگی های محوری

- شرکت چه کاری را بهتر از هر شرکت دیگری انجام می دهد

  می تواند این ها باشد:

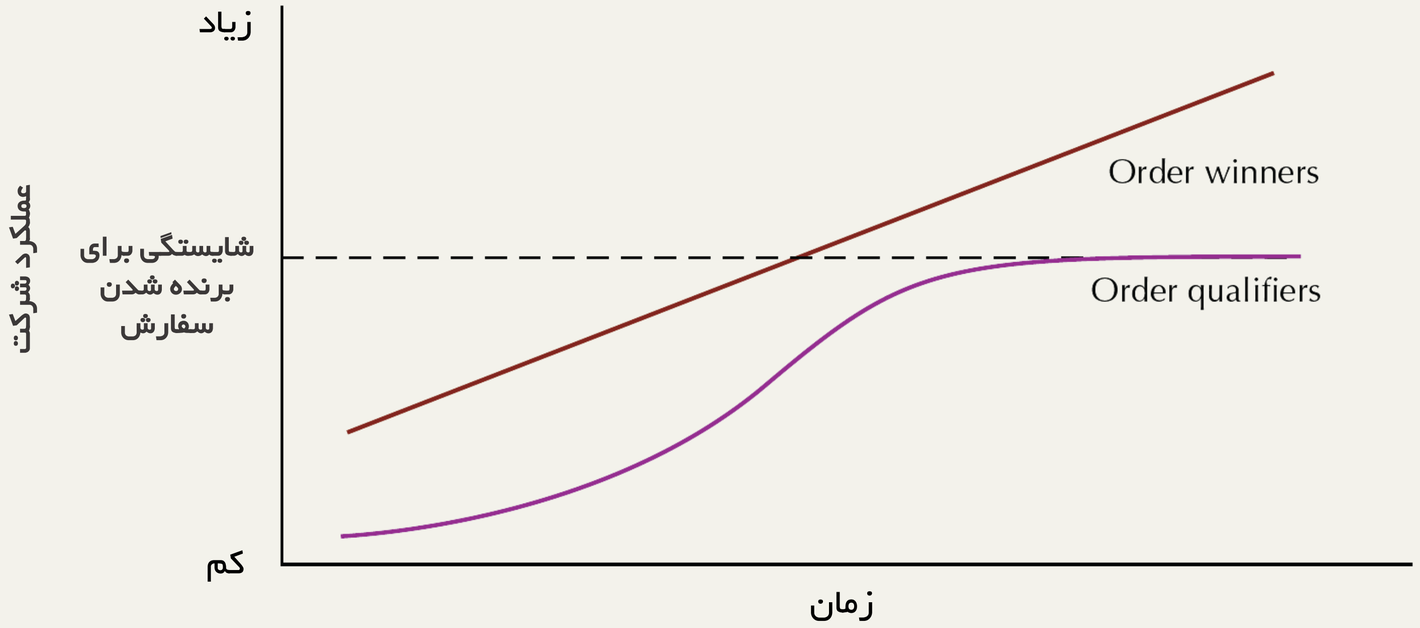
  - خدمات متمایز
  - کیفیت بالاتر
  - تحویل سریعتر
  - قیمت کمتر

- یک شرکت ممکن است در کار نوآوری باشد و پیشتاز بازار و شرکت دیگر ممکن است پیرو باشد اما با کیفیت بیشتری کالا یا خدمت را ارائه کند
- بنابراین شایستگی محوری یک شرکت لزوماً یک کالا یا خدمت خاص نیست، بلکه نحوه انجام و فرایند تولید و ارائه یک کالا یا خدمت است
- شایستگی محوری بیانگر مزیت رقابتی پایدار یک شرکت است که احتمالاً دانش و دانش فنی بیش از یک کالای خاص می تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار باشد.

تدوین استراتژی

۳. تعیین order qualifiers (واجد شرایط سفارش) و order winners (برندگان سفارش)

- Order qualifier:
  - ویژگی های یک کالا یا خدمت که مشتری را ترغیب به خرید می کند
- Order winners:
  - ویژگیهای یک کالا یا خدمت که مشتری را مجاب به خرید می کند.
  - عوامل نهایی در تصمیم به خرید
- این دو می توانند در طول زمان تغییر کنند و به دیگری تبدیل شوند



تدوین استراتژی

۴. تعیین جایگاه شرکت

- چگونه یک شرکت رقابت می کند
- شرکت باید جایگاه استراتژیک خود را تعیین کند
  - یک یا دو مورد که بر روی آنها تمرکز کند و آنها به شکلی بسیار عالی انجام دهد

زمینه های جایگاه شرکت

- هزینه
- سرعت
- کیفیت
- انعطاف پذیری
- نوآوری

تدوین استراتژی

۴. تعیین جایگاه شرکت: هزینه ها

- حذف ضایعات
  - سخت گیرانه در پیش گرفتن راه حذف کامل ضایعات

- بازرسی ساختار هزینه
  - نظارت بر ساختار کل هزینه برای یافتن راه های کاهش هزینه ها به جای تمرکز صرف بر روی هزینه کارگر

- تولید ناب
  - کاهش هزینه ها از طریق عملیات قاعده مند

تدوین استراتژی

۴. تعیین جایگاه شرکت: سرعت

بسیار بیشتر از گذشته، سرعت منبعی برای مزیت نسبی شرکت ها شده است.

- **اینترنت**
  - باعث شده است که مشتریان انتظار پاسخدهی بلادرنگ را داشته باشند
- **سازمان های خدماتی**
  - عموماً بر روی سرعت رقابت می کنند (مک دونالد، شرکت های پست معروف در دنیا)
- **سازمان های تولیدی**
  - رقابت مبتنی بر زمان: ساخت بر مبنای سفارش (BTO) و زنجیره های تأمین کارا

تدوین استراتژی

۴. تعیین جایگاه شرکت: کیفیت

- کمینه سازی نرخ نقایص و بیشینه سازی تطابق با مشخصات طراحی؛ مشتری را راضی می کند.

- برای جلب رضایت مشتری باید اول نگرش و انتظارات او از کیفیت مشخص و درک شود.

- یکی از مراجع در این زمینه شاخص رضایت مشتری آمریکا است که توسط انجمن آمریکایی کیفیت و مرکز مطالعات ملی کیفیت تهیه می شود.

- بررسی شرکت هایی که اخیراً برنده جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج شده اند و معیارهایی که این جایزه به آنها داده شده است نگرش مناسبی به شرکت هایی که بر روی کیفیت به رقابت می پردازند ارائه می کند

تدوین استراتژی

۴. تعیین جایگاه شرکت: انعطاف پذیری

- بازاریابی به دنبال ارائه محصولات متنوع تر و متغیر در طول زمان به بازار است.

- عموماً به علت هزینه های بالا و پایین آمدن کارایی و ثبات، بخش ساخت با تغییرات مخالفت می کند.

- قابلیت سازمان در هماهنگی با تغییرات در نیازهای مشتریان، ویژگی های محصول، حجم تولید و با طراحی کالا و خدمت را انعطاف پذیری می گویند.

- طراحی به کمک کامپیوتر و ساخت به کمک کامپیوتر امکان ارائه کالاهای بومی شده بر اساس نیاز مشتریان را در تولید انبوه می دهد.
- واژه ای که این موضوع را توصیف می کند Mass Customization است

اجرای استراتژی

اجرای استراتژی می تواند بسیار سخت تر از تدوین آن باشد.

اجرای استراتژی در حقیقت عمل تبدیل استراتژی تعیین جایگاه شرکت و order winners وorder qualifiersبه نیازمندی های عملکردی و اجرایی مشخص می باشد.

روش های اجرای استراتژی

- ۱. اجرای خط مشی – برنامه ریزی هوشین (Hushin Planning)
- ۲. کارت امتیازی متوازن (Balanced Score-card)

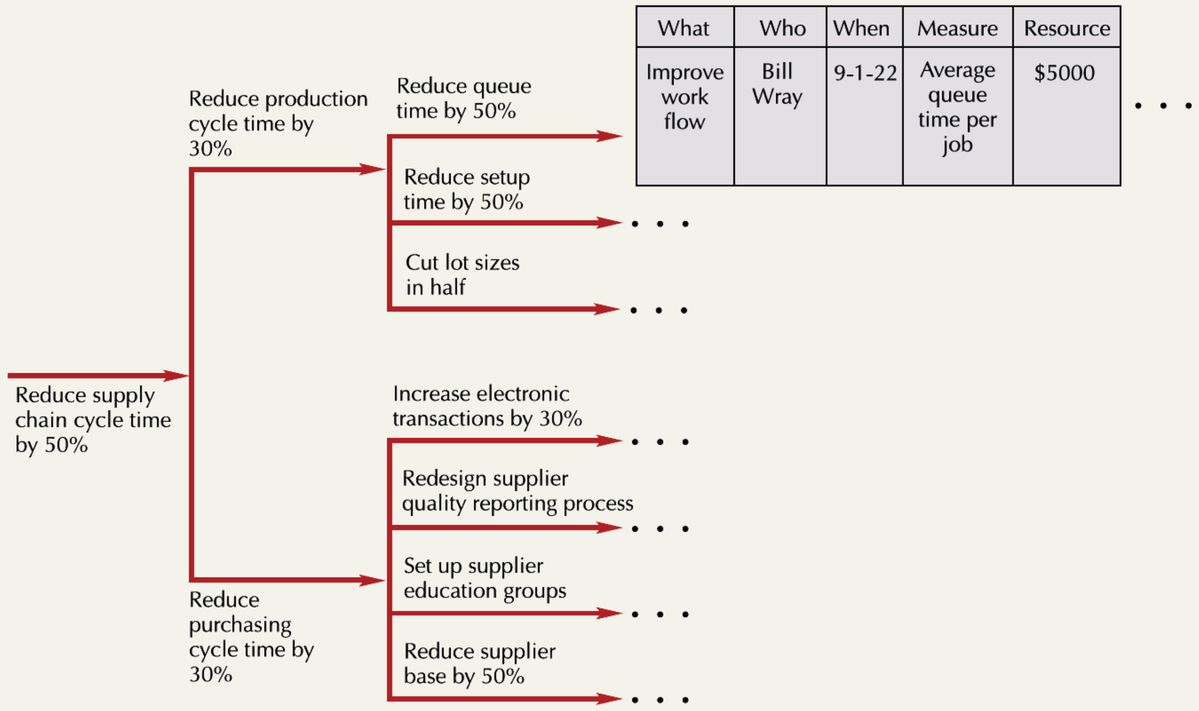
اجرای استراتژی

۱. اجرای خط مشی – برنامه ریزی هوشین (Hushin Planning)

- به دنبال ترجمه استراتژی شرکت به اهداف قابل اندازه گیری برای هر شخصی و در هر حوزه عملکردی و سطحی در سازمان است.

- تمامی افراد در سازمان اهداف خودش در سازمان را درک خواهد کرد و می تواند مشخص کند که اقدامات روزانه او چه تأثیری بر روی اهداف سازمان دارد.

- به این ترتیب برنامه های اقدام برای افراد در تمامی سطوح و تمامی حوزه های کارکردی ایجاد می شود (هوشین)



اجرای استراتژی

۲. کارت امتیازی متوازن Balanced Score card - BSC

حوزه های عملکردی کارت امتیازی متوازن BSC

- ۱.چشم انداز مالی: چه نگاهی باید به سهامداران شرکت داشته باشیم؟
- ۲. چشم انداز مشتریان: چه نگاهی باید به مشتریانمان داشته باشیم؟
- ۳. چشم انداز فرایندها: در چه فرایند کسب و کاری باید سرآمد باشیم؟
- ۴. چشم انداز یادگیری و رشد: چگونه باید قابلیت های خودمان در تغییر و بهبود را پایدار کنیم؟

شاخص های کلیدی عملکرد KPI : مجموعه ای از معیارها که به مدیران کمک می کند تا عملکرد را در حوزه های حساس ارزیابی کنند

سرمایه گذاریهای زیر ساخت فناوری اطلاعات

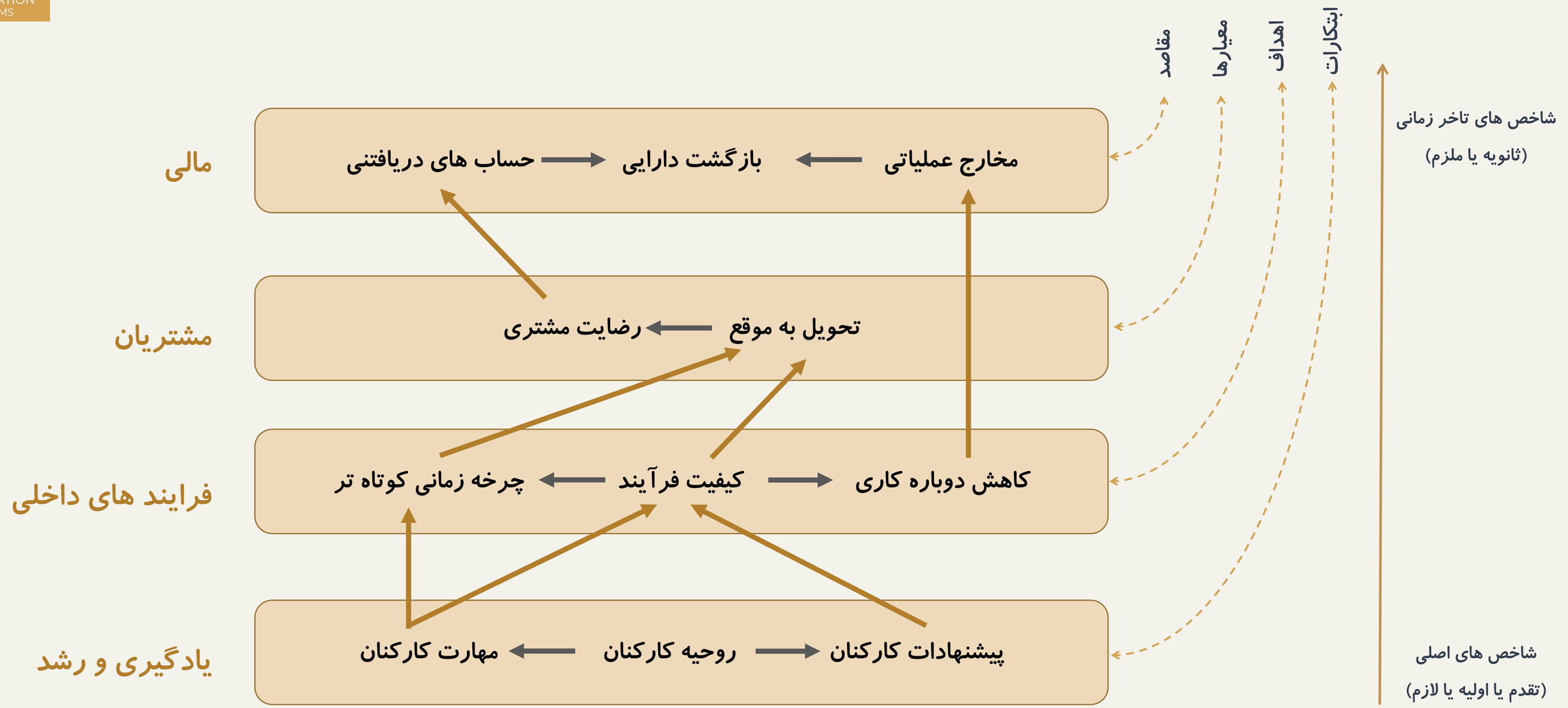
داشتن معیارهای مناسب برای ارزیابی سرمایه گذاری در زیر ساخت کاملا ضروری است یکی از روش های ارزیابی سرمایه گذاری در زیر ساخت فناوری اطلاعات روش کارت امتیاز متوازن **BSC** است. در این روش بر چهار معیار زیر تمرکز می شود

چشم انداز های کارت امتیاز متوازن

- **مالی** — موارد مالی تا چه حد سرمایه گذاریها در زیر ساخت باعث فواید مالی در کوتاه مدت و بلندمدت خواهد بود.
- **مشتریان** — مشتریان میزان افزایش نیازمندی مشتریان و نیز مواردی همچون نگهداری و جذب مشتریان جدید.
- **فرایند های داخلی** — فرایند های داخلی بهبود فرایند های داخلی سازمان از ابعاد مختلف
- **یادگیری و رشد** — یادگیری و رشد میزان کمک به رشد پرسنل و بهبود فرآیند یادگیری سازمانی

xMIS
X
MANAGEMENT
INFORMATION
SYSTEMS

روش کارت امتیاز متوازن BSC



XBACLUB.COM
@MrMahdiMousavi

XOM
X
OPERATIONS
MANAGEMENT

اجرای استراتژی

کاربرگ کارت امتیازی متوازن
BSC

	Dimension	Objectives	Key Performance Indicator	Goal for 2020	KPI Results to Date	Score	Mean Performance
Finances	Productivity	Become industry cost leader	% reduction in cost per unit	20%	10%	50%	65%
	Growth	Increase market share	Market share	50%	40%	80%	
Customers	Quality	Zero defects	% good quality first pass	100%	80%	80%	87%
	Timeliness	On-time delivery	% on-time deliveries	95%	90%	95%	
Processes	Suppliers	Integrate into production	% orders delivered to assembly	50%	40%	80%	73%
		Reduce inspections	% suppliers ISO 9000 certified	90%	60%	67%	
	Products	Reduce time to produce	Cycle time	10 mins.	12 mins.	83%	52%
		Improve quality	# warranty claims	200	1000	20%	
	Distribution	Reduce transportation costs	% FTL shipments	75%	30%	40%	40%
	Service	Improve response to customer inquiries	% queries satisfied on first pass	90%	60%	67%	67%
	Risk	Reduce inventory obsolescence	Inventory turnover	12	6	50%	50%
		Reduce customer backlog	% orders backlogged	10%	20%	50%	
Learning & Growing	Human capital	Develop quality improvement skills	# of Six Sigma Black Belts	25	2	8%	35%
			% trained in SPC	80%	50%	63%	
	Information capital	Provide technology to improve processes	% customers who can track orders	100%	60%	60%	61%
			% suppliers who use EDI	80%	50%	63%	
	Organizational capital	Create innovative culture	# of employee suggestions	100	60	60%	55%
			% products new this year	20%	10%	50%	

استراتژی عملیات

استراتژی بهره ور اثربخش

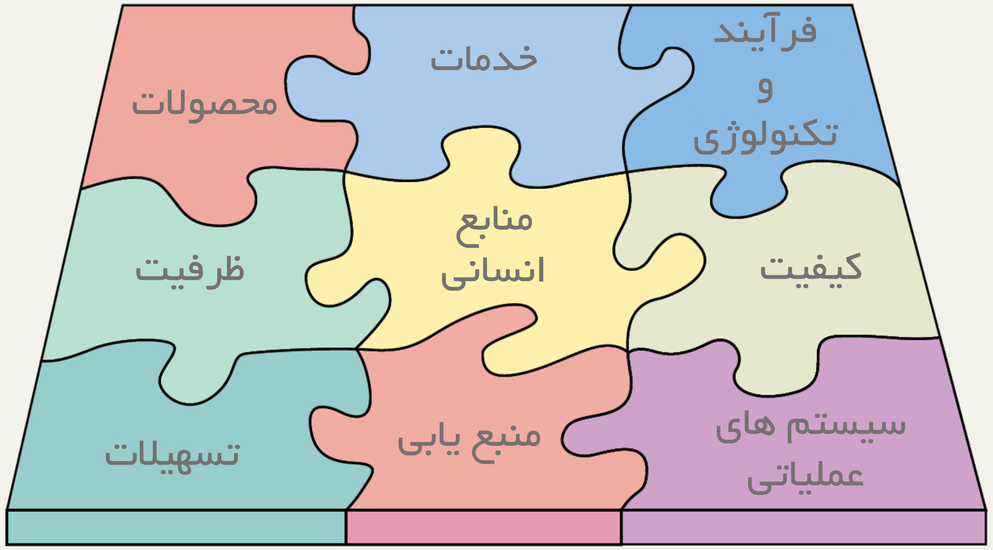
- اجرای فعالیت های متفاوت با رقبا
- انجام بهتر فعالیت های رقبا

- عملیات در هر دو نقش مهمی دارد. یعنی هم می تواند از یک استراتژی متمایز حمایت کند و هم به عنوان یک شایستگی محوری شرکت را در اجرای استراتژی رقبا به نحوی بهتر یاری کند.

- زمانی که استراتژی یک شرکت تدوین شد و اولویت های رقابتی آن معلوم شد، عملیات باید به نحوی پیکربندی و مدیریت شود که اجرای آن استراتژی ها و اولویت ها را ممکن سازد

تصمیمات عملیات برای اجرای استراتژی

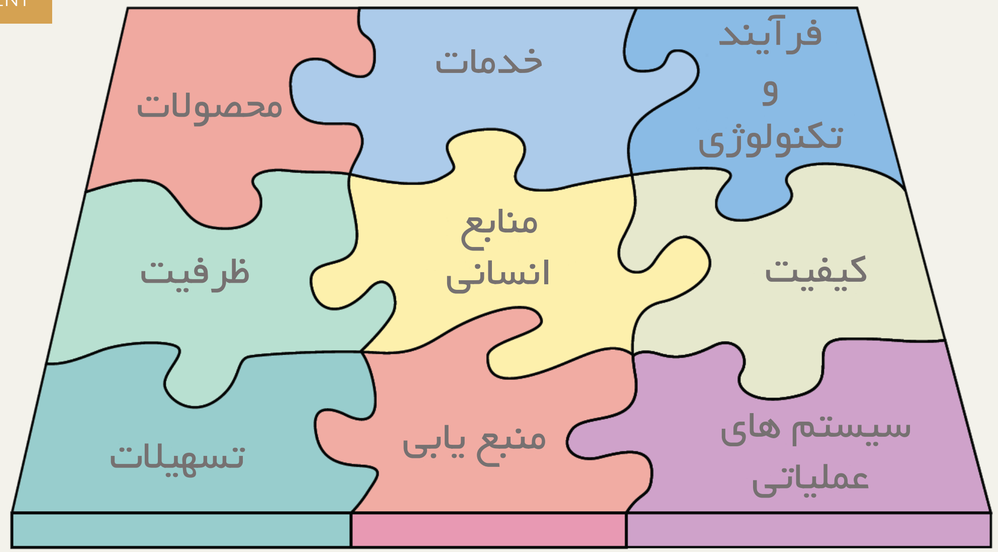
- طراحی کالا و خدمات
- فرایندها و تکنولوژی
- ظرفیت و تسهیلات
- منابع انسانی
- کیفیت
- منبع یابی
- سیستم های عملیاتی



استراتژی عملیات یکپارچه

XOM
X
OPERATIONS
MANAGEMENT

استراتژی عملیات



استراتژی عملیات یکپارچه

تصمیمات عملیات برای اجرای استراتژی

- طراحی کالا و خدمات
- فرایندها و تکنولوژی
- ظرفیت و تسهیلات
- منابع انسانی
- کیفیت
- منبع یابی
- سیستم های عملیاتی

مدیریت عملیات

- فصل ۱ : مقدمه ای بر مدیریت عملیات و زنجیره تأمین
- فصل ۲ : مدیریت کیفیت
- فصل ۳: کنترل آماری فرآیند
- فصل ۴: طراحی محصول
- فصل ۵: طراحی خدمات
- فصل ۶: فرآیندها و فناوری
- فصل ۷: طراحی ظرفیت و تسهیلات (امکانات)
- فصل ۸: منابع انسانی
- فصل ۹: مدیریت پروژه

مدیریت زنجیره تامین

- فصل ۱۰: استراتژی و طراحی مدیریت زنجیره تامین
- فصل ۱۱: تدارکات و توزیع زنجیره تامین جهانی
- فصل ۱۲: پیش بینی
- فصل ۱۳: مدیریت موجودی
- فصل ۱۴: برنامه ریزی عملیات و فروش
- فصل ۱۵: برنامه ریزی منابع
- فصل ۱۶: سیستم های ناب
- فصل ۱۷: زمان بندی