Операционный менеджмент. Оригинал: Principles of Operations Management, Les Galloway

[Les Galloway](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16116467/)

**Санкт-Петербург: Питер, 2002**

Тематический раздел: [Менеджмент](http://www.ecsocman.edu.ru/db/sect/16000475.html), [Производственный менеджмент](http://www.ecsocman.edu.ru/db/sect/16000513.html)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Как правильно организовать производство товаров и услуг? Как сделать это производство действительно эффективным? Как сократить затраты на производство и хранение? Что должен сделать руководитель для того, чтобы его подразделение работало без сбоев? Как найти и рационально использовать сильные стороны вашей корпорации? Ответы на эти и многие другие вопросы вы найдете в этой книге. Приводимые в каждом разделе ситуационные задачи иллюстрируют излагаемый материал и облегчают его закрепление. Книга предназначена для студентов вузов, изучающих менеджмент и организацию производства. Кроме того, удачное сочетание теории и практики позволяет рекомендовать ее для менеджеров любого уровня, желающих повысить свой образовательный и профессиональный уровень.   |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | |  | |  |  | | --- | | **Операционный менеджмент**  *Гэлловэй Л.*  **Глава 1**  **Операционный менеджмент и операционная функция**  [Что такое операционный менеджмент?](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156766/" \l "1)  [Операционная функция в организации](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156766/" \l "2)  [Операции как виды деятельности](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156766/" \l "3)  [Материальные потоки](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156766/" \l "4)  [Организация труда](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19156766/" \l "5)  **Операции** - есть "процесс, метод или ряд действий, главным образом практического характера" (*Collins English Dictionary*, 1986). Исходя из этого определения операции есть неотъемлемый атрибут любого вида человеческой деятельности, которому свойственны организованность и продуктивность. Отсюда можно заключить, что все организационные функции есть *операции* и что всякая управленческая деятельность включает в себя *операционный менеджмент*.      Часто термины "производство" и "операции" используют как взаимозаменяемые; в промышленности, коммерческой и некоммерческой деятельности широко распространено мнение, что управление производством представляет собой отдельную, обособленную от других сферу, которая должна интересовать только тех, кто непосредственно производством и занимается. **Управление производством** *-* исторически первая сложившаяся научная дисциплина менеджмента. Она же первой вошла и в программы преподавания. Руководители производств были, а зачастую и поныне остаются грамотными специалистами, которым можно поручить все задачи управления процессами создания продукции. Подробнее мы обсудим эту тему в главе 2, сейчас отметим лишь, что, пока производственная деятельность считалась главным источником благосостояния нации, а экономическая ситуация в целом характеризовалась недопроизводством (до 50-х годов определенно так оно и было), подобное отношение было оправданым. Однако сегодня мы переживаем период острой конкуренции, конкуренции в глобальном масштабе, и во многих странах основным источником благосостояния является уже не сфера производства, а сфера услуг. *Операционный менеджмент* уже не является уделом одного руководителя производства. Сектор обслуживания приобрел столь большое значение, что настала пора разобраться во всех его хитросплетениях. **В этой книге мы будем придерживаться взгляда, что всякая производственная деятельность представляет собой операции, а значит, операционный менеджмент имеет отношение ко всем ним.**      С этой принципиальной точки зрения на операции следует смотреть на показатели работы всей организации. Без четко выраженной операционной стратегии и эффективного операционного менеджмента организация может выжить лишь по чистой случайности. Таким образом, операционный менеджмент является важной дисциплиной, обязательной для руководителей всех уровней и подразделений. Однако, несмотря на принятый нами взгляд, следует признать, что наиболее очевидное и развитое его применение по-прежнему можно найти в сфере *производства*, и это неизбежно сказывается на тексте данной книги. Читателям, которых больше интересуют иные сферы созидания, мы предлагаем подумать, как можно применить описываемые далее подходы и приемы к их функциям.      В этой главе будут описаны природа, предназначение и структура операционной функции. В последующих разделах будет сначала рассмотрена сама операционная функция, а затем ее взаимосвязь с остальными функциями в организации. Также будут описаны основные сферы, в которых данная функция находит свое применение. В заключительной части главы мы расскажем об основных принципах организации операционной функции.  **Что такое операционный менеджмент?**      Традиционно принято считать операционный менеджмент чем-то связанным главным образом с производственной деятельностью или физическим изменением состояния продуктов. Поэтому зачастую его определяют так: **Операционный менеджмент - это деятельность по управлению процессом приобретения материалов, их превращения в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю.**      Это определение, на наш взгляд, является слишком обобщенным. Оно включает в себя функцию закупки, функцию производства и функцию физического распределения, которые, хотя и тесно связаны с операциями, обычно считаются отдельными дисциплинами. Еще важнее то, что данное определение является ограничивающим, поскольку не допускает каких-либо иных действий, не связанных с физическим производством.      Всякая полезная деятельность связана с переработкой чего-либо. Например, переработкой информации в финансовой сфере, издательском бизнесе или в сфере коммуникаций. При оказании услуг - парикмахерских или медицинских - в процесс переработки вовлекаются даже покупатели. Операции по переработке чего-либо производятся и в функциональных подразделениях производственной организации, например, в финансовом отделе или отделе кадров.      Более точное определение, таким образом, может звучать так: **Операционный менеджмент - это все виды деятельности, связанной с преднамеренным преобразованием (трансформацией) материалов, информации или покупателей.**      Операционный менеджмент заключается в эффективном и рациональном управлении любыми операциями. Степень участия в них физических товаров, по большому счету, не важна. Теория одинаково применима как для больничной палаты или страховой конторы, так и для заводского цеха или фабрики. Ниже приводится ряд примеров, иллюстрирующих центральный вид деятельности (операции) различных организаций.  **Производитель телевизоров**      Превращает готовые комплектующие части в телеприемники. Комплектующие обычно закупаются у других производителей. Производитель телевизоров, как правило, не работает с конечными потребителями, а поставляет свою продукцию дилерам для последующей продажи. Трансформация:      Комплектующие части - Готовый продукт  **Эксклюзивный ресторан**      Покупатель приобретает дорогой, сложный набор блюд, развлечение и имидж. Голод, скорее всего, играет малую роль в удовлетворении, но в целом трансформация выглядит так:      Покупатель ищет удовлетворения - Удовлетворенный покупатель  **Закусочная быстрого обслуживания**      Обычно посетитель приобретает лишь пищу, поэтому трансформация такая:      Голодный покупатель - Удовлетворенный покупатель      Однако большая часть производственных усилий идет на приготовление пищи:      Сырье - Готовые блюда      Таким образом, деятельность имеет смешанный характер, или фокус.  **Супермаркет самообслуживания**      Предполагается, что покупатель знает, чего он хочет, так что трансформация будет:      Покупатель с определенными потребностями (r) Удовлетворенный покупатель  **Страховая компания**      Страховые компании обычно утверждают, что они продают инвестиции и защиту. На самом деле страховка не защищает от наступления страхового случая, но предоставляет финансовую компенсацию, так что "защита" - это, пожалуй, преувеличение.      Модель инвестиций в трансформации может выглядеть так:      Покупатель с некоторой суммой денег - Покупатель с большей суммой денег      Однако в случае защиты истинно удовлетворенный покупатель - тот, с которым ничего не произошло, а поскольку это компании неподконтрольно, ее альтернативой будет:      Покупатель, страдающий от потери - Покупатель с финансовой компенсацией за потерю      Обе эти трансформации чересчур долговременны, чтобы служить основой для управления операцией. Поэтому деятельность страховой компании могут определять следующие, более краткосрочные трансформации:      Покупатель, которому необходима финансовая консультация - Правильно проконсультированный покупатель - Покупатель, которому необходима компенсация - Покупатель, получивший компенсацию  **Система правосудия**      При переходе от коммерческих организаций к социальным, государственным и благотворительным возникают проблемы с определением покупателя. В данном случае альтернативы таковы:      Обвиняемый: вряд ли является покупателем, если только не будет ошибочно оправдан, но это уже недостаток качества.      Власти: циничный подход - поскольку большая часть избирателей не терпит преступность, власть предержащих следует рассматривать как ловцов криминальных элементов. Трансформация выглядит так:      Власти (r) Более популярные власти      Пусть каждый решит для себя, может ли он придерживаться этого взгляда.      Общество: общепринятое мнение таково, что преступность нежелательна, и система правосудия является одним из аспектов контроля над преступностью. Трансформация выглядит так:      Общество, обеспокоенное преступностью (r) Общество с более низким уровнем преступности      Операционный менеджмент заключается как в эффективном, так и в рациональном управлении любыми операциями. **ЭФФЕКТИВНОСТЬ может быть определена как достижение поставленных перед системой целей; в общем смысле эффективность - это удовлетворение потребностей покупателей. РАЦИОНАЛЬНОСТЬ - это достижение целей, или удовлетворение потребностей, с использованием минимума ресурсов.**      На самом примитивном уровне коммерческие организации существуют лишь за счет получения прибыли, которую можно выразить как **Прибыль = Доход - Затраты**      Благодаря своему двойному воздействию на прибыль операционный менеджмент играет жизненно важную роль в успехе организации. Главное при повышении эффективности - обеспечить такое проведение операций, чтобы удовлетворялись запросы покупателей. Организация обеспечивает покупателя услугами, которые он хочет, и так, чтобы это соответствовало его потребностям, или же производит товары, которые нужны покупателю, в соответствии с определенными спецификациями. **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ увеличивает доход за счет большей конкурентоспособности организации. ПОВЫШЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОСТИ, несомненно, сокращает затраты, но это никогда не должно делаться в ущерб эффективности.**      Без правильного применения принципов операционного менеджмента организация может быть прибыльной лишь благодаря счастливой случайности. Либо она совершенно случайно сделала все так, как надо, либо конкуренты ненамного лучше нее. В любом случае маловероятно, что такое везение будет продолжаться вечно.      Все не так просто в *некоммерческих организациях*, например, местных и государственных органах власти, здравоохранении и т. д. Такими организациями движет не прибыль, поэтому их часто уличают в неэффективности; зачастую они являются монополиями, которые по определению не подвержены конкуренции, в результате чего они порождают бюрократию и индифферентны к потребностям покупателей. Мнение о них обычно формируется исходя из политических целей, а факты об эффективности их работы обычно недоступны. Тем не менее концепции эффективности и рациональности применимы и здесь. Так, повышение эффективности некоммерческих организаций предполагает, что ограниченные ресурсы не будут тратиться на недопустимую деятельность, а повышение рациональности ведет к минимизации ресурсов, требуемых для выполнения конкретных действий.      Чрезмерное стремление к эффективности, однако, может пагубно сказаться на качестве услуги. Например, было бы, наверное, *рациональнее*, если бы хозяйственные отходы собирались раз в месяц из гигантских мусорных баков, но в таком случае у домовладельцев появятся проблемы со сбором и хранением отходов, плюс угроза для здоровья - в результате оказывается, что услуга по уборке мусора более не *эффективна*.  **Операционная функция в организации**  *Структура* большинства организаций базируется на делении по функциям.      Конкретное расположение тех или иных обязанностей может варьироваться, причем в весьма широком диапазоне. Порой функция закупок полностью подчиняется производственному отделу, обеспечение качества - отделам исследований и разработок, а иногда - тому же маркетингу. В некоторых организациях имеется обособленная функция технической службы, которая включает в себя исследования и разработки, производственный инжиниринг, обеспечение качества, обработку данных и даже производственный контроль.      В *сфере услуг* ситуация обычно не столь определенная, но в крупных организациях чаще всего прослеживаются аналогичные структуры.      Операционная функция - это основа основ любой организации, она взаимодействует со всеми остальными ее функциями. Кадры и закупки можно рассматривать как сервисные функции по отношению к основным операциям (т. е. как услуги), в то время как финансы не только представляют собой услугу, но и выполняют контролирующую функцию. Не столь однозначны отношения с отделами исследований и разработок и маркетинга. Оба они более нацелены на задачи корпоративного характера и зачастую рассматривают операции как нечто само собой разумеющееся, призванное помогать им в работе.      Иллюстрацией этого конфликта являются часто присутствующие, но несовместимые взгляды отделов продаж и производства, когда в первом уверены, что единственная функция производства - делать то, что вторые *должны* продавать, а во втором считают, что основная задача торговли - продавать то, что первые *должны* производить. На самом деле и те и другие *должны* находить возможности для удовлетворения потребности рынка.      Поэтому для нормальной организации операционного менеджмента в подразделениях следует выделить какую-то одну отличительную сферу компетенции, которая и станет их полезным вкладом в маркетинг компании.  **Операции как виды деятельности**      Выделают четыре отдельных вида деятельности, которые можно описать как операции.   * **Производство.** Самый очевидный вид операционной деятельности: физические материалы превращаются в продукты, которые затем продаются покупателям. Покупатель может использовать их для дальнейших производственных операций; таким образом, общая цепочка - от получения сырья до поставки продукта конечным потребителям - может быть довольно длинной. * **Поставки.** Деятельность, связанная главным образом с переменой права собственности на физический товар. Наиболее ярким примером являются дистрибьюторские сети. * **Транспортировка.** Деятельность, связанная главным образом с перемещением товаров или людей с одного места на другое, при котором не происходит никаких физических преобразований перемещаемых объектов. * **Сервис.** Деятельность, связанная с изменением состояния покупателя. Речь может идти о *физическом* состоянии, как в случае со стоматологией и парикмахерскими услугами, *интеллектуальном*, как в случае с образованием и консалтингом, или, чаще, о сложном *сочетании* этих и других состояний.       Было бы ошибкой рассматривать эти виды деятельности как обособленные. Все производители занимаются поставками своей продукции покупателям, что может также потребовать и транспортировку, и при этом всегда будут оказывать некоторый элемент сервиса в плане приема заказов и предоставления информации. Наиболее удобный способ наглядного представления взаимосвязей между перечисленными видами деятельности - это тетраэдр операций.      Организация может стремиться к применению одного из множества возможных комбинаций из любых двух или более элементов. Ни одна организация не располагается в какой-либо вершине тетраэдра, поскольку элемент сервиса есть в любом производстве, поставке или сделке по транспортировке, и ни одно сколько-нибудь большое предприятие не может быть охарактеризовано как исключительно сервисное.  **Материальные потоки**      Системы операций можно классифицировать по характеру движения потока материалов от поставщика к покупателю. Существуют две основные категории систем. Одна охватывает производство и поставки, где покупатель является конечным получателем товара. Другая связана с транспортировкой и сервисом, когда сам покупатель вносит вклад в искомый процесс.  **Производство и поставки**      Простейшая модель - когда материал от поставщика поступает в систему, перерабатывается и передается покупателю. Различие в моделях возникает из-за разного подхода к ведению запасов.   * **Модель 1.** Самая распространенная система. Ее преимущество для производства в том, что достигается максимальная эффективность производственного процесса, поскольку поставки сырья гарантированы и нет необходимости быстро реагировать на изменения покупательского спроса - для этого создаются запасы. Запасы в данном случае "изолируют" производство от превратностей как поставок, так и спроса. Такая же модель применяется в сфере розничного распределения, где запас товаров содержится на складе, выносится по мере необходимости на прилавки и хранится на них, опять же в виде запаса, пока не будет раскуплен. Использование запаса для изоляции разных этапов друг от друга значительно упрощает управленческую работу, но одновременно с этим вносит свои ограничения и неудобства. Самой очевидной проблемой является стоимость хранения запасов, о чем будет рассказано в главе 8. Данная модель может применяться лишь в условиях, когда существует спрос на определенный ассортимент продуктов. В случае изготовления на заказ запас готовой продукции не может быть создан ни при каких условиях. * **Модель 2.** Большие затраты на хранение запасов вынудили многие организации сокращать или вовсе отказываться от запасов сырья и материалов, организуя поставки таким образом, чтобы они в точности соответствовали спросу со стороны производства. Производство теперь находится в критической зависимости от надежности источника поставок, а эта надежность обычно достигается за счет увеличения запасов у поставщика. Руководство процессом поставок при этом должно быть отлично налажено, т. к. вследствие ошибок в коммуникациях неизбежны дефицит либо накапливание сверхзапасов в производственной организации. Кроме того, в целом не происходит снижения стоимости хранения, поскольку теперь эти затраты перекладываются на плечи поставщика, а он не преминет включить их в стоимость своей продукции. Тем не менее эта модель все же существует, например, при переработке скоропортящихся материалов, которые просто невозможно долгое время хранить в на складе. Так, горох необходимо заморозить непосредственно после сбора, через несколько часов он уже потеряет свои товарные качества. Поэтому модель 2 применяется в во многих производствах, связанных с пищевыми продуктами. * **Модель 3.** Эта модель применима в любой ситуации, когда покупатель готов ждать поставки, когда процесс производства очень короткий или когда продукт изготавливается по спецификации покупателя и поэтому не может в готовом виде храниться в запасе. По этой модели работает большинство предприятий тяжелого машиностроения и гражданского строительства, хотя величина запасов сырья и материалов может быть различной. К числу прочих примеров можно отнести некоторые производства сферы услуг - индивидуальный пошив одежды или ручное производство мебели из ценных пород дерева. В последнем случае запас сырья является фактически частью производственного процесса, поскольку дерево должно "отлежаться" в запасе, для того чтобы высохнуть, и только потом оно становится пригодным к обработке. * **Модель 4.** Существуют фирмы посылочной торговли, которые принимают заказы на доставку товаров по почте. Они дают рекламу продукта, принимают заказы, передают их производителю, который затем изготавливает и доставляет продукт. Фирма просто занимается администрированием заказов и, если деньги за продукт платятся вперед, получает свой процент в период между получением заказа и оплатой счета производителя. При такой организации работы применима модель 4. Таким образом, данная модель применима в большинстве случаев позаказного производства, когда не требуется запас сырья и материалов. К примеру, в гражданском строительстве материалы обычно закупаются под конкретные проекты, вместо того чтобы создавать огромные запасы, а готовый продукт попасть в запас не может в принципе. Стремление сократить затраты на хранение и повысить скорость реакции системы привела к появлению стратегии производства под названием "точно-вовремя". Конечная цель этого подхода - нулевые запасы на всех стадиях, таким образом, ему полностью соответствует модель 4. Этой теме будет посвящена глава 10.   **Транспортировка и сервис**      Транспортные и сервисные операции отличают от производства и поставок два важных аспекта: во-первых, покупатель сам вносит вклад в процесс, во-вторых, услуги нельзя хранить. Чтобы справиться с колебаниями спроса, приходится либо содержать избыточные мощности, либо иметь "запас покупателей", иначе говоря, создавать очередь. Ни то ни другое не является панацеей, поскольку вы не можете использовать дополнительные мощности сегодня, чтобы удовлетворить возросший спрос завтра, а покупатели склонны уходить из очереди, если ждать приходится слишком долго.      Очередь покупателей может принимать физические очертания, как на автобусной остановке, в кассе супермаркета, паспортном контроле на таможне и так далее, или превращаться в систему назначений, когда распределяются приемные часы, или представлять собой комбинацию из них.   * **Модель 1.** Это модель практически любой "первоклассной" услуги. Покупатели обслуживаются немедленно, но достигается это за счет содержания избыточных мощностей. Первоклассный сервис, естественно, стоит дороже, поскольку этот избыток необходимо окупать. * **Модель 2.** Эта модель характерна для дешевых услуг. Ресурсы используются полностью, отсюда более высокая эффективность, но при этом покупателям приходится ждать. Контраст между моделями 1 и 2 как нельзя лучше иллюстрируется на примере частной и государственной медицины. Хотя в частных клиниках не всегда попадаешь к врачу без очереди, ждать обычно приходится гораздо меньше, а назначенное время - это всегда время визита в кабинет, нежели время для присоединения к очереди таких же ждущих. Фирмы, занимающиеся курьерской доставкой, обычно предлагают два вида услуг: гарантированную доставку на следующий день и доставку за гораздо менее определенный срок, в качестве которого обычно называется среднее, нежели максимальное, время нахождения корреспонденции в пути. Для каждой из этих услуг используются одни и те же мощности, поэтому отпадает необходимость в содержании избытка для покрытия неожиданных всплесков спроса на "доставку за 24 часа". Если спрос на такую услугу возрастает, необходимые мощности можно позаимствовать, удлиняя время доставки "обычной" корреспонденции. Если же спрос на нее падает, качество стандартной услуги вновь улучшается. * **Модель 3.** Ее можно рассматривать как образец неэффективного управления - простаивающие ресурсы и ожидающие в очереди покупатели, тем не менее она моделирует работу большинства сервисных операций в краткосрочном периоде. Для большинства услуг характерны быстрые и значительные колебания спроса. Например, питейные заведения, рестораны и отделения травматологии при больницах пользуются наибольшим спросом по выходным, на общественном транспорте значительные колебания спроса характерны в рабочие дни с 8.30 до 9.30 утра и т. д. Поскольку добавить или убавить мощности с такой же быстротой невозможно, у руководства не остается иного выбора, кроме как создавать подобие очереди в периоды пиковой нагрузки и мириться с некоторым переизбытком ресурсов в остальное время. Снижение платы за проезд и скидки для пенсионеров в часы наименьшей нагрузки - примеры попыток как-то использовать простаивающий транспорт.   **Организация труда**      Вне зависимости от применяемой схемы материального потока существуют различные способы организации физической и контрольной структуры операционной функции. Отличия между ними не столь отчетливы, и число различных систем в зависимости от того, кто их определяет, меняется от трех до шести, но все же для большинства целей подойдет деление на три основные группы:   * производство по работам/проектам; * серийное производство; * поточное/массовое производство.       Рассмотрим каждую их них подробнее.  **Организация производства по работам/проектам**      Что может быть общего между фирмой-подрядчиком, строящей здание аэропорта или мост, и дизайнерским бюро, верстающим брошюру для своего клиента? Однако даже у самых мелких и самых масштабных операций есть определенные характеристики, за счет которых они имеют схожие структуры. К мелкомасштабным операциям, как правило, применяется термин "работа", к крупномасштабным - "проект".      Задачи, которые выполняет строительная компания в рамках разных проектов, могут быть в целом схожими, однако имеют существенные отличия в деталях. Не существует двух одинаковых строительных проектов. Контракт оговаривается с конкретным заказчиком, и товар или услуга изготавливаются по его, заказчика, требованиям. Каждый продукт - особенный. Из-за такого разнообразия работ или проектов информация, собранная по мере выполнения задач, может применяться в будущих контрактах лишь в обобщенном виде. Чтобы работа была закончена вовремя, а фирма, например завод тяжелого машиностроения, получила прибыль, ей приходится всецело полагаться на своих сметчиков. Точно определить объем и сроки будущих работ очень нелегко, поэтому организация должна иметь гибкую структуру и содержать некоторый излишек неиспользуемых мощностей. Гибкости можно достичь за счет работников, обладающих сразу несколькими навыками, либо путем привлечения субподрядчиков. Оборудование обычно принадлежит самой компании, но часть его может простаивать, поскольку может понадобиться для обслуживания очередного заказа. Та часть оборудования, что используется нечасто, может быть взята в аренду лишь в случае необходимости - если, конечно, его можно будет быстро арендовать. Система планирования и контроля во многом зависит от субъективной оценки целей, в то время как контроль прогресса ведется по завершении отдельных стадий работы или проекта.  **Организация серийного производства**  Если спрос на отдельный ресурс, функцию или технологию достаточно велик, при его покрытии можно добиться снижения себестоимости единицы продукции. Этот принцип применяется при **серийной** организации работы, когда производится ограниченная номенклатура товаров или услуг. При этом партия (серия) из нескольких штук (или нескольких тысяч штук) изделий обрабатывается сразу целиком, как один объект. Каждое изделие проходит в определенной последовательности через те же этапы производства, что и все остальные; операции осуществляются с использованием одного и того же оборудования. Поскольку продукты стандартизованы, из прошлого опыта будет известно точное количество необходимых станков, рабочей силы, материалов и времени, что позволяет качественно проводить планирование и контроль. Поэтому появляется возможность заблаговременного (на этапе планирования) формирования схем производственных процессов для цехов и отдельных участков.      В качестве простого примера возьмем производство таблеток - аспирина, от боли в животе или просто мятных конфет. Процесс их изготовления может состоять из трех этапов: смешивание, когда производится перемешивание всех ингредиентов, прессование, когда образуются сами таблетки, и, так сказать, обработка, когда таблетки инспектируются и упаковываются. Все смешивающие машины группируются в одном месте, управляются определенной группой рабочих и контролируются одним мастером. То же относится к прессованию и обработке.      У такой организации есть несколько преимуществ. Разделение на отдельные технологические процессы с общими навыками, приемами и проблемами представляет собой удобную базу для планирования и контроля. Работа изолируется по соответствующим участкам, а ее прогресс отслеживается по прохождению заготовок с одного процесса на другой. В рамках процесса также может производиться контроль качества, когда со следующей стадии партию отправляют назад, если она не отвечает определенным требованиям. Одного и того же человека можно назначить ответственным как за управление, так и за техническое содержание участка. Как правило, работа в рамках участка носит гибкий характер (то есть оператор смесителя может управлять любой машиной на своем участке), что позволяет более эффективно использовать рабочую силу. В целом, однако, загрузка производственных мощностей завода может понизиться, потому что конкретные продукты требуют конкретного оборудования, но могут производиться в количествах, недостаточных для их полной загрузки.  **Организация поточного/массового производства**      В некоторых источниках термин "поток" специально применяют для того, чтобы указать на непрерывность производственных процессов, как, скажем, в нефтехимической промышленности. В других изданиях его применяют к операциям, в которых задействованы поточные линии. Как следует из понятия "массовое производство", если спрос на конкретный продукт становится действительно большим, оказывается возможным выделить отдельное оборудование и рабочую силу исключительно под его производство. Это позволяет оптимизировать компоновку рабочих мест и схему всего производственного процесса в соответствии с особенностями данного продукта, что дает значительный прирост в эффективности, хотя и с ущербом для гибкости. В результате, как правило, мы получаем поточную линию, когда последовательные стадии технологического процесса физически примыкают друг к другу и могут быть соединены в единый конвейер. Этой поточной схеме следует и управленческая структура: один мастер отвечает за весь техпроцесс конкретного продукта.      Поскольку в такую схему заложена значительная доля специализации каждого участка, поточная линия обычно не допускает сколько-нибудь значительных отклонений в продукте или его компонентах. В результате потери гибкости любое снижение спроса приводит к простою мощностей.  **Резюме**      В этой главе представлена концепция операционной функции и кратко рассмотрены ее взаимосвязи с остальными функциональными областями компании. Также представлен тетраэдр операций как средство для описания главной функции организации, дан обзор альтернативных способов организации операций. Успех всего предприятия всецело зависит от соответствия плана, организации и контроля над операциями главной функции организации, а далее от обеспечения ее эффективной работы. Теме соответствия будут посвящены главы 2, 3 и 4, оставшаяся часть книги охватывает вопросы эффективной организации.      Эффективность и рациональность операционного менеджмента целиком и полностью зависят от правильности выбора операционной стратегии. Если операционная функция не имеет четких, согласованных и достижимых целей, можно не сомневаться, что вскоре она перестает оправдывать ожидания.      К сожалению, во многих организациях явно выраженной стратегии нет вовсе, а там, где общая стратегия деятельности все же имеется, операционной функции зачастую уделяют слишком мало внимания.      Существуют производственные компании, которые ведут себя так, будто их операционная стратегия заключается в изготовлении всего, что ни пожелает покупатель, в любом количестве, по наименьшей возможной цене и с максимально высоким качеством. Это, разумеется, нереальная цель, но в отделах продаж почему-то считают, что на производстве могут ее достичь. Когда этого не происходит, винят производство. Операционные менеджеры слишком часто считают себя совершенно реактивными, всегда готовыми удовлетворить потребности рынка (как их представляют себе сбытовики) и настолько занятыми борьбой с проблемами, порождаемыми этой невыполнимой миссией, что времени на создание вразумительной стратегии для самих себя у них уже не остается.      В главе 1 мы показали, что операционная функция является ключом к успешной конкуренции. **Без эффективной и рационально организованной операционной функции ни одна организация не может удержать за собой лидерство на рынке, поскольку она проиграет в скорости доставки, цене или качестве, а скорее всего - по всем трем показателям.**      В этой главе будут рассмотрены все основные элементы согласованной операционной стратегии. Будут изучены составляющие корпоративной и рыночной стратегий, оказывающие влияние на операции, и возможности построения операционной стратегии на их основе. В заключительной части главы будет рассказано о применении метода профилирования для выявления несоответствий в текущей деятельности и требованиях рынка, а также о преимуществах упреждающих операционных действий по отношению к корпоративной стратегии.  [закрыть](javascript:%20self.close()) | |

Предисловие к первому изданию   
Предисловие ко второму изданию

**Глава 1. Операционный менеджмент и операционная функция**

Что такое операционный менеджмент?   
Операционная функция в организации   
Операции как виды деятельности   
Материальные потоки   
Организация труда

**Глава 2. Операционная стратегия**

Корпоративные факторы   
Сервис и его смысл   
Операционная стратегия   
Согласование операционной и рыночной стратегий

**Глава 3. Проектирование продукта**

Проектирование продукта   
Разнообразие и стандартизация   
Качество и надежность   
Стоимостной анализ и стоимостной инжиниринг

**Глава 4. Разработка услуги**

Характеристики услуги   
Индустриализация в разработке услуг   
Качество сервиса

**Глава 5. Планирование производственных мощностей**

Предварительные решения   
Выбор места   
Один объект или несколько?   
Составление плана размещения оборудования

**Глава 6. Организация производственного процесса**

Распределение задач   
Автоматизация   
Организация работы   
Анализ рабочего времени

**Глава 7. Планирование и контроль 1 - планирование загрузки производственных мощностей**

Спрос и его прогнозирование   
Колебания спроса   
Система планирования   
Линейное программирование

**Глава 8. Управление запасами**

Типы запасов   
Затраты на ведение запасов   
Определение оптимального соотношения затрат   
Системы управления запасами   
Выбор системы управления запасами   
Контроль

**Глава 9. Планирование и контроль 2 - календарное планирование производства**

Последовательное календарное планирование   
Практические методы календарного планирования   
Планирование материального обеспечения   
Планирование производственных ресурсов   
Работа системы   
Оптимизация технологии производства

**Глава 10. Планирование и контроль 3 - система "точно-вовремя"**

Точно-вовремя   
Внедрение системы "точно-вовремя"   
Применение и ограничения Т-В   
Кайзен

**Глава 11. Планирование и контроль проектов**

Сетевое планирование   
Анализ длительности

**Глава 12. Управление качеством**

Определение качества   
Цена качества   
Статистический контроль качества   
Предупреждающее управление качеством   
Управление тотальным качеством   
Стандарты качества   
Качество сервиса

**Глава 13. Техническое обслуживание**

Реакционный и профилактический подходы   
Предупреждающий подход   
Политика технического обслуживания

Приложение 1. Количественные методы в операционном менеджменте  
Приложение 2. Введение в контрольные карты  
Приложение 3. История развития ключевых концепций операционного менеджмента  
Литература  
Именной указатель  
Предметный указатель  
Указатель фирм и торговых марок

www.piter.com

Ключевые слова

[менеджмент](http://www.ecsocman.edu.ru/search/?kw=16008843)

См. также:

Т.П.Грише

[Подход к изучению дисциплины «Анализ хозяйственной деятельности»](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16868826/)

Среднее профессиональное образование. 2000.  № 6. С. 28-30.

[Статья]

К.В.Щиборщ

[Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16868822/)

Маркетинг в России и за рубежом. 2001.  № 5. С. 23-32.

[Статья]

[Проект Ek-lit](http://www.ecsocman.edu.ru/text/20900833/)

[Интернет-ресурс]

[GAAP.ru](http://www.ecsocman.edu.ru/text/20844469/)

[Интернет-ресурс]

А.Н.Дятлов, М.В.Грачев, С.Р.Филонович

[Современные проблемы менеджмента](http://www.ecsocman.edu.ru/text/19287348/)

[Учебная программа]

[AUDITORIUM.RU приглашает принять участие в Интернет-конференции "Общетеоретические основы гуманитарных наук XX века: закономерности развития школ, методов, концепций", 15 апреля - 15 июня 2004 г.](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16198170/)

[Конференции и семинары]

[Американский Совет Научных Сообществ (АСНС) объявляет конкурс на получение краткосрочных грантов в области гуманитарных наук в Беларуси, России и на Украине в 2004-2005 уч. г. Дедлайн заявок - 15 ноября 2004 г.](http://www.ecsocman.edu.ru/text/16198501/)

[Гранты, стипендии, конкурсы]