

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Операционный менеджмент (Operations Management) — это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем, на основе которых производятся основная продукция или услуги компании.

Операционная стратегия (Operations Strategy) определяет способ и уровень использования производственной мощности компании, которые способствуют реализации корпоративной стратегии. (Точно так же маркетинговая стратегия фирмы определяет, какими конкретными методами будет осуществляться сбыт товаров и услуг, а финансовая стратегия намечает наиболее эффективные варианты использования финансовых ресурсов.)

На уровне операционной функции все решения, связанные с управлением, можно подразделить на три большие группы.

- Стратегические решения (долговременные).
- Тактические решения (промежуточные).
- Решения, связанные с планированием операций и их управлением (кратковременные).

Стратегические решения, как правило, носят наиболее широкий характер и дают ответы на самые общие вопросы.

Решения относительно операций, принятые на стратегическом уровне, оказывают влияние на долговременные показатели эффективности работы фирмы, поскольку определяют, каким образом она может удовлетворять потребности своих клиентов. Следовательно, для того чтобы компания добилась успеха, эти решения должны максимально соответствовать избранной ею корпоративной стратегии. Таким образом, решения, принятые на стратегическом уровне, носят характер

обязательных условий или производственных ограничений, с учетом которых фирма должна функционировать как в долгосрочной перспективе, так и в краткосрочном плане.

Следующий уровень процесса принятия решений нацелен на тактическое планирование. На этом уровне, прежде всего, вырабатываются конкретные варианты наиболее эффективного распределения материальных ресурсов и рабочей силы с учетом ограничений, определенных на предыдущей стадии принятия стратегических решений. На данном уровне операционный менеджмент сосредоточивается также на решении других вопросов.

По сравнению с двумя описанными выше уровнями решения относительно планирования операций и управления ими охватывают небольшой период времени. Они, как правило, содержат ответы на более конкретные вопросы.

История развития операционного менеджмента

Годы xx	Концепция	Методы и инструменты	Авторство
10-е	Принципы научной организации управления	Хронометрирование и анализ рабочего времени	Фредерик У. Тейлор
	Промышленная психология	Изучение трудовых движений	Фрэнк и Лилиан
	Конвейеры	График отображения реальных и ожидаемых показателей деятельности	Гилберт
	Наиболее выгодный размер партии	Экономический размер заказа	Генри Форд и Генри Гант
			Ф.У. Харрис

30-е	Контроль качества Исследования рабочей мотивации в Хоторне	Выборочная проверка качества и статистические таблицы для контроля качества Выборочное изучение рабочих зданий для анализа	Уолтер Шьюхарт, ХФ. Додж, Х.Г. Роминг Элтон Майо, Л.Х.С. Типпет
40-е	Междисциплинированные подходы к сложным системным проблемам	Симплексный метод и линейное программирование	Группы исследователей операций Великобритании и Джордж Б., Данциг
50- 60-е	Крупномасштабные разработки методов исследования операций	Моделирование производственной деятельности, теория очереди, теория принятия решений, математическое программирование, методы сетевого планирования проектов PERT и CPM	Большое количество исследователей в США и Западной Европе
70-е	Широкомасштабное использование в бизнесе компьютерной техники	Графики закупок, управление запасами, прогнозирование, управление проектами, планирование материальных потребностей	Лидерами стали производители компьютерной техники, в частности IBM. Изобретателями метода MRP являются Джозеф Орлики и Оливер Уайт

80-е	Качество и производительность услуг	Массовое производство в сфере обслуживания	Рестораны McDonald's
	Модель производственной стратегии	Производство как средство конкурентной борьбы	Факультет Гарвардской бизнес-школы
	ЛТ, TQC и автоматизация производства	Канбан, роботы и т.д.	Тайичи Оно, У.Э. Деминг и Дж. М. Юран
	Синхронное производство	Анализ критических ситуаций, OPT, теория ограничений	Эльяху М. Голдрат
90-е	Всеобщее управление качеством	Премия Болриджа, регистрация стандарта ISO 9000, развёртывание функции качества, совместное проектирование, функционально-стоимостной анализ, модель непрерывных улучшений	Американское общество контроля качества, Национальный институт стандартов и технологий, Международная организация стандартизации
	Обновление бизнес-процесса	Модель радикальных изменений	Майкл Хаммер и крупные консалтинговые фирмы
	Электронное предприятие	Internet, World Wide Web	Правительство США, Корпорации Netscape Communication и Microsoft
	Управление цепью снабжения	SAP, программное обеспечение типа клиент/сервер	SAP(Германия) Oracle(США)

Операционный менеджмент в историческом развитии

Операционный менеджмент существует с того момента, как люди начали производить товары и услуги, однако, по всей вероятности, наиболее значительным, поистине историческим событием в этой области стало появление в начале XX века концепции научной организации управления. Эту концепцию разработал талантливый инженер и наблюдательный исследователь деятельности организаций Фредерик У. Тейлор.

Суть философии Тейлора заключается в том, что ежедневная выработка рабочего должна определяться в соответствии с научными законами, функция управленческого персонала заключается в разработке этих законов и использовании их в производственном процессе, функция рабочего состоит в беспрекословном выполнении требований управленческого персонала. Однако далеко не все современники приветствовали новую философию. Совсем напротив, некоторые профсоюзные организации были очень обижены и напуганы концепциями научной организации управления, и следует признать, что они имели для этого некоторые основания.

Идеи Тейлора получили очень широкое распространение в тогдашней Японии. В этой стране было продано свыше 2 миллионов экземпляров его книги Принципы научной организации управления, которая в переводе на японский язык называлась Секреты сохранения потерянного движения. И сегодня так называемая философия тейлоризма оказывает огромное влияние на подходы к управлению производством в Японии.

Кроме Тейлора на этом этапе огромный вклад в развитие операционного менеджмента был сделан такими учеными, как Фрэнк и Лилиан Гилбрет и Генри Гант. Их работы также широко известны ученым, занимающимся этой проблемой. Правда, далеко не каждый из них знает такие интересные факты, что Тейлор, будучи убежденным квакером, требовал, чтобы каждый мастер по земляным работам специально учился ругаться, что должно было помочь ему общаться с рабочими; что Фрэнк Гилбрет победил чемпиона соревнований по кладке кирпича, использовав свои собственные принципы экономии движений в ходе производственного процесса, что Гант добился признания своих заслуг президентом США за применение так называемого графика Ганта в судостроении во время Первой мировой войны.

Конвейеры. 1913 год ознаменовался одним из величайших технических достижений века: на заводах Форда был введен в действие конвейер по сборке автомобилей. До внедрения этой технической новинки, в августе 1913 года, на сборку каждого автомобильного шасси одним рабочим затрачивалось 12,5 часов. Восемь месяцев спустя, когда конвейер был окончательно завершён и налажен и каждый рабочий стал выполнять одну конкретную операцию, после чего заготовки механически перемещались к следующему рабочему, среднее время, затраченное на сборку одного шасси, сократилось до 93 минут. Этот технологический прорыв в совокупности с концепциями научной организации управления представляет собой классический пример разделения и специализации труда и широко используется до настоящего времени.

Исследования в Хоторне. Со времени научных разработок Тейлора и вплоть до 40-х годов в эволюции операционного менеджмента превалировала математическая и статистическая теория.

Единственным исключением были так называемые исследования в Хоторне, проведенные в 30-х годах группой исследователей из Гарвардской школы управления бизнесом, работавшей под руководством социолога Элтона Мэйо. В их экспериментах изучалось воздействие определенных изменений окружающей среды на производительность труда рабочих на заводе Западной электрической компании, расположенном в Хоторне, штат Иллинойс. Неожиданные открытия, сделанные учеными Ф.Дж. Ротлисбергером и У.Дж. Диксоном, отчет о которых был опубликован в 1939 году в работе *Management and Worker*, повергли в изумление социологов и исследователей "традиционной" школы научной организации управления.

Исследование операций. Вторая мировая война, с ее сложнейшими проблемами управления материально-техническим снабжением и создания систем вооружений, дала мощный импульс для развития обобщающих, ориентированных на математику, областей исследований операций. В процессе исследования операций объединяются ученые-практики из таких разных сфер науки, как математика, психология и экономика. Специалисты по этим дисциплинам создают комплексные научные группы для изучения структуры и проведения анализа производственных проблем в количественном выражении с тем, чтобы стало возможным достигнуть оптимального решения, выраженного в математическом виде. Исследования операций и научная организация и в наши дни обеспечивают специалистов множеством количественных инструментов, которые используются в операционном менеджменте и других бизнес-дисциплинах.

Становление операционного менеджмента как научной дисциплины. В конце 50-х и начале 60-х годов ученые начали заниматься непосредственно задачами операционного менеджмента как самостоятельного ответвления науки, отличного от инженерных разработок или исследований операций. Такие ученые, как Эдвард Бауман, Роберт Феттер в труде Анализ производственного и операционного менеджмента и Элвуд С. Баффа в работе Современный производственный менеджмент, обратили внимание на общность проблем, которые приходится решать в любых производственных системах, и подчеркивали огромную важность отношения к производственным операциям как к элементам системы. Они также указали на огромную пользу практического применения теории очередей, моделирования операций и линейного программирования (вопросы, впоследствии ставшие типичными темами операционного менеджмента).

Компьютеры и кампания MRP. Наиболее значительным достижением 70-х годов стало массовое использование компьютерной техники при решении вопросов, связанных с операциями. Что касается производителей, то основным прорывом в этой области явилось применение в управлении производством метода планирования материальных потребностей. При данном подходе в одной компьютерной программе объединяются все компоненты, используемые при изготовлении сложной продукции. Такая программа позволяет специалистам по планированию производства оперативно корректировать графики производственного процесса и закупок материалов с тем, чтобы они соответствовали постоянно изменяющимся потребностям выпуска готовой продукции. Очевидно, что манипулирование огромными массивами данных, необходимое для изменения графиков выпуска продукции, состоящей из тысяч комплектующих, стало бы просто невозможным без таких программ и мощных компьютеров, на которых они работают. Процесс внедрения этого подхода (первоначально инициированный Джозефом Орлики из компании IBM, консультантом Оливером Уайтом и Американским обществом управления производственными запасами получило название кампании MRP.

JIT, TQC и автоматизация производства. В 80-х годах в философии менеджмента и методов производства произошла настоящая революция, и основой истинного прорыва в сфере философии производства стал так называемый подход "точно в срок". Он предложен в Японии и заключается в едином комплексе мероприятий: в условиях крупномасштабного производства и минимальных товарно-материальных запасов обеспечивается поступление всех частей и комплектующих в цех "точно в срок", т.е. именно в тот момент, когда в них возникает потребность. Данный

подход — в совокупности со всеобщим контролем качества, цель которого заключается в устранении любых причин производственных дефектов, — и в наше время представляет основу основ производственной практики промышленных предприятий.

Однако, несмотря на огромное значение подхода JIT, в будущие десятилетия, по всей вероятности, еще большее влияние на операционный менеджмент окажет автоматизация производства. Такие термины, как интегрированные производственные системы, гибкие производственные системы и завод будущего, по всей вероятности, уже знакомы большинству читателей этой книги и все шире применяются операционными менеджерами на практике.

Модель производственной стратегии. В конце 70-х и начале 80-х ГОДОВ исследователи Гарвардской бизнес-школы разработали так называемую модель производственной стратегии. Ее авторы профессора Уильям Абернати, Ким Кларк, Роберт Хэйз и Стивен Уилрайт. В основе их исследований лежали более ранние исследования Уикхэма Скиннера. Эти ученые сосредоточили свое внимание на том, как руководству промышленных предприятий использовать производственные мощности своих фабрик и заводов в качестве стратегического оружия в конкурентной борьбе. Созданная ими модель позволяет проанализировать пять основных элементов производственного менеджмента (так называемые 5Ps) и использовать их в качестве исходных данных для принятия стратегических и тактических решений. Основой их теории стали понятия фокусировки производства и производственных альтернатив. Ученые высказали идею, что никакая фабрика или завод не смогут добиться максимально высоких производственных показателей одновременно по всем направлениям, поэтому руководству необходимо разрабатывать четко направленную, сфокусированную стратегию, цель которой — создание предприятия, которое предельно успешно выполняло бы ограниченный набор задач. Такой подход означает, что в процессе создания и управления предприятием необходимо идти на компромиссы и принимать альтернативные решения относительно того, какие именно показатели эффективности производства (низкие издержки производства, высокое качество продукции и высокий уровень гибкости) важнее всего для данной компании.

Производительность и качество услуг. Поскольку сервисные предприятия характеризуются огромным разнообразием (их насчитывается до 2 тысяч типов, от авиакомпаний до зоопарков), мы не в состоянии упомянуть в нашей книге о каждом исследователе или компании-лидере, сыгравших значительную роль в развитии всех этих сфер. Однако мы не можем не вспомнить о компании McDonalds, которая

создала настолько удачное управление производительностью, что стала своего рода мерилom предоставления.

ОТВЕТЫ

Вход – преобразование – выход:

а) авиакомпания (пассажиры – транспортировка людей с одного места на другое воздушным способом – довольные пассажиры)

б) парикмахерская (клиент – стрижка, стильные и красивые причёски, покраска и мелирование волос – удовлетворённые клиент с ухоженными волосами)

в) оптика (плохо видящие клиенты – проверка зрения, корректировка зрения, лечение зрения, подбор линз и очков – хорошо видящий клиент)

г) станция технического обслуживания автомобилей (автомобиль – проверка автомобилей – автомобиль прошедшей стадии технического обслуживания)

д) детский сад (ребёнок – воспитание, подготовка к школе, правильный уход за ребёнком – ребёнок, подготовленный к школе)

е) музей (посетители – выставки, исторические ценности, достопримечательности, интересные находки, искусство, редкие экспонаты – довольные посетители)

ж) молокоперерабатывающий завод (молоко – переработка молока – переработанное молоко)

2) Система PICS работает следующим образом. Клиент посещает свой местный магазин велосипедов фирмы Panasonic, где его измеряют с помощью специального прибора. Затем владелец магазина по факсу отправляет все данные в фабричную лабораторию. Там оператор вводит все технические данные в компьютер, который автоматически создает уникальную светокopию и выводит штрих-код. Далее штрих-код наносится на металлические детали с соответствующими техническими характеристиками, которые впоследствии станут велосипедом с конкретной спецификацией. На различных стадиях процесса рабочие с помощью штрих-кода и сканера могут получить сведения о конкретных требованиях клиента. Эта информация, выведенная на экраны электронных терминалов, подается непосредственно на управляемое компьютерами оборудование, которое

объединено локальной компьютерной сетью. На каждом этапе производства компьютер, считав код, узнает, что данная комплектующая относится к конкретному велосипеду, и указывает роботу, каким образом следует ее присоединить, либо покрасочной машине — какой образец расцветки использовать.

Полный цикл производства и сборки одного велосипеда занимает 150 минут и фабрика способна выпускать до 60 машин в день.

Чтобы обеспечить в процессе выпуска продукции по заказу максимально индивидуальный подход, фабрика поддерживает непосредственные контакты с заказчиками. Сразу после того, как от покупателя поступает заказ, вместе с компьютерным рисунком будущего велосипеда ему отправляют письмо с благодарностью за то, что он выбрал продукцию именно этой фирмы. Спустя три месяца он получает еще одно послание с просьбой поделиться своим мнением о качестве покупки. И наконец, через год фирма отправляет покупателю поздравление с "первым днем рождения" своего велосипеда.

В конце 1990-х гг. к потрясающим результатам привело развитие глобальной сети Интернет и World Wide Web. Электронный бизнес в качестве основного инструмента своей деятельности использует Интернет. Следующим принципиальным шагом развития операционного менеджмента стало видение проблем управления цепями поставок. 5P операционного менеджмента. Для получения общего представления о содержании операционного менеджмента следует воспользоваться моделью «5P» (5Ps of operational management). В соответствии с ней операционный менеджмент включает:

- 1) различные организации, производящие продукцию или оказывающие услуги (Plants);
- 2) проектирование бизнес-процессов (Processes);
- 3) продукты и услуги (Parts);
- 4) подбор персонала для выполнения отдельных операций и бизнес-процессов (People);
- 5) выполнение функций управления, а именно: планирование, организацию, анализ, контроль и регулирование (Planning and Control Systems).

Заключение

Эта концепция предполагает применение общесистемного подхода к управлению потоком информации, материалов и услуг, идущим от поставщиков сырья к заводам, фабрикам и складам, а от них — к конечному потребителю. Последние нововведения, такие как массовый выпуск продукции по индивидуальным заказам и широкое использование предприятиями внешних источников поставок (Outsourcing), вынуждают компании находить новые гибкие методы для удовлетворения потребительского спроса. В центре внимания лежит оптимизация ключевых видов деятельности предприятия с целью достижения максимально быстрой его реакции на изменение ожиданий своих потребителей.

тактический планирование менеджмент