

مدیریت کارخانه

دکتر احمدی بافنده

مقدمه

موارد مورد نیاز برای احداث کارخانه

۱. مطالعه ی بازار یا بررسی بازار (اقتصاد خرد)

۲. جایابی (بازار مصرف نزدیک ، بازار تامین مواد اولیه نزدیک)

۳. نیروی کار

۴. منابع غیر انسانی شامل فضا ، تجهیزات ، ابزار

۵. نظام مدیریتی

چگونه می توان واحد صنعتی را نگهداری کرد :

حفظ تولید، تولید برتر، رقابت پذیر، ارتقا و حفظ تولید

مهمترین گزینه برای برترین تولید رقابت پذیر بودن صنعت می باشد.

فصل اول

کیفیت

در حوزه مباحث نوین در بخش طراحی و برنامه ریزی کارخانجات و صنایع مهمترین موضوع حفظ تجارت پیش بینی شده در صنعت بنیاد شده می باشد.

چرا برخی تجارت ها شکست می خورند؟ در حالیکه بقیه شرکت ها می توانند به حفظ و توسعه ی تولید خود باقی مانده و صنعتی رقابت پذیر و سودی کافی برای سرمایه گذاران و جلب روز افزون داشته باشد. متأسفانه به علت عدم توجه به اصول جایابی واحد صنعتی و تولید محصولات مناسب و رقابت پذیر پنجاه در صد شرکتها در همان دو سال اول شکست می خورند. در بررسی علت شکست صنایع موارد زیر مهمترین می باشد:

۱. عدم تامین مشتری کافی برای محصول تولید شده می باشد؛

۲. عدم تامین (Cash Fellow) سرمایه نقدی؛

۳. عدم رقابت پذیری مناسب محصول تولید شده؛

که این سه عامل را می توان عوامل شکست صنایع مد نظر قرار داد. به منظور حفظ کیفیت محصول و رقابت پذیر کردن محصولات تولیدی صنایع و کشورهای صنعتی به صورت مشترک در کشور امریکا، اتحادیه اروپا و کشور ژاپن نسبت به تعاریف ویژه ای و راه اندازی انجمن و نهادهایی همت گمارده که با این سیاست ها بتوانند در این سه جامعه ویژه ی صنعتی محصولات خود را تولید و به جهانیان عرضه نمایند.

لازم به ذکر است بخش عمده ای از خطوط تولید در کشورهای در حال توسعه مربوط به این سه جامعه صنعتی می باشد که بعلت ارزانی نیروی کار، تسهیلات دولتها، ارزانی مواد اولیه، نزدیکی بازار مصرف و دیگر تسهیلات توسط سه جامعه صنعتی یاد شده در این کشورهای در حال توسعه راه اندازی شده است .

در این جوامع کیفیت پذیر کردن محصولات در رقابت با شرکتهای رقیب معمولاً در سه عرصه صورت گرفته و می گیرد:

۱. قیمت رقابت پذیر؛

۲. کیفیت رقابت پذیر؛

۳. پاسخگویی به مشتری و خدمات پس از فروش؛

همه ی عوامل کیفیت گرایی و حفظ و توسعه ی محصولات در گرو رضایت مشتری است. هیچ محصولی بدون در نظرگرفتن رضایت مشتری قابلیت بقا نخواهد داشت ، لذا از قرن گذشته جوامع صنعتی نسبت تعیین جوایز و تعیین لیستهای صنایع برتر به لحاظ حفظ کیفیت محصول و ایجاد حداکثر رضایت مشتری شروع به برقراری جشنواره های کیفیت برتر در کشورهای خود نمودند.

به طورمثال در جایزه ی صنایع برتر به لحاظ کیفی ملی در امریکا برتر هستند (Melcolm, Boldrige). این جوایز بر مبنای بیشترین امتیاز به رضایت مشتری تعیین و همه ساله در امریکا برقرار می گردد ، از جمع ۱۰۰۰ امتیاز ۳۰۰ امتیاز به رضایت مشتری ، ۱۸۰ امتیاز به کیفیت محصول ، ۱۴۰ امتیاز به تضمین کیفیت محصول و خدمات پس از فروش، ۱۵۰ امتیاز در بکار گیری مناسب منابع انسانی، ۶۰ امتیاز در برنامه ریزی کیفی استراتژیک ۷۰ امتیاز در اطلاعات و تحلیل سیستم ها و ۱۰۰ امتیاز در رهبری لحاظ گردیده که قابل توجه می باشد.

فصل دوم

مدیریت عملیات و رقابت جهانی

۱. دیدگاه های مدیریتی :

مشتریان متقاضی کیفیت بهتر، تنوع بیشتر و قابلیت پاسخگویی رو به افزایش به نیازهایشان با قیمت های کمتر می باشند. در چند دهه اخیر بخشی از صنایع جهان با کاهش بهره وری مواجه شده اند که این کاهش بهره وری باعث از دست دادن بازار و کاهش سطح اشتغال شده است. بهره وری نسبت ورودی به خروجی می باشد که براساس بعضی تعاریف می توان بهره وری را با تقسیم مقدار خروجی اقتصادی کشور به تعداد کل ساعات کار انجام شده محاسبه نمود.

۲. واقعیت جدید بازار:

در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم استراتژی بر اساس بینش بزرگتر بهتر است، حاکم بود. تولید انبوه در شرایط اقتصادی دارای منابع ظاهراً نامحدود، بازارهای رو به گسترش و مشتریان متقاضی استاندارد هستند، معنا دارد. لیکن امروز مشتریان آگاه تر شده اند و رقابت پیچیده تر و محصولات می بایست با مشتری مداری مطلوب تری تولید گردند. صرفاً توجیه اقتصادی در ایجاد واحدهای صنعتی به میزان اعداد اشتغال زایی حجم تولید پایدار نمانده و مهمترین اصل رقابت پذیر شدن محصول به عوامل ذیل تبدیل شده است:

۱. بیش از ۹۰ درصد از پیشرفت های علمی ثبت شده در سی ساله اخیر اتفاق افتاده است. لذا محصولاتی باقی خواهند ماند که خود را با این تکنولوژی ها بروزرسانی کرده باشند.

۲. بررسی های جدید نشان می دهد امروزه محصولات الکترونیکی و سایر محصولات که دارای تکنولوژی بالا می باشند دوره عمر کوتاهی به اندازه چند ماه بوده و این صحنه رقابت را سخت تر کرده است.

۳. کاهش مستمر هزینه های حمل و نقل و ارتباطات باعث تشدید مضاعف رقابت جهانی شده است. بیش از ۷۰ درصد صنایع امریکا در دامنه وسیعی از رقبا قرار گرفته است.

۴. رقابت جهانی با حذف قوانین حمایتی و گسترش مناطق آزاد بزرگ تشدید شده است.

۵. به طور کلی بازارها در کنار گسترش در حال اختصاصی تر شدن می باشند.

۶. حفظ محیط زیست در کنار افزایش تولید و تنوع تولید محصولات باعث وضع قوانین سخت گیرانه ای شده که این قوانین حجم زیادی بر هزینه های تولید افزوده و در کنار رقابت پذیری محصول را هم مورد حمله قرار داده است.

۳. تعریف عملیات و مدیریت عملیات :

عملیات عبارت است از تولید کالاها و خدمات از طریق مجموعه ای از فعالیت های دارای ارزش افزوده که یکسری ورودی های مختلف را شامل می شود از جمله مواد، نیروی کار، انرژی ،

اطلاعات و تکنولوژی می باشد. شرکت با بکارگیری از ابزار ، ماشین الات ، تکنیک ها و مهارت های انسانی به ورودی ها ارزش افزوده می افزاید و آن ها را به محصولات قابل فروش تبدیل می کند و به مشتریان بعنوان خروجی می دهد . مدیریت عملیات از نظر مفهومی مرتبط با تولید کالاها و خدمات می باشد . این مفهوم در کنار سایر نواحی وظیفه ای با مدیریت منابع به عنوان ورودی و توزیع کالا و محصولات نهایی به مشتریان به عنوان خروجی سروکار دارد.

۴. مدیریت عملیات در بخش خدمات:

در حال حاضر بخش خدمات رشد سریعتزی نسبت به بخش های تولیدی در اکثر کشورهای صنعتی به خود اختصاص داده است. به طور مثال ۷۵ درصد از نیروی کار امریکایی شمالی در استخدام بخش خدمات می باشند. همانطورکه اشاره شد در اکثر مفاهیم تولیدی و خدماتی رضایتمندی مشتری شرط اول است. در تامین نگاه رضایتمندانه مشتری در بخش خدمات تفاوتی وجود دارد که در محیط بندی می تواند به خدمات پر ارتباط و کم ارتباط تقسیم گردد. به طور مثال خدمات پر ارتباط که بیشترین میزان ارتباط با مشتری داشته و بیشترین حساسیت را هم در مشتری ها ایجاد می نماید. (مدارس، رستوران) در کمترین میزان ارتباط و محسوس بودن خدمات در نگاه مشتری موسسات اعتباری و تبلیغات می باشد .

شرکتهای خدماتی پر ارتباطی که تمایل دارند عملیات سیستماتیک و قابل پیش بینی داشته باشند به نام شرکتهای شبه تولیدی ، خدماتی نامیده می شوند.

		جدول طبقه بندی خدمات	
		کم	زیاد
		میزان ارتباط مشتری	
کم	محسوس بودن خدمات	موسسه های اعتباری تبلیغات خدمات نگهداری و تعمیرات	مدارس آژانس های مسافرتی خدمات قانونی
		سوپر مارکت ها فروشگاه های غذای سریع	رستورانهای کوچک مغازه های خرده فروشی
		زیاد	

۵. فرایند های عملیاتی:

فرایند های عملیاتی را می توان به دسته های زیر تفکیک و تقسیم نمود:

۱. **تولید کارگاهی**: در این نوع دامنه وسیعی از محصولات مطابق با نیازهای مشتری توسط نیروی کار ماهر با تجهیزات عمومی تولید می شوند. این فرایندها، فرایندهای مخلوط محسوب می شوند زیرا در آنها مسیرهای ممکن و متعددی برای رسیدن به محصول وجود دارد.

۲. **جریان های متناوب**: که در این نوع فرایند ترکیبی از تجهیزات عمومی و خاص برای تولید محموله های کوچک و بزرگ محصولات به کار می رود.

۳. **جریان تکراری (تولید انبوه)**: به محصولات استاندارد که دارای جریانی از پیش تعیین شده در مراکز کاری وابسته و متوالی محصولات تولید و توسط کارگرانی که وظایف محدود و مشخص به آنها داده شده و موظف اند با تجهیزات بسیار اختصاصی هم کار نکرده بلکه تجهیزات را در پروسه به بهترین شکل به کارگیری نمایند و این را تولید انبوه می گویند.

۴. **جریان مستمر**: محصولات در یک فرایند خطی به طور مستمر جریان دارند مثل صنایع شیمیایی.