

Операционный менеджмент

Лекция 2

Операционная система и операционная деятельность организации.

- Тема 1. Суть системного подхода к операционному менеджменту.
- Тема 2. Особенности операционной системы серийного типа.
- Тема 3. Определение продолжительности цикла предприятия.

Тема 1. Суть системного подхода к операционному менеджменту.

- комплексный подход вырабатывает стратегию и тактику, а **системный – методологию и методы**

- Для системного подхода характерна формальная строгость, которой нет у комплексного подхода.
- Системный подход рассматривает исследуемые организации как системы, состоящие из структурированных и функционально организованных подсистем (или элементов).

- У комплексного подхода экономический эффект.
- У системного подхода системный эффект.

Пример:

- КСУКП – комплексная система управления качеством продукции. – системный подход
- ТО(технико-экономическое обоснование) – комплексный подход.

Системный подход к управлению операциями

Организация выполняет операционную функцию и состоит из трех подсистем:

- Перерабатывающая подсистема
- Подсистема обеспечения
- Подсистема планирования

Перерабатывающая система

- Выполняет работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты

Подсистема обеспечения

- Не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. (пример: подсистема обеспечения может включать библиотеку , ремонтно–эксплуатационную и другие службы обеспечения)

Подсистема планирования

- Полное название «Планирование и контроля». Получает информацию из внутренней и внешней среды организации, обрабатывает эту информацию и выдает решение, как именно работать перерабатывающей подсистеме. Решение включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами контроль

Классификация операционных подсистем

- Проектная система
- Серийная система
- Массовая система
- Система с непрерывным процессом

Проектная система

- Каждая единица конечной продукции или каждый заказ на услугу уникальны по каким-либо свойства, поэтому операции носят неповторяющийся характер.
 - Пример: строительство, тяжелое машиностроение, в сфере услуг.

Серийная система

- В серийной системе объекты переработки, представленные, например, обрабатываемыми изделиями или обслуживаемыми клиентами, проходят через систему сериями или группами. Если требования к обработке объектов различаются, то они следуют по разным маршрутам через некоторые участки.

Массовая система

- Отличие массовой системы заключается в том, что она выдает большие объемы стандартизованных выходов. Отдельные объекты - производимые изделия или обслуживаемые клиенты – обрабатываются в этой системе одинаково. Производственные ресурсы системы могут быть упорядочены и образуют высокопроизводительную технологическую линию-поток, проходящую через всю систему.

Система с непрерывным процессом

- Производит значительные объемы однородного выхода. Ресурсы, поступающие на вход системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь в продукт на ее выходе.
 - Пример: Нефтепереработка, радиосвязь.

2. Особенности операционной системы серийного типа.

- Серийное производство предполагает производство не очень большого объема (серии) однородных изделий или услуг.
- Так, производство продовольствия обычно осуществляется партиями. Выпуск серии может быть стандартизированным (краска, хлебобулочные изделия) или специализированным (журналы, газеты). Серийное производство в зависимости от размера серии бывает мелко- и крупносерийным.

Тема 3. Определение продолжительности цикла предприятия.

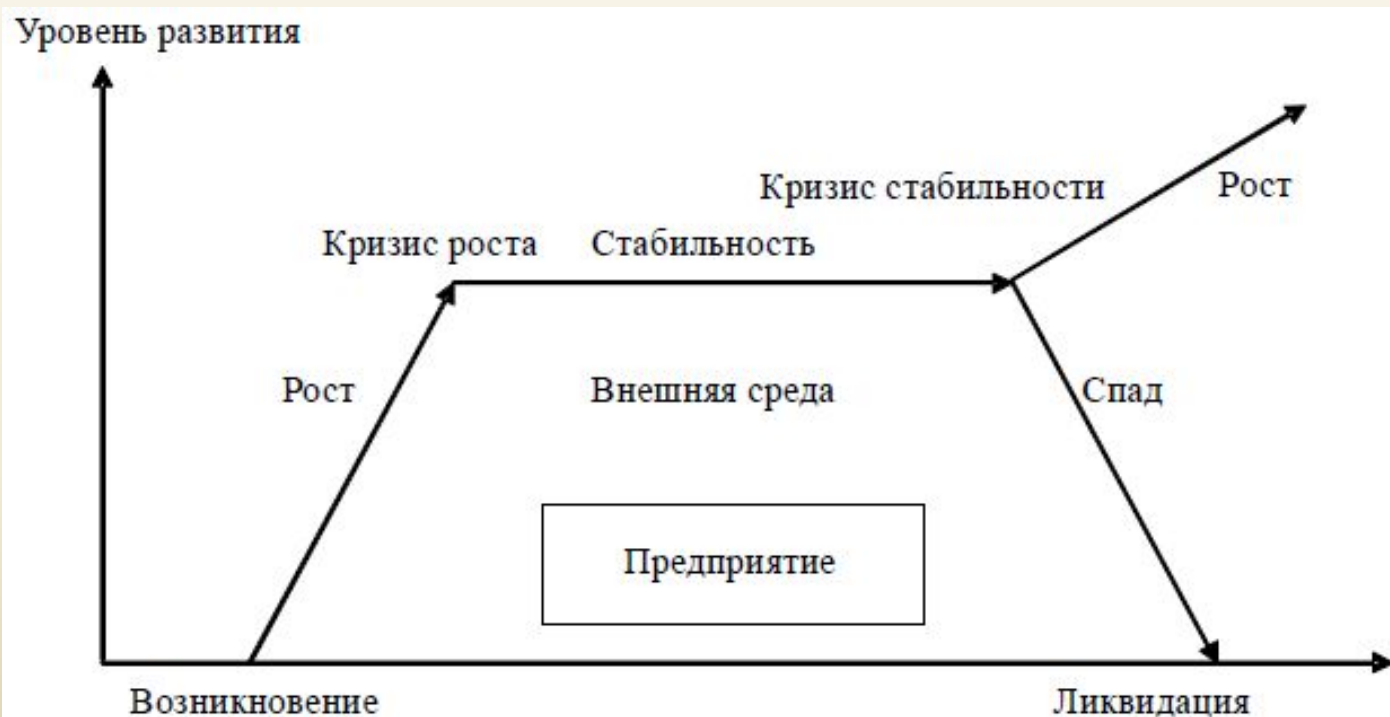


Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия

Стадия «Возникновение»

Стратегии конкурентной борьбы:

- Первая стратегия — силовая,
 - Действующая в сфере крупного производства товаров и услуг.
- Вторая стратегия — приспособительная:
 - Задачи таких фирм: удовлетворять индивидуальные потребности конкретного человека.
- Третья стратегия: нишевая
 - Глубокая специализация производства — то, что организация может делать лучше других

Стадия «Рост»

Главными задачами организации являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Успешность развития организации на этом этапе зависит:

- от того, насколько полно понимают идеи лидера члены организации;
- от того, насколько члены организации обогащают лидера идеями;
- от готовности членов организации реализовывать решения лидера;
- от того, насколько эффективно построена коллективная работа.

В целом стадия роста характеризуется:

- увеличением числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- более формальными и обезличенными коммуникациями;
- внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Стадия «Зрелость» или «Стабильность»

Этап формализации деятельности — период стабилизации роста (развития), (формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность)

Стадия «Упадок» или «Старость» (спад)

Этап реструктуризации

- Период замедления роста и структурных изменений, дифференциация товаров (рынков), предвидение новых потребностей (стремление к комплексности, децентрализация, диверсифицирование рынков).

Денежный баланс

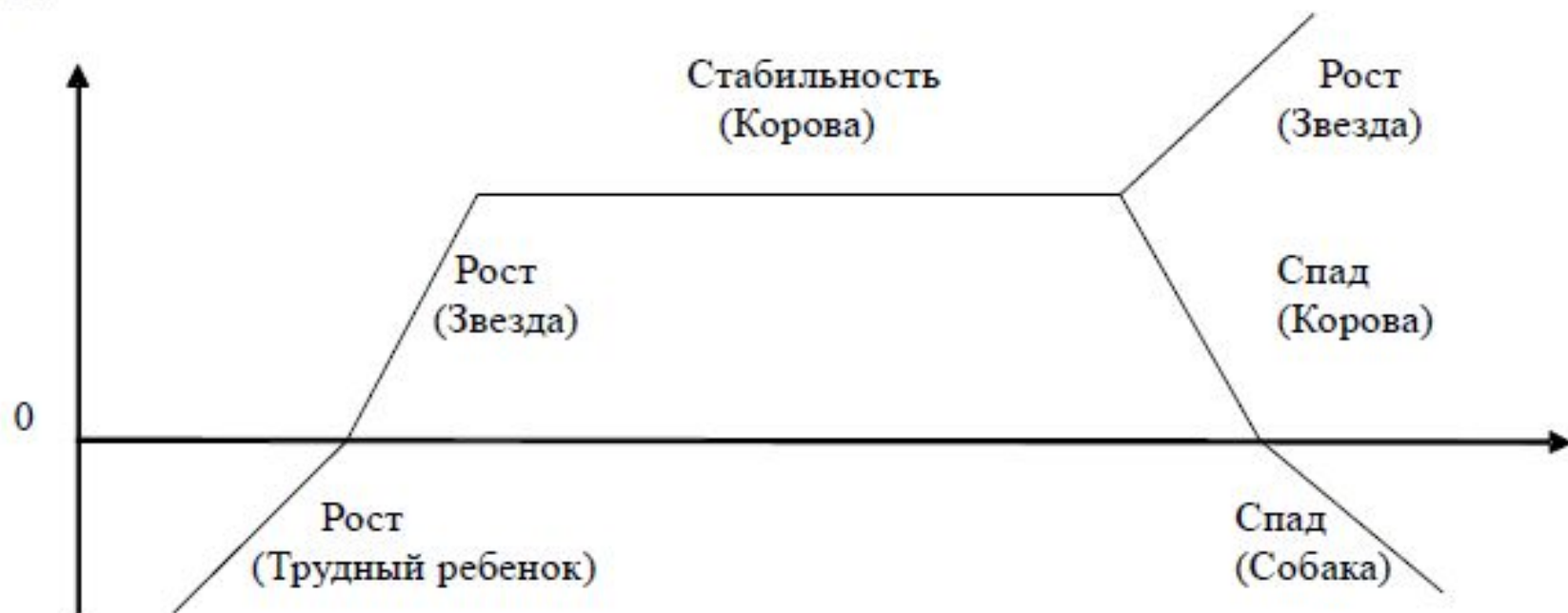


Рис. 2. Связь модель жизненного цикла с денежным балансом предприятия

Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном

Матрица BCG



Доля рынка
(относительно доли главного конкурента)