

فصل ۲ - توسعه استراتژی برای مدیریت عملیات

✓ رسالت سازمان

✓ استراتژی

توسعه استراتژی برای مدیریت عملیات

(Developing a P/OM Strategy)

وظیفه مدیر عملیات توسعه کارا و مؤثر برای تبدیل منابع ورودی به محصولات و خدمات خروجی با توجه به فلسفه وجودی سازمان (Mission) است.

UP

رسالت سازمان (Organization's Mission)

رسالت یک سازمان فلسفه وجودی سازمان، مربوطه را نشان داده و از طریق آن مقصد و مأموریت سازمان مورد نظر مشخص می‌شود. مأموریت یک سازمان بوسیله بیانیه رسالت آن (Mission Statement) بیان می‌شود. بیانیه رسالت برای شرکت اتومبیل سازی فورد بصورت زیر است.

«یک شرکت پیشرو در صنعت اتومبیل سازی و قطعات وابسته و سرویسهای مربوطه و شرکت پیشرو صنایع هواپیماسازی و تکنولوژی اطلاعات و خدمات مالی. بهبود پیوسته محصولات تولیدی و خدمات شرکت در جهت تأمین خواسته‌های مشتریان و رشد شرکت و ارائه سود قابل قبول برای سهامداران...».

از طریق توسعه رسالت کلی سازمان، توسعه رسالت بخشهای عملیاتی بازاریابی (Marketing) مالی (Finance) و تولید و عملیات (Production/ Operation) فراهم شده وظیفه مدیر عملیات توسعه رسالت عملیاتی سازگار با رسالت کلی سازمان است. مثال نمونه‌ای از رسالت کلی سازمان و رسالت بخش عملیات و زیرگروه‌های آن در جدول ۱-۲ نشان داده شده است.

UP

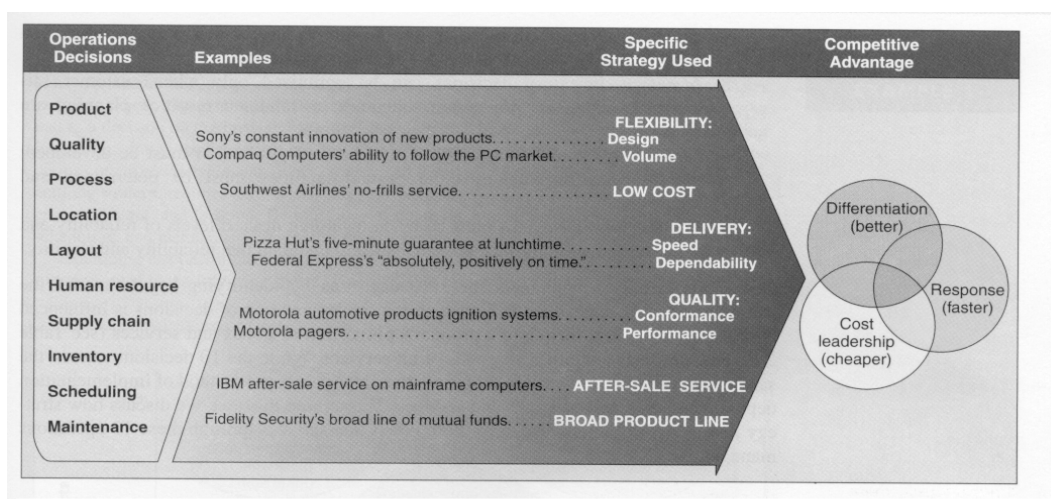
جدول ۱-۲ رسالت یک سازمان نمونه‌ای و رسالت بخش عملیات و زیر گروه‌های آن

Sample Company Mission	
To manufacture and service a growing and profitable worldwide microwave communications business that exceeds our customer's expectations.	
Sample Operations Management Mission	
To produce products consistent with the company's mission as the worldwide low – cost manufacturer.	
Sample OM Department Missions	
Product design	To lead in research and engineering competencies in all areas of our primary business, designing and producing products and services with outstanding quality and inherent customer value.
Quality management	To attain the exceptional value that is consistent with our company mission and marketing objectives by close attention to design, procurement, production, and field service opportunities.
Process design	To determine and design or produce the production process and equipment that will be compatible with low – cost product, high quality, and a good quality of work life at economical cost.
Location selection	To locate, design, and build efficient and economical facilities that will yield high value to the company, its employees, and the community.
Layout design	To achieve, through skill, imagination, and resourcefulness in layout and work methods, production effectiveness and efficiency while supporting a high quality of work life.
Human resources	To provide a good quality of work life, with well – designed, safe, rewarding jobs, stable employment, and equitable pay, in exchange for outstanding individual contribution from employees at all levels.
Supply – chain management	To cooperate with suppliers and subcontractors to develop innovative products and stable, effective, and efficient sources of supply.
Inventory	To achieve low investment in inventory consistent with high customer service levels and high facility utilization.
Scheduling	To achieve high levels of throughput and timely customer delivery through effective scheduling.
Maintenance	To achieve high utilization of facilities and equipment by effective preventive maintenance and prompt repair of facilities and equipment.

استراتژی (Strategy)

بعد از تدوین رسالت یک سازمان، استراتژی بعنوان برنامه عملیاتی جهت رسیدن به دیدگاه‌ها یا رسالت سازمان تنظیم می شود. سپس مراکز عملیاتی، مالی، فروش و تولید هر کدام سیاست‌های خاص خود را در جهت تأمین خواسته‌ها در رسالت کلی سازمان را توسعه می‌دهند.

بر اساس نظریه پروتر^۱ استراتژی رقابتی (Competitive Strategy) بصورت استراتژی تمایز (Differentiation)، استراتژی رهبری هزینه (Low Cost Leadership) و استراتژی انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع به مشتریان (Response) است. مثال نمونه‌ای استراتژی تمایز، تولید محصولات دارای کیفیت بهتر نسبت به رقا است. استراتژی رهبری هزینه شامل تولید محصول با هزینه کمتر نسبت به رقا است. استراتژی انعطاف‌پذیری و پاسخ سریع به مشتریان به مفهوم طراحی و تولید سریع محصولات جدید و تحویل سریع و به موقع محصولات از طریق برنامه عملیاتی قابل اعتماد و خطوط تولید انعطاف پذیر به مشتریان است. وظیفه مدیران عملیات توسعه سیستمهای عملیاتی سازگار با استراتژی‌های رقابتی فوق است. استراتژیهای رقابتی مناسب برای سازمانها برای رسیدن به مزایای رقابتی (Competitive Advantage) را فراهم می‌کنند. نقش مدیران عملیات در توسعه استراتژی‌های رقابتی در سازمان‌ها در شکل ۱-۲ نشان داده شده است.



UP

-

¹ - M. E. Porter, Competitive Strategy, The Free Press, 1980.