

استراتژی تولید

چگونه یک استراتژی موفق تنظیم و اجرا کنیم

مؤلف

جان میلتنبرگ

ترجمه و تلخیص

نادر رضائی - بیژن علمی

انتشارات فن آذر

شناساگر رکورد	۱۱۹۴۰۶۳
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا
رده‌بندی کنگره	TS۱۷۶/م۹م۴/۱۳۸۷
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۹۴۰۶۳
سرشناسه	میلتن برگ، جان
عنوان و نام پدیدآور	استراتژی تولید: چگونه یک استراتژی موفق تنظیم و اجرا کنیم / مولف جان میلتنبرگ: ترجمه و تلخیص نادر رضایی، بیژن علمی
وضعیت نشر	تبریز: فن آذر، ۱۳۸۷
مشخصات ظاهری	۱۳۲ ص
شابک	۲۰۰۰۰ ریال: ۱-۴-۹۰۴۲۸-۹۷۸-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	کتاب حاضر ترجمه فصل اول و دوم کتاب "Manufacturince strategy" تألیف «جان میلتن برگ» می‌باشد.
یادداشت	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان «مدیریت استراتژیک صنعتی (استراتژی ساخت و تولید)» توسط انتشارات رسانس در سال ۱۳۸۴ منتشر شده است.
یادداشت	کتابنامه: ص: ۱۳۲
عنوان دیگر	مدیریت استراتژیک صنعتی (استراتژی ساخت و تولید).
موضوع	تولید -- برنامه‌ریزی.
موضوع	تولید -- نظارت.
شناسه افزوده	رضایی، نادر، مترجم.
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۵



انتشارات فن آذر

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۹۰۴۲۸-۱-۴

نام کتاب	استراتژی تولید
مؤلف	جان میلتنبرگ
ترجمه و تلخیص	نادر رضایی - بیژن علمی
ناشر	انتشارات فن آذر
نوبت چاپ	اول - بهار ۱۳۸۷
تعداد صفحه و قطع	۱۳۲ صفحه - وزیری
تیراژ	۱۰۰۰ نسخه
لیتوگرافی	رنگین
چاپ و صحافی	لک لری
قیمت	۲۰۰۰ تومان
مسئولیت کلبه مطالب به عهده مؤلف می‌باشد.	

مراکز پخش: انتشارات آشینا - انتشارات فن آذر

تبریز - خیابان امام - بازار بزرگ تربیت - طبقه پانزدهم - پلاک ۷ - ☐ ۰۵۳۶۱۹۶ - ۰۵۶۳۱۰۳
تبریز - خیابان جمهوری اسلامی - بن بست علیخان - پلاک ۲۰ - ☐ ۰۵۳۸۶۰۳ - ۰۵۶۱۳۳۴

فهرست

پیشگفتار..... ۹

بخش اول: عناصر استراتژی تولید

فصل (۱) خروجی های تولید

۱-۱ مقدمه.....	۱۳
۲-۱ شش خروجی تولید.....	۱۳
۱-۲-۱ هزینه.....	۱۴
۲-۲-۱ کیفیت و عملکرد.....	۱۵
۳-۲-۱ تحویل.....	۱۵
۴-۲-۱ انعطاف پذیری و نوآوری.....	۱۶
۳-۱ نکته.....	۱۶
۴-۱ انتظارات مشتریان.....	۱۶
۵-۱ خلاصه.....	۱۷
۶-۱ منابع.....	۱۸

فصل (۲) سیستم های تولید

۱-۲ مقدمه.....	۲۱
۲-۲ ویژگی های مهم سیستم های تولیدی.....	۲۲
۱-۲-۲ تنوع و حجم محصول.....	۲۲
۲-۲-۲ چیدمان کارخانه.....	۲۲
۳-۲-۲ جریان مواد.....	۲۳
۳-۲ هفت سیستم تولیدی.....	۲۴
۱-۳-۲ سیستم تولید کارگاهی.....	۲۴
۲-۳-۲ سیستم تولید دسته ای.....	۲۴
۳-۳-۲ سیستم تولید جریان خطی غیر منعطف.....	۲۶
۴-۳-۲ سیستم تولید جریان خطی منعطف.....	۲۶
۵-۳-۲ سیستم تولید جریان پیوسته.....	۲۶
۶-۳-۲ سیستم تولید بهنگام.....	۲۷
۷-۳-۲ سیستم تولید انعطاف پذیر.....	۲۷
۴-۲ طبقه بندی دیگر از انواع سیستم های تولید.....	۲۸
۵-۲ خروجی های تولید که با سیستم های تولید سنتی فراهم می شوند.....	۲۹

۳۱	۶-۲ خروجی های تولیدی در سیستم تولید بهنگام
۳۱	۷-۲ خروجی های تولید در سیستم تولید انعطاف پذیر
۳۲	۸-۲ خلاصه
۳۳	۹-۲ منابع

فصل ۳) اهرم های تولید : طراحی و تغییر سیستم های تولید

۳۵	۱-۳ مقدمه
۳۶	۲-۳ شش اهرم تولیدی
۳۶	۱-۲-۳ منابع انسانی
۳۷	۲-۲-۳ ساختار و کنترل های سازمانی
۳۷	۳-۲-۳ منبع گزینی
۳۸	۴-۲-۳ برنامه ریزی و کنترل تولید
۳۸	۵-۲-۳ تکنولوژی فرایند
۳۹	۶-۲-۳ تسهیلات
۳۹	۳-۳ تعاملات متقابل بین اهرمهای تولید
۴۰	۴-۳ تجزیه و تحلیل
۴۱	۵-۳ خلاصه
۴۲	۶-۳ منابع

فصل ۴) تجزیه و تحلیل رقابتی : انتخاب بهترین سیستم تولید

۴۳	۱-۴ مقدمه
۴۳	۲-۴ انجام یک تجزیه و تحلیل رقابتی
۴۶	۳-۴ خروجی های شایسته بازار
۴۶	۴-۴ خروجی های برنده سفارش
۴۷	۵-۴ تجزیه و تحلیل رقابتی و سیستم تولید
۴۸	۶-۴ اصلاحات و تغییرات سیستم تولید
۴۸	۷-۴ خلاصه
۴۹	۸-۴ منابع

فصل ۵) سطح توانایی تولید

۵۱	۱-۵ مقدمه
۵۱	۲-۵ تعهد مدیریت بالا

۵۲.....	۳-۵ توانایی تولید.....
۵۲.....	۴-۵ اندازه گیری سطح کلی توانایی تولید.....
۵۳.....	۱-۴-۵ سطح کودکی توانای تولید.....
۵۴.....	۲-۴-۵ سطح متوسط صنعت توانایی تولید.....
۵۴.....	۳-۴-۵ سطح بزرگسالی توانایی تولید.....
۵۴.....	۴-۴-۵ سطح کلاس جهانی توانایی تولید.....
۵۵.....	۵-۵ سطح توانایی تولید برای هر اهرم تولید.....
۵۶.....	۱-۵-۵ سطح متوسط صنعت توانایی برای یک اهرم تولیدی.....
۵۸.....	۲-۵-۵ سطح کلاس جهانی توانایی برای یک اهرم تولیدی.....
۶۰.....	۶-۵ مثال (۱) رلز- ریس تخمین بیش از حد سطح توانایی تولید.....
۶۱.....	۷-۵ مثال (۲) جنگ هوندا - یاماها.....
۶۱.....	۸-۵ خلاصه.....
۶۲.....	۹-۵ منابع.....

فصل ۶) چارچوب کلی برای تنظیم استراتژی تولید

۶۳.....	۱-۶ چارچوب کلی.....
۶۴.....	۲-۶ کاربرد چارچوب کلی در یک شرکت فرضی.....
۶۴.....	۱-۲-۶ مرحله اول : تعیین موقعیت فعلی کارخانه.....
۶۴.....	۲-۲-۶ مرحله دوم : تعیین موقعیتی که کارخانه می خواهد باشد.....
۶۵.....	۳-۲-۶ مرحله سوم : چگونه کارخانه از موقعیت فعلی به موقعیتی که می خواهد برود.....
۶۵.....	۱-۳-۲-۶ منابع انسانی.....
۶۶.....	۲-۳-۲-۶ کنترلها و ساختار سازمانی.....
۶۶.....	۳-۳-۲-۶ برنامه ریزی و کنترل تولید.....
۶۶.....	۴-۳-۲-۶ منبع گزینی.....
۶۶.....	۵-۳-۲-۶ تکنولوژی فرایند.....
۶۷.....	۶-۳-۲-۶ تسهیلات.....
۶۷.....	۳-۶ خلاصه.....
۶۷.....	۴-۶ پیوست : چارچوبی دیگر برای توسعه استراتژی تولید.....
۶۹.....	۵-۶ منابع.....

فصل ۷) توسعه برنامه اجرایی

۷۱.....	۱-۷ مقدمه.....
---------	----------------

۷۱	۲-۷ چه چیز و چرا.....
۷۱	۳-۷ به چه صورت ، چه هنگام و چه کسی.....
۷۱	۴-۷ برنامه اجرایی.....
۷۳	۵-۷ برنامه اجرایی شرکت سین سیناتی میلکرون.....
۷۳	۶-۷ پروژه هایی که به طور مکرر در برنامه های اجرایی به کار گرفته می شود.....
۷۴	۱-۶-۷ تعهد و مشارکت مدیریت رده بالا
۷۴	۲-۶-۷ بهبود کیفیت
۷۴	۳-۶-۷ اصلاحات در تجهیزات.....
۷۵	۴-۶-۷ بهبود در ارتباطات.....
۷۶	۵-۶-۷ بهسازی مهارتها.....
۷۷	۶-۶-۷ تغییر در سیستم های کنترل برای پشتیبانی استراتژی تولید
۷۷	۷-۷ خلاصه.....
۷۸	۸-۷ منابع.....

فصل ۸) یکپارچه کردن استراتژی تولید

۷۹	۱-۸ مقدمه.....
۷۹	۲-۸ استراتژی صنعت.....
۸۰	۳-۸ استراتژی شرکت.....
۸۰	۴-۸ استراتژی کسب و کار.....
۸۱	۵-۸ استراتژی عملیاتی.....
۸۱	۶-۸ عناصر استراتژی کسب و کار.....
۸۱	۱-۶-۸ اهداف.....
۸۲	۲-۶-۸ حوزه محصول - بازار.....
۸۳	۳-۶-۸ اساس مزیت رقابتی.....
۸۳	۷-۸ یکپارچه سازی استراتژیها.....
۸۴	۸-۸ مثال یکپارچه سازی استراتژی کسب و کار و تولید در آی بی ام.....
۸۷	۹-۸ جهت های استراتژیک و برنامه های خاص.....
۸۷	۱۰-۸ تلخیص استراتژیها.....
۸۹	۱۱-۸ خلاصه.....
۹۰	۱۲-۸ منابع.....

بخش دوم : تکنیک ها و تغییراتی که اغلب در استراتژی تولید بکارگرفته می شود

فصل ۹) رویکردهای بهبود در تولید

۹۱	۱-۹ مقدمه
۹۲	۲-۹ مقایسه تطبیقی
۹۴	۱-۲-۹ مراحل مطالعه مقایسه تطبیقی
۹۵	۳-۹ رویکردهای بهبود
۹۵	۱-۳-۹ مدیریت کیفیت جامع
۹۶	۲-۳-۹ تولید در سیکل کوتاه
۹۹	۳-۳-۹ کایزن
۱۰۰	۴-۳-۹ تولید چابک
۱۰۱	۵-۳-۹ مهندسی مجدد
۱۰۲	۴-۹ استانداردها
۱۰۳	۵-۹ خلاصه
۱۰۳	۶-۹ منابع

فصل ۱۰) تمرکز، تکنولوژی نرم، تکنولوژی سخت

۱۰۵	۱-۱۰ مقدمه
۱۰۵	۲-۱۰ متمرکز سازی
۱۰۶	۳-۱۰ تکنولوژی نرم
۱۰۸	۴-۱۰ تکنولوژی سخت
۱۱۰	۵-۱۰ خلاصه
۱۱۰	۶-۱۰ منابع

فصل ۱۱) یادگیری و سیکل زندگی محصول

۱۱۱	۱-۱۱ مقدمه
۱۱۱	۲-۱۱ یادگیری
۱۱۶	۳-۱۱ چرخه زندگی محصول
۱۱۶	۱-۳-۱۱ مرحله ایجاد
۱۱۷	۲-۳-۱۱ مرحله رشد
۱۱۷	۳-۳-۱۱ مرحله تغییر
۱۱۷	۴-۳-۱۱ مرحله بلوغ

۱۱۷.....	۱۱-۳-۵ مرحله اشباع.....
۱۱۸.....	۱۱-۳-۶ مرحله افول.....
۱۲۱.....	۱۱-۴ خلاصه.....
۱۲۱.....	۱۱-۵ منابع.....

فصل ۱۲) ارزیابی سرمایه گذاری در تولید

۱۲۳.....	۱۲-۱ مقدمه.....
۱۲۳.....	۱۲-۲ بکار بردن ضوابط استراتژیک و اقتصادی.....
۱۲۴.....	۱۲-۲-۱ (مرحله اول) ضابطه استراتژیک S_1
۱۲۴.....	۱۲-۲-۲ (مرحله دوم) ضابطه استراتژیک S_2
۱۲۴.....	۱۲-۲-۳ (مرحله سوم) ضابطه اقتصادی E_1
۱۲۶.....	۱۲-۲-۴ (مرحله چهارم) ضابطه اقتصادی E_2
۱۲۷.....	۱۲-۲-۵ (مرحله پنجم) ضابطه استراتژیک S_3
۱۲۷.....	۱۲-۲-۶ (ششم) ضابطه اقتصادی E_3
۱۲۷.....	۱۲-۳ مثال (ارزیابی انتقال سرمایه گذاری از موجودی انبار به سرمایه گذاری در تکنولوژی تولید.....
۱۳۰.....	۱۲-۴ خلاصه.....
۱۳۱.....	۱۲-۵ منابع.....

پیشگفتار

استراتژی کسب و کار یک شرکت از مجموع استراتژیهای تک تک واحدهای عملیاتی مانند واحدهای مالی، تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه، خدمات و غیره تشکیل می شود. در یک شرکت موفق این استراتژی ها بهم می پیوندند تا حداکثر مزیت رقابتی را که شرکت توانایی ایجادش را دارد فراهم کنند در تدوین این استراتژیها هیچ واحد عملیاتی کنار گذاشته نمی شود یا بر دیگر واحدها ارجحیت داده نمی شود.

کارکنان در اکثر سازمانها می دانند که تولید تلاشی جهت برآورده کردن موفق نیازهای سازمانی در یک بازار رقابتی است در نتیجه این آگاهی نه تنها توانایی های تولید سازمان افزایش می یابد بلکه انتظارات مشتریان و حتی سطح توانایی تولید رقبا سازمانی نیز افزایش می یابد. ایجاد تولید در جهت برآورده کردن نیازهای مشتریان و بازار تنها از طریق افزایش توانایی تولید و ایجاد بهبودات میسر است. اما چگونه این بهبودات حاصل خواهد شد این امر برای مدیران تولید زیاد شناخته شده نیست چرا که تولید کردن کار پیچیده ای است تعداد زیادی کارکنان ماهر و غیرماهر در آن کار می کنند و سیستم های رسمی و غیر رسمی، رسومات خوب و بد، فرهنگهای جدید و قدیم متنوع ای در آن موجود هستند. اکثر مدیران با تفاوت بین اثربخشی و کارایی آشنا هستند کارایی انجام کارها بدرستی است و اثربخشی انجام کارهای درست می باشد استراتژی تولید ابتدا بر اثربخشی و سپس بر کارایی تاکید دارد

هر فرایند ایجاد استراتژی تولید باید موارد زیر را شامل شود:

- ۱- نیازمندیهای مشتریان در نظر گرفته شود
- ۲- آنچه که رقبا انجام می دهند در نظر گرفته شود
- ۳- توانایی های فعلی تولید ملاحظه شود
- ۴- اولویت های تولید در نظر گرفته شود
- ۵- خروجی های تولید که باید فراهم شود و مجموعه بهینه تغییراتی که باید برای بدست آوردن آنها انجام شود مشخص شود.

اگر چه فرایندهای مختلفی برای ایجاد استراتژی تولید بکارگرفته می شود این فرایندها عناصر مشترک زیادی دارند و در شرکت های بزرگ و کوچک بکار برده می شود

بعضی اوقات تولید محصولات کم حجم، در سطح بالا مهندسی شده و محصولات سفارشی مد نظر است، گاهی تولید محصولات با حجم متوسط، عملکرد بالا و سیکل زندگی کوتاه مورد توجه قرار می گیرد و گاهی نیز کالاهایی با کیفیت بالا، هزینه پایین و حجم بالا، تولید

می شود. فرایندهای تولید به اندازه تنوعی که در محصولات تولید شده وجود دارد متنوع و گوناگون هستند.

در ده سال اخیر تکنولوژیها و تکنیک های جدید بشمارای ارائه شده اند که هر کدام روشی برای بهبود توانایی های تولیدی است یک برنامه یا استراتژی تولید نیاز به ساختارهایی در درون محیط پیچیده کنونی دارد. استراتژی تولید بعنوان یک طرح اساسی در توالی تصمیمات گرفته شده در طول زمان می باشد. با وجود یک استراتژی تولید رسمی تصمیمات یک الگوی منطقی را دنبال می کنند. اما وقتی که استراتژی وجود نداشته باشد این الگوی تصمیم گیری نامنظم و غیرقابل پیش بینی خواهد بود ماهیت استراتژی تولید تنظیم درست روشی است که سازمان بتواند مزیت های رقابتی بلند مدت را فراتر از رقبا بدست آورد.

این کتاب براساس مطالب زیر سازمان یافته است:

در بخش اول فرایندی جهت تنظیم و اجرای استراتژی تولید ایجاد می شود. این فرایند شامل پنج جزء زیر می باشد ۱-خروجی های تولید: چه چیزی تولید کننده ها فراهم می کنند؟ ۲-سیستم های تولید: تولید کننده ها چگونه آنچه که مورد نیاز است فراهم می کنند؟ ۳-اهرمهای تولید: چه قسمت هایی از سیستم های تولید باید تعدیل و تنظیم شود؟ ۴-تجزیه و تحلیل رقابتی: چه خروجی هایی را و در چه سطحی باید تولید کنندگان فراهم کنند؟ ۵-توانایی تولید: آیا تولید کنندگان توانایی کافی برای فراهم کردن آنچه مورد نیاز است را دارند؟

این عناصر و اجزاء استراتژی تولید بطور متوالی در پنج فصل اول بحث می شود در فصل شش، هفت و هشت این اجزاء در درون یک فرایند صحیح جهت تنظیم استراتژی تولید ترکیب و ادغام می شوند باتوجه به این که این اجزاء با یکدیگر در تعامل و واکنش متقابل می باشند.

بخش دوم کتاب تکنیک هایی را که جهت بهبود و تغییر این پنج عنصر استراتژی تولید می توان بکار گرفت ارائه می کند بطور مثال مقایسه تطبیقی تکنیکی است که بطور متوالی در تجزیه و تحلیل رقابتی و توانایی تولید استفاده می شود.

کتاب استراتژی تولید نوشته آقای جان میلتنبرگ بطور مفصل در سه بخش نوشته شده و تدوین شده است که دربخش سوم آن به هفت سیستم تولیدی بطور مفصلتر از آنچه در فصل دوم بخش اول اشاره شده، پرداخته شده است. لیکن در اینجا با توجه به اینکه هدف ما رعایت اختصار و ارائه بخشهایی از کتاب آقای میلتنبرگ در کلاس مدیریت تولید و عملیات بود بخش سوم کتاب ترجمه نشده است و همچنین در سایر بخش ها و فصول نیز سعی بر مختصر نویسی بوده و از آوردن مثالها و کاربرگ های متعددی که در متن اصلی وجود دارد خودداری شده است. همانطوریکه که عنوان شد هدف ما از ارائه این کتاب بصورت ترجمه ای مختصر از کتاب استراتژی تولید آقای میلتنبرگ، آشنایی کلی دانشجویان با مفهوم

استراتژی تولید در درس مدیریت تولید و عملیات بوده است و بدیهی است با توجه به رعایت اختصار، این کتاب همه آن چیزی که در این زمینه وجود دارد نیست و با نقص هایی همراه است که امیدواریم با ارائه پیشنهادات خوانندگان عزیز این نقص ها و کاستی ها اصلاح و جبران گردد.

www.ketab.ir