

Операционный менеджмент

Лекция 3

Управление процессом проектирования и текущим функционированием операционной системы.

- Тема 1. Проектирование операционной системы: суть, цели и этапы.
- Тема 2. Контролирование запасов.
- Тема 3. Выталкивающие и вытягивающие системы.

Проектирование операционной системы: суть, цели и этапы.

- В общем виде организацию можно рассматривать как открытую систему, которая преобразует входные величины в выходные.
- Полная система производственной деятельности организации называется операционной системой, она состоит из трех подсистем.



ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА

Выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты. Для университета основными результатами деятельности являются разработка и распространение знаний. Основная роль человеческого фактора проявляется в создании этих результатов через научно-исследовательскую и педагогическую деятельность профессорско-преподавательского состава.

- Материалы, в том числе бумага и канцелярские товары, потребляются перерабатывающей подсистемой. Требуются капиталовложения в виде классных комнат, лабораторий, кабинетов, мебели, оборудования. Необходимо получать информацию о достижениях в различных областях науки из разнообразных печатных источников, путем проведения заседаний кафедр, поддержания профессиональных контактов с коллегами из других университетов. Нужна подача энергии от коммунальных служб для освещения, отопления и кондиционирования университетских помещений, а также энергия для работы ЭВМ, полиграфического и другого оборудования.

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ

- Не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. В университете подсистема обеспечения включает библиотеку, вычислительный центр, ремонтно-эксплуатационную службу, почтовое отделение, книжные киоски, кафетерий, типографию, группу режима университетского городка.

- Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составляющей частью перерабатывающей подсистемы в другой. В университете, например, типография выполняет обеспечивающую функцию, а в коммерческом предприятии она может оказаться основной перерабатывающей подсистемой.

ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ

Получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы и незавершенном производстве. Информация поступает из внутренней среды организации: о целях, политике, основных направлениях и других внутренних параметрах. Информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и других факторах, поступает из внешней среды.

- Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот обычно большой объем достаточно сложной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества. В университете эти функции планирования и контроля выполняют администрация университета, в том числе и деканаты, приемная комиссия, регистрационное и плановое бюро университетского городка.

Контролирование запасов

Основные подходы к управлению запасами:

- детальное контролирование запасов;
- общее контролирование запасов.

Имея данные по текущему
состоянию Ваших запасов, Вы
можете:

- определить движение продукции на складе;
- быть уверенны в том, что не останетесь без товаров на складе;
- получить данные о размере своего товарного (складского) запаса;
- оценить складские убытки.

- Чем эффективнее Вы управляете товарными запасами, тем меньше денежных средств необходимо для поддержания необходимого уровня запасов на складе.

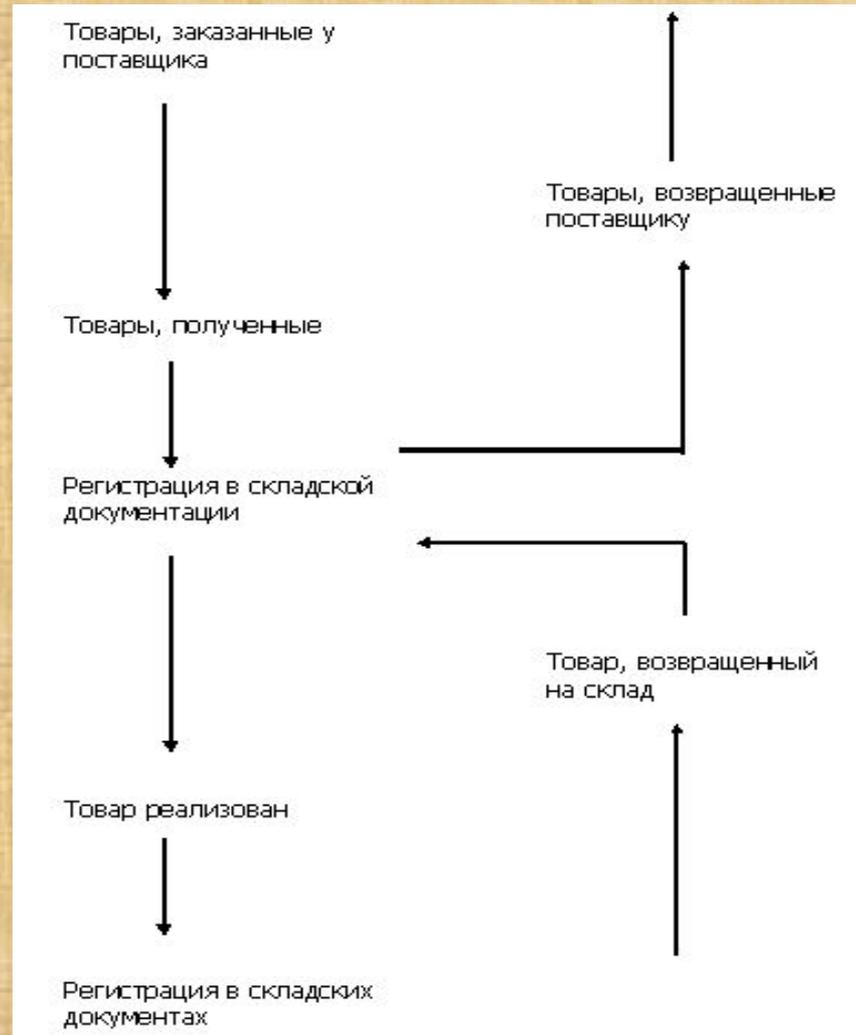
В предпринимательской деятельности существует три подхода к контролю за запасами:

- отсутствие контроля;
- детальный контроль;
- общий контроль.

Отсутствие контроля

- Если Вы работаете с ограниченным количеством товаров, то Вы можете и не контролировать складские запасы, но это нежелательно.

Детальный контроль над запасами



- Если Ваш бизнес связан с большим количеством различных видов товаров, Вы должны контролировать каждую группу товаров в отдельности.

Товар регистрируется в так называемых регистрационных карточках.

В регистрационных карточках должна отражаться следующая информация:

- учетный номер данной группы товаров;
- описание товаров;
- данные о поставщике;
- движение товаров.

Регистрация движения товарных запасов

При учете Вы должны использовать следующие документы:

- накладные поставщиков;
- накладные на возврат товаров поставщику;
- накладные на отпуск товаров;
- документы, регистрирующие возврат товаров покупателями.

Стоимостной учет товаров на складе

В некоторых фирмах учет товаров на складе осуществляется только по количеству.

Вы можете учитывать состояние склада как по количеству, так и по стоимости.

В этом случае в учетные документы должны быть включены следующие позиции:

- закупочная цена;
- отпускная (реализационная) цена.

Проверка состояния склада

К концу отчетного периода Вы можете провести инвентаризацию Вашего склада.

Просчитайте количество товаров на складе.

- Сравните реальное количество товаров на складе с данными в учетных документах.
- Результаты инвентаризации должны

Возможные причины несоответствия:

- данные в учетных документах неверны;
- при учете движения товаров на складе были допущены неточности;
- не все продажи были зарегистрированы;
- возврат товаров не был зарегистрирован;
- товар был украден;
- товар был утерян.

Какой бы ни была причина, Вы должны определить ее и предпринять шаги для исправления негативной ситуации.

Общий учет состояния склада

- Если Ваш бизнес связан с реализацией небольшого количества товаров, то детальный контроль может не подходить для Вашего случая.
- Возможно, затраты для осуществления детального учета склада окажутся гораздо выше стоимости самого склада.

Можно осуществлять учет на базе отпускных (реализационных) цен.

- Состояние склада на начало отчетного периода, плюс пополнение складского запаса новым товаром, минус общая сумма реализованных товаров за этот же период, дает Вам состояние склада на конец отчетного периода.

Усовершенствовании системы управления запасами, принимая во внимание следующие

МОМЕНТЫ:

- оборачиваемость складских запасов;
- определение оптимального уровня складских запасов;
- процесс пополнения складских запасов.

Зная точный уровень запасов, Вы сможете поддерживать состояние склада на минимально-допустимом уровне. Это позволит Вам использовать высвободившийся капитал на иные нужды.

Выталкивающие и вытягивающие системы.

При организации движения материального потока можно выделить два подхода:

- 1) системы, движение материального потока в которых основано на принципе «выталкивания» материальных ресурсов предыдущим производственным звеном на последующее на всем пути их продвижения в цепи поставок;
- 2) системы, движение материального потока в которых основано на принципе «вытягивания» материальных ресурсов последующим производственным звеном с предыдущего на всем пути их продвижения в цепи поставок.



Условные обозначения:

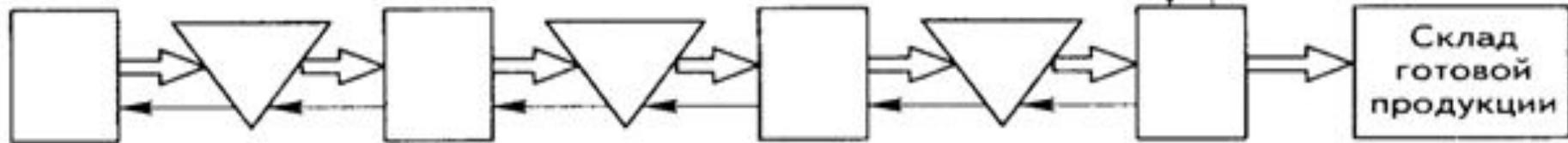
▽ Промежуточный склад

□ Производственное подразделение

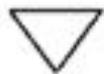
⇔ Материальный поток

→ Поток информации

Центральный орган планирования на предприятии



Условные обозначения:



Промежуточный склад



Материальный поток



Производственное подразделение



Потоки информации