

۱۵۰۳۳۷۲

استراتژی تولید و عملیات

دونالد واترز

Donald Waters

دکتر سید محمد اعرابی

دکتر امیر مصطفوی

سرشناسه	: واترز، دونالد	Waters, Donald
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی تولید و عملیات/ دونالد واترز؛ محمد اعرابی، امیر مصطفوی.	
مشخصات نشر	: تهران: مهکامه، ۱۳۸۹.	
مشخصات ظاهری	: ۴۸۸ ص.	
شابک	: 978-964-2827-42-8	
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا	
یادداشت	: عنوان اصلی Operating strategy	
موضوع	: برنامه ریزی استراتژیک	
موضوع	: مدیریت تولید	
شناسه افزوده	: اعرابی، محمد، ۱۳۳۰- مترجم	
شناسه افزوده	: مصطفوی، امیر، مترجم	
رده بنوی کنگره	: ۱۳۸۹ الف ۲ و ۳۰/۲۸ HD	
رده بنوی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲	
ن. رده کتابشناسی ملی	: ۲۰۱۸۷۱۵	

نام کتاب	: استراتژی تولید و عملیات
مترجم	: دکتر سید محمد اعرابی - دکتر امیر مصطفوی
ویراستار	: راحله قدری
ناشر	: مهکامه
حروفچینی	: الوهاب
صفحه آرای	: توکلی ۰۹۱۲۵۲۳۶۱۲۱
نوبت و سال چاپ	: اول - ۱۳۸۹ - دوم ۱۳۹۳ - سوم آبان ۱۳۹۵
شمارگان	: ۵۰۰ نسخه
لیتوگرافی	: نگین
چاپ و صحافی	: دالاهو
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۲۸۲۷-۴۲-۸
قیمت	: ۲۷۰۰۰۰ ریال

مراکز پخش:

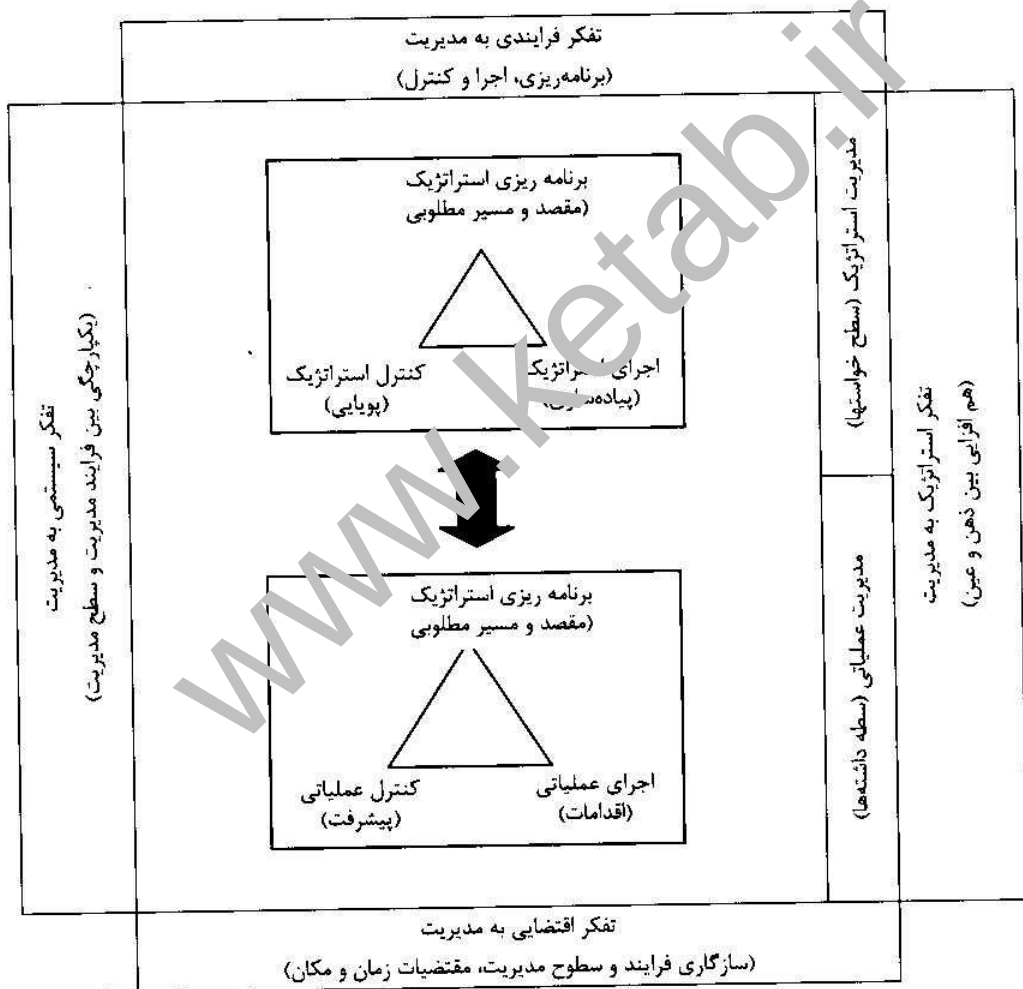
- ۱- نشر و پخش مهکامه: تهران - میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - کوچه بهشت آیین - شماره ۲۱ - طبقه دوم - تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳ - ۶۶۴۹۷۰۵۰ و تلفکس: ۶۶۹۶۱۵۰۹
- ۲- کتابفروشی آگاه: تهران - میدان انقلاب - بین خیابان ۱۲ فروردین و اردیبهشت - شماره ۱۳۴ - کتابفروشی آگاه - تلفن: ۶۶۴۶۰۹۳۲ - ۶۶۴۶۷۳۲۳
- ۳- انتشارات پژوهشکده سما: تهران - شهرک غرب - فاز ۷ - بلوار دریا - خیابان شفق - شماره ۵ - واحد ۴ - تلفن: ۸۸۰۷۰۹۴۶

آدرس کانال انتشارات مهکامه:
[telegram.me/mahkamepublishers](https://t.me/mahkamepublishers)

بسمه تعالی

پیشگفتار

تصور جدیدی از مدیریت بر اساس ترکیب نگرشهای فرآیندی، سیستمی، و استراتژیک به مدیریت حاصل می‌شود که بر مبنای نگرش اقتضایی برای هر سازمان سازگاری صورت می‌گیرد (شکل ۱).

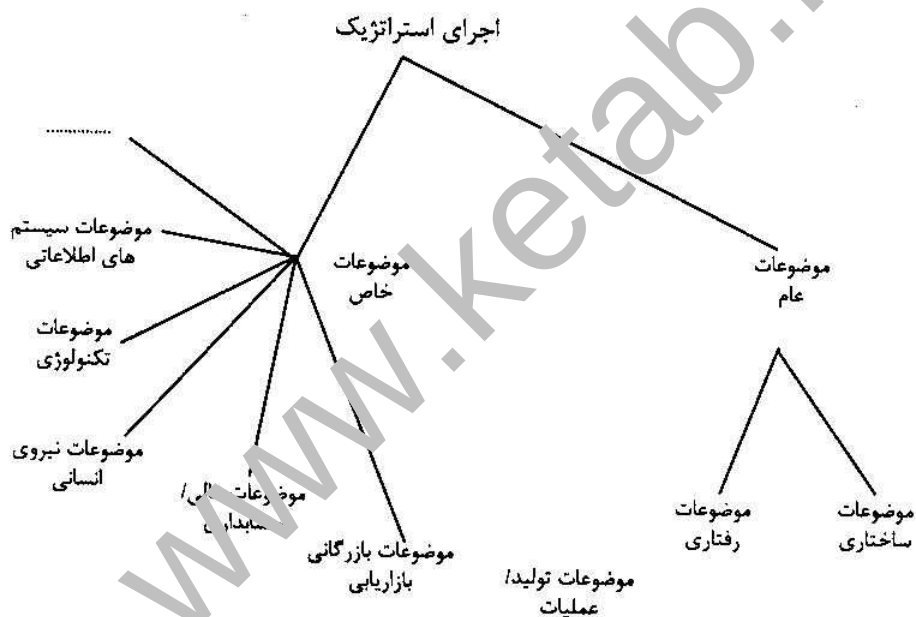


شکل ۱ - ترکیب تفکرات مختلف در مدیریت

در برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین مقصد مطلوب (مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها، و اهداف استراتژیک) و مسیر مطلوب (استراتژی‌های قابل قبول و استراتژی‌های برتر) انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی مقصد مناسب (اهداف کمی در قالب اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت) و مسیر مناسب (خط مشی‌ها یا سیاستها، فعالیت‌ها، پروژه‌ها، سیستم‌ها، قوانین و مقررات و ضوابط، ...) صورت می‌گیرد. اجرای استراتژیک به مفهوم تعیین استراتژی‌های لازم برای پیاده‌سازی، بسترسازی، نهادینه نمودن و استراتژی‌های سازمانی و کسب و کار می‌باشد. موضوعات اجرای استراتژیک را می‌توان به موضوعات عام و موضوعات خاص طبقه‌بندی نمود. (شکل

(۲)

شکل ۲ - موضوعات اجرای استراتژیک



قلمرو تولید / عملیات عبارت است از فعالیتهایی که مستقیماً با تولید محصولات (کالا و خدمات) یک سازمان سر و کار دارد. لذا می‌توان فرآیند مدیریت تولید / عملیات را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی یا توجه به شکل ۱ و ۲ ترسیم نمود.

این کتاب در سطح استراتژیک و در قلمرو تولید / عملیات (یعنی وظیفه‌ای که در مأموریت سازمان وجود دارد) می‌باشد. بخش اول (در سه فصل) به مدیریت استراتژیک به منظور زمینه‌سازی برای بخش

دوم اختصاص یافته است. در بخش دوم مباحث مدیریت استراتژیک تولید / عملیات با تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژی تولید / عملیات (تدوین استراتژی تولید / عملیات) در فصلهای ۴، ۵، ۶، ۷ و در فصل ۸ مباحث اجرا و کنترل استراتژیک تولید / عملیات به تفصیل تشریح می‌شود. بخش سوم در برگیرنده استراتژی زیر سیستم‌های تولید / عملیات طی فصلهای ۹ تا ۱۴ می‌باشد.

امیدواریم این کتاب مورد استفاده پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران، دانشجویان و کلیه علاقمندان قرار گیرد.

دکتر سید محمد اعرابی

استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

و رئیس پژوهشکده مدیریت سما

www.ketab.ir

فهرست موضوعی

۱۹	بخش ۱: زمینه استراتژیک
۲۱	فصل ۱: مدیریت استراتژیک
۲۲	سازمانها و مدیران
۲۲	ویژگیهای سازمانها
۲۳	نقش مدیران
۲۵	سطوح مدیریت
۲۸	مدیریت استراتژیک
۲۸	محتوای یک استراتژی
۳۱	استراتژی به عنوان زمینه
۳۳	سیر تحول و رشد مدیریت استراتژیک
۳۴	برخی مشکلات مدیریت استراتژیک
۳۶	سطوح تصمیمات استراتژیک
۳۶	چهار سطح اصلی
۳۶	ماموریت و چشم انداز
۳۹	استراتژی سطح شرکت
۴۰	استراتژی کسب و کار
۴۱	استراتژیهای وظیفه ای
۴۳	ترکیب استراتژیها با یکدیگر
۴۵	تدوین یک استراتژی
۴۸	خلاصه فصل
۵۰	سوالات بحث
۵۱	فصل ۲: محیط کسب و کار
۵۲	ویژگیهای محیط
۵۲	محیط کسب و کار
۵۳	اجزاء محیط
۵۶	عوامل ذاتی و رقابتی
۵۷	محیط اقتصادی
۵۷	عرضه و تقاضا
۶۰	اثرات قیمت
۶۲	توسعه اقتصادی

۶۴	صنایع
۶۴	انتخاب صنعت
۶۵	بخشهای یک صنعت
۶۷	چرخه حیات صنعت
۶۹	بازارها
۶۹	اجزای بازار
۷۰	رقابت
۷۴	جذابیت یک بازار
۷۷	پاسخ به تغییرات محیطی
۷۷	پاسخهای بدی
۸۰	ارزشهای مورد انتظار
۸۳	خلاصه فصل
۸۵	سوالات بحث
۸۷	فصل ۳: تدوین استراتژی
۸۸	الزامات تدوین استراتژی
۸۸	تناسب استراتژیک
۹۱	مراحل تدوین استراتژی
۹۱	رویکرد کلی
۹۳	مفروضات این رویکرد
۹۵	تعیین مقاصد و اهداف
۹۵	بیانیه ماموریت
۹۸	محتوای ماموریت
۹۹	بسط ماموریت به اهداف استراتژیک و اهداف بلندمدت
۱۰۴	حرکت از اهداف به سمت تصمیمات
۱۰۵	به روز کردن یک استراتژی
۱۰۶	چه کسی استراتژی را تدوین می کند؟
۱۰۶	رویکرد از بالا به پایین
۱۰۸	سبک مدیریت
۱۱۰	تدوین از پایین به بالا
۱۱۲	استراتژیهای عام
۱۱۲	موضوعهای استراتژیک
۱۱۴	تاثیر بر عملیات
۱۱۶	خلاصه فصل
۱۱۹	بخش ۲: استراتژی عملیات
۱۲۱	فصل ۴: نقش مدیریت عملیات
۱۲۲	عرضه محصولات

۱۲۲	 بسته محصولی
۱۲۳	 عملیاتی که محصول را تولید می‌کند
۱۲۶	 عملیات فرآیند را تشکیل می‌دهد
۱۲۸	 ارزش افزوده
۱۳۱	 مدیریت عملیات
۱۳۱	 مدیران عملیات
۱۳۲	 تصمیم‌های عملیاتی
۱۳۶	 اهمیت مدیریت عملیات
۱۳۷	 وظایف و کارکردهای اصلی
۱۳۹	 روندها در مدیریت عملیات
۱۳۹	 توسعه تاریخ مدیریت عملیات
۱۴۱	 روندهای اخیر
۱۴۲	 خلاصه فصل
۱۴۳	 سوالات بحث
۱۴۵	 فصل ۵: مفهوم استراتژی عملیات
۱۴۶	 تعریف
۱۴۷	 اهداف یک استراتژی عملیات
۱۴۷	 پشتیبانی از استراتژیهای سطح بالاتر
۱۵۱	 قابلیت‌های منحصر به فرد
۱۵۶	 مأموریت عملیات
۱۵۷	 اهداف استراتژیک و بلندمدت
۱۵۷	 برنامه‌ها و روش‌های دستیابی به اهداف
۱۵۷	 رویکردی به طراحی
۱۵۹	 دیدگاه بازارگرا
۱۵۹	 خصوصیات محصول
۱۶۴	 دیدگاه منبع گرا
۱۶۴	 منابع استراتژیک
۱۶۶	 ممیزی منابع
۱۶۷	 مدیریت منابع
۱۶۹	 عملکرد عملیاتی
۱۷۲	 بهبود عملکرد
۱۷۳	 ترکیب دو دیدگاه
۱۷۳	 تناسب استراتژیک
۱۷۴	 موازنه و تلفیق
۱۷۸	 خلاصه فصل
۱۷۹	 سوالات بحث

فصل ۶: تدوین استراتژی عملیات.....	۱۸۱
رویکردهای طراحی.....	۱۸۲
مروری بر مباحث قبلی.....	۱۸۲
تعدیل یک استراتژی موجود.....	۱۸۳
رویکردهای طراحی.....	۱۸۴
جزئیات هشت مرحله.....	۱۸۶
طراحی از بالا به پایین و از پایین به بالا.....	۱۹۰
.....	۱۹۱
تعریف مقصود از عملیات.....	۱۹۶
طراحی ماه به بت عملیات.....	۱۹۶
طراحی اهداف استراتژیک و بلندمدت عملیات.....	۱۹۸
رهنمودها برای اهداف استراتژیک و بلندمدت.....	۲۰۱
مسائل مربوط به اهداف استراتژیک و بلندمدت.....	۲۰۲
تحلیل و انتخاب.....	۲۰۴
جنبه‌های استراتژیک عملیات.....	۲۰۴
انتخاب گزینه‌ها.....	۲۰۶
استراتژی‌های عملیات کانون (متمرکز).....	۲۰۷
معنی کانون یا تمرکز.....	۲۰۷
تمرکز بر هزینه.....	۲۰۹
تمرکز بر تمایز محصول.....	۲۱۱
تمرکز بر بازار یا محصولات خاص.....	۲۱۲
تمرکز بر مدیریت مواد.....	۲۱۲
تمرکز بر زمان‌بندی.....	۲۱۳
تمرکز بر بهبود بهره‌وری.....	۲۱۳
تمرکز بر مدیریت منابع انسانی.....	۲۱۴
تمرکز بر سایر عوامل.....	۲۱۵
مزایای تمرکز.....	۲۱۶
خلاصه فصل.....	۲۱۷
سؤالات بحث.....	۲۱۹
فصل ۷: تحلیل‌هایی برای تدوین استراتژی.....	۲۲۱
پایش‌های محیطی.....	۲۲۲
تعریف پایش محیطی.....	۲۲۲
حوزه‌های اصلی مورد نظر.....	۲۲۴
تحلیل صنعت.....	۲۲۶
تحلیل بازار.....	۲۳۰
جمع‌آوری اطلاعات.....	۲۳۱
تجزیه و تحلیل‌هایی از محیط.....	۲۳۲

۲۳۲	تحلیل PEST
۲۳۳	دیگر تحلیل‌ها
۲۳۹	محصول
۲۴۰	فرآیند
۲۴۰	منابع
۲۴۱	مدیریت
۲۴۲	تجزیه و تحلیل‌هایی در مورد عملیات
۲۴۸	تحلیل SWOT
۲۵۰	خلاصه فصل
۲۵۲	سوالات بحث
۲۵۳	فصل ۸: اجرا و یک‌رئیس استراتژی
۲۵۴	مفهوم اجرا و یک‌رئیس
۲۵۴	تعریف
۲۵۵	مراحل اجرا
۲۵۹	طراحی زیر ساختها
۲۵۹	ساختار سازمانی
۲۶۱	انواع ساختارها
۲۶۳	انتخاب ساختار
۲۶۷	پشتیبانی از ساختار
۲۶۸	منابع انسانی
۲۷۰	فرهنگ عملیات
۲۷۲	آغاز تصمیم‌گیریها
۲۷۴	کنترل استراتژی
۲۷۴	سیستم‌های کنترل
۲۷۶	تعدیل استراتژی
۲۷۷	ریسک و برنامه‌ریزی اقتضایی
۲۸۰	برنامه عملیاتی برای اجرا
۲۸۴	خلاصه فصل
۲۸۶	سوالات برای بحث بیشتر
۲۸۷	مروری بر بخش ۲
۲۸۹	بخش ۳: تصمیم‌های استراتژیک در عملیات
۲۹۱	فصل ۹: محصولات و نوآوری
۲۹۲	طراحی محصول
۲۹۲	تغییر در محصولات
۲۹۴	ایده‌ها در عمل مک دونالد
۲۹۵	چرخه عمر محصول

۲۹۸	استراتژی ورود و خروج
۳۰۰	ماتریس انساف
۳۰۱	توسعه محصولات جدید
۳۰۱	مراحل توسعه
۳۰۴	زمان برای توسعه
۳۰۵	تغییرات سازمانی
۳۰۷	تقاضای بازار
۳۰۷	رضایت مشتری
۳۰۹	گسترش عملکرد کیفیت (QFD)
۳۱۳	الزامات عملیات
۳۱۳	طرح محصول
۳۱۴	عوااید و بهرمندهای مالی
۳۱۷	تحلیل درآمد و هزینه نهایی
۳۲۰	منحنی امکانات تولید
۳۲۰	نوآوری محصول
۳۲۰	تعریف
۳۲۱	نرخ (آهنگ) نوآوری
۳۲۳	خلاصه فصل
۳۲۵	سوالات بحث
۳۲۷	فصل ۱۰: مدیریت کیفیت
۳۲۸	اهمیت استراتژیک کیفیت
۳۲۸	معنای کیفیت
۳۲۸	تعاریف کیفیت
۳۳۱	تعادل میان نگرش‌های بیرونی و درونی
۳۳۳	مدیریت کیفیت
۳۳۳	انقلاب کیفیت
۳۴۰	مدیریت کیفیت جامع
۳۴۰	عیب و نقص در حد صفر
۳۴۱	تغییر بوسیله مدیریت کیفیت جامع
۳۴۴	پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع
۳۴۴	اصول پیاده سازی
۳۴۵	آینده‌ها در عمل : ۱۴ اصل دمنینگ
۳۴۷	ISO9000
۳۴۹	کنترل کیفیت
۳۵۲	خلاصه فصل
۳۵۴	سوالات بحث

۳۵۵	فصل ۱۱: برنامه ریزی فرآیند و بهبود
۳۵۶	محصولات و فرآیند
۳۵۶	تعریف فرایند
۳۵۶	برنامه ریزی فرایند
۳۵۷	عملیات فرایند محور
۳۵۸	انواع فرایند
۳۵۸	پنج نوع اصلی
۳۶۱	حجم و تنوع
۳۶۳	تکنولوژی فرایند
۳۶۴	اتوماسیون در ساخت
۳۶۶	اتوماسیون در خدمات
۳۶۷	انتخاب سطح اتوماسیون
۳۶۸	انتخاب بهترین نوع فرایند
۳۶۸	عوامل تصمیم گیری
۳۷۳	بهبود فرایند
۳۷۳	تغییر اجتناب ناپذیر است
۳۷۵	رویکردها به بهبود
۳۷۹	مراحل بهبود
۳۸۲	زمینه های بهبود
۳۸۴	سرعت بهبود
۳۸۴	بهبود مستمر
۳۸۶	مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار
۳۸۸	خلاصه فصل
۳۹۰	سوالات بحث
۳۹۱	فصل ۱۲: مدیریت ظرفیت
۳۹۲	اندازه گیری ظرفیت
۳۹۲	تعریف
۳۹۳	انواع ظرفیت
۳۹۵	گلوگاه ها
۳۹۸	برنامه ریزی ظرفیت
۳۹۸	رویکرد برنامه ریزی
۳۹۹	پیش بینی تقاضا
۴۰۲	برنامه های بدیل در ظرفیت
۴۰۵	زمانبندی و اندازه تغییر
۴۰۵	زمانبندی تغییر
۴۰۹	اندازه و مقیاس توسعه
۴۱۱	تغییر ظرفیت در طی زمان

۴۱۱.....	اثر یادگیری.....
۴۱۱.....	نگهداری.....
۴۱۲.....	جایگزینی تجهیزات.....
۴۱۳.....	چرخه کسب و کار.....
۴۱۳.....	عدم اطمینان.....
۴۱۶.....	سطوح متفاوت برنامه‌های ظرفیت.....
۴۱۶.....	تعدیلهای تاکتیکی و اجرایی.....
۴۱۷.....	رویکردهای مختلف.....
۴۱۷.....	مدیریت عرضه.....
۴۱۸.....	مدیریت تقاضا.....
۴۱۹.....	حداقل ساز: تعدیلهای.....
۴۱۹.....	خلاصه فصل.....
۴۲۱.....	سوالات بحث.....
۴۲۳.....	فصل ۱۳: ساختار زنجیره تامین.....
۴۲۴.....	زنجیره عرضه و لجستیک.....
۴۲۴.....	فعالیت‌های اساسی.....
۴۲۵.....	زنجیره ای از سازمانها.....
۴۲۷.....	ساختار زنجیره عرضه.....
۴۲۹.....	طراحی یک زنجیره عرضه.....
۴۳۰.....	طراحی یک زنجیره عرضه.....
۴۳۰.....	تصمیمهای استراتژیک.....
۴۳۰.....	اشکال بدیل.....
۴۳۴.....	روندها در مدیریت زنجیره عرضه.....
۴۳۵.....	یکپارچه سازی در زنجیره عرضه.....
۴۳۵.....	مسائلی در ارتباط با فعالیت‌های مجزا.....
۴۳۶.....	یکپارچه سازی در درون یک سازمان.....
۴۳۷.....	انسجام و یکپارچگی در طول زنجیره عرضه.....
۴۳۹.....	همکاری غیر رسمی.....
۴۴۰.....	توافق قراردادی.....
۴۴۱.....	اتلاف استراتژیک.....
۴۴۲.....	ادغام عمودی.....
۴۴۴.....	مکان یابی تسهیلات.....
۴۴۴.....	اهمیت مکان یابی.....
۴۴۶.....	گزینه‌های برای مکانیابی تسهیلات جدید.....
۴۴۸.....	یافتن بهترین مکان و موقعیت.....
۴۴۸.....	انتخاب یک ناحیه.....
۴۵۱.....	انتخاب یک مکان اصلی فعالیت.....

۴۵۵.....	خلاصه فصل
۴۵۷.....	سوالات بحث
۴۵۹.....	فصل ۱۴: حرکت و انتقال مواد
۴۶۰.....	جریان مواد
۴۶۱.....	تدارکات
۴۶۱.....	اهمیت تدارکات
۴۶۳.....	تدارکات چگونه عمل می کند
۴۶۴.....	بهبود تدارکات
۴۶۶.....	مدیریت موجودی
۴۶۶.....	مدلهایی برای تناسای مستقل
۴۶۸.....	نقاط ضعف مدلها مستقل تقاضا
۴۶۹.....	برنامه ریزی الزامات مواد (MRP)
۴۶۹.....	رویکرد نهادی
۴۷۰.....	مزایا و مشکلات MRP
۴۷۲.....	توسعه نقش MRP
۴۷۳.....	گسترش MRP در طول زنجیره
۴۷۵.....	عملیات بهنگام
۴۷۵.....	اصول عملیات بهنگام
۴۷۶.....	عملیات بهنگام و موجودی کالا
۴۷۷.....	تأثیرات وسیع تر JIT
۴۷۸.....	دستیابی به عملیات بهنگام
۴۷۹.....	مزایا و معایب JIT
۴۸۱.....	گسترش JIT در طول زنجیره عرضه
۴۸۲.....	حمل و نقل
۴۸۲.....	جابجایی فیزیکی مواد
۴۸۳.....	روشهای حمل و نقل
۴۸۴.....	خلاصه فصل
۴۸۶.....	سوالات بحث
۴۸۷.....	مروری بر بخش سوم کتاب