



وتواجه جميع المنظمات علي فترات من التطور والثورة. في الوقت الذي تستعد لفترة من التغيير، سيكون هناك بلا شك الاضطراب الهائل. ضمن هذه البيئة من "الفوضى"، فمن المهم أن تدرس اهتمامات الأفراد وتقييم باستمرار آثار التغييرات. لهذا أن يحدث، "التشخيص التنظيمي" ينبغي أن تصبح جزءا مستمرا للتنمية. تحليل نتائج التشخيص توفر المواد الخام اللازمة لاستراتيجية التغيير. ثم يتم إجراء تغييرات وتأثيرها قياسها وتقييمها. ويمكن لهذه التغييرات ان يتم ضبطها ضبطها.

وقد كتب توم بينرز على نطاق واسع عن عمليات التغيير. وركز الكثير من عمله على كيفية تغيير الأنماط مع مرور الوقت. في ورقة الأخيرة، مشيرا إلى أن العديد من التطورات، مثل إعادة هندسة، تستند إلى ثورة دائمة وإعادة اختراع. وهذا يؤكد أن التغيير هو عملية دورية تشارك فيه منظمات

Griggs & Company Limited

Air Cushion Sole لدكتور مارتنز طورت في مرحلة ما بعد الحرب ميونيخ للأحذية العظام الدكتور كلاوس مارتنيز. قام مع شريكه، الدكتور هربرت Funck، بعمل براءة اختراع التي أصبحت الأكثر مبيعا في سوق الأحذية المريحة في ألمانيا. في عام 1959، قرروا إيجاد شركة لإنتاج نعالهم للبلدان الأخرى. اختاروا شركة في قرية ولاستون في نورث هامبتون R & - غريغز المحدودة

غريغز، التي تأسست في مطلع القرن، وكان بالفعل منتج من للجيش والعمل وجود تحيز نحو الراحة. وقد بدأت في البداية كاحذية الدكتور مارتنز، ثم تم عمل علامة تجارية لها باسم AirWair ونجاح المجموعة في بيع الاحذية أدت الشركاء لترخيص Griggs sole لبقية العالم. اليوم، الدكتور مارتنز هي واحدة من العلامات التجارية في العالم المعروفة ويتم تصنيعها وبيعها للموزعين في أكثر من 70 بلدا. توظف المجموعة أكثر من 3000 موظف يعملون من ما يزيد على 40 مواقع التصنيع

إعادة هيكلة

خلال عام 1994، قرر المجلس الرئيسي R Griggs Group Ltd إعادة هيكلة اعمال صناعة الأحذية لابد ان تحدث. وهدفها هو تحسين الرقابة على الأنشطة التشغيلية والبيع في جميع أنحاء العالم. نشأت صعوبات نظرا لشعبية هذه العلامة التجارية التي تجاوزت قدرات التصنيع للمجموعة. إعادة تنظيم، الذي انعقد في أبريل 1995، أسفر عن توحيد جميع شركات تصنيع تحت اسم 'R Griggs & Company Limited' مع كل من المبيعات والتوزيع التي تسيطر عليها "Airwair" المحدودة."

وتركز هذه الدراسة على متابعة هذا الاضطراب الكبير. في مراجعة التشغيلي في أغسطس 1995، أظهر التقرير أن خلط كبير اتبعت عملية إعادة التنظيم. وتشمل القضايا الرئيسية:

• حدود واضحة بين المديرين والإدارات

• عدم كفاية الأنظمة وعدم وجود معلومات إدارية مفيدة

• عدم وجود التشجيع للإدارة المحلية لاتخاذ ملكية القضايا الخاضعة لسيطرتها

• عدم وضوح الرؤية لعدد من أوامر وتبلغ الطاقة الإنتاجية المتاحة.

المراجعة التشغيلية

حدثت مراجعة تشغيلية للمكان بعد إعادة تنظيم كبرى. على الرغم من أنها حددت الأهداف الرئيسية لإعادة تنظيم أظهرت استعراض مشاكل خطيرة داخل العمليات التجارية على المستويات التشغيلية، مثل آثار سلبية على خدمة العملاء، والروح المعنوية للموظفين والرقابة الإدارية العامة.

إعادة هيكلة كان دائما يشكل تحديا لغريغز شركة R. في بيئة متغيرة باستمرار، فإنه من المهم لتطوير الأعمال بحيث يتم تسليم المنتجات في الوقت المحدد. إذا فشلت في تسليمه في الوقت المحدد، يمكن أن الشركة تخسر الأعمال، على الرغم من شعبية واسعة النطاق لهذه العلامة التجارية. طالبت الأسواق المستهدفة الجديدة للشركة المرنة والاستجابة السريعة - فقط في وقت التوريد (أنتجت أي السلع وتسليمها في الوقت المناسب ليطم بيعها). كان مثل هذا النظام أن تكون موجهة للاستجابة. هذا يتطلب نظم المعلومات للدولة من بين الفن بحيث الوعود



التي قطعت لتجار التجزئة الكبيرة يمكن الوفاء بها. ولذا، من الضروري ربط جميع أجزاء من العملية التجارية، بغض النظر عن حجم العملية، على جميع المستويات، مما يتيح جمع البيانات وتقييمها.

كان التكنولوجيا عنصرا أساسيا في عملية إعادة الهندسة، كما أنه يسمح للغيرغز شركة R لتحسين تنظيمه وردها. وبعد استعراض التنظيمي، كان من المهم للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على أفضل وجه التجارية للمجموعة. وكانت الشواغل الرئيسية الإدارية العليا:

• المركزية

• تأخر التسليم

• الإبلاغ عملية ترتيب

• إدارة سلسلة التوريد

• الإنتاج والقدرة على التخطيط.

المركزية

المركزية هو تخصيص المسؤوليات الرئيسية للمنظمة إلى المقر المركزي في حين تجنب الهيمنة المركزية. وتأثرت معنويات الموظفين عندما تولت إعادة هيكلة المكان كما كان هناك شعور بفقد الاتصال بالعملاء وتقرير المصير. كان هناك شعور بأن المقر الرئيسي سيوزع تعليمات للقوى العاملة الذي سيكون له للتعامل مع أعباء العمل التي لا يمكن تحقيقها ومواعيد التسليم.

اعترفت الإدارة قريبا أنه من الضروري إعادة روح الفريق التي ساعدت رجال الأعمال في الماضي، من خلال خلق شعور من التمكين. هذا من شأنه أن تجعل الأفراد أكثر نشاطا في تنظيم وتشجيع استخدام المبادرة. وهناك حاجة إلى دوافع، التي ارتكبت ومدربة تدريبيا جيدا الناس على جميع المستويات لإحداث تغييرات ناجحة. ولذا، من المهم لتمكين الأفراد ضمن سلسلة الحاسمة من أجل تجهيز وتصنيع الإرسال. حاجة فرق الإدارة المحلية أيضا إلى التركيز على قضايا مثل تلبية الجداول الزمنية للتسليم ومراقبة المخزون / المخزون. في أسواق الأزياء، والمنتجات لديها دورة حياة للمنتج قصيرة. مجموعة غريغز اللازمة لتحديد سبل الاستجابة لمنتجات الأزياء مع قصر دورات حياة المنتجات بطريقة لن تترك لهم مع كميات كبيرة من السلع تامة الصنع.

ورأى بعض الموزعين بلغ عدد أوامر الانتهاء في الوقت المحدد مرضية. ورأوا أيضا أن غريغز لا يمكن الاعتماد عليها لمناقشة المشاكل المتعلقة بالقدرة، ما يمكن أن يتم ومتى. غريغز لا بد من الانخراط بشكل نشط مع العملاء وليس مجرد اتخاذ أوامر التي لا يمكن أن تتحقق. وعلق عدد من الموزعين:

"نحن لا نريد تقريرا مرحليا، نحن نريد فقط أحديثنا."

ومع ذلك، كانت هناك عدة عيوب جوهرية في أنظمة غريغز "الحالية". لم تضع جداول الإنتاج إلى مكان حتى وردت المواد أو الأجزاء العلوية المستوردة وحتى لو كانت أوامر في وقت مبكر، وكانت مواعيد التسليم لا يرجع حتى 2 أسابيع قبل وصولهم. وهذا جعل من الصعب على تخطيط الطاقة الإنتاجية. وفي الوقت نفسه، كانت أوامر الصعب تتبع مرة واحدة الإنتاج قد بدأت. أوامر يمكن أن تختفي من عمليات الرصد لمدة 2 أشهر أو أكثر.

كان هناك حاجة واضحة لتكوين أنظمة تخطيط الإنتاج والكمبيوتر جدول التفاعلية التي يمكن أن تتبع ورصد أمر ضد الخطة.

وكان هذا النظام إدارة سلسلة التوريد خارج سيطرة أنظمة الكمبيوتر، وكان أيضا في حاجة ماسة إلى الدعم. كما كان غريغز وراء باستمرار مع كتاب أمرها، كان من الصعب أن نقدر حجم المشكلة. على سبيل المثال، إذا تم إبعاد تراكم الطلبات، وعندئذ يكون هناك نقص في المواد اللازمة لصنع الأحذية.

وهناك حاجة إلى التخطيط (MRP) نظام متطلبات المواد لتمكين غريغز للسيطرة على سلسلة التوريد. وكان الهدف من نظام MRP لتوفير طريقة أفضل لإدارة المواد الخام المتنوعة تغذية العديد من مواقع الإنتاج. ومن الضروري أيضا أن ننظر إلى السياسات الأسهم عقد بحيث يمكن إنشاء ملف الأسهم الأكثر كفاءة جنبا إلى جنب مع السياسات والممارسات الجديدة لإدارة النظام.

الإنتاج / القدرة على التخطيط

الطاقة الإنتاجية هو ما يمكن أن تنتج أكثر من 39 ساعة في أسبوع. دون نظام تخطيط أو جدول، كان من المستحيل بالنسبة غريغز لتخطيط الإنتاج بكفاءة. كان موظفو في كثير من الأحيان تفقد طلبات العملاء حتى المرحلة الأولى من الإنتاج. في بعض الأحيان، تم نقل

شحنات عاجلة من خلال فرص العمل ذات الأولوية. ومن شأن تخطيط الإنتاج / نظام الجدولة تساعد غريغز للسيطرة على النظام والتقدم في العمل.

وأبرز الاستعراض أن الأنظمة لم تكن كافية تماما لغرض التغيير. كان هناك حاجة واضحة لتطوير نظام المعلومات الإدارية لتحسين السيطرة على كتاب النظام والتعامل مع عملية تخطيط الإنتاج. تقدم صورة الدكتور مارتنز "علامة تجارية قوية غريغز مع منصة للنمو كبيرة. دون إعادة هندسة العمليات التجارية، فإن من المستحيل الاستفادة من اسم العلامة التجارية. كان الطريق إلى الأمام لخلق نظام مناسب متكامل لتوفير أساس سليم للسيطرة على إدارة وقياس الأداء، وليس فقط من العملية الخاصة بها، ولكن أيضا أن من مورديها والموزعين ومبيعات المنتجات).

الإداء

بدأت غريغز تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير. كانت المنطقة التي تتطلب اهتماما عاجلا هي الطلبات المتأخرة للعملاء. وكان السبب الرئيسي لضعف أداء التسليم عدم تطابق بين المبيعات والقدرة على الإنتاج. (أي كمية المبيعات المحرز والقدرة على تلبية هذه المبيعات).

بين يونيو 1995 وديسمبر 1996، تم اتخاذ عدد من الإجراءات لتحسين الوضع. في يونيو 1995، تم تسليم 55% فقط من أوامر في الوقت المحدد. استمر هذا التدهور من خلال أغسطس حيث بلغت 47% وتوقف أخيرا عند 45% في سبتمبر. كان من المقرر أن تقديم المزيد من المبيعات من قدرة الإنتاج في هذا الأداء الضعيف. كان من غير المجدي في هذه المرحلة أن تستمر في تلقي الأوامر وتقديم وعود تسليم والتي لا يمكن تحقيقها في المدى القصير. وهذا يعني إما أن الطاقة الإنتاجية سيتعين زيادة كبيرة أو أن عدد الطلبات يجب أن تعقد وفقا لقدرة كل شهر.

واتخذ القرار للتأكد من أن الأوامر التي اتخذت من شأنه أن يعكس القدرة على كل شهر التي وعدت بها. هذا على الفور عمل على تحسين جودة الخدمة بشكل كبير من 45% في سبتمبر إلى 67% في أكتوبر و 84% في نوفمبر تشرين الثاني. خلال عام 1996، أدلى مزيد من التحسينات لتحقيق 86% في كانون الثاني 1996، مع ملحوظة 99% في ديسمبر.



قسم التخطيط

من أجل ضمان إعادة الهندسة ان تكون ناجحة، كان على الكمية الصحيحة والمزيج الذي سينشأ لتتناسب مع كتاب لمتطلبات العملاء. وفي الوقت نفسه، كان من المهم إنشاء نظام التوجيه والنظام من شأنه أن يأخذ في الاعتبار قدرات مختلفة من المصانع الفردية. وهذا من شأنه توفير المصانع المحلية مع محفظة أجل مباراة قدراتها. ساعدت المناقشة والتفاوض لإقامة كيف يمكن إعادة جدولة التسليم. اتخذت

خطوتين مهمة:

- تم تجميد تناول أجل سبتمبر 1995، مما يسمح التصنيع لإنجاز الأعمال المتراكمة في المناطق ذات قدرات محدودة.
- وجاء مزيج القدرات المتاحة المعروف لتنظيم المبيعات. وساعد ذلك تقديم صورة واضحة من الإمدادات المحتملة وأي تعديلات ضرورية على تناول النظام والقدرات.

وكانت الخطوة التالية لتنفيذ أداة تخطيط الإلكترونية، 'AutoPlan'، والتي جاءت على الخط يوم 17 مايو 1996. وهذا بتحسين السيطرة على المزيد من خلال القدرات، والتقدم في العمل وتعزيز روابط الاتصال على المبيعات. تم تمرير الملكية من أجل تجهيز وإنتاج التحكم لمكاتب التخطيط المحلية حيث السيطرة على تجهيز النظام والتقدم في العمل وتعزيزت بشكل أكبر.

في بيئة سريعة الحركة، وهو ردة الفعل الإلكترونية تتيح لمحة أسرع من الأنشطة التشغيلية. مع أدوات جديدة لإدارة في المكان، المبيعات، التخطيط المركزي، اللوازم والتخطيط المحلي وأفضل وسيلة للرد على حالات من حولهم والاستفادة من الفرص التي قدمت.

خطر الانتشار

بدلاً من أن يكون هناك موقع واحد لخطة فرعية مع 60٪ من الطاقة الإنتاجية المجموعة، فقد تقرر نشر المخاطر والمسؤولية من جدولة الإنتاج على قدم المساواة عبر 8 مكاتب الخطة الفرعية. هذا يقلل الخطر بنسبة انتشار حجم المواقع المنفصلة وأنظمة الكمبيوتر. في إطار الهيكل القديم، كان من الصعب على الموظفين لفهم وظيفة التخطيط على نطاق أوسع. لذلك نفذت تدريب الموظفين لخلق فهم أفضل لأهداف وغايات مشتركة لعملية التخطيط.

مارس 1996

لتقصير تصنيع الرصاص مرات، عرضت طلبات العملاء مع موقع التصنيع ومكتب الخطة الفرعية. وأدى ذلك إلى القدرة على الخام لخفض أوامر الخطة على الفور استلامها، بدلاً من الانتظار لخبير بتخصيص عليها يدويًا. في بعض الحالات، وهذا تقليل الوقت المستغرق لأجل الحصول على كمية من أجل موقع التصنيع من أشهر وصولاً إلى أسبوع واحد.

أبريل 1996

توافر في الموقع تصنيع المعدات يحدد النبات المناسب للإنتاج. تم بناء نموذج الكمبيوتر التي تتكرر المعلومات صنع القرار وأخذت بعين الاعتبار موقع وقدرة كل مصنع. من هذا، كان من الممكن أن يعرض AutoPlan في المعادلة.

مايو 1996

كان الوقت اللازم لمعالجة أمر ثم خفضت بشكل كبير. مرة واحدة وردت على أوامر من قبل وزارة المبيعات، أنها وضعت في نظام والمقرر في غضون 5 أيام.

أغسطس 1996

تنفيذ AutoPlan عبر كافة المواقع مكنت غريغز لتحديد المواقع العليا في المملكة المتحدة والشرق الأقصى وأمريكا الجنوبية. قبل تحديد موقع مصدر العلوي يساعد على تحسين السيطرة على التقدم في العمل والأداء الرئيسي في جميع أنحاء العالم.

يناير 1997

ونتيجة لتنفيذ تحسينات النظام، حققت غريغز كلا تحسناً كبيراً في المستويين خدمة العملاء ويؤدي في الوقت الأداء. تم تحسين هذا أيضاً من خلال إدخال وصلة بين المبيعات وشركات التصنيع، مما يساعد على النقل الإلكتروني للطلبات لزيادة خفض الوقت والقضاء على أي أخطاء إدخال.

الخلاصة

جميع المنظمات تجعل الخطط التي تهدف إلى تحقيق أهداف أعمالهم. وهذه الخطط تعتمد عادة على طبيعة العملية، والقدرات، والمستوى المطلوب من خدمة العملاء، والفترة الزمنية والآمال المنظمة في المستقبل.

الخطوات الإيجابية التي اتخذتها غريغز إلى إعادة هندسة لعمليات أعمالها، مكنت تحسينات كبيرة في الأداء عن طريق تخفيض مهلة من ما يزيد على 18 أسبوعاً إلى أقل من 12 أسبوعاً على مدى فترة ستة أشهر. غريغز ديه السيطرة الكاملة على التقدم في العمل وغير قادرة على توفير التغذية المرتدة (مثل التقدم من أجل العملاء على أساس أسبوعي). غريغز الآن أصبح لديه توقعات دقيقة من تاريخ الإرسال.

وتظهر هذه الدراسة أن التخطيط هو عملية مستمرة من التحسين المستمر. حيث التغييرات التي تحدث، فمن المهم لتقييم الأداء بحيث مزيد من التعديلات يمكن القيام بها عند الضرورة. على مدى الأشهر الـ 12 الماضية، ارتفع الإنتاج في غريغز بنسبة مذهلة بلغت 20.25٪. مع التغييرات وأنظمة جديدة في المكان، وتوقعت زيادة حجم الشركة ما يزيد على 40٪، استناداً إلى أرقام 6/1995، 8/1997