

CUPRINS

PARTEA I ORGANIZAREA SISTEMELOR DE PRODUCȚIE

CAPITOLUL 1

Schimbările organizaționale și impactul lor asupra modalităților de abordare a managementului producției

1.1 Funcțiunea de producție a întreprinderii, în perioada actuală	15
1.1.1 Conceptul de producție fără stoc	15
1.1.1.1 Stocul – un rău necesar	16
1.1.2 Îmbunătățirea activităților de gestiune a producției.....	16
1.1.2.1 Producția – o îmbinare de procese și operații	17
1.1.2.2 Funcțiunile procesului de producție	17
1.1.2.3 Funcțiunile operațiilor tehnologice	18
1.1.2.4 Perfecționarea proceselor de producție	18
1.1.2.4.1 Metoda TQC	20
1.1.3 Tipuri de amplasare a locurilor de muncă	21
1.1.3.1 Perfecționarea amplasării locurilor de muncă.....	22
1.1.3.2 Elementele care definesc amplasarea locurilor de muncă	22
1.1.4 Reducerea timpilor de așteptare	23
1.1.5 Capacitatea necesară și capacitatea potențială	25
1.1.5.1 Rolul timpilor de așteptare în procesul de producție	26
1.1.5.2 Sincronizarea executării operațiilor	27
1.1.5.3 Întârzierile în livrare și ciclul de producție	27
1.2 Evoluții actuale ale întreprinderii în contextul noilor schimbări organizaționale	28
1.2.1 Considerații privind schimbările actuale din întreprindere și scenarii de evoluție ale acesteia.....	29
1.2.1.1 Abordarea prudentă a factorilor de influență ai schimbărilor organizaționale.....	29
1.2.1.1.1 Neajunsuri ale modelelor clasice	29
1.2.1.1.2 Complexitatea schimbărilor organizaționale	30
1.2.1.1.3 Mediul, într-o profundă schimbare	30
1.2.1.1.4 Dihotomia modelelor	30
1.2.2 Modelul flexibil	32
1.2.2.1 Prezentare generală	32
1.2.2.2 Lanțul logistic global (supply chain)	33
1.2.2.2.1 Exemplu: Flexibilitate și supply chain la firma ZARA	33
1.2.2.3 Alte consecințe ale aplicării modelului flexibil	34
1.2.3 Organizarea și managementul noilor întreprinderi	35
1.2.4 Concluzii	35
1.3 Managementul producției în noul context al schimbărilor organizaționale	36
1.3.1 Evoluția competitivității întreprinderii	36

1.3.2 Contextul unui nou management al producției.....	38
1.3.3 Managementul producției și fluxurile de producție.....	38
1.3.4 Managementul producției și aspectul financiar al activității întreprinderii.....	39
1.3.5 Locul managementului producției în întreprindere	40
1.3.6 Managementul producției și aspectele umane ale activității întreprinderii	41
1.3.7 Concluzii.....	42

CAPITOLUL 2

Producția fluentă, în contextul actual de evoluție a unei firme

(Lean Management)

2.1 Evoluția istorică a conceptului „producție fluentă”.....	43
2.2 Principiile de bază ale producției fluente	44
2.2.1 Eliminarea pierderilor.....	44
2.2.2 Organizarea producției în flux continuu	45
2.2.3 Reducerea ciclului de dezvoltare a produselor	47
2.2.4 O atitudine prospectivă față de clienți	48
2.2.5 Gestiunea calității în cazul unei producții fluente	49
2.2.5.1 Metoda Kaizen de îmbunătățire continuă.....	49
2.2.5.2 Metoda Six Sigma.....	50
2.2.3 Nonconformitatea, sursa îmbunătățirii continue și a îmbunătățirii pe segmente	51
2.6 Metode utilizate în producția fluentă.....	52
2.6.1 Cartografierea proceselor	52
2.6.2 Îmbunătățirea timpilor de schimbare a seriei de fabricație – Metoda SMED.....	53
2.2.6.1 Prezentare generală.....	53
2.2.6.2 Conținutul metodei SMED	54
2.2.6.3 Concluzii.....	55
2.2.7 TPM – Total Productive Maintenance.....	56
2.2.7.1 CRS (Taux de Rendement Syntetique), măsură a performanței locurilor de muncă.....	56
2.2.7.2 Diminuarea procentului de defecțiuni ale mașinilor	58
2.2.8 Gestiunea calității proceselor.....	59
2.2.8.1 Aspectul static al gestiunii calității proceselor.....	59
2.2.8.2 Aspectul dinamic al gestiunii calității proceselor	60
2.2.9 Campania 5S.....	61
2.2.10 Relațiile întreprinderii cu furnizorii și subcontractanții.....	63
2.2.10.1 Probleme care apar în relațiile întreprinderii cu furnizorii și subcontractanții	63
2.2.10.2 Relații noi cu furnizorii.....	63
2.3 Schimbările culturale determinate de <i>Lean Management</i>	64
2.3.1 Conținutul schimbării	64
2.3.2 Factorii care determină schimbarea	65

2.3.2.1 Comunicarea	65
2.3.2.2 Formarea	65
2.3.2.3 Motivarea	65
2.3.2.4 Metode de comunicare, formare și motivare	66

CAPITOLUL 3

Măsurarea performanței sistemelor de producție

3.1 Limite ale instrumentelor de măsurare tradițională.....	67
3.1.1 Ineficacitatea sistemului tradițional de conducere a producției.....	67
3.1.2 Performanța în producție și evaluarea ei	68
3.2 Indicatori de performanță	69
3.2.1 Indicatori de rezultat și indicatori de proces.....	69
3.2.2 Principalele caracteristici ale indicatorilor de performanță	70
3.2.3 Punerea în aplicare a indicatorilor de performanță.....	71
3.2.4 Studiu de caz.....	71
3.2.5 Concluzii.....	72

CAPITOLUL 4

Îmbunătățirea calității proceselor prin utilizarea lanțului logistic (*supply chain*)

4.1 Logistica, elementul central al supply chain	74
4.1.1 Conceptul logistic de supply chain.....	75
4.1.2 Conceptul supply chain, lanț logistic global.....	77
4.2 Supply chain și procesele întreprinderii	77
4.2.1 Procesul și abordarea lui teoretică	78
4.2.2 Procesul și abordarea practică a acestuia.....	78
4.3 Clientul final: punctul de plecare al supply chain	80
4.4 Consecințe ale modului de funcționare supply chain	81
4.5 Concluzii	81

CAPITOLUL 5

Structura organizatorică pe baza centrelor de responsabilitate și controlul de gestiune al întreprinderii performante

5.1 Structura organizatorică a firmei, pe baza centrelor de responsabilitate.....	83
5.2 Gestiunea bugetară, metodă de control și reglare a activității întreprinderii.....	95
Bibliografie	101

PARTEA A II-A

PERFORMANȚĂ ȘI COMPETITIVITATE PRIN MENTENANȚĂ

CAPITOLUL 6

Mentenanța echipamentelor industriale – factor de performanță organizațională

6.1 Rolul și locul mentenanței în organizațiile moderne	105
---	-----

6.2 Evoluția și obiectivele funcțiunii de mentenanță.....	108
6.3 Evoluția echipamentelor și incidența asupra mentenanței.....	114

CAPITOLUL 7

Cunoașterea echipamentelor și a comportamentului acestora

7.1 Uzura echipamentelor industriale.....	119
7.1.1 Uzura normală de funcționare	120
7.1.2 Uzura accidentală (aleatorie).....	123
7.2 Studiul căderilor. Metoda AMDEC de analiză a criticității acestora	126
7.3 Determinarea criticității echipamentelor. Metoda „DISU”	129
7.4 Mentenabilitatea echipamentelor industriale.....	132
7.5 Disponibilitatea echipamentelor industriale.....	135
7.6 Gestiunea echipamentelor industriale în vederea asigurării calității producției.....	138

CAPITOLUL 8

Metode de organizare a activității de mentenanță

8.1 Misiunea și responsabilitatea compartimentului de mentenanță	145
8.2 Organizarea activității de mentenanță	147
8.2.1 Repartizarea sarcinilor în mentenanță	148
8.2.2 Centralizare sau descentralizare?.....	150
8.3 Metode de organizare a executării activității de mentenanță cu forțe proprii	152
8.3.1 Metoda centralizată.....	152
8.3.2 Metoda descentralizată	154
8.3.3 Metoda mixtă.....	155
8.4 Organizarea executării mentenanței prin unități specializate	159
8.5 Organizarea executării mentenanței în mod combinat	161

CAPITOLUL 9

Metode de mentenanță

9.1 Tipuri de sisteme de întreținere și reparații practicate în țara noastră.....	166
9.2 Metode de mentenanță practicate pe plan mondial	169
9.3 Mentenanța productivă totală (TPM)	172
9.3.1 Scurt istoric. Definiție	172
9.3.2 Aspecte principale ale metodei TPM.....	174
9.3.2.1 Abordarea cantitativă a TPM.....	174
9.3.2.2 Cei cinci „S” ai TPM	179
9.3.2.3 Auto-mentenanța.....	181
9.4 Metode de mentenanță posibile a se aplica în economia noastră	185
9.4.1 Mentenanța corectivă.....	185
9.4.2 Mentenanța preventivă sistematică.....	187
9.4.3 Mentenanța preventivă condiționată.....	191
9.4.4 Mentenanța paliativă.....	194
9.5 Metode și modele de determinare a metodei optime de mentenanță.....	197
9.5.1 Abacul lui M. Noiret.....	197

9.5.2 Arborele de decizie	199
9.5.3 Metoda ABC	200
9.5.4 Modelul economic de determinare a metodei optime de mentenanță	202
Bibliografie	209

PARTEA A III-A
FLEXIBILITATEA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI
ASPECTE TACTICE ȘI OPERAȚIONALE

CAPITOLUL 10

Noțiuni conceptuale privind flexibilitatea organizației

10.1 Conceptul de flexibilitate	213
10.2 Rolul flexibilității	213
10.3 Definirea flexibilității	213
10.4 Legătura conceptului de flexibilitate cu alte concepte	216
10.4.1 Relațiile dintre diversitatea mediului și flexibilitate	217
10.4.2 Schimbarea	219
10.4.3 Supraviețuirea	222
10.4.4 Responsabilitatea conducerii	223
10.4.5 Condiții organizaționale	224
10.4.6 Avantajul concurențial	225
10.4.7 Flexibilitatea și riscul	226
10.4.8 Strategia	227
10.4.9 Alocarea resurselor	228
10.4.10 Inovația	229
10.5 Tipologia formelor de flexibilitate	229
10.6 Legătura dintre diversele forme de flexibilitate	241

CAPITOLUL 11

Flexibilitatea la nivel strategic și funcțional

11.1 Flexibilitatea strategică	244
11.2 Flexibilitatea la nivel funcțional	249
11.2.1 Flexibilitatea financiară	251
11.2.2 Flexibilitatea cercetării dezvoltării	253
11.2.3 Flexibilitatea comercială	256
11.2.4 Flexibilitatea informațională	259
11.2.5 Flexibilitatea organizatorică	260
11.2.6 Flexibilitatea geografică	261
11.2.7 Flexibilitatea fabricației	263
11.2.8 Flexibilitatea umană, culturală	265
11.3 Flexibilitatea produselor și proceselor	268
11.3.1 Flexibilitatea produselor	268
11.3.1.1 Produsul flexibil	268
11.3.1.2 Conceptul de modul, modularitate	269

11.3.1.3 Flexibilitatea optimă a unui produs.....	269
11.3.1.4 Conceptul de modularitate și proiectarea modulară a produselor.....	270
11.3.1.5 Diferențierea scăzută a produselor.....	273
11.3.1.6 Personalizarea produselor de către utilizatori.....	273
11.3.1.7 Diferențierea în stadiul de proiectare a produselor.....	274
11.3.1.8 Diferențierea în stadiul de distribuție.....	274
11.3.1.9 Dezvoltarea conceptului de „produs particularizat”.....	275
11.3.2 Flexibilitatea proceselor.....	276

CAPITOLUL 12

Flexibilitatea la nivelul funcțiunii de fabricație

12.1 Flexibilitatea la nivelul I al funcțiunii de fabricație.....	281
12.1.1 Flexibilitatea de produs.....	281
12.1.2 Flexibilitatea operației.....	285
12.1.3 Flexibilitatea volumului.....	285
12.1.4 Flexibilitatea în dezvoltare.....	286
12.1.5 Flexibilitatea dată de extensia fabricației nesupravegheate.....	287
12.1.6 Flexibilitatea procesului tehnologic.....	288
12.2 Flexibilitatea la nivelul II al funcțiunii de fabricație.....	289
12.2.1 Flexibilitatea operațională.....	289
12.2.2 Flexibilitatea traseelor de execuție.....	292
12.2.3 Flexibilitatea resursei individuale.....	293
12.3 Flexibilitatea la nivelul resursei individuale.....	293
12.3.1 Flexibilitatea de manevrare a materialelor.....	293
12.3.2 Flexibilitatea mașinilor.....	294
12.3.3 Flexibilitatea forței de muncă.....	296

CAPITOLUL 13

Evaluarea eficienței sistemelor flexibile de fabricație

13.1 Abordări justificative ale evaluării eficienței SFF.....	297
13.2 Abordările justificative economice.....	299
13.3 Abordările justificative analitice.....	304
13.3.1 Analiza Portofoliului.....	304
13.3.2 Analiza de risc.....	307
13.4 Abordările justificative strategice.....	309
13.4.1 Metoda analizei avantajului competitiv.....	309
13.4.2 Modele bazate pe tehnica simulărilor.....	310
13.5 Abordări justificative bazate pe opțiuni.....	312
Bibliografie.....	315