

# آشنایی با لجستیک

\* تعاریف، کارکردها و مدیریت لجستیک

\* برنامه ریزی لجستیک

\* سازماندهی لجستیک



جلسه اول

# تعاريف، کار کردها و مدیریت لجستیک



## تعریف:

لُجستیک ابزارهای تبدیل منابع به قدرت را فراهم می سازد و نیروی انسانی، بودجه، منابع طبیعی، محصولات و خدمات را به درآمد، پول، نام تجاری برتر و سود تبدیل می کند.

## کارکرد لجستیک:

لُجستیک متشکل از کلیه فعالیت های پشتیبانی ماموریت عمده یک سازمان می باشد .

➤ \* مدیریت و مهندسی سیستم های پشتیبانی

➤ \* مهندسی چرخه عمر و تولید

➤ \* خدمات به مشتری



دیدگاه های کارکردی لجستیک

دیدگاه مدیریت سیستم های لجستیکی  
در ابعاد اقتصادی، بازاریابی، توزیع و اطلاعات.

دیدگاه مهندسی لجستیک  
بعنوان تخصص ویژه در حوزه حمل و نقل.

لجستیک تولید

در ابعاد برنامه ریزی و تحلیل کنترل موجودی کالا، IT، بهینه سازی آموزش، بازننگری، انتقال،  
موضوعات محیطی، بهبود بهره وری و کارایی.



## وظایف و خصوصیات سیستم لجستیک

\* عمل در گستره لجستیک  
وابسته به دو مفهوم نقطه شروع و نقطه مصرف.

\* فراهم کردن بهترین مواد  
با مناسب ترین قیمت در بهترین زمان و مکان.

\* بررسی، پژوهش، مطالعه و برآورد

نیازهای اولیه در زمینه وسائل و تجهیزات، ماشین آلات، تاسیسات و قطعات از هر نوع و کلیه امور مربوط به تهیه، توزیع، بیمه، نگهداری، بسته بندی، انبارداری، توزیع و حمل و نقل.



## فرآیندها و فعالیت های لجستیک

پشتیبانی سیستم از محیط

پیش بینی، بر آورد، تامین  
و جابجایی نیازمندیها

کنترل کیفیت، ذخیره سازی  
و انبارداری ورودیها

پشتیبانی سیستم داخلی

توزیع داخلی، نیازمندی ها  
در ورودی ها

نگهداری اجزاء ساختاری

جابجایی داخلی

پشتیبانی سیستم به محیط

ذخیره سازی  
و انبارداری خروجیها

توزیع خروجی ها

جابجایی  
خروجی ها

پشتیبانی  
خروجی ها

دفع  
ضایعات



## ورودی و خروجی های سیستم ها

هرسازمان بعنوان سیستم، دارای محیطی است که کلیه برهم کنش ها و ارتباطات آن با این محیط است.

برهم کنش ها بصورت ارتباطات و تعاملات اطلاعاتی و فیزیکی به صورگوناگون بین سیستم و محیط اطراف آن انجام می پذیرد.



## انواع ورودی ها و خروجی ها، انواع فرایندها، اجزاء و عناصر سازمانی و سیستمی

ساختاری

کارکنان ، ابزار و تجهیزات ، ساختمان و تاسیسات ، سخت افزارها و نرم افزارها

رفتاری

سوخت و انرژی ، مواد غذایی ، مواد و اقلام مصرفی ، برنامه ها و دستورالعمل ها

ماموریتی

مواد اولیه و کلیه ورودی هایی که بسته به نوع ماموریت وارد سیستم شده و تبدیل به خروجی میگردند

اطلاعاتی

داده های خام و اطلاعات پردازش شده درارتباط با محیط سازمان و سیستم

مالی

تبادل های تقدمی و تاخری کار و سرمایه سیستم با محیط (پول ، اسناد ، بودجه و ...)





## محیط لجستیک

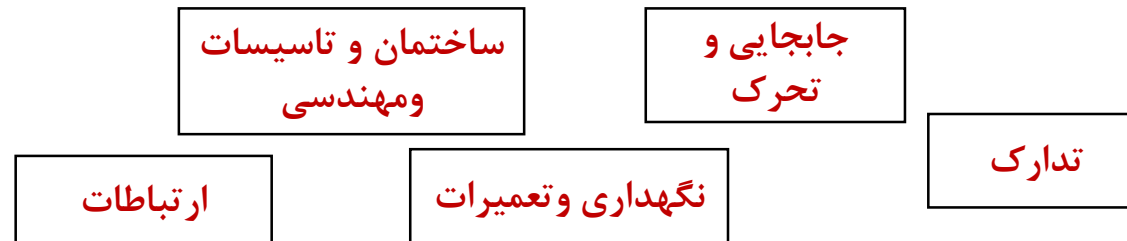
محیط لجستیک تحت تاثیر فراسیستم خود، یعنی محیط داخلی و خارجی است و با تغییر محیط، محیط لجستیک نیز تغییر می کند.

## اجزاء سیستم لجستیک

\* مدیریتی : تعیین اهداف و هدایت سازمان و سیستم لجستیکی جهت حرکت بسوی اهداف سازمان

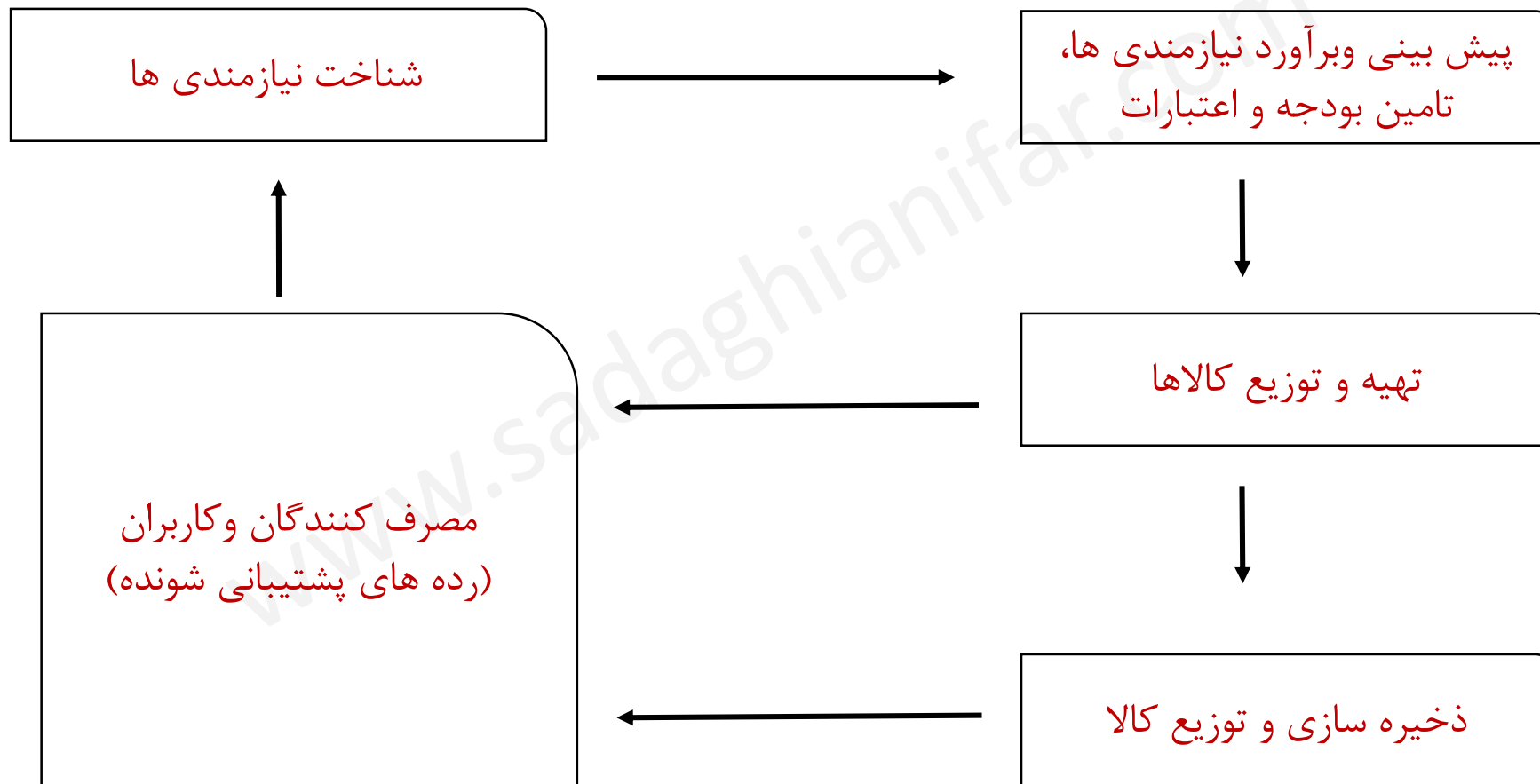
\* عملیاتی (ماموریتی) : اجرای لجستیک

\* پشتیبانی : نگهداری فرایندهای لجستیک جهت کارکرد بهتر





## فرایند تدارکات در سیستم لجستیک





## مدیریت لجستیک:

مجموعه ای از فعالیت های کنترل کننده و هماهنگ کننده درارتباط با لجستیک

طراحی و برنامه ریزی

سازماندهی و تدارک منابع

هماهنگی و هدایت

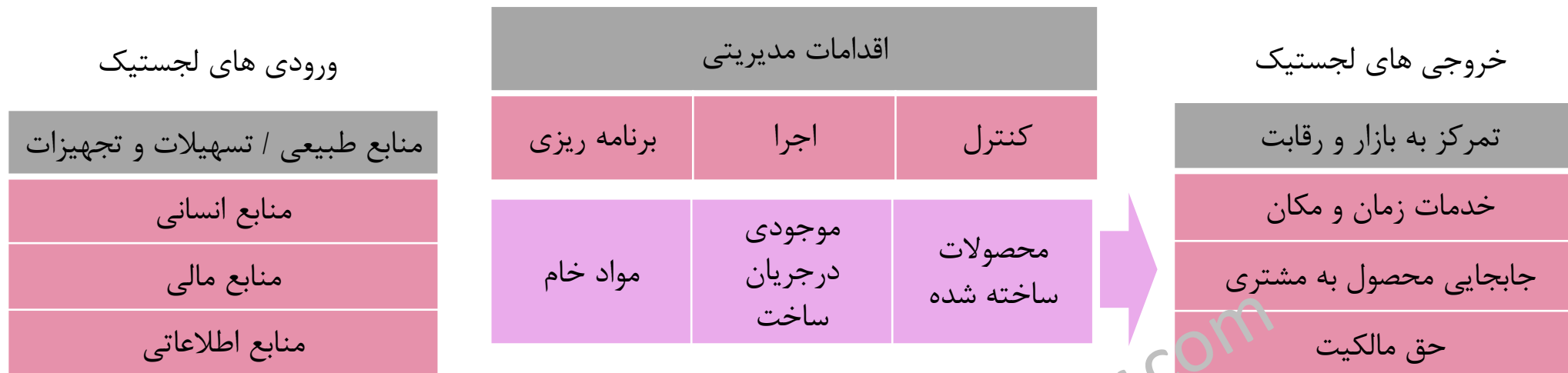
کنترل و ارزیابی کارکرد سیستم ها و فعالیت های لجستیکی

لجستیک در سازمان، تصمیم گیرنده در زمینه اهداف، ماموریت ها و کارکردهای سازمان نیست!

برای لجستیک همواره یک سری خواسته، محدودیت، سیاست و برنامه تعیین می شود و لجستیک وظیفه دارد این خواسته ها را با توجه به محدودیت ها، منابع، سیاست ها و برنامه ها تامین نماید.



## فعالیت های مدیریتی و اجزاء لجستیک



فعالیت های لجستیک	
انتخاب کارخانه و محل انبارها	خدمات مشتری
تدارکات	پیش بینی تقاضا
بسته بندی	ارتباطات توزیع
حمل کالاهای برگشتی	کنترل موجودی
بازیافت و ازبین بردن ضایعات	حمل و جابجایی مواد
حمل و نقل و ترافیک	پردازش سفارش
انبارداری و ذخیره سازی	پشتیبانی قطعات یدکی و خدمات



## مدیریت لجستیک

عبارت است از مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، کنترل، سازماندهی، بکارگیری منابع انسانی و رهبری) در ارتباط با فعالیت های لجستیک، به منظور اجرای برنامه ها و تحقق هدف های سازمانی.

### مدیریت استراتژیک لجستیک

مدیریت استراتژیک لجستیک پیونددهنده استراتژی سطح سازمان و عملیات بازار است و مهمترین عامل در طراحی استراتژی لجستیک، تعیین کانون تمرکز آن است.

### عوامل موثر بر استراتژی لجستیک

زمان تاخیر	میزان دسترسی	هزینه ها	پشتیبانی	قابلیت اطمینان	انعطاف پذیری	سرعت تحویل	مکان یابی	منبع یابی	روابط باتامین کنندگان	تاثیرات محیطی
------------	--------------	----------	----------	----------------	--------------	------------	-----------	-----------	-----------------------	---------------

۱۳۹۸

منابع انسانی	مالی	کیفیت	پروژه	تحقیق و توسعه	فناوری اطلاعات	مهندسی و توسعه تکنولوژی	اسرناژیک	خدمات پس از فروش	نگهداری و تعمیرات	تدارکات	موجودی	تولید	بازاریابی و فروش	
														خدمات مشتریان
														پیش تقاضا بینی
														توزیع
														کنترل موجودی
														جابجایی مواد
														پردازش سفارش
														پشتیبانی قطعات یدکی
														انتخاب محل کارخانه و انبارها
														تدارکات
														بسته بندی
														برگشتی ها
														باز یافت
														حمل و نقل و ترافیک
														انبارداری و ذخیره سازی

مدیریت های پشتیبانی کننده  
از فعالیت های لجستیک

www.sadaghianifar.com



جلسه دوم

# برنامه ریزی لجستیک

www.sadaghianifar.com



تعریف:

برنامه ریزی به **اهداف** (آنچه که باید انجام شود) و **ابزار** (چگونه باید انجام شود) مربوط می شود.

چهار دلیل اصلی برنامه ریزی

(۱) تعیین مسیر

(۲) کاهش تاثیر تغییرات نامطلوب

(۳) به حداقل رساندن ضایعات و اضافات

(۴) ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل





شناخته شده ترین راه های توصیف برنامه:

وسعت راهبردی در مقابل عملیاتی

زمان بلندمدت در مقابل کوتاه مدت

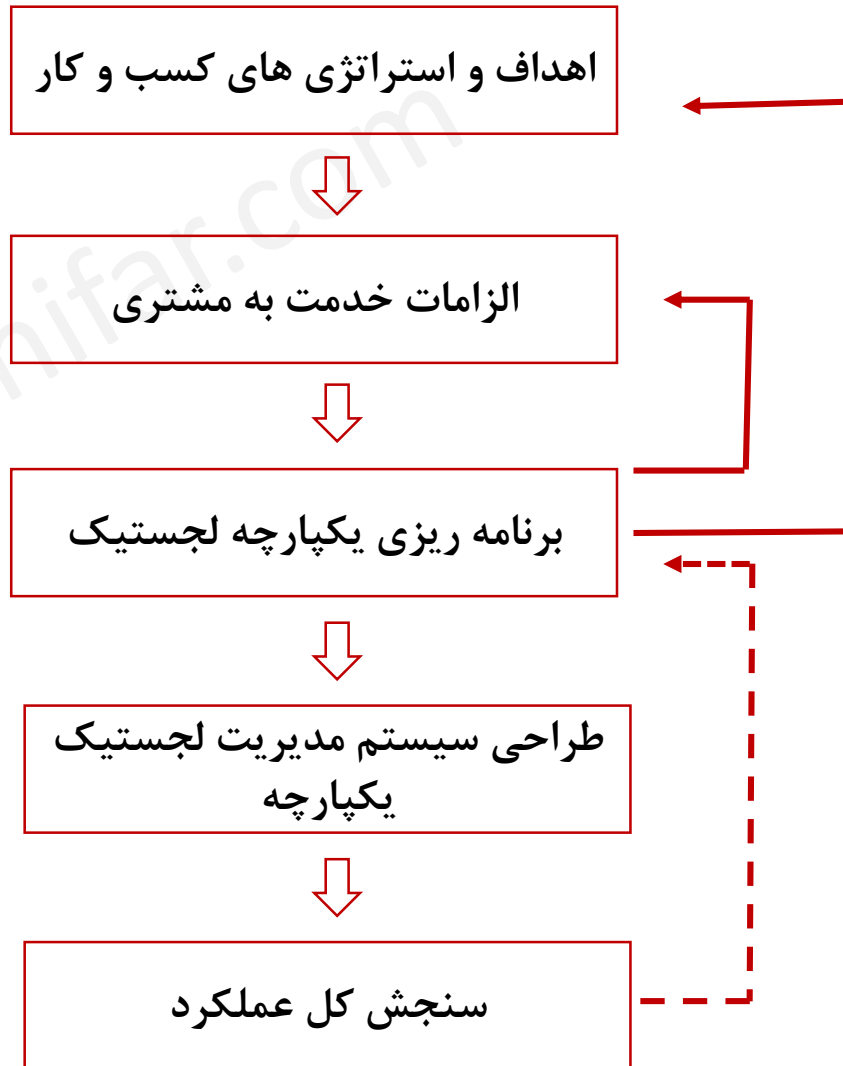
عمق کلی در مقابل تفصیلی

تناوب استفاده یکبارمصرف در مقابل استفاده مکرر



## برنامه ریزی جریان لجستیک

- اتصال حلقه های سیستم لجستیک
- مکان یابی تسهیلات
- استراتژی عملیات
- مدیریت موجودی
- سیستم های اطلاعاتی
- جابجایی مواد
- ترافیک و حمل و نقل
- برنامه ریزی و کنترل روش ها
- سازمان ها





## موضوعات لجستیکی در سطوح مختلف برنامه ریزی

- \* تعیین اهداف کسب و کار
- \* تعیین استراتژی های بازاریابی
- \* تعیین نیازمندی های خدمات مشتریان و سطح خدمات

استراتژیک

- \* برنامه ریزی برای فعالیت های خدمات مشتریان
- \* پیش بینی تقاضا
- \* برنامه ریزی برای کانال های توزیع
- \* برنامه ریزی کنترل موجودی
- \* برنامه ریزی پشتیبانی و خدمات قطعات یدکی
- \* برنامه ریزی تدارکات
- \* برنامه ریزی بسته بندی
- \* برنامه ریزی حمل کالاهای برگشتی


تاکتیکی

- \* سیاست های عملیاتی
- \* دستورالعمل های کنترلی عملیات
- \* روش های اجرایی عملیاتی
- \* زمان بندی

عملیاتی

## نمونه ای از تصمیمات استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

عملیاتی	تاکتیکی	استراتژیک	نوع تصمیم
مسیردهی ، فراهم کردن و ارسال	موقعیت موجودی	تعداد ، اندازه و مکان تسهیلات	مکان
مقادیر سفارش و زمان بندی	آمیخته خدمت	انتخاب مدل	حمل و نقل
فراهم سازی و سفارشات	مقررات اولیه برای سفارشات مشتری	انتخاب و طراحی سیستم ورود اطلاعات	پردازش سفارش
ممیزی و اصلاحات	انطباق استانداردها با هر فرایند	ایجاد و تنظیم استانداردها	خدمات به مشتری
انجام سفارش ، ترخیص سفارش	انواع قراردادهای ، انتخاب فروشنده	چیدمان ، انتخاب روش ها	انبارداری خرید



در حالت کلی، سه اصل کلان، برنامه ریزی لجستیکی را تحت تاثیر قرار میدهد و بعنوان خط راهنمای برنامه ریزان لجستیک در نظر گرفته می شود:

(۱) تسهیم و تخصیص منابع

(۲) در نظر گرفتن اولویت های توزیع

(۳) پیش بینی تقاضا



انواع برنامه ریزی های لجستیکی

(۱) **برنامه ریزی اموال** اولین گام در مدیریت چرخه عمر اموال سازمان

۱- مدل برنامه ریزی یکپارچه اموال

۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک اموال



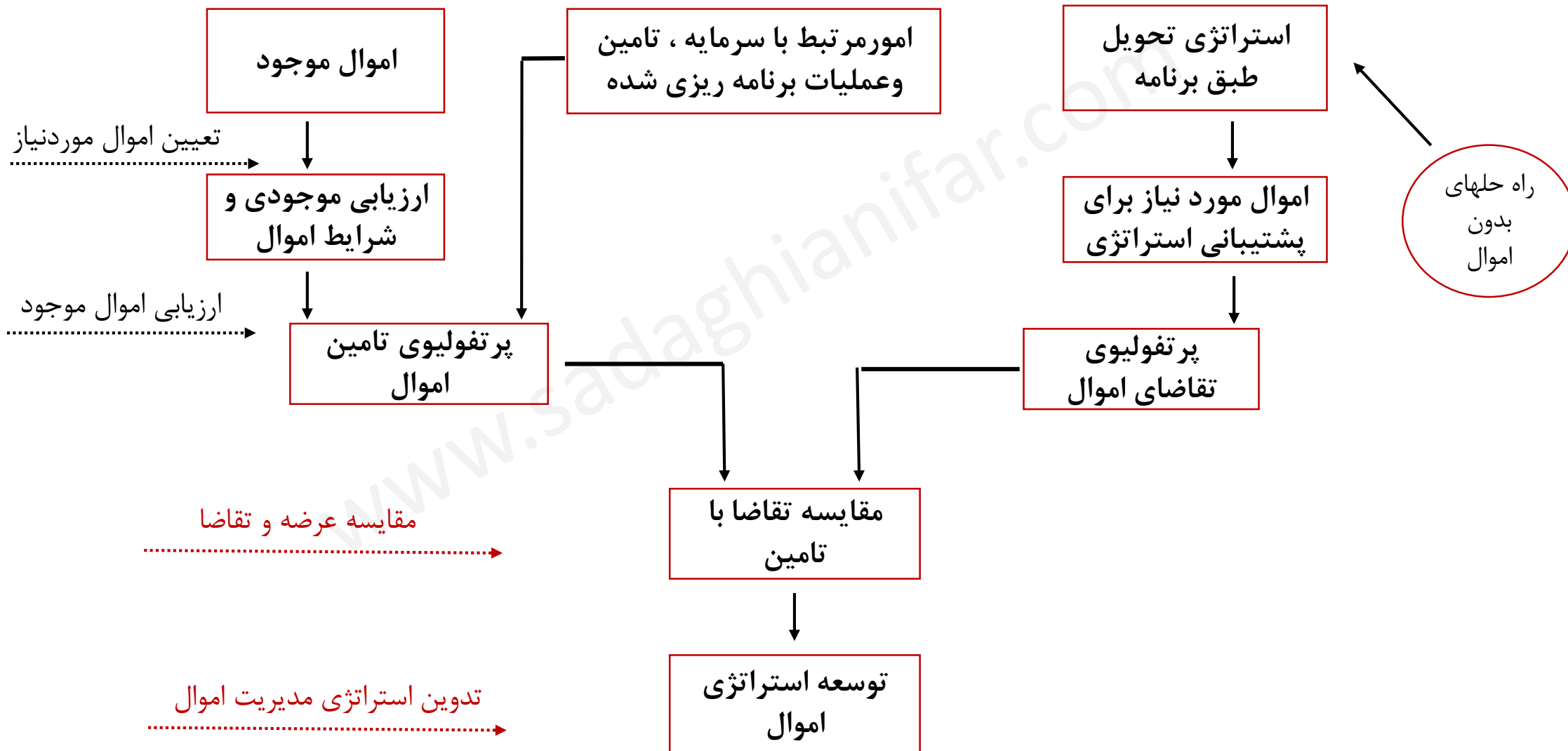
## مدل برنامه ریزی یکپارچه اموال

در این مدل، اموال بعنوان همسوکننده منابع با برنامه های تجاری و عملیاتی تلقی می شوند. برای این مدل برنامه ریزی، ۴ مرحله در نظر گرفته می شود:

- ۱- تعیین نیاز به اموال با توجه به خدماتی که باید ارائه گردد یا محصولی که باید تولید گردد.
- ۲- ارزیابی اموال موجود، به منظور سنجش ظرفیت آنها در برآورده سازی خدمات مورد انتظار.
- ۳- تحلیل شکاف (ارزیابی تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب).
- ۴- تدوین یک راهبرد اموال شامل برنامه هایی برای تامین، عملیات، تعمیرات، و استهلاک اموال.



## برنامه ریزی کلان یکپارچه اموال







## مدل برنامه ریزی استراتژیک اموال

در این مدل، اموال به منظور تعیین اهداف و خط مشی‌ها و تامین نیازمندی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، بنابراین کارآیی آنها در سازمان افزایش و اهمیت بیشتری می‌یابد (تعیین برنامه براساس امکانات موجود).

برای این مدل برنامه ریزی، ۳ مرحله در نظر گرفته می‌شود:

- ۱- برنامه ریزی بین بخش‌های مختلف.
- ۲- حصول اطمینان از اخذ تصمیمات استراتژیک در مورد اموال در راستای اهداف کلان.
- ۳- در نظر گرفتن افق زمانی و اموری که بر تقاضا و تامین اثر می‌گذارند.

اموال فیزیکی

فناوری اطلاعات

منابع انسانی

منابع مالی



برنامه ریزی استراتژیک اموال باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

\* بهره برداری از اموال از نظر ظرفیت و کاربرد واقعی

\* ظرفیت اموال

\* کارکرد و شرایط اموال

\* هزینه های اموال

\* ارزش اموال

\* محل اموال

\* میزان وابستگی اموال به خدمت

\* نحوه تدارک اموال



انواع برنامه ریزی های لجستیکی

## ۲) برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی

۱- پیش بینی حوادث آتی

(تشخیص فرصت ها و تهدیدهای خارج از سازمان و نقاط قوت و ضعف از شواهد داخل آن).

۲- تدوین استراتژی ها برای آماده سازی شرکت برای رویارویی با آنها.



انواع برنامه ریزی های لجستیکی

## ۳) برنامه ریزی موجودی

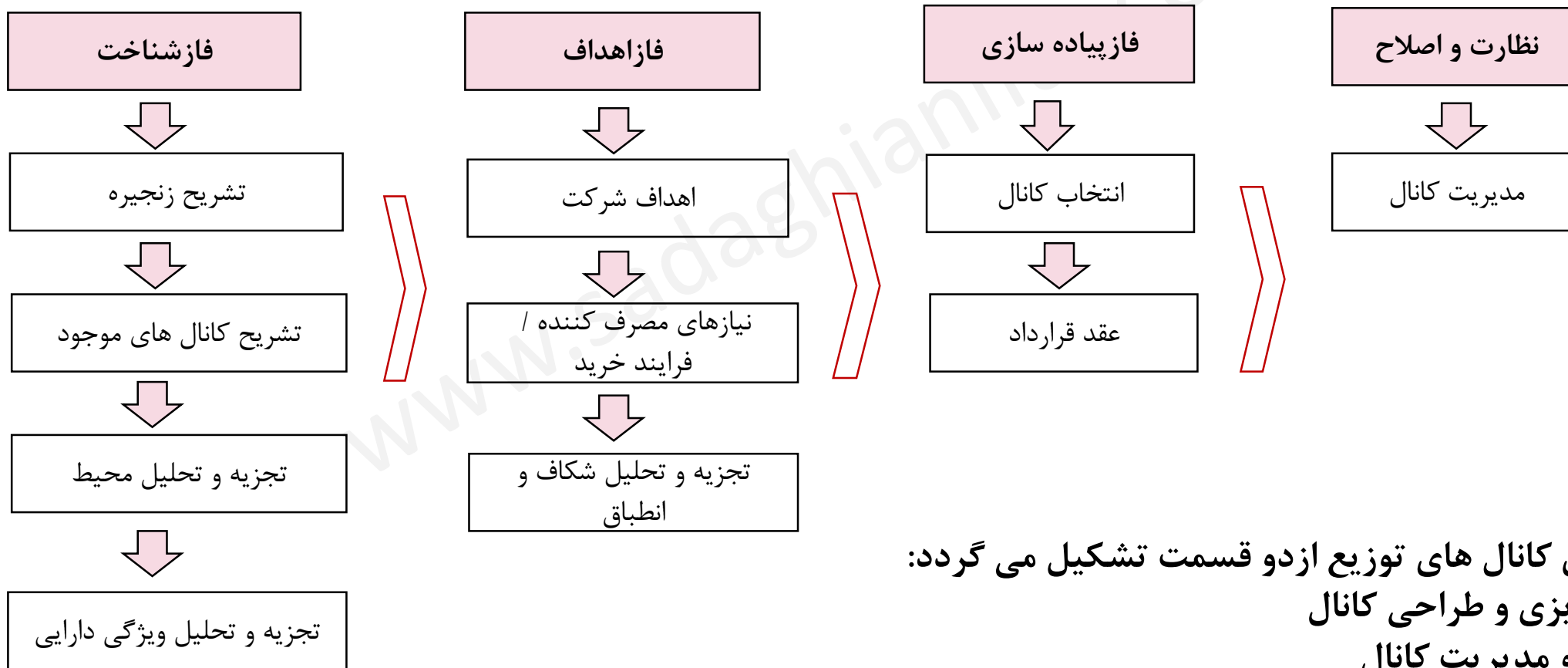
این برنامه ریزی با پیش بینی تقاضای آینده شروع می شود و سه دوره زمانی در آن در نظر گرفته می شود.

سطح برنامه ریزی	وظایف برنامه ریزی لجستیکی	افق برنامه ریزی
برنامه ریزی مدیریت ارشد	برنامه ریزی تقاضای کالاهای نهایی	بلند مدت
برنامه ریزی مدیریت عملیات	ترکیب محصولات و تامین مواد و ظرفیت لازم	میان مدت
اجرای مدیریت عملیات	زمانبندی تولید و تحویل با جزئیات آن	کوتاه مدت



انواع برنامه ریزی های لجستیکی

## ۴) برنامه ریزی کانال توزیع



برنامه ریزی کانال های توزیع از دو قسمت تشکیل می گردد:

۱- برنامه ریزی و طراحی کانال

۲- توسعه و مدیریت کانال



دو مشخصه اصلی برنامه های استراتژیک لجستیک:

## ناب بودن

انجام عملیات لجستیک با حداقل استفاده از منابع / حذف ضایعات / حداقل سازی زمان تاخیر /  
حداقل سازی موجودی / کاهش هزینه کل به حداقل بهینه ممکن.

کارکرد براساس سیستم آمادی کششی  $PSS1$

## چابکی

ارائه سطح خدماتی بالا از طریق پاسخگویی سریع به شرایط متفاوت و متغیر.

کارکرد براساس سیستم آمادی فشاری  $PSS2$



## عناصر اجرای برنامه های لجستیک

یکپارچه سازی برنامه

تمرکز رو به جلو

در نظر گرفتن محدودیت های لجستیکی

استاندارد سازی

تمرکزگرایی در برابر عدم تمرکز

در نظر گرفتن مخارج و مصارف

وجود برنامه ریزی چندگزینه ای

تسطیح منابع

در نظر گرفتن ذخیره های لجستیکی



جلسه سوم

# سازماندهی لجستیک

www.sadaghianifar.com





## سازماندهی:

فرایندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، تلاش برای کسب اهداف آغاز می گردد.

## سازمان لجستیک:

مسئله اصلی در سازمان لجستیک این است که موقعیت افراد یا واحدهایی که مسئول فعالیت های لجستیکی می باشند، چگونه ای تعیین شود که هماهنگی لازم میان آنها بوجود آید و مکانیزمی رسمی یا غیررسمی برای جابجایی و تجهیز محصول یا خدمت ایجاد شود.



## فرایند سازماندهی لجستیک

- \* طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری (برحسب زمان و هدف و مأموریت سازمان)
- \* دسته بندی فعالیت ها برحسب وظایف و مسئولیت های تعریف شده
- \* برقراری رابطه میان مشاغل و متناسب با فعالیت های ضروری برای کسب اهداف مشخص شده

## شایستگی های یک سیستم لجستیک سازماندهی شده

- \* توانایی شناسایی نیازمندی های مشتری و مصرف کننده نهایی
- \* توانایی درک و شناسایی شایستگی های محوری و قابلیت های رقابتی
- \* توانایی درک و انطباق میان پویایی موجود بین نیازمندی ها ، شایستگی ها و روند پروژه
- \* توانایی استقرار و توسعه برنامه ها



وظایف مدیریت در یک سیستم لجستیک سازماندهی شده

- \* اطمینان از اینکه ملاحظات لجستیکی در فرایند برنامه ریزی مدنظر قرار گرفته اند.
- \* اطمینان از اینکه برنامه های عملیاتی قابل پشتیبانی هستند.
- \* اطمینان از اینکه برنامه های لجستیکی قدرت و مزیت رقابتی را حفظ کرده و آن را توسعه می دهند.
- \* نظارت بر فعالیت های لجستیکی و ارائه راهنمایی ها و تصحیحات لازم.

نقش رهبری در یک سیستم لجستیک سازماندهی شده

- \* اطمینان از اینکه نیت مدیران ارشد و برنامه ریزان سازمان به روشنی و به کمک استراتژی ها بیان شده است.
- \* اطمینان از اینکه مدیران اجرایی در کلیه سطوح ارتباط میان برنامه ها را درک کرده اند.
- \* کمک به حل اختلافات احتمالی میان واحد ها.
- \* نظارت بر بسترهای لجستیکی و کارایی آنها.
- \* استفاده از نفوذ شخصی برای بکارگیری منابعی خارج از سازمان در راستای اهداف سیستم لجستیک و بازار.
- \* ایجاد زمینه بروز خلاقیت ها و نوآوری در سیستم لجستیک منطبق با تغییرات محیط.



## سازمان های لجستیکی

### سازمان مرحله اول

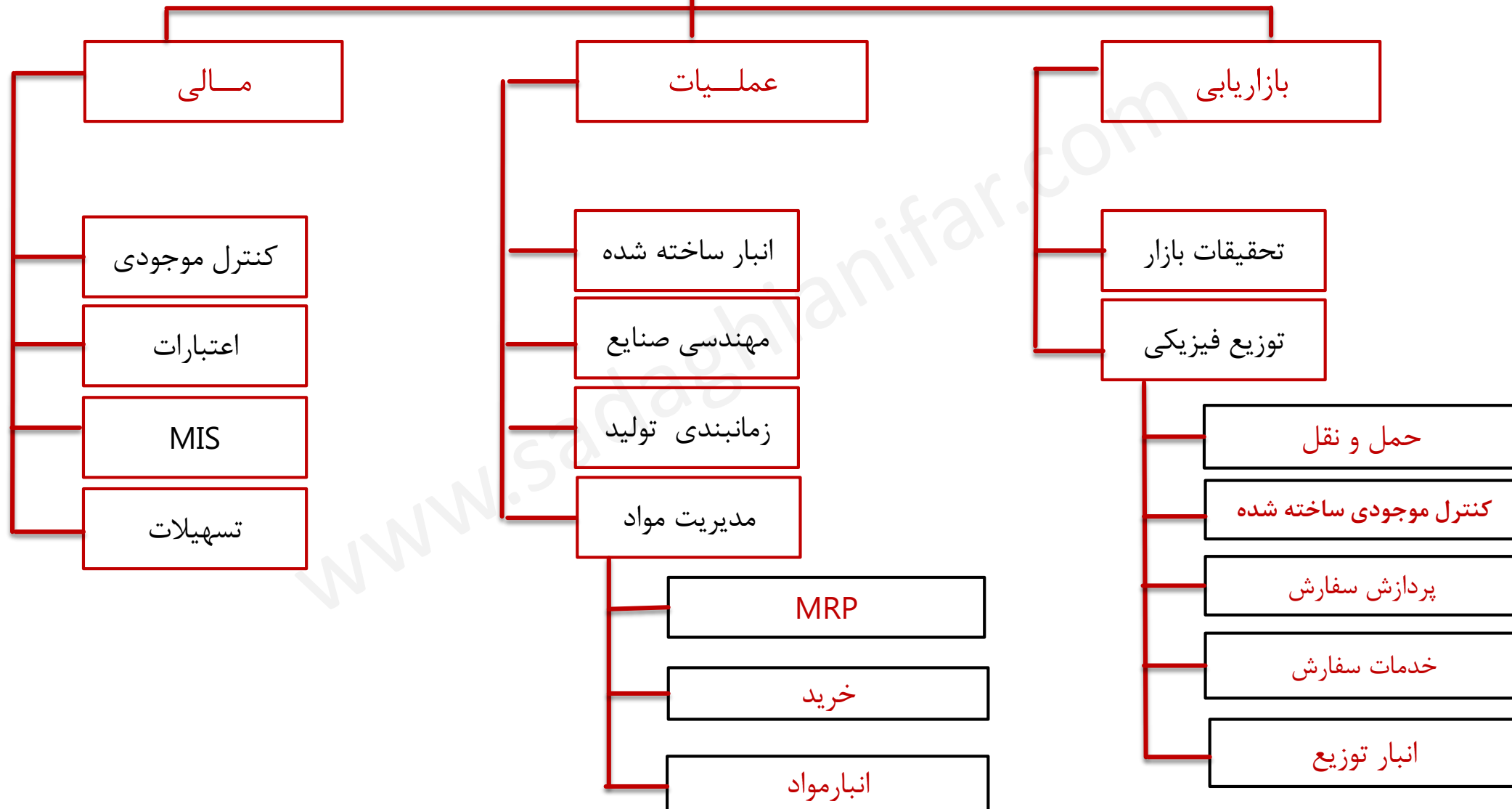
اساس سازمان: بهبود عملکرد ، حداکثر کارایی.

نقاط عطف سازمان: یکی شدن فعالیت های لجستیکی ، مورد توجه قرار گرفتن توزیع فیزیکی



# مدیریت ارشد اجرایی

سازمان های مرحله اول دوران سازماندهی لجستیک





## سازمان های لجستیکی

### سازمان مرحله دوم

اساس سازمان: توانایی بالای رقابت.

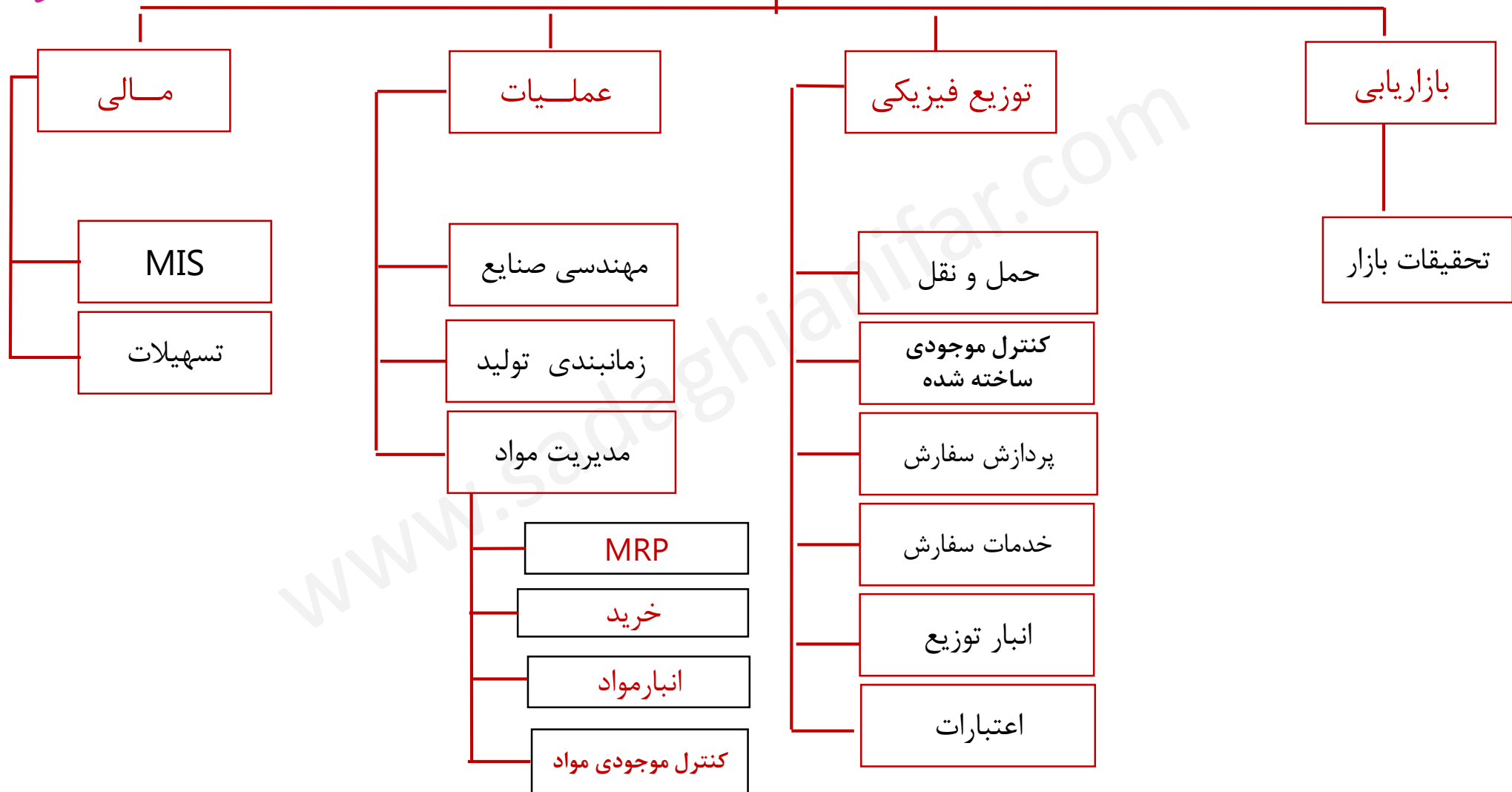
نقاط عطف سازمان: انتقال وظایف اصلی مرتبط با لجستیک به مدیریت های بالاتر، افزایش نقش مدیران

لجستیک در تصمیم گیری ها.



# مدیریت ارشد

سازمان های مرحله دوم دوران سازماندهی لجستیک





## سازمان های لجستیکی

### سازمان مرحله سوم

اساس سازمان: حداکثر استفاده از منابع، کسب حداکثر سود.

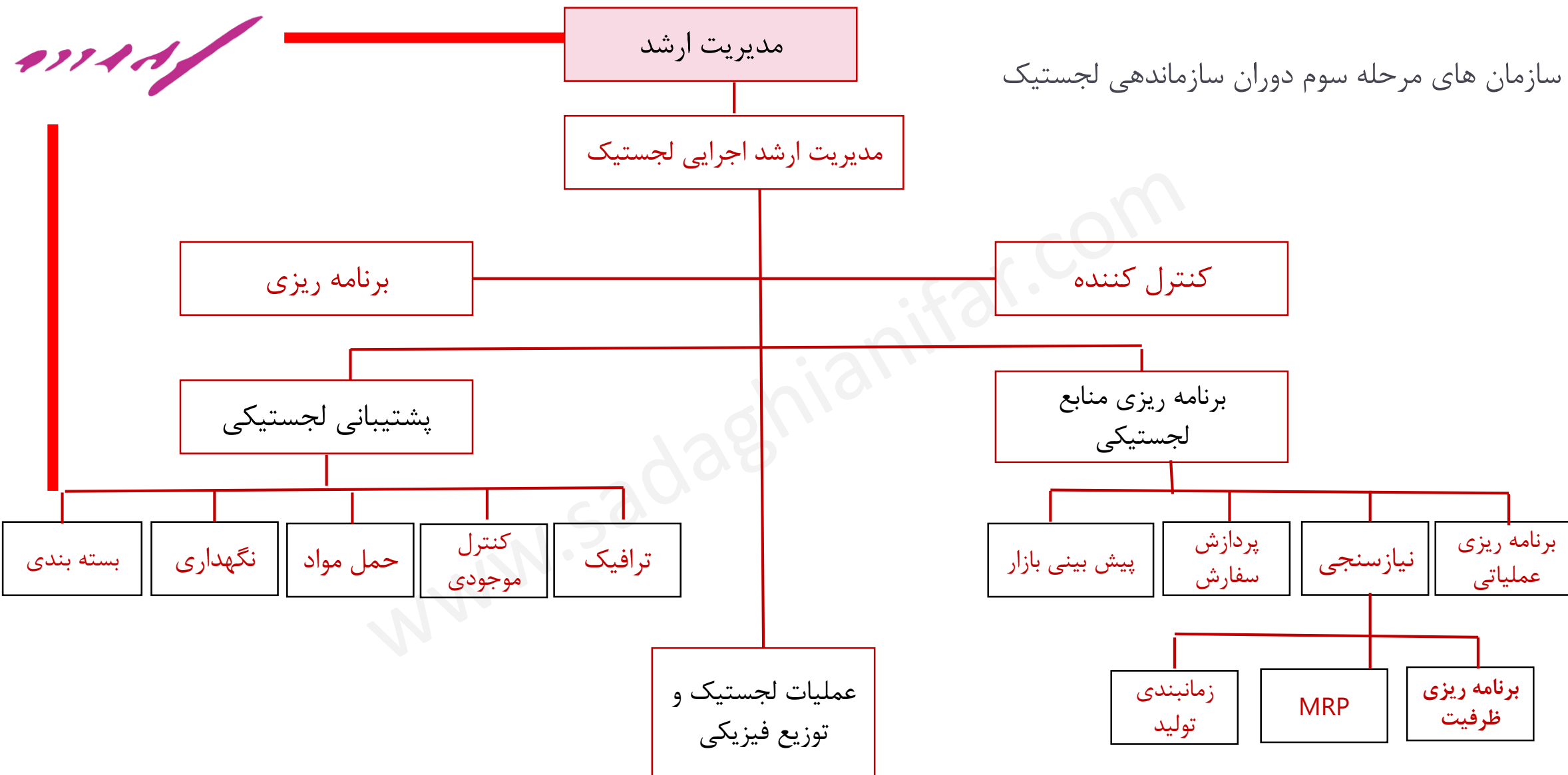
نقاط عطف سازمان: گسترده تر شدن فعالیت های لجستیکی، ایجاد مدیریت ارشد لجستیکی،

شروع استفاده از فناوری اطلاعات.





سازمان های مرحله سوم دوران سازماندهی لجستیک





## سازمان های لجستیکی

### سازمان مرحله چهارم

اساس سازمان: تغییرات ساختارها و نوآوری، توسعه محیط های کاری، تشکیل تیم های خودگردان.

نقاط عطف سازمان: بهبود بهره وری ناشی از مدیریت بفرایند ها بجای مدیریت بر وظایف،

انتقال و اشتراک اطلاعات



## سازمان های لجستیکی

### سازمان مرحله پنجم

اساس سازمان: شفافیت سازمانی و تاثیر گسترده فناوری اطلاعات.

نقاط عطف سازمان: نقش مسلط تجارت الکترونیکی، سازمان های پروژه محور، شبکه های پویا،

لجستیک جهانی.

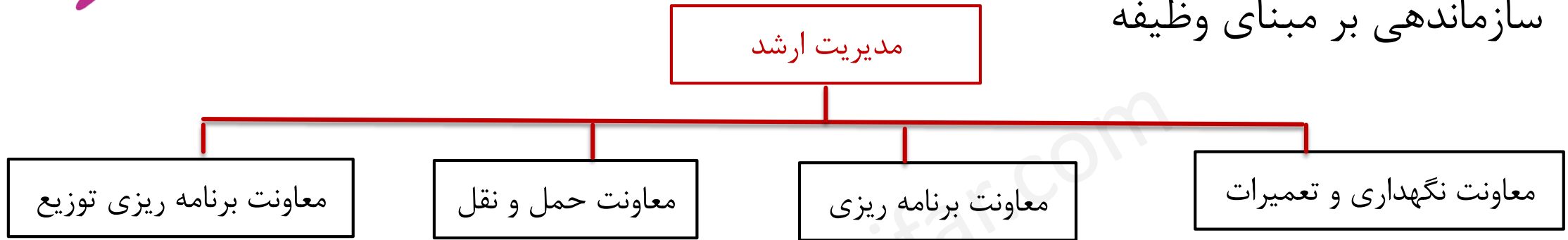


## انواع سازماندهی های لجستیکی

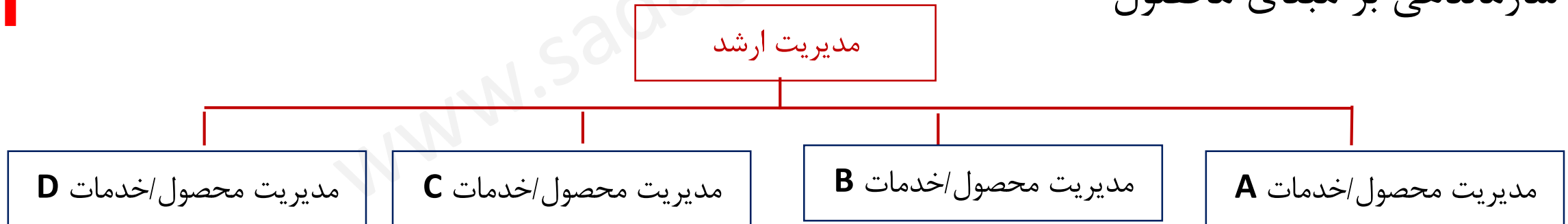
[www.sadaghianifar.com](http://www.sadaghianifar.com)



## سازماندهی بر مبنای وظیفه

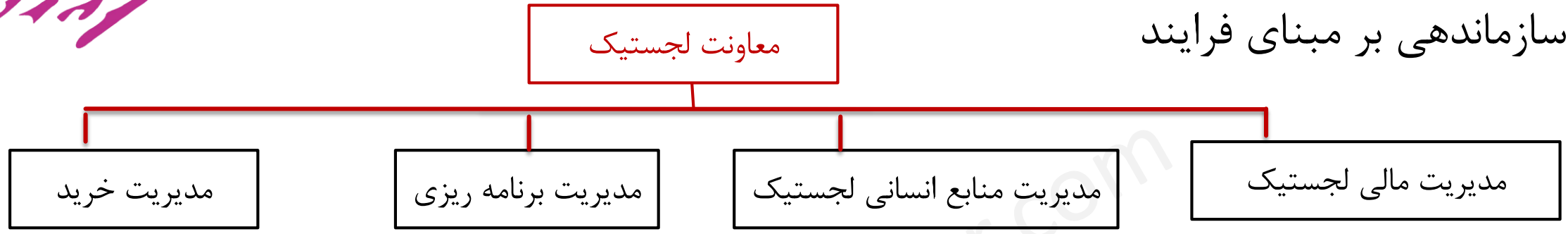


## سازماندهی بر مبنای محصول

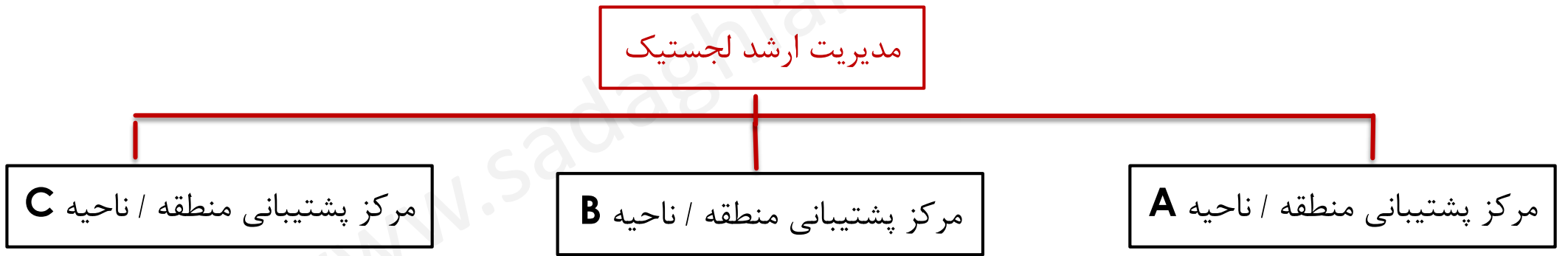




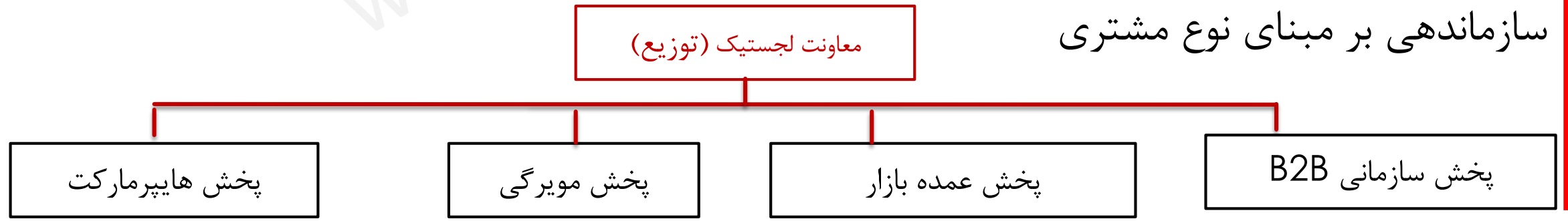
## سازماندهی بر مبنای فرایند



## سازماندهی بر مبنای جغرافیا (ناحیه جغرافیایی)

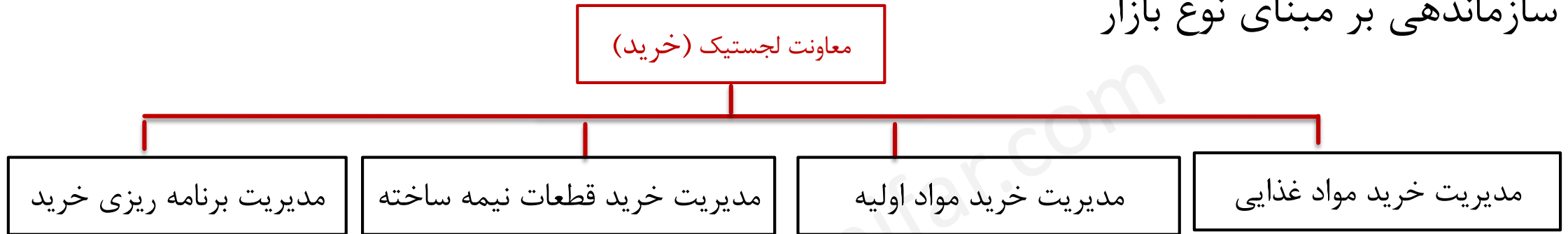


## سازماندهی بر مبنای نوع مشتری

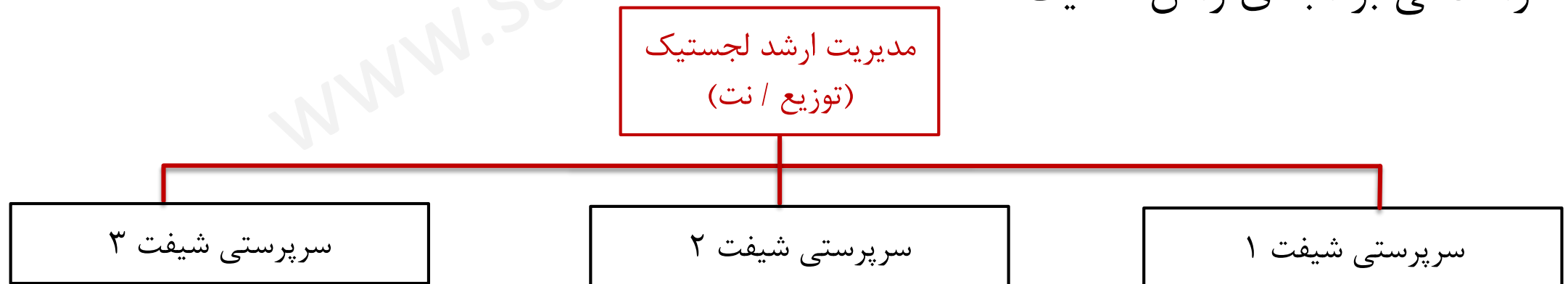




## سازماندهی بر مبنای نوع بازار



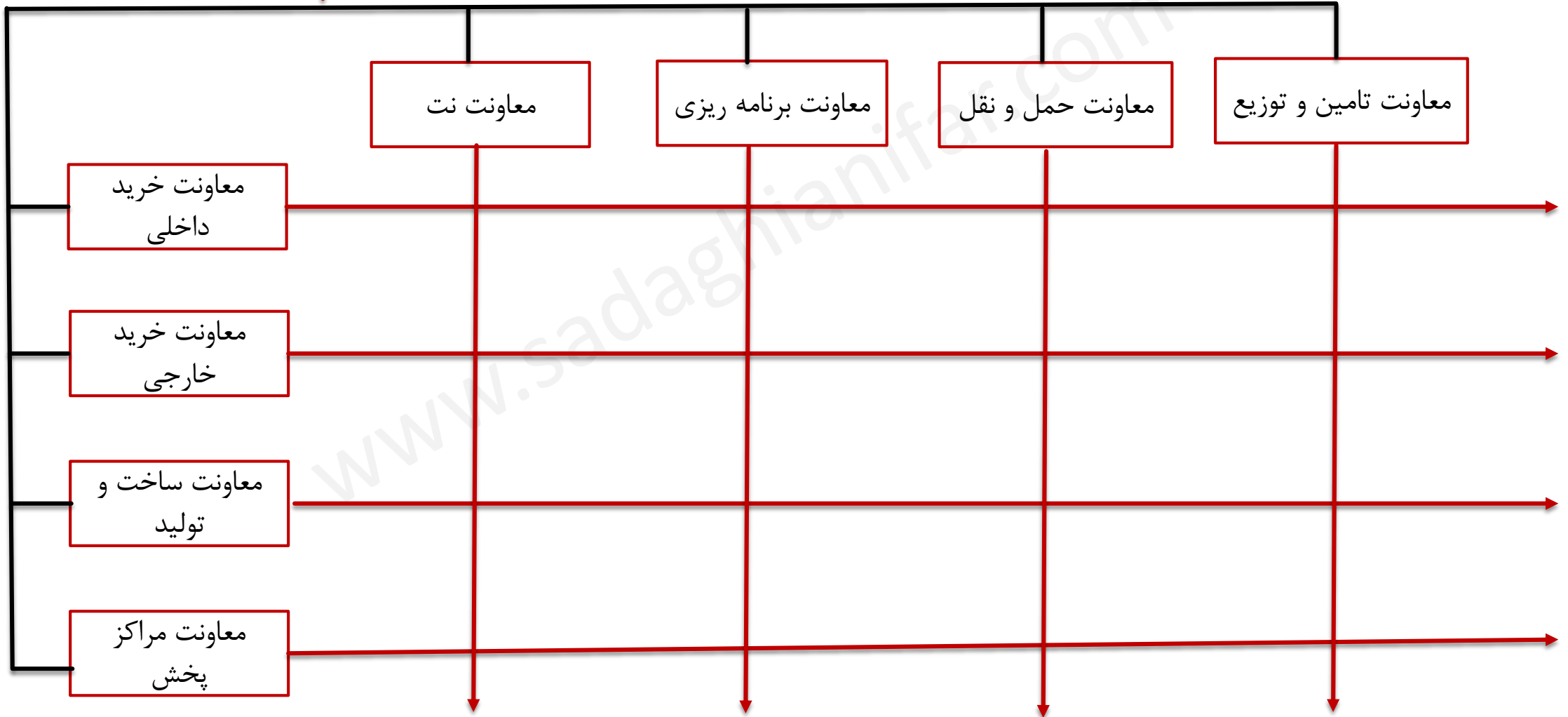
## سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت





# ساختار ماتریسی

مدیریت ارشد لجستیک







[www.sadaghianifar.com](http://www.sadaghianifar.com)



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112