

## 第2章 生产运作战略

### 本章教学目的与要求

通过本章学习，使学生理解企业生产与运作战略的概念、特点和作用，了解生产运作战略的制定和影响实施的主要因素，掌握不同类型生产运作战略的基本内容与实施措施。

### 本章教学重点与难点

1. 生产与运作战略的概念、特点 及目标体系的理解。
2. 生产运作战略的形成过程与制订依据。
3. 价值链分析方法的理解与运用。
4. 不同类型生产运作战略的内涵与实施措施。

## 第一节 生产运作战略的概念和形成过程

### 一、企业战略与战略管理概述

#### （一）企业战略

##### 1. 概念理解

企业战略是指企业面对激烈变化的环境，严峻挑战的竞争，为谋求生存和发展而作出的总体性，长远性的谋划和方略。

##### 2. 涉及内容

企业战略主要涉及企业生存、发展与变革的重大问题，如变革与发展的方向、目标和途径等。

##### 3. 实质

企业战略的实质就是寻求企业的不断变革。只有根据环境的变化和要求，不断地寻求变革和创新，创造性地进行经营与管理，企业才能不仅适应当前环境，而且也能适应未来的环境要求，从而获得生存与持续地发展。

##### 4. 分类

企业战略在企业内可分为公司层战略、经营层战略和职能层战略三类。

公司层战略主要涉及企业总体发展的目标、方针与政策；

经营层战略主要涉及企业的各经营事业单位在同行业竞争中如何获取竞争优势；

职能层战略则主要涉及企业各职能领域或部门如何更好地执行战略及为经营层、公司层战略服务。

#### （二）企业战略管理

##### 1. 概念

企业战略管理是指在企业战略的形成过程中以及在这些战略的实施过程中，制定的决策和采取的行动。

##### 2. 意义与作用

战略管理使企业战略得到不断更新，始终充满着指导实践的活力，保证企业在竞争中不失优势。企业战略体现企业基本的经营思想，指导企业具体生产经营方面的业务计划和业务活动。

事实证明，在一个精心制定的，符合实际的战略指导下，企业各部门和全体员工团结一致，朝着共同目标努力，企业就会取得巨大的成功。反之，如果企业战略制定失当，或者企业各部门追求各自的目标，则会造成资源的巨大浪费，甚至给企业带来灭顶之灾。

### 3. 内容

企业高层管理人员，必须根据企业内部条件和外部环境的各种制约因素、有利条件等方面的分析，努力寻求有利的市场机会，从全局出发制定一个较长时期内企业发展所要达到的目标，以及实现这一目标的有效途径和方法的总体部署。

## 二、生产运作战略的概念与特点

### （一）生产运作战略的概念

#### 1. 含义

生产运作战略是指企业根据所选定的目标市场和产品特点来构造其生产运作系统时所遵循的指导思想，以及这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

#### 2. 主要内容

生产运作战略作为一个职能战略，其主要内容一般包括：产品的选择，生产能力的确定，生产要素的配置，协作化水平的确定，生产组织，生产计划与库存控制以及质量管理计划与控制等。

生产运作战略作为一系列决策的结果，是关于生产运作系统如何成为企业立足于市场，并获得长期竞争优势的战略性计划；

生产运作战略作为一系列决策的过程，为实现生产运作系统在企业中的有效性规定了明确的决策内容、程序、原则和模式。

#### 3. 作用

在生产运作领域内取得某种竞争优势以支持企业总体战略，而不局限于处理和解决生产领域内部的矛盾和问题。一是强调对产品竞争力的保障，二是强调系统各要素间的协调性。

### （二）生产运作战略的特点

生产运作战略具有以下三个方面的特点：

1. 目的性。生产运作战略以提高企业竞争优势为目的。它通过对产品和服务目标的明细化，使企业生产运作系统功能具有优先级而保证竞争优势的突出，为企业竞争提供了坚实的产品基础和后援保证。

2. 一致性。生产运作战略强调生产运作系统与企业要求的一致性，同时也强调生产运作系统内部结构与非结构要求的一致、协调关系，以此来保证整个生产运作系统的目标及其优先级。

3. 操作性。生产运作战略强调战略既是一种计划思想，又便于贯彻实施。因此它注重各个决策之间的目标分解、传递和转化过程，以形成各级人员的共识和参与，同时并注重各项决策的内涵及其相互一致性，以保证决策的实施明确、可行。

### （三）生产运作战略的目标体系

生产运作战略的目标并不是提供具体的产品/服务，而是提供一套满足用户需要和支持竞争优势的能力。这些能力的具体表现形式则为企业产品/服务的**成本、质量、柔性、交货**

期、信誉和环保等方面功能的指标，由此而构成生产运作战略的目标体系，它可直接用于生产运作系统效果的定量分析。

（分析各目标之间的关系）

### 三、生产运作战略的形成过程

#### （一）生产运作战略的基本逻辑

生产运作战略作为企业战略的一部分是不能独立存在的，要把它置于企业大系统中进行考察。在垂直方向上，从产品设计，物资采购，加工制造，直到运往市场销售；在水平方向，扩展到企业其他部门，进行全面的系统分析。整个生产运作战略的基本逻辑如图 2-1 所示

从图中可以看出，生产运作战略是企业资源与市场需求之间的联接纽带。在图的最上面是企业总体战略，它规定了企业的目标市场和产品系列，限定了企业的经营方向。该图将产品的需求特性与企业的能力“桶”联系起来，这是因为产品需求特性不仅仅与生产运作管理有关，与其他部门也有一定联系，可以想象，如果离开了研究与开发，失去营销部门的市场信息，缺少了财务、人力、信息等资源的支持，单凭生产运作管理是难以实现企业目标的。

#### （二）生产运作战略的制订依据

生产运作战略的形成过程，实质上是对企业所拥有的资源和企业希望达到的绩效目标之间关系的协调过程，即生产运作战略的制定，必须考虑来自各方面的影响因素，以期达到相互协调的目的。而企业拥有的生产资源与期望实现的绩效目标之间是一个非常复杂的过程。如图 2-2 所示。

##### 1. 反映生产运作资源的要素

（1）能力。能力是指一个企业或组织在一定时期和一定条件下达到的活动水平或产出水平，通常以单位时间的产出量来度量。

（2）供应网络。这个网络包括供应商、分销商、零售商、物流服务提供商等。企业的生产运作战略就是要解决企业与这些合作伙伴之间的合作关系和合作方式，特别是合作方式的问题，

（3）流程技术。流程技术主要涉及产品制造或提供服务时采用的有关技术，如工厂的设备布置、生产工艺过程的选择、信息支持技术的采用等方面的内容。

（4）开发与组织。在配置了生产能力，建立了供应网络关系，确定了流程技术之后，接着便是如何建立与上述几方面相匹配的组织关系，为日常生产运作提供组织保障。

##### 2. 反映满足市场需求的绩效指标

（1）质量。以一致的、可靠的方式为客户提供高质量的产品和服务。

（2）时间（交货期）。根据一般的理解，时间是指完成客户订单所消耗的时间。这个时间越短，说明企业对市场需求反应速度越快。在市场竞争日益激烈的环境下，快速反应、交货及时对企业具有十分重要的作用。

（3）柔性。即指快速、低成本地从提供一种产品/服务转换为提供另一种产品/服务的能力。生产运作系统的柔性是其响应性的基础。只有具有较高的柔性，才可能有较高的响应性。一般地说，柔性可分为范围柔性和响应柔性，前者指一个企业可在多大范围内改变它的服务内容，后者指一个企业可以多快地改变服务内容。

（4）信誉（可靠性）。这是指信守合同的承诺，即在许诺的时间内将货物送到客户手中，

它是与交付速度并列的整个支付绩效的另一个组成部分。订单交付的可靠性对于客户来说是非常重要的，因为只有上游交付的可靠性高，才能保证整个供应链的可靠性。

(5) 环保。要求企业不仅要生产产品和提供服务，而且要回收生产过程和流通过程中产生的“三废”，降低消耗，减少对环境的污染。

(6) 成本。以最低的成本达到上述各方面的绩效指标，企业才具有真正的竞争力。

(三) 生产运作战略的分析方法——价值链分析

价值链（Value Chain）这一概念是由美国战略管理学家迈克尔·波特首先提出来的，其含义是指企业从创建到投产经营所经历的一系列环节和活动。迈克尔·波特的企业价值链如图 2-3 所示。

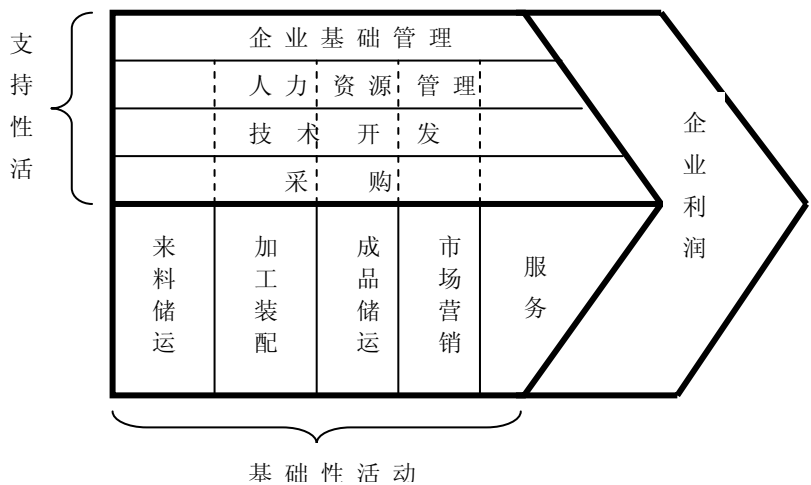


图 2-3 企业价值链示意图

从图中可以看出，企业的生产经营活动可以从两个方面进行考察：一方面是企业生产经营的基本活动，体现在各个生产经营环节；另一方面是企业生产经营的支持活动，体现在企业管理诸方面，它们为企业生产经营基本活动的正常开展提供管理支持与运作保障；

企业生产经营活动的两个方面构成了企业的价值链管理系统。了解企业价值链运行质量，找出存在的主要问题，是每一个企业周而复始不断进行的工作。在企业的各种价值增值活动中，并不是每种活动都能创造出同等价值。价值大部分往往来自于价值链上某些特定的活动，有时因为产品的设计风格独特，有时因为产品的功能独特，使产品的价值大大提高。因此，企业要保持某一产品的竞争优势，并不是要在所有的价值环节上都保持竞争优势，而只须在这一产品价值链的某些环节上保持竞争优势。抓住了关键环节，就能够提高价值。

(四) 生产运作战略的制订步骤

生产运作战略的制订是以企业总体战略为依据，以增强企业长期竞争优势为目标，综合考虑企业资源的拥有和获得能力进行决策的系统过程，一般包括以下具体步骤：

1. 生产运作环境分析与生产运作系统选择

这一步骤的目的是明确企业生产运作环境，区分出不同的需求市场，以确定企业产品的生产特征及其与之配套的生产运作系统。

2. 生产运作方式的确定

结合市场需求和供应动态,对产品系列特征和技术状况进行评价,决定采用何种方式实现产品生产,其目的是在备货型生产(MTS)和订货型生产(MTO)之间进行实际平衡,同时考虑哪些因素可以从制造过程中分离出去而外包给分销商或第三方合作者。

### 3. 自制—/外购的决策

这一步骤的任务是考虑产品在多大比例上应由企业自己生产,多大比例应实行外包或外协?即要确定自制/外购组合,或者说采用什么程度的生产集成化方式。

### 4. 供应链合作网络的发展

随着对供应链管理理论的深化,企业之间的合作已成为提高竞争力的普遍方法,也是今后生产运作战略发展的新思路。。

## (五) 生产运作战略的执行与评价

1. 从总体上回顾在生产运作战略的制定与形成过程中是否可能出现不恰当之处;
2. 有效实施所制定的生产运作战略;
3. 根据实施的结果的评价,对生产运作战略进行必要的修正,进入下一个循环。

## 第二节 生产运作战略的基本类型

生产运作战略是关于生产运作系统如何使企业满足顾客对产品/服务的需求,立足于市场,并获得长期竞争优势的职能战略。一般说,影响顾客需求和竞争的主要因素是价格、质量、时间、柔性,服务和环保等六个方面。满足社会与顾客在这六个方面的要求,是企业生产运作战略追求的基本目标,同时,这些因素的变化也是生产运作战略选择的主要依据。因此,依据不同的竞争因素对生产运作管理的影响,可将生产运作战略分为基于成本、质量,服务、柔性、时间和环保的生产运作战略等六种类型。

### 一、基于成本的生产运作战略

#### (一) 含义

基于成本的生产运作战略,是指企业为赢得竞争优势,以降低成本为目标,通过发挥生产运作系统的规模经济与范围经济优势,以及实行设计和生产的标准化,使得产品/服务的成本大大低于竞争对手的同类产品/服务,从而获得价格竞争优势的一系列决策规划、程序与方法。

基于成本的生产运作战略,是企业最基本的生产运作战略之一。

#### (二) 实现措施

主要有采用大量生产方式、成组生产技术和进行库存控制等。

#### 1. 大量生产方式

大量生产是基于成本竞争的产物,也是卖方市场条件下企业的生产方式。它是以提高生产效率为主要目的,强调专用的生产设备和专业化分工,通过标准化产品来获得规模经济。

随着科学技术的进步,生产力水平的提高,人们的需求日益多样化,大量生产方式由于其少品种、大批量,市场适应性较差。如果不是市场长期大量需要的产品,将会冒很大的风险。

#### 2. 成组生产技术

成组生产技术是一种以相似性原理为基础的合理地组织生产技术准备和产品生产过程的方法。

在多品种中小批量生产企业中，应用成组技术，能够简化生产技术准备工作、简化设计、简化工艺、简化品种和扩大同类零件批量，因而能够采用先进的加工方法、技术装备和生产组织形式，从而能提高生产效率，缩短加工周期，降低产品成本。

### 3. 进行库存控制

何为库存？分析企业为什么要有库存？

库存控制的目标是以经济合理的库存水平来满足企业生产经营活动正常进行的需要，其核心就是如何确定经济合理的库存水平以及如何经济有效地维护这个库存水平。

库存控制是降低成本的主要途径之一。

## 二、基于质量的生产运作战略

何为质量？为什么企业必须重视质量？

### （一）含义

基于质量的生产运作战略，就是指企业以提高顾客满意度为目标，以质量为中心，通过制定质量方针目标与质量计划、建立健全质量管理体系、实施质量控制等活动，提高其产品和服务质量，从而获取持续的质量竞争优势的一系列决策规划、程序与方法。

### （二）实现措施

主要有开展全面质量管理活动和采用精细生产方式等。

#### 1. 全面质量管理

全面质量管理是指企业以质量为中心，以全体员工参与的为基础，综合运用现代科学和管理技术成果，用最经济的办法研制、生产和提供用户满意的产品和服务的系统管理活动。

（具体内容在《质量管理》课程中会进一步阐述）

#### 2. 精细生产方式

精细生产方式是基于质量竞争与成本竞争的产物，是从卖方市场向买方市场转变过程中形成的生产方式。

精细生产方式是指运用多种现代管理方法与手段，以社会需要为依据，以充分发挥人的积极性为根本，有效配置和合理使用企业资源，以彻底消除无效劳动和浪费为目标，最大限度地为企业谋求经济效益的生产方式。

精细生产方式综合了单件生产与大量生产的优点，克服了两者的缺点，具有劳动对象多样化、工人操作丰富化、劳动工具柔性化、信息传递快捷化的优点，比大量生产效率更高、成本更低、质量更有保证。。

## 三、基于柔性的生产运作战略

### （一）何为生产运作系统的柔性

生产运作系统的柔性，是指生产运作系统以最短的时间、最低的成本从生产一种产品快捷地转换为生产另一种产品的能力。提高生产运作系统的柔性，是现代企业关心的主要问题之一，成为一种生产运作战略的核心理论。

### （二）含义

基于柔性的生产运作战略，就是指企业面对复杂多变的内外环境，以满足顾客多品种中小批量需求为目标，综合运用现代信息技术与生产技术，通过企业资源的系统整合，来增强企业生产运作系统柔性和提高企业适应市场变化能力的一系列决策规划、程序与方法。

### （三）实现措施

主要有应用柔性制造系统、物料需求计划（MRP）和制造资源计划（MRP II）以及企业资源计划（ERP）等。

#### 1. 柔性制造系统（FMS）

柔性制造系统是指在计算机支持下能适应加工对象的制造系统，它将微电子学、计算机和系统工程等技术有机地结合起来，有效地解决了机械制造高自动化和高柔性化之间的矛盾。

柔性制造系统具有设备利用率高、在制品占用量少、生产能力相对稳定、产品质量高、运行灵活和产品应变能力强等诸多优点，为克服多品种中小批量生产中效率低、周期长、成本高及质量差等问题提供了新的生产模式。。

#### 2. 物料需求计划（MRP）与资源制造计划（MRP II）

物料需求计划（MRP）是 20 世纪 60 年代发展起来的一种生产计划与控制系统。它具有广泛的适应性。它不仅适用于多品种中小批量生产，而且适用于大量大批生产；不仅适用于制造企业，而且适用于某些非制造企业。

资源制造计划（MRP II），是在 MRP 的基础上发展起来的一种新的生产方式，其基本思想是把企业作为一个有机整体，通过运用科学方法对企业的各种制造资源和产、供、销、财等各个环节进行有效地计划、组织与控制，使它们协调地发挥作用。MRP II 能够提高企业整体运作效率和柔性。

#### 3. 企业资源计划（ERP）

企业资源计划（ERP）是在 MRP II 基础上结合现代竞争环境、经营管理思想、IT 技术而产生的。在 ERP 系统设计中，不仅要考虑本企业的资源，还要将经营过程中的有关方面如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的合作型虚拟企业中，有效地安排企业的产供销活动，满足企业利用全社会的资源快速地响应顾客需求的要求，以期进一步提高效率和在市场上获取竞争优势；同时，也为了适应市场需求变化不仅组织大批量生产，还要更多地组织多品种中小批量以及顾客定制生产。

## 四、基于时间的生产运作战略

通过对下面阅读材料的分析，使同学们理解为什么时间是影响产品竞争力的主要因素？

### 【阅读材料 2-1】基于时间的创新（见教材 P    ）

#### （一）含义

基于时间的生产运作战略，是指企业以高质量、低成本快速响应顾客需求为目标，运用敏捷制造、供应链管理和并行工程等现代管理方法，通过缩短产品研制、开发、制造、营销和运输时间，从而获取时间竞争优势的一系列决策规划、程序与方法。

#### （二）实现措施

##### 1. 供应链管理

所谓供应链，是指围绕核心企业，通过对信息流物流、资金流的控制，形成由原材料供应商、制造商、分销商、零售商、运输商等所组成的价值增值链。

供应链管理是一种集成的管理思想和方法。它以同步化、集成化生产计划为指导，以网络技术、信息技术和现代管理技术为支持，通过优化供应链上成员企业的组合，实现优势互

补，最大限度地减少产品设计、设计、制造、分销和服务时间，加快了对顾客需求的响应速度，创造了竞争的时间优势，它是基于时间竞争的生产运作战略的重要内容。（其具体内容见供应链管理章节）

## 2. 敏捷制造

敏捷制造是基于时间竞争的典型生产方式。

敏捷制造是指企业的生产运作系统具有敏捷性。

所谓敏捷性，即指企业在不断变化、不可预测的经营环境中善于应变的能力，它是企业在市场中生存和领先能力的综合表现。

敏捷制造要求企业采用现代网络通讯手段，采取虚拟企业的组织模式，快速配置各种资源（包括技术、管理和人），以有效和协调的方式快速响应顾客需求，实现对变化需求的敏捷响应。

将供应链与敏捷制造相结合，产生了敏捷供应链的概念。敏捷供应链可以根据动态联盟的形成与解体，进行快速重构和调整。

## 五、基于服务的生产运作战略

分析服务在当前竞争中的地位与作用。

### （一）含义

基于服务的生产运作战略，是指企业以提高企业信誉、培养顾客忠诚为目标，针对不同的顾客需求，快速响应并提供高质量、价格合适的个性化的产品和服务，以提高企业的信誉竞争优势的一系列决策规划、程序与方法。

### （二）实现措施

建立面向顾客的全新的生产方式——大量定制生产方式。

大量定制生产以现代信息技术为依托，以客户关系管理和电子商务环境为支撑，巧妙地将个性化与标准化结合在一起，既满足顾客个性化的要求，又达到大量生产的效率，使顾客在获得个性化的产品和服务时，只需支付大量生产的产品的费用。

## 六、基于环保的生产运作战略

分析为什么环保是影响企业竞争的主要因素？

### （一）提出背景

基于成本的生产运作战略是一种面向内部的战略，是卖方市场的思维；

基于质量的生产运作战略是转向买方市场的初步，是面向竞争对手的战略，但仍然是面向内部的战略；

基于柔性和基于时间的生产运作战略是企业逐渐摆脱内向思维，走向多企业的合作并追求对顾客需求的响应速度；

基于服务的生产运作战略则要求完全按照顾客的需要来生产，是一种纯外向性思维的战略。

基于环保的生产运作战略则是一次新的飞跃，它将改变以市场为导向的战略思维方式，改变顾客“主宰”一切的局面。因为，顾客的消费有时也不一定是理智的，企业的生产运作战略必须结合环境进行理智的思考，并对顾客消费进行引导，这时的生产运作才是一种高境界的天人合一的，可持续发展的运作方式。



## （二）含义

基于环保的生产运作战略是指企业为满足顾客的长远需要，以谋求人类、社会和自然的协调发展为目标，通过技术创新、管理创新和知识创新，降低资源消耗，减少环境污染，实现其生产运作系统的绿色化，从而获得持续竞争优势的一系列决策规划、程序与方法。

## （三）实施措施

主要有绿色制造和绿色供应链等。

### 1. 绿色制造

所谓绿色制造是指在不牺牲产品功能、质量和成本的前提下，系统考虑产品开发、制造活动及其对环境的影响，使产品在整个生命周期中对环境的负面影响最小，资源利用率最高，并使企业经济效益和社会效益协调最优，其实质是人类社会可持续发展在现代生产运作方式中的体现。

实行绿色制造，首先是绿色产品设计。不设计和制造对人和环境有害的产品；其次是产品制造、包装、运输和仓储过程中“三废”的控制与处理；最后是废旧产品的处理。

### 2. 绿色供应链

绿色供应链，又称环境意识供应链，是指在整个供应链中综合考虑环境影响和资源效率的一种现代管理模式。

绿色供应链以绿色制造理论和供应链管理技术为基础，涉及供应商、制造商、分销商和用户，其目的是使得产品从物料获取、加工、包装、仓储、运输、使用到报废处理的整个过程中对环境的负面影响最小，资源效率最高。

## 【复习思考题】:

1. 试阐述企业战略的涵义与特点
2. 企业战略管理的作用表现在哪些方面？
3. 试阐述生产运作战略在企业战略体系中的作用。
4. 试讨论企业生产运作战略的概念与特点。
5. 如何制订企业生产运作战略？
6. 试讨论不同类型生产运作战略的提出背景、特点及实施方式。