

第三节 职能战略

考点3 生产运营战略★★

(一) 定义:

生产运营战略是企业根据目标市场和产品特点构造其生产运营系统时所遵循的指导思想, 以及在这种指导思想下的一系列决策规划、内容和程序。

(二) 生产运营战略涉及主要因素和阶段

1、因素

批量	大规模生产——低成本(可以实现专业化分工) 小规模生产——高成本(无法实现专业化分工)
种类	多品种——成本高(要求足够的灵活性) 少品种——成本低(标准化的生产)
需求变动	需求波动——产能利用率低——成本高 需求稳定——产能利用率较高——成本低
可见性	指生产运营流程为客户所见的程度。 可见性高(服务型行业)——员工技巧要求高——单位成本可能比较高 可见性较低(生产型行业)——员工技巧要求低——单位成本可能比较低

(二) 生产运营战略涉及主要因素和阶段

2、阶段

- (1) 确定生产运营目标
- (2) 将业务战略或营销战略转化为生产运营战略, 即确定工作得以具体完成的方式
- (3) 通过以竞争者的绩效相比较来评估企业当前的运营绩效
- (4) 以缺口分析为基础来制定战略
- (5) 执行战略, 并通过对环境变化做出反应来不断地检查、改善和改良战略

(三) 生产运营战略的内容(4个方面)

1、产品(服务)的选择

(1) 市场条件

主要分析拟选择产品(服务)行业所处的生命周期阶段, 市场供需的总体状况即发展趋势、企业开拓市场资源的能力、企业在目标市场的地位和竞争能力预期等。

(2) 企业内部的生产运营条件

主要分析企业的技术、设备水平, 新产品的技术、工艺可行性、所需原材料和外购件的供应状况等。

(3) 财务条件

主要分析产品开发和生产所需要的投资、预期收益和风险程度等财务衡量指标, 此外还要结合产品所处的生命周期来判断产品对企业的贡献前景。

(4) 企业各部门工作目标的差异性

由于企业内各部门的职能划分不同, 在共同的企业总体战略目标之下, 各部门工作目标的差异性也是客观存在的, 这种差异必然会对产品选择产生影响, 增加工作难度。

2、自制或外购选择

企业自制战略有两种选择:

一是**完全自制**，即建造完备的制造厂，购置相应的生产设备，进行组织生产所需要的人员招聘与配备，产品生产的各个环节都在本厂完成。

二是**装配阶段自制**，即“外购+自制”战略，部分零件外购，企业建造一个总装配厂，进行产品组装。

3、生产与运营方式选择

(1) 大批量、低成本

这种战略适用于需求量大、差异性小的产品或服务的提供。

(2) 多品种、小批量

对于消费者的需求多样化、个性化的产品或服务，就不宜采用大批量生产方式，而更适合采用小批量的顾客定制方式。

4、供应链与配送网络选择

(1) 企业需要选择供应链

高效供应链	敏捷性供应链
适用与品种少、产量高、可预见的市场环境	适用于品种多、产量低、难以预见的环境
追求降低“实物成本”	追求降低“市场协调成本”

(2) 按产品库存的位置和交付方式的不同，可以构成 6 种模式

▲ 制造商存货加直送

▲ 制造商存货、直送加在途并货

▲ 分销商存货加承运人交付

▲ 分销商存货加到户交付

▲ 制造商或分销商存货加顾客自提

▲ 零售商存货加顾客自提

▲ 制造商存货加直送

产品绕过零售商直接从制造商发送到最终顾客。

直送模式的好处是能够将库存集中在制造商那里，以较低的库存水平提供高水平的产品可获性。

▲ 制造商存货、直送加在途并货

与纯粹的直送模式不同指出是将来自不同地点的订单组合起来，使顾客只需接受一次交付。

▲ 分销商存货加承运人交付

不是制造商存货，而是由分销商或零售商存放在中间仓库里，并使用包裹承运人将产品从中间仓库运送到最终顾客。

▲ 分销商存货加到户交付

到户交付是指分销商或零售商将产品交付到顾客家门而不是通过承运人。

▲ 制造商或分销商存货加顾客自提

存货存放在制造商或分销商的仓库，顾客通过在线或电话下订单，然后到指定的提货点领取他们的商品。

▲ 零售商存货加顾客自提

它是最传统的方式，库存存放在零售店，顾客走进零售店购货，或者通过在线或电话下订单，然后到零售店提货。

（四）生产运营战略的重点

1、交货期（Time）

是指比竞争对手更快捷的响应顾客的需求，体现在新产品的推出、交货期等方面。

对交货期的要求可表现在两个方面：

（1）快速交货

是指向市场快速提供企业产品能力，这对于企业争取订单意义重大。

（2）按约交换

是指按照合同的约定按时交货的能力，这对于顾客满意度有重要影响。

2、质量（Quality）

是指产品的质量和可靠性，主要依靠顾客的满意度来体现。

一方面要以满足顾客需求为目标

另一方面生产过程质量应以产品质量零缺陷为目标

3、成本（Cost）

成本包括生产成本、制造成本、流通成本和使用成本等。

降低成本对于提高企业产品的竞争能力、增强生产运作对市场应变能力和抵御市场风险的能力具有十分重要的意义。

4、制造柔性（Flexibility）

是指企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速而又降低本地适应市场需求，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力。

（五）生产流程计划与产能计划

1、生产流程通常构成了企业总资产中的大部分资产。生产运营战略实施的大部分过程都发生在生产现场，以下几个方面的生产流程计划或决策对战略实施的成败具有**重大影响**：

工厂规模、工厂地点、产品设计、设备的选择、工具的类型、库存规模、库存控制、质量控制、成本控制、标准的使用、工作专业化、员工培训、设备与资源利用、运输与包装以及技术创新。

在研究工厂地点和生产设备之前所必须考虑的因素包括：

主要资源的可利用性、该地区的当前平均工资水平、与收发货物相关的交通费用、主要市场的地点、该地区所在国家的政治风险以及可用的培训过的员工。对于高技术企业而言，由于经常需要改变主要产品，因此生产成本与生产灵活性同等重要。

某些产业（比如生物技术和整形外科等）所依赖的生产体系必须具有足够的灵活性，以使其能够进行频繁的产品变更和新产品的快速引入。

2、产能计划

（1）基本概念

①**产能**：是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。

②**产能计划**是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求过程。

③**企业产能**与**客户需求**之间的差异导致效率低下，产能计划的目标就是使这种差异最小化。对企业产能的要求因产量的变化而变化。

（2）产能计划的类型

领先策略	进攻性策略	产能 > 需求	① 据需求增长预期来增加产能 ② 目标是将客户从竞争者手中吸引过来
------	-------	---------	--------------------------------------

			③通常会产生过量产能
滞后策略	保守性策略	产能 < 需求	①需求增加倒逼产能增长 ②降低产能过剩风险 ③可能导致潜在客户流失
匹配策略	稳健性策略	产能 = 需求	少量增加产能来应对市场需求的变化

(3) 三种平衡产能与需求的方法

- ①平衡产能与需求方法是产能计划的具体落实措施。
- ②三种产能计划与三种平衡产能与需求方法一一对应：

领先（进攻性）策略	库存生成式生产
匹配（稳健性）策略	资源订单式生产
滞后（保守性）策略	订单生产式生产

A、资源订单式生产（不见兔子不撒鹰）



例：建筑企业收到桥梁订单才会开始采购并生产。

匹配策略	稳健性策略	产能 = 需求	少量增加产能来应对市场需求的变化
------	-------	---------	------------------

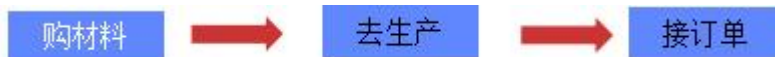
B、订单生产式生产



例：餐馆雇佣兼职员工，举办大型活动随叫随到。全职员工加班或三班倒

滞后策略	保守性策略	产能 < 需求	①需求增加倒逼产能增长 ②降低产能过剩风险 ③能导致潜在客户流失
------	-------	---------	--

C、库存生产式生产



例：圣诞节前提前生产相关玩具，满足节日期间激增需求。

领先策略	进攻性策略	产能 > 需求	①根据需求增长预期来增加产能。 ②目标是将客户从竞争者手中吸引过来。 ③常会产生过量产能。
------	-------	---------	---

【例-单选题】甲公司是一家国际船舶制造企业。甲公司在与其客户签订船舶制造合同后，才向各主要部件供应商发出采购订单。甲公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A. 订单生产式生产
- B. 资源订单式生产

- C.库存生产式生产
- D.滞后策略式生产

答案：B

解析：本题考查的是平衡产能与需求的方法。资源订单式生产，当需求不确定时，企业仅在需要时才购买所需材料并开始生产所需的产品或提供所需的服务，其特征是订单——资源——生产。所以选项 B 正确。

【例-单选题】甲公司是一家高科技环保企业，其自主研发的智能呼吸窗刚一推向市场，即受到消费者欢迎，产品供不应求，企业一直处于满负荷生产状态。为满足持续增长的订单要求，公司决定增加一条生产流水线。甲公司所实施的产能计划属于（ ）。

- A.滞后策略
- B.匹配策略
- C.维持策略
- D.领先策略

答案：A

解析：滞后策略是指仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能。该策略是一种相对保守的策略，它能降低生产能力过剩的风险但也可能导致潜在客户流失。所以选项 A 正确。

【例-单选题】瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。2016 年初，公司管理层预计今年夏天温度较高，加上今年属于奥运会年，啤酒的销售将比去年有较大增长。因此，瑞祥公司决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长，瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A.库存生产式生产
- B.资源订单式生产
- C.准时生产式生产
- D.订单生产式生产

答案：A

解析：根据本题题干可知：公司管理层预计今年夏天温度较高，加上今年属于奥运会年，啤酒的销售将比去年有较大增长说明需求是可预测的，于是企业就加大公司上半年的产量作为库存，来应对未来需求的增长，所以属于是库存生产式生产。