

# 第二章 生产运营战略



2.1

生产运营战略的产生背景

2.2

生产运营战略理论

2.3

生产运营战略的内容

2.4

生产运营战略模式

2.5

制造企业生产运营战略框架

# 2.1 生产运营战略的产生背景

## 2.1.1 现代企业生产运营环境

产品市场寿命周期大幅缩短

全球化市场竞争日趋激烈

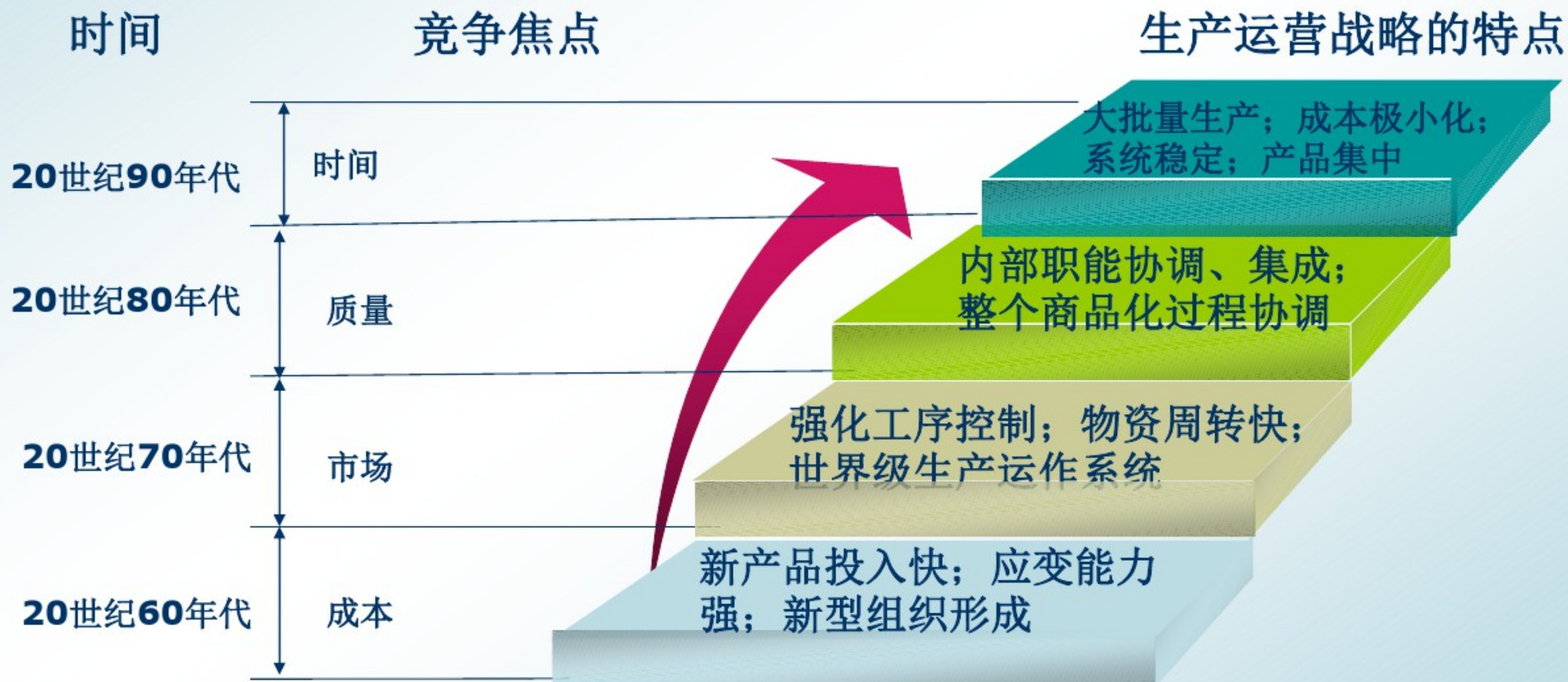
需求多样化、个性化特征日趋明显

供应链运营管理模式迅速发展

按订单生产模式成为主流



## 2.1.2 生产运营重点的变迁



运营管理侧重点的变化过程

广东工业大学管理学院

## 60年代和90年代的生产系统主要特点对比

20世纪60年代操作系统特点	20世纪90年代操作系统特点
低成本、稳定的质量、标准产品	高质量、定制产品
统一的市场	多元化细分市场
稳定的需求	需求多变化
产品生命周期长	产品生命周期短
产品开发周期长	产品开发周期短
以操作效率为主	以整个过程效率为主
规模经济	规模经济与范围经济融合
大批量	批量或单件生产
刚性生产	柔性生产
管理费用高	管理费用低
库存大；按计划生产	库存小；按订单生产
多样化--高成本	多样化--低成本
缺乏工人技能培训投入	工人技能培训投入高
管理者和雇员之间的关系差	沟通与合作关系
创新与生产相分离	创新与生产相结合
与供应商之间的关系差	与供应商之间相互依存
对客户需求变化相应慢	对客户需求变化响应快

## 2.2 生产运营战略理论

2.2.1 运营战略的含义

2.2.2 运营战略与总体战略的关系

2.2.3 运营竞争要素分析

2.2.4 运营战略分析方法



## 2.2.1 生产运营战略的含义

战略:企业在竞争环境中为求得生存和发展而对关系长期的、影响全局发展的重大问题的筹划和谋略



## 2.2.2 运营战略与总体战略的关系

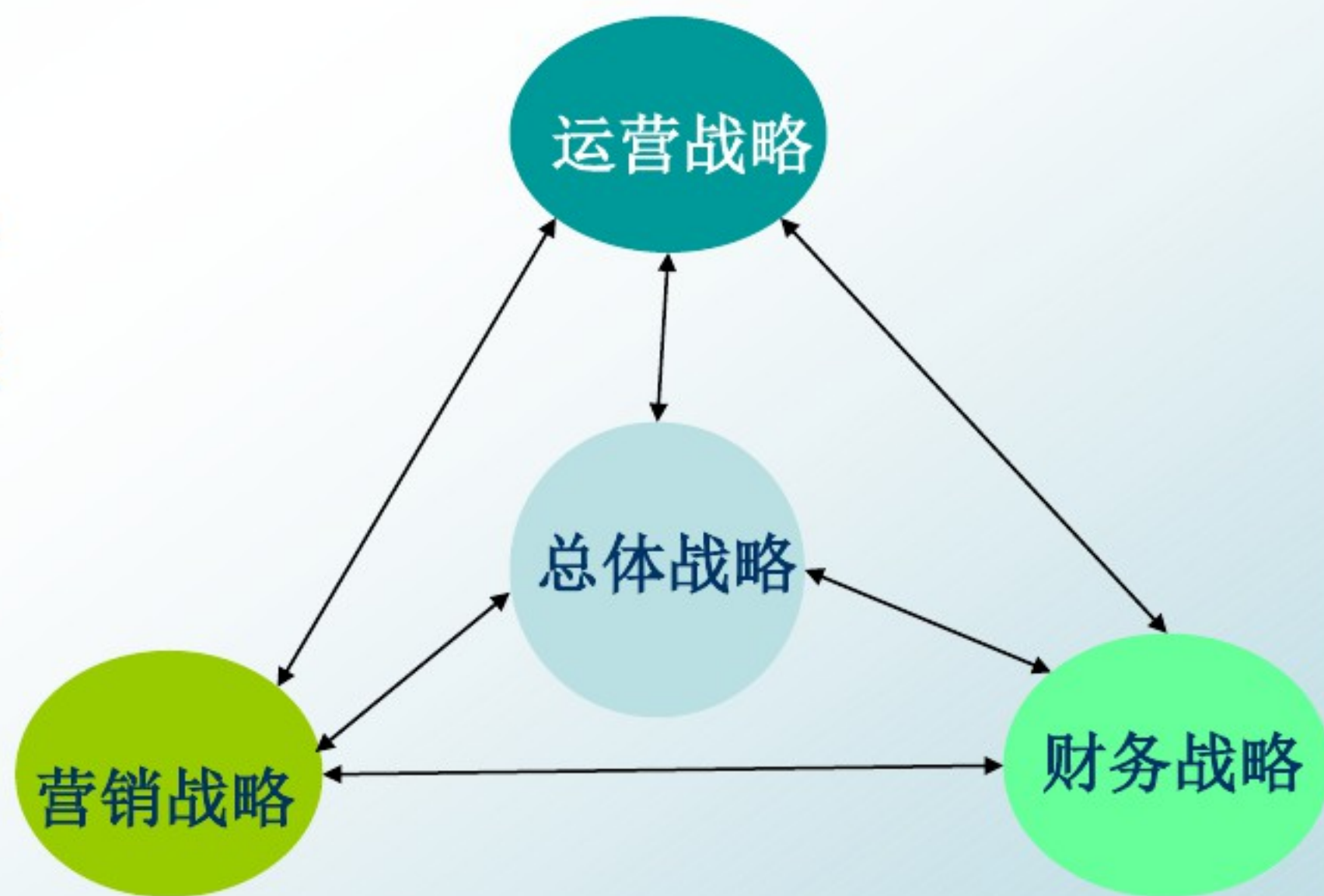
- 运营战略是企业总体战略的一个重要组成部分，总体战略主要由运营战略、营销战略、财务战略等组成。

企业总体战略由多层次、不同职能领域的战略所构成，层级间上下继承，各职能战略间相互配合，形成有机的整体战略系统。

# 生产运营战略

运营战略为企业提供竞争力支持、获得竞争优势。

制定运营战略主要取决于对目标市场需求和市场竞争态势的把握，在此基础上，做出有效的运营战略。



生产运营战略结构图

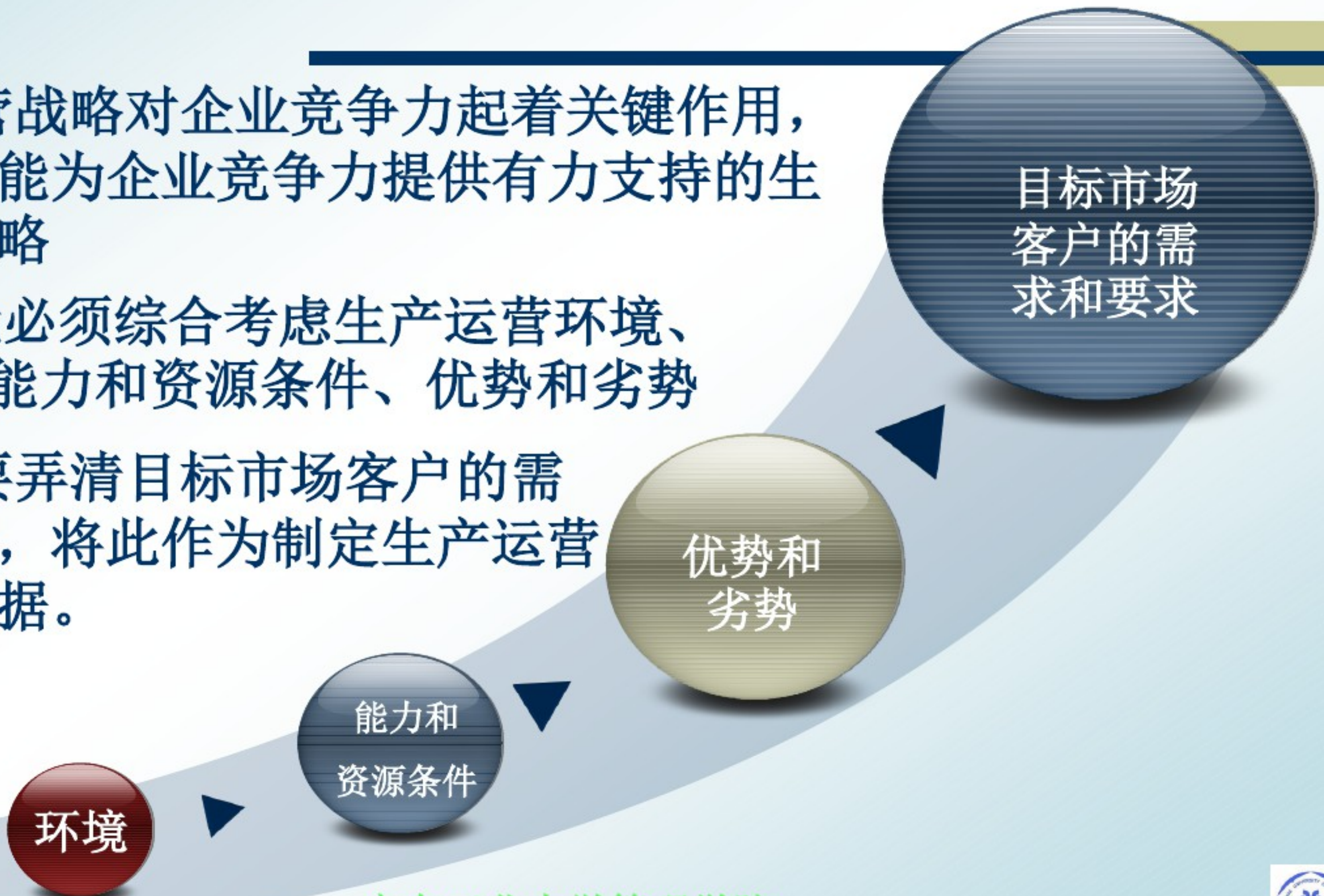


## 2.2.3 企业运营竞争要素分析



## 2.2.4 运营战略分析方法

- 生产运营战略对企业竞争力起着关键作用，要制定出能为企业竞争力提供有力支持的生产运营战略
- 决策层就必须综合考虑生产运营环境、生产运营能力和资源条件、优势和劣势
- 特别是要弄清目标市场客户的需求和要求，将此作为制定生产运营战略的依据。



## 2.2.4 生产运营战略分析方法

### SWOT分析矩阵

优势 (S)

劣势 (W)

机会 (O)  
所有的机会

**SO战略**  
列出发挥优势、利用机会的企业战略

**WO战略**  
列出机会、克服劣势的企业战略

威胁 (T)  
列出企业所有的威胁

**ST战略**  
列出利用优势、回避威胁的企业战略

**WT战略**  
列出减少劣势、回避威胁的战略

## 2.3 生产运营战略的内容

### 产品/服务决策

产品/服务决策包括企业经营的产品(服务)品种和规格, 产量规模、质量水平决策, 产品(服务)决策决定了企业的服务对象--目标市场, 也决定了生产运营系统的工艺流程和方法, 决定了生产运作系统的基础结构。

### 选址与设施规划

生产运营系统选址和设施规划涉及到系统全局和长期的效率和成本, 选址方案一旦确定并付诸实施, 紧接着的是大量的厂房和设施建设的投资, 若选址错误, 由于其变动或搬迁的代价太大将很难做出更改。

## 2.3 生产运营战略的内容

### 长期产能规划

长期产能是指企业生产运营系统在较长时期内能达到的产品或服务的产出数量。

产能大小取决于厂房、设备、人员、资金等，同时与企业采取的生产运作组织模式紧密相关

### 运行模式决策

确定零部件是自制还是购买？

是实行预测式生产还是订单式生产？

是采用流水生产方式还是批量顺序流转生产方式？

是采用不随需求变化的均衡式生产还是采用随需求变化动态调节生产

是采用高度自动化的工艺流程、还是采用劳动力为主的工艺流程

是采用“推动式”生产还是采用“拉动式”生产

## 2.4 生产运营战略模式



成本领先战略要求企业的运营系统及运行过程全力以赴地提升生产效率、降低生产成本，包括节约研发、采购、生产、储存、服务、促销、广告等方面的费用支出。

要求运营系统及其产品具有一种与竞争对手不同的特色和优势。

前提是企业能够以更高的效率、更好的效果聚焦于某一细分市场中的特殊顾客群，采用集聚战略由于把资源集中于某一市场，使目标市场需求得到更好地满足，使企业获得局部竞争优势。

## 2.5 制造企业运营战略框架



产品研发和设计、采购与储存、加工制造，直到销往市场

## 2.5 制造企业运营战略框架

制定运营战略：

首先，要分析和把握市场用户的需求，根据其需求分清订单资格要素和订单获得要素，并确定它们的优先级别；

然后，要明确运营战略的重点，运营战略重点要与用户需求所决定的获得要素相一致；

最后，通过生产运营管理部门组织企业的各项资源和能力(包括技术的、系统的和人力的能力)，努力满足用户这些用户需求，以赢得客户订单。





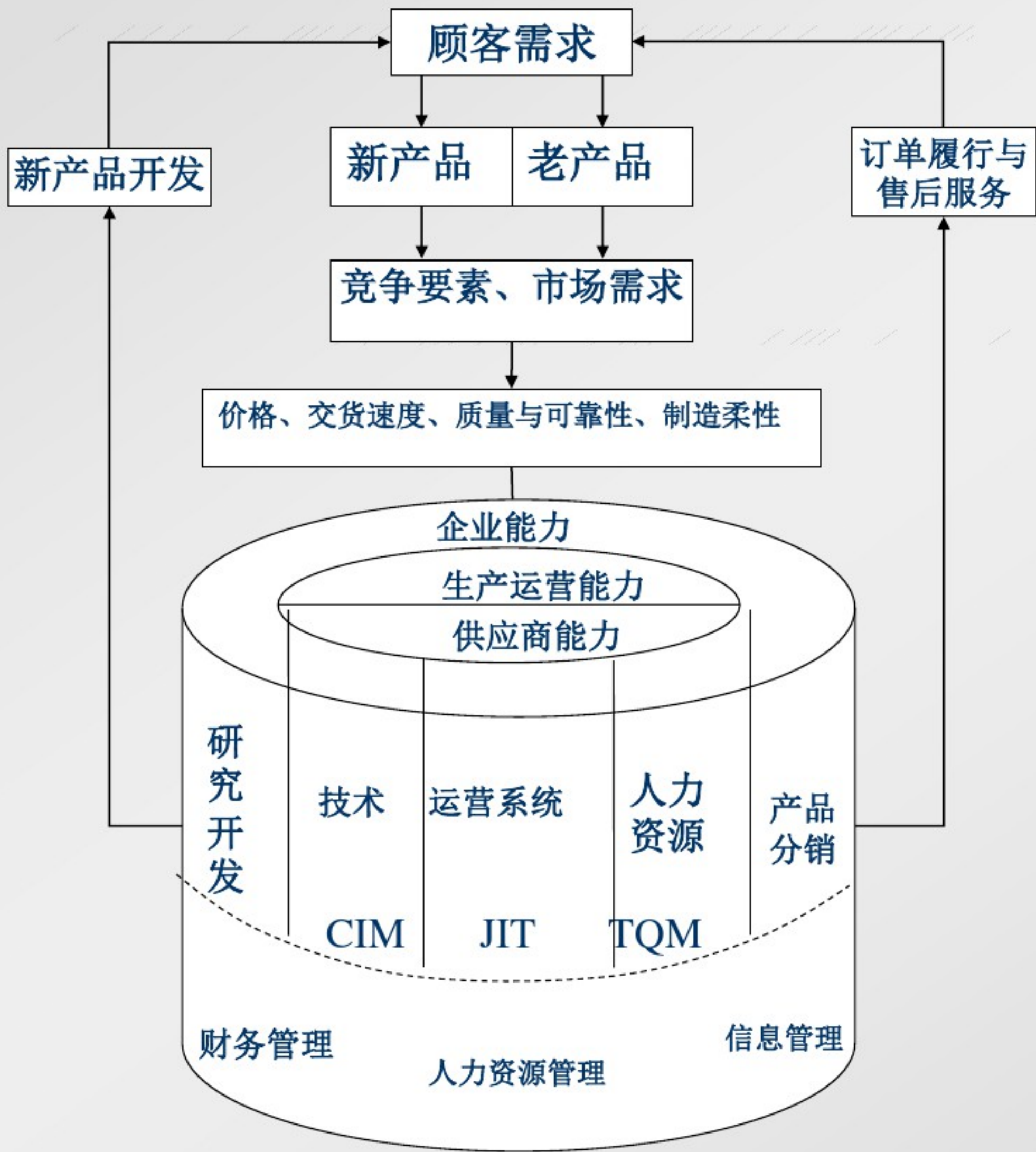


图2-2 企业生产运营战略框架

# 案例

## Electrosteel 铸件有限公司的运营战略

Electrosteel 铸件有限公司是印度最大的DIP（球墨铁管）和CIP（铸铁管）的生产商，总部位于印度东北部的港口城市——加尔各答。在近几年，由于印度对钢铁工业实施本地保护，Electrosteel的增长非常迅速。2000年，CIP和DIP的总产量达到231000吨，年收入达到1.24亿美元，产生5000万美元的现金储备，但其增长的大部分来源于国内新的基础设施建设。由于国外竞争者蜂拥而至，让Electrosteel面临着巨大的压力。国际化扩张可以为其持续增长提供一个很好的机会。



公司总裁**Das**希望在未来3年内，将国际市场销售至少翻一番。经过严密的论证之后，**Das**将选择缩减为两个：建立一个新的营销部门，或者在欧洲或东南亚市场上开设一家新的生产企业。其中创建海外工厂是具有吸引力的。因为可以通过低成本以及减少进出口关税可以迅速有效地将**Electrosteel**转变为当地市场上的竞争者。加尔各答的外贸部门，与在新加坡和黎巴嫩的销售分部一起，为这些市场服务。**Das**相信，**Electrosteel**可以从国内市场的供应商发展成为一个在国际市场上具有竞争力的国际性公司。



在对东南亚市场的评估中，**Electrosteel**在5月前与越南公司的建筑机械公司（**CMC**）进行了接触，并且考察了在越南开设新工厂的成本问题。在这地区设厂，为对越南国内市场服务提供了强大的基础。而且周围的地区对基础设施建设的需求都非常大。然而**Das**并不认为这个建厂的地点是完美的。在欧洲市场上扩张同样吸引着**Das**，他认为**Electrosteel**可以在法国开设分厂。在最近几个星期，做出一个决策的紧迫感越来越强烈。而**Das**也逐渐意识到国外市场的竞争者也在考虑着对外小型扩张，选择的地点包括印度。

注：资料来源：[加]罗伯特·D. 克拉森、拉里·J. 门诺，《运营管理案例》，第336-346页，格致出版社，2008。本文略有删改。

