



高职高专经管专业基础课系列教材

生产与运作管理实务

阮喜珍 韩永平 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



高职高专经管专业基础课系列教材

生产与运作管理实务

阮喜珍 韩永平 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

生产与运作管理实务/阮喜珍,韩永平编著. —武汉:武汉大学出版社,
2014.9

高职高专经管专业基础课系列教材

ISBN 978-7-307-13888-9

I. 生… II. ①阮… ②韩… III. 企业管理—生产管理—高等职业教育—教材 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 167796 号

责任编辑:唐 伟 责任校对:汪欣怡 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中远印务有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:19 字数:446千字 插页:1

版次:2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

ISBN 978-7-307-13888-9 定价:32.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前言

《生产与运作管理实务》是管理类专业的专业基础课程，其教材和教学模式改革迫在眉睫，编写本教材可以解决当务之急，为培养满足社会需要的一线管理人才作贡献。

考虑到高职教育突出技能性和实用性的特点和要求，本教材围绕现代生产与运作管理实务操作的相关知识、技能要求进行编写。突出以管理岗位和工作任务所需的知识、技能要求进行教材内容体系的架构，即按现行企业生产与运作相关管理岗位或管理项目所实施的实务操作技能和必备知识要求进行编写。采用通俗易懂的语言，既注重理论与方法的系统介绍，又穿插一些小案例、知识链接和小思考，以增强趣味性。着重介绍怎么做，力求通俗易懂，注重案例和图表的运用。每章均以生产与运作案例引入，后面附有思考题、技能训练、案例分析，以及综合实训。

本书以全国高职高专院校经济管理类及其他专业学生为教学对象，同时也可作为企业管理人员培训和普通高等教育的教材或教学参考书。在教学中可以根据实际情况进行取舍。

在本书的编写过程中，参考和引用了许多学者的研究成果，在此谨向有关作者表示诚挚的感谢！

本书由阮喜珍、韩永平编著。全书共分十二章，其中第一章至第十章由武汉职业技术学院的阮喜珍教授编写；第十一章和第十二章由阮喜珍和长江职业学院的韩永平共同编写；阮喜珍负责总纂全书。本书得到了武汉大学出版社的领导和唐伟、陈红编辑的大力支持以及同行专家的关心、帮助和指导，在此一并表示感谢！

由于编者水平有限，难免存在欠缺，恳请读者批评指正。

编者

2014年8月



CONTENTS

第一章 认识和理解生产与运作管理	1
1.1 生产与运作管理的概念 /2	
1.2 生产与运作管理的职能范围和内容 /3	
1.3 生产与运作战略 /7	
1.4 生产与运作类型 /10	
1.5 生产过程组织 /13	
第二章 选址与设施布置	23
2.1 设施选址 /24	
2.2 制造业的设施布置 /30	
2.3 非制造业的设施布置 /38	
第三章 工作设计与组织	49
3.1 劳动生产率 /50	
3.2 工作设计 /51	
3.3 劳动组织 /70	
第四章 生产与运作计划	78
4.1 生产与运作计划概述 /80	
4.2 综合生产计划与主生产计划 /83	
4.3 生产作业计划 /90	
4.4 生产能力计划 /96	
第五章 质量管理与控制	104
5.1 质量管理概述 /104	
5.2 生产运作过程的质量管理 /108	

- 5.3 全面质量管理 /114
- 5.4 质量管理与控制的方法 /120
- 5.5 质量管理体系与质量认证 /128

第六章 产品开发和生产与运作的流程设计 ————— 139

- 6.1 产品开发与设计程序 /140
- 6.2 生产与运作流程设计 /145
- 6.3 选择生产与运作技术 /150

第七章 生产与运作中的物流管理 ————— 157

- 7.1 企业供应链采购管理 /158
- 7.2 企业供应链库存管理与控制 /169
- 7.3 现场物料管理 /177

第八章 现场管理 ————— 185

- 8.1 生产现场管理概述 /186
- 8.2 定置管理 /187
- 8.3 5S 管理 /194
- 8.4 目视管理 /206
- 8.5 作业排序 /213

第九章 设备与工具管理 ————— 222

- 9.1 企业设备管理概述 /223
- 9.2 企业设备使用中的管理 /227
- 9.3 企业设备的更新和技术改造 /233

第十章 项目管理 ————— 242

- 10.1 项目管理概述 /243
- 10.2 网络计划技术 /248
- 10.3 网络计划的优化 /254

第十一章 生产成本控制与经济核算 ————— 263

- 11.1 生产成本控制 /264
- 11.2 生产系统的经济核算 /269
- 11.3 生产系统的经济活动分析 /273

第十二章 先进的生产方式	280
12.1 先进生产方式概述	/281
12.2 主要先进生产方式	/285
参考文献	295

认识和理解生产与运作管理

学习目标

- ◎理解生产与运作的含义和生产与运作管理的概念；
- ◎掌握生产与运作管理的职能范围和内容；
- ◎了解生产与运作战略的含义、基本内容和发展；
- ◎掌握不同的运作类型及不同生产类型的特征；
- ◎了解生产过程的构成及生产过程的空间组织和时间组织。

技能目标

- ◎能正确划分企业的生产类型；
- ◎能对简单的生产过程进行组织。

引例

某钢铁公司的生产与运作

某钢铁公司是一个特大型钢铁联合企业，年产钢能力2 000万吨左右，盈利水平居世界领先地位。该公司在长期的学习及创造性的运用中，生产与运作管理已达到国际同行业的先进水平。在产品生产过程中采用精细化设计、精细化制造、精细化物流、精细化销售的规范化的生产模式；自行设计、开发集成综合自动化系统；实现了扁平化的综合自动化系统架构设计；开发了大批生产过程控制模型；实现了对所有重要设备的优化控制，为稳定、持续、规模化生产优质产品提供了基础条件；企业管理与制造执行系统要求与企业其他信息管理系统进行密切的信息集成；贯彻了企业生

产管理中一级计划、一级调度、一贯管理的指导思想，既具有生产调度、作业计划和实绩收集分析三大基本功能，同时又具有能源监控、质量一贯、设备监视等辅助功能。以价值理念、创新理念、战略理念为基础，形成了科学且极富特色的生产与运作体系。

这一案例表明 任何一个企业 要想做大做强 必须在产品设计 生产控制 质量计划等方面加强管理 在生产与运作管理上应用新的理论和技术 并不断创新 生产与运作管理是系统管理 一定要与其他系统集成 总之 企业要在激烈的竞争中生存和发展 必须不断研究和使用的新型生产 服务方式 加强生产与运作管理

生产与运作管理作为一门实践性极强的管理学科，不仅包括传统的物质产品制造活动的管理，而且包括非制造性的服务活动的管理。它是伴随着近代产业革命的发展而产生的，其目的就是研究如何将生产要素组织成为现实的生产力，以有效地创造出优质的产品和服务。

1.1 生产与运作的概念

1.1.1 生产与运作活动

生产与运作活动是指“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源，经过一系列多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式的产出供给社会的过程。也可以说，它是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。其中投入包括人力、设备、物料、信息、技术、能源、土地等劳动资源要素。产出分为两大类：有形产品和无形产品。中间的变换过程，也就是劳动过程、价值增值过程，即运作过程。生产与运作活动过程如图 1-1 所示，表 1-1 是典型的社会组织的输入、转换和输出。

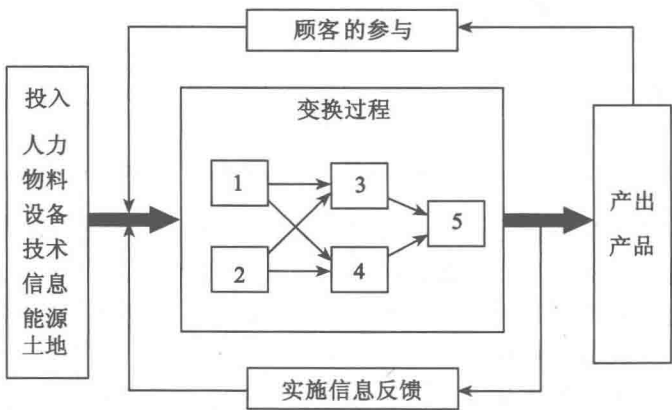


图 1-1 生产与运作活动过程

表 1-1 典型的社会组织的输入、转换和输出

社会组织	主要输入	转换的内容	主要输出	利用的资源
工厂	原材料	加工制造	产品	工具、设备、工人
运输公司	产地的物资	位移	销地的物资	运输工具、工人
修理站	损坏的机器	修理	修复的机器	修理工具、修理员
医院	病人	诊断与治疗	恢复健康的人	医疗器械、医生、护士
大学	高中毕业生	教学	高级专门人才	教室、书本、教师
咨询站	情况、问题	咨询	建议、方案	咨询员、信息
饭店	饥饿的顾客	提供餐饮和服务	满意的顾客	厨师、服务员、食物

1.1.2 生产与运作管理的概念

生产与运作管理（production and operation management）就是对企业日常生产活动的计划、组织和控制，它是和产品制造密切相关的各项管理工作的总称，是指对企业生产系统的设计、运行与改进的过程。人们最初对生产变换过程的研究主要限于对有形产品变换过程的研究，即对生产制造过程的研究。

随着经济发展、技术进步以及社会工业化、信息化的发展，除了对各种有形产品的需求之外，人们对有形产品之后的相关服务的需求也逐渐提高。随着社会分工的出现，原来隶属于生产过程的一些业务相继分离并独立出来，形成后来的流通、零售、金融、房地产等服务行业，使社会第三产业比重越来越大。因此，有必要对提供无形产品的运作过程进行管理和研究。在经济高速发展的今天，生产运作管理学的内涵和外延大大扩展了，它将凡是有“投入—变换—产出”的组织的活动都纳入其研究范围，不仅包括工业制造企业，而且包括服务业、社会公益组织及政府机构，特别是随着国民经济中第三产业所占比重越来越大，对其运作的管理日益重要，成为运作管理研究的重要内容。不仅如此，现代生产与运作管理内涵不仅局限于生产过程的计划、组织与控制，而且还包括运作战略制定、运作系统设计、运作系统运行等多个层次的内容。所以，从生产管理学到生产与运作管理学不仅仅是名称的变化，而且研究的外延和内涵已有非常大的变化。

1.2 生产与运作管理的职能范围和内容

1.2.1 生产与运作管理的目标与任务

生产与运作管理的目标是通过构造一个高效率、适应能力强的生产运营系统，为企业生产有竞争力的产品，可用一句话来概括：“在顾客需要的时候，以适宜的价格，向顾客提供具有适当质量的产品和服务。”生产与运作活动是价值增值的过程，是一个社会组织

向社会提供有用产品的过程，要想实现价值增值，要想向社会提供“有用”的产品，其必要条件是，生产与运作过程提供的产品，无论是有形还是无形，必须有一定的使用价值。产品使用价值的支配条件主要是产品质量和产品提供的适时性。产品质量包括产品的使用功能（functional quality）、操作性能（quality of operability）、社会性能（quality of sociability）等内涵，这是生产价值实现的首要要素。产品提供的适时性是指在顾客需要的时候提供给顾客的产品的时间价值。如果超过了必要的时期，就会失去价值，在服务业中尤其如此。二者构成了生产价值实现的必不可少的两大“功效”要素，而产品的成本，以产品价格的形式最后决定了产品是否能被顾客所接受或承受，只有当答案是肯定的时候，生产价值的实现才能最终完成。由此可见，作为产品使用价值的支配条件的产品质量和产品提供的适时性，再加上成本，这三个方面就构成了生产与运作价值的实现条件，这些条件决定了企业生产与运作管理的目标必然是：“在顾客需要的时候，以适宜的价格，向顾客提供具有适当质量的产品和服务。”

生产与运作管理的两大任务是生产与运作活动的计划、组织与控制和生产与运作系统的设计、改造与升级，如图 1-2 所示。生产与运作管理的基本任务是保证和提高产品质量。这涉及产品的设计质量、制造质量和服务质量，取决于产品实际过程、制造过程、辅助过程、售后服务过程的工作质量情况，即质量管理问题。还有，如何降低产品成本，使产品的价格既为消费者接受，又为企业带来一定的利润。这涉及企业资源的合理配置与利用，生产运作系统的效率，以及企业资金的运用和管理等问题。如何保证交货期，涉及企业如何将各种生产要素在需要的时候组织起来，如何对产品生产进度进行有效控制等问题。

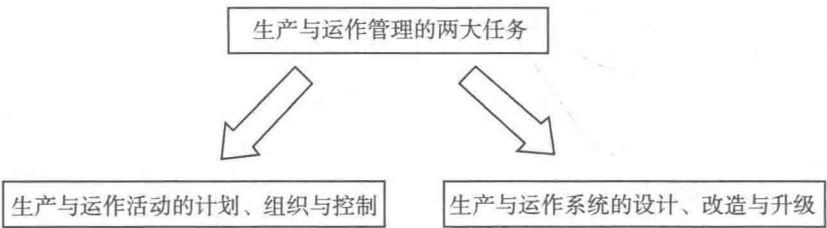


图 1-2 生产与运作管理的两大任务

1.2.2 生产与运作管理的职能范围和内容

生产与运作管理的职能范围可从企业生产与运作活动过程的角度来看，就有形产品的生产来说，生产活动的主要内容是有形产品的制造过程，即从原材料投入、工艺加工直至产品完成的过程。生产活动的中心是制造部分，即狭义的生产。所以，传统的生产管理学的中心内容，主要是关于生产的日程管理、在制品管理，等等。但是，为了进行生产，生产之前的一系列技术准备活动是必不可少的。在当今技术进步日新月异，市场需求日趋多变的环境下，产品更新换代的速度变得越来越快，这种趋势一方面使企业必须更经常地投

入更大的力量和更多的注意力进行新产品的研究与开发；另一方面，技术进步和新产品对生产系统功能的要求，使企业不断面临生产与运作系统的选择、设计与调整。在产品生产完成后，产品价值的实现还要依赖于售后服务和对市场的关注。对于提供无形产品的非制造业企业来说，其生产与运作过程的核心是业务活动或服务活动。在当今市场需求日益多变，技术进步尤其是信息技术飞速发展的形势下，企业同样面临着不断推出新产品、提供多样化服务的课题，从而也面临着不断调整其运作系统和服务提供方式的课题。例如，一个保险公司，需要不断地推出新险种；一个大学，需要不断地开设新课程并改进其教学方式；一个银行，需要利用信息技术不断改变服务方式并推出新服务；等等。因此，无论是制造业企业还是非制造业企业，其生产与运作管理的职能都在扩大。

生产与运作管理的职能是从生产系统设计和运行管理两方面着手，从人员（people）、工厂（plants）、物料（parts）、生产流程（processes）和生产计划与控制（planning and control）五个方面对生产要素进行优化配置，使生产系统的增值最大化。

生产与运作系统的设计包括产品或服务的选择和设计、生产与运作设施的定点选择和布置、服务交付系统设计和系统设计。生产与运作系统的设计一般在设施建造阶段进行。但是，在生产与运作系统的生命周期内，不可避免地要对生产与运作系统进行更新，包括扩建新设施、增加新设备；或者由于产品和服务的变化，需要对生产与运作设施进行调整和重新布置。在这种情况下，都会遇到生产与运作系统设计的问题。生产与运作系统的设计对其运行有先天性的影响。如果产品和服务选择不当，将导致方向性错误，一切人力、物力、财力投入都将付之东流。厂址和服务设施的位置选择不当将铸成大错。在何处建造生产与运作设施对生产经营活动的影响很大，尤其是服务业。同时，位置和设施的布置往往决定着产品和服务的成本，决定着产品和服务在价格上的竞争力，甚至决定着一个组织的兴衰。

生产与运作系统的运行管理，主要是在现行的生产与运作系统中，组织如何适应市场的变化，按用户的需求，生产用户满意的产品和提供满意的服务。生产与运作系统的设计主要涉及生产的计划、组织和控制。

总的来说，在生产与运作管理的职能范围内，其决策内容可分为三个层次：

（1）生产与运作战略决策。决定产出什么，如何组合各种不同的产出品种，为此需要投入什么；如何优化配置所需要投入的资源要素；如何设计生产组织方式；如何确立竞争优势；等等。

（2）生产与运作系统设计决策。生产与运作战略决定以后，为了实施战略，首先需要有效的实施手段或工具，即生产与运作系统，所以接下来的问题即是系统设计问题，它包括生产运作技术的选择，生产能力规划，系统设施规划和布置，工艺设计和工作设计等问题。

（3）生产与运作系统运行决策。即生产与运作系统的日常运行决策问题，包括不同层次的生产运作计划、作业调度、质量控制、后勤管理等。

生产与运作管理的基本内容如图 1-3 所示。

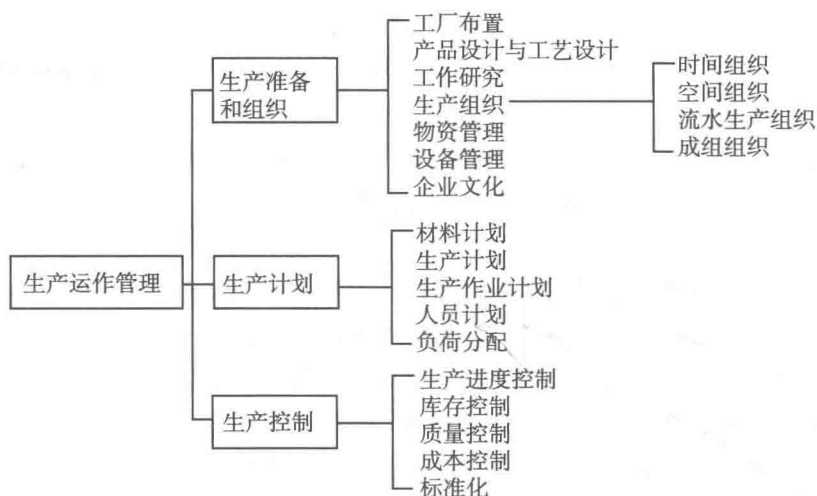


图 1-3 生产运作管理的基本内容

案例分析 1-1

小赵的改革故事

小赵受聘于某实业有限公司，担任公司管理部经理，负责公司管理改善工作。当时，最亟待改善管理的是其下属工厂——电线电缆厂。当时下属工厂的情况是：组织架构严重不合理，两个生产部门分别独立运作，造成人员、资源的重复和浪费；没有一套合理的生产运作程序；中高层干部素质低下，公司各方面管理无章法可依；生产订单 50% 无法按客户要求的时间出货；出货的产品每年有 10% 因质量不合格被退回。工厂几乎面临倒闭。作为公司管理部经理，小赵受命于危难之际，被公司派往工厂，以解决工厂面临的困境。在对工厂情况进行了一番调查了解之后，小赵开始着手改革。第一步，小赵从大家都关心、工厂目前最亟待解决的问题——“确立合理的生产及物料管理程序”入手，拟出一套合理的管理程序，在充分沟通、反复讨论之后确定下来，很容易被通过执行。第二步，考虑着手更换不称职的中层干部。取得了上层支持，通过人才市场公开招聘了一批素质较高的干部。新干部上任后，立即实行规范的管理办法，使工厂管理大为改善，按时出货率从 50% 提高到 90%。第三步，拟出工厂总体改革企划方案，提出了改革工厂整体组织架构，建立合理的各部门运作机制，明确各部门职责等。将企划方案提交总经理和工厂副总，由总经理召集工厂中高层干部召开会议进行讨论，最后，大家取得一致共识，然后开始实施。第四步，在取得工厂全体干部支持的前提下推行计件工资，使生产效率提高了 35%。第五步，推行实施 ISO9000，使工厂管理全面走向正规化。第六步，在公司管理步入正轨，现任工厂副总经理不再胜任日渐正规化的管理工作的情况下，小赵提出招聘新副总经理，获总经理同意后付诸实施。新副总上任半年后，按时出货率由 90% 上升为 99.5%，

产量提高 30%。改革推行一年半后,工厂由原先的一个管理混乱的企业变成了一个具有相当管理水平企业,达到了一般正规化外资企业的水平。其间,小赵扮演了一个总策划师的角色,使改革获得成功。

资料来源:陈蕾等.生产运作管理教程习题集.上海:上海财经大学出版社,2003.

分析:本案例中的“小赵”改革成功正是理清了生产与运作管理的职能,从生产与运作管理的内容着手,针对公司存在的问题,一步步改革,最终成功。该案例说明了生产与运作系统运行决策的重要性,即生产与运作系统的日常运行决策问题、生产与运作计划、物料管理、人事制度、组织架构、管理作业调度、质量控制等。

1.3 生产与运作战略

为有效地实施企业战略,就生产与运作管理而言,必须对生产与运作系统的许多重大问题作出决策,例如和企业战略相适应的生产与运作管理目标是什么?应该生产和提供标准化产品还是顾客定做的特殊产品?厂址靠近目标市场还是原材料产地?应选择多大的生产与运作规模及何种扩大模式?采用什么样的工艺技术?怎样进行生产与运作成本和库存控制?等等。所有这些都属于生产与运作战略,应该认真研究。

1.3.1 生产与运作战略的含义

生产与运作活动是企业最基本的活动之一,为了达到企业的经营目的,必须将其所拥有的资源要素合理地组织起来,并且保证有一个合理、高效的运作系统来进行一系列的变换过程,保证能在需要的时候,以适宜的价格向顾客提供满足他们质量要求的产品。为了达到这个目标,在进行生产与运作管理时,首先需要考虑选择哪些产品,为了生产这样的产品需要如何组织资源,竞争重点应该放在何处,等等,在思考这样的基本问题时,必须依据企业的整体经营目标,经营战略要有一个基本的指导思想或者说指导性的原则,例如,企业的经营战略侧重于收益率的提高,那么生产与运作战略的指导思想可能应该是尽量提高生产收益,从而在进行产品选择决策时,应该注重选择高附加值产品。制定生产与运作战略的目的是为了使企业的生产与运作活动符合企业经营的整体目标和整体战略,以保证企业经营目标的实现。企业经营战略指在商品经济条件下,企业根据经营环境的变化、发展趋势,为求得生存、发展,实现企业的经营发展目标,对企业经营作出的全局性、方向性和长远性的决策。而生产与运作战略,是指在企业(或任何其他形式的组织)经营战略的总体框架下,决定如何通过运作活动来达到企业的整体经营目标,它通过对企业各种资源要素和内外环境分析,对与运作管理以及运作系统有关的基本问题进行分析与判断,确定总的指导思想以及一系列决策的规划、内容和程序。作为一系列决策的积累,生产与运作战略是对如何开展企业的生产与运作活动所作的具有全局性的谋划,是用以指导企业生产与运作活动的行动纲领,形成的是关于生产与运作如何成为企业立足于市场、获得竞争优势、追求不断发展的有力支持和保证的战略性计划;作为一系列决策的过程,生产与运作战略为实现生产与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。可见，生产与运作战略的基本任务和作用是使企业在其生产运作活动领域内为企业获得竞争优势。

1.3.2 生产与运作战略的基本内容

企业的生产与运作战略主要包括三方面的内容：生产运营的总体战略，产品的选择、设计和开发，生产与运作系统的设计。

生产运营的总体战略包括：自制或购买战略、生产方式的选择战略。产品的零部件是自制还是购买，是每个企业在制定战略时都必须回答的问题。从企业战略的角度看，这实际上涉及企业的纵向一体化政策。企业开发新产品、建立或改进生产系统之前，都需要作出是购买还是自制的决策。如果自制，需要建造必要的设施，采购所需设备，配备人员。如果外购，只需建立经销公司，就可以为消费者提供相应的服务。近几十年来，科学技术尤其是信息技术飞速发展，消费者的消费观念日趋个性化，全球性的市场竞争越来越激烈，使得制造业的生产方式面临巨大的变革。这就要求企业在作出自制或购买的决策后，应从战略的高度对生产方式作出选择。

企业进行生产与运作，先要确定向市场提供的产品或服务。产品或服务确定之后，就要对产品或服务进行设计，确定其功能、型号、规格和结构；接着，要对制造产品或提供服务的工艺进行选择，对工艺过程进行设计。

生产与运作系统的设计对生产与运作系统的运行有先天性的影响，它是企业战略决策的一个重要内容，也是实施企业战略的重要步骤，生产与运作系统的设计主要包括选址、设施布置、工作设计、考核与报酬四方面的内容。生产与运作战略内容如图 1-4 所示。

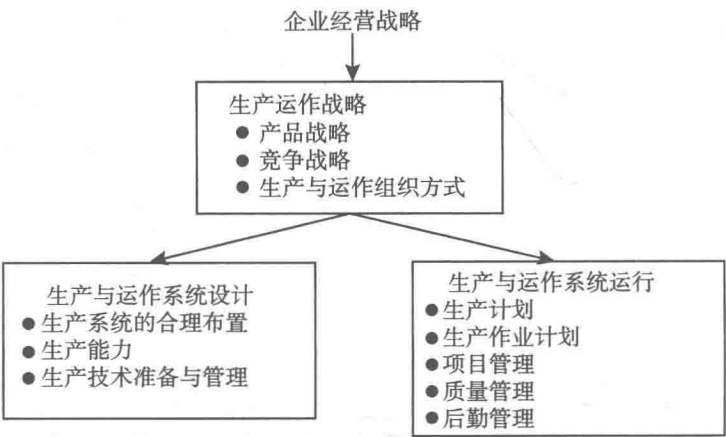


图 1-4 生产与运作战略的内容

1.3.3 质量战略

基于质量的战略是以提供合适质量的产品来满足客户需求为中心，将质量管理贯穿于企业运作各个阶段的过程。这就是说，在生产与运作过程中不仅关注最终向客户提供的产

品或服务,还要关注相关的过程,如设计、生产及售后服务。

质量是企业的生命线,是企业加入竞争的资格要素。因此,不断在企业内部加强质量意识是必不可少的。但企业也不能回避这样一个问题,即一般随着质量的提高,成本也会上升,相应的价格也会增加,所以企业不应只沉溺于质量,从而导致“质量近视症”,因此,企业必须从市场竞争角度去定义质量,从客户的角度去认识质量。

案例分析 1-2

家乐福六大运作战略策略

家乐福,法国零售业的龙头老大,成立于20世纪60年代,总部设在巴黎近郊,经过40多年的不断发展、并购与创新,从一个经营面积2500平方米的店铺发展成遍布世界各地连锁店的跨国公司,成为仅次于美国沃尔玛的全球第二大零售商。目前家乐福拥有分店9486家,雇员人数达到24万人。家乐福在经营过程中具有六大成熟的运作策略。

(1) 超大规模策略。长期以来的经验让零售界有一种共识:超级市场不宜开得太大,因为如果一旦目标顾客规模达不到超级市场规模要求,别说盈利,就是正常经营都难以维持。然而,家乐福管理者认为:只有将超市扩大规模,才能满足顾客的各种需求,避免顾客因挑选余地窄而空手而归。同时大规模的销售,可以让家乐福从大规模采购中享受优惠的价格折扣,从而降低成本。

(2) 跨国经营策略。面对国内有限的市场空间,激烈的市场竞争,以及政府的种种限制,为了生存和发展,家乐福不得不将触角伸向世界,以寻求新的增长点。为了实现自己的跨国经营战略,减少跨国经营的障碍,家乐福首先进军西班牙、葡萄牙和意大利等南欧国家。因为这些国家与法国毗邻,在地理文化、习俗等方面与法国比较接近,相对而言,进入较为容易。随后,家乐福便向全欧洲、中南美洲和亚洲扩张。在销售潜力巨大的中国、泰国、印度、巴西及阿根廷等市场上,家乐福首先抢滩,都已占领制高点,具有广阔的发展前景,而其在法国、比利时、西班牙及南欧地区的分店具有较强的销售收入且很稳定,两相配合,使家乐福能经受住区域性经济波动,并且具有较强的市场扩张能力。

(3) 低廉价格策略。低价格一直是家乐福赖以成功的一大法宝。家乐福一直努力通过各种渠道来控制、降低成本。家乐福大规模的经营战略,使其能获得现代大商业的规模效应,可以大大降低其配送成本。家乐福与供应商签订的合同付款条件为“月结60天数”;家乐福就像鲤鱼般吞吃供应商的流动资金,利用供应商的资金周转。相应地,家乐福的自有流动资金占用少,从而大大节约了家乐福的资金成本。家乐福拥有强大的采购能力及与供应商谈判的能力,这就为其商品的迅速周转提供了保证。商品的快速周转,流动资金占用少,可以大大降低资金的成本。

(4) 本土化策略。家乐福特别重视其分店的本土化工作,从员工到商品再到货架的陈列等,都实行本土化。员工本土化更容易使公司的经营理念融入经营中去,因

为本地员工更了解当地的文化、习惯、风俗。在选择商品上，家乐福倾向于本地化。其商品的结构会因不同的国家或地区的消费习惯和消费心理作出相应调整。如在中国，为满足便宜和适用的原则，其商品 90% 以上是从当地的供应商购买；为迎合中国人“挑选”的需要，家乐福增加了货架上的同类商品的供应量。

(5) 协作联盟策略。跨国零售业在新进入一个国家或地区时，为获得在进货、人力资源方面的支持，并在短期内熟悉当地市场，往往会采取联盟战略，选择与当地有经验的零售商结成战略伙伴的关系。家乐福是选择伙伴的高手。它每到一处，都会积极地寻找当地有经验的零售商并与之建立良好的协作关系。1989 年，家乐福进军我国台湾地区时，与统一企业合资开办了家乐福台北店和高雄店，双方结成了战略联盟。统一企业是我国台湾地区的第一大食品厂商，这让家乐福获益匪浅。

(6) 逼进赶超策略。家乐福受国内市场及政府的种种限制，其分店营业面积及营业额与沃尔玛相比，存在很大的差距。家乐福未来运作目标是：10 年内赶超沃尔玛。为实现这一目标，家乐福扩大分店规模进军北美市场。拓展电子商务建设信息网络。在电子商务方面，家乐福的目标是在互联网上成为一家提供从金融服务到下载各种服务的网上综合性服务商。

资料来源：http://jpkc.hdu.edu.cn/management/scyyz/ALJX_DATA_Show.asp?a_id=15.

分析：六大成熟的运作战略策略助推家乐福成为仅次于美国沃尔玛的全球第二大零售商，值得所有企业借鉴。

1.4 生产与运作类型

1.4.1 生产与运作类型

由于企业种类繁多，我们不可能把每种运作类型的细节一一指出，总的来说，可以将运作分为服务企业的运作和制造企业的运作。然而，很难对服务业和制造业进行绝对的区分，而且也不是非常必要。为了让客户满意，所有的企业都会想到为顾客提供一些服务。制造公司可能会提供维修、客户培训及与它们的产品有关的其他服务。

服务型生产企业向用户提供以劳务为主的服务功能，这种输出特性决定了服务过程与制造过程的差异，也形成了服务型生产企业自己的特点。服务业主要以提供服务为主，虽然与产品有一些直接接触，但更多的是从事接触产品之外的工作，并且与顾客打交道是其与制造业的最主要区别。各种服务业之间也存在着很多的不同，例如提供产品的服务型企业（如快餐店）更接近于制造业的批量制造，而不提供产品的服务型企业（如理发店）则接近于制造业的个别定制。服务满足的是消费者的个性化的需求，相比较而言，商品满足的则是消费者的标准化的需求。服务业运作的特殊性表现在如下几个方面：

生产者和消费者的共同参与。因为服务是个性化的，所以服务必然要求生产者和消费者的共同参与，服务的结果使得生产者和消费者的状态发生了改变：生产者获得了收入而消费者得到了效用。与服务相比，商品可以由生产方单独提供。