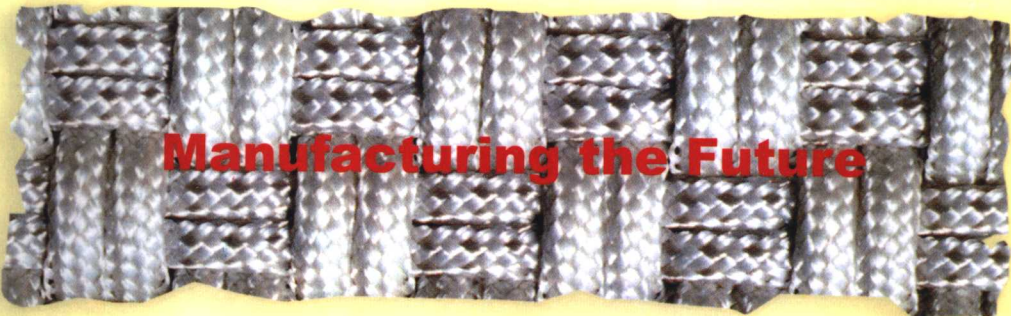


“世界工厂” 如何成为真正的世界级制造业

制造

史蒂夫·布朗 (Steve Brown) 著 李骁 译



Manufacturing the Future

- ★ 出色的规划布局
- ★ 以顾客为中心的运营
- ★ 高水平但不过份的流程技术
- ★ 创新
- ★ 优异的程序 and 产品质量
- ★ 极专业化的供应链
- ★ 一流的团队



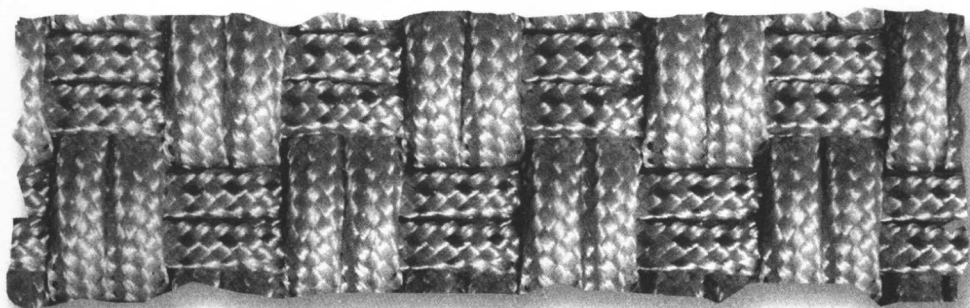
中国市场出版社
China Market Press

PEARSON
Education

FT



制造



当今制造业存在着**战略性竞争**

企业具备运营能力才能获得**核心竞争力**

良好的运营管理可以为企业**赢得竞争优势**

战略导向型制造方式是企业持续发展的**长远战略**



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

制造/(英) 布朗著; 李骁译. —北京: 中国市场出版社, 2007.8

ISBN 978-7-5092-0246-3

I. 制... II. ①布...②李... III. 制造工业—工业企业管理: 业务管理 IV. F407.406.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 128705 号

Copyright © Pearson Education Limited 2000

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *manufacturing the future* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2006-5837

书 名: 制造

著 者: [英] 史蒂夫·布朗

译 者: 李 骁

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达艺术印刷有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 18 印张 198 千字

版 次: 2007 年 10 月第 1 版

印 次: 2007 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0246-3

定 价: 48.00 元

制造业的战略性竞争

无论什么时候我进入一家制造商，都不是要看一个普通的制造商，而是想看一个正在向两个方向之一发展的制造商。它或是通过训练自己，从而在一个非常动荡、刺激，但却富有挑战性的商业环境中成功地竞争；或是像我看到的另一种制造商一样，朝着完全相反的方向发展，它们没能使自己具备一系列必要的操作能力。企业为什么会走向不同的方向，其中有许多原因，从传统方式向创新方式的转变并非偶然的转向，制造商以此方式改变方向，并训练自己是为了竞争。这是战略层面上的转向。出现这些变化往往并不是因为首席执行官突然醒悟，并且认定这是一件应该做的好事情。相反，转向往往是由于制造商认识到必须改变。这种认识或是源自顾客反馈，或是源自注意到了竞争性制造商的专业技术，或是两者兼而有之。但许多企业和制造商在改革上却举步维艰，这是因为高层管理者常常忙于处理错误的事务，而这限制了企业的变革。例如，正如你将在后面的章节中看到的那样，我非常谨慎地使用会计比率作为判断企业运营情况的手段，因为不绕着制造商走一圈，你无法看到它的真实表现。换句话说，会计数字是很重要的，但是仅有它们还不够。那些对成为卓越制造商真正重要的东西有如下几项：

- 出色的布局；

- 以顾客为中心的操作；
- 一流的但却不是过度的流程技术；
- 进行创新；
- 非常好的流程和产品质量；
- 与供应商结成的具有战略合作关系的专业库存系统；
- 训练有素、有献身精神的、真正关注其所从事的工作的员工。

我曾有幸与那些从传统方式转为创新方式的企业和制造商合作过。结果这些企业都比它们的竞争对手表现出色，更重要的是它们使顾客觉得高兴。本书不是要试图反驳其他著作已经作出的论断，而是想继续为改善制造商能力作出重要贡献。然而，我一次又一次看到的是企业难以获得精益的或者具有世界水平的能力，因为它们没有认识到塑造制造商的重要战略因素。我常常和企业的高层战略决策者交谈，他们对于制造商的运营能力知之甚少，他们制定的战略决策几乎注定要失败。结果，一家制造商想要做到精益、灵活或具有世界水平（先假设它知道这些术语的真正含义），却没有认识到企业的战略流程具有致命的缺陷，这会妨碍制造商的运营能力。自从理查德·舍恩伯格（Richard Schonberger）出版他那本影响巨大的《世界级制造》（World Class Manufacturing）以来，世界已经发生了改变。当时，“世界水平”这个术语意味着比其他企业做得更好，但现在它仅仅意味着能够在商业世界中竞争。这个世界的竞争比以往更加激烈，这是由于现有企业的能力增强，以及整个全球范围内出现了新的竞争对手。

战略常常是作为一个不是/就是的假设来谈论的，它可以被描

述为一种由外向内或由内向外的方法。由外向内的方法是关注包括市场需求在内的商业世界正在发生什么变化，然后再围绕这些变化制定战略。由内向外的方法是企业知道了诸如核心能力和特别能力这样的术语时，尝试将它们的特别能力运用到细分市场上。这两种方法都有致命的缺陷。由外向内的方法意味着企业很可能在追逐那些没有希望获取成功的市场，因为它们不具备运营能力；而能力方法则意味着企业具备的能力或技能没有人需要。这样说并不是作者的成见，而是与企业在应用任意一种战略方法时所持有的误解有关。

有一种更好的方法，它把两者同时结合起来，我用术语“战略性共鸣”来描述这个过程，藉此企业确保在两个方面发生共鸣：

- 在企业战略决策和操作能力之间；
- 在企业及其顾客之间。

然而这个过程可能很难成功，因为正如我此前所提到的那样，那些处于企业高级战略决策层的人有时并没有完全意识到企业操作中潜在的战略实力或严重缺陷。

本书所谈的是卓越制造商和传统制造商。卓越制造商是指那些创造并保持战略共鸣的企业，它们在所有操作领域的表现都超出了传统对手。相反，传统制造商是指那些战略流程还停留在过去大规模生产时期的企业。这些制造商和企业没有具备足够的运营能力去和世界上最好的企业竞争，同样重要的是，它们没能满足顾客的需求。我曾经到过许多传统制造商那里，在这些企业里，由于完全误解了精益和重组措施，专业技术的核心领域被全部取消。高级管理人员向员工鼓吹全面质量管理、业务流程重组以及精益和柔性，但最后对员工努力的回报却是无情的裁员。结

果，一些传统制造商得了厌食症而不是减了肥。这些制造商无法治愈其对员工所造成的伤害，员工对企业的信任被破坏，同样重要的是制造商由此无法参与竞争。

与此相反，那些卓越制造商看起来就好多了，它们有令人激动的、振奋人心的工作场所，在这里以顾客为中心进行操作。这里满是热切关注自己的工作和回报的员工，他们以一系列有想象力的方式关注着自己的业绩。

在此书交付印刷前不久，我给许多管理人员做了一次演讲。我提到置身于一家卓越制造商或企业的快乐之一是看到企业可以如此充满活力。我举了一个例子，在一家卓越制造商的接待区居然有成年男女在打篮球。我参观过很多制造商，但与许多了无生气的接待区相比，在接待区看到员工玩得如此高兴显然还是新鲜事。然而，对我来说有趣的是那些听演讲的人后来找到我并想知道诸如“篮球应该多久打一次——每天一次、每周一次、每月一次，还是更久？”“哪些人应该参加——经理还是员工？还是大家一起玩？”“为什么是篮球——其他运动不能起到同样的作用吗？”等问题的答案。显然，这类问题没有问在点子上。篮球的故事只是一则趣事——但是很生动——它说明卓越制造商可以多么有创造力和多么与众不同。我很好奇地看到管理者多么想通过制定一整套规章制度来在他们的公司创造这种乐趣和魔力，从而掌握这种企业的“魔法”！但至少他们想让自己的生产方式变得卓越——这肯定是件好事。

本书旨在供生产企业的各级管理人员和那些想成为制造业管理者的读者阅读。生产不再只是做到精益或具有世界水平，尽管这很重要。它是一种根本不同的、以战略为导向的方式。它要通过创造并保持战略共鸣来变得卓有成效。

本书创作

史蒂夫·布朗 (Steve Brown) 领导着巴思大学管理学院经营管理小组，同时也是纽约城市大学柏鲁克学院的客座教授。他著有《竞争优势的战略化制造》(Strategic Manufacturing for Competitive Advantage)，该书由 Pearson 出版社出版；《战略运营管理》(Strategic Operations Management) (与 Richard Lamming、John Bessant 和 Peter Jones 合著)，该书由巴特沃斯出版社出版。他还在报纸及杂志上发表了大量文章。从事了多年的生产管理之后，史蒂夫成为一名学者，但他仍然从事工业，并经常参与一些组织的管理咨询项目。

可通过 s.e.brown@bath.ac.uk 与史蒂夫·布朗联系。

致谢

关于本书，我有很多人需要感谢。我很幸运能置身于巴思大学管理学院 (Bath's School of Management) 的同事——特别是经营管理小组的同事当中，如凯特·布莱克曼 (Kate Blackmon)、哈维·梅勒 (Harvey Maylor)、保罗·卡森斯 (Paul Cousins) 以及战略采购与供应研究中心 (CRISPS) 的主任理查德·莱明 (Richard Lamming)。感谢凯特·布莱克曼、菲里西娅·法 (Felicia Fai) 和

莎拉·克拉平 (Sarah Crampin) 在本书撰写的不同阶段阅读了各章内容。同样还要感谢巴思大学管理学院的布莱恩·贝利斯 (Brian Bayliss) 教授的支持。作为纽约城市大学柏鲁克学院的客座教授, 我也要感谢那里的同事们, 他们对我的工作和研究给予了建议和支持, 特别是 T.K. 达思 (T.K. Das)、乔治·斯格勒 (George Schneller) 和艾尔·布克 (Al Booke)。

我还要感谢布莱顿大学的好朋友们, 他们是克林·哈瑞斯 (Colin Harris) (他为本书提供了很多有用的建议)、苏·瑞得利 (Sue Ridley) 和艾丽森·博恩 (Alison Bone)。

此外还要感谢签发本书的普拉蒂普·杰西 (Pradeep Jethi), 还有理查德·斯太戈 (Richard Stagg) 以及 Pearson 教育出版集团的其他工作人员, 他们延续了我写作本书的最初动力、热情和责任。

对于那些为本书提供数据的制造商, 我要致以最诚挚的谢意, 感谢你们的参与, 感谢你们的诚实态度和对本次调研的支持。没有你们, 就没有本书。

我最要感谢的人是维奥莱妮 (Violaine), 她不仅容忍我把自己锁在家中的办公室连续数小时进行写作, 还使得所有这些付出都有了意义。

Manufacturing the future 制造

Strategic Resonance for Enlightened Manufacturing

1	战略运营管理	1
2	如何成为全球领先的制造商	33
3	持续创新的竞争战略	69
4	生产流程管理	111
5	全面质量管理	143
6	即时生产与库存管理	177
7	核心人力资源管理	207
8	怎样创造和保持竞争优势	243



1

Strategy matters

战略运营管理

导言

战略至关重要。在本章中，我将着眼于战略为何如此重要的原因，以及战略如何随时间的推移而变化。我曾与许多管理人员交谈过，他们此前已经被灌输了过度简化的管理思想和包括许多战略模式在内的方法，他们对战略几乎已经绝望。你肯定和那些对战略模式漠不关心的管理人员一样深有同感。这些模式大多是静态的，有一些是不切题的，而另一些，坦率地说，甚至是危险的。一些战略以易于使用的矩阵面目出现，包括四个或更多相互排斥的方格。这似乎迎合了管理人员和学者之类的人。这些矩阵可以用于某些教学目的，但能否有效地从教室转化到商业世界恐怕还有疑问，因为商业世界远比某些矩阵列出的情况复杂。我们

不能把战略降低为用一个矩阵中的许多互相排斥的格子来组织企业的过程，不管是通过整体，还是按其产品品种进行排列。正如你将在本章中读到的那样，比起矩阵，战略是一种更为动态的过程。

我采访过的一些管理人员对于战略的潜在价值和贡献已变得无动于衷、毫无热情。因此，他们似乎没有能力制定那些既与他们现有的和将来的运营能力相符，又能充分发挥这些能力的战略。战略存在这样一个现实：即使是意向明确的战略有时也无法为企业赢得竞争优势。这些战略之所以失败的首要原因是没有考虑到企业运营所具备的或不具备的能力。制定一个由于企业或制造商无力操作而实现不了的战略是无用的。说得更绝对一点，好战略的关键是战略流程完全可操作并充分利用了企业能力，并且战略的实施是为了满足顾客的需求。

本章提出了这样一个关键问题：“什么是战略，它有什么用？”¹本章也就某些流行的方法提出了警告，同时针对“如何制定战略”这样的此前人们已经认识到的问题提出了不同的看法。不管许多企业在大多数产业中所面临的不确定情况如何层出不穷、不胜枚举，战略都非常重要。实际上，在如此动荡的环境中，战略比以往任何时候都更为重要。哈佛大学的海因斯和皮萨诺（Hayes and Pisano）是对的，他们指出：

“在当今激烈的竞争环境中，企业比以往任何时候都更需要一种能突出竞争优势的战略，这种战略着眼于市场，并清楚地说明了如何才能获得竞争优势。”²

战略之所以如此重要，是因为没有它，企业就没有方向，这样一来，企业要获得成功就只能靠侥幸。当然有一些成功好像是靠机遇获得的，或者说这些成功的故事让我们这样认为。但深究

成功的核心，你会发现一家蓄势待发的企业总是能遇到市场机会。它能迅速地作出反应，或是有比竞争对手质量更好或品种更丰富的产品。所有这些能力都是企业所具备的，并且是通过整个公司的操作获得的。

战略与战略计划流程的规范程度关系不大。战略也不取决于其宗旨表述的清楚程度。战略包括了解并确保企业满足顾客需求的手段。战略制定流程包括开发新市场，这几乎总是意味着对企业目前所采用的操作流程的本质进行反思。有时这也意味着对某些企业的操作流程从根本上进行反思，这些企业有时没有恰当地开展战略规划。

消除两种战略误区

由上至下的战略误区

显然，许多从业人员、商人和学术著作都将公司或业务战略视为某类精英的工作，好像只有首席执行官和高层管理人员/副总裁才能决定战略³。以个人电脑业为例，整个 20 世纪 90 年代，商业刊物连篇累牍地报道了各种首席执行官的变动，并建议几乎孤立无援的新首席执行官们应该如何改善各自公司的状况。例如，20 世纪 90 年代早期，有大量关于郭士纳（Lou Gerstner）在 1993 年一旦成为 IBM 公司的首席执行官后，应该怎么做文章。同样，商业刊物直截了当地建议不同的首席执行官在苹果公司应该如何做，尽管最后的事实是，斯普林德（Splinder）和阿梅利奥（Amelio）都干了没多久就被迫走人。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）最后重返苹果公司再掌大权。大量刊物都将文章的焦点集中于埃克·菲弗尔（Eckhard Pfeiffer）和卢·普拉特（Lew Platt）一

且离开惠普和康柏公司后首席执行官的变动。毫无疑问，首席执行官的作用是至关重要的，但如果一名首席执行官没有充分地了解企业的经营情况，并为企业运作制定战略的话，他是无法清楚地履行任何使命的。正如你将看到的那样，有些战略性的运营计划是以已有的能力（或不具备的能力）为基础经过反复思考制定出来的，一旦进行了恰当思考，所谓的业务战略也就被制定出来。但对于一个想在新时期进行竞争的企业来说，这种战略方式是错误的，它已经过时了！

某些人将战略视作是企业最高层制定出来的东西，正如你将在本章中看到的那样，在有的企业中，也许并没有设置高级生产或操作管理人员，战略只不过被逐级“传达”，其中也许还伴随着各种各样的过滤和障碍。拿起任何一本关于战略的教科书，同样老套的模式随时可见。这种模式是这样的：顶层（公司层面）启动战略；然后传达给业务层（在此层面衍生出业务战略）；然后再传达给包括运作在内的职能层。有的书提到，理想的话，在整个过程中应该有对话，尤其是在实施资源驱动战略时（不一定包括运营能力）。然而，总的来说，这种由上至下的战略模式保留了支配模式，当新首席执行官就位时，可以看得特别清楚。所有的人都盯着这个处于顶层的人将如何制定战略。但这种模式也有致命的缺陷，因为它：

- 在企业的三个层面上，强化了不同战略领域的想法，每个领域都有其打算。
- 假设公司的决策总与业务和职能战略保持一致，从而在两者之间达成某种完美的吻合。
- 假设公司管理者确实对运营能力有所了解，并且能够将

这些能力作为战略计划的一部分（正如你将在本书中看到的那样，此类假设通常没有任何依据）。

- 鼓励一种层级式的自上而下的方式，结果，员工对于计划过程以及接下来的战略计划几乎没有主人翁责任感。

这样的最终结果是出现战略失调。这种失调的出现是由于公司目标与业务战略不相称；这反过来又可能引起与整个操作能力不协调。更重要的是，这些战略和市场需求之间也会出现不协调。由于这两个因素关系到大多数企业高级管理层的构成，所以问题会更加复杂：

- 在一些大企业中，你常常无法找到运营副总裁或生产副总裁，可其他职能部门在高层都有一席之地。这意味着在企业中常常没有高层的生产/运营人员，而他们的存在也许会有助于确立业务的战略方向。
- 在任何活动中，头衔都可能会产生误导。在为本书进行调研时，我曾与两位生产副总裁谈话，但他们纯属徒有虚名。他们对于生产知之甚少，更令人担忧的是，他们几乎从未离开公司的办公室去亲眼看看自己所在的工厂具备哪些生产/运营能力。相反，他们依赖周报或月报，而这些报告只是在炮制数字并提供副总裁们想看到的报告。

因此，自上而下的战略流程所存在的问题包括：过度依赖企业顶层的小群体；缺乏高层的生产/运营人员，而他们的存在也许有助于制定企业的业务战略；缺乏对战略流程中操作能力所能提供的战略实力、范围和作用的根本了解。有些企业已经借助这样一个事实解决了这一难题：企业的首席执行官也是企业的首席运营官。正如《财富》杂志所指出的那样：

注意当今有多少出色的首席执行官、总执行官，但却没有一个首席运营官；英特尔公司的克瑞格·巴里特（Craig Barrett）……戴尔公司的迈克尔·戴尔（Michael Dell）、IBM 公司的郭士纳……福特公司的纳赛尔（Masser）……这是一支多产业的首席执行官全明星队，他们坚定地兑现承诺并完成工作……问题是我们长期以来关于战略和愿景的幻想导致了一种错误的认识，即恰当地制定战略将使企业迅速地超过竞争对手，而实际上这还不到整场战役的一半。⁴

真正的战役在于始终如一地确保企业高层的决策与企业能力之间、企业能力与顾客需求之间的战略共鸣。进行恰当的战略化操作是使战略变得具有可操作性的手段，用《财富》杂志的话来说，就是“完成工作”。

另一个误区：战略不是受市场驱动，就是受资源驱动

过去曾有这样一种倾向，即根据不是/就是假定来研究战略。企业不是在能力上竞争——资源基础型战略⁵，就是追求市场导向型战略，这样企业可以找出市场机会并作出反应。然而，这种观点是缺乏远见的，注定要失败。世界水平的企业既不认为战略是受市场驱动的，也不认为它是以资源为基础的。世界水平的、卓越的企业是那些既寻求新的市场机会，同时又具备恰当能力，并平衡运用能力的企业。戴尔电脑公司就是一个极好的例子。迈克尔·戴尔在他的书中描述了他是如何应对新生的苹果电脑公司的挑衅的：

我们的反应就是继续我们一直所做的事情：把注意力放到顾客身上，而不是竞争上。⁶

这并不是说戴尔漠视苹果电脑公司。戴尔知道他的战略之所以奏效是因为强有力的战略化运营能力迎合了市场机遇。

“把时间花在你的顾客所做的生意上，这比把他们拉进你的生意学到的东西更多。”戴尔写到。例如，在参观伦敦的英国石油公司时，戴尔注意到工人们为机器配置了新的软件和网络功能，耗资相当巨大。英国石油公司问戴尔是否可以为其工作，结果带来了一笔数百万美元的业务以及许多类似的顾客。⁷

这究竟是一种市场导向型战略还是资源型战略？回答当然是，两种都是。换句话说，出现了战略共鸣。

战略共鸣：成功战略的关键

拥有创新型工厂的企业促使了战略共鸣的出现。战略共鸣是一个正在进行的、动态的、战略化的流程，通过它，顾客需求和组织能力实现了融合和共鸣。战略共鸣远不止是战略吻合⁸——一个过去常被用来描述企业能力与其所服务的市场之间“吻合”的术语。也许可以把战略吻合比作拼图玩具，所有部分合为一体。这是一个非常有用的观点，但它可能会给人一种静态的感觉，在本次调研对关键员工的访谈中，这已经引起了我们的注意。通过战略吻合，好像只要把一块块“拼图”放到正确的位置，战略计划就完成了。与之相反的是，战略共鸣是一个动态的、有机的过程，它要确保下列要素之间连续联接和融合：

- 市场与企业操作能力之间；
- 企业战略与企业操作能力之间；