



运作管理



生产系统改进与过程再造

SHENGCHAN YU YUNZUO GUANLI

(第二版)

高鵬举 主 编
朱德明 副主编



生产控制

项目管理

SHENGCHAN YU YUNZUO GUANLI



東華大學 出版社

生产与运作管理

(第二版)

主 编 高鹏举

副主编 朱德明

编 著(按姓氏笔画排)

马玉芳 王文杰 朱德明

年桂芳 高宏华 高鹏举

 东华大学出版社

内 容 提 要

生产与运作管理是现代企业管理最重要任务之一。本书第二版中,依据该学科最近发展进行了增删和修改,系统地介绍了生产与运作管理的理论和方法,采用新的体系、内容反映这一学科理论和方法的新进展,从两个层次决策和一个运作控制内容展开:生产与运作战略决策,生产与运作系统设计决策以及生产与运作系统运行控制。形成了包容制造企业生产过程和各种非制造企业服务过程的生产与运作管理,本书由十四章组成。书中加入了信息技术在生产与运作管理中的应用,并介绍一些新型生产运营模式,用大量图、表来说明问题,同时穿插了一些应用实例,以加强读者的直观理解。

本书的特点是深入浅出、理论先进、知识全面、系统实用,适用于高等院校管理专业和非经济管理专业生产与运作管理教材以及 MBA 辅助教材,也可供各级企业领导及生产运作实务管理人员培训使用和阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

生产与运作管理(第二版) / 高鹏举主编. —上海: 东华大学出版社, 2005. 9

ISBN 7 - 81038 - 430 - 9

I. 生… II. 高… III. 企业管理: 生产管理
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 058415 号

责任编辑 禾 力

封面设计 MODERN/P. B. m

生产与运作管理(第二版)

高鹏举 主编

东华大学出版社出版

(上海市延安西路 1882 号 邮政编码:200051)

新华书店上海发行所发行 苏州望电印刷有限公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:21.25 字数:534 千字

2005 年 9 月第 2 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数 0 001—3 000

ISBN 7-81038-430-9/F·48

定价:34.00 元

前 言

经济活动是人类社会最广泛、最基本和极为活跃的活动。与其密切相关的生产与运作是将人力、物力、财力、设备、技术、信息、能源等生产要素(投入)变换成有形产品和无形服务(产出)的过程,已广泛发展渐近成熟,生产的概念已扩大到服务领域。金融、贸易、技术服务、交通运输、房地产、旅游等生产服务业在国民经济中所占的比重越来越大,扩展形成了包容制造企业生产过程和各种非制造企业服务过程的管理——“生产与运作管理”。

企业的生产与运作过程是创造社会财富的主要源泉,生产与运作管理在企业经营中是获取利润的主要环节,也是企业核心竞争力的基础。企业间竞争日益加剧,使得企业生产系统、方式、方法的变革加快,本书力求充分体现新的管理思想和方法,并注意吸收国外现代生产运作管理中的新理论和方法,更新教学内容与探索课程新体系,以适应我国经济建设和培养现代化管理人才需要。按照国家教育部“教高司函[2001]133号”文件通知和“教高[2001]1号”文件(《关于“十五”期间普通高等教育教材建设与改革的意见》的通知)的精神,在总结我们多年从事“生产管理”和“生产与运作管理”教学经验基础之上进行多次修改、充实形成本书内容和体系,本书特点表现在:

1. 在内容上突出了“宽、新、实”,即知识面宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容新而实,理论联系实际,符合国情,具有可操作性。

2. 把生产与运作同企业系统环境密切联系起来表述清楚,突出企业的整体性。强调企业各职能管理的整体协调,提高企业竞争力。

3. 把生产运作战略、新产品开发设计、生产制造、产品配送直至售后服务看作为完整的“价值链”并对其综合管理。把提高企业竞争力和效益作为生产与运作管理首要职能,因此构建的生产系统是企业竞争力的基础,这方面始终贯穿于全部内容。

4. 强调适用。企业生产运作方式虽然各种各样,但生产与运作管理的基本原理和思想是共同的。本书注重对管理思想的阐述,采用一些定量优化方法作适用性分析。在阐述生产系统运行计划的同时加强了生产控制活动内容(质量、成本、时间和柔性),注重实用价值。信息技术已成为生产运作管理的重要手段,随之带来的一系列管理组织结构和管理方法变革,成为生产与运作管理新的组成部分。适当加入全球生产与运作内容和一些新型模式,在吸纳国外先进成功经验和新管理思想的同时,注意结合我国实情阐述生产与运作管理技巧以求适用。

5. 服务业已成为我国经济重要产业,本书对制造业和服务业方面强调生产与运作管理相通性,对服务企业一般特点作出阐述,就生产系统设计、计划、组织和控制作了相关说明,启发思路,以求本书扩展适用面与效果。

6. 注重理论与方法的系统介绍,力求深入浅出,通俗易懂,对一些数学模型,采用常识语

言解释,书中用大量图、表来说明问题,同时穿插了一些应用实例,加强读者的直观理解,使文科背景的学生也能读懂。

根据该学科的最新发展,高鹏举、朱德明组织和参与了对第一版各章增删、修改和充实完善,重新编写成本书(第二版)。

本书参编人员:第一、八章高鹏举;第二章年桂芳、高鹏举;第三章陈述、张晓峰、赵永光;第四章朱德明、高鹏举;第五、十三章朱德明;第六章袁建缨、吴素华;第七章高宏华、马玉芳、常志军;第九章胡伟强、韩哲宇;第十章高宏华;第十一章高远、刘玉平、马文成;第十二章高宏达;第十四章高鹏举、王文杰。高鹏举确定全书结构和统稿任主编,朱德明任副主编。

在重新编写中,高宏丽、丛玉飞、许鹏、刘大为、高淑兰、宋洪峰参加了部分资料整理工作。我们对本书所列主要参考中、外文书籍和大量文献资料相关作者,一并表示衷心感谢。

为配合本课程教学,制作了本书要点和生产与运作管理实务案例多媒体教学课件。

虽经参编人员协同努力,反复修改,认真撰写,由于水平有限,书中不妥之处,敬请同行专家批评指正。

编 者

2005年6月于上海

目 录

第一章 生产与运作管理概述	1
第一节 生产与运作管理.....	1
第二节 企业战略与生产战略概念、作用	5
第三节 生产与运作管理在企业管理中的地位及其作用.....	9
第四节 企业生产运作系统的功能和结构	19
第五节 生产技术的选择	23
第六节 世界级制造系统	29
第二章 产品开发与工艺选择	34
第一节 企业技术系统管理与开发产品	34
第二节 新产品的研究与开发	39
第三节 制造业的产品开发与工艺选择	48
第四节 服务业的产品开发与工艺选择	53
第五节 价值工程在产品开发中的应用	60
第三章 生产系统的布局	73
第一节 厂址选择	73
第二节 工厂总平面布置	81
第三节 车间布置	84
第四节 服务业企业的选址和平面布置	86
第四章 生产过程组织与计划	91
第一节 生产过程组织	91
第二节 生产计划.....	106
第三节 生产作业计划与服务作业排序.....	124
第五章 现代计划管理技术	131
第一节 网络计划技术.....	131
第二节 投入产出技术.....	139
第三节 物料需求计划技术.....	146
第六章 生产控制	153
第一节 生产控制概述.....	153
第二节 生产进度控制.....	154

第三节	库存控制·····	158
第四节	成本控制·····	167
第七章	服务运营过程管理·····	175
第一节	服务业运作管理的特殊性·····	175
第二节	服务组织设计和服务策略·····	179
第三节	服务接触·····	180
第四节	顾 客·····	184
第五节	创建顾客服务导向与服务利润链·····	185
第六节	良好的服务系统运行的特点及要素·····	189
第八章	质量管理·····	191
第一节	质量管理概述·····	191
第二节	服务质量·····	196
第三节	全面质量管理的基本内容·····	198
第四节	全面质量管理与 ISO 9000: 2000 族标准 ·····	202
第五节	质量管理方法·····	219
第九章	工作设计与工作研究·····	233
第一节	工作设计·····	233
第二节	工作设计中行为因素的考虑·····	234
第三节	工作设计中身体因素的考虑·····	235
第四节	工作标准·····	236
第五节	作业测定及方法·····	238
第六节	工作研究·····	242
第十章	劳动组织·····	248
第一节	组织环境与劳动组织概念·····	248
第二节	劳动定额·····	251
第三节	编制定员·····	256
第十一章	设备管理·····	261
第一节	设备管理概述·····	261
第二节	设备选购、使用和维护 ·····	264
第三节	设备折旧、改造和更新 ·····	278
第十二章	项目管理·····	284
第一节	项目管理的基本特点·····	284
第二节	项目计划·····	287

第三节	项目控制.....	293
第四节	项目管理组织.....	298
第十三章	精益生产与管理.....	301
第一节	精益生产概述.....	301
第二节	精益生产方式的管理方法.....	309
第十四章	生产系统改进与过程再造.....	321
第一节	生产系统改进的动因.....	321
第二节	生产系统改进的目标与内容.....	322
第三节	企业过程再造.....	325
参考文献		330

第一章 生产与运作管理概述

企业的生产运作过程是社会财富的主要来源,是企业创造价值、获取利润的主要环节。生产与运作是将人力、物料、设备、技术、信息、能源等生产要素(投入)变换为有形产品和无形服务(产出)的过程。生产与运作管理学的研究对象是生产运作系统的设计和生产运作及改进过程的计划、组织与控制。其中“运作”主要是指服务的“生产”过程。生产与运作管理学的前身是生产管理学,其研究对象主要是制造业企业生产有形物质产品的过程。然而,随着各国国民经济中第三产业所占的比重越来越大,随着金融、贸易、技术服务、交通运输、房地产等生产服务业重要性越来越突出,生产管理的注目点已突破了传统的制造业企业的生产过程管理,扩大到了各种非制造业的服务过程和服务提供系统的设计上去,这就是“生产与运作”这一名称的由来。

企业生产与运作管理要控制的主要目标是质量、成本、时间和柔性,它们是企业竞争力的根本源泉。运作管理活动在所有的企业组织中居核心地位。企业经营 35% 或更多的工作是与运作管理有关的,如顾客服务、质量保证、生产计划与控制、进度安排、工作设计、库存管理等。企业组织所有其他方面的活动,如财务、会计、人力资源、后勤供应、营销、采购等等都与运作管理活动相互联系,因此了解和掌握运作管理是十分必要的。

第一节 生产与运作管理

一、社会组织与企业

在人们的日常生活、学习和工作中,接触到各种各样的社会组织——商场、银行、医院、学校、公司等。这些社会组织是构成人类社会的活体细胞,它们的出现是社会分工的结果,与人类社会的进步和生产力水平提高密切相关。

社会组织是指具有特定目标和功能的、由社会化的生产要素组成的有机整体(图 1-1 所示),以利润为组织最终目标的是营利性组织,否则为非营利性组织。其中,营利性组织又可根据其产出的特征分为两类,一类是提供有形产品的制造类组织,如生产汽车、电视机、机床、食品等各种物质产品的企业,另一类是提供无形产品的服务类组织,如银行、邮局、咨询公司等。

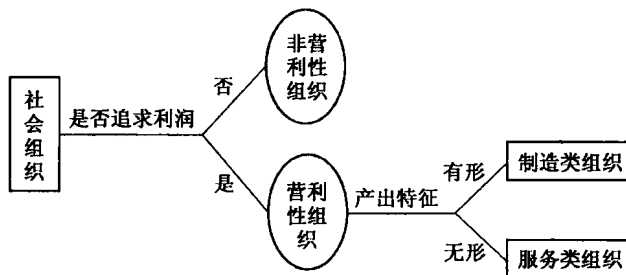


图 1-1 社会组织分类

有效地实现由要素投入到产出的转移,并实现价值增值,这是任何社会组织尤其是企业组织的一项基本职能。企业是社会组织的一种形式,向社会提供需要的有形产品或无形服务。企业是指依法设立的以营利为目的的专门从事生产经营活动的独立核算的经济组织。企业具有如下两个基本特征:

(1) 企业具有法人资格

企业是依法设立的社会经济组织,具有相应的法律地位,依法享有企业法人的权利和义务。

(2) 企业是经济组织

企业所从事的是经济活动,它通过生产、交易、服务等各种活动创造社会财富,实现企业目标。企业所有工作在于经济效益,它实行独立核算,单独计算成本费用,以收抵支、自负盈亏,是以营利为目的的独立核算的经济组织。

二、生产与运作活动

生产是人类生存和发展最基本、最重要、最永恒的活动。随着人类进步和智慧发展及科学技术应用,人们利用自然界物质可通过物理方法、化学方法等提取及组合等方式,转变为某种满足特定需要的产品和服务。社会经济活动的不断发展,人们转为从广义上解释生产,即凡是创造或增加满足人们需求“效用”的活动,包括物质产品的生产和非物质产品的生产均纳入生产与运作管理活动范畴。

生产与运作活动是一个“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提供给社会需求的过程。所谓生产运作系统,是指使上述的变换过程得以实现的手段。它的构成与变换过程中的物质转化过程和管理过程相对应,也包括一个物质系统和一个管理系统。如图 1-2 所示。

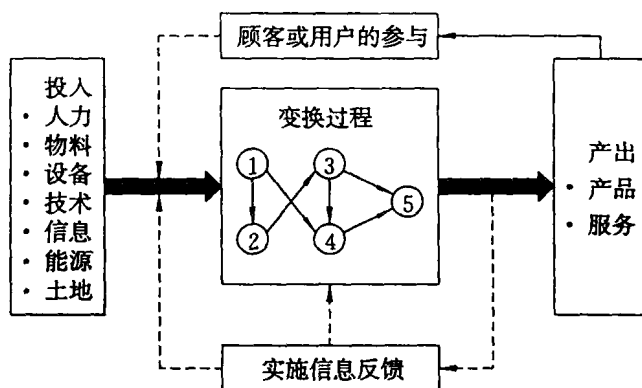


图 1-2 生产与运作活动过程

其中的投入包括人力、设备、物料、信息、技术、能源、土地等多种资源要素。产出包括两大类:有形产品和无形产品。前者指汽车、电视、机床、食品等各种物质产品;后者指某种形式的服务,例如,银行所提供的金融服务、邮局所提供的邮递服务、咨询公司所提供的设计方案,等等。中间的变换过程,也就是劳动过程,价值增值过程。这个过程既包括一个物质转化过程,使投入的各种物质资源进行转变;也包括一个管理过程:通过计划、组织、实施、控制等一系列活动使上述的物质转化过程得以实现。这个变换过程还可以是多种形式的,例如,在一个机械工厂,主要是物理变换;在一个石油精炼厂,主要是化学变换;而在一个航空公司或一个邮局,

变换过程主要是位置的变换。有形产品的变换过程通常也称为生产过程；无形产品的变换过程有时称为服务过程，也称为运作过程。

图 1-2 中的点线表示两种特殊的投入：一是顾客或用户的参与，二是有关生产与运作活动实施情况的信息反馈。顾客或用户的参与是指，他们不仅只接受变换过程的产出结果，在变换过程中，他们也参与活动的一部分。例如，教室中学生的参与，医院中病人的参与。实施信息反馈与“投入”框图中已有的“信息”投入的区别在于：后者是指生产运作系统外部的信息。例如，市场变化信息、新技术发展信息、政府部门关于经济趋势的分析报告，等等；而前者是指来自生产运作系统内部，即变换过程中所获得的信息。例如，生产进度报告、质量检验报告、库存情况报告，等等。图中心的圆圈表示变换过程中产品、服务或参与的顾客需要经过多个环节。生产与运作活动是企业生存和发展的最基本活动，其管理也是企业管理的最基本管理。企业作为商品的生产者和经营者，必须强化生产管理系统，把生产过程中的人力、物资、资金等生产要素有机地结合起来，用最经济的方式，生产出质优价廉的商品，满足市场的需求。因此，生产与运作管理是企业管理的重要组成部分，是社会化大生产的客观需要。

三、生产与运作概念的发展过程

人们最初对上述变换过程主要是研究有形产品生产制造过程的组织、计划与控制。其相关的学科被称为“生产管理学”（在西方管理学界，称为“production management”）。随着经济的发展，技术的进步以及社会工业化、信息化的进展，人们除了对各种有形产品的需求之外，对有形产品形成之后的相关服务的需求也不断提高。而且，随着社会构造越来越复杂，社会分工越来越细，原来附属与生产过程的一些业务、服务过程相继分离并独立出来，形成了专门的交通、零售、金融、房地产等服务行业，使社会第三产业的比重越来越大。此外，随着生活水平的提高，人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在提高，相关的行业也在不断扩大。因此，对所有这些提供无形产品的运作过程进行管理和研究的需求日趋凸显。另一方面，系统论的发展使人们能够从更抽象、更高的角度来认识和把握各种现象的共性。人们开始把有形产品的生产过程和无形产品，即服务的提供过程都看作一种“投入→变换→产出”的过程，作为一种具有共性的问题来研究。这种变换过程的产出结果无论是有形还是无形，都具有下述特征：

- 能够满足人们的某种需要，即具有一定的使用价值；
- 需要投入一定的资源，经过一定的变换过程才能得以实现；
- 在变换过程中需投入一定的劳动，实现价值增值。

因此，人们开始把对无形产品产出过程的管理研究也纳入生产管理的范畴中去。或者说，生产管理的研究范围从制造业扩大到了非制造业。这种扩大了的生产的概念，即“投入→产出”的概念，在西方管理学界被称之为“operations”，即运作。无论是有形产品的生产过程，还是无形产品的提供过程，被统称为运作过程。但从管理的角度来说，这两种变换过程实际上是有许多不同点的（如下所述）。因此本书使用“生产与运作”这一概念，既表示本书的论述范围包括制造业和非制造业，又表示这两者之间有一定区别。

1. 制造业和服务业同属于生产活动范围相伴发展。在制造业发展的同时，服务业的经济活动比例逐步上升，已成为重要行业。制造业和服务业在产品形态上存在很大差别，制造业产品是物质的、有形体的，可储存待以后消费；而服务业的产品往往是不可储存，其生产过程与消

费过程合二为一,如交通运输业,某特定线路的服务是一种产品,其生产过程也是消费过程。制造业和服务业有相同之处,不论工厂还是银行、商店它们都要面对市场,为用户提供竞争力强的产品;都要把设备和人员组织起来,使之形成生产能力;都要对设备和作业进行计划与控制,使之成为有效的系统。

2. 生产与运作管理涉及企业生产系统设计、运行计划和控制。即以企业生产系统为对象的各方面工作的管理,是指从原材料、商务、人力、资金等经生产转换系统直到产品、服务输出为止一系列管理工作。因此制造业中的生产管理的基本原理和许多方法同样适用于服务业,诸如资源的有效利用原理、质量保证体系、成本控制、工作抽样、过程组织与控制等等。在发展制造业生产管理的方法与手段的同时,服务业的业务管理既需要生产管理领域研究成果的导入,更需要创立独特的业务管理体系。

3. 基于以提供产品为主的制造业和以提供服务为主的服务业在经营过程中的明显区别,制造业的生产管理和服务业的运作管理必将形成共存的局面,两者在研究方法和操作手段上将互相吸取成功的经验,管理学的基础原理和理论将同时得到应用和发展。

4. 服务业的高速发展和急剧的行业分化在丰富业务管理内容的同时也加大了这一领域的研究难度,“运作管理”难以像“生产管理”一样形成通用性强的管理方法和手段,针对不同服务行业特点的运作管理将是这一领域研究的特色。

5. 系统论的引入成为生产管理与运作管理共同的方法论基础,计算机管理的应用成为生产管理与运作管理共同的管理技术,这两点是沟通制造与服务过程管理的普遍适用的规律。

有鉴于此,生产运作系统的设计和生产运作及改进过程的计划、组织与控制构成了生产与运作管理学的主要研究内容。管理系统主要是指生产运作系统的计划 and 控制系统,以及物质系统的设计、配置等问题。其中的主要内容是信息的收集、传递、控制和反馈。这里所讲的“生产与运作管理”是指规划选址、设计选择、计划安排、实施控制以及更新改造等生产运作系统的管理活动。

根据这一概念,可将上述定义具体解释如下:

(1) 规划选址。是指制造某种产品或提供某项服务而选用何种方法,在哪个地点完成的决策。如工艺是选择铸造还是锻造,餐馆是选择自助餐还是服务上台等等。

(2) 设计选择。是指根据规划所定的生产或服务类型以及规模确定具体的设备、人员、布局、流程等等。

(3) 计划安排。是指在一定时期内利用现有的设施、设备、人员和技术条件,确定未来一段时间内产品或服务的产出种类和数量,以及投入及生产顺序等的战术性决策。

(4) 实施控制。是指按照设计要求和计划要求,按质按量地提供产品或服务的过程管理,主要包括短期人员及设备的调度调整、应急事件的处理等等。

(5) 更新改造。是指业务系统根据需求、企业目标、技术和管理的变化进行的重要修正。如设备更新、采用计算机管理、增添服务项目等等。

(6) 生产运作系统。生产运作系统的功能是将一系列的投入变为所需要的产出,主要由人、设备(机器、工具、环境)组成。这种投入产出过程主要可分为四种。

① 物质—制造;② 地点—运输;③ 交易—零售;④ 储存—仓储。

此外,还有生理和心理的变化,如医院给病人治病,餐馆提供可口的饭菜,音乐厅给人以娱乐等等。这些过程也可以在同一投入—产出体系中同时存在。表 1-1 是几种典型系统的投

人→变换→产出关系的例子。

表 1-1 典型系统的投入→变换→产出关系

系 统	主 要 投 入	组 件	主 要 功 能	需要的产出
医 院	病 人	医生,护士,医药 供应,设备	治疗,护理(物质的)	健康的人
饭 馆	饥饿的顾客	食物,厨师,服务 员,环境	精美的食物,周到的服务, 愉快的环境(物质的和交易的)	满意的顾客
汽 车 工 厂	原 料	工具,设备,工人	汽车的制造和装配(物质的)	整辆汽车
学院或大学	高中毕业生	教师,书本,教室	传授知识和技能(提供情况)	受过教育的人
百 货 公 司	顾 客	陈列货物,储存 货物,售货员	吸引顾客,推销产品,供应 订货(交易)	满意的顾客及 销售量

虽然有形产品的生产过程和无形产品的服务过程都可以看作一个“投入→变换→产出”的过程,但这两种不同的变换过程以及它们的产出结果还是有很多区别的。

第二节 企业战略与生产战略概念、作用

一、企业战略概念、特征、作用

1. 企业战略的概念

战略是为了实现预定的目标,对组织全局的、长远的重大问题进行的谋划。

企业战略是企业为自己所确定的长远性的主要目的与任务以及为实现此目的及完成此任务而选择的主要行动路线与方法。

企业远期发展方向是指由企业未来宗旨(或使命)所决定的产品结构和目标市场的发展方向,也称为企业未来的经营范围或经营领域。经营结构是指由企业宗旨和经营领域所决定的软结构和硬结构的有机总和。所谓软结构是指企业的价值观念、经营思想、企业文化和公共关系等;所谓硬结构是指企业的资源结构、生产技术结构和组织结构等。经营结构实质上反映了企业在一定的价值观念和经营思想的指导下,围绕所从事的经营领域所采取的资源配置状况。

企业实现高效率、高质量、创新和良好的顾客回应,以取得低成本和实现差异化,从而赢得竞争优势。如图 1-3 所示。

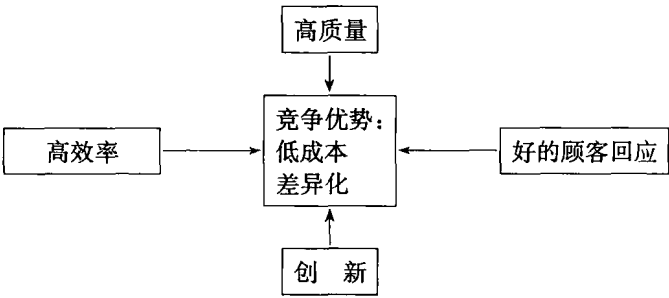


图 1-3 竞争优势的基础

高效率导致低成本,良好的顾客回应造成差异化,具有创新和高质量的产品往往既能提高差异性又能降低成本。

效率、质量、创新以及好的顾客回应,都与生产运作有密切关系。要提高企业创造的价值,就要提高价值 V 和降低成本 C 。 V 和 C 都与生产运作活动密切相关。

效率是投入和产出的比较,是生产运作过程中形成的。如果其他条件相同,效率高可以获得低成本优势。以往的生产管理教科书都把生产率作为最主要的竞争因素。后来,质量提高到战略性高度,成为主要竞争因素,质量会增加顾客心目中产品的价值。质量也是生产运作过程中形成的。有创意的新产品,首先要设计出来,设计也属于生产运作范畴,设计的产品要变成实际的产品,还要经过制造。创新可以造成差异化,生产过程的创新对提高产品质量和降低成本有重要作用。对顾客的及时响应,完全取决于生产过程的准时性。因此,生产运作管理对于提高企业的竞争力具有举足轻重的作用,核心运作能力是企业形成核心竞争力的保证。

2. 企业战略的特征

概括的讲,企业战略具有如下特征:

(1) 全局性

企业战略管理的范围比经营管理的任何一个领域都更为广泛,它以企业的全局为对象,着眼于企业全局的发展,其内容关系到企业总体的长远目标、发展方向及其基本的行动方针和重大措施等,这些原则性、概括性的规定对企业一切活动具有权威性的指导作用。

(2) 长远性

因为战略目标是对组织未来较长时间的生存发展的筹划,根本出发点是着眼于未来,它一般要求在科学预测的基础上使组织达到一个全新的水平,使企业真正兴旺发达起来,所以,企业战略目标的实现是在短期内办不到的。为了实现可持续发展,战略应具有相对稳定性,不应频繁地调整,因为战略体现的是组织的长远利益,甚至要以牺牲短期利益为代价。

(3) 适应性

一个好的战略要力求实现稳定性和适应性的统一,要与经营环境相匹配。企业战略是针对外界环境的冲击和威胁而采取的行动方案,所谋求的是改变组织在竞争中的力量,不断扩大实力,在未来激烈的竞争中占据有利地位,与竞争对手抗衡,战胜对手,求得自身的生存和发展。因此,战略管理要解决的不是某个具体运营单位的日常管理问题,而是在多变的环境中可能影响全局的复杂问题,它必须具有根据组织外部环境和内部条件的变化,适时地加以调整,以适应变化的特性;同时,利用可能发生的变化,利用新的发展的机会,制定新的战略。

3. 企业战略的作用

企业加强战略管理,可以通过对自己所处的外部环境做出全面地考察和分析,预测未来变化,并在此基础上确定自身发展的方向,做出全局性的谋划,使组织内部条件更好地适应外部环境的要求,以增强企业的应变能力和市场竞争能力。

(1) 企业战略是全体员工的行动目标

企业战略为组织成员确立奋斗目标,统一全体成员行动,有助于调动全体人员的积极性、主动性和创造性,塑造良好的组织文化和组织形象。

(2) 企业战略在整个组织的运行中发挥协同效应

以战略引导组织活动的全过程,称为战略导向,战略往往是组织活动的起点和归宿,组织的一切活动都要从战略要求出发,最后以实现战略目标为依据。根据战略需要才能规划组织模式,具体组织各部门的活动,进行资源配置,拟定、实施短期的策略和计划,从而使各部门协调一致,发挥出协同效应,取得更大的效果。

(3) 企业战略使企业适应环境的变化

加强战略管理,通过环境分析,预测未来变化,做出全局性的谋划,使企业内部条件更好地适应外部环境的要求,避免行动的盲目性,避免临时失措,陷于混乱而失败。

(4) 企业战略使企业在竞争中扬长避短

企业实行战略管理,要进行优势分析,以己之长克敌之短,这是贯穿企业经营活动过程的指导思想,有利于企业在激烈的市场竞争中扬长避短,充分发挥自己的竞争优势。

4. 企业战略的层次和构成

为了保证战略目标的实现,一个组织的战略必须由不同层次、不同方面的战略构成与组织层次相适应,企业战略按经营层次大体分为三个层次,第一层为发展战略,主要是企业高层从结构和财务角度对整个经营范围的资源配置;第二层为竞争战略,主要是企业某些战略经营单位的产品开发或服务在特定市场层次上的竞争;第三层为功能性战略,主要是企业经营层不同的职能如营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。

(1) 企业总体战略

企业总体战略即发展战略,它是为整个企业制定的战略,设定了企业的基本目标,定了达成该目标的基本途径。在企业总体战略中,从构成要素上看,经营范围和增长项是主要的。

(2) 经营战略

经营战略即竞争战略,它是企业中各个经营单位自身所制定的战略;是企业总体战略的具体展开。在这一层次中,竞争优势构成要素显得尤为突出。

(3) 职能战略

职能战略即功能性战略,它是企业内主要职能部门以经营战略为指导,进一步规定各职能部门应怎样的开展工作与协作,以支持经营单位有效地参与竞争,获取竞争优势的短期战略。

显然,“企业战略、经营战略、职能战略”必须协调一致,向下逐层落实,向上逐层保证,由图 1-4 可看出,生产战略属于职能战略。

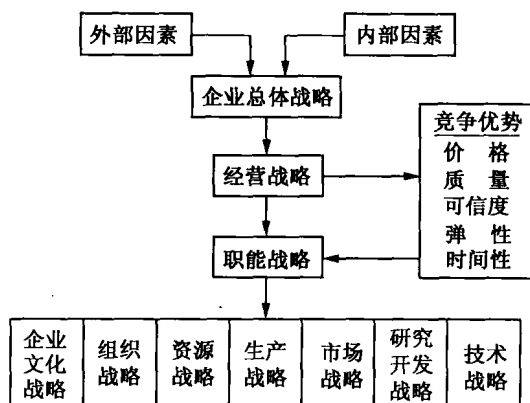


图 1-4 企业战略层次图

二、生产战略的概念与作用

1. 生产战略特点

生产战略是企业根据所选定的目标市场和产品特点来构造其生产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。作为一系列决策成果,生产战略是关于生产系统成为企业立足于市场,并获得竞争优势的战略性计划构成这一系列决策的过程,生产战略为实现生产系统在企业中的有效性规定了明确的战略内容、程序、原则和模式。生产战略具有三个特点:第一,贡献性。它强调对企业竞争优势的贡献,通过对产品目标的明细化使生产系统功能具有优先级而保证竞争优势突出,为企业竞争提供了坚实的产品和后援保障;第二,一致性。它强调生产系统与战略要求的一致性,同时也强调生产系统与企业要求的一致性,强调生产系统内部结构与外部结构要素的一致、协调关系,以此来保证整个生产系统的目标及其优先级;第三,操作性。强调战略既是一种计划思想,更是一种决策实施的执行,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,同时注重各项决策的内涵相互一致性以保证决策的实施明确、可行。

2. 生产战略作用

生产战略是直接为产品的市场竞争服务的。就是要力争使生产系统及其输出的产品能符合目标市场的基本要求并能满足竞争战略的优势需要,以实现立足于市场基础上的制胜、发展的目标。同时,在生产战略指导下构造的生产系统由于具备了自己特有的竞争优势,因此生产战略也会逆向作用于部门战略,使部门进行目标市场选择和竞争战略决策时能够充分考虑到生产系统业已形成的结构——功能优势特点,充分发挥生产系统作为竞争资源的特性。

按照生产战略具有构造有效的生产系统这一基本特性,生产战略的核心决策过程可用图 1-5 来表示,它是由两个主要部分组成的。第一,生产系统功能目标决策,包括根据用户的需求特性和企业的竞争战略来定义产品的功能,再由竞争优势产品将这些功能转换为对生产系统的功能目标;第二,生产系统结构的决策,它是根据既定的系统功能目标和生产系统固有的结构——功能特性,进行生产类型的“匹配”,这种匹配过程是通过调整系统结构与非结构化要素实现的。通过以上两个关键步骤便可实现生产系统对其产品市场竞争优势的保证。

除了对产品竞争优势的保证功能外,生产战略理论还在进一步发展。人们在探讨生产系统实现了有效性之后生产战略如何帮助系统在运行过程中不断改善效率,这便是图 1-5 的虚线模块部分,它被称为生产战略的发展理论。实际上,这部分理论是在确保了系统有效性的前提下对运行效率的改善,已在很大程度上消除了生产系统的功能悖论约束,致使系统可以在一个更新、更高的层次上展开竞争,因此生产战略的系统发展理论也被上升到与系统竞争理论相平行的重要地位,共同构成了现代生产管理中的战略理论体系。

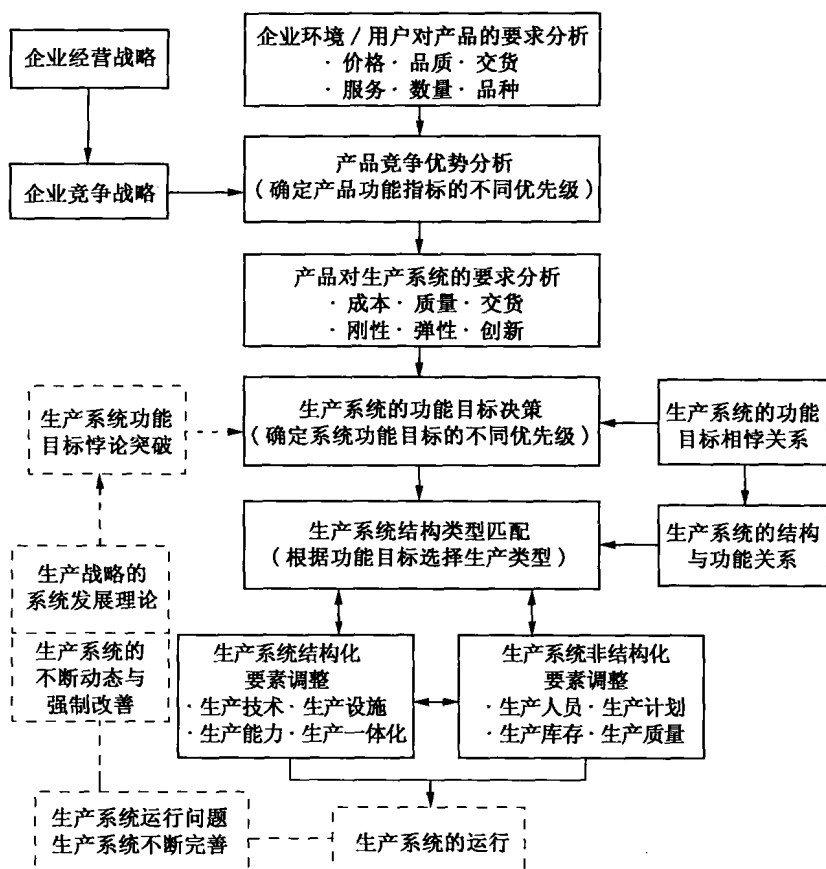


图 1-5 生产战略的决策过程(竞争与发展理论)

第三节 生产与运作管理在企业 管理中的地位及其作用

一、企业的基本任务和基本活动

(一) 企业的基本任务

企业是社会市场经济的产品生产者,是实行自主经营、自负盈亏的经济实体。企业的基本任务是为社会提供用户所需的产品(包括劳务),同时要求以较少的投入取得较多的产出,以期取得预期的经济效益和社会效益。企业要依法上缴利税,这是保障国家财政收入的基础,也是企业自身发展和提高职工生活福利的必要条件。一个企业如果不能实现自己的基本任务,它就失去了存在的价值。

(二) 企业的基本活动

企业为了实现自己的基本任务,需要从事一系列的生产经营活动。其最基本的生产经营活动,包含以下几方面:

1. 制定经营方针和目标:通过调查研究市场需求、市场容量、市场竞争势态,分析企业的