

企业与生产运作管理

马登龙 副教授

新能源装备与质量工程研究所



二、企业战略与运作战略

2.1 企业战略的作用

2.2 企业战略管理

2.3 生产运作战略





战略与战术



● 企业战略

- **概念：**企业为求得生存和发展，在较长时期内生产经营活动的发展方向 and 关系全局问题的谋划。
- **内容：**企业使命、目标、总体战略、经营战略和职能战略。
- **特点：**企业战略是按企业的内外环境“**量身定制**”的，世界上没有最好的、普遍适用的、一成不变的战略。
- **本质问题：**公司如何按照当时的实际情况（**外部环境、内部资源和能力**）选择合适的战略？



● 企业环境

- 国内环境、国际环境
- 投资环境、技术环境、劳动力环境、资金环境、市场环境等

● 现代企业的竞争环境

- 技术革新步伐急剧加速
- 需求日益多样化、个性化
- 产品生命周期越来越短
- 竞争全球化、白热化
- 云、物、移、大、智等信息技术颠覆传统商业模式与竞争关系



- **战略管理**：是指在企业战略的形成和实施过程中，制定的决策和采取的行动。（扩大增强竞争力）。
- **战略管理是一个过程，包括：**
 - **战略制定**：包括确定企业任务、分析内外因素，识别外部机会和威胁、企业的优势和劣势，开发多种战略方案，选择适当的战略。
 - **战略实施**：包括设置企业年度目标、制定政策、激励员工和配置资源，以使制定的战略能够落实。
 - **战略评价**：包括重新审视内外因素、度量业绩和采取纠正措施。



- 安德鲁斯和安索夫提出了用于战略分析的实用方法，即SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 方法

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO战略	WO战略
威胁 (T)	ST战略	WT战略

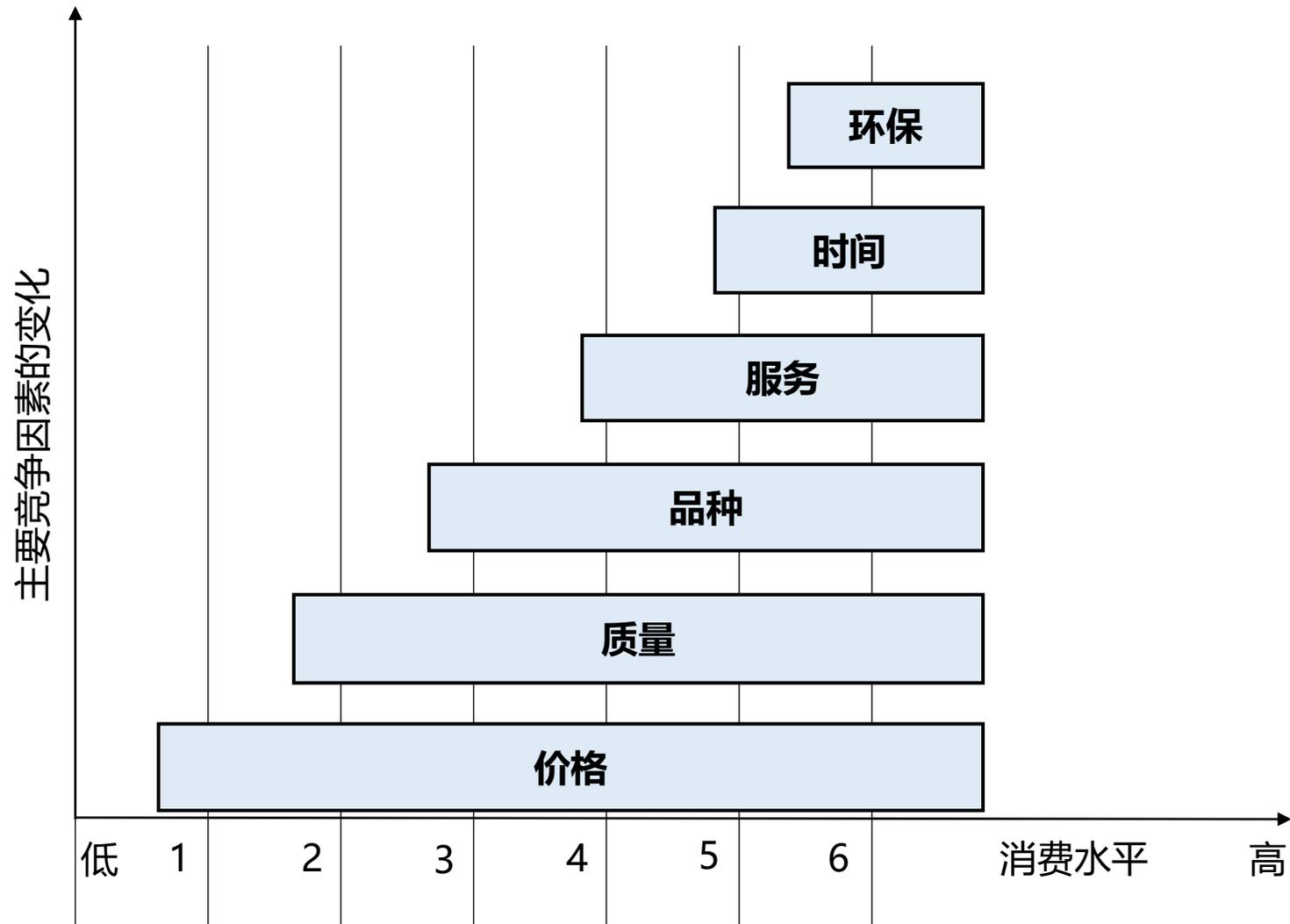


- 1980年，迈克尔·波特 (M. E. Porter) 《竞争战略》
 - 行业内的五种竞争力：五力模型
 - ✓ 潜在的竞争者
 - ✓ 替代品的威胁
 - ✓ 供应商的力量
 - ✓ 购买者的力量
 - ✓ 竞争对手
 - 事业部级的三种竞争战略：
 - ✓ 成本领先
 - ✓ 差别化
 - ✓ 聚焦

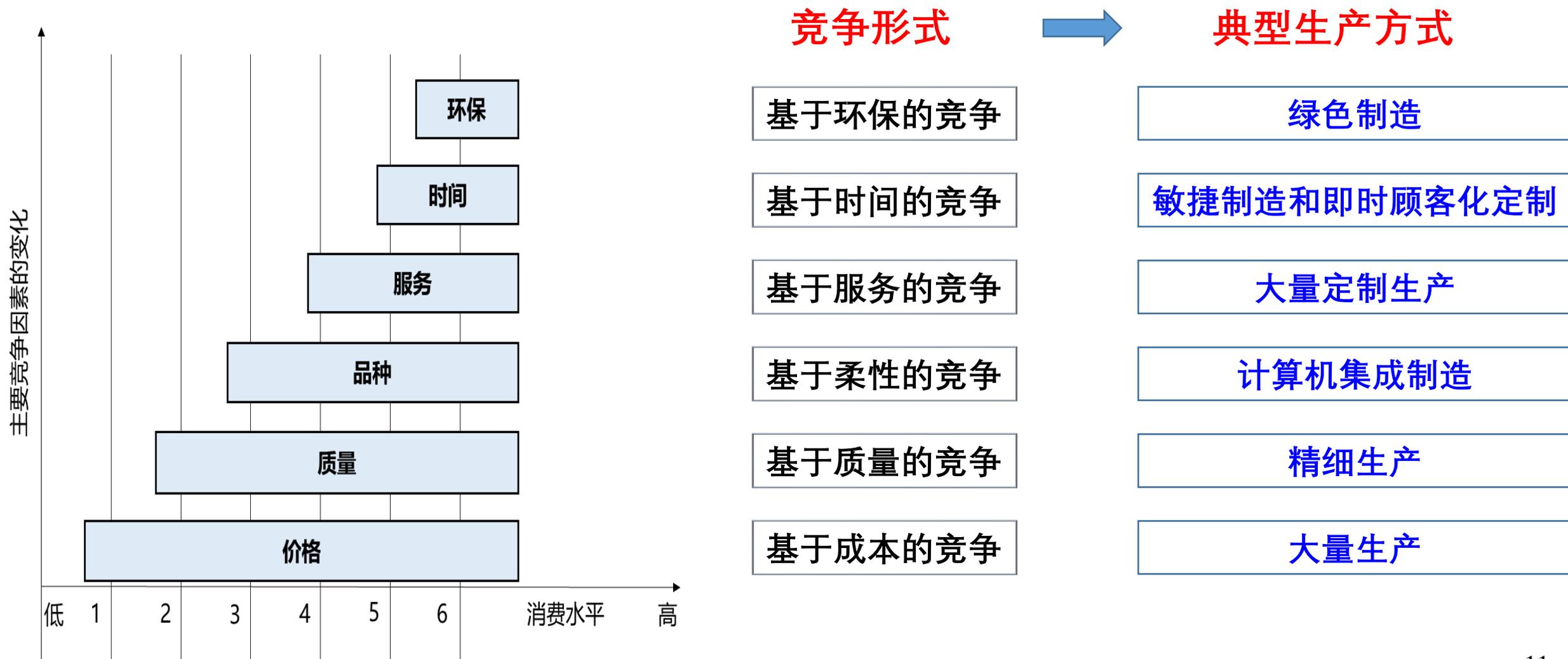


- 影响顾客对产品和服务的需求以及**企业竞争力**的因素：
 - **价格**：是顾客获得一定的使用价值在经济上的付出。
 - **质量**：反映产品使用价值的高低和范围。
 - **品种**：是顾客对不同产品的选择余地。
 - **服务**：是通过顾客在购买、使用和报废产品的过程中提供各种服务和担保，尽可能满足顾客个性化的要求，建立顾客与企业之间的信赖关系。
 - **时间**：是衡量以多快的速度向顾客提供产品和服务。
 - **环保**：是指产品在制造、使用和报废过程中，对环境的污染和破坏程度。

● 主要竞争因素与消费水平的关系



- 主要竞争因素与消费水平的关系：影响需求的因素也是影响竞争的因素



● 运作竞争力要素(内部)

➤ 时间：上市快

✓ 交货时间短、准时交货、产品开发时间短

➤ 质量：以客户为中心，客户满意

➤ 成本：成本低

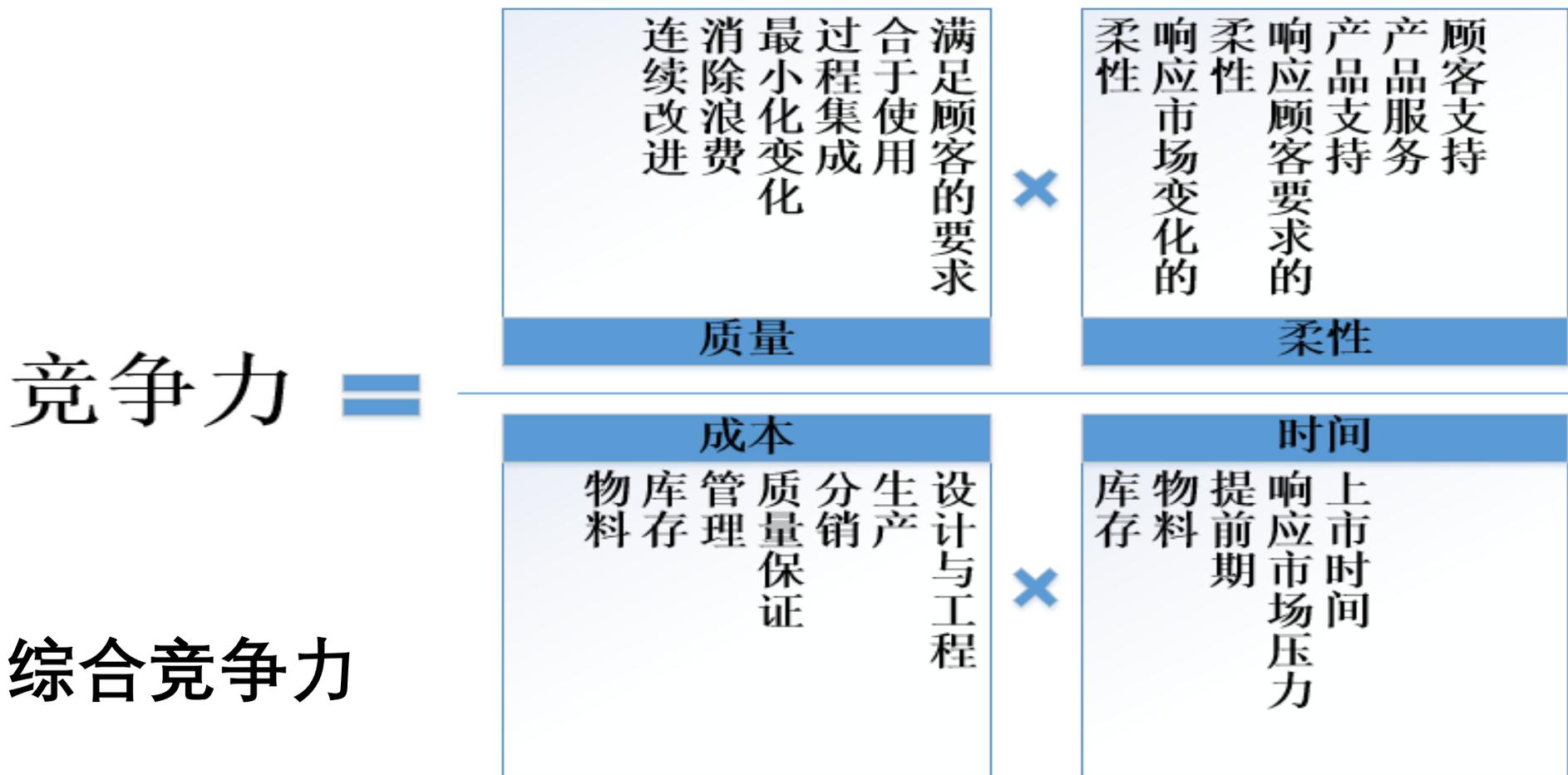
➤ 柔性：快速应变市场的变化

✓ 适应能力：以变应变的能力，包括变化的速度、变化的范围

✓ 缓冲能力：以不变应万变的能力，包括生产扩充能力和库存扩充能力

● 竞争力模型

生产运作竞争来源于四个方面：时间、质量、成本、柔性，简称（TQCF）



➤ 综合竞争力

● 核心竞争力

- 是其它企业无法模仿的独有的能力，是在竞争中保持领先地位的重要因素。
- 作用：避免同质化竞争。
- 凝聚核心竞争力的方式
 - a、掌握核心技术、发展擅长的业务等。
 - b、关注核心业务，非核心业务外包。

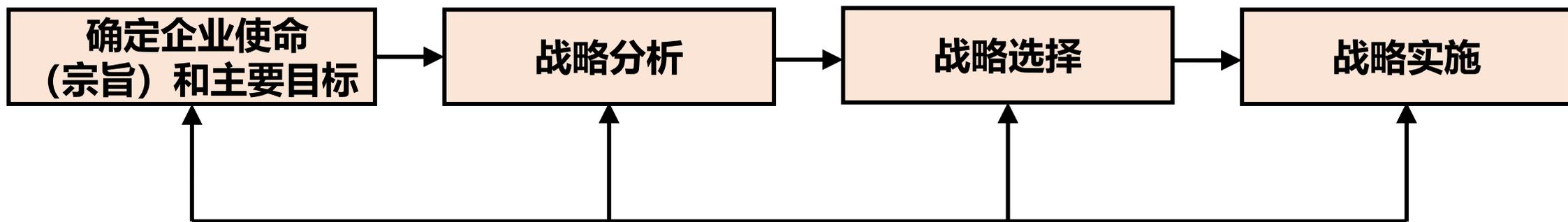
2.2.1 战略管理过程

2.2.2 外部分析：识别机会与威胁

2.2.3 内部分析：确定资源与竞争优势

2.2.4 战略选择

● 战略管理过程



● 使命(Mission)是企业存在的基础和原因

- ✓ 联想集团使命：四为，即，为客户：联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；为股东：回报股东长远利益；为社会：服务社会文明进步。未来的联想将是“高科技的联想、服务好的联想、国际化的联想”。
- ✓ 比亚迪集团使命：用技术创新，满足人们对美好生活的向往
- ✓ 阿里巴巴集团使命：让天下没有难做的生意。



独孤九剑

创新

激情

创新

教学增长

开放

阿里巴巴 
 Alibaba.com™

制度

简易

群策群力，专注，质量，客户第一

2001年1月13日



阿里巴巴

新六脉神剑

The New Six Values for the Alibaba Digital Economy

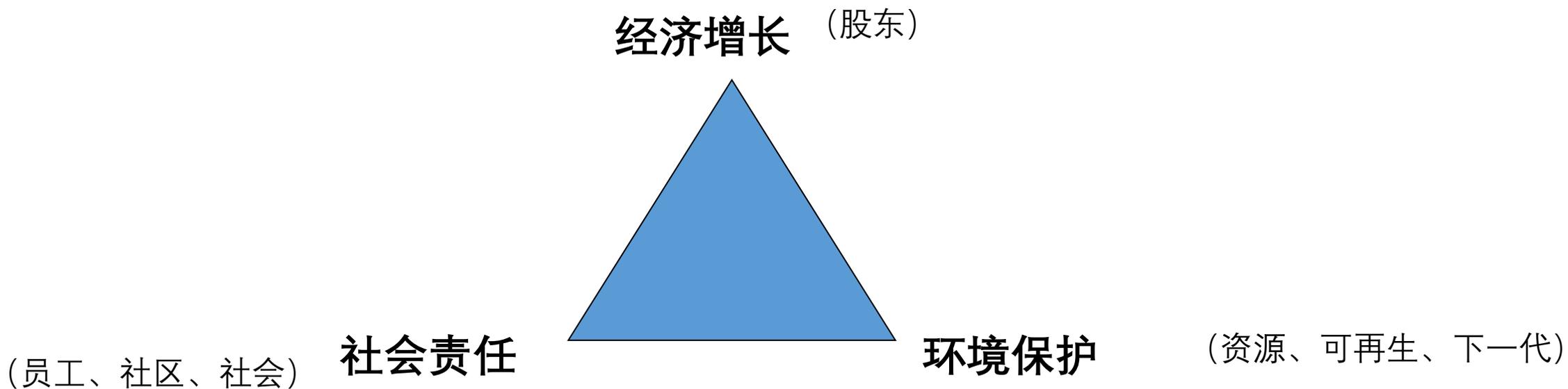
- 使命** Mission: 让天下没有难做的生意
To make it easy to do business anywhere
- 愿景** Vision: 活102年：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活102年的好公司
Last for 102 years: We do not pursue size or power; we aspire to be a good company that will last for 102 years
到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利
By 2036, we aim to serve 2 billion consumers, create 100 million jobs, and help 10 million SMEs to be profitable
- 价值观** Values:
 - 客户第一 员工第二 股东第三
Customers first, employees second, shareholders third
 - 因为信任 所以简单
Trust makes everything simple
 - 唯一不变的是变化
Change is the only constant
 - 今天最好的表现是明天最低的要求
Today's best performance is tomorrow's baseline
 - 此时此刻 非我莫属
If not now, when? If not me, who?
 - 认真生活 快乐工作
Live seriously, work happily

一群有情有义的人，在一起做一件有价值有意义的事
Well-meaning people get together to do meaningful things

2019年9月10日



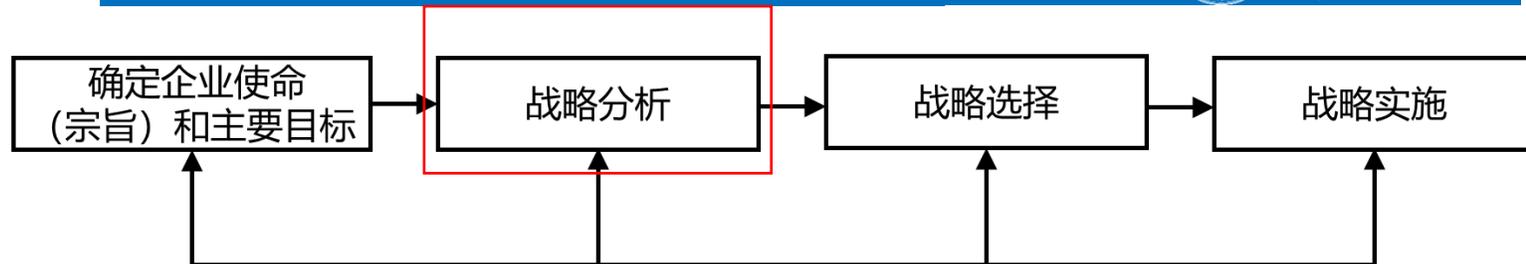
- **战略三角模型**：企业战略要考虑所有利益相关者



✓ 企业的使命和宗旨为企业发展提供了一个总的方向。

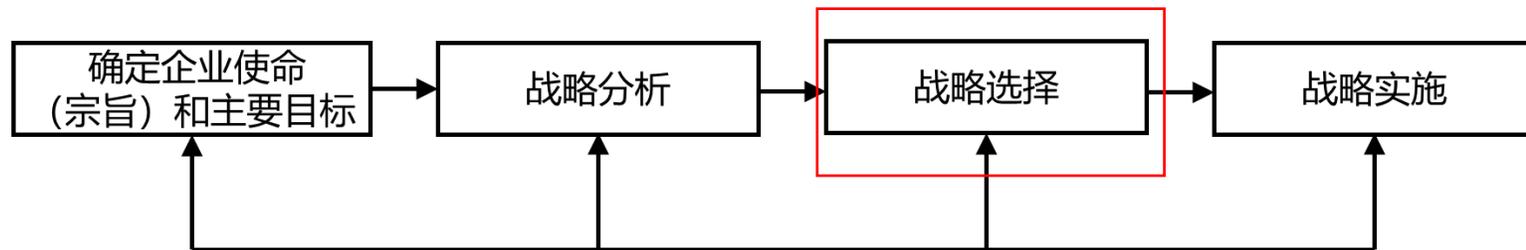
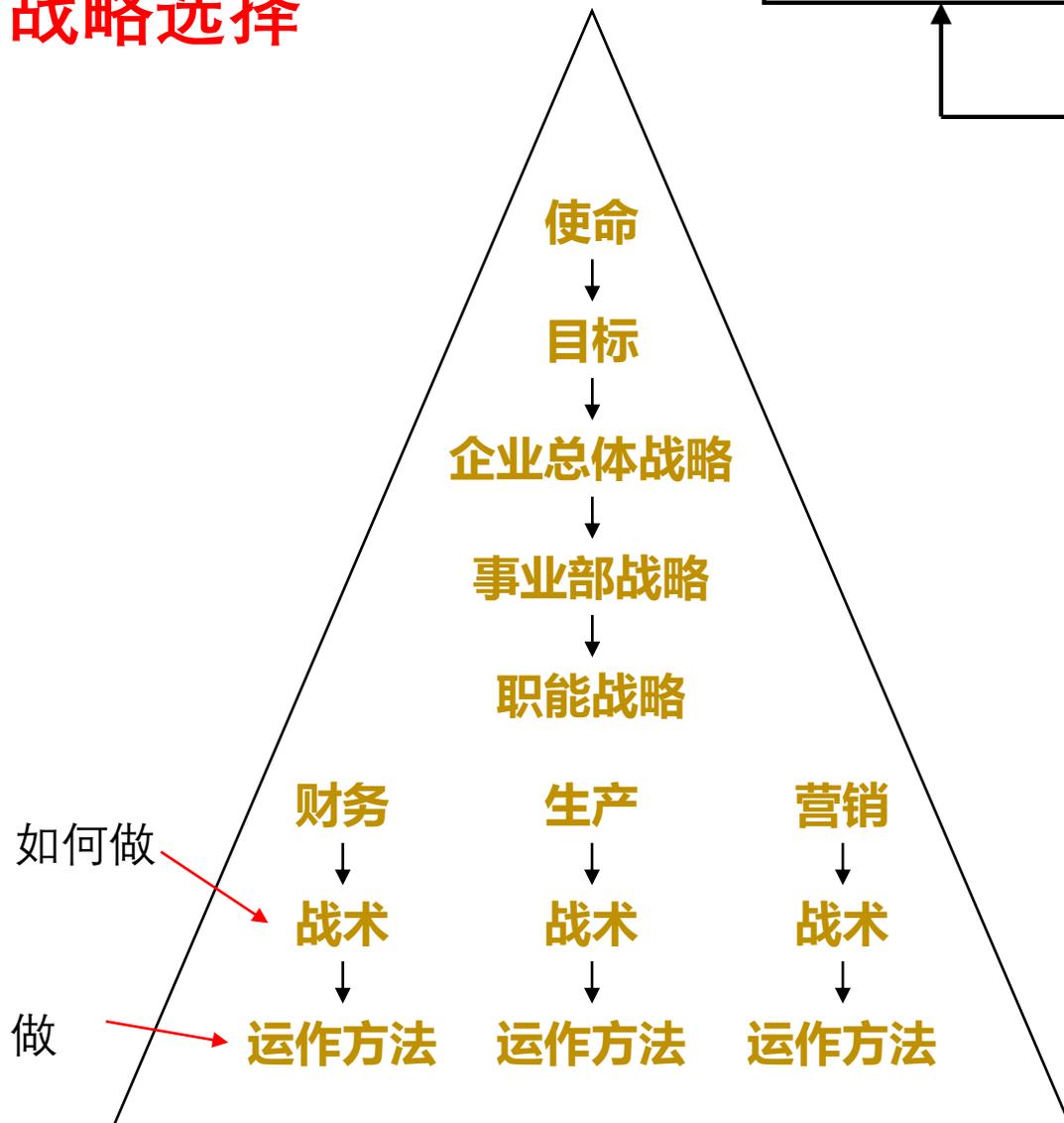
2.2.1 战略管理过程

● 战略分析：SWOT 方法



<p>企业本身</p> <p>外部环境</p>	<p>优势 (S) 列出企业所有优势因素</p>	<p>劣势 (W) 列出企业所有劣势因素</p>
<p>机会 (O) 列出企业所有优势因素</p>	<p>SO战略 列出发挥优势、利用机会的企业战略</p>	<p>WO战略 列出利用机会、克服劣势的企业战略</p>
<p>威胁 (T) 列出企业所有威胁因素</p>	<p>ST战略 列出利用优势、回避威胁的企业战略</p>	<p>WT战略 列出减少劣势、回避威胁的企业战略</p>

● 战略选择



企业战略：

- ① 选择企业经营范围和领域。
- ② 在各事业部之间进行资源分配。

事业部战略：

经营单位战略、竞争战略

职能战略：

职能部门战略、支持事业部发展

品牌战略目标及重点举措

战略实施

重大举措

- 紧密围绕“以客户为中心”，形成品牌宣传主线。分析客户需求和痛点，面向客户宣传，增强客户体验感。
- 媒体宣传矩阵进一步完善。传播方式多样化，传播载体及内容根据不同受众精准策划。强化海外传播。
- 对外输出品牌视觉形象整体提升。
- 中长期：品牌管理体系完善，指导、监督品牌管理全过程，包括：品牌定位管理、品牌传播管理、品牌形象与设计管理、品牌维护与危机管理、子品牌管理、社会责任管理等。

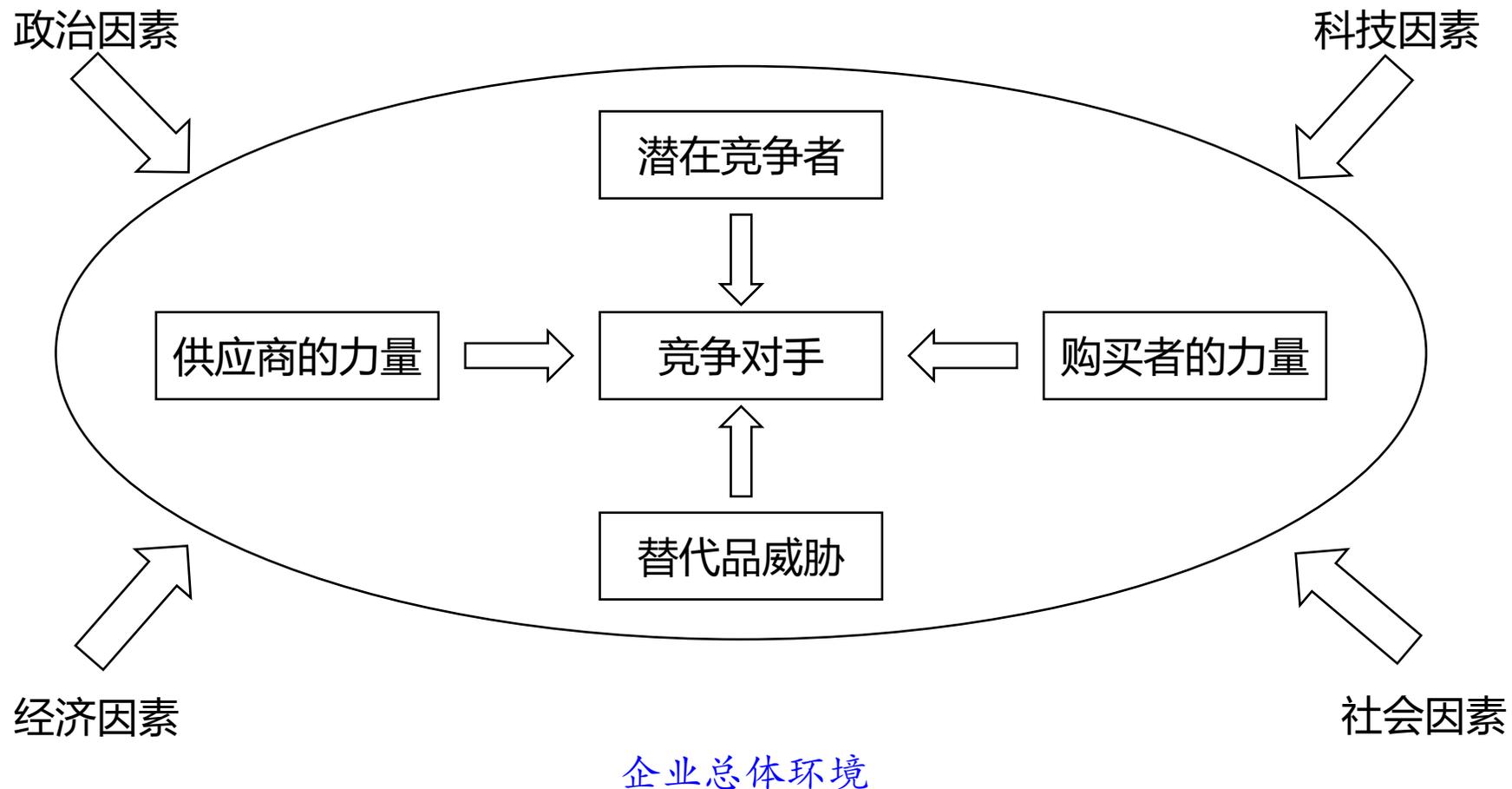
能力建设

- 新媒体运营与传播专业化能力提升；短视频编辑能力提升；
- 舆情与危机公关专业能力；
- 品牌形象设计专业能力提升。

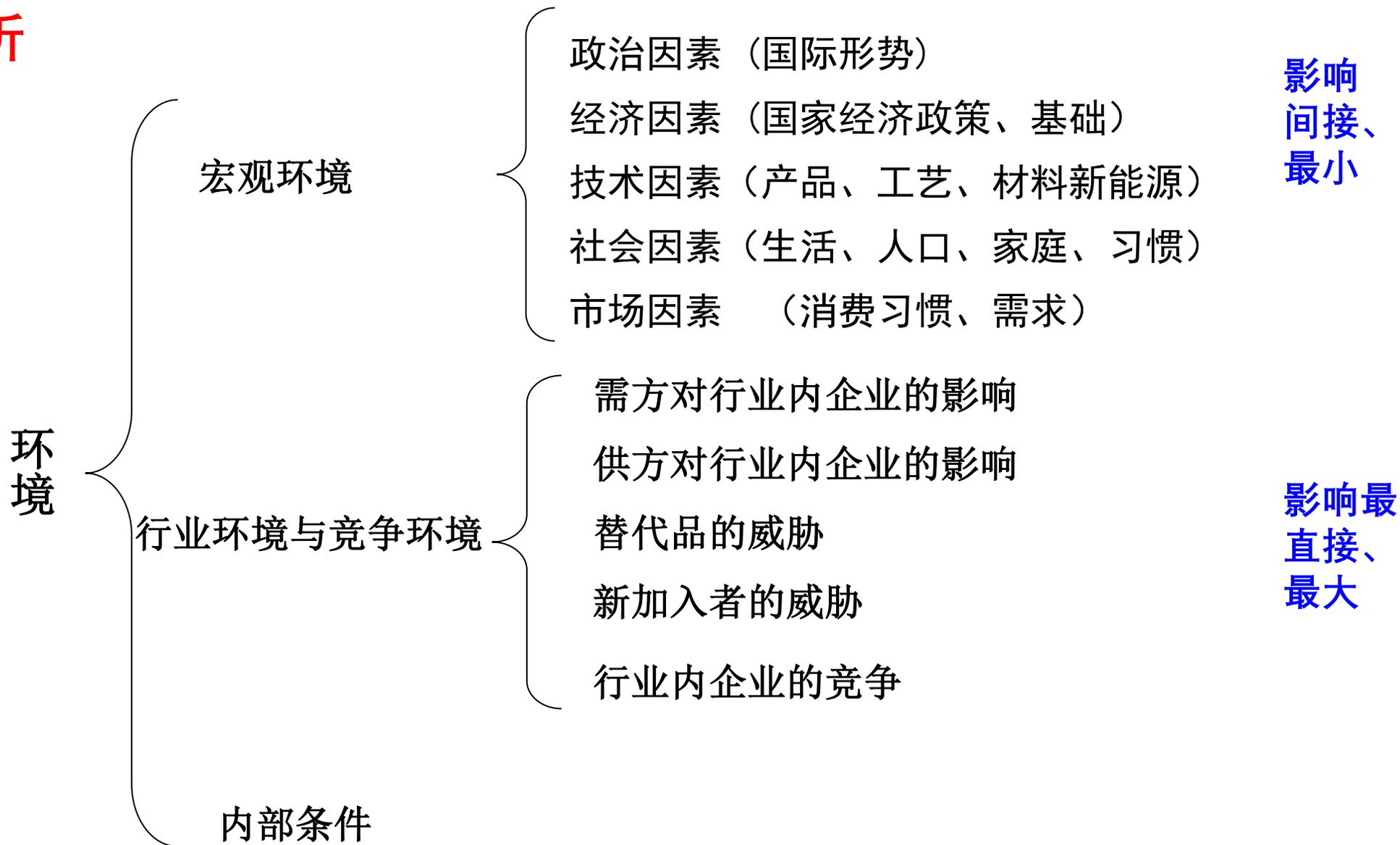


● 企业总体环境

- ✓ 包括宏观环境、行业环境和竞争环境。



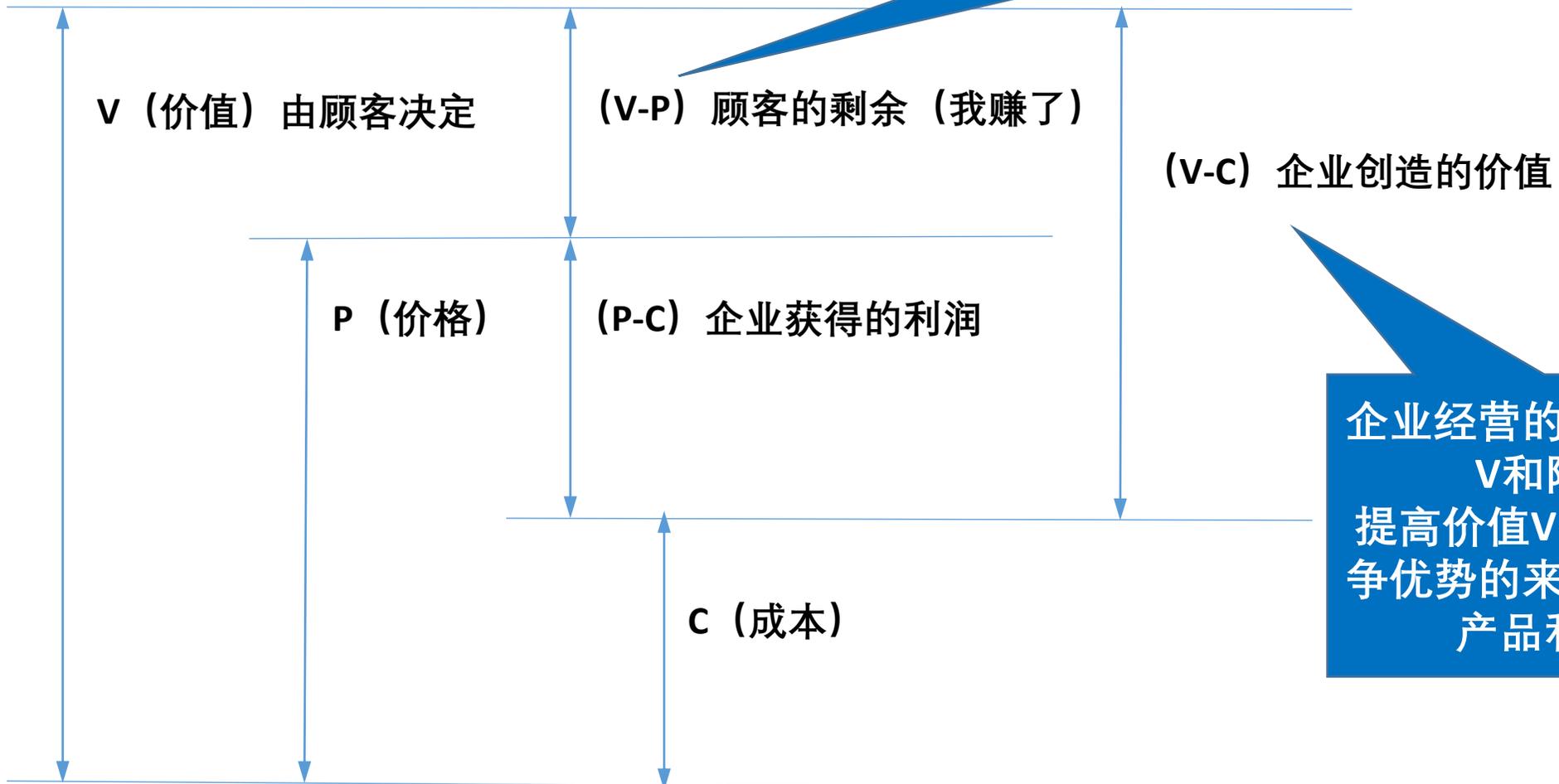
● 环境分析



2.2.3 内部分析：确认资源与竞争优势

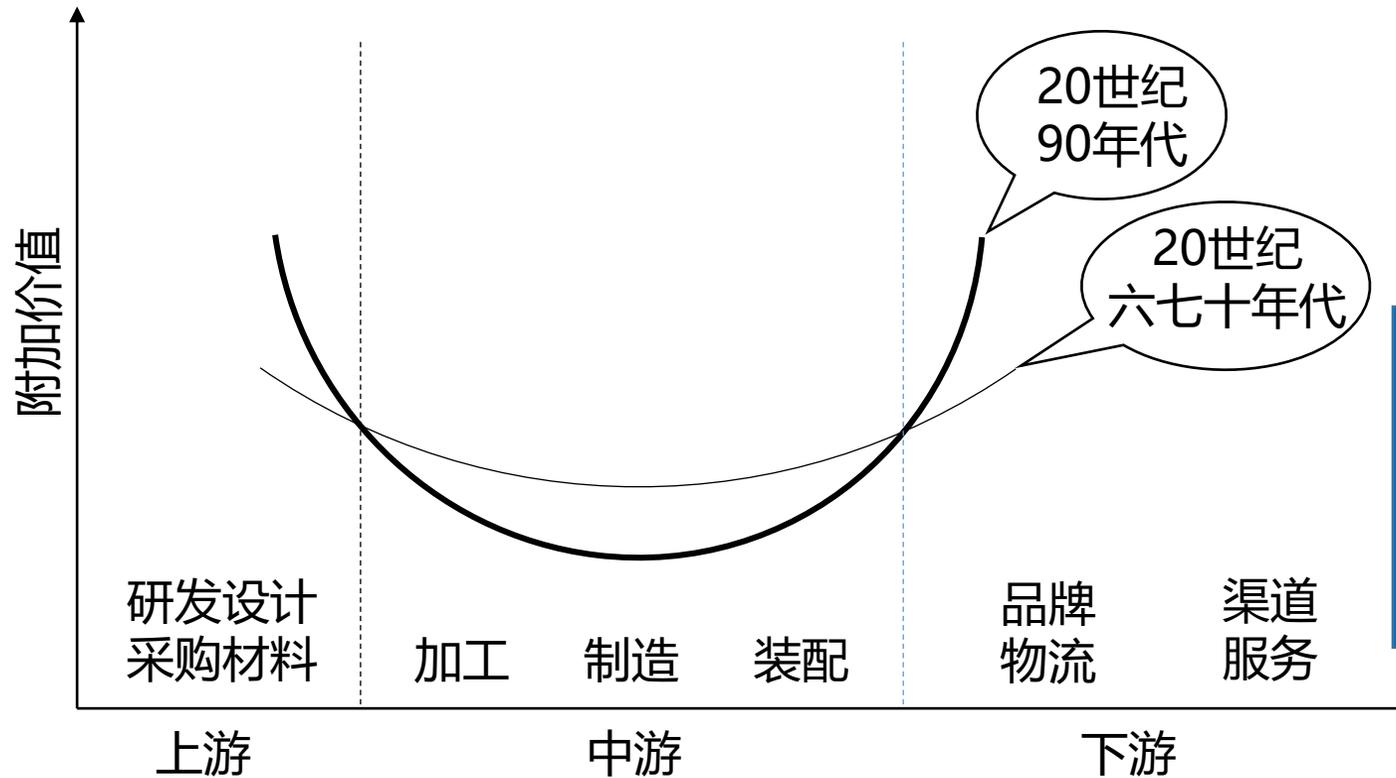
- 价值和成本是决定竞争力的两大因素
- 价值V、价格P、成本C的关系

越大，企业间竞争越激励，
顾客满意度越高



企业经营的核心就是提高
V和降低C；
提高价值V有助于揭示竞
争优势的来源（差异化的
产品和服务）

微笑曲线：宏碁集团创办人施振荣先生在1992年提出



为了保持竞争力，如何分配人员组织构成？如何决定企业自产还是外包？

✓ 价值最丰厚的区域集中在价值链的上游和下游,即研发和市场

- **战略选择包括：** 公司战略、事业部战略和职能战略的选择

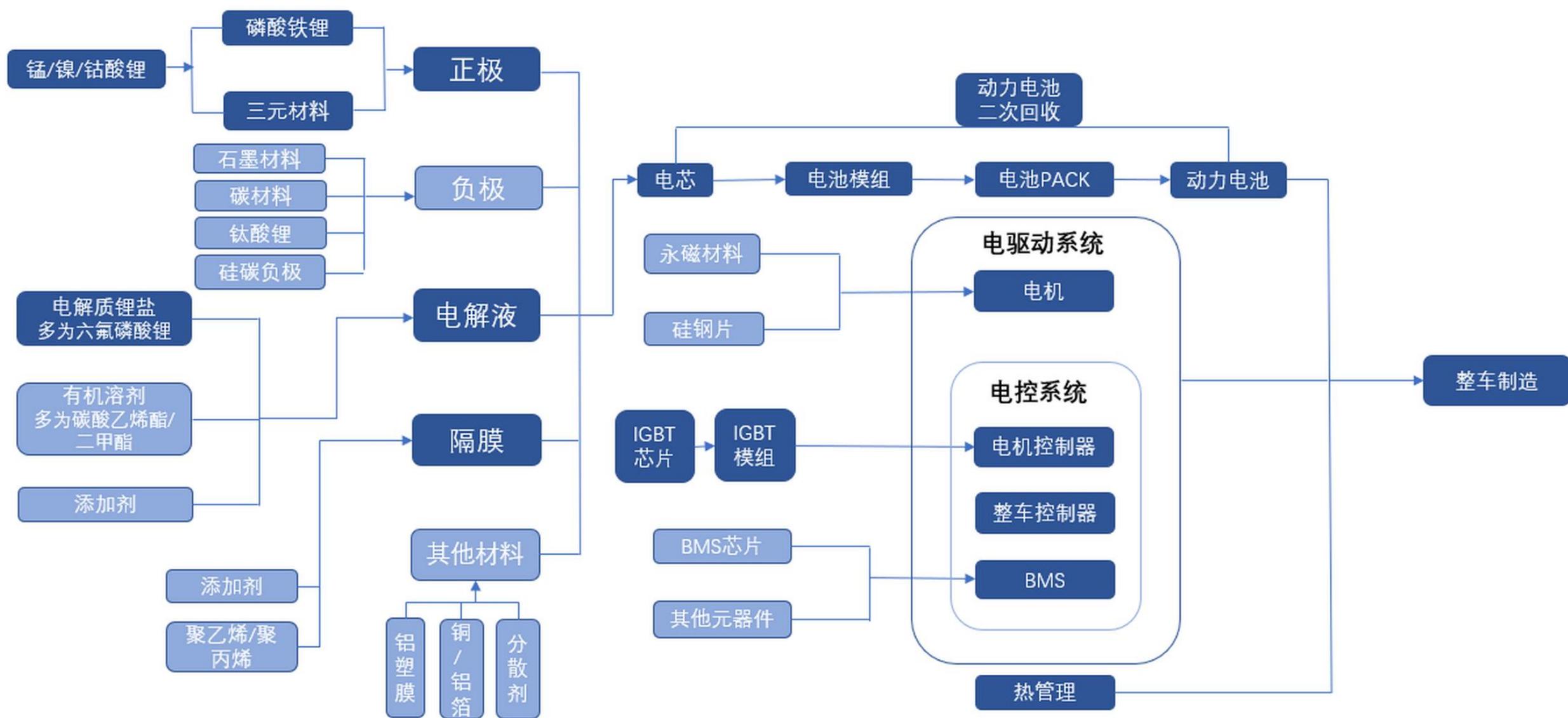
1) 公司战略

- ① **专业化：** 可口可乐、大疆无人机、海康威视
- ② **多元化：** 通用电气、小米、苏宁、腾讯
- ③ **垂直（纵向）一体化：**
 - 公司自行生产其投入，或自行处理其产出；中石油；
- ④ **水平（横向）一体化：** 将非核心业务外包；苹果公司

上游原材料

中游零部件

下游整车



备注：深蓝色方框为比亚迪布局领域

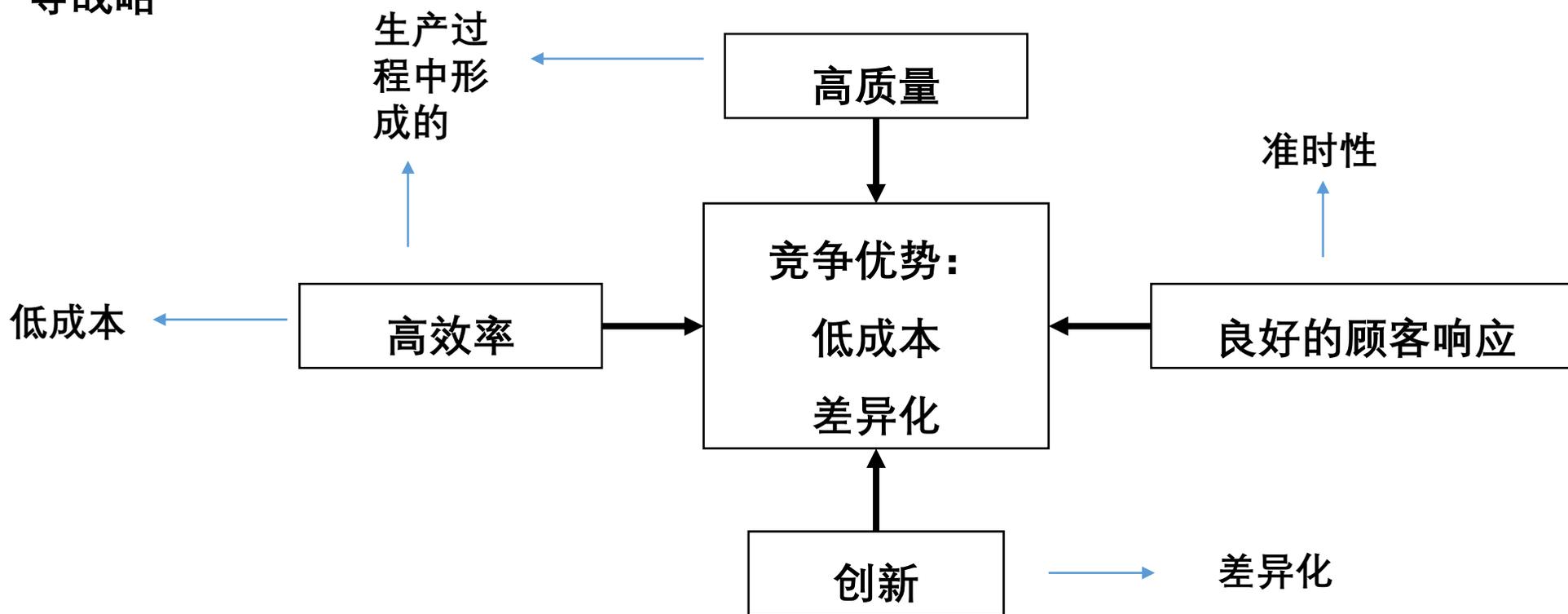
2) 经营战略：迈克尔·波特(M. Porter)的三种竞争战略

- **成本领先 (Overall cost leadership)**：企业的某项业务在行业内成本最低
例如：格兰仕、麦当劳、沃尔玛
- **差异化 (Differentiation)**：创造一种使顾客感到是独一无二的产品或服务
 - ✓ 差异化的关键是创新，如海底捞、特斯拉、苹果
- **集中一点 (Market focus)**：对细分市场进行专业化的生产和服务
 - ✓ 如独角兽企业，隆基

➤ 公司无论用专业化或多元化战略，事业部都可以用不同的竞争战略。

3) 职能战略:

- 增进**企业内职能性操作效果**的战略，如生产、营销、物料管理、研究与开发及人力资源管理
等战略



- **核心运作能力**是企业企业核心竞争力的保证

2.3.1 生产运作总体战略

2.3.2 产品和服务的选择、开发与设计

2.3.3 生产运作系统的设计

2.3.4 全球运作战略

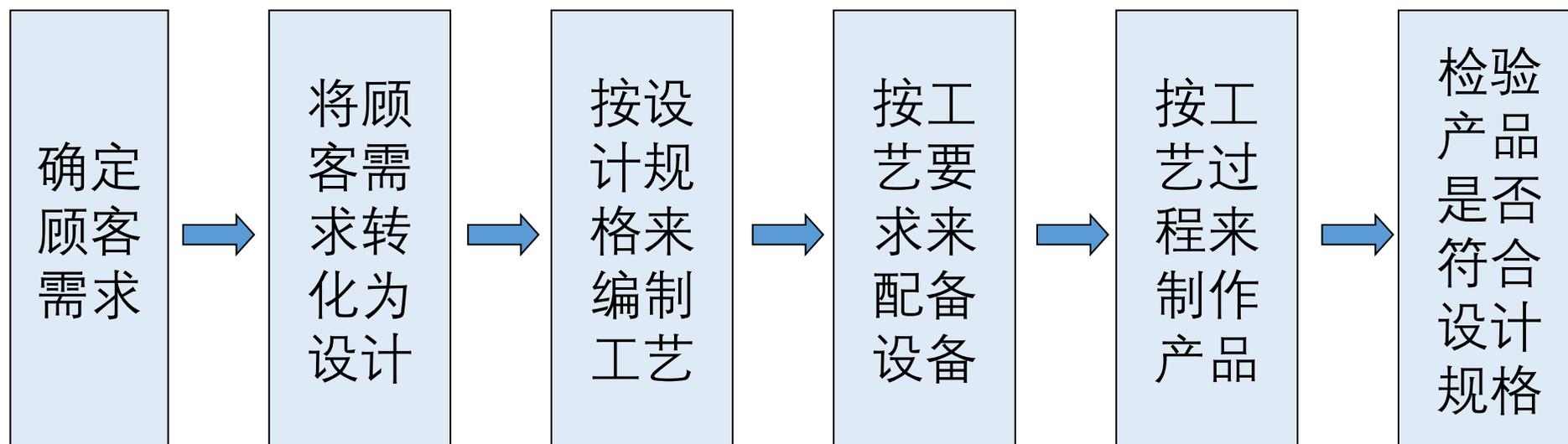


- 生产运作的总体战略主要包括：
 - ① 自制/外包
 - ② 产品结构和产业结构的选择
 - ③ 组织生产是预测驱动还是订单驱动
 - ④ 采用高效供应链还是敏捷供应链
 - ⑤ 配送网络的选择

- (1) 自制和外包的选择;
- (2) 产品结构和产业结构的选择;
- (3) 组织生产是预测驱动还是订单驱动;
- (4) 采用高效供应链还是敏捷供应链以及配送网络的选择

① 自制/外包

➤ 在产品开发过程的不同阶段都有自制与外包的选择问题



产品开发过程

◆ 一般来说，仅依赖产能的业务尽量外包，依赖知识的业务尽量自制



② 产品结构和产业结构的选择

➤ 产品结构

- **一体化产品**：也称集成化产品、整合的产品。例如：飞机
- **模块化产品**：由若干模块组成，每个模块具有一种功能，模块之间有标准的接口，模块可以单独升级。例如：计算机

➤ 产业结构

- **纵向的（垂直的）产业结构**：对应一体化产品结构（自顶向下）
- **横向的（水平的）产业结构**：对应模块化产品结构（自底向上）



③ 预测驱动还是订单驱动

➤ 预测驱动式生产必然导致成品库存（推式生产、备货型生产）

• 优点：

- ✓ 可以通过维持成品库存及时响应客户需求；
- ✓ 可提前进行生产准备活动，容易实现均衡生产；
- ✓ 可以有效地利用企业资源，降低产品的实物成本。

• 缺点：

- ✓ 顾客只能在有限产品品种中挑选，不能满足他们的个性化需要；
- ✓ 生产是盲目的，若预测不准会造成大量成品库存，增加库存持有成本。



③ 预测驱动还是订单驱动

➤ 订单驱动式生产是以顾客的订单为依据进行的生产活动

• 优点：

- ✓ 可以按顾客真正的需要进行生产，能够满足顾客个性化需求；
- ✓ 从根本上避免了盲目性，避免了成品积压的风险；
- ✓ 产品一旦生产出来，就可以直接发送给顾客，不必维持成品库存；
- ✓ 由于满足顾客个性化需要，可能取得较高单价；
- ✓ 能够及时直接从顾客那里获得准确的需求信息。

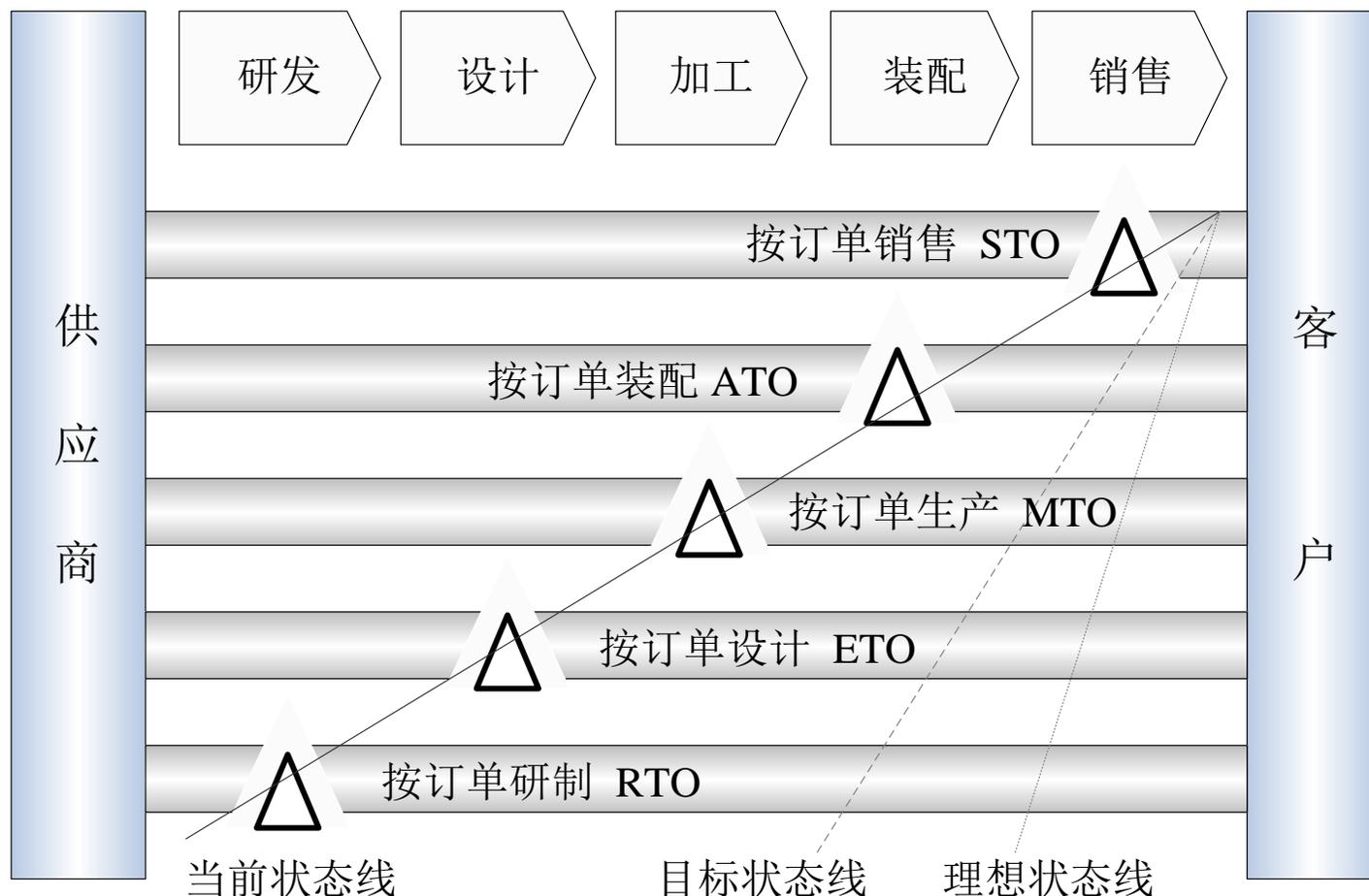
• 缺点：

- ✓ 订货提前期长；



为了兼顾顾客的个性化要求和生产过程的效率,可以将备货型生产和订货型生产组合成各种不同的生产方式,这种组合的关键是确定备货型生产与订货型生产的分离点

备货订货分离点 (Customer Order Decoupling Point, CODP)





④ 供应链和配送网络选择

- **高效供应链**(efficient supply chain)合于品种少、产量高、可预见的市场环境，大量供应；（降低实物成本、适用共性需求的产品）
- **敏捷供应链**(agile supply chain)适合于品种多、产量低、难以预见的环境，及时响应。（降低市场协调成本、适用个性化需求产品）
- **配送网络**： 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;以及零售商存货加顾客自提(库存的位置和交付方式)。

- 产品或服务的选择：

- ✓ 确定向市场提供何种产品或服务

考虑因素：

- 市场需求的不确定性
- 外部需求与内部能力之间的关系（做擅长、市场需要的）
- 原材料、外购件的供应（如芯片生产）
- 企业内部各部门工作目标上的差别（职能部门分歧）

- 产品或服务的开发与设计策略
 - 做跟随者还是领导者（英特尔、特斯拉）
 - 自己设计还是请外单位设计
 - 花钱买技术或专利
 - 做基础研究还是应用研究

- **生产运作系统的设计**对生产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。
- 生产运作系统的设计有4方面的策略，即**选址、设施布置、岗位设计、工作考核和报酬**。

选址	设施布置	岗位设计	工作考核和报酬
<ul style="list-style-type: none">▶ 按长期预测确定所需能力▶ 评估市场因素，有形和无形成本因素▶ 确定是建造或购买新设施还是扩充现有设施▶ 选择具体的地区、社区和地点	<ul style="list-style-type: none">▶ 选择物料传送办法和配套服务▶ 选择布置方案（流水线、集群式布置、固定位置布置）▶ 评估建设费用	<ul style="list-style-type: none">▶ 按照技术、经济和社会的可行性确定岗位▶ 确定何时使用机器人和/或人力▶ 处理人机交互▶ 激励员工▶ 开发、改进工作方法	<ul style="list-style-type: none">▶ 工作考核▶ 设置标准▶ 选择和实施报酬方案