

第二章 运作战略

[学习要点]

- (1) 什么是运作战略，组织战略与运作战略的关系。
- (2) 运作战略的决策内容。
- (3) 运作战略如何影响企业的运作方式。
- (4) 企业为什么选择竞争重点。
- (5) 订单资格要素、订单赢得要素。
- (6) 运作战略的四种观点。
- (7) 运作战略的制定过程。

[中英文对照关键词]

运作战略	Operations strategy
竞争重点	Competitive dimensions
订单资格要素	Order qualifier
订单赢得要素	Order winner
成本	Cost
质量与可靠性	Quality and reliability
交货速度	Delivery speed
交货可靠性	Delivery reliability
柔性	Flexibility

[引言]

生产运作战略决策是企业生产与运作管理中三个层次的决策内容中的第一个层次 ,也是最重要的一部分。传统的企业生产与运作管理并未从战略的高度考虑生产与运作管理问题 ,但在今天 ,企业的生产运作战略有了越来越重要的作用和意义。

第一节 运作战略概述

一、运作战略的定义

运作战略是指：在企业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。运作战略可以视为使运作目标和更大组织的目标协调一致的规划过程的一部分。运作战略包括制定企业各项主要运作政策和计划，以利用企业资源最大限度地支持企业的长期竞争战略。战略是一个长期的过程，运作战略的制定也必将影响企业的过程及基础结构等各个方面。

运作战略决策涉及到过程设计以及对支持该过程的企业基础结构的设计。过程设计包括选择适当的技术、估计工艺持续时间、研究存货对过程的作用以及确定过程发生的地点。基础结构设计决策要考虑规划和控制系统的逻辑联系、质量保证、控制方法、工资结构以及人力资源政策。以下图表示：

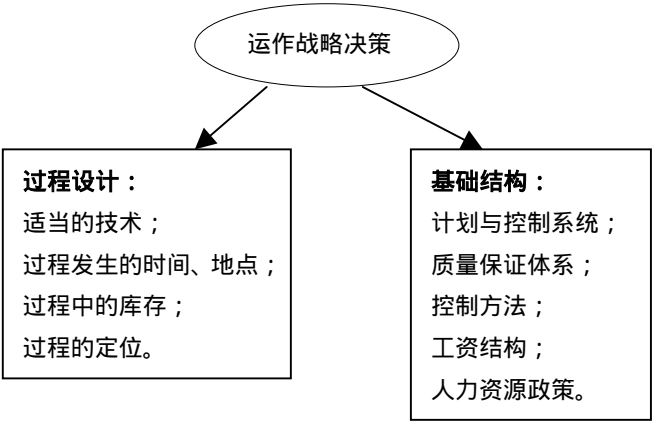


图 2-1 运作战略决策内容

运作战略的目标是实现组织制定的绩效目标，这种绩效目标来源于顾客的需求，也来自企业自身能力与外界的约束，运作战略的安排应该使组织能实现即定的绩效目标的要求。这些要求可能来自于成本、质量、品种、交货时间等方面的不同的要求，企业需要在这些选定的重点方面通过运作系统加以实现，这些竞争重点也同时构成对运作系统的绩效的考核标准。

我们从历史的角度来分析运作战略选择的企业绩效目标的变化。例如，美国企业在二战后遇到了数量极大的消费需求，这种需求在二战期间曾经受到严重的压抑，所以美国制造

业注重生产大批量的产品以满足需求。相反，同一时期的日本制造业企业，由于自身资源的限制，没有选择美国式的大量生产方式，而将注意力集中到了产品质量和品种多样化上，与美国企业相比，日本的汽车制造业更适应于上世纪的石油危机时期对汽车需求的特点，因此取得非同凡响的业绩。不同企业为了保持竞争力有不同的竞争重点，运作战略成功的关键在于明确竞争的重点，了解每个选择的后果，做出必要的权衡。

运作战略制定需要考虑对组织长期竞争能力的影响，组织的目标也是随着时间而改变的，设计运作战略时也必须预料到未来的需要，运作能力是运作战略的具体表现，它应该适应顾客不断变化的产品或服务需求。

二、运作战略与企业经营战略的关系

（一）战略

战略即为实现目标而制定的计划。战略也是实现组织所设计的目标的途径。战略是决策的核心。一般说来，一个组织有关系到整个组织的整体战略即组织战略，同时又有涉及组织内各职能部门的职能战略。正如战略应同该组织的目标和使命相匹配一样，职能战略应与整体战略一致。

（二）策略

策略是用来完成战略的方法和措施。策略与战略相比更具体，它为实际运作（这是一个组织中需要有最具体、最细致的计划和决策的部分）的实施提供指导和方向。可以将策略看做整个过程的“如何做”部分，而将运作看成该过程的实际“做”的部分。

很显然，从使命向下至实际运作的整个关系本质上存在着等级。这一点可由图 2-2 说明。

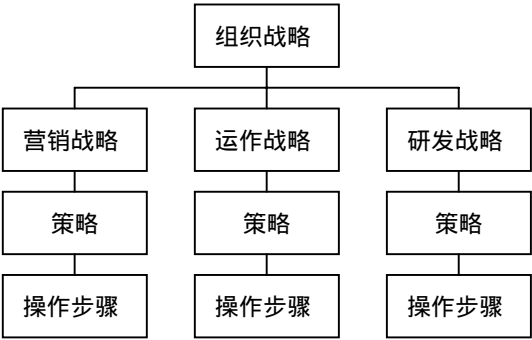


图 2-2 计划和决策在组织中的等级性

（三）运作战略与组织战略的关系

根据决策内容的特点，一般企业的战略可分为三个层次：组织战略、部门级战略和职能级战略。如果加上公司的使命的定义及具体的策略，则它们之间的关系如表 2-1 所示。

表 2-1 使命、组织战略和运作战略之比较

	管理层次	时间跨度	范围	详细程度	涉及内容
使命	最高	长	宽	低	生存、盈利能力
组织战略	较高	长	宽	低	增长率、市场份额
运作战略	较高	中至长	宽	低	产品设计,选址,技术选择,新设施
策略	中	中	中	中	雇工人数,产量大小,设备选择,设备布置
运作	低	短	窄	高	人员分工,调整产量,库存管理,采购

组织战略定义公司所从事的业务。例如，迪斯尼公司认为自己是在“让人快乐”的行当内经营。因此，它不仅有主业游乐园，而且还从事卡通片电影的制作，以及其他多种与娱乐相关的业务。

大多数公司由一群业务相关的战略经营单位或部门组成。部门级战略定义了特定的战略经营单位或部门将怎样参与竞争，每个战略经营单位或部门都需要根据特定市场细分情况和生产的产品来找出自己的竞争基础。波特（Porter，1980）指出了三种基本的部门级竞争战略：低成本的制造、产品差异和市场集中。这三种战略中的每一种都可以对应一个相关的生产运作战略。如果某一企业只从事一种业务的经营，没有事业部门的划分，公司级战略与部门级战略则是同一种战略，内容可以合二为一。第三层是职能级战略，其内容除了对各自职能、使命的定义外，更重要的是明确事业部门对各职能规定的目标，以及实现这些目标的战略措施，生产运作战略属于职能级战略。

公司战略为该公司提供了整体性方向，它涉及范围广，涵盖整个公司。生产运作战略面较窄，主要与产品、工序、方法、使用的资源、质量、成本、生产准备时间及进度安排密切相关。为了使生产运作战略确实有效，将其同公司战略联系在一起是十分重要的。这就是说，不要将这两种战略割裂开来。相反，公司战略的制定应考虑到生产运作战略的优势

和劣势，扬长避短。同样，生产运作战略必须同该公司的整体战略相一致，制定出的生产运作战略要服务于公司的目标。这就要求高级管理者要同职能部门一起制定生产运作战略，做到生产运作战略与公司战略之间相互一致，而非相互冲突。

生产运作战略可对一公司竞争力产生很大影响。如果生产运作战略制定得好，实施顺利，那么该公司就能成功；如果生产战略未能制定和实施好，则公司成功无望。

20 世纪 70 年代和 80 年代初，在欧美的企业中，生产运作战略对营销和财务战略的有利影响常被忽视。这可能是由于大多业务最高负责人没有生产实务的经历，或许是对生产运作职能的重要性重视不够。因此，决策常常由那些对业务不太熟悉的人做出，结果大多对业务产生不利的影响。而日本公司由于十分重视生产运作战略而在竞争中逐渐显示出优势，到了 80 年代后期和 90 年代初，许多欧美公司逐渐认识到自己同国外竞争者相比已处于劣势，这促使他们对生产运作战略重视起来。

三、运作竞争重点的选择

企业提供产品或服务，那么作为消费者，他们会选择什么样的产品和服务呢？不同的顾客可能会被不同产品或服务的特点所吸引。一些顾客重视产品和服务的价格，因此一些公司就相应地将自己定位于提供低价格的产品和服务。确定竞争重点能帮助企业更准确地确定自身的运作战略，使运作能满足实现企业给顾客服务的竞争重点的需要。我们首先着重分析一下，制造业获得竞争优势的竞争重点可以有哪些。

（一）成本

在某种产品的特定细分市场中，顾客对于成本的关注程度是不一样的，某种产品的特定顾客群可能特别关注于产品的价格，那么企业在运作过程中应该充分考虑顾客的这种特定需求，成本因素就应该成为其竞争重点。

当然遵循低成本原则生产的产品一般不可能做到更多地照顾不同类型顾客的需求，其产品的标准化程度更高，换句话说，以成本为竞争重点的企业，其顾客的主要需求在于产品的价格，而不在于产品是否与众不同。

以成本领先方式竞争的企业，虽然其细分市场往往非常巨大，但许多企业被潜在的巨额利润所吸引，纷纷大批量地生产产品，结果，这个市场竞争可能会非常非常激烈，因此生产企业要不断关注于产品成本降低的新途径。

（二）质量和可靠性

在市场中，总存在某一类型的顾客，在成本和质量的天平上，会更倾向于质量和可靠性，如果以选择这部分顾客的细分市场，企业就应该以这部分的顾客需求为重点，即强调产品的质量和可靠性。

采取这样的竞争重点，应该集中全力满足顾客需求。根据顾客的需求确定质量要求，要使质量设计满足顾客，同时不要因为超标准的质量而使产品因为价格昂贵而无人问津。相反，如果质量设计达不到顾客希望的标准，则会失去顾客。

（三）交货速度

在某些类型的市场上，企业交货的速度是竞争的首要条件。比如，某企业提供网络接入设备，所以需要为计算机网络设备提供维修服务，如果出故障，需要快速的维修，所以该企业的竞争重点中需要考虑维修服务的及时性。

（四）交货可靠性

20 世纪 80 年代和 90 年代，日本的汽车生产汽车得到全球企业的认可，其主要的表现形式为准时化生产和准时化供货，为降低成本而减少库存的做法使企业越来越重视交货的可靠性。选择这一要素作为竞争重点是顾客的特定要求，因为制造商为了尽量降低库存而要求供应商准时供货，这就要求供应商能保证交货的可靠性，比如，对一个汽车制造商而言，其部件供应商每天向的汽车整车厂按所需的规定数量和种类供货，假如汽车装配线需要装配座椅的时候，但特定座椅却没有送达，整个生产线就会因此而中断。所以，对于某些产品而言，其交货可靠性可以是其竞争的重点。

（五）对需求变化的应变能力

在许多市场上，产品的需求波动非常大，企业是否有能力对需求增减变化作出反应是竞争能力的重要组成部分之一。显然，在需求增长的时候，企业很少会出现问题。当需求强劲并呈上升趋势时，规模经济促使成本递减，这时在新技术上的投资可以很快得到回报。但当需求下降，企业是否能随市场规模的变化作出相应的调整，也是企业必须具备的能力。

长期高效地响应动态市场需求的能力是运作战略的基本要求，在运作战略的制定环节就应该考虑对需求变化的应变能力。

(六) 柔性和新产品开发速度

还有的企业因为具备足够的灵活性而在变化的市场中获得巨大的好处，如果企业针对的顾客特征是产品多样化的需求者，则企业应该优先考虑发展自身的柔性和产品开发速度，以此为竞争重点，将能把自己与其他企业区分开来。这种能力的衡量要素是：企业研制新产品所需的时间以及建立可生产新产品的工艺流程所需的时间。

我们应该注意的是，企业往往不可能同时将以上所有的要素都确定为竞争重点，因为一般的企业是不可能同时在上述要素均表现突出。之所以称为运作竞争重点，也是出于这样的考虑，企业应该在这些要素中进行权衡，取其对企业竞争最重要的要素而加以重点发展，这一过程称作运作竞争重点的权衡。

第二节 运作战略理论

关于运作战略，不同的学者有着不同的看法和理解，我们可以总结为以下四种观点：

- 运作战略是整个公司或集团对未来目标的一种自上而下的反映；
- 运作战略是从运营改善的累计效应中自下而上的活动的总和；
- 运作战略是指将市场需求转化为运作决策的过程；
- 运作战略是关于如何在选定的市场上充分发挥运作资源能力的决策。

任何一种观点都代表了对运作战略制定的一种局部的观点，当我们综合考虑四种运作战略时，它们可以给我们关于运作战略的较全面的认识。下面我们分别介绍这四种观点。

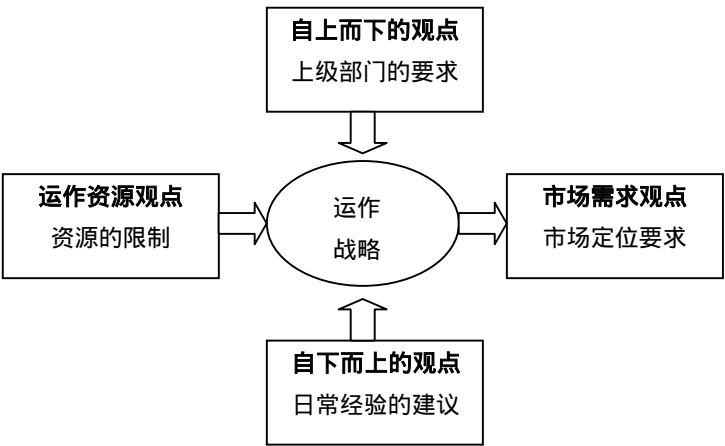


图 2-3 运作战略理论的四种观点

一、“自上而下”的运作战略过程

“自上而下”的战略过程主要针对进行多元化经营的大型公司而言。要想在全球化的经济、政治和社会环境中找到自己的位置，这种大公司首先必须有一个战略，它包括以下方面的决策：希望进入什么行业；希望在世界的哪些地区经营；资金如何在不同业务之间进行分配，等等。这些决策就构成了该公司的公司战略。同时，公司内部的各个业务部门也必须提出自己的部门战略，将自己的使命和目标明确下来。

正因为如此，持“自上而下”的运作战略观点的人认为，影响它的主要因素就是上级部门所选择的战略方向，根据公司选择的总的战略方向，各业务部门制定相应的运作战略。此时，业务部门的运作战略制定就不是仅仅根据自己的市场和特长所做出的，而是在公司总的战略的框架下，可能要求该业务部门牺牲短期的利益而顾及整个公司的长远发展的利益。

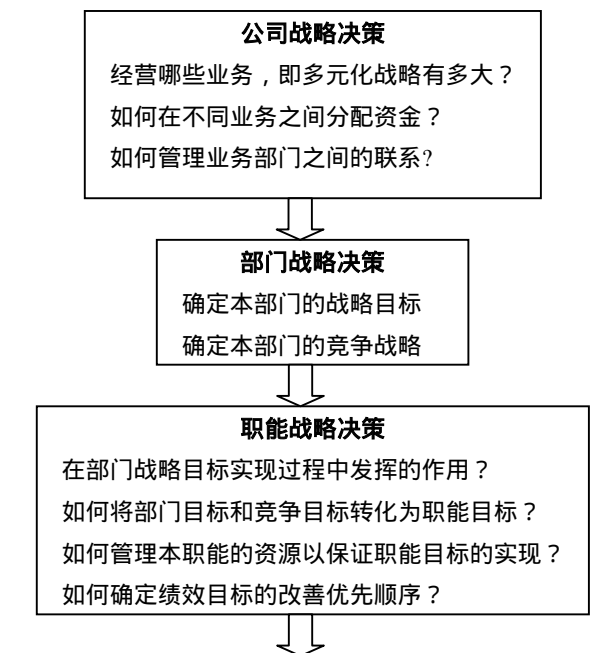


图 2-4 关于运作战略的“自上而下”的观点

上述讨论所要强调的是，不同的公司目标将可能会导致不同的运作战略。因此，运作职能的任务很大程度上就是要实现公司战略，或者将其“运作化”。图 2-4 显示了这个层级战略结构，并列出了各个层次的一些决策以及它们对战略决策的主要影响。

二、“自下而上”的运作战略过程

在实际操作过程中，运作战略的形成过程并非如“自上而下”的那种层级安排般简单，其各个层次之间的关系要复杂得多。虽然，“自上而下”的观点是考虑运作战略问题时的一个简单方便的工具，我们还需要考虑特定一个业务部门在制定其运作战略时的具体环境和条件，既有总公司的战略和目标，也需要兼顾该业务部门的内部条件。任何一家公司在制定自己的公司战略时，都必须将下属各个业务部门的外部环境、经验和能力等因素考虑在内。同样，任何一个业务部门，在制定自己的部门战略时，也必须协调各个职能部门的意见，以了解它们各自所受到的约束和所具备的能力。

因此，在运作战略制定过程中也就出现了一种不同于“自上而下”观点的看法。这种观点认为，许多战略构想是随着时间的推移，从运作实践中酝酿出来的。有时候，公司之所以转向某一个特定的战略方向，仅仅是因为运作部门在日复一日的向顾客提供产品和服务的经验中证明了它的正确性。这里可能根本不包含任何高层决策，因此也就看不到那套标准的决策程序。相反，来自基层的经验首先在运作层面自然地形成，而“高层”战略决策的作用则在于在必要的时候对其进行认可，并提供资源、以保证这种来自基层的运作战略得以推广和实现。

这种由运作过程中的实践经验在日积月累之中逐渐形成的战略，有时也被称为自发性战略。这时，战略是随着时间的流逝，而且是在现实经验而非理论推断的基础上逐渐成形的。事实上，这种战略通常都是以一种相对非结构化、相对分散的方式出现的，因为未来总是多多少少带有一定的不可知性和不可预测性（见图 2-5）。

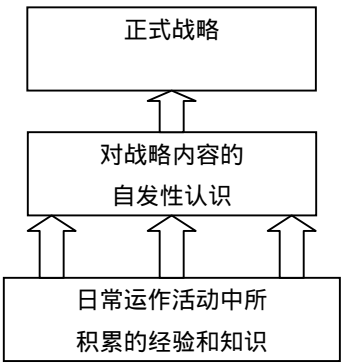


图 2-5 关于运作战略的“自下而上”观点

“自下而上”的这种观点也许更接近于实际发生的真实情况，但是从制定战略的过程角度，其对具体决策制订过程的指导作用比较有限。这种自下而上的战略制订方法的关键条件在于：从经验中学习的能力以及一种以连续性和渐进性改善的能力。

三、市场需求观点出发的运作战略过程

任何公司都有一个很明显的目标，即满足它正努力服务的市场。如果一个运作系统始终无法满足自身市场，那么它就不可能长期生存下去。此外，尽管人们通常都认为了解市场是专属于营销部门的职能领域，一个市场化的观点对于运作管理而言也是非常重要的。因为如果不了解市场真正需要什么的话，管理者就无法保证运作系统是在朝着正确的绩效目标（质量、速度、可靠性、柔性和成本）组合和水平迈进。

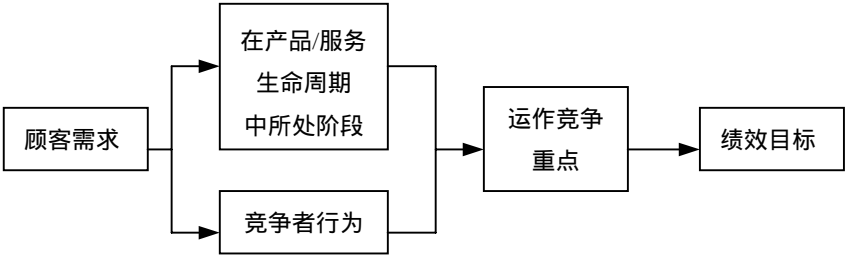


图 2-6 关于运作战略的市场需求观点

绩效目标是在运作竞争重点选择的基础上作出的，在具体运作系统中的竞争重点的权衡取决于两个主要因素：（1）公司顾客群体的需求；（2）公司竞争者的活动。这两项因素可以通过产品生命周期的特征加以综合表现。

（一）顾客对绩效目标选择的影响

公司必须在产品服务的特定的细分市场满足顾客需求，运作系统就必须建立相应的绩效目标体系，这些绩效目标又来源于对竞争重点的选择和权衡。

比如，如果顾客十分看重产品的价格是否低廉，运作系统就必须将重点放在成本方面。如果顾客坚持购买零缺陷的产品，运作系统就必须集中精力来提高自己在质量方面的表现。同样，顾客对能否快速交货非常重视的话，则速度在运作系统中的重要性更加突出。而对交货可靠性要求更高的顾客则要求运作系统更加注重可靠性。假如顾客想要的是具创造性的新产品或服务，运作系统就必须大大提高自身灵活性和新产品开发能力，以使公司的创新产品能够抢在竞争对手之前到达顾客手中。同样，如果顾客对产品和服务的种类要求很高的话，运作部门就需要具备足够的柔性，从而能够在不需额外增加成本的同时提供市场必需的多样化水平。

竞争要素	绩效目标
顾客需求	运作系统实现的竞争重点
价格低廉	成本
质量优异	质量
交货迅速	速度
交货可靠	可靠性
创新性产品与服务	灵活性（产品/服务）
产品与服务品种丰富	柔性（组合）
调整产品与服务的生产数量或时间的能力	柔性（数量和/或交货）

图 2-7 不同的竞争要素要求不同的绩效目标

构成顾客需求的这些要素称为竞争要素。图 2-7 显示了一些最常见的竞争要素与运作系统绩效目标之间的关系。顾客最为看重的竞争要素对各绩效目标的优先级别有着很大的影响。

确定竞争要素相对重要性的一种非常有效的办法是区分“订单赢得要素”和“订单资格要素”。

订单赢得要素是指那些对获取业务有着重要而直接影响的事情。它们是顾客心目中购买该产品或服务的最为关键的标准。提高运作系统在订单赢得要素上的表现，可以带来更多的生意，或增加获取更多生意的机会。订单资格要素虽然不是竞争胜利的主要决定因素，但却是对某种产品的最基本的资格要求，比如对汽车产品来说，质量可能是其订单资格要素。在这些要素上。公司必须达到某一特定水平以上，顾客才可能考虑购买它的产品。如果公司低于这一“资格”水平，却会失去顾客。

如果一个运作系统同时为一个以上的顾客群体生产产品或服务，则必须为各个群体分别确定自己的订单赢得要素、订单资格要素。

（二）竞争者对绩效目标选择的影响

顾客并不是影响绩效目标选择的唯一因素。竞争者行为也是不容忽视的重要因素。例如，当大多数汽车生产企业都以成本为主要竞争重点的时候，他们可能认为大多数的顾客

需求还是以价格为主要因素，这时，其中一家汽车生产企业敏锐地感觉到顾客开始更加关心是否有更多花样的汽车品种可以选择，这时，如果选择以提供更多的品种汽车为顾客服务，这家企业在竞争中就可以取得更好的效果。当然，前提是能继续保持较低的生产成本或对顾客需求的适应能抵偿生产成本的增加。这样，这个竞争者对竞争重点的选择就不同于其他企业。所以，同为生产汽车的企业，因为对顾客需求的理解的不同，对目标市场的确定不同，都会影响其对绩效目标的选择。

当这家公司改变了这种竞争格局后，如果再单纯依靠成本作为竞争重点，竞争能力可能会大大降低，当然，并不是说其他公司必须跟在竞争者后面亦步亦趋地行动。其他汽车公司可以给它们的竞争要素中注入其他新的内容以有别于这家企业。比如，可以在保证成本、质量的前提下，提供更加个性化定制的汽车，当然其运作能力确实能满足这种需要的前提下。

需要强调的是，即使在顾客偏好没有发生直接变化的情况下，公司也可能必须改变自己的竞争方式，进而改变其绩效目标的优先级别。此外，公司还可以通过选择与对手不同的竞争模式将自己与对手区分开来。

（三）产品/服务的生命周期与竞争重点

将运作系统与其生产的产品/服务的生命周期联系起来，可以帮助我们同时把握顾客与竞争对手这两个群体的行为。不同的产品/服务有着不同的生命周期曲线。它对于运作管理的重要意义在于，它可以清楚地告诉我们，产品和服务在各自生产周期的不同阶段需要不同的运作战略（见表 2-2）。

（1）导入期

如果一个产品是在市场上首次露面，它可能在设计或功能上有着与众不同的新特点。绝大多数竞争对手也不会很快推出类似的产品或服务。此外，由于公司在对顾客需求的理解上存在着这样那样的局限，产品或服务的设计可能需要频繁改动。正是由于这种市场不确定性，公司的运作管理需要增加柔性以适应这些变化，同时加强质量工作以保证产品或服务的功能。

（2）成长期

随着产品或服务销售量的增加，竞争者们也开始研制自己的产品或服务。在市场不断扩大的同时，标准化设计开始出现。标准化可以帮助公司为迅速扩大的市场供应充足的产品或服务。这时，运作系统的主要任务就是与需求保持同步。对市场需求做出迅速而可靠的反应不仅有助于使需求始终保持旺盛的增长势头，而且还可以确保公司的市场份额在竞争压力开始增加的情况下不出现滑坡。

（3）成熟期

需求的增长开始放慢，这时，一些早期的竞争者已经退出了这一市场。整个行业可能为少数几个规模较大的公司所垄断。产品或服务的设计已经实现了标准化，竞争的焦点是价格或性能价格比。当然，可能还有个别公司在设法将自己区别开来，并力图通过这种努力阻止行业内的这种标准化和日用品化的趋势。这时，公司对运作系统的要求是降低成本以保证利润获得。因此，成本、生产率以及可靠供应就很可能成为运作管理所关心的主要问题。

表 2-2 产品/服务生命周期对公司的影响

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
	产品/服务首次 进入市场	产品/服务得 到市场认可	市场需求开 始得到满足	绝大多数市场 需求已经满足
数量	销售量缓慢增长	销售量快速增长	增长速度放慢，增 销售量趋于平稳	销售量开始下降
顾客	创新使用者	早期使用者	普通大众	落后使用者
竞争者	很少/没有	数量不断增加	数量趋于稳定	数量逐渐减少
产品/服务	定制化程度可能很	标准化程度	出现主导性	可能向“日用品
设计的多样性	高设计更改频繁	不断增加	设计	化”的方向发展
可能的订单	产品/服务特性，	优质产品/服务	低价格，	低价格
赢得要素	功能或新颖性	的可获得性	可靠供应	
可能的订单	质量，	价格，	品种范围，	可靠供应
资格要素	品种范围	品种范围	质量	
关键的运作绩效	柔性质量	速度，可靠性，质	成本，可靠性	成本
目标		量		

（4）衰退期

随着时间的流逝，销售量将逐渐下降，越来越多的竞争对手也将逐渐退出市场。那些留下来的公司所面对的可能只是一个残余市场，但是如果该行业的生产能力仍然滞后于需求的话，市场上的竞争模式将继续以价格竞争为主导。运作目标因此也将以成本为主导。

四、运作资源观点的运作战略过程

最后一种关于运作战略的观点，是建立在一种非常重要的企业战略理论----资源决定论----的基础之上的。资源决定论的观点可以这样来简单概括：任何企业，其主要的竞争优势都可能来自于内部资源的核心竞争力（或能力）。这就是说，从长期来看，公司继承、获得或建立其运作资源的方式对它的战略成败有着非常重要的影响。而且，这种“运作资源”能力有着与公司市场地位相同甚至更大的影响。因此，了解和增强运作资源的能力，是一个非常重要的分析运作战略的切入点。

图 2-8 给出了运作资源观点的基本轮廓。从图中我们可以看出，运作系统的资源和工艺过程都是运作系统能力的来源，都对结构性决策和基础性决策的制定有着重要的影响，只是影响的程度不同而已。

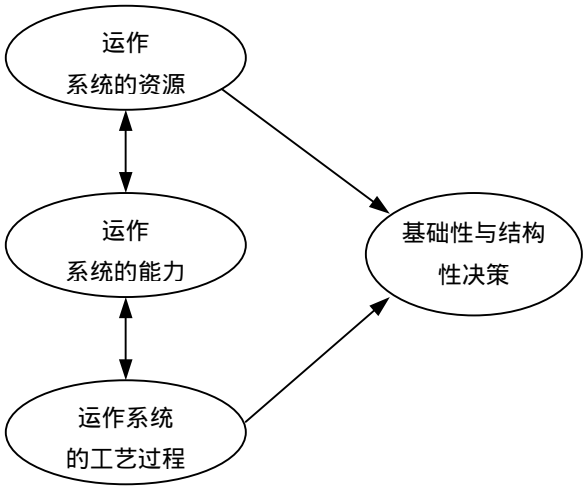


图 2-8 关于运作战略的运作资源观点

1. 资源约束与资源能力

没有哪家公司在选择自己的市场定位时，可以不考虑自己生产满足该市场需求的产品和服务的能力。也就是说，运作系统所施加的约束是不能忽略不计的。例如，有一家空调器生产企业，平时该企业均是按照市场预测生产比较标准化的空调器产品，生产量大，有

比较好的成本优势。这时，一家国外的经销商根据当地顾客需求的特点，想定制一批数量不是很多的特制的空调产品，并且如果这次订货成功后，类似的这种批量的订货次数会很多，当然每次的规格可能都不完全一样，对该公司而言，这样的机会取决于公司能否以较低的成本生产多品种、小批量的空调产品，由于，公司运作系统的柔性难以实现这些要求，公司最终必须放弃这类业务。按照前面提到的市场观点，这是一笔难得的生意；但是按照运作资源观点，这种类似的业务该企业是无法承接下来的。

2. 运作资源和工艺过程

运用运作资源观点，我们首先必须了解运作系统中的资源能力和资源约束。如何真正了解自身的运作资源呢？我们需要先要回答：我们有什么？然后我们需要探讨：我们能做什么？这两个问题有助于我们更好了解自身的资源能力。

我们有什么？回答这一问题的最简便的办法就是考察输入运作系统的待转化和转化资源。因为它们是运作系统的“基本构件”。我们有什么原料，有什么设备和资源是我们首先需要界定的东西，但是拥有同样资源的企业是否其资源禀赋就一样了呢？同样的资源条件可能会有很大不同的结果，为什么会出现这样的结果，是因为不同的企业运用资源方法可能会不一样。下面的问题的回答，有助于我们了解企业是如何具体完成它的业务的。

对于运作系统来说，资源的应用过程可以通过工艺过程来分析，工艺过程是完成转化过程目标的任务分解，同一业务有不同的任务分解方式，这种分解决定了一家公司的运作资源的能力。同理，一个运作系统也不仅仅是它的各个工艺过程的总和。而且，它还有一些无形资源。

一个运作系统的无形资源包括：

- 它与供应商之间的关系以及它在顾客中享有的声誉；
- 它获得顾客知识的能力；
- 它在使用工艺技术过程中获得的知识和经验；
- 它的员工在开发新产品和新服务过程中的合作方式。

在运作系统内部，这些无形资源可能不像有形资源那样真实可见，但是它们却有着非常重要的价值。而且，它们跟那些有形资源和工艺过程一样，也是运作系统满足市场所不可或缺的东西。因此，从运作资源的战略角度来看，运作管理的核心任务就是确保它的战略决策的模式可以通过其资源和工艺过程能力得以实现。

3．结构化决策和基础性决策

人们通常把战略决策的内容分为两种，这两个方面的决策内容与战略的资源观点是密切联系的，一种是确定运作系统结构的决策，另一种是确定其基础的决策。结构性决策是指那些主要对生产转化活动发生影响的决策，而基础性决策则是指那些将影响计划与控制、员工组织以及运作改善的决策。运作战略之间的这种区别可以比作计算机系统上的“软件”和“硬件”。计算机的硬件为它所能完成的任务设置了边界。同样，在先进技术上进行投资以及建立更多或更好的设施也可以提高运作系统的潜在能力。在硬件所设定的边界之内，软件负责解决如何使计算机在实际使用中高效运转的问题。功能再强大的计算机，也只有在软件能够充分利用其能力的前提下，才能把全部潜力都发挥出来。同样的道理也可以用在运作系统身上。再先进、再昂贵的设施和技术，也只有在具备完善的基础架构来管理它们的日常运作的前提下，才能够发挥出应有的效果。

表 2-3、2-4 列出了结构性和基础性决策各自的决策领域，同时也列出了各个战略决策领域可能遇到的一些问题。

表 2-3 结构性战略决策领域

结构性战略决策	解决的主要问题
新产品/服务开发战略	是否自己开发创新产品或服务？ 采取领先战略还是跟进战略？ 如何确定需要开发哪些产品和服务以及如何管理其开发过程？
过程组织战略	运作系统需要通过收购自己的供应商或顾客来进行扩张吗？ 应该收购哪些供应商？它应该收购哪些顾客？ 外购和分包如何组织
设施战略	它应该如何平衡运作网络中的生产能力？ 选择哪些位置设置生产设施？应该有多少设施？ 运作系统的设施应该设置在什么地方？ 生产能力和作业活动应如何在各个工厂之间分配？

表 2-4 基础性战略决策领域

基础性战略决策	解决的主要问题
人员和组织战略	员工的管理模式？需要哪些技能？ 员工在运作管理中应该发挥什么样的作用？ 运作职能的各项职责应该如何在运作系统中的不同群体间进行分配？

计划与控制系统	运作部门应该使用哪种系统来为其作业制定计划？
战略	运作系统应该如何在不同作业之间分配资源？
能力调整战略	如何预测和监控其产品和服务的需求？ 运作系统如何根据需求的波动情况调整作业水平？
供应商发展战略	运作部门应该如何选择自己的供应商？ 它应该如何发展与供应商之间的关系？ 它应该如何监督其供应商之间的表现？
库存战略	运作部门应该如何确定需要建立的库存数量及其存放地点？ 运作部门应该如何控制其库存的大小和结构？
改善战略	运作系统如何测量自己的绩效？ 运作系统如何判断自己绩效的好坏？ 运作部门如何确保绩效目标在改善活动的优先排序中得到反应？ 谁将参与改善过程？ 运作部门对绩效改善速度报以多大的预期为宜？ 改善过程应该如何管理？
故障预防与系统	运作部门应该如何维护自己的资源以防故障的出现？
恢复战略	运作部门应该如何制定故障发生时的应对计划？

第三节 运作战略决策过程

一、运作战略矩阵

上述四种关于运作战略的观点都不能独立地支持公司的运作战略制定，实际上公司运作战略的制定是市场机会和运作资源之间的相互冲突和妥协的结果。当我们把这两种运作战略观点合在一起考虑，形成一个较全面的运作战略制定框架，也称为运作战略矩阵（见表 2-5）。矩阵的具体内容取决于竞争重点的选择及其绩效目标在主要的决策内容上的表现。这一矩阵突出反映了市场需求（什么）与运作部门如何通过结构性与基础性的决策满足这些需求。

竞争重点及其绩效目标的确定决定着企业在市场竞争方面的表现，而战略决策所确定的结构性与基础性决策将决定着企业资源利用的表现，到底绩效目标制定为先还是战略决策为先，这是两个方面互动的结果，企业考虑绩效目标时不得不考虑企业自身资源能力方

面的约束，而绩效目标的确定也必然引导企业资源应用方面的决策，运作战略的制定过程也必然是两个方面相互权衡的结果。

运作战略制定过程中需要特别关注在绩效目标与某一决策内容的相互交叉内容的决策，我们通过运作战略决策制定程序来分析这些关键内容的确定方法。

表 2-5 运作战略矩阵

		资 源 利 用		
绩 效 目 标	质量	开发专用的质量监控设备。	质量控制体系与方法。	市 场 竞 争 力
	速度		进行集中计划与控制，以保证紧急订单可以获得优先权。	
	可靠性		建立绩效监控系统，以及早发现可能会超期完成的订单。	
	柔性	扩大一个工厂的规模，使其可以同时生产不同种类的产品。		
	成本	将所有生产过程集中在一个工厂，以节约成本。		
		结 构 性 决 策	基 础 性 决 策	
		战 略 决 策		

二、决策制定过程

运作战略的“过程”可以表述为在制订运作战略时所用到的程序。有很多可操作性的架构，这里我们简要介绍决策制定程序。

该模型本质上是一个五步骤决策程序。在第一步，运作部门必须理解公司的长期目标，以保证最终的运作战略能够确保实现组织的长期目标。第二步要求运作部门了解公司为了实现自己的目标制定了什么样的营销战略。这一步实际上就是要确定运作战略必须满足的产品或服务市场，以及运作系统必须提供的产品或服务特性，如范围、组合和数量等。第三步要将营销战略转换成我们前面讲过的“竞争要素”。希尔还将它们进一步划分为订单赢得和订单资格要素。第四步希尔称之为“工艺过程选择”。这一步的目的是为运作系统确定一组相互协调并符合公司计划采用的竞争模式的结构特征，也称为公司的过程组织方式。最后一步的内容与之相似，只不过这次需要确定的是运作系统的基础性特征。

这种方法并不是要告诉我们，制定运作战略就是这样从第一步到第五步的简单的过程。恰恰相反，运作战略决策制定实际是一个循环往复的过程。决策部门必须在了解公司对运作系统的长期战略要求和建立实现运作战略所必须的特定资源这两个环节之间不断地循环。在这一循环过程中，第三步确定竞争要素的工作是最为关键的。因为只有到这一阶段，公司的战略要求与运作系统能力之间的矛盾才可能变得明显起来，运作部门可以知道自己所欠缺的能力是什么，那些运作过程还不能满足组织的要求，同时，也可以发现自身的能力，为赢得要素的决策提供支持。

表 2-6 运作战略制定的过程

第一步	第二步	第三步	第四步	第五步
公司目标	营销战略	产品/服务的 订单赢得要素	运作战略	
			工艺过程选择	基础构架
<ul style="list-style-type: none"> ● 增长率 ● 利润 ● 净资产回报率 ● 现金流量 	<ul style="list-style-type: none"> ● 产品/服务将要进入的（细分）市场 ● 产品/服务的品种范围 ● 规范组合 ● 数量 ● 标准化或定制化 ● 创新率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 价格 ● 质量 ● 交货速度 ● 交货可靠性 ● 产品/服务品种范围 ● 品牌形象 ● 辅助性服务 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工艺过程选择 ● 过程组织 ● 库存政策 ● 生产能力、规模 ● 选址 ● 网络结构 	<ul style="list-style-type: none"> ● 运作计划与控制系统 ● 工作结构 ● 薪酬体系 ● 组织结构

[讨论题]

1. 公司战略、部门战略和职能战略之间有哪些区别？
2. 请列出下列运作系统中的结构性和基础性决策：
 - 大型连锁集团
 - 高速公路客运服务
 - 迪斯尼乐园
 - 造船厂
3. 一个大型超市连锁集团中的一家分店如何：(a) 对整个公司的战略目标做出自己的贡献；(b) 如何帮助公司其他部分提高各自对公司战略目标的贡献。
4. 一家出售激光唱盘的音乐商店的订单赢取要素、订单资格要素分别是什么？如果这家商店想通过集中改善那些次要运作目标来达到增加竞争优势的目的，你认为它应该采取哪些措施？
5. 假设 DVD 机这一产品目前正处于生命周期中的成熟阶段，那么，生产 DVD 机企业的竞争重点应该如何选择？

6. 请你指出提供下列产品或服务的公司的订单赢取要素和订单资格要素分别是什么：
- 房地产经纪服务
 - 学校教材
 - 会计师事务所
 - 工业用洗衣机。
7. 日本制造商在一些早已“成熟”的产品上（例如汽车和电视）取得非常大成功，它们是怎样让这些产品的市场重新焕发活力的？其中运作管理发挥了什么样的作用？
8. 请根据自己的推断，描绘一家便利店的运作战略。

[案例] 绿色甜点公司

绿色甜点公司是一家位于浙江的生产甜点的中外合资公司，公司生产中国家庭喜欢吃的软饼干一类的食品，公司同时吸收国外合资公司的经验，也生产添加不同辅料的软食品。该公司雇员不足 100 人，主要是工人，气氛很融洽。

产品特点及周期

在国内市场上，饼干一类食品均被拥有国外品牌的合资企业或独资企业占领，大部分在超市和零售店中销售，这类食品因为含有防腐剂，所以可以储存较长的时间，所以需要较大的营销力度，以获得较大的生产量。软软饼干类食品多在各种糕点房和饼屋销售，他们大多属于加盟连锁的组织形式，而这种加盟连锁店都有各自的公司供货。该公司的产品是软软饼干，有 30 多种，这种软软饼干不含防腐剂，不能保存很长时间，从生产到销售完成的周期不超过 4 天。

顾客

绿色甜点公司并没有自己的销售门店，其主要在杭州、上海等地的一些便利店中销售，该食品冠名以绿色食品，吸引了市场上有健康意识的顾客群。许多年龄在 45 岁以上的顾客喜欢软而低糖的软饼干。有小孩的家庭也愿意购买这种饼干。

生产过程

该公司有两个大烘炉用来加工这种软饼干。这一生产过程被称做成批加工系统。公司一收到经销商的订单就开始安排生产。在每一轮班开始时，当天要制作的饼干清单就送到了负责搅拌的人手中。该负责人检查一下清单，他根据配料清单的要求，安排人手将各种配料备齐，配料要同适当数量的鸡蛋、水和调味品混和，然后由人工使用一种简单的搅拌机搅拌。

当配料搅拌好后，这一糊状物被倒入切片机中，在这里被切成单个的饼干。接着这些饼干滴落到传送带上，穿过其中一个烘炉。充填饼干，如填入苹果、枣和草莓，需要另外的工序。

该公司最近将每个炉的长度增加了 10 米，这也使生产率得到进一步提高。饼干从炉中出来后就被输送到高 8 米、宽 1 米的螺旋形冷却架上。当饼干离开冷却架后，工人们就用手把它们放到箱子中，捡去在生产过程中碎裂或变形的饼干。接着箱子被自动打包、密封并贴上标签。

库存大部分饼干被立即装上卡车运到经销商那里，一小部分被暂时存放在公司仓库中。但由于它们储存期限不长，所以必须在短期内发运走。其他库存包括饼干箱、运输箱、标签及用于打包的玻璃纸。标签要经常小批量地续订，因为标签可能需要经常性地变化。储料仓库一周要补充两三次，视用料快慢而定。

饼干要按一定的顺序来烘烤，以使用于清洁处理的停工时间最短。例如，浅色饼干要在深色饼干之前烘烤，燕麦片饼干应在葡萄干饼干之前烘烤。这就使公司避免了每次在生产一种不同的饼干前对加工设备必须进行的清洁处理。

质量

该公司以其饼干的质量而自豪。当饼干离开生产线时，由质检员随意对它们进行抽检，以确保味道和色泽令人满意以及烘烤得恰到好处。生产线上的工人负责将发现有缺陷的饼干捡出来。采用自动设备运输原料和搅拌面糊使得保持无菌生产过程更加容易。

碎屑

该公司的饼干制作过程运作效率很高，很少有碎屑。例如，如果一批配料搭配不合理，将作为狗饲料销售。不完整的饼干用在燕麦片饼干上。这些做法减少了配料成本，节省了在废物处理上的开支。该公司也采取了热能回收：从两个烘炉中散出的热能被集中起来，用来烧水从而向楼中供热。

新产品

新产品的构思来自顾客、雇员及对竞争对手产品的观察。首先对新的构思进行分析以确定是否用现有设备生产出这类饼干。如果可行，生产出一批样品，确定成本及时间要求。如果结果令人满意，就进行试销看看该产品有无市场需求。

可能的改进

该公司有许多地方需要改进。首先在配料和搅拌过程可能存在较大改进的余地，因为现有的配料和搅拌过程是由人工来完成的，配料比不十分精确，影响了质量。同时，配料和搅拌过程需要较长的时间，所以需要给配料和搅拌工作一个较长的提前期，有的时候，生产线需要等待搅拌好的面糊，影响了对经销商需求的及时响应。公司的外资方建议采用他们自己工厂中已经使用的自动配料和搅拌系统改善这一环节，公司正在着手这个项目的研究。

饼干装箱过程也存在改进的地方，到目前为止，他们雇用 30 个左右的当地妇女，手工装箱完成这一工作。尽管劳动成本不高，但过程自动化可节省资金并提高效率。

另一个可能的改进是由距工厂更近的供应商供料。这将减少订货间隔期和运费成本，但公司的外方负责人不相信当地供应商能提供同样好的原料。所以一直都由距离较远的供货商供货。

问题：

1. 简述饼干的生产过程，你认为生产过程中的瓶颈在哪里？
2. 分析该公司的组织战略和运作战略？
3. 你认为该公司运作中的竞争重点是什么？该公司的运作过程能否满足这些竞争重点的需要？
4. 如果增加自动的配料和搅拌设备，你认为会对运作绩效有何实质性的影响？
5. 在是否购置自动配料、搅拌设备的决策方面，你认为需要获得哪些信息支持这一决策？你能否建立一种模型支持该决策？