

制造运营战略

**Operation Strategy in
Manufacture**

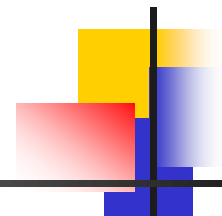


邱灿华

同济大学经济与管理学院

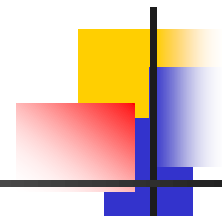
Outline

- 运营战略
- 运营战略决策的内容
- 运营重点
- 运营重点的实施
- 过程的选择



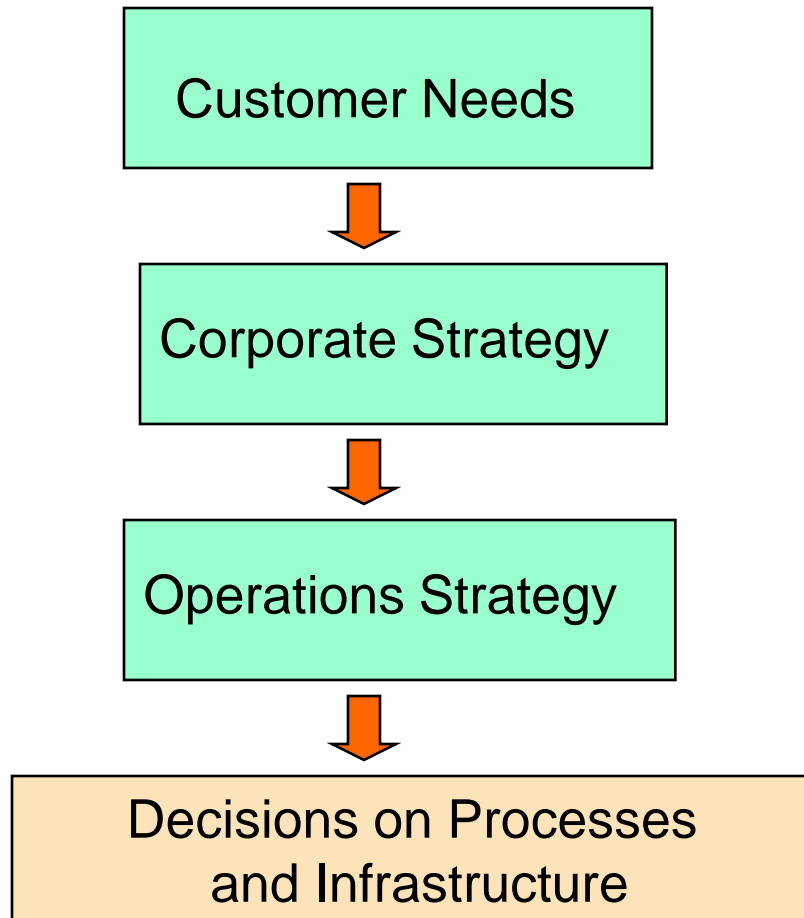
一、运营战略的决策

- 运营战略
- 运营战略是为了支持企业的长期竞争战略，关于企业的资源的使用的基本政策和计划。

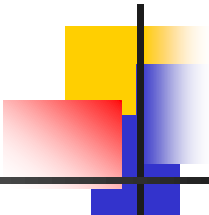
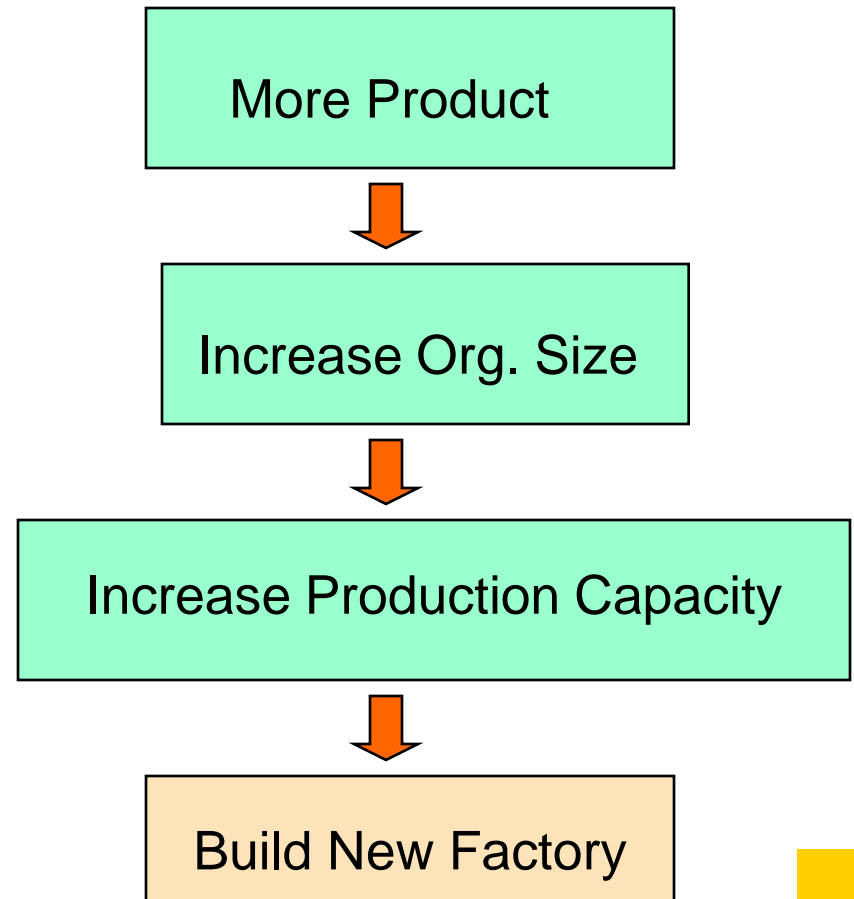


•Operations Strategy

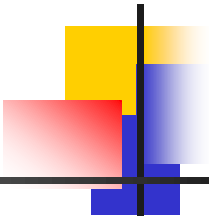
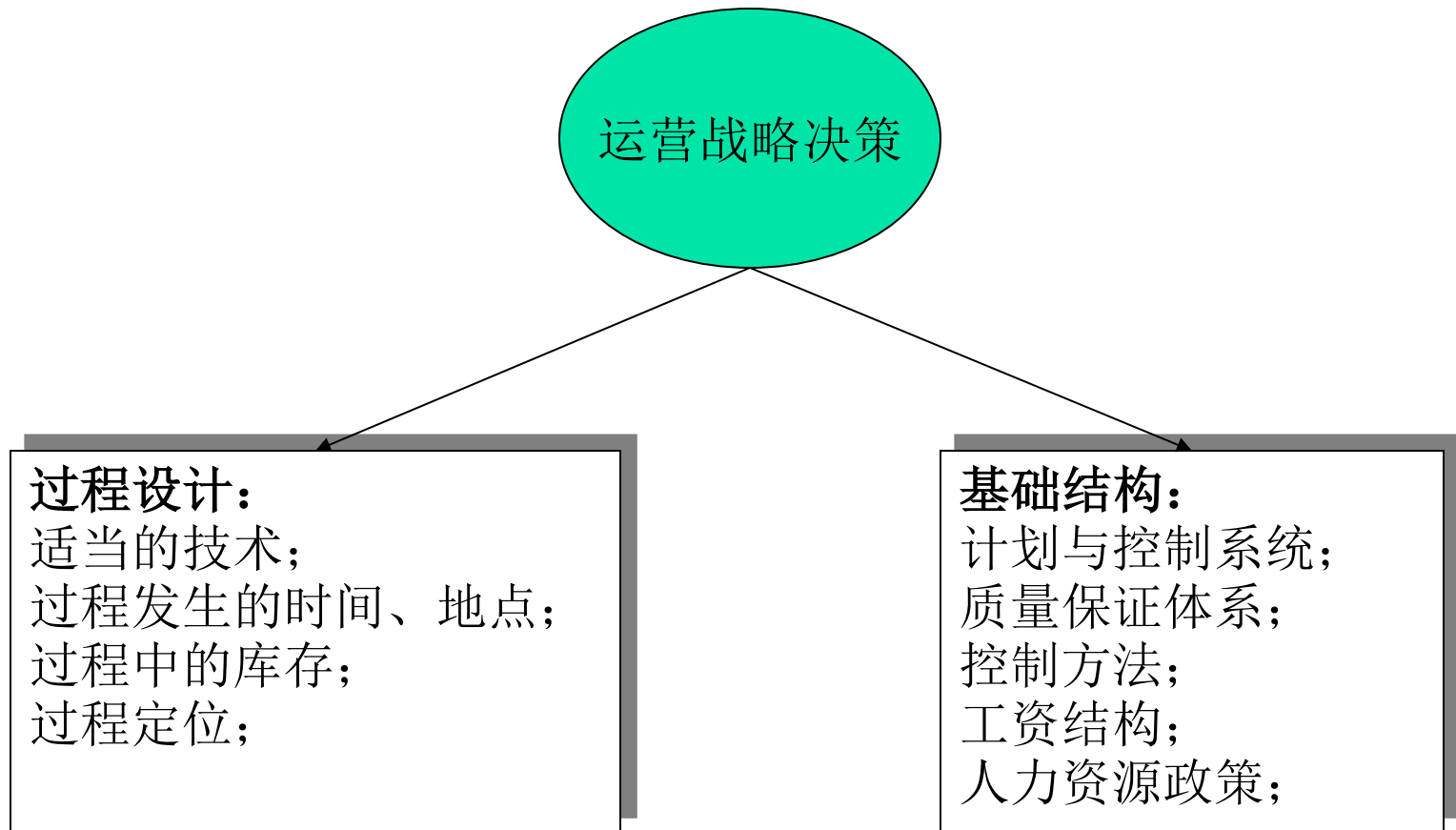
Strategy Process



Example

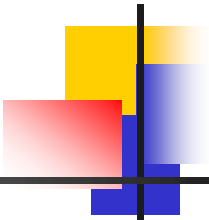


运营战略决策包含的内容



二、运营的竞争重点

- 明确竞争重点是运营战略确定的关键。
- 你认为一家企业的竞争重点应该是哪些方面？

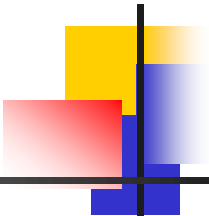


HP与戴尔的运营模式比较

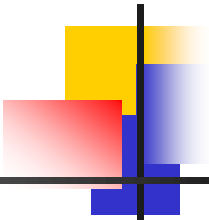
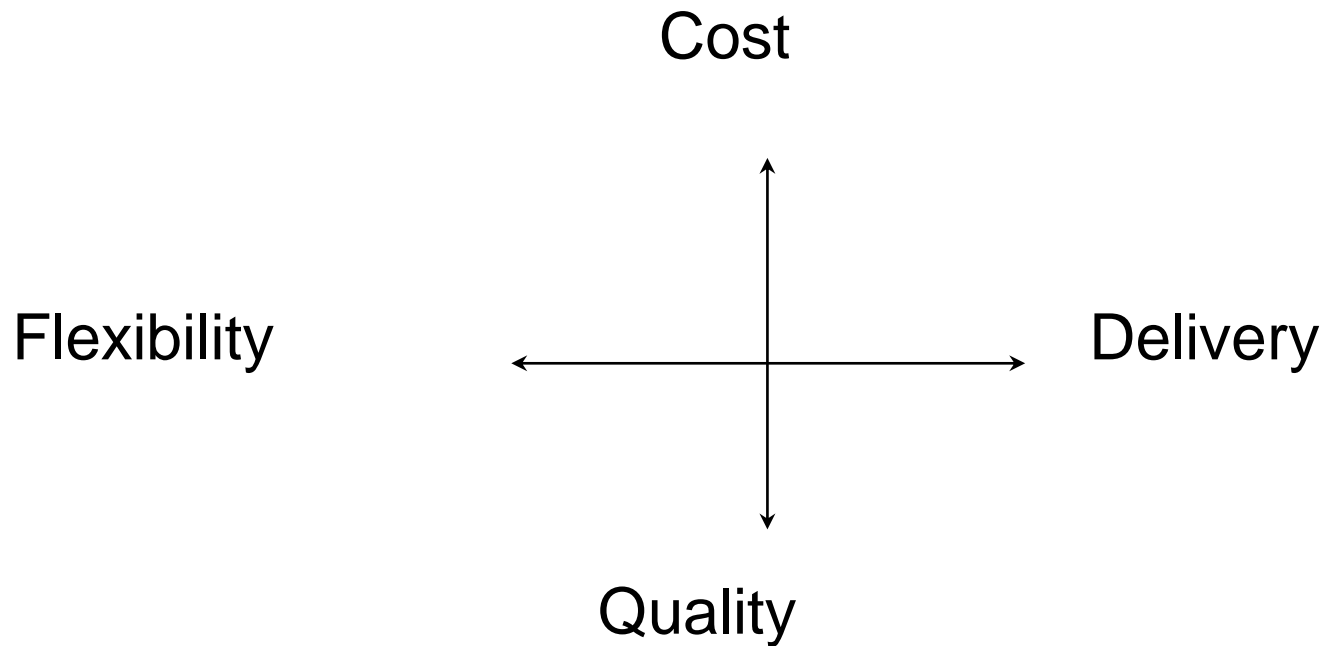
商业模式特征	HP	DELL
产品线范围	全面的产品线，从高端、容错的服务器到低端的个人电脑	主要以速度和配置进行差异化的个人电脑
销售	通过中间商和分销合作伙伴；	DELL独特的直接销售模式，越过了零售商和另外一些中间商。通过电话、传真和因特网下的订单，把电脑直接销售给顾客
电脑装配	开始尝试网直销模式；	每台电脑都是根据订单制造的
分销	大多数装配好的电脑作为存货，及时给中间商供货；	用普通的运输承运商把电脑直接送到客户手中
服务	公司和中间商使用仓库	通过免费电话、因特网提供大多数服务，保质期内的维修服务外包给其它公司完成。

运营重点的选择

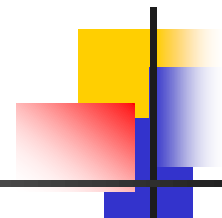
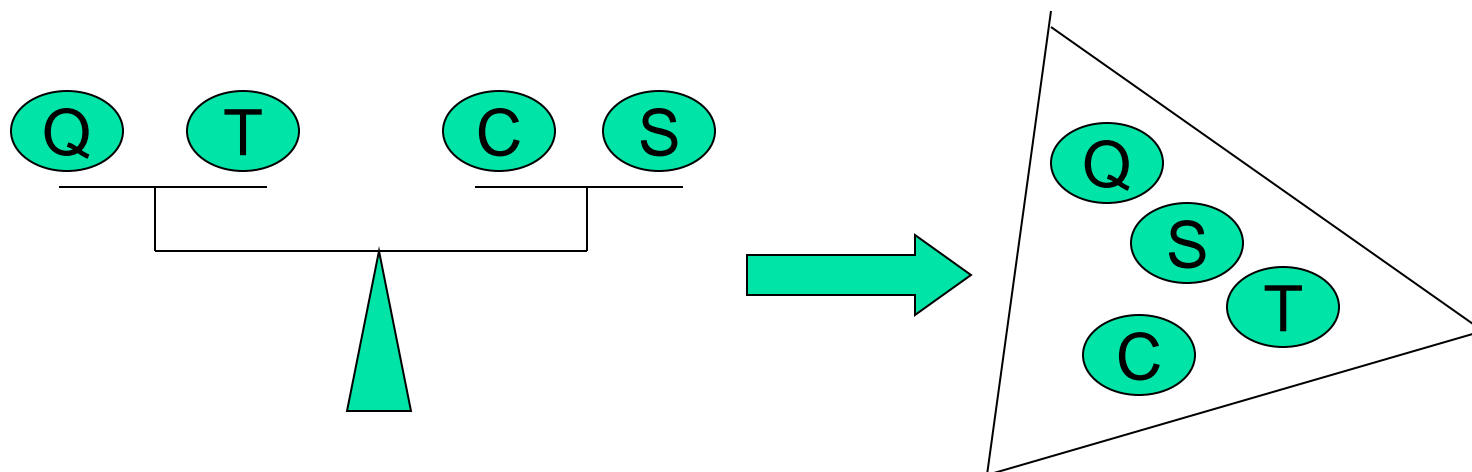
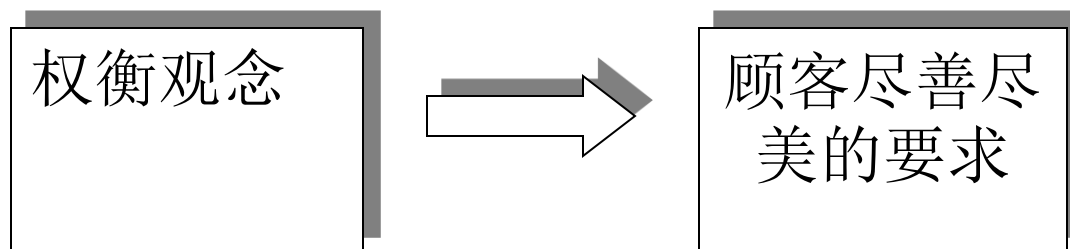
- 成本
- 产品质量和可靠性
- 交货速度 ----更快交货
- 交货可靠性----在规定的时间内送达
- 对需求变化的应变能力----改变批量及产量
- 灵活性和新产品开发速度----改变产品



竞争重点的权衡



竞争重点的权衡

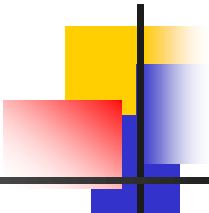


竞争重点的演变

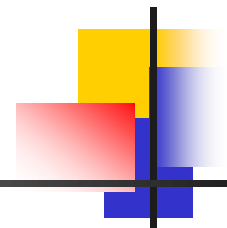
1990	1992	1994	1996
1、一致性质量 2、及时交货 3、产品可靠性 4、工作质量 5、低价格	1、一致性质量 2、产品可靠性 3、及时交货 4、工作质量 5、低价格 8、新产品开发速度	1、一致性质量 2、及时交货 3、产品可靠性 4、低价格 5、快速交货 6、新产品开发速度	1、一致性质量 2、产品可靠性 3、及时交货 4、低价格 5、快速交货 6、工作质量 7、新产品开发速度
9、新产品开发速度			

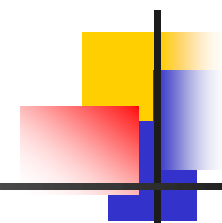
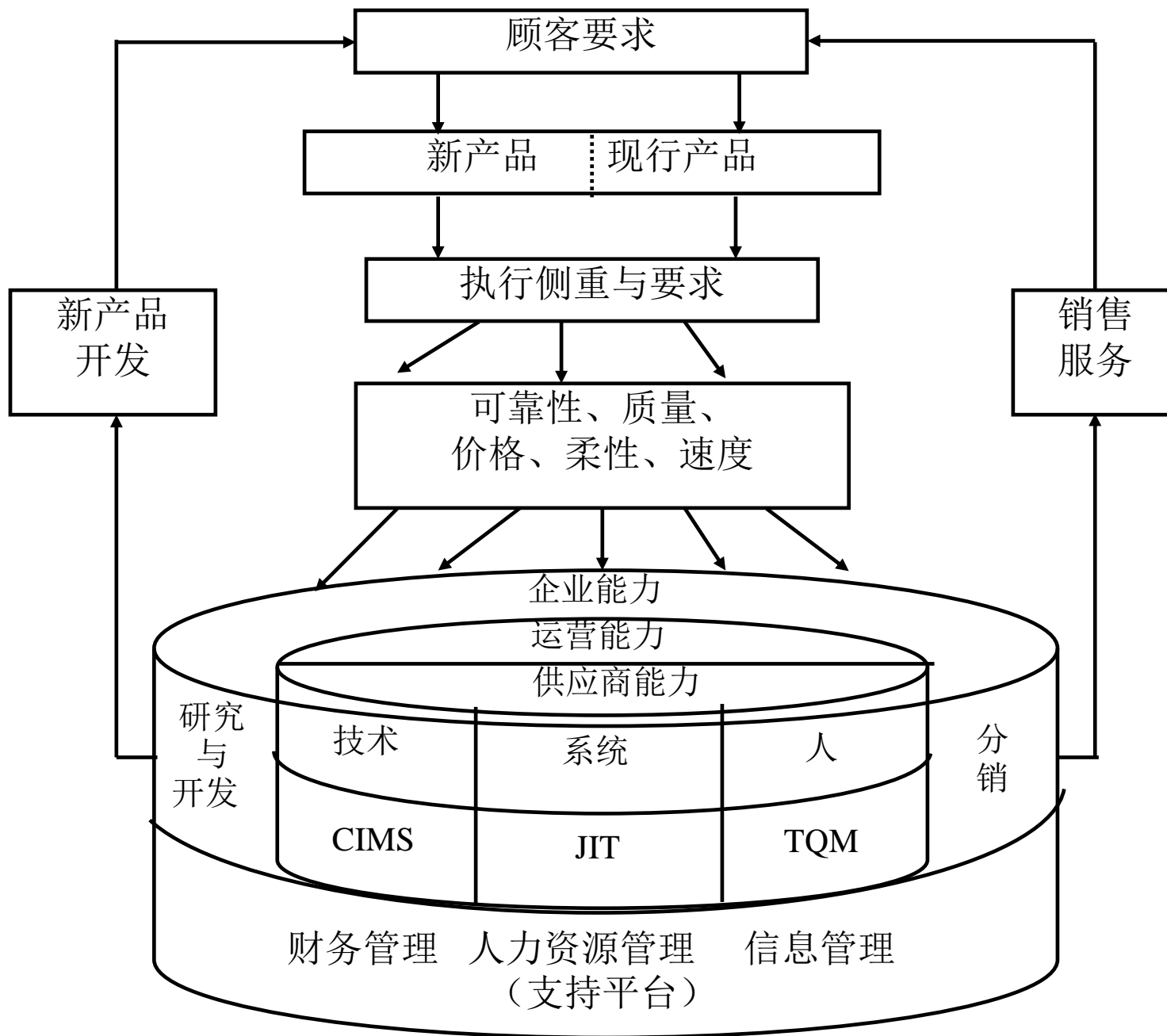
订单赢得要素和订单资格要素

- 订单赢得要素 (Order Winners)
指企业的产品或服务区别于其他企业，从而赢得订单。
- 订单资格要素 (Order Qualifiers)
指允许一家企业的产品参与竞争的资格筛选标准。



三、制造业运营战略框架





运营战略的制定过程

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

示例：一家制造企业制造战略的焦点

制造需求差别	产品组1	产品组2
产品	标准医疗设备	电子测量仪器
顾客	医院/诊所	医疗和其他OEMs
产品要求	没有高技术，有局部更新	变化，有高标准和其他要求
产品范围	窄、4个品种	宽、多品种、多类型
设计变化	不经常	连续过程
交货	顾客提前期重要、存货直接发货	及时交货很重要
质量	一致性、可靠性	性能、一致性
需求变动	与每年形势有关，但可预测	无规律、不可预见
容量/水平	高	中等偏下
边际利润	低	从低到很高
订单赢得要素	价格/产品可靠性	产品特性/产品范围
订单资格要素	交货期、产品特性、一致性质量	交货依赖性、交货提前期、价格
内部主要绩效要求	成本、质量	新产品柔性、范围柔性、依赖性

运营战略与竞争重点

项目	重点
成本	低成本
质量	高设计质量 质量一致性
时间	快速交货 按时交货 新产品开发速度
柔性	顾客化产品与服务 产量柔性

