

第二章 企业制造战略

第一节 制造战略的作用和制定措施

- 战略制定属于高层决策，着眼于企业的全局和长久发展，它对企业各个部门和全部运作过程的绩效都有决定性的影响。
- 生产战略是企业为了遵照经营战略在生产职能方面的长久筹划
- 制造战略、产品战略、营销战略、竞争战略

制造战略

- 日本、原西德的制造业处于领先
 - 生产管理部门与研发、供给、营销部门等相协调
- 制造战略的必要性
 - 只注重投入、产出、转换过程的效率不能取得竞争优势
 - 如降低废品率、生产时间缩短、交货日期缩短
 - 精益生产、按时生产
 - 制造系统投资大、周期长、刚性度高，必须有长久战略
- 1969年，Skinner提出制造战略

制造战略

- 定义：
 - **Skinner**: 生产内部一系列构造性的决策，这们的决策把生产构成战略武器
 - **Hayes**等: 一系列能使企业单元取得一种满意的生产构造、基础构造和一系列生产能力的决策
 - **Cox**等: 一种决策模式，这们的决策对制造资源的形成和发展起作用，它能够对企业的战略起支持作用并提供竞争优势
- 总结: 制造战略支持企业的竞争战略而且对详细的生产决策起指导作用

二、制定措施和环节

- Hill的制造战略制定措施
 - 制定制造战略的关键准则：赢取订单
 - 制造战略的内容
 - 过程选择 技术类型、工厂规模和能力配置、生产线设计等“硬件”方面的决策
 - 基础设施决策 质量确保、组织构造、人员素质及信息技术等“软件”方面的支持

企业目的	营销战略	产品赢取订单的方式	制造战略	
			过程选择	基础设施
连续增长 存活 利润 投资回收	产品市场细分 产品组合 原则化或定制化 创新程度 领先或跟随	价格 质量 交货速度 交货可靠性 需求响应能力 产品品种 设计领先 技术支持 售后服务	生产过程类型 生产技术定位 生产能力 生产存储	生产计划与控制 质量确保与控制 制造系统工程 检验系统 薪酬系统 工作岗位构造 组织构造

2 制定环节

- 拟定企业目的
- 拟定符合企业目的的营销策略
- 拟定产品赢取市场订单的方式
- 过程选择
- 基础设施选择

第二节 赢取订单要素的拟定

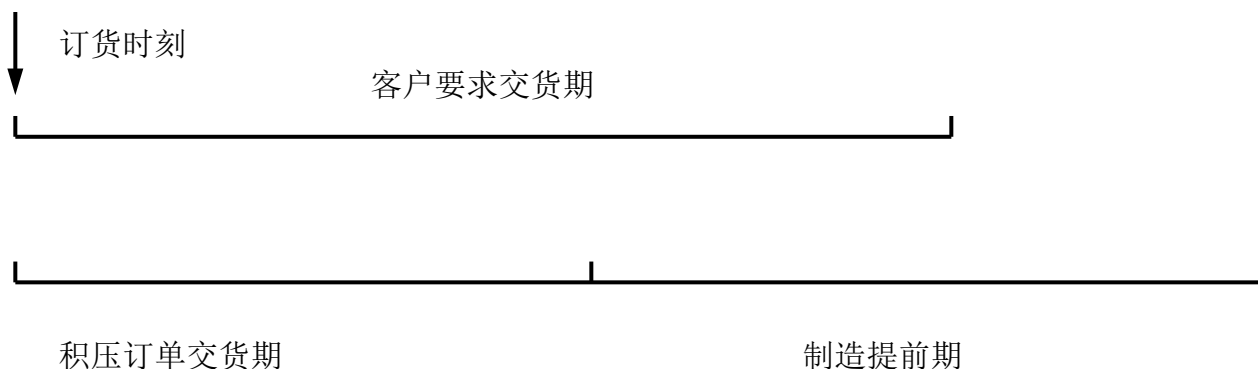
- 赢取订单要素
 - 赢单要素
 - 指企业的竞争优势要点所在，反应该企业所提供产品和服务的差别性；产品价格低，质量高，性能可靠，更新快，送货及时等均可构成赢单要素。
 - 达标要素
 - 是谋求竞争优势的约束条件。

2. 常见要素

- 价格
- 产品设计能力
- 产品质量与可靠性
- 交货时间
- 需求响应能力
- 技术关联
- 交货可靠性
- 产品多样化

交货时间

- 发货期若成为赢单要素，面临下列两种情况：
 - 一是制造提前期虽然不大于客户订货所要求的发货期，但因为既有订单积欠，两者相加超出所要求的发货时间。这种情况下，只有加班、加点或者重新安排生产计划；



- 二是制造提前期不小于客户要求的发货期，这时，只有加班、加点或者增长库存。在订单到达前就完毕部分零件的制造。

客户要求交货期



制造提前期

- 假如制造提前期和既有积压订单供货期之和还不大于客户要求的发货期，则发货期就不成为一种问题，所以，也就没必要作为赢单要素来处理。

客户要求交货期



积压订单交货期

制造提前期

赢单要素和达标要素互换

- 当20世纪70年代日本彩电进入英国市场时，其产品赢单要素是产品质量和可靠性。这表达当初市场上原有此类产品的质量较低，可靠性较差，竞争但是日本企业。
- 对于这些英国制造商而言，质量和可靠性指标是达标要素，不符合此达标要求便丧失订单甚至被淘汰。到了80年代初，英国的彩电质量提升了，符合达标要求，这时，日本彩电的质量不再成为赢单要素，价格又取而代之。

辨识订单赢单要素在制造战略制定中的作用

- 首先一定要符合达标要素的原则，然后将那些顾客关注的要素做得比竞争对手更加好，赢取订单。同步要注意赢单要素的动态变化和两类要素之间的转换
- 每类产品的赢单要素拟定后来，专业人员便要依托高层管理人员拟定目前和今后各时段内每个赢单要素的权重。分析权重值变化的原因并作出主观判断，再根据权重的变化作出有关过程和基础设施投资的决策。不论怎样，辨识订单赢单要素是制造战略制定中的首要内容。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/526024223010010231>