

《运营管理》

第03章 运营系统战略决策

第03章 运营系统战略决策

- 3.1运营战略的概念及决策程序
- 3.2企业竞争优势与运营战略
- 3.3制造业生产系统战略决策的定位工具——产品—工艺矩阵
- 3.4服务业运营系统设计矩阵
- 3.5运营战略内容

第03章 运营系统战略决策

- 运营战略的概念及决策程序
- 企业竞争优势与运营战略
- 制造业生产系统战略决策的定位工具——
产品—工艺矩阵
- 服务业运营系统设计矩阵
- 运营战略内容

3.1 运营战略的概念及决策程序

- 运营战略的概念
- 企业的外部和内部环境分析
- 运营战略的决策过程

运营战略的概念

- **运营战略**是指企业根据选定的目标市场和产品特点来**构造其运营系统**时所遵循的指导思想以及在这样的指导思想下的一系列有关决策的规划、内容和程序。
- 运营战略的作用是为了在运营领域内取得某种竞争优势以支持企业的经营战略。

企业的外部 and 内部环境分析

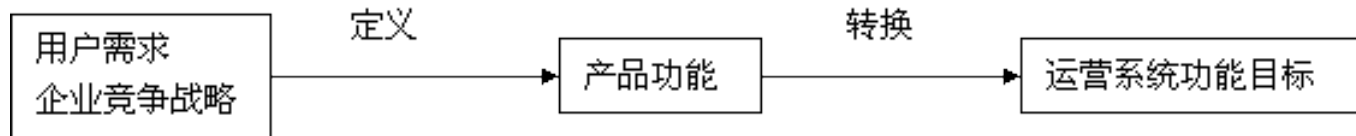
- 外部环境通常包括竞争、客户、供应商、经济环境、政策、技术设施及水平等。例如2003年爆发的美伊战争，使得我国福建莆田等地的鞋业供应链几乎瘫痪
- 内部环境包括企业文化、员工素质、现存设备的质量及使用年限、工艺方案、管理水平和企业的资金等。

运营战略的决策过程

- 运营战略的决策过程

运营战略的决策过程分两步进行，首先进行关于运营系统的功能目标的决策，然后进行关于运营系统结构的决策。

- 运营系统功能目标的决策



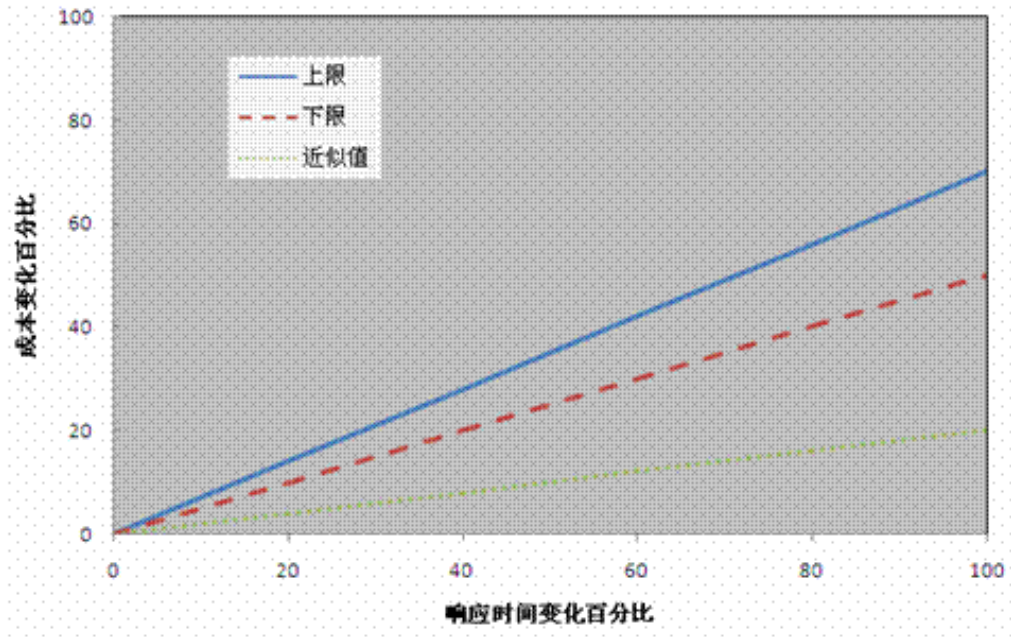
运营系统功能目标的决策

- ① 用户需求与企业竞争战略.
- ② 产品功能:用户对产品（或服务）的要求是多方面的，且会随着时间的变化而不同。一般来说，这种要求主要集中在产品特点、质量、价格、售后服务和交货期五个方面.
- ③ 运营系统的功能目标:运营系统应该完成什么样的功能目标，是由应该提供的产品或服务的功能所决定的.用户对产品提出的有关产品特点、质量、价格、服务和交货期等的要求转化成对运营系统提出的有关创新及柔性、质量、成本、继承性和时间控制五个方面的要求。

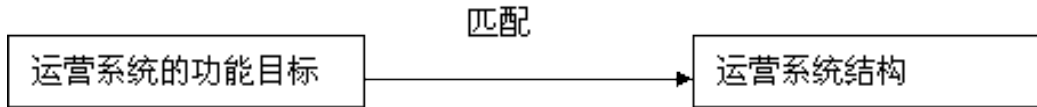
运营系统的功能目标

用户对产品的 功能 、 款式 有较高的要求	要求运营系统在产品设计方面有较高的创新能力和适应市场需求变化的特性。
用户把产品 质量 放在首位	要求相应的运营系统保证质量的一致性。产品的质量将随着所定位的细分市场目标市场的变化而有所变化。
用户对产品的 数量 提出要求	运营系统必须具备较大的 柔性 。
用户对产品低 价格 的要求	要求运营系统能以 低成本 进行生产。
用户很关注产品的 服务	要求运营系统具有 继承性 。
用户把对产品的 交货期 要求即响应速度放在首位	对运营系统的 时间控制 提出了要求，要求运营系统能合理地作好各种计划。

- 对顾客需求的迅速响应还能够在一定程度上减少产品和服务的单位成本。根据梅雷迪斯等人（Meredith et al. 1994）的经验研究，响应时间的减少与单位成本的降低之间存在着一个约为2: 1的关系



运营系统结构的决策



- 运营系统的结构是运营系统的构成要素及要素之间的组合关系相互作用的结果。

结构化要素	指构成运营系统的硬件部分，也就是构成运营系统框架的物质部分。
非结构化要素	指构成运营系统的软件要素。

运营系统的结构化要素

工艺流程或工作流程	工艺流程方面的决策主要涉及确定生产产品或提供服务所需要的工艺方案和设备
布局	企业的设施如何在各部门分布的问题
生产能力	指运营系统生产能力的大小、特征以及柔性等情况
运营系统的集成	指运营系统集成的范围、方向以及与外部的协作关系

运营系统的非结构化要素

人力资源及组织策略	包括企业人员素质特点、人力资源管理政策、企业的组织结构的形式及划分组织的依据
生产计划策略	指运营系统如何根据市场需求，建立灵活、高效的生产计划体系，它包括各类计划的编制方法和关键技术。
库存策略	指针对不同类型库存确定不同的库存控制模型，包括安全库存和订货量等
质量管理策略	指确定顾客的质量期望，制定相应政策和方法来取得这样的质量

麦当劳

企业战略

(取得竞争优势的方式：)

以具有稳定质量的快餐创造高客户价值

运营战略

- 快速响应的服务
- 低成本
- 高的质量满意度

Operations Structure

- 以组装线的方式生产汉堡
- 标准化
- **JIT** 原则

第03章 运营系统战略决策

- 运营战略的概念及决策程序
- 企业竞争优势与运营战略
- 制造业生产系统战略决策的定位工具——
产品—工艺矩阵
- 服务业运营系统设计矩阵
- 运营战略内容

3.2 企业竞争优势与运营战略

- 竞争力与竞争优势
- 核心能力
- 制造业生产系统战略决策的定位工具——
产品—工艺矩阵
- 服务业运营系统设计矩阵

竞争力与竞争优势

➤ 竞争力与竞争优势

所谓竞争力是指一个企业或组织的长期生存能力,也可以从短期的角度将其定义为市场份额或盈利的能力.企业的竞争力主要来自于企业某些方面的竞争优势.

竞争重点的次序

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

核心能力

- 核心能力

企业竞争成功的关键在于企业获取竞争优势和竞争力的能力——核心竞争力。

所谓核心竞争力，是指使一个组织区别于竞争者的一整套知识、技能和组织的运行过程和运作机制。

- 核心竞争力应具备以下特点：

- ① 价值的创造性
- ② 核心竞争力的可扩展性
- ③ 难以模仿性
- ④ 自学习性

3.2企业竞争优势与运营战略

- 竞争成功的关键在于明确顾客需要什么，以及怎样满足顾客的期望。因此，必须解决这两个问题
 - (1) 顾客需要什么（即价值）？
 - (2) 如何满足顾客的需要？

价值=(W1×创新与柔性+W2×质量+W3×服务+W4×速度)/成本

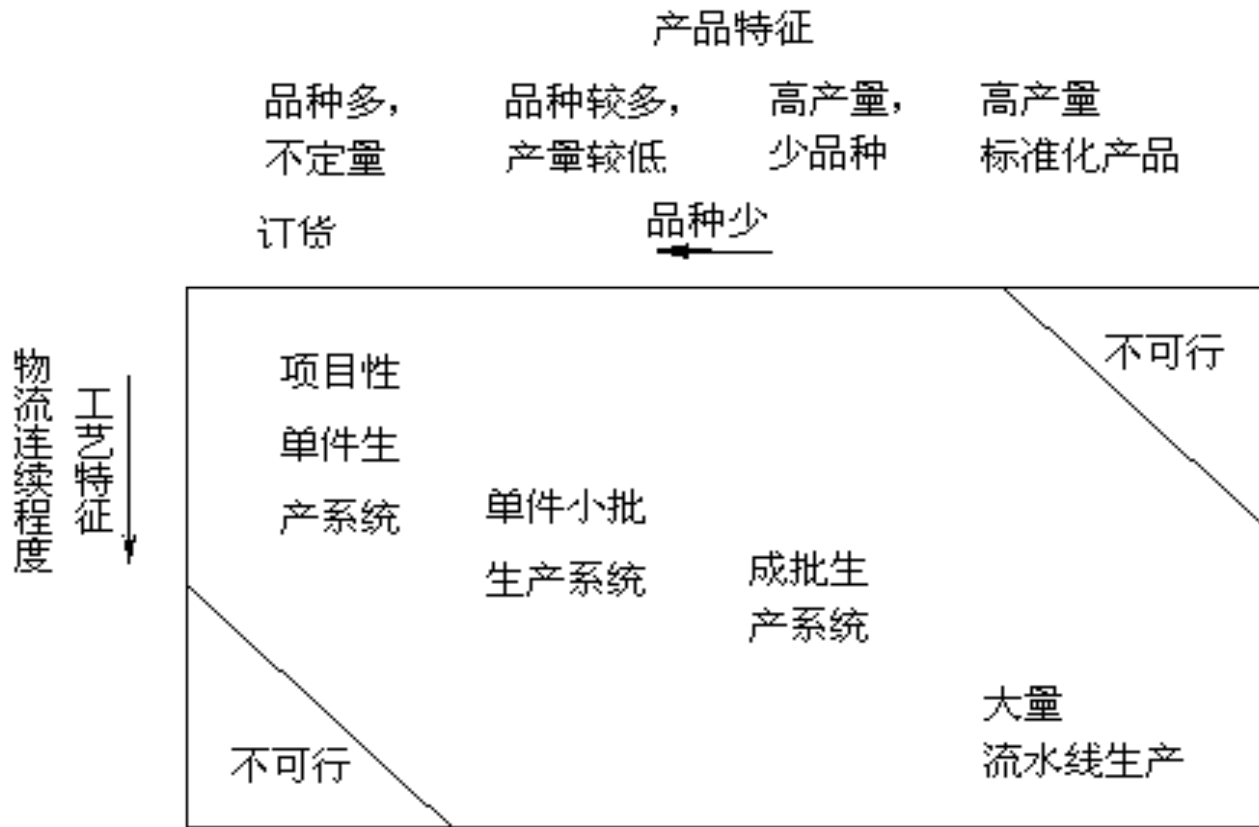
其中w1、w2、w3、w4分别代表创新与柔性、质量、服务、速度的权重。

第03章 运营系统战略决策

- 运营战略的概念及决策程序
- 企业竞争优势与运营战略
- 制造业生产系统战略决策的定位工具——
产品—工艺矩阵
- 服务业运营系统设计矩阵
- 运营战略内容

3.3 制造业生产系统战略决策的定位工具——产品—工艺矩阵

- 生产系统的结构化要素的决策工具——产品-工艺矩阵:

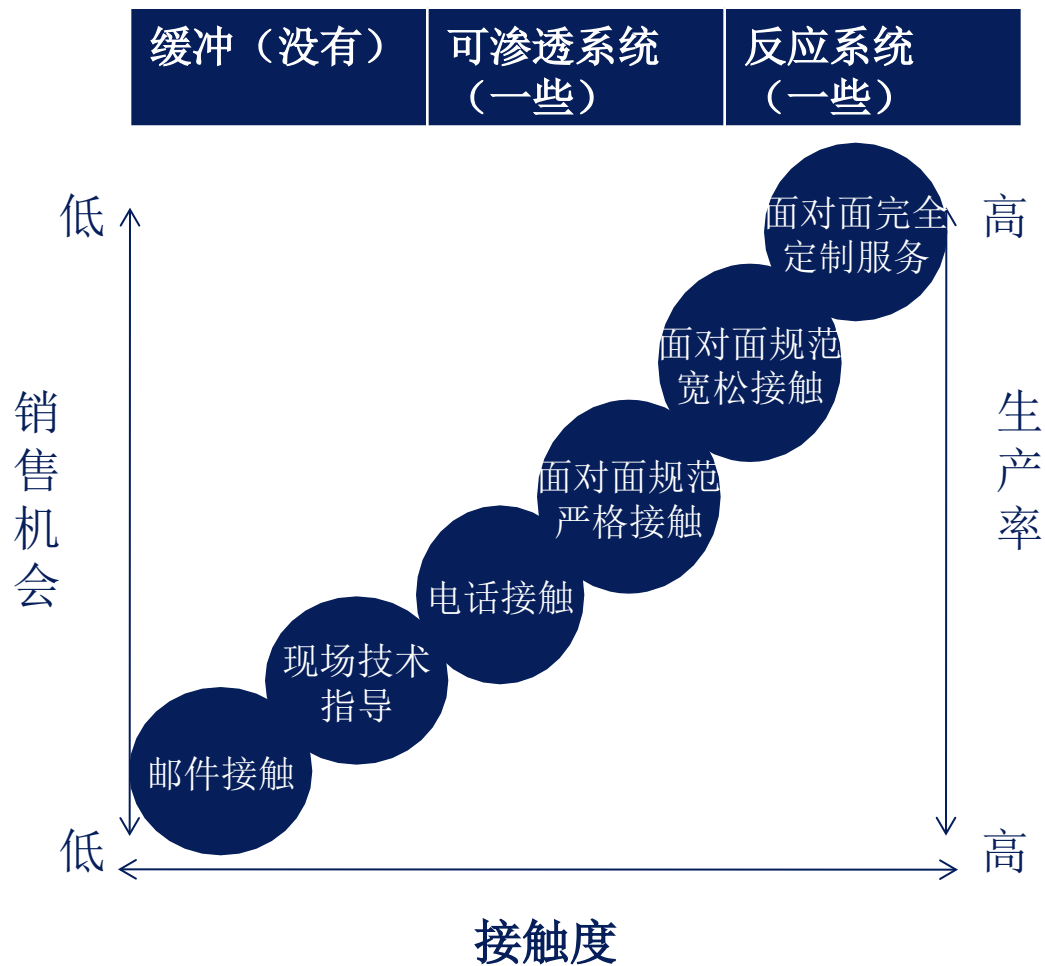


第03章 运营系统战略决策

- 运营战略的概念及决策程序
- 企业竞争优势与运营战略
- 制造业生产系统战略决策的定位工具——
产品—工艺矩阵
- 服务业运营系统设计矩阵
- 运营战略内容

服务业运营系统设计矩阵

客户/服务接触程度



6种典型服务方式

邮件接触	服务系统给顾客发送邮件，互相之间没有直接的接触
现场技术指导	典型实例有自动取款机、自动服务加油站、咖啡机
电话接触	指顾客与服务系统通过电话接触，接触程度比现场技术指导方式有所提高
面对面规范严格的接触	在服务过程中，顾客与服务系统有较多的面对面接触，但是服务的内容是严格按程序进行的。如麦当劳等快餐店。
面对面规范宽松的接触	与顾客有面对面的接触，服务的内容和流程有一系列的规范，但这种规范是比较宽松的，服务的内容有较大的挑选余地，并可以在一定范围内修改.如点菜式饭店
面对面完全定制的服务	是指完全根据顾客的要求，为顾客设计所需要的服务。如律师事务所

斯梅尼服务矩阵

		顾客接触强度	
		低	高
资源特征	资本密集型	服务工厂	服务店铺
		航空	医院
		包裹/邮政服务	计算机约会安排
		酒店	维修服务
		娱乐	旅游代理
	劳动密集型	规模服务	专业服务
		体育竞赛	法律服务
		课堂教学	医生
		零售	室内装饰
		快餐	税务准备

参考资料(略有修改):

[杰克·R·梅雷迪思](#)等, 《MBA运营管理》(第三版), 中国人民大学出版社
2007年版

实例

- 不同的服务系统可能存在不同的服务方式,满足于不同的系统目标.有的服务系统可能同时存在几种服务方式,满足几种不同类型的顾客需要.例如美国第一芝加哥银行。

邮件接触	银行每月向顾客寄出对账单
现场技术指导	银行提供自动取款机方便顾客的提款
电话接触	顾客打电话询问账户情况或银行业务情况, 银行工作人员回答顾客的问题并可作一些业务宣传
面对面规范严格的接触	顾客到柜台从账户中取钱
面对面规范宽松的接触	顾客开设账户时, 顾客与银行代理人讨论多种方式的账户
面对面完全定制的服务	顾客申请贷款时, 代理人按顾客的特殊要求开发特制的服务方案

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/385230122142011212>