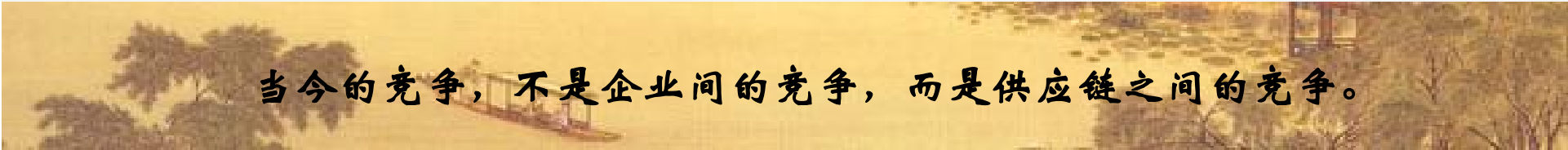


第八章 全球供应与生产管理



当今的竞争，不是企业间的竞争，而是供应链之间的竞争。

本章主要内容：

- 全球供应链
- 生产地点的确定
- 生产战略的确定
- 生产系统的控制
- 垂直一体化程度的决定

全球供应的原因

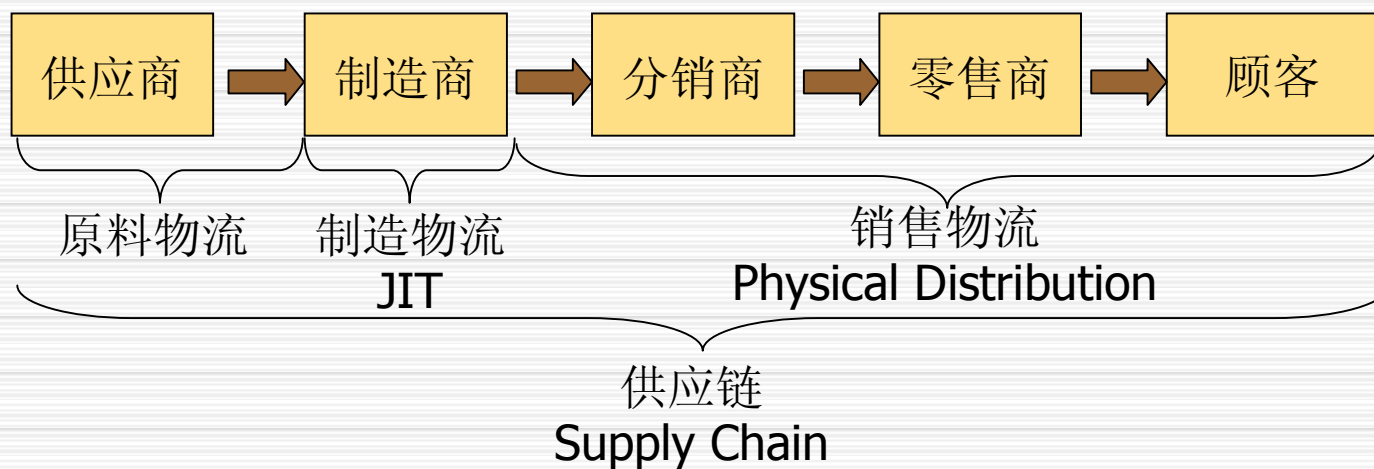
- 全球供应的原因
 - 获取廉价资源
 - 获取高质量资源
 - 国内供应与国外供应相结合，加强供应的稳定性
 - 通过采购，获取相关国家市场

影响国际供应的因素

- 影响国际供应的因素
 - 综合的、动态的成本比较
 - 供应的可靠性
 - 管理者的偏好
 - 政治因素限制

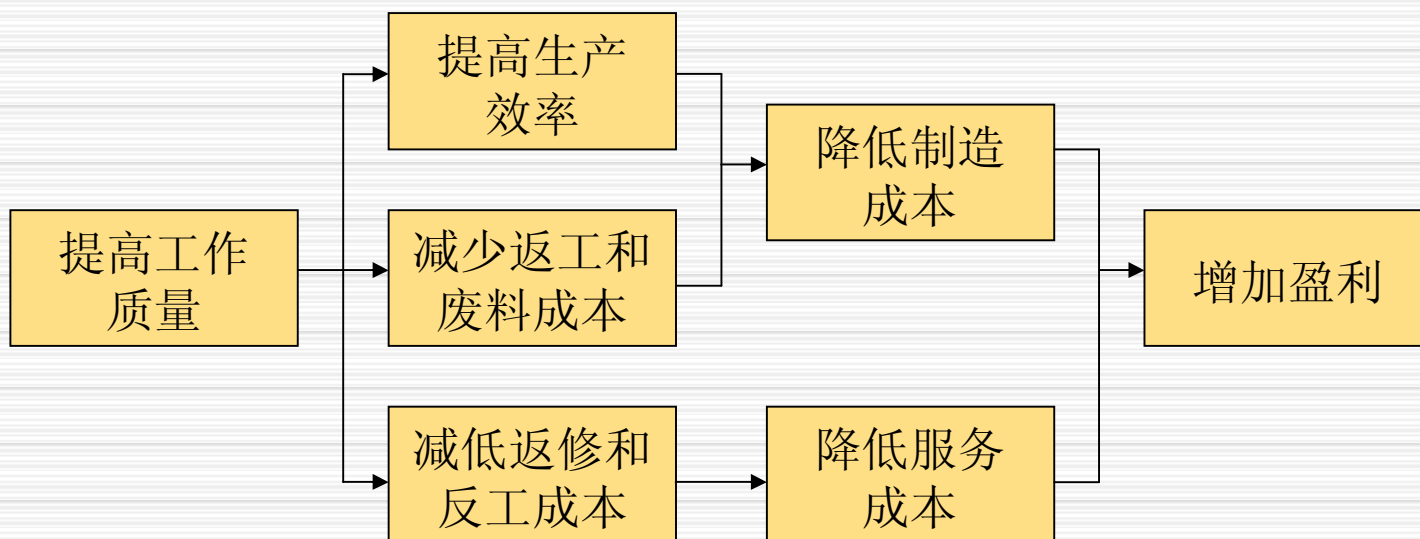
全球供应链

- 供应链 (supply chain):
是指生产及流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户的上游与下游企业所形成的网络结构。



全球供应链

- 全球供应链的战略目标：
 - 降低成本和提高质量。
 - 提高生产效率，降低单位成本；
 - 减少返工和废品的成本；
 - 节约售后服务成本。



全球供应链

- 全球供应链的战略目标：
 - 供应、制造和物流必须适应当地的需求：
这要求制造活动应该分散到需求所在地区，或者增加外购标准产品并提倡柔性制造。
 - 供应、制造和物流必须迅速反应顾客需求：
要求材料和制造的迅速响应，发挥供应链的作用，推广敏捷制造。

全球供应链

- 跨国供应链的方式
 - 集中供应方式
 - 自主供应方式
 - 混合供应方式

全球供应链

- 跨国公司建立供应联系的两个典型
 - 美国式。美国的跨国公司倾向于与全球供应商之间建立一种属于正常交易关系的供应联系。这种供应联系是完全建立在商业采购合同基础之上的。
 - 日本式。日本的跨国公司相对于美国式的做法来说，会与供应商之间建立紧密得多的供应联系。

生产地点的确定

- 确定生产地点的原则：
选择适当的生产活动地点，实现在迅速响应当地需求的同时，最大限度地降低成本和提高产品质量的目的。
- 影响生产地点确定的因素：
 - 国家因素
 - 技术因素
 - 产品因素

生产地点的确定

□ 国家因素：

- 要素成本差异：相对优势理论；
- 政治经济和文化的差异；
- 区位经济：在最适合的地点实施价值创造活动；
- 外国直接投资外在化：外在化理论；
- 国家的外国投资政策；
- 贸易壁垒；
- 汇率

思考：

越来越多的跨国公司把工厂建在了中国，他们仅仅是为了利用廉价的劳动力资源吗？

生产地点的确定

□ 国家定位组合矩阵

竞争能力	高		首选地点 (建厂 / 投资增长)	
	中		次选地点 (出口 / 授权)	
	低	避开地点 (收获 / 撤资 / 联合 / 授权)	再考虑 (支配 / 撤资 / 合资经营)	
		低	中	高
		国家吸引力		

生产地点确定的因素

□ 技术因素：

由于采用技术的制约，有些产品需要集中制造，有些则可以分散制造。主要从三个方面进行分析：固定成本、最小经济规模和柔性。

生产地点确定的因素

□ 技术因素：

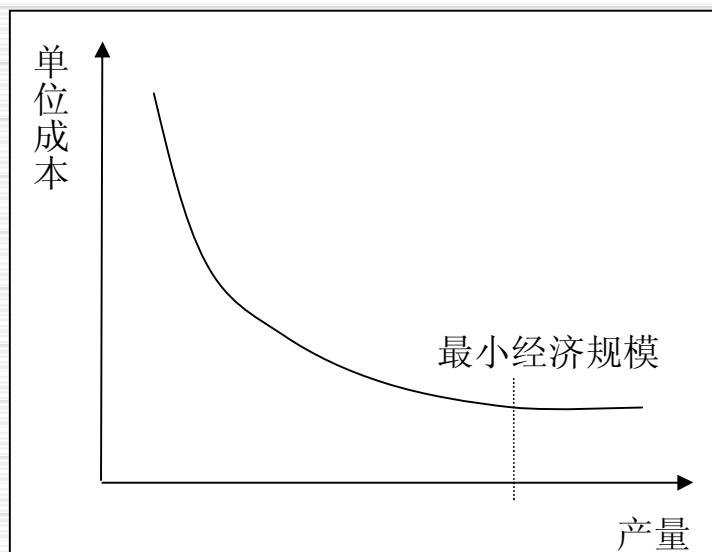
■ 固定成本：

有些行业的固定成本投资非常高昂，传统行业如造纸、钢铁，新兴行业如半导体等。这样的情况下，就需要考虑以一个或少数几个生产基地服务于全球市场。而有些行业投资较少，而且需求相应的压力较大，就可以多个地点生产就近服务市场，还可以减少对少数生产基地的过分依赖。

生产地点确定的因素

□ 技术因素：

- 最小经济规模：生产量提高，产品的单位成本则下降。成因：
 - 一方面是由于固定成本的折旧和固定费用的分摊；
 - 另一方面是因为操作专业化和熟练程度的提高。



一个制造基地必须达到最小经济规模才可以考虑建设。

最小经济规模数值太大的话，就不适宜在很多的地点生产，反之，就可以考虑多点制造。

生产地点确定的因素

□ 技术因素：

- 柔性：柔性制造技术(Flexible Manufacturing)又称精益制造(Lean Production)，是指一个工厂或生产线能够生产多种产品，从而既能实现规模经济效益又能够生产多种不同标准的产品。

通常包含以下几个方面的技术：

- ✓ 减少复杂的装配时间；
- ✓ 合理的生产计划安排；
- ✓ 独立的质量控制。

生产地点确定的因素

□ 技术因素：

■ 总结：

一般而言，固定成本很高、最小经济规模很大、柔性制造技术可行时，倾向于适合集中制造；相反地，固定成本较低、最小经济规模较小、柔性技术不可行时，倾向于适合分散制造。然而，柔性制造的技术要素的发展，使得在适当的地点集中制造趋于更加可行和必要。

生产地点确定的因素

□ 产品因素：

■ 产品的普遍需求：

产品在全球具有普遍的需求，需求偏好差异小，可选择集中制造。

工业产品如：工业电子产品、钢铁，消费品如：计算器、个人电脑

■ 产品的单位运输成本：

价值高而重量轻，宜集中制造。如：电子元件。

价值低而重量高，一分散制造。如，石油产品

生产地点的确定

□ 制造地址选择的策略：

- 策略一：在适宜的地点集中配置制造设施，以此为基地辐射全球市场；
- 策略二：在贴近主要市场的地点分散配置生产设施。

生产地点的确定

集中制造与分散制造的适宜性比较

		适宜集中制造	适宜分散制造
国家要素	政治经济上的差异 文化上的差异 要素成本的差异 贸易壁垒 地点外在化 汇率	很大 很大 很大 很低 在该行业很重要 稳定	很小 很小 很小 很高 不很重要 不稳定
技术要素	固定成本 最小经济规模 柔性制造技术	高 高 可行	低 低 不可行
产品要素	单位运输成本 普遍需求程度	高 高	低 低

生产战略的确定

□ 产品战略的选择

- 技术驱动型战略(Technology-driven Strategy)
- 营销密集型战略 (Marketing-intensive Strategy)
- 低成本战略 (Low-cost Strategy)

生产战略的确定

□ 生产战略的选择

- 以当地市场为依托的多样化生产战略，以便更为接近当地消费者，使用具有当地特点的生产设备，生产符合当地需要的产品。
- 将全球按消费者的需要进行区域性划分，消费者偏好相似的归为一个区域，进行区域化的生产。
- 全球一体化的生产战略，以标准的产品、优秀的质量、低廉的价格来获得竞争优势。

产品战略与生产战略的关系

	技术驱动型战略	营销密集型战略	低成本型战略			
			规模经济	低人工成本	其它低成本	
产品战略	关键制造任务： 生产高技术产品，具备使产品和工艺能迅速变化的灵活性。	关键制造任务： 经营国产品质量和准时供货的营销项目。	关键制造任务： 经营大规模工厂以使成本最低。	关键制造任务： 启用低廉人工生产劳动密集型成熟产品和配件，以使成本最低。	关键制造任务： 利用低廉资源来维持低成本。	
生产战略	① 设厂地点	在能对营销需要做出反应的当地市场。	大国别市场或大区域市场。	低劳工成本国家。	低投入成本国家。	
	② 规模	多种不同规模的组合，依当地市场的大小而定	小规模工厂。	小规模工厂。	依关键投入物的特点而定。	
	③ 工艺选择	基本上不鼓励根据当地要素成本来改变技术。	同左。	同左。	大力鼓励为利用当地低廉劳工而改变制造技术。	大力鼓励为利用当地低廉投入和保证产品质量而改变制造技术。
	④ 范围	首先组装；第二步为简单装配；第三步是完全制造。	从合同制造到完全一体化生产。	专业化工厂：生产具有重要规模经济的有限数量的配件。	生产劳动密集型产品或配件。	限于利用低成本资源的工序的生产。

生产系统的控制

- 跨国生产的标准化管理
- 存货控制
- 质量控制

跨国生产的标准化管理

- 跨国生产的标准化管理：
是指按照生产活动的规律，通过制定统一的生产组织标准、经营管理标准，对生产中重复性工作进行集中指导，同时运用科学原理与方法，对具有多样性的生产工作做合理归类，对具有相关性的生产工作进行流程排列，以消除混乱，达到减少不必要的劳动消耗，增进生产力的目的。

跨国生产的标准化管理

- 跨国生产的标准化管理的优越性：
 - 生产组织与人事的简化和经济
 - 便利后勤供应
 - 有利于控制
 - 精简计划工作

跨国生产的标准化管理

- 跨国生产的标准化管理的障碍：
 - 经济环境
 - 文化环境
 - 政治环境

存货控制

□ JIT管理:

是指要求生产所需的原材料、零部件都必须恰好在其将要被投入生产过程之前送达生产企业，这样就可使生产企业避免拥有庞大的投入品库存，而低存货水平可以节约大量的管理和储存成本。

存货控制

□ 实施JIT系统的要求：

- 制定合理有效、平稳可靠的作业计划；
- 提高生产的灵活性；
- 提高初始投入和中间投入的有效性，努力减少原材料和零部件的浪费；
- 加强作业人员与管理阶层的协调；
- 选择恰当的生产组织结构；
- 提高生产与供应协作的全球一体化程度。

存货控制

□ 全球供应链的JIT:

- 寻找可靠的供应商。
- 周密预测供应线上可能出现的短缺和阻塞。
- 供应商使用合适的唛头、单据、包装和运输工具。
- 如果选择**FOB**而**CIF**，则须采取低成本运输方式。
- 预测最后的征税情况，选择恰当的方法越过关税壁垒。
- 维持当地制造竞争产品与进口的平衡，以避免国内生产者通过价格大战和指控倾销的手段进行报复。
- 随着当地进口限制和外汇管制的变化而调整跨国供应战略。

质量控制

- 质量控制：
为满足质量要求所采取的作业技术和活动。
- 全面质量管理（TQM, Total Quality Management）：
全面质量管理是一种质量控制理念，它把提高一个公司产品和服务的质量作为自己的重点。

全球物流管理

□ 适时管理（JIT）

- 各种实物的移动与贮存的最佳管理状态是，在需要的时间、向需要的地点、运送需要的货物，由此产生了物流管理的一个重要管理概念——“适时管理”（JIT=Just In Time service）。
- 在生产型企业，适时管理的目的是降低原材料和半成品的库存，从而降低生产环节的成本。
例如：20世纪60年代，丰田汽车公司通过适时管理获得了减低库存、加速资金周转的效益。

垂直一体化程度的决定

- 垂直一体化：
是指企业通过新建、并购、联合等方式，进行供产销上下游业务的统一安排。
- 影响垂直一体化决定的因素
 - 总体成本
 - 发展方式

影响垂直一体化决定的因素

□ 总体成本

- 垂直一体化是企业进入邻近行业的过程，需要克服诸如规模经济和资本需求一类的流动性障碍，需要支付一笔垂直一体化的费用；
- 垂直一体化会增加企业的固定成本比例；
- 垂直一体化后企业内上下有单位的生产经营能力必须维持平衡；
- 垂直一体化后，资本专门化程度提高了，提高了企业一旦放弃某项经营时的总的退出障碍。

影响垂直一体化决定的因素

□ 发展方式

■ 一体化项目规模；

- 一是项目本身具有经济规模；
- 二是该项目与本企业原有经营规模相匹配；
- 三是一体化后企业应该具有整体经济规模和效益。

■ 管理与经营技能