**1011 生產與作業管理**

**第二章 作業策略與競爭力 心得報告**

**第二組:** M014011049葉惠娟、M014012032鍾惠雯、M014012037陳文芳、M0140110劉凱蒙

在戰場上，將軍為了在戰爭中獲取勝利必須與自己的軍師們討論如何佈局、如何調兵如何分配武力及糧食、何時進攻、何時退守，這些都是關於策略的運用。策略（stragtegy）源自於希臘文stragtegia，有著命令、司令的意思。在一間公司的生產及作業管理上，策略及目標扮演了很重要的角色。在公司生產作業上有不同競爭力指標，而公司管理上以這些目標做為出發設計自己的策略。當然，策略並不只是一味追求達到競爭力指標，也需要配合組織內部之人力和資源調動或對於客戶群的利益加以調整。

真的能根據書本的理論去經營好一個公司嗎？其實並不然。雖然書中述說了各種的指標和策略，但實際的情況千變萬化，無法預測，因此策略最重要的是彈性，在不同的情況有不同的應對方法。不像課文中提到美國大陸航空的例子，雖然大陸航空在應對情況上有著自己的策略，卻無法完整對外（如顧客、旅行社）進行協調，造成策略上的衝突，而造成公司的虧損。就如一心不能二願的道理是一樣的。

而一個好的公司是甚麼樣子呢?一個好的公司組織首重於開源及節流，而公司策略設計流程的四大構面包含了財務購面、顧客構面、內部構面、學習與成長構面，說明了作業流程在公司營運的重要性。現行公司所面臨的外部環境幾乎是完全競爭的年代，所以開拓新顧客、親近顧客為公司首重目標。在內部組織流程的設計也需應因環境變遷而有所調整以配合環境之改變。人員為公司之資產，尤其現行員工不再強調師徒制及注重金錢，注重的是學習及成長的機會，所以授權及激勵制度等日益顯重要，這些是公司組織應所需調整方能留住好人才。

策略的配適度說明了公司政策與作業流程需能一致方能相輔相承，才能使公司所有人員能有所適所，不管是製造業、服務業、網際網路業等，所有的作業策略的大方向及原則是不變的，各項作業僅是依其業務屬性調整即可適用。公司的領導人首重找出公司的核心能力(core capabilities)及目標，才能讓公司的所有作業策略能依核心能力來調整以符核公司目標，提升公司的競爭力。

而透過作業管理訂定公策略的方式，沃爾瑪公司在20多年成長為一個營業額達670億美元的公司，並且迫使對手Kmart與Sear公司合併，其中除了從頭就建立的良好的流程與系統作業，並且隨著時間做調整之外，促使沃爾瑪公司成功最重要的因素為以組織為基礎的作業能力，透過多年的努力形成的組織文化是無法在短時間內被競爭對手模仿，可見一個組織/公司的文化對於此公司能否生存、有盈餘、擴張版圖是有著非常大的影響。就如課文中提到的Amazon.com公司，一直以來以免稅及免運費的優勢成長，但是面對種種的創新及挑戰，Amazon.com僅於2004年在紐約市曼哈頓區測試了「當日配」的服務，主要也是因為此項服務不允許有任何失誤，而網站購物的消費者也希望能夠越快收到購買的商品，全面性提供此項服務是Amazon.com必定要走的路。而如今Amazon.com也陸續在全美不同的州建立物流中心，預計於明(2013)年提供更快速的服務。透過個人在公司內部的力量通常影響力較小，而透過整體公司組織建立獨特的作業系統才能夠持續領先並擁有優勢。

而企業可透過生產力指標來衡量運用狀況，利用實際的數值衡量各種指標，讓企業整體的營運更有效率，因此如何定義及運用不同的指標數值非常重要，而持續的觀察相關指標對於企業的發展也有很大的影響。企業透過指標數值能夠適時的修正發展方向，也能夠訂定相關作業方式，但是錯誤的解讀也會有負面的影響，所以企業應透過多種方式來檢視自己的發展以維持競爭力。

經濟全球化的格局下，企業獲得了更多的機會，同時也迎來更大的挑戰。競爭過程中每個企業都會面對資源有限性和欲望無限性的矛盾，於是如何更加有效利用已有的資源就變的尤為重要。蘋果的客戶體驗，戴爾的流程優化，麥當勞的標準化，谷歌的創新等，無疑為各自的企業提供了巨大的競爭優勢，可見生產作業管理的重要。

還有一點心得就是這門學科可以拓寬思維，由於這門學科涉及的領域廣泛，所以借由幫助企業解決問題的同時，可以提出一系列的解決辦法，而且會呈現多種策略。相較於目前市場上很多公司被迫打價格戰，然後不斷削減利潤率的案例來說，這也是更為科學合理的。