**1011 生產與作業管理**

**第11章 策略產能管理 心得報告**

**第二組:** M014012032鍾惠雯、M014012037陳文芳、M014012023邱敬婷、M014011049葉惠娟、M0140110劉凱蒙

　　作業產能規劃對於藥商來說是一項非常複雜的挑戰，如果規劃得宜的話，對於公司本身的發展有絕對的影響。以針對控制愛滋病死亡率為例，在20世紀初都沒有任何有效的藥物能控制愛滋病病情，直到1995年美籍華裔科學家何大一博士發明的雞尾酒療法，延緩了大多數患者的發病時間，才成功的降低死亡率。專利爭奪戰與作業產能規劃有很密切的關係，像是雞尾酒療法常用的其中一項藥品－齊多夫定，是全球首個獲准控制愛滋病的藥物，像此類藥物在研發成功並申請專利後，應持續規劃新藥物在專利保護期結束後的後續規劃，以維持優勢，繼續獲利。例如中國的東北製藥公司在2001年12月此藥品的專利保護期即將結束時，就開始與中國國家食品藥品監督管理局(State Food and Drug Administration, SDA)申報。由於東北製藥公司在1997年已經與韓國大鵬物產貿易公司合作並且取得藥品在中國的市場發展權，所以當時東北製藥公司以短短8個月的時間獲得新藥批文後將藥品上市，得以迅速奪得先機，搶攻市場佔有率。

　　在產能規劃的概念，產能代表可達成的產出率，但要確定其單位、期間，否則將會導致判斷誤差。另外為了避免判斷誤差，我們要更進一步分析最佳作業水準的概念，即為產能利用率(capacity utilization rate)，此利用率並非指生產線最佳狀態的產能，而是指我們公司目前實際產能，而隨著公司規模越來越大，產量需求日益增加，則生產線可能會產生規模不經濟的問題，很多公司以為產能越大，就能達到規模經濟，其實產能並不是越大越好，如果只是盲目地大量購買機器設備，則很有可能會產生規模不經濟的狀態。決定產能的大小須考量市場需求、市場上競爭對手的策略以及課本上所提的：維持系統平衡、增加產能的頻率、外部產能等，例如本章課文所提的例子，若能從數據上加以分析需求及供給來決定產能大小，就能降低產能不足或產能過多的發生率。

　　當公司達成規模經濟後隨之而來的是學習的經驗曲線，我們將由不斷不斷的錯誤中來學習，但若經驗未傳承亦無法達成讓所犯的錯誤分享予其他人員來達成綜效，經驗曲線亦將只有個人經驗曲線而無法達成全公司經驗曲線。然而不管是規模擴大而達成規模經濟亦或藉由錯誤而不斷累積的經驗曲線，其最重要的目的即是滿足顧客的需求以及創造顧客有大量的需求量，因為若無法滿足顧客需求，再大的規模經濟及再好的經濟需求，則上述的規模經濟及經驗曲線都是沒有意義的。因此，我們透過理論上所學到的知識，想要加以運用在實際的生產運作上時，必須考量上述所提的幾項重點具體落實，才能使理論與實務的結合創造出最佳的效果。

　　在產能焦點上，成本、品質、可靠度彈性等等都可以是產能焦點，但若每項都想達成則會花費大量費用；而每家公司的資源是有限的，我們必須思考如何從有限的資源中做配置，將生產設施集中於特定有限的生產目標時，將會有最佳的作業表現，以期能為公司的目標創造最大的貢獻。

　　決定產能需求時，可使用預測技術來預測需求數及生產數，其中預期產品需求與設計產能需求的差距則為緩衝產能(Capacity cushion)，以課本範例11.1為例，沙拉市場屬於開發階段，其不確定性高，因此Stewart公司袋裝及瓶裝生產作業第1年產能利用率分別僅有24%及30%，產能未能充分利用，將會產生高額固定成本。等到第四、第五年開始，市場接受度高並趨於成熟後，其產能利用率漸增至80%~95%，產能才逐漸達到充分利用。從這個案例可知，不確定性越高時，產能緩衝就越大；反之，產品於成熟期後，所提供產品與服務可被標準化，緩衝產能通常較小，也較不會產生浪費。

　　台灣的經濟原以農業為主，進而以工業為焦點，到了2005年服務業已經佔了國內生產總值的百分之七十以上。其中最主要的原因是因為所得的增加使得服務業的需求大大提升，此外服務業可支持生產活動而使其他產業順利經營及發展，另外，好的服務品質更可以強化企業，讓國家具有國際競爭優勢。由此可知服務業對國家發展具有很多的優勢，故服務對於產能規劃也是不可或缺的。台灣的服務產業大多集中在西部，物流也相對的發達，是因為點與點之間距離短，尤其是西部沿線的交通相較台灣其他地區較為便利，服務需求較為集中，不像中國及馬來西亞地區分布廣，需求並不容易被滿足。

　　舉己身的經歷作為例子，曾經我在桃園拉拉山待過一段時間，發現到拉拉山上算是一個較偏遠的地區，該地是以生產水蜜桃及茶葉為主的山地，這樣偏遠又交通不便的山地，一般認知會主觀認為其物流業不發達；但是事實上並非如此，待過當地的人應該都知道，只要你需要被服務，一通電話，就會有宅急便到山上為你做宅配服務，並且可以快速地將山上所生產的新鮮產物隔天送達。由此可知，服務業不僅可滿足於經濟、交通皆發達的城市，甚至連交通不便的偏遠地區都可以有滿意又快速的服務。