

第十五章 作業及價值鏈管理

請尊重智慧財產權

學習目標

- 學完本章後，你應該能夠：
 - 描述轉換過程在作業管理中的地位
 - 說明為什麼作業管理對於所有類型的組織都是重要的
 - 定義價值鏈管理
 - 詳述價值鏈管理的目的
 - 說明價值鏈管理對於組織和管理的要求
 - 描述進行價值鏈管理的優點和障礙
 - 討論作業管理中技術的作用
 - 敘述質量是如何影響作業管理的
 - 說明ISO9000和6 σ （六西格瑪）

什麼是作業管理?

- 作業管理

- 指將勞動力、原材料等資源變成銷售給顧客的最終產品和服務的轉換過程中的設計、作業和控制
- 每一個組織都具有一個將輸入轉換成輸出並由此產生價值的作業系統
- 組織中的每一個單位也要生產些什麼東西

請尊重智慧財產權

作業系統

輸入

- 人
- 技術
- 資本
- 設備
- 原材料
- 資訊

轉換過程

輸出

- 產品
- 服務

請尊重智慧財產權

作業管理為何重要?

- 服務業和製造業

- 製造式組織 - 生產有形產品
- 服務型組織 - 生產的是以服務形式出現的無形輸出
- 美國經濟已經從以創造和銷售製造產品為主導轉移到生產和銷售服務
- 管理生產率
- 生產率 - 產出的所有產品或服務除以得到這些產出所需的全部投入
- 提升生產率是全球競爭的關鍵
- 生產率是一個由人員和操作組成的變量⁵

作業管理為何重要(續)

- 作業管理的策略作用
 - 1970以前，美國的製造業行為在某種程度上都得到了認可
 - 到70年代末時，美國的執行官們認識到他們面對著危機
 - 開始將當前和未來的需求融入組織的總體策略計畫之中

請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 什麼是價值鏈管理？

- 價值 - 價值是行爲的特徵、特性或屬性，以及顧客願意放棄資源（通常是錢）來換取的產品或服務的任何內容
 - 組織必須提供能夠吸引和保持住顧客的價值
 - 是透過將原材料和其他要素轉變成最終客戶在特定時間、特定地點、以特定模式需要的產品或服務

請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 什麼是價值鏈管理？

- 價值鏈 - 從原材料加工到產成品到達最終用戶手中的過程中，所有增加價值的步驟所組成的全部有組織的一系列活動
- 價值鏈管理 - 是管理關於在價值鏈上流動的產品的有序的相互關聯的活動和資訊的全部過程
- 外部導向
- 主要集中在不僅是流進組織的資源而且還有流出組織的產品和服務
- 價值鏈是效益導向的，目標是為客戶創造更高的價值
- 供應鏈管理 - 內部導向

價值鏈管理(續)

- 價值鏈管理的目標
- 目標是創造一個價值鏈戰略，這個戰略爲了滿足和超越客戶的需要和慾望
- 最終客戶掌握著權力
- 達成鏈中成員的充分的無縫整合
- 使鏈中各成員像團隊般的工作
- 每個成員都爲全部過程增加相應的價值
- 價值鏈中各成員合作得越好，就會更好地爲客戶解決問題

請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 價值鏈管理的目標

- 目標是創造一個價值鏈戰略，這個戰略爲了滿足和超越客戶的需要和慾望
- 最終客戶掌握著權力
- 達成鏈中成員的充分的無縫整合
- 使鏈中各成員像團隊般的工作
- 每個成員都爲全部過程增加相應的價值
- 價值鏈中各成員合作得

請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 價值鏈管理的要求

- 商業模式 - 一個公司如何從它的寬廣的戰略、過程和活動的組合中獲取利潤的戰略設計
- 協調與合作 - 價值鏈中各成員之間廣泛和高度緊密的集中非常必需
- 價值鏈中的各成員必須認識到客戶需要的價值
- 需要分享資訊，而且必須非常靈活
- 技術投資 - 資訊技術投資，可以重新構造價值鏈，從而可以更好地為最終客戶服務
- 公司資源計畫軟體系統- 支援性的連接整個組織活動

請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 價值鏈管理的要求

- 組織過程 -組織執行的模式
- 經理人員必須對公司的組織過程進行評估，以便決定在哪兒增加價值
- 不增加價值的活動應該予以剔除
- 進行組織過程的變革的三個結論：
 - 更準確地對需求進行預測
 - 各成員需要特定功能的相互合
 - 需要一種新的方法來評估價值鏈中各種各樣錯綜複雜的工作的開展情況

價值鏈管理

- 價值鏈管理的要求

- 領導 - 列出組織價值鏈管理中所包括的期望
- 員工/人力資源
- 職務設計的靈活性
- 職務設計圍繞著為客戶創造和提供價值而將所有功能連接在一起的工作來進行
- 靈活的工作需要靈活的員工
- 需要有一大筆投資，進行持續不斷的員工培養訓練

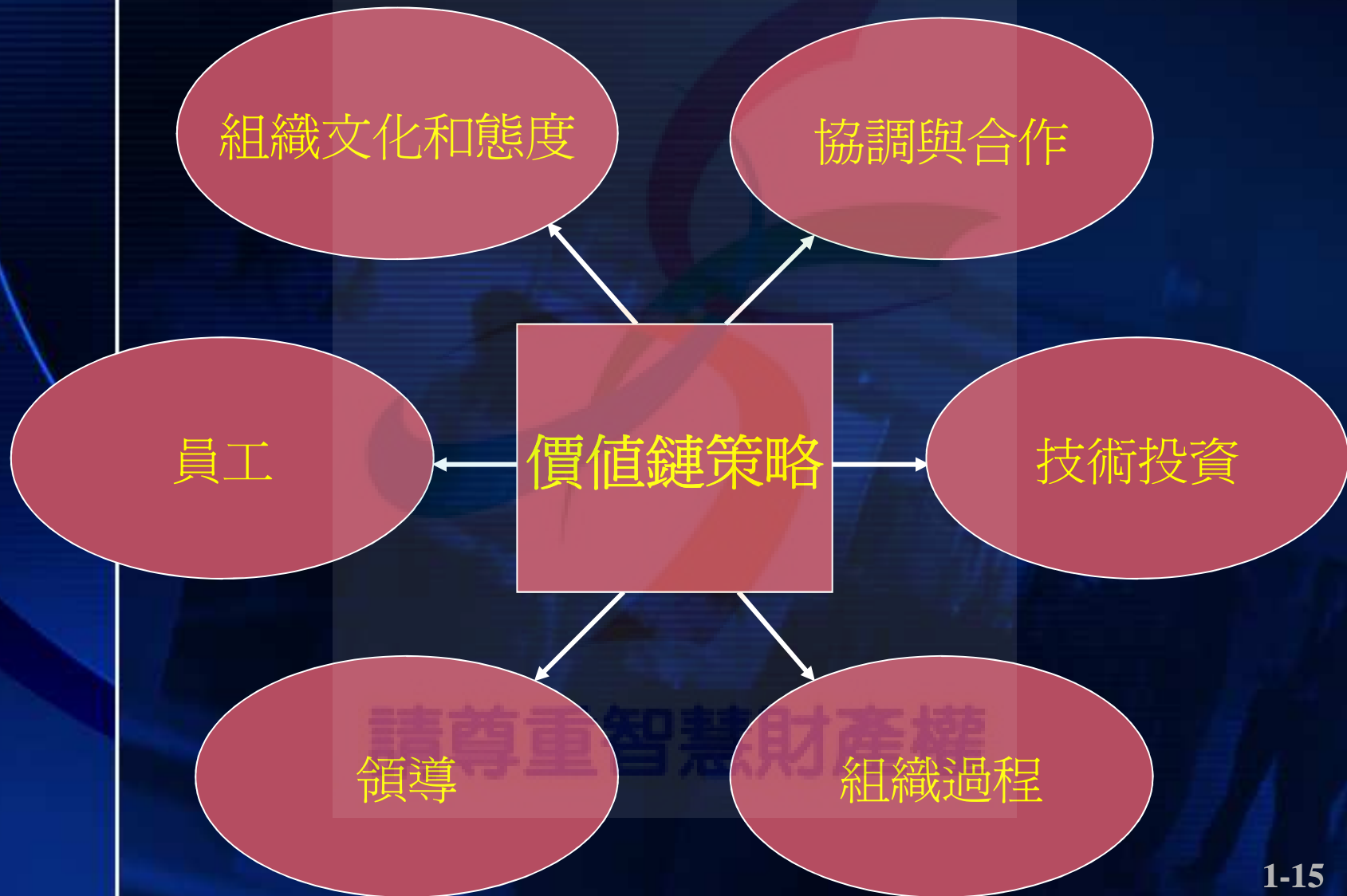
請尊重智慧財產權

價值鏈管理

- 價值鏈管理的要求

- 組織文化和態度 -成功執行供應鏈管理所需要的組織文化和態度包括分享、合作、開放、靈活、相互尊重、信任
- 不僅存在於內部合作者，還存在於外部合作者
- 實施價值鏈管理的好處
- 提升了客戶服務 -最大好處
- 節約成本
- 提升交貨速度
- 產品或服務質量的提升

供應鏈管理的要求



價值鏈管理

- 實施價值鏈管理的障礙

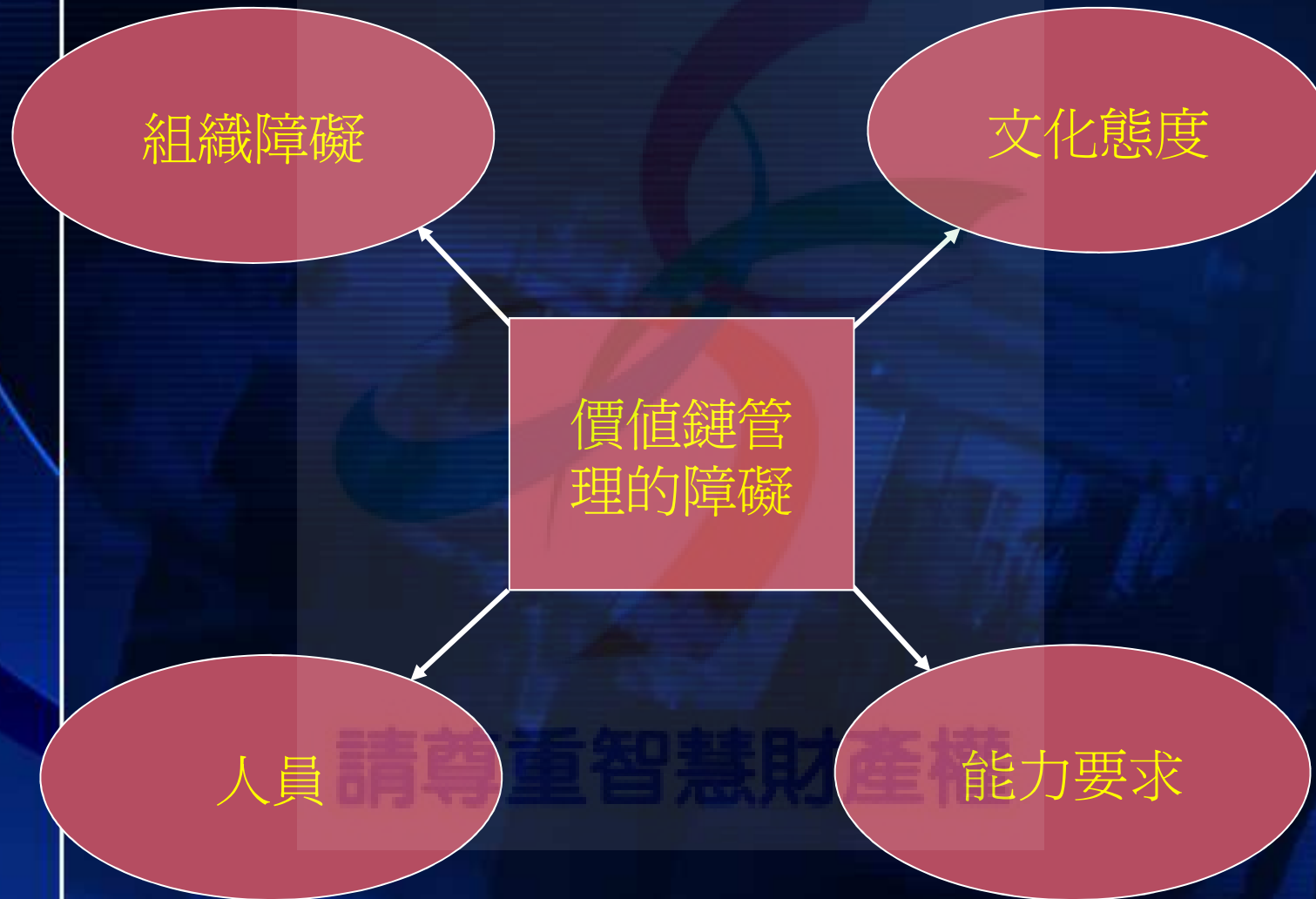
- 組織障礙 -最難對付的障礙
- 包括相互間拒絕或不願意分享資訊，不願意改變原有地位狀態和出於安全考慮
- 文化態度
- 缺乏信任 -不願意分享資訊、能力和生產過程
- 過多的信任 -容易被竊取智慧產權
- 智慧產權 -智慧產權正是這些組織能達到高效率和高效益執行所倚賴的東西
- 透過相互了解對方的執行以及謹慎地對待智慧產權來將這種竊取可能降到最低

價值鏈管理

- 實施價值鏈管理的障礙

- 能力要求 -對於開發和實行價值鏈管理是非常重要的
- 協調和合作
- 組合滿足供應商和客戶的產品或服務
- 對於內部和外部成員的培養訓練
- 人員- 必須忠於價值鏈管理
- 必須是靈活的
- 必須願意在時間和精力上付出
- 缺乏有經驗的管理人員

執行價值鏈管理的障礙



當前作業管理的問題

- 作業管理的問題

- 電子製作中技術的作用
- 許多聰明的公司都在尋找運用網路技術來加強公司作業管理的方法
- 將公司自動化執行和公司廣泛的業務網路系統連接起來
- 使公司運作與顧客同步
- 技術可以使生產者有效地控制成本
- 在檢修、遠程診斷方面
- 減少設備的故障和因此而產生的擱置時間

當前作業管理的問題

- 品質領先

- 以提升產品性量和持之以恆的改進為內容的領先戰略，對於公司製造優異產品和最終成功有著至關重要的作用
- 品質-產品或服務的很可靠的能達到預期要求與滿足客戶期望的一種能力
- 品質計畫 -必須要有質量管理的目標和戰略，而且要計畫達到這些目標
- 程式化的工作組
- 自我領導或稱賦予權力的工作組

當前作業管理的問題

- 品質領先

- 品質控制 -對工作過程進行監督和評估
- 包括存貨管理、合格率、原材料加工
- 阻止錯誤發生，而不是讓錯誤重復發生
- 品質由全公司的員工來負責
- 自我領導或稱賦予權力的工作組

請尊重智慧財產權

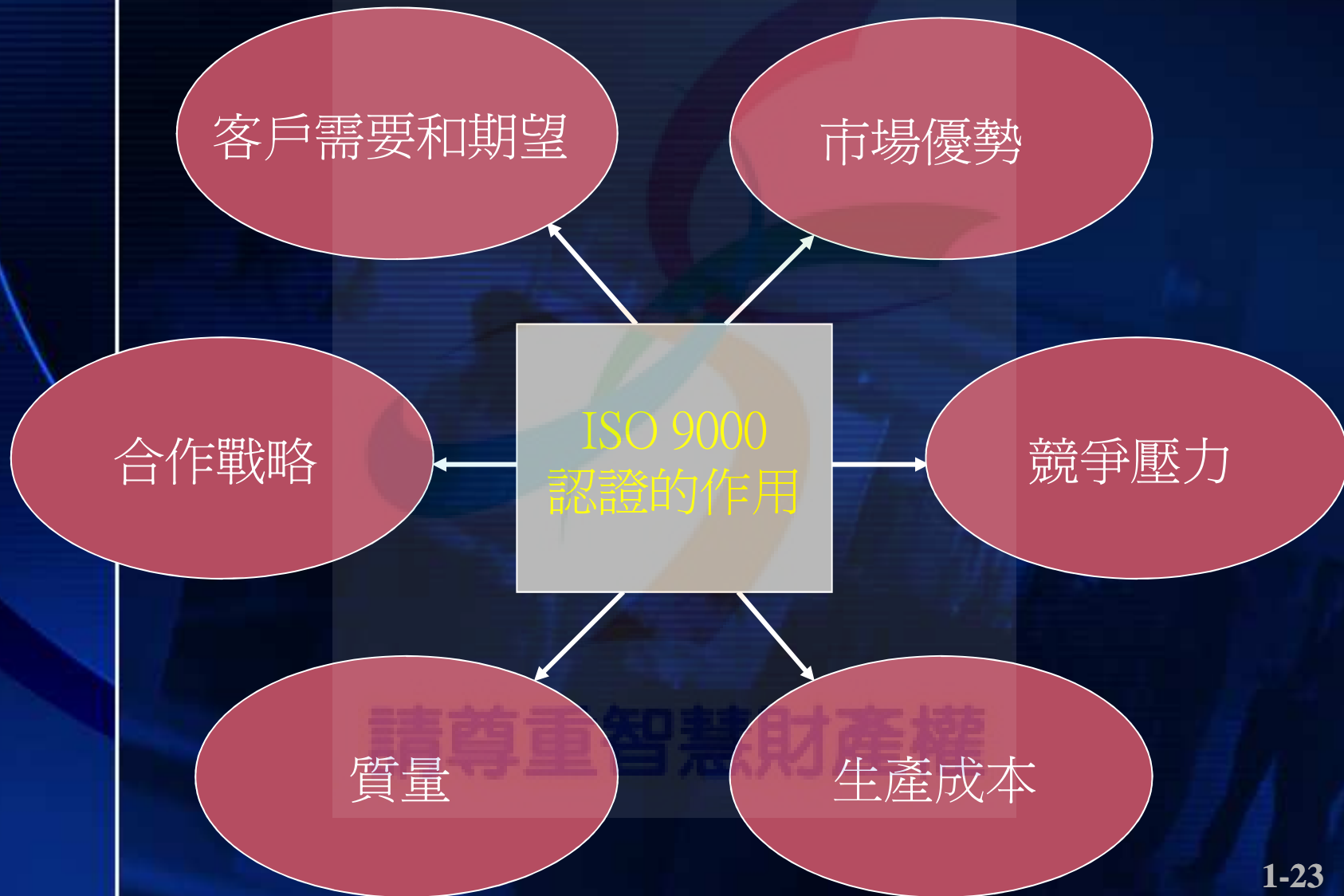
當前作業管理的問題 (續)

- 品質目標

- ISO 9000 - 國際標準化組織建立的一組質量管理標準
- 是爲了更好地使產品滿足客戶的需要
- 國際認證
- ISO 認證成爲進入國際市場的先決條件

請尊重智慧財產權

追求ISO9000質量認證的原因



當前作業管理的問題

- 品質標準

- 6 σ - 嚴格的質量標準，產品的不合格率不高於百萬分之三點四
- 幾乎找不著發生次品的個體數量。
- 許多質量驅動的公司將這個標準作為衡量要同它們做業務的供應商的標準

請尊重智慧財產權