

基于网络经济视角的研究

现代企业 运营管理体系

MODERN ENTERPRISE
OPERATIONS MANAGEMENT
SYSTEM

高静波 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

基于网络经济视角的研究

现代企业 运营管理体系

高静波 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业运营管理体系/高静波著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0358 - 1

I. 现... II. 高... III. 企业管理—管理体系—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 129765 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话 (010) 51915602 邮编 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 孟书梅

责任编辑: 傅 平

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

19.75 印张 323 千字

2008 年 9 月第 1 版

2008 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0358 - 1/F · 348

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话 (010) 68022974

邮编 100836

前 言

进入 21 世纪，随着以经济全球化、全球网络化为特征的网络经济时代的来临，互联网带来了时空观念、生产方式的根本性变革，它也必然会对企业的运营管理体系、运营管理理论和运营管理实践产生全方位的影响，新的运营管理理论正在不断形成。

网络经济是指基于互联网进行交易和运行的经济。网络经济与传统经济相比，互联网成为经济运行的基础技术平台和信息沟通平台，电子商务是网络经济的核心，由此形成了一个遍及全球的计算机网络虚拟空间。客户主导市场，速度成为企业竞争的核心要素，知识和信息成为经济发展的主要驱动因素，从而引起了企业运营模式、管理方式和管理方法的创新，并由此引发了企业运营管理体系的一系列变革。本书的研究对象是与战略管理相对应的广义运营管理概念下的运营管理体系。本书认为，网络经济时代的企业运营管理是指在企业总体发展战略的指导下，以互联网为运营基础设施，以电子商务为主要形式，面向企业的产业价值链管理过程，具体来说，是为了快速响应消费者的需求，对企业为消费者进行价值生产和传递的全过程，包括市场营销、产品销售、研究与开发、生产协作、物流配送、售后服务的全过程进行计划、协调、控制的管理过程。为了区别于传统的基于生产职能的狭义运营管理概念，我们将该概念下的运营管理体系称为“全方位运营管理体系 TOMS”（Total Operations Management System）。全方位运营管理体系以信息流为核心，面向产业价值链运作的全过程，构筑了企业与客户、供应商及其合作伙伴的整体价值网体系。

本书构筑了一个概念性的全方位运营管理体系框架，以研究运营管理体系的变革与发展趋势，也就是从运营管理体系中的四个基本要素即运营目标体系（Goal）、运营支撑体系（Support）、运营平台体系（Platform）和运营控制体系（Control）进行观察和分析。根据价值链理论和虚拟价值

链理论,企业的价值创造活动分为基本活动和支援活动,基本活动是直接的产品生产和顾客价值传递,包括研究与开发、物料采购与供应、生产制造、营销和服务活动,它们构成了全方位企业运营的平台体系,形成企业的能力基础;支援活动是支持基本活动的活动,包括企业组织管理、财务管理、人力资源和信息管理,形成企业的资源基础,这些支援活动构成了全方位运营管理体系的支撑体系;通过对企业运营平台体系和支撑体系的控制活动而形成的控制体系来实现企业的运营目标体系。

笔者认为,狭义运营管理体系的核心是对生产系统的管理,主要目标是利用资源生产出合格的产品和服务,并作为与市场营销、财务管理相对应的一项职能管理;而全方位运营管理体系的核心是对企业整个产业价值链系统的管理,其主要目标是满足用户需要、为企业创造利润,是与企业战略管理相对应的日常基础管理,运营管理贯穿企业为客户创造和传递价值的产业价值链全过程,是对传统狭义运营管理体系概念的扩展与整合。网络经济时代竞争的核心要素是速度,而实现速度竞争的途径是基于电子商务平台的精准管理模式,全方位运营管理体系的构筑就是实现精准管理模式。本书突破了基于“运营战略、运作系统设计、运作过程管理、运作系统设计与改进”的关于运营管理体系的思维模式,打破了按照职能模块讨论运营管理机制体系的传统理论框架,按照基于产业价值链系统的价值创造过程提出了“客户目标—支撑资源—运营平台—管理控制”的运营体系思维模式,尝试建立了企业“GSPC”运营管理体系的基本框架,即G——Goal 基于客户价值导向的运营目标体系,S——Support 基于信息资源导向的运营支撑体系,P——Platform 基于核心能力导向的运营平台体系,C——Control 基于业务流程导向的运营控制体系,并按照业务流程体系讨论企业的运营管理机制的框架。本书提出了在网络经济条件下构筑企业运营管理体系的“一个中心,两个基本点”指导思想,即以客户价值和客户满意度为中心,以增强企业核心竞争力为基本出发点,以构筑基于互联网技术和信息资源的运营能力平台为落脚点的指导思想。提出了基于客户价值导向的运营目标体系的概念,提出了宗旨目标、运营目标与作业目标的划分方法,建立了以客户满意度为核心运营目标的价格、质量、品种、时间、信誉、环保、知识的七大运营作业目标体系和管理机制。提出了基于信息资源导向的运营支撑体系的概念,建立了以无形资源为核心的信息资源、知识资源、人力资源的运营支撑体系与管理机制。提出了基于

核心能力导向的运营平台体系的概念,建立了以核心竞争力为核心的电子商务、研究开发、物流管理、生产制造、质量保证五大运营平台体系和管理机制。提出了基于业务流程导向的运营控制体系的概念,建立了以系统流程效率为核心的市场营销、产品设计、生产制造、物流供应的四阶段运营控制体系和管理机制。根据对企业运营管理体系的研究,提出了企业进行信息化建设实践的“三层面”思考模式,即第一层面的思想观念问题、第二层面的管理体系问题、第三层面的技术实现问题,三个层面问题的综合考虑是企业信息化建设成功的保证,并且认为思想观念问题、管理体系问题是信息化建设的关键,而企业恰恰没有形成正确的思想观念,忽视了管理体系的建设问题,片面重视第三层面的技术实现问题,导致信息化建设项目成功率不高。提出了全方位运营管理体系的精准运营管理模式两种典型运作方式,即实时运作方式、虚拟运作方式,并详细讨论了两种基本运作方式的运行机制。本书从企业主体出发,从企业最高经营者的视角出发,从实践思考角度对企业的运营管理体系进行宏观层面的研究和讨论,是一种研究方法创新。

本书共分为八章:第一章导论,主要介绍六个部分内容。①选题依据。②研究目的。③研究对象与相关概念的界定。④研究思路和研究内容。⑤研究方法。⑥论文结构与创新尝试。第二章网络经济的发展对企业运营管理的挑战,主要对网络经济的运行规则与市场竞争环境的变化,用规范分析法和比较分析法进行研究网络经济条件下企业的运营环境和竞争要求,归纳企业运营管理体系的变革环境与变革需求。第三章企业运营管理理论综述与全方位运营管理体系,主要讨论企业运营管理体系的内涵与特征,将运营管理的概念从企业的生产过程管理扩展到企业的产业价值链过程管理,从价值生产的角度重新定义和界定,并对传统运营管理体系和运营管理理论的发展过程进行回顾,总结、梳理前人的理论和实践经验进行文献综述,在此基础上提出全方位运营管理体系的概念和模型。第四章基于客户价值导向的企业运营目标体系研究,主要研究在新的竞争环境下企业运营管理体系的目标体系的发展,建立了以客户满意度为核心运营目标的价格、质量、品种、时间、信誉、环保、知识的七大运营作业目标体系和管理机制。第五章基于信息资源导向的企业运营支撑体系研究,主要研究企业在知识经济条件下以互联网信息技术为基础的信息资源、知识资源和人力资源的发展变化与管理机制变革,与工业经济时代实体资产支撑

下的运行支撑体系进行比较研究，发现变化趋势。第六章基于核心能力导向的企业运营平台体系研究，主要研究核心竞争力基础上电子商务平台、技术研发平台、生产能力平台、物流配送平台、质量管理平台五大基础运营平台及其管理机制。第七章基于业务流程导向的企业运营控制体系研究，主要研究企业流程再造理论基础上的市场营销过程（CRM）、产品设计过程（PDM/CPC）、生产制造过程（ERP）、物流供应过程（SCM）的计划与控制过程及其管理机制，探讨虚拟运营空间价值链与物理运营空间价值链的“价值生产与传递系统”。第八章研究结论与案例研究，主要对全方位运营管理体系的研究结论进行归纳，应用全方位运营管理体系理论考察中国企业信息化建设过程中的经验教训，以及全方位运营管理体系理论在企业信息化过程中的应用和指导作用；同时以全方位运营管理体系理论的视角研究美国 CISCO 公司、DELL 公司、中国海尔集团、联想集团在网络经济时代的运营管理体系和信息化案例，进行全方位运营管理体系的实证研究。

由于本人实践视野和理论水平有限，本书还有许多问题有待于进一步深入探讨，如精准管理模式的进一步实证研究，全方位运营管理体系与战略管理体系的关系问题，企业五大运营平台与平台型价值链关系问题的探讨等，书中缺陷之处在所难免，恳请各位老师、专家、读者批评指正！

作者

2008 年 8 月

Abstract

With the coming step of the globalization of economy and popularity of computer network in 21 century, the concept of space and time, production mode are transforming fundamentally. It will also fully impact on the enterprise operations management system, theory of operations management and operations practices. New operations management theories are coming into use.

“Internet economy is such kind of economy which is trading and running based on the Internet.” Compared to the traditional economy, Internet becomes the basic technology platform and information exchange platform for economy running. E-commerce is the core of internet economy, which forms virtual space of computer networks worldwide. Customers have the voice rights, speed is the key factor of competition, knowledge and information becomes the major driven factors, which bring the innovation of enterprise operations mode, management style and management way. It will also change the enterprise operations management system.

The study object of this article is the concept of operations system, corresponding part of strategic management. In internet economy times, enterprise operations management is the industry value chain oriented process under the guide of enterprise overall development strategy. Internet is the basis of the operation infrastructure, and E-commerce is the major format. In order to response customer's demands quickly, company needs to produce value and transfer it to customers. Internet economy is the full process of planning, coordination and control, consists of marketing, sales, research and development, production collaboration, logistics,

and after-sale services. Different from the traditional operational management concept based on narrow sense production function, the concept of operations management in this paper is called TOMS—Total Operations management System. The core of TOMS is information flow, industry value chain oriented, building integrated value mesh system among company, customer, suppliers and partners.

This article builds one conceptually full operations management framework, so as to study the changing and developing trends. That is to say we observe and analyze enterprise operations system from the four basic elements, goal, supporting system, operations platform and control system.

According to the theory of value chain and virtual value chain, company's value generating is divided into basic activity and supporting activity. Basic activity is direct product making and customer value transfer, consists of R&D, and materials purchasing and supplying, manufacture, sales and marketing and service activities, which builds overall company operations platform and capability foundation. Supporting activity support basic activity consists of corporation organization management, finance management, human resources management and information management, building the company resources foundation. Supporting activity forms overall enterprise operations management system. The control activity that controls the operations platform and supporting system builds up enterprise operations objective system.

This paper deems that the core of traditional operations management is the management for production system. Its objective is to utilize resource to make qualified products and services, which can be one item of functional management corresponding to marketing and finance management; actually, the core of operations management should be the whole system. Its objective is to meet customer needs and make profit, which is the daily management corresponding to the company strategic management. The operations management system runs through the whole industry value chain and value transfer process, extending and integrating the concept of operations management.

Precision Operations Management (POM) model is the typical way on the E — commerce platform to succeed in speed competition in Internet economy ages. TOMS aims to achieve the POM model.

Breaking through the thinking mode of “strategy-system design-process management-improvement” operations system based on production process, “customer objective-supporting resources-management mechanism” thinking mode was proposed from macro level, according to functional module discussion. We attempt to establish enterprise “GSPC” operations management system framework; G stands for goal based on customer oriented operations objective system; S stands for Support based on resources oriented operations supporting system; P stands for platform based on capability oriented operations platform system C-control; based on process oriented operations control system. We also discuss company operations management mechanism framework according to business process system.

Under the environment of internet economy, company build up guideline “one focus, two basic points”, that is to say making customer satisfaction as focus, core competition enhancement as basic starting point, Internet based operations capability as direction point.

This article proposes the definition way for customer value oriented operations objective system, mission objective, operation objective and task objective. Establishing customer satisfaction oriented core operation objective system and management mechanism, including price, quality, type, time, credit, environment protection and knowledge. Proposing on concept based on information resources oriented operation supporting system; Establishing on operations supporting system and management, which core organization resources, information resources, human resources, capital resources intangible resources is intangible resources; Proposing on the concept of operations platform based on core competence oriented; Establishing on operations platform and management mechanism which core competition, including E-commerce, R&D, logistics, manufacturing, quality assurance.

Proposing on the concept of operations control system based on

process oriented, establishing the four stage operations control system and management mechanism, which marketing, product design, manufacturing, and logistics as core process efficiency. This article proposed “Three—level thinking mode, first level thinking belief, second level management system, the third level technical realization.

This article proposes two typical operations modes, real time operations mode, and virtual operations mode with details, as the two kinds of the POM model. From the angle of top management and macro level, this article study and discuss how to build up operations management system.

This paper consists of eight chapters.

Chapter 1 Introduction, including six parts of contents; (1) Theme selection arguments; (2) Research goals; (3) Researching objective and definition; (4) Research ideal and content; (5) Research method; (6) Paper structure and attempts for innovation.

Chapter 2 Challenges to enterprise operations management system by Internet economy development. This chapter gives research on enterprise operations environment and requirements for competition under Internet economy conditions by normative analysis and comparison methods, summarizing environment and requirement for the change of operations management system.

Chapter 3 Overview of enterprise operations management theory and overall operations management system, major in the connotation, character of enterprise operations management and the concept of enterprise operations management from production function management to company value process management. It also gives redefinition from the angle of value making and review of previous theory and practice on operation management. Finally, this chapter gives the new concept and module of enterprise operations management system.

Chapter 4 Research on customer value oriented operations management objective management system, major in objective system development under the new competitive environment, establishing seven tasks objective system and management including price, quality, types, time, credit, envi-

ronment protection and knowledge, focusing on “Customer Satisfaction”.

Chapter 5 Research on information resources oriented operations supporting system, major in information resources, knowledge resources and human resources based on Internet information technology. It also gives the comparison with traditional operations supporting system by entity assets in industry economy time.

Chapter 6 Research on core competence oriented operations platform system, major in five fundamental operations platform and management mechanism based on core competition power.

Chapter 7 Research on business process oriented operations control system, major in planning and control process for marketing (CRM), product design (PDM/CPC), manufacture (ERP), logistics and supply (SCM). It also discusses the “value making and transferring system” in virtual operations value chain and physical space value chain.

Chapter 8 Conclusions and case study. This chapter gives the summary of research results for total operations management system, applying it for review of experience and lessons of China enterprise information construction. Meanwhile, this chapter gives case study on operations management system for some leading companies, i. e. CISCO Inc, DELL Computer Inc, China Hair Group and Lenovo group, etc.

目 录

第一章 导论	(1)
一、问题的提出	(1)
(一)网络经济时代的来临	(2)
(二)网络经济时代管理的挑战	(5)
二、研究目的与目标	(7)
三、概念的界定	(10)
(一)网络经济	(10)
(二)运营管理	(13)
四、研究思路与研究内容	(18)
(一)研究思路与研究模型	(18)
(二)研究内容	(24)
五、研究方法	(25)
六、本书结构与创新尝试	(26)
第二章 网络经济的发展对企业运营管理的挑战	(29)
一、信息技术的发展与在管理中的应用	(30)
(一)信息技术发展趋势	(30)
(二)企业信息技术(IT)应用架构	(33)
二、客户主权时代的来临	(35)
三、电子商务时代的来临	(38)
四、网络经济的基本特征与运行规则	(40)

(一)网络经济的三大法则	(41)
(二)网络经济的基本特征	(42)
(三)网络经济的运行规则	(45)
五、企业运营管理体系面临的挑战	(48)
(一)管理观念变革	(49)
(二)管理范式变革	(50)
(三)运营管理模式变革	(52)
第三章 企业运营管理理论综述与全方位运营管理体系	(61)
一、企业运营管理概念的辨析与界定	(62)
(一)基于生产职能的运营管理概念——狭义的运营管理 ...	(62)
(二)基于产业价值链的运营管理概念——广义的运营管理	(68)
二、企业运营管理理论发展历史回顾	(71)
(一)运营管理理论历史回顾	(71)
(二)运营管理理论发展的新趋势	(81)
三、企业运营模式演变过程与发展趋势	(84)
(一)大规模生产方式下的企业运营模式	(86)
(二)大规模定制生产方式下的企业运营模式	(87)
(三)运营模式的演变过程与路径分析	(88)
四、全方位运营管理体系理论框架模型	(91)
(一)理论框架模型	(92)
(二)全方位运营管理体系的典型运作方式	(93)
第四章 基于客户价值导向的企业运营目标体系研究	(97)
一、网络经济时代企业与顾客的新型关系	(99)
(一)市场竞争环境的变化	(99)
(二)从厂商为主导到以顾客为主导的新型客户关系	(101)
二、以客户为中心的理念与客户价值管理理论	(103)
(一)以客户为中心的理念	(103)

(二)客户价值管理理论(CVM)	(107)
三、基于客户导向的企业运营目标体系	(111)
(一)企业运营目标体系模型	(111)
(二)以利润为中心的工业经济时代运营目标体系	(117)
(三)以客户为中心的网络经济时代运营目标体系	(117)
四、客户导向的企业运营绩效评估体系	(119)
(一)罗伯特·卡普兰的平衡计分卡	(119)
(二)理查德·J. 雪恩伯格的原则管理评价	(120)
五、从内部导向型成为市场导向型企业	(122)
(一)内部导向型企业与市场导向型企业	(122)
(二)从内部导向型成为市场导向型企业	(123)
第五章 基于信息资源导向的企业运营支撑体系研究	(126)
一、基于信息资源导向的运营支撑体系	(127)
(一)信息资源导向的运营支撑体系的结构	(127)
(二)企业资源从有形资源为核心转向以无形资源为核心	(129)
二、信息资源与管理支撑体系	(133)
(一)信息资源定位	(133)
(二)信息资源管理技术平台	(136)
(三)企业信息化建设	(139)
三、知识资源与管理支撑体系	(143)
(一)知识资源定位	(143)
(二)知识资源管理模式	(145)
四、人力资源与管理支撑体系	(148)
(一)人力资源定位	(148)
(二)人力资源管理模式	(148)
(三)知识员工的管理与激励机制	(153)

第六章 基于核心能力导向的企业运营平台体系研究	(159)
一、基于核心能力的运营平台体系	(161)
(一)运营能力平台体系的结构	(161)
(二)基于核心能力的管理过程	(164)
二、电子商务能力与电子商务运营平台	(167)
(一)电子商务能力	(167)
(二)电子商务运营平台	(168)
(三)电子商务的基本运营模式	(171)
三、研究开发能力与研究开发运营平台	(174)
(一)研究与开发能力	(174)
(二)研究与开发平台	(175)
(三)基于产品平台的产品序列开发	(183)
四、生产制造能力与生产制造平台	(185)
(一)生产制造能力	(185)
(二)生产制造平台	(188)
(三)虚拟制造平台体系下的企业动态联盟	(196)
五、物流管理能力与物流管理运营平台	(197)
(一)物流管理能力	(197)
(二)物流管理运营平台	(199)
(三)物流管理模式	(205)
六、质量保证能力与质量管理平台	(208)
(一)质量保证能力	(208)
(二)质量管理平台	(210)
第七章 基于业务流程导向的企业运营控制体系研究	(217)
一、基于流程导向的运营控制体系	(218)
(一)基于流程的企业运营控制体系	(218)
(二)基于流程的管理控制模式	(222)
二、市场营销流程控制与客户关系管理(CRM)体系	(225)

(一)营销理念的变革	(225)
(二)客户关系管理(CRM)	(228)
(三)网络市场营销过程控制	(231)
三、产品设计流程控制与 PDM/CPC 管理体系	(233)
(一)产品设计理念的变革	(233)
(二)协同产品商务(CPC)	(236)
(三)协同产品研发(CPD)	(239)
四、生产与交付控制过程与 ERP/SCM 管理体系	(240)
(一)生产与交付理念的变革	(240)
(二)企业资源计划(ERP)	(242)
五、供应链过程控制与 SCM 管理体系	(245)
(一)供应链管理理念变革	(245)
(二)供应链管理(SCM)	(248)
第八章 研究结论与案例研究	(251)
一、研究结论与中国企业的信息化建设	(252)
(一)主要研究结论	(252)
(二)对企业管理信息化建设的思考与建议	(257)
二、案例研究	(261)
(一)美国 CISCO 公司案例研究	(262)
(二)美国 DELL 公司案例研究	(268)
(三)中国海尔集团案例研究	(272)
(四)中国联想集团有限公司案例研究	(277)
参考文献	(283)
后 记	(299)