

运营管理

生产运营管理的权威之作

皮尔森教育出版集团全球畅销书

全球MBA核心管理教程

国际知名企业经典案例分析

前沿理论与动态实践密切结合

第6版

这本书立意新颖，质量上乘，它将重点放在了现代运营实践中随着复杂性的增加而日益凸显的供应链管理问题上，并使用了非常丰富的案例和短文。我们通过本书可以了解到全世界最真实、最生动的运营管理实践。

——杰夫·伯克希博士，澳大利亚迪金大学鲍沃特管理与营销学院

该书是管理教学和管理培训用书的首选之作。这是一本真正做到了立足管理来讨论运营问题的教科书，其内容远远超出了传统的对生产和制造的计划与控制。因此，它对于那些将要投身运营管理领域的人们，还有那些身处与运营活动密切相关的领域以及面临运营决策挑战的人们，都具有极高的价值。

——克赖斯特·卡尔森，斯德哥尔摩经济学院生产管理系教授

这本著作是目前市面上最好的运营管理教科书。清晰的结构、丰富的内容和大量的实用案例使得它成为MBA、经理培训项目以及传统的本科生教学的理想用书。

——安迪·尼利博士，克兰菲尔德管理学院运营战略和绩效管理系教授

Operations Management

〔英〕奈杰尔·斯莱克 (Nigel Slack) 斯图尔特·钱伯斯 (Stuart Chambers) 罗伯特·约翰斯顿 (Robert Johnston) 著
钟含春 熊晓霞 熊晓雯 译 白莹 审校

运营管理

第 6 版

〔英〕奈杰尔·斯莱克 斯图尔特·钱伯斯 罗伯特·约翰斯顿 著

钟含春 熊晓霞 熊晓雯 译 白 堃 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

运营管理:第6版 / (英) 斯莱克 (Slack, N.), (英) 钱伯斯 (Chambers, S.), (英) 约翰斯顿 (Ohnston, R.) 著
钟含春, 熊晓霞, 熊晓雯译. —北京: 中国市场出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5092-0837-3

I. 运… II. ①斯… ②钱… ③约… ④钟… ⑤熊… ⑥熊… III. 企业管理: 运营管理—教材 IV. ① F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 245867 号

Copyright © Nigel Slack, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston 1995, 1998

Copyright © Nigel Slack, Stuart Chambers and Robert Johnston 2001, 2004, 2007, 2010

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Operations Management*, sixth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2011-5567

书 名: 运营管理 (第6版)

著 者: [英] 奈杰尔·斯莱克 斯图尔特·钱伯斯 罗伯特·约翰斯顿

译 者: 钟含春 熊晓霞 熊晓雯 白 堃 审校

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中达兴雅印刷有限公司

开 本: 889×1194 毫米 1/16 35.5 印张 1026 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0837-3

定 价: 98.00 元



欢迎阅读

运营管理

运营管理十分重要，它令人兴奋、具有挑战性，且无处不在！

它十分重要，因为关乎我们日常生活中不可或缺的各种产品和服务的创造。它令人兴奋，因为它是影响商业世界的众多改变的核心。它具有挑战性，因为我们找到的解决方案，需要在社会和环境中的全球负责地运作。它无处不在，因为每一项服务和你使用的每一个产品，包括你早餐吃的麦片，你吃饭时坐的椅子，和你听的电台，这些都是运营或加工的结果。

我们编写《运营管理》的目的是为了让你对运营管理中的问题和技术有全面的认识，并帮助你在这一课程中获得好成绩。下面是阅读本书的方法：

- 在每章的前面都介绍了最新的发展情况，从每章涉及的当前运营实践的特点，到最后一章介绍的企业社会责任，这些内容让你走到时代最前沿。
- 运用实战案例，以及问题和运用，提高你运用关键定量和定性技术的能力，并让你能够用自己的方式在作业和考试中获得更好的成绩。
- 每章末尾部分有推荐读物。它们都是经过精心挑选的，有助于你的课程学习。

我们希望《运营管理》带给你：对这门学科的全面认知，将理论付诸实践的雄心，当然，还有在学习中取得成功。那么，请继续阅读本书。祝你好运！

本书创作团队

奈杰尔·斯莱克现任英国沃里克大学运营管理和战略教授。此前，他曾任剑桥大学服务工程教授、布鲁内尔大学生产战略专业教授、布鲁内尔大学生产系统工程专业 Lucas 教授、牛津大学管理研习班 (Studies) 讲师、牛津大学坦普尔曼学院运营管理专业研究员 (Fellow)。

他的第一份工作是在一家手工工具制造厂做助理工程师。后来，他先后升任生产工程师和主管照明工程的生产经理。他获得过工程学学士、管理学硕士和管理学博士学位，同时还是一位执业工程师。他撰写了多部运营管理方面的书籍和论文，其中包括：《生产优势》(Mercury Business Books, 1991 年出版)、《如何进行管理决策》(与史蒂夫·库克合著) (Prentice Hall, 1991 年出版)、《服务制胜》(与罗伯特·约翰逊合著) (EUROMA, 1993 年出版)、《运营管理案例 (第三版)》(与罗伯特·约翰逊、艾伦·哈里森、斯图尔特·钱伯斯和克里斯廷·哈兰合著) (Financial Times Pitman Publishing, 2003 年出版)、《布莱克韦尔运营管理百科辞典》(与迈克·路易斯合著) (Blackwell, 2005 年出版; Financial Times Prentice Hall, 2008 年第二版) 以及《运营管理展望》(第 1 至第 4 卷, 与迈克·路易斯合著) (Routledge, 2003 年出版)。他还撰写了许多学术论文和本书的部分章节。作为顾问，他还为全世界许多跨国公司，尤其是金融服务、交通、休闲和制造业企业提供咨询服务。他目前的研究方向主要集中在运营和生产柔性、运营战略领域。

斯图尔特·钱伯斯自 1988 年起就一直担任沃里克商业学院的讲师。获得机械工程专业学士学位之后，他先在劳斯莱斯航空航天公司当了一名助理工程师。随后，他曾在塔步投资公司以及马利·泰利公司等企业从事生产管理和一般管

理领域的工作。到三十四五岁的时候，他开始希望自己的职业生涯有一些新的变化。他先是参加了 MBA 的学习，后来又签订了一份为期三年的研究合同，从而成了一名生产策略领域的研究者。这份宝贵的工作经验使他能够帮助公司经理们进行分析、构思并提出实现生产战略的行之有效的方案。此项工作期间完成的几个案例已经收录在美国出版的一本生产战略方面的教科书中。

现在，除了为商学院和公司讲授一系列运营管理课程之外，他仍然在继续生产战略领域的研究工作。他对休闲娱乐业以及餐饮业的服务质量问题也表现出浓厚的兴趣。此外，他还是多家具有不同行业背景的公司的顾问，以及多部运营管理类书籍的合著者。

罗伯特·约翰逊是沃里克商业学院的运营管理专业教授以及该学院负责财务和后勤工作的副院长。他还是参与《国际服务业管理月刊》创刊的编辑之一，并同时在《运营管理月刊》和《国际旅游服务业研究》的编辑委员会中供职。他也是 Financial Times Prentice Hall 出版的《服务运营管理》市场领先部分的作者 (与格雷姆·克拉克合著, 2008 年已出第三版)。获得博士学位以后，他曾经在国营和私立的许多服务性企业中历任一线经理和高层经理等职。进入学术界之后，尽管研究、管理培训和咨询活动非常繁忙，他仍然与众多大小企业保持着积极而紧密的联系。作为一名服务运营领域的专家，他的主要研究方向包括：服务设计、服务恢复、绩效评测和服务质量。他写作 (或与他人合写) 了大量的专著 (包括参与编写部分章节的教科书)，并发表了为数众多的论文和案例。

运营提升核心竞争力

导 言

如今,运营管理的重要性已经是毋庸置疑的事实了。它关乎我们大家在日常生活中不可或缺的各种产品和服务的创造,而任何企业组织都在生产某些产品或服务,不论其大小,是制造业还是服务业,是营利还是非营利性的。值得庆幸的是,大多数公司如今已经开始认识到运营活动的重要性了。这可能是因为,企业已经认识到有效的运营管理不仅可以增加盈利能力,而且与此同时还可以提高效率和客户服务水平。此外,运营管理无处不在,它不仅仅用于运营功能。所有经理人,不论他们被称为“运营经理”,还是“营销经理”、“人力资源经理”、“财务经理”,或其他什么称呼,都需要管理流程以及服务客户(包括内部和外部的)。

运营管理同时也是一个激动人心的领域。工商业界随时都在发生变革:消费者偏好在变,供应网络在互联网技术的影响下在变,我们对工作内容和工作方式的期望也在变。而运营管理正处在所有这些纷纭变化的核心。它从来没有像今天这样,作为经济和文化变迁的源动力而备受世人所瞩目。

最后需要指出的是,运营管理也是一个极具挑战性的领域。如何采用更具创造性的方法提高企业组织对众多变化的反应能力,已经日益成为运营经理们所考虑的首要问题。在技术以及环境挑战不断出现、承担更多社会责任的压力不断增强、全球化趋势日渐明显、知识管理的许多领域尚待开拓的今天,正是他们,必须承担起另辟蹊径、乱中求胜的艰巨任务。

本书的目标

本书的目标是,通过介绍众多来自不同行业的不同公司,用生动有趣的方式为读者提供一个条理清晰、权威、结构得当的运营管理理论框架。它不仅勾勒出运营管理领域诸项活动的清晰脉络,而且还应增进我们对运营管理的战略背景的理解。

具体而言,本教科书的目的主要有:

- **战略性** 运营管理对企业的长期成功具有非常重要的战略意义。我们始终认为,运营职能是企业竞争力的关键所在。
- **概念性** 本书着力于阐释为什么运营管理人员必须进行

决策。

- **全面性** 对现有运营类型的绝大多数本书都作了介绍,并囊括了所有与其相关的重要观点和重要问题。
- **实用性** 本书对实际运营决策过程中经常出现的问题和困难进行了深入的探讨。“直击现场”是一些小的案例,每章从开始到结尾都有。这些案例提供了运营经理的实际解决方案。
- **国际性** 本书在案例选择方面突出“全球化”色彩。全书120多个“直击现场”中的案例取自世界各地。
- **平衡兼顾** 它意味着我们通过经济活动影响服务运营和与生产运营的平衡。大约75%的案例来源于服务运营,25%的案例来源于生产运营。

本书的使用对象

本书的使用对象是对服务和产品的创造有兴趣的人,例如:

- 就读于商科专业以及正在攻读工程或双学位的本科生,无需任何该领域的基础,就可以在合理划分的结构中轻松地修完这一课程。
- MBA学生会发现,对运营管理活动的务实的探讨,可以使他们在自己的职业生涯中受益匪浅。
- 其他专业的研究生可以借助本书获得对这一课题的全面、准确的理解,还可以不时从书中那些批判性观点中获得启发。

主要特色

结构清晰

我们按照“设计、计划与控制、改进”的运营管理模型来划分本书的基本结构。

例证翔实

运营管理本身是一个操作性很强的领域,单纯采用理论化的教学手段,很难收到满意的效果。

因此,我们采取了案例和“现场”案例并重的方法,通过后者对现实的运营实践中出现的某些问题进行解释,也可

将案例用于课堂讨论。

实战案例

运营管理主要侧重于定性和定量分析的研究，但也会用到一些定量的方法。当需要介绍这些技术时，我们尽量将它们放在一个“实战案例”中，以确保读者可以掌握其实际使用方法。

另类视点

运营管理领域中的许多问题，人们尚未就其最佳解决方案达成一致的意见。这也正是我们要在书中的一些地方增设一个名为“另类视点”的栏目的理由。在这里，与书中主要观点不同的其他论调都可以各抒己见。它们并不一定代表我们自己的观点，但都是值得进一步商榷的。

“关键问题”与“简答”

每章的开始处，作者都安排有一些“关键问题”。同样，每一章的结尾都以要点列表的形式作结。这里，作者将本章所讲的重要知识点提取出来，并对“关键问题”一一作出解答。

案例练习

每一章都有一个或一个以上篇幅不长的案例，非常适合课堂讨论。这些案例通常比较短小，可以在课上用作示例；同时内容非常丰富，足以应付正式讨论课的需要。

问题和运用

每一章都有一套习题，用来检查你对于实战案例的理解程度。另有一些内容可帮助完成每章学习的目标，适合个人或小组学习使用。

参考文献

每章结尾都列出一些参考文献。其中既有对正文所提及的问题作进一步深入探讨的文章，同时也不乏一些重要的相关课题的研究成果。同时还对每一个参考文献进行了简要介绍。

有用的网站

本书的每一章都为读者提供了简短的网址清单，为那些想更进一步学习和了解的人提供帮助。

目录摘要

致指导教师	1	第 11 章 生产能力计划与控制	251
致学生	2	第 11 章补充内容 排队模式分析	282
提高运营管理分数的十大步骤	3	第 12 章 库存计划与控制	288
		第 13 章 供应链计划与控制	315
第 1 篇 引论	4	第 14 章 企业资源计划 (ERP)	342
第 1 章 运营管理概论	6	第 14 章补充内容 物料需求计划 (MEP)	355
第 2 章 运营绩效	30	第 15 章 精益同步化	361
第 3 章 运营战略	54	第 16 章 项目计划与控制	385
		第 17 章 质量管理	417
第 2 篇 设计	72	第 17 章补充内容 统计过程控制 (SPC)	438
第 4 章 流程设计	74		
第 5 章 产品与服务设计	95	第 4 篇 改进	452
第 6 章 供应网络的设计	116	第 18 章 运营改进	454
第 6 章补充内容 预测	142	第 19 章 风险管理	479
第 7 章 规划与流程	149	第 20 章 组织改进	504
第 8 章 工艺技术	174		
第 9 章 人员、工作与组织	196	第 5 篇 企业社会责任	526
第 9 章补充内容 工作效率研究	218	第 21 章 运营及企业社会责任 (CSR)	528
第 3 篇 计划与控制	224		
第 10 章 计划和控制的本质	226	术语表	544
		致谢	553

目 录

致指导教师	1
致学生	2
提高运营管理分数的十大步骤	3

第1篇 引论

第1章 运营管理概论	6
导言	6
什么是运营管理?	8
运营管理对所有组织都很重要	10
输入、转化和输出过程	14
过程的层次结构	17
运营过程的不同特性	21
运营管理的内容	25
关键问题简答	26
案例研究: 概念设计服务领域的设计室	
合作关系	27
问题和运用	29
第2章 运营绩效	30
导言	30
运营绩效对所有组织都至关重要	32
质量目标	37
速度目标	39
可靠性目标	40
弹性目标	42
成本目标	44
不同运营绩效目标之间的取舍	49
关键问题简答	50
案例研究: 帕兰·穆提阿拉酒店的运营目标	51
问题和运用	53
第3章 运营战略	54
导言	54
什么是战略? 什么是运营战略?	56
“自上而下”的视角	59
市场需求和运营资源视角	61
运营战略的过程	67
关键问题简答	69
案例研究: 朗里奇滑翔俱乐部	70
问题和运用	71

第2篇 设计

第4章 流程设计	74
导言	74
设计活动	75
产品的数量—品种特征对设计的影响	78
细节过程设计	83
关键问题简答	92
案例研究: 中央评估部	92
问题和运用	94
第5章 产品与服务设计	95
导言	95
优良的设计的重要性	97
设计活动的各个阶段——从概念到规范	99
概念筛选	102
互动式设计的好处	110
关键问题简答	113
案例研究: 查特斯沃茨庄园——儿童冒险	
乐园的抉择	114
问题和运用	115
第6章 供应网络的设计	116
导言	116
供应网络的观点	117
供应网络的设置	119
运营地址的选择	123
长期生产能力管理	130
关键问题简答	136
案例研究: 巴黎迪斯尼乐园(节选)	137
问题和运用	140
第6章补充内容 预测	142
导言	142
预测——知道选择	142
预测本质上很简单	143
预测的方法	144
第7章 规划与流程	149
导言	149
什么是运营规划	150
基本规划类型	151

企业如何选择规划类型	157	关键问题简答	278
规划方案的详细设计	159	案例研究：冬青农场	278
关键问题简答	171	问题和运用	280
案例研究：韦尔登手工工具公司	171	第11章补充内容 排队模式分析	282
问题和运用	173	导言	282
第8章 工艺技术	174	符号	282
导言	174	变量	283
什么是工艺技术	175	合并性利托原理	284
了解加工技术	176	排队系统类型	284
工艺技术评估	186	第12章 库存计划与控制	288
采用工艺技术	191	导言	288
关键问题简答	193	什么是库存	289
案例研究：罗希姆有限公司	193	为什么需要存在库存	290
问题和运用	195	持有库存的不利因素	292
第9章 人员、工作与组织	196	数量决策——如何确定订货批量	293
导言	196	时间决策——如何确定订货时间	302
运营过程中的人	198	库存分析与控制系统	306
人力资源战略	198	关键问题简答	311
组织设计	201	案例研究：跨欧塑料公司	312
工作设计	203	问题和运用	313
关键问题简答	214	第13章 供应链计划与控制	315
案例研究：服务胶粘剂公司的又一次尝试	215	导言	315
问题和运用	216	什么是供应链管理	316
第9章补充内容 工作效率研究	218	供应链管理中的各项活动	318
导言	218	供应链内部关系的类型	325
工作设计中的方法研究	218	供应链行为	330
工作时间设计——作业测定	220	供应链改进	333
		关键问题简答	338
		案例研究：供应，为了快速和时尚	339
		问题和运用	341
		第14章 企业资源计划（ERP）	342
		导言	342
		什么是ERP	343
		ERP是如何发展的	344
		运作ERP系统	350
		关键问题简答	351
		案例研究：普希舍体育用品有限公司	352
		问题和运用	353
		第14章补充内容 物料需求计划(MRP)	355
		导言	355
		主生产计划	355
		物料清单（BOM）	356
		库存记录	358
		MRP净额计算程序	358
		MRP能力检查	360
		总结	360



致指导教师

第6版新增特色

我们会定期听取本书读者的意见，十分愿意收到读者的反馈。针对第6版，我们作了有关研究，维持了前面几版的较好的结构，并作了相应改动。主要改动如下：

- 强调了“流程管理”，使之与组织各职能部门的联系更紧密
- 新增了一章关于企业社会责任（CSR），全书对此内容有所强调
- 每一章开始用来引入主题的“直击现场”进行了更新
- 原来的“实战案例”大大扩展：在定性和定量技术之间提

供了更好的平衡。

- 许多简短案例都是新内容（但是过去的旧案例仍可在网上查到），新内容都附有问题。
- 在每一章末尾的大量案例都是新内容（网站上仍有旧案例），并且为相关的运营问题提供最新的选择。
- “问题”和“研究活动”部分进行了合并，使每章的内容更紧凑。
- 本书版面重新设计，更方便学习。



致学生

第6版教学与学习资源

从某种意义上讲，所有企业管理类的学术性教科书都是对企业界实际发生的纷杂变幻的事实的一种简化。为了研究的方便，每本教科书都需要将在实际过程中密不可分的事情切割为若干个相互独立的课题。例如，技术选择将影响工作设计，进而影响质量控制；但我们只能逐一对它们进行讨论。因此，我们首先要提醒本书读者的是，要时刻注意各个独立课题之间的内在联系。同理，本书各章虽然是按照一定的逻辑顺序来排列的，但这并不意味着就只能跟着现有的顺序进行学习。各章或多或少都可以独立成篇。因此，在使用本书过程中，一定要根据你自己的课程要求和兴趣来选择最适合的学习顺序。但是，由于各篇都有一个总述性章节，所以如果你希望在开始深入学习之前首先对该课题有一个概括性的了解的话，最好先从第1、4、10和18章以及所选章节的关键问题简答开始学起。修订本自然也不能例外——请先学习总述性章节和关键问题简答。

本书使用了大量实战案例和许多极具代表性的例证。这其中有很多是我们的合作公司提供的，但也有许多是从期刊和报纸上选出来的。因此，如果你想了解运营管理在企业日常活动中所占据的重要地位，你可以到报刊上去寻找运营管

理决策和活动的 firsthand 例证。此外，你在平常生活中也可以观察到很多的实例。因此，你还可以随时随地地思考你所参与的各种公司所存在的运营管理问题，例如到商店买东西、在餐厅吃饭、从图书馆借书或者乘坐公交车的时候。

为了让你更深入地思考正文中介绍的管理思想，我们在每章的末尾都特意安排了一些案例练习和思考题。其中研究活动是为了考察你对正文介绍的知识点和主要问题的理解程度。如果你愿意，也可以对它们进行小组讨论。如果你回答不上来这些问题，请务必重新阅读正文中的相关内容。各章末尾的案例练习则需要你多动脑。这时，要注意使用每个案例练习后面的问题来指导你对案例内容进行合理分析。当你已经独立地做完了这些案例以后，最好和其他同学共同对你的分析结果进行讨论。而最为重要的是，每当你分析一个案例练习（或者运营管理领域的任何其他案例）时，必须首先回答两个根本问题：

- 该公司是如何在市场上进行竞争的（如果是非营利性组织的话，问题则是，它是如何满足其战略目标的）？
- 公司怎样才能更加有效地竞争？

提高运营管理分数的十大步骤

在我看来，要想获得高分最有效的办法就是把它学好，要学得非常好。但是，不少人虽然学好了，却不一定能得高分。所以，如果你正在学习运营管理，而且你想有个好的分数，不妨试试下面的方法：

第1步：练习，练习，再练习。用关键问题以及问题和运用来检查你的理解程度。

第2步：牢记一些关键模型，并尽可能应用它们。用图形和模型来描述各章中的例子。

第3步：既要使用定性分析，也要进行定量分析。如果能结合使用，你将获得更多的分数；用定量模型回答定量问题，反之亦然，但要选择得当。

第4步：任何运营问题背后都有战略目标。问一下自己：“如果相似的运营用不同的战略会不会有不同的结果？”请参阅书中的简短案例、案例研究以及实战案例。

第5步：对课题进行广泛研究。使用你信得过的网站。我们在每一章中列举了一些网站供参考。来自严肃的学术类网站可能可以帮你获得更高的分数。

第6步：运用你自己的经验。每天你都有机会运用运营管理原理。比如，为什么机场登机服务台要排队？“墙洞”里银行的ATM机后面是什么？

第7步：积极回答问题。考虑一下：问题问的是什么？这个问题里面包含了几个课题？找出相关的章节，从每章开头部分的关键问题以及每章结束部分的关键问题简答开始。

第8步：在为自己的答案打分时要分三个层次：

(a) 首先，展示知识和理解程度。充分利用书中内容进行提高。

(b) 其次，说明你知道如何表述和运用课题的内容。简短案例和“实战案例”部分，以及相关网站上有上百个例子。

(c) 最后，表明你能够讨论和分析关键问题。运用书中的“另类视点”去了解其他的观点。

总之，如果你能做好(a)，你就可过关；如果你能做好(a)和(b)，你的成绩就是良好；如果你能把这三项都做好，你就能得到优异的成绩！

第9步：要记住的不只是问题，还要知道为什么出现问题！请阅读本书内容并运用知识，使自己真正理解为什么运营的概念和技术非常重要，以及为什么它们能为组织的成功作出贡献。这些新知识会给你留下深刻印象，让你可以进一步思考，以期获得更好的分数。

第10步：立即行动！不要临时抱佛脚。祝你好运！

第 1 篇

关键运营问题

第 1 章 运营管理概论

- ▶ 什么是运营管理？
- ▶ 为什么运营管理对所有组织都很重要？
- ▶ 什么是输入—转化—输出过程？
- ▶ 什么是过程的层次结构？
- ▶ 运营过程有什么不同的特性？
- ▶ 什么是运营管理活动？

第 2 章 运营绩效

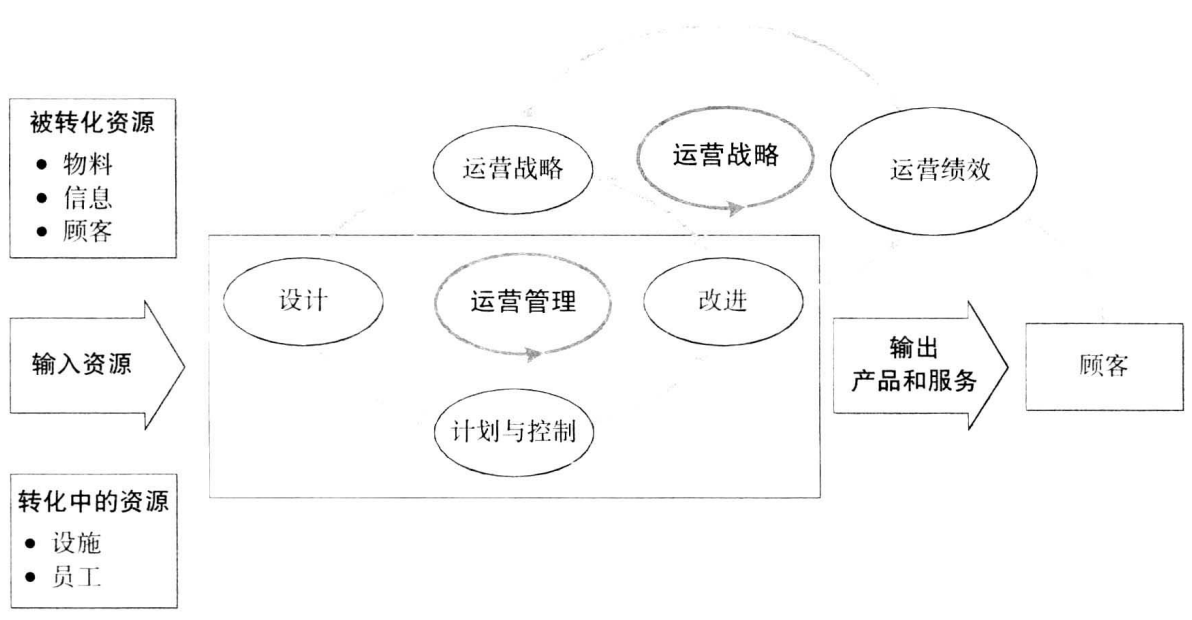
- ▶ 为什么运营绩效对所有企业都很重要？
- ▶ 运营职能是如何容纳所有利益相关者的目标的？
- ▶ 高层管理对运营职能的期望是什么？
- ▶ 运营的绩效目标有哪些？实现这些目标可以带来哪些内部和外部的利益？
- ▶ 不同运营绩效目标之间是如何取舍的？

第 3 章 运营战略

- ▶ 什么是战略？什么是运营战略？
- ▶ 运营战略的“自上而下”和“自下而上”这两种观点有何不同？
- ▶ 运营战略的“市场需求”和“运营资源”这两种观点有何不同？
- ▶ 如何制定运营战略？

引 论

在本书的这一部分，我们将介绍“运营职能”的概念以及它在不同类型的企业组织中的运用，并给出运营经理们在为各自顾客加工的过程中共同关心的一组目标。此外，我们还将阐释运营在战略上的重要地位。



运营管理概论

关键问题

- 什么是运营管理?
- 为什么运营管理对所有组织都很重要?
- 什么是输入—转化—输出过程?
- 什么是过程的层次结构?
- 运营过程有什么不同的特性?
- 什么是运营管理活动?

导 言

运营管理是一门研究企业如何生产产品和提供服务的学科。我们吃的、穿的、用的、坐的、读的甚至在运动场上踢的每一样东西，都是拜运营经理“所赐”得来的。因为，这些东西都是由他们组织生产出来的。你从图书馆借出的每一本书籍、在医院得到的每一次治疗、在商店期望获得的服务，以及你在大学里学习的每一门课程——所有这些，统统都是被“生产”出来的。尽管在日常生活中，我们并不一定把负责“生产”它们的那些人称为“运营经理”，但这个名称正是对他们最为恰当的称谓。同时，这也正是本书所要探讨的话题——那些为我们生产不可或缺的产品和服务的运营经理们所面临的任务、问题和决策。在这一章中，我们将概要介绍一下运营管理的含义、无处不在的运营过程、它们都有哪些异同以及运营经理的工作内容。