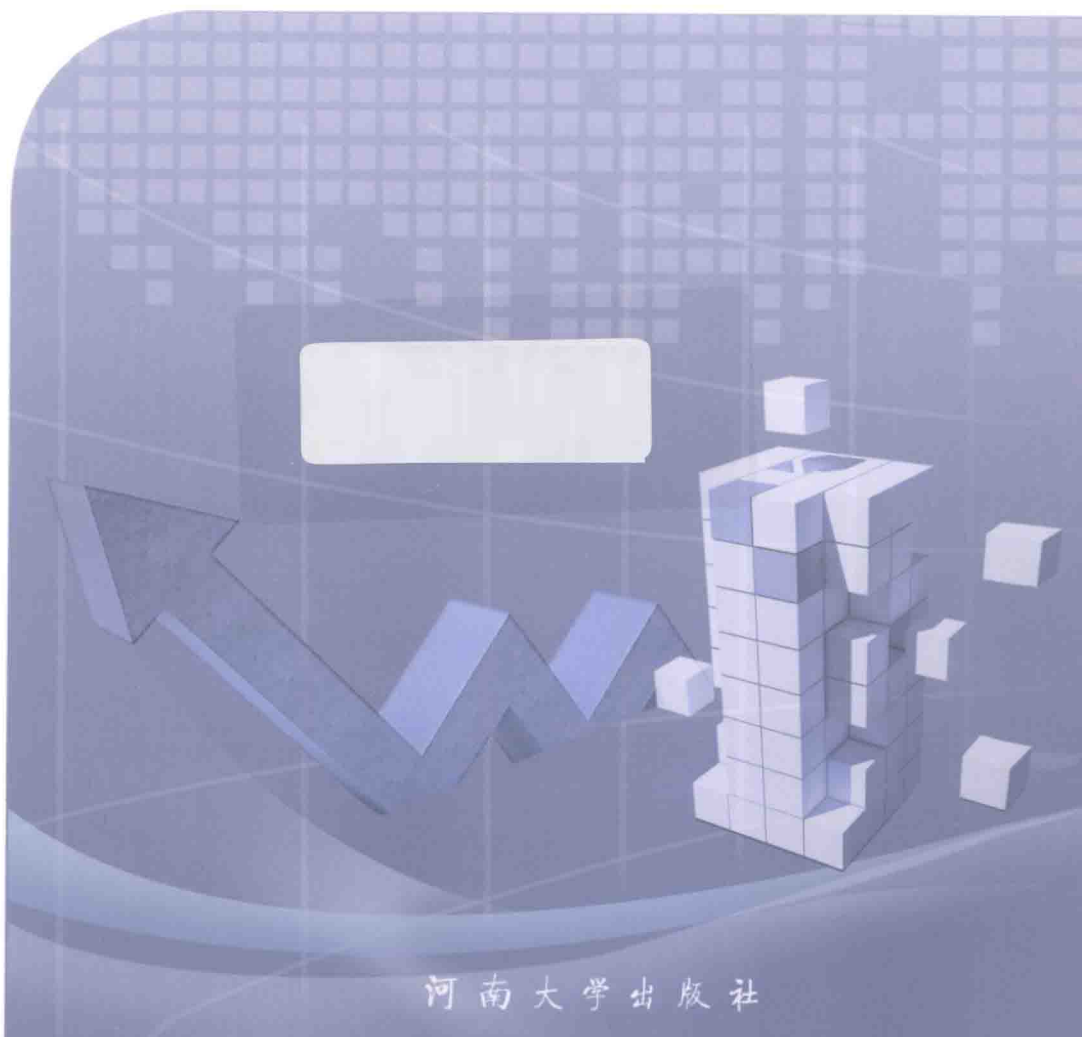


● 新世纪普通高校工商管理类统编教材

# 运营管理

## Operations Management

主编 宋雅杰



河南大学出版社

新世纪普通高校工商管理类统编教材

总主编 王性玉

# 运营管理

Operations Management

主 编 宋雅杰

副主编 葛枫呐 宋树伟

河南大学出版社

· 郑州 ·

### 图书在版编目(CIP)数据

运营管理/宋雅杰主编. —郑州:河南大学出版社,2014.2  
(新世纪普通高校工商管理类统编教材 总主编 王性玉)  
ISBN 978-7-5649-0835-5

I. ①运… II. ①宋… III. ①企业管理—运营管理—高等学校—教材  
IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 029248 号

责任编辑 李利敏 陈 巧  
责任校对 何 新 付会娟  
封面设计 郭 灿

---

出版发行 河南大学出版社

地址:郑州市郑东新区商务外环中华大厦 2401 号 邮编:450046

电话:0371-86059712(高等教育出版分社)

0371-86059713(营销部)

网址:www.hupress.com

排 版 郑州市今日文教印制有限公司

印 刷 郑州市今日文教印制有限公司

版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 16.5

字 数 391 千字

印 数 1—3000 册

定 价 30.00 元

---

(本书如有印装质量问题,请与河南大学出版社营销部联系调换)

# 前 言

在企业的日常经营过程中,诸如选址、设施布置、产品与服务设计、作业计划以及质量保证等运营活动,是最核心的部分之一,直接影响着企业的生存与发展。因此,把握运营活动的规律,做好运营管理工作,对每一个企业来说都至关重要,也是正在或将要从事这些工作或相关工作的读者所关心的问题。

## 一、本书内容

本着既能够系统地介绍运营管理的基本知识,又便于阅读对象理解和接受的初衷,我们尝试着编写了这部教材,将我们长期在一线运营管理课程教学中的思考和体会融入到对运营管理经典内容的编写中,力求做到理论上系统、完整,叙述上简单明了、贴合实际。全书的体系框架如下:第一部分绪论,分两章介绍了运营活动、运营系统的概念,运营管理的基本体系,运营战略的基本构成及对企业竞争优势构建的重要作用;第二部分运营系统设计,从选址、设施布置、产品与服务设计、运营能力规划和工作设计等方面对运营系统设计的经典内容进行了介绍;第三部分运营活动计划与控制,在介绍生产计划与作业排序基本知识的基础上,根据计划与控制对象的差异,分别介绍了以独立需求控制为主的库存管理理论、以相关需求控制为主的物料需求计划、以项目类运营活动控制为主的项目管理理论以及以生产现场实时控制为主的准时化生产系统等知识;第四部分运营改善,结合当今运营管理领域的热点问题,对计算机集成制造系统、敏捷制造系统、大规模定制化生产等新型运营方式进行了介绍。

## 二、本书特色

本书的特色主要体现在以下几个方面。

(1) 系统性。全书以运营管理的主要内容为框架,编排了四部分共十四章内容,比较全面、系统地介绍了运营管理的基本理论和方法体系。

(2) 前沿性。本书尽量将近年来国内外对运营管理领域内前沿问题研究的新成果引入教材,为相关问题的处理提供新的视角。

(3) 深入浅出。对于每一章的内容,本书采取先讲清目标与重点,然后介绍原理,接着提供示例的方式谋篇布局,借助简洁的文字,帮助读者理清思路,掌握相关知识。每一章最后附有关键词,便于读者把握重点。

(4) 实用性。本书每一章课后都附有复习思考题,便于学生在课前预习和课后复习。大部分章节还配备了精心挑选的案例,供学生思考、讨论,在巩固所学知识的同时,提高学生对运营管理知识的感性认识与兴趣,有助于学生对所学知识的活学活用。

### 三、读者对象

本书主要面向大学本科生的专业教学,也可作为 MBA、企业管理人员等的参考用书。

本书由宋雅杰担任主编,葛枫呐、宋树伟担任副主编。宋雅杰编写了第一、二、三、五、六、八、十章。葛枫呐编写了第四、七、九、十三章。宋树伟编写了第十一、十二、十四章。全书由宋雅杰统稿,负责制订编写计划、编写思路,统一全书的文字表述等。

在本书的撰写过程中,编者参考了大量的国内外文献,主要参考文献附于书后,在此谨向所有作者表示真诚的谢意。由于编者水平有限,难免有错误和疏漏之处,敬请各位同行及读者多提宝贵意见,批评指正。

宋雅杰

2013 年 10 月于河南大学

# 目 录

总 序 .....	( 1 )
前 言 .....	( 1 )

## 第一部分 绪 论

第一章 运营管理概述 .....	( 2 )
第一节 运营活动与运营系统 .....	( 2 )
第二节 运营管理的概念及主要内容 .....	( 7 )
第三节 运营管理演变历史及发展趋势 .....	( 11 )
第二章 运营战略 .....	( 19 )
第一节 组织战略与运营战略 .....	( 19 )
第二节 运营战略与企业竞争优势 .....	( 21 )
第三节 运营战略的制定与实施 .....	( 27 )

## 第二部分 运营系统设计

第三章 选址决策 .....	( 34 )
第一节 选址的一般原理 .....	( 34 )
第二节 影响选址的因素 .....	( 35 )
第三节 选址决策分析方法 .....	( 38 )
第四章 设施布置 .....	( 47 )
第一节 设施布置的一般原理 .....	( 47 )
第二节 典型的设施布置形式 .....	( 48 )
第三节 设施布置设计方法 .....	( 52 )
第五章 产品设计与工艺分析 .....	( 64 )
第一节 产品开发设计与工艺分析概述 .....	( 64 )
第二节 制造业的产品设计与工艺分析 .....	( 67 )
第三节 服务设计与服务工艺分析 .....	( 73 )
第六章 运营能力规划 .....	( 77 )
第一节 运营能力规划概述 .....	( 77 )
第二节 运营能力规划方法 .....	( 80 )
第七章 工作设计 .....	( 90 )

第一节 工作设计概述·····	( 90 )
第二节 工作设计技术·····	( 92 )

### 第三部分 运营活动计划与控制

第八章 生产计划与作业排序·····	(100)
第一节 生产计划系统·····	(100)
第二节 总生产计划·····	(101)
第三节 主生产计划与生产作业计划·····	(105)
第四节 作业排序·····	(107)
第五节 生产控制·····	(117)
第九章 库存管理·····	(120)
第一节 库存管理概述·····	(120)
第二节 有效库存管理的条件·····	(122)
第三节 常见的库存控制模型·····	(126)
第十章 物料需求计划及其发展·····	(135)
第一节 物料需求计划(MRP)·····	(135)
第二节 物料需求计划的发展·····	(145)
第十一章 项目管理·····	(152)
第一节 项目计划·····	(152)
第二节 网络计划方法·····	(161)
第三节 网络参数的计算与优化·····	(165)
第十二章 质量管理·····	(177)
第一节 质量与质量管理·····	(177)
第二节 质量成本·····	(187)
第三节 质量改进的工具·····	(191)
第四节 工序能力分析·····	(200)
第五节 产品抽样检验·····	(202)
第六节 六西格玛质量改善·····	(207)
第十三章 准时化生产系统(JIT)·····	(215)
第一节 准时化生产概述·····	(215)
第二节 准时化生产系统的基本内容·····	(216)

### 第四部分 运营改善

第十四章 运营管理新方法·····	(227)
第一节 计算机集成制造系统·····	(227)
第二节 敏捷制造系统·····	(234)
第三节 大规模定制系统·····	(239)
参考文献·····	(250)

# 第一部分 绪 论



# 第一章 运营管理概述

## 【学习目的与要求】

了解运营活动、运营系统、运营管理的概念及运营活动的分类,掌握运营管理的主要内容,了解运营管理的历史演变及发展趋势。

## 【教学重点与难点】

教学重点:运营活动的分类以及运营管理的主要内容。教学难点:几种主要的运营活动的类型及其特征。

## 第一节 运营活动与运营系统

### 一、运营活动

组织是指为达成一定目标而结合在一起、具有正式关系的一群人,任何一个组织都是由有形要素和无形要素共同构成的。其中,有形要素包括人员、职务、职位、关系和必要的物质条件等,无形要素则包括组织成员共同的目标、相互协作的意愿以及信息沟通等要素。世界上存在形形色色的组织,如企业、军队、宗教团体、体育明星俱乐部等。虽然这些组织的特性不同,但组织所具有的基本职能是相似的,即都具备运营、理财和营销三大基本职能。比如一家汽车制造企业要实现自身的生存与发展,必须生产适销对路的汽车,这其中:财务部门需要负责筹集资金、进行预算、分析投资方案、将资金在组织内部进行分配,以支持组织的运营;制造部门负责将投入的原材料进行加工、制造,生产出质量合格的汽车,创造价值;营销部门则负责预测顾客需求,并将组织的输出物(汽车)提供给顾客。一个宗教组织,要形成、推广自己的宗教理念,同样存在思想转换、资金运动与营销活动。此外,组织还有一些其他的辅助职能,如人力资源、公共关系等。

一个组织目标的实现,离不开各种职能之间的相互配合。其中,运营活动作为实现组织创造价值目标的重要过程,与组织的其他职能之间有着直接或间接的联系,因而在组织的各项职能中处于核心地位。

我们日常生活中接触的各种产品和服务,从吃的食物、穿的衣服,到住的房子、出行用

的交通工具等,都涉及一个组织或更多组织的运营活动。那么,什么是组织的运营活动呢?组织的运营活动是指组织的投入—转换—产出过程,即一个组织将投入的相关资源进行转化,并形成有用产出的一系列活动。比如,一家家具厂投入木材(投入),通过切割、打磨、组装、喷漆等加工环节(转换),将木材加工成各式的家具(产出),这一过程就属于家具厂的运营活动过程。无论组织的规模大小、性质如何,都存在投入—转换—产出的运营活动过程,该过程具有以下三个特征。

- (1) 需要投入一定的资源,经过一定的变换过程才能得以实现。
- (2) 在变换过程中需要投入一定的劳动,实现价值增值。
- (3) 能够满足人们某种需要,即具有一定的使用价值。

## 二、运营系统

### (一) 运营系统的概念

从系统的角度来看,组织作为一个系统,存在于更大的社会系统之中,需要从组织系统外部获取、输入必要的资源,对其实施加工处理等转换活动,并将转换活动的结果作为组织系统的产出提供给外部系统,在满足社会系统需求的同时,实现自身的生存与发展。

运营系统是指由人、机器等各类资源构成,能将一定输入转化为特定有用输出的有机整体。运营系统有广义与狭义之分:狭义的运营系统是指企业内部的生产/运作系统;广义的运营系统则是指由供应链上的供应商、制造商、分销商等组成的投入—转换—产出系统,如图 1-1 所示。

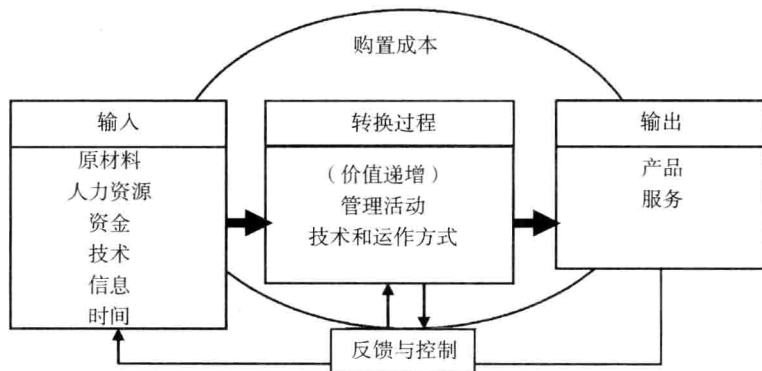


图 1-1 运营系统示意图

### (二) 运营系统的基本构成要素

#### 1. 输入

在组织的运营活动中,可以将投入环节涉及的资源分为待转换资源和转换资源。其中待转换资源指的是组织准备进行生产、加工或对其提供服务的对象,比如生产中用于加工制造产品的原材料、半成品,准备接受服务的顾客等;转换资源指的是组织在进行转换活动过程中需要借助的各类资源,组织要利用这些资源作用于待转换资源,从而形成有效的产出,比如组织的设备、厂房、资金、员工、知识、技术、时间等。

## 2. 转换过程

转换过程是实现组织价值增值的重要过程,这一过程包括两个方面。

(1) 业务过程。通过业务过程,实现了对待转换资源的物理、化学、位置移动等转化活动,形成了组织的产出。比如,医院的业务转化过程是对病人的治疗、护理;工厂的业务转换过程是对原材料的加工、生产;快递公司的业务转化过程是对邮寄包裹的位置移动,将其顺利送达目的地;仓储部门则通过提供存储服务来实现业务转换。组织通过业务过程的转换活动,在创造使用价值的同时,实现了价值增值。

(2) 管理过程。通过管理过程,实现对组织投入资源(包括转换资源和待转换资源)的合理配置,以及对转换过程空间、时间上的合理安排,从而提高组织运营活动的效率,更好地达成组织的运营目标。

## 3. 输出

组织的输出可以分为两类,即有形的产品与无形的服务,其区别可通过表 1-1 加以比较。

表 1-1 产品与服务的区别

制造业(有形产品)	服务业(无形服务)
产品是有形的、耐久的	产品无形、不可触、不耐久
产品可储存	产出不可存储
顾客与生产系统极少接触	顾客与服务系统接触频繁
响应顾客需要周期较长	响应顾客需求周期很短
可服务于地区、全国乃至国际市场	主要服务于有限区域范围内
设施规模较大	设施规模较小
质量易于度量	质量不宜度量

通过上述比较可以看出,输出物的性质不同,决定了企业在进行运营系统设计与运营活动计划、控制方面存在很大的差异。总之,通过产出,实现了组织存在的意义,在服务于社会、满足社会需求的同时,实现了价值增值,促进了组织自身的发展。

## 4. 反馈与控制

运营活动进行过程中信息的反馈,可以使组织系统及时发现问题,这对于运营活动目标的顺利实现非常关键。因此,从整个运营活动的构成上来看,有必要增加反馈与控制环节,及时把握运营过程,并在必要时修正系统或采取纠偏措施。

综上所述,关于组织运营系统的构成,可参见表 1-2 中的举例。

表 1-2 运营系统构成举例

系统	输入		主要功能 (转换过程)	产出	控制
	待转换资源	转换资源			
汽车工厂	原材料	劳动者、设备、 厂房、技术等	汽车加工装配	整车汽车	投入、转换过程中的 物流、信息流等
邮局	邮件	劳动力、设备、 卡车等	运输	邮件送达	天气、邮件量、分 拣、差错等
大学	高中生	教师、教材、教 室、教学设备等	传授知识和技能	受过专业教 育的人	人口构成状况、抱 怨等

### 三、运营活动的分类

运营活动是指一个组织投入—转换—产出的活动,因此,按照组织输出物的性质,可以将组织的运营活动分为两种基本类型,即制造型运营活动和服务型运营活动。

#### (一) 制造型运营活动

制造型运营活动是指通过物理的或化学的作用将有形输入转化为有形输出的活动过程。日常生活中使用的家具、电器、汽车,生产中使用的机器设备,各种药品等,都是制造型运营活动产出的结果。为了便于把握制造型运营活动的特征,可以将其进一步分类。如根据满足需求的方式,将制造型运营活动分成备货型生产与订货型生产;根据工艺流程的不同,将制造型运营活动分为连续型生产与离散型生产等。

##### 1. 备货型生产与订货型生产

备货型生产是指在市场预测的基础上,按已有的标准产品或产品系列有计划地进行生产,以满足市场需求的共同性,并以实物产品的形式进行储存的生产形式。生产的目的是为了补充库存,并通过成品库存随时满足用户需求,迅速将产品从实物库中送到顾客手中。家用电器、标准件、汽车等的生产,都属于备货型生产。

订货型生产是指按用户订单进行的生产。用户提出各种各样的要求,如产品性能、数量等,经过协商确定出价格和交货期等要素,然后组织设计和生产。由于只对现实订单作出反应,因此库存(正在制作过程中的和已经制作完的)被限定在最小范围内。船舶、大型工业锅炉等,都属于订货型生产的类型。

##### 2. 连续型生产与离散型生产

连续型生产又称流程式生产,其生产工艺的特点是,原料由工厂的一端投入,顺序而下,经过连续的工艺作业和固定的程序而成为产品,在整个加工过程中很少间断,且不能加入其他成品,例如纺织、造纸、冶金、制糖等。

离散型生产又称为加工—装配式生产,其生产工艺特点是,先制造出产品的一部分(零部件),然后再组装成成品,生产过程在空间上可以分离,在时间上可以中断,例如机械、电子、服装、制鞋等的生产。离散型生产又可以进一步划分为大量生产、成批生产和单件生产三种类型,这三种类型的特点如表 1-3 所示。

表 1-3 大量生产、成批生产与单件生产的比较

项 目 \ 类 型	大量生产	成批生产	单件生产
品种	少	较多	很多
产量	大	中	小
设备	专用	部分通用	通用
生产周期	短	长短不一	长
成本	低	中	高
追求目标	连续性	均衡性	柔性

(1) 大量生产。大量生产,例如汽车、自行车、电视机等,产量大,品种少,经常不断地

重复制造某一种或少数几种相同的产品,生产条件稳定。因此,大量生产的工作地专业化程度较高,可以配备高效率的专用设备及工艺装备,在市场需求稳定充分的条件下,企业生产效率高,经济效益好。

(2) 成批生产。成批生产,例如机床、电机等,在数量上较大量生产少,但品种较多,每种产品在计划期间是成批、轮流生产的,生产条件有一定的稳定及重复性。由于一个工作地需轮流生产若干道工序,因此只能根据加工对象的特点,部分采用专用设备及工艺装备,这使得成批生产的效率和经济性都比大量生产低,管理工作也相对复杂。

(3) 单件生产。单件生产,例如采矿设备、船舶等,品种繁多,每种产品仅生产一个或几个,生产重复性小,稳定性和专业化程度很低。由于大多数设备或工作地需要担负很多道工序,所以通常采用通用设备和工艺装备,对工人的技术水平要求亦较高,以适应多品种生产的要求。

## (二) 服务型运营活动

服务型运营活动又称非制造型生产,其基本特征是不制造有形产品,但有时服务的提供必须借助有形产品来实现。按照我国的分类,服务业主要包括交通运输、仓储和邮政业,信息传输、计算机服务和软件业,批发和零售业,住宿和餐饮业,金融业,房地产业,租赁和商务服务业,科学研究、技术服务和地质勘查业,水利、环境和公共设施管理业,居民服务和其他服务业,教育、卫生、社会保障和社会福利业,文化、体育和娱乐业,公共管理和社会组织,国际组织等。

服务业又可以根据不同的标准,划分为不同的类型。

### 1. 根据是否提供有形产品划分

根据是否提供有形产品,服务型运营活动可划分为纯服务与一般服务。其中,纯服务是指不需要借助有形产品就可以提供的服务,比如管理咨询、法庭辩护、指导和讲课等。一般服务通常是指需要借助一定的有形产品来实现的服务,比如批发、零售、邮政、运输等。

### 2. 根据顾客是否参与服务过程划分

根据顾客是否参与服务过程,服务型运营活动可划分为高接触度服务与低接触度服务。其中,高接触度服务是指需要顾客直接参与才能够完成的服务,比如理发、旅游、客运、学校等;低接触度服务是指顾客较少参与服务过程的服务,比如修理、洗衣、邮政、货运等。

以上关于制造业与服务业的分类,可通过图 1-2 加以总结。

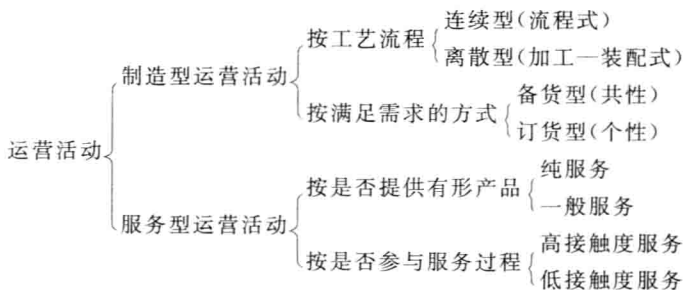


图 1-2 运营活动分类图

## 第二节 运营管理的概念及主要内容

### 一、运营管理的概念

运营管理是指对制造产品或提供服务的运营过程以及运营系统进行的管理。组织通过有效的运营管理,一方面可以满足顾客对产品和服务特定的需求,另一方面可以在技术可行、经济合理基础上实现资源的高度集成,提高运营系统增值转换过程的效率。

### 二、运营管理的主要内容

不同的组织投入资源不同、转换过程不同,产出的产品也不同。那么,进行组织运营管理需要做哪些工作?这涉及对运营管理的范围,也就是运营管理的内容进行界定的问题。

所谓运营管理的内容,是指运营管理活动的内容,也就是组织对制造产品或提供服务的运营过程以及运营系统进行管理的过程中所做的各项管理工作。它主要包括四个方面的内容。

#### (一) 运营战略

运营战略与营销战略、财务战略一样,是组织的基本职能战略之一。运营战略要以组织的总体战略为指导,结合组织在运营管理方面的优势与劣势,对组织的运营系统设计、运营活动计划与控制以及运营系统改善进行长期规划,从而构建组织的核心运营能力,帮助组织获得竞争优势。

运营战略部分要解决的基本问题在于:

- (1) 运营战略与组织总战略、其他基本职能战略之间的关系如何?
- (2) 运营战略的基本战略要素有哪些?
- (3) 运营战略的基本战略要素与企业的运营能力以及企业的竞争力之间的关系如何?
- (4) 如何制定和实施运营战略?

#### (二) 运营系统的设计

对于任何一家企业而言,要实现运营,都需要进行产品的开发、设计,需要配备相应的生产(服务)能力,需要选择生产(服务)的场所并对其进行内部的布置,需要对生产(服务)工作进行设计以建立相关标准。这些工作,属于运营系统设计部分的主要工作。

##### 1. 产品开发与流程设计

产品开发与流程设计部分主要解决企业需要开发设计出什么样的产品(提供什么样的服务)以满足客户的需求,以及开发设计的产品采用什么样的流程进行生产(服务)的问

题。具体包括:什么是新产品?新产品开发的意义、动力模式及风险是什么?如何结合顾客需求进行新产品的开发?开发过程中可以应用哪些新的开发理念?开发的结果如何体现?采用什么样的流程生产所开发的产品?如何分析开发流程是否合理?

### 2. 运营能力规划

运营能力规划部分主要解决进行生产(服务)需要提供多大的运营能力的问题。具体包括:长期来看安排多大的能力?短期如何调整以实现能力与需求的平衡?在能力规划时有哪些方法技术可以应用?

### 3. 选址规划

选址规划部分主要解决厂房(服务场所)建在哪里,产品在哪里生产,服务在哪里提供的问题。具体包括:选址规划及其意义是什么?影响制造业与服务业选址的因素分别是什么?有哪些方法与技术可以用于选址规划的决策?

### 4. 设施布置

设施布置部分主要解决在选定厂址的范围内如何进行生产单元的合理安排与设备的优化布置问题。具体包括:常见的设施布置类型有哪些?进行设施布置常用的方法与技术是什么?

### 5. 工作设计

工作设计部分主要解决保证运营系统运行应该建立什么样的工作标准的问题。具体包括:工作设计的基本理论有哪些?常用的工作设计的方法与技术有哪些?如何应用学习效应改进组织的工作设计?

## (三) 运营活动的计划与控制

为了顺利实施运营活动,达成组织的运营目标,需要对组织的运营活动进行计划与控制。运营活动的计划与控制包括:制订生产运营计划,进行作业排序,对各类运营活动做出合理安排,以实现各类资源的合理配置,做到能力与需求相平衡;管好各类库存,以降低成本,提高资源的利用效率;进行质量管理,保证生产(服务)的质量,提高企业的竞争力;进行合理的进度安排,提高运营时间的利用效率。

### 1. 生产计划与作业排序

生产计划与作业排序部分主要解决一定时期内企业应该生产哪些产品,生产多少,如何对其生产活动进行计划安排的问题。具体包括:组织的生产计划按时间可以分为几个层次?综合计划主要关注组织哪个层面的生产问题?制订综合计划的常见策略和方法有哪些?生产作业计划主要关注组织哪个层面的生产问题?如何将综合计划细化为生产作业计划?作业排序应关注什么问题?如何通过作业排序更好地进行生产计划的进度安排与控制?

### 2. 库存管理

库存管理部分主要解决如何对组织存储于生产各个环节的有形物资进行计划与控制,在保证使用的同时,不断降低相关成本的问题。具体包括:库存是什么?库存的利弊有哪些?库存管理追求的目标是什么?库存管理与控制的方法有哪些?

### 3. 物料需求计划及其发展

物料需求计划及其发展部分主要解决组织内相关需求的计划与控制问题。具体包

括:物料需求计划的产生背景是什么?物料需求计划的基本原理及运行逻辑是什么?它可以解决什么问题?如何制订物料需求计划?物料需求计划有哪些发展及功能扩展?

#### 4. 质量管理

质量管理部分主要解决如何有效控制产出质量,不断提升组织竞争力的问题。具体包括:质量是什么?质量管理的对象是谁?有哪些质量管理的新理念?常用的质量管理方法与技术有哪些?

#### 5. 项目管理

项目管理部分主要解决如何对组织内特殊项目的实施进行有效的质量、费用与进度计划和控制问题。具体包括:项目是什么?项目管理的主要内容有哪些?网络计划技术是什么?如何借助网络计划技术对项目做出有效的计划安排与控制?如何借助网络计划技术进行项目计划的优化?

#### 6. 准时化生产

准时化生产部分主要解决生产现场的适时计划与控制问题。具体包括:准时化生产系统的目标是什么?实现准时化生产系统目标的主要手段是什么?

### (四) 运营改善

运营改善是指对运营系统和运营活动控制方法的改善。通过运营改善,组织可以借鉴新的运营方式,以增强自身对新的环境变化的应对能力,新的运营方式包括计算机集成制造、敏捷制造以及大规模定制等。

以上四部分内容,构成了运营管理的主要内容,它们与组织环境以及竞争状况之间的相互关系,可以通过图 1-3 来表示。

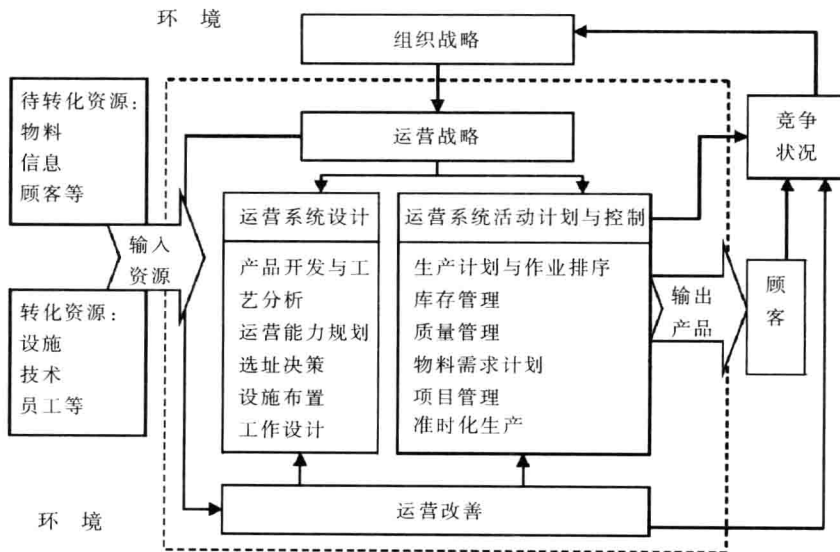


图 1-3 运营管理的主要内容及其与组织环境、竞争状况的关系

如图 1-3 所示,运营系统设计、运营活动计划与控制以及运营改善是组织运营管理的主要内容,其管理效率的高低,决定了组织的输出是否能够很好地满足顾客(市场)的需



求,进而影响组织的竞争状况;组织的竞争状况会影响组织的战略选择,进而影响组织的运营战略;组织的运营战略则指导组织的运营系统设计思路,影响组织的运营活动计划与控制方式并影响组织运营改善的思路。

基于对上述运营管理内容的认识,本教材的课程体系框架安排如下。

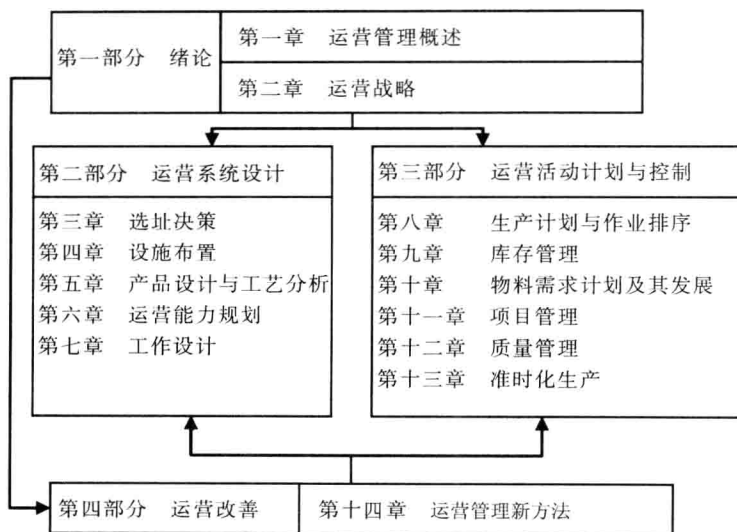


图 1-4 运营管理框架

### 三、运营经理的职责

一个组织运营活动效率的高低,离不开运营管理者的管理。那么,作为运营部门的管理者,需要做好哪些工作,在哪些方面发挥作用呢?简单来说,运营经理经常需要对下述问题进行决策或参与决策。

(1) 什么:做什么(生产什么或提供什么服务)?需要什么资源?需要多少?

(2) 何时:何时需要各类资源?如何配置资源(一项工作应该何时做出安排?物料和其他物资应该何时订购?何时采取纠正措施?)?

(3) 哪里:工作在哪里进行(选址、布局)?

(4) 如何:产品或服务如何设计?工作如何来做(组织、方法、设备等)?

(5) 谁:谁来做这项工作?

为此,运营经理需要掌握正确决策的各类方法,理清决策的思路。这些方法包括以下四个方面。

#### 1. 权衡分析法

例如,在决定存货数量时,运营经理必须在增加存货带来的顾客服务水平提高与成本增加之间进行权衡;在安排加班以增加产出时,运营经理必须衡量产出增加的价值与较高的加班成本(加班费、低效率、较低的质量、较大的事故风险等)。