



# 运营

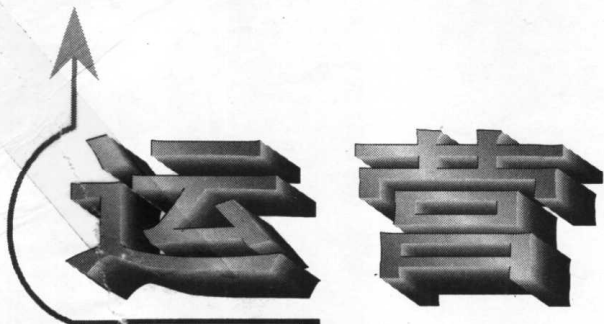
## 运营管理1001法

包雅茹 主编

- ◆ 运营管理概说 ◆
- ◆ 生产运作系统设计 ◆
- ◆ 生产运作规划与控制 ◆
- ◆ 运营系统的维护与改进 ◆

中国国际广播出版社

现代企业中高级管理人员必修课程



# 运营

运营管理 1001 法

包雅茹 主编



中国国际广播出版社

111111/02

## 图书在版编目 (CIP) 数据

运营——运营管理 1001 法/包雅茹主编.

—北京:中国国际广播出版社, 2004.2

(现代企业中高级管理人员必修课程)

ISBN 7-5078-2318-0

I. 运... II. 包... III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 106568 号

## 运营——运营管理 1001 法

主 编	包雅茹
责任编辑	吴运生
版式设计	周 迅
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68053304[传真])
社 址	北京市复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	北京京鲁创业图文设计有限公司 (63560939 88541279)
印 刷	中国人民大学印刷厂
开 本	880 × 1230 1/32
字 数	449 千字
印 张	18.75
印 数	5000 册
版 次	2004 年 2 月 北京第 1 版
印 次	2004 年 2 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2318-0 / F·297
定 价	30.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

## 《现代企业中高级管理人员必修课程》编委会

主 编 应可福 李 莢 马克态

副主编 李 镇 周树清

编 委 (按姓氏笔画顺序)

马克态 王必成 包雅茹

吕佩浩 李 莢 李 镇

迟双明 应可福 吴运生

何宗思 周树清 胡杏天

贾晓辉 徐新民

策 划 冯 章

# 运营管理 1001 法 (代序)

运营管理是什么?什么是营销导向的运营管理?它包括哪些精华内容?这本书有哪些特点?

运营管理也称“生产与运作管理”。我们首先解释“生产与运作”,它是指将人力、物料、设备、技术、信息能源等生产要素(投入)有效地转化为有形产品或服务(产出)的过程,简单地说就是投入与产出的过程。在“生产与运作”这一术语中,“生产”指制造企业生产有形产品;而“运作”则主要指服务业中的“生产”。

“生产与运作管理”(运营管理)就是研究生产运作系统的设计、计划、组织与控制。

营销导向的运营管理是指生产与运作过程中都应该以顾客满意为标准,在适当的时候为顾客提供恰当的产品。也就是说,无论是生产运作系统设计规划与控制,还是运营系统的维护与改进,都必须考虑顾客的需求、顾客的便利,为顾客节省金钱,“营销为导向的运作管理”是本书与同类书相区别的重要特征。

本书由四篇共十五章构成。第一篇简明而准确地介绍了生产运作管理的概念,企业的研究发展(R&D)和运营预测方法,第二篇是生产运作系统设计,主要为读者朋友分析了工作设计、设施选址和设施布置这三项设计工作,第三篇您将阅读生产运作如何计

划、规划和怎样控制,这是本书的关键内容;最后一篇,我们为您展示了生产运作系统维护和改进的精彩内容和方法。

读者读完本书,将会发现该书的最大优点即精华理论与操作实务的完美结合。我们在编写这本图书时,每章都由“必修理念”;“精华理念”;“实务操作”;“案例与思考题”这几个部分组合而成,充分体现了该书的特点。

参加本书编写的有: 包雅茹 徐立军 李 平 张德斌  
觉 博 李 莛 白占峰

编 者

2003 年 9 月

# 目 录

## Contents

---

### 第一篇 运营管理概说

#### 第一章 生产与运作管理是提高竞争力的源泉..... 3

##### ▶ 非常关注:必修理论 ◀

一、必修理念 .....	4
1. 生产系统 .....	4
2. 生产与运作管理 .....	5
二、精华理论 .....	5
1. 服务业运作的七大特征和类型 .....	5
2. 生产与运作管理的目标和基本问题 .....	8
3. 生产与运作管理的三大职能 .....	9
4. 生产与运作管理的内容 .....	11
5. 企业内生产管理组织系统的分类 .....	11
6. 当前生产管理的主要问题 .....	12

► 非常链接:案例与思考题 ◀

案例 .....	13
思考题 .....	15

第二章 研发,企业生命力的保证..... 16

► 非常关注:必修理论 ◀

一、必修理念.....	17
1. 研究与开发的内涵.....	17
2. 新产品.....	18
二、精华理论.....	18
1. 企业研发的三种类型.....	18
2. 研发的四大领域及三种选择方式.....	19
3. 企业研发费用的确定方法.....	20
4. 新产品研发的程序与技巧.....	21
5. 快速开发新产品的四种诀窍.....	26
6. 重视服务业的设计与开发.....	28

► 非常聚焦:实务操作 ◀

三、制度的制定范例.....	29
1. 新产品开发管理制度.....	29
2. 范例.....	29
3. 新产品开发的具体规定.....	36
四、表格运用.....	37

► 非常链接:案例与思考题 ◀

案例 .....	49
----------	----



思考题 .....	53
第三章 运营预测方法 .....	54

▶ 非常关注:必修理论 ◀

一、必修理念 .....	55
△ 预测 .....	55
二、精华理论 .....	55
△ 预测准确度的控制与使用 .....	55

▶ 非常聚焦:实务操作 ◀

三、预测的四种常用方法 .....	57
1. 意见判断法 .....	57
2. 时序分析法 .....	58
3. 回归相关法 .....	63
4. 指数修润法 .....	67

▶ 非常链接:案例与思考题 ◀

案例 .....	71
思考题 .....	77

**第二篇 生产运作系统设计**

第四章 工作设计:生产运作系统的首要任务 .....	83
----------------------------	----

▶ 非常关注:必修理论 ◀

一、必修理念 .....	84
--------------	----

△ 设计 .....	84
二、精华理论 .....	84
1. 运作系统的两大目标 .....	84
2. 运作策略, 决策的指导方针 .....	87
3. 运作管理中的设计 .....	93
4. 运作线路设计 .....	98
▶ 非常链接: 案例与思考题 ◀	
案例 .....	101
思考题 .....	108
第五章 设施选址: 实现经营目标的第一步 .....	110
▶ 非常关注: 必修理论 ◀	
一、必修理念 .....	111
1. 设施 .....	111
2. 设施选址 .....	111
二、精华理论 .....	111
1. 设施选择的两大基本工作 .....	111
2. 变更设施分布的四大理由 .....	113
3. 影响设施选址的两大类因素 .....	113
4. 全球化趋势对企业选址的影响 .....	118
▶ 非常聚焦: 实务操作 ◀	
三、设施选址的方法 .....	122
1. 单一设施选址 .....	122
2. 设施网络中的选址 .....	128

▶ 非常链接:案例与思考题 ◀

案例..... 133

思考题..... 137

第六章 设施布置:提高生产效率的源泉 ..... 139

▶ 非常关注:必修正论 ◀

一、必修正论 ..... 140

△ 设施布置 ..... 140

二、精华理论 ..... 141

1. 影响设施布置的八大因素 ..... 141

2. 设施布置的四个常见问题 ..... 142

3. 设施布置规划的六大要领 ..... 144

4. 厂内设施布置的基本类型及特点 ..... 144

▶ 非常聚焦:实务操作 ◀

三、不同类型的设施布置方法 ..... 148

1. 工艺对象的专业化布置方法 ..... 148

2. 产品对象专业化的布置方法 ..... 153

3. 混合布置的方法 ..... 154

4. 服务业设施的布置 ..... 157

▶ 非常链接:案例与思考题 ◀

案例..... 161

思考题..... 167

### 第三篇 生产运作规划与控制

## 第七章 生产计划与控制..... 171

### ► 非常关注:必修正论 ◀

一、必修正论 .....	172
1. 生产计划与控制 .....	172
2. 优先权计划书 .....	173
3. 生产能量计划书 .....	173
二、精华理论 .....	174
1. 生产计划控制的三种系统 .....	174
2. 学习——曲线效应 .....	176
3. 整体计划 .....	178
4. 企业不同计划的分类 .....	195
5. 产品生产年度计划 .....	196

### ► 非常聚焦:实务操作 ◀

三、制度的制定范例 .....	201
1. 生产计划管理制度 .....	201
2. 生产计划实施办法 .....	206
四、表格运用 .....	207

### ► 非常链接:案例与思考题 ◀

案例 .....	225
思考题 .....	234

**第八章 MRP:有效的运营管理手段 ..... 236**

**▶ 非常关注:必修理论 ◀**

<b>一、必修理念</b> .....	237
1. 物料需求计划(MRP) .....	237
2. 制造资源计划(MRP II) .....	237
<b>二、精华理论</b> .....	238
1. 物料需求计划系统的构成 .....	238
2. MRP 的两大基本原理 .....	243
3. 制造资源计划系统的形成及应用(MRP II) .....	243

**▶ 非常聚焦:实务操作 ◀**

<b>三、物料需求计划(MRP)的分析</b> .....	253
1. 计算项目 .....	253
2. 批量调整 .....	254
3. MRP 的计算 .....	257
<b>四、制度的制定范例</b> .....	261
1. 采购管理制度 .....	261
2. 需求单审批管理规定 .....	262
3. 采购作业实施细则 .....	263
<b>五、常用表格</b> .....	268

**▶ 非常链接:案例与思考题 ◀**

<b>案例</b> .....	275
<b>思考题</b> .....	282

**第九章 库存控制:降低成本的有效方法 ..... 283**

**▶ 非常关注:必修理论 ◀**

<b>一、必修理念</b> .....	284
1. 订购费用 .....	284
2. 保管费用 .....	284
<b>二、精华理论</b> .....	285
1. 库存控制的目的和作用 .....	285
2. 库存的分类 .....	285
3. 影响库存控制决策的四大因素 .....	286
4. 库存控制的重要方法——ABC 分析法 .....	288
5. 库存管理策略 .....	291
6. 库存控制决策的定量分析 .....	293

**▶ 非常聚焦:实务操作 ◀**

<b>三、制度的制定和范例</b> .....	302
1. 存货的保管制度要点 .....	302
2. 具体制度范例 .....	302
<b>四、表格运用</b> .....	307

**▶ 非常链接:案例与思考题 ◀**

<b>案例</b> .....	313
<b>思考题</b> .....	315

## 第四篇 运营系统的维护与改进

### 第十章 生产流程的改善及合理化规范..... 319

#### ▶ 非常关注:必修正论 ◀

- 一、必修正念 ..... 320
  - 1. 生产流程的重要性 ..... 320
  - 2. 生产流程改善的原则 ..... 320
- 二、精华理论 ..... 321
  - △ 生产流程九种改善方法 ..... 321

#### ▶ 非常聚焦:实务操作 ◀

- 三、制度的制定和范例 ..... 323
  - 1. 设计说明书的要点 ..... 323
  - 2. 生产管理制度的要点 ..... 323
  - 3. 范例 ..... 324
- 四、表格运用 ..... 329

#### ▶ 非常链接:案例与思考题 ◀

- 案例 ..... 338
- ### 第十一章 设备管理..... 355

#### ▶ 非常关注:必修正论 ◀

- 一、必修正念 ..... 356
  - 1. 设备 ..... 356

2. 设备管理的内涵 .....	356
<b>二、精华理论 .....</b>	<b>357</b>
1. 设备管理的六大内容 .....	357
2. 选择设备时的八种影响因素 .....	358
3. 设备经济评价方法 .....	358
4. 维修维护——设备管理的重点 .....	360
5. 设备更新和技术改造 .....	362
<b>▶ 非常聚焦: 实务操作 ◀</b>	
<b>三、制度的制定和范例 .....</b>	<b>367</b>
1. 设备管理制度 .....	367
2. 设备事故分析处理办法 .....	370
3. 设备维护保养制度 .....	372
4. 设备使用维护须知 .....	373
5. 设备维修管理办法 .....	374
6. 设备检修保养规定 .....	375
<b>四、表格运用 .....</b>	<b>376</b>
<b>▶ 非常链接: 案例与思考题 ◀</b>	
<b>案例 .....</b>	<b>383</b>
<b>思考题 .....</b>	<b>387</b>
<b>第十二章 维护与成本控制 .....</b>	<b>389</b>
<b>▶ 非常关注: 必修理论 ◀</b>	
<b>一、必修理念 .....</b>	<b>390</b>
1. 维护 .....	390
2. 成本控制 .....	390



二、精华理论 .....	391
1. 维护的三种目标 .....	391
2. 维护管理的四大模式 .....	393
3. 产品的可靠度与失败 .....	400
4. 成本控制的重要作用 and 种类 .....	406
5. 固定的与弹性的预算 .....	407
6. 成本标准与分析 .....	408
7. 成本变动的分析 .....	411
▶ 非常聚焦: 实务操作 ◀	
三、制度的制定和范例 .....	417
1. 设备主管工作责任制 .....	417
2. 生产部业务规定 .....	419
3. 采购部业务规定 .....	422
4. 生产管理部考核标准 .....	422
5. 维修质量管理体系 .....	425
四、表格运用 .....	426
▶ 非常链接: 案例与思考题 ◀	
案例 .....	437
思考题 .....	442
▶ 非常中国: 中国实例——“邯钢” ◀	
思考题 .....	448
第十三章 生产合理化: 负荷与进度的安排 .....	449
▶ 非常关注: 必修理论 ◀	