

 高等教育规划教材

# 运营管理

兰洪杰 主编



免费提供电子教案

下载网址 <http://www.cmpedu.com>



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



高等教育规划教材

# 运营管理

兰洪杰 主编



机械工业出版社

本书以运营管理的流程为线索，将运营管理分为两部分，一是运营系统的设计，二是运营系统的运行与维持。前者涉及的主要问题包括：运营战略、产品与服务设计、战略产能管理、流程分析和业务流程等。后者涉及的主要问题包括：全面质量管理、企业资源计划、准时制生产、项目管理等。

全书围绕物流运营展开论述，在每章最后均有物流行业案例分析，实现教师讲授和启发式教学相结合的教学模式，且案例分析均围绕现实的企业物流运营相关问题而展开。

本书适合物流管理相关专业教师和本科、硕士、MBA 学生使用。

本书配套授课电子课件，需要的教师可登录 [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com) 免费注册，审核通过后下载，或联系编辑索取（QQ：2966938356，电话：010-88379739）。

## 图书在版编目（CIP）数据

运营管理/兰洪杰主编. —北京：机械工业出版社，2014. 12

高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-48952-8

I. ①运… II. ①兰… 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（2015）第 061719 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王 斌 责任编辑：王 斌

责任校对：张艳霞

责任印制：李 洋

北京宝昌彩色印刷有限公司印刷

2015 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

185mm×260mm·14.5 印张·359 千字

0001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-48952-8

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：010-88379833

读者购书热线：010-88379649

网络服务

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版



# 出版说明

当前,我国正处在加快转变经济发展方式、推动产业转型升级的关键时期。为经济转型升级提供高层次人才,是高等院校最重要的历史使命和战略任务之一。高等教育要培养基础性、学术型人才,但更重要的是加大力度培养多规格、多样化的应用型、复合型人才。

为顺应高等教育迅猛发展的趋势,配合高等院校的教学改革,满足高质量高校教材的迫切需求,机械工业出版社邀请了全国多所高等院校的专家、一线教师及教务部门,通过充分的调研和讨论,针对相关课程的特点,总结教学中的实践经验,组织出版了这套“高等教育规划教材”。

本套教材具有以下特点:

1) 符合高等院校各专业人才的培养目标及课程体系的设置,注重培养学生的应用能力,加大案例篇幅或实训内容,强调知识、能力与素质的综合训练。

2) 针对多数学生的学习特点,采用通俗易懂的方法讲解知识,逻辑性强、层次分明、叙述准确而精练、图文并茂,使学生可以快速掌握,学以致用。

3) 凝结一线骨干教师的课程改革和教学研究成果,融合先进的教学理念,在教学内容和方法上做出创新。

4) 为了体现建设“立体化”精品教材的宗旨,本套教材为主干课程配备了电子教案、学习与上机指导、习题解答、源代码或源程序、教学大纲、课程设计和毕业设计指导等资源。

5) 注重教材的实用性、通用性,适合各类高等院校、高等职业学校及相关院校的教学,也可作为各类培训班教材和自学用书。

欢迎教育界的专家和老师们提出宝贵的意见和建议。衷心感谢广大教育工作者和读者的支持与帮助!

机械工业出版社



## 前 言

运营是企业生存和发展的基础,运营是企业最基本的管理职能,企业的运营管理水平是国家核心竞争力的重要组成部分。运营管理已经成为管理类各专业本科及研究生教学的核心课程之一,在引导学生入门及帮助学生准确认识和理解企业行为,梳理现代运营理念,掌握运营管理技能,培养学生分析问题、解决问题的能力、提高综合管理素质等方面具有重要作用。随着经济全球化和信息化的发展,运营管理的课程体系设置、教学内容和方法等发生了重大的变革。在我国由“制造大国”向“制造强国”发展的过程中,迫切要求向学生提供运营管理的最新知识,使其能了解学科理论和实践的最前沿。在教学方法 and 手段上,要求具有科学性、先进性、新颖性、实践性、多样性,使学生在接受大量信息的同时,着重培养学生的运营管理技能,高水平的运营管理教材正是实现教学内容和教学方法、手段转变的有力保障。

随着国家对物流业的不断重视,企业为降低物流运营成本而不懈努力,高校培养的物流管理专业学生越来越多,但是对于各管理类专业都要学习的运营管理课程却没有专门针对物流方向的专业书籍或教程。目前,物流专业学生大多选择生产与运营管理课程学习,但物流运营管理还是和普通的生产运营管理有一定的区别,另外学生在学习实践过程中也难以找到相关的物流案例来进行分析。在此背景下,本书构建了具有物流特色的运营管理体系内容,并在每一章节后配备了物流相关的案例分析,供学生课后进一步理解理论概念使用。

本书吸纳了一般生产运营管理类教材的优点,突出体系完善、内容全面的特点,结合作者多年从事物流专业本科、研究生、MBA 教学的经验,并考虑到教学课时的限制编写而成。本书具有以下三个特点:

(1) 定位精准,重点突出。体现学科基础知识与理论体系的完整性,重点介绍运营管理概述、运营战略、新产品与服务设计、产能管理、流程分析、服务流程、质量管理、企业资源计划、准时制生产、项目管理等核心内容。

(2) 领域宽广,难易适中。目前,运营管理的范围已从制造业生产管理延伸到服务业运营管理。顺应这种趋势,本书对制造业和服务业的运营管理思想理论和方法进行统一集成方面作了一定的尝试,对基本理论与方法进行了介绍,但不刻意推导繁杂的数学公式和模型,只注重其结果和应用,难度适中。

(3) 内容形式,双重创新。本书内容和形式的创新可归纳为两方面,一是以运营管理的流程为主线,贯穿全书,将运营管理分为两部分,运营系统的设计步骤和运营系统的运行维持;二是以物流为特色,具体体现为全书围绕物流运营展开论述,每章最后的案例分析均围绕企业实际的物流问题而展开,为真正实现研究性教学打下基础,提倡教学过程中教师引导性教学,鼓励学生课后通过案例分析自主学习、自主探讨。

本书依托于北京交通大学优质专业建设项目,要求教学内容更新——全部专业主干课程优质认证;教学方式改变——因材施教,进行启发式、探究式、讨论式、参与式教学;增加实践环节——建设实践教学平台、实践教学模式、教学内容。运营管理作为经济管理学院物

流管理专业的主干课程，必须要对其教学内容进行更新，编写具有物流特色的运营管理教程；必须改变教学方式，由传统的单向教授型变为由物流案例分析为媒介的探究式、讨论式教学；必须增加学生的实践环节，从每章的案例分析出发，使学生在实践过程中理解理论概念。

本书第1章、第4章至第10章由北京交通大学兰洪杰老师负责编写，第2章由北京交通大学赵启兰老师负责编写，第3章由安徽大学刘宏伟老师负责编写。参与本书编写的还有：杨子君、李朝干、赵靛、唐明玉、苏萌、王玫、张利沙、王引弟、王硕、姚立君。

在本书编写过程中，编者参阅了大量的中外文参考书、文献资料、网上资料及相关学科的研究成果，在书中参考文献中加以罗列。在此向有关作者表示衷心的感谢；对于因我们疏漏所致，未能列入参考文献的，希望得到作者的谅解。

由于编者水平有限，书中不妥和疏漏之处在所难免，恳请各位读者批评指正。

编者

# 目 录

出版说明	2.4.1 实施运营战略对运营系统的 要求 .....	37
前言	2.4.2 支持运营战略实施的运营 系统规划 .....	38
第1章 运营管理基础 .....	2.5 案例: UPS公司的运营战略 .....	41
1.1 运营管理概述 .....	习题 .....	43
1.1.1 运营管理的概念 .....	参考文献 .....	43
1.1.2 运营管理的任务和内 容 .....	第3章 产品开发与服务设计 .....	44
1.2 产品与服务 .....	3.1 产品开发概述 .....	44
1.2.1 产品的概念及分类 .....	3.1.1 新产品的概念与分类 .....	44
1.2.2 服务的概念及分类 .....	3.1.2 产品开发的方向与方式 .....	45
1.2.3 产品与服务的联系及区别 .....	3.1.3 产品的生命周期 .....	46
1.3 运营过程 .....	3.2 产品开发过程、策略与绩效 评估 .....	47
1.3.1 运营过程的概念 .....	3.2.1 产品开发过程 .....	47
1.3.2 运营过程的构成 .....	3.2.2 产品开发策略 .....	49
1.3.3 运营过程的要求 .....	3.2.3 产品开发的绩效评估 .....	52
1.4 运营管理发展历程及趋势 .....	3.3 产品开发方法 .....	53
1.4.1 运营管理的发展历程 .....	3.3.1 价值工程 .....	53
1.4.2 运营管理的发展趋势 .....	3.3.2 质量功能展开 .....	55
1.5 案例: 中铁快运以客户为 中心的服务运营模式 .....	3.4 产品生产流程设计与选择 .....	59
习题 .....	3.4.1 产品生产流程设计的内涵及 影响因素 .....	59
参考文献 .....	3.4.2 产品生产流程选择 .....	60
第2章 运营战略 .....	3.5 服务设计 .....	61
2.1 运营战略概述 .....	3.5.1 服务设计的概念及特点 .....	61
2.1.1 战略管理与运营战略的概念 .....	3.5.2 服务设计方法 .....	62
2.1.2 运营战略与企业战略的关系 .....	3.6 案例: 苏宁电器物流服务 设计 .....	62
2.2 运营战略制定的理论 .....	习题 .....	63
2.2.1 “自上而下”的运营战略 .....	参考文献 .....	64
2.2.2 “自下而上”的运营战略 .....	第4章 产能规划 .....	65
2.2.3 侧重市场需求的运营战略 .....	4.1 产能与产能规划 .....	65
2.2.4 侧重运营资源的运营战略 .....	4.1.1 产能的概念及影响因素 .....	65
2.3 运营战略的制定 .....		
2.3.1 制定运营战略的关键因素 .....		
2.3.2 运营战略制定过程 .....		
2.4 运营战略的实施 .....		



4.1.2 产能规划的概念及影响因素	67	6.2.2 服务流程设计要素	116
4.2 产能规划过程和方法	71	6.2.3 影响服务流程设计的顾客需求	117
4.2.1 产能需求管理与需求预测	71	6.2.4 服务流程设计方法	117
4.2.2 产能规划决策与决策方法	74	6.2.5 服务蓝图	118
4.3 服务能力规划	81	6.3 物流服务流程设计	121
4.3.1 服务能力与一般产能的区别	81	6.3.1 物流服务流程设计基础	121
4.3.2 需求调节策略	82	6.3.2 物流服务流程设计特点	122
4.3.3 服务能力决策	83	6.3.3 物流服务流程设计实例	124
4.4 案例:京东商城“双十一”物流服务能力计划	84	6.4 案例: DHL 公司的服务流程	127
习题	85	习题	128
参考文献	87	参考文献	128
<b>第5章 流程设计与评价</b>	<b>88</b>	<b>第7章 质量管理</b>	<b>129</b>
5.1 流程概述	88	7.1 质量与质量管理的概念	129
5.1.1 流程的概念	88	7.1.1 质量的含义	129
5.1.2 流程的类型	88	7.1.2 质量管理的含义	129
5.2 流程设计	92	7.1.3 质量管理与运营管理的关系	130
5.2.1 流程设计基础	92	7.2 质量管理的工具和方法	131
5.2.2 流程图的概念及类型	93	7.2.1 质量管理的工具	131
5.2.3 流程优化	97	7.2.2 质量管理的方法	139
5.3 流程绩效评价	99	7.3 全面质量管理(TQM)	142
5.3.1 流程绩效评价指标	99	7.3.1 全面质量管理的概念	142
5.3.2 律特法则	101	7.3.2 全面质量管理的目标和任务	143
5.4 流程设计及评价实例	101	7.3.3 全面质量管理的特点	144
5.4.1 生产流程设计	101	7.3.4 全面质量管理的关键要素	147
5.4.2 配送流程设计	103	7.3.5 全面质量管理基本程序	148
5.4.3 运输流程评价	106	7.4 六西格玛	149
5.5 案例:顺丰速运内部流程优化	107	7.4.1 六西格玛的特点	149
习题	108	7.4.2 六西格玛的实施方法	150
参考文献	110	7.5 案例: JC Penney 配送中心的质量管理创新	151
<b>第6章 服务流程设计</b>	<b>111</b>	习题	152
6.1 服务流程概述	111	参考文献	153
6.1.1 服务流程的定义	111	<b>第8章 企业资源计划</b>	<b>154</b>
6.1.2 服务流程的特征	112	8.1 物料需求计划	154
6.1.3 服务流程的分类	112	8.1.1 物料需求计划的基本概念	154
6.1.4 服务流程影响因素	114	8.1.2 物料需求计划的基本原理	155
6.2 服务流程设计过程	115	8.2 物料需求计划过程	155
6.2.1 服务流程设计基础	115		

8.2.1	MRP 的输入	155
8.2.2	MRP 的输出	157
8.2.3	MRP 的流程	158
8.3	企业资源计划	161
8.3.1	MRP、MRPII 与 ERP 的演进	161
8.3.2	ERP 的概念与核心思想	163
8.3.3	ERP 系统的功能	165
8.3.4	ERP 实施需要注意的问题	168
8.4	案例: MRP 实例	171
8.4.1	案例一: MRP 计算实例解析	171
8.4.2	案例二: 安顺发动机公司 MRP 实例解析	172
	习题	175
	参考文献	177
<b>第 9 章</b>	<b>准时制生产 (JIT)</b>	<b>178</b>
9.1	JIT 概念和核心理念	178
9.1.1	JIT 的产生背景和概念	178
9.1.2	JIT 的基本思想和理念	179
9.1.3	JIT 的目标	179
9.2	实施 JIT 的基础	180
9.2.1	产品设计	181
9.2.2	流程设计	181
9.2.3	人力资源要素	184
9.2.4	JIT 生产的计划与控制	186
9.2.5	JIT 生产方式的基本手段	192
9.3	JIT 的作业管理、物流管理	

	要求	194
9.3.1	JIT 的作业管理要求	194
9.3.2	JIT 的物流管理要求	195
9.4	JIT 与 ERP 的关系	195
9.4.1	基本目标相通	196
9.4.2	JIT 与 ERP 的区别	196
9.5	案例: JIT 生产方式下的库存 管理案例分析	198
	习题	200
	参考文献	200
<b>第 10 章</b>	<b>项目管理</b>	<b>202</b>
10.1	项目与项目管理	202
10.1.1	项目的定义与特性	202
10.1.2	项目管理的定义与特性	205
10.1.3	项目与运营的区别	208
10.2	项目管理的职能领域	209
10.2.1	项目管理的职能	209
10.2.2	项目管理相关领域知识	212
10.3	项目管理过程	213
10.3.1	项目管理过程组	213
10.3.2	项目管理过程应注意的 问题	218
10.4	案例: A 公司配送加工中心的 综合项目管理	220
	习题	223
	参考文献	223

# 第1章 运营管理基础

运营管理的核心问题是对资源的有效整合。整合资源主要通过计划、组织和控制等手段来实现。在运营活动的计划过程中，企业应解决的主要问题有：企业运营战略的选择、企业应该提供什么样的产品或服务、企业提供这类产品或服务的产能有多大、提供这类产品或服务宜采用何种流程等；在运营活动的组织过程中，企业应考虑在日益激烈的市场竞争环境下采用怎样的生产模式，对于生产开发项目，企业该如何进行项目管理；在运营活动的控制过程中，企业应如何控制该产品或服务的质量。

本章内容介绍运营管理的基本概念，主要包括产品与服务的区别、运营过程和要求以及运营管理发展历程和趋势等内容。

## 1.1 运营管理概述

本节讨论运营管理的概念及任务，通过对运营管理本质的分析，得出运营管理应包含的内容。

### 1.1.1 运营管理的概念

当今社会任何一个组织，无论是营利性组织，还是非营利性组织，都会追求一定的组织目标。为实现预定的目标，就要求组织具备有助于目标实现的各种职能。不同性质的组织，其目标、所提供的产品和服务可能相似或完全不同，然而它们的职能及运营方式却大致相同。运营、财务和营销这三个职能和其他辅助职能分别完成不同但又相互联系的任务。企业能否生存与发展不仅依赖于是否具有健全的职能体系，更依赖于这些职能之间相互协调的程度。如制造部门应与营销部门密切配合，加强沟通和协调，才能根据产品市场变化适时推出新产品，获取竞争优势，若这些部门各自为政，就有可能失去产品市场，最终也会使生产与营销部门和整个企业的利益受损。虽然财务和营销职能在整个运营过程中都会涉及，但在这里主要探讨运营管理问题。

有一种观点认为：运营管理是管理的一个职能领域，它对企业中提供主要产品/服务的系统进行设计、运行、评价和改进，其核心是实现价值增值。运营管理围绕提高价值增值的程度、提高价值增值的效应而展开。运营管理有狭义和广义之分，前者以运营过程为对象，着重研究如何对过程进行有效的管理；后者以运营系统的设计、构建及其运行为对象，实行全方位的综合管理。此外，随着社会、经济、技术的发展和计算机技术、网络技术的广泛使用，运营管理也已不再囿于组织的边界，越来越多的企业将供应商与分销商或零售商看成是其运营管理系统与运营过程的延续，运营管理已经突破了组织的边界。

另有一种观点认为：21世纪以来，生产管理（Production Management）被改写成生产运营管理（Production/Operation Management）或运营管理（Operation Management）。在英文里，Production 含有生产有形物质产品的意思，而 Operation 的含义较为广泛，可以指既包含



有形产品的制造，又包含提供无形产品的劳务活动。运营管理（Operation Management）就是对企业生产运营过程进行的计划、组织、领导和控制，包含供应链与物流管理、生产管理、服务管理等一系列管理活动，是和企业生产产品和提供服务密切相关的各项管理活动的总称。从另一个角度来讲，运营管理也可以看作是对提供有形产品和无形服务的整个生产运营系统进行设计、运行、评价和改进的一系列管理活动的总称。

还有一种观点认为：运营管理的主要任务就是合理地组织企业的生产活动，力求实现供求平衡的目标。但这个平衡涵盖两个方面，即不仅要满足产品能够适应市场需求（在品种、数量、时间、质量方面），而且价格（成本）要低，这些是在运营管理活动中要考虑的基本内容。而且在目前充分竞争的市场环境下，多数商品基本是需求主导的市场，即买方市场，所以，实现这几个方面的平衡，主要是使企业的生产活动能够在这几个方面达到市场的要求，在管理实际业务上具体表现为质量、成本、交货期（实际为时间要素）、灵活性（实际为品种与数量要求）等方面。一个企业如何组织、协调各种资源，使其生产活动能够实现供求平衡的目标，需要研究、解决诸多的供求之间的协调问题。运营管理可以简单地描述为是对企业产品形成与价值增值过程进行计划、组织与控制等活动，是对企业的各种资源的组织、运用，以期达到高效运营的目的。

综上所述，运营管理就是通过计划、组织、领导与控制手段对组织的有效资源进行整合的过程，并通过空间组织和时间组织方式来达到预期的目标。时间组织和空间组织是运营管理的重要组成部分，对于做好运营管理工作至关重要。

### 1. 时间组织

时间是进行任何运营管理工作必不可少的前提条件，同时它又是运营管理的对象。离开了对时间的考虑、计算和安排，运营管理工作就无法进行。从运营管理的角度来说，应该把时间看作是一种资源，要千方百计地加以利用。在运营过程中，应通过改进管理和提高效率，减少时间耗费，从而增加财富。效率提高一倍，时间耗费就减少了一半，相当于所用于生产的有效时间延长了一倍。运营管理应从节约时间的角度考虑，使劳动力和劳动资料的结合处于最佳状态。运营过程的时间组织要符合连续性、平行性、比例性和节奏性等要求，各个工艺阶段、各个工序要环环相扣，互相衔接，使运营过程中的各项作业在时间上准确无误地配合起来。

### 2. 空间组织

运营活动总是在具体的物质空间中进行的。空间和时间都是运动着的物质的存在形式。运营活动的空间位置及其周围环境，对运营管理有很大的影响和制约。宏观运营管理的空间观念，突出地表现在生产力布局的规划中。宏观规划时必须考虑各个地区的自然条件、资源条件、技术经济基础及其他社会环境，以合理分工和发挥地区优势为出发点来安排产业结构和建立企业。就微观运营管理来说，空间主要体现在组织内部的空间布局或平面布置，以及物流的规划设计上。如制造业企业的基本生产车间、辅助生产车间、仓储设施、道路、管线等，服务业企业的服务前台客户接待、等待区域环境布置等，都应当有合理的、符合工作流程的布置，使之有利于运营活动的顺利进行和安全作业。

### 3. 时间和空间组织有机结合

运营管理的空间组织和时间组织是密切联系的，是一个不断发展和变化的过程。运营管理的各个方面、各种因素都可以看成是变量，随着时间的推移而变化。例如，在一定的计划期

内，生产中的各种因素总是在变化的，随着生产的进行，有些因素的作用逐渐减弱，有些因素的作用则日益增强，有的主要因素退居次要地位，等等。运营管理面临的情况和势态在不断发生变化，并且运营活动常常呈现出阶段性。基于动态观念，在空间布置方面应不断地调整生产力要素布置，使之符合运营系统发展的要求；在运营计划方面推广应用滚动计划法（一种按照“近细远粗”的原则制定一定时期内的计划，把短期计划和中期计划结合起来的一种计划方法）、弹性计划法（一种考虑到计划在执行中可能发生变化的因素而制定的、能适应变化的组织内外环境，有一定弹性的计划方法）、物料需求计划法（MRP）等，不断进行动态分析和调整计划；在控制方面采取及时反馈和调整的跟踪控制、适时控制等方式。空间组织中存在的缺陷，往往很难用时间组织来弥补，科学合理的空间组织方式，可以使时间组织在提高企业的工作效率和经济效益方面发挥出更明显的作用。

### 1.1.2 运营管理的任务和内容

#### 1. 运营管理的任务

运营管理的主要任务是通过合理组织运营过程，有效地利用组织有限的各类资源，达到高效、低耗、灵活、准时地生产合格产品和（或）提供满意服务的目标，以取得最佳的经济和社会效益。具体含义如下：

- 高效主要是对运营过程中的时间而言的，即通过采取一定的管理措施，能够迅速地满足用户对产品或服务的需要。
- 低耗是指企业在提供同样数量和质量的产品的服务的前提下，所消耗的人力、物力和财力最少。
- 灵活是指能很快地适应市场的变化，生产不同的品种和开发新品种，或提供不同的服务和开发新的服务。
- 准时是在用户要求的时间，按用户需要的数量，提供其所需的产品和服务。
- 合格的产品和（或）满意的服务，主要是指质量。

#### 2. 运营管理的內容

运营管理主要是针对运营系统的空间组织布置和时间组织运行的管理，它通过对运营系统工程的合理布置和对运营活动进行计划、组织与控制等手段来达到预期的效果。

##### (1) 运营系统的设计

运营系统设计主要涉及的问题包括：企业运营战略的选择、企业应该提供的产品或服务、企业提供产品或服务的产能有多大、生产这类产品或服务宜采用何种流程等。本书的第2至第6章，分别对运营战略、产品开发与服务设计、产能规划、流程设计与评价和服务流程分析与设计等方面内容进行了详细阐述。如表1-1所示。

表 1-1 运营系统的设计决策内容

设计决策范围	所要解决的基本问题
运营战略	企业运营战略的选择
产品开发与服务设计	企业应该生产什么样的产品或提供什么样的服务
产能规划	企业生产这类产品或服务的产能有多大
流程设计与评价	生产产品或提供服务宜采用何种流程以及效率如何
服务流程分析与设计	企业服务应采用何种流程

## (2) 运营系统的运行与维护

在已建立的运营系统中,如何让组织适应市场的变化,按用户的需求生产合格的产品或提供满意的服务,这是运营管理需解决的关键问题。它主要涉及运营组织与控制两个方面的内容。在组织方面,解决企业在日益激烈的市场竞争环境下应采用怎样的生产模式,作为一个生产开发项目,企业该如何进行项目管理;在控制方面,解决企业该如何控制该产品或服务的质量。本书的第7至10章,分别对全面质量管理、企业资源计划、准时制生产、项目管理等方面内容进行了详细阐述。

综上所述,运营管理是对运营系统进行计划、组织、领导与控制,来达到管理的过程。

## 1.2 产品与服务

食品加工企业负责对食品原材料进行加工,通过劳动力、设备、时间等的投入,这些食品原材料被加工成价值更高、受顾客喜爱的食品。在这个例子中,食品加工企业的生产系统输出是产品,但在很多实例中,系统输出的是服务。比如,航空货物运输通过地面设施、飞机、机组人员、地勤人员、运输人员和燃料,把受欢迎的食物运送到世界各地,这种情况下,航空货物运输系统输出的则是服务。

产品有广义和狭义之分,从广义上来讲,产品可以有形产品、服务、人、组织、地名和思想等;从狭义上来讲,产品专指有形产品。本节讨论产品及服务的概念后,将会详尽阐述产品与服务之间的区别与联系。

### 1.2.1 产品的概念及分类

菲利普·科特勒认为,产品是市场上任何可以让人注意、获取、使用、或能够满足某种消费需求和欲望的东西。所以,产品可以是实体产品(例如,麦片、汽车)、服务(例如航空公司、银行、物流企业)、人(例如演员、体育运动员)、组织(艺术团体、非营利性组织)、地名(城市、旅游景点)、思想(政治、社会因素)。

产品一般可以分为三个层次,即核心产品、形式产品、延伸产品。核心产品是指整体产品提供给购买者的直接利益和效用;形式产品是指产品在市场上展现的物质实体外形,包括产品的品质、特征、造型、商标和包装等;延伸产品是指整体产品提供给顾客的一系列附加利益(包括运送、安装、维修等)在消费领域给予消费者的好处。

### 1.2.2 服务的概念及分类

#### 1. 服务的本质

与制造业所产出的物质形态的产品相比,服务作为一种产品具有鲜明的特点,从而使得服务运营管理具有特殊性。这些特点可概括如下。

#### (1) 服务的无形性、不可触摸性

这是服务作为产出与有形产品的最本质、最重要的区别。虽然许多服务的一部分也是可触摸的,例如服务设施和所提供的物品,但是从顾客的角度来说,其购买服务的目的是要得到一种解决问题的工具,得到一种功能,而不是物品本身。

服务的这种无形性使得它不像有形产品那样容易描述和定义,也无法储藏,无法用专利



来保护，从而带来了服务管理中的一系列独特性。

### (2) 生产与消费的不可分性

对于制造业来说，产品生产与产品使用是在两个不同时间段、不同地点发生的，生产系统与顾客相隔离，因此，产品质量可在“出厂前把关”，产品可预先生产出来以满足日后的需求，从而调节需求与生产能力之间的不平衡性，可区分生产与销售的不同职能，等等。而许多服务只能在顾客到达的同时才开始“生产”，生产的同时顾客也就消费掉了。一项服务的不可触摸性越强，生产和消费越会同时发生。服务的这种不可分特性使得服务质量不可能预先“把关”，使得服务能力（设施能力、人员能力）计划必须对应消费者到达的波动性，使得服务的“生产”与“销售”难以区分，这些特性也导致了服务运营管理必须采用一些特殊的方法。

### (3) 不可储存性

由于一项服务的消费往往是与它的“生产”同时发生的，因而服务通常是无法储存的。当飞机离开跑道时，从该航班可获得的收入就已确定，即使该飞机上仍然有空座位，也不可能再从该航班获得任何收入；仓库某天的空储位只要过了该天，就不可能再利用，从该生产能力获利的机会将会完全消失。

由于服务不可储存性，服务能力的设定是非常关键的。服务能力的大小、设施的位置对于服务业企业的获利能力有至关重要的影响。如果服务能力不足，会带来机会损失；而服务能力过大，会白白支出许多固定成本。

### (4) 顾客在服务过程中的参与

在制造业，工厂与产品的使用者、消费者是完全隔离的，而在服务业，“顾客就在你的工厂中”。在很多服务过程中，顾客自始至终是参与其中的，这种参与有两种形式：主动参与和被动参与。也可能带来两种结果：促进服务的进行和妨碍服务的进行。

服务被生产时顾客也在其中这一事实还导致在服务业，“生产”与“销售”之间的区分不像制造业那么明显，而是互相渗透，不可分离。这两个职能在服务业就好像制造业中所用的模具的上下部分，只有二者一同工作才能起作用。而在制造业，生产与销售的职能往往是分离的，甚至是对抗性的，销售部门往往希望市场需要什么生产部门就立即做什么，而生产部门为了保持生产的均衡性和连续性，往往愿意在一段时间内集中地、大批量地生产一种产品，即使所生产出来的产品不是市场马上需要的，也可以放在仓库里等待日后再用。也就是说，在制造业，某一时间段的生产能力可用于未来某一时间段的需求，而在服务业，则难以做到这一点。某一时间段的服务能力如果未能利用，则过了这段时间就会消失，无法再利用。

## 2. 服务的分类

服务的分类有助于更有条理地分析服务管理，打破行业障碍，互相取长补短。医院可以向旅馆学习管理经验，干洗店也可以向银行学习——银行为客户开设便利性晚间存款业务，干洗店也可以为其客户提供洗衣袋和下班后接收衣物的箱子。服务的分类包括以下几种：

### (1) 按服务范围分类

服务业是国民经济的重要组成部分，在经济发展过程中发挥着重要的作用，也是我国社会发展必不可少的一部分。随着人们生活水平的提高，服务业的范围也在不断扩大，目前可分为以下5种类型。

- 业务服务：如咨询、财务金融、银行、房地产等。

- 贸易服务：如零售、维修等。

- 基础设施服务：如交通运输、通信、仓储等。

- 社会服务：如餐饮、旅店、保健等。

- 公共服务：如教育、公用事业、政府等。

## (2) 按顾客的需求特征分类

这种划分方法在某种程度上与制造业的订货与备货生产、大量与单件小批生产的划分类似。可以分为以下两种。

- 通用型服务：指针对一般的、日常的社会需求所提供的服务，例如零售批发业、学校、运输公司、银行、饭店等。这类服务的过程比较规范，服务系统有明显的前后台之分，顾客只在前台服务中介入，后台则与顾客没有直接联系，与制造业的生产系统类似。

- 专用型服务：指针对顾客的特殊要求或一次性要求所提供的服务，例如医院、汽车修理站、咨询公司、会计、律师事务所等。这类服务过程有较紧密的顾客介入，前后台很难区分，服务性更加鲜明，难以使用统一的服务过程规范，其效益的提高必须从规模以外的其他方面考虑，例如响应时间、高素质人员的高质量服务等。

## (3) 按顾客是否参与分类

- 顾客参与的服务：如理发、保健、旅游、客运、学校等，这种服务没有顾客的参与，服务就无法进行。一般来讲，有顾客参与的服务的管理更为复杂。

- 顾客不参与的服务：如修理、洗衣、邮政、货物运输等。

## (4) 按运营系统的特征分类

- 资本密集型服务：如航空服务、酒店服务、娱乐场所的服务等。

- 专业资本密集型服务：如医院、车辆维修等。

- 劳务密集型服务：如快递、批发、零售、中小学教育等。

- 专业劳务密集型服务：如律师事务所、专利事务所、会计事务所所提供的服务。

## (5) 按服务对象分类

- 对外服务：又称为企业外部服务，它的服务对象是企业外部的各类消费者，主要业务是同消费者经常保持良好的联系，并以此获利。例如银行、航空公司、超级市场等。这类企业又可以分为产品的附带性服务和纯粹性服务，前者构成企业的某个服务部门，如空调的售后服务部，而后者则是建立在服务基础上的整个公司，如咨询公司，律师事务所等。另外，这类企业还可以分为固定场所服务和随时服务，前者基于一定的服务设施，消费者必须到指定的设施或者场所才能够接受服务，而对于后者，服务人员可以到消费者的家中或附近提供服务。

- 对内服务：又称为企业内部服务，它的服务对象是企业要求服务的有关职能部门，它构成企业活动的一部分，而且这部分服务并不能够直接产生价值，主要包括数据处理、财务会计、仓储服务等。当然，企业的内部服务部门也经常向公司以外的组织提供服务，成为一个服务的经营个体，在这个意义上，它与对外服务是一致的。

## (6) 按服务提供的内容分类

- 信息服务：这种服务对于外部顾客而言是有偿的，内部或者外部顾客可以根据获得的

信息对自己的工作和选择进行纠正和改进，实现个人利益的优化。比如，企业的信息部门提供的有关整个行业的发展情况、企业的物流中心提供的有关企业物流业务的报告等。

- **技术服务**：又称为解决问题的服务。它是指服务人员在解决企业内部生产过程出现的故障或顾客提出的问题等时所提供的服务。例如技术咨询、售后服务、产品检修等。
- **营销服务**：市场营销也应该属于服务的范畴，因为营销过程中提出的服务承诺必须通过完善的服务得以体现，而且营销过程本身就是营销人员和顾客接触并且说服顾客的过程，它并不是规范的生产过程。

#### (7) 按是否提供有形产品分类

- **纯劳务服务**：不提供任何有形产品，如咨询、法律辩护、指导和授课等。
- **一般劳务服务**：在提供服务的同时提供有形产品，如批发、零售、邮政、运输、图书馆书刊借阅等。

#### (8) 其他分类方式

- 按市场类型可分为：消费者市场服务、产业市场服务、政府市场服务。
- 按购买途径可分为：便利性服务、购买服务以及专卖服务。
- 按购买动机可分为：工具性服务和表现性服务，前者指利用这一服务作为达到另一目的的手段，后者指服务本身就是目的。
- 按服务对象可分为：满足个人需要的服务和满足企业需要的服务。

### 1.2.3 产品与服务的联系及区别

服务与产品之间存在着一定的联系，也有许多区别。

#### 1. 产品与服务的联系

产品与服务之间的联系是它们之间存在包含与被包含的关系。纯粹的服务与纯粹的产品很容易区别，但是很多情况下服务与产品又是交融在一起的。例如餐馆提供给顾客的饭菜可以说是一种产品，但是整个进餐过程却是一种服务，顾客有时更关注这一服务的过程，因此餐饮业属于服务业的范围。相反地，产品制造厂商在提供给顾客产品的同时，也越来越重视提供服务，以增加产品的附加值，满足客户的需要。甚至很多制造厂商把服务作为一种竞争优势加以利用。

#### 2. 产品与服务的区别

从传统的服务营销理论上讲，服务与产品的区别主要表现在无形性、异质性、生产与消费的同时性和瞬时性。

服务是以无形方式进行的，它是一种过程服务，不可能像有形的产品那样被提前展示给顾客，不可能采用对有形产品相同的评价标准来对服务的质量和价值进行评价。绝大部分的有形产品是先生产，然后再出售和消费的，而绝大部分服务却是先出售，然后是生产和消费同时进行。例如上海大众生产的汽车，它首先在上海生产，然后被运到江苏，在南京出售，之后才是顾客的消费。而餐馆服务业一般都是先出售然后生产，生产和消费同时进行。

服务的生产与消费是同时进行的决定了服务很难储存。例如医院的专家门诊不可能在空闲时储存起来供病人在求诊高峰时使用。航空公司也不可能将某次航班的空位储存起来以供下次出售。从顾客角度来说他们也不可能把专家门诊的服务、航班的空位携带回家放起来以

供今后急需时使用。

产品与服务的区别可以归纳为以下几点，如表 1-2 所示。

表 1-2 有形产品与服务的区别

区别项	有形产品	服务
本质	有形，产出可储存，生产消费可分离	无形，产出不可储存，生产消费不可分离
设施规模	设施规模较大	设施规模较小
市场范围	可服务于地区、全国乃至国际市场	主要服务于特定区域范围内
业务管理	结果管理（管理资金周转和库存）	流程管理
业务拓展	品牌张力和创新功能，结合现场销售	标准化的流程管理以及文化感受体验
资金管理	先销售再回款，有可能为负现金流	先付款再服务，多数是正现金流
销售重点	相关产品的介绍	服务内容、服务理念、服务文化的传递
客户黏性	价格黏性，易取代	体验黏性，不易取代
响应速度	响应顾客需求周期较长	响应顾客需求周期较短
运营难易	产品淘汰和变化快，产品对企业成功经验的积累意义不大	服务具有稳定性，客户感受越好越难以放弃
质量管理	质量易于度量	质量不易度量

有形产品和服务的业务管理不一样。有形产品是对结果进行管理，即管理资金周转和库存，服务是对过程进行管理，即流程管理。

业务拓展不一样。有形产品靠推销，服务靠口碑。有形产品需要品牌张力（品牌张力是指品牌在市场上的影响力及其价值。它表现为品牌的知晓度、忠诚度、市场占有率、品牌形象、溢价维持能力、超越地理与文化边界的能力等等）和创新功能，再结合现场销售，继而形成交易；而服务客户更注重的是能够有标准化的流程管理以及文化感受体验，主要靠“口碑相传”的营销策略。

资金管理不一样。有形产品先销售再回款，服务先付款再服务。主要体现在回款方式不一样。有形产品大多销售商先进货然后“先销售再回款”，而服务则是“先付款再服务”。这是两种不同的现金流方式，有形产品业务有可能为负现金流，而服务业务则多数是正现金流的。

销售重点不一样。有形产品靠功能，服务靠管理。有形产品销售一般要求销售人员具备相关产品知识即可参加销售活动；而服务的销售则不仅要简单了解服务内容，还需要具备能够向客户传递一种服务理念和服务文化的能力。

客户黏性不一样。有形产品靠价格，服务靠体验。有形产品销售是靠价格黏性，服务是靠体验黏性。价格是很容易替代的，而体验是不容易替代的，因此我们才说服务关系是除人际关系以外最具客户黏性的关系。

运营难易不一样。有形产品越做越难做，服务越做越好做。有形产品可能是第一年好做、第二年稍微难做、第三年越来越难做，原因是有形产品淘汰和变化快，单一产品的经验积累多少对企业成功与否不具有决定性；而服务可能是第一年不好做、第二年稍微好做、第三年越来越好做，原因是服务具有稳定性，客户感受越好越难以放弃。

### 3. 制造业与服务业企业运营管理的区别

由于产品与服务的区别，必定会导致生产产品的制造业和提供服务的服务业之间也存在