

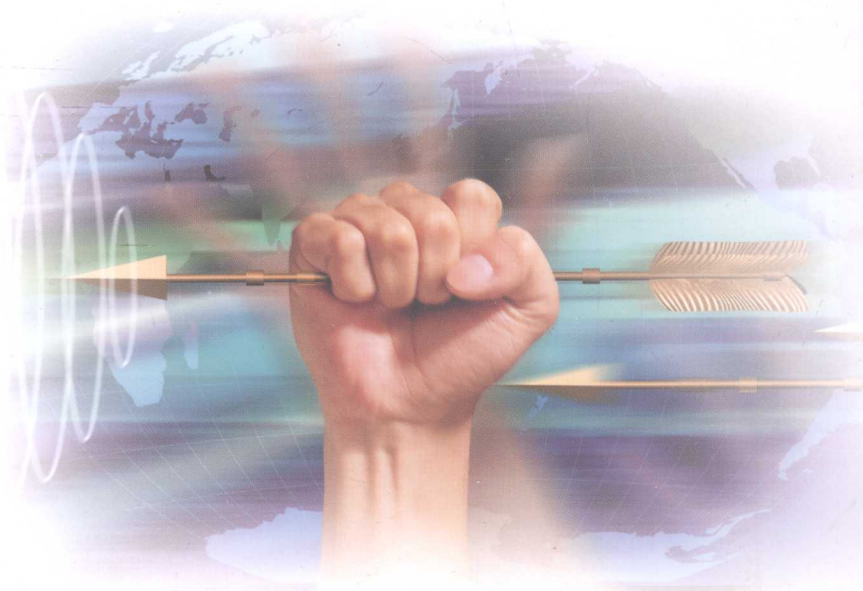


高等学校“十一五”规划教材

运营管理

Yunying Guanli

主 编 李海源 张 麟



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

高等学校“十一五”规划教材

运 营 管 理

主 编 李海源 张 骐
副主编 刘传宏 许 军

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书是在“应用型本科运营管理课程教学改革的研究”成果基础上编写的,其主要内容有:运营管理导论、运营战略、运营系统组织设计、产品研发与工艺准备、劳动组织设计、运营计划、项目管理、运营控制、物流与供应链管理、质量管理、设备综合管理以及现代运营管理的新概念和新方法等。本书内容全面、结构完整,包含了许多运营管理的适用理论、技术与方法,有较好的系统性、科学性、实践性和适用性;选编了思考题、案例分析和10个运营管理实验;与此同时还建设了网络课程平台,介绍了相关学习资料。

本书是工商管理或其他经济管理类本、专科学生学习运营管理的教材,也可以用作企业运营主管的培训教材或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

运营管理/李海源,张骥主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2009.1

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0236 - 9

I. 运… II. ①李…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第007382号

书 名 运营管理

主 编 李海源 张 骥

责任编辑 姜 华

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×960 1/16 印张 26.75 字数 509 千字

版次/印次 2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

定 价 39.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

高等学校“十一五”规划教材经济与管理学科 教材编审委员会

主 任 张 麟

副主任 张金锁 王新华 王汉斌

委 员 (以姓氏笔画为序)

丁日佳 王 丹 王建华 牛冲槐

冯振翼 宁云才 朱 炜 朱学义

刘友金 纪成君 李汉通 时力华

周 敏 高凤莲 曹靖宇 曾 旗

雷思友 路世昌 廖湘岳 谭旭红

鞠耀绩

《运营管理》编者名单

主 编 李海源 张 麟

副主编 刘传宏 许 军

编 写 (以姓氏笔画为序)

王 升 王 丹 王竹玲 刘传宏

许 军 李冬梅 李海源 张 麟

前 言

生产管理课程传统的研究对象是制造业企业生产有形物质产品的过程。由于生产与生产管理的概念不断扩大,从制造业扩大到服务业、从有形的物质产品扩大到无形的服务产品,特别是在经济全球化的背景下,随着新技术的发展、管理思想和观念的更新,国外对该课程在名称和教材内容等诸多方面都做了许多重大调整。而在国内基本上仍沿用传统制造业生产管理的理论框架,虽然做了一些改进,但仍不能满足培养运营管理人才的需要。因此,该课程教材内容体系及其教学方法的调整与完善已成为一个亟待研究和解决的问题。

在认真总结 20 多年本、专科教学和企业管理干部培训经验的基础上,我们广泛收集国内外有关资料,多方面听取专家学者、任课教师、学生、督导、企业生产运营主管以及往届毕业生的反映,全面分析在当今社会经济条件下,用人单位对人才需求的特点,反复对各种不同意见和方案进行比较分析,特别是对以下几方面的问题进行了重点研究:

- 一是关于运营管理课程的性质、目的与任务;
- 二是“运营管理”课程内容体系研究的现状分析;
- 三是我国运营管理教材建设的发展过程;
- 四是欧美国家运营管理教材及其内容体系可资借鉴的经验;
- 五是应用型本科专业运营管理课程教学内容体系的研究。

基于上述工作,我们得出了如下三点结论:

1. 转变教师的教育教学思想观念是进行运营管理课程教学改革的前提条件。要充分认识到我国经济社会快速发展的新形势、企业对应用型人才的要求和学生自身发展的需要。
2. 提高教育与教学质量,教材建设是一个重要环节。要认真分析研究型和应用型大学培养目标的差别,编写适用于应用型本科专业学生的运营管理教材。
3. 要认真分析研究运营管理课程的教学方法,增加实验教学和课外实践,使理论与实际更好地结合,更切合学生的实际需要和应用。

正是在这样一个重要的教学研究成果的基础上,我们编写了适用于应用型本科专业的新的《运营管理》教材,其特点是:

1. 按照导论—战略—系统设计—运行与控制—改善与发展的逻辑顺序安排教学内容,使层次更清楚、结构更合理、教学更顺畅、更符合没有实际经验的本科学生的认知水平和接受能力。
2. 根据应用型专业人才培养目标,切实考虑国家经济社会发展和企业用人

要求、学生现状和专业相关课程内容与需要,增加教学总时数,同时增加实验课,理论教学和实验教学课时之比可为5:1。

3. 教学内容体系以制造业为主,同时又较多地分析与探讨服务业的运营管理。由于我国已经成为世界制造大国,且国内产业结构的调整使服务业的比例继续提升,本科生就业的范围越来越大,因此必须把教学内容加以扩充。

4. 增加运营战略与策略、劳动安全与卫生、节能减排、污染控制、绿色生产和供应链管理等重点内容。这是贯彻落实科学发展观、建设和谐社会的迫切需要和转变经济发展方式、提升企业竞争力的必然要求。

5. 介绍运营管理的最新发展,包括准时化生产方式、最优生产技术、敏捷制造与大规模定制、计算机集成制造、企业业务流程重组、虚拟制造等新的生产方式与方法。这些最新的理论研究和实践成果反映了运营管理的发展方向。

6. 教学内容全面、结构体系完整,包含了许多适用于运营管理的理论、技术与方法,有较好的系统性、科学性、实践性和适用性。每章都配有一定数量的思考题,便于读者更好地掌握所学知识;结合精品网络课程的建设,选择了120多篇近年发表在运营类期刊上的优秀论文链接在校园网上,供学生阅读;各章最后还安排了一至两个长短、难易、内容合适的案例,能启发读者更好地进行综合的实践性思考;特别是我们还选编了10个实验,供学生自主学习和任课教师备课时选用。

此外,在运营管理课程建设中,我们还制作了与本书配套的教学课件、编写了《运营管理习题集》(含参考答案)和《运营管理实验指导书》,使用本书作教材的教师如有需要,可与我们联系;同时也欢迎读者登陆我们的运营管理课程网站(<http://211.81.174.2/yygl>)。

本书是工商管理或其他经济管理类本、专科专业学生的教材,也可以作为从事实际工作的一般管理人员和运营管理人员的培训教材或参考书,涉及的具体专业有工商管理、工业工程、财务会计、信息管理、采购、生产计划和控制、物流、质量工程等。

本书由华北科技学院李海源和张骥任主编,河南理工大学刘传宏和华北科技学院许军为副主编,具体编写分工为:李海源(第一、九、十、十二章)、张骥(第二章)、刘传宏(第三、六章)、许军(第四、十一章)、王升(第五章)、王丹(第七章)、王竹玲和李冬梅(第八章)。

在编写过程中我们吸取了许多专家、学者和企业家的思想、观点和方法,学习、参考、借鉴和引用了国内外许多管理类著作、教科书、报纸、期刊和权威网站等多种媒体的文献资料以及相关学科的研究成果,恕无法一一列出(主要参考文献见书后),在此一并表示衷心的感谢。

编者

2008年11月

目 录

第一篇 导 论

第一章 运营管理导论.....	1
第一节 运营管理学科简介.....	1
第二节 运营管理在企业管理中的地位.....	7
第三节 生产运营管理的任务与原则	10
第四节 生产运营管理的类型与组织	12
第五节 运营管理的发展阶段	16
思考题	24
学习资料	24
案例分析	24

第二篇 运营战略

第二章 运营战略与实施	26
第一节 运营战略概述	26
第二节 制造业运营战略的选择和应用	32
第三节 服务业运营战略的选择和应用	38
第四节 运营战略实施的组织保证	39
思考题	42
学习资料	43
案例分析	43

第三篇 运营系统设计

第三章 运营系统组织设计	45
第一节 厂址选择及其工厂布置	45
第二节 生产过程组织	56
第三节 生产过程的空间组织	57
第四节 生产过程的时间组织	60
第五节 流水生产组织	63
第六节 服务企业选址与设施布置	68
思考题	73

学习资料	74
案例分析	75
第四章 产品研发与工艺准备	77
第一节 产品研发与生产技术准备概述	77
第二节 设计管理	81
第三节 成组技术	86
第四节 价值工程	88
第五节 工艺准备	93
第六节 服务业的产品研发与流程管理	96
思考题	102
学习资料	102
案例分析	102
第五章 劳动组织设计	106
第一节 工作研究	106
第二节 劳动定额及其制定	116
第三节 编制定员	120
思考题	122
学习资料	123
案例分析	123

第四篇 系统运行与控制

第六章 运营计划	125
第一节 生产运营计划概述	125
第二节 生产运营能力的核定与平衡	130
第三节 生产作业计划	143
第四节 作业排序	152
第五节 服务能力计划和服务作业人员安排	155
思考题	158
学习资料	158
案例分析	158
第七章 项目管理	161
第一节 项目与项目管理概述	161
第二节 项目管理组织的结构的类型	166

第三节 甘特图法与网络计划法	169
思考题	180
学习资料	182
案例分析	182
第八章 运营控制	186
第一节 运营控制概述	186
第二节 生产作业控制	187
第三节 成本控制	196
第四节 劳动安全卫生管理	204
第五节 节能减排和污染控制	217
第六节 现场“5S”管理	223
思考题	227
学习资料	228
案例分析	228
第九章 质量管理	237
第一节 质量管理概述	237
第二节 全面质量管理	243
第三节 质量改进与控制的方法与技术	253
第四节 ISO 9000 和 ISO 14000 质量管理标准	266
第五节 6 σ 管理	271
第六节 质量体系与质量认证	274
第七节 服务业的质量管理	276
思考题	283
学习资料	283
案例分析	284
第十章 物流与供应链管理	288
第一节 物流与供应链管理概述	288
第二节 物资消耗定额	298
第三节 物资储备与库存控制	302
第四节 MRP、MRP II 与 ERP	313
第五节 物资采购与供应商管理	327
思考题	334
学习资料	335
案例分析	335

第十一章 设备综合管理	342
第一节 设备综合管理概述	342
第二节 设备的选择和评价	346
第三节 设备的使用与维修管理	350
第四节 设备的改造与更新	359
思考题	364
学习资料	365
案例分析	365

第五篇 系统改善与发展

第十二章 新型运营方式与管理	369
第一节 准时化生产方式	369
第二节 最优生产技术	375
第三节 敏捷制造与大规模定制	377
第四节 计算机集成制造	379
第五节 企业业务流程重组和虚拟制造	381
第六节 绿色生产	386
思考题	393
学习资料	394
案例分析	394

第六篇 实 验

第十三章 运营管理实验	402
实验说明	402
实验1 Visio 软件图形设计	403
实验2 企业选址的分析与设计	404
实验3 运营计划管理中的线性规划设计	405
实验4 网络计划的编制与优化	406
实验5 科立特质量管理软件应用设计	407
实验6 物料需求计划的编制	409
实验7 设备投资决策分析	410
实验8 准时化生产物流模拟实验设计	411
实验9 企业运营过程分析与设计	415
实验10 企业运营战略分析与设计	416

主要参考文献	417
--------	-----

第一篇 导论

第一章 运营管理导论



学习要点

本章重点阐述了运营、运营管理的概念与现代生产运营的特征,运营管理决策的主要内容,运营管理在企业管理中的地位;分析了运营管理的任务与原则;说明了制造性生产和服务性运营的分类与组织;最后简要介绍了运营管理发展的历史。

生产运营活动是人类最基本的活动,有生产运营活动就有生产运营管理。人类最早的管理活动就是对生产运营活动的管理,20 世纪初的科学管理运动也始于生产管理。那么,运营管理的对象是什么?现代运营管理有什么特征?怎样的生产过程管理是合理的、先进的?各类企业运营管理是否存在一些共性和规律?我们首先要集中研究这些问题。

第一节 运营管理学科简介

一、运营管理的基本概念

生产运营活动是人类从事的最基本活动,是一切社会财富的源泉。生产运营管理具有普遍性,因为没有一个行业或企业不从事生产运营活动。提高生产率是社会生产的永恒主题,是企业竞争力与利润的主要源泉。要提高生产率和竞争力,就要加强生产运营管理。

“运营管理”(或“生产管理”或“生产与运作管理”或“运作管理”)是工程类和管理类各专业的一门核心课程,其传统研究对象是制造业企业生产有形物质产品的过程,内容包括生产系统设计、运行和控制三大部分。由于生产与生产的概念不断扩大,从制造业扩大到服务业、从有形的物质产品扩大到无形的服务产品;特别是在经济全球化的背景下,随着新技术的发展、管理思想和观念的更新,国内外对该课程在名称和教材内容等诸多方面都做了许多重大调整。在欧

美国,由 Production Management 发展到 Production and Operations Management,再到 Operations Management。过去,西方国家学者将有形产品的生产称作 production 或 manufacturing,将提供劳务的服务活动称作 operations,但现在也常将两者均称为 operations。这是因为 production 的概念更多地具有宏观的含义,大多是对系统和过程的整体而言的;而 operations 则更多地具有微观的含义,侧重于具体的操作活动和环节。对此,我国学者在翻译时存在不一致,将 production 译为“生产”,将 manufacturing 译为“制造”,将 operations 译为“生产”、“运作”、“作业”、“业务”、“运行”、“运营”等。目前我国高校对该课程名称也因研究内容的变化而正在经历从“生产管理”到“生产与运营管理”又到“运营管理”(也称“运作管理”)的变化。

本书定名为“运营管理”,但面对“生产”、“运营”内涵的扩展以及制造性生产和服务性运营相互交融的发展趋势,我们在编写的过程中对“生产”、“运营”、“生产运营”等概念不作严格区分,大多数情况下都是按企业生产(或运营)主管的习惯说法来表述。

目前,对于运营管理的表述主要有以下几种:

罗杰·G.施罗德说,运营管理是一门研究运营职能决策的学科。运营管理者在组织中负责产品和服务供应的生产,并对有关运营职能和转换系统做出决策。

威廉·J.史蒂文森说,生产运营管理包括对制造产品或提供服务过程中各种活动的计划、协调和实施。

理查德·B.蔡斯说,如何管理生产资源是关系企业战略发展与企业竞争力的关键。运营管理就是面向生产资源的管理活动。通过运营管理设计并控制企业系统,从而实现在产品生产或服务过程中,有效地利用原材料、人力资源、设备和设施。

其他的专家学者也都有各自的表述,但归纳起来可以看出,运营管理主要包括以下几个方面:

- (1) 运营管理是企业的主要职能;
- (2) 运营管理的对象是提供产品和服务的生产运营系统;
- (3) 运营管理要对生产运营系统设计、运行与控制、改善与发展做出决策;
- (4) 运营管理已经发展成为一门学科。

因此,我们认为运营(包括制造——物质资料的生产活动和服务——提供劳务的活动)是将资源(人力、物料、设备、技术、信息等)转换成人们所需要的有形产品和无形产品(服务)的过程,同时也是对提供产品或服务的企业系统进行设计、运行与控制、改善与发展做出决策的过程。运营同营销、财务会计等职能并

列,是企业的基本职能之一,是企业投入资源最多、消耗最大的一个领域,是满足顾客和社会需求的基本手段。因此,运营是人类最基本、最普遍的活动,是创造价值或财富的过程,是人类社会生存和发展的基础,是一个企业乃至一个国家实力的根本。没有运营,企业和社会便不能存在。

从另一个角度来讲,运营管理(OM)也可以指对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行和改进。同市场营销和财务管理类似,运营管理是一个有明确的生产管理责任的企业职能领域。这很重要,因为运营管理经常同运筹学(OR)、管理科学(MS)和工业工程(IE)相混淆。它们的本质区别在于:OM 属于管理范畴,而 OR 和 MS 是各领域在制定决策时都会应用到的定量方法,IE 则涉及工程领域。尽管企业运营经理们需要 OR/MS 的决策工具(例如关键路径法),并处理很多 IE 方面的问题(例如工厂自动化),但运营管理独特的管理作用使之有别于其他学科。

二、制造业和服务业

多年来,由于运营管理学科主要研究制造业的生产过程,所以被称为“生产管理”或“生产作业”。随着经济发达国家制造业比重的下降,服务业成为国民经济的主流,服务业雇员在发达国家已经占到从业人员的 70% 以上。美国 1997 年服务业的雇员占全美总就业人数的 76%,而服务业产值占 GDP 的 72%。在经济社会快速发展的新形势下,我国已经成为世界的制造工厂,服务经济和就业人数所占比例逐年提高。正如蔡斯认为的:“确切地说,工业经济应该改名为服务业经济”。因此,运营管理开始涉及服务性行业,该学科也就被称为“生产运营管理”或“运营管理”。

从表面上看,服务业的运营和制造业的运营几乎没有共同之处,然而这两个运营却有一个共同特征,即它们都可以看做是一种转换过程。在制造业的运营中,输入的原材料、能源、劳动力和资金被转换为最终产品;而在服务业的运营中,同制造业运作相同的输入被转换为服务的输出。另外,制造企业在提供产品过程中同时也提供了服务,如售后服务等。在通用电气公司,1999 年服务所创造的收入几乎占到总收入的一半。同时,许多服务者也提供有形的产品,分销给顾客或在提供服务过程中消费产品。比如,麦当劳生产有形的产品,但由于它是与顾客接触而完成整个服务过程才设计并生产产品,因此它应属于服务类企业。

服务与产品生产的本质区别在于:服务是无形过程,而产品生产是物理输出过程。同时,服务设施的布局以及顾客的直接参与对于服务业服务效果的影响是非常显著的;而产品生产却并非如此,因为顾客往往不太关注机床、电视机是如何生产出来的。

三、现代生产运营的特征

在第一次工业革命兴起之前,人类从事以采集利用自然资源和农业为主的生产活动,使用的工具依次为石器、铜器和铁器,生产用的原动力主要是人力,局部利用水力和风力;工业生产采取的是作坊式手工业的生产方式,从总体上看生产规模较小,生产技术和劳动分工比较简单。从18世纪80年代工业革命开始,社会基本生产组织形式从以家庭、手工工场为单位转向以工厂为单位,机器代替了手工操作,并不断用先进的、复杂的机器代替落后的、简单的机器,生产规模迅速扩大,企业内部和企业间的专业化分工日益细微,协作联系更加广泛。尤其是以流水生产线的出现为标志,工业生产进入了大量大批生产方式时代,从而在提高生产效率、降低生产成本方面使生产发生了一种革命性的变化。二次世界大战后,随着科学技术的迅速发展和买方市场的建立与日益强化,生产运作环境发生了很大变化,传统生产运作面临严峻挑战,客观上要求并推动建立现代生产运作的新框架。

现代生产运营具有以下基本特征:

1. 重视科学技术的应用

与传统生产运作相比,在现代生产运作中,科学技术的作用越来越重要,生产运作过程作为信息处理和变换过程的属性表现得更为突出,影响到生产运作系统的各个环节。

从投入要素看,人们已逐渐认识到,不仅知识信息是一项非常重要的投入要素,其在投入要素中所占的比重越来越大,而且对人力资源投入要素的需求也发生了很大变化,更加重视引进和使用掌握现代科学技术知识的高素质人才,充分发挥他们的积极性。

从生产运作过程看,伴随着大量采用先进的生产运作工艺技术和设备,如精密生产技术、无切削加工技术、自动化生产技术等,可以说生产运作过程正发展成为凝聚了现代科学技术的“载体”。这是有意识地在生产运作中积极吸收最新科技成果的结果。据统计,从科学发明到新技术应用于生产运作的周期呈缩短趋势,第一次世界大战前平均为30年左右,二次世界大战中平均为9年左右,目前进一步缩短到5年左右。相应地,离开科学技术在解释和处理信息方面的创造性作用,生产运作过程将难以正常运行,更不可能进行工艺和设备的创新。

从产出看,当代的产品追求科技含量,除了硬件方面的要求外,还有软件要素的要求,只有这样才能获得高附加值。除了服务外,软件要素主要表现为信息,它是和科学技术联系在一起的,高科技产品尤为如此。例如最具代表性的计算机,如果只有硬件没有软件,就无法运转,而软件的销售额是一个令人吃惊的数字。

2. 生产运营模式以多品种、小批量为主

随着科学技术的飞速发展和人民生活水平的提高,当今社会已进入一个多样化的时代。反映在生产运作上,以20世纪初福特制的产生为标志开始流行的少品种、大批量生产运作模式,正逐渐被多品种、小批量生产运作模式所替代。在大量大批这种传统生产运作模式中,实行作业单纯化、产品单一化,追求生产运作专业化,效率高是最大的优点,但存在灵活性差的致命缺陷,无法适应当代生产运作环境。采用多品种、小批量生产运作模式能够有效地克服大量大批生产运作模式的缺陷,更好地满足用户需求,代表了一种必然的发展趋势。

3. 生产运作系统的柔性化

一般而言,生产运作的多样化是和高效率相矛盾的。因此,在生产运作多样化前提下,努力搞好专业化生产运作,实现多样化和专业化的有机统一,也是现代生产运作的追求方向。为做到这一点,现代生产运作实践努力推广柔性生产运作系统。例如,产品设计中的并行工程技术、快速原型法、虚拟制造技术、CAD/CAM技术、模块化技术等,产品制造中的数控机床、柔性制造单元、成组技术等。

4. 追求“绿色”生产

由于传统资源日渐枯竭,生态环境日益成为影响社会经济发展的重要战略问题。传统的大量消耗资源、污染和破坏生态环境的生产运作将受到严峻挑战。“绿色”生产又称环保型生产,是关注生态平衡、关注生产者社会责任的生产运作方式,意味着生产运作过程中资源消耗少,造成的环境污染小,最终向社会和市场提供的也是环保型产品。诸如物料的循环利用、无废工艺、清洁技术、污染防治技术等,都是绿色生产运作的具体表现。可以预见,在可持续发展战略思想指导下,“绿色”生产将日益得到重视并呈加速发展趋势。

除此之外,现代生产运作还存在一些其他特征,如强调利用高技术改造传统生产工艺,通过数学模型进行生产运作活动优化,重视生产运作(技术)、管理、人三者的有机整合,追求综合效益,等等。所有这些特征向人们宣告:一个以制造技术为中心的新的生产运作革命时代已经到来。

总之,现代生产运作和传统生产运作相比,含义更加广泛,具体内容上增加了许多新的东西,企业管理的理论和方法只有随之不断创新和调整,注入新的内容,才能取得成功。

四、运营管理决策

运营管理是一个决策过程,而这个决策的内容可以分为两个层次:

(1) 与生产运营系统设计有关的长期决策,包括:① 生产运营战略;② 产品的选择与设计(产品的选择与设计同生产运营能力密切相关);③ 设备与生产运营过程选择;④ 加工对象的工艺设计;⑤ 作业设计;⑥ 厂址选择;⑦ 设备平面

布置等。

(2) 与生产运营系统运行及控制有关的短期决策,包括:① 库存与生产运营控制;② 生产运营系统的维持和可靠性;③ 质量控制;④ 劳动控制;⑤ 成本控制与改进等。

上述运营管理的主要决策内容可分为以下五个方面:

第一,运营战略。战略是为实现长期目标而制定的计划。运营战略则是在企业总体战略指导下,按照所选定的目标市场和企业既定的竞争战略,对企业的生产运营系统进行全局性和长远性的谋划,构造一个能不断发展的具有高效率的先进的生产运营模式。它涉及产品、工序、方法、使用的资源、质量、成本等。

第二,运营准备与运营组织。生产运营准备包括产品开发与设计、工厂选址、设施布置、工作研究等;生产运营组织主要有生产运营过程组织、物资管理、设备管理、企业文化等。

第三,运营计划。即与产品有关的生产运营计划工作和负荷分配工作,包括生产计划、过程计划、生产作业计划、材料计划、人员计划和负荷分配等。

第四,运营控制。这是围绕完成计划任务对运营系统所进行的检查、调整等管理工作,包括库存控制、质量控制、劳动控制、成本控制与改进、安全与环保等控制。

第五,先进的生产运营模式。从 20 世纪 50 年代开始,一批以适应企业国际化和企业间激烈竞争的生产运作模式成为现代企业的热点。如 MRP、JIT 以及 20 世纪八九十年代后出现的精益生产、物流管理、供应链管理(SCM)、企业流程再造(BPR)、敏捷制造(AM)、虚拟企业、6 σ 质量战略、绿色制造等,这些新的模式影响着运营管理的各个过程。

自亚当·斯密提出劳动分工理论开始,经 20 世纪初泰勒科学管理的实践,再经运筹学的建立和支持,又经世界各国企业的大量的生产实践,在 20 世纪 60 年代终于形成了独立的生产管理学科。特别是 20 世纪 80 年代前后日本经济的成功,使欧美发达国家受到严重挑战,再次认识到生产及其管理的重要性。“生产”的概念也从制造业扩大到服务业,形成了“运营”的新概念。从此,运营管理成为世界性的一个热点,任何一个注重内在实力发展的国家或企业,都极其重视运营管理这一领域。20 世纪 90 年代以来,需求的多样化和快速变化,技术的高速发展,原料价格和工资水平的提高,对环境和资源保护的加强,世界经济的一体化,全球竞争日趋激烈,等等,使传统的运营方式面临着根本性的挑战。各国企业及学术界都在积极探索新的运营模式,以便在 21 世纪能够继续生存和发展,并取得优越的竞争地位。因而,运营管理的理论与实践的紧密结合,已经发展成为经济管理类的一门重要学科。

第二节 运营管理在企业管理中的地位

一、生产运营活动是企业一切活动的基础

(一) 企业的主要活动

亨利·法约尔认为企业的全部活动可以分为六类：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。

1. 技术活动

技术活动包括生产、制造、加工等与技术紧密相关的活动，如产品技术开发、产品设计、生产运营活动。

2. 商业活动

企业发生的商业行为主要是指购买和销售等与市场有关的交换活动。企业一方面从市场购买原材料，雇用人力资源，向企业内部输入各种生产要素；另一方面向市场输出产品和服务，并提供售后服务，实现社会价值。

3. 财务活动

企业的各项活动都需要资金作为后盾，财务活动就是要为企业筹集资金，合理而有效地运用资金，提高资金的利用效率，避免过高的财务成本。

4. 安全活动

安全活动的任务是保护财产和人员安全，预防自然或人为的灾害，消除所有可能危害企业生产与发展的各种隐患。法约尔把安全职能看做是老板的眼睛、个体经营者的守夜犬或者是国家的警察和军队。

5. 会计活动

法约尔认为会计是企业的视觉器官，通过财产清点、资产负债表、成本、统计等向企业的管理者提供有关企业经营状况的准确信息。

6. 管理活动

前面五项活动需要管理活动进行协调，管理活动是不同于技术、商业、财务、安全和会计的一项独立的的活动。管理就是实施计划、组织、指挥、协调和控制。

(二) 生产运营管理的基础地位

运营同营销、财务会计等职能并列，是企业的基本职能之一，是企业投入资源最多、消耗最大的一个领域，是满足顾客和社会需求的基本手段。

过去人们把使用工具创造各种生产资料和生活资料的过程称为生产活动，而如今人们把使用工具创造各种有形物质产品和提供服务(无形产品)，如金融、电信、旅游、教育、医疗卫生等的过程统称为生产运营活动。

因此广义地说，生产运营活动就是投入一定资源，经过一系列加工转换，使