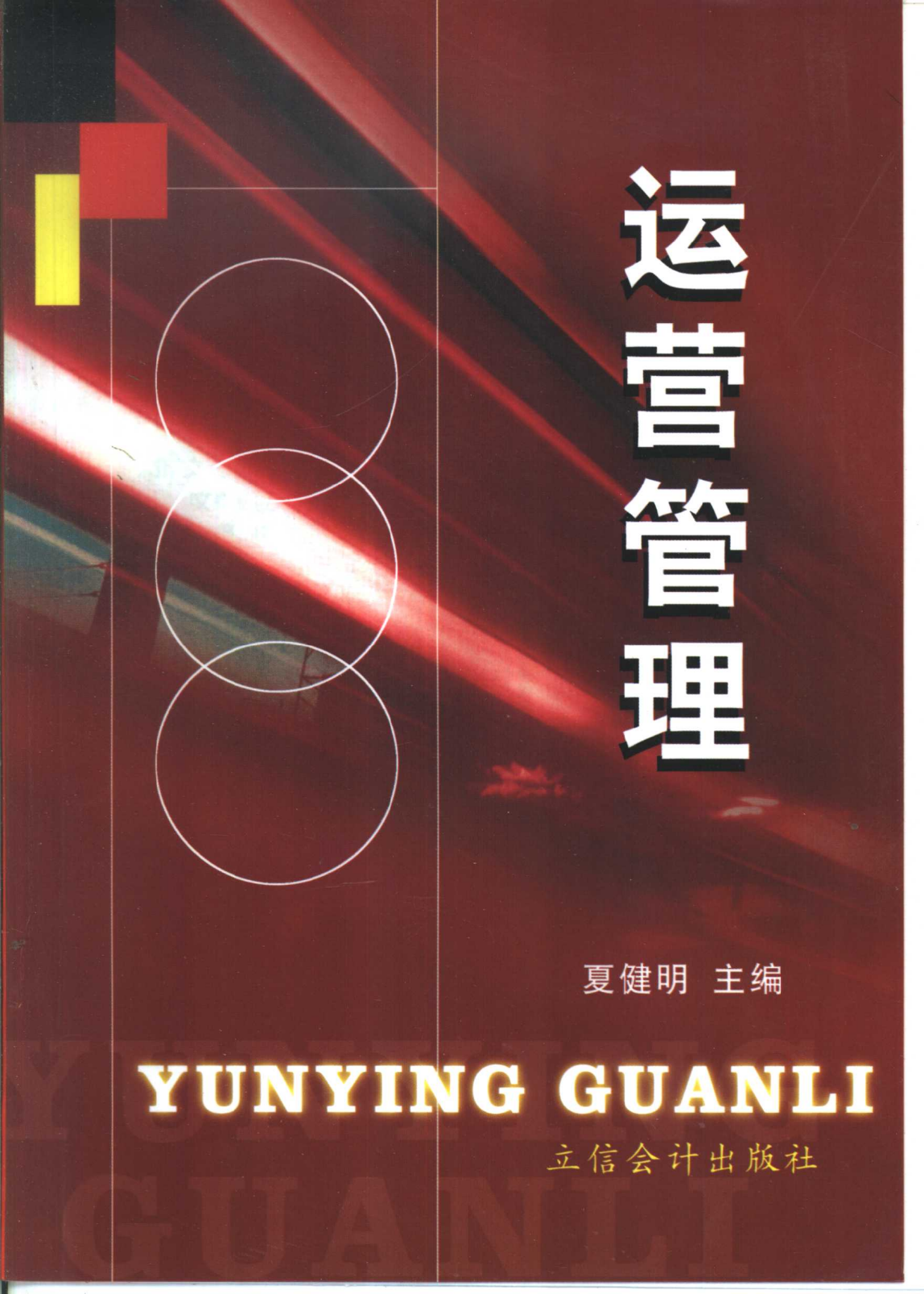




运营管理

夏健明 主编

YUNYING GUANLI

立信会计出版社

运营管理

YUNYING GUANLI

夏健明 主编

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

运营管理/夏健明主编. —上海:立信会计出版社,
2002. 1

ISBN 7-5429-0961-4

I. 运… II. 夏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 001082 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn
出 版 人	陈惠丽

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	13.75
插 页	2
字 数	358 千字
版 次	2002 年 1 月第 1 版
印 次	2002 年 1 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-0961-4/F·0878
定 价	24.00 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

运营管理(Operations Management)是企业管理四大重要职能领域之一。随着经济的全球化、数字化和信息化发展趋势,运营职能在企业经营中的地位和作用日益凸现,成为企业培育和提升核心竞争力、增强生存和发展能力、创造并提高企业价值的有效方式和手段。因而,加强运营管理理论和方法的研究,探索建立适应社会主义市场经济要求的企业运营管理体系和现代管理模式与方法,是理论界与企业界共同面临的一项紧迫任务。本书正是适应这种需要而编写的。

本书在编写的指导思想上,坚持理论创新、体制创新和方法创新的原则,突破产业的局限,并充分注意到社会经济发展进入后工业化阶段,服务业在国民经济中的支柱产业地位和不断提升的 GDP 比重,从企业运营的普遍特征出发,以企业产品生产和服务提供的人、财、物等资源投入到产品服务等成果输出的中间转换过程为重点,论述运营管理的一般原理与方法,企业运营的客观规律性及其在实践中的运用;坚持理论联系实际的原则,力求反映国内外最新研究成果和运营管理实践的新经验;坚持管理思想与管理技术融合推进的原则,以全新的视野解读 IT 创新引发的管理革命,以及现代企业制度创新导致企业运营的深刻变化。

本书以企业的市场化运作和全球化经营为背景,以企业产品生产和服务提供的全过程运营为对象,以现代企业运营战略为导入点,以企业的产品和服务创意设计为起点,进而介绍生产和服务流程设计、需求预测、计划安排、过程控制、质量保证、物流管理和人员组织等,并在本书内容中导入业务流程再造(BPR)、客户管理(CRM)、供应链管理

(SCM)、并行工程(CE)、企业资源计划(ERP)、计算机集成制造(CIMS)、电子商务(E-b, E-c)、OEM、ODM、OBM 等国际通行的先进管理理念和方法,以及现代企业制度下的董事会运作管理。本书比较适合作为高等院校经济与管理类本科生的专业课程教材,也可作为第二产业和第三产业各类企业管理人员学习现代管理知识读本或培训教材。

全书共分十一章,参加编写的有夏健明(第一章)、陈宏(第二、第三章)、郑积彩(第四章)、施白华(第五、第六章)、陈元志(第七、第八章)、王刚(第九、第十章)和张贝(第十一章)。本书由夏健明任主编,并对全书内容进行了修改和整合。

在本书编写过程中,上海财经大学工商管理学院博士研究生李伟、韩强、杨亚齐、王金圣参与了一些工作,并作了很多努力,在此特表示感谢。在本书编写过程中,参考了不少国内外的书籍和资料,在此谨向有关作者表示深切的谢意。

限于编者的理论水平和实践经验,书中难免存在一些不足甚至错误之处,恳请读者予以批评指正。

编 者

2002 年 1 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 运营管理概述	1
一、运营管理研究的对象	1
二、运营管理的概念	3
三、运营管理的职能与内容	6
四、运营管理的意义	8
五、运营管理者	8
第二节 运营战略	10
一、战略理论流派	10
二、企业战略的架构	14
三、企业运营的基本战略	17
本章小结	26
复习思考题	27
第二章 产品与服务设计	29
第一节 产品与服务设计概述	29
一、产品与服务设计的意义	29
二、产品与服务设计的目的	30
三、影响产品与服务设计的因素	30
四、产品与服务设计的趋势	32
第二节 产品设计	33
一、产品设计的战略思路	33

运营管理

二、新产品开发设计程序	34
三、新产品开发方式	41
四、产品设计的内容	42
五、模块化设计	47
第三节 服务设计	48
一、服务的特性	48
二、服务设计与产品设计的区别	50
三、服务设计的内容	51
第四节 质量功能分析	55
一、质量功能展开	55
二、价值分析	59
本章小结	62
复习思考题	63
第三章 流程设计	64
第一节 流程设计的宏观决策	64
一、工艺过程的选择	64
二、技术选择	71
第二节 流程设计中的微观决策	75
一、工艺设计	75
二、设备布置	79
第三节 流程再造	85
一、流程再造兴起的背景和原因	85
二、流程再造的内涵及特征	87
三、流程再造的过程	89
四、流程再造的结果	91
五、流程再造的“关键成功因素”	93
本章小结	94

复习思考题	95
第四章 需求预测与管理	96
第一节 需求预测概述	96
一、预测的含义及其重要性	96
二、预测的内容	97
三、需求预测的步骤	98
第二节 需求预测的方法	100
一、经验判断法	100
二、分析计算法	102
第三节 客户管理	107
一、客户的建档管理	107
二、客户管理的策略	108
三、客户的信用管理与信用额度	110
四、客户管理的考核	112
五、客户管理的实施	113
六、CRM 系统	116
第四节 订单管理	117
一、订单的估价和报价	118
二、承接订货的内部管理	119
三、订单的流程管理	120
四、订单的产销协调	122
五、产销计划的工作流程及产销协调会	123
本章小结	125
复习思考题	126
第五章 计划进度安排	127
第一节 能力分析	127

运营管理

一、运营能力的内涵	127
二、生产能力分析	129
三、服务能力分析	138
第二节 总体计划	140
一、总体计划结构	141
二、总体计划的确定	142
第三节 项目计划	148
一、项目管理	148
二、项目计划的成本估算	151
三、项目计划制定的方法	152
第四节 作业计划	159
一、作业计划工作内容	159
二、作业计划的分类	160
本章小结	165
复习思考题	166
 第六章 过程控制	167
第一节 进度控制	168
一、不同生产方式的进度控制	168
二、进度的均衡性控制	170
三、准时生产系统	172
第二节 质量管理	185
一、质量管理的发展	185
二、全面质量管理	189
三、质量保证	196
四、质量的成本控制	201
第三节 成本控制	208
一、成本及成本管理的内容	208

二、成本控制的程序及其组织	211
三、成本控制标准	213
四、成本控制的内容	215
五、成本分析	219
本章小结	221
复习思考题	222
第七章 物流管理	224
第一节 物流管理的发展和目标	224
一、物流管理的发展	224
二、物流管理的目标	226
第二节 物流的运作管理	227
一、物流管理的战略导向	227
二、供应商的选择	229
三、物流管理的 ABC 分析法	236
四、物流管理的信息技术	238
第三节 物流管理的长鞭效应	240
一、长鞭效应的危害	241
二、长鞭效应的原因	241
三、长鞭效应的解决方法	242
第四节 物流存货管理模型与方法	244
一、经济批量法	244
二、价值密度分析法	245
三、运输模型技术	247
第五节 全球物流	253
一、全球物流的动因	253
二、全球外购	256
三、国际购销	257

运营管理

本章小结·····	259
复习思考题·····	259
第八章 人员组织 ·····	261
第一节 员工管理 ·····	261
一、员工管理发展变革·····	261
二、员工管理的准则·····	265
三、员工管理的层次和职能·····	269
四、员工管理的方法·····	271
第二节 岗位设计 ·····	280
一、岗位设计的基本分析方法·····	280
二、人员与工作的匹配·····	289
三、弹性工作制度·····	293
第三节 业绩评价 ·····	296
一、员工业绩评价·····	296
二、组织业绩评价·····	303
本章小结·····	309
复习思考题·····	310
第九章 董事会运作 ·····	312
第一节 公司治理结构 ·····	312
一、公司治理结构的定义·····	312
二、公司治理结构的内涵·····	314
三、公司治理结构的主要模式·····	315
四、公司治理结构在我国的实践意义·····	316
五、健全董事会运作是规范公司治理结构的关键·····	318
第二节 董事会运作 ·····	318
一、董事会设立·····	318

二、董事会运行	322
三、董事会的解散	336
第三节 董事的管理	337
一、董事的分类	337
二、日常管理与薪酬管理	342
三、董事失职的处理	346
本章小结	350
复习思考题	350
 第十章 财务监控	352
第一节 财务监控概述	352
一、财务监控的定义、内容与重要性	352
二、财务监控的方法	354
第二节 财务委派	358
一、财务委派概述	358
二、财务总监	361
三、财务总监与总会计师的双轨制运行	374
本章小结	379
复习思考题	380
 第十一章 数字化运营	382
第一节 计算机集成制造系统	382
一、计算机集成发展沿革	382
二、CIMS 的构成	385
三、CIMS 的特点	389
四、CIM 技术发展动向	390
五、CIMS 的实施	394
第二节 企业资源计划	399

一、ERP 概述	399
二、ERP 同 MRP II 的主要区别	403
三、ERP 系统的管理思想	403
四、ERP 的发展趋势	405
五、ERP 系统的实施	405
第三节 电子商务	417
一、电子商务的定义	417
二、电子商务的分类	417
三、电子商务的发展	419
四、电子商务的特点	421
五、电子商务应用系统的构成	422
六、电子商务应用系统的实施	423
本章小结	424
复习思考题	426

第一章 导 论

运营过程是企业整个业务流程中具有物质基础的最重要的过程,运营管理贯穿于企业全部生产经营活动过程的最基本的管理活动。本章从运营管理研究的对象入手,探究影响运营管理产生与发展的理论基础,诠释运营管理的概念与职能,介绍运营管理的具体内容及其管理者,阐明运营管理的意义。本章还立足于战略理论分析,建构企业战略框架体系,详细阐述运营管理的基本战略。

第一节 运营管理概述

一、运营管理研究的对象

在任何企业中,不论其规模大小,都存在着技术、商业、财务、安全、会计和管理六种活动。这些活动主要地、并大量地产生于企业内部。企业正是通过这些活动将投入的劳动力、资金、原材料及其他资源转换成满足人们需求的产品和服务。这样的资源转换过程就是企业运营过程。

运营过程是企业业务流程中具有物质基础特征的基本过程,是企业向社会提供产品和服务的产生过程。从系统论的角度分析,它是一个从资源输入向成果输出的转换过程,如图 1-1 所示。

运营过程是将存在于经营管理者头脑中的概念与设想转变为具体的产品或服务形式和内容的过程,从而体现了企业与社会存在的具体功能和客观必要性。运营管理就是研究对这一转换过程的管理,研究

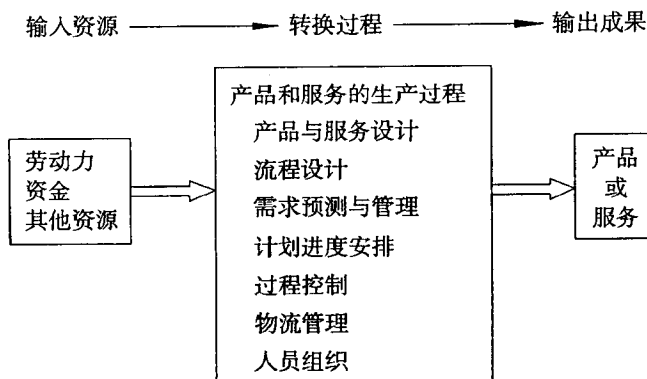


图 1-1 产品(服务)生产转换过程

如何实施科学的运营管理,使企业能够通过这一转换过程高效率地向社会提供满足其需要的产品和服务。

运营管理涉及产品的生产和服务的提供。长期以来,运营管理学科主要研究制造业企业的生产过程,被称之为“生产管理”。服务业的迅速发展并成为国民经济的主要支柱产业,特别是经济发达国家和地区进入后工业化社会,第三产业在 GDP 中的比重大大超过 50%以上,使理论界、经济界不再仅关注制造业企业的运营,而且也将服务业企业的运营纳入研究领域之中。从表面上看,服务业的运营与制造业的运营几乎没有共同之处,但如果将这两个运营方式的特征加以归纳,可以发现两者具有相似的转换过程。在制造业企业运营中,输入的原材料、能源、劳动力和资金被转换成最终产品。在服务业企业运作中,输入的仍然是原材料、能源、劳动力和资金的某种组合,而输出的是服务。用高效率 and 有效的方法管理转换过程是两类企业运营经理的相同使命。因此,运营管理研究对象包括一切产品的生产过程和服务的提供过程。当然两类企业的运营也各有特殊的个性,其中需要特别指出的是,产品是先生产后消费,生产和消费可以分为两个独立的过程。因此,制造业企业的运营与营销虽有联系,但这两个过程在理论上可以将其分开研

究。而服务则是生产与消费同时进行,服务的生产过程也就是服务的消费过程,从而使企业的运营过程与营销过程常常融合在一起,运营与营销难以截然分开、分别管理。

二、运营管理的概念

从产品生产主要用于商品交换并作为商业化运营过程起,这一过程便引起了生产者的关注和研究者的兴趣,并不断受到理论研究成果和管理实践经验的影响和推动,日趋成熟、规范和有效,逐步形成科学的管理体系。从历史沿革的角度观察分析,以下这些理论研究和管理的实践的创新都深刻影响了运营管理的产生、形成和发展。

(一) 劳动分工原理

亚当·斯密指出劳动分工能够增加产量,并指出三个理由:①工人灵巧性增加;②避免了因改变工作而损失的时间;③工具和机器的添加。他指出劳动分工不仅提高了劳动生产率,而且使得只给掌握所需专门技能的雇员付工资成为可能。

(二) 产品零部件标准化

亨利·福特在1913年实施生产创新,采用汽车流水生产线,将零部件标准化,使其生产的汽车比同行便宜五成以上。零部件标准化与通用化思想的运用降低了产品生产成本,并为规模经济理论在生产实践中的应用奠定了基础。

(三) 工作研究

泰勒在长期实践探索的基础上,于1911年最先提出了工作研究的理论,该理论对认识工作环境中的社会因素和技术因素之间的相互关系具有重要作用。科学的工作研究是基于以下的观点:科学方法可以像研究物质和自然系统那样研究工作。工作研究的目的是通过科学探讨来找到最好的工作方法。①观察现行的工作方法;②通过科学测量和分析开发出改进的方法;③培训工人学会新方法;④持续地跟踪和管理工作过程。

(四) 人际关系

行为科学学派强调在工作中人的因素的重要性。埃尔顿·梅奥指出,同自然和技术工作环境一样,工人工作的积极性是提高生产力的关键因素。

(五) 决策理论

西蒙对微观经济学中简单追求利润最大化假设的经济人模型提出挑战,强调了大公司中复杂的内部结构,其目标和子目标具有多重性。西蒙提出了“有限理性”的概念,认为方案决策追求的是“令人满意”而不是“最优”结果。他借助于心理学的研究成果,对决策过程进行了科学的分析,概括出了决策过程理论。随后,西蒙转而研究大型组织中的信息处理问题,认为信息本身是有限的,人们处理信息的能力也是有限的。他进一步研究了利用计算机模型来模拟人们解决问题的思维过程,以及其他认识过程,并为公司决策人员提供“决策辅助系统”。决策理论认为,组织是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂综合。它向每个成员提供决策所需要的大量信息以及决策的前提、目标及态度,它还向每个成员提供一些稳定的可以理解的预见,使他们能预料到其他成员将会做哪些事,其他人对自己的言行将会作出什么反应。决策理论的发展,尤其是其“有限理性”的基本假设,已成为企业运营的基本前提。

(六) 计算机技术

从上世纪 50 年代起计算机被引进工商企业,魔术般地改变了企业运营管理理论与实践。现在大多数的制造企业的运营都使用计算机进行供产销、人财物的计划与安排。包括存贮管理、生产进度安排、质量控制、计算机辅助制造和成本计算等。

(七) 敏捷制造

敏捷制造是在具有创新精神的组织和管理结构、先进制造技术(以信息技术和柔性智能技术为主导)、有技术有知识的管理人员这三大类资源的支撑下得以实施的,也就是将柔性生产技术、有技术有知识的劳