

59

F-27043

全国“十五”工商管理培训系列教材

73

运营管 理

刘丽文 著



A1000199

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

运营管理/刘丽文著. —北京: 中国经济出版社, 2002.3

ISBN 7-5017-5537-X

I. 运… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 006828 号

全国“十五”工商管理培训系列教材

运营管理

国家经贸委培训司 组编

刘丽文 著

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037

(电话:编辑部:010-68319285 发行部:010-68353507 010-88386794(传真))

经 销: 新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂印刷

印 次: 2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

开 本: A5

印 张: 11

字 数: 280 千字

书 号: ISBN 7-5017-5537-X/F·4445

定 价: 16.00 元

序

蒋黔贵

由国家经贸委培训司组织编写的“十五”工商管理培训教材就要出版了，这是各位专家、教授辛勤工作的成果，是政府培训主管部门、院校（中心）以及出版社通力合作的结晶，也是广大企业经营管理人员期盼已久的事。教材的出版必将有力地推动已在全国广泛开展的工商管理培训，为确保培训质量与成效奠定坚实的基础。

21 世纪是以知识经济为主导的时代，是经济全球化、知识化、信息化空前加快的时代。在这样一个飞速变化的社会经济背景下，企业的发展环境更趋复杂，不确定性大大增加，企业间的竞争条件发生了深刻变化；由于产品寿命周期越来越短，信息、决策、研发、创新等对企业生存与发展具有了至关重要的意义；人力资本作为重要的生产要素，已成为决定经济发展、企业竞胜的稀缺资源。这些变化促使管理实践不断创新，并呈现出许多新的特点：企业组织管理结构一改曾经占主流地位的“金字塔”式层级结构，而呈扁平状态；管理决策更加重视信息的作用，重视计算机、网络在管理中的运用；管理行为由原来的物化管理逐步转变为人性化的管理，尊重人、关心人、激发人、使人的潜能得以充分调动、聪明才智得以充分发挥成为管理的核心。作为工商管理培训的教科书，必须跟踪实践的发展，反映管理的最新变化。

“十五”时期是我国经济和社会发展步入新世纪的第一个五年，也是我国继续进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和进一步扩大对外开放的关键时期。我国顺利加入世界贸易组织（WTO），全面参与国际分工与合作，这既给我国经济发展带来了新的机遇，同时也带来了严峻的挑战。面对机遇和挑战并存的形势，迫切要求我们的企业进一步深化改革，提高经济效益，增强国际竞争能力。企业的竞争，从根本上说是人才的竞争，是人力资源开发质量的竞争。因而，进一步加强企业经营管理人员培训，全面提高企业经营管理人员素质，培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人员队伍，已成为提高国民经济运行质量和增强企业竞争力的当务之急。

加强管理是企业发展的永恒的主题，开展工商管理培训是企业培训中可持续的发展项目。但是，培训的内容、方法和手段必须与时俱进，着力创新，随着管理实践的发展而发展变化。与“九五”期间相比，“十五”期间工商管理培训的深化创新主要表现在：

一、调整课程设置

“十五”时期的工商管理培训课程由“九五”时期的12门调整为10门，将原有的国际贸易与国际金融、现代生产管理、财务报告分析、企业领导方法与艺术分别调整为国际商务、运营管理、会计报表分析和组织行为学。课程围绕着三个主要教学目标而设定：即围绕企业工商管理基础，开设了管理经济学、企业经济法概论；围绕企业经营活动，开设了会计报表分析、公司理财、市场营销、国际商务、运营管理；围绕企业管理活动，开设了企业战略管理、人力资源管理、组织行为学。课程的设置力图囊括在经济全球化背景下，我国企业经营管理人员所应掌握的知识与技能。

二、更新培训内容

教材内容涵盖了企业经营管理人员应掌握的工商管理的主要知识，力求反映当代管理科学的最新发展，揭示管理实践的最新变化，介绍管理艺术的成功经验，注重理论联系实际，把培养能力、提高素质放在极其重要的位置，具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。

三、改进培训方法

工商管理培训是一种实践性、操作性很强的培训，在培训理念、内容、方法等诸多方面都具有鲜明的特点，特别是强调案例教学。“九五”之初，由于工商管理培训在我国刚刚起步，教学案例很少，即使部分院校开展案例教学，也大多是直接引用国外案例。进入“十五”，情况发生了较大的变化。一是我们有了一支经验丰富、教学水平较高的师资队伍；二是各院校（中心）在教学中编写、积累了相当的中国企业的案例，使案例教学更能结合中国企业实际，更能吸引学员参与讨论；三是信息技术、多媒体技术的发展为培训方法的改进提供了技术支撑和条件。

四、着力机制建设

“九五”时期的工商管理培训主要是通过行政的办法来推动。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，传统的培训机制已不能适应培训发展的需要。“九五”期间的“调训难”、“一把手到训率低”等问题都与此有关。“十五”期间，必须着力培训机制建设，综合运用行政、法律和市场手段，通过试点逐步推行工商管理职业资格证书制度，解决培训的动力机制问题，推动管理培训顺利开展。

这套教材的酝酿、形成大致经过了以下几个阶段：（1）成立教材开发项目组。依托中国人民大学教材研究与开发中心，组成“十五”全国工商管理培训教材项目开发小组，在培训司

领导下，征询有关专家意见，确立项目开发方案。(2)认真遴选教材主编。教材编写实行主编负责制，主编既要有一定的学术地位和影响，又要有较为丰富的教学经验；既要熟悉管理理论的最新发展，又要了解企业经营管理的实际；其构成既有普通高校教师，也有经济管理干部学院的教师；年龄上做到老、中、青兼顾。在编写队伍的组建过程中，特别强调了作者的责任心和良好的敬业精神。(3)制定编写体例和编写提纲。为保证教材体例与风格一致并有一定创新，项目开发组的同志翻阅了大量书籍，广泛调研并征询部分主编的意见，形成编写体例。各书主编提出编写提纲，经工商管理培训教学研究组有关教师讨论修改后着手编写。(4)审定出版。书稿完成后交教材开发小组，经组织相关专业的同行专家审定后，交出版社出版。通过以上各个环节的工作，保证了编写质量。

进入新世纪，知识经济时代悄然而至，终身教育（培训）已成为时代的主流，学习成为每个从业者胜任岗位需求的前提和高质量完成工作的基础。学习、实践、再学习、再实践，这既是形势发展的客观需要，也是广大企业经营管理人士的内在要求，更是着眼于 21 世纪的国家发展战略。我们希望这套新教材的出版能够满足广大企业经营管理人士的需要，达到学习新知识、树立新观念、把握新机遇、掌握新技能、促进新发展的目的。

2001 年 12 月

序 言

运营是将人力、物料、设备、技术、信息、能源等生产要素（投入）变换为有形产品和无形服务（产出）的过程。运营管理包括两大对象，一是运营活动的计划、组织与控制，二是运营系统的设计、改造与升级。任何一个企业，都有运营管理的职能。

企业的运营过程是社会财富的主要来源，是企业创造价值、从而获取利润的主要环节。企业运营管理要控制的主要目标：质量、成本、时间、服务、柔性等，是企业竞争力的关键要素。在绝大多数的企业组织中，运营职能往往占用了企业的绝大部分财力、设备和人力资源。因此，运营管理在企业经营中具有至关重要的作用。特别是近二三十年来，现代企业的生产经营规模不断扩大，产品本身的技术和知识密集程度不断提高，产品的生产过程和服务运营过程日趋复杂，市场需求日益多样化、多变化，世界范围内的竞争日益激烈，这些因素使运营管理本身也在不断发生变化。尤其是近十几年来，随着信息技术和网络技术突飞猛进的发展，更为运营管理增添了新的有力手段，使其内容更加丰富，范围更加扩大，体系更加完整。因此，运营管理是现代企业管理科学中最活跃的一个分支，是近年来新思想、新理论大量涌现的一个分支。本书在概括运营管理基本理论和基本方法的同时，还将力图较全面地反映这一学科的这些新特点。

运营管理是企业的基本职能之一，企业的中高层管理人员都有必要掌握现代企业运营管理的基本理论和方法。本书主要用于工商企业中高层管理干部的培训、提高和知识更新，为此，本书不追求运营管理作为一门学科其体系的完整性与系统性，而

是突出运营管理主要理论和方法在企业实际管理中的应用。考虑到我国广大企业管理人员的实际情况，在写作上本书还力图做到入门和提高相结合，国际先进管理理念和我国企业的管理实践相结合，现代管理理论方法的先进性与教材叙述的通俗性、生动性相结合。

本书在介绍运营管理基本理论和基本方法的同时，也穿插了相应的应用事例。书中还使用了大量的图、表来说明问题，以加强读者的直观理解。在每章结尾所附的复习题中，还提出了很多实际问题，可用于学员课后思考或者课堂讨论。本书除作为工商企业中高层管理人员培训的教材之外，也可作为有关实务工作人员了解现代运营管理之理论和方法的参考阅读书籍。

本书在编写过程中参考了大量的国内外文献。由于篇幅有限，书的最后仅列出了其中的一小部分。在此向国内外的有关著作者表示深切的感谢。

本书难免有不当和疏漏之处，望广大读者批评斧正。

作者

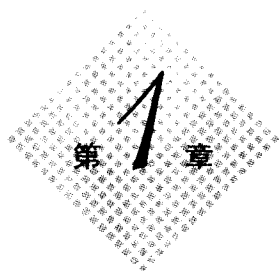
2002年2月

目 录

1	第一章 绪论
2	第一节 运营管理的基本概念
9	第二节 运营管理的范围和内容
15	第三节 运营管理的作用和意义
18	第四节 现代运营管理的新趋势
23	第二章 运营战略决策
24	第一节 运营战略与企业经营战略之间的关系
28	第二节 产品组合和生产进出决策
35	第三节 学习效应与学习曲线
42	第四节 产品与服务竞争策略
48	第五节 纵向集成与虚拟集成
57	第三章 运营流程的选择设计
58	第一节 运营流程选择设计的基本问题
67	第二节 运营流程的具体设计
76	第三节 运营流程的分析与改进
88	第四章 工作设计与工作研究
89	第一节 工作设计与工作研究的基本概念
91	第二节 个人工作方式
102	第三节 团队工作方式
110	第四节 BPR 与工作设计

119	第五章 供应链管理
120	第一节 供应链管理的基本概念
126	第二节 供应链管理的基本策略之一——采购管理
136	第三节 供应链管理的基本策略之二——分销配送管理
148	第四节 电子商务与供应链管理
157	第六章 库存管理
158	第一节 库存管理的基本问题
164	第二节 库存管理的基本策略
173	第三节 独立需求的库存管理
180	第四节 两种不同的独立需求库存控制系统
194	第七章 运营活动的组织与计划
195	第一节 运营活动的类型划分和组织方式
204	第二节 三种主要的生产运营计划
207	第三节 综合计划的制定方法
214	第四节 主生产计划的制定方法
219	第五节 MRP, MRPII 与 ERP
233	第八章 项目管理
234	第一节 项目与项目管理的基本特点
239	第二节 项目计划与项目控制
253	第三节 项目管理中的网络计划技术
268	第四节 项目管理组织
274	第九章 质量管理
275	第一节 质量与质量管理的基本概念
284	第二节 质量管理的两大类方法
294	第三节 全面质量管理
301	第四节 ISO9000 与全面质量管理
311	第十章 精益生产方式

312	第一节	精益生产方式的发展过程
316	第二节	精益生产方式的目标和方法体系
322	第三节	精益生产方式中的一些具体方法
331	第四节	精益生产方式的其它内容及其普遍意义
338	参考文献	



绪论

本章重点

- 运营管理的基本概念
- 运营管理的目标和基本问题
- 现代运营管理的新趋势

引 言

无论是制造业企业还是服务业企业，运营管理都是企业的基本管理职能之一。传统的工商管理学曾经把这门学科叫做“生产管理”，只注目制造业企业产品生产过程的管理，而现代运营管理的注目范围也包括了众多服务业企业服务提供过程的管理。本书将首先给出现代运营管理的基本概念，阐述这一概

念的发展过程，然后论述运营管理的两大任务、三类基本要素管理问题，以及运营管理的职能范围和三个层次的决策内容。从这里，可以引申出运营管理对企业的重要作用和意义。最后，归纳总结了现代运营管理的新趋势和新特征。

第一节 运营管理的基本概念

一、运营活动

运营活动是一个“投入→变换→产出”的过程，即投入一定的资源，经过一系列、多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式的产出提供给社会的过程。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。

上述定义可表示为如图 1-1 所示。其中的投入包括人力、设备、物料、信息、技术、能源、土地等多种资源要素。产出包括两大类：有形产品和无形产品。前者指汽车、电视、机床、食品等各种物质产品，后者指某种形式的服务，例如，银行所提供的金融服务、邮局所提供的邮递服务、咨询公司所提供的设计方案，等等。中间的变换过程，也就是劳动过程、价值增值过程。这个过程既包括一个物质转化过程：使投入的各种物质资源进行转变；也包括一个管理过程：通过计划、组织、实施、控制等一系列活动使上述的物质转化过程得以实现。这个变换过程还可以是多种形式的，例如，在一个机械工厂，主要是物理变换；在一个石油精炼厂，主要是化学变换；而在一个航空公司或一个邮局，变换过程主要是位置的变换。有形产品的变换过程通常也称为生产过程，无形产品的变换过程有时称

为服务过程，也称为运营过程。

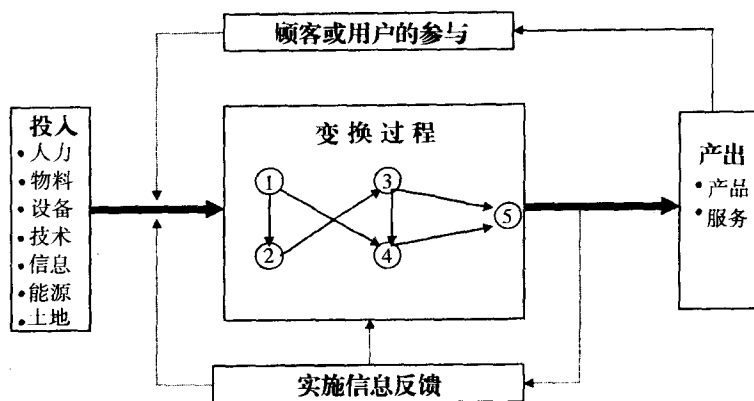


图 1-1 运营活动过程

图 1-1 中的点线表示两种特殊的投入：一是顾客或用户的参与，二是有关运营活动实施情况的信息反馈。顾客或用户的参与是指，他们不仅只接受变换过程的产出结果，在变换过程中，他们也是参与活动的一部分。例如，在航空服务过程中乘客的参与，在医院服务过程中病人的参与。实施信息反馈与“投入”框图中已有的“信息”投入的区别在于：后者是指运营系统外部的信息，例如，市场变化信息、新技术发展信息、政府部门关于经济趋势的分析报告，等等。而前者是指来自运营系统内部，即变换过程中所获得的信息。例如，生产进度报告、质量检验报告、库存情况报告，等等。图中变换过程方框中的①、……、⑤表示，在一个现代化大生产和服务运作过程中，从投入到产出往往需要经过多个环节，这些环节有并行，有串行，也有交叉，这表明了运营过程的复杂性。

进行这样的运营活动的主体是各种各样的社会组织，其中包括各行各业的众多企业组织。社会正是由这些形式多种多样的

组织而构成的。这些组织虽然形式、性质各有不同，但其共同的特点是，可以提供任何一个人人都力所不能及的产品或服务。任何一个组织，都在以某种形式从事着某种运营活动，因此，任何一个组织，都具有运营功能。

二、运营概念的发展过程

人们最初对上述变换过程的研究主要限于有形产品变换过程的研究，即对生产制造过程的研究。从研究方法上来说，也没有把它当作上述的“投入→变换→产出”的过程来研究，而主要是研究有形产品生产制造过程的组织、计划与控制。所以，相关的学科被称为“生产管理学”（在西方管理学界，称为“Production Management”）。随着经济的发展，技术的进步以及社会工业化、信息化的进展，人们除了对各种有形产品的需求之外，对有形产品形成之后的相关服务的需求也不断提高。而且，随着社会构造越来越复杂，社会分工越来越细，原来附属于是生产过程的一些业务、服务过程相继分离、独立出来，形成了专门的流通、零售、金融、房地产等服务行业，使社会第三产业的比重越来越大。此外，随着生活水平的提高，人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在提高，相关的行业也在不断扩大。因此，对所有这些提供无形产品的运营过程进行管理和研究的必要性也就应运而生。另一方面，系统论的发展使人们能够从更抽象、更高的角度来认识和把握各种现象的共性。所以，人们开始把有形产品的生产过程和无形产品，即服务的提供过程都看做一种“投入→变换→产出”的过程，作为一种具有共性的问题来研究。这样的变换过程的共性主要表现在，其产出结果无论是有形还是无形，都具有下述特征：

- 能够满足人们的某种需要，即具有一定的使用价值；

- 需要投入一定的资源，经过一定的变换过程才能得以实现；
- 在变换过程中需投入一定的劳动，实现价值增值。

因此，人们开始把对无形产品产出过程的管理研究也纳入生产管理的范畴中去。或者说，生产管理的研究范围从制造业扩大到了非制造业。这种扩大了的生产的概念，即“投入→产出”的概念，现在在西方管理学界被称之为“Operations”，即运营^①。即无论是有形产品的生产过程，还是无形产品的提供过程，被统称为运营过程。但从管理的角度来说，这两种变换过程是有许多不同点的，对这些不同点的论述将在以下各章分别展开。

三、企业运营管理的两大任务

企业运营管理有两大对象：运营过程和运营系统。运营过程如上所述，是一个“投入→变换→产出”的过程，运营管理的第一大任务，就是要对这样的运营过程进行计划、组织与控制。

运营管理的第二大对象，是运营系统。所谓运营系统，是指使上述的运营过程得以实现的手段的总称。它的构成与变换过程中的物质转化过程和管理过程相对应，也包括一个物质系统和一个管理系统。物质系统是一个实体系统，主要由各种设施、机械、运输工具、仓库、信息传递媒介等等组成。例如，一个机械工厂，其实体系统包括一个个车间，车间内有各种机床，车间与车间之间有在制品仓库等等。又如，一个急救系统或一个经营连锁快餐店的企业，它的实体系统可能又大为不同，它们不可能集中在一个位置，而是分布在一个城市或一个地区内各个不同的地点。管理系统主要是指运营系统的计划和控制系

^① 在一些工商管理学的书籍和教材中，也有的把“运营”称为“运作”，或者“生产与运作”。见本书最后所附参考文献。

统，其中的主要内容是信息的收集、处理、传递、控制和反馈。

在当今技术进步日新月异的情况下，企业总是可以不断地考虑采用更先进、更合理的运营系统来进行运营活动，因此，从这里就提出了企业运营管理的第二大任务：对这样的运营系统进行设计、调整和不断的改造升级。

四、服务运营管理的特殊性

如上所述，虽然有形产品的生产过程和无形产品的服务过程都可以看做一个“投入→变换→产出”的过程，但这两种不同的变换过程以及它们的产出结果还是有很多区别的，从而从管理的角度来说，主要进行有形产品生产的制造业企业，与主要提供服务的服务企业，其管理方式和所需用到的方法也各有不同。

最主要的一个区别是产出的物理性质。制造业企业所提供的产品是有形的、可触的、耐久的，而服务业所提供的产品是无形的、不可触的、寿命很短，例如，一个主意、方案或某种信息。制造业所提供的产品是一种可以库存的产品，它们可以被储藏、运输，以用于未来的或其他地区的需求。这样，在有形产品的生产中，企业可以利用库存和改变生产量来调节、对应需求的波动。与之相反，服务是不能预先“生产”出来的，也无法用库存来调节顾客的随机性需求。为了达到满意的服务水平，其人员、设施以及各种物质性准备都要在需求到达之前完成，而当实际需求高于这种能力储备时，服务质量立刻下降（如排队等待时间加长，拥挤，甚至取消服务等）。因此，服务企业在其运营活动中受时间的约束更大，其运营过程的运营能力管理比制造业更困难。

另一个主要区别是与顾客的接触程度。制造业企业的顾客基