



普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

运营管理

OPERATION MANAGEMENT

■ 贾晓菁 李桂君 高咏玲 编著

外借

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育工商管理类专业精品教材

中央财经大学商学院 中央财经大学MBA教育中心 组编

运营管理

OPERATION
MANAGEMENT

贾晓菁 李桂君 高咏玲 编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书立足于企业的实际,以运营管理理论为基础,从企业运营管理概论、全球运营战略、运营流程的组织与衡量运营流程的改进,到项目管理、运营质量,运营系统建模,以及供应链管理、运营管理的发展等,涵盖了企业运营管理的各个方面。内容全面、系统,体现了企业运营管理现状以及今后的发展趋势。

本书阐述了企业如何通过运营构筑竞争优势,实现企业的战略。介绍了企业如何设计运营体系才能使供给与需求达到动态匹配,指出了运营决策对企业的影响,并强调采用系统论的方法开展运营管理,制定决策,满足现代企业运营管理,特别是互联网时代运营管理的需要。

本书紧密联系管理实践,每章设有案例专栏,包括两个典型案例。书中采用的案例大都来源于企业运营中发生的最新的典型实例,主要是服务业以及新兴行业的案例。这些案例均已在编者的教学课堂上进行了多次使用和不断改进,教学效果显著。每章后均附有本章小结和思考题,以锻炼和提高学生分析、解决实际问题的能力。

本书既可作为普通高等院校经济管理类专业的教材,也可作为机关及企事业单位运营管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

运营管理 / 贾晓菁, 李桂君, 高咏玲编著. —北京:
机械工业出版社, 2018. 12
普通高等教育工商管理类专业精品教材
ISBN 978-7-111-61370-1

I. ①运… II. ①贾… ②李… ③高… 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 (2018) 第 260075 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: 刘鑫佳 责任编辑: 刘鑫佳 常爱艳

责任校对: 李 杉 封面设计: 鞠 杨

责任印制: 孙 炜

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 16.75 印张 · 376 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-61370-1

定价: 44.80 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

封面防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

金书网: www.golden-book.com

前 言

随着我国经济的发展和产业结构的调整与转型，企业将面临更加纷繁复杂的内外外部环境，企业之间的竞争更趋激烈。要想在激烈的竞争中拔得头筹，企业必须重构全新的管理体系，运营管理是其核心内容。互联网时代的到来，使企业运营面临新的形势和问题。在这种情况下，我们在机械工业出版社的大力支持下，遴选了几位多年从事运营管理教学、研究和企业实践活动的专业教师编写了本书。

本书包含三大部分：全球化环境下企业通过运营竞争、运营系统的流程决策以及运营系统的改善与更新。第一部分“全球化环境下企业通过运营竞争”包括第1、2章，主要介绍运营管理的相关概念、全球化竞争环境以及如何通过运营管理获得竞争优势。第二部分“运营系统的流程决策”包括第3~6章，主要阐述了运营流程的设计、运营流程的特点和改进、项目管理和运营质量等内容。第三部分“运营系统的改善与更新”包括第7~9章，重点从系统论的角度出发，指出了企业运营的动态复杂特性，进而阐述了运营系统建模、供应链管理以及运营管理的未来发展等内容。

本书的主要特点表现在以下几个方面：

(1) 创新的体系架构。如前所述，企业运营管理环境正在发生翻天覆地的变化，这个变化使运营管理的教学和学习面临严峻挑战，工业时代的库存管理、生产排程、物料管理等传统内容，已不再适应当今和未来的需要。在本书中，对上述内容进行了全面重构，依据“全球化”“系统性”“服务业”“互联网”等关键词，选取并重组内容，从而使得本书真正贴近企业运营的发展，读者阅读本书，不仅可以完整学到运营管理的核心知识，而且可以了解运营管理领域的最新发展，还可以把本书作为指导自身行为的工具书，从而达到完整性、针对性和实效性的统一。

(2) 系统的分析工具。运营管理是一门实践性非常强的科学，运营决策直接决定着企业的生死成败。本书从系统科学的角度，提供了一套决策工具和方法，从战略视野、全局角度、动态层面描述和分析企业运营，这些方法将运营作为一个整体，而不是一系列工作的简单组合，并能够有效描述运营中的复杂回路和各部分的非线性关系。读者学习本书所提供的一

系列系统分析工具，可以实现对运营和供应链系统的分析与诊断、协调、优化和决策研究，从而避免管理实践中常常出现的惯性思维、片面思维、静态思维、线性思维、直觉思维等带来的谬误和损失。

(3) 鲜活的实际案例。本书每章提供两个完整的分析案例，这些案例全部来源于企业实践，很多是本书编者带领学生深入企业，采编第一手资料，加工撰写而成的。这些案例反映了企业运营中发生的最新的典型实例，主要是服务业以及新兴行业的案例。这些案例均已在编者的教学课堂上进行了多次使用和不断改进，教学效果显著。因此，本书弥补了以往运营管理教材在相关行业案例方面的不足，学生可以通过每章后面的案例专栏和相应案例讨论，将本章的理论方法学以致用。这对于培养学生的实际管理能力，从系统全局的层面掌握企业运作的全过程，具有非常重要的指导意义。

本书由中央财经大学贾晓菁教授、李桂君教授、高咏玲副教授编著。具体编写分工如下：教材设计和提纲由贾晓菁拟定，李桂君和高咏玲进行了修改完善；第1章、第3章和第4章由李桂君编写；第2章和第9章由高咏玲编写，研究生张亚萍和王晨协助了第2章的编写；第5章、第6章、第7章和第8章由贾晓菁编写，研究生王萌协助了第7章的编写；黑龙江八一农垦大学寇晨欢老师协助了第6章和第8章的编写。由贾晓菁完成全书的统稿和定稿等工作。

在本书的编写过程中，我们参阅了大量的运营管理方面的经典著作与教材，以及国内外运营管理等相关的最新研究成果，部分书目已列于本书后面的参考文献中，这些文献资料为本书的编写成稿奠定了基础，在此一并向其作者表示衷心的感谢；我们在本书的编写过程中，还采集了互联网等新媒体上的大量信息资料，由于网上的信息资料大都没有署名，又由于篇幅有限，我们未能将所引用资料的作者的名字全部列上，在这里我们向这些未曾谋面的同仁们，致以衷心的感谢和崇高的敬意。

本书在编写过程中，力求准确，并有所创新，但由于编者水平有限，难免有所纰漏，恳请各位专家和读者不吝赐教，以便我们能够修正，不胜感激。

编者

目 录

前 言

第1章 导论	1
学习目的与要求	1
1.1 运营管理的内涵	2
1.1.1 作为转换系统的运营管理	3
1.1.2 实现价值增值的运营管理	5
1.1.3 作为组织基本职能的运营管理	6
1.2 运营战略和竞争优势	7
1.2.1 运营战略	7
1.2.2 竞争优势	10
1.3 运营管理的演进及发展趋势	13
1.3.1 运营管理的演进	13
1.3.2 运营管理的发展趋势	24
案例专栏	
案例1 重返市场的诺基亚手机	27
案例2 国家大剧院的国际化	28
本章小结	30
思考题	31
第2章 全球运营战略	33
学习目的与要求	33
2.1 全球运营战略的三种视角	34
2.1.1 全球运营的原因	34
2.1.2 竞争力、资源和流程视角下的全球运营战略	36
2.2 全球运营战略的选择	37
2.2.1 全球整合与地区回应	38

2.2.2 全球运营战略的类型与选择	41
2.3 全球化运营战略的实施	45
2.3.1 实施全球运营战略的基本决策	45
2.3.2 全球化运营模式	47
案例专栏	
案例1 星巴克：一家新经济时代的跨国公司	50
案例2 华为的国际化战略	51
本章小结	53
思考题	53

第3章 运营流程的组织与衡量

学习目的与要求	55
3.1 流程与流程管理	56
3.1.1 什么是流程	56
3.1.2 有形产品与无形产品（服务）	58
3.1.3 流程管理的基本理解	58
3.2 流程绩效的衡量	59
3.2.1 流程绩效衡量的两个方面	59
3.2.2 流程绩效的衡量指标	60
3.2.3 律特法则	64
3.3 服务流程设计与流程图	65
3.3.1 服务流程设计基本要求	65
3.3.2 服务—流程矩阵	65
3.3.3 服务流程设计过程	66
3.3.4 流程图的画法	67
案例专栏	
案例1 苏宁易购的供应链管理	68
案例2 标准化考场自动校时同步时钟	70
本章小结	71
思考题	71

第4章 运营流程的改进

学习目的与要求	73
4.1 影响流程绩效的原因及其度量	74
4.1.1 流程变动性的来源	74

4.1.2	流程能力与瓶颈	75
4.2	约束理论	77
4.2.1	TOC 约束理论的基本思想	77
4.2.2	TOC 常用的概念与方法	78
4.3	降低变动性提升流程绩效	80
4.3.1	降低到达变动性的方法	80
4.3.2	降低服务时间变动性的方法	81
	案例专栏	
	案例1 美国在线 (AOL) 的难题	82
	案例2 餐厅运营	83
	本章小结	85
	思考题	85
第5章	项目管理	87
	学习目的与要求	87
5.1	项目的概念	88
5.1.1	项目管理的起源	88
5.1.2	项目管理的发展	88
5.1.3	项目管理的定义	89
5.2	项目计划	91
5.2.1	项目的启动	91
5.2.2	项目的组织	93
5.2.3	项目工作分解结构	96
5.2.4	项目责任分配矩阵	98
5.3	项目进度安排	99
5.3.1	项目计划评审技术	99
5.3.2	三点估算法	100
5.3.3	关键路径法	101
5.3.4	关键链法	105
5.3.5	甘特图	108
5.4	项目控制	110
5.4.1	项目变更	110
5.4.2	挣值分析	111
5.4.3	结束项目	113

案例专栏

案例 1 一个历经风险的房地产信托项目 114

案例 2 T 公司海外项目的团队管理历程 119

本章小结 124

思考题 125

第 6 章 运营质量 127

学习目的与要求 127

6.1 质量 128

6.1.1 质量的定义 128

6.1.2 质量的内涵 129

6.1.3 质量的重要性 129

6.2 服务质量 130

6.2.1 服务质量的定义 130

6.2.2 服务质量的维度 131

6.2.3 服务质量的差距 133

6.2.4 服务质量的测量 136

6.3 质量管理 138

6.3.1 质量管理的概念 138

6.3.2 质量管理的发展阶段 139

6.3.3 全面质量管理 141

6.3.4 质量管理统计分析方法 147

6.4 精益系统 149

6.4.1 精益生产 149

6.4.2 精益流程的开发 151

6.4.3 精益供应链 156

案例专栏

案例 1 丽思卡尔顿酒店的质量管理 158

案例 2 三星“爆炸门”引发的质量管理思考 160

本章小结 163

思考题 164

第 7 章 运营系统建模 165

学习目的与要求 165

7.1 运营管理系统 166

7.1.1	企业运营管理的环境	166
7.1.2	运营管理和系统	167
7.1.3	系统思考	169
7.2	系统动力学	170
7.2.1	系统动力学的产生	170
7.2.2	系统模型	170
7.2.3	系统动力学建模	171
7.3	系统动态反馈模型	174
7.3.1	动态系统的行为与结构	174
7.3.2	基本模式的相互作用与结构	177
7.3.3	因果回路图	178
7.3.4	存量流量图	182
7.4	运营系统模拟决策	185
7.4.1	识别研究对象和问题	186
7.4.2	确定系统边界	186
7.4.3	绘制因果回路图和存量流量图	186
7.4.4	模型仿真和管理策略生成	189
案例专栏		
案例 1	旺季来临, 物流公司该如何解决资源短缺问题	189
案例 2	H 陶瓷有限责任公司运营管理案例	194
本章小结		195
思考题		196
第 8 章 供应链管理		197
学习目的与要求		197
8.1	供应链管理的概述	198
8.1.1	供应链和供应链管理	198
8.1.2	如何开展供应链管理	199
8.2	牛鞭效应	201
8.2.1	什么是牛鞭效应	201
8.2.2	牛鞭效应的成因	203
8.2.3	如何缓解牛鞭效应	204
8.3	供应商关系管理	205
8.3.1	供应商关系管理的含义	205
8.3.2	供应商关系管理的过程	206

8.3.3 如何开展供应商关系管理	209
8.4 供应链战略与竞争战略的匹配	212
8.4.1 供应链战略	212
8.4.2 匹配供应链战略与竞争战略	215
案例专栏	
案例1 生鲜电商领域的革命者：“许鲜网”	219
案例2 轩华公司的两难抉择	224
本章小结	229
思考题	230
第9章 运营管理的发展	231
学习目的与要求	231
9.1 互联网+运营管理	232
9.1.1 互联网+运营管理产生的背景	232
9.1.2 互联网思维	233
9.1.3 互联网+运营管理的内容	234
9.2 服务运营管理	236
9.2.1 服务运营管理产生的背景	236
9.2.2 服务运营管理的特征	238
9.2.3 服务运营管理的内容	239
9.3 行为运营管理	241
9.3.1 行为运营管理产生的背景	241
9.3.2 行为运营管理的内容	242
案例专栏	
案例1 韩都衣舍的成功	245
案例2 民生银行向“驱动市场”的运营模式变革	248
本章小结	251
思考题	251
参考文献	252

CHAPTER

1

第1章

导论

学习目的与要求

通过本章的学习，理解运营管理的基本概念，理解运营管理的转化过程，掌握运营战略和竞争优势与运营管理的关系，了解运营管理的发展趋势和面临的挑战。要求完成本章最后的案例讨论和思考题。

1.1 运营管理的内涵

运营管理 (Operation Management, OM), 又称运作管理, 国内外学者均对其进行了定义, 但是表述有所不同。

定义 1: 理查德·蔡斯 (Richard B. Chase) 和罗伯特·雅各布斯 (F. Robert Jacobs) 的《运作管理——供应链管理的视角》(精要版第 3 版)。运作是指将企业资源转换为顾客所需要的产品的制造与服务流程, 其与企业的营销和财务职能一样, 也是企业的主要职能之一, 具有明确的管理职责。具体而言, 运作管理是对制造、交付企业主要产品和服务的系统进行设计、运行和改进的过程, 关注的是生产产品或交付服务的整个系统的管理, 涉及一系列复杂的转换过程, 包括产品的生产 (如男士夹克) 和服务的提供 (如手机账户服务)。

定义 2: 罗伯特·约翰斯顿 (Robert Johnston) 的《运营管理案例》(第 3 版)。运营管理涉及组织的资源和组织为顾客提供产品或服务工序的设计、计划、控制和改进等方面。无论是提供机场服务、假日服务, 还是生产贺卡或塑料桶, 运营管理者都要考虑这些产品或服务的设计、创造和交付。

定义 3: 马克·M. 戴维斯 (Mark M. Davis) 的《运营管理基础》(第 4 版)。运营管理是对企业生产、交付产品或者服务的系统进行的设计、运作以及改进。运营管理的对象是运营过程和运营系统。运营过程是一个投入、转换、产出的过程, 是一个劳动过程或价值增值的过程, 它是运营管理的第一大对象, 运营管理必须考虑如何对这样的生产运营活动进行计划、组织和控制; 运营系统是上述变换过程得以实现的手段, 它的构成与变换过程中的物质转换过程和管理过程相对应, 包括一个物质系统和一个管理系统。

定义 4: 孙慧的《运营管理》。运营管理就是对由输入到产出间的这一中间转换过程设计、运行和改进过程的管理。其主要任务是建立一个高效的产品和服务的制造系统, 为社会提供具有竞争力的产品和服务。效率是投入和产出的比较, 所谓高效就是以较少的投入得到较多的产出。投入包括人力、物力、财力和时间, 产出的是产品和服务, 即以最少的人力、物力和财力的消耗, 迅速地生产满足用户所需要的产品和提供优质服务。运营管理是企业经营过程中最基本的管理职能之一。

定义 5: 刘大明和胡川的《运作管理》。运作 (传统上称为生产) 是人类最基本的活动, 人们通过生产活动创造财富、创造人类所需要的一切。就其基本形式而言, 运作是将输入 (生产要素) 转化为输出 (产品或服务) 的过程, 或是创造产品或服务的过程。用系统论的观点来看, 将“输入→转化→输出”的过程视为一个有机整体, 那么运作过程就是一个系统, 即“运作系统”, 它是一个服从于特定目的的人造系统, 为生产或提供特定的产品或服务, 并实现增值 (Value Added) 而建立和运行的。运作系统包括输入、转化、输出、反馈等

主要组成单元。运作管理是指对运作活动或运作系统进行计划、组织、控制等，它是对运作系统的建立、运行所进行的管理。

从以上不同著作中的定义可见，运营管理的理解与表述存在一定的差异，但是各个定义也有相同之处，即均包含以下三个方面的内容：

- (1) 运营管理是一个转换系统的运作，存在一系列复杂的转换过程。
- (2) 运营管理的本质是实现价值的增值，体现于最终提供的产品和服务上。
- (3) 运营管理是组织得以存在的三大基本职能之一，即营销、运营、财务。

本书也认可上述定义的基本表述，认为运营管理是组织转换系统的设计和运行过程，该转换系统是以价值增值为目的，追求更高的转换效率。据此，本书从理论与实践结合的视角，嵌入相关案例的分析，着重阐述运营管理的主要内容，包括组织战略背景下的运营战略、组织转换系统的流程设计、运营变动性的影响、组织运营的方式、质量的保证等，尝试帮助读者更好地理解运营管理的核心概念。

1.1.1 作为转换系统的运营管理

运营管理是一个转换系统的运作，是实现原材料到产品和服务的转换等一系列复杂过程，这个过程依然要体现管理活动追求效率的本质。而运营系统则是投入、转换、产出的变换过程得以实现的载体，是生产运营过程和管理过程的有机结合体，包括物质系统和管理系统。其中，物质系统是指生产运营过程，实现的是将资源转换成产品或服务的功能；而管理系统是指管理过程，实现的是为生产运营过程制定目标和计划，并对计划的实施进行组织和控制，使之不断适应动态变化的环境的功能。

通过物质与管理系统实现这两个过程的结合，生产与运营活动才真正具有活力，成为在一定环境下实现预定目标的有机系统。同时，运营系统还要从外界环境取得相应的信息，包括市场需求的变化、竞争对手的情况、新技术的发展以及社会经济的发展动向等，然后根据外部信息来调整企业自身的生产运营系统以适应外界环境的变化，实现运营目标。

简而言之，运营系统包含“投入（输入）”“转换”和“产出（输出）”三大基本要素，如图1-1所示。

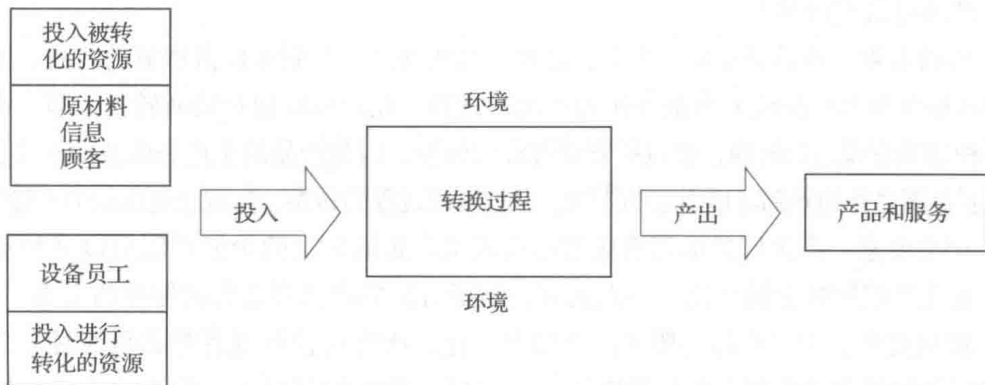


图 1-1 三大基本要素的运营系统

但是随着产品和服务需求的多元化发展，“控制”要素被作为运营系统中的第四大要素考虑，如图 1-2 所示。

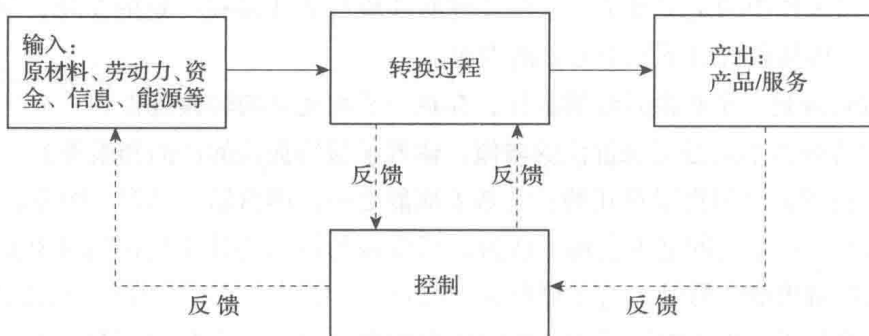


图 1-2 四大要素的运营系统

随着供应链概念的出现与发展，企业运营系统的范围也在扩大，“供应商”和“用户”两大要素也被认为是现代运营系统的组成部分，如图 1-3 所示。

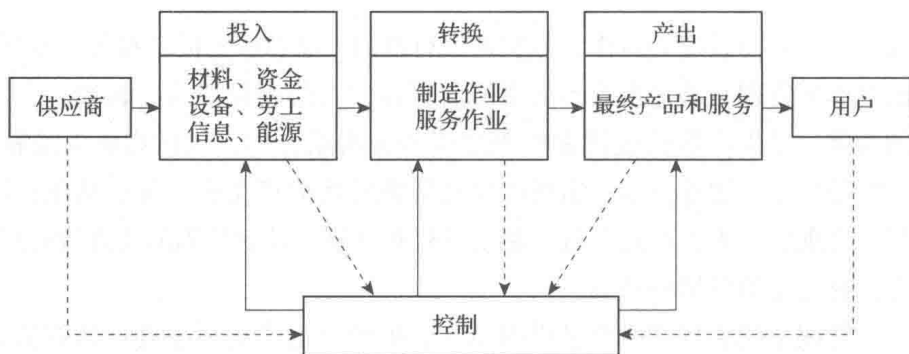


图 1-3 六大要素的运营系统

——→ 决策 - - - -> 反馈

(1) 投入要素。根据投入要素的来源，可分为来自企业组织外的投入要素，（比如顾客和生产原材料等）和来自企业组织内的投入要素（比如企业提供的能力资源，包括劳动力、设备、生产或办公空间等）。

(2) 转换要素。该类要素是一个动态过程，是实现产品与服务价值增值的过程，即实现将投入资源转换为有形产品或无形服务作为产出的过程。此过程既包括物质转换，即对作为投入要素的各种物质资源进行转换；也包括管理过程的转换，因为产品的生产和服务的提供会受到企业管理控制范围之外的外部环境因素的影响，通过管理过程的转换，实现企业组织的平稳运营。

(3) 产出要素。产出即是运营系统的运营成果，是输入物的价值增值后以某种形式反馈给个人、企业组织和社会的产出。一般而言，包括有形的产品和无形的服务两大类。

(4) 控制要素。由于产品与服务需求的多元化，所有运营管理者都必须面对一个重要任务，即他们要使所有的内部业务协调匹配，以确保在恰当的时间、为恰当的业务恰到好处地提供原材料，并服务顾客。而控制则是实现该目标的重要方式，即通过“反馈的再反馈”过

程,实现对“投入→转换→产出”过程的控制。比如,运营管理者通过转换过程和产出产品得到的反馈,再反馈到输入与转换过程,以对整个运营过程做出适当的调整。

(5) 供应商要素与用户要素。供应商要素是指运营系统投入要素的提供方,因为在现代企业中,将生产与服务外包,通过增强企业间的协作,更有利于发挥企业的比较优势,并获取专业化的投入要素。用户要素是指产品和服务的直接受益者。

基于运营系统的三大基本要素,对日常生活工作中的一些运营系统进行分解,可以更好地识别运营系统中的输入、转换和输出要素,如表1-1所示。

表1-1 日常工作和生活中的运营系统

系统	输入		转换	输出	
	外部资源	内部资源		产出	类别
大学	高中毕业生	教师、教材、教学设施	上课、培训、实践	大学毕业生	产品
修理站	损坏的机器	工具、设备、工人	修理	被修复的机器	服务
饭店	饥饿的顾客	食物、人员、环境	烹饪、服务	满意的顾客	服务
政府	社会问题	公务员、专家	研讨、决策	政策措施、规则	产品
咨询公司	现状与问题	咨询师	调研、咨询	咨询方案	服务

1.1.2 实现价值增值的运营管理

运营管理的本质是价值增值,即通过转换的过程,实现产出要素相对于投入要素的增值。价值增值的过程是多样化的,包括物理的转换、化学的转换、空间的转移和情感满足的转换等;价值增值的表现形式可概括为有形产品的转换和无形产品的转换。

1. 典型价值增值的转换过程

典型价值增值的转换过程包括:物理、化学、服务、空间和交易等的转换,如表1-2所示。而此类过程并不是互斥的,因为不同的企业组织可以实现此类过程的一个或同时实现若干个,而若干个过程的结合能更有效通过转换过程实现价值增值。比如百货商场运营,在实现商品价值增值的过程中,既通过信息过程的转换,即允许顾客在商场内对比不同商品间的价格、质量等信息;也通过存储过程的转换,即百货商场在商品销售前的库存;还通过交易过程的转换,即商品的最终出售并实现增值。

表1-2 典型价值增值的转换过程

转换过程	案例
物理过程	机械加工企业:通过对原材料的加工,使其形状或物理性质发生变化,并生产出新产品
化学过程	化工企业:通过投入要素间的各种化学反应,生成新物质或利用反应中的能量等
服务过程	餐饮企业:通过食品和服务的提供,满足顾客的饮食欲望
空间过程	物流公司和航空公司:通过人和货物位置变换来提供相应的服务
交易过程	零售企业:通过物品的交易来实现,但同时也包含着空间过程

2. 典型价值增值的表现形式

基于不同类别的运营产出——有形产品或无形服务，典型价值增值的表现形式可分为有形产品的转换过程或生产过程和无形服务的转换过程或服务过程，包括无形资产增值、技术含量增值和团队能力增值等，如表 1-3 所示。

表 1-3 典型价值增值的表现形式

表现形式	案例
无形资产增值	企业品牌：通过参与公益事业，体现社会责任感，提升企业形象
技术含量增值	核心技术：手机企业通过改进技术，实现新功能的开发，提升手机的价值
团队能力增值	企业团队：通过人员结构的调整，实现团队人员间的互补增值

1.1.3 作为组织基本职能的运营管理

企业组织的三个基本职能：运营职能、营销职能和财会职能，如图 1-4 所示，此三大基本职能之间存在着密切的关联关系。运营作为组织存在的三个基本职能之一，是提升企业核心竞争力的重要组成部分，目的在于高效率地实现组织的资源配置和价值增值，以提供具有竞争力的产品或服务。

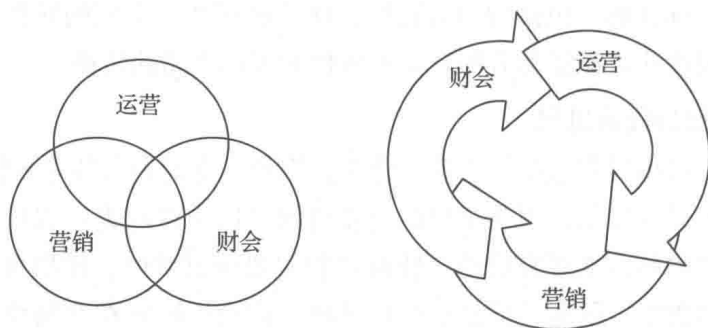


图 1-4 企业组织三大基本职能及相关关系

一方面，运营管理活动在各行业中都提供了广泛的工作机会，因为不管哪一行业都存在着为实现价值增值的投入产出转换过程。在企业的日常经营管理活动中，与运营管理相关的活动既包括对内产品生产中的生产计划与控制、进度安排、工作设计和库存管理等，又包括对外服务提供中的产品质量保证、顾客服务等。而在企业组织的其他职能活动中，比如营销和财会职能中的财务、会计、后勤保障、营销等均与运营管理密切相关。

另一方面，企业在生产与运营方面的花费占总成本的比例最高，如表 1-4 所示。因此，企业要降低成本，提高盈利能力，须以生产与运营管理活动的优化为关注焦点。