



QIYE

YUNYING GUANLI

叶守礼 著

企业运营管理

YUNYING GUANLI



立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

企业运营管理

叶守礼 著

立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业运营管理 / 叶守礼著. —上海: 立信会计出版社,
2004.10
(工商管理系列教材)
ISBN 7-5429-1093-0

I.企... II.叶... III.企业管理—教材
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第107241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
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	上海精英彩色印务有限公司
开 本	787 × 960 毫米 1/16
印 张	22
插 页	2
字 数	379 千字
版 次	2004 年 10 月第 1 版
印 次	2004 年 10 月第 1 次
印 数	5000
书 号	ISBN 7-5429-1093-0/F·1001
定 价	52.00 元

如有印订差错 请与本社联系

序 言

《企业运营管理》是工商管理丛书中的一本核心著作，运营管理是企业管理体系中的重要组成部分。长期以来，在企业运营管理中，泰罗科学管理思想占据了重要的“统治”地位，人们习惯将运营管理视作为企业内部“闭系统”的运作管理。这类管理是与指令纵向传递的推动式计划模式相适应的，运作管理的目标是实现企业计划的要求。因此，标准化程度高，计划性较强，规模经济效益比较显著的制造企业，成了科学管理时代人们研究企业运作管理的主要对象，学术理论界也通常将企业运作管理称为企业生产管理。

笔者认为，“企业运营管理”对“企业生产管理”的取代，不是简单名称上的变化，而是企业管理领域的一场深刻的变革：

第一，运营理念的渗透。随着科学技术、社会分工的发展以及人们对客观事物认识的深化，运营管理在理论、范围、实践等方面都得以不断地延伸、拓宽和发展。企业的运营活动不仅存在于制造过程，也同样存在于流通过程以及一切创新活动的过程。任何运营活动都是在一定的生产(或服务)系统中进行的，生产(或服务)系统决定着企业的生产能力、单位产品的成本、生产布置的空间、产品或服务的质量，都需要科学的管理。现代制造业需要运营管理，现代服务业也同样离不开运营管理。本书阐述的企业运营管理是一个宽泛的范畴。

第二，哲学思想的变革。管理认识论和方法论的发展离不开哲学思想的变革。企业运营管理科学的形成和发展，也是企业管理领域中哲学思想的变革过程。

在本书的撰写过程中，笔者从哲学反思的角度，指出纯实证主义哲学和规范主义哲学难以佐证现代企业的一切经营现象，难以科学地规范现代企业的经营活动。因此，我们要重视实证，但不唯实证；重视规范，但不固守规范，现代企业运营活动中出现的大量问题和矛盾是在不断运动和变化中产生的，多变的企业环境需要每个有眼光的企业家去“直面现象”，在“直面现象”的实践中，进一步对现存的“规则”、“标准”加以反思，并在与传统理论的冲撞中，演进地揭示出新经济时代的企业运营管理的真理性。

第三，企业实践的呼唤。20世纪80年代以来，随着科学技术和社会生产力的发展，社会分工的深入和细化，人均国民收入水平的不断提高，社会需求也朝着多样化和个性

化方向发展，产业结构以及各产业对社会经济的贡献度都在发生深刻的变化，特别是第三产业的迅速发展，迫切需要寻求新的运营管理理论和方法去指导人们的实践。随着国际投资运动的发展，收购兼并已经成了现代企业扩大经营范围、开拓新的市场、实现规模效应的重要手段和方法。企业完成购并后，必须通过科学的运营管理，才能真正实现资源的整合，产生购并效益。传统的封闭式的企业生产管理已不能与现代企业开放式的运营管理活动相适应，实践呼唤企业运营管理的革新。

围绕上述主题思想，本书在反思传统企业运营管理的基础上，提出对现代企业运营管理的新思考。全文由四篇，十一章构成。第一篇企业运营管理总论（包括第一章企业运营管理概述，第二章企业运营管理的目标），全面系统地阐述了企业运营管理的形成、发展的必然规律，知识经济时代企业运营管理的特点，企业运营系统的构架，企业运营管理的目标体系等。第二篇企业系统的设计（包括第三章制造企业运营系统的设计，第四章服务企业运营系统的设计），以制造企业与服务企业的区别为研究的出发点，重点阐述了两类企业运营系统设计的差异：制造企业运营系统设计注重于产品设计、制造过程设计、内部组织设计以及现代制造企业组织设计的新趋势，如敏捷制造系统、精益化生产组织、全球化制造过程组织等。服务企业由于提供服务与服务消费的同时性等特点，因此服务过程受到人、物理环境、流程等因素的影响更为直接。服务企业系统设计更注重对选址、标准化和个性化程度的确定、服务流程的细化、服务职能的分权的运用。第三篇企业运营系统的规划（包括第五章企业运营能力计划，第六章企业运营计划的编制，第七章企业物料需求计划系统），重点阐述以顾客需求为驱动源的前提下，企业计划如何实现充分利用能力和满足顾客需求，提高服务质量的矛盾与统一。物料需求计划的引入，不是一种简单的管理方法，而是在系统管理理论和计算机技术融合的基础上产生的企业营运规划新模式，它的运用必然导致传统职能管理模式和规划体系的变革。第四篇企业运营系统的控制（包括第八章企业运营作业控制，第九章企业运营项目控制，第十章企业物流管理与控制，第十一章企业运营质量管理与控制），表明在现代企业中，无论是控制的理念、控制的组织形式、控制的方法都对传统的企业控制理论和实践提出了挑战，本篇力求以继承、寻求、探索的立意，对现代企业运营系统的控制问题进行较为全面的阐述。本书引用了大量的示例，案例和图片，有助于增强读者的视觉效果并提高对运营管理的感性认识。

本书在撰写过程中，融合了笔者长期从事管理理论研究、企业管理教学和企业咨询活动实践的理论积累和经验总结，笔者愿意将此奉献给有志于从事企业管理研究、教学、

实践的朋友们。

作者 叶守礼

2004年10月



目 录

第一篇 企业运营管理总论

第一章 企业运营管理概述	3
第一节 企业系统与运营管理	3
一、企业运营管理的定义	3
二、企业运营管理的地位和作用	5
(一) 运营管理	6
(二) 营销管理	6
(三) 财务管理	6
三、生产(或服务)系统与运营管理	7
(一) 生产(或服务)系统的分类	7
(二) 产品生产系统与服务生产系统的比较	8
第二节 企业运营管理的发展	10
一、企业运营管理发展	10
(一) 企业运营管理发展的历程	10
(二) 企业运营管理的最新发展	11
二、生产管理的困惑	13
(一) 传统“生产管理”哲学理念的困惑	13
(二) 传统生产管理实践的困惑	15
三、知识经济时代企业的运营管理	18
(一) 知识经济时代带给人们的思考	19
(二) 知识经济时代企业运营管理的影响	19
第三节 企业运营系统的构架	20
一、企业运营系统的决策	20
(一) 企业运营战略决策	20
(二) 企业运营战术决策	21
(三) 企业运营作业决策	21
二、企业运营系统的设计	22
(一) 产品设计或服务的设计	22

(二) 生产过程设计	22
(三) 生产组织设计	23
三、企业运营系统的规划	23
(一) 长期计划	24
(二) 中期计划	24
(三) 短期计划	24
四、企业运营系统的控制	25
(一) 战略规划	25
(二) 管理控制	25
(三) 任务控制	26
习题与思考	27
第二章 企业运营管理目标	31
第一节 企业生产率目标	31
一、生产率内涵	31
(一) 生产率概念	31
(二) 生产率度量类型	32
(三) 生产率计算测量实例	33
(四) 使用生产率指标的局限	34
二、影响生产率的因素	34
(一) 工艺或操作方法	34
(二) 资本规模	35
(三) 产品或服务的质量	35
(四) 生产技术和管理的	35
三、提高生产率的途径	36
(一) 正确地测定所有运营环节的生产率	36
(二) 消除影响系统生产率的瓶颈	36
(三) 正确选择提高生产率的方法	39
(四) 确定合理的目标	40
(五) 团队的协同和激励	40
第二节 竞争力目标	41
一、企业竞争优势	41
(一) 企业竞争优势理论	41

(二) 企业竞争优势的内涵	42
二、企业核心竞争力的新观念	46
(一) 企业竞争力概念	46
(二) 企业的核心竞争力	46
三、培育企业的核心竞争力	47
(一) 合理定位	47
(二) 积极开发	47
第三节 战略目标	48
一、企业战略体系	48
(一) 企业战略的概念	48
(二) 企业战略的体系	49
二、运营战略的内容	50
(一) 运营战略的含义	50
(二) 企业运营战略的内容	50
三、运营战略的制定程序	53
(一) 识别和鉴定企业现行的战略	54
(二) 分析企业外部环境	54
(三) 测定和评估企业自身素质	54
(四) 提出运营战略方案	54
(五) 评价和比较战略方案	55
(六) 确定战略方案	55
习题与思考	55

第二篇 企业系统的设计

第三章 制造企业运营系统的设计	59
第一节 制造企业的产品设计	60
一、产品设计的标准化与个性化	61
(一) 产品设计的标准化	61
(二) 产品设计的个性化	62
(三) 标准化与个性化的结合	62
二、产品设计的流程	63
(一) 产品开发	63

(二) 产品设计流程	65
(三) 产品设计的新理念	66
三、产品设计的方法论与方法	70
(一) 产品设计中的方法论	70
(二) 产品设计的方法	70
(三) 质量功能的展开	71
第二节 制造企业的过程设计	72
一、产品制造的工艺选择	72
(一) 生产工艺的选择	73
(二) 工艺设备的选择	75
(三) 工艺的技术经济分析	76
二、过程流程设计	77
(一) 过程流程的结构特征	77
(二) 拉动式生产理念	78
(三) 现代流程设计中的制造技术	79
第三节 制造企业的组织设计	80
一、基本组织类型的设计	80
(一) 职能制组织类型	80
(二) 产品制组织类型和地区制组织类型	82
(三) 矩阵式组织类型	82
二、流水线的组织设计	82
(一) 流水线的节拍的计算	83
(二) 流水线上的设备数量	83
(三) 流水线上的工人配备数	84
(四) 流水线的平衡问题	85
三、组织设计的新趋势	85
(一) 敏捷制造系统	85
(二) 精益生产组织	86
(三) 全球化的制造过程	86
习题与思考	90
第四章 服务企业运营系统的设计	96
第一节 服务企业的特性	96

一、服务的性质	96
二、服务与产品的联系与区别	97
(一) 服务与产品的联系	97
(二) 服务与产品的区别	97
三、服务过程的特殊性	99
(一) 人的因素 (People)	99
(二) 物理环境因素 (Physical Evidence)	100
(三) 流程因素 (Process)	101
第二节 服务企业的流程设计	103
一、服务企业的选址	103
(一) 服务企业选址的基本原则	103
(二) 连锁服务企业选址的原则	104
(三) 服务企业选址的计量方法	105
二、服务的标准化与个性化	105
(一) 标准化服务与个性化服务的利弊	106
(二) 标准化与个性化的制约因素	106
(三) 提高服务企业标准化程度的方法	107
三、服务流程设计	108
(一) 服务流程图的内容	109
(二) 服务流程图应用举例	110
(三) 服务流程图的设计步骤	112
(四) 设计服务流程应注意的问题	114
(五) 服务流程图的应用	114
第三节 服务企业组织设计	115
一、服务企业组织设计的影响因素	115
(一) 企业的组织规模	116
(二) 部门结构的设置	117
(三) 集权与分权	118
二、服务企业组织结构的类型选择	118
(一) 企业组织规模的影响	118
(二) 服务业务类别的影响	118
(三) 员工与顾客接触程度的影响	119
三、以顾客为导向的组织设计理念	119

(一) 能够高质量地掌握顾客需求	119
(二) 能够对顾客的要求迅速作出反应	119
(三) 将顾客视为组织的一部分	119
习题与思考	120

第三篇 企业运营系统的规划

第五章 企业运营能力计划	125
第一节 企业运营能力概述	125
一、企业的经济规模	125
(一) 企业运营能力概念	125
(二) 企业运营能力与经济规模	125
二、企业运营能力的分类	128
(一) 设计能力	128
(二) 计划能力	128
(三) 查定能力	128
(四) 有效能力	128
(五) 定额能力	129
三、企业运营能力的柔性	129
(一) 提高企业运营能力柔性的必要性	130
(二) 企业运营能力的柔性因素	131
第二节 企业运营能力计划	132
一、企业运营能力的影响因素	132
(一) 宏观环境因素	132
(二) 产品因素	133
(三) 市场因素	134
(四) 企业内部因素	135
二、企业运营能力的度量方法	135
(一) 按照参加生产(或服务)过程的设备或设施来度量运营能力	135
(二) 利用一年内能够产出产品(或服务)的最大数量来度量运营能力	136
三、企业运营能力的决策	136
(一) 企业运营能力决策的重要性	136
(二) 企业运营能力的决策的基本原则	136

(三) 企业运营能力决策的基本方法	137
第三节 服务企业运营能力计划	144
一、服务企业的特殊性对运营能力的影响	144
(一) 服务时间对运营能力的影响	144
(二) 服务场所对运营能力的影响	144
(三) 需求易变性对运营能力的影响	145
二、服务企业运营能力计划特别需要注意的问题	145
(一) 更要考虑经济规模	145
(二) 需要更多的柔性设计	145
(三) 更要注意人性化的设计	145
(四) 对员工的要求更高	145
三、服务能力的利用与服务质量	146
(一) 什么是服务质量	146
(二) 服务能力的利用与服务质量	147
(三) 服务生命周期与能力计划的变化	149
习题与思考	151
第六章 企业运营计划的编制	156
第一节 企业运营计划与计划体系	156
一、企业运营计划的作用	156
(一) 实施运营决策的重要手段	156
(二) 拟定各项管理职能的依据	156
(三) 指导企业实施探索的路标	156
二、企业运营计划的分类	157
(一) 按时间序列划分	157
(二) 按管理层权属划分	157
(三) 按计划的性质划分	158
三、企业运营计划的框架	158
(一) 确定时间和数量	159
(二) 计划与能力的平衡	159
(三) 生产任务的分配	159
第二节 企业总生产计划的编制	159
一、企业总生产计划的定义	159

(一) 企业总生产计划概念	159
(二) 企业总生产计划的平衡	160
二、企业总生产计划的环境因素	160
(一) 环境因素分析	160
(二) 适应外部环境因素变化的方法	161
(三) 改变内部环境因素, 应对市场需求策略	161
三、企业综合运营计划的编制方法	162
(一) 总生产计划的约束条件	162
(二) 编制综合运营计划的优化方法	163
第三节 企业主生产计划的编制	174
一、企业主生产计划概述	174
二、企业主生产计划的编制原则	176
(一) 确保重点, 兼顾一般	176
(二) 合理搭配、均衡负荷	176
(三) 新、老产品交叉安排	176
(四) 时间、数量协同安排	176
(五) 做好跨年度计划之间的衔接	176
三、主生产计划的编制方法	176
(一) 大批量生产类型企业的主生产计划编制	176
(二) 单件小批生产类型企业的主生产计划编制	177
(三) 成批生产类型企业的主生产计划编制	177
习题与思考:	182
第七章 物料需求计划系统	186
第一节 MRP 系统的基本原理	186
一、MRP 系统的功能	186
二、MRP 系统的应用	187
(一) MRP 系统的运作目标	187
(二) MRP 系统的优点	187
(三) 在推行中 MRP 系统存在的问题	188
三、MRP 系统的结构	190
第二节 MRP 系统的完善	193
一、MRP II 的产生	193

(一) 订货点法	194
(二) 物料需求计划(MRP)	194
(三) 闭环MRP	195
(四) 制造资源计划(MRPⅡ)	196
二、JIT在MRPⅡ系统中的引入	197
(一) MRPⅡ的不足	197
(二) JIT(Just In Time) 系统	198
(三) “推”式管理与“拉”式管理的结合——JIT与MRPⅡ的结合	199
三、MRP系统运作的完善	199
(一) 基本概念的完善	199
(二) 数据库的完善	200
(三) 计划的完善	200
(四) 运作技术的完善	201
第三节 MRP系统的发展前景和思考	201
一、先进的MRP系统的诞生	202
(一) 生产管理系统改进的动因	202
(二) MRP与其他现代管理技术的融合	203
(三) MRP系统的新发展	203
(四) CIMS集成	204
二、MRP系统在服务业中的发展	204
三、对MRP系统管理理念的思考	206
(一) MRP系统仍然有其先进性和合理性	207
(二) MRP系统存在不足	207
(三) MRP系统管理理念引起的思考	207
习题与思考	208

第四篇 企业运营系统的控制

第八章 企业运营作业控制	217
第一节 企业运营作业控制概述	217
一、企业控制的类型	217
(一) 战略控制	217
(二) 管理控制	218

(三) 任务控制	218
二、企业运营作业误差	220
(一) 人为估算造成的误差	220
(二) 方法变异造成的误差	220
(三) 环境变化造成的误差	220
三、企业运营作业控制的内容	220
(一) 作业任务安排	220
(二) 测定和纠正偏差	221
(三) 报告监测情况	222
四、企业运营作业控制的程序	222
(一) 确定标准	222
(二) 采集信息	223
(三) 成果评价	223
(四) 评价实施	223
五、企业运营作业控制的作用	223
(一) 作业控制是企业运营活动得以持续进行的重要环节	223
(二) 作业控制是确保作业计划实施的有效措施	223
(三) 作业控制是消除瓶颈, 保证物流通畅的重要手段	224
(四) 作业控制是解决突发事件, 恢复正常运营的重要保证	224
六、企业运营作业控制的方法论和方法	224
(一) 企业运营作业控制的方法论	224
(二) 企业运营作业控制的方法	225
七、企业运营作业控制的发展趋势	227
(一) 运营作业控制的全球化	227
(二) 运营作业控制的柔性化	228
(三) 运营作业控制的科学化	228
(四) 运营作业控制中的知识主导	228
第三节 车间作业控制	228
一、车间作业控制系统	228
(一) 车间作业控制系统概述	228
(二) 车间作业控制系统内容	228
二、在制品控制	229
(一) 在制品概述	229

(二) 在制品控制的原因	229
(三) 在制品控制方法	230
三、作业中心控制	232
(一) 作业中心概述	232
(二) 作业中心的控制分类	233
第四节 作业调度控制	233
一、调度控制的内容和要求	234
(一) 调度控制的内容	234
(二) 调度控制的要求	234
二、调度工作制度	235
(一) 调度值班制度	235
(二) 调度报告制度	235
(三) 调度会议制度	235
(四) 现场调度制度	235
三、调度机构的设置	235
习题与思考	236
第九章 企业运营项目控制	238
第一节 项目管理概述	238
一、项目管理理念的形成	239
(一) 项目的概念	239
(二) 项目管理概念	240
(三) 项目管理的意义	243
二、项目管理的特点	243
(一) 管理时间的界限性	243
(二) 管理对象的易变性	244
(三) 管理组织的适时性	244
(四) 管理体制的团队性	244
(五) 管理原则的系统性	244
(六) 管理方法的全面性	244
三、项目管理的适用性	244
(一) 行业的特点	244
(二) 人力资源状况	245