

工商管理经典译丛·运营管理系列

OPERATIONS MANAGEMENT

运营管理

创造供应链价值 (第6版)

罗伯塔·S·拉塞尔 (Roberta S. Russell) 伯纳德·W·泰勒 (Bernard W. Taylor III) 著
邵晓峰 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS



 中国人民大学出版社



BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛 · 运营管理系列



工商管理经典译丛
运营管理系列

OPERATIONS MANAGEMENT

运营管理

创造供应链价值

(第6版)

罗伯塔·S·拉塞尔 (Roberta S. Russell)
伯纳德·W·泰勒 (Bernard W. Taylor III)

邵晓峰

著
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

运营管理：创造供应链价值：第 6 版/拉塞尔，泰勒著；邵晓峰译．

北京：中国人民大学出版社，2010

(工商管理经典译丛·运营管理系列)

ISBN 978-7-300-11613-6

I. 运… II. ①拉…②泰…③邵… III. 企业管理：供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 007713 号

Operations Management: Along the Supply Chain, 6th edition by Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor III
ISBN: 0470233796

Copyright © 2009 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Inc.

Chinese Simplified version © 2009 by China Renmin University Press.

工商管理经典译丛·运营管理系列

运营管理：创造供应链价值 (第 6 版)

罗伯塔·S·拉塞尔 著

伯纳德·W·泰勒

邵晓峰 译

Yunying Guanli: Chuangzao Gongyinglian Jiazhi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 张 34 插页 1

印 次 2010 年 4 月第 1 次印刷

字 数 810 000

定 价 59.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

运营是企业的基本职能之一。如何降低成本、控制质量、保证时间和提供个性化服务，是运营所关注的核心问题。在绝大多数组织中——无论是营利性企业还是非营利性公共组织——运营职能都占用了组织的绝大部分财力、物力和人力。因此，运营业绩的好坏对一个组织的成功与否起着至关重要的作用。

在现代激烈竞争的商业环境中，企业的组织结构、战略、营销、资本运作都有可能成为企业成功的关键要素之一，但是，这些成功要素必须建立在坚实的运营模式的基础上。这是因为，在任何一个企业内部的各项活动中，运营过程都是其创造价值、服务社会和获取利润的主要环节，沟通着各项其他职能，决定着产品和服务在市场上的竞争力。离开了运营的支撑，上述成功要素将是孤立和暂时的，要么被竞争对手轻而易举地模仿，要么因异质于企业而不能成为核心竞争力的一部分。

21 世纪初，运营更是直接决定着企业的生死成败。一方面，以往涌现出的各种企业管理新理念，如制造资源计划、物料需求计划、企业资源计划、精益生产、企业流程再造、大规模定制、供应链管理、计算机集成制造、敏捷制造等，纷纷以先进的运营技术为依托，进行整合。另一方面，借助于信息技术，尤其是因特网，运营技术也实现了质的改变。企业如今能够在全世界范围内协调采购、生产、物流、分销等活动，进而形成整体性竞争优势。对这两方面的进步企业都不能忽视，否则企业所拥有的竞争优势就会转瞬即逝。

21 世纪是中国的世纪。但“中国制造”、“世界工厂”这些概念的背后，如果没有独特的运营优势作支撑，将无异于海市蜃楼。从历史上看，一个国家在崛起时，往往伴随着运营模式上的创新。例如，美国作为世界头号经济强国的兴起，就出现了福特发明的流水线生产方式。又如，日本在成为世界经济强国的过程中，也涌现了丰田 JIT 生产模式。为了实现强国梦，中国企业应该潜心锤炼自己的运营模式。

中国人民大学出版社长期致力于管理类经典图书的出版。随着运营管理重要性的凸显，越来越多的读者希望系统学习运营管理的知识、方法和技术，为此，我们在反复调研的基础上，推出了这套《工商管理经典译丛·运营管理系列》。本丛书所选教材，多来自国际权威的教育出版机构（如培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等），版本经典，适用性强。我们希望通过这套丛书，将国外运营管理的最新理念和方法介绍给广大读者，为丰富我国的运营管理理论，提升企业的运营管理实践做出贡献。

本丛书的出版，得到了许多专家学者的帮助，他们提出了很多宝贵的建议，帮助我们遴选图书，甚至参与了一些书的翻译工作，在此致以深深的谢意。

最后，感谢广大读者，谢谢你们的信赖。我们真诚期待你们的意见反馈，以不断改进我们的工作。

中国人民大学出版社

译者序

拉塞尔教授和泰勒教授合著的《运营管理：创造供应链价值》（第6版）是一本非常优秀的运营管理教材，被国外许多著名大学指定为本科生和研究生（MBA）的教材和参考书。自第1版以来，作者一直紧紧把握运营管理领域理论和实践的新发展，进行了多次修订，形成了现在的第6版。在第6版中，作者将重点放在了日趋重要和流行的运营主题——创造供应链价值上。围绕这一主题，第6版加强了供应链管理方面的内容，具体涉及战略供应链管理与设计和供应链的全球化问题。本书涵盖了从运营战略、产品与服务设计、流程设计、能力与设施计划到供应链设计等运营系统设计的内容，同时又从具体的运营职能角度讨论了质量管理与控制、人力资源管理、项目管理、供应链采购管理、预测、库存管理、综合计划、资源计划、精益生产方法、排序等重要内容。

本书的最大特点在于从实践中取材来讨论运营管理。全书每章都以绿山咖啡烘焙有限公司为例，引出各章分析的内容。另外，在各章还给出了许多在运营管理方面取得成功的企业案例。同时，本书注重运营管理的最新趋势和前沿问题，如全球化问题、服务运营问题和供应链管理问题。此外，本书还强调运营管理的分析能力，将定性和定量分析相结合，给出了许多利用 Excel 工具解决运营问题的例子。

本书理论与实践并重，涉及的知识和内容非常丰富，包含大量例子和案例，给读者提供了运营管理的全貌，非常适合本科生和研究生（MBA）作教材和参考书，以及从事运营管理工作的管理人员作参考之用。

本书由上海交通大学安泰经济与管理学院邵晓峰副教授组织翻译，作者简介、前言、第1、16、17章由邵晓峰翻译，第2、3、7、9、13章由罗显铁翻译，第4、5、8章由林芳芳和邵晓峰翻译，第6章由范志宁和邵晓峰翻译，第10、11章由陈娟和邵晓峰翻译，第12、14、15章由连海佳博士翻译。全书的审校、统稿由邵晓峰负责。本书的翻译是团队齐心努力的结晶，也得到了译者所在单位领导与同事的大力支持和帮助，在此深表谢意！

鉴于原书篇幅较大，删去了每章章后的关键术语、思考题、习题、注释，以及习题答案，案例分析只保留一个，删去的内容读者可登录人大经管图书在线（<http://www.rdjg.com.cn>）阅读或下载。由于时间仓促以及译者水平有限，翻译中不可避免会出现一些错误，恳请读者批评指正。

邵晓峰

于上海交通大学安泰经济与管理学院

前言

第 6 版的变化

在第 6 版中，我们对结构进行了重新组织，将重点放在了日趋重要和流行的运营主题——创造供应链价值上。我们描述每章主题是如何与全球运作环境下的企业或组织的供应链框架相适应的。为此，我们新增了两章来讨论供应链管理：第 10 章和第 11 章。此外，每章都增加了一些新的内容，将各章主题与供应链管理联系起来，还新增了第 5 章“服务设计”，以体现运营管理中服务的重要性。

为了便于说明本版中的运营管理主题是如何在供应链框架下构成一体的，我们在各章的章首给出了绿山咖啡烘焙有限公司（以下简称绿山咖啡）的具体例子。绿山咖啡是美国领先的专业咖啡公司之一，1981 年从美国佛蒙特州韦斯菲尔德市的一家小咖啡馆起家，发展到现在每年为 7 000 多家批发客户提供约 2 400 万磅咖啡豆，其中包括麦当劳和 Newman's Own。绿山咖啡通过其网站 <http://www.greenmountaincoffee.com> 开展邮寄订单和目录业务，服务于全美客户。绿山咖啡被《商业周刊》评为美国成长速度最快和最有社会责任感的公司之一，公司将有效运营与价值驱动的管理紧密结合。

除了每章的章首给出绿山咖啡的例子外，本版教材还在各章给出了许多阅读材料以及相关的讨论问题，描述运营管理相关内容在企业实际中的应用情况。

我们对第 1 章进行了修改，将重点放在了讨论运营管理的一些成功例子，以及运营与供应链管理的战略设计问题上。第 2 章的重点侧重于质量管理体系，将内容扩展到了六西格玛，包括六西格玛流程、六西格玛工具以及六西格玛和盈利能力。

第 4 章扩充了面向环境的设计内容。第 5 章是新增的关于服务设计的内容，包括服务经济的讨论、服务的特征、服务设计流程和工具。此外，有关排队分析的内容也安排在本章。第 6 章主要讨论流程分析技术，第 7 章给出了各种服务业布置的例子。

第 8 章和第 9 章强调了工作场所的多元化和全球化多样性问题的内容。第 10 章和第 11 章是本版新增的章节，强调第 6 版的重点在于创造供应链价值。第 11 章有一节具体讨论中国在全球供应链中的作用。第 12 章和第 13 章强调预测和库存管理在运营与供应链管理中的重要作用。

第 14 章将销售与运营综合计划引入了综合计划过程。第 15 章对资源计划进行了更新，讨论了面向服务的架构（SOA）和产品生命周期管理（PLM）。第 16 章新增了精益供应链、精益消费、精益与环境、精益六西格玛等内容。



教材的主题

■ 运营战略：创造供应链价值

公司战略就是一个公司为了实现竞争力所作的规划。战略规划的成功与否取决于企业是否能将内部的所有流程（包括运营）与供应商和客户进行有效的协调，来生产并提供有价值的产品和服务。贯穿本书，我们试图说明每一章所描述的职能和流程是如何与公司创造价值的战略设计相匹配的。在每一章中，我们强调在特定的运营决策时应考虑对整体战略的影响。

企业获取竞争优势的途径之一是比较竞争对手更有效地部署运营管理的基本职能，例如构建一条更优的供应链。因此，我们给出了许多例子，解释企业如何沿着供应链部署具体的运营职能，创造价值和获取成功。从第1章开始，在全书中给出了许多阅读素材，描述一些成功的企业是如何通过运营获取竞争优势的。

■ 全球运营

如今的企业和组织必须逐步参与全球市场的竞争。国家之间制定的新的贸易协议、信息技术的创新、运输条件的改善等方面的诸多因素促使企业开发全球供应链。全球市场的开放使市场竞争变得更加激烈，因此，战略供应链的设计对于企业获取成功尤为重要。在本版中，我们尽量在各种讨论内容中引入运营的全球化问题。每一章都举了一些涉及全球运营对各章讨论主题的影响的例子，讨论全球化如何影响供应链管理。

■ 服务与制造

在本书中，我们试图在制造和服务运营之间达到平衡。传统而言，运营管理被认为几乎全部是与制造相关的内容；然而，在美国及其他一些工业化国家，存在一种向服务行业转移的明显趋势。因此，管理服务运营已经变得与管理制造运营同等重要。在许多情况下，服务与制造之间的运营管理流程和技术是无法具体区分的。在许多其他情况下，服务运营提出了独特的环境和问题，需要特定的解决办法。通过对服务环境下有显著不同的运营问题进行专门讨论以及提供许多讨论服务运营问题的例子，尽量体现服务运营的独特性。例如，在第2章关于质量管理的讨论中，具体分析了服务企业质量管理的重要性；在第5章关于服务设计的新增章节中，强调了制造与服务在设计时的区别；在第14章中讨论了销售与运营综合计划。

■ 定性与定量分析

此外，在本书中，我们还试图在运营管理的定性与定量方面达到平衡。在当代的运营管理中，定量与技术分析可能比以往更为重要了。有效地管理人员和资源的

能力,激励、组织、控制和评价的能力,适应变化的能力,已成为企业参与全球市场的关键因素。因此,贯穿全书,我们力图解释和清晰地证明成功的运营经理是如何管理以及如何使用定量技术的。

我们试图以通俗易懂的方式来讨论这些定量内容。总之,我们希望这些定量内容与运营管理的定性内容是相互协调的,并且互为补充。我们希望读者能既见树木又见森林。



教学与学习的配套材料

我们在教材中和相关网站上为学生和教师提供了许多配套材料。教材中的教辅材料包括:

(1) 案例阅读材料。每章都给出了与该章主题相关的实际企业的运营实例。这些实例有助于读者理解企业是如何使用具体的运营技术和理念的。

(2) 运营管理对话。本书提供了一些商学院毕业生对实际工作中的运营管理的体会。他们描述了自己在工作中如何使用各种运营管理知识,以及在大学中学习运营管理的价值。

(3) 算例。本书提供了很多计算例子,通过这些算例,使读者更直观、清晰地了解如何利用各种定量方法解决运营管理问题。

(4) 例题。在每一章习题之前,都有一个例题讲解部分,为读者求解课后习题提供指导。

(5) 本章主要公式。每一章结尾提供了本章所涉及的定量计算公式,便于读者快速查阅。

(6) 案例分析。每章都给出了案例分析,供读者使用。

供学生学习使用的网络资源:

(1) 重要概念总结。对每章进行简要概括,强调各章的重要概念,包括一些互动的内容。

(2) 网络链接。读者可以链接到本教材网站提供的网址,了解更多的运营管理知识。

(3) 例图的 Excel 文件。提供本书中所使用的 Excel 表格数据,供学生学习使用。

供教师使用的网络资源:

(1) 教师手册。作者提供了课程的教学大纲、教学笔记、录像使用指南、其他算例、供课堂讨论的问题、PPT 文件等内容。

(2) 题库。提供了大量的判断题、选择题、填空题、简答题,可供教师考试使用。

(3) 习题答案。提供了每章课后思考题、习题和案例分析题的参考答案。

(4) 其他资源。包括在线课程测验、其他阅读素材、影像资料、OM 工具等。

读者可以登录该书网页获取相关资料,网址: www.wiley.com/college/russell。

目 录

第 1 章	运营与供应链管理导论	1
	运营职能.....	3
	运营与供应链管理的发展过程.....	6
	全球化.....	9
	生产率和竞争力	12
	战略与运营	15
	本书的结构	23
	本课程的学习目标	24
第 2 章	质量与质量管理	27
	什么是质量	28
	质量管理体系	31
	质量工具	34
	TQM 和 QMS	38
	质量管理的焦点——顾客	39
	员工在质量改善中的角色	42
	服务质量	44
	六西格玛	47
	质量成本	54
	质量管理对生产率的影响	59
	质量奖	63
	ISO 9000	66
第 3 章	工序能力和统计过程控制	72
	统计过程控制的基本原理	73
	控制图	75
	计数型控制图	77
	计量型控制图	82
	控制图模式	88
	使用 Excel 和 OM 工具来解决 SPC 问题	91
	工序能力	92
第 4 章	产品设计	101
	产品设计流程.....	102
	并行设计.....	112
	产品设计技术.....	113

第5章	服务设计	130
	服务经济.....	131
	服务的特征.....	132
	服务设计流程.....	134
	服务设计技术.....	137
	排队理论在服务改善中的应用.....	140
第6章	流程设计与技术决策	157
	流程规划.....	158
	流程创新.....	170
	技术决策.....	174
第7章	能力与设施计划	182
	能力计划.....	182
	设施.....	185
	基本布置形式.....	187
	工艺布置设计.....	190
	服务业布置设计.....	195
	产品布置设计.....	196
	混合布置.....	200
	柔性制造系统.....	206
	混流装配线.....	207
第8章	运营管理中的人力资源	213
	人力资源与质量管理.....	214
	人力资源管理的变化特征.....	215
	当代人力资源管理的趋势.....	218
	员工薪酬.....	225
	工作场所的多元化管理.....	226
	工作设计.....	229
	工作分析.....	232
	学习曲线.....	235
第9章	项目管理	242
	项目计划.....	243
	项目管理中全球化多样性问题.....	248
	项目排程.....	250
	项目控制.....	252
	CPM/PERT	254
	概率作业活动时间.....	263
	使用 OM 工具进行 CPM/PERT 分析	266

微软 Project 工具	269
项目赶工和时间成本的权衡	273
第 10 章 战略供应链管理与设计	284
供应链	284
供应链管理	288
信息技术：供应链的使能技术	291
供应链集成	298
供应链管理软件	300
供应链绩效评估	301
第 11 章 供应链全球采购与配送管理	308
采购	309
电子采购	311
配送	313
运输	318
全球供应链	320
第 12 章 预 测	328
供应链管理中预测的战略作用	329
需求预测的构成要素	331
时间序列法	335
预测准确性	348
利用 Excel 进行时间序列预测	354
回归法	357
第 13 章 库存管理	371
库存管理在供应链管理中的作用	372
供应链中的库存和质量管理	373
库存管理的要素	374
库存控制系统	375
经济订货批量模型	380
数量折扣	387
订货点	390
定期库存系统的订货批量	394
第 14 章 销售与运营综合计划	401
销售与运营计划过程	402
能力调整策略	404
需求管理策略	407
制定综合计划的定量方法	408
分层计划	420

4 运营管理：创造供应链价值（第6版）

面向服务的综合计划	423
第 15 章 资源计划系统	431
物料需求计划	432
能力需求计划	448
企业资源计划	453
客户关系管理	461
供应链管理	461
产品生命周期管理	462
互联与集成	463
第 16 章 精益系统方法	467
精益生产的基本要素	468
精益生产的好处	486
精益生产的实施	487
精益服务	490
第 17 章 作业计划	498
作业计划的目标	499
分配负荷	500
排序	503
作业控制	510
先进规划与排程系统	514
约束理论	517
人员计划	519
附录 A 正态分布表	526

第1章 CHAPTER 1

运营与供应链管理导论

本章主要讨论：

- 运营职能
- 运营与供应链管理的发展过程
- 全球化
- 生产率和竞争力
- 战略与运营
- 本书的结构
- 本课程的学习目标

绿山咖啡的运营与供应链管理

在本书中，我们以绿山咖啡的生产与运营作为案例，引出各章的主题。咖啡是一种基本食品，其供应链涵盖了我们所要讨论的运营管理的各个方面。咖啡产品的供应链从咖啡豆的种植与收割开始，经过干燥、加工、包装等环节，之后运往烘焙厂进行烘焙和包装，接着运往商店或其他零售渠道进行分销和销售，最终以终端消费者品尝咖啡为终点。以咖啡产品为例，我们希望可以为读者提供思路，使读者了解运营管理的相关内容和职能是如何在供应链的框架中形成一个整体的。

我们具体以美国佛蒙特州的绿山咖啡为例。绿山咖啡是一家专业咖啡公司，每年烘焙和包装约2 400万磅咖啡豆，批发客户有7 000多家，其中包括麦当劳和Newman's Own。绿山咖啡被《财富》杂志和《CRO》杂志评为美国成长速度最快和最有社会责任感的公司之一，公司将有效运营与价值驱动的管理紧密结合，将利润看作实现公司更高目标的一种手段。在本书中，我们将跟踪绿山咖啡来分析企业是如何进行运营与供应链管理的。

运营管理（operations management）是指对生产系统进行设计、运作与改善。人们吃的食物、观看的电影、光顾的商店以及阅读的书籍，都是由从事运营工作的人提供的，银行、医院、工厂和政府机关都需要运营管理者，他们的工作包括设计系统、保证质量、生产产品和提供服务；他们需要接触客户和供应商、最新的技术和全球合作伙伴；他们要解决问题、改造流程、进行创新和整合。运营不仅是计划

和控制，更多的是执行。无论是卓越的品质、对市场的反应速度、定制服务，还是低成本，卓越的运营管理对于企业的成功来说都是至关重要的。

运营（operations）通常定义为转换过程。如图 1—1 所示，通过运营，投入要素（如物料、机器、劳动力、管理和资金）转换成产出（产品和服务）。在这一过程中，根据客户的要求和反馈，调整转换过程中的因素和相关的投入要素。在运营管理中，要确保转换过程的高效率执行，并且产出的价值要高于投入之和。因此，运营的目标就是要创造价值。转换过程本身可以看作从供应商延伸到客户的**价值链**（value chain）上的一系列活动。任何不增加价值的活动都是多余的，都应该被消除。

投入—转换—产出过程是许多运营系统的一个基本特点。在汽车制造工厂，钢板被加工成不同的形状，进行喷漆，然后与成千上万种零部件组装成汽车；在铝制品工厂，各种等级的铝矾土进行混合、加热，最后浇铸成各种规格的铸锭；在医院，通过特殊照料、饮食、治疗、检验和手术等程序，病人恢复健康的体格。显然，运营可以有许多不同的形式。转换过程可以是：

- | | |
|---------|-----------|
| 物理上的， | 如制造运营过程； |
| 地理位置上的， | 如运输或仓库运营； |
| 交换， | 如零售运营业务； |
| 生理上的， | 如医疗服务； |
| 心理上的， | 如娱乐； |
| 信息上的， | 如通信。 |

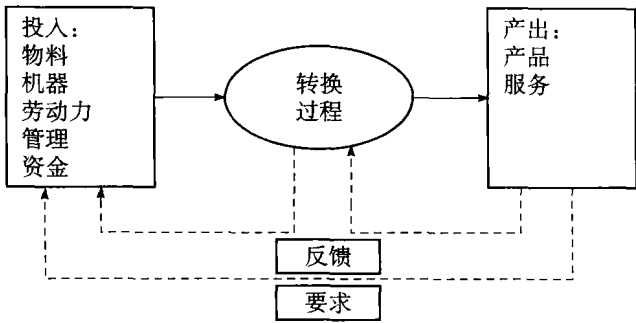


图 1—1 运营是一个转换过程

运营与供应链经理做什么工作？

运营经理是从事改善工作的人，他们务实、关注执行、对工作追求完美；他们是计划者、协调者和协商者；在不同类型的企业和组织中，他们执行许多工作任务。让我们来认识一下纪念医院联合会（Memorial Hospitals Association）的管理工程师克莱尔（Claire）、利丰贸易公司的部门经理埃达（Ada）、绿山咖啡的咖啡采购与公关总监林赛·博尔杰（Lindsey Bolger）。

克莱尔的主要工作是推进持续质量改进项目，并分析大型医疗中心的方法和系统。她负责的项目包括确定工作人员的编制和计算机预约系统的工作流；两家医院合并的政策、程序

和操作；分析“911”急救服务的需求；设计测试新医疗方法有效性的临床研究；从事有关流程绘制和分析的培训。克莱尔的任务是确保纪念医院联合会运营流程的通畅。

埃达的主要工作是为利丰的大客户金佰利协调全球生产与分销业务。她在香港的40名员工的工作包括销售、原材料采购、质量担保、技术支持和运输。她在中国、菲律宾、印度尼西亚都有专业采购团队，并在其他26个国家有雇员或者合同生产商。对于一份10 000件毛衣的订单，埃达可能作出如下决策：从韩国生产商购买毛线，在中国台湾进行编织和染色，由一家在中国大陆生产的日资企业生产拉链和纽扣，最后在泰国完成毛衣的生产。为了能够快速交付，订单在泰国的5家工厂进行分配。在接到订单的5周后，10 000件完全相同的服装可以运达美国 and 欧洲的金佰利商店。埃达是为金佰利服务的供应链专家。

林赛·博尔杰是绿山咖啡的咖啡采购与公关总监。她经常到全球咖啡生产国出差，与农场主建立合作关系，提供可持续发展的种植技术支持。她负责监控咖啡的采购、新产品开发、咖啡质量保证，并负责挑选专业咖啡。林赛很有名气，被称为“超级品尝师”，因为她能够区分专业咖啡最精细的特征，并能够发现咖啡豆的缺陷，即使60粒咖啡豆中只有一粒是有缺陷的，也逃不过她的眼睛。林赛·博尔杰是一位运营与供应链经理，既负责采购原材料，又负责最终产品的质量。

资料来源：Adapted from Joan Magretta, “Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style,” *Harvard Business Review* (September-October, 1998): 103-114; Green Mountain Coffee Web Site, www.greenmountain.com, accessed June 1, 2007.

运营职能

运营管理中的活动包括工作组织、流程选择、布局安排、设施选址、职位设计、绩效评估、质量控制、工作排序、库存管理和生产计划等。运营经理要与人打交道，处理技术和交货限期等事情。他们需要良好的技术、思维和处世技能。运营管理活动与公司其他职能领域是密切关联的。

营销、财务、运营和人力资源是公司的四个主要职能部门。如图1—2所示，对于大多数公司来说，运营是技术核心或者是组织的“轴心”，它与其他职能部门和供应商通力合作，为客户生产产品和服务。例如，为了获取用于生产的资金，运营为财务和会计提供生产和库存数据、资金预算需求、扩能和技术计划。财务支付工人工资和供应商货款，进行成本分析，审批资本投资项目，传递股东和金融市场的要求。营销为运营提供销售预测、客户订单、客户反馈和有关促销与产品开发的信息。反过来，运营又为营销提供关于产品或服务可得性、提前期估计、订单处理情况和交付计划的信息。对于人事需求，运营依赖人力资源部门进行招聘、培训、评估和薪资管理，以及处理法律问题、职位设计和工会活动。在组织外部，运营要与供应商打交道，来采购物料或服务、沟通生产和交付要求、对质量进行认证、对合同细节进行谈判以及确定设计说明书。

作为一个研究领域，运营将多门学科结合起来，从集成的视角来看待企业组织。运营经理在商业企业、工业企业和政府部门都是非常需要的。如图1—3所示，首席运营官管理整个公司，运营与供应链副总裁监控部门的绩效、设施和人员。刚毕业的

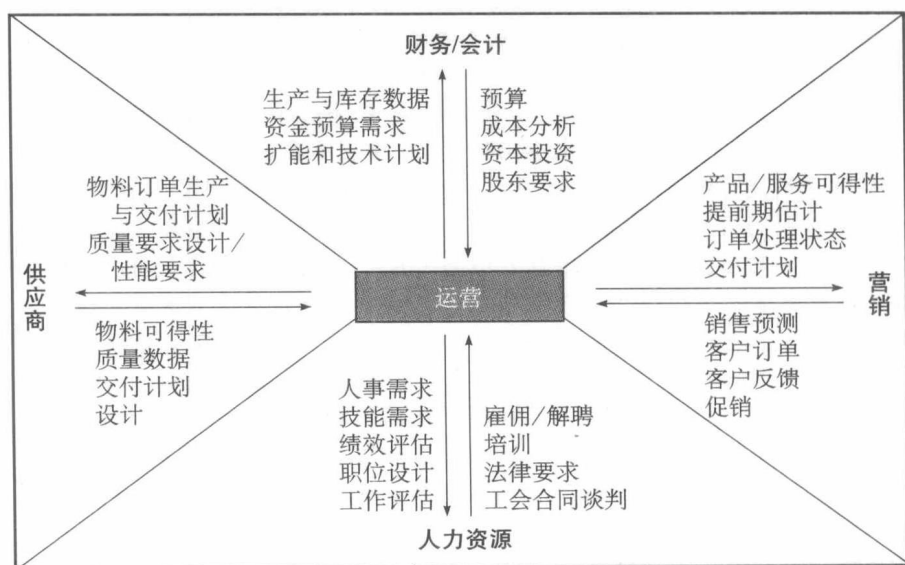


图 1—2 运营是技术核心

大学生在运营管理领域的岗位包括业务流程分析员、库存分析员、项目协调员、业务主管、供应链分析员、物料经理、质量保证专员、生产调度员和物流计划员。即使并不想从事运营方面的工作，你也可以利用从本课程学到的知识来组织工作、确保质量和管理流程。不管从事什么专业，你都可以将运营管理的相关知识运用到未来的工作中——如图 1—4 中马克（Mark）、妮科尔（Nicole）、约翰（John）、维奈叙（Vignesh）、玛吉（Margie）和阿纳斯塔西娅（Anastasia）等人的工作经历。先来听听必胜客的营销经理马克·杰克逊（Mark Jackson）的体会吧。

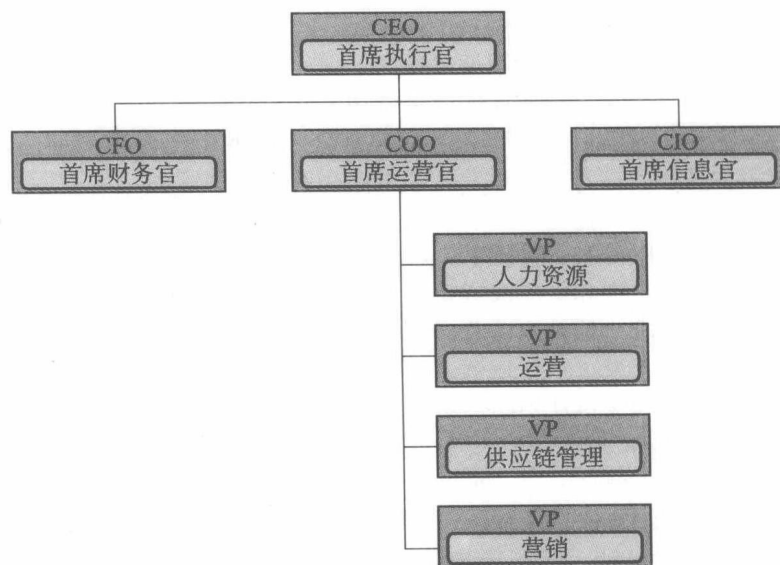


图 1—3 组织结构例子



图 1—4 运营如何与我的专业有关

马克·杰克逊——必胜客营销经理

作为必胜客的区域营销经理，我负责 21 家连锁店。我的工作是确保每家店都能够运转良好，当有新产品推出时，确保这些新产品能得到应有的关注。我还要指导经理和员工的工作，培训他们如何与客户建立关系。

你可能认为营销经理的工作仅限于广告、促销、店面标志、客户服务等，但我们还要处理质量、预测、物流和其他运营问题。在服务业中，营销和运营几乎是不可分割的。我们可以推出新产品，花很多钱做广告，但是如果产品做得不好或交付不好，一切都将付之东流。

最重要的是保持质量的一致性——这样，客户可以在任何一家必胜客买到同样的比萨，而不管是哪位厨师做的。我们对产品都制定了精确的标准和说明，遵循运营程序是非常重要的。

排序是个令人头疼的问题，主要是员工换班和工作时间限制等原因。在新系统中，某些问题得到了缓解，我们允许员工提前 6 个月提出休息日的请求。他们可以每天将请求输入系统，并可以查看相应的排序计划。

我们的预测系统保留着 5 年的各天各时段的销售数据。根据历史需求进行加权平均——通常，过去两周的销售数据占 60% 的权重，过去 6 周的销售数据占 40% 的权重。门店经理可以冻结预测，进行手工调整，比如在有足球比赛的周末或者当地的节假日，需求是上升的。当发生一些罕见的事件时，如暴风雪，经理可以在系统中输入相关注释。预测一旦确定，系统将生成一周的劳动力计划，以及沙拉、面团、面包等的备料计划。劳动力计划只是确定所需的人数，确定的人员排序工作则由门店经理负责。

除了质量，配送的速度也是非常重要的——不管是配送到客户的饭桌上，还是客户家里。我们采取了一些行动方案，比如预测客户需求，事先处理沙司和芝士；确保在需求高峰时期安排最好的员工。对于配送，我们记录 39 分钟内送达的百分比和按时交付的百分比数据。我们发现，如果承诺在 39 分钟之内送达，而不是 30 分钟，我们就可以大大减少送货员的人数。通过将配送区域进行划分，合理安排配送路线，现在我们的配送变得更加高效了。

在意识到运营可能会激发你的兴趣之后，我们简要回顾一下运营管理的发展过程。