



普通高等教育“十一五”
国家级规划教材

世纪高教·工商管理系列教材

运营 管理

Management

(第二版)

主 编 季建华 副主编 邵晓峰

格致出版社



上海人民出版社



世纪出版

★ 世纪高教·工商管理系列教材 ★

上架建议：工商管理

ISBN 978-7-5432-1726-3



9 787543 217263 >

定价：38.00元

易文网：www.ewen.cc

格致网：www.hibooks.cn



普通高等教育“十一五”
国家级规划教材

世纪高教·工商管理系列教材

运营管理

(第二版)

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

运营管理 / 季建华主编. —2 版. —上海: 格致出版社,
上海人民出版社, 2010

(工商管理系列教材)

ISBN 978-7-5432-1726-3

I. 运… II. 季… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 018417 号

责任编辑 王 炜

美术编辑 路 静

工商管理系列教材

运营管理(第二版)

季建华 主编 邵晓峰 副主编

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海书刊印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 25
插页 1
字数 453,000
版次 2010 年 3 月第 1 版
印次 2010 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1726-3/F·252
定价 38.00 元

总 序

伴随着争论与共识,中国管理步入了 21 世纪,更走入了全球化的视野当中,这是一个全新的时代,新知识的爆炸、新观念的碰撞、新思想的诞生不断催生着中国管理的变迁,我们的企业开始迈向全球,我们的管理学界开始向世界进言,我们的市场开始让国外的管理人士瞩目,可以说,中国管理正走向成熟,我们正面临着前所未有的机遇。

机遇往往伴随着挑战,对于中国管理而言,挑战存在于各个方面。千百年来,我们的祖先给予了我们丰厚的文化瑰宝,其中很多都是管理思想的精髓,我们该如何深入挖掘?经济全球化进程带来的是越来越前沿的管理理念与实践方法,不断冲击着中国的触觉,我们该如何去面对?中国正逐渐成为世界的焦点,国外管理人士纷纷开始研究中国本土市场,而作为中国管理学界的成员,我们又如何在本土化的实践中找到更加适合中国管理发展的路?种种的挑战提出了一个崭新的命题:如何在我们的管理教学中结合机遇与挑战,向我们的学生——未来的管理人才——展现出知识与实践结合的力量。但现实情况是,我国国内现代企业管理起步较晚,国内经济社会环境的变革中现实管理问题迭起,高校教学实践不足,相当多的经济管理类教材是根据国外教材改编而成的,无法完全适用于中国的特殊国情与新时期下的要求,不能充分解决中国企业的实践问题,更未必满足实际的学生教学需要。因此真正拥有属于中国自己的、前沿的、既自成理论体系又具有实用性的教材,成为了我们经济管理界成员的心声。

令人欣慰的是,力求体现中国前沿管理特色的“工商管理系列教材”终于面世了,这套教材不仅为中国经济管理类理论领域增添了一道独特的风景,更为从事管理学教学的教师提供了本土化的教学范本。这套系列教材紧跟时代步伐,以培养学生能力为目标,汇集了国际各相关领域的最新观点、内容、原理和方法,吸收了国内外教材的众多优点,考虑了中国国内的实际管理教学情况,更力求于体现中国管理的独特思维,既适合于全国各高等学校经济管理类专业的本科生使用,同时也可以成为管理实践第一线工作的各类管理人员系统学习管理理论的参考书。

本系列教材力图从不同的视角,在多种层面对经济管理领域内的各种问题作全面、系统和深入的研究。既有教授经典管理理论的,又有关关注管理前沿趋势、讲授最新管理技术的;既有对管理学科现代化观点的科学审视,又有对中

国悠久的历史哲学的深邃思考；既有以国际化的视野引入的西方成熟经济管理理论，又有以本土化的视角进行的实践研究。期待这套教材能为改进我国高等教育经济管理类课程的教学工作起到重要作用，同时对于推动我国经济管理理论的发展，提升我国企业经济管理的实践水平，也能有所帮助。

“传道、授业、解惑”为师者肩扛之责。背负起为国塑才的重任，不辜负人类灵魂工程师的称号，一直是我们每个教师心中的孜孜追求。这套教材凝结了我们教育工作者多年的思想结晶，更包含了我们对莘莘学子的深切期望。在此，谨希望这套教材能够起到抛砖引玉的效果，为我国管理教育和管理实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

是为序。

上海交通大学安泰经济与管理学院院长 王方华



序

运营管理是企业三大主要职能(财务、运营、营销)之一,企业通过运营管理把投入转换成产出。因此运营管理在企业竞争过程中,有着举足轻重且不可替代的地位。出色的运营管理是企业生存以至取胜的关键要素之一。随着经济全球化的深化,市场需求的变化以及科学技术的发展,运营管理除了要考虑基于价格、质量、时间的竞争之外,还要考虑基于服务、柔性和环保的竞争。尤其是在以人为本、全面发展、协调发展、可持续发展等问题日益受到关注的今天,这些因素将显得更加重要。而这种竞争战略的调整,将会体现在运营管理的战略理念以及方法的各层面上。本书在第一版的基础上,继续努力体现运营管理的这一发展趋势。

本书的另一特点是在运营系统的设计与管理这一总框架下介绍运营管理各章节内容,并将企业内部的生产与运营管理扩展到企业所在的供应链上去认识和研究。第二版在重视集成管理的基础上,又强化了流程管理和服务管理,以体现运营管理的发展趋势。

除此之外,本书还有一特色是重视理论联系实际和结合企业实践的案例研究。如在正文中选用了一些案例,以提高读者运用运营管理的理论解决实际问题的能力。

本书的顺利出版是团队合作的结果,具体分工如下:季建华教授担任主编,负责全书的结构设计以及最后的统稿与完稿,并承担了第1、2、3、4、12章的编写;邵晓峰副教授担任了第6、8、10、13章的编写;吴迪教授担任了第5、11章的编写;汪蓉老师担任了第7、9章的编写。除此之外,研究生董菁、柴轶等同学为本书的编写工作做了大量的资料搜集、校对等工作,在此一并表示感谢。

与本书配套的有2008年高教出版社出版的由季建华、邵晓峰等人撰写的《物流管理案例集》,可作为本教材的一个补充。

本书适合于作管理类大学本科专业和MBA的教材,也可以作教师、咨询人员以及企业运营管理人员的参考书。

由于本书涉及的内容广、理念新,加上时间紧以及作者水平有限,难免会有一些不当与错误之处,恳请专家与同行批评指正。

季建华

上海交通大学安泰经济与管理学院

目 录

第一部分 运营管理导论

003 第 1 章 运营管理概论

- 004 1.1 运营管理的含义
- 005 1.2 现代运营管理的特征
- 012 1.3 运营管理的任务和目标
- 014 1.4 运营管理对企业及个人的作用
- 019 本章小结
- 019 复习与思考
- 020 参考文献

021 第 2 章 生产过程与生产类型

- 023 2.1 运营管理的对象
- 025 2.2 运营管理的流程视角
- 027 2.3 生产过程的组织
- 031 2.4 生产类型
- 038 本章小结
- 038 复习与思考
- 039 参考文献

第二部分 运营系统设计

043 第 3 章 运营系统战略决策

- 044 3.1 运营战略的概念及决策程序
- 052 3.2 企业竞争优势与运营战略
- 054 3.3 制造业生产系统战略决策的定位工具——产品—工艺矩阵

055	3.4 服务业运营系统设计矩阵
061	3.5 运营战略内容
073	本章小结
073	复习与思考
074	案例分析
075	参考文献

077 第4章 设施的选址和布置

078	4.1 选址
096	4.2 物质系统的布置
115	本章小结
116	复习与思考
117	案例分析
120	参考文献

121 第5章 能力规划与设计

123	5.1 生产能力的基本概念
125	5.2 生产能力的度量与评价
133	5.3 生产能力的规划与决策
138	5.4 生产能力规划的相关理论
141	5.5 学习曲线
146	本章小结
146	复习与思考
147	案例分析
150	参考文献

151 第6章 供应链管理

153	6.1 供应链管理的概念
159	6.2 基于产品的供应链设计
162	6.3 采购管理
171	6.4 供应链中的牛鞭效应

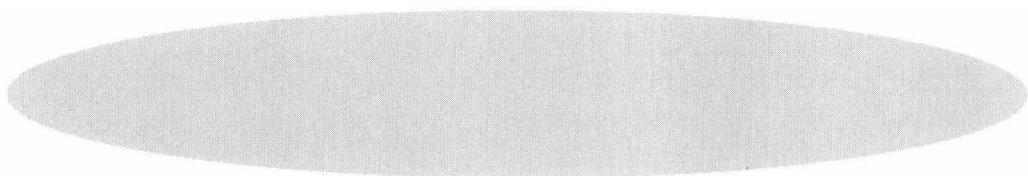
177	6.5 供应链管理的实施
180	本章小结
181	复习与思考
182	案例分析
184	参考文献
185	第 7 章 综合计划
186	7.1 运营计划体系概述
189	7.2 综合计划的概念
190	7.3 综合计划的基本决策方式
192	7.4 综合计划的制定策略
194	7.5 综合计划的优化方法
203	7.6 服务业综合计划
206	本章小结
206	复习与思考
206	案例分析
208	参考文献
209	第 8 章 库存管理
211	8.1 库存管理的基本概念
220	8.2 独立需求的库存控制系统
224	8.3 定量控制系统的库存模型
228	8.4 定期控制系统的库存模型
230	8.5 单周期库存模型
233	本章小结
233	复习与思考
236	案例分析
237	参考文献
238	第 9 章 企业资源计划
241	9.1 ERP 的发展历程

242	9.2 MRP 的基本原理
256	9.3 MRP II 的基本原理
261	9.4 ERP 的基本原理
267	本章小结
267	复习与思考
268	参考文献
269	第 10 章 作业排序与控制
270	10.1 作业排序问题的概念
276	10.2 制造业中的作业排序问题
287	10.3 服务业的作业排序问题
294	本章小结
295	复习与思考
296	参考文献
297	第 11 章 准时制生产与大规模定制
298	11.1 准时制生产的内涵与基本原理
304	11.2 准时制生产方式的计划体系
311	11.3 准时制生产方式的看板系统
317	11.4 实现准时制生产的组织措施
321	11.5 MRP 与 JIT 的比较与融合
322	11.6 大规模定制生产
329	本章小结
329	复习与思考
330	案例分析
331	参考文献
333	第 12 章 最优化生产技术——基于 TOC 的 OPT
336	12.1 OPT 系统的基本原理
343	12.2 OPT 系统的九条原则
347	12.3 TOC 与 MRP 及 JIT 的比较

348	本章小结
349	复习与思考
349	参考文献
351	第 13 章 项目管理
353	13.1 项目管理的基本特点
356	13.2 项目组织
360	13.3 项目工作结构分解
361	13.4 项目计划与控制
363	13.5 网络计划技术
385	本章小结
385	复习与思考
386	案例分析
389	参考文献

第一部分

运营管理导论



第1章 运营管理概论

本章关键词

生产(production)	生产率(productivity)
生产管理(production management)	柔性(flexibility)
运营管理(operation management)	

互联网资料

生产与运营管理协会	http://www.poms.org
中国管理顾问	http://www.teamdo.com.cn
运营管理协会	http://www.acomonline.org
诺亚舟咨询	http://www.noahark.com.cn
搜狐 IT	http://it.sohu.com/tele.shtml
百度百科	http://baike.baidu.com/view/17904.htm
智联招聘网	www.zhaopin.com

中国 IT 诸强其实身子骨尚弱

产业链重建是产业走向融合的关键。由于在国际产业分工中的低端性,长三角地区资本积累极其缓慢,上海也不例外。从国际产业链分析,企业产品生产过程中的关键材料和零部件大量由国际采购,先进生产装备的七成从国外进口,而产品的研发、设计和市场营销网络基本上由国际跨国集团控制。因此,我们得到的利益只是极小的一部分。

据美国参议院对外商投资中国的一份报告分析,IT 产业的利润分布为:美国从 IT 产业的研发、设计、技术标准和销售中得到的利润占 60%,日、韩、中国台湾等地区在产品生产过程中得到的利润占 30%,而中国大陆在加工装配中所得利润仅为 10%。

据此不难看出,由于生产成本的比较优势特征,我们在国际性产业转移中的可替代性很强,再度转移的几率极高。因此,上海应当逐步摆脱这种以中低端产业为主体、生产环节型企业为重点的经济格局,重新构建产业链。

资料摘自:《文汇报》2008 年 1 月 3 日。

无论是制造型企业还是服务型企业或组织,怎样及时向顾客提供有价值的高质量的产品或服务是运营管理的核心。本章将向您介绍运营管理的含义以及运营管理对企业及个人的作用,并分析现代运营管理的特征以及任务和目标。

1.1 运营管理的含义

“运营管理”这一术语是由“生产管理”演变而来的,近一二十年来,生产管理学界对于生产的理解逐渐深化:生产不仅指对有形产品的制造,同时还包含对无形产品——服务的提供;它是指将生产要素投入转换为有形产品和无形服务的产出,通过创造效用而增加附加价值的过程。近些年来,学术界对产品概念的最新定义又突破了有形产品与无形产品的界限,认为还应包括在观念、思想等指导下的社会行为。

因此,“生产管理”这门课程的名称也从“生产管理”(production management)演变到“生产与运营管理”(production and operations management),或统称为“运营管理”(operations management)。运营管理所要研究的是如何对制造产品或提供服务的过程进行组织、计划、实施和控制。由于运营管理这门课程阐述的基本概念、方法和技术,不仅适用于制造业,同样也适用于服务业,因此,本书将不严格区分“生产”与“运营”的概念。随着科学技术的发展和人们生活水平的提高,服务业在 GDP 中所占比重日益提高,20 世纪 80 年代末,纽约与伦敦的服务业占 GDP 比重已经达到 80% 以上,香港在 1983 年时,服务业的比重已达 67%,上海在 2001—2005 年服务业的平均占比也已达 51.5%,奉献给读者的这本《运营管理》将要体现出其既适用于制造业,同样也适用于服务业这一特点。

水资源的问题——跨越企业

在贴了“学习型组织之父”的标签 10 多年后,彼得圣吉更换了新的 LOGO——成为可持续发展的倡议者。这是一个比较新,但同时也让人熟视无睹的题目,因为几乎所有企业都在谈论及践行可持续发展。

他主张以系统思考的方式找出企业策略与环境间的关系,因为现在我们遇到的许多问题都是缺乏把握整体、把握系统的能力造成的。企业都以利润为目标,顾及不到整个系统的健康。就如《经济学人》所说:我们把利

润私有化,把污染社会化。但是,如果企业想永续经营,不要只谈成长策略,还要问自己:当周遭生态环境枯竭时,自己还能否存活?

也许这是个说起来有些枯燥和抽象的话题,不妨举个例子。“水资源匮乏是全球面临的严重问题,全球有10亿人受到缺水影响。七八年前,可口可乐公司与自然基金会开展了一个关于节水的合作。可乐是水加上糖组成的产品,可口可乐是全球最大的用水企业之一,过去他们用3—3.5升的水生产1升可口可乐。后来,通过技术改良,实现了用2.5升水生产1升可口可乐。他们觉得自己实现了对环境的负责。”

但事实真的如此吗?“可口可乐在印度受到强烈的抵制,因为当印度有很多人因为缺水而死亡的时候,印度人发现,印度有超过一成的水被用来制造可乐。公众在这个过程中甚至发现,制造1升的可乐实际上需要200升的水,过去的计算方式没有把糖制作过程中所需要耗费的水量计算在内。这么惊人的数字连可口可乐都不知道,可口可乐只看到了自己的生产环节这一段。”

“可口可乐因此发现,一旦有一天水资源枯竭,公司将会面临真正的惩罚。这时,可口可乐对环境负责将不再只是唱高调。他们与其他饮料公司一起与各国政府部门合作,关心全球水资源的管理,包括改变用糖的逻辑,这也影响了糖产业。过去这种跨界的合作不太可能。但是,当大家看到大环境对实际营运影响的冲击时,一个关乎社会责任的旅程展开了。”

资料来源:《中国经营报》2009年7月20日C3版。

1.2 现代运营管理的特征

现代运营管理与传统生产管理相比,其内涵、理念与手段都有了很大的发展。主要表现在以下方面。

1.2.1 管理范围的扩展

现代运营管理的范围,已经不只局限于制造企业的制造过程,它在以下方面都有了扩展。