

经管

高等学校经济与管理专业系列教材

Operations Management

主 编 叶守礼

副主编 李 钧

运营管理 (第二版)



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



高等学校经济与管理专业系列教材

Operations Management

主 编 叶守礼
副主编 李 钧

运营管理 (第二版)

YUNYING GUANLI



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

运营管理 / 叶守礼主编. —2 版. —北京: 高等教育出版社, 2013. 7
(高等学校经济与管理专业系列教材)
ISBN 978-7-04-037479-7

I. ①运… II. ①叶… 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 (2013) 第 166797 号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 刘自挥 于兰婷 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	上海华教印务有限公司		http://www.hepsh.com
开 本	787mm×1092mm 1/16	网上订购	http://www.landraco.com
印 张	20.25		http://www.landraco.com.cn
字 数	439 千字	版 次	2006 年 8 月第 1 版 2013 年 7 月第 2 版
购书热线	010-58581118 021-56717287	印 次	2013 年 7 月第 1 次印刷
		定 价	33.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 37479-00

前言

运营管理历来是工商管理中的重要课题,是管理理论体系中的重要组成部分。自工业革命以来,在运营管理中,泰罗的科学管理理论占据了重要的统治地位,人们习惯于将运营过程视作企业内部“闭系统”的组成部分。企业内部管理是与指令纵向传递的推动式计划模式相适应的,运营管理的目标是实现企业的计划要求。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运营管理的主要对象。这也是管理理论界通常将“运营管理”称为“生产管理”的原因。我国以往的教材都是以“工业企业生产管理”或“生产管理”来命名本课程。本教材第一版以“企业运营管理”取代传统的“企业生产管理”书名,第二版又直接以“运营管理”为名,这一变化顺应了企业管理理论的深刻变革:

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、范围和实践等诸多方面都得以不断地延伸、拓宽和发展。运营理念不仅存在于工业制造过程,也同样存在于流通过程以及一切创新活动的过程。任何经济活动或以提高效益为目标的社会活动,都离不开运营管理。本书阐述的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。运营管理科学的形成和发展,也是管理理论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,难以对现代企业运营活动作出科学规范性的阐述。因此,我们要重视实证,但不唯实证论;要重视规范,但不循规蹈矩。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战略眼光的企业家去“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,科学技术和社会生产力的发展,尤其是信息化、网络化技术的普及与深化,对社会分工的发展、人均国民收入水平的提高、产业结构的演进,发挥着前所未有的推进作用。随着国际资本运动的发展,国际资本运作已经成了现代企业扩大经营范围、开拓新兴市场、实现规模效应的重要途径和方法。同时,知识创新活动已大大超越了时间和空间的界限,现代企业经济活动也正在与知识创新紧密地联系在一起。传统的封闭式的企业生产管理模式已不能与全方位、开放式的现代企业运营活动相适应,人们迫切需要寻求新的管理理论和方法去指导实践。经济与社会实践呼唤企业生产管理的改革和创新。

本书延续了“反思传统企业生产管理,提出现代企业运营管理新思考”的主题思

想;保持了原有教材四篇、十二章的理论架构与内容体系。我们在听取教师、学生以及专业人士意见的基础上,对行文、案例、数据等进行了更替、修改、调整和补充。修改的篇幅占三分之一以上。修改后的教材名称更具有普遍性、案例分析更具有典型性和时代感、理论内容的表述更为准确、数据更具有时效性。

修改后的《运营管理》由四篇、十二章构成。第一篇“运营管理概述”(包括第一章“运营系统与管理”、第二章“运营管理目标”),全面系统地阐述了运营管理形成和发展的必然规律,知识经济时代运营管理的特点,运营系统的构架目标体系、运营管理的目标体系等。第二篇“运营系统的设计”(包括第三章“厂址选择和设施布置”、第四章“制造企业运营系统的设计”、第五章“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。第三篇“运营系统的规划”(包括第六章“运营能力计划”、第七章“运营总体计划”、第八章“物料需求计划系统”),重点阐述在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与满足顾客需求、提高服务质量的矛盾的统一。物料需求计划的引入,不是一种简单的管理方法,而是自系统管理理论和计算机技术融合的基础上产生的企业运营规划新模式,它的运用必然导致传统职能管理模式和计划系统的变革。第四篇“运营系统的控制”(包括第九章“运营控制”、第十章“物流与控制”、第十一章“项目组织控制”、第十二章“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,还是控制的方法都对传统的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、教学和实践的朋友们。

叶守礼

2013年7月

于华东师范大学



高等教育出版社

教学资源索取单

尊敬的老师：

您好！

感谢您使用叶守礼主编的《运营管理》(第二版)。为便于教学,本书配有相关教学资源。如贵校已使用了本教材,您只要把下表中的相关信息以电子邮件或邮寄方式发至我社,或者登录网站(www.hepsh.com),根据提示填写相关信息,经我社确认后,即可免费获得我们提供的教学资源。

我们的联系方式：

电话：(021)56718921

电子邮箱：hbys@hepsh.com

QQ：2837689930(教学资源)

传真：(021)56718517

地址：上海市虹口区宝山路 848 号

邮编：200081

姓 名		性 别		出生年月		专 业	
学 校				学院、系		教 研 室	
学校地址						邮 编	
职 务				职 称		办公电话	
E-mail						手 机	
通信地址						邮 编	
本书使用情况	用于_____学时教学,每学年使用_____册。						

您对本书的使用有什么意见和建议？

您还希望从我社获得哪些服务？

☐ 教师培训

☐ 教学研讨活动

☐ 寄送样书

☐ 获得相关图书出版信息

☐ 其他_____

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 (010) 58581897 58582371 58581879

反盗版举报传真 (010) 82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法务部

邮政编码 100120

目 录

第一篇 运营管理概述

第一章 运营系统与管理	003
第一节 运营管理的内涵	003
第二节 运营管理的发展	009
第三节 运营系统的构架	017
复习与思考	023
案例分析 GIE: 全球价值链下的企业运营新模式	023
第二章 运营管理目标	026
第一节 生产率目标	026
第二节 竞争力目标	033
第三节 战略目标	039
复习与思考	045
案例分析 85 度 C 的运营逻辑	045

第二篇 运营系统的设计

第三章 厂址选择和设施布置	051
第一节 厂址选择	051
第二节 设施布置	060
复习与思考	070
案例分析 迪斯尼乐园的选址策略	071
第四章 制造企业运营系统的设计	073
第一节 制造企业的产品设计	074
第二节 制造企业的过程设计	084
第三节 制造企业的组织设计	093
复习与思考	100
案例分析 现代重工: 绿色新能源, 产品多能化	101

第五章 服务企业运营系统的设计	103
第一节 服务企业的特征	103
第二节 服务企业的流程设计	109
第三节 服务企业的组织设计	119
复习与思考	126
案例分析 希尔顿的经营智慧	126

第三篇 运营系统的规划

第六章 运营能力计划	133
第一节 运营能力概述	133
第二节 运营能力计划	139
第三节 服务企业运营能力计划	149
复习与思考	154
案例分析 海运巨头马士基的运营模式	155
第七章 运营总体计划	159
第一节 运营计划与计划体系	159
第二节 总体计划的编制	162
第三节 主生产计划的编制	171
复习与思考	177
案例分析 中国移动 CM-IMS: 用创新开启全业务之门	178
第八章 物料需求计划系统	181
第一节 MRP 系统的基本原理	181
第二节 MRP 系统的完善	187
第三节 MRP 系统的发展前景和思考	196
复习与思考	202
案例分析 MRP 在石油钻井企业的应用	202

第四篇 运营系统的控制

第九章 运营控制	207
第一节 运营控制概述	207
第二节 现场控制	213
第三节 作业排序控制	218
复习与思考	227

案例分析 工业以太网现场控制技术的发展	228
第十章 物流与控制	232
第一节 供应链与供应链管理	232
第二节 物料采购管理	240
第三节 库存管理	246
第四节 物料运输	256
复习与思考	260
案例分析 沃尔玛:打造迅捷高效的供应链	261
第十一章 项目组织控制	264
第一节 项目	264
第二节 项目管理	267
第三节 项目的组织	269
第四节 项目的控制	277
复习与思考	284
案例分析 上海世博景观工程的项目管理	285
第十二章 质量管理与控制	289
第一节 质量管理的发展	289
第二节 过程质量控制	300
第三节 质量管理标准与认证体系	305
复习与思考	311
案例分析 诺基亚:质量之道渗透在每个细节	312
主要参考文献	314
后记	315
教学资源索取单	

专 栏 目 录

专栏 2-1 “宝钢人”的平衡价值观	030
专栏 2-2 Atlas Door 公司时间创新的成功	036
专栏 2-3 轿车制造业的百年变迁	041
专栏 4-1 乔布斯的设计理念为“苹果”带来不朽的辉煌	075
专栏 4-2 芭比娃娃的大规模定制	077
专栏 4-3 宝马汽车的再制造	079
专栏 4-4 并行工程在洛克希德新型号导弹开发中的应用	081
专栏 4-5 工艺成本比较	088
专栏 9-1 6S 现场管理法	214
专栏 12-1 戴明博士质量管理 14 条	291

第一篇 运营管理概述

第一章

运营系统与管理

运营系统是整个企业系统的重要组成部分,具有重要的地位。企业通过对生产要素的投入,经过一个或多个转换过程(如储存、运输、加工等)可获得产品或服务,实现价值的增值。

随着科学技术和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。

企业运营活动是在一定的生产(或服务)系统中进行的,生产(或服务)系统的设计对企业运营管理起着至关重要的作用,企业运营的许多参数都是由生产(或服务)系统设计决定的,如生产能力、单位产品成本、生产布置的空间和产品(或服务)质量。

第一节 运营管理的内涵

一、运营管理的概念

运营管理是指对提供产品(或服务)的组织进行设计、运作与维护的系统活动过程。它包括对企业的生产(或服务)活动进行组织、计划与控制。

对运营管理概念的理解,必须注意三个问题:

(1) 防止将运营管理与运筹学、工业工程概念相混淆。当人们从系统分析的角度研究运营管理时,往往容易将运营管理与运筹学、工业工程相混淆。运营管理与运筹学、工业工程是有着本质区别的。运营管理隶属于企业管理,是企业管理的一个分支;而运筹学和工业工程是各领域在实施管理过程中所采用的定量分析方法(如关键路线法)。

(2) 避免将运营管理等同于生产管理。在传统的企业管理中,人们通常将运营管理等同于生产管理,认为“运营管理”领域几乎完全集中在制造业,强调的是工厂使用的生产技术和方法,如表 1-1 所示。

随着科学技术的发展、产业结构的升级,生产的概念广泛地延伸到制造业以外的许多生产要素组合活动中去。例如,运输、医疗、餐饮、娱乐、银行、酒店、超市、物流中心。一切以提高效率为目标的生产要素组合活动,都属于运营管理范畴,如表 1-2 所示。

表 1-1 生产企业运营管理举例

企业类别	基本运营管理问题	
	运 作 前	运 作 中
汽车制造企业	工厂选址、厂房设计、设备布置、流水线的设计等	物料需求计划、库存储备、人员安排、质量保证体系的建立等
化妆品生产企业	生产设备的设计、生产线的设计等	原材料采购、制订多品种的生产作业计划、确定生产批量和质量控制系统等
多地点食品生产企业	选址、确定生产能力、生产方式的选择、确定库存容量和运输方式	原材料采购和配送、生产品种的确定、质量的监控、安全库存、运输方式的选择等
钢铁企业	选址、生产能力的设计、物流的设计等	材料的库存、设备的计划预防维修、人员的安排等
计算机生产企业	设计设备使其提高产品质量和产品应变能力	计划各种产品生产线、安排顾客的定制要求、质量控制等
建筑工程企业	设备、材料的采购,施工队伍的招聘,工程项目的设计、规划等	安排项目流程、作业活动次序、工程质量与进度的控制等

表 1-2 服务企业运营管理举例

企业类别	基本运营管理问题	
	运 作 前	运 作 中
航空公司	运输能力确定、航线规划、设备选择、人员招聘等决策	对空运需求的预测,空勤、地勤、服务人员的计划和安排,食品、救生物资、报刊读物、毛毯等库存的确定,人员的激励和培训等
医院	医疗规模的设计、各类的设施投资规划、医务人员的结构配备	患者就诊时间计划,手术进度的日程安排,急诊室人员的具体配备,医疗质量的监控,维持血液和消耗品库存等
酒店	地址的选择、服务能力的确定、设施投资规模、人员结构配备等	营业时间的安排,各类食品、饮料的采购,服务人员的安排,食品卫生和服务质量的控制,员工的培训等
银行	服务项目的开发、信息流系统的设计、网点的布局与选址、设施的升级规划	信息质量的维护与审计,计划工作日程,人员的招聘和培训等

(3) 关注运营管理范畴的拓展。运营管理广泛运用到各个领域,包括行政、军事、文化、宗教等社会活动。总之,只要存在多项要素组合的活动,都可以通过运营管理,使要素得到合理组合,产生 1 加 1 大于 2 的组合效应。

二、运营管理的地位和作用

企业组织有三个基本管理系统：财务管理系统、运营管理系统和营销管理系统，如图 1-1 所示。这三个管理系统和其他管理系统，虽然分别完成不同的任务，但又存在相互联系的活动。这些活动对企业的运营来说都是必不可少的。这三个系统承担着各自独立的职能，但是它们之间又是相互依存、相互支撑的。正是这种相互依赖和配合的关系，才能使企业的目标得以实现，如图 1-2 所示。



图 1-1 企业主要管理系统图

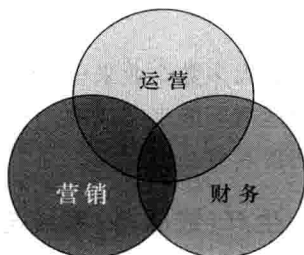


图 1-2 企业主要管理系统关系图

（一）运营管理

运营管理的实质是在生产要素投入到产品或劳务产出的转换过程中发生价值增值，如图 1-3 所示。对非营利组织而言，产出的价值即是它对社会的价值，其对社会的贡献度越大，说明其运营效率越高；对盈利性组织来说，产出的价值由顾客愿意为该组织提供的产品或服务所支付的价格来衡量，常言说优质优价。

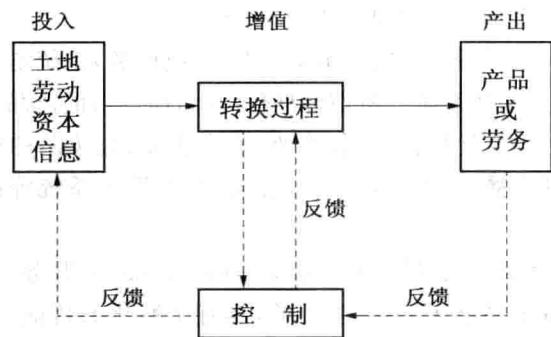


图 1-3 运营过程示意图

（二）营销管理

在市场经济条件下，生产要按照社会的需要进行。市场需求是经常变化的，用户对产品的数量、规格、品种的要求越来越高。

企业要在不断变化的市场中满足用户的需要，就必须及时掌握市场的动态。因此，营销系统必须及时向生产运营系统提供可靠的信息，积极地为企业寻找市场，同时向企业提供潜在市场需求的信息，不断创造新兴市场。

生产运营系统要适应营销管理的要求，为其提供适销对路的产品，对营销管理起

保证作用。

(三) 财务管理

财务管理是以资金运动为对象,利用价值形式对企业进行综合管理。企业的生产运营活动是伴随着资金运动进行的。

财务系统要为生产运营所需的物资、技术、设施、信息提供足够的资金,并从费用支出和资金利用的角度来控制生产运营。

运营管理水平的提高,在各方面减少消耗、节约资金、合理利用,又为财务管理系统更好地利用资金、降低产品成本、增加企业利润、实现价值增值提供了重要条件。

对大多数企业来讲,运营管理是企业管理核心。一个企业产品或服务的创造是通过运营职能来完成的。利用投入,经过一个或多个转换过程(如储存、运输、加工)可获得制成品或服务。

三、生产(或服务)系统与运营管理

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。

(一) 生产(或服务)系统的分类

不同类型的生产(或服务)系统具有不同的特征,了解这些特征有助于更好地理解运营管理的本质和范围。

1. 按提供产品(或服务)的标准化程度划分

根据提供产品(或服务)的标准化程度划分,可以把生产(或服务)系统分为两类:标准化生产(或服务)系统和定制型生产(或服务)系统。

(1) 标准化生产(或服务)系统。标准化生产(或服务)系统是在规定标准投入的前提下,提供标准化产出的系统。所谓标准化产出,即产出的产品(或服务)具有高度的一致性。如药品、手机、计算机、盒装牛奶、汽车轮胎、化妆品的生产系统都是标准化的生产系统。电视广播、客航运输、公共交通、快餐服务系统等都是标准化的服务系统。

(2) 定制型生产系统。定制型生产系统提供的产品(或服务)是为了某种具体情况或按某个顾客的特定要求而设计、生产的,具有个性化的特征。如个性化的时装、神舟火箭、某万吨轮都是定制型生产系统的产品;出租车运输、外科手术则是定制型服务系统的产品。

2. 按组织生产(或提供服务)的重复程度划分

(1) 单一生产(或提供服务)的系统。例如,人造卫星的发射或建造一栋商住楼,一辆待修的汽车,商务包机的飞行服务,为特定客户提供的资金运作。

(2) 成批生产(或提供服务)的系统。例如,食品生产,汽车制造,公交车运输乘客,影城放映电影,大学提供专业教育,医院治疗常见病。

(3) 连续生产(或提供服务)的系统。例如,石化产品生产,钢铁冶炼,火力发电,24小时银行服务,星级酒店服务。