

高等学校经济与工商管理系列教材

运营管理

YUN YING GUAN LI

杨建华
张 群 编著
杨新泉



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>
北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

高等学校经济与工商管理系列教材

运营管 理

杨建华 张 群 杨新泉 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

• 北京 •

内 容 简 介

全球化及信息技术的发展使企业运营的主干与体系结构发生了变化,运营管理已经成为企业获得核心竞争力的平台。本书基于制造业与服务业管理实践,系统地阐述了现代运营管理的主题:战略运营、过程化运营、网络化协同运营、运营主干 ERP、供应链管理、顾客至上的质量运营、项目运营、运营绩效评价与改善、运营模式转型。全书运用大量实例诠释了运营管理理念与方法,同时也介绍了运营咨询的开展。

本书可作为财经管理类高年级本科生、研究生及 MBA 学员学习的教材,也可作为企业管理培训及企业运营咨询培训的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

运营管理/杨建华,张群,杨新泉编著. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2005.12

(高等学校经济与工商管理系列教材)

ISBN 7-81082-653-0

I. 运… II. ①杨… ②张… ③杨… 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(2005)第 131728 号

责任编辑:黎丹

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:23.5 字数:498 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-81082-653-0/F·135

印 数:4 000 册 定价:31.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@center.bjtu.edu.cn.

前 言

优秀高级管理人员的缺乏已经成为制约我国企业国际化运营的瓶颈。高级管理人员不仅要靠“人脉”关系，也要习惯于采用现代运营方法与工具来进行定量或定性的资料分析、评估与决策。因为在当今信息化、知识化、数字化时代，运营管理能够为企业带来巨大的竞争优势，为企业带来直接的生产率提高，运营管理已经成为任何企业或组织发展必不可少的重要职能与方法。

目前，运营管理已成为众多高等学校财经类与管理类专业的必修课程，也是许多企业或机构培训的重要课程，学科范围不断扩大，新思维、新概念不断涌现。随着信息技术、经济全球化、区域经济、市场经济的发展，企业或组织的运营越来越注重开发运营战略，注重面向过程、面向顾客，注重服务和企业间及企业内部的关系管理。当今企业的运营开始以企业资源规划（ERP）为主体，供应链管理模式成为企业协同运营的战略选择。

国内外许多运营管理教材仍然以制造业为主，以企业内部生产部门为研究对象；仍然以传统的运营理论与方法为主，忽略了现代运营方法，或者忽略了传统方法在新情况中的创新应用；过分强调运营职能，对运营的业务过程重视不够；对 ERP 也没有引起足够的重视，仅仅作为计划系统来加以介绍。这些已经远远不能满足现代运营的需要。全球化运营、信息通信网络技术已经影响到现代企业的每一个角落，ERP 不仅成为大型制造业管理与运营的骨干，而且金融、电信、物流、酒店、餐饮等服务行业对 ERP 的依赖性更强。

本书从战略运营入手，以面向顾客、面向过程的运营思想贯穿全文，介绍现代运营的重要主题，增加了许多丰富翔实的内容。对改善企业运营、执行企业战略的面向未来的重要技术——企业建模框架、体系与方法、ERP 与供应链管理、现场管理、6 σ 管理

法、运营绩效评测等运营前沿进行了介绍。同时，对先进的运营模式与理念，如网络化运营、虚拟企业、智能企业、企业协同等进行详细的描述。为了帮助读者更好地理解本书理论内容，在大部分章节前增加了引例。

本书作为讲义在 MBA 学员、众多企业与培训机构的培训中使用，受到广泛好评。“我经常感受到一种震撼！中国企业乃至社会迫切需要提高运营管理水平，在效率与竞争力上下工夫。”“提供了丰富多采的内容，我们的实际工作经验得到了理论升华。”“这些方法对我们企业的实际运营具有很大的指导作用。”广大学员的鼓励是此书出版的动力。

本书充分借鉴欧美 MBA 经典运营管理教程的理论精华，借鉴世界级企业的先进运营模式，集聚中外运营管理的前沿方法与应用，融合作者多年研究与实践之成果，结合我国企业实际需求，以系统的观点、采用运营管理最新的理论体系展现现代运营的策略与方法，指导我国企业与服务机构的运营实践，帮助它们创造持久的竞争优势，创建高生产率的“长寿”组织。

特别感谢书中所列参考文献的原作者及所有案例与资料的原始提供者，由于时间关系引用的参考文献与资料未在正文中一一标注。

由于时间限制及作者水平有限，难免出现不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

2006 年 1 月

目 录

第1篇 战略运营

第1章 运营系统与运营战略	3
引例：加拿大轮胎股份有限公司配件超市的卓越运营	3
1.1 企业运营面临的挑战	5
1.2 系统化运营与运营模型	7
1.3 运营管理绩效目标	19
1.4 运营战略框架与过程	24

第2篇 过程运营

第2章 新产品/服务设计	33
引例：研发成为华为竞争国际市场的驱动力	33
2.1 新产品/服务设计的对象	35
2.2 新产品/服务设计的过程	36
2.3 新产品/服务设计的常用方法	37
2.4 质量功能展开	40
2.5 价值工程	44
2.6 并行工程	45
2.7 网络化制造	50
第3章 运营设施布置	56

引例：宜家家居该如何进行商店布置	56
3.1 设施布置的一般决策过程	57
3.2 基本布置类型	57
3.3 布置方案设计	62
3.4 生产线平衡	63
第4章 全面生产维护与现场管理	68
引例：大连三洋制冷的现场管理法	68
4.1 全面生产维护	72
4.2 5S 活动	75
4.3 目视管理	77
第5章 运营人力资源问题	79
引例：认真负责、管理有效的员工是华为最大的财富	79
5.1 工作设计的决策要素	80
5.2 工作设计实践中的管理思想	80
5.3 团队作业	87
5.4 作业研究	88
5.5 现代企业工作设计的原则	92
第6章 动态质量运营	95
引例：沃尔玛的“顾客第一”	95
6.1 质量管理理论体系	97
6.2 质量计划、控制和改进	111
6.3 统计工序控制	115
6.4 全面质量管理	123
6.5 6 σ 管理法	126
6.6 质量奖项	134
6.7 故障模式影响分析	138

第3篇 网络化运营

第7章 运营网络化与选址	147
---------------------------	------------

7.1 整体化供应网络	147
7.2 运营网络选址	148
7.3 垂直整合战略	154
7.4 外包战略	156
第8章 运营敏捷虚拟化	157
引例：思科公司的敏捷化运营靠什么驱动？	157
8.1 智能敏捷化体系框架	159
8.2 敏捷化途径与模式	162
8.3 智能企业特征	165
8.4 虚拟企业概念模型	166
8.5 虚拟企业的动态配置过程	168
第9章 运营主干 ERP	171
引例：海尔的运营主干	171
9.1 ERP 及 ERP 系统	173
9.2 基于 MRP 的生产计划与控制系统	179
9.3 综合计划	183
9.4 主生产计划	184
9.5 资源需求计划	186
9.6 物料需求计划	190
9.7 制造资源计划	206
9.8 适应企业扩展战略的 ERP	207
第10章 供应链管理	210
引例：上海联华以强大供应链对垒国际巨头	210
10.1 供应链管理及其活动	212
10.2 采购与供应管理	218
10.3 库存管理	223
10.4 供应链策略	239
10.5 供应链的动态交互作用	240
10.6 供应链内部关系类型	242
10.7 卖方管理库存	245

10.8 协同计划、预测及补货系统.....	247
10.9 供应链的改善.....	248
10.10 供应链管理软件	250
第 11 章 项目运营与网络计划	257
11.1 项目.....	257
11.2 项目管理.....	258
11.3 网络计划.....	263
11.4 SAP 项目管理模块	269

第 4 篇 运营模式转型

第 12 章 精益思维与准时化	273
引例：日产汽车的生产方式.....	273
12.1 精益思维.....	275
12.2 准时化生产.....	276
12.3 JIT 哲理	278
12.4 看板系统.....	280
12.5 JIT II 供应	283
12.6 服务业 JIT 运用	285
12.7 JIT 配送	287
第 13 章 企业建模用于业务流程再造.....	290
引例：福特应付账款部的采购业务流程再造.....	290
13.1 企业模型的概念.....	292
13.2 企业建模体系结构与方法论.....	294
13.3 企业建模基本原则.....	297
13.4 业务过程建模.....	298
13.5 企业流程再造.....	306
13.6 联结 IT 的业务建模简介	317
第 14 章 ERP/SCM 实施	323
14.1 项目规划与组织.....	323
14.2 ERP 实施过程.....	326

14.3	实施风险	328
14.4	实施策略与方法论	329
14.5	项目监理机制	330
14.6	全过程全员培训	332
第 15 章	运营绩效评测与改进	334
15.1	绩效评测系统	334
15.2	基准评价方法	344
15.3	企业绩效系统实施的关键因素	349
15.4	运营绩效改善	351
第 16 章	运营咨询	356
引例:	科尔尼公司帮助国内水泥公司改进供应链	356
16.1	运营咨询的概念	359
16.2	运营咨询项目分类	361
16.3	运营咨询过程	361
参考文献		363

第1篇

战略运营

在全球化竞争不断加剧、新技术迅猛发展、商机不断闪现的时代，企业运营处于混沌、复杂、矛盾的动态环境中。企业运营与执行力需要对环境的变化及时做出反应，而且不能偏离战略目标。

第 1 章

运营系统与运营战略^①

本章要点

- 企业运营面临的挑战
- 系统化运营与运营类型
- 运营的绩效目标
- 运营战略框架与过程

引例：加拿大轮胎股份有限公司配件超市的卓越运营^①

在 20 世纪 90 年代初期，加拿大轮胎股份有限公司为扩大其在汽车用品工业的市场份额和巩固领导地位，瞄准了凡事要自己动手的群体和专业维修市场。消费者研究表明，这是一个具成长潜力的市场，应设法满足这些顾客的需求。所以，加拿大轮胎股份有限公司于 1996 年建立了第一家配件超市销售店，到 1999 年先后共有 8 家店面开张营业。先期开张的这些试验性商店建立起了配件超市的经营商务概念，而这些都是在汽车零配件专业市场中零售和商业客户需求的驱动下所产生的。配件超市是加拿大轮胎股份有限公司发展历史上的最新篇章，已成为加拿大零售业里的一个形象标杆。这一新的拓展，毫无例外地巩固了加拿大轮胎股份有限公司作为加拿大汽车用品零售业最大零售商的领导地位。加拿大轮胎股份有限公司更了解汽车用户的需求，拥有众多可选择的高品质的品牌零配件，极具竞争力的价格。配件超市连锁店提供给大多数汽车零配件客户的是购买时间短、选择余地广且方便，可以满足自己动手者和专业维修人员的需要。

聆听顾客的声音。顾客希望有品质高、品种全的配件可供选择，希望有态度好、

^① 根据 PartSource 公司资料整理。

具备汽车配件专家知识的服务人员，顾客还希望获得在配件市场上具有竞争力的价格。顾客期望和需求是“The Parts. The Pros. The Price（配件齐全、服务周到、价格优惠）”的最佳组合。配件超市将零售和商业客户的需求融合到配件超市连锁店的设计之中，每个店都包括零售区和商业区，并保持具有竞争力的价格，提供高质量的品牌配件和汽车维修专业人员热情而专业的服务。每个连锁店都备足与当地汽车数量相匹配的零配件，零配件的品牌包括博世、Fram、Monroe、Wagner、Fenco、TRW 和 K&N。除汽车配件外，店里还备有大量名牌零备件，包括 6 种全国品牌的机油、5 种全国品牌的火花塞和 3 种全国品牌的机油滤清器。

配件超市要求连锁店具备如下管理技能与运作技巧：

- 以客户为焦点；
- 团队建设和激励人的专业才能；
- 流程管理；
- 推行实施配件超市业务流程；
- 销售计划和管理；
- 现金流和财务预算管理；
- 决策能力；
- 出色的人际关系；
- 行动导向；
- 沉着冷静；
- 诚实守信；
- 学习技术的能力；
- 懂得做事的优先次序；
- 运作技巧；
- 分析和计划能力；
- 解决问题能力；
- 商业的精明；
- 具备普通汽车知识；
- 热爱汽车，对汽车售后市场有较深透的了解。

配件超市要求连锁店的经营者为其经营目标做出贡献，同时配件超市为每个店的良好经营业绩提供保障。

连锁店的员工经过培训后应该学会：

- 如何把“顾客至上”的企业信念发扬光大，从每一件事做起，提供优异的客户服
- 彻底了解配件超市零售和商业销售各方面的经营管理；

- 如何培育高绩效的管理,对经营团队逐步灌输配件超市的企业远景和使命;
- 遵循配件超市的所有工作流程和规则;
- 销售和库存管理;
- 如何高效经营;
- 如何成为社区有益的一员;
- 怎样为连锁店支持中心反馈情况,实现持续改进。

思考

你认为配件超市的竞争优势与运营战略是什么?

1.1 企业运营面临的挑战

不管是制造业还是服务业,当今企业都面临着新的全球化竞争环境。信息通信技术(ICT)在世界范围内的迅猛发展,大大加速了世界经济全球化的进程,改变了人类生活的方式,带来了新兴开放市场、国际分工的机会,带来了全新的金融体系。人类的心理需求也发生了深刻变化,企业所处的政治、经济、社会、技术(PEST)等环境影响因素复杂多变,企业运营正经历着一场深刻的革命。基于传统采用泰勒科学管理方法应对新的挑战已变得不再有效;而热衷于照搬流行的新潮管理学说的企业,在实践中并未立竿见影;相当多的企业坠入了泥潭而不能自拔,在浮躁的气氛中并没有全面透彻地理解变革与新潮的管理理论。

目前,相当数量的全球制造企业依靠紧密协同,提供特定的产品;企业在其产品整个生命周期内集成顾客需求;采用信息通信技术集成全球企业,在广泛分散的组织和个人间建立真正紧密的关系,横跨所有的组织结构,集成全球企业和过程。“制造业跨时空的全球集成”已经出现,制造业中的如下趋势越来越明显。

① 知识管理。“制造世界正从数据驱动的环境向相互合作的信息/知识驱动的环境变化,考虑更多的是企业技能、共识和应用语义”。

② 知识、技术更新速度加快。

③ 大规模定制。为不同的顾客提供不同的产品与服务,以满足顾客对产品功能、质量、价格、可靠性、交货期等的特定要求;客户参与产品的设计和建造,生产客户化产品。

④ 产品的生命周期缩短。制造企业必须时常导入新产品,而且必须缩短产品进入市场的时间。

⑤ 市场多变,难以预测。市场快速出现并快速消失。

⑥ 集中于较小的和明确的细分市场。消费者行为呈现个性化、多样化趋势，必须不断变化产品配置，以满足特定的客户需求。产品包括实际产品本身，也包括维护服务、产品的更新或升级及详细的产品信息等。企业向客户传递的更多是解决方案，包括客户和方案提供者之间的长期关系。

⑦ 专注于核心能力。企业可将其大量的活动外包，并同伙伴公司的信息系统连接，同时公司可获得专业化/差异性与集成，也导致了企业上下游的紧密合作。

⑧ 建立动态联盟。协同工作，协作开发和引入新产品/项目，以获得较大的市场份额与敏捷性。联盟的生命周期往往取决于在联盟中生产的产品/项目的生命周期。

⑨ 市场全球化。市场、资源、技术、人员的竞争趋于全球化，越来越多的公司必须要在世界市场中运营。处于不同国家的企业可共同参与新产品的开发和问世。为了降低成本，产品可在一个国家开发而在世界上任何多个地方制造。

⑩ 更加扁平的组织结构。平坦的管理结构的运营成为现实，在组织的各个层次上进行数据访问。

⑪ 供应链管理。简化总体后勤流程，供应链上的企业分工合作，协同预测、协同供应显得特别重要。

⑫ 重视绿色制造。已不能单纯从经济因素来评估产品和项目，环境保护迫使企业把重心集中于全球制造。“公司不得不用较少污染的组件和流程，容易下马甚至再循环”。这意味着对产品整个生命周期的管理。强调“产品必须具有一个明确的、可借助于产品模型和过程模型描述的生命周期。”

⑬ 市场从产品主导转向顾客主导，工业企业下游向服务领域拓展，实现产品的增值。如何提高顾客的满意度、获得顾客的忠诚度是企业获得持续发展的关键所在。

⑭ 互联网业务模式。互联网为全球企业供应链提高运营效率、扩大商业机会和加强企业间协作提供了更加强大的手段，利用互联网获取和应用有效信息的能力成为企业基本的竞争优势，利用互联网驱动全球业务网络成为企业重要的竞争优势。

制造业面临全球化、全球竞争、互联网与制造网络、虚拟制造、核心能力、更加关注产品生命周期、保护环境、客户化产品与服务、柔性及敏捷性、较短的提前期等诸多挑战，要想获得持续的利润增长就必须改变现有策略，关注如下几个方面：

- 网络；
- 敏捷性与柔性；
- 利用 IT 实现企业绩效的改进；
- 加强产品/项目全生命周期（PLC）的信息管理；
- 专注于核心能力，并适时调整；
- 与供应商建立更加灵活的动态协同关系；
- 战略联盟；
- 知识的创新与重复使用；

- 提高生产率。

敏捷性与柔性已成为企业在全球动态环境中竞争成功的决定因素。IT 正改变着企业现在及未来的业务方式，制造企业必须转向网络化制造。建立业务伙伴关系或加入业务共同体，如一个行业或行业分支、产业群或产业群的一部分、供应链或供应链中的一部分，利用互联网技术、应用软件体系结构实现与业务共同体中业务伙伴、顾客及供应商间的协同业务模式，集中于核心能力，依市场需求与企业能力，快速构建多个虚拟企业，实现网络化协同制造模式，已经成为制造企业适应全球动态环境的新的业务模式。虚拟企业被认为是企业间建立健壮、柔性连接的战略方法。

越来越多的制造企业向服务延伸，借助于服务来实现产品的增值，获得市场竞争优势地位，依靠产品与服务的整合，更好地满足越来越苛刻的顾客需求。

服务业面临的趋势和挑战与制造业所面临的趋势与挑战是紧密联系在一起，因为服务业与制造业密切相关、相互交叉、相互渗透。制造业生产的产品支持服务业的运营，如制造业生产的交换机支持电信服务运营，高效的电子银行服务依赖于先进的机器设备等；反过来，服务业，如银行、咨询、电信、运输等对制造业的支持同样是至关重要的，如制造业的日常运营离不开银行、制造业的通信与信息化离不开电信、制造业运营的改善离不开咨询等。

制造业与服务的企业运营都需要面向顾客，企业运营系统需要持续改进与再造，企业运营需要协同，全球化运营可为企业带来竞争优势。ERP（企业资源计划）系统已经成为当今企业运营的主干，是企业运用信息通信技术（ICT）实现敏捷性与柔性运营、更好地满足顾客需求的有利工具。ERP 系统通过对关键业务流程的优化，可以对运营战略产生重要的影响，如公司如何生产产品或提供服务，如何与供应商、合作伙伴及顾客进行协作。有些运营战略只有通过 ERP 系统才能实现。如果没有集成化的信息系统，面对分散的全球资源，就不能迅速地实现多功能的协同运营。运营管理与企业管理知识、人力资源管理、计算机集成制造技术（CIMS）、信息通信技术（ICT）、计算机知识、人工智能、信息系统等密切相关。

运营管理出现的新的主题有：全球化运营、网络化协同运营、供应链运营、准时化运营、服务运营、面向顾客的动态质量运营等。

1.2 系统化运营与运营模型

运营使企业能够创造财富，并支撑全球经济运转。运营管理关注企业生产率的提高，强调通过运营系统内部或运营系统之间有效的运营获得竞争优势。

运营管理研究企业生产产品和提供服务的方式。企业采取的运营行动是由运营经理决策并负责的。运营经理是指企业内部专门负责管理运营系统的全部或部分资源的人