

运营管理

生产运营管理的权威之作

皮尔森教育出版集团全球畅销书

全球MBA核心管理教程

国际知名企业经典案例分析

前沿理论与动态实践密切结合

第5版

这本书立意新颖，质量上乘，它将重点放在了现代运营实践中随着复杂性的增加而日益凸显的供应链管理问题上，并使用了非常丰富的案例和短文。我们通过本书可以了解到全世界最真实、最生动的运营管理实践。

——杰夫·伯克希博士，澳大利亚迪金大学鲍沃特管理与营销学院

该书是管理教学和管理培训用书的首选之作。这是一本真正做到了立足管理来讨论运营问题的教科书，其内容远远超出了传统的生产和制造的计划与控制。因此，它对于那些将要投身公司或运营管理领域的人们，以及那些身处与运营活动密切相关的领域并面临运营决策挑战的人们，都具有极高的价值。

——克赖斯特·卡尔森，斯德哥尔摩经济学院生产管理学教授

这本著作是目前市面上最好的运营管理教科书。清晰的结构，丰富的内容和大量的实用案例使得它成为MBA、经理培训项目以及传统的本科生教学的理想用书。

——安迪·尼利博士，克当菲尔德管理学院运营战略和绩效管理系教授

Operations Management

[英] 奈杰尔·斯莱克 斯图尔特·钱伯斯 罗伯特·约翰斯顿 著

熊晓霞 谢明 熊晓雯 译 白 洁 审校

 中国市场出版社
China Market Press

- 权威出版机构独家授权出版
- 全球MBA核心管理教程
- 国际知名企业经典案例分析
- 前沿理论与动态实践密切结合
- 运营管理是企业竞争力的关键所在
- 运营职能在企业组织中处于核心地位
- 运营管理对企业的长期成功有重要战略意义

运营管理

第5版

Operations Management

[英] 奈杰尔·斯莱克 詹姆斯·钱伯斯 罗伯特·约翰斯顿 著
谢明 熊晓雯 译 白堃 审校

中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

运营管理: 第5版/(英)斯莱克, (英)钱伯斯, (英)约翰斯顿著; 熊晓霞, 谢明, 熊晓雯译. —北京: 中国市场出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5092-0500-6

I. 运... II. ①斯...②钱...③约...④熊...⑤谢...⑥熊... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 020015 号

Copyright © Nigel Slack, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston 1995, 1998

Copyright © Nigel Slack, Stuart Chambers and Robert Johnston 2001, 2004, 2007

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Operations Management*, fifth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-3753

书 名: 运营管理 (第5版)

著 者: [英] 奈杰尔·斯莱克 斯图尔特·钱伯斯 罗伯特·约翰斯顿

译 者: 熊晓霞 谢 明 熊晓雯 白 堃 审校

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 39 印张 1185 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0500-6

定 价: 98.00 元

本书创作团队

奈杰尔·斯莱克现任英国沃里克大学 (Warwick University) 生产政策与战略专业的教授。此前, 他曾担任过布鲁内尔大学生产战略专业教授、布鲁内尔大学生产系统工程专业 Lucas 教授、牛津大学管理研习班 (Studies) 讲师、牛津大学坦普尔曼学院运营管理专业研究员 (Fellow)。

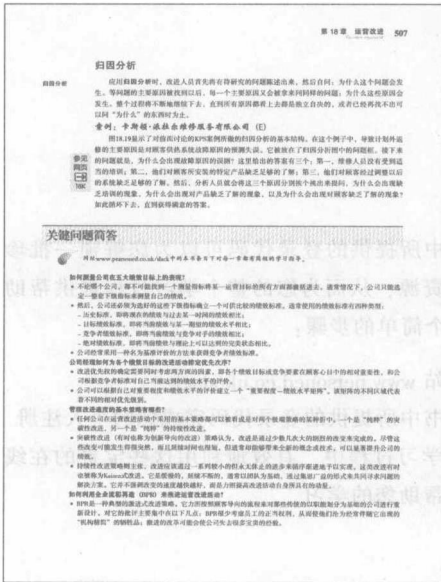
他的第一份工作是在一家手工工具制造厂做助理工程师。后来, 他被相继提拔为生产工程师和主管照明工程的生产经理。他先后获得过工程学学士、管理学硕士和管理学博士学位, 同时还是一位执业工程师。他撰写的运营管理专著有: Mercury Business Books 1991 年出版的《生产优势》、Prentice Hall 1991 年出版的《如何进行管理决策》(与史蒂夫·库克合著; 现已出至第二版)、EUROMA 1993 年出版的《服务制胜》(与罗伯特·约翰逊合著)、Financial Times Pitman Publishing 2003 年出版的《运营管理案例 (第三版)》(与罗伯特·约翰逊、艾伦·哈里森、斯图尔特·钱伯斯和克里斯廷·哈兰合著)。他还撰写了许多学术论文和本书的部分章节。作为顾问, 他为全世界许多跨国公司, 尤其是金融服务、交通、休闲和制造业企业提供咨询服务。他目前的研究方向主要集中在运营和生产柔性、运营战略领域。

斯图尔特·钱伯斯自 1988 年起就一直担任沃里克商业学院的讲师。获得机械工程专业学士学位之后, 他先在劳斯莱斯航空航天公司当了一名助理工程师。随后, 他曾在塔步投资公司以及马利·泰利公司等企业从事生产管理和一般管理领

域的工作。但是, 到三十四五岁的时候, 他开始希望自己的职业生涯有一些新的变化。他首先参加了 MBA 的学习, 后来又签订了一份为期三年的研究合同, 从而成为一名生产策略领域的研究者。这份宝贵的工作经验使他能够帮助公司经理们进行分析、构思并提出实现生产战略的行之有效的方案。此项工作期间完成的几个案例已经收录在美国出版的一本生产战略方面的教科书中。

现在, 除了为商学院和公司讲授一系列运营管理课程之外, 他仍然在继续生产战略领域的研究工作。他对休闲娱乐业以及餐饮业的服务质量问题也表现出浓厚的兴趣。此外, 他还是多家具有不同行业背景的公司的顾问, 以及多部运营管理类书籍的合著者。

罗伯特·约翰逊是沃里克商业学院的运营管理专业教授以及该学院负责财务和后勤工作的副院长。他还是参与《国际服务业管理月刊》创刊的编辑之一, 并同时在《运营管理月刊》和《国际旅游服务业研究》的编辑委员会中供职。获得博士学位以后, 他曾经在国营和私立的许多服务性企业中历任一线经理和高层经理等职。进入学术界之后, 尽管研究、管理培训和咨询活动非常繁忙, 他仍然与众多大小企业保持着积极而紧密的联系。作为一名服务运营领域的专家, 他的主要研究方向包括: 服务设计、服务恢复、绩效评测和服务质量。他写作 (或与他人合写) 了大量的专著 (包括参与编写部分章节的教科书), 并发表了为数众多的论文和案例。



在每章的结尾处，都会以简答的形式列出各个关键问题（位于每章开头）的答案。

每章都提供了适用于课堂讨论的“案例练习”模块。这些案例可以为课堂讨论打下良好的基础。

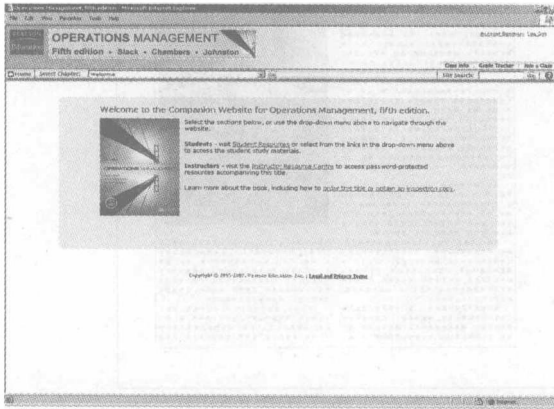


“问题”模块会挑战您处理可能出现的运营难题并做出正确商业决策的能力。而“研究活动”则提供了一些小型实践机会。学习者常常可以分组或由个人来完成其中的研究性工作。

书后附录二的“参考文献”和附录三的“网站资源”中提供了一些扩展读物和有用的网站，并说明了每个扩展读物和网站的性质。

在线资源向导

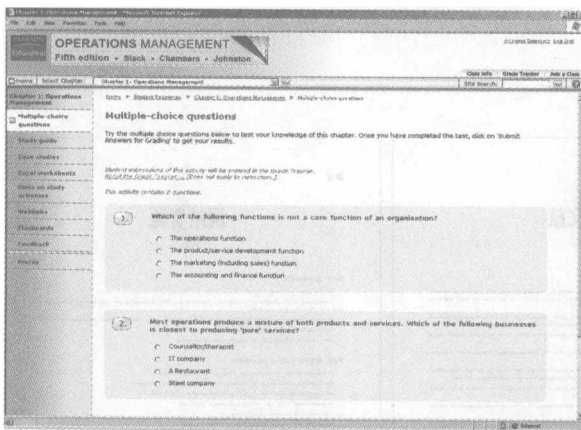
更多内容参见：www.personed.co.uk/slack



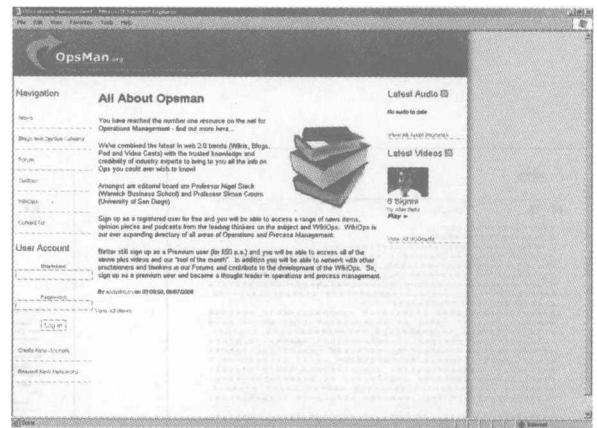
本书中所提供的登录代码可以为您解锁一批珍贵的在线学习资源，从而为您的整个学习过程提供帮助。遵循以下3个简单的步骤：

1. 进入网站 www.personed.co.uk/slack
2. 使用本书中所提供的登录代码完成您的个人注册
3. 在整个学习过程中，有效地利用这些宝贵的在线学习资源来帮助您的学习。

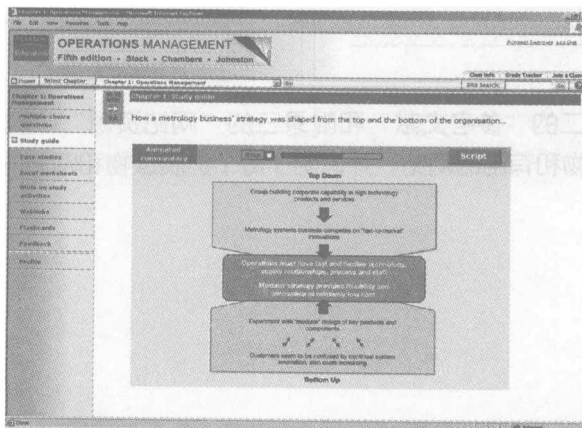
在线资源的优势在于……



通过每章的自评问卷测试自己对知识的掌握程度。保存你的得分，然后通过第二次测试了解自身的进步情况。



其它优势：用户可登录 OpsMan.org 网站。在那里，您可以找到由众多学术或行业专家以博客或播客形式所提供的大量新颖的在线资源。



参见
网页
→
IA

根据书中所提供的“研究向导图标”可以：

- 找到相关的音像或动画资源；
- 实践相关定量技术的 Excel 工作表
- “案例研究”模块的参考答案

欢迎使用课程提纲管理器到以下网址访问运营管理 配套网站：www.pearsoned.co.uk/slack。在那里，您将会发现许多非常有价值的教学和学习辅助材料。

学生辅助材料

- 在课程提纲管理器的帮助下测试您的学习情况和检查进程的多项选择题
- 一份相互作用的学习指南，包括针对书中所示图的关键图表和附加资料的音频和动画
- 配有标准答案的案例研究
- 精心设计的 Excel 工作表能够帮助您练习重要的定量方法
- 完成书中研究活动的相关提示
- 与网上相关网站的链接
- 抽认卡帮助修改关键术语和定义

教师辅助材料

- 完整的、可下载的教师手册
- 特定的可供下载并且可用作演示多媒体的幻灯
- 测试题库中有大量的可供教学评估的习题，这些习题即可在线使用又可用作笔头测试。

注：配套网站设有课程提纲管理器具有以下特点：

- 搜索工具能够寻找具体的项目内容
- 在线支持能够对网站的使用及故障排除提供帮助

致读者

关于使用网上资源，因涉及诸多版权问题，十分复杂，我们将尽力争取。如有需求请来信：operations_mt@sina.com

运营提升核心竞争力

导言

如今,运营管理的重要性已经是毋庸置疑的事实了。它关乎我们大家在日常生活中不可或缺的各种产品和服务的创造,而创造这些产品和服务正是任何企业组织,不论其大小、营利或非营利、处在制造业还是服务业,赖以存在的最根本的理由。值得庆幸的是,大多数公司如今已经开始认识到运营活动的重要性了。这可能是因为,企业已经认识到有效的运营管理不仅可以增加盈利能力,而且与此同时还可以提高产品和服务的生产效率。也就是说,运营管理是一件可以让企业“鱼与熊掌兼而得之”的好事——既可以带来更高的收益,又可以降低成本。因此,企业界的热情也就不难理解了。

运营管理同时也是一个激动人心的领域。工商业界随时都在发生变革:消费者偏好在变,供应网络在互联网技术的影响在变,我们对工作内容和工作方式的期望也在变。而运营管理正处在所有这些纷纭变化的核心。它从来没有像今天这样,作为经济和文化变迁的源动力而备受世人所瞩目。

最后需要指出的是,运营管理也是一个极具挑战性的领域。如何采用更具创造性的方法提高企业组织对众多变化的反应能力,已经日益成为运营经理们所考虑的首要问题。在技术以及环境挑战不断出现、承担更多社会责任的压力不断增强、全球化趋势日渐明显、知识管理的许多领域尚待开拓的今天,正是他们,必须承担起另辟蹊径、乱中求胜的艰巨任务。

本书的目标

本书的目标是,通过介绍众多来自不同行业的不同公司,用生动有趣的方式为读者提供一个条理清晰、结构得当的运营管理理论框架。它不仅勾勒出运营管理领域诸项活动的清晰脉络,而且还应增进我们对运营管理的战略背景的理解。

具体而言,本教科书的目的是主要有:

- **战略性** 运营管理对企业的长期成功具有非常重要的战略意义。我们始终认为,运营职能是企业竞争力的关键所在。

- **概念性** 本书着力于阐释为什么运营管理人员必须进行决策。
- **全面性** 现有运营类型的绝大多数本书都做了介绍,并囊括了所有与其相关的重要观点和重要问题。
- **实用性** 本书对实际运营决策过程中经常出现的问题和困难进行了深入的探讨。书中所提供的解决方案(见书中运营行为的特征、简短案例、案例学习、范例)大多来源于实际生活,是对现实公司运营经理所采取的方法的真实反映。
- **国际性** 本书在案例选择方面突出“全球化”色彩。在全书120多个“直击现场”中,约有40%来自欧洲大陆,其他的一般性案例和综合案例取自世界其他地区。
- **平衡兼顾** 意味着我们通过经济活动影响服务运营和与生产运营的平衡。大约75%的案例来源于服务运营,25%的案例来源于生产运营。

本书的使用对象

本书的目的是将运营管理的实质和内容介绍给每一名希望了解它们的学生,例如:

- **本科生** 就读于商科专业以及正在攻读工程或双学位的本科生,无需任何该领域的基础,就可以在合理划分的结构中轻松自如地修完这一课程。
- **MBA学生** MBA学生会发现,对运营管理活动的务实的探讨,可以使他们在自己的职业生涯中受益匪浅。
- **研究生** 其他专业的研究生可以借助本书获得对这一课题的全面、准确的理解,还可以不时从书中那些批判性观点中获得启发。

主要特色

结构清晰

我们按照“设计、计划与控制、改进”的运营管理模型来划分本书的基本结构。

例证翔实

运营管理本身是一个操作性很强的领域,单纯采用理论

化的教学手段，很难收到满意的效果。

因此，我们采取了案例和“直击现场”案例并重的方法，通过后者对现实的运营实践中出现的某些问题进行解释，也可将案例用于课堂讨论。

实战案例

运营管理主要侧重于定性和定量分析的研究，但也会用到一些定量的方法。当需要介绍这些技术时，我们尽量将它们放在一个“实战案例”中，以确保读者可以掌握其实际使用方法。

另类观点

运营管理领域中的许多问题，人们尚未就其最佳解决方案达成一致的意見。这也正是我们要在书中的一些地方增设一个名为“另类观点”的栏目的理由。在这里，与书中主要观点不同的其他论调都可以各抒己见。它们并不一定代表我们自己的观点，但都是值得进一步商榷的。

关键问题及简答

每章的开始处，作者都安排有一些“关键问题”。同样，每一章结尾的“关键问题简答”中，作者将本章所讲的重要知识点提取出来，并对“关键问题”一一作出解答。

案例练习

每一章都有一个或一个以上篇幅不长的案例，非常适合课堂讨论。这些案例通常比较短小，可以在课上用作示例；同时内容非常丰富，足以应付正式讨论课的需要。

问题

每章都有一组大量的但不是专有的定量问题供读者练习。这些习题能够帮助读者理解书中实战案例中阐述的观点。

研究活动

这些活动能强化你的学习目标。不但可以单独去做，而且还可以以小组的形式去做。

参考文献

附录二按章目列出一些参考文献。其中既有对正文所提

及的问题作进一步深入探讨的文章，同时也不乏对一些重要的相关课题的研究成果。同时还对每一个参考文献进行了简要介绍。

网站资源

附录三按章为读者提供了简短的网址清单，为那些想更进一步学习和了解的人提供帮助。

教师手册

为了方便广大教师的使用，本书设计了全新的教师手册。它包括每章短评，可以用作分发给学生的辅助学习材料，还可以放映幻灯片。

相关网站

Pearson 教育网站为广大师生提供了大量的辅助材料。其题材之广泛、内容之全面，远在本书之上：www.pearsoned.co.uk/slack

第五版新增特色

尽管在第五版中我们没有对结构做太大的调整，但熟悉这本书的读者还是会注意到一些重要的变化。

- 重新进行了排版设计——使它的主要特点更加突出。
- 更强调“流程管理”的观点。它使得主题与“由谁管理、谁将去管理、流程”，与公司的各功能区域结合的更加紧密。
- 每章开始的第一个“直击现场”，用来引入主题，阐明本章理论与运营管理的相关性。
- 原来的“实战案例”大大扩展，在定性和定量技术之间提供了更好的平衡。
- 许多“直击现场”都是新内容（但是过去的旧案例仍可在网上查到），新内容都附有问题。
- 在每一章尾的案例大多是新内容（或对本书来说是新的内容）；并且为相关的运营问题提供最新的选择。
- 除了每一章尾的“研究活动”、“问题”栏目部分提出了关于定性和定量的相关问题。

目 录

更好地使用本书

第1篇 引论

第1章 运营管理概论

导言	4
什么是运营管理?	4
运营管理是对过程的管理	6
运营过程的不同特性	12
运营管理的内容	15
运营管理模型	20
关键问题简答	22
案例练习: 概念设计服务领域的设计室合作关系	24
问题	24
研究活动	27

第2章 运营职能的战略作用与战略目标

导言	28
运营职能的重要性	29
公司的绩效目标	29
质量目标	31
速度目标	34
可靠性指标	34
柔性指标	36
成本指标	38
绩效目标的极坐标形式	40
关键问题简答	42
案例练习: 帕兰·穆提阿拉酒店的运营目标	46
问题	48
研究活动	48

第3章 运营战略

导言	50
什么是战略? 什么是运营战略?	51
“自上向下”的视角	52
“自下向上”的视角	54
市场需求视角	54
运营资源视角	55
运营战略的过程	57
关键问题简答	62

1

案例练习: 朗里奇滑翔俱乐部	67
问题	68
研究活动	69

第2篇 设计

第4章 流程设计

导言	72
设计活动	72
产品的数量—品种特征对设计的影响	74
细节过程设计	76
流程可变性的作用	83
关键问题简答	90
案例练习: 中央评估部	92
问题	92
研究活动	94

第5章 产品与服务设计

导言	96
优良的设计的重要性	96
概念生成	98
概念筛选	101
初始设计	103
设计评价与改进	105
原型化与最终设计	108
互动式设计的好处	111
关键问题简答	112
案例练习: 查特斯沃茨庄园——儿童冒险乐园的抉择	115
问题	116
研究活动	117

第6章 供应网络的设计

导言	118
供应网络的观点	119
供应网络的设置	119
运营地址的选择	121
长期生产能力管理	123
关键问题简答	127
案例练习: 德尔塔合成纤维公司	135
问题	141

研究活动	144	计划与控制活动	250
第6章补充内容 预测	145	关键问题简答	265
引言	145	案例练习：空中交通控制：一个世界级难题	265
预测——知道选择	145	问题	267
预测本质上很简单	146	研究活动	268
预测的方法	147	第11章 生产能力计划与控制	269
第7章 规划与流程	152	引言	269
引言	152	什么是生产能力？	271
什么是规划？	154	生产能力的计划与控制	271
基本规划类型	155	测量需求与生产能力	273
规划方案的详细设计	165	选择生产能力计划	280
关键问题简答	180	生产能力计划的选择与控制	288
案例练习：产品概念设计中涉及的各个方面	180	排队问题的生产能力计划	292
问题	182	关键问题简答	297
研究活动	183	案例练习：冬青农场	297
第8章 工艺技术	184	问题	299
引言	184	研究活动	300
什么是工艺技术？	186	第11章补充部分 排队模式分析	301
物料加工技术	188	引言	301
信息加工技术	190	符号	301
顾客加工技术	196	变量	302
工艺技术应该反应数量—品种标准	200	排队系统类型	303
工艺技术的选择	202	第12章 库存计划与控制	307
关键问题简答	206	引言	307
案例练习：罗希姆有限公司	207	什么是库存？	309
问题	209	数量决策——如何确定订货批量	313
研究活动	209	时间决策——如何确定订货时间	322
第9章 工作设计与作业组织	210	库存分析与控制系统	326
引言	210	关键问题简答	331
工作设计	212	案例练习：跨欧塑料公司	331
设计环境状况——人类工程学	213	问题	333
人性化界面——人体工程学的工作场所设计	215	研究活动	334
任务分配设计——劳动分工	217	第13章 供应链计划与控制	335
工作方法设计——科学管理	218	引言	335
工作时间设计——作业测定	223	什么是供应链管理？	337
工作设计的行为主义方法	227	供应链管理中的各项活动	339
关键问题简答	235	供应链内部关系的类型	347
案例练习：西南克罗斯银行	236	供应链行为	352
问题	238	关键问题简答	358
研究活动	238	案例练习：供应，为了快速和时尚	359
		问题	361
		研究活动	362
		第14章 企业资源计划 (ERP)	363
		引言	363
		什么是ERP？	365
		物料需求计划 (MRP)	367
		MRP计算	374
第3篇 计划与控制			
第10章 计划与控制的本质	242		
引言	242		
什么是计划和控制？	244		
供应和需求的性质	246		

更好的使用本书

从某种意义上讲，所有企业管理类的学术性教科书都是对企业界实际发生的纷杂变幻的事实的一种简化。为了研究的方便，每本教科书都需要将在实际过程中密不可分的事情切割为若干个相互独立的课题。例如，技术选择将影响工作设计，进而影响质量控制；但我们却只能逐一对它们进行讨论。因此，我们首先要提醒本书读者的是，要时刻注意各个独立课题之间的内在联系。同理，本书各章虽然是按照一定的逻辑顺序来排列的，但这并不意味着就只能跟着现有的顺序进行学习。各章或多或少都可以独立成篇。因此，在使用本书过程中，一定要根据你自己的课程要求和兴趣来选择最适合的学习顺序。但是，由于各篇都有一个总述性章节，所以如果你希望在开始深入学习之前首先对该课题有了一个概括性的了解的话，最好先从第1、4、10和18章以及所选章节的关键问题简答开始学起。修订本自然也不能例外——请先学习总述性章节和关键问题简答。

本书使用了大量实战案例和许多极具代表性的例证。这其中有很多是我们的合作公司所提供的，但也有许多是从期刊、杂志和报纸上选出来的。因此，如果你想了解运营管理在企业日常活动中所占据的重要地位，你可以到报纸杂志上去寻找运营管理决策和活动的^①第一手例证。此外，你自己的

平常生活中也可以观察到很多的实例。因此，你还可以随时随地地思考你所参与的各种公司所存在的运营管理问题，例如到商店买东西、在餐厅吃饭、从图书馆借书或者乘坐公交车的时候。

为了让你更深入地思考正文中介绍的管理思想，我们在每章的末尾都特意安排了一些案例练习和思考题。其中研究活动是为了考察你对正文介绍的知识点和主要问题理解到了什么程度。如果你愿意，也可以对它们进行小组讨论。如果你回答不上来这些问题，请务必重新阅读正文中的相关内容。各章末尾的案例练习则需要你多动一些脑子。这时，要注意使用每个案例练习后面的问题来指导你对案例内容进行合理分析。当你已经独立地做完了这些案例以后，最好和其他一些同学共同对你的分析结果进行讨论。而最为重要的是，每当你分析一个案例练习（或者运营管理领域的任何其他案例）时，必须首先回答两个根本问题：

- 该公司是如何在市场上进行竞争的（如果是非营利性组织的话，问题则是，它是如何满足其战略目标的）？
- 公司怎样才能帮助公司更加有效地竞争？

关键运营问题

第 1 章 运营管理概论

- 什么是运营管理？
- 各种运营之间有哪些相似之处？
- 各种运营之间有哪些不同之处？
- 运营经理的职责和重要性是什么？

第 2 章 运营职能的战略作用与战略目标

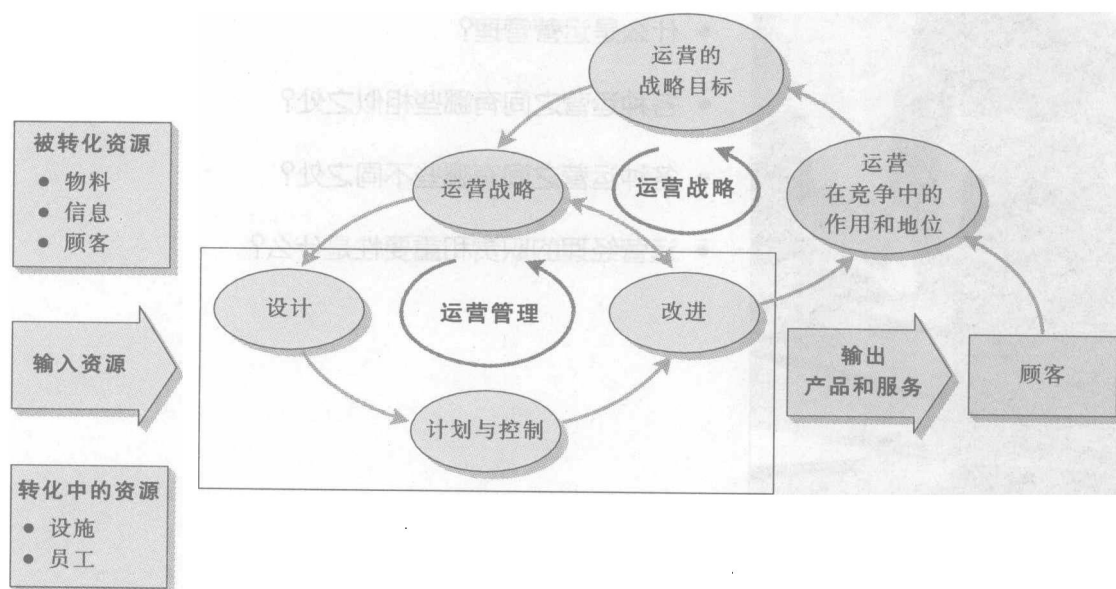
- 运营职能对战略目标的成功有什么作用？
- 公司的绩效目标有哪些？实现这些目标可以带来哪些内部和外部的利益？

第 3 章 运营战略

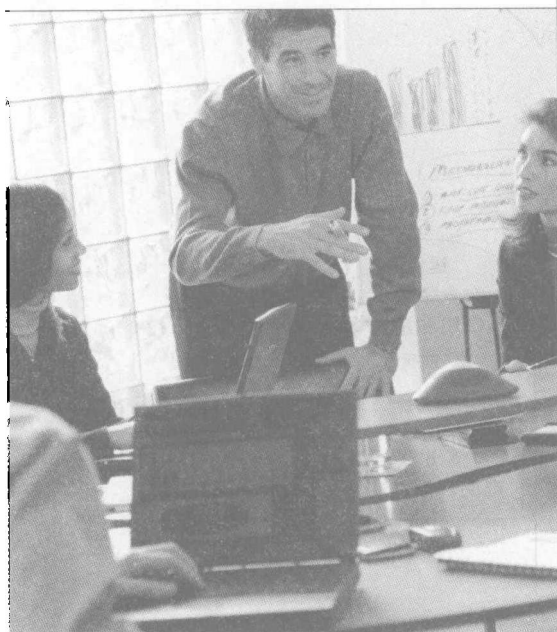
- 什么是运营战略？
- 运营战略的“自上而下”和“自下而上”这两种观点有何不同？
- 运营战略的“市场需求”和“运营资源”这两种观点有何不同？
- 如何制定运营战略？

引 论

在本书的这一部分，我们将介绍“运营职能”的概念以及它在不同类型的企业组织中的运用，并给出运营经理们在为各自顾客加工的过程中共同关心的一组目标。此外，我们还将阐释运营战略是如何影响运营管理活动的。



运营管理概论



图片来源:Corbis/Jon Fiengersh

关键问题

- 什么是运营管理?
- 各种运营之间有哪些相似之处?
- 各种运营之间有哪些不同之处?
- 运营经理的职责和重要性是什么?

导 言

运营管理是一门研究企业如何生产产品和服务的学科。你吃的、穿的、用的、坐的、读的甚至你在运动场上踢的每一样东西，都是拜运营经理“所赐”得来的。因为，这些东西都是由他们组织生产出来的。你从图书馆借出的每一本书籍、在医院得到的每一次治疗、在商店期望获得的服务，以及你在大学里学习的每一门课程——所有这些，统统都是被“生产”出来的。

尽管在日常生活中，我们并不一定把负责“生产”它们的那些人称为“运营经理”，但这个名称正是对他们最为恰当的称谓。同时，这也正是本书所要探讨的话题——那些为我们生产不可或缺的产品和服务的运营经理们所面临的任务、问题和决策。在这一章中，我们将概要介绍一下运营管理的含义，无处不在的运营过程，它们都有哪些异同？以及运营经理的工作内容。