

物摇摇流摇摇经摇摇典摇摇译摇摇丛

译丛主编摇丁立言摇张耀平

[美]摇威廉·明茨贝格摇著
张耀平摇杨玲莉摇谢忠民摇阮笑雷摇译
[中国台湾]摇向森富摇王树仁摇审校

运营管理新概念与案例

清华大学出版社
北摇京 摇摇

内 容 简 介

本书主要讲解运营决策对企业的影响,给出了企业在运营管理中可以参照应用的许多方法,十分强调交叉功能决策的重要性。根据本书的定义,运营就是把输入转换为输出的转换系统。书中从四个方面——流程、质量、生产能力和库存,把运营决策的各个方面有机的组织到一个统一的框架内,力求使读者容易理解并掌握决策角色和运营的职责,运营和其他功能的关系,如市场营销和财务等。本书兼顾服务型企业和制造业企业。

全书各章都贯穿着运营管理的概念,最后给出几项案例研究,目的是为了加强问题求解技术和说明中所提到的概念,这些案例都是管理方面的经典案例,其中一些来自哈佛商学院和麻省理工学院的案例集。该书还为一般经营和运营管理专业学生提供了大量生动有趣材料,每一章中都有关于交叉功能决策的论述和案例,并附有课堂练习题。

本书既可作为工商管理研究生教材,同时对企业管理人员来说也是很好的提高运营管理水平实务操作指南。

版权所有 侵权必究

本书由清华大学出版社出版, 清华大学出版社地址: 北京市海淀区清华园

清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社

本书由清华大学出版社出版, 清华大学出版社地址: 北京市海淀区清华园
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社

本书由清华大学出版社出版, 清华大学出版社地址: 北京市海淀区清华园
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社
清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社 清华大学出版社

本书中文简体版由美国麦格劳·希尔教育出版公司(亚洲)公司授权清华大学出版社出版、发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2004-000000

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

本书贴有清华大学出版社公司的防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

运营管理新概念与案例(第2版)肖德林著 张耀平 杨玲莉 谢忠民 阮笑雷译 北京 清华大学出版社 2004.12
(物流经典译丛) 张耀平主编

书名原文: 运营管理新概念与案例(第2版)肖德林著 张耀平 杨玲莉 谢忠民 阮笑雷译

ISBN 7-302-11111-1

I 运... II 肖... III 张... IV 杨... V 谢... VI 阮... VII 企业管理

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第111111号

出 版 者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦 邮编 100084)

电 话: 010-62770175

电 话: 010-62770175

责任编辑: 徐学军

印 刷 者:

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185mm×260mm 1/16 印张: 10.5 插页: 1

版 次: 2004年 12月第 1次印刷

书 号: ISBN 7-302-11111-1

印 数: 1000~2000

定 价: 18.00元

丛书前言

全球范围内对物流的高度关注只是近些年来发生的事情。在这种关注和推崇中,同时也产生了对物流褒贬不一的各种评价。可以说,中国的物流热更具有代表性。批评者认为,我国政府、企业、媒体、研究机构对待物流有炒作之嫌,我国的物流发展中泡沫成分较多;乐观者认为,我国各界对物流的关注与支持是十分必要的,这有助于我国物流业的发展和物流水平的提高。不论对这种现象持何种评价,我们欣慰地看到,中国物流在较短的时期内就走过了概念学习阶段,不再对“物流是什么”的问题纠缠不休了。人们逐渐认识到物流是一个外延十分广阔、内涵十分丰富的概念,包容性很强。对于刚刚接触这一概念的人而言,掌握和记住“物流”就是“物流”或“物的流”就可以了。从专业的角度来看,当前的物流主要是就一个行业或产业而言的。从产业的意义上来说,普遍认为美国物流协会的物流定义较具权威性:

“物流是供应链流程的一部分,是为了满足客户需求而对商品、服务及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的正向和反向流动及储存进行的计划、实施与控制过程。”(这是 2004 年 12 月对物流的最新定义,原文为:物流是供应链流程的一部分,是为了满足客户需求而对商品、服务及相关信息从原产地到消费地的高效率、高效益的正向和反向流动及储存进行的计划、实施与控制过程。)

大约四五年前,人们对“物流”一词还较为陌生,国内书店关于“物流”的书籍相对较少。为了普及物流基础知识,让有关人员学习物流理论时有一套比较完整的教材,我们编写了《企业物流管理培训系列教材》,经徐苗文、胡俊明、牟惟仲、吴润涛以及丁俊发等一代中国物流奠基人修改、审校,于 2004 年由清华大学出版社出版。因时间仓促和知识所限,该管理系列丛书有许多不尽人意之处,但算是“赶了个早集”。丛书出版后受到广大读者的欢迎,并且连续再版印刷。应广大读者的要求,我们随后又编写了《企业物流技术培训教材系列丛书》,包括《物流配送》、《仓储规划与技术》、《供应链管理技术与方法》、《仓储自动化》、《供应链管理实用建模方法及数据挖掘》五本书,在这五本书中我们着重从技术的角度阐述和分析物流。

在编写物流技术丛书的同时,我们对英文版的物流书籍进行了广泛的检索,跟国外很多家出版社进行了联系与协商,经精心筛选、斟酌、分析,然后选定五本最新出版的英文原版书,即《配送物流新趋势》、《运营管理新概念与案例》、《企业流程管理》、《采购与供应链管

理》及《运营管理——一种供应链方法》。这些书的内容互不重复,都能代表国际物流实践或者理论研究的一个方面,希望这五本书的组合能够较全面地反映国际上物流实践与理论研究的总体趋势。

《配送物流新趋势》是一本论文集,理论性很强,每篇论文均从某一角度给出解决配送物流问题的优化方法。《运营管理新概念与案例》是一本会计学教材,但供应链管理是该书中十分重要的一部分,通过本书可以看出运营管理跟供应链与物流之间存在着密切的联系,书中的大量案例分析对帮助理解运作管理概念十分有用。《企业流程管理》主要介绍研究运作核心观念的创新方法,其中运作、财务和市场一起构成了经营中的三个主要的功能性领域。在该书中,作者提出了崭新的管理企业流程流(配孚云)的观念,这是一种研究运作核心观念的创新方法。配孚云认为运作管理即为对企业流程的设计和管理,并利用这个观点作为研究运作的统一范例。《采购与供应链管理》突出采购和供应链管理的应用性质,注重理论联系实际,向读者介绍了构成采购和供应链管理基础的重要原则,表明供应链中最重要的一个环节就是采购和供应职能。随着经济的迅猛发展,人们认识到高效的采购与供应职能可以为企业的业绩做出重大的贡献,采购和供应管理已成为提高竞争能力的关键之一。《运营管理——一种供应链方法》一书,是一本关于制造业和服务业中运作管理环境以及相关供应链管理的完整的、具有操作性的论著。本书虽然突出了欧洲的特点,但其内容具有全球性。该书详细叙述了组织的战略要素以及营销与供应链的基本概念,包括:公司战略、选址、质量管理以及生态环境等,强调组织是一个系统,在系统设计中,要考虑产品设计、过程设计、运作网络以及人力资源的相互关系,着重提出了运作管理与供应链的核心要素,包括:需求预测、布局设计、库存管理、生产能力计划、物料需求计划、精益生产、采购与外包、供应链管理、项目管理、可靠性和维护等。该书的可贵之处是它进一步提出了运作管理和供应链系统的分析方法,包括:决策制定与风险管理、统计质量控制、运作排序、财务分析以及审核运作等。

其中《运营管理新概念与案例》和《企业流程管理》两本书似乎脱离了物流丛书的主线,然而,这两本书中均有大量的关于物流与供应链管理的章节,这是原因之一。更重要的是,把这两本书列入物流译丛,是编者特意的安排,是为了体现物流管理与运作管理密不可分的联带关系。这两本书均是国外大学会计学教材,所以我们旨在传递这样一种信息,学习物流必须跟运作管理相结合,现实世界是立体多维、色彩斑斓、多种学科绞杂,难解难分;“物流科学”从它诞生的那天起,就注定了它和多种学科的交叉,因此我们在研究物流甚或是供应链的时候,就不可避免地要涉及与之相关的领域。工商管理专业的学生如果一点也不懂物流或者供应链管理的话,那么所学知识也将是残缺和不系统的。

物流界的专家学者们在对物流进行阐述时,与物流相对应地列出了信息流、商流、资金流、人流等概念。有人说,如果对各种不同的“流”进行归纳,所有的“流”可以用“信息流”和“物流”两种“流”来概括,因为人亦是物质的,“人流”也可并入“物流”中,这种概括有一定的道理。20世纪80年代,随着计算机、互联网和通信技术的迅速发展,“信息流”事业突

飞猛进。但人们很快就意识到,人类不能只生活在虚拟世界中,现实世界才是最本真的。“信息流”不可少,但“物流”更重要。由此看来,物流热不无道理。

编写物流丛书,不仅是为了飨食读者,对编者和译者来说也是一个很好的学习和提高的过程。编译这套丛书给我们一个学习与思考物流发展方向以及存在问题的很好的机会。近两年我们参加有关物流的学术讨论和社会活动相对较少,除了倾力于译丛的翻译修订工作外,我们希望能够做一些更具有前瞻性、开拓性和务实的研究工作。一个阶段以来我们在城市地下管道物流系统(即地下管道物流系统)和真空管道运输(即真空管道运输)方面倾注了不少心血。去年,气压管道物流系统在我国许多医院中开始使用,无疑这是城市管道物流系统的一种形式。可以预言,在不久的将来,城市配送问题将逐渐通过管道物流系统来解决。地下管道物流系统和真空管道运输一起,将是解决未来快速物流与高速运输问题的有效途径。随着飞机和磁悬浮列车的问世,影响运行速度的机械磨擦被消除。如今,大气阻力正成为影响运输速度进一步提高的瓶颈。真空管道运输正是旨在同时消除机械磨擦和大气阻力的一种运输方式,虽然它的实现还需要假以时日,但这种趋势与发展方向是明确的。由此我们可以这样说——“今天是地下管道物流,明天是真空管道运输”。

在丛书翻译期间,我们两度去美国,走访了许多从事物流研究和实务运作的美国研究所及企业,使得翻译的准确性得到了较充分的保证。翻译稿经过初校后,我们请台湾地区的高校、企业界以及物流协会的物流学者和专家们进行审校,并得到了他们的大力支持和帮助。由于众所周知的原因,中国大陆与台湾地区的交流还不是那么通畅,这也是本译丛的翻译出版工作持续较长时间的直接原因。我们始终将翻译质量放在第一位,力求做到准确地反映原著内容,文字通顺,语句流畅,为此我们做了很多艰苦的努力和大量的案头工作。但限于水平,错误与疏漏之处在所难免,恳请学界同仁和广大读者提出批评与建议。

感谢所有在编译过程中给予我们支持与帮助的朋友们!

丁立言 张耀平

二〇〇四年 愿月于北京

译摇者摇序

《运营管理新概念与案例》一书重点阐述全球运营、供应链管理、虚拟运营、约束理论、精益新技术、竞争战略、便捷制造业和客户群。同时涵盖传统话题,如流程设计、服务、质量管理、库存控制和工序安排等。运营决策对企业的影响,尤其强调跨职能(交叉)功能决策。本书为学习应用运营管理的读者提供了翔实材料,并提供了一个观察学习当前和未来经营管理的独特视角。本书从流程、质量、生产能力和库存四个方面,把运营决策的各个方面有机地组织到一个统一的框架内。力求使读者理解决策的角色和运营的职责,运营与其他功能的关系。本书内容新颖,全书所有章节都贯穿着现代运营管理的理念。最后呈现给读者几项案例,这些案例研究来自哈佛商学院和麻省理工学院的案例集。本书每章都有“运营典范”点评,用来说明先进的典范企业最新的运营实践。相信本书的研究成果和一些经典案例,会使读者对运营管理的新概念加深理解。

全书由丁立言统稿,由台湾物流界学者和资深人士向森富、王树仁审校。

感谢所有在本书翻译、校对过程中给予帮助的同志,朱茵、黄艾舟、阮笑雷、黄辉、王少茜、聂鸿飞、李沁、张占录、杨延梅等人参加了部分章节的翻译工作,聂鸿飞、李沁还承担了部分校对工作,张占录在设备使用等方面提供了大量的帮助,在此一并表示感谢。因译者翻译水平所限,书中错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

目 录

第一部分 引言

第 1 章 运营功能	1
1.1 运营管理定义	1
1.2 美国比萨饼店的决策	1
1.3 运营决策框架	1
1.4 交叉功能决策	1
1.5 系统化运营	1
1.6 新运营主题	1
1.7 要点	1
学生上网练习	1
讨论题	1
参考文献	1
第 2 章 运营战略	2
2.1 运营战略模型	2
2.2 运营目标重点	2
2.3 运营目的	2
2.4 关联战略	2
2.5 运营中的新战略	2
2.6 集中运营	2
2.7 全球范围的运营	2
2.8 要点	2
学生上网练习	2
讨论题	2
参考文献	2
第 3 章 产品设计	3
3.1 新产品引进战略	3
3.2 新产品开发过程	3
3.3 交叉功能产品设计	3
3.4 质量功能配置	3

猿猿猿猿价值分析	源源
猿猿猿猿模块化设计	源源
猿猿猿猿要点	源源
学生上网练习	源源
讨论题	源源
参考文献	源源

第二部分猿流 程 设 计

第 源章猿流程选择	源源
源源猿产品流特征	源源
源源猿按顾客订单分类	源源
源源猿流程选择决策	源源
源源猿产品流程战略	源源
源源猿交叉功能决策	源源
源源猿要点	源源
学生上网练习	源源
讨论题	源源
参考文献	源源
第 缘章猿服务流程设计	源源
缘源猿定义服务	源源
缘源猿服务猿产品组合	源源
缘源猿服务保障	源源
缘源猿服务周期	源源
缘源猿客户接触	源源
缘源猿服务矩阵	源源
缘源猿雇员与服务	源源
缘源猿要点	源源
学生上网练习	源源
讨论题	源源
参考文献	源源
第 远章猿技术选择	源源
远源猿技术与管理者	源源
远源猿计算机集成制造	源源
远源猿未来办公与服务	源源
远源猿企业资源计划(猿猿猿)系统	源源

第三部分摇质摇摇量

第 1 章 质量管理质量	第 1 章 质量管理质量
质量管理定义	质量管理定义
质量管理计划、控制与改进	质量管理计划、控制与改进
质量管理领袖	质量管理领袖
质量管理标准	质量管理标准
“马尔科姆—鲍德里奇质量奖”(Malcolm Baldrige Award)	“马尔科姆—鲍德里奇质量奖”(Malcolm Baldrige Award)
质量和财务业绩	质量和财务业绩
为什么有些质量改进努力会失败	为什么有些质量改进努力会失败
要点	要点
学生上网练习	学生上网练习
讨论题	讨论题
参考文献	参考文献
第 2 章 质量管理与改进	第 2 章 质量管理与改进
质量管理体系的设计	质量管理体系的设计
过程质量管理	过程质量管理

怨瑶属性控制	员缘
怨瑶变量控制	员远
怨瑶使用控制图	员愿
怨瑶连续改进	员愿
怨瑶质量管理方法在工业中的应用	员猿
怨瑶要点	员远
学生上网练习	员远
例题	员苑
讨论题	员怨
习题	员园
参考文献	员猿

第四部分 生产能力和工序计划

第 员章 供应链管理	员远
员瑶定义和术语	员愿
员瑶系统交互作用	员怨
员瑶供应链内部协作	员圆
员瑶供应链测评	员源
员瑶结构的改进	员远
员瑶基础设施改善	员愿
员瑶虚拟供应链	员怨
员瑶要点	员园
学生上网练习	员员
讨论题	员员
参考文献	员猿
第 员章 预测	员源
员瑶一种预测框架	员缘
员瑶定性预测方法	员苑
员瑶时间序列预测法	员愿
员瑶移动平均法	员怨
员瑶指数平滑法	员员
员瑶预测误差	员猿
员瑶优先时间序列预测	员缘
员瑶因果预测法	员远
员瑶选择预测方法	员愿

第 1 章 摇要点	1
学生上网练习	1
例题	1
讨论题	1
习题	1
参考文献	1
补充材料 高级方法	1
第 2 章 摇设施及其综合计划	2
摇设施决策	2
摇设施策略	2
摇综合计划定义	2
摇计划选择	2
摇基本微略	2
摇综合计划成本	2
摇成本计算案例	2
摇要点	2
学生上网练习	2
例题	2
讨论题	2
习题	2
参考文献	2
补充材料 数学模型	2
第 3 章 摇运营安排	3
摇批次安排	3
摇甘特图	3
摇限定能力计划	3
摇调度规则	3
摇无限生产能力负荷	3
摇计划和控制系统的	3
摇要点	3
学生上网练习	3
例题	3
讨论题	3
习题	3
参考文献	3

第 1 章 项目安排	1
项目目标与效益背反	2
项目的计划与控制	3
工序安排法	4
时间为常量的网络	5
优先图表法	6
项目网络法和 乐观法	7
项目管理概念的使用	8
要点	9
学生上网练习	10
例题	11
讨论题	12
习题	13
参考文献	14

第五部分 库存管理

第 2 章 独立需求库存	15
库存的目的	16
库存成本构成	17
独立需求与非独立需求	18
经济订货量	19
连续测评系统	20
定期测评系统	21
将 3 系统、4 系统应用于实践	22
库存管理	23
要点	24
学生上网练习	25
例题	26
讨论题	27
习题	28
参考文献	29
补充材料：高级模型	30
第 3 章 物料需求计划	31
物料需求系统的定义	32
物料需求与订货点系统	33

员援瑶 酝孕案例	猿源
员援瑶 酝孕要素	猿愿
员援瑶 运营 酝孕系统	猿圆
员援瑶 成功的 酝孕系统	猿源
员援瑶 要点	猿苑
学生上网练习	猿苑
例题	猿愿
讨论题	猿园
习题	猿园
参考文献	猿缘
第 员章 瑶准时制	猿远
员援瑶 瑶准理念	猿远
员援瑶 瑶准系统的要素	猿愿
员援瑶 稳定主进度安排	猿员
员援瑶 看板系统	猿猿
员援瑶 减少生产准备时间和批量	猿缘
员援瑶 设备及布局图	猿远
员援瑶 对工人的影响	猿苑
员援瑶 供应商	猿愿
员援瑶 瑶准的实施	猿怨
员援瑶 瑶准 酝孕与 瑶准的比较	猿园
员援瑶 瑶准从 瑶准到基于时间的竞争	猿员
员援瑶 瑶准要点	猿猿
学生上网练习	猿源
例题	猿源
讨论题	猿缘
习题	猿远
参考文献	猿苑

第六部分 瑶案 例 研 究

引言	猿园
员援瑶 瑶准公司	猿园
员援瑶 瑶准公司	猿源
流程设计	猿怨
员援瑶 瑶准公司	猿怨

自行车工业公司:客户群战略的实施	猿源
技术公司摇	猿愿
公司的外勤分部	猿缘
质量	猿园
——质量保证主管	猿园
美国联邦快递公司(云猿猿)	猿猿
解冻的匈牙利鲶鱼	猿缘
月猿猿制浆公司	猿苑
生产能力和工序安排	猿园
烟草制造箱包公司	猿园
韵电有限公司	猿猿
云零配件分部	猿愿
草王公司(猿猿云猿)	猿圆
世界工业研磨剂公司	猿苑
库存	猿园
联合电子公司	猿园
南特罗分销公司(猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿)	猿远
云猿玩具公司	猿源
美国婴儿车公司	猿愿
附录 粤标准正态分布图	猿苑
附录 月随机数表	猿愿

第一部分 引言

第 一 章 运营功能

第 二 章 运营战略

第 三 章 产品设计

本部分是全书的介绍性内容 ,用来说明运营管理、运营战略和产品设计对企业运营与主要经营决策的重要性 ,以及运营决策与其他企业功能的联系。在阅读本部分之后 ,学生应该领会运营对企业的重要性、运营过程的主要决策内容、运营决策与其他职能的联系 ,以及所有运营决策的战略需求。新产品设计被当成从事商品生产或服务的一个交叉功能决策职责。

第 5 章 运营功能

摇摇本章要点

员爱摇运营管理定义摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇员爱摇新运营主题

摇摇员摇摇美国比萨饼店的决策

员 考 要 点

摇摇员摇摇运营决策框架

学生上网练习

摇摇员源摇交叉功能决策

讨论题

摇摇员缘摇摇系统化运营

参考文献

运营管理,作为一个崭新的领域,主要研究对象是商品生产和服务。我们每天都要接触大量的商品或服务,这些商品或服务都是在运营管理者监督下完成的。如果没有高效的运营管理,一个现代工业化社会就不可能存在。运营是企业创造财富和支撑全球经济的引擎。

运营管理者在每个公司中都有重要的地位,全面负责一个工厂的工厂经理就是一个例子。所有在该工厂任职的其他经理人员——包括生产和库存控制经理、质量经理和生产线总监,都属于运营管理者。这群工厂管理人员在制造业中负责产品生产。更进一步,我们还可以把总公司级和部门级的所有制造业经理人员包括到运营管理者群体中。这些管理者中可能包括一位负责运营的总公司副总裁,以及由总公司职员组成的运营管理者群体,他们负责质量、生产和库存控制、设施和设备等的运营管理。

运营管理者,在服务业中和在制造业中有同样重要的职责。在私人企业中,运营管理者的领导角色主要在于宾馆、餐馆、航班、银行和零售店等行业。在这些机构中,运营管理者负责提供的是服务,正如制造业中运营管理者负责产品生产一样。在政府部门中,也有运营管理者,如邮电、福利部门和房管部门等。

乍看起来,服务运营和生产运营没有太多共同之处。然而,二者的一个共同特征是,其运营管理都可以看做是某种转换过程。在制造业中,原材料、能源、劳动和资金的输入都最终转换到成品中;在服务运营中,同样的输入被转换到服务输出中。在任何机构中,以高效方式管理转换过程是运营管理者任务。

我们的经济主体已经戏剧性地从商品生产转向服务生产。可以惊奇地看到,今天美国以上的美国劳动力都受雇于服务业^①。即使主要劳动力已转向服务业,但是制造业仍在源源

不断地提供着出口和国内消费所需的基本商品,这一重要角色始终未变。由于服务运营和生产运营都十分重要,因此在本书中对二者是同等对待的。

在过去,运营管理主要与制造业相关联,因此也称为生产管理。后来这一称呼被扩展为“生产与运营管理”,或者就简称为“运营管理”,直至把服务业也包括进来。本书中所称的“运营管理”是同时就制造业和服务业而言的。

通过杰出的运营管理,可以在全球经济运行中创造财富。当商品和服务的输出价值超过对其输入的费用成本时,就会创造财富。这反映在人民生活水平的提高和社会生产力的不断提高上。

制造业运营和服务运营创造财富,它比所投入成本创造出更高的价值,因此运营管理水平以及输出与输入比的提高是创造财富的最主要基础。在全球经济中,一个公司和一个国家只要有比其国内或国外竞争者更高的生产率,就都能够在长期运营中得以繁荣。

运营管理者的任务之一是创造财富,运营应该能够加强我们创造财富、提高生产力和改善所有人生活标准的能力,这是今后十年中我们所面临的挑战。在创造财富方面的一个成功案例是惠普(HP)公司(见下框“运营典范”)。

运营典范

惠普公司:财富创造者

惠普(HP)公司历来强调顾客满意、创新和诚信,这些原则在为员工和公司股东创造财富的过程中发挥了极其重要的作用。公司是在 1939 年创立的,由戴维·帕卡德和比尔·霍尔所开创的。他们于 1939 年在硅谷的一间车库内创立了这家公司。惠普之路所代表的价值在员工和主管人员中一代又一代地传承下来,这些无形的价值指导公司在创造财富的过程中不断进步,并取得卓越的成就。关于惠普之路的更详细内容可浏览 HP 网站上的惠普主页(见本章最后的学生上网练习)。

资料来源:运营社月报,增刊“惠普之路”,惠普公司网站,“惠普之路”专题网站,“惠普之路”专题网站。

运营定义

对运营管理可作如下定义:

运营负责为某个机构提供产品或服务。运营管理者就运营功能及其与其他功能的关系进行决策,计划和控制生产系统、机构中各层面以及与外部环境的界面。

在上述定义中有三点值得注意的地方:

运营决策。上述定义把决策当作运营管理的重要要素。因为所有的管理者都要进行决