

【学习要点及目标】

1. 了解运营管理的概念及其内涵。
2. 了解运营管理的发展历程。
3. 熟悉并掌握研究对象、系统构成及其基本特征。
4. 理解运营管理的目标、任务及其在企业管理中的地位和作用。



核心概念

生产管理 生产运作管理 运营管理 运营系统设计 生产运营计划 准时生产

引导案例

西贝跨界北影节 探索消费新场景

“第一次感到看电影还可以‘好吃’。”在第十一届北京国际电影节期间,在电影院观影的杨女士如是说。该届北京国际电影节与以往相比,一个明显不同,就是有了“官方首席味道分享官”——西贝。该届北京国际电影节的主题是“新机·新局”,此次西贝与北影节的合作,观众在电影节现场可以凭影票享受西贝美食,体现出跨界探索新机遇、打开新局面的有益尝试。此举为年轻消费群体提供了全新的消费场景,成为带动餐饮、文化、旅游产业跨界融合的新探索。

据了解,这是北京电影节首次开放展映影票商务权益,将电影、电影人、影迷、美食等元素密切关联起来,构成“美食+电影”的创新尝试,成为该届电影节的一大亮点。除为影迷提供美食福利外,西贝还在该届北京国际电影节现场为明星嘉宾和工作人员提供了各类特色小食和饮品,并现场设置了“贾国龙功夫菜”专区。同时,也为欢迎晚宴提供了旗下九十九顶毡房阜石路店作为场地,以丰富地道的内蒙古特色美食招待各位与会嘉宾、明星。

西贝为何能挺进北影节?作为经营了三十多年的餐饮龙头企业,西贝从西北菜起步,如今提供的菜品品类,已涵盖川、鲁、粤、淮、扬、湘、浙、闽、徽、蒙等全国十大菜系,成为中国美食的典型代表性品牌。尤其是近年来西贝着力打造的“贾国龙功夫菜”,其采用急冻锁鲜技术,锁住美食出锅时的味道,使消费者拿到菜品后,只需简单加热即可品尝到全国各菜系美食。

为实现“好吃、吃好”的既健康又美味的目标,西贝在食材、工艺等方面下足了功夫。以西贝主食莜面为例,为从源头抓起,西贝于2017年在莜麦优质产地内蒙古武川设立莜麦加工厂,在原粮上确保优质。同时,引进世界先进的瑞士布勒成套加工设备,经全程28



道制作工艺,加工实现麦香浓郁、杂质含量少、细腻、熟食口感滑润劲道等品质效果。而为了做好莜面,西贝则坚持堪称“苛刻”的标准与要求。比如,莜面的和面用水温度须在 98°C ,搥面须2~3分钟,实现完全柔和、表面光滑、劲道。莜面窝窝的剂子须在2.5~2.8克,长度须7.5~8厘米,宽度须3.2~3.5厘米,做成卷后内直径须1.8~2厘米,莜面鱼鱼重量须0.8~1.0克,长度须3.5~4厘米等。

经三十多年的深耕,西贝当前已在食物的种植源头管理、自有基地、供应商、厨房等环节形成统一的安全管理标准,并进行全流程的严格评审和监督。以在该届电影节上“收割”一众明星青睐的“贾国龙功夫菜”为例,其联合各大菜系名厨,研发推出的经典名菜,借助标准化全链条管理优势,让“一顿好饭,随时随地”的愿景落到实处。

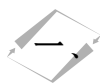
(案例来源: <https://baijiahao.baidu.com>)



案例导学

国外洋快餐如麦当劳、肯德基等国际知名品牌的成功来源于数十年如一日的规范化管理,而西贝莜面村对中餐标准化做了有效的尝试,获得了顾客的认可。其实,无论肯德基还是麦当劳,无论西贝还是马兰拉面,之所以得以持续生存、永续发展,与其成功的运营管理是分不开的。从这些企业的运作情形来看,它们并不是单纯提供无形的服务,同样从事有形产品的生产和销售,其生产运作过程其实就是一个“投入原料→加工转换→形成产出→提供产品(服务)到客户”的一系列过程,即凭借“西贝”自身所拥有的人力、物料、设备、技术及从供应商那里购买的各种资源作为运营投入,将各种资源(投入)加工转换为能够满足用户需求的有形产品,同时借助无形服务和市场营销活动等生产性活动将产品和服务提供给客户。

第一节 运营管理的概念及其发展历程



一、运营管理的概念

生产劳动是人类创造一切财富的源泉,不从事生产劳动,人类将无法生存,社会也无法发展。所以,自从企业这个组织形态在人类社会出现以来,生产运营就一直是企业存续的立命之本。随着时代的发展和社会的推进,人类社会生产活动的内容、形式不断发生变化,生产活动的领域不断扩大,生产劳动的手段不断丰富,与生产活动相关的各种管理知识不断更新。因此,现在的生产管理(production management)被很多人改为生产运营管理(production/operation management)或运营管理(operation management)。在英文里 production 含有生产有形物质产品的意思,而 operation 的含义较广泛,可以既包含提供有形产品的制造活动,又包含提供无形产品的劳务活动。运营管理就是对企业生产运营过程进行的计划、组织、实施和控制,包含供应链与物流管理、生产管理、服务管理等一系列管理活动,是和企业产品生产和服务创造密切相关的各项管理活动的总称。从另一个角度来讲,运营管理也可以看作是对提供有形产品和无形服务的整个生产运营系统进行

设计、运行、评价和改进的一系列管理活动的总称。

从企业生命生存延续的角度分析,运营管理其实就是一个“投入原料→加工转换→形成产出→提供产品(服务)到客户”的一系列过程,即组织凭借自身所拥有的人力、物料、设备、技术及从供应商那里购买的各种资源作为运营投入,根据用户需求将各种资源(投入)加工转换为能够满足用户需求的有形产品或无形服务(产出),借助市场营销活动、售后服务等生产性活动将产品(服务)提供给客户,同时还必须随时关注顾客的反馈,及时调整运营方向,确保产品适合市场需求。而推销产出的过程其实质是无形服务的生产过程,这样企业借助“投入—产出”流程生产出有形的产品,通过营销、售后服务等无形的服务活动,将有形产品输送到消费者手中,借助顾客的消费将产出转换为组织利润,最终实现投入的增值。如图 1-1 所示。

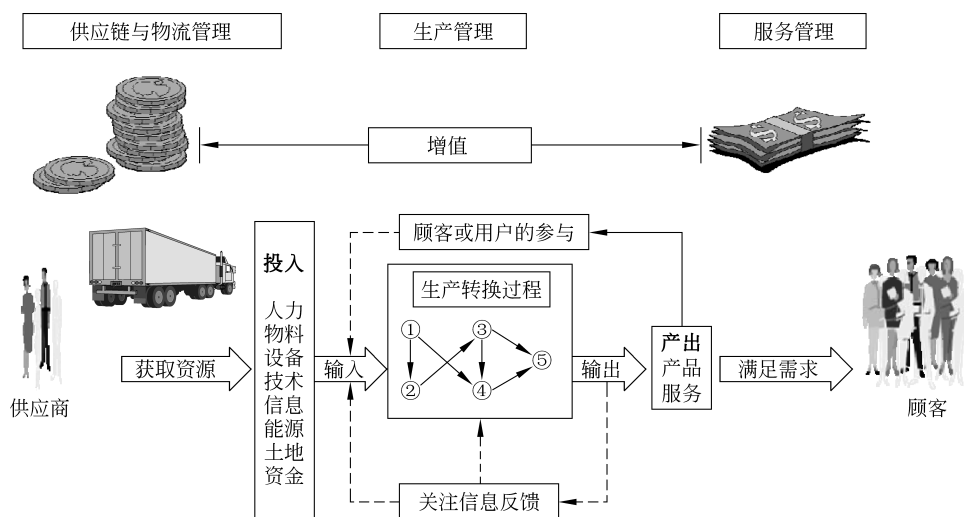


图 1-1 组织生产运营活动过程图示

二、运营管理的发展历程

由生产管理到运营管理,其发展大致经历了如下阶段。19 世纪末以前的早期管理思想阶段,主要是凭经验管理。19 世纪末到 20 世纪 30 年代,以泰勒(Taylor)的科学管理和法约尔(Fayol)的一般管理思想为代表的古典管理思想,重点是通过研究对工人工作动作的研究来提高劳动生产效率;这一时期出现了一系列比较有代表性的生产管理工具,如亨利·福特(Henry Ford)的“流水线生产”、亨利·劳伦斯·甘特(Henry Laurence Gantt)的“甘特图”。20 世纪 30 年代到 20 世纪 40 年代中期,以梅奥(Mayo)的人际关系理论和巴纳德(Barnard)的组织理论为代表的中期管理思想阶段,着重研究组织中人的行为和各种人际关系对生产效率的影响。20 世纪 40 年代中期以后,是以系列管理学派(管理科学派、行为科学派、系统管理学派等)为代表的现代管理思想阶段;其中运筹学的发展及其在生产管理中的应用给生产运营管理带来了惊人的变化,计算机的发展使大规模线性规划问题

的解决成为可能,计算机技术推动了运营管理的飞速发展,如生产方式的变更、自动化的实现等。20 世纪 60 年代后半期到 70 年代,机械化、自动化技术的飞速发展使企业面临着不断进行技术改造、引进新设备、新技术,并相应地改变工作方式的机遇和挑战,生产系统的选择、设计和调整成为生产运营管理的新内容,进一步扩大了运营管理的范围。20 世纪 80 年代开始,技术进步日新月异,市场需求日趋多变,世界经济进入了一个市场需求多样化的新时期,多品种小批量生产方式成为主流,从而给生产运营管理带来了新的、更高的要求。从 20 世纪 80 年代后半期至今,信息技术、互联网技术的飞速发展促使企业尽快地引入信息技术、利用互联网来增强企业的竞争力。企业资源计划(enterprise resource planning,ERP)、敏捷制造(agile manufacturing,AM)、大规模定制生产(mass customization,MC)、网络化制造与服务(networked manufacturing and services,NMS)、精益生产(lean production,LP)、可持续发展(sustainable development)、绿色制造(environmentally conscious manufacturing,ECM)、知识管理(knowledge management,KM)、企业流程再造(business process reengineering,BPR)及电子商务(electronic commerce,EC)等新的管理思想、管理理念和管理模式不断充实着现代运营管理的知识体系。具体可参见表 1-1 和图 1-2。

表 1-1 20 世纪以来运营管理发展演进的重大事件一览

年份(年)	概念和方法	发源地或创始人
1900—1940	科学管理原理、标准时间研究和工作研究	弗雷德里克·温斯洛·泰勒(美国)
	动作研究和工作简化	弗兰克·吉尔布雷斯(美国)、莉莲·吉尔布雷斯(美国)
	工业心理学、霍桑试验、人际关系学	闵斯特伯格、斯科特、梅奥等(美国)
	流水装配线	亨利·福特(美国)
	作业计划图(甘特图)	亨利·劳伦斯·甘特(美国)
	库存控制中的经济批量模型	F.W.哈里斯等(美国)
	统计过程控制、抽样检验方法	休哈特、道奇和罗米格等(美国)
1940—1960	处理复杂系统问题的多种训练小组方法(单纯形法)	G.B.丹尼克(美国)
	运筹学的进一步发展,出现了仿真实论、排队论、决策论、数学规划、PERT 和 CPM 等生产管理工具	美国和西欧的许多研究人员美国杜邦公司
1960—1990	物料需求计划	美国生产与库存管理协会
	准时生产制	日本丰田公司
	全面质量管理	费根鲍姆(美国)、日本科学技术联盟
	计算机集成制造系统	约瑟夫·哈林顿(美国)
	柔性制造系统	麻省理工学院
	并行工程	美国、日本等
	精益生产	麻省理工学院
	大规模定制	斯坦·戴维斯(美国)

续表

年份(年)	概念和方法	发源地或创始人
1990 年至今	车间计划、库存控制、工厂布置、预测和项目管理等	美国和欧洲
	企业资源计划	美国加特纳集团
	企业流程再造	迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮(美国)
	电子商务	IBM 公司
	客户关系管理	美国加特纳集团
	供应链管理	SAP 和 ORACLE
	敏捷制造	IBM、GE、波音等公司
	知识管理	德鲁克(美国)
	企业内容管理	美国加特纳集团
	全球运筹管理	美国、日本和欧洲
	经营结果导向管理	美国

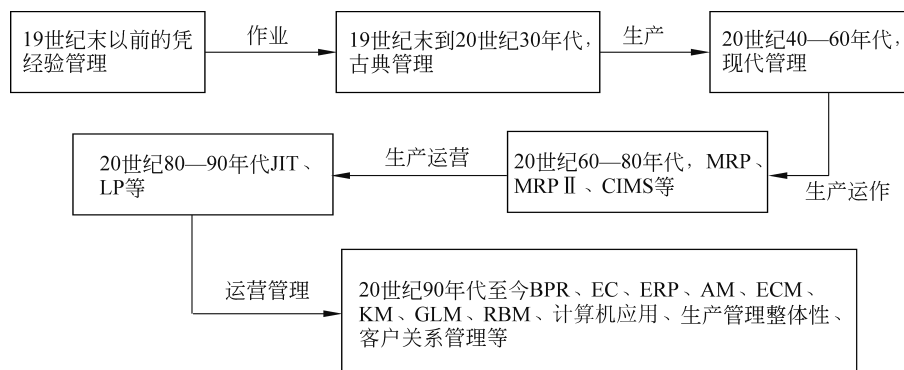
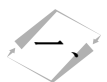


图 1-2 生产运营管理发展历程

第二节 运营管理的研究对象、系统构成及其基本特征



一、运营管理的研究对象

运营管理的研究对象是运营过程和运营系统。运营过程是一个投入、转换、产出的过程,是一个劳动过程或价值增值过程,它是运营管理研究的基本对象,企业运营必须考虑如何对这样的生产运营活动进行计划、组织和控制。运营系统是上述变换过程得以实现的手段,它的构成与变换过程中的物质转换过程和管理过程相对应,包括一个物质系统和一个管理系统。



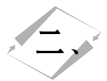
（一）从市场竞争的角度看

当前,激烈的市场竞争对企业提出了越来越高的要求,这种要求包括四个方面:时间(time, T)、质量(quality, Q)、成本(cost, C)和服务(service, S)。T指满足顾客对产品和服务在时间方面的要求,即交货期要短而准;Q指满足顾客对产品和服务在质量方面的要求;C指满足顾客对产品和服务在价格和使用成本方面的要求,即不仅产品在形成过程中的成本要低,而且在用户使用过程中的成本也要低;S指提供产品之外为满足顾客需求而提供的相关服务,如产品售前服务及售后服务等。

（二）从企业生产运营活动过程的角度看

生产运营管理的研究对象可从企业生产运营活动过程的角度分析。就有形产品的生产来说,生产活动的中心是制造部分,即狭义的生产。所以,传统的生产管理学的中心内容主要是生产的日程管理、在制品管理等。但是,为了进行生产,生产之前的一系列技术准备活动是必不可少的,如工艺设计、工装夹具设计、工作设计等,这些活动可称为生产技术活动。生产技术活动基于产品的设计图纸,所以在生产技术活动之前是产品的设计活动。“设计—生产技术准备—制造”这样的一系列活动,才构成一个相对较完整的生产活动的核心部分。

随着信息技术、网络技术的飞速发展,世界经济一体化、全球化的趋势日益明显,市场需求日趋多变,产品生命周期越来越短,服务已成为国家、地区乃至单个企业利润增长的第三源泉,企业在做好有形产品的生产制造的同时,更多地关注企业售后服务,服务成为传统生产不可或缺的一个重要的利润来源。这种趋势一方面使企业必须经常地投入更大精力和更多的资源进行新产品的研究与开发;另一方面,由于技术进步和新产品对生产系统功能的要求,使企业不断面临生产系统的选择、设计与调整。这两方面的课题从企业运营决策层的角度来看,其决策范围向产品的研究与开发,生产系统的选择、设计这样的“向下”方向延伸;而从生产管理职能的角度来看,为了更有效地控制生产系统的运行,生产出能够最大限度地实现生产管理目标的产品,生产管理从其特有的地位与立场出发,必然要参与产品开发与生产系统的选择、设计,以便使生产系统运行的前提——产品的工艺可行性、生产系统的经济性能得到保障。因此,生产管理的关注范围从传统的生产系统的内部运行管理“向前后”延伸。这种意义上的“向前”延伸是向狭义生产过程的前一阶段延伸;“向后”延伸是向制造过程的最后一阶段延伸,更加关注产品的售后服务与市场。所有这些活动,构成了现代运营管理的研究对象。



二、运营管理的系统构成

按照企业生命周期理论,可以将运营管理系统划分为运营系统的设计、运行、维护与改进三个组成部分。

（一）运营系统的设计

运营系统的设计,包括产品或服务生产的选址与布局、设施的定点选择、设施布置、生产与服务交付系统的研发与设计、生产流程与流程重组设计和工作设计与测量等。运营系统的设计通常在生产设施的建造阶段进行。但是,在生产运营系统的生命周期内,不可避免地要对生产运营系统进行更新改造,包括扩建新的生产运营设施、增加新设备,或者由于产品和服务的变化、产品升级换代,需要对生产运营设施进行调整和重新布置。在这种情况下,会遇到生产运营系统设计问题。生产运营系统的设计对生产运营系统的运行有直接的影响。如果产品和服务选择不当将导致方向性错误,造成人力、物力和财力无法弥补的浪费。厂址和服务设施选址不当,将直接决定产品和服务的成本,影响生产经营活动的效果,这一点对服务业尤其重要。生产流程的设计和重组、工作设计和测量直接影响生产效率和生产成本,影响员工生产积极性的高低,进而影响生产服务质量和客户满意度高低。所以,运营系统的设计是企业运营的基础。

（二）运营系统的运行

运营系统的运行,主要解决运营系统如何适应市场的变化,按用户的需求输出合格产品和提供满意服务的问题。运营系统的运行,主要涉及运营计划、组织与控制等方面的内容。

1. 运营计划

运营计划解决生产什么、生产多少、何时生产的问题。其包括在对市场做基本调查的基础上,科学预测市场对本企业产品和服务的需求数量、规模与种类,确定产品和服务的品种与产量,设置产品交货期和服务提供方式,编制生产运营计划,做好人员班次安排,统计生产进展情况,等等。

2. 组织

制订了详细的运营计划以后,运营管理的组织功能要求对参与企业生产的原材料、机器、设备、劳动力、信息等各要素,对生产过程中的各个工艺阶段、各个方面进行合理的组织和协调,进行生产工作,保证按计划完成生产任务。这其中包括:借助项目管理和网络计划技术对生产进度进行精密管理,确保生产交货期做到短而准;借助物资与设备管理确保生产所需原料设备等各种物资及时到位,不影响生产计划的按时进行;借助现场管理保证生产秩序有条不紊。

3. 控制

在企业的生产管理实践中,为了保证计划能够顺利完成,最经济地按质、按量、按期完成生产任务,必须对分析工作得出的有关生产过程的信息及时反馈,与生产运营计划相对比,纠正偏差就是生产运营控制工作。主要包括接受订货控制、投料控制、生产进度控制、质量控制、库存控制和成本控制等。对订货生产型企业,接受订货控制是很重要的。是否接受订货,订多少货,是一项重要决策,它决定了企业生产经营活动的效果。投料控制主要是决定投什么,投多少,何时投,它关系到产品的出产期和在制品数量。生产进度控制

的目的是保证零件按期完工,产品按期装配和出产。库存控制包括对原材料库存、在制品库存和成品库存的控制。如何以最低的库存保证供应,是库存控制的主要目标。

总之,计划、组织和控制是企业运营系统运行管理中不可缺少的三个组成部分。计划工作着眼未来,是对生产工作各个方面、各个阶段的总体安排;组织工作围绕生产过程,保证生产计划的完成;控制工作立足现在,参照过去,根据分析得出的生产信息,对未来的生产过程进行纠偏和监督,使各生产环节相互之间紧密结合,保证生产计划按品种、按质量、按交货期完成生产任务。

(三) 运营系统的维护与改进

任何系统都有生命周期,如果不加以维护和改进,系统就会终止。生产运营系统的维护与改进包括对设施的维修与可靠性管理、质量的保证、整个生产系统的不断改进和各种先进的生产方式和管理模式的采用。在无形服务方面,表现为对服务生产流程、服务内容、服务方式的创新升级。约束理论与最优生产技术、准时生产与大规模定制、企业资源计划、物流与供应链管理以及绿色制造等现代运营管理技术和手段都是常用的系统维护与改进的工具,如图 1-3 所示。

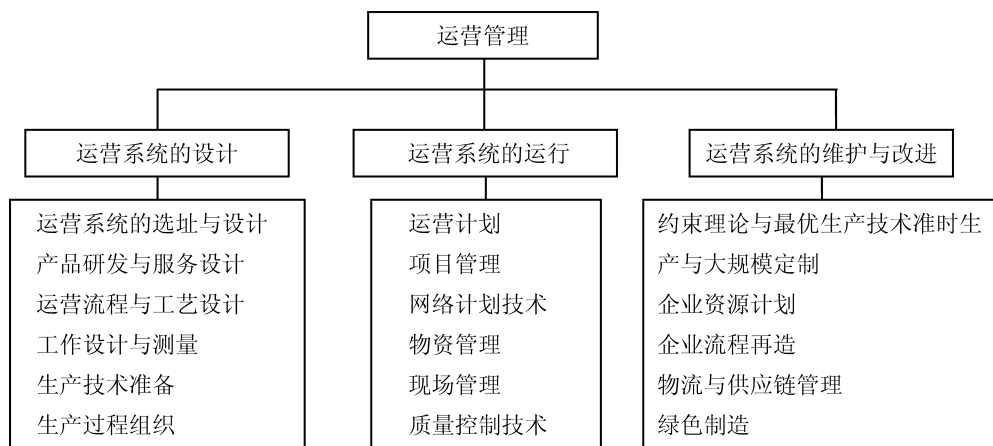
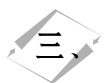


图 1-3 运营管理系统构成框架图



三、运营管理的特征

运营管理的发展建立在生产运作管理的基础上,与现代企业生产管理发展同步。其发展道路基本遵循了“实践→认识→再实践→再认识,循环往复,不断提升”这一人类认知规律。随着生产技术进步和现代网络技术、信息技术的飞速发展,现代企业的经营理念发生了重大的变化,企业生产规模不断扩大,经营范围不断拓展,与外界交往越发频繁,市场环境日新月异,新型生产方式不断涌现。所有这些都促使专家学者、运营管理实践者必须对运营管理的关注和应用提升到一个新的高度,不断将生产实践领域的先进生产管理理论、管理理念、管理方法和工具应用到运营管理体系中,实现理论与实践的同步,达到实践

充实完善理论、理论更好地指导实践的良性循环的目的。运营管理的特征主要体现有以下几个方面。

（一）研究领域不断扩大

目前,运营管理的研究范围已经由制造业拓展到非制造业,既关注有形产品的生产,也关注无形的服务,因此运营管理的研究领域也随之扩大。传统的生产运作管理更多地关注企业对有形产品的生产管理,而现代信息技术、网络技术使得全球经济一体化、经济全球化趋势日益明显,企业间竞争日趋激烈,产品生命周期不断缩短,产品同质化现象不断加重,所有这些迫使企业在关注有形产品生产的同时,还必须考虑无形的服务。例如,产品的售前、售中和售后服务,生产制造型企业向服务领域的拓展和创新等。可以说,在当前经济环境下,纯粹的生产型企业是无法生存的,纯粹的服务型企业也是不存在的,企业运营既离不开有形产品的生产,又离不开无形服务的提供,运营管理必须站在更高的角度、更宽的领域研究生产和服务。同时,作为第三产业的服务业的飞速发展也使得运营管理的研究必须拓展到服务领域。随着研究手段和研究方法的不断提升,在未来,科技、文化、政治、法律等也将会纳入运营管理的研究领域。

（二）研究内容更为广阔

与传统生产运作管理相比,运营管理所涵盖的内容更为宽泛。传统生产运作管理的研究内容局限于企业生产过程的生产计划的制订、生产资源的组织实施和质量与成本的控制等方面。而运营管理已经远远超出这一范围,研究的重点已转向企业发展战略规划、生产运作策略与技巧、产品(服务)的开发设计、供应链与物流管理、客户关系管理、服务创新等方面。另外,运营管理的研究内容并不仅仅局限于企业内部,而是借助供应链和物流管理、客户关系管理等管理手段和管理工具把和企业生产发生关系的上下游企业、顾客、股东、第三方服务提供商等利益相关者群体看作一个有机的整体,站在更高的角度、更宽的领域全盘考虑群体的整体利益,目标是实现“多方合作、群体共赢”。

（三）研究方法和研究手段不断提升

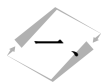
计算机技术、网络技术、信息通信技术、超容量数据存储技术的飞速发展使得运营管理研究可以利用的资源越来越多,效率越来越高,成本也日益低廉。现代科技环境客观上也逐步能够满足现代运营管理对新的研究方法和研究手段日益增长的需求。另外,管理运筹学、系统科学、决策理论、控制论、计量经济学理论等与运营管理相关学科理论的不断发展和完善都为运营管理研究奠定了良好的理论基础,提供了有效的研究手段。生产实践中,一些新的管理方法、管理模式、管理工具也不断涌现,使得运营管理的研究内容日益丰富多彩。

总之,在科学技术日新月异、市场需求日趋多变的当下,与过去相比,企业生产经营环境不断发生着变化,相应地给企业运营管理也带来了许多新课题。这就要求运营管理的研究方法、研究手段、研究内容、研究领域不断扩展和完善,要求企业管理者和运营管理的研究者必须从管理理念、组织架构、系统设计、方法手段等方面进行更为深入的研究和

探讨。

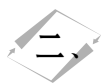
第三节 运营管理的任务

运营管理的任务概括地说就是实现快速、高效、优质、准时地向社会 and 用户提供所需的产品和服务。



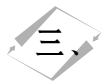
一、快速

从管理的角度看,快速也可以理解为“敏捷”,即“聪敏”“快捷”的意思。科技的飞速发展使得产品生命周期越来越短,客户需求的多样性和易变性表现得日益明显,这就要求企业必须能够对市场的需求做出快速反应,以最快的手段、最有效的方法生产出市场上所需求的产品或服务,尽早占领市场,获取利润。



二、高效

高效指有效利用生产运作资源,以尽可能少的资源投入来满足用户同样数量和质量的产品和服务需求。高效的前提是低成本,为此必须精心编制生产运营计划,合理组织生产运营过程,加强生产运营控制,达到降低资源消耗、缩短生产运营周期、减少库存的目的。企业资源计划、企业流程再造、供应链和物流管理、客户关系管理、动作研究、流水装配线、精益生产等所有这些现代生产管理手段和管理方法的目标都是为了能够快速、高效、低成本地生产出优质的产品和服务,以第一速度满足市场需求。



三、优质

产品和服务质量是企业品牌价值的基石,能体现企业的技术含量和文化底蕴,没有质量就没有名牌。2008年的“三鹿奶粉事件”、2009年的丰田汽车“召回门”事件等众多层出不穷的质量事件,时刻告诫企业运营管理者必须高度关注产品质量,必须以提高客户满意度为标准、努力生产高质量的产品和服务。高质量是企业在激烈的市场竞争中建立竞争优势、获得持续生存的一条有效途径。众所周知,质量代表企业形象,是企业根本之所在,每个企业要想生存、发展下去,就必须对产品和服务制定严格的质量标准和要求,并切实把这些标准和要求全面贯彻到生产运营过程中去。企业只有持续进行技术和服务创新,才能不断向市场推出新产品,不断提高产品的质量、知识含量和科技含量,改进生产技术、降低成本,进而提高顾客价值,提高产品的市场竞争力和市场占有率,并适时开拓新的市场领域。统计过程控制、抽样检验方法、全面质量管理、六西格玛管理及精益生产等管理手段和管理工具都是企业提升产品和服务质量,达到优质运营而开发出来的。

四、准时

准时指能够在规定的时间,按用户需要的品种、款式、数量、质量和价格水平以最低的成本、最优的服务向用户提供其所需的产品和服务。准时生产制、敏捷制造等管理手段和管理工具都是为实现这一目标而生的。

要实现上述任务和目标,企业运营管理者必须重视技术和服务创新,不仅包括对生产运营系统中的产出和所用工艺进行技术创新,更重要的是在管理思想、管理方法、管理手段,产前、产中和产后服务等方面上的创新。只有这样,才能准确地把握生产运营管理的概念、目标任务的实质含义,取得良好经济效益,促进企业长期发展。

第四节 制造业与服务业运营的区别

在当代经济中,对制造业和服务业已经很难做严格区分,就整体需求而言,任何一个需求主体同时包括产品和服务的双向需求。成功的企业只有从顾客整体需求出发,生产提供对应的产品和服务,才能在竞争中立于不败之地。麦当劳、真功夫、西贝等快餐企业,在为用户提供舒适、干净、便捷的就餐环境和就餐服务的同时,同样从事食品的生产加工活动,随时根据顾客的订单在最短的时间内为客户加工出可口的饭菜。联想、华为等公司在向市场提供计算机产品的同时,还随时为消费者提供机器的安装、升级等售后服务活动。由此可见,随着科技和信息技术的发展,单纯从事产品生产或者是单纯从事无形服务生产的企业是不存在的,企业从事有形产品生产的同时,还提供无形服务,产品和服务之间的界限变得非常模糊,有时是难以进行严格划分的。

虽然如此,公司依旧有主要提供有形产品和主要提供服务的分别。无论是生产性企业还是服务性企业,生产与运营管理都是其三大基本职能之一。而制造业与服务业在运营管理方面的区别主要体现在以下四个方面:①营运对象不同;②营运能力不同;③综合计划策略不同;④营运过程中细节差异。

一、二者的营运对象存在区别

显然,制造业的营运对象是产品,而服务业的营运对象是服务。从是否可存储的角度分析,有形的产品,能看到触摸到,并且能够储存起来供以后使用。而服务则看不到,摸不着,只能凭消费者自己亲自体验和感受,具有不可存储性。因为产品的有形性,允许用户通过产品,在消费之前直接控制质量,避免顾客用到质量较差的产品。产品的质量可以测量,并通过相关测试来保证其正常工作,例如,汽车可以进行缺陷测试,服装可以进行纺织物的缺陷测试等。完工产品可以保存在制成品仓库中,需要时再取出,或者可以运到世界各地去使用。产品可以储存起来供以后使用,因此产出率在相对短的时间内不一定和需求相匹配。原材料的提前预订、员工的聘用和培训等要与不断变动的需求和产出相匹配,

而服务则不具备上述特征。

服务是为顾客完成的任务,因其无形性,所以难以计算,也不能像检验产品一样进行检验,更不能储存起来供以后使用,在顾客得到服务之前也不能检验其质量。顾客常常构成服务过程的一部分,它就是顾客的再生产过程。服务的无形性和顾客的参与性使其难于管理。服务产品的生产与有形产品的生产不同,服务生产与消费具有同时性,即生产的同时被消费掉,生产与消费是同步的,这也决定了服务具有“易逝性”特点。

与有形产品的生产不同,服务生产离不开顾客的参与。服务的生产需要顾客的全程参与,服务质量的好坏全凭顾客自己感受。所以,顾客对于服务产出结果更关心的是产出过程,因为他们在过程中花费了时间。如到公园游玩、到电影院欣赏电影等,所有这些服务的提供过程都离不开顾客的参与,需要借助顾客的全程参与完成整个交易。零售商的服务过程中,顾客通过产品的售出过程评价服务质量;理财顾问通过为顾客制订投资计划完成服务过程。在所有的服务提供过程中,顾客是参与者。有形产品的生产则是企业自己的事情,无需顾客参与,只是在产品开发过程中需要考虑顾客需求,生产过程中需要确保产品质量,产品售出后做好售后服务即可。

服务的生产与需求存在一致性。一致性对服务业来说很重要,因为人们不愿意在服务的过程中长时间等待,也不愿意接受不符合自己期望的服务。例如,顾客在麦当劳排队购买快餐,所要的快餐必须能够及时生产出来并提供到顾客手中,否则他可以很容易地到对面的肯德基、真功夫或其他快餐店接受类似的产品和服务。如果企业不能提供相应的服务,或者在特定的时间内不能保证足够的空位提供产品和服务,那么该企业的竞争力将大受影响。

此外,对服务业而言,与制造型企业不同,有形产品质量的高低在生产过程中即可对其做出基本判断。而服务则不同,只有当消费者接受服务后才能对其作做出完整的判断。制造型企业的管理者面对残次品时可以销毁或返工,但是当服务失败时,服务业的管理者只能在顾客面前赔礼道歉以尽可能挽回损失。例如,肯德基快餐发现顾客不满意时只能采取一些补救措施来弥补顾客的不满,如给顾客提供免费饮料或发放礼品卡、代金券等,很难对同一顾客重新提供服务以弥补错误。

表 1-2 对比了制造业与服务业运营的区别。

表 1-2 制造业与服务业运营的区别对比

特 性	制 造 业	服 务 业
产品形态	产品是有形的、耐久的、可触摸的	产品是无形的、易逝的、不可触摸的
可度量性	易于度量,有规定的标准	难于度量,一般很难确定固定的标准
可存储性	可长时间存储,以满足不同时期消费者对该产品的需求	不可存储,有需求就需提供,才能满足顾客不同时期的需求
一致性	生产和消费不同步,不具备一致性	生产与消费同步进行,具备一致性
可控制性	产品在提供给顾客之前可以提前控制、检验产品质量	在为顾客提供服务之前不能控制、检验服务质量

续表

特 性	制 造 业	服 务 业
顾客参与性	产品的生产过程对顾客并不重要,顾客不参与产品的生产	服务的过程对顾客非常重要,服务的生产离不开顾客的参与和互动
需求响应性	顾客需求响应周期较长	顾客需求响应周期很短
区域性	可服务于地区、全国乃至国际市场	主要服务于有限区域范围内
生产规模	所需生产设施规模较大	所需生产设施规模较小
缺陷后果	对有缺陷的产品进行修理完善后可重新使用	服务出现问题一般不能修理,只有通过其他办法才能弥补缺陷挽留顾客

二、二者的营运能力存在区别

营运能力指在一定时间内,企业生产足够数量的产品和服务并能够随时满足客户需求的能力。谈到营运能力,人们所关注的首要问题是:“在给定的时间内,是否有足够的运营技术、生产技能、生产设备、生产空间,快速、高效、优质、准时地生产出足量的产品和服务。”

营运能力在生产产品和提供服务上有着显著的区别。对于制造型企业而言,营运能力可以在制品或产成品库存的形式储存起来,并在客户需要的时候随时满足他们的需求。然而,对于服务型企业而言,营运能力一般无法储存,它主要表现在有了客户现实需求时,企业能凭借自有资源,在客户需要的有限时间内,快速、高效、优质、准时地生产出足量的产品和服务,及时满足客户需求,如果无法满足客户需求,这些需求随时就会消失殆尽或转移到竞争对手那里。所以,服务型企业必须尽可能使自身营运能力与不确定的需求相匹配,一旦忽略了任何一方,那么成本便会上升而利润则随之减少甚至消失。

三、二者采用的综合计划策略存在区别

由于服务企业与制造企业运营管理对象存在较大的差异,导致了这两种不同行业的综合计划策略具有比较大的差别。服务业的综合计划策略与制造业的综合计划策略相比不同之处主要有两点。

首先,由于服务需求的波动更加动态化,需求的量和需求规模难以确定。服务企业虽然同样可以从需求和供给两个角度出发,通过“积极进取型策略”和“稳妥应变型策略”来积极主动和稳妥地面对动态的需求环境,但是由于服务与需求往往是同期的,服务能力与现实需求有时并非十分匹配,而且多数服务是不能储存的,如财务计划、税务咨询、旅游、医疗等服务均不能储存,使得服务型企业无法像制造型企业那样,在需求淡季为需求旺季建立库存。

其次,由于服务的不可存储性导致在没有需求的时候,造成服务能力存在一定程度的闲置,这种闲置实际上是一种资源浪费。然而,要使服务型企业的服务能力与服务需求相

匹配却存在一定的难度,很难实现完全匹配,也不能像制造型企业那样通过库存来延长运营能力。所以服务业不能像制造业那样可以选择多种策略,服务业可供选择的策略就是“追逐策略”,即尽可能使自己的能力符合市场需求。

四、二者的具体营运过程存在细节差异

服务型企业与制造型企业在营运对象上的差异,决定了二者的综合计划策略存在差异,在二者具体的营运细节问题上,也存在一定的差异,具体表现在企业选址和作业排序两个方面。

(一) 服务型企业与制造型企业的选址差异

影响企业选址决策的因素多种多样,不同的企业所考虑的影响因素也不尽相同,而同一因素对不同类型企业的重要性也因企业性质不同而有区别。

总体而言,无论是制造型企业或是服务型企业,在做出选址决策时,大多要考虑如下因素:距离市场远近,自然环境和基础设施条件,经济和社会成本,政治、法律、经济、科技、社区及地政府政策等诸多因素。当然,并不是所有因素都是企业必须考虑的。对于饮食服务企业而言,最重要的因素是所处地理位置、周围社区居民经济条件、居民收入水平、居民消费习惯和消费支出水平、交通的便利性等。对于制造型企业而言,原料供应的方便性和及时性、动力能源的可得性和持续性、当地劳动力资源的充足性和技术水平、地方政府的支持则是必须考虑的。当然,有很多因素不论是对服务业还是对于制造业,都是企业所必须重点考虑的,例如,总成本因素和当地政府政策等。

(二) 服务业与制造业作业排序差异

作业排序指为每台设备和每位员工具体确定每天的工作任务和工作顺序的过程。制造业的排序问题是解决工件在生产过程中的加工次序问题。因为产品的有形性、可储存性及易于测量等特征,再加上制造业中生产计划的相对固定性,因而制造业中的排序往往相对容易,对于不同的生产能力和生产任务也有了比较固定和完善的排序方法。例如,对于制造业中, N 种工件在 M 台设备上加工的作业排序问题,就有一套比较完整的排序方法。

服务业排序问题主要是解决如何安排服务能力以适应不确定的服务需求。从表 1-2 中可以看出,从顾客参与程度上分析,对于制造型企业而言,产品的生产过程对顾客并不重要,顾客不参与产品的生产,而对于服务型企业而言,服务的生产与提供离不开顾客的参与,服务型企业与顾客的关系远比制造型企业与客户之间的关系密切。从产品的可存储性分析,由于服务的不可存储性和顾客需求的随机性,使得服务企业的作业排序与制造型企业作业排序存在很大差异。

在整个服务提供过程中,由于离不开顾客的参与,因此服务作业排序必须考虑如何方便顾客的参与,使顾客在参与过程中活动满意。同时由于服务需求存在一定的随机性和不可预测性,这就使得服务生产很难实现标准化、程序化和规模化。这与制造业有别,有

形产品的生产无需顾客参与,生产作业排序不受最终客户的直接影响,可以借助一定的方法和手段对需求做出科学预测,所以,标准化、程序化和规模化生产是制造型企业经常追求的目标。

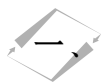
服务排序的基本目标是使客户需求和服务能力相互匹配。服务作业排序必须考虑顾客需求和服务能力两方面因素,常见的排序方法是将顾客需求划分为不同的阶段,根据不同阶段的需求特性,力求以不变的服务能力满足不同阶段的顾客需求。

尽管制造业与服务业在营运管理方面有着比较大的差异,但是从营运管理的未来发展方向来看,制造型企业对服务的追逐越来越明显,更多的制造型企业越发看重服务创新,已经将运营重点转向服务,力图借助更多的服务创新和服务质量提升企业持续发展能力。同时,服务型企业提供服务的过程中,对新技术、新设备的依赖性越来越大,没有制造型企业提供优质的服务设施或服务设备,服务型企业也无法生存。所以说,当前制造业和服务业的界线变得越来越模糊。企业的运营既要考虑有形产品的提供,又要考虑无形服务的生产,二者紧密联系,不可分割。

第五节 运营管理的目标

企业运营管理的主要目标是质量、成本、时间和服务的柔性(灵活性/弹性/敏捷性),它们是企业竞争力的根本源泉。因此,运营管理在企业经营中具有重要的作用,运营管理也始终围绕这几个目标而展开。

特别是近几十年来,计算机技术、信息技术和现代网络技术的飞速发展使得现代企业的生产经营规模不断扩大,经营范围不断拓宽,经营区域涉及世界各地,加上产品本身的技术和知识密集程度不断提高,产品的生产和服务过程日趋复杂,市场需求日益多样化、多变化、虚拟化,世界范围内的竞争日益激烈,这些因素使运营管理本身也在不断发生变化。随着信息技术突飞猛进的发展,为运营增添了新的有力手段,也使运营学的研究进入了一个新阶段,使其内容更加丰富,范围更加扩大,体系更加完整。无论如何发展,企业运营始终围绕如下几个目标展开:即在用户需要的时间内提供所需数量的合格产品和满意服务。为实现生产运营管理的根本任务,由此引申出生产运营管理的如下几个基本问题。



一、持续保证和提高产品质量

质量包括产品的使用功能(functional quality)、操作性能(quality of operability)、社会性能(quality of sociality,指产品的安全性能、环境性能及空间性能)和保全性能(maintainability,包括可靠性、修复性及日常保养性能)等内涵。生产运营管理要实现上述的产品质量特征,就要进行质量管理(quality management),包括产品的设计质量、制造质量和服务质量的综合管理,即围绕而展开的综合管理始终要确保产品和服务质量不断提升,满足客户不断变化的需求,做到质量高而精。

二、保证适时、适量地将产品投放市场

在这里,产品的时间价值问题转变为生产运营管理中的产品数量与交货期控制问题。在现代化大生产中,生产所涉及的人员、物料、设备、资金等资源数量庞大,如何将全部资源要素在它们需要的时候组织起来、筹措到位,是一项十分复杂的系统工程。这也是生产运营管理所要解决的一个最主要问题——时间(进度)管理(time management)。时间(进度)管理的根本目标是确保企业在合适的时间生产出合适数量的产品或服务,确保随时随地满足客户需求。

三、确保产品的价格既为顾客所接受,又为企业带来一定的利润

这涉及人、物料、设备、能源、土地等资源的合理配置和利用,涉及生产率的提高,还涉及企业资金的运用和管理,归根结底是努力降低产品的生产成本。这是生产运营管理所要解决的成本管理(cost management)问题。成本管理的目标是确保企业以最低的成本快速、高效、优质地生产出客户需要的产品和服务,实现成本低廉,质量优越。

四、围绕服务柔性而不断进行服务创新

服务(service)柔性经营之所以引起关注,首要原因是传统的服务模式受到挑战。传统的服务经营模式更多的是把顾客当作一个群体和一个细分市场,在顾客需求多样化时才需要把顾客看作独立的需求个体。同时,传统靠质量、价格和顾客满意的服务竞争战略也需要变革,需要更加突出不同层次的顾客价值,从服务组织内部寻求企业竞争优势等。突出顾客价值和提升服务企业竞争优势的最有效方法之一,是以更加快速的顾客回应时间满足顾客的需要——这是在服务领域导入柔性概念的基本出发点。正如西班牙格拉纳达大学阿兰达(Aranda)教授所指出的,当今由于环境的变化使大多数服务企业不得不把柔性当作竞争优先和重点来考虑。加拿大魁北克大学的哈维(Harvey)教授以银行业为背景研究了服务柔性问题,他认为传统的服务经营模式面临激烈的竞争挑战,主要来自两个方面:顾客需求变化和服务的不稳定性。一方面,服务业乃至一些制造型行业,都面临需求高度变换的压力,这个压力主要来自顾客需求的变化。例如,顾客希望在银行营业厅之外的其他地方(商场、办公室、家里等)完成银行交易业务,在购买新房子时不希望对抵押业务进行完全不同的流程处理,不希望长时间等待银行答复,更不希望长达30分钟的银行大厅排队。另一方面,服务性企业面对的服务需求具有越来越明显的不稳定性,这种不稳定性是引起服务传递过程不能快速地和经常地适应需求变化的各种不同性质变量。服务不稳定性要求服务提供商必须在准时、成本和质量等方面实实在在地给予保证。柔性服务是实现上述目标的最好方法,不断进行服务创新,追求优质高效、周到全面的精准服务就成为运营管理的一个基本目标,这一目标始终围绕前三个目标而展开。

如图1-4所示的四个问题简称为QTSC管理。保证QTSC四个方面的要求,是生产

运营管理的最主要目标。在企业的实际管理工作中,Q、T、C这三个方面的要求是互相联系、互相制约的。提高质量可能引起成本增加;为了保证交货期而过分赶工,可能引起成本的增加和质量的降低。所以,为了取得良好的经济效益,生产运营管理应很好地完成计划、组织、控制职能,做到综合平衡。

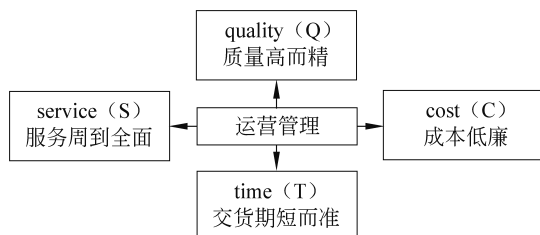
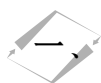


图 1-4 运营管理的基本目标

QTSC 管理是生产运营管理的基本问题,也是长期追求的根本目标,但并非生产运营管理的全部内容。生产运营管理的另一大基本内容是资源要素管理,包括设备管理、物料管理以及人力资源管理。事实上,生产运营管理中的 QTSC 价值条件管理与资源要素管理这两大类管理是相互关联、相互作用的。质量保证离不开物料质量、设备性能及人的劳动技能水平和工作态度,成本降低取决于人、物料、设备的合理利用;反过来,对设备与物料本身也有 QTSC 的要求。因此,生产运营管理中的 QTSC 管理与资源要素管理是一个有机整体,应当以系统的、集成的观点来看待和处理这些不同的管理分支之间的相互关系和相互作用。

第六节 运营管理的地位与作用

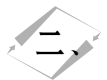


一 运营管理的地位

运营管理已突破传统的生产运作管理,是对企业所有生产经营活动进行的通盘管理,主要是解决企业内部的人、财、物等各种资源的最佳结合问题,解决企业产、供、销等各种经营活动的良好衔接问题。运营管理通过对产品和服务进行设计、生产、加工制造等一系列过程把企业的经营目标转化成为现实,通过战略计划、营销计划、供应链和物流管理、客户关系管理、电子商务等一系列管理活动将产品或服务提供给消费者实现利润的增值。然而,在市场经济条件下,尤其是生产制造技术飞速发展的今天,现代运营管理同传统生产与运作管理相比,无论从内容上,还是管理方式上都得到了充实、发展与完善,形成了新的特点。

运营管理在企业管理中的地位,首先表现为生产与运作管理是企业管理的一部分,从企业管理系统分层来看,运营管理处于经营决策(领导层:上层)之下的管理层(中层),它们之间是决策和执行的关系,运营管理在企业管理中起保证作用,处于执行的地位。其次,运营管理活动是企业管理一切活动的基础。对生产活动管理不好,企业就很难按品

种、质量、数量、期限和价格向社会提供产品和服务,无法满足用户多变的要求,增强企业自身竞争力将成为一句空话。在这种情况下,企业就无法实现其经营目标。所以,在市场经济条件下的企业,在重视经营管理的同时,决不能放松运营管理。相反,应更重视它,要站在更高的角度,把产品和服务的设计、生产、质量、销售乃至售后服务等活动看作一个有机整体来进行通盘管理,确保企业经济效益的提高建立在可靠的运营管理基础之上。



二、运营管理的作用

（一）运营管理是企业价值链的核心环节

从人类社会经济发展的角度来看,物质产品的生产制造是除了天然合成之外,人类凭借自己的双手创造财富的最主要方式。工业生产制造直接决定着人们的衣食住行方式,也直接影响着农业、矿业、服务业等社会其他产业技术装备的能力。在当前,随着科技进步和生产规模的不断扩大,产品和生产技术日益复杂,市场交换活动以更为复杂、更为广泛、更为灵活的方式呈现在人们面前,一系列连接生产活动的中间媒介活动变得越来越重要,形式也越来越多样。因此,与工业生产密切相关的网络通信业、金融保险业、对外贸易业、房地产业、仓储运输业、建筑装修业、技术服务业、信息技术产业等服务行业,在现代社会生活中所占的比重越来越大,在人类创造财富的整个过程中起着越来越重要的作用,是人类创造财富的必要环节。而作为构成社会基本单位的企业,其生产与运作活动是人类最主要的生产活动,也是企业创造价值、服务社会和获取利润的主要环节,运营管理成了企业价值链的核心环节。

（二）运营管理是企业运营链的关键活动

企业生产运营活动可以概括为五大活动:财务管理、技术研发、生产运营管理、营销管理和人力资源管理。这五大活动是有机联系的一个循环往复的过程,如图 1-5 所示。企业为了实现自己的经营目的,首先要制定一个运营方针,决定经营什么、生产什么;然后通过财务管理,筹集到运营活动所需要的资金,即进行财务管理活动;为了适应不断变化的市场需求,企业需要持续研制开发各种新产品,设计产品生产工艺和生产流程——进行技术研发活动,研发完成后,需要购买物料和加工制造——进行生产制造活动;产品生产制造出来以后,需要通过营销活动,将产品和服务提供给消费者,实现价值的增值和利润的转换,即进行营销管理活动;而人力资源管理活动始终要围绕生产运营管理,对财务管理、技术研发和营销管理分配所需的各种人才资源,对销售以后得到的收入进行分配,其中一部分作为下一轮的生产资金,开始又一个循环,这一切的运转始终围绕运营管理而展开。

企业为了达到自己的经营目标,以上五大活动缺一不可。例如,没有资金,生产活动就无法开始,也就谈不上价值创造;又如,生产出来的有价值的产品,如果销售不出去,价值也就无从实现。而其中生产活动(包括“技术”活动在内)的重要意义在于它是真正的价

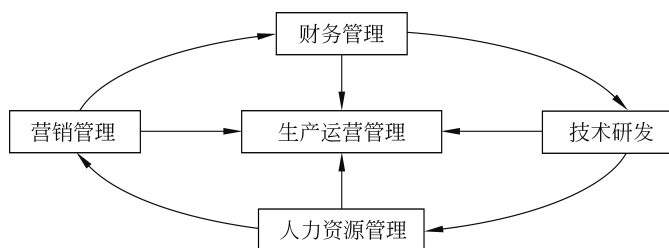


图 1-5 企业经营的活动过程

值创造过程,是产生企业利润的源泉。

（三）运营管理是企业核心竞争力的关键构成

1990年,美国著名管理学家普拉哈德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)提出了核心竞争力的概念。他们认为,随着世界的发展变化、竞争加剧、产品生命周期的缩短及全球经济一体化的加强,企业的成功不再只归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略,而是企业核心竞争力的外在表现。按照他们的定义,核心竞争力是能使公司为客户带来特殊利益的一种独有技能或技术。这种能力首先能很好地实现顾客所看重的价值,例如:能显著地降低成本,提高产品质量,提高服务效率,增加顾客的效用,从而给企业带来竞争优势。京东的核心能力是强大的物流与采购能力,它给顾客的核心利益是快速送达;海底捞的核心能力是“服务好”,它给顾客的核心利益是体验好。其次,核心竞争力还必须是企业所特有的,并且是竞争对手难以模仿的,也就是说它不像材料、机器设备那样能在市场上购买到,而是难以转移或复制。这种难以模仿的能力能为企业带来超过平均水平的利润。最后,核心竞争力还具有延展性,能够同时应用于多个不同的任务,使企业能在较大范围内满足顾客的需要。例如:佳能公司利用其光学镜片成像技术和微处理技术方面的核心竞争力,成功地进入了复印机、激光打印机、照相机、扫描仪及传真机等20多个产品领域;本田公司的核心技术是引擎设计和制造,这支撑了小汽车、摩托车、割草机和方程式赛车的制造。在市场竞争条件下,企业竞争到底靠什么?靠的就是核心竞争力。不同的企业有各自不同的核心竞争力,归纳起来,最终都体现在企业所提供的产品上,体现在产品的质量、价格和适时性上。哪个企业凭借自己的核心竞争力向市场提供质量好、价格低、市场适应性突出的产品,它就能在竞争中取胜。一个企业也许面临许多问题,如体制问题、资金问题、设备问题、技术问题、生产问题、销售问题、人员管理问题,以及企业和政府、银行、股东的关系问题等,任何一个方面的问题,都有可能影响整个企业的正常生产和经营。但消费者和用户只关心企业所提供的产品对他们的效用。因此,企业之间的竞争实际上是企业产品之间的竞争,而企业产品的竞争力,在很大程度上取决于企业生产与运作管理的绩效,即如何保证质量、降低成本、把握时间和做好服务,谁就有核心竞争力,谁就能在竞争中获胜。

本章小结

本章首先论述了运营管理的概念及其发展历程,而后比较详细地讨论了运营管理的研究对象、系统构成及其基本特征,并阐述了运营管理的目标及运营管理的地位和作用。借助于运营管理发展的里程碑事件介绍了运营管理整个发展过程,以及供应链和物流管理、准时化生产、丰田生产方式、全面质量管理、企业流程再造、绿色制造等基本运营管理思想。最后,本章还讲述了运营管理在企业管理中的地位 and 作用、企业核心竞争力等相关内容。

本章知识结构如图 1-6 所示。

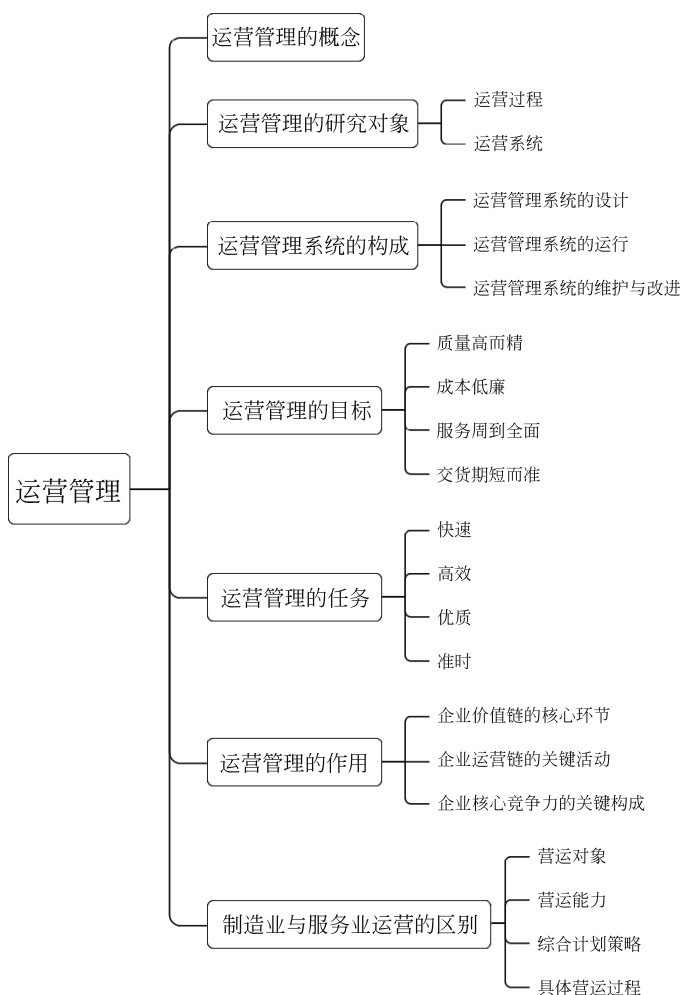


图 1-6 运营管理知识结构

复习思考题

1. 何谓运营管理?
2. 运营管理在企业管理中的地位如何?
3. 运营管理的任务有什么?
4. 运营管理的内容有哪些?
5. 运营管理理论形成和发展的代表性人物有哪些?
6. 运营管理的特征是什么?
7. 运营管理的作用有哪些?