

# 11748 《商务运营管理》

## 考前资料

### 考试题型及分值分布

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	10 题	1 分	10 分
非选择题	简答题	2 题	5 分	10 分
	论述题	4 题	10 分	40 分
	案例分析题	1 题	40 分	40 分

具体题型、题量以当次考试试卷为准。

# 第一章 运营管理引论

## ★考点 1：运营

运营为一个公司将一系列的输入转化为组织顾客所需要的产品和服务的过程。

## ★★★考点 2：四种必要的生产资源（单选、论述）

(1) 土地，包括所有的自然资源，以及地下的矿藏，水和海中的鱼。

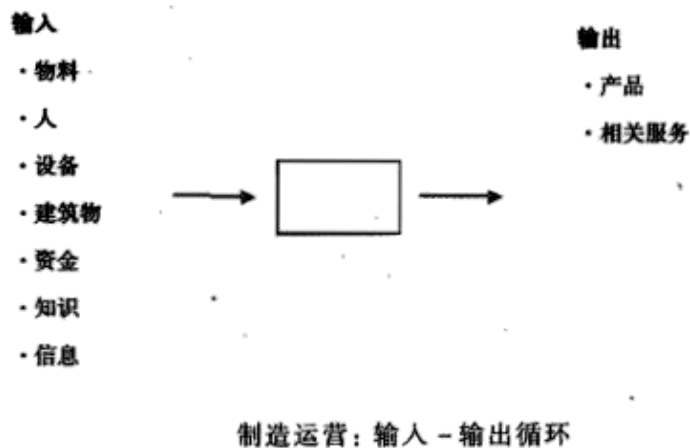
(2) 劳动力，即劳动者开展工作的体力和脑力技能。

(3) 资金，在这里资金是指被企业所拥有，并用于更方便和更有效地制造产品的一切。

相应地，它包括建筑物、机器、设备和交通工具。

(4) 创业者或企业家，指能够组织其他生产要素启动生产过程的人。

## 考点 3：输入—输出的循环（单选）



## ★考点 4：运营经理的职责（单选、论述）

(1) 过程设计：关注生产或服务提供的实际背景，如厂房和机械设备。

(2) 工作计划：建立从计划到详细工作排程各项作业程序。

(3) 实施：确保计划和意图得到实际地执行。

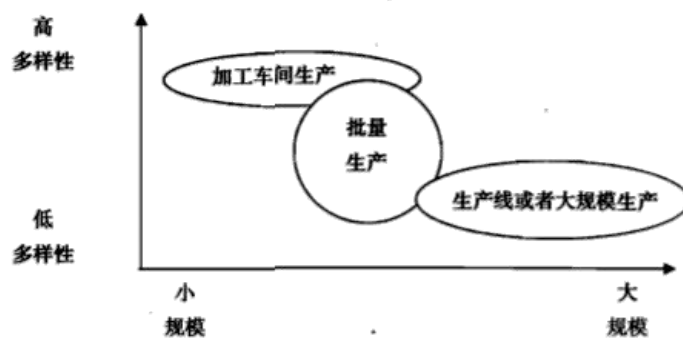
## ★★考点 5：制造过程的选择（案例分析）

图中表明了制造过程的选择。坐标轴的横轴表示生产规模，即在给定的时期内所生产的类似品目数量的近似平均值。纵轴表示产品的多样性，或者说是产品的范围。

(1) 加工车间生产是高多样性、小规模生产的代表。这甚至意味着一种设计只生产一件产品的产量规模。

(2) 生产线生产是大生产规模、低多样性或者没有多样性生产的代表。

(3) 批量生产则是中等的生产规模、中等多样性生产的代表，它涵盖了很多种类的制造活动。



### ★★★考点 6：服务过程的衍生方式（单选、简答、案例分析）

(1) 大规模服务：基于通过设备提供标准化的产品、价值增值在“后台”实现，并且是以产品为关注焦点的服务。典型的行业是交通运输业、大规模娱乐业和大规模零售业。

(2) 单店式服务：努力在应对大量顾客与适应单个顾客需求之间进行平衡。典型的实例包括旅馆、餐馆、商店以及许多行业性服务。

(3) 专业化服务：重点在于满足顾客的特定需要，通常成本高。这种服务是劳动密集型的，大量的“前台”时间用于服务顾客。

### ★考点 7：成本与收入（案例分析）

(1) 收入：是企业为其商品和服务收取的货币量。

总收入：每件卖出商品的价格乘以卖出的数量，即销售的总价值；总收入=价格×销量。

(2) 成本：总成本=固定成本+可变成本

①固定成本：不论生产了多少数量的产品都不变的成本。固定成本是恒定的，包括租金、税率、保险。

②可变成本：随着产量的多少而变化的成本。可变成本包括工资，购买原材料的费用以及电力成本。

(3) 利润：销售产品和服务所得到的收入与提供这些产品和服务的成本的差值，是一个关键经营目标。总利润=总收入-总成本

(4) 单位利润：平均成本=总成本÷产量；平均收入=总收入÷产量

根据总收入减去总成本等于总利润，则：单位利润=平均收入-平均成本

### ★★★考点 8：盈亏平衡分析（单选、论述、案例分析）

(1) 盈亏平衡点：成本等于收入，且没有利润或亏损，即企业盈亏平衡时的产量水平。

(2) 盈亏平衡图具有以下特征：

①在一定时期内执行的工作总量是有限的（产能）。

②固定成本与产量无关（根据定义）。

③随着产量增加，可变成本上升。

④利润定义为收入减去成本，利润额可以从收入曲线和总成本线的差值看到。

⑤盈亏平衡点出现在收入等于总成本时的产量水平。从盈亏平衡点向左企业亏损，向右则企业盈利。

## 第二章 质量管理

### 考点 1: 客户的需要 (单选)

- (1) 产品属性: 从产品本身能找到哪些特色。
- (2) 产品性能: 产品如何很好地实现其功能。
- (3) 服务特性: 卖方提供给顾客的帮助数量。
- (4) 担保: 保证的时间期限和范围。
- (5) 交付可用性: 产品多久能够交付给顾客。
- (6) 总价格: 包括折扣、担保等其他的一切在内的产品的总价格。
- (7) 随产品提供的其他东西。

### ★考点 2: 顾客需要与符合性 (单选)

质量现在可以被视为顾客的要求实际得到满足的程度。它关注的是实际性能与许诺的性能的关系。这通常被称“符合性” 质量观点: 质量通过产品服务与明示的要求符合的程度来衡量。

### ★★考点 3: 供应链 (单选)

供应链从产品生产到产品提供的一系列过程连接起来形成的供应链条。

### ★★★考点 4: 全面质量管理 (案例分析)

- (1) 全面质量管理它以确保供应链上将每个过程能够正确地执行为基础的管理方式。
- (2) 全面质量管理是以单个过程及其与供应链上其他部分之间关系为基础的。
- (3) 它强调在供应链上的每一个环节达成一致认同的绩效、适时的供应能力、低成本以及监视变化的需要。
- (4) 每个过程既是供应链中下一个过程的供应商, 又是上一个过程的顾客。
- (5) 全面质量管理方法的深层哲学之一是通过主动的管理参与, 在产品或服务过程的每个阶段进行仔细地计划和控制。

### 考点 5: 产出率管理 (单选)

- (1) 产出率管理确保最大比例的将无缺陷的商品提供给顾客的过程。
- (2) 使用两种技术来达到零缺陷的情境是有可能的:
  - ①制造过程能够很好地得到控制以至于产出率中不包含任何缺陷的产品。
  - ②制造过程包括一个挑选程序来组成一个不完美产出率系统, 这样可以除去有缺陷的产品。

### ★考点 6: 验收抽样 (单选)

验收抽样指检验制造产品的样本以判定产品总体的质量水平。

### 考点 7: 统计过程控制 (单选)

统计过程控制基于对所有工作过程的输出进行抽样的思想, 不仅检出缺陷, 而且关注过程输出的趋势。

### 考点 8: 监视质量成本 (单选、论述)

- (1) 显见成本: 大部分显见的成本可以相当容易地测量, 其中包括:

- ①报废和返工的内部成本。
- ②外部保证成本和缺陷商品更换成本。
- ③检验、测试程序的成本和所有管理成本。

(2) 系统成本：更积极的测量方法倾向于包括更广泛的系统成本，例如：

- ①产能损失；
- ②返工延误导致的过长的提前期；
- ③为减少需求积压产生的加班工资；
- ④应对产出率变动的额外缓冲库存。

(3) 额外成本：在工厂外部还有更多的成本，例如：

- ①由于不良的质量名声而造成的商誉和销量损失。
- ②如果组织决定采取措施改善质量以弥补这些成本，将还会在如下领域发生成本：培训；建立质量管理体系。

### ★考点 9：标杆超越

标杆超越是指学习最佳惯行，确定最低的可接受标准，以最小的成本达到要求的质量。完成这些以后，公司就确立了生产特定商品的最好惯行。

### ★★★考点 10：服务质量的决定因素（单选、案例分析）

(1) 服务质量决定因素的模型：

- ①服务提供者的知识与专业技能；
- ②服务提供者的人际行为；
- ③系统备份和售后服务支持。

(2) SERVQUAL 服务质量模型中的决定因素：

- ①可靠性——服务提供者必须每次都提供恰当的服务。
- ②响应性——服务提供者必须提供敏捷的、心甘情愿的服务。
- ③胜任力——服务提供者必须拥有相称的技能和知识。
- ④可访问——服务接触尽可能的简单。
- ⑤礼貌——服务提供者应该恭敬有礼。
- ⑥沟通——服务体验可以得到很好的解释。
- ⑦可信性——服务提供者和他的组织应该被顾客认为是可靠的、可信任的。
- ⑧安全——服务体验必须免于危险并且是完全可信。
- ⑨理解——服务提供者认真了解顾客特别需求。
- ⑩有形性——设施、物料应该尽可能有吸引力。

### ★考点 11：差距分析

差距分析是指确定我们期望接受的服务与实际接受的服务之间存在差距的原因的过程。

## 第三章 计划与控制

### 考点 1：控制的含义（单选）

许多控制系统，特别是与成本控制有关的系统，付出极大努力报告变异，并且假定管理人员收到报告后会采取合适的措施。控制涉及建立与措施相关联的适用的信息系统。

### ★考点 2：控制环

控制环运用可用的数据，检查受控过程的流程，并与确立的标准进行比较。比较关于实际发生情况的统计数据 and 标准所期望的结果，然后提出使实际绩效与标准匹配的建议。

### ★考点 3：控制过程（论述）

（1）它是需要实施控制的系统的一部分：

①输出——过程的结果并可作为控制的基础。

②测量——根据输出收集适当的数据，常常按例行的时间间隔进行。

③统计数据——从所收集的输出数据中获得的信息，为了与既定标准进行比较，有可能利用几个不同时期的数据。

④标准——反映过程输出期望的规定。

⑤比较——考虑表明实际绩效的统计数据与表明期望绩效的标准之间的差异。因此，比较可以作为采取措施的基础。

⑥决策制定者——分析比较结果，并结合其他所有的相关信息，管理输入以实现达成一致标准规定绩效的个人或团体。

⑦输入——过程需要的各种类型的实物、资金、数据输入，输入的特征决定过程实际绩效。

（2）控制包括：

①基本的输入—输出转换过程；

②基本过程输出的测量过程；

③报告过程；

④采取措施的过程。

### ★★考点 4：控制系统的特征（简答）

（1）过程——一个物料转化过程。其中包括物料处理、设备设置和检测。

（2）输出——按规定规格制造的塑料箱子。

（3）测量——包括箱子实物大小、产成品种类、箱子整体外观、废品数量。

（4）统计数据和标准——应该包括顾客对箱子的实际需求和过程能力。

（5）比较——统计数据和标准之间的差异应该报告给决策制定者。

（6）决策制定者——决策制定者可能是一位设备操作员或者一位工程师、一位主管。

### ★考点 5：业务流程再造

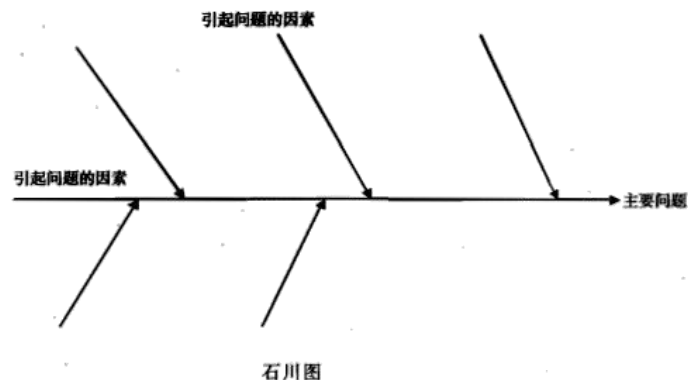
业务流程再造为促进实施快速变革而设计的系统。它运用了一系列标准化的操作计划和系统分析技术。

**考点 6：改进制造过程的方式（单选）**

- (1) 检测程序；
- (2) 物料及其移动；
- (3) 搬运；
- (4) 包装。

**★考点 7：石川图（案例分析）**

石川图旨在识别过程中存在的问题，表明潜在的因果关系及进一步系统分析的基础。



- (1) 在石川图中，水平线表示主要问题。
- (2) 斜线连接到水平轴上。每一条斜线表示着主要问题的一个潜在的重要原因。
- (3) 相应地，许多代表次级原因的线会连接到这些斜线上。因此，整个石川图表明潜在的因果关系，并为进一步的系统分析提供了基础。
- (4) 石川图显示需要考虑过程能力。如果一个过程输出不良绩效，那么，要么是如果正确实施会获得完美的可接受的绩效，要么是在无论如何管理都没有得到可接受的绩效。

**★考点 8：统计过程控制（单选）**

统计过程控制是为处理以上问题而设计的一项关键技术，它提供了一个合适的过程控制系统。它通过进行能力研究对某个过程的持续绩效采取控制措施，从而表明当过程正确确立和在最优绩效水平运营时，是否确实满足设定的标准。

**★考点 9：运营经理面临的最主要的人力资源事项（简答、案例分析）**

- (1) 职位设计：工作测定；方法研究；生产率；要求的技能与柔性；物理工作环境；社会工作环境；团队工作；系统设计；激励；监督；安全性。
- (2) 薪酬体系与结构：员工资格；按结果付酬；报酬制度，如股票、津贴和资格报酬；职位评价；绩效评估；奖金制度。
- (3) 教育和培训：在职培训；其他培训；多元化技能；教育（内部的与外部的）；发展；建立学习型组织。
- (4) 通用人事问题：招聘；调动；职位说明；晋升；裁员；福利；人力规划。
- (5) 劳资关系：薪酬及工作条件的谈判；工会；行业工会。

**★考点 10：薪酬利益包（案例分析）**

- (1) 薪酬利益包设计的目的：在一个竞争性劳动力市场的背景下，鼓励高水平的雇员工作绩效，同时又满足公平和公正的期望。

(2) 薪酬利益包必须考虑以下几个方面:

- ①个人绩效与团队努力的对比。
- ②标准化、简单的薪酬方案与针对个人或团队成就的、灵活的薪酬方案(需要复杂的测量)的对比。
- ③为(公司面临紧急情况时)轰轰烈烈的(假设是出奇的)成就付酬与日常回报的对比。
- ④在技术变革的背景下为绩效付酬。
- ⑤不情愿改变当前的报酬与许诺将来增加报酬(这取决于个人职业生涯发展或者公司的成长)的对比。

#### 考点 11: 日本的管理(单选)

西方观察者指出需要详细研究的日本制造业的几个方面:

- (1) 工厂场所和办公技术。
- (2) 日本的产业结构(公司间的关系)与西方国家不同。
- (3) 组织结构和职业路线不同。
- (4) 工作态度、价值观和工作方式不同。
- (5) 历史和文化不同。

#### ★考点 12: 变革的重要障碍(单选)

- (1) 高级管理层对未来计划的态度。
- (2) 正式的变革战略缺位。
- (3) 管理整合不良。
- (4) 公司内部培训过程不良。
- (5) 管理工作态度不良。

#### 考点 13: 先进制造技术的领域(单选)

- (1) 利用切割、化学处理、混合、组装等环节直接转换物料。
- (2) 机器人、输送机进行物料搬运等。
- (3) 物料储存和取用。
- (4) 自动化检验和测试。
- (5) 产品设计和工程设计。
- (6) 制造过程设计。
- (7) 生产管理系统。
- (8) 链接到成本管理和报价编制的业务系统。

#### ★★考点 14: 维修工艺学(案例分析)

(1) 维修工艺学: 将管理、财务、工程、建筑以及其他方面的实践应用于实物资产, 以寻求其经济的寿命周期成本的综合体。这种实践涉及厂房、机器、装备、建筑物及其结构的可靠性与可维护性规范和设计, 涉及其安装、试运转、运行、维护、调整和更换, 涉及其设计、绩效和成本的信息的反馈。

(2) 关于维修工艺学的关键事项主要涉及:

- ①实物系统和信息系统的设计;



- ②设备的购置;
- ③长期经济性的途径;
- ④职位设计;
- ⑤培训和教育, 维护的一些社会系统方面;
- ⑥组织结构、任务分派或职责;
- ⑦沟通;
- ⑧实际的、持续的工程系统维护。

**★★考点 15: 全面生产维护 (单选)**

(1) 全面生产维护 (TPM), 起源于日本。全面生产维护始于维修工艺学结束的地方, 它集中在由员工参与的综合方法的实施。它可以描述为持续改进哲学, 或者用于设备全寿命周期维护的全面质量管理。

(2) TPM 的主要特征有:

- ①最优化设备的有效性;
- ②基于设备寿命期建立贯穿始终的全面维护系统;
- ③所有部门或者组织各项职能领域和工作中的每个人的参与;
- ④利用小组活动进行激励, 类似于基于自我提高的质量小组。

(3) TPM 浪费原因: 故障; 机器设置和调整造成的停工; 空闲时间和小修停工; 机器减速运行; 过程缺陷; 输出削减。

(4) 总效率可分成三个方面:

- ①作业时间比率, 它反映的是非计划停工时间导致的损失。
- ②质量。

③作业绩效比率, 它反映的是机器运转速度和实际运转时间期间相对于标准速度和可用运转时间的关系。

(5) 设备引起组织混乱的方式有三种可能:

- ①故障, 导致计划之外的输出损失以及抬高或重置成本;
- ②退化, 相应地降低质量和输出水平, 带来更高的故障概率;
- ③逐步淘汰, 这意味着与其他生产制造方式相比, 该机器的经济绩效不再具有竞争力。

(6) 组织可能通过以下方式寻求降低上述影响:

- ①在更可靠、更耐用的设备上增加投资;
- ②引入绩效监控系统 and 统计过程控制;
- ③计划维修。

## 第四章 项目管理

### ★考点 1：项目定义（单选）

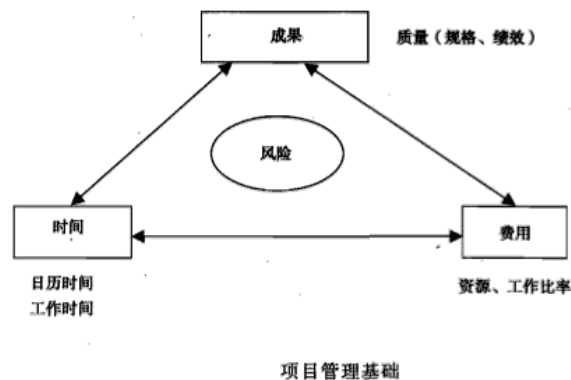
- (1) 项目是指只发生一次、不太可能重复的运营活动。
- (2) 项目的特征：开始与结束；可识别的顾客；目标；约束；需要单个的和持续管理。

### ★考点 2：项目管理（案例分析）

- (1) 所有的项目都有三个特征：

- ①成果：顾客确实期望从项目中得到什么。
- ②时间：何时成果。
- ③费用：顾客支付什么或者是交付项目的成本。

成果、时间和费用的动态平衡观念是项目生命周期理论的核心。



- (2) 项目流程

- ①项目启动之前，项目提供方与顾客一定会进行磋商，以就预期成果、时间和费用达成一致。这可能最终形成双方认可的正式合同。
- ②项目实施过程中，需要评审项目进展。这时修正项目成果、时间和费用之间平衡。
- ③项目结束时，绩效和成果可能与所花费的时间进行对照，成果应该是真实的而不再是项目开始时的预期成果。

### ★考点 3：项目生命周期（单选）

- (1) 初期项目计划；
- (2) 主要项目活动；
- (3) 项目终止。

### ★考点 4：初期项目计划（单选）

- (1) 初期项目计划：项目必须从事的任务清单，其中包括工作开始和完工的顺序、完工时间估计和每项任务所需的资源。
- (2) 初期项目计划包括：
  - ①与顾客建立关系，在成果、时间和费用方面达成一致，并形成适宜的文件。
  - ②将项目与组织架构联系起来，任命项目经理。

③正式的计划活动，确定所需的资源，制定适当的质量、时间和费用的控制机制。

(3) 该计划的关键是确定决定项目的工作分解结构 (WBS)。

#### ★考点 5：项目管理的三种可能的矩阵系统（单选、论述、案例分析）

(1) 职能矩阵。一位项目经理协调现有职能专家之间的全部工作。经理对预算和与职能经理协商确定的成果承担责任，而职能经理负责管理员工，以在规定的预算分配内完成各项成果。这种体系，在协调两个交叉的职能时，可能会有一些问题。

(2) 项目矩阵。一种选择就是委任一个项目经理，他在规定的时期内支配分配到一个项目的员工。项目经理变成了所有项目人员的直线经理，并对他们的工作负责。这个系统解决控制、沟通和保持全体员工以项目为关注焦点的问题。然而，由于所有员工都去从事项目，其职能有可能不能完全覆盖到其他任务和项目。

(3) 平衡矩阵。这是一种更加复杂的解决方案，其中职能经理和项目经理共同负责他们要完成的工作。职能矩阵和项目矩阵保证了在任务一个时间节点上的命令统一，而平衡矩阵允许更加灵活的安排，相应地一个人可以对自己工作的不同方面向不同的经理负责。这是一种理想的解决方案，它实现了有效地分配资源和低费用，但是难以协调，沟通也会出问题。这种方案的有效实施，需要专门的管理技术和综合平衡的能力。

#### ★考点 6：工作分解结构 (WBS)（单选）

(1) 工作分解结构 (WBS) 检查工作的各个组成部分，确保该工作能够按照逻辑顺序开展。

(2) WBS 的准则：

- ①每项活动都应命名，以便适用于项目管理信息系统。
- ②活动与活动之间必须建立关联。
- ③必须有人对每个项目的完成负责。
- ④必须评估完成每个项目的时间长度。
- ⑤必须商定完成每项活动的资源并得到配给。
- ⑥每项活动的费用都要估计并纳入预算。
- ⑦每项活动都应该有适宜的控制机制。

#### 考点 7：关联活动的两种方式（单选）

- (1) 包含——一些活动是其他活动的一部分。
- (2) 先行——有些活动需要在其他活动开始之前完成。

#### 考点 8：时间和费用估计的方法（单选）

- (1) 时间驱动估计。
- (2) 资源驱动估计。
- (3) 自上而下估计。
- (4) 开发项目。
- (5) 滚动波浪估计。

#### ★★★考点 9：项目排程（单选、案例分析）

关键的方法是关键工序分析，它是项目资源分配和预算的重要前提。

(1) 计算所有活动的“最早开始时间”和“最早完成时间”:

- ①对于所有活动, 估计完成时间=估计开始时间+分配给任务的时间;
- ②对于所有没有紧前活动的活动, 开始时间=0;
- ③对于其他活动而言, 最早开始时间是完成所有的紧前活动时间的最大估计值。

(2) 确定最晚开始时间和最晚完成时间:

- ①最晚开始时间=最晚完成时间减去相关的所有活动所需的时间;
- ②最晚完成时间=没有“后续活动”的所有活动的项目持续时间;
- ③最晚完成时间是所有活动的所有“后续活动”的最少时间。

(3) 计算完成浮动时间:

浮动时间=最晚完成时间-最早完成时间(或: 最晚开始时间-最早开始时间)。

浮动时间为0的活动意味着完成这些活动有任何延迟, 会延误整个项目。

(4) 还有一个可用的方法: 运用关键工序分析技术, 有时称为矢线图。

每项活动都是由两个圆圈之间的箭头表示出来, 它们中有“头”事件和“尾”事件。箭头的模式反映出紧前活动, 这需要采用“虚工序”, 虚工序用虚线和箭头表示。虚工序没有持续时间, 但是对于保留网络图的逻辑性是必需的。

矢线图必须始于一个事件, 并且只有一个结束。

①利用最早事件时间, 可以按顺推法计算如下:

- A.对于每个事件, 最早事件时间=0。
- B.对于每个后续事件, 最早事件时间是所有到来活动中最大者(最早事件时间+活动时间)。
- C.项目持续时间是最终事件的最早事件时间, 也会是那个事件的最晚事件时间。

②倒推法则推测如下:

- A.对于每个事件, 最晚事件时间是所有离开活动中最小者(最晚事件时间-活动时间)。
- B.第一个事件的最早事件时间一定是0。
- C.对于每个事件, 最晚事件时间与最早事件时间的差值就是该事件的“松弛”时间。

#### ★考点 10: 费用和进度的控制(单选)

控制是持续进行的活动, 所以当需要采取措施时, 就应该有一个日常报告和情报管理系统。这个系统包括依照计划和进度, 衡量费用、时间和绩效。

(1) 这套方法的基础在于定期计算如下各个统计量:

①计划工作的预算费用(BCWS)。这是在计划阶段、WBS、时间估计和协定费用的基础之上编制的。

②完成工作的实际费用(ACWP)。这是在项目进行过程中衡量的。

③完成工作的预算费用(BCWP)。这是在项目进行过程中计算的。

这些统计参数可能在指定的时间区间说明, 也可能从项目开始时累积起来。这可能是关于项目整体的、或者是关于指定的子项目或活动的。因此, 这是一个灵活的控制系统的基础。

(2) 评价指标:

①差异分析: 表明由完成工作引起的费用变化; 费用差异=完成工作的预算费用-完成工作的实际费用。

②进度分析：测量完成工作和工作进度之间的差别，相应地提供了工作相对于进度的进展测量指标，它是通过以下公式计算的： $\text{进度差异} = \text{完成工作的预算费用} - \text{计划工作的预算费用}$ 。

（3）费用绩效指数和进度绩效指数

费用绩效指数 =  $\text{完成工作的预算费用} \div \text{完成工作的实际费用}$

进度绩效指数 =  $\text{完成工作的预算费用} \div \text{计划工作的预算费用}$

对于每个指数：

①结果低于 1 表示不良绩效；

②结果等于 1 表示标准绩效；

③结果高于 1 表示良好绩效。

## 第五章 供给与需求管理

### 考点 1: 生产战略性计划 (单选)

从长期观点来看产能、工厂选址和流程设计可以视为生产的战略性计划。

### ★★★考点 2: 预测 (单选)

(1) 影响预测的因素:

①组织与经济、社会、政治和技术环境相互作用。组织受这些外部因素的影响, 也可能通过他们的市场行为和创新施加影响。

②组织利用竞争与合作方式与各种市场上的个人或组织相互作用。

③组织会检查按照现有计划进行的逻辑结果, 然后, 通过改变这些计划来避免不良绩效。

④预测与计划和预算相关。不幸的是, 这有可能导致有些经理试图做出尽可能低的预测, 这样他们就可以超越预测而留下高水平管理的印象。但是这不利于进行财务计划和控制。

⑤预测与期望、士气、动机和组织未来的愿景相关。乐观可以产生成功, 而悲观可能导致衰落。

(2) 预测的重要性

①从中期来看, 运营经理必须确立一套政策, 以平衡未来数月内供给和需求。

②从短期来看, 运营经理必须平衡好供给与需求, 以使顾客不满意最小化, 也使资源利用最小化。

### ★★★考点 3: 统计预测技术 (单选、简答、论述、案例分析)

(1) 多因素指数法: 利用与产品潜力紧密相关的假设或统计分析变量, 间接地测量市场潜力。

(2) 类比法: 通过两种方式进行估算: 横截面法和时间序列法。

①横截面法: 通过得到一个国家某产品的已知市场规模, 并将它与某些总体经济指标联系起来, 如个人平均可支配收入, 形成一个比率。然后把这个比率应用到个人平均可支配收入已知的其他国家, 从而得到这个国家的该产品的市场潜力。

②时间序列法: 通过假设一个国家在其发展水平 (或人均收入水平) 与另一国家相同时, 来估算一个国家内的需求。

(3) 回归分析法: 利用类比方法来改进所得到的估计值的一种统计技术。

(4) 指数平滑法。这是一种旨在发现和纠正预测系统错误的技术方法。

### 考点 4: 预测存在问题 (单选)

(1) 不可能预测整个时间序列中的剧烈变化。

(2) 有些变化的发生是由于企业自身的行为, 例如, 由于广告战而导致的需求增加, 或者质量控制减少导致需求减少。

(3) 复杂的预测技术并不能保证预测的成功。

(4) 简单的技术也许更好, 因为预测的结果需要更多的员工了解。

(5) 预测必须要尽可能经常地更新, 同时也应该包括误差监测系统。

### ★考点 5：总制造计划

综合计划确立一套政策，以平衡未来数月内供给和需求。这将极大地影响资源配置、劳动力规模、所需分包商安排、解决供应商问题、建立库存和现金流预测等等。

预测常常只能在粗略的水平上进行。企业经常采用货币术语或者谈论标准产品，来解决下一阶段产品组合的细节问题。

综合计划的目的是为来年那些由主要投资决定的产能限制提前确定一个框架。

## 第六章 物料流的计划与控制

### ★考点 1：库存控制（单选、论述）

（1）运营经理对持有库存数量问题需要决定：

- ①持有库存的数量。
- ②在制造领域，进一步要考虑的问题是应该持有的原材料的数量。
- ③应持有的在制品库存数量。
- ④应持有的成品库存数量。
- ⑤为防止顾客和公司自己的设备出现机器故障，应持有的备件库存数量。

（2）持有库存的常见原因包括：

①存储成品以减少过程振荡，换言之，设置一个缓冲，应对变化的需求，或者应付季节性需求。

②持有原材料库存作为不断变化的供给的缓冲，例如供给中的延期和不良质量，也可以预防原材料短缺或者价格上升。

③持有在产品，以便出现故障或质量问题时生产过程能独立地运行。

④持有某种类型的库存，形成足够大的批量，使运输更经济可行。

⑤为了采购或者生产的经济性，寻求采购或制造大批量，这也会导致库存增加。

⑥为了提供合适的服务，库存水平可能会不得不维持下去。

⑦持有库存，可能更容易管理运营。

### ★考点 2：成本（单选）

（1）持有库存以及库存不能利用都会产生成本。获取库存和库存成本控制系统也会产生成本，例如计算数量和做记录。

（2）主要成本类别有：持有库存的成本；获取库存的成本；短货和违约成本。

### 考点 3：持有库存的成本（单选）

与现有库存相关的成本——如果没有库存就不会产生的成本。有些成本属于直接费用，而其他的属于机会成本。这些成本包括：

- （1）资本成本。
- （2）存储、搬运和保险成本。
- （3）管理和其他的系统性成本。
- （4）变质和其他损失。

### ★★★考点 4：经济批量（单选、案例分析）

（1）经济批量是指总成本最小时的批量大小。

（2）经济批量的公式：

$$\text{经济批量} = Q_0 = \sqrt{\frac{2SD}{IC}}$$



$$\text{经济批量的总成本} = \sqrt{2ICS D}$$

#### 考点 5: 服务系统的能力管理 (单选)

(1) 改变产能策略:

①应用灵活的劳动力排程, 雇佣兼职人员;

②多用途劳动力。例如, 在超市工作人员在需要的时候服务顾客, 而在顾客不多时摆货上架;

③鼓励顾客参与, 如超市中的自助服务;

④利用分包与其他提供者共享能力, 例如一个酒店与其他酒店之间的超额人员安排。

(2) 需求管理策略:

①利用价格和推销手段将需求转移到能力过剩的时间;

②在能力过剩时创造新的需求, 例如吸引新的顾客、发现剩余能力的新用途;

③要超额需求时为顾客开发补充服务, 例如用银行自动设备替代例行的交易;

④顾客预约系统, 这可能是由于顾客迟到或不能在预约时间到来而引起的新问题;

⑤排队。这意味着通过队列、等候名单处理实际的需求积压。

#### 考点 6: 排队心理学 (单选、论述)

从顾客的角度看待排队, 努力减少等待服务中的不愉快非常重要。为了达到这个目标有如下几种方式:

(1) 让顾客做一些事情, 转移或占有其注意力, 等待的不愉快会少些;

(2) 在没有接受任何服务之前排队比接受了部分服务开始排队更糟糕;

(3) 当顾客担心或是焦虑时, 会觉得等待的时间更长;

(4) 当顾客不知道还要等多长时间, 或者如果等待看起来不公平, 特别是出现有的顾客等待时间比别人短的时候, 会引起顾客更为不满, 等待会更不愉快。

(5) 如果顾客知道等待的原因就会减少不愉快;

(6) 比起不重要的服务, 顾客愿意为了重要的服务等待更长的时间;

(7) 单独一个人等待比一群人一起等待更令人厌烦。

#### ★★考点 7: 采购管理、物料管理和分销管理

(1) 采购管理: 是指组织内部的采购职能的集中化。

(2) 物料管理: 是指组织内部的物料流管理的集中化。

(3) 分销管理: 是指商品从生产点到销售点的物理移动的集中化管理, 包括商品的存储及运输。

#### ★★考点 8: 物流与供应链管理

(1) 供应链: 是指供应的协调配合。物流的概念用于说明供应链中的运输及其他所有问题的管理。

(2) 供应链管理: 是指计划与控制物料流的活动。

(3) 物流: 供应链中的运输及其他所有问题的管理。

### 考点 9：生产管理系统（单选）

（1）科学库存管理：

- ①单独考虑每一个库存持有水平，这有助于分析和考虑成本平衡。
- ②用于控制来自可靠性不高的供应商的物料库存。

（2）制造资源计划：一个基本的计划框架。

（3）准时制：为现场控制的手段。

（4）最优化生产技术：用于杜绝瓶颈和实现中期计划。

### ★考点 10：物料资源计划

物料资源计划作为一项实践，计划一个制造系统的库存和物料流。

### ★★★考点 11：准时制（单选、案例分析）

（1）含义：准时制为了避免缓冲库存的广泛使用，集中于创建一个简单的系统来实现对物料流的控制。

（2）目的：消除浪费，包括过量库存，不良质量和由于机器故障导致的延误等——实际上是所有不增加产品价值的活动。

（3）旨在：基于需求简化物料控制。

### 考点 12：最优化生产技术（单选）

最优化生产技术使用基于计算机的计划来避免过长的计划制定周期。

最优化生产技术的核心是一个计算机软件，它可以识别各种瓶颈。

## 第七章 运营战略

### 考点 1：决策的划分（单选）

决策的制定可以划分为两种明显不同的方面——过程设计和基础体系结构设计。

### ★★考点 2：过程设计（单选、案例分析）

过程设计与原材料转化为成品的相关决策有关。从顾客想要的产品规格开始，公司必须进行的决策有：

- （1）如何制造产品，包括各种物料和各个过程。
- （2）从原材料开始以及从供应商那里购买的零部件，到由公司进行组装，企业自己需要开展哪些活动。
- （3）公司要执行的工艺规格以及购买零部件的物料规格。
- （4）过程选择——批量还是流水线，以及过程所需要的柔性。
- （5）实际的转化过程，其中特别关注劳动力和设备的组合。
- （6）采用的设备以及劳动力应具备的技能。
- （7）过程能力。
- （8）过程以及相关库存的地点。
- （9）过程的实物组织，包括布局与物料移动。

### ★★考点 3：生产率（单选、简答）

生产率是指从输入到输出的转化效率，如果能够测量生产率会非常有用。如果一次执行将输入转化为单一的输出，这两个的简单比率就是生产率。

### ★考点 4：学习（单选、简答）

学习涉及输入和输出之间作为一个系统使用一个时期并积累经验的变化的关系。因此，生产率与时间点有关，而学习关注随时间推移的改进。

### ★★★考点 5：柔性（案例分析）

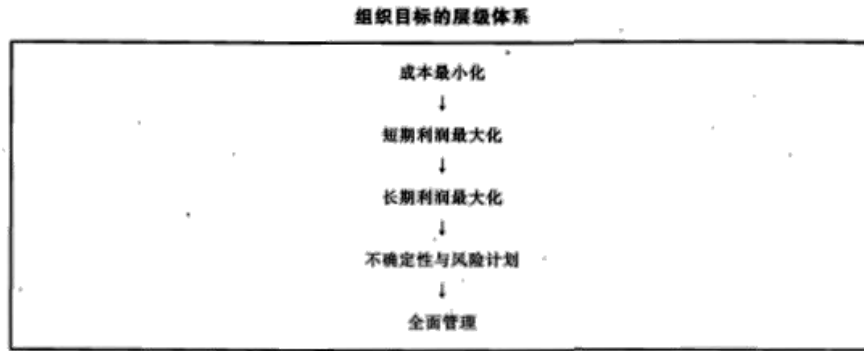
柔性说明了一个系统能否适应变化需要的关键管理事项。

### ★考点 6：可持续发展

可持续发展是指在既满足当代人需要，又不透支后代人满足其自身需要能力的发展方式。当然，这可能意味着任何不可再生资源必须与可持续发展达成妥协，对待任何形式的污染也是一样。

### ★★★考点 7：成本和利润（单选、案例分析）

- （1）组织目标的层级体系



①如果组织只关注成本最小化或短期利润最大化，就不太可能认真地关注环境保护。

②如果组织关注其长远未来，那么创新和风险管理就显得非常重要。

（2）人们期望企业考虑每个利益相关群体，所以企业使命和公司目标如何有目的强调各个利益相关团体的需要，影响着企业的战略目标。

企业必须决定期望如何对待其利益相关者。这是个道德问题同时涉及战略决策。由于环境政策是长期问题，除非制定法律控制不良行为，很可能被忽略。然而，具有长远眼光的、负责任的公司会制定环境政策。这可用于公众关系，宣传公司。定期的环境评价将会评估风险，并考虑成本。企业可以从环境政策中获得经济效益。例如，能源节约不仅可以保护环境，而且也可以提升成本效率。

这种环境评价涵盖运营的许多方面，例如，能源和原材料的来源、过程有效性、废物处置与管理、运输、包装和健康安全问题。