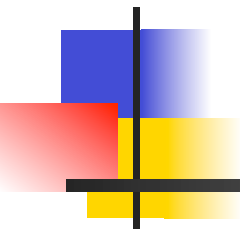


运营概述及运营类型

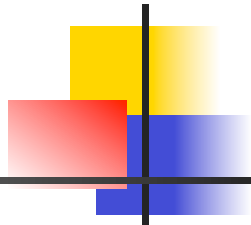


邱灿华

同济大学经济与管理学院

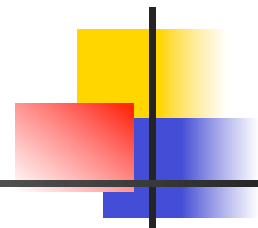
Outline

- 为什么学习运营管理？
- 运营类型有哪些？
- 运营管理视角如何看企业？



管理知识与能力的需求

- 创业老板？
- 家庭主妇？
- 技术人员？



为什么？

■ 管理者必备的技能

- 技术技能；
- 人际技能；
- 概念技能；



❖ 认识自己

❖ 认识他人

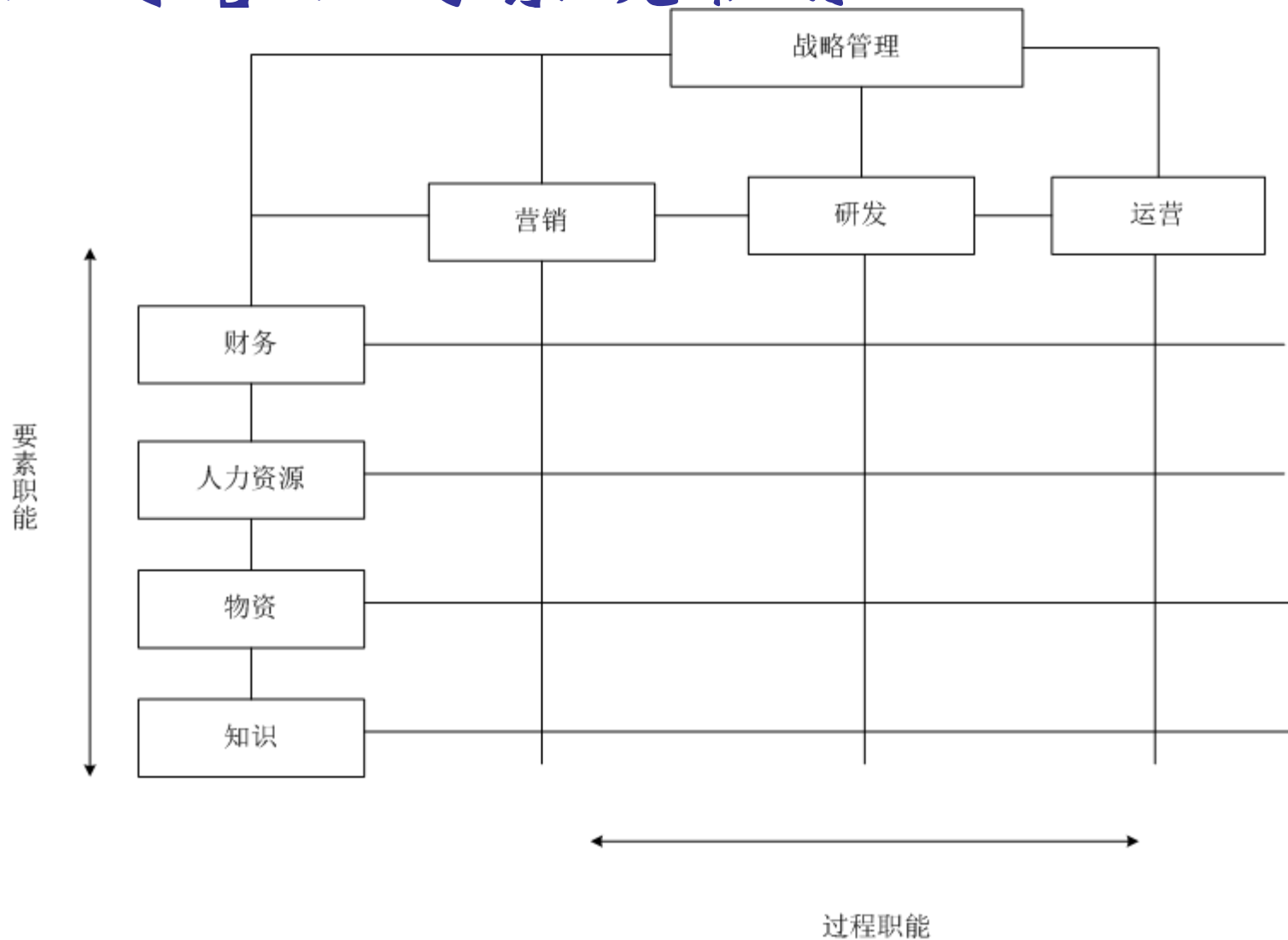
❖ 认识企业

❖ 认识环境

❖ 认识趋势

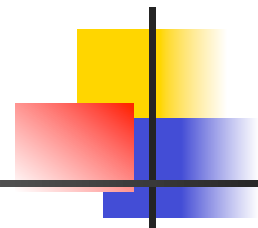


公司管理的系统框架

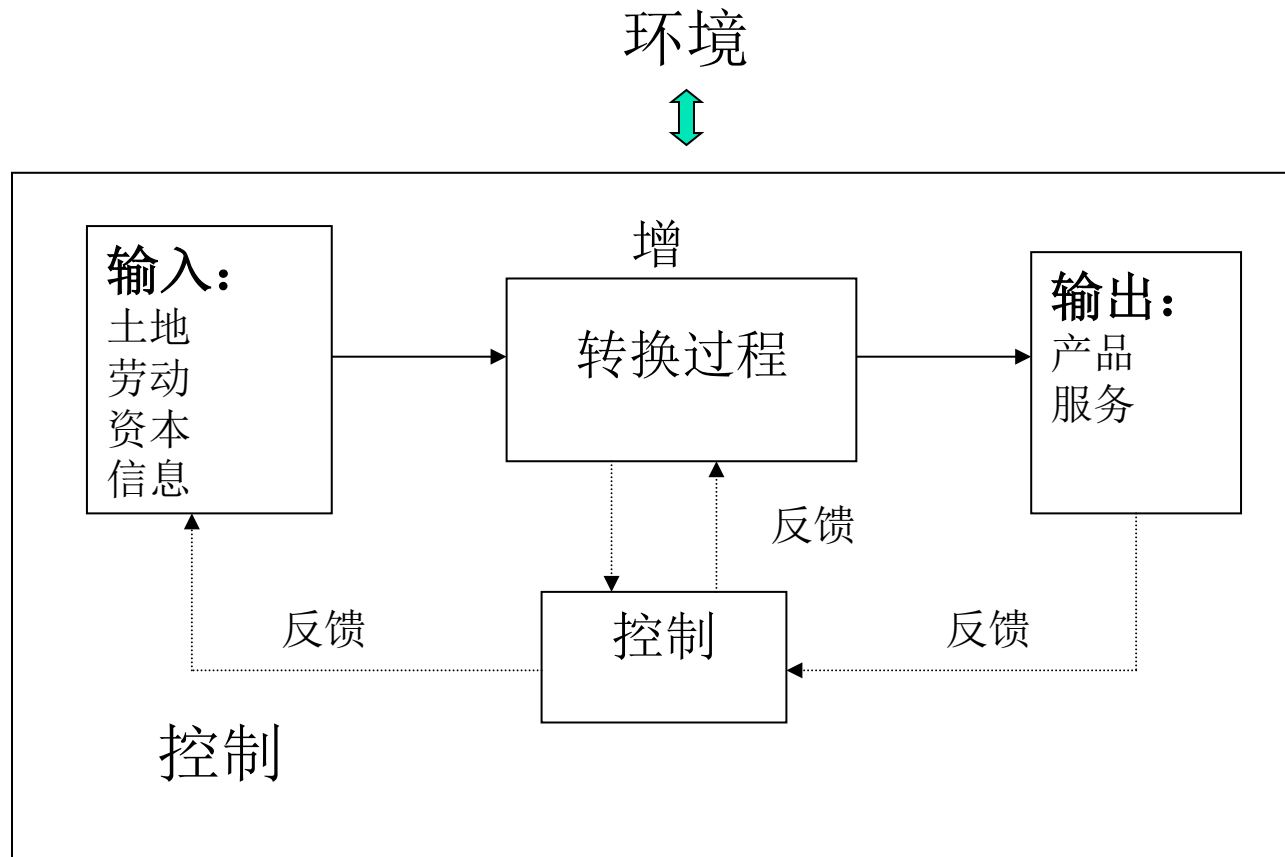


看待企业的三个基本视角

- 文化视角
- 政治视角
- 过程视角



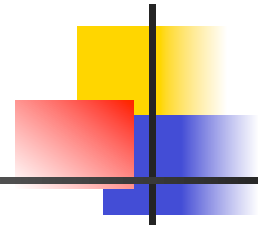
运营的本质



Since operations aren't sexy, most of companies overlook them. ----Michael Hammer

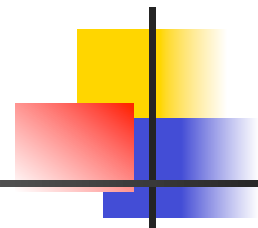
运营的竞争力

- 一个企业在重视战略、重视资本运作的同时，也要给予运营管理足够的重视。因为一个企业最终的成功，绝对离不开有效地执行战略，这就是运营管理。
- 西南航空的战略看似很简单，很多企业也曾想效仿，不过几乎都没能成功，西南航空上下旅客最多不超过**20**分钟，其他企业就是做不到；
- 麦当劳，产品很简单，但如果观察一个小时，就会发现这期间麦当劳能服务的客户数量远远的多于其他快餐店？这中间的差距就是运营管理和流程要研究的问题；
- **DELL**的产品质量并不是最好的，但它在流程上有**IBM**等企业无法企及的优势；
- **WALMART**是全世界最大的折扣店，在很简单的战略定位下，它能取得成功的关键就在于运营管理和供应链上的优势.....



惠普为什么辞掉卡莉·菲奥瑞纳？

- 女强人、惠普前任总裁卡莉·菲奥瑞纳失败的原因之一是没有得力的COO（首席运营官，Chief Operating Officer），公司营业额增长很快，但是不挣钱，股票持续下跌。



惠普公司董事长兼首席执行官 卡莉·菲奥瑞纳

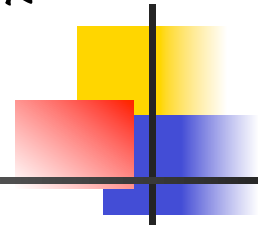


- 优势 女性身份有益公关
- 女性身份成为菲奥瑞纳事业上的一大优势。酷爱阿曼尼服装的菲奥瑞纳高贵优雅，在推广惠普公关形象上贡献不小，许多人都是通过她本人的形象认识和了解惠普公司的。
- 北卡罗莱纳大学商学院的管理学教授本森·罗森认为，女性身份使菲奥瑞纳获得了比男性更多的关注。“人们都想要确保她获得了平等的机会，确保没有人说她遭到了歧视”。在惠普身上，人们就可以看到其为避“性别歧视”之嫌所费的苦心。在菲奥瑞纳被解雇的同时，同为女性的帕特里夏·邓恩被提名为公司非执行董事长；而另一位女主管安·利弗莫尔则被认为是接替菲奥瑞纳的可能人选之一。
- 自1999年菲奥瑞纳以来，惠普的股价至今下跌了一半左右。

惠普公司董事长兼首席执行官 卡莉·菲奥瑞纳

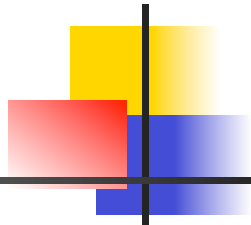
■ 劣势 管理经验不够全面

- 菲奥瑞纳失败的根本原因在于缺乏足够的公司运营经验，对产品的设计、制造等环节缺乏了解。而这是美国众多公司女性主管的通病。
- 菲奥瑞纳是一个出色的营销人员。她思维敏捷，幽默风趣，有着丰富的市场营销经验。但在为公司产品打开销路的同时，菲奥里纳的伶牙俐齿也为惠普带来了过高的市场期望。她在任的21个季度里，有8个季度的盈利情况没能达到预期目标，而这一预期目标的数值远远高于竞争对手IBM和戴尔公司。菲奥瑞纳正是因为缺乏广泛全面的运营管理经验，才为公司定下了不切实际的目标。



惠普公司董事长兼首席执行官
卡莉·菲奥瑞纳

- 红花虽好但也要绿叶扶持
 - 费奥瑞纳应该可以从雅芳的Andrea Jung身上取得正面的经验。Jung和雅芳的总裁Susan Kropf合作无间，因为她拥有丰富的企业营运经验。Jung负责市场、策略和远景规划等工作，而Kropf则负责执行和营运。
 - 多年来费奥瑞纳坚决反对聘用COO，质问为什么其他大公司的CEO都不需要聘请COO，而却要她聘请一个。她这个观点无可厚非，但事实是，几年来惠普犯了许多营运上的失误，而其他公司却没有。
- (From BusinessWeek.com By Diane Brady and Michelle Conlin)



几乎每一个公司都会面临的困境：

供需不匹配

- 库存是由于供需不匹配产生的
- 不匹配可能是以下两种情况之一：



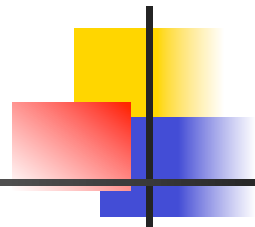
Copyright Museum of History and Industry, All Rights Reserved
Seattle Post-Intelligencer Collection

- 需求等待供给
(库存=等待中的顾客)

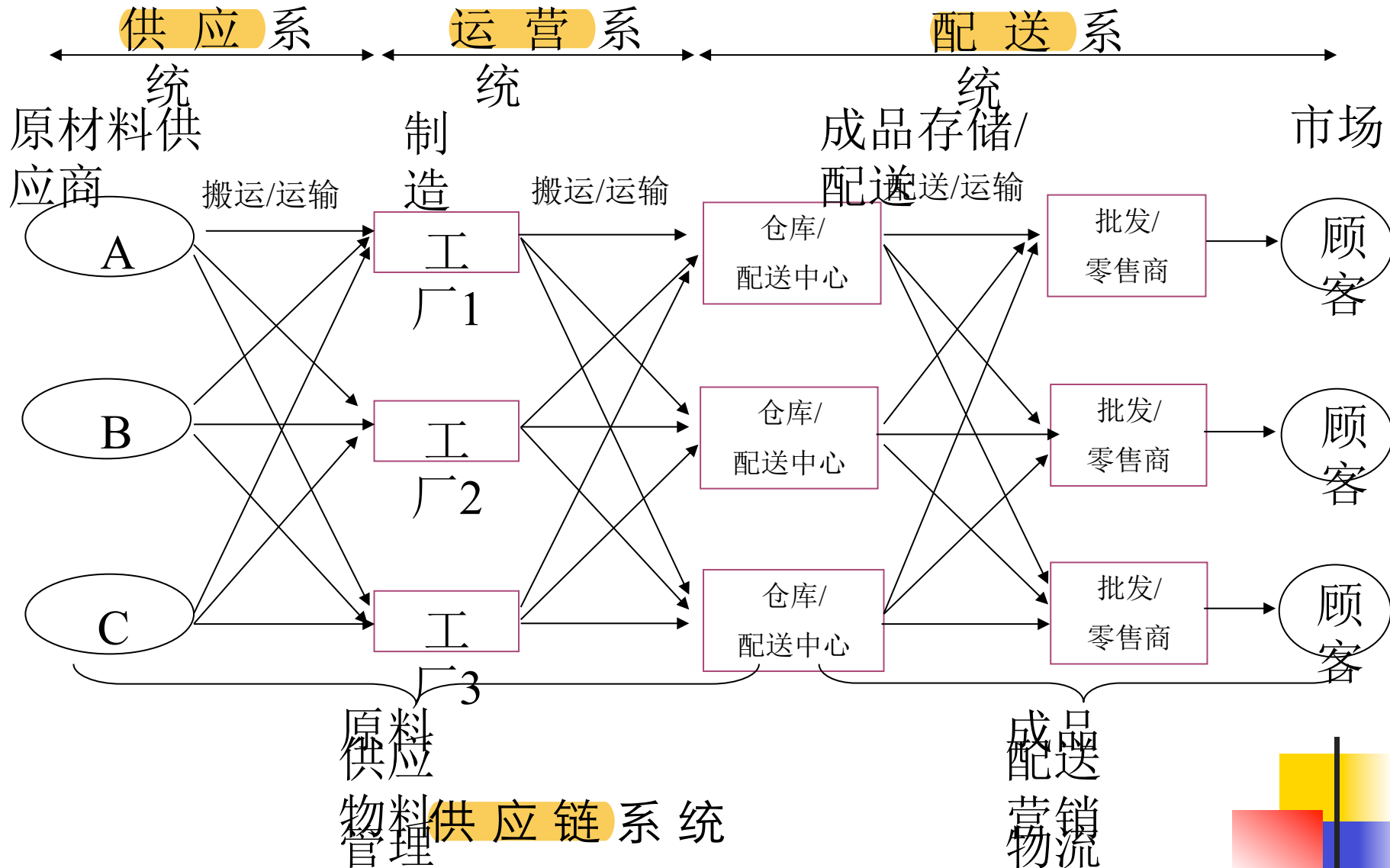


- 供给等待需求
(库存=商品或资源)

- 不匹配反映了产能比需求更加刚性的事实
- 分析流程有助于我们实施更好的匹配
 - 如果流程是瞬时的 (流程时间=0)
 - 而且产能是无限的 (单位时间产出=无穷大)供给将总能满足需求



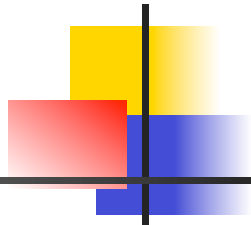
运营管理的系统观



考虑一个企业的例子

- 思考？

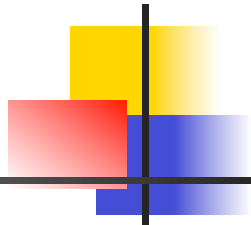
- 一个企业需要做哪些事情？
- 包含哪些过程才能把事情做对同时做好？



香港的一家公立医院

需要考虑如下内容:

- 需求预测
- 能力规划
- 布置
- 管理信息系统
- 病床计划
- 员工使用计划
- 后勤管理
- 药品采购与库存管理
- 医疗质量管理
- 医疗决策



运作管理关键概念

战略篇

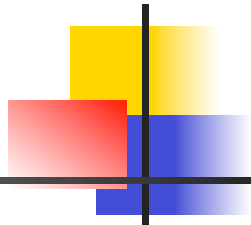
- 运作战略
- 过程组织
- 设施选址
- 能力规划
- 设施布置
- 工作系统
- 供应链战略
- 电子商务战略

运行篇

- 预测
- 总生产计划
- 库存管理
- 物料需求计划
- 制造资源计划
- 质量管理
- 项目管理

改善篇

- 企业资源规划
- 准时化与精细生产
- 供应链管理
- 企业过程重组



生产系统生命周期的关键问题

系统的诞生:

公司的使命和目标;
运作管理的目标和策略;
选择何种产品和服务;

产品设计与工艺选择:

产品设计过程;
选择何种生产形式;
过程如何组织;
选择制造产品和提供服务的技术; 服务过程设计;

系统修正:

系统根据变化而调整;
企业过程重组;
最优生产技术;

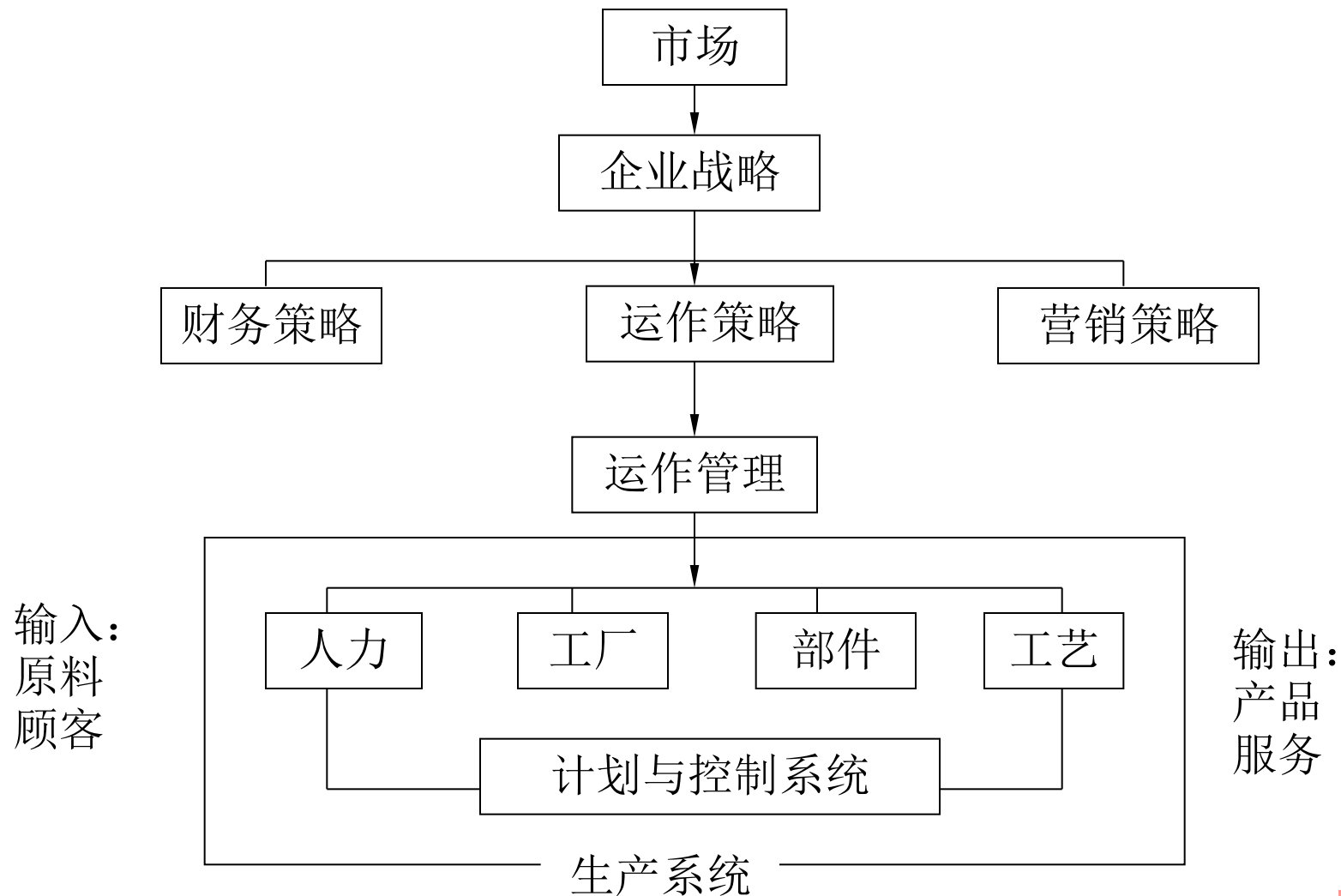
系统的设计:

需要多大的生产能力;
选址安排;
设备如何安置;
工作设计和工作系统;
设计准时化生产系统;

系统的运行:

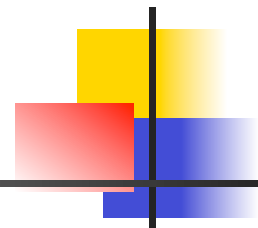
怎么管理供应链;
管理供给和购买;
如何预测需求;
生产计划调度;
库存安排及管理;
作业计划;

运作管理与其它职能的关系



运营类型的讨论：

不同类型运营特点是什么？



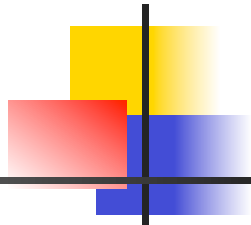
转换过程的不同类型

转换过程	运营类型	举例
物理过程	生产	农业、采掘、建筑、制造、发电
位置变化过程	运输	货车运货、邮政、搬迁、出租车、公交、航空、
交易过程	交换	零售、批发、银行业务、租入或租出
存储过程	储备	仓库、旅馆
生理过程	健康保养	医院、康复机构、健身机构、心理咨询
信息过程	提供信息	电信、电台、电视、卫星； 咨 询机构

制造与服务

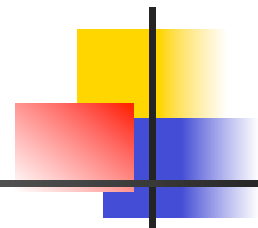
■ 特征比较

- 服务的生产和消费同时发生 ；
- 顾客参与服务过程；
- 场所的选择取决与顾客；
- 劳动力密集；
- 无形性，难以触摸 ；
- 衡量产出困难，难以标准化；

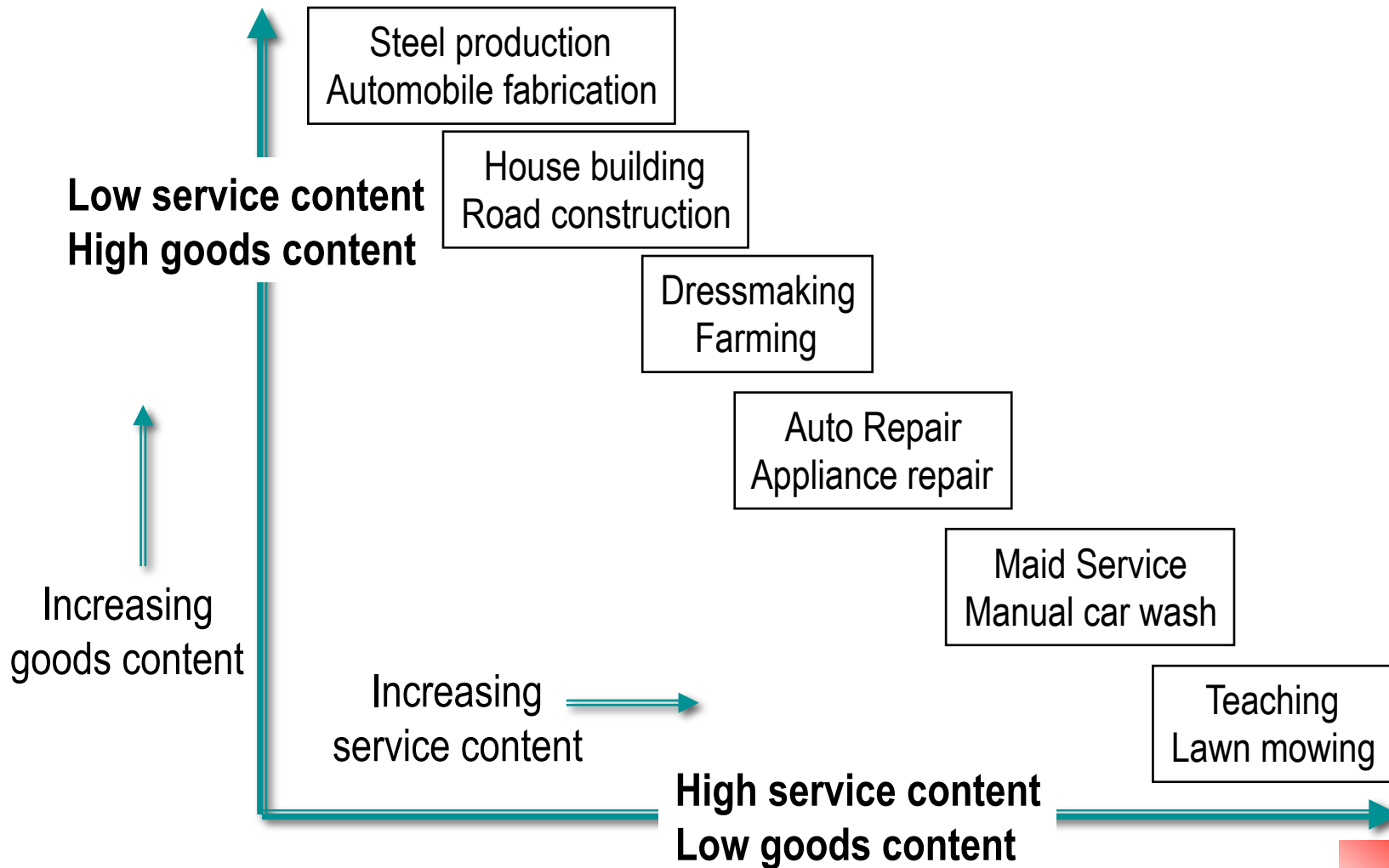


制造业与服务业的主要区别

比较角度	制造行业	服务行业
系统主流	物料流	人流
产品特征	有形、可存储	无形、不能存储
作业过程	无须顾客参与	顾客必须参与
质量评估	标准明确客观	因人而异
典型管理方法	存货管理模型	随机服务系统

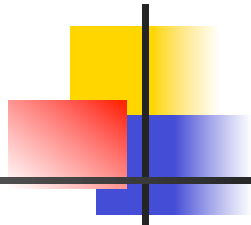


Goods-service continuum



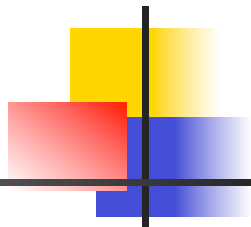
企业的过程组织的解读

- HP和DELL运营过程的比较?
 - 各自的优缺点是什么?
 - 运营过程的关键环节是什么?



顺序及过程

- PUSH? Or PULL?
- Make to Stock --- Make to Order

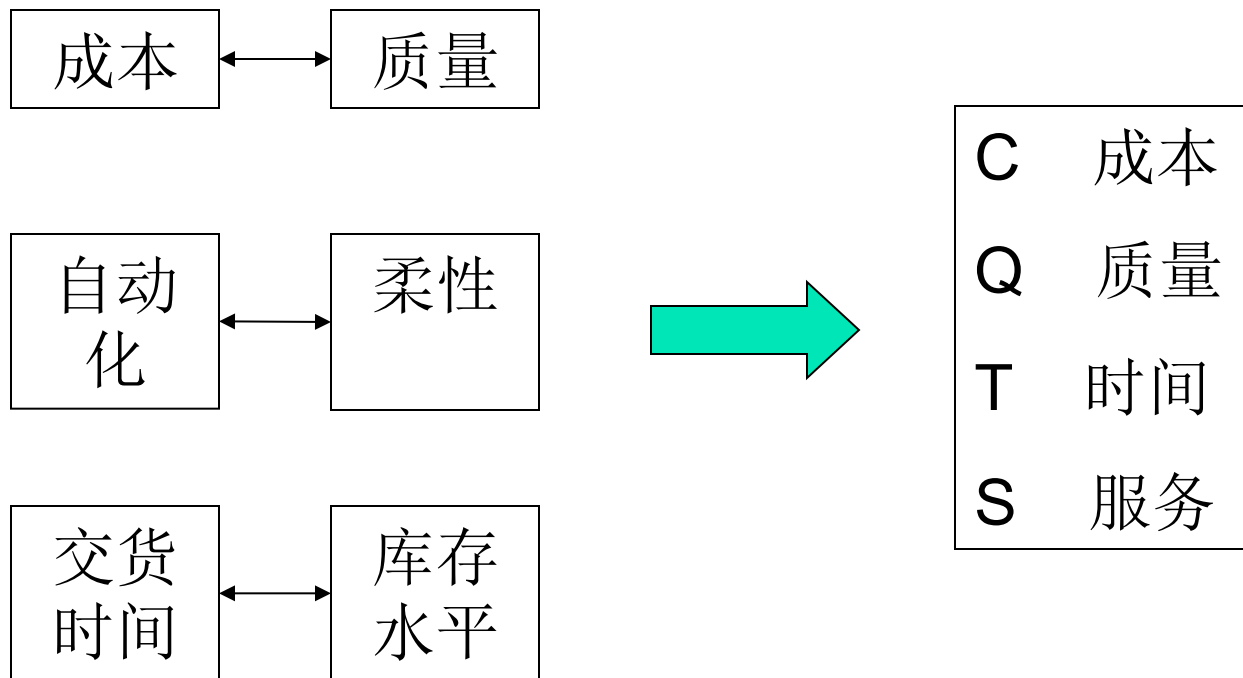


HP与戴尔的运营模式比较

商业模式特征	HP	DELL
产品线范围	全面的产品线，从高端、容错的服务器到低端的个人电脑	主要以速度和配置进行差异化的个人电脑
销售	通过中间商和分销合作伙伴；	DELL独特的直接销售模式，越过了零售商和另外一些中间商。通过电话、传真和因特网下的订单，把电脑直接销售给顾客
电脑装配	开始尝试网直销模式；	每台电脑都是根据订单制造的
分销	大多数装配好的电脑作为存货，及时给中间商供货；	用普通的运输承运商把电脑直接送到客户手中
服务	公司和中间商使用仓库	通过免费电话、因特网提供大多数服务，保质期内的维修服务外包给其它公司完成。

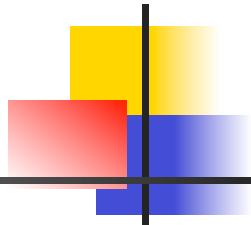
运营管理与企业的竞争力

生产过程中的矛盾体



核心竞争力

- 使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系；一个公司即使没有整体优势，它也可以通过少数几个关键技术和几个知识领域而成为最好的获得成功的公司；
- 核心竞争力之来源：
产品实现系统；研发；销售与服务；等
- 通过运营产生核心竞争力
使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系；



Toyota (丰田)

- Based on the concept of continuous improvement , kaizen ;
- Kanban, JIT system, Lean Production;
- Empowered team member with the ability to improve their work environment;
- Improvements and suggestions by team members are the cornerstone of Toyota's success.



General Motors （通用汽车）

- 全球采购采购体系；
- 零部件配套体系转变为独立的德尔福汽车系统公司；
- 供应商在产品开发时就直接参与合作；
- 每一车型都建立了垂直决策体系，各个环节的控制和决策；
- **INTERNET**网络统一开发平台；
- 剥离非主营业务；
- 电子商务和网络化服务；



FedEx（联邦捷运）

- 中心--辐射的物流网络；
- 服务技术：顾客作业服务在线控制系统（COSMOS）；
- 工人的授权与交叉培训；
- 员工的服务承诺；



WalMart（沃尔玛）

- 卓越的供应链管理，集中采购和配送，精确掌握数据、快速传递商品、最大限度地满足消费者；
- 市场的快速反应，及时调整经营与销售策略；
- 企业文化，顾客是上帝、尊重每一位员工、每天追求卓越；

WAL★MART®