

<<施罗德运营管理>>

图书基本信息

书名：<<施罗德运营管理>>

13位ISBN编号：9787300098418

10位ISBN编号：730009841X

出版时间：2009-1

出版时间：中国人民大学

作者：罗杰·G·施罗德

页数：422

译者：任建标

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<施罗德运营管理>>

内容概要

在当今复杂且国际化的商业世界中，运营管理是一个有趣且极重要的领域。

因此，对于MBA、在校大学生及企业中的经理人员来说，理解运营管理是非常必要的。

特别地，对于经济蓬勃发展的当代中国来说，为了获得经济健康持续发展，为了实现更多的基业长青企业，创建稳固的运营执行力是非常重要的，也是非常迫切的事情。

这本关于运营管理的教材指出了运营决策对公司的影响，并强调了跨职能决策的制定，为商学院及运营管理专业的学生提供了有趣且实用的材料。

通过强调跨职能决策的制定，本书还为所有的在校学生及商业人士提供了一个有关运营管理的独特的商业视角。

通过把决策分为流程、质量、产能及库存4个类型，我用一个统一的决策框架把有关运营管理的材料做了一个有机的整合。

这个统一的框架有助于读者理解与其他职能部门（如营销及会计）相比，运营部门的决策角色和职能。

本书还对服务业与制造业中的运营进行了平衡对待。

相信这能为中国日益庞大的服务行业带来很好的借鉴。

本教材涵盖了运营管理领域传统的及最新的理论，包括全球化运营、供应链管理、网站运营、服务蓝图、基于能力的战略、六西格玛、精益系统及大规模定制、流程设计、服务系统、质量管理、ERP、库存管理及排序。

添加了来自哈佛商学院及达顿商学院的最具代表性的真实案例，强调了跨职能决策的制定，为商学院和运营管理专业的学生及商业人士提供了有趣且实用的参考资料。

<<施罗德运营管理>>

作者简介

罗杰·G·施罗德，明尼苏达大学卡尔森管理学院运营管理的“弗兰克·A·唐纳森”（Frank A.Donaldson）教席教授。

他以优异的成绩在明尼苏达大学获得了工业工程学学士学位；在明尼苏达大学获得了工业工程学硕士学位；在西北大学获得了博士学位。

到明尼苏达大学任教之前，施罗德

<<施罗德运营管理>>

书籍目录

第一部分 导论	第1章 运营管理	1.1 为什么要学习运营管理	1.2 运营管理的定义	1.3 美国比萨公司的决策	1.4 运营决策：一个框架	1.5 跨职能决策制定	1.6 运营流程	1.7 当代运营主题	本章小结	网上习题	讨论题
	第2章 运营与供应链战略	2.1 运营战略模型	2.2 运营目标	2.3 关联战略	2.4 运营能力	2.5 全球范围的运营	2.6 供应链战略		本章小结	网上习题	讨论题
	第3章 产品设计	3.1 新产品引进战略	3.2 新产品开发过程	3.3 交叉职能产品设计	3.4 质量功能展开	3.5 价值分析	3.6 模块化设计		本章小结	网上习题	讨论题
	第二部分 流程设计	第4章 流程选择	4.1 产品流特征	4.2 按顾客订单分类	4.3 流程选择决策	4.4 产品流程战略	4.5 聚焦运营	4.6 大规模定制	4.7 交叉职能决策制定	本章小结	网上习题
	第5章 服务流程设计	5.1 服务的定义	5.2 服务 - 产品组合	5.3 服务矩阵	5.4 顾客接触	5.5 服务恢复与承诺	5.6 服务中的技术	5.7 员工与服务	本章小结	网上习题	讨论题
	第6章 精益系统	6.1 精益的哲理	6.2 精益系统的要素	6.3 稳定主生产计划	6.4 看板系统	6.5 减少生产准备时间和批量	6.6 布局及设备	6.7 对工人的影响	6.8 供应商	6.9 精益系统的实施	6.10 从精益生产到精益思想
	本章小结	网上习题	例题	讨论题	习题						
	第7章 流程分析	7.1 流程思想	7.2 业务的流程观点	7.3 度量流程	7.4 流程图分析	7.5 物料流分析	7.6 信息流分析	7.7 服务蓝图	7.8 业务流程再造	本章小结	网上习题
	例题	讨论题	习题								
	第三部分 质量	第8章 质量管理	8.1 质量的定义	8.2 服务质量	8.3 质量计划、控制与改进	8.4 质量管理大师	8.5 ISO 9000标准	8.6 马尔科姆·波多里奇奖	8.7 质量与财务绩效	8.8 许多质量改进失败的原因	本章小结
	讨论题	第9章 质量控制与改进	9.1 质量控制系统的的设计	9.2 过程质量控制	9.3 属性控制	9.4 波动控制	9.5 使用控制图	9.6 持续改进	9.7 六西格玛	9.8 精益生产和六西格玛	9.9 工业领域的质量控制和改进
	习题	Excel表格提示									
	第四部分 产能和生产计划	第10章 供应链管理	10.1 定义和术语	10.2 系统动力学	10.3 供应链中的协调	10.4 供应链绩效评估	10.5 结构的改善	10.6 基础设施的改善	10.7 因特网、电子商务和供应链	本章小结	网上习题
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第11章 预测	11.1 预测框架	11.2 定性预测方法	11.3 时间序列预测	11.4 移动平均法	11.5 指数平滑法	11.6 预测误差	11.7 高级时间序列预测	11.8 因果关系预测方法	11.9 预测方法的选择	11.10 联合计划、预测和补货
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第12章 设施规划和综合计划	12.1 设施决策	12.2 设施战略	12.3 综合计划定义	12.4 计划选择	12.5 基本策略	12.6 综合计划成本	12.7 成本计算的例子	12.8 销售和运营计划	本章小结	网上习题
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第13章 作业计划	13.1 批量作业计划	13.2 甘特图	13.3 有限能力作业计划	13.4 约束理论	13.5 优先调度规则	13.6 无限能力负荷	13.7 计划和控制	本章小结	网上习题	例题
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第14章 项目计划和进度控制	14.1 目标和权衡取舍	14.2 项目管理的计划和控制	14.3 进度控制方法	14.4 固定时间网络	14.5 PERT方法	14.6 CPM方法	14.7 项目管理概念的应用	本章小结	网上习题	例题
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第五部分 库存管理	第15章 独立需求的库存管理	15.1 库存的作用	15.2 库存成本结构	15.3 独立需求与相关需求	15.4 经济订购批量	15.5 连续检查法	15.6 定期检查法	15.7 P.法和Q.法的实际应用	15.8 ABC库存管理	本章小结
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第16章 物料需求计划和ERP	16.1 MRP系统的定义	16.2 MRP系统与订购点系统	16.3 MRP系统实例	16.4 MRP要素	16.5 MRP系统的运行	16.6 成功的MRP系统	16.7 企业资源计划系统	本章小结	网上习题	例题
	讨论题	习题	补充材料	Excel表格提示							
	第六部分 案例研究	导论	船运制造公司	FHE公司	滑轮驱动型装载机设计过程中的前期供应商整合	流程设计	东方齿轮公司	“定制阿迪”的大规模定制生产变革	西南航空唱着(航空业的)布鲁斯民歌	DMI	

<<施罗德运营管理>>

公司的现场服务 美国婴儿车公司 质量管理 雷迪森酒店集团在全球范围内推行顾客导向学习
吉列阿根廷分公司推行质量控制 贝菲尔德造浆公司 3M公司推行六西格玛管理 产能和生
产计划 福特汽车公司的供应链战略 eBags的成长管理 梅里韦尔箱包公司 草王公司 世界工
业研磨剂公司 库存管理 联合电子 南特罗分销公司 Plus玩具公司首字母缩写词

<<施罗德运营管理>>

章节摘录

第一部分 导论 第2章 运营与供应链战略 2.4 运营能力 运营战略最近的一个发展趋势是：把强调独特的竞争力作为商业战略的基础。

当然，独特的竞争力肯定有市场和顾客。

反之亦然：没有独特竞争力的市场不能为竞争策略提供基础。

或者说该运营战略至多是防御型或中性，而非竞争型。

就如我们之前定义的那样，独特的竞争力是指相对于竞争者而言独特的资源或产能。

独特的竞争力若想持久，则必须具有难以模仿或复制的特性。

难以模仿的资源或产能包括以下几种例子：
 · 员工及经理的技能，尤其是那些不容易学习的默会技能；
 · 受到保护的专利设备或流程；
 · 持久学习和快速改善运营的能力；
 · 长期培养而形成的与客户或供应商关系；
 · 作为市场领先者获取的具有优势的设施选址（例如靠近稀缺资源或有吸引力的零售点）；
 · 内部长期培养形成的组织文化；
 · 专有或特殊的信息和控制系统。

从以上例子中可以看出，可持续的竞争优势是不能从公开市场中购买得到的，而是通过组织长期培养而成的。

如果能从市场上购买得到，那么竞争者就可以进行简单复制。

对于组织内部长期培养而成的内部资源，竞争者是不容易复制的。

运营中可持续的竞争优势和公司的“资源观点”相符合。

资源观点主张在稀缺、有价值、不可复制且不可替代的资源基础上构建战略。

戴尔公司在营销和生产上都有持久的竞争优势。

戴尔公司制定了著名的通过因特网和电话下订单的直销策略来销售电脑。

这不仅是计算机业务中的独特营销渠道，同时也是建立在运营竞争优势上的策略。

一旦通过因特网或电话的订单被接受，客户立刻就能通过信用卡支付费用。

计算机直接按照订单进行组装并在五天内运送至消费者。

为了实现这一目标，戴尔研发了专利软件来快速地把订单输入系统并追踪订单直至其完成。

同时戴尔还与供应商保持了良好的关系，供应商能够立刻为戴尔工厂的装配线供应所需零部件。

戴尔工厂的员工都有柔性技术，他们可以组装大量不同批次的电脑。

戴尔电脑快速组装降低了戴尔对库存量的需求，库存能够更快地周转，同时也降低成本。

由于产品在五天内运送至客户处，而且客户提前支付货款、供应商延后得到付款，这样戴尔总是拥有健康的现金流，运营资金可以降到最低。

以上例子只是给出了构建竞争者难以复制或难以替代的稀缺有价值的竞争优势的一种方式。

尽管戴尔所使用的方式其竞争者都非常熟悉，但他们并没有复制戴尔高效的生产和营销系统。

尽管竞争优势能够被复制，但它们往往具有“黏性”而不容易被复制。

这是因为竞争者需要重组整个生产系统、编写新的软件、建立长期供应商关系并重新培训员工来复制戴尔系统。

竞争优势创造了运营优势，这也是竞争的基础。

尽管营销定位十分重要，但如果能够结合运营的竞争优势就会变得更为有效。

没有竞争优势的中性运营是不可能在本、质量、配送或柔性方面产生优势的。

业绩提升需要持久的独特竞争力或产能。

2.5 全球范围的运营 每天，我们都能从大众出版物中读到市场的本质正在向全球化发展。

随着通信系统和环球旅游的日益发展，消费者需求更趋于国际化水准。

包括软饮料、录像机、电视机、银行业、旅游、汽车、摩托车、农业设备、机器等在内的许多产品和服务从本质上讲都是全球化的。

当然，还有一些市场是以国家为范围的，但仍以全球化市场和产品作为其发展的趋势。

在这些变化的影响下，业务和运营也变得越来越国际化。

传统业务是以多国，而不是全球为基础而展开运营的。

<<施罗德运营管理>>

一家传统的公司在每个国家所制定的决策都各不相同。

公司仅仅着眼于向本地市场销售，在该市场中大部分为本地竞争，出口和进口的数量都是有限的。

同样，在各个国家中都有各自的质量、流程技术和成本结构。

供应商都源于本地或本地区，出口受到汇率波动的影响。

传统公司是按国家设立不同的部门或分支机构的。

当传统公司在全球市场中运作时，往往会处于竞争弱势。

运营规模不恰当、产品不充足以及公司在生产和营销产品时采取了错误的方式等情况都有可能发生。

在这样的情况下，全球性公司就会出现一些特征。

设施和工厂坐落于世界各地，并非局限在一个国家。

产品和服务可以在国家之间相互转移。

这在当今的汽车、电子及许多其他行业都非常普遍。

在全球范围内采购最佳的零部件及服务，而不仅局限于国家范围。

全球产品设计和流程技术也开始被应用。

在可能的情况下，一种基本的产品或服务被设计出来以满足全球需求。

随后根据当地不同需求再予以适当加工。

流程技术也已实现全球标准化。

例如布莱克（Black）与德克尔（Decker）最近设计出世界通用的手工工具。

甚至，连快餐现在也已成为全球产品。

现在应该从世界范围来考虑产品需求，而不仅局限于当地范围。

因此，规模经济的效应被放大，同时成本也得以进一步降低。

录像机的营销策略一直都是以全球作为基点，而不仅仅是本地营销。

从一开始，其需求和成本就按照全球市场规模来衡量，而一些当地竞争者始终处于主流市场之外。

物流和库存控制系统从本质而言都是全球性的，这样就能实现在全球范围内协调产品和零部件的运输。

对于服务运营而言，设施与设施之间通过全球范围的通讯系统相互连接。

例如，咨询公司、快餐店、银行及旅游服务等就是这样。

一个全球性公司是按照营销、研发和运营职能来划分各个分支机构的。

在这些职能中也不再划分几个国内和国际部门。

一些服务已经从全球范围展开运营。

例如咨询、电讯、航空、娱乐、金融服务和软件设计等都有全球运营。

世界各地的人都能接受这些服务，尽管他们曾经一度被按地区分隔开来，但现在都已实现全球统一。

当然，并不是所有的服务都是全球化的。

仍然有些服务只针对本地市场，但是我们不能否认全球化的趋势。

一些公司采取了全球规模经济与本地优势相结合的策略。

在这种情况下，某些职能（例如产品设计）在本地完成，而其他职能（如物流和库存控制系统）则全球统一。

瞬息万变的全球运营中的运营管理具有深远的意义。

我们必须认识到运营战略的本质是全球化的。

我们必须培育出全球范围的运营竞争能力，同时还需要有全球使命、目标和策略。

包括产品设计、流程设计、设施选址、劳动政策在内的所有运营决策都是相互影响的。

为了从全球角度进行考虑，在本书中我们将给出以全球为导向的决策类型。

2.6 供应链战略 我们可以把运营扩展至全球范围，同样，我们也可以把运营战略扩展至整条供应链战略。

如今，有些公司已经不再进行彼此间的竞争，而发展成为不同供应链之间的竞争。

在本书第10章中，我们把供应链定义为产品或服务从供应商通过制造商和分销商到终端客户的流程流和信息流。

因此，供应链战略不仅需要考虑公司的业务和总战略，同时还需要考虑公司供应链上的供应商和客户

<<施罗德运营管理>>

的战略。

供应链战略应该旨在获取整条供应链的持久竞争优势。

可以通过本书已经提到的许多概念来获取这一优势。

例如，供应链应该拥有竞争者难以模仿或替代的有价值的独特的竞争力。

这一独特的竞争力应该由公司以及供应链合作伙伴的具体情况而定。

同样，为实施持久的供应链战略，供应链上的合作伙伴和该公司也应该朝着同一个使命和目标共同努力。

由于没有一家公司独自掌控整条供应链，所以很难用一个统一的供应链战略来实现目标。

我们必须认识到，当供应链上的合作伙伴目标不一致时，整条供应链就很难与其他已取得高度合作和稳定性的供应链展开竞争。

在本章中，我们比较了产品创新和产品模仿型战略。

同样也可以在整条供应链上实施这两种战略。

我们会发现不是所有的供应链都有相同的战略，但是所有的供应链都会根据追踪目的来做相应调整，从而呈现出不同的使命、目标、独特的竞争力和策略。

例如斯波特·奥波米耶公司（Sport Obermeyer）处于时尚滑雪服行业。

每年，公司有超过95%的产品是全新或重新设计的产品。

公司必须在销售前（一年多前）进行产品规划和预测需求，所以在季末通常会发生缺货或库存过多的情况，从而要削价处理。

斯波特·奥波米耶公司的问题在于其供应链没有与其产品的本质相匹配。

供应链趋向于高效低成本，而公司本身却需要较短的柔性供应链，以便能更好地预测市场来应对需求的不确定性。

有两种类型的供应链可供选择，而该公司做了一个错误的选择。

<<施罗德运营管理>>

媒体关注与评论

如果你想成为一个具备执行力素质的人，如果你想使你领导的团队成为一个具备跨职能决策制定和创造执行力措施的团队，如果你想使你领导下的公司通过运营来创造竞争优势的公司，这本书将是不错的选择。

——上海交通大学安泰经济与管理学院运营管理系 任建标 对跨职能决策制定的强调非常新颖，这是有效运营所必需的。

对服务业运营管理的更多关注、许多服务业中真实的案例及每章中的“运营领袖”专栏都是本书的亮点。

——密西根大学迪尔伯恩分校 雨果·范德斯宾 所有的案例都非常有趣，作者解说案例时运用了足够的巧妙设计，每个案例看似简单，但解决其后的讨论题时却需要认真的思考，这对提升学生解决实际问题的能力是非常棒的！

我非常喜欢这样的教材。

——密西西比大学 巴瑞姆·艾利德

<<施罗德运营管理>>

编辑推荐

近200所美国大学采用此书作为教材，其中包括明尼苏达大学，乔治华盛顿大学、德州农机大学、德州大学达拉斯分校、俄亥俄州立大学，伊力诺伊大学、科罗拉多大学等。

与市面上其他运营管理教材相比，此书特点在于： 新增了运营管理的最新理论，包括全球化运营、供应链管理、网站运营、服务蓝图、基于能力的战略、六西格玛、精益系统及大规模定制； 包括了供应链运营参考模型以及关于物流和采购、离岸加工、外包和因特网的更多内容； 每章中新增的“运营领袖”专栏介绍了运营管理在优秀企业中最新的应用情况； 每章中添加的习题及网上习题，有助于读者更好地理解运营管理概念； 有关“服务流程”的章节中将最新的材料加入进来，如服务矩阵和修改了的顾客联系模型； 一对推式和拉式系统进行了更深入的讨论； 所用的案例都是真实的，涵盖来自哈佛商学院及达顿商学院的运营管理案例； 通过强调跨职能决策的制定，为所有的学生及商业人士提供了一个有关运营管理的独特的商业视角。

<<施罗德运营管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>