
11748 商务运营管理
课程讲义

目录

第1章 运营管理引论	1
1.1 运营管理的含义	1
1.2 运营经理的角色	2
1.3 运营选择与赢利性	4
第2章 质量管理	10
2.1 质量与顾客	10
2.2 产品质量	10
2.3 服务质量	12
第3章 计划与控制	14
3.1 控制的实质	15
3.2 控制技术	17
3.3 人员管理	19
3.4 技术	20
第4章 项目管理	23
4.1 项目的特征	23
4.2 项目管理模型	23
4.3 项目管理方法	25
第5章 供给与需求管理	30
5.1 供给与需求	30
5.2 产能管理	32
第6章 物料流的计划与控制	34
6.1 库存	34
6.2 服务流管理	37
6.3 供应链管理	38
6.4 制造资源计划	39
第7章 运营战略	43
7.1 关键的运营决策	43
7.2 生产率、学习和柔性	44
7.3 环境管理与运营	44

第1章 运营管理引论

【本章知识点列表】

节	序号	知识点名称	重要程度
1.1	1	运营管理的含义	★★★★
1.2	2	运营经理的职责	★★★★
	3	制作过程的选择	★★★
	4	服务业的过程选择	★★★★
1.3	5	成本与收入	★★★★
	6	盈亏平衡分析	★★★★

(备注说明:★★★★—高频考点,★★★—中频考点,★★—低频考点)

1.1 运营管理的含义

知识点1 运营管理的含义 (P8 第一段第一行)

运营的定义【2001单】【2101单】

在一个组织的背景下,运营可以定义为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。

输入—输出循环【2101论】【2019单】【1611简】【2010单】(P8 第二段第一行)

生产要素是指进行社会生产经营活动时所需要输入的各种社会资源。【1611简】

1. 生产产品和服务必需的四钟资源

(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。如果他们努力失败,则承担损失风险;如果努力成功,将会获得利润回报。

2. 转化过程

输入—输出循环将包括土地、劳动力、资金和企业家在内的输入转化为商品或服务输出的方式(商品或服务也可以作为其他过程的输入)。输入—输出循环如下图:

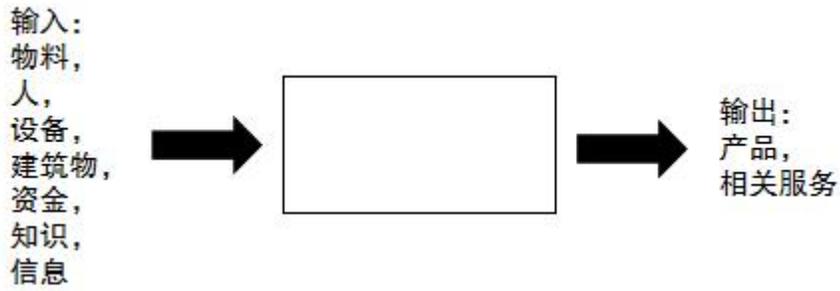


图 1-1 制造运营：输入—输出循环

资金流【1910 单】（P9 第二段第五行）

资金也是输入—输出循环系统的一项输入，无论是作为维持日常运作的现金和营运资金，还是长期资金。

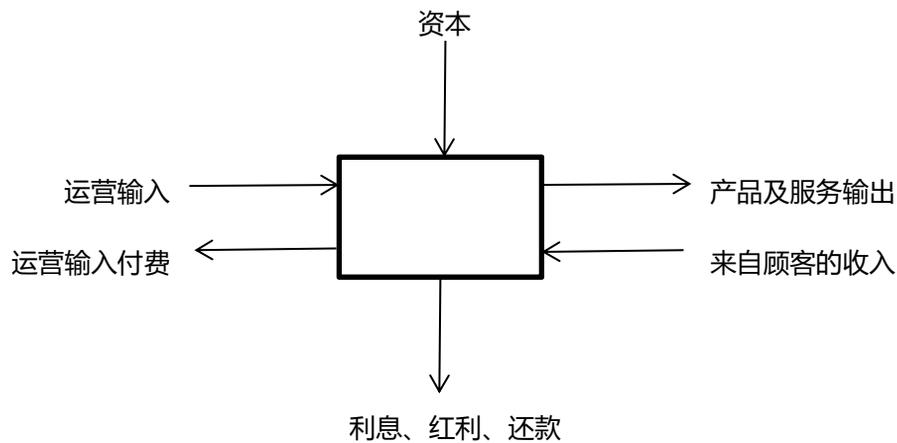


图 1-2 实物流和财务现金流

有效运营需要具备的知识

- ①顾客的需求。
- ②工作安全性有关的法律、过程对环境的影响。
- ③资源的可用性。
- ④经济、社会和政治环境的趋势。

服务运营

定义**服务运营**的关键性特征在于顾客必须参与。【1211 单】

- ①前台。前台是工作人员直接**接待顾客的地方**。【1211 单】
- ②后台。支持工作人员不接触顾客而改进产品或服务的地方。【2101 单】

1.2 运营经理的角色

知识点 2 运营经理的职责（P14 第四段第二行）

运营经理的职责具体要求以及各项职责之间的关系【1311 案】【1411 论】【1611 单】【2010 论】

- ①过程设计

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。它也包括工作场所设计，以方便工人完成产品生产的各项任务。其中还包括适用的信息技术。过程设计必须考虑与基础设施和环境有目的的交互作用。因此，过程设计就是建立最有利于生产过程的系统。

②工作计划

工作计划包括建立从计划到详细工作排程各项作业程序。这些构成组织的未来计划。其中包括在未来各计划期内预期的输出，以及如何使用资源以达成各项输出。

③实施

实施就是确保计划和意图得到实际地执行。这就需要监视和控制进展，并评审运营的有效性和营利性。【1811 单】

这三项工作并不是孤立的，并不是一个人只负责其中一项任务。必须一致认可，计划是可行的、设计合理的，以便由一个人来专门执行，或者，是另一种可选方案——每个人都参与生产过程的设计、计划和实施。

知识点 3 制作过程的选择【1311 论】【2010 单】（P15 第四段第十四行）

公司必须作出关于所用生产方法的决策。下图表明了制作过程的选择，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。

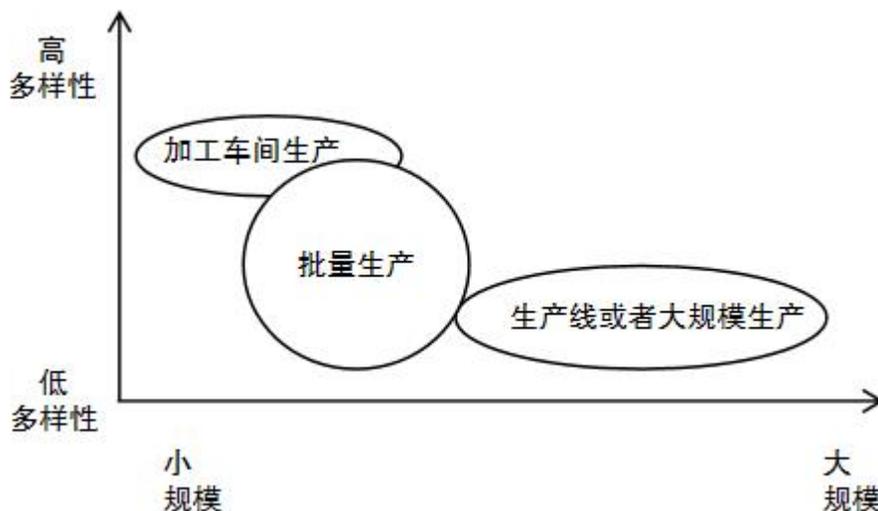


图 1-3 制造过程的选择

大部分企业都十分渴望具有高多样性的大规模生产。

总的来说，公司的大规模生产通常与标准化的产品相关联。这样的公司通常处于产品生命周期的成熟阶段。**标准化产品**指公司生产的同样的产品，通常以低价、大量销售。

知识点4 服务业的过程选择【1611案】（P19 第一段第一行）

在服务业完成类似的分类是困难的。一种方法是采用与制造过程稍微不同的分类形式，为此，详细地探讨服务提供机制则显得十分重要。包括：

- 服务在多大程度上是由设备提供还是由人工提供？
 - 每次交易中顾客接触的时间有多少？
 - 定制化程度如何？服务是面向单个顾客的，还是从一系列标准选项中选择
- 的？
- 顾客参与服务提供的程度如何？换言之，顾客自我服务的程度如何？
 - 直接服务提供者可以变通服务吗？
 - 价值增值是通过“前台”与顾客接触实现，还是在“后台”？
 - 是以产品为关注焦点—客买的是什么，还是以过程为关注焦点——服务是如何提供的？

①大规模服务【1211单】

大规模服务是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【2001单】【2101简】

这是一种响应多种因素的混合形式，它涵盖了一系列广泛的经营情境。这种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，是努力应对大量顾客同时适应单个顾客需求的服务。

③专业化服务

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

定制化产品：为特定的顾客生产的个性化产品。【1211单】

1.3 运营选择与赢利性

知识点5 成本与收入【1311案】【1211案】【2001单】【2001单】【2010案】（P25 第三段第一行）

总收入=价格×销量

总成本=固定成本+可变成本

总利润=总收入—总成本

平均收入=总收入÷产量

平均成本=总成本÷产量

固定成本是那些不论生产了多少数量的产品都不变的成本（如：租金、税率、保险）。**可变成本**是随着产量的多少而变化的那部分成本。【1211单】

【例】下列数据回答1-6题的问题：

在一定时期内，某制造企业生产了100000单位的产品。它的产出率为95%。同期，质量控制系统的成本为10000美元。拒收产品的返工成本为每单位产品10

美元。产品销售价格为每单位产品 20 美元。

(1) 下列哪个数字代表了企业从检验、拒收、返工以及销售商品的过程中获得的额外收益？

- A. 30000 美元
- B. 40000 美元
- C. 50000 美元
- D. 60000 美元

答案是 B。

计算过程如下：

如果产出是 95%， $100000 \times 5\% = 5000$

这 5000 单位的再加工成本 = 5000×10 美元 = 50000 美元

检测和再加工的总成本 = 50000 美元 + 10000 美元 = 60000 美元

再加工的单位销售收入 = 再加工单位的数目 \times 销售价格 = 5000×20 美元 = 100000 美元

所以，检测系统的额外收益 = 100000 美元 - 60000 美元 = 40000 美元

(2) 企业发现如果改变其质量控制系统，确保达到 100% 的产出率，同期会产生成本 50000 美元的，下列哪一项陈述精确地代表了企业的财务结果？

- A. 公司将节约 20000 美元
- B. 公司将节约 10000 美元
- C. 总体上不会有节约
- D. 控制系统会花费公司 10000 美元

答案是 B。

计算过程如下：

不需要考虑 5000 单位。再加工的成本是 10 美元 / 个，总成本是 50000 美元。

早期的检测成本是 10000 美元，所以检测和再加工的总成本是 60000 美元。

新的检测系统将省去这一成本，节省了 60000 美元，而花费 50000 美元，所以总共节约 10000 美元。

(3) 由于原材料成本上升，导致生产的总成本增加到每单位 12 美元。企业不能增加其销售价格，因为竞争对手拥有更高效的生产过程，并且有可能降价。在这种环境下，这两种质量控制系统中的哪一个更好，为什么？

- A. 第二个系统，因为它为企业节省 10000 美元
- B. 第一个系统，因为它为企业节省 40000 美元
- C. 第一个系统，因为它为企业节省 10000 美元
- D. 第二个系统，因为它为企业节省 40000 美元

答案是 A。

计算过程如下：

最初的质量控制系统下，5% 不合格

5000 单位的再加工成本 = 5000×10 美元 = 50000 美元

检测和再加工的总成本 = 50000 美元 + 10000 美元 = 60000 美元

再加工的单位销售收入 = 再加工单位的数目 \times 销售价格 = 5000×20 美元 = 100000 美

元。所以，检测系统的额外收益=100000 美元-60000 美元=40000 美元
在第二个系统中，不需要考虑 5000 单位
再加工的成本是 10 美元/个，总成本是 50000 美元
早期的检测成本是 10000 美元，所以检测和再加工的总成本是 60000 美元
新的检测系统将省去这一成本，节省了 60000 美元，而花费 50000 美元，所以
总共节约 10000 美元
换句话说，原料成本增长与检测成本无关，除非商品的再加工成本改变。

(4)在原材料成本增加之前，使用第一个质量控制系统时企业的总利润是多少？

- A. 1000000 美元
- B. 940000 美元
- C. 990000 美元
- D. 960000 美元

答案是 B。

计算过程如下

总收入=销售数目 X 销售价格=100000X20 美元=2000000 美元
总成本=(生产数目 X10 美元)+(检测和再加工的成本)
=(100000X10 美元)+(10000 美元+50000 美元)
=1000000 美元+60000 美元
=1060000 美元
总利润=2000000 美元-1060000 美元=940000 美元

(5)在原材料成本增加后，使用第一个质量控制系统时企业的总利润是多少？

- A. 940000 美元
- B. 800000 美元
- C. 740000 美元
- D. 780000 美元

答案是 C。

计算过程如下

总收入仍然是 2000000 美元
总成本=(100000X12 美元)+(检测和再加工的成本)
=1200000 美元+60000 美元=1260000 美元
总利润=2000000 美元-1260000 美元=740000 美元

(6)在原材料成本增加后，使用第二个质量控制系统时企业的总利润是多少？

- A. 740000 美元
- B. 750000 美元
- C. 780000 美元
- D. 800000 美元

答案是 B。

计算过程如下：

总收入=2000000 美元
总成本=1200000 美元+50000 美元=1250000 美元

总利润=2000000 美元-1250000 美元=750000 美元

知识点 6 盈亏平衡分析【2001 案】【2101 论】（P26 第三段第五行）

(1) 盈亏平衡图【1311 简】【1611 单】

盈亏平衡图是描绘盈亏平衡分析的一种可视化方式。

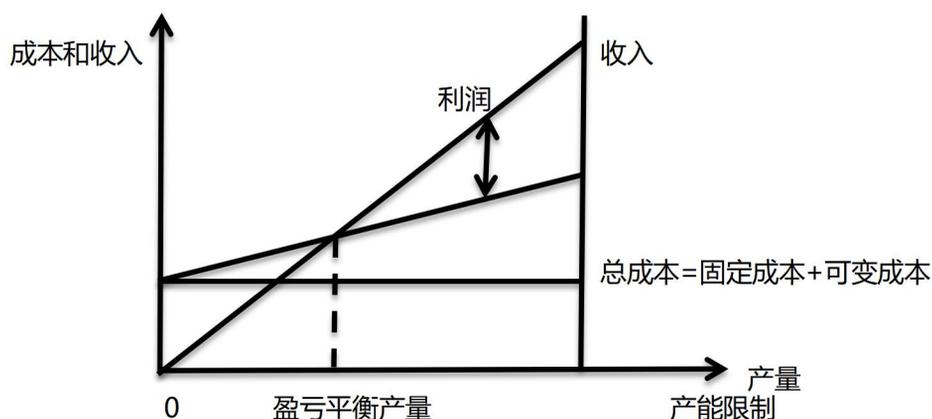


图 1-4 盈亏平衡图

描绘盈亏平衡分析的一种可视化方式。基于上述假设，可以画出一个图。纵轴表示成本和收入，横轴表示产量的水平，如下图所示。成本和收入是对应产量的水平描绘出来的。

首先画出固定成本。在产量水平为零时和在较高时的固定成本是一样的，因此固定成本是一条水平线。然后加入可变成本曲线。显然，在产量水平为零时可变成本为零，并且随着产量的增加而上升。因此，可变成本始于产量为零和固定成本曲线的起始端。进而，可以画一条表示固定成本+可变成本线即总成本曲线。

对应于每个输出水平将要获得的总收入，也可以插入图中。图中没有显示对应每一输出水平的总成本和该输出水平的总收入。

在图的开始处，总成本曲线要比总收入曲线高，相应地，在这样的产量水平将会发生亏损。

在图上的某个特定的点，表示总成本的曲线和表示总收入的曲线相交。在这一点，成本等于收入，且没有利润或亏损。这就是盈亏平衡点即企业盈亏平衡时的产量水平。

在总收入曲线比总成本曲线高时，公司正在获取利润。

(2) 盈亏平衡图的特征：

- 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。
- 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。

(3) 盈亏平衡点【1211 单】

既没有盈利也没有亏损时的输出水平。在图上的某个特定的点，表示总成本的曲线和表示总收入的曲线相交。在这一点，成本等于收入，且没有利润或亏损。这就是盈亏平衡点即企业盈亏平衡时的产量水平。

【例】根据下面的盈亏平衡图提供的信息，做下面 5 道题：

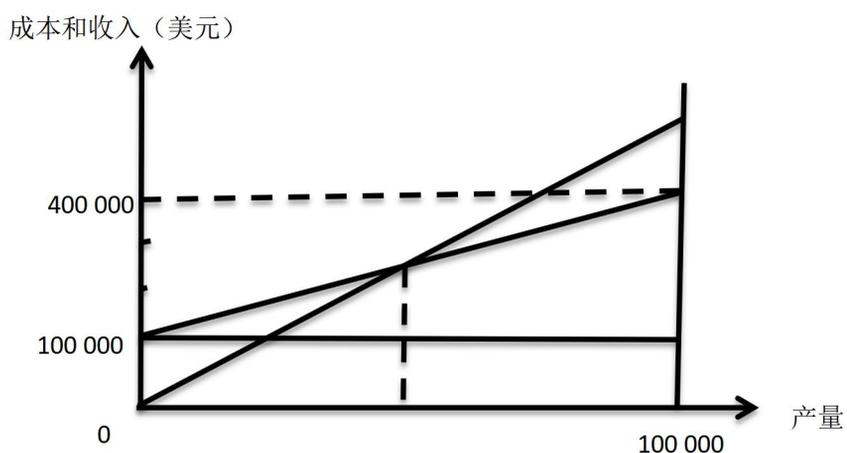


图 1-5

1. 下列哪个答案是盈亏平衡输出？

- A. 30000 单位
- B. 85000 单位
- C. 50000 单位
- D. 100000 单位

答案是 C。 对应 100000 美元的固定成本，每单位产品销量的贡献是 2 美元，所以销售 50000 单位可抵消固定成本。

2. 下列哪个答案是边际安全产量？

- A. 20000 单位
- B. 35000 单位
- C. 15000 单位
- D. 50000 单位

答案是 D。 饱和产量—边际安全产量等于盈亏平衡产量=100000-50000=50000。

3. 下列哪个答案是在完全产能条件下运营时的预期利润？

- A. 100000 美元
- B. 200000 美元
- C. 300000 美元
- D. 400000 美元

答案是 A。 总成本是 400000 美元，总收入是 500000 美元

4. 下列哪个答案是在输出 30000 单位时的预期利润 / 亏损？

- A. 亏损 10000 美元
- B. 利润 60000 美元
- C. 亏损 40000 美元
- D. 利润 50000 美元

答案是 C。 固定成本是 100000 美元，可变成本是 90000 美元即 3 美元 X 30000，

收入是 150000 美元即 5 美元 X30000。

5. 下列哪个答案是在输出 85000 单位时的预期利润 / 亏损？

- A. 利润 70000 美元
- B. 亏损 30000 美元
- C. 利润 85000 美元
- D. 亏损 15000 美元

答案是 A。固定成本是 100000 美元，可变成本是 255000 美元即 3 美元 X85000，收入是 425000 美元即 5 美元 X85000。

【本章知识点复盘】

序号	知识点名称	复盘内容
1	运营的定义★★★	在_____的背景下，运营可以定义为_____将_____转化为_____所需要的_____的过程。
2	输入—输出循环★★★★	生产产品和服务必需的四种资源： (1)_____。(2)_____。(3)_____。(4)_____效应。
3	资金流★★★★	资金流的含义：资金也是输入—输出循环系统的一项输入，无论是作为维持_____的现金和_____，还是_____。
		服务运营： (1)前台。前台是工作人员直接_____。 (2)后台。支持工作人员_____的地方。
4	运营经理的职责★★★★	运营经理的职责： (1)_____。(2)_____。(3)_____。
5	服务业的过程选择★★★★	大规模服务典型的行业：交通_____。大规模_____。 大规模_____。
		单店式服务典型的行业：旅馆、_____、_____以及许多行业性服务。
		专业化服务重点：满足顾客的_____需要，通常成本_____。
6	成本与收入★★★	总收入=价格×_____ 总成本=_____成本+可变成本 总利润=总收入—总_____ 平均收入=总收入÷_____ 平均成本=_____÷产量
7	盈亏平衡分析★★★★	盈亏平衡点：既没有_____也没有_____时的输出水平。

第2章 质量管理

【本章知识点列表】

节	序号	知识点名称	重要程度
2.1	7	质量与顾客	★★★
2.2	8	传统与现代的追求质量的方法	★
	9	全面质量管理	★★★★
	10	产出率管理	★★★★
	11	检验、选别与验收抽样	★★★
	12	统计过程控制	★
	13	监视质量成本	★★★
	14	标杆超越	★★★
2.3	15	服务质量	★★★★

(备注说明: ★★★—高频考点, ★★—中频考点, ★—低频考点)

2.1 质量与顾客

知识点7 质量与顾客 (P39 第三段第一行)

运营管理最重要的问题: 如何确保顾客获得满足他们质量要求的产品和服务。

质量管理是指确定质量方针、目标和职责, 并通过质量体系中的质量策划、控制、保证和改进来使其实现的全部活动。

客户的需要【1311单】【M2论】 (P41 第二段第七行)

- 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。【2101单】
- 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**。

2.2 产品质量

知识点8 传统与现代的追求质量的方法 (P42 第四段第一行)

1. 关于运营与其他管理职能的关系的传统观点支持职能分离。

运营关注的是如何通过职位设计、生产计划与控制、生产资源获取以及质量控制来决定最合适的生产过程，进而确保离开车间的产品符合规格。这里假设产品规格符合顾客需要。具体来说，包括以下内容：

①产品特性和性能，假定包括在产品规格之中并且质量控制处于正常状态。

②服务特性，作为运营过程一部分。

③保修，假定备用部件和维修与更换设施持续可用。这是生产、库存计划与控制关注的主要内容。

④交付期限，利用生产电话系统来解决。

⑤合适的价格，这需要控制成本和提高生产率。

2. 现代方式认为组织的决策应该被视为一个整体，摒弃职能边界。目前利用电子邮件等网络技术是能够实现供应商——生产者——顾客之间的沟通的。

知识点 9 全面质量管理【1211 简】【1411 案】【M3 简】【2019 案】（P44 第三段第一行）

供应链是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。

全面质量管理是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。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，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。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。

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。

知识点 10 产出率管理【1211 单】【1311 单】【1910 单】（P45 第一段第一行）

产出率管理是确保最大比例的将无缺陷的商品提供给顾客的过程。

产出率有两种情况：

①一个公司能够确保交付的产品没有任何缺陷，则是该公司的一个巨大的商业优势。如果公司能担保所有要求的品目都在给定的时间交付，这将会增加它的商业优势。

②如果发生缺陷，顾客将不得不进行检验、筛选或退货，与此同时，卖方也不得不进行检查，然后纠正和回收。相应地，则产生各种不增加价值的活动。很明显，完美产品的比例应该尽可能的高。这就是人们所熟知的生产过程的产出率，企业会尽其所能追求高产出率。

使用两种技术来达到零缺陷的情境（或 100%的产出率）是有可能的：

一是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。这被称为首次正确性生产。

二是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。这就需要在生产过程中有一个高效的挑选系统。

知识点 11 检验、选别与验收抽样（P45 第六段第七行）

验收抽样【M2 单】

验收抽样是指检验制造产品的样本以判定产品总体的质量水平。

基于抽样的统计程序一直是质量管理所用的方法之一。尤其是测试一个品目产品性能，涉及破坏性检验（例如，材料的强度测试）时，只能测试一个样本。**验收抽样是对制造产品的样本进行检验。**【1611 单】【2019 单】

验收抽样可能导致做出错误的决策：可能一个不良的产品批次交付给顾客，或者一个质量好的产品批次被拒收。

使用这种方法需要进行一系列假设：

①产品集中为（大）批次。

②检验程序可信。

③抽样无偏，并且系统处理所有偶然事件（比如，纠正拒收产品批次和抚慰不满意的顾客）。

知识点 12 统计过程控制【M3 单】（P46 第八段第一行）

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。即指明那些虽然现在可以接受，但是将来会发生问题。这样就可以在问题出现之前采取措施而避免麻烦。直截了当地说，预防比治疗要好得多。

成熟的统计过程控制系统能够使它的使用者控制他们面临的风险。很显然，这种技术的应用远比产品控制要广泛得多。它可以用于服务和信息处理情境的许多方面，过程操作人员常常使用。它与各种诊断技术结合在一起，形成了一个工具包，用于控制当前的运营并指出改善未来事项的方法。

知识点 13 监视质量成本【1311 简】【2001 简】（P47 第一段第一行）

①大部分显见的成本可以相当容易地测量，其中包括：

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

②更积极的测量方法倾向于包括更广泛的系统成本，例如：

- 产能损失；
- 返工延误导致的交货期延长；
- 为减少需求积压产生的加班工资；
- 应对产出率变动的额外缓冲库存。

③在工厂外部还有更多的成本，例如：

- 由于不良的质量名声而造成的商誉和销量损失。
- 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。

知识点 14 标杆超越【1411 单】【1910 论】（P47 第十六段第三行）

标杆超越学习最佳惯行，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。

公司可以选择一个具体运营过程，然后检查自己的产品和对手的产品的所有方面。这可能会涉及时间、成本、方法、结果，以及何时进行比较。在这个比较过程中，将会发现生产某一特定商品的最好方式：以最小的成本提供要求质量的最适合的技术。完成这些以后，公司就确定了生产特定商品的最好惯行。现在动手努力改善所有过程，相应地，与每个过程相匹配的最好惯行就确定了。

2.3 服务质量

知识点 15 服务质量 (P49)

1. 在服务运营交付过程中, 顾客参与的影响: 【1811 案】

- (1) 顾客可以直接从提供大量可用服务中选择;
- (2) 顾客可以通过提出要求来帮助定制服务;
- (3) 顾客可以帮助提供服务;
- (4) 服务提供者可以直接询问顾客以澄清顾客的需要;
- (5) 能够提供深度个性化的服务;
- (6) 顾客参与可以为服务提供者带来直接的激励和反馈, 实际上许多专业服务发挥的作用是高度认可并且令人满意的。

2. 顾客参与会引起的运营难题: 【1811 案】 (P49)

- (1) 顾客到来和服务时间的不确定性影响排程, 因此, 会引起其他顾客的服务出现问题;
- (2) 服务质量的观念, 不论是真实的还是感觉到的, 会因遇到的服务不同而变化;
- (3) 服务环境的设计要适合许多不同个性的顾客;
- (4) 顾客可能由于误用或无知而损坏运营环境, 也可能滥用服务提供者。

最简单最有用的模型: 【2001 单】

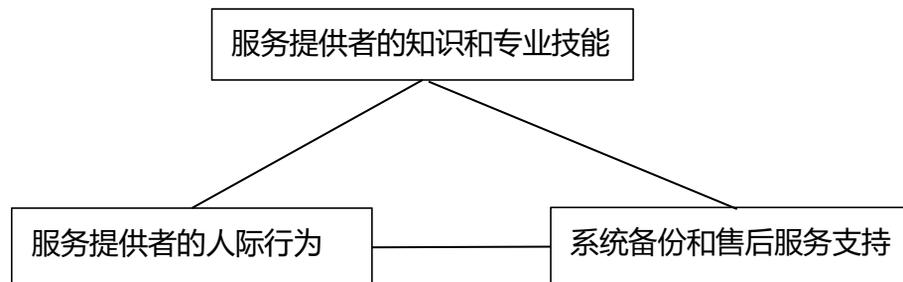


图 2-1 服务质量的决定因素

3. 服务质量的决定因素 (P50 第三段第四行)

SERVQUAL 服务质量模型中的决定因素 【1211 论】 【1311 论】

- 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。【2101 单】
- 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。【1911 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。

4. 差距分析 【1411 案】 (P51 第五段第一行)

差距分析是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。

人们引用最多的服务质量法则之一认为：满意=感知-期望。我们对所得到服务的满意度就是我们认为实际得到的与我们认为将会得到的之间的差。

【本章知识点复盘】

序号	知识点名称	复盘内容
1	质量与顾客★★★	客户的需要：(1)产品_____。(2)产品_____。(3)服务_____。(4)_____。(5)交付_____。(6)总_____。(7)_____。
2	全面质量管理★★★★	全面质量管理是它以确保_____上将每个过程能够_____为基础的管理方式。全面质量管理是以_____及其与_____上其他部分之间关系为基础的，它强调在供应链上的每一个环节达成一致认同的_____、适时的_____、_____以及_____的需要。
3	产出率管理★★★	产出率管理是确保_____的将_____的商品提供给_____的过程。
4	检验、选别与验收抽样★★★★	验收抽样是对_____的_____进行_____。
5	标杆超越★★★ ★	标杆超越学习_____，确定最低的_____，以最小的_____达到要求的_____。完成这些以后，公司就确立了生产_____的最好惯行。
6	服务质量的决定因素★★★★	SERVQUAL 服务质量模型中的决定因素： (1)_____。(2)响应性。(3)_____。(4)_____。(5)礼貌。 (6)_____。(7)可信性。(8)安全。(9)_____。(10)有形性。

第3章 计划与控制

【本章知识点列表】

节	序号	知识点名称	重要程度
3.1	16	控制	★★★★
	17	制造控制系统&服务控制系统	★★★
	18	改进质量的策略&制造过程&服务质量	★
3.2	19	设计目标、行动方案和数据收集	★
	20	石川图	★★★
	21	控制图与统计过程控制	★
3.3	22	运营经理需要面临的主要人力资源事项	★★★★
	23	职位设计与激励、支付运营人员报酬	★
	24	日本的管理	★★★
	25	变革的主要障碍因素	★★★★
3.4	26	先进制造技术的领域	★★★
	27	服务技术&办公技术	★★★★
	28	投资评估	★
	29	保持技术系统的绩效	★★★

(备注说明:★★★★—高频考点,★★★—中频考点,★—低频考点)

3.1 控制的实质

知识点 16 控制【M2 单】 (P62 第五段第一行)

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。然而,如果不是这样,过程就不能达到目标。控制涉及建立与措施相关联的适用的信息系统。

控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成的具有自身目标和功能的管理系统。

1. 控制环 (P62 第七段第一行)

控制环利用输出的数据,通过受控过程的流程,与确立的标准进行比较,然后将比较的结果进行处理后进行反馈。

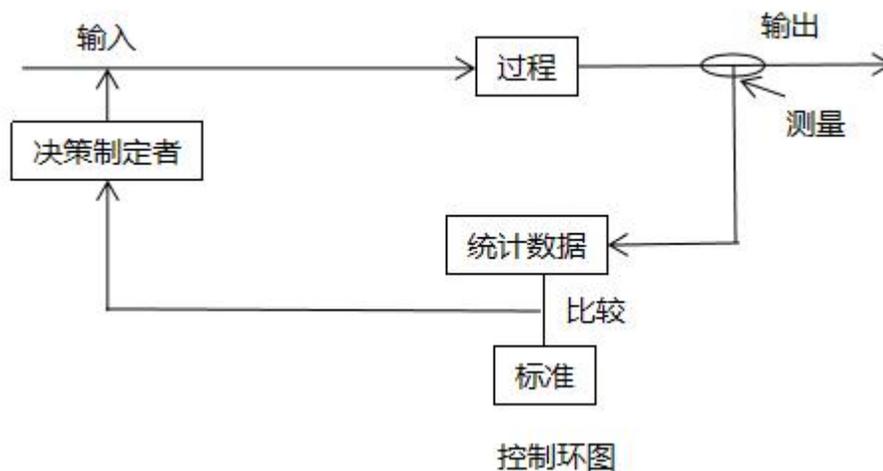


图 3-1 控制环

2. 控制的过程【1311 论】【2001 简】【2010 论】（P63 第三段第一行）

①过程是受到控制的系统的一部分。

- 输出——过程的结果并可作为控制的基础。
- 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。
- 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。
- 标准——反映过程输出期望的规定。
- 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。
- 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。

•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：

- 基本的输入—输出转换过程；
- 基本过程输出的测量过程；
- 报告过程；
- 采取措施的过程。

知识点 17 制造控制系统&服务控制系统（P64 第十一段第一行）

1. 控制系统的特征：

- ①决策者。
- ②统计数据和标准。
- ③过程。
- ④测量。
- ⑤比较。
- ⑥输出。

2. **服务控制系统**【1411 案】【1910 案】（P65 第二段第一行）

举例说明如下：

假设你是一名中学教师或大学讲师。该职业相关的关键问题取决于所提供的服务质量或服务提供的水平，教师或讲师对学生的知识和技能增加价值的程度如何。该问题很难回答，特别是考虑到学生能通过不同的方式学习，因此对一个学生有效的指导对另一个学生就不一定有效。这是评价任何形式的服务提供所遇到的困难之一。然而，使用控制系统仍然支持评估。如果我们考虑教师的职责，然后：

①过程——教学过程。

②输出——应该是学生知识和技能的改进。

③测量和统计数据——可以通过考试成绩对教学效果进行测量。

④标准——定义和建立服务标准是相当困难的。

⑤决策制定者和输入——教师本身就被认为是决策的制定者，这样他们按照自己的专业判断来调整其教学方法，以使教学更有效。

知识点 18 改进质量的策略&制造过程&服务质量（P66 第三段第一行）

1. 改进质量的策略

①事前控制 ——防范未然。

②过程控制 ——寸步不离。

③事后控制 ——亡羊补牢。

④全面质量管理。

业务流程再造（BPR）运用了一系列标准化的运营计划和系统分析技术，它的发展能够支持快速变革的实施。

2. 改进制造过程（P67 第二段第一行）

有效的改进，可以降低成本，提高生产率或者改善成品，使其更具市场力。而潜在的改进是使产品满足质量标准的能力更加稳定。实际上，有多种方式可带来制造过程的改进，这样的改进领域如：

①检测程序。

②物料及其移动。

③搬运。

④包装。

3. 改进服务质量（P67 第十一段第一行）

服务质量的决定因素：

①人际交往技能。

②知识。

③系统。

3.2 控制技术

知识点 19 设计目标、行动方案和数据分析（P69 第四段第一行）

1. 设计目标

任何正式的改进工作必须始于确定职责范围和目标。其进展取决于仔细地定义要探索的特定事项。

2. 行动方案

不明确的东西应该在小组活动开始时得到解决。同时小组必须在得到任何真正的进展之前，就如何实施达成一致。

3. 数据收集

输入与输出（调查）。

这种方法涉及调查输入与输出记录，以便知道发生了什么。

(1) 生产方法。数据收集方法与生产技术而不是输出有更强的联系。

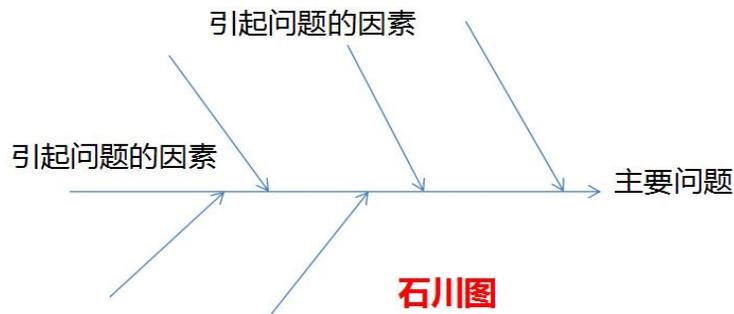
(2) 分别考虑各种情况。不同过程和不同时间可能产生不一样的结果，因此要分别考虑。

(3) 确定优先顺序。大量的数据可能会表明未来探索的许多可行途径。

(4) 运用石川图。问题、症状以及其他值得注意的因素常常是相关联的，一个子系统中不良绩效会导致另一个系统的不良绩效。

知识点 20 石川图【1311 单】【M2 论】【M3 论】【2019 简】（P71）

石川图是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。问题、症状以及其他值得注意的因素常常是相关联的，一个子系统中不良绩效会导致另一个系统的不良绩效。可能有一系列非常复杂的关系，但是在收集的数据中并不是显而易见的。这就导致了在问题展现中作为重要工具的石川图（或鱼骨图）的广泛使用。如下图所示。



在石川图中，水平线表示主要问题。

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。

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。

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。

知识点 21 控制图与统计过程控制（P72 第五段第一行）

一般统计过程控制是将关于输出的测量值与设定的标准进行比较来控制过程的方法。这种方法有三个潜在的问题：

- ①可能所抽取的输出的样本符合标准，而整个输出的其余部分却不符合。
- ②标准可能与过程的能力不直接相关。
- ③一个过程可能仍然满足标准，但是正在向不符合靠近。

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。如果一个过程是有能力的，统计过程控制将会继续。当一个过程不再有能力时，应该重新设计过程，可能需要为输出加入一些具体程序。【1611 单】

3.3 人员管理

知识点 22 运营经理需要面临的主要人力资源事项【1211 简】【1211 论】（P74 第六段第一行）

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。

知识点 23 职位设计与激励、支付运营人员报酬（P76 第二段第一行）

1. 职位设计与激励的目的在于形成一种工作方式，满足顾客的目标或规格，同时满足组织目标，如成本和生产率，并被完成工作的个人所接受。必须在顾客需要、组织需要和员工需要之间达成平衡。一项令人厌烦的任务通常需要高工资作为激励因素，而高生产力通常会收到财务回报。

2. 支付运营人员报酬（P77 第五段第一行）

各种组织层次雇员从工作中获得多种类型的收益。这些也许包括从直接薪金到抚恤金、养老保险、保健、福利以及运动设施等广泛的内容。其中也许还包括不同类型的额外补贴和未来发展的承诺。

薪酬利益包设计的目的是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。

3. **薪酬利益包必须考虑的几个方面：【1411 案】**

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。

知识点 24 日本的管理【1311 单】【1811 论】（P74 第四段第一行）

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车间管理和办公技术。

采用质量管理小组管理质量的方法让西方国家感到惊奇。

②日本的产业结构（公司间的关系）与西方国家不同。

在日本，有许多大型公司，它们支配着巨大的财务力量。由于这些大公司受其主导的小公司网络所支持，这种公司之间的关系变成非正式的“伙伴关系”，其中大公司和日本政府制定长期发展的优先顺序。

③组织结构和职业路线不同。

大公司将长期的雇员视为骨干。他们十分注意招募受过良好教育并且有社会适应性的员工，而后，这些员工在各个管理职能部门发展并按资历提升。长期雇员无论是在公司内部还是与外部其他组织，都建立了广泛的关系网。员工工资包括很高的团体奖金，这强化了员工为公司作为一个整体的成功而努力工作的意愿。这样的雇员在其职业生涯中间从一个组织跳槽到另一个组织的现象并不常见，尽管这些在西方国家是司空见惯的事情。

④工作态度、价值观和工作方式不同。

他们重视团队工作、团队成员之间进行合作，但在组织之间是高度竞争的。反映了在决策制定模式中偏好详细咨询和所有相关人员参与。

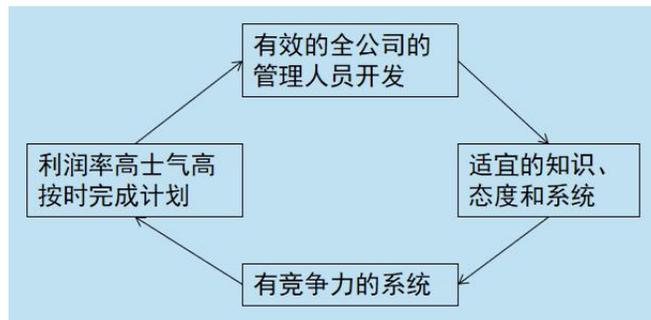
⑤历史和文化不同。

简单地将日本的技术引入到西方，并且期望它们能像在日本那样有效是不可能的。日本式管理的各个方面是互相加强的。因此，使用日本管理技术时不应该期望它能够带来组织的改进。在特定的环境中，使用某些日本的技术也许是可能的，但是应该先考虑当地的文化和期望。

知识点 25 变革的主要障碍因素【1411 单】【1811 单】【2010 论】（P80）

- 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。

管理发展——良性循环【2010 论】



3.4 技术

知识点 26 先进制造技术的领域【1311 论】【M3 单】（P82 第三段第一行）

- 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**。计算机辅助设计(CAD)已经成为工程学最广泛应用的技术之一,并遍及从个人电脑到全球网络的全部领域。设计师可以使用从简单二维草图制作到三维建模的各种软件包,因此,绝大部分设计难题都有基于计算机的解决方案。【2101 单】

- 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。

知识点 27 服务技术&办公技术 (P84 第三段第一行)

1. 服务技术

某些技术的应用是最近几年的事情,例如:

自动取款机以及其他自动银行业务。【1910 单】

激光外科。

计算机辅助学习。【2101 单】

对于服务技术,人们感兴趣的是技术的属性。当技术用于前台时,对于接受服务的顾客来说,它是直接可见的;当技术用于后台时,它支持服务提供。

前台系统可能由一名服务提供者为顾客服务,也可能由顾客直接使用。当技术直接由顾客使用时,系统响应的柔性则显现出来。

2. 办公技术 (P85 第一段第一行)

这方面由两个主要事项所主导:

- ①**基于计算机的信息系统的使用**。【1910 单】
- ②电子通讯系统的使用。

知识点 28 投资评估 (P85 第八段第一行)

投资评价体系的关键事项【M2 论】

①衡量投资成本和效益最好的依据是什么?改变任何一个系统都会影响现金流量。

②公司如何才能处理现金流变动的的时间差异?这是一项利用现金流量贴现法进行的标准财务计算。如果该组织资本投资所发生的成本是可测量、可预测的,那么该过程将得出现金流量贴现,它与复利计算相反。

③如何将风险分配到各种计算中?由于所有事件和现金流量是关于未来的,并且是被估计的,所有的估计都容易出现差错。

知识点 29 保持技术系统的绩效 (P86 第四段第一行)

(1) **维修工艺学**【M3 简】

维修工艺学是将管理、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。

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。

(2) **全面生产维护 (TPM)** 【1611 简】

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。TPM 的主要特征：

- 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。

全面生产维护能在哪些方面减少浪费：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；良好的维护依赖于定期的报告作业系统的控制信息。【1311 单】

全面生产维护中总效率分为作业时间比率、质量、作业绩效比率三个方面。

【本章知识点复盘】

序号	知识点名称	复盘内容
1	控制的过程★★★	(1) _____。(2) _____。(3) _____。(4) _____。(5) _____。(6) _____。(7) _____。
2	日本的管理★★★	需要详细研究的日本制造业的几个方面：(1) 工厂场所和 _____。(2) 日本的 _____ 与西方国家不同。(3) 组织结构和 _____。(4) 工作态度、价值观和 _____。(5) 历史和 _____。
3	变革的主要障碍因素★★★★	(1) 高级管理层对 _____。(2) 正式的 _____。(3) _____ 正式的。(4) 公司 _____。(5) _____ 态度不良。
4	服务技术★★★ ★	_____ 以及其他自动银行业务。 计算机 _____。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/167155114104006134>