

生产运作管理

Production & Operations Management

要求:

上课不能迟到、不能早退

缺课3次不给本课程成绩

请假需有当天请假条

平时成绩30% + 期末成绩70%

平时成绩包括: 作业+讨论+平时表现

国美案例

- 公司简介：
- 国美电器（GOME）成立于1987年1月1日，是中国的一家连锁型家电销售企业，也是中国大陆最大的家电零售连锁企业，2024年，国美电器以市场份额的绝对优势力压排行第二的苏宁电器入选中国世界纪录协会中国最大的家电零售连锁企业，。在中国几乎各个城市均有网点分布，现在全国拥有几千家连锁店。
- 国美电器集团坚持“薄利多销，效劳领先”的经营理念，依靠准确的市场定位和不断创新的经营策略，引领家电消费潮流，为消费者提供个性化、多样化的效劳，国美品牌得到中国广阔消费者的青睐。

- 现状，开展和战略：
- 2024年，驱动中国经济增长的“三驾马车”之一的最终消费受全球金融危机的影响小于预期，继续保持了持续稳定的较快增长速度，零售业的高景气度在一定程度上弥补了外需的下滑。2024年中央进一步完善各项鼓励消费的政策措施，鼓励家电，汽车等商品消费政策对带动消费品的快速增长发挥重要作用。国美于2024年平安度过金融危机的影响，重新步入开店轨道，
- 其目标是在2024年前成为世界家电零售行业第一
- “商业+地产的商地模式”——这种商业模式将房地产业作为家电连锁的又一赢利点，提高资本运作与产业链运作能力。
- 国美家电连锁的赢利，就是建立在“进场费”、“摊派”、“延迟结算”三大根底之上

国美战略

- 1.攻城掠地，借鸡生蛋——借助商业养地产，同时通过房地产开发为自己提供网点铺面以降低租金价格上涨压力。
- 2.延期支付上游供给商货款，形成规模扩张，利用大量浮存现金扩大网店规模和维持对消费者的低价优惠市场策略，不断提高终端销售的市场影响力，通过提高其销售规模和采购量要写供给商加大返利力度和缴纳更多的通道费。
- 3.采用中央采购制提高议价能力，同时精简采购团队，减少采购本钱。
- 4.包销定制，向供给商买断一种型号的产品，要求供给商降低对该型号产品的供货价格。

思考

- 1. 国美如何在当今这种物价及房租不断上扬的背景下依旧保持低廉的价格？
- 2. 你觉得生产运作管理是做什么的？
- 3. 在国美你觉得生产运作管理存在于哪些部门或者环节？

Content

一. 为什么学生产运作管理

二. 生产运作管理是什么

学习目标:

- (1). 掌握生产运作管理的概念
- (2). 区别制造与效劳不同点
- (3). 描述生产运作管理的目标与任务

为什么要学习生产与运作管理

- 1 生产运作管理是企业竞争力的源泉
- 2 工商管理人员没有对现代生产与运作管理方法的理解，单纯的商业教育是完全不够的. 各类人员均须具备生产与运作知识; 工业工程人员必须掌握生产与运作知识
- 3 生产与运作管理为研究企业组织过程提供了系统化方法，并广泛地用于其他职能领域
- 4 生产与运作管理提供了诱人的事业开展时机

为什么要学习生产与运作管理

- 1) 运作管理在企业管理中处于核心地位，据统计有35%以上的工作是与运作管理有关的。如产品开发、顾客效劳、工厂选址，设施布置、工作设计、生产方案、作业控制、进度安排、质量保证、库存管理等等。而且企业的其他经营活动如会计、财务、人力资源、后勤供给、营销、采购等都与运作管理有密切关系。
- 2) 通过学习运作管理，我们才能知道企业是怎样组织运作活动的，产品与效劳是如何生产出来的，我们使用的产品和效劳都是由运作活动创造出来的，如何对运作活动过程进行有效的方案、组织与控制，是企业管理的首要环节。因此作为管理者对运作管理有一个根本了解是十分必要的。

各类人员均须具备生产与运作知识

- 会计师需要了解库存管理、资源利用率和劳动定额才能够计算出精确的本钱数据，从而进行审核，做出财务报告
- 财务经理可运用库存和生产能力的概念来确定需要投入的资金量，预测现金流量，对现有资产进行管理
- 营销专家需要了解怎样运作才能满足顾客定货日期，满足顾客对产品或效劳的个性化要求以及进行新产品介绍
- 人事经理必须了解工作的设置、工作标准与员工鼓励方案之间的关系，以及生产工艺要求工人掌握的技术
- 企业家往往因为没有良好的生产方案和库存管理的知识，不能有效地运用资金，而最终经营失败

- 会计师需要了解库存管理、资源利用率和劳动定额才能够计算出精确的本钱数据，从而进行审核，做出财务报告
- 财务经理可运用库存和生产能力的概念来确定需要投入的资金量，预测现金流量，对现有资产进行管理
- 营销专家需要了解怎样运作才能满足顾客定货日期，满足顾客对产品或效劳的个性化要求以及进行新产品介绍
- 人事经理必须了解工作的设置、工作标准与员工鼓励方案之间的关系，以及生产工艺要求工人掌握的技术
- 企业家往往因为没有良好的生产方案和库存管理的知识，不能有效地运用资金，而最终经营失败

为什么不喜欢生产与运作管理

- 1 对生产与运作管理的重要性认识缺乏
- 2 生产与运作管理的复杂性
- 3 枯燥

1. 生产管理

- 生产管理(production management)是指制造业生产管理领域使用的方法与技术。生产管理是企业的重要组成部分，它要根据企业经营决策所确定的一定时期内的经营战略与方案任务，组织生产活动，并保证实现，是和产品制造密切相关的各项管理工作的总称。
-

2. 运作管理

- 运作管理(operation management)是指将生产管理的概念及方法应用到制造业以外的效劳业与其他行业。

一. 为什么学生生产运作管理

学习生产运作管理 的意义

- 1) 运作管理在企业管理中处于核心地位
- 2) 2) 运作管理是一门综合性很强的管理科学
- 3) 3) 多数工作领域均须生产运作管理技能
- 4) *会计师*财务经理*营销专家*人事经理*企业家

一. 为什么学生生产运作管理

生产运作管理

在生产产品或提供效劳的过程中对例如：设计、运行、控制、评价和改进等行为的管理活动的总称。

二. 生产运作管理是什么

- 1 生产与运作管理的根本概念
- 2 生产与运作管理的范围和内容
- 3 生产与运作管理学的新特征

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念
2. 生产与运作系统
3. 生产与运作管理及其研究对象

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

- 1 生产
- 2 运作
- 3 生产与运作

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

生产

对变换过程的研究限于有形产品变换过程的研究，既对生产制造过程的研究。

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

运作

①包括制造与效劳在内的广义生产概念

②运作是企业的最根本职能之一

③运作活动的过程是把输入资源按照社会需要转化为有用输出，实现价值增值的过程

运作概念的开展

有形产品制造

附属于生产过程的业务和服务过程分离

为社会提供服务的相关行业不断扩大

提供无形产品的服务行业

把有形产品的生产与无形产品的服务都纳入生产的范畴

“运作”——包括制造与服务在内的广义生产概念。

● 运作为人类赖以生存的最根本的活动，世界上很多人都在从事运作为活动，人类社会很早就有的运作为活动。早期的运作为称为生产，主要指有形产品的制造，随着经济的高速发展、技术的进步，特别是生产社会化，信息化、无形产品一效劳的需求日益增加。而且，随着社会结构越来越复杂，社会分工越来越细，原来附属于生产过程的一些业务和效劳过程相继别离并独立出来，形成了专门的流通、零售、金融、房地产等效劳行业，使社会第三产业的比重越来越大。此外，随着生活水平的提高，人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在提高，相关的行业也在不断扩大。因此，对所有这些提供无形产品的运作为过程进行管理研究的必要性也就应运而生。另一方面，系统论的开展使人们能够从更抽象、更高的角度来认识各种现象的共性。因此，人们把有形产品的生产与无形产品的效劳都纳入生产的范畴，这种扩大的生产概念在西方管理学界称为“运作为”（Operations）。也可以说，运作为就是包括制造与效劳在内的广义生产概念。

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

输入—转换—输出的典型系统

系 统	主要输入资源	转 换	输 出
汽车制造厂	钢材、零部件、设备、工具	制造、装配汽车	汽 车
学校	学生、教师、教材、教室	传授知识、技能	受过教育的人才
医院	病人、医师、护士、药品、医疗设备	治疗、护理	健康的人
商场	顾客、售货员、商品、库房	吸引顾客、推销产品	满意的顾客
餐厅	顾客、服务员、食品、厨师	提供精美食物	满意的顾客

从一般意义上讲，运作是一个投入产出过程，即劳。输入一定资源，通过转换过程，输出产品或效。上图给出了主要的内容。其中，输出是企业对社会、行业、同行内是它赖以生存竞争的根底。一个企业其表的换、输出的奉献，在同质及效或劳的鲜明特点，表的做出输出在价格、者转的化过程中形成的，因此，转化过程输出与竞争在是影出决定，生产什么样的产品决定了需现差异有性效是输出资源和，其它输入的要素。把输入资源按差的入那么由输出资源和，其它输入的要素。把输入资源按动的要什么社会需的。要照动的。

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

生产与运作

从管理的角度而言，制造业的生产和效劳业的运作具有一定的差异，因此称生产与运作管理更为恰当。

生产与运作管理的根本概念

1. 生产与运作概念

制造业与效劳业的区别

制造业（生产）	服务业（运作）
1) 产品是有形的，耐久的	产品无形，不可触，不耐久
3) 顾客与生产系统极少接触	顾客与服务系统接触频繁
4) 响应顾客需求周期较长	响应顾客需求周期很短
5) 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
6) 运作场所的集中性和规模不同	较分散，规模小
7) 质量标准及度量方式	多样性

有形和无形产品

- 有形产品的制造过程和无形产品的效劳过程都可以看作一个“输入—转换—输出”的过程，但这两种不同的转换过程以及它们的产出结果有很多区别。主要表现在以下五个方面：
- 1) 产品物质形态不同。制造生产的产品是有形的，可以被储藏、运输，以用于未来的或其它地区的需求。因此，在有形产品的生产中，企业可以利用库存和改变生产量来调节与适应需求的波动。而效劳生产提供的产品是无形的，是不能预先“生产”出来的，也无法用库存来调节顾客的随机性需求。

- 2) 顾客参与程度不同。制造生产过程根本上不需要顾客参与，但效劳那么不同，顾客需要在运作过程中接受效劳，有时，顾客本身就是运作活动的一个组成局部。
- 3) 对顾客需求的响应时间不同。制造业企业所提供的产品可以有数天、数周甚至数月的交货周期，而对于许多效劳业企业来说，必须在顾客到达的几分钟内做出响应。由于顾客是随机到达的，就使得短时间内的需求有很大的不确定性，因此效劳业企业要想保持需求和能力的一致性，难度是很大的。从这个意义上讲，制造业企业和效劳业企业在制定其运作能力方案，进行人员和设施安排时，必须采用不同的方法。

- 4) 运作场所的集中性和规模不同。制造业企业的生产设施可远离顾客，从而可效劳于地区、全国甚至国际市场，有比效劳业组织更集中、规模更大的设施，更高的自动化程度和更多的资本投资，对流通、运输设施的依赖性也更强。而对效劳企业来说，效劳不可能被运输到远地，其效劳质量水平的提高有赖于对最终市场的接近与分散程度，设施必须靠近其顾客群，从而使一个设施只能效劳于有限的区域范围，这导致了效劳业的运作系统在选址、布局等方面有不同的要求。
- 5) 在质量标准及度量方面不同。由于制造业企业所提供的产品是有形的，其产出的质量易于度量。而对于效劳企业来说，大多数产出是不可触的，无法准确地衡量效劳质量，顾客的个人偏好也影响对质量的评价，因此，对质量的客观度量有较大难度。
-

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/406241003112010132>