



学习情境一

拟定运营战略

引言：

小王是山东科技职业学院工商管理专业的学生。作为家里的第一个大学生，亲人们有很多涉及工商管理专业的问题需要他给出谋划策。小王的叔叔要开一个机械加工厂，小王的表哥要开个酒楼。怎么才能干好这些生意，他们都希望能听听小王的意见。

为了协助亲人们办好企业，干好生意，小王主要做了四个方面的工作：拟定企业的运营战略；设计企业的运营系统；编制运营计划；加强对运营系统的控制。

为保证企业能顺利运营，小王面临一系列问题。开办企业的目标不尽相同，但必然有其目标。企业为了达到目标而对运营系统的建立、运行，以及如何通过运营系统来实现目标必须做出总体规划，这就是拟定运营战略。它具体规定企业要为客户提供什么样的产品（服务）；以什么方式提供；整个生产（服务）提供体系如何运作等等。

任务一 拟定运营战略

知识目标：了解运营战略的内容

能力目标：能够制定运营战略



【导入案例】

海尔集团战略选择

一、成功崛起

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



一片蔚蓝色的大海，一片蔚蓝色的工业园区，一群身着蔚蓝色服装的人们。这就是海尔，一个原本生产电动葫芦的集体小企业，争取到原轻工业部最后一个生产冰箱的定点资格，经过 19 年裂变，已成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团。产品从 1984 年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15100 多个规格的产品群，并出口到世界 160 多个国家和地区。2003 年，海尔全球营业额实现 806 亿元。2003 年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日，世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓，中国海尔唯一入选，排在第 95 位。

海尔首席执行官张瑞敏认为，海尔集团成功崛起的最主要原因，就是在重大战略问题上，决策没有失误。在电视机、电冰箱、洗衣机等极为抢手的第一次家电消费的狂潮中，不少企业日夜加班向市场倾销产品，而张瑞敏却领着工人砸了 76 台质量有问题的冰箱。那一刻，人们流泪下。几年后，冰箱行业第一块国优金牌拿到手时，人们又笑下。其产品名称从“琴岛-利勃海尔”到“利勃海尔”再到“海尔”。是一个质量日臻提高的过程，也是一个海尔人心理日益自信的过程。

在不少家电企业突然猛醒抓质量的时候，海尔则开始了悄悄的扩张。1989 年兼并了青岛电镀厂，改造成现在的微波炉厂，1991 年兼并了青岛冷柜厂，青岛空调器厂，1992 年兼并了青岛冷凝柜厂，改造成现在的冷冻设备公司，1995 年兼并了红星电器厂。这些企业共亏损 2.95 亿元，但海尔却通过兼并盘活了 6.9 亿元资产，吸纳员工上万人，使洗衣机，空调、冷柜产量急剧增加（1995 年还收购了武汉希岛冷柜公司 60% 的股份，1997 年又出资 60% 在广东顺德新建洗衣机关）。同时，海尔与意大利梅洛尼公司合资生产滚筒洗衣机，与日本三菱重工合资生产柜机空调，与日本东芝合作生产微波炉，与意大利企业合作生产商用展示柜，共吸引外资 3000 多万美元。从“船小好掉头”到“船大顶风浪”，海尔经历了一个质变的过程。而一些家电企业却无声无息地消亡了。幸存的家电企业在产品质量上基本难分高下，一些“大哥大”企业通过扩张显示出规模效益，于是，人们把降价作为竞争的取胜之道，海尔似乎置之度外，超然潇洒地去完善售前、售中、售后的“国际星级服务一条龙”。张瑞敏把服务看作是产品链条上最重要



的环节。“卖信誉不是卖产品”，“您的满意就是我们的工作标准”，为每个用户建立 30 秒全方位信息速查档案，实现“信用卡制度”，“四个不漏”等。根据最近几次全国 35 个大中城市 109 家有代表性大商场的销售统计，海尔空调和电冰箱的市场占有率遥遥领先，洗衣机和冷柜也名列前茅。这不能不归功于“真诚到永远”的优质服务。现在，一些企业为家电产品轮番降价而焦灼不安时海尔却自豪地跟跨国公司比谁的产品价格高。

在国内家电厂家惊呼跨国公司瓜分中国市场之际，海尔显得很镇静。早在我国刚刚提出“复关”申请时，张瑞敏就敏感地意识到国内市场国际化是不可避免的大趋势。经过一段“热身赛”后，海尔提出了市场国际化的“三个 1/3”战略，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3，体现了海尔以世界市场为出发点的远见卓识。现在，海尔集团坚持全面实施国际化战略，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心 18 个，工业园 10 个，海外工厂及制造基地 22 个，营销网点 58800 个。在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到 30% 左右；在海外市场，海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国前 10 大连锁店。在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。海外工厂全线运营。

随着海尔国际化战略的推进，海尔与国际著名企业之间也从竞争向多边竞合关系发展，2002 年 1 月 8 日和 2 月 20 日分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立竞合关系，实现优势互补、资源共享、双赢发展。

2002 年 3 月 4 日，海尔在美国纽约中城百老汇购买原格林尼治银行大厦这座标志性建筑作为北美的总部，此举标志着海尔的三位一体本土化战略又上升到新的阶段，说明海尔已经在美国树立起本土化的名牌形象。2003 年 8 月 20 日，海尔霓虹灯广告在日本东京银座四丁目这一黄金地段点亮，这是中国企业第一个在东京银座竖起的广告牌，也成为中国企业在海外影响力上升的标志。

海尔在海外美誉日渐扩大：据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查结果显示，按公司销量统计，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，按品牌销量统计，海尔跃升全球第二大白色家电品牌。2003



年1月，英国《金融时报》发布了2002年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。1999年12月7日，英国《金融时报》评出“全球30位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第26位。2003年8月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球25位最杰出商界领袖”，在“美国以外全球25位最杰出商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。

为应对网络经济和加入WTO的挑战，海尔从1998年开始实施以市场链为纽带的业务流程再造，以定单信息流为中心带动物流、资金流的运动，加快了与用户零距离、产品零库存和零营运成本“三个零”目标的实现。业务流程再造使海尔在整合内外部资源的基础上创造新的资源，目前，海尔物流、商流、制造系统等都已在全球范围内开始社会化运做。2002年海尔创造新的资源，在家居、通讯、软件、金融等领域大展身手。2003年，海尔获准主持制定四项国家标准，标志着海尔已经将企业间竞争由技术水平竞争、专利竞争转向标准上的竞争。

海尔的发展主题是速度、创新、SBU，三万名海尔人正在努力成为人人自主经营的SBU。海尔的近期目标是进入世界白色家电制造商前三强，并在此基础上向该领域的顶峰冲击。

“作为大型企业集团，海尔不是一列火车，加挂的车厢越多，车头的负担就越重。海尔是一支联合舰队，下属企业都是有广阔驰骋疆域、有很强战斗力的战舰，各自为战，但不各自为政，服从旗舰统一指挥，发挥整体优势。”这是张瑞敏的“战略图”。

“以永远的忧患意识追求永远的活力”的张瑞敏说：“生活里没有直通车，我们是螺旋式上升的。战战兢兢，如履薄冰，经历了否定之否定的过程，因为市场唯一不变的法则就是永远在变。审时度势，抓住机遇，变在市场前面，就能创造市场。”

二、走出国门

公元1997年2月18日，德国科隆市有一个两年一届的家电博览会，参加科隆博览会的企业基本上是世界名牌企业，展示的都是最尖端、最新潮的家电产品，代表了今后一个时期世界家电消费的潮流与趋势。换言之，科隆博览会既展示家电产品，更展示企业实力，是世界范围内家电企业之间竞争、重组的缩影……。



科隆博览会的展馆是世界一流的超级展厅，整个展厅共有 21 万平方米。为参加这个博览会，有的企业要准备整整两年。四天的展出当中，有 10 多万人次观看了展览，科隆市方圆百里的大小旅店早就预定一空，西门子、惠而浦、LG、松下等世界名牌自然是历届科隆博览会的“主角”。但是，1997 年，与以往展览会最大的不同就是，中国结束了以往只看不展的局面，第一次有自己的家电产品展出，更吸引人的是，在中国家电的展位上，有 1 / 2 展位是海尔产品。

海尔产品自 1990 年开始，按照“先难后易”的出口战略，相继进入欧美等发达国家和地区，开始了创世界名牌的奋斗之路。但是，在如此著名的博览会上大规模、整体亮相这还是第一次。海尔冰箱、冷柜、空调器、洗衣机、微波炉、热水器、展示柜等系列家电的几十个品种在展览会上当天一“露面”，其科技水平、质量水平、花色品种，包括空调变频一拖多技术、冰箱无氟节能技术，立即吸引了大批世界各地的客商。四天中，接待了 3000 多位客商，其中 320 多位客商当场签订了经销海尔牌各种家电产品的合同相意向书，其中多数为第一次与海尔合作。

加拿大经销商拉美尔·泰克马勒美尔先生在展台前转了半天后，微笑着对接待人员说：“我们早就打过交道”。原来，他在 4 年前曾经销过 7000 台海尔电冰箱。当时，他不同意打海尔品牌，原因很明确，怕质量不可靠影响销路，他特意留了 10 台电冰箱，作为发生质量问题后更换用。没想到，这 10 台冰箱一直放了 3 年也没派上用场。他又找到海尔公司，要求定牌生产，但海尔不同意，“海尔冰箱当初进入德国市场接受检验时，是揭去商标与德国冰箱摆在一起让经销商挑的。结果，经销商挑中的是海尔冰箱。这个事实已经生动地说明了海尔产品的质量是令人放心的。”海尔副总裁武克松坚持立场，“打海尔品牌，是我们产品出口的基本原则。”经过一段时间的市场“考验”，终于，拉美尔先生服气了，德国的《TEST》（《检测》）杂志每年组织一次对在德国市场销售的进口家电的抽检，在 1993 年公布的抽检结果中，海尔冰箱获得 8 个“+”号，于受检冰箱中质量第一，比德国利勃海尔和日本、意大利冰箱评价还高。拉美尔承认海尔品牌是他经销过的质量最好的产品。因此，在会上，他再次找到海尔业务人员心服口服地提出不再在出口产品品牌上做文章，打海尔品牌是最有市场的。



经销商爱莫弗里先与海尔已经开始了销售合作，他把“海尔”与他经销的“卡西欧”品牌一起印在名片上，他自豪地对工作人员说，“我只经销世界名牌”。2月18日科隆博览会开幕的当天下午，爆出最大新闻——来自中国青岛的海尔集团总裁张瑞敏向来自欧洲的12位海尔产品专营商颁发了“海尔产品专营证书”，这些经销商获得了海尔空调和海尔冰箱等系列家电产品在德国、荷兰、意大利等欧洲国家的代理权，由中国企业向外国经销商颁发产品专营证书，这在中国家电企业中还是第一家。召开新闻发布会的Maman饭店外悬挂着中国国旗，20多位德国中学生打着海尔旗在门口列队迎接客人的到来，200多位欧洲客商准时出席了新闻发布会。海尔集团副总裁武克松主持了新闻发布会。张瑞敏总裁、杨绵绵副总裁分别向来宾介绍了企业的发展思路和产品的技术情况。中国驻德国大使卢秋田、商务参赞杨来春以及中国机电产品进出口商会副会长赵志明、中国家电协会秘书长刘福中、副秘书长姜风应邀出席了新闻发布会。

惠而浦、西门子、LG、三洋等世界家电名牌企业在科隆博览会上出尽风头，充分显示了他们作为世界一流企业的不凡风采，使他们的国度再次扬名。中国家电崭露头角，尽管实力、规模还不足以与之匹敌，但毕竟“china”已在国际经济舞台上亮相。德国科隆博览会给我们的启示很多，最主要的就是——

启示一：国门之内无名牌，世界市场的一体化使得名牌无国界，一个企业、一个产品，只有走向世界，与世界强手同台共舞，才能够称得上是真正的名牌。在这方面，要解决的是一是认识问题，二是战略问题。海尔从1990年起就结合国际经济发展潮流，认识到了中国经济必然要与世界经济融为一体的大趋势，未雨绸缪，做了充足的准备工作，因此，才有了今天科隆博览会的成就，这决非一日之功。在出口方面，以高屋建瓴之势提出了“先难后易”战略，先进入发达国家，再进入发展中国家。这一战略实施几年来，的确起到了不凡的效果。海尔进入国际市场正是为了改变中国货的这一形象，我们比欧洲一些知名的企业还早通过了ISO9001质量保证体系认证，产品质量已经经过5年在欧洲销售的考验下，欧洲的消费者已经在使用海尔产品过程中，对中国产品有了新认识。

启示二：民族振兴靠名牌。正如“弱国无外交”一样，一个没有国际名牌的民族是无法在国际社会、国际市场占据地位的。海尔此次科隆之行的成功是在中国改革开放、市场大有潜力深深吸引了欧洲投资者的大背景下，加上海尔企业本



身高速、稳定增长的业绩而实现的。它扬了中国人的志气，奏响了振兴民族工业的凯歌，欧洲人对海尔人由衷敬佩，就是对中国的敬佩。

【工作任务】

- 1、为什么说战略决策没有失误是海尔成功崛起的主要原因？
- 2、现代企业在产品竞争方面有那些特点？
- 3、什么是企业战略和战略管理？它们之间有什么联系与区别？
- 4、制定企业战略要考虑哪些外部因素和内部条件？
- 5、海尔集团在将产品打入国际市场过程中采取了什么战略？保证这一战略获取成功的关键因素是什么？
- 6、产品选择需要考虑哪些因素？
- 7、在产品或服务的开发与设计方面有哪些策略？
- 8、从海尔集团的成功经历中，你对中国企业的发展有哪些想法？

【知识链接】

一、 运营战略的内容

运营战略主要包括三个方面的内容：运营的总体战略，产品或服务的设计与开发，运营系统的设计与维护。

（一）运营的总体战略

企业运营的总体战略包括以下几个方面内容：

1、产品（服务）的选择战略

企业进行运营，首先要确定的是企业将以何种产品（服务）来满足市场需求，实现企业发展，这就是产品（服务）选择战略所涉及的内容。企业产品（服务）选择正确与否，可以决定一个企业的兴衰存亡，必须对此予以高度重视。

企业向市场提供什么产品（服务），需要对各种设想进行充分论证，然后才能进行科学决策，此时通常要考虑以下几个因素：



(1) 市场条件。主要分析拟选择产品（服务）行业所处的生命周期阶段、市场供需的总体状况及发展趋势、企业开拓市场资源及能力、企业在目标市场的地位和竞争能力预期等。

(2) 企业内部的运营条件。主要分析企业的技术、设备水平，新产品的技术、工艺可行性，所需原材料和外购件的供应状况等。

(3) 财务条件。主要分析产品开发和生产所需的投资、预期收益和风险程度等财务衡量指标，此外还要结合产品所处的生命周期来判断产品对企业的贡献前景。

(4) 企业各部门工作目标上的差异性。由于企业内部各部门的职能划分不同，在共同的企业总体战略目标之下，各部门工作目标的差异性也是客观存在的，这种差异必然会对产品选择产生影响，增加工作难度。例如，生产部门追求高效、低耗地完成生产，倾向于选择生产成熟的、单一的产品；营销部门追求产品组合的宽度和深度，以适应消费者多样化的需求，倾向于新产品的不断推出；财务部门则更青睐销售利润高的产品选择。这些分歧的存在，从不同部门的角度考虑，都是为了企业的发展。这就需要企业在进行产品选择时要综合考虑、全面协调。

除以上几个方面的因素，企业在产品（服务）选择时还要兼顾社会效益、生态效益等方面的影响因素。

2、自制或外购战略

企业进行新产品开发，或者建立或改进运营系统，都要首先做出自制或外购的决策。企业自制战略有两种选择：一是完全自制，即建造完备的制造厂，购置相应的生产设备，进行组织生产所必需的人员招聘与配备，产品生产的各个环节都在本厂完成；第二种是装配阶段自制，即“外购+自制”战略，部分零部件外购，企业建造一个总装配厂，进行产品组装。企业如果选择外购战略，就需要成立一个经销公司，为消费者提供相应的服务。

一般而言，对于产品工艺复杂、零部件繁多的生产企业，那些非关键、不涉及核心技术的零部件，如果外购价格合理，市场供应稳定，企业会考虑外购或外包的方式来实现供应。



3、运营方式选择战略

企业在做出自制或外购的决策之后，就要从战略的高度对企业的生产方式做出选择。正确的生产与运作方式选择，可以帮助企业动态地适应快速变化的市场需求、日益激烈的市场竞争、日新月异的科技发展，使企业能适应甚至引导生产与运作方式的变革。可供企业选择的生产与运作方式有许多种，这里仅介绍两种典型的生产方式：

(1) 大批量、低成本。这种战略适用于需求量大、差异性小的产品或服务的提供，在这样一个特定的市场上，企业采用低成本和大批量生产与运作的方式，就能够获得竞争优势，特别是在居民消费水平普遍不高的经济发展阶段的国家（地区）。20 世纪初的福特汽车公司首创流水线生产，现在的 Wal-Mart 公司的低成本、大规模生产方式的选择，都是这一战略执行的典型代表。

(2) 多品种、小批量。对于消费者的需求多样化、个性化的产品或服务，就不宜采用大批量生产的方式，而更适合采用小批量的顾客定制方式。这种方式最早出现于 20 世纪 80 年代初，它兼有大批量生产的低成本优势和单件小批量生产适应消费者个性化需求的特点，是介于大批量生产与单件小批量生产与运作方式的一种中间状态。当前，许多著名的企业，如丰田、惠普等公司，都采用这种生产与运作方式。

(二) 产品开发与设计

企业在产品或服务选择的基础上，要对产品或服务进行设计，以确定其功能、型号和结构，进而选择制造工艺，设计工艺流程。随着现代科技的快速发展，产品生命周期总体上有缩短的趋势，R&D 的重要性日益彰显，不断推出新技术、新产品，成为保障企业生存与发展的重要条件。按照产品或服务开发与设计的发展方向，可将该战略分为四类：

1、技术领先者或技术追随者

企业在进行产品或服务开发与设计时可以通过自主研发来掌握新技术，以开发设计产品或服务，也可以通过学习技术领先者的技术来开发、设计产品或服务，做技术领先者或追随者是产品或服务设计时的两种不同选择。对于制造业来



说做技术领先者需要不断创新和大量的研发投入，因而风险较大，但一旦成功则可获得较丰厚的回报，可以在竞争中处于领先地位；做技术追随者主要是学习新技术，仿制别人的新产品，因而相对投入少、风险小，但相比技术领先者投资回报率低，并且容易在技术上受制于人。当然，通过努力学习，对别人的技术和产品进行改进，也有可能形成竞争优势。

波特教授曾经将研究开发战略与企业竞争战略联系起来，通过研究得出结论：技术领先者和追随者，在获取成本领先优势或差别化优势方面各有特点，技术领先者是易于获得竞争优势的，但技术追随者也可获得优势。如表 2—1 所示：

2、自主开发或联合开发

自主开发就是企业根据对市场的分析和预测，依靠自己的技术力量进行新技术、新产品的研究开发，从而开发出适应消费者需求的产品。联合开发则是指企业通过与合作伙伴或其他机构联合开发新技术、新产品。自主开发对于企业规模大、R&D 能力强的行业领先者很有吸引力，而联合开发则成为实力稍逊企业的理性选择，它们可以通过联合实现资源聚合，实现联合各方的共赢。此外，对于一些复杂的产品或技术，由于涉及的知识前沿，投入巨大，其周期较长，联合开发的适用性更强。

3、外购技术或专利

如果企业没有条件进行独立研究开发、联合开发，或者研发成本、风险过大时，就会考虑外购先进的技术或专利，借助企业外部的研发力量，增强企业自身的技术实力。企业通过购买大学或研究所等的研究成果，可以节约 R&D 投入，降低 R&D 风险，同时缩短产品开发与设计的周期。但要注意的是企业在购买或引进技术或专利后，要加以消化、吸收和创新，以形成特色。

4、基础研究或应用研究

基础研究就是对某个领域的某种现象进行研究，但不能保证新的知识一定可以得到应用。基础研究成果转化为产品的时间较长，投资比较大，而且能否转化为产品的风险很大。但是，一旦基础研究的成果可以得到应用，则会对企业的发展发挥巨大作用。应用研究则是企业根据市场需求状况选择一个潜在的应用领



域,有针对性地进行的研宄活动。应用研究实用性强,较容易转化为现实生产力,但应用研究一般需要基础理论的研究成果。例如空气动力学的研究属于基础研究,而赛车车型的研究则属于应用研究,它是要以空气动力学为基础的。

二、运营战略的制定程序

(1) 编制战略任务说明书。

说明书应包括运营战略的目的、意义、任务、内容、程序以及注意事项等内容,根据企业的规模不同,任务说明书的详略也不同。

(2) 进行环境分析。

这是企业在制定战略时必须首先要做的工作,包括外部环境和企业内部条件分析。通过外部环境的分析发现企业面临的机会与威胁,通过内部条件的分析总结出企业的优势和劣势。此外,还要对企业制定的总体战略、竞争战略进行系统分析。

(3) 制定战略目标。

根据企业的战略使命、企业的总体战略目标和竞争战略目标,在环境分析的基础上,进一步确定企业运营战略的战略目标,具体可包括产能利用目标、质量目标、产量目标和物资消耗目标等。

(4) 评价战略目标。

为保证运营战略目标的科学性,对企业确定的运营战略目标要进行全面的综合评价,评价可以根据企业的运营实际情况,运用定性、定量的方法进行分析。

(5) 提出备选方案。在环境分析的基础上,根据企业运营战略目标拟定出备选的运营战略方案。备选方案的数量要考虑企业规模、实力及企业的性质,并针对不同的条件,体现方案的差异性。

(6) 选择战略方案。对企业拟定的备选方案从成本、收益、风险及它们对企业长期竞争优势的影响等方面进行全面评估,综合运用定性、定量分析的方法,以形成对备选方案的综合评价,作为企业选择运营战略的依据。

(7) 组织实施。



为了更好地实施运营战略，应根据选定的战略方案制定具体的方案实施计划，建立协调和控制机制。另外，还需对企业员工进行深入发动，调动员工参与战略实施的积极性，确保战略目标实现。



任务二 环境分析法

知识目标：了解 PEST 分析法

了解五力分析法

能力目标：能用 PEST 和五力法分析公司

【导入案例一】



对建筑装饰设计行业的 PEST 分析

近年来,随着政府职能的改革、我国加入世贸组织后进一步全面开放、与国际市场接轨的要求进一步增高,对改制后的建筑设计单位提出了更高的要求。建筑设计企业在自身体制发生变化的同时,外部环境同时发生了巨大的变化,在这种形势下,建筑装饰设计单位通过对自身内外环境的分析,选择适合自身的发展战略并组织实施是十分必要,十分及时的。PEST(Political、Economic、Social、Technological)分析模型是环境分析的一种有效方法,为我们建筑装饰设计企业的可持续发展提供了一个思路,它通过对政治、经济、社会和技术四个方面的若干影响因素进行总结和列示,帮助行业或组织分析和总结相对关键和重要的影响因素,以确立最终的战略目标。

一、政治(Political)因素:

1.行业管理政策趋于完善在政策因素中,政府对建筑设计行业的宏观管理政策无疑直接地发挥着重要作用。



“九五”期间,我国的勘察设计行业从单位的生产经营体制、产权结构和内部机制三个方面进行了深入的改革和探索,出台了一系列法规条例,从市场、质量、资质、注册、招投标等方面都做到有法可依。2001 年初,国家建设部专门就建筑装饰市场的管理发布了“关于加强建筑装饰设计市场管理的意见”(建设[2001]9 号),这一文件针对目前建筑装饰设计行业出现的问题有针对性地制定了相对应的政策,这将大大促进建筑装饰设计市场竞争的有序化。长期来看,建筑设计行业的资质管理、招投标制度、项目全程监理和工程事故追究等制度的完善将对行业的发展发挥重要作用。

2.加入 WTO 后带来机遇



加入 WTO 无疑会给我国的建筑装饰设计行业带来更多的机遇,首先,“入世”后的中国市场将逐步成为开放、平等、竞争、透明的市场,将会有更多的国内外竞争者在中国市场上进行公平、平等的竞争,参与市场竞争的规则将逐步成为国际通行规则,这有利于正规单位参与竞争;其次,随着市场的开放,将促使行业领导和执业人员进一步更新观念,通过合作和交流学习,了解国外事务所先进的管理方式、运作方式,以提升专业和服务水平,增强自身竞争实力。另一方面,加入 WTO 后,虽然根据现有 WTO 协定中的一些基本原则和条款,我国对市场的开放可以采取“逐步放开”的政策,以保护本国利益,但这种保护时间是有限的,由于我国的建筑装饰设计市场基本上是在相对封闭的条件下发育起来的,在市场主体行为、服务标准、机构组织形式、行业规则和职业道德操守以及政府管理体制、行业自律程度等诸方面与国外同行业还存在相当大的差距。据有关资料,我国现有勘察设计单位 12000 家,年营业额为 360 亿元,折合 43.5 亿美元,而世界排名第一的美国贝歌特工程公司一家。年营业额即达 112 亿美元,竞争形势相当严峻,我们必须抓住我国建筑设计市场逐步开放这一时期,发展壮大自身实力,以迎接激烈的市场竞争。



二、经济(Economic)因素

1.持续增长的基建投资规模

上世纪 90 年代以来,我国经济一直处于持续稳定的增长状态,于 1995 年就提前实现了一年 GDP 比 1980 年翻两番的目标。1999 年中央又作出了开发大西北的重要决策,基本建设的投资力度向西部倾斜,从而在国内又掀起新一轮基础设施投资建设的高潮。据有关媒体资料,在新的基础设施建设高潮中,我国已开工或计划建设的机场约 60 余个,其中大型枢纽机场 6 个,这一热潮使大型公共设施的装饰设计市场出现爆炸性的增长。

“九五”期间,上海实际完成全社会固定资产投资总量为 9597 亿元,据预测,“十五”期间投资总规模将达到 10000 亿元左右,具体与建筑装饰设计行业有关的重大项目有航空港、铁路第二客站的建设、城市景观工程和标志性的文化设施,这对景观设计和室内装饰的创新发展提供了很好的方向指示。

2.城市化进程的迅猛发展



城市化是未来建筑设计行业发展的核心驱动力。我国经济未来发展的典型特征便是城市化,近年来我国城市人口的快速增长,显示出我国城市化发展的速度和潜力,这也为我国建筑设计行业发展给予了很大的空间。上海的城市化水平(70%)远远高于全国总体水平,在上海“十五”规划中,上海城市建设除了市区内的市政工程配套之外,其重点在黄浦江两岸与郊区的“三城九镇”建设,总的投资规模数以百亿计;尤其是 2010 年上海将举办世界博览会,对建设规模和建设水平都有了更高的要求。这其中为建筑装饰设计提供了巨大的市场。

三、社会(Social)因素

1. 社会时尚品位水平的提高

人们随着生活水平的提高和经济条件的改善,思想观念和行为模式也开始发生变化,对建筑装饰设计企业的影响主要表现在对人们对环境景观的美化、对装饰装修的品位变化上,甚至是对时尚的追求上。据有关报道,2000 年我国城镇居民人均住房面积达 10m^2 ,比 1999 年扩大近 2m^2 ,住宅装饰已成为时尚。我国目前从事装饰工程的队伍已达 600 万人,其中 400 万人从事家居装饰,这一市场已不容忽视。



另据了解,国家有关部门正在研究制定对新建住宅的“菜单式全装修”试点管理工作,争取在二、三年后逐步取消毛坯房,实现商品住宅的即买即住。这一趋势必将提升家居装饰对大的装饰设计施工企业的吸引力,而且随着人们收入水平的差异化和商品住宅的分级消费,这一市场将细分为不同的消费层次。所以,装饰设计行业应当利用自己的优势,适时切入这一领域,比如高档商品住宅、别墅等的装饰设计等具有较高附加值的细分市场。

2. 人才流动给行业带来的压力和活力市场经济中要求资源配置市场化

建筑装饰设计企业的人力资源政策也必然离不开人才市场的具体状况。

从事建筑装饰设计的执业人员属于比较高层次的专业人员,面对的人才市场属于高层次的专业人才市场,有压力也有动力。目前,由于人才流动尚不是十分通畅,而且由于专业面较为狭窄,我国的整个建筑装饰设计行业本身发展时间不长,高层次的专业人员本身相对就较少,人才市场的来源无法提供直接能够满足企业



需要的高层次人员。因此对于装饰设计企业而言,培养和留住人才就显得更加重要。

四、技术(Technological)因素

1.信息技术将成为行业腾飞的引擎

飞速发展的电子信息 and 通讯技术将在未来的社会和经济发展中起到愈来愈关键的作用,极大地影响着人们的工作方式和生活方式。信息高速公路的建成使企业管理计算机化和企业运行信息化成为可能,大大提高了企业的劳动生产率,同时改变了企业传统的工作模式。目前普遍存在的集中的同步的工作方式将被分散的、不强求同步的方式所替代。甚至人们日常生活中的消费、购物、领取工资、存取款等活动也要以通过网络来进行。一位从事新兴互联网企业研究的专家曾经断言:再过若干年,将不存在所谓的互联网企业,因为所有的企业都将成为互联网企业。可见信息技术带给企业或者非企业组织的变化将会是革命性的。建筑装饰设计企业作为直接参与社会经济活动的中介组织,必须迅速适应这一技术变革,在工作模式上应充分利用信息技术提供的便利,在社会和企业信息化变革中开拓新的业务渠道和业务范围。



目前,信息技术在装饰设计中的应用大多为施工图、电脑效果图的制作,预计通过电子商务模式,网上建立虚拟设计企业,跨空间与时间进行网上讨论、交换设计方案,高效率地协调工作已接近现实。另外装饰设计从最初构想到最后成品展示,利用多媒体、虚拟现实技术将成为建筑装饰设计的一大进步和重要表现手段。对于大型公共建筑的室内设计,利用这种技术手段将更具说服力,更有利于设计师向有关专家和社会公众表现设计理念和设计意图,信息技术将成为装饰设计企业有效率的竞争手段之一。

2.新材料的应用使行业发展前景花团锦簇

未来的装饰装修材料将不仅满足对建筑的装饰功能,还要满足建筑物的节能、舒适等特殊要求。装饰装修材料将更强调低污染环保型、环境功能型(净化、优化空气,吸声、吸波,调节温湿,防菌防霉等)、可再生、可循环、可就地取材研发。

因此,装饰装修材料的大家庭中将不断增加一些新面孔,大体分为三类:节能材



料、环保材料和环境友好材料(该种材料不仅注重材料本身的性能,同时力求在材料的整个寿命周期内对环境友好)。出于对建筑室内外环境的健康、舒适性要求,最终将迫使目前还在大量用于室内装修的含有有害挥发气体的产品被淘汰出局。装饰装修材料生产企业应顺应这一发展趋势,因势利导,调整产品结构,对自身现有产品不断升级换代,按新标准、新要求选好原材料,调整材料配方和生产工艺,推动行业向高性能、多功能、环保型方向发展。反过来,生态建筑的发展与功能要求又将拓展装饰装修材料更具环保功能,引领装饰装修材料新的发展,这些不断出现的新的变化对建筑装饰设计行业提供了更多的选择,也从设计理念上对设计人员形成了更多的启迪。

典型的 PEST 分析

下表是一个典型的 PEST 分析。

政治 (包括法律)	经济	社会	技术
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法 消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇用法律	征税	职业与休闲态度 企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的 所处阶段	健康意识、社会福利及 安全感	互联网的变革



安全规定

消费者信心

生活条件

移动技术变革

【导入案例二】

Groupon 新型团购商业模式案例研究

近期，目前世界上最强大的国家网站 Groupon(groupon.com)成为国内电子商业上的事务业界的热点话题，Groupon 在资本市场的估值在一年半内突破 10 亿美元大关，到达 13.5 亿美元，而此前，风头正劲的 Twitter 及 Facebook 到达 10 亿美元这一估值则分别花了 3 年及 2 年时间，接着便引发了全球范围内的仿照蓬勃发展。



这些个仿照者中，就好比目前世界上最强大的国家的 BuyWithMe，德国的 Daily Deal，英国的 Snippa 等。而在国内打从第一家类似的网站于 2010 年 3 月份推出至此刻，两个月时间内仿照者已经到达三四百家，并在不断增加中，此中较早浮现的就如美团网(meituan.com)、拉手网(lashou.com)、F 团(ftuan.com)

这种新式的团购引发了云云多人的关注，那末这种标准样式的前景如何？挑战何在？有无可能转变电子商业上的事务格局？对此亿邦动力网路程经过过程对十多家团购网站和几家投资机构的深切采访、二手数据阐发等手段对此标准样式举行深切的阐发解读。

【工作任务】

参考对建筑业的 PEST 分析，试分析 Groupon 团购网站

【知识链接】

一、运营战略的环境分析

制定运营战略同制定企业总体战略和竞争战略一样也需要进行环境分析。企业战略的环境分析主要包括企业外部环境和企业内部条件分析，企业在制定运营战略前，同样也要进行这两方面的分析。只不过是此时的外部环境、内部条件分析更加侧重分析与运营战略制定关系密切的因素。





（一）外部环境分析

企业外部环境可以划分为宏观外部环境和行业环境。

1、宏观外部环境

企业的宏观外部环境主要包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境和科学技术环境。政治法律环境主要包括政治制度、方针政策、政治气氛、国家法律规范和企业法律意识等要素，它们会对企业的运营管理产生深远的影响和制约作用，企业适应所面临的政治法律环境，是企业实现运营战略的前提。经济环境指影响企业生存与发展的社会经济状况及国家经济政策，包括国民收入水平、消费结构、物资水平、产业政策、就业状况、财政及货币政策和通货膨胀率等要素。其中对运营战略影响最大的是产业政策，它对产品决策和生产组织方式的选择有直接影响。社会文化环境是指一个国家或地区的文化传统、价值观念、民族状况、宗教信仰和教育水平等相关要素构成的环境。科技环境指企业所处的社会环境中的科技要素及与该类要素直接相关的各种社会现象的集合，主要包括社会科技水平、科技力量、科技体制和科技政策等要素。

对企业宏观环境的分析方法主要是 PEST 分析法，如图 2-3 所示：

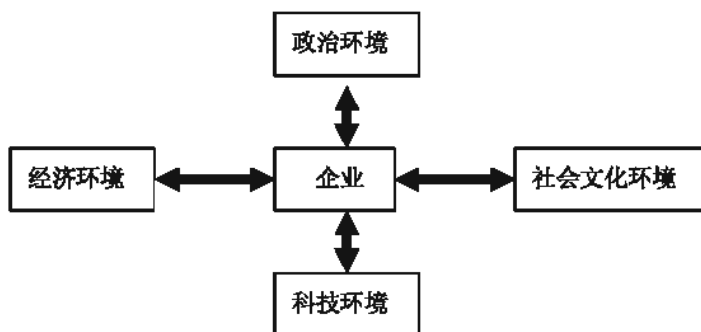


图 1-1 PEST 分析法

2、行业环境

所谓行业或产业，是居于微观经济细胞（企业）与宏观经济单位（国民经济）之间的一个集合概念。行业是具有某种同一属性的企业的集合，处于该集合的企业生产类似产品满足用户的同类需求。行业中同类企业的竞争能力和生产能力将直接影响到本企业运营战略的制定，特别是在开发新产品时，更应仔细分析行业环境。对行业环境的分析要从战略的角度分析行业的主要经济特征（市场规



模、行业盈利水平、资源条件等)、行业吸引力、行业变革驱动因素、行业竞争结构、行业成功的关键因素等方面。其中行业主要经济特性、行业竞争等方面对企业运营战略的影响较大。关于行业竞争结构分析可以采用哈佛商学院的迈克尔·波特教授(M.E.Porter)的五力分析法来进行。如图2-4所示:

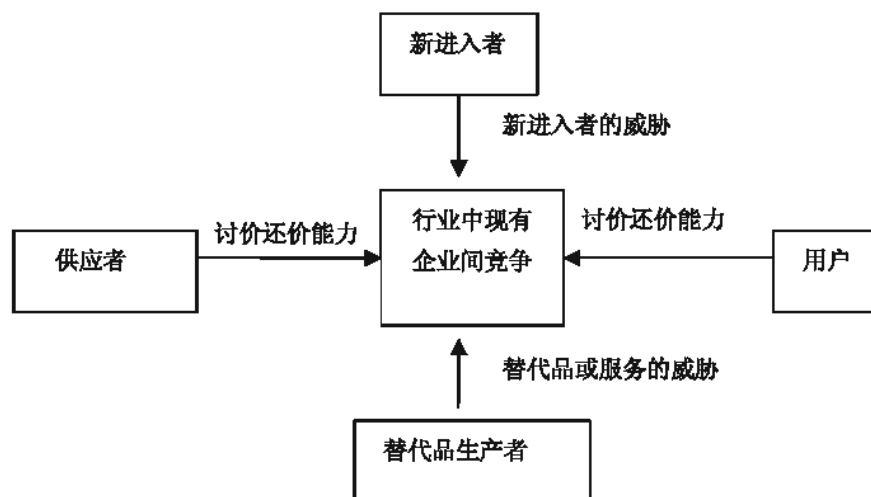


图2-4 五力分析模型

按照波特的观点,一个行业的激烈竞争,其根源在于其内在的竞争结构。在一个行业中存在五种基本竞争力量,即新进入者的威胁、行业中现有企业间竞争、替代品或服务的威胁、供应者讨价还价的能力和用户讨价还价的能力。这五种基本竞争力量的现状、发展趋势及其综合强度,决定了行业竞争的激烈程度和行业的获利能力。在竞争激烈的行业中,一般不会出现某个企业获得非常高的收益的状况,在竞争相对缓和的行业中,会出现相当多的企业都可获得较高的收益。五种基本竞争力量的作用是不同的,问题的关键是在该行业中的企业应当找到能较好地防御这五种竞争力量的位置,甚至对这五种基本竞争力量施加影响,使它们朝着有利于本企业的方向发展。

(二) 企业内部条件分析

对企业战略产生影响的企业内部条件因素很多,我们主要分析影响企业运营



战略制定的内部条件因素，主要包括：

1、企业总体战略、竞争战略及其他职能战略

企业的总体战略、竞争战略确定了企业的经营目标，在此目标之下，不同的职能部门分别建立了自己的职能部门战略及要实现的目标。因此包括运营战略在内的各职能战略的制定，要受到企业总体目标的制约和影响。同时，由于各职能战略目标所强调的重点各不相同，往往对运营战略的制定产生影响，而且影响的作用和方向是不一致的。在制定运营战略时，要认真研究企业总体战略、竞争战略的具体要求以及其他职能战略的制定情况，权衡这些相互作用、相互制约的战略目标，使运营战略决策能最大限度地保障企业经营目标的实现。图 2—5 表示运营战略与企业总体战略之间的关系及其战略决策选项：

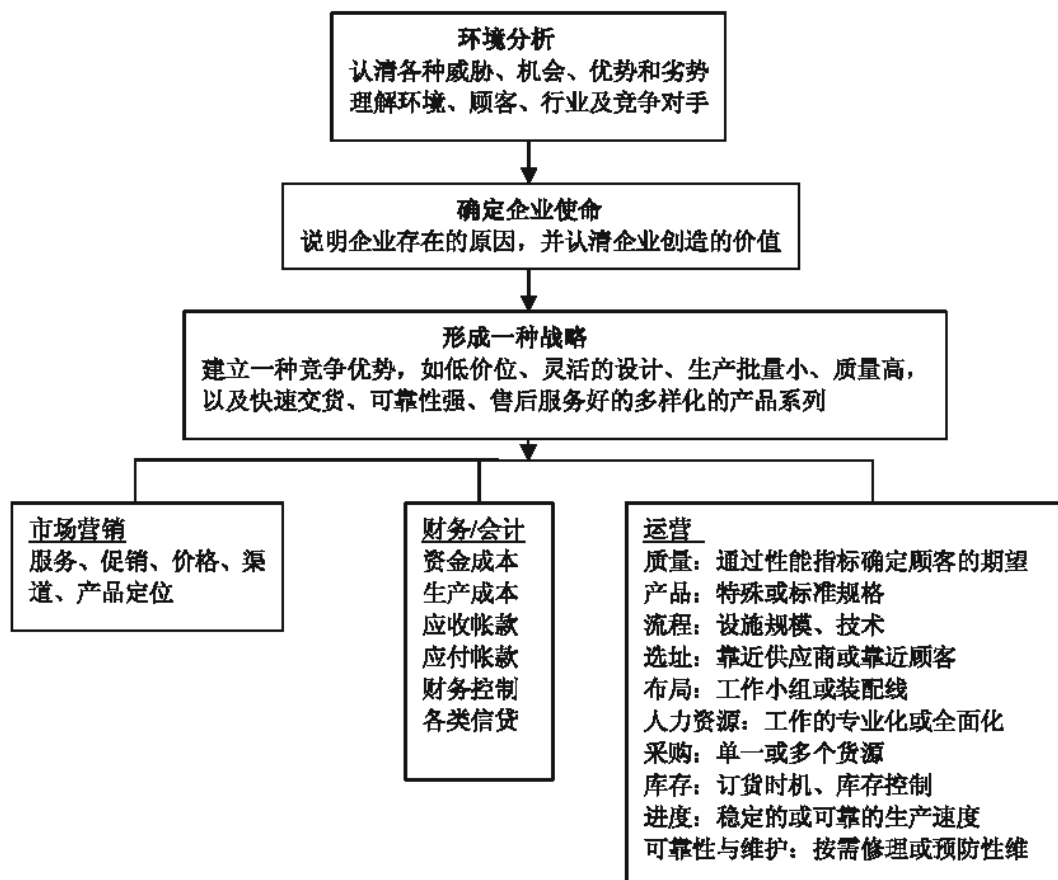


图 1—2 运营战略及其战略决策选项

2、企业能力

企业能力对制定运营战略的影响是指企业在运作能力、技术条件以及人力资



源等方面与竞争对手相比所体现的优势和劣势。对企业能力的评价比较复杂,它需要在全面评估企业内部条件的基础上对企业能力做出判断。需要评价的企业内部条件包括:对市场需求的了解和营销能力,现有产品状况,现有顾客状况,现有的分配和交付系统,现有的供应商网络及与供应商的关系,人员素质和能力,自然资源的拥有状况及获取能力,设施、设备和工艺状况,可获得的资金和财务优势等。

二、运营战略的实施

运营战略实施是运营战略管理的关键环节,是动员企业运营系统的全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着运营战略的方向和所选择的途径,自觉而努力地贯彻战略,以期待更好地实现企业运营战略目标的过程。

(一) 运营战略实施与战略制定的关系

对企业而言,成功的运营战略制定并不能确保成功的战略实施,实施战略要比制定战略重要得多,而且也困难得多、复杂得多,分析战略制定与战略实施不同配合的结果,我们可以得出这样的结论:

(1) 当企业制定了科学合理的运营战略并且又能有效地实施这一战略时,企业才有可能顺利地实现战略目标,取得战略的成功。

(2) 企业制定的运营战略不够科学合理,但企业非常严格地执行这一战略,此时会出现两种情况:一种是企业在执行战略的过程中及时发现了战略的缺陷并采取补救措施弥补缺陷,一定程度上减少了战略执行造成的损失,企业也能取得一定的业绩;第二种是企业僵化地实施战略而不进行动态的调整,结果使企业失败。

(3) 企业制定了科学合理的运营战略但没有认真实施,企业陷入困境。此时,如果企业不从战略实施环节查找原因,而是对战略本身进行修订后仍按照原来的办法组织实施,往往会使企业的运营战略收效甚微,甚至导致企业失败。

(4) 企业的运营战略本身不科学合理,又没有很好地组织战略实施和控制,企业最终会遭受重大损失而失败。

综上所述,企业只有制定了科学合理的运营战略并有效地组织实施,企业才



能取得成功。

（二）运营战略实施的步骤

企业制定出运营战略后，就进入了实施阶段。在战略实施过程中，必须使运营系统的内部结构及条件与战略相适应，即运营战略要与企业的资源分配、技术能力、工作程序和计划方案等相适应。企业运营战略的实施步骤如下：

1、明确战略目标

运营战略是根据企业经营战略来制定的，在企业战略中已经明确运营的粗略的基本目标。在运营战略实施时，还要把该目标进一步明确，使之成为可执行的具体化的目标。运营战略的目标主要包括产能目标、品种目标、质量目标、产量目标、成本目标、制造柔性目标和交货期目标等。

2、制定实施计划

为确保运营战略目标的实现，企业还要制定相应的实施计划。在运营管理中，运营计划是整个计划体系的龙头，是其他相关计划编制的依据。运营计划具体包括产能发展计划、原材料及外购件供应计划、质量计划、成本计划和系统维护计划等。

3、确定实施方案

计划明确了运营的方向，但要具体实施还要确定相应的行动方案。通过所选择的实施方案进一步明确实施计划的行动，从而使计划目标落实到具体的执行过程中。

4、编制运营预算

企业运营预算是企业计划期内运营系统的财务收支预算。编制预算是为了管理和计划控制的目的，确定每一项活动方案的成本。因此，生产预算是为战略管理服务的，是企业实现运营战略目标的财务保证。

5、确定工作程序

工作程序规定了完成某项工作所必须经过的阶段或步骤的活动细节，具有技术性和可操作性的特点。为了制定最佳的工作程序，可以借助于电子计算机和计



划评审法（PERT）、关键路线法（CPM）、线性规划、目标规划等科学的管理方法。