



21世纪 商学院 MBA 中国实战案例

我们在向西方寻找管理真经的同时，
似乎疏忽了我们身边的企业经营经验——
其实在我们自己的周围有着最切实、最具体的案例。

上

祁 军 主编



中山大学出版社



21世纪 商学院 **MBA** 中国实战案例

我们在向西方寻找管理真经的同时，
似乎疏忽了我们身边的企业经营经验——
其实在我们自己的周围有着最切实、最具体的案例。

下

祁 军 主编



中山大学出版社



责任编辑：何 凡

责任技编：黄少伟

封面设计：陈 剑

我们在向西方寻找管理真经的同时，似乎疏忽了我们身边的企业的经营经验，成功与失败、欢笑与汗水、困惑和感慨，成功的经验千篇一律，失败的教训却各不相同，管理是艰辛、管理是金矿、管理是细节、管理是全局，管理是什么……在案例中读者自己去看，自己去想。

ISBN 7-306-01873-6



9 787306 018731 >

ISBN 7-306-01873-6 / F.370

定价：48.00元(上、下册)

21 世纪商学院

MBA 中国实战案例

主 编 祁 军

中山大学出版社

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪商学院 MBA 中国实战案例/祁军主编—广州:中山大学出版社,2002.3

(加入 WTO 人才必备教程)

ISBN 7-306-01873-6

I .2...

II .祁...

III .企业管理—案例—研究—中国

IV .F279.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 007569 号

中山大学出版社出版发行

(广州市新港西路 135 号)

广州市番禺官桥彩色印刷厂印刷 广东省新华书店经销

850 毫米×1168 毫米 32 开本 30 印张 72.5 万字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

定价:48.00 元(上、下册)

中山大学 MBA 居全国院校榜首

全国学位与研究生教育发展中心公布了 2002 年全国 MBA 试点院校教学合格评估结果,中山大学在参评的全国 28 所重点院校中总成绩名列第一。

中山大学自 1996 年 10 月起开展 MBA 教育以来,一直坚持 MBA 教育国际化,积极与国际名校合作办学。其管理学院、岭南学院先后与美国的麻省理工学院(MIT)、明尼苏达大学、杜兰大学、加拿大卡尔加里大学等多所大学签署了办学协议,为 MBA 教育的国际交流提供了平台,并坚持了英文教学。在教学管理上,直接与国际最先进的 MBA 教育管理接轨,学习和借鉴他们的最先进经验。

近年来,中山大学的 MBA 教育获得了很大发展,其 MBA 报考一直是研究生培养的最热点。目前,中山大学 MBA 学生的总数 620 人,居广东省内高校之首。

转载自《羊城晚报》2002 年 1 月 7 日

作者简历

祁军 1965 年出生,副教授,MBA 导师

研究方向:生产与运作管理、国有资产管理、国际企业

复旦大学管理学硕士,中山大学经济学博士生

曾编著《国有资产管理》、《社会主义市场经济问答》等,在国家一级刊物上发表多篇文章

1990—1991 年 7 月 罗定县经委生产技术科副科长

1994 年至今 中国经济数学与管理数学学会副理事长

1999 年 1 月—1999 年 6 月 美国麻省理工学院国际教员

2000 年 3 月—2001 年 2 月 中山大学岭南学院国际 MBA 教育中心执行主任

2001 年 6 月至今 中山大学后勤产业集团总经理

序 言

哈佛的案例风靡全球时,中国人自己的案例呢?广东经济发展领先全国,广东人的管理呢?

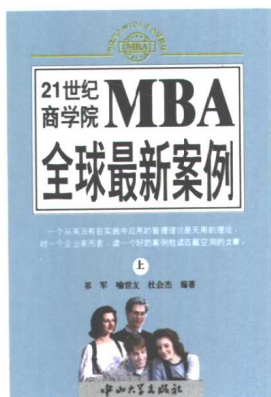
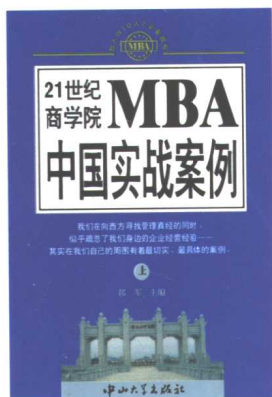
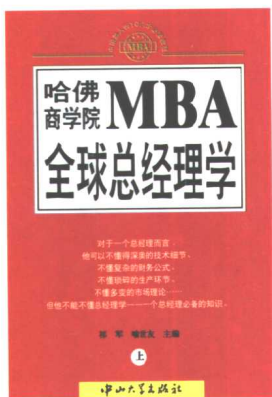
众里寻他千百度,那人却在灯火阑珊处。就在这片热土,就是这一批人,创造着中国 20 多年的经济神话。我们在向西方寻找管理真经的同时,似乎疏忽了我们身边企业的经营经验——成功与失败,欢笑与汗水,困惑与感慨。本书追踪了我国 10 多个企业的经营历程,有详有略,有大有小,有长有短,尽量以不同的角度展现我国国有企业、民营企业、乡镇企业、“三资”企业的不同色彩。成功的经验千篇一律,失败的教训却各不相同。管理案例的通病是一好百好,好的多,坏的少。本书在选择案例时,照顾到我国企业的不同情况,既有先进管理技术的应用案例,又有科学管理初始阶段的企业素描。在阐述企业的情况与

管理方略时,尽量将企业的真实情况介绍给读者。诚然,出于保护企业商业秘密的需要,按照惯例,我们对企业的关键数据和个别管理细节做了修改。但这些并不影响读者了解企业的管理精髓。

本书的案例风格多样,不拘泥于案例的固有形式。因为编者深知,本书的读者不仅是在课堂上,更多的是在社会上,所以,我们在案例中提供了大量的信息,大多数案例,即使没有课堂讨论,也会为读者提供丰富的企业知识和管理的启迪。

本书的作者是享有盛誉的中山大学岭南学院国际 MBA 中心的教师与 MBA 学生。大多数教师都有丰富的企业咨询与策划经验,担任不少珠江三角洲企业的管理顾问,有的甚至负责大型企业的战略管理;岭南学院 MBA 学生也都有多年的管理经验,作为知识型的管理者,他们在与麻省理工学院等世界著名大学商学院 MBA 学生交流中展现出不同凡响的风采,部分学生在海外跨国公司的假期实习中也深受好评,他们是珠江三角洲管理界的新生代。本书的大多数案例都和他们的管理经历有关,不少案例本身就凝结了这些教师和 MBA 学生的管理智慧。

编者曾负责中山大学岭南学院国际 MBA 教育中心的工作,受美国岭南基金会和香港岭南校友的重托开发中国企业的案例。编者不忍这些明珠雪藏于校园,特编纂成书,部分内容做了调整,以适应大多数读者的需要,以期为我国管理技术的推广略尽绵薄之力。



目 录

中国家乐福的重组

第一章 引 言	(3)
1.1 科尔尼公司介绍	(3)
1.2 家乐福公司介绍	(4)
第二章 家乐福在中国的发展及问题	(5)
2.1 家乐福在中国的发展	(5)
2.2 中国家乐福发展中面临的问题	(6)
2.3 科尔尼公司的介入	(9)
第三章 问题的背景分析	(10)
3.1 中国零售行业分析	(10)
3.2 目前中国零售业的行业特性	(13)
3.3 家乐福的主要竞争对手特点	(15)
3.4 家乐福的经营和发展战略	(15)
第四章 家乐福问题诊断	(17)
4.1 家乐福组织架构分析	(17)
4.2 中国区总部访谈	(18)
4.3 地区总部访谈	(25)
4.4 各地分店访谈	(29)
第五章 初次汇报	(32)
5.1 家乐福的竞争优势正在丧失	(32)
5.2 家乐福目前存在的主要问题	(33)
5.3 重建家乐福的优势	(36)

第六章	重组方案制定	(39)
第七章	方案实施和效果	(43)
第八章	启示和思考	(49)
8.1	新市场的发展战略	(49)
8.2	企业的组织架构设置	(52)
8.3	区域性和地方性问题	(55)
8.4	企业重组过程中应该注意的问题	(56)
结束语		(59)
附录		(60)

P 公司的 BPR 亲见

前言		(75)
第一章	序言	(77)
第二章	T 公司简介	(79)
第三章	PM 和 P 公司简介	(82)
3.1	PM 公司简介	(82)
3.2	P 公司简介	(82)
3.3	P 公司的业务流程简介	(83)
第四章	David 和 P 公司的第一次接触	(85)
4.1	球头字体的问题	(85)
4.2	原因	(87)
第五章	P 公司 QA 团队的建立	(90)
5.1	品质管理现状	(90)
5.2	日本球头的面部凹陷问题	(92)
5.3	外观检查的 QC 小组	(94)
5.4	焊接的问题	(97)

5.5 建立 QA 部门	(100)
第六章 T 公司专用厂房和建成流水线	(103)
6.1 交货的问题	(103)
6.2 变革生产流程	(104)
6.3 A 公司的流水生产线	(106)
6.4 刘董事长的解决之道	(107)
6.5 外聘总经理	(110)
6.6 重建组织结构	(111)
6.7 产量提高	(112)
6.8 拉动式生产	(115)
第七章 尾声	(120)
附录	(121)
结束语	(132)

信息技术服务中心电话咨询系统

前言	(135)
引言 我国信息技术服务整体经营战略概览	(136)
0.1 因特网服务供应商情况分析	(136)
0.2 中国电信在因特网服务方面的市场竞争前景	(137)
0.3 中国电信在因特网方面的优劣分析	(138)
0.4 信息技术服务在中国电信因特网整体竞争战略中的 作用	(139)
第一章 广州电信信息技术服务电话咨询系统综述	(141)
1.1 中国电信广州分公司信息服务现状	(141)
1.2 电话咨询系统的组织和体系结构	(143)

第二章 电话咨询系统存在问题和分析	(151)
2.1 电话咨询系统的评估	(151)
2.2 电话咨询系统存在的问题	(154)
2.3 系统的统计分析	(161)
2.4 系统模型建立与分析	(164)
2.5 服务流程分析	(170)
2.6 服务质量分析	(173)
第三章 改善目标与建议	(184)
3.1 通过模型锁定目标	(184)
3.2 跳出发展的困境,通过知识系统构造核心能力	(187)
3.3 完善服务流程	(190)
3.4 不断完善管理,提供优质服务	(193)
结束语	(199)
附录	(201)

物流系统的重构——杨协成公司出口业务的供应链管理

第一章 杨协成公司经营战略的转变	(209)
1.1 企业背景	(209)
1.2 市场状况分析	(210)
1.3 海外市场拓展的风险与挑战	(212)
1.4 供应链管理的导入	(216)
第二章 物流服务水平的战略决策	(219)
2.1 物流服务水平与竞争优势的建立	(219)
2.2 物流服务战略的设计	(221)
第三章 物流网络的构造	(228)

3.1	市场分析	(229)
3.2	物流运输方式的选择	(230)
3.3	原有分销系统的绩效评价	(233)
3.4	物流网络改善方案的可行性分析	(236)
第四章	业务流程重构与系统柔性	(242)
4.1	杨协成公司在供应链中的角色定位	(243)
4.2	基于传统管理模式的企业业务流程模型	(244)
4.3	基于供应链管理模式的的企业业务流程模型	(245)
4.4	新旧业务流程的比较分析	(249)
4.5	供应链系统的柔性	(250)
第五章	库存管理策略的优化	(254)
5.1	供应链上库存的作用与弊端	(254)
5.2	供应链环境下企业库存管理思想的转变	(255)
5.3	原材料的管理	(256)
5.4	多级库存优化与控制方法的应用(DRP 计划)	(260)
第六章	战略合作伙伴关系的建立	(270)
6.1	传统的采购模式	(272)
6.2	供应链管理环境下采购方式的转变	(274)
6.3	供应链准时化采购的意义	(276)
6.4	供应商的选择	(277)
第七章	供应链绩效的评价	(281)
7.1	反映供应链业务流程的绩效评价指标	(282)
7.2	供应链业务流程的绩效综合评价	(285)
结束语		(287)

ISO 质量体系在软件企业的实践

前言	(293)
第一章 中国软件业面临的机遇和挑战	(294)
1.1 中国软件业的现状	(294)
1.2 国外软件业的发展状况	(295)
1.3 中、印软件业发展差距的根源	(297)
1.4 国内软件企业推行质量体系现状分析	(299)
第二章 广州 PS 公司推进 ISO9001 的实践	(305)
2.1 公司概况	(305)
2.2 实施过程	(306)
2.3 实施成效及体会	(331)
第三章 中小软件企业如何实施 ISO9000 体系	(335)
3.1 要明确中小软件企业实施 ISO9000 的意义 ...	(335)
3.2 从 ISO 标准去明确软件业与传统制造业的差别	(336)
3.3 深刻理解 ISO9000:2000 版与 1994 版的区别	(337)
3.4 新版实施中应加强的几个方面	(340)
3.5 实施一体化的组织管理	(341)
3.6 将 ISO 质量体系建立与企业信息化建设相结合	(342)
3.7 通过认证后,仍需深化质量管理	(344)
结束语	(346)
附录	(347)

城市公共工程中的债务融资

前言	(351)
第一章 城市基础设施融资理论研究的现状	(353)
第二章 中心区交通项目利用世界银行贷款的经验研究	(357)
2.1 项目实施背景及概况	(357)
2.2 世行贷款的法律文件及资金管理制度	(360)
2.3 本项目防范外汇风险的具体措施及存在问题	(363)
第三章 西朗污水处理系统工程利用项目融资方式的经验研究	(371)
3.1 项目背景及一般情况	(371)
3.2 项目融资方式的基本框架	(372)
3.3 项目融资结构与选择贷款银行	(375)
3.4 对项目融资方式的评价	(378)
3.5 项目融资的发展策略	(383)
第四章 发行市政债券为城市交通、环保项目融资的可行性及运作构想	(385)
4.1 国外市政债券运作概况	(385)
4.2 发行市政债券的必要性和可行性	(387)
4.3 地方政府发行市政债券的具体操作	(393)
结束语	(401)

西门子公司的全球物流信息化管理

前言	(405)
第一章 绪论	(406)