

国家自然科学基金资助项目  
教育部新世纪网络课程建设工程  
清华大学校级985重点项目

# 运作管理案例集

## Operations Management Casebook

谢 滨 著



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

国家自然科学基金资助项目  
教育部新世纪网络课程建设工程  
清华大学校级985重点项目

# 运作管理案例集

## Operations Management Casebook

谢 滨 著



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

## 内 容 提 要

本书共收集了 10 个中国运作管理案例,涉及制造、通信、IT、医药等多个行业,分别从运作战略、供应链管理、流程再造、质量管理、电子商务物流、运作系统信息化等多个角度真实地再现了现实企业的运作管理挑战与解决方法,揭示了复杂的管理冲突以及相关的背景资料,为课堂教学和企业管理者提供了模拟运作管理的真实场景与决策参照。

本书是一本难得的实践案例教材,适用于本专科院校管理类、经济类专业及 EMBA、MBA 专业,对管理人员也极具参考和学习价值。

## 图书在版编目(CIP)数据

运作管理案例集/谢滨著. —北京:高等教育出版社,  
2005. 2

ISBN 7 - 04 - 016144 - 3

I. 运... II. 谢... III. 企业管理:生产管理 - 案例 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 143344 号

|      |                |      |                                                                   |
|------|----------------|------|-------------------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社        | 购书热线 | 010 - 58581118                                                    |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号 | 免费咨询 | 800 - 810 - 0598                                                  |
| 邮政编码 | 100011         | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>         |
| 总 机  | 010 - 58581000 |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>         |
| 经 销  | 北京蓝色畅想图书发行有限公司 | 网上订购 | <a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>       |
| 印 刷  | 北京新丰印刷厂        |      | <a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a> |
| 开 本  | 787 × 960 1/16 | 版 次  | 2005 年 2 月第 1 版                                                   |
| 印 张  | 14.5           | 印 次  | 2005 年 2 月第 1 次印刷                                                 |
| 字 数  | 240 000        | 定 价  | 25.00 元                                                           |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 16144-00

## 谢滨



现任清华大学经济管理学院副教授，1981—1993年就读于清华大学，获学士、硕士、博士学位；1993年起任教于清华大学经济管理学院，一直致力于案例教学；现主要从事运作管理、供应链管理和质量管理教学与科研工作，主讲EMBA、MBA运作管理及供应链管理课程；曾任新西兰奥克兰大学商学院客座副教授，以及英国剑桥大学Judge管理学院、美国哈佛大学商学院、美国华盛顿大学Olin商学院访问学者。

谢滨教授立足国内企业，强调理论联系实际和对企业管理的现实指导作用，在从事科研工作之余负责主持“通过制造管理建立竞争优势”专题培训项目；曾兼任摩托罗拉质量体系评审员；LG“实践中学习（Action Learning）”项目负责教授；1989年获得国家教育委员会科技进步一等奖，1991年获得清华大学蒋南翔奖学金，2000年获得清华大学经济管理学院教学奖。

# 目 录

## 运作战略

1

### 案例 1 北京奇讯快递公司

奇讯快递公司虽然规模较小,但凭借一些独到的经营和运作方法,依然得到了迅速发展。本案例描述了奇讯快递公司所处的行业状况,近两年的发展现状,运作的具体特点,以及与卓越网洽谈合作事宜的进展。

## 制造战略

14

### 案例 2 晶辉电器(深圳)有限公司的 ODM 敏捷制造

晶辉电器(深圳)有限公司历经十多年的艰苦创业,通过不断提高技术和管理能力,制造技术日趋成熟并形成了自己的研发能力,从只能开展简单代工(OEM)的来料加工厂,发展成为世界小家电著名品牌的 ODM 合作伙伴。它是目前世界上规模最大的多士炉研发、生产企业之一,在同行业中处于领先地位,所实施的 ODM 敏捷制造成为其竞争优势。

## 电信企业的运作战略

36

### 案例 3 中国联通 VoIP 长途电话网

中国联合通信有限公司(简称中国联通)成立于 1994 年 7 月 19 日,拥



目

录

有世界第三大移动通信用户群和世界最大的无线寻呼网。在确立了建设 VoIP 网络,以及与思科公司的合作关系以后,中国联通在短短的两年多时间里,VoIP 网络的铺设规模就从 1999 年的 12 个城市迅速扩张到 2001 年的 300 多个城市,成为亚洲最大的 IP 电话网络。值得一提的是,其他的运营商一般都是对现有的网络资源进行整合形成规模,中国联通的网络资源完全是重新建立起来的。

## 供应链管理流程再造

61

### 案例 4 海尔集团供应链整合

海尔集团是国内最大的家用电器生产商,2000 年已跻身世界家电十强。1999 年,为了实现国际化企业的目标,海尔进行了供应链整合,组织机构由职能型向流程型转变。海尔成立了物流推进本部,整体负责原来由各个事业部单独负责的采购活动。与此相类似,海尔还进行了资金流的整合和销售渠道的整合。

## 制造信息系统

82

### 案例 5 北人印刷机械股份有限公司 MRP II 项目实施

北人印刷机械股份有限公司(简称北人股份)是我国一个大型的国有企业,有近 50 年的发展历史。在 20 世纪 80 年代初期,北人股份引进了 MRP II 系统软件,最早接触了 MRP II 系统。时过二十余年,北人股份几经周折,重新应用实施 MRP II 系统。北人股份在应用 MRP II 系统过程中所走过的曲折道路正是中国企业信息化过程的一个缩影。



## 案例6 e国网络有限公司

e国公司在2000年4月15日推出“e国一小时”品牌承诺,提出在北京四环路以内“柴米油盐酱醋茶,一小时内送到家”。这与通常网上购物公司配送时间为4至5天相比,大大超出了用户的想像,因此得到市场的积极反应;“e国”因此也得到了媒体广泛关注,成为体验电子商务实验地,也让北京人认识到电子商务距自己如此之近。它的运作模式同样也成为人们讨论的热点。

## 流通渠道企业的运作管理

114

用通已渐尖 939 业金面情半路 01 网案

## 案例7 北京连邦软件公司

连邦公司于1994年成立,以软件流通为核心业务展开经营;1994年5月发起组建连邦软件销售连锁组织。截至目前,连邦软件专卖店已超过300家,遍布全国170座大中城市,与国内外近千家软件开发企业建立了稳定、良好的合作关系,承销的软件产品累计超过10 000种。这对一个连锁企业的物流与供应体系的管理是一个挑战。

## 国际制造管理

145

## 案例8 SPS“客户优先”的制造管理

SPS是一家以制造IT外设产品为主的大型外资企业,随着中国对外开放力度的加大和世界对IT外设产品需求的不断增加,SPS的经营规模也随之不断扩大;但同时,产品却因质量问题遭到市场投诉和退货。SPS“客户优先”的经营理念面临着严峻的挑战,如何改善公司的制造管理,保证产品质量,成为公司需要迫切解决的重要课题。



## 案例 9 三九医药股份有限公司丸剂车间 GMP 管理

深圳三九医药股份有限公司是目前国内最大的中药生产企业之一,丸剂车间是该公司主要的剂型生产车间,丸剂药品也是中药生产中工序最长、工艺最复杂的剂型。该公司丸剂车间实施了 GMP 管理,并为提高中药生产质量不断寻求新的质量管理方法和手段。

## 案例 10 剑华制造企业 ERP 实施与应用

剑华集团于 1997 年开始实施 ERP 系统,是国内最早实施 ERP 系统的企业之一,属于国内典型的制造业 ERP 应用案例。案例涉及剑华集团应用 SAP R/3 的全过程,从前期对 ERP 系统的选型,到随后 SAP R/3 系统的实施、应用和持续提升,以及 SAP R/3 在剑华集团的应用效果。



## 案例 1

### 北京奇讯快递公司\*

2001 年 4 月 30 日,张宏宇,奇讯快递公司的合伙人兼总经理,看着最后一名员工从办公室离开,想着:忙碌的一天终于结束了,接下来可以享受几天假期。从他接手公司到现在已经将近两年的时间,公司已经由最初的亏损到今天在业界有着不错的知名度和盈利水平。这些成绩是经过他辛辛苦苦的努力换来的,公司的员工和管理人员换了很多次,但是业务还是发展起来了。然而,面对恶劣的竞争环境以及行业政策的不明确等情况,对于像奇讯快递这样的小规模公司来说,前景是不容乐观的,怎样才能让公司得到更好的发展,是一个始终困扰着张宏宇的难题。

几个月前,他参加了一次惠普公司举办的电子商务研讨会,会上的一个议题是有关电子商务物流配送问题的,这似乎给他一些启示。3 月份,张宏宇与卓越网([www.joyo.com](http://www.joyo.com))的有关负责人讨论了相互之间在电子商务物流配送的合作问题。

#### 1. 公司概况

奇讯快递公司是 1996 年 11 月由张宏宇的两位朋友合伙出资创办的。当时北京的快递业发展非常迅速,愿意使用快递公司为其服务的企业和个人越来越多,行业的平均利润水平相当好。快递行业有着投资小,见效快的特点。然而,随着竞争激烈程度的增加,公司的发展出现了困难。张宏宇从 1999 年开始接管该公司。

针对快递行业的情况,张宏宇制定了高质量、高速度、低成本的经营方

\* 本案例由清华大学经济管理学院副教授谢滨指导,MBA 研究生闫强写作完成。本案例仅供课堂讨论之用,作者无意说明案例中企业的管理方法是否有效。版权归清华大学经济管理学院所有,未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。





针,将目标市场定位在大企业客户。这样既可以保证投递质量和投递速度,同时也能够保持较低的营运成本。为完成这个目标,张宏宇针对公司原有的运作方式进行了一系列的改革。经过一年多的努力,公司的营业收入由1999年5月的5.2万元/月发展到2001年3月的20万元/月左右。公司的利润也由当初的亏损发展到了今天的净利润3万元/月左右,由此可见公司的成长是显著的(见图1-1)。

单位:万元

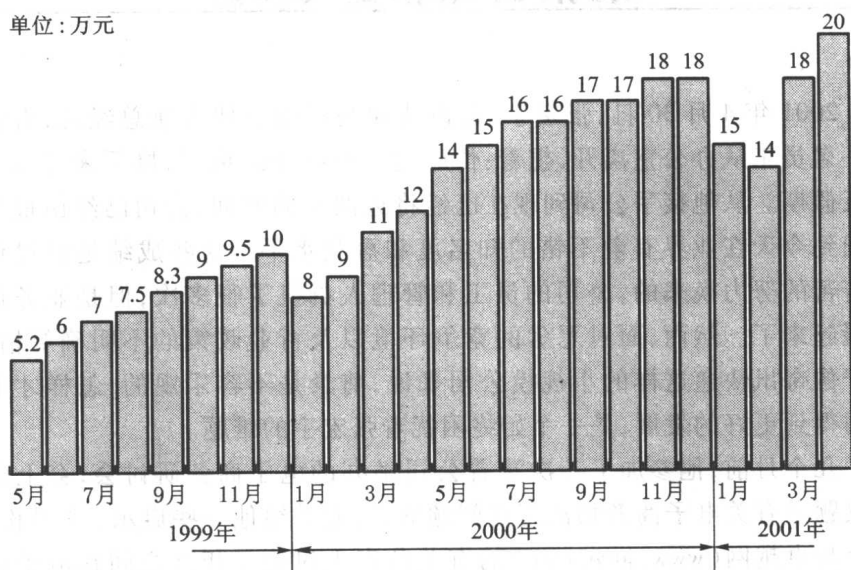


图1-1 奇讯快递公司1999年5月至2001年3月的营业收入情况

公司员工从当初的32人发展到今天的118人,其中业务人员100人,管理人员18人。公司目前平均每天处理的业务电话为500个,快递件数700个。

由于快递行业的特点,公司在固定资产的投资方面相对较少,2辆微型面包车,一些办公设备和通信设备。在公司使用的交通工具中还有从外面租用的三轮摩托车3辆,残疾人摩托车8辆,扣除折旧,固定资产规模在8万元左右。在总资产中,流动资产所占比重是很大的,为20万元左右。由于公司规模较小,业务简单,没有负债。

公司的收入来源只有快递收入。在成本方面,固定资产折旧每月1500元;通信费用8000元;交通费每月2000元;房租每月5200元;员工固定工资每月40000元;佣金和折扣平均每月100000元;单据印刷费用每月5000元;另外还有一些办公费用。对公司总成本影响最大的是人工费

用,占全部费用的88%。奇讯快递公司成本构成见图1-2。

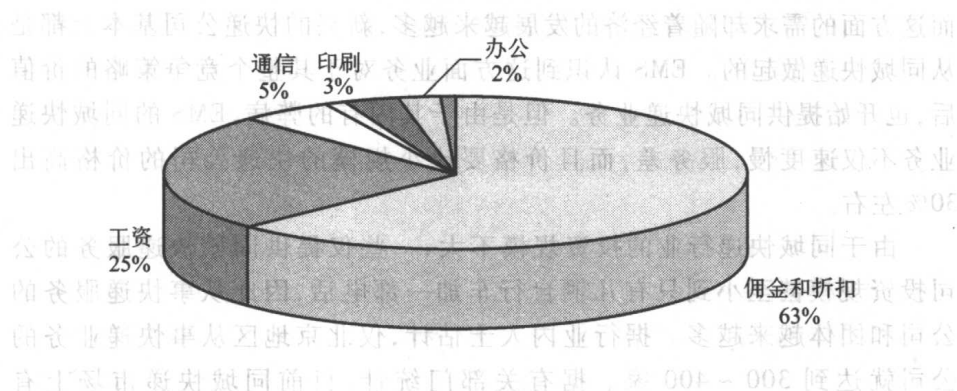


图1-2 奇讯快递公司成本构成

## 2. 行业竞争情况

快递行业的发展高峰是在1997年以后。长期以来,邮政部门作为国家事业单位,垄断了邮政业务,服务质量和投递速度较差。而与此同时,市场经济的发展使得企业和个人对于信息传递的要求越来越高,于是各种规模的快递公司应运而生。新兴的快递公司在规模上虽然无法与传统的中国邮政的EMS比较,但他们的服务质量和投递效率却比EMS好许多。

快递市场按照服务范围来分主要分为三个方面:国际业务、国内业务、同城业务。

在国际业务方面,国内的小型快递公司基本上无法涉足,这主要是因为资产规模和业务覆盖面积上,小公司缺乏实力。EMS在国际业务方面的竞争对手主要是DHL(敦豪快运)。目前由于EMS服务质量等方面的问题,其国际业务的竞争中已经处于劣势。

在国内业务方面,由于国家政策规定不对外资开放,EMS尚处于垄断地位,但一些发展较快的新兴快递公司已经进入这一市场,并且凭借其高质量的服务和快速的投递正在逐步蚕食EMS的市场份额。由于规模比较小,这些新兴的快递公司提供的国内业务基本上是集中在几个大城市,业务覆盖范围有限。因此,短时间内EMS仍将会处于垄断地位。在中国加入WTO后,邮政业务,尤其是快递业务最终要对外开放,因此在国内业务方面的竞争将会逐渐加剧。





在同城快递业务方面,最初邮政部门没有提供针对同城的快递服务。而这方面的需求却随着经济的发展越来越多,新兴的快递公司基本上都是同城快递做起的。EMS 认识到这方面业务对于其整个竞争策略的价值后,也开始提供同城快递业务。但是由于其固有的弊病,EMS 的同城快递业务不仅速度慢,服务差,而且价格要比小规模的价格高出 30% 左右。

由于同城快递行业的投资规模不大,一些仅提供同城快递服务的公司投资规模甚至小到只有几辆自行车加一部电话,因此从事快递服务的公司和团体越来越多。据行业内人士估计,仅北京地区从事快递业务的公司就达到 300 ~ 400 家。据有关部门统计,目前同城快递市场上有 97% 是没有得到有关部门批准的非法经营者。这些单位根本不具备营业许可,就对外承揽业务。如此众多的地下“游击队”在快递市场浑水摸鱼,而且还在抢夺着“绿快递”的饭碗,但却从有关部门得不到一个合法的身份,这本身确实是一件耐人寻味的事情。这些不规范的公司采取的主要竞争策略就是降低价格,文件的投递价格从 20 元降到 15 元、10 元、8 元。当然这些公司和团体提供的服务基本上是没有保障的。不规范的竞争导致了市场极为混乱。这种混乱对于那些正规的新兴快递公司是极为不利的,但对于 EMS 的影响并不大。EMS 具有规模和品牌上的优势,客户出于对所需投递文件的安全性等因素的考虑,往往最终会选择 EMS。

目前,奇讯快递公司的业务主要是同城快递,按照业务量在北京市场上可以排名第三位。排名前两位的分别是宅急送和九九星。但是由于从事快递业务的单位很多,没有哪一家占有的市场份额能超过 10%。

在国家的政策方面,也有一些不利的因素影响新兴快递公司的发展。国家明令快递公司不得从事信件的投递业务,但信件的定义很难界定。将来能否将信件投递业务对非国家邮政系统的快递企业开放目前还没有定论。国家邮政部门曾多次表示要整顿快递业务,但如何整顿,是要全面取消非国家邮政系统快递公司还是只针对那些不规范的从事快递服务的单位尚不得而知。

### 3. 公司的经营策略

张宏宇加盟奇讯快递公司后,将公司的目标市场定位在大企业客户,为这些客户提供优质、高速和低成本的服务,这一经营策略在目前的市场

情况下取得了成功。

同城快递服务的对象可以分为以下三类：

(1) 个人用户,主要是礼品、鲜花服务,业务量一般,投递地点分散,客户分布范围较广泛；

(2) 中小企业用户,主要是文件和包裹,业务量大,投递地点分散,客户分布范围广泛；

(3) 大企业客户,主要是文件和包裹,业务量大,投递范围集中,客户分布范围小；

由于大企业客户的业务量大而且地点集中,这使得为大企业服务可以节约更多的成本,同时也能保证投递速度和质量。

目前,奇讯快递公司的大客户主要有:摩托罗拉、惠普、安捷伦、SUN、联想、FESCO、东大阿派等。客户的地理分布主要集中在国贸和中关村,这为公司的运营提供了很大的便利。这些大客户的业务总量占公司总业务量的70%左右。

奇讯快递公司秉承质量和速度第一的原则为所有公司的客户提供服务,承诺服务范围内的投递时间在2~4小时。这一点在公司的客户中树立了良好的形象,因此公司的客户流失率很低。公司的客户量不断增多,业务量稳定增加。



## 4. 公司的运作

张宏宇加盟奇讯快递公司后,为保证其大企业客户经营策略的实现,针对公司原有运作上的缺陷进行了一系列的改革(运作规章见附录1)。

### 4.1 快递网络的建设

公司在张宏宇加盟前,只是在国贸和中关村两点之间的一条线上有几个分部,未形成网络。

张宏宇加盟后,根据北京市办公区的密集程度和公司当初的业务情况,逐步在金融街(百盛)、亚运村(安贞)、王府井(东方)、三元桥、国贸和上地开设了6个分部。总部和6个分部组成了一个覆盖北京最主要办公区的网络(见图1-3)。

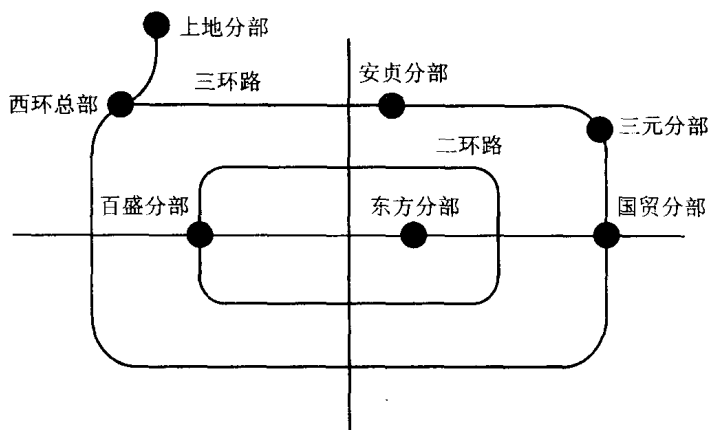


图 1-3 奇讯快递公司分部在北京市分布图

## 4.2 人员设置和管理

总部的职责除了收件和投递之外,还有接受电话委托和调度的职能。总部设有总调度和 3 个话务员。总调度负责快递业务的调度,话务员负责接听客户的电话委托、记录和向各个分部班长传达。每个分部(上地分部除外)有一个班长和两个话务员。班长负责安排快递员取件送件,话务员负责接受总部的指令。根据业务量的不同每个分部的快递员人数不一样,人数最多的是“国贸”分部,有 30 个快递员,其次是“西环”和“百盛”各 20 人,“安贞”、“东方”、“三元”和“上地”合计 30 人左右。

奇讯快递公司的员工大都来自外地。一般来说,外地员工比本地员工更好管理,工作更努力。新员工进入公司的第一件事是接受培训。由于员工大都是来自外地的打工者,文化素质较低(初中文化),因此奇讯快递公司对新员工培训首先从改变他们的生活习惯着手。员工的训练有一些军事化训练的味道,比如有一堂课新员工必须上,在原地站立 2 小时。在进行这项训练时,张宏宇通常陪同这些新员工一起站立。这项训练的主要目的是为了使员工时刻保持比较好的精神面貌。个人仪表方面的培训,要求指甲不带泥,皮鞋不沾土,衣着整齐,举止和言语文明。在这些训练结束后,就要进行业务培训。业务培训主要是跟随老员工一起做业务,另外还要学习北京的地理情况、公司规定等等。

有经验员工的工作效率比没有经验的员工高很多。因此为减少员工流动,公司采取了一些措施:快递员基本上没有保底工资,主要的收入靠提

成。每个月最后一个星期发上一个月的工资,而当月的工资用于抵押配给员工的寻呼机;员工合同未到期离职还要交 500 元培训费,奖金都是在年终发放。一般来讲,一名有经验的员工的月收入能达到 1 500 元左右,新手或者比较差的员工的月收入可以达到 800 元左右。

### 4.3 快递流程

话务员接到客户的委托电话后,进行记录;话务员根据经验直接向分部的班长传达客户委托,只有在客户要求的服务比较特殊(如目标地点较远,加急)才向值班调度请示;班长接到指令后,首先通过地图(地图样式见图 1-4)察看目前在分部负责范围内的快递员的情况,每个分部都有一块在铁板上制成的分部负责地区的地图,在本地区快递员的地理位置和状态通过磁性圆钮来显示,每个快递员的名字都标在上面;班长根据快递员情况传呼可以执行业务的快递员;快递员根据指令到客户那里取件;快递员在拿到快递物品后,如果客户要求最快速度,或者距离合适,快递员会将物品直接送到投递地点;如果客户没有作这类要求,且地点在该分部覆盖地区以外,快递员会把物品送回分部交接点,分部根据投递地点进行分检,通过在分部之间穿梭运输的残疾人摩托车将物品送到目标所在的分部;物品再由当地分部的班长安排快递员投递到指定地点;物品送达后,客户签字,快递员通知委托业务的客户。快递流程见图 1-5。

业务流程的最后一项是收账。由于大多数客户是长期用户,因此公司的出纳每个月到客户那里结账。一小部分零散客户的快递费则由快递员收取。

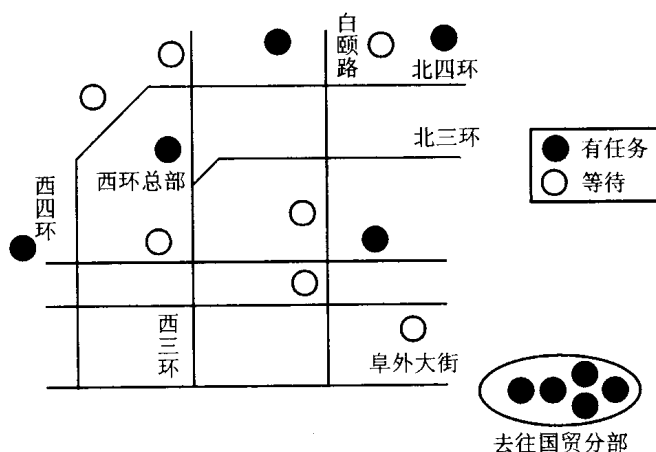


图 1-4 奇讯快递公司某分部人员分布控制板



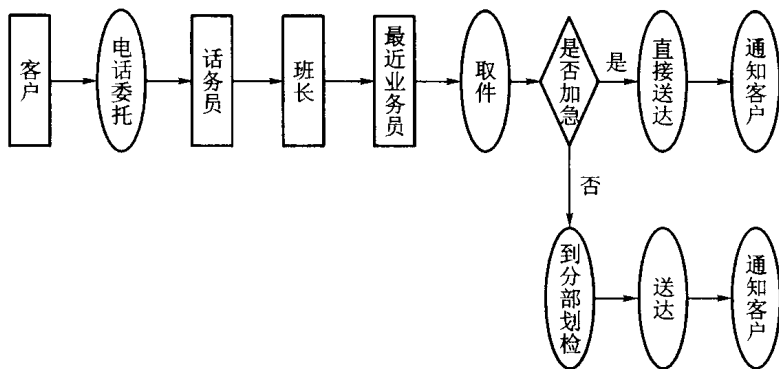


图 1-5 奇讯快递公司快递流程

#### 4.4 快递时间的控制

完成一次快递业务的时间主要取决于三部分工作所耗的时间:取件、中转、送件。

当接受客户委托后,邻近的分部班长将会负责寻找在本区域内距客户最近的快递员,由快递员到客户那里完成取件。因此在这一部分工作中,负责的班长如何确认哪一个快递员离客户最近成为关键,前面提到的地图是一个非常好的工具。奇讯快递公司为保证班长能够准确及时地知道快递员的动态分布,为每一位快递员配发了寻呼机,并严格要求快递员在接到总部或分部的传呼后必须在 10 分钟之内回电话;每位快递员在完成一次任务后必须向当地的分部班长通知自己的位置。分部的班长通过地图板知道快递员的位置和状态,这样就可以基本上做到取件的高效率。一般情况下取件工作都能在 30 分钟内完成。

在多数情况下,取件的快递员不负责将物品送达目的地,而是将其送到分部的交接点进行分检。原来的交接点是在分部的办公地点,现在有一部分物品采用露天中转的办法。露天中转的具体操作方式是,如果快递员在一次取件时取到了要求送达不同目的地的物品,他首先用电话通知班长,将情况说明;如果这时其他快递员正在去往送件的地点恰好与该快递员取到的物品的目的地相同,则双方会通过班长的安排在指定的地点交接,各自负责不同目的地的送件任务。分部按照物品的目的地不同进行分类,分好类的物品由班车送到目的地所在的分部。整个中转过程的关键是班车的及时性,如果由于交通堵塞或者交通工具的故障等原因造成班车延

误,将对整个业务网络的效率产生严重的影响。现行的办法是在国贸——三元、三元——安贞、安贞——西环、西环——百盛之间对开班车,针对北京市的交通规定和拥挤的交通状况,对开的班车是残疾人摩托车,每辆残疾人摩托车基本上可以保证一个小时内走一个往返。由于在国贸到西环之间的业务量比较大,有4辆直接对开的三轮跨斗摩托车,这样可以保证从国贸分部到西环分部的时间在1小时内。从国贸分部到东方、百盛分部由于交通情况较好,不使用班车,可采取多种形式解决。除班车外,几个主要的分部都配有面包车作为机动交通工具,用来送件或当班车出现问题时应急。在正常的情况下,除了上地分部以外,其他任何一个分部到另外一个分部的时间都在1小时之内。上地分部由于地处偏远,仅与西环分部之间有班车。

物品到了目的地所在的分部后,班长根据物品的情况安排送件。送件使用的交通工具分为机动车和自行车两种。主要是在人员的安排上,既要保证尽快将物品送到目的地,又要保证分部留人。合理使用人力和物力主要凭借经验。送件的时间基本在30分钟以内。这样,就可以确保兑现在2~4个小时内将物品送达的承诺。

快递员的经验对投递速度影响非常大。公司通常通过培训和轮换作业地点来提高快递员的业务水平。由于话务员在一定程度上替代了值班调度的作用,因此公司的话务员也在上岗前进行培训,使其了解北京的地理情况以及主要办公区和写字楼的地理位置。

#### 4.5 物品丢失问题的处理

物品丢失是让快递公司头疼的一个大问题。奇讯快递公司从1999年5月到目前,共发生过4次丢失情况。其中,3次是现金,1次是笔记本电脑。笔记本电脑丢失事件是快递员被抢;3次现金丢失事件中有一次是收件人不在,快递员没有遵守公司规定只将物品转交给传达室就走了,但是收件人说自己并没有收到,而包裹内是6000元现金;另外两次现金丢失金额分别为2000元和3000元,取件的快递员将钱携走。这几次事件中,客户事前都没有通知所要递送的是现金或者价值非常高的物品,同时也没有做保险申请,但奇讯快递公司为了留住这些客户,都按照客户要求的赔偿价格进行了赔偿,赔偿总额达3万元。

针对这一现象,奇讯快递公司多次通知客户在递送贵重物品或者现金时要通知公司并作保险。客户如果通知有贵重物品需要快递,公司通常会派在公司工作时间比较长的、品德好的快递员去完成业务。同时,奇讯公

