

SECOND EDITION
第二版

CASES IN OPERATIONS MANAGEMENT

ROBERT JOHNSTON
STUART CHAMBERS
CHRISTINE HARLAND
ALAN HARRISON
NIGEL SLACK

【英】
罗伯特·约翰斯顿
斯图亚特·钱伯斯
克里斯廷·哈兰
艾伦·哈里森
奈杰尔·斯莱克

经营管理 案例

◇ 汤建人 余慕鸿 匡小平 等 / 译

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE
经济管理出版社

经营管理案例

(第二版)

罗伯特·约翰斯顿

沃里克大学沃里克商学院

斯图亚特·钱伯斯

沃里克大学沃里克商学院

克里斯廷·哈兰

巴斯大学管理学院

艾伦·哈里森

克兰菲尔德大学管理学院

奈杰尔·斯莱克

沃里克大学沃里克商学院

汤建人 余慕鸿 匡小平 等译

经济管理出版社

图字：01 - 1999 - 1883

This edition of **Johhston, Chambers, Harland, Harrison & Slack: Cases in Operations Management 2nd Edition** is published by arrangement with Financial Times Management London through the Shanghai Copyright Agency.

The Work is for in the People's Republic of China only and is not for export.

经营管理案例（第二版）

[英] 罗伯特·约翰斯顿等著

汤建人 余慕鸿 匡小平等译

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 20.25 印张 471 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7 - 80118 - 894 - 2/F·848

定价：40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

责任编辑 凌 霄

版式设计 陈 力

责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理案例/ (英) 约翰斯顿等著; 汤建人等译. - 2 版,
- 北京: 经济管理出版社, 2000.1

ISBN 7-80118-894-2

I. 经… II. ①约… ②汤… III. 企业管理 - 案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 68050 号

本书通过上海市版权代理公司从伦敦皮特曼出版公司购得版权。

本书仅限中华人民共和国境内发行。

11/10/09

为此书做出贡献的人们

作 者

罗伯特·约翰斯顿 沃里克大学商学院经营管理学者
斯图亚特·钱伯斯 沃里克大学商学院经营管理讲师
克里斯廷·哈兰 巴斯大学管理学院战略采购与供应研究
中心资深研究员

艾伦·哈里森 克兰菲尔德大学管理学院自动化后勤学研究员
奈杰尔·斯莱克 沃里克大学商学院生产政策与策略教授

协 助 人

亚当·贝茨 英联邦旅游部战略开发部负责人
约翰·比奇诺 白金汉大学经营管理学者
罗伯特·克瑞文 名誉顾问
吉姆·克鲁 欧洲宿营旅游有限公司管理主管
坦卡亨 沃里克商学院前 MBA 学生
坦姆·海兰德 名誉顾问
罗布·拉米斯 兰德流浪者汽车公司人事部主管

斯蒂芬·莫特拉姆 亚耶集团聚乙内酯工厂经理
萨拉·毛特尼 沃里克商学院副研究员
阿利斯泰尔·尼科尔森 伦敦商学院教授
马克·鲁滨逊 伦敦维斯房地产经销处主管
凯文·斯科尔斯 谢菲尔德商学院教授兼院长
卡伦·特纳 希尔顿医院主管
克里斯托弗·沃斯 伦敦商学院全面质量管理商业部教授
阿德里安·瓦特 名誉顾问
安特拉·沃特斯 格拉斯顿伯林音乐节有限公司财务主管
格雷厄姆·惠廷顿 兰卡沙尔公司营销专家
戴维·伍德盖特 西部银行管理员
肯尼思·沃克 英联邦逻辑学信息系统顾问
伊恩·扬 名誉顾问

序 言

经营管理教学现在比以往更依赖于案例研究的运用，然而，教师在作课程计划时所面临的基本问题，一直是受到经营管理案例素材收集的限制，通过欧洲的一些公司，可以较好地解决这个问题。我们希望这本涵盖不同环境的广泛经营管理案例集，会给教师提供许多必要的帮助。我们也相信这本案例集，能成功地纳入本科生、研究生和高级管理人员的经营管理教学计划中。

案例集第二版包括了我们在教学中已经使用并且继续使用的43个扩充修订案例。此版本是根据经营管理教科书〔斯莱克，N.，钱伯斯，S.，哈兰，C.，哈里森，A. 和约翰斯顿，R. (1998)，皮特曼经营管理出版公司第二版〕的主题进行编排的，以阐明其包含的基本观点。本书可作为教科书的辅导教材。我们还增加了入门部分，使本书成为简明的生产经营管理入门课程的独立教科书。

第一部分（经营管理案例分析入门）涉及怎样运用案例学习经营管理和如何进行案例分析研究。有些同学常看不到案例研究的价值，简介部分有助于减轻他们的烦恼。这部分阐述了运用案例研究来探讨经营管理的重要性，并肯定了其价值。它解释了案例的实质——是什么，不是什么——为案例分析提出了建议，还解释了本书的宗旨并描述了结构。

本书主体部分在于五个“传统”经营主题，它们是大多数经营管理课程都涉及到的：经营管理、设计、计划与控制、改进和

经营挑战。每部分我们都有供了解主题和解释如何切合主题的介绍，这些介绍为进一步阅读提供了一些建议，之后是几个切合主题的案例。

每个案例研究后面都附有一系列的问题，这些问题是案例中某些重点的提示，它可以引导学生进行分析。考虑到教师可能喜欢设计一系列问题来更好地反映他们偏爱的教学方案和探讨案例分析的风格，许多来自案例的问题和观点在辅助读物《学者导读》中都考虑到了。

大多数案例的相关组织都很慷慨地允许使用其名称。案例反映该组织当时的形势，只是为了课堂讨论和授课，并不是为了说明该组织管理是有效的或无效的。

我们希望教师和同学能像我们一样，从本书案例中获得价值和乐趣，同时欢迎对本书提出意见和建议。

2

感谢所有署名和未署名的组织，感谢他们提供了案例素材。特别感谢这些组织的领导和职员，没有他们的帮助和支持，本书不可能完成。

感谢对本书做出贡献的其他工作人员和所有参与案例讨论的大学毕业生。

还要感谢皮特曼出版公司在筹备过程中的帮助和鼓励，特别是帕尼罗普·沃尔夫和斯图亚特·海。

特别感谢沃里克商学院经营管理系秘书玛丽·怀尔顿的工作、贡献和支持。

罗伯特·约翰斯顿
斯图亚特·钱伯斯
克里斯廷·哈兰
艾伦·哈里森
奈杰尔·斯莱克

经营管理案例分析入门

引 言

经营管理学是一门应用学科。研究我们周围组织的管理者日常运作的管理与决策，单纯地靠阅读教材或听讲座是很难的。当然，这样做能给你提供重要的、有价值的资料，不过，只有在实践中才能掌握其精髓。你能从书上学到怎样钓鱼，但只有亲眼所见，才能懂得漩涡和涡流的差异；你不能从书本上感受到运动的激情，你得亲身参与；你可以从书上学到烹饪方法，但只有去做，才能体会到食物的美味和烹调的艰辛。

遗憾的是，打开这本书，不等于直接把你放入经营管理者的办公室接管他们的工作，但能让你和他们靠得更近。本书为你提供了来自多个国家 40 多个不同组织的资料，赐与你锐利的目光来洞察管理者在面临问题时做什么、以及如何做。最重要的是，本书给你机会在不必冒险的环境中去体验他们的处境——给你机会估计、分析和评价当时的情况，然后提出建议。

本案例可以起到以下作用：

- 不必费大量时间、精力采访管理者、顾客、职员、或查寻公司档案，即可获得现实中组织的真实资料。
- 提供机会，评价管理者所处的环境。
- 可以在现实事物变化过程中，让“时间中断”，让你从容地估计形势——在没有管理经营的压力下，从事分析和评价。

●提供机会和资料，来辩论和讨论材料的寓意和用途，以及从事有意义的分析。

●可以提出和讨论所有可能的解决方案及其用意。

●不会因做出错误决策或提出错误建议而惨遭损失，也不会因花费公司百万荷兰盾、法郎、美元或英镑而被送上法庭。

书中所有案例均是真实组织中真实管理者面临的真实形势下的真实事物。大部分组织署名，有一些因某些原因未署。

尽管案例本身并不能告诉我们一切，但这些案例素材的选择，提供了足够的信息来帮助我们理解特定的主题。实质上也是依据特定的主题来选择素材的。研究经营案例存在一个与现实有差异的问题，因为现实中所有经营活动都涉及到人、质量、进度、技术等因素，每个管理者都需运用本人的知识与经验从整体出发处理问题。

2 为了教与学的方便，我们把经营管理的主要知识划分为恰当的几部分，因此，在分析案例时，有些内容出现重复。要记住，我们编写案例，是为了阐明某一特定主题而不是案例中包含的经营管理方法。此外，我们还应努力探究这一特定主题与其他主题之间的关联，领悟到它们的内在联系后，你才能理解到经营的复杂性及其激情。

本书目的

本书目的是通过对案例研究展示经营管理者在不同环境中（包括商业生产和商业服务）所面临的问题，从而引发经营管理者对于如何改善经营和实现公司目标的研讨，以此帮助未来或现在的管理者掌握所需的管理技术和技能，进而对经营有一个更好的理解和把握。

案例分析提供机会去运用和检验在现有的生产/经营教科书

中的许多经营管理手段、技巧和概念，这些手段、技巧和概念，我们在本书各部分的简介中都已谈到。

经营管理案例的实质

案例通常反映经营活动的实质。它可能很复杂，任何经营活动都存在着不同技术条件，不同职员、不同制度和程序的相互作用，这些构成了复杂的决策环境。尽管有些复杂因素在写作中进行了必要的删除，但有些地方你仍得斟酌一番。所以你必须对案例进行精简，抽取你认为重要的方面，并把问题、资料、材料进行归类，这样你才能对案例有一个更清晰的认识。

案例还涉及到工业技术方面，这给某些人以困惑。他们不愿涉及太深奥的技术，认为难以理解。然而分析管理问题通常并不需要了解技术原理及其工作方式。例如：比弗工程大队（案例12），你不必懂得计算机数字化控制（CNC）机器如何工作，甚至不必知道它是什么样子！你只需了解（CNC）机器的基本功能，它只是案例为了简单介绍的需要而补充进来的。

实际上，案例中涉及到的大多数技术是易懂的，只是问一些简单问题。技术有多先进？机器的工作效率比人高多少？工艺是如何结合和联接？对工作人员有何影响？经营活动中使用了几种工艺？是否打算只生产一种产品或提供一类服务？是否是可调的，可根据不同产量而设置？

复杂因素与技术条件的结合，可能造成你分析时要推测经营活动的某些准确性质，但不要太担心。即使你有判断力并且得到某些结果，但别忘了这只是一种推测。如果你的推测错位，会给你的分析带来一些偏差，然而，你的分析仍然在向前进。

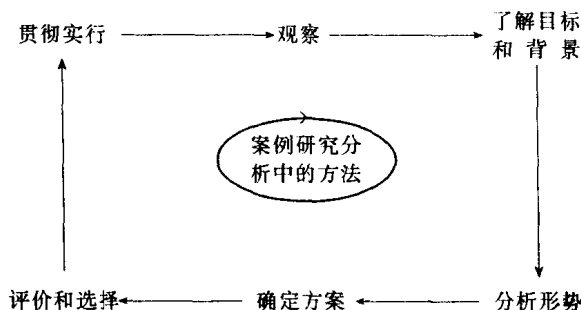
案例分析过程

案例研究要求考虑很多方面，要求你了解形势及其意图或者

解决具体问题。当然为了解决具体问题，你首先得明白形势及其意图，二者的差异是案例研究的着重点之一。实际上，掌握案例研究最有效的方法之一，就是把它看作是解决具体问题，并且要遵循特定的活动程序。

下图描述了这个活动程序。首先是观察阶段，认识案例中具体问题征兆的过程，接下来是了解解决具体问题的所有对象阶段，包括了解经营活动本身。分析问题的实质，确立案例各部分的内在联系，接着就该考虑改善经营活动的不同方案，最后必须评价和选择你将采取的经营方案。然后，你建议的解决方案必须在经营活动中贯彻实施。所有的步骤完成以后，要观察所贯彻的解决方案的有效性，如果要采取进一步的行动，则要回到第一步，重复进行（当然，在实践中你可以只做最后一步）。

4



观 察

阅读案例中的资料犹如观察现实中的组织，该阶段得避免过早下结论，因为在案例研究中，某些部分描述的情况看起来很重要，但结合后面的信息资料可能得出不同的结论。正因如此，某

些权威人士反对在第一遍阅读时就做笔记，而是主张先快速通读，得到案例的概况后，再返回来从头开始，进行更彻底的阅读，概括重点或对相关细节和资料做好笔记。

当你关键点做笔记时，要着重突出案例中列举的证据的有力性。证据通常来自下列：

●事实。这是十分准确、绝不含糊的资料部分。例如：“公司营业额 500 万英镑”，它是这个案例构成的支柱。

●推论。为了得到进一步的结论，案例中的事实进行了重新安排，推论往往不会明确地在案例中表述出来，而是来自其他陈述的逻辑推断。例如：如果提到公司生产的产品种类在一段时期内翻了一番，还提到在此期间公司管理层重点投资在柔性机器上，可较肯定地推断管理者懂得产品种类与经营灵活性之间的内在联系。

●信息。案例中的许多资料是来自管理者、雇员们的陈述，这些陈述似乎较准确地基于事实，但反过来说，它们都带有个人感情色彩。你要对其可靠性进行判断，掂量把它归入相应的“客观”证据行列。

●推测。从某种程度上来说，它是一种较弱的推论形式。推测必须是你案例掌握情况的逻辑推理，甚至尽管有一些不能用逻辑方法来证明的，但在案例研究中有些论据支持它。

●假设。当案例研究中存在明显的脱节或漏洞时，就得尽你所能地做出在描述的背景中显得合理的假设，例如：我们可以假定，不同国家消费行为十分相似，就可以对多国公司内的大多数子公司建议同一方案。重要的是，假设在特定环境中似乎是最好的猜想。还有一点是，如果假设被证实是错的，你需要确定它可能产生的后果。

了解对象和背景

除非你知道案例研究中组织正想做什么，你才能判断它面临问题的性质，同样重要的还有，了解管理者对此如何考虑。

在经营管理案例分析中，此阶段通常是处理组织整体目标与案例所述具体目标之间的关系。因此，如果案例描述的是为了经营而购买某工艺技术方法，那么可从下列方面进行考虑：

●生产工艺方法的运用对组织发展有何意义？

●经营活动的长期目标是什么？是以利润导向还是以非金钱导向为主？使用该工艺技术方法的用意是什么？

●组织如何为顾客服务？对组织来说，销售给顾客的哪方面是最重要的？是否是：

——产品或劳务的具体形式？

——产品或劳务的质量？

——产品或劳务对用户的领先时期（企业要等待多久）？

——产品或劳务对传送的依赖程度？

——产品或劳务的种类、顾客满足感，柔性？

——产品或劳务的成本？

●案例中工艺方法的哪方面（尺寸、成本、容量、柔性等）影响经营目标？

●开发工艺技术会怎样限制和约束组织的战略方向？

●反过来，开发生产工艺技术会怎样使组织提高战略水平？

分析形势

千万别忽视这个阶段，常会出现这样的问题：组织目标已系

统阐述，问题也已列举出来，为什么不直接进入解决问题阶段呢？即使决策似乎已很明确，但还是值得花时间去推敲案例资料。许多组织由于管理者没有充分地分析形势就下定论，从而惨遭挫折。

《简明牛津字典》把“分析”定义为“查明……的因素”。分析是把复杂问题分解成多个组成部分的过程。这有助于你理解隐性的问题以及问题间的联系。结果很可能因揭露出其根本原因而使案例中的问题性质需要重新定义。

许多案例包括陈述部分和背景资料部分，你的分析得考察这两个方面，这是很重要的。

在处理陈述部分时，你要能识别组织提供的不同产品或劳务，并且询问哪种畅销？哪种滞销？和为什么？它们是怎样进行生产和供应的，你能识别出生产过程的关键点或关键阶段吗？你要问自己，不同的人对形势有何不同的看法以及什么是有利或不利因素？在处理背景资料部分时，你要能发现潜在的趋势和大致的结果，要能计算平均值并进行比较，计算排队速度或不同生产方法中的差异并制成表格，例如：市场、容量、技术要求等之间的关系。你会发觉，像一览表、曲线图、表格和流程图这样的简单工具，有助于你总结研究成果。

大多数讨论是为了解理解问题的性质和原因。找出问题根本原因的有较方法之一是运用因果表。这是一个简单的过程，即找出所述的主要症状，问题或影响因素，然后列举出案例研究中提到及暗示到所有可能的理由或解释。例：如果你认为某经营主要因服务质量问题而导致信息传递给用户时出现偏差。列因果表如下：

结果

信息传递用户出现偏差

可能的原因

缺少训练？

职员信息来源有误？

职员信息过时？

没充分引导用户怎样获取信息？

下一步根据信息分析，来考虑可能原因之间的内在联系。

确定方案

把面对的形势分解成多个元素（分解），又把这些元素重新组合起来（合成），这是整个研究过程的有创造力的部分。在这里，你要提出为解决所述问题或提高经营业绩而可以被组织采纳的措施理由，你会发现，案例后所附的问题会对你有所帮助。同时你要列出可供选择的方案或找出组织解决问题的各种可行途径。

在这里，对案例的分析工作得进行再次总结。在前阶段，你可能有一两个“明显”的解决方案，但仔细分析后，就可能产生更多的方案。进一步说，这些方案更能处理实质的问题或原因，而不是你首次阅读而相信的表面情况。

如同大多数创新活动一样，在开发方案时有两个原则值得牢记心中：第一，不要太早地评价或批评某个方案，开始时要追求方案的数量而不是质量，试着用“头脑风暴法”去获得处理情势的可能方法。这个阶段不要拒绝任何方案，尽管某些方案似乎很疯狂。第二，用某种方式把这些解决方案组织起来，检查其中的重复、歧意和不一致。

评价和选择

评价是指确定事物的价值和有效性。确切地说，这一阶段是由确定前阶段所得方案的价值和估计它们对改善经营的可能性组成。

你评估形势的能力只起到进行分析的作用，为了全面评价方案，你可能要做进一步的分析。你还可采用反证法通过检验与案例素材对立的论据，来确保证据支持你的结论。

每个方案的评价最好能从三个方面来考虑：

1. 方案的可行性如何？方案的可行性体现了被采纳的难易程度，要考虑实施方案的时间、效果和费用。例如：你要考虑组织是否具有执行方案的技术与技巧，是否具有投资此方案的资金和完成此方案的能力。

2. 方案的可采纳性如何？方案的可采纳性是指据此经营离目标距离如何，实质上是我们选择该方案的“回报”。可采纳性可从两个方面来进行判断。第一，估计方案对经营的影响，即可能影响组织经营行为。例如：方案是否增大了经营产品或劳务，更贴近用户的可能性？第二，可采纳性要由经济效果来判断。如果案例中有足够的财务资料，就有助于用较简便的财务评价方法，如投资回报率或回报周期来得出结论。

3. 方案的风险性如何？评价方案的风险最有力的方法是估计其“最大风险”，其实就是“如果具体方案确定后，可能发生的最坏后果是什么？”另一个要明确的问题是“最坏后果出现后，对经营的影响是什么？经营能否挽救？和经营活动值得冒这个险吗？”