

学校编码: 10384
学号: 17920091150853



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

公司订单交货时间设置优化研究

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

D 公司订单交货时间设置优化研究 A Study on Order Delivery Date Optimization in Company D

徐丽娟

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩时间: 2013 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

徐丽娟

指导教师: 许志端 教授

厦门大学

2013 年 4 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 201 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

近年来，随着电脑代工生产的日益普及，电脑制造业竞争日趋激烈，不同品牌的电脑产品在配置、价格、质量、售后服务等方面的差异化逐渐缩小，客户对产品交货时间的敏感度增强，交货时间已然成为客户选择电脑供应商的重要衡量指标。为了争夺客户资源，电脑制造商通过强化自身的供应链管理体系以期缩短交货周期，增大供货时间的弹性。在此背景下，如何做好交货时间的设定和管理，一方面可以反映出电脑制造商的运作管理水准，另一方面对客户满意度的提升、公司未来业务发展乃至整个电脑市场业务格局的打造都关系重大。

本文通过案例研究的方式，以按订单生产的电脑制造商 D 公司为实例，从探讨 D 公司订单交货时间设置相关业务的现状入手，揭示交货时间对其客户满意度的影响，深入分析订单交货时间在设置、变更、履行、信息传递等不同阶段面临的各种问题，以及其对公司整个供应链体系、各运作部门所带来的影响及由此引发的一系列变化，在问题中寻找关键根结，并对各个问题找到针对性的解决方法，逐步加以实施，观察效果及影响，并跟踪新发现问题的进展情况，最后评估实施结果，总结经验，提炼出可供后来者参考的建议和结论。

关键词：电脑制造；交货时间；净推荐值；客户满意度

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In recent years, OEM model has been very popular in PC manufacturing, accompanying with critical competition environment, the differences among PC brands is smaller and smaller on product design, price, quality and service, while customer is more sensitive on delivery lead time. Delivery date is one of the most important factors for customer to make decision on PC brands. PC companies refer to shorten delivery lead time and increase supply flexibility by supply chain efficient improvement. So, how well to perform delivery date setting and management stands for the supply chain operation performance on one hand, also impact customer satisfaction improvement and the future development strategic of the company and PC market structure in the world.

This paper took Company D as example to study the status of existing process related to delivery date setting, explore the impact to NPS and the problems in stage of delivery date setting, change, fulfillment, performance review, information transition, and changes in supply chain and operation departments. After analyze root cause and find out the solutions, the paper describe the implementation progress and results of business process re-engineering and track new problem status, finally assess the result and summarize the experience and advice and conclusion for reference of other audience.

Key words: Personal Computer Manufacturing; Delivery Date Setting; NPS; NSS

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究内容及方法	2
1.3 相关理论	3
第 2 章 D 公司订单交货时间设定的现状和问题分析.....	9
2.1 电子计算机生产模式的变迁及现状	9
2.2 D 公司订单交货时间设定的现状	12
2.3 订单交货时间设定存在的问题	23
2.4 订单交货时间问题的原因分析	28
2.5 本章小结	34
第 3 章 D 公司对订单交货时间设置优化的解决方案及实施.....	37
3.1 订单交货时间设置优化的目标和原则	37
3.2 订单交货时间优化的实施	388
3.3 本章小结	50
第 4 章 实施效果评价	54
4.1 实施效果评估	54
4.2 需后续改善的问题	57
第 5 章 结论与展望	60
5.1 本文结论	60
5.2 展望	61
参考文献	63
致 谢	64

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Background	1
1.2 Research Content and Methodologies.....	2
1.3 Relative Theories.....	3
Chapter 2 Existing Situation and Effects Analysis.....	9
2.1 PC Manufacturing Model Development and Existing Situation.....	9
2.2 Existing Situation in D Company.....	12
2.3 Existing Problems of Delivery Date Setting.....	23
2.4 Cause Analysis on Problems of Delivery Date Setting.....	28
2.5 Summary	34
Chapter 3 Optimization and Implementation.....	37
3.1 Target and Guideline of Optimization.....	37
3.2 Implementation.....	38
3.3 Summary.....	50
Chapter 4 Evaluation on Results	54
4.1 Evaluation on Results.....	54
4.2 Problems Need Be Tracked Further.....	57
Chapter 5 Conclusion and Expectation.....	60
5.1 Conclusion.....	60
5.2 Expectaion.....	61
References.....	63
Acknowledgement.....	64

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第1章 绪论

1.1 研究背景和意义

当今的电脑制造业竞争日益白热化，联想、苹果、惠普、华硕等国际知名品牌均在抢夺中国这块潜力巨大的蛋糕，随着电脑代工的日益普及，不同公司的电脑产品在配置、价格、质量、售后服务等方面的差异化逐渐缩小，在相近的价格区间和相似的硬件配置以及配套服务面前，电脑的交货时间成为决定客户购买意愿的重要因素。

而一向以大规模定制、零库存、直销模式而著称于世的 D 公司，在订单交货时间的制定工作方面，显得尤为审慎。一方面要照顾客户的消费体验和销售业绩，另一方面也要考虑交货时间可能引起的法律问题。从交货时间设定的技术角度，如果 D 公司的物料计划、供应、下单数量准确率都正常的情况下，交货时间可以控制在 7-10 个工作日之间，但是下单后的任一环节出现异常，都会导致订单出货时间延迟，以下就是一个真实事件。

2007 年之前，D 公司的销售在跟客户介绍产品交货期的时候，通常都说下单后 7 到 10 个工作日交货；如果订单在财务或贸易管制审核出现问题，或者在生产环节出现问题，如物料短缺、质量检测未通过，销售人员会根据问题属性寻找相关部门的帮助，以便确认订单新的递送时间沟通给客户。

2007 年 7-9 月，电脑制造业出现大规模的显示器缺货，D 公司手中积压了大量客户订单，因为缺少显示器无法出货。这时，一方面客户对于 D 公司这一国际知名品牌寄予较高的厚望，原以为在别的公司拿不到货，而这里一定会有，别的公司要等 1 个月，D 公司只要等 10 天。现在单子下了，钱也付了，原来承诺的 7 到 10 天的货期也过去了，但是销售们只能告知他们订单在缺料，至于什么时候物料会来，订单何时能交货均无法告知。愤怒的客户转而投诉到客户服务部，而客服人员一样也无法解答订单什么时候可以交货。另一方面销售和客服因为手上缺少关于显示器物料铺货和到料时间（物料什么时候来，来多少片）、以及订单生产顺序的计划安排（来的物料如果不能满足所有的订单，那么哪些

订单能够被安排上），所以无法告知客户订单准确的到货时间，两者的矛盾在很短的时间内迅速爆发，网上一度掀起抵制 D 公司电脑的声浪，而销售和客服的订单加急和告急邮件也如雪片般飞到订单管理、生产、物料等相关部门。面对着外部客户的声讨和内部客户的迫切询问，整个运作部门都面临着巨大压力。

其时的订单管理部门由于手中握有物料到料计划，也能掌握到所有缺料的订单清单，于是根据订单下单时间，按照先进先出 First In First Out 的规则，给每一批来料所能满足到的订单计算出大致交货时间，通过电子邮件发给销售和客服，让他们主动联系这部分客户告知其出货时间；同时叮嘱生产线，一定要严格按照订单管理部门给定的订单清单安排生产，确保承诺给客户的交货时间能够达成。这个方法迅速缓解了销售和客服的压力，也缓解了客户的焦躁情绪，因此一直沿用到显示器物料供应恢复常态。

从那时起，对于订单交货时间的设定，D 公司持续花费了大量的人力物力通过 IT 系统、业务流程改善甚至业务流程再造来维护，以避免出现交货时间的盲区。

1.2 研究内容及方法

本文采用理论与实践相结合的方法，将订单交货时间设置的相关理论与工作实践相结合，通过案例研究的方式，辅以统计分析工具，以当今主流生产模式下实行按订单生产的电脑制造商 D 公司为实例，揭示交货时间对其客户满意度的影响，通过发现其业务流程当中的问题，逐层剖析，确定关键原因以及解决方案，逐步实施，评价效果，并总结经验。

全文共分为五章，分别简述如下：

第一章绪论介绍了本文的研究背景和意义、研究内容及方法，并回顾了大规模定制、订单交货时间设置的影响因素、衡量客户满意程度的净推荐值 NPS 和后文中使用到统计工具、流程工具等相关理论知识。

第二章开篇先简要阐述了电子计算机生产制造模式演变的历程以及当前主流生产模式，以 D 公司作为研究对象，描述了该公司在订单交货时间设定的现状，指出订单交货时间在设置、变更、履行、信息传递等不同阶段存在的问题，并深入分析其背后的原因。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库