

企业管理 案例新编

◎ 蒋维玗 王允光
主编

QIYE GUANLI ANLI XINBIAN

企业管理出版社

企业管理案例新编

主 编 蒋维玕 王允光

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例新编 / 蒋维玗, 王允光主编. —北京: 企业管理出版社, 2008. 9

ISBN 978-7-80255-044-5

I. 企… II. ①蒋…②王… III. 企业管理—案例—分析 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 137402 号

书 名: 企业管理案例新编

作 者: 蒋维玗 王允光

责任编辑: 晓 犁

书 号: ISBN 978-7-80255-044-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 南宁市上英印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 145mm×210mm 32 开本 11.875 印张 300 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

编委会顾问： 王小东 冯祖华 韦茂繁

主 编： 蒋维珩 王允光

副主编： 陈林杰 陈湘桂

邱镇林 陈 鲁

编 委： 蒋维珩 王允光 陈林杰

陈湘桂 邱镇林 陈 鲁

玉文娟 佘伯明 朱 峰

梁小斌 潘赞平 杨 力

吴海琼

序 言

国以才立，政以才治，业以才兴。人才是第一资源，是企业的核心竞争力，是区域发展的根本动力。区域竞争主体是企业，企业竞争归根结底靠人才，特别要靠那些具有世界眼光、战略思维和富有进取精神的企业经营管理人才。为深入贯彻落实广西壮族自治区党委、政府关于加强人才工作的决定和干部教育培训规划，自治区党委组织部、自治区经委认真组织实施了广西中小企业经营管理人员培训工程，加快培养企业发展急需的各类经营管理人才，以增强企业全球化竞争需要，努力改善当前我区人才结构不尽合理、高层次人才严重缺乏尤其是各类经营管理人才和高科技人才强将难求的局面。在全面推进人才强桂战略之际，《企业管理案例新编》的问世，可谓正逢其时，我感到由衷的高兴。基于对企业的特殊感情，欣然同意为本书作序。

当前，广西已经站在新的历史起点上，面临前所未有的重大战略机遇。我们要深入贯彻落实科学发展观，抓住机遇，发挥优势，积极融入多区域合作，努力把广西建设成为国际区域经济合作新高地、中国沿海经济发展新一极，加快建设富裕文明和谐新广西步伐，与全国同步实现全面建设小康社会目标，不断开创科学发展、加快发展、跨越发展的新局面。面对大潮涌动的新形势、新任务，广大企业如何树立“以空间换时间、以资源换产业、以存量换增量”的发展新理念，坚持以工业化、城镇化为主导方向和核心战略，走有广西特色的新型工业

化和城镇化道路；如何抓住国家推进西部大开发、批准实施《广西北部湾经济区发展规划》和中国——东盟自由贸易区建设以及泛北部湾、泛湄公河流域、泛珠三角等区域合作的多重机遇，在主动融入多区域合作、承接产业转移方面抢占先机、大有作为；如何在国家加强和完善宏观调控的新形势下，转变发展方式，加强节能减排，做大做强存量；如何实施品牌战略，在提高自主创新能力方面取得突破等等。这些都需要广大企业经营者特别是企业家们很好地研究和思考，并以实际行动投身到建设国际区域经济合作新高地、中国沿海经济发展新一极的伟大实践中去，才能不断推动企业发展壮大，不断提升企业国际竞争力。

2 今年欣逢我国改革开放30周年和广西壮族自治区成立50周年。这些年来，我区广大企业坚定不移地走新型工业化道路，通过采取改革、改组、改造和加强管理等一系列措施，不断提升自我发展能力，涌现了一批成功企业和许多优秀企业家。他们有的通过制订和实施明确的发展战略，取得了可持续发展优势；有的通过技术创新和技术改造，发展循环经济，使企业在创新的道路上越走越宽广；有的通过制订严格的规章制度，努力降低成本，形成了成本竞争优势；有的通过制订有效的市场营销策略，不断提高市场占有率；有的坚持脚踏实地，从基层班组抓起，强化了管理基础工作；还有的立足于国内、又大胆地“走出去”，利用国际国内两种资源、两个市场，积极探索国际化经营之路。这些成功经验和做法集中地反映了我区企业在走有中国特色社会主义道路中，不断探索科学发展之路所取得的新成就。

“他山之石，可以攻玉”。认真总结我区企业改革发展中的成功经验，形成案例，并应用于企业经营管理人员培训，是

加快经营管理人才培养行之有效的方法。在干部培训中实行案例教学,让学员(或读者)从案例所描述的企业管理面临的问题、分析决策、实施结果等得到启迪,拓展思路,从而更直观地学习和借鉴成功的管理经验和管理方法,有助于强化培训的实践环节,增强培训效果。入选《企业管理案例新编》一书的案例,都是编创者在坚持理论联系实际、深入企业调研的基础上,根据不同个案进行认真分析并客观描述,它真实地反映了企业改革发展和经营管理过程中面临的各种困难和问题,生动地再现了有关企业及其决策者成功应对这些复杂的管理冲突的运作情景。

全书选材视角新,资料翔实,分析精辟,特色鲜明,可读性强。相信本书的出版,对增强企业经营管理培训针对性,创新培训方法,探索培训模式等方面都将起到积极的作用。

郭声琨

2008.8.19.

目 录

第一篇 战略管理

概述 / 1

案例 1: 越洋化工利用区位优势崛起 / 2

案例 2: 柳州正菱的三次战略转移 / 7

案例 3: 昊华南方资产重组实现巨变 / 12

案例 4: 同济药业从小药店成长为医药集团 / 17

案例 5: “两面针”敢与洋品牌比拼 / 21

案例 6: 甘化集团多元化经营策略 / 27

案例 7: 清隆机械从小作坊变身大企业 / 31

案例 8: 洪恩水产面临困境寻出路 / 37

案例 9: 中信大锰产业开放上台阶 / 43

案例 10: 三金药业“四维梯队”促研发 / 50

案例 11: 金源实业做综合利用大文章 / 56

案例 12: 利客隆超市“本土化”经营 / 64

第二篇 组织管理

概述 / 71

案例 13: 柳钢机制创新做大做强 / 72

- 案例 14: 柳工自主创新塑造民族品牌 / 81
- 案例 15: 八一铁合金苦练内功见成效 / 86
- 案例 16: 东油沥青扁平化管理创辉煌 / 91
- 案例 17: 正五实业诚信赢得市场 / 94
- 案例 18: 南化科学管理促发展 / 101
- 案例 19: 中铝广西分公司班组建设多姿多彩 / 106

第三篇 营销管理

- 概述 / 115
- 案例 20: 花红药业的市场细分策略 / 116
- 2 案例 21: 皇氏乳业营销差异化战略 / 122
- 案例 22: 三环陶瓷产品差异化制胜 / 127
- 案例 23: 梧州双钱创新焕发“老字号”生机 / 137
- 案例 24: 灵峰药业“金鸡”品牌广告策划 / 143
- 案例 25: 运美集团以服务品牌树形象 / 152
- 案例 26: 源安堂品牌建设显神威 / 159
- 案例 27: 丹泉酒业营销开路闯市场 / 168
- 案例 28: 凤凰纸业提升客户服务价值 / 174
- 案例 29: 南南铝业营销创新独树一帜 / 179
- 案例 30: 玉林制药应对竞争补“短板” / 184

第四篇 财务管理

概述 / 189

案例 31: 开元机器风险资本助推快速成长 / 190

案例 32: 融达铜业以成本控制提升核心竞争力 / 197

案例 33: 南宁糖业效能监察促发展 / 202

案例 34: 南玻低成本站稳脚跟 / 208

案例 35: 两面针利润报表分析 / 213

第五篇 科技管理

概述 / 225

案例 36: 玉柴自主研发稳居产业高端 / 226

案例 37: 梧州神冠科技创新走向世界 / 231

案例 38: 柳化技术改造提升传统产业 / 237

案例 39: 南宁糖业新技术引领名牌发展 / 242

案例 40: 桂林皮尔金顿项目管理新方法 / 247

案例 41: 百矿东怀“四化”催生本质安全型煤矿 / 253

案例 42: 贵糖生态产业建奇功 / 260

案例 43: 明阳生化巧借外力迈大步 / 267

第六篇 生产运营管理

概述 / 271

案例 44: 中铝广西分公司标准量化管理 / 272

案例 45: 燕京玉林公司的细节管理 / 279

案例 46: 燕京漓泉推行班组精益生产 / 289

案例 47: 湘桂糖业诚信经营出双赢 / 295

第七篇 人力资源管理

概述 / 301

案例 48: 玉柴人才制胜润育“绿色动力” / 302

案例 49: 燕京玉林公司建立关键绩效指标体系 / 310

案例 50: 堂汉公司创建学习型组织 / 320

案例 51: 大海粮油的绩效考评 / 327

案例 52: 中电防城港公司人本管理稳队伍 / 331

第八篇 党建和企业文化建设

概述 / 335

案例 53: 中铝广西企业党建工作创新 / 337

案例 54: 来宾冶炼打造“凝聚力工程” / 344

案例 55: 五菱集团重构企业软实力 / 351

案例 56: 春茂集团重企业文化塑品牌 / 358

后 记 / 367

第一篇

战略管理

概 述

战略是企业为了满足未来持续经营的需要，在充分分析其拥有和控制的内部资源和能力以及所处的外部环境的基础上，选择和决定企业未来发展方向、目标及目的，以及达到目标与目的应遵循的路径和行动所进行的企业资源配置的系统规划与安排。

战略是企业在今后一段时期内规划与发展模式，体现为企业发展的定位和达到目标的过程，还反映了一个企业的信念和价值观。战略主要包括企业的愿景与使命、战略目标、战略规划、战略决策、战略措施、战略保障、战略控制等内容。企业战略体现全局性、长远性、纲领性、风险性和创新性，一般可以分为公司战略、业务战略、职能战略三个层次。不同层次的战略各有特点，解决不同层面的问题。

战略管理主要是对企业战略分析、战略定位、战略实施等过程进行管理。在这个过程中需要运用战略分析的工具、方法和技术。

企业战略管理的作用是制订适合企业可持续发展的战略，不断地增强和提升企业的核心能力。

案例1

越洋化工利用区位优势崛起

【教学目的】

学习区位优势经济相关理论和知识，正确认识区位优势和资源优势的关系，掌握市场环境分析的方法，学习越洋化工抓住机遇，处理好同行对手关系，形成产业集群，共同发展的战略思路和做法。

【企业简介】

广西越洋化工有限责任公司是集生产、新产品研发、产品市场开发和化工成套设备制作与安装为一体的企业，在钦州港和防城港两地的工业园均建有磷酸生产线。公司年生产磷酸6万吨、磷酸盐2万吨，五氧化二磷（固体磷酸）2万吨和活性白土1万吨。2001年公司被评为广西出口百强企业；2003年公司磷酸产品被评为广西优质产品。公司设计的两步法磷酸生产线以其独特优势在国内同行业中处于领先地位。在生产管理上，公司严格执行ISO9001：2000认证体系标准，检测手段齐备，质量保证体系完备，与国内多家高等院校建立长期合作关系。并于2003年在中国台湾和马来西亚开设了磷酸分厂。

【案例描述】

广西越洋化工有限责任公司的前身是从事磷产品贸易的一家贸易公司，1999年在钦州港工业园投资兴建磷化工生产企业，目前已经发展成为下属有7家企业的集团公司，其中有两家是涉外企业。2007年在防城港又建设了磷化工业园，吸纳了30多家企业。

中国的磷矿储量居全世界第三，但是开采量和加工量都居世界第一，中国磷矿资源主要分布在云贵川三省。广西既没有磷矿资源，也没有大市场，但磷化工业园中企业生产的磷化工产品销量却占全国的半壁江山。在没有磷矿资源的条件下，广西何以出现大量的磷化工企业？

一、“区位优势”促进了磷化工产业崛起

“区位”与“资源”的优劣比较，越洋化工董事长林明有其独到的见解：他认为“区位优势”非常重要，在一些特定条件下，“区位优势”是增值的，而“资源优势”是贬值的。所谓“资源优势”贬值，因为：其一，资源矿区地理位置较偏时，往往缺乏技术、科研人才，会过度重视开采而轻视深度加工，换句话说，人才和企业不愿在落后的矿区附近扎根。当资源作为初级产品时，其价值较低，是要被深加工企业压价的；其二，资源只有变成市场所需产品才能增值，即只有将磷矿或磷化初级产品变成了市场最需要的各种化肥原料、精细化工产品，提升了产品的附加价值时，资源的优势才能转化为市场的优势。所谓“区位优势”的增值，是指地理位置优越、人才聚集、技术发达、信息快捷、交通方便，各相关资源加工企业既接近产品市场，又接近资源产地。具备区位优势的地方可利用其优势特点，将资源深加工成市场所需产品，提高资源价值。尤其当我国资源不足，需要从国外进口时，区位优势的价值意义更能显现。早在1998年越洋化工成立时，董事长林明对中国的磷化行业市场做了这样的分析。他发现传统上作为资源产地的云、贵、川的企业一般只能提供磷矿业的初级产品，而加工地却远在东部的港口区腹地，如江苏就控制了大部分市场，磷化产业最发达，磷化技术也较成熟。但他断定江苏的磷化工产业将难以为继，因为：（1）中国拥有130亿吨磷盐岩储备，国家已开始严加保护，出口税大幅提高，增大了企业产品出口成本。（2）江苏磷化工企业的生产原料黄磷来自云贵川，而磷化产品主要销往东南亚市场，将原料从云贵川运

往江苏，再海运产品到东南亚，绕了一个大弯，路途遥远，仅物流成本就很高。(3)江苏当地的土地成本、劳动力成本、运输成本在不断上升，竞争优势必将逐渐下降。(4)现已探明摩洛哥的磷储备占世界32%，其他磷矿可供出口的主要国家和地区还有撒哈拉西部、南非、叙利亚和俄罗斯。磷矿需要从国外进口时，磷化工企业必须靠近具有区位优势港口。因此4年前他就大胆地做出预测，判断中国的磷化产业将出现东部产业向西部转移的趋势，在磷化工产业的转移中落脚广西尤其是防城和钦州等沿海地区的机会最大。

如何把握这一优势，大力促进磷化加工企业落户钦防港口区呢？林明董事长认为一要先形成一定规模的磷化工产业，作为产业样板吸引区外企业；二要筑巢引凤。于是他加快了在钦州和防城磷化加工企业以及工业园区的发展。近年来，磷化产业在广西钦州、防城港区蓬勃发展和国外一些磷化公司及江苏地区的一些企业将工厂转移到广西的事实，证明了他超前的判断力。目前广西企业磷酸出口量已占全国出口量的50%以上。

二、工业园构建磷化工产业集群

早在十几年前，越洋化工就从磷化市场的竞争中，认识到磷化产业的矿工贸一体化会比单纯的磷化贸易获得更多的利益。为了满足经营规模不断扩大的需要，从2000年起他们开始实施产业一体化战略。产业的前向一体化将产业链延伸到资源控制部分，在云贵川资源地以间接控股或买断的形式控制了三个磷矿企业。全球目前探明的磷储量将在今后50年至100年内消耗殆尽。没有磷，我们就无法生产粮食，谁掌握资源，谁就会发展。产业的后向一体化将加工业又逐渐向二级、三级的磷化加工层次延伸，延长了产业链，实现了生产上下游一体化，形成了较完善的磷化产业链体系。产业链的延伸形成了规模经济，取得明显的经济效益。根据报道，2007年4月以来，仅14个月时间，磷盐岩价格就暴涨7倍多，这对越洋化工来说无疑是受益者。

在广西北部湾经济区纳入国家经济开发战略的背景下，越洋化工又瞄准了北部湾经济发展的历史性机遇，利用北部湾经济区实施以发展重化工产业为主的规划布局的有利条件，在政府有关部门的大力扶持下，牵头成立了广西磷化工行业协会，并成为会长单位。越洋化工通过协会联合其他企业，一方面进行原材料团体采购，将云贵川的原料基地变成协会的原料基地，形成采购联动效应，既可保证原料供应的稳定性，又可进一步掌控采购价格；另一方面联合会员企业共同拓展国外市场，进一步扩大了市场份额，同时也牢牢把握住了市场主动权。

越洋化工在带动协会企业共同发展的同时，2007年做出了一个更大的动作，就是在当地政府的支持下，在防城港市公车镇规划建设了一个面积2000亩的磷化工业园。目前已经吸纳了30多家企业入园，已经基本具备了规模经济的雏形。协会工业园区的目标口号就是：“新天地、集散地、晴雨表”。新天地是指广西没有资源，但是有区位，就可以创造一个新天地；集散地是指国外、华东磷化工企业向工业园区转移；晴雨表是指工业园区的磷化工产品量将占全国的绝大部分份额，可以影响全国的价格。

越洋化工通过多方努力，构建了广西沿海磷化工产业集群，在带动协会企业共同发展的同时，自身也得到了飞速的发展，成为防城港磷化工业园产业集群的龙头企业。

【点评意见】

企业的优势是相对的，关键的问题是能否敏锐地发现潜在的优势，充分利用自身独特的区位优势，将原来的劣势有效地转化为优势。越洋化工对区位优势和资源优势的独特分析和正确战略实施，让资源匮乏的广西在沿海工业园崛起磷化工产业群，这对我们如何认识和发挥区位优势，善于把握时机，把北部湾经济区做强做大很有启发意义。

【问题思考】

1. 企业一定要建在有资源的区域吗？企业如何利用区位优势发展资源劣势的产业？

2. 工业园中同行业企业往往都是竞争对手，林明董事长为什么却积极主张建立磷化工业园？

【思考要点】