

◎李祖刚 刘汉香 编著

GAIGE XINGBIANZHONG DE

QIYE GUANLI YU

QIYE CHONGZU

改革型变中的 企业管理与 企业重组

湖北科学技术出版社

◎李祖刚 刘汉香 编著

GAIGE XINGBIANZHONG DE
QIYE GUANLI YU
QIYE CHONGZU

**改革型变中的
企业管理与
企业重组**

湖北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

改革型变中的企业管理与企业重组 / 李祖刚, 刘汉香
编著. —武汉: 湖北科学技术出版社, 2008.11

ISBN 978-7-5352-4187-0

I. 改… II. ①李…②刘… III. ①企业管理—研究—中国
②企业合并—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 091256 号

责任编辑: 宋志阳

封面设计: 喻 杨

出版发行: 湖北科学技术出版社

电话: 027-87679468

地 址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮编: 430070

(湖北出版文化城 B 座 12-13 层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 武汉凯威印务有限公司

邮编: 430100

880 × 1230 1/32

10.25 印张

310 千字

2008 年 11 月第 1 版

2008 年 11 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

自序

一个从事财务运作,一个从事工程类设计建设,但后来都致力于企业经营管埋,也都曾是工商管理学科的学生,我们走到了一起。

在一起聊的最多话题是企业规划与实现。对于一个企业的发展来讲,好的战略构想非常重要,但其实现的关键又在于落实、落实、再落实,正所谓三分战略七分执行。许多企业都有很好的战略构想,但只有那些懂得如何落实的企业才能成功。落实就是企业执行力的体现。现在说企业执行力也是其竞争力之一,因为企业执行力是企业制定正确的战略或规划并将其加以落实和实现的能力,或者说,是如何把企业规划和日常运营做到恰如其分的能力。

企业执行力主要包括两个方面。首先是领导者的执行能力。领导者必须学会确立本企业合理明确的目标并规定好这些目标的优先顺序。把企业一步一步带过来的最近十几年经历,特别是成功地带领企业转型为市场经济体制下的运行模式并有一定发展以后,我对此更是深入体会了很多。领导者执行力问题涉及的学科很广泛,这些分散的独立的专业内容又集中反映在单个企业经营管埋的各个方面,反映在企业的规划(重组)的各个环节。如果有一个将多个专业知识串通在一起的指导手册,应该说这一指导手册是有益的,也是有些创意的。

企业执行力的另一方面是企业团队内部的沟通与协调能力。在我的企业,我一直从五个方面做好这一点:第一,努力打造企业执行力的文化基础。全员要有“共同语言”,说话要能“相互理解听得懂”,要建立一个依赖制度而不仅仅依赖能人的执行系统。第二,努力善用能执行的人。能执行的人就是那些有本事领导别人完成任务,能激励同事,能果敢决断,能对计划进行跟踪,能接受企业的价值观,有敬业精神的人。第三,强调民主集中提倡群策群力。只有坚持“智者们的群策群力,才能发挥大多数人的智慧,调动最广大的积极性。在增强企业执行力的过程中广泛

发扬民主,充分授权,依靠大家的力量。第四,完善企业内部业绩评价体系和评估方式来强化企业执行力建设。企业内部要奖罚分明组织处理到位。奖优罚劣是现代薪酬制度的主流,对于执行力企业更是如此。如果战略和计划不能执行就要制定措施;如果措施也施行不下去,就要检查或再行评估;如果检查督促和再评估调整也不起作用就要奖优罚劣,并适时做出组织处理。第五,提升员工素质以增强企业执行力。让员工迅速成长与进步是企业领导者的一项重要工作,也是提升企业执行力的一个重要途径。所谓员工素质归根结底最基本的就是会、勤、廉,就是说,从事任何一项工作都要能胜任,要有智力支撑;从事任何一项工作有了决议就须马上执行,克服困难去执行;从事任何一项工作都要心地无私,不能损人利己,不能损公肥私。

由此看来,一个富有执行力的企业,不仅要求领导者有较强的执行力,也会对每一个团队成员提出本企业执行力的要求。

于是邀请华中科技大学又开办了一个更为广泛的培训班。

于是我俩合作编著了这本书。

这本书,《改革型变中的企业管理与企业重组——理论概述与范例指导》,要着重阐明以下观点:

经济组织的创新进步永无止境。

做一个优秀的学习型高管人员难上加难。

要记住经济组织的任何活动都要在实际系统中完成。

所有的分析与综合必须以自适应的思维来构造。

要记住做好企划方案的重要性。

形成的企划方案必须全面系统深刻。

要记住理论概念的整体性。

经营管理:回报管理+风险管理——杜帮分析体系的应用。

重组型变:价值认识+目标定位+宏观重组+微观重组+重组操作。

这是一本理论与实际紧密结合的企业管理书籍,可以作为实际工作的指导和参考,也可以作为管理培训提高班教学用书。

前十一章主要内容是企业运营财务工具和经营管理的理论概述及其实际管理应用。其中的很多基本概念是非常重要的,也是为全书应用所准备的,如货币的时间价值、投资风险与回报、通胀风险的影响、财务报表的重述与校正、沉默成本、边际成本、机会成本等等。第八、九、十章把企

业改革型变与日常管理结合起来介绍一个项目或一个组织的评估评价,同时也介绍了在工程项目预测或企业整体价值评价中进行恰当处理的规则、方法和技巧。第十一章介绍企业法人治理结构与企业高层管理。应该把国企市场化的正当型变看成是企业管理文化的升华,以往由于产权不清,人人有责但谁都不负责,真正的出资人对企业控制无从着手,所谓“全员所有”通常总是一人说了算。

在第十二章至第十六章,本书先从行业经济入手分析企业竞争优势,运用前面各章的办法综合了企业重组的经济模型。第十二章中,Porter经济理论的应用发挥是对企业定位分析及发展目标制定非常有益的指导和尝试。第十三章为着力企业重组提升企业价值。重组包括对整个企业重组或者对企业所属某个产品,某个生产线或某一加工过程进行重组。在本章中,核心竞争力、纵向整合、经济规模、经济互补等都是重组过程必定涉及的主要概念。第十四章重点讨论企业可选用的竞争手段,包括经济规模、经济互补、产品质量、加工技术、生产流程、市场营销、网点布局、产品促销、资本结构、资金管理、储备冗余、绩效评估以及激励员工和完善管理机制。第十五章介绍了企业重组的各种有用的办法与形式,包括纵向整合和“剥离”等办法在内,还列举了企业重组中的其他一些方法,如自制或购买、边际成本、沉默成本、产品定价、边际贡献等等,最后还强调了决策中成本分析的意义。第十六章以贯穿全书的实例为对象讨论分析其重组过程存在的问题及其解决办法,也算是前面各章的应用小结。

附录给出了如何做好企业规划一种指导性的方法与规则。程式化的“企划模型”更加有利于形成全面系统深刻的企划方案。

从上述介绍来看,本书涉及信息量还是比较大的,而且这些知识以及将这些知识整合起来的办法对企业的实际运作是有指导意义的,因此,企业经理、行业主管、政策顾问、工程人员和企划工作人员,都应该能够从本书所述的企业管理与企业重组的战略战术中学到一些东西,其初衷也正是为企业高管人员提供一个包括财务、经济、市场、管理、竞争、改革、进步等各方面融汇贯通的应用手册。但愿看过这本书的人都能在企业管理与企业重组中处理相关问题时得到一些有益的帮助。

李祖刚

二〇〇八年四月于武汉

目 录

绪言	1
第一章 货币的时间价值 投资风险与回报	9
1.1 货币的时间价值	9
1.1.1 通货膨胀溢价调整	12
1.1.2 投资风险溢价调整	13
1.1.3 多个到期货币资本(金)的折现方法	15
1.1.4 利息计算	17
1.1.5 永久年金	18
1.2 投资风险与投资回报(率)	19
1.2.1 方差风险或标准差风险	20
1.2.2 投资失利概率风险	21
1.2.3 协方差风险	22
1.3 货币时间价值计算的小结	23
1.4 如何计算风险溢价 RP	24
第二章 企业管理核心 企业交流语言	27
2.1 资产负债表	28
2.1.1 资产	28
2.1.2 融资	31
2.2 损益表	33
2.3 折旧	36
2.4 现金流量表	38
2.5 权责发生制与进账发生制	41
第三章 企业语言的本征意义	45
3.1 普适财务准则	45
3.2 通货膨胀对数据信息的影响	46
3.3 资产负债表“重述”	47

3.3.1 货币科目的“重述”	48
3.3.2 非货币科目的“重述”	48
3.4 损益表的“重述”	49
3.5 财务报表的“校正”	50
3.6 财务分析基础	53
3.6.1 财务报表标么值分析	53
3.6.2 现金流的来源与用途分析	56
3.6.3 杜帮 (DuPont) 财务分析体系	57
3.6.4 杜帮 (DuPont) 税前财务分析体系	58
3.7 财务比率分析	60
3.7.1 流转比率	61
3.7.2 资产管理比率	62
3.7.3 负债管理比率	63
3.7.4 获利能力比率	65
第四章 产品成本与定价 边际贡献的管理	67
4.1 产品成本的特性	67
4.1.1 固定成本与可变成本	68
4.1.2 长期成本与短期成本	68
4.1.3 平均成本与边际成本	69
4.1.4 运营成本 and 财务成本	70
4.1.5 历史成本 (原值) 和替代成本 (重置值)	70
4.1.6 沉默成本	71
4.1.7 机会成本	71
4.2 边际利润	71
4.2.1 边际贡献	72
4.2.2 直接固定费用	73
4.2.3 其它间接费用	74
4.2.4 平衡点分析	74
4.3 成本控制与产品定价	78
4.3.1 成本控制体系	78
4.3.2 产品定价决策	81
4.3.3 各类边际的管理	83

第五章 资产与存货管理	84
5.1 关于有效资产投资	84
5.2 资产周转率管理	86
5.2.1 固定资产管理	86
5.2.2 流动资产管理	87
5.3 存货管理	88
5.4 存货成本	89
5.5 经济订量和经济订货周期	91
5.6 存货管理办法	93
5.7 存货管理的有效计量方法	96
5.8 经济订量模型的实践	97
第六章 流动资产管理	100
6.1 应收款管理	100
6.1.1 赊销政策	101
6.1.2 商品交易信誉的制约办法	106
6.1.3 必要的警惕性	106
6.1.4 平均回款周期	107
6.1.5 摸索回款规律	109
6.2 现金和准现金管理	110
6.2.1 交易	110
6.2.2 预留	111
6.2.3 商业投机	111
6.2.4 支付银行	111
6.2.5 货币资产的经济存量	111
6.2.6 提高现金管理效率效益	112
6.3 有效管理流动资产	113
6.4 现金流量预算	113
第七章 财务决策与融资结构	118
7.1 财务杠杆与税收盾牌	118
7.2 最佳资本结构	123
7.3 股本受益的敏感性分析	125
7.4 财务杠杆分析	130
7.5 负债的成熟结构	133

7.6 运营资本融资策略	134
第八章 企业投资分析模型	137
8.1 固定资产投资决策	137
8.2 项目分析基本原则	138
8.2.1 因果原则	139
8.2.2 增量原则	140
8.3 项目之间经济联系	141
8.4 新投项目现金流量	146
8.5 新建项目的栅选回报率和资本加权平均成本	150
8.6 新建项目的投资评价	151
8.6.1 现金流量折现评价方法	152
8.7 比较不同的项目分析方法	156
8.7.1 项目分析的三种不同方法	157
8.7.2 不同分析方法的不同结果再比较	160
8.7.3 三种分析方法小结	163
第九章 项目投资分析与抉择	164
9.1 投资项目的敏感性分析和互动分析	164
9.1.1 敏感性分析	164
9.1.2 互动分析	166
9.1.3 蒙特卡罗仿真	168
9.1.4 项目投资分析的技术现状	169
9.2 内部收益率 <i>IRR</i> 分析存在的问题	169
9.3 折现率估计	171
9.4 技改项目决策分析	175
9.5 最小成本决策模式	185
第十章 企业整体价值评估	193
10.1 企业价值概念	193
10.2 资本市场的估价方式	195
10.3 企业价值模型的应用	195
10.4 发展机遇的重要性	197
10.5 用现金流量折现法评估还存在的问题	199
10.6 用现金流量折现法评估价值的技术问题	200
10.7 股票的内存价值	201

10.7.1 信息资料准备	202
10.7.2 数据结构处理	202
10.8 企业价值计算	204
10.9 企业整体价值估算的其他方法	205
第十一章 企业法人治理与企业高层管理	207
11.1 现有企业组织结构	207
11.1.1 可供选择的几种组织形式	208
11.1.2 现代股份有限公司有关问题	211
11.2 现代股份公司的管理与控制	216
11.2.1 公司经管队伍的组成	217
11.2.2 管理团队的作用及职责	218
11.3 管理控制的代理问题	221
11.4 上市公司的管理与控制	221
11.5 国有公司的管理与控制	223
第十二章 商务竞争环境与企业市场定位	226
12.1 竞争的市场环境	226
12.1.1 利害关系持有人	227
12.1.2 企业市场竞争	229
12.1.3 战略规划总思路	236
12.2 企业市场定位	239
12.2.1 未来回报的决定因素	240
12.2.2 未来风险的决定因素	241
12.2.3 企业市场定位(PARE 定位)	242
12.2.4 PARE 定位分析方法的主要作用	245
12.3 企业潜能与企业弹储能力的各项指标	247
12.3.1 企业潜能分析	248
12.3.2 企业弹储能力分析	251
12.3.3 组合企业潜能和企业弹储进行 PARE 定位	254
第十三章 着力企业重组 提升企业价值	255
13.1 改革型变的概念框架	255
13.1.1 关于企业重组	256
13.1.2 市场价值与本征价值	256
13.1.3 重组与投资	257

13.1.4	重组规则	259
13.1.5	企业重组程序	260
13.1.6	关于现有国企主副辅分离	262
13.2	企业重组的具体问题	264
13.2.1	企业核心竞争力	264
13.2.2	企业经营范围界定	264
第十四章	着力企业重组 增强竞争优势	268
14.1	企业运营优势	268
14.2	市场营销优势	272
14.3	财务管理优势	274
14.4	组织结构优势	275
第十五章	企业重组的具体措施方法	280
15.1	重组方法概念框架	280
15.1.1	选择1:维持现有生产经营体系不变	281
15.1.2	选择2:分立辅业或次要业务成为 独立核算的下属企业	282
15.1.3	选择3:剥离辅业或次要业务成为独立企业法人	283
15.2	企业重组具体事项	285
15.2.1	自制与外购选择	285
15.2.2	成本费用比较	287
15.2.3	产品定价原则	288
15.2.4	成本核算作用	290
第十六章	企业重组范例	291
16.1	东方通讯公司情况	292
16.2	项目三方合作情况	293
16.3	红波电气的重组方案	294
16.4	红波电气和三方合作公司A的产权置换	300
16.5	企业的管理跟踪与监控	302
附录	编写企划方案	303
参考文献		314

绪 言

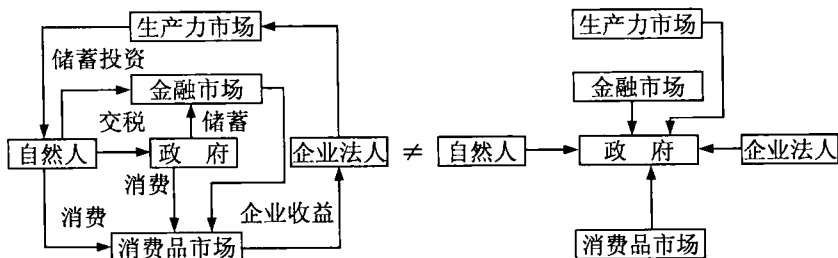
本书目的是围绕企业管理,针对企业改革型变过程中如何进行有效的企业管理和企业重组,探索当代经济决策的概念、分析方法和具体措施。

在今后中长发展期内,国内经济环境将发生较大的变化:经济进一步开放,稳步加速经济的市场进程,相应的政府职能将做出较大调整,国民经济结构和企业产权关系会有根本性的变革,企业生存环境和待遇进一步改善,全球经济引来的国际化竞争日益加剧,可能的失业或待岗人数会有所增加等等。国内的经济正在发生深刻的变革,而企业的改革发展及其相应的型变过程又永远不断地存在下去,当政治、经济和社会都在转型的时候,我们觉得应该有理论联系实际的指导手册,来规范企业管理和企业重组活动,进行正确的计算演绎分析和管理控制设计。

几十年指令经济体系的实践,使当今几乎所有的中国人都明白了这样一个道理:指令经济在特殊的经济环境(如战争)和生产力很不发达的时候,对整个国民经济和人民群众生活是有很大益处的,但在生产力有一定水平的可持续发展阶段,指令经济体系并不适应,能够更好地满足这一阶段要求的是市场经济体制。

两种经济体制在其宏观结构和微观指导运作上存在根本性差别。如下图,虽然组成的各个要素相同,“人是一样的,地是一样的”,但各要素相互联系方式是不一样的。指令经济体系下的六个要素:政府、自然人、企业法人、金融市场、生产力市场和消费市场,是按照政府为中心,政府统一调配资源的体系来组织的。除政府之外的其余五个要素都直接与高度集权的政府相互作用。生产任务由政府统一下达,生产完成统一上交政府。集权职能使政府编制一扩再扩,庞大的政府机构不仅办事效率低下,实际上也反映了集权指令效果的落后。加上资产所有权的原因,由

于企业产权的公有性,政府必须代表国家支配各个经济要素的活动,所以,往往由于产权不清晰,也带来了政府和企业职责上的不明确。政府和企业目标不一致,就必定出现指挥控制上的意见分歧。



归根到底,公有性指令经济的执行结果是低下的效率和低劣的效益。理论上,有两种极端的“悲剧”可能导致:

大家也许对“公地悲剧”的情形比较熟悉。“悲剧”的产生是由“公地”的产权特性所决定的。“公地”,作为一项资源或财产,有许多的拥有者,他们中的每一个都有使用权,而且没有人有权阻止其他人独立使用,结果是资源的过度使用和枯竭。过度放牧的草原、过度砍伐的森林、过度捕捞的渔业资源以及污染严重的河流和空气,都是“公地悲剧”的典型例子。这些之所以叫悲剧是因为每个当事人都知道资源将由于过度使用而枯竭,但每个人对阻止事态的继续恶化都感到无可奈何,无能为力,而且都抱着“及时捞一把”的心态加剧事态的恶化。我们常说的浪费现象,“公家的牛力气大些”,“公家的东西质量差些”,也属这一“悲剧”范畴。

“反公地”正好有相反的产权特性。“反公地”,也作为一项资源或财产,也有许多的拥有者,但他们中的每一个拥有者都有权阻止其他人使用这一项资源或财产,而没有人拥有有效的独立使用权。“反公地”的产权特性是给资源或财产的使用设置重重障碍,导致资源或财产的长期闲置和严重使用不足,也同样造成浪费。就像在一间房子的大门上,“并联式地安装”需要几十把钥匙同时使用才能开启的锁,这几十把钥匙又分别归属几十个不同的人保管,而这几十个不同的人又往往无法在同一时间到齐。显而易见,打开房门的机会非常小,房子的使用率非常低。以至于“看得见房内粮食,可就是吃不着”,“掉在地上的钞票,可就是没人拣得起来”。

市场经济体制下的联系方式不一样。由于产权的清晰,各要素对自己的职能和责任有了明确的概念,分工明细,各施其责。市场被用作各种资源合理配置的地方和手段,市场用无形的手指挥控制各个交易行为,企业、政府和各自然人按自己的购买决策在生产要素市场、金融市场和消费品市场配置自己需要的资源,不再有不合理的集权式强权命令,政府各部门对市场的指挥能力相对较弱,只有公平、公正、公开的市场规则制约资源的有效合理配置。

市场经济体制下,各个企业自主决策自己的事务:购置资源输入,选用生产技术,决定生产的输出形式和数量。企业为了生存、发展和赢利,必然对用户的期望高度负责。政府在这一过程中参与极少,企业及其经营者负全责辨别市场外部环境的变化,针对这些变化修正既定方针,采取相应行动。如果措施得力行动及时,所作决定适应了市场对产品服务的需求,企业就会因此而兴旺发达,经营者和所有者(股东)也会从中受到更大的益处。相反,如果企业和经营者错误地判断了形势,生产的产品服务对市场不合适,企业就会走向倒闭破产,经营者又会丧失工作的机会。因此,企业兴衰直接受制于对市场变化的反应快慢,指令经济下的企业决不会像市场经济条件下的企业那样反应敏捷,恰到好处。一个企业运行好了,其回报是巨大的。

市场经济条件下,企业要承担相应的风险,要求每一企业不断地自我改革与创新。

指令经济条件下的企业管理、企业重组与市场经济条件下的企业管理、企业重组不同,企业高管人员的作用与职责有很大差别,所以,两种体制下,企业组织与运营方式也有巨大的差别。管理的目标不同,企业运营的监控参数不同,期望的经营管理行为也不同。企业在两种体制的转轨变型中,原来熟悉的运作方式和管理理念不再管用,不能管用。因为市场经济条件下,市场作用力迟早是会起决定作用的。各个方面的巨大变化迫切要求经营者顺应新的信息与决策要求,用新的数据处理方式(分析)和新的决策手段(设计)工作于新的市场经济体制之中。

实际上现有国企领导人的思想和技术水平已经适应了市场经济的环境,绝大多数企业领导人在以往的探索中已经能做到效果很好,效率较高。但是学业是没有止境的,我们刚刚从集权的指令经济向竞争的市场经济开放,我们仍然要更快更好地适应新思维,学会竞争,争取主动,争取

市场,否则,我们掌管的企业必定走向衰亡。因为经济全球化必会带来全球范围的竞争,开放的中国也不可能再走闭关自守的老路,所以,任何躲避市场化进程的思想和作法对企业都是十分有害的。所以现在流行一句话:早改早主动,晚改就被动,不改就进死胡同。

决定企业命运的经营者、政府官员、职工代表们都有必要掌握先进的生产力发展要求和先进文化前进方向,从职工和股东利益出发,学好用好市场经济理论和方法,研究人力资源管理、财务会计、市场营销、经济学等相关理论与实践,熟悉现代科学知识,这些对于型变中的企业都是特别重要的。

本书为了更好地连贯全部内容,虚构了一个正待改革型变的国有企业,即国营红波电气厂。在所有相关分析设计中,这一生动的范例也许是多个实际企业的不同组合,就像对财务会计报表一律规定为千元或万元计账单位一样,所有非特指的公司、企业,本书都假定为国营红波电气厂或红波电气。

红波电气是一个工业电子设备和民用电子设备的制造厂家。过去是国内主要的军用电子设备供货商之一,其产品有雷达、军用电话、双工无线电设备等等。红波电气也曾面向国内外生产过工业电气产品,比如:电子检测设备、恒温设备、压力控制阀、发动机控制器以及电机控制器等等。

20世纪70年代后期,红波电气开始民品电器生产,比如:收音机、电唱机、磁带录放机等等。这些70年代后期的民品,当时的市场情况大致为国内销售70%,支援友好国家30%,真正销往市场经济国家的销售额不到5%。

1996年国内推行公司制改革时,国有独资的红波电气厂,准备进一步进行产权多元化置换。公司制改造时,红波电气有了董事会,董事会指派了总经理、总工程师、总会计师及另外两成员构成的经营班子。红波电气决策层的产生得到过职工代表大会的通过与赞成。

1. 生产部门现状

进入20世纪90年代以后,红波电气生产形势发生了巨大变化。尽管公司制改造也做了,但政府管理部门仍然强令其大力削减了军品生产任务,再次调整后,剩下三个生产部门。

(1)民品生产部。现有生产能力包括收音机、电唱机、收录机和集成

音响系统。由于日本等国的类似产品进入冲击,这些民品产量逐年萎缩,两年下降了几乎 60%,当时生产的这些民品主要销往俄罗斯及其独联体国家,还有朝鲜、越南等。

(2) 电子检测设备生产部。这个部的情况比民品生产部要好一些,红波电气生产的仪表和信号发生器,广泛应用于电子零部件的测试与维修。现有生产额占过去总额的一半,而且主要是国内使用。尽管这些检测设备质量外观次于进口产品,但有其独特的成本优势,很多有识之士相信红波电气电子检测设备生产部的产品在国际市场上同类低端产品中具有明显的竞争力,主要是质量同俄罗斯的同类品可比高低,但俄罗斯产品又比红波电气的稍贵。电子检测设备生产部产品销售额下降的主要原因是日、韩同类产品的挤压和对国外低端产品市场的开发乏力。

(3) 工控产品生产部。工控产品生产部生产的系统和设备包括恒温设备、压力控制阀、发动机转速控制器以及电机控制器。当时工控产品生产部产品销售额也只有过去的 40%,国内国外各占一半。国外客户主要还是原来老客户的维修更换,虽然这些生产技术已经落后,但发达国家早已停止生产相应产品,老客户只好求助于红波电气。不容忽视的是:这一产品领域的新产品(替代品)正在全力挑战红波电气。

2. 中间产品生产

红波电气的上述三个生产部门是其主要销售收益的源泉,其他是一些中间产品作为零部件出售,比如民用电器的集成专用电路和电子测试设备的组件等等。此外,红波电气还生产仪表面板、塑封外壳、仪器设备机箱等等。这些辅助业务都是原来指令经济体系下,为配合军品生产任务而投资整合兴建的。

红波电气的状况是在指令经济体制下,企业办社会,追求大而全,进行过度地纵向整合造成的结局。随着军品任务的大量削减,给红波电气造成了巨大的产能冗余。红波电气过去从未考虑过如何发挥这些中间产品生产优势,开发国内国际两个市场,也没有调查这些中间产品在市场上的成本、质量、价位比较关系。实际上,红波电气从未做过真正的生产成本核算,很多都是一笔糊涂账。

3. 运营管理状况

军品锐减,造成红波电气至少 35% 人员过剩,除退休人员之外,大部