

刘同占 主编

乡镇企业

XIANGZHENQIYE

管理案例

GUANLI ANLI

中国农业出版社

乡镇企业管理案例

刘同占 主编

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

乡镇企业管理案例/刘同占主编. -北京: 中国农业出版社, 2000.4

ISBN 7-109-06375-5

I. 乡… II. 刘… III. 乡镇企业-企业管理-案例-中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 07573 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 沈镇昭

责任编辑 梁书生

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月北京第 1 次印刷

开本: 850mm × 1168mm 1/32 印张: 12.25

字数: 250 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 25.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向中国农业出版社出版部调换)

前 言

20 多年来，乡镇企业敢想敢闯敢试，勇于开拓创新，积极吸收和消化国内外企业的先进管理方法，有选择地引入和借鉴现代管理思想和手段，结合实际，博采众长，融合提炼，自成一体，形成了自身的管理特色。

为了系统总结乡镇企业先进管理经验，切实加强和改进乡镇企业管理，推进管理工作的制度化、规范化和科学化，加快实现两个根本性转变，提高经济运行质量，增强乡镇企业整体素质和市场竞争力，促进乡镇企业持续健康发展，我们从农业部表彰的全国乡镇企业先进管理单位中精选出 70 个具有鲜明特色和代表性的企业，对其管理经验和做法进行系统提升，写出点评，编撰成《乡镇企业管理案例》一书。

该书案例新颖独特，材料真实可靠，文字通俗简练，重点突出生动，具有较强的典型性和代表性。全书按当前乡镇企业管理工作重点分为八个部分：管理思路、战略管理、制度机制、管理方法、基础管理、专项管理、“三本”管理、营销管理、管理创新。对每个企业管理经验的精华进行了高度概括，既肯定了成功做

法，又提出了推广意见。还附录了 200 家全国乡镇企业管理先进单位的通讯录。

《乡镇企业管理案例》是系统总结乡镇企业 20 多年来自觉运用管理理论并不断在实践中发展、丰富、完善和创新管理的成果，是一部反映乡镇企业管理精髓的百科全书，是广大企业经营管理者提高管理水平的秘密武器，是科研部门研究乡镇企业管理的典型案例，是大专院校学习乡镇企业管理的辅助教材。

该书在编写中难免有不当之处，敬请批评指正。

编 者

2000 年 3 月

目 录

前言

管理思路

强化内部管理的成功之举

- 江苏红豆集团公司 3

建立科学、系统、规范化的企业管理体系

- 大杨企业集团公司 8

强化管理的新思路

- 厦门市环海华建筑工程有限公司 14

远东特色管理之路

- 江苏新远东电缆有限公司 19

盼盼的管理思路

- 辽宁盼盼集团有限公司 28

恒兴管理模式

- 山西省大同市恒兴（集团）有限责任公司 31

加强企业管理 提高经济效益

- 江苏阳光集团公司 37

在“五个字”上下功夫抓管理

- 河南三门峡蓝雪实业有限公司 42

强化基础 苦练内功

- 大连亿达集团有限公司 47

夯实基础 加强全面

- 河南省葛天集团有限责任公司 50

加快企业改革步伐 加强企业内部管理

- 兰州市甘草水泥集团有限责任公司 55

改革和管理并重 活力与效益同增

- 青岛琴畅集团股份有限公司 60

抓改革 严管理

- 福建紫山集团有限公司 65

转化机制增活力 严格管理出效益

- 湖南三环颜料有限公司 71

管理促发展

- 广东长安集团公司 75

管理出效益

- 吉林省吉双实业集团 79

“火王”效应创辉煌

- 深圳市火王燃器具公司 83

创管理示范企业的做法及成效

- 浙江省绍兴县安城丝织厂 87

战略管理

战略超前 管创新理

- 浙江恒柏集团公司 95

菱花的市场战略

- 山东菱花集团公司 101

实施可持续发展战略 建设绿色文明

- 山东华泰纸业集团股份有限公司 107

靠科技促环保 抓环保增效益

- 山西安泰集团股份有限公司 112

森达集团的名牌战略

- 江苏森达集团公司 117

制度机制

一套有特色的企业管理机制

- 江苏华西集团公司 123

机制和制度是企业发展壮大的源头活水

- 内蒙古霍林河源源（集团）有限责任公司 127

泰兴特色的管理机制

- 江苏省泰兴减速机厂 130

创建现代企业制度实践探索

- 雅戈尔集团股份有限公司 136

企业集团事业部管理体制

- 德力西集团 143

建章立制 从严管理

- 河南省南街村（集团）有限公司 149

制度化管理

- 江苏省南京市雨润肉食品公司 153

完善内部管理制度 实行动态分配制度

- 安徽滁州市富爵集团有限公司 156

完善公司内部管理制度 强化现场标准管理

- 重庆聚英实业股份有限公司 159

管理方法

“三合”控制法

- 大连华农企业集团 163

基础值管理法

- 山东省日照市三木集团有限公司 168

“五化”管理法

- 江苏亨通集团公司 170

“三三八”管理法和“效益预算、资产委托经营”法

——山东汇金股份有限公司	173
“四尽”管理法	
——新疆库尔勒东方实业总公司	175
受控管理法	
——天津天字有色金属集团	179
光大的经营理念和分配办法	
——北京光大纸制品有限公司	186
星级层次化管理	
——黑龙江龙拱玉米淀粉糖有限公司	189
电脑化管理	
——广东省南海市南光树脂制品有限公司	191
专项管理	
把功夫放在重点专项管理上	
——江苏三笑集团	197
突出三个管理重点 创造最佳经济效益	
——广西源安堂制药厂	203
向管理要人才、要市场、要质量	
——椰风(集团)有限公司	207
推行现代质量管理 争创国际知名品牌	
——江苏双良集团公司	212
抓好质量管理	
——湖南省醴陵市橡胶一厂	218
建立健全质量保证体系	
——福建省龙岩工程机械厂	220
ISO9000 认证规范了企业管理	
——天津市中北钢丝绳厂	223
外圆内方抓管理	
——江西省南昌鄱阳湖大酒店	228

集团公司对二级公司财务管理的做法

- 内蒙古塞飞亚集团公司 231

发挥思想政治工作优势 推动精神文明建设

- 吉林长春市港台合金钢铸造有限公司 238

“三本”管理**“三本”管理**

- 黑龙江向阳实业集团 243

强化人本、成本和质量管理

- 大庆东华油气开发集团 245

狠抓人才、市场、资金和成本管理

- 河南黄河实业集团股份有限公司 249

雨润的人本管理

- 南京市雨润食品公司 252

以育人为本抓管理

- 陕西省岐山县岐星企业集团公司 255

强化成本管理

- 山西古城乳业集团有限公司 259

强化目标成本管理

- 湖北省汉川钢丝绳股份有限公司 266

资本运营 实现“六活”

- 黑龙江中植企业集团 270

综艺资本运营之路

- 江苏综艺股份有限公司 278

营销管理**强化营销管理 加快企业发展**

- 正泰集团公司 283

开发产品占市场 抓好营销拓市场

——浙江帅康集团	287
狠抓产品营销管理 抢占市场制高点	
——湖北省汉川钢丝绳股份有限公司	294
讲究营销策略 不断开拓市场	
——江西汇仁集团有限公司	298
营销管理的新思路	
——安徽华星化工集团	300
管理创新	
正泰管理制度创新探秘	
——正泰集团公司	305
管理创新是企业效益的源泉	
——广东格兰仕企业(集团)公司	311
围绕创新 再造乡镇企业发展新优势	
——四平红嘴集团	315
创新管理铸辉煌	
——厦门同茂食品罐头有限公司	319
建立企业管理新体系	
——唐山惠达陶瓷(集团)股份有限公司	326
围绕攻市场 加大创新力度	
——湖北稻花香实业股份有限公司	332
管理创新路 市场谱新篇	
——上海市瀛春毛纺织厂	338
勇于创新争一流 不断开拓上台阶	
——云南玉溪水松纸厂	343
附 录	
全国乡镇企业管理先进单位通讯录	351

管 理 思 路

强化内部管理的成功之举

——江苏红豆集团公司

江苏红豆集团公司组建于 1992 年，现已形成年生产系列服装 1 000 多万件的规模。1995 年又跨行业上马了摩托车、橡胶、纱线等取得较好的效益。1998 年实现销售收入 17.1 亿元，创利税 1.5 亿元。

一、实施创名牌工程

企业创名牌是一个艰巨的系统工程，乡镇企业创名牌被人视为望尘莫及、难于上青天的事。红豆集团不断依靠科技进步，提高产品科技含量，在不断总结中否定自我，逐渐健康成长起来，“红豆”也逐渐成为国内著名品牌。集团组建后，决策人更加深刻认识到“科学技术是第一生产力”的重要性，意识到市场竞争归根结底是人们智慧的竞争，只有提高企业全员文化素质，实施科技兴厂，才能使整个企业取得长足的发展。公司早在 1997 年便要求整个集团积极推广电脑化管理；1998 年，各子公司均有电脑进入 Internet（国际互联网）。这就标志着红豆集团已向现代管理迈进了一大步。

“无止境地追求质量改进，以无可挑剔的红豆质量、价格、服务满足市场的需求”及“今天的质量就是明天的市场”。这是红豆集团一贯倡导和不断追求的质量方针。诚然，提高产品质量除严格的生产管理外，最主要靠科技进步，科技进步又需要引进和培养人才，红豆在实施人才战略方面取得了令人瞩目的成绩。“一方水土养一方人”是许多乡镇企业所拥有的思想观念，小农意识造成的这种用人观将会严重制约乡镇企业的发展壮大。红豆

集团在 80 年代末就摒弃了这种小农思想的用人观，树立了“一方水土用八方人，用八方人占领八方市场”的人才观。红豆集团从 1987 年引进第一位大学生开始，广纳天下贤才，广泛引进国内大中专学生，高薪聘请国内外专家型管理人才，聘请国外设计师；1995 年还以百万元年薪招聘加拿大籍华人陈忠生任总经理，这一系列的引才举措，使红豆集团目前拥有来自全国各地的大学毕业生 700 多名，各类专业技术人才 150 多名。人才战略的顺利实施，为红豆集团阔步前进注入了新的活力。

如果说人才是科技进步的“软件”，那么引进设备便是产出高科技含量和高质量产品必不可少的硬件。红豆集团在 1988 年和 1990 年，先后投入 330 万元和 680 万元从意大利和德国引进了具有国际先进水平的针织和后整理设备。近年又投入巨资从德国杜克普公司引进了具有国际领先水平的西服、衬衫生产设备。不断地技术革命，大大提高了红豆产品的技术含量和产品质量，使得红豆一跃成为国内生产规模最大、品种系列最全、市场占有率最高的“服装王国”；1997 年，红豆商标被国家工商行政管理局认定为“中国驰名商标”。随着员工素质的提高和生产设备的更新换代，也使红豆集团不断发展壮大，现已形成年产红豆牌衬衫、西服、领带、时装、童装和内衣等系列化服装 1 000 多万件的生产规模，其中五大主导产品均在 1997 年一次通过 ISO9002 质量体系认证，产品覆盖全国各地市场，并出口到 20 多个国家和地区。

“红豆”是以服装起家的乡镇企业，为使自己的服装产业立于不败之地，参与国际竞争，就必须有国际一流的服装设计水平。红豆集团聘请了法国 ESMOD 时装设计学院熊有雯女士为总设计师和一大批国外服装设计师。放眼未来，乡镇企业也必须要迎接知识经济挑战的能力，也必须要有参与未来国际大市场竞争的實力。1998 年，红豆集团耗资 300 多万元，与法国 ESMOD

时装设计学院联合举办了“红豆—ESMOD 国际培训中心”，培训自己的服装设计群体。首批毕业的 42 名学员，于 1998 年底在上海世贸商城举办了成果展示会，引起了国内外的广泛关注，这批学员学成后具有国际设计水平，全部充实到了集团的各个服装企业中。红豆集团不惜重金培训自己的服装设计群体之举，为红豆服饰永远领导服饰新潮流、抢占设计制高点奠定了坚实基础。然而，创办这一国际培训中心之举，也首开了我国名企与外国名校联合办学的先河。有了第一期培训的成功经验，第二期培训又于年初正式开学。无疑，“红豆—ESMOD 国际培训中心”将成为红豆集团培训自己的设计群体的摇篮。

二、建立“四制联动”运行机制

乡镇企业有着乡镇的“姓氏”，“农”的习俗。企业要发展壮大成为一个颇具规模的现代化企业，就必须打破小农观念，建立现代企业制度。1992 年集团公司的成立标志着“红豆”已跨入了大型企业集团之列。为了解决“航空母舰”大而滞重的弊病，红豆集团立即把“航空母舰”抗风浪的优势与小企业灵活的优势有机结合起来，建立了“母子公司制”的乡镇企业集团，集团下有 8 家子公司，每家子公司有 8 个分厂。红豆集团在不断总结中提早改制，在不断探索中建立了以“母子公司制、内部市场制、股份合作制和活成本死比例效益承包制”为内容的“四制联动”运行机制。

早在 1988 年，红豆人大胆探索，实行了厂方与车间、车间与车间之间的“内部银行结算制”，车间实行独立核算，自负盈亏，由此各车间之间出现了比质量、赛产量，比节约、赛效益的局面。通过这一年的尝试，企业增收节支 110 万元。这是最初的内部市场关系。组建集团推行“母子公司”制后，红豆集团把市场运行彻底引入到企业内部，各经济实体完全按照市场经济规律

办事，集团内部各兄弟企业间完全是买卖双方及合同契约的市场关系。市场关系必将引来竞争机制，这就使任何一个企业在集团内面对的是国内市场，走出集团大门就要瞄准国际市场。在集团内部推行市场制打破了国内许多企业吃“大锅饭”历史，这一运行机制使红豆集团各个三级企业都有参与市场竞争的意识，能够树立各个企业有市场竞争的危机感。企业间有了竞争，企业内部领导和员工中也应该有激励和危机竞争，于是企业“内部股份合作制”便在1993年随着企业改制而产生，红豆集团对员工实行入股自愿、利益共享、风险共担、股权平等、不得退股的原则，绝大多数员工持有股份，由劳动者变成了投资者，从而成了企业的主人。利益共享、风险共担，这就使员工有了风险意识，调动了所有员工的积极性，为企业的发展创造了动力源泉。三级企业的厂长经理是该企业最大的股东，如果他们领导经营的企业出现亏损，厂长经理就是大亏家，并且还要承担赔偿责任、免职、降级等风险，因此，每位企业领导人都必须兢兢业业管理好自己的企业，绝不能掉以轻心。股份合作制更须承包责任制，效益承包也是红豆集团管理方法之一，而红豆的承包是制订出了科学的管理方法，即“活成本死比例效益承包制”。红豆集团将各企业的工业成本分为“死”“活”两块，难以控制的“活”成本，运用一个科学规范的“死比例”进行效益上交。这一承包制，促进了各个企业自觉节本降耗，压减非生产性开支，也使得各企业连年取得较好的经济效益。“四制联动”的科学运行机制犹如汽车的四个车轮，正把红豆集团带入飞速发展的快车道。

三、实施“三零工程”

市场经济是一种竞争机制下的经济，面对千变万化的市场，作为企业必须有超前应对的能力，否则就会被无情的市场淘汰。1997年底，红豆集团敢为人先，大胆提出了“应收款为零、库