

管理干部参考丛书

中国现代经营管理案例集

内蒙古党委研究室战略组编

《科学管理研究》编辑部

一九八四、九

中国现代经营管理 案 例 集

《科学管理研究》编辑部

说 明

1、为配合当前改革管理以及教学、科研工作的需要，内蒙古党委研究室战略组组织编辑了《中国现代经营管理案例集》一书，谨供读者在管理、教学、科研等工作中参考；

2、本书在广泛收集的基础上，选出200余例各种不同种类的管理案例，这些案例均为实践中的具体实例，具有较高的参考、研究价值，对管理实践有积极的指导意义。但由于在较短的时间中编辑印发，难免存在不完善之处，望读者提出宝贵意见；

3、于光远同志为本书写了序言，给予我们很大的鼓励和支持，对我们是极大的鞭策。

4、原作者恕不一一列出，在此谨致谢意。

《科学管理研究》编辑部

1984年9月

主编：郭凡生

编辑：内蒙古党委研究室战略组

责任编辑：沙汝拉

把对案例的分析作为提高干部素质的教材

于 光 远

我们国家的干部从事经济工作的经验和外国资本主义相比差得很远。这是因为：（1）我国长期处于半殖民地的地位，谈不上作为一个主权国家与外国发生经济关系；（2）建国三十多年来一直实行锁国政策，只有三中全会后才实行开放政策。因此，在这方面的学习任务很重。这种学习既要掌握系统的科学知识，又要分析案例从实际经济中学习。我是反对实用主义教育思想的，但这不等于我们可以排斥案例教学。在学习对外经济工作和国内经济管理中应该重视这一点。一九八三年春我在福建曾经提出要从对外经济工作中选择一百个案例进行分析，从成功与失败中总结出对今后工作有用的经验，既包括原则性的经验，也包括具体经验。用这一百个案例的分析作为教材。我曾在好些场合讲过这个意见，不知道现在有没有这样的教材？

前不久我去内蒙，看到现在摆在读者面前的这本书的目录。因这本书的稿子在印刷厂，没有能看到。但从目录来看，似乎这还不完全是我设想的那样的教材。因为我们说的案例教学，主要是通过分析找出对我们有用的经验。但本书的出版是一个好的开端，有助于向案例教学方面迈进，它对经济管理和经济研究工作具有一定的参考价值。

我对这本书的出版是很高兴的。我认为，内蒙的同志既然重视汇集经济工作的事例，就会进一步去作案例分析，写出我所设想的教材来。

目 录

一、综合治理

“北极星”牌木钟多年畅销不衰的秘诀……………	(1)
“上海牌”衬衫畅销中外之谜……………	(7)
武汉锅炉厂的治厂发展之本……………	(12)
半小时之差说明了什么?……………	(18)
上海彭浦机器厂的发展和生财之道……………	(23)
印花灯芯绒是怎样化滞销为畅销的……………	(29)
盾牌链条是怎样起飞的……………	(34)
从120万到887万——杭州利民制药厂采访记……………	(40)
“非杭州车胎不要”之秘……………	(50)
小企业的发展之道……………	(56)
石臼港工程建设顺利进行的诀窍在哪里?……………	(60)
“飞鸽”是怎样翻番的?……………	(67)
闽东电机公司管理经验精选……………	(72)
正确决策使我们打开了市场的销路……………	(80)
丹东手表工业公司为什么能实现产销两旺……………	(87)
绝路逢生……………	(92)
怎样改善企业素质——一个厂长的自述……………	(95)
这里,升起改革的曙光——上海交大管理改革见闻……………	(101)
勇于创新 搞活经营……………	(110)

二、经营之道

善经营者善于宣传——天津鸵鸟牌墨水广告	
宣传有声有色……………	(119)
以经营为中心改革企业管理……………	(123)
酒香还要经营巧……………	(133)
花得万元金赢来天下知……………	(135)

衡阳冶金机械厂四条新的经营之道·····	(136)
电池翻身记·····	(140)
新型“银箭牌”电子手表为何畅销国内外？·····	(142)
企业的出路在于产品更新换代·····	(144)
市场调查要“灵、准、快”·····	(146)
企业要“吃一看二想着三”·····	(148)
在竞争中求发展·····	(150)
上海电机厂靠市场调节救活企业·····	(152)
一个成功的市场开拓者·····	(158)
在原材料涨价产品降价面前·····	(161)
产品“拿人”是搞活经营的基础·····	(163)
海空式童帽为何行销不衰？·····	(165)
专业厂也要开展多种经营·····	(167)
技术密集型企业的经营之道·····	(172)
经营有方小厂也能大发展·····	(174)
企业重经营“双象”出省门·····	(177)
转变经营作风，改善经营管理·····	(181)
从需求变化探索企业的经营策略·····	(187)
搞好市场预测制定正确的经营决策·····	(191)
以色悦人·····	(196)
经营贵有远见·····	(198)
不断提高认识搞好营销决策·····	(200)
附：“抵羊牌”毛线是怎样打开销路的？	
——解放前东亚毛纺厂经营管理介绍之一·····	(206)
 三、领导艺术	
立志改革开拓前进·····	(213)
天津新港船厂厂长王业震谈该厂的用人原则·····	(223)
天津新港船厂厂长王业震谈自身的领导艺术·····	(226)
同知识分子心心相印——记上海手表厂党委书记曹泉生	(230)

四化建设中的一员闯将——记太仓化肥厂	
党委书记曹有才·····	(239)
严于治厂精于运筹——记天津无线电元件	
五厂厂长王铁汉·····	(248)
党政分工后如何处理书记与厂长的关系·····	(253)
怎样当好商店经理·····	(263)
搞好党政分工改善企业领导·····	(269)
怎样当厂长·····	(276)
厂长谈怎样当好厂长·····	(280)
“我主张经理是通才”·····	(289)
“小字辈”大显身手·····	(291)
广州南方大厦百货商店选拔干部的原则·····	(293)
效率从哪里来?·····	(295)
厂长要“敢”、“急”、“严”·····	(299)
经理不能只抓经营不抓管理·····	(303)
一个党委书记对思想政治工作的认识·····	(305)
基层班组要启用敢管者·····	(311)
厂长如何把工作重点转移到经营上来·····	(313)
上海一位服装店经理的苦恼·····	(319)
踏着荆棘走过来——两个青年改革者的道路·····	(321)
落后厂振翅腾飞 王亚忱锐意改革·····	(326)
一个勇于改革的能人·····	(328)
当好厂长的关键是什么·····	(331)
怎样当好班组长·····	(332)
步鑫生的“上下内外观”·····	(333)
附：怎样当厂长·····	(338)

四、一事一议

新港船厂建立直线参谋型管理系统·····	(343)
----------------------	---------

企业技术力量不足怎么办？	(344)
抓好环球牌水表质量的十大措施	(349)
加强设备管理 实现经济振兴	(354)
生产现场质量保证体制	(360)
掌握原始记录 把握生产脉搏	(366)
我们是怎样搞好料场管理的	(368)
北京第二汽车制造厂的“结算中心”	(371)
技术人员学会经济分析好	(375)
我们是怎样建立大中型建设项目经济档案的	(377)
建立用户档案 开拓销售门路	(381)
天津铝合金厂招才进财	(385)
宣化钢锥厂聘请业余顾问一年翻身	(387)
决策失误导致二百余万元的严重损失——W、C ⁺	
石棉矿技术改造失败的教训	(390)
南门拆船厂贷款项目为什么会失败	(396)
一个失败的科研项目	(399)

五、技术改造

依靠技术进步 加速企业发展	(405)
上海电焊机厂技术引进的“准、快、省”	(409)
一个引进技术后短期见效的企业	(413)
支持引进技术设备，促进企业技术改造	(416)
上海标准件公司是怎样走上内含型为 主扩大再生产道路的	(422)
向技术革新要产量要质量要效益	(428)
消化引进技术 小厂大有作为	(434)
不断抓改造，年年见成效	(440)
汇百家精华 促技术进步	(448)

“北极星”牌木钟多年畅销不衰的秘诀

“北极星”牌木钟，是烟台木钟厂的传统产品。该厂的前身是烟台宝时造钟厂，创建于1915年，迄今已有67年的历史，是我国生产机械报时木钟的第一家工厂。早在1964年，“北极星”牌木钟即被外贸和商业部门定为免检产品。1978和1979年，连续在全国同类产品质量评比中获得第一名，并获得了国家优质产品银质奖章。去年在全国木钟同行业产品质量评比中，又一次名列第一。

“北极星”牌木钟1981年产量为90万只，1982年突破百万大关，产量居全国首位。多年来，“北极星”牌木钟行销祖国各地和世界上40多个国家和地区。“北极星”牌木钟为什么多年畅销不衰呢？主要有三个方面原因：

一、始终保持高质量

产品能否畅销，关键在于质量。烟台木钟厂多年来一直把产品质量作为自己的生命线，始终不渝地在提高产品质量上狠下功夫。在这方面，该厂主要抓了以下工作：

第一，建立健全了质量保证体系。为了有效地抓好产品质量问题，该厂成立了全面质量管理委员会，由厂长担任主任，并有各职能部门的负责人参加。其主要任务是确定产品质量的方向、措施，教育全厂职工树立“质量第一”的思想，保证生产出用户满意的产品。该厂全面质量管理委员会下设办公室，由2名工程师、3名技术员组成，其任务是对各车间、科室和辅助部门进行全面质量管理检查，总结推广全面质量管理的经验和成果。各车间、科室也相应地建立了“QC”小组。质量保证体系建立之后，木钟质量显著提高，几年来“北极星”木

钟走时平均日偏差保持在20秒以内。

第二，改革产品结构，创新工艺。该厂虽然生产的是轻工部颁布的统一标准机芯木钟，但该厂在发挥传统生产特长的基础上，又大胆地进行了新的探索和改革，使“北极星”木钟具有独到之处。例如，齿轮传动由死销结构改为活销结构，从而使传钟力矩平稳，传动效率提高，走时准确；擒纵叉采用镀铬抛光工艺，提高了它的硬度和光洁度，增加了耐磨性，使木钟长期走时稳定。这两项改革，可使零件寿命延长。

第三，加强技术基础建设。为了使产品质量稳定提高，该厂注重加强技术基础建设，在这方面做了大量工作。

(1) 在整个生产过程中，强调做到“二全、三按、四相符、五统一”，即图纸齐全，工艺文件齐全；按图纸生产，按工艺操作、按标准检验；产品与图纸相符，操作与工艺卡相符，刃具量具与工艺文件相符，工艺与标准相符；设计、工艺、生产、检验、外协五统一。为达到上述要求，该厂坚持定期对工艺文件和工艺装备进行验证，使之经常处于良好状态。另外，对通用、专用量具实行周期性巡回检验和年底全面鉴定制度，使量具合格率保持在97%以上。

(2) 加强标准化工作，使全厂技术标准齐全、明确。该厂为了保证实现标准化，设立了标准化办公室，配备了专职标准化人员。他们根据部颁标准和产品质量的要求，制定了本厂的产品原材料标准、检测试验标准、成品校对标准、钟壳加工标准、钟壳油漆标准等。为了确保产品的高质量和标准化，该厂还以部颁标准为基础，制定了一些高于部颁标准的本厂内控标准。例如，部颁零部件合格率为95%，他们的内控标准定为97.5%。

(3) 加强检测手段和制度。该厂质量检验科设有产品及

零部件鉴定、计量鉴定维修、物理金相分析、化验等组室，同时还下设了7个专业检查组，从原材料、零部件到成品包装，统统按标准进行检测。这个厂目前共有专职检查员146名，兼职检查员24名，在整个生产过程中形成了一个严密的检测网，使产品质量得到了有效的控制。为了使质量检测人员发挥应有的作用，厂里制订了质量检验实施细则，规定了职责范围，使检查人员与生产人员密切配合，以保证产品隐患不出工序就得到解决。

此外，该厂还实行专责制，把质量指标层层分解成小指标，落实到车间、班组和个人，做到人人有指标，人人有责任，指标明确，责任分明，有效地保证了产品质量的稳定和提高。

二、不断更新产品的花色品种

随着人民群众物质生活和文化生活水平的不断提高，木钟已不仅仅是报时准确的生活用品，也逐步成了家庭的艺术品和装饰品。因此，越来越多的用户在要求木钟内在质量高的同时，在花色式样上也不断提出新的要求。为满足用户需要，烟台木钟厂在更新花色品种上下了很大功夫。

第一，努力打好更新花色品种的基础。更新花色品种，涉及到资料准备、式样设计、工艺确定、部件加工、整机组合、性能测试等若干方面，哪一个环节都忽视不得。为此，近两年来，该厂从人力、物力、财力上加强了厂科研所，同时还成立了外观雕刻组和新产品试制车间，以保证不断增添新的花色品种。在式样设计上，该厂在充分发挥工程技术人员作用的同时，还十分重视发挥职工群众的智慧和创造性。他们每年召开一次木钟花样设计展览，对那些独具匠心、深受欢迎的优秀设计，厂里给予荣誉奖或物质奖，调动了广大职工献技献艺的积

极性，使各种花色式样的新设计大量产生。

第二，把满足用户要求作为设计和生产的出发点。该厂分析了近几年来某些产品滞销的原因，深刻认识到，人民群众对某种产品的需求标准不是一成不变的。如果一个企业年复一年地老生产那么几个定型品种，总有一天企业生产就要同用户需要脱节，甚至会因产品滞销而使企业窒息。鉴于这点，该厂特别注重收集市场信息，根据用户需要来组织生产。

一是根据不同地区的不同习俗进行设计和生产。国外和国内某些城镇的用户，喜欢钟壳色泽素净清雅，该厂就设计生产了各种具有现代风味、造型美观大方的浅色钟壳；广大农村用户喜欢钟壳红火喜气，色彩浓烈，该厂就设计生产了具有民间传统艺术特色的红漆圆头座钟以及饰有金色云涛和骏马的雕花铜柱各式座钟。

二是针对用户的情趣爱好设计试制。西欧市场对木钟外观复古兴味很浓，华侨则喜欢能够反映民族气派的式样，还有的用户希望木钟报时音响优美动听或一钟多用，于是，该厂设计生产了雕刻座钟、长型深色大挂钟、双音响座钟、双历挂钟、落地钟等9个品种56个花色式样的木钟。

三是根据用户的不同要求，改进木钟的工作性能，增加新品种。如有些用户希望买到一种可以控制报时音响的木钟，该厂经过多次试验，终于设计出一套“报时止打装置”。有的用户希望木钟上足发条后连续走时时间长些，该厂就设计了连续走时31天的月钟等等。

第三，搞好新产品的市场销售预测。烟台木钟厂在实践中认识到，新的花色品种投产前，首先要基本摸清用户对这种产品的需求量。否则，生产就会陷入盲目性，造成产品积压。基于这种认识，该厂在从试制的琳琅满目的样品中选择投产产品以

及确定生产数量时，十分重视市场销售预测。

为了取得准确的市场信息，该厂采取了多种方法：一是在本市及全国七大城市设立了新产品展销门市部；二是主动同外贸部门和国外客商取得联系，征求意见；三是同国内各地商场保持经常性联系，及时了解销售状况；四是厂里经常派人外出走访，亲自与各地经销人员和用户交谈，取得第一手材料；五是根据有关资料进行计算和预测。该厂运用以上方法，获得了真实可靠的市场信息和数据，从而取得了生产和销售的主 动权，收到了良好的经济效果。

三、始终坚持“为用户服务”原则

几年来，烟台“北极星”牌木钟在全国同行业产品质量评比中，一直处于领先地位，市场上供不应求，各地商业部门定货的要求很迫切。在这种形势下，该厂对产品质量毫不放松。他们始终坚持对职工进行“质量第一”和“为用户服务”的教育，要求大家认识到，“北极星”牌木钟虽然是全国名牌产品，但并不等于质量上不会出现问题，更不是一切“到顶了”，特别是一旦出现质量问题，在本厂看来可能是千分之一、万分之一，但表现在用户身上却是百分之百。从这种认识出发，该厂坚持开展“一切为用户”的活动，从各方面切实做好“为用户服务”的工作，维护“北极星”的信誉，促进了本厂生产的发展。

在“为用户服务”方面，该厂抓了以下几点：

一是严格实行“三包”。为了使“三包”真正落实，该厂在本厂设立了“为用户服务”小组，并在全国各地设立了9个维修服务部，安排技术水平比较高，责任心比较强的同志负责处理用户来信和承担维修任务。该厂处理用户来信和接待用户来访严肃认真，做到对来信有答复，来访有接待。不论是在保

修期内出了故障的木钟，还是过了保修期的；不论是钟的本身质量问题，还是由于用户使用不当出现的问题，他们都认真给予检修。

二是经常走访用户，倾听意见。该厂每年都分批派出专人到各地走访商业部门和用户，听取大家对产品的意见。处理解决各种问题。1981年以来，该厂派人先后走访了8个省市的90多名用户，受到用户的好评。随着“北极星”牌木钟用户的不断增加，该厂计划继续在全国各地增设维修服务部，进一步改善服务态度，提高维修质量。

三是重视宣传使用保养知识。该厂在处理来信来访和深入社会调查时发现，有些用户，特别是有些农村用户，从来没使用过座钟、挂钟，缺乏使用保养知识，还有某些钟表修理单位，也对新产品的性能缺乏了解，结果造成了一些不应该出现的问题。为此，该厂一方面建议商业部门在出售木钟时要认真向用户介绍产品情况，宣传使用保养知识；另一方面，根据用户使用过程中容易出现的问题，重新编写印制了产品使用保养说明书，注明应注意的事项，并增添结构图和简易维修知识。不少用户满意地说：“买烟台的‘北极星’木钟，俺们放心。”

问题：这是一个综合治理企业的案例，你能用几句精炼的话把“秘诀”的精华总结出来吗？还可以和下一个案例（“上海牌”衬衫畅销中外之谜）比较一下，看看他们有什么共同之处。

“上海牌”衬衫畅销中外之谜

上了年纪的人，可能还对三、四十年代流行的 SMART（司麦脱）男式衬衫留有深刻的印象。“SMART”在英语中是“潇洒、漂亮”的意思。四十多年前，SMART就确立起它在消费者心目中的地位，风行全国各大城市及南洋各地。建国后，“SMART”改名为上海牌衬衫，又以它的用料考究，精工细作，款式新颖的特色，称雄于我国衬衫的先进行列。1980年以来，在北京、广州、沈阳和上海市的多次展销中，都出现了“上海牌”衬衫“热”。在北京百货大楼展销，凌晨5时顾客就来排队购买，盛况空前。在广州，有的华侨特地从海外赶来，拿着报纸广告，要求购买。他们说：“从‘SMART’到‘上海牌’衬衫，我看到了祖国工业的发展。”从内蒙古、广东、吉林、湖南、湖北等地也不断寄来要求代购“上海牌”衬衫的信件。

“上海牌”衬衫在国际市场上也具有竞销能力。1955年，“上海牌”衬衫开始进入国际市场，到五十年代末六十年代初，就成为我国向苏联、东欧等国出口的主要商品之一了。近几年来，“上海牌”及客供商标的产品外销逐年扩大，远销加拿大、意大利以及中东、南亚、美洲等50多个国家和地区。自1979~1981年三年中，“上海牌”衬衫累计产量达355.2万件。

生产“上海牌”衬衫的工厂，就是早在四十年以前生产“司麦脱”牌衬衫而闻名中外的上海新光内衣染织厂。这家工厂之所以能在老名牌“司麦脱”的基础上发展出新一代“上海牌”，其关键就在于它发挥了自织、自染、自整理和自制“一

一条龙”生产的优越条件。

新光内衣染织厂创建于1933年，当时资本家就靠两台缝纫机起家，在上海市重庆南路设立工厂门市部，自产自销男式衬衫。他确有一定的经营手段，在旧中国的十里洋场，中外资本家同行业竞争非常激烈，司麦脱以它的做工考究和大量的广告宣传，首创化学领，适合穿西装的特点，逐渐打开了销路。但却常常因衬衫生产用料受织造、漂染等厂家的卡脖子，而使产量上不去。1945年，资方下决心花资本在上海市唐山路买进一家染织厂，扩大了该厂织布和染整的生产能力，初步形成自织、自染、自制联合厂的雏形。这样，就使该厂在竞争中处于优势地位，业务日益发展。经过短短的几年，先后在南京、武汉、重庆、广州、香港等地设立了分公司，使“司麦脱”行销海内外。

解放以后，政府对新光厂的改造和扩建十分重视，投入了大量资金，增加了技术力量，使厂房、设备和生产能力比解放前有了成倍增加。并依靠自己力量和从国外引进相结合，扩建了漂炼、染整生产线，增添了复合薄膜领衬机及热定型机等，使该厂拥有织造、漂炼、染整、成品、内衣、机修等6个车间，形成从棉纱原料进厂到成衣出厂的衬衫生产“一条龙”。由于多年来，工厂重视先进技术的运用和工艺改革，生产效率大大提高。

有了“一条龙”，质量才能以优取胜

新光厂把质量当作“上海牌”衬衫的生命来看待。由于是“一条龙”生产，因此，从棉纱、化纤纱的入龙口——原料进厂，直到成衣出龙尾，道道工序进行质量检验，该厂专门成立质监科，从厂部科室，到车间的质量管理领导小组，和车间的QC小组，自上到下，严把质量关。该厂根据轻工业部

SC55—73《衬衫》的标准以及内外贸选定的规格要求，制订出高于国家标准的补充规定，作为内控标准，使全厂各个车间的各道工序都有质量“创优”的目标。

为了质量创优创名牌，该厂在五十年代就开始建立衬衫生产“一条龙协议制度”。在织造、漂染和成衣加工各车间之间签订供货产品质量协议。规定以内衣车间为终点，依次向前道供货车间提出质量要求，凡产品质量不合格的不予收货。前道工序车间，对终点车间内衣生产提出的质量和花式品种上的新要求，要尽量做到。这种协议书活动，对提高产品质量起了很好的作用。

近年来，该厂在车间协议书基础上又继续发展为搞好厂内信息反馈，实行访问用户的制度。他们以内衣车间为最终用户，确立前道工序车间为后道工序车间提供满意的产品，后道工序车间要向前道工序作好信息反馈，厂部各科室做好综合分析协调及配合工作，使内衣生产“一条龙”的质量管理水平得到了进一步的提高。

新光厂的最后工序是内衣车间，上海牌衬衫的高质优料和考究做工，在这里得到了集中体现。衬衫生产有64个工种，每道工序都有明确的质量标准，要求每个职工按标准生产，把好质量关，还专门建立了7道严格的质量检验和具体检验细则。从“原料—衣片裁剪—流动检查—半制品（部件）—漏检抽查—整烫外观—成品出厂”，每个环节层层把住质量关。并且在内衣车间设立技术组、检验组，由4名专职质监员负责内衣技术工作和产品检验。并经常组织技术员、质量辅导员、检查工、班组长，对重点质量问题进行调研分析攻关活动。这样就从原料投产到衬衫出厂，保证了“上海牌”衬衫的优质名牌。