

群峰

QunFengYiXianKai

[三峡地区]

企 业 管 理 案 例

一线开

李齐放 ● 主 编



中国财政经济出版社
CHINA FINANCIAL & ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

主 编 李齐放 副主编 王小宁 黄昌富 郑浩昊

[三峡地区]
企 业 管 理 案 例

群峰一线开

QunFengYiXianKai

▲ 中国财政经济出版社



图书在版编目(CIP)数据

群峰一线开:三峡地区企业管理案例/李齐放主编. —北京:中国财政经济出版社,2004.12

ISBN 7-5005-7805-9

I. 群... II. 李... III. 企业管理—案例—三峡 IV. F279.277.19

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 133081 号

中国财政经济出版社出版

URL:<http://www.cfeph.com>

E-mail:cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行处电话:(010)88190406 财经书店电话:(010)64033436

湖北南财文化发展有限公司电话:(027)88391589 88391585

武汉中远印务有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 15.875 印张 244 千字

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月武汉第 1 次印刷

定价:21.00 元

ISBN 7-5005-7805-9/F·6855

(图书出现印装问题,南财文化负责调换)

主编寄语

From the Editor

如何跨越知与行的障碍，一直是管理教育的焦点与难点之一。究其原因，是多方面的。人们逐渐发现，一般外显知识的零星呈现、知识传递与学习的片段式实现，使得学习者难以将这些知识整合到既有的知识结构中。要解决这一难题，首先要依靠学习者在学习过程中潜心思考、静心领悟，其次是在问题解决过程中逐渐摸索。更为有效的方式是借助个案的讨论，促成学习者建立系统的知识构架。这就是所谓的案例教学法。案例教学中的个案讨论以问题的分析与解决为导向，强调在学习者主动思考的前提下实现师生互动。

20 世纪 80 年代，中国的管理教育引进了哈佛案例教学法，于是管理课堂上言必称哈佛，蔚然成风。随着时间的推移，洋案例的“水土不服”日益明显。中国特有的国情、企情和文化，难以原封不动地吸纳西方发达国家的舶来品。有识之士提出了解决这一难题的出路：走中国自己的案例教育本土化道路。

地处渝鄂咽喉的三峡地区，以壮丽的三峡风光、壮观的三峡大坝名扬世界。近些年来，三峡地区的许多企（事）业单位，锐意进取，大胆改革，在诸多领域实现重大突破，积累了丰富的成功经验（当然也包括一些惨痛的教训）。这些鲜活的案例，从多个角度诠释了经济、管理学科的基本规律、基本方法，可以使



读者从中感悟良多,受益不浅。

本着“求索”的精神,我们组织了一批教师到企(事)业单位现场调研,以企业为主体,把企业管理创新的实践和经验从分散、零星的状态系统集成成为知识产品。整个过程历时一年,其间反复修改、五易其稿,终于有了这本薄薄的册子。本书共有 27 个案例,内容涉及区域经济、战略管理、财会审计、市场营销、人力资源管理、金融证券、旅游管理、信息管理、工程管理等方面,可供高等学校经济、管理类本科学生使用,亦可作为企业厂长(经理)培训教材。

本书作者姓名附在相关案例之后。李齐放、王小宁、黄昌富、郑浩昊负责本书的策划、统稿、出版等工作。

本书的编写,得到相关企(事)业单位、三峡大学石亚非副校长及教务处、经济与管理学院的大力支持与帮助,在此深表谢忱。

本书编写委员会

2004 年 10 月

目 录

Contents

纲举目张

——长江机床有限责任公司依靠战略管理起死回生 001

规律不可违

——“三峡集锦”人造景观建设失误原因分析 012

凤凰涅槃

——宜昌民富汽车销售租赁服务有限公司管理困惑与再造 017

火烧坪之火

——长阳火烧坪高山农业发展之路 025

实施差异化营销拓展个人金融业务

——招商银行宜昌支行个人金融业务的发展对策 036

唇齿相依

——宜昌市商业银行的银企双赢策略 047

发展特色经济 开拓国际市场

——记湖北长友现代农业股份有限公司的成长之路 053

亦醉亦醒谈营销

——枝江酒业股份有限公司市场营销辩证法 064



成本制胜

——中国长江电力股份有限公司的生产成本管理 072

提高企业管理效率的成功实践

——宜昌纺织机械有限公司实施 ERP 前后 081

激励为本

——湖北宜昌安琪酵母股份有限公司的人才策略 088

把握环境差异 开拓区域市场

——溢美堂公司广州地区 2000 年市场营销计划分析 098

以全面预算为主线加强财务管理

——宜昌市市政建设工程公司的尝试 106

猴王没落之路

——一起公司治理失败的典型样本 113

蕴于产权关系中的审计风险

——湖北兴隆会计师事务所有限责任公司一次诉讼遭遇战 124

财务之枢

——青云公司财务管理的实践 132

回归自然 体验文化

——三峡车溪民俗风景区的旅游开发 144

三峡春常在

——长江三峡风景名胜区宜昌景区环境保护 148

从“三峡第一漂”到“中国第一漂”

——九畹溪旅游开发及景区管理实践 159

众星拱月

——宜昌国际大酒店的企业文化建设 169

人力资源开发重在有效

——长江三峡旅游公司人力资源管理 175

不找市长找市场

——湖北宜化集团有限责任公司营销策略 183

知己知彼,百战不殆

——华润科技开发有限责任公司营销环境分析 191

合同即圣经

——三峡工程合同管理索赔实例 198

防微杜渐

——三峡右岸混凝土质量检查及处理情况 210

百年大计,安全第一

——RCC 碾压混凝土围堰一期工程安全监测纪实 219

管理信息系统开发分析

——康正药业公司系统开发方案设计 231

纲举目张

长江机床有限责任公司依靠战略管理起死回生

■ 阅读材料

> 一、公司基本情况

宜昌长江机床有限责任公司(原长江机床厂)为“三线建设”时期在“山、散、洞”的方针指导下,由天津第一机床厂援建而成,公司坐落在宜昌市港窑路深处的一个被周边农村包围的区域里,厂区分布在一座小山的两侧,中间有一个约 100 米的山洞连接(工厂的厂址选择有什么要求?这种布局有什么问题?)。始建于 1969 年,原隶属于国家第一机械工业部,是全国惟一能提供全系列插齿机产品的生产基地,企业历史上人员最多时达到 2900 多人。公司主导产品为加工直径为 200—3150 毫米共七大系列 200 多种规格的普通型、精密型和数控型高速插齿机,适用于汽车、摩托车行业斜齿轮、倒锥齿轮、齿条、鼓形齿等的加工,产品广泛应用于工程机械、航空工业、矿山机械、冶金机械等行业的各种内、外齿轮加工。公司具备各种加工、检测设备 400 余台(套),检测手段齐全,加工实力雄厚。自成立以来,公司始终坚持不懈地进行新产品的研制与开发,“八五”期间研制的六个新产品分获省、市科技进步一、二等奖;YK5612 数控扇形齿轮插齿机填补了国内空白,达到国际水平,被列入 1999 年度国家



级新产品;2003 年开发研制的 YKM51250 大型数控插齿机被国家经贸委鉴定为“国内首创,亚洲首台”国家级新产品。2003 年 11 月 11 日,获得 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 三项国际管理体系认证证书,为当时包括宜昌区域所有上市公司在内的唯一一家同时通过三项国际管理标准体系认证的企业。2004 年 4 月,公司被认定为湖北省高新技术企业。

二、公司发展历程

(一) 建设时期(1969—1974 年)

1967 年,第一机械工业部决定在我国建立专业插齿机生产厂。1969 年,根据第一机械工业部的安排,由天津第一机床厂援建,长江机床厂诞生,隶属于第一机械工业部,建设总投资 5000 多万元,职工人数 2700 多人,1970 年出产第一台机床,到 1974 年初具规模。至此,在我国齿轮加工机床生产体系中,已经初步形成插齿机(长江机床厂、南京第二机床厂)、铣齿机、剃齿机(天津第一机床厂)、滚齿机(重庆机床厂)的分工格局(计划经济条件下的产业、企业、产品格局是由什么决定的?有什么缺陷?)。

(二) 初步发展期

1. “六五”期间 “六五”期间,整个国民经济处于调整时期,由于国家压缩基本建设投资,实行计划调节和市场调节相结合的方针。机械行业普遍处于比较困难的局面,长江机床厂建厂伊始,底子薄、产品专业性强、品种少、服务面窄,问题更加突出。为了克服不利局面,厂里进行广泛的市场调查,掌握了在“六五”期间插齿机市场需求不大的状况下,在主导产品上推出了价格更低、价格竞争力很强的 Y5132A 插齿机,稳住了一部分市场。同时,根据当时纺织产品市场需求旺盛、纺织机械需求旺盛的特点,经过分析和论证,开发并生产了一部分梳麻机、研球机、织布机等一批非主导产品(多元化经营需要什么条件?企业此时具备多元化经营的条件吗?此时企业能不能搞多元化经营?)。此外还生产了胶丸滴丸机、台钻、远红外线烘炉以及螺旋导轨插齿机等十多个品种。用户涉及麻纺、棉织、钢球、制药、建筑、仪器等领域,获得了应有的市场。“六五”期间,国民经济的调整对于许多企业生产冲击很大,但长江机床厂在宏观环境比较困难的情况下,仍然获得了初步的发展。这一时期企业的主导产品 Y5132 插齿机经过三代改进

完善,在布局、效率和性能上在国内略占优势,在湖南“园林”展览会上受到好评。一汽经过重点调查,将长江机床厂列为重点供方,一机部安排“六五”期间技术改造规划时,把长江机床厂列入第一批技改单位,并投资 292 万元实施技术改造。

■ 2. “七五”期间 “七五”期间,长江机床厂的“级别”连续下降,由原来的部属企业变为省属企业再变为市属企业,宜昌市机械工业局成为企业的主管部门(企业的管理权限由中央下放到地方,对于企业自身有什么影响?“级别”的降低意味着什么?)。宜昌市有关部门与长江机床厂签订了经营承包合同,要求公司以 1986 年指标为基数,在“七五”后四年中产值以平均每年 31% 的比例递增,实现利润以每年平均 27% 的比例递增,即到 1990 年达到年产值 1500 万元,实现利润 120 万元目标;同时确定企业三年内免交所得税和调节税这一个既要速度又要效益又有优惠的合同(政府与企业签合同,要求企业完成政府所需要的指标本身符合市场经济条件下企业的属性吗?)。一方面要求公司有较高的经济增长速度,使经济实力成倍增长;另一方面把应该上交国家的利润全部留给企业,用于自我改造,增强后劲,为公司提供了一个改革、发展的有利条件。经过全公司职工的共同努力,在“七五”期间达到三个主要目标:第一,提前一年实现合同规定的产值、效益指标。在全员劳动生产率、人均实现利税等指标上,达到同行业先进水平(“七五”期间完成工业总产值 5052 万元,完成产品量 382 台,销售收入 4548 万元,利税 605 万元);第二,以科技发展推动企业技术进步,使产品发展在同行业中占有优势,并开始出口创汇;第三,加快改革步伐,提高管理水平,实现企业升级,进入省级先进企业行列。

■ 3. “八五”期间 “八五”开局,形势良好,特别是在邓小平同志南巡讲话后,市场经济姓“社”姓“资”的争论有了终结。这时后,转变观念,适应形势,对于一个建设、成长于计划经济体制之中,长期依赖国家的企业,以及完全依赖企业的职工都是十分重要的。这个期间,企业的基本经营思路是靠提高管理水平、技术水平、产品水平来赢得竞争优势。公司把工作的重点建立在提高企业自身素质上,扎扎实实地练好内功;坚持以市场需求为出发点,主动地调整产品结构,提高产品水平;坚持质量第一观念,牢固树立质量



意识,提高产品信誉;坚持技术进步,加速技术改造,增加企业后劲;坚持深化内部改革,优化内部管理,增强经济效益;此间生产经营任务得到较好完成。1993年,公司的各项经济指标达到建厂以来的最好水平,销售收入达到2900多万元,实行利润300多万元,主导产品插齿机的产量达到119台,公司在行业中的地位得到巩固和提高,产品在我国全部齿轮加工机床(包括插、滚、铣、剔、珩、磨)的市场占有率达到5.9%(这在行业内是一个比较高的市场占有率)。

(三) 困难时期(1996—2002年)

■ 1. 组建集团:体制之痛(1996—1998年) 由于国家实行适度从紧的货币政策,压缩基本建设投资规模,造成机床市场疲软,机床工具行业持续负增长,许多厂家都采取限产压库或降低售价来维持生存。公司订货减少,销售收入下降,经济效益开始下滑。再加上企业之间相互拖欠货款,三角债愈演愈烈,导致企业流动资金严重紧缺,生产所急需的原材料、铸件、外购配件等无法及时采购进厂,影响了企业生产经营活动的正常进行。当时,国家宏观经济政策是组建大集团、大公司,拉大企业骨架,公司在地方政府的主持下也“紧跟形势”,积极组建企业集团,试图以此来壮大企业实力,提高知名度和增强抵御市场风险的能力。在上级部门的协调下,1998年由长江机床厂、宜昌市叉车厂、宜昌市拖拉机厂联合组建为宜昌市金轮实业集团,长江机床厂也更名为宜昌长江机床有限责任公司(组建企业集团的推动力量是什么?需要什么条件?你能够预测和推演出如此组建企业集团的后果吗?为什么说长江机床厂参与组建金轮集团是“体制之痛?”)。与此同时,根据地方政府的要求,公司以承担债权债务的形式兼并宜昌市冶金制品厂,使公司进入有史以来最艰难的时期。

■ 2. 艰难时期(1998—2002年) 这一时期是国有企业改革进入攻坚的关键时期,也是该企业建立以来最为艰难的时期。公司产品市场萎缩、计划经济时期遗留下来历史债务和包袱开始拖累企业发展,逐渐成为企业发展中的桎梏。资金紧缺,生产投入严重不足,新产品开发进展缓慢,各项经济指标大幅滑坡,产、销指标,利税总额均出现了负增长。财政、银行、税收等外部环境极紧。公司在此阶段也采取了一些措施,如厂校联合、联合经营、自主开发等,取得了一定成绩,譬如完成国家级项目YK5612机床的鉴定、验

收工作;各二级生产经营单位也在大量承揽外协的基础上,开发出适应自身发展的小产品,逐步从来料加工发展到开发小产品,减缓和化解行业周期变迁对企业经营的冲击;在经营实施“确保产品,放开外协,放权经营,独立核算”模式,实现外协放开,自保工资,在二级单位和分厂实行计件工资、在研究所试行“高薪高扣”;在财务上实行划小核算单位,分灶吃饭的核算体制,公司把装配、机械、精密、锻造车间和物业办等五个单位改制成为独立核算的二级单位,相应成立机床分公司、机械分公司、精密分公司、锻压分公司和物业管理分公司。各二级单位实行放开外协,承担费用,定比上交,自保工资的承包方式(这种“分灶吃饭”的体制在公司紧缩时适宜采用吗?为什么?企业紧缩战略通常宜采用什么形式?);进行了国有民营的尝试,在净水设备厂、木制件厂实行个人租赁经营试点工作。赋予承租者经营自主权、分配权、奖惩权。同时,承租者承担上缴租赁费、支付职工工资、“三金”、职工医疗费、按时交纳税费等义务。

这些措施只是暂时转移了矛盾,在当时条件下为确保稳定起到了一定的作用,但也为企业的未来发展和变革设置了严重的障碍。具体表现在:其一,各分厂为保生存,仅靠来料加工、外协收入来维持,导致主导产品萎靡不振,企业每年仅能生产十几台主导产品,大大削弱了公司的核心竞争力和整体实力。其二,由于市场低迷,管理混乱,导致有些核心部门谋取私利,如原销售主管利用职务之便,封闭销售外来电话获取销售信息为自己在外面开办的公司谋利,严重干挠了市场秩序,给公司造成较大损失,破坏了公司形象。其三,各分公司只注重小团体的利益,不注重设备保养、维修、更新,使一些重要设备精度下降,为今后发展埋下隐患。其四,各分公司“分灶吃饭”的经营模式和财务体制导致管理费用成倍上升,内部管理失控,分公司应交总厂的部分交不上来,使总厂没钱交水电费、通信费等等基本开支费用,更不用说有集中使用的研发费用,总厂财务的银行存款账户有时只有几百元现金,公司与各分公司签定的合同根本无法履行。到本阶段即将结束期间,企业正常的生产经营无法开展,2002年公司被宜昌市经贸委列为待破产企业。企业的状态接近“休克”。

在这一阶段,企业及其员工已经几乎完全丧失了对市场的敏感性和判断力,也几乎完全丧失了市场反应能力。譬如,在2000年前后,全国机械工业

快速复苏并迅猛增长,而此时该企业及其管理者还认为“市场疲软”。企业丧失市场反应能力的结果是,公司产品在我国齿轮加工机床的市场占有率由鼎盛时期的 5.9% 下降到 2% 以下。图 1 反映了公司市场反应能力的丧失。

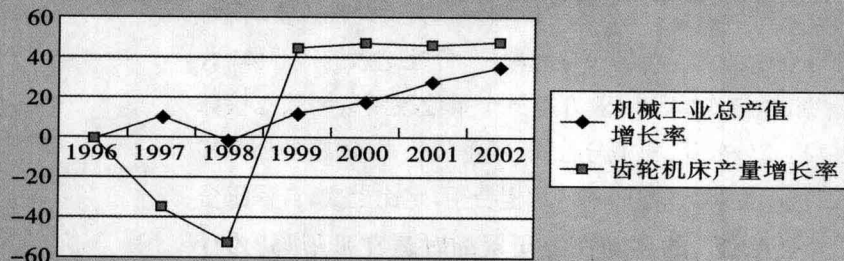


图1 1996—2002年机械工业和齿轮机床增长状况

从图1看,从1998年开始,我国机械工业开始从谷底反弹,1999年到2002年连续4年稳步增长,齿轮机床行业更是持续4年高增长。

从图2看,当我国机械工业和齿轮机床行业在1999—2001年持续增长期间,长江机床公司2001年还徘徊在谷底,图3显示了1993—2002年长江机床公司产品产量下滑情况。

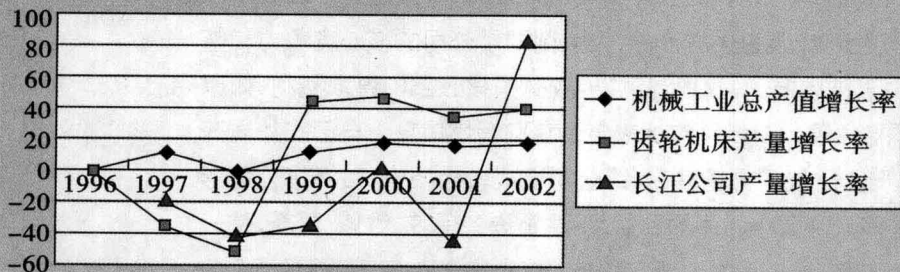


图2 1996—2002年,机械工业、齿轮机床、长江机床产值产量增长情况

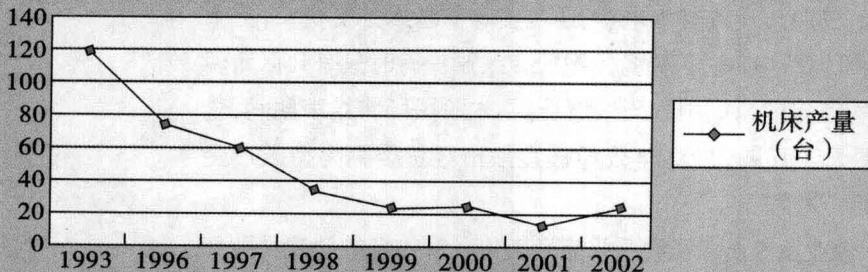


图3 1993—2002年长江机床公司产量下滑情况

(四) 实现战略创新,推动企业复兴阶段(2003 年至今)

2002 年末上级部门调整了公司领导班子,委派原湖北红旗电工集团副总经理 Y 同志担任公司董事长兼总经理。Y 总可以说是一位战略家,他一上任,在对公司的经营管理稍作调理之后,便采取了一系列令公司内外感到“震惊”的战略管理动作,平心而论,Y 总上任以后所采取的举措是需要足够的智慧和勇气的,因为在这家有 30 余年历史的老国有企业,一切稍有突破的举动都会被认为是“不正常”的。但正是 Y 总的种种打破常规的战略举措,使这家由政府下了“死亡通知书”的老国有企业,实现了起死回生的历史跨越,并走向建厂以来的最辉煌时期(你如何理解在中国企业界经常出现的一个人决定一个企业命运的现象?)。

2003 年,以 Y 总为首的公司领导班子在对企业外部环境和内部条件进行了充分的调查研究之后,采取一系列的战略措施,坚持以生产经营为中心,实行企业战略变革,对内规范企业管理练好内功,对外广结朋友树立良好形象。在观念革命、基础管理、战略研究、市场开发、企业改制等方面进行了“再造”。

(1) 开展公司发展战略研究(战略研究旨在解决什么问题?此时制订新的发展战略、实施战略管理的条件如何?意义是什么?制订经营战略、实施战略管理的条件是什么?)。为了实现企业再造,2002 年 12 月,公司开展了企业 2003—2010 年发展战略研究,聘请三峡大学 7 名专家教授重点对公司发展的外部环境、内部条件、产品开发、市场营销、人力资源、财务状况、企业形象等战略课题进行了深入细致的研究。在发展战略研究过程中,三峡大学的专家教授与公司的各级领导和其他相关人员进行了 80 余人次的专题访谈和企业内部情况交流,并纵横 16 个省市对近 10 年来公司的 60 余家原材料供应商、产品经销商、直接用户、竞争者进行专题访问交流,在全面摸清公司的外部环境和内部条件的基础之上,形成了近 100 万字的企业发展战略研究报告,为企业 2010 年以前的发展勾画了宏伟的蓝图。

(2) 开展“三标”认证(你知道“三标”知识有多少?为什么公司在百废待兴之时就开始“三标”认证工作?你认为此举是否合适?)。2003 年新年伊始,公司根据市场和企业发展需要,开展了 ISO9001 质量管理体系

系、ISO14001 环境保障体系、OHSAS18001 职业健康安全管理体系三项国际管理体系的认证工作,在近十个月的认证历程中,特别是自 2003 年 5 月 20 日“三标”体系运行以来,公司各项管理工作在体系文件的指导下逐步走向正轨,内部管理的规范化水平达到了一个全新的高度,管理状况发生质的飞跃,公司在产品质量、安全文明生产、环境卫生、劳动纪律、企业形象等方面有了脱胎换骨的变化,职工精神面貌焕然一新,企业凝聚力显著增强。2003 年 11 月 12 日顺利通过二次外部审核,并获得中国船级社所颁发的“三标”证书,使企业朝现代化管理迈出了实质性的一步,企业内外形象重新得以树立,品牌效应逐渐形成。

(3) 配合新战略实施,全面实施职能管理变革(职能管理与总战略是什么关系?)。在人事管理上,提出“以人为本”的观念,并应用于日常工作中,一方面,围绕“人”字作文章,把关心人、理解人、爱护人作为调动职工积极性的前提;另一方面,把合适的人放在合适的位置,发挥人的最大效用,打破过去领导干部“能上不能下”的束缚,建立合理的激励和分配机制。

在业务和组织重组方面,公司坚持从企业实际出发,在保持社会、企业、职工稳定的前提下,以加快发展为主题,以结构调整为主线,剥离辅助、精干主业、优化配置、优势重组,将以企业办社会形式存在的后勤服务部门,包括子弟学校、幼儿园等按省、市有关文件精神,逐步移交给宜昌市经济技术开发区相关职能机构,完成与企业分离。撤销了物业公司,成立居民委员会,对公司生活区实行社会化管理;将与主业无关的辅助产业如净水器厂、锻压车间、木制品厂、长吉印刷厂等实行剥离,精干主体产业。

在研发方面,将研究所由经营单位调整为公司职能部门,专门从事产品技术准备与开发,同时加大了对技术方面的投入,为专业技术人员添置计算机 16 台,笔记本电脑 4 台,设计制图由二维向三维过渡。制定科技人员工资调整方案,全面提高工资待遇,为科技人员营造良好的工作、生活环境,调动科技人员的积极性和创造力,原来离厂另谋高就的“部管专家、市管专家”相继回厂。

在生产管理方面,投入资金 368 万元(其中市危房改造专项资金 50 万元),将主要生产车间搬到王家湾,完成王家湾生产车间危房改造一万多平方米。通过对生产区域的重新布局,缩短了工艺路线,每年可以节约几十万



元的水电及运输费等无谓消耗,大大降低了生产成本;在表面处理工艺上实行大胆革新,取得了桔纹漆喷涂工艺和“四合一”表处理工艺攻关的成功,“四合一”处理液配方比原来节约成本 50%,桔纹漆喷涂工期比原来缩短了 3 天。2003 年 11 月份 YKM51250 数控精密插齿机通过技术鉴定并获得鉴定委员会的极高评价,被评定为“国内首创,世界先进”。

在质量管理上提出“产品质量等于人品”、“下一道工序是上一道工序的客户”的观念,建立了完善的质量管理体系。加强设备的技术改造,一年多来设备更新改造投资近 500 万元,全面提升了设备的技术水平。

在市场营销方面,提出“用户就是衣食父母”、“市场就是战场”的观念,用户的需求就是市场,尽量开发客户满意的产品,并在质量和售后服务上下功夫,在这种理念指导下,公司开展了过去闻所未闻的“CRM”项目,找回了流失的客户资源,开发了新的客户群。

在企业形象建设方面,实施新的企业视觉形象系统,建立公司网站,扩大公司对外交流与沟通,企业面貌焕然一新,2003 年被宜昌市认定为高新技术企业,企业与社会公众的关系更近了,市场知名度和美誉度大大地提高了。

三、令人鼓舞的发展现状

通过近两年以新的发展战略实施为中心的各项管理工作的实施,公司的经营获得了长足进展,各项重要的经济指标大幅增长。2003 年,公司全年累计完成工业总产值 2412.11 万元(其中机床产品 1952.03 万元,外协及齿轮加工等 460.09 万元),比上年增长 172.95%;实现销售收入 1715.14 万元,比上年增长 65.14%;实现利润比上年减亏 211.97 万元,;全年出产机床 63 台,销售机床 50 台;回收货款 2287.79 万元,通过全体干部、职工的艰苦奋斗,企业圆满完成了 2003 年既定的生产经营目标。使公司这个过去在宜昌市有名的“欠账”大户在第一次实现了“四个不欠”、“两个百分之百”,即:不增欠国家税收、不增欠养老保险、不增欠职工工资、不增欠外界货款;产销率、货款回笼率均达到百分之百。

2004 年上半年,公司在上年取得较好业绩的基础上,以把握机遇,实现新突破为出发点,坚持以人为本,深化内部改革,转换经营机制,开拓市场,