



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

《管理沟通》 教学案例

Managerial Communication: Cases

康青 编著

*Managerial
Communication:
Cases*



中国人民大学出版社

《管理沟通》 教学案例

Managerial Communication: Cases

康青 编著

Managerial
Communication:
Cases

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《管理沟通》教学案例/康青编著.

北京:中国人民大学出版社,2007

高等商学精品课程教材·普通高等教育“十一五”国家级规划教材

ISBN 978-7-300-08455-8

I. 管…

II. 康…

III. 管理学-教案(教育)-高等学校-教材

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 132686 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

高等商学精品课程教材

《管理沟通》教学案例

康青 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 185 mm×235 mm 16 开本

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 张 14 插页 1

印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷

字 数 239 000

定 价 19.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

中国人民大学出版社作为文科教材出版中心，长期以来致力于教材的开发和出版工作。特别是在经济管理类教材的出版工作上，做了很多卓有成效的工作，得到了高等院校师生的广泛认可。改革开放二十多年来，中国经济取得了长足的进步，中国与世界一起步入了知识经济时代，在全球经济一体化的今天，社会对高素质的商务人才提出了更加迫切的需求。我们顺时应势，在全国高等教育学会高等商科分会的支持下，集全国百余所大学之力，组织开发“高等商学精品课程教材”。我们希望这套教材能够满足社会对商科人才的素质需求，体现商科教学体系和课程体系的科学性完整性，体现新时期教材的基础性、科学性、新颖性和可读性。在教材编写上，力图使用该学科国内外通用的研究工具和语言，既保证与国外教学科研水平同步，又能体现本土化特色，同时在形式上有所创新，适合学生接受，并努力为教师和学生开发出配套的教学资源。我们将从商科所应开设的核心课和工具性课程开始，逐步开发商业、企业管理、市场营销、国际贸易、人力资源管理等方面的本科和专科层次的教材。我们希望在高等商科学会的指导下，与一线教师一起开发推广这套全新的商科教材，力求使这套教材真正成为精品，具有长久的生命力。

总 序

随着经济改革的不断深入，中国经济逐步与世界接轨，成为世界经济大潮中一支不可小视的生力军。经济发展的现实，对高等商科人才提出了越来越迫切的需求，也对培养高等商科人才的商学教育质量提出了更高的标准。

顺应这一时代要求，全国高等教育学会高等商科分会于2004年5月在北京成立。作为目前中国层次最高、影响最大的商科教育学术机构，高等商科教育分会的会员包括了全国130余所大学及2000余所大专院校。高等商科教育分会的成立可谓顺时应势，第一次系统地整合了我国的高等商科教育资源，为高校商科教育的交流与合作搭建了一个强有力的平台。这次整合所形成的强大合力必将有助于探索我国高等商科教育的规律与特点，对促进我国高等商科教育的改革与发展具有非常重大的作用。

高等商科教育的目标是培养懂经济、善经营、会管理的商务管理人才。在知识经济时代到来、经济全球化趋势愈演愈烈以及我国市场经济体制逐步确立的大背景下，要实现这一培养目标，高等商科教育要贯彻以人为本的人文精神，具备国际视野，加强本土意识，树立现代观念，立足实践价值，强化办学特色，为社会主义市场经济和现代化建设培养更多的高素质商务人才。

高等商科教育的发展，不仅需要一批高素质的教学科研人才，而且需要较为完善科学的教学体系，以及一批高水平、高质量的教材和教学辅助资源。近年来，一批处在教学第一线的教研人员，完成了诸如“全国教育科学‘九五’规划国家教委重点课题《国际高等商科教育比较研究》”这样的一系列研究项目，使高等商科教育逐步形成规范的、符合人才培养需求的教学体系。我们在此基础上借高等商科学会之力，集百余所大学之精英，编写出一套高质量的教材，并开发配套的教学辅助资源，以适应高等商科教育的发展。

在21世纪的第一个五年即将结束之时推出这套教材，我们一定要站在一个

比较高的起点上开始我们的工作：首先，教材的开发也要贯彻以人为本的精神，即以学生为本。一方面要真正提供给学生科学的、规范的、完整的、适合 21 世纪中国和世界经济发展需要的知识体系，一方面要以适合学生接受的方式传授知识，改变过去本版教材呆板的编写方式，把不同背景学生的不同需要，作为我们教材开发的出发点。其次，要具备国际视野。20 世纪 80 年代以来，我们逐步开始引进国外的商学教材，这对促进我们学习掌握国外经济管理的经典理论、最新理念和研究方法起到了十分重要的作用。我们开发的这套教材一定要吸收其精华，以该学科惯用的研究方法和通用的研究语汇作为创建这座大厦的基石。回到根本，回到经典。纳百家之言，然后高屋建瓴。再次，加强本土意识。这是一套本土化的教材！中国经济改革和发展的理论与实践，为我们提供了十分鲜活的内容，也向我们提出了不同于欧美和众多发展中国家的问题，中国丰富的文化底蕴和管理智慧为我们提供了广泛的教学资源，这一切必将催生出一套有特色的本土化教材。最后，这套教材也要体现现代观念。不仅包括一本纸制教材，同时是一套基于网络的、多种媒体的、包括案例、模拟训练、视听资料、题库等内容的学习包；使老师有更加丰富的教学资源，使学生有更加生动的、时时更新的、自主的学习内容。

我们希望国内外的教师踊跃加入这项伟大的工程中来，通过三五年的努力，开发出上百种得到广大师生认可的“高等商学精品课程教材”，并通过不断的修订、锤炼，一版再版，打造成影响几代人的经典教材。

让我们共同努力，为中国高等商科教育的发展做一些基础性的、扎扎实实的工作。

前 言

管理沟通是一门实践性很强的课程，没有经过管理沟通实践，就不能掌握管理沟通真谛。因此，在管理沟通教学中，案例教学便成为必不可少的环节。

成功的经验使人看到成就自我的途径；失败的教训使人在成就自我的途中少走弯路。实践是最好的老师。案例学习，让你通过亲临其境的身心体验去感悟有效沟通的真谛。

本书是为普通高等教育“十一五”国家级规划教材《管理沟通》（康青，中国人民大学出版社，2006）配套编写的。书中部分案例以华东理工大学商学院MBA学员采写的案例为素材改写而成，部分案例取自各媒体，书中均有注明。

全书共分13章，其结构基本参照《管理沟通》一书的章节安排，其中“倾听”与“非语言沟通”两章合二为一。每章由五个部分组成：章节提要、学习目的、案例、思考题、点评及关键词。

为了使学习效果更佳，建议在教学过程中，先了解相关章节的基本要点和教学要求，然后阅读案例（对基本情景有初步了解），再围绕思考题组织讨论（加深对主题的认识，提出自己的看法），继而阅读点评（更深刻地领会案例给我们的启示）。此外，考虑到一个案例可能涉及管理沟通的多个方面，本书运用关键词的方式加以突出，以便于灵活教学。教学实践表明，按照这样的程序教学，有利于学生扩展自我思考的空间，更深刻地体会和把握管理沟通的理论和技巧。

在本书编写过程中，作者得到了中国人民大学出版社于波编辑的热情帮助和鼓励，同时也得到了华东理工大学教务处的的大力支持，侯钰暄、马飞、高志豪和唐仁等人为本书的文字录入给予了热情的帮助，在此一并致谢！

康 青

华东理工大学商学院

目 录

第 1 章

管理沟通/1

- 案例 1—1 多头指挥该听谁/1
- 案例 1—2 引进新技术遇到的障碍/5
- 案例 1—3 变相裁员引发的事端/9
- 案例 1—4 王宏应吸取怎样的教训/15

第 2 章

组织沟通/21

- 案例 2—1 这场合同纠纷到底是谁的错/21
- 案例 2—2 王所长面临的困境/27
- 案例 2—3 奖金风波/32

第 3 章

群体、团队沟通/39

- 案例 3—1 兄弟情谊心结难解/39
- 案例 3—2 高科公司人才流失之反思/46
- 案例 3—3 天下没有不散的宴席/49
- 案例 3—4 如何走出沟通困境/54

第 4 章

会议沟通/60

- 案例 4—1 紧急会议/60
- 案例 4—2 选举风波/67
- 案例 4—3 发货为何推迟了/74

第 5 章

危机沟通/80

- 案例 5—1 雅士利奶粉不合格被曝光/80
- 案例 5—2 宝洁 SK-II 化妆品违禁风波/85

案例 5—3 “申光”高层发生“地震”/88

第 6 章

面谈/92

案例 6—1 录用还是不录用/92

案例 6—2 如何与她面谈/99

案例 6—3 沧海大酒店亟须改革/102

第 7 章

人际冲突处理/108

案例 7—1 华达公司何时东山再起/108

案例 7—2 最后的通牒/116

案例 7—3 风口浪尖上的抉择/120

第 8 章

倾听与非语言沟通/125

案例 8—1 各自为政，纷争何时了/125

案例 8—2 张经理左右为难/129

案例 8—3 辞职风波/133

案例 8—4 老秦的劝说之道/136

第 9 章

口头沟通/143

案例 9—1 华为的冬天——任正非的演讲/143

案例 9—2 曹经理的难题/156

案例 9—3 举步维艰/160

第 10 章

书面沟通/167

案例 10—1 一封投诉信/167

案例 10—2 一份不合格的调研报告/171

第 11 章

压力沟通/176

案例 11—1 李经理遇到了怎样的压力/176

案例 11—2 川味饭店/183

第 12 章 跨文化沟通/189

案例 12—1 “森林大王”卢伟光/189

案例 12—2 永成公司的矛盾与冲突/192

案例 12—3 合肥利华洗涤剂有限公司/197

第 13 章 未来组织的管理沟通/202

案例 13—1 丽珠医药知识管理纪实/202

案例 13—2 华普超市演绎信息化与管理的融合/209

第1章 管理沟通

章节提要

管理沟通不同于一般意义上的沟通。换句话说，管理沟通是围绕组织战略目标而进行的信息、知识传递和理解的过程，是实现管理目的的媒介，也是组织有效运作的润滑剂。

学习目的

- ◆ 明确管理沟通的目的和意义
- ◆ 了解管理风格与沟通能力的关系
- ◆ 识别影响有效管理沟通的因素
- ◆ 掌握消除管理沟通障碍的对策

案例 1—1

多头指挥该听谁

2006年5月15日，上午。

康凯珠光材料有限公司上海分公司经理朱杰博士收到了张先荣工程师的辞职信。短短的两个月内，这已经是珠光颜料部提出辞职的第二人了。朱杰博士紧锁双眉，眼前的辞职信再一次表明了一个不争的事实：自从珠光颜料部来了新的营销经理陆伟，这个部门就像中了邪一样，不仅其下属牢骚满腹，而且原来的业务部经理的积极性也似乎降低了不少。难道自己的任命新经理的决定真的错了吗？新经理的到来非但没有加强珠光颜料部的营销力量，反而使原本还算稳定的员工队伍变得军心涣散。已经损失了两名骨干员工的颜料部怎样才能走出困境呢？

望着窗外的车流，朱博士的思绪变得越来越纷乱：如何应对眼前的困境？看来应该立即召开一次紧急会议和大家一起磋商……

康凯珠光材料有限公司

康凯珠光材料有限公司是专门从事珠光颜料和纳米材料的研究、生产和经营的高新技术企业。公司位于温州经济技术开发区滨海园区,厂区面积36 000平方米,项目总投资5 000万元,为ISO 9001:2000认证企业。公司拥有雄厚的技术力量、先进的生产设备、完善的质量控制体系及高素质的员工,这一切保证了珠光颜料和纳米材料的卓越品质。

康凯珠光材料有限公司历来将产品开发技术视为公司的核心竞争力,现已具备独立研发能力,并首创晶格重整技术。公司现已开发出导电珠光颜料系列、钛晶珠光颜料系列、晶钻珠光颜料系列等新品,还开创性地研发出导磁、吸收电磁波等功能化产品,这标志着康凯的研发已从单一的追求装饰效果向功能开发的方向转变。利用表面金属化技术制成的导电珠光粉不但具有较高的电导率,还保持了原有的光学特性;这种珠光粉既有深色的,也有白色和彩色的,可用于众多要求抗静电和导电的场合。钛晶珠光颜料系列产品具有较强的金属光泽和高饱和度色彩,色相独特,色谱齐全,在某些场合可完全取代金属颜料,并克服了后者易氧化、易变色、易燃、易爆等缺陷。

随着企业的发展,康凯珠光材料有限公司已经拥有四个生产基地以及一个研究所,并在上海、广州以及西安设有分公司。

珠光颜料

珠光颜料根据天然珍珠的结构原理人工合成,以低折射率的云母晶片为核心,外层包裹具有高折射率的金属氧化物,如二氧化钛、氧化铁等,正如珍珠由碳酸钙及蛋白质层交替裹覆着一个核心组成一样。光线通过这些层面产生穿透,经过反射和折射产生类似虹彩的颜色和干扰色。最普通的珠光颜料为银白色,通过控制云母晶片上二氧化钛的包覆层的厚度可以获得干扰色的珠光颜料。云母晶片被其他金属氧化物如三氧化二铬、三氧化二铁等包覆,可以产生金属色泽及其他具有珠光效果的色泽。珠光颜料是一种无机颜料,可以根据云母片的大小而产生由弱到强的珠光效果,它具有良好的加工性能,无毒、耐热,操作简便,附加值高。

珠光颜料几乎可以适应所有天然和合成树脂,能与这些树脂配制成溶剂型、水基型和粉末型的珠光漆,使用幻彩珠光颜料还可以制成装饰性极强的美术幻彩涂料。幻彩系列涂料主要用于高级家具、室内墙面或墙板的装饰,也可用于轻工产品的装潢。不论是何种涂料配方,都必须依据不同的原理来产生幻彩花纹,例

如,加入某种表面活性剂,降低涂层的表面张力,使涂布时产生花纹;利用溶剂挥发速度的差异,使涂层的不同区域产生表面张力的差异,以产生花纹;利用溶剂型涂料和水基型涂料二者的极性和溶解性不同而产生花纹等。

珠光颜料由于具有极高的光折射率、珠光效应和视觉闪色效应,因而为涂料工艺设计人员提供了创造新的色彩和装饰效果的巨大空间。银白珠光颜料赋予涂层以明亮的白色珍珠光泽,还可以利用底涂层来创造装饰效果。底涂层颜色越深,越能显示更多的金属光泽;涂料的颜基比越低,底涂层的颜料色越能透过稀薄的珠光面涂层显露出来。幻彩珠光颜料能单独提供全新的色彩和色调,这种具有干涉色的幻彩珠光颜料既可以单独与树脂配制珠光清面漆,也可以与常规透明漆混合使用配制成珠光色面漆。

珠光颜料的应用范围极其广泛,包括化妆品、汽车漆、印刷制品及油墨、塑料制品、玩具纺织品、皮革制品、陶瓷、壁纸、人造珠宝等。它能再现珍珠、贝壳、飞禽羽毛、鱼虫鳞片等的奇特光泽,塑造产品高格调形象,因而受到人们的广泛喜爱。

颜料部

康凯珠光材料有限公司上海分公司下属部门颜料部主要负责珠光颜料的研发及销售。近年来,颜料部业务快速拓展,珠光颜料的销量以每年35%的增长率递增。

朱杰博士40岁出头,于1999年8月进入康凯珠光材料有限公司,任化学试剂产品经理。2000年5月,当康凯珠光材料有限公司在上海设立分公司时,朱杰博士被委派到上海主持工作。2001年6月,朱博士在上海成立珠光颜料部应用实验室。2002年底朱博士由于工作出色,被提升为康凯珠光材料有限公司副总经理,主要分管华东地区的业务发展和规划。

随着业务的不断扩展和职责范围的不断扩大,朱博士具体地管理各个部门已不太可能。珠光颜料部实验室成立后,他按照事先的构想将颜料部根据销售和市场功能一分为二。不久,新的部门经理陆伟走马上任了。陆伟与原来的李文经理共同管理颜料部,但这埋下了隐患。颜料部原有4名业务员、2名实验员,由于突然空降了一位新领导,令他们受到双重领导,一时间气氛陡然紧张。俗话说新官上任三把火,由于急于做出一些成绩,在没有得到李文的同意和对珠光颜料还不十分熟悉的情况下,陆伟决定开拓塑钢市场,并指派赵春独立开发这一市场。然而,此时赵春已由李文经理安排负责其他工作。其实,珠光颜料并不适用于塑

钢市场,因而赵春并没有把精力全部投入到这个市场上。半个月内,陆伟频频给赵春施加压力,这不仅引起了李经理的不满,更导致了赵春的辞职。然而,此时朱杰博士并没有对此作出任何表示。在这种情况下,陆伟将矛头指向了另一位业务员张先荣,张先荣本来主要负责珠光颜料在印刷领域的应用和技术服务,然而珠光颜料由于本身的特性而无法在目前最广泛的印刷方式——胶印中得到应用。于是,陆伟认为这是一个良机。同样,张先荣又被委以重任,负责开发这一市场。可是,这并不是一件一蹴而就的事情。一个月后,张先荣无法忍受陆伟和李文同时向他发出的不同指令,愤然提出了辞职。这一次骨干员工的辞职引起了朱杰博士的重视。

桌上的电话铃声将朱博士的思绪拉回了现实,看来是到了好好考虑如何走出这一困境的时候了……

思考题

1. 朱杰博士遇到了什么烦心的问题?
2. 颜料部的两位领导李文与陆伟之间的沟通状况如何?这对于后来部门出现的一系列矛盾具有哪些影响?
3. 你认为颜料部的新领导陆伟的沟通意识如何?是否应该改进?如何改进?
4. 在多头指挥不知所措的情况下,赵春和张先荣除了辞职,还有其他选择吗?请谈谈他们在沟通方面可以做的努力。
5. 当技术人员赵春辞职后,作为公司经理的朱杰博士并没有对此作出任何表示,是否合适?你有什么建议?

点评

计划、组织、领导和控制是管理的四大职能,管理沟通则是体现和实施这四大职能的主要途径。以管理的组织职能为例,组织的过程就是充分调动和利用人力资源的过程。在这个过程中,组织成员之间发生的一切协调互动的过程其实就是沟通过程。

良好的管理沟通能有效地对组织实施管理,使组织中各层面成员为实现组织预定目标协调工作。如果角色(或职责)不明,对领导的不同管理风格的适应性以及对组织目标不明确等因素都会给有效沟通带来严重障碍,并直接影响到组织的有效管理。因此,如何消除管理沟通障碍、有效提升管理绩效理应受到重视。

本案例叙述了康凯珠光材料有限公司上海分公司经理朱杰博士下属的颜料部技术骨干连续出走的问题。仔细分析一下,不难看出,仅仅由于管理职责不明确,小小研发部门竟然出现多头指挥,让人无所适从。尽管颜料部人员不多,沟通不当也会造成运行失调。显然,朱杰博士应该注重协调组织内部人员配置,明确各自职责,加强相互沟通,这样才能化解当前所面临的困境。

关键词

管理沟通 组织沟通 横向沟通 纵向沟通

案例 1—2

引进新技术遇到的障碍

2000年9月11日下午,夏风空调器有限公司主管生产的副厂长刘建峰先生坐在办公室里聚精会神地思考着。今年的空调销售旺季结束了,公司的销售额达到了18亿元,获得了很好的业绩。但是随着空调行业的兴起,越来越多的厂家进入空调行业,竞争变得更加激烈。为了保证旺季的销售需要,工人经常加班到晚上10点,所有的生产设备都已接近满负荷运转。从现在的需求分析预测,以后几年空调的需求量将继续增加。于是在上个月的厂长办公会议上,厂长和各位副厂长达成共识:要对现有的生产能力进行扩充,准备实施国际制造业比较流行的现代集成制造系统(Contemporary Integrated Manufacturing System, CIMS)工程。

为了使CIMS工程顺利开展,需要在生产系统的领导岗位充实一些技术方面的人员。为此,两个星期前,刘建峰把原来的技术科副科长刘云鹏调到生产部任副部长,负责CIMS工程在生产系统方面的实施。刘云鹏到夏风空调器有限公司工作已有3年,为人实在,做事有魄力,技术功底扎实,深得刘建峰的赏识。刚到生产部两个星期,刘云鹏就对CIMS工程在生产系统方面的实施提出了一些规划,并对总装车间的副主任进行了调换,起用有技术背景的人员,并因此与生产部部长李海以及一些资历比较老的车间主任产生了意见分歧。没过多久,刘云鹏与属下的矛盾被反馈到厂长王盛科那里。为此,王盛科今天上午专门找刘建峰谈了一次话,要求他处理好人员之间的矛盾,保证人心稳定,保证CIMS工程顺利实施。

空调制造行业

20 世纪 80 年代后期,我国的空调行业开始步入成长期,需求量逐年上升,加上行业利润较高,吸引了很多小厂家进入。到了 90 年代初期,空调生产厂家已有 300 多家,但其中大的生产厂家只有 10 家左右,如春兰、夏风、格力等。空调属于季节性产品,每年的 4—8 月工厂常常加班生产,到了 10—12 月的淡季则停工放假。所以,一些厂家在投入上比较谨慎。

夏风空调器有限公司

夏风空调器有限公司是国内最大的空调器专业生产厂家之一,员工 1 480 多人,其中工程技术人员占 30% 以上,厂房面积 16 万平方米,固定资产总值 4 亿多元,拥有单班年生产分体式、柜式、窗式空调器 50 万台的能力,目前已有 8 个系列 42 款的空调产品,除在国内销售外,还远销欧、美、东南亚等地。

1988 年,正是由于看到了空调市场的巨大增长空间,王盛科带领 20 多个人开始筹建夏风空调器厂,并逐渐使这个小厂从无到有、从小到大发展起来。刘建峰是在 1989 年加盟夏风公司的,之后,他开始聚集夏风公司的技术力量,招聘了大量的技术人员,并成立了夏风自己的研究所。随着企业的发展壮大,夏风品牌逐渐在全国具有了较高的知名度。

CIMS 的特点

现代集成制造系统是我国科研工作者于 1998 年结合中国国情提出的一种计算机化、信息化、智能化、集成优化、绿色化的先进制造系统。CIMS 将信息技术、现代管理技术与制造技术相结合,并应用于企业产品全生命周期(从市场需求分析到最终报废处理)的各个阶段。通过信息集成、过程优化及资源优化,实现物流、信息流、价值流的集成和优化运行,达到人(组织、管理)、经营和技术三要素的集成,以加强企业新产品开发的 T (time to market, 上市时间)、Q (quality, 质量)、C (cost, 成本)、S (service, 服务)、E (environment, 环境),从而提高企业的市场应变能力和竞争能力。

夏风公司实施 CIMS 工程分析

1. 实施的必要性

首先,以科技进步、产品创新、市场开拓为动力,制造出优质的空调产品,成为国际一流的空调企业,是夏风公司的战略。其次,国内空调行业正处于成长期,市场前景广阔。

2. 实施的优势

面对未来全球市场的激烈竞争,适时地提出和实施 CIMS 工程有利于:

- (1) 加强市场营销的统一规划,强化市场开拓能力;
- (2) 科学地分析和预测市场,把握市场的发展趋势,提高市场预测的准确度;
- (3) 进一步提高产品的开发成功率;
- (4) 进一步缩短产品的开发周期;
- (5) 进一步完善产品设计的基础性工作和技术管理工作;
- (6) 拓宽供应链管理面,提升企业与供应商的信息沟通能力;
- (7) 加强网络的建设和管理,实现本地与异地公司之间的信息交换和集成。

3. 实施的目标

实施 CIMS 工程的总体目标是:面对激烈的竞争,以信息技术为基础,以现有生产技术体系和经营管理模式为核心,加强企业发展战略研究,吸收精益生产、并行工程、合理化技术管理工程等先进思想和方法,充分激活企业现有资源,加强技术管理,健全技术创新环境,加强质量计划与控制、质量成本评价,造就跨世纪的管理人才和专业技术人才,完善现有管理模式,并向产品开发与市场开拓两头延伸,将集团的人/组织、技术和信息集成为一个整体优化的系统,促使企业向哑铃形结构转变,使企业在 T、Q、C、S、E 等方面跃上新台阶,提高企业的整体竞争能力。

具体效益目标为:销售收入逐年增加 30%;产品的国内市场占有率逐年上升,到 2002 年达到 20%左右;产品出口创汇率逐年增长 50%;新产品开发周期缩短 20%;改型产品开发周期缩短 25%;产品开发一次成功率达 80%以上;设备完好率保持在 95%以上;发泡机、吸塑机、注塑机等关键设备生产准备时间缩短 15%;每百元产值的库存资金下降 5%;产品可比成本下降 5%。

4. 实施的具体系统

夏风空调器有限公司现代集成制造系统(XF-CIMS)是根据装配型家用电器业“批量大、以装配为主、节奏快、实时性强”的生产特点和存储型、市场驱动为主的经营特点,按照“效益驱动、总体规划、分步实施、重点突破”的指导方针和“实用、可靠、开放、先进”的总体设计原则而规划设计的。根据企业生产管理的迫切需求,在一期工程中,首先建立了三个最必需的系统,即物流管理与监控系统、生产计划与管理系统和网络数据支撑系统。