

志

兴

国

啤

中国企业管理科学案例库

8

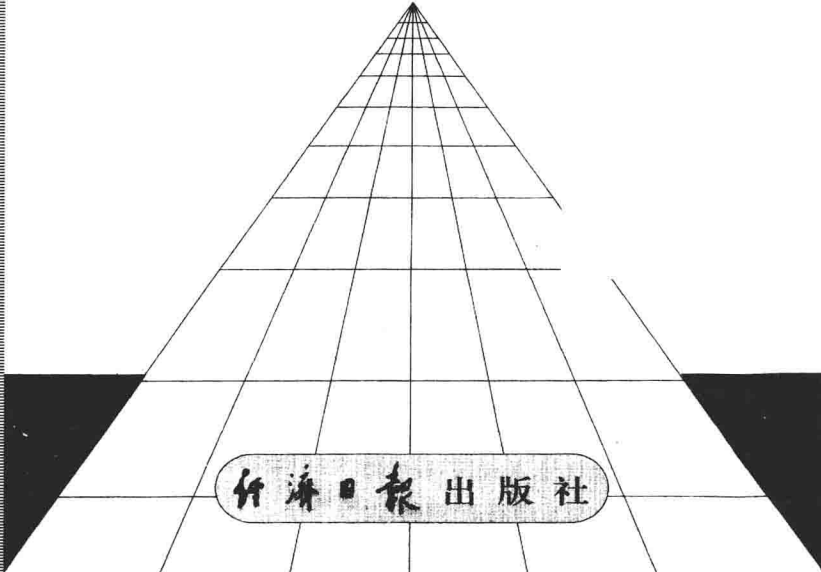
北京燕京啤酒集团



中国企业管理科学案例库：北京燕京啤酒集团

志兴国啤

叶天放 佟玉兰 杨家新等



经济日报出版社

责任编辑:陈晓惠 陈佩 胡子清 孙展 杨小明

技术设计:董云芝 韩明辉

封面设计:李 薇

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理科学案例库编委会·北京:经济日报出版社 1997

ISBN 7-80127-388-5

I·创… II·李… III·-企业管理-经验-中国

N·F·279·243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 22132 号

中国企业管理科学案例库

(第 3 辑)

作 者: 中国企业管理科学案例库编委会
出版发行: 经济日报出版社出版发行
地 址: 北京市王府井大街 277 号
邮 编: 100746
总 经 销: 全国新华书店经销
印 刷: 廊坊文化印刷厂印刷
规 格: 850×1168 毫米 大 1/32 41 印张
字 数: 641 千字
版 次: 1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80127-388-5/F·111 全套定价(1-6) 96.00 元

北京燕京啤酒集团调研领导小组

组 长:李福成

副组长:丁广学

叶天放

中国著名企业燕京专题研究组

组 长:叶天放

组 员:佟玉兰

杨家新

何红霞

蔺保来

毕贵索

《中国企业管理科学案例库》总序

袁宝华

建立现代企业制度对企业管理和管理科学研究提出了新的要求。理论界如何面向实践,把企业管理的新鲜经验系统地、科学地总结出来,通过实践,进一步提高企业管理水平,促进企业的发展,摆在我们面前的《中国企业管理科学案例库》大型文库,就是为了完成如上的理论任务,一批专家、企业家、政府工作人

* 作者是中国企业管理协会会长、中国职工思想政治工作研究会会长。

员经过两年多时间的调查研究编写而成的。这标志着我国理论界向企业管理科学领域又迈出了新的一步。当前,从理论与实践相结合的角度,研究我国企业管理科学问题是特别重要的。

要从改革与管理的关系上认识管理科学 建立健全科学的管理,既是企业一切工作的基础,又是企业改革的重要内容,不存在没有管理的机制,也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固,而坚实的管理基础是企业深入改革的必要条件。改革与管理是互相促进的,改革对新机制的形成,对提高管理科学水平提供了前提,而管理科学又反过来促进机制转换。当前,对企业管理科学认识的重要之点,就是从理论和实践结合上搞清楚改革与管理的关系,从两者相结合的角度,去观察企业问题,研究企业问题,解决企业问题,建立改革与管理相统一的认识观和方法论。

以新的高度研究企业管理经验 我国一批先进企业在走向市场经济转型过程中,创造了许多新鲜经验。研究企业首要是调动企业广大员工的参与意识,使企业真正成为研究的主体,这样就能把研究与应用有效地结合起来。研究企业成功经

验的出发点应当是坚持实践第一的观点,运用案例研究方法,从系统入手,进而科学化。一个新的理论和管理方法的形成,不会一次认识一次完成的,它需要从实践到认识,再实践到再认识多次反复才能完成。对于企业管理经验要很好的总结和研究,并通过科学实验来进一步完善和提高。我们要改变传统的研究方法,要通过总结、研究和实验的综合方法,加快有中国特色的企业管理科学理论建设。

大力推广企业经验和管理科学成果 发展管理科学要提倡信息流动,搞好学习和交流。我们要改进传统的学习、参观和交流方式,提高企业“自我学习、自我教育、自我发展”的能力。大力开发和利用管理技术,通过管理科学成果与管理技术紧密结合,推动企业管理科学化的进程。

我希望《中国企业管理科学案例库》,能真正成为推动企业管理科学新实践的探索者,新思想的传播者,新政策的咨询者,让她成为企业管理科学的一支火炬,成为我们大家共同的事业。

1996年8月

《中国企业管理科学案例库》跋

文丰

《中国企业管理科学案例库》是一套反映我国企业新实践、新经验、新思想的文库，它对进一步认识我国十一届三中全会以来，我国企业管理的社会实践、企业管理科学的涵义和企业管理科学对我国未来企业发展的作用，将有着重要意义。《中国企业管理科学案例库》对我国现代企业制度的建设和推动企业改革和发展，具有什么现实意义呢？我认为，

至少有下面三点启示:

当今企业进入了一个自我认识的新阶段

进入市场经济以来,企业实践的意义和作用越来越突出了。我国有许多著名企业冲出计划经济的束缚,提前进入了市场经济。我国一大批著名企业在企业管理方面,历经近 20 年的探索和实践,创造和积累了十分丰富的企业管理经验。同时,在企业管理中也遇到一些困难和新的问题。

作为一个企业如何更自觉地总结经验、研究失误、认识问题,客观地摆在每一个企业的面前。谁能主动地、科学地、辩证地自我认识,谁就能立于不败之地。否则,就可能在市场经济海洋中迷失航向。企业认识自我从哪里开始呢?就是要搞好企业从经验管理到科学管理的过渡。这一认识要突出企业的主体地位,在专家、学者参与下进行,使企业管理经验系统化,进而科学化。从而找出规律性的东西来,为企业跨世纪发展提供新的思维导向。

提高企业员工管理素质是当前企业发展的中心

通过提高企业管理水平,来增大产品的市场占有率,提高企业经济效益,已成了企业的当务之急。提高企业管理水平,虽然很迫切,但不是一朝

一夕的事情。它首先应当从提高企业全体员工的管理素质做起。提高企业员工管理素质方法是多方面的,当前很有必要运用企业科学管理新认识和新成果,来教育全体职工。作为一个合格的企业员工,都应当知道自己企业的创业史、企业的经验与不足,企业家经营管理思想和企业今后发展战略等等。这些是对企业员工管理素质的提高最实际、最现实、最生动的教育。全体员工可以从中国教育自己。

开发新的生产力要从自我教育做起 在市场经济条件下,不但有形资产是财富,同样,新观念、新经验、新理论如同企业名牌一样,也是无形的资产,是企业新生产力要素,是一笔巨大的挖掘不尽的财富。开发新的生产力就是要开发和用好无形资产和巨大的精神财富,搞好新生产力的开发。第一,要把企业经验总结与建立企业管理基础工作结合起来;第二,要把企业新生产开发与实施名企、名人、名牌有机结合起来;第三,要把企业新生产力开发与制定实施企业发展新战略结合起来,真正使无形变有形,精神变物质,推动我国企业全面地发展。

1997年8月18日

《中国企业管理科学案例库》前言

总结和研究市场经济条件下，我国企业成功的新鲜经验，建设中国特色企业管理新的理论，是摆在我们面前的一项重要任务。为此，1993年春，中国管理科学院科技进步研究所率先在国内提出并实施了“管理兴企工程”。采取“政、研、企”联合研究体制，对我国一批著名企业成功道路进行了系统的调查，于1994年完成出版了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书，同年

8月在北京人民大会堂举行了首发式暨全国乡镇企业管理科学座谈会,开创了我国企业管理科学研究的新局面。这一管理活动,大大地激发了广大企业对企业管理创新的热情和追求,为了满足他们的迫切要求,我们又在调查研究的基础上,编辑出版了《中国企业管理科学案例库》大型文库。《中国企业管理科学案例库》调研与出版,也是进一步落实朱镕基同志“管理科学、兴国之道”重要指示的实际行动。

《中国企业管理科学案例库》是以我国著名企业为案例研究的样本,包括国有企业、乡镇企业、三资企业、个体企业和民营企业等五个方面,全文库共100册,计划几年内出齐。这套大型文库不是从现有资料中编辑出来的,它是由百名专家、企业家和经济管理工作经过几年时间调查研究而完成的。

《中国企业管理科学案例库》是一套反映我国企业新实践、新经验、新思想的文库,是一项企业管理科学高知识成果。现在摆在我们面前的最紧迫任务是,加速高知识成果的转化,推动企业的全面发展。完成以上复杂任务,现有的知识

和力量远远不够了，我们需要创立一个崭新的领域——管理产业。“管理兴企工程”就是为了完成这项任务，开创新的管理产业而进行的一种新的实践，即计划在5—10年内，完成一批著名企业案例研究；设立企业管理科学实验基地；向企业下派总经理管理助理；举办管理大篷车企业家访问团；组织企业经营管理大师巡讲团，以此来推动管理科学高知识成果向企业转化。

管理科学不仅仅是知识本身，而是推动企业发展的社会活动。为此，《中国企业管理科学案例库》的出版不应当看作是研究的结束，而应当是研究新的开始。我们相信，《中国企业管理科学案例库》一定能成为企业家的良师益友和手中经营的武器，更好地帮助企业解决难题，改进管理，促进企业的发展。这是一项很有希望、很有前途的崭新事业，我们希望更多有志之士参与和推动这项新的事业，并把您的建议和想法及时告诉我们，书后附读者意见征询单。

《中国企业管理科学案例库》大型文库的出版，已引起了中央有关部门、主要领导和专家学者的高度重视。中国企业管理协会会长袁宝华在

百忙之中,为这套文库作总序,经济日报总编辑艾丰为本文库写跋。国家经贸委副主任陈清泰、国家计委副主任陈耀邦、中共中央党校副校长苏星、中国乡镇企业协会会长何康、经济日报总编辑艾丰、中国企业管理研究会副会长赵经彻出任《中国企业管理科学案例库》总顾问。经济日报出版社为此书出版作了大量的工作,在此一并表示感谢。

中国企业管理科学案例库编辑委员会

1997年8月20日

序 言

于 珍*

啤酒行业属于轻工业重点发展的产业之一。随着党的改革开放政策的逐步深入和市场经济体制的不断完善,中国啤酒行业取得了长足的进步。80年代末,每年以20%的速度递增,到1993年产量超过德国,世界排名第二,近几年仍保持6-8%的增长速度,预计到2000年,可能超过美国,成为世界第一啤酒生产大国。燕京啤酒集团作为在中国啤酒界迅速崛起的企业,我特别关注着她的发展。仅仅经历了

* 作者为中国轻工总会会长

17个春秋，燕京以宏扬民族精神、发展民族品牌为己任，从一个年产1万吨小啤酒厂起步，飞跃发展成年产啤酒70万吨、还拥有其它六个门类产品的大型企业集团，稳居啤酒行业第一，并被国家定为首批实施的300家重点扶持企业，很令人振奋。

这些年来，包括《人民日报》、《经济日报》、《光明日报》等在内的几十种报刊杂志，以及包括中央人民广播电台、中央电视台等在内的多家新闻宣传单位，对燕京做了大量报导，使千百万人民对这个迅速崛起的民族企业典范有了较多的了解，投入了更多的关注。

这次由中国管理科学院科技进步研究所组织了一批专家教授历时三个多月，对燕京进行了全面、系统的调查研究，以“中国企业管理科学案例库”的形式，撰写了这部学术专著，是一件可喜的事情，读了这部书，真有别开生面的感受：

一、与新闻报导不同，该书将普遍的管理科学理论与燕京丰富生动的、卓有成效的管理实践相结合，对燕京啤酒宝贵的管理经验进行了客观、系统、科学、简练的总结。

二、与一般学术著作不同，该书以饱满的热情，典型的案例，生动活泼的语言，引人入胜的情节，准确易懂的科学术语，一改那种晦涩枯燥的学究式论述，使全书有很强的知识性，可读性和可操作性。

三、与单篇文章不同，该书完整地再现了燕京人16年的足

迹风貌。要认识燕京，了解燕京，着实要读一读该书。

四、与常见的企业管理书籍不同，该书从燕京实例出发，特别强调了企业精神、胆略、文化、风格和制度创新，令人耳目一新。

现在，我国正面临着建立现代企业制度，搞活国有大中型企业的重大课题，该书的出版，将为此做出一定的贡献。

我读了这部书稿，为其真情、热情所感动，欣然命笔，是为序。

1997年10月10日