

■ 教学与实战最佳参考书

汪晓春 编著

企业诊断与改善丛书

主编 郭克莎

QIYEZHENDUAN

YU GAISHAN

CONGSHU

中国著名企业

ZHONGGUO ZHUMINGQIYE GUANLI ANLIPINGXI

管理案例评析

荟萃中国著名企业管理经典
评析解剖成败得失是非曲直

广东经济出版社

■ 教学与实战最佳参考书

汪晓春 编著

企业诊断与改善丛书

主编 郭克莎

QIYEZHENDUAN
YU GAISHAN
CONGSHU

中国著名企业

ZHONGGUO ZHUMINGQIYE GUANLI ANLIPINGXI

管理案例评析

荟萃中国著名企业管理经典
评析解剖成败得失是非曲直

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国著名企业管理案例评析/汪晓春编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(企业诊断与改善丛书/郭克莎主编)

ISBN 7-80677-169-7

I. 中… II. 汪… III. 企业管理-案例-分析-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019265 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	21.75 2 插页
字数	403 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-169-7 / F·668
定价	全套 (1—4) 156.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

中国企业，你应当如何作为

策划心语

站在 21 世纪的时空下，面对新经济、全球化以及 WTO，观市场竞争之风起云涌、波诡云谲，中国的企业，你应当如何作为？

最近市场上流行一本书名为《大败局》的图书，记载了 20 世纪 80 年代以来在中国最具有影响力的 10 家企业兴衰史。这些企业都历经过辉煌，但是他们都一个个衰落了，许多企业已走向逆境而难以自拔。当再回望这些企业走过的轨迹时，我们发现，对营销、管理的误解与失误几乎是他们走向不归路的一致症结。

“前事不忘，后事之师”，同一屋檐下的中国企业，像海尔、联想、春兰、娃哈哈、三九、方正、小天鹅、格兰仕、步步高，等等，他们用了短短 20 年的时间，走完了西方发达国家 100 多年的发展道路。他们是中国企业的骄傲，他们的经验值得总结、借鉴。他们的管理理念、制度范式、营销模式是中国企业开辟国内市场，征战国外市场的最好教材。

“他山之石，可以攻玉”。在知识共享、世界日益连成一体的今天，作为市场经济仍处于初级阶段的中国企业完全可以汲取世界著名企业的管理精华、营销经验，“以夷制夷”，后来居上。惟其如此，21 世纪才会是一个有几个、几十个乃至上百个中国企业拥有世界著名品牌的世纪，才是一个中国全面走向世界，与世界同行，在世界舞台上竞风流的世纪。

如是，此乃为我们策划《企业诊断与改善丛书》的最大期待及最大欣慰。

毛世屏

2000 年 3 月 28 日

目
录

第一章 企业管理与竞争优势

知识要点

- 新环境对企业管理的重大影响 (3)
- 企业管理是塑造企业竞争力的重要方面 (4)
- 优化企业管理,构建企业竞争优势 (4)
- 案例 1-1 长虹引领彩电风潮 (4)
- 专栏 1-1 加入世界贸易组织对中国企业管理的挑战 (11)
- 案例 1-2 西安杨森的“雁阵”与“雄鹰” (11)
- 专栏 1-2 实施企业再造和管理创新的发展战略 (20)
- 案例 1-3 湘泉以权变制胜 (22)
- 专栏 1-3 企业管理是塑造企业竞争力的重要方面 (30)
- 案例 1-4 悲情“爱多” (32)

第二章 企业管理与企业家

知识要点

- 企业管理 (45)
- 企业家素质与现代经营观念 (45)
- 案例 2-1 张朝阳与爱特信公司 (46)
- 专栏 2-1 管理者的心智模式和能力结构 (53)
- 案例 2-2 红河探索管理真谛 (55)
- 专栏 2-2 管理的科学性和艺术性 (62)
- 案例 2-3 自信的康佳 (63)
- 专栏 2-3 企业管理现代化 (71)

目 录

案例 2-4 巨人沉浮录	(72)
专栏 2-4 企业家的现代经营观念	(83)

第三章 制度与组织

知识要点

□现代企业制度	(89)
□管理组织及其原则	(89)
□人力资源管理	(90)
案例 3-1 联想构造学习型组织	(90)
专栏 3-1 学习型组织	(99)
案例 3-2 菱花成功兼并的背后	(102)
专栏 3-2 管理组织的原则	(110)
案例 3-3 “请给我一个实达亏损的理由!”	(112)
专栏 3-3 现代企业制度的主要内容	(121)
案例 3-4 宝钢的制度创新	(122)
专栏 3-4 人才招聘选拔和人员使用的原则	(130)

第四章 计划与战略

知识要点

□计划	(137)
□经营战略	(137)
□目标管理	(138)
案例 4-1 格兰仕战略转移	(138)

目
录

专栏 4-1 战略管理	(146)
案例 4-2 金山迎战微软	(147)
专栏 4-2 计划的要素与程序	(155)
案例 4-3 万客隆策略	(156)
专栏 4-3 一般竞争性战略	(166)
案例 4-4 TCL 的 IT 之路	(167)
专栏 4-4 目标管理	(174)

第五章 激励与控制

知识要点

□激励	(181)
□控制	(181)
案例 5-1 春兰之铁律亲情	(182)
专栏 5-1 管理学对人性的认识	(190)
案例 5-2 科龙的创新互动	(191)
专栏 5-2 激励的原则	(197)
案例 5-3 青啤集团完善母子公司体制	(198)
专栏 5-3 控制的标准	(205)
案例 5-4 三九从“个人说了算”开始	(206)
专栏 5-4 控制的过程	(213)

第六章 开发与创新

知识要点

□新产品开发	(219)
□技术创新	(219)

目 录

案例 6-1 方正“顶天立地”	(220)
专栏 6-1 新产品开发的组织与计划	(228)
案例 6-2 海尔造就名牌	(229)
专栏 6-2 新产品开发的程序与方式	(236)
案例 6-3 青海油田科技兴企	(238)
专栏 6-3 技术开发与技术改造	(246)
案例 6-4 地奥集团技术创新	(248)
专栏 6-4 新产品开发的原则与方向	(254)

第七章 企业文化

知识要点

□企业文化的涵义与层次	(259)
□企业的功能	(259)
案例 7-1 “金利来”装点男人世界	(260)
专栏 7-1 企业文化的形成机制	(267)
案例 7-2 邯钢铸就企业精神	(268)
专栏 7-2 企业的功能	(274)
案例 7-3 蓝岛大厦以文兴商	(275)
专栏 7-3 企业文化的实施	(283)
案例 7-4 青春“雅戈尔”	(285)

第八章 企业并购

知识要点

□企业并购	(295)
-------------	-------

目
录

案例 8-1 黄河集团走资本运营之路	(295)
专栏 8-1 企业并购带来的机会与挑战	(305)
案例 8-2 鲁北化工多形式并购	(306)
专栏 8-2 与企业并购相关的术语和概念	(312)
案例 8-3 香港华创并购北京华远	(314)
专栏 8-3 企业并购的类型 (一)	(322)
案例 8-4 一汽集团的联合与兼并	(324)
专栏 8-4 企业并购的类型 (二)	(331)
参考文献	(335)
后 记	(337)

第一章

企业管理与竞争优势

知识要点

- 新环境对企业管理的重大影响
- 企业管理是塑造企业竞争力的重要方面
- 优化企业管理，构建企业竞争优势

知识要点

经济市场化,竞争全球化,信息网络化——仿佛是在短短几年的时间内,国内外的科技、经济和社会发展已经将一个全新的环境呈现在中国的企业面前。刚刚告别计划经济,还在国内战场上大口喘气的中国企业,又即将面临新一轮竞争浪潮,而这次来得更加猛烈。竞争并不能自发地创造出竞争力,只有在竞争中不断自我完善、自觉调整,才有可能构建相应的竞争实力,中国的企业才会在这样的竞争中日渐强大。改善和加强企业管理当是中国企业自我完善的重要内容,新环境呼唤新的管理。

新环境对企业管理的重大影响

(一) 经济全球化对企业管理提出了新的要求

时至今日,世界经济全球化已经达到了前所未有的水平,并将继续成为新世纪世界经济发展的主流。全球化对我国企业管理的影响主要表现在日益增大的国际竞争压力、企业管理覆盖面在地域上的延伸和扩大、企业全球化网络的建立和企业管理组织的变革等几个方面。

(二) 网络信息技术的发展对企业管理产生了根本性的影响

20世纪90年代以来,信息技术取得了突飞猛进的发展,网络信息技术作为一种先进的生产力,要求传统的企业生产过程组织方式、企业管理方法和企业组织结构实现相应的变革,它对企业管理的影响将表现在企业管理思想、企业管理组织、管理手段、管理者思维方式、经营决策等诸多方面。

(三) 加入世界贸易组织(WTO)对企业管理的挑战

加入WTO给中国产业带来的冲击是多种多样的,针对中国企业管理进行观察,这种冲击可以归结为两个方面:一是企业运行和管理的外部环境将发生剧烈变化,二是将强化对国内优秀人才的竞争。

企业管理是塑造企业竞争力的重要方面

有关竞争力的研究认为，可以在不同的层次上评价企业的竞争力，虽然企业管理并不直接地表现为企业的竞争力水平，但却通过广泛影响竞争力的各方面因素而最终对企业竞争力的形成起到了重要的决定作用，是可以用来解释企业竞争力状况的重要原因。

优化企业管理，构建企业竞争优势

企业管理工作千头万绪，需要解决的问题很多，应该从最关键的环节抓起，做一些扎扎实实的工作，使企业管理工作上一个台阶，使企业切实从加强管理中受益。

加强和改善企业管理主要应重视这样几项工作：提高企业家素质，实施企业再造和管理创新的发展战略，重视以人为本的人力资源管理，不断培养与提高企业组织能力，从单纯的竞争战略走向竞争合作战略，强化对知识产权的保护，以及学会运用品牌经营。

案例 1-1

长虹引领彩电风潮

背景介绍

四川长虹电子集团坐落在四川省绵阳市。自建立以来，公司以提高经济效益为中心，转变观念，提高员工素质，提高产品质量，建立了一整套现代企业制度，取得了显著的社会效益与经济效益。长虹集团现已成为我国最大的彩电生产基地。

1995 年长虹集团取得了历史上最丰硕的成果，彩电产量突破 300 万台大关，比 1994 年增长 55.5%，被评为中国最大彩电基地。1995 年，公司完成总产值 92 亿元（增长 55.9%），销售收入 80 亿元（增长 57.1%），名列“中国 500 家最大工业企业”第 53 位，

同时名列“中国上市公司综合实力百强”第2名。其主导产品彩电在国内市场占有率达20%以上。

长虹集团的前身——国营长虹机器厂——是我国研制生产军用、民用雷达和彩色电视机的重要基地。1986年，以其为核心组建了长虹电子集团公司，从此，长虹集团迈进了市场经济的浪潮之中。

在国有企业的改革历程中，长虹集团经历了三次历史性转折：即由单一的军品生产型向多品种的军民品生产经营型转变，由生产经营型向经营开拓型转变，由国有企业逐步走向现代企业的最新形式——股份制上市公司。在这三次转折中，长虹集团的改革由政策调整转向制度创新，逐步适应市场需求，促进了经营机制的转换。自集团建立以来，企业实现了管理、资源的整体优化和“保军转民，以民养军”的战略转变。

案例聚焦

（一）发展战略

长虹集团已把创世界名牌和完善集团作为发展战略，从运行机制、产品质量、技术开发、售后服务等全方位按国际标准向世界名牌挺进，并按高起点、专业化、大批量的原则和“一业为主，多种经营”的方针，实施大公司战略，其具体战略包括以下几个方面。

1. 全力以赴抓规模、上档次

产品在市场上有无绝对的竞争优势，要看这种产品占有市场的广度和开发水平上的高度。在市场经济竞争中，只有发展规模经济，才能抢到市场。为了提高彩电产量，势必增加固定资产的投入，当彩电产量达到一定规模时，彩电单机成本将大幅度降低。按国际标准，彩电年产量过百万大关，才能给企业带来更好的经济效益。

在企业的发展战略上，长虹始终贯穿着一条尽一切努力使彩电上规模的决策。20世纪80年代初，长虹公司与日本松下合作，引进了一条生产线后，就决心凭借自己的科技实力，自己制造生产线。1985年，在国家银根紧缩、控制基建规模的情况下，长虹公司认准市场需求，冒险贷款修建一座彩电大楼，再度与松下公司进行技术合作，引进了一条当时全国最先进的生产线，通过对此消化、吸收、创新，一鼓作气，自己设计建造了多条生产线，使长虹集团一举奠定了作为全国最大彩电生产基地的地位。

1991年长虹彩电年产量达到83万台，1992年长虹彩电年产量在全国同行业中首次突破100万台大关，连续5年稳居同行业首位，获得了世界产业保护组织成员资格。目前，长虹集团已拥有彩电生产线15条，还有2条正在安装，年底已经投产。至此，长

虹彩电的年生产能力已逾 400 万台，规模经济已经形成。

2. 科技兴企

长虹集团本着“高起点、高新技术、高质量”的“科技兴企”方针，对企业进行了较大规模的技术改造。“七五”、“八五”期间，共完成 300 多项技术开发和技术改造，累计投入资金 8 亿多元。

随着电视机市场竞争的日益激烈，长虹集团在进行科技改造的基础上，围绕产品上规模，集中可用资金，采取填平补齐、梯度推进的技改方式，从前端到终端，对企业进行了大规模的技术改造。除新建 15 条自动化程度高、质量保障能力强的现代化彩电生产线外，前端模具设计制造、全部塑料件、钣金件、包装器材和电器产品部件（含消磁线圈、开关变压器、枕校变压器、螺旋滤波器、行输出等）也进行了全面改造，形成了与年产彩电 400 万台相配套的能力，使长虹彩电的自配能力大大提高，保证了产品质量，降低了生产成本。

同时，长虹集团特别注重产品开发和质量保证手段的更新和加强。近几年来，长虹集团组建了电视机产品设计 CAD 中心、产品性能综合评价室、产品全性能测试室、安全试验室、机械强度试验室、气候试验室、可靠性试验室及主观评价室等，加速了新产品的开发和投产，大大提高了产品的性能、功能档次，使规模生产的产品质量得到了充分的保证。引进、创新，长虹产品做到了“四个一代”，即“生产一代、研制一代、储备一代、预研一代”，始终跟踪世界先进水平。

1991 年以来，投入技术开发的资金 3.42 亿元，开发新产品 51 种，实现利税 17.94 亿元，投入技术开发资金与实现利税之比为 1:5.2。据统计，长虹集团每年的新品产值一般都占当年总产值的 50% 以上，给公司带来了良好的效益。

3. 争创世界名牌，以质取胜

长虹集团始终把争创名牌作为经济效益的源泉。正当一些彩电生产厂家把过去 21 机芯略加改装，再装上一个大屏幕推向市场时，长虹公司与日本东芝公司进行技术合作，引进和研制了以 NC-3 为主机芯的长虹彩电新产品“红太阳一族”，迅速投入市场。1995 年末，中国第一台具有国际水平的超大屏幕彩电又在长虹公司诞生。长虹“红太阳 1997” C34180N 彩电，是当今世界彩电工业高新技术与高质量的结晶，功能、画面、音质皆达到进口同类产品水平，价格却比同类进口产品低 30% 以上，为公司创下较高的经济效益。

长虹彩电的批次合格率已经达到 100%，商业开箱合格率达到 99.5% 以上，早期返修率降到 0.2% 以下，逼近或达到世界著名彩电厂家的水平。但是，由于长虹集团的产销量很大，即使是零点一个百分点，也会给成千上万的消费者带来麻烦和损失，因此，

符合国家标准不一定符合消费者的标准。在实际工作中，长虹集团要求精益求精，做到两个“百分之百”，即以百分之百的工作质量保证产品质量，以百分之百的售后服务质量补救和挽回万分之一的损失。1994年，长虹集团作了争创世界名牌的战略部署：从当时到20世纪末，长虹产品的生产规模、主要技术指标和质量水平达到世界名牌企业水准，使长虹产品成为叫得响的世界名牌。

4. 向国际化、集团化进军

20世纪90年代中期，新一轮彩电大战在中国大地展开。日本的松下、索尼、日立、东芝，韩国的三星，荷兰的飞利浦等正有计划、有步骤地向中国市场进军，他们不但大量推销其产品，而且通过合资、控股等手段，在国内寻求合作伙伴，挤占中国市场。利用他们的声誉，发挥所建合资厂家资金足、技术新、上得快的优势，给民族工业带来威胁。

面对新的挑战，长虹集团提出了争取胜利的三大法宝，这就是开发新产品、精益求精的质量和进一步降低生产成本。

(1) 抓好新产品的开发。长虹公司每年将有25个以上的新产品投放市场，除了电视机外，占地400多亩的长虹家电城已经破土动工，这是公司经营决策的又一重大举措。长虹集团除电视机外的第二、第三拳头产品将陆续投放市场。

(2) 进一步狠抓产品质量，以质取胜，争创世界名牌。1995年，长虹公司通过了ISO9000质量体系认证，为产品打入国际市场、参与世界市场竞争打好了基础。

(3) 降低成本，以价格优势取胜。长虹彩电生产规模在国内较领先，自配能力强，在价格上有优势，公司将加大技改力度，进一步增强内配能力，以追求“成本最低化，利润最大化”。

(二) 特色管理

1. 抓住机遇，超前决策

“水平高、信息灵、决策准、行动快”是长虹公司领导班子的鲜明特色。他们组建了以全国各地联络站（处）为骨干，大中城市商业单位为基点的信息网络体系，汇集国内外各种信息每天进行情况交流；在内部则建立了以经营决策为中心，融市场调查、市场预测和经营计划为一体的“四位一体”决策体系，全天候运转。

影响企业发展的外部因素众多，长虹人对各种社会政治经济现象进行思考，以便找出有利于企业产供销活动的机遇，经过梳理、排队、分析，提取出有用的信息以供参考。如按我国20世纪70年代生育婴儿的数据，推算出结婚高峰年到来，彩电需用量的增加；每当国际形势发生变化，就预测外汇汇率和进口原料的价格变化，提前采取决

策,如此等等。

决策准来源于信息灵,而信息灵则是来源于勤奋,以公司董事长兼总经理倪润峰为首的公司领导亲自抓销售,每年有一半以上的时间在外面跑市场,收集信息,并经常深入到市场第一线站柜台、听取顾客意见,每天上午、下午、晚上三个工作单元是满负荷运转,尤其是晚上主要用于收集从全国各地传来的信息,进行整理、判断、分析。公司的例行活动和高层战略决策按程序进行,民主决策。凡时效性强的战术性决策,则授权厂长全权做出。一旦作出决定,则从上到下全公司坚决贯彻执行。

2. 严格的质量管理

质量工作是发展规模经济和创名牌的基础,是企业的第一生命。长虹公司始终坚持把全面质量管理作为企业管理的中心环节,并由公司总经理兼任质量部长。公司重视质量管理主要表现在这样几个方面:

(1) 为贯彻执行“质量第一、用户至上”的长虹宗旨。公司不满足国家优质产品标准,提出以“用户标准”作为企业最高标准,以市场需求的标准组织采购、生产和控制出厂质量,把质量验收标准提高一至两个档次。一台电视机要经过 91 个质量控制过程,以至有的用户购回的电视机经过烈火焚烧、洪水淹没,加以清洗而不更换零部件,仍能放映如初。公司又朝着质量“双零”目标努力,力争早日实现彩电的商业开箱不合格率为零,早期返修率为零。

(2) 坚持“质量第一、产量第二”的生产经营原则。产品生产过程中,上一个程序的质量问题未解决,不得转入下一个程序。发现产品质量问题,宁肯停产整顿或全部返工,决不自欺欺人。

(3) 管理职责分明。建立公司、生产厂和生产线三级质量管理体系,设立品质保证处、质量生产处、质量处,分别对进厂元器件、生产流程中成品质量进行监控,进出厂产品必须通过 42 道电脑质检关卡,质量处在经济责任制考核中具有一票否决权。

(4) 建立公司与厂外配套厂家质保体系,关键元器件由公司派人驻厂监造,对配套厂家产品质量进行监督,包括对成本价格的控制。

3. 从严治厂,建立内部约束机制

发展规模经济同实行现代企业管理关系密切。随着生产规模的日益扩大,企业内部结构更加复杂,要确保企业市场目标的实现,必须严格企业内部管理。

为适应规模经济的需要,长虹集团在加强企业管理方面采取了“苦练内功,从严治厂”的方针。面向市场竞争,不断完善各项规章制度,实行严密的组织管理、严格的规章制度和严明的奖惩办法。

(1) 严密的组织管理:长虹集团抓企业管理立足于各项管理的整体优化,即长虹人