

企业管理案例

《企业管理案例》编委会编著



广西科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业管理案例/《企业管理案例》编委会编著. — 南宁: 广西科学技术出版社, 2002

ISBN 7-80666-260-X

I. 企… II. 企… III. 企业管理 — 案例 — 世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035834 号

企业管理案例

《企业管理案例》编委会 编著

*

广西科学技术出版社出版

(南宁市东葛路 66 号 邮政编码 530022)

广西新华书店发行

广西民族语文印刷厂印刷

(南宁市望州路 251 号 邮政编码 530001)

*

开本 890×1240 1/32 印张 10 字数 250 000

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—7 000 册

ISBN 7-80666-260-X 定价: 18.00 元

F·1

本书如有倒装缺页, 请与承印厂调换

目 录

第一部分 企业战略

贵糖(集团)的发展战略.....	(3)
“三环”舰队正在远航.....	(11)
凤山糖业集团的发展战略.....	(25)
三次创业铸辉煌.....	(30)
桂花林产化工集团公司的战略.....	(35)
桂林市客车发展公司.....	(40)

第二部分 物资管理

实行物资招标采购,努力降低成本	(45)
创立“三比”模式,实施采购管理创新	(50)
四年改革迈大步,年降成本愈千万	(55)
国发林业的责任赔付制.....	(61)

第三部分 营销管理与产品开发

产品整顿战略带动企业发展.....	(67)
“点菜”生产,定制营销	(71)
以质量为生命,以产品为中心	(78)
以产品为中心就是要把产品做新、做精、做强.....	(82)
“天和”品牌成名之路.....	(85)



品牌的抉择·····	(89)
“桂花”小手拖勇闯大市场·····	(93)
以产品创新在竞争中取胜·····	(98)
优化组合、重拳出击 ·····	(102)
产品创新——“三金”腾飞的突破点·····	(105)
市场“饥饿”论·····	(108)
实施名牌战略,老名牌焕发青春 ·····	(110)
坚持产品创新,不断开拓市场 ·····	(115)
锅炉厂的生存困境——好产品却没有好效益·····	(121)
实行哑铃型经营模式,提高企业整体素质 ·····	(124)
陈桂泉的成功与困惑·····	(126)
抓好国际市场开拓,成功抢夺非洲市场 ·····	(132)
“双百”之路·····	(135)

第四部分 企业人力资源管理

低分分流,双向择岗 ·····	(141)
人事管理中的智力投资·····	(145)
国发林业造纸有限责任公司对人员的培训和激励 ·····	(149)
银海集团实行按效分配取得明显成效·····	(152)
国有企业转型时期职工的消极心态及其对策·····	(157)
实施“人本管理”,开发人力资源 ·····	(160)

第五部分 企业领导方法与艺术

江佩珍与金嗓子喉宝·····	(167)
闯出一条路子,打响一块牌子 ·····	(172)
银海集团的“秘招”·····	(178)
转变观念,推动管理制度创新 ·····	(184)

第六部分 固定资产投资管理与技术改造

抓技改、重创新、促产品、拓市场、铸优势·····	(191)
加强投资管理,走出技改“怪圈” ·····	(195)

技改筹资漫漫路.....	(203)
严总的第三次艰难起步.....	(210)
利用外资,扩大规模求发展	(213)
第七部分 财务管理	
岗位小老板,任重贡献大	(219)
抓管理、降成本、促效益.....	(223)
华锡集团的“一级管理,两级核算”模式	(229)
一月“四会”十年不懈.....	(235)
第八部分 国内外其他企业案例	
通用汽车公司总裁瓦格纳.....	(251)
福田之路.....	(256)
依罗迪公司.....	(262)
摩尔定律与英特尔(Intel)的发展.....	(269)
宏碁电脑公司的若干战略.....	(271)
固特异(Goodyear)轮胎橡胶公司	(274)
本田公司的竞争战略.....	(277)
IBM公司	(285)
海尔的企业经营战略.....	(288)
小天鹅的营销战略.....	(299)

第一部分

企业战略

贵糖(集团)的发展战略

广西贵糖(集团)股份有限公司(简称贵糖),是由广西贵港甘蔗化工厂于1994年独家发起定向募集改组成立,其前身为1956年建设的贵县糖厂。经过40多年的持续发展,特别是改革开放以来不断的改造和创新,贵糖的生产能力从建厂初期的日榨甘蔗1500吨扩大至日榨1万吨。主要产品生产能力:白糖12万吨,炼糖30万吨,机制纸10万吨,酒精1.5万吨,轻质碳酸钙2.5万吨,回收碱1万吨,成为目前国内制糖能力最大,综合利用较好的国家大型一类企业。

3

一、困境之中显本色

自1994~1995年度榨季以来,制糖行业大面积亏损。贵糖1998年的减利因素高达6000万元以上,1999年的减利因素高达1亿元左右。1999年1~9月平均糖价比上年同期平均糖价降低910元/吨,现在卖两吨糖的价钱还比不上四年前卖一吨糖的价钱。在如此严峻的形势面前,贵糖以党的十五大精神为指引,坚定不移地贯彻执行自治区党委、政府对全区国有企业部署的改革整顿方针,坚持不懈地开展战略性改组,调整产品结构。1998年实现工业总产值5.75亿元,同比增长13.88%;工业增加值2.28亿元,同比增长12.5%;销售收入6.16亿元,同比增长3.42%;实现税利1.18亿元,同比增长6.68%;实现利润5983万元,同比增长14.72%;综合利用产品产值占总产值的40.9%;综合利用税利占税利总额的31.8%。这几项主要的生产经营指标均创历史最好纪录。1998年4月,贵糖在全国制糖行业中首家获得ISO9001国际质量体系认证,“贵糖股份”



8 000万股股票也于当年 11 月在深交所上市。1999 年 1~10 月,完成工业总产值 5.65 亿元,同比增长 28.92%;工业增加值 1.67 亿元,同比增长 4.06%;销售收入 5.94 亿元,同比增长 17.98%;税利 7 107 万元。在全行业亏损的严峻形势下,贵糖这艘中国糖业“巨舰”乘风破浪,开拓奋进,确实不易。这得益于企业坚持开展改革整顿工作,实施一系列有效的发展战略。

二、内部整合——人力资源的开发与再造战略

贵糖前几年较注重在技术改造上扩大企业规模,但由于内部经营机制改革不到位,干部能上不能下,员工能进不能出,工资能高不能低,干与不干一个样,干多干少一个样,干好干坏一个样,谁多发奖金,谁就是好领导,导致企业冗员多,效率不高,成本膨胀,竞争乏力,企业深受其苦。1998 年 5 月自治区党委、政府部署进行国企改革整顿后,贵糖立即抓住有利时机,实施内部整合战略,再造人力资源新机制:

1. 打破“大锅饭”,再造分配新机制。建立以“全额浮动、拉开差距、严格考核、基本保障”为主要内容的新的工资分配制度。分两种形式,一是“员工岗位技能工资制”,二是“经营管理者年薪制”。员工的工资收入中,固定部分占 20%,浮动部分占 80%。

(1) 全额浮动。整个企业实行单位产品工资含量办法,按合格产品计发浮动工资,没有合格产品,就没有浮动工资,上不封顶,下不保底。

(2) 拉开差距。从经营管理者到一般员工,按职务高低、责任大小、技术等级、劳动制度、贡献水平等方面综合测评,确定不同岗位的工资等级,员工收入差距为 3:1,经营管理者收入差距为 5:1。

(3) 严格考核。实行以吨产品工资含量计发合格产品的浮动工资,以岗位小指标考核为依据,对员工岗位等级系数实施动态管理。实行质量否决、安全否决,以及职能部门的“三费”(财务费用、管理费用、销售费用)否决。



(4)基本保障。实行工龄补贴制,即按工龄计算,每年补6元,另外物价、水电补贴82元/月。工龄越长,月补贴工资相对越高,工龄短的员工补贴工资如达不到本市最低生活保障线,则予以补够。

2. 端掉“铁饭碗”,再造劳动人事新机制。建立起“科学定编,减员增效,择优聘用,竞争上岗”,以劳动合同形式确立劳动关系的现代企业劳动人事管理制度,解决干部能上不能下,员工能进不能出的老大难问题。一方面抓危机教育,一方面抓劳动和人事制度改革,真正让员工在“层层招聘,末位待岗”中感受危机。

(1)机构改革。把职能管理部门从原来的21个减至16个,并对中层领导、工段长、值班长、班组长、业务主办等职位,进行公开选拔。具体做法是个人述职、民主评议、考核考试,组织推荐、公开竞争、公开选拔。对各类专业技术人员评聘分开,按照重品德、重能力、重业绩的原则,公开招聘。在用人问题上,始终把建立竞争机制作为人事制度改革的切入点,坚决改变干部能上不能下、员工能进不能出的状况,彻底打破“铁饭碗”“铁交椅”。改革后,中层干部从94人减至56人,减少38人,分流部室管理人员127人,初步扭转机构重叠、职能交叉、冗员过多、效率低下的状况。

(2)治懒治岗。坚决地裁减超编人员,彻底革除“一个岗位三个汉,一个干,一个看,一个在捣蛋”的弊端。在定岗定员中,坚持实行“质量管理、工艺技术、劳动纪律、安全操作”等方面考试考核,直接放权让班组长有权招聘岗位工,实现劳动关系的有效调整。1998~1999年度榨季开始,对未获班组招聘上岗的员工,由劳动人事部安排到顶季节工岗位或暂时待岗。待岗员工参加办班学习,只领取生活保障线的工资。在动态调整劳动岗位的基础上,开设内部劳动力市场,由待岗员工应聘,1999年以来有137名待岗员工在内部劳动力市场重新找到了工作岗位。

(3)开发式分流,再造就业新机制。一是利用争取到的国家“双加工程”——年产四万吨高级文化用纸项目,设备安装主要靠自身力量,所需的227名岗位工,全部是抽调各单位的优秀员工或招聘分流



的人员。二是抓住轻质碳酸钙市场见好的时机,利用原有的基础和生产技术优势,仅投资 80 多万元,用 3 个月时间就新增了一条生产线,新增岗位 33 个,使产量翻番,日产从 30 吨增加到 60 吨。而按常规新建这样一条生产线,需投资 1 000 万元以上才能建成。三是利用贵糖的潜能和优势,兴办技协、工贸、储运、物资回收、物业管理等一批实业公司。四是充实下乡服务队,榨季下村到户,进行蔗款的现金结算和存折结算工作,停榨之后开展“良种良法”的推广工作,使员工“下岗不失业,离岗不离厂”。

减员分流的真正意义,是要从根本上治懒,提高员工的劳动技能和劳动效率。为此,贵糖注重对员工进行培训,以适应技术需要。先后举办了企业管理知识、制糖、造纸、财会、质量、自动化、甘蔗栽培及各种特殊工种培训班共计 15 期,受训员工 1 179 名。由于领导和员工的素质得到了提高,促进了生产的增产增效,1998~1999 年度榨季白砂糖产出率比上榨季提高 1.28 个百分点,仅这一指标的提高就增产白砂糖 1.27 万吨,增加效益 3 556 万元。

自 1998 年 5 月开展企业内部改革整顿以来,贵糖在减员分流中采取积极主动的“开发式分流”,不仅重在减员分流,更重在再创业新增再就业岗位,实现人力资源的最佳配置,形成新的经济增长点,共新增就业岗位 321 个,各个主要产品的实物量大幅度增加,所分流的人员没有一个推向社会,取得了显著的经济效益和社会效益。时至今日,贵糖减员增效工作仍在挖掘潜力,年内将基本实现“中层领导、职能管理人员、车间岗位人员各减 1/3”的目标,初步建立起精干高效的生产经营管理机制。

三、产品整合——企业竞争力的再造

在抓企业改革,解决好影响企业发展的战略性问题,调动人的积极性的同时,要认真抓好企业产品的整顿,使人的积极性和物的最佳运行状态有机地结合起来,最终生产出能适应市场需要、物美价廉、有竞争力的产品。贵糖进行以产品和产品质量为中心的企业全面整



顿,就是围绕着这样一个目标进行的。

1. 围绕名牌,严抓质量。市场经济要靠名牌产品打天下,没有名牌产品的企业不算是一个好的企业。贵糖“桂花牌”白砂糖虽然是名牌产品,贵糖的纸也有名气,但他们不满足于“桂花牌”白砂糖质量连年获全国评比第一,不满足于全国制糖业首家获 ISO9001 认证,不满足于产品销路好、价位比较高的现状,坚持深入发动员工查问题、抓整改。严格的质量整顿,确保了主要产品的品牌优势,“桂花牌”白砂糖在 1998 年再次荣获白砂糖全国同行业质量评比第一名,连续九年名列前茅,价格比其他同类产品要高,率先占领可口可乐、百事可乐等全国最大的优质白糖市场,取得了显著的名牌效益。

2. 眼睛向内,降低成本。第一,生产单位抓单耗,职能部门抓单价,经营管理者抓“三费”。这是结合实际学邯钢提出的成本管理战略构思。1998 年白砂糖、书写纸、胶印书刊纸、风干浆、回收碱等主要产品的主要单耗均有不同程度的下降,1998~1999 年度榨季吨糖耗蔗 8.591 吨,比上一榨季减少 1.061 吨,仅吨糖耗蔗指标下降,每吨糖成本同比减少 260.42 元,全榨季减少成本 3 004 万元;1998 年原计划全年减少采购成本 800 万元,至年底实际为 1 030 万元,1999 年上半年采购成本同比又降低 313.38 万元,取得良好效果;抓“三费”主要是要杜绝浪费、减少开支,公司领导以身作则,首先管住自己的“腿、耳、嘴”,1998 年“三费”减少开支 696 万元。第二,降成本“两手抓”,一手抓车间成本,一手抓田间成本。降低吨糖成本的重点是抓田间成本,千方百计提高农民种蔗的比较效益,使降低蔗价成为可能,同时千方百计提高甘蔗含糖量、降低吨糖耗蔗量,这主要是通过推广良种来实现。

四、技术进步——企业可持续发展战略的形式

贵糖坚持把创新与发展的着力点和重点放在调整结构、提高国有资产运行质量和效益上,面向市场、适应市场、开拓市场,通过技术进步培育新的经济增长点,通过技术改造提高产品质量,实现规模与



结构、数量与质量、速度与效益相统一,走内涵式和可持续发展的道路。

1. 年产4万吨高级文化用纸技改项目的成功投产,创造了中国造纸行业“时间短、投资省、效益高”的范例。这个项目立足于广西丰富的甘蔗资源,生产市场急需的可替代进口的高级书写纸、双胶印书刊纸。按常规技改4万吨纸规模就要投入6亿元,建设期少则三年,多则五年。但贵糖只用了1.98亿元的投资,项目施工进度异常顺利。项目1997年12月2日破土动工,到1998年6月31日就完成了土建。第一台纸机于同年12月21日投料试产,第二台纸机也于1999年7月份投产。项目主要设备选用上海产2640长网纸机,关键的上浆系统、传动电控系统、水分定量质量管理体系、生产自动化控制系统及打浆机、流浆箱等,分别引进芬兰、德国和美国有关公司的技术和设备,均具备20世纪90年代世界先进水平。制浆系统则运用本企业领先于国内同行的专有技术。正是这种“整合”式技改,使项目工期短、投资省、见效快。这个工程项目的建成,使贵糖成为目前华南、西南地区最好,国内一流的造纸基地。

2. 发挥“三废”治理专有技术优势,创造新的经济效益和社会效益。贵糖的“造纸白水回收”技术,获得了国家专利奖;还有造纸“黑液处理”、“中段废水处理”、制糖“滤泥干排”、“酒精废液利用”等专有技术,为制糖造纸综合利用开发取得了显著的成效,技术水平领先于国内同行。1999年以来贵糖在这些领域实施了15项以环保为主要目标的技术改造,完成投资总额6500万元,为实现我国向世界承诺2000年工业环保达标而扎扎实实地做好自己的工作。

3. 建设现代化甘蔗园,确保战略资源,抓好依靠高科技、保证糖厂吃饱吃好的“第一车间”。建设甘蔗园,主要体现“保水良田(地),良种良法,契约责任,共同利益”的原则。建设吨糖田,每亩产蔗8吨以上,蔗糖率14.5%以上。大面积推广吨糖田示范经验和高糖高产综合栽培技术。实行连片开发、规模集约经营,到2000年形成100个千亩以上连片的良种甘蔗园,明确糖厂与乡镇共同发展甘蔗园的



责任、义务和权利。在发展甘蔗生产的同时,糖厂积极帮助乡镇开办集体企业,兴修蔗区水利、道路,壮大蔗区综合经济实力,建立起糖厂与蔗农的真正的利益共同体。1998年以来,贵糖通过与中国轻工业局甘蔗糖业研究所合作实施“吨糖田”技术并获成功,积累了高产高糖综合栽培技术的管理经验,走出了一条依靠科技进步、推广良种良法、实现高产高糖、提高蔗农收益、降低糖厂田间成本、促进蔗糖基地产业化建设的新路子。

4. 推动企业技术中心和企业博士后工作站的高效运作,致力于技术创新的长远战略。1997年底,国家经贸委、国家税务总局、国家海关总署批准建立贵糖企业技术中心。两年来,中心在开展科学研究、技术改造和创新方面进行了卓有成效的工作,“蔗糖精加工项目”的精幼砂糖技术已用于生产,质量指标优于国家标准,取得了高附加值的经济效益;“糖浆走线自动测量锤度计的研制”已取得阶段性成果;“高配比甘蔗渣浆抄造A级文化纸研究”已报国家经贸委立项;“造纸厂DCS系统开发应用”项目已在第二造纸厂投入运行;积极推进产、学、研一体化,与国家轻工局甘蔗糖业研究所、中国航空航天测控公司、北京航空航天大学、广西大学、兰州国家试验室等科研机构、院校共同合作,开发的一批项目已取得明显的进展。1998年11月,国家博士后管委会批准贵糖建立博士后工作站。1999年3月25日,自治区授予贵糖“企业博士后工作站”牌匾。目前已招聘博士后人员进行“蔗糖深加工及新产品开发”、“蔗渣制浆抄造高级文化用纸、生活用纸”等课题研究。

5. 充分利用贵糖甘蔗渣造纸的专有技术,扩大生活用纸生产规模,拓展市场空间,实现二次创业的战略。技术创新和产品创新是企业赢得市场的根本,最终解决问题的动力之源是高新科技。贵糖二次创业的战略构想是:立足于糖纸,发挥优势,拓展综合利用项目,使贵糖在站稳国内制糖行业龙头地位的基础上,迅速发展成为中南、西南最大的造纸基地,跻身全国最大的生活用纸基地行列。

早在20世纪60年代,贵糖就成功地利用甘蔗渣造纸,创造了世



界纸业的新技术,20世纪80年代又取得了用甘蔗渣造卫生纸的科研成果。“甘蔗渣造纸”是一项意义深远的绿色环保工程。广西有着丰富的甘蔗渣资源。在国家轻工局、自治区经贸委、轻工业厅、环保局以及贵港市委市政府的精心组织和指导下,贵糖制订了生活用纸技术改造项目总体规划,规划分三期实施,第一期为年产3万吨生活用纸的规模,第二期为年产10万吨生活用纸的规模,第三期达年产50万吨生活用纸的规模。此外,贵糖还利用贵糖股票上市的契机,在低成本扩张、资本运营和企业国际化方面进一步探索新路子。

在深化企业内部的改革、整顿和发展中,贵糖迈出了坚实的步子,获得了“全国企业管理优秀奖(金马奖)”、“全国资源综合利用先进企业”、“全国企业管理杰出贡献奖”等国家级荣誉称号。贵糖人正在进一步解放思想、实事求是,以“三个有利于”为标准,不断探索,大胆地试,大胆地闯,深化改革整顿,要把贵糖建设成为按现代企业制度运行的现代化企业。

讨论:

1. 贵糖实施了哪些发展战略?今后贵糖要进一步发展,需实施哪些新的战略?
2. 贵糖的发展战略有何启示?

(陈湘桂编写)

“三环”舰队正在远航

广西三环企业集团,是1998年元月经批准建立的集科、工、贸于一体的股份有限公司,现今已拥有成员企业12家,其中控股公司6家,参股公司3家,拥有初具规模的研究所和质检中心。企业员工6000多人,总资产1.8亿元。企业主营日用瓷以及窑具、成套的陶瓷专用设备和陶瓷生产技术等。年产出口日用瓷器和炻瓷餐具三大类五大系列共300多个品种1.2亿件,产品90%以上销往美国、欧洲、东南亚、中东等20多个国家和地区。1998年实现工业总产值18340万元,销售收入20258万元,出口创汇1800万美元,上缴税金1166万元,实现利润603万元。各项指标均比1997年有较大幅度的增长,成为广西轻工系统最大的出口创汇企业,生产规模进入全国同行业企业前三名。随着改革、整顿形势的发展,1999年企业集团仍保持了强劲的发展势头。

令人不可思议的是,在中国日用瓷行业竞争激烈,不少企业尽管拥有外国先进设备也难以遏制不景气局面的情况下,三环集团未引进外国设备,却能逆流而上,从一个投资只有300多万元的小厂,经10年创业,形成一支初具规模的,可以远航参与国际市场竞争的联合舰队,创造了日用瓷行业的奇迹。究其原因,是党中央改革开放的方针、路线、政策给予三环集团发展机遇,是总经理陈显彬及其领导班子正确执行自治区党委、政府的战略部署,制定和实施一系列正确的经营战略,狠抓企业内部改革与整顿,团结集团员工,锲而不舍、努力奋斗的结果。