

经济管理实例及评析

于代松 李承宁 蒋南平 编

JINGJIGUANLISHILI
JIPINGXI

西南交通大学出版社

前 言

为了培养经济管理类专业学生适应市场经济的能力，有力地配合教学改革，全面提高高校学生适应形势变化的素质，我们编著了这本《经济管理实例及评析》。该书编入了国内外的经济管理方面各个经营环节的成功实例 89 个，并对一些特别重要的实例进行了评析，从而使该书具有实用性和启迪性。该书可作为经济管理类专业的研究生、MBA（工商管理硕士）班、本科生、专科生及相关专业学生的案例教学用书，亦可作为实际工作及各级领导者、管理者的参考书。也可作为经济管理学科的爱好者的普及读物。

本书框架及内容由于代松、李承宁、蒋南平等三人共同商定并编写，最后由蒋南平修改、统稿和定稿。

在本书出版之际，我们要衷心感谢支持和关心该书出版的四川工业学院的党政领导及该学院教务处、管理系、经济系的领导。并要感谢出版社及印刷厂的领导和员工们，他们为该书的出版付出了辛勤的汗水。对于我们参考过的国内外学者的著作，在此一并向这些著作的作者致谢。

编 者

2000 年 5 月 8 日

目 录

上篇 生产经营管理篇

1. 这个员工怎么办·····	(3)
2. 日本靠管理发展·····	(3)
3. 这种管理方式行吗·····	(4)
4. 管理出效益·····	(5)
5. 管理不善导致亏损·····	(5)
6. 哪一种方法好·····	(6)
7. 控制价格的方法·····	(6)
8. 效益原理的应用·····	(7)
9. 能上能下·····	(7)
10. 计划为何未兑现 ·····	(7)
11. 怎样决策好 ·····	(8)
12. 这个农户为何养鸭不富 ·····	(9)
13. 原来的规划应修改吗 ·····	(9)
14. 忙闲不同的厂长 ·····	(10)
15. 管理水平与环境 ·····	(11)
16. 一个有效控制的经验 ·····	(12)
17. 协调作用如何发挥 ·····	(14)
18. 浦江石油加工厂的生产计划及评析 ·····	(16)
19. 上海法习实业总公司的人力资源管理实例及评析 ·····	(26)
20. SV 公司的质量管理实例及评析 ·····	(37)

21. 中美 NJ 化学工业有限公司的管理实例及评析	(51)
22. 中美合资制管公司的项目评估实例及评析	(71)
23. 红花超市公司的形象塑造实例及评析	(84)
24. 1996 年初的彩电降价风波实例及评析	(91)
25. 风华公司在短期内取得的巨大发展实例及评析	(115)
26. 兰州 CT 饲料公司实例及评析	(136)
27. 中华油田的经营决策实例及评析	(157)
28. 中南油脂公司的发展战略实例及评析	(170)
29. 江南佳冷合资实例及评析	(190)

下篇 营销经营管理篇

30. 新式家庭用品与“最佳主妇评选”	(219)
31. “中国魔水”	(219)
32. 里根总统与长城饭店	(220)
33. “希望买不好的商品”	(221)
34. 文化搭台、经济唱戏	(222)
35. 椰菜娃娃	(222)
36. 有口皆碑	(223)
37. 广交朋友	(224)
38. 山城有个石棉厂	(224)
39. 公关主题	(225)
40. 重奖高考状元	(226)
41. 最佳时机：6 月 27 日	(226)
42. 情书比赛	(227)
43. “情书比赛”的实施技术	(228)
44. 令人满意的企业形象要素	(229)
45. 中华博览会的宣传思路	(230)
46. 一种具有特殊功能的手表	(230)

47. “榻榻米”与沙发床	(231)
48. 使用热水器中毒死亡后	(231)
49. 头脑风暴法的运用	(232)
50. 日本田熊式锅炉的开发	(233)
51. 诚招天下客，情满美食家	(233)
52. “法莫替丁”与穆铁柱的名人效应	(234)
53. 为什么流行低跟鞋	(235)
54. 瓷天鹅的主观质量	(235)
55. 名牌的幅射效应	(236)
56. 偏上“名山”争名利	(236)
57. 学习名牌、打倒名牌	(237)
58. 电磁炉启蒙教育	(237)
59. 亚细亚的微笑	(238)
60. “四顾茅庐”	(238)
61. 制造流行	(239)
62. 精工手表与第十八届奥运会	(240)
63. “红配绿对对配”	(241)
64. 香味迷人促销	(242)
65. 色彩的心理效应	(243)
66. 婚礼市场	(243)
67. 各种各样的专业市场	(243)
68. “雅芳”的直销方式	(244)
69. 多层传销在中国	(245)
70. 920 营养发水与信息	(246)
71. “田园庄”的特色风格	(246)
72. 餐厅开业，欢迎揭短	(247)
73. 花钱买批评	(248)
74. “谷一茶饮”：市场调查报告实例及评析	(248)
75. “长城”计算机：市场营销企划书实例及评析	(258)

76. “吉列”公司：瞄准一个被人忽视的市场实例及评析	(273)
77. “精工”石英表的冲击：产品 + 谋略实例及评析	(276)
78. 上海、青岛、深圳：手表定价各有高招实例及评析	(291)
79. “金霸王”电池：三步进山城实例及评析	(294)
80. 菲力史东：向福特推销轮胎实例及评析	(300)
参考文献	(304)

上 篇

生产经营管理篇

1. 这个员工怎么办

某国有企业调进一名与该企业有利害关系的上级主管负责人介绍来的会计，长期对工作不负责任，挑肥拣瘦，劳动纪律差。并因此多次影响企业正常生产经营活动，造成了一定的经济损失，引起该企业职工的普遍不满，领导班子决定研究处理意见。归纳起来，大致有三大方面的意见：

第一种意见认为此人既然靠关系调入，素质太差，不称职，理应退回原单位；

第二种意见认为此人不负责任，又给企业造成了经济损失，理应赔偿损失，并调离财会部门，最好到生产第一线当工人；

第三种意见认为此人与企业有一定利害关系，处理需慎重，最好采取批评教育的方式，帮助他改正错误，但仍留原职。

如果你是厂长，采纳什么意见？为什么？应如何解决？（该案例分析中要求解决两个问题：为什么要处理？如何处理？）

2. 日本靠管理发展

日本是各种资源都比较贫乏的国家，第二次世界大战以后，从1953年至1976年的二十多年间，却实现了国民生产总值增长4.8倍，平均每年增长11.3%，占资本主义国家第一位。其经济发展经历了两个时期：五十年代大量引进先进技术、装备，收效不明显；六十年代采取“引进技术与引进管理并重”的方针，经济得到高速发展。其国民生产总值，到1966年，超过了法国，

1976 年超过了英国,1978 年超过了西德,成为仅次于美国的世界第二经济大国。而 1984 年,日本取代美国,成为世界上最大的债权国和资本输出国。日本引进的结果是世界性地从日本引进。

试用所学的管理理论分析日本经济高速发展的原因。

3. 这种管理方式行吗

某陶瓷电容器厂,1982 年全厂职工 127 人,多数是女工,文化低、技术知识缺乏。厂长针对本厂厂房少,设备缺,职工素质低的现状,采取非常时期的非常措施进行管理。要求职工每日“义务献工 1 小时”,无星期日和法定假日,制定严格管理制度,严密监控,干部带头执行。并借鉴泰罗的科学管理,把奖酬、产量、质量挂钩,达到定额发基本工资,超额给奖;达不到定额扣基本工资,且该厂定额高于大厂的 50%~100%。以廉价优势使该厂一年扭亏为盈。

四年后,市场形势严峻,迫使企业引进设备和新技术,扩大规模。职工达到 177 人,文化结构大变,新来的青工学历高、信息灵、脑子快,很快掌握了该厂生产技术,成了生产经营的骨干。但是,他们对厂内按部就班的管理方式不满,认为“这是超经济剥削”,并带动了部分老职工提出要求恢复 8 小时工作制和法定公休日,否则上街示威。厂领导班子的意见也分为两派,厂长面临两难选择。既担心改变管理制度,势必增加成本,本厂成本低的主要优势就没有了,拿什么去竞争?又担心不改变管理制度无法调动工人积极性,甚至会发生破坏性事件。

试用所学的管理理论分析:该厂厂长采用同样的管理方式,为什么会出现不同的结果?如果你是厂长该如何解决该厂当前的尖锐矛盾?

4. 管理出效益

浙江省某衬衫总厂在厂内建立了市场信息研究室，进行市场观察，收集信息资料。在上海设立联络处，及时把市场动态送回厂里。还派出差人员收集信息，外地衬衫销售信息当天晚上就可以打长途电话直接汇报厂长，为经营决策提供准确的依据。1982年在上海引人注目地出现一种黑底红花针织涤纶女衬衫，销售势头十分喜人的时候，该厂却决定立即改用其它面料赶制大批黑底红花女衬衫，结果畅销全国，群众把它誉为“黑牡丹”。而正当“黑牡丹”争妍之际，他们又停止了生产，投向另一个新品种的生产。由于能不断及时根据市场需求推出新产品，从而保证了这个厂经济效益不断提高，1983年利润达53万元，比1976年增长了100倍。

试用所学的管理理论分析：为什么该厂的经济效益能不断提高？你从此案例中受到什么启示？

5. 管理不善导致亏损

某乡镇新建商场，由于管理班子迟迟未定，等基本建设完工时，新经理才正式到任。该经理是一名回乡知识青年，干劲十足，雷厉风行，到任第二天开始招工。三天内匆匆向社会招进一批青年，第四天分工安排，第五天开始进货上柜，一周后就正式开始营业，大家认为该经理办事效率高。但是，一月后第一次盘点，出现了严重的短款和帐货不符的现象。

试用所学理论分析：为什么该商场会出现严重短款和帐货不

符？你认为作一名新商场经理首先应进行什么工作？为什么？

6. 哪一种方法好

某企业精减部分科室人员到生产第一线，其中有两名系自来水公司有关负责人家属。自来水公司对此不满，借口管道故障，对该企业停止供水。造成停产危险和生活用水困难。厂长为解决这个问题，在经过调查后，当着这两名被精减职工请教法律顾问关于与自来水公司打官司的有关问题。法律顾问作了肯定答复：如果情况属实，自来水公司及其负责人要负法律责任。然后，厂长派这两人到自来水公司出公差，转告本厂决定，希望能尽快供水；并对这两人讲：精减人员是企业改革的需要，厂里已做决定，不得变动，希望两人能在生产第一线做出优异成绩。

试用所学的管理理论知识，分析该企业厂长的做法。（要求解决三个问题：厂长使用哪些方法来解决这一难题？如何使用？为什么？）

7. 控制价格的方法

某县 1992 年春，蒜苔大量收割。由于个体商贩抢购，价格直线上升。县政府为了控制价格上升，调动了工商、税收、物价、监理、市管等部门，在各路口设卡禁购。结果造成撞卡、混卡等冲突，价格仍继续上升。后来怕矛盾进一步激化，撤卡放行，结果价格逐渐平稳。

试用所学管理理论知识，分析该县政府控制价格的做法。

8. 效益原理的应用

后来参与者“一品营养面”能在强手如林的北京方便面市场迅速闯开一片天地，建立牢固的市场地位，在于能出奇制胜。企业在进行产品定位时，派出大量人进行了市场调查。通过调查得知：80%的消费者把营养列为购买食品的第一位。因此，决定将“一品面”的新产品定位在“营养”上，通过宣传促销，很快占领了市场。

试用所学的管理原理及原则分析：该企业行为符合什么原理、原则？为什么？

9. 能上能下

某公司在人才的使用上，破除了干部只能上，不能下的观念，完全根据实际能力来确定干部的职务。短短几年内，仅中层和高层干部就调上来217人，调下去409人。打破了干部制度上的“铁饭碗”、“终身制”的局面，在职工心目中已普遍树立起“能干就干，不能干就让”，“不能让工作耽误在自己手里”的新观念。

试用所学的管理原理、原则分析：该公司的做法符合什么原理、原则？为什么？

10. 计划为何未兑现

某科研所所长在年初的行政办公会上宣布：从今年开始，每

年每个研究室必须有 2—3 项科研成果应用于生产。会后，既不落实具体的执行人员，也无任何制度、机构来监控，更未制定具体实施措施与计划。这项命令到了年终终未能兑现。

试用所学的管理原理、原则分析：该所长违背了什么管理原理、原则？为什么？

11. 怎样决策好

某市化工公司与化工厂联合成立了化工总厂，解决了原材料紧张矛盾，两年来税利翻番，职工收入增长 50%，证明联合是一条光明道路。但是，现在联合的承包期限将到，下一步怎么办？

化工公司领导班子反复讨论，并邀请有关专家、同行多次聚会研究，得出结论，要想使企业有竞争力，单靠原材料生产是没有前途的，必须进行深加工。有两条路可选择：一是自建深加工分厂；二是与化工厂进一步联合，实现资产经营一体化。于是，进一步以函电、信件的形式向众多的专家、同行、业务方及领导征询意见，收集整理后得出：

首先，自建化工厂需要大量投资和时间，公司会蒙受很大损失；且化工厂的发展又将成问题，与公司要带动地方企业、振兴地方经济的宗旨不符；并且，放着化工厂不利用去自建厂等于重复建设。

其次，与化工厂联合可节省大量投资，也解决了化工厂的发展问题，避免重复建设。

第三，过去的联合是经营一体化，化工公司要先完成国家指令性计划，剩余部分才供化工厂，使其仍存在原材料不足，开工率最高才 85%，为到南方购原材料，每年增加成本 1 420 多万元。

第四，化工厂要大幅度提高经济效益，必须大量投资，但化工厂无这个实力。与化工公司实现资产经营一体化，这个问题也可以解决。

在此基础上，化工公司和化工厂又进行科学预测：自建方案在销售好的情况下（概率 50%），化工厂每年可获利 420 万元，化工公司可获利 280 万元；在销售差的情况下，化工厂每年亏损 50 万元，化工公司亏损 10 万元。联合方案在销售好的情况下（概率 60%），双方每年共可获利 560 万元；在销售一般的情况下（概率 30%），双方每年共可获利 280 万元；在销售差的情况下，每年共可获利 80 万元。

试用所学理论知识分析：该公司采取了哪些方法进行决策？你认为应选哪种方案？为什么？

12. 这个农户为何养鸭不富

某农户长期养牛、马大牲畜，是当地远近有名的养牛专家。近年看见别人养鸭致富，便轻率卖掉自己养的两头牛，换回 600 多只仔鸭。但三个月后，由于多种原因，仔鸭大量死亡，只剩下 50 多只，而粮食吃掉 1 000 多斤，只好将剩下的鸭子转卖他人。不仅未能致富，反而赔掉了两头牛。

试用决策职能的有关理论分析：为什么该农户养鸭不能致富？

13. 原来的规划应修改吗

新疆一个农场远离市镇，基本生活资料全靠自身解决，由于

地理位置和交通等原因，长期缺水、缺肥、缺能源，管理水平也较低，生产发展缓慢，农业收入很不景气。如何在现有自然条件下，因地制宜制定一个最佳的生产发展规划成了该场的当务之急。生产计划人员运用运筹学方法，根据各种自然条件的约束，制定了一个农业生产发展规划。其产值优化最大值 $\text{Max } S = 4\,000$ 万元，是该场历史上最高产值的 10 倍。看了这个规划，大家都很振奋。

但副场长参加农垦管理干部培训后，认为该规划不够完善：一是没有考虑生活需求的约束条件，依最优目标值计算的豆类面积为 0，那全场职工全年无豆腐吃；二是油料面积计算结果与市场需求和本场需求矛盾较大；三是计算结果表明，Ⅱ、Ⅲ类地不宜种小麦、玉米，但改种什么作物最妥？四是甜菜、棉花效益低而删去不种，是否与国家需求有矛盾。生产计划人员又经分析后，对规划作了调整。

试用规划职能有关理论分析：为什么副场长认为初始规划不完善？你认为是否应该修改原规划？为什么？

14. 忙闲不同的厂长

某大型企业，拥有职工 6 500 人，固定资产 1.2 亿元，改革后，领导班子 7 人。A 厂长上任后，实行党政职能分开，内设直线指挥系统和职能系统。直线指挥系统内，职权按厂部、车间、工段、班组层层授权，分级管理；职能系统内职能人员充当直线指挥者的参谋，对下级机构进行业务指导，无权直接指挥；下级通常只接受直接上级指令。每个上级直接管辖 3~9 人，A 厂长直接领导 9 人，他认为：自己应该用 30% 精力处理眼前事，70% 精力处理长远事。完全按时上下班，可谓“闲可钓鱼”。该企业一年见成效，利润增长 116%。

另一个小厂，600多职工，固定资产107万元，该厂B厂长为厂里大大小小事情操心，“废寝忘食”，事必躬亲，每天工作15~16小时，从不午睡；而在他从早到晚忙着处理厂里大事小事时，他的助手似乎插不上手。虽然使该厂从年利5 000多元提高到52.8万元，但成功异常艰辛，厂长倍尝创业困难，他性喜吃鱼，却忙得顾不上吃鱼，可谓“无暇吃鱼”。

试用组织职能的有关理论分析：为什么A、B二厂长的忙闲如此悬殊？

15. 管理水平与环境

某市仪表局下属一家大型企业，拥有5 000多名职工。1985年就走马上任的S厂长，是这家企业土生土长的，经过30多年的摸爬滚打培养出来的干部。他当过班组长、车间主任、生产科长、主管生产的副厂长，对企业的情况了如指掌。他处事果断，工作积极，勤勤恳恳，吃苦耐劳，把这家厂当成了自己的家，一年365天，几乎从不休息。但是他有个致命的弱点就是不大听取下属干部的意见，也不愿通过他们把任务和指示下达贯彻下去，而是事必躬亲，一杆子插到底。他的领导方法就是靠贯彻上级指示，发通知、布告、开大会或下车间直接指导。他经常跳过职能科室、车间，亲临生产第一线，发现问题及时处理。不少消极怠工、调皮捣蛋的工人、干部都受到过他的训斥、处分，谁见了他都怕三分。然而，他在位的4年时间里，工厂的生产搞得并不理想，效益很低，工人们怨声载道，干部们敢怒不敢言，背后都说他是个有胆无识、有勇无谋的无能厂长。

随着经济体制改革在仪表局系统的全面展开，该厂内部管理上的矛盾日益明显地暴露出来。为了使该厂摆脱困境，尽快地把经济效益抓上去，局党委研究决定，让S厂长提前退休，从其