

中国现代企业管理

郭凡生 编

1000例

中国现代企业管理 100 例

ZHONGGUO XIANDAI QIYE GUANLI YIBAILI

郭凡生 编

*

内蒙古人民出版社出版
(呼和浩特市新城西街82号)

内蒙古新华书店发行 内蒙古蒙文印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 20.125 字数: 350千

1987年2月第一版 1987年2月第一次印刷

印数: 1—5,245 册

统一书号: 4089·26 每册: 3.10 元

写在前面

在近几年的研究、教学和实际工作中，我深深感觉到需要一本反映中国实际，并能按照管理科学的要求进行分类的中国现代企业经营管理案例集。

第一、我在教学过程中发现，许多经济管理学方面的教科书离我们变革的时代太远，有的则过于抽象，若不加入必要的案例分析进行补充、说明和解释，我们的教学就会变的十分枯燥无味，学者无趣，教者无神。而根据课程需要，合理地穿插一些结合实际的案例，学生的兴趣便会大大提高。这样既有利于教学质量的提高，又有利于培养学生分析问题和解决问题的能力，据此需要，我编写此本案例集的分类原则，是按教学需要的原则进行。共分为经营之道、领导艺术，现代管理方法应用等十个单元，在讲授企业管理，经营管理学等课程时，可直接采用。

第二、我国正在经历一个向有计划的商品经济过渡的变革时代。在实际工作中我感觉到，广大实业家和经营管理人员也迫切需要一本能够反映中国现代经营管理特点的案例集。对于实业家来讲，他们主要关心的不是为什么这样干，而是应该怎样干。所以，在改写案例时，我尽力保存了案例的原有特点，希望能对从事实际工作的同志们有所帮助。

第三、在理论研究和政策研究过程中，我还感觉到，从事理论研究和政策研究的同志也需要从中国变革的现实中不

断汲取营养，发展马克思主义的经济理论和管理科学。

此书是用三年多时间，参考了几百种报刊杂志，从上千份案例中精选而成的。所以，此书实际上是一批理论工作者，实际工作者多年从事研究工作和实际工作成果的集合，我只是进行了必要的编辑、改写和案例分析等工作。由于文章篇幅所限，不能在此向作出贡献的同志一一道谢，只能在此向同志们致以谢意。

编者 1985. 10. 22

目 录

一、经济责任制

案例分析.....	1
在实行经济责任制中建立健全全面的	
经营计划制度.....	4
实行具有自己特点的经济责任制.....	12
如何实行厂内经济核算制.....	22
成都量具刃具厂实行经济责任制的经验.....	34
金华制药厂合成药车间实行个人承包制的调查.....	42
结合企业整顿 推行经济责任制.....	47
建立经济责任制体系的探索.....	55
我们是怎样落实经济责任制的.....	69
常州市百货零售业是怎样实行经营承包责任制的.....	79
关键在于把经营责任落到实处.....	86

二、综合治理

案例分析.....	93
武钢船板是怎样获得国家银牌产品称号的.....	95
盾牌链条是怎样起飞的.....	103
“非杭州车胎不要”之秘.....	110
武汉锅炉厂的治厂发展之本.....	117

石臼港工程建设顺利进行的诀窍在哪里	124
闽东电机公司管理经验	130
正确决策使我们打开了市场销路	139
绝路逢生	146
勇于创新 搞活经营	149
半小时之差说明了什么	158

三、经营之道

案例分析	163
以经营为中心改革企业管理	165
靠市场调节救活企业	172
搞好市场预测 制定正确的经营决策	178
专业厂也要开展多种经营	183
转变经营作风 改善经营管理	188
不断提高认识 搞好营销决策	194
衡阳冶金机械厂四条新的经营之道	201
花得万元金赢来天下知	206
技术密集型企业的经营之道	208
经营有方 小厂也能大发展	210

四、领导艺术

案例分析	215
一个党委书记对思想政治工作的认识	217
党政分工后如何处理书记与厂长的关系	223
怎样当好商店经理	231
怎样当厂长	237

厂长如何把工作重点转移到经营上来	239
天津新港船厂厂长王业震谈自身的领导艺术	246
天津新港船厂厂长王业震谈该厂的用人原则	250
武汉空军盐厂厂长任善纪的领导方法	253
怎样管理合资企业	258
效率从哪里来?	265

五、技术改造

案例分析	269
重庆第二针织厂是怎样进行技术改造的	271
上海标准件公司是怎样走上内涵型为主扩大再 生产道路的	281
试行内部折旧办法 推动设备更新改造	287
不断抓改造 年年见成效	292
一个“半路出家”工厂改造企业的诀窍	299
靠技术进步 促效益提高	303
靠技术进步 加速企业发展	309
消化引进技术 小厂大有作为	313
汇百家精华 促技术进步	319
W·C石棉矿技术改造为何失败	324

六、建立正常秩序

案例分析	331
海盐衬衫总厂企业管理规章制度介绍	333
第一汽车制造厂班组工作条例	349
如何发挥职工代表大会作用	360

如何实行“干部上岗制度”	366
长城钢厂一分厂技术责任制条例(试行)	372
怎样整顿工艺纪律	379
如何整顿劳动组织	384
如何解决一线工人“倒流”问题	389
搞好定员定额工作 提高科学管理水平	393
杭州卷烟厂劳动定额管理的特色	399

七、按劳分配

案例分析	403
“二汽”标准件厂试行PQC-MP计奖	
法初见成效	405
张家口市宴宾楼饭店实行计量工资加奖励办法	412
太原不锈钢器皿厂实行“班组自计盈亏”	419
对后勤工人计奖的两种新方法	425
温州塑料二厂的超定额计件工资制	428
检验员的奖励考核细则	431
天津建工局实行产值工资含量包干的具体作法	435
按劳分配的一种新形式——除本分成制	440
按分计奖 心情舒畅	448
在企业整顿中试行浮动工资制	450

八、协作与联合

案例分析	459
重庆钟表工业公司的联合发展之路	461
一个以商业企业为主体的经济联合体	472

长江农工商联合公司的发展历程	478
工商联营 利在国家	486
“飞鹰”展翅靠联合	490
建立副食品基地 繁荣城乡经济	495
同心协力相得益彰	500
永红工业区建立服务联合厂的论证	505
工商“一条龙”“渠多水活”产销两旺	513
协作出活力 协作出效益	520

九、现代管理方法应用

案例分析	527
我们是怎样运用QC方法控制企业管理费的	529
我厂建立协作件质量保证体系的几点做法	534
ABC分析法在制定期量标准中的应用	541
我们是怎样应用量本利分析法的	547
实行目标成本管理 全面提高经济效益	554
运用VE生产物美价廉彩色电视机	560
对包头化工厂磷铵工程的可行性研究	566
运用“投入产出法”编制绒线生产计划	573
技术经济预测在全面质量管理中的应用	581
产品质量的工作日计算方法	588

十、一事一议

案例分析	593
如何加强设备管理	594
我们是怎样建立大中型建设项目经济档案的	601

建立用户档案开拓销售门路	606
靠智力开发起飞	610
技术人员学会经济分析好	616
认真执行经济合同法	618
实行合同工制的一些体会	622
天津铝合金厂招才进财	625
精通法规 新 8 号后来居上	
官司败北 老 8 号忍痛改名	627
南门拆船厂贷款项目为什么会失败	629

修配起家的大隆机器厂

中日甲午战争后，来华的外国轮船逐渐增多，需要修理配件的也日益增加，于是上海的小型机器厂便应运而生。

一九〇二年，严裕棠在岳父钱恂如的资助下，邀请铁匠出身的褚小毛，合伙创办了大隆机器厂，专门从事修理外轮机器的业务。严裕棠的父亲是个买办，他本人通英语，曾在英商行当过仆欧，有一套同外国人打交道的本领，兜揽这项生意，比别的厂家更为方便，所以，生意做得很顺利。日子一久，大隆机器厂在经常来上海的一些外轮中建立了信誉，业务逐渐发展，还专门置备了两艘小拖轮，运送待修或配好的轮船机件。

做这种生意，本来倒是一项一本万利的好买卖。但利大风险也大，大隆机器厂自备的小火轮就曾经被台风吹走过，有一次甚至连严裕棠也失足掉进了黄浦江里。随着来华外轮的增多，做这项生意的人也增加了，大隆机器厂无法长期把它视为禁脔，大家一分，油水自然就相应地减少了。再加上船家利用修配厂之间的竞争，进行压价，这迫使严裕棠不得不另谋出路。

当时中国的纺织工业日益发展，仅上海一地的华资纱厂就拥有纱锭二十万枚以上。纺织机器零件多，损耗率大，工厂的动力装置又大多是蒸汽引擎或煤气引擎，容易出毛病，常常需要修理。于是严裕棠轧准苗头，毅然把大隆机器厂的主要业务从修理外国轮船机件转到修配纺织机件上来了。

间的责任权限和利益固定下来。使企业成为相对独立的经济法人，企业内部应严格按照贡献大小来分配。

3. 在确定国家、企业、个人三者间的分配关系时，一般较成功的是贯彻了国家拿大头之后，企业有奔头，个人有干头的原则。

4. 在实行了责任制的企业中，一般都采取了奖惩严明，奖惩并举的方法，改变了过去只奖不惩的方法。

5. 经济责任制的落实正在与落实厂长责任制密切结合起来。逐渐由实行经营承包责任制初期的集体承包转向个人承担主要责任的厂长负责制形式过渡。

经济责任制是近几年改革中产生出来的新生事物，它的优点在于贯彻了权责利相结合的原则，使国家、企业、个人的利益有机结合起来。但由于我国价格，税收、劳动工资、计划等宏观管理体制尚未进行彻底改革，所以也给经济责任制的落实带来一定问题：

1. 由于我国价格体系不合理，各类企业不是在同一起点上竞争。政策性亏损企业常常是生产的产品越多，亏损的越多。这样，限制了这些企业的生产积极性，抑制了某些社会产品的生产和经营。

2. 我国税收制度尚不完善，在工商、劳动工资、物价、物资供应、财政金融管理等方面存在着不少问题。在企业实行经济责任制的同时，这些部门的管理方法和原则并没有及时发生适应性转变，这种矛盾集中体现在国家和企业之间的矛盾处理没有严格的规范，而是靠部门领导人的主观意见。

3. 我国经济法不健全，在实行经济责任制后，国家、企业和个人的权力缺乏有力的法律保护。

我们收集的经营承包责任制方面的案例，反映了厂内、厂外，全民、集体、个人等各方面成功的经验和存在的问题。这些案例中成功经验的重要一条是，在旧体制尚没大改动前，这些企业比较灵活地进行了变通，使之改革的方法能够在一定特定环境中得到实施和发展。在某种意义上讲，这种变通也是改革，在分析这部分案例时希望您能够注意到这一点。

在实行经济责任制中建立健全 全面的经营计划制度

首都钢铁公司（简称首钢）原有的计划管理，是在第一个五年计划期间开始建立的。经过二十多年不断总结完善，形成了一套生产技术、财务计划管理制度，为加强企业管理和推动生产发展曾起过重要的作用。这种计划管理制度，是企业全体职工在计划期内的行动纲领。计划的编制是先确定企业的生产计划，然后以生产计划为依据，编制其他计划，以适应企业以生产为中心的要求。

实行经济责任制以后，企业由单纯生产型转变为生产经营型，这一转变要求各项专业管理和规章制度都要进行相应的改革。首钢计划管理的改革，是同全面实行经济责任制的过程紧密联系在一起的。首钢实行经济责任制是从落实企业对国家承担的经济责任入手的。按照计划经济为主、市场调节为辅的基本原则，把全面完成国家计划及规定任务，作为自己应对国家承担的经济责任全面包下来。在企业内部，根据责、权、利相结合的原则，把企业对国家应负的经济责任和职工参加决策制订的企业目标，建立起逐级直至每一个职工的经济责任制。计划部门的业务工作，从适应这一基本任务的要求出发，在实行经济责任制的过程中，突破了二十多年来生产技术财务计划制度的老框框，从以生产为中心转到以提高经济效益为中心上来，使生产技术财务计划发展为

全面的经营计划制度。

全面的经营计划制度同过去的生产技术财务计划制度比较，发生了一系列根本性的变化，改变了首钢计划管理的面貌。

一、企业计划编制的基本原则

过去实行生产技术财务计划制度，企业编制计划的依据是国家下达的指令性计划，在企业内部层层分配下去；作为执行计划结果生产的各种产品，全部交给国家统一分配。企业不研究或很少研究市场的需要，不能发挥市场调节作为国家计划补充的作用。

编制全面的经营计划，首先是依据国家指令性计划的要求，调查和掌握市场的需要，辅之以市场调节，使产品适销对路，确保国家计划的完成。譬如，一九八一年国家计划要求首钢产生铁二百六十五万吨，计划内还有十九万二千吨售不出去，如不研究市场需要，生产二百六十五万吨生铁势必造成积压；而少产这部分铁，又完不成国家计划。通过生产经营计划的安排，根据社会的需要，发挥市场调节的作用，首钢把这部分滞销的商品——生铁，加工成钢锭、钢坯、铸铁管等适销对路产品，既保证了国家计划的完成，又使企业增加收益一千五百多万元。

其次，依据企业对国家承担经济责任的要求，坚持把国家利益放在第一位。在保证国家多收的前提下，做到企业多

留，职工多得，正确处理国家、企业、职工个人三者利益的关系。要做到这一点，企业经营计划的编制，必须立足于深挖内部潜力，以求得经济效益的持续提高。所以，企业最终经济效益的提高，既是编制生产经营计划的依据，又是执行计划、组织实施企业生产经营活动要达到的目标。一九八一年北京市对首钢实行利润包干，要求上缴利润二亿七千万元，比上年增长百分之八点九。而按照国家计划的安排，生铁比上年减产二十九万吨，钢减产七万吨，全年只能实现利润二亿六千五百万元，全部上缴也完不成利润包干任务。一九八一年首钢的生产经营计划，在钢铁限产的条件下，通过内部挖潜，改变产品结构，大力降低成本，广开生财门路，采取技术组织措施等，在实现利润二亿六千五百万元的基础上，再增利节支四千七百万元，把全年实现利润三亿一千二百万元作为提高经济效益的目标，以保证企业完成上缴利润二亿七千万元后，还有必要的发展生产、职工福利和职工奖励基金。由于实行经济责任制调动了每个职工的积极性，一九八一年计划规定的目标全面完成，实现利润达到三亿一千六百万万元，比上年增长百分之九点零七，实现了减产也增收，做到企业上缴国家利润比上年增长二千三百一十二万元，企业留用也比上年多三百万元。

企业编制计划依据的变化，反映了扩权以来在宏观经济的指导下，企业开始活起来了，这是工业管理体制改革的重大收获。同时企业在责任加重的情况下，有了发展生产的内在动力，经济效益不断扩大，在保证国家收入逐年递增的前提下，企业也逐步富了起来，有了进行技术改造的资金，这对于加快我国国民经济的发展速度是十分有利的。

二、企业计划的中心内容

生产技术财务计划制度首先编制生产计划，企业的其他计划都以生产计划为依据，服从生产计划的需要，整个企业的计划都围绕生产这个中心进行安排、平衡和调整。

全面的经营计划要在国家计划的指导下，贯彻公司的决策，这样就能够把坚持宏观经济的指导与微观经济搞活有机地结合起来。企业在保证完成国家计划的前提下，根据社会和市场需要，调整产品结构和服务方向，调整经营方针，安排资金的使用，推广重大新技术等等。在此基础上，确定企业在计划期内全部生产经营活动，提高经济效益的总目标。然后围绕实现总目标的需要，作出生产经营的具体安排，编制生产经营计划。企业的其他计划都要服从生产经营计划的总要求，整个企业的计划都围绕提高经济效益的中心进行安排、平衡和调整。生产经营计划的具体编程序是：

1. 根据公司的决策，在确保全面完成企业对国家承担经济责任的前提下，进行计划期内生产经营的总体平衡和安排，确定提高经济效益的总目标。

2. 围绕实现总目标的要求，综合平衡和安排计划期内生产经营的具体活动，确定公司下属各厂矿、工程公司、处室应当承担的包干任务和确保任务。

3. 贯彻责、权、利相结合的原则，按照承担经济责任大小、轻重，对包干任务和确保任务，逐条制定经济奖罚办法，采取经济手段，保证经济责任的落实。

4. 贯彻按劳分配的原则。在企业全面完成对国家应负