

GONGSHANGGUANLIPEIXUN

工商管理培训 学以致用典型事例

XUEYIZHIYONGDIANXINGSHILI

国家经贸委培训司 选编



LEARNING FROM TYPICAL CASES

工商管理培训 学以致用典型案例

国家工商管理培训教材



工商管理培训 学以致用典型事例

国家经贸委培训司 选编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理培训:学以致用典型事例/国家经贸委培训司选编. - 北京:企业管理出版社,1999.3

ISBN 7-80147-187-3

I. 工… II. 国… III. 企业管理-案例 IV
.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 09679 号

工商管理培训

学以致用典型事例

国家经贸委培训司 选编

企业管理出版社出版

发行电话:(010)68414644

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

787 × 1092 毫米 32 开 2.75 印张 52 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数:3000

定价:7.20 元

ISBN 7-80147-187-3/F·185

选编者言

呈现在您面前的这本小册子，是参加过工商管理培训的企业管理人员学以致用的一些实例。这些实例也许算不上轰轰烈烈，不过只是数以千万实例中的一小部分，但谁能否认，它们不正反映了工商管理培训朴素无华的本色吗？不正反映了广大企业管理人员的素质渴望提高吗？由此，我们获得的是欣慰、喜悦，从中得到了激励，增强了信心。

从某种角度看，这本小册子展示的是一个开端——今后应继续精心选编；是一个示范——各地应加大力度，加强跟踪反映，努力创新。

愿各地所有提供有关素材的经贸委培训处、培训中心（院校）以及个人能与我们一起分享这份欣喜，同时希望工商管理培训继续学以致用，再创佳绩。我们一定会盛结硕果，迎来满园芬芳。

国家经贸委培训司

一九九九年三月

目 录

“不二价”	(1)
“秘密武器”	(2)
贵在应用	(3)
赢得时间	(4)
“四精”经营	(6)
一专多能	(7)
立足长远	(8)
审时度势	(9)
新生之路	(10)
看出门道	(11)
逆势而动	(13)
双重倒推	(14)
拓展市场	(16)
受益匪浅	(17)
“二增”与“四超”	(18)
牵住“牛鼻子”	(19)
洗脑 + 创新 = 效益	(21)
实施名牌战略	(24)
提高管理质量	(25)
崇尚科学分析	(26)
磨刀不误砍柴功	(27)
总会计师的论证	(28)

管理也是硬指标	(30)
在大蒜上做文章	(31)
新知识带来新效益	(32)
“老字号”鞋店谱新篇	(33)
卖粮人摆脱“吃饭难”	(34)
改制 + 创新 + 营销 = 活力	(35)
金融企业也要搞营销	(37)
科学的组织结构也是生产力	(38)

附录:

一、部分省部级领导纵论工商管理培训	(40)
最大的障碍是人才问题	
北京市原副市长 阳安江 (40)	
企业靠人才, 人才在培训	
中共湖南省委书记 王茂林 (47)	
在同志们身上寄托着辽宁的未来	
辽宁省副省长 陈政高 (51)	
事关全局, 责任重大	
吉林省副省长 桑逢文 (60)	
一项战略性、基础性的工作	
原煤炭工业部部长 王森浩 (68)	
二、关于加强中小企业管理人员培训的意见	(71)
三、各地经贸委(经委、计经委)及培训处一览表	(79)

“不二价”

严晓怀，上海建材商城总经理，1997年11月~12月在上海大学参加工商管理培训。

当前，国内建材市场“不打折、不降价、做不成生意”的风气盛行，同行之间的削价竞争使顾客失去了对商品和价格的信任。严晓怀在学习《市场营销》课程后，对市场定价原理和消费者的需求心理有了深层次的认识。他经过调研后发现，顾客往往认为打折、降价的主因在于货不真、价不实，其结果是顾客对商品失去信任感和安全感，导致购买量减少，又引起新的降价大战，从而形成恶性循环。于是，他另辟蹊径，大胆提出标价就是销价，不讨价还价的“不二价”销售战略，用新品、高质、真价来支撑“不二价”。他们的策略是“柜上卖一批，库中进一批，洽谈时再谈新的一批”，确保以最快的速度引进新品，从而不断翻新产品花色。1998年以来，上海建材商城引进了10多个国家近百种知名品牌，以独特的高质量商品占领市场。严晓怀认为“不二价”的关键是真价，长期的跌价、打折有可能使真价变成虚价。推行“不二价”，是树立企业信誉的需要，市场涨，我不涨，既是对企业信誉负责，更是对消费者负责。在建材商城应用新品、高质、真价“三大法宝”，提出

“不二价”的价格策略之后，其销售额扶摇直上，1998年与上年相比增长了40%，一跃成为上海最大的建材市场。

“秘密武器”

王竞华，桂林电力电容器总厂厂长，1997年3月~5月在广西经济管理干部学院参加工商管理培训。

培训结束后，王竞华调任桂林电力电容器总厂厂长。当时，企业已亏损600多万元。上任后，他进行了一系列改革和整顿，仅用一年时间，就扭亏为盈，实现利润200多万元。当同行以羡慕的口气探询其成功奥秘时，他笑着回答：“我的‘秘密武器’，就是掌握现代工商管理知识。”

王竞华的市场意识很强。他平时最关心的是市场需求信息。他认为，企业要想在市场竞争中立于不败之地，就必须主动适应市场，生产市场急需而又能给企业带来较大效益的产品。他运用《管理经济学》、《市场营销学》等理论，对企业并联电容器、耦合电容器、电容式电压互感器、滤波电容器、滤波成套六个系列产品的边际贡献率水平进行了比较。并据此调整了产品结构，确定电容式电压互感器为企业的主导产品，投入一部分资金进行设备改造。同时，完善了奖励机制，使该产品的产销

量大幅度增加，为企业增加效益 355 万元。

为适应市场的不断变化，他特别重视新产品的开发工作。1998 年，该厂研制成功了 BAMJ11/3—334—1 自愈式高压并联电容器，填补了国内空白。该产品投入批量生产后，1~9 月已累计实现工业产值 1095 万元，利润 68 万元。另外，该厂研制的全膜并联电容器、新型空芯电抗器等产品也将投入批量生产，预计可新增产值 300 多万元。

他还对企业内部运行机制进行了大胆改革，使之更加适应市场经济的要求。他充实了工厂的销售队伍，并运用所学的人力资源开发与管理知识重新制订了科学的业绩考核标准，使工厂的合同销售量比上年增加了 25%。

贵在应用

徐梦璋，浙江人造纤维板有限公司总经理。1998 年 4 月~6 月在浙江工业大学参加工商管理培训。

培训结束后，徐梦璋根据目前纤维板市场竞争日益激烈的现状，运用市场营销知识，结合本企业产品特点，采用折让定价策略，根据购买数量来确定返利多少，短期内即迅速扩大了销售额。

依据管理经济学中的时间价值理论以及理财方法，他组织有关管理部门针对企业应收账款制定了

相应的信用政策以加速回笼。目前应收账款已由1998年初的500多万元减少到150多万元，提高了企业的资金运转效率。

在成本管理上，他完善了企业内部的成本核算制度，推行成本责任制。针对企业货物进出量大、节材降耗潜力大的特点，推行以成本为中心的物资管理制度；并对企业全部货物的进出、装卸以及原材料的采购，采取一季度一次的招标制，从而使原材料消耗大幅度下降，仅一个月就节材降耗相当于价值100多万元。

徐梦璋认为，企业的产品确定以后，除抓好质量外，重点就是要进行成本控制，以提高市场竞争力。他通过深化企业内部管理，使企业内部成本从1200多元/立方米降低到900元/立方米。为适应市场形势，1998年产品市场售价大幅度下调，从去年的1700元/立方米降到1400元/立方米，但每月仍能创利80万元。预计全年利税将超过上年，达到1100万元。

赢得时间

王大同，天钢集团有限公司副总经理，1998年4月~6月在天津市经济管理干部学院参加工商管理培训。

在组织生产上，王大同运用《现代生产管理》

课程中讲授的 MRP（物料需求计划）和库存控制等先进管理方法，改进该公司生产作业计划，重新确定合理库存，大大减少了流动资金占用。他还根据生产周期的计算公式，确定出最短生产周期，作为销售部门对外签定销售合同的依据。比如：从一钢平炉投料冶炼某一品种钢，经冶炼出钢，热送至初轧厂，再加热、轧制、冷却、修磨，将 135 × 135mm 钢坯发往高速线材批量生产、轧制，最终确定最短交货时限，为企业参与市场竞争赢得时间优势。

他依据库存控制理论，从生铁库存至钢坯库存最终至盘条成品库存，都重新进行了计算以确定合理库存，做到既满足生产需要，又有效盘活资金。同时，按照 A、B、C 类物资库存量管理方法，调整供应部门的物资和设备部门的备件存量，以减少资金占压，为缓解企业资金紧张局面起到了积极作用。

在学习成本理论后，王大同根据不同生产厂家情况，确定了“要开就开满、要停就停足”的方针，不搞开机限产，以节约生产费用。同时，把消耗指标层层分解，责任落实到人，努力降低油、电消耗等可变成本和费用，使可比总成本比上年下降了 3000 万元，在 1998 年钢材市场价格大幅下降的情况下减少了亏损。

“四精”经营

韩克一，河北鲸鱼集团有限责任公司经理，1997年4月~6月在河北企业管理培训中心参加工商管理培训。

近几年来，轮胎行业需求乏力，价格下跌，处于效益下降的困难境地。面对激烈的市场竞争局面，韩克一苦苦思索：企业怎么办？从哪里寻找突破口，在困境中闯出一条生路？在培训中，市场营销课程里讲授的“精品战略”给他以深刻启迪：精品是企业占领市场的突破口。培训结束后，他提出精心设计、精选原料、精湛工艺、精兵制作的“四精”经营指导思想，开始着手调整产品结构，研制开发了900—20精品胎，并于1997年10月16日投产。精品胎投放市场后，受到用户好评和青睐。但韩克一并没有陶醉在成功的喜悦之中，当“精品胎”还处在成长期时，他就领导公司着手开发“精品二代”。经过一系列改进，又攻克了精品胎产品子口爆、肩空两个质量难点，精品二代获得了市场认可和优厚回报。

900—20精品胎在投放市场一周年，步入成熟期后，韩克一果断决定把研制成功的经验推而广之，让所有载重系列轮胎都涵盖在精品概念中。现在1000、1100、1200精品胎都已试制成功，并逐步

投放市场。特别是目前市场上有 1000 代替 900 规格的趋势，该公司的 1000 精品胎的快速研制为河北鲸鱼集团增强竞争力、提高市场占有率奠定了基础。

精品战略的实施，使该公司在全国同行业竞争中站稳了脚跟，步入了一个新的发展阶段。韩克一深切体会到，要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，多学一点工商管理知识是非常必要的。

一专多能

王晓伟，海南富岛化工有限公司副经理，1998 年 4 月 ~ 6 月在海南省行政学院参加工商管理培训。

海南富岛化工有限公司是近年来发展较快的一个国有企业，但随着公司业务量的不断增加，劳动力备员不足的问题也愈显突出。该企业职工大部分是处于生育年龄段的女青年，往往因女职工生育休假使企业在劳动力的安排上捉襟见肘。如果临时从劳动力市场雇用，又一时满足不了企业的特殊需要，难解燃眉之急。

怎么办？刚刚从海南省行政学院参加完第二期工商管理培训的副经理王晓伟，结合老师在讲授《人力资源开发与管理》课程时介绍的日本企业对员工进行岗位轮换、培养一专多能多面手的情况，

立即着手对本企业情况进行了研究。他按照《人力资源开发与管理》的基本原理和方法，对公司重要岗位进行了岗位分析，认为实施岗位轮换、培养一专多能多面手型职工是可行的。他首先在公用工程部进行试点，对该部门 30 个岗位的操作工人进行了 5 个月的换岗培训，使其中 20% 的操作工掌握了多方面的操作技能并取得上岗合格证。经推广后，有效地缓解了因女职工生育休假而造成的操作工备员不足的矛盾，保证了公司生产经营活动的正常进行。到 1998 年 10 月底，公司已完成利润 3550 万元，比原计划增加了 63.75%。

立足长远

王奎廷，牡丹江水泥集团公司董事长兼总经理，1996 年 4 月～6 月在黑龙江省经济管理干部学院参加工商管理培训。

1996 年王奎廷出任牡丹江水泥集团公司董事长兼总经理之时，正值全国水泥行业处于低谷时期。许多企业发生亏损，甚至倒闭。但几年过去了，牡丹江水泥集团公司却能在疲软的市场环境下取得佳绩，成为东北三省的行业排头兵。集团公司干部群众总结说：企业成功的一个重要因素是他们有一位掌握了工商管理知识的领头人。

王奎廷没有像有些企业一样单靠降低价格，而

是着眼于提高产品综合竞争力，从企业长远发展考虑，内抓管理，外抓市场。他运用《管理经济学》等知识，对企业的原材料、劳动力、资本等生产要素重新进行优化配置，大大提高了资源使用效率，降低了生产成本，为企业参与市场竞争打下了坚实基础。面对外部市场，他提出要在保持价格竞争优势的前提下，进一步提高产品质量，改善产品结构，适应市场需求，实现“人无我有，人有我优，人优我廉（低价格）”的竞争战略。该企业生产的牡丹江牌、镜泊湖牌两大系列产品均通过国家质量认证，是黑龙江省的质量免检产品。企业还先后开发出优质道路水泥、大坝水泥、油井水泥、粉煤灰水泥和复合水泥等新品种，扩大了市场占有率。到1997年，企业又一举实现利润1053万元，主要经济指标在东北三省同类企业中名列前茅，获得了全国水泥百佳企业、全国建材系统经济效益优秀企业等十几个国家级、省市级荣誉称号，企业走上了蓬勃发展的轨道。

审时度势

孟凡君，德州市热电厂厂长，1997年4月~6月在山东省经济管理干部学院参加工商管理培训。

培训前，孟凡君为公司工会主席。培训后，他被任命为热电厂厂长，利用所学工商管理知识对本

厂作了如下改革和调整：

一、实行成本核算，降低企业费用

孟凡君刚上任时，该厂的成本费用较高，效益正在下降。他运用所学财务管理知识，组织有关人员对该厂进行成本费用分析，利用成本费用计划、成本费用核算等资料，恰当评价了成本费用计划的执行结果，查明了成本费用上升的原因，并通过科学核算成本，学习邯钢经验，实行成本否决，使每度电煤耗降低了2%，有效地降低了成本。

二、盘活资金，减轻负担

在外部环境影响下，电厂的资金极为紧张。他在企业资金来源不畅的情况下，积极盘活资金，通过合理的资本运营和资产重组，两个月就清还外债70万元，全年降低银行利息8万余元，减轻了企业负担。

三、科学论证，缓上项目

按原计划，电厂1998年要上一个新项目。但他敏锐地意识到市场情况已发生变化，就及时组织有关专家重新进行了科学而详细的论证，并据此决定缓建这一项目，从而减轻了企业压力，保证了企业的健康发展。

新生之路

刘建武，大连时代（集团）总公司总经理，1998年4月~6月在大连市经济管理干部学院参加