

MANAGEMENT CASES

管理案例精选

(第 2 辑)

王世良 主编

浙江大学MBA教学用书

浙江大学案例中心收录、浙江大学管理学院名师深度研究开发的

原创型中国本土（**浙商**）案例



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



管理案例精选

(第2辑)

王世良 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理案例精选. 第 2 辑 / 王世良主编. — 杭州:
浙江大学出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-308-15600-4

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—案例—汇编
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 024350 号

管理案例精选 (第 2 辑)

王世良 主编

责任编辑 樊晓燕

责任校对 杨利军 陈 园

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15

字 数 261 千

版 次 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15600-4

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

MANAGEMENT CASES

编委会名单

顾问：吴晓波

主编：王世良

成员：张 钢 邢以群 卢向南 魏 江
张大亮 许小东 陈旭东 卓 骏
黄浏英 董旭升 李 浩 刘景江
姚 铮 凌春华

序

这是一个变化快得超越常人想象的时代！作为一所以“培养引领中国未来发展的健康力量”为核心价值的高等学府，如何更有效地培养时代精英？如何走在时代的前列？最有效的方法莫过于与时俱进的案例教学！

在世界各国高等院校管理类课程的教学，案例教学一直极受重视。尽管有不同的争议，在率先于 1908 年引入案例教学法的美国的哈佛大学，案例教学占到整个管理课程教学的 90%，成为其特色和品牌形象的标志。即便是更重视管理理论和方法教学的那些商学院，也无一否认案例教学之重要。争论亦只在于案例教学的比重、方式和风格而已，绝非要还是不要案例教学。

联合国教科文组织曾开展过一次大范围的教学方法调查研究^①，结果表明，在培养分析能力、知识传授、学生接受度、知识留存力、态度转变和提高人际技巧等衡量教学效果的 6 个维度上，案例教学法在 9 种管理教学方法中都表现优秀。案例教学在促进学生对管理问题的系统理解，培养分析、思考和决策技能方面有无可比拟的优势。

自 MBA 教育开展 20 多年来，我国高校管理学院（商学院）越来越重视管理教学模式的创新，很快地从以教师为中心的“灌输式”教学模式转向以学生为中心的“自主参与式”案例教学模式。案例教学模式在我国的广泛推行，明显提升了教学效果，提高了学生学习的积极性和主动性，产生了很好的教学效果。同时，各管理学院在案例教学中摸索出了各具特色的、基于中国情景的案例教学模式。

浙江大学管理学院坚持以“培养具有国际视野、创新能力、创业精神和社会责任的高级管理专业人才与未来领导者”为使命，一直高度重视案例开发与教学工作，于 2010 年 11 月成立了集案例研究与收集、案例教学方法提升与组织

^① 傅永刚，王淑娟，管理教育中的案例教学法[M]，大连：大连理工大学出版社，2008。

分享为一身的专门机构——案例中心,进一步推动了学院管理案例的开发、管理及服务工作。案例中心追踪全球化背景下的中国企业发展,特别以“浙商”企业的迅速崛起为对象,组织和动员管理学院师生积极开发高质量的原创性、实用性和针对性强的管理案例。经过不懈的努力,自主建设的管理案例库已经收录了经严格评审的100余篇中英文案例,其中,2篇案例分别被哈佛和毅伟案例库收录,15篇案例荣获“全国百篇优秀管理案例”,1篇案例荣获全国MPAcc优秀案例,初步形成了自己的特色,为高质量的MBA教学提供了重要的资源,为培养优秀的社会急需人才做出了重要的贡献。

此次出版的《管理案例精选(第1辑)》和《管理案例精选(第2辑)》中的案例,全部精选于浙江大学管理学院案例库,每辑包括12篇原创教学案例,主题涵盖战略管理、市场营销、人力资源管理、创新与创业管理、项目管理等不同的学科领域,题材广泛,类型众多,既有反映创新创业成功的典型案例,也有反映“浙商”企业发展瓶颈与困惑的特色案例。

值得一提的是,与通常出版的仅有案例正文和简单案例说明的管理案例著作不同,此次出版的《管理案例精选(第1辑)》和《管理案例精选(第2辑)》不仅包括管理案例正文,而且提供了每个案例的完整、规范的教学使用说明书。这不仅有助于教师在教学中有有效使用案例,而且也为读者从管理专业视角深刻分析这些案例提供了指导性思路,从而能够更有效地提升读者们发现问题、分析问题和解决问题的能力。

本书不仅可作为MBA学员、管理类研究生的学习辅助教材,亦适用于学习管理知识的本科生、短期管理课程进修班的学生参考,对企业中管理人员管理实务的提升也有重要的价值。

本书由浙江大学管理学院案例中心主任王世良担任主编。他为之倾注了大量的心血。在书的出版过程中得到了各界人士的支持和指导,衷心感谢王世良副教授的认真付出,感谢各位案例作者的鼎力支持,感谢张钢教授、钱文荣教授、邢以群教授等热心老师们所提供的指导和建议,感谢浙江大学出版社樊晓燕编审的积极鼓励和细心编辑。相信此书的出版不仅对浙江大学管理学院的管理教育有着重要的意义,亦会对各界管理精英们的成长产生积极的意义和作用。

浙江大学管理学院院长 吴晓波

于求是园

2016年3月

前 言

所谓案例教学,就是借助案例这一载体来模拟或者重现现实生活中的一些场景,让学生把自己纳入案例场景,通过讨论或者研讨来进行学习的一种教学方法。它摆脱了传统的基于苏联教育学家凯洛夫的以教师为中心的“灌输式”教学,是基于美国教育学家布鲁纳的以学生为中心的“发现式”教学的典型代表。

管理案例教学强调以学生为中心的“自主参与式”互动学习,有助于学生完善心智、扩展视野、启迪智慧、增强实战能力。正如美国哈佛大学的 Robert 所说,案例教学“极好地发展(学生们)不同的思想,加深(学生们)对涉及管理问题的各种因素的理解,培养他们的分析、思考和决策技能”。

本书中的案例全部为浙江大学管理学院师生的原创成果,每一篇案例都以匿名方式经过了专家的严格评审,而且内容呈现完全符合管理案例的规范要求,包括了管理案例正文和教学使用说明书两大部分。希望本书不仅有助于 MBA、管理类研究生等不同层次学员的课堂教学与学习,也可为企业管理实践提供参考和借鉴。

感谢以浙江大学管理学院院长吴晓波教授为首的学院领导班子高瞻远瞩,从战略的高度统领案例工作,为学院案例中心的发展制定了明确的定位和战略目标,将对案例工作的管理纳入学院的制度管理,在成果认定、资金资助和奖励等方面给予了大力支持。特别是吴晓波院长本人不仅亲自为本书作序,而且在案例开发、案例教学、案例社会服务工作上身体力行,树立了典范。

感谢张钢教授和钱文荣教授的信任和指导。感谢以邢以群教授为代表的学院案例工作小组老师和其他老师们的无私奉献。感谢大连理工大学中国管理案例共享中心王淑娟主任等兄弟院校案例中心老师们的鼓励和支持。感谢

管理案例精选 (第2辑)

张胜男老师的协助。感谢浙江大学出版社樊晓燕博士的认真和细致的工作。

由于时间紧张、水平有限,本书难免存在一些不当及疏漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

2016 年 3 月

目 录

中粮包装为何能在完全竞争的市场中脱颖而出/	1
成江药业:创始人之间的合作裂痕如何修复? /	23
从传统金融到维基金融	
——建设银行浙江省分行网络银行运作模式创新/	49
明德广告策划有限公司的创业历程/	77
迪安诊断往何处走? /	94
“戴着镣铐跳舞”:转型经济背景下温州发电厂业务发展战略/	118
盾安集团的社会责任演进之路/	135
千岛湖有机鱼该游向何方? /	160
商业银行如何服务小微企业:我的泰隆银行之旅/	181
振志科技的压力管理:进退两难的境地/	200
浙江 TX 人造丝厂如何走出经营困境/	218

中粮包装为何能在完全竞争的市场中脱颖而出^①

摘要:中粮包装控股有限公司是 1997 年在外资经营失败的情况下由中粮集团收购外资股份而形成的。周政和张新等人在接手中粮包装后,经历了行业中的恶性竞争、世界著名咨询公司麦肯锡的质疑、集团的犹豫、原材料的大幅涨价、美国金融危机等,在内外交困中通过自身的努力在激烈的市场竞争中杀出了一条血路,在 2005 年成为金属包装行业龙头企业,在 2009 年成为香港上市公司。本案例具体描述了中粮包装这十多年的奋斗历程。

关键词:市场竞争;环境变化;管理者;奋斗历程

2009 年 11 月 16 日,香港联合交易所。

现场镁光灯闪烁,人头攒动。北京时间上午 10 时,中粮包装在这里举行上市仪式。中粮包装发行价为每股 5.39 港元(定价范围上限),开盘价为 6.90 港元。首个交易日交投活跃,当日最高股价达每股 7.05 港元,收市报每股 6.11 港元。

张新,中粮包装现任总经理,站在大屏幕下,看着投资者对中粮包装的热力追捧,回想 20 世纪末中粮包装差一点被清盘关门的往事,不禁感慨万分。

① 本案例由浙江大学管理学院邢以群撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

本案例被中国管理案例共享中心案例库收录,并授权中国管理案例共享中心使用。中国管理案例共享中心对本案例享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用本案例。

本案例于 2012 年 1 月收录,文中叙述保留收录时的时间点。

由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

一、中粮包装简介

中粮包装控股有限公司是大型央企中粮集团有限公司的下属子公司。中粮集团于1952年在北京成立,是中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商,下设中粮粮油、中国粮油、中国食品、地产酒店、中国土畜、中粮屯河、中粮包装、中粮发展、金融等9大业务板块。食用油脂、饮料、酒类、啤酒麦芽、面粉、巧克力、金属包装等业务在国内占有领先地位。中粮产品“福临门”食用油、“长城”葡萄酒、“金帝”巧克力、“梅林”罐头享誉大江南北。1994年以来,中粮集团一直名列美国《财富》杂志全球企业500强。中粮包装控股有限公司成立于2007年,由原中粮集团包装事业部旗下的杭州中粮美特容器有限公司等公司组成,注册地香港,管理总部在杭州。中粮包装提供包括高科技包装设计、印刷、物流及全方位客户服务等在内的综合包装解决方案。公司的产品主要包括三片饮料罐、食品罐、气雾罐、金属盖、印涂铁、化工罐及塑胶容器等七大类,服务于茶饮料、碳酸饮料、果蔬饮料、啤酒、乳制品、日化等消费品包装市场,旗下拥有杭州、无锡、广州、天津、张家港、成都、镇江、深圳等12家公司21个工厂。2009年销售收入38亿元。根据包装联合会报告,以销售收入计,中粮包装位居中国金属包装业第一位,三片饮料罐、奶粉罐、气雾罐及旋开罐在中国位居各自细分行业之冠。

二、中国金属包装业

1. 发展概况

中国包装业包括纸品包装、塑料包装、金属包装、玻璃包装、包装印刷、包装机械制造和其他包装产品等七个子行业。中国大陆地区2003—2008年包装业的销售收入年复合增长率达19.5%。

金属包装业作为中国包装业的重要组成部分,2003—2008年占包装业销售收入比重不断上升(见表1),2003—2008年销售收入年复合增长率为23%。

表1 2003—2008年中国包装业主要子行业销售收入占比 (单位:%)

年 份	2003	2004	2005	2006	2007	2008
金属包装	8.54	8.70	8.89	8.91	9.08	9.40
纸品包装	32.53	34.57	37.13	34.02	36.14	33.20
塑料包装	27.93	28.31	26.93	30.75	30.26	31.30

续表

年 份	2003	2004	2005	2006	2007	2008
玻璃包装	3.03	2.70	2.68	2.70	2.73	3.00
包装印刷	19.19	17.46	17.38	16.58	14.79	15.20
包装机械制造	5.56	5.17	4.79	4.98	5.08	6.40
其他包装产品	3.22	3.09	2.20	2.06	1.92	1.60
总销售收入(亿元)	2400	2700	3600	4400	5100	5500

俗话说“人要衣装,佛要金装”,好产品离不开好包装。包装产品作为中间产品,产业链下游客户对包装的功能诉求比较多,包装产品的价值必须通过客户的产品价值来体现。在中国,金属包装产品由于其优质密封性和强大耐用性、能够确保产品的储存和能够展现鲜艳图案等原因,而被消费食品、饮品级日化产品以及工业化学用品制造商所广泛使用。

2. 中国金属包装业发展历程

中国金属包装业的发展,大致经历了以下几个阶段。

1979年以前,金属包装行业刚刚起步,金属包装企业仅200余家。金属包装尚未形成自己的行业组织,市场需求有限,竞争也不激烈。

“八五”期间,金属包装业经历了一个高速成长时期,从而吸引了众多国内外厂家的介入。其中,国际上的巨头,如皇冠嘉多宝、美国波尔、美特集团等通过独资、合资等方式进入中国市场,国内企业则纷纷通过转产或直接投资介入这一行业,金属包装企业达到了700~1100家。

1995—2002年,由于金属包装企业激增而带来的无序竞争、恶性竞争,导致市场混乱,大量企业亏损,美国波尔集团的三片罐退出中国市场,此一时期的中国整个金属包装行业发展可谓举步维艰。

2003年以后,随着饮料、食品、化工产品的持续发展以及新技术的引进,市场容量进一步扩大,剩下的企业通过内部优势的提升,金属包装行业整体复苏,进入再次发展阶段。

3. 金属包装行业的特点

(1) 投入大、自动化程度高

金属包装行业为技术密集型行业,需要很高的资金投入,一条生产线往往需要上千万元投资,需要大量采用自动包装机械与自动包装流水线,否则不能实现技术上的高起点,产品质量也无保证,在市场上形不成竞争力,形不成规模经济。

(2)产品线丰富、应用领域广泛

经过改革开放 30 多年的发展,中国金属包装业形成了包括印涂铁、制罐、制盖、制桶等产品的完整金属包装工业体系。其主要产品可分为印涂铁、饮料罐(包括铝制两片饮料罐、钢制两片饮料罐、马口铁三片饮料罐)、食品罐(普通食品罐和奶粉罐)、气雾罐(马口铁制成的药用罐、杀虫剂罐、化妆品罐、工业和家居护理罐等)、化工罐、200 升以上钢桶和金属盖产品(皇冠盖、旋开盖、易拉盖等)等,产品线丰富,应用领域十分广阔。

(3)运输成本较高

金属包装产品大多属于“泡货”,有一定的运输半径限制,因此金属包装大多采取就近生产的方式,企业遍布中国 28 个省市。受金属包装辐射半径、用户集群分布自然聚集等诸多因素影响,金属包装企业的区域分布主要在华南、华北及东部沿海地区,大部分优势名牌企业分布在津、京、唐渤海湾地区,江、浙、沪长江三角洲地区,广州、深圳、珠海等珠江三角洲地区(见表 2)。

表 2 2007 年金属包装企业销售收入地区分布情况

地区	华东	华南	华北	华中	东北	西南	西北
所占比例(%)	45	25	12	9	4	4	1

(4)规模效益明显

如表 3 所示,2007 年金属包装行业企业约 1400 家,其中 500 万元规模以上企业 760 家。2007 年国内金属包装容器企业单厂销售收入在 10 亿元以上的仅 2 家(杭州中粮美特位列第一、波尔亚太(深圳)位列第二),1 亿~10 亿元企业 81 家,其他都在 1 亿元以下。

表 3 2007 年 500 万元规模以上企业结构分布 (单位:家)

	企业规模			企业属性			企业属地			
	大型	中型	小型	国有	民营	三资	华东	华南	华北	其他
2007 年	5	34	721	58	510	192	309	203	78	170

三、中粮包装的发展历程

回顾中粮包装的发展历程,其经历了以下几个发展阶段。

1. 1997 年前:中粮参股包装企业,外资惨淡经营

中粮集团介入金属包装业始于 20 世纪 90 年代初。1991 年,中粮集团与全

全球最大的包装集团公司美国皇冠嘉多宝公司、无锡瓶盖总厂合资成立了亚太地区最大的以生产皇冠盖为主的金属制盖企业——无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司，由美国皇冠嘉多宝控股。1992年，中粮集团通过其设立在英国的全资子公司鹏利(伦敦)有限公司，与杭州印铁制罐工业公司、美特容器(香港)有限公司，在北京人民大会堂举行签约仪式，决定合资建立大型印铁制罐企业——杭州美特容器有限公司，总投资7000万美元，注册资本3005万美元，美特控股。

与中粮合资的杭州印铁制罐有限公司自20世纪80年代末开始生产金属包装容器，是我国知名的印铁制罐企业。无锡瓶盖总厂是中国首批金属瓶盖生产企业，具有20多年的金属瓶盖生产历史。美国皇冠公司是全球最大的食品罐制造企业、最大的气雾罐制造企业、最大的金属瓶盖制造企业、全球第二大饮料罐制造企业，在中国的北京、佛山、惠州、上海等地设立有多家工厂。美特容器由罗富昌先生于1978年在香港创立(现名：永富容器)，是大中华地区生产易拉罐与三片罐的先行者，公司创始人罗富昌先生在20世纪90年代初创办富特波尔容器集团并大规模投资内地，设立厂房25家，遍布全国14个省市。

中粮参与投资的两家公司一开始均由外方负责经营，中方则派代表参与经营与管理。

由于20世纪90年代初一哄而上，加上90年代后期宏观调控、经济不景气，导致金属包装行业生产能力迅速供过于求。部分民营金属包装企业为了求生存，通过不开票、给回扣、偷税漏税等各种不正当竞争手段争夺订单、大打价格战。在这种情况下，不仅部分小企业被迫关、停、转，而且实力较强、运作规范的国有企业也陆续退出金属包装业，实力强大的外资也纷纷撤离，上海嘉多宝、广州美特、天津美特先后关闭，全行业步入低谷。

中粮投资的杭州美特从1995年开始就处于亏损边缘，无锡华鹏则在1995—1998年的4年里，累计亏损人民币高达1.4亿元，潜亏数千万元，实际已资不抵债。

2. 1997—1999年：中粮控股杭州美特和无锡华鹏

在这种情况下，合资方有意退出大陆市场。

1996年11月28日，美特容器(香港)有限公司、鹏利(伦敦)有限公司、杭州印铁制罐工业公司、中粮实业发展公司签订《四方股权转让协议》，企业更名为“杭州中粮美特容器有限公司”，其中，中粮实业发展有限公司受让三方股份，成为杭州中粮美特最大的股东，占75%股份，美特容器(香港)有限公司退让到25%。自此，中粮集团开始控股杭州美特，由中粮集团派出集团总部人士出任董事长、总经理，并重组了经营团队。

无锡华鹏 1998 年当年亏损 5400 万元,实际上已经资不抵债。1998 年年底,外方无奈提出清盘,中粮集团于 1999 年以 1 美元受让无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司外资股权。1999 年,原合资三方签订股权转让协议,中粮集团以 61.48% 控股无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司。

1999 年,中粮集团分别任命周政和张新担任中粮杭州美特容器有限公司总经理、无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司总经理。

周政,1964 年生,1983 年获得南昌航空工业学院航空机械加工学士学位,1992 年获得北京航空航天大学航空和航天制造工程硕士学位。1983 年 7 月至 1989 年 8 月以及 1993 年 1 月至 1993 年 5 月期间,在航空航天部第 609 研究所工作。1993 年 5 月至 1994 年 10 月,出任中粮南方包装有限公司副总经理、总经理。1994 年 11 月出任中粮杭州美特容器有限公司营销副总经理;1996 年中粮接手杭州中粮美特后担任常务副总经理,1999 年出任总经理。

张新,1963 年生,1983 年获得南昌航空航天大学航空机械加工学士学位,2002 年获得东南大学工商管理硕士学位。1995 年中粮集团投资参股无锡华鹏嘉多宝瓶盖有限公司时,张新作为中粮集团股东代表加盟公司,时任副总经理。1998 年,在外资经营亏损提出清盘时,张新作为华鹏的一分子毅然决定倾尽所能,奋力一搏,数次奔赴北京,为华鹏的生存争取一切可以争取的机会。中粮集团领导多次听取汇报,先后 5 次组织会议对“再造华鹏”方案进行了研究和分析后,最终于 1999 年做出了由中方控股接管华鹏的抉择,并任命张新担任董事总经理。

3. 2000—2005 年:中粮包装实业部授权经营

1999 年下半年,中粮集团请著名顾问公司麦肯锡做战略评审。当时中粮集团的包装业务销售规模近 2 亿元,在集团整体版图中可谓微不足道。在经过对中粮集团众多业务的分析后,2000 年麦肯锡对中粮集团提出建议——退出金属包装业。理由包括:在以粮油食品贸易为主业的中粮大家庭中,金属包装业务与中粮集团主业关联度较低;由于行业竞争不规范,技术含量低,中国包装行业利润微薄,投资回报率低,国有企业经营不占优势等。

这个建议对麦肯锡来说,也许只是众多战略项目中的一次“业务组合”,并且从技术角度分析也是完全正确的推理。然而,这个建议对中粮包装业务来说不啻晴天霹雳。在外部经营举步维艰的情况下,又面临专家的质疑,可谓雪上加霜。大股东中粮集团面对这种情况也很彷徨,在“砍”与“留”之间徘徊犹豫。

面对专家的质疑和集团的徘徊,出任总经理不到一年的周政、张新不约而同地分别多次向集团游说,认为金属包装业尽管竞争激烈,但随着人们生活水

平的提高和企业品牌意识的提高,包装行业市场前景广阔;企业前期已经积累了一定的产品技术和客户,他们有信心带领企业走出困境……中粮集团领导层经过慎重考虑,最终决定暂不退出,并于2000年决定成立包装实业部实行统一管理,由周政兼任包装实业部总经理,由张新兼任包装实业部副总经理。1999年秋天,中粮集团总部会议室关于包装业务的争论内幕,今天已不得而知。到底是什么触动了大股东?是担心砍掉这块业务后产生的人员安置问题,还是看好包装业务的长期发展前景?时任中粮包装总经理和副总经理的周政和张新,当时无心探究根源,他们只知道,从此以后,包装业务的发展只能依靠自身力量,集团资源一时是指望不上了;他们还知道,集团给他们和包装业务的时间并不多,下一轮集团战略评审前企业经营业绩如果没有改观,“砍掉包装业务”将不再停留在纸上。

在中粮包装实业部成立以后,周政组织了内部经营班子讨论。通过讨论,大家认同当前金属包装行业竞争相当激烈,市场非常不规范,产能严重过剩,但大家也同样坚信,随着人们生活水平的提高和企业品牌意识的加强,包装行业市场广阔、前景美好,中国的包装行业未来发展空间很大,食品包装尤为突出,估计中国食品包装总产值约720亿元,年增幅将超过13%。“没有亏损的行业,只有亏损的企业。”以周政为核心的中粮包装领导层意识到,只有提高企业的盈利能力,才能消除投资者的疑惑;只有扩大销售规模,才能充分利用产能,增强盈利能力;而要在产品同质化程度高、客户分散、竞争激烈的市场中获得更多的订单,就必须改变以前那种粗放式经营管理模式,依靠精细化管理和专业过硬的服务以增强战斗力。于是,他们提出了“专业专心、追求卓越”的核心理念。

为了建立精细化管理体系,中粮美特从2000年开始聘请专业管理咨询公司协助加强企业的各项基础管理工作。2000年上半年,形成了企业新的薪酬制度和规范的人力资源管理制度手册,接着又用了近一年时间编制完成了企业生产技术各岗位作业指导书和作业标准规范,同时修订了《程序管理制度》和《工作责任事故管理制度》,作为作业规范顺利执行的保障。各职能部门根据新版ISO的要求,重新修订了业务流程,并颁布实施,形成了较为完善的生产作业系统基础管理体系。通过近3个月的培训考试和试运行,基础管理系统在员工心中扎根,大部分员工明确了自己该做什么、怎么做、应该做到什么程度、没做好会如何等问题。

2000年年初,根据公司“专业专心、追求卓越”的经营理念 and 立志于做好金属包装的决心,在专业管理咨询公司的协助下,公司首先从销售部门着手,将销售部人员按产品类别分拆成四个销售组,分别是三片罐销售组、喷雾罐销售组、

食品杂罐销售组、印铁销售组,各组由销售经理和助理组成。通过这一调整,使销售员从原来从事多种产品销售变成专业从事一种产品销售,从而实现了从综合销售到专业销售的转变,提高了销售人员的专业性。

与此同时,通过拆分和强化职能管理部门,并将业务管理部门和业务服务部门分离,形成了生产销售部门、业务管理部门、职能管理部门三类部门,以进一步加强管理的规范化和监督管理力度,为将来的发展奠定管理基础。

随着部门的拆细,原来比较薄弱的环节(如技术服务、市场研究)得到了加强,原来的各项职能(如人力资源管理、产品销售和生产等)得到了更好的落实,责任也更加明确。比如,原来行政人事部不仅负责人力资源管理、企业发展管理,而且还负责行政后勤服务和管理,尽管内部设有企管主任、人事主任、培训主管、总务主管、基建主管、安保主管、办公主管等众多专业岗位,但由于行政人事部经理精力有限,而各主管权力又有限,各项工作仅仅停留在应付状态,很多基础性的、精细化的管理工作没有能够很好地开展。而将行政人事部拆分成人力资源部、行政管理部和培训部以后,增加了两个部门经理,也就增加了相应的职能责任人,同时通过划细部门,缩小了职能范围,从而有助于各部门专业专心、做深做细本职工作。

通过几个月的实践,在竞争加剧的情况下,中粮美特的销售订单与上年同期相比不仅没有下降,反而逐月增长。细分部门以增强战斗力的设想得到了实践的检验,取得了良好的效果。2001年公司营销收入超过了2亿元,利润超过了1000万元,充分显示了“专业专心、精耕细作”的威力,也进一步增强了公司做好金属包装业的信心。

2001年,公司通过企业文化理念的梳理,确立了“美化产品形象,塑造缤纷世界”的企业使命,将为名牌企业的产品提供精美包装确定为主营业务,将具有知名品牌的成功企业和注重品牌、具备成功潜力的企业作为自己的服务对象,提出了成为中国最好的包装企业的企业目标,认为“要做就要做最好。我们经营的是企业,提供的是包装产品,追求的目标是中国同业第一,即我们要成为品牌形象第一、销售规模第一、综合效益最好的中国最好的金属包装企业”。通过明确和统一企业价值理念,为减少内耗、提高管理效率和企业长期稳定发展奠定了思想基础。

与此同时,企业在前期细分销售部以加强市场战斗力成功实践的基础上,开始了营销管理体系的创新与规范工作,于2002年上半年形成了企业营销管理制度手册和营销员手册。公司明确将“服务客户成功”作为企业的经营宗旨,主张企业的一切经营工作都要围绕着服务客户成功来展开。企业还提出了整