



全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

CHINA'S TOP MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届

MBA管理案例评选 百优案例集锦

第 **3** 辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

F279.23/317

:3(2)

2012

F279.23
317
:3(2)

全国MBA教育指导委员会

“百优管理案例”丛书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届
MBA管理案例评选
百优案例集锦

第 **3** 辑

北方工业大学图书馆



C00270218

中国管理案例共享中心/组织

苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本丛书分为4辑,均为入选“中国第二届 MBA 管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅有利于引起各高校对管理案例编写与教学的重视,更为优秀的中国 MBA 案例提供了一个全方位展示的舞台,极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第3辑收录了人力资源管理、组织行为学、创业管理及创新管理学科领域的24篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合 MBA 学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员进行实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国第二届 MBA 管理案例评选 百优案例集锦 第3辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2012

(全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

ISBN 978-7-03-033912-6

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 053332 号

责任编辑:唐璐 赵丽艳/责任制作:董立颖 魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:柏拉图创意机构

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京天时彩色印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2012年4月第一次印刷 印张:21 1/4

印数:1—5 000 字数:485 000

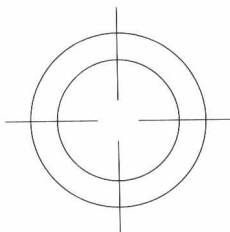
定 价:47.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	陈 收	教授	湖南大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团



丛书序

中国经济实现了跨越式发展,成为世界第二大经济体,这其中蕴含的中国管理现象与问题也同样吸引了全世界的目光。中国管理实践有其特定的情境,而案例正是这些中国元素的载体,通过对案例的研究可以了解企业的真实情境与管理活动。同时,案例教学与研究作为管理学科甚至社会学科的主流方法,在这一学科领域的人才培养和科学研究中已得到广泛承认和重视。案例的真实性、实战的模拟性,可以激活学生充当决策者角色的意识,提升学生处理问题的能力,案例教学能让学生比较深刻地领会到理论的实践方法,有效缩短了教学情景与职业工作情景的差距。可以说,离开案例,管理教育的目标就难以完整地实现。案例也因此开始受到国内广大管理学研究者的重视,尤其是为 MBA 培养院校所接受,并获得了许多管理教学人士的广泛认可。

2011 年 9 月 29 日,在北京举行的“中国 MBA 二十周年纪念大会”上,国务委员兼国务院秘书长、全国 MBA 教育指导委员会主任委员马凯同志和教育部副部长杜占元同志等领导亲自为第二届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,并对我国案例开发与教学寄予厚望。在最新公布的“第三轮学科评估指标体系”中,“全国百篇优秀管理案例”已被正式列入评估标准(C5 项)。这一决定将会对管理案例教学与研究起到重要推动作用,管理案例教学与研究必将在我国管理教育中呈现蓬勃发展的态势。

中国管理案例共享中心自 2007 年 5 月成立以来,以“统一规范,分散建设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增:截至 2011 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 800 篇,会员用户超过 4000 人,同时加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量达 85 万余次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共九期,参加培训人数已经近千人;成功举办了三届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法理论与、中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及

“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200余所院校的600多人参加交流。在2012年元月刚刚结束的第三届“中国管理案例共享国际论坛”(2012)期间,首届案例中心主任联席会议召开,各院校案例中心负责人齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向。

全国“百篇优秀管理案例”即是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高和促进了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。中国管理案例共享中心还与加拿大西安大略大学毅伟商学院签订了合作备忘录,由毅伟商学院负责“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的开端,是一项极具影响力的活动。

由全国MBA教育指导委员举办的中国第二届“百篇优秀管理案例”评选于2011年3月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国MBA教育指导委员会聘任。大赛共收到98所MBA培养院校提交的317篇参赛案例,110位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时4个月,最终有92篇案例被评为中国第二届“百篇优秀管理案例”。为了满足广大读者的需求,我们将这些获奖案例汇编并继续以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了92篇管理案例,共分为4辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第1辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的24篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、创业管理及创新管理学科领域的24篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的25篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一、层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二、与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2009年1月1日至2010年12月31日之间采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三、科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必

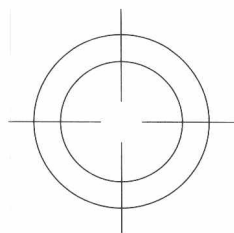
须要有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

第四、题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动刚刚起步,还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国 MBA 教育指导委员会授权全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2012 年我们将继续开展第三届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国 MBA 教育指导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不久的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



目 录

人力资源管理

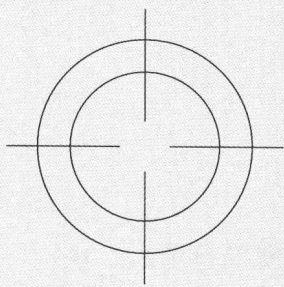
▶ 一个科研人员的 CEO 之旅	3
▶ 企业导师制的是与非：N 集团导师辅导制度推行前后	14
▶ 大有公司：2009 年激励制度的变革	29
▶ 项目经理的去留	39
▶ 中航工业成飞的“每周一星”和“戴高帽子”的管理艺术	48
▶ 中盛公司引进总经理风波	56
▶ D 信息服务公司的“快速通道法”员工晋升	76
▶ 当别人都离开了，为什么它还在持续发展？ ——来自中美合作的南京金丝利喜来登酒店的经验	90
▶ 大家为什么离我而去？——房地产公司老板的困惑	114

组织行为学

▶ 江淮-安凯联姻	127
▶ 嘉培：生产模式变革的困境	140
▶ 杭州智谷公司 80 后员工外派引发的人才流失	151
▶ 新创组织的破茧化蝶——研华公司创建 DMF 的思与行	159
▶ 出人意料的组织变革	184
▶ 运城制版集团创业发展和变革之路	192
▶ 武行长的领导风格	205
▶ HQ 公司重组风波：组织沟通策略的成功运用	219
▶ 中粮包装：2000~2010 年间的组织结构演化	226

创业管理、创新管理

▶ 从利基到“蓝海”:W 公司的商业模式创新	259
▶ 田亚创业历程:从下岗工人到行业精英	270
▶ 汉王科技该何去何从	279
▶ 海博网络有限公司:通信行业一株璀璨绚丽的昙花	291
▶ 重庆小天鹅火锅连锁经营之路	302
▶ 病出来的商机——“晓芹海参”的财富人生	318



人力资源管理

中国第二届MBA管理案例评选
百优案例集锦

3

人力资源管理是世界各国高等院校工商管理教育中的重要课程，它强调知识性和技能性的统一，在我国也不例外。本篇的9个人力资源管理学的本土案例，涵盖了人才培养、企业文化、管理激励设计、组织结构、员工激励、招聘机制、管理冲突、员工培训开发、人力资源战略等多个知识点；涉及的企业类型有高技术产业、软件服务业、房地产业、航空业、酒店餐饮业等，非常具有典型性、代表性和研究价值。其中的一些案例为跨学科案例，还涉及市场营销学、项目管理、战略管理等其他学科领域的知识点。

☞	一个科研人员的 CEO 之旅	3
☞	企业导师制的是与非:N 集团导师辅导制度推行前后	14
☞	大有公司:2009 年激励制度的变革	29
☞	项目经理的去留	39
☞	中航工业成飞的“每周一星”和“戴高帽子”的管理艺术	48
☞	中盛公司引进总经理风波	56
☞	D 信息服务公司的“快速通道法”员工晋升	76
☞	当别人都离开了,为什么它还在持续发展? ——来自中美合作的南京金丝利喜来登酒店的经验	90
☞	大家为什么离我而去? ——房地产公司老板的困惑	114

一个科研人员的 CEO 之旅¹⁾

摘 要 本案例描述了科研人员王伟受邀带着科研成果担任公司总经理的创业发展历程。王伟在创业初期缔造了企业发展的辉煌之后,经历了复杂多变的市场动荡,承受了经营管理的种种压力,最后选择了回归科研院所。通过王伟在董事会上的历年报告,我们不难发现王伟的心态随着公司的经营变化而发生变化的发展轨迹。企业如何选择合适的高层管理者并给予相应的必要的支持,实现管理者和企业的共同发展,是值得我们深入思考的问题。

关键词 科研人员;董事会;经营管理;成果转化

0 引 言

知识经济时代,企业在竞争中越来越重视与高校、科研院所的合作,以求增强竞争实力。而科研院所为了摆脱传统的“供给制”,正面临体制改革朝着科技创新、优化科技资源配置、自求生存的方向纵深发展的态势。在这种背景下,科研人员与企业展开合作已成大势所趋。

在由科研院所和企业合作创办的高新技术企业中,一种较为时尚和通行的做法是技术发明者带着成果加入企业并担任企业管理者。对于这种科研人员入主企业做管理者的做法,人们给予了极大的热情和期望,各级政府也纷纷给予了相应的政策支持。但对于满怀热情投入创业的科研人员——王伟来说,经营管理之路远非想象中的一帆风顺。

1 王伟其人

王伟,男,40岁刚出头,中国科学院某研究所研究员。20世纪80年代末,王伟大学毕业后被保送到中国科学院某研究所硕博连读,博士毕业后留在该研究所从事科研工作,

1) 本案例由中国科学技术大学管理学院的黄攸立、王雷和李强撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、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。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、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。

先后在国内外刊物上发表了 30 余篇论文。在多年的科研工作中,王伟承担了多项国家级重大科研项目和与企业合作研究课题,在水产动物病害防治、营养与饲料等领域有 7 项成果达到国际领先或国际先进水平,并获数项省、市科技进步奖,一项专利产品曾获全国发明展览会金奖。

王伟的研究领域以应用基础性研究为主。在研究生学习期间,他就常在养殖现场工作,有很多接触实际的机会。1998 年,他的一项科研成果经鉴定以后,进行了为期 4 年的产品开发与技术推广活动。在此期间,他与许多水产养殖户和水产企业广泛开展了交流与合作,积累了丰富的实践经验。凭借多年的实践经验和丰硕的学术成果,王伟多次受邀为多家大型水产企业进行技术指导和提供技术配方,与企业建立了良好的合作关系,同时也受到了企业和养殖户的广泛好评,在水产行业享有较高的美誉度。

2 受邀下海

21 世纪初,国内水产养殖业迅速发展,同时带动了水产饲料需求的迅速增长,一些水产饲料企业均取得了相当可观的经济效益。正在为寻找新的业务增长点而苦恼的 P 公司高层管理者也把视线聚焦到这一行业,并针对如何进入该行业,其高层管理者也很快达成了一致:与有着雄厚技术力量的研究所合作,通过成立合资公司实现优势互补,以求在市场竞争中取得优势。但选择什么样的人来担任合资公司的经营管理者成为摆在 P 公司高管面前的一道难题。很快,当时在水产养殖行业已颇具知名度的王伟进入了 P 公司高管的视野。

2003 年年初,王伟突然接到了单位领导的开会通知。很快他便了解了本次会议的目的:P 公司主动找到该研究所领导,希望进行产学研合作,共同建立水产科技企业,同时 P 公司提出的前提条件之一是必须由王伟出任总经理。对于这突如其来的邀请,王伟顿时顾虑重重:尽管与一些企业合作过,但自己并没有真正经营管理过企业,缺乏相应的企业管理经验。经过一番思考,王伟选择了谢绝,理由是自己不具备企业管理方面的能力。

面对王伟婉拒的态度,P 公司高管显然早已做了充分的准备。公司高管与王伟深度交谈,向他详细介绍了未来公司的美好愿景,并表达了 P 公司高管对他的信任,同时表示会派一名副总辅助他进行管理工作,他本人的主要任务就是负责产品研发方面的工作,至于企业管理能力可以通过实践的锻炼逐渐提高。同时,研究所的领导也与王伟进行沟通,认为这是一次科研机构与企业加强交流合作、促进科研人员与企业结合的好机会,鼓励王伟不要有顾虑,应积极应对企业管理方面的挑战。同时,P 公司为了激励王伟加入合资公司的工作,向研究所提出了一些建议:合资公司成立后,研究所以技术入股可获得 30% 的股份,其中的一半股份即 15% 的股份归王伟所有;在未来公司经营期间,王伟所有的关系和待遇等仍保留在研究所,他可以继续承担国家项目以及指导研究生,课题组工作也保持不变。

其实,王伟内心也有创业的志向,只是面对突如其来的机会感到无所适从,尤其是对

自己的企业管理能力有所顾虑,因而迟迟难以下定决心。在 P 公司的热切邀请和研究所领导的大力支持下,王伟在犹豫和冲动的矛盾中接受了邀请。

2003 年年底,P 公司与中国科学院某研究所合作成立的 M 水产饲料有限公司(以下简称 M 公司)正式挂牌,P 公司以现金投入占有 70% 的股份,研究所以技术、品牌投入占有 30% 的股份。

在 M 公司的开业典礼上,王伟向世人宣布:“我公司坚持以‘科技兴渔’为导向,以‘高科技、高质量、高要求,创名牌’为宗旨,始终把广大用户的利益放在首位,不断汲取水产养殖新技术、新理念,不断改善生产技术,以更优的产品、更好的养殖技术为广大养殖户服务,提高养殖户的效益,降低养殖户的风险。”一席承诺赢得了与会者的热烈掌声,也宣告王伟迈出了企业经营管理的第一步。

3 创业之路

3.1 小试牛刀 初尝胜果

P 公司履行了当初的承诺,向合资公司派了一名副总和一名会计。M 公司的其他生产、营销等人员均由王伟招聘,公司经营管理团队也由王伟组建。公司的骨干人员多数是同行企业中的专业人员,均为不到 30 岁的年轻人,他们大多是在王伟从事技术服务时的同事,而且也是慕王伟的名而来的。

王伟深知自己担任公司总经理的薄弱环节在于缺乏企业管理方面的知识。为此,他把参加各种企业管理的培训、向成功企业家请教学习当成自己日常工作的重要一课。公司建立之初共有 20 名员工。在工作上,王伟抱着虚心求教的态度与骨干成员共同商议,尽可能吸纳每个员工的建议和想法。对于王伟的这种做法,有人建议他要有领导的魄力,遇事多拍板、少协商。对此,王伟不以为然,“把问题解决就好,众人拾柴火焰高嘛”。王伟的这种管理方式显然得到了员工的认可,大家都表现出了极大的工作热情,工作计划总能保质保量如期完成。唯一让王伟感到不爽的是公司副总常以个人事务繁忙请假在外。考虑到公司也没太多事务需要他处理,王伟也就没有给这位副总太多束缚。

逐步熟悉经营环境的王伟很快把主要精力集中在公司的产品研发工作上。凭借他多年的科研经验以及与企业的长期合作,加上创业团队均由专业人员构成,新产品开发工作进展得异常顺利。2004 年 3 月 M 公司开始正式投产,饲料产品以安全、有效、环保为特色,借助市场的东风,依托科研的品牌,迅速占领市场,并获得了广大养殖户的认可,销量可谓节节攀升,甚至出现供不应求的局面。

2004 年年末,M 公司的销售网络已遍布各大养殖区域,产品出口新加坡、菲律宾、马来西亚等东南亚国家。当年销售收入达到 2 300 万元,实现纯利润 240 万元。M 公司还被认定为市高新技术企业,“对虾饲料”被认定为高新技术产品,并获中国国际农业博览会“名牌产品”称号。对于 M 公司所取得的优异业绩,公司董事会表示出非常满意的态度。

度,并对王伟的工作给予了高度认可。

公司的快速发展和随之而来的日益繁杂的管理事务令王伟感受到了与在科研所时完全不同的压力:从企业管理决策,到工商税务,再到员工工作生活问题,各种各样的事件都成了他每天的管理工作所必须面对的一部分。而此时 P 公司派来为其分担管理工作的副总到公司上班的时间越来越少,并且明显表现出对水产饲料业了解甚少,难以对管理工作提出有针对性的意见和对策,王伟对此极为不解。在一次工作会议上,这位副总再次未出席会议,王伟随即电话联系。从对方吞吞吐吐的语句中,王伟得知这位副总原为 P 公司的办公室主任,他在 P 公司的工作本身就十分繁重。这一结果让王伟感到相当诧异:“‘在其位,谋其职’是我们工作的基本要求!”然而,P 公司高管对此则不以为然,认为王伟的表现已经很好,完全可以独立担当起管理重任。对于这个答复,王伟也觉得这确实是一个锻炼自己的机会,并且当下公司发展势头良好,于是决定继续投入更多精力在管理工作上。他希望通过熟悉各项管理业务,逐步建立规章制度,使公司的各项管理工作走向正轨,进一步推动公司的成长。

2005 年,水产饲料市场依旧呈现出一片火爆的景象。M 公司产品迅速切入各地区市场,品牌效应快速形成,产品始终处于供不应求和生产超负荷运转状态。当年 M 公司成为本地区销量最大的对虾饲料生产企业。随着经营规模的发展,组织结构得到进一步完善:公司下设总经办、北方营销部、南方营销部、技术服务部、生产部、采购部、产品管理部、财务部、研发中心等部门,员工总数达到 80 余人。同年 6 月,为了扩大生产规模,M 公司又吸收一家香港公司的资金投入,原先股东也增加投资,重新注册合资公司,注册资本更改为人民币 1 500 万元。

随着公司组织结构和管理制度的逐步完善,王伟不仅逐渐摆脱了繁杂的日常工作的束缚,同时还可以投入部分精力来处理研究所的科研工作。看着公司逐渐走向规范,王伟心中颇感欣慰。

2006 年年初,M 公司第一届董事会第一次会议召开。王伟在董事会上递交了自己作为经理人的第一份工作报告。

王伟在 2006 年公司董事会上的工作报告(节选)

一、2005 年度生产经营状况

从客观上看,对虾养殖业发展迅速;从主观上讲,公司经过 2004 年的运作,已打下了很好的基础,形成了品牌效应,业务人员的素质及水平大大提高,随着其他公司业务骨干的不断加盟,已基本形成稳定的销售团队和市场网络结构。同时,饲料销量比去年同期大幅度上升,生产始终处于超负荷运转状态,供求矛盾突出。

二、存在的问题及建议

生产能力问题:按照公司的发展趋势及运作水平,即使新建生产线全部投入使用,在 2006 年的部分时间内仍完全有可能出现供料不足现象,公司必须予以充分重视。建议以最快速度建设新厂,并保证资金的及时到位以及筹建人员的充分利用。

公司管理层人员的工作时间问题:目前合资公司的总经理、副总经理、财务负责人等

均为兼职人员,在公司日益发展、工作日益繁重的情况下,如何保证上述人员在本公司的工作时间及实效,做到“在其位,谋其政”,应当引起重视。建议董事会对董事会聘任人员采取强制性时间限制,或授权总经理或其他人予以监督安排,以便更有效地保障各项工作的顺利进行。

董事会对增强企业生产能力十分重视。为了解决供求矛盾,利用地方政府提供的土地和贴息等优惠政策,M公司很快购置了百余亩土地,开始筹建生产车间和购买新生产线。新的生产车间建成投入生产后,王伟很快发现,公司在引入新设备,扩大生产规模后,虽然生产能力得到了提升,但生产效率却始终保持在一个较低的水平,没有得到持续的提高。经过一番调查后才得知:公司一直对生产部门采取定量指标任务,部门经理只要完成指标即可,超额完成任务并没有任何相应的奖励措施,造成部门经理积极性不高。与此同时,生产部门人员对企业管理的建议也没有反映的渠道。王伟马上意识到公司初期建立的管理制度有待进一步完善,并积极推进提案制度。

2005年年度公司财务报表显示:公司销售收入比上年提高了60%,尽管在供货不足等因素影响了利润率的情况下,利润仍提高了20%。但是,M公司也首次出现了应收账款,共计300余万元。欣喜之余的王伟对如此大数目的应收账款表示担忧。在咨询了财务人员后,得知公司的应收款数额相对来说并不算高,属于经营过程中的正常现象,董事会对此也没有提出要求,王伟这才放心了。

3.2 风云骤变 压力倍增

进入2006年,市场形势急转直下。由于水产行业效益可观,饲料生产厂家骤增,市场竞争也日趋激烈,一些生产企业采取大量赊销的方式引发了恶性竞争。在这种形势下,产品技术领先的M公司也不得不开始采取赊销的方式。面对赊销扩张所带来的财务风险问题,管理层决定采取一定的限制措施,但同时也造成了下半年的销量锐减。

恶劣的市场环境,公司资金周转的困难,以及规模扩大所带来的一系列问题再次让王伟陷入繁杂事务的旋涡之中。同时,员工数量的急剧增加也使得最初的民主决策越来越难以实现,部分员工已经表现出一定的消极怠工现象。王伟觉得目前的管理状态难以应对公司规模的继续扩大,但公司管理层对此一时也没有良策可用,因此只能寄希望于加强上下层之间的沟通,完善制度建设。

王伟对公司经营的现状忧心忡忡,他不断向各大股东提出建议,得到的反馈却令他倍感失望:股东方均表达了对其工作的认可和支持,而在对M公司的监督管理方面,并没有像王伟所期望的那样予以实质性的帮助。最终,2006年该公司销售收入和利润均出现一定程度的下滑,应收账款也大幅增加。

2007年年初公司召开了第二次董事会议,王伟期盼在会议上可以解决目前的困境。为此,他精心准备了一份工作报告。在环境分析和内部分析的基础上,王伟提出了2007年的经营计划,同时也提出了面临的问题和解决的方案。

王伟在 2007 年公司董事会上的工作报告(节选)

一、2006 年度生产经营状况

2006 年度,对公司经营发展不利的因素突出表现在两个方面:一是市场不景气,养殖户信心不足,放苗数量减少,造成饲料市场需求减少;二是竞争厂家继续增加,许多企业因没有技术和市场优势,只能采取大量赊销的方式,从而引发恶性竞争,对公司的现款操作方式产生巨大冲击。另外,公司针对前两年的经营状况,有意识地对南方市场收缩了规模、重视销售质量,这也对销量产生了一定的负面影响。

公司在上述不利因素的影响下,经营发展仍然取得了一定成绩。一是投入了一定的时间与精力探讨和改革企业管理模式并付诸实践,各项符合公司实际的管理制度全面实施,各部门人员得到调整和优化,ERP 系统得以引入和使用;二是公司在市场竞争无序的情况下,保持清醒的认识,坚持自己的运作方式,北方市场全部现款操作,南方市场坚决收缩规模,强调操作质量与货款回收,从而增加了货款的安全性,并为下一步发展奠定了坚实的基础;三是通过多次及时召开营销会议,与业务员沟通交流,统一了思想认识,业务人员对公司的管理方式表示认同,对完成任务和公司的前景充满信心;四是公司的研发中心正式启动,在解决企业急需问题的同时,也提出了较为长远的研发计划。

二、2006 年度财务状况

截至 2007 年 1 月底,应收货款为 700 万元,包括正在处理中的欠款和部分欠款转入下一年度经营铺垫,尚未发生呆账坏账现象。

三、2007 年经营计划及发展规划

加大货款回收及清理欠款工作,对确实无法正常收回的 2005 年度货款,计划通过法律途径加以解决。公司提出的目标为:从 2008 年开始,确保每年在外总欠款为 300 万元左右,转入次年铺底。

.....

关键的问题是目前阶段资金周转出现严重困难,希望董事会提出解决办法,比如,分别担保解决一部分贷款,或股东按比例融资等。另外,由于公司规模日趋扩大,要求管理水平进一步提高,本人能力有限,因此希望公司的其他高层管理者能够全身心地投入本公司的工作,并且希望目前的兼职人员有时间上的保证,能够做到全职工作。希望董事会予以协调。

在董事会上,各位董事对王伟所提出的建议和意见予以认可,表示会继续对 M 公司加大投资,同时采取一些融资和担保贷款等举措,解决公司发展的资金问题。然而,对 M 公司的未来经营与管理工作,董事们并没有针对王伟提出的实施方案给以实质性的意见,只是表示会尽量为王伟提供必要的资金支持,希望他能克服管理工作上的困难。这样的结果让王伟感到十分沮丧,未来的道路对他来说也愈加模糊。当晚,王伟无法入眠,拖着疲惫的身躯走到书架旁,并取出一本企业管理学,与灯光一起融入了寂静的深夜。