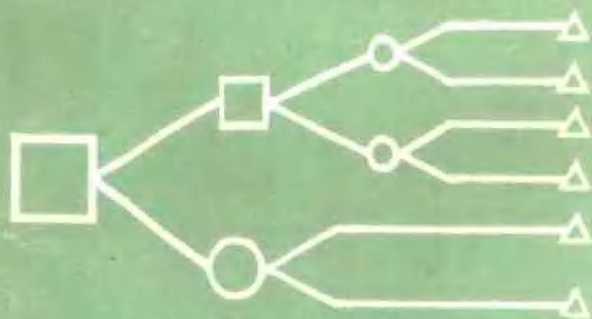


工业企业
经营管理学案例

第

吴凤山 仇玮 刘玉山 编



哈尔滨工业大学

工业企业经营管理学

案 例

第一分册

吴凤山 仇玮 刘玉山 编

哈尔滨理工大学管理学院

说 明

这本文案例是为了配合《工业企业经营管理学教程》（吴凤山主编，哈尔滨工业大学出版社出版）的教学需要而编写的，是一部配套教材。本书一共收集了中外企业的二百个案例，按《工业企业经营管理学教程》的内容，分为：一、经营思想、经营方针；二、环境研究、信息管理；三、经营预测、经营决策；四、产品开发、营销策略；五、人才开发、企业家；六、目标管理、经济责任制；七、经营组织、体制改革；八、经营分析八个部分共两册。作为案例教学，我们还刚刚开始，只是一种尝试。希望在教学实践中不断取得经验，逐步加以完善，同时欢迎同志们对本案例的编集方法、内容，给以指正。

编 者

1987年2月

目 录

一、经营思想 经营方针

1. 中国标准铅笔公司转轨变型摆脱困境…………… (1)
2. 上海电视机一厂的经营方针…………… (3)
3. 常州自行车总厂的经营方针…………… (9)
4. 北方机械制造厂改革经营方式…………… (10)
5. 常州第四制药厂转向科技、生产、经营一体化
管理…………… (14)
6. 力生制药厂以销定产效益大增…………… (15)
7. 对湖北省天门县五个企业的调查报告…………… (17)
8. 美国福特汽车公司与通用汽车公司的早期
竞争…………… (26)
9. 联邦德国奔驰汽车公司的经营方针…………… (28)
10. 卡西欧计算机公司的经营方针——开发即
经营…………… (29)
11. 日本企业经营管理的七大战略转变…………… (32)

二、环境研究 信息管理

12. 苏州医疗用品厂加强信息管理增加企业活力
…………… (39)
13. 南通机床厂加强信息管理成为我国出口机床的
三个生产基地之一…………… (42)
14. 襄垣县水泥厂拾到一条信息收效六万元…………… (44)
15. 温州东风信息社的“注意力服务”…………… (45)
16. 哈尔滨第三工具厂对竞争对手的分析…………… (46)
17. 龙形图案的学问…………… (47)

18. “三大件”一涌而上说明了什么……………(48)
 19. 一项引进技术上的失误——信息的可靠性…(50)
 20. 我国机床进入葡萄牙市场独具优势……………(51)
 21. 浙江烟灰缸出口的起落……………(51)
 22. 香港有线电话机突击占领美国市场……………(52)
 23. 日本企业传输信息的时效观念……………(53)
 24. 日本人是怎样探索大庆油田秘密的……………(55)
- 三、经营预测 经营决策**
25. 上海对电视机需求量的典型调查……………(56)
 26. 上海对新婚户购买力的抽样调查……………(58)
 27. 东方机械厂应用二次移动平均法进行预测…(60)
 28. 沈阳小型拖拉机厂应用直线趋势法进行预测
……………(63)
 29. 北京双菱拉锁厂应用指数平滑法进行预测…(65)
 30. 中原毛纺厂应用指数平滑法和回归分析法进行
预测……………(67)
 31. 上海社科院应用一元线性回归分析法预测猪肉销
售量……………(69)
 32. 塞北毛线厂应用一元、二元回归分析法进行预测
……………(71)
 33. 某轴承厂应用二元回归分析法进行预测…………(74)
 34. 第二汽车厂车身厂的不确定型决策……………(76)
 35. 闽江制造厂应用决策树进行决策……………(83)
 36. 桂林棉纺厂应用价值工程对产品组合进行决策
……………(88)
 37. 齐齐哈尔第一机床厂科学决策两年迈出两大步
……………(95)

38. 新疆库尔勒引进番茄酱设备的决策失误……(96)
39. 1986年购进1918年设备的反思……(98)
40. 闽东电机进入香港市场的三步曲……(98)
41. 美国克莱斯勒汽车公司调正决策再次兴起…(99)
42. 美国贝尔电话公司总裁费尔的决策……(101)
43. 卡西欧计算机公司的高层决策机构……(104)
44. 日、美企业家的不同决策方式……(107)

四、产品开发 营销策略

45. 长沙汽车电器厂应用产品系列平衡法整顿老产品
 开发新产品……(109)
46. 上海五和针织厂注意开发系列产品……(113)
47. 北京洗衣机厂靠产品改型换代, 白兰牌洗衣机
 畅销不衰……(114)
48. 陕西双鸥洗衣机畅销的奥妙……(115)
49. 常德烟厂以市场为中心制定营销策略……(117)
50. 力生制药厂的市场细分……(120)
51. 上海轻工业品的市场细分……(121)
52. 上海“天琴”时装脱颖而出……(122)
53. 山西临汾二轻局朴素的生意经……(126)
54. 上海涂料行业通过开发新资源去开发新产品
 ……(128)
55. 昆明机床厂开发鞋楦铣取得成功……(129)
56. 常州拖拉机厂12马力拖拉机的竞争策略……(130)
57. 利民食品厂改进包装提高效益……(132)
58. 白云山制药厂的“信誉投资”……(133)
59. 柳州双马牌电风扇工商联销的经验与教训…(134)
60. 常州灯芯绒进入国际市场的奥秘……(136)

61. 肥乐县农药厂的广告术.....(137)
62. 美国履带拖拉机公司的经营策略.....(138)
63. 太麦克斯公司的渗透价格策略.....(140)
64. 沃尔弗林环球股份公司“安静的小狗”的销
售策略.....(142)
65. 杜邦公司在产品成熟期所采取的策略.....(147)
66. 日本电视机产品在日美竞争中取胜的原因.....(148)
67. 日本三洋电机公司在开发“涡流式”洗衣
机产品时的果断决策.....(149)
68. 日本企业家幸格浩的广告“鬼才”.....(151)
69. 联邦德国奔驰汽车公司的经营特色.....(154)
70. 芬兰韦齐莱公司经营之道.....(156)
71. 比利时地毯商开发市场的诀窍.....(158)

五、人才开发 企业家

72. 攀枝花钢铁公司的人材管理.....(159)
73. 北京信通电脑公司的销售工程师.....(162)
74. 白云山制药厂不拘一格广招人才.....(165)
75. 王亚震谈自身领导艺术.....(166)
76. 善驭风浪的企业家——奚也频.....(170)
77. 锐意改革的企业家王亚忱.....(177)
78. 优秀厂长(经理)的人际关系方针.....(179)
79. 日本迅速崛起的奥秘之一——能力开发.....(182)

六、目标管理 经济责任制

80. 中南汽车厂推行目标管理.....(185)
81. 华东自行车厂推行目标成本管理.....(192)
82. 武汉、常州厂家按目标市场原则打入贵州纺
织品市场.....(196)

83. 吉林市化工企业实行以目标成本节约奖为主要形式的经济责任制.....(198)
84. 北京开关厂推行PQCMP, 经济责任制.....(200)
85. 上海溶剂厂实行岗位等级工资制.....(203)

七、经营组织 体制改革

86. S 厂的管理机构是否需要改革.....(214)
87. 攀枝花钢铁公司的内部管理体制的改革.....(219)
88. 上海医用电子仪器厂试行产品利润中心.....(227)
89. 上海医用电子仪器厂建立“决策群”辅助厂长决策.....(231)
90. 长江机器制造厂横向联合的实践.....(240)
91. 一个新型的经济联合体——东北电气经济技术集团.....(246)
92. 沈阳冶炼厂组建联营集团.....(249)
93. 中外合资企业湖北派克密封件厂投产两年成效显著.....(257)
94. 中外合资企业南通力王有限公司的管理特点.....(259)
95. 沈阳市机械局对企业股份制试点工作的调查.....(265)
96. 美国“最佳公司”促进革新的交流制度.....(270)

八、经营分析

97. 对北方化工厂投资方案的分析评价.....(276)
98. 对某机械厂的经营分析.....(280)
99. 涟源钢厂焦化分厂的成本利润分析.....(289)
100. 攀枝花钢铁公司的增产节约分析.....(303)

案例(1)

中国标准铅笔公司转轨变型摆脱困境

哈尔滨中国标准铅笔公司是我国有名的生产铅笔的骨干企业。在一九八〇年前,这个企业生产靠国家计划安排,原材料靠国家统一供应,产品靠国家统购包销,实行典型的生产型管理。随着国家经济体制的改革,八十年代初,这个企业面临新的挑战:随着计划生育工作的大力开展,全国小学生在校人数逐年下降,铅笔销售量因而减少,加上商业库存超储,对该公司铅笔的收购量锐减,使铅笔的销路发生问题。一九八二年销给商业部门的皮头铅笔占全年总产量的45.8%,一九八三年初商业部门提出只收购17.9%,比一九八二年压缩60%,仅此一项就要减少利润77万元,使该公司生产的铅笔出现了自一九七四年以来的最严重的积压,以往的短线产品成了长线产品,公司处于困境。

在严峻的事实面前,该公司看到了以往“三靠”管理体制的弊端:长期的产需脱节,生产企业与市场不直接发生产销关系,是使企业缺乏应有的主动性和灵活性的重要原因。他们决定端正经营思想,以满足市场需要,搞活市场为本公司经营活动的宗旨。他们从改革管理机构,强化经营销售力量入手,加强市场预测,灵活决策,以变应变,努力开发市场,将生产型管理转为生产经营型管理,使企业的生产经营很快出现转机。到一九八三年底,这个公司的各项经济指标,都超过了本企业的历史最好水平,不同行业中居于领先地位。

中国标准铅笔公司将生产型管理转向生产经营型管理，是从研究市场、开发市场开始的。在开发市场方面，他们以变应变，实行“两条腿走路”的方针：即在努力打开国内市场销售渠道的同时，加强同国外重要客商的联系，增加外贸出口，扩大在国际市场上的占有率，建立比较稳固的国际市场销售点。

在国内市场方面，他们本着“你无我有，你有我优，你优我廉，你廉我转”的经营策略，在继续生产 403*、504*、6621* 等畅销的老产品同时，又及时研制出了质优价廉的 898* HB 铅笔和 123* 绘图铅笔。其中“天坛牌”403*、504* 铅笔的质量，在全国同行业的质量评比中，都荣获第一。这些产品经批量生产投入市场后，受到广大用户欢迎，销量激增。

在国外市场方面，该公司非常重视国外市场的信息。一九八二年初，公司人员在与外商洽谈业务中得知，公司生产的12色颜色笔的铅芯质量好，国外用户很喜欢，在市场上很畅销。他们立即抓住时机，提高生产颜色铅笔的能力，增加生产班次，扩大出口量。在很短时间内，由原出口10万罗激增到20万罗以上，既盈得了外汇，又节省了大批木材，取得很好的效益。一九八三年，公司的主要领导成员两次赴广州和深圳，为国外五个公司代表洽谈业务，疏通渠道。他们采取保证质量、信守合同等措施，以良好的信誉取胜，使各种铅笔的出口量比八二年增加17%，减轻了对国内商业部门的压力。

中国标准铅笔公司在开发市场，扩大销路的同时，还狠抓了企业内部的生产经营管理。他们始终把产品的品种、质量放在首要位置，狠抓技术进步，抓内部管理，进行企业诊

断，使企业经济效益得以不断提高。一九八二年，他们在主要原材料（木材）三次提价，而铅笔出厂价不变的情况下，年产铅笔 3.6 亿支，比上年增长 2.9%，实现利润 361 万元，比上年增长 28.5%。利润增长幅度远远高于生产增长幅度，体现了挖掘企业内部潜力所取得的收益。一九八三年，继续取得了好成绩。

思考：

① 该公司所以能摆脱困境，是抓住了一个什么样的关键问题？

② 该公司在一九八三年所以能取得较好的效益，是采取了那些有效的措施？

案例（2）上海电视机一厂的经营方针

上海电视机一厂早在1970年就开始研制彩色电视机，是国内最早试制成功半导体和集成电路彩色电视机的工厂。但由于彩电的结构件、元器件等数量大，质量要求高，生产工艺和设计技术复杂，单靠国内原有技术基础和生产装备，很难在较短的时间内形成合格产品的大批量生产能力。1980年，该厂从日本引进一条年产20万台37厘米至56厘米彩电装配生产线。13个月后，这条生产线建成投产。此后，彩电产量迅速增长，品种也日益增多。到1985年底已生产了约90万台彩电，在国内同行中居领先地位。其所以能保持彩电生产的优势，关键在于正确地选择了一条“在国产化中求发展”的经营方针。

从彩电引进组装生产初期，该厂就开始规划并实施彩电元器件和组件的国产化工作。经过几年来的探索和实践，形成了一套比较成熟的国产化工作方法。目前，该厂生产的“金星”牌彩电，国产化程度已达85%，整机质量始终保持国际同类产品的先进水平，因而获得了国家经委颁发的优秀新产品奖和英国BS标准合格证书。

上海电视一厂从日本引进较先进的彩电机型及其装配技术和设备后，整机生产与国内元器件配套能力不相适应的矛盾立即暴露出来了。由于国内生产不出符合彩电技术要求的全套元器件，他们不得不从国外组织配套。四年时间总用外汇量高达8,000万美元，为建厂投资用汇额的10倍，而出口创汇则微乎其微。在国家外汇储备日趋紧张的条件下，这种状况显然难以为继。同时，彩电元器件不能国产化，企业的生产命脉就在很大程度上操纵在外商手中，企业的生存和发展就会受到国际市场变化的潜在胁威和影响。1984年以来，外商利用我国元器件不能配套的弱点，大幅度提高CKD、SKD散件售价。1984年下半年，该厂由日立公司进口的2SC2271三极管脱销，若不是事先已有准备，及时采取了应急措施，4万台彩电就会被迫停产。

显然，没有原材料、元器件的国产化，我国的彩电技术就难以进步，产品就难以发展，彩电和其它电子产品的生产就无法摆脱对国外的依赖，我国的电视工业就不可能独立自主地发展。因此，上海电视机一厂感到当务之急是必须及早实现原材料、元器件的国产化，摆脱经营上的被动局面。

上海电视机一厂为实现彩电国产化，经历了如下历程：

一、从选点开始，用整机带动元器件生产水平的提高，使元器件国产化从改进老产品发展到向国际标准靠拢，逐

步形成了协作厂的专用标准。

在引进工作中，他们把增强整机自身的配套能力放在首位，把项目资金用在关键生产手段、质量保证体系、元器件检测认定等方面。同时，要求日方提供“合同产品”时，必须按我国同期引进的显象管、高频头、行输出变压器、印刷线路板及部分集成电路进行设计，并由中方承担绝大部分结构件、包装材料和辅料的配套工作。这样就使整机使用的显象管等五大件的同步国产化有了基础，使该厂的国产化工作有了一个良好的开端。

为了实现元器件的国产化，早在1980年4月，该厂就同国内几十家工厂签订了元器件、化工材料和辅料的试制协议，并开展了对元器件可靠性的研究。但直到1982年以前，由于他们对彩电元器件的技术难度估计不足，在最初的试制协议上，大多数元器件没有确切的参数指标，只注明“按日本样品”的字样，元器件厂也只是从老产品中挑选出指标接近日本样品的产品提供给整机厂。因此，产品质量难以保证，技术水平难以迅速提高。

后来，他们利用引进的测试手段，对几十万个进口元器件进行测试、解剖、分析和处理，并用国内试制的成品与日本样品进行对比试验，获得了大量的国内外元器件性能实测数据以及某些指标的极限值，真正摸清了日本元器件的质量水平，找到了国产件的薄弱环节。1982~1983年间，他们在上海市仪表局的支持下，进行了两次国产元器件整机安装工作，用手工组装4台56厘米彩电，并在此基础上，又在自动生产线上组装了50台国产化程度达70%的彩色电视机。尽管这一次试装整机的效果不很理想，但毕竟使国产元器件进入了自动化的流水生产线，使人们从中看到了国产化的希望和

可能，同时，试装中暴露出来的问题，也使参加单位受到很大震动，彻底改变了某些人打算以老产品的改进来代替国产化工作的主张，坚定了彩电国产化必须向国际标准靠拢的决心。

认识上的统一，使国产化工作有了质的飞跃。人们从中得出结论：为避免试制工作的盲目性，彩电元器件需要有准确的设计技术参数和质量考核标准。在暂时还没有国家统一标准的情况下，为了保证彩电元器件的质量，整机厂和元器件厂参照 JIS 标准、MIL 标准、以及引进技术资料中的特殊要求，参考大量的试验数据，共同制订了 57 份彩电元器件的企业专用标准，以此作为彩电国产化的暂行标准。这一工作的完成，标志着彩电国产化工作开始进入了规范化的阶段。

二、从抓认定工作入手，以保证元器件质量为纽带，对协作厂进行全面考察，在坚持中求得提高。

在国产化过程中，他们提出了“消化引进，联合攻关，反复试验，成熟使用”的方针，利用引进技术中日本企业对元器件的管理方法，结合国内基础工业现状，反复从各个方面摸索经验。为保证整机的可靠性及流水线生产的直通率，必须使不合格的元器件在进入整机装配线前尽量反映出来。这就需要有一套系统的、科学的元器件认定方法。这项工作难度极大，国内无任何经验可以借鉴，国外的企业也把元器件认定技术视为企业的重要秘密而不愿向外转让。况且，认定工作不单局限于元器件本身，还包括对元器件生产厂的技术实力、管理水平、仓储运输、技术人员素质、操作工人素质等多方面因素的考察和比较。因此，必须探索和制订出简便有效的，适用于我国国情的元器件认定方法。

在原有设备条件下，他们利用能够得到的国外资料，理解、分析、消化资料中有关认定工作的每一程序的意义和目的，以大量的环境试验及可靠性寿命试验为基础，考虑到我国元器件制造手段，工艺和材料上的弱点，注重结构解剖和线路适应性试验，在实践中逐步形成了一套适用于我国国情的元器件认定技术和程序，先后对国内有关的元器件厂为彩电配套的60多个项目进行了质量认定，从而保证了国产化的整机质量不低于引进初期组装的整机质量水平。

在元器件认定过程中，他们对已投入使用的元器件除正常交收检验外，还定期进行管理试验，使整机厂与元器件厂之间始终以质量为纽带，把双方利益紧密地结合在一起，相互信任，相互支持，共同协调发展，从而形成了一种新型的社会主义协作关系，并从中考察和确定了一批质量可靠、值得信赖的协作厂。

三、从提高宏观经济效益出发，帮助元器件厂形成批量生产能力，进而组织联合攻关，把保证质量变为提高质量。

整机厂与元器件配套厂的目标是一致的，都是要努力使国产元器件的不良品率降到最低限度。元器件技术的进步不仅仅是元器件生产厂单方面的任务，整机厂也应积极协助与配合。他们利用厂里大量进口元器件的有利条件，对每批进口元器件进行来料检验，并定期进行仓库抽样试验，把试验结果拿来同元器件厂进行技术交流，组织联合攻关，从而取得了良好的效果。

对于国产化工作的成果，他们始终不渝地采取战略经营，不断开拓，成熟一个使用一个的态度。目前国内元器件市场价格高于国际市场价格，多使用国产元器件，整机厂经济效益受到影响。但他们认为，产品只有在使用中才能发现

问题，及时发现问题才能及时改进。彩电国产化首先是元器件的升级换代。保本或少利，对整机厂来说虽然暂时显示不出经济效益，但对国家来说，彩电的产值水份少了，总的经济效益和社会效益是明显的。因此，整机厂与元器件厂应是互利共存的。基于这种认识，我们即使在进口元器件已配套的情况下，也情愿再多订国产元器件，使元器件厂形成批量生产能力，在生产和使用中逐步提高国产元器件的质量水平和可靠性。据1985年生产统计，使用1万套以上的国产元器件已占整机总金额的85%左右，而整机质量与引进初期生产的全进口机相比没有任何变化，整机早期返修率保持在8%，整机的可靠性（MTBF）仍高于15,000小时的国际先进水平。

为了加速国产化的步伐，上海电视机一厂在1985年1月与国内三省二市17家企业，按照自愿互利原则，组成了“金星经济联合体”。联合体有明确的目标和统一的思想，即整机厂与元器件厂相互依存，共同促进，元器件围绕整机加快技术开发，形成以名牌产品为龙头的社会性群体工业。这样，在国产元器件试制、试用到批量投产的整个过程中，通过整机厂与元器件厂的密切合作，充分发挥了两个积极性，弥补了元器件和整机两个方面的不足，使国产件在试制中得以完善，在试用中得以稳定，推进了国产化工作。其结果是整机厂在保证质量的前提下节约了大量外汇，增强了生产经营的主动性；元器件厂开拓了新的生产领域，以优质产品增强了企业的竞争力。

思考：

(1) 从上海电视机一厂的经营方针中可得到那些启示？

(2) 整机厂与元器件厂需如何合作才能保持经营上的稳定性?

(3) 在引进国外生产线时, 应如何考虑国产化问题?

案例 (3) 常州自行车总厂的经营方针

建厂仅十年历史的常州自行车总厂, 所生产的金狮自行车已跻身于全国名牌自行车之列, 与“永久”、“凤凰”“飞鸽”并驾齐驱。

1979年, 该厂经过了三年初创期, 只达到年产六万辆“金狮”车的水平。在强手如林的自行车行列中, “金狮”如何生存与发展呢? 该厂经反复研究, 确定了以下经营方针,

“立足国内, 面向世界, 引进先进技术, 从高起点上腾飞”他们组织科技人员分兵两路, 北上西下, 遍访同行业厂家和研究单位, 了解国内外自行车生产的新工艺、新技术, 寻求引进的路子。

1981年, 他们结合工厂的第二期改造工程, 先后从国外引进47台套先进设备, 并与厂外科研机构、大专院校协作, 组织技术攻关, 实现当年引进、当年投产。1982年, “金狮”车产量达到31万辆, 为1979年的五倍, 质量一举跃入全国A级产品行列, 一年就收回了引进设备的投资。

接着, 他们把主要力量放在壮大科技队伍、消化引进技术上。他们广招人才, 建立了工厂的研究所, 使科技人员增至300人, 为1979年的10倍。同时, 注意巩固和发展与厂外科研机构、高等院校的协作关系, 主动为他们提供引进设备作为样品, 共同研究消化、创新工作。如车驾焊接的氧丙烷多咀钎焊工艺, 具有八十年代的先进水平。该厂引进了应用