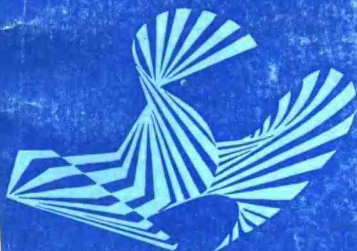


现代化管理 案例集

方君喆 顾正方 吴志鹏 主编



机械工业出版社

F406
205

现代化管理案例集

方君喆 顾正方 吴志鹏 主编



机械工业出版社



编辑名单 (按姓氏笔划排列)

方君喆 吴志鹏 张文贤
顾正方 梁声芳 康 浩

现代化管理案例集

方君喆 顾正方 吴志鹏 主编

责任编辑 蔡 琳

封面设计 刘 代

机械工业出版社出版 (北京阜成门外百万庄南里一号)

(北京市书刊出版业营业登记证出字第117号)

苏州吴江印刷厂印刷

机械工业出版社发行

开本787×1092 1/32·印张 7 2/9·字数18千字

1987年 1 月苏州第一版·1987年1月苏州第一次印刷

印数00,001—25,000 定价1.50元

统一书号: 15033·668544

前 言

随着我国经济体制改革的深入进行，管理作为组织生产力的重要因素正日益受到广大企业的重视。

为了提高我国企业的科学管理水平，配合当前全国开展和推行现代化管理的需要，我们组织编写了《现代化管理案例集》一书。

本书共有25篇案例。这些案例是借鉴了国外的案例教学的经验，并结合我国工业企业在运用现代化管理方法过程中较为成功的实例，加工整理和改编而成。案例的数据有真实的，也有虚拟的。案例类型各异，风格不尽相同。为了帮助读者思考，本书在案例中均提供一些参考性的分析和结论。由于经济现象的复杂性，这些分析与结论不一定是唯一和正确的，我们旨在通过这些案例的研究，使从事工业企业管理的领导者能从中获得启迪，并在实际工作中起到借鉴的作用。

参加本书编写的有方君吉、王家亨、王文华、王鸣军、齐承、吴志鹏、严隽佑、汪晓燕、张文贤、陈顺尔、陶文俊、顾正方、邵梅坤、居心一、梁声芳、康浩。全书最后由方君吉、顾正方、吴志鹏统编。

由于时间仓促，编者水平有限，疏漏差错之处在所难免，欢迎读者批评指正。

编者

1986年10月

目 录

前言

红烧鸡罐头是否要停产	(1)
利民钟厂的产品决策	(5)
深入开展“十查十算一建议”活动 不断增强 企业活力	(29)
十万把活动扳手业务该不该接	(36)
江南电视机厂关于提高企业竞争能力的决策 分析	(41)
红光牌建筑电气装置件能否跻身于国际市场	(49)
登峰手表厂的改造方向	(56)
春风胶木电器厂强化基础工作被省誉为优秀管理 企业	(70)
光辉水泥厂如何按照市场营销导向进行品种 决策	(79)
胜利精毛纺厂如何扭转被动局面	(87)
勤俭制药厂的原料订购方式和储备定额	(95)
江苏宏远半导体厂选用 $\phi 75$ 硅片加工生产线能否 带来良好的经济效益	(99)
苏州钟表配件厂跨出行业界限把死棋走活	(115)
开展“一条龙”活动 提高摆轮质量	(129)
东海试验仪器厂如何加强管理提高产品质量	(137)
压缩储备资金 提高零部件配套能力	(146)

苏州第一光学仪器厂的资金策略.....	(171)
杂品零售商店“三员”比例采用 7 : 8 : 13 还是 17 : 3 : 8	(162)
上海儿童食品厂在劳动调配中运用能力倾向测验 的尝试	(173)
不拘一格选人才	(175)
江南水泥厂的“治表”与“治本”	(179)
苏州冶金机械厂改革管理机构提高了经济效益	(184)
是什么给宏源制药厂带来了新的生机	(191)
江南纺织厂改善管理的关键是什么	(201)
苏苏开关厂企业管理的方向	(210)

红烧鸡罐头是否要停产

光明罐头厂是一个生产各种罐头的专业厂。主要产品有糖水梨罐头、糖水苹果罐头和红烧鸡罐头等。由于品种多、等级复杂，又受生产条件限制等原因，所以象红烧鸡罐头这样的产品老是亏本。1985年第4季度厂里安排生产计划时，根据仓库原料储备情况以及市场需要情况，仍计划生产糖水梨罐头120吨、糖水苹果罐头300吨、红烧鸡罐头110吨。对于红烧鸡罐头是上还是停，厂里争论不休。有的同志认为，亏本产品生产的越多，给企业造成的损失就越大，主张马上停止红烧鸡罐头的生产。有的同志则认为，虽然是亏本产品，只要社会需要，我们就生产。还有的同志干脆主张，3种罐头全部停产，把仓库的原料加价10%卖掉，也可获利5万多元，众说纷纭，莫衷一是。

为了落实第4季度生产任务，该厂财务科的同志试用边际贡献法对各种方案进行了成本决策分析，其结果见表1。

表1 产品亏损测算表

单位：元

项 目	糖水梨罐头	糖水苹果罐头：红烧鸡罐头		合 计
产 量（吨）	120	300	110	530
销 售 单 价	1630	1700	4200	
销 售 总 收 入	195600	510000	462000	1167600

续表

项 目	糖水梨罐头	糖水苹果罐头	红烧鸡罐头	合 计
减：变动成本	153600	381000	445500	980100
边 际 贡 献 额	42000	129000	16500	187500
减：固定成本	33600	84000	30800	148400
销 售 利 润	8400	45000	-14300	39100

从表1的测算可以看出，红烧鸡罐头是亏损产品，如果生产该产品，使该厂销售利润减少14300元。是否应该停止生产呢？见表2。

表2 取消亏损产品生产测算表 单位：元

项 目	糖水梨罐头	糖水苹果罐头		合 计
产 量（吨）	120	300		420
销 售 单 价	1630	1700		
销 售 收 入	195600	510000		705600
减：变动成本	153600	381000		534600
边 际 贡 献	42000	129000		171000
减：固定成本	42400	106000		148400
销 售 利 润	-400	23000		22600

评价：从表1的测算来看，似乎取消亏损产品——红烧鸡罐头的生产是理所当然的。事实并非如此简单，从表2的测算情况可以看出，如果停止红烧鸡罐头的生产，它所分摊的固定费用30800元就要转嫁到另外两种产品中去，使红烧鸡罐头存在的16500元边际贡献额，就会从前两种罐头的销售利润中减少掉。这样就使整个企业的销售利润由39100元降为22600元，下降42.2%，并且还出现新的亏损产品——糖水梨罐头。因此，这是不合算的。

如果三种罐头全部停产，将库存的540400元原料全部加价10%出卖，情况怎样呢？见表3。

表3 停产卖料测算表

单位：元

项 目	梨	苹 果	净 鸡	合 计
数 量（吨）	144	240	121	
单 价	440	660	3080	
销售收入总额	63360	158400	372680	594440
减：变动成本	57600	144000	338800	540400
边 际 贡 献 额	5760	14400	33880	54040
减：固定成本				148400
销 售 利 润				-94360

评价：从表3的测算可以看出，停产加价出卖库存原料，固然可以获利54040元（实际是边际贡献额），可是补偿不了

固定费用总额148400元。因为，就一个企业而言，不能因停止生产而不发生固定费用。按这个决策方案，整个企业会因此而亏损94360元。

如果停产红烧鸡罐头，将设备用来增产糖水梨罐头和糖水苹果罐头各20%，情况又将怎样呢？见表4。

表4 取消亏损产品 增产盈利产品测算表 单位：元

项 目	糖水梨罐头	糖水苹果罐头		合 计
产 量（吨）	144	360		504
销 售 单 价	1630	1700		
销 售 收 入	234720	612000		846720
减：变动成本	184320	457200		641520
边 际 贡 献	50400	154800		205200
减：固定成本	42400	106000		148400
销 售 利 润	8000	48800		56800

评价：从表4的测算可以看出，停产红烧鸡罐头，设备用来增产糖水梨罐头和糖水苹果罐头各20%时，销售利润从22600元增加到56800元，如果再加上仓库库存原料净鸡加价10%出卖，可得边际贡献额33880元，共可获利90680元。

决策：该厂财务科通过以上各种方案的成本决策分析，得出的结论是：停止生产红烧鸡罐头，增加糖水梨罐头和糖水苹果罐头的生产，并可将库存净鸡121吨加价出卖。

利民钟厂的产品决策

利民钟厂是1979年新建的厂，为集体所有制企业。全厂现有职工204人，固定资产净值154万元，定额流动资金平均余额110万元，生产面积4060平方米，生产的主要产品为机械钟，另外生产毛壳。六年多来，产量逐步增大，1985年年产机械钟11万台，机械钟在市场上销路仍很好。但是，由于机械钟的成本高，而同行竞争十分激烈，故盈利并不高。

可是石英电子钟具有成本低，制造难度小，节约木材、铜材，占地而积小，走时准，使用方便，外观翻新容易等优点，发展石英钟具有很大的优越性。为了适应市场需求的变化，利民钟厂1985年试制了几百只电子钟，从1986年开始利用原有的厂房和增添部分设备，进行批量生产。

但是，在开始上批量制造石英钟前，各方面的看法却不一致：

上级主管部门从整个行业的角度出发，认为虽已有石英钟的整钟装配厂，但没有生产石英钟机芯的制造能力，经济效益很低，利民钟厂具有制造能力，但试制的步子走得慢了，计划的投产批量也偏低，只有增强自制能力，才能提高经济效益。

钟厂领导对石英钟市场把握不大，并碰到了资金、技术等方面的困难，对石英钟上马能否盈利缺乏信心，故试制起步早，上批量速度慢。

钟厂技术人员认为发展石英电子钟是当代时钟发展的方向，应迅速发展。要速度。就必须自制机芯，但对批量生产质量能否过关，心中没数。

1985年11月，利民钟厂厂长丁特尔重新审查了该厂所处的状况，并就厂参谋部门提出的两个生产方案（一是生产石英钟机芯方案，即生产出机芯就出售，基本上由有关部门包销；另一个是生产整钟方案，即生产出机芯后，自制或外购外观件装成整钟后出售，有关部门不包销）提出意见。

一、市场

从市场情况看，石英电子钟是很有发展前途的产品，但目前本市生产石英钟的几家厂，如常青厂、原东风元件二厂等，均是采取外购或进口机芯组装的形式。机芯购买价格在14元左右，而自制机芯的成本在10元左右。因此，自制机芯可以降低产品成本，增加企业盈利。

如果自制石英电子钟机芯，可以不受国外市场的控制。东南亚一带生产组装石英电子钟的厂家很多，因此石英钟机芯出口国有提价的趋势，并且机芯的购买没有稳定货源，而制造石英电子钟不属于先进技术，国内有能力进行生产，这样自制机芯，可以节约外汇，甚至出口创汇。

二、整机维修问题

进口机芯组装的整钟，一旦出了毛病要换零件，只能在其他机芯上拆下零件来修理，由于每个机芯具有配套性，这样等于赔个机芯。相反，自制机芯可使各钟表店有备件为顾客提供服务。此外，产品的升级换代是适应市场变化的必然趋势。

三、技术条件

利民钟厂自1982年以来，在石英电子钟的试制工作中取得了一些成效，试制了铝框工艺钟、玻璃罩仿400天石英钟、普通石英钟机芯、音乐石英闹钟机芯，机芯中零部件除电路、石英振子、电容器、线路板为外购件外，其余的马达、塑压件、夹板金属件为自制。1985年共试生产了500~600只机芯，为批量生产石英电子钟积累了一定的技术经验。

利民钟厂是生产机械钟的专业厂，在生产机械钟方面，具有多年生产的丰富经验。而石英电子钟为机械钟的更新换代产品，制造机械钟的许多设备，如冲压、自动车等可以为制造电子钟所用，这方面设备齐全，不乏有经验的师傅，应在此基础上，增加注塑方面的技术人员和设备，健全注塑工艺，就可以形成完整的石英钟生产能力。

四、成本预测

企业产品生产的成本项目共分为工资、工资附加费、原材料、燃料动力、废品损失、车间经费、企业管理费七项。工资项目按工人人数及每月工资计算，其中工资中基本工资为85元/人，奖金为13元/人。原材料按实际采购价格计算。废品损失和燃料动力项目参照同行业的亚南钟厂生产单位产品所摊的平均值计算。车间经费的计算是先把主要部分固定资产折旧、固定资产大修理费用及管理人員的工资先确定下来，然后再按一定比例求出车间经费中的其他费用数额，加入车间经费中（这个比例按亚南钟厂这个项目的全年平均数15.6%计算）。企业管理费根据全厂所生产的产品的定额工时的多少来进行分配。两个不同方案形成的不同的工资附加费和产品的经营成本估算见表1、表2、表3、表4。

表 1 机芯方案工资附加费

单位：元

年 份	应 提 工 资 附 加 费		
	职工福利基金	工 会 经 费	教 育 经 费
一	3068	817	903
二	4664	1244	824
三	8525	2822	2117

表 2 整钟方案工资附加费

单位：元

年 份	应 提 工 资 附 加 费		
	职工福利基金	工 会 经 费	教 育 经 费
一	4988	1041	827
二	8127	1611	1258
三	20464	4422	2042

表3 机芯方案经营成本估算表

单位: 元

项 目	年 份														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
产量(万只)	3	6	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
工 资	4160	59976	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360	129360
工资附加费	4788	6732	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364	1364
原 材 料	165324	330648	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160	1102160
废品损失	900	1800	600	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
燃 料 动 力	5175	10227	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021	32021
车 间 维 修 费	55797	67107	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809	99809
企业管理费	20150	51364	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897	124897
工 厂 成 本	295994	527854	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711	1507711
单位成本(元/只)	9.87	8.80	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54	7.54
减: 折 旧	27252	33287	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151	53151
经营成本	268742	494567	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560	1454560

五、资金筹集

利民钟厂由于是集体所有制的企业，因此资金来源的途径有三条：一是企业自筹款，二是银行短期贷款，三是利用原有固定资产。

为了便于与一般企业的经济效益相比较，利用原有厂房及设备的价值按新投资计算，且按原值。

流动资金的来源有两部分：一部分为自筹款，占30%，另一部分为银行贷款，占70%。流动资金的银行贷款利息在企业管理费中开支。

固定资金来源中30%为自筹款，另一部分是利用银行中短期贷款，占70%，每次贷款分三年还清。工业贷款利息率见表5。

表5 工业贷款利息率表

流 动 资 金	固 定 资 金	
7.92%	1 年 以 内	1 ~ 3 年
	7.92%	8.64%

六、资金预测

1. 固定资金的预测

机芯方案：第一年投资37.8万元，第二年投资增加4.066万元，第三年投资增加20.806万元，其中厂房的费用按现有厂房的原值计算，平均每平方米111.26元。所需厂房面积见表6。设备用款数额见表8、表9、表10。

整钟方案：第一年投资49.0万元，第二年增加投资21.728万元，第三年增加投资65.155万元，其中厂房的费用考虑到装配石英钟厂房要求较高，故按每平方米250.00元计算。所需厂