

中国企业 经营与管理案例

主编 张承耀

经·济·管·理·出·版·社

中国企业经营 与管理案例

主 编 张承耀

副主编 刘光明 张小宁

经济管理出版社

责任编辑：苏全义
版式设计：徐乃雅
责任校对：张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业经营与管理案例/张承耀主编. —北京：经济管理出版社，2000.8

ISBN 7-80162-020-8

I. 中… II. 张… III. 企业管理—案例—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 35476 号

中国企业经营与管理案例

主 编 张承耀

副主编 刘光明 张小宁

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 12.25 印张 301 千字

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：6000 册

ISBN7-80162-020-8/F·19

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

从1999年6月开始，我们准备用一年的时间完成题目为“企业管理案例编写模式研究”的课题。2000年3月底，研究任务基本完成，并按照约定，向经济管理出版社提交了名为《中国企业改革与发展案例》的书稿。很快地，孟昭宇社长提出，考虑到今年是“管理年”，最好能再完成一本管理方面的案例集。这样，我们又马不停蹄地开始了第二本案例的编写工作。虽然平时我们到过的企业很多，但是由于乱忙一气，没有时间静下心来整理一番，就好像是“熊瞎子掰苞米”一样。于是，我们正好利用这个机会进行“补课”。

这本书取名为《中国企业经营与管理案例》，在内容上涉及发展战略、人力资源管理、组织管理、成本管理、资产管理、科技开发、市场营销、品牌经营、企业文化等方面；在题目形式上，采取了“项目：题目[企业名]”的规范化处理；在内容上，采取了[主题词]、[背景]、[事例]、[点评]、[讨论]等五部分结构；共收录了36篇案例，总字数约30万字。这些与《中国企业改革与发展案例》一书完全一致。因此，说这两本书是“姊妹书”也绝不过分。感兴趣的读者可以把两本书合起来看。

本书作者仍然主要是中国社会科学院工业经济研究所企业管理研究室的同志们，包括张承耀、黄群慧、严基河、韩岫岚、张金昌、刘湘丽、刘光明、张小宁等；加盟编写的还有国务院发展

研究中心的陈小洪、李兆熙,《中外管理》杂志社的刘洪儒、首都经济贸易大学的张喆等;再有就是企业界的朋友,如华能南京电厂的刘国胜、华北油田水厂的师洪发等、兖州煤矿的郭军、一汽集团的黄金河、华安集团的华轩、北京罗地亚的陈冲、上海东方电视台的田温等。对于有些案例的[点评]和[讨论],编者作了一些补充。

在此,我们愿意向所有参加编写的作者表示深切的感谢,同时对经济管理出版社的孟昭宇同志、苏全义同志表示诚挚的谢意。

编 者

2000年6月于北京

目 录

1-1 发展战略:

1 / 自筹资金搞技改 (贵州铝厂)

1-2 发展战略:

16 / 夯实民族工业 (燕京啤酒)

1-3 发展战略:

26 / 企业家魅力与经营特色 (双星集团)

2-1 组织管理:

34 / 调整经营组织结构 (安达电脑)

2-2 组织管理:

43 / 内部“模拟法人”制度 (河南灵化)

2-3 组织管理:

51 / “三五三六”管理体制 (首钢集团)

3-1 科技开发:

60 / 创新导向管理 (华能南京)

3-2 科技开发:

70 / 成本效益分析方法 (华北油田)

3-3 科技开发:

83 /以老养新的策略 (北人集团)

4-1 经营策略:

91 /自我调整处变不惊 (贵州茅台酒厂)

4-2 经营策略:

98 /集约化经营之路 (克矿集团)

4-3 经营策略:

112 /打响东北战役 (一汽集团)

5-1 市场营销:

122 /老字号焕发青春 (稻香村)

5-2 市场营销:

130 /京城无处不飞鹰 (蓝岛大厦)

5-3 市场营销:

145 /开拓国际市场 (北大方正)

6-1 竞争优势:

153 /事业部带来竞争力 (北京开关厂)

6-2 竞争优势:

161 /三场硬仗冲出困境 (华安集团)

6-3 竞争优势:

169 /对市场的快速反应 (联想集团)

7-1 品牌经营:

181 /构建虚拟企业 (意丹奴)

- 7-2 品牌经营:
191 /无形盘活有形 (小天鹅集团)
- 7-3 品牌经营:
199 /信誉就是资产 (黄骅信誉楼)
- 8-1 成本管理:
209 /科技驱动显神威 (美菱集团)
- 8-2 成本管理:
223 /一切服从市场 (北京保温瓶)
- 8-3 成本管理:
233 /为何如此混乱 (新纤维公司)
- 9-1 资产管理:
242 /资产占用责任制 (国际大厦)
- 9-2 资产管理:
253 /EAMS 模式 (北京罗地亚)
- 9-3 资产管理:
264 /盘活资产取双赢 (上海石化)
- 10-1 人力资源:
272 /自我改善的柔性管理 (大连三洋)
- 10-2 人力资源:
284 /经营者年薪制 (三企业比较)
- 10-3 人力资源:
295 /构建全员风险机制 (常州电缆)

11-1 企业文化:

303 / 用文化铸就企业 (铁骑力士)

11-2 企业文化:

317 / 万龙耕心育形象 (科龙集团)

11-3 企业文化:

328 / 经营理念先行 (海尔集团)

12-1 和谐管理:

337 / 绿色工程的楷模 (五粮液)

12-2 和谐管理:

345 / 员工生涯规划 (广东恒星)

12-3 和谐管理:

360 / 激励与约束机制 (联想集团)

附录:

375 / 联想以人为本的人力资源管理的几项基本制度建设

379 / 后记

1-1 发展战略：

自筹资金搞技改(贵州铝厂)

[主题词]

发展战略 技术改造 集约经营 资金筹集 有色金属

[背景]

贵州铝厂始建于1958年，为中国技术、管理、经济实力雄厚的国有特大型铝联合企业。自1985年8万吨电解铝引进工程实现正常化生产14年来，共生产氧化铝353.9万吨，电解铝162.6万吨，实现利税26.37亿元，已连续14年盈利达11.72亿元，1999年将实现利税3.02亿元。企业现有员工2.03万人，各类专业技术人员4211人，其中具有中、高级职称者达1461人。占地19平方公里，拥有资产总值54.1亿元，资产负债率49%。主要装备及技术指标居全国同行业领先水平，铝电解生产工艺技术达国际先进水平，并以“工业总产值最高，电解铝产量最大，铝锭质量最好，综合电耗最低，环保效果最优”雄踞全国铝冶炼同行之首。“九五”期间，通过自筹资金搞技改，走滚动发展之路，1998年主要产品产量同1994年相比，氧化铝、电解铝、阴极制品、阳极合格块分别增长了12万吨、647万吨、0.2

万吨、286 万吨，相当于 4 年间为国家增加了一座中型铝联合企业！

1994 年，贵州铝厂新的领导班子组成后，当时企业面对的是“产品价格高（17000 元/吨铝），市场不愁销，年年有盈利，小日子可以”的现状。但就在这种平安现状中，新班子却感到潜藏着深深的危机和严峻的挑战。

1. 企业发展后劲严重不足，规模效益的增长基本消失。企业两大主要产品中，电解铝到 1994 年已达 15 万吨，1995 年即基本达到了设计产能；氧化铝亦已达到现有工艺技术装备条件下的最高产能 30 万吨；企业的工业总产值、销售收入、劳动生产率、实现利税等指标的增长幅度和发展空间越来越小。

2. 市场竞争形势日趋激烈。1994 年时，全国已有重点铝厂 12 家，中小铝厂 50 多家，年生产能力达 140 多万吨。由于市场需求拉动铝价上扬，促使资源配置纷纷向铝冶炼行业倾斜，许多地方小铝厂纷纷上马，同时也促使进口铝数量不断增大，从而带来供应关系变化，冲击铝锭价格回落。

3. 负债多，包袱重。截至 1994 年底，该厂负债总额达 19.94 亿元，其中，长期负债已高达 11.76 亿元，1995 年仅长期负债即要支付生产利息 1.21 亿元以上，企业效益被大量转移。同时，还将根据国务院有关精神，组织资金归还“八五”期间如“两金”等项欠款 3 亿多元。

4. 消耗高、浪费大。由于技术设施落后老化，一些主要技术经济指标，如碱耗、油耗、阳极消耗等均落后于同行业先进水平。存货资金中仅材料储备一项即达 2.4 亿元。

5. 企业必需的原材料、动力、物资等价格不断上扬。仅电费上涨一项，1995 年将比 1994 年多支出 5840 万元以上。在现有技术和管理条件下，如果吨铝价格下降到 14000 元，企业次年亏损将达到 41809 万元。



[事例]

(一) 艰难的决策

在这种严峻形势下，企业如何发展？以殷毓符厂长为首的企业领导班子看到贵铝作为原材料基础工业企业，制约今后发展的瓶颈是规模问题。虽然在“九五”时期铝市场转变为买方市场，众多厂家竞争激烈，但贵铝产品是具有较强竞争潜力的产品，是属于有市场的产品；在品种上，有四大系列 35 个品种，砂状氧化铝、高纯铝为国内独家产品，铝线杆、铝合金、铝母线、阴极碳块、阳板块等满足国内不同行业的需求；在质量上，P1020 铝锭最早在伦敦金属交易所注册，10 个省部优产品中，“华光”牌电工用铝锭、“乌玉”牌半石墨质碳块分别获国优金奖和银奖；在品牌上，贵铝企业信誉好，产品信誉高，国内许多建设工程招标的标底内容都列上必须用贵铝产品这一要求；在竞争力上，贵铝是一个从矿山开采，到氧化铝生产，到电解铝冶炼的特大型联合企业，电解生产的主要原料氧化铝，辅助原材料碳素制品可以自给自足，具有联合企业的综合优势。因此，扩大规模，是符合贵铝实际情况的正确抉择；如果仅仅在 16 万吨电解铝、30 万吨氧化铝这个目标下，一般地抓管理，抓技术进步，顶多能维持现状，却难以抗拒风险；由此认定，“九五”时期形成年产氧化铝 50 万吨，电解铝 23 万—24 万吨，碳素制品 17 万—18 万吨，铝土矿 110 万—120 万吨，高附加产品产值达总值的 10% 以上的生产能力。

要实现这个目标，当务之急就是对始建于 1958 年污染高、能耗高、效率低、已处于停产状态的一电解（产能 3 万吨）和氧化铝部分落后工艺流程进行改造。此举，①因为电解铝和氧化铝属于国家 2010 年发展规划中支持发展的产业，通过改造可以提高电解铝和氧化铝产能，使之分别从原 16 万吨、30 万吨达到 23

万吨和 40 万吨以上，提高产品市场占有率。②可采用本厂开发成功的高新技术和国外部分先进装备进行改造，达到提质降耗，降本增效的目的，增强产品的市场竞争力。③可以充分高效利用贵州丰富的水、煤、电、矿资源和贵铝特大型联合企业内部各项资源，从而提高效益。④改造成功，可解决一电解 1700 多名职工的上岗问题，在增产增效的情况下不增人。

经过工程概算，整个改造共需资金 15 亿元。企业曾经探索过几条筹资路子：①向上，在国家投资体制已经改革的情况下，拨款注资已成为历史存迹。②向银行贷款，贵铝在 1994 年负债已近 20 亿元，负债率高达 62.10%，如果再贷款 15 亿元搞技改，虽然能在较短时间内实现企业生产规模的扩张，但企业负债率将从 60.10% 增加到 74.17%，年利息支出将从 1.41 亿元增加到 3.2 亿元，必将出现投资成本大幅上升和严重的亏损。③向外寻资，贵铝曾经探索利用瑞士政府对华混合贷款、联合贵州省物资集团公司注资 3 亿元共建等路子，并接触一些国外财团，均因铝市场价格波动，近期好而前景不看好和其他原因而告废。

在“向上”、“向银行”、“向外”寻求都走不通的情况下，贵铝领导班子把眼光转向企业内部。厂长殷毓符在全厂干部大会上提出唱三首歌，即“国歌”企业已到了最危急的时刻，必须居危思干；“国际歌”，要发展全靠自己；“路在何方”，路就在每个职工自己脚下。

(二) 制订并实施自筹资金搞技改规划

1. 利用各年折旧和税后盈利分批投入搞技改。按国家政策规定，预计从 1995—1998 年，可累计提取折旧 11 亿—12 亿元，平均每年分别提取 2.8—3 亿元，预计可得税后净利润累计为 1.7 亿—2 亿元，此两笔账目四年间累计可筹资金 13 亿—14 亿元，扣除用以简单再生产必须的耗费约 4 亿元，再加上 1995 年以前企业节余的各项自有资金 3.06 亿元，累计实际可用于技改

工程的资金有 13 亿元，然后按照“分批投入、分批建成、分批投产、一步一步滚动，4 年建成完工”的总体方案，分年次提取筹集各阶段工程所需资金，有力地保障技改按计划推进。对于概算中缺口的 2 亿元资金，①通过全厂上下艰苦奋斗，勒紧腰带，精打细算，深挖内潜，强化管理，挤出资金技改。②预计氧化铝、一电解两大技改工程及其他技改项目在 1997 年陆续投产后，可增提折旧达 6000 多万元，同时这些第一步见效的工程即使在铝价降到 1.35 万元/吨的情况下，预计仍可获得利润 700 多万元，这样，又有近 7000 万元的增量资金进入滚动。

2. 严控资金使用，强化资金管理。①实行总厂厂长一枝笔审批资金制度，责成计划处、技改处、财务处、企管处严格监控资金的筹集和使用流向，定期编制“技改工程资金进度计划”、“资金使用平衡表”，按工程各阶段所需资金要求，以月度计划、季度计划调整资金实际支付数额并组织到位。②成立资金平衡协调控制领导小组，由厂长挂帅，主持召集财务、供应、销售、计划、企管等部门，每周召开一次资金平衡例会，检查货款回收计划执行情况，并把该任务纳入经济责任制进行考核，确保现金流入量中的折旧部分能及时回笼，确保技改工程所需资金。③把资金监控目标延伸到技改工程设备及材料采购和施工、安装的全过程中，全面监控资金的合理使用，制止浪费，倡导节约。

3. 严格控制对外投资。1995 年来，采取积极措施，抽回对外投资 620 万元，全部投入到技改工程中。

4. 充分利用企业内部设备、管理技术、劳动力资源综合能力，用最少的钱办更多的事。例如，充分利用原有电解厂房进行改造，节约投资 2000 万元；利用本厂机械制作安装能力，自行制作、筑炉和安装了 69 台电解槽，占改造槽总量的 50%；利用本厂生产技术能力，保质量生产出 138 台电解槽所需的 5000 吨铝母线，节约投资 1101 万元，并组织本厂力量完成了 1/4 的安

装工作量。

5. 强化项目责任管理。严格设备材料采购纪律、制度，重大设备选型、选点由厂领导专家组织论证后按管理制度办理；严格预算决算审查，建立工程初审、终审制度，强化终审工作。一期改造工程总投资 8.7 亿元，比概算节约 1.3 亿元，吨铝投资仅 1.2 万元，比新建同等规模的电解铝厂至少节约 40% 的资金，充分证明内涵挖潜、自筹资金的各项措施是正确有效的。

(三) 依靠技术创新

在滚动发展过程中，贵铝狠抓技术进步创新这个支撑点，仅碱耗和电耗技术攻关，4 年内节约总价值达 1.97 亿元。主要有以下几方面作法：

1. 建立适应滚动发展需要的技术进步新机制，具体来说有以下几个方面：

(1) 科技攻关、技术开发实行内部承包。制定了《贵州铝厂技术开发项目承包法》，《贵铝合理化建议、技术进步奖励办法》，对生产工艺中的关键紧迫技术问题，同科技人员签订企业内部承包合同，根据项目完工后效益兑现承包金额。例如，针对氧化铝碱耗大大高于同行业水平现状，对降碱耗实行内部项目承包攻关，由生产一线工艺技术和操作人员组成内部承包小组，同总厂签订承包协议，4 年来，氧化铝碱耗由 1994 年的 214 公斤/吨降到目前 100 公斤/吨，4 年内节约总价值 13067 万元；又如，对电解铝电耗实行项目承包攻关，二、三电解系列吨铝电耗分别由 1994 年的 14133kW·h 和 14620kW·h 降到 1998 年的 13735kW·h 和 14092kW·h，累计降耗达 6624 万元，有力地支持了滚动发展。

(2) 技术人员配置向一线倾斜，在车间基层设立高定工资岗序的高级技术职称岗位。目前，全厂共有 100 多人受聘到车间设置的高级技术职称岗位和中级技术职称岗位。这些技术人才在一



线生产实践中，一方面将所掌握技术同车间现场实际紧密结合，提高工艺技术实际控制水平；另一方面将生产技术知识传授给青年工人，提高了队伍技术素质。

(3) 各类技术人员可以通过内部竞争进行合理流动，建立公开招聘、竞争上岗、择优聘用的用人机制。全厂先后有 589 名技术人员通过竞争，被聘到可以充分发挥自己专业特长的岗位。

(4) 加强科技人员队伍建设。近年来，选拔了 43 名学科带头人到贵州省和原中国有色金属总公司（现国家有色局），作为跨世纪培养对象；大力开展各类专业培训。贵铝已形成一支拥有高级职称 212 名、中级职称 1249 名、初级职称 2502 名德才兼备的科技人员队伍；培养出 7 名教授级高工、4 名贵州省管专家，在全厂实行工人技师导师制。

(5) 大力表彰在企业滚动发展中有突出贡献的科技人员，每两年评选出 10 名突出贡献的科技工作者，在全厂科技大会上予以精神和物质奖励。每年定期奖励合理化建议，1997—1998 年职工提合理化建议 3359 条，实施 714 条，创经济效益逾 1000 万元。

2. 自主开发高新技术，用于技改工程。瞄准世界先进水平，在消化引进技术基础上，有针对性地开发高效实用的尖端技术，是内涵挖潜、滚动发展企业的一大特点。1995 年以来，共完成科研开发项目 53 项，64% 都运用到生产中，提高了生产力水平。例如，智能模糊控制技术是当今世界美、日等少数几个国家掌握并应用于工业生产的高新技术，贵铝集中科技力量攻关，成功开发并应用于 7 万吨电解铝改造工程中，开创国内同行业使用此项技术的先例，达到国际先进水平。又如，自主开发并用于一电解技改工程的 180KA 大容量电解槽，使吨铝电耗由过去的 1.7 万度降到 1.34 万度，经济效益十分显著，获国家科技进步二等奖和国家技术创新成果奖。再如，开发并用于生产中的电解自适应

技术、电解生产控制和管理信息一体化网络、氧化铝化验数据处理及生产信息实时检测网络、炭块铣床调速控制技术、电解打壳下料装置、砂状氧化铝生产技术，均为国内同行业先进水平。

3. 有重点的引进国际铝工业先进技术和装备，与本厂自主开发技术融为一体，提高改造工程科技含量。在实施滚动发展的过程中，该厂反复进行了工艺技术方案的风险和成本比较，为了少花外汇，节省投资，放弃了花 2000 万美元全套引进国外成套先进电解工艺技术的方案，选择了自己开发的 186KA 大型预焙槽工艺技术。根据 186K A 电解先进技术必须要与之相匹配的供电系统和阳极系统技术配套的要求，分别从日本富士电机株式会社引进了变电、整流设备及控制技术，从德国彼斯涅公司引进了当今世界最先进的阳极焙烧炉和控制技术，使国外先进技术、先进设备与企业自主开发技术、自制设备实行嫁接配套，改造协调，有机配合，浑然一体，高效运行，从而形成中国目前最先进的一整套电解工艺技术及配套完备的电解系统装备，达到世界一流水平。

4. 依靠科技创新提升产品质量。通过不断的技术进步和創新，提高了产品中的科技含量、产品质量和产品附加值，1995 年以来质量效益均达 800 多万元；吨铝单价始终高于其他企业 50—100 元，吨阴极炭块单价高于市场价格 600 元，增加了企业的销售收入，为筹集资金提供了有利条件。如采用先进装备和技术，按照国际标准，以 ISO9002 质量体系控制要求生产的铝母线质量优良，不仅满足本厂技改需求，还支援了广西平果铝建设和三峡涪陵铝厂建设。优质的阴极炭块、高炉炭砖，不仅满足国内有色市场需求，销往全国各地部分铝厂，并进入冶金行业；通过实施改造工程生产的 ADC12 合金铝，最近成功地打入日本市场；自主开发生产的铝型材是贵州省名牌产品。

5. 技术改造、技术创新促进了企业可持续发展，实现了有