

大学管理类教材丛书

现代企业管理案例选

王方华 芮明杰 主编

复旦大学出版社

责任编辑 刘子馨

责任校对 陆宏光

现代企业管理案例选

王方华 芮明杰 主编

出 版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 复旦大学印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 8.375

字 数 214 000

版 次 1997 年 11 月第 1 版 1997 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN7-309-01896-6/F·421

定 价 12.00 元

本版图书如有印订质量问题,请向承印厂调换。

内 容 提 要

本书是与“大学管理类教材丛书”中《现代企业管理》配套使用的案例选。

利用案例进行教学,是当前管理学科教学的重要手段之一。本书选编的案例,涵盖了战略管理、营销、计划、人力资源开发、决策、企业形象和质量管理等内容,为适合课堂教学所需,每个案例后都附有问题提示或讨论题。

前 言

去年,我们在出版《现代企业管理》一书时,曾向读者承诺:“与之配套的‘案例选’亦将随后出版。”现在,经过复旦大学企业管理系各位教师的共同努力,本书与大家见面了。这两本书将作为配套书,同时应用于管理专业的教学活动和帮助各类工商企业的管理人员攻读 MBA 学位和进修培训的需要。

我国的管理专业教学大多习惯于课堂讲授的方式,虽然在讲授中,有的老师广引博证、触类旁通讲得十分生动,使学生深受启发,有的老师由表及里,深入浅出讲得十分通俗,使学生很易理解。然而,从总体上来说,我们的管理教学还是“满堂灌”的多,“启发式”的少。其中,有一个很重要的原因,是我们的教材基本上都是以讲理说教为主的,而不是用案例启发式的。当然,我们不是不知道运用案例教学的重要性,因为以哈佛大学为代表的案例教学法早已风靡全球,世人敬慕,而是由于我们缺乏优秀的案例,存在着“巧媳妇难为无米之炊”的尴尬局面。我们现在所持有的案例大抵有三种情况:一种是从国外引进的,是国外企业管理案例的翻版;第二种是近年来各学校仓促编写的小案例;第三种是以新闻报道改写的实例。对于第一种案例来说,在教学中应用时很难真正起效果,因为其背景与条件都是国外的,学生很难身临其境,往往是头几次讨论大家很兴奋,争论得很热烈,但用得多了,就没有兴趣了,热情骤然下降。这种案例在教学中不是不可以用,而是不能大量用,用多了就很难奏效。第二种案例,其实是举例子的延伸,是课堂讲授的点缀。因为这种案例十分简单、背景介绍得不清楚,一般很难深

入展开讨论。可是作为一种素材和教学的辅助手段,还是很有效的,既受教师欢迎,也受学生欢迎。但这种案例还不足以成为管理教材的主流。第三种案例,从某种意义上讲不能算案例,这些新闻报道性的材料由于缺少加工,没有达到一定的深度,其作用主要是帮助人们理解,这种用经验介绍的方法来宣传某些观点,起不到案例教学的作用。正鉴于此,我国管理专业的案例教学开展的情况无论是广度还是深度都是很不够的,其原因除了教师观念上的惯性作用外,主要还是缺少足够的生动的合格的案例所造成的。

因此,我们在编写教材《现代企业管理》的同时,就立即动手组织编写与之配套的“案例选”,试图为该课程的教学提供一套具有中国企业特点的,反映当今市场环境的案例,便于教师选用,以推动启发式的教学改革。

我们这本“案例选”大体上具有如下几个特点:

一是涉及面广,各个案例都有各自的适应范围,几乎包容企业管理的方方面面;二是内容详细,各个案例都比较全面,力求把背景材料交待得详细一点,便于分析思考;三是启发性强,作为教学用案例,要使读者读后有所启发,并能展开争论,在争辩中提高对基本原理的理解;四是材料较新,案例集所选用的材料大多是近年来中国企业在走向市场过程中所发生的各种管理问题,内容很新;五是便于讨论,在每个案例后面都附有思考题,便于学生在学习时自学和讨论。

这本案例集是复旦大学企业管理系全体教师共同努力的结果,参加编写的有:王方华、芮明杰、薛求知、许晓明、胡建绩、苏勇、吴宣陶、胡君辰、吴媚山、刘刚等老师,以及钱平凡、张向菁、吴越千等博士、硕士研究生。本书最后由王方华总纂定稿。

本案例选的编写曾得过上海发展汽车工业教育基金会的资助,在此表示感谢。

在编写过程中复旦大学管理学院院长郑绍濂教授曾给予具体

的指导和帮助,常务副院长吴立鹏教授、副院长唐国兴教授给予了大力支持,在此表示衷心的感谢。复旦大学出版社的刘子馨同志化了很多心血,提出了许多很好的修改意见,对我们帮助很大。

由于案例的编写对于我们来说尚属尝试,在编写的过程中难免有不少缺陷和不足,这一方面有待我们在今后不断探索和改进,另一方面也恳请各位读者予以批评和指正。

作者

1997年8月于复旦李达三楼

目 录

案例一	低谷与机遇	
	——津江市广电公司的战略管理	1
案例二	竞争与定位	
	——上海 JW 机械厂的营销管理	18
案例三	计划与运筹	
	——浦江石油加工厂的生产计划	34
案例四	激励与开发	
	——上海法习实业总公司的人力资源管理	45
案例五	有序与规范	
	——SV 公司的质量管理	57
案例六	合作与发展	
	——中美 NJ 化学工业有限公司的管理	74
案例七	投资与决策	
	——中美合资制管公司的项目评估	95
案例八	行为与形象	
	——红花超市公司的形象塑造	110
案例九	降价与对抗	
	——1996 年初的彩电降价风波	117
案例十	机遇与选择	
	——康宁公司的发展战略	143

案例十一	发展与壮大	
	——风华公司在短期内取得的巨大发展·····	150
案例十二	市场与展望	
	——兰州 CT 饲料公司·····	172
案例十三	集中与分散	
	——中华油田的经营决策·····	194
案例十四	机会与挑战	
	——中南油脂的发展战略·····	208
案例十五	知己与知彼	
	——江南佳冷合资启示录·····	230

案例一

低谷与机遇

——津江市广电公司的战略管理

一、这是机遇吗？

1993年2月13日星期六津江市广电公司董事长台女士与往常一样，早早地来到了办公室。往常一到办公室先翻阅一下日程安排和秘书整理好的文件，而今天不同，一到办公室就叫秘书小强速去购买《S市证券报》。虽然她知道过一个多小时邮局会送来，但她还是希望能早些见到这张报纸。因为这张报纸刊登了广电公司的上市报告。

台女士50岁了，但看上去很精神，是公司和局里公认的女强人。大专文化，经济师，80年代曾任电视机厂的厂长，由于成功的经营在1988年调入仪表局任副局长。去年由于广电（集团）公司的总经理、副总经理相继退休，另一副总经理也已58岁了。面对广电行业的不景气，喜欢面对挑战性工作的她便主动要求回到广电（集团）公司。她到公司后的第一件大事，就是促使广电（集团）公司成为上市的股份有限公司。经过近一年的努力，广电股份有限公司的股票终于上市了。

广电公司原名津江市广播电视（集团）公司，是我国电子工业大型一类骨干企业，具有独立法人地位的全民所有制企业。公司建立于1990年6月，由当时的国家一级企业：电视机厂、无线电厂、电子设备厂，国家二级企业的录音器材厂以及电子进出口公司、广播电视（集团）公司销售公司和广播电视工业对外技术合作公司等

七个单位组成。公司占地面积 37 万平方米,厂房面积 39 万平方米。固定资产原值 3.24 亿元。公司的主导产品有彩色电视机、黑白电视机、收录音机、录像机、空调器、微波炉、雷达、应用电视、汽车音响等。

公司共有职工 1600 余人,其中工程技术人员 400 余名,1992 年开发、优化、巩固的新产品有 112 项,新产品产值率占总产值的 83%。1992 年销售收入 33.5 亿元,名列全国电子行业第一位,津江市企业的第八位。彩电、黑白电视机产量 328.7 万台,名列全国第一位,产品销售率达 95%。市场占有率名列全国第一位。并被列为全国电子行业利税十强之一。1992 年改制为股份公司后,8~12 月实现利税总额 0.93 亿元,出口创汇 3504 万美元。公司拥有多个中国著名商标。历年来有 24 个产品荣获国家银质奖。53 个产品获机械电子工业部和该市优质产品奖,主导产品均达到 80 年代中后期的国际先进水平。

然而,面临国际电子工业飞速发展,国内各省市大量家电行业的上马,国内外行业竞争十分激烈。特别是 1992 年四季度受复关舆论的影响,家电行业陷入了前所未有的低谷。家电公司还面临着料、工费涨价因素的压力,宏观调控资金、资源抽紧的困难,其中需消化材料、人工涨价因素 4438 万元,汇率损失 1712 万元。

二、热烈的争议

上午九时是广电公司每两周一次的领导班子碰头会,会前小强把买来的《S 市证券报》分发给了与会的每一个同志,碰头会自然而然地围绕着上市报告书议论了起来。

首先发言的是权先生,公司的常务副董事长,兼公司副总经理,大专文化,高级经济师,现年 59 岁,是该公司现在班子中年龄最长的一位。他说:“上市报告书已经出来了,是否可以把老王和小

李(参与搞上市报告的两位同志)从办公室里独立出来,成立一个股务办,这样可以更好地掌握股市情况,加强与股民的联系。大家看意见怎样?”

接着发言的是白先生,58岁,大专文化,高级会计师,总会计师。他说:“我同意权总的意见,成立股务办是相当必要的,这个机构与董事会秘书不同,它可以注意股市和股民的动向,提高我们企业的形象。我现在正在担心,我们股票是下个月十六日正式上市,而今年国库券正好下个月一日起向全国发行,虽然计划发行总额300亿元,比去年减少10亿元,但将冲击股票市场,这是肯定的,这会给我们股票的价位带来不利的因素,是否可叫老王、小李,会同财务部老张一起,议一个方案,防止股价低迷,影响公司声誉。”

监事会主席王先生(55岁,高中文化,经济师)和副总经理程先生(56岁,大学文化,高级工程师)基本同意白先生的意见,对股价表示担忧。

接着发言的是总经理卫先生(46岁,大学文化,高级经济师,原是该公司副总经理,台女士到广电后,推荐为公司总经理)。他说:“我同意成立股务办公室,可以对股市问题作些研究,但我更担心的是公司和企业的关系问题。上市报告书上讲,公司的内部经营管理采用母子公司模式,但实际上公司和企业资产关系不明确。(集团)公司建立后,公司的注册资本是下属企业注册资本的简单相加,在法律上讲产权关系界定不清。从历史沿革、企业的理解和现实情况来看,各企业运行的资产仍为各企业占有、使用和处置,公司既无力在资产增量上实行政策倾斜,也不能进行资产存量的合理流动,因而在产品结构调整上往往是事倍功半,步履艰难,而产业结构调整更为乏力。其次是政企难分,公司行政管理负担沉重。(集团)公司建立后,虽然在性质上已确定为企业性公司,但在实质上承担了大量行政管理工作。由于公司和集团的管理是一套

班子,公司依然是政府管理企业的一个漏斗,因而公司不能不承担对行业内企业的大量管理工作,从本质上看与过去的行政性公司并无多大区别。从而影响公司的自身建设和发展。同时,整机厂和配套厂(即核心层和松散层)也有矛盾,提高整机厂的利税指标需降低成本,途径之一是降低元器件和配套成本,即要压低配套厂的成本。而作为公司既要对公司经济效益负责,要降低成本提高效率,又要对集团成员单位负责,抓好内配,从而使工作陷于矛盾之中。特别是困难企业的解困工作,向银行借贷的担保工作,使(集团)公司承担很大压力和风险。”

高先生(50岁,大专文化,高级经济师,副董事长,党委书记)说:“我同意卫总意见,再补充一点,我们公司的企业自我约束、自我发展的意识不强也是一个要注意的问题。近年来,企业虽然形势严峻、步履艰难、效益滑坡。从整体上看,国家虽然要求企业加强管理、深化改革、转变机制,但从企业来讲,在老的管理模式下自我约束机制不健全,压力不大,在机制转换上缺乏动力,内部改革进展缓慢,成效不很显著。这次我们公司股票上市是一个机会,但光有热情不够,如果管理模式不变,股票上市与不上市将与是否成立股份制公司一样,名称变了,实质内容变化不大,公司的成效也将不大。”

林先生(56岁,大学文化,高级工程师,公司总工程师)说:“近年来由于市场疲软、竞争激烈,公司已初步形成规模经济的产品面临激烈的竞争和挑战,已拓展的新门类产品尚未形成规模和强的竞争力,正在开发的产品正需要大量资金投入。我们都知道电视机“金鸡独立”的偏向已危及整个行业,但开发通讯类、电脑类产品要资金。从公司“八五”规模来看,近期要上的项目总投资约需5.8亿元,整个“八五”期间项目总投资超出10亿元,而公司能用于发展生产和开发的资金仅有9000多万元,按原筹资进度到“八五”期末也只有一亿多资金可用于项目建设,这对公司产品开发、技术改

造、结构调整产生很大影响。”

白先生又说：“我认为老林讲得很有道理，近几年来，公司总的效益状况不很好，公司 1988 年销售利税率为 12.61%，1991 年下降到 7.96%，利润率 1988 年为 7.88%，1991 年仅为 3.43%。公司改制股份制公司后，还增加了红利负担，这更增加了公司在效益方面的压力，这是一个非常尖锐和突出的矛盾。同时公司改制后效益情况将定期通过新闻媒介公告，并且随着公司股票上市，公司市盈率将每日公布，效益确实形成对公司的巨大压力。公司如何化压力为动力十分重要，我感到要加强成本管理，降低设计成本，降低采购成本和各项费用，逐步实现零配件系列化、标准化、通用化；实行统一仓储、减少仓储费用；降低物耗成本；节约费用支出；严格定额管理；进行成本指标分解和建立成本分计制度；实行公司统一销售价格；调整销售机构，减少销售费用。各企业应根据公司要求，制定实施细则，并加以落实，从而使公司和企业的经济效益，有较为明显的转变。”

卫总经理又说：“高书记讲的我很赞成。先是统一思想，然后是理顺公司与企业关系，这是本公司发展的关键，公司改制为股份制公司，是一项系统工程，也涉及到各企业的切身利益。如果思想不转变、认识不统一、要求不明确则将会对改制产生很大影响。特别是我们广电公司属‘强强’联合的集团公司，各大厂都具有较强的经济实力和技术开发能力，并分别拥有各自的名牌商标，在全国电子行业中具有一定的地位和影响。长期以来企业形成的企业声誉自尊性、企业精神的自强性、企业利益的独立性、企业之间的竞争性、企业发展的自觉性等，虽然在历史上都为各企业的发展起到积极的推动作用，但在当前公司改制过程中，如过分强调，则将会对公司的改制工作产生一些消极因素。为此我建议办一个股份制改制工作专题学习班，展开对公司改制工作必要性、迫切性、艰巨性的讨论。”

程先生(40岁,大学文化,高级经济师,副总经理)说:“我同意卫总办学习班的建议,但是否能在讨论改制必要性,上下产权关系外,还可讨论一下生产结构调整和多角经营问题。在上市报告的基础上搞一个更为完善的整体发展规划。”

林总工程师又说:“我同意小程意见,可以办个学习班,但可分几个专题来讨论,筹资等问题也可作为一个专题。”

这次会议开得异常的热烈,会议作出决议,决定成立服务办,同时将办一个股份制改制工作的专题学习班。

台董事长在会议中也作了几次短小的插话,但她更多地是在思考:这样多的工作,从战略上来讲,我应该重点抓哪几项工作呢?专题学习班应把干部的思想统一到哪里呢?

三、公司经营状况

(一) 经营范围

主营:彩色、黑白电视机、收录音机、录像机、摄录一体机、洗衣机、微波炉、空调器等消费类电子产品;雷达、卫星接收设备、磁带记录设备、计算机、计算机终端设备、汽车收放音机、办公自动化设备、应用电视系统、通讯设备等装备类产品;承办本公司中外合资经营、合作生产业务;国内外来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易业务。

兼营:与本公司主营业务相关的进口业务,在国内外开展技术服务,技术维修业务,对外投资,参股和经营业务,从事其他第三产业。

(二) 资产负债表(表 1.1)

表 1.1 资产负债债表

单位: 万元

资 产	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日	负债及股东权益	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日
流动资产:				流动负债:			
货币资金	1	10734	8034	短期借款	41	123075	114162
短期投资	2	200	1422	应付票据	42	57891	56387
应收票据	3	61948	46207	应付帐款	43	75372	66630
应收帐款	4	90937	105177	预收货款	44	44636	3936
减:备抵坏帐	5		485	职工福利基金	45		36
应收帐款净额	6	90937	104692	未付股利	46		
预付货款	7	17864	9355	未交税金	47	-535	954
其他应收款	8	18904	30674	其他未交款	48	199	112
内部应收款	8-1						
待摊费用	9	782	1598	其他应付款	49	28017	26476
存 货	10	103009	98490	内部应付款	49-1		
减:存货变现损失	10-1		16	预提费用	50	716	
存货净额	10-2	103009	98474	待扣税金	51		
				一年内到期的长期负债	52		
流动资产合计	15	305438	300435	流动负债合计	55	295991	268688
长期投资:				长期负债:			
长期投资	16	9754	17700	长期借款	56	5343	7698
				应付债券	57	2500	

续表

资 产	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日	负债及股东权益	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日
固定资产：				长期应付款	58	650	653
固定资产原价	18	34182	36476	其中：国家股增	58-1		
减：累计折旧	19	12510	13387	股准备金			
固定资产净值	20	21672	23089	长期负债合计	65	8493	8351
在建工程	21	9546	8670	股东权益：			
固定资产清理	22		25				
临时设施	22-1			股本	66	39384	43922
固定资产合计	25	31218	31484	其中：国家股	66-1	39384	39384
无形资产及其他资产：				法人股	66-2		4000
无形资产	26			个人股	66-3		2538
其中：商誉	26-1			外资股	66-4		
开办费	30			法定公积金	66-5	4253	29947
长期待摊费用	31	706	778	其中：资本公积金	67	4253	29299
无形及其他资产合计	35	706	778	任免公积金	67-1		
待处理财产损失				集体福利基金	69		893
待处理流动资产损失(减收益)	36	1004	5050	未分配利润	70		3645
待处理固定资产损失(减收益)	37						
待处理财产损失合计	38	1004	5050	股东权益合计	75	43638	78108
资产总计	40	348122	355447	负债及股东权益合计	80	348122	355447

(三) 利润及利润分配表(表 1.2)

表 1.2 利润及利润分配表(1992.8.1—12.31)

单位: 元

项 目	行次	金 额
一、主营业务收入	1	1550641478.20
减: 营业成本	2	1305702898.07
销售费用	3	31329919.88
管理费用	4	73079614.82
财务费用	5	39990374.13
送货费用	6	
营业税金	7	55592865.85
二、主营业务利润(亏损以“-”号表示)	8	44645805.45
加: 其他业务利润(亏损以“-”号表示)	9	2475926.08
三、营业利润(亏损以“-”号表示)	10	47121731.53
加: 投资收益(损失以“-”号表示)	11	4922892.85
营业外收入	12	696902.69
减: 营业外支出	13	15595116.62
四、利润总额(亏损以“-”号表示)	14	37146410.45
加: 年初未分配利润(未弥补亏损以“-”号表示)	15	
上年利润调整(减少上年利润以“-”号表示)	16	
公积金转入数	17	
五、可分配利润	18	37146410.45
减: 应交所得税	19	5330326.05
提取法定盈余公积金	20	3181608.44
提取公益金	21	3181608.44
六、可供股东分配和利润	22	25452867.52
减: 提取任意公积金	23	
已分配优先股股利	24	
已分配普通股股利	25	
七、未分配利润(未弥补亏损以“-”号表示)	26	25452867.52

(四) 财务状况变动表(表 1.3)