

经营管理实践

金胜谟 主编

北京理工大学出版社

(京)新登字149号

内 容 简 介

本书是为适应社会主义市场经济的发展,学习先进经营管理需要边实践边学习,应国内外厂长经理和管理人员的要求,组织近百名在第一线的经营管理者,从亲身经历或体验经整理而写成的。书中包括:经营决策、产品开发、产品生产、市场营销、对外贸易、合资企业、经济合同以及财务、人事等经济管理事例及实践结果,可供借鉴。

经营管理实践

金胜谟 主编

北京理工大学出版社出版发行

各地新华书店经售

北京密云华都印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 12印张 266千字

1993年9月第一版 1993年9月第一次印刷

ISBN 7-81013-750-6/C·59

印数:1—4000册 定价:8.25元

编者说明

中国共产党第十四次全国代表大会已经胜利举行。会议中明确指出：必须清醒地看到，现代科学技术突飞猛进，社会主义市场经济不断发展，我们不懂得、不熟悉的东西很多。全党同志必须边实践边学习，把坚持学习作为紧迫而长期的重要任务。不仅要抓紧学习政治，而且要抓紧学习经济，学习先进经营管理，学习现代科学文化，刻苦钻研业务，努力成为本职工作的内行和能手。①我们主张解放思想，实事求是，要求各级领导干部和企业的厂长、经理及广大的管理干部都要在改革和建设的实践中，努力学习，勇于探索，敢于创新，大胆试验，及时总结经验，成功地推进各项工作，在经营管理中不断取得新成就，为建设我国的社会主义事业做出自己的贡献。

编写一本我国厂长、经理及经营管理者亲身体验的书是我多年的意愿，在1980年参加《厂长必备》一书写作时，我就提出过这一想法，在1985年出版《企业经营与计划》一书时，我在书中附上了案例，后来因忙于在现代工程师继续教育中为中国教育电视台录制《管理工程》和编写有关教材这件事就耽搁下来。1991年在香港中文大学进行学术交流时，到香港

① 江泽民：《加快改革开放和现代化建设步伐夺取有中国特色社会主义事业的更大胜利》，人民出版社出版，1992年10月。

大学和香港理工学院的管理院、系进行访问，看到他们在教学中非常重视理论与实践的结合，在访问一些公司时，他们都支持写一本我国经营管理者自己的书。尤其是宇垣集团有限公司欧亚平董事总经理对于出书给予热情地支持。恰好近几年，北京理工大学连续举办了三期厂长岗位培训班和总工程师及财会干部岗位培训班，在培训班上我们开展了案例教学，运用的虽然是：昭和-帕卡德有限公司、斯克里普特制笔有限公司等国外经营管理的案例，但是大家感到很有收获，所以我要求每个参加学习的厂长、经理们，每人自己写一个经营管理方面的案例，尽管对于许多人是第一次，但是大家还是完成了。由于所写文章水平不尽相同，这就增加了编写的难度，有的只好重写，不少未能入选，因为我总希望能努力提高出书的质量。

本书在编写过程中得到了机电部、兵总及本校和管理学院的大力支持，北京理工大学出版社的同志们更是为此花费了许多心血。对兄弟院校和许多厂长、经理和管理干部的支持，对所有关心和支持本书编写的单位和同志，表示衷心的感谢。

由于本书是许多人智慧和经验的结晶，涉及到经营管理的全方位的内容，因此就不想采用章或节将其割裂开，而注重保持每一部分的完整性。尽管在各部分内将有关的内容进行了某些掩饰，但许多作者表示不要把他们的名字与文章联在一起，为此将作者集中列出，企业或单位的名称也不在书中单列，请有关单位体谅。

在香港时就有人向我介绍震雄集团有限公司的蒋震博士，说蒋先生对内地经济的发展十分关注，并积极帮助和支

持国内赴香港考察的厂长、经理们。1992年11月又有一个考察团去香港，我托厂长们给蒋震先生带去一封信，表示要在本书中对他表示感谢。很快就收到了回信，在回信中蒋震先生说：“对于目前我所做的，我认为这是我的责任！阁下有意出版一本厂长、经理写的案例集，相信会是内容丰富的智慧和经验的结晶，这样一本饶有意义的巨作，我建议阁下把它献给热爱中国的积极进取的厂长、经理们，他们为中国的工业化、现代化付出的努力和贡献，是值得表扬和致敬！”现在特将此书献给我国的厂长、经理们，献给所有关心和支持本书编写的单位和同志们！

鉴于经营管理实践，所以我们也要让读者共同参加，因此在许多实例中没有给出某些事情的结果，而让读者们自己去想。为了帮助读者，我们在后面给出了一部分相应事件的真实结果（用对应的带括号序号表示），当然有些结果读者们可能并不满意，但那已经是实事。对于经营者的失败，我们可以吸取其教训，而使我们不再犯类似的错误；对于经营者的成功，不但会给我们以鼓舞，也可以丰富我们的智慧与经验，使之成为自己的财富。当然，也有一些文章只限于经验介绍，或只提出问题而不给出结果，是为了推动启发思考。因为经营管理是丰富多彩的，所以我们也不想按一个模式来处理各种实践问题，这是要特别加以说明的。

编写时，参考和引用了国内外一些资料，在此一并致谢。

由于编写时间短促，加上我们水平有限，书中不妥和错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1992年12月

作者（以姓氏笔划为序）

万德生	王 胜	王玉兰	王自印	王秀莲	王衍礼
王德喜	王朝钦	毛连福	孔祥乐	丛伟科	冯 波
冯保华	叶东华	卢延安	甘达新	刘志成	刘学仁
刘铁柱	刘海轩	江银舟	韩晓东	延 炯	李 华
李秀红	李岳坚	李战生	李恩江	李淑贞	李敬杨
李绵春	张玉翠	张延生	张延堂	张成文	张茂伯
张鸿霞	阵友民	沈 捷	宋 钧	宋有信	杜坤明
杜国成	邱 才	邱先德	谷学智	余锡雯	杜琢玉
杨庆俊	林宜科	金胜谟	郑遽生	郑文堂	苗泽华
赵 宇	赵克俭	赵永杰	赵承福	段克让	施洪君
袁国仲	郭兆明	唐 高	唐士成	唐志和	倪晓晖
梁万昌	奚树声	夏远枕	侯风春	高中富	徐红梅
陶桂昌	郭 震	崔献珍	曾文秀	曹永龙	续舍则
郭洪成	温育棵	覃仁俊	蒋晓勇	蒲天德	滕伯玲
戴永生	鞠巧林				

目 录

1. 一份刚签的合同 (1)
2. 一场土地官司 (4)
3. 一箭双雕 (7)
4. 厂长今年五十八 (9)
5. 厂 庆 (12)
6. “三国四方”合建生产线 (14)
7. 千回百转 (16)
8. 大相径庭 (19)
9. 小家碧玉 (23)
10. 于家为国 (28)
11. 开发区建新厂 (32)
12. 丰标不凡 (34)
13. 分厂的经营管理 (36)
14. 从容应变 (42)
15. 为顾客再下江南 (48)
16. 风云变幻 (54)
17. 丑小鸭欲飞 (59)
18. 引进技术的选择 (64)
19. 水滴石穿 (66)
20. 厉兵秣马 (69)
21. 代理费之争 (78)
22. 市建委安排的工程 (81)
23. 互尊互让, 坦诚信任 (83)

24. 励精图治.....	(89)
25. 让石头插上了翅膀.....	(93)
26. 对企业管理者的智力投资.....	(95)
27. 由文件而生的联想.....	(101)
28. 由军转民的历程.....	(104)
29. 发展经济瓜为媒.....	(109)
30. 生产药用丁基胶塞.....	(111)
31. 出国选购设备.....	(113)
32. 共同开发电池生产线.....	(116)
33. 合资经营.....	(119)
34. 任职期满.....	(121)
35. 机不旋踵.....	(124)
36. 协手推销成彩虹.....	(127)
37. 好谋善断.....	(130)
38. 后浪催前浪.....	(134)
39. 创业珠海.....	(137)
40. 江兴一双龙有限公司.....	(139)
41. 远虑深计.....	(143)
42. “君子协定”面临着挑战.....	(145)
43. 扭亏转盈.....	(149)
44. 弃短取长.....	(152)
45. 材高知深.....	(156)
46. 兵来将迎, 水来土堰.....	(163)
47. 坚忍不拔.....	(166)
48. 严厉手段.....	(172)
49. 时异事殊.....	(178)
50. 利益共沾.....	(182)
51. 求胜石化公司.....	(188)

52. 抱成守真	(191)
53. 审计的意见	(194)
54. 涨价对策	(198)
55. 知人善任	(201)
56. 知己知彼	(205)
57. 知微知彰	(208)
58. 花明柳暗绕天愁	(212)
59. 卧榻之侧, 岂容他人鼾睡	(215)
60. 退有明镜	(218)
61. 退避三舍	(220)
62. 将计就计	(223)
63. 将相不和使人忧	(226)
64. 洗衣机何去何从	(229)
65. 狡兔三窟	(231)
66. 新领导班子的组成	(235)
67. 持正不阿	(242)
68. 保健药品的生产	(246)
69. 柳暗花明	(250)
70. 重振旗鼓	(252)
71. 逆水行舟	(255)
72. 奖券分配的苦恼	(257)
73. 起死回生	(260)
74. 桃李不言, 下自成蹊	(266)
75. 能否安于一隅	(268)
76. 顾客观点	(273)
77. 继往开来	(276)
78. 唇枪舌剑	(281)
79. 借船出海, 借梯登高	(285)

80. 竞争随之而来.....	238)
81. 深圳银江实业有限公司.....	(295)
82. 第八家成员厂.....	(298)
83. 移东补西.....	(301)
84. 欲罢不能.....	(303)
85. 稍纵即逝.....	(305)
86. 联合经营的趋向.....	(308)
87. 逾越雷池.....	(311)
部分结果.....	(313)

1. 一份刚签的合同

GJ—801型节能器转让合同

编号：沪转让字第0088号

地点：吉林省吉林市江北区宁波路1号

时间：1988年6月1日

转让方(甲)：上海新力研究院

受让方(乙)：国营江城机电设备厂

为贯彻落实国务院节能文件精神，使科技尽快转化为生产力，以推动科研与生产的紧密结合，上海新力研究院与国营江城机电设备厂在平等互利，等价有偿的基础上，经双方协商，达成本协议。供双方遵照执行。

一、转让项目名称：GJ—801型节能器。

二、转让内容及数量：产品总图一套12张、工装设计图一套39张、节能器样机一台共39个零部件组成，并附装配说明书1份、使用说明书1份。

三、转让方义务：

(1) 务于1989年1月10日前将本协议第二款全部内容转让给受让方。

(2) 务于交付前10天将转让的具体时间、地点及验收注意事项通知受让方，以使受让方作好验收准备。

(3) 务必指导受让方制造出该产品。

(4) 六年内不得将该技术在吉林地区转让给其它单位和个人。

四、受让方义务：

(1) 务必在转让方通知的时间、地点作好验收准备。否则，应负延误交接的法律责任。

(2) 务于本协议生效五天内，将全部转让费的50%（一万二千元人民币）支付给转让方。待投产后再将余款一万二千元一次付清。

(3) 未经转让方同意，不准将该技术扩散给任何单位和个人。

五、其它：

(1) 本协议自双方签章之日起生效。

(2) 协议生效后，双方务必认真履行。遇有异议应积极协商解决。协商无效，任何一方均可向国家执法部门申请仲裁或诉讼。

(3) 未尽事宜由双方协商另定。

转让方签章：上海新力
研究院

代表人签章：尚生民

代理人签章：李兴旺

地址：上海市朝阳区北
极街9号

开户银行：朝阳区分理
处

银行帐号：298364

签字时间：1988年6月1
日

受让方签章：国营江城
机电设备
厂

代表人签章：胡愚若

代理人签章：马虎得

地址：吉林省吉林市江
北区宁波路1号

开户银行：江北分理处

银行帐号：543869

签字时间：1988年6月1
日

1988年6月2日，江城机电设备厂厂长李兵出国考察回厂

的第二天即上班了。在翻阅办公桌上堆积的文件和各类报表、信息卡中，突然发现这份合同，逐页地看着，并不时地用红色圆珠笔圈起好几个问号……。

深思过后，他拿起电话：“请找胡处长，让他马上到我办公室来。”

“老胡，你坐。”

“厂长，刚回来就找我。我正准备把这一个月多的新产品开发情况归纳一下，向您汇报”。

“好，全面情况下午办公会一块听。我刚才看了你们与上海新力研究院签的这份合同，觉得有几处不妥。”

李厂长对合同谈了哪些看法？提出了什么建议呢？……

2. 一场土地官司

谁也没想到，一块已被国家征用14年之久的土地带来了一场风波。今年3月东安县杨村村委会向当地法院起诉，称华清厂非法占用他们土地20亩，要求收回土地，赔偿损失。

消息一传开，立即引起华清厂职工七嘴八舌的议论。反映最快的是刚上任的张厂长，他想，1978年征用土地时，自己虽不在职，但事关重大。现如今厂房林立，机声隆隆，产品热门。岂料半路杀出个程咬金来。他急忙叫来了基建处李处长。李处长是个老“基建”，他对厂长的询问一一作了回答，并自信的说：“征用土地上级有批件完全合法，征地款已和当时的红星公社（现红星镇）、杨庄大队（现杨村村委会）的领导当面说清，款汇到镇上，由镇上代付，帐目已在1978年结清。怎么能说是非法占用呢？”

李处长按厂长的要求，直奔法院了解情况。马司法员搬出起诉书附本告诉李：“杨村村委会上告你厂在1978年征地时，征的是他们的地，而把款付给了镇上。镇上用此款办了一个碎石场，一个电镀厂，均已倒闭。杨村几次向镇上催要地款，而镇上先是以一大二公推诿，后是工厂倒闭无力偿还而搁浅。如今杨村无奈把你们告了。按照原来农村体制三级所有队为基础。你们占大队的土地为什么把款付给公社？如今村上出了地，未收到钱，诉讼你厂是当然的。至于你们和镇上的经济往来与本案无关，你们自己协商解决。”

听了马司法员的一席谈话，李处长愣了，连一句客套话

也未说，便离开了法院。他来到厂长办公室，把了解到的情况，如实向张厂长做了汇报。厂长思考之后，指示李处长找法律顾问老刘写起诉状，告红星镇挪用征地款长达14年之久，要求索赔。

华清厂告镇上的起诉状一传开，急坏了镇上的王镇长和郭书记。他们明知输了理，但眼下又无钱还债。若不妥善处理，败诉难免。于是两人一合计，找杨村作工作，撤回上告华清厂的“状子”，先把事情平静下来，而后慢慢协商解决。杨村同意协商解决，但为了维护村上集体的利益，明确表态：无论谁付征地款均可，但须在一个月内存本带息一次付清。否则收回土地并加收土地占用损失费。

法院接到华清厂起诉后，感到问题复杂，分明是案中有案，决定立案审查。

王镇长、郭书记主动来到华清厂找到张厂长，表示：①承认情况属实；②镇上眼下无偿还能力；③能否把原来的16万征地款作为借给镇上以扶持发展乡镇企业用，现自付16万给杨村作征地款，至于利息让杨村发扬风格。

杨村出卖了土地而未得到征地钱，为此提出了三种处理办法。①收回已占用的土地，赔偿以前占用的损失；②付清当时征地款，另加从占用土地开始到交土地征用费为止的利息，利率按国家有关规定办。③鉴于华清厂已在有争议的土地上建了厂房，按现行土地价格重新征购。

红星镇也委婉地提出了处理方案：第一，从大局出发，华清厂借给镇上16万元，由镇上抵偿土地占用费给杨村。第二，只付当时费用16万，不另加利息。第三，这场官司以杨村胜诉，红星镇败诉，华清厂拿诉讼费而告终。

镇上和村上对此案的处理意见反映到张厂长这里，到底如何处理？同情不能代替法律，他考虑的如何维护法律的尊严和国家的利益。经过反复讨论，形成了一个三方都能接受的方案。

3. 一箭双雕

1992年初春的早上，尽管天气还有些寒冷，但太阳即将升起，朝霞满天。李董事长穿上笔挺的西装提起皮包，刚要走出平顺厂厂长办公室的门，乘车去机场，到淮海公司所在地宾城，参加并主持一年一度的董事会会议，忽听电话铃响啦，他拿起电话是小王的声音，小王是前几天李董事长派去宾城了解情况的。小王向董事长汇报了几天的工作。他说公司的孙经理虽然内部对他有些意见，但这是属于工作方法问题，没有实质的大毛病，只是在搞经营管理上缺乏经验，可他毕竟是第一次董事会提名确定的，马上想把他换下来，有一部分同志恐怕接受不了。另外我们这股想投资做流动资金没什么问题，大家是欢迎的。但是想把现在投资做为股份，有一部分同志提出了意见，认为在股份公司即将见效益的时候了，又想增加股份，这是不是被人认为要下山摘桃子了吗？以上两个问题请董事长先考虑好。

李董事长坐在去机场的车上想把问题理出个头绪来。淮海公司是由五个独立的企业以入股的方式组成的，所以有五个股东单位，4年前为了在宾城搞边境贸易，而建立起来一个边境贸易公司。其余四股每股投资50万，我们平顺厂这股多投了30万元。现在资金几乎全被固定资产占用。仅剩下30万元流动资金，让商场又占了20万，因此发生了资金上的困难。从去年下半年开始边贸形势看好，建立了一些外贸伙伴，眼下就是缺少流动资金。去年末李董事长和其他几位董事却通