

第一章

生产管理概论

案例 1-1 兴发集团：产业链的延伸

企业名：兴发集团

主题词：产业链延伸

11月12日，兴发集团办公大楼前，两个人行色匆匆，他们是兴发集团的副总经理刘强和技术经济部门经理王虎，这次他们是为厂区的那堆垃圾的问题去北京“取经”回来的。刘强一进厂就直奔厂管理办公室，对办公室主任说：“你通知一下，下午开厂务会议，请有关工程技术人员也参加。咱们的那堆垃圾的问题有办法解决了，说不定还能变废为宝呢！”“哦，真的？”，办公室主任听了刘强的话，一脸的惊喜……

兴发集团位于内蒙古赤峰市，是一个大型企业集团，它立足于“农业产业化，以发展农畜产品为主体。上个月，市卫生监督局连续两次找到企业负责人，主要是针对堆放在厂区的那堆垃圾的问题，他们认为，鸡粪、鸡毛、鸡肠衣等大量堆放厂区，形成难以解决的垃圾污染，而且不利于疫病的防治和食物加工的卫生要求，所以，要求兴发集团立即着手处理这堆废料，并且已就此事提出了口头警告。

下午3:00，会议准时召开，与会人员已经陆续到齐。看到他俩满怀信心的样子，大家都想知道，到底他们有什么好的方法。

首先，刘强向大家作了个简单的介绍，“这次召集大家开这个会，主要是要解决一下我们的那堆垃圾的问题。大家知道，那堆垃圾的堆放，不仅造成了厂区的环境污染，而且给我们的生产带来了极大的不便，同时对本厂的食物、加工和疫病的防治造成了很大的困难，卫生部也多次敦促我们进行妥善处理。”刘强顿了一下，接

着说道：“这次我和王虎带着这个问题到北京环境工程学院学习了半个月，我们发现，我们不仅可以处理掉这堆垃圾，甚至还有可能变废为宝呢！”

刘强刚一说完，会场气氛马上热烈了起来，大家纷纷的议论开了，似乎对刘强的说法感到不可置信。

“废料处理了，还能变废为宝，这不是一举两得吗？是什么好方法，不妨说来听听！”

这时刘强接着说道：“我们解决问题的方法就是搞再生利用。”在座的听了刘强的话，你看看我，我看看你，似乎对这个感到十分陌生。刘强解释道：“我们可以围绕肉鸡生产的体系，进行与养猪配套的养猪一条龙生产，从而利用鸡粪再生饲料喂猪，这样的话，我们既减轻了鸡粪对环境的污染，而且又使大量的鸡粪资源得到了合理的利用。”

“可是，鸡粪怎么能用来喂猪呢，这个可是闻所未闻的啊！再说，用鸡粪喂猪，能保证养猪的效益吗？”听了刘总的解释，技术部老汪提出了自己的疑问。

技术部门经理王虎起身说道：“这次我和刘总去北京学习，专门就这个问题作了研究。我们发现，肉鸡的消化道很短，不足 1 米，食物通过鸡的消化道时间短，所以，营养成分只有 30% 被吸收，从而鸡粪中含有丰富的营养物质。实验证明，经过无害处理的鸡粪所含蛋白质高于玉米、高粱等谷类饲料，那么，我们用鸡粪喂猪，就可以降低饲养成本，增加养鸡场的收入。”

听完王虎的话，会场的气氛达到了高潮，大家都感到异常的振奋。到现在，大家对似乎对“再生利用”这一概念有了一个初步的认识。

待到会场稍微安静下来，王虎又接着说道：“不仅如此，我们还可以借此机会，投产一个工厂化养猪厂，为广大的农户提供猪仔；另一方面，我们还可以研制出配合农户饲养的浓缩饲料，为广

大的农户服务。这样的话，我们就可以使肉鸡的饲养和生猪的饲养辅助配套，相得益彰了，从而使产业链得到延伸，并且形成两个优势互补产业。我相信，这次只要我们的产业链能够成功的延伸，那么，我们的产业一定会带动其它方面的发展，形成一个无限延伸的产业链。”

王虎话音刚落，会场马上响起了一片热烈的掌声，大家都不禁为这个大胆的设想叫好。

“可是，具体来说，这个做法对农户而言，他们的收益到底有多少呢？对我们公司而言，又有怎样的收益呢？”财务部经理小刘问道。

王虎胸有成竹的说：“我们测算过，将无害处理的鸡粪配合其它的饲料喂猪，养鸡农户每批养 300 只，年养 5 批，全年可养 1500 只，鸡粪全部用来喂猪，可养猪 6 头，以每头 500 元计算，养猪的年收益可达 3000 元。另外，我们利用猪粪肥田，可以改善土地肥力，降低土地的投入，从而促进种植业的发展。同时我们公司还可以回收鸡粪，用粪干机处理生产的有机肥料，与常规的化肥相比可以增产 10%，而且成本远远低于化肥，既增产，又符合绿色环保的宗旨。”王虎稍微停了一下接着说：“我们的公司基础是建立与农业风险共担，利益共享的利益共同体，农户收益愈大，我们的收益也会愈大，不说别的，单就屠宰场的鸡肠衣、鸡毛制成羽毛粉，作添加剂来降低饲养成本一项来说，我们年获利就可达 60 万元，那么公司的收益由此可见一斑了。”

“可是。现在公司还没有这项技术，相关的技术人员也没有，怎么办？”人事部老黄谈出了自己的顾虑。

王虎回答说：“这个没问题，这项技术简便、易行，容易掌握，我已经将相关事宜办妥，到时会有专家莅临本厂进行指导的。”

听完王虎和刘强的这番论述，大家再次为他们绝妙构想鼓掌

思考题：

1. 你认为王虎的这个产业链延伸的设想是否切实可行？是否有不可行的地方？
2. 王虎和刘强延伸产业链的依据是什么？
3. 你能按照王虎的思路，将他们的产业链进一步延伸？

案例 1-2 桂捷快运公司的 全新业务举措

企业名：桂捷快运公司

主题词：高质量和人性化的需求 标准化服务

桂捷快运公司是随着广西高速公路建成应运而生的客运公司，主要经营快班客车业务。到今天，公司成立已快 3 年了。公司成立之初，推出了一系列全新业务举措，使人感到耳目一新。

公司装备了模仿航空服务的硬件：司机和服务员都穿着标准的职业服装上班，客车是进口的奔驰大巴或者是从韩国引进的大宇客车，快速、平稳、舒适。车内除了全空调，实行人与行李分装外，还提供全程录像放映。旅客座位是可调节仰角的航空高背靠椅，每个座位都配备有安全带，座位上方是可调节的空调风口、灯光和呼唤服务员的按钮，座位前面有提供旅客放置简单物品的简易网袋以及污物袋等。服务硬件设备与飞机客舱内的设备相差无几。

在运送服务上，桂捷快运公司也较全面地引进了航空服务的模式：正点发车，客车在路途上除了规定的一次休息外，不能沿路开门、停车、下客及兜客，使客车基本上能够快速、准点地到达目的地；在开车伊始及将要到达目的地之前，随车服务的“巴姐”像

“空姐”一样，分别用普通话和英语介绍车上的设施、沿途的概况、里程和时间、终点站城市概况等等；并且全程播放录像片和歌曲。在途中，每位乘客还得到一份当天的报纸、一瓶矿泉水和一盒点心。

桂捷快运公司在汽车快运上前所未有的高标准、高质量的服务，像一道彩虹将公司与乘客连接起来了。它一改客运业务一贯脏、乱、差的形象，使乘客的旅途不再烦躁难熬，而且安全、正点，充分体现了世纪之交客运服务生产的高质量和人性化的需求趋向。一时间，快运业务声名雀起。许多人舍弃了火车转乘汽车快班，许多人从此告别了一般的慢班车和卧铺快车。在桂捷快运公司内的意见簿上，写满了对快运业务提供的标准化服务和彬彬有礼的微笑服务的服务员的赞誉。虽然汽车快班的车票比空调特快火车贵 25%，比一般的慢班客车贵 2~3 倍，但许多人仍然选择乘坐快班客车。业务量的迅速增长使公司的经营收入 3 年来差不多增加了 3 倍。快班业务呈现一派兴旺景象。

桂捷快运公司的成功，也引来了公众传媒的关注和报道。除了当地的一些报刊外，地方最有影响力的电视台还对公司创业的成功和经营的特色进行了系列的报道，使桂捷快运公司饮誉地方，成为当地一道亮丽的风景线。

到了新世纪，情况又有了一些新的变化。慢班车的服务有了一些变化，车内的设备有了一些改进：有些逐渐提供了冷气设备，有些在乘车环境、座椅上作了改进。最为关键的是慢班车低廉的车票一直对低收入乘客有强大的吸引力。另外慢班车较为灵活的上落客地点和方式，使许多乘客感到很方便。铁路为了吸引乘客，也准备采取一系列有力的措施：随着当地铁路双轨铺设完毕，即将进行较大幅度的提速。提速后铁路与高速公路的运输时间将相差无几。另外铁路将推出其新产品：多班次的城际列车。显然，到时候乘客将在铁路客运中享受到更多更好的服务。

另一方面，桂捷快班在经营成功的同时，经过几年的运作，也

逐渐产生了一些问题。较为明显的是：从硬件上看，有些快班车上的安全带已经损坏，但是没有人对其进行更换和修理。有些是座位前的简易网兜坏了，已经不能放物；有些车上可调冷气风口大小调节开始失灵，有的风口关闭不严，使一些不需冷气直吹的乘客感到非常的不舒服和烦恼；车上的 VCD 设备经常出现卡壳和跳跃现象。从软件程序上看，可以看出“巴姐”对常年营运中采用近似机械式的中英文介绍似乎有点厌倦；有时在解说词中将城区早已超过 130 万人口的南宁市介绍为“城区人口 80 万人”，遭到乘客的指正而有些尴尬；在提供服务方面也有些“缩水”：有些车上不再提供报纸，有些车上以一种低廉的不适合车上的饮用的杯水代替了瓶装水，点心早已不发放了；车上反复播放的是多次重复放过的武打片，使许多乘客觉得 VCD 放映成了噪音；最难以容忍的是，最近因为南宁市修路，进出快班均要绕城而行，要多走半个小时，使许多乘客烦躁不已，经常有乘客要求在进城前的边缘上停车落客，以免除半个多小时绕城之苦。而得到乘务员的回答是“对不起，公司规定到终点站才能开门落客。”

思考题：

1. 桂捷快运公司标准化客运生产服务模式遇到的问题和挑战是什么？
2. 怎么解决这些问题？
3. 顾客个性化需求与标准化客运生产服务模式的冲突怎么解决？

案例 1 - 3 “三合一”的立体管理模式

企业名：江苏达胜皮鞋厂

主题词：“三合一”的立体管理模式 管理体制

内涵扩大再生产

80 年代中后期，苏南发达地区的农村劳力供求关系发生了较显著的变化，由于生活水平的提高，人们的观念逐渐改变，农民有了按收入择业的自由，“跳槽”现象开始出现；同时，富裕起来的农民，他们需求的目标和层次也发生了变化，对从事工种的条件、环境及自己的知识、技能的发挥提出了新要求。再就是随着市场竞争越来越激烈，企业效益不再决定于提高产量，而是在很大程度上取决于产品的高质量。

面对此种情况，真正有活力的企业就要不断地改进和完善现有管理体制，建立现代企业管理制度，树立现代管理思想并根据需要进行创新。因此，为了适应新形势下的市场竞争，江苏达胜皮鞋厂建立起来的“三合一”的立体管理模式，很值得企业界借鉴。他们创造出了一种科学管理和精神激励有机结合的新型管理机制，能充分发挥职工的积极性、创造性，并将其转化为产品竞争力和市场适应力。这就是“三合一”的管理模式。

新的管理模式由两部分组成：

一是实行全面质量管理、目标成本管理、满负荷工作和厂币流通“四合一”的横向管理模式。具体做法是：总厂设置设计核算“一个科”、原料辅料“两个店”、上下道工序和成品收发“三个店”；工人接受任务后，按工序核算“贷款”厂币，到店站购买辅

助材料或半成品进行生产，完成后卖给有关批发站，对方按标准验收后付给厂币，工人每月凭厂币到财务科换取现金。全厂工人实行全额计件制，同时辅以定额奖赔制。各个工人的日定额因人而异，由分厂、车间、本人共同接近 1 年的完成数核定。定额任务必须在标准工作时间内完成，从而确保上下道工序的畅通和衔接，均衡生产。这种自己管理自己的方法实施后，全厂出现了“双双皮鞋求质量，点滴费用细算账，项项指标打硬帐，人人都做小厂长”的新气象，同时出现了“用皮算到分，用线算到寸，胶水装小瓶，地上无遗钉”的增收节支的好厂风。五分厂采用这种新的管理方法后，设备人员未变，一次正品率（即投入产出率）上升了 60%，劳动生产率提高了 15%。

二是实行“定向设计”、“定价开发”、“正品管理”三结合的纵向管理模式，即认真地分析市场的地域差异、气候差异、经济收入差异、社会文化差异以及消费观念、价值观念、审美观念等差异因素，开发出符合不同地区、不同层次消费者喜好的品种，以满足市场的需求。

具体做法是：在设计和生产中运用价值工程原理，对投入产出目标精心测算，既要确保盈利，又要保证产品的市场适应力和竞争力，然后把既定的工料费价格以小数点后 4 位数的精确度，分解到近百道工序，而每道工序、每个岗位的生产进度、加工质量、用料成本、工资含量都以设计时核定的数据为准，不允许有任何多余损耗。这一管理方式的实施，使各个品种的生产进度与各地客户订货合同上规定的交货日期、数量等，误差不大于 5‰。

新的管理模式应用结果，挖掘了企业内部潜力，提高了内涵扩大再生产的能力。该厂的专业管理、现场管理、现代化管理水平显著提高，企业的整体素质也得到了全面提高，产品一次合格率达 95% 以上，出厂合格率达 99.5%。尽管产量逐年增长，产销率还是 100%，被誉为“没有成品仓库的工厂”。1990 年，国内外皮鞋市场疲软，东欧国家发生动荡，西欧市场同样不景气，资本主义国

家对中国实行制裁，外销产品原来落实几万双的合同一下子变成了泡影。面对这一不利状况，他们依靠新的管理模式调动职工的积极性、创造性，克服了突发事件造成的种种困难，开发内销市场，消化库存原材料，到年底竟夺得了产值比上年同期增长 66.3%，利润比上年同期增长 5.1% 的好成绩。1991 年，全国皮革及制品行业全面亏损，而在此情况下，达胜三喜盈门：一喜，在全国皮鞋、旅游鞋（运动鞋）产品质量评比中获奖；二喜，在 1990 年达胜厂获得省级先进企业称号的基础上，1991 年 8 月又被批准为国家二级企业；三喜，在全国最大工业企业 500 家评价中，达胜在皮革、皮毛及制品业 50 家最大企业中的地位，从上年第 32 位上升到第 26 位，最佳经济效益从上年第 20 位上升到第 13 位。“三合一”确实显示出科学管理的巨效。

思考题：

1. “三合一”立体管理模式的适用范围如何？
2. “三合一”立体管理模式的精髓是什么？
3. 如何实施“三合一”立体管理模式？

案例 1-4 目标利润管理

企业名：山东丛林集团

主题词：目标利润管理

在胶东半岛渤海湾畔，有一颗迅速崛起的中国乡镇企业之星——山东丛林集团。是什么使得一个当初以贷款 210 万元，70 人起家的水泥厂发展得如此迅猛？——1995 年丛林集团被列为中国最大工业企业 500 强，被农业部乡镇企业局，中国乡镇企业协会评

为乡镇企业三最：最大经营规模，最高利税总额，行业最大规模企业。目标利润管理是他们脱颖而出的“法宝”。

自企业成立至 1990 年，在张修基厂长的带领下，企业的发展可谓“芝麻开花，节节高”。1990 年行业形势急转而下，国内水泥市场已处于饱和状态，原材料价格一涨再涨，给蒸蒸日上的丛林水泥厂的销售工作带来很大的困难。而上级下达的利润计划为 530 万元，比上年增长 4.7%。在这种不利的形势下，单凭传统的销售方式很难完成任务。

在此严峻的形势下，为完成利润增长目标。QC 小组在全厂动员大会上提出目标利润管理。面对张总和各部门主管，小组长王涛开始介绍：“所谓的目标利润管理没什么神秘之处，就是要求各部门盯住一个目标，一鼓作气、分工协作的完成整个厂的利润目标。”此时会场一片喧闹。市场营销部周科长提出经营销售工作形势十分严峻；材料科提出原料价格上升幅度大等等诸多问题。可谓“军心大乱”。大家心里真没底呀！德高望重的张总及时发表看法，鼓舞士气：“众所周知，形势相当严峻，完成我们的目标有相当的难度，可这更要我们去实现它。如果我们害怕了，退却了，那么我们就可能再也站不起来了。是挑战同样也是机遇。我们的目标是 530 万，是可行的。能否实现对我们以后的发展至关重要，所以我们要发挥我们乡镇企业特有的干劲，打一场漂亮的攻坚战！”

张总的讲话使大家精神抖擞，士气倍增。王涛又站起来说：“目标管理的做法分为两个步骤。第一个是最关键的环节——制定目标。目标就是方向。根据市场需求、原材料供应、企业现有生产能力及头年工厂方针目标的完成情况进行综合分析来制定目标。根据我们厂今年的形势，提出实现目标利润的企业方针为：调整产品结构，满足出口需要，扩大生产规模，增加销售收入，开展双增双节，增加经济效益。第二个是重要环节——目标分解。方针目标确定之后，为使各科室、车间、班组及个人都能明确应承担的责任，我们小组根据系统图的基本原理及 PDCA 循环方式，全面制定了

《利润方针目标展开图》，将目标利润分解为 18 项目，并确定每个项目要达到的目标值、责任单位、负责人、具体措施、完成期限等。也就是目标分解落实到各科室、车间、班组乃至个人头上。”

今年年底，水泥厂顺利地实现利润 550 万元。

好境不长，第二年年底却意外地发现任务没有完成。到底是什么地方出了问题？QC 小组认真地调查原因。发现 90 年时有的车间超额完成任务，而有的车间并未完成任务，年终之时实行“平均主义”（既不奖励超额完成的车间，也不惩罚未完成的车间），让超额完成的车间第二年没了干劲，而未完成的车间照旧，于是就造成次年的情形。

原因出来了，QC 小组据此进一步完善目标利润管理。他们补充了三项。

第一，目标控制。为全面实现目标利润，以财务科为目标利润控制中心进行目标利润工作的平衡、控制和考核等工作。搞好目标动态平衡，全面控制目标。一是产销平衡，对生产发货及货款回收工作，按月检查平衡，发现脱节，抓紧协调处理；二是力争主动，优化品种结构，合理安排生产，增加出口创汇；三是加强信息传递和反馈，尤其注意搜集市场信息，产品成本、效益，日常测算信息和各单位目标利润完成情况。

第二，目标评价。目标评价是对目标执行者的考核，根据完成任务的情况，对承担目标任务的单位和个人进行奖罚，是保证实现目标利润的关键。具体采用两条龙的考核办法：一是对生产线的考核，由厂办和财务科根据工厂方针目标每月下达计划任务书，月底根据任务书和经济责任制规定严格考核、奖罚兑现。二是对个职能科室的考核由各科室月初根据企业方针目标制定月计划任务考核书，上报全质办经审核批准后再反馈到各科室，作为检查考核的根据；月末全质办组织全面考核，并将结果报各主管厂长批准，对评价结果严格按有关规定奖罚。

第三，效果检验。经过一年的营运，在次年年初拿出检验报告

书，主要是对实现完成的情况和目标利润对比，对目标利润的执行情况进行全面细致的分析，及时总结和巩固已取得的成果，对发现执行过程中仍存在的问题和不足提出改进意见，为下一年度制定目标利润提供科学依据。

这五个环节组成了一套行之有效的管理方法。在目标管理的引导下，丛林集团一步步地前进。

思考题：

1. 为什么要实行目标利润管理？
- 2 丛林目标利润管理的特色是什么？

案例 1-5 降低成本求发展

企业名：山东国华实业集团总公司

主题词：降低成本 生产成本

山东国华实业集团总公司的前身是创始于 1977 年的定陶县陈集裘皮厂。公司依托当地丰富的皮毛资源，从只能加工自行车坐垫、手套、鞋垫等起步，逐步发展成为拥有地毯、裘皮、制革、工艺品等 8 大生产流水线的集团公司，成为鲁西南一颗璀璨的企业明星。

集团总公司发展到今天也不是一帆风顺的，公司全体员工为此付出了很多。生产成本问题，曾经一度困扰着该公司的发展。生产成本难降，是每一个公司或者企业最棘手的问题。生产成本居高不下，厂长苑宪章为此费了不少心思。多年来，正是由于生产成本没有很好的解决，总公司的效益只是一般。直到 1994 年，公司降成本问题才有了实质性的进展。

1994 年 6 月的一天，厂长苑宪章坐在办公室里看着财务科钱科长刚送来的本年度一、二季度的财务状况，心里又嘀咕了，怎么办、呢？再这样下去也不是办法啊！不行，还得好好的开个会，总结总结，发掘一些实质性的问题。于是苑厂长让王秘书通知各部门领导后天上午开个如何降成本的讨论会。

这一天早上 8:30，苑厂长以及各部门领导都早早的来到了会议室。按照惯例，厂长顾宪章先作简短讲话，主要内容是公司最近的一些基本情况。接着，他说，“前天我看过了钱科长送来的财务报表，虽然公司的产值与去年同期相比还有所增长，但是，从公司利润来看，并不见得有所增加。主要的问题还是生产成本没有下降。今天我召集大家来这里开个讨论会，希望各位结合实际谈谈自己的看法和意见，大家一起讨论讨论。”

苑厂长的话音刚落，下面就有人开始小声议论了，“是啊，如果成本能真正的降下去，公司的利润就很可观了。”

人事部林部长一直以来对公司人事制度存在的问题很不满。因此，林部长首先发言：“我想在公司内实行定编减员，竞聘上岗。早在 1990 年，总公司以其较先进的工艺技术和可靠的产品质量，赢得了广大客户的赞誉，需求量直线上升。因此总公司在 1990 年末和 1991 年末两次扩大生产规模，为了满足扩大生产规模的需要，在农村广招闲散劳动力，这些工人的文化素质普遍较低。结果造成了企业人员过剩，科室人浮于事，勤杂人员过多，工资开支过大。公司曾一度出现科室内一张报纸一杯水，嗑嗑瓜子聊天的现象。为了从根本上改变这种现状，公司需要在全厂范围内实行定编定岗，压缩机构，竞聘上岗，坚持‘能者上，庸者下’的原则，裁减过剩人员，并采取一定的激励和奖惩措施，从而在根本上提高生产效率，减少经费支出，降低非生产成本。”

听了林部长的一番话，生产定额科望科长也深有感触，“以前公司一没有实行严格统一的物料管理，二是即便是有相关的管理制度，但都执行不力。公司各部门、各班组各自进行原材料采购和组

织生产，由于缺乏严格统一的管理，经常会发生因原材料不到位而停工待产或者出现原材料库存较多等现象，使得公司的资本得不到最有效的利用。我建议在公司内制定并严格执行各种定额标准，降低消耗。原先，各部门或班组只要填个单子签个字就能提取材料，这样是不行的。以后定额科将对各生产班组、织机实行严格的定额管理，统一调度，根据生产大纲、计划限额发料，实行‘三定一确定’：即定产量、定消耗、定工时和每年确定各单位的原材料消耗降低率、能源动力降低率指标，并根据具体的执行情况采取奖惩措施，与年度奖金挂钩。这样，各单位、各部门就会自觉地去执行，从而大大降低生产成本。”

望经理的话音一落，质检科李科长也等不住了，“外贸部门对出口产品实行优质优价，质量档次越高，产品的附加值就越大，单位产品的成本就相对越低。总公司以产品能进入国际市场，多创汇为导向，严把设计生产、质量检验关。充分做到做好四抓：一抓标准工作，严格按照外贸标准设计产品；二抓原材料供应，对各种原材料、辅助材料都明确质量要求和抽样检验标准。不合格的原材料不准投入生产；三抓生产过程，道道工序严格把关，不合格的半成品一律不准进入下道工序；四抓成品检验，不使 1 件次品进入市场。

另外，为了减少废品损失，降低产品成本，公司对员工生产的废次品实行折扣赔偿制度，从而大大增强生产操作者的责任心。只有这样，才能确保产品质量，降低成本。”

财会科钱科长也发表了自己的观点：“公司可以在保证产品质量的前提下采取各种措施降低成本。开展价值工程活动，综合利用各种资源。比如，当地电费每度 0.6 元，价格较高，为了节电，羊毛绒洗好后，我们就可以不用烘干机，而是利用太阳晒。仅此一项 1 年可以节约电费十几万元。另外，能用土办法、土设备满足生产需要时，就不用洋办法、洋设备；能用国产原料，就不用进口原料，尽量做到少花钱多办事。

另外，以后严格实行公司财务制度，严格把关。对于多于 1 万元的报销发票一律执行部门领导签字负责制，控制差旅费，节约资金的支出。”

会后，厂长苑宪章根据会上的讨论并结合公司内的实际情况，制定了降成本的方案。通过近两年的具体实施，取得了非常大的效果。最后公司的在编员工只有 1200 余人，干部（包括各种专业技术干部）只有 50 余名，并且干部大多身兼数职。仅实施定编减员，压缩经费开支这一项每年就为公司节约资金近 100 万元。到 1993 年底，公司创产值 1.2 亿元，利税超千万元，创汇 1500 万美元。

思考题：

1. 在本案例中，您是如何看待该公司会后执行的各种制度，您认为在哪些方面需要补充？
2. 假如您是该厂厂长，为了降低产品的成本，您会怎么做？
3. 本案例中，公司在会后制定的降成本方案包括哪几方面的内容？

案例 1-6 华西劳动竞赛与考核指标

企业名：华西集团

主题词：劳动竞赛 设备管理 对人的管理 现场管理
质量检验 财务管理

华西集团确定经营目标后，决定在公司内开展“三产”劳动竞赛，以推进目标的实现。这一决定一公布，立即在全公司上下引起了极大反响，公司张经理知道，要顺利进行“三产”竞赛，必须得