

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

工商企业管理案例



编者的话

《工商企业管理案例》是应教学需要而编写的。

这里所谓的“工商”有两层意思。一是本书中含有商业企业的管理的内容，二是在市场经济条件下，工商常常是相互联系的，工业活动中要有商业活动的意识与实践，反之亦然。本书众多案例也表现出了这点。

所谓案例是对某个企业其管理情景作现实描绘。在这个被文字反映出来的管理现实中，记录有企业生产经营活动成败得失的情况，描述着故事当事人的喜怒哀乐的感情。案例是企业管理现实情况的书面投射。

所谓案例教学法，就是把这种企业管理现实的书面描述，即案例，呈现在受教育者面前，请受教育者入围，进入被描述的企业管理情景现场；请受教育者入定，进入管理角色，以这个企业当事人的身份，以企业的喜怒哀乐为喜怒哀乐，一起探寻企业成败得失的经验与教训，出主意，想办法，解决问题，使企业成长发展。通过这种案例教学法，提高受教育者发现问题、分析问题，解决问题的能力，实现管理艺术升华。

分析案例，就是分析实践。运用已经掌握的管理科学知识，对描述的企业管理现实作分析。实践出智慧，分析案例就能滋养智慧。分析一个案例得到一个管理感受，学到一个发现问题、分析问题、解决问题的本领。分析多个案例得到多个管理感受，学到多个研讨问题的本领。积沙成塔，积腋成裘，使受教育者培育出智慧的灵性、善于经营理事的能力。

案例的基本形式是讨论。讨论是受教育者各陈己见，表现自己才智的现场，也是同学间切磋琢磨，共同进步的现场。通过讨论，大家是能得到智能提高的。

总之，案例教学法有很多优点。当然，它也有不足之处。如它不能代替理论教学，使用案例教学法，受教学者必须有一定的管理知识准备为前提等。

我们这本《工商企业管理案例》就是为了更好地开展案例教学法而编的。在1990学年，1991学年，本书编著者之一杨先举同志在对89级、90级二届硕士研究生进行《现代企业管理学》教学中，在系统进行课程教学的同时，应用了案例教学法进行教学，效果很好。该课师生在这个成功契机的牵动下，萌发了编写《工商企业管理案例》一书的念头。

《工商企业管理案例》，由两个部分内容组成。第一部分关于案例教学法，主要是对有关管理案例，管理案例教学法作知识性介绍，冀求读者对管理教学法有个了解。第二部分工商企业管理案例选集，依据管理科学的内容分成企业文化、企业领导等10个题目进行汇集。被汇集的案例由三个方面组成：本书编著者自己编的（31则）；以他人编的案例或其他内容为线索进行改编的（13则）；借用现成案例（14则）。本书的编著者有如下同志：（按姓氏笔划排列）马璐、王玉英、王克、乔世鼎、孙伟、刘权民、陈士芳、张明平、张雁白、吴立、杨先举、季文茹、唐甦明。其中杨先举撰写了“关于案例教学法”部分，并任主编。

本书写作中，参阅了不少有关管理案例的著作、杂志等。主要有余凯成同志编的《管理案例学》，中国工业管理大连培训中心编的《案例教学法介绍》，《管理案例教学研究》杂志及其他书籍、文章等。我们还在上述几本书籍、杂志中及其他处选录了不少精采案例，对这些书籍、文章案例的原作

者，我们献上深深谢意。本书稿在成书过程中得到了中国人民大学出版社闻洁等同志热忱支持。王立梅同志为完善我书，悉心审阅和修改，我们对他们也致以诚挚谢意。

本书谬误不当之处，请读者指正。

杨先举

1991年10月23日于中国人民大学</PGNF03.TXT/PGN>

工商企业管理案例

关于案例教学法

本书是把管理案例应用于教学中去，这是一种有别于传统的以传授知识为特点的教学方法。让我们先对这个比较陌生的教学法做些介绍，使读者有个了解。主要介绍三个问题：关于管理案例；管理案例的编、教、学；搞好管理案例教学的几个问题。

一 关于管理案例

（一）什么是管理案例。

什么是管理案例，其定义至今没有一个权威的说法。

管理案例的英语名称是 Business Case，其中 Case 的译名就有多种。Case 一词具有状况、事情、情形、事例等含义，此词用于医学上可译作“病例”，用在法学上可译作“判例”，用在军事上可译作“战例”，用在企业管理的教学中，译名就多了，有译作“个案”、“个例”、“事例”、“实例”、“案例”的等等。但似觉译成“案例”、更妥贴些，“案例”内含“案”的成分，也含有“例”的成分，而其它译法，如“个例”、“实例”、“个案”则不符合管理案例的内含特征。这种叫法也符合国内人的习惯，且被国内同志广为认同。把 Business 与 Case 连在一起，明确了管理案例的性质。

关于什么是管理案例，尽管众说纷坛，但是不同的解释者都是从一定角度去解释的，都有各自存在的理由。如：

“是取材自企业内所发生的一组事实，或者一串对话，它提供一个问题或一连串问题以供学生思考。”

“是包含有关事实和环境的客观描述。”

“案例象讲故事一样描述一个工厂或企业成功的经验或存在的问题。案例是企业管理人员所面临情形的客观描述，以使学生对管理实践进行分析。”

“是一个组织情况的书面描述，它提供了这个组织有关人员、行动、目标及环境等各方面资料。但描述者对这些事实情况，不作任何分析。”

“对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍。”

等等。

上述定义从各自不同角度命出，都有一定道理，我们把这些合理成分汲取过来，转化成我们的解释，就给它下了一个如下定义：

案例，或称管理教学案例，是适应教学目标的需要，围绕一个或几个问题，在对企业公司或有关部门进行实际调查之后所作的客观书面描述，用以提高学生思考问题、分析问题、解决问题的能力。

这个定义尽管文字长了些。但它把管理教学案例所含有的性质、特征、功能、作用都表述出来了，是较完整贴切的。其合理性在于：（1）它明确了管理教学案例是适应教学需要而编写、而存在的。其性质是用于教学的，是用以提高学生思维能力、解决问题能力的。（2）它明确了管理教学案例的特征。主要有二：一是案例是带问题的，“围绕企业一个或几个问题”而编写的。尽管所带的问题有时可能是较主观的，甚至直截了当地提出了问题，有时却很隐蔽，把问题隐蔽在一般阐述中，且隐蔽得很巧妙，巧妙得使人不易察觉又耐人寻思；二是案例所描述的内容是“客观”的，“如实”的，一般是经过“实际调查之后”摹真地写出来的，即使为了案例效果某些地方有虚

拟编写的成分，但基本内容必须是真实的，而不是杜撰的，案例编写员也不能把自己见解掺和夹带到案例中去。（3）它突出地点明了管理教学案例的功能与作用，是用来提高学生思考问题、发现问题、分析问题、解决问题能力的。

（二）管理案例教学法的缘起与发展。

作为具有开发智慧功能为特点的案例教学法，其起源可追溯到古代希腊、罗马时代。古希腊哲学家，教育家苏格拉底的“问答式”教学法，可被看作案例教育法的滥觞。所谓“问答式”教学法，就是教师围绕一定范围的教学内容，根据学生已学到的知识，结合他们所了解的现实情况，进行举一反三、触类旁通地提问，让同学回答。通过这种方法锻炼学生提高思考问题的能力，进而获取新知识。

还有一种叫“暗示教学法”的，它是在“问答式教学法”发展到一定基础上产生的一种教学方法，就是教师在向学生提问题，当学生回答问题不正确、不全面时，教师不做正面纠正，正面阐发，而仅对学生所答的错误或不全面处作启发性的诱导发问，以此触发学生做新的思考，使自己意识到自己的回答错在哪里，不完美的在哪儿，修正错误，以对问题有更全面的深刻的认识。

到古罗马时代，一些哲学家、教育家继承、发展了苏格拉底的教学观点与方法。把案例教育法这个雏型形式又推进了一步。如柏拉图，他把“问答式教学法”的实践经整理编辑成书，在书中还附录了许多日常生活例子，并用这些例子去说明问题，一个例子说明着某一个原理，这些例子、日常生活故事，客观上起着教学案例的作用。

古希腊、罗马的教学思想、教学方法，在人类教育史上被称为希腊、罗马教育传统，在人类教育史上占有重要的一页，这一页为后续的管理案例的教学研究的生成、发展、成熟奠定了基础。

作为案例教学这种形式，在军事界、医学界、法学界出现得较早。军事教育利用战例，医学院校利用病例，法学院利用判例进行教学要比管理案例教学出现得早。

用于企业管理教学案例产生于 20 世纪初，它的产生如同医学院、法学院、军事学院利用病例、判例、战例进行教学的缘起相似。医学院教师不能把病人搬到课堂上进行教学，只能把病人的病情、治疗过程等记录下来形成病情治疗志，这就是所谓病历，用这种病例进行课堂教学就方便多了。法学院教师把某些实际发生的法律案件及判理经过，律师辩护人的辩护词等记录下来，供教学用；军事教育把某一次战役实情记录下来，供学生课堂上分析研究。企业管理案例也同样，把企业管理中某个情况记录下来，形成管理教学案例，以教育人，以开发学生智力。

作为管理案例的发生、发展，较之医学病例。法学判例、军事战例的发生、发展有它自己的特点。管理案例的发生、发展是在现代工业背景下，管理科学发生发展基础上产生的。美国经过 19 世纪 60 年代“南北战争”后，经历了工业革命，经过几次经济危机，加速了工业生产的集中与垄断，工业发展了，商业发展了，企业扩大了，竞争加剧了，企业面临的环境与形势越来越复杂了，传统的师傅带徒弟的手工作坊式的教学方法不灵了，原来的那些管理教学通则，如老师讲学生听等也不灵了。企业管理人员必须具备适应环境变化而变的管理能力，必须具备在错综复杂的竞争条件中独立处理问题

的能力，于是企业管理的案例教学法应运而生。

最早使用现代意义的管理案例进行教学的是美国哈佛管理学院。在 1918 年，当时这个学校对企业情况比较熟悉的教师，就已经在课堂上把自己掌握的企业管理实际事例运用于教学，供学生了解企业实际情况，分析这些实际情况，借以锻炼学生的工作能力。但是这些实际事例都是零碎的，没有成为文字材料，也没有把这种教学方法作为一种特殊的教学方法予以固定下来。1920 年，美国洛克菲勒财团为了发展其事业，拿出一笔资金给哈佛大学，供哈佛大学改进教学方法用。哈佛大学用这笔钱作各种教学试验，用于调查、编写、试用案例。于是，哈佛大学管理案例教学工作得到了蓬勃开展，并很快被美国企业界、教学界所接受、所重视、所发展。到 1940 年，哈佛管理学院已经建立起来了一套比较完整的管理案例的管理系统，其管理案例的选题、调查、编写、使用、储存、发行、索目、更新、版权保护等形成了严密制度。以后不久，这种教学方法被传往国外，被更多国家所采用。

（三）管理案例教学的价值与不足。

管理案例教学的价值。

1. 运用管理案例进行教学，锻炼、提高了学生学会管理的本领。管理是科学，又是艺术。管理的艺术性在于管理科学的实践性。实践是艺术，在企业管理中，在一定的科学管理原理指导下，具体如何管，没有固定的模式。同一个管理情景，可以这样管理，也可以那样管理，各有各的管理效果。运用之妙，存乎一心，究竟用什么办法去管理为好，就大有学问。

管理的本领是通过学习管理的科学知识得来的，也是通过管理的操作实践锻炼培养得来的。从一定意义讲实践得来的知识更可贵，因为它经受了实践的成功与失败的洗礼与考验。掌握了这种知识，会受用不尽。

决策处理问题的能力是企业管理人员必须具备的一种素质，特别是高层管理人员。决策谋划就是决策者根据企业外部环境及企业内部条件，对企业未来目标及有关的问题做出抉择；这是一个事关企业生死存亡的战略决策问题。在国外有人称之为“高度重要的管理职能”。美国著名管理学者德鲁克称学会决策是有效管理者必须具备的一种“本领”。

关于管理者的决策谋划能力，在我国，如果说，在党的十一届三中全会召开前，因为当时我国实行的是产品经济体制，还没有显示出其重要性的话，那末，在十一届三中全会以后，特别在党的十二届三中全会，通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，逐渐明确国家应实行有计划商品经济体制，企业有了一定的经营自主权，其重要性明显地显露出来了。

学会管理，强化科学实践，锻炼管理决策谋划能力，都可借助管理案例教学这个方法去获取。

如何学到决策本领，最好的办法是在企业管理实践中去学习。但是，因为人的精力是有限的，时间是有限的，去工厂实践的机会是有限的。工厂的岗位很多，一个人接触的岗位也是有限的。不可能接触很多管理情景，不可能在多种管理场合去磨炼你的实践本领。管理实践的无限性与管理者接触实践的有限性，是一个很难有效协调的矛盾。但是，运用了管理案例教学法可以弥补其中一些不足。因为管理案例是据企业实际编写出来的，进入案例情景实际上就是进入企业现实情景，阅读、使用案例实际上就是让你投身于企业实际，帮助企业解决问题，这无疑对你学到管理能力是一种很大促进，从而使你长知、长能、拓知、拓能。

2. 运用管理案例进行教学，改造了单纯灌输知识这种教学方法的缺陷，用适当的课堂讲授方式以传授知识是必要的。是培养人才获知的一个重要途径。但是传统的灌输式的教学方法，假如不注意改进，不搞启发式，那末这种教学法的教学效果是不好的，学生所学到的知识仅仅是一种过去的知识、静止的知识、被动的知识而已，这对培养真才实学、有知有能的学生来说是不够的。要提高学生知识水平，更要提高学生运用知识、驾驭知识，丰富发展知识的能力。要学到这样的本领，仅仅靠书本传授是不够的，光靠教师讲解也是不够的，只能通过自身的实践与培养。日本学者川上井光说：“知识，百科全书可以代替，可是考虑出新思想、新方法、新方案，却是任何东西都代替不了的。”知识靠实践来，运用案例教学法进行教学，可以学活知识。

3. 运用管理案例进行教学，符合人们的思维运用规律，从而开发人的智能。人的智能结构由以下几个因素组成：逻辑思维能力、直观认识能力、记忆认知能力、想象创造能力和实践决断能力。其中逻辑思维能力是一个十分重要的能力，是人的智能要素中最基本的一种能力。记忆从理解来，有了足够的思维活动能力，认识了事物，理解了事物，记忆才巩固。创造能力的发展，决策能力的提高，哪一项不有赖于思维能力的细胞健康旺盛地成长与发展？如何提高思维活动能力，教育家普捷洛夫说：“思维永远是由问题开始的。”有二类问题，一类是对某事物不懂引起的问题，一类是社会实践、自发实践中客观出现的事物与主观想象的事物不一致引起的问题。思维从问题生，经过一番思索，不懂的懂了，原来认知不多的认知多了，原来认知不全面的，现在全面了，深化了，或出现了新的问题，经过再思索，又获得了新的认识，如此使认识不断深入。逻辑思维能力就是发掘知识宝藏的发动机。管理案例总是带问题的，思维从问题来，运用管理案例教学法进行教学，就可培养、锻炼、提高学生这种逻辑思维的能力。

4. 运用管理案例进行教学，可激发学生学习的主动性、积极性。

人总是要求上进的。人总是存在有潜在智能有待开发。人的这种求上精神、潜在智能需要有经验的，热心的园丁培育它，运用好的教学方法诱发它。给人一个馒头，不如给人一把锄头。一位优秀的跳高教练员在培养他的学生时，总是分时期地、分阶段地向运动员提出奋斗目标，使运动员的潜在能量逐步得到迸发，不断跃向新高度。国外有教育家说：水平不高的教师是传授真理，水平高的教师是启发教育学生发现真理。因为管理案例教学法实际就是企业现实问题的讨论法、分析法，管理案例客观上起着上述的诱导的作用，诱导学生想问题，诱导学生钻研问题，调动学生学习的主动性、积极性。

管理案例教学的不足。

实践证明运用管理案例进行教学效果是好的。学生普遍赞扬这种方法，用这种方法进行教学使功课学得扎实了，知识学活了，思路开阔了，解决问题能力提高了。

但是，它也存在弱点与不足之处。首先，运用案例教学法进行教学要有一定基础，即学生要有一定经济理论知识作准备，学生若具备一定的实际工作经验则更好。这样使用案例教学效果更佳。尽管案例对学生有开发智力的作用，但是学生在使用中发现问题，分析问题、解决问题，没有一定的理论知识作准备，案例讨论是讨论不起来的。纵然讨论了也是浮浅的。一般说，实践证明，高年级同学运用这种教学法进行教学效果好一些，比如硕士研究生，尤其是从实际工作单位来的学生效果更优。

其次，运用案例教学法进行教学要有一定的物质条件，那就是要有一个合适的、好的案例。管理案例客观上起着诱导教师的作用。分析案例就是分析实际、投身实践。假如案例编写得不切题、失真、内隐的问题及答疑大显露，太率直或过分晦涩，就起不到诱发人思索的作用，而选择、编写一个好的案例是很不容易的。

再次，运用案例教学法进行教学，是要花费较多时间的。讨论前要认真读案例，准备发言，这都是很耗时间的。而学生学习时间是有限的，用于这方面时间太多，势必要挤占其它教学内容的安排。

第四，案例讨论常常需要大胆假设，不免掺杂主观因素。案例又没有标准答案。很难判断几个案例分析谁对谁错。就案例讨论者的心理要求说，总希望最终有一个是非界限来，有一个正确的结论。这样会给人一种没有解决问题的感觉，尽管这本身就是案例教学法奥妙所在。

最后，也是案例教学法诸多弱点中最主要之点，就是它替代不了管理学的基本理论、基础知识、基本技能的教学与学习。正因为这一点，在案例教学法得到广泛推行的美国，也有不少大学对这种教学法持保留态度、怀疑态度，甚至反对采用。即使案例教学法使用最早、最广泛的哈佛大学，对低年级学生施教，也是主要采用系统授课方式，而不是一味地运用案例教学法。还有，有些基本技能课的教学，比如电子计算机语言知识掌握及其实际操作，管理会计中的借贷记帐知识的掌握和运用等，也主要靠传授、实际操作去获取，靠案例教学法，搞案例讨论是得不到的。

二 管理案例的“编”、“教”、“学”

（一）关于管理案例的“编”。

好的案例是搞好案例教学的基础。编写案例必须牢牢把握管理案例基本功能这个实质，就是开发智力，适应教学目标的需要，为开发智力而选材、用材、设疑、描述。

案例是对企业、公司、组织作了客观调查后编写出来的，案例所描述的内容必须符合实际才有生命力。前面已讲过，案例的作用就是让学生模拟地进入实际，以补偿接触工厂企业少这个缺陷。案例虚拟，怎样让学生弥补这个不足呢？又怎样让学生锻炼实际工作本领呢？当然，作如此强调，不是说绝对地排斥必要虚拟。案例的真实绝不是完全等同于生活真实。为了案例的教学功能发挥得更好，在生活真实的基础上，必要的剪裁、凝炼，甚至虚拟些场景，也应视作正常的。关于这些，下面我们还要谈到。

管理案例的素材从工厂、企业实际中来，这是基本的。但是，也有另一种情况，据报章、杂志的材料，或据某厂的调查报告、经验总结改编而成。这样做，只要确实能起到开发智力作用的，也不是绝然不可以。但有一条，这样编出来的案例，也必须是高度摹真的。

管理案例的编写，一般是分两个阶段进行的：案例调查与案例具体描写。

关于案例调查。案例据实而编写，这就涉及调查问题。案例调查颇有学问。要选好题，根据教学目标的需要而选好调查题目；要选好题，据题选个合适的企业、公司作调查的点。选点，不一定非选一个工作先进单位作为调研单位，或相反；也不一定非选一个大企业作为调研单位或相反。应以是否能够提供足够开发智力的素材为选点标准，要制定一个粗细相宜的调查提

纲。调查没有调查提纲不行，因为那会造成盲目性，刚开始调查，过分强调调查细则也不行，因为刚进企业，情况不明不可能细。随着调查不断深入，逐步修正提纲。

案例调查要遵循以下原则：（1）要使被调查单位乐意接受调查，不要使对方对调查感到负担、厌烦；（2）要注意为对方保密，因为在竞争环境下，被调查单位最忌讳泄密，这点很重要，否则就无法得到真实的调查材料，调查者必须用实际行动以示诚意；（3）调查务求客观，实际情况怎样就怎样反映，不添枝加叶；（4）不抱成见作调查，不先入为主，不带结论找例证；（5）调查要有目标，要有计划，不能没有目标瞎碰撞，也不能撒大网找问题；（6）调查者要以普通人员身份深入群众作调查，忌随意发议论；（7）倾听被调查人的话，不把自己意见强加于人；（8）过细地研究问题，不把调查项目弄清楚，不结束调查；（9）调查要讲辩证法，要有一分为二观点，好的坏的情况要全面听取。

案例调查还有技巧问题。调查中要注意：（1）要把调查提纲、调查内容及早告知对方，对方好准备，调查提纲最好与对方一起商量制订；（2）调查时，或个别采访，或以开座谈会形式调查，调查中要聚精会神听取被调查人的发言，这一来以示尊重，二来也是为了发现问题所必须的；（3）调查发问要注意语气，不用命令式而用请教式，比如这样问：“请介绍你们的经验教训”，不要这样问：“你工作中发生了什么问题？”不然，对方是会反感的；（4）调查一般按调查提纲所示进行，但也不必拘泥于提纲的框框，要善于发现新问题及时调整调查内容与进度；（5）不要与被调查人争论，采访者采访的任务是了解情况，而不是让对方转变观点，要虚怀若谷地作调查；（6）当被调查人讲话跑题时，不要任意地打断他的讲话，要设法引导交谈的主题；（7）不要私自记录对方不让记录的内容与数字；（8）要善于察颜观色，看被调查人谈话情绪，对答问是否有兴趣，是否面有难色，接待是否真诚，据此见机行事；（9）要及时整理调查记录，有些可以通过追记完善记录内容，记录有遗漏的，调查材料不充实的，要及时进行再调查。

关于案例编写。掌握足够的调查材料，就可编案例。编写案例是一种艰苦的劳动，也是一项科研活动，要写出一个好的案例来不是一件容易的事。一个好的案例应该做到四满意：案例编写者满意，被调查单位满意，主讲使用这个案例的老师满意，学生满意。四个满意中后两个满意，尤其最后一个满意最为重要，因为它是教学案例，用来开发智力的，教师使用称心，学生受之得益，提高了能力，就说明这个案例编写是成功的。

管理案例有几种类型，不同案例达到不同的教学目的，有各自的编写特点，从学习功能为着眼点进行分类，可以分为描述评审型案例与分析问题型案例两类。所谓描述评审型案例，一般是把一个企业的整体面貌或部分面貌，一个方面或几个方面问题，如企业的历史发展背景，组织、生产、经营等情况，所面临的问题，企业处理这些问题的经过等等，作叙述性的描述，原原本本、生动具体地讲，要求案例阅读者通过研讨这个案例，评审其长处与不足，并陈述理由。借此提高学生观察问题研讨问题的能力，并掌握企业管理有关知识，加深对企业管理理论的理解。这种案例的编写特点就是描述，据企业情况如讲故事一般地描述。所谓分析问题型案例，除具有描述的特点外，在描述中有意地留下“扣子”、“包袱”，即可供分析讨论用的问题，供案例使用者去思索，借此锻炼学生观察问题、分析问题的能力。编写这种案例

颇有技巧，要善于内隐，比如在案例中放进适量的枝节性情景，甚至加以渲染，而把实质性问题隐蔽起来；又如故意着墨于局部问题描写，但又隐约地流露出一一个全局问题的线索来，以启发学生不要被表象所迷惑，不能就事论事，要小中见大抓本质。其实，这两种案例有时是很难区分的，因为任何案例都需要进行描述，任何案例也都是带问题的，评审案例就是评审案例所含情节的是与非，这也是问题。要说二者区别的话，只是区别在案例内含的问题所表现的形式上，描述分量的多寡上。

管理案例还可按其效用的综合程度，分为专题型案例、综合型案例两种。前者就企业某个方面问题、如经营决策方面的问题，人事激励方面的问题编成案例，供学生分析某个方面问题用；后者，一般就企业整体管理作为描述对象编写案例，例如企业现存的一些事关全局的问题，如产供销问题、企业方向决策问题等择其相关的摆出来，供学生综合思考用，这种案例一般是较复杂的。专题型、综合型案例编写方法自然也不一样，前者专题描述，后者综合描述。

一个好的案例应该具备这样的水平：目标是显明的，符合一定的教学目标而编写；选材是恰当的；描述是客观的；虚拟是合理的；结构是严谨的，不拖沓松垮；文字是生动的，行文不晦涩；构思是巧妙的。

对上述编写案例的几点要求，着重解释以下几条：

选材要恰当。我们说编写案例要对企业情况作如实描述，但这绝不是可以作自然主义采录，我们说编写案例不要加入编者议论，但这绝不是说作者可以不要观点。写什么目标案例。写成什么样的，怎样写，都渗透着案例编写者的观点，只是说，在案例中，案例编写者不要直接就某事发表评论。我们说好的案例要耐人研讨，但这绝不是说，可以以“增加决策难度”为借口，事不分巨细，把什么内容都往案例中塞；或者胡乱编织情节，故置“迷宫”，所有这些都说明一条，选材要填密，要恰当。

虚拟要合理。案例讲真实，这是最基本的，不容置疑。但是为了使案例更好地起到教学效果，不排斥必要的、合理的虚拟。常见的合理的虚拟情况有三：（1）因数据、材料等不宜公布，于是采取掩饰手法虚拟之，如虚拟企业名，当事者名，数字要掩饰，但又不失一定的真实性，就在原来绝对数基础上乘一个常数。（2）为了使问题描述集中，可以虚拟一个会议，或一个情节，让众多人在其中陈述观点或活动。

（3）因材料不足，但又亟需编写案例供教学用，时间不允许作者再调查，于是适当编些情节。上述种种虚拟，都必须以逻辑事实为依据，而不是胡乱编造，只有这样，才可被认为是合理的。

构思要巧妙，案例是带问题的，为了回答问题，在案例中必须提供必要的供人思考的素材，这样编案例就有学问了。应该通过巧妙的事件描述，把问题寓于情节之中，本质寓于现象之中，答案寓于故事之中。其描述的案例所包含的问题隐而不露，经咀嚼才能发现，其内含的答案引而不发，经琢磨才能领悟几分。只有这样，其案例的价值越高。

案例有一套案例写作格式，一般由标题、正文、脚注，附件等组成。标题、正文是任何案例都必须具有的；脚注、附件等则不一定。标题是案例的名字，取名要符合文中内容。综合型案例可以以企业名为名，专题型案例可以以案例的主题为名，也可以以案例描述的事件为名。究竟如何命名无定式，但必须切题、醒目。案例正文是案例的主体，务必精心写作，其编写的注意

事项，比如目标要显明，选材要恰当，描述要客观，虚拟要合理，构思要巧妙，文风要生动等，已在上面详述不赘。这里要着重研讨一下在正文中设疑提问的问题，即所谓提思考题问题。思考题可在案例中直接标出，这样可使学生使用起来方便，问题清晰。也可不列出，案例情节叙述完了就结束，不列思考题目，内含问题让案例使用者去思索，以此锻炼学生观察问题能力。脚注对正文做注释。附件为正文服务，补充正文需补充的一些内容，如表格、插图、照片等。

案例除正文外，还有另一种专门供教师用的附件，是案例教学的一种辅助材料。包含的内容大致有四，一是有些资料，案例正文没有列入，比如某些案例背景，现列入辅助材料中，供教员使用时参考。二是有的案例是有真实答案的，把这些写出来，供教师用。三是有的案例本身确实没有答案，但是究竟如何科学地分析问题，还是有理可循的，把这些“理”找出来，把相对分析得较有道理的“答案”找出来，附在上面，供教师参考。四是就案例中某些虚拟情节作说明。

（二）关于管理案例的“教”。

运用案例教学法进行教学，老师的“教”，有特殊的性质。这个“教”主要地不是讲授，而是启发、诱导。

案例教学基本形式是讨论。就案例提供的情节，组织同学讨论。说老师在案例教学中起着特殊的作用，主要指的是老师在案例讨论中诱导讨论、诱发智力的作用。

开展好案例讨论，就是要组织学生做好阅读案例，准备好讨论的发言提纲，组织好课堂讨论等工作。在讨论中，要诱导学生模拟地进入“现场”——案例提供的企业、公司情景现场，进入“角色”——案例中企业、公司管理者的角色，置身于案例所描述的“问题”之中，在这样情况下，请学生以企业、公司当事人的身份，设身处地，为该公业、公司出主意、想办法，找出一个解决问题的妥善办法来。

教师在这个案例讨论中，形象地说，要充当好“三导”角色。“导航”，引导学生进入案例讨论智力开发的港湾之中；“导游”，引导学生在知识旅游中不断揽胜，一个景点一个景点地扩展知识领域；“导演”，舞台是演员施展才华的场所，但是，他们必须在导演指导下才能演好角色，尽管在演剧中导演是不出场的。案例讨论也如此，教师虽然不直接参与讨论，但其作用却如“导演”一般，指导学生演好戏，教师在案例讨论中要起好上述的“三导”作用，但应忌讳充当“三员”角色。忌当“演说员”，不注意发挥学生学习积极性，随意发表自己见解；忌当“评论员”，任意地对学生见解评头品足发议论；忌当“仲裁员”，对几家争论横断是非。

讨论案例就是讨论问题，分析案例就是分析问题，案例讨论、分析与现实生活中决策步骤类似，大致经过四个步骤：找出问题，分析原因，提出措施，选定工作方案。找问题，通过现象找本质，在众多问题中找主要问题；分析产生问题的原因，在众多原因中找主要原因；提出解决问题的各种措施；分析各种措施实施的可能性，最后选定解决问题的方案。

案例讨论就是教师按照上述案例分析的步骤引导学生作分析。有人认为，让学生进入案例现场，充当案例情景中的主角，把课堂讲台让出来，课堂上不作讲解员，让学生充分发表观点，教师的担子轻了，其实不然。教师要引导学生按分析决策的步骤剖析案例，使之达到“导航”目的，“导游”

效果，“导演”好这场讨论，要做大量工作。在这里，教师不仅要懂管理理论，还要懂管理实际，掌握决策本领，又要讲究教学法，不是担子轻了，难度低了，而是担子更重了，难度大了。

教师在组织案例讨论中有如下责任：

讨论前，教师要制定讨论方案。首先要选好讨论案例。选一个合适的案例进行讨论至关重要。分析案例就是分析实际，选好案例是关系开发智力效果的客观前提。前面讲过，有两类案例，问题“明化”的案例，案例结尾部分明确地列出了思考题，教师组织同学讨论时，就可据这些问题择一个或全部组织同学进行讨论；问题“暗化”的案例，就是在案例中没有明确地提出需讨论的问题，教师就要诱导学生“发现问题”，然后组织学生讨论这个问题。

讨论中，教师要善于当“导航”、“导游”、“导演”，倾听学生发言。适时地诱导学生，或提示，或反问，或发问，或故设疑团，或故充争论反角，引起争论，使讨论不断引向深入。要诱导学生大胆发表见解。教育学生创造自由讨论的气氛，尊重他人发言，不打破他人发言，不嘲笑他人发言，即使他的发言明显地是幼稚的，是不当的。讨论问题的气氛应该是热烈的，但待人关系却是亲切友善的。

讨论一般以 30 到 40 人的课堂为宜。人数大多时，可分组组织讨论，然后选出代表到堂上发言。为了充分发挥学生学习积极性，可请学生任讨论主持人，把课堂交给全体讨论者管理。讨论中选择好第一位发言者十分重要，因为他的发言常常起着示范、导向的作用，直接影响着这堂课堂讨论的质量，课堂争论也可能就因这位发言人的发言引起。为了让讨论、争辩充分展开，教师不要轻易参与争论。在“静场”的情况下，为了使讨论开展起来，适当发言也是可以的、必要的，但必须以启发诱导为主。在同学要求的情况下，教员也可适当地发表些看法，但也只能是以普通一员身份发言，忌以权威自居。

讨论后，教师据情况可做必要的小结，但是这个小结不是就讨论的问题作小结。因为，案例本身是没有标准答案的。再说，有没有标准答案也无关紧要，紧要的是把学生的思维能力引发出来。所谓小结，主要是就整个讨论工作的进行情况作小结，如就发言的热烈与否，争论气氛充分与否，问题分析透彻与否作总结，借此改进今后的讨论。

运用案例教学颇有学问。一般情况下，传授教学、案例教学结合运用为好。就是说，在讲授了管理理论知识后，配合采用管理案例讨论，使“学”与“用”结合，知识获得与能力提高结合。一门管理课程中究竟讲课占时多少（含一般课堂讨论等其他教学手段），案例讨论占时多少，据授课对象情况，课程需要的情况，总课时情况而定。讲课课时与案例讨论时间之比，高的可为 2:1，低的可为 5:1。选用多少个案例供学生讨论，也据情况而定，看课程需要，看学生情况，看案例难易程度、综合程度等；选用什么类型案例，描述评审型还是问题分析型？专题型案例还是综合型案例？选用“大案例”为好呢？还是选用“小案例”为好，也据情况而定。篇幅较长的，比如 10 页以上的，甚至长达数 10 页的称为一大案例”。篇幅仅几页，一、二页，甚至几百字的称“小案例”，考虑学时所限，一般选一些内涵丰富、篇幅精悍的“小案例”讨论为宜。它讨论耗时小，组织起来相对容易，所学所用针对性强，时效性好；综合型的“大案例”可安排在课程教学后期进行，这时

学生已学了较多的理论知识，是该综合地检验其所学知识及其分析问题的能力了，这类案例具有案例情景复杂、综合性高、分析难度大等特点，具备有锻炼学生发现问题、分析问题、解决问题能力的优点，此刻运用是较恰当的。

教学活动是要记成绩的，案例课堂讨论，案例书面分析有时也要记成绩，也可作为一种考试的形式进行。但是，为案例讨论、案例分析打成绩是较难掌握的。因为案例讨论与分析没有标准答案可作参考体系。给案例讨论打成绩，就可看其水准高下，发言是否积极，发言准备是否认真给出。因为案例讨论的发言不是人人机会均等的，正确打分更难，一般可给予合格与否就可以了。对每个学生都要完成的案例书面分析作为考试计分形式，要求就可从严了。但是，因为案例分析无明确是非标准，衡量其高下，主要就看其对问题的分析是否有创见，说理是否透彻，而不是看其观点如何。假如分析者的分析有自己见解，且言之有理，持之有据，就可以给好成绩。因为这种打分是很难定量的，所以以四级记分制记分，即优秀、良好、及格、不及格为宜。

因为案例分析最能判别案例阅读人分析问题能力及其掌握基本理论知识的程度，所以案例书面分析常常被用来作为一种考试形式使用，现实生活中已能见到这种作法；在为学生出的期末考试考题中出一道或二道案例分析题考学生，在某些社会考试中，比如成人学习班在招生中出若干道案例分析题考应试者等。这样作法是有道理的。

（三）关于案例教学的“学”。

管理案例具有开发智力的功能，作为管理案例教学的对象、直接受益者学生，应该重视这种学习，以企业当事人身份，以课堂主人翁身份，在老师指导下，认真地阅读案例，领悟案例，认真地做好讨论准备，积极地在讨论中发言，以期达到提高智能的目的。

能否认认真地做好讨论前的准备，是关系案例讨论能否成功的关键。首先，学生要认真地读案例。阅读案例是辛苦的。这是因为有些案例要读懂它，理解它，不是一件易事。这些案例常常不是一眼就可看清问题的症结所在，需要一字一句的抠。要象侦察兵那样在案例中搜索其疑点、问题。要从案例情节的细微处捕捉线索，在错综复杂的描述中梳理头绪，特别是某些国外案例，尽管其教学效果不错，但其行文，由于它来自国外，又是译文，阅读起来更困难，有时读起来如读天书茫然不知所云。但是即使这样还要硬着头皮钻进去看。真的看不懂，找一些同学交谈交谈，或看一点有关资料，阅读中要写好案例讨论的发言提纲，按照案例分析的步骤，找问题，找原因，提措施，做决策，一步一步探索，一层一层剖析，得其所以，形成观点，有理有据写好提纲。假如案例的问题是明了化的，那就据题做准备。为了把讨论准备好，事先要看些书与资料，必要时还要搞些调查研究，还要与他人交换一些看法，以完善自己的观点。

讨论中要积极发言，把讨论视作锻炼自己思维能力的机会、决策能力的机会。在讨论中要敢于亮出自己的观点，敢于与人争论观点，辩护自己观点，但也要虚心地听取他人意见，汲取他人发言中的营养。

讨论后要总结收获，要总结在这次讨论中，自己在读案例、准备讨论、现实讨论中的长处与不足，总结经过讨论在分析案例的能力提高上的长进与缺陷，力求做到讨论一次取得一分收获。如此日积月累，练就一身多谋善断的本领来。

三 搞好案例教学的几个问题

搞好案例教学要处理好几对关系，主要的有以下三对关系。

（一）处理好传授教学与案例教学的关系。

有些同志认为，搞案例教学，传统的传授教学可以不要了。这说法不对。教学的目的是培养学生成材。“材”，除去政治因素外，还要有才能素质，才能素质有三方面要素：知识、智能、想象力。知识是获取智能、想象力的基础。脑子一片空白，智能从何来，想象力从何来。培根的“知识就是力量”这句话，就把知识的作用突出地指出来了。尽管培根这里讲的知识是指广义的，含有智能的因素。但它说明，知识是重要的，书是要读的，知识是有待充实的。这包括前人总结成书的知识，老师及其他人的知识。我们常说，要踩在前辈知识巨人的肩上攀登新的高度，说的也是这个道理。由此分析，老师传授知识实在是很有必要的。

传统的传授教学，引导学生进入知识宝库之门，进而去拓宽、拓深知识矿藏，这个教学环节永远需要，且是主要环节。美国曾经对 1311 位科学家作过为时 5 年的考察，考察他们成长原因，结果发现，他们中有成就的很少是仅仅精通一门专业知识的专才，而却是掌握众多学科知识的通才。足见博学的重要：“读书方知知识浅”，“问教才知学问少”。要多读书，要多接受“传道、解惑、授业”者的有营养的知识。当然，也可通过案例教学法去获取知识，但案例教学法是很难全部替代老师的“传、解、授”这些功能的。

上面这些道理，我们还可通过逆反法得以证明。有些同志对大学生、研究生都施以案例法进行教学，结果对研究生教学效果很好，本科生相对差，尤其是低年级本科生更差。分析其原因，就是因为本科生的基础理论、基础知识、基本技能的“三基”底气不足造成的。说明传授知识是重要的。关于这些，学生们，包括本科生。研究生、参加管理培训的厂长们他们自己也说，案例教学法虽好，老师系统他讲些管理理论与知识也很重要。

传授知识是重要的，问题在于传授什么知识，如何传授知识，如何与其他教学环节，比如案例教学法配合协同。传授什么知识，应该是科学的，有价值的，是面向现代化、面向世界、面向未来的。如何传授知识，应该是诱导式的，启发式的，而不是灌注式的、填鸭式的，并与其他教学环节，比如一般课堂讨论，习题作业，下厂调查，考查考试等结合运用。对于案例教学法，因为它有开发智力的功能，是值得提倡采用的，这在前面已详谈。就传授教学与案例教学两者关系来说，我们的看法是，传授教学不可无，案例教学必须有，重要的是两者的交融与协同。

（二）处理案例教学与开发智能其他手段之间的关系。

案例教学法的主要功能是开发智力。实施开发智力功能还有其他教学手段，如组织同学深入工厂或实习或搞调查研究，写调查报告，写经验总结；组织同学搞好一般的课堂讨论；组织同学做课堂作业、习题；组织同学进行管理的模拟实践；考查考试等。它们各有各的用处，仅仅案例教学法是替代不了的。其他这些教学手段功能也是这样的。

组织同学下厂。这是让同学直接接触实际了解工厂的有效手段。同学原来不知工厂是什么样的，去了就了解了。同学原来对工厂已有所了解的，去了体会加深了。到工厂直接参加一些管理活动，或实习，或授权让你经管一些事，甚至参与决策一些事，这对锻炼提高管理能力无疑是最有帮助。假

如明确任务要写调查报告，要写对方的工作经验总结，这将更逼着你认真工作。这种真刀真枪下厂活动，自然，案例教学法是替代不了的。尽管案例教学法具有摹拟的特点，但摹拟与现实毕竟是不一样的。

组织一般的课堂讨论。所谓一般的课堂讨论是对应案例教学的课堂讨论而言的。一般的课堂讨论，主要是就老师进行了讲授教学后，为了加深对老师所讲内容的理解，或老师布置读一本书或某个资料为掌握其内容，所组织的讨论。这种讨论实际是传授知识的一种手段，使学生对某种知识认识深化，加深印象，加深理解，扩大认知度。这种课堂讨论在传统教学法中占有相当的地位，案例教学的讨论也是难以替代的。

组织同学学习作。这里的习作指习题、作业，就是需同学具体操作、演算的教学环节，比如操作计算机，编制一个管理模型，做几道诸如决策树、经济批量、量本利分析、网络计划等题目。这些都是为了锻炼学生掌握知识、学会操作、培养技能所必须的，说得简明些，就是培养学生掌握基本技能的一些手段。基本技能是一个合格学生必须具备的“三基”条件之一。显然，这个教学环节，这些教学形式不能丢弃。运用案例教学法不能舍弃这些方法。

组织同学模拟管理实践。就是让学生充当企业某方面的管理人员，老师或同学提问题让其作答。这种做法与案例教学法有相同处，都具有拟真性，都是为了锻炼学生能力的。但也有不同之处，模拟管理实践特点主要是锻炼学生临场解决问题能力。一个问题发生了，让你及时处理，瞬间作答，案例教学就不是这样了。案例到手要作时间准备，通过“领悟”，“索隐”，“思考”，“破疑”，“谋划”，“决策”等来回答问题。以上说明，模拟管理实践也自有存在的价值。

考查考试，这是督促学生学习，检验老师教、同学学，度量同学水平、教学成果的一种手段。它不仅是评价水平的积极之举，也是促使学生再学习，教员改进教学的一种积极行为。考查、考试，历史上自有教学活动以来就存在，今后也会存在下去。不管传统教学也好，案例教学也好，进行案例教学也需要考试。出个案例分析题考考学生能力，这样做现在已经很普遍。这里需要说明的是，传统教学中的考试主要是考学生知识掌握的程度，案例教学中用案例分析题考学生主要考能力。前面我们说过，我们主张讲授教学与案例教学结合运用，这样，在考查、考试题上，我们也主张考知识与考能力结合，一张考卷中既有考知识的题目，也有考能力的案例分析。

我国教育家陶行知先生掌握有一套独特的教学法，对开发学生智力、培养人才很有启示价值。他用诙谐的语言讲他的体会，说：我有几位好朋友，他把万事指导我。您要想问真姓名，名字不同都姓何。何事、何故、何人、何如、何时、何地、何云，何家弟弟与哥哥。还有一个西洋派，姓名颠倒叫几何。若向八贤常请教，虽是笨人也不会错。要运用多种求知手段，不管是传授教学，案例教学，其他种种教学手段，凡是对解决“八何”有好处的，都应适当采用。

（三）处理好教师与学生间的关系。

教师在教学中的责任是育人，培育德才兼备的学生育德，培养有社会主义觉悟的人；育才就要授予学生以知，教学生以能。

教师在教学的全过程中，应该想方设法把学生的学习主动性、积极性调动起来。在采用多种教学手段，运用各个教学环节时都是要本着这样的思想进行。

就传授教学说，就应采用启发式的讲课方式讲。做到三讲三不讲。一讲谦不讲满。谦逊他讲，留有余他讲，可讲四学时课的内容有选择他讲三小时、二小时，留下某些内容供学生去思索、回旋、理解、补充、扩展、丰富；二讲点不讲面。讲重点、难点、热点，不面面俱到地作泛泛讲；三讲曲不讲直。曲，带问号的内容，不直陈式表述问题、观点。可先提问题讲社会上对这个问题的种种看法，诱发同学思索然后讲出自己观点。讲自己观点时也应采取讨论的方式讲。传授，教师当然是要讲观点的，总是要按照自己的教学构思进行的，但是，又要尽力设法不要让同学受老师的思想所束缚，把课讲活。

案例教学，教师更应该想方设法调动学生的主动性、积极性。教师应该认识到，教师、同学在案例面前，案例所提供某工厂情景的客观描述都是陌生的，其认识，当老师的不见得一定强于弟子，弟子也不完全不如老师。管理是科学又是艺术。发现、分析、解决案例中的问题，师生完全可以各自见仁见智。当老师的在这里应该有甘当学生的气概，学生也应该有敢与老师讨论问题的胆识，做到教学相长。

当然，老师也不能因此忘却自己是老师的身份。“传道、解惑、授业”，仍然是老师应引以为责的使命。是教师就应当尽到当教师的职责，在教学中起主导作用。以案例教学来说，教师就应该在选用案例、组织学生读案例，组织好案例讨论，事后做总结等方面起主导作用，借口案例教学让出讲台让同学发言，让学生当主角，教师就可以甩手不管，那是误解、失职之举。

教师与学生的关系应该是互学相长的。教师在教学中起主导作用，在处理师生关系上也要起主导作用，表现出教师豁达开明气概，树立这样意识：既当先生，又当学生；先当学生，后当先生；一面当学生，一面当先生；经常当学生，经常当先生；不如学生处当学生，强于学生处当先生；该当学生时当学生，该当先生时当先生；永远当学生，永远当先生。

工商企业管理案例选集

一 关于企业

1. 什么样的厂长好

这天，王赵两位厂长凑到一起，谈起了过去一年中各自厂子的一些情况。

老王很得意地炫耀说：“我们厂去年获纯利 60 万元，比前年增加了 10%，如果不是原材料的提价还会多些。不过，照去年的势头，今年又引进了一条流水线，产量可增一倍，今年利润定会翻番。哎，你们厂怎么样？”

听到老王的问话老赵放下手中的茶杯，并没有顺着老王的问话回答，却反问：“老王啊，你说利润提高和翻番，这意味着什么？”“当然意味着我们企业工作进步了。”老赵对老王工厂取得成绩表示祝贺后说：“利润上去了当然是好的。但利润高不见得工厂工作真的做得好。利润是受许多因素影响的，比如价格，目前，有些企业利润状况好不是因为经营管理好得到的，却是因原材料价格低等而得到的。如果国家价格体系一旦调整，很可能工厂就会变盈利为亏本了。当然，你们厂的工作，据我所知确实是做得好的，比如很注意技术进步。”

老王听到这话说：“这倒是，但价格调整又不是只对我一家，全国都是这样做的，到时我们利润少了，别厂的利润也会少呀。”“所以利润并不能作为衡量企业经营状况的唯一标准。”“我同意您的高见，那我要听听什么是搞好企业工作的标准呢。”

“依我看。企业应该追求的是企业经营管理合理化。唯有具备稳固的管理基础，才能发挥良好的绩效，使企业的经营趋于稳健。不致因客观条件的变动而动摇根本。一味追求利润。如此舍本逐末，本者不固，利从何生呢？因此我们厂不着眼于‘该赚多少’或‘赚钱多少’，而只重管理绩效。”

老王说：“老兄，什么叫管理绩效？”

老赵并没有正面答复老王的话，继续说：“正因为如此，在目前经济环境下，我们反而耽心赚钱的副作用，因为我们赚的钱，有些并不是我们真正努力得到的。这样的钱赚了，反而会促使我们员工产生骄傲心理，我认为，不景气倒能使工厂上下一心，不敢、有丝毫怠惰。”

老王显然不同意老赵观点：“按你的说法还是亏本好。一味追求利润固然不好，但是也不能说不要利润啊，不然企业吃什么？国家要你企业干什么？企业又怎样去生存、去发展？再说经营管理合理化也不是一个空泛的词，管理绩效也不是一句时髦用语，它也要通过盈利来反映啊。我们说今年是质量管理效益年。这里就含有盈利要求，现在企业实行承包制，承包什么，利润难道不是其中一个内容吗？”

老赵说：“老兄你误解我的话了，我是说要强调搞好企业工作，经营管理合理化。”……

老王不等老赵讲完话说：“什么是经营管理合理化？什么是搞好企业工作，搞好企业要做很多工作，国家要做工作，企业自身也要做很多工作。搞好企业正是要体现在资产增殖力上的。”

老赵争论说：“搞好企业工作难道仅仅只表现在资产增殖上？”

就这样，赵王两位就“什么厂算好”这个问题热烈地争论着。

[教学功能及用途]

本案例是 1985 年编的，在中国人民大学的一些课堂上用过。使用这个案例对理解企业功能有价值。这个案例篇幅不长，但内涵却是很丰富的，对现实也有意义。所以又选录于此，但作了较大修改。可在讲社会主义工业企业这个课题时用。

[参考思考题]

1. 你同意赵厂长观点吗？同意王厂长观点吗？你对他们两位观点能说些什么呢？

2. 赵王两位是在“利润”这个问题上开始发生争论的，你是如何认识“利润”这个问题的？

3. 你能就“什么厂算好”说出一个一、二、三的标准来吗？

(杨先举编写)

2. 联合与竞争

一、联合

东海印刷机械厂(以下简称东印机厂)于 1973 年开始测绘仿制原联邦德国海得堡 TY—615 型回转式印刷机。其传统产品 DT—402 型停转式印刷机在国内却仍很畅销。这一老一新产品在该厂并存了一段时期。1979 年开始，矛盾日益突出：DT—402 国内需求激增，供不应求，而 TY—615 型是瞄准世界先进水平的产品，更需加快发展。东印机厂自身生产能力有限，如果保老产品 DT—402，则新产品 TY—615 上不去，如果上新产品，则老产品保不住。在这种情况下，东印机厂考虑走联合的道路。经过调研，该厂决定与西湖县印刷机械厂联合。

西湖县印刷机械厂(以下简称西印机厂)也生产与东印机厂同型号的 DT—402 型印刷机，但其产品长期不合格而处于滞销状态，亟需技术援助。鉴于此，1981 年开始，当东印机厂提议与西印机厂联合时，西印机厂欣然同意。

双方联合的前提条件是：东印机厂向西印机厂提供全部的生产 DT—402 的图纸、技术工艺，派遣技术骨干进驻该厂，帮助他们停产整顿，提高技术，改善管理。西印机厂生产出的 DT—402 产品达到东印机厂的质量要求，必须使用东印机厂的商标，由东印机厂统一销售。并且在销售价款中，提取一定比例的技术服务费给东印机厂。DT—402 销售价格 1980 年是 2 万元/台，每台收 3% 即 600 元无技术服务费，1981 年收 5%，即每台收 1000 元，1982 年收 6%，即 1200 元，1983 年收 7%，即 1400 元。1984 年开始收 7.5%，五年不变。从此东印机厂就把生产 DT—402 的任务全部转移给了西印机厂，自己集中精力开发和批量生产 TY—615。

东印机厂解决了自己因生产能力有限而产生的新老产品发展冲突的问题，老产品 DT—402 转移给西印机厂以后，东印机厂自己生产 TY—615，产量从 1981 年的 230 台提高到 1985 年的 590 台，增长 156.6%，利润从 1981 年的 254 万元提高到 1985 年的 595 万元，增长 134%。此外，东印机厂还从联营中得到了较大的收益。

西印机厂起死回生，摆脱困境。DT—402 产量从 1981 年的 35 台提高到

1985年的220台增长5.25倍。利润从1981年的49万提高到1985年的139万。从过去技术、管理落后的“土厂”转变成省优秀企业。

联合虽然为大家带来了繁荣，但改变了联营双方实力对比，进而产生了竞争。

二、竞争

东印机厂按国家“七五”计划下达的指标是产值年增长7—8%，而西印机厂属乡办工厂，他们按本乡下达的任务指标发展生产，通常要求产值年增长20—30%。东印机厂因属全民企业，利润大部分上交，企业自备资金很少，生产能力增长速度有限。东印机厂1985年创利润593万元，本厂自留只有90万。国家“七五”计划期间拨给东印机厂用于基建投资的额款仅为418万。而西印机厂上交乡政府的税利在本厂全部利润中占很小的比例，企业就留下了较多的资金可以用于扩大再生产，如西印机厂1986年创利为139万，留利就有55万，将近一半。因此，这家厂的生产能力增长速度相对于东印机厂来说要快得多。

具体说来，西印机厂的DT—402印刷机1986年产量预计为250台。由于DT—402是国内印刷机中的传统产品，此后几年的市场前景不容乐观，不能再如过去一样每年都有较大的增长，稳定在年产250台足矣。但目前的生产能力已远远超过了年产250台的水平，面临“吃不饱”的情况。

为此，西印机厂向东印机厂提出再联合开发一个新产品——原联邦德国KYDZ型圆压圆式印刷机，这一产品比东印机厂现在的产品原联邦德国TY—615印刷机还要先进。西印机厂还提出由于他们的生产能力过剩，应由他们为主来进行新产品的生产，由他们总装，使用他们自己的商标。这一产品如果出来，必然要与东印机厂的TY—615竞争，东印机厂当然不愿意。西印机厂现正在联系其它力量准备单独上马这一印刷机，并且已解决了大部分的技术难关，估计明年就可投产了。这一产品的“出笼”必将冲击东印机厂的现有产品TY—615的销售。本来是东印机厂把西印机厂扶植起来的，现在反而对自己构成莫大威胁。由于东海市与外地厂家生产能力的增长不同步而产生的后来居上的态势，是东印机厂始料未及的。

三、前景

前面讲过，东印机厂与西印机厂联合之初在销售渠道和定价上是有规定的，这在联营之初，西印机厂急需东印机厂的技术和产品商标的信誉，东印机厂是认可的，积极支持的。现在，时间一久，客户都知道了，东印机厂的DT—402原来是由西湖县生产的，因此这一产品现在若不挂东印机厂的牌子，客户也会要。再加上西印机厂自己生产的DT—402技术上已过关，质量已得到保证，因此，东印机厂就等于在靠一个牌子坐收服务费。另外，现在DT—402的销售价格东印机厂按国家规定是2.8万元一台，但DT—402目前在市场上仍供不应求，西印机厂如果自己定价销售，价格可抬至3万3千元一台。于是产生了西印机厂想挂自己的牌子，自己独立销售的倾向。

现在，由于西印机厂的产品在质量等方面都赶上了东印机厂，国家又给予乡办企业以一定的政策优惠，使得西印机厂的留利增多，家底变厚。从而使双方从联合又走向了竞争，丧失了原有的联合的基础。对此，东印机厂有很多想法。两个厂的领导都在考虑今后怎么办，向什么方向发展等问题。

[教学功能及用途]

联合是高素质企业扶持低素质企业的一种管理方式，但是当被扶持的企业若干年后羽翼长满，素质增强并可与其联合的企业抗衡时，就产生了竞争的可能，这样原来的高素质企业又将如何发展就成为本案例分析的主题。

[参考思考题]

案例正文后部分已提出，这里略。

(张雁白编写)

3. 兼并 T 公司

一、兼并动议的背景

戴维斯信息有限公司的经理们，正寻求从所属各多样化经营体中获取更大效益的途径。最后，它找到一种可能性，即开发一所电子计算机咨询参考服务中心，建立大规模的信息贮存库，通过向电子计算机询问反馈的方式，提供各种所需的信息。戴维斯公司下属的两个分部有能力去创立这方面的服务中心。其中的一个分部设计和出售各种计算机软件，包括图书馆的查阅和目录系统。另外一个分部搞出版发行，侧重于科技书籍，同时为许多行业组编和购置过不少“年鉴”，年鉴收集了大量的各行业统计数据，以及其他有关的最新资料。

为满足拥有电子计算机的个人用户对大量参考数据和资料的要求，这家公司认识到开办服务中心，利用其出版发行部已掌握的大量资料，可为客户提供信息咨询。软件分部的工作人员可以为处理和发送这些信息为客户设计软件系统。凡是有个人电子计算机和电话的订户，便可通过公司的中心贮存库登记并索取信息。

由于出版发行部已向旅馆和其他服务行业发行年鉴多年，戴维斯公司首先考虑把这些行业的经理人员作为它的信息服务对象；同时还可扩大到与旅馆、服务行业有业务往来关系的公司去。为办好服务中心，信息服务中心必须反映及回答用户的问题和所关心的事情，但在戴维斯公司，没有这样的人选和机构，可设身处地作为旅馆及有关行业的“经理代表”。这家公司的经理们认为完全有必要迅速地设置类似的机构，成为将要开业的信息服务中心的有力辅佐。

经过了解，有一合适的人选，名叫维尔·瓦尔特，是一位旅馆及有关服务行业的专家，人又年轻，并在贸易方面颇有名气。瓦尔特最近自己办了商业月刊，是一家小企业，而瓦尔特是 T 出版公司的主要股东及主编经理。要把瓦尔特挖过来，戴维斯公司就必须与 T 出版公司合并，即使如此，瓦尔特也可能到别处寻找工作。

T 出版公司的现状：T 出版公司在印刷和出版领域已经经营多年，在蒂尔森先生去世后，这家公司的印刷设备及其他业务都转给他的继承者；公司房屋，两个商业月刊及名称转给陶西格先生。不过，房屋是长期租给公司的，这给陶西格先生每年带来四万美元的收入。

陶西格先生打算退休，近期又再婚，需每年增加二万美元的收入，以维持生活开支，因而他想从商业月刊的出版发行中获得这笔收入。三年前他曾雇用一位主编经理，管理商业月刊业务，但由于人事关系冲突，在第一年内，主编经理就忿然离去。接着，经过一系列讨价还价，陶西格先生把月刊财产

及业务“出卖”给瓦尔特夫妇。

“出卖”在这里不限于协议的字义，陶西格先生仍保留 12 年的“出版商”职位，年薪二万美元，但他年近八旬。陶西格先生卖给瓦尔特夫妇四千五百普通股份（占 T 公司股份的 45%），按“形式上”每股五美元的价格计；同时他还给瓦尔特夫妇股票特权，在陶西格本人结束雇佣时，可按同样的价格购买 T 公司遗留的股份。

这个协议，对瓦尔特夫妇来讲之所以颇有魅力，其原因很多。首先是瓦尔特夫妇开始有了自己的经营业务机会，他俩合作得很好。他俩虽然只拥有部分的控制权，但可在适当的时候按不变价格购买 T 公司其余的股份。而且，他们还能通过改进经营业务获额外效益。陶西格先生表示，他准备退休，除保留一定表决权，确保公司给他的年薪收入外，无暇干预瓦尔特夫妇的经营业务。

二、兼并方案

戴维斯公司如对 T 公司采取兼并手段，就应该劝说瓦尔特夫妇放弃 T 公司的经营，或力图买下瓦尔特夫妇和陶西格先生的股份。老实说，兼并象 T 公司这样一家活跃的经营体，完全能满足戴维斯公司开办信息服务中心的夙愿。首先，商业月刊的收入可以支付瓦尔特的全部或绝大部分工资。如依赖新开张的服务收入，在近期内至少是无把握的。另外，瓦尔特的妻子有运筹学方面的学位，完全有能力协助处理服务中心的许多经营难题，沟通信息库、经理们的要求和计算机语言方面的协调渠道。

戴维斯公司主管企业计划的副经理，是一位兼并方面的专家，他正力图设计一揽子谈判项目，吸引瓦尔特夫妇和陶西格先生。陶西格先生容易满足，要是戴维斯公司同意聘用他，付给同样的年薪的话，他是会按每股五美元的价格出售全部股份的。或者，陶西格先生可以把商业月刊所占用的房屋租给戴维斯公司，租金按每年二万美元计（还会有所增长），持续 12 年，这正好与陶西格的愿望吻合，即使他在 12 年之内去世，租金仍然照付给他年轻的太太。

至于瓦尔特夫妇，戴维斯公司提出的方案是：（1）戴维斯公司按每股五美元的价格购买他们的股份，取消他们继续购买陶西格先生的股票特权。（2）瓦尔特夫妇将继续经营他们的商业月刊，戴维斯公司中无一人能够了解和胜任他俩的经营业务。

（3）与此同时，瓦尔特夫妇要同信息服务中心的人一道工作，与旅馆及有关行业的经理人员们打交道。以包括信息服务和商业月刊在内的未来的净收入（纳税前，但不是亏损），决定瓦尔特夫妇的待遇和奖金。（4）从第三年开始，在 12 年之内的每一年里，要是信息服务和商业月刊的税前收入在前一年基础上每增长一百美元，那瓦尔特夫妇将获得以每股 20 美元的价格购买戴维斯公司每一普通股的特权。（5）瓦尔特夫妇将按他们现有的工资水平，与戴维斯公司签订五年的雇佣合同（两人年薪总数为五万美元），同时获得其他的生活补贴。当然，瓦尔特夫妇还将在互惠原则下，继续受雇于戴维斯公司。给予瓦尔特夫妇戴维斯公司股票特权的目的是，补偿他们所失去的 T 公司股票特权；而延期计算，是从长远考虑，以鼓励瓦尔特夫妇。

T 公司的商业月刊收支，除付掉陶西格先生的年薪外，仅仅接近平衡点。订户数目（多是旅馆业的经营管理者）由于旅馆间的合并而逐渐减少，再说陶西格先生对办刊方式和管理办法持保守态度。不过，月刊在瓦尔特夫妇的指导

下，每年收入将提高 10 万美元，并能维持至少 10 年，这样，瓦尔特夫妇就可购买戴维斯公司一万股份的特权。但收入低于这个水平的可能性是存在的。戴维斯公司的股票目前在经纪商市场的售价是每股 20 美元，为每股份获利额的 10 倍，今后还会随标准波尔指数起伏。

T 公司的财产和债务对兼并来讲，无关紧要。事实上它无固定资产（印刷和邮寄都是外包的），流动资产变易性也很快，但受月刊预定费债务的影响。由于相当数额的预订费是发展所需资本的来源，T 公司一般都把绝大多数利润收入按红利形式分给股东们。

[教学功能及用途]

处在一定外部环境中的企业，在决定扩大经营范围以获取最大效益的过程中，如何从企业经营战略角度进行筹划？本案例为阅读者提供了这样的思考可能，如何提出企业兼并的计划并做出决策，以锻炼案例使用者的能力。

[参考思考题]

1. 从戴维斯公司、陶西格先生以及瓦尔特夫妇的角度，他们是否应该接受戴维斯公司副经理所推出的方案，陈述你的看法。

2. 如果答案是否定的，你认为这个方案应作怎样的修改才基本上能使三方满意？

（本案例选自[美]w.H 纽曼等著的《企业战略》一书，贵州人民出版社 1987 年 10 月版。选编人张雁白）

4. 北方器件三厂

1981 年 6 月北方器件三厂（以下简称三厂）的刘厂长介绍了如何完成当年的销售计划。根据市场调查，该厂预测只能出售 100 万块集成线路板，预定获利 5 百万元，其中国家任务是 60 万块线路板，余下 40 万块该厂自销。

一、工厂概况：

该厂是 1969 年在一所工艺美术学校的基础上改建的。教室改作工厂的车间。该厂起初生产半导体器件，1974 年以后，转为生产集成电路（IC）。

三厂在中国同行业中列为先进厂之一。自从该厂建立以来，年年超额完成国家计划。

1979 年该厂售出 80 万块线路板，其销售额为 1100 万元，利润为 430 万元。该厂生产三种主要产品：HTL、CMOS、DF，一共 76 种不同型号的集成电路。这些产品的价格从每块板 4 元到 200 元不等。

三厂有职工 1505 人，其中有生产工人 608 人，技术员 121 人，工程师 26 人。三厂以现有的工人和设备的能力，可年产 150 万块线路板。

三厂的产品是一种高档产品，在 1976—1979 年间，工厂展现了较好的质量改进和产品成本降低的势头。国家每年给企业投资。今年，上级批准 100 万元投资用来购买新的设备。

CMOS 和 HTL 是两种主要产品。三厂在生产这两种产品的初期，废品率很高。HTL 产品的平均合格率大约只占单晶硅投入量的 20%，CMOS 产品的平均合格率不到 10%。各种产品价格都是由主管局制定。该厂认为 HTL 是一种高

利润的产品，CMOS 类型中某些产品是亏本出售的。一般说来，一个产品结构越简单，其利润越高。主管局批准的平均利润率为%。

1977 年，国家规定产品销售为计划调节与市场调节相结合，主管局不再包销工厂的产品，本计划年度产量是 100 万块线路板，但是，国家计划购买是 60 万块，截止到 6 月 30 日该厂自销的线路板是 18 万块，获利 90 万元。由于该厂生产的产品主要是供应北方各省的相关企业，所以尚有很富余的生产能力。三厂的产品销路看好。

二、生产：

集成电路的生产是由两个生产阶段组成的，第一阶段是准备单晶硅片。该厂买进硅棒并把它们切成片状，如大家所知的单硅片每一硅棒可以切成大约 100 个单晶片。然后，对单晶片继续进行加工：场氧化，P 镜光刻，离子注入，P 镜主扩，光刻 P 沟，浓硼扩散，光刻 N 沟，磷扩散，光刻栅，栅氧化磷处理，光刻引线，蒸铝、铝反刻、合金去胶，检验。在每一工序完成后，单晶片都要经过彻底清洗。每一个单晶片能够做 200 个 IC 芯片。第二阶段工艺过程是以屏封的单晶片投入生产后开始，它们的工艺过程包括：中测、划片、清洗、压焊、涂胶、封装、高温贮存，初测、电老化。在这阶段的每一工序后都要测试，盒和盖也都要加上去。

在完成第二工艺阶段加工之后，产成品投入中间仓库存放 30 天，然后在每一堆中，抽出四个样品，再次对它们做试验，如果每一项技术规定都已达到，这一堆将被打印并包装放入仓库。假如抽检样品的结果没有达到规定的质量标准，则这堆产品全部退回，要 100% 进行试验。生产中的关键工序在第一阶段。硅芯是集成电路的心脏。大规模集成电路要求对硅片多次光刻和扩散。小规模集成电路要求一、二次重复的光刻和扩散。假若在制作中有一块不是 100% 的正确，这单硅片上的 200 个小晶芯 (SiliconChip) 将被报废，并且没有挽救的可能。假如在任何两道工序中间有一点点灰尘粘到晶片上，这个晶片就会报废。

经过第一阶段，CMOS 废品率达 80%，HTL 的废品率达 60%。一些大规模 CMOS 产品废品率有时高达 96%，其报废的原因一半是由灰尘引起的。在第二阶段，不论产品类型，其废品率接近于 50%。这些废品的一半也是由在膜片中的沾染灰尘引起的。

工人必须严格执行规章制度。在操作中，他们必须穿白大衣，戴白帽子，在车间入口处设有风浴室，空气必须清洁并且有一定湿度。任何工人或来访者进入这车间必须经过风浴室，让风吹掉人们身上的灰尘。

第一阶段加工车间位于一般车间的人口部分，来访者不得入内，只能通过玻璃窗看加工工序，工人们必须经过第二道风浴室然后进入内部工作间。

实际上，通风系统在每天下午 4：30 下班后就停止工作，一些工人仍留在车间内外走来走去，许多工人在车间内闲谈。在制品 (WIP) 开盖放在设备旁边。

在操作期间，风浴系统经常不开动，一些工人在夏天常不扣衣钮、不戴帽子。冲洗过程也没有彻底实行。工人们把硅片放在水龙头下冲水了事，几分钟后转交下一道工序。

工厂熟知这种情况，也了解这些原因，但是他们很少注意上面那些问题。生产科长张 × × 说，产品损坏有许多是因为技术原因。因为灰尘容易污染晶片，所以灰尘是这些问题中头等重要问题。但那只是因为灰尘易被发现，我

们相信，光刻和扩散过程是最关键的工序。所以，我们必须在每一个工艺阶段作出最大的努力。我们不可能一次把所有问题都解决。

三、工厂的现代化和发展：

今年，上级批准 100 万元专用基金用于三厂现代化建设和发展，其中 70 万元拟建造一个价值 150 万元的现代化超洁车间，上级管理局另批 80 万元银行贷款来弥补这个差额。

该厂有自己的基建队伍，并且已挖好了地基，但是基建工作在今年 2 月份停止了。因为缺乏钢材，到今年 7 月中旬还没有重新开工。该厂每季要支付 6 千元银行贷款利息。刘先生说：“从 1974 年开始，就想建设这样的工作车间，旧的车间不适于空气和湿度的调节。如果建成新车间，我们能降低废品率，并提高产品质量。实际上，我们早就预见到钢筋会发生短缺，但如果我们的工程不立即开工，管理局可能随时会改变他们的主意，并且收回投资。这点利息我们还付得起，省下利息还不是要上交。”

从山西省购进了价值 55000 元的设备，这个价格包括设备安装费和操作者培训费。这台设备于 1 月份到达北京，比计划提前两个月。该厂工序安排尚有空间，已为安排这台设备留出地方。但是，该设备在露天里放了 6 个月。因为山西技术人员没来安装。据说，这件事耽误的原因与山西供应厂正在调整工资有关。在这关键时刻，没有人想离开厂。器件三厂的管理人员很清楚这个问题，在山西的工资调整工作没搞完之前，他们不能指望有任何人来燕北。

“我们在两年后还不需要用这台设备，我们也不着急。你可能会问为什么我们要买这台设备，这问题很简单，管理局给我们钱，所以我们就买它。以后，他们可能改变他们的主意，到年末，没有使用的基金，他们将要收回的。现在，我们着急的是怎样使用这还没有上交的 15 万元基金。”

四、销售：

1977 年以前，所有的产品都是按照国家的年度计划卖给用户。只要产品符合国家规定的一定的技术规格，用户就必须购买计划预购的产品。在生产科领导下的销售组当时只有两个人，他们的工作是负责处理与产品的定货和发送有关的文件。

国家的销售体制在 1978 年有了变化，国家仍然建立一个生产目标，但是计划只保证收购产品的一部分，其余部分由市场调节。该厂直接通过市场去销售。

1981 年中，市场调节部分占生产任务的 40%。

因为推行新制度，该厂的销售力量到 1979 年 11 月末增加到 11 人，其中五个人负责市场情报的反映。他们花费大部分时间去访问顾客，他们的工作是了解用户对产品质量的意见及要求，以及传递情报给销售部门的领导。例如，当用户抱怨三厂的产品质量时，销售员将情报通知销售科领导，销售科领导又将情报传递给生产厂长。工程技术人员就去访问用户，研究用户对安装使用集成电路的要求及其他有关的问题。往往真正的问题不是出自于该厂产品的问题。顾客对三厂的帮助很满意。

销售小组在不同的城市里组织技术研究会以便开辟新的市场。因为该厂的产品在某些地区仍被认为是一种新产品，在当地介绍 IC 的功用是有助于开辟新市场的。例如，在两名销售人员访问内蒙古的呼和浩特市并为内蒙古企业召开一个经验交流会之后，出售小规模集成电路 HTL 近三万元。

销售组负责人王××说，1981年下半年的销售任务基本上能够完成，这需要销售人员大力促销，同时工厂也给予销售组一定的权利，这样，他们就可灵活地推销本厂的产品，以达到工厂和客户之间利益均沾。

王××觉得三厂基本没有竞争对手。唯一可能的竞争者在上海。上海厂是在1975年建立的。它的产品质量水平与三厂差不多，但是大家心中有数，三厂的产品是供应于中国的北部，而上海厂的产品则是服务于中国的南方各省市。

王××说，如果三厂在降价中把IC弄到南方各省去卖，舆论会批评北方三厂的做法，会认为，“你们的经营范围是在北方，为什么你要挤别人的市场呢？”

五、优惠政策：

北方三厂知道市场调节的重要性，厂长授予王××折让出售产品的权利，最大的折扣率达到国家价格的30%。北方三厂很清楚他们在市场上的独一无二的地位。但是他们相信，给顾客打个折扣（减价），顾客可以节省更多的钱去购买设备，发展生产，甚至可以买更多的北方三厂的产品。只要用户属于下列情况之一，即可得折扣优待：（1）大量购买者；（2）未来可能会大量购买者；（3）资金有困难但又需要北方三厂的产品去促进国家目标实现的顾客。来自南方各省的顾客不能享受折扣待遇。这里实际上没有收不回的帐。当一批货物发出，一式五份的销售凭证已被送到地方银行。这个银行将邮寄四份给顾客所在地的分行，这个分行将送一份凭证给用户，三天之内用户决定退不退这批货。如果在三天之内没有提出异议，这个银行将自动地将相应的资金从买者的银行帐户转到北方三厂的银行帐户。假如买者的存款不足，他必须每天支付0.1%的利息给北方三厂。

实际上，一个好的用户如缺乏资金，北方三厂可以提前把IC产品运送给它，而不开销售凭证给银行。这种作法一定要先得到领导的允许。刘××说：“如果我们的老朋友有一些未预料到的短期费用发生，我们将帮助他获得计划利润，其方法是提前给他发货，而不进行银行结算。当然，只有在我们资金可周转开时，我们才可能这样做。”

六、来料加工：

北方三厂在某些工序的加工上具有很高的技能（如晶棒的切割），该厂还有一些社会上很需要的专门的设备。因为该厂有富裕的生产能力，所以登报通告，从用户那里也得到一些帮助，为其它工厂提供服务。这些服务很受客户欢迎。但该厂的政策是不做任何长期合同，仅做短期的加工。因为该厂还想保存一定的生产弹性，以对付其正常的产品生产。

1980年，加工合同的收益接近于工厂销售总额的40%，这种收入直接加到销售总数上。

七、技术开发与新产品：

1979年5月，谢××被指派去领导一个由五位资历很深的工程师组成的队伍，并从事以下三项工作：

（1）发展新产品及其应用；

（2）回答用户提出的问题并且兼作技术顾问；（3）与销售组人员一道工作，研究新市场。

刚开始时，技术服务队就发现，需要服务的项目很多，但是没有办法去雇用更多的更适合于这种工作的工程技术人员。这个厂便开始自己培训工程

技术人员，两年后，将有一批新的工程技术人员加入这个技术服务队伍。

在开始的 12 个月里，这个队伍已经进行了一百多项的服务。27 项大的工程项目正在调查研究之中，其中 21 项已经试验成功。如下几项已经完成或做为新产品投产。

1. 计时装置。

三厂与重庆大学订了一个合同，共同建造一个电子计时装置，应用于物理实验室。

1980 年 4 月，三百块线路板被用于这种装置，每块线路成本 320 元（其中 180 元是最高档产品 HTL 的成本）。三厂收到 3000 元的技术服务费。这个项目在 1980 年 1 月已经完成。

2. 洗衣机的计时器。

1979 年 12 月，三厂成功地设计了一种电子计时器，为洗衣机配套使用。那时中国大部分洗衣机的计时器都从日本进口，每一个要 20 元。三厂这项发明可以代替进口。2500 个电子计时器已经卖给了燕北洗衣机公司，每个 19 元，其成本是 16 元，其中 13 元是 HTL 的成本（规格是 SC1401K）。

谢 × × 预计一年后能销售 20000 个计时器。这种计时器的生产很简单，它只需要一只低质量的 HTL，再装上一些其它材料即可。在厂内大量生产这种计时器是没有问题的。

3. 出租汽车计价器。

北方三厂与燕北第二汽车运输公司签订一个合同，为汽车公司制造 50 个出租汽车计价器“这种工作在 1980 年 4 月完成了。燕北汽车公司想以每个 700 元的价格订购 200 个，三厂因价格过低拒绝了，因为每个计价器的生产成本大约 702 元（其中 10 个 HTL、SC149F 共 490 元）。

谢 × × 预计，以每个 700 元的售价，出租汽车的计价器的销售前途是很大的，单在燕北附近，至少有 15000 辆出租汽车需要这种装置，更不用说其它的大城市了。

这种装置的生产过程是相当复杂的。它要求工程技术人员至少给生产工人一个月以上的专门训练。受训的工人也要有相当的基础。

其他项目包括用于胶板印刷的光学仪器，用于火车速度自动控制的光学仪器等等。

今年 6 月 15 日，谢 × × 代表他的小组（五人组成）请求厂领导每月给他们增加五元的奖金，这个请求被拒绝了，因为厂领导恐怕这会影响到其他部门工人的情绪。

[教学功能与用途]

这是一个综合性案例。研究企业的综合发展战略，读者可据北方三厂所面临的内外部环境情况，提出对策，该企业今后应该怎样办？

[参考思考题]

略

（本案例选自中国工业科技管理大连培训中心 1980 年编的《案例教学法介绍》一书中《北京器件三厂》的案例，张雁白在选用时略有改动）5. 斯克里普托制笔有限公司

1959年9月，英国伦敦斯克里普托制笔有限公司的总经理保罗·丁·布朗正在估价该公司当时在英国圆珠笔行业中所处的形势。他最为担心的是最近拜罗一斯汪有限公司的价格变动。拜罗一斯汪公司是该公司的最大竞争者，他想知道是否应对拜罗一斯汪公司的价格变动作出反应。

一、背景

1956年，美国乔治亚洲亚特兰大的斯克里普托制笔公司购买了伦敦的斯克罗尔制笔公司，并把它改名为斯克里普托制笔有限公司。在斯克里普托将其收购之前，斯克罗尔一向集中生产和销售中等价格的圆珠笔。该档的圆珠笔零售价格通常约在2/6d至6/6d之间。这些圆珠笔的设计是这样的，原装的笔用完时，可以用另一笔芯替换，这种笔芯也是由斯克罗尔生产的。

在1956年斯克里普托公司将其购入后，继续用斯克罗尔的牌号生产中等价格的圆珠笔和替换笔芯。同时，公司生产了另一系列的圆珠笔，它们是用斯克里普托自己的牌号销售的。这一系列的笔型大多数也是中等价格，不过其中有很少几种高价的笔型。过了一段时间，公司开始重点生产斯克里普托牌号的产品而渐渐淘汰斯克罗尔牌号的产品，至1959年末，旧系列的斯克罗尔牌号的圆珠笔还在生产，但规模很小。

斯克里普托公司制造的圆珠笔供应英国国内市场，就在伦敦公司办公楼附近的工厂中生产。制造过程是利用机器进行的大量生产。1956年，工厂拥有1250万支圆珠笔和替换笔芯的生产能力，雇用450多名工人。

为销售其产品，斯克里普托公司保持24名全日工作的推销员队伍。这些推销员向1000家批发商销出公司总产量的2/3产品。接着，这些批发商把斯克里普托和斯克罗尔的圆珠笔向不列颠诸岛各处的好几千家零售商销货。这些零售商包括文具店、百货店、发卖报纸的店铺、烟草店和各种不同的商店。其余1/3的销售量由斯克里普托推销员直接向15000家零售商和五、六家大型联销商推销。一般说来，替斯克里普托销售圆珠笔的批发商和零售商也兼办竞争厂商的产品。

斯克里普托允许所有的批发商在向零售商出售时有25%的差价。零售商则准予平均30—35%的差价（视笔型而定）。不论他们是从批发商还是直接从斯克里普托的推销员进货，这一差价不变。批发商和零售商都不能因大量进货而得到折扣。

尽管斯克里普托直接向许多零售店售货，它还是尽可能保护它的批发商，使这些批发商能力销售斯克里普托的产品付出最大努力。所以，斯克里普托有一个惯例，它在直接向零售商卖货时，价格从不低于批发商向零售商的售价。而且，那些已由批发商充分供货的零售店，公司的直接推销员就不去拜访。在大多数情况下，批发商对斯克里普托直接向某些零售商售货并不在意。斯克里普托公司的总经理布朗先生感到，这是因为即使有公司的直接推销员拜访零售店，也是每六个星期才有那么一次；其结果是常常造成向这期间拜访这些零售店的批发商重复订购圆珠笔或替换笔芯。总的来说，布朗先生感到斯克里普托公司同批发商的关系相当令人满意。

斯克里普托公司推销员拜访的零售商一般也欢迎有机会能和公司直接打交道，主要的好处是公司推销员答应立即交货，允许看店内陈列，并且可以

使他们直接听到零售店和顾客的意见。

为了支持推销计划，斯克里普托公司在预算中把相当于工厂总销售额的约 15% 的费用用于广告和推销。其中约 12.5% 用于报纸和电视广告，其余部分用在向批发商和零售商推销斯克里普托产品。在 1959 年以前，每年的广告和推销预算费用都没有用完。1957 年以后的实际开支大致如下：1957 年：55000 英镑，1958 年：65000 英镑，1959 年：75000 英镑（估计数字）。

二、圆珠笔的销售趋势

1959 年以前的几年，英国圆珠笔行业发展极其迅速。1952 年大约销出：100 万支，至 1959 年估计销出 8600 万支。七年中增长几乎 800%，与此同时，自来水笔和自动铅笔的销售没有什么变化。表 1 表示不列颠诸岛书写工具销售趋势。

表 1 斯克里普托制笔有限公司各种笔的销售趋势——英国

(单位：万支)

年 销 售 量	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
圆珠笔	1150	1400	1650	2850	3850	4800	6100	9500(估计)
铱金笔	480	470	480	490	510	520	470	—
金笔	450	470	460	480	480	460	—	—

以英镑计算，全行业圆珠笔和替换笔芯的销售额从 1952 年的约 930000 增加为 1959 年的约 3500000，增长约 375%。表 2 表示 1952—1959 年以英镑计的销售量。

表 2 斯克里普托制笔有限公司以英镑表示
圆珠笔的销售趋势——英国

(单位：万支)

年 销 售 量	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
圆珠笔	119	121	127	164	200	250	242	360
圆珠笔芯	118	85	90	120	100	85	—	—
金笔	119	121	127	128	125	121	—	—
自动铅笔	10	35	31	30	20	37	—	—

在同一时期，每支圆珠笔的平均价格明显下降。表 3 表示价格下降的量。

表 3 斯克里普托有限公司每支圆珠笔的平均出厂价

(单位：便士)

年度	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
价格	20	18	22	15	14	12	9(估计)

布朗先生对公众购笔的习惯作过一些非正式的市场研究，并得出一些不

大有把握的结论，说明为什么人们购买圆珠笔。他感到，圆珠笔大大流行的基本原因是，大家感到圆珠笔作为书写工具既不长久使用，又有一些吸引人的地方，它方便、清洁、便宜。布朗先生觉得，对大多数人来说，一支圆珠笔算不上一件大东西，也不是什么重要的东西，用不着事先作很多盘算再买；一般地，只要顾客高兴就会购买。最后，他根据经验认为，下列因素影响某一牌号的圆珠笔的销路，按其重要程度排列如下：（1）笔的质量；（2）大量零售店都能得到这一牌号的笔；（3）价格；（4）笔的外观和吸引力，以及零售店陈列的东西；（5）广告媒介。

三、行业构成

1956年斯克里普托收买斯科罗尔制笔公司时，联合王国还有一家圆珠笔大制造商，即拜罗—斯汪有限公司，是该行业中最大的一家公司，拜罗—斯汪公司在1956年圆珠笔和替换笔芯销售的英镑金额中占45%左右，斯科罗尔占22%左右，其他一些小制造商合计占其余的33%销售额。

在斯科罗尔公司被斯克里普托公司收买时，上述各家公司主要功夫都下在生产中档（2/6d—6/6d）或高档（6/6d和以上）零售价格出售的圆珠笔。当然，他们也为这些笔生产笔芯。

1957年9月，法国“笔客”（BIC）公司有兴趣控制拜罗—斯汪公司。在同行中传说，紧接着这一交易，要对拜罗—斯汪公司内部管理班子进行全面改组。同时又传说，拜罗—斯汪要大大扩大它的圆珠笔生产能力。管理班子的改组和扩大生产能力估计要进行一年左右。

四、拜罗—斯汪公司投入低价系列的圆珠笔

经这一年的准备以后，拜罗—斯汪作出了一个行动，说明该企业第一次大规模改变了它历年经营中等价圆珠笔的这一重点。1958年8月，拜罗—斯汪投入市场的第一批低价系列圆珠笔在英国出现。这种新系列的圆珠笔开始时投放在英格兰诸郡，很快又扩展到英国其他地方，它是用“BIC”牌号出售的。这一系列的圆珠笔有三个型号：无替换笔芯的“BIC水晶号”零售价1/—（即先令，下同）；无替换笔芯的“BIC克里克”号，零售价1/6山备有替换笔芯的“BIC花冠”，零售价2/—。

拜罗—斯汪公司花费巨大开支作广告，宣传它投入新的低价系列的圆珠笔。在全英国大做电视插播商业广告，还在地方报纸上大登广告。在这广泛的广告宣传运动中，公司的重点是想形成公众对一先令一枝的“BIC水晶”型号的大量需求。为达到这一目的，公司的广告宣传有力地强调一先令一枝圆珠笔的价格吸引力。

拜罗—斯汪要使全英的零售店销售这一系列低价产品，在这方面没有什么困难。为了加强新系列产品的销售，公司贯彻历来的政策，不仅通过批发商，而且直接向零售商供货。为适应公司的推销活动，公司雇用了一批“货车推销员”，他们在接受定单方面的能力，比一般推销员更强。他们登门拜访批发商和零售商，接受定单，立即用车上的货物予以供应。

拜罗—斯汪和斯克里普托的定价政策有一个基本的区别。斯克里普托公司的直接推销员在向零售商推销时，价格从不低于向批发商出售的价格。而拜罗—斯汪公司给予零售商额外的“批发”折扣，如果他定购足够的数量的

¹ 12.28 瑞士法郎=20 先令=2.80 美元

² 61 瑞士生丁=12 便士=14 美分

话。拜罗—斯汪这桩一先令一枝、用完就扔的圆珠笔买卖，证明是极其成功的。至 1958 年 8 月，即“BIC 水晶”圆珠笔同公众见面以后一年，其产量即增加到年产 5300 万枝。这个数目相当于年产 700 万枝“拜罗”中等价格的圆珠笔。

五、斯克里普托公司对引入一先令一枝的“BIC 水晶”圆珠笔的反应

拜罗—斯汪公司向市场投放一先令一枝的 BIC 圆珠笔，是在布朗先生从美国到英国来接任斯克里普托制笔有限公司总经理之后不久。事情正巧，1958 年 8 月“BIC 水晶”笔同公众见面时，布朗先生恰好在中部旅行，布朗先生眼看这种有竞争力的低价圆珠笔明显的初步成功，匆匆赶回伦敦来估计整个形势，并判断斯克里普托应对拜罗—斯汪的这一着棋作出什么反应。

显而易见，在英国大众购买者眼中，一先令一枝的圆珠笔正变得十分受人喜欢，布朗先生决定，斯克里普托必须引入一种相当的低价笔，以保护它在圆珠笔行业中总的利益。然而与此同时，布朗先生感到，引入斯克里普托的一先令一枝的圆珠笔，基本上应看作是一个防卫性动作。换句话说，尽管他感到斯克里普托在低价范围内销售自己的一种笔是重要的，但应当继续重视它的中等系列的笔。布朗先生认为，中等价格的圆珠笔继续有很旺盛的销路。因此，他认为中等价格的产品仍会是斯克里普托最有利可图的买卖。于是他决定，斯克里普托的战略应当是“从‘BIC 水晶’下面把钉子敲下来”，办法是投入斯克里普托的一先令一枝的笔，而同时努力使常规的中等价格的圆珠笔的销售量保持在一个正常水平。

在斯克里普托推出一先令一枝笔之前，布朗先生感到增加公司的生产能力是必要的。如果对斯克里普托一先令一枝的笔的需求是高的，那它很容易超过工厂 1958 年年产 1250 万枝的生产能力。于是 1958 年 9 月，布朗先生着手增加工厂的生产能力，设计和安装一批新的、高速的、专用的机器，这些机器把以前用手工操作的生产过程的各个阶段自动化了。1959 年初，这项自动化扩建计划，使工厂劳动力从 450 人减少为 400 人，同时生产能力从 1250 万枝增加到 4000 万枝。

在增加生产能力的同时，布朗先生作出努力，提高斯克里普托中等价格圆珠笔的价值。在圆珠笔笔芯中多装 50% 的油墨，在笔的顶端加上一个新的金属尖头，采用更为严格的质量控制方法，使产品的质量得到改进。这个提高质量的计划是同布朗先生继续把重点放在中等价格的圆珠笔这一愿望相一致的。他认为，作了上述改进以后，斯克里普托在这一领域中的竞争地位会得到加强。

最后，布朗先生着手设计一种新式的一先令一枝的圆珠笔。在搞这个项目时，布朗先生感到，如果可能的话，斯克里普托推出的一先令一枝的圆珠笔应当在质量上优于“BIC”的一先令一枝的圆珠笔，而公司仍能得到满意的利润。头一批这样的笔的质量看来与“BIC 水晶”相当，但并不比它更好。和 BIC 一样，这种笔不能替换笔芯，笔尖不能伸缩。尽管这种笔在质量上并无明显优势，布朗先生还是决定把它投入市场，作为一项暂时的竞争措施，抵挡“BIC 水晶”每天都在创造的利润。因此在 1959 年 4 月，斯克里普托就向批发商、零售商提供机会得到新的一先令一枝的圆珠笔的进货，这种笔的牌名叫“斯克里普托朗莱茵”。尽管这种笔和消费者见面时，并没有做广告，在 9 月初总销量就达到 500 万枝。

同时，布朗先生在设计第 Y 种圆珠笔型方面获得成功，这种笔以一先令一枝出售，公司仍能获利，而它有个优点是笔尖可以伸缩。由于这种笔具有这个特点，布朗先生感到它正是在同“BIC 水晶”竞争中获得成功所需要的笔型。

布朗先生随即把这种笔命名为“斯克里普托博比”，并制订计划向公众介绍。在 8 月初，斯克里普托的推销员协同努力，向全英批发商和另售商出售“斯克里普托博比”先期货品。在推销时，推销员们强调，斯克里普托已订出计划，通过在电视和报纸广泛作广告，向公众宣传这一产品。9 月初，斯克里普托排出了为期五周的电视插播商业广告的频繁日程，专门宣传“博比”圆珠笔。在密集电视广告之后，布朗先生计划在 1959 年剩下的几个月里在英国各地的报纸上刊登一系列广告，推销新笔。

布朗先生预期今年末要进行广告宣传介绍“博比”，所以他今年早些时候就保存了广告开支。到 9 月初，他在 75000 英镑的广告预算中只花了 17000 英镑。因此，他打算花 60000 英镑为“博比”作广告宣传。

布朗先生设计的这个宣传运动的格局，是想把目标同时指向批发商和零售商以及一般公众。这个战略是和斯克里普托打算保持同批发商和零售商的有力联系的政策相一致的。由于认为通过电视的声望可以使批发商和零售商得到鲜明、深刻的印象，所以布朗先生决定大量利用这一手段。

到 9 月初，斯克里普托推销员努力的结果是，175 万枝“博比”圆珠笔销向了市场。尽管布朗先生不占有任何具体的数量，他认为“博比”笔已经以相当高的速度从零售货架上跑到顾客手中，而消费者广告还没有做呢。同时，斯克里普托的中等价格圆珠笔的销量保持在布朗先生认为正常的水平。

六、1959 年 8 月的形势

1959 年 8 月，斯克里普托已在销售各种价格范围的整套系列各型圆珠笔。按英镑计算，一先令一技的笔的销售额仍低于公司中等价格的销售额。然而，在 9 月，准备花费 6 万英镑的广告宣传运动尚未开展。

表 4 是斯克里普托公司 1958 年收入简报。表 5 是斯克里普托系列各种型号圆珠笔成本和销售的资料。

拜罗—斯汪同时也销售整套系列的圆珠笔，它的低价笔用“BIC”牌号，中价和高价笔用“拜罗”牌号。拜罗—斯汪现在每年生产 BIC 牌号的笔 5300 万枝，拜罗牌号的笔 700 万枝。表 6 是 1959 年 8 月拜罗—斯汪产品的售价表。表 7 是 1959 年 8 月起斯克里普托的产品售价表

表 4 斯克里普托制笔有限公司损益简报* (1958 年)

公司销售额	372K
产品销售成本	372K
毛利	248K
销售和管理费用	
广告促销费	L65K
其他市场经营成本	52K
管理成本	60K
小计	177K
净经营利润	L71K

*此表为假设数据。

* *以 2/3 通过批发商销售和 1/3 直接销售力基础的估计数字，K:1000，L:英镑。

表 5 斯克里普托制笔有限公司有关销售、成本和贡献的资料

项 目	平均收入/支** (便士)	平均可变成本/支*** (便士)	平均贡献/支*** (便士)	平均% 贡献/收入	1985 年估计售出 支数 (1000)	以英镑计算的销售额 (1958) (L1000)
低价笔						
斯克里普托“博比”	5.7d	2.3d	3.4d	60%		
斯克罗尔“朗莱茵”	5.7	2.2	3.5	61%		
中等价格笔						
斯克里普托 250	110	4.5	9.5	68%	3400	L97
斯克里普托 490	26.0	7.6	18.4	70%	600	65
斯克里普托 T200	36.5	10.2	26.3	72%	300	45
期克罗尔 320	19.3	6.2	13.1	68%	1800	145
期克罗尔 420	22.3	7.1	15.2	68%	450	42
期克罗尔 520	32.0	9.0	23.0	72%	250	33
高价笔						
期克里普托 T650	42.5	12.1	30.6	72%	150	27
期克里普托“卫星”	97.5	27.5	70.0	72%	50	20
合计					7,000	571
笔芯	9.7	2.7	7.0	70%	1140	46
全公司总计						L620

*假设数据。

**以 2/3 通过批发商销售和 1/3 直接销售为基础的估计数字。

***在工厂扩建后 1959 年的估计。

表 6 从 1959 年 8 月 15 日超拜罗—斯汪有限公司价目表

项 目	向批发商 售价 (打)	向零售商 售价 (打)	零售税 (打)	零售商利 润 (打)	零售价 (枝)
<u>笔客类 (BIC)</u>					
<u>低价笔</u>					
水晶	5/	6/8	1/7.5	3/8.5	1/ -
克利克	7/6	10/ -	2/5.5	5/6.5	2/6
科罗尼特	9/9	13/ -	3/2.5	7/9.5	2/7
<u>笔芯</u>					
(只供科罗尼特用)					
拜罗类	3/9	5/ -	1/3	2/6	9d
<u>中等和高价笔</u>					
<u>迈纳</u>					
西铁城	14/7	19/6	4/10	11/8	3/7
可伸缩型	19/ -	25/4	6/2	13/6	3/9
时尚型	22/2	29/6	7/4	17/2	4/6
华丽型	23/9	38/4	9/4	21/4	5/9
绅士型	52/6	70/ -	17/ -	39/ -	10/6
马格纳型	7/3 每支	9/8 每支	2/5 每支	5/5 每支	17/6 每支
<u>笔芯</u>	7/10 每支	10/7 每支	2/7 每支	5/10 每支	19/ - 每支
<u>雷查尔格</u>					
马格纳	7/6	10/7	2/5.5	5/6.5	1/6
英塞特	8/9	11/8	3/7	6/5	1/9
	9/9	13/7	3/2.5	7/9.5	2/7

表 7 斯克里普托制笔有限公司从 1959 年 8 月 15 日起价目表

项 目	向批发商的 售价 (打)	向零售商的 售价 (打)	零售税 (打)	零售商利润 (打)	零售价 (枝)
斯克里普 托笔种类					
<u>低价笔</u> “博比”	5/	6/8	1/3	3/8	1/7
<u>中等价格笔</u>					
“ 250 ”	12/6	16/8	1/2	9/2	2/6
“ 490 ”	23/7	31/6	7/10	16/8	4/8
“ T200 ”	32/6	43/4	10/10	21/10	6/4
<u>高价笔</u>					
“ T650 ”	38/6	51/1	12/10	25/10	7/6
“ 卫星 ”	87/6	116/8	29/2	59/2	17/7
<u>笔芯</u>	8/9	11/3	2/11	6/5	1/9
斯克罗尔笔种类					
<u>低价笔</u> “朗莱茵”	5/ -	6/3	1/8	3/8	1/ -
<u>中等价格笔</u>					
“ 320 ”	17/6	23/4	5/10	11/10	3/5
“ 420 ”	201 -	26/8	6/8	13/3	3/11
“ 520 ”	28/9	38/4	9/7	20/1	5/8
<u>笔芯</u>	8/9	11/3	2/11	6/5	1/9

七、拜罗—斯汪宣布改变售价

8 月 26 日，拜罗—斯汪突然宣布，从 9 月 1 日起，对拜罗系列中等价格的所有圆珠笔和笔芯大幅度减价，圆珠笔降价范围从拜罗迈纳降低 28%（原零售价 3/7d；新价 2/7d），至拜罗马格纳降 7.1—7.2%（原零售价 19/—；新价 17/7d），笔芯的零售价减半。低价 BIC 系列的零售价不变。表 8 是拜罗—斯汪的新的价目表。

表 8 从 1959 年 9 月 1 日开始拜罗一期汪有限公司价目表

项目	向批发商 售价 (打)	向零售商 售价 (打)	零售税 (打)	零售商利润 (打)	零售价 (枝)
笔客类 (BIC)					
<u>低价笔</u>					
水晶	5/7	6/8	1/7.5	3/8.5	1/7
克利克	7/6	10/7	2/5.5	5/6.5	1/6
克罗尼特	9/9	13/7	3/2.5	7/9.5	2/7
<u>笔芯</u>					
(只供科罗尼特和 克利克用)	3/9	5/7	1/3	2/6	9d
拜罗类					
<u>中等和高价笔</u>					
迈纳	9/9	13/7	3/2.5	7/9.5	2/7
西铁城	13/10	18/6	4/6.5	9/11.5	2/9
可伸缩型	17/3	23/7	5/7.5	13/4.5	3/6
时尚型	23/8	31/6	7/8.5	17/9.5	4/9
华丽型	37/6	50/7	12/2.5	27/9.5	7/6
绅士型	6/3 每支	8/4 每支	2/0.5 每支	4/7.5	15/7
马格纳型	7/3 每支	9/8 每支	2/5 每支	5/5 每支	17/6
<u>笔芯</u>					
雷查尔格	3/9	5/7	1/3	2/9	9d
马格纳	5/7	6/3	1/7.5	3/8.5	1/7
英塞特	5/7	6/3	1/7.5	3/8.5	1/7

经销商出售每枝拜罗圆珠笔的收益，按百分率计保持不变，但绝对金额减少了。为了补偿由此引起的批发商和零售商手中现有存货减值的损失，拜罗—斯汪公司提出一笔特别的赠与（见附件）。《伦敦金融时报》宣告这一价格变动的文章还指出，拜罗—斯汪计划发动一场耗费 25 万英镑的广告宣传运动，向公众介绍这次减价。

附件： 拜罗—斯汪有限公司信件摘抄

亲爱的 × × 先生：

9 月 14 日，我们将公布有关拜罗系列产品最重要的消息。从 9 月 1 日起，我们将对所有的拜罗牌产品价格作相当大的降价；所有的笔价至少要降低 1/10，大部分的笔芯价格要降低 50%。……新的、极其现代化的机器所提供的先进技术使我们能够大大地降低产品的成本，同时提高产品的质量。

新的价格会使拜罗产品获得比以往更大的吸引力。预期需求量很大，极大需求量使销售额猛增，能给我们带来较大的利润。象过去一样，在圆珠笔行业中还存在很大的利润。你们购买拜罗产品的条件，加上额外的折扣，做这一快货生意会得到值得的利润。我们很清楚，这种做法会使你们目前的存货贬值，所以提前通知你们，并将在 9 月份给你们一份特别赠予。自 9 月 1

日起到 9 月 30 日止，我们所收到的全部有关圆珠笔和笔芯的订单将以新的贸易价格开发票。全部订单必须要求立即交货。向你们交货时，另外免费赠给与订货相同的货

品，这部分赠予相当于你们定货的旧的零售价和新的零售价的差额。我们认为，你们会看到这种调价办法不用你们花多少气力，并且对你们和顾客也是明确和有利的。全国性的广告宣传，从9月14日开始，持续到圣诞节。我们知道，这会带来对拜罗圆珠笔的大量需求，同时保证重复购买笔芯。有了这样大的需求，只要搞好陈列和售出货真价实的拜罗产品，你们是可以赚钱的。

拜罗—斯汪有限公司销售经理敬启

[注]摘自拜罗—斯汪管理部门给其批发商和零售商的信，1959年8月26日。

[教学功能及用途]

“斯克里普托制笔有限公司”这一案例在美国属于较成功、使用颇广泛的“企业战略”案例之一。该案例涉及的背景是国际商战，即国际市场上的剧烈竞争，通过对案例内容的研究，经过分析、归纳与总结，能了解并学会在国际商战中如何审时度势，利用各种手段分析“敌”我态势，从战略上制定出有效的对策，从而克“敌”制胜。

[参考思考题]

1. 在圆珠笔业的竞争市场上，拜公司采取了哪些战略措施？它是如何推进其战略的？

2. 斯公司的销售策略存在哪些优缺点？它在拜公司的“低档”攻势下，采取了哪些措施？其得与失何在？试分析目前斯公司的战略态势，面对拜公司更为强大的降价攻势，斯公司应采取什么对策？是应战反攻、并谋求战略上的长远发展，还是退守求和？若坚决应战，它有什么武器与招数，又存在什么困难与弱点？它将如何转危为安？

3. 你如何评价斯公司的总经理布朗先生？他是一个有远见、有胆略、敢冒风险、积极进取的企业家，还是优柔寡断、无战略远见的保守的企业家？

4. 通过此案例，你可以得到哪些教益与启迪？

(本案例选自余凯成同志编著的《管理案例学》一书，四川人民出版社1987年版，马璐对原案例个别处作了改动)

二 关于企业文化

6. 可贵的一鞠躬

一天上午，S市华凌宾馆经理办公室给党委书记王铁宇送来有关厨房一位青工偷拿食品原料的处理报告。到任不久的新书记，碰到这样的问题，按常规处理批一个同意就可以了，但细心的王书记没有忘记问上一句：那个青工为啥偷食品原料？有关部门的回答不够具体和满意，于是他就自己去食品部深入了解情况。原来，那个青年的妈妈患癌症住院开刀。一天，她轻声地对陪在病榻边的独生儿子说，她想喝排骨汤，儿子答应明天就烧好送来。但是，由于半个月来，他在宾馆和医院之间不停奔忙，常常白天上班，下班后到医院陪夜，实在太累了。第二天醒来时已是上午10点钟了，离上班时间不到一小时，他就急匆匆赶着去宾馆上班了。然而，妈妈的嘱咐怎么也忘不了，情急之中，随即偷拿了一斤多排骨和一只蹄膀，犯了错误。

当天下午，王铁宇带上慰问品和宾馆工会主席一齐直奔医院，他们对青工的母亲说：“对不起，我们对您关心不够，您有什么困难，请告诉我们，千万不要客气。您的儿子工作表现很好，是个好儿子，孝顺儿子。”患病的母亲含笑听着。直到离开医院，他都没说那个青工偷拿公物的事。

这天晚上，王铁宇整夜想的都是这事，内心久久不能平静。职工有困难，我们就要为他们排忧解难；如果犯了错误，我们不仅要帮助他、教育他，还要从领导的角度找找原因。第二天一早来到单位，他马上找那位青工谈话。他说：“你一贯表现很好，也能正确处理家庭和工作的关系。母亲患重病，仍然坚持上班，不迟到早退，这很好。”

须臾，他又较严肃接着说：“你这次偷拿公家东西，是十分错误的。家庭有困难，你可以跟组织上讲，决不能采取这种错误做法。既然违反了店纪，就应该照章处罚。部门的处分报告我完全同意，不知你是怎么想的？”

那个青工显然对这种赏罚分明，合情合理的处理十分感动，不住地点头，“我错了，扣奖是应该的，我一点也没意见。”

这时候，王铁宇离开座位，走近那个青工，“我还要说的是，这次你妈妈生病，半个多月了，我们都不知道，更没有关心，我们很对不起你。现在，我代表宾馆党政领导诚恳地向你道歉，请你原谅。”说着，王铁宇弯下腰，毕恭毕敬地向那个青工鞠了一躬。

[教学功能及用途]

这是一个评审型小品案例。此案例可以用作学习“企业文化”、“企业思想政治工作”内容时讨论。案例所描述的事件简单而动人，可以给我们很多启示与教益。比如物质文明与精神文明建设的关系；严格管理与感情投资的关系；企业与职工是不是对立的；企业文化在企业管理中作用等。

[参考思考题]

1. 请用企业文化理论评价党委书记对犯错误青工的处理。
2. 案例表现了企业文化中哪方面的价值观念体系，这种价值观念体系与传统的单纯的严格管理是什么关系？
3. 对犯错误青工的处理可能在饭店中产生什么样的效果？为什么？反之，如果王书记仅仅是例行公事地同意了处罚青工的报告，又会产生什么样

的效果？为什么？

4. 你从王书记对犯错误青工的处理经过中得到了什么启示？

（此案例系借用，原文刊在《锦江集团报》上，选人唐甦明。）

7. 基石·外延·内涵

比尔啤酒厂的干部职工认为，一个企业的精神或文化是这个企业赖以生存的支柱和事业发展的基础，也是令它腾飞向上的翅膀，更是激励职工奋进、拼搏、奉献的动力。

几年来，这个全国啤酒行业第一批跨入国家二级企业行列的群体，在创建企业文化方面孜孜不倦的努力所取得的丰硕成果，向人们表明，他们已经理解了创建企业文化的重要意义以及社会主义企业文化的含义。

一、思想政治工作——企业文化的基石

企业文化建设的结果是直接作用于调动人的积极性，树立人的精神支柱，提高人的整体素质。要实现它，就必须有一个坚实的基石，这个基石就是思想政治工作。

比尔啤酒厂党委书记任明同志说：“现在探讨企业文化，依我之见，社会主义企业文化的最重要的内容就是如何做好职工的思想政治工作，因为它是促进企业发展，保证改革必不可少的润滑剂和催化剂。”

新形势下的职工思想政治工作究竟应怎么做？是简单空洞的口头说教，还是喋喋不休的经验介绍？显然，这些都需要改进。比尔啤酒厂经过几年的摸索后提出，榜样的力量是无穷的，领导者的以身作则更有一股强大的推动力，应该用党员干部的实干和表率转变职工的思想，提高职工的觉悟，带动职工积极向上，他们的目的就是要以此来寻求一个新的思想政治工作方式。

工人们在聊天时，总爱津津乐道、详详细细他说起发生在1988年农历正月初一的一件事。的确，这件事给他们的触动很大。

那天，雪花飞飞扬扬。早晨8点整，200多名党员干部在厂长、书记的带领下，踏着遍地的碎琼乱玉，按时出现在厂区。他们来到繁忙的生产第一线，替下了因加班不能回家过节的职工，紧张而又熟练地开始工作。绿色的酒瓶象一条长龙喧闹着在流水线上前进。一切都显得那么自然、那么和谐、那么亲切……这情景令许多职工激动不已，据统计，那天党员干部自愿加班义务劳动不仅生产啤酒70吨，同时还创造了比尔啤酒厂一个工作日中的3个“最”：产量最高、损失最低、质量最好。

无声的行动胜似千言万语。做思想政治工作就要“从净化脚下这块土地开始”。工人们说：“这种思想政治工作方式对我们的教育实实在在。”

党员干部的带头实干，使职工们从中获得了启迪。以往，动员加班，嘴皮子磨破了，大道理讲了一箩筐，到头来还有工人请假不来。“就那么几个加班费，谁稀罕”。如今，义务劳动，没有加班费，大家争先恐后。啤酒车间3号流水线大修，需要45天，工人们加班加点，仅用了18天就完成了任务，现在，学雷锋、为工厂办实事已在全厂蔚然成风，职工的精神面貌也焕然一新。一位车间班长说：“这都是思想政治工作带来的变化。我厂的思想政治工作似乎大有潜力可挖：还有些一线工人认为机关坐班人员偏多，每人每天看报纸的时间平均有二个小时，这恐怕会在一线职工中造成不公平感，

希望能减少机关人员，增加一线工人。”但是，这看法也遭到包括车间班组干部在内的一些人的反对，认为适当增加机关人员是加强管理的需要；看报纸不是坏事，可以从中了解外部环境的信息，扩大知识面，完善自身素质。双方的观点都有理有据。

二、对社会负责——企业文化的外延

企业与社会见面的媒介是产品。也就是说，企业的精神或文化是通过产品反映出来的。产品的质量和声誉是企业精神在社会的体现。企业对社会负责，这就是社会主义企业文化的外延。

比尔啤酒厂厂长尚营同志说：“我们全厂上下有个永不动摇的信念，那就是社会主义原则不能丢，为人民服务的精神不能淡。要使消费者受益，不能只为了赚钱而忘了社会主义的根本。”比尔啤酒厂企业文化的外延正是来自这种信念所产生的社会责任感。

比尔啤酒厂是个有40多年历史的老厂。这个厂生产的比灵牌啤酒曾在法国巴黎第12届国际食品博览会上荣获国际金奖，饮誉中外，它的出口量在我国名列前茅。如今，“喝比灵”已成为外来游客的一大愿望。

尽管比尔啤酒厂的产品炙手可热，供不应求，但他们丝毫没有因此而降低自己的质量标准，在长长的流水线上，每小时有3万只酒瓶从这里通过8道质量检验关卡。厂里规定，哪位工人查出一瓶有杂物的酒，可得到50元的奖励，为了使全厂职工树立牢固的质量意识。比尔啤酒厂从1987年起，连续举办了30期全面质量管理、食品卫生法等学习班，对生产第一线的职工进行轮训，现在，这个厂的产品合格率为95%以上。

比尔啤酒厂的社会责任感是建立在他们一贯奉行的为人民服务、消费者至上的原则基础上的。

厂办公室的同志向来访客人讲了这样一个故事：1988年9月的一天，厂里收到30公里外的一位顾客的投诉信，反映他买的20瓶清爽型比尔啤酒液混浊、发酸。当天下午，厂售后服务小组便带上一箱啤酒，不辞辛苦，驱车30公里，费了好大的劲儿，才找到那位写信者，登门道歉。

比尔啤酒厂“售后服务管理制度”规定：在接到消费者的投诉信或电话后，必须在3天内答复。对投诉信中反映的有关质量问题，都要对顾客实行“包退、包换、包满意”的三包原则。同时，对有关单位和责任者要追究责任，只要一瓶酒有问题，责任单位要被罚款100—200元钱，占当月奖金的10—20%。从1987年建立投诉帐至今，他们收到投诉的结案率为100%。

三、培育人造就人——企业文化的内涵

一个企业的职工如果能把自己当成这个企业的主人，他就能发挥出巨大的积极性、首创性和责任心。比尔啤酒厂的企业文化活动正是围绕着这个内涵展开的。

比尔啤酒厂的领导认识这个道理。该厂党委书记有句名言：“比尔啤酒厂1300人不是1300个人的简单聚集，而是1300个智慧头脑的有机凝聚，1300个积极精神的凝聚。”

一次“假如我是厂长”答辩会牵动了全厂职工的心。那是在1988年底，为了进一步启发职工们的参与意识，厂领导决定在全厂举行一次题为“假如我是厂长”答辩会。小小会议室被挤得水泄不通，门口、窗前也围满了“听众”。由各个车间、科室组成的答辩团，根据不同的分工“担任”厂领导，从自己“分管”的方面提出施政报告，接受代表们的质询，答辩会连开了3

天，气氛热烈而又活泼，厂领导作为评委始终参加。不少参加答辩会的同志事后感慨万分：别看我们只当了几个小时的“厂长”，可觉得比平时于几个月的活儿还费心！会上临时“厂长”们的许多施政意见、建议日后都变成了厂长们的实践措施。

一些新来厂的大学生自发组织了“青年企业管理协会”。对此，厂领导给予了热情的支持和鼓励，正确加以引导，首先拨给了他们3000元钱进行培训，并由团委书记出任秘书长，从实际出发拟定研究课题，青年们深有感触他说：没有当家不知柴米贵，现在我们完全能体谅厂领导的苦衷。厂领导也说：这样的培训方式今后要坚持和巩固，通过这种培训，年轻人有了正确的参与意识和强烈的主人翁责任感。这是双向沟通的好方式。

比尔啤酒厂的干部职工创建企业文化活动的结果，使全厂上下终于树立起了“奉献、质量、服务”的企业精神，并在实际工作中不断发扬光大。

[教学功能及用途]

本案例是直陈式的描述性案例。但是，直陈式的也有内容可以讨论，也有可供读者思索的问题。这些都是开发智力所必须的。

比如，案例提出的思想政治工作——企业文化的基石，究竟企业文化与思想政治工作是什么关系等等。案例本身没有提出问题，但可讨论的问题不少。下面我们提出的参考思考题就是例子。

[参考思考题]

1. 本案例以基石·外延·内涵为标题讲比尔啤酒厂的企业文化问题，你对基石·外延·内涵有什么思考？
2. 你怎样认识比尔啤酒厂的企业文化建设工作？好吗？好在哪里？
3. 你是否认为比尔啤酒厂还有潜力可挖？如果有，那么对策是什么？
4. 若是有人认为比尔啤酒厂目前的工作不够扎实，有流于形式之嫌，你有足够的理由赞成或反驳吗？
5. 你认为比尔啤酒厂在完善于群关系上有哪些经验？你是否可以根据文中资料献上良策？

(陈世芳编写)

8. 梅城矿务局

梅城矿务局现有职工4.1万人，1989年底固定资产原值36亿元，销售收入3.1亿元，系二类大型企业，也是全国煤炭战线有名的“一难二穷沙”的企业。在党的十一届三中全会路线的指引下，这个局经过八年调整（1975—1982年）和两年整顿（1983—1984年）的准备之后，于1985年制定了一个15年走出困境，实现“小康”的振兴规划。至1989年底，这个规划已实践了五年。1989年与规划前的1984年相比，产值提高34.26%，企业销售收入提高93.51%，职工收入提高113%。企业形象有了改善，企业凝聚力有了增强。近五年来获得11次国家级先进称号，42次部级先进称号；1986年以来，已连续五年保持了全国思想政治工作优秀企业称号。

这个局这些年来变化，从根本上说来，来源于党的政策和科技的进步，来源于改革和群众的积极性。而企业文化的建设却是这个局改革和发展的一

个重要契机。

一、契机的选择

在这个局的振兴中，为什么要以企业文化的建设作为契机呢？主要是基于以下三种“特殊”考虑。

（一）矿情的特殊需要。

为什么文化、精神和智力在矿山中有着特殊的重要性呢？

1. 艰苦的矿山环境，需要特殊的精神文化。一般说来，矿山均远离大城市，由于相对独立的群落和社区，形成了相对独立的观念习俗和文化需求，例如，生活艰苦，需要吃苦耐劳的精神；任务艰巨，需要“特别能战斗”的精神；地下作业，需要一种自觉奉献的精神；多灾多难，需要一种团结互助的精神等。

2. 复杂的劳动对象，需要特殊的科技文化。矿井开采，时间空间经常变幻，水、火、瓦斯、煤尘、坍塌这“五害”俱全。矿工们在复杂的自然条件下，既要开采矿藏，又要保卫自己。任何一种“弱文化”、“反科学”的违章作业和违章指挥，都可能成为某一种灾难的“火星”，甚至导致矿毁人亡。如果没有良好的技术装备和操作技能，要建设好矿区是不可想象的。

3. 庞大的矿山系统，需要严密有效的组织文化。人员众多，系统复杂，是我国矿山的一大特点。不但有复杂的生产技术系统，而且有复杂的经济、政治、管理和社会系统，所有这些系统，都需要有足够的组织力和控制力，才能有效地维系，而组织力则来源于组织文化。

（二）文化功能的特殊吸引。

在企业管理上，该局走过曲折的道路，尝试过许多方式。实践证明，单纯使用任何一种方式都有局限性，必须走综合管理的道路。而企业文化建设，就是最好的综合方式。因为，文化是经济和政治的综合反映；企业文化是企业“两个文明”建设的最佳结合部，具有很大的包容性、吸收性和融合性。例如，企业文化可以缓冲政治方式和行政方式的“刚性摩擦”，增加两者“软着陆”的能力；企业文化可以克服物质刺激的腐蚀性，增加精神境界的净化力；企业文化增加了“两个文明”的联结力，有利于克服企业经济工作与思想政治工作的“两张皮”现象。当然，企业文化建设也离不开这几个方面的支持和保证。例如，企业文化建设需要精神文明建设提供大的文化环境，需要思想政治工作把关导向，需要经济建设提供财力和物力的保证，需要业务管理具体落实文化心理的要求。总之，各种方式要多管齐下，相辅相成，总体推进，才能收到良好效果。

（三）企业改革中的特殊问题。

在深化企业改革中，这个局遇到了三对矛盾：

1. 三个价值观的矛盾。即社会价值观、企业价值观和个人价值观的矛盾。众所周知，煤炭的价值与价格处于严重的背离状态，煤炭生产虽然社会效益很好，但是企业效益则处于长期的大面积亏损状态、煤炭企业的利益大量“流失”，从而使矿山长期处于“失血”和“贫血”状态，矿工经济不富裕。解决三个价值观的矛盾，既要靠改革理顺三者的关系，也要靠观念和精神来缓解矛盾。没有顾全大局的观念，没有艰苦奋斗的精神，是无法解决这些矛盾的。

2. “两个文明”建设的矛盾。党的十一届三中全会以前，曾经以“政治文化”来代替“精神文化”和“物质文化”，形成了“政治冲击一切”。后

来，矿山在改革中，又用奖金来调动职工积极性，结果“调动积极性的成本越来越高”，甚至超过了企业的承受能力，甚至起“负效应”。怎么办？出路在于“两个文明”的结合，而企业文化建设就是最好的结合方式。

3. 经营者和生产者之间的矛盾。

1984年他们推行厂长负责制，强调了局（矿）厂长的集中统一指挥。1985年搞承包，他们强调了在分配上拉开差距。在这种情况下，虽然从某一角度上调动了经营者的积极性，但是却挫伤了生产者的积极性。

这些矛盾集中起来，仍然是新旧观念的碰撞、新老机制的摩擦，实质就是各种文化心态的矛盾。而文化矛盾必须依靠文化力量去解决。他们在实践中悟出了一个道理，那就是“改革十精神 = 企业活力”。这就是说，企业改革是离不开企业文化建设的。

二、曲折的历程

对企业文化，从逐步认识到建设实践，他们经历了一个交替而曲折的过程，逐步由不自觉走向自觉，由浅层次走向深层次，从局部建设走向全面建设。具体他讲，从1983年开始至今，在八年中，他们迈出了六大步：

（一）改变企业内部形象，改善企业环境。

过去煤炭企业的职工心中的印象就是“苦、累、紧、险、黑、脏、臭、乱”八个字。为了改变这种状况，这个局从1983年起，抓改善环境和整顿秩序；以达到稳定人心，凝聚队伍的目的。当时他们在整治生活环境上，集中力量搞了一个“小五化”，即集体宿舍公寓化，食堂餐厅化，澡堂标准化，厂区园林化，道路正规化。在初步改善环境的基础上，他们把1984年定为“文明建设年”，全面开展“当文明矿工，建文明单位”的竞赛活动。从1986年起，在中央关于精神文明建设决议的指引下，企业文明建设取得了丰硕的成果。近几年来，这个局在生活福利方面的总投资高达5417万元，大大改善了环境形象。

1984年该局被评为M市职工生活第一名，1985年被煤炭工业部命名为全国煤炭职工生活管理先进单位。

1986年被原国家经委命名为企业整顿先进企业，1987年局本部被评为M市园林式单位。

（二）培育企业精神。

从1985年开始，全国统配煤矿实行了投入产出的六年总承包，原煤炭工业部要求这个局从承包前每年包干亏损1223万元，变为承包后每年盈利61万元，加之每年新的增支因素，承包前后的差距高达每年4,211万元以上。面对“死承包，活环境，困难多，差额大”的巨大压力，梅城人终于下决心“两眼向内，足下开路”，于是逼出来一个“顽强进取，争创一流”的“梅城精神”。在“梅城精神”的指引下，经过全局职工的顽强拼搏，1985年盈利151万元，1986年盈利157万元。后来由于增支因素与增收因素之间的反差过大，1987年以后再度出现亏损，于是在少数同志中出现了精神不振、纪律松弛的现象。从而导致了生产滑坡，事故频繁，针对这种情况，1989年上半年局领导在全局范围内开展了“继续发扬梅城精神”的大讨论，进一步充实和深化了“梅城精神”的内涵，这就是开拓创新的时代精神、顽强进取的拼搏精神、争创一流的竞争精神、说实话办实事的求实精神、爱矿山多奉献的主人翁精神。随着这一精神逐渐深入人心，企业也日益兴旺繁荣。

（三）建立企业命运共同体。

1986—1987年间，他们自觉地把企业文化建设同企业命运共同体的建立紧密结合起来，促进了这个局命运共同体的形成。大体上经历了“集中”、“分权”、“融合”三个阶段：

集中阶段：1985年，虽然六年总承包首战告捷，但是由于分配上的平均主义，挫伤了一部分经营者和生产者的积极性。于是，局领导明确地提出要建立一个“矿山兴衰，人人有责”的命运共同体。当时他们提出以“四个一”来统一全局上下的思想和行动，即全局“一条船”，干部“一条心”，上下“一盘棋”，几万人“一股劲”。这些作法的特点是强调集中，反对分心，对凝聚群众的确起到了积极的作用，1986年下半年再度转亏为盈。

分权阶段：过分的集中却不能巩固“基础”，所有的单位曾出现过“矿兴领导荣，矿衰我无责”的消极现象。针对这种情况，局领导又采取“分权”的办法来调动各个层次的积极性。1987年这个局开始强调了“六个层层”，即“责任层层负，权力层层有，利益层层得，风险层层担，荣誉层层有，好事层层办”，这样就大大消除了基层的埋怨情绪，甚至还有的基层队自筹资金，自办好事，不等不靠，大大减轻了领导层的压力。

融合阶段：“分权”虽然协调了上层和基层的关系，但个体和群体的关系仍有摩擦。为此，从1989年开始，局领导着手研究全局命运共同体的总体机制，使之程序化和具体化。他们以民主管理和廉政建设为重点，提出了“八个共同”和“十个公开”，来进一步增加干群之间的同心度。“八个共同”是：观念共识，决策共谋，经营共管，目标共保，责任共负，风险共担，利益共享，荣辱共当。“十个公开”是，承包方法、住房出售、招工和技校招生、外委培训、奖金、其它收入、医药费、困难补助、采掘工人调动、基层队管理人员收入等等，都要按规定张榜上墙，公开接受群众监督。这些办法实行一年多以来，群众干劲也大了，命运共同体也牢固了。

（四）企业“小气候”的建设。

针对前几年“淡化”思想政治工作的倾向，从1988年起该局领导狠抓了企业“小气候”的建设，取得了显著效果。

在这方面他们重点抓了三个强化：

1. 强化党委功能。他们坚持作到了政治上要有党的领导，重大问题要有党的主张，是非面前要有党的声音，重要实践中要有党员的良好形象。党委要把好政治方向关，作好“两个文明”建设的导向；把好经营方向关，作好职工民主管理的导向；把好干部政治关，作好提高领导素质的导向。

2. 强化系统教育。为了稳定政治“小气候”，必须加强政治文化的建设，系统地提高职工的政治思想素质，近三年来，绝大多数副处级以上领导干部和所有政工干部，都基本做到了每年到省委党校系统学习一个月，大大提高了理论素养，改进了思维方式。为了加强对一般职工的系统教育，该局在干校、技校的基础上，又成立了局级党校、团校、政校，各二级单位也成立了政校和业余党校、业余团校。这样在职工中普遍进行的“双基”教育和社会主义系列教育，取得了很好效果。

3. 强化舆论引导。除了在职工中系统地进行日常的思想政治工作之外，这个局还着重采取了声（广播、报告、讲演）、形（电视、典型）、文（报纸、杂志、文件）、校（学校教育）、乐（文化娱乐）等形式，多层次全方位地进行了思想引导，增强了对改革的心理承受力，树立了为国分忧的全局观念，形成了艰苦奋斗的良好氛围。

（五）搞好企业文化的组织建设。

为了不断推进本局的企业文化建设，这个局于 1988 年底与 M 市社会科学院合作，共同成立了企业文化研究所；1989 年底，又成立了企业文化建设委员会，由党委书记任主任，局长任副主任，原党委副书记任企业文化研究所所长和企业文化建设委员会的秘书长，并制定了全局企业文化建设六年规划。

（六）初步形成“梅城文化”的理论框架。

1989 年下半年，这个局集中了全体职工的智慧，编写了《论煤炭企业文化的建设》。这本书在行业内部深受好评，其基本思路也代表了这个局企业文化的理论框架。“梅城文化”的理论可以简单地概括为“两观”、“四论”以及企业文化建设的若干原则和方法。“两观”即经营价值观、职工人生观；“四论”即企业本位论、职工主体论、文化战略论、经营系统论。当然，这一理论在广大群众中要从思想上形成共识，在实践中形成共为，还需要相当长的时间。

[教学功能及用途]

这个案例乍看是个经验总结，被归纳得有条有理。是的，它有经验介绍的功能，但也有可耐人咀嚼之处。也有不少问题可探究。比如，如何认识这个局的企业文化建设经验？你完全可以不被这些介绍障住视线提问题。当然在讨论中是不能离开案例提供的情景线索任意评说的。这是必须注意的。

[参考思考题]

1. 你从梅城矿务局企业文化建设这个案例中得到了哪些启示？还能讲些什么？
2. 根据案例资料，你能否谈谈企业文化建设的契机选择与方向选择之间的关系？
3. 根据案例资料，你能否谈谈企业文化建设过程中关于职工的认识心理与承受心理的能力问题。

（陈世芳编写）

9. WATER 市政公司

WATER 市政公司是美国某大城市给水排水公用事业团体。它雇有 2600 名职工，年度预算达 6700 万美元，每年技术措施费用达 200 万美元。

这些年来，WATER 以恰当的方式执行了它的委托管理。不过，它在发展过程中也面临着很多的困难和争议，其高级官员时时受到责备，被判定为滥用公共基金。

WATER 所面临的第一个问题，是众多的保护人问题。历届行政当局都设法把亲信人物安插到 WATER 的经费预算不很大的职工工资名册之中，既增加经费负担，又影响决策效率。

WATER 所面临的第二个问题是官僚主义蔓延——这是组织理论家亨利·明茨伯格认为影响到一切较老组织的一个问题。一般的合同需要 72 个部门分别签署且要花近九个月时间在官僚机构中作公文旅行，最后才能得到通过。

虽然有一套现代化的计算机系统在运行，WATER 中仍有至少六套的人工记录系统在分别运行。尽管如此，这些系统的反馈仍有差别，没有人能肯定他说在任何时候在职工名册上到底有多少人。

WATER 的一切业务都用高度规范的官方格式的备忘录进行。日常事务的处理都用书面方式，而不是面对面的。没有写在纸面上的事情甭指望办成！

到了 70 年代后期，由于城市用水量的不断上升，使得这个机构的低下效率愈发突出。用水量超过系统设计容量，根据联邦环境保护局的有关法规，WATER 必须改善其设施。州环境保护局长当仁不让，负责“把 WATER 引入 21 世纪”。他认为，在 WATER 处于目前这种低效无能的官僚主义状态下，向这一组织增加投资是极不慎重的。而且，他还认为，要使这一死气沉沉的文化恢复生机将是十分困难的。还有，大量引入新的管理人才又不允许。尽管如此，他和他的新总经理亚当斯·李决定接受这项挑战。在变革 WATER 的过程中，亚当斯·李是个关键人物。亚当斯在接管 WATER 时年近六旬，已退居二线。他是个成功的企业家，富有进取精神，他的上任，使 WATER 中的绝大多数人受到鼓舞。

在使 WATER 恢复生机的头几个月中，亚当斯对该组织作了认真的调查。调查结果并不令人鼓舞。

WATER 的特别臃肿的上层建筑尽管在职务上规定由亚当斯负责该组织的运行，但大多数事情不论巨细都要受到一个顾问委员会的评审，任何决定都要委员会表决通过，尽管亚当斯拥有否决权。

更使亚当斯难于理解的是这一高度集中化的组织要向一名执行主管——一名人事文职官员汇报。设置此职位的原始意图是杜绝热心政治的总经理们利用 WATER 去谋取私利。而实际上，这意味着亚当斯在 WATER 的日常管理中仅有很小的直接权力，因为每个其他人都向这位执行主管汇报，而后者能越过亚当斯直达顾问委员会。

从 WATER 的工作人员来看，存在着激励和不满的基础。最大的问题是人员的平均年龄：55 岁或更大。机构中人员的大部分在二次大战刚结束时就加入了，且其全部经历就是在这个机构中、工作。人们担心即将退职和由于退职而伴随着的知识和技能的损失是有待亚当斯处理的一个严重的长期问题，而在另一方面，绝大多数工作人员的忠诚和激励却是异常出众的。尽管在公众印象中，这是一个充斥保护人的官僚主义机构，但这些人员却是富有献身精神，他们真诚地盼望使 WATER 尽可能有效地运行。

亚当斯在这一变革中的目的不折不扣地是要把 WATER 从一种倒退的、官僚主义的文化转变为他过去在自己公司内所熟悉的主动、肯干的姿态，从按部就班型文化向努力工作、尽情娱乐型文化转移。

经过六个月的研究之后，亚当斯认为已到了行动的时机。为了重新塑造企业文化，他开始采取两个重大步骤：他聘用咨询顾问以加强在这一积极变革过程中工作人员的力量，并向 WATER 的主体——2600 名正式职工发布了一项备忘录，声明他开展变革的结果不会开除或解雇什么人。他说，他的目的是与 WATER 的有才能的职工们一起工作，以改进它的效能。后来人们对这第二个步骤很有争议：赞成者认为它为巩固某些基本变革赢得了时间，反对者则认为以宽济宽，有失公允，会形成不良惯性。

一、变革过程

由四名咨询顾问组成的小组开始花六周时间来熟悉 WATER。在这一时期

结束的一次会议上，决定了变革过程的第一个动作——建立由 WATER 职工组成的三个重要的特别工作组与咨询顾问们在三个一致认为成问题的领域内一起工作。所选定的三个领域是：

(1) 合同。大家普遍认为应该做某些工作以加速签订合同的过程。

(2) 运行和维护。不顾执行主管下属的职能经理们的反对，委派了对运行和维修工作负责的第二个特别工作组。

(3) 人事。在 WATER 中的经理们全都认为，由于人事方面的种种约束。所以不论问题的性质如何，事情没法按不同方式处理。

总共有 25 名专业或中层管理人员被指派组成这些不定期全脱产的特别工作组，这一动作本身在机构中引起了很大震动。在 WATER 中的人们习惯于毫无保留地执行命令，因而 25 名成员全都尽责地出席了安排他们工作的首次会议。

与此同时，亚当斯又安排与执行主管、职能官员、职能经理及他们的助理召开每周工作人员例会。他特意不把特别工作组人员作为例会成员，他要自己单独与他们一起工作。

特别工作组在第一周并没做多少事。成员们不习惯按此方式工作；他们中有不少人感到对新任务不适应。到了第 2 周，这些成员开始在他们的会议桌上侃起来了。例如，合同工作组的工程师们在曾为之工作的项目未能为操作人员热情地接受时，听到了不满之声。他们惊讶地得知，由于工程师们未能向操作人员所为之工作的项目进行指导，加上他们交付的设备难以操作和维护，使操作人员十分烦恼。双方都同意十分有必要就项目进行更好的相互联系。在其它工作组中，情况亦颇类似——每个人都大为惊异。

到了第三周，所有工作组都十分卖力地工作，以图就如何处理他们已辨明的问题酝酿意见。他们的建议书（在第七周时递交）由亚当斯、高级经理人员和顾问委员会审阅。在等待管理部门作出反应之际，这些工作组就已回去执行他们的建议了。工作组又增加了半打以上的成员。随着时间的推移，看来每个人都越来越专心致志于变革过程了。后来，反对设置工作组的人认为此举换汤不换药，公司高层领导应对前几周的混乱负责。

六周之后，各工作组提出他们的最终建议书——基本上是为他们的原始方案提供具体细节。高级管理部门提出某些反对意见并讨论修改。接着，注意力转向咨询顾问们关于使 WATER 顺利运行和权力分散化的建议书。他们提出：(1) 取消执行主管一职；(2) 取消各职能经理助理职位；(3) 建立一条业务线（即排水和给水结构系统）；(4) 对于重要职能，诸如工程和环境计划等，重新委派工作人员，以期在排水和给水两个部门内建立真正的工程职能核心；(5) 为新的计划系统设置计划主任这一新职位；(6) 设立合同管理处，以掌握项目管理和合同系统。经过评审后，此方案也得到签署。

二，变革的结果

文件一签署，亚当斯就迅速行动。果真按照原先的诺言，没有解雇一名职工，人们全都各得其所。改组是十分全面的，事实上，就位的是一个新的管理班子。

六个月之后，再也没有人怀疑 WATER 已经发生了显著变化。尽管仍然有许多的文件和书面材料，但是也有了很明确的一致同意的重点，贯彻这些重点的真正的紧迫感，以及开始出现一种“我们能使事情发生”的精神。亚当斯相信，按此新模式运行一年或几年之后，新的文化将真正地巩固起来。

[教学功能及用途]

本案例是一则有关讨论企业文化的案例。企业的发展依靠什么？是不是依靠臃肿的机构、繁琐的制度等。其实，这也是一种价值观、一种文化，我们需要变谬误的价值观、旧文化为正确的价值观、创新的文化。本案例可供大家学习“企业文化”内容时采用。

[参考思考题]

- 1.从这个案例看，什么是企业文化？企业文化的价值体现在哪里？
- 2.企业文化变革的条件是什么？
- 3.假如你处于亚当斯的位置上，为促进 WATER 公司的发展，是否还有更好的主意？

（陈世芳据有关材料改编）

三 关于领导

10. 一次重大的人事任免

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重大的人事任免议案。总经理提议免去公司所属的、有 2000 名职工的主力厂——炼钢一厂厂长姚成的厂长职务，改任公司副总工程师，主抓公司的节能降耗工作；提名炼钢二厂党委书记林征为炼钢一厂厂长。姚、林二人都是公司的老同志了，从年轻时就在厂里工作，大家对他们的情况可以说是了如指掌。

姚成，男，48 岁，中共党员，高级工程师。

60 年代从南方某冶金学校毕业后分配到炼钢厂工作，一直搞设备管理和节能技术工作，勤于钻研，曾参与和主持了几项较大的节能技术改进，成绩卓著，在公司内引起较大震动。

1983 年晋升为工程师，先被任命为炼一厂副总工程师，后又任生产副厂长，1986 年起任厂长至今。去年被聘为高级工程师。该同志属技术专家型领导，对炼钢厂的生产情况极为熟悉，上任后对促使炼一厂能源消耗指标的降低起了巨大的推动作用。工作勤勤恳恳，炼钢转炉的每次大修理他都亲临督阵，有时半夜入厂抽查夜班工人的劳动纪律，白天花很多时间到生产现场巡视，看到有工人工作时间闲聊或乱扔烟头总是当面提出批评，事后通知违纪人所在单位按规定扣发奖金。但群众普遍反应，姚厂长一贯不苟言笑，没听姚厂长和他们谈过工作以外的任何事情，更不用说和下属开玩笑了。他到哪个科室谈工作，一进办公室大家的神情便都严肃起来，犹如“一鸟入林，百鸟压音”，大家都不愿和他接近。对他自己特别在行的业务，有时甚至不事先征求该厂总工程师的意见，直接找下属布置工作，总工对此已习以为常了。姚厂长手下有几位很能干的“大将”，却都没有发挥多大作用。据他们私下说，在姚手下工作，从来没受过什么激励，特别是当他们个人生活有困难需要厂里帮助时，姚厂长一般不予过问。用工人的话说是“缺少人情味。”久而久之，姚厂长手下的骨干都没有什么积极性了，只是推推动动，维持现有局面而已。

林征，男，50 岁，中共党员，高中毕业。在基层工作多年，前几年才转为正式干部，任车间党支部书记。该同志脑子灵活，点子多，宣传、鼓动能力强，具有较突出的工作协调能力。

1984 年出任炼二厂厂办主任，1986 年调任公司行政处副处长，主抓生活服务，局面很快被打开。

1988 年炼二厂党委书记离休，林征又回到炼二厂任党委书记。林征长于做人的工作，善于激励部下，据说对行为科学很有研究。他对属下非常关心，周围的同志遇到什么难处都愿意和他说，只要是厂里该办的，他总是很痛快的给予解决。民主作风好，工作也讲究方式方法，该他作主的事从不推三挡四。由于他会团结人（用他周围同志的说法是“会拢络人”），工作能力强，因此在群众中享有一定的威望。他的不足之处是学历较低，工作性质几经变化，没有什么专业技术职称（有人说他是“万金油”），对工程技术理论知之不多，也没有独立指挥生产的经历。

姚、林二人的任免事关炼一厂的全局工作，这怎么能不引起公司领导们的关注？公司领导们心里在反复掂量，考虑着对公司总经理这一重大人事变

动提议应如何表态。

[教学功能及用途]

这是一则关于领导者素质、领导风格方面的短案例，可用于企业领导部分教学内容的课堂讨论。

[参考思考题]

1. 根据姚成的性格特点和技术专长，对他的这次任免是否合适？
2. 林征会成为一名称职的厂长吗？

(刘权民编写)

11. 一名厂长的成功之路

不鸣则己，一鸣惊人。黄国凯领导的衡山造纸厂，1988年被批准为省级先进企业，产品连创省优、部优，1988年10月被国家轻工业部评为全国出口创汇先进企业。在轻工部举办的全国首届出口优秀产品评选中，该厂主导产品“衡山牌”书写纸获全国金龙腾飞铜牌奖。1989年11月，该厂年产2000吨的卷烟盘纸生产线填补基地空白，产品质量达到部颁标准。“衡山牌”，畅运四海，象一只只洁白的鸽子，从长江中游的崇山峻岭飞往世界各地。

黄国凯成功了。让我们看看他走过了一条什么样的路。

他的起点不是海平面，而是低谷，但低谷经过地壳运动有时能成为耸出海平面的高峰。

六年前的衡山县造纸厂是个濒临倒闭的“三老单位”（老大难、老亏损、老落后），厂长、书记换了七茬，越换越穷，越穷越换。在纸贱的1982年产品积压600吨之巨，全年仅百万元产值就有98万元要用于打官司，不然收不回。企业严重亏损，负债累累，如同沙漠中负重的骆驼，随时有葬身荒漠的危险。此时，衡山县委决定，选派黄国凯收拾这个残局乱摊。

1983年元月7号是他进厂的第五天，这天他就异想天开地做起了“白纸梦”：四个月内扭亏为盈。全年目标——扭亏增盈10万元，让纸太婆变成白雪公主！

他利用中医的“望、闻、问、切”诊断方法，日夜查询本企业的病因。终于找出了症结，然后对症下药地进行治疗。他先治标，后治本，由表及里。第一招：实行目标管理，全年任务层层承包，一直包到工厂的“细胞”——班组。第二招：建立精干的“蜜蜂牌”经销信息队伍，实行全奖、全赔、全承包。果然见成效，两个月后全厂恢复正常生产，三个月后扭亏增盈，原来的工厂，原来的人马，一切都发生了变化。

“虫”变为“龙”，埋没多年的“珍珠”出土了，有30多人被推选到领导岗位挑起了大梁；

松变为严，揣着酒瓶瓜籽上班，带毛线团编织儿女情的现象不见了；

懒变为勤，责利挂钩，谁承包，谁负责，谁出力谁就得利，压力变动力，动力变活力；

劣变为优，纸张质量从原来的黑粗厚变为白精薄。连跳几个台阶，连戴几项桂冠，创省优、夺全国铜牌奖，内销外销产品合格率达98%以上；

旧变为新，以前三、四个产品来回炒冷饭，如今17个新系列产品如雪浪

奔涌；

车间内部不协调的矛盾不见了，供浆与造纸从“冤家”变为“亲家”，供浆再不让造纸“忍渴断炊”。

老黄这几招，使得工厂整个换了样。请看下面这一串阿拉伯数字：

1983—1988年6年创产值是前10年总和的2.22倍；6年创利润是前10年总和的11.33倍；6年上交国家利润。税金分别是前10年总和的9倍和5倍；6年上交国家利税是国家对该厂总投资的2.8倍；6年新增固定资产400.04万元，相当于增加两个厂，上交两个厂。

他设计的“景德镇茶杯”飘香万里，众口皆称这茶杯装着无穷信息。

人们说时下的造纸行业是恰逢其时的黄金季节，神州大地处处“洛阳纸贵”。然而，原料飞涨，烧碱奇缺，行业竞争，也潜存着许多危机。“要创优质产品，要创优质信息”，黄国凯的心里装着“优”和“忧”。“优”是择优、夺优、创优；“忧”是排忧解难、化忧。

1984年，正是“洛阳纸贱”之际，黄国凯亲手设计了宣传衡山厂产品的“信息杯”，亲手拟定了印在杯上的广告词，花万元专程到江西景德镇陶瓷厂定做7000个工艺精美的茶杯。陶瓷厂的工人说：“这杯文拟得新，这茶杯做得奇。”他把这7000个“信息杯”一个个送到上海、北京、天津、广州、江西、湖南等全国各省市，并传到国外的纸张经营行业，印刷化工行业、出版部门、党政部门、宾馆饭店……

1985年秋，北方某家化工厂厂长出差到南方，刚住进饭店就看到了“信息杯”，他马上“按杯索骥”到衡山造纸厂参观后，订了定期供碱合同；上海一家文化用品商店经理在市内图书馆看到了这个“信息杯”，赶上门订了供销合同；国内有名的造纸厂厂长马胜利和外商们称赞这景德镇茶杯“装着银晃晃的信息”。

是的，它引来了协作单位的160万元资金；新建投资800万元的卷烟盘纸工程；与四家碱厂联营，解除了缺碱之忧。

如果说，厂长是企业的灵魂，那么，信息就是厂长的眼睛。黄国凯组建了强干的经销大队，建立用户档案，四处搜集市场物资信息，择优购进原料，直接从厂家进货。仅此一项每年就节省30万元。

一个工厂是一个乐队，协调统一方能奏出时代之歌。

1984年，衡山县造纸厂被批准为全县第一家推行厂长负责制试点企业，黄国凯订了十年远景规划和三年近期目标。迅速形成了一个决策快、政令通、效率高的“金字塔”型指挥系统，人们说他有一张四面网，什么都抓得住，漏不掉。这“网”是计划、财务、物资、质量、经济核算网，全面质量管理网。老黄在经营管理上推行“满负荷工作法”，人尽其才，物尽其用，时尽其效，达到最佳效益。于是，新的奇迹出现了：烧锅炉的研究起了气压、温差……使煤耗几乎降低了一半；洗浆的做了许多木格子，放在了排水道上，一年节约纸浆十几吨，价值十几万。他一下子制服了“电老虎”、“煤老虎”，“碱老虎”。

1988年原料涨价的一百多万元全在企业内部消化了。

优质、低耗、高效益；生产一批，试制一批，开发一批，设想一批是黄国凯的长远战略。1986年投资180万元新增一条1092长网机生产线，1988年创汇178万元。名不见经传的衡山造纸厂着实让省外贸局进出口公司的经理们大吃一惊。他出口的优质书写纸每吨售价比国内市场高出一倍，精明的

黄国凯又用外汇进口十分紧俏的固体烧碱促进了生产。

现代企业的竞争是人才和技术的竞争，黄国凯不仅识才、爱才、用才，而且还想方设法让职工发挥才干。什么“民主研究会”、“民主咨询会”。“最佳方案咨询答辩会”。这些会，由职工自愿参加，厂长、职工进行全方位的立体交流，完全不同于那种流于形式的对话会。这位厂长兼党总支书记的“硬件”和“软件”结合得水乳交融，是他得以成功的又一秘诀。

“中国是纸的故乡，衡山牌闻名天下”

黄国凯的第一个五年计划实现了，新的计划、新的蓝图更加绚丽多彩，一系列瞄准国际市场的新产品正在开发之中。投资 800 万元的卷烟盘纸工程的建成投产，年创利税将达 350—450 万元，跃居本省同行之首。在原联邦德国，一位商人为应邀前去访问的黄国凯题词赠言：“中国是古文明大国，是纸的故乡，贵厂衡山牌名闻天下！”两年前，战火之地的伊朗、伊拉克外商，把从中国进口的衡山牌书写纸剪成一只只栩栩如生的和平鸽，赠寄海外同行，表达他们渴望和平的心愿。最近，黄国凯出访伊朗时，一位伊朗商人把一只用“衡山牌”书写纸剪的和平鸽，作为珍贵的礼物赠送给黄国凯。

如今，他的鸽子，比以前更加洁白、高雅、美丽，从古代四大发明的故乡，带着科学、文明、和平、友谊，飞向世界的五洲四洋，飞得更高，飞得更远！

[教学功能及用途]

这是一则通讯报道体裁的案例，记述了一名有胆有识的造纸厂厂长的奋斗足迹。文中涉及领导者的创新意识、民主观念、经营谋略等多方面内容，可作为企业领导方面的教学讨论素材。

[参考思考题]

1. 作为一名企业家，黄国凯身上体现了哪些领导者应具备的品质？
2. 黄厂长使衡山造纸厂起死回生之术是什么？
3. 黄厂长的战略头脑体现在哪里？

(刘权民据有关材料改编)

12. 面罩帽决策

北京时美服装厂袁厂长是一位精明的企业家。他深谙服装经营之道，主张生产一批，试出一批，设计一批，新款式服装不断档。在他的领导下，这个厂的效益年年递增。

袁厂长不仅重视发挥厂里的专职服装设计人员的作用，而且注意发动全厂职工出主意，想办法，对有实施价值的建议敢于重奖。这样一来，大家的聪明才智被充分调动起来了，都愿意把自己的“灵感”和“火花”告诉他。

入冬以来，该厂生产的白翎牌羽绒服正畅销，可袁厂长已在布置设计新款式、新产品了。

小吴是个爱动脑筋的小伙子，这天他找到袁厂长，谈了他的一个设想，引起了袁厂长的极大兴趣。

“走在街上，看到人们身上穿的暖暖乎乎的，可就是脸露在外面风吹雪打。口罩也管不了多大事，戴上摘下的麻烦不说，戴上以后还憋得慌。戴眼

镜的同志还多一样烦恼，鼻孔一出气，眼镜就‘结霜’，雾蒙蒙一片影响视力。我想，咱们应该设计一种新产品——面罩帽，既能穿戴方便，又能呼吸顺畅，耐脏防寒，还能使戴眼镜的同志免受眼镜雾化之苦”。

袁厂长沉吟片刻，马上把设计科科长叫来，叫他派人按小吴的设想设计出样品来，三天后交厂领导讨论。

三天过去了，设计科准时交出了设计的样品。原型是羽绒服上的帽斗，在帽斗前面从右边多出一块面罩，正好护住眼睛以下的大半张脸。在嘴和鼻孔的位置放上海棉并穿以微孔，左边安着三、四颗按扣，可以扣个严严实实。由于呼吸有“门”，戴眼镜的同志再也不用担心两眼茫然了。这种面罩帽既可与市场上热销的羽绒服配套，又可以单独销售。袁厂长拿着样品征求其他几位厂领导的意见，有一位领导提出，这种面罩还得考虑不戴时往哪放的问题，不能就这么搭拉着。设计科的同志马上进行了改进，把面罩多安了几个按扣，这样就可以不用时把它折放在帽斗里。

袁厂长当场拍板，先生产二百套到试销部销售，一百套与羽绒服配套卖，一百套单卖。袁厂长还派了几名得力的同志在试销部征求顾客的意见。

从现场销售情况看，那一百套羽绒服销路不好，由于“面罩帽”的缘故，本来热销的羽绒服也成了滞销货。厂里同志现场采访了几位顾客，顾客说，现在城里的年轻人讲求的是轻便、洒脱，面罩帽这玩意实用是实用，但蒙住了大半个脸，象个蒙面人，不美观，因此大家不愿意买。不过他们也发现了一个新动向，就是许多进城跑买卖，打短工的郊区、郊县的农民却把单卖的面罩帽买走了不少，他们都说这面罩帽实用，就是面料和作工过精，价钱稍微贵了一点。

听了这些反映，袁厂长决定对面罩帽决策进行相应的调整，然后投入批量生产。他心里已经有了谱儿，面罩帽这一新产品的推出肯定能给厂里带来可观的效益。

[教学功能及用途]

这则案例旨在说明，在商品经济条件下，审时度势进行有效的决策非常重要，是企业领导的一项主要职能。本案例可用于企业领导方面的教学讨论。

[参考思考题]

1. 如果你是厂长，你对小吴的建议将作何反应？
2. 袁厂长会如何对面罩帽的决策进行调整？

(刘权民根据有关材料改编)

13. 王厂长谈用人之道

王厂长说：“对中层领导，我们要求他们有道德，有基本业务常识。如果中层领导工作不卖力气，连续三个月完不成任务，消耗、质量、进度和安全等项指标不符合要求者，打辞职报告，只要是书面辞职报告就免职。口头有时发发牢骚没关系，书面辞职报告打上来立即免职；工作无能力，经过6—12个月帮助无进展者也免职。一般说无功劳有苦劳，我们说有苦劳不行，一定要有功劳，不能把工作推进者就是混日子的，那么我就对不起了，就免职。正科长、副科长、车间主任，我们要求每天在现场不许超过二个小时，

超过了也要免职。如有的车间主任早上六点就来，为工人生好炉子然后到现场，工人身上有多少油，他身上也有多少油，晚上搞到七、八点工人都走了他挨门挨户把门窗关了，灯也关了，辛辛苦苦。这样的干部我们免了两个，结果舆论反响很大，说这样的好同志都免了，从没有听说过。为什么免？因为他不是一个称职的主任，他可以当一个工长，一个组长，甚至当一个劳模，但不是一个称职的主任，所以我们就要免掉，换一个。我们对干部是这样要求的：由于工作没有安排好，致使工人加班加点，这就是干部的无能，客观原因另当别论。如果老是因为干部没有安排好工作，经常让工人加班加点，就得考虑考虑这个车间主任或厂长挪挪窝问题。这样的干部我们认为不是模范的中层领导。上班到点踩着铃，15分钟前才到厂，下班就离开而且工作井井有条，这样的车间主任我们认为才是模范中层干部，说明 he 有能力，我看可以提他当副厂长。另外，任何干部都先试行劳动半年到一年，半年中工作好的立即提为副科长、副主任，马马虎虎的再劳动半年，不是立刻让当干部，上来后就不好下了。上任前还必须经过半年的脱产培训，领导不是阿猫阿狗都可以当的。对干部我们有这样一个规定，35岁以下的干部，必须在五年内达到高中毕业水平，五年后还没有文凭的，立即免去干部职务。假如利用业余时间自学达到了，给100元奖金。为什么用这个办法呢？因为工厂没有文化知识是绝对不行的。我们的干部应该有个标准，厂长有厂长的标准，副厂长有副厂长的标准，车间主任和科长也不例外。我认为厂长最好要有一张高工‘执照’，再加一张统计师或管理师的‘执照’，这样的厂长才够格。我所以是个不合格的厂长，就因为我只有一个高工‘执照’。”

[教学功能及用途]

选贤任能是企业领导者的一项重要工作。本案例提供了一种有代表性的用人之道，可用作企业领导方面的教学讨论。

[参考思考题]

1. 有人评论说，王厂长代表的是一种现代人才观，你同意这种评价吗？
2. 听了王厂长一席话，你受到了什么启发？有什么不同意见？

（刘权民根据《天津新港船厂厂长王业震谈该厂的用人原则》改编）

14. 这个先例能不能开？

凤凰印染厂一向以纪律严明而远近闻名，该厂对规章制度的执行和考核一丝不苟，领导和群众一视同仁，真正体现出了制度面前人人平等。但是，最近发生的一件事，却使一向执“法”如山的厂领导们犯了难。

事情是这样的，该厂整理车间有一名叫石秀兰的青年女工，姊妹五人，她排行老大，下面还有四个未成年的弟妹，母亲不久前不幸病故，父亲瘫痪在床已经好几年了，生活不能自理，而石秀兰本人的工作是三班倒，她常因家务拖累迟到早退，按照厂里的规定，她每月的奖金都没拿全过，有几个月甚至被扣发了部分工资，这更使经济拮据的石家雪上加霜。生活、工作两副重担压在这个年轻姑娘的肩上。石秀兰所在车间的工会小组把石的情况向厂领导作了反映，要求厂里对石秀兰区别对待，对她迟到早退的行为免扣奖金。

厂长孙志才把这件事拿到厂务会上讨论，征求其他领导同志的意见。这不，孙厂长刚把事情原委介绍完，大家就议论开了。

“我们厂执行纪律之严是出了名的，在这种问题上从没含糊过，”说这话的是主管劳资的李副厂长，“就拿你孙厂长来说，去年不是有一次因为上班路上自行车坏了，步行到厂，迟到了10分钟，你便当场宣布扣发自己当月10元奖金吗？你厂长都没例外过，何况一个普通的工人呢？依我看，这个先例不能开！”李副厂长一席话颇具代表性，有两名领导干部当即点头表示赞许。这时工会陈主席发言了，“话是这么说，可石秀兰的实际困难厂里也确实应该考虑。厂里象她这种情况的人有几个？我认为我们可以把她从生产一线调到三线，由三班倒转为常日班。”李副厂长马上表示反对：“我不同意陈主席的意见，对这个问题不能孤立地看，小石固然值得同情，但照顾了她一人，会直接影响厂规厂纪的严肃性和权威性，如果其他工人也以类似借口要求免扣奖金，申请调班、调岗怎么办？生产一线的职工队伍如何稳定？”

“老李，你也太低估我厂职工的思想觉悟了。别忘了，这项提议正是石秀兰所在车间的工友们通过工会系统的正常途径提上来的，这说明职工群众都是通情达理的，你的这种担心恐怕是多余的。”陈主席当即进行了反驳。李副厂长一时说不出话来了，他把目光转向身旁的党委书记马，“老马，你这个党委书记有什么看法？”马书记微微一笑，“纪律是手段，不是目的。纪律要严，但不能冷酷。小石迟到早退影响工作是事实，可她弟妹一大帮，父亲瘫在床上，家务全靠她一个人，这个没娘的孩子是不得已的呀。反过来，我们作领导的应该想一想，厂里对这个没娘的孩子关心得够不够？依我看：

(1) 把石秀兰从生产一线调到三线，转为常日班；(2) 关照有关部门，对石秀兰执行特别政策，她可以晚来早走，工资、奖金不受影响；(3) 如果厂务会通过这一特殊规定，请孙厂长亲自将这一规定通知石秀兰本人，并代表厂里对过去对她一家照顾不周作诚恳的检讨；(4) 逢年过节，我们厂级领导干部应该到石家看望石秀兰的父亲，对其他有类似困难的职工也应进行必要的家访。”李副厂长听了连连摇头，“这也太过份了吧？”他抬起头看着一直在默默抽烟的孙厂长，“老孙，该说的我们都说了，你是一厂之长，这件事你拍板吧。”钟，你便当场宣布扣发自己当月10元奖金吗？你厂长都没例外过，何况一个普通的工人呢？依我看，这个先例不能开！”李副厂长一席话颇具代表性，有两名领导干部当即点头表示赞许。这时工会陈主席发言了，“话是这么说，可石秀兰的实际困难厂里也确实应该考虑。厂里象她这种情况的人有几个？我认为我们可以把她从~生产一线调到三线，由三班倒转为常日班。”李副厂长马上表示反对：“我不同意陈主席的意见。对这个问题不能孤立地看，小石固然值得同情，但照顾了她一人，会直接影响厂规厂纪的严肃性和权威性，如果其他工人也以类似借口要求免扣奖金，申请调班、调岗怎么办？生产一线的职工队伍如何稳定？”“老李，你也太低估我厂职工的思想觉悟了。别忘了，这项提议正是石秀兰所在车间的工友们通过工会系统的正常途径提上来的，这说明职工群众都是通情达理的，你的这种担心恐怕是多余的。”陈主席当即进行了反驳。李副厂长一时说不出话来了，他把目光转向身旁的党委书记马，“老马，你这个党委书记有什么看法？”马书记微微一笑，“纪律是手段，不是目的。纪律要严，但不能冷酷。小石迟到早退影响工作是事实，可她弟妹一大帮，父亲瘫在床上，家务全靠她一个人，这个没娘的孩子是不得已的呀，反过来，我们作领导的应该想一想，

厂里对这个没娘的孩子关心得够不够？依我看：（1）把石秀兰从生产一线调到三线，转为常日班；（2）关照有关部门，对石秀兰执行特别政策，她可以晚来早走，工资、奖金不受影响；（3）如果厂务会通过这一特殊规定，请孙厂长亲自将这一规定通知石秀兰本人，并代表厂里对过去对她一家照顾不周作诚恳的检讨；（4）逢年过节，我们厂级领导干部应该到石家看望石秀兰的父亲，对其他有类似困难的职工也应进行必要的家访。”李副厂长听了连连摇头，“这也太过份了吧？”他抬起头看着一直在默默抽烟的孙厂长，“老孙，该说的我们都说了，你是一厂之长，这件事你拍板吧。”

在大家发言的过程中，孙厂长一直没有说话，可他在心里已把各位领导的意见反复掂量了一番。这时，大家的目光一起集中到他的脸上，是呵，是他表态的时候了。

假如你是孙厂长，你将怎样表态？石秀兰这个先例究竟能不能开？

[教学功能及用途]

本案例涉及领导者应该如何处理“严”与“仁”的关系，如何做人的思想工作。还涉及到如何看待企业的规章制度等问题。可用于企业领导方面、行为科学方面的教学。

[参考思考题]

1. 你认为李副厂长的意见是否会得到孙厂长的肯定？他的担心是否多余？

2. 马书记的意见是否过份？如果马书记的意见得以通过，在实际工作中会产生怎样的影响？

（刘权民编写）

15. 求新水泵厂

求新水泵厂厂长程世宋把秘书小王叫进办公室，问他是否已按昨天的吩咐，作好了今天上午9点30分要召开的厂领导班子的准备工作。在得到肯定答复后，程厂长看了看表：还有40多分钟才开会，他便独自静坐，开始凝神思索。

按照他制定的规矩，研究大事的班子会，每次只讨论一个或最多二个问题，整个会议时间不超过2个半小时。会议要少而精，讲效率，这是他新近从“软件价值工程”的小册子自学而来的心得。今天的会是回顾今年（1986年）上半年的主要情况和讨论下半年的主要问题及其对策。对此，他虽然已打好腹稿，却想先听听班子里同事们的意见。他现在很需要再仔细地前前后后考虑一番。

求新水泵厂号称已有40多年历史。它的前身是一个官僚资本家拥有的小型通用水泵厂，到解放时已破败不堪，濒临倒闭。人民政府接管后，几十年惨淡经营，大力扶植，它已成为一家规模很大的国营企业，在全国同类企业中屈指可数。厂区占地达63.4万平方米，厂房建筑24.3万平方米，职工6550人，固定资产原值超过1.2亿元，拥有各型设备1926台；生产六类21个系列近200种水泵，用于采矿、冶金、建筑、水利、农业、石油、化工、国防

等多种行业；除一般通用泵类外，还生产一些用于特种条件下的专用水泵，国内有能力生产这类特种性能泵的厂家寥寥可数；它的用户，仅就中、大型而言，已逾 2160 余家，遍及全国；近四、五年来已开始销往国外市场，产品远销三大洲 40 余个国家。

程世宋对这家工厂是很有感情的。他今年 47 岁，正值盛年。60 年代初，他从一所名牌大学机械系毕业分配来到该厂，在设计科当技术员。当他才华初显时，遇上了“文化大革命”，莫名其妙地成了“旧党委看中的黑苗子”，被赶出科室，下放到车间当工人，作过铸造车间的清砂工、造型工，以及金切车间的机床操作工。对这一经历，他毫不遗憾，反觉得是极可贵的机会，使他结识了不少工人，懂得了不少工艺知识，积累了基层工作经验。

70 年代初，他又当上了一名“小干部”，在车间里搞调度、统计，几年后，成了金切车间副主任。1976 年“四人帮”一垮台，他就被提升为生产科副科长，次年升正职。从此青云直上，到 1983 年升任主管生产的副厂长，成了众人瞩目的一颗“新星”，同年，他被送往中美合办的大连管理培训中心，学习了八个月现代管理理论与技术。学成回厂，仍担任原职，但他已预感到自己很可能会成为该厂独当一面的当家人了。因此，翌年果真公布他升任厂长的任命书时，他毫不感意外。事实上，早在大连学习期间，对于他未来的治厂“政纲”，他就有一个周密的设想，已是胸有成竹，如今不过是拿出来实施而已。

在大连学习时，有位美国教授介绍了美国管理学术界构思出的一个最新的一般管理模型，给了他深刻的印象。这个模型叫作“麦肯齐 7S 框架”，它表明任何管理系统都是由七个要素构成的，而且它们之间互相联系，任何一项重大管理问题的解决，都必须从这七个方面去考虑和着手，才可避免片面性，便于问题的圆满解决。这 7 个要素的英语词都正巧以字母 S 打头，所以叫“7S”框架。

这七个要素就是：共有价值观、战略、结构、人员、技术、制度与作风，它们互相紧密关连，而以共有价值观为核心。老程觉得这模型不但有趣，而且很受启迪；虽不具体，但可以用来作分析的线索。他正是循着这七个方面来设计和实施自己对本厂的管理与改革方案的。

(1) “共有价值观”是核心，是基础。是“企业文化”的核心，是“务实”前必须首先“务”的“虚”。程厂长觉得，最根本的是要在改革与开放政策指导下大力发展社会主义市场经济。根据本厂当前的具体情况，就是要充分挖掘内部的潜力，向科学管理技术改造和人才开发要效益。老程归纳了一个自称的“五四三二一指导思想”：

“五”就是树立改革、竞争、效益，人才、法制五种观念；

“四”就是促进企业由生产型向经营开拓型、由封闭型向开放型、由战术决策型向战略决策型、由传统管理型向现代管理型的四个转变；

“三”就是要依靠管理、技术和人才的三项进步去求取企业的进步；

“二”就是突出产品质量与节约成本两个重点；

“一”就是力争达到全国第一流企业标准。

老程把这种指导思想反复向全厂干群宣传，要做到真正人人皆知和接受，成为“共有”标准。

(2) “战略”方面，老程根据国内外市场需求及同行业各企业潜力与动向的分析，提出了确保通用产品已有阵地，相机扩展；重点开发本企业独特

的特种专用产品，向国际市场大进军战略方针。

(3)“组织结构”方面，首先是领导班子建设，精选了正副总工程师、总会计师和总经济师，作为厂长的左右臂。然后，在厂长负责制的基础上，遵循系统管理与专业分工相结合的原则，综合考虑管理幅度与层次的合理配备，将全厂划为八个系统，分别成立了经营决策、综合管理、产品制造、技术开发、经营管理、质量保证。人事教育和后勤服务八个部，对各单位明确划分了权与责，并对中层干部实行了任期聘用制。到1986年，又进而实行了任期目标责任制。

结构改革的一项重要内容是实行分级分权管理，在抓好企业内小宏观控制的前提下，对基层放权；同时划小核算单位，使各车间独立核算，自负盈亏。此外还重视基层班子的建设，组建了423个QC小组。

1985年以来，又积极地发展了横向联合，将部分产品与零件的生产扩散到本市附近的小型集体企业去，并与乡镇办起了分厂。到今年上半年，横向联合企业的产量、产值与利润已分别占到全厂总额的13.2%、12.5%和13.1%。

(4)对“人员”这一宝贵资源的利用与开发上，首先抓知识分子政策的落实和干部“四化”的落实，使车间、科室领导全部实现“四化”，做到人尽其才；同时，大抓智力投资，用自己办学与外送代培相结合，基础教育与专业技术培训相结合以及业余与脱产相结合的办法，普遍提高职工与干部的素质。此外，也抓紧职工政治教育，以各种生动、灵活的形式对职工开展了共产主义、爱国主义、法制与美学教育，使物质文明与精神文明花开并蒂。

(5)“技术”方面，提出了“硬件”与“软件”并重，革新与改造并举的措施。在“软件”上，推行了全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算与经济责任制；采用了价值工程、网络技术、看板管理、线性规划等现代管理技术，收到显著效果，例如用价值工程分析了原材料选择，在耐酸、耐腐蚀泵壳与叶轮用材上，改以氮钢代替高铬镍不锈钢，每件成本降低了18.6%。除了管理技术的现代化，老产品更新换代与新产品研制开发也得到重视，初步形成了生产、试制、科研并进的局面。全厂群众性技术革新活动蓬勃开展，推广新技术、新材料、新工艺；一年半时间共实现重大技术革新49项，经济效益达64多万元。

“硬件”主要是指搞好以内涵为主的技术改造的同时，还积极而慎重地学习与引进国内外的先进设备，并加速消化与吸收。两年来，与国外成交重大设备项目4项17台(套)，仿造试制成关键性的精密专用设备4项21台，对提高产品质量发挥了重大作用。此外，还广泛运用了调度电话系统与分厂间的无线通讯系统，设立了包括工业电视在内的自动监控系统与设备运行信息中心，把监测系数提高了3.5倍；同时还抓了微机开发应用，购置了8台微型计算机，应用于生产经营的日报与月报处理、材料成本汇总、储备资金核算、工具库及毛坯库存管理、干部人事档案、质量统计、办公室终端查询和部分车间生产作业计划的编制等方面。

(6)“制度”方面，老程上任以来，主要抓了两项工作。首先是基础管理制度的健全，仅1985年就修订了各类管理制度67项，建立各类岗位责任制271项，制定了全厂工作标准，修改了20类68017种定额和43类工种的37097项工时定额和12627种物资的不变价格，审定与健全了大量原始记录、业务单卡、台帐与报表。同时，加强了计量检测及标准化制度，整顿了安全

管理和设备管理制度。

使老程煞费苦心的是对全厂工资奖励制度的改革。本来，在老程脱产去学习时，厂里曾“理顺”一次工资；但他返厂后，发现那次的措施漏洞很大，后遗症极多，影响了多数职工的士气。经过一番细致的调查摸底，老程发现上回“理顺”的病根在于基本上仍采取的是平均主义原则。以为物价虽有上涨，但工资上升仍可使人人受益，生活都有一定改善。孰料事实不然，人们怨声载道。这固然因为人们对生活的期望普遍提高，而企业资源有限，不能满足；但主要还是新设标准略有利于干部，虽然干部平均增薪也有限。外加一些干部搞不正之风。难怪群众反映说：这回理顺是“老百姓又吃一碗大锅饭，当官的多添一瓢粥”。

于是，老程在今年初指派一位较正派、较年轻，群众信任的副厂长，具体再实行一次工资制度调整。在广泛征询群众意见的基础上，试行结构工资制，即主要由基本工资、年资工资与职务工资三部分组成，简化层次，扩大级差，使其真正地反映出按劳付酬原则。结构工资一经试行，果然多数人拍手称好，当然难免有少数人不满意，尤其是老工人抱怨说：“我们年轻力壮时，偏搞大锅饭，多少年工资冻结；如今我们年迈体衰了，却搞起什么岗位工资来，不是有心让我们吃亏吗？”但老程认为，只要干部作风正了，没贪没占，多数人满意，少数人的不满也会渐趋平定的。何况国家已批准本厂工资总额与效益直接挂钩，按劳付酬终将成为强有力的激励手段。

(7)“作风”问题。老程认为这是“企业文化”的另一个重要组成，提倡与树立正确作风，对企业有深远的重大影响。他欣赏简明醒目、贴切中肯的口号。于是他拟定了“进取、务实、廉正、团结”八个字作为厂训。

公正地说，老程对上任两年来他的“政绩”是有理由自豪的：在原有三种获国家银质奖产品的基础上，两年来又有另四种产品荣获同级奖；部优与省优产品已分别达到14种与17种，有14种产品被命名为市名牌产品；效益提高、能耗与材料降低（见表1）；两年来本厂连续获得国家、部、省、市等授予的各种荣誉称号。

表 1 求新水泵厂近二年的绩效

项 目	单 位	1984 年	1985 年	相对增长率(%)
全年总产值	万元	6220.9	9191.4	15.6
全员劳动生产率	万/人	11.533	10917	- 4.9
销售收入额	万元	6063.6	7301.9	16.96
利润总额	万元	1573.9	2003.0	21.4
综合材料利用率	%	46.83	48.09	1.26
特种钢利用率	%	48.71	50.83	2.12
百元产值成本	元	52.17	59.85	5.68
上缴利税	万元	1572.9	1815.1	不可比
产值利税率	%	25.3	25.20	- 0.1
资金利税率	%	22.1	22.3	0.2
人均利税额	元	2916	2769	- 5.04
资金周转期	天	145	137	加快 8 天
产品主项合格率	%	97.3	97.5	0.2
产品全项合格率	%	95.1	95.6	0.8

*资金利税率系按原值计算而得。

老程当然不会就此满足，他已制订本厂今年达到国家二级企业，后年达一级企业，1990 年达特级企业的奋斗目标。为此，他们的班子已经拟定出今年及“七五”期间的具体目标（见表 2）。

表 2 求新水泵厂 1986 年及“七五”计划指标

项 目	1986		“七·五”期间		
	计划 (万元)	比 1985 年 增长 (%)	1990 年 计划	比 1985 年 增长 (%)	年平均 增长 (%)
总产值 (万元)	7838.6	8	12226.4	70	11.2
销售额 (万元)	8178.1	12	12832.3	73	11.6
利润总额 (万元)	2203.3	10	3375.1	68.5	11.1
上缴利税 (万元)	2078.1	20	2924.1	61.1	11.0
全员劳动生产率 (元/人)	114098	4	14964.4	36.4	6.4
综合材料利用率 (%)	49.4	2.7	52	8.1	—
特种钢利用率 (%)	51.5	1.3	54	6.2	—
资金周转天数 (天)	135	快 2 天	110	快 27 天	—

目标是选好了，但日常具体经营中困难仍旧不少，不容忽视。今天的会议，正是想找出并解决当前的主要隐患。

老程认为，从上半年经营实践来看，最“根本的”困难是原材料问题，也包括燃料、电力和一般辅助材料，但最主要的是钢材特别是有特种性能的高级合金钢的供应，后者是他拟重点开发的专用泵类产品所必不可缺的。钢材供应中国家计划调拨的只占实际需要量的一半，另一半就是靠自己使出浑身解数到各处去钻营、去活动、去采购。这便给供应带来了很大的不确定性。

原材料供应的不稳，导致一系列连锁反应。以原材料的到达来安排生产，因其供应不稳，结果使生产时松时紧，不能均衡；突击时势必带来产品质量

的降低和产品库存的增加；常常到月底，为保证重点合同的按时完成，不得不加班加点；而紧俏原材料，有时用尽一切办法也难弄到，例如高级特种合金钢传统上都是由邻省一家专门生产特种钢的炼钢厂供应的，如今该省政府却规定首先满足本省的需要，这就更增加了供应的紧张。

在销售方面也有一定问题。按理说，泵类产品特别是专用泵，本是卖方市场，厂销售科总是不乏焦急的登门求援者。但今年却出现了一种怪现象：按国家指令性计划组织生产的各大买主企业自身的产品市场不景气（据说是去年进口太多，必须首先脱手，使得本国产品积压），但仍需按指令性计划生产。为此，仍须求新厂照常保证供应，但他们却拖欠货款支付。到今年二季度末，有一家大客户竟拖欠 400 多万元未付。这便造成了恶性循环，因为紧俏原材料又总是对付款期限要求很严的，从而使新厂处境十分艰难，陷入了连环债的泥沼。

老程深知，有一些问题涉及到国家政策，他们是无力左右的。但又不能无所作为，被动等待，因为那是与他亲手拟定的“进取”的厂训相违的。他们今天一定要找出一整套解决问题的办法来，然后全力以赴。要“主动出击”，要“竭尽全力”，总是有办法可想的。这是他的哲学，也是他的信念。

[教学功能及用途]

这是一则综合性的案例，介绍了在当前改革形势下一位大企业领导人在管理实践中的做法和面临的问题。它可为高年级管理专业学员和管理干部培训班提供一个机会，综合应用已学得的各门管理知识来评价一位企业领导人的管理实践，分析企业的现状与问题。本案例适用于企业领导方面的教学。

[参考思考题]

1. 作为厂长，老程的哪些经验是可取的？哪些做法欠妥或失当？有没有什么大的疏漏？对他两年来的工作总的评价如何？

2. 求新水泵厂面临的主要问题是什么？是怎样造成的？如果你是厂长将如何着手解决？

3. 你觉得该厂要解决现存问题所需具备的条件中，哪些是在厂长职权控制范围之外的？企业对此应有何作为？

（本案例选自余凯成著的《管理案例学》一书，
选用者刘权民）

16. 小甜饼之战

戴维·莱德曼做一种柔软而经嚼、带一层厚厚巧克力的小甜饼。黛碧·费尔茨也做小甜饼，不过风味不同。人们对这两种甜饼是各有所爱。

吃甜饼的人里，凡爱吃薄薄的奶油甜饼里带有大片巧克力，而边上还有那么一点脆的，都上莱德曼开的“戴维甜饼店”去买。喜欢较厚的、更有传统风格的、里边甚至还有点半生不熟面团似的甜饼的美食家们，则会去惠顾“费尔茨夫人巧克力甜饼店”。在费尔茨夫人店里，鼓励顾客们尝的是刚出炉的、还有点热烘烘的甜饼。而在戴维店里，甜饼没凉是不卖的。

今年，美国人至少花了两亿美元在买烘制新鲜的、软而有嚼头的、在柜台上买了就走的甜饼上，比两年前翻了一番，但只及甜饼制造商所期望的顾

客消费量的一半。莱德曼和费尔茨两家都在这个行业里烘制大批甜饼，不过他们也就只在这点上是一样的而已。因为除了两家甜饼风味各异外，他们在如何发展甜饼公司的看法上也是大异其趣的。

推着小车去叫卖的小贩们会敬慕莱德曼的那种出卖专营和技术特许证的战略。而企业专营的鼓吹者们则会为费尔茨坚持只办本公司拥有并直接经营的甜饼店大声喝彩。热衷于自动化的人会对戴维的甜饼生产系统感到惊喜，而那些独具慧眼的人则会赏识费尔茨夫人给她职工们的灵活自主处置权。那些崇拜精确的企业格言与警训，如“永无尽善”之类的人 would 喜欢费尔茨夫人。而那些对这套做法感到格格不入的人，则会对戴维的做法感到慰藉。

一种甜饼是好是坏，归根到底还是取决于个人的口味。也许对于做甜饼的企业来说，也是如此吧。让黛碧·费尔茨去管戴维·莱德曼的公司，她是一天也干不了的。可是反过来让他去管她的公司，他也一天都干不了。他们的公司，正象他们的甜饼一样，反映了他们自己的风格。

在纽约市的曼哈顿区 50 号东大街上沿河走去，就到了一栋四层的灰楼。在楼前一块能停两辆车的小坪上，停有一辆配有私人司机的“凯迪拉克”牌豪华轿车。楼下是一间在城里少见的私人汽车库。你按了门铃，经过隐蔽的电视摄像机的检查，穿过车库，就到了一个两间房的办公区。其中较大的一间房内坐着年约 35 岁的戴维·莱德曼，从他的块头就能认出他来，他多半正在对着整天几乎铃声不断的电话，简练而大声地吼叫着什么话。典型的莱德曼式的电话讲话是：“什么...是...不...跟他说信已经去了...是的。”

正是在这里，莱德曼对他的甜饼帝国的扩展发号施令，调度指挥。此刻这个帝国只包括在纽约 42 号街的总部办公室和在长岛市的一家工厂，这家工厂生产着做甜饼的生面团并运往全国的 150 家（数量正在增长）“戴维甜饼店”。这 150 家甜饼店中，有 31 家位于曼哈顿区，全归本公司拥有。其余各家则不均匀地散布于全美国，其中有些是归购得专营特许权的人所有，另一些则由象梅西连锁零售百货商店这样单位的职工来经营。在日本有四家店（数量正在增长），经营者是莱德曼的合资伙伴西尾岩井公司。

莱德曼认为，企业经营首先必须把甜饼做出来，然后还得把它卖出去。在这两环节中，要想把失误的概率减至最小。在莱德曼的头脑里，这意味着将参与该工作的人数减至最少，或若这样做不现实时，就尽可能紧密地对他们进行监控。

在第一环节中，你得把参与的人员尽量减少。想做到这一点，就是由在总部附近一家工厂来单独生产所有的甜饼生面团，因为就在近旁，便可以一直对流程进行监控。然后把面团轻度冷冻并运往各店，而各店职工要做的就是将面团放到一个烘盘上，将烘盘推入一自动烘焙炉内，待七分半钟后成品甜饼烘成后取出便罢。

这种行当的第二部分业务，就是把刚烘好的甜饼卖掉，这也需要许多人。而要想从纽约曼哈顿总部每小时都对远在外地，例如在田纳西州的柜台进行管理，可不是件容易的事。因此就只好把这生意的零售这一块转让给在田纳西的某一个特许专营户，他的生计就决定于这人经营的好坏了。

莱德曼说：“谁要是说零售业务真了不起，有趣极了，他准是昏了头.....在任何一种典型的都市环境中，现实的零售业务可不是什么妙不可言的：你得防止外来的抢劫盗窃，还得防止内部的偷摸，要调动起大家的积极性，.....我有一位很亲密的好友荷思是哈达特公司负责经营业务的常务副总

裁，……，我对他说：‘你给我谈谈你的职位是干什么的。’他说：‘我的职务就是尽量使我的职工们少偷点公司的东西。’主要是人的问题。就是为了这个，我才在全国到处找象我在马萨诸塞州剑桥市的那个特许专营店吉甫·比尔德纳那样的人。因为他们年纪轻，又雄心勃勃，肯为这片生意豁出命来干，他们就会在那里站住脚跟，这就比我远在纽约市的42号街而想去管剑桥的一家甜饼店强多了。

你必须从最根本的地方去考虑。我们在甜饼这一行里干得这么好，原因之一就在于我们可以把操作分割成很简单的一个个步骤，以致连一只黑猩猩也能把饼胚从袋子里拿出来，而且在把它们在烘盘里摆好这类操作也不大会出错。

我在日本跟我的合伙人说过的一件事，就是要搞到一台完全自动化的甜饼烘炉。你知道现在已经有了全自动的炸法式土豆条的机器了么？”

“我们是一家人的公司”，黛碧·费尔茨吱吱喳喳地说，“我们卖给顾客的实际上只是一种良好的感觉。”莱德曼听了这话是准会作呕的。

费尔茨是一位柳腰纤细，皮肤白净的27岁的妇女，已经当过三次妈妈，带有一股加州人的那种不可抑制的欢快气息，这会使象戴维·莱德曼这样的纽约人受不了。“一个木脑袋瓜，”他在气头上时就这么称呼她。他说：“她实际上是听她丈夫兰迪·费尔茨的。是他掌管了费尔茨夫人甜饼公司。这黛碧·费尔茨什么经营上的主意也拿不了”。从黛碧·费尔茨来说，她做梦也不会给莱德曼起个什么外号来叫——无论如何不会公开地叫。

费尔茨夫人公司总部办公室位于犹他州公园市，在盐湖城以东约40分钟汽车路程的滑雪之乡的高地上。在这总部里，类似上述的说法不胫而走，四处流传。好些人的口头禅就是“永无尽善”。那里的人在说“体验一下费尔茨夫人”就指的是吃甜饼。即使是公司负责经营的副总经理泰勒·德文，这位尊贵的新英格兰人，在马萨诸塞州剑桥市的亚瑟·D.李特尔公司做战略规划咨询工作的资深的专家，也在公共食堂里一本正经地讨论起她们公司“给顾客良好感觉”来。公司负责市场销售工作的高级职员是黛碧·费尔茨手下几名骨干之一，说道“我们这里人人都干劲十足”。

即使不是一位纽约人，对于这类轻松的高论也不是一下子就适应得了的，不过这类说法的根源何在，人们无疑都很清楚。“我是本公司的良心和灵魂。我干的工作就是这个。”黛碧·费尔茨这样来说明她的工作，她说：“有时，在我感到垂头丧气和灰心失望的时候，我就想：哎，也许是我的好事干得不够多……于是我就给别人干点什么好事，然后我就振作起来了。”

他的丈夫兰迪·费尔茨是一位36岁的企业家，靠搞石油买卖、风险投资及向《幸福》杂志五百家大企业做财务咨询而发了大财。他说：“我妻子说的那些话听起来象是蠢话，尤其对于企业家来说是这样，不过她的成功是因为她确实是个好人。我就见过她把车停下来去帮一位小个子的老太太去拎她买来的蔬菜。……我相信她这人是表里如一、肝胆照人的。”

她首次出面掌管她的公司是在1977年，当时只有一家甜饼店，设在旧金山以南的加州帕罗拉多市，资本仅为五万美元，是她从丈夫兰迪那儿借来的。到1985年底以前，该公司已靠遍布全美国以及设在新加坡、悉尼和香港的300家甜饼店，创造出至少4500万美元的销售额了。每家分店都是由该公司独资拥有，每块甜饼都是由费尔茨夫人公司的职工经销的。

费尔茨夫人公司不象戴维公司那样集中在一家工厂里和制甜饼生面团。

相反，是由各分店的职工自己把各种原料成份（已按比例装在容器中的）混拌起来的，这些原料则是由按照与公司所鉴的合同，由独立批发商送来的。各分店的烘焙炉也不是什么自动化的，得靠职工们把生面团做的饼坯送进烘焙炉，在规定时间内把烘好的甜饼取出来。在盐湖城费尔茨夫人甜饼店干活的柯列恩·克利福德说：“我不知道这些饼要烘多久，只知道它们啥时候就烘好了。”

在公司这一级，有两位分管经营的副总裁，负责监控六名（后来到了 10 名）地区营业主任，这些主任又各自负责分管 30 家分店，分店经理中有的人掌管两或三家分店；他们得到小组长们的协助，这些小组长是从各店里按小时拿计时工资的普通店员中选拔出来的。除了按钟点拿计时工资的店员外，公司的每个人都要到公园城的培训学校受训。公司中的每个人，还都得下放到一家甜饼分店去体验生活，取得实际工作经验，而这不仅是站站柜台而已，什么都得干，即使公司总部的秘书们也不例外。经营副总裁之一的斯坦·斯拉普在参加这家公司后不久，曾有一次跟黛碧·费尔茨去视察旧金山的一家分店。他说：“我们走进分店。那儿每个人看来都挺不错，只是他们实在太忙，于是黛碧就说：‘我能给你们帮上点什么忙吗？’那位分店经理说：‘那好吧，里屋里又脏又乱，真是一团糟呢，我们顾不上。’于是黛碧和我就花了两个钟头，爬在地板上，手足并用地打扫起那间里屋来了。”

人们在被费尔茨夫人公司招聘前，应聘者按照惯例是要接受面谈考核的。此外，他们还常要在其他应聘人员和公司职工面前试行讲演。表演自然、口齿伶俐的人就会在竞争中占一先着。费尔茨说：“我们希望人们能非同一般，他们应当能还其本色，不要矫揉造做。……我们不跟自己职工说，他们必须心情愉快。我们只对他们说，我们希望他们能在工作中找到乐趣。我们还对他们说，他们必须对顾客打招呼。可是我们不告诉他们该怎样去招呼顾客。”在旧金山的一家费尔茨夫人甜饼店里，分店经理克里西·伍德沃德有时靠免费来招徕顾客，散完甜饼后，就领导聚集的人欢呼“费尔茨夫人啦啦词”：

克里西问：“你们买了多少了？”

众答：“我们买了一打啦！”

克里西：“哦嗬咳！”

众：“哦嗬嗬咳！！”

每个分店每天都要编制一份盈亏日报表，可是并不给分店经理看。兰迪·费尔茨说：“分店经理不能眼睛只盯在经济效益上，靠利润作动力。他们的动力应该是争取更大营业额和使人们心情舒畅上。”费尔茨夫人公司规定甜饼最长只能摆两小时就得卖出去，过期卖不出去就报废。在戴维公司，广告上说的报废期限是 12 小时，可是费尔茨夫人公司提倡的是吃热烘烘的甜饼，要记住戴维公司的甜饼是凉的。

黛碧·费尔茨说：“我们费尔茨夫人公司的甜饼，就是我对世界的看法的引伸。我相信人们是会尽力干好自己的工作的，但他们要能得到适当的支持，我确实是这样看的。……有时我走进一家甜饼分店，那里的甜饼不是软而有嚼头的，我就把这家店关掉。我们的甜饼必须是完美无缺的。在我们费尔茨夫人公司压根儿就没有‘已经够好了，这句词儿。我会走进店去，把价值 600 美元的不合格的货扔掉而在所不惜。我不考虑我扔掉的是什么……我只是认为谁也没有什么权利不把公司的质量标准告诉给顾客。”

“我怎么会知道一块甜饼烘过了头？原因就在于我自己就曾把甜饼烘过头过。我知道一块烘得火候不足，那也是因为我亲自这么干过。我都干过，所以我懂得这些。所以我就能上店里去教他们。我是他们的后台和靠山。我们并肩一块儿干活，而我们就开始对自己干的有了良好的感觉了。”

“这是一家以人为本的公司。总的说来就是这么一回事。……费尔茨夫人公司干的是出售甜饼这一行，不过这只是顾客们的看法。我们实际上干的是……我们关心和照顾的是人。”

“你说人们是为了钱才来干活的，可我不同意这看法。钱只是整个问题的一部分而已。人们干活是因为他们需要有所作为，要生产出点什么来，他们需要成就感。……问题并不在钱上。我不知道如果在本公司给职工们发股票能起什么作用，会带来任何变化。”

“我不聪明，不过我却懂得一件事，那就是人们的感情，他们的情绪，他们的心事。你知道，谁都喜欢让人搞得觉得自己不同凡响，是个重要人物。他们希望能被人们承认和推崇。而这正是我实际要起的作用之所在。这就是要让人们觉得自己是重要的，要去为他们创造机会。我作为一家甜饼公司的总裁，一个做甜饼买卖的人，我的真正职业实际上是这个。”

“我对自己在哪方面真行，是心里有数的。我做出了了不起的甜饼；这方面我确实干得挺不错。而且我在跟人打交道方面也确实不错。所以我每天都能满足自己的需要，因为我干的是我喜欢干的事。可是也有些事我可算不上什么神童。我在数字演算方面不大行。所以我就想：好吧，既然知道了自己不足，我就需要有这方面的超级新星。……我对这些超级新星甘拜下风。而他们也清楚这一点。……我确实依靠我的丈夫兰迪在计算方面的专长，因为他在这方面确实很有两下子。……我不靠他，那我才叫蠢呢。”

戴维公司和费尔茨夫人公司是在竞争着，但还不是顶着干。物美价廉，在柜台现实的酥软而又有嚼头的甜饼市场实在太大了，而且还以极快的速度在扩展着。

莱德曼说：“我们是在赛跑，不过我们双方都会赢。我们双方干的都是出售挺不错的甜饼——我们卖的是顶呱呱的最好的甜饼，她卖的是蛮不错的甜饼，这对我说来是挺滑稽可笑的事。”

“甜饼业里的问题是，有四家公司，谁都想争当老大，就象麦克唐纳公司在汉堡包快餐业里所取得的地位那样。这并不是说当不上老大，而屈居老二、老三，就象汉堡包业里的温第公司和汉堡包王公司那样，就活不下去了，不过你想当一个响当当的老大，一门行业中的领袖，你就必须有许多家分店，许多销售渠道和出口，可是在美国，至今还没有哪家甜饼公司拥有160处以上的分店和销售口。比较一下吧，冰淇淋业里的贝斯金——罗宾斯公司就有多达3200家分店。拥有300家以上分店的国内冰淇淋公司就有九家之多。甜饼这一行如今只算刚开个头，而我们全都象一群小鸡似地乱哄哄兜着圈子，这个啄一下，那个啄一下，一次捞上一个地点。照我们正在搞的办法，完全可以想象有朝一日我们戴维公司在日本开的分店比在美国开的还要多，这并不意味着我们在美国就经营不好，不过这确实说明我们没能抓住大头、拿下大笔买卖。我们正在谈论着靠‘七一一’联销昼夜生活用品店或是哪家连锁超级市场，马上就能开办起300、400乃至500处销售口呢”。

黛碧·费尔茨说，“哦，你想问我那类问题吗，就象……瞧，这正是我不看那些企业战略之类的教科书的原因之一。大多数人都会来问我：‘这甜

饼生意会不会是一阵风，热潮了过就冷了？难道这市场就没个饱和点？它不也有个产品生命周期吗？是的。你们不是要使大家都心情舒畅吗？是的。你们的甜饼不是跟家里手工做的一样好吗？照我看，确实是这样。人们不是很爱吃我们的甜饼吗？是的。那么，他们会放弃所爱吃的东西而不再买来吃吗？我是不相信他们会这样干的’。……我是说：‘真的，要是有什么东西，新鲜的刚出炉，热烘烘的，香喷喷的，简直是妙不可言，而且能使你感觉良好，你会停下手来不再买它了吗？你从小到大都没离开过甜饼。你妈妈在你小时候就给你做甜饼。’”

两家公司都开办更多的分店，都希望到 1985 年底销售口能比 1984 年初翻一番，即使没抓住莱德曼说的大头的话。不象美国的钢铁业和汽车业，美国的甜饼业在海外销售良好。莱德曼说，到 1985 年 12 月戴维公司可以打进 10 个以上的国家了。他说：“我那个日本合伙人想拿下整个远东环形地带市场。他们还想在美西海岸俄勒岗州买下几处特许专营店，还把店开到加拿大西部去。他们说：‘既然我们已经进来了，干吗不卖给我们两家纽约的分店？’你用不着是位脑外科大夫，也能看出我迟早得学说日语了，不过是不是目前就该学，我还不能肯定。

“我设想开几百家分店……并且在本公司里维持住我的控制权。我怎么才能实现这个目标呢？到现在我还没个答案。也许我是该把黛碧·费尔茨讨来做老婆吧。”

[教学功能及用途]

本案例可配合领导理论的教学使用。重点在于说明由于企业高层管理人员的领导风格不同，会使企业的经营战略及经营方法有重大的区别。

[参考思考题]

1. 戴维·莱德曼和黛碧·费尔茨两人的领导方式有何不同点？
2. 这两家公司各用什么方法激励自己的职工？
3. 这两家的公司结构各有何特点？
4. 两家公司分别用什么办法来处理人际的和组织的信息沟通的？
5. 照你看来，哪家公司最后会更成功一些？

(本案例选自《管理案例教学研究》1987 年第 3 期，选用者刘权民)

四 关于职工

17. “工人一日值班厂长制”

红星金属制品厂是一个有700人的小型企业。自实行厂长承包经营责任制后，王厂长大刀阔斧地进行改革。企业产品有钢卷尺、铝锅、锯斧等。这些产品质量都很高、销路好。这几年工厂盖起了新厂房、宿舍，购置了新设备。

经营形势好了，企业开始注重管理工作。近几年花了不少气力整顿企业基础工作，加强了生产管理和物资管理，如何进一步调动职工积极性？全厂上下想了不少主意，采取了许多措施。红星金属制品厂历来注重职工代表大会制度，厂里成立了职工代表大会，车间有职工代表小组。此外还实行了职工建议制度，发动全厂职工对企业生产经营和管理各方面提供合理化建议。

为了让工人参与管理、及时了解工人们关心什么、担心什么和有什么难处，该厂从50名职工代表中选出10名厂长联络员，由王厂长发了聘书。这些厂长联络员可随时随地与厂长交谈，了解厂长的经营管理意图和措施，反映班组生产管理问题，汇报工人生产、生活情况。

这些制度和办法推动了职工的民主管理工作，对管好企业大有裨益。但是，时间一长，就有些流于形式了。如何才能实行有效的民主管理呢？王厂长主动提议并经过厂领导集体讨论通过，实行“工人一日值班厂长制”。从此以后，每星期四将有一名厂长联络员轮流担任“厂长”职务，行使厂长职权。

第一位值班厂长是钳工小马。小马当“厂长”那天正逢开厂调度会。马“厂长”第一次坐在装潢精致的小型会议室里，第一次参加这样的会议。他坐在厂长座上，环视四周，感到一切都新鲜和陌生。电风扇吹来徐徐凉风，冷茶摆在面前。他知道，这不是以前工作的那间小屋，他现在是一厂之长。他咳了一声，宣布调度会开始。上至厂领导下至车间领导依次汇报一个星期来的工作情况和面临的问题。马“厂长”全神贯注地听，许多的新鲜事情。他头一次听说过。在此前他最熟悉的莫过于他的工作间和他的锤子和钳子。而今天他知道了酸洗会污染空气，而且工厂马上就要被罚款；锯条带钢又涨价了，而且货源紧张：秋季订货会请柬因印刷有误不能按时发出……1小时后，所有到会者汇报完毕了。该是拍板的时候了，他犹豫着，不知自己该说些什么，但他知道又不能不说什么，因为他是“厂长”，人们都在注视着他。他呷了一口茶，突然想起了一件事。他严肃地向自己的老车间主任发号施令了“一车间更衣室下水道已堵塞多天了，请尽快想办法解决！”“马上采取措施！”老主任起身回答。

一种从未体验过的满足和惊奇攫住了马“厂长”，他顿了一会，宣布散会。会后，马“厂长”一头扎进生产一线的工人堆里。回到办公室后，他又把采集到的妇女浴池严重漏水，食堂馒头份量不足等五个问题写成提案，交给了副厂长。副厂长立即责成办公室主任在最短的时间内将问题一一落实解决，并把结果汇报给马“厂长”。

转眼一天过去了。马“厂长”觉得时间过的太快，要做的事情太多。当小马将填好的“职工意见、建议登记表”和“值班厂长”日志交给王厂长时，他感觉一身轻松。

[教学功能及用途]

这是小品型的案例。案例描述的事件简单但富有新奇色彩。涉及如何调动职工积极性问题。可在讲授职工民主管理课时采用。

[参考思考题]

1. 你对“工人一日值班厂长制”是怎样看待的？理由是什么？
2. 从民主管理角度讲，这个“工人一日值班厂长制”的价值在哪里？如何完善、发展？
3. 请你设想出一个你认为满意的实行民主管理的形式、办法来。

(孙伟编写)

18. 小陈迟到以后

早上八点过五分，红光农机厂大门口静悄悄的。只有厂党委组织科干事老刘一个人，他拿着笔记本在厂门口内站着。叮铃铃，……突然一辆自行车飞进厂门。

“喂！下来。”

“刘师傅，今天我爱人病了，因送他上医院来晚了。”组装车间工人陈文华边说边下了车子，刘干事摇了摇头说：“理由归理由。厂规定迟到十分钟以内扣五毛钱，钱还是要扣的。”刘边说边把陈文华的名字记在笔记本上。

九点钟，小陈正干得前额冒汗，车间工资员小刘走到小陈跟前说：“车间主任让我通知你，由于今天迟到，扣你三块五。”

“啊！为什么？”

“主任说厂有规定，车间有一个人迟到一次就扣车间奖金总额三块五。因你的迟到扣的钱只能让你出。”

“那怎么行！”小陈急了，“厂里扣五毛，车间扣三块五，组里奖金分也扣两分，2分就是4毛，这前后加起来就将近五块，那我二天小工不是白干了，不行，我找厂长去。”

10:30，小陈才回到车间。他找个小凳子一坐默默地抽起烟来。这时一个高个子工人走过来问：“小陈，厂长怎样说的。”小陈说：“厂长说扣三块五是车间‘土政策’，他也没办法，叫我找书记，而书记又让我找车间主任。他们都管不了，我去说顶啥事？反正钱是扣定了，这两天我就上班不干活，闹个不吃亏。”说着，又低下头去抽他的烟了。

高个子工人回到安装台后，跟旁边的其它工人说：“也难怪小陈不干活，只迟到五分钟就扣五块奖金，谁不窝火。咱车间主任在奖金问题上他说了算，想怎么扣就怎么扣。这事小陈应到工会再去反映一下也许能解决。”

工人小赵插了话：“到工会说也没用，上次在职工代表会上，有人提出奖金制度要有统一规定，要由职代会代表进行讨论，有谁当回事？我今后要是碰到上班晚了，干脆连厂门我都不进，在厂外给车间打个电话，找理由请个假。在家待一天才损失2块钱，这不比干一天活扣五块钱更合适。”

忽然，车间内骚动起来了，人们纷纷向外跑去，高个子工人拦住一个女工打听是怎么回事。那女工说，车间办公室门口又贴出了扣发奖金的两条补充规定。

一霎时，车间内只剩下小陈一个人了，他一口一口地猛抽着烟。那蒙蒙烟雾呈问号状燎绕着。

[教学功能及用途]

这是一个小品型的案例。涉及如何看待职工等问题。这个案例在中国人民大学一些课堂教学中使用过，获得较好效果。我们在讲授了职工、思想政治工作、规章制度等有关内容后，可启用这个案例讨论。

[参考思考题]

1. 如何看待小陈迟到行为？小陈迟到被罚应该否？
2. 如何看待工厂对小陈的处罚及车间的“土政策”？厂长、书记对小陈的态度合适吗？
3. 在这件事上，厂工会可以做些什么？人们对厂职工代表大会寄予希望，职代会应该起什么作用？
4. 你能否构想车间办公室门口贴出的扣发奖金的两条补充规定将是怎样的。
5. 你认为怎样处置小陈的迟到行为更合适？

(杨先举编写)

19. 班 长

我木然地盯着李义翕动的嘴唇。熙熙攘攘的人群、穿梭往来的车流、声响、阳光、街道……这一切，缓缓地隐退出我的世界，只有李义的话音在我耳畔撞击着、回响着、扩散着——“肺癌，晚期，可怜的小刘。”

自从几年前我离开钟表厂后就再没有得到任何关于厂里的消息，而今天与李义邂逅获悉的却不是吉讯。李义走了，留下我一人在这空旷的痛苦的大漠上挣扎。多少年逝去的时光、多少桩已往的事情，突然象海市蜃楼般或隐或显地在我的眼前出现。

1981年底，我就业于钟表厂。第二年作为产品质量检查员，驻装配车间镶机班工作。镶机班共有22人，都是20—30岁的年轻人。班长是李义。由于李义年龄最大，通情达理，性情柔顺，大家都称她为李姐。

80年代初，我国制钟行业零部件加工和小装已经实现了机械化和半自动化，但大装和镶机却依然停留在手工操作为主的阶段。镶机班这22人组成了一道手工流水生产线。四个小伙子搬运钟壳、钟门、机芯和成钟，一个小伙子修理生产线上碰磕损坏的钟壳和钟门。

16个女工在流水线上操作。协调前后班组的生产关系，分派生产任务、组织生产、考勤、安全生产等工作已经把李姐忙得不亦乐乎。这还不算，最使李姐应付不及的是工人的缺勤。李姐是个多面手，样样活都拿得起、放得下；又是柔情心肠的人，“凡事都设身处地为别人着想。”今天这个有事请假，明天那个有病请假，张三迟到，王五早退，生产线上一个萝卜一个坑，人不到，李姐就替补，天长日久，李姐成了一个替补工。

正是李姐的勤劳能干、通情达理和大姐风范，赢得了全班上下的敬佩和车间主任老王的赞赏。李姐年年是先进生产者、优秀班组长、“三八”红旗手，岁岁当选为职代会代表。

从 1985 年开始，全国钟表行业缓慢地走出低谷，踏上了复苏的道路。钟表厂抓住时机，巩固原有市场，开辟山西、陕西、内蒙，福建、两广等省市场。市场见好，需求量猛增，脱销现象时有发生。厂里决定采取紧急措施，加班加点，或者将一班和二班生产改为二班和三班生产，以增加产量、满足市场。

镶机班的生产任务增加了将近一半。由于人手的限制，只能采取加班加点的措施。本来就因缺勤而经常陷入混乱的流水线在加班加点时更难以保证畅通。一个月下来，生产任务只完成了 85%。在月底的班组会上，李姐向王主任请求辞职。老王惊讶地瞪着眼睛，语塞了半晌。这突如其来的辞职请求令他莫名其妙。班组会草草结束了。老王留住了李姐，他明白在这关键时刻，只有李姐才能团结大家，管好镶机班。无论如何也要留住李姐。看着李姐的倦容，刚毅的老王第一次对部下动了恻隐之情。与他强壮的体格、粗犷的性格比起来，如此轻言细语更显得情真意切。他说他感谢李姐多年来对车间工作的贡献，李姐忘我的精神，团结同志，助人为乐的高风亮节已经成为车间的灵魂；他说他希望李姐激流勇进，不要气馁，完不成生产任务不是李姐的过错；说他已向厂长建议近期内将李姐提升为车间副主任，以便在他退休时能接替他的工作，如此等等。然而，使老王始料不及的是，李姐干脆利落地亮出了以下观点：（1）她之所以兢兢业业工作是出于本份；以诚待人、善于帮助他人、团结同志是她的天性。（2）她从来不以工作的成就来冀求荣誉和职位。（3）做为人妻和人母她已不堪超负荷运转，已无力胜任班长职务。

下班了。四周静了许多。办公室的人都走光了。屋内烟雾缭绕。老王一口一口地吸着香烟。他回想着今天下午发生的一切，突然感觉到几十年形成的价值观念变得空乏无力。刚才还清晰的世界顷刻变成了混沌的迷宫。到底哪儿出了差错？他在苦苦思索……

轻柔的敲门声。“是李姐。”老王兴奋地跳起来奔向门口。出现在眼前的不是李姐，而是镶机班搬运工小刘。老王因小刘打断了他的思路而恼怒。他不耐烦地听着小刘在说些什么。当他弄明白了小刘是在毛遂自荐当班长时，他的思路更加紊乱了。这个脾气暴躁、爱酗酒、抽烟、上班说笑打闹不听管制的小伙子怎么会突然甘愿捡起别人撂下的担子？老王那捉摸不定的目光在小刘身上飘忽滑动着。一个念头倏然闪过：在此权力真空之际重用小刘也不失为权宜之计。老王为自己想出了如此应急的好主意而高兴。他站起来，振奋了一下精神，然后亲切地小刘的肩头重重地拍了两下……

小刘仔细分析了当前的生产状况。他意识到，影响镶机班生产的主要因素是缺勤。小刘拟订了一套加强考勤管理的办法：（1）实行考勤簿制度。每人建一个考勤簿。上班时将各自的考勤簿交给班长，由班长记录下到勤时间；下班时将考勤簿取回。（2）将出勤情况与奖金直接挂钩，月累计迟到。早退每超过 15 分钟、请假每超过四小时，扣除奖金 20%。旷工者扣除当月奖金。

小刘走马上任了。小刘深知，如此严厉的规定在钟表厂是空前的。它定会遭到习惯势力的顽强抵制。但目前的形势又迫使自己只能挺而走险。他需要支持和帮助。他想到了一起打牌、下棋、喝酒的五个小兄弟。在一次打牌时，小刘说出了自己的打算及其必要性。兄弟们经过几番争论后，都表示理解和支持协助小刘的行动。而车间主任老王更是不加思索地肯定了小刘的想法。这样，上有老王的大力支持，下有兄弟们的积极响应，小刘的规定在阵阵反对声中艰难地推行开了。不到一个月时间，工人们已经适应了新规定，

能自觉送交和领取考勤簿。两个月过去了，缺勤现象并没比以前少多少。有的人因缺勤超过规定的时间得不到月奖金而毫无顾忌地请假。新规定的效果并不理想，虽然产量有所增长，但仍然完不成计划。

要摆脱这种局面，必须采取大的措施，但是采取什么措施好呢？小刘想不出来。他感觉到自己知识和经验的贫乏。为了弥补不足，他报名参加了职工业余大学工业企业管理专业的学习，翻阅了大量管理书籍，调查了许多工厂的班组管理情况。经过一段时间的学习、思考、探索，小刘意识到，只要发挥出工人的积极性，凭借镶机组现有生产能力是会完成生产计划的。怎样调动工人积极性呢？单靠严厉的制度无济于事，需要有一种有效的管理体制。他分析了镶机工序的生产技术特点。他认为镶机工序的流水线是手工流水线，它的流程、节拍和节奏都是人为的。正因如此，生产线产品流量会受到人的因素的严重影响。有人缺勤，流水线的节拍、节奏就会被打乱。这种流水线是不可靠的，甚至是缺乏存在的基础的。小刘提出了改革镶机班生产组织形式，实行承包经济责任制。

车间主任老王看完了小刘的改革方案大吃一惊。这是他做梦都想不到的事情。几十年来，镶机班就是这样生产的，这样二十几人相对排开，先压表门、再镶机芯。再钉表盘、再拨方调试……老王看惯了流水线长长的工作案，听惯了工人们此起彼落的敲锤声。他不敢想象承包后，各自单干是怎样的情景。这到底是前进还是后退？他不知怎样决择是好。他依稀看到厂长那张因车间连月完不成生产任务而气得变了形的面孔，看到那双责怪的眼睛正瞪着自己。他觉察到小刘当班长后的转变。这小伙子不再象以前那样酗酒、打架了。小刘变得深沉、谦逊了。从这年轻人身上透露出一种力量和勇气。老王的目光透过老花镜又落在小刘的改革方案的最后一行文字上：“这也许是最后一条出路。只有改革，才有希望完成生产计划。”

“也许是最后一条出路。”老王自言自语。他绕着办公桌踱来踱去……

经过一星期工人的轮岗培训和生产准备后，镶机班的承包经济责任制正式实施了。小刘将生产任务分解落实到每个人，每个操作者既包产量又包质量，独立完成整个镶机工序。按质按量完成生产任务者，得基本奖金，否则按完成任务程度扣发相应的奖金。实行承包经济责任制的头一个月镶机组就完成了生产计划。这是半年来的第一次。

改革的成功鼓舞了小刘，他暗下决心：巩固镶机班成绩，搞出点名堂。当车间主任，当企业家。

管理是艺术，也是科学。要掌握管理科学必须学习。但是职工工业大的学费太贵。小刘无力负担一学期 650 元学费开支。他找到教育科长要求报销学费。教育科长说企业有限的教育经费主要用来青工轮训和有计划地培养职工，对计划外自学者一概不予报销学费。

几天后，厂工会评放救济金，小刘以因交学费造成生活困难为由提出救济申请。车间工会小组评议通过后，将小刘的申请提交给厂工会，工会主席驳回了小刘的申请。理由是：救济金是用来救济生活困难的，不是用来救济上学的。救济金不是助学金。既然没钱交学费还上什么学？

小刘后悔自己无知的举动——本不应该申请什么救济。他独自坐在更衣室长长的木椅上，呆呆地盯着脚下的烟蒂。他吸着劣质雪茄，深深地，两道青烟从鼻孔冒出，象是吐出了闷在胸中的屈辱，他觉得自己成熟了许多。他终于理解了卢梭的名言——得到的钱会给人带来自由，要得到的钱却使人变

成奴隶。他需要钱、生存、求学、组织家庭……都需要钱。他嘲笑自己的幼稚。什么荣誉、事业、成就，这一切，都象眼前飘渺的青烟。生活原来是这么实在。他明白了父兄几十年如一日的生活方式的内涵。

小刘利用早晨上班前和晚上下班后摆起了地摊。水果、蔬菜、海货——只要能赚钱的他就卖。摊贩的收入可观，但也很辛苦。小刘起早贪黑，贩卖的劳乏，使他工作时无精打采。小刘感觉到自己在“超负荷运转”，感觉到工作与业余贩卖的矛盾。为什么不实行“弹性工作制”呢？一个大胆的设想突如其来。实行承包制后，虽然班组生产计划完成了，但还有许多人没完成个人生产计划。小陆要请假做饭送饭，小郭的小孩需要照顾，小吴时常请公假考试……她们完不成计划的原因显然在于缺勤，如果实行弹性工作制，工作与私事之间的矛盾也许会得到缓解。先秘密试行两个星期，若成功再提出方案。

小刘的弹性工作制的核心内容是将班组月生产计划落实到人，再将每人月生产任务分解到日。在保质保量完成日生产任务的前提下，工人可在早6点到晚6点之间任何时间内上班、下班。由于工人们可以妥善处理公事与私事之间的关系，在时间上得到实惠，从而调动了职工积极性。使人们的时间观念加强，工作节奏加快，劳动纪律好转，劳动效率提高，产量增加。在试验的半个月內，工人在不到八小时完成了相当于过去九个半小时的工作量。人人都完成了生产任务。

小刘将实行弹性工作制的设想及私下试行的结果整理成建议方案，提交给车间主任。老王看后大为恼火。他可从来没有听说过什么“弹性工作”问题。在他看来，统一上班和下班、工作和休息，这是任何工厂的铁的纪律。你上班我下班，你工作我做私活，你来我往，岂不成了自由市场。他注意到小刘近来又摇摇晃晃迈着醉步走进车间，又将雪茄烟蒂扔得到处都是，又时常迟到、早退。小刘的行为，使他得出结论，江山易改秉性难移。小刘就是小刘。他想，说不定“弹性工作制”是小刘为他自己更方便地做小买卖服务的，这小子竟敢私下搞什么试验，他有什么权力擅自改变工作时间？将镶机班交给这样一个人，老王不放心。要尽快物色培养一个人接替小刘的工作。但在此之前不能动声色。不然全车间生产任务是会泡汤的。

时间一天天过去了，“弹性工作制”方案一直在“研究”之中。小刘似乎也并不把方案的“研究”进展和命运放在心上。他在忙着赚钱和筹备婚事。几个月后，小刘将结婚喜糖和要房申请一并送给了老王。老王立刻将申请转交给了主管职工生活的副厂长老孙。老孙是个富有同情心的正直的人。他找到小刘了解住房情况，并亲自到小刘家看到10平米的房子挤着6口人的情景。老孙召集分房委员会成员和工会负责人，开会讨论了几次也没有找到一个解决小刘住房问题的办法。原因很简单——厂里无闲房。

小刘得知研究结果后，加快了要房的步伐。他天天打报告、写申请、麻烦老孙。职工有困难，厂里不能不管，但厂里现在无房。如果小刘早两年结婚、赶上上次分房就好说了。那次分房原则中就有一条现在新婚和拟结婚的青年职工可给房。老孙在心中历数职工的住房情况：退休的老厂长分得新居后把本应上交的旧房留给了女儿，李厂长将分给自己的房子让给了青工小张和小王……蓦地，老孙想起了技术科苗前的房子。苗前原来与其同事小李合住一套两室房子，一年前小李调回老家了。可以将小李腾出的房子分给小刘。

小刘接到分房通知后，高兴得跳了起来。有了自己的房子，这意味着与

兄弟父母同挤一室的窘况的终结，意味着将不再扮演调停妻子和母亲不睦关系的受气包角色，意味着自己将真正过起夫妻恩爱的甜蜜生活……他跑去给孙厂长道谢，给妻子打电话，到商店买糖果……

然而，意想不到的事情发生了。一年前小李调走后，小苗经孙厂长许可住进了腾出的另一室。当小苗得知厂里将房子又分给小刘后，坚决不腾。小苗说厂里已将房子默许给他，因为已收了他一年的房租，而老孙却说只是将那间借给苗前暂时住用。小苗毫不退让。就这样僵持着，转眼半年。

这半年里，小刘在焦虑、疲惫、愤懑、痛苦中煎熬着。即将到手的房子如一张画饼，车间里“弹性工作制”方案泥牛入海，家里婆媳口角、磕碰逐渐升级，每天按下葫芦起来瓢。那间可望不可及的房子就象催化剂，激化了家庭矛盾。母亲认为儿子偏袒媳妇，声言要脱离母子关系，媳妇认为丈夫偏袒母亲，声言要脱离婚姻关系。小刘经常独自一人呆呆地坐在更衣室里（这是车间里唯一的静处），一包又一包地抽劣质雪茄。

厂领导几经研究讨论，终于做出“关于苗前占房的处理决定”。厂部红头文件发到每一个车间科室。“决定”的精神是：（1）苗前占住同事小李腾出的房子，不符合住房条例规定。

（2）限苗前一周内搬出。

（3）若一周后没腾出房子，将扣发苗前奖金和基本工资的40%，取消所有浮动工资，到搬出为止。

“决定”一周后生效了，但却没有收效。苗前对经济制裁置之不理，依然我行我素。小苗每天到科里点卯后就离厂去干自己的第二职业。技术科长也无可奈何，只好睁一眼、闭一眼：“总不能让我的属下饿死。”

孙厂长耐不住小刘的磨缠，更恼怒苗前的狂妄，声称要到法院起诉，将苗前绳之以法。而苗前却扬言他不仅会应诉，而且还要控告孙厂长和厂里对他的诬告和无理处分……

我蹒跚在繁华的人行道上，我默默地思索着往事，心情沉重。不知在痛苦的漩涡里挣扎了多长时间，当我定神注视眼前时，发现自己已下意识地来到了钟表厂。赫然入眼的是厂工会正在为小刘解决住院经费问题募捐钱，我交了钱。想不到这几年厂里发生了如此大的变化。漂亮的新楼拔地而起。老王退休了。许多同事调走了。据说我走后两年小刘终于搬进了新居。是厂方胜诉，还是小苗主动搬出抑或是厂里为小刘另行解决的房子，我不知道。我只知道小刘住进自己的房子后不久就住进了康复中心。

[教学功能及用途]

本案例细腻地描述了小刘在工作中、生活上种种遭遇，案例中出现了众多人物：小刘、李姐、老王、孙厂长、苗前等，各自展现了自己性格。这些帮助我们理解行为科学、思想政治工作一些原理是有作用的。

[参考思考题]

1. 请用本案例提供的素材，分析人们的工作目的，工作与生活的关系。
2. 怎样评价小刘这个人，小刘的种种管理措施，小刘的变化经过？小刘的悲剧是否可以避免，他的潜在命运将会怎样？
3. 怎样看待班长李姐、车间主任老王、厂长老孙及苗前？
4. 如何评价在解决小刘住房问题中厂里的行为？

5. 假设你是局中人，或车间主任，或厂工会主席，或厂长老孙，或苗前，或李姐，或小刘，将会怎样做，如何处理各种关系？

6. 你能用行为科学中人性假设理论、需求学说理论来分析案例中的一些问题吗？

(孙伟编写)

20. 优化劳动组合以后

李厂长认真地听完了每位中层领导的意见和建议后，一个清晰的思想形成了——钢厂的优化劳动组合势在必行。他翻开去年已制订好的优化劳动组合方案，停顿了片刻，象是下定了决心，然后一口气把这个方案宣读完毕。

计划科与往日不同，五个人都端坐在办公桌前，手里不停地忙着什么。大家不再闲聊，不再看报纸，但也不是在工作。人们都知道，厂部正在召开的会议或许对自己的命运会产生根本的影响。办公室里异常平和的气氛，反衬出他们内心的焦躁不安。门，终于开了。刘科长拖着疲惫的步子径直走到他的桌前。他坐下后，顺手拽过一张昨天的报纸放在眼前。小苗斜眼注意到刘科长满面倦容，忧心忡忡。她急忙上前将刘科长杯中的冷水换成了热茶水。

刘科长直愣愣地盯着报纸，脑海却浮现出刚才会议上的情景。

他从李厂长的态度和语调上判断出这次优化劳动组合不会象去年那样中途流产了。等待和观望将无济于事，该正视现实，采取行动了。按方案，计划科要裁减一人。该裁谁？当然不是我老刘自己。王工程师？他是科里的顶梁柱；老张？他是局领导的……对，小苗或者小王。小苗虽然工作平平，毫无成就，但是，这姑娘机灵、乖巧、善解人意。小苗的一言一行都使刘科长时时刻刻感觉到当科长的威风、尊严和权力……刘科长盘算着种种利害关系，到下班铃响时，他自慰地在心中默默地说：“但愿事情不会发生。”

红星钢铁厂的职工都没有想到优化劳动组合会真的在科室中推行开了。不到一星期，全厂科室组合出 30 多名干部和工程技术人员。小王是最后一个被组合出科室的。当刘科长满面歉意地说他如何如何使出浑身解数说服人事科保留小王、裁减他人而未奏效后，他不得不把这个坏消息赶在人事科正式下通知之前告诉小王，以便使小王有时间主动选择一个自己愿去的岗位时，小王愣住了。他万万没想到，计划科多余的竟是自己。他兢兢业业工作了三年多的科室，竟然将自己视为多余的人。小王恢复意识后的第一个念头是立即离开这儿。当他三下五除二收拾好自己的东西走出计划科时，迎面走来人事科王干事。小王看完王干事送来的调令，才知道自己的归宿早已被安排停当——厂修建队。

厂修建队是为安置被组合下来的人员而刚刚组建的。它负责修缮全厂厂房和职工宿舍。

小王到修建队的第一天，就碰上了好友——技术科的小李。他俩过去是厂业余桥牌队的搭档，而如今又成了修建队的同事。这是小王意料中的事，因为小李是一个重玩乐、轻工作的人。小李由于工作时间脱岗跑到中转库里分析桥牌牌例而曾被厂里通报批评过好几次，由于工作拖拖拉拉月月都得不到奖金。小王环视了一下四周的人——“八哥”、“刀螂”、“喇叭”、……都是些“二流子”。小王不是这一类人，他与他们格格不入。小王觉得厂部和计划科如此对待他、这样安置他是对他的侮辱。“这不公平。究竟是为什

么？”他这样想着，却下意识地喊了出来。“因为你太傻。”是身旁的小李在说，“厂里、科里这样对待我是公平的。但我觉得憋气、不服气。”小王第一次对小李产生了陌生感，他不理解小李在这些人中还会象过去受了厂里通报批评时一样沾沾自喜，自得其乐，更不理解小李会毛遂自荐当什么队长。

小李的自荐书在厂领导会议上宣读后，引起了强烈反响。有人赞成小李任修建队队长，有人反对。反对的人认为让小李这个被组合下来的人去领导那些被组合下来的人，不放心。赞成的人认为小李尽管有缺点，但也有许多优点，二车间起火时，小李曾不顾生命安危、奋力扑火，烧成重伤；小李上月还抓获了一个盗仓库的小偷……。李厂长反复琢磨了自荐书，他觉得小李是一个年轻力壮、血气方刚、富有韬略的小伙子。在受挫之后，能自荐当队长，勇于挑战，敢挑重担，这难能可贵。他提出的经营管理方案也是积极可行的。在经过一番激烈的争论之后，大家统一了认识，都同意李厂长的意见——让小李当修建队队长，试任期半年。

在小王旷工几天之后，小李收到了一张病假条——小王患了乙型肝炎。虽然有市立医院的诊断报告，但小李仍不相信这会是真的。他明白患乙型肝炎意味着什么。

小李当队长后，从走访入手，并几次组织大家一起谈心，想了解部下思想。他发现大家尽管满腹牢骚，一肚子怨气，但最大的气是不服气，不承认自己比别人差，都有一股进取精神。对此，他一面整编队伍，一面组织大家学习，增强大家主人翁意识，大家一致表示要在新的岗位上干出个样来争口气。

修建队正式开始工作了。“刀螂”依然机灵活泼，蹦来跳去；“喇叭”依然不失时机地连吹带侃，向围着自己的同事报道昨晚的趣事和今早的小道消息；“八哥”凭他的散打功夫，依然牢牢地占据着他的霸主地位……但与以往不同，他们不再把工作当儿戏，不再偷懒、耍滑。小李巧妙地培养、保护、利用每个人的个性，使修建队成为一个充满活力的有机整体。大家在工作的间歇里，听听“喇叭”侃大山、吹大牛，看看“刀螂”用石子和草绳魔术般摆出许多奇妙的图案，大家早出晚归，任劳任怨。小李身为队长，除了作好管理工作外，还一马当先，与大伙一起修缮房屋，有一次小李与“八哥”等七人承担了西山宿舍楼顶的修缮任务。这是一幢七层高的楼房，几吨重的砖头、水泥和沙子都靠他们的肩头扛上去。在寒风凛冽的天气里，每人扛了20趟，当天就把楼顶修好了。“八哥”通过这次工作，认识到小李是一个实干家。从此，“八哥”对小李佩服至极，遵令听命。

一天，小李工作完毕后已是晚上8点多了。他急急忙忙往家里赶，匆匆穿行于人群之中。突然，他发现了小王的身影。只见小王子然于昏黄的路灯下。小李赶上前去，面对着潦倒茫然的小王，半晌才说：“回队里吧。”小王缓缓地摇了摇头，深深地说了声“我不能再傻下去了”，转身消失在人海里。

从那以后，小王的形象时常出现在小李的眼前。它鞭策着小李奋进。

为了保护 and 激励职工的劳动热情，公平对待每一个人，小李组织大家一起酝酿制订了“八知”“一会”管理章程和奖金分配办法，几经实践，逐步完善为“十知”“一会”，打印成册，人手一份，照章执行。他们还根据本职业特点，制订出具体细则，并把工作地点制成一张挂图，挂在办公室内，全厂几十幢楼，几千户住在何处都清清楚楚。任务一下达，一看图表立刻赶

到。完成工作量与奖金分配透明。每人每月出勤、完成任务情况和奖金分配数，都出现在图表上。

修建队还在职工中开展了“三不”、“两满意”劳动竞赛。“三不”，即到户修缮不吃饭、不喝酒、不收东西；“两满意”，即让用户在时间利用上满意、维修质量上满意。凡维修任务都有维修单，用户填写后反馈回队里，收回的调查表，按时张榜公布。这样每个职工的服务态度、工作质量都置于全厂的监督之下。

两年过去了，红星钢厂修建队受到了厂和局的赞誉。修建队以实际行动证实了“浪子回头金不换”。修建队被评为先进生产集体，小李被评为先进个人。

当小李捧着奖状和奖品走出局大门时，突然有人在他的肩头重重地一拍，他转过身的一刹那惊住了。站在面前的是谁？——他身着一套泊来的深红色西装，毕挺、大方，嘴叨一支 KENT 牌香烟，手挽着一位美貌女郎。这位风度翩翩、神采飞扬的青年是小王吗？这位青年说：“好久没见面了，你知道我多想你吗？走，咱哥俩好好畅谈一番。”说完，小王一扬手，一辆“皇冠”出租车稳稳地停在他们面前……

[教学功能及用途]

本案例涉及到挫折理论、个性修养理论、公平理论、团体行为理论和领导行为理论等内容。在学生在学习思想政治工作那部分内容时，在学习行为科学有关上述理论内容时，可利用此案例辅助教学。

[参考思考题]

1. 如何评价本案例的主角小李？他被裁减后自荐当队长动机是什么？他从重玩乐轻工作转变为优秀队长，对此你能谈些什么？今后又会变成怎样？他工作是怎么成功的？

2. 如何评价小王这位人物，评价计划科刘科长这位人物，试析小王被组合下来前后的心理变化状态，其中给了我们一些什么思索？

3. 如何评价“刀螂”、“八哥”、“喇叭”这些人物，他们各自的个性也许是他们被组合下来的原因，但他们的个性却成为修建队的若干积极因素，对此，你如何理解这个问题？

(孙伟编写)

21. 研究所的骨干怎么会留不住

鲍尔敦一个人在实验室外侧的办公室里坐着。屋里静悄悄的，组里别人全走光了，刚才曾有位女实验员走过他桌前，停下来聊了几句，她丈夫要出一趟长差，最后她也走了。老鲍把坐姿调整一下，使自己坐得更舒服点，眼睛不无得意地瞅着桌上那套光子元件头一轮测试结果的记录。

他就是喜欢在人家全走光了以后独自留下来。他被任命为新的课题组组长这件事至今于他还挺觉新鲜，仍能使他深深地体验到一种快感。他的目光在盯住眼前的图表，河是脑海里闪现的，却是研究所副所长，德高望重的老学者季澜德多次对他说到的一段话：“在咱们所，如今你满可以指望有大展雄图的机会。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。你有多大本事就全使出来吧。想于

啥就能干到啥，可以说没什么能限制你才能的发挥的。”想到这，老鲍就又一次感到既高兴又为难的复杂的兴奋心情。他自言自语地说：“好，这下子老子总算搞出了点名堂来了！货真价实，可不是跟谁开玩笑的。”

他是五年前调到这个应用物理研究所来的。有一回，他在对几个报废的克兰逊元件作常规测试的过程中，忽然灵机触动，想到了光子耦合器的主意。季副所长知道后，很重视也很热心，很快就拨出了几个人成立了一个单独的课题组，专门负责这个项目的研究，想进一步开发这种装置；他任这个课题组长，就是理所当然、众望所归的事了。对老鲍来说，随后发生的一连串连锁反应式的事，都似乎是有点象奇迹，看来，我老鲍是时来运转了。

他终于摆脱了这些胡思乱想，静下心来，想埋头查阅手头的实验记录，好好地思索一番了。就在这时，他听见有谁进了屋来，而且站到他身后了。他带着期望扭头一看，满以为准是季副所长。因为季老也常呆到很晚才走，有时会折进他的屋里来跟他聊上几句。每回遇上这种情况，总使老鲍觉得那天过得特别愉快。

可是这回却不是季老，而是一位陌生人。他三十刚出头，个子高高瘦瘦的，脸庞黑中透红，似乎曾经风吹日晒晒个农民，但却戴了一副知识分子常戴的那种金属框架的眼镜。他穿一件旧的部队的草绿上衣，脏脏的显得不太修边幅。最古怪而显眼的是他挎着一个土黄色布包，下边带有穗子的那种。后来老鲍爱人小杨曾说，“这准是朝山拜佛的香客才挎的那种包。”总之，有点不伦不类。

这位陌生人微笑了一下，就自我介绍说：“我是费士廷。请问您是鲍尔敦同志吗？”老鲍说正是，于是相互握了握手。“季副所长说我可能在这间屋子里找到您。我刚跟他谈到您这个课题，我对您这里搞的这项研究很感兴趣。”老鲍于是向旁边一张椅子摆了摆手，示意请坐。

这位老费看来不象是来访者中任何一种典型类型的人：不象大学或兄弟研究所来的，也不象是仪器仪表公司来的，更不象上级部门来的。老鲍指指桌上那堆纸说：“呶，这是咱们搞的试验的初步结果。我们是发现了一种新玩意的苗头，可还没弄懂是怎么回事，还没搞完，不过我可以把正在试验的那一节给你翻翻。”

老费于是接过那堆材料，专心致志地看那些图表。过了一会，他抬起头来，嘴上挂着有点古怪的笑意，微微露着牙齿，说：“这看起来有点象是詹宁斯函数曲面的一段嘛，是不是？我一直在搞曲面自动相关函数之类的名堂，你想必准是懂得这些的了。”老鲍有点发懵，他对老费说的那些东西其实根本一无所知；可是他却未置可否地以含糊的一笑作答。但他随即感到有点不安，就说：“来，让我给你看看咱们正在搞的那个宝贝吧。”说着就领头向实验室走去。

老费终于走了。鲍尔敦把桌上的图表、材料往边上一推，心里感到一种莫名其妙的烦恼。然后，就象突然拿定了什么主意似的，他赶忙把房门锁上，故意绕了一圈路，好打季副所长办公室门前走过。可是那办公室门已经锁上了。老鲍有点怅然若失，心里在算计着老季会不会是跟那个姓费的家伙一块走的。

第二天上午，老鲍就上副所长办公室去找季老，谈老费昨天作为不速之客来谈话的事，还问这老费究竟是何许人。

季副所长说：“来，先坐下。我正想找你谈谈费士廷的情况。你觉得他

这个人怎么样？”老鲍如实谈了自己的印象说，他觉得老费好象很聪明，可能工作能力也挺强。季老听他这么说，看来也挺高兴。季老说：“我们正在调他来这里，基本上没啥问题了。他在好几个研究所干过，底子相当好。对于咱们正在搞的课题，他好象有些新点子。”老鲍听了点点头，但心里却在说，千万可别把他安排到我这个组里来呀。

季老接着说：“我们还没定下来他最后放在哪个组比较好，不过他好象对你们组搞的题目很感兴趣。我想可以让他跟你们一块干上一阵子。要是他挺合适，再正式算你们组里的人。怎么样？”老鲍心事重重地点了点头，说：“那好吧，他好象肚子里事先就藏了些点子了。我们希望他能呆下去；有了他，我们挺高兴。”

鲍尔敦朝实验室回头走时，心境复杂矛盾，可说是酸甜苦辣、百味俱全。他对自己说：姓费的来，对我们组是有好处的；他是个能干的人，准能帮我们组搞出些名堂来的。可是，他马上又想起季老上回说到过的一段话；他说：“谁在这个课题攻关里能搞出比较好的成果，谁能走到最前头去，所里就提拔谁。”这话如今听起来，好象就带有几分威胁色彩了。

过了三、四天，老费才露面。他解释说，头几天他都忙着搞调进手续，今天上午一直在跟季副所长谈话，还一块吃了午饭，谈的是应用物理的发展动向，所里应当开拓的方向，还有究竟派他到哪个组来最妥当的问题。老鲍说：“这问题我跟季老也聊过，我跟他都觉得你还是先跟咱们一块干一阵子再说为好。”

老费微笑了一下，说：“我倒很愿意在这儿干。”他带着一种胸有成竹的自信神情，就象那天他谈起那个什么“詹宁斯函数”时的神情一样。

老鲍于是把他介绍给本组其他组员认识。老费挺随便地跟大家一一握手，只有跟林克不知怎的，马上一见如故，大有相见恨晚的样子。这小林是两年前从一所多牌大学数学系得了硕士学位分配来的，数学方面水平很强。他跟老费才谈不了几句，就十分投机。那天下午他俩一直都在讨论一种数学分析模型，津津有味，这正是小林近来总在操心着的事，这下可遇上知音了。

那天晚上，鲍尔敦离开所里时，已是满街灯火，都快7点了。其实这一整天他都在急切地盼望着下班的时刻早点到来，等着大家全走光，他好静悄悄地独自留下来，松弛一下，把事情好好地想过一遍。他问自己：“把什么事情想过一遍？”他自己也说不上来。好不容易熬到下午5点，人们纷纷离去，可是偏偏费士廷留下来没走。“这小子想干什么？这不是有意跟我过不去，把我所向往的一天中最平静的一段时间给毁了吗？”老鲍心中升起了一股无名火。

费士廷似乎并没觉察也不在乎鲍尔敦的情绪，他稳稳当地坐在靠窗的桌旁细心地读着刚搞到手的这个课题去年进展情况的总结报告，一点没显露出就要走的样子。“他倒稳坐钓鱼台呢，哼！”老鲍闷声不响地坐在自己的办公桌旁，随手在一张废稿纸上乱涂乱画着。他憋着一肚子闷气，觉得时间过得太慢。“简直象要决斗似的，有他没有我！我偏要跟他顶住牛，看谁先走。”他不时斜眼瞄一下老费，见他看得那样聚精会神，那样仔细，有时又翻到前面已看过的段落，似乎是在核对什么，他心中的紧张更增加了。“他妈的，且看他能从里面找出啥岔子来。”

可是老鲍究竟是个有涵养的人，终于都忍住了。他自己也奇怪：“见鬼，我这是怎么回事？”

6点40多了，老费终于合上材料，站起身来。于是他俩一块离开了实验室。老费把材料带着，说是晚上回去再研究研究。

老鲍恢复了平静，他问老费，这总结是不是把去年的活动全写清楚了。老费回答着，脸上带着明显的诚恳：“太棒了！这总结写得真好，它的内容也好。这是了不起的实验！”

这评价有点出乎他的意料，老鲍如释重负，松了一口气。当他在大门口跟老费握手道别时，他的情绪竟似乎有点变得兴高采烈起来了。

鲍尔敦一边骑车回家，一边琢磨着费士廷的情况，他开始对老费来本组抱着积极赞许的态度了。老实说，以前小林对这课题也做过不少数学分析，他一直没能闹懂。要是小林搞的有啥毛病，如今来了老费，准能看出点问题的。“可是，这个老费，他至少在待人接物、处事为人方面，算不上什么老练的。”他喃喃自语道。

他一到家，就把费士廷的情况，向他爱人小杨生动地描述了一番。他对老费挎的那黄挂包觉得挺可笑。“这可是朝山进香的乡下老奶奶、大嫂子才背的呀。”她吃吃地笑着说。老鲍也笑着说：“他拜不拜菩萨，这倒无所谓；我怕的是那种专爱逞能，一天要当两回天才人物的人。要真是那样，这组里的日子可就不好受了。”

老鲍已经睡了好几个小时了，忽然被呼呼的敲门声惊醒。他一边披衣起床，一边暗暗地骂着什么该死的傻瓜半夜三更打门。他睡眼惺忪地开门一看，原来是老邻居，所里总务科张科长，他家装有这一栋楼里唯一的电话。老张也没好气地说：“你们组里新来的那个姓费的来电话找你，我说等到天亮不成吗？他说有急事，非让叫你不可。”老鲍走进张家的过道，拿起了话筒。

按说半夜惊扰人，总得先说一声对不起；可是这老费没道一声扰，马上就兴奋地谈起他读着报告，突然来的灵感。他先把小林写的那一段分析作一番评论，然后又突然转而谈起光子耦合器设计中一种完全不同于现有方案的新主意来了。老鲍强打精神，不想让对方感到他无动于衷，甚至有点象泼冷水，所以尽量耐着性子。可老费没完没了，似乎毫无倦意，没顾到这是凌晨两点。老鲍一边半睡半醒地打着盹，一边听老费眉飞色舞地谈着他的新发现，心里老大不快。这也许算不上什么了不起的新主意，不过老鲍心里也暗地承认，老费说的确也显示出他们以前所做实验的内在弱点，说明实验所依据的逻辑路线肯定是说服力不太足的，有毛病的。

当他终于回到床前，准备再睡时，小杨睡意朦胧地问，“是谁？啥了不起的事，这时来电话？”老鲍瓮声瓮气地回答道：“还会有谁？不就是刚来的那位天才！”

第二天上午，本定要开例行的课题组全体组员会议，但费士廷急于要介绍自己昨晚对小林所作分析论证的新看法，于是整个上午都用于他和老费、小林三人之间的讨论了。他们一块把老费昨晚所作的分析再仔细检查了一遍。

随后好几天，费士廷都是一个人坐在分给他的后面一间专用房间里的写字台前，埋头细读过去半年实验研究工作的进展总结，别的什么也没干。老鲍不断提醒自己，老费说不定又会耍出什么意料不到的花招来，可得留点神才对。但他对自己的情绪确实觉得有点反常，显得有些神经过敏，他一直注意约束自己，要自己谦虚、谨慎；不过他心里对自己这小组在光子测量器械方面开拓性的进展却一直是十分自豪的。现在，突然一下子，他没有啥把握

了；看来费士廷可能轻而易举地就揭露出他原来的研究所遵循的思考路线是靠不住的，破绽是很多的，甚至是缺乏想象力的。

老鲍这个组有一种惯例，就是全组要定期开全体成员会议，所有人都来参加，包括那些年青的、文化甚低的见习实验员。在这种会上，要向大家介绍和解释本组课题的进展情况，包括已取得的成就和下一步打算。尽管有些人听不懂，甚至一些对基础性知识也不了解，必须进行补课，但老鲍觉得决不应轻蔑地把群众斥为“外行”，群众中蕴藏着巨大的智慧，“三个臭皮匠，顶得一个诸葛亮”嘛。对于本组重视发挥集体力量，把大家凝聚成一个和谐协作的“团结战斗小组”的光荣传统，他是由衷地感到自豪的。

老鲍觉得这种小组会于他还有另一层意义。他承认要是光凭他一个人动脑子来领导这个组，他总觉得没什么把握。如今有这么一个小组会来撑腰，有这么一条强调集体作用的原则来指导，就觉得信心倍增了。

这回又照例开这种课题组会了。老费是头回参加，他正在跟小林就什么数学模型谈得起劲，组里另几位资历较深的助理研究员文远达、伍立斌、乔天俊都默默地等待着；那边则是被叫做“老大姐”的实验员李芬和两个年青的见习实验员王晓玫和马艳霞。

老鲍先提出了今天的讨论题目是改进一种线路的问题。老文马上提出异议说，这是个老大难，已经讨论过几次了，都解决不了；情况已经相当清楚，按组里现有实验设备和其他条件，这问题目前组里还解决不了，再研究也没啥用处，不如讨论别的问题。

谁知费士廷一听“解决不了”这句话，马上就来劲了，就象给注射了一剂兴奋剂似的。他刨根究底地了解这问题的详情，并且走到墙上挂的小黑板前，一边听大家介绍，一边在黑板上列出人们七嘴八舌谈出的情况和论据的要点来。

才听大家谈不了几句，老费就独树一帜，明确表示不同意这个问题解决不了的说法了。他开始振振有辞滔滔不绝地分析下去，使人觉得他似乎早经周密准备似的，尽管老鲍知道他不可能事先就知道这问题，更不会知道今天要讨论它。随着老费说服力极强的论证，大家都感到原先想放弃它不搞下去的理由是站不住脚的了。老鲍不由得在心中赞叹“老费这小子是真有两下子”，对他那种有条不紊、逻辑严密地表达出自己想法的方式，有了深刻的印象。

不过老费忽然话锋一转，评论起这种小组会形式本身的缺陷来了。他说人们十分推崇的这种群体思维型的分析方法，未见得总是好的。他承认集体的结论多半会优于全体个人见解的平均水平，但却未见得比集体中优秀人物的见解高明；因为真理有时在少数人手中，先进人物的思想不为多数落后的群众所理解，反有被大家以集体压力压制甚至扼杀的危险。他说话带有一点诡辩的气味，让人很难反驳。他不无讥讽地说，这种“群体决策”的方式是一种中庸之道，往往导致“不解决任何问题的老生常谈和十分平庸无奇的结果。”

这话当然使老鲍感到十分刺耳而恼火。他发现小林故意两眼盯住地板。老乔皱起双眉，老伍和老文则相继对他投来意味深长的一瞥。于是他又感到了几分沾沾自喜：看来群众是不接受老费这套奇谈怪论的，而且他是跟所领导一贯倡导的集体主义精神格格不入的。

后来老费又回到那个老大难问题上，坚持认为它是可以解决的。他说他

愿意把这问题带回去，让自己再去好好想想。

上午会议快结束时，由老鲍作小结性发言。他强调这个会还得继续开下去，因为仅是一个原来以为解决不了的问题，如今在会议上发现了有解决的可能这一事实本身就已经雄辩地证实了这种会议的价值。老费听了，马上声明说，如果开会的目的是向全组吹风通气，让大家对情况与进展有所了解的话，他一点也不反对开这种会。不过他仍坚持认为，要想取得创造性和突破性进展的话，这种会恐怕是没多大用处的；因为这种进展只有靠那些对问题有透彻了解，全部身心都跟那课题结合在一起的人，才可能搞得出来。

于是老鲍便对老费说，他对老费能谈出这些见解来感到高兴。他又说，老费作为一个初来者，旁观者清，可以对本组的研究所依据的基础进行彻底的重新审查和质疑，这肯定对课题的进展有好处。老鲍还表示同意个人的努力当然是可能成为重大进展的基础的；不过小组会议的作用还是不容忽视的，它不仅能把大家团结在一起，而且能帮较弱的组员一把力，使他们能赶上较强的同伴，共同前进。

这样，小组会便按传统方式继续定期开下去了。人们发现老费显然也喜欢起这种会来了，因为在这种会上，总见他口若悬河，剖析推敲，旁征博引，头头是道，简直是鹤立鸡群，众所瞩目，无疑是最突出，最聪明的一个。对讨论的问题，他也总是准备得最充分。他是全组中的佼佼者，比别的任何人发展潜力更大，这点已勿庸争辩了。鲍尔敦因此也变得越来越忐忑不安，因为他很清楚，小组的实际领导权已经被悄悄地夺走了。

老鲍有时遇见季副所长，季老总要关怀地问起费士廷近来的工作表现，老鲍只能如实反映老费所表现出的杰出能力。但老鲍有几次也想谈谈自己的顾虑与不安，却总是欲言又止，觉得难于启齿。因为他怕这样一说，反而暴露了自己的能力、自信及容人的涵养等方面的弱点，何况季老必然通过亲自考察及其他渠道，对老费的情况已有了深刻的印象。

渐渐地，老鲍开始怀疑对本组来说费士廷的加入究竟是不是一件好事了。他虽然聪明过人，才华出众，从智力上加强了本组，但这似乎不足抵偿他对本组团结合作精神的涣散与瓦解的消极作用。例行小组会名存实亡，成了少数人甚至是个人的垄断。除了小林一人以外，其余的人几乎全不在费士廷眼下。他变得越来越明显的粗暴无礼，把人家的意见斥之为无知妄说，不屑一顾，甚至嗤之以鼻。他对别人的不耐烦与蔑视似乎在季副所长面前也有些表露，这是老鲍根据自己与季老的偶然谈话而推测出来的；因为季老某次问及老文、老伍和老乔的表现和能力，并说是不是还该分派给他们独立的实验与研究任务，却偏偏未问到小林。这使老鲍怀疑季老是受了费士廷对他们能力的不良评价而左右。

老鲍已经感到，费士廷的到来有点得不偿失，已经不是他的个人偏见了。因为他在跟老文、老伍和老乔的个别谈话中，都已感到他们对老费明显的不快甚至反感。老鲍并没有煽风点火、添油加醋，是他们自己提出的抱怨，说小组会上老费夸夸其谈，深奥费解；想追问一下，请他详细点深入解释一下，并补充点有关背景知识吧，他又马上显出不耐烦，甚至讥嘲别人“这还不懂？”是“小学生也该明白的常识”，使人下不了台干脆免开尊口了。当然小林在跟老鲍个别谈话中，没反映过这种情绪。

大约在老费来光子仪器课题组半年左右后，所领导向老鲍布置了一项任务，说是上级单位对这个课题项目十分重视，决定下月中旬要在本所开一次

现场会，国内有关的兄弟单位将来人参加，甚至还邀请了科学院几位知名学者莅临指导，要组里认真准备汇报材料。

按照惯例，这种会上是该由课题组长，也就是鲍尔敦本人来汇报的，材料也应由他准备和执笔。可是随着会期日益临近，他越益觉得不让自己去当汇报人可能更明智些；因为材料中不能不写进费士廷贡献的新论点，特别是那些高深的数学分析。说实话，对这些内容老鲍自知领会得不透彻；且不说介绍得不可能完整深入，而且在客人们提问质询时，更难应付自如。更糟的是，如果他汇报得不全面、不确切的话，老费自己准会站起来补充或纠正；而且按这老兄的性格，他可不会给你留面子，很可能评头品足，吹毛求疵甚至痛快、淋漓、极尽其挖苦讽刺之能事，使他十分难堪，当众出丑。报告中不提老费的论点或不让老费列席汇报会，都是不现实的、办不到的，也是说不过去的。这使老鲍颇费踌躇，举棋不定。

于是老鲍找机会去跟季老私下谈一次话，试探一下本所这位年高德劭的元老的意图。他吞吞吐吐地对季老说：按照惯例，这种汇报会总是在高规格的小范围内进行的，老费作为一般研究人员本是不够列席资格的。可是鉴于他对本课题所作过的特殊贡献，他本人可能也很乐意能够出席，所以拟请他参加为宜。不过老鲍又转而委婉嗫嚅地补充说，光让老费来而将组内其他同志排除在外，他们不但也作过贡献，有些资历更深，担心会觉得这有欠公允，挫伤他们的积极性。季老听罢，眉梢一扬，略显惊愕，说：“这不致于吧，他们谁都清楚费士廷在这课题开发中的特殊作用和地位，是会理解的，你们组的同志一贯都是比较通情达理的嘛。”他然后用十分肯定地语气补充道：“这次汇报会无论如何得让费士廷来列席。”老鲍听了，马上跟着说，他也正是这种想法，而且他还觉得应当让老费而不是他自己来向来宾们汇报，因为这课题的进展他的贡献最大；让他汇报，正表现了对他才能的赏识，也是一种奖励，何况老费正迫切希望人们能认识到他的能力和功劳。季老听了，沉思了一下，点点头说：“好，就这么办吧。”事情就这样定下来了。

费士廷在汇报会上的表现不得不说是巨大的成功，他的清晰的表达和精辟的分析如此精彩，一下子就吸引了与会者的兴趣和注意力，会场鸦雀无声，全神贯注，完全被他的讲演所吸引。介绍完毕，掌声雷动，然后是一连串热烈而兴奋的评论与提问。老费答疑时得体而中肯，自信而诙谐，顾盼自如，语惊四坐。谁都不能否认，他完全可以称得上是这会上的“明星”。

当晚，所里举行了一次招待会，不仅来宾们应邀参加，所里许多工作人员都来了，其中包括老鲍的课题组的全部组员。老费身边总围了一大圈人，如众星捧月；有的继续探讨他的论点，有的谈论他的理论可以应用的方向，也有人好奇地探询他的来历，还有的人则极力赞扬他的才能，这后者中便有老鲍在内。

汇报会开后两周左右，季副所长出国去了。他是应邀去国外参加一个国际学术会议的，属于短期出国，仅去三周多，他便回来了。

抵家的当晚，还未及到所里去，他心中已急切想了解所里的近况，特别是那个光子仪器组项目的进展，便到他的邻居，所党委书记陈处去打听了。

老陈一面给他泡了一杯茶，一面从容地跟他说：“你出去不到一个月，所里哪会出什么了不起的大事呢。不过你问起的光子组，近来倒是出了一个意想不到的变化——那位组长鲍尔敦调走了。”季老闻说大吃一惊，忙问：

“什么？什么？你是说老鲍离开我们所了？这怎么可能？他上哪儿去了？所里怎么没有挽留他？”老陈说：“后来我们才了解到，早在一个半月以前，他已经自己去市政府人才流动调剂办公室登记；很快又听说新疆要成立一个同类型的研究所，急需人才，尤其缺中年骨干；那边求贤若渴，待遇优厚，他就通过市支边办公室跟人家挂了钩。这整个过程事先完全没向所里任何人透露过，而且办得果断迅速，叫人迅雷不及掩耳。等到基本上已经办妥，生米快成熟饭了，才向所里来谈。市委组织部事先来过文，转来省里指示：干部自愿支边，一律不得阻挠，只能支持鼓励。我们不是没找他谈过，婉转劝阻，好言挽留。但他去志已坚，好象再没谈话余地，我们还能咋办？他三天前已经离这里，到那天山融雪，大漠飞沙之处去另谋高就了。”

季老回到家里，感到沮丧、寒心、意外而困惑。这么说，他正是在开汇报会左近时间去活动调出的了。鲍尔敦来所已五年多，季老自忖与他私交甚笃，对他的才能也甚为看重。倚为骨干，多方提挚培养，他似也颇感激，有时戏称自己为“恩师”；他平日也显得老实忠厚，对工作也挺满意，干得也很积极，确实也出了不少成果，在这里前程远大，那又为什么要挂冠而去，而且这样突然，这样决绝呢？……“支援边疆”当然冠冕堂皇，无可厚非，但还有什么别的具体理由，使他对自己不告而别呢？季老百思不得其解，觉得这行为十分古怪，不尽清理，也挺不负责任的。一夜辗转反侧，未得安眠。

次晨上班，季老发现桌端有老鲍留呈自己的一封信。信颇简短，说他此次去新疆，是为了支援边疆建设，响应号召。走得很急，未及面辞，深觉歉疚。来所多年，对季老的关怀、帮助，铭记在心，非常感激，将永远记住他这位仁厚善良的导师与长者。又就光子组有费士廷在，定能对这小组所需领导工作胜任愉快，比他自己强胜十倍。有关事务已向组内交接清楚，今后还有什么觉得遗漏不清处，他愿写信说清云云。

季老阅毕，觉得怅然若失。他知道所里不久前承接了航天部一项新课题，属国家重点攻关项目。在个别征询老费意见时，看他愿意留在光子组，还是去搞这新课题，他毫不犹豫地选了后者，很快就要正式发表他担任这航天课题组长的任命了。在国外时，季老就曾觉得棘手，该怎样把老费将另有重用的消息告诉老鲍，因为老鲍一直声称老费的到来，于他们组是巨大而及时的支持；他对老费的才能和对该组及他本人的帮助，也赞不绝口。现在突然要把老费调离该组，一时又没类似人才可以顶替，老鲍可能会舍不得，想不通。季老正觉难于启齿呢……如今原来如此。

光子仪器组的工作自然蒙受了沉重打击，暂时只好先指定林克同志代理组长，说明一旦物色到适当人选，便要来正式就任组长的。

[教学功能及用途]

读者阅毕此案例，想必会同意这是一个引人入胜的案例，发人深省，原编写及改编都较成功。

它原来取材于发生在美国一研究所的事实，但人物和情节都有普遍性，使中国读者读罢也觉得“似曾相识”，会马上联想到自身经历中的所见所闻。

此案例中涉及到三个主要人物，都是在科研单位工作的专家型知识分子，其中两人还分别位于不同阶层的领导岗位上，担负一定管理职责。他们都不是“高大全”的理想英雄；相反，他们都有不同的鲜明个性，有优点，也有缺点。正因如此，他们才栩栩如生，真实而典型，令人相信，也使人感

到亲切。因为，现实生活中的千百个芸芸众生，不正是这样有血有肉的真实的人。

当前在各条战线里，如何正确地管理好广大的知识分子队伍，帮助他们克服缺点，发扬优点，妥善安排他们的工作和生活，充分调动他们的积极性，已经成为当前亟待解决的问题。和其他任何阶层一样，知识分子也决非千人一面，特征划一，必须具体分析，区别对待，这无疑也是我们必须提高与改进广大干部的管理水平与领导艺术的原因之一。

这个案例是较具综合性的，它既涉及到人的激励，又与组织中的沟通密切相关，还牵涉到干部对人的管理与领导方法。它可以用在组织行为学、管理心理学和领导科学的教学中，配合有关理论教学，供学员个人分析或集体讨论用。

[参考思考题]

1. 鲍尔敦是一个什么样的人？他是一个没有真才实学的、严重患得患失的、心口不一的落后人物吗？你觉得他究竟有什么优点和缺点？

2. 费士廷是一个什么样的人？他是一个目空一切、极端脱离群众、肯定有朝一日要摔大跟斗的狂妄分子吗？你能具体地指出他的优、缺点吗？

3. 季澜德是一个什么样的人？他是一个严重麻木不仁、书呆气十足、极不称职的科技管理干部吗？试列出他的优点和缺点。

4. 在最后导致鲍尔敦出走的一连串事件中，你觉得季、鲍、费三个人各应负哪些责任？他们的举措各有哪些失当的地方？你认为该怎样做，才不致发展到这一地步？

（本案例原是哈佛案例库中较优秀的经典案例，原名“鲍勃·诺尔敦”。余凯成改编。选自《管理案例教学研究》1987年第3期，选用人孙伟）

五 关于组织

22. 一项专题管理咨询

市新光医疗器械厂的林厂长就该厂的组织机构改革及基础管理等问题向市咨询组咨询。

林厂长介绍说，该厂原先是由几家生产玻璃制品的小单位合并组成的，起初专门生产医用玻璃注射器。1977年起，应上级部门的要求，他们压缩了部分注射器生产，腾出力量着手研制某些医用光学产品。目前，经外联和外协，该厂已能生产一些诸如医用显微镜、胃镜等光学产品。近年来，随着科学技术的发展，国外高分子塑料产品被大量用于医学领域。该厂早就决心开发这类产品，但由于原材料及受制于国内消费水平等原因，一直进展不大。最近通过技术引进，这方面的工作有了较大进展。现在，该厂已被确定为省医用高分子产品的重点发展企业。

该厂如今按上述三大类产品设立了三个生产车间。一车间拥有职工 500 多人，约占全厂职工数的 65%，产值占全厂的 50%，左右，利润占全厂的 75%以上。该车间运用自制生产流水线大量生产玻璃注射器。由于生产历史长，加工工艺较简单，原、辅材料供应渠道和协作关系比较稳固，管理人员和操作人员又积累了较丰富的经验，因此生产成本在全国同型号产品中是属于较低的，而且质量稳定可靠，深受用户欢迎，1984 年曾分别获得部和省的优质产品奖。二车间拥有职工 100 多人，批量生产医用光学仪器。车间配备有金工、光纤、光学镜片磨制等大量精密仪器与设备。由于工艺技术复杂，生产任务不足，加上某些工序的工序能力指数很低，废品率很高，因此生产成本偏高。但由于对出厂产品严格把关，因此用户反映产品质量还可以。三车间人数与二车间接近，主要加工生产医用高分子塑料制品。这类产品的品种规格很多，就目前生产的已近 200 来种，常产的 50 多种，然而每个品种规格的数量却很少，属单件小批生产。总之，三个车间的生产类型不同，制造工艺不同，所用原料不同，但均为封闭型生产单位，车间之间协作很少。

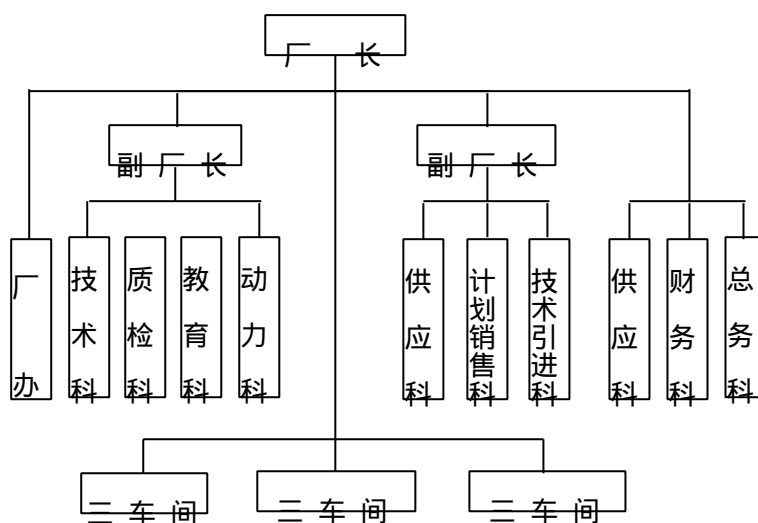


图 1 新建医疗器械厂现行组织机构示意图

该厂目前设有 11 个行政业务科室，其组织机构图如图 1 所示。林厂长认为，该厂现行组织体制的问题主要表现为机构重叠，人浮于事，职责不清，

相互扯皮，横向关系不协调，以致计划缺乏严肃性，产品质量无明显提高，经济效益不够理想。为了配合厂长负责制实行，必须对现行组织机构加以改革，厂部初步草拟了方案请市咨询组咨询。此外也请了咨询组就该厂的基础管理工作发表意见。

市咨询组在听取了厂长的简单介绍后，分别向各科科长、各车间主任和一部分职工群众了解情况。他们经多次调查，对该厂部分职能部门和各车间的基本情况了解如下：

计划销售科工作范围主要包括生产计划、生产作业计划、生产调度、生产技术准备、统计、美工、销售与销售服务等工作，以计划和生产管理为主。由于下一年度自销产品数量将提高到总产量的50%上下，所以销售问题将日趋突出，准备开设门市部并增加销售力量。计划销售科对一车间花功夫不多，但基本能管住。二车间虽是工作重点，由于车间提供的资料数据不全，工艺技术复杂，生产不够稳定，尤其当新产品上马时，总是边生产边调整技术工艺文件，从而无法编排和落实计划，加上计划考核差，结果常常是劳而无功，管不住。对三车间则基本未管，原因是该车间属单件小批生产，品种太多，计划工作量很大，而且即使完不成计划也无碍大局。

技术科主要精力花在二车间，因为一般问题一车间可以自己解决，比较突出的问题大家凑一凑也可以解决。而三车间在技术方面自成体系，与技术科联系甚少。加上技术科忙于应付二车间的技术问题，对三车间也无暇顾及。

全面质量管理工作目前归厂办抓。由于专职抓质管的同志只熟悉注射器的生产，对二、三车间基本未管，结果全厂8个QC小组，仅一个组在正常活动。各车间所设的质量管理点，有相当一部分形同虚设，有问题也没有及时处理解决。质检科主要抓了工序检验和产品检验，但没有抓原辅材料、外协件和外购件的检验。该科向各车间派有专职检验员，其奖金均与各车间挂钩。

一车间总的情况尚可，其工时利用率为89%，生产比较稳定，优级品率高于上级规定的指标，但二级品率却已连续半年未达到指标要求，且呈上升趋势。其中因3号模子质量问题所造成的二级品占全部二级品的60%以上。车间曾多次向厂部反映，但厂有关部门却互相推诿，一直没有采取有效措施予以解决，一车间目前突出的问题有两个，一是设备陈旧老化，有些设备系带病运转，随时可能发生问题；二是工人劳动强度比其它车间大得多，但职工的奖金并不高。尤其是厂部实行按工时摊派企管费的办法，使二、三车间因生产不稳定而得益，而一车间工人干得越多，负担越重。为此，车间广大职工很有意见。另外，厂部规定车间主任和支部书记的奖金按全厂平均奖的105%计算，从而，与车间任务完成的好坏缺乏直接的内在联系。

二车间光学产品工艺复杂，精度要求高，但管理较混乱。有些产品无工时定额和材料定额，也不实行限额发料。车间主任反映：只要打开产品销路，实行承包责任制，该车间完全有能力增产50—60%，使产值产量很快上去。但目前生产安排比较差，关键是技术和材料供应跟不上。由于没有确定度量标准，加上图纸经常更改，供应科无法根据他们的需求随时保证供应。工人技术水平偏低，又没有学技术的积极性。车间工时利用率仅为70%，工人每天有25%的工时空余工时，但车间难以安排合适的工作任务。车间核算员未经过培训，对财务科反应的成本大幅度波动也找不到原因。另外，目前有的产品已出现较多的库存积压，但无专人管理推销。好在厂部对其仅考核产值，不考核品种和产量，也不考核资金，这样，在产值完成高的月份，车间就压

缩装配入库量，增加在制品量，把多余的产值转移到任务完成差的月份去。有时，车间也通过外接一部分零星的试制任务来掩盖计划任务完成不好这一问题；因此，车间有时停产一周或半个月，职工仍能获得奖金且分文不差。

三车间高分子塑料制品的加工工艺并不复杂，但质量要求高，且有严格的消毒灭菌要求，因此也需要有相当的管理水平。该车间开工时间不长，又是单件小批生产，目前生产尚不够稳定，车间工时利用率仅为 60% 多一点，由于厂部对车间也只是考核产值，加上各职能部门对该车间关心不够，因此，车间养成了自管自的习惯，与各科室的联系不太紧密。有些内协任务往往不通过厂有关部门而直接与兄弟车间协商。车间试制小组常常自行外出承揽任务，然后车间自己安排计划，自己设计图纸，任务紧时就自己派人出去采购原材料并进行试制加工。结果，往往当原材料进厂甚至成品出厂之时，厂部才知道有这么一回事。车间核算工作未正常开展，不少材料一次领用后即转入车间小仓库，费用却全部摊入成本，造成产品成本的大幅度上下波动。有的产品，单位成本竟相差四至五倍。为了方便，车间专门配备了一台蹩脚车床，以备小修小改之用。车间领导认为，该车间品种规格太复杂，计划、技术与供应等部门对此又不太熟悉，原材料供应渠道还是车间比厂部更清楚，如果车间不自己想办法，单靠厂部来管是管不了的。如果允许，最好能多给车间一些经营管理权，这样，车间将干得更好。

市咨询组协助工厂草拟了一个改革方案，并向全厂职工广泛地征求了意见（改革方案见图 2）。

对这个改革方案职工反映上来的意见，经归纳，主要有三种不同观点，一部分职工寄希望于这一改革，认为新方案的实施无疑将改变目前的混乱状况，收到较好的效果。一部分职工觉得新方案最多不过把各种关系加以条理化，生产中的各种具体问题还是解决不了。另一部分职工提出，现有问题的关键在于三大类产品都是重点，企业力量排不过来。人员素质如此差，不管机构如图 2 新建医疗器械厂机构改革方案示意图何变，实际上是换汤不换药，不能解决问题。

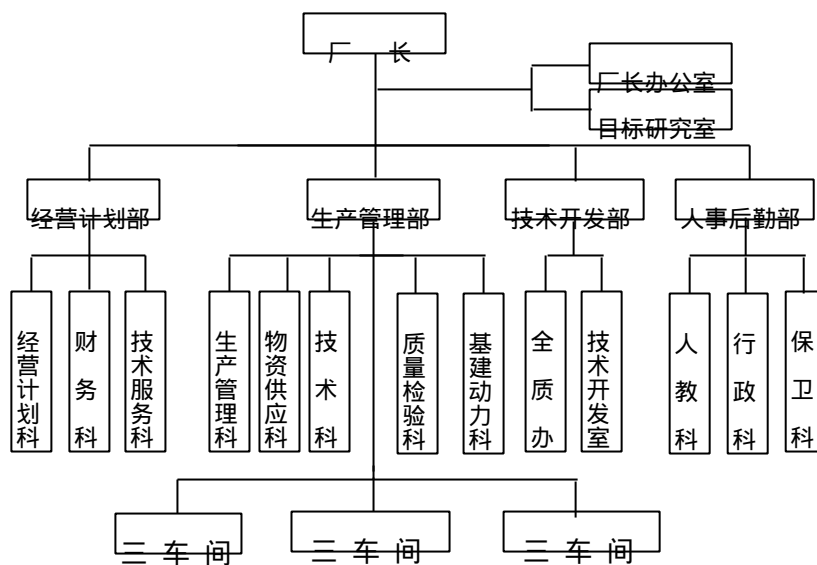


图 2 新建医疗器械厂机构改革方案示意图

市咨询组在广泛调查的基础上，针对该厂的改革方案和基础管理工作现

状又进行了多次研究，最后，根据该厂的实际情况，提出可否实行以模拟事业部制这种分权管理的体制作为该厂组织机构改革目标的方案。同时，也就基础管理工作提出了一系列意见与建议。

[教学功能及用途]

这是一有关企业组织机构设计方面的案例，同时也涉及到企业管理基础工作、企业技术管理等有关方面的内容。可以在学习了工业企业的组织机构、管理基础工作等有关章节后使用。

[参考思考题]

1. 你是否同意林厂长对该厂现行组织体制所存在问题的概括？你觉得他讲的哪些是组织体制问题？哪些是其它方面的问题？你认为该厂在组织体制方面到底存在哪些问题？

2. 你对厂部草拟的组织机构改革方案取何种态度？你认为它能否解决该厂在组织体制方面现存的各种问题，为什么？

3. 你是否赞成咨询组提出的新方案？你能画出该方案组织机构示意图吗？你认为该方案是否比厂部的改革方案合理？它有什么优点？实行这一方案是否可能？目前还需要哪些配套措施及需要注意哪些问题？

4. 你是否还有其它更合适的方案？

5. 该厂基础管理工作有哪些急需解决的问题？你认为咨询组会提出哪些针对性的建议和意见？

（本案例选自《探索工业企业管理之奥秘》一书，朱镇邦主编，上海社会科学院出版社 1988 年版。选用人季文茹）

23. 一个新产品设计组的遭遇

近来，上海立新缝纫机厂的杨厂长一直在思索着一个问题：如何合理设置企业内部的组织机构。他觉得立新厂这两年来在 JH14—1 型新产品投产前一系列生产技术准备工作中所碰到的扯皮、推诿、踢皮球等现象，充分反映出该厂在机构设置、职责划分等方面所存在的问题。要从根本上改变这种状况，看来非得动“大手术”不可。杨厂长准备参照兄弟厂的改革经验，针对厂 JH14—1 型项目在准备工作中所暴露出来的问题，着手进行本厂组织机构的改革。

JH14—1 型多功能民用缝纫机是该厂研究所 1983 年设计完成的一种新产品，经样品评审，当年即被评为市新产品开发优秀奖。然而，JH14—1 型从样品完成之日起在批量生产问题上却一直多灾多难，历尽坎坷。

众所周知，新产品从样品试制成功到成批投入生产还有很长的一段距离，还有很多生产技术准备工作要做。该厂在对市场需求状况进行大量调查、分析的基础上，根据成批生产的需要，于 1984 年初开始着手制订 JH14—1 型缝纫机扩大生产的措施方案（以下简称为“扩措”方案）。

着手制订“扩措”方案时，首先碰到的问题是该方案由谁来主持拟定。当时，总工程师办公室的于主任正忙于其它工作而抽不开身；分管技术开发的另一位工程师由于种种原因也不想参与该项目工作。在这种情况下，刚调

到工程师办公室负责抓全面质量管理的王副总工程师自告奋勇地承担了“扩措”方案的拟定工作。在拟定过程中，凡涉及到的各种零部件工艺与生产能力核定等工作均由他按车壳、零件、烘漆、装配等大类分别邀请这些部门的几位工程师来参与制订。

同年3月，厂领导、公司、局及市级有关部门逐级审批了该厂的“扩措”方案。市有关部门决定拨给468万元投资以扩建厂房和添置设备，并且要求该厂全部生产技术准备工作务必在1986年完成，1987年正式投产，年产量要求达到五万台。

市里的支持给JH14—1型的“扩措”方案注入了兴奋剂，但同时也增加了新的压力。要知道，该厂原先老产品的年产量已达130万台，各部门的生产能力均已饱和。在这种情况下，要搞这样大的新产品投产项目确实有一定困难。因此，杨厂长决定，专用设备的设计还是采用成立“会战组”的老办法向各部门抽调设计人员，并责成刘总工程师全权负责。对于厂部的这一决定，各部门意见纷纷。

车间普遍反映，厂部向车间调人，没有道理。理由是近年来技术科里陆续分来了许多大学生，这些工作应由他们来承担。再说总工程师办公室的几位不也可以参加吗？总之，车间生产任务太紧，因此，一无多余技术人员可支援，二无空闲设备可提供。

有关科室反映，这个“扩措”方案事先没征求他们部门的意见，现在要实行也不关他们的事。其中，技术科明确表示，既然他们没有参加制订“扩措”方案的资格，现在厂部休想从技术科抽到人。

面对这样的局面，刘总工程师可真是费尽了九牛二虎之力，最后才在人事科的配合下，强行抽调了8位同志，勉强组成了一个专用设备设计组。设计组的组长由分管基建设备的朱副厂长担任，副组长由吴工程师担任。设计组不归属任何部门，它直属厂长领导。

设计组一成立，就遇到了第三个矛盾，那就是设计人员的工作条件问题。设计组急需添置必要的办公桌椅、绘图台、绘图工具、计算器等物。但购物申请单送到财务科就被退回了。理由是：设计组无具体归属部门，按财务制度规定不能立卡。就连吴工程师请朱副厂长签字后，财务科也不肯通融。无奈，朱副厂长只得将矛盾提交厂长办公会议讨论。经研究，大家认为对财务科的意见还是应该尊重的。既然工艺设备的设计与厂房扩建属于同一个新产品上马项目，那就不妨将设计组挂在基建科名下。但明确规定，基建科只负责该组的行政领导，而技术问题一律归技术科负责。工作条件问题几经周折总算落实了。

然而设计组面对这样一个“扩措”方案，在进行设备设计以前，还需要进行必要的工艺细化。也就是说，对每个零件都要制订出一个具体的工艺文件（包括工艺图纸、工序步骤以及各工序的工艺技术参数等等）。但要完成这一工艺细化工作，设计组的八位同志却力不从心。这是因为：第一，设计组11位同志原来都不是搞工艺的；第二，产品的工艺问题本来就属于技术科的职责范围。这样，此事就理所当然地应该由技术科来加以解决了。但是，技术科科长一口回绝，竟连一点商量的余地都没有。当然，他自有他的道理：首先总工程师办公室在起草这个“扩措”方案时就没有征求过技术科的意见；再说，技术科的人调走的调走，抽走的抽走，留下的一部分在回炉学习，一部分是刚分来的大学生，一时还不能派用场，还有几位女将，连应付日常工

艺文件的修订还来不及，哪有力量再插足设计组的事！于是副组长老吴只好又一次将矛盾上交。接着就在设计组、厂长、技术科之间开始了为期三个月的舌战。结果，双方打成平局。最后，杨厂长只得下达行政命令：工艺设计和设备设计合并在一起，全由设计组承担。这下可把老吴急坏了，因为，本组的同志不熟悉工艺，实在无力完成这项工作。经过反复阐明这个道理，最后，才算达成了君子协定：由设计组根据“扩措”方案中的工艺方案会同 JH14—1 型产品车间的主任及工艺员、原先几位参加拟定“扩措”方案的工程师、厂部主管工艺的负责人一起讨论，对工艺方案逐条进行细化。同时还商定，由设计组负责起草工艺文件，但设计组不负技术责任。工艺文件完成后先由参与“扩措”方案拟定工作的几位工程师签字审核，再由厂 JH14—1 型产品车间主任批阅同意，最后由技术科审定。

就这样，设计组东拼西凑，花了约一个半月时间才在各方面的配合下对各零部件的加工工艺、烘漆工艺及装配工艺逐一分组进行了细化工作。

必要的工艺文件完成以后，是设备设计的调研阶段。按理，设备的设计任务书应由设备的使用部门——新产品车间提出。因此，新产品车间的技术主任理应参加设备设计的调研工作。但 JH14—1 型产品车间的主任在调研开始的第一天就郑重声明：厂长派他去，他不得不去，但要他参与 JH14—1 型这个项目中设备设计方案的拟定是不可能的，因为他自始至终没有参与过这个项目的调研工作，再说这么大的项召理应由刘总工程师负责。刘总不负责，说明厂里根本就不重视。既然如此，他又何必瞎起劲呢？由于新产品车间迟迟不肯拿出设计任务书，故在调研工作结束后，设计组仍不能及时进行设备设计。矛盾只好又一次上交给杨厂长。

杨厂长为此也搞得焦头烂额。但是，时间是不等人的，如果 1986 年底完不成该项目投产前的各项生产技术准备工作，按协议规定厂方要负罚款责任。于是，厂长最后只好决定由设计组根据调查研究所得的资料，根据零件的加工及装配等工艺特点，自行提出具体的设计任务和要求。又经过了几个月的奔波、周折，具体的设计工作总算能在图板上进行了。

鉴于技术科在这个项目上始终采取不介入的态度，厂长最后决定，把设计组全部归口于基建科领导。设计组挂在基建科争议也是颇多的。因为，基建科一般只搞厂房的设计、施工和三废的处理等等。现在还要它负责设备设计上的技术问题，这一点确实也难为了基建科。难怪基建科科长表示，设计组挂在基建科不合情理，按理是应该挂在技术科的。既然厂长这样安排，他就只能只管行政领导而不过问有关设计方面的各种技术问题。

设计工作至今还在进行着，可是进度如何，大家心中也都无数。不是吗，由于整个过程历尽磨难，已浪费了不少日子，而要完成全部工作，不知道要浪费多少宝贵的时间。而且，即使图纸设计完以后，随之而来的审核工作还要使杨厂长再次费神。因为，整个设计图纸的审核工作将由设计组组长、负责该项目的朱副厂长承担。可朱副厂长原先一直是负责生产的，转来管基建设备时间还不长，让他审核，恐怕又有许多难处。

[教学功能及用途]

本案例是一个有关企业组织机构设置和企业的人事管理及新产品开发管理等有关内容的案例。可以在学完企业组织机构、企业人事管理等有关章节后结合使用。

[参考思考题]

1. 从 JH14—1 型项目“扩措”方案的拟定到工艺设计、设备设计等一系列准备工作所遇到的麻烦，主要反映了该厂的哪些问题？你认为问题的症结何在？你是否同意杨厂长关于改革组织机构是解决上述问题的根本措施这一观点？

2. 假如你是厂长，面对上交的这些矛盾，你会采取怎样的措施和对策？

3. 你认为杨厂长、王副总工程师、技术科科长、基建科科长、JH14—1 型新产品车间主任和设计组吴工程师各人是否称职？

4. 你能想象出杨厂长将会提出一个怎样的改革方案？如果你是厂长，你将提出怎样的改革方案？

（本案例选自《探索工业企业管理之奥秘》一书，
选用人季文茹）

24. 王教授的建议

H 市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展，该厂厂长周冰是个思路敏捷、有战略眼光的人，早在前几年“冰箱热”的风潮中，他已预见到今后几年中冰箱热会渐渐降温，变“畅销”为“滞销”，于是命该厂新产品开发部着手研制新产品，以保证企业能够长盛不衰，果然，近来冰箱市场急转直下，各大商场冰箱都存在着不同程度的积压。好在宇宙厂早已有所准备，立即将新研制生产出的小型冰柜投入市场，这种冰柜物美价廉且很实用，一问世便立即受到广大消费者的欢迎，宇宙厂不仅保住了原有的市场，而且又开拓了一些新市场。但是，近几个月来，该厂产品销售出现了一些问题，用户接二连三地退货，要求赔偿，影响了该厂产品的声誉。究其原因，原来问题主要出在生产上，主管生产的副厂长李英是半年前从 H 市二轻局调来的。她今年 42 岁，是个工作勤恳、兢兢业业的女同志，工作认真负责，口才好，有一定的社交能力，但对冰箱生产技术不太了解，组织生产能力欠缺，该厂生产常因所需零部件供应不上而停产，加之质量检验没有严格把关，尤其是外协件的质量常常不能保证，故产品接连出现问题，影响了宇宙厂的销售收入，原来较好的产品形象也有一定程度的破坏，这种状况如不及时改变，该厂几年来的努力也许会付诸东流。周厂长为此很伤脑筋，有心要把李英撤换下去，但又为难，因为李英是市二轻局派来的干部，和上面联系密切，并且她也没犯什么错误，如硬要撤，搞得不好，也许会弄僵上下级之间的关系。（因为该厂隶属于市二轻局主管）不撤换吧，厂里的生产又抓不上去，长此以往，企业很可能会出现亏损局面。周厂长想来想去不知如何是好，于是去找该厂的咨询顾问某大学王教授商量，王教授听罢周厂长的诉说，思忖一阵，对周厂长说：“你何不如此如此呢……”周厂长听完，喜上眉梢，连声说：“好办法、好办法”，于是便按王教授的意图回去组织实施，果然，不出二个月，宇宙厂又恢复了生机。王教授到底如何给周厂长出谋划策的呢？原来他建议该厂再设一生产指挥部，把李英升为副指挥长，另任命一懂生产有能力的赵翔为生产指挥长主管生产，而让李英负责抓零部件、外协件的生产 and 供应，这样既没有得罪二轻局，又使企业的生产指挥的强化得到了保证，同时又充分利用了李、赵两位同志的特长，调动了二人的积极性，解决了一个两难的

难题。

小刘是该厂新分来的大学生，他看到厂里近来一系列的变化，很是不解，于是就去问周厂长：“厂长，咱们厂已经有了生产科和技术科，为什么还要设置一个生产指挥部呢？这不是机构重复设置吗？我在学校里学过有关组织设置方面的知识，从理论上讲组织设置应该是‘因事设人’，咱们厂怎么是‘因人设事’，这是违背组织设置原则的呀！”周厂长听完小刘一连串的提问，拍拍他的肩膀关照说：“小伙子，这你就不懂了，理论是理论，实践中并不见得都有效。”小刘听了，仍不明白，难道是书上讲错了吗？

[教学功能及用途]

本案例可用于组织机构设置及领导艺术等有关方面的教学。实际工作中，企业应如何设置组织机构，是“因事设人”还是“因人设事”，这其中大有文章可做。本案例就为我们训练这方面思考能力提供了一个素材。

[参考思考题]

1. 在企业中如何设置组织机构？到底应该“因事设人”还是应该“因人设事”？
2. 你认为王教授的建议是否合适？
3. 你认为应该如何看待小刘的提问？
4. 如果你是厂长，你将如何处理这个难题？

（季文茹编写）

25. 该如何认识并处置他的辞职请求

华光仪器厂工会组织职工对中层干部进行了一次民意测验。散会后，人们三三两两地走出了会议大厅。边走边议论刚才民意测验的结果。只听一个高个的人说：“哎，咱们企管办王主任怎么得分那么低，他不是一直很受李厂长的器重，而且工作勤勤恳恳，工听说他每天早上七点半就到厂里，下午大家都走了还见他一个人在办公室忙乎，他们企管办在他的带领下，可是经常加班加点啊！”另一个矮个的接上去说：“谁让他东管西管，什么都管，真是咸吃萝卜淡操心，那还有不得罪人的。”另一个女同志接着话茬说：“哎，听工会的人讲，这次民意测验得分凡是未过半数的干部，要建议厂领导给予免职，说这是保障职工民主管理权限的一条重要措施。”一个胖乎乎的小伙子幸灾乐祸他说：“嘿！这回他老王头该倒霉了！”

两天以后，王主任的一份辞职报告放在了李厂长的桌上。李厂长去市里开会回来，见到辞职报告，大吃一惊。企管办可是他最重视的职能部门之一。自从华光仪器厂实行厂长负责制以后，李厂长就决心下功夫抓企业组织机构的调整和改革，并准备试行干部聘任制。这次机构改革方案的制订和推行主要是由企管办经办的。平时各种综合性的事务也都由企管办在办理，从而使李厂长省了许多心。特别是这个王主任，为人正直，办事踏实，任劳任怨，又敢于坚持原则，事情交给他去办，李厂长觉得十分放心。但是，他脾气比较暴躁，工作方法比较生硬，因而容易得罪人。李厂长看完了王主任的辞职报告，脑子里一片混乱。王主任竟然推托自己“体力不济”、“能力不足”要求辞职。这算什么理由呢？李厂长想，体力不济？才四十五、六岁的人，

不是身强力壮、正好干事业的时候吗？至于说能力，他作为一个大学毕业生，既懂技术，又有多年从事管理工作的经验，企管办搞得很红火，这能说是缺乏能力吗？难道他是为了民意测验的事？正想着，厂党总支刘书记来到了厂长室，他也是听了底下群众的议论，来找李厂长商量此事的。两人一合计，决定找企管办的人再了解一下情况，于是他们找来了企管办的小张。

小张是个心直计快的青年，他听了厂长和书记的询问后，不加思索地答道：“要说老王呀，也真叫自讨苦吃。每天早上最早进厂，晚上差不多最后一个离开。下班后还常常召集我们研究工作，说这时清静，没有人会来打扰，害得我们也经常早出晚归。这不，现在连他爱人和孩子都对他提抗议了，而他的老胃病也时常和他过不去。你想，咱企管办才几个人？不过四个人嘛，可上到国家政策，下到班组建设，什么企业整顿、检查验收、现代化管理、经济责任制的检查和落实、部门与岗位职责的划定，还有各种会议、总结，统统都划到我们这里来了，甚至连‘五讲四美三热爱’工作，也归我们管，企管办还不成了百管部。平时，各科室之间闹矛盾也找到我们这里来，叫我们调查研究，裁决处理。我们老王算老几？还不是和人家一样的正科级？咱出面处理，最后还不是总得得罪一方？有时甚至弄得双方都对你不满意？有些综合性的工作，因为找不到一个完全直接对口的部门，就让我们办公室来牵头。牵头，牵头，实际上是‘牵头皮’不仅有些部门叫不动，而且一牵头就成了湿手沾干粉，甩不掉了，以后就成了我们的职责范围了。这不，咱办公室所管的事情越来越多，可尽没好事情。发奖金，有人嫌少，也甩到我们办公桌上来了；上级检查，不管什么部门来的，我们都少不了陪着加班准备，可加工资、发奖金，咱还不是排在后面？这次组织机构改革调整，我们足足忙了半年，平时几乎天天加班，连星期天老王也不放过，带着我们到兄弟厂去学习、取经。虽说方案是厂长您召集管委会开会定的，可谁不知这是我们出的点子？机构精简了，有些干部被精简下去了，那口怨气还不冲着我们哪！老实说，机构不改，矛盾分散在各处，大家都过得去。现在一改，矛盾就集中上来了。不出问题则罢，如果有了什么问题，不但厂长您得兜着，我们也少不了得陪着。我早就说过，这事搞好了，也没我们的好，搞坏了，倒全是我们的不是；而不搞，恐怕也没有人说我们不好。现在却弄得意见一大堆。别说人家对老王不满，就连我们几个对他也有意见。虽说他够得上个劳动模范，可算不上个好领导。现在弄到这般田地，活该！”小张一口气说了这么多，仿佛把他对王主任的怨气都倒了出来。

听了小张的一番议论，再加上群众的反映，刘书记认为，王主任虽然是个好同志，但应该尊重职工们的意见，为了工作，也为了他自己，给王主任调换一个工作岗位为好。但李厂长却半晌也没吭声，他陷入深深的沉思之中。

[教学功能及用途]

本案例是关于企业组织机构改革及干部配置的。可在学习了企业领导制度、企业组织机构、企业人事管理、行为科学等有关内容后使用。[参考思考题]

1. 你是否赞同该厂一些人的意见？你认为怎样才算保障职工的民主管理权利？

2. 你是否同意刘书记的意见？你认为调换王主任的工作是否是最佳方案？你估计李厂长会提出什么设想？假如你是厂长，你将如何妥善处理这一

问题？

3. 你认为王主任提出辞职的原因何在？它暴露出该厂在管理方面存在哪些问题？

4. 你认为该厂由企管办管辖的工作是否合理？应该怎样合理确定企管办的职责范围？

5. 你觉得王主任是否具有胜任企管办主任工作的必要素质？

(季文茹编写)

26. 实行事业部制的讨论

新华电子厂是一个拥有 6000 人的大厂，主要以生产计算机、交换机两大系列产品为主。在过去的 30 多年中一直采用从苏联学来的直线——职能制的组织机构形式。该厂原来分生产和销售两大部门，各自垂直领导所属的各级组织，各职能部门也各包揽一部分业务。随着体制改革的深入，该厂领导人越来越感到这种组织形式已经不能适应管理转型——由原来的生产型管理转为生产经营型管理的需要，为了更好地提高经济效益，适应现代化大生产的需要，该厂经过分析研究，决定把企业的组织机构由原来的直线——职能制改为事业部制。以产品为中心成立事业部，每个事业部是一个利润中心，在总公司的领导下，实行独立核算，自负盈亏。由此，该厂制定了一个事业部组织机构方案，见图 1 所示。

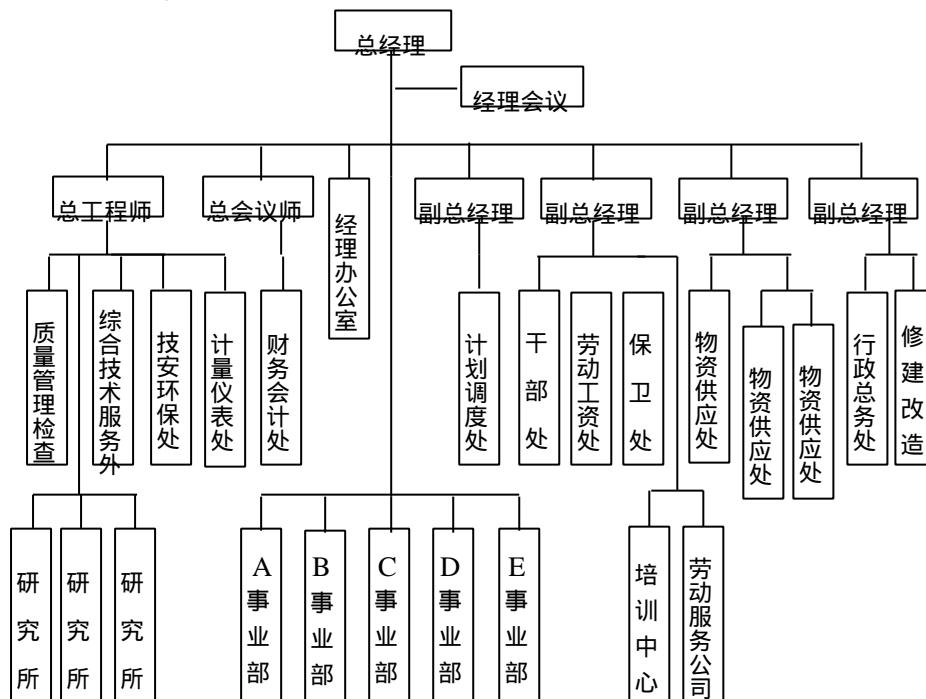


图 1 新华电子厂建立事业部制的组织机构方案

这个方案在准备实施前，厂长召集了有关人员共同商讨组织机构的改组问题，会上，大家对成立事业部所需解决和可能出现的一些问题发表了各自的意见。以下是会上提出的几个问题：

1. 关于事业部的职权问题，即究竟授予事业部经理多大的权限，才能使其在不改变企业的经营方针、经营结构的前提下充分发挥其聪明才智，使该

事业部取得最大的经济效益。有人认为本厂技术力量虽比较雄厚，但管理人员少且素质低，因而，事业部经理开始时的权限不应给的过大，应在实践中让其锻炼，逐步成为有较高能力的管理人才，然后再赋予其较大的管理权限。这样，因事业部经理开始时权限较小，事业部虽大体按盈亏考核，但不必据此追究事业部经理的责任。有人则认为事业部经理权限虽小，但也要自负盈亏，严格地追究其责任，这样，才能增强事业部领导人的责任心，使他们在工作岗位上得到锻炼，有助于培养和提高他们的领导素质。还有人认为，事业部的领导人必须拥有较大的经营自主权，各事业部实行独立核算，自负盈亏，这样才能看出哪种事业对整个公司有利，哪种事业不利，从而便于调整方向，更好地适应社会生产和需求结构的变化，由于各事业部之间有比较、有竞争，可以促使事业部去搞好工作。同时通过给事业部以更多的自主权，这样才能使公司最高领导层摆脱日常行政事务，成为强有力的决策机构，而且还有利于调动事业部领导人搞好生产经营活动的积极性和主动性。否则，这种组织机构形式不会给企业带来多大改观。

2. 关于事业部间的横向联系。以前各部门之间不存在竞争，所以也不存在很大矛盾，如果实行业务部制，各事业部内部力量加强了，内部产销协调了，但各事业部由于只考虑自己的利益，影响各事业部之间的协作，而且各事业部之间由于经营方法不同，其效果也不同，从而就会造成不平衡、不协调、对此有人认为，这种不协调可由总公司通过计划或财务手段来协调，也有人认为这主要可以通过市场竞争由他们之间自己去协调，不必诉诸行政手段。

3. 关于人员问题。该厂的管理人员（中层以上）占全厂人员的 3%，而实行业务部制必然会相应地增加管理人员，但该厂有一定能力和水平的管理人员又很少，这是一个矛盾；与此同时，由于实行业务部制，对工作人员来说，由于有明确的责任界限，便于考核，能够更好地调动他们的积极性，从而事业部内部的劳动生产率就会提高，这样就会出现一部分多余人员（多为体力劳动者），这部分人在本厂占地面积较小的情况下如何合理安排，这也是一个问题。

[教学功能及用途]

这是一个有关设置企业组织机构的案例，事业部制是一种有效的企业组织机构形式，它适用于企业规模较大，产品种类较多，各种产品之间的工艺差别也较大，而市场条件变化较快，要求适应性强的大型联合企业。但是要处理好集权与分权关系等问题。运用本案例旨在要求学生在学习了企业组织机构设置的有关理论后，联系案例实际掌握知识。

[参考思考题]

1. 你认为该厂是否有必要改革组织机构形式实行业务部制吗？
2. 实行业务部制，如何处理集权与分权的关系？
3. 实行业务部制，如何加强事业部间的横向联系？
4. 该厂实行业务部制，如何解决管理人员少且素质低的问题？富裕劳动力应如何安排？

（季文茹编写）

27. 华海机床制造公司

华海机床制造公司是一家老企业了。早在 30 年代末，就有几个资本家合伙在现在的厂址上办起了一家小铁工厂。起初生产一些粗劣的五金件和简单的农业机械零件。后来逐步发展到 40 年代中、后期，开始能生产一种小型的皮带车床了。但在当时条件下，百业凋零，这个厂也陷入困境，风雨飘摇，危在旦夕。

解放以后，在政府支持下，华海厂开始出现转机。1955 年合营后，与若干其他小厂合并，工厂获得了巨大发展，到 60 年代，已成为以生产各型铣床为特点的专业厂了。经过 20 多年的扩展，华海厂已经成为具有近 6000 名职工，生产几十种精密机床的大企业，产品遍销全国，在用户中颇享盛名的大厂了。

两年多前，华海厂取得了经营自主权，自负盈亏，改为华海机床制造公司，实行经理负责制。年富力强，在本厂已工作了 21 年的中年工程师严金城被任命为经理。原来厂的领导班子进行了大改组，由经理、总经济师、总工程师、总会计师和党委书记组成工厂核心领导班子；而负责本公司日常业务行政管理工作的厂务委员会由以经理为首，总经、总工、总会和三位分别负责生产、人事和福利的总经理组成。

经理手下有经理办公室和企业管理处这两个直属部门直接协助他的工作。工程师出身的严经理认为，搞好这种企业的关键要素还应是技术，为了体现总工负责的技术管理系统的重要性，总工掌管公司设计研究所、工艺处、质量检验处、计量处、设备与维修处、能源动力处、基建处、技术服务处与技术档案处，其中设备与维修处下辖机电维修车间。总工责任繁重，配备有三名副总工作助手，并设有总工办协助处理日常琐细事务。总经济师属下仅有计划处与销售处两个部门，但他还负责本公司通过横向联系所建立的经济联合体工作。总会计师属下有财务及审计两个处。生产副经理管辖生产处，采购供应处及运输处三个部门，他同时还要掌管各生产车间，包括模型、锻压、铸造、第一、第二与第三金工车间、热处理车间、表面处理车间以及装配调试车间，共九个生产部门，人事副经理属下计有干部、劳资、培训与安全保卫四个处。福利副经理则负责行政、房产、食堂管理三个处和职工医院。

新的结构改革确实显示出了它的优点，企业活力增加了，新班子朝气足，开拓精神强。公司的产品开始出口创汇，远销到东南亚、非洲、拉丁美洲甚至东西欧和北美 20 余个国家和地区。引进了新技术，产品更新加快了。但是，它也显示了一些缺点，令严经理担心。

首先，新设了总经济师一职，负责原来也由总工负责的成本、计划这摊子工作。原来下层生产部门与经销部门各自强调技术标准先进与低成本高效益间的矛盾，本是总工一人仲裁拍板定案的，如今却使矛盾“升级”，变为总工与总经间的“高级”矛盾。其次，现有机构中，总工手下的研究与开发和设计与工程两职能是合在一起的。这些人对引进与开发最新技术及与国外厂商合作，往往极感兴趣：一则可以提高自己，二则提供了出国的机会，是很诱人的。他们对于成本和效益的顾虑较少，这便与经销、计划部门易生抵触。再次，经销部门由于不谙技术，在对外谈判项目时，只能负责商务、价格方面的谈判，而对于技术性谈判，不得不借用设计开发研究部门的工程技术人员。随着销路的扩宽，这种谈判越来越多。加之，本企业未建立标准成

本制，每批特种订货都要专门核算成本，使谈判旷日持久，更使大批工技人员越来越多，越久地陷入到谈判中去，使设计开发的人力资源感到匮乏不足了。

同时，当初原设想为建立以总工为核心的技术管理系统，将有关技术的职能部门都划归他的属下。结果使总工精疲力尽，难以兼顾。虽配有三名副总工，仍疲于奔命，应接不暇。

严经理觉得是到了下决心彻底改变这种被动局面的时候了。他甚至愿意进行彻底的大改组，只要确能改善组织效能。临时性的修修补补不能根本解决问题。现在的问题是：具体应如何改组，他还没有多少底。他准备尽快征询本企业内部各方意见与建议，提出几种方案，权衡比较；同时想请外界专家来进行咨询。总之，年内必须抓紧办完这件大事。

[教学功能及用途]

本案例是个关于组织学的案例，可在讲授组织系统与题目时采用。

[参考思考题]

1. 请给出本公司现在的组织结构系统图。（仅包括行政系统的图，党的系统不列入）
2. 严经理已经意识到了现在组织结构某些不合理处。你认为，该结构的问题就如同严经理所认识到的那些吗？还有别的没有？
3. 请你以局内人身份，对本公司的组织结构改革提些具体建议。

（本案例选自《管理案例教学研究》1988年第2期，编者余凯成，选用者季文茹）

28. 达许曼公司

达许曼公司是美国一家大型企业，它为美国军队制造多种装备。它有20多家分厂，遍布于美国中部各地，这些工厂的原材料采购工作从来也没有很好的彼此协调过，基本上是各自为政。事实上，公司总部是主张充分放权，在大多数经营业务方面，鼓励各厂干部带领自己的人们象完全独立、互不相干的单位那样去经营的。

到1966年末左右，看来这家公司在采购某些基本的原材料方面，困难越来越大了。公司的总裁梅逊先生便任命了一位在采购业务方面经验丰富的职员波斯特先生来担任负责全公司采购工作的副总裁，这是专为他而设的一项职务。梅逊先生给了波斯特先生在组织安排处理自己工作方面很大的权力，并且指派拉逊先生为波斯特先生的助理。这位拉逊先生曾在公司的许多部门服务多年，对各分厂的人员情况，他大多也颇为了解。波斯特先生的任命是通过公司中通常采用的各种正式渠道宣布和下达的，包括在公司内部发行的通报上刊登通知。

波斯特上任的“三把火”之一，就是立即把各分厂的原材料采购权收回来由公司总部集中控制。作为此措施的第一个步骤，就是决定要求各分厂分管采购工作的领导干部，必须把凡是采购额超过1万美元的一切购货合同呈报公司总部，向他讲清楚。他觉得要使他确能协调好各厂采购工作，对各分厂及对公司总体双方都有帮助，就必须把各项正在准备着的采购合同在签约

前至少一星期就让他了解。他把自己的这项建议跟总裁梅逊谈了，梅逊又把这建议提交了董事会。董事们于是批准了这项计划。

虽说公司的采购工作是全年进行的，可是采购的高峰季节却在这新计划被采纳后三周左右时间就要开始。形势逼人，波斯特马上草拟了一封信，分送给各分厂分管采购的领导们。信的内容如下：

××先生大鉴：

公司董事会近日批准对本公司之采购工作进行一项改革。今后，各分厂负责采购的领导必须将交易额达1万美元以上且正在谈判中之所有购货合同，于签约前至少一周，报告公司分管采购工作之副总裁知悉。

本人深信你当会理解，在我们取得基本原材料供应方面正日趋困难之际，此一步骤对协调我们的采购活动是何等必要。此一步骤将使公司总部掌握所需情况，以便检查各分厂是否能取得最佳之原材料供应。如此即可使各厂及公司整体之利益均能获得最好的兼顾。望即遵照执行为荷。谨此

即讯 时安！

波斯特启

波斯特先生将信稿拿给拉逊先生看，并征询他的意见。拉逊先生觉得这封信写得确实非常好，但他建议说，因为波斯特先生只跟各厂分管采购的干部中很少的几位会过面，最好还是去各厂周游一下，见见这些人，向他们把这件事交代清楚。波斯特先生当即婉谢了这一建议。他说，目前他在总部要处理的事这么多，怎么能抽身出去跑呢？结果，那些信经他签了字，便分发到各厂去了。

随后二周中，除少数例外，各分厂的复信陆续寄到。虽然有些写得较长，但典型的答复如下：

波斯特先生赐鉴：

尊函关于我厂拟签合同应于一周前报知总部一事已奉悉。此建议似颇现实可行。兹特向您保证，在推行此新措施中，您将取得我厂密切合作。谨此

即颂 时安！

××敬启

以后六星期中，公司总部没收到任何一家分厂呈送上来有什么采购合同正在谈判中的报告。总部其他部门的领导干部时常去各分厂出差的，说各厂现在都很忙，正按照每年此时的一贯常规方式工作着呢。

[教学功能及用途]

这是一个典型的小品型案例，涉及到制度改革，或广义地说，它涉及到一般的组织变革。这是管理实践中十分常见的一个课题：如何处理某种管理程序的集权与分权的关系？通过对这一具体管理问题的分析和讨论，将不但能加深对组织变革过程中各种促进与阻碍变革因素及其相互关系的理解，而且提高了对管理问题要以系统的、权变的观点来考察之必要性的认识，知道对管理问题切忌主观片面，必须从各个方面及其相互制约的关系中去分析。

[参考思考题]

1. 据案例所介绍的情况，把采购权匆匆忙忙地全部集中到公司总部来，确有必要吗？波斯特关于要实行这一改革的理由说得过去吗？还有没有什

么理由要补充？

2. 波斯特在执行他的改革采购制度和收权的决定时做得怎样？他那封信把道理说清楚了吗？在当时的情况下，无论道理说得多清楚，那封信能起作用吗？为什么？拉逊的主意是不是值得采纳？

3. 各分厂反应冷淡，或阳奉阴违，或置之不理，是为什么？仅仅因为时机紧迫或那封信说服力不足么？他们另有些什么考虑？

4. 这算不算是一个严重抵制改革的例子？这类抵制力应怎样克服？波斯特下一步该怎么办？

（本案例选自余凯成著《管理案例学》一书，
选用人季文茹）

六 企业环境分析

29. “孔雀”收录机的命运

1987年，华美无线电厂决定从生产低档的半导体收音机转向生产中档收录两用机，新产品的牌子起名为“孔雀”。

华美无线电厂地处江南，过去生产的半导体收音机，由于价廉物美，市场销路一直很好，特别受到广大农村顾客的青睐。

华美无线电厂的战略是提高企业的技术档次，利用“孔雀”进入国内中档价格收录机市场。当时国内生产中档价格的收录机企业已近百家。面对未来的竞争局面，华美无线电厂一方面积极地进行了技术、设备、人员等方面的准备更新工作，另一方面，为了激起公众对本企业新产品的兴趣，在“孔雀”实际问世之前半年，就大做广告宣传。街头巷尾，电视广告，在众多高、中、低档的国产、进口收录机广告中，“孔雀”更显得光彩引人。华美无线电厂计划在转产的第一年中就生产20万台收录机。

然而，二年后的1989年，华美无线电厂共计仅售出了15万台收录机，加之1988年后，国家实行经济调整，市场萎缩，收录机市场的需求也基本倾向高、低档两头。在花了几乎150万元人民币进入市场之后，“孔雀”问世两年间估计亏损了100多万元，而原来的半导体收音机市场则被其他厂家占领。

显然，华美无线电厂犯了一个代价昂贵的错误。

[教学功能及用途]

这是一个涉及企业环境分析的小品型案例。也涉及战略决策问题。本案例尽管短小，但却隐含着两次环境分析和两次决策的内容（原产品决策期的决策和新产品亏损期的决策）。分析和讨论此案例时，学生可以结合自己对1987—1989年这一时期的实际的经济状况、市场状况及其他有关因素的了解，提出自己的看法。

[参考思考题]

1. 如果你是华美无线电厂的厂长，在原产品的兴盛期，你会做出转产“孔雀”的决策吗？若不转产“孔雀”，你的依据是什么，如何制定华美厂的发展战略？
2. “孔雀”为什么未在收录机中档市场上取得立足点？
3. 华美厂应采取什么应急措施避免企业的全面失败？
4. 如果你是华美厂厂长，就企业的亏损状况，请拿出新的发展战略。

（唐甦明编写）

30. 白酒商战中的二锅头

酒类商品柜台琳琅满目，茅台、西凤、五粮液、汾酒等名酒被摆放在显赫的位置上，那些没有跻身名酒的白酒也各显其能。牌子，一个比一个高雅；包装，一种比一种华贵；那商品说明更是一条比一条诱人，争相为中国源远流长的酒文化锦上添花。柜台主顾，或自饮、或馈赠，各取所好。有品味的，

有喝名的，有进补的，有讲排场的，有重包装的，再加上如今一些酒友喝酒既想过瘾，又怕伤身体而逐渐青睐于低度酒。这使北京城无人不知无人不晓的“二锅头”受到了威胁。这个身价低廉，装璜朴素，40年保持一个味——醇香、柔和、纯正的北京红星牌二锅头，尽管销得还顺，但在百花争艳的白酒商战中，似有凋谢的兆头。

二锅头前途未卜，酒厂坐不住了。眼观时兴的广告大战，他们自叹命苦，有关部门明令规定，二锅头度数高不能做广告。怎么办？有人提出，红蓝两色的商标太土气了，请人设计个新颖夺目的吧。结果酒还是原来那样醇香、柔和、纯正，但销量却不如原来了，吓得生产厂家赶紧把二锅头恢复到它的本来面貌。不久，厂里在二锅头的基础上搞了个时髦的“京宫酒”新牌子，仍是醇香、柔和、纯正之味，却愣打不开销路，最后只得下马。

看来，二锅头的胜败不在于某一局部的小改小革，在哪里呢？

[教学功能及用途]

这是一个涉及企业环境分析及经营战略的小品型案例。案例虽然很短，仅仅只有600字却可使学生通过分析讨论弄清环境分析在战略决策中的作用。懂得现代商战竞争中，变或不变，成功或失败只能由市场需求和企业条件所决定，只能由消费者的承认所决定。

[参考思考题]

1. 如今“二锅头”已稳操胜券且主顾颇多，依你之见，二锅头酒厂取胜的经营战略是什么？为什么他们会采取如此的经营战略？

2. 如果你是二锅头酒厂的厂长，你如何使二锅头在竞争激烈的白酒商战中取胜？

3. 如果你在北京，你可以在北京，在你身边，做一次调查，“二锅头是否还受人们的欢迎？”不论是与否，请说出理由。

(唐甦明编写)

31. 营业额滑坡后

白杨餐厅是一个有近40年历史的老餐厅。然而这家历史悠久、誉满京城的老餐厅，近来被急剧地卷入了餐旅业市场的竞争旋涡之中。

白杨餐厅地处商业中心附近，曾经是本市最好的餐厅之一。餐厅一直以经营俄式西餐为主，由于管理科学，餐厅菜肴可口，标准化程度高，价格公道，气氛恬静，卫生整洁，服务周到。凡在此就餐的中外宾客，无不交口称赞。然而，近来餐厅的买卖开始被邻近新开业的一些餐厅，如中美合资经营的“肯德基”炸鸡店，经营法式西餐的“罗贝尔”等餐厅和几家饭店餐饮部抢走了，营业额日见减少。

这天，餐厅青年领班钟响走进经理办公室。钟响，二十一岁，在餐厅工作三年了。他工作踏实，好学上进，现除工作外，还就读于一所旅游学院的夜大学。钟响一进办公室，便开门见山地向经理提出建议。他认为，餐厅生意不景气的原因，可能是经营范围太窄，因此，餐厅应该扩大经营范围，增设某些方面的服务。然而，有多年管理餐厅经验的经理则认为，白杨餐厅一向是以提供传统的俄式佳肴和服务来吸引顾客。

青年领班不同意经理的看法。钟响说：“很多人喜欢在吃饭前喝点酒，他们来这里，既是为了品尝菜肴，也是为了休息轻松一下。我想，如果我们的宽敞的门厅一侧，增设一个酒吧间，我们的收入会提高的。在价格上，我们可以考虑在正餐之前一小时的酒吧收费上实行优惠价，这样可以吸引更多的客人，而客人在酒吧坐上半小时左右，即将到正餐营业的时间，自然不愿再劳神投奔他处。对于只想临时用点便餐的顾客，可配以各式西点小吃。另外，我们还可以隔日或在周末聘请一个小型乐队，为宾客助兴，甚至可以为顾客提供一个跳舞的场所。现在，人们的生活水平越来越高，需要层次也越来越高，外国客人不满意“白天看庙，晚上睡觉”的枯燥的旅游生活。国内顾客，特别是年轻人，不满足于看电影、看电视、‘压马路’、玩棋牌的晚间生活，这样做，我们的客源是不会成问题的。经理，让我们在这方面的试试吧，看能否改变现在的局面，走出困境。”

经理听了钟响的一席话，感到有一定道理。他沉思片刻，对钟响说：“小钟啊，你对餐厅这样关心真是太可贵了。你的建议对我很有启发。对餐厅目前的情况，我也正在考虑，我认为目前餐厅营业额滑坡的现象是暂时的。从市场竞争来看，一个本来比较平静的行业，有新进入者就会产生动荡，就会产生竞争。动荡与竞争之中，是会以优胜劣汰达到新的平静的。从顾客需求看，人们对新事物总有一种好奇感，别的餐厅刚开业，吸引一部分顾客是必然的。但是，人们对餐厅的风格、菜肴的水平和服务质量是有比较、有偏好的。我们白杨餐厅一直是经营中高档西餐的，我想，在这几方面，我们有优势。如果增设酒吧、舞会等服务项目是不是破坏了餐厅特有的风格了呢？而举办舞会，从场地的布置到公安部门的规定又都有一定麻烦，还会使我们的餐厅不伦不类。”钟响插话：“经理，恕我直言，在这个问题上，您的观念是否有些陈旧。”“别急，等我说完。”经理说，“当然，你的建议对我很有启发，你看是不是把酒吧换成咖啡厅更好一点儿？……”

[教学功能及用途]

这是一个企业环境分析的小品型案例。这个案例旨在帮助学生学会分析影响企业经营范围确定的内外环境因素，以做出正确、明智的决策。在案例使用中，教师还应适当启发学生注意，人的观念对企业经营决策的影响作用。

[参考思考题]

1. 分析白杨餐厅的内外环境条件，你同意钟响关于增设酒吧、舞会等服务项目的建议吗？为什么？
2. 你认为白杨餐厅的营业额下降还可能有什么其他原因吗？如果有，它们是什么？
3. 如果你是白杨餐厅经理，你如何做出决策？采取什么对策使白杨餐厅在餐旅业的竞争中取胜？

（唐甦明编写）

32. 秀雅饭店如何走出困境

1989年夏天，黎明从旅游学院毕业后到某单位所属的涉外宾馆——秀雅饭店工作已经三年多了。最近他被任命为饭店总经理。黎明回想这三年多的

光景，中国的旅游业、饭店业发生了多么大的变化！

中国旅游业从 1978 年起步以来增长速度很大，到 1987 年，国际旅游者人数达到了 2690 万人次，比 1978 年的 180 万人次增长了近 14 倍。这 10 年间，旅游者人数增长给供应短缺的饭店业造成了极大的压力。一方面，客人在告急，旅行社在告急，饭店也在告急。另一方面，饭店业由于投资少，投资回收周期短，见效快、利润高，创汇多成为经济事业中众人瞩目的一快肥肉。从 85 年以后，各行各业都投资建饭店。1980 年全国仅有涉外饭店 203 家，1985 年 710 家，1987 年发展至 1283 家，其中，平均每间客房造价在 19—34 万元之间的中高档饭店就占 60% 以上。人们在憧憬着未来，憧憬旅游者将以往的高速度继续增长。

1988 年，北京市旅游局搞了个国际旅游年，将繁荣的中国旅游业推向更新的高潮。这一年，全国旅游入境人数达到了 3169 万人次。然而到 1989 年，由于国内外政治、经济及旅游流向本身的规律等多种因素的影响，旅游者人数滑入了低谷，上半年，全国旅游入境者人数比 1988 年同期下降了 20% 左右，作为旅游中心城市的北京，接待国际旅游者人次也比 1988 年同期下降了 40% 强。与此同时，饭店床位数则仍在大幅度增长，1989 年上半年仅北京市涉外饭店就增长了 17 家，床位增加了 7100 张，而客房出租率则从 1988 年的 67.9% 降至 55.8%。

竞争开始了，而且一开始就来得这么激烈。豪华饭店建筑如雨后春笋，相继出现在市里、城郊的各个街区。然而，当夜幕降临之时，亮灯的客房窗户却稀稀落落地镶嵌在那座座高耸建筑的黑影之中。

黎明思绪万千：自己投身的这个行业是朝阳行业？还是夕阳行业？是朝阳行业，为什么这么快就出现了萧条？

再想想自己所工作的宾馆情况如何呢？

这座地处北京北三环路北的秀雅饭店，建于 1979 年，1985 年被定为涉外饭店之前，是上级机关所属招待所。饭店规模中等，有 380 间标准间客房，一个大餐厅，两个小餐厅和四个小会议室。就其设备和价格来说，在当时属旅游饭店中心的中档偏下者。

饭店对外营业初期，即 1985 年、1986 年两年出租率很高，全年平均达到 90% 以上，经济效益很好。从 1987 年，开始受到竞争的冲击，出租率呈下滑趋势。但由于价格较低，仍吸引了一些对价格敏感的客人。然而，到 1989 年，出租率终于滑到谷底，约 55%。饭店餐厅由于缺乏特色，营业额也较低，加之饭店缺乏娱乐设施，客人晚间生活贫乏，相当一部分住店客人，仅只在饭店睡觉。

饭店几年来的经济收入构成（%）如下：

年份	客房	餐厅	商品	其他
1986	78.16	10.84	5.78	5.22
1987	75.75	10.41	5.60	8.24
1988	67.75	14.05	10.04	8.16
1989 年(上半年)	72.70	10.70	7.54	9.06

从内部组织看，全店拥有员工 605 人，其中 1/3 是老职工，1/3 员工来自职业高中的厨师专业和服务专业毕业生，其他人员则是通过各种渠道陆续

招录后，在岗位上边工作边学习的。

饭店组织结构大致如图 1 所示。

饭店副总经理和部门经理大多是服务员出身，对实际工作有热情、有干劲、有丰富的经验。特别是总经理、副总经理、和几位客房、餐厅等一线部门经理从早到晚泡在饭店，哪里有问题就出现在哪里。在各级领导的直接指挥和监督下，饭店服务质量较好，受到了一些重要客人的好评。但是与市内一些服务水平一流的饭店相比，服务的标准化程度还不够，个别服务员和厨师技能不够娴熟，服务不够周到，一些服务员因英语听说水平欠佳，不能满足客人的需求，以至引起客人投诉。

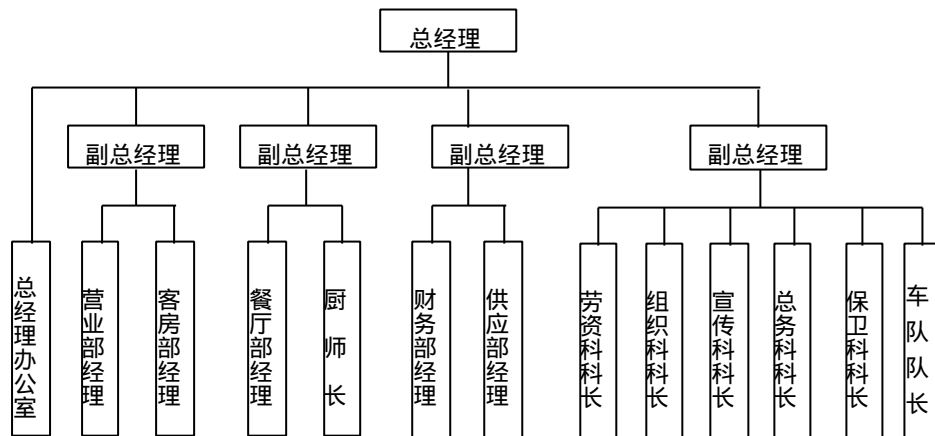


图 1 饭店组织结构

这个饭店内部人际关系较好，士气较高。由于实行“干部为大家，大家办饭店”的政策，饭店管理人员与普通员工之间的关系比较融洽，饭店经理每周有半天职工接待日，直接了解职工疾苦，听取职工的意见和建议，并限期让有关部门给予解决。饭店还建立了职工“家庭日”活动，每年三次利用旅游淡季向自己的职工及家人特优价开放，并尽力帮助职工解决住房、子女入托、教育等后顾之忧。然而，近一年来，由于经济效益的下降，直接影响到职工的个人收入，从而影响了饭店士气。这一年，全店人员流动率达到了 15%。

怎么办？如何走出困境。

1990 年 9 月，将在北京举办第十一届亚运会，届时，各国运动员，记者、游客将云集北京，那将是各饭店赚钱的“黄金时期”，也将是各饭店各显其能的“竞争时期”，已经开业和在建的饭店都在跃跃欲试，准备大赚一笔，我们也决不能错过这个机会。可是，目前的大气候、小环境却在与我们过意不去，饭店设备已经开始老化了，特别是室内装饰、家具和卫生间设施已显得陈旧。离亚运会又仅只有一年的时间了，全面改造吧，要投资，要时间，本来就少的职工收入将会更少，如何稳定人心，共度难关？不改造吧，已经落后了的设备在一年后将更落后，在新饭店比比皆是的丛林之中，饭店会因后劲不足而陷入更大的困境。如果改造，改造后的饭店应是什么规模、档次和特色的呢？在建筑设备改造的同时，我们还应做什么工作？……

“砰”的一声，附近正在重建的“观光”饭店的定向爆破声打断了黎明的思路，稍远的地方，亚运会工程的施工声断断续续地传来。对！刻不容缓，时间就是生命，下星期店务会的主要议题就是：“秀雅饭店如何走出困境？”

[教学功能及用途]

此案例可用作企业环境分析案例。教师可以引导学生进入角色，开一次模拟的秀雅饭店店务会。学生们作为店务会的主持者——总经理和参加者——饭店各部门经理人员，以此案例正文所给的资料信息为依据，广开思路，找出企业现存的优势、劣势和面临的威胁和机会，并提出未来的行动目标。

[参考思考题]

1. 你认为秀雅饭店的处境如何？分析、归纳秀雅饭店内部条件和外部环境的有利因素和不利因素。
2. 根据你的了解，进一步分析 1988、1989、1990 三年，中国和北京的政治、文化、经济形势对北京饭店业可能产生的影响，包括对秀雅饭店的影响。
3. 秀雅饭店如何走出困境？

(唐甦明编写)

33. S 市石英制品厂

乘电子工业迅速发展的东风，生产经营蒸蒸日上的 S 市石英制品厂，到 1989 年上半年，被急剧地卷进宏观经济低谷的困境之中，在这种变化形势下，企业应如何把握内外环境，确定发展目标？采/取什么应急措施呢？

一、企业概况

S 市石英制品厂是一个拥有 1000 名职工，以生产集成电路和半导体元器件的基础材料多晶硅为主，电子工业用石英制品为辅的中型厂。他们生产的棱光牌多晶硅一直是部优产品，1985 年获国家银质奖；石英坩埚连续七年获全国评比第一，1986 年获得国家银质奖，此外，光学石英玻璃和石英气炼管也均属市优质产品。前几年，由于国家电子工业迅速发展，该厂的发展很快，至 1988 年底，年产值已达 2500 万元，创利 500 万元。

二、宏观经济环境的变化

1988 年下半年，国家实行紧缩政策，在宏观上进行某些控制，影响到仪器、仪表、电讯工业产品的大量滞销，库存充盈，生产受到严重影响。一些仪器、仪表厂的库存已达一年左右的正常销售量，并因此被迫停产或半停产。仪表、电讯行业的不景气，直接影响到关联产业——元器件工业市场的萎缩，S 市一些元器件生产企业大量限产或停产，再加上大量进口集成电路的冲击，半导体元器件和集成电路大量积压，使国内元器件生产受到了严重影响，从而也使国内对单晶硅、多晶硅的需求量大大减少，市场严重萎缩。当时的这种形势，对大部分行业都不是乐观的。究其原因，主要不是企业自身造成的，也不是企业所能完全控制的，而是由于国家对投资资金和社会消费基金宏观控制上采取紧缩政策造成的。

1989 年上半年比 1988 年同期工业生产发展速度下降近 20 个百分点，这样的突然变化是一般的企业经营工作所难以适应的。许多企业没有预料到这样的变化，仍然由 1987 年、1988 年上半年的生产惯性来牵动企业的生产速度规模，直至库存饱和，将几乎全部流动资金和专项资金冻结于制成品、半成品和在产品中。由此而造成各企业之间资金相互拖欠，资金流转十分困难的局面。

三、企业面临的困境

S市石英制品厂当时也面临同样的困境，其困难主要反映在以下几个方面：

(1) 销售困难，合同注销情况严重。1987年至1988年，多晶硅月销售量4吨左右，1988年上半年甚至出现了供不应求的情况。1989年情况却完全不同了，原全年订货量54吨，注销了35吨。月销售量从4吨陡降到1吨左右，且要恳求用户购买。石英制品销量也大大减少，从形势看，若不打开国内销售的新渠道及客户，销售量可能还要进一步减少。

(2) 资金拖欠严重。至1989年4月底，用户拖欠的销售款已超过300万元，而且仍在逐月增加。催款工作虽然做出很大努力，但成效不尽人意，每月的收到款尚不足以支付日常开支。

(3) 库存急剧上升。至1989年4月底，多晶硅库存已突破10吨大关，石英制品库存超过正常库存2倍，达到3吨，积压资金达400万元之多。

(4) 财务状况变化。拖欠加上库存呆滞两项流动资金超过700万元，而企业核定流动资金量只有200万元，从而占用了大量其他专项资金和银行贷款，影响了设备大修、更新改造等项工作的正常进行。银行根据企业现状，业已停止继续贷款，企业面临无钱购买原材料、材料、能源、无钱发工资、无法维持简单再生产的困境。

四、企业内部条件，市场变化趋势分析

面对企业内外严峻的形势，S市石英制品厂厂长带领厂领导班子，发动全体职工献计献策，聘请厂内厂外有关方面的智囊人物对企业内部条件和外部市场变动趋势、企业前景等作了详细、科学的调查分析。调查分析的结果如下：

(1) 企业目前内部条件分析：

第一，与国内同行业相比，产量、质量及消耗等项指标均居领先地位。多晶硅生产能力4吨/月，石英制品生产能力1.5吨/月。多晶硅单位成本在同行业中是最低的，只有160元/公斤，行业平均水平为200元/公斤（均指满足生产能力时的成本水平，若产量下降，单位成本将大幅度上升）。

第二，销售情况，由于产品质量好、价格低，竞争力强，因此，每月仍有少量零星订货，但不足一吨，与同行业其他企业相比，还算是好的，同行业一些企业从1989年初开始就没有订货，已停产。

第三，人心不稳，对如何处理现状众说纷坛。企业中各级领导干部都反映工作难做，各个部门对问题的看法及意见也不一致。销售和财务部门主张全部停产，压缩库存，回笼资金，职工发70%工资回家休息；而生产和设备等部门认为，鉴于设备必须连续生产的特性，如果全部停产，除目前每月的固定支出外，还要为设备支付可观的充氮保养及维修费用。况且，停产后的设备，在恢复生产初期的一段时间内，还会有质量不稳定等一系列问题。全部停产将得不偿失，只能限产。

(2) 市场变动趋势分析：

多晶硅市场与其说是受国外集成电路大量进口的冲击，不如说是更多地受到国家宏观经济控制的影响。据调查，我国电子元器件产品主要是当前尚未大量进口的品种和种类。因为，国内目前和可以预期的将来的元器件产品的价格/性能比与国外同类产品相比，要高出几十倍，根本无法与之竞争。同时，元器件工业产品主要使用方向为工业仪器、仪表和部分民用产品，只要国家宏观经济松动，就能使仪器、仪表行业及电子元器件工业市场逐步复苏，

从而带动多晶硅、石英制品市场。此外，多晶硅的国外市场主要取决于价格。由于多晶硅是高能耗产品，它的生产量与能源价格关系很大，在当前世界能源生产过剩，价格下跌的情况下，多晶硅的生产量可望进一步扩大。据有关方面报导，最近又有一座年产 2000 吨的多晶硅工厂投产，导致多晶硅价格进一步下跌。国内产品要有足够低的生产成本和稳定的出口批量，才能进入 35 美元 1 公斤以下的国际市场。因此，多晶硅、石英制品市场的松懈，将在仪表、仪器、元器件工业产品复苏以后，正如多晶硅、石英制品市场的萎缩在其市场萎缩后发生一样。同时，由于各用户已有相当一部分原材料库存，故多晶硅、石英制品市场的复苏将有一个较长时间的时滞。考虑到从国家宏观政策的放松到政策效果反应出现也有一个时间的滞后，参考 1988 年紧缩政策的实施见效过程，估计这个时滞也要有近半年的时间。可以预计，从国家宏观经济政策放松开始实施到多晶硅、石英制品市场复苏，达到 1987 年和 1988 年上半年的水平，大约要 12—15 个月的时间。

[教学功能及用途]

这是一个综合性的诊断和处方型案例，它所涉及的主要是一个企业的环境分析和战略决策及应急措施问题。它试图通过帮助学生在分析企业内外环境信息的基础上，提高战略分析与决策的水平。可以说，企业环境分析是战略决策的基础，而后者的确定既是前者的归结点，又是对前者水平的检验。此案例宜在个人准备的基础上，再进行深入的讨论，提出小组诊断处方。

[参考思考题]

1. 根据企业内外环境信息资料，分析 S 市石英制品厂的市场前景。分析可以划为两个阶段：近期前景（1989 年 6 月—1990 年底）和中期前景（1991—1992 年）。

2. 在前景分析的基础上，确定企业发展目标和战略态势。

3. 你认为 S 市石英制品厂应该采取什么应急措施，渡过难关。

（唐甦明据有关材料编写）

34. 金瓯旅游公司

1990 年新年刚过，在金瓯旅游公司的干部会上发生了一场论战，焦点是公司是否应成立国内旅游部，开展国内旅游业务。

金瓯旅游公司是由国家旅游局批准，在北京市工商行政管理局注册的一类旅行社。它拥有一批热爱旅游事业，精通旅游业务的经营管理人员和翻译导游人员。几年来，这个公司团结一致、求实创新，不断推出新的旅游路线和丰富多采的旅游项目，以“宾客至上，讲求信誉，收费合理，服务第一”的宗旨，赢得了旅游者的信赖和业务关系部门的合作，经济效益不断提高。然而，1989 年以来，公司的经营情况开始不那么乐观了。

会上，公司总经理首先提出问题：“1989 年以来，我公司同其他旅游企业一样，受到很大的冲击，1989 年接待的国际旅游者人数和外汇收入分别比 1988 年减少 26.8% 和 18.2%。预计今后两、三年内，这种局面不会有很大改观。”

公司副总经理插话说“客源不能保证仅只是问题的一个方面，另一方面

的情况是，旅游市场的接待能力在不断增强，据统计目前全国经营国际旅游的一类社已有 61 家，二类社 834 家，其中仅北京市就有一类社 16 家，二类社 51 家。”

“面对这种局面，怎么办？大家发表意见吧。”

会场沉默了片刻，公司办公室主任黄中打了头炮：“我来个抛砖引玉吧。外部环境的变化是企业必须面对的，旅游行业又是最易受外界影响的敏感性，脆弱性行业之一。因此，我认为就去年的动乱对我们公司的影响而言，不能就事论事，而应从中寻得一些启发。面对宏观环境的突变，我们所能做的应是增强企业内部活力，以变应变，渡过难关。因此，我认为我们公司走出困境的出路，就在增强内部活力，这可能有多种途径，我仅只提供一个不成熟的思路供各位同事参考，扩大经营范围，国际国内旅游并举。”

黄中的话音刚落，会场上响起一片叽叽喳喳的声音，干部们在三三两两地议论着，有的说：“这倒是一条出路”，有的摇摇头道：“不尽其然”。……

“怎么样？”总经理微笑地看着大家，“我看我们就把‘我们公司是否应开展国内旅游业务’作为我们今天的议题吧。”同志们表示同意。

“那么，我发表一点个人的看法。”欧洲部王经理抬头看了总经理一眼，“从 1978 年重振旅游业以来，中国旅游业走着与发达国家旅游业不一样的‘先国内后国际’的道路，因为我们是发展中国家，从经济意义上讲，我国发展旅游业首要的任务是为四化建设积累外汇，实践证明这是正确的。十年来，我国旅游外汇收入总额达 106.47 亿美元，国际旅游已经成为我国非贸易外汇的主要来源，并且促进了一批关联产业和地区经济的发展。目前我国的国际旅游业还未脱离卖方市场，特别是由于交通运输、能源动力和景点接待等基础设施能力有限，发展国内旅游必然给这些旅游环节增加压力，以致与国际旅游发生冲突。”

“国际旅游为中国立下的汗马功劳，谁也不能否定。”这是销售部经理佟江的声音，“但是，我们还要看到，这次动乱的影响，首当其冲的是国际旅游市场，国内旅游市场则相对稳定。但是由于我国旅游界，包括我们公司，片面注重国际旅游，对国际旅游市场的估计过于乐观，忽视国内旅游，便不能及时得到国内旅游补充的旅游经营陷入孤立的境地。应该说这是一个教训。”

欧洲部王经理反驳道：“老佟，听说有的搞国内旅游的旅行社每天只能从每个旅游者身上赚五角钱，五角钱！用国内旅游填补国际旅游，谈何容易，而这样的旅游消费水平是由我国人民生活水平普遍不高决定的。这种状况恐怕不是一年半载能够改变的。”

计划部老孔道：“可是，小王，你忽视了我国人口众多这个因素。我国人口多、基数大，如果有百分之一的人参加旅游，就是一支几千万人的旅游大军。据国家旅游局公布的数字，1989 年国内旅游人数 2.4 亿人次，回笼货币 150 亿元，预计 1990 年国内旅游人数将上升到 2.8 亿，回笼货币将上升到 170 亿元。怎么样，不比国际旅游差吧？”

“我看，国际旅游蓬勃发展是事实，国内旅游方兴未艾也是事实，二者不是孤立存在的，国际旅游在中国的发展，必然诱发国人的旅游意识。可以说，中国的国内旅游已在古迹旅游复兴和国际旅游感染的双重引力之下兴起了。这股穿息在名山大川、古迹园林之间的旅游客流，不是主观所能阻挡的。”综合处老田发表了自己的看法。

“我不否认国内旅游的经济效益。”一直沉思不语的质量管理处处长发话，“但我觉得那是从宏观上看问题，具体到一个旅行社，一个旅游公司搞国内旅游的经济效益是值得怀疑的，刚才王经理已经说了每个客人每天只能赚五角钱的情况，就这样，由于缺乏‘服务也是商品’的意识，有的国内旅游者还感觉钱交多了，一笔一笔地同旅行社陪同者算帐，他们看得见住店、吃饭、门票的花费，却对旅行社的导游服务，特别是对线路产品的设计、组织和服务工作的经济投入视而不见。想想看，五角钱的收益同接待国际旅游者一样的劳神，一样的辛苦，客人对导游的要求与国际旅游者相比有过之而无不及，到头来事倍功半，在当今的商品经济社会中，工作难做啊。经济效益低，必然抑制投资者、生产者的积极性，这也是规律嘛。”

“关于这个问题我也做过一些调查。”研究室小刘说，“目前，国内旅游没有统一的管理部门和较为固定的旅游路线及联络渠道，全国经营国内旅游的旅行社 700 余家。基本处于自由发展、自由竞争状况。由于多方面的原因，相当一部分素质不好。和国际旅游相比，国内旅游赚头很小，但和我国人民的生活水平相比却给旅游者‘旅行社提供服务差，赚钱多’的印象，使国内旅行社形象不佳。1989 年，虽然是历年来国内旅游者人数最多的一年，但却有 50% 主要经营国内旅游项目的旅行社倒闭。”

港澳部老马说：“国内旅游已经客观地兴起了，但是从目前看，国内旅游中有组织自费旅游的仅占很小比例，这固然有我国国民收入水平低，特别是可供支配的收入水平低而造成的消费水平低方面的原因，但也不尽其然。现在，合资企业越来越多，职工福利性旅游、自费旅游的市场大有潜力。在农村，很多富裕起来的农民都想到乡土以外的世界去看一看，但却不知应该怎样出去。这就是我们旅游业的责任了，我们没有主动地创造产品，创造顾客。”

黄中接过话茬：“小刘和老马的分析是否使我们看到一束光亮。一方面国内旅游有客源，另一方面，国内旅游接待不好，这种供不应求的市场局面，不正是我公司发展国内旅游的机会吗？何况，目前，国际旅游客源不足，导游市场供应过剩，我们无须花费很多的精力、财力，就可以在社会导游市场中择优录用、聘用导游，建立一支专职和兼职并重的导游队伍。”

联络部经理姜奇说，“旅游是一条龙服务，旅行社业务必须依托宾馆、饭店、交通设施、旅游景点，形成网络配套系统，才能实现。我们搞国内旅游是否会影响到我们与定点单位的关系呢？听说，有些国内客人的素质很低，对旅游设施的使用具有破坏性。”

“这个问题嘛……，”佟江低头看表“噢，快 12 点了。”

总经理看了看表，“这样吧，今天我们就先说到这儿，有关我公司是否发展国内旅游业务的问题，同志们下去再考虑、酝酿一下，下次会议我们接着谈，散会。”

说明：国务院 1985 年 5 月 11 日发布的《旅行社管理暂行条例》规定，旅行社按其经营范围的不同，分为三类：

一类旅行社：经营对外招待并接待外国人、华侨、港澳同胞来中国、归国或回内地旅游业务的旅行社；

二类旅行社：不对外招待，只经营接待一类旅行社或其他涉外部门组织的外国人、华侨、港澳同胞、台湾同胞来中国、归国或回内地旅游业务的旅行社。

三类旅行社：经营中国公民国内旅游业务的旅行社。

[教学功能及用途]

这是一个单目标决策的企业环境分析案例。教师可以引导学生进入角色，根据所处的具体环境，搜寻补充材料，并从理论上分析、归纳、总结案例内外所获信息，以“会议成员”身份，准备参加金瓯旅游公司的“是否开展国内旅游业务”的“下次会议”。

[参考思考题]

1. 分析归纳金瓯旅游公司开展国内旅游业务内外部环境条件的有利因素和不利因素，并表明你的决策观点。

2. 据你了解，还有哪些影响这项决策的其他相关因素？

3. 金瓯旅游公司可能成为国内旅游市场上的后起之秀吗？理由何在？

(唐甦明编写)

35. 银河汽车配件厂的经营环境分析

海通市银河汽车配件厂是一家仅有职工 421 人的小企业，它拥有固定资产 200 万元，100 多台设备；企业占地面积 5100m²，建筑面积总共 6176m²。企业的产品分两大类共 108 个品种：一是汽车离合器；二是机动车灯具，包括汽车、摩托车、拖拉机用的各种灯具。银河汽车配件厂以生产机动车灯具闻名于国内汽车行业，目前已成为全国汽车灯具行业中品种最多、式样最新的厂家。在全国客车灯具配套中，“银河牌”灯具的市场占有率达 70%。这几年的经济效益十分引人注目，产值、利润连年上升。1981 年完成产值 548 万元，利润 93.4 万元，1984 年与 1981 年相比总产值翻了一番，创造的利润是 1981 年的 3.3 倍，人均创利 7212 元，居全国同行之首，职工人均收入 1300 元，为海通市之首。

银河汽车配件厂非常重视企业经营环境分析工作，1980 年开始建立包括市场和非市场因素的经营信息档案及企业信息管理的基本程序。以后每年均在获取储备信息的同时，借用“外脑”，从全国 14 个有关单位聘请 40 余名中高级工程技术人员和管理人员，集思广益广泛收集信息。在获取内外大量信息的基础上，银河汽车配件厂以各种机动车灯具为基础，进行年度企业经营环境分析。

下面是海通市银河汽车配件厂某一年度的企业经营环境分析。

一、市场因素分析

银河汽车配件厂首先对市场需求和同行业企业的竞争因素进行分析。

(一) 市场需求。

(1) 需求品种。据信息分析，全国机动车灯具需求的品种以下列几类为最多：超长型牌照灯、仿日雅马哈 90 型全套灯具、矩型角灯、大型客车方前灯、防眩目灯、高逆雾灯、大中客车和旅游车立式转向灯、新颖灯泡式厢灯。

(2) 需求量。某年度全国机动车灯具需求量为 685 万只，产值 1.4 亿元。企业的产品市场占有率为 6.4%。

(3) 用户意见。

第一，上年度企业处理用户来信、来电共 2637 件，其中催货占 51%，要求订货占 38%，注销合同占 4%，技术、新产品咨询占 3.4%，要求降低

产品价格及处理财务问题占 2%，质量问题占 1.6%。

第二，对企业产品质量、销售服务的意见，主要有下列各点：

技术问题，如某种灯镀铬层易腐蚀，某型摩托车灯接线处有脱焊现象，某两种灯罩并接处易断裂等；

使用安装问题，如某种灯灯壳弧度不统一，安装有困难，有的灯包装不牢固。

价格问题，要求对服役期超过二年以上的老产品降价。

服务问题，交货要及时，同时供应零配件，要求及时提供新灯具的信息。

(二) 企业营销。

(1) 产品分析。对企业生产的 76 个主要产品经过五年的连续观察，结合有关因素分析，结果是：

- a. 有 8 个产品已进入引入期，占 10.5%；
- b. 有 5 个产品已进入发展期，占 6.7%；
- c. 有 35 个产品已进入成熟期，占 46%；
- d. 有 28 个产品已进入衰退期，占 36.8%。

企业的产品结构比重呈后倾状。

(2) 销售渠道见表 1。

表 1 企业销售渠道

系统	销售对象	产品结构	占企业销售总额
农 机 口	北京、江西、永康、嘉善、合肥、杭州、宁波等拖拉机厂，省内各农机公司	吉甫大灯、 工农 12 型大灯	11.25%
摩 托 车 口	合肥摩托车厂、嘉陵机器厂、长春汽油机厂、陕西 114 厂、南京 511 厂、株州摩托车厂、株州 331 部队、及各省邮电器材公司、汽配公司	250A 前灯、 CJ50 前灯、 长江 70 全套等灯具	15%
汽 配 口	总后勤部、交通部、环保部所属 80% 以上客车厂，机械部、公安部、国家仪表总局等所属厂家	58-1 大灯、小双联灯、 彩角灯 73 型、280 型、 3310 型、421 型等灯具	73.5%

(3) 企业历年销售情况见表 2。

(4) 销售方式。企业通过统销和推销两种方式将产品销售出厂。在推销中，有人员推销和广告宣传推销。在广告宣传推销中分别采用电影、电视、报纸、刊物、路牌、灯箱、展销、橱窗、样本、产品目录、照片、年历、会议、赞助等 14 种形式。

1983 年，企业投资 5 万元，拍摄了一部彩色广告电影《道路之光》，在当时订货会议期间映出，使产品的销售成交额高达 1100 多万元。

(三) 同行业竞争企业动向分析。

80 年代初期，国内汽车业已有国家计划生产厂 37 家，装配厂 200 多个，配件厂 2000 多个，职工 72 万人，设备 21 万台，具备了年产 40 万辆汽车的生产能力，1984 年汽车保有量达 210 万辆左右。

表 2 历年销售情况

月份	1979	1980	1981	1982	1983	平均值	趋势评定
1	18.19	34.44	42.23	58.04	63.17	43.21	销售起势 阶段
2	43.42	34.25	34.43	46.4	58.93	48.43	
3	50.67	38.49	52.99	71.76	83.07	59.40	销售旺季
4	30.74	37.43	49.72	57.87	76.34	50.42	
5	43.35	51.81	51.27	58.31	76.47	56.24	
6	45.89	44	49.93	61.88	96.10	50.50	
7	22.62	41.81	34.17	54.67	72.90	45.23	销售缓和期
8	30.17	48.32	61.04	61.04	60.70	47.07	
9	54.66	43.09	38.22	53.10	71.50	52.11	销售旺季
10	25.85	50.56	48.46	53.19	77.8	51.17	
11	47.92	48.78	40.92	57.82	59.8	51.65	
12	44.71	33.26	39.54	41.00	34.3	30.56	销售收势阶段
总计	458.19	506.24	521.53	675.03	831.08	48.83 598.4	
递增率		10.5%	3%	29.4%	23.1%	16.5%	

企业根据取得的信息对同行业动向进行分析，其内容见表 3（表 3 中左边所列栏目是最为常用的内容）。

在进行了对同行业动向分析之后，银河汽车配件厂又进行了竞争企业的动向分析，其内容一般有几类：企业经营方向与经营目标；企业经营战略与策略；企业产品开发能力；企业技术开发能力；企业市场营销能力，包括产品市场占有率和市场营销及策略；企业生产组织能力；企业资金筹集、管理，外汇的使用和平衡等方面的经营能力；企业经营者的作风等等因素。

表 3 同行业动向分析

1、市场特点	使用者； 使用目的，原因，反应； 对未来的预测			前提或制约条件
	实际成绩		预测	
	5 年以前	去年	5 年以后	
2、同行业销售额 总额 其中：内销 出口				
3、使用者比例 A 产品 B 产品 出口或内销				
4、销售价格 A 产品 B 产品				
5、销售渠道比例 统（推）销： A 产品 B 产品				
6、主要原材料比例 甲产品 乙产品				
7、技术动向 改建 新建 引进	项目 性能水准 时间 效果及影响			

注：所有栏目中的具体数据分析从略。

从实际测评成绩看，H 省汽车灯厂，S 市星月汽车灯厂，S 市绿宝汽车配件厂，B 市汽车灯具厂是同行业中主要竞争企业。这些竞争企业的动向见表 4。

表 4 竞争企业的动向分析

1、当前的竞争企业	内容见文中说明			
2、潜在的竞争企业	同上			
3、竞争企业的经营战略	竞争者	产品开发、市场营销 生产组织等活动分析	企业 素质	企业 实绩
	A 企业 B 企业	注		
4、产品的市场占有率	竞争者	市场占有率		
		5 年前	去年	5 年后

注：所有栏目中具体内容从略。

二、非市场因素分析

银河汽车配件厂对经济环境中有关经济结构进行了分析，具体地说，是与需要机动车灯具有关的几个关联行业状况作分析。

(一) 汽车运输成为交通运输的主导方式。

(1) 从世界趋势看，近 30 年来，汽车运输已成为交通运输的主导方式。

第一，英国。从本世纪 60 年代中期到 70 年代中期，铁路运输线缩短了 3225 公里，到 70 年代末，英三岛货运周转量中，公路运输占各种运输方式总周转量的 75.5%，铁路占 17.5%；在客运周转量中，公路占 92.2%，铁路占 7.3%。

第二，美国。1950 年，全国货运周转总量中，铁路运输占 57.4%，到本世纪 70 年代末，下降到 36%，而汽车运输则由 15.8% 上升到 24.8%；在客运周转量中，公路占 86.9%，铁路占 0.7%。

第三，日本。在全国货运周转总量中，公路运输从本世纪 50 年代中期的 16.6%，到 70 年代末期提高到 53.9%，而铁路则从 82.1% 下降到 41.6%；与此同时，在客运周转总量中，公路运输则从 11.2% 上升到 38.1%，铁路运输则由 50.8% 下降到 10.1%。

第四，前苏联。本世纪 70 年代末，在各种运输方式的货运周转总量中，铁路运输占 13.5%，公路运输达 82.5%；在客运周转总量中，30 年来，公路运输由 5.3% 上升到 43.7%，铁路运输则由 89.5% 下降到 37.3%。

第五，中国。1949 年和 1980 年相比较，在全国货运周转总量中，铁路运输由 83.9% 下降到 60.6%；公路运输则由 5.1% 上升到 32%。从它们的实际绝对数字看，1949 年铁路客运周转量为 130 万人公里，到 1980 年为 1383 万人公里，增长 10.6 倍；同期公路运输则从 8 万人公里上升到 729 万人公里，增长 91.1 倍；在货运周转总量中，铁路运输增长 31 倍，公路运输增长 68.4 倍。但是，目前公路货运仅占全部运输量的 6.4%，远远没有起到它应有的作用。据汽车业权威人士称，我国交通运输的结构已在变化，汽车运输将逐步变成我国交通运输的主导方式。

(2) 我国汽车工业从无到有，发展很快。但是，从绝对数字看，我国的汽车工业以及公路运输业，不但落后于世界工业发达国家，而且落后于某些发展中国家。请看表 5 所示，我国公路运输与其他国家的比较。

从实际情况看，交通运输业已成为我国国民经济发展中的薄弱环节。

(3) 据我国 30 年来汽车保有量与时间相互关系建立的数据模型推算表

明，到 2000 年，我国汽车的保有量约 1380 万辆。也就是说，工农业生产总值翻两番，要求汽车拥有数发展 5 倍，这里还不包括汽车更新的数量。这是给汽车工业及汽车配件行业的发展提供的前景。

表 5 我国公路运输与其他国家的比较

项 目 \ 国 别	中国	美国	前苏联	日本	印度
按国土面积平均的公里运输 线路拥有量 (km/万 km ²)	930	6760	630	29700	4460
按人口平均的公路运输 线路拥有量 (km/万人)	9.03	278.3	54.76	94.9	20.92
公路运输营业线 路长度 (万 km)	88.8	632.9	142.67	111.34	163.35
汽车总数 (万辆)	178.3	15902.9	1550.86	3333.07	187.32
(其中载重汽车)	129.9	3503.2	95.24	967.08	83.79
货物周转量 (亿吨/km)	764	8181	4323	1789	810
旅客周转量 (亿人/km)	713	21571	3893	4217	2700

(4) 在由 2000 余家企业组成的汽车配件行业中，将有三个突出变化。一是计划的变化，即产品销售按照谁出材料谁支配的原则，分别由国家物资局、各省市汽配公司和中国汽车工业公司三个渠道进行；二是价格将起变化，在调整原价格的基础上，实行按质分等、定价；三是产品构成上，将要改变“缺重短轻”和“汽多柴少”现象，前者指汽车中载重汽车过分中型化，全国生产 2—5 吨中型车的生产能力占总生产能力的 80%，轻型汽车也较少；后者指汽车动力结构上，用汽油车多，用柴油车少，从而引起能耗高。

(二) 摩托车、农机行业状况。

(1) 摩托车。

1867 年，世界上发明了第一辆用蒸汽作动力的木轮摩托车以来，一百多年的时间，摩托车工业迅速发展起来。

日本是摩托车工业飞跃发展的后起之秀。1939 年，日本摩托车的社会拥有量不到 15 万辆，1980 年，以丰田、铃木、三叶、川崎四家企业为主，生产摩托车 500 多万辆，几乎占全世界总产量的 80%。

80 年代，我国已有生产摩托车的企业 80 多家，产品品种七种，尤其轻骑型车国内市场畅销。年生产能力超过 20 万辆，接近英、美、法等国产量。

1984 年末社会保有量达 48 万辆。1983 年 4 月，我国摩托车工业开始与世界摩托车制造业建立往来。

(2) 农机业。银河汽车配件厂生产的灯具部分为拖拉机配套。农机业的发展受国家的宏观决策的制约。实行农业联产承包责任制前，农村大中型农机设备的比重较大，如拖拉机以大马力机型为主。实行农村联产承包责任制后，农村欢迎小马力机型的拖拉机。产品的需要改变了，相应地对灯具也有新的要求。从销售量看，目前拖拉机市场处于供不应求的状况。尤其是中央决定农村联产承包责任制 15 年不变，坚定了农民的投资决心，使拖拉机市场更趋紧张。

三、企业的经营决策

银河汽车配件厂在对企业经营环境作了认真、深入的分析后，结合企业本身的能力，进行了企业的经营决策。

1981年，企业的经营思想是树立“三个观念”，即市场观念、经营观念、竞争观念。同时确定企业的经营方针为提高产品质量求得生存，增加品种求得市场，提高服务质量求得信誉，降低成本求得盈利。简称“四个求得”，企业的经营目标是当年完成产值500万元，利润100万元，当个百万富翁。企业的经营策略为“保持优势，占领市场；产品降价，薄利多销，以优质廉价夺取市场；加速新产品开发，以求得新市场”。实际完成产值548万元，利润93.4万元（不包括降价因素的利润33万元。）

1982年，企业的经营目标为：“完成产值600万元，利润突破百万，新产品12个，保持优势创名牌”。经营策略是“巩固老用户，扩大新用户，满足零星用户，争取大用户。”实际实现产值700万元，利润157.4万元。两年设计制造新产品38个，创造利润65.5万元，占利润总额的26%。

1983年，企业的经济效益为：总产值比1982年增长30%，达到910万元，利润增长62.7%，达到256万元，占全国汽车灯行业的首位。

1984年，企业的经营目标为“一、二、三”，即“一个改善”：改善企业素质，逐步向管理现代化进军；“两个提高”：提高质量，提高经济效益；“三个突破”：产值突破1000万，利润突破280万，突破高水平新产品的技术难关。年底完成产值1109.2万元，实现利润304万元，即硬指标超额完成，软指标也有新的突破。

[教学功能及用途]

此案例是一个综合性的描述评审型案例。通过对本案例的阅读、分析，可以使学生加深对企业环境分析理论，基本内容和方法的认识和理解。对学生掌握经营管理专业知识，提高理论联系实际分析企业环境的能力，很有帮助。建议教师在使用此案例后，指导学生进行一次企业环境分析教学案例调查和编写的实际活动。

[参考思考题]

1. 根据案例所给资料，对银河汽车配件厂的经营环境分析水平做出评价。不论你点明其长处，还是指出其不足，都请说明理由。
2. 银河汽车配件厂的经营决策水平如何？
3. 请你在课后进行一次实际的企业环境分析活动，并试做出决策。

（本案例根据刊载在《管理案例教学研究》1988年第2期上的“一个企业的经营环境分析”案例改写，原作者徐金发，改编者唐魁生明）

七 关于战略决策

36. 两箱面包

前不久，比尔食品公司接到美国卫生部的食品与药物管理局通知，该公司生产的面包中，有两箱发现了对人体有害的物质。两天后，美国食品卫生部门将这一发现公布于众。

比尔食品公司是全美最大的食品公司之一，每年营业额高达 300 亿美元，其产品内销 200 亿，绝大部分市场在国内。比尔食品公司在短短的 50 年中能够取得如此大的成功，简直是个奇迹。

食品卫生部的这一发现公布后，社会上的反响极为强烈，引起了广大消费者对比尔食品公司的怀疑和不满。比尔公司总部也乱成一团，董事会成员的意见无法统一。大致有两种意见：一种意见（我们称为方案 1）认为必须采取紧急措施，把比尔公司行销全美的所有食品全部撤回，并停工检查，查明真象后公布于众，做好解释工作；另一种意见（方案 2）认为只撤回与发现有毒物质同一批的食品，生产继续进行，尽快查明原因，向社会道歉。赞成方案 1 的董事们认为停产检查，全部撤回食品，能表现出公司的诚意，赢得广大用户的理解和信任，从长远角度上看，是值得的。第二方案的支持者认为，第一方案的损失太大，直接损失起码要有几亿美元，肯定会影响整个年度计划的完成，另外，举动太大，引起消费者太多注意，可能被认为作贼心虚，还有其它问题。

经过反复讨论磋商，两天后公司作出决议按第一方案执行。将行销全国的比尔食品全部撤回，这一行动造成了 8 亿美元的损失。当比尔将这一决定向新闻界公布时，在场的 100 多名记者无不为之感到惊叹。有些报纸甚至以“发疯的举动”为题对此作出报道。

在记者招待会上，有记者问比尔：“贵公司是否有些小题大作，问题还不至如此吧？”，比尔回答道：“我们只有这一条路，有人可能认为我这是发疯了。就算我是发疯了吧，因为我只有这一条出路，这样才能取信于民！”。

尽管比尔公司力图通过这一举动来改变世人对公司的偏见和不满，但实在力不从心，比尔公司的股票行情不断下跌。从公布有毒物质起，才过 4 天，股票价格便下跌了 50%，比尔公司的信誉面临全面的危机。

在股票下跌的同时，比尔公司成立了以总裁比尔为核心的处理善后问题的临时行动小组，采取一系列措施，来挽回影响。

首先，小组对事故原因进行了周密的调查，发现一些食品中的有毒物质是因为在一道工序中过滤装置没有按期更换，造成有毒物质的过量渗入，完全是人为造成的。他们对生产负责人给予了撤职处分，将全部调查过程及处理结果录制下来在全国各大广播电视公司中播出。

其次是请有关专家介绍一下食品中有毒物质的含量问题，即使人们连续食用这种有毒的面包 10 年，也未必有多大危险。事实上面包中有毒物质的含量低于欧共体市场食品卫生检察标准。在欧洲，这两箱面包是属于合格食品范围的。几位专家是国内这方面的权威人士，他们的话是相当有份量的。

第三，向全美比尔公司的消费者道歉。比尔谈到：尽管我们的面包没有产生一些实际的危害，但我们深知我们犯下了严重的错误，这种错误在比尔公司的历史上还未曾有过的，我坚信，以后也不会再有了，尽管发现的两箱“有

毒面包”的有害物质含量微不足道，但我们仍将所有食品全部撤下市场，这主要是因为我们不愿破坏我们心目中的“顾客就是上帝”的信条，我们不愿看到，我们一贯第一流的产品质量受到顾客的怀疑，为此我们愿意付出任何代价。

比尔公司的这些举动在广大消费者中引起极大反响，各大报纸、新闻机构，都在连续跟踪报道这个“比尔公司事件”。

与此同时，比尔公司的股市行情只是稍有好转，仍以 3% 的速度下跌。这时，公司中第一方案的反对者提出了异议：把与有毒食品同批的食品换下来就足以表达了我们的诚意，如再加上审慎的解释和道歉，这件事就会不了了之。如此兴师动众，加深了比尔公司食品有毒的印象，浪费了大量资金不说，实际上也没起到什么好作用。

比尔公司的面包事件过去了，随着时间的推移，这件事在社会上的影响也在逐渐减弱。比尔公司为此付出了巨大的代价。那么比尔公司当初的做法是否合适呢？迄今为止，比尔公司的上层人物也是看法不一。

[教学功能及用途]

这是一篇关于销售策略的小品型案例，可作为战略方面的案例供学员使用。

[参考思考题]

1. 对一、二方案的优缺点进行评价。
2. 对采取果断措施后，比尔公司的股票行情继续下跌，你怎么看待？
3. 所采取的措施中，哪些做得比较好，哪些还有必要校正或补充？
4. 结合这个案例，谈谈如何对待产品质量问题。
5. 如何认识企业对社会（社区）的责任？

（王克据有关资料编写）

37. 昌盛粉末冶金厂的烦恼

昌盛粉末冶金厂是一个 100 人的乡镇企业，地处县城边缘，靠近公路，交通方便，厂子的前身是 20 人左右的机车修配厂，前几年粉末冶金行业看好，随后转型为粉末冶金厂。粉末冶金不需要较高的技术，工人进行的是简单的体力劳动。招了几十人后，成了今天的昌盛粉末冶金厂。昌盛厂现有固定资产 130 万元，前年的产值 50 万元，利润 18 万元，去年的利润 12 万元。如果按往年的收入水平，昌盛厂还算一个不错的乡镇企业，可如今却遇到了很大的麻烦。

近几年来，煤价大幅上涨，由原来的每吨 30 元涨至每吨 250 元，而粉末冶金产品的价格却基本没变，单是这一问题足以使昌盛厂年底发不出工资来。粉末厂的李厂长冥思苦想，想找出一条能挣钱的路子来。

李厂长认为，摆在面前的出路有两条，一条是坚持原来的粉末冶金生产，开发出新产品，搞一定程度的深加工，另一条是企业完全转型重搞机车修配厂。企业搞原来的粗加工看来是不行了，因为煤的价格还不断在涨。

李厂长事先分别跟王、张二位副厂长透露过自己的一些想法。几天后召集在一起，讨论厂子的发展问题。

王厂长先发言。他说，我赞成搞新产品开发，可以考虑搞不同规格不同花样的香币。香币是一种比较时髦的粉末冶金产品，常用作会议、旅游纪念品，工艺简单，薄利多销。又能与我们现有的生产相结合，工艺变动不大。只要能揽到活，推销时多动一些脑子，没准明年初就能见效。先维持一段时间，看有什么新项目我们再相机行事。

张厂长不同意王厂长的意见，他认为，搞“香币”这种短、平、快产品不是长久之计，今年、明年混过去了，后年怎么办？再以后呢？你刚才提到要结合厂子特点找出路，我倒是想到咱厂原来的一些老职工都是修车的好手，现在机车修理走俏，何不重新试试机车修理。工具，设备的资金先试着能否贷到款，如若不行也可以考虑变卖一部分固定资产。发展公路交通随商品经济发展变得越来越重要，只要我们开始一两年能挺过去，以后的日子就会越过越红火。

王厂长想了一会，说道：你讲的不无道理，可仍面临几个问题，首先是我们费了几年的功夫好不容易搞起的粉末冶金的摊子就这么撒手不管了，难说哪年我们附近出个大煤矿，到时我们再想重新上就来不及了，好不容易请来的刘技术员让人回去，再想请就很难了。再者，搞机车修配厂，最多需三、四十人，其它几十号人怎么安排，吃闲饭去？还有，象我们这样的小企业，没必要想得太远，现在香币的行情不错，就应抓住机会，以后再有什么困难再想以后的，车到山前必有路。你现在搞机车修理，头两年肯定亏本，没有牌子，谁信你啊。大家都觉得这块肉香，可吃的人也很多啊！厂子现在这么穷，这一、两年，谁管饭啊？

还是张厂长老谋深算，他对王厂长的问题早有准备，他说，老等哪儿出个大煤矿不是办法。用人方面请不到刘技术员不要紧，只要我们有钱，可以到省城请个高手来。搞机车修配厂剩下的几十号人，可以考虑打发一部分人回家，60%开资，另一些人开饭店，我们这儿来往人较多，开饭店没有不赚钱的，等火候到了，再把打发的那些人招回来，也可以考虑搞个小旅馆什么的，反正房子空着也是白空着。

王厂长觉得自己有理，可是不知如何表达，他说，不管怎么说，搞机修厂，近一两年不好混，工人没饭吃，我们也不好交待。

李厂长是个转业干部，对经营管理不甚了解，又是个老好人。他心里觉得张厂长说得头头是道，可却隐隐觉得无法解决眼前吃饭问题，王厂长虽说得没什么条理，但多少能解一点燃眉之急。哎，这该怎么办呢？

[教学功能及用途]

这是一个乡镇企业面临环境变化采取何种相应对策为好的案例，可以供讲授产品战略、市场战略时参用。

[参考思考题]

1. 你认为王、张二厂长的意见各有哪道理和不当之处？
2. 除已知的两种方案外，是否还有其它出路。
3. 从这个案例分析中，如何评价我国乡镇企业的前途？
4. 通过这个案例的分析，能否总结出几条如何搞好乡镇企业战略决策的经验来。
5. 你能否说出几条国营大中型企业与乡镇企业在做经营决策时的异同点

来。

(王克编写)

38. 华光针织厂的销售工作方案

华光针织厂，是 1979 年创建的综合性针织厂。厂址位于市区，厂区面积 6 万平方米，生产建筑面积 1.8 万平方米。现有职工 21180 人，其中产业技术人员 290 人。现有固定资产 1320 万元，年产值能力 2100 万元。企业拥有的主要设备有：袜机 190 台，经编机 23 台，纬编大圆机 13 台，织造设备台车 16 台，四跑道单面机 4 台，棉毛机 10 台。主要产品有：运动装、针织内衣、化纤袜、蚊帐等。

表 1 为华光针织厂近三年的产值，利税和销售收入情况。

表 1 华光针织厂 1987—1989 年三年产值

年度 \ 项目	1987	1988	1989
产值	1228	1792	1874
利税	192	283	279
销售收入	1012	1596	1427

1989 年以来，国家经济形势不好，也波及到了华光厂。尽管华光厂的产品质量很好，但在市场行销和货款回收极其困难的情况下，销售收入仍受到很大影响。在这种处境下，厂领导带领全体职工灵活经营，采取一系列有效措施，以销定产，疏通流通渠道。强化内部核算，严格控制开支，组织人员去全国各地采购价廉物美的原料来满足生产的需要。特别是在销售方面，做了大量的工作，注重销售策略，广开渠道并制定了详细的销售工作方案，试图扭转被动局面。下面就是华光厂 1990 年的销售方案。

华光针织厂 1990 年销售工作方案

为进一步搞好销售工作，搞活经营，促进销售，适应生产的发展，提高效益，完成上级下达的各项经济技术指标，拟定本方案：

1. 销售形式：采用全部销售费用包干的办法，贯彻多劳多得，按劳分配的社会主义分配原则，上不封顶、下不保底。

2. 人员编制：在 1989 年 7 个科的基础上，新增 3 个销售科，按承担销售计划多少配备人员；月任务 25 万元的科，每科不超过 8 人，月任务 15 万元的科，每科不超过 5 人，月任务 8 万元的科，每科不超过 3 人，每超一人月增加销售任务 5 万元。人员组成采取自由结合的办法，各销售科长必须对本科所发生的一切经济业务负全部经济责任。

3. 业务活动区域的划分：坚持明确地盘、单位，分点定片经营（指供销社以上的国营商业单位）。决不允许一个单位同时有两个科与之有业务往来，凡违反者（指后插手者），来款不计任务，不予提成。来款前所占货源，按月 1% 计收利息，凡直接来我厂购货的供销社以上的国营商业单位，由该区域人员接洽，如该区域人员不在时，由销售办公室代为办理，记入该区域科室，来款照样算任务及提成。凡用现金结算的供销社以上的国营商业单位，必须根据规定增加 3.5% 的代扣税（厂里出代扣税单），可按照正常提成，否则将从提成中扣减代扣税额。凡与个体工商业务户发生的业务往来，来

款不顶任务，不提成。凡是我市境内的供销社和国营商业单位的业务，均由销售办公室负责处理。

4.任务的分配：第一、二、三、四、五科每科月来款任务 25 万元；门市部批发月来款任务 15 万元；门市部零售本厂产品月来款任务 5 万元；第六、七、八、九、十科，每科月来款任务 8 万元，销售办公室月来款任务 5 万元。以上来款累计考核，多来部分顶下月任务，欠额按 1% 计息，扣减提成，每月结算，按期兑现。

5.货源分配：采取紧俏商品与滞销产品搭配销售的办法，结合承担销售任务的多少，有计划按比例地分配紧俏商品及合同的生产。对于预付货款、带款提货的，优先供应货源和安排合同的生产。

6.货源占用：月任务 25 万元的科，月末占用额为 73 万元，月任务 8 万元的科，月末占用额为 22 万元，超过占用部分按 1% 收取超占用费。为了鼓励早来款，超额来款，对累计完成任务超计划来款的，按照比例按时间增加货源占用额，即 1—2 月份超来款部分增加占用额为 1:4，3—4 月份超来款部分增加占用额为 1:3.5，每往下推迟超额来款两个月即减少占用比例 0.5，到 11—12 月份增加占用额比例为 1:1.5，即到 11、12 月份，每超来款 1 万元，增加货源占用额为 1.5 万元。对累计超额来款低于规定占用额部分，按 0.5% 给予奖励。对那些对货源占用较严重者，停供货源及生产合同的安排。

7.严肃价格政策：根据物价政策规定，制定执行厂定价格，并保持价格的相对稳定性，低于部分由经办人自负，高于部分高于规定标准 5% 以内的，按照 50% 提给经办科，超过 5% 以上的，按 20% 提给经办科，作为补充活动费。直接消费单位，出厂价上浮 3，5% 考核，对个别需经厂长批准价格下浮的，要先把个人提成除去，不足部分作为厂长批准处理部分。

8.厂内运输车辆结构：为了便于核算，不管吨位大小，统一执行每公里 0.60 元计费，渡江费、过桥费，谁用车谁报销，搭用便车按半价收费，绕道部分按全程收费，凡用本厂车辆搞非本厂产品运输者，每次罚款 500 元。

9.退货费用：退货费用一般均由责任人员承担。确因质量问题，造成损失，由经办人提出书面报告，厂派质量检察人员检察，由厂方负责办理。如非质量问题，一切费用由责任人自负，因发货超期（以生产时间不超过规定 10 天为准），由厂里自负，但合同签订延期付款的，不算交货延期。

10.提成比例：经编产品按照：一、四季度来款的提成比例为 4%，二、三季度为 3%；经纬编布按 2% 提成；化纤袜按 4% 提成；运动服按 5% 提成；针织内衣按 3% 提成。对在 89 年底以前发出的产品，一季度来款的按 3%、二季度按 2.5%、三季度来款的按 2% 提成。科长职务补贴按考核来款计划计算，按照万分之五计算，累计考核，按完成任务的比例计算，超过计划以上的按万分之十计算，低于计划 80% 的不发。上不封顶。各科人员借款，必须由科长代理，其它人员不予借支。

11.产品登记。产品发出，必须交销售会计如实登记，当时不能进行结算的，要将购方的收据交销售会计进行登记，交给业务人员的收据，要办理收据传递手续，以免发生扯皮现象。产品登记必须做到及时、准确，发出与登记相符。凡销售会计的责任，出现差额，按 1% 扣减销售会计的奖金工资。销售办公室主任及分管厂长进行定期检查和抽查，作为考核销售会计人员工作的主要依据。凡因销售人员不負責任，不按期登记的（对方未提货的，必须于当日进行登记，业务人员送货的，必须由回来的次日进行登记）。过期不登，销售会计不再补登，但仍作为货物占用进行考核。凡属于销售人员责任未登记，该项来款，不顶任务，不提成。来款与登记不相符的，不顶任务不提成。对因不顶任务不提成的部分，造成的漏登差额，不再追究销售会计的责任。

12.严格执行产成品、仓库管理制度：产品出库（提货），要先办理提货手续，后发货。对送货，当日不能明确单位的，可凭销售办主任签字后的借据发货。送货回来的次日，必须补办正式提货的手续，抽回原借据，交销售办主任核销。除此之外，对任何人都不准用借条方式将产品提走，违犯者扣罚违章提货额的 100%，从保管员的工资中扣除。凡发现有偷窃行为的，按照 10 倍进行罚款处理，从提成工资中扣除，对严重失职者，调离工作岗位。

13.销售人员要保证出勤，杜绝不出差也不到办公室上班的现象。各科科长，都要搞好本科的考勤考核，无故缺勤 1 天，扣款 20 元，并作为各科分配提成的其中一项考核标准，促进销售工作的开展。

14.加强发票管理：未经厂长批准，不得乱开红发票，违者处以 50 元的罚款。对于作废发票，

必须一联不少地附在存根上，方可作废处理，每缺一张，处以 50 元的罚款。严禁弄虚作假，收款、来款、出帐要按照发货的先后顺序结算，不得将后送的货先结算，先送的货不结算。凡颠倒出帐的，不予提成。

15. 销售结算：属于布类，现款交易，不经厂长批准，不准赊销或不结算就发布。现金结算按规定加代扣税 3.5% 为考核价格，出具税单。对于乡镇集体商业、个体商业，均由门市部办理。否则，造成的损失从本科当月提成中扣除。

16. 增加分配透明度：各科要将所提成的费用（扣除 30% 留厂）进行定期地在科内公开，提高分配透明度，将分配情况报分管厂长一份，不要搞过头分配，要留有余地，以填补因失误造成的经济损失。

为了鼓励开发新产品，提高产品质量，每个销售员都是我厂的义务信息员，反馈的信息交技术部门，一旦采纳，将优先供货给提供信息人员，并根据实际效益情况给予一次性奖励。

以上规定自 1990 年 1 月 1 日起执行。

[教学功能及用途]

这是一个关于销售战略决策的案例。华光针织厂已把销售方案制定出来了。方案合适否？合理否？请作出判断，请补充修正完善，或否定。可供在讲述了销售一些内容后采用，以加深对销售知识的掌握、理解、提高能力。

[参考思考题]

1. 试分析华光针织厂销售方案的水平。
2. 方案制订得合适否？有哪些疏漏处？请予补正。
3. 方案中有哪些过火处？又有哪些处未到火候？
4. 对销售人员实行如此高的提成比例，合适否？会对工厂产生哪些影响？有哪些什么激励作用及不良影响。

（王克编写）

39. 华北第三印染厂

华北第三印染厂是全国五个规模最大的印染厂之一，始建于 1955 年，属国家大型二类企业，经济效益在全国印染行业一直名列前茅，1989 年被评为国家二级企业。

一、工厂概况

（一）人员构成。

全厂现有职工 4100 人，其中一线岗位制工人 1700 人。有高级工程师技术人员 26 人、中级工程技术人员 150 人、初级工程技术人员 220 人。全厂具有大专以上学历文化程度者占 13%。厂级领导班子 12 人中 83% 具有大专以上学历。全厂共有党员 790 人，团员 900 人。

（二）生产情况。

该厂主要生产纯绵、涤棉、中长织物等各种漂白、染色和印花产品。年印染布能力 1.2 亿米，每年约有新产品 50 种，新花型 900 余种，配色 3000 余种，多项产品获国家级、部级、省市级优质产品奖。

（三）设备情况。

该厂现有各种印染专用设备 140 余台。其中 60% 为进口设备，大部分是近几年从西德、日本、意大利、荷兰等国引进的。全厂还拥有 80 多台 IBM—

PC 系列微型计算机并已联网。全厂共有大小车辆 80 余部。

（四）资产情况。

全厂共有固定资产原值 1.3 亿元，净值 7000 万元。占地面积 15 万平米，建筑面积 13 万平米。年产值 2.8 亿元。年劳动生产率 70000 元/人。

二、外部经营环境

几年来，随着商品经济的不断发展，企业的外部经营环境发生了巨大变化。过去，供应者是国家，顾客也是国家，因而也不存在竞争者，现在却完全不是这种情况了。

（一）供应者。

印染厂的主要原料是坯布。近几年，国家从宏观经济考虑，为了鼓励农民多种棉花，几次大幅度提高了棉花的收购价格，因而，坯布价格一涨再涨，涤棉坯布平均上涨 31.4%，纯棉坯布平均上涨 42.9%，仅此一项，1990 年全厂就要吸收消化涨价因素 2500 万元。印染厂的另一主要原料染化料的上涨幅度平均为 70% 左右。

另外，印染厂还是能源的使用大户，该厂每年大约要用电 2.1 万度，煤 4.5 万吨，煤气 950 万立方，重油 1.83 吨，水 400 万立方米，而这些原料的上涨幅度分别呈两位数、三位数甚至四位数增加，具体为：电 130%，煤 123%，煤气 47%，原油 37%，水 3125%，上述这些原料的涨价都是没有讨价还价的余地的。

（二）顾客。

印染厂生产的是生活资料，是直接面对消费者的。十几年前，买布是要凭布票的，那是绝对的卖方市场，印染厂只需生产兰、灰、绿几种简单颜色就可以满足顾客的需要了。但现在的情况与十几年前正好相反，是绝对的买方市场。厂方想尽一切办法设计出许多好的花型和品种也难以满足那些挑剔的顾客。

（三）竞争者。

该厂除了要与其规模相当的国营企业竞争外，还要在不平等的基础上与乡镇企业和三资企业竞争。乡镇企业没有诸如“企业办社会”的包袱，却有着比较灵活的销售手段。再加上一些地区的地方保护主义，使之可以得到廉价的原料，在“棉花大战”中总是胜利者。合资企业可以得到两年免税，三年减税的优惠政策。在正常情况下，大中型国营企业的所得税税率固定为 55%，而乡镇企业和小集体企业是八级超额累进制计算所得税。大中型国营企业能源交通建设基金为 15%，而乡镇企业仅为 7%。大中型国营企业的外部经营环境既不如“老乡”，也不如“老外”。

三、资金循环情况

由于原材料价格上涨，挤占了该厂的一部分流动资金，使其在循环中沉淀，加上市场疲软，产成品库存上升使该厂库存增加 1500 万元，且正以每月 10% 的比例上升，再加上三角债困扰，客户共欠该厂 800 万元，使流动资金更趋紧张，在这种情况下，如要继续维持原生产规模就要贷款，但该厂已有 5000 万元的贷款，再贷一方面银行不情愿，另一方面，企业还贷能力有限，以 7.2% 年息计算，则要每年付息 360 万元。若不贷，就要减少产值，压缩生产。但由于该厂规模较大，固定费用成本较高，减产后摊入单位产品的费用就要加大，可能会出现亏损。还有一种办法，就是大幅度减价抛销，这样，能收回货币，但抛得越多，账面亏损越多，企业完不成经济指标，对上对下

都不好交待。因此,企业陷于十分困难之中。实现利润情况几年来分别为 1987 年 2100 万元,1988 年 1500 万元,1989 年 800 万元,1990 年 200 万元。

四、战略措施

在这种复杂多变的环境下,该厂十分重视经济战略的制定和实施,归纳起来有以下几个方面。

(一) 市场战略。

该厂采取的是以出口为主的市场战略。通过对国内环境的分析,他们看到,近年来由于农村经济体制改革的成功,全国棉花产量逐年上升,从 70 年代末到现在,全国纺织品数量大约增加了一倍,而我国人口的增长率仅为千分之几,所以明显地出现了纺织市场的供大于求。据统计,全国纺织品积压库存足以维持市场供应六个月。

再分析国际环境。目前世界经济正在发生一系列急剧的结构变革,发达国家由于劳工费用急剧上涨使得这个古老的劳动力密集型产业日趋衰落,而我国具有丰富而廉价的劳动力和原材料,这是国外同类企业无法得到的。

另外,国家还制定了对出口企业的一系列优惠政策,如每出口一美元,奖励企业 0.05 元人民币,出口企业每年可以多发一个月的外贸奖等。同时,考虑到纺织产品也有一定的季节性,当季节不同时,有些产品就会滞销,而地球上任一时间都有或处于夏季或处于冬季的国家,在国际市场上,该厂生产的薄织物和厚织物一年四季都可出售,所以该厂决定,以主要精力设法把产品打进国际市场中去。

在这种战略方针指导下,该厂采取各种措施不惜暂时没有利润和丢掉大批国内市场为代价,尽全力扩大出口,使出口比例由 1985 年的 18% 上升到 1989 年的 72%。同时,该厂与上级纺织局制定的“两保一挂”承包指标中,在核算工资总额挂钩因素数值时,扩大与外贸收购值的挂钩比重,外贸收购值指标占 80%,与之对应,与上缴利润挂钩则为工资总额的 20%,使该厂在近几年利润下降的情况下,工资总额还能随外贸收购值的增加而增加,具体数字为 1986 年 1415 元/人,1987 年 1712 元/人,1988 年 2346 元/人,1989 年 2781 元/人,1990 年 2998 元/人。

但是,由于原料价格上涨,职工工资水平提高,使产品成本急剧上升,换汇成本提高,再加上泰国、巴基斯坦等国家纺织品出口的增加,使该厂出口产品在价格上遇到很大困难。虽然外汇汇率几次提高,但对此只起到一定的缓解作用。

1990 年底国家又进行了外贸体制的改革,各地进出口公司都要实行自负盈亏,国家原来的许多补贴都取消了,由于该地区不是产棉区,因而纺织厂实行高来高走的政策,使坯布价格很高。有的品种坯布价格几乎与外地产棉区的印染布成品价格相同,因此,该地区外贸公司只能以低于印染厂成本价格的价格收购该厂产品,原因是现国家已不给外贸公司补贴,如按印染厂的出厂价格收购它也要亏损。过去,该地区政府给予其所属的外贸公司规定在该地区必须完成一定的收购额,现在已没有这种限制,所以,它可以到外地去收购。

在这种情况下,有人对当时的市场战略决策提出了疑问,认为虽然扩大了出口,但把国内的大批老客户都丢掉了,现在出口遇到了这样大的困难,又该采用什么样的市场战略呢?

(二) 产品战略。

该厂产品战略上采用的是新产品开发战略，也就是创新型市场战略，以开发新品种，特别是开发高新产品为主。因为从消费者角度分析，现在已经很少看到有人再穿“文革”时清一色的衣服了，几乎找不到两个人穿着完全一样的服饰，服装正逐步向时装化发展，家里的缝纫机恐怕早就无人问津了。据统计，北京、上海等大城市人们穿衣的成衣率已达到70%以上，虽然纺织品市场疲软，但真正受到顾客喜爱的功能新颖色彩艳丽的新品种却是供不应求。而大量生产的传统产品的利润越来越薄。这就使人们把开发新产品的注意力放在一个十分重要的战略位置上。

具体来说，根据使用范围的不同，该厂开发生产了可以用于工业上的抗静电布、阻燃布、防水布、用于时装的人造棉印花、高织纯棉府绸、水洗布、纺丝绸以及高密防雨绒、塔夫绸、涂层产品、烤花纯棉产品等，这些产品虽然生产数量不多，却带来了丰厚的利润，新产品的利润率一般可达到30—50%，甚至有时超过100%，而老产品的利润率仅为2%左右。

但是，在新产品开发中，也存在一定问题，比如：该厂花费很长时间，耗用许多人力，物力，搞出的新产品、新花型，一旦好销，不久就会在市场上出现同样款式的花型的产品，因为这些产品，特别是新花型，从商店买回一块布当样子，就可以仿造，该厂也曾试图对新产品申报专利，但因这些纺织品寿命周期太短，而申报专利手续较麻烦，可能等专利手续办好，该产品已不畅销，到衰退期了。再加上纺织品花型十分复杂，略加改动后在内行人比如专利审查人员看来已不是一个花型，而在外行人也就是广大顾客看来是没有变化的。他们也曾想把该厂生产的布边印上特殊标记，但又不易引起人们的注意，看来这是一个不好解决的问题。

（三）技术战略。

在实施各种经营战略的过程中，该厂把科学技术一直放在一个比较重要的位置上。该厂属大型国营企业，具有比较雄厚的人力、物力、财力，因而有条件依靠自己的技术力量开发高科技产品，这是乡镇企业、小集体企业所不具备的。

比如，他们利用该厂特有的卫星地面接收系统，形成的“专供市场”就是一个成功的例证。该厂拥有一套卫星地面接收装置，通过它，每星期可以看到当今世界最流行的花型、图案及面料。他们利用这一优势，把这些图形放大成70公分左右的、非常清晰的彩色照片，然后，供服装厂选择，再根据服装厂的特殊要求对面料花色等加以改进。这种情况下设计的面料一般是比较畅销的，利润也比较高，这时，可能许多小印染厂也要纷纷效仿这种产品，但由于该产品中注入了许多新工艺，新染料，使用了许多高新技术，别人是不易学到的。这时，也可能会有许多的服装厂来购买此产品，但该厂为了保护与之合作的服装厂的利益，将此产品只“专供”给这一服装厂，以防别的厂家得到这种原料加工出产品后到市场倾销。这实质上保证了印染厂的利益。但有人认为，这样做损害了消费者利益。

以上是该厂在经营上采用的一些战略措施。但这些措施并不是法宝，它们是要随着外部环境的改变而变化的。现在这样做是对的，也许几年后就会变成谬误。正如该厂厂长——一位著名企业家所说的：市场唯一不变的规律就是天天在变。

[教学功能及用途]

本案例是一个关于经营战略的案例。读这个案例，可以看到华北第三印染厂在外界环境很不利的情况下，原料涨价、市场疲软、库存上升、资金紧张，提出了市场战略、产品战略、技术战略等来努力改善企业经营。分析这个案例，可启发读者如何适应这种环境，利用这种环境，在激烈的竞争环境中去寻找企业转向兴旺的契机。

[参考思考题]

1. 你认为该企业在经营战略上所采取的措施哪些是成功的？哪些是失败的？

2. 你认为该企业应进一步采用什么样的经营战略？

(吴立编写)

40. 贝卡特钢丝公司

1979年夏，非立浦·史密斯博士接受了比利时贝卡特公司的聘请，就任该公司在美国的子公司“贝卡特钢丝公司”的总裁兼总经理。史密斯完全知道，这并不是一件轻松的美差：一方面，若不是这公司已经山穷水尽，濒于倒闭，这些比利时人是决不会破例屈尊，用高薪去聘请一个美国佬出来收拾残局的；另一方面，这些身为老板的比利时人，也不会真正放心，完全放手地让他这位美国佬尽展其才，调遣自如，他会在一种怀疑猜忌、处处掣肘的环境中披荆斩棘地前进。因此，能否如大家所期望的那样，拯这所垂危的企业于沉疴，史密斯并无十分把握，可以说是有几分风险的。但他还是欣然受命，乐此不疲，因为正如他自己常说的：他就是喜欢挑战性的工作，愿意体验战胜艰险时的喜悦和发挥出自己才智时的快感。他觉得自己并不是一个孤注一掷的赌徒，而是一个企业家，一个有创业开拓精神的企业家，这种人是不安心于四平八稳的生活的。

贝卡特公司是一家历史悠久的欧洲线材制造商，1880年就已成立，至今还是由创建者，比利时弗莱芒的贝卡特家族所独家控制。这家“百年老店”经过多年惨淡经营，业务不但早已跨出比利时国界，而且也已越过欧洲边界，通过它独资拥有的或与本地企业合资兴办的子公司，把势力扩展到北美与远东。但它始终严守独家控制的祖训，不容他姓（当然更别说他国人了）染指。它现在的董事会是由老贝卡特的五房子孙分别掌握，每房各推荐二人为本房利益的代表，组成董事会，虽然也有几位族外人士取得受聘为董事的殊荣，却都是对本家族唯命是从、“忠诚可靠”的仆人，这只是点缀而已，岂容大权真正旁落。

贝卡特公司的领导人，本来一直把美国和加拿大视作它在比利时本国及西班牙、拉美和日本的分厂所制造的产品传统出口市场。它在芝加哥拥有一个大型货栈，以它为集散基地，将运来的产品销往各北美市场。但到了60年代中期，它开始决定谨慎地在美国投资建厂，建立了贝卡特钢丝公司这一家完全由它控制的子公司，开始试行就地生产了。它先后在乔治亚州的罗马建立起一家钢丝厂，在阿肯色州的范布伦建了一个筐具厂。这子公司及三家分厂的领导都由母公司派出本国人来充任，牢牢抓住缰绳，并且只把他们的产品视作本国出口来的产品的补充。

范布伦的这所农用线材厂是设备较先进的。它的厂长、总工程师、总会

计师，全是由母公司直接任命和派遣来坐镇的比利时人，中、基层干部和工人则是本地聘雇的美国人。为了给建设此厂筹措资金，子公司曾发行过债券，这些债券当然全部由贝卡特家族掌握。

筹建此厂时，公司领导对它颇具厚望。因为他们在 1970—1971 年间曾进行一次调研，预计美国农用线材，尤其是作围栏用的带刺钢丝——刺丝的需求会不断扩大，大大有利可图，所以不惜重资，买了颇先进的设备，准备以范布伦厂为基地，大量生产，源源供应邻近市场的急需。

但正当此厂建成投产时，市场的情况却并不如预想的那样美妙，由一直上升而突然变为急转直下，且有一泻千里之势。请看下面数据：1969 年 16 万吨，1970 年 17.5 万吨，1971 年 18.2 万吨，1972 年 18.5 万吨，1973 年 17 万吨，1974 年 14.5 万吨，1975 年 13 万吨。据内行人的分析，首先在于原来那项调研的分析不深入，没有看到当时美国刺线行情看好，需求潜力甚大，是因为越南战争军事需要的影响，真正的基本市场——非军用的农、牧业市场的容量并不如预计那么大、那么乐观；等到越战渐停，军事订货骤减，假象便消失了。其次，则是竞争的强烈也远超过预计，象阿姆科钢铁公司、西北钢铁线材公司、美国钢铁公司等这些对手，都是树大根深的老地头蛇，一家业主远在欧洲的新公司竟想挤占一席之地，若不是身怀绝技，又谈何容易呢？再次，这子公司虽是贝卡特独家占有，但它并不视为嫡系，总觉得只能算“庶出”，“肥肉”不能让它享用，把美国东海洋各州、西部加州及加拿大都划为禁区，仅供本国出口产品占据，而只把美国中部地区这块“骨头”留给子公司去啃。这就进一步缩小了可资利用的地盘，增加了销售的困难。但最主要的一点是：子公司的经营全由母公司遥控，一切战略与政策等重大决策都取决于有大洋之隔的比利时总部。人们议论说，当年老贝卡特创下这大家业，证明确是一位能人。但“君子之泽，五世而斩”，他的子孙的智能与魄力，似乎已远不及其父其祖，有时优柔寡断，朝令夕改；有时又偏听偏信，刚愎自用。就拿这范布伦厂厂长的任命来说，建厂才几年，已走马灯似地换了三任了。这厂本来请了麻省理工学院的专家，为它编制了二个模型、分别用来分析它的市场与产品组合。但不知出于什么原因，这两个模型并未拿到范布伦来供战略分析用，却把它们束之高阁，封存在麻省研究所档案柜里。

范布伦厂开工投产时，董事会的贝卡特家族要员们曾纷纷莅临，致辞剪彩，热闹非凡；曾几何时，工厂已气息奄奄了；两年来每年亏损达 200—300 万美元之巨，把子公司的钢丝筐具营业及母公司出口和货栈经营所得都赔了进去，而且似乎是个无底洞；这使母公司对此欲罢不能，进退维谷。

究其原因，当然首先是上了那个估计错误的市场调研的当；但是主持此调研的市场计划总负责人，却是比利时派来的亲信，所以不但未受重责，反而调回本国，另有重用。但是作为他的助手的一名本地副厂长，却撤职罢官，逐出厂门，当了替罪羊。不过这一措施虽可消气解恨，也许还能换回一点面子，却不能解决实际问题。比利时总部虽极不愿意，而又不能不承认已无大将可调遣，这才只好去请一位“老美”史密斯了。

严格说来，史密斯并非地道的美国人。他出生于澳大利亚，在那儿修毕大学冶金学学士学位，才到美国深造，后来就定居美国，入了美籍。他在冶金技术方面本有不少成就，后来又从事管理，在各种职能领域中都历练一番后，开始崭露头角。尤其是 1967 年年末，当时他正好 41 岁时，被选为匹茨

堡的以冶炼特种钢材知名的中型钢铁企业——柯波威尔德公司的总裁兼总经理时，他的才干受到了严峻的考验而显现出来，在短短几年内为这家面临破产的企业重振声威，赢得了具有起死回生之术本领的美誉。

贝卡特董事会别无选择，只好去请史密斯来救活它的子公司，虽然内心对他是否真能妙手回春仍将信将疑，是准备走着瞧的。史密斯开出了价码——“疑人不用”，既然要我干，就得授以全权。贝卡特董事会万般无奈，只好允诺，对子公司执行“不干涉”政策，只要它确能扭亏为盈。

史密斯拿到了上方宝剑，马上着手研究范布伦厂的问题。他物色了一位他所熟悉的市场专家来做他的搭档，任命他作子公司副总裁，分管线材与农用产品的生产与经营。他立即把保存在麻省理工学院的模型取回到范布伦厂，输入计算机，对各种产品组合进行盈亏预测。他召开了一系列战略研究会，与骨干和专家们分析、研究，想首先找出市场中哪儿才是最适合自己发展的独特地盘。农业市场的各方面都分析到了——家禽业、养猪业、养羊业、养牛业、谷物及青贮饲料业等对围栏的需要等。他想一旦摸清市场底细，明确了主攻方向，便可制定相应的市场计划了。

贝卡特母公司当然是决不会完全放手的。首先，它仍坚持美国东、西岸市场是母公司传统“禁裔”的规定，决不容子公司生“非分”之想。其次，它指示要范布伦厂生产一种相当于 15 号钢丝的刺线，这是它的一种独特产品；而且坚持这种产品要使用原有的“高柯”，这是一个西班牙词汇。这种产品在美国东西海岸已有一定市场，在拉丁美洲就更容易为用户接受；但在美国中部，这个名称却显得陌生而刺耳。此外，这里的围栏，传统使用的是 12 号标准钢丝，它当然显得比“高柯”刺线粗而结实经用。难怪范布伦厂刚推出这一产品时，那些竞争对手都对它嗤之以鼻，不无讽刺地给他起了个绰号，叫它“马驹丝”，暗示它的强度只能圈得住小马驹罢了。其实仅凭外貌就轻率地下断语，往往是片面的错误的，“高柯”刺线自有其不可忽视的长处：一是它有较厚的镀锌层，防锈力较强；二是它较柔韧，易于捆扎在桩柱上；三是最要紧的一点，它的实际强度，至少不低于 12 号标准钢丝，反而略胜一筹。问题就在怎么才能让用户知道并相信这一点，而史密斯觉得，这是可以办到的。

市场分析结果表明，范布伦厂的农用产品组合中，看来只有两种产品盈利潜力较大，其中就包括“高柯”刺线（见附表 1）。史密斯觉得自己接任贝卡特钢丝公司总裁，必须以果敢行动，迅速实现扭亏为盈，来取得比利时总裁信任，鼓舞职工士气，提高干部信心。在这方面，“高柯”是可以利用的一把利器。所以必须坚决调整产品组合，多产盈利产品，并扩大销售额，大幅度越过保本销售量。

附表 1 范布伦厂农用产品组合中各项产品的财务吸引力分析

产品项目	平均售价 (美元/100 磅)	增值率(%)	平均税前盈 利率(%)
标准刺线	30	33	10
高柯刺线	43	40	12
野外围栏钢丝	30	29	2
高强度野外钢丝	46	50	20
打包用钢丝	25	24	15

在做外部市场分析的同时，也对本厂各产品系列的盈利率作了内部分析，并把分析所得数据输入本厂盈利率模型中去。结果表明，本厂产品可能取得高达 70% 的市场份额；可惜，在市场潜力最大的地区，份额甚低（见附表 2）。

附表 2 高柯刺线在各销售区的销售分布

地 区	本期内预计总 销售量(\$1000)	占市场总额 百分比 (90%)
东南地区	20	70
西南地区	34	10
中部地区	37	10
东北地区	9	13
西部地区	14	4
总 计	114	20

同时还发现，除了国防需要外，刺线的民用市场需求是季节性的，因为农民和牧民们通常都是开春时新建、重建或加固他们的围栏，所以时机十分重要。史密斯知道，要想打响他上任后翻身仗的头一炮，必须在 1979 年当年第四季度就抢先进行新的市场计划，否则就会贻误战机，一拖就是一年。

于是，主攻方向决定了，突破口确定了，时机选好了，战略决心也就下定了。这就是，根据“集中兵力于有限目标”的原则，于 1979 年冬选择以“高柯”刺线这种毛刺很高的产品为突破口，以中部大平原农、牧地区的那些购买潜力很大的各州为主攻方向，发动一次“闪击战”，以迅雷不及掩耳之势，战胜其他对手，在本地区夺占尽可能多的市场份额，尽量扩大销售额，实现公司经济状况迅速改观的战略目标。

下一步是马上拟定代号为“‘高柯’闪击战役”的具体行动计划，贯彻战略构想。这个计划的核心是：要把推销这种新牌号刺线的努力，直接指向最终用户，即那些最终购买与使用这种刺线的农、牧民，而推销的时机则选在他们正在做选购决策的当口。

在具体制定推销的战术细节时，先把这些推销对象——农、牧民们的特点分析一下，发现了下列要点：

(1) 老乡们是很讲实惠的，他们要的是货真价实的优质产品，但目前高柯刺线在他们眼中还算不上什么优质品。

(2) 老乡们又是比较保守的，不大愿意有什么改变，除非老办法真出了问题而新玩意又确实有潜在的巨大好处。

(3) 买刺线不是什么预作妥善安排的“计划性采购”，而是有所感触，灵机一动式的购买行为。

(4) 老乡们是可能对刺线建立“牌子(商标)意识”的。

但是，范布伦厂并不能把高柯刺线从工厂直接卖到最终用户手里，它必须依靠和利用各地现成的、完备的、散布在穷乡僻壤的销售渠道和网络，而且只能通过“工厂——批发商——零售店——农、牧民”这样既定的层次系统销售。可惜的是，无论零售商还是批发商，对经营和推销新产品，特别象围栏材料这类普通商品并没有多大的积极性和感到有多少推动力的。所以，对农、牧民的推销，必须顺带地激发这两个层次的积极性。

经研究，决定采取下列四种宣传与推销手段：

(1) 推销人员下乡巡回，直接与农、牧民个人接触；

(2) 邮寄宣传品；

(3) 在报纸及农、牧专业普及性期刊上登广告；

(4) 通过无线电台的广播做广告(当时农村电视还不太普及)。

当然，史密斯觉得这四种手段不应孤立地、分别使用，而应互相配合，协同作战，并且要有一个重点，那就是广播。

为了制定出最有效的广播宣传战计划，他们对农、牧民收听广播的习惯与爱好作了细致的研究：他们平常收听什么电台？哪些节目？什么时间听？一般听多长？……结果发现，老乡们一般是早上5点到5点半收听当日新闻和气象预报，中午11点则收听市场行情介绍，了解粮食，肉禽、禽、蛋等收购价格和农机、化肥等售价。

通过这番侦察，心中有了底，就可制定正确的作战方案，以最小代价取得最大成果了。他们决定向电台购买上述二段节目的片刻间隙时间，而时间的长短，应以确保听众的注意力能被吸引，并听清了广告中关键信息，但不致长得使他们听得不耐烦而拧到另一个电台为度。

受到万宝路牌香烟创造出个牛仔式人物作为此牌子香烟代表形象而收到的奇效的启发，他们创造了一位叫“丹尼·斯特朗”的牧民型角色，他会在马上边弹着吉他，边用浓厚的农村口音，唱几段当地妇孺皆知的民歌，但中间几段歌词已被移花接木，暗渡陈仓，换上了宣传高柯刺线优点的内容。

史密斯心中暗暗得意：凭他的经验与直觉，这个节目准能受欢迎，“高柯”的名字在这一带很快就能无人不晓，连孩子也会学着牛仔丹尼的滑稽腔调，哼唱“高柯刺线实在好”的小调了。可是这套办法跟贝卡特传统的绅士风度十足的“正派”作风太格格不入了。担任子公司市场销售处处长的比利时干部说：“什么？去为刺线做广告？简直想入非非！”于是，他不出席有关的重要决策会议，并拒绝代表公司去与电台广告科签署购买节目时间的合同，虽然这本是他的职责。史密斯听说后笑一笑，说：“要改变一个人几十年养成的观点，是需要时间和事实的。”他就以总裁的身份自己去签了约。

广播节目果然收到了预期效果，史密斯开始考虑如何才能使这节目不仅刺激了最终用户的购买欲望，而且还能同时激发起各零售商店进货与推销的积极性，使节目一箭双雕。他们研究制定了一项决策(见附表3)，要旨是：哪家零售店一次购进高柯刺线越多，那节目中就腾出越多时间专门给这家商店做宣传。零售商进货多了，自然就会推动批发商相应进货。最绝的一招是，进货量达到一定标准，公司就派一位专职推销员去该店工作一天，带去一台专门设计的小巧玲珑的便携式线材抗拉强度测验仪，现身说法，用过硬的当

面实验，证实高柯虽貌似纤弱而实际强度一点不低于标准 12 号钢丝（见附表 3）。这种办法使贝卡特的推销员们面对面直接接触农、牧民，消除他们的疑虑。不怕不识货，就怕货比货。这使强大的对手阿姆科钢丝公司火冒三丈，扬言要到法庭控告贝卡特“诽谤罪”。史密斯稳坐钓鱼台，因为他知道这只不过是恫吓罢了。另一些主要对手对贝卡特这一手则颇感不屑，认为这属雕虫小技，成不了气候。但当他们真为它的成果感到威胁时，已悔之晚矣。

附表 3 对零售商购进高柯刺线的奖励政策

最低进货量	奖励办法
1 盘“高柯”刺线（48 卷）	在电台广告中给出丹尼所唱小调中两小段歌词，专门宣传此店。或十段歌词，既宣传此店，也推销“高柯”。或发给\$15.00 合作奖金。
5 盘“高柯”刺线（240 卷）	四小段歌词专门宣传此店。或 15 段歌词，但非专用，或发给\$25.00 合作奖金。
10 盘“高柯”刺线（480 卷） 另加可装满卡车的其它货物	派推销员到店中做一天强度演示。\$100.00 合作奖金及 10 段专用歌词（或 30 段非专用歌词）。

剩下两个最后的战术性决策，就是广告战在地理上的布局与时机，以及如何使用公司有限的推销员队伍了。原来的推销力量是较薄弱了一些，但主要弱点在于分散使用，每一地区都派一名推销员去终年长驻，淡季时无事可做，旺季时又照应不过来。由于美国幅员较广，春天由南到北渐渐到来，南方已柳绿花红，北端仍冰天雪地。史密斯决定把全体推销员于元月初前都集中调到德克萨斯、新墨西哥、亚利桑那等中部南端各州，成立一个半永久性推销小分队，自从元月 2 日起在已春意盎然的南方诸州“全线出击”，并随着季节北转尾随而进，一直到达北端加拿大国境线为止。

初战告捷令人鼓舞，南方诸州经两周强化推销，成交的订货批次增加了约 30%。史密斯充满自信，认为这一战役已稳操胜券，而且为今后一段相当长的时期中的持续扩展，奠定了坚实的基础。他决定整个战役结束后，要把参与此役的人员全部召来，做一次总结，并研究如何巩固与扩大成果，决定明年该如何改进，以及这个经验能否搬到其他产品的销售工作中去。他暗暗告诫自己：“千万别沾沾自喜。作为一个高级管理人员，应当有雄心壮志，能高瞻远瞩。下一个战役应向哪儿进击？怎样组织？这是应当马上考虑的事了。”

[教学功能及用途]

这是一个较综合的案例，可在市场学、市场战略讲授过程中组织讨论。这个案例既有评价性案例的特点，又兼有问题型案例的性质。较全面地概括了一种市场经营战略的酝酿、构思、制定、贯彻与总结评价的过程；介绍了一次典型的市场经营实践。在这次成功的战役之后，如何扩大战果，是非常值得深思的。

[参考思考题]

1. 从此案例所介绍的实践来看，你认为什么叫市场经营战略？在拟定这一战略时，要考虑些什么？做些什么？

2.从纸面上的战略计划到具体的贯彻执行中间有些什么环节？此例中可获得何种具体教益？

3.史密斯有何高明之处？尽管此役大胜，但作为一旁观者，你认为他考虑问题有什么不全面之处？

4.通过这个具体案例，你能提炼出几条指导市场经营管理的一般原则吗？这里的成功经验哪些可以推而广之？

（本案例选自《管理案例学》一书，选用者王克）

八 关于生产管理

41. 原材料库存量

谢维把双手一摊，对张国记做了个无可奈何的姿式，说：“好了，老弟，我把所有该交代的情况，还有我的忠告，全都已经告诉你了，我再没啥好说的了。我已经心灰意懒，现在就瞧你的了。祝你好运！”他握着张国记的手，把张国记送到自己的办公室门口。

刚才那场长达二个半小时的谈话，就是黄河化工制造厂供应科刚卸任的谢科长，跟新任科长的交接工作过程。张科长一边往自己的办公室去，一边咀嚼着谢科长刚赠他的那些忠告，没想到供应科居然那么不好搞，但是，他决心要试试自己的身手，不管困难会有多大，因为毕竟他是经竞选中标的科长。

黄河化工制造厂供应科在 1990 年库存量达 2000 多万元，这对于只有 2000 多人、产值也只有 4 千多万的厂家来说，死钱也算不少了；它的资金周转率一年也仅一次，1991 年厂长换届后，新任厂长采取新措施，决定招标供应科科长，张国记提出以保证生产、降低库存量 700 万元、资金周转率提高 50% 为努力目标而中标。

张科长进供应科后，不是大张旗鼓地宣传他的施政纲领，而是深入到供应科各基层单位：钢材库、工具库、服务组、计划组、采购组等单位了解情况，经过一个多月的蹲点，他掌握到如下情况：

(1) 主管供应科的臧厂长的指导思想是：有用的就留下来贮藏入库。如 1989 年全厂 100 多吨边角余料，当年可以以 2400 元/吨出售，但臧厂长问供应科边角余料有用没用，供应科说只有小部分有用，结果全部留下，今年要以 1300 元/吨出售时，无人问津，至今仍存放在库中。

(2) 对工件所需材料、工艺和生产各个环节累加加工余量过大。如每年生产科定货后，要 400mm 厚的法兰盘钢材，工艺科为了保证质量，要增加到 460mm，而供应科为了保证生产采购 560mm 的钢材。

(3) 200 多吨价值 200 多万元的板材长期被压在库中，供应科有人提议卖掉，遭人说闲话，“你与买主有什么关系”等等，以后谁也不再提及此事。

(4) 部分车间加工下的边角余料退回库房，帐面有钱，而实际价值寥寥无几。

(5) 各采购小组重复采购时有发生。

(6) 现在各产品车间催起材料，往往是订货早的不急，订货迟的着急。为什么？因为用户对老产品不热心，产品车间都急于上新产品和自揽活（后者可抽相当的留成）。铆焊车间今年要 15 辆特殊槽车所用钢材，他们要供应科在第一季度提供 6 辆槽车的材料，但至今这些产品的材料预算还没有下来。

(7) 各采购组、库存组、服务组对各自的工作热情不高，只是应付，无人想出外采购，因此，对“杂而散，散而少，跑断腿，无成效”的材料，采购小组采取一次采购足量的办法采购。如，一种特种不锈钢，年需求量为 4 吨，而采购员遇到货后买了 15 吨，但次年厂里需求量降为仅 2 吨。其余就积压下来了。据说，这是由厂领导意见而发生的，这位领导经常举的例子是，如果一辆槽车，就差一根管，跑很多地方也采不来，这必定要误了生产大事，

对于这类问题，你说怎么办？！

张科长思索着这些问题，想召开全科的“诸葛亮”讨论会，以解决问题。

[教学功能及用途]

本案例虽不算长，却反映出材料管理中涉及的诸多问题，属于诊断与处方型案例，它反映出我国企业的一些现实做法，可供在学习生产管理内容时分析或讨论。

[参考思考题]

1. 你对供应科的主导思想有何看法？对长期大量库存积压无边角余料问题有什么解决办法？

2. 你认为生产科、工艺科和供应科三者材料问题上应如何协调才使效益最佳？工人工作积极性不高的原因是什么？

3. 你认为材料积压的主要原因是什么？张科长如何才能完成投标目标？如果你是张科长，你如何对供应科的材料供应进行管理？

(张明平编写)

42. 909塔不能倒

中国石化报消息，江南石化公司南山化工厂的裂解装置因脱丙烷 909 塔被自聚物堵塞，于 8 月 13 日停车抢修，这不仅影响着本厂完成 12 亿利税的奋斗目标，同时影响着上海居民的液化气供应和上海市利税目标的实现。

江南南山化工厂的厂长马国强看着报道，咬咬牙就大步跨出门外，叫着厂办主任：“赶快通知设备处、裂解车间、检修车间、仪表车间的正职 8：30 在会议室开会。对了，你亲自到公司把姜总工程师接来。”

会上，马厂长提议由参加会议的人员组成抢修小组，自任组长。任务是：小组成员每天在裂解车间开碰头会，明确责任，尽快搞清停车原因，尽快抢修，尽快开车。他说：“裂解不仅是我厂的裂解，也是公司的裂解。抢修小组同时肩负公司和我厂党委的双层重托。”党委书记孙锦祥要求：“要把这项任务当做一项政治任务来抓。”

下午，在抢修小组的碰头会上，裂解车间的李主任，慢慢站起来，环顾一下四周，说：“我首先汇报堵塞的原因。主要是由于 909 塔钢材已老化脱碳，出现网状裂纹，产生贴壁层，使得塔内气压不均，增加了吸附力，这加速了自聚物的生成。因此说，要从根本上解决自聚物生成，就要对 909 塔采取措施。”孙书记说：“你的意见是……。”“更直接地说就是要更换 909 塔！”李主任坚定地说。

什么？与会者十分惊讶。

就连马厂长也心头一怔：“老李，你是否不知道有关 909 塔的背景。”

“我太了解 909 塔了。它是 1970 年我国批准的我国首次引进的裂解装置的核心部分。但是它确实出了毛病，就需要及时根除。虽然现在不可能对整套装置中的问题进行处理，但对 909 塔常常堵塞造成整套装置停车的部分要进行彻底解决。如果老是修修补补，这不能解决根本问题，不仅会影响裂解装置本身，而且还会影响整个生产系统。万一出了什么事，那时候再想彻底解决，恐怕就不是这么容易了……。”李主任越说越激动。

马厂长有点坐不住了，“老李，我们现在是要尽快地了解原因后，尽快抢修。你又不是不知道，装置停车后，市委、中石化总公司都到裂解车间看过几次了！”李主任好象吃了豹子胆，满脸通红地说：“我就是想趁这个机会，把问题提出来，才有可能解决！我在这车间干了20年，特别是近几年，909塔几次出现裂纹，我们焊了又焊，整天战战兢兢地照顾她，生活在恐怖之中！我们每年都是为了保产值、保利润而大检修，究竟什么时候才能大更新？！”

“老李你说得有一定道理，”姜总工程师说，“的确，象909塔都是70年代初的进口产品，近20年了，早就该淘汰了。但是我们公司是自力更生起家的，我们的设备管理的方针是，一用二修三改造。虽然现在讲技术、经济相结合，但我们还要讲物尽其用。况且，究竟该不该换，你还缺少充分的数据材料。”

“好！我可以把1988年以来909塔不断出现的问题提供给领导，但愿能从根本上重视这个问题。”

第二天下午的碰头会上，李主任向领导提供了1988年以来909塔问题矩阵表（包括本次），见表1所示。

孙书记戴上老花镜，详细看了这个表后，语调深沉地说：“909塔是我公司艰苦奋斗的象征，是争气塔，是我们南化工人的骄傲！你提供的数据即使都是准确的，但我们还不富，能完全和西方国家比吗？这也得实事求是吗！”李主任喃喃自语：“真想不到都快90年代了，怎么思想还这么不解放，没有一点经济头脑。……”孙书记看着李主任的表情，说道：“老李，有什么想法尽管说吗！”“孙书记，刚才我的讲话并非这个意思，我是说，现在我们厂每年上交国家十几亿元利税，难道这套设备费用都不能要下来？”李主任连忙解释道。

“要套设备费用也并非太难，”姜总说，“问题之一是909塔的特殊地位使得要更新必须经部委批准，这并非你我能说了算的；问题之二是909塔

附表 1 1988 年以来 909 塔问题矩阵表

区域	位置	方位	部位	1	2	3	4	5
对 流 段	弯 头	东 侧	焊口	6.15 11.7 x		4.10 8.19 x	6.8 12.4 x x	1.15 12.5 x x
			冲刷区			6.2 x		
	箱	西 侧	焊口	11.26 12.8 x			3.3 x	2.20 12.10 x
			冲刷区					
		炉 内						
辐 射 段		进料孔板			2.2 8.27 x x			
	上 部	弯 头		9.9 x	8.27 x			
		焊 口				7.12	6.2	2.24 x
	下 部	异 向 管 上 端						
炉 膛		T 型通焊口	4.11 x	9.5 x			5.3 x	

注：格里数字是问题出现日，“x”示问题严重程度，“x”越多问题越严重。

为核心的整套装置从 1972 年投产至今大多情况是 8+1 状态（8 台轻柴油裂解炉和 1 台乙烷裂解炉形成的系统工作状态），很少有 9+1 状态（类同 8+1，但要比 8+1 工作负荷大，生产能力高），说明设备的能力还远远没有发挥出来。在这种情况下，提出设备更新，是不是有点太说不过去呢？如果说设备我们没有完全消化吃透，我们正好从这方面下功夫。”“还有，我们的设备外国已经不生产了，即使更新，又谈何容易？！”孙书记接过来说：“更换 909 塔就是我厂的工人也会有很大反应，这会严重影响我们的生产！总而言之，909 塔不能换，909 塔不能倒！”

马厂长听着各方面的意见，觉得都有道理，现在总公司、上海市委又不断地询问此事，停工一天要损失 300 万元，从这方面说，应该尽快抢修，但是，又怎么说服李主任，明年、后年以后若干年 909 塔怎么办呢？

[教学功能及用途]

这是一个有关设备管理的小品型案例，本案例可在学过设备管理、激励机制有关课程后使用。

[参考思考题]

1. 南山化工厂的书记孙锦祥和马厂长把 909 塔抢修工作看成是一项政治任务来激励职工，你如何看待？如果把 909 塔更新，应做哪些工作，怎么来激励工人？

2. 909 塔的更新问题过去也曾提过，为什么一直没有真正实施更新？其主要原因是什么？这次李主任提出更新的理由充分吗？

3. 姜总提出的“一用二修三改造”的物尽其用设备管理方针，有利于企业发展吗？从长远看是否恰当？你认为姜总所提出的三个问题该如何解决？

4. 如果你是马厂长，对孙书记、姜总、李主任所提出的问题如何站在整个企业、乃至更高的高度，从长远和当前的关系出发，恰当处理 909 塔面临的问题？你认为，909 塔之事在全国有一定代表性吗？有何看法？

(张明平编写)

43. 改革工艺

四川钢铁厂一车间主任李廷孝在办公室里独自来回踱着步，尽管已经 6:30 了，他还没回家去吃晚饭，仍考虑着这天下午厂务扩大会议上厂长提出的那些问题，反复地在思考，有无良策以对……

李主任今年 25 岁，1987 年毕业于某钢铁学院，分到该厂后放弃到科室的机会，主动要求到车间工作，在车间，他又拒绝在车间办公室工作，直接到生产第一线，在实践中，他积累了许多经验，掌握了许多原始数据资料，还同工人一道对车间工艺进行了改革，提高了车间生产效率，他领导的 QC 小组多次荣获“争优秀 QC 小组”，有一个小组甚至成为全国优秀 QC 小组。

三年后，由于工作成绩突出，小李被提拔为当一车间主任，作为一个新上任的车间主任，当然想作为一番，他订了一些计划，想放“三把火”，来个开门红，以压住阵脚。但今天下午的厂务扩大会上厂长提出要一车间进一步提高效率、提高产量，这自然要成为当前的主要任务，虽不免要打乱李主任的计划，他想来想去，也只有以提高效率作为第一把火，而要提高生产效率，他所面临的不仅是技术问题，更主要的是管理问题，尽管他曾业余自学了不少管理科学和心理学方面的知识，但实际工作中应用这些知识还是第一次。

一车间按工艺划分为三个工段，每个工段四个班。李主任仔细对三个工段作了分析比较，发现二工段是整个车间生产的瓶颈，在二工段和一工段之间的库存很多，但是，三工段抱怨，没有原料，二工段的工段长报告说，他的工人为发展生产已经尽到最大力量，怎样提高二工段的生产能力成为关键。

作为一个工程技术人员，李主任自然首先考虑的是如何从技术着手，但是技术的改变在短期内是不可能的，一方面是技术知识装备有限，另外是技术发展也有限，看来只有从生产过程的重新组织着手了。

几天后，一份关于一车间二工段生产过程重新组织的报告送到厂长办公桌上，考虑到该变革对全厂可能产生的影响，厂长召开了全厂中层领导干部会议，在这次会议上，这位新上任的车间主任向与会者解释了他的报告。

李主任说，关键是二工段，而二工段的情况是什么呢？说着，他展开一张图（见图 1）。

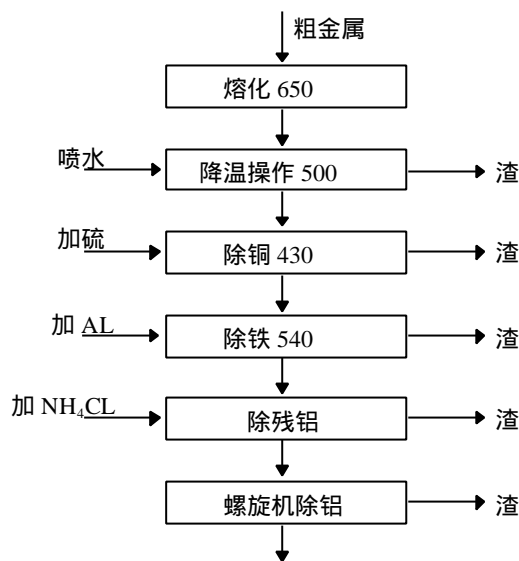


图 1

李主任接着说：“这是二工段的生产工艺图，整个工艺流程是在一个反应罐内完成的，操作的关键是凭经验根据金属液体表面颜色来判断温度，根据温度有技巧性地配制加料，以及最后如何掌握好捞渣干净度等。这里，我首先说明的是它的生产组织过程，它是间断的单一生产过程，全段的四个班分别操作各自的反应罐，各自完成各自整个工艺流程，要说明的第二点是这种生产组织过程的特点，就各个班组之间来说，没有组际关系；就各个班组内来说，要求有融洽的人际关系，要求工人有多种技能和各种丰富的生产经验，但是，我们的现实是该工段 70% 的是青工，他们只有 1—4 年的工作经验……”

接着，李主任又论述这种间断的单一生产不能适应高效率、高产量的客观要求，建议采用连续生产过程，并对比阐述了连续生产的必要性，他把具体的改革工艺组织过程图，呈现给与会者（见图 2）。

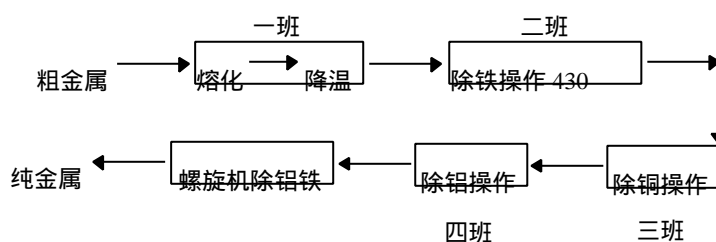


图 2

该连续生产组织过程的特点是：有比较复杂的组际关系，单一的技能，明细的责任，易于测评，生产效率将进一步提高……

李主任讲完后，征求大家意见，几乎所有的人都同意这份报告并认为实施这个报告是必要的也是可行的。只有曾在一车间工作过 20 年，现任质管办主任的原车间主任说道：“小李，我在车间时，曾计划对二工段进行改革，但是失败了，小心啊。”小李清楚地意识到这次改革对于他来说意味着什么，他感谢这位前主任，对大家也表示诚恳地感谢。

中层干部会议之后，李主任召集工段和班组长开会讨论这一问题，李主任对他的“改革”方案的必要性及可行性作一讲解之后，48 岁的齐工段长站

起来，开了头一炮：“现在不是挺好吗？我们工段就这样干了40年，前车间主任也曾想改革，但没干成，你知道为什么吗？我们唯一需要的是有经验的工人。”他点燃一支烟，继续说道：“本工段在车间内很重要，但要提高产量，增加设备和工人，不就成了？！再说按照你的新的生产组织形式需要有周密的计划和平衡，光凭我们工段长能办得到吗？”一个年轻班长插话说：“当然没以前好干了，过去你们只当‘传话筒’，我们班长两头受气，因此我同意改革。”其他班长不是默不作声，就是讲小话，其中一个说道：“听起来很合理、很能说服人，但是不知执行起来怎么样？”会议就这样结束了。

李主任知道在新生产过程中，工段长将要承担更多的责任，且较多地卷入管理工作，但是班长将变得容易干一些，因为一个班就干一样的工作。

生产过程装备改革的消息传遍了整个二工段，人们在议论着。一个年轻工人笑着说：“还是同龄人能理解我们青工，”一个老工人转身说道：“我们主任太年轻了，就爱好搞乱七八糟的新花样。”“怎么叫乱七八糟？！新生产组织中，一个人干一样，好掌握，效率一定高，就怕你这个‘万事通’没市场了。”“年轻人，走着瞧，我过的桥比你走的路还多，你知道上次改革为什么没成吗？我们老工人不同意。”

李主任对车间的议论当然知道，只是正在思考对策。此时，两个老工人冲了进来。

50多岁的刘师傅进门没有站稳脚跟就说：“李主任，今天我俩是代表二工段想与你谈谈。”“请坐！”“你为什么非要选择改变流程，不能增加反应罐和人力吗？二工段年轻人是多，没经验，但我想，如果他们肯向老工人学习，产量会提高的。现在不是我们不教，而是他们不爱学，比我们年轻时懒得多。我建议你对他们多做些政治思想工作。”

另一个老师傅也随声说：“另一方面，连续流程就那么好吗？如果连接两个反应罐的泵出了毛病，产量能上去吗？！……”

在送走两个老工人后，李主任感到情况比想象的更严重，于是在第二工段召开了一个会议。在详细解释了变化的流程，以及它的优点和重要性后，他宣布如果同意的请举手，一些年轻人的手动了动，但老工人没有动静，于是手又停了。结果，很不幸，没有人举手，会议不了了之。李主任低着头，默默地向办公室走去。

[教学功能及用途]

本案例是有关工艺过程改革的案例，它涉及社会文化、领导艺术、激励机制、组织变更及工作再设计等方面的内容。本案例尤其适合有相当的实际管理经验的管理培训班或高年级管理系学生使用。

[参考思考题]

1. 如果你是李主任的朋友，你会向他提出什么建议？
2. 请通过对改革力量和阻力的分析，制定出一个能引导大家达到改革目的的方案。
3. 分析在改革中年龄结构、传统文化所引起的作用？如果没有工人的合作将会发生什么反应？
4. 按照你学到的知识，如果要成功地改变流程，还要做些什么具体工作？如果成功了，几年后，还会产生什么问题？

(本案例是根据《管理案例教学研究》1990年第1期中“花溪锡合金厂第二车间的生产工艺改革”改编,原作者王碧秋等,改编者张明平)

44. 包装箱问题

在东风玻璃厂以研究“成本、效益”为主题的厂办公会上,财务科李科长把包装箱的老问题又重新提了出来。

他说,我们厂是专门为东风电视机厂生产电视屏幕的专业厂,由于产品要特别保护,包装问题在我厂显得十分重要,一个纸质的中型包装箱成本在15元以上,每只箱子装产品5件到10件,产品单件价值在40元左右,因此,在成品单位成本中有4%至7%是包装费。说着,他向侧面看了看供销科的郭科长,接着说,我厂前年使用包装箱15 000只左右,合计费用约22.5万元上下,但去年实际使用的包装箱已达22 150只,而总费用仅为26万多元,两者单耗相差较大,因此,以往在纸质包装箱的使用中肯定存在大量浪费和管理漏洞,估计每年的浪费额在7万元以上,由于没有对这一问题进行研究和解决,本年度又出现了该单耗上升的兆头,他希望厂长认真抓一下这个问题。

蒋厂长当即委派财务科会同有关部门进行调查研究,下面是调查后汇总的该厂有关包装箱的流转程序:

(1)由使用包装箱的部门——成品车间提出请购要求,包括规格、数量、到货时间。

(2)经供应部门签署“库存不足,同意外购”的意见后,送财务部门支款。

(3)财务部门根据由供应部门核准的请购单开出限额支票一并转付供应部门。

(4)供应部门派采购员同运输部门到包装箱商店购货,待取了发票并提出出货后由卡车运回,或者先由采购员到商店付支票,取回发票和提单,然后由运输部门负责凭单提货。

(5)取回的发票交财务部门以备销帐,货提回后入库验收,由仓库开出收货单送财务部门以备销帐,同时登记“收入”台帐。

(6)财务部门根据发票以及收货单,核准数量、价格、总额无误后即行销帐。

(7)包装箱使用部门即可按生产计划进度领用包装箱。

在调查中他们发现有以下诸项不正常现象:

(1)成品车间使用包装箱无记录。工人要用就到车间保管室领取,用完了就由车间领料员再向仓库领用一批(例如100个),车间不记录的原因是怕麻烦,认为反正用于生产。结果,车间到处可以看到箱子,其中有些已被轧坏、踩坏的就当垃圾送进废物堆。

(2)有时包装箱从商店运来,仓库怕麻烦就叫工人卸到车间里,让车间办理一次性领料手续完事。有时车间以不需要这么多为理由拒绝办手续,或办了手续却不加收藏,任其堆在公共地段,由人自由领取。

(3)由于车间工人领用无记录,造成车间去仓库领取也不清点,对于仓库要求补办的领料手续最终均照办不误,以至有一次运输班遗失了一张提取

200 只包装箱的“提货单”，而仓库仍能让车间开出“领料单”而入帐，结果使这批箱子成了商店里的盘盈货。

调查结束以后，蒋厂长让企管办出面召集会议，请大家提一点对策，但是，车间、仓库、供应部门运输部门、财务部门、保卫部门等都强调其他部门不配合自己工作，或强调自己的困难，或笼统地表示要引起重视，会议仍没有取得实质性的效果。

[教学功能及用途]

这是一则有关劳动对象管理的案例，用以探索具体材料管理的实际问题，主要可在物资管理、会计原理等课程讲授完后，供学员分析和讨论。

[参考思考题]

1. 东风玻璃厂纸质包装箱管理混乱的主要原因在哪里？最后的会议讨论为何没有取得实质性的结果？

2. 该厂在纸质包装箱管理上应从哪几方面作出纠正？

3. 请你为该厂设计一套必要的规章和程序，以加强箱子的采购、运输、入库、保管、核对、领用、记录、考核等流转管理，使每一只箱子都用在产品包装上，降低产品的包装费及整个产品的成本。

(张明平据有关资料改编)

45. 公平人寿保险公司

从财务上来看，公平人寿保险公司多年来一直是成效卓著的。它的收入突破 60 亿美元大关而利润正以每年约 20% 的增长率猛升。在此过程中，该公司在全国人寿保险业中一直稳坐第三把交椅。不过，据“商业周刊”说，这样好的经营绩效却并未能使这家以纽约为基地的保险业巨头的头头们感到愉快，尤其是它的总经理科伊·艾克伦先生更是如此。

为了应付支出持续上涨等一系列的问题，艾克伦从他的约 1.5 万名职工中一下子裁减掉 500 名。裁员主要针对公司总部的职员们，从管档案的办事员到高级副总裁都有。

《商业周刊》载文说：这次裁减冗员的行动，是公司的一个名为“争取盈利的大增长”的长期束紧带计划的一部分，这个计划看来强调的是保险费中所赚的利润，而不是保险额的增长。许多受到“公平”公司最近这一事件波及的人，都不免颇感愤愤不平，因为这次大精减是发生在公司赚得创记录高利润的时刻，绝大部分企业是不大会选中这种情况而对职工大“炒鱿鱼”的。更为重要的是，此举与“公平”公司对优秀职工所一贯奉行的终身雇佣政策完全背道而驰，这一政策是艾克伦所一直津津乐道、引以为荣的。艾克伦在指出公司人事成本上升时说：“终身雇佣制……对我们近年来转而逐步采取的使各级人员的薪金都能跟别人一比高低，以便在劳力市场中争取人才的做法来说，显然已变得颇为格格不入了。”

然而《商业周刊》说：这样来大斧砍削职工队伍，“公平”公司可能已经元气大伤了。艾克伦却坚持说，裁剩下来的精华已能很好地适应这一裁减后的新形势了。不过他在跟那些现有的职工和被辞退的职工以及外界的观察家们交谈时，又暗示说公司士气和积极性方面的确是有问题，这可能在未来

相当长一段时期内对职工的生产率产生影响。

《商业周刊》举出例证说，有迹象表明，颇有一些并未被解职的职工正在酝酿挂冠而去，另谋高就。有些裁员后留下来的人已经在抱怨工作时间延长了，工作条件紧张了。尽管艾克伦表面上故作镇静，显得颇有信心的样子。但公司内部传阅的备忘录却表明，公司领导对职工积极性颇为担心，并正在想办法对付。但也许最糟糕的是——至少在公司领导的眼中看来——有人试图组织工会的努力可能首次取得重要进展，而该公司过去在这方面似乎是无懈可击、不可渗透的。对公司的这些头痛的麻烦事起着火上浇油的作用，是被裁职工可能就公司对他们实行了年龄歧视而提出诉讼，要准备打一场官司。

那家杂志争论说，裁员是不好，可是使职工们更恼火的是，公司处理他们时所采取的方式。艾克伦指示公司各部门把各自的职位砍掉 10%，撤销一切“非主要”职务。虽然艾克伦强调只有非必要的职务才撤销，但他把究竟该砍掉哪些职务，留给各部门的领导自己去决定。这在某些职工看来，这种政策往往就变成了“一刀切”和“一风吹”。

正是这种情况才使得职工们火气这么大。那份杂志说，艾克伦承认好些裁掉的人是“很能干，很有本事，而且工作也干得很出色的。”虽然艾克伦承认他丢掉了一些第一流的人才，不过他还是说：“根本谈不上我们受到了什么损失。”

外界的观察家们说，这次裁员对于绝大多数职工对公司的信任，是一次巨大的打击，而且他们认为职工的安全感一时是无法恢复的了。《商业周刊》跟一些职工们的谈话看来是支持这种观点的。有位职工说：“到那里去干活之所以能吸引我，道理之一就是觉得这饭碗挺保险，职务的安全感很强。现在这种感觉没有了，人们就会怀疑，到底还值得盯住这里不走吗？”许多走掉的人注意到，留下的同事们正议论纷纷，谈论着到别家老板那儿去工作的可能性。

展望前途，艾克伦说，对留下来的人要实行一种他称之为“人口控制计划”的计划，这计划被《商业周刊》说成是试图把士气鼓舞起来。这项计划想通过密切注视各部门职工的个人成长，使任何人员的增加确实能满足公司工作量的需要，从而使未来不再出现大规模的裁员。

[教学功能及用途]

这是一则小品型案例。它主要可在劳动组织、组织行为学或管理心理学课程讲授完激励理论后，用来验证职工需要的多层次性以及安全稳定需要对职工激励状况的影响；同时也可用来说明领导风格的影响。

[参考思考题]

- 1.在这次大精减、大裁员以前，激励“公平”公司职工们的主要因素是什么？
- 2.请试用已学过的各种主要激励理论（需要层次论、双因素论、期望论、公平论和强化论）来分析和说明大裁员后留下来的职工士气低落与情绪动荡的原因。
- 3.现在“公平”公司总经理艾克伦又该怎么办才能稳定职工情绪，提高大家的士气？

4. 就业稳定感对职工的积极性既然这样重要，你认为我们应如何正确认识和看待我国的“铁饭碗”制度？

（本案例选自《管理案例学》一书，选用者张明平）

46. 四明机械厂

1982年亏损500万元，贷款1000万元的四明机械厂，生产萧条，人心散涣，已到了“倒闭”的边缘，谁来挽救这个厂？上级领导决定派刘彪去。

刘彪，年方四十有三，身高五尺，面庞棱角分明，那双深邃的眼睛告诉你，他曾经有过“南征北战”的经历。他曾在大庆油田大会战任过调度，然后到玉门油田任调度长。之后又转战任邱，任任邱油田指挥部副总指挥，建成任邱油田后，他开始油田的机关里工作。丰富的经历，使刘彪视野宽广，有胆有识。

1982年秋，他豪情满怀地来到四明机械厂就任厂长。

四明机械厂于1972年建厂，它有一加工车间、二加工车间、铆焊车间、铸造车间、精铸车间、机修车间等10个车间，一个化工机械研究所和13个科室，全厂职工2400余人。该厂的主要生产任务是加工制造油田所属各单位每年大修时所需的设备、配件，由于活少，实行自负盈亏后，四明机械厂很难“养家糊口”了。

针对这种情况，刘彪走马上任后，首先扩大四明机械厂的经营范围。他看准市场，开发了压力容器（液化汽贮罐）系列产品、抽油泵成套装置。这些产品投放市场后，效益显著。经过两年的辛苦经营，于1984年四明机械厂扭亏为盈。

1985年盈利600万元，职工的奖金、福利有较大改善。取得这样的成绩，使全厂职工都很满足，但刘厂长没有满足于现状，他又在描绘着四明机械厂明天的蓝图。

一、引进后备军，风波骤四起

四明机械厂搞活了，但是，如何使厂子的经济效益在今后稳步上升呢？在厂里召开的“五年规划”讨论会上，刘厂长把这个问题提了出来，让大家讨论。

王总工程师说：“要想使我厂经济效益保持上升的趋势，我们必须继续搞技术革新，开发新产品。但是我厂的技术人员老化，缺乏一种朝气蓬勃的干劲。如果我厂现在选拔人员进行培训，一是影响生产，二是投资大，见效慢。现在不是时兴有偿分配吗？我看不如直接吸收大学生进厂。这样，虽然一次性投资比较大。但可以尽快改变我厂的技术队伍老化的状况，短时间内可见成效，并为发展我厂准备了一批后备军……”

对王总的提议，有的人持异议，但刘厂长认为，引进大学生投资是大些，但很快会赚回来，他力排异议，取得上级领导同意后，在1986年秋引进了大学毕业生55人。

这批大学生进厂实习一年分配的时候，各单位争着要大学生。刘厂长想，这样争大学生并非好事，不如引进更多的新大学生、让新老大学生产生竞争，这样才能形成一种蓬勃向上、积极进取的机制，因此，他决定在1987年继续招收100名大学生。

这一方案刚公布出去，厂里和公司各方面的议论纷至沓来。对于来自四

明机械厂内部的舆论，刘厂长顶住了。但是公司领导对他这一做法，也不理解。这不，几次电话催刘彪到公司汇报工作。

在去公司的路上，刘厂长想，公司领导会支持他的做法的。再引进 100 名大学生，是为了创造一种竞争机制。它具体考虑了四明机械厂各工种、岗位状况和干部组成结构现状。四明机械厂技术人员老化，管理人员也老化，全厂 95% 的中层干部年龄在 40 岁以上，50 岁以上的占 75%，引进这两批大学生，锻炼几年后，不仅是四明机械厂的技术骨干，也会涌现出一批年轻的管理人员，他们是四明机械厂的未来呀！

刘厂长的公司之行收获匪浅，公司领导非常支持他的想法。有公司领导的支持，刘厂长更是信心十足，对四明机械厂的前途充满希望。

1987 年 7 月，100 名大学生到四明机械厂报到了。这可是一件大事，厂里安排了欢迎大会，在进行厂情教育后，100 名大学生分配到各车间实习。

半年之后，根据每个大学生的个人表现，有的被调到科室工作，有的被委任班长，或被车间吸收到技术组，大部分大学生被派上了用场。

对此，厂里反映很强烈。一加工车间的一位工人找到他的大学生班长说：“你凭什么把我们的班长挤掉！我们出 10000 多元，难道就是让你来指挥我们，当官爷爷吗……”此事发生后不久，又发生铆焊车间青年工人殴打大学生的事，这位青工扬言：“打的就是这帮大学生，他们来后，我们的日子更难过了……”

一时间，大学生的思想波动很大，甚至有的提出了调动要求。为此，刘厂长和大学生一起开了个座谈会，刘厂长说：“世上事十之八九不如意，不要因为一点小挫折就退缩，这可对不起你们的年龄和腹中的学问啊！你们来四明机械厂是来干事业的，古人云：自古雄才多磨难，干事业就要有受磨难的准备，要有克服困难的勇气。……我们厂要变革，就必须重视技术和管理，这些重担将落在你们肩上。从小的方面说，四明厂是你们的，从大的方面讲，国家和世界也是你们的。……我恳请你们留下来，我们一起来改革、建设四明厂。”

真诚的话语，恳切的挽留，使大部分大学生的心安定下来了。虽然有几个挽留不住，但绝大多数留了下来。

接着刘厂长又召开了全厂中层干部会议。会上，他详细阐述了吸收大学生的意义及对四明机械厂发展的作用，要求各单位对大学生，在工作上给以鼓励，学习上给以帮助，生活上给以照顾，要关心他们的成长。最后，刘厂长责成人事部门对会议精神的落实情况进行跟踪监督。

厂领导的重视和关怀，使大学生们很受感动。他们纷纷表示，四明机械厂就是他们的“家”，要尽最大努力，踏踏实实地干工作，他们要用自己所学的知识充分发挥出技术和管理的作用、努力使四明机械厂经过改革，效益迈上一个新台阶。

二、优化组合，步履艰难

正值四明机械厂稳步上升之际，改革的春风吹遍了祖国大地。公司领导要求下属各单位进一步深化改革，推行劳动优化组合，并且具体规定了优化组合的比例数。对于这个比例数，刘厂长感到好笑。他认为，企业优化组合要以讲效率、效益为前提，怎么能以比例来衡量？优化组合是改革的必然趋势，也是进一步提高工厂效益的重要途径。但是，优化组合终究会触及到部分职工的切身利益，引起广大职工的思想波动，因此必须慎重对待。

这天，刘厂长召开厂领导会议，商议今后的改革方案。经过一天的讨论，最后决定，由生产经营副厂长肖宏生带一批人到天津、北京观摩学习，刘厂长到日本考察学习。

三个月后，刘厂长从海外归来，满怀信心地奔赴到自己的办公室，他首先看到桌子上放着副厂长肖宏生的一个汇报材料，上面写着：

刘厂长：

近一个月的调查学习，收获不小，北京正在搞劳动优化组合，石家庄有马胜利的满负荷工作法……

详细内容见参考资料

肖宏生

1988年12月

看完材料，刘厂长让秘书小罗通知全厂班组长以上干部明天开会。在第二天的会上，刘厂长主要讲述了国外之行的感受。他说：西方发达国家有不少成功的企业，他们成功的秘诀是什么？就是依靠先进的技术和现代化的管理手段……我厂近两年经济效益稍有改观，但这只是起点，我们要继续挖掘每个人的潜力，提高生产效率，而劳动优化组合就是很有效的一种方法，……。会后不久，厂领导和企业管理办公室、劳资科、人事科等部门，又召开会议，专门研究四明机械厂的劳动优化组合方案。几天后，刘厂长签发了改革方案，其主要内容如下：

(1) 精铸车间取消，其业务划归铸造车间，人员编入新成立的第三产业——旧物再生公司。

(2) 一加工车间、铆焊车间作为劳动优化组合的试点单位，按满负荷工作法实行定岗、定工作量、定员。一加工车间被优化下来的人员，由一加工车间自己安排；铆焊车间被优化下来的人员，安排到旧物再生公司。

(3) 两个改革试点单位，月产量定额不变，奖金额按改革前的人员计算。

在方案实施中，铆焊车间采取的办法是：第一，50岁以下的职工，参加各工种的技术比赛，择优上岗。第二，50岁以上的职工，技术好的留在班组，传授技术，解决技术难点。

应用这种办法后，铆焊车间被组合下的64人当中，虽有不服气的，但又无可奈何。

铆焊车间下来的64人和精铸车间的人员将编入旧物再生公司。但他们认为，旧物再生公司是个新单位，奖金没保障，自己的技术也会荒废。每个人带着不同的想法到旧物再生公司上班。

旧物再生公司经过一个月筹建后已正式投产，它的主要生产任务是为化工厂制作装原料用的铁桶，兼回收机械厂的废钢铁、生产边角余料，然后卖给炼钢厂，再平价买回生产用的铁皮。因此，旧物再生公司生产原料不用发愁，生产周期很短，产品有销路。三个月后便盈利10万元，工人的奖金比在原单位高了。有人说：“还是优化组合好，在车间时没事干，也难受。如今到旧物再生公司有活干，奖金又多，优化组合真是把工厂搞活了，把我们也救了。我刚来时还想不通，现在是越想越有奔头了……”

看来，精铸车间和铆焊车间组合下的人，到旧物再生公司后情况不错，现在看看改革试点的另一个单位一加工车间的情况。

一加工车间主任张杰先是个管理能手，他曾使这个有273人、18个班组的大车间，多年保持标兵单位的荣誉。在厂里把一加工车间定为优化组合试

点单位后，张杰先召开了车间动员大会，要求各班的班长两天内报上本班组合优化的人数，并保证以后各班组按原人数提取奖金额，各班组合优化下来的共有 23 人，张杰先把这 23 人组成一个综合班。事后，张杰先说：“厂里对优化下的人员不作安排、车间也无权解雇工人。我试着成立一个综合班作试验，然后再想别的办法解决。”

综合班的主要工作是扫铁屑、擦车床、领劳动保护用品等，工作较清闲，在不少时间里男的侃大山，有的女工找个隐蔽地方打毛衣。虽然每月奖金比车间的平均奖低十几元钱，但大家觉得很满意。综合班的人说：“我们综合班就是好，不考核工时，又清闲，又自由，即使少拿点奖金也认了。”

综合班是这样，同一车间的其它班组如何呢？钳工班普遍反映：工作太忙碌了，奖金是比过去翻了一番，但也确实付出了相应的劳动。一部分工人挺满意；也有一部分工人有不满情绪，他们认为自己多干了，当然应该多拿奖金，但与综合班比较起来却是吃亏了，有的干脆说：“我宁可到综合班去图个清闲，也不愿意在这累死累活，才多拿十几元钱”。对这两方面的情况，张杰先主任都作了总结，如实向刘厂长作了汇报。

刘厂长根据试点单位的汇报情况，做了分析。他认为四明机械厂的优化组合是有成效的。虽然存在不足之处，但可在进一步深化改革中克服。

有了铆焊车间和一加工车间优化组合的经验，刘厂长决定在全厂推广优化组合。为此，他召开了厂长办公会议，讨论此事，会议讨论决定，由人事副厂长周正发在一星期内拿出全厂劳动优化组合方案。同时，成立一个劳务办公室，由周正发兼主任。

会后的第五天，副厂长周正发拟出了优化组合方案（见案例附件）。刘厂长看后，觉得优化组合的步子不大，为此，他来征求生产副厂长肖宏生对方案的看法。

肖宏生今年 46 岁，是建厂时来厂的大学生，一直在车间搞技术工作。1977 年提升为铆焊车间副主任兼车间调度。1984 年，由刘厂长提升为生产经营副厂长。肖宏生看了方案后说：“基本可行。”“周厂长是学化工机械的，从车间调出后一直搞劳资工作，他对车间的情况很熟悉，可能您认为这个方案有点保守，我看还是稳妥为好。我们这几年生产有点起色，也不容易，万一优化组合步子大了，引起人心波动，影响生产，这不好交待。再说，现在的人，生活水平提高了，不把钱看得那么重，主要是气顺不顺……”肖宏生见刘厂长盯着窗外，一言不发，赶忙说：“我的想法不一定成熟，仅供您参考！”

刘厂长默默地回到自己的办公室，他问自己，是不是自己的思想有些冒进？是这次日本之行后，恨铁不成钢、急于求成吗？否则，俩个抓具体工作的副手为什么与自己的想法不一样，而他俩的看法又类同呢？经过思考，刘厂长还是尊重两位副手的意见。

全厂改革优化方案还是按原方案发下去了。中层干部经过填表申请，都按所填表的要求分配了工作。但科室主任在制定本单位人员定额时，往往向人事科要人，而且要求给大学生。就这样，基层的大学生 69 人很快被调到科室来，而科室人员被优化下来仅有三个，且这三位全是前一阶段刚调到技术部门的专业人员，这三人到了厂劳务办公室，他们不是要求分配工作，而是向周正发提出要求调走的。三位大学生抱怨说：“不是因为我们的技术不行，而是不愿伤和气去争，最后是我们倒霉。你说，我们在这干还有什么劲头？”

科室优化是这样，车间如何？这次，一加工车间又实行了进一步深化优

化组合，张杰先主任又遇到了难题。本车间车二班，一位平时沉默寡言、文静的女青工，在听到自己被优化下来时，找到班长，挥手就给班长一记耳光，接着就大哭起来。班长气愤极了，找到车间主任张杰先说：“我也不干这个班长了……。”张杰先问那位女工为什么打人。她说：“他凭什么把我给优化掉，我活也没少干，奖金没多拿，我哪点比别人差。”接着又抽泣着说：“如果把我优化下，叫我怎么见人！”张主任一再解释，欲说服她到厂劳务办公室报到，由厂里统一安排工作。可这位女工是一条道走到天黑，宁死也不去厂劳务办公室报到。

优化组合，车间难，科室难，领导更难！这不，一位建厂时就进厂的老工人，推开刘厂长办公室的门，便说：“刘厂长，我们不是活得很好吗？为啥又搞起优化组合来，我再有几年就退休了，让我将就将就不行吗？”他有些想不通，又有些伤心，“眼看我就要失业了，难道社会主义也叫我没有饭吃。再说，20年来，我对四明厂没有功劳也有苦劳呀……”

刘厂长请他坐下，然后语气平缓地解释道：“社会主义要改革，但有一条你放心。优化组合并不是让你没事干，而是安排给你做更适合的工作”。老工人若有所思地点着头，他告诉刘厂长：“有你这句话我就放心了，如果没有工作就来找你。”刘厂长刚把老工人送走，又有人来反映说，某某领导利用优化组合排斥异己等等，对于这种情况，刘厂长认为，排除异己、思想想不通等现象，在优化组合初期是不可避免的，这是他预料之中的事。

但使他始料未及的是另一种情况。生产经营副厂长肖宏生汇报说：“刘厂长，这几天各个车间人心浮动，生产计划执行不下去，这样下去，怎么能行！”肖宏生显得有些着急，因为这是近几年从未有过的现象。

“现在的燃眉之急是尽快安排好被优化掉的人的工作。”刘厂长镇定他说：“他们聚集在一起，可能会成为一颗炸弹，如果出了什么危险，优化组合可就砸锅了。我们赶紧开个会，商量一下解决的办法。”

会上，生产经营副厂长肖宏生建议，旧物再生公司现已盈利，生产规模急需扩大，可以再安排30人到那里工作。人事副厂长周正发说：“根据上级指示，我厂的单身宿舍要改为公寓，需要不少服务人员，这样，可安排一些人到公寓去。”他思忖一下，又说：“行政科要人，他们曾提出要成立一个绿化队。如果作这三方面安排，被优化掉的人的工作基本上都有着落了。但有一个问题值得提一下，就是被优化下的三位大学生如何安排？总不能让他们去单身公寓当服务员吧。”刘厂长说：“能解决的先解决，如果大部分都解决了，剩下的就好办了……好！现在散会。”

开会后的第四天，劳务办公室的人已剩下不多了。现在，刘厂长急于知道的是，车间的生产搞得怎么样？他叫来秘书小罗，让小罗到车间和各职能科室调查一下，给他作口头汇报。

第二天，小罗向刘厂长汇报说：“上个月一加工车间的产值略有下降，约减少四万元，但铆焊车间却减少40万元。”刘厂长心中一惊，他暗想，铆焊车间是我厂的产值大户，它减少这么多，会影响全厂全年生产任务完成的。优化组合的目的是提高效益，真是这样，可就不叫优化组合了。刚想到这，小罗又轻声说：“昨天报纸上登了一则重要消息，您知道吗？”

“什么重要消息？”刘厂长问。

“就是沈阳市优秀企业家王风琴被杀的报导”，小罗说。

刘厂长知道这件事。企业家被杀害，在四明机械厂引起强烈反应。厂里

有些人推波助澜，曾放出风：×××领导的孩子就在我家旁边上学，如果给我逼急了，我也会让他瞧瞧我的厉害。也有直接给刘厂长进言的：“刘厂长，改革是好，救活了四明机械厂，但到一定程度就可以了，何必再引火烧身呢！”刘厂长沉着脸，什么也没说。他立即叫来秘书小罗，“通知有关人员，马上开个办公会。”

人都来齐了，刘厂长沉缓他说：“沈阳一位企业家被杀之事，在社会上引起轰动，在我厂反应也很强烈，这是一个严酷的现实。现在面对这种局势，我厂的劳动优化组合怎么办？是进，还是退，还是暂放一段再说……”

会场静静的，但每个人的心都不平静。

附： 四明化工机械厂改革优化方案

一、改革优化的目的：

把竞争机制引进管理工作中减少非生产人员，提高工作效率。

二、改革优化原则：

1. 搞好改革优化以适应商品经济发展的需要，以岗位满负荷，提高整个四明机械厂经济效益为标准。

2. 改革优化实行双向选择。

(1) 考核工时的工人原则上不得组合到二、三线，鼓励二、三线的工人到一线工作岗位上来。

(2) 考核工时的工人只能在本车间内、同类岗位、工种双向选择，一般干部组合时，只能在干部队伍中选择。

(3) 转正不满二年的大中专毕业生，适当照顾。

(4) 适当照顾女职工；坚持“治懒不治老”的原则。

三、改革优化的方法：

1. 中层干部的聘任。

为了实现双向选择，在厂聘任前，由厂长主持召开全厂副科级以上中层干部会议，由个人填写拟任职意向书，厂长根据意向书采用下列办法聘任：

(1) 车间主任、科长（所长）的聘任。厂长将个人意见提交厂领导会议研究，确定人选。由厂长聘任。遇有下列情况之一者，则采取厂领导、正职所在单位的职能人员，本单位职工代表民主测评办法产生。这几种情况分别是：对拟任正职多数厂领导意见不一致的；一个单位出现两个或两个以上正职的；该单位无人拟任正职的。

(2) 车间副主任、科室副科长（副所长）的聘任。正职根据原副职的意向向厂长提名，经厂领导研究后，由厂长聘任。

2. 工人的聘任：首先要结合本班组生产工作特点。制订出保证完成生产工作任务的岗位用人标准，该标准经本单位行政主要负责人同意后，张榜公布，然后由工人向班组长提出上岗意向书，经班组长审查后，由班组长聘任。

3. “岗位标准”的聘任及内容要求。“岗位标准”分统用和本岗两部分：统用部分由厂劳务办公室制订，本岗部分由组合者制订。总之，“标准”制订要合理，以能使本单位85%以上的同志被组合上为准。

四、对编余人员的安置办法

1. 个人在厂内自找单位。

2. 个人申请、厂批准辞职、停薪留职、调离本厂。

3. 由厂劳务办公室办专业培训班，期满考试合格，回原单位参加组合，如果被组合下，培训三次仍不能被组合者或在培训期间严重违犯有关规定经教育不改者，厂予以除名或辞退（有关政策另下）。

4. 对女工年满45岁，男性年满55岁以上，因身体不好，实行厂内待业者，可由个人申请，按

病退提前退休。

5.对编外的大中专青年毕业生由厂劳务办公室，分配到车间结合专业选定一个工种进行实际锻炼，车间应该欢迎他们，做好安排工作。

6.以上办法安排不了的，发75%的工资，厂内待业。

五、其它配套政策

1.改革优化期间或以后，厂内原则上不调入职工。

2.为了安排本厂富余人员，厂里要逐步辞退外包工、将外包工转内包工。

六、改革优化小组

组长：刘彪，副组长、组员略。

领导小组办公室主任：周正发。

四明机械厂

1988年

[教学功能及用途]

本案例篇幅较长，有一定综合性，基本上是围绕生产要素优化（主要是劳动者因素）这一主题而展开的。它试图通过某个有典型变革的具体过程，尝试着使读者通过讨论、分析，能够扩大视野，在高度拟真的管理情景中锻炼与提高实际独立综合工作能力，它可作为高年级管理专业学员和管理干部培训班在完成相当的课程学习后使用。

[参考思考题]

1.刘厂长两次采用引进大学生，使内部产生人才竞争机制，提高职工素质和生产效率，这种策略，你如何评价？大学生进厂后，工人有抵触情绪，你如何看？如何妥善解决？

2.刘厂长学北京搞优化，你对初次优化方案有何看法？铆焊车间、一加工车间的做法，你如何评价？

3.对周厂长拿出的第二优化方案（见附件），如何评价？你能拿出更好的方案吗？

4.在第二优化方案执行中，各科室、一加工车间各存在什么问题？应如何妥当解决？四明机械厂的领导在进一步优化中采取的方法、措施恰当吗？

5.进一步优化中，四明机械厂的产值下降了，原因是什么？刘厂长该怎么办？对沈阳一位企业家被害之事在厂里引起的反应，该如何对待？刘厂长下一步棋如何走？

6.通过本案例，你对优化劳动者因素有何感受？如何指导今后的优化工作？

（张明平编）

九 关于技术管理

47. 是否再选址

上海H局霍局长这段时间忙得不亦乐乎，因为上海正在开发浦东区，审查工作要严、细、快。这天，霍局长正在阅批文件，秘书小崔拿着一张报纸，悄悄地走到霍局长身旁，对他说：“局长，不好了，今天的文汇报也不点名地批评我们了，说我们不讲效率、影响浦东区的开发，对首批中外合资企业之一的唐老鸭儿童食品公司，迟迟不肯批复建厂，影响不良……”。

霍局长心中不免一震，问题是越来越棘手了，这几天市里有关委办领导一再来电责问H局，为什么迟迟不批准唐老鸭儿童食品公司的建厂方案，该厂的美方代表也多次登门协商，要求讲究效率，给外商创造良好的投资环境，今天报纸又不点名地批评了一顿，是继续坚持自己的原则呢？还是跟在其他审批局后面加盖个大印呢？霍局长要好好想一想。

唐老鸭儿童食品公司是在中央决定开发浦东区后，上海食品制品厂为了扩大自己儿童食品产量，借开发浦东区之机，与美国乐乐食品公司联合投资的，1990年下半年合资双方签订合同：计划1990年12月破土建厂，1991年8月竣工。同年9月引进美方一条先进的儿童食品生产流水线，厂址双方商定选在浦东区浦东路宜山路处，由于H局不批准选址方案，合资双方无法投资建厂。这事一直拖了下来。眼下，已经是1991年1月，与合资公司双方规定的破土动工日期超了一个多月，很可能影响合资公司生产线的安装工程，主管局和合资双方急得象热锅上的蚂蚁。H局也很着急，但是，经过多次现场踏勘和慎重研究，他们不同意在浦东路宜山路处新建唐老鸭儿童食品公司，其主要理由是：

1. 新址被各种严重污染的工厂包围。如与新址一墙之隔的缝纫机行业的电镀厂、橡胶制品厂、徐汇煤渣厂、冶炼厂黄丹车间等与新址直线距离约200—500米，这些厂又处于新址上风向，排出的铬酸雾、沥青烟气、苯、二甲苯、二氧化硫、氮氧化物、氢化物及各种酸雾、氨气等都是有毒、有害并有异味的工业废气及飘尘，中间又无高大建筑物屏障，沪杭铁路又从中间通过，由于儿童食品主要成分是牛奶、乳制品，它们具有较强的吸附性能。因此，必将影响儿童食品的质量，危害儿童健康。

2. 新址面临交通干道、河流渠道，每天平均每小时通过各种机动车辆11000多辆，全天要通过的车辆可想而知，车辆行驶造成尘土飞扬加之汽车尾气中含有大量四乙铅和致癌物质苯茺庄等污染物，势必对儿童食品生产带来威胁。

3. 根据儿童食物设计手册，食品厂周围应有良好的卫生环境，厂区周围不得有有害气体、异味、放射性物质、粉尘和其它扩散性污染源，因此，新建的唐老鸭儿童食品公司不符合设计要求。

H局已将上述理由告知了市规划局和主管局，建议重新选址，以免后患，但重新选址，势必又要耗用时间，1991年9月生产线的安装肯定无法按时进行，眼下，合资公司的美方代表的不满情绪与日俱增，这一切越来越引起更高领导层次的注意。

[教学功能及用途]

这是一个有关工业技术改造及可行性分析的案例,它涉及工业基本建设和环境保护等有关科学,因此,可在学过有关课程后,供读者使用。

[参考思考题]

- 1.H局是不是太不“通融”了?
- 2.你认为上海食品厂办合资公司符合技术改造的原则吗?H局如何协调这一问题,才能两全其美,既不影响生产线安装,又符合选址有关原则?
- 3.如果H局坚持原则,你认为怎么说服主管单位及合资双方?又如何与舆论界交涉?

(本案例系根据《管理案例教学研究》1987年第1期“一道难解的题”改编,改编者乔世鼎)

48.成组技术的命运

在普遍应用计算机的今天,化工机械A厂也结出了丰硕的成果。1988年,A厂计算机中心开发了人事档案、劳资、财务成本管理软件。这不仅减轻了工作人员的劳动强度,而且也提高了几倍的工作效率。所以,A厂厂长王重决定开发“成组技术应用”,想应用先进的科学技术,直接为A厂带来经济效率。

王厂长把这个任务交给生产副厂长孟宪。孟厂长雷厉风行,立即成立了由技术科、计算机中心、一加工车间的有关人员组成的“成组技术开发小组”,并决定在一加工车间搞试点。

A厂是一个化工机械厂,主要产品是三类压力容器。每一台压力容器需要几个法兰。“开发小组”研究决定,首先把“成组技术”应用到制造法兰的机械加工过程中。

“开发小组”成员,在孟副厂长的领导下,经过月余的奋战,开发出了成组技术软件。孟厂长感到很欣慰,并决定:成组技术投入试验性应用阶段,并立即写一份应用的可行性报告提交厂办公室讨论。

王厂长看了报告很高兴,但他想等一等,待试验性应用成组技术成功后,再召开厂办会议讨论岂不是更好吗?

孟厂长仍在一加车间搞“成组技术”应用。眨眼之间,已有三个月过去了。此间,“成组技术”投入应用后,成绩斐然,且很成功。孟厂长长吁一口气,并立即向王厂长详细汇报了三个月来的应用情况。

他说:“成组技术的优点很多。提高了几倍的工作效率,并降低了法兰的加工成本,精度也提高了很多。如果在我厂推广实施成组技术,那么,在未来的社会竞争中,我厂无疑处于优势地位。”

王厂长听后,决定召开厂办公室会议,讨论成组技术的实施。并请来了一加工车间的主任,技术科长等几位和成组技术有关的人员与会。

会上,孟厂长首先发言。他首先对成组技术的开发过程作了一个总结,然后又阐述了成组技术的优点和实施推广的打算。

孟厂长发言完毕,技术科长却提出一个要求。他说:“我科请求厂里拨资外购一台约30万元的VAX3000型的小型机。因为,在生产上采用了现代化的手段后,相应的设计工作靠人工作业是难以跟上的。如果要实施成组技术,必须外购设备,来配合我科的设计工作和工艺编制工作。而且在今后,要根

据成组技术的推广情况，继续外购必要的设计所需设备。……”

技术科长的一番话，似是一瓢冷水泼来，令人措手不及。因为当时市场疲软。A厂是有2700多名工人的大厂，现已亏损300余万元。工人的奖金都难以下发，哪里有资本去外购设计所需的设备呢？……王厂长还未来得及细想，一加工的车间主任又在发言了。

“……成组技术是好。应用了成组技术后，过去几个人的活，现在是一个人就干了。过去是几台床子的活，现在只要那一台床子转着就可以了。但是，干活人的强度提高了几倍。活也多干了不少，要奖金却没有相应多得。没活干的人没有工时，还拿不到奖金。所以，车间现在是干活的工人有不满情绪，闲着的工人也是情绪不满。如果首先在我的车间里推广成组技术，那么，车间的生产就很难以维持了。如果完不成车间的生产任务怎么办？请厂领导考虑一下，研究研究，再作决定。”

“是啊，先进技术是好，可是，一是需投资，而厂内资金短缺。二是剩余的劳动力怎么安排？这是个大问题，国营企业是不能解雇工人的。三是如果推广了先进的技术，可能会出现有的车间有活干，有的车间没活干的局面……”王厂长扫了一眼会场，大家却在窃窃私语。有的说干下去，有的说不能干。他又注视一下孟厂长，见他在沉思，看来也是拿不定主意。于是，王厂长点上支烟，宣布：“散会！下星期二再讨论决定。”大家陆续走出了办公室，王厂长仍坐在沙发上未动。因为成组技术的应用是搞下去，还是半途而废，一个问题，两个答案，像他慢慢吐出的烟雾一样，袅袅地飘绕在他面前……

[教学功能及用途]

这是一个有关技术管理的案例，用以探索我国现实企业推行管理所产生的问题，本案例涉及劳动管理、计算机应用的知识，可供学过成组技术、计算机应用等有关课程的读者使用。

[参考思考题]

1. 成组技术在一加工车间试验成功，但又带来忙闲不均、分配不公、职工情绪波动，如何采取对策？因成组技术所造成的剩余劳动力如何安排？造成车间之间在市场疲软情况下，劳动量不平衡如何处理？

2. 技术科要求外购30万元一台的VAX3000小型机，是否是成组技术所必需的？如果是，如何决策？有没有其它方案？

3. 如果你是王厂长，对成组技术的应用如何决策？

(乔世鼎编写)

49. 价值分析

1988年暑假，江华大学经济管理学院焦向阳，骑自行车到密云集体办的云飞电器厂搞调查研究，该厂厂办的主任党西泉接待了他，并对小焦说：“你是名牌大学来的，对课题可不仅要调查、体验，还要让项目开花、结果呢！这样不更好吗？！”小焦想自己已是四年级的学生，再有一年就要毕业了，何不在这儿干一番，也试一试自己所学的东西，对将来也有好处。他微笑地点了点头。于是，党主任就把小焦安排到技术组谭力那里。

小焦到技术组后，谭力向小焦简单地介绍了有关情况：本厂是城里红旗仪表厂的联营厂家，专门为红旗仪表厂生产记录仪表、数字电表等产品，本厂有700多名职工，1987年产值为1200万元，利润为500多万元，由于是专门为红旗仪表厂生产辅助配套零部件，因此，产品多而杂，最多的年产千余台，少的年产仅几台，属多品种、小批量的轮番生产企业，近年来，企业效益波动较大，厂领导一直只说抓内部潜力的发挥，具体抓什么，又没有系统的方案。说到这，谭力停下来，喝口茶水，看着小焦接着说，集体企业素质不能与国营厂比，本厂技术组就我们四个人，只有我是一个工程师，还不是正规大学毕业的，现在整天应付技术问题，其它就没有时间顾及了。不过，我看过有关管理十八法中价值工程降低消耗的应用介绍，可仅是介绍，你这次来太好了，是不是在你了解情况的同时，帮助我们搞一下价值分析。

小焦了解到，云飞电器厂现在的主导产品是XZ40型仪表，于是小焦与谭工程师商议后，决定以XZ40型仪表为分析对象。该产品是一种采用晶体管线路的测试装置，1987、1988年联营厂一直对XZ40型仪表要求提高产量，同时抱怨成本太高，这也正是小焦选择它作为分析对象的一个原因。

小焦向谭工程师要来了所有自己想要的而且本厂也有的材料，其中包括几张统计表（见表1、2、3、4）。

另外，小焦还了解到，XZ40型仪表的售价为1100元，销售利润为770元。

表1 XZ40在1987年、1988年销售量统计表

年份	1987										1988						
月份	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
销售量(台)	10	30	120	100	90	90	130	80	110	110	40	60	88	97	60	60	50 (计划)

表2 XZ40主要元器件成本组成表

项目名称	成本额(元)	占总成本比重%
显示元器件	120.21	66.9
外购件	38.11	21.2
机加工零件	13.35	7.4
塑料零件	4.29	2.3
线圈零件	3.50	1.9
合计	179.46	100

表 3 XZ40 显示元器件成本组成

项目名称	成本额(元)	占总成本比重(%)
三极管	59.29	49.3
接插管	32.6	27.1
二极管	15.84	13.2
电容器	8.25	6.9
电阻器	4.23	3.5
合计	120.21	100

表 4 XZ40 所用三极管成本组成表

三极管型号	用量(只)	单位(元)	总金额	占总成本的比重(%)
3DK2B	22	2.00	44	74.2
3DG12B	1	2.80	2.8	4.7
3DG6D	4	1.00	4	6.7
3DD15B	1	1.49	1.49	2.5
3CG10C	2	2.50	5	8.4
3DD01B	1	2.00	2	3.5
合计			59.29	100

根据价值分析的步骤，小焦认为应该以显示元器件作为具体分析对象，但是具体怎么分析，他觉得无从下手。首先，提高产品价值的基本方法就有五种，该采用哪一种方法呢？其次，怎么确定三极管的功能评价系数呢？请技术人员评定哪一种三极管重要，哪一种不重要，显然毫无意义。在一个电路里，缺少哪一个三极管都不行。另外，没有功能评价系数，又怎么来确定价值系数和进行价值分析呢？他觉得自己虽然学过价值工程，可一遇到实际问题还是感到力不从心。

小焦经过思考，决定回校请教老师，在学校通过查研资料 and 与有关老师探讨，他初步提出这样的设想：（1）以每一型号的三极管为单位，请有关技术员分析，凡线路中满足产品性能要求而无法省略的三极管，其功能系数均为 n 分之一（ n 为三极管型号种数）。（2）根据各种三极管的实际成本在总成本中所占的比重，求出其各自的价值系数。（3）对价值系数小于 1 的各种型号的三极管进行重新研究，找出成本既低而又能基本满足产品性能要求的代用三极管，从而达到使下不变， C 下降而 V 提高的目的，根据这一设想，他发现 3DK2B 的价值系数远远小于 1，需要重新研究。经技术人员研究，认为 3DG945 的主要性能指标也能满足 XZ40 的要求，而其单价仅为 0.32 元，比 3DK2B 便宜 1.68 元。

正当小焦暗自得意之时，有同学告诉他还得考虑三极管的筛选问题，由于仪表仪器对三极管的性能要求很高，市场上出售的三极管进厂后还得经多方测试合格后方可使用。于是，小焦回到云飞电器厂，从质检组找来了上一年度 3DK2B 和 3DG945（用于其它产品）的各月筛选率统计表进行分析（见表 5）。

表 5 3DG945 和 3DK2B 于 1987 年筛选率统计表

百分数 型号	月份										
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3DG945	0.51	0.57	0.51	0.57	0.19	0.72	0.29	0.28	0.25	0.43	
3DK2B	12.8	18.8	23.2	20	24.6	12.3	7.9	15.8	24.6	15.1	

他认为，只要换算一下，就可算出 Xz40 运用价值工程所取得的经济效益。

对小焦的上述做法，厂里有两种不同的意见：一种意见认为，这叫什么价值工程或价值分析，只要懂业务的人都可以进行这种电子元件的代换，计算所谓功能系数和价值系数，实际上毫无意义，是不是因为我们是集体企业、名牌大学的人就可来唬我们。另一种意见认为，这是运用价值工程原理对电子产品进行价值分析的一次成功的探索，将取得比较好的效益，它不仅可降低产品的成本，而且启发技术人员去关心经济效益，正因为简便，其推广应用的价值就更大了。

[教学功能及用途]

这是一个有关价值分析的案例，可帮助读者了解企业现实应用管理理论的情况，可在学习过有关价值工程课程后，供个人或集体使用。

[参考思考题]

1. XZ40 型产品处于产品生命周期的哪一阶段？确定 Xz40 型为价值分析对象是否正确？
2. 你认为小焦对价值工程的理论与方法掌握得怎样？一开始，为什么感到自己力不从心？
3. 根据小焦的设想，3DK2B 的价值系数该是多少？对 XZ 型进行价值分析的经济效益将有多大？你对小焦的做法作何评价？你倾向该厂的哪一种意见？你有什么更合理、更完善的方法或建议吗？

（本案例根据《探索工业企业管理之奥秘》一书中“电子产品的进行价值分析的一次尝试”改编，改编者乔世鼎）

50. 难产的六氯环己烷

1978 年，中国大地刚刚复苏，中国高级领导人为了中国的长远利益，访美交流。当时，中国经济要搞活，需要大批资金。中国盈利较高的企业，除了烟草，就是石油化工。因此，中美高层达成一致协议，由美国向中国提供当时最先进的石油化工装置。根据当时分析，中国是农业大国，要兴农，要农业机械化，必然要用大量的农药，要用大量的六氯环己烷。

美国方面根据中国的要求，决定把西北摩尔公司的当时最先进的技术转让给中国，但中国方面要求引进全套设备。这主要是为了国内尽快出效益。但美方西北摩尔公司向中国声明，六氯环己烷技术虽然属最先进技术，可它仍在实验室计算机模拟阶段。中方高层拍板，只要计算机模拟实验成功，就

可引进。

从美国引进这套六氯环己烷生产装置，可生产广泛用于高效农药的六氯环己烷及其它重要的副产品。它们有重要的通用型抗氧化性，还可用作橡胶防老化剂、稳定剂、高分子材料抗氧化剂、化工原料的填料、各种石油产品抗氧化剂及食品防腐剂等。这套大型装置投产后，不仅可结束当时这些产品长期依赖进口的局面，而且还有望出口。

这套装置是当时世界上最大的六氯环己烷生产装置。年产量为 1.5 万吨。日本、美国的也仅是几千吨而已。本套装置购进费是 1.8 亿美元，在 1987 年，这对中国来说是相当有份量的。按中国引进的一般做法，引进设备要由引进方进行安装。但由于本套设备资金数额较大，中方有生产苯类化工产品的经验，决定由美国西北摩尔公司负责技术指导，中方进行安装。进口港是天津港，并决定在天津石油化工总公司落户。并规定，货到港后一年内安装，八个月进行试车，两年内产出合格产品。

1979 年，六氯环己烷装置的设备进入天津港。但天津石油化工总公司对装置定点还没有具体落实。主要争议是：第一种意见认为，装置放入化工二厂较好。因为该厂已有一套生产苯的装置，这样便于技术管理；第二种意见认为，该装置放入化工三厂较好。

因为该厂生产装置较少，生产能力不大，另外，工人技术也过得硬；第三种意见认为，化二、化三地理位置处于总公司的中心，过往车辆、人多，而且地理位置地凹，污染环境会较严重，建议在公司其它厂选址。

这几种意见分歧较大，几经讨论也没有结果。再加上本总公司还有其它引进项目，生产任务又十分紧张，主要是生产供不应求，上级要求产量很高，公司总经理钟太雷带头到生产第一线抓生产，无暇顾及此事，装置从天津港运回后暂搁浅。

1984 年 4 月，公司决定破土动工兴建六氯环己烷工程，公司经理钟太雷对上面提出的三种意见拍板，定在化工三厂。该厂马上成立筹建委员会，由总经理钟太雷任主任，总工程师刘金海、化工三厂厂长、书记等任副主任的一套领导班子迅速成立，被搁置几年的六氯环己烷装置在杂草中被扶起。但发现有的装置已经损坏。在场地准备好，安装前，准备邀请西北摩尔公司派专家前来技术指导，这时才发现签订的合同期已经过了。美方仍答应派几名印度籍专家前来技术指导，但要出技术指导费，以每人每小时 60 美元计算。中方最后答应了对方条件。

经过一年多的安装，1986 年 9 月准备试车，筹建委员会成员马上跃身一变成为试车领导小组成员，从钟经理至化三厂长、书记日夜守候在反应塔下。9 月 26 日，试车开始，一次投入 3 千万人民币的物料，高高的转换塔冒出白汽，装置一段一片地被打通。但仍然象受了重感冒一样，几天过去了，出了产品，但不合格。问美方技术专家，对方只是说，八个月左右才可能出正品，现在只是初期。时间一天天过去了，这每一天是一笔怎样大的损失呢？单单成本就是几十万人民币。1987 年 2 月，新年刚过，天津石化总公司的领导再也坐不住了。六氯环己烷仍不见影，美国摩尔公司专家仍是让等，流程几个月也没有打通。公司决定请全国著名的化工专家进行分析。4 月份，中国化工精英聚集于天津石化三厂的六氯环己烷装置下，一段一段检测分析、讨论，反应塔一个个地从图纸到实物核对。5 月份仍没有出合格的产品，只是污水道的流量增加了。

八个多月过去了，三千万人民币付诸东流。怎么对上级交待。中国石油化工总公司对此十分重视，不断询问情况。附近的农民也找上了门，他们的鱼塘被污染了，六、七斤重的鲤鱼送到了钟经理的办公室。环境部门也不时有人登门“拜访”，给予的也只是一片反复地协调，请求谅解和给予适当许愿而已。

针对这种情况，反复讨论，反复核对设计，检查塔管，论证数据，暴露出引进设备的许多不成熟地方。最后，形成两种意见：一种就是停车，另一种就是继续开。停车意见集中起来就是：设备引进时就存在着很大潜在问题。实验室计算机模拟试验后，没进行小型试验。这是违反科学的。因此，直接进行大型生产有天生不足的弊端。另一方面，从实际生产中可以看出，许多设备设计就有毛病。因此，再继续生产，前途难卜。另一种意见，就是主张继续开工，是以公司总工程师刘经海为代表，他认为，虽然六氯环己烷装置有天生的不足，可以说是个弱智婴儿。但是，他既然已经生下来了，并且我们已经为他花了那么多钱，难道我们可一弃了之吗？怎么向人民交待。况且，我们还没有确诊他是不是不治之症。因此，我们应该继续调试，让所有的“病”都暴露出来，再作诊断。这种意见得到大多数人的支持。

人们支持刘总并非仅仅是为他的这段论述，关于总工程师刘经海，他是一级高级工程师，可谓具有丰富经验的化工专家。刘总1951年获得大连工学院有机化工专业硕士学位，同年被国家公派留苏。回国后先是在大连化学工业公司任工程师，后调到天津石化。天津石化所有这些重要装置几乎全经过他的手。因此，天津石化的技术问题，他讲话也有相当的份量。

刘总的建议被多数人接受后，也得到了天津石化公司、中国石化总公司及国务院和有关部委的支持。此外，经过几个月的生产调试，发现美方西北摩尔公司派来的“专家”纯粹是观察员式的人物，根本不是来帮助解决技术难题的。因此，被中方谢辞回国。

随之中方有人提出要美国西北摩尔公司赔偿经济损失问题，公司经理也安排公司法律事务室派员参加涉外诉讼。但化工三厂党委谢书记提出，我们安装时合同期已过，还能胜诉？这么大笔交易，光诉讼费就要花费很多，如果再败诉，我们怎么交待！但公司还是要求法律事务室到天津中级人民法院及涉外部门搞清此事，看按国际法中方是否有胜诉的把握。

六氯环己烷装置决定重新开车，这次采用的是水打通法。目的是在各个管道流程打通过程中，暴露出问题，再参考调试，然后再投入物料。刘总这次具体负责调试，他把人马分成几部分，一个管一个管地跟踪，凡是有问题的地方，要反复讨论，查图纸，查工艺，从实践、理论两方面论述。这样的工作是扎实的。几个月来问题确实暴露了不少，其中重要的技术问题有：缺少两台塔，在试车中发现有一个反应塔设计有重大失误，还有材料等问题。经过一年多的细心调试，试车小组向公司、中国石化总公司提出技术改造方案：增补两台塔，重新设计和制造有重大问题的反应塔，更换部分管线、保温材料和填料等。预算总共投资6千万人民币（包括试验费）。

1987年12月，六氯环己烷装置经过改进后，又重新开车。这次先进行水打通流程试车，虽然也暴露出不少问题，但比较前一次试车来说，已经算不了什么。在试车过程中，中国石油化工总公司经理王贵成曾专程到试车现场参加会议，并鼓励大家争取早日成功。

1988年7月，水打通试车成功，刘总接着又提出进行水汽联动试车。这

种观点遇到了强烈的反应：主要是讲刚水打通成功，还需要汽打通流程，然后再水汽联动。但是刘总还是坚持直接用水汽联动法，不过先是在六氯环己烷的附产品装置上实行水汽联动。经过几个月的奋战，于 1989 年 5 月，附产品装置水汽联动试车成功。

1989 年 6 月 17 日拉开六氯环己烷装置水汽联动试车的序幕，但是，出师不利。刚开车没几天，就出现堵塞不通现象，主反应塔还出现严重的不良反应，不得不停车检修。在此期间，国家领导人、国家经委及中国石化总公司的领导不时到化三视察工作。六氯环己烷装置水汽联动不时停开，工人反映较大，主要是战线搞得太长，长期处于疲劳状态，仍然没有成效，没产出合格品。另一方面，由于六氯环己烷有剧毒，在工人第一次试车时已经得知它的厉害。现在水汽联动，间或不停，工厂外的马路上经常出现“下雨”现象。如果是真正生产了，会有什么样后果呢？化工三厂的谢书记说，这几年来，我经常回不了家。即使家里有意愿，这也没有什么关系。但只要装置一不响（喷汽发出的声音），我就提心吊胆，不知道什么时间我才能安心。还有一个问题就是生产六氯环己烷对工人的危害以及折旧没法算，厂里效益受到严重影响。说到这，他停了一会，颇有感叹地接着说道，是啊，有人还算了一笔帐，引进这套装置，1979 年投入购置费 1.8 亿美元，安置费 1 亿多人民币，几次试车和设备技术改造又用掉近 1 亿人民币，再加上这几年的其它投入，总共投入 6 亿多，至今仍没有效益，也难怪有人提出，还不如进口六氯环己烷呢！

[教学功能及用途]

本案例是一个有关技术引进、技术管理的综合性案例，它涉及从高层至基层企业的技术管理、经济效益、社会效益等内容，影响面很大，可供学过企业战略学、技术管理、经济学等课程后的高年级管理专业学员使用，特别对社会实践较少的学习者更有裨益。

[参考思考题]

1. 六氯环己烷装置在美国仍属实验室计算机模拟阶段，你认为此时应引进吗？如果引进，是否引进最先进的、最大生产量为最佳？引进六氯环己烷装置的可行性分析，你认为如何？

2. 你对引进六氯环己烷装置，由中方安装，美方技术指导的方案认识如何？如果中美两家公司打官司，哪方会胜？为什么？对六氯环己烷装置，安装在化二、化三、其它厂，哪家更合适呢？

3. 你对六氯环己烷装置第一次试车，有何见解？是否应先进行水或汽或水汽联动试车后，再进行投料？在第一次试车失败后，有必要再进行第二次试车吗？

4. 在第三次试车中，六氯环己烷装置是否应单独进行水打通、汽打通后，再进行水汽联动？

5. 针对第三次试车的各种反应：上层领导、工人的反应，社会舆论，你如何进行决策，是继续试车，还是停车？你有没有更好的方案呢？

（乔世鼎编写）

田力耕到槐树岭矿冶公司所属机修总厂担任厂长还不过两个多月，就遇到一件颇为棘手的问题，这就是要对厂里的一项重大技术革新项目——矿车轮加工专用设备做出决策。他必须决定厂里“该不该”、“值不值得”搞这个项目，以及如要搞，究竟采用哪一方案，即“怎么搞”等这样一些问题。而且时间很紧迫，容不得他仔细斟酌、反复推敲，他必须当机立断。他是一厂之长，对这个项目上马还是下马，有最后拍板权。说紧迫，一是公司正不断催促厂里立即将明年度大型革新、科研项目及技术措施的计划和预算呈报审批；二是厂里的舆论和气氛使他感到优柔不得。众目睽睽，大家都盯着他，看他如何将如何决定！

田力耕今年已经 54 岁，不算年轻力壮了。他从 1954 年大学机械系毕业，就分配到这个矿冶联合企业来工作，到现在已经近 30 年了。起初，他在公司下属一个矿山的设备科干了一年多，然后就被调到这个厂来。一开始也是搞设备维修工作。1958 年，他由技术员晋升为工程师，当了两年技术科长。然后被任命去抓几种矿山设备的试制工作，成立了一个工种齐全的小型综合车间，叫“试制车间”，由他任主任。这是一段很有趣也很有益的经历，可惜 1965 年工厂机构改革，该车间被撤销，他被调往金属加工车间当主任；接着是“文化大革命”，挨批、靠边站、下放劳动；直到 1970 年，他才调离该厂，去另一矿山抓基建工作，后来升为设备副矿长。这次调回机修总厂，是“旧地重游”了。

机修总厂是为整个矿冶公司下属各厂、矿生产备用零、部件的，也制造一些非标准设备。它的规模随着整个公司的扩充而发展，从 50 年代初的百把人，发展到今天的 1600 多人，成为拥有从木模、铸铁、铸钢、锻造、铆焊等毛坯车间，到金属加工、电气修理、热处理、设备维修等 10 个车间、10 科 1 室的中型工厂。主要设备有 3 吨电弧铸钢炉、3 米 4 立车、12 米龙门刨，精密设备有齿轮磨床和座标镗床；技术力量也不算薄弱，工程师、技术员、老师傅好几十个。总之，在附近地区，这个厂要算“响”数一数二的机械厂了。

田力耕这回重返本厂，荣膺重任，他是有条件大展宏图的。事实上他也打算大干一番。一来中央从十一届三中全会以来的方针、政策为工业发展提供了良好背景条件；二是他体健无病，精力尚足；三则厂里新任命的党委书记诚恳谦逊，与他配合无间。他在本厂的老同事、老部下众多，情况又熟悉，而且他在本厂过去政绩斐然，在群众中颇有好评与威信，他是能有所建树的……但，忽然来了这么一个头痛的难题。

矿车轮加工问题，不是什么新问题了，在 50 年代就曾研究过，但一直未能解决。井下开采，在本公司主要靠矿车运送矿石，公司下属各矿总计拥有数千辆各种型号矿车。井下的恶劣环境，使矿车轮磨损严重，常需更新。及时提供备用矿车轮的任务，历来由机修总厂承担。本公司矿车轮共有四种规格，结构大同小异，类似火车轮，不过尺寸略小。外圈轮缘有一凸边，靠幅板与轮毂相连。按最早的设计，它是用 45 或 50 号炭素钢铸成。由于铁模铸造的冷激作用，轮缘硬度较高，且精度要求不严，所以轮缘保持毛坯面，无需加工；轮毂端面要安装档盖，需要加工，但光洁度要求也不高。不过在轮毂芯孔内要安装轴承。这一来，不但芯孔轴承档内圆面光洁度要求较高，其尺寸精度及形位精度要求也甚高，特别是两端轴承档的同心度、平行度，直

接影响安装精度和车轮寿命；加之铸钢浇冒口残余存在，使切削阻力大增，更加重了加工的艰巨性。

轮缘外径视车轮规格而定，从 350 至 450 毫米不等。传统的加工工艺，是在通用车床上加工而成。由于外缘较大，需在 C630 中型车床上进行。先将一端轮毂端面车好，再车好这端芯孔轴承档。为了保持两端轴承档同心度与平行度，要在车好的一端先放入专用芯轴，然后翻转 180°，利用蕊轴定位，车好另一端轴承档。

这种工艺显然是不合理的，用蕊轴定位，往往并不能保证必要同心度。车轮外径较大，而厚度却较小（100mm 左右）。在这种中型通用车床上加工，刀架拖板只反复在这样短的一段距离内作往复运动，在切削力较大的情况下长期工作，使车床面这一小部分磨损严重而精度下降，但整个床面其余部分却不能用上，“苦乐不均”，颇不合理。每年要加工数千只这种车轮，则每月必有数百。

任务一来，许多车床同时突击同一种工作，在轮坯要翻转 180°时，车间起重能力有限，天车照顾不过来，工人们往往只好爬到车床上，用双手抱住轮坯，必要时还要挺着肚子去帮助一下，以人力来给轮坯翻身。轮坯重达 100 余斤。这不但很不安全，而且中年工人简直无能为力，只有身强力壮的小伙子才能勉为其难。人力不济，只好等候天车，造成窝工。工人们和车间干部早就强烈要求解决这个问题了。

田力耕根据自己在工厂和矿山两方面的工作经验，深知要彻底解决此问题，最合理的办法应由冶金部，甚至国家经委、计委统一考虑解决。因为这种矿车不仅本公司使用，全国冶金部下属厂矿，甚至煤炭系统也都使用。如果国家设置专厂，集中制造这类矿车轮，供应各矿山，从而可以采用专用设备，不但质量可以大大提高，生产效率也能大见改善，成本也会下降，又解放了各矿的部分通用机床以供他用，显然是最合理的。

但要达到此要求，必须先实现设备标准化，可是这谈何容易。以本公司为例，它原接收了旧中国留下的一批日本式矿车，再后又补充了国产及苏式矿车，以及从北欧引进的矿车进厂。“文化大革命”时期，各种制度都被当作“管卡压”而“砸烂”了，各矿山甚至各经管者本人都可根据个人需要和好恶，擅自修改原设计。这样，矿车规格更是八仙过海，种类繁多。粉碎“四人帮”以来，屡加整顿，总算统一成四种主要规格。但要想再进一步统一，因为牵扯过多，要实现统一需对许多方面作相当彻底的改动，实际上不可能。正是这种历史的演变所造成的局面，使矿山不得不建立自己“小而全”的机修单位，以不合理、不经济的小批量方式，生产自己用的车轮。

因此，机修厂要加工矿车轮，这在相当长一段时间内，怕是无法回避的事实了。那么，是沿用多年采用但却不合理的老工艺，还是另辟蹊径，设计和制造一台先进的、高效率的矿车轮加工专用设备？如果决定是后者，则应采纳什么样的方案？这种方案本厂有无条件实施？是否值得作此投资？经济效益与技术性能如何？……这问题看来象是一项纯技术性的决策，实际上远为复杂，它不仅包括经济性因素，还有背景复杂的人际关系因素，甚至有些政治性因素也搀杂在内，这正是田力耕为难之处。

一般情况下，人们对每件事的态度，总可划为三种：赞成与支持，反对与抵制这两种极端，以及持中间态度的“中间派”。机修厂职工对矿车轮加工专用设备的态度，大体也可归纳为三类，但很突出的一点是：不论三派中

哪一派，对此问题都很关注，这也是事实。

赞成派的主将，是新任科研科科长陈念欣。这个陈念欣，田力耕可是很熟悉的。他是1956年分配到公司来的那批大学生中最年轻的一个。他先在矿山时与田力耕就在同一科室，以后又同调来机修厂，成了他手下一名干将。这是个很有个性的人，总是干劲十足，精力充沛。所以他虽然已有50岁了，田力耕还常习惯地叫他“小陈”。他工作颇有闯劲和韧性，简直有点百折不回的气概，敢说也敢干。可惜1958年被划成“右派”，加上他又很“顽固”，拒不认“罪”，以致一度送去劳改，尝了一年多铁窗滋味。可是他这个人尽管个人生活受到如此的挫折，却好象丝毫未接受教训，回到机修厂，他仍然好提建议、意见。难怪有人说：“陈念欣尾巴翘得那么高，才打下去，一不小心，它又翘起来了。”他对矿车轮加工专用设备的关心由来已久，后来简直到了入迷的程度，朝思暮想。传说他某回冬天半夜，忽然来厂里画图，说是睡醒时灵感萌发，想出车轮专机一种方案，怕天亮就忘了，赶紧来画草图。

陈念欣并非单枪匹马。他虽然到这次就任科长前，一直只是一名普通工程师，厂里推崇他，追随他的人却不在少数，其中颇多青年技术人员和青年工人。在支持者中最引人注目的是田力耕的前任，老厂长黄必行。黄老今年60岁了，他50年代初从部队转业，就在这机修厂担任领导。他虽然文化不高，但几十年在机修厂的工作经历，却使他对“机修专家”的称号当之无愧。田力耕一到厂，就在黄厂长领导下工作，他很尊重这位老首长，觉得他为人正直、有魄力、敢负责。当这回田力耕来接任时，黄老曾语重心长地关照他说：“者田呀，我马上要退休了，一件事放心不下，就是咱厂这矿车专机的事。这事没办妥，我心不安。你得认真抓一下才行，不能再拖了。”黄老的态度并不使田力耕觉得意外。这个厂素有自制设备武装自己的传统。事实上，厂里60%的机床是本厂自制的。前不久铸钢车间搞成了气动多工位矿车轮铸坯机，更使黄老尝到了甜头，本想一鼓作气，拿下加工专机，却到了退休年龄，壮志未酬。

“反对派”阵线似乎没这么清楚，但这股力量却不容忽视。厂党委宣传部副部长王保全就曾两度晚间到田家登门拜访。虽然政工部门对这项技术革新项目关联不大，但王保全却很热心地向田厂长提供背景情况和忠告。老田对王保全也很熟悉，他50年代入厂，原是钳工，出身贫农，小学文化，工作一贯勤恳踏实，尤其能恭顺地按领导指示办事，入党很早，常被评为先进；除了“文革”之初，被人当“铁杆老保”冲击一下外，可说一帆风顺，如今已是副部长了。

老王似乎对陈念欣有些个人成见，是否两人过去有过冲突，老田不清楚。但他觉得老王的态度并不奇怪，可以理解，并有一定代表性。当然，对老王的话不能全信，例如，他甚至说陈念欣可能“有政治野心”，“拉帮结派”，理由是陈在“七·二一工人大学”教了几年课，把他的学生拉得很紧，如今这帮人都散居全厂要位，成了一股势力。这显然有点言过其实，甚至是危言耸听了。但老王对陈的有些批评性意见却也是事实，如他说陈“狂妄自大”。对陈的“狂劲”，老田是确有体会的。老王又指出“文革”一开始，群众给他贴了许多大字报，其中不少就是揭露他“贪大求洋，劳民伤财”，“不惜拿国家资金去搞个人试验”，“让公家出学费，自己捞知识、经验”等等。陈搞过的许多革新，有不那么成功的，甚至还有完全失败的，这也是事实。最令田厂长意外的，是老王对老厂长黄必行支持陈搞矿车专机的分析。他说：

“陈念欣的右派是在黄厂长手里打的，老厂长如今觉得有点过意不去，所以百般迁就安抚他。”老王还提醒田厂长别忘了“文革”之初，人家攻击他“支持和重用坏人”的教训，并忧心忡忡地劝他一定要冷静客观，三思而行，这项革新风险太大，而这是田厂长上任放的“第一把火”，一旦失败，影响他在厂内外的威望。老田觉得这些意见是现实的、是值得考虑的。

田厂长觉得，陈念欣热衷于矿车轮加工的革新，绝不能说是心血来潮，一时冲动。他对这个问题确是深思熟虑，是经过长达数年的酝酿的。早在1970年他下放到车间时，他就亲自参加了矿车轮加工操作，并开始琢磨这个项目了。他为此搜集了大量资料，先后构思了12种方案，进行比较。他把这些方案的示意图搬到厂长办公室，向老田详细地汇报了他设想的演变过程，并逐一剖析这些方案的利弊，给了老田深刻的印象。

陈念欣说，他觉得非搞专用设备不可。但一开始，他想的只是最简单的立车方案，即造两台简单而结实的“土”立式车床，专门加工矿车轮，仍然采用蕊轴来保证两端轴承档的形位精度。两台立车分别加工轮坯的两端，而由侧面一台专用起重设备（平衡吊）负责轮坯翻身和转移。立车的设计，本厂有一定经验，外地机床厂更有成熟技术可以借鉴。他进而考虑提高立车的自动化程度，采用液压驱动的转塔刀架，自动加轴承档，轮毂端面的加工由侧刀架完成。这个方案投资不大、切实可行、上马快、把握大，但只能克服原工艺的部分缺点，使安全得到改进，减轻了劳动强度，而工效并无显著提高，同心度仍无充分保证。当方案拿给操作工人和车间干部去征询意见时，他们都不喜欢这主意。他们说：“立车不是好办法，车屑不易排出、测量也不方便。而且，既然要搞，就要力争最先进的技术，根本改变旧工艺，争取提出有自己特色的玩意来。”这给陈念欣很大触动。

后来，当他在带“七·二一工人大学”学员外出参观，搜集设计资料时，看到了一个兄弟矿山已经制成了一台矿车轮加工专用机。以他们的经验为基础，他提出了另一方案，是一台环台式多工位组合机床。由于工件外圆不加工，不能作为定位基准面，所以要采用随行夹具。轮坯装在卧轴式夹具内，夹具则安装在一个环形转台上。转台外边沿幅射方向布置有许多动力头滑台。转台隔一定周期旋转一定角度，使工件在各工位由各动力头依次进行加工。车轮的形位精度由动力头安装精度及转台定位精度保证。由于加工过程被分解为许多工步，生产率大大提高了。但很快就发现人家的办法不符合本厂要求。因为那个矿山的车轮结构不同，蕊孔中只有一端有轴承档，环台内只要布置一台动力头加工内端面就行了，而本矿的车轮两端都要加工轴承档，如果在环台内布置多台动力头，势必使环台直径过大，从而不现实。

于是他们师生又拟出了直线型多工位自动加工线方案，前述方案的随行夹具仍予保留，但环台被展开成直线，两侧布置多台动力头，工件在各工位依次接受加工，在终端卸下后，空的夹具被抬升到顶部辊道，溜回起点。这种方案可以大量借用成熟的标准设计，设计量减少很多，把握增大。问题是它的生产率过高，按照计算，本厂全年加工量不到半个月就做完。其余11个半月闲置，利用率太低，加之成本较高，显然不适合于本厂情况。

陈念欣最后构思出的是一种双面镗床方案，这显然是他的“宠儿”，是他的“得意杰作”，田力耕在听他的介绍中感觉到了他的激动。据陈说，前几个方案共同的缺点是仍不能保证轴承档的同心和平行，从克服这一缺点出发，他才想出了镗的方案。轮坯本身旋转起来，这个问题便自然解决了。于

是设想轮毂端面仍由横向刀架来加工，两端轴承档则由轴向刀架承担。一次加工不能达到要求，便采用顶部装设转塔刀库，由一只机械手逐次换刀的方案。他认为这是一项独创，虽然机械手及刀库都有先例可借鉴，但用在这种条件下，还是首次，改善了刀架的刚性，减少了对加工精度的要求。最后剩下的问题，便是轮坯的旋转支承了，这是方案能否可行的关键。轮坯在加工过程中，两端都分别承受很复杂而巨大的切削力，其中既有径向的，也有轴向的。陈念欣说，他原来想找到现成的大型双列滚锥轴承，但很难获得。继而他发现，即使获得了，它所允许的最高转速只有每分钟 320 转左右，远不及本厂经验探明的、要达到所要求表面光洁度的、每分钟 600 转的水平。他只好放弃了“吃现成”的奢望，苦思冥想新的途径。在上海某厂参观时，他看到人家的一项革新采用的是最新的液体静压轴承新技术，效果良好。该装置也是承受双面径向和轴向负荷的，只是尺寸比车轮专机要求的小多了。因为他们所要加工的轮坯，最大外圆直径为 450mm，加上夹具，轴承内径至少要达到 800mm，这是没有先例的，设计无现成经验可循。于是他请一位精通流体力学的老同学为他做了理论推导和计算，结论是，这种轴承可以造出来并能满足工作要求，但承受油膜的理想厚度只有 0.023mm，这意味着轮坯夹具外径与轴承内径间的间隙要求很高，超出本厂设备所能达到的加工精度。可是陈念欣说，反正只有一只这样的零件要加工，可以争取厂外协作。事实上，他已通过同学，得到了上海一工厂代为加工的承诺。

陈念欣极力向田厂长解释：这项革新是有充分把握的，不能算是一场冒险。因为它经过了长期准备，有理论依据，有大量成熟技术可借用，又有独创性，在某些方面属于国内首创，具有突破性意义。这个方案曾介绍给省内两家工科院校的有关教师和上海几家大厂的设计人员，得到他们的支持和赞扬。陈念欣强调：本厂多年来墨守陈规，过于保守，如果这一革新成功，将起到振奋人心的巨大作用，远超过纯技术性和经济性的意义，也将大大提高本厂的声誉，是值得试一试的，他还让老田看了一张列有各方案预算的表。老田看了一下，凭他的经验，马上清楚看出这只是个粗略估算，好些项目没考虑进去。但无论如何，它提供了各方案间的初步成本比较。

陈念欣的热情确使田厂长感动，但经验告诉他，不能感情用事。这样重大的技术革新，当然得听取本厂总工程师魏民先的意见。魏民先已年届 6 旬，也是老田的老同事、老相识了。他解放前毕业于某大学机械系，工作经验很丰富，可是由于曾在伪空军工厂中工作过，从 1952 年来厂，在历次政治运动中，他总是首当其冲受冲击，是名副其实的“老运动员”，加上旧社会养成的世故，魏总变得十分谨小慎微。老田记得“文革”中有人在“大字报”上赠他一幅对联：上联是“大概或者也许是”，下联是“但是恐怕不见得”，横批是“无可奉告”，倒刻划得很生动准确。如今落实了政策，魏总当选市政协副主席，政治地位大为改善，但他已颇现老态，名为“总工”，实际上已不大问事，充其量只起个顾问作用罢了。魏总在职工中威信不高，陈念欣有时毫不掩饰对这位前辈的轻视。可是魏总修养很好，炉火纯青，不动声色。

当老田征询魏总对于此项革新的意见时，他很谦逊他说：“因为年老力衰，未能具体过问此事，不便乱说，还是领导和群众商量决定好。”他又赞扬了陈念欣的干劲，说：“陈科长勇于进取的精神可佩”。这种态度在老田意料之中，当老田坚持请他消除顾虑，大胆地提出见解时，魏总终于婉转地道出了他的顾虑。他首先表示了对静压轴承的担心。他说，陈念欣的设计虽

有详尽的理论计算作基础，而且也有上海先例的证实，但此项目中的轴承内径达 800mm，最高转速高达 600 转/分，则外圆的线速度就相当高，是否将破坏油膜的静压性能，是不能不考虑的。他说，曾将这点提醒过陈，陈马上搬来一篇英国论文，指出此线速度远不及文中所提的临界速度。但魏总觉得文中的临界速度数值过高，令人怀疑可能有印刷或其他错误，不得不慎重对待。魏总继而提出，有许多技术，如这样复杂的电气液压自动控制系统，在国内先进工厂虽早已实现，在本厂则无经验可循，还是要从最不顺利的情况下来考虑问题。例如，那些大量的电器、液压元件有无把握可以购得？如需自制，成本和质量都得考虑。这些他也曾提醒陈科长，但他拍胸说，他的好几位在外地大厂工作的亲友保证能支援这些元件。可是魏总觉得通过私人关系不是可靠的保证。总的说来，魏总认为，即使技术上无问题，这个项目的经济效益也值得好好考虑一下。本厂的矿车轮品种多达四种，而每种需要量又有限，采用这种高效率的专用设备，利用率一定较低，而且由于自动化程度较高，每次变更车轮品种，需作大量调整工作，不但费工费时，也影响精度。在生产安排方面，本厂传统是“细水长流”，即每个月几乎都要生产一批车轮，包括多种品种。生产安排是按各矿所报备品计划进行，所以造好后，各矿即可领运回去。如今若用专机。必须全年集中生产，一次将全年所需某一品种车轮全部造出。且不考虑设备闲置，光是制成品的库存费及资金积压，就不容忽视。而且，魏总吞吞吐吐他说：“这么先进的设备，本厂无先例可循，即使质量能保证，它的维修也将使许多本厂十分稀缺的高级电工、钳工陷入其中，是否值得，需要考虑。”总之，魏总以为这种高效率的专机对于小批量、多品种的生产组织，从原理上来说，本身就是矛盾的；而且这样一项重大革新牵涉面极广，必须使各方面工作跟上，才能配合良好，运转正常，例如，刀具的标准化及供应问题，就不能不包括在内。魏总说，按现代化管理的要求，这种革新理应有详尽的可行性分析、论证、比较，运用一些先进的数量分析手段，才能做出合理决策。魏总最后又反复强调，他绝对无意给群众泼冷水，对群众发明创造的无穷潜力是完全信任的，而且事实上对于群众在这场革新中表现出的敢想敢干的精神，他十分钦佩。可惜他虽有心想上大家，奈何已届垂暮之年，力不从心，深感惶惑惭愧云云。

田厂长觉得魏总的意见是中肯而重要的，值得认真对待。这位老专家完全从技术和经济的角度来看待这问题。可是这个问题难道真是单纯的技术性和经济性问题么？他想起了昨天晚上来拜访他的那几位青年技术员们殷切的表情和坦率的请求。他们说：“田厂长，这不是一件单纯技术性的问题，您得看到它在打破我们厂沉闷僵化局面方面的作用。搞这项革新，将不仅对我们起个技术练兵的作用，对我们的思想也是一场很好的考验和锻炼，将为我厂造就一批过硬的技术队伍带一个好头。开创局面总会有风险，有困难，但我们相信这都能克服。例如，我们承认这设备利用率会偏低，但我们难道不能想办法去接受外面兄弟矿山的订货，让它全年都开动起来么？田厂长，这项革新的影响对我厂是很深远的，有些后果不是用金钱能计算和衡量得了的，现在大家都在望着您，您可要做我们的坚强后盾呵！”

田力耕想：“今晚下了班，我要系统、全面地想想这问题，理出一个头绪；还要听听别单位老朋友的意见，他们可能更会客观些。然后就下决心，不能再拖了。”

[教学功能及用途]

这是一个较典型的综合型案例，可供学员在高年级后期阶段学习综合管理课程时使用。它既可供分析与讨论，也可用作管理班综合考试试题。在用于教学时，单纯个人分析似不可取，应组织集体讨论。因为所涉问题较多，较复杂，众多因素盘根错节，只有具备较全面的管理知识，且有一定管理实践体会，并发挥集思广益之效才便于分析得全面和透彻。它不仅涉及技术问题，而且涉及经济、人际关系与政治因素。

[参考思考题]

1. 谁都能看出，这个厂里矿车轮专用机床上不上马以及采取哪种方案的问题，决不是一项单纯的技术决策，它涉及到多方面的矛盾和考虑。你能不能从这众多头绪中先理出一个大概的眉目来？例如，究竟此项决策涉及到哪些矛盾？它们的主次轻重各是怎样的？

2. 从总的方面看，解决这备用矿车轮问题是否应由厂一级来考虑和做出决策？

3. 你认为要解决这一决策问题，衡量的标准有哪些？从现实的管理角度来看，哪一项最重要、最关键？

4. 你对这厂里围绕矿车轮机床上不上马问题而形成的三条阵线，即赞成派、中间派和反对派的各个代表人物各有何看法和评论？你若是田厂长，将对他们各持什么态度？

5. 归根到底，你认为这问题究竟应该怎样决策？为什么你主张这样决策？

(本案例选自《管理案例学》一书，乔世鼎选用)

十 管理基础工作

52. 禁烟纠纷

石油化工企业具有高温高压、易燃易爆的特点，因此，这些企业对吸烟都制定了较严格的制度，方城石油化工公司也不例外。四年前，该公司所属各生产分厂内设若干个吸烟室，一线生产工人及其他人员可以在指定地点吸烟，每次不得超过 15 分钟，两个以上工人不得同时在吸烟室停留吸烟，为的是避免现场人员少，万一有了情况应付不了，影响安全生产。此项制度已经执行了四年，但四年来绝大多数单位的执行情况都是时好时差，不十分得力。所有单位都没能完全杜绝违反制度的吸烟现象，其主要表现是有些工人在夜班时经常趁领导不在现场时几个人聚在一起吸烟聊天，远远超过了 15 分钟，有时还不止二、三个人，甚至多到七、八个人，而生产现场则只剩下一、二个人，甚至空岗，导致闯大祸。如 1980 年某化工分厂某操作室因值班工人后半夜瞌睡难熬，工作单调，寂寞孤独，集体到吸烟室抽烟时间过长，岗内无人照顾生产，造成成品罐冒顶而未发觉，大量物料越过罐存警戒线冲破视镜而着了大火，给国家财产造成了几十万元损失。1986 年某炼油厂又因为四名工人（同一岗位）脱岗到吸烟室吸烟聊天，长时间没有发现液化气罐泄漏，造成大量可燃气体外溢，其中一位点燃第二支烟时引起空间爆炸，导致两位工人重伤，两位轻伤，一套生产装置因爆炸遭到严重损坏，半个月不能生产，经济损失巨大。为了杜绝此类事故重复发生，上级总公司下令，全国所有石油化工生产厂家厂内一律禁止吸烟，取消厂区内的全部吸烟室。此令如果能顺利推行，当然是保证安全生产的好事，然而人们多年的习惯要一下子克服，其难度之大出乎领导们的预料，厂长们形容说：“太难了，戒烟、禁烟比娘给孩子断奶还难！”但是，上级的指令就像军队命令一样，军令如山倒，没有考虑的余地。

为了贯彻落实上级总公司的指令，仪征化工公司化工生产一厂进行了大张旗鼓的宣传教育工作，并且制定了一系列检查、奖罚措施，还在厂门口设立了纸烟、火柴存放处，进门之前有专人进行检查。此外，为配合禁烟工作，厂长钟明义给每个吸烟者发了一盒戒烟灵。开始几天，执行情况还比较好，没有发现在厂内吸烟的迹象。但不久钟厂长发现，中午在食堂就餐的人数突然减少了许多，经调查原因是：上白班的职工中爱吸烟的人为了能吸支烟，宁可挤几站公共汽车，或骑半小时自行车也要赶回家吃中午饭，借机抽烟，饭可以囫圇吞枣，对付即可，烟是不可不吸的。

在此期间，有不少职工向钟厂长反映说，劳资部门在上班时对工人搜身检查，这和资本家有什么两样？！这是厂里不相信工人觉悟的表现。这条意见，在周末的厂长办公会上提上了议程，厂领导经讨论认为，进门搜身的做法不尽合适，决定改为只在门口宣传引导教育。

对于引导教育的作用，钟厂长的信条是，不能着急，潜移默化见成效。但不久有件事给他开了个玩笑。那是在一次公司召开的各分厂厂长会上，化工机械厂刘厂长对钟厂长说：“刚才在路过你厂时，看到有的工人爬到厂围墙上，屁股朝里，脸朝外，嘴里出烟，这种吸烟方法，可真聪明……”这使得钟厂长很难堪。

他回到厂里，不想回办公室，直接下车间巡视情况。在回办公室的路上，

他发现几个工人窃窃私语地向厂门口走去，钟厂长想，“现在还不到换班时间……”，他边想边走向厂门，在厂门外的车棚里，他发现四、五个工人正在过烟瘾，这使钟厂长心里直冒火。第二天，厂里下发两条规定：第一，劳资部门和厂经济警察增加检查范围和次数。第二，一线倒班职工实行临时出入证制度，上班把出入证交给班长保管，下班交于本人，上班期间无故一律不准请假外出，班长必须严格要求，随便准假要追究责任。

这一招还真见效，过去令厂长发怒的现象“消失”了，这使钟厂长心里安慰了许多。

两个月后，厂长钟明义、书记徐文才带领企管办、机修科、技术科、劳资科等到成品车间检查设备升级达标准准备情况和劳动纪律情况，在成品车间会议室里，车间负责人汇报着情况，徐书记不时变换坐的姿势，手好象总在找着什么东西，了解情况的人都清楚，这是由于徐书记过去也是个烟君子，戒烟时不好戒，自己就在想抽烟时，吃个糖块或其他什么东西，这种办法，还是他经常向别人介绍的经验呢！今天，徐书记常随身带的“戒烟灵”没了，心里发痒，于是，他随便轻轻地抽开一个抽屉，发现一个糖瓷盒，心里一亮，开盖就往里摸，准备有所获，不料，摸出几个烟头，这使他一惊，他赶紧打开盒子，发现里面还有几个新抽的烟头，这时，钟厂长也看到了这一切，他制止了车间的汇报，压着火气，查数烟头，共72个，随后，检查组马上停止其他检查事项，专查全厂各单位隐形烟头情况，结果在车队值班室的一个茶缸内发现110个烟头，钟厂长气极了，下令按厂里的奖罚制度执行，每个烟头罚款20元，这样，成品车间罚1440元，全车间职工当月都没拿到奖金，车队罚款2200元，这钱相当于全队职工一个半月的奖金额，并通报全厂。

开始此事在全厂震动很大，厂里平静了一段时间，连续几天都没有查到吸烟的人，然而，事隔不久，安全部门和企管办、劳资科进行岗检时又发现厂内下水道中、电缆沟内、厂房顶上有不少烟头，有不少厕所内烟味很大。钟厂长为此又动了肝火，但又无可奈何，几天后，和徐书记一起召开了一线倒班职工座谈会，请他们谈谈对厂内禁止吸烟的看法和做法。工人小张说：“后半夜四五点钟是倒班工人最难熬的时候，眼皮打架腿发软，能吸一口烟就可以赶走瞌睡虫，驱走疲劳，不让吸烟只得爬桌上睡会儿。这可更危险，我们也知道不应该，但难受劲儿是白班职工永远也体会不到的。”

工人小李接着说：“这个决定（厂内禁烟）也太机械了，食堂也在厂内，每天三顿饭加上夜班饭炊事点要做四次饭，要点几次火？难道就不怕爆炸吗？天天说我们是主人，其实我们都成被管制对象！”

几个工人同时恳求说：“恢复吸烟室吧！不自觉的只是少数，绝大多数还是好的！”

钟厂长对此犯难了，化工厂有数百项规章制度，还没有任何一项制度象禁烟这样难贯彻。

怎么办？钟厂长和徐书记商议后，决定亲自带队到兄弟厂取经。到相邻的本公司下属的六个生产厂了解情况，他们发现各厂领导也都在为此事发愁。各厂都采取了不少制裁措施，有的发现一次吸烟罚50元，有的下浮一级工资，有的给行政处分，有的厂长还下了这样一个命令：在厂内吸烟者被发现，就罚他再抓10个吸烟者，在此期间按事假处理，工资、奖金及一切劳保福利待遇取消，直到抓满10个违纪吸烟者才能回原工作岗位，恢复一切待遇。即使如此“残酷”的制裁也没有完全杜绝厂内吸烟现象。

经过一段时间的酝酿，钟厂长和其他六位厂长向上级总公司联名打报告，要求恢复设立吸烟室，认为教育工人到指定地点吸烟总比他们到处隐形吸烟、扔烟头好控制，使得厂里安全生产系数会更大些，也可缓解在此问题上工厂领导与工人的严重对立情绪，但是，上级总公司很快退回了他们的报告，并批评厂长们，说他们搞好人主义，治厂不严，丢了大庆“三老四严”的作风，同时下发了前几年因工人吸烟造成事故的通报复印件。

时至今日，上级总公司关于化工生产厂内一律严格禁止吸烟的指令下发已经四年了，方城石化公司各生产厂都作了大量的宣传教育及思想政治工作，采取了各种各样的禁烟措施，但禁烟工作仍然时好时差，所有单位都没找到一条完全杜绝厂内吸烟的好办法，因吸烟引起的事故仍有发生，为此各分厂的厂长们十分苦恼。

[教学功能及用途]

这是一则有关企业管理制度落实的案例，该案例篇幅不长，情节真实，描绘生动。反映了该厂生产实践中所遇到的难题，涉及诸多因素，它主要用于讲授完基础管理、组织行为学、管理心理学等课程后，供学员在准备的基础上讨论，要注意提醒读者不要仅凭生活体验与常识来分析。

[参考思考题]

1. 厂区内设有吸烟室与总公司规定一律不准在厂内吸烟这两种办法各有什么优缺点？为什么这两种办法都没有达到预想的目的？

2. 各单位竟相对在厂内吸烟者实行严厉制裁，为什么制而不止？是上级指令不合理吗？是厂领导治厂不严？还是工人觉悟太低呢？如何采取相应的策略？

3. 工人小张提出的“吸烟驱睡”和工人小李提出的厂内食堂炊事之事等，应如何看待？

4. 如果你是该厂的厂长，如何从组织行为学、管理心理学等方面，提出疏导、以防为主的行之有效的方法？你还有其它更高明的见解吗？

(王玉英编写)

53. 定额管理

江南陶瓷厂是一个有近千人的国营工厂，由于多方面的原因，1979年亏损13万元，濒临倒闭。1980年上级调整了该厂领导班子，提升张名为厂长。张名是1965年企业管理专业大学毕业生，“文革”中由上级主管局机关下放到该厂烧瓷车间当倒班工人，后担任车间技术员兼核算员，1973年提升为车间副主任。由于他工作勤恳，善于动脑筋，发动群众做好工作，管理有门道，1975年又被提升为车间主任。本次又破格提升为该厂厂长。在工厂危机之际，张名出山，能否挽回危局，全厂职工都在拭目以待。

张名上任后，立即带领新班子全体成员深入全厂各车间做调查研究，几次召开中层干部会，发动大家献计献策，发动全体职工提合理化建议。通过多方面了解分析，他和班子成员发现工厂亏损原因固然是多方面的，有市场问题，有国家政策问题，但最主要的问题是工作无标准，生产无定额，男女老少月月合在一起吃平均主义大锅饭，干得好不多拿钱，干得差也不少拿钱。

为改正这个弊端，张名带领财务、企管、生产、劳资等部门的同志制定了一套“超定额计件奖励”责任制。即对每一种产品成品，半成品以及辅助加工工序制造都制定了定额，超过定额部分按件进行加奖。为了适应广大职工对按劳分配的承受能力，完不成定额者也暂不扣奖。这种作法调动了职工工作的积极性，当年除了弥补了1979年的亏损外，还盈利10万元。1981年他们又对后勤管理人员实行了目标管理考核制，使劳动生产率提高了15%，实现利润35万元，1982年又增长了20%，当年实现利润48万元。1983年2月张名被提升到上级主管局任副局长，由主管生产的副厂长李新接任厂长职务。到了下半年，李厂长发现全厂生产任务完成情况出现波动，有时完成得很好，有时完成得不好，有些工人本来技术水平不错，完全可以月月超额完成定额，但却在有些月份也达不到定额标准，有的月份又超额很多，以致到年底出现全厂生产下降，利润从48万元下降到18万元的情况。为此李厂长很苦恼，他对自己的能力、水平和指挥产生了怀疑。“老厂长刚走一年，工厂经济效益就滑坡。”群众也议论纷纷。李新向上级主管局提出辞呈。张名副局长主动回到江南陶瓷厂同李新及其班子全体成员一连几天开会讨论对策。

1984年1月初，李新也像老厂长一样带领有关科室人员下到生产现场作调查，分析观察生产情况，采用技术测定法对产品的产量、定额、消耗定额质量等进行核定。通过科学测定，他们发现原来的定额标准并不高，还应该适当调高定额标准才对。于是他们客观地调高了定额标准，同时对包括厂长在内的职能科室人员、后勤人员实行了按工作标准进行百分考核的效益工资制，对销售科实行按营业额提成的集体承包制，使全厂定额面达到了百分之百。并改超定额加奖制为全奖全罚制，彻底打破大锅饭。这一年在原材料、燃料平均涨价20%的情况下，江南厂产品成本却降到了同行业平均水平以下。主要消耗指标“吨瓷耗标煤”、“吨瓷耗电”都达到了国家一级企业消耗标准。当年又实现利润45万元，到1987年该厂实现利润已突破100万元，连年受到上级表扬。

江南陶瓷厂1987年虽然获得好成绩，但是李厂长也发现厂内各单位发展也是不平衡的。如烧瓷车间情况并不理想，该车间隧道窑过去平均日耗煤12.2吨，厂里在1987年就参照这个数字制定了日耗煤12吨的煤耗日定额。同时制定节约1吨煤奖励5元钱，超烧1吨罚5元的奖罚制度，但1987年一年中该车间煤耗并没有降下来，反而比过去日平均消耗超过0.1吨，达到了12.3吨。李新厂长又带领科室人员到车间跟班作业，亲手操作试验，取得了第一手可靠资料，他决定把日耗煤定额由12吨下调到10吨，把原超1吨煤奖罚5元也调整到15元。

1988年新定额公布后车间班组反而有了积极性，班组工人自觉地开动脑筋，增强责任心，采取了一系列节煤管理措施，上半年使日耗煤由原来12.3吨就下降到了8吨。一条窑半年节煤780吨，节支10.8万元，而用于奖励仅有1.17万元，占节支总额的9.2%。该车间共有职工60多人。上半年人均得奖应是200元。年中考核时，有关科室认为：“尽管节煤量大，但奖金太多了，应减少一部分以照顾左邻右舍”，部分厂领导也怕全厂不平衡而引起矛盾。李厂长坚决反对说话不算数，当即拍板，1.17万元奖金全部兑现。车间按劳动强度，分工责任不同把奖金分为250元/人、200元/人、100元/人三等，烧窑工人属于第一线拿一等奖，车间干部、技术管理人员拿二等奖，

运输工风险小拿三等奖。尔后该车间又采取了一些技术改造措施，7月份煤耗达到7.8吨/日。有关科室提出厂部应该修正烧瓷车间的煤耗定额，其他车间也纷纷提出意见，说李厂长决定定额不够公平，对烧瓷车间太偏向了。正在此时，烧瓷车间也出现了一些矛盾。8月份日煤耗虽然又下降到7.5吨/日，但质检科却发现部分产品成品质量不合格，劳资科也发现从半成品支出到装窑工序运输过程中损耗也大大超过定额，车间还发现由供应科送来的煤粉破碎率也不合要求。由于车间运输半成品损耗大，由于部分成品出现质量问题，月底核算结果是车间成本上升，而且还使工厂成本也大幅度上升。对此，厂部要对他们罚款处理，车间向厂里结算奖金出现了负数，人均还要被罚款1.5元/人。车间主任找到厂里，认为成品质量问题是由于供应科送来的煤粉破碎率不合格而造成的。有关科室则认为这是由于车间一味追求节煤加奖而造成的，一时间众说纷纭，车间职工之间也产生了互相埋怨情绪。烧窑工人指责运输工不负责任造成成本上升，运输工则责怪厂里定额不合理，责怪烧窑工不负责任造成质量问题，使车间成本上升，致使全体职工收入受损。李新作为一厂之长，对此想得更深一些了，他在想究竟是什么原因造成上述种种矛盾，全厂是否又会出现经济效益滑坡的问题，1983年的怪圈是否又出现了，到底什么是车间主要矛盾，从哪里入手解决为好，他陷入了思索之中。张名副局长听到消息又一次回到江南陶瓷厂与李新厂长等领导一起共商对策。

[教学功能及用途]

这是一则有关定额管理、诊断与处方型案例，它从正反两方面介绍了随着改革的深入、管理工作必须深入，才能见效益，此案例可以做为已学过定额管理、激励机制等课程的管理专业学员和管理干部培训班学员使用。

[参考思考题]

1. 陶瓷厂在张名厂长实行定额管理后有了起色，李新厂长为什么用此法又不灵了？后来张名副局长提议实行全面定额管理又为什么成功了？
2. 李厂长对厂里的发展不平衡采取的措施为什么一开始没有成功？后来，质检科等单位发现一系列问题，其原因是什么？与定额工作有多大关系？如何采取相应措施？
3. 你认为张名副局长和李新厂长对新问题又将推出什么对策？如果你是该厂的主管，你将采取什么对策？
4. 江南厂几年的生产反复说明了什么？从中可总结出哪些经验和原则，采取什么策略来指导以后的工作？

(王玉英编写)

54. 处分谁

光明化工厂十年一度的设备大检修即将安全文明地结束了。该厂在本年度检修中实施了网络计划、全面质量管理、全面安全管理、按项目承包责任制等现代化管理手段，569项检修项目都做到了事事有人管，质量有标准，三级安全管理人员日夜盯在现场，监测化验人员随叫随到，全厂职工下决心要做到年底实现安全生产“五不发生”五连冠（即不发生死亡事故，不发生重大爆炸事故，不发生重伤事故，不发生重大设备事故，不发生重大误操作

事故。简称“五S”），对此，上级主管部门给予了充分的肯定和表扬。

昨天，全厂五套生产装置所有塔、罐、换热器、工艺管线等已全部试压试漏完毕。今天是8月31日，为了迎接明天的装置全面开车，厂部动员了全厂机关干部同各车间职工一起进行了现场大清扫、大清理、大整顿，这也是年初开展“五S”活动以来的好现象。本次开车，只要再安全稳定运行20天，不但全年全厂3万吨化工原料、8000万元销售收入、5000万元利税指标可以提前完成，而且到年底可以超额完成产量1000吨，利税700万元，同时还可以再迎来一个开门红，开始向安全生产“六连冠”的历程迈进。为此，厂党政领导班子成员，全体中层干部，广大职工都感到欢欣鼓舞。

上午10时，全厂大检修现场大清理劳动结束，一车间主任王礼在检查现场时，发现201号罐中腰有一根废水管还未清理，这根管是大检修中专为一项技术改造添加的，现在检修完结，清理现场时应把它撤掉。于是他便找到机修车间刘主任请求派焊工帮助割下来，而且嘱咐刘主任说：“早上8时在机关干部下去劳动前，已请化验监测员对现场进行了分析，现在不到10点，还在可作业的允许时间范围内。”机修车间是多年的公司先进车间，一向以热心上门服务、从严治内受到全厂好评。刘主任对一车间的求援当即答应，并派焊工二班长张建亲自带两位工人前往，而且刘主任叮咛小张，“现场要再分析一次，以防万一。”张建满口答应。

张建，30多岁，为人热情，是公司连续几年的优秀班长，平时与生产车间的工人干部很熟，即使如此，他也没有忘记主任的嘱咐，一切按制度办事。于是，到现场后就要求一车间主任王礼派化验员到现场分析。王主任便通知本车间操二班长杨明找化验分析员到现场去完成任务，尔后就到别处检查开车准备工作去了。

杨明找到化验科，正巧值班分析工到二车间现场去了，杨明回到车间找到张建说：“分析工正巧不在，至少要在一小时以后才能回来，现在刚10点10分，仅超过规范分析时间10分钟，你是不是……”

张建很难为情地说：“不是我不想干，按规定应该先现场分析，这你又不是不知道。”

“这个我知道！老弟，你也知道，厂里已定好11点要我们点炉试车，如果我们这个龙头车间一推迟，全厂开工都要推迟，况且昨天已作过水试压，今天早上8点刚作过分析，凭着本人10年化工操作经验，决不会有什么问题，老弟，求求你了，不就两分钟的时间吗？”

一向以热情服务为荣的张建见杨明着急而恳切的样子，又听他有板有眼的分析，觉得等分析工来还不知等多久，凭着自己八年焊工经验，也不会有什么問題。想到这，便向杨明笑了笑，就动手开瓶点枪准备切割。一分钟后，已把水管线周围割了一圈深深的沟，并没发现什么问题，于是，张建令二位工人又打开氧气瓶开始第二步作业，焊枪下，沟越来越深，就在水管被切开的一刹那——

“轰”的一声巨响，201号罐顶随着一道火光被撕破为大小不等的五块铁块飞向空中，最大的一块足有七、八平米大，掉落在100米以外的马路上，把水泥地面砸出深深的一道沟。火光随着爆炸声的回荡而熄灭，罐内外立刻又升腾起一股股白烟，张建及其二位工人也随着爆炸声产生的冲击波被甩到五米外的罐区砖墙上，张建头被撞出一个四厘米长的口子，血直往外涌，人处于休克状态，另外二位工人也被摔昏，头上鼓起鸡蛋大的包。

这一切只不过发生在两分钟以内。待消防车从 500 米以外赶来，厂调度、领导及数百名职工都已跑到现场，眼前的惨象，使目睹者惊呆了，简直不知道是怎么回事。

当人们从恐惧、悲哀中醒来时，赶快将张建及两位工人送进了医院。光明化工厂发生了一起重大事故，201 号罐全部报废，全厂开车因重新制做 201 号罐要推迟 20 天，全年的生产任务的完成和上交利税指标的完成都受到了严重威胁。

下午 2 时，上级主管领导、地方消防局、检察院、公安局等都察看了现场，并在厂党委书记主持下召开事故分析会议。会场肃静，首先发言的是光明厂高厂长，他语调沉重地说：“这次事故虽然是机修车间焊工张建引起的，问题出在下面，但根子还在上边，是我们治厂不严，领导不力，对职工安全教育不够。我作为一厂之长，有不可推卸的责任，因此，我请求上级领导给我处分。”

一车间一主任抢过话头说：“我首先请求处分，我是车间主任，以前只注意抓生产，忽视了对职工的安全教育，厂里下发的动火分析制度我们虽然挂在了墙上，但执行不坚决。特别是今天自己安全工作没有落到实处，没想到会惹出这样的大祸，犯了经验主义错误，所以我要对这事故负主要责任，请领导处分我。”

班长杨明已泣不成声：“全怪我，千万不能处分厂长和主任，他们没有任何责任，制度我都知道，今天我去分析室找值班人员，见他在二车间工作，要等一小时才能来，当时我想，昨天刚作过蒸汽试压，今天 8 时又刚刚分析过现场，为了能在 11 点按时点炉开车，就主观地认为绝对不会出问题。是我恳求张建快点切割，谁想到……请处分我吧，千万不能连累厂长和主任，更不能怪张建。”

“我没有听主任的话，违章作业，给车间抹了黑，给工厂造成了损失，请领导处分我吧。”

当机修车间刘主任说出张建在医院醒来的这段话时，有几个人开始掏手绢擦眼泪，会场气氛更加凝重。几分钟后，主持会议的党委书记声音低沉地对低垂着头的安全科长说：“李科长，汇报调查情况吧。”杨科长慢慢抬起头，停了一会说：“今早 8 点，一车间为迎接机关干部下现场劳动，已经请分析工分析了现场可燃气体含量，符合动火标准。到 10 点 10 分，一车间请机修焊工帮助切割废水管线，按动火制度规定，应该进行动火分析，因为已超过 10 分钟，不作动火分析进行切割是违反制度的。但本次爆炸直接原因是因为本次大修前撤料后，201 号罐没有经过水洗处理，昨天又蒸汽试压，使残留于罐内的物料预热挥发，致使压力上升，在今天电焊切割中过明火瞬间爆炸，形成强力冲击波把罐顶推向空中，造成了事故。因此，即使在动火前按照制度分析现场可燃气体含量，也可能是符合动火标准的……”

事故尖锐的矛盾，复杂的原因，严重的后果，摆在大家面前，事故分析会至此陷入了泥潭之中，怎么办？党委书记在和厂长、上级主管领导耳语了一阵之后，对事故处理和装置尽快开车提出了四点意见。

[教学功能及用途]

本案例是一则有关企业规章制度的案例，它现实性较强，其警戒价值在许多企业都有普遍性。因此，运用管理学知识切实解决好此类问题，意义重

大，它可作为管理专业学员或干部培训讨论使用。

[参考思考题]

1. 你能猜出党委书记提出的四点意见内容吗？
2. 本次事故的性质及主要原因是什么？厂长、车间主任、操二班长、焊工班长在此事故中各负什么责任？谁是主要责任者？应该怎么处分？
3. 应从此事故中吸取什么教训？要避免各种事故发生应做哪些基础工作？请提出你的具体方案。

(王玉英编写)

55. 食品标签

沈州标准局的刘小明，不久前被局里派到北京中国标准局办的第四期标准化管理培训班学习了半年，听到不少专家、学者所做的关于标准化管理理论与方法的讲座，觉得收获很大。

今天，刘小明第一天上班，刚走进局大门，一阵暖流涌上心头，一切觉得那么熟识，那么亲切，和看大门的大爷打招呼也比以前热乎得多。他觉得，现在不比从前了，我也有文凭，不比别人矮半头，说不定能干得更好，想着想着，腰板也挺得更直，头也仰得比以前高了。走进办公大楼，他慢慢地看着楼梯，猜想着到局长办公室将会发生的情景。

徐局长见到刘小明自然是十分高兴，寒暄之后说：“国家颁布的《食品标签通用标准》已经一年多了，就等着你学完回来抓这项工作，这是件新事情，你可要把学到东西用一用，好好干吧！”

刘小明懂得徐局长这时的心情，况且他学回来后也想试一试自己所学的本领。于是经过权衡，他就选择了有代表性的城西区食品加工厂作调查。该厂处于工业区，规模大，企业素质好，销售量大，特别是本厂生产的鸡汁快餐面和果真袋装饮料粉，都是荣获国家银质奖、在市场很紧俏的抢手货。

在食品厂经理室，朱培松经理向小刘介绍该厂的产品状况，“现在虽然是市场疲软，但是我们厂一的产品却供不应求，主要是我们的产品受居民的欢迎，在广东也很有市场……”

小刘越听越觉得有点不对劲，忙插话说：“朱经理，既然咱厂的产品这么好，我想参观一下成品食品，一定要带标签的，最好是金牛产品。”小刘觉得刚学的专业名词也用上了。

在成品库，小刘随手拿起一袋鸡汁快餐面，端详着，一会又拿起一袋果真饮料粉，看了一会对朱经理说：“朱经理，你知道《食品标签通用标准》吗？”朱经理脱口说：“不知道，是不是刚下来的。”问问周围其他人也答不清楚。

“《标准》是1987年颁发的，按此标准你厂的快餐面缺少厂址、批号、生产日期等项目，果真饮料粉则缺得更多：厂址、规格、生产日期、有效期、保存方法均没有，再看你们别的产品吧！”结果，其它饮料、食品油脂类、饼干、糖果等，厂名、厂址标注的仅占75.7%，其他如净含量、固形物含量、批号、生产日期等指标则标注得更不全。

小刘觉得有点气恼，干脆不看了，拍了拍沾有食品的手，说：“朱经理，这与标准差得太多了，由于我这是第一次检查，只给你个警告，如果下星期

还是这样，我只好公事公办。”

事隔八天后，当小刘看到城西区食品加工厂依然故我时，不禁愤然地撕下 100 元的罚款单，并责令一星期内整顿好。

当第三次再光顾城西区食品加工厂时，小刘多请了几个同事一道同往，他们直奔成品库，经检查没有多大变化，于是几个人到经理办公室摘下营业执照，向朱经理打声招呼就要走，这时，朱经理刚醒悟过来，慌了手脚，于是，又是递烟又倒茶，赶忙请坐解释：“该罚就罚吧，别拿我们的执照！有话好说！再说，我们的产品都是经得起质量监督部门的检验，绝对不会出现问题的，况且，不就是个标签问题吗，我们一定改……”

“等改了以后我们会完璧归赵的，请你放心，”营业执照还是让小刘带回了局里。

这下，徐局长的办公室电话利用率提高了许多，求情的人纷至沓来，上至区长下至自己的亲属，其共同点就是：该食品厂主要供应于城西区，不要影响居民生活，进而影响生产，况且，该食品厂的产品很受欢迎，又没出现什么问题……

徐局长把小刘找到办公室，语重心长地说：“小刘哇，这一段你干得不错，可还要理论结合实际呀！”徐局长说到这里停了停，看着小刘又继续道，“食品厂的事，现在议论的人很多，当然，我不是怕这些，问题是群众对我们也很不满，反映出我们的群众对食品标准了解得少，用技术法规保护自己合法利益的意识差。”

“那我们正好利用这件事来提高公民对食品标签标准的了解，提高法律意识。”

“顾客不一定这样想，况且，食品厂印了几万元的食品标签，如果让他换，这样的小企业损失太大了，反正它再用一个月就要用完了。”

“徐局长，你是知道的，食品标签标准在美国、欧洲及香港实行得都很好，咱们国家刚开始实行，困难是不少，不过，你可要给我作后盾呀！”

“小刘，你别瞎想，我看治病要治本，你先把营业执照还给他，让他给你写个限期整顿保证书，再加倍罚款；然后，你起草一份印刷新食品标签均需经过标准局的管理条例，问题不就解决了吗！”

“好吧！”小刘知道局长说得不无道理，再说人家是局长，也违背不得，于是，说完就低着头，闷闷不乐地离开了。

几个月过去了，人们对城西区食品加工厂的事淡忘了，小刘在局里也仅审核了几张新食品标签，一天，局里其它部门去城西区食品加工厂办事的同事回来说，该食品厂的食品标签还象以前的一样在使用呢！

[教学功能及用途]

本案例是一则有关标准化的案例，它可为学过有关标准化课程后的读者使用，提高学员用所学知识解决实际问题的能力。

[参考思考题]

1. 食品加工厂为什么在小刘警告下仍然没有纠正？当小刘拿走该厂的营业执照后，小刘各方面的压力较大，特别是居民的压力更使小刘苦恼，怎么认识和解决这一问题？

2. 徐局长以该食品厂还有较多标签，怕造成较大的损失为由，要小刘退

还营业执照，对此，你有什么看法？如果你是该局长，应如何处置此事？

3. 小刘实施新印刷标签统一审查的办法，为什么来送审查的单位很少？为什么城西食品厂仍在原来的标签呢？

4. 如果你是主管领导，从居民、标签使用单位和标准局三者出发，应采取什么办法以切实推行食品标签通用标准？

（王玉英编写）

56. 飞去的凤凰

汤山棉纺六厂利用市场疲软、厂内工作量不饱和的时机，准备抓一抓职工业务素质，主要内容是想普遍提高职工的质量意识，这一建议得到了上级主管部门的大力支持，并且上级部门决定在汤山市每年进行一次全面质量管理统考，提高整个工业战线的质量意识。棉纺六厂反应更强烈，他们规定：本厂凡是没有经过质量统考的50岁以下的工人，都要分期分批地到厂培训中心脱产学习三天。为了调动车间和职工个人两方面的积极性，还规定：各车间每期参加学习的职工，及格率达不到80%的扣车间当月奖的55%；职工个人考试及格以上者，按95分以上，94—90分，89—80分，79—70分，69—60分五个等级，分别奖100元，90元，80元，70元，60元，不及格者，扣本人浮动工资两个月。

4月12日是全面质量管理统考日。这一天，棉纺六厂的收卷铃刚响，就传出了一条新闻，被老师和同事们公认为全面质量管理课学得最好的青年大学生钟明义，竟在考场上丢了试卷，人们在谈论着这件事：

“听说他用不到半小时就答完了卷子，当时没有写名字，他看离下课的时间还早，怕交卷子太早影响其他同学的情绪就把卷子放在一旁，趴在桌子上呆着，直到监考老师收卷时，他才知道卷子没了。”工人A说。

“是呀，听他们考场的人说，许多人都轮流抄他的卷子，一个传俩，两又传三，到后来也不知道是谁，连抄也没抄，干脆在卷子上写了自己的名字，就把他的卷子交了，真够缺德的！你想，钟明义多倒霉，100元奖金得不到，还要扣浮动工资。”工人B惋惜地说。

“活该！我看他是故意装不知道，有意违反考场纪律，就是把卷子交了，也要判他不及格，还要处分他！”工人C气愤地说。

“你这样说也不对！”工人D接着说：“那个考场的大部分人都是他们车间的同事，如果他们车间的大部分人都不及格，达不到厂里的计划要求，他们车间的当月奖金就扣掉一大块，即使是钟明义有意那样做，也是考虑到全车间的利益嘛，我看主要是监考人员的失职，要处分先处分他们。”

“我不同意你的看法”，工人A不等D说完，就抢着说：“考场那么多考生，一两个人是很难照顾过来的，再说，本来钟明义可以不考质量管理，人家是大学管理本科毕业生，学校不比这正规得多？！据说是专门安排他来考试的，如果他不来，再加上监考的真正地严格起来，他们车间肯定会有一大部分人不及格，这样不仅影响他们车间，更重要地是影响全厂，如果厂里完不成市里下达的培训计划，不仅要取消今年我厂在市里的评选先进的资格，听说连今年的工资晋级面还要受影响，再退一步说，即使咱们不说这些，就说考试这事，还是咱厂倡议的，如果咱们单位考得不怎么样，怎么向市里交待，别的厂里的人会怎么看我们，我们脸上也无光，我想，这也正是咱们

单位设那么高的奖励的重要原因！”

“别说的那么悬！脱产就那么两三天，那么厚一本书，象我们小学水平的职工，有几个能学到家，再说，这质量管理对于我们来说也没有什么必要，我们也不搞质量检验；对于我来说，只要吃得好点，有劲干活就行了，你想想，以前没有学，不也干得挺好吗？！我之所以来学，只不过是想来调节调节精神，等到考试的时候，多请教请教就是了……”工人B在一旁说。

议论的人们不象在考场上，渴望“标准答案”这只凤凰早在自己这棵树上歇歇脚，他们更多地是议论这只凤凰给人们带来的遗憾、苦乐。

[教学功能及用途]

这是一个有关职工培训的小品型案例，涉及到怎么切实提高职工素质问题，而不是走过场，这在我国还有一定代表性，值得探讨，可供讲企业基础工作有关课程时引用讨论。

[参考思考题]

1. 如果你是走马上任的主抓职工培训的领导，怎样看待A、B、C、D四人的认识？

2. 对于质量统考，市里和该厂设有奖励措施，这种激励手段为什么没有达到预想的目的？应采取什么样的措施才能达到初衷？

3. 这种现象在全国有一定的代表性吗？如何认识这一问题，应采取什么办法、政策调整？

(王玉英据有关资料编写)

57. 安全责任制

1987年3月，《工人日报》报导：上海高桥石化公司某分厂发生一起爆炸事故，死伤16人，事故原因是输汽管出现泄漏，见火爆炸。主要责任是夜班工人脱岗到休息室睡，没有尽职尽责，导致灾祸。为此，中国石油化工总公司召开了紧急电话会议，要求各公司从管理上下功夫，杜绝类似事故再次发生。

这件事传到海港石化公司，职工们议论纷纷。公司领导欲借这次事故的沉痛教训，促使本公司的管理工作更上一层楼。在公司经理朱培松亲自主持的加强管理会议上，做出了在全公司实行“四查五整顿”的决定，“四查五整顿”包括：查思想、查纪律、查违章、查事故隐患；整顿劳动纪律、整顿工艺纪律、整顿操作纪律、整顿施工纪律、整顿工作纪律。

这项措施施行一段时间后，公司领导感到“四查五整顿”内容不够具体、面太窄，因此，又把“四查五整顿”与其它检查制度结合起来，制定为岗位责任十项考核制度。其内容为：岗位专责制，交接班制，设备维护保养制，巡回检查制，质量负责制，安全生产制，岗位练兵制，文明生产制，班组经济核算制，班组思想政治工作制。

在贯彻执行岗位责任十项考核制度时，却遭到了部分分厂领导的反对。公司炼油分厂厂长谢国安说：“公司多管闲事！既然我对公司已承包了产值和利润，怎么管就是我的事了。”他认为，这是对分厂自主权的侵犯。机械分厂的刘厂长说：“高桥事件是针对化工厂而言的，它对我们机械厂不适

合……”

针对这种情况，朱经理要求各分厂厂长在执行考核制度中理解这一制度，并在十项责任制中增加了对各分厂领导的考评内容，十项责任制的考核占60分，对领导的考核占40分。其中，对领导的考评，规定各分厂厂长必须任责任制检查小组组长。参加检查、记录等内容。公司朱经理亲自任公司责任制检查小组组长，在责任制实施前，朱经理召开了动员大会，并要求各分厂组织力量宣传、实施十项责任制。

1987年7月，海港公司进行了第一次责任制大检查，结果表明，各分厂的面貌发生了很大变化。如炼油分厂对生产车间的设备做到了“三见”（沟见底、轴见光、设备见本色），交接班记录及设备运转情况记录齐全整洁，安全消防设备齐全好用等。这些都是过去不曾有过的现象。

时间过了不久，朱经理陪同中央领导同志参观炼油分厂时，发现该厂的设备保养情况，交接班记录比责任制大检查前差多了。朱经理当时没说什么，却在当天晚上，专程到炼油分厂检查上夜班的情况。结果在二催化车间发现上夜班的工人脱岗、睡觉的达21%，并在车间的便池中发现有烟头。

第二天，朱经理在召开的各分厂厂长会上，大发脾气，声明今后要严格管理，严格考核。他责令公司企管处拿出考核的具体办法。企管处很快提出方案：改革公司对各分厂的检查办法为：先由各分厂进行责任制的自检，然后由公司指定生产类型相近的分厂进行互检，互检时公司派员监督，最后由检查人员在公司对各单位打分，对不合格的单位，按扣分多少由公司扣除该单位一定比例的奖金。

这一办法的实施，又一次强化了职工的安全意识，提高了值班人员的自觉性和责任感。炼油分厂谢厂长深有感触地说：“职工们把安全生产放到了首位，警惕性也提高了。近期在巡回检查中，发现了几处事故隐患，并及时得到排除，否则，后果不堪设想……”

正当工作又有起色时，不幸的事却发生了：1989年初机械分厂二加工车间的天车发生故障，车间的电工李清拉下电闸后，就攀登上天车，查找原因。这时，青年工人张某从闸刀盒旁经过，发现电闸被拉下，便顺手把闸刀推上，与此同时，就听一声惊呼，李清便从十米多高的天车上摔了下来……。

悲剧就这样发生了。在机械分厂召开的事故分析会上，朱经理伤心地说：“这样的重大事故发生在我们抓责任制期间，真是不应该呀！这说明我们的安全工作只停留在表面上，工作不深入、细致。血的教训要求我们在严格执行各项制度的同时，必须尽快完善责任制。”

于是不久，又制订了一套新的责任制考核措施。措施主要增加了对基层的考核办法：第一，各分厂要从班组开始自检，然后再车间自检、厂里自检。第二，班组、车间和分厂的自检都要有十大责任制的自检记录。第三，增加检查的次数。班组每天一次检查，车间每周一次检查，分厂和公司的对口业务处室每月一次检查，公司对分厂的检查，每季度一次。第四，要检查上次检查提出的改正意见的落实情况。

新的责任制考核办法实行后，朱经理亲自到机械分厂进行检查。他带领检查组走进机械分厂四队三班，陪同检查的刘厂长叫班长拿责任制记录本，让检查组检查，朱经理看着记录本说：“就记这两行。”然后，他问一位女工，“你能说出你岗位的责任制吗？”“说不全”，朱经理没说什么。

在铆焊车间门口，朱经理看到四、五个人正围着一辆红色摩托车议论着，

他们周围散落着不少烟头。走进车间，朱经理看见一个穿着高跟鞋的女工正在焊接钢板。

她身后墙上挂着消防桶里塞满了垃圾。刘厂长向朱经理介绍那位女工：“她既干焊接活，又要剪钢板，是个能干的多面手！”

朱经理走过去，与那位女工对话起来：“你有操作证吗？”“目前她只有二级焊工证。”陪同检查的铆焊车间领导忙答道。朱经理又问：“你清楚焊接、剪板的操作规定吗？”“大部分知道。但是，活一忙，有时就忘了。”女工答道。“公司准备下一季度印发一个文件，就是岗位责任制和职工奖金挂钩的方案，你有什么看法？”朱经理又问那位女工。“那就印吧，反正印刷厂正市场疲软呢！”

检查组在机械分厂办公楼的会议室开碰头会时，朱经理问一位老检查人员：“老雍，你管理经验丰富，又多次参加过检查工作，请你谈谈参加岗检的感受。”“挺好，通过岗检可以了解下面很多情况，便于把工作搞好。”

会议完了，此刻是11点25分，机械分厂刘厂长送检查组下楼，只见三五成群的工人有说有笑地向厂内食堂走去。当这些工人发现刘厂长与检查组后，他们又不约而同地聚集到办公楼旁的报亭，直到检查组远去。

[教学功能及用途]

这是一篇关于企业管理基础工作的案例，它涉及企业心理学、组织行为学、企业管理学。本案例力求说明在社会改革中，基础工作的重要，并为你提供—个思考材料，基础工作应怎样做为好。它可作为对管理有一定研究的读者使用。

[参考思考题]

1. 海港石化公司把“四查五整顿”改为十项责任制合适吗？你同意各分厂实行十项责任制吗？

2. 你认为海港公司下属分厂对公司实行责任制大检查的反复（检查前好，走后又复原）其原因是什么？分厂领导为什么会对大检查产生抵触情绪？能否简单地归结为侵犯主权呢？你认为机械分厂发生死亡事故的原因是什么？该厂在事故发生后，仍不十分重视十项责任制？你认为怎样做基础管理工作，才能杜绝重大事故发生？

3. 海港石化公司抓十项责任制，为什么会产生阳奉阴违的巨大偏差？这对你有何启发？你对抓基础管理工作有什么见解？

（王玉英编写）

58. 大安农工制造公司

1989年1月，中国青年报消息：西北某大学管理系的毕业生在某导师的带领下，通过对大安化学仪器一分厂深入实际的调查研究和咨询，使这个曾被市经委勒令停产限期整顿的厂家，在市经委的复查中，以89.8分起死回生……

大安农工制造公司的李明富厂长看到这个消息，不由拍案叫绝：对了，取经去。他找来企管办的华主任，让他去和张教授联系—下，具体事项由华主任办理。

华主任回到办公室就把小王叫来，向小王说明了意思。小王高兴他说：“我们就请他们帮忙搞定额工作，明天咱们就去联系。”小王是去年从车间抽到科室的，至今仍是以工代干，专管定额，自己又不熟悉工作，干着急，他正求之不得有人帮忙呢。

张教授带着他的学生们到了大安农工制造公司。李厂长请他们到会议室座谈。李厂长首先介绍道：我公司是专业厂，主要产品是农用磨面机。但有时需要根据市场的变化转产。现在公司的人数不多，200多人，由下料、加工、电焊、组装、油漆等班组组成。现在市场疲软，农用磨面机销量不大，除了想别的办法外，就是靠挖企业内部的潜力。具体内容由企管办华主任向你们介绍。

华主任原来是大安矿山机械厂的工程师，调到农工制造公司企管办后刚提升为主任。由于厂小，现在工厂的效益也不好，他想以实行工时定额制为突破口，搞出点名堂。于是，他向张教授提出：请求帮助按国家标准计算磨面机主要零件的工时定额，以便修订原来的经验估计工时定额。张教授认为应先下去调查后再确定方案。

张教授带着六名弟子到各车间科室调查了一段时间后，和华主任商议：先派两个学生到生产科搞生产管理，两个学生到销售科去了解市场情况，留下两个学生小赵、小齐搞定额管理，并要求：不是一开始就搞定额，而是先摸清该厂的工时利用率情况。张教授又解释道：你们的意思我理解，不过路要一步一步走。华主任欲说又止，事情也就这样定下了。

于是，小赵、小齐着手先分析工厂工时利用率。他们调查到：由于本厂工时定额是经验估计确定的，没有现成材料。因此决定采用观测法确定工时利用率，具体步骤如下：

1. 选择观测对象。由于该厂较小，主要为一个机加工车间，因此选定该车间全体生产一线工人为被观测对象，包括机加工（车工、铣工、刨工、磨工等）、电焊工、组装工、油漆工、下料工等工种 88 位工人。

2. 确定观测项目，制定瞬时观测表。

3. 确定观测时刻。遵循随机原则，相隔 15 分钟观测一次，每日八小时，加上两个班点，共作 34 张卡片，根据每天观测次数，作随机观测表。

4. 确定观测次数。

$$n = \frac{4P(1-P)}{E^2}$$

式中：P——工人工时利用率

n——观测总次数

E——允许误差取 ± 0.01

对于工时利用率 P 的估计，小赵征求华主任的意见。华主任说：“过去我们计算上报的是 80—85%，不过这个数是算出来的。”与张教授商议，P 取 70%，凭张教授的经验，这个数比实际的还要高。

$$\begin{aligned} \text{因此, } n &= \frac{4P(1-P)}{E^2} \\ &= \frac{4 \times 0.7 \times (1-0.7)}{0.01^2} \\ &= 8.4 \times 10^4 \text{ (次)} \end{aligned}$$

5. 确定观测天数。

$$\begin{aligned}
 \text{观测天数} &= \frac{\text{观测次数}}{\text{观测对象数} \times \text{每天每人巡回次数} \times \text{观测人数}} \\
 &= \frac{8.4 \times 10^4}{88 \times 34 \times 2} \\
 &= 15(\text{天})
 \end{aligned}$$

在小赵、小齐确定巡回路线后就开始按计划记录数据。但在进行到第九天的上午 10 点，发生了一件事。

当小赵、小齐按计划走到机加工段，瞬间观测到牛头刨床在刨磨面机的轱辘子时停了车，小赵忙关切地上前询问原因。这时，管生产的副经理高于忠走过来说，你们大学生不要在这里干了，撤回去吧！小赵、小齐对这突如其来的变化，莫名其妙，不由一愣，当他们俩看到周围许多工人都朝他们观望，不由默默地离开车间，并通知其它四个人全部撤回。

这消息传得很快，反应也不同。工人中一种意见认为：人家大学生到咱这里实习，把人家撵走，显得太没有水平。另一种认为：这两个大学生和工头一样，比比划划的，在搞什么把戏，看见他们就心烦，可能是因为工人对之反感，影响了生产，所以经理才撵走他们。

华主任当天下午就请李厂长一起到学校把学生请了回来。

一星期后，小赵、小齐向华主任报告了工时测定、瞬时观察的结果，观察了 88 位工人的操作情况，观察时间从 1990 年 3 月 6 日到 3 月 21 日，所得的工时利用率为 54.8%。对于这个数字，华主任感到吃惊。接着小赵、小齐还给他提供了磨面机的中心轱辘子的定额情况：原定额是 120 分钟一个，经观察 24 次的的数据平均值为 57 分钟……

华主任没想到工时富裕量这么大，于是又请小赵、小齐把主要定额重新按国家颁布的标准计算一下，再把这个工时利用率考虑进去，搞一个适合本厂的定额，扩大超定额奖金系数，把工人的潜力挖出来。小赵认为这样的工作难度并不高，问题是搞出的工时定额不一定那么准，如果要扩大超工时单位奖。有些原没有暴露的矛盾也会登台亮相。要知道工人会有比测工时利用率还要多的法子来对付你。华主任心想，工额定时只要有 60% 的准确度、超定额奖金系数就可以扩大。刚开始可能矛盾比较大，但这种矛盾大多数是工种之间、工序之间、单件和批量之间工时定额不平衡的矛盾。矛盾只要暴露出来就好办了，我们可以每半年调整一次。数学里有一个数值逼近法，总有一天工时定额也会逼近合理的。想到这里，华主任请小赵、小齐按照国标，来修改本厂定额和工时利用率。参定本厂主导产品磨面机中的十几种主要定额，并拿出具体方案，准备尽早实施新的奖励办法。

工作都布置下去了，华主任反而有些担心。过去奖金额在 30 元和 50 元之间，差别较小。实行新的奖励方案后，工人奖金差别将会成倍扩大。虽然，现在产品销路有所回升，厂里原来有些底子，但李经理会不会同意？工人的心理承受能力如何？会不会激励不成，反倒来个消极怠工？不管怎样，事到如今，也只有硬着头皮干下去了。

没几天新的超额奖励送上来了，一共搞了两种方案，供华主任和经理决策，第一方案是“等差阶梯奖励法”，意思是将工人超额完成的工时分为若干个等级，每个等级的奖励值按一定的等差递增，即工人完成的超额工时越多，奖励越高。

第二方案是“线性奖励法”，意思是工时定额的奖励值为一常数，为 0.5，工人当月所得奖金与他实际超额完成的工时定额成线性关系。

显然，第一种方案有利于鼓励工人多超额，而第二种方案则显得平均一些，华主任和公司领导研究后，选择了第二种方案。理由并不是说第一种方案不好，而是第一方案造成工人之间奖金的差别比二方案要大得多，从奖金“大锅饭”转向奖金按劳分配还应有个适应过程，况且当前的工时定额还有个实际考核阶段。

接着小赵解释了线性奖励中的 0.5 是怎么算出来的。根据 1988 年公司实现承包合同可得到的奖金总额，除去管理人员、技术人员和辅助生产工人的奖金，剩余部分拿出 85% 作月份奖分配，用该数除以全年的预计超定额工时数，即得奖励值。另 15% 留作机动。华主任认为这个比例是合适的。当然机动比例留得多一些，可避免奖励赤字发生的可能。但必然会造成月奖少发，年终奖多发可能性，一旦产生这种情况，其效果是不好的，奖励体现在当月，能提高激励的灵敏度，尽最大能力挖掘潜力。在公司召开的班组长大会上，华主任宣布了新的奖励办法，当然办法中也包括了一些限制性条例。如只完成了当月定额者不给奖，严重违反章程者不给奖，造成重大产品质量事故、人伤机损严重者不给奖……

新的超定额奖励办法一公布，就象在平静的水面上投下一块石头，一时沸沸扬扬。一部分工人情绪高涨，这里有两种人，一种人认为这样干才有意思，自己的能力水平可以充分显示了。另一种人则认为锅里就这么多粥，你不吃就没有了，所以凡事都要抢个先。一部分工人抱着看一看的想法，我也不去抢那个先，本来就是压了你的定额还冒傻气，混个中不溜就行。还有一部分人则怨气十足，有些老工人说：我们年轻的时候不搞，现在老了，你们这么搞是存心整人；技术水平差的工人则说：现在市场疲软，活不多还要搞内讧。再说，我们没有功劳也有苦劳！大体反映满意的占少数。

实行新的超定额奖励办法，第一个月下来，工人中技术好的创造了超 200 多小时的新记录。也就是说可拿到 100 多元的奖金。那些抱着看一看的人再也坐不住了。于是整个生产第一线气氛一月比一月高涨。当时，小赵、小齐按原来的方法进行五天的统计，工时利用率由原来的 54.8% 提高到了 72% 左右。上班磨洋工的现象大大减少，不少工人还自动加班加点。在公司任务时紧时松的情况下，都能按合同定期完成任务，合同履行率为 100%。年底每个职工根据贡献大小，分得一份为数不少的奖金，博得别的厂职工啧啧称道。职工们的喜悦心情也自不必提。

自然，有些矛盾反映也是比较强烈的，实施头两个月，特别是第一个月，华主任办公室也热闹一阵：有哭的、有闹的，也有拍桌子瞪眼睛的。华主任觉得这些是自然的现象，随着时间的推移，人们会逐渐习惯的。公司领导从改革定额办法也看到了管理方法在企业中的重要作用。就实行这种办法，不怕以后生产任务干不完。

如此，该考核办法经过一年的实行，对管理有很大的促进作用，可华主任认为，它仍有许多不完善的地方，况且，还有新的挑战。公司做了一个预测分析，由于农业获得了大丰收，对磨面机的需求量增加。明年的工作量将增加 40% 以上，如何消化新增加的工作量，是领导们首先考虑的问题。解决的办法无非有三：一是工艺革新，二是购设备增加人员，三是进一步提高工人的积极性，提高人均产量。通过具体分析，办法一可以消化 10% 的工作量、

办法二不具备实施的条件。只有使用办法三。

对于办法三，有人认为工人的积极性正接近稳定，事情似乎到了“山穷水尽”的地步，有人建议将超客工时奖励值由原来的 0.5 元提高到 0.59 元，也有人建议采用等差阶梯的新奖励政策。又有人认为挖工人的劳动潜力已无多大油水。有的人认为工人的潜力可以再挖掘。……会议上争论得很激烈，虽然问题没有结论，但主持会议的华主任心中已稍有眉目了。

他首先想到把工时利用率由 54.8% 提高到 72% 左右，于是，经过考虑，他初步起草了如下方案：

1. 对考核工时的生产工人，实行浮动升级，凡是两个月超过 130 小时（这个数据可进一步修在第三个月开始浮动一级。如果连续两个月超过 200 小时以上（此数字可以修订），从第三个月开始浮动两级工资（超定额部分奖金另算），对卓有成效的人，另行规定。如果连续三个月达不到升级的超定额的限度，或者有严重违章、违纪现象，可取消数月浮动级乃至全部。

本公司定期对工时定额完成情况进行考核，成绩突出的还要给予奖励。凡取上名次的从第三个月开始上浮一级工资，以后每月是否浮动，看他上月定额是否超过 100 小时而定。

2. 对于不考核工时的后勤人员、维修人员、检查人员、调度室、技术员等，均根据岗位工作完成好坏，任务饱满程度，由班长、工段长每月向公司推荐浮动升级人员名单。升级人员的比例原则同生产工人升级比例相同。

3. 对接受公司聘用的工段长、班组长，实行浮动岗位津贴制，津贴为一级到三级工资。根据本工段、本班组整体工作的好坏而浮动。对于出现重大质量事故，没完成工作计划，出现重大人身、设备事故的，要取消当月或数月乃至全部浮动津贴。

华主任看着这三条，总觉得还是缺些什么。但现在不象过去小赵、小齐在的时候，有个咨询。因此，在此方案交到公司前，他准备去向张教授请教。

[教学功能及用途]

这是一个有关劳动定额管理的案例。它为探索企业怎样提高定额水平、提高经济效益，仿真写实。讨论这个案例有利于帮助读者进一步了解定额管理及激励机制的作用。此案例可供学生在学完定额管理及有关激励理论后，供个人分析或小组讨论用。

[参考思考题]

1. 张教授为什么先选定测试的办法来测定该厂的工时利用率，而不直接按国标计算定额？你对小赵、小齐制定的观测法测定工时利用率方案有何看法？

2. 副经理高于忠为什么会让学生撤回去呢？你觉得应如何搞好瞬时观测法？

3. 对超额奖励的两种方案，你有什么看法？如果你是主管会送哪种方案？有无更好的方案？0.5 这个系数定得适合吗？

4. 对于明年工作量增加，要采取新措施以进一步提高工人的积极性，人们有不同的议论，你怎么认识？如果你是张教授，会给华主任提什么建议？你对本案例有何体会？

（本案例是根据《管理案例教学研究》1989 年第 1 期“激励三步曲”

案例改写而成，原作者赵小刚，改编者王玉英)

