

案例分析样题 17

案 例 1:

西湖公司的控制

资料来源:

渡岸网: 学术搜索, 2006-10-19

在线下载: <http://read.freeduan.com/>

关键词:

控 制;

西湖公司是由李先生靠 3000 元创建起来的一家化妆品公司。开始只是经营指甲油, 后来逐步发展成为颇具规模的化妆品公司, 资产已达 6000 万元。李先生于 1984 年发现自己患癌症后, 对公司的发展采取了两个重要措施: ①制定公司要向科学医疗卫生方面发展的目标; ②高薪聘请雷先生接替自己的职位, 担任董事长。

雷先生上任后, 采取了一系列措施, 推行李先生为公司制定的进入医疗卫生行业的计划: 在特殊医疗卫生业方面开辟一个新行业, 同时开设一个凭处方配药的药店, 并开辟上述两个新部门所需产品的货源、运输渠道。与此同时, 他在全公司内建立了一条严格的控制措施: 要求各部门制定出每月的预算报告, 要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案, 每月定期举行一次由各部门经理和

顾客代表参加的管理会议，要求各部门经理在会上提出自己本部门在当月的主要工作目标和经济往来数目。同时他特别注意资产回收率、销售边际及生产成本等经济动向，他也注意人事、财务收入和降低成本费用方面的工作。

由于实行了上述措施，该公司获得了巨大的成功。到 80 年代末期，年销售量提高 24%，到 1990 年达到 20 亿元。然而，进入 90 年代以来，该公司逐渐出现了问题：1992 年出现了公司有史以来第一次收入下降、产品滞销、价格下跌。主要原因有；①化妆品市场的销售量已达到饱和状态；②该公司制造的高级香水一直未打开市场，销售情况没有预测的那样乐观；③国外公司挤占了本国市场；④公司在国际市场上出现了不少问题，推销员的冒进，得罪经销商，公司形象没有很好地树立等等。

雷先生也意识到公司存在的问题，准备采取有力措施，以改变公司目前的处境。他计划要对国际市场方面进行总结和调整，公司开始研制新产品。他相信用了大量资金研制的医疗卫生工业品不久也可以进入市场。

思考题：

1. 雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法？
2. 假设西湖公司原来没有严格的控制系统，雷先生在短期内推行这么多控制措施，其他管理人员会有什么反应？
3. 就西湖公司的目前状况而言，怎样健全控制系统？

案 例 2:

邯钢集团的成本否决制

资料来源:

彼岸网: 学术搜索, 2006-10-19

在线下载: <http://read.freeduan.com>

关键词:

控制方法;

目标成本;

河北省邯郸钢铁总厂(以下简称邯钢)是 1958 年建设的老厂。1990 年,邯钢与其他钢铁企业一样,面临内部成本上升、外部市场疲软的双重压力,经济效益大面积滑坡。当时生产的每个品种有 26 个亏损,总厂已到了难以为继的状况,然而各分厂报表中所有产品却都显示出盈利,个人奖金照发,感受不到市场的压力。造成这一反差的主要原因,是当时厂内核算用的“计划价格”严重背离市场,厂内核算反映不出产品实际成本和企业真实效率,总厂包揽了市场价格与厂内核算用的“计划价格”之间的较大价差,职责不清,考核不严、干好干坏一个样。为此,邯钢从 1991 年开始推行了以“模拟市场核算,实行成本否决”为核心的企业内部管理体制变革,当年实现利润 5000 万元。接着从 1991—1995 年,邯钢共实现利润 21.5 亿元,是“七五”期间的 5.9 倍,钢产量在 5 年内翻了 1 倍以上,使邯钢由

过去一个一般的地方中型钢铁企业跃居全国 11 家特大型钢铁企业行列。

邯钢在实行管理体制改革的 5 年时间，实现的效益和钢产量已经超过了前 32 年的总和。这巨大的力量来自何处？邯钢的职工喜欢用“当一份家，理一份财，担一份责任，享受一份利益”四句话来概括他们的作用。而使邯钢人体验到由“当家理财”而“当家做主”的新型主人翁地位的，正是“模拟市场核算，实行成本否决”这一体制的成功发明与实践。据统计资料分析，邯钢这 5 年实现的 21.5 亿元利润中，有 8 亿元，占 5 年利润总额的 37.2%，是 2.8 万名邯钢职工靠挖潜降成本增效而得来的。5 年来，邯钢在原材料不断涨价的情况下，吨钢成本以平均每年 4% 强的速度在下降。邯钢通过将成本责任和每个职工紧紧捆在一起，使大家树立了高度的成本意识，就像居家过日子一样精打细算，人人为成本操心，个人为增效出力。这就是与社会主义市场经济适应的成本中心责任体制的威力。

邯钢“模拟市场核算”的具体做法：一是确定目标成本，由过去以计划价格为依据的“正算法”改变为以市场价格为依据的“倒推法”，即：将过去从产品的原材料进价开始，按厂内工序逐步结转的“正算”方法，改变为从产品的市场售价减去目标利润开始，按厂内工序反向逐步推的“倒推”方法，使目标成本各项指标真实地反映市场的需求变化。二是以国内先进水平和本国水平和本单位历史最好水平为依据，对成本构成的各项指标进行比较，找出潜在的效益，以原材料和出厂产品的市场价格为参数，进而对每一个产品都定出“蹦一

蹦能摸得着”的目标成本和目标利润等项指标，保证各项指标的科学性、合理性。三是针对产品的不同情况确定相应的目标利润，原来亏损、没有市场的产品要做到不赔钱或微利，原来盈利的产品要做到增加盈利。对成本降不下来的产品：停止生产。四是明确目标成本的各项指标是刚性的。执行起来不迁就、不照顾、不讲客观原因。如邯钢二炼钢分厂，1990 年按原“计划价格”考核，该分厂完成了指标，照样拿了奖金，但按“模拟市场核算”实际亏损 1500 万元。1991 年依据“倒推”方法确定该分厂吨钢目标成本要比上年降低 24.12 元，但分厂认为绝对办不到，多次要求调整。总厂厂长刘汉章指出，这一指标是根据市场价格“倒推”出来的，再下调就要亏损，要你们吨钢成本降低 24.12 元，你们降低 24.11 元也不行，不是我无情，而是市场无情。于是，该分厂采用同样的“倒推”方法，测算出各项费用在吨钢成本中的最高限额，将构成成本的各项原材料、燃料消耗，各项费用指标等，大到 840 元一吨的铁水，小到仅占吨钢成本 0.02 元的印刷费、邮寄费，逐个进行分解，形成纵横交错的、严格的目标成本管理体系；结果当年盈利 250 万元，成本总额比上年降低了 2250 万元。1994 年，该分厂的总成本比目标成本降低 3400 万元，超创内部目标利润 4600 万元。

邯钢“实行成本否决”的具体措施：一是将产品目标成本中的各项指标层层分解到分厂、车间、班组、岗位和职工个人，使厂内的每个环节都承担降低成本的责任，把市场压力及涨价因素消化于各个环节。实行新管理体制的第一年，总厂每个分厂、18 个行政处室分解

承包指标 1022 个，分解到班组、岗位、个人的达 10 万多个。目前全厂 2.8 万名职工人人身上有指标，多到生产每吨产品担负上千元，少到几分钱，人人当家理财，真正成为企业的主人。二是通过层层签订承包协议、联利计酬，把分厂、车间、班组、岗位和职工个人的责、权、利与企业的经济效益紧密地结合在一起。三是将个人的全部奖金与目标成本指标完成情况直接挂钩，凡目标成本指标完不成的单位或个人，即使其他指标完成得再好，也一律扣发有关单位或个人的当月全部奖金，连续 2 个月完不成目标成本指标的，延缓单位内部工资升级。四是为防止成本不实和出现不合理的挂账待摊，确保成本的真实可靠，总厂每月进行一次全厂性的物料平衡，对每个单位的原材料、燃料进行盘点。以每月最后一天的零点为截止时间，次月 2 日由分厂自己核对，3 日分厂之间进行核对，在此基础上总厂召开物料平衡会，由计划、总调、计量、质量、原料、供应、财务等部门的负责同志参加，对分厂报上来的数据与盘点情况进行核对，看其进、销、存是否平衡一致，并按平衡后的消耗、产量考核各分厂目标成本指标完成情况，据此计发奖金。除此之外，每季度还要进行一次财务物资联合大检查，由财务、企管部门抽调人员深入到分厂查账。账物不符的，重新核算内部成本和内部利润；成本超支、完不成目标利润的。否决全部奖金。5 年来，全厂先后有 79 个厂(次)被否决当月奖金，有 69 个分厂和处室被延缓了工资升级时间。

思考题：

1. 邯钢推行“模拟市场核算，实行成本否决”制以后，

各分厂由原来的单纯生产中心转变成了成本中心还是模拟利润中心？这两种责任中心体制有何联系和区别？它们各有哪些优缺点和适用条件？

2. 企业中哪些组织层次可作为成本中心来运作？处于不同组织层次的成本中心，应该如何有机地联结起来？

3. 你认为邯钢依据“市场成本”指标，对有关单位和人员实行“成本对全部奖金的一票否决制”的合理性如何？