

MBA案例：K公司承包经营的失败 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c67_474401.htm K公司是1988年底成立的一家生产C产品的中法合资公司。公司总投资为800美元，注册资金为400万美元。在当时，这是一个规模比较大的投资项目，历时一年多才完成了公司的筹建以及全套设备的引进、安装、调试，于1990年初正式投产。当时，在我国经济体制改革关于经营管理模式的讨论中，承包制受到了人们的广泛推崇，社会上甚至流传着“一包就灵”的说法。正是在这样的背景下，K公司的经营管理最终采用了“承包制”的做法。K公司的承包人张先生是该合资公司的外方董事，一位法籍华人。这种情况的承包，当时在Z省是第一家。因而显得十分引人注目，被认为是一种大胆的改革尝试。从张先生个人背景来看，他定居法国30多年，在欧洲开有自己的工厂，长期与G产品打交道，对于C产品的生产可称得上是行家里手，但由于长期旅居海外，对国内经营环境却不甚熟悉。承包前，他专门请欧洲有关专家，借助于计算机对承包方案进行了详尽的测算与分析，最后在董事会内部签订了五年期的承包合同。根据承包合同，公司的目标是投产第一年赢利150万美元，以后每年递增10%。该目标是以对欧洲同行厂家正常满负荷生产数据为基础提出的。为了达到这一目标，要求公司投产后的成本必须接近行业的平均水平，价格要基本达到欧洲市场价格。考虑到公司建在国内的情况，如果按此目标与国内同类厂家作比照，其资金利润率与投资回报率可分别达到25%与50%。这种水平的目标，通常只有在公司成长期的

期末或成熟期的期初，市场环境比较宽松情况下才能达到。合同签订后，张先生自认公司总经理。考虑到自己在欧洲有许多业务需要照顾，很少有时间呆在国内的具体情况，专门从欧洲聘请了一位熟悉C产品生产的专家任常务副总，常驻中国，主管技术与市场。为了帮助常务副总克服语言交流上的困难，又在国内聘请了一位总经理助理，当总经理不在公司时，就由该总经理助理负责日常工作。该助理受聘前为一家工厂的办公室主任，曾当过汽车司机，学过几年法律。公司的员工主要是向社会招聘的。由于招聘到合资公司的员工一律采用合同制，使得年纪略大一点的人都因此望而却步，结果招聘来的员工都十分年轻，公司员工队伍在年龄上没有形成优化组合。为了解决这一问题，公司不得不采用变通的变法，从其他单位借用人员到公司工作。这一办法虽然解决了员工队伍的年龄结构问题，却使得整个员工队伍的成分变得十分复杂，有全民所有制的，有集体所有制的，有固定合同制的，有临时聘用的，还有退休返聘的。根据国家的有关政策，不同身份的职工在家属劳保、医疗保健、退休养老等方面都存在着不同的待遇，致使不同身份的员工对公司的生存、发展有着不同的态度。K公司在管理上基本采用欧洲同类厂的管理方式，机构精简，职能集中，每个员工身兼数职，员工总数很少。工作及工序责任分割十分清晰，谁的工作就由谁负责，既不允许相互推诿，也不允许相互帮助。凡完成不了本职工作的人，就视为不能胜任，均应撤换；而如果其他人或工序来帮忙，出了问题就会职责不清。公司内部好像有一条不成文的规定，不应该关心和知道的事，尽量不关心和打听，包括公司的利润、产品价格、信用状况等，从

而员工心中逐渐形成了一种“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的想法。在质量管理上，完全采用自检的方式，公司内不设专门从事质量监督以及质量检测的岗位。公司生产线的工人到试验室自行操作，进行产品质量测试，在允许的范围内自己做出调整。公司只设一位产品入库及出厂的质量检验员。在分配制度上采取的做法是，与原工龄工资完全脱钩，按岗位技能的不同采取不同的工资制，其标准由总经理定，因而要求总经理对员工工作情况的好坏必须做到心中有数。在产品市场方面，公司考虑到C产品在国内是一种新型产品，厂家和市场的接受都需要有一个过程，因而在国际市场上则已进入成熟期，只要产品质量上乘，性能优良、富有特色，销售一般不会有有什么问题。所以，公司认为只要价格适当，将产品销售定位在出口上肯定可行，因而不专设产品经营部，国内销售只委托一家合作单位进行。完成员工招聘后，在常任技术副总的带领及培训下，员工很快掌握了操作要领。经过试生产，仅花两个月时间，产品质量就达到设计要求。经过两个月的努力，第一只集装箱在阵阵鞭炮声中运出公司，成功出口欧洲。公司上下看到了希望，无不为之振奋雀跃。但好景不长，时隔不久，由于当时国内外情况的急剧变化，原来已下订单的几家欧洲客户频频传真要求暂缓供货，公司海外市场受阻。此时，另有几家海外客户提出降价要求。总经理助理请示远在欧洲的总经理，总经理觉得这与公司原定价格及利润指标有距离，没有同意。这使得公司接连数月没有订单。这种情况下，起初员工们还可以练练兵，或作设备维修，但直至当年七八月份，外销仍无转机，在家公司原来委托的内销单位推销效果不佳。为了加强公司的内销

力量，总经理临时决定成立产品经营部，积极组织人员奔赴国内各地进行产品推销。但终因为时已晚，回天无力，年终结算：当年公司亏损达人民币400万元，实际生产量只达设计能力的10%。看到这种情况，承包人张先生无奈地提出要求，希望提前终止承包合同，结果400万元的亏损，虽经各方消化，仍以承包人赔偿100万元人民币告终。根据案例所提供的情况，回答下列问题：

51.该公司承包合同中存在的主要问题是：A.承包期太长 B.目标定得太高 C.欧洲专家预测有误 D.成本水平太高

52.从长远发展角度考虑，该公司建立初期（即前12年）的工作重心应该是什么？A.加强营销工作，尽早收回投资 B.加强营销工作，增加公司赢利 C.加强营销工作，在市场上站稳脚跟 D.尽量降低成本，增加公司赢利

53.该公司高层管理人员配备上存在的主要问题是：A.常务副总不熟悉国内情况，无法与公司内外进行有效的沟通 B.常务副总不懂业务，总经理缺乏经营能力 C.总经理在欧洲有许多业务需要照顾 D.总经理助理能力不够强

54.该公司在内部管理上所表现出来的主要特点是：A.对的集权主义 B.公司内部分工上存在着严重的相互分割现象 C.公司上下缺乏有效沟通 D.公司内部职责不清

55.在市场营销上，公司存在的主要失误是：A.在操作上，没有成立产品经营部。 B.国内销售只委托给一家合作单位，没有寻找多个合作伙伴 C.实行了承包经营制 D.在观念上，只重国外市场，忽视国内销售

51.[答案]B [解析]从案例中看出“如果按此目标与国内同类厂家作比照，其资金利润率与投资回报率可分别达到25%与50%。这种水平的目标，通常只有在公司成长期的期末或成熟期的期初，市场环境比较宽松情况下才能达到。”投资回报率高达50%，目标定得太高

。 52.[答案]C [解析]从长远发展角度考虑，该公司建立初期（即前12年）的工作重心应该是加强营销工作，在市场上站稳脚跟。 53.[答案]A [解析]案例中有“专门从欧洲聘请了一位熟悉C产品生产的专家任常务副总，常驻中国，主管技术与市场。为了帮助常务副总克服语言交流上的困难，又在国内聘请了一位总经理助理，当总经理不在公司时，就由该总经理助理负责日常工作。”在公司高层管理人员配备上存在问题，主要是：常务副总不熟悉国内情况，无法与公司内外进行有效的沟通。 54.[答案]B [解析]从案例中看出“员工心中逐渐形成了一种‘各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜’的想法”。因此，该公司在内部管理上所表现出来的主要特点是：公司内部分工上存在着严重的相互分割现象。 55.[答案]D [解析]C选项不是市场营销，因此可以排除。A和B只是操作层面的问题，是结果，而在观念上，只重国外市场，忽视国内销售才是问题的根源。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com