

MBA案例：YG公司的技术引进 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_474402.htm YG公司是L省一家生产铝型材的公司。1991年，该公司获得信息，彩色铝型材将成为20世纪90年代我国新的铝型材发展趋势，用这种彩色铝型材作高大公共建筑物内外的装饰，会取得很好的艺术效果。当时我国还没有一家企业生产这种产品，YG公司若能率先生产这种产品，未来市场前景看好。1992年恰好YG公司获得了世界银行贷款，从意大利引进了全国第一条彩色铝型材自动生产线。这是当时世界上最先进的设备，整个生产过程自动化程度很高，只用很少的工人即可操纵全部生产过程。YG公司在意大利专家的技术指导下，于1993年底即把全部设备安装完毕，试车一次成功，全公司兴高采烈。YG公司开了庆功会，对有功人员进行嘉奖，并向省政府和中央有关单位报喜。意大利专家认为他的任务已经完成，于庆功会第二天即飞回意大利。但1994年初该生产线刚正式投产，就发生了问题，机器才开动了半天就卡了壳，几位大学刚毕业的技术员费了九牛二虎之力也没有找出毛病在哪里。摊开图纸，因为都是意大利文，谁也看不太懂。迫不得已，公司再次把意大利专家请回来，这位外籍专家这里动一动、那里敲一敲，没用2小时，生产线又正常运转起来了。这位外籍专家认为这台设备质量是好的，关键是中国技术人员和工人还没有掌握操作技术。公司刘经理决定挽留意大利专家在厂再工作一个月，专门对中国技术人员及工人进行培训。刘经理说：“我们绝对不能再吃瞎子哑巴亏了。”但在意大利专家培训结束时，彩

色铝型材生产线仍不能正常运行，主要是公司的技术人员和工人掌握不好轧制工艺及染色工艺，轧制出来的彩色铝型材厚薄与上色不匀。意大利专家临行前曾说过，这个手艺主要靠练习。于是生产线上的工人及技术人员又花了一年时间进行实际操作训练，1995年初，终于算是真正掌握了操作技术，这台引进设备可以正式投产运行了。正当公司准备正式生产彩色铝型材时，国内却已有8家企业都已在近2年时间里先后生产出彩色铝型材来了，其中最大的竞争对手X公司已经占领了我国华东、华南及西南各省的市场，其他7家企业也已把国内市场瓜分完毕，因而YG公司的产品一直打不开市场。YG公司的彩色铝型材生产线年生产能力达7 000吨，而1995年才售出去300来吨。这种彩色铝型材的生产特点是批量愈小愈难组织，尤其是小批量、彩色品种更换频繁，每换一种颜色，就要对上色设备彻底清洗一次，费时费事，生产成本亦随之上升。面对激烈的市场竞争，YG公司陷入了困境。针对上述情况，刘经理与YG公司高层领导们多次研究，决定进一步成立2个厂及2个公司，即彩色铝门窗厂、彩色玻璃幕墙厂、装饰公司及土木建筑公司。其本意是如果这2个厂及2个公司生意较好，公司生产的彩色铝型材就可内部消化掉1 / 2至2 / 3，这样彩色铝型材的销售就不成问题了。这2个厂及2个公司于1997年初成立。目前彩色铝门窗厂已建立了一条生产线，该厂开业已有一年了，由于这一产品尚未被人们所认识，价格较贵，因此生意清淡，没有利润。彩色玻璃幕墙也有一条生产线，并已正式投产了。但听说建设部不久要发文，为防止反射光污染和热污染，今后大型公共建筑物要限制使用大型玻璃幕墙，因此该厂发展前景并不看好。而装饰公司和土

建公司遇到的竞争更加激烈，全国有4路建筑装饰及土建大军，即中央部委一级及各省市一级的公司，解放军武警部队的公司，乡镇企业开办的公司，中外合资企业的公司，全国的建筑及装饰的生产能力大大超过每年的建筑及装饰任务量，僧多粥少，竞争几近白热化。由此YG公司再度陷入了更深的困境之中。根据上述情况，请回答下列问题：

46.从管理上来看，引进生产线直至1995年初才正式投入运行，其主要原因是什么？

A.引进生产线质量有问题 B.中国工人技术水平太差掌握不了 C.公司技术人员水平不够 D.没有对操作工人进行上岗预培训

47.公司彩色铝型材投产后，市场一直打不开的主要原因在于：

A.彩色铝型材产品还没有被市场所接受 B.公司的产品还不能满足用户的质量要求 C.小批量生产对公司来说生产成本太高 D.整个彩色铝型材市场已被其他企业抢先占领

48.公司决定进一步成立2个厂及2个公司，主要出于以下哪一种考虑？

A.促进公司向多角化经营发展 B.新办工厂与公司的市场前景看好 C.解决公司彩色铝型材的销售问题 D.以上三种说法都不对

49.据本案例资料，对建筑及装饰市场最有可能得出以下哪一种判断？

A.开发不够 B.有待开发 C.正在成长 D.供大于求

50.YG公司技术引进失败的主要原因是：

A.没有及时掌握引进生产线技术，贻误了战机 B.对产品市场前景不清楚，生产的产品市场不需要 C.职工及技术人员水平不高，素质太低 D.不能认为是失败，生产线已经投产

答案：46.[答案]D [解析]案例中表明：“这位外籍专家认为这台设备质量是好的，关键是中国技术员和工人还没有掌握操作技术。”因此，主要问题的原因是没有对操作工人进行上岗预培训。

47.[答案]D [解析]案例中说“正当公司准备正式生产彩色铝型材时

，国内却已有8家企业都已在近2年时间里先后生产出彩色铝型材来了，其中最大的竞争对手X公司已经占领了我国华东、华南及西南各省的市场，其他7家企业也已把国内市场瓜分完毕，因而YC公司的产品一直打不开市场。”由此判断市场一直打不开的主要原因在于：整个彩色铝型材市场已被其他企业抢先占领。48.[答案]C [解析]从案例中看出“其本意是如果这2个厂及2个公司生意较好，公司生产的彩色铝型材就可内部消化掉1/2至2/3，这样彩色铝型材的销售就不成问题了。”因此，公司决定进一步成立2个厂及2个公司，主要出于解决公司彩色铝型材销售问题的考虑。49[答案]D [解析]案例中认为，建筑装饰市场是“僧多粥少，竞争几近白热化。”因此，判断为供大于求。50.[答案]A [解析]YG公司技术引进失败的主要原因是：公司没有及时掌握引进生产线技术，贻误了战机。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