

北京大学《EMBA管理学案例教学》案例（12）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022__E5_8C_97_E4_BA_AC_E5_A4_A7_E5_c71_109568.htm 苏南机械有限公司

苏南机械有限公司是江南的一个拥有三千多名职工的国有企业，主要生产金属切削机械。公司建立于解放初期，当初只是一个几十人的小厂。公司从小到大，经历了几十年的风风雨雨，为国家作出过很大的贡献。80年代，公司取得了一系列令人羡慕的殊荣：经主管局、市有关部门及国家有关部委的考核，公司各项指标均达到了规定的要求，因此被光荣地评为国家一级企业；厂里的当家产品，质量很好，获得了国家银质奖。随着外贸体制改革，逐渐打破了国家对外贸的垄断，除了外贸公司有权从事外贸外，有关部门经考核，挑选了一部分有经营外贸潜力的国有大、中型企业，赋予它们外贸自主权，让它们直接进入国际市场，从事外贸业务。公司就是在这种形势下，得到了上级有关部门的青睐，获得了外贸自主权。来源：www.examda.com

进入90年代，企业上上下下都感到日子吃紧，虽然经过转制，工厂改制成了公司，但资金问题日益突出，一方面公司受“三角债”的困扰，另一方面产品积压严重，销售不畅。为此公司领导多次专题研究销售工作，大部分人都认为，公司的产品销不动，常常竞争不过一些三资企业和乡镇企业，问题不在产品质量，而主要是在销售部门的工作上。因此，近几年公司对销售工作做了几次大的改革，先是打破了只有公司销售部门独家对外进行销售的格局，赋予各分厂（即原来的各车间）进行对外销售的权力，还另外组建了几个销售门市部，从而形成一种竞争的局

面，利用多方力量来推动销售工作，公司下达包括价格浮动幅度在内的一些指标来加以控制。与此同时，公司对原来的销售科进行了充实调整工作，把销售科改为销售处、以后又改为销售部，现在正式改为销售公司。在人员上也作了调整，抽调了一批有一定技术、各方表现均不错的同志充实进销售公司。这样一来，从事销售工作的人员增加了不少，销售的口子也从原来一个变成了十几个。当初人们担心，这样会造成混乱，但由于公司通过一些指标加以控制，所以基本上没有出现这种情况，但是销售工作不景气的状况却没有根本改变，这是近年来一直困扰公司领导的一大问题。来源

：www.examda.com 与此同时，公司的外销业务有了长足的发展。当初公司从事外销工作的一共只有五六个人，是销售科内的一个外销组，以后公司获得了外贸自主权，公司决定成立进出口部专门从事外销工作，人员也从原来的几个发展到了今天的30个：除了12个人在外销仓库，18个人中有5个外销员，5个货源员，其他的人从事单证、商检、海关、船运、后勤等各项工作。公司专门抽调了老五担任进出口部经理。老王今年50岁，一直担任车间、科室的主要领导，是公司有名的实力派人物。在王经理的带领下，进出口部的业绩令人瞩目：1996年的外销量做到了450万美元，1997年达到500万美元，1998年计划为650万美元，1到9月份已达到了500多万美元，看来完成预定的计划是不成问题的。来源：www.examda.com 成绩是显著的，但问题矛盾也不少。进出口部成立以来，有三件事一直困扰着王经理：一是外销产品中，本公司产品一直上不去。公司每年下达指标，要求进出口部出口本公司一定量的产品，如1998年的指标是650万美元的外销量，其中本

公司的产品应达350万美元。公司的理由是：内销有困难，进出口部要为公司挑担子、虽然做公司产品，对进出口部来讲没多大利润，但这关系到全公司3000人的吃饭问题。因此，进出口部只得接这任务，王经理再将指标分解给外销员，即每人做70万美元的本公司产品，可结果总是完不成。王经理和外销员都反映，完不成的责任不在进出口部，因为订单来了，本公司分厂不能及时交货，价格也有问题，所以只能让其他厂去做，进出口部做收购，这样既控制价格、质量，又能及时交货。讲穿了，做本公司的产品，进出口部要去求分厂，而做外购是人家求进出口部，好处也就不言而喻了。公司对进出口部完成不了本公司产品的出口任务一直有意见，进出口部与各分厂的关系也搞得很僵，而且矛盾还在发展之中。二是外销员队伍的稳定问题。近几年已有几位外销员跳了槽，而且跳出去的人据说都"发"了，有的自己开公司做贸易，有的跳到别的外贸公司，因为他们是业务熟手，手中又有客户，所以都享有很高待遇，一句话，比在原来公司好多了。这又影响了现在的外销员。公司虽然在工资、奖金上向外销员作了倾斜，但他们比跳槽的收入还差一大截，因此总有些人心不定，有的已在公开扬言要走，王经理也听到一些消息，说是有的人已在外面悄悄干上了。面对这样的状况，王经理心里万分着急，他知道，培养一个好的外销员不易，走掉一个外销员，就会带走一批生意。他深知问题的严重性，也想了好多办法，想留住人心，比如搞些活动，加强沟通等等，但在有些人身上收效很少。该怎么办呢？这是王经理一直在思考的问题。讨论：本来1998年公司完成外销任务是不成问题的，为什么完不成任务？ 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