

融合与创新

—— 上海汽车工业（集团）总公司
合资企业管理特色案例集

陆吉安 主编

上海财经大学出版社

上海发展汽车工业教育基金会资助项目

融合与创新

——上海汽车工业(集团)总公司合资企业管理特色案例集

主 编 陆吉安

副主编 诸葛镇

张小萸

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

融合与创新——上海汽车工业(集团)总公司合资企业管理特色案例集/陆吉安主编. —上海:上海财经大学出版社, 2001. 2

ISBN 7-81049-545-3/F. 459

I. 融… II. 陆… III. 汽车-制造业-合资企业-工业企业管理-案例 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 03521 号

RONGHE YU CHUANGXIN

融合与创新

——上海汽车工业(集团)总公司合资企业管理特色案例集

陆吉安 主编

诸葛镇 张小英 副主编

责任编辑 何苏湘 封面设计 龚维德 未 名

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海印刷七厂一分厂印刷装订

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32 14.875 印张 386 千字

印数 0 001—2 500 定价: 25.00 元

序

在人类迎来 21 世纪之际,世界经济正经历着巨大的动荡、发展和调整,企业的营运环境已发生了很大的变化。面对全球经济一体化进程加快、科技日新月异和我国即将加入 WTO 的发展趋势,如何通过加强企业的制度创新和技术创新、加强企业的内部管理来提高企业的竞争能力,已成为一个摆在我们面前的重要课题。

改革开放以来,我们引进了大量外资、技术和管理经验,这对我国的经济增长、体制改革、结构调整、技术进步和经济国际化程度的提高都起到了重要的推动作用。引进外资、技术和管理经验也对上海经济特别是工业经济的发展起到了重大作用,成为上海工业经济发展的重要推动力量。

上海汽车工业(集团)总公司(以下简称上汽集团)及其控股参股的合资企业,是改革开放政策指导下的一批先行者。从 1980 年代初开始,上海汽车工业解放思想,率先引进外资,在巩固、发展、强化管理上开拓创新,取得了长足的进步,初步实现了上海轿车工业的崛起和腾飞。16 年来,上汽集团已协议利用外资 23.67 亿美元。通过引进外资和与国外著名跨国公司进行合资合作等方式,上汽集团的整车和零部件企业的产品结构、管理水平、经济效益均上了一个新台阶,缩小了与国际水平的差距。目前,上汽集团已拥

有合资企业 48 家,其中整车厂 3 家,合作伙伴遍及欧洲、美洲、亚洲、亚洲等十几个国家和地区。上汽集团的合资企业以其先进的技术和出色的管理机制取得了较大的成功。目前,合资企业的销售总额和利润总额约占上汽集团两项经济指标的 90% 以上。这充分表明了上汽集团引进外资战略的成功。总结上汽集团合资企业的管理特色就是为了能将这些成功的经验加以推广。这些先进的管理理念和创新精神不仅有助于上汽集团以及汽车行业的企业提高管理水平,也值得其他行业的企业加以参考和借鉴。

《融合与创新——上海汽车工业(集团)总公司合资企业管理特色案例集》一书,从创新机制、营销管理、生产管理、采购供应与质量管理、财务管理、企业文化和员工管理、创新模式等七个方面,较为全面地介绍了上汽集团合资企业的管理特色。该书汇集了中欧国际工商学院、复旦大学、上海交通大学、同济大学、上海财经大学、上海汽车工业培训中心、上汽集团总公司党委宣传部等单位教授、专家的集体智慧,对上汽集团合资企业管理经验作了一次全面系统的总结和提炼。它必将为我国企业管理提供有益的经验,具有重大的理论和实践上的借鉴意义。

加入 WTO,中国经济将进一步融入世界经济主流之中。面对更为激烈的国际竞争,我们必须把提高企业开拓国际市场的能力摆在更加突出的位置。判别一个企业是否在对外开放中能够走上一个新台阶,其重要标志就是看它能否从“引进来”到“走出去”。“走出去”开拓海外市场,就能使产品和企业走出国门,更好地利用国际、国内两种资源和两个市场,在全球分工格局中占据有利地位。从一定意义上说,我国的企业能否“走出去”,是关系到我国经济发展再上新台阶和提高对外开放水平的重大问题。只有成功跨越这一关,中国才能实现跻身于世界经济强国之列的宏伟目标。我们必须对这个问题的必要性有足够的认识。“百尺竿头,更进一步”,不断创新、勇于开拓的上汽集团及其合资企业已经用出色的

业绩在“引进来”这个课题上证明了自己的能力,我相信,在不远的将来,也一定能在“走出去”这个新的课题面前交上一份满意的答卷。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '胡嘉元' (Hu Jiaoyuan), written in a cursive style.

上海汽车工业(集团)总公司 总裁

2000年12月

目 录

序	胡茂元(1)
---------	----------

第一编 创新机制

引言	(4)
----------	-------

案例一 卓尔不凡:经营战略的创新	(8)
------------------------	-------

一、超前意识和复合性思维	(8)
--------------------	-------

二、不断进行技术升级和产品结构的调整	(11)
--------------------------	--------

案例二 领先潮流:市场策略的创新	(18)
------------------------	--------

一、一切以市场为导向的经营思想	(18)
-----------------------	--------

二、多元化拓展市场	(20)
-----------------	--------

三、目标长远的销售策略	(22)
-------------------	--------

四、单层次的和拉动式的营销体系·····	(23)
五、创新的售后服务·····	(24)
案例三 推陈出新:管理运作的创新 ·····	(26)
一、项目小组·····	(26)
二、内部降本增效·····	(28)
三、持续改进的制度·····	(30)
四、一岗多能·····	(33)
五、交流·····	(34)
案例四 超越自我:组织机制的创新 ·····	(37)
一、建立与市场相适应的组织机制·····	(38)
二、广泛的参与机制·····	(40)
三、鼓励创新的激励机制·····	(41)
四、建立人才新高地·····	(43)
结语 ·····	(46)

第二编 营销管理

案例五 调整营销策略 ·····	(56)
一、改革营销体系 拓展主机与配件市场·····	(56)
二、整合营销力量 加强人员管理·····	(63)
三、构思营销战略 勇于参与国际竞争·····	(66)

案例六 以市场为导向开发新产品	(72)
一、跟踪市场信息 以适销产品抢占市场.....	(72)
二、培育核心能力 以技术优势支撑市场.....	(78)
三、拓展多元产品 迎接市场经济挑战.....	(84)
 案例七 建设客户满意工程	 (91)
一、把最好的产品给最好的客户.....	(91)
二、得客户心者得市场.....	(99)

第三编 生产管理

案例八 过渡期的本土化库存管理	(114)
引言.....	(114)
一、高层领导亲自抓	(115)
二、通过重组库存业务流程降低库存	(117)
三、分阶段实现及时供货——本土化的库存管理	(122)
四、电子信息流与物流一体化的库存管理	(130)
结语.....	(132)
 案例九 生产精益化管理	 (134)
引言.....	(134)
一、实现“一物流”生产方法	(136)
二、看板管理	(141)
三、现场管理	(143)
结语.....	(153)

案例十 生产现场的团队作用	(155)
引言	(155)
一、团队建设在上汽集团四家公司的实践	(155)
二、团队建设的实施	(185)
三、团队建设的几个问题	(198)
结语	(205)

第四编 采购供应与质量管理

案例十一 持续改进的全球采购和物料管理系统	(212)
引言	(212)
一、持续改进的全球采购系统	(213)
二、动态平衡的物料管理系统	(220)
三、规范有序的物料供应系统	(222)
 案例十二 理念创新是推动企业质量持续改进的 有效途径	(228)
引言	(228)
一、中外质量管理体系的有机结合	(229)
二、质量是制造出来的	(235)
三、过程质量控制的持续改进	(238)
四、质量管理过程的标准化	(241)
五、开展质量成本管理	(244)
六、服务质量——追求顾客满意	(247)

第五编 财务管理

案例十三 现金流量控制模式的探索	(256)
引言.....	(256)
一、公司背景	(257)
二、公司及财务部管理架构	(260)
三、现金控制的分工与授权	(262)
四、现金控制的技术与制度基础	(269)
五、收入循环中的现金控制流程	(274)
六、采购循环中的现金流出控制	(281)
七、费用控制	(287)
八、现金流量控制模式的绩效评估	(299)
 案例十四 三种预算管理模式的探索	 (303)
引言.....	(303)
一、依据客观环境选择预算模式	(303)
二、预算功能显示	(312)
 案例十五 上汽集团内部审计作用研究	 (320)
引言.....	(320)
一、领导重视内部审计工作	(321)
二、注重内部审计规范管理	(323)
三、开展各种内容的内部审计	(326)
四、强化内部审计机构设置	(335)

五、提高内部审计人员的素质	(338)
---------------------	-------

第六编 企业文化与员工管理

案例十六 多元文化背景下的 4S 合作理念	(347)
-----------------------------	-------

引言	(347)
一、胡茂元和 4S 合作理念	(347)
二、创意“三、二、一”	(350)
三、“4S”合作理念在员工中间	(351)
四、双赢的握手	(359)
结语	(364)

案例十七 破解“本土情结”，移植优秀文化	(366)
----------------------------	-------

引言	(366)
一、以市场经营文化化解“本土情结”	(366)
二、从日本小系的“改善”到上海小系的“持续改善”	(368)
三、“桌子文化”的奥秘	(370)
四、中德合璧的员工手册	(372)
五、“两个不断”的理念及其艰辛的足迹	(374)
六、“看得起”三个字的文章	(376)

案例十八 上海通用招聘选拔员工的成功奥秘	(379)
----------------------------	-------

引言	(379)
一、“以人为本”的公开招聘策略	(379)
二、严格规范的评估录用程序	(382)

三、双向交流的员工绩效考核模式	(388)
结语	(391)
 案例十九 员工培训的新举措	(394)
引言	(394)
一、上海通用培训的全新理念	(395)
二、上海大众培训的求实精神	(402)
三、员工培训的精心策划	(409)
结语	(419)

第七编 创新模式

案例二十 易通公司“人人成为‘经营者’”的管理	
创新模式	(426)
引言	(426)
一、基本构架	(427)
二、创新特点	(432)
三、实践效果	(441)
结语	(453)
 附录：各公司基本情况索引	(457)
 后记	(458)

第一编 创新机制

引言

案例一 卓尔不凡:经营战略的创新

案例二 领先潮流:市场策略的创新

案例三 推陈出新:管理运作的创新

案例四 超越自我:组织机制的创新

结语

【编写说明】 创新机制编包括四个案例,由中欧国际工商学院张维炯、王一负责完成。其撰写,得到了上海发展汽车工业教育基金会的资助,在写作过程中,俞寒冰和方沛两位同志在材料的收集、整理等方面付出了辛勤的劳动。

为总结上汽集团合资企业在创新方面的成果,我们对上汽集团所属 14 家合资企业开展了调研。在调研过程中,得到了上汽(集团)总公司董事长办公室薛建主任和其他同志的大力支持。上海通用汽车有限公司、上海大众汽车有限公司、上海实业交通电器有限公司、上海申雅密封件有限公司、上海纳铁福传动轴有限公司、上海延锋饰件有限公司、上海采埃孚转向机有限公司、上海法雷奥汽车电器系统有限公司、上海小糸车灯有限公司、联合汽车电子有限公司、上海汽车制动系统有限公司、上海易初通用机器有限公司、上海汇众汽车制造有限公司、上海中星汽车悬架件有限公司等单位的领导亲自出面接受课题组的采访,并提供了大量宝贵的资料,在此一并表示衷心的感谢!

引 言

江泽民同志指出,创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。“只有不断地提高自主创新能力,我们才能减少对技术引进的依赖,提高参与国际市场的竞争能力。这是关系到我们经济生活繁荣、民族振兴和国家强盛的战略之举。”创新也是每个想要成功企业必备的核心优势之一,这是因为企业的市场价值是由它的创新能力来决定的;企业不断推出的新产品和服务是企业最好的投资,企业只有不断符合市场发展的新方向,才能持续不断地获得成功。上海汽车工业(集团)总公司(以下简称上汽集团)领导提出了“学习创新、共同发展”的口号,进一步明确了创新在企业发展中的重要地位。确实,在不断变化的市场环境下,创新是企业保持其竞争优势的唯一源泉,创新能为企业带来持续不断的发展。上汽集团从一个无论是产品水平、制造技术还是开发能力都曾相对落后的企业,发展到今天的中国最大、最强的汽车集团并成为上海支柱产业的领头羊,走的就是一条不断开拓、不断创新的道路。

上海汽车工业总公司,是由1956年5月成立的上海市内燃机配件制造公司逐步发展起来的。至1995年公司改制为上海汽车工业(集团)总公司。十几年来,上汽集团利用自身的优势,嫁接国际一流的技术和管理经验,经过艰苦奋斗,已形成了一个生产和经营轿车、摩托车、载重车、拖拉机、大客车等整车及其配套零部件的大型企业集团,在人才、技术、资金、信息、市场等方面占据了国内