

山东企业管理创新

SHANDONG QIYE GUANLI CHUANGXIN

主 编 郭述禹



山东人民出版社

山东企业管理创新

主 编 郭述禹 副主编 安勇坚

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

山东企业管理创新/郭述禹主编. — 济南: 山东人民出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-209-05217-7

I. ①山… II. ①郭… III. ①企业管理—经验—山东省 IV. ①F279.275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 042583 号

责任编辑:王金凤

封面设计:武 斌

山东企业管理创新

郭述禹 主编

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编: 250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531) 82098027 82098028

新华书店经销

山东临沂新华印刷集团有限公司印装

规 格 16 开(184mm×240mm)

印 张 28.75

字 数 520 千字 插 页 2

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05217-7

定 价 60.00 元

如有质量问题,请与印刷单位联系调换。电话:(0539)2925659

主 编 郭述禹

副主编 安勇坚

编 辑 谭少杰 李永华 邵长城

岳文胜 刘维峰

序

管理是企业永恒的主题。技术和管理是推动经济发展的两个车轮,两者缺一不可。在同样的条件下,有的企业搞得好,有的企业经营困难甚至垮台,一个根本原因就是企业管理。可以说,管理是建立百年企业,保证企业持续、健康、又好又快发展的基石。特别是在当前,后国际金融危机时期的经济环境更加复杂,原材料、劳动力、煤电油运等重要生产要素价格不断走高,市场有效需求不足,企业增支减利因素增多,部分企业生产经营难度加大。在这种情况下,组织和引导企业加强管理,眼睛向内消化增支因素,挖潜降本增效,显得尤为重要。

省委、省政府历来高度重视企业管理工作,近年来出台了加强企业管理的一系列政策措施,有力地促进了企业发展。2008年,省政府出台了《关于进一步加强企业管理工作的意见》(鲁政发〔2008〕71号),进一步明确了我省企业管理工作的思路 and 重点。2009年,省政府设立了山东省企业管理奖,12月22日召开全省企业管理大会,对获得首届山东省企业管理奖的海尔、青岛港、兖矿、商业集团、莱钢、潍柴、重汽、魏桥、时风、华泰等10家企业和和海尔“以市场链为纽带的业务流程再造”等20个管理创新成果进行了表彰奖励,极大地鼓舞了全省上下强管理增效益、调结构促振兴的士气和干劲,对帮促企业平稳渡过金融危机难关,推动全省经济回升向好、平稳较快发展,发挥了重要作用。

胡总书记在山东视察期间强调,必须痛下决心、狠下功夫,坚决打好转方式、调结构这场硬仗。中央经济工作会议明确提出,做好2010年经济工作,重

点要在促进发展方式转变上下功夫,真正把保持经济平稳较快发展和加快发展方式转变有机统一起来,在发展中促转变,在转变中谋发展。推进转方式、调结构,企业是主体,创新是动力,管理是保障。全省企业管理大会对当前和今后一个时期的企业管理工作进行了全面部署,要求着力推进管理理念、管理内容和管理方法“三个创新”,尤其要采取更加积极有效的措施,大力总结推广先进管理方法,加快推进我省企业管理向现代科学管理转变。

我省历来有重视总结推广先进管理方法的优良传统。从1987年开始,省经信委在全省组织开展了企业管理现代化创新成果的审定推广工作。22年来,总结推广成果1500多项,其中海尔OEC管理法、亚星比价采购管理法等一大批先进管理模式和方法,在全省乃至全国产生重大影响,对推动全省企业管理水平的提高做出了重要贡献。为便于广大企业学习、借鉴、应用典型企业经验和先进管理方法,省经信委的同志积极转变职能,组织专家对获得首届山东省企业管理奖的10家企业和20个管理创新成果进行再总结、再提炼、再提高,编写了这本《山东企业管理创新》,公开发行、推广。对政府管理来说,这是新形势下改进和完善经济管理职能的积极探索和实践,这种工作思路和方法值得提倡;对企业经营管理人员来说,是一本拿过来就可以用的管理手册。

希望全省上下要把思想认识统一到胡锦涛总书记对山东工作的要求上来,统一到中央和全省经济工作会议、全省企业管理大会的部署上来,用科学的方法和扎实的工作,推动企业管理再上新水平,为促进全省经济转方式、调结构,实现又好又快发展,作出新的更大贡献。

王军民

二〇一〇年三月

目 录

Contents

序	1
---	---

综 合 篇	1
-------	---

- 3 姜大明省长在全省企业管理大会上的讲话
- 8 王军民副省长在全省企业管理大会结束时的讲话
- 12 山东省人民政府关于进一步加强企业管理工作的意见
(鲁政发〔2008〕71号)
- 18 山东省人民政府关于加快重点工业企业发展的意见
(鲁政发〔2009〕133号)
- 56 山东省人民政府办公厅关于印发山东省企业管理奖管理办法的通知
(鲁政办发〔2009〕128号)
- 60 山东省人民政府关于表彰首届山东省企业管理奖获奖企业和管理
创新成果的通报
(鲁政字〔2009〕319号)

企 业 篇	63
-------	----

- 65 建立创新体系 创造世界名牌
海尔集团公司
- 80 坚持科学发展观 挺起国企脊梁
青岛港(集团)公司

追求卓越管理 培育核心竞争力

兖矿集团有限公司

89

强化管理 提升效益 促进企业又好又快发展

山东省商业集团总公司

99

坚持科学管理 打造钢铁强企

莱芜钢铁集团有限公司

110

实施卓越管理战略 推进潍柴可持续发展

潍柴控股集团有限公司

120

坚持改革与管理创新 加快振兴民族重卡产业

中国重型汽车集团有限公司

136

强化“六项管理” 提升企业素质和核心竞争力

山东魏桥创业集团有限公司

144

坚持以市场为导向 构建时风特色的现代化管理体系

山东时风(集团)有限责任公司

153

以“五化”建设推动企业管理 努力打造世界一流的现代化企业集团

华泰集团有限公司

161

169 成果篇

以“市场链”为纽带的业务流程再造

海尔集团公司

171

浪潮集团核心知识管理系统创新

浪潮集团有限公司

182

三要、三压、三干催生“ERP助推精益管理”

山东滨州渤海活塞股份有限公司

204

轮胎企业管控一体信息化系统

青岛高校软控股份有限公司

229

企业循环经济发展模式的构建与实施

莱芜钢铁集团有限公司

244

以客户价值为导向的精进管理

东方电子集团有限公司

254

- 268 山东五征集团“危机生态管理法”
山东五征集团有限公司
- 276 以执行为基础的战略管理模式
青岛啤酒股份有限公司
- 289 以标杆管理和六西格玛管理为核心 打造潍柴卓越管理模式
潍柴控股集团有限公司
- 299 大型制造企业基于SBU的多业务预算管理
福田雷沃国际重工股份有限公司
- 314 推行模块化训练和标准化操作 提升基础管理水平
山东泰山钢铁集团有限公司
- 323 海信集团CRM项目
海信集团有限公司
- 334 煤化工企业精细管理体系的构建与实施
兖矿鲁南化肥厂
- 348 基于精细化管理的PDCA循环
西王集团有限公司
- 366 以先进标准作引领 以自主创新为动力的可持续发展
三角集团
- 373 员工需求管理的创新与实践
山东电力集团公司东营供电公司
- 383 以系统思维理论为基础的“运河管理模式”的构建与实施
山东济宁运河煤矿有限责任公司
- 399 标准化管理模式的探索与实践
山东岱银纺织集团股份有限公司
- 422 “三个零”管理模式助推时风跨越发展
山东时风(集团)有限责任公司
- 429 以价值创造为导向的精细化管理
济钢集团有限公司

—
综
合
篇
—

.....
山东企业管理创新

姜大明省长在全省企业管理大会上的讲话

2009年12月22日

同志们：

这次全省企业管理大会，是在我省应对国际金融危机冲击取得明显成效、经济逐步回升向好的形势下召开的。会议的主要任务是，认真贯彻中央和全省经济工作会议精神，加快落实产业调整振兴规划，总结经验，统一思想，完善思路，强化措施，进一步推动全省企业转方式、调结构实现新突破，科学管理迈上新水平。刚才，我们隆重表彰了获得首届山东省企业管理奖的10户企业和20项管理创新成果，潍柴控股集团、浪潮集团和山东省商业集团作了典型发言。这些受到表彰的企业是全省企业的优秀代表，在国际金融危机冲击的严峻形势下，他们坚定信心，沉着应对，科学务实，攻坚克难，取得了来之不易的经营效益，为推动全省经济平稳较快发展做出了贡献。在这里，我代表省委、省政府向受到表彰的企业表示热烈的祝贺！向全省广大企业干部职工表示衷心的感谢！下面，我讲三点意见。

一、加强企业管理是转方式、调结构的迫切要求

二、三产业在我省经济中占有举足轻重的地位，是技术创新的源头，是吸纳就业的主体，是推动经济社会又好又快发展的重要力量。国际金融危机爆发以来，省委、省政府及时召开工业调整振兴大会，制定实施了十大重点产业调整规划，出台了一系列帮助企业解困的政策措施。经过一年来的艰苦努力，我省工业一季度成功遏制住快速下滑的态势，二季度企稳回升，三、四季度进一步向好，前11个月规模以上工业完成增加值增长14%以上。应当清醒地看到，虽然我省工业实现了恢复性增长，但发展方式粗放的问题、结构层次较低的问题更加凸显。例如，我省资源初加工和原材料生产占的比重较大，能源消耗过大、污染排放过多，能源、资源和环境压力越来越大；自主创新能力不强，高技术含量、高附加值的产品比重偏低；经济整体效益水平偏低，核心竞争力不强等。这些问题既影响当前，更影响长远。如果解决不好，全省企业就不能平稳渡过金融危机的冲击，更难以实现后危机时代山东工业由大变强和服务业的繁荣发展。胡总书记在山东视察期间强调，

必须痛下决心、狠下功夫,坚决打好转方式、调结构这场硬仗,为当前保增长提供强有力推动,为长远发展打下坚实基础。中央经济工作会议明确提出,做好明年经济工作,重点要在促进发展方式转变上下功夫,真正把保持经济平稳较快发展和加快发展方式转变有机统一起来,在发展中促转变,在转变中谋发展。这就要求我们把工作的着力点放在转方式、调结构上,采取更加积极有效的措施,推动我省产业结构进一步优化升级。

推进转方式、调结构,企业是主体,创新是动力,管理是保障。国内外企业发展的实践和经验充分证明,管理是企业发展的永恒的主题。没有科学的管理,企业就不可能在激烈的市场竞争中求得生存和发展,转方式、调结构也会成为一句空话。我们必须遵循企业发展的客观规律,不断加强和改进管理,保证企业从主要依靠增加资源能源消耗的粗放发展方式向主要依靠科技进步、劳动者素质提高和管理创新的科学发展方式转变。我们要从事关全省经济发展全局的高度来认识加强企业管理的重要性,下大决心解决好企业管理问题。省委、省政府历来高度重视企业管理工作,我省企业也历来有重视管理的优良传统。改革开放以来,涌现出一大批靠管理求发展的优秀企业和企业家,探索出不少行之有效的管理方法和经验,有力地促进了企业发展。特别是金融危机以来,一些企业依靠强化管理、深挖潜力,在困境中站稳了脚跟,实现了逆势上扬。但从整体上看,我省企业管理与转方式、调结构的要求,与国际国内先进水平相比,还有不小差距。我们一定要认清形势,着眼长远,苦练内功,锐意创新,狠抓科学管理,不断提升核心竞争力和可持续发展能力,推动全省企业管理工作再上新台阶。

二、加强企业管理的总体要求和目标任务

当前和今后一个时期,全省企业管理工作的总体要求是:认真贯彻中央和全省经济工作会议精神,全面落实科学发展观,坚持走新型工业化道路,建立现代产业体系,坚持全面推进和分类指导相结合,以企业为主体,以改革为动力,以战略管理为核心,以精细化管理为手段,以管理信息化为支撑,以提高自主创新能力为关键,夯实安全、节能和技术质量等基础管理,优化现场管理和生产管理,强化工艺纪律、工艺标准和操作规范,加强成本管理和财务管理,增强企业核心竞争力,不断提高企业发展的质量和效益。

全省企业管理工作的目标任务是:经过5-10年的努力,全省多数企业基本建立起比较完善的现代企业制度和现代管理体系,企业管理总体水平大幅提高;大企业战略管理意识不断增强,逐步建立健全内控机制和风险防范机制;中小企业特别是新兴企业基础管理不断强化,现场管理不断规范,生产安全事故大幅下降;节能减排全面推行,能耗、物耗达到国内领先水平,重点企业要达到国际先进水平;企业自主创新能力进一步增强,形成一

批有自主知识产权的名牌产品,市场占有率进一步提高;企业工艺技术装备水平明显进步,居国内先进水平的比重达到70%,其中居国际先进水平的达到30%以上;企业信息化加快推进,管理对企业发展的贡献率进一步提高;产业链条不断延伸完善,深加工水平明显提高,形成一批以大企业为龙头、产业链为连接、中小企业紧密配套的产业集群,在吸纳就业、提供税收、促进经济社会发展方面发挥更大作用。

要在三个创新上下功夫:一是在创新管理理念上下功夫。加快由传统“控制管理”向“指导与激励管理”转变,正确处理量的扩张与质的提升的关系,更加注重以人为本,更加注重企业核心竞争力,着眼长远谋划企业发展方向和组织形态。二是在创新管理内容上下功夫。加快由单纯注重生产组织、要素投入向更加注重战略规划、诚信建设、人力资源培育转变,由片面注重产品品种、规模向更加注重品牌、质量转变,不断丰富企业管理的内涵,切实提高企业的战略执行能力。三是在创新管理方法上下功夫。坚持继承、借鉴、创新相结合,积极探索具有中国特色和企业自身特点的管理模式和方式方法,加强企业内部组织结构优化,推进企业体制机制创新,注重企业文化建设,调动和发挥企业职工积极性和创造性,推动企业长期健康可持续发展。

突出抓好六项重点:

(一)抓好企业战略管理。发展战略关系企业发展的方向和前途。放眼世界,凡长盛不衰的优秀企业,无一不十分重视企业战略的研究、制定和管理。全省企业要充分珍惜这次国际金融危机所带来的重大机遇,准确把握国际国内经济发展大势,正确分析自身所处行业的市场状况和在行业中所处的地位,立足全省区域规划布局,把握好战略性新兴产业的发展重点,搞好企业 and 产品定位,明确发展方向,确立主营业务,加快实现企业发展战略转型,抢占发展先机和制高点。要切实加强市场研究,掌握终端客户需求,有的放矢地调整产业产品结构,创新营销模式和手段,大力开拓市场、创造需求。重点企业要带头搞好精深加工、拉长产业链条、提高产品附加值,发挥在产品辐射、技术示范、信息扩散和销售网络中的龙头带动作用。

(二)抓好企业节能管理。这既是企业管理的重要内容,也是转方式、调结构的重要举措。去年我省万元GDP能耗降低6.47%,超额完成了目标任务。但要清醒地看到,我省传统产业比重大,能耗高、排放多,特别是随着工业经济的逐步回升,明年节能减排压力加大,完成“十一五”规划目标任务十分艰巨。全省广大企业要严格执行有关政策,坚决杜绝“两高”行业低水平重复建设,不讲条件、不打折扣地落实淘汰落后产能指标和节能减排任务。要进一步加大节能管理力度,切实搞好节能管理基础工作,推行倒逼成本法,

对每个车间、班组和工作岗位,都要建立能源消耗定额体系和相应考核奖惩办法。要大力推进节能技术进步,认真执行国家及省各项节能标准,完善节能标准体系。要积极开展循环经济、低碳经济试点,推进清洁生产和废旧物资综合利用,努力实现绿色增长。重点行业企业要进一步增强自觉性和主动性,率先行动,积极参与千户企业能源管理体系建设,开展同行业能效水平对标活动,提高能源资源利用水平。

(三) 抓好企业研发管理。加强自主创新,提高研发能力,是企业形成核心竞争力的关键。广大企业要切实提高认识,把自主创新作为转方式、调结构的中心环节抓实抓好。要用足用好国家支持自主创新的财税政策,自觉加大研发投入,完善产学研合作机制,继续推进与高校、科研院所共建研发中心和中试基地,继续推进在海外建立研发机构或信息中心,构建形式多样的产业技术联盟,推进科技成果及时转化应用。要加强人才队伍建设,完善人才政策和用人机制,引进各类适用急需人才,加大学科带头人和产业领军人才的培养力度,加快建立适应企业战略发展要求的各类人才队伍。

(四) 抓好质量管理和品牌建设。质量和品牌是企业发展的生命和灵魂,强化质量管理,创建知名品牌,是增强企业市场竞争力的必然选择。要严格实施标准化生产,严格生产加工过程质量控制,努力提高产品质量水平。要树立强烈的品牌意识,把品牌战略作为企业发展的基本战略,努力在不断提高产品质量的同时,建立健全售后服务体系,提高售后服务水平,树立品牌的良好形象。

(五) 抓好企业管理信息化。企业管理信息化是信息化与工业化融合的重要内容,是提高企业管理水平的重要手段。广大企业要进一步加大企业信息化推进力度,紧紧围绕工业产品研发设计、生产过程控制、市场营销、人力资源开发、新型业态培育、企业技术改造等环节,加大信息技术应用力度,提升自动化、智能化和管理现代化水平。要根据企业管理信息化提出的新任务新要求,加强员工业务知识和综合素质的培训提升,搞好企业内部组织结构、人员配备的优化调整,为充分发挥信息化管理功效创造条件。

(六) 抓好企业基础管理。要按照精细化管理的要求,加快推进管理由粗放式向精细化转变,切实加强对生产经营各个环节、各个领域、各个流程的控制,建立健全各项规章制度和操作规程,通过加强基础管理挖潜力、降成本、增效益。产业链上相关企业要采用统一标准管理,提高配套企业素质,带动中小企业提高管理水平。要强化财务资金管理,健全企业内部风险控制制度,完善资金项目决策责任制,加强内部审计,强化预算管理,从严控制企业对外提供担保、抵押、质押业务,强化应收账款和预付账款管理,防止和减少坏账、贬值和损失。要强化安全生产管理,增强安全生产意识,健全安全生产责任体系,完善安全生产管

理制度和操作规范,加强安全教育培训,及时排除安全隐患,防止重特大安全生产事故发生。

三、切实为企业强化管理创造良好环境

当前,经济发展外部环境仍然趋紧,企业生产经营还比较困难,各级各部门要切实转变职能,改进作风,完善措施,优化服务,为企业加强管理、科学发展创造良好环境。

一是高度重视加强企业家队伍建设。企业家是我省经济发展的宝贵资源和财富。各级政府和部门要切实加强对企业家在心理、品德、知识、能力等方面的培训,努力造就一支规模宏大、素质精良,适应职业化、国际化要求的企业家队伍。要完善对企业家的长效激励机制,充分激发企业家的积极性和创造性,认真落实企业家的各项待遇,从政治上、工作上和生活上关心爱护企业家。对贡献突出的优秀企业家,要给予表彰奖励并宣传他们的先进事迹。

二是进一步完善促进企业加强管理的政策措施。要加强对企业的分类指导,研究制订企业管理标准和管理规范,加快建立企业标准体系和质量管理体系,积极开展管理咨询和诊断,为企业提供信息引导、人才培养等服务。要落实好鼓励企业自主创新、技术改造和扩大出口的各项政策。深入开展名牌产品、知名商标和优质产品生产基地创建活动,完善节能减排配套法规政策体系,不断深化企业内部改革,增强企业发展的活力和动力。完善日常调度制度,搞好运行监测分析,及时帮助解决制约企业发展各种困难和矛盾,切实为企业搞好服务。进一步规范 and 整顿市场秩序,依法维护企业的合法权益。建立突发失业预警应急预案,做好失业下岗职工的分流安置工作,维护职工利益和社会稳定。

三是健全有利于企业科学发展的考核评价机制。要完善促进科学发展的考核评价机制,促进各级领导班子和领导干部以正确政绩观贯彻落实科学发展观。考核地方和企业的工作,既要看发展速度和规模,更要看经济结构是否优化、自主创新能力是否提高、就业规模是否扩大、收入分配是否合理、职工生活是否改善、企业是否和谐稳定、生态环境是否得到保护、可持续发展能力是否增强,总之要看是否真正做到好字当头、又好又快。要制定企业管理具体考核办法,加强对各市各有关部门的考核监督。

四是抓好典型引路和方法推广。在全省企业中大力发掘和总结典型,靠典型引路,用样板说话,以点带面,推动企业管理水平的提高。要积极引进国内外先进的管理方法,提炼我省企业创造的优秀管理创新成果,加大推广应用力度。

同志们,加快转方式、调结构,保持经济平稳较快发展,是各级政府和广大企业的共同责任。我们要把思想认识统一到胡锦涛总书记对山东工作的要求上来,统一到中央和全省经济工作会议的部署上来,用科学的方法和扎实的工作,推动企业管理上水平,为全省经济社会又好又快发展作出新的更大贡献。

王军民副省长 在全省企业管理大会结束时的讲话

2009年12月22日

同志们：

这次全省企业管理大会，时间虽短，但主题鲜明，重点突出，内容丰富。会上，我们隆重表彰了首届山东省企业管理奖获奖单位，潍柴、浪潮、山东商业集团作了典型发言，姜大明省长作了重要讲话。大明省长在讲话中，充分肯定了今年以来我省应对国际金融危机、加强企业管理、加快重点企业发展、推进工业调整振兴取得的成绩和对全省经济社会发展作出的贡献，对当前工业和企业发展中存在的矛盾和问题、面临的形势作了全面客观地分析，对今后一个时期的工作进行了具体部署，十分全面，非常深刻，完全符合科学发展观的精神，符合我省实际，对打好转方式、调结构这场硬仗，推动工业经济平稳较快增长，促进全省经济又好又快发展，具有重要意义。这次会议不是一般的企业管理会议，而是在全球金融危机的新情况下，动员全省各级政府和广大企业认清形势，加强企业战略管理，实现管理创新和战略转型的动员会。各级各部门和广大企业要把全省企业管理大会精神与全省经济工作会议精神一起传达学习，一并研究贯彻意见，一块抓好落实。下面，我讲三点意见：

一、切实统一思想认识，增强转方式、调结构、强管理的紧迫感和责任感

痛下决心、狠下功夫，坚决打好转方式、调结构这场硬仗，是胡锦涛总书记10月19日视察山东时提出的明确要求，也是中央和全省经济工作会议确定的一项重大任务。工业是转方式、调结构的主战场，企业是转方式、调结构的主力军，而加强企业管理则是推动转方式、调结构的基础和保证。对此，姜大明省长在讲话中作了深刻阐述，各级各部门和广大企业一定要认真学习领会，切实增强做好转方式、调结构、强管理工作的自觉性和主动性。

首先，转方式，调结构是进一步应对国际金融危机的迫切需要。大家知道，当前世界