

企业管理创新成果选编

QIYE GUANLI CHUANGXIN
CHENGGUO XUANBIAN



中国铁道出版社

企业管理创新成果选编

2003

中国北方机车车辆工业集团公司 编

中国铁道出版社

2003年·北京

(京)新登字 063 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理创新成果选编/中国北车集团编. —北京:
中国铁道出版社, 2003. 12
ISBN 7-113-05677-6

I. 企… II. 中… III. 企业管理—文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119832 号

书 名: 企业管理创新成果选编
作 者: 中国北方机车车辆工业集团公司
出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
责任编辑: 王怀忠 郑书和
封面设计: 李长海
印 刷: 大连机车研究所印刷厂
开 本: 850 × 1168 1/32 印张: 8.625 字数: 232 千
版 本: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷
印 数: 1—1500 册
书 号: ISBN 7-113-05677-6/Z·599
定 价: 30.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

序 言

中国北方机车车辆工业集团公司组建以来，集团上下面对日益激烈的市场竞争和复杂多变的外部环境，与时俱进，不断创新，团结拼搏，开拓进取，在生产经营、改革改制、产品开发、外贸出口、强化管理、加强党建等方面都取得了可喜的成绩。同时，也创造和形成了一批优秀的企业管理创新成果，其中部分成果还获得了国家级的认定和表彰。

在集团公司两届企业管理创新成果的审定和表彰工作基础上，集团公司有关部门和企业联合会把近年来的优秀管理创新成果汇编成册，这是一项很有意义的工作。这些管理成果内容涵盖了企业改革和经营管理的各个领域，包括企业改革改制、新产品新技术开发、资金成本管理、办公自动化、组织机构变革、劳动人事制度改革等。成果来源于企业经营管理实践，是借鉴国内外现代管理的先进思想和方法，运用现代管理的科学理论进行改进和创新，在实际工作中取得的管理成果，基本上反映了当前集团公司管理创新水平。这些管理成果从一个侧面记载了中国北方机车车辆工业集团公司改革发展进程，是各级领导和广大职工集体智慧的结晶。它体现了诚信为本、创新为魂的企业精神；体现了坚持管理创新与体制创新相结合、博采众长与自主创新相结合、管理改进与信息技术相结合的管理特点；体现了以人为本、立足实践、注重实效的经营之道。

当前，集团公司改革与管理正在进入新的阶段。铁路跨越式发展战略的实施，为集团公司改革和发展带来了新的机遇和挑战。“不积跬步，无以致千里”。实现集团公司的跨越式发展，管理是基础。各级干部职工特别是领导同志和管理工作者要努力学习管理、研究管理、创新管理，把各项工作推向新水平。我期望，各级领导同志和管理工作者，以这次优秀管理新成果的汇编

成书为契机，认真参考和借鉴这些创新成果，结合本单位实际，积极组织推广应用。同时要落实集团公司跨越式发展战略，在主辅分离、改制分流、存续企业管理、深化效绩目标责任制以及基础管理、专业管理等各个领域积极探索，努力实践，大胆创新，不断推进集团公司改革与管理再上新台阶，为实现集团公司的跨越式发展目标奠定坚实的基础。

中国北方机车车辆工业集团公司总经理

二〇〇三年九月二十日

目 录

中国北方机车车辆工业集团公司关于公布与表彰企业管理现代化 创新成果的决定	(1)
以轨道客车产品绿色化为目标的管理 中国北车集团长春轨道客车股份有限公司	(8)
集团子企业效绩评价的探索和实践 中国北方机车车辆工业集团公司	(21)
“高效开发模式”的创建与应用 中国北车集团大连机车车辆厂	(29)
铁路货车产品开发并行工程 中国北车集团齐齐哈尔铁路车辆(集团)有限责任公司	(46)
ERP—财务物流一体化的开发应用 中国北车集团西安车辆厂	(57)
集团公司办公自动化系统的构建与管理 中国北方机车车辆工业集团公司	(80)
实施人才工程, 占领城轨车市场 中国北车集团长春客车厂	(88)
客车产品模块化设计	中国北车集团唐山机车车辆厂 (93)
材料采购“一体化”核算在财务管理中的应用 中国北车集团永济电机厂	(99)
物资招标议标采购管理	中国北车集团唐山机车车辆厂 (107)
建立市场化的分配机制	中国北车集团永济电机厂 (117)
以岗位工时量控制刀具费用的管理方法 中国北车集团永济电机厂	(127)
资产经营责任制的实施	中国北车集团长春客车厂 (142)
多经小企业的公司制改造 中国北车集团大同电力机车有限责任公司	(149)

市场竞争力优化管理法	中国北车集团永济电机厂 (156)
扁平化组织结构的构建与实施	中国北车集团牡丹江机车车辆厂 (168)
运用系统工程原理全面优化质量管理	中国北车集团大连机车车辆厂 (178)
ISO14001 和 GB/T28001 两个体系的整合建立与实施	中国北车集团北京二七机车厂 (188)
建立环境与职业安全卫生管理体系	中国北车集团唐山机车车辆厂 (197)
单元式安全管理法的研究与应用	中国北车集团齐齐哈尔铁路车辆(集团)有限责任公司 (204)
准时量化生产下的制造效益	中国北车集团济南机车车辆厂 (219)
加强企业现场管理	中国北车集团太原机车车辆厂 (226)
客修转产改造项目实施与管理	中国北车集团长春机车厂 (234)
完整拆车、修旧利用在降低修车成本中的应用	中国北车集团沈阳机车车辆有限责任公司 (240)
建立适应市场经济的企业成本管理系统	中国北车集团沈阳铁道制动机厂 (246)
应用现代企业管理技术对原锅炉房进行增容改造	中国北车集团牡丹江机车车辆厂 (251)
附录 1: 企业管理现代化创新成果	
审定发布办法	(259)
附录 2: 中国北车集团公司管理成果申报表	(263)
附录 3: 企业管理现代化创新成果经济效益计算方法	(266)

中国北方机车车辆工业集团公司关于公布 与表彰企业管理现代化创新成果的决定

北车综〔2003〕85号

集团公司所属各单位：

为贯彻落实党的十六大报告中“大力推进企业的体制、技术和管理创新”以及国务院《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》的精神，推动中国北车集团公司企业管理向科学管理转变，提高经济效益，按照中国北车集团公司《企业管理现代化创新成果审定发布办法》（北车综〔2001〕256号）的规定，集团公司组织了第二届企业管理现代化创新成果的申报、推荐和审定工作。经集团公司企业管理现代化创新成果审定委员会评定，共评出优秀管理成果42项，其中，一等奖7项，二等奖25项，三等奖10项。集团公司决定对这批优秀管理成果进行表彰奖励，并颁发成果证书，一等奖，每项奖励3000元；二等奖，每项奖励2000元；三等奖，每项奖励1000元。

集团公司企业管理现代化创新成果审定制度，是根据国务院颁发的《合理化建议和技术改进奖励条例》和原国家经贸委颁发的《企业管理现代化纲要》的要求而持续开展的。本届企业管理创新成果，是从集团公司及所属企业众多的管理创新成果中优选出来的，符合企业管理发展的新趋势，体现了企业在解决体制、管理等一些深层次问题方面的改革实践和管理创新，具有一定的科学性、创新性、实践性和效益性，代表了当前集团公司企业管理的先进水平。各单位可按照国务院《合理化建议和技术改进奖励条例》的精神，对企业管理成果的创造者给予奖励，并按参与成果创新人员的贡献大小，合理分配奖金。

希望各单位认真学习、借鉴、推广、运用企业管理创新成

果，进一步提高企业管理水平，为促进企业管理现代化，实现集团公司跨越式发展目标做出新的贡献。

附件 1：第一届企业管理现代化创新成果名单

附件 2：第二届企业管理现代化创新成果名单

中国北方机车车辆工业集团公司

二〇〇三年六月六日

第一届企业管理现代化创新成果名单

2002 年 1 月 9 日

等级	成 果 名 称	创造单位	主要创造人	参与创造人
一等	铁路货车产品开发并行工程	齐车公司	徐国明	周来胜、崔建伟、于彦斌、于百库
一等	设计运行环境管理体系, 建设国际级环境管理工厂	长客厂	马树坤	刘景方、郭治平、王芳芳、范玉飞、龚雨
一等	物资招标议标采购管理	唐山厂	刘晓平	于长泰、郑顺国、吕海青、王双强
一等	以岗位工时量控制刀具费用的管理方法	永济厂	刘 红	王勇强、赵天成、秦增军、张媛媛
一等	建立市场化的分配机制	永济厂	付国生	屈普、阎伟红、胡彩霞
二等	单元式安全管理法	齐车公司	刘化龙	刘铁江、谢英杰、马中元、房志坚
二等	应用现代企业管理技术对原工业锅炉房进行锅炉扩容改造	牡丹江厂	孙德江	夏宾海、尹忠科、刘向东
二等	强化管理、落实责任, 全面完成资产经营责任指标	长客厂	马树坤	高志、徐汝君、杨杰、骆云龙
二等	不断完善工艺手段, 适应市场需求多样化	长客厂	牛得田	韩凤武、孙双进、陆培德、岳存良
二等	推进信息化建设, 实现电算化管理	长客厂	马树坤	牛得田、钟镔、李尧、胡锐、王星匀
二等	建立适应现代企业制度要求的内部分配新机制	沈制厂	刘志刚	徐久昌、贾世元、刘文智、郭春香、杨学东、王威娣、梁兴武
二等	采用系统工程原理, 提高污水、回用水达标率	大连厂	张锦祥	李荣海、邓大东、梁燕、李正敏
二等	宣传策划推进市场营销工作	大连厂	苏永安	陆世光、董礼明、董华
二等	有效运行质量保证体系, 提高产品质量	唐山厂	刘晓平、甄大伟、许德君	孙凯、杨光、孙学云、牛兆刚、王文颖、化春光、张家胜、郝庆开
二等	引进“海关”模式, 改革门禁体制, 提高企业综合管理水平	唐山厂	刘晓平、张福贞	王海军、马连胜、母东来、张晓海

续上表

等级	成果名称	创造单位	主要创造人	参与创造人
二等	现场管理的日常管理及有效控制	二七机车厂	樊顺利	陈 阴 泽、刘 旭 光、 陆 春 生、荆 元 杰、崔 虞 峰
二等	零缺陷的质量管理	大同厂	翟国秋	朱 志 刚、潘 新 生、 刘 治 太、任 冠 红、张 杰 勇
二等	班组规范管理	永济厂	杨伟国	杨 魁 贤、罗 仁 江、 夏 伟 智、吴 秀 清、侯 又 斌
二等	建立国际化的环境管理体系	永济厂	王长安	臧 玉 光、张 好 玉、 任 永 利、李 国 英
二等	应用《SCS2000 安全管理系统》软件，提高企业安全管理水平	济南厂	周长安	
二等	推行招标、议标，改革物资采购管理	西安厂	冯戡据	孙 锴、李 宝 宝、杨 启 昌、肖 硕 锁、刘 铁 林、杨 印 彤、张 尧、 王 丰 收、何 省 安
三等	为有改制活力来	牡丹江厂	杨喜林	范伟东
三等	财务成本软件在全厂财务系统的推广应用	长客厂	高 志	邸 晋 英、陆 孝 杰、 刘 琪、孙 福 成
三等	运用价值工程进行锅炉大修改造	大连厂	凌 成	金 红 梅、吕 晓 栋、 姜 钦 章、毕 继 才、邓 大 东
三等	探索建立科学的成本管理机	二七机车厂	刘嘉华、 李文虎	马 如 峰、阎 丽 娟、 徐 文 生
三等	实施经济技术创新工程，拓展群众生产工作的新领域	二七机车厂	刘云峰	阎建华、陈山林
三等	计算机辅助企业管理网络系统的构建与应用	永济厂	赵晓荣	吉 云、徐 革 梅、王 丽 红、师 彩 凤、张 超
三等	试行看板管理的实践	济南厂	杨家友	徐 民、张 毓 斌、刘 溥
三等	建立优化劳动定额，强化用工制度新机制	济南厂	李 正	尹燕明、巩昌进
三等	创新管理，落实岗位经济责任制	西安厂	薛文科	阎 致 义、王 建 平、 刘 洁、苏 乐 安
三等	夯实基础管理的新举措——《转序表》	太原厂	朱仁贵	王 辉、曲金绪

第二届企业管理现代化创新成果名单

2003 年 6 月 6 日

等级	成 果 名 称	创造单位	主要创造人	参与创造人
一等	集团子企业绩效评价的探索和实践	中国北车集团公司	崔殿国、彭振凤	董士儒、王文有、王怀忠、郑书和、王光健、王健
一等	中国北车集团办公自动化系统	中国北车集团公司	崔殿国、彭振凤、李文科	刘树森、王顺强、刘煜
一等	实施人才工程, 占领城轨车市场	长客股份公司	李刚船	王世斌、陈孝敏、张亚、王洪新
一等	“高效开发模式”的创建和应用	大连厂	袁吉昌	孙喜运、谭成旭、林镇北、仲跻升、胡志华
一等	客车产品模块化设计	唐山厂	甄大伟、孙邦成	陈亮、康洪军、王家信、杜明忠、宋银川、章国平、郑海民
一等	材料采购“一体化”核算在财务管理中的应用	永济厂	董春梅	张晓帆、李雯、孔繁敏、周游
一等	ERP-财务物流一体化的应用	西安厂	徐印平、牟君利、杨元江	陆树青、刘毅、权渭洲、贾晨、杨玉美、程亚平、杨玉平
二等	齐车公司办公自动化系统	齐车公司	徐国明	李福、周来胜、于晓春、张晶、战河、李宏阁、付强、黄金林
二等	应用信息技术改变工时定额编制的方法	齐车公司	费守臣	牛仁照、连德仁、江华、王真斗、王修力、崔伟、王立全
二等	构造扁平化组织结构, 创建组织高效运行机制	牡丹江厂	夏宾海	阎玉贵、高福全、王治渊、苏国珍、韩传华
二等	客修转产改造	长机厂	张彦军	曲建钊、陈洪玉、赵军
二等	锻造炉窑改造天然气的成功探索	长机厂	刘天君	房学武、张新光
二等	有效地控制危险源, 提高安全管理水平	长客股份公司	马树坤	王润、余卫平、张连桐、苗永生

续上表

等级	成果名称	创造单位	主要创造人	参与创造人
二等	实施内部“分立、分离”改革,实现企业跨越式发展	长客股份公司	高志	邸晋英、宫保欣、徐汝君、杨杰
二等	实施人性化设计,开发高速铁路客车	长客股份公司	牛得田	熊伟、张继文、单巍、阎立枢
二等	推行人员物流精确管理,提高基层单位管理水平	长客股份公司	王润	姜晓光、任喜峰、张立、王绍强
二等	完整拆车、修旧利用在降低成本中的应用	沈车公司	郭永强、肖润恒	樊铁、王福才、闵军、王积文、林占春、程云辉
二等	建立适应市场经济的企业成本管理系统	沈制厂	杨学东、王迎辉	刘文智、徐国华、梁丰力、李晶、杨家昌
二等	物资信息网络基础数据管理系统	大连厂	许武	阎明德、李雪、贾少彦、孙燕霞、姜会荣、刘文广、咸慧强
二等	运用系统工程原理全面优化质量管理工作	大连厂	王炬	钟慧、秦嗣田、吴兆杰、王振宇、王华英
二等	建立以系统工程为核心的管理模式组织电力机车的生产	大连厂	吴敬	王爱香、高耀辉、初永春、尹成杰、刘慧、刘健
二等	强化节能管理提高经济效益	唐山厂	张福贞	王凤臣、黄立军、贾国华、郭敏、李艳冬
二等	ISO14000 和 OHSMS 管理体系的建立	唐山厂	刘晓平、侯志刚、周国章	郑寿旭、常晓春、于广兴、李世沛、何浩、石树太、高继胜、柳武
二等	能源管理工作	天津厂	彭新群	许抗美、吴志明
二等	ISO14001、GB/T28001 两体系整合建立实施	二七机车厂	马建勋	刘玉民
二等	实施物资核销、内部挖潜降耗	二七机车厂	靳志国	王自岐、桑士信、李仁和、吴莉、及秀玉、郑尧、贾艳春、李娟
二等	厂属多经小企业的公司制改造	大同厂	李晓思	宁如斌、政秀峻、任冠红、王颖平、徐鲁英
二等	工业企业现场管理	太原厂	孙玲、赵天华	武丽春、郭慧敏、路成明、杨爱华

续上表

等级	成 果 名 称	创造单位	主要创造人	参与创造人
二等	市场竞争力优化管理法	永济厂	孔繁义	王树田、吴靖荣、 黄仁良、尚春红
二等	电机制造工时劳动定额 时间标准编制	永济厂	吴金锁	刘文彬
二等	准时定量化生产的有效 管理	济南厂	夏伟	李志刚、王亮
二等	实施股份合作制, 激发 小企业活力	济南厂	夏伟	苏海伟、张仲明、 史培芳、刘琪
三等	牡丹江厂物资公司活化 机制开拓经营	牡丹江厂	杨喜林	范伟东、徐正刚
三等	现场整顿和环境治理	长机厂	刘广奉、 孙玉吉	李广玉、孙庆、李 野
三等	计算机信息化管理在货 车厂修细录预算工作中的 应用	沈车公司	肖润恒、 吴娜恒	樊铁、尹侠、常玉 华、张晓贤、崔桂英、 王玉华
三等	办公自动化管理系统实 施与二次开发	沈制厂	运明	王建民、王树柏、 梁春平、孟宪松、王 刚、孙美秋、李虚舟
三等	物资采购管理新思路的 实施	唐山厂	吕海青	尹叶红、王长仁、 潘晓强、杨爱文、张 春玲、张仁冰
三等	贯彻 GJB/Z9001 - 96 国 家军用质量管理标准, 开 拓军工产品市场	唐山厂	刘晓平、 甄大伟	牛兆刚、王文颖、 化春光、陈进才、徐 强
三等	办公自动化系统实施	天津厂	张安武	彭新群、何伟
三等	建立供方业绩评价系统	二七机车厂	贾向强	高晓云、赵嘉宾、 李国宁、张显斌
三等	单元式安全管理法	大同厂	朱志刚	杨宝仁、王建春、 白贵生、段志勇
三等	应用 ABC 分类法, 进 一步完善工装的管理工作	济南厂	韩万智、 李静	李庆富

以轨道客车产品绿色化为目标的管理

中国北车集团长春轨道客车股份有限公司

长春轨道客车股份有限公司（原长春客车厂）始建于 1954 年，经过近 50 年的发展，现已成为中国最大的铁路客车和城市轨道车辆的生产基地，是全国 500 家大型国有企业之一。公司占地面积 150 万平方米，建筑面积 35 万平方米，员工 11000 多人，设备 3300 多台套，拥有铁路客车制造、客车修理和城市轨道车辆制造三个专业化生产系统。近几年来，公司推出了以轨道客车产品绿色化为目标的管理，在产品绿色、现场绿色方面进行了新的探索，创建了一个外美内实的企业生产经营环境，使公司的形象、品牌均处于国内同行业的领先水平，铁路客车的市场占有率为 47.5%、城轨客车为 90%，铁路客车及地铁客车出口伊朗、巴基斯坦等国家。

一、形成的背景

在我国打开国门，逐渐融入世界经济一体化的进程中，长春轨道客车股份有限公司的领导集体站在可持续发展的战略高度，提出了“近求巩固国内行业优势，远谋追赶世界先进水平，建设国际级现代化企业”的长远发展战略目标。但是，作为国有重工业生产基地，由于长期在计划经济体制下运行，形成了市场不用愁、生产工艺大而全的格局，思想观念也比较陈旧。如何实现这个战略目标，就成为摆在公司管理者面前的重要课题。

公司管理者本着对员工、对企业、对国家、对历史高度负责的态度，在企业蓬勃发展的情况下，认真分析企业面临的新形势和新问题。在产品适应市场方面，随着世界经济一体化快速推进，中国市场国际化，国际市场中国化，公司已经融入国际化竞争格局，我们既要在本土迎接跨国公司的挑战，又要走出国门，

市场竞争日趋激烈。铁路客运对客车舒适、环保要求的提高，城市轨道客车对环保的要求更高，客车产品绿色化将成为产业发展的必然趋势。在原材料选用方面，原客车设计消耗大量木材等原材料，一辆客车需要木材 20 多立方米，一年要消耗上万立方米木材，公司设有庞大的原木料场、制材车间，既消耗了稀缺、不可再生资源，又造成木粉尘、烟尘等环境污染，而且客车的耐火性下降，不适应可持续发展的要求。在工艺装备改造方面，尽管公司装备水平处于国内同行业领先地位，但是与国际先进水平比较，还有较大差距；在生产工艺方面，拥有铸造、锻造、冲压、焊接、油漆等各种工艺手段和动力、气体供应系统，其副产品处理、环保、劳保任务十分繁重，如焊接和切割工序，由于烟尘和噪音的原因，使退下来的员工很多人有矽肺病和耳背，严重影响人的健康，不符合现代企业的要求。在现场环境建设方面，建厂以来的建筑垃圾一直没有彻底清理，自然环境处于“森林工厂”的水平，与建设国际级现代化企业目标不相适应。

经过分析，公司管理者一致认为：不论是从人本管理、可持续发展的视角出发，还是从适应市场竞争的要求来看，为了实现国际级现代化企业的长远发展目标，我们必须站在历史发展的高端，超前谋划，在今后的各项工作中，确立以可持续发展为基石的管理理念和思路，要将实现绿色化管理作为实现国际级现代化企业的重要标志之一，实施以轨道客车产品为主线的绿色化管理，推行从产品研发、制造工艺到现场环境的立体化、全方位的绿色化管理。于是，我们在 1997 年以出口产品项目为契机，成立了由厂长任组长的课题组，确定了“以轨道客车产品绿色化为目标的管理”的创新项目，明确了工作目标。

二、主要内容与做法

以轨道客车产品绿色化为目标的管理，内涵是从人本管理、可持续发展的视角出发，适应社会进步、市场竞争的要求，站在历史发展的高端超前思考，确立现代企业的绿色化理念，采取绿

色产品、绿色工艺、绿色环境的生产经营全过程管理，向用户提供无毒害、低消耗的舒适环保型产品和服务，向员工提供清洁的作业环境，向社区提供清新幽雅的生态空间，使公司成为一个少投入、少能耗、少污染、多产出的现代企业，在企业创造效益的同时，为用户、为员工、为社会、为子孙后代做出贡献，实现企业可持续发展的目的。

（一）树立绿色化管理的新理念

在确定“以轨道客车产品绿色化为目标的管理”项目的同时，公司管理层认识到推行绿色化管理决不仅仅是一般的操作问题，因为选择环保材料需要增加成本，工艺调整需要分流人员，产品结构调整需要投资，而且在很多情况下还会影响公司的当期效益，所以必然遇到许多困难和来自各方面的阻力，要解决这个问题，首先要解决观念问题，树立企业效益与绿色化协调发展、相互促进的观念，解决把公司发展与环境保护对立起来的思想；树立同时设计、同时施工、同时使用的观念，解决先发展后环保的思想。树立先投资、早受益、大发展的观念，克服只看眼前利益的问题。在实施绿色化工程中，特别要注意处理好几个关系，如就业与环境、资金投入与环境、眼前利益与环境、产品结构调整与环境、工艺改造与环境、生产进度与环境等关系，确立把绿色化目标放在首位的思想。最终目的是实现用户、员工、社会、投资者共同受益。

在推进绿色化管理过程中，我们充分体验到绿色化管理的历史和现实意义。我们在推进中受益，通过受益提高对绿色化的认识，加大绿色化的推进力度，使企业走上良性循环的发展轨道，更具竞争力，前景更好。事实证明，绿色工程的效果是项目效益期长、回报可高于预期、可以缩短回报期。绿色工程项目，可以使企业站在更高的层次参与市场竞争，产品、装备、现场得到用户认可，就可以进一步扩大市场占有率，在提高社会效益的同时，实现企业效益的最大化。