

安徽省企业管理示范工程

指导读本

管理创新实践

合肥工业大学出版社

安徽省首届企业管理进步成果集

安徽省经济贸易委员会 安徽省企业联合会推荐

杨振超 主编

Anhuisheng
Shoujie Qiye Guanli Jinbu

Qiye Guanli

Shoujie Qiye Guanli

安徽省企业

Anhuisheng Shoujie Qiye Guanli

企业管理进步成果集

Shoujie Qiye Guanli Jinbu Chengguo Ji

. 2754

330

安徽省企业管理示范工程指导读本

安徽省经济贸易委员会 安徽省企业联合会推荐

管 理 创 新 实 践

安徽省首届企业管理进步成果集

主编 杨振超

合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理创新实践:安徽省首届企业管理进步成果集/杨振超主编. —合肥:合肥工业大学出版社,2003.10

ISBN 7-81093-065-6

I. 管… II. 杨… III. 企业管理—经验—安徽省
IV. F279.275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 089304 号

管理创新实践

安徽省首届企业管理进步成果集

主编 杨振超 责任编辑 权 怡

出 版:合肥工业大学出版社
地 址:合肥市屯溪路 193 号
电 话:总编室:0551-2903038 发行部:0551-2903198
版 次:2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷
开 本:880×1230 1/32 印 张:7.625 字 数:150 千字
发 行:全国新华书店
印 刷:合肥学苑印务有限公司
邮 编:230009
网 址:www.hfut.edu.cn E-mail:press@hfut.edu.cn
标准书号:ISBN 7-81093-065-6/F·7
全套定价:20.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

编审委员会

主 任 杨振超 安徽省经贸委主任

副主任 缪学刚 安徽省经贸委副主任

叶连荪 安徽省企联常务副会长

王汇川 安徽省企联副会长兼秘书长

成 员 程必定 安徽省社会科学联合会书记

周娅娜 安徽大学管理学院院长

华中生 中国科技大学商学院教授

白勤虎 合肥工业大学管理学院教授

夏云天 安徽省经贸委企业管理处处长

石庆晓 安徽省经贸委企业管理处调研员

执行编委 夏云天 石庆晓

前 言

江泽民同志在党的“十六大”报告中指出：“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。”面对世界经济全球化、信息化带来的新机遇、新挑战，要实现“十六大”报告中提出的“全面建设小康社会”的宏伟目标，就必须“走新型工业化道路”，与时俱进，开拓创新，积极引导企业树立新观念，采用新方法，适应新环境，大力推进管理创新，不断增强企业的核心竞争能力。只有这样我们的企业才能在激烈的市场竞争中迅速发展壮大，只有这样我们才能抓住机遇实现经济快速增长。

管理是企业的永恒主题，没有科学有效的管理，企业的生产经营就不可能正常进行，更不可能在激烈的市场竞争中取胜。然而，当今世界经济和技术的迅猛发展，使得企业的经营环境处于不断变化之中，我们不能以不变的管理应对变化着的世界，惟有不断创新才能使企业管理适应经营环境的变化，适应经济发展的要求。实践证明，管理创新是加快技术进步，提高投入产出效率的可靠保证；是优化组织结构，推进制度创新的必要前提；是改善资源整合方式，增加经济效益的有效途径；是增强核心竞争能力，促进企业发展的根本动力。因此，管理的灵魂在于创新，企业的活力也在于创新。一个充满活力和竞争力强大的企业，必然是管理创新的优秀企业。一个真正的企业家也必然是管理创新的优秀实践者。

为了推进安徽企业管理创新，省经贸委、省企业联合会共同开展了首届安徽省企业管理进步成果的认定工作，以加强安徽省企业管理的“示范工程”建设，引导企业面向未来，加强管理，

不断增强核心竞争力,更好地迎接我国加入 WTO 后市场竞争的新挑战。首次认定的 10 项成果只是安徽企业管理创新的一个缩影。这 10 项成果有着广泛的代表性,其创造企业既有大型企业,也有中小企业;既有国有企业,也有合资、民营企业;既有传统产业,也有高新技术产业。在行业上涉及了机械、轻工、化工、医药、食品、建材以及供电服务等多个行业。成果的内容不仅有企业经营战略、流程优化等整体管理的成果,也有成本、营销、生产组织、技术进步等专项管理的成果,同时还有一些运用信息技术手段实现管理创新的成果。可以看出,这些成果,不仅创新特点明显,而且具有很好的实践性和效益性,充分体现了管理创新对于改进和加强经营管理、提高市场竞争能力、加快企业发展所具有的重大推动作用。为了便于管理创新成果的宣传和推广,我们将这些成果汇编出版,以供企业学习和借鉴。

管理创新没有企业大小之分,更无所谓所有制的限制。透过安徽省首届管理进步成果,我们可以看到管理理论和实践结合的伟大力量,可以感受到管理创新对企业经营发展的巨大推动力。尽管安徽企业管理创新还处于新兴阶段,但我们高兴地看到这种管理创新的意识和实践,正在成为推动安徽企业发展、促进全省经济繁荣的巨大动力。变革求生,创新致胜,这是企业应对未来市场变化,赢得生存和发展不变的法则。面向未来,世界经济的全球化、信息化为企业的管理创新创造了无限的空间。我们将继续开展企业管理进步成果的认定,大力推进企业的管理创新,努力提高企业的管理水平和市场竞争力,促进全省经济的快速发展。



2003 年 8 月

安徽省经济贸易委员会 文件 安徽省企业联合会

关于公布与推广安徽省首届企业管理 进步成果的通知

皖企联[2003]13 号

各市经贸委、企业联合会(管理协会),省直有关部门、行业协会,各成果创造单位:

为进一步加快安徽企业管理示范工程建设,引导和鼓励企业推进管理创新,不断提高企业经济效益和市场竞争能力,省经贸委、省企业联合会 2002 年下发了《关于组织认定安徽省企业管理进步成果的通知》(皖企联[2002]16 号),在全省企业中开展安徽省企业管理进步成果认定工作。在各地区、各部门的积极指导和推荐下,全省共有 38 个企业申报了 39 项成果。在有关专家认真预审、初审的基础上,经省企业管理进步成果审定委员会最终审定,现将 10 项安徽省首届企业管理进步成果予以公布(名单详见附件)。

首届审定的 10 项成果其创造企业既有大型企业,也有中小

企业;既有国有企业,也有合资、民营企业;既有传统产业,也有高新技术产业。在行业上涉及了机械、轻工、化工、电子、医药、食品、建材以及供电服务多个行业。成果的内容不仅有企业战略管理成果、流程优化等整体管理成果,也有成本、营销、生产组织、技术进步等专项管理成果,同时还有一些运用信息化的方法实现管理创新的成果。这些成果来源于实践,运用现代管理理论进行了系统的总结和提炼,不仅创新特点明显,具有很好的实践性,而且都在企业生产经营中产生了很好的经济效益,有效地提高了企业的市场竞争能力,充分体现了管理进步在企业经营和发展中的重大作用。各项成果均具有重要的推广价值。

为推广上述各项成果,现就首届成果的发布、奖励、宣传等工作,提出以下意见:

一、省经贸委、省企业联合会将对成果的创造单位及成果创造者颁发证书、奖牌。企业可按照皖企联[2002]16号文件有关规定,比照科技成果奖励有关办法,对成果创造的集体和个人进行奖励,有关主管部门和企业领导应督促落实,并促进成果的继续完善与提高。

二、组织成果交流与研讨,并通过新闻媒体组织公告与宣传,扩大成果的影响,促进其推广。

三、编辑出版发行成果汇编,并组织专家指导企业学习借鉴首届成果的创新经验,大力推进全省企业开展管理创新活动。

四、各市、各行业要把成果的推广应用作为一项重要工作任务来抓,进行认真研究和部署,采取多种形式,组织好本地区、本部门成果的交流与推广。

附件:安徽省首届企业管理进步成果名单

安徽省经济贸易委员会(印)

安徽省企业联合会(印)

二〇〇三年六月三日

主题词:企业 管理 成果 通知

抄送:省政府办公厅,有关新闻单位。

安徽省经济贸易委员会办公室 2003 年 6 月 3 日印发

附件：

**安徽省首届企业管理
进步成果名单(排序不分先后)**

(二〇〇三年六月)

序号	成果名称	创造单位	企业负责人	主要创造人	参与创造人	备注
1	基于信息化的业务优化流程管理	安徽省烟草公司	何泽华	何泽华	徐金榜 李道扬 薛明德 何小敏 王莉	已向全国推荐并获成果一等奖
2	建材替代产品的营销管理	安徽国新高通股份有限公司	郭传余	郭传余		已向全国推荐并获成果二等奖
3	酿酒企业持续顾客满意管理	安徽口子集团公司	刘安省	刘安省 徐进	周图亮 池振东 刘金钊 詹玉峰	
4	以产品创新为重点的竞争战略	安徽环药股份有限公司	王祥	王祥	王开孝 张沐忠 常世军 朱卫 张友健	
5	面向个性化的需求顾客管理	蚌埠汽车油箱制造有限公司	聂健	聂健	周华 夏阳	

续表

序号	成果名称	创造单位	企业负责人	主要创造人	参与创造人	备注
6	以 TPM 活 动的为重 理成本管	安庆帝 安伯格茨 伯活塞环 有有限公 司司	潘一新	潘一新	曹立新 吴福乐 洪继宗 张鹏 马芳钧 刘铜庆 金明	
7	供企业 一体业 工程生 理产管	巢湖供 巢湖电 电局局	王国富	刘泽生 刘利成	倪光法 李明 邢应春 毕权任 曲勇 李明军 沈祥贵	
8	电制器 造设的 过订备 理理全 管单	安徽鑫 安龙电 股器有 份限公 司司	束龙胜	束龙胜	汪宇 陶黎明	
9	以工为 新的核 略心策	合肥汽 合车锻 有件公 司司	朱世明	郭之祥 朱世明	李强 叶永旭 李之文 程仁康 何章顺 刘升宝 易群 沈光凌	
10	适高技 的术改 造策与 实施	安徽临 安泉化 股工有 份限公 司司	张兆振	张兆振	亓为华 秦登成 韩振坤 李峰 张其田 张友秋 李成伟 于耘	

目 录

前言	(i)
关于公布与推广安徽省首届企业管理进步成果的通知	
.....	(iii)
基于信息化的业务流程优化管理	(1)
建材替代性产品的营销管理	(24)
酿酒企业顾客持续满意管理	(46)
以产品创新为重点的竞争战略	(67)
面向个性化需求的顾客满意管理	(87)
以 TPM 活动为重点的成本管理	(107)
供电企业一体化流程生产管理	(121)
电器设备制造的全过程订单管理	(138)
以工艺创新为核心的竞争策略	(154)

适时高效的技术改造决策与实施	(171)
附录 I 关于组织认定安徽省企业管理进步成果的通知	(193)
附录 II 申报安徽省企业管理进步成果经济效益计算办法	(206)
附录 III 管理成果经济效益计算案例	(211)
附录 IV 近年来安徽省获得全国企业管理现代化 创新成果奖名单	(227)



基于信息化的 业务流程优化管理

安徽省烟草公司

安徽省烟草公司成立于 1983 年,是一家集烟叶种植、复烤加工、卷烟生产与销售,以及物流、商贸、金融等领域为一体的大型企业,下设 5 个卷烟生产企业、17 个市烟草公司、63 个县烟草公司。从 2000 年以来,公司以市场为导向、以信息化为手段,实施了从供应商、企业到客户全过程的业务流程优化管理模式,两年内实现了跨越式的发展,取得了前所未有的经济效益。目前,拥有职工 16 000 余人的省烟草公司,年销售额达 93.68 亿元,利税 52.28 亿元,总资产 85 亿元。

基于信息化的业务流程优化管理



一、基于信息化的业务流程优化管理提出的背景

进入 21 世纪,随着信息网络技术的发展及其在企业管理方面的运用,极大地促进了企业竞争力和管理水平的提升。管理信息化已成为企业的一种必然选择,特别是传统企业的管理变革,更离不开信息化手段的支撑。

中国烟草行业自 1982 年以来建立了“统一领导,垂直管理,专卖专营,政企合一”的专卖管理体制。这种体制一方面有效地减少了资源浪费和国家税收的流失,控制了重复建设和盲目发展,在满足市场需求的基础上增加了国家积累;但另一方面,烟草专卖管理体制与国家财政税收体制不相协调,导致地区封锁与保护,不利于全国统一大市场的形成和培育有国际竞争力的大企业、大品牌;同时由于专卖和垄断的保护,烟草行业改革滞后,企业机制转换迟缓,活力不强,市场观念淡薄,竞争能力差。

安徽省烟草公司自组建以来,一直按照计划经济的思路走的是传统的重规模、求速度、轻管理的粗放型外延增长经营模式。随着改革开放和市场经济的不断深入,1996 年以后,中国卷烟市场产销矛盾日益突出、生产过剩、市场相对饱和,竞争空前激烈,但安徽省烟草公司仍然沿袭过去传统的做法:在经营思路,养成了官商作风,把自己视作零售户的上帝,重生产轻经营、重管制轻服务,日益脱离了客户、脱离了市场。在管理上,组织结构臃肿、等级森严、手段落后,流程繁琐、信息传递慢,手工制作的报表滞后于市场的变化,决策者得不到真正的市场信息。



在市场上,长期以来养成的官商、坐商习气,致使市场被一些零售大户所控制,失去了市场的控制权和销售的主动权。零售户对烟草公司失去了信任,客户关系紧张。在经济效益上,1996年到1999年间市场持续萎缩,经济效益连续下滑,产销量连年下降,1999年实现利税308 242万元,比上年下降16%,比1996年下降20%以上,利税指标在全国同行业的位次由前6名下滑到12名,潜亏挂账近13亿元。

面对信息化浪潮的冲击和烟草行业管理体制的制约,安徽省烟草公司结合自己的实际情况选择了以信息化改造传统企业的道路,于2000年开始实施基于信息化的业务流程优化管理。

二、基于信息化的业务流程优化管理的内涵

(一)基于信息化的业务流程优化管理的含义

基于信息化的业务流程优化管理是以客户为导向、以信息化为手段,在组织结构调整的基础上,通过建立信息化平台对物流、资金流、信息流进行全面整合,实现“三流”融会贯通,系统全面地优化了采购、生产、销售的业务流程。同时建立灵活有效的激励约束机制,保证业务流程优化的成功实施,最终使得企业在成本、质量、服务、速度等方面取得显著优势。

(二)基于信息化的业务流程优化管理的主要特征

1. 以客户为导向的经营理念运用

企业价值的核心是为客户创造价值,而客户价值的实现是企业一切价值实现的源泉,能给客户创造价值的流程就是成功的流程。以客户为导向,意味着企业的流程优化应站在客户的



角度考虑一切业务流程的设计与实施,以客户的利益为根本利益,以客户的标准为根本标准。

2. 信息化手段的支撑

在传统的业务流程中,信息往往孤立地处于流程的各个环节,无法共享、不能及时传递,企业生产经营随意性大,不能合理地安排生产,有效地满足市场的需求。随着信息技术的发展及其在企业的应用,信息处理完全可以由系统自动完成,实现信息在整个流程上的及时传递和共享,减少中间不必要的环节,降低经营成本,提高服务效率。

3. 全过程、系统性的优化

现代企业如果仅靠自己的资源不可能有效地参与市场竞争,还必须把经营过程中的有关各方如供应商、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链中,才能有效地安排企业的产、供、销活动,满足企业利用全社会一切市场资源快速高效地进行生产经营的需求,进一步提高效率和在市场上获得竞争优势。换句话说,现代竞争不是单一企业与单一企业间的竞争,而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争。这就要求在进行业务流程优化时不仅要考虑企业内部的业务处理流程,还应对客户、企业自身以及与供应商所组成的整个供应链中的全部业务流程进行重新设计和优化。

4. 与组织结构再造的紧密结合

在业务流程优化之前进行组织结构调整,根据工作性质设立岗位,合理配置人员,并实施灵活有效的激励机制,保证业务流程优化的成功实施。