

家软科学计划研究项目案例库新成果
企业案例是提升管理品牌和开发知识财富新趋势



中国企业管理科学案例库

(最新版)

基业卓越

二滩水电厂

*The Case-Base of
Business Administration
of Chinese Enterprises*

用事实说话 向成功学习

科学技术文献出版社

●中国企业管理科学案例库最新版：二滩水电厂

●本案例顾问：陈云华

基业卓越

主 编：马德民

副主编：冯正翔 谭忠富 陈建平 赵晓丽



**The Case-Base of
Business Administration
of Chinese Enterprises**

科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理科学案例库:现代版/李树林主编.

北京:科学技术文献出版社,2004.6

ISBN 7-5023-4585-X

I. 中... II. 李... III. 企业管理-案例-汇编-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 028417 号

中国企业管理科学案例库最新版

出 版 者:科学技术文献出版社

图书发行部:北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038

邮购部电话:(010)63431540 **传真:**(010)63431541

策 划 编 辑:王大庆

责 任 编 辑:林 克

版 式 设 计:董云芝

图 文 制 作:谭金红

发 行 者:全国各地新华书店经销

印 刷 者:北京宏飞印刷厂印刷

版(印)次:2004 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本:880mm × 1230mm 1/32

字 数:1500 千(本册 150 千)

定 价:总价 338 元(本册 26 元)

©版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

中国企业管理科学案例库委员会

总顾问

成思危 全国人大常委会副委员长、著名管理专家

顾问（排名不分前后）

郑斯林	国家劳动和社会保障部部长
陈清泰	国务院研究中心副主任
邵 宁	国资委副主任
张文周	国家食品药品监督管理局副局长
于 珍	中国机械工业联合会会长
陈士能	中国轻工业联合会会长
潘必兴	中国烟草学会理事长
赵希正	中国电力企业联合会理事长
陈邦柱	中国质量管理协会会长
范维唐	中国煤炭工业协会会长
谭竹洲	中国石油和化学工业协会会长
张人为	中国建筑材料工业协会会长
康 义	中国有色金属工业协会会长
韩家增	中国食品工业协会副会长

主 任

田 夫 中国管理科学研究院院长

主 编

李树林 中国管理科学研究院科技进步研究所所长
《管理科学文摘》杂志主编

委 员 (按姓氏笔划排序)

政府部门

- 王祥喜 湖北省经济贸易委员会副主任
孔繁礼 山东省经济贸易委员会副主任
邓树齐 新疆维吾尔自治区经贸委副秘书长
张 诚 山西省经济贸易委员会副主任
张自栖 辽宁省经济贸易委员会副主任
何本云 西藏自治区乡镇企业管理局局长
吴 强 江苏省经贸委企业指导处处长
吴荣启 贵州省企业联合会会长
汤爱军 内蒙古自治区经贸委副主任
汪铁桥 青海省经济贸易委员会副主任
陈斯达 广州市经济委员会副书记
巫开立 广东省经济贸易委员会副主任
周永泽 吉林省乡镇企业管理局副局长
周毓秋 北京市国资委副主任
周树群 河南省乡镇企业管理局副局长
项阳青 青岛市经济委员会副主任
姜国钧 吉林省经济贸易委员会副主任
侯行知 重庆市人民政府副秘书长
谢瑞武 成都市经济委员会副主任
曹明新 国家发展计划委员会副司级秘书
谭安佳 威海市中小企业办公室主任
滕 冲 广西自治区经济贸易委员会副主任

高校科研单位

- 于 立 东北财经大学 MBA 学院院长、教授
于洪彦 吉林大学商学院 MBA 中心主任、教授
马 洁 新疆财经学院 MBA 教育中心主任、教授
王 华 暨南大学副校长、教授
王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长、教授
王德起 山东财政学院分院副院长、教授
井润田 电子科技大学管理学院副院长
尹继东 南昌大学经济与管理学院院长、教授
孙福明 集美大学工商管理学院副院长、教授
刘汉云 华北工学院党委副书记、教授
刘全顺 山东工商学院副院长、教授
刘延年 西安财经学院党委书记、教授
刘朝马 南方冶金学院经济管理学院副院长、教授
吕廷杰 北京邮电大学经济管理学院院长、教授
李天德 四川大学经济学院院长

李金林	北京理工大学管理与经济学院院长、教授
李维安	南开大学国际商学院院长
张宗益	重庆大学经济与工商管理学院院长、教授
张国林	西南政法大学党委书记、教授
张新国	中南财经政法大学工商管理学院院长、教授
陈君宁	华中科技大学管理学院系主任、教授
陈荣耀	东华大学旭日工商管理学院副院长
陈晓红	中南大学商学院院长、教授
汪 波	天津大学管理学院副院长、教授
肖洪钧	中国工业科技管理大连培训中心主任
芮明杰	复旦大学管理学院副院长、教授
杜跃平	西北大学经济管理学院MBA教育中心主任、教授
杨民助	西安交通大学管理学院副院长
杨 慧	江西财经大学MBA教育中心主任
杨继瑞	四川大学副校长、教授
赵 葆	国家药品监督管理局培训中心主任
高 闯	辽宁大学工商管理学院院长、教授
徐二明	中国人民大学商学院院长、教授
徐金发	浙江大学工商管理学院副院长、教授
徐碧琳	天津财经学院MBA教育中心主任、教授
夏大慰	上海国家会计学院院长、教授
顾乃康	中山大学管理学院副院长
钱世超	华东理工大学工商经济学院常务院长、副教授
钱仲威	重庆工商大学派斯学院院长、教授
容和平	山西大学商务学院副院长、教授
梁 樑	中国科技大学商学院副院长、教授
韩立达	西南科技大学管理学院副院长、教授
程国平	武汉理工大学管理学院副院长、教授
傅贤治	江南大学（无锡）商学院院长

企 业

于培田	天津市隆庆集团董事长
马德民	二滩水电厂厂长
王玉锁	河北新奥集团股份有限公司总经理
王效金	安徽古井集团有限责任公司总经理
王玉科	青岛钢铁控股集团有限公司董事长
王 科	西安解放集团股份有限公司董事长
王 飞	大庆石油管理局农场场长
李广富	大连华农豆业集团股份有限公司董事长
李家顺	四川沱牌集团有限公司董事长
李福成	北京燕京啤酒集团公司董事长
孙启玉	万杰集团公司总经理
孙荫环	大连亿达集团有限公司董事长

江保安 济宁菱花集团公司总经理
吴仁宝 江苏华西集团总经理
邱健康 云南红河卷烟厂厂长
肖水根 江苏达胜热塑材料有限责任公司总经理
陆道君 江苏太湖锅炉股份有限公司董事长
邵钦祥 浙江花园工贸集团有限公司董事长
张玉环 天津长征医院院长
张振武 内蒙古兴发集团公司总经理
张瑞敏 海尔集团首席执行官
何季麟 宁夏有色金属冶炼厂厂长
杨宝友 日照三木木业股份有限公司董事长
杨钦欢 广东梅雁集团股份有限公司董事长
沈跃进 浙江省富阳市供电局局长
陈爱莲 万丰奥特集团有限公司董事长
周家春 上海永新彩色显象管有限公司总经理
周耀庭 江苏红豆集团总经理
郑和平 得利斯集团董事长
郑忠勋 安徽国风集团有限公司董事长
郑俊怀 内蒙古伊利实业集团股份有限公司董事长
范现国 河北华龙食品集团有限公司董事长
赵经彻 兖矿集团有限公司董事局主席
武四海 中国—阿拉伯化肥有限公司总经理
罗 云 宜宾天原股份有限公司总裁
南存辉 正泰集团公司董事长
姚和清 大港油田集团有限责任公司总经理
姜开文 山东莱钢钢铁公司董事长
胡 青 梅河口创大纸业有限公司总经理
徐文荣 浙江横店集团总经理
徐连宽 中大工业集团公司总裁
唐传勤 好当家集团总经理
莫兆钦 广西源安堂药业有限公司董事长
黄乐夫 珠海中富企业集团公司董事长
黄立功 中国石油天然气公司青海油田分公司总经理
黄 勇 山西省交通建设工程监理总公司总经理
梅敬民 江汉石油钻头股份有限公司总经理
隋学礼 青岛创统科技集团有限公司总裁
萧 伟 江苏康缘药业股份有限公司董事长
董 宇 中国北车集团永济电机厂厂长
董延伟 山东工友集团公司董事长兼总经理
鲁冠球 浙江万向集团总经理
彭善文 湖南湘泉集团总经理
韩召善 辽宁盼盼集团公司总经理

内 容 简 介

《中国企业管理科学案例库》系列丛书第一辑是国家软科学研究计划项目“中国本土化企业与高校管理案例库组建工程”的重要成果。该丛书以“用事实说话,向成功学习”为基本出发点,立足于我国企业管理的实践和管理现代化的需要,用实证案例的研究方法,分别对十二家成功企业的经营案例及其成功经验进行了全面系统的分析和总结。

该系列丛书案例详实、视角独到,为广大企业经营管理人员、高校工商管理专业师生、管理咨询人员,以及政府、研究机构的专业人员和相关行业的从业人员提供了不可多得的学习和参考资料。

中国企业二滩水电厂调研领导小组

顾 问: 陈云华
组 长: 马德民
副组长: 冯正翔 田开华
成 员: 王雅军

二滩水电厂案例专题研究组

组 长: 谭忠富 赵晓丽 陈建平
成 员: 赵洱崇 杨力俊 杨 勇
刘 严 高 敏 赵 娟

总 序

成思危^{*}

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来,加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学,在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中,它都起着重要的作用。在国家自然科学基金会于1996年7月召开的管理科学学科发展研讨会上,朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有志之士在实践中已逐渐认识到,管理科学是促进经济发展与社会进步的重要因素之一,发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科,主要是在本世纪内发

^{*} 作者是全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理专家

2 总 序

展起来的。在本世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在本世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树(Management Science)发展成为管理科学的丛林(Management Sciences)。我深信,在“振兴中华”的过程中管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学,在研究中必须联系实际,结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段,当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础,它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的,但不应违反市场经济的基本规律,更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中,企业管理是管理教育的主要内容,也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律,以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中,以描述和分析对某一具体管

理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于1921年首创管理案例教学方法以来,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论,例如企业重建(Reengineering the Cooperation)、核心能力(Core of Competence)、第五项修炼(The Fifth Discipline)等等,都是由美国管理学者在研究了大量的企业实际案例后形成的。

由于种种原因,在向社会主义市场经济转变的过程中,国有企业遇到的困难最大。为了搞好国有企业为主体的各类企业,一方面要认真研究企业中的管理问题,注意总结先进的企业管理经验,并将其提升到理论的高度,努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员。因此工商管理硕士(MBA)的培养已成为一个热门的话题,并受到各方面的重视。应当承认,设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍,要招收基础扎实,有上进心,并有一定工作经验的学生,还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法,又能联系我国实际的教材(包括管理案例),这都需要我们做出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期

4 总 序

致力于组织和进行我国企业的管理案例研究,成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库》大型文库,我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材,也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来,在邓小平理论的指导下,我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制,这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革,其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的,需要我们去探索,去研究。特别是要从实践中总结经验,并提升到理论的高度,再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有志之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中,并通过研究及实践建立起有中国特色的管理科学体系。

推 荐 案 例

从二滩电厂案例看我国水电管理创新的方向

随着我国设备制造水平不断提高,我国水电厂的发电设备及相关硬件设施与发达国家相比,已经差距不大。但是,客观地说我国水电厂的管理及相关软件水平与发达国家相比仍然差距甚大。因此,摆在中国水电人面前一个非常现实而严峻的问题是,我们应当在总结历史成功管理经验的基础上,不断学习国外先进的管理经验,通过改革和实践,实现水电厂管理的创新,从而形成有中国特色、规范的、能与国际先进水平接轨的水电企业管理模式。

同时,纵观世界各国,水电厂管理一般都有较为统一的管理模式和管理方法。我国水电厂管理正在改进和发展之中,从组织机构到管理方法,还存在很多的差异,特别是全国 5 大发电集团的组建,独立发电企业的发展,必然要求水电厂管理的逐步统一和规范。这其中,特别是水电厂的组织机构、管理制度和工作流程应该逐步统一,对水电厂业绩指标有客观、统一的评价标准,才能促进水电厂之间的相互交流和学习。

2 推荐案例

另外,形成我国较为统一的水电厂管理模式,可以培养水电厂的高素质员工队伍,促进业务技术骨干的合理流动,可以在水电站梯级开发和全国范围内进行管理的复制,减化生产准备过程,为新电厂输送合格的员工。

二滩水电站是中国 20 世纪建成投产的最大水电站,是举世瞩目的技术复杂、规模巨大的工程,是二滩水电开发有限责任公司投入商业化运行的第一座电站,也是雅砻江干流上规划建设的 21 座梯级电厂站中的第一座,是祖国西南的一颗璀璨的明珠。二滩电厂作为二滩水电开发有限责任公司的下属电力生产单位,负责电厂的运行、维护与管理。

经过八年的实践、探索、创新和改革,不谓艰难的二滩人“高起点、高标准、高素质、高效益”建立与建设二滩电厂,使这个国内二十世纪投产发电的最大水电厂一步步上台阶,成为国内领先、与国际接轨的具有现代化水平的一流水电企业。

二滩电厂的成功,得益于二滩人不懈的创新与改革。二滩电厂从建厂至今在借鉴、总结国内外先进的管理经验的基础上,进行了一系列的管理创新与改革:建立现代企业制度,从严管理,提高科学管理水平;改革完善内部管理制度(建立以程序化过程管理为主的安全生产管理体系)。遵循约束型岗位责任制,根据“谁负责,向谁负责”的原则,规定各级领导的权限;建立了以班组综合管理为基础的各项管理制度;全面实现二滩电厂的计算机监控;采用先进的电厂计算机管理系统;建立了客观、公正的业绩评价体

系和经济责任制考核办法,内部实行竞争上岗;建立了具有二滩特色的企业文化;管理制度历经四次修编,在第四版管理系统文件的基础上,强化已有的管理成果,开拓新的管理思路,把二滩电厂的管理水平提升到一个新的高度。

二滩电厂的管理创新与改革形成了以“程序化过程管理”为基本内容的管理模式,取得了良好的成效。二滩电厂以“程序化过程管理”为基本内容的管理模式,在约束型岗位责任制这一企业基本管理制度平台下,以程序化过程管理为主线,用垂直指挥系统作为控制神经,并辅以检查反馈系统保证管理过程的灵动性。

传统的管理模式往往将业务流程经常分散于几个不同的职能领域,处于分裂状态。工作的进展必须在相关部门之间移动,运作是笨拙、缓慢的。二滩电厂的“程序式过程管理”就是在约束型岗位责任制得管理平台上,以工作程序和管理制度为核心,通过垂直指挥系统和检查反馈系统得控制、检查和反馈,使企业能将整个业务流程的工作连为一体,打破职能间的分隔高墙,实现过程管理。这里的過程管理是指对整个工作业务流程的全过程管理,其最终目的是使整个业务流程的运作更直接、更快。同时,二滩电厂以“程序化过程管理”为基本内容的管理模式实施,必须以经营管理观念的不断更新为先决前提;以与之不断适应的组织变革为根本保证;以协调一致的企业文化作为生存与发展的土壤;以日新月异的信息化技术作为重要的发展手段。

4 推荐案例

显然,二滩电厂以“程序化过程管理”为基本内容的管理模式,其核心就是通过工作程序和管理制度实施过程管理,以约束型岗位责任制将工作程序的每一步任务与职责落实到具体岗位,同时通过垂直系统实施有效控制,最后通过检查反馈系统维持过程管理高速、有效运行。

二滩电厂的经营实践表明,二滩电厂以“程序化过程管理”为基本内容的管理模式科学、合理,并具有较强的实用性与可操作性。因此,我们认为二滩模式值得研究、总结,值得我国水电行业内相关企业参考、借鉴。但是,应该明确的是,任何企业的管理模式总存在一定的路径依赖性,因为企业独特管理模式的形成总是伴随着企业本身的成长和发展,管理模式的日趋完善也在企业的不断肯定与否定中进行着。只有在细致分析本企业经营特点,总结原有管理经验,学习并借鉴成功企业的管理模式的基础上,才能逐渐形成一套真正适应自我的管理体系。

中国企业管理科学案例库编辑委员会

2004年2月27日

目 录

总 序	成思危 1
推荐案例	1

第一章 中国的奇迹	1
-----------------	---

I 二滩第一	3
II 二滩电厂	13
二滩电厂建成	13
二滩电厂的发展	21
III 用事实说话	25

第二章 管理创新	31
----------------	----

I 二滩电厂管理框架	33
我国水电厂管理的发展	33
二滩电厂管理模式概述	41
二滩电厂管理模式的动态发展	43
II 程序化过程管理	45
工作程序	45
管理制度	60