

南京市 企业管理创新成果选编

The Nanjing Enterprise
Management
Modernization Innovation Achievement

南京市企业联合会

编

南京市企业管理现代化创新成果评审委员会



东南大学出版社
Southeast University Press

南京市企业管理创新成果选编

南京市企业联合会 编
南京市企业管理现代化创新成果评审委员会

东南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

南京市企业管理创新成果选编/南京市企业联合会,
南京市企业管理现代化创新成果评审委员会编. —南京:
东南大学出版社, 2007. 4

ISBN 978-7-5641-0723-9

I. 南... II. ①南... ②南... III. 企业管理:现代化
管理-经验-南京市 IV. F279.275.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 052922 号

南京市企业管理创新成果选编

作 者 南京市企业联合会
南京市企业管理现代化创新成果评审委员会
责任主编 崔世成 查美坤
地 址 南京市湖南路狮子桥 2 号狮王府 4 楼
网 址 <http://www.njec.org.cn>
电 话 025-83201053 025-83249788
邮 编 210009

出版发行 东南大学出版社(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)
出 版 人 江 汉
经 销 江苏省新华书店
印 刷 扬中市印刷有限公司
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 17.25
字 数 279 千字
版 次 2007 年 4 月第 1 版
印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-0723-9/C·14
印 数 1~2700 册
定 价 38.00 元

凡因印装质量问题,可直接向读者服务部调换。电话:025-83792328。

编 委 会

高级顾问	奚永明			
主 任	刘 建			
执行主任	闵 慧			
副 主 任	殷兆华	崔世成	仇向洋	查美坤
编 委	刘 建	闵 慧	殷兆华	崔世成
	仇向洋	查美坤	朱秉秋	石林童
责任主编	崔世成	查美坤		

内 容 简 介

自 1990 年国家开展企业管理现代化创新成果工作以来,至今已进行了 13 届创新成果的评审、发布。这些成果反映了不同时期我国企业管理创新的最新经验,促进了企业管理水平的提高,有力地推进了创新型企业的建设和发展。“十五”期间,我市企业管理创新活动取得可喜的成绩,有百余家企业创造了 200 多项成果,其中有 4 项成果获得国家级奖。本书从中精选了 25 项成果,集中反映了南京市在企业管理现代化创新成果方面取得的成功经验,并汇编成册。这些成果选题广泛,内容新颖,紧扣热点,涵盖了信息化建设、可持续发展、自主创新管理、人力资源管理、供应链管理、企业改革、战略管理、财务管理、基础管理等十几个领域。既有理论,又有实践,可操作性强,可作为其他企业进行管理创新实践的指导,亦可作为进行企业管理教学和研究的很好案例。

序

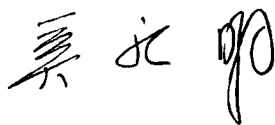
第一部《南京市企业管理创新成果选编》正式出版面世了,这是全市企业管理工作者与企业管理专家共同努力的丰硕成果,可喜可贺!

面对经济全球化的挑战和我国加入 WTO 后的新形势,摆在企业面前的课题很多,但最根本的要务是通过自主创新,提升企业核心竞争力和国际化经营的能力。企业不仅要重视生产经营管理,还要重视发展战略管理和资本经营管理;不仅要管理好内部的人、财、物、信息等资源,还要延伸到供应商和客户,实施供应链管理。要从传统的人、财、物的竞争转变到知识、信息和无形资产(如品牌)的竞争,加强企业的信息化管理、人本管理、绩效管理、知识管理及品牌管理势在必行。企业还要在走向国际市场的同时,学习和加强全球化管理、风险管理和差异化管理,要重视企业之间的协作,建立战略联盟,形成“双赢”、“多赢”的利益共同体。企业要在追求可持续发展的同时,亦要特别重视绿色管理、社会责任管理、和谐管理和诚信管理。总之,随着社会的发展、进步,新的概念、理念和理论也层出不穷,企业要在全球化的竞争中取得主动,就必须注重学习和研究国内外管理的新思维和发展趋势,以科学发展观统领全局,结合自身的实际和发展需要,树立新的管理观念,不断提高现代化管理水平。

管理创新是生产力发展的重要因素,这是毋庸置疑的事实。管理既对生产力起着领导组织作用,又对生产关系起着调整作用。在由计

划经济走向市场经济的深刻转变中,管理的内涵也随着不断发展、深化,过去所采用的管理思想、组织、方法和手段,许多都需要进行变革和创新。从这个意义上讲,管理创新是企业永恒的主题,它有着极其广阔的舞台。

“十五”期间,我市广大企业管理工作者积极推进自主创新,取得了200多项管理现代化创新成果,有的获得国家和省级优秀创新奖,为提高企业核心竞争力发挥了重要作用。南京市经济委员会、南京市企业联合会、企业家协会和南京市企业管理现代化创新成果评审委员会从中精选出25项成果,汇编成册,在全市宣传、推广,这是一件非常有意义的事情,一定会对我市管理创新工作起到积极的推动作用。管理创新不仅是企业的事,同样也是政府的一项重要工作。祝愿在“十一五”期间,我市能够涌现出更多的优秀的现代化管理创新成果,涌现出一大批优秀的企业管理创新人才。



(南京市人大常委会副主任、南京市企业联合会/
企业家协会名誉会长)

南京市企业管理创新成果选编成果创造人名单

序号	成果名称	申报单位	主创人	参与创造人
1	提升企业核心竞争能力的问题管理	南京红宝丽股份有限公司	芮敬功	陶梅娟 韦 华 刘祖厚 岳平初 孙华荣 孔维来 吴一鸣 陈宏彬 芮益民 仲 伟
2	石化企业系统化技术改造的战略决策与实施	扬子石油化工股份有限公司	戴厚良 马志平	吴元春 汤 敏 陆 东 马秋林 余小余 俞冠琦 姚 中 王郭章
3	提升大型连锁零售业供应链价值的B2B信息化管理	苏宁电器股份有限公司	张近东	孙为民 任 峻 何丹涛 余敏旻 曹 永 张俊枝 李 琼 陈 娟 蒋富春
4	基于 ERP 的价值链整合管理	扬子石油化工股份有限公司	戴厚良	朱武军 陈汝灼 尤侯平 闻 芳 阚乃兵 陶万洲 余小余 杜 军 药朝晖
5	流程型企业 ERP 管理	中石化股份有限公司金陵分公司	王永杰	胡尧良 李建平 凌 松 何宇权 罗建平
6	房地产运营的信息化管理	南京市城市建设开发(集团)有限责任公司	张 震	祝 刚 许国生 李汉荣 陈 雷 郭 翔 郭炳阳 史胥颖 贺伯伟 曹 伟 黄 斌 应成辉
7	NAVECO 制造执行系统	南京依维柯汽车有限公司	谢 敏	蒋祖新 胡 麟 顾 歆
8	金城计算机集成制造系统(CIMS)	金城集团有限公司	王 坚	王宁生 尹湘宁 陆韧刚 阎晓平 胡列平
9	商业企业的信息化管理	南京新街口百货商店股份有限公司	史双凤	朱晓星 钟 洋 孙 晔
10	房地产开发的信息化管理	南京利源集团	苏世功	李 敏 张旭东 姜金旺 李 晶 蒋宁芳 顾忠武 焦志琴 杨献春 方志军 贡祥兴 唐云洁 陈红琳
11	化纤企业的信息化管理	南京化纤股份有限公司	丁明国	钟书高 钱扣龙 程虎得 占菊香 王笑春
12	以信息化为平台、低成本战略为中心的全面预算管理	华能国际电力股份有限公司南京电厂	赵继传	王成志 李 强 李来龙 李宏林 张 进 王茂华 蔡晓玲

续表

序号	成果名称	申报单位	主创人	参与创造人
13	紧密型企业集团“四统一分”财会管理	红太阳集团有限公司	杨春华	冯建荣 李 刚 韩华琴 王金桂 王孟坡 王爱香 王月香 陈带伢 杨秀娟 邢 操
14	基于作业成本分析的非标产品效益监控管理	南京高精齿轮股份有限公司	胡曰明	陈永道 孙素琴 卞维斌
15	打造连锁服务品牌的发展战略管理	苏宁电器集团	张近东	孙卫民 孟祥胜 金 明
16	企业自主创新的培育与提升管理	中国南车集团南京浦镇车辆厂	楼齐良	赵大斌 李定南 李晓涛 郭景裕
17	企业科学用工和激励机制的构建与实施	华能国际电力股份有限公司南京电厂	赵继传	舒敏健 王成志 李 强 李来龙 宋玉平 朱中华 朱晓云 孙小军
18	芳烃联合装置的绩效管理	扬子石化股份有限公司芳烃厂	夏翔鸣	张 宙 周明秋 张赛军 朱瑞松 贺云胜 顾 毅 奚冬兴 陶大军 窦银寿
19	以人为本的“四动”产品质量管理	南京菲亚特汽车有限公司	李 平	周伯光 熊志旺 杜 明 仲 勇 徐中南 VIOTTI
20	企业班组“五到”管理	南京白敬宇制药有限责任公司	秦亚鸣	杜光强 王立华 黄尚丽 吴宝翠 王元宁
21	基于电子商务和ERP一体化的供应链管理	中石化股份有限公司金陵分公司	陈启胜	孙维真 吴俊勇 吴正太
22	火电厂粉煤灰环保链的综合管理	南京新联盛实业有限公司	李融付	王红军 陈祥富 李显红 潘 伟
23	新开发整车产品的主观评价	南京汽车集团有限公司	徐 涛	董利锋 蒋汉耀 顾其荣 王大新 王智超
24	数理统计在齿轮生产经营中的应用	南京南汽汽车装备有限公司	陶基瑛	王长明 林英伟
25	军工保密管理体系的构建和实施	中国电子科技集团公司第十四研究所	郁蔚铭	白云祥 叶渭川 王玉龙 刘军兰 魏明校

目 录

CONTENTS

提升企业核心竞争能力的问题管理	南京红宝丽股份有限公司	(1)
石化企业系统化技术改造的战略决策与实施	扬子石油化工股份有限公司	(14)
提升大型连锁零售业供应链价值的 B2B 信息化管理	苏宁电器股份有限公司	(25)
基于 ERP 的价值链整合管理	扬子石油化工股份有限公司	(38)
流程型企业 ERP 管理	中石化股份有限公司金陵分公司	(54)
房地产运营的信息化管理	南京市城市建设开发(集团)有限责任公司	(66)
NAVECO 制造执行系统	南京依维柯汽车有限公司	(79)
金城计算机集成制造系统(CIMS)	金城集团有限公司	(89)
商业企业的信息化管理	南京新街口百货商店股份有限公司	(99)
房地产开发的信息化管理	南京利源集团	(109)
化纤企业的信息化管理	南京化纤股份有限公司	(117)
以信息化为平台、低成本战略为中心的全面预算管理	华能国际电力股份有限公司南京电厂	(128)
紧密型企业集团“四统一分”财会管理	红太阳集团有限公司	(138)
基于作业成本分析的非标产品效益监控管理	南京高精齿轮股份有限公司	(145)
打造连锁服务品牌的发展战略管理	苏宁电器集团	(154)

企业自主创新的培育与提升管理 中国南车集团南京浦镇车辆厂 (162)

企业科学用工和激励机制的构建与实施

..... 华能国际电力股份有限公司南京电厂 (171)

芳烃联合装置的绩效管理 扬子石化股份有限公司芳烃厂 (182)

以人为本的“四动”产品质量管理 南京菲亚特汽车有限公司 (193)

企业班组“五到”管理 南京白敬宇制药有限责任公司 (202)

基于电子商务和 ERP 一体化的供应链管理

..... 中石化股份有限公司金陵分公司 (212)

火电厂粉煤灰环保链的综合管理 南京新联盛实业有限公司 (226)

新开发整车产品的主观评价 南京汽车集团有限公司 (235)

数理统计在齿轮生产经营中的应用 南京南汽汽车装备有限公司 (244)

军工保密管理体系的构建与实施

..... 中国电子科技集团公司第十四研究所 (252)

提升企业核心竞争能力的问题管理

南京红宝丽股份有限公司

【编者按】面对激烈的市场竞争对手,红宝丽公司存在技术力量薄弱、研发能力不足、企业知名度低等问题,这些问题严重阻碍了企业的发展。如何变被动为主动,培育和提升企业核心竞争能力是关键。红宝丽公司针对存在的技术、市场、组织、机制、价值观念等五大问题,通过组织创新,解决机构臃肿和发现问题不及时的问题,提高资源整合力;通过技术创新,解决科学技术薄弱的问题,提高企业研发能力;通过市场创新,解决销售渠道不畅的问题,拓展企业营销能力;通过机制创新,解决激励和约束机制不灵活的问题,激活企业原动力;实施文化创新,解决企业价值观不统一的问题,增强企业凝聚力。该课题的实施使企业管理水平显著提高,企业技术创新能力和市场开拓能力增强,基本具备了生产一代、开发一代、储备一代、预研一代的能力和实力,取得了显著的经济效益和社会效益。

南京红宝丽股份有限公司(简称红宝丽公司)是一家以聚氨酯系列产品研制开发和生产经营为主的企业,是国内产量最大的聚氨酯硬泡组合料产品的专业生产企业。目前,公司拥有组合聚醚和单体聚醚专业生产线4条,生产4大系列60多种型号的聚醚,主产品“红宝丽”牌组合聚醚广泛用于冰箱、冰柜、冷藏库的隔热保温,并已开始进入建筑板材、冷藏集装箱、热水器、防盗门、石油管道

等新的领域。1995年以来,红宝丽公司在激烈的市场竞争中之所以实现快速发展,平均每年以40%以上的速度递增,主要是实施了“提升企业核心竞争能力的问题管理”,使企业竞争能力不断增强,竞争优势逐步明显。

一、提升企业核心竞争能力的问题管理的产生背景

红宝丽公司的前身——高淳县化工总厂下属的泡沫分厂,虽然于1989年成功开发了冰箱、冰柜用组合聚醚,但组合聚醚市场的开拓面临着很复杂、解决难度很大的问题,其中的一些问题延续到1994年6月红宝丽公司成立及以后的发展过程中,仍然困扰着公司,如:①面对国际一流的竞争对手,特别是以德国Bayer和美国Dowse为首的跨国公司,拥有世界一流的科技人才,掌握行业核心技术,具备较强的核心竞争能力,他们一方面借助技术和资本优势,大事倾销;一方面在我国逐步建立生产基地,全力争市场、抢地盘。相比之下,红宝丽公司则存在技术力量薄弱、研发能力不足、企业知名度低等问题。②与专家型的一流客户的要求相比,满足客户个性化、差异化需求的服务能力比较脆弱,红宝丽公司存在规模小、实力差和资源紧缺等问题。③随着我国加入WTO的逐步临近,企业运行和管理的外部环境面临重大变化,如何变被动为主动,推动企业管理向高层次发展,还存在差距。④洞悉信息技术,如何加快技术与产品开发,加快产品更新换代步伐,拓展营销渠道以及抓住尚未完全明朗的市场机会等诸多问题亟待解决。以上种种问题相互联系、互相作用和影响,特别是面对强大的国际竞争对手和使用挑剔、水准较高的一流客户,如何超越竞争对手,满足客户要求,即如何培育和提升核心竞争能力,赢得竞争优势,就成为红宝丽公司面对的最大问题。

为了彻底解决面临的重大问题,红宝丽公司经过认真分析之后,一致认为要培养和提升企业的核心竞争能力,必须进行管理创新,解决企业存在的技术薄弱、营销渠道不畅、组织机构臃肿、发现问题不及时、机制不灵活和价值观念不统一等影响核心竞争能力提升的一些重大问题。于是他们提出并实施了“提升企业核心竞争能力的问题管理”。

二、提升企业核心竞争能力的问题管理的主要内容和做法

1. 提升企业核心竞争能力的问题管理的内涵

红宝丽公司根据外部环境和企业现状,在公司发展过程中,适时提出了提升

核心竞争力的第一阶段目标是开发核心技术,形成自身的技术专长。第二阶段目标是拓展营销能力,形成满足客户需求和为顾客解决问题的独特能力。第三阶段目标是建立高效的、全方位的具有自身特色的问题动态管理体系。而把提升企业核心竞争力作为动态目标,把这个动态目标与企业现状的差距作为企业存在的问题,那么,解决动态差距的过程就是“提升企业核心竞争能力的问题管理”。这个问题管理包括发现问题、分析问题和解决问题三个过程。发现问题就是根据目标要求寻找企业现状与目标之间的差距。通过建立问题动态管理体系,及时发现和寻找问题,包括成立发现与解决问题的管理机构,制定问题提案管理办法,开展提案竞赛,引导全体员工全面查找问题,为能及时发现,还应建立预警系统。分析问题就是对企业存在的主要问题进行分析。企业问题存在于企业的方方面面,问题有大有小,有轻有重,有全局性问题和局部性问题,通过对问题的排序和分析,查找企业需要解决的主要问题和产生问题的根源。解决问题就是缩小目标与现状之间的差距。解决问题的主要方法是创新,创新的实质就是对现状的否定、改进和提高。红宝丽公司针对存在的技术、市场、组织、机制、价值观念等五大问题,实施了问题管理,以超越竞争对手满足客户需求为目标持续开展了五项创新活动,提高了五种能力,确保了企业核心能力的持续提升。问题动态管理的流程见图1。

2. 提升企业核心竞争能力的问题管理的主要做法

(1) 通过组织创新,解决机构臃肿和发现问题不及时的问题,提高资源整合力

① 成立发现与解决问题的管理机构

A. 成立组织机构。红宝丽公司成立了以芮敬功总经理为首的实施问题动态管理的工作委员会,对问题动态管理实施全过程的组织领导。委员会下设提案审查小组(共设立了技术性和管理类两个审查小组)和职能办公室。提案审查小组由公司各部门选派负责人及有关专家参加,定期对问题提案和实施结果进行评价鉴定。职能办公室设在全质部,负责该项工作的具体管理事项,包括提案的汇总、初审、业务指导以及检查、监督、评比和奖励工作。各部门主要负责人为本部门问题动态管理活动的组织者和辅导员,全面负责本部门实施问题动态管理工作。

B. 落实工作责任。公司规定各部门负责人是实施问题动态管理的第一责任人,车间、科室负责人是本车间、科室的直接责任人,部门领导带头学习有关

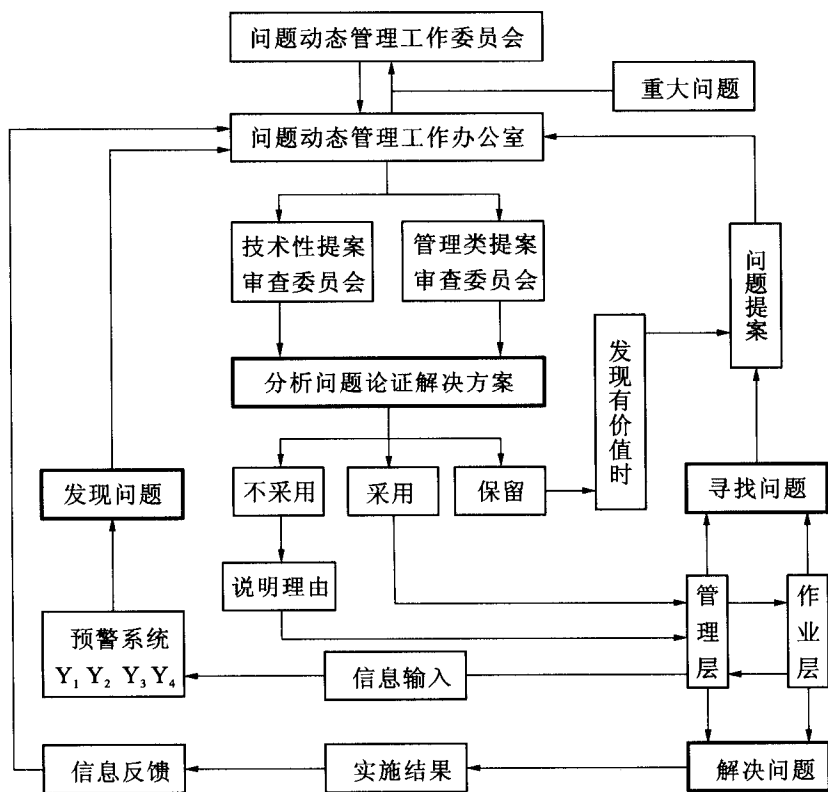


图1 问题动态管理流程图

实施问题管理的相关文件和制度,对所在部门的员工加强危机管理、问题管理的教育,做到依靠广大员工,群策群力,确保实施问题动态管理取得实效。

C. 强化部门协作。各部门围绕提升企业核心竞争能力这个目标,立足本部门,认真查找问题,分析原因,对问题的提案迅速组织实施。对非本部门问题和提案,在实施过程中相互支持,密切配合。

② 广泛寻找问题

红宝丽公司每年度制定“寻找问题指引”,引导企业各级人员寻找问题。如2000年制定的“寻找问题指引”中,在提高产品竞争力方面提出了如下指引:

A. 新配方、新工艺、新材料、新用途的开发。现有产品配方有无改进可能,怎样通过优化配方,达到稳定产品质量、降本增效的目的? 现有生产装置存在哪些缺陷,可否通过技术改造,进一步提高工作效率和产品质量? 有什么办法可以增

加产品的市场份额?在扩大建筑板材、集装箱硬泡市场的同时,能否开发新型软泡、涂料、弹性体等,进一步优化公司的产品结构?

B. 工艺方法和操作规程的改善。有什么方法可以减少原材料、能源的消耗?是否有更好的原材料可以替代?材料、工具、产品的放置地点、方法是否适当?能否改良设备装置和搬运工具,使作业更轻松,劳动效率更高?

C. 产品销售和市场开拓的改进。产品的应用领域是否还可以更宽?营销组织、市场细分和目标定位是否还能更合理准确?有什么办法可以增加销售渠道和改进营销策略?有什么方法可使客户更满意?有什么办法可以增加市场信息、行业信息、产品信息来源渠道的宽度和质量?

D. 作业环境的改善和危险灾害的防止。如:采光、照明、通风、温度调节、压力控制等方法适当吗?废水、废气、废渣、生活垃圾处理方法适当吗?是否达到了排放标准要求?还有回收利用的价值吗?人员、设备、财产的安全隐患是否全部消除了?

E. 产品质量和性能的提高。如何确保产品质量不出问题?生产过程中一旦出现问题如何能及时找出问题所在并迅速加以解决?如何进一步提高产品批次质量稳定性?如何改善产品性能,提高产品的竞争力?产品的技术指标还可以改进提高吗?是否可以采用更好的产品标准?有什么方法可以使产品的包装更美观、费用更节省?

③ 建立预警系统

在解决显性问题的过程中,往往存在许多隐性问题,这些隐性问题如不能及时发现和得到解决,将会给组织带来重大损失和资源浪费。建立问题管理预警系统,是为了及时发现问题、分析问题,为解决问题铺平道路。

A. 市场预警:管理信息系统方面,1998年建成了以“公司办公大楼网络系统”为核心,覆盖公司各部门的企业内部网络。在销售预警系统方面,通过销售量、价格、销售收入和资金回笼、销货折让等反映营销业绩的敏感性指标,预测业务的发展趋势,发现和识别问题,及时应对市场的变化采取措施,从发现问题事后补救转变为事前预防和事中控制。在技术情报系统方面,利用国际互联网查询检索行业发展动态、产业政策、法律法规等信息。同时,通过设在国内各地的服务窗口,及时收集市场信息,掌握竞争对手情况。

B. 顾客预警:以顾客满意度调查形式,定期或不定期向用户了解使用产品、

服务的满意程度。调查内容包括交货时间、质量、价格、服务、柔性、信誉等六大类项目。通过顾客对这六个项目的评价,从中发现存在的问题和缺陷,作为组织绩效改善的一个依据。同时,公司对顾客的资信进行调查,对不同信誉等级的客户采取相应销售政策,防范销售风险。

C. 财务预警:建立动态财务信息管理系统,全面、真实地反映公司的资产、负债和损益情况,随时监控采购、库存、销售等各种财务数据变化情况,做到准确核算不同产品和各个部门的成本费用,使物流、资金流、信息流达到协调统一,最大限度地防范财务风险和提高资金利用率。

D. 人才预警:在建立人力资源管理信息系统方面,通过职位分析,岗位评定,薪资定级确定各岗位所需人才,对员工培训和使用成本等情况,进行纵向和横向比较分析,及时采取相应的激励措施。在控制员工流失方面,把控制核心员工流失作为公司各级领导干部的一项重要任务,促使各级主管主动尊重人才、关心人才、爱护人才、激励人才,营造一个宽松和谐的用人、留人的环境。

④ 制订问题提案的管理办法

A. 提案审查和处理:根据提案的内容分为技术性和管理类两种提案。技术性提案由技术开发中心牵头组成审查委员会进行审查;管理类提案由全质部牵头组成审查委员会进行审查。审查结果分为采用、不采用、保留三种。对采用的提案,明确改善方法、整改时间和验收标准,通知责任部门组织实施。对无法明确责任部门的提案,采取公布招标。对不采用和保留的提案,书面通知提案人,说明不采用或保留的理由。如提案人申诉理由,发现有价值时,由原提案人提出,按规定程序重审,经提案委员会审查通过后,予以采纳。

B. 提案实施与验证:提案实施结果,由实施单位填写报告单,重大提案实施后形成书面报告。实施结果报送全质部,由全质部组织验证。提案实施后进行总结,对在实施过程中已证明了的有效措施,纳入有关制度和标准。

C. 提案奖励和评比:提案实施后,通过验证,奖励提案人所节约费用或新增效益的5%~10%;采用招标方式实施的提案奖励所节约费用或新增效益的10%~20%。

D. 开展提案竞赛:通过提案竞赛活动,比谁的问题找得准,比哪个部门提案多,实施效果好。根据各部门和员工个人的提案数与被采用情况,年终进行评比,为受表彰者颁发一、二、三等奖以及提案鼓励奖和组织奖,评比结果作为员工奖励