

跟随思想者的
脚步，聆听智者的
声音，感受文化的
流动和积淀。

左延安同志前



瞻的经营理念，辩
证的哲学思想，引
领读者于企业的变
革超越中品味经营
智慧。

JAC 文化典藏

系统思维

JAC *Wenhua Diancang Nitong Siwei*

安徽江淮汽车集团有限公司 编

中国科学技术大学出版社

JAC
WENHUA DIANCANG
XITONG SIWEI

JAC 文化典藏
系统思维

安徽江淮汽车集团有限公司 编

文化
典藏

中国科学技术大学出版社

JAC 文化典藏顾问委员会

左延安 安进 龚仁和 王志远 王钧云 王才焰 董传法 王江安
赵厚柱 戴茂方 杨亚平 童永 李永祥 朱德训 王东生 王东国
周刚 孙世林 徐桂峰 阎德林 石玉云 陈斌波 刘本勇

图书在版编目 (CIP) 数据

系统思维 / 康易成主编. —合肥: 中国科学技术大学出版社,
2007.7

(JAC 文化典藏)

ISBN 978-7-312-02109-1

I. 系… II. 康… III. 汽车工业—工业企业管理—合肥市
—文集 IV. F426.471-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 095003 号

主 编 康易成
策划执行 傅云霞 蒋康 张健

出版发行 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号 邮编: 230026
网址: <http://www.press.ustc.edu.cn>
编辑部: 0551-3602900 发行科: 0551-3602905

印 刷 中国科学技术大学印刷厂
经 销 全国新华书店
开 本 710mm × 960mm/16
印 张 14.25
插 页 1
字 数 200 千
版 次 2007 年 7 月第 1 版
印 次 2007 年 7 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

左延安董事长简介

左延安同志早年就读于合肥工业大学，1984年7月于清华大学经济管理专业研究生班毕业。历任原合肥江淮汽车制造厂技术员、综合计划科副科长、厂办主任、总经济师、副厂长，1990年起任厂长兼党委书记。1997年至今任安徽江淮汽车集团有限公司董事长、总裁、党委书记。1999年至今担任安徽江淮汽车股份有限公司董事长。

左延安同志是天津大学、合肥工业大学、安徽大学等高校的兼职教授，先后荣获安徽省“五一”劳动奖章、安徽省优秀企业家、安徽省有突出贡献的企业经营人才贡献奖金奖、全国劳动模范、全国企业优秀思想政治工作者、全国机械行业优秀企业家、全国机械行业明星企业家、全国机械工业企业经营管理大师、中国汽车五十年五十位杰出人物等荣誉称号。2003年，左延安同志当选为十届全国人大代表。



Handwritten signature in black ink, appearing to be '王健林' (Wang Jianlin).

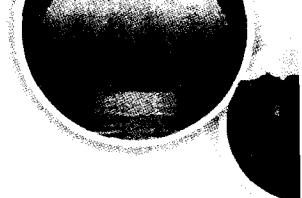
前言

JAC(江淮汽车集团公司)近十六年来的持续高速发展,引起了外界极大的兴趣和高度的关注。许多业内人士都会不自觉地提到一个问题,JAC 快速发展的背后到底有哪些秘密?这个问题也时常萦绕在我们心头,成为挥之不去的情结。它时常激发起我们用文字去记载这一段创业历史的冲动。

十六年的发展历程,有太多的东西值得我们珍惜、思考和把握,更值得我们去传承。我们一直期望能够通过我们的努力从不同的角度去呈现 JAC 的文化,去认真梳理企业发展的脉络,记载那些共同走过的风风雨雨,体味那些为江淮汽车的事业奉献青春和智慧的 JAC 员工的情怀。

出版“JAC 文化典藏”系列丛书的动议应运而生。“JAC 文化典藏”第一辑推出:《系统思维》、《员工讲述》、《媒体视角》三本书。将来,从不同侧面反映 JAC 文化的系列丛书将陆续与读者见面。我们希望藉这套丛书的出版,让 JAC 的员工更加清晰地理解公司经营理念的发展,从字里行间感受 JAC 人的精神家园,更希望为 JAC 旗下的各企业在未来探索持续发展的道路上提供最具借鉴性的经营策略和生生不息的精神内核。

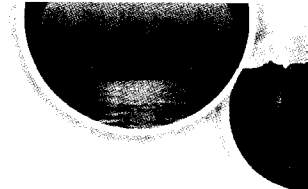
铭记历史,创造未来。



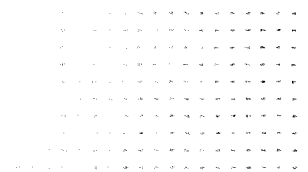
目 录

前 言	1
1990年 破 冰	
◎ 理顺关系 迎难而上	3
1991年 再 造	
◎ 扬长避短 优化结构	9
◎ 攻克 6700 开创新局面	13
1992年 转 移	
◎ 面向市场 实现产品战略大转移	19
1993年 闯 关	
◎ 凝心聚力 迎接挑战	25
1994年 反 思	
◎ 居安思危 戒骄戒躁	31
◎ 审时度势 谋划换型	36
1995年 换 型	
◎ 走出经营低谷 掀起换型高潮	41
◎ 制胜者 人也	45
1996年 振 兴	
◎ 打好启动振兴第一战役	49

1997年 学 习	
◎ 系统思考 团队学习	55
1998年 文 化	
◎ 建设企业文化 全面提高竞争力	59
◎ 转变观念 迎接知识经济	62
1999年 创 新	
◎ 以创新为主体 建设江汽大厦	69
◎ 学习 贵在实践	77
2000年 突 破	
◎ 突破“成长瓶颈”	83
◎ 挑战、机遇与对策	87
2001年 人 才	
◎ 人力资本是 JAC 发展壮大的第一要素	97
◎ 浅析以人为本	101
◎ 品格训练和品格示范	105
2002年 蓄 势	
◎ 不断寻找新的增长点 与巨人同行	109
◎ 应对入世的策略	113
◎ 学习培育核心竞争力	117
◎ 人力资本与薪酬制度	122
◎ 在变革中不断超越	126
2003年 机 遇	
◎ 抓住机遇 全力实施发展战略	137
◎ 持续推动理念到行为的转变	149



2004年 标 杆	
◎ 树标杆 找差距 谋发展	155
◎ 挑战“优秀” 挑战自我	161
◎ 企业做大做强 人才是关键	167
◎ 学习的要义	172
2005年 战 略	
◎ 集团公司的战略布署	179
◎ 深入学习 实践 TPS	186
2006年 转 型	
◎ 系统创新	197
◎ 以积极进取之心共创全新的事业	203
后 记	220





1990

破

冰



理顺关系 迎难而上

1990年是第七个五年计划的最后一年,也是建厂以来遇到困难最多的一年,全国汽车工业发展步入最低潮,在国家紧缩政策的影响下,汽车市场空前疲软,资金严重紧缺,产品大量积压,很多大的汽车厂出现了不同程度的亏损。而像我厂这样一个承受能力差的地方汽车厂,更是困难重重,1990年生产汽车仅954辆,销售收入不到3000万元,亏损400万元,企业陷入了谷底。

面对重重困难,我们做出了这样的选择:目前市场虽然疲软,但是我们的思想不能疲软,我们职工队伍不能疲软,我们必须清醒地认识到:“从来就没什么救世主,要生存、要发展全靠我们自己。”自己的工厂必须由自己来建设,自己的福利也必须靠自己来创造。任何消极、悲观的情绪都是徒劳,任何懒散、拖拉的作风都是要不得的,只有靠我们全厂职工的聪明才智和辛勤的汗水去战胜困难,冲破困境。

一、我们目前遇到的困难

1. 产销大幅度下降,资金周转困难。我厂目前每个月的

固定支出大约在 100 万元,这就意味着每月要有 100 万元的毛利才能维持固定费用支出,而上半年每月销量还不足 100 台,上半年生产资金占用 1820 万元,产出品资金占用已达 4400 万元,其中历史上遗留下来的沉淀物资占用资金的比重较大。因此,资金十分拮据。

2. 投入产出不平衡,经济效益差。目前库存 400 多台车均为高成本车,每台要高出车价 7000 元。投入产出陷入恶性循环,流动资金贷款近 2500 万元,每月支付流动资金贷款利息 20 余万元,应付账款 860 万元,专项贷款 1700 多万元。

3. 年内还债任务重。职工集资 202 万元,建行债券 154 万元和专项贷款利息等都要在年内支付,同时拓宽东流路给企业又增加了新的压力。

4. 职工的积极性。职工收入减少,职工福利方面,历年积累下来的旧账一时难以改善,职工情绪波动,积极性受到一定影响。

JAC
文化典藏



二、产生目前困境的主要原因

1. 宏观方面主要有两个原因:

(1) 国家“双紧”政策的影响,汽车工业全行业出现滑坡,轻型车下降水平超过了全国汽车下降水平。这次国家吸取了前两次调整的教训,对过热的经济发展速度进行了较长时间的压缩,汽车行业首当其冲受到冲击,国家大型骨干企业在 1~4 月份也出现了不同程度的亏损。我省汽车工业面临的情况更为严重,除个别厂家略有盈余外,其他厂都存在不同程度的亏损。

(2) 汽车市场竞争激烈,地方保护政策产生影响。由于汽车行业结构不合理,盲目发展,使本来就萧条的市场竞争更

加激烈。除了很多厂家本身进行大幅度压价以外,不少地区如山东、河南等地区采取了各种地方保护政策,以限制外省汽车进入本省市场。这种地方保护政策,对我们影响较大,我们今年上半年销往省外的汽车比去年同期下降了50%以上。

2. 企业本身主要有六个原因:

(1) 思想准备不充分,从上到下均有“等靠”思想,在困难面前缺乏有力的应变措施。

(2) 产品缺乏竞争力,反映在质量和价格两方面。在市场上回反夹击,尤其南汽压价抛售,直接威胁着我厂产品销售。

(3) 内部管理层次不清、职能不清,管理不严。

(4) 决策还未能做到程序化、科学化、民主化。

(5) 内部挖潜不够,大量的人力、物力长期闲置。

(6) 未充分注重人的素质提高。

三、有利因素的分析

首先有中汽总公司和省主管部门的大力支持,我厂已被列入国家“八五”规划盘子。

第二,“六五”、“七五”技术改造成果已开始逐步发挥效益,底盘生产能力已初具规模。

第三,产品已形成了“高、中、低”阶梯档次,整车、底盘都有特色产品,可以适应市场的多种需求。

第四,全厂职工中蕴藏着巨大的积极性和创造力。

第五,有一个团结的领导班子,只要我们认真总结经验教训,充分依靠和发动群众,就一定能把我厂的事情办好。

四、下半年工作安排

为了全面提高企业素质,江汽从下半年开始着手下列工

作：

(1)做好产品结构的调整,根据市场的需求,理顺高、中、低档产品,减少品种,改变目前品种繁多的状况。

(2)确定产品后,完善各种定额,为目标成本管理和全面的经济责任制打下基础。

(3)搞好内部生产组织的调整,根据产品特点和车间的设备状况,重新优化组合,有的以产品为对象组合,有的则以工艺为对象组合,使组合后的车间的设备能力能得到充分发挥,材料能得到综合利用,厂房能得到合理使用,工艺流程更加科学合理,最终确保达到主导产品的水平,将剩余固定资产和劳力充分利用起来,作打持久战的思想准备。

(4)充分发挥职能部门和职能人员的作用,建立岗位经济责任制,建立内部人才竞争机制,理清管理层次。决策者要从繁琐的事务堆中解脱出来,集中精力研究企业的经营环境,提高决策的科学化水平。

(5)结合拆迁善后工作整顿生产现场,整顿厂容,建设文明生产环境。

(6)注重职工培训,从根本上提高企业素质。企业素质最根本的就是人的素质,企业的竞争说到底人才的竞争。要创新就要学习,不但干部要学习,工人也要学习,技术人员也要更新知识。

(节选自1990年7月3日左延安厂长《四届五次职代会报告》)



1991

再

造



