

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

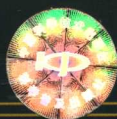


PROMOTING PERFORMANCE
BY JOB DUTY MANAGEMENT

企业管理者和员工必读的管理手册

岗责提升绩效

本图漫版与中国北车集团永济电机厂《岗责管理》案例链接
(图漫版)



中国科学技术出版社

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

PROMOTING PERFORMANCE
BY JOB DUTY MANAGEMENT

企业管理者和员工必读的管理手册

岗 责 提 升 绩 效

本图漫版与中国北车集团永济电机厂《岗责管理》案例链接

(图 漫 版)

中国企业案例图漫版工作委员会 主编

撰 文：陈建萍 绘 画：成在群



中国科学技术出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

岗责提升绩效: 图漫版 / 中国企业案例图漫版工作委员会主编. — 北京: 中国科学技术出版社, 2006.2

ISBN 7-5046-4284-3

I. 岗... II. 中... III. 电机工业-工业企业管理: 人事管理-岗位责任制-案例-永济市 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 010300 号

自 2006 年 2 月起本社图书封面均有防伪标, 未贴防伪标志的为盗版图书

中国科学技术出版社出版
北京海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081
电话: 010-62103210 传真: 010-62183872
<http://www.kjpbook.com.cn>
北京市京津彩印有限公司印刷

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/24 印张: 3.75 字数: 81 千字
2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷
印数: 1-1000 册 定价: 58.00 元

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、著名管理学家

顾问 (排名不分前后)

邵宁 国务院国有资产监督管理委员会副主任

于珍 中国机械工业联合会会长

陈邦柱 中国质量管理协会会长

郑斯林 中国企业联合会副会长

张文周 国家食品药品监督管理局副局长

赵希正 中国电力企业联合会理事长

范维唐 中国煤炭工业协会会长

张今强 中国电子企业协会会长

李勇武 中国石油和化学工业协会会长

王兆成 中国铁道企业管理协会会长

陈士能 中国轻工业联合会会长

杨传德 中国烟草学会理事长

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

徐文荣 中国石油天然气集团公司总经理助理

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》杂志编辑委员会总编辑

副主编

田军 国家经济贸易委员会企业司原司长

中国企业管理科学案例库委员会下设：

中国企业案例图漫版工作委员会

主 任 李树林

副主任 刘延江 董 宇 陈建萍

《岗责提升绩效》图漫版专题研究组

组 长 董 宇 陈建萍

副组长 王晋荣 许月法

成 员 于绍文 成在群 解孟法 王正民

贾刘丰 刘益民 李志勇 尚巧秀

办公地址 北京市丰台科学城富丰路4号B座18层
中国企业案例图漫版工作委员会办公室

邮政编码 100070

电 话 (010) 63724280

(010) 63924009

传 真 (010) 63722707

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。

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。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。为了搞好以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。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期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。

* 作者是全国人大常委会副委员长、著名管理专家。

序

加强管理是企业永恒的主题，而质量管理和成本控制是企业管理的重点和难点。高质量、低成本既是企业核心竞争力的主要内容，又是企业核心竞争力全部内涵的最终体现，是企业管理水平综合反映。

在铁路机车车辆行业面对国内外激烈竞争的态势下，依靠外延式业绩增长将难以为继，而代之以可依靠的是通过企业的质量提升、成本控制、技术进步、企业管理等手段实现的内涵式业绩增长。中国北车集团永济电机厂能够敏锐地发现并适应市场变化，从企业的持续快速健康发展考虑，不断探索和创新企业的管理思想、管理方式，逐步形成了适应市场竞争要求和企业发展模式——“岗责管理”，并在实践中有效执行、持续改进和完善，这是永济电机厂多年来整体素质不断提升、综合实力日益增强的根本保障。

永济电机厂“岗责管理”的核心，就是走质量效益型发展道路。永济电机厂已被确定为中国北车集团电传动产业化基地，在北车集团“坚持技术引进与自主研发相结合，全面增强原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新能力”的战略布局中，永济电机厂承担着铁路牵引电机、主辅变流器等电传动关键部件的技术引进消化吸收及国产化工作，承担着把铁路牵引电机做成国内一流、国际知名的重任，承担着从电机供应商到电传动系统供应商的历史性转变的重任，这些任务和目标的实现，必须有科学、有效的基础管理作保证，并得到企业全体员工自觉、主动地执行。永济电机厂将“岗责管理”进一步提升、简化、浓缩为更便于被广大员工理解和应用的图漫版是非常必要的，我们期待着永济电机厂岗责管理新成果《岗责提升绩效》图漫版的出版，有利于北车集团在管理科学方面相互学习和交流，推动和提高集团公司的整体管理水平。

中国北车集团总经理

前言

管理是什么？

对一个企业而言，管理就是使本企业的所有成员以最高的效率实现其经营目标和发展愿景。

永济电机厂十年磨一剑。自1995年正式提出、1997年4月全面实施岗责管理以来，岗责管理这一借鉴现代管理科学思想，凝聚全厂员工心血和智慧，在扬弃中不断提升发展的管理载体，为永电带来了显著的变化。一是促使员工的思想观念发生了深刻的转变；二是产品质量持续改进，经济效益不断提高；三是企业的市场竞争能力日益增强；四是员工生活质量稳步提高。

简要概括岗责管理的内涵，即以需设岗，按岗选才；以岗定责，以责定薪；以绩取酬，量化考核；有效监督，动态改进；市场导向，全局原则，终极责任；管理到位必须指标到位，责任到人必须考核到人。

为了使广大员工更容易理解、接受并践行岗责管理，永电决定将其改编为图文形式的小册子，以典型生动的图画实例和画龙点睛的评析使其内涵直观又通俗易懂，使这本小册子成为了解岗责管理和内涵及体现永电核心价值观的教材。

岗责管理还需要持续的探索和创新，我们将不断吸纳先进的管理思想，丰富和发展岗责管理，与时俱进，以管理促发展，努力实现“兴企富民、敬业报国”的宗旨和使命。

中国北车集团永济电机厂厂长





总序 / I
序 / II
前言 / III

第一篇

我是永电人 我自豪 /1

第一章 认识永电 /2

牵引电传动装置研制基地 /2
领导关怀永电 /3
铁路大提速 /4
发展历程 /5

第二章 永电文化 /10

永电宗旨 /10
永电精神 /11
永电行为准则 /12

下工序
就是我们的
用户



质量和成本是每个岗位必须承担的基本责任



第二篇

我的岗责如何定 /13

第三章 岗责管理的产生 /14

岗责管理的产生过程 /14
一岗两责 /15
杠杆原理 /16

第四章 岗责管理是什么 /17

岗责管理的构成要素 /17

第五章 岗责管理内容 /30

岗责管理的三驾马车 /30
文件体系 /31
指标体系 /45
考核监督体系 /49

第三篇

我身边的故事 /57

第六章 榜样引路 /58

- 心系企业情系员工 /58
- 花甲劳模的新奉献 /59
- 焊花相伴璀璨人生 /60
- 巾帼花甲创市场 /61
- 用户需求第一 /62
- 裸臂检查产品质量的“老外” /63

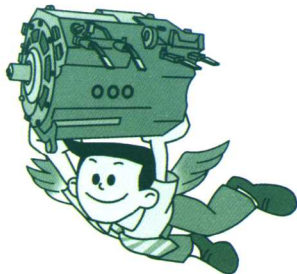


第七章 以严为鉴 /64

- 严格工艺纪律 /64
- 好心好意也要受罚 /65

第八章 改进为荣 /66

- 差距的反思 /66
- 合格产品也要返工 /67
- 从“穿鞋上岗”到“换鞋上岗” /68
- 从“铁榔头”到“木榔头” /69
- 从“两道工序”到“一道工序” /70



第四篇

我的未来不是梦 /71

第九章 未来之路 /72

- 产品三大转变 /72
- 市场三大领域 /73
- 三个一流 /74
- 两个目标 /75

永电战略性的挑战



后 记 /76

第一篇

我是永电人 我自豪

永济电机厂伴随着中国的铁路事业，风风雨雨走过了三十余载，实现了从无到有、从小到大、由弱变强的跨越式发展。



牵引电传动装置研制基地



永济电机厂隶属于中国北方机车车辆工业集团公司，创建于1969年，是为铁路内燃、电力机车配套设计生产牵引电机、电控装置和电力半导体器件，为城市轨道交通、工矿车以及能源、电力、冶金工业等领域提供电传动产品的现代化大型国有企业。被列为“中国100家最大电气机械和器材制造企业”和全国行业“50家最大工业企业之一”。

岗责提升绩效

第一章 认识永电

领导关怀永电



1969年10月，永电在周总理的“你们的永济电机厂上马要快！快！快！”的指示下破土动工。



1978年10月，在全国铁路团代会召开期间，邓小平同志接见了包括永电两名代表在内的与会代表并合影留念。



1994年1月31日，江泽民同志视察了永电，嘱托永电人“要搞好管理，消化好引进技术，加快工厂发展。”



岗责备忘录

永电是我国最大的牵引电传动装置研制基地。在永电30多年的发展史上，曾受到过三代中央领导人的亲切关爱，这是我们永电人的自豪。

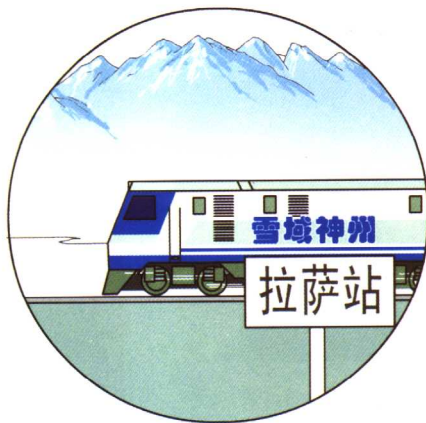
岗责提升绩效

铁路大提速



永电在国内首家研制并批量提供了配套东风11准高速机车、东风4D快速机车、东风8B重载机车用电机电控装置，这三种机车目前均为中国铁路牵引动力的主型车。

永电研制的青藏铁路“雪域神州”号机车电机、电控产品，填补了国内高原机车牵引电气产品的空白。



岗责提升绩效

第一章 认识永电

发展历程



在过去的30多年里，特别是上世纪九十年代初以来，随着经济体制改革的深入，市场形势急剧变化，永电与时俱进，应时而变，保持了持续快速健康发展的良好局面。



岗责备忘录

中国铁路目前为止的五次大提速，永电提供了提速内燃机车所需96%以上的电机和78%以上的电器。

岗责提升绩效

第一章 认识永电

内燃走向电力



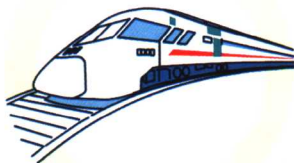
66%

内燃机车
传动市场



31%

电力机车
传动市场



内
电
并
举



我的时速
是 290 公里



1993年永电首台SS3型电力机车800kw脉流牵引电机诞生，开始实施“内电并举”。到2004年底，内燃机车和电力机车市场占有率分别为66%和31%。

进入21世纪后，永电在内燃机车电机市场占据了近70%的市场份额，电力机车市场份额近40%。

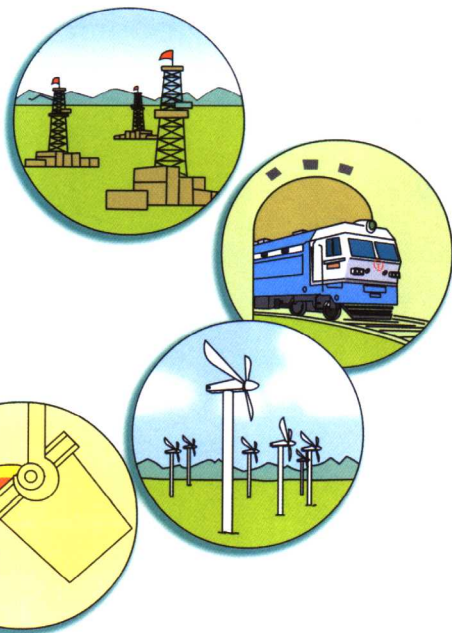
岗责提升绩效

第一章 认识永电

路内走向路外

1997年研制出国内首例自主知识产权的交流传动地铁牵引电机等产品，产品进入城市轨道交通及城际动车组领域。

1998年研制出油田钻机电机，2002年研制出首台20吨架线式矿用交流电机车，产品进入能源及矿山领域。



2001年6月，试制出首台660/180kw风力发电机，2004年研制出工频发电机，2005年研制成功国内首台1.5kw水冷双馈风力发电机，产品形成600kw至1500kw10个品种批量供货能力，产品进入电力工业领域。

2004年研制成功轧钢电机，产品进入冶金工业电气传动领域。

岗责提升绩效



岗责备忘录

内燃走向电力，使永电跟上了机车市场结构的变迁步伐；路内走向路外使永电摆脱了两条钢轨的束缚。