

9

汕头燃机电厂的信息化管理系统建设

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

案例
9

汕头燃机电厂的
信息化管理系统建设

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F · 790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇
☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI
MBA 教学案例集
(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：（以姓氏笔划为序）

丁邦开	王 玉	刘兰娟
孙海鸣	杨大楷	杨公朴
杨君昌	陈文浩	陈启杰
陈信元	张淑智	张 桁
颜光华	戴国强	冯正权

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们欢迎各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

2003 年 3 月 26 日

企业发展背景

汕头燃机电厂位于汕头东北郊,靠韩江支流梅溪河西侧,全厂占地面积31 224平方米,是国内首家燃气—蒸汽联合循环电厂,也是国内第一个燃用原油的联合循环电厂,总装机容量 103MW,由两台MS6001 燃汽轮机和一台蒸汽轮机组成,成套设备从法国阿尔斯通公司引进。该电厂于 1994 年完成股份制改造。

汕头燃机电厂以 1986 年 11 月 13 日一号燃机单循环并网发电为标志,实现了“当年建设、当年发电”的预定目标。电厂投产初期发电量占汕头市电网电量的 1/3 以上,大大缓解了汕头地区严重缺电局面,在地方经济建设中发挥了重要作用,并使汕头电网的水、火电装机容量的比例由 0.96 : 0.04 变为 0.46 : 0.54。

由于电厂运行自动化水平高、连续性强和一旦发生故障代价高昂的特点,该电厂一直相当重视员工技术培训和科学化、规范化管理。特别是自 20 世纪 90 年代初期和中期,汕头市先后建成数家新电厂,汕头地区电力供需格局由供不应求迅速逆转,为显著供大于求。此种不利局面的出现,加上国内外原油价格步步走高,使以原油为基本发电燃料的汕头燃机电厂面临双重压力。该电厂力图以建立企业管理信息系统,不断提高信息化管理水平来降低生产成本,增强市场竞争力。这些年来,该厂在企业管理信息化建设方面进行了一些有益探索和实践,某些方面已经走在本行业的前列。

(1) 在无纸化办公方面,电厂采用了自己开发的基于 Windows 平台的《办公自动化管理平台》企业版,面向汕头燃机电厂日常管理、生产等方面,具体分为电厂日常办公、电厂日常应用等模块,是一个功能较强、界面友好的无纸化管理平台。

(2)建立了个人电子邮箱,方便全厂员工的信息交流、资料传递、技术协作,也调动了员工学习和使用计算机的积极性。

(3)开发了汕头燃机电厂主网站,分电厂主页和电厂虚拟社区两大部分。网站以高效开放、学习创新、提高企业智能、积淀企业文化为核心思想,帮助企业实现资源共享。

上述实践为电厂信息化建设营造了良好氛围,为不断提高企业信息化水平奠定了重要基础。2002年年初,以厂网分开、竞价上网、打破垄断、引入竞争为内容的我国电力体制改革方案已经确定,将把国家电力公司管理的资产按照发电和电网两类业务划分,并分别进行资产重组:发电方面,国内将改组设立华能集团等4~5个全国性的独立发电公司;电网方面,将成立国家电网公司(包括华北、东北、西北、华东、华中等5个区域电网公司)和南方电网公司(由广东、海南和原国家电力公司在云南、贵州、广西的电网资产组成)。新的电

价体系将划分为上网电价,输、配电价和终端销售电价,首先在发电环节引入竞争机制,实行竞价上网。为适应这种电力企业运营市场化的新形势,汕头燃机电厂需要进一步提高企业信息化管理水平,一方面,要千方百计降低生产运营成本;另一方面,要提高对市场变化的反应速度,在激烈的市场竞争中立足和发展。

电厂的组织结构和流程

一、电厂人员构成

4

由于电厂基本上是自动化生产,因此员工数量不多。全厂定员 75 人,其中厂长 1 人,中层干部 6 人,技术管理人员 6 人,行政、财务、后勤管理人员 10 人,生产人员 52 人。全厂人员中,具有大专文化程度以

上的有 34 人,占全厂职工的 45%(企业组织机构参见图 1)。

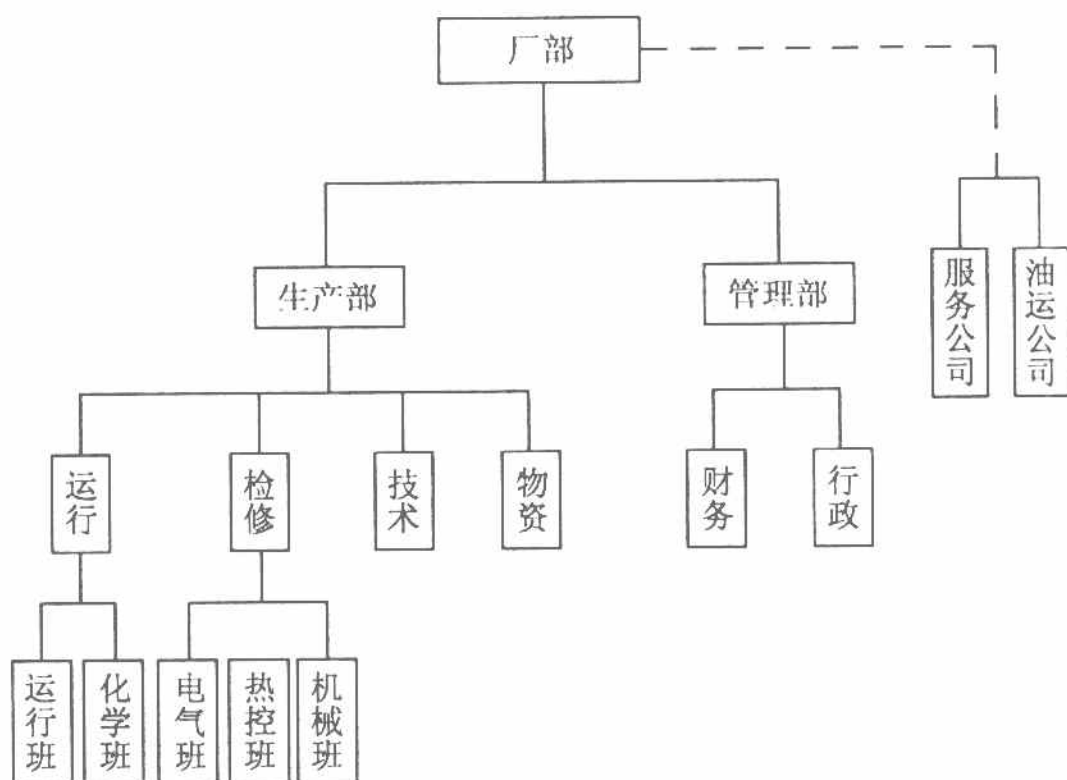


图 1 汕头燃机电厂组织机构

二、企业物流情况

企业物流描述如图 2 所示。

三、企业信息流情况

企业信息流描述如图 3 所示。

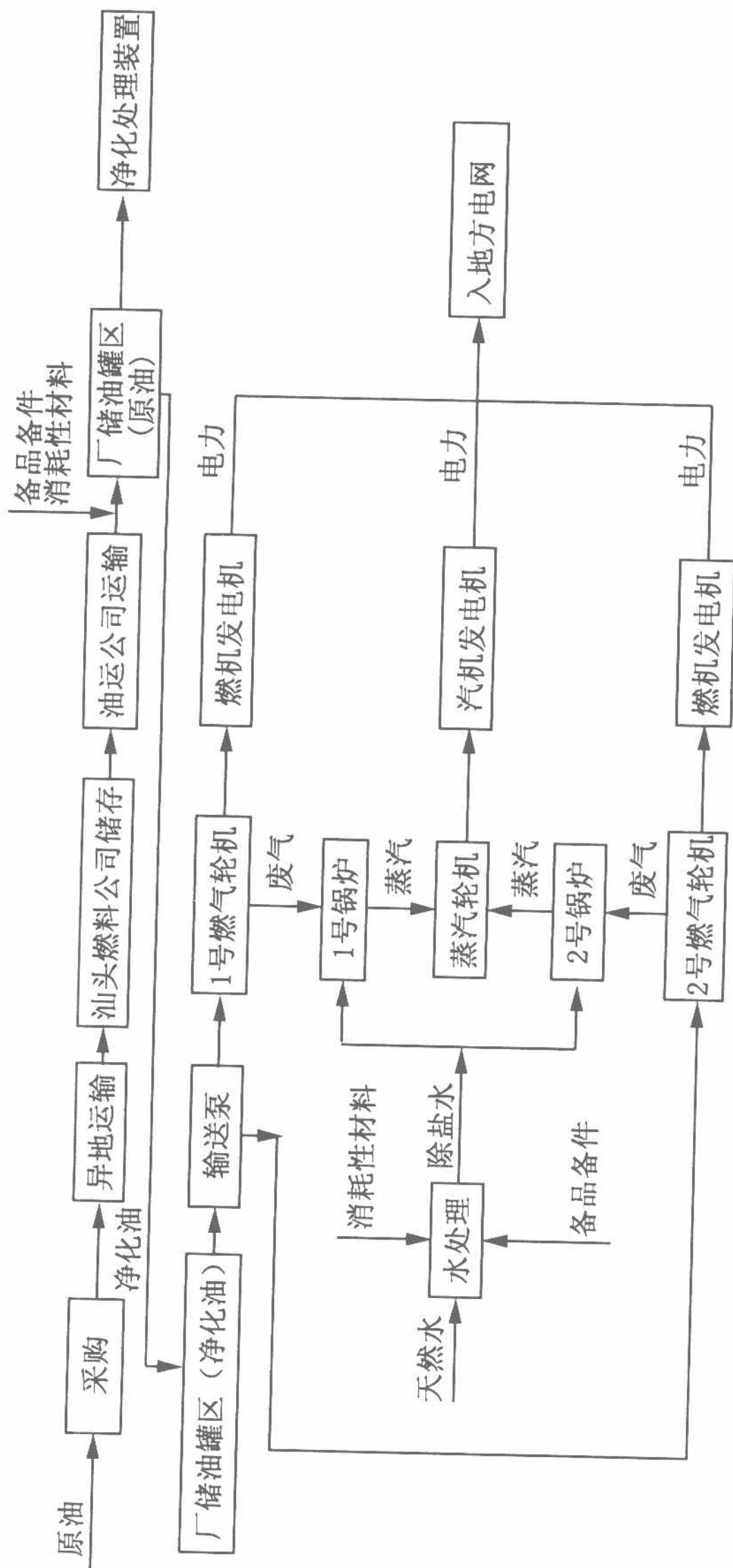


图2 汕头燃机电厂物流

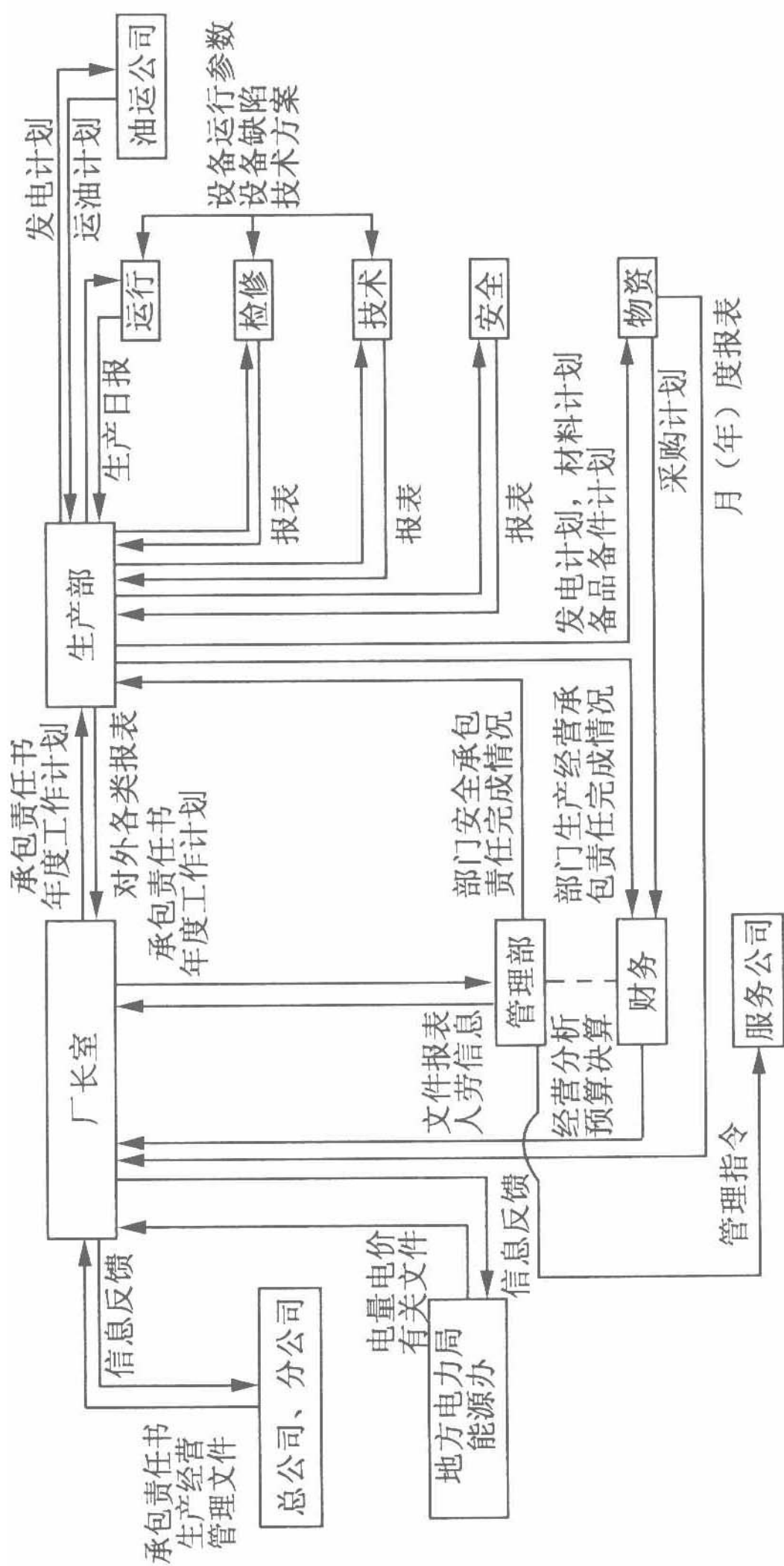


图3 汕头燃机电厂信息流图

四、生产部门业务职能和信息输入输出

汕头燃机电厂业务职能和信息输入输出情况如图 4 所示。

五、业务流程及数据流

全厂运行管理、燃料管理、辅助材料管理、设备检修管理和技术管理业务流程及数据流参见图 5 至图 9。

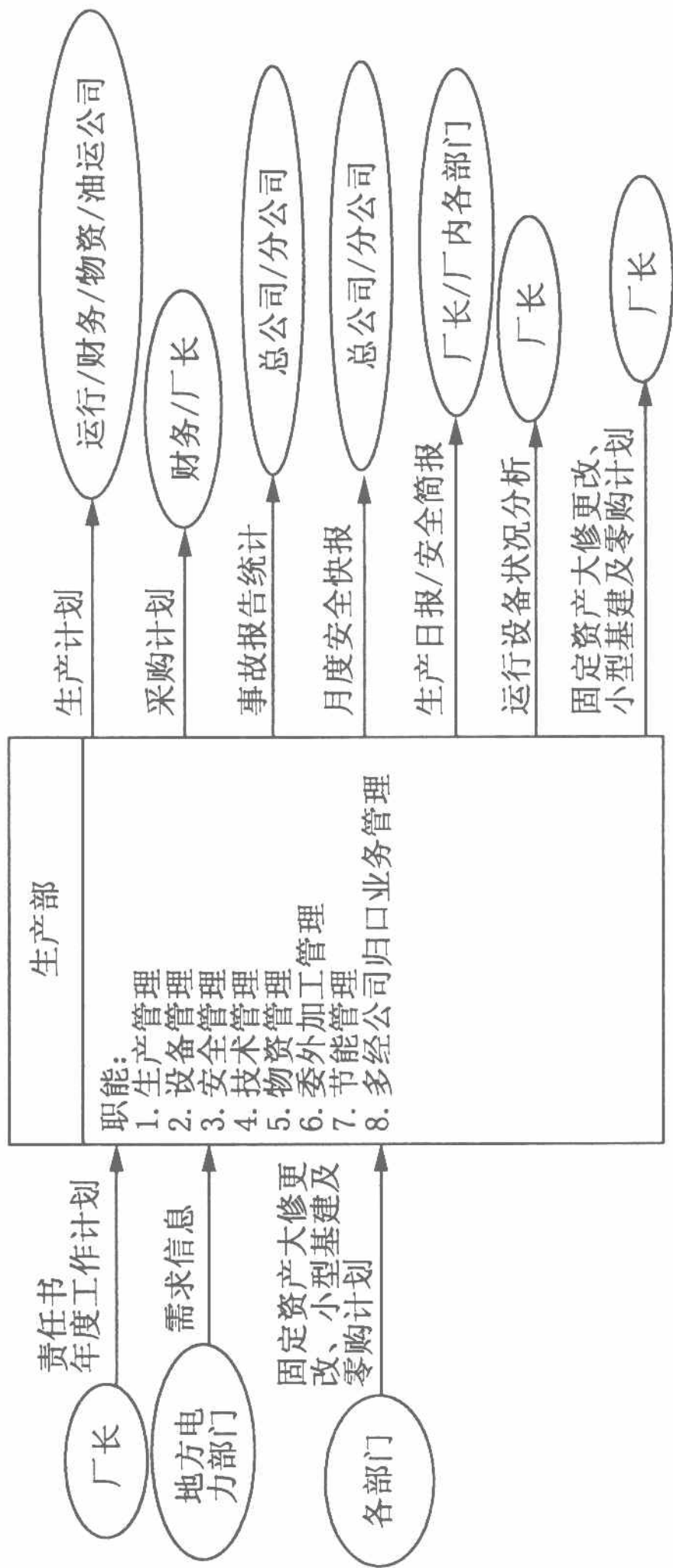


图4 生产部的信息输入输出