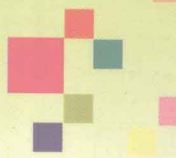


第2辑



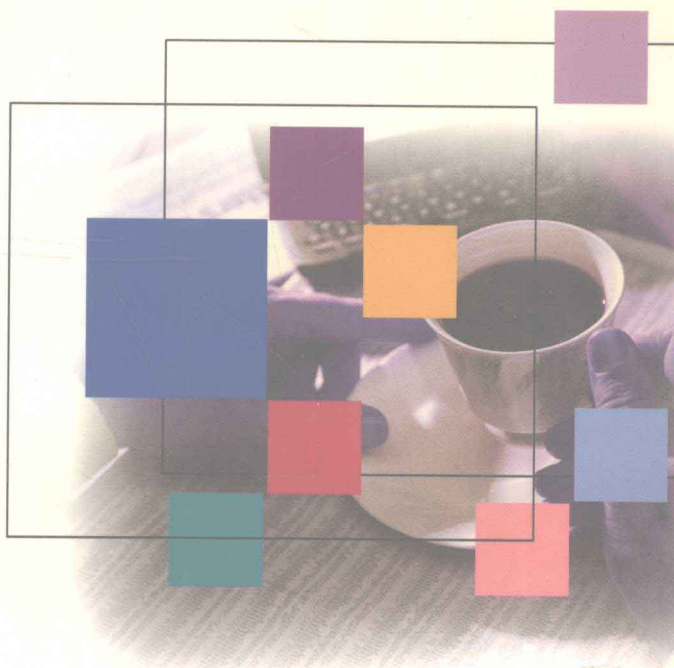
机械工业

管理进步

示范企业

案例

◎ 徐家富 孙伯淮 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



机械工业管理进步示范 企业案例

第2辑

徐家富 孙伯淮 主编



机械工业出版社

本书收集了2001年和2002年两年被认定的41家机械工业管理进步示范企业的典型经验。通过其艰苦的实践与探索,传递给读者以务实、辩证的思想和方法。本书可供企业管理者使用。

图书在版编目(CIP)数据

机械工业管理进步示范企业案例/徐家富,孙伯淮主编 —北京:机械工业出版社,2004 1

ISBN 7-111-02666-7

I 机… II ①徐…②孙… III. 机械工业—工业企业管理—经验—中国 IV F426 4

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第044230号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:常凝茶 李书全 版式设计:霍永明 责任校对:李秋荣

封面设计:饶薇 责任印制:施红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第2版·第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·13 625印张·362千字

定价·45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

机械工业管理进步示范企业考核领导小组

- 组 长:孙祖梅 中国机械工业联合会副会长
中国机械工业企业管理协会理事长
- 副组长:朱森第 中国机械工业联合会专家委员会主任
中国机械工业企业管理协会副理事长
- 徐家富 中国机械工业企业管理协会常务副理事长
- 孙伯淮 中国机械工业企业管理协会副理事长
兼秘书长
机械工业经济管理研究院院长

编 委 会 成 员

- 主 编:徐家富 孙伯淮
- 副主编:李 玲 朱津平 张秉充 商仲伦

序

“1250”工程,是总结改革开放以来,我国机械工业企业适应市场经济体制,迎接经济全球化挑战,建立现代企业制度,学习借鉴发达国家先进企业的管理理论和管理经验的基础上,逐步形成推进企业管理进步的系统工程,是全面提升企业现代化管理水平的一项跨世纪工程。2000年在总结“两范”工程——1997年原机械工业部颁布了《机械工业企业管理工作规范化实施办法》和《机械工业企业管理进步示范工程实施办法》的基础上,制定了《机械工业企业管理“十五”发展规划》,增加了创建现代化管理企业的内容,并提出量化目标,从而形成了“1250”的系统工程,即到“十五”末期,在机械工业全行业创建1000家管理基础工作规范化达标企业,200家管理进步示范企业,50家现代化管理企业。通过实施这项工程,逐步形成不同层次、不同类型有机构成的“典型阶梯”,推进企业管理现代化的进程。

从1997年起步到2002年年底,取得了丰硕成果,有554家企业实现了管理基础工作规范化达标;有100家企业被认定为管理进步示范企业。2003年创建现代化管理企业开局良好,机械工业联合会已于当年9月16日授予上海易初通用机器有限公司为首家现代化管理企业。为了总结宣传推进“1250”工程的经验,我们曾于2001年编辑出版了《机械工业管理进步示范企业案例》(简称《案例》第一辑),深受企业领导和从事管理工作的专业干部的青睞,产生了积极效应。现在,我们又收集了2001年和2002年两年被认定的41家管理进步示范企业的典型经验,出版了《案例》第二辑,以飨广大读者。“1250”工程是跨世纪的系统工程,而宣传推广它的成功经验,也同样是一项系统工程,今后将陆续出版《案例》专辑,以利于指导和促进这项活动的持续、健康发展。

《案例》第二辑,集中了 41 家企业的经验,其主要想传递给读者的是务实、辩证的思想和方法,是艰苦的实践与探索。具体可以反映在以下几方面:

1. 观念创新,措施得力。一个企业选择什么样的机制决定于人,决定于人的观念,观念的转变,是根本的转变。人的观念变了,就会站在一个全新的视角去观察问题,解决问题。在这一部分中,有徐州工程机械科技股份有限公司、浙江卧龙集团公司、上海精益电器厂、大连三洋制冷有限公司、山东时风(集团)有限责任公司、安徽江淮汽车底盘股份有限公司、广州本田汽车有限公司、烟台冰轮股份有限公司、江西昌河汽车股份有限公司合肥分公司、山东常林机械集团股份有限公司等 12 家企业属于这种类型的经验。比如:钱江集团有限公司,将个体、私营企业的经营机制,引入国有企业的管理中去,加快了企业的发展速度。河南中轴集团有限公司,模拟市场运行机制,兼并、重组一个企业就成功一个企业。正像他们的董事长马海洋同志提出的四步工作法:吃透情况,理清思路,正确决策,真抓实干。把能办到的事办好。可以说,这 12 家企业由于观念创新,措施得力,成绩斐然。

2. 发展战略是企业的灵魂。战略是指导全局的谋略,战略正确,可以从失败走向胜利。在这一部分中,有浙江万丰奥特集团有限公司、徐工集团徐州重型机械厂、哈尔滨锅炉厂有限责任公司、山东博泵科技股份有限公司等 9 家企业属于这种类型的经验。他们各自都有自己的特色。对于战略问题,在理论界、企业家和政府部门都有些不同的观点,原国家经贸委提出发展战略问题,在《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》的文件中指出:“大型企业或企业集团应将研究发展战略列入重要议事日程,并设立专门机构负责制定发展战略”。这同多年来国内出版的书籍和许多企业实施的经营战略,不仅提法上有差异,恐怕在内涵上也有所不同。有的专家指出:发展战略,一个企业在一个时期只能有一个,不能出现几个战略;一个战略只能有一次,不会有几次;战略只能有正确与错误之分,没有最好、一般、较差之别。

他还认为,战略总的讲思想性、整体性、发展性、科学性、艺术性这五个基本特性。他的这些观点,有一定的道理,同我们企业正在实施的经营战略既有联系,又有差别。现在有的企业制定经营战略时,有营销战略、技术开发战略、品牌战略、人才战略,更多的有十大战略,这些战略与发展战略的共同之处是什么?差异又有哪些?这些理论问题可以请专家们去深入研究,现在强调发展战略问题是非常适时的。因为经济全球化,竞争的国际化,高科技的飞速发展,新的发展机会更多,风险也越来越大;信息现代化,企业无密可保,同质化竞争会更加激烈。在这种外部环境大变化的情况下,企业如果想做强、做大、做久、防败,就需要有发展战略,同时,非经济因素如恐怖活动、文化冲突、急性传染病等等都会影响到企业的发展,这就要靠企业更高层次的发展战略指导、监控和把握企业的发展,这是与时俱进。对于经营战略,是把发展战略的指导思想加以具体化,研究市场、细分市场,分析竞争对手和自身的优势与不足,分析经营环境的变化,政府政策的导向等等,从而作出科学决策。对于企业战略问题,这里不做更多的理论探讨,但是它应当有个体系。发展战略是最高层次,经营战略是第二个层次,长远规划是第三个层次,每个层次的工作重点不同,都要做好。

3. 企业改革和管理的有机结合。改革是基础,是关键,管理是对改革规范运作的保证。没有制度创新,管理创新则无从谈起,有了制度创新才能够极大地推动管理进步。在这一部分中,有杭州叉车有限公司、新疆双新电控设备有限公司、东风汽车股份有限公司、山东华源莱动内燃机有限公司、济宁精益轴承有限公司、新疆风机有限责任公司、济南试金集团有限公司、常州长江客车集团有限公司、河北电机股份有限公司、湖北通达股份有限公司等 12 家属于这种类型的企业,它们的经验丰富,各具特色。比如,山东诸城四达公司,原来是一个小型的绝缘材料厂,1993 年进行产权制度改革,实现“一化两推”,即产权人格化,把企业推向市场,把职工推向市场,并实施“倒逼成本法”,强化管理,几年来企业迅速发展,净资产从 180 万元增加到 7000 万元,各项经济指标在小行业

中处于领先地位。成都宁江机床(集团)股份有限公司,经过产权制度改革,转换经营机制,强化营销管理和产品研发,成为数控仪表机床和加工中心的制造基地和行业排头兵。这些企业的改革,从建立健全现代产权制度入手,积极推行公有制的多种有效实现形式,适应经济市场化的不断发展,增强企业活力,促进企业持续、健康发展,在行业中具有典型的示范作用。

4. 注意技术与管理的协调发展。企业像一个两轮的车,依靠技术和管理两个轮子的支撑不停地转动,向前不断发展。在这一部分中,有5家企业,都是两轮同转的出色代表,依靠管理创新和技术创新,取得了骄人的业绩。比如,以双轮命名的山东双轮集团股份有限公司通过多年实践,把两轮关系提到一个新高度。它们认为,没有完善的技术创新体系就不可能建立完整的现代化管理系统。这就说二者关系是相互依存,密不可分的。杭州之江开关有限公司和江苏常熟开关厂两企业为同转的两轮找到了方向盘,前者强调以市场为导向,后者坚持用户第一。它们感到企业没有正确的方向,两轮同转也枉然。合资企业广州日立电梯有限公司道出了它们保证两轮越转越快的秘密是,公司人人有个“天天向上的追求”。而哈尔滨四海数控科技股份有限公司的特点是抓住了两轮转好的根本——人的激励。除此外,它们还特别注意两轮同转的协调性,所以该公司管理与技术创新配合得非常好,几乎发挥到了极佳的境地。

5. 抓住营销龙头不放松。以提高顾客满意度为目标,企业的各项管理都应全力围绕营销管理,以最有效的方式满足顾客需求。在这一部分中,有3家企业属于实施服务营销管理,取得了显著的成效。比如,东风汽车有限公司载重车公司以营销为突破口,不断加强营销网络建设。它们“无网不胜,网乱不胜”和“卖产品必须做好服务”的营销理念,为彻底扭转公司经营被动局面,实现由跟着市场感觉走的市场“追随者”到中国汽车市场“领航者”的转变起着重要的推动作用。大连叉车总厂,在竞争十分激烈的市场中,着力营销体系的创新,对重点市场和经销网点调整分工加强管理,

为市场份额的扩大做出实质性的贡献。该厂以用户为中心的“市场第一”意识和坚持实施的“用户满意工程”，着实密切了与用户的关系，企业历年出口额均超过 1000 万元。新疆奎屯市开关厂虽然地处大西北，发展受到地域的一定影响，但该厂树立了大市场观，以市场为导向，强化优质服务，大大提高了产品的市场占有率。美国哈佛商学院的教授们，研究服务价值链模型，得出的结论是：服务价值链带来的利润，是由顾客对企业的忠诚度决定的，顾客对企业的忠诚度是由顾客对企业的满意度决定的，顾客的满意度是从企业为顾客提供服务的价值得到的，企业为顾客提供服务价值的高低，是由企业员工对企业的满意度和忠诚度而决定的。说到底一个企业要获得顾客的忠诚度，首先要调动企业员工的积极性，使员工对企业满意和忠诚。论点深邃，有借鉴意义。

实践证明，实施“1250”工程是引导机械工业企业提升管理水平的有效途径。作为一项工程，要特别强调它的系统性。首先，管理基础工作，它是企业开办和正常运行应具有起码条件，对任何一个企业来讲都必须坚持贯彻执行。标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作、统计工作、规章制度、基础教育、班组管理、现场管理等等，哪一项都不能缺少，而且必须使其规范化。这其中有些工作又是最容易“滑坡”的，必须反复抓。其次，在夯实管理基础工作的同时，要用更大的努力推进管理进步。管理进步的领域广泛，不可能像管理基础工作那样提出规范化的具体要求和标准，只能用先进典型示范引路，企业根据实际情况学习、借鉴和创新。第三，实现“两范”之后，开展创建现代化管理企业。这是代表机械工业企业管理最先进水平，也是同国际上现代化管理企业接轨的措施。从已被认定为“两范”企业的情况来看，管理基础工作普遍加强，管理不断创新，信息化建设步伐加快，经济效益显著提高。特别是管理进步示范企业引起社会广泛关注，在生产经营上得到地方政府、金融机构和用户的重视和支持。如徐工集团徐州重型机械厂成为示范企业后，获得银行为期 3 年的技改贷款 1.38 亿元，项目建成后新增生产能力可增加销售收入 4 亿元，获利税 5000 万

元。

当然,我们也应当清醒的看到,基础规范达标企业、管理进步示范企业,只是全行业中起引导作用的少数企业,而且按照“1250”工程既定的目标,尚有 40% 以上的任务要在“十五”最后两年实现。如何扩大宣传、加强引导,让更多的企业通过这项活动,达到提升整个行业管理水平的目标,更是一项艰巨繁重的任务,也是刻不容缓的事情。而且还应当看到,就是这些企业与国际先进企业在管理上也存在着相当大的差距。我国还处在工业化中期阶段,进入 21 世纪,世界制造业已经从工业经济时代进入信息经济、知识经济时代,企业面临的竞争格局,管理的理论、观念、方式、方法、手段发生重大变化:竞争焦点从成本优势向个性化服务转变,竞争主体从单个企业向整个价值链转变,竞争资源从人、财、物向知识、信息转变;管理核心从生产管理向供应链管理转变,管理出发点从产品中心向客户中心转变,管理性质从离散管理向集约管理转变,管理范围从“大而全”向专业化方向转变;管理内涵、生产方式、更加突出战略管理、知识管理、柔性管理、流程管理、大规模定制、精益生产、虚拟企业、人力资源管理、六西格玛管理、项目导向管理等。这些都需要我们企业家认真研究、采取果断措施、迎头追赶,否则企业很难在激烈的市场竞争中占有一席之地。

从 1997 年“两范”工程起步到“1250”工程的全面实施,在原机械工业部到机械工业联合会的指导下,各地机械、汽车工业主管部门和协会以及各大型企业集团的积极支持配合下,通过广大企业的积极参与和创建,取得的成绩和效果是非常明显的。对于大家的鼎力支持表示衷心地感谢。同时,也想借《案例》第二辑出版的机会,请各省市协会、各专业协会、各大型企业集团的领导和有关同志,积极推介本《案例》,典型引路,大力宣传“1250”工程,对全面提升企业现代化管理水平的重要意义,它不仅仅是为了取得一种荣誉,提高企业知名度,形成无形资产,更重要的是以它为载体把“三个代表”的重要思想和十六大精神落实到基层,全面强化企业管理工作,提升企业管理水平。因此,必须切实加强指导,加大工作力

X

度,在摸清现状的基础上,通过一定的组织形式,研究落实下一步计划,精心组织,实现“1250”工程的既定目标。

孙祖梅

2004 年 1 月

目 录

序

第一部分 观念创新 措施得力	1
走信息化之路 创管理和产品之新	2
——徐州工程机械科技股份有限公司	
自我改善的柔性管理	16
——大连三洋制冷有限公司	
让技术创新活力永驻	46
——浙江卧龙集团公司	
实施市场化管理 机制创新结硕果	52
——钱江集团有限公司	
实施“三化”管理 快速提升满意率	60
——江西昌河汽车股份有限公司合肥分公司	
创建大厦模式 全面提高管理水平	70
——安徽江淮汽车底盘股份有限公司	
围绕市场强化管理 构筑现代企业运行机制	82
——山东时风(集团)有限责任公司	
科技主导 质量取胜 围绕市场 管理先行	93
——山东常林机械集团股份有限公司	
以管理之新 胜市场之变	101
——上海精益电器厂	
实施精确管理 营造竞争优势	111
——烟台冰轮股份有限公司	
以企业文化 引导企业管理	122

——广州本田汽车有限公司	
实行多层事业部制 快速反应市场	133
——河南中轴集团有限公司	

第二部分 定好战略 稳操胜券..... 139

改革调动积极性 管理提高竞争力	140
——哈尔滨锅炉厂有限责任公司	
三个创新促发展 激励人才再腾飞	148
——徐工集团徐州重型机械厂	
产品战略定方向 人才为本帆自扬	160
——浙江万丰奥特集团有限公司	
自主开发向世界 打造品牌争第一	168
——时代集团公司	
资本运营的战略管理	178
——大连冰山集团有限公司	
靠科技发展壮大 抓管理确保一流	187
——哈尔滨光宇蓄电池有限公司	
实施清洁生产 营造绿色品牌	196
——无锡威孚集团有限公司	
营销创新 战略制胜	202
——潍坊柴油机厂	
提升管理 才能提高效益	208
——山东博泵科技股份有限公司	

第三部分 改革铺路 管理扬帆..... 217

稳步推进三创 共同促进发展	219
——河北电机股份有限公司	
四快经营 三全管理	230
——山东华源莱动内燃机有限公司	
投资主体多元化 管理进步企业发	240

——济南试金集团有限公司	
“一化两推” 腾飞的新动力	254
——山东省诸城四达公司	
分块搞活 整体发展	262
——湖北通达股份有限公司	
转机建制强管理 拓宽市场抓服务	273
——新疆风机有限责任公司	
产品领先管理精 紧盯市场不放松	282
——新疆双新电控设备有限公司	
抓改革强管理 稳步提高竞争力	290
——常州长江客车集团有限公司	
产权改革增活力 成本领先快发展	306
——杭州叉车有限公司	
抓机遇紧跟市场 谋发展深化改革	315
——济宁精益轴承有限公司	
构建动态管理体系 提高市场反应能力	319
——东风汽车股份有限公司	
创新促发展 改制促腾飞	331
——成都宁江机床(集团)股份有限公司	
第四部分 两轮同转 相得益彰	343
“双轮”驱动 全面发展	344
——山东双轮集团股份有限公司	
技术创新拓市场 管理进步促发展	353
——广州日立电梯有限公司	
科技兴企 人才制胜	369
——哈尔滨四海数控科技股份有限公司	
技术进步求新 管理进步务实	379
——常熟开关厂	
要想顾客满意 狠抓管理科技	386

——杭州之江开关有限公司

第五部分 商海搏击 贵在营销 395

提高营销水平 确保用户满意 396

——大连叉车总厂

抓好立企之本 扩大营销空间 403

——东风汽车有限公司载重车公司

外抓营销争满意 内抓目标增动力 415

——新疆奎屯市开关厂

后记

第一部分

观念创新 措施得力

观念创新就是抛开原来的思路看问题，换个角度，可能给人带来全新的解决办法。在本栏题下，我们收集了 12 篇这样的经验，他们换个思路去解决问题，确实给人以新的启发和感觉。比如：走信息化之路，实现跨越式发展的徐州工程机械科技股份有限公司；将私有经营机制引入国企，实现了快速发展的钱江集团有限公司；将技术融入管理之中，坚持技术产业化的浙江卧龙集团公司；始终坚持应“变”创“新”经营理念，赢得发展的上海精益电器厂；自我改善柔性管理的大连三洋制冷有限公司；始终将构筑现代企业运行机制为企业最高追求的山东时风（集团）有限责任公司；以建立学习型组织，按“创建大厦”发展模式的安徽江淮汽车底盘股份有限公司；以建立国际企业为目标，向顾客提供世界高水平商品，贡献社会的广州本田汽车有限公司；模拟市场运行机制，实行多层事业部管理的河南中轴集团公司；实施精确管理的烟台冰轮股份有限公司；实施“订单市场化、组织及时化、成本最大化”三化管理，调动员工积极性的江西昌河汽车股份有限公司合肥分公司；坚持走质量效益型道路的山东常林机械集团股份有限公司。

可以说，这 12 家企业是各村有各村的商招，由于观念创新，所以制定的措施就产生了事半功倍的神力。

走信息化之路 创管理和产品之新

——徐州工程机械科技股份有限公司

徐州工程机械科技股份有限公司（以下简称徐工科技）是由徐州工程机械集团有限公司（以下简称徐工集团）以其所属工程机械厂、装载机厂和营销公司的生产经营性资产独家发起，于1993年以定向募集方式设立的股份有限公司，并于1996年8月28日在深圳证券交易所挂牌上市。公司产品达5大类、12个系列近100个品种。主要产品有系列压路机、系列装载机、系列摊铺机、系列拌合机、系列平地机和系列混凝土机械等。压路机市场占有率达56%，规模居国内同行业首位；装载机规模居国内同行业第三位；摊铺机市场占有率达28%；能成套供应公路施工机械、公路养护机械及商品混凝土机械，规模居国内同行业第一位。

徐工科技是徐工集团核心企业，公司目前设有6个分公司：徐州筑路机械分公司、徐州铲运机械分公司、徐州路面机械分公司、徐州混凝土机械分公司、徐州筑路机械厂、徐工营销公司。公司现有职工5400余人，其中博士3人、硕士52人，具有高级职称的85人，专职的研究开发人员424人。2000年徐工科技的销售收入为12.8亿元，实现利润1亿元，产品的产量和销量等许多重要指标多年来居于全国第一。

目前徐工科技在引进消化吸收美国卡特彼勒，日本川崎、小松，德国利勃海尔、宝马、富格勒，瑞典戴纳帕克等世界一流工程机械制造先进技术的同时，依靠进口的先进设备、仪器，采用CAD、CAPP、MIS等计算机辅助设计、管理系统，依托集团国家级技术中心、博士后工作站及自身研究与开发体系，在已引进的国外先进技术平台上，开发出多种融合计算机智能、机电液一体化、通信技术的拳头产品。目前公司掌握了静压传动、液压传