

临安市工业管理创新示范企业

交流材料

临 安 市 经 济 发 展 局
临安市企业联合会 企业家协会

2010 · 3

前 言

企业管理水平的提升是企业发展的保证，是企业加快转型升级的重要内容。为进一步加快临安工业企业管理水平的提升，提高我市工业企业创新能力、市场竞争力和可持续发展能力，根据临安市委、市政府《关于调整和完善〈关于深入实施工业强市战略进一步加快工业经济发展的若干意见〉》（临委〔2009〕1号）文件要求，每年培育10家“管理创新示范企业”。

2009年12月，我局组织了一批管理专家，对初选入围的15家企业进行了实地走访、察看，并经相关部门审核，评出了以综合管理、成本管理、质量管理、现场管理、创新管理和人力资源管理为代表的“2009年度临安市工业十佳管理创新示范企业”，同时，根据评审情况，提炼出了临安部分企业的管理特色，在此予以交流，供大家在管理中学习参考。

目 录

一、成本管理创新示范企业

浙江万马电缆股份有限公司 1

二、质量管理创新示范企业

杭州宇中高虹照明电器有限公司 4

三、综合管理创新示范企业

临安奥星电子有限公司 7

杭州创远电缆有限公司 10

四、现场管理创新示范企业

浙江西子富沃德电机有限公司 13

杭州临安新联电器工业有限公司 15

五、创新管理示范企业

临安东方滑动轴承有限公司 17

浙江千秋环保水处理有限公司 19

六、信息化管理创新示范企业

杭州天恒机械有限公司 21

七、人力资源管理创新示范企业

德谦杭重锻造有限公司 23

浙江万马电缆股份有限公司

一、公司基本情况

公司创建于 1993 年，占地 300 余亩，厂房面积 16 万平方米，员工 1800 余人，各类专业工程技术人员 380 余人，是浙江省管理示范企业、浙江省高新技术企业和三 A 级资信企业。2004 年“万马神”品牌电缆荣获“中国行业十大最具影响力品牌”，同年荣获中国著名品牌称号，2005 年万马电缆荣获国家质检总局颁发的产品质量国家免检证书，2009 年 7 月公司成功上市。2009 年实现销售产值 16.8 亿元，上交税收 5573 万元。

二、企业管理特色

公司实施成本控制的竞争策略，以制造成本控制为重点，配合年初确定的预算指标，完善管理制度、实施成本控制工程、改进工艺流程和严格控制各项消耗等管理手段，科学地组织生产管理工作，有效实施成本控制，促进企业改善经营管理，转变经营机制。随着成本控制的思想、方法和措施在企业各个层面的不断融入，成本意识深入人心，已成为每位管理者的主要工作和每位员工的自觉行动。从而，全面提升企业素质，使公司在市场竞争的环境下不断发展和壮大。

三、主要做法和启示

1、根据预算分解目标落实责任。以逐级签订绩效考核责任状的形式落实到各层次。形成每一级之间的绩效挂钩，最终达到预算的总体目标。每月对各项指标完成情况进行公布和绩效兑现，使各级管理人员和机台人员了解每月各项指标的控制情况及差异，并根据差异的情况制订整改措施和控制方法，每季度集中分析，确定下一季度的控制要求和方法，有效保证预算目标的完成。

2、根据预算应达到的目标分析现状和确定控制方向。根据预算要求，对于各项分目标进行了逐一分析，确定各分项目下降成本的要求，寻求解决的方法，确定重点和难题，作为 2009 年的重点控制方向。

3、确定成本控制具体实施项目。根据重要性和可行性相结合的原则，全年组织实施了八大成本控制项目，即：

以设计调整、采购标准调整、装盘要求进行明确和控制等为主要内容的电缆盘降本工程；

以铜大拉、交联机组的调整、建造循环池对自来水进行储存重复使用为主要内容的自来水循环利用工程；

以对采购审批流程进行规范，严把审批关、对使用量进行限定考核、对可重复利用的物资进行再利用为主要内容的机物料控制项目；

以大功率设备生产时间的调整、电动机变频改造、日照灯的调整、高配房职能的调整和制度的落实等为主要内容的电能降本行动项目；

以原材料的替代为主要内容的工艺改进项目；

以理论和实际操作两方面入手展开培训和技能大比武为主要内容的员工技术水平的提升项目；

以根据合理化建议实施的成果进行奖励为主要内容的合理化建议实施项目；

以通过工序的合并、合理安排交联开机时间、常规产品设立安全库存为主要内容的生产组织方式优化项目。

四、成效

公司 09 年制造成本费用率与 08 年相比下降了 15%，直接节约成本 1380 万元；建全了各级考核体系，使各级人员工作有标准、考核有目标、绩效可测量；基础数据的积累为下一步改进方案奠定了基础。

专家点评意见：

专家认为该公司以战略为导向，采用了成本领先、差异化的竞争策略，通过流程的优化、工艺的改进，在完善基础管理的基础上，加强成本控制，并取得了较好的成绩。

杭州宇中高虹照明电器有限公司

一、公司基本情况

公司成立于1997年，是浙江省高新技术企业、浙江省守合同重信用A级单位和杭州市百强民营企业。公司专业生产电子一体化节能灯和节能灯毛管，占地面积4万平方米，厂房建筑面积6.5万平方米，现有员工4500余人，2009年实现销售产值11.5亿元，上交税收4051万元。

二、企业管理特色

企业2008年聘请了北京理实咨询管理公司，从组织架构、岗位设置、工作职责、绩效考核等方面进行变革，坚持全面开展规范化、程序化、细化、深化管理。亮点工作主要体现在质量和环境管理方面。

1、有效运行质量和环境管理体系。推行ISO9001标准、ISO14001标准和清洁生产，并通过认证，开展产品质量统计分析工作，形成持续改进机制。

2、形成工艺流程控制、检测检验操作指导、仪器操作规程等为一体的质量管理体系。是《普通照明用自镇流荧光灯性能要求》、《单端荧光灯性能要求》国家标准主要起草单位之一。

3、建立了绩效指标的二级考核制度。对部门进行一级考核，各部门对其下属人员及车间进行二级考核，根据每个岗位的特点提炼

出关键业绩指标，作为考核的契约。同时要对考核结果的应用做出合理的安排，考核结果与绩效奖金实现了挂钩。

三、主要做法和启示

1、制定公司发展战略。形成愿景、使命、价值观、五年战略定位、五年发展战略、战略举措的战略架构。

2、全面实施 ERP 系统。通过信息系统对信息进行充分整理、有效传递，使企业的资源在购、存、产、销、人、财、物等各个方面能够得到合理地配置与利用，从而实现企业经营效率的提高。

3、在安全管理方面，制定了《杭州宇中高虹重大管理事故规定及处理办法》。建立了火灾、触电、交通、化学品事故的应急预案，并进行消防培训、演练、安全生产宣传等活动，购置消防车，成立宇中消防队。

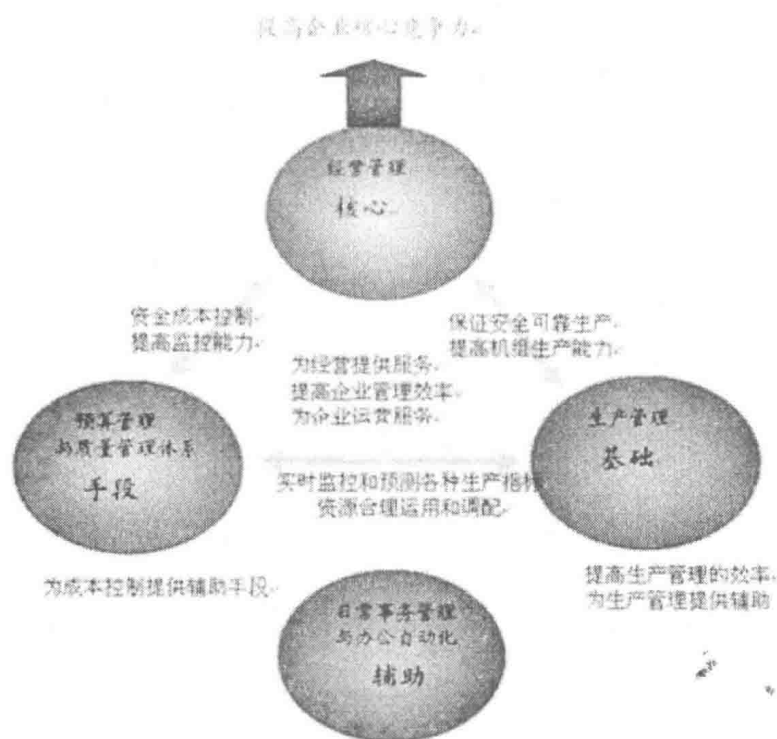
4、生产现场基本有效的实施 5S 管理。改善生活环境，提高生产效率，提升产品的品质，减少浪费，提高工作效率，也是其它管理活动有效开展的基础。

四、成效

公司职工和管理人员严格按质量和环境管理体系要求来开展工作，取得了显著的成效，设计开发严格按流程进行，生产合格率每年提升 0.2% 左右。产品购销按程序进行，对客户对供应商都进行必要的考察，仓库严格按先进先出、安全库存进行管理，避免了不必要的材料浪费。

专家点评意见:

专家认为该公司的目标、计划和绩效管理工作的开展相对比较规范。质量与环境管理体系运行有效,与日常的管理、检查和考核工作结合好,内审工作深入全面开展,内审记录规范齐全,能较深入地发现企业管理各方面的问题并及时采取纠正预防措施。企业重视质量与环境管理体系的工作,管理评审工作较规范、深入。体系主管人员对标准理解较深,能指导和有力地推动各部门质量和管理体系工作的有效开展。生产现场全面实施 5S 管理,做到了干净、整洁、有序。



临安奥星电子有限公司

一、公司基本情况

公司成立于 1974 年，是浙江省高新技术企业、浙江省诚信示范企业和杭州市综合管理标兵企业。公司弘扬“为顾客创造价值，为社会创造财富，为员工创造福利”的宗旨，秉承“诚信做人，认真做事”的经营理念，稳步发展成全国电子元件百强企业。主营产品是电容器铝壳和铝板带箔，2009 年实现销售产值 3.85 亿元，上交税收 895 万元。

二、企业管理特色

公司坚持向管理要效益，紧跟时代发展的步伐，从企业整顿、升级、标准化、全面质量管理做起，1990 年开始方针目标管理，1995 年开始 5S 管理，1997 年开始会计电算化，1998 年企业内部建立计算机局域网，当年通过 ISO9002 认证，2005 年实施 ERP 企业资源管理系统，2006 年通过 ISO14001 环境管理体系认证，并适时进行组织机构改革、工资制度创新、精细化管理。

三、主要做法和启示

1、持续推动技术创新。早在 80 年代初，公司就成立攻关小组，自力更生研发自动化设备。1986 年试制成功第一台带料级进拉深模，并逐步改进提高。1991 年开始至今一共进行了六期技术改造，

总投资 2000 多万元，铝壳拉深设备、清洗、开料设备及检测仪器已改进到第四、第五代，大幅度地提高了设备的精度和自动化程度。近几年来，公司获得十多项专利，3 只省级新产品，公司研发中心和技术中心也获杭州市级认定。

2、推动品牌深入人心。公司提出以“三优换一信”的原则，即以优质产品、优质服务、优惠的价格换取客户的付款信用，长期以来，与顾客建立了相互信任、持久的良好合作关系，奥星还是许多客户的独家铝壳供应商。奥星对供应商也做到恪守信用，按时付款，从不拖欠。

3、弘扬以人为本的企业文化。公司注重提高全员素质、培养生产经营管理梯队，投入大量资金用于员工培训，不拘形式，内训外派相结合，坚持不懈，员工专业技能不断增强，总体素质不断提高，还培养了一批年轻的技术、经营管理骨干。

四、成效

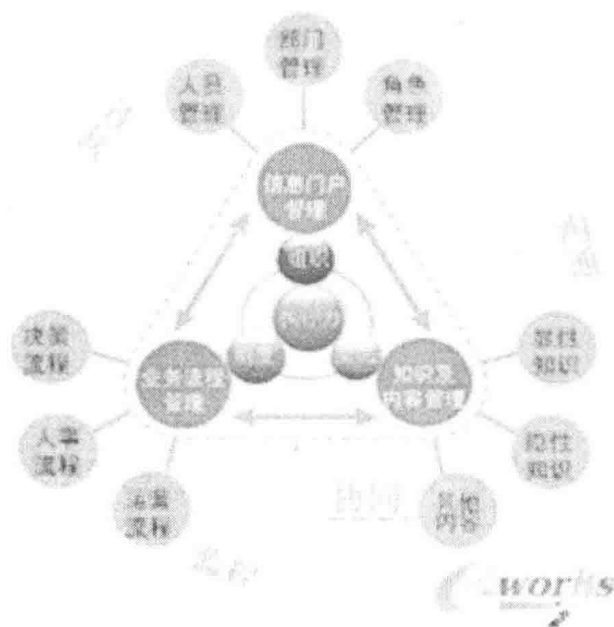
公司通过推行标准化管理、方针目标管理和实施质量、环境管理体系、现场 6S 管理等，夯实了各项管理基础，企业实现制度规范化，职责明确化，管理科学化，产品质量稳定，为多家知名电容器企业配套，国内市场占有率达 40%，国际市场占有率 20%。通过实施 ERP 企业资源管理系统，资源利用率更优，劳动工效更高，1986 年与日本同行相比差距是 176:1，2000 年缩小到 3:1，如今已基本持平。通过实施成本管理显现成效，各项原辅材料和能源消耗逐年下

综合管理创新示范企业

降，2009 产值铝耗和产值电耗同比下降 3%、5%，制造成本率同比下降 10%。

专家点评意见：

专家认为该公司以目标为导向，不断创新观念，探索管理上的持续创新，精益求精，以“三优换一信”（即优质产品、优质服务、优惠价格换取客户的信用）使企业稳步发展。



杭州创远电缆有限公司

一、公司基本情况

公司（原杭州临安远大电缆厂）成立于1996年，是浙江省高新技术企业、浙江省科技型中小企业和三A级资信企业，企业经营方针为“以行业发展为创新导向，增强综合竞争优势；以价值共赢为致远动力，推进创远百年和谐”。公司专业研发、生产、销售同轴电缆，2009年实现销售产值1.4亿元。

二、企业管理特色

企业始终遵循“ISO9001质量管理体系”、“ISO14001环境管理体系”、“计量检测体系”和“标准化良好行为企业”的标准，确保了产品质量的长期稳定。所有产品均通过国家广电总局入网认证，部分产品通过了CE认证和UL认证；产品指标达到国际先进水平。

三、主要做法和启示

1、制订五年规划。总体计划企业在后续五年中的计划与目标。每年依据五年规划内容制订年度运行计划和年度目标，在年中各阶段对计划目标进行跟进，年终进行年度总结。

2、建立健全完善的组织机构。每年对组织机构的适用性在年底进行评审，完善组织机构内容。依据公司组织机构制订了部门工作职责和职务说明书，并依此展开工作。

3、建立公司规范化与标准化的文件和制度。根据标准化管理、质量管理体系和环境管理体系，对质量管理、财务管理、环境管理、安全管理实行规范化管理。

4、实施 ERP 管理系统。有效的对企业资源实施计划管理，对资源使用情况进行数据统计与分析。实施通过 OA 管理系统，加强信息化的交流与沟通。

5、拟定年度培训计划，按月分解实施。通过拟定考试项目，考核培训所获得的效果。制订了薪酬管理制度和绩效考核制度，对各级管理人员和行政人员进行考核，以发现其在工作中的不足和优点，发扬优点，对不足的地方进行辅导与培训。

6、制订现场管理规范 and 操作规程。通过看板方式进行张贴，规范员工操作工艺。通过在公司实施 6S 管理，对生产现场进行整理、整顿，加强车间的环境清洁与物品放置，并持续执行。

7、采纳合理的员工建议并落实执行。公司员工每月提出建议，在总经办会议中进行讨论，采纳合理的建设性意见并落实执行，已采纳的员工建议也将在绩效考核中对其实施效果进行确认，确保企业管理的提升。

四、成效

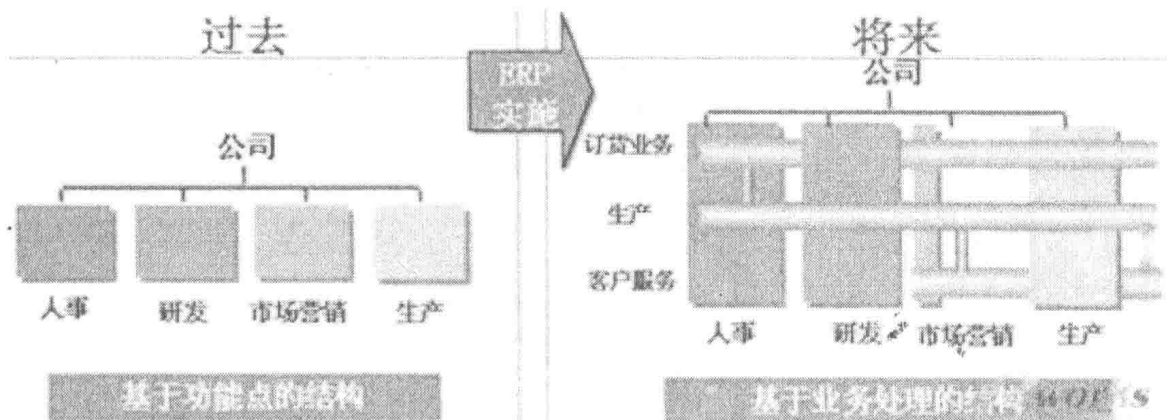
企业通过不断发展、完善、优化业务流程保持企业的竞争优势，减少环节、改变时序，工作质量、工作效率不断提高；通过推行合同评审，实施质量管理体系、标准化管理体系和环境管理体系，企

综合管理创新示范企业

业合同执行率得到提高，产品品质稳定且可靠，同时减少了不必要的沟通，在缩短交货期、降低企业风险、规范合同管理等方面也取得明显的实效，客户年度投诉减少到 5 次以下；通过持续改进以改善成本管理，减少或杜绝了资源的浪费和损失，使成本降到尽可能低的水平，2009 年公司销售产值、利税、工业增加值环比增长 15.2%、9.6%、12%。

专家点评意见：

专家认为该公司以“创新致远”的经营管理，把企业的战略规划、企业的文化深入贯彻、宣传到每一个员工，在观念、组织结构、制度、技术、服务五大方面持续改善创新，并有较强的风险防范能力，以质量与品牌取胜。



浙江西子富沃德电机有限公司

一、公司基本情况

公司成立于 2004 年 5 月，是浙江省高新技术企业、浙江省企业技术中心和杭州市工业企业信息化应用示范企业。公司凭借先进的生产技术、高效的现场管理理念已成为国际最大的永磁同步无齿轮曳引机生产基地，2009 年实现销售产值 6.56 亿元，上交税收 5445 万元。

二、企业管理特色

公司秉承精益生产、柔性制造的制造理念，以 ISO14000 为标准，现场实施 5S 管理模式。倡导人性化管理，注重员工个人发展，为员工提供良好的工作环境和发展平台。以员工满意、客户满意、政府满意、股东满意为宗旨，来组织生产、推行管理。高效先进的管理手段、高科技含量的产品、花园式的厂区环境为公司员工带来优质的生产办公环境。

三、主要做法和启示

1、以 ISO14000 为标准，组织生产，推进管理，建立绿色环保型的现代化企业。为了从多方面减少浪费、促进生产、提高品质，成立了 5S 推进小组，在公司内部严格推行 5S 管理。通过 5S 活动的推行，剔除人的马虎、随便、不讲究的消极心态，创造一种认真、严谨、讲究的遵守规则的气氛。

2、现场管理人员与总师办相关专家加强交流沟通，拟定实施

生产的细则。共同解决新产品生产开发过程中的技术难题，提高生产效率达 10% 以上。

3、加强生产现场管理。从生产流程创新中节省成本，提高效率和产品质量，增加企业的竞争力。

4、现场管理讲究规范安全操作。公司成立安全办，保证人和机器设备在生产中的安全，防范事故的发生，严把安全关，避免事故的发生。

四、成效

公司从 07 年开始推进精益生产，引导员工运用科学的现场管理工具（VSM、QCPC、RRCA、3P 等），总装线产能提升 30%，主机成品库存由 120 台降到 0；磁材车间产能提升 100%，库存周转天数下降 29%，场地节约 350 平米，制造周期缩短 18%，人员减少 10 人，收得率提高 5%，制造成本下降 28%；提高装配线的柔性，产能提高 18%，人员减少 2 人，场地节约 72 平米，全年共节约 300 万元左右。

专家点评意见：

专家认为该公司的目标、计划和绩效管理工作的开展相对比较规范。质量和环境管理体系运行有效，与日常的管理、检查和考核工作结合好，内审工作深入全面开展，内审记录规范齐全，能较深入地发现企业管理各方面的问题并及时采取纠正预防措施。公司领导重视质量和环境管理体系的工作，管理评审工作较规范、深入。体系主管人员对标准理解较深，能指导和有力地推动各部门质量和管理体系工作的有效开展。生产现场全面实施 5S 管理，做到了干净、整洁、有序。