

广东省企业管理现代化优秀成果选

广东省经济委员会 编
广东省企业协会

迈向廿一世纪的企业管理

华南理工大学出版社

迈向廿一世纪的企业管 理

——广东省企业管理现代化优秀成果选

主 编 巫开立

副主编 林三琳

何建平

黄培伦

华南理工大学出版社

·广州·

图书在版编目(CIP)数据

迈向廿一世纪的企业管理:广东省企业管理现代化优秀成果选/
巫开立主编.—广州:华南理工大学出版社,2000.1

ISBN 7-5623-1504-3

I. 迈…

II. 巫…

III. 企业管理

IV. F270

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编 510640)

责任编辑 詹志青

各地新华书店经销

广东工业大学印刷厂印装

*

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:14.75 插页:3 字数:378千

印数:1~3000册

定价:29.00元

编 委 会

顾	问	黄德鸿	云冠平	
主	任	巫开立		
副	主 任	罗妹珠	林王平	郭德勤
		黄 挺		
主	编	巫开立		
副	主 编	林三琳	何建平	黄培伦
编	委	(按姓氏笔划排列)		
		邓小勇	毛蕴诗	刘明华
		巫开立	何建平	杨城辉
		何俊威	林三琳	周静萱
		胡 军	翁昭仰	黄林琰
		黄俊杰	黄培伦	曾志权
特约编辑		翁昭仰	李丽芳	唐清扬
		胡文锋	张凤耀	李 业
		黄建平		

序 言

20年来，在邓小平理论的指导下，广东的改革开放在全国先行一步，大胆地超前探索，取得了举世瞩目的成就，国内生产总值以年平均14%的速度增长，经济总量居全国第一，对全国的改革、开放和发展起到了很好的示范和推动作用。在改革开放中，广东国有企业认真贯彻国家“七五”、“八五”、《企业管理现代化纲要》和《“九五”企业管理纲要》的精神，按照思想、组织、方法、手段、人才现代化五个方面的要求，以市场为导向，紧紧围绕企业生产经营的实际，坚持“三改一加强”的方针，积极推进企业管理现代化，开展管理创新，创造了一批管理现代化的优秀成果。

广东省经委、广东省企业协会在指导企业加强和改善管理，提高科学管理水平，实现管理创新方面做了大量有益的工作。为了更好地贯彻党的十五届四中全会精神，他们从1991年以来获得全国企业管理现代化创新成果和广东省企业管理现代化优秀成果一、二等奖的390多项成果中，精心选择了37项成果，编辑出版了《迈向廿一世纪的企业管理——广东省企业管理现代化优秀成果选》，对广东省多年推进企业管理现代化的成功经验予以总结和推广，这是一件很有意义、很值得高兴的事情。广东国有企业经营观念转变早，利用市场机制和对外开放机遇比较充分；实现投资主体多元、发展混合型经济步伐较快；在制度创新、技术创新和管理创新上进行了许多有益的探索和实践。本书内容丰富，资料翔实，包括战略管理、资本经营、管理模式、专业管理、人本管理、集成管理等方面的管理优秀成果。本书从一个侧

面揭示了广东企业在改革开放中的深刻变化，基本反映了广东企业改革和管理的最新成果，代表了广东企业管理现阶段的先进水平和发展趋势。该书具有一定的科学价值和较强的实用性，对促进企业提高科学管理水平有较强的指导作用，是一本学习、研究广东企业成功经验的好书，值得广大经济界、企业界的同志一读。

在新世纪即将到来之际，我们正面临经济全球化和知识经济兴起带来的机遇和挑战，同时我国的国有企业的改革与发展正处于关键时期和攻坚阶段。我相信此书的出版，对贯彻党的十五届四中全会的决定，加强企业管理，推动管理创新，全面提高国有企业的素质，开创国有企业改革和发展的新局面将起到积极的推动作用。

1999年10月28日

目 录

序言	张彦宁
----------	-----

第一篇 战略管理

实施战略经营，振兴民族工业	
..... 广州珠江钢琴集团有限公司 (3)	
广深旅客列车战略管理	
..... 广深铁路股份有限公司广九客运段 (19)	
创“一致”名牌的战略构想与实践	
..... 深圳市医药生产供应总公司 (30)	
实施名牌战略，重振嘉士利雄风	
..... 广东嘉士利集团股份有限公司 (40)	
确立规模经济战略，深化改革、提高效益	
..... 广东高要河台金矿 (53)	

第二篇 资本经营

资产经营公司产权经营与管理	
..... 深圳市建设投资控股公司 (65)	
大型企业集团的资产集约化经营	
..... 深圳经济特区发展(集团)公司 (77)	
以品牌为主导的资本运营	TCL 集团有限公司 (96)
实施资本经营，盘活存量资产	
..... 深圳市赛格集团有限公司 (110)	
盘活存量资产，促进企业发展	广州味精食品厂 (118)
广钢兼并南方钢厂的管理实践	广州钢铁集团有限公司 (125)

资产经营预防监测系统	深圳华强集团有限公司 (136)
------------------	------------------

第三篇 管理模式

虎门大桥项目管理模式	
..... 广深珠高速公路虎门大桥有限公司 (153)	
企业集团的集约化管理	深圳市能源集团有限公司 (165)
多元产权结构的集团企业管理	
..... 深圳石化集团股份有限公司 (185)	
构建新型法人治理结构	
..... 广东大家庭实业集团股份有限公司 (197)	
建立现代企业制度探索	广州广船国际股份有限公司 (210)
建立国有企业技术创新机制	
..... 广东风华高新科技集团有限公司 (220)	
“双赢”合作管理	中国海洋石油南海东部公司 (230)
改革管理体制, 增强整体效能	珠海市邮电局 (249)

第四篇 专业管理

以现金流量管理为重点, 提高资金管理水平	
..... 深圳石化集团 (263)	
强化购销管理, 再创竞争优势	
..... 广州市珠江啤酒集团公司 (275)	
市场导向, 搞活营销	广东美雅集团股份有限公司 (286)
钢铁企业营销管理	韶关钢铁集团有限公司 (292)
原油套期保值风险控制体系	广州石油化工总厂 (300)
“市场—成本—效益”模式	
..... 广东开平涤纶企业集团公司 (310)	
铁路旅客列车安全全程管理	
..... 广深铁路股份有限公司广九客运段 (321)	

以用户为中心的邮电服务管理	
..... 广东省邮电科学技术研究院 (332)	

第五篇 人本管理

企业全员自主管理	
..... 中国石化茂名石油化工公司港口公司 (347)	
企业细胞工程——班组自主管理模式 ... 羊城铁路总公司 (359)	
员工业绩考评体系	深圳金地(集团)股份有限公司 (371)
企业工资制度改革	广东省长大公路工程有限公司 (384)
建设有广钢特色的企业文化	广州钢铁集团公司 (395)
合资企业精神文明建设的探索	
..... 五羊—本田摩托(广州)有限公司 (406)	

第六篇 集成管理

MRP II 在科龙的应用	广东科龙电器股份有限公司 (419)
大型零售店计算机网络综合管理系统	广州百货大厦 (429)
大型航空港旅客服务 MIS	
..... 广州白云国际机场旅客服务公司 (438)	
附件 1 国家级企业管理现代化创新成果一览表	(450)
附件 2 广东省企业管理现代化优秀成果--等奖一览表	
..... (451)	

第一篇

战略管理

实施战略经营,振兴民族工业

广州珠江钢琴集团有限公司

广州珠江钢琴集团有限公司是广州市政府授权经营管理国有资产,以生产“珠江”牌钢琴为主营业务,广州市、广东省政府重点扶持的大型国有企业。其前身是组建于 1956 年的广州钢琴厂。1997~1998 年根据广州市委、市政府“抓大放小、抓大带小”的改革部署和企业实际,珠江钢琴集团整体兼并了广州市乐器工业公司及全行业共 11 家法人企业。目前,珠江钢琴集团拥有员工 4100 多人,厂房面积 28 万多平方米,初步建立起立式钢琴、卧式(三角)钢琴、吉它、提琴和木材加工处理等五大生产基地。

20 年前,在中国北京、上海、广州、营口四大钢琴生产企业中,珠江钢琴集团的产销量和产品质量长期徘徊在倒数第一二名。改革开放后,广州钢琴厂率先在全国同行业中取得自营进出口权,直接参与国际市场竞争,并不断加强企业管理,推进技术进步,提高产品质量和工艺技术水平,赢得愈来愈多国内外用户的信任,在钢琴家族中的地位迅速提升,从 1985 年开始,“珠江”牌钢琴的产销量一直保持全国第一。1995 年至今,持续占有国内过半市场份额,钢琴出口量占全国出口总量的 40%,钢琴产销规模 1996 年位居全球第四名。1998 年底,珠江钢琴集团总资产达 9.88 亿元,净资产 4.85 亿元,分别比 1992 年增长 3.91 倍和 10.77 倍,资产负债率从 79.54% 下降到 49.09%。珠江钢琴集团逐步走出了一条

实施战略经营,振兴民族工业的自我发展道路。

一、战略经营的策划

党的十四大确定了邓小平关于建设有中国特色社会主义的理论为我们党的指导思想。十四届三中全会作出了《关于建立社会主义市场经济体制的决定》,明确提出了建立现代企业制度的要求。十四届五中全会提出了实行“两个根本转变”的要求。这些理论和政策为我们的企业建设指明了方向。广东省政府和广州市政府从1992年开始,在全省、全市范围选择了一批企业进行“放开经营、综合改革”试点和“建立现代企业制度”的试点,珠江钢琴集团是这两项试点的企业之一。为适应企业改革与发展的要求,珠江钢琴集团对本企业的内部条件和外部环境,企业的强势和弱势,以及加速自身发展的可能性和可行性进行了认真、全面的分析,认为本集团经过30多年的发展,特别是经过10多年改革开放,企业已具备了相当的规模,1992年的钢琴产量已达到24000架,在全国同行业中已处于领先地位。然而,也已清醒地看到:一是珠江钢琴集团与国内同行其它厂家各方面的差距仍不大,各种优势并不突出,务必要加快发展速度;二是在市场经济发展的道路上永远没有终点,只有暂时领先的企业,不能一劳永逸,停滞不前,必须增创各种新优势,更上一层楼;三是随着我国人民物质文化生活的提高,精神文明建设及高雅艺术的发展,对钢琴及其它乐器的需求会越来越大;四是随着世界钢琴制造业向我国转移及世界各种品牌的钢琴大量进入我国市场,加剧了同行业及国内钢琴市场的竞争。竞争是不以人的意志为转移的客观规律,是任何企业不可回避的客观事实,珠江钢琴集团作为国内最大的钢琴生产企业,理应不失时机抓住机遇,采取切实可行的措施,加快企业的发展,为中华民族争光,为国有企业争气。有鉴于此,以振兴民族工业为己任,以

战略经营求发展,珠江钢琴集团于 1993 年制定了《1993~1998 年战略经营计划》。

二、项目设计

企业战略经营,是市场经济发展的产物。任何工业企业,都需具备一定的生产经营条件,这些条件的改变,不仅要有一定量的投入,而且常需一定的周期,短则一年半载,长则三年五年,甚至更长;而市场却千变万化,企业需要不断改变自身的生产经营条件,但往往未等企业生产经营条件的改变完成,市场又变化了,终使企业因不能跟上市场变化而陷入困境。企业为了以自身有限的投入,难变的条件去适应易变的市场,就必须预测市场,及早动手,提前谋划,也就是说,要从战略的高度去谋划企业的全部活动,这就是企业战略经营。

企业战略经营,是企业从长远和全局的角度出发,对企业活动的谋划。在市场经济条件下,它以争夺市场、争夺顾客为主要内容,以超越对手使自己能长期、持续、平稳发展为目的,其重点是制定一个较切合实际、较完善的战略经营计划,并保证其协调地实施。

珠江钢琴集团《战略经营计划》包括战略经营指导思想、战略经营方向、战略经营目标和战略经营内容等四个部分。

1. 战略经营指导思想

以技术进步为先导,以强化管理为手段,以规模经济、质量效益为目标,通过六年的努力,把珠江钢琴集团建设成全国同行业规模最大、效益最好的企业。

2. 战略经营方向

明确企业的主营业务仍是钢琴的生产和销售。

3. 战略经营目标

分为规模目标、质量目标、效益目标、市场目标及员工收入增长目标。

规模目标:到 1998 年,形成年产 7 万架钢琴的生产能力,实际产出不低于 6 万架。

质量目标:到 1998 年,主要产品的总体质量水平达到国内领先水平,部分高档产品的水平达到亚洲先进水平。

效益目标:到 1998 年企业综合利润达到 7000 万元。

市场目标:通过市场的拓展带动生产规模的扩张,国内市场占有率不低于 40%,出口比重不低于 20%。

员工收入增长目标:与企业效益同步增长。

4. 战略经营内容

经营战略是经营目标得以实现的保证和条件,包括实现经营目标的所有办法、措施和手段等。

珠江钢琴集团已经历过几个发展阶段,其中 1993~1998 年是珠江钢琴集团相当重要的发展阶段。为保证战略经营目标的实现而制定了人力资源开发战略、科技领先战略、名牌发展战略、市场拓展战略和文化经营战略。

人力资源开发战略把人的因素看做是企业生产力诸因素中最重要、最活跃、最具挑战性的因素。要在激烈的市场竞争和同行业竞争中取胜,关键是培养一支能打善战、克“敌”制胜、爱厂敬业的工程技术人员队伍、企业管理人才队伍和整体素质高的员工队伍,这是实现战略经营目标的最重要战略。

科技领先战略的要点是不断推动企业技术创新、工艺创新、产品创新和设备更新,抢占技术制高点。

名牌发展战略是以质量为核心,通过学习培训,树立全员名牌意识,营造名牌氛围,确定创名牌目标,实行“名牌”与“名人”结合,扩大名牌效应。

市场拓展战略要求企业采取各种切实可行的措施。不断扩展产品的国内市场和国际市场,实现企业的产销平衡。目标是要在确保产品质量稳步提高的前提下,钢琴生产年年递增,年产钢琴从2万多架的规模扩大到年产6万架以上。

文化经营战略要求珠江钢琴集团自觉背负民族的希望,培育富有文化素养的员工群体,把生产经营钢琴产品的过程,当做生产经营中华民族文化的过程,在追求经济效益的同时,也追求企业的社会效益,进而提高企业的社会地位和影响力。

三、战略经营的实施

战略经营的实施,是以经营战略为手段,对企业整体运作进行全方位管理,使企业能适应外部变化,保持持续稳定发展。它是一项复杂的系统工程。近年来,珠江钢琴集团紧紧围绕企业的战略经营目标,强化企业的战略经营管理,具体做法是:

(一)实行分阶段的目标管理,确保目标的实现

珠江钢琴集团《战略经营计划》的总目标是“雄踞中国,冲出亚洲,走向世界”。为加强《战略经营计划》的计划性和可操作性,珠江钢琴集团从《战略经营计划》启动的1993年开始,就将整个目标分成两个阶段来实施:第一阶段,从1993~1995年,提出的战略方针是“加强管理,加速发展,压倒对手,占领市场”。明确了这一阶段的目标是在确保珠江钢琴品牌质量的前提下,加速量的扩张,以保证有足够高品质的产品去占领市场。第二阶段,从1996~1998年的战略方针是“强化管理工作,推进科技进步,再创质量佳绩,跃上国际水平”。明确这一阶段的目标是通过引进国外先进的管理、先进的技术和先进的工艺,通过企业内部一系列的工作,实现珠江钢琴品牌达到和超过亚洲先进水平,产销规模进入世界前四名的目标。

在推进战略经营的过程中注重整体性与阶段性的有机结合,并注重各个时期的经营决策,使《战略经营计划》得以连续、顺利实施。

(二)实施人力资源开发战略,把培养“四有”员工队伍作为战略经营的重中之重

人力资源是企业的第一资本。现代科学理论和现代企业管理思想强调把人的因素放在第一位,重视处理人与人的关系;强调人的自觉性和自我实现精神,主张以调动人的积极性、能动性、创造性为管理的核心。

实施战略经营以来,珠江钢琴集团在强化企业的内部管理中,坚持以人中心,重视人的因素,注重提高员工素质,规范员工行为,为员工实现自我价值提供机会和条件,使员工的素质得到提高,一支“爱厂、敬业、守纪、奉献”的员工队伍在企业的生产、经营和管理中发挥着主人翁的作用。

珠江钢琴集团在推进人本管理方面注重处理好“五个关系”。一是层级关系:通过理顺企业内部的组织架构实行一级管一级,无特殊情况上级不管过线,下级不越级请示汇报,强调各级独立自主完成工作任务;落实层级岗位责任制,做到“谁主管,谁负责;谁失职,谁受罚”;坚持责、权、利统一,处理好各层人员的利益关系,使企业的管理层次分明、管理责任到位。二是管人与管物的关系:人本管理肯定人是企业生产力的决定因素,企业必须通过管好人,再去管好物,而不能见物不见人。要通过对员工的教育引导,转变意识观念,调动员工积极性,把自身价值与企业生存发展结合起来,才能保证企业各项运作的顺利进行。三是德与才的关系:人本管理中必然涉及到人才的选择和任用,而在人才的选择任用过程中也肯定关系到德才标准问题。珠江钢琴集团在择才方面,不仅重视专业水平和才干,更重视德的表现,德的方面重点又是人的事业