

斯达管理信息化经验指导手册

斯 达 信息化与管理创新

• 主编/蒋黔贵 • 常务副主编/董鹰 邵宁



中国经济出版社
www.economyph.com

斯达信息化与管理创新

——斯达管理信息化经验指导手册

主 编 蒋黔贵

常务副主编 董 鹰
邵 宁

中 国 经 济 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

斯达信息化与管理创新:斯达管理信息化经验指导手册/蒋黔贵主编. —北京:中国经济出版社,2002.4

ISBN 7-5017-5499-3

I.斯... II.蒋... III.信息技术—应用—造纸工业—工业企业管理—经验—中国 IV.F426.83

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 016854 号

策划编辑:王润秋

责任编辑:李晓岚

☎:010-68308640

封面设计:谭雄军

赵民焱

斯达信息化与管理创新

——斯达管理信息化经验指导手册

蒋黔贵 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号 邮编:100037)

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

开本:880×1230毫米 1/32 15印张 380千字

2002年4月第1版 2002年4月北京第1次印刷

印数:1-10000册

ISBN 7-5017-5499-3/F·4421

定价:38.00元

斯达信息化与管理创新

——斯达管理信息化经验指导手册

编 委 会

- 主 编** 蒋黔贵
(国家经贸委副主任)
- 常务副主编** 董 鹰
(斯达公司总经理、研究员级高级工程师、教授)
- 邵 宁
(国家经贸委企业改革司司长)
- 副 主 编** 刘海生
(黑龙江省人民政府副秘书长兼经贸委主任)
- 刘东生
(国家经贸委企业改革司副司长)
- 王 强
(黑龙江省信息产业厅厅长)
- 李必鑫
(黑龙江省委企业工作委员会副厅级巡视员)
- 邱长华
(哈尔滨工程大学校长、教授、博士生导师)

编委

郑志成

(黑龙江省科技厅副厅长)

陈长涌

(黑龙江省经贸委副主任)

孙尧

(哈尔滨工程大学副校长、教授、博士生导师)

李柏洲

(哈尔滨工程大学经济管理学院院长、教授、博士生导师)

徐建中

(哈尔滨工程大学经济管理学院副院长、教授、博士生导师)

姜延学

(斯达公司副总经理、研究员级高级工程师)

梁静国

(哈尔滨工程大学经济管理学院教授、博士生导师)

陈伟

(哈尔滨工程大学经济管理学院教授)

赵金楼

(哈尔滨工程大学经济管理学院教授)

姜炳麟

(哈尔滨工程大学经济管理学院教授)

孟凡生

(哈尔滨工程大学经济管理学院教授)

张铁男

(哈尔滨工程大学经济管理学院副教授)

史丽萍

(哈尔滨工程大学经济管理学院副教授)



李拓晨

(哈尔滨工程大学经济管理学院副教授)

朱建新

(哈尔滨工程大学经济管理学院讲师)

张海峰

(哈尔滨工程大学经济管理学院讲师)

兰振友

(斯达浩普系统工程有限公司董事长)

庄华养

(斯达浩普系统工程有限公司副总工程师)

王奇峰

(国家经贸委企业改革司调研员)

王幼平

(黑龙江省委企业工作委员会助理调研员)

王 东

(黑龙江省委企业工作委员会助理调研员)

臧 毅

(黑龙江省经贸委技术装备处处长)

周 平

(黑龙江省经贸委企业处处长)



推进信息化 带动传统产业升级和企业管理创新

——为《斯达信息化与管理创新》作序

国家经贸委主任 李荣融

2001年9月，我曾用半天的时间在国家经贸委演示厅，听董鹰同志做斯达管理信息系统的远程实时演示和介绍。听了之后令我感到振奋，一是斯达公司的成功实践证明了信息化对于带动传统产业升级、促进国有企业机制和管理创新的作用巨大、效果显著；二是一个位于祖国东北边陲传统落后的国有企业的经营者，对现代信息技术和管理技术竟是如此酷爱 and 熟悉，并与本企业完善结合。

对于以企业信息化为基础的国民经济和社会信息化建设，党中央、国务院历来高度重视，把大力推进国民经济和社会信息化作为覆盖现代化建设全局的战略举措。2001年11月，在吴邦国副总理亲自倡议和推动下，国家经贸委、信息产业部在联想集团召开了推进企业管理信息化工作现场会，会上邦国副总理作了重要讲话，深刻阐明了推进企业信息化建设的重大意义，需重点把握的几个问题，联想、海尔、斯达三个典型企业的经验实质，并对下一步工作提出了具体要求。邦国副总理去年以信息化为重点调研了很多家企业，因而讲得十分透彻、精辟，邦国同志的讲话对推进企业管理信息化工作有重要的指导意义，关键

是如何抓好落实。国家经贸委已把推进企业管理信息化作为今后几年的一项重点工作，把深入学习推广联想、海尔、斯达管理信息化经验作为一项重要措施。应当说，这三个企业信息化建设的经验既反映了共同的普遍规律，同时又有各自特点。正如邦国副总理在讲话中所指出：每个企业的情况不一样，海尔集团的模式在斯达公司不一定适用，联想集团的模式在传统产业也不一定适用。斯达有斯达的特点，借为本书作序的机会，我想就学习推广斯达经验的普遍意义、学习斯达经验学什么等谈一点意见。

斯达经验是以信息化改造传统产业和传统国有企业的一个典范。斯达公司的前身黑龙江造纸厂是一个地处偏僻、机制落后、管理粗放、人才匮乏、冗员过多、办社会负担沉重、连年亏损的国有企业，与绝大多数国有企业一样，长期计划经济体制下的诸多弊端，斯达几乎都具有。同时，斯达还是一个典型的传统产业中的老企业，技术落后、设备老化、生产能力不平衡，规模效益差，所面对的纸产品市场又连年低迷，价格持续下滑，竞争十分激烈，企业一度濒临破产。可谁能想到，就是这样一个企业，借助信息技术这一现代“点金术”，经过几年的努力，竟发生了翻天覆地的变化，由一个落后的传统老企业，变成一个用现代信息技术武装起来的管理现代化的企业。

企业管理信息化不可能在机制落后、装备陈旧、管理粗放的基础上实现。据董鹰同志讲，斯达公司推进信息化建设的几年中，经历了一个艰难的自我改革过程：1996年学邯钢、练内功、降成本、扭亏为盈，赢得市场生存权。1997年引进外资、技术改造、资产重组、制度创新、转换机制，原49个分厂处室精简到24个，13个厂级领导精简到5个，136个中层领导精简到47个，411个管理人员精简到199个，员工总数由4800人精简到2300人；在精简机构和人员的同时，深化人事、劳动、分配制度改



革，建立起岗位靠竞争、收入靠贡献的机制。1998年重点抓原材料采购、产品生产和销售三个关键环节的制度建设和信息化建设，推行全员计算机知识培训；1999年后逐步完善管理计算机网、监控计算机网和局部工控计算机网，以信息技术改造生产制造过程，提高自动化水平，并将自动化生产过程中的大量信息向管理系统开放，通过对大量信息的深度开发和利用，逐步达到管控一体化，实现了传统产业和传统国有企业脱胎换骨的改造。

斯达的信息化建设经过了一个循序渐进的过程，决不是一蹴而就的。斯达经验说明，推进信息化建设，必须以新的管理理念变革旧的管理流程，即进行业务流程再造和重组；实现流程再造必须解决机构臃肿、责任不清、人浮于事的组织弊端，为此就必须深化企业内部人事、劳动、分配制度改革，转换内部机制。因此，对于相当一部分企业来讲，推进管理信息化，关键不在于买了计算机、上了网。机制创新是关键，这是斯达经验给我们的重要启示。斯达是一个没有任何特殊背景的、典型的国有老企业，斯达能做到的，其他企业没有理由做不到。

对于广大企业尤其是国有企业来讲，学习斯达经验学什么呢？我认为关键是要把握好以下几方面：

第一，企业的主要领导对管理信息化工作必须给予高度重视，把推进这项工作作为决定和影响企业竞争力的大事来抓。

企业管理信息化建设不是一项单纯的技术工作，不是买几台计算机、开发出管理软件、建立一个内部局域网就可以完成的。随着计算机与信息网络技术的迅猛发展和在企业日益广泛深入的应用，其地位已从过去单项辅助管理工具，变成覆盖生产经营全过程的不可缺少的重要手段和现代化管理赖以支撑的基础平台，成为提升企业核心竞争力的必要条件。管理信息化建设必然涉及到企业经营理



念、管理体制和制度、管理机构设置、企业管理基础工作、生产组织形式等诸多方面的变革，涉及到对原有管理机构甚至利益格局的调整，因而是企业的一项重大的改革和管理创新工程。这样一种复杂的全局性工作不是企业内部某一个技术部门或管理部门能够推进的，也不是某一位副职能够排除一切阻力的，关键是企业领导班子整体、特别是一把手的认识和决心。董鹰同志讲，他在做厂长助理和副厂长时，也曾试图推进管理信息化，但最终都因阻力太大而失败。如果说斯达公司搞信息化建设最大的有利条件，我认为就是担任总经理的董鹰本人。这不仅在于董鹰是一个内行，更重要的是他深知推进信息化建设是提升企业管理水平和市场竞争力的有效途径，是关系到企业生死存亡的大事。我们不是要求所有企业的一把手都像董鹰那样是计算机管理专家，但企业的一把手必须有信息化的意识，确立推进管理信息化的紧迫感，看准这个切入点，扎扎实实地把信息化建设作为深化企业改革、提高企业核心竞争力的一项大事来抓，敢于排除各种阻力和障碍，下决心、定目标、提要求，切实组织、领导好这项工作。只有这样，信息化建设才可能取得实效。

第二，企业信息化建设与“三改一加强”工作应相互促进、良性互动。

这是斯达公司推进管理信息化的一条极其重要的经验，也可以说是其成功秘诀。“三改一加强”是搞好国有企业的基本方针。斯达经验的可贵之处在于，他们紧紧地 把“三改一加强”工作同企业信息化建设有机结合、水乳交融，使“三改一加强”成为推进信息化建设的重要基础和条件；另一方面，信息化建设又支撑、巩固和提升了“三改一加强”的成果。1996年，董鹰面对机制呆板、机构臃肿、技术落后、人员素质差的状况，首先从改组入手，引进外资搞资产重组，利用外资搞技术改造，用中外



合资转换内部机制，大刀阔斧地精干主体、精简机构、分流富余人员，实行全员竞争上岗，建立绩效考核体系，拉开分配差距。同时加强培训，鼓励员工学计算机知识、学管理，并要求中层管理者必须具备既懂业务管理又了解计算机信息技术知识和应用，不合格者淘汰，逼着高、中级管理人员队伍素质迅速上了一个大台阶。在改革、改组、改造不断深入、机制基本转换、机构和人员大为精简的条件下，不失时机地推进信息化建设，运用现代化手段重塑企业新组织、新机制和新的管理系统。这样，管理信息化为企业支撑起了一个高效率的扁平化组织结构，避免了过去始终没有跳出的精简——恢复——膨胀的怪圈。

正如邦国同志所说的：“如果传统的管理体制不改革、老的组织结构不整合、落后的机制不转变、陈旧的设备不改造，仅仅买了计算机，上了互联网，信息化的优势也难以发挥，企业的管理水平也难以提高，甚至还会增加管理成本”。斯达管理信息化建设的成功，是信息技术与产权结构、经营机制、组织结构等一系列改革良性互动的结果。斯达应用信息技术改造企业的过程，实质上是一个体制创新、机制创新、技术创新、管理创新的过程，这是我们学习斯达管理信息化经验必须把握的重要内容。

第三，扎扎实实地打好管理信息化各项基础工作，确保数据的准确、及时。

管理信息化是一项管理的革命，其目的是推动企业从传统的经验管理向科学化、数字化管理转变。在信息化建设中，基础数据工作不仅工作量非常大，而且其工作质量好坏将直接决定信息化建设的成败。正确的信息来源是科学管理和决策的前提。在计算机管理系统中，如果基础数据不准确、不及时，输入的是信息“垃圾”，输出的必定也是“垃圾”，整个信息化建设就将失败。因此，推进信息化建设必须从确保数据的准确、及时这一工作源头抓



起，做到在第一时间准确掌握生产经营运行状态。这里面有大量的管理基础工作要做。比如：加强计量、检测管理，完善计量、检测设备；加强定额管理和标准化管理，通过对比先进指标确保各项定额与标准的先进、科学；等等。

斯达的经验说明，确保各种数据的真实、完整，既需要加强科学管理和制度建设，又需要以信息化避免人为因素干扰。在制度建设上，斯达对各种数据实行两级控制、交叉制约，即公司总部利用信息化网络可以直接从生产线获取信息，车间或分厂可以直接从班组、工序获取信息。同时对于一些关键生产经营数据的计算机登录，实行交叉回避制度，如生产线能源消耗数据由计控处录入，产品产量、质量数据由检验处录入等。目前，斯达做到了在数据管理中心统一控制下对全公司的成本、销售、生产、财务、浮动工资、质量、能源、物质采购、仓储流通、价格控制、款项往来、原材料验收、人事及各种生产经营数据进行综合统计和管理；通过监控和工控计算机网络，对所有生产流水线上的重要参数可随机监控、掌握并及时调整生产状况；建立严格的数据登录制度，对弄虚作假或玩忽职守者严加惩处。机制的建立、制度的加强和信息化手段的应用，确保了各种数据的真实、可靠，真正解决了经营者与生产者信息不对称问题，实现了企业经营的全透明运行。

第四，把管理的薄弱环节作为推进管理信息化工作的重点。

在推进信息化建设中，要正确处理总体规划与重点突破的关系，不能企望毕其功于一役。应当清醒地认识到，信息化建设是一个动态的不断扩展完善的过程，对于大多数缺乏基础的企业来说，关键是找准切入点，实施重点突破。推动管理信息化从哪里入手，各个企业情况不同，应



当因企制宜，总的来看，应针对企业经营管理的关键和薄弱环节，从最容易见效的地方入手，扎扎实实地推进。斯达根据自己的情况，把采购、销售和生产过程中的成本控制作为信息化建设的重点突破口。在采购管理上，开发应用计算机网络手段打破采购管理的时空限制，克服人为不良因素，做到决策透明、权利制衡、比质比价采购，在有效监督制约的同时提高管理效率、降低采购成本。在销售管理上，通过计算机网络技术的运用建立客户关系资源管理系统，防止销售人员垄断客户资源谋取私利；同时加强对客户资源的分析、分类管理和信用风险管理，建立严格的赊销审批程序，杜绝不合理应收帐款发生，及时清欠逾期应收款。在生产成本控制上，实现了旬成本电算化，即把成本分析、控制的周期由一个月缩短到10天，每十天进行一次全公司成本核算分析，斯达自己开发的成本核算分析软件可以计算出公司每十天发生的近千个消耗指标、价格指标、产品质量指标和费用指标的差异，并将差异指标分解到各个生产线和岗位，采取有效措施，限时整改、达到目标。差异分析系统可以直接计算出每个岗位员工的浮动工资，奖惩到位，使成本不断下降。

第五，加强培训、开发人才，造就适应企业信息化要求的职工队伍。

推进管理信息化，对人的观念、知识、技能都提出了严峻的挑战，要求职工必须具备既熟悉本岗位专业技能与管理，又了解并能操作计算机的复合型的知识能力结构，否则，先进的计算机管理手段就不可能发挥出应有的作用。学习斯达经验，还要学习他们重视培训，敢于向自我挑战的精神。地处偏远的斯达员工素质基础，不仅不比其他企业好，甚至比大多数企业差。斯达的前身黑龙江造纸厂本科大学生很少，懂计算机和信息技术的只有董鹰自己。但可贵的是，他们没有向困难低头。没有教材，董鹰



亲自编写；缺乏师资，董鹰亲自讲授；生产经营任务重，要求职工用业余时间上课。为了激励职工学习现代化技术和管理知识，把知识更新、素质提高同三项制度改革结合起来，计算机知识和能力作为员工竞聘上岗的重要条件，作为中、高级管理人员上岗的必备条件。随着条件的改善，广泛开展包括远距离教学、电算教学、计算机模拟训练在内的立体式教育培训活动。就这样经过几年努力，不仅现在 65% 的员工都培训结业，管理人员全部能自如使用计算机，而且还自我开发不断完善信息化管理软件，自编了上万条程序，形成了一套实用的应用管理系统软件。当前，我国大多数企业的职工素质还远远不能适应管理信息化的要求。因此，必须把加强培训、更新观念、提高职工计算机知识和实际应用能力，作为推进企业管理信息化一项重要基础工作摆上议事日程，不能在推进管理信息化建设中见物不见人。

是为序。

2002 年 3 月 6 日

第一篇 领导讲话与调研报告

大力推进企业管理信息化建设
带动企业各项工作创新和升级

国务院副总理 吴邦国 — 3

以信息化带动工业化，实现生产力跨越式发展

信息产业部部长 吴基传 —23

采取切实措施，推进企业管理信息化

国家经贸委副主任 蒋黔贵 —29

关于斯达公司以信息化改造传统企业
促进管理现代化的调研报告

国家经贸委企业改革司调研组 —37

企业管理的一场深刻革命——关于斯达模式的调查

黑龙江省委企业工委调研组 —58

第二篇 基础篇

第一章 斯达公司的发展历程

一、斯达造纸有限公司概况 —73

二、斯达改革的历程 —74

(一) 以“三改一加强”为指导，夯实基础

管理，为企业信息化作准备 —75

(二) 以信息技术为手段，全面实施企业

业务流程重组	—76
(三) 运用信息技术改造传统企业, 提高 现代化管理水平	—77
三、历史的机遇和董鹰的思考	—78
(一) 剥离不良资产实现资产重组	—80
(二) 改变观念转换机制是燃眉之急	—80
(三) 主动引进市场机制	—80
(四) 信息化管理势在必行	—81
(五) 信息化的目的是提高企业 竞争能力	—81
四、斯达经验的主要内容	—82
(一) 资产重组是斯达经验的前提	—82
(二) 机制创新是斯达经验的关键	—84
(三) 管理创新是斯达经验的基础	—84
(四) 信息化促进企业管理全面升级与创新	—85

第二章 斯达成功的启示

一、斯达成功的内在动力是企业家的创新意识	—87
(一) 成功企业家必备的素质	—87
(二) 企业家的创新意识	—91
(三) 企业家的创新意识成为斯达成功的 内在动力	—94
二、深化内部改革实现机制创新是斯达成功的 关键	—95
(一) 斯达的组织制度创新	—95
(二) 斯达的机制创新	—98
(三) 机制创新与管理信息化建设	—101
三、斯达成功是利用信息技术实现了管理的 革命性变化	—101
(一) 斯达管理信息化的特点分析	—101

(二) 信息技术促进斯达管理全面创新	—103
四、斯达经验对国有企业改革的重要意义	—105
(一) 国有企业改革面临的问题	—105
(二) 从斯达看信息化在国有企业改革中的关键性作用	—106
(三) 斯达经验对国有企业改革的重要意义	—107

第三篇 专业篇

第三章 企业内部流程再造与管理信息化

一、传统的企业内部流程——基于物流的企业内部流程	—111
(一) 传统企业流程的实现	—111
(二) 传统流程的特点	—111
二、信息化与企业内部流程——相互要求	—113
(一) 管理观念的更新——顾客驱动	—113
(二) 管理方式、方法的更新——拉动系统的实现	—114
(三) 管理手段的更新——信息化手段	—116
三、斯达内部流程的再造——以订单为核心的企业流程	—116
(一) 对新流程的再造要求	—117
(二) 斯达再造后的流程	—118
(三) 斯达再造后流程系统的特点	—122

第四章 采购与仓储管理系统

一、原供应管理——集中分库制管理	—125
二、存在的问题与分析	—127