

管理精粹

经营决策管理篇
人本形象管理篇
目标动态管理篇
综合现场管理篇

天津市企业管理协会编

改革出版社

(京)新登字 053 号

责任编辑 袁 晖

管 理 精 粹

天津市企业管理协会编

*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街 23 号)

新华书店北京发行所发行

北京市平谷玉福印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 15 印张 350 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数:0001—7000

ISBN7—80072—439—4/F·251

定价 7.50 元

前 言

在我国企业的经济活动中,同技术等因素相比较,管理水平的落后是更为突出的矛盾。由于受传统观念和旧经济管理模式的束缚,很多企业在管理上始终未有质的突破,影响了企业潜力的挖掘和经济效益的提高,这已成为困扰企业的一个比较严重的问题。

企业管理如何走出困境,如何适应市场经济的要求?社会主义企业应当建立什么样的管理模式?这无疑是摆在经济管理工作者面前的一道难题。

所幸的是,近几年在改革的大潮中,我国涌现出了一批很有特色的先进企业,它们结合我国的具体国情,大胆探索,勇于实践,博采众长,自成一家,摸索出一条适合自身发展的企业管理模式。因而,总结它们管理成功的方法和模式,并加以理论升华和推广,是一项很有价值的工作。

天津市企业管理方面的专家、学者和企业家在这方面做了有益的尝试。历时一年,比较系统地总结了工、交、商、农、能源及合资等行业共

25 个知名企业的管理特色，它们代表了目前企业管理的先进水平。呈现在读者面前的这本《管理精粹》，就是这 25 个企业管理特色材料的荟萃。全书分为经营决策管理篇、人本形象管理篇、目标动态管理篇、综合现场管理篇等四篇。书中所精选的这些企业管理成功的经验，有许多可供同行业企业吸收和借鉴之处，也给那些管理不善的企业提供了强化管理、提高效益的思路。

建立具有中国特色的社会主义企业现代化管理体系是一项复杂的系统工程，需要经济管理界同仁们共同努力。我们希望本书的出版，对提高企业的管理水平，对促进企业经营机制的转换，对推动企业走向市场，产生积极的影响。

编者

1993 年 2 月

目 录

经营决策管理篇

超前型决策管理.....	(3)
王朝战略决策管理	(22)
工商一体的集约经营管理	(35)
企业外向型决策管理	(55)
精化盐业、多角经营的决策管理.....	(70)
多角化经营决策管理	(81)
市场开发决策体系	(96)
市场导向的经营决策管理.....	(114)
新产品开发和人才开发决策管理.....	(131)

人本形象管理篇

经营服务形象战略管理.....	(144)
以人为本,科技兴厂 达仁式管理	(160)
全方位激励法.....	(182)
以人为本规范管理.....	(202)
人本全程控制管理法.....	(215)

目标动态管理篇

全员动态目标管理.....	(244)
精心经营,动态管理	(259)
优化经营策略与动态管理系统.....	(276)
MAQ 循环管理	(294)
市场导向战略,高效循环管理	(311)
连带管理工作法.....	(326)

综合现场管理篇

生产现场系统优化管理.....	(342)
以质量为中心的现场综合管理.....	(361)
现场岗位规范化管理.....	(376)
现场分类 系统管理.....	(391)
以人为中心的岗位优化管理.....	(416)
后记	(426)

经营决策管理篇

天津市微型汽车厂简介

天津市微型汽车厂是国家定点的轿车生产厂,是全民所有制企业,是国家二级企业。经济效益居全国 500 家最大工业企业前列。1991 年按利税总额排序,居全国交通运输设备制造业前百家企业第九名。

厂区占地面积 25.4 万平方米,建筑面积 9.7 万平方米。固定资产原值 1.9 亿元,净值 1.5 亿元,拥有主要生产设备 791 台。现有职工 3399 人,其中专业技术人员 497 人。

企业的主导产品是 TJ7100 系列两厢式、三厢式夏利轿车。产品设计先进、优质低耗、设施齐全、性能良好、内室舒适、定员五人,最高车速 140 公里/时,最大功率 38 千瓦/5600 转/分,油耗 4.5 升/百公里。在 1988 年全国乘用车展览会上荣获“轿车产品先进奖”,1992 年,在中国保护消费者基金会主办的“全国首届汽车用户和消费者推选国产车活动”中,夏利轿车被评为“92 年消费者信得过国产车金奖”。

天津市微型汽车厂是走科技兴厂之路发展起来的。几年来,企业以科技为先导,依靠技术进步,提高管理水平,引进与改造结合,建设与生产并举,速度与效益同步,创造出一流的质量、一流的管理、一流的服务、一流的效益,促进了企业经济工作迅猛

发展。自 1988 年企业分立到 1992 年,5 年累计完成工业总产值 45.2 亿元,产量 9.4 万辆,实现利润 6.3 亿元,经济效益每年平均递增速度为 137.4%。1992 年劳动生产率达 69.25 万元,人均创利税为 13.2 万元。

近几年来,党和国家主要领导人先后来厂视察工作,极大地鼓舞了职工的积极性。全厂职工弘扬“团结、勤奋、优质、高效、求实、创新”的企业精神,走出一条“投资省、见效快”和质量效益型企业的发展之路。1988 年跨入市先进企业行列,1989 晋升为国家二级企业,在全国微型汽车行业,各项经济指标均名列前茅。

超前型决策管理

天津微型汽车厂

天津市汽车工业公司所属天津微型汽车厂,是1988年1月1日与天津市汽车制造厂分立的微型汽车制造企业,主要生产天津夏利和天津大发两个系列微型汽车。1992年公司对产品结构进行了调整,主导产品是天津夏利轿车。厂区占地面积25.4万平方米,职工3399人,主要生产设备761台(套),固定资产原值1.9亿元,是全国500家大工业企业之一。1991年按利税总额排序,居全国交通运输设备制造业前百家企业第九名。

在天津市汽车工业公司直接领导下,1984年引进日本大发公司的产品和先进技术,先以CKD生产方式生产,逐步向国产化过渡。“七五”期间在引进日本车型的同时,引进了全套技术、关键生产设备和主要生产线,使生产水平、工艺水平快速跨入了80年代。整个生产过程从装焊到油漆、总装,实现了多品种混流生产线,全部采用整体悬挂推杆链运转传递,按生产节拍进行大流水作业。现年产能能力五万辆。

近几年来,党和国家主要领导人江泽民、李鹏、乔石、李瑞环、朱镕基、邹家华等先后来厂视察工作,极大地鼓舞了职工的生产积极性。全厂职工弘扬“团结、勤奋、优质、高效、求实、创新”的企业精神,走科技兴厂之路,依靠技术进步,上管理上水

平,狠抓生产现场的高效管理,使企业管理年年上台阶,1988年跨入市先进企业行列,1989年晋升为国家二级企业,各项经济指标,在全国微型汽车行业中名列前茅。

天津微型汽车厂的快速发展,有着多方面的原因。一是改革开放的大环境,为企业发展提供了良好的契机;二是市、公司、厂关于引进、改造、发展微型汽车工业的战略决策,顺应了社会主义市场经济的潮流;三是企业自始至终地推进企业管理现代化,有效地保证了微汽生产的优质、高效、低耗、安全,开辟了一条引进——消化——吸收——创新——发展的新路子。在理论与实践的结合上,引进与创新的结合上,逐步形成了自己的管理特色——超前决策、快速引进、优质高效的管理模式。

一、围绕市场需求,实施超前决策

天津微型汽车厂之所以能有今天这样生机勃勃的大好局面,因素固然很多,但最重要最根本的一条就在于公司的超前决策。这种超前决策,是紧紧围绕国家汽车工业的发展、布局、规划,在中央的关怀重视下,在市委、市政府的直接领导、直接指挥下形成的。实践证明,这种非常正确、极为科学的超前决策,为我们发展微型汽车提供了极好的条件,指明了一条光明大道。

超前决策的主要依据是:

(一)、紧紧围绕全国汽车工业的发展战略布局

我们围绕加快实施汽车工业发展战略,想问题、办事情、作决策,要求都必须与市场需求和国家的统一规划、宏观调控相合拍。离开这些所作出的任何决策,都将是盲目的,是没有生命力的。

天津作出发展微型汽车的决策,始终是紧紧围绕着市场需求和全国汽车发展战略与布局进行的。根据全国汽车工业发展规划,1983年国家计委确定天津为全国微型汽车生产基地,并

批准技术引进,国家又把这个项目列入全国 550 项重点技术改造项目之一。天津市把发展微型汽车列为全市“六五”、“七五”期间的重点发展产品。这都为我们发展微型汽车创造了极好条件,指明了方向。这也是我们超前决策的重要依据之一。

我们在贯彻执行上级的超前决策中,要把国家、市和公司的宏观决策变为现实,还要靠我们在实施中作出若干项微观决策。在这些微观决策中,同样突出地强调超前性和时间性。走一步看一步不行,必须是走一步、想两步、看三步,必须立足于早,立足于快,争分夺秒。因为当时全国不少地区都在酝酿生产微型汽车,如吉林、柳州、安徽、重庆等地,都在制定发展微型汽车的规划,竞争十分激烈,慢半拍就会丢掉时机,甚至会败下阵来。

(二)、紧紧抓住市场空挡和发展趋势

在 80 年代前,微型汽车在国内不仅是空白,而且是市场紧缺产品。据市场调查,工厂、机关、学校、医院以及出租汽车等各行各业都很需要这种车,而且需要量很大,特别是农村这个更为广阔的市场,需求量更大。因此公司决定,在全行业树立“微型”意识,确保“微型”重点,处理好两个关系(以新带老,以老养新),尽快批量生产简朴、实用、物美价廉的微型汽车,尽快建成具有现代化技术水平和管理水平的微型汽车生产基地,这是加快实施天津汽车工业发展战略的关键一步。

在市场经济的竞争中,作任何决策都不能离开市场。适合市场需求,适合我国国情、适合人民消费水平的产品,才会有旺盛的生命力。天津作出大力发展微型汽车的决策,正是把市场需求和发展趋势作为重要的依据。我们认为,从长远的观点来看,随着我国经济的发展和人民生活水平的不断提高,汽车还将逐步进入家庭,国内将是世界上最大的汽车市场。但是,从我国的国情和人民的消费水平来看,与发达国家还有着明显不同,上微型

车是比较适应国情的。从汽车产品的发展趋势看,日、美、欧各国轿车都在向大型、豪华、超豪华方向发展,而我们应该从实际出发,从国情出发,瞄准市场,大力发展简朴、实用、价廉的普通档次的微型汽车。实践证明,这一决策完全正确。以夏利汽车为例,由于物美、价廉、实用,不仅企业、机关、部队、出租等汽车公司单位纷纷抢购,而且已经开始进入家庭。1991年生产11200多辆,1992年生产3万多辆,1993年将生产5万多辆。尽管如此,供需矛盾仍不见缓解,一直处于供不应求的状态。

(三)、扬长避短,发挥优势

中国有句老话“知己知彼,百战不殆”。在作出超前决策之前,首先要考虑自己的条件。我们与生产“奥迪”轿车的长春比,与生产“桑塔纳”轿车的上海比,在技术力量、经济实力、历史资历都不是一个等级。有人把这种差别比作拳击比赛,“人家是重量级,我们是轻量级”。但是,我们有发展微型汽车的优势和条件:一是天津是个老工业城市,生产汽车配件基础较好,协作配套能力较强;经过调整,汽车行业已形成50多家企业,4万名职工的汽车主机、总成、零部件生产体系。二是天津已有近三十年生产各种小型汽车的历史,培养锻炼了一批技术力量和设计人才。三是从国家计委、中汽总公司到市委、市政府,对发展微型汽车都十分重视,给予了优厚的扶植政策等等。所有这些,都是我们发展微型汽车的优势,也是超前决策的主要依据。正是由于我们依靠基础,利用条件,发挥优势,加强领导,集中精力,扬长避短,打短、平、快时间差,因此微型汽车基地很快形成,微型汽车也很快发展上去,而且正在迅速扩大规模,积极向经济批量目标前进。

(四)、按技术、经济、效能相统一的原则选定车型

发展微型汽车的决策确定之后,选什么车型更适合市场需

求？这又需要去作另一个层次的超前决策。公司经过反复调查论证，一致认为：微型汽车的大小、档次以排量在 1000 毫升左右为宜。这种车型，目前日本的大发和铃木两家居世界领先水平。于是公司先后多次组团出国考察，到现场调研、比较、优选。我们选型确定了三条原则：一是产品的先进性，必须是 80 年代水平的新产品，而且是经过市场考验的成熟产品；二是产品的适用性，我们生产的微型汽车是兼顾国际、国内两个市场需求的，但第一位市场是国内市场，因此必须适应国内市场使用条件；三是我们选中的车型必须能纳入全国的统一规划。按照这三个产品选型原则，公司超前做了微型汽车资料和样品收集分析工作。经过反复调研论证，发现大发、铃木整车参数、车身底盘结构相近，但大发载重能力比铃木高 10%，而且大发车的发动机发展潜力大，生产工艺先进，同时大发公司条件优惠，有利于我们消化吸收新技术。因此，最后选定引进大发车型。

引进日本大发车，还有一个重要依据，就是大发车与夏利轿车是姊妹车，都是日本大发公司的同系列产品。大发车与夏利车外型大小相近，通用件达 40%，因此可以在生产制造过程中实行共线生产，总装线实现多品种混流生产。于是我们围绕汽车工业发展战略，在引进大发微型车的同时，又接着引进了夏利轿车，而且确定以生产夏利轿车为重点的发展战略。实践证明，选型决策有先见之明，通过上微型汽车推动了技术进步，通过上轿车带动了技术水平提高。就夏利微型轿车而论，具有设计先进、造型美观、乘坐舒适、动力性好、耗油量低（百公里耗油 4.5 升）等优点，非常适合国情，符合市场需要，颇受广大用户欢迎。现在北京、上海、广州等各大城市的出租汽车行业，都把夏利车定为标准用车，具有很强的竞争力和生命力。正因为如此，市和公司又决定加大技改力度，预计 1995 年可达到年生产能力 15 万辆，

并在工艺、技术、性能、成本等方面达到世界同类产品水平。

二、抓住机遇，快速引进

在生产要素中，人、产品、生产手段必须具有一定的技术含量，这是决定生产力水平的关键。引进日本微型汽车的重大决策就是基于这一思想而做出的。“拿来主义”是所有发展中国家科技进步的通用策略。为了尽快发展我市汽车工业，尤其是尽快把微型汽车搞上去，并且在较短的时间内实现上质量、上水平、上批量，快速进入市场，我们采取了以下举措。

（一）、仿创结合，先仿后创

即首先照搬照抄，一丝不苟地按日本的夏利车、大发车的设计图纸和技术标准进行 CKD 生产，然后消化吸收，逐步实现国产化，这样就争取了时间，在产品试制、投产过程中走了捷径。从 1984 年 3 月与日方签订引进大发车合同，当年即生产 500 辆。1986 年 3 月又与日本签订引进夏利车合同，当年即生产 60 辆。这两个产品均具有 80 年代水平，快速进入市场后很快创出了牌子，收到了效益。

（二）、以先进产品带动技术装备上水平

为了适应大发车与夏利车的生产，并为国产化奠定坚实的基础，必须对原有厂房、设备动大手术，全面进行技术改造。从 1985 年到 1987 年底的 3 年时间中，基本完成了第一期改造工程，达到设计能力二万辆，实现了引进车型批量投产，随着产品水平的提高，技术装备也上了新台阶。

（三）、“走出去”与“请进来”，全面掌握先进技术

我们一方面组织部分技术人员、管理人员、关键岗位工人走出去，派往日本学习、取经，提高技术与管理素质；一方面又根据需要把日本专家请进来，进行现场指导，很快培训了一支技术、管理和操作队伍，为大批量投产和后来的国产化作好了人才准

备,企业的技术与管理素质有了很大提高。

(四)、精心组织、科学管理

在实施技改过程中,我们本着精心组织、科学管理、立体交叉、平行作业、倒排工期、确保进度的原则,编制网络计划,按系统工程的观点,把各项工作的联系、衔接、顺序、进度进行了统筹安排科学管理,保证了工程进展有条不紊,秩序井然。通过全方位立体交叉作业,使设计与施工、土建与安装、主体工程与公用设施都能和谐配套,一次到位,大大缩短了工期,为试制与投产争取了时间。

(五)、边改造、边投产、边调整、边验证

在实施技改过程中,既重视按程序、有计划、有步骤地科学施工,也有效地把改造、调整、验证与试生产有机地结合起来,从而既高速完成了技术改造,又掌握了先进生产技术,验证了工艺,锻炼了队伍,使冲压、装焊、油漆、总装各条生产线和质量检测全线顺利打通,成龙配套。1988年年产量一跃达到12202辆,一年产量相当于改造前四年产量的总和。由于技术改造速度快质量好,被市政府技术改造办公室和市总工会授予“天津市重点技术改造立功单位”。1989年10月通过了市级验收,1992年初通过了国家级验收。

(六)、信息导向,捷足先登

公司领导根据国内对微型汽车需求的市场调研,首选决定引进大发车,当大发车进入市场之后,又决定引进夏利车,两车均在市场上很快占稳脚跟,独领风骚。80年代初市场需求增长很快,微型厢式车、普通轿车都是空挡,我们不失时机地以短、平、快打了个市场空挡,作到了捷足先登,出奇制胜。在进入市场策略上,我们把握住产品寿命周期,当大发车进入发展期时,夏利就进入了投入期,很快把两个车型推向市场。在生产组织上,

我们充分利用大发车生产线生产夏利轿车,使夏利车提前投产两年,赢得了时间,抓住了机会。当别人开始酝酿开发时,我们已经投产;当别人投产时,我们已经形成批量;当别人同类产品上市时,我们收回了投资,降低了生产成本,同时又以市场为导向,快速地研制并投产了下一代新产品——“三厢”夏利轿车,为市场竞争储备了实力。在工艺调整上,为了适应大批量生产夏利车的需要,针对大发车与夏利车装焊不能共线混流生产的问题,公司决定延深技术改造,投资引进夏利车装焊生产线。从1988年8月破土动工,起止一年,即快速地兴建一个8216平方米的夏利车装焊车间。为了抢速度,在实施改造过程中,我们坚持过去行之有效的“四个穿插”,即:土建与水、电、气三大管线安装穿插;工艺吊梁与设备安装穿插;设备调试与工艺验证和生产穿插;主体工程与室外公用设施配套工程穿插。从而实现了当年改造,当年投产,当年收益,而且很快形成了夏利车万辆生产能力。

三、以质量求生存、求发展

质量是企业的生命。长期以来,我们坚持“以质量求生存、求发展”的方针,牢固树立“质量第一”的观念,不断健全“质量保证体系”,严格按国际质量标准组织生产。产品先后获市优、部优称号,经受了市场疲软和激烈竞争的严峻考验。产品自进入市场以来,尽产尽销,供不应求,在国内外市场享有较高的信誉和影响。其成功的秘诀就在于保证产品高质量。

(一)、“质量第一”是永恒的主题

企业进入市场参与竞争,通常表现为产品水平与质量的竞争。这就是说产品是各种手段的载体,产品质量是第一竞争手段。我们厂从领导到职工群众,在生产中坚决遵循“质量第一”的准则。

1、质量第一,视质量为企业生死存亡的关键。

2、坚持高标准,努力赶超世界先进水平。按国际标准进行生产,按国际标准严格检验,从而保持产品高水平。

3、高质量又不是一味追求不必要的高标准,而是按价值工程的观点努力使产品功能与功能成本匹配,努力寻求功能与成本、质量与消耗的最佳组合。

4、质量是生产来的,不是检验出来的,要保证质量必须“软”“硬”兼施。既注重产品选型的先进性,又注重设备、工装、材料的可靠性,还要发挥生产者的主观能动性。

5、质量管理是一项系统工程,必须进行全面管理,实行全过程控制,健全质量保证体系。

6、落实质量责任,把质量列入考核职工业绩的重要内容,奖优罚劣。

7、每年制定的工厂方针和目标都是以产品质量为中心,体现质量的主导地位,形成一年一度的质量管理大循环,年复一年,一环高于一环,循序渐进,步步登高。

8、为了保证质量的动态管理,每周召开一次质量例会,由厂长主持,党政工团领导参加,共同检查质量状态,评价质量管理,出现质量问题,当场拍板,当场决断,然后贯彻实施。

(二)、质量教育是“第一道工序”

我们通过质量报告会、研讨会、质量成果发表会、产品质量展示会、现场会、分析会等,不断增强职工的质量观念,强化质量意识,利用各种宣传阵地,宣传质量的重要性,广泛开展专群结合的质量攻关,在全厂开展了多种质量竞赛活动;通过用户访问,听取用户对质量的反映,对职工进行直观教育,从而树立了“用户是上帝”、“信誉至上”的观念。为了适应市场竞争形势,以优取胜,各级领导带头揭短亮丑,寻找和分析差距,不断举办“创一流找差距展示会”,向全厂职工进行直观生动的质量教育,从