

中国造纸企业管理

ZHONGGUO ZAOZHI QIYE GUANLI YU

与

晨鸣现代管理模式

CHENMING XIANDAI GUANLI MOSHI



- 主 编 陈永兴
- 副主编 尹同远
- 执 笔 曹 随



中国轻工业出版社

中国造纸企业管理与 晨鸣现代管理模式

主 编 陈永兴

副主编 尹同远

执 笔 曹 随

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国造纸企业管理与晨鸣现代管理模式/陈永兴主编.
北京:中国轻工业出版社,2000.8

ISBN 7-5019-2848-7

I. 中… I. 陈… III. 造纸工业-工业企业管理-
研究-中国 N. F426.83

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 19458 号

责任编辑:林 媛 责任终审:杜文勇 封面设计:刘 静
策划编辑:林 媛 责任校对:郎静源

*

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街 6 号,邮编:100740)

网 址:<http://www.chlip.com.cn>

联系电话:010-65241695

印 刷:北京经纬印刷厂

经 销:各地新华书店

版 次:2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

开 本:850×1168 1/32 印张:25.625

字 数:657 千字 印数:1—1500

书 号:ISBN 7-5019-2848-7/F·213 定价:100.00 元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部联系调换·

作者的话

《中国造纸企业管理与晨鸣现代管理模式》是中国第一部全面论述现代造纸企业管理理论与实践的专著。

全书以山东晨鸣(以下简称晨鸣)纸业(集团)股份有限公司的管理实践和现代中外造纸企业管理理论相结合的形式,全面论述了中国现代造纸企业管理思想、理论与方法,富有较强的实用性与操作性。

这部专著是专家学者与实际管理者共同合作的成果。全书由晨鸣董事长陈永兴同志担任主编,他设计了全书的篇章结构和理论与实际融合编写的方法,并对全书进行了统审;晨鸣总经理尹同远同志担任副主编,对全书进行了修改;北京市社会科学院管理研究所所长曹随同志担任主要执笔人。参与执笔的有多位企业家和学者。

中国造纸协会秘书长赵伟同志在百忙中为本书作序,给予了较高评价。在此深表谢意!

本书对于造纸企业厂长、经理和各级管理工作,对于大专院校的制浆造纸专业和企业管理专业的教师、学员,对于企业管理理论研究人员具有重要的参考价值。同时,它也适用于造纸企业培训管理人员的教学参考用书。

由于时间仓促,书中难免有不当之处,恳请广大读者批评指正。

作者

2000年8月8日

执笔者名单

(按写作量排序)

曹 随 刘英华 王燕梅 刘 鸿

尹同远 陈洪国 晓 宽 许向东

韩文健 王志军 李铭仁 陈永兴

黄淑梅 孙 正

序 言

《中国造纸企业管理与晨鸣现代管理模式》是中国第一部按教材模式写的造纸企业管理专著。由山东晨鸣纸业(集团)股份有限公司的企业家同北京市社会科学院管理研究所的学者及其他专家共同写作完成,全书60多万字,堪称造纸企业管理“大全”了。

朱镕基总理对于国有企业解困提出了两项根本性措施,一是建立现代企业制度,二是强化企业管理。晨鸣的发展历程完全证明了这种论断。晨鸣从一个年产几千吨的小造纸厂发展到现在的年产40万吨的现代化造纸企业,经历了一个飞跃过程。在1987年,年产仅有6000吨纸,固定资产600万元,负债1100万元。1987年以后,陈永兴调任该厂厂长,经过12年的拼搏,建立起现代企业制度,不断改进和完善企业各项管理工作,晨鸣从制度、规模、技术、管理和效益上成为中国造纸行业的排头兵企业,经济效益名列榜首。1999年,总资产32.69亿元,年产量达到41.34万吨,总产值20.29亿元,销售收入18.26亿元,利润3.37亿元,产品分6大系列有30多个品种。有子公司5个,分公司16个,职工8673

人。发展速度很快。

不少国有企业把全部赌注压在建立现代企业制度上,认为“一股就灵”。事实上,管理上不了档次,现代企业制度也起不了作用。目前,企业中普遍存在着头痛医头,脚痛医脚的反应式管理;只顾眼前,不顾后果的掠夺式管理;狗熊掰棒子,顾此失彼的单打一管理;凭感觉,想当然的随意式管理;这种种反科学的管理方式已经成为中国企业管理的通病和顽症。这些病不治,即使建立了现代企业制度也难逃覆灭的命运。晨鸣的发展,始终坚持了整体管理方法,纵到底,横到边,整体互动。管理问题,首先是一个观念问题、思维问题,晨鸣的企业家运用系统思维和辩证思维,善于从整体上、动态上、问题结构层次上把握企业运作。他们创造了极限目标管理法,不同内容选择不同的极限目标;对资源要素实行动态组合,审时度势,变换各种资源要素之间的关系,形成新的人员结构、组织结构、程序结构、资本结构、技术结构、产品结构和利益结构等,达到和保持企业效益与社会效益最大化。晨鸣的开发、供应、生产、销售处于有序的控制状态,关键在于夯实了管理基础,并把基础工作的保持、完善纳入了岗位责任制。

企业发展的最大阻力是企业主要领导者的自以为

是，一些人不热心同类企业的成功经验，自我封闭；或安于现状，不求进取，怕担风险，只图平安。晨鸣不是这样，他们始终保持一种求学进取的精神。十几年来，为了学习先进企业的经营管理经验不断派“留学生”。最多的时候由总经理带队，一半中层干部到先进企业登门求教。这正是后来者居上的根本原因。我想，《中国造纸企业管理与晨鸣现代管理模式》一书，正是他们向兄弟企业的一种回报。过去，别人启发和帮助过自己，今天应该主动地把自己的成功奥秘告诉别人！

我对本书先睹为快，看了洋洋 60 多万字，我认为本书有 4 个特点：

其一，这是社会科学理论工作者与企业家合作的成果。由著名企业家陈永兴同志担任主编，晨鸣总经理尹同远同志担任副主编，北京市社会科学院管理研究所所长曹随同志担任主笔，有若干位企业家和学者共同参与写作。这是理论研究的一条新路子，也是企业管理经验理论化和系统化的有效措施。

其二，理论与实际研究有机地结合在一起，打破了传统教材的编写方法。书中有传统理论方法的论述，有从晨鸣实践中总结出来的新理论、新方法，以理带事，以事论理，互相补充，相得益彰，有较强的实感性和操作

性。

其三，既研究了造纸企业的个性，又分析了造纸企业与一般企业的共性；既反映了晨鸣经营管理的特性，又反映了造纸企业经营管理的共性。晨鸣的管理模式渗透在全书每一章节，与一般理论水乳交融。

其四，用一个典型个案作为“试剂”，筛选传统的和前沿的企业管理理论与方法。书中所阐述的企业管理理论与方法，既有传统性的，又有前沿性的。这些理论和方法都是晨鸣所使用过的，经过实践证明不仅适用，而且有效。这样就保证了本书对造纸企业的适用性。

我认为造纸企业的厂长、经理有必要读一读此书。它从多方面会给我们以启发。

中国造纸协会秘书长

赵伟

2000年8月10日

目 录

第一章 企业领导

第一节 理想追求·····	(1)
一、理想追求的层次·····	(1)
二、理想追求的缺陷·····	(6)
三、企业家理想的形成·····	(8)
第二节 思维特征·····	(13)
一、思维理论基础·····	(13)
二、整体思维特征·····	(21)
三、辩证思维特征·····	(25)
四、创造性思维特征·····	(27)
五、超前性思维特征·····	(31)
第三节 心理素质·····	(36)
一、企业家的情绪·····	(36)
二、企业家的个性·····	(40)
三、企业家的仪表·····	(45)
第四节 领导方式·····	(49)
一、知人善任·····	(49)
二、管理班子·····	(53)
三、企业家角色·····	(57)

四、权力与权威·····	(61)
--------------	------

第二章 战略管理

第一节 企业战略与战略管理·····	(68)
一、企业战略概念·····	(68)
二、企业战略结构·····	(71)
三、企业战略管理·····	(74)
第二节 企业内外环境分析·····	(80)
一、外部环境研究·····	(80)
二、内部条件研究·····	(83)
三、综合分析模式·····	(87)
第三节 目标构筑与战略选择·····	(92)
一、战略目标的构筑·····	(92)
二、企业战略的类型·····	(97)
三、企业战略选择·····	(103)
四、战略体系决策·····	(106)
第四节 企业战略与计划体系·····	(111)
一、企业战略与企业规划·····	(111)
二、年度专项计划与目标管理·····	(118)
三、目标管理与工作计划·····	(124)

第三章 项目管理

第一节 项目决策与实施·····	(129)
一、投资项目决策·····	(129)

二、项目施工管理原则	(133)
三、招标与承包	(136)
四、项目管理组织	(137)
五、项目进度控制	(140)
六、工程与经营协同	(143)
第二节 网络计划技术	(147)
一、网络计划技术概述	(147)
二、网络图的结构	(148)
三、网络图的绘制	(151)
四、网络时间的计算	(160)
五、网络技术的应用	(169)

第四章 资本运营

第一节 资本运营方式	(178)
一、裂变经营	(178)
二、聚变经营	(184)
三、衰变经营	(196)
第二节 资本运营体制	(199)
一、有限责任公司	(199)
二、股份有限公司	(204)
三、上市公司	(211)
四、法人治理结构	(214)
第三节 资本运营条件与效果	(221)
一、运营主体条件	(221)

二、运营客体条件	(226)
三、运营轨迹	(228)
四、企业集团	(230)

第五章 市场营销

第一节 市场分析	(237)
一、产品市场	(237)
二、目标市场	(241)
三、营销组合	(247)
四、产品结构决策	(249)
第二节 营销组织	(265)
一、销售区域布局	(265)
二、销售公司组织与职能	(268)
三、销售分公司组织与管理	(274)
四、国际营销	(277)
五、营销队伍	(278)
第三节 客户开发	(281)
一、客户开发程序	(281)
二、客户管理	(283)
三、客户引力	(288)

第六章 生产管理

第一节 产品生产过程	(293)
一、制浆造纸生产的特性与共性	(293)

二、纸浆生产过程	(297)
三、造纸生产过程	(301)
第二节 环境保护工程	(312)
一、生命工程	(312)
二、碱回收工程	(313)
三、黑液资源化	(316)
四、中段水处理工程	(317)
五、氧漂工艺工程	(317)
六、环保监测	(317)
第三节 生产过程组织	(319)
一、厂区规划	(319)
二、生产过程组织	(323)
三、劳动过程组织	(329)
第四节 生产运行标准	(337)
一、技术操作标准	(337)
二、定额标准	(340)
三、计划标准	(346)
第五节 生产过程控制	(355)
一、生产调度	(355)
二、能源控制	(360)
三、安全管理	(363)
四、信息反馈	(364)
五、生产管理基础	(369)

第七章 现场管理

第一节 现场环境设计	(372)
一、物理环境	(372)
二、化学环境	(377)
三、操作环境	(378)
第二节 现场管理方式	(383)
一、生产现场流	(383)
二、定置管理程序	(387)
三、定置配套管理	(391)
第三节 方法研究	(399)
一、方法研究程序	(399)
二、程序分析	(402)

第八章 质量管理

第一节 质量管理体系	(407)
一、质量管理的发展	(407)
二、质量管理组织运行	(411)
三、质量保证体系	(419)
四、建立质量体系	(425)
五、质量认证	(428)
第二节 质量监测体系	(432)
一、质量检测组织	(432)
二、质量检测对象	(434)

三、质量审核制度	(441)
第三节 工序控制与质量分析	(444)
一、工序与产品质量	(444)
二、工序能力	(451)
三、工序管理点	(464)
四、产品质量问题分析	(468)
第四节 质量创新	(476)
一、QC 小组活动方式	(476)
二、合理化建议组织方式	(480)
三、采用自控装置	(483)

第九章 科技管理

第一节 科技管理概述	(485)
一、科学与技术	(485)
二、技术更新的途径	(490)
三、科技进步政策	(493)
四、科技进步效果	(495)
第二节 科技开发组织方式	(498)
一、技术开发体制	(498)
二、开发过程管理	(502)
三、永续性创新活动	(505)

第十章 设备管理

第一节 设备选择与运行	(510)
--------------------------	-------

一、设备选择	(510)
二、设备信息管理	(517)
三、设备运行保养	(528)
四、设备包机管理	(532)
五、设备事故管理	(535)
第二节 设备维修与改造	(538)
一、设备磨损理论	(538)
二、设备修理	(542)
三、设备改造	(551)
四、价值工程	(556)

第十一章 物资管理

第一节 物资管理体系	(563)
一、物资管理体系的特征	(563)
二、物资计划管理	(566)
三、优选供货单位	(569)
四、物资要素控制	(574)
第二节 库存控制与管理	(577)
一、物资储备	(577)
二、库存控制方法	(579)
三、库存管理	(584)

第十二章 财务管理

第一节 投资与收益	(589)
------------------------	--------------