

山东省企业经营管理者培训教材

企业管理现代化 创新成果精选

孔繁礼 孟凡利 张洪军 主编



山东人民出版社

企业管理现代化创新成果精选

孔繁礼 孟凡利 张洪军 主编

山东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理现代化创新成果精选/孔繁礼等主编. — 济南: 山东人民出版社, 2003. 7
ISBN 7-209-03267-3

I. 企... II. 孔... III. 企业管理 - 经验 - 山东省
IV. F279.275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056542 号

山东人民出版社出版发行

(社址: 济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码: 250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 17.75 印张 2 插页 460 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

编委会成员名单

主 编:孔繁礼 孟凡利 张洪军
副主编:樊 军 姜 龙 李现实 刘仁民
石振源 姜玉巧
编写人员:魏 勇 荣 刚 张春幸 张宏亮
张志勇 张庆堂 刘海鹏 马 俊
杨成国 刘桂兴 许 伟 郑 婕
苏 琳 季彦云 张衍美

序

王元

随着改革的不断深入,企业已成为市场竞争的主体和企业管理的主体,具备了自主加强内部管理的积极性和内在要求。但是,由于长期以来形成依靠政府推动的惯性尚未被根除,再加上自主创新能力不足,企业在创新过程中往往会遇到很大的阻力。在这种情况下,政府如何推动企业抓好管理工作,成为摆在我们面前的一个重要课题。根据全国乃至全球企业管理的发展趋势,把握、引领企业管理发展方向,为企业提供可供借鉴的科学的管理方法,是政府推动企业管理的一项重要任务。

近几年,我省企业在实践中创造了大量科学的符合实际的管理方法,总结出了一大批企业管理现代化创新成果。这些成果是在总结企业多年来实践的基础上创造出来的,对我省广大企业有着很强的借鉴意义。省经贸委和财政厅把近年来我省企业管理现代化创新成果进行精选总结,编印成册,作为我省企业经营管理人员的培训教材,对推进企业加强管理和促进发展一定会起到很好的指导作用。

管理是企业永恒的主题,加强管理永无止境。每个企业情况不一样,在某一阶段抓企业管理的侧重点也不同,具体的管理模式也不一样,但只要我们把改革、改组、改造和企业管理结合起来,不断夯实企业的各项管理基础,坚持不断创新,企业管理工作一定能取得更大的成效。

目 录

目标成本与财务资金管理

- 以目标利润为导向的企业预算管理 (2)
- 建立以风险控制为基础的现代价值工程投资体系 (12)
- 基于公司战略的绩效管理 (20)
- 建立“四位一体”评价体系 (32)
- 迎接市场经济挑战,实行全方位目标成本控制管理 (39)
- 管理方法上的重大突破——制成率考核 (46)
- 材料消耗定额研究与实践 (52)
- 加强预算管理与模拟市场核算的结合实现企业效益最大化 ... (60)
- 系统绩效管理体系 (69)

物流与营销管理

- 塑造链式管理模式,建立季查季高台阶机制 (80)
- 以“竞争合作”为纽带的供应链管理 (89)
- 构筑采购物流管理平台 (99)
- 以柔性化物流打造现代企业运行机制 (107)
- 资本运营与项目投资最佳结合途径的探索和实践 (112)
- 基于“程序化”的企业业务流程再造及实施策略 (119)
- 以用户需求为核心的整合营销管理 (130)
- “4Ps”管理法在环球牌包装润滑油市场营销管理中的应用 ... (139)
- 市场型企业管理机制的研究与实践 (147)

面向客户的业务流程整体再造	(155)
建立“购销分离”管理系统推动企业快速发展	(162)
新汶矿业集团市场营销战略与策略的研究及实践	(168)

生产与质量管理

绿色生态纸业战略的决策与实施	(178)
新汶矿区资源开发与生态环境重建工程	(192)
构筑安全防御系统打造本质安全型矿井探索与实践	(198)
生产预警系统的建立与应用	(209)
供电企业人员安全性评价工作法	(224)
构筑作业质量提升平台	(232)
强化质量管理,提高电厂竞争力	(246)

企业文化与人力资源管理

以企业文化为基础,建设学习型组织	(260)
创建高科技企业的知识管理体系	(273)
员工定期竞岗级次管理	(282)
动态化的星级员工制度	(292)
岗位分层次管理	(299)
轮岗培训减人增效管理	(306)
人力资源双向考评机制的创新与发展	(315)
推行全员动态管理 实现人力资源的优化配置	(326)
人才资源运行机制与人才市场体系研究	(338)

体制创新与综合管理

三角的科技创新体制化	(350)
------------------	-------

母子公司的分权管理与制衡	(364)
运用产权理论和政策做好集体企业重组改制工作	(372)
管理创新 科技拉动	(378)
完善法人治理结构 建立现代企业制度	(385)
煤炭企业内部分离社会职能的探索与实践	(390)
抓好车间管理达标探索企业基础管理新模式	(400)
综合管理体系创新	(407)
培植和提高地震勘探核心竞争力	(416)
以提高管理竞争力为导向的创新与集成	(429)
企业核心竞争能力的构建	(437)
企业办学体制改革的研究与实践	(445)

信息化管理

ERP 助东阿阿胶舒筋通脉	(454)
三联家电 ERP 系统	(461)
现代信息技术在企业人力资源管理中的应用	(468)
安全性评价智能管理系统	(475)
基于 Intranet(局域网)的班组管理信息系统	(483)
数字化供水管理	(491)
实施 BERP 系统,提高企业现代化管理水平	(500)
广域网语音、数据计算机综合管理系统	(507)
构筑一流的信息化管理平台,实现企业管理创新	(513)
以自动处理系统为核心的电信业务管理模式	(521)
基于 Intranet 的 CAERP 管理系统	(528)
建立网管中心,实现电力企业通信业务流程重建	(537)
兖矿实现管理创新 全面实施 ERP 系统	(544)
通信企业办公自动化系统的构建与管理	(552)
后记	(561)

目标成本与财务资金管理

以目标利润为导向的 企业预算管理

山东华乐实业集团公司

山东华乐实业集团公司是一家以棉纺织业为主的集团股份制企业,1998年完成股份制改造。公司现有员工2400人,固定资产2.6亿元,下属棉纺织公司、帆布公司、热电公司等7处骨干企业,主要生产精、普梳系列棉纱、篷盖布等产品。2000年在全国民营企业500强中排名第249位,创出了万锭纱创利税600万元的先进水平(不包括深加工)。

一、以目标利润为导向的企业预算管理产生的背景

华乐集团的前身是一家濒临倒闭的乡镇小农机修配厂。1978年,苏寿堂同志上任厂长后,制定出了27种表格控制生产的用工用料,使成本降低了30%,企业当年实现了扭亏。20世纪80年代,公司将棉纺织确立为发展主业,并得到了进一步的发展。20世纪90年代初组建企业集团以后,内部原有的一些管理手段的相对滞后逐渐成为制约集团公司发展的重要因素,主要表现为:第一,集团下属的各子公司存在只重视自己生产经营指标的短期行为和各自为政的现象;第二,因评价标准不统一,激励、约束机制不能很好地到位,业绩突出的员工得不到相应的回报,业绩差的员工由于缺乏必要的约束和监督,形不成有效的制约,工作效率低下。

为提高企业的管理水平,增强市场竞争力,华乐集团在苏寿堂董事长的带领下以企业预算管理理论为基础,借鉴目标管理的思想,推行了以目标利润为导向的企业预算管理。

二、以目标利润为导向的企业预算管理的内涵和特点

(一)以目标利润为导向的企业预算管理的内涵

以目标利润为导向的企业预算管理是以目标利润为出发点和经营纲领,将预定期限内为实现目标利润所涉及的经济资源的取得及应用,以货币或数量的预算形式表示出的企业及各部门的综合行动计划,是以目标利润为主线,依照预算指标对各业务部门的经济活动进行管理和控制的管理方法。

(二)以目标利润为导向的企业预算管理的特点

1. 目标利润是公司经营运作的标杆。以目标利润为导向,使得公司的利润不只是执行预算、实现经营目标追求的结果,而且是贯穿预算执行全过程的主线,时刻引领着企业的生产经营,促使管理者不断地研讨、论证企业经营过程中的销售和成本保持何种水平才能保证目标利润的实现甚至扩大。

2.激励与约束并重。目标利润是公司年度经营的总目标,将目标利润分解,围绕目标利润的实现编制的各项预算成为目标利润的子目标,子目标落实到各责任单位后又延伸细化到每一位员工,在公司内部形成了纵横交错、完整严密的目标连锁体系,人人肩上有指标,项项指标连收入,激励与约束并重,全体员工在各自的工作岗位上积极寻求改善与创新,谋求目标利润的实现。

3.能够实现对生产经营的主动控制。以目标利润为主线编制的整体预算方案是企业经营活动的路线图,预算规定了各责任单位的权限空间。这是一种授权,在授权范围内,责任单位可以自行控制,增强了责任单位对经济活动控制的主动性。同时,当影响目标利润实现的某一因素(如成本)向劣势转化时,公司领导层及时利用优化影响目标利润的其他相关因素(如资本运营、新产品开发)对利润进行弥补,以确保目标利润的实现。它超越了单纯成本控制的范畴,直接进入到了利润控制领域。

4.有效降低企业的经营风险。以目标利润为预算目标,综合考虑企业的战略规划、市场以及生产经营等诸要素,合理、有效地配置企业资源,编制预算,使企业的经营活动有计划、按步骤地展开,达到了预算决策、执行、考核的高度协调一致,实现了企业经营活动的事前、事中、事后控制,能够有效地降低企业的经营风险。

三、以目标利润为导向的企业预算管理的主要做法

(一)建立健全组织机构

组织机构主要由预算管理委员会、预算部、各级预算责任中心、专业委员会组成。

1.预算管理委员会居于领导核心地位,委员会由公司总经理任主任委员,吸纳公司各部门主管共同组成。主要职责为对目标利润进行预测;审议、确定目标利润,提出预算编制的方针和程序;审查各部门编制的预算草案及整体预算方案;在预算编制、执行过程中发现部门间有彼此抵触现象时,予以必要的协调;将经过审查的预算提交

董事会审批;主持召开预算会议对预算进行调整。

2. 预算部作为专门办事机构负责处理与预算相关的日常事务,负责在总预算确定、通过之前对公司各部门提供的分预算草案进行必要的审查、协调与平衡,使总预算与分预算达成一致,并在预算执行过程中进行控制。

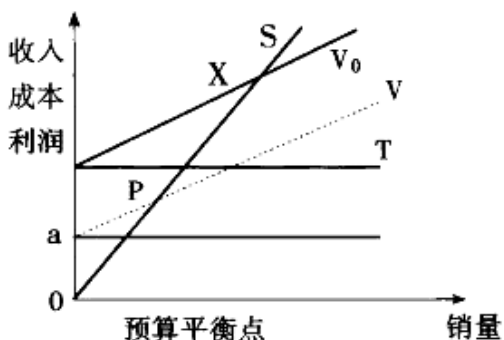
3. 公司预算责任网络由投资中心、利润中心、成本、费用中心组成。集团公司为投资中心,对利润与投资的比例关系、目标资产报酬以及总目标利润承担责任;集团下属各子公司对收入、成本及分担的目标利润承担责任,为利润中心;集团所属的职能部门、各子公司所属的车间对成本、费用预算负责,为成本、费用中心。

在华乐集团,成本、费用中心也被看做是利润中心,利润中心也被看做是成本、费用中心。预算被批准以后就是企业内部的“宪法”,对成本、费用中心来说,没有不可抗拒的外部原因预算不能突破,但是,如果强化管理,使成本费用降低了,对于预算来说就等于增加了相同金额的纯利润,所以也将其看做是一种利润中心。而在公司利润中心中也有成本、费用预算,成本、费用的降低也会直接增加利润,所以也把利润中心看做是成本费用中心。

4. 公司改善提案委员会及物价管理委员会负责研究、实施员工在管理方面的改善性建议,制定物资采购和产品价格政策,委员会主任均由公司总经理兼任。

(二)构建预算平衡点体系,引领企业生产经营

华乐集团在推行以目标利润为导向的企业预算管理过程中,提出了预算平衡点的概念,建立和完善了预算平衡点体系以引领企业生产经营。预算平衡点基于盈亏平衡点的发展与创新,是公司实现目标利润,完成各项预算指标的标志,在直角坐标系中体现为销售收入线与目标利润、总成本线的交点。图形如下(X点为实现目标利润的平衡点,即预算平衡点):



在预算平衡点下方,销售收入无法实现目标利润,公司如果无法再将销售收入扩大,则会通过技术革新、减少人工成本支出来降低变动成本或通过完善管理来降低固定成本,以促使目标利润的实现。在预算平衡点上方,销售收入已实现目标利润,公司以此为基础,积极进行技术革新,节约人工耗费,主动降低成本,追求超目标利润的实现。

在销售市场和生产能力相对稳定的前提下,公司销售收入不可能有大幅度增长,单位变动成本对公司来说具有相对稳定性,这时固定成本成为调节预算平衡点的重要杠杆。公司积极寻求新的改善点,合理降低固定成本开支,追求目标利润的实现和超目标利润的获得。公司预算部负责整理各子公司、部门每天的成本和利润,研究论证预算平衡点图每天的变动情况,密切跟踪、分析产品销售收入、成本、利润之间的变动关系,每天做出详细的预算平衡分析报告交公司董事会研究参考。

(三)科学测定目标利润

对目标利润,华乐集团主要通过量本利分析、标杆瞄准,结合相关指标进行综合测算,使目标利润既有挑战性,又有可行性,能够激发员工的积极性和创造力。

1.量本利分析。公司通过分析产品销售量、销售收入、固定成本、变动成本与利润之间的变动规律对目标利润进行预测,得出利润测算值一。公式为:

预测利润一 = 预计产品销售收入 \times (1 - 预计变动成本率) - 预计固定成本总额

= 预计产品销售量 \times (销售单价 - 预计单位变动成本) - 预计固定成本总额

其中,变动成本率 = (变动成本总额/销售收入总额) \times 100%

= (单位变动成本/单价) \times 100%

2. 标杆瞄准。在确定目标利润的过程中,公司预算管理委员会组织专人对国际、国内的棉纺市场进行研究,对知名企业的产品占有率进行分析、论证,选择竞争力最强的企业为标杆,结合自身经营状况与标杆企业进行对比分析,寻找差距,确定出合理的利润预期增长率,以此为基准确定出公司的预测利润二。公式为:

预测利润二 = 集团上年利润额 \times (1 + 企业利润预期增长率)

两个利润预测值测算完成后,公司预算管理委员会综合考虑公司的长期发展战略、子公司目标资产的报酬率、股东期望收益率等指标,将相关内容融入预测利润之中,并利用 EVA 系统对利润测算值进行评价、分析。并邀请权威专家、公司业务骨干、职工代表对得出的目标利润值进行评价和论证,论证后交公司董事会审核确定。

(四)以目标利润为基础编制预算

目标利润确定以后,公司通过编制预算对目标利润进行分解,主要采取了以下措施。

1. 采取综合预算编制方式。在编制预算过程中公司采用自上而下、自下而上、上下结合的综合编制方式,整个预算的编制过程也是目标利润的分解过程。

首先,公司董事会根据目标利润、市场行情制定预算编制方针,由预算管理委员会层层向下传达、分解。其次,集团公司作为投资中心制定公司资本、投资预算;子公司销售部门根据市场行情分析产品市场占有率及历年销售业绩依据分担目标利润编制销售预算、销售费用预算;子公司生产车间、班组依据目标利润与销售预算编制生产量预算及产成品成本预算;物资采购部门编制材料存货预算、采购预

算；职能部门编制管理费用预算；财务部门编制预计资产负债表、预计损益表、资金预算等。在编制子公司成本预算时，集团公司把当年投入子公司的资本的利息和筹资费用等编制到子公司固定成本预算中，将资金费用作为成本进行分摊。

在预算编制过程中，公司坚持分级把关控制和逐级汇总上报原则，各级预算责任单位对其下属部门预算方案严格进行审核控制，对预算草案进行分析、论证、汇总，层层上报给预算部，预算部对汇总的预算进行细致的审查，经过反复论证、修改，形成整体的生产经营预算草案，报预算管理委员会、董事会审查、批准，批准后下达执行。公司下年度预算自当年的12月中旬开始编制，预算年度开始前结束。

2. 坚持两个细化。公司在预算编制中坚持做到两个细化：一是项目细化。公司把生产经营过程中所有的工作都用预算加以明确，并严格实行预算目标责任制，谁花钱？花钱干什么？花多少钱？什么时间花？都十分明确。二是时间细化。公司将预算由年分到季，由季分到月，由月分到天，公司的每一位员工、每一个部门每天的工作量是多少都由预算来进行规范。

3. 费用科目采用零基预算编制法。在编制管理类费用预算时公司采用零基预算法，在费用——效益分析的基础上将年度相关费用科目分出轻重缓急，以零为基础进行重新评估、论证，不是上年有的费用科目，下年就必须有，而是针对上年某项费用，通过分析，看今年能否在高质量地完成工作的前提下对其进行减免，能节省的尽量节省，能不花钱的坚决去掉，以零为基础重新制定定额与标准。自1997年以来，公司累计削减冗余费用700多万元。

4. 实行预算目标递进优化制。在预算目标分解过程中，公司实行预算目标递进优化制，规定预算责任中心每期预算目标必须以上期的实际发生额为基准进行优化，本期收入和收益预算要比上年有所增加，成本、费用预算要不断减少。几年来，预算越来越接近实际，每年通过目标优化递进创造利润上百万元。

5. 预留预算预备费。预算无论预测的多么准确，实际运作中一