

14th

江西省企业管理创新成果

2012

江西省企业联合会
江西省国有资产监督管理委员会
江西省工业和信息化委员会
江西省企联企业管理现代化委员会

编著

江西省企业管理创新成果

(第十四届)

江西省企业联合会
江西省国有资产监督管理委员会
江西省工业和信息化委员会
江西省企联企业管理现代化委员会

编著

主 编:张海如

副主编:胡 健 李其华 林加奇 马 勇

编委

主 任:高妮妮 陈 飞 辛清华 宛 虹

成 员:谷建忠 张亚玲 曾 斌 张 燕

 江西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

江西省企业管理创新成果第十四届 / 江西省企业联合会、江西省国有资产监督管理委员会、江西省工业和信息化委员会、江西省企联企业管理现代化委员会编.—4版.—南昌:

江西科学技术出版社,2012.12

ISBN 978-7-5390-4667-9

I.①江… II.①江…②江… III.①企业管理-研究-江西省 IV.①F279.275.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第315214号

选题序号:ZK2008101

图书代码:B08089-401

江西省企业管理创新成果(第十四届)

江西省企业联合会
江西省国有资产监督管理委员会
江西省工业和信息化委员会
江西省企联企业管理现代化委员会
编著

出版发行 江西科学技术出版社
社 址 南昌市蓼洲街2号附1号
邮编:330009 电话:(0791)86623491 86639342(传真)
印 刷 江西新华印刷集团有限公司
经 销 各地新华书店
开 本 787mm×1092mm 1 / 16
字 数 770千字
印 张 31.75
版 次 2012年12月第1版 2012年12月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5390-4667-9
定 价 68.00元

(赣科版图书凡属印装错误,可向承印厂调换)

赣版权登字-03-2012-170

前 言

管理的水平千差万别,不同企业在同一历史阶段,具有管理水平的差异;相同的企业在不同的历史时期,具有管理水平的层次性。管理的理念、方式、方法、手段,总是由一定阶段上的社会生产力水平决定的。管理有一般的水平要求,但不同企业对管理知识掌握的程度和灵活运用能力却不同,从而决定了企业管理适应经济环境的变化、以及实现其使命的程度和水平不同。

今天,我们的企业管理正是面临着跨上新台阶的挑战。以信息技术为代表的科技进步,正在改变着企业的运行环境和商业模式;经济全球化、低碳化、绿色化要求企业转变经济发展方式;全球性经济危机带来的对资源、对市场、对人才的竞争迫使企业需要调整自己的发展战略和策略。管理现代化、管理体制机制和管理方法手段的创新,是时代对企业管理者提出的挑战,是一种历史的责任。

在这里,我们向读者推介的《第十四届江西省管理创新成果》,正是江西企业在新的发展环境下,积极探索和实践,大胆创新和求证的管理创新新成果。六十九项创新成果涵盖了能源、电力、电信、制造、原料、服务等产业;涉及了廉能管理、信息系统、企业转型升级、人力资源、设备管理、客户管理、标准化管理、成本管理、班组建设、项目管理、科研管理、作业安全、生产管理、质量管理等众多领域。这些管理创新成果都是从企业生产经营的实际出发,以创新意识引领,注重于用新的理念,或新的方法,或新的要素去改进和完善企业生产经营过程中的环节和方面,或局部、或系统地完善和优化了管理体系,并使管理的创新性具有了生产效率性,转化为显著的经济效益和社会效益,同时积累了管理创新的经验。这些管理创新成果既是相关企业创新的概括,也是所有企业共同的财富。任何企业都有其生产经营的特点,有其独特的发展路径和文化基础,但从创新的视角看,管理创新的企业发展的共性。我们希望形成管理创新的良好氛围,企业在相互学习相互促进中实现更好更快的成长。

编 者

关于发布与推广第十四届江西省企业管理 现代化创新成果的通知

各设区市企业联合会、企业家协会、省直企业团体、集团公司、各省企联会员单位、各成果创造单位：

2012年3月，江西省企业联合会、江西省国有资产监督管理委员会、江西省企联企业管理现代化委员会联合发文，江西省企业管理现代化创新成果审定和推广活动由江西省企业联合会、江西省国有资产监督管理委员会共同主办，日常工作由江西省企联企业管理现代化委员会承办，开展了第十四届江西省企业管理现代化创新成果的申报、推荐、审定工作。5月，组织召开了“2012年江西省企业管理现代化创新成果申报工作座谈会”，在各有关部门和企业的大力支持和积极响应下，经江西省企联企业管理现代化委员会组织认真初审；组织专家、学者从创新性、实践性和效益性三方面进行评价；省企业管理现代化创新成果审定委员会审定，本届共有六十九项成果被审定为“江西省第十四届企业管理现代化创新成果”，其中一等十五项、二等三十七项、三等十七项，现予以发布（名单详见附件）。

第十三届江西省企业管理现代化创新成果反映了我省部分行业和企业为全面深入贯彻落实科学发展观，加快发展方式转变和结构调整，不断提高企业自主创新能力和科学管理水平，进一步推进企业管理创新工作的开展。及时总结提高和推广应用企业管理现代化创新成果，建设创新型企业，提高企业竞争力。在面对经济全球化、低碳化、绿色化和发展方式转变带来的挑战，积极开展管理创新，在理论和实践方面取得的最新成就，体现了我省企业管理工作的新进展和发展趋势，主要内容包括以下几个方面：通过兼并重组、整合推动企业转型升级；信息技术化与科研、运营基础管理深度融合，将“企业的信息化”提升为“信息化企业”；创新财务管理提高风险防控能力，改进研发管理，实现关键核心技术突破，延伸服务功能，提升价值创造能力，以提升核心能力互联网时代的人力资源管理等方面。

本届成果创造了显著的经济效益和社会效益及生态效益，为其他企业改进管理提供了借鉴，为进行企业管理提供了研究和教学的例证。江西省企业联合会企业管理现代化委员会近期内将把第十四届各项成果汇编成册，以供我省企业和社会各界借鉴、参考。下面就本届成果的奖励、宣传、推广工作，提出如下建议：

一、按照国务院国有资产监督管理委员会《关于进一步组织做好全国企业管理现代化创新成果有关工作的通知》（国资改革函[2003]62号）、国家发展和改革委员会《关于组织中小企业参加全国企业管理现代化创新成果推荐申报工作的通知》要求，参照《国家科学技术奖励条例》（国务院2003年第396号令）和《国家科学技术奖励条例实施细则》（科学技术部1999年第一号令），结合江西省企业管理现代化创新成果奖励办法，对成果的创造者给予奖励。请有关部门和企业领导督促落实，以促进企业不断提升管理创新能力。

二、拟于2012年12月组织召开企业管理创新成果大会，组织成果交流、研讨，表彰成果创造单位和创造人，并颁发江西省企业管理现代化创新成果奖牌、证书。具体时间、地点另行通知。

三、江西省企业联合会、省企联企业管理现代化委员会拟与省有关单位、组织各推荐单位和

成果创造单位参加中国企业联合会召开的专题论坛、交流、研讨活动,并针对我省管理创新中存在的深层次难点、焦点问题,在适当时间召开专题研讨。

四、各设区市、各行业要组织和引导企业强化管理、提高素质,及时交流推广企业管理创新经验。

五、为表彰成果申报的组织推荐单位,本届特设组织奖,获“第十四届江西省企业管理现代化创新成果组织奖”的单位为:江西省电力公司、中国移动通信集团江西省有限公司、江西铜业集团公司、江西中烟工业有限责任公司、江西赣粤高速公路股份有限公司。

附件:第十四届江西省企业管理现代化创新成果名单

二〇一二年十月十六日

附件：

第十四届江西省企业管理现代化创新成果名单

等级	成果名称	创造单位	主要 创造人	参与 创造人
一等	国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理	江西中烟工业有限责任公司	郑 伟	任用锴 蒋 捷 张金泉 揭李文 周平庭 龚 婷 刁华来 肖 明
一等	大型电网企业以风险防控为中心的 信息系统安全管理	江西省电力公司	殷 平 王国欢	付萍萍 马 勇 梁 良 陶振文 周淑芳 朱正刚
一等	大型航空制造企业转型升级的市场 管理	江西洪都航空工业集团有限责任 公司	张 波 陈逢春	乐 阳 丁晓斌 王银华 章武强 朱伟国 魏红涛 薛国兴 陆怀华 刘 赟 刘丽珍
一等	以提升核心能力为导向的科研人员 职业发展管理	中航工业直升机设计研究所	邱光荣 赵伟华	罗嗣瑶 朱红波 冯 伟 胡寒健 胡太针 樊 乐 冯韵东
一等	军民融合虚实并举的非航空民品发 展战略的决策与实施	江西洪都航空工业集团有限责任 公司	宋承志 钱 昀	李秋丰 彭淑珍 朱伟国 王中强 余永安 樊 伟 马帅营 凌 波 彭 华 刘場贤
一等	互联网文化导向的通信企业人力资 源管理	中国移动通信集团江西有限公司	周 毅	朱劲葆 郑迎华 李 玲 邓 江 肖升华 李爱萍 李韶华
一等	基于条形码平台下的印钞物资信息 一体化管理	南昌印钞有限公司	周昌高 蒋华南	范文宇 冯 熙 刘笑勇 洪 琴
一等	助推企业战略目标实现的六西格玛 管理	南昌硬质合金有限责任公司	刘万顺 吴爱华	范细东 陈庆华 郝立伟 王朝安 熊小文 徐和根 邵洪波
一 等	以可靠性为中心的大型冶炼企业自 动化设备管理	江西铜业股份有限公司贵溪冶炼 厂	张 旺 常 春	刘志强 付 强 钟耀球 万金凤 郑 忻 马英奕 斯建华 朱晓宇 赵 尹 吴 平
一等	聚焦客户感知的宽带运维服务“四 维一体”高效运作	中国电信股份有限公司江西分公 司	黄晓庆 刘志强	高胜保 邓群辉 刘志芬 罗 军 张 艳 揭文彪
一等	基于风险防范的调整公路运营企业 内部控制体系构建	江西赣粤高速公路股份有限公司	黄 铮 谭生光	邹龙赣 牛志明 朱首校 傅 峻 罗时彪 李 强
一等	高速公路企业标准化管理体系的构 建与运作	江西赣粤高速公路股份有限公司	黄 铮 谭生光	邹龙赣 牛志明 朱首校 傅 峻 罗时彪 李 强
一等	卷包材料消耗成本管理“一键式” 运作	江西中烟工业有限责任公司南昌 卷烟厂	张胜健	王为民 潘 静 殷和文 邱 宏 王 昱 周 全 张 磊
一等	提高供电可靠性的配网运行管控优 化	丰城市供电有限责任公司	黎明辉 聂庆华	鄢春亮 阙建华 邓旭斌 黄梅峰 罗海斌 喻国保 聂金桥 张友盛 叶青贵 丁 锐
一等	大型矿山企业打造核心能力的“三 自”班组建设	江西铜业股份有限公司德兴铜矿	刘方云 周 彝	赵 明 刘冰玉 陈国强
二等	数字化柔性装配生产线的构建与实 施	江西洪都航空工业集团有限责任 公司	陈顺洪 张近贵	徐家明 陶文成 张洪文 皮文彪 孙德华 赫龙光 刘昌东 薛国兴 刘佳毓 周 华

等级	成果名称	创造单位	主要 创造人	参与 创造人
二等	持续提升组织效能的科研院所中层 干部绩效管理	中航工业直升机设计研究所	赵伟华 罗嗣瑶	冯 伟 朱红波 樊 乐 刘 瑾 胡太针 徐顺飞 胡寒健
二等	基于提升企业核心竞争力的引智项 目管理	南昌硬质合金有限责任公司	刘万顺 李鹏达	吴爱华 徐和根 姜 萍 罗 军
二等	基于降本增效的企业科研管理体系 建设与运作	江西赣粤高速公路股份有限公司	黄 铮 谭生光	梁志爱 傅 峻 夏 莹 黎 凯
二等	提高执行有效性的企业标准化体系 管理优化	江西中烟工业有限责任公司南昌 卷烟厂	张胜健	彭 昊 魏小兰 刘 乐 柯拥军
二等	优化施工作业安全监控的“五制” 运作	奉新县供电有限责任公司	王斯学 余春晓	彭 忠 闵华光 王秋亮 湛 红 刘 峰 邹旭鹏
二等	基于保证石化企业作业安全的HSE 备案管理	中国石化股份有限公司九江分公 司	覃伟中 谢道雄	王 敏 周皇旗 钟海涛 刘华强 帅海平 杨小珺
二等	供电企业固定资产全寿命周期管理	江西萍乡供电公司	吴祖发	肖 戎 柳春枝 许献国 秦志辉 叶鹤松 凌 红 王 莲 李妙圣 陈昌波 邱 柳
二等	基于激励导向的企业年金计划的构 建与管理	江西洪都航空工业集团有限责任 公司	黄莉玲 邹国发	易楚才 郑 湘 王 瑶 文 燕 赵国勇 裴红强 薛国兴 单伟华
二等	以安全高效和绿色环保为目标的炼 油装置停开工过程管控	中国石化股份有限公司九江分公 司	罗重春	陈齐全 邹圣武 雷英明 闻德忠 王瑞群 雷 凡 覃 水
二等	以信息化为管理平台的生产组织管 控	中航工业昌河飞机工业集团有限 责任公司	周新民 周忠发	雒孟刚 徐军虎 方 彬 马 鸽 孙峻峰 余惠国 周卫华 吴 丹 蔡云鹏 林 东 黄 琦
二等	基于动态预警和智能分析的电量电 费管理	中国移动通信集团江西有限公司	雷振国	朱礼局 柳建义 饶武辉 熊锦华 吴建勇 翁细鸿 朱祖建 王道建 唐伟君
二等	以安全为首要目的的危险品库风险 防控	江西中烟工业有限责任公司南昌 卷烟厂	张世勤	梁崇标 邓 剑 胡 园 涂裕民
二等	电信企业基于风险导向的集约型内 部审计管理	中国电信股份有限公司江西分公 司	欧阳昌明 徐秀红	郑茂满 阮 芳 余春娟 张丹枫 洪欣欣 罗宝剑
二等	以实现同步提升为目标的强化合作 管理	中国石化股份有限公司九江分公 司	覃伟中	陈文森 钟海涛 苏云麟 陈广盛
二等	以投资控制为目标的重大基建项目 跟踪审计管理	南昌印钞有限公司	周丙启 罗 涛	刘雪林 万吉平 刘欣维 龙 铭 黄祖绍 李海平 张晓晖 代雅琼
二等	以追求零缺陷为目标的质量体系精 益化管控	中航工业昌河飞机工业集团有限 责任公司	吴小文 周忠发	徐军虎 雒孟刚 方 彬 周卫华 余惠国 马 鸽 吴 丹 孙峻峰 毛志华 任 平 朱 林
二等	基于客户侧的营销基础数据生命周 期全过程管理	江西赣州供电公司	李新亮	田 云 蔡秋芸 李 霞 郭 磊
二等	基于TPM理念的航空制造企业廉洁 风险防控管理	中航工业昌河飞机工业集团有限 责任公司	许 伟 胡世伟	徐光德 王少谦 嵇学群 梁 柯 张 敏 张友林 黄 鹏

等级	成果名称	创造单位	主要创造人	参与创造人
二等	电网信息系统调度运行员工岗位胜任力强力提升运作	江西省电力公司信息通信公司	殷 平	阳春福 万钢勇 刘显明 王为民 陈 磊 喻俊浔 金高峰 洪微明 李 仁 李 炜
二等	促进投递效益提升的看板管理	江西省邮政公司	熊勇武	陈 瑛 张 彤 刘文礼 聂岱莉 蒋志宏 邬龙玉 胡德华 兰润根
二等	基于客户感知热线“微市场”服务构建与运作	中国移动江西公司客户服务呼叫中心	周贵勤	芦 萍 龚征途 董磊明 甘 强 谭春艳 赵永军 徐 丽 金美娥 涂文媛
二等	外协施工安全风险管控意识严实运作	江西吉安供电公司	郭志红 刘少伟	何永强 李林元 肖海宝 徐 鹏 刘雪云 吴子桂 赵 俊
二等	提升大型矿山采矿效率的“三精”管理	江西铜业股份有限公司永平铜矿	吴 敏 胡 坚	龚文斌 韩光明 朱成剑 郭 明 林 星
二等	以提升绩效水平为导向的标杆管理	中国石化股份有限公司九江分公司	罗重春	陈齐全 邹圣武 雷英明 闻德忠 王瑞群 雷 凡 覃 水
二等	提高农村公变供电质量的“低电压”精细管理	奉新县供电有限责任公司	彭 忠 赵昌青	王斯学 丁芝林 胡 春 湛 红 刘 燕 邹旭鹏
二等	以提升运行效率为目标的设备基础管理优化	江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	华 刚	陶州洪 杨明亮 丁小明 魏 真 胡 珍
二等	基于战略绩效的信息化管理	中航工业昌河飞机工业集团有限责任公司	周忠发	龚晓光 马 鸽 孙峻峰 雒孟刚 徐军虎 余惠国 周卫华 方 彬 吴 丹 俞 林 徐 伟
二等	基于差异化理念的企业经营者激励约束机制建设	南昌市政公用投资控股有限责任公司	熊一江	钟上游 潘贤林 葛威敏 胡江华 刘顺保 饶 芸 朱 立
二等	以提升产品质量为目的的保障机制的建设与运作	江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	李铁军	杨得强 张 敏 曹洪涛 殷和文 彭 昊
二等	以客户为中心的企业流程动态管理体系再造与实践	中国电信股份有限公司江西分公司	单江洪	赵洪沅 蓝建光 黄建昌
二等	以降低加工吨油取新水量为目标的节水减排管理	中国石化股份有限公司九江分公司	唐安中 高金初	舒亦川 李全国 郑朝阳 王路军 李 利 章 勤 张 凌 姜远斌
二等	以创新发展为目标的农村区域中心运营管理	中国移动通信集团江西有限公司九江分公司	滕春生	郝 坚 吴 健 徐亚军 黄春华
二等	以提升自主管理水平为目的的班组管理模式优化	江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	华 刚	付国平 李益民 刘永光 屈文婷 刘 超 邱省国 胡向明
二等	以改善技术经济指标为目的的对标管理	方大特钢科技股份有限公司	谢飞鸣	黎明洪 经文波 喻 强 谢 军 简 鹏 李小勇 曾春水 柯昌日 胡小青 梁建国 张礼平
二等	基于智能电网的供电企业信息安全防护建设	江西赣州供电公司	姚 勇	曹赣生 郭剑锋 朱 敬 方 晶
二等	提升工作效率的“五同”运作	江西铜业股份有限公司永平铜矿	胡俐娟 王利平	谢智谦 刘石刚 廖向明 张永度 纪雪彩 谢静安

等级	成果名称	创造单位	主要 创造人	参与 创造人
三等	以凸显品牌为标杆的12580网络营销管理	中国移动江西公司客户服务呼叫中心	周贵勤	芦 萍 赖芸芸 魏 容 袁观林 章 奕 涂相斌
三等	整体产销信息系统的构建与运作	方大特钢科技股份有限公司	黄智华	居琪萍 万 云 睢 萌 潘雄峰 魏学智 王 亮 林 峰 梅忠琴 宗 凯 姜志刚 舒寿峰
三等	以提升技术研发人员工作积极性为目标的项目管理	江西江铃底盘股份有限公司	黄平辉	范建荣 唐思成 揭 钢 饶剑文 邱胜利 周 强
三等	以提升员工综合素质为目标的岗位胜任力管理	江西中烟工业有限责任公司井冈山卷烟厂	毛晓光	肖瑶珍 杨 捷 龚珍华 罗 昆 冯京太
三等	远程计量系统的构建	方大特钢科技股份有限公司	居其萍	万 云 睢 萌 鲍文骥 龙晓华 刘 凯 曹增强 郭荔萌 罗美林 肖春钢
三等	促进可持续发展的知识型员工成长机制优化	江西宜春供电公司	陈松柏 黄 斌	习任平 徐 娟 凌 云 范玉婷 姚 勇 李 科
三等	以降低投诉率为目标的宽带服务质量管理	中国移动通信集团江西有限公司九江分公司	刘光付	王 健 曾春亮 艾雨轩 陶晶晶 石 峰 徐 嘉 涂 燕 吴晓兵
三等	基于学习型的智慧型班组建设	中国移动通信集团江西有限公司抚州分公司	万安飞	张和海 李绍请 刘长忠 付 敏 周 勇 许慧明
三等	通信企业预算到县核算到县项目管理	中国移动通信集团江西有限公司南昌分公司	程 伟	陈小媛 陈伯华 胡惠芝 杜大建 陈晓管 上官倩
三等	提升企业成本管控的“双四”运作	江西铜业股份有限公司武山铜矿	李建国 林颂东	江文波 杨仁兵 周建华 欧阳忠 顾雪梅 张金龙 雷红霞 张 良
三等	以追求企业效益最大化为目标的绩效管理	江西金色时代农资有限公司	王豫希	尹隆朵 邓承海
三等	企业财务管理辅助系统的创建与实施	江西移动有限公司南昌分公司	程 伟	陈小媛 胡惠芝 梁洪萍 上官倩 罗 剑 邓莉薇 万 圭 涂成玉
三等	创一流县级供电企业常态化运行机制构建	永丰县供电有限责任公司	赖家明 刘晓鸿	金 东 胡东元 习小军 陈 晖
三等	以突破生产瓶颈为目的的跨职能团队管理	中航工业昌河飞机工业集团有限责任公司	汪广平 李直波 王 军	范姝芳 黄佳美 郭 松 汪小军 孙 亮 刘立超 方 彬
三等	基于输变配电检修的精细化管理	安福县供电有限责任公司	刘四新 刘建平	肖利军 喻 云 邓永明 彭洪梅
三等	以提高劳动生产效率为目标的井下采矿作业“小横班”管理	江西铜业股份有限公司武山铜矿	李建国 江亲才	江文波 杨仁兵 林国洪 周建华 张金龙 高卫宏 刘令莲 赵永和 陈矿平 张葆春
三等	以提升规模发展为目标的高端机营销管理	中国移动通信集团江西有限公司上饶分公司	刘庆华	金 晓 杜 俊 李 争 韩秀娟 岑 瑜 何 翔 徐福林

目 录

国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理	
——江西中烟工业有限责任公司	1
大型电网企业以风险防控为中心的信息系统安全管理	
——江西省电力公司	12
大型航空制造企业转型升级的市场管理	
——江西洪都航空工业集团有限责任公司	23
以提升核心能力为导向的科研人员职业发展管理	
——中航工业直升机设计研究所	34
军民融合虚实并举的非航空民品发展战略的决策与实施	
——江西洪都航空工业集团有限责任公司	43
互联网文化导向的通信企业人力资源管理	
——中国移动通信集团江西有限公司	52
基于条形码平台下的印钞物资信息一体化管理	
——南昌印钞有限公司	61
助推企业战略目标实现的六西格玛管理	
——南昌硬质合金有限责任公司	69
以可靠性为中心的大型冶炼企业自动化设备管理	
——江西铜业股份有限公司贵溪冶炼厂	77
聚焦客户感知的宽带运维服务“四维一体”高效运作	
——中国电信股份有限公司江西分公司	86
基于风险防范的调整公路运营企业内部控制体系构建	
——江西赣粤高速公路股份有限公司	93
高速公路企业标准化管理体系的构建与运作	
——江西赣粤高速公路股份有限公司	102
卷包材料消耗成本管理“一键式”运作	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	109
提高供电可靠性的配网运行管控优化	
——丰城市供电有限责任公司	117
大型矿山企业打造核心能力的“三自”班组建设	
——江西铜业股份有限公司德兴铜矿	125

数字化柔性装配生产线的构建与实施	
——江西洪都航空工业集团有限责任公司	136
持续提升组织效能的科研院所中层干部绩效管理	
——中航工业直升机设计研究所	146
基于提升企业核心竞争力的引智项目管理	
——南昌硬质合金有限责任公司	157
基于降本增效的企业科研管理体系建设与运作	
——江西赣粤高速公路股份有限公司	163
提高执行有效性的企业标准化体系管理优化	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	171
优化施工作业安全监控的“五制”运作	
——奉新县供电有限责任公司	176
基于保证石化企业作业安全的HSE备案管理	
——中国石化股份有限公司九江分公司	182
供电企业固定资产全寿命周期管理	
——江西萍乡供电公司	191
基于激励导向的企业年金计划的构建与管理	
——江西洪都航空工业集团有限责任公司	199
以安全高效和绿色环保为目标的炼油装置停开工过程管控	
——中国石化股份有限公司九江分公司	207
以信息化为管理平台的生产组织管控	
——中航工业昌河飞机工业集团有限责任公司	215
基于动态预警和智能分析的电量电费管理	
——中国移动通信集团江西有限公司	224
以安全为首要目的的危险品库风险防控	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	230
电信企业基于风险导向的集约型内部审计管理	
——中国电信股份有限公司江西分公司	237
以实现同步提升为目标的强化合作管理	
——中国石化股份有限公司九江分公司	245
以投资控制为目标的重大基建项目跟踪审计管理	
——南昌印钞有限公司	253
以追求零缺陷为目标的质量体系精益化管控	
——中航工业昌河飞机工业(集团)有限责任公司	258
基于客户侧的营销基础数据生命周期全过程管理	
——江西赣州供电公司	265
基于TPM理念的航空制造企业廉洁风险防控管理	
——中航工业昌河飞机工业(集团)有限责任公司	271

电网信息系统调度运行员工岗位胜任力强力提升运作	
——江西省电力公司信息通信公司	279
促进投递效益提升的看板管理	
——江西省邮政公司	286
基于客户感知热线“微市场”服务构建与运作	
——中国移动江西公司客户服务呼叫中心	290
外协施工安全风险管控意识严实运作	
——江西吉安供电公司	296
提升大型矿山采矿效率的“三精”管理	
——江西铜业股份有限公司永平铜矿	303
以提升绩效水平为导向的标杆管理	
——中国石化股份有限公司九江分公司	311
提高农村公变供电质量的“低电压”精细管理	
——奉新县供电有限责任公司	317
以提升运行效率为目标的基础管理优化	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	325
基于战略绩效的信息化管理	
——中航工业昌河飞机工业集团有限责任公司	330
基于差异化理念的企业经营者激励约束机制建设	
——南昌市政公用投资控股有限责任公司	336
以提升产品质量为目的的保障机制的建设与运作	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	341
以客户为中心的企业流程动态管理体系再造与实践	
——中国电信股份有限公司江西分公司	348
以降低加工吨油取新水量为目标的节水减排管理	
——中国石化股份有限公司九江分公司	353
以创新发展为目标的农村区域中心运营管理	
——中国移动通信集团江西有限公司九江分公司	359
以提升自主管理水平为目的的班组管理模式优化	
——江西中烟工业有限责任公司南昌卷烟厂	366
以改善技术经济指标为目的的对标管理	
——方大特钢科技股份有限公司	370
基于智能电网的供电企业信息安全防护建设	
——江西赣州供电公司	378
提升工作效率的“五同”运作	
——江西铜业股份有限公司永平铜矿	386
以凸显品牌为标杆的12580网络营销管理	
——中国移动江西公司客户服务呼叫中心	395

整体产销信息系统的构建与运作	
——方大特钢科技股份有限公司	399
以提升技术研发人员工作积极性为目标的项目管理	
——江西江铃底盘股份有限公司	408
以提升员工综合素质为目标的岗位胜任力管理	
——江西中烟工业有限责任公司井冈山卷烟厂	414
远程计量系统的构建	
——方大特钢科技股份有限公司	420
促进可持续发展的知识型员工成长机制优化	
——江西宜春供电公司	425
以降低投诉率为目标的宽带服务质量管理	
——中国移动通信集团江西有限公司九江分公司	432
基于学习型的智慧型班组建设	
——中国移动通信集团江西有限公司抚州分公司	439
通信企业预算到县核算到县项目管理	
——中国移动通信集团江西有限公司南昌分公司	445
提升企业成本管控的“双四”运作	
——江西铜业股份有限公司武山铜矿	449
以追求企业效益最大化为目标的绩效管理	
——江西金色时代农资有限公司	455
企业财务管理辅助系统的创建与实施	
——中国移动通信集团江西有限公司南昌分公司	462
创一流县级供电企业常态化运行机制构建	
——永丰县供电有限责任公司	466
以突破生产瓶颈为目的的跨职能团队管理	
——中航工业昌河飞机工业集团有限责任公司	473
基于输变配电检修的精细化管理	
——安福县供电有限责任公司	478
以提高劳动生产效率为目标的井下采矿作业“小横班”管理	
——江西铜业股份有限公司武山铜矿	485
以提升规模发展为目标的低端机营销管理	
——中国移动通信集团江西有限公司上饶分公司	491

国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理

——江西中烟工业有限责任公司



成果主创人：党组书记、总经理郑伟

江西中烟工业有限责任公司(简称“江西中烟”)成立于2004年10月28日,是由江西烟草顺应行业工商管理体制改革分设而成,主要承担烟草制品的生产经营任务,下辖南昌卷烟厂、赣南卷烟厂、广丰卷烟厂、井冈山卷烟厂、兴国卷烟厂等五家卷烟生产企业,拥有“金圣”、“庐山”等主导骨干品牌。

一、国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理的背景

权力制衡和效率提升是企业管理的基本课题,又是国有企业长期以来需要探索与研究的重大问题。江西中烟构建与探索权力制衡与效率提升相统一的廉能管理,正是基于宏观层面国家高度关注国有企业廉政风险岗位,产业层面烟草行业重视解决注重自律与提高效率两大课题,企业层面注重探索企业科学发展之路的背景下启动的。

具体来说,该成果研究背景如下:

(一)推进廉能管理是探索解决权力制衡与效率提升矛盾的需要

改革开放三十余年,我国各类企业层出不穷,不同所有制、不同地域、不同管理模式的企业在生存和发展中都或多或少地存在着规范和效率之间的矛盾。特别是国有企业,经过三十多年的改革,现在已经基本建立了现代企业制度,完善了公司法人治理结构,但国有企业普遍存在规模较大、管理层级多、廉能矛盾突出的问题。国有企业在生产经营的过程中,有的高度重视权力制衡,为了防止出现职务不廉洁行为,设置众多的部门进行监管,制定了严格的管理规章、操作流程和岗位手册,但同时也带来了办事环节过多、流程繁琐、效率低下、无法跟上市场竞争的问题。有的企业虽然建立了现代企业制度,但是在市场竞争的过程中过分强调效率而忽视对权力的监督、制约,导致部分领域在决策机制、经营方式、管理模式等方面没有科学的监控体系,甚至出现花钱“一支笔”、用人“一句话”、决策“一拍板”的现象,从而导致企业廉政建设滞后于企业发展的需要。虽然进入新世纪以来,国有企业高度重视解决权力制衡与效率提升的矛盾,但始终处于一种管理者与被管理者的博弈过程,严格规范就会影响效率,提高效率往往会缺乏监控,这似乎是国有企业一直困扰的课题。为此,正是在这种大的环境背景下,江西中烟决定以推进管理创新为抓手,努力通过探索廉能管理来探索权力制衡与效率提升的有机统一,不断促进企业得到持续健康和谐发展。

(二)推进廉能管理是贯彻落实烟草行业解决注重自律与提高效率两大课题的需要

2004年国家烟草专卖局党组明确提出全行业在继续坚持和完善烟草专卖制度前提下,必须认真研究和切实解决好提高效率和注重自律两个重要课题,深刻阐述了烟草行业在专卖体制下如何充满生机和活力这个重大命题。所谓提高效率,主要是强调提高资源配置的效率,就是要通过积极推进以市场为取向的改革,努力消除束缚行业发展的体制性障碍,使烟草资源得到

有效整合和优化配置,确保专卖体制下的烟草能够充满生机和活力。近几年来,烟草行业通过结构调整、技术创新、体制改革和制度创新,不断激活了行业的效率和活力,无论是从企业组织结构调整、品牌和产品结构的调整,还是工商分离、组建董事会再到深化订单供货、网上订货、工商协同等一系列改革措施,都较好地促进了烟草行业效率的提升。所谓注重自律,着重是强调增强行业的自律意识,规范行业内部行为,要求全行业在实行专卖专营、集中统一管理的特殊体制下,必须切实重视和加强内部管理监督,着力解决行业发展中自身存在的突出矛盾和问题,提高依法经营、依法管理、依法行政的能力和水平,通过不断加强自我完善、自我调节,发挥专卖体制优势,保持烟草行业的健康发展。近几年来,烟草行业通过确定“国家利益至上、消费者利益至上”的行业共同价值观,通过建立诚信烟草体系,通过开展烟叶流通秩序整顿、财经秩序整顿、卷烟体外循环治理整顿等专项整顿,通过构建以规范“两烟”生产经营为基础、以财务审计监察为关键、以加强对领导干部监督为重点、以纪检监察再监督为保障的内部监管基本格局,真正把烟草行业的发展建立在严格规范的基础之上。江西中烟作为烟草行业的一分子,一方面,按照国家烟草专卖局的统一部署,着力在解决注重自律和提高效率两方面取得实效,另一方面,根据企业作为竞争主体的要求,通过构建廉能管理破解企业内部权力制衡与效率提升的问题,真正使江西中烟打造成既严格规范又富有效率的国有企业。

(三)推进廉能管理是实现企业加强监管与加快发展协调并进的需要

当前,国有企业认真按照科学发展观的要求,不断追求企业的科学发展、持续发展、协调发展和健康发展,这就要求企业既要通过提高运营效率来促进企业加快发展,又要通过注重权力制衡、落实监管职责,来确保企业快速发展与规范发展的有机统一。为此,江西中烟坚持一手抓廉政一手抓发展的理念,通过构建廉能管理体系促进企业的持续发展。一方面,江西中烟按照江西省纪委关于构建国有企业风险岗位廉能管理的要求,针对权力运行的“关键点”、内部管理的“薄弱点”、腐败易发的“风险点”,通过梳理易发问题、查找廉能风险、建立防控机制等措施,不断加强对风险岗位权力运行的监控与制约。另一方面,在注重解决廉政风险管理的同时,江西中烟在构建廉能管理过程中着力从理念设计、组织架构、管理流程到信息化运用等方面下功夫,不断提高工作效率、办事效率和审批效率,努力在推动科技创新、加强企业管理、注重品牌培育、开拓全国市场等方面取得更大作为,以此促进企业在激烈的市场竞争中实现科学发展。

二、国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理的内涵和主要做法

国有企业权力制衡和效率提升相统一的廉能管理,是基于解决规范与效率这一矛盾为目标,既通过构建风险岗位廉能管理、加强企业内部管理监督、建立企业内部权力制衡机制,着力解决企业严格规范、注重自律的课题,又通过优化管理流程、创新管理方法、运用信息化手段,着力解决在规范的基础上实现企业运行效率的最大化,努力实现权力制衡与效率提升相统一,真正建立严格规范、富有效率、充满活力的国有企业。

主要做法是:

(一)明确指导思想,健全管理体系

江西中烟在探索廉能管理中,其核心就是既要注重权力制衡,又要注重效率提升。为此,江西中烟的指导思想、工作目标、组织体系和制度建设上都紧紧围绕这一核心要求而展开。

1.明确指导思想。该成果坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻落实科学发展观,运用现代管理理念和科学管理方法,坚持以权力制衡和效率提升相统一为目标,通

过紧紧抓住规范和制约权力这个主线,扎实推进“制权、管物、用人”制度建设这个核心,以强化权力阳光运行为突破口,以实现运行效率提升为着力点,努力建立健全决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的权力运行机制,建立完善权力制衡与效率提升高度统一的廉能管理体系,切实把企业廉政建设和高效运作有机结合起来。

2.制定工作目标。该成果坚持以创新岗位风险管理为切入点,以健全优化制度流程为抓手,突出抓好工程项目、物资采购、宣传促销、人事劳资、财务管理等重点领域岗位廉能管理工作,确定目标是到2010年底初步建成相关工作配套制度体系,形成比较完善的廉能管理机制和比较顺畅的流程运行机制;到2012年初形成以权力制衡为核心,以排查廉能问题为基础,以规范制度流程为重点,以创新运行机制为支撑,以严格规范、富有效率目标的国有企业廉能管理工作体系。目前江西中烟廉能管理基本按进度目标得到扎实推进。

3.建立组织体系。为扎实推进廉能管理工作,江西中烟在公司层面成立了以总经理为组长的廉能管理工作领导小组,负责组织、协调、指导廉政风险防范工作的开展;领导小组下设办公室,具体负责廉能管理工作的实施、检查和考核,并在公司各部门设立了廉能管理联络员。在各直属单位层面,均结合实际成立了组织机构,指定具体部门、具体人员负责该项工作,形成了廉能风险管理的组织网络。特别是在廉能管理工作的开展过程中,江西中烟始终坚持把开展廉能管理工作作为“一把手”工程,单位“一把手”不仅带头梳理岗位职责、带头查找风险点、带头制定防控措施、带头征求干部职工意见、带头公示廉能风险,而且对班子成员、单位廉能风险查找情况进行严格审核把关,同时对提升效率负责协调解决。

4.加强制度建设。一方面,建立健全民主决策制度。制定完善了公司董事会、党组会、总经理办公会议事规则,建立完善了工程项目、物资采购、宣传促销“三项工作”管委会月度例会制度、赣州烟厂技改项目领导小组月度例会制度和投资项目季度例会制度,进一步加强办事公开民主管理工作,真正落实科学、集体、民主决策。另一方面,建立完善内部管理制度。江西中烟高度重视内管制度建设,特别是2009年我们大力开展了制度汇编工作,将国家烟草专卖局下发的重要管理制度和公司成立以来制定下发的17个类别101项内部管理监督制度在收集、梳理、汇总的基础上进行汇编刊印,形成了江西中烟内部管理监督制度体系。特别是在制度制定过程中,充分考虑权力制衡与效率提升的有机统一,在保障规范的前提下,对影响效率的流程全部在制度中得以优化。

(二)确定重点领域,完善运行机制

1.确定廉能管理的重点领域。根据企业实际,江西中烟的廉能管理突出重点部门、重点人员、重点岗位、重点领域等“四个重点”,即把与生产经营密切相关的部门确定为重点部门,把公司党组成员、各单位班子成员作为风险防范的重点人员,把管人、管财、管物、管事等权力集中的职位作为重点岗位,把领导干部、工程建设、物资采购、宣传促销等容易滋生腐败行为的领域作为重点领域。特别是为了解决权力制衡与提升效率的矛盾,着重在以下几个领域开展实践:

一是在物资采购方面。一方面,为实现权力制衡,公司建立《招标采购活动廉政监督管理办法》,沿着项目审批→项目预算→招标→合同签订→项目调整→验收入库→资金支付→资料归档的权力运行轨迹健全内控机制,合理分解采购权,做到需求申请、招标谈判、合同签订、合同执行、物料验收、款项支付等岗位相分离,实现“需求的不询价、询价的不谈判、谈判签约的不付款”。另一方面,认真分析采购过程的流程原理,全力克服制约采购效率的关键环节,不断提高