

砺炼的岁月

李 政 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

砺炼的岁月: 西安印钞厂管理案例汇编/李忠民, 雷宏振主编. —北京: 企业管理出版社, 2004. 12

ISBN 7 - 80197 - 173 - 6

. 砺... . 李... 雷... . 纸币—印刷厂—企业管理—经验—西安市 . F426. 84

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 136561 号

书 名: 砺炼的岁月——西安印钞厂管理案例汇编

作 者: 李忠民 雷宏振主编

责任编辑: 田晓犁

书 号: ISBN 7 - 80197 - 173 - 6/F · 174

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 210 千字

版 次: 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 0001 ~5000 册

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

编委会名单

顾 问: 张自新

主 编: 李忠民 雷宏振

副主编: 李 政 董洪波 丁越兰 王雅娟

编 委: 时延风 王明虎 黄 明 张民考

杨广田 吴海滨 胡立军 姜国忠

白玲玲 宋民宪 伍 燕 史永华

赵立军 刘 铭 谭江燕 许瑞芳

周长兴 王 忠

编 辑: 焦永辉 裴希治 杨利红 王 睿

和月莉 李 斌 李 智 杨 博

李育斌 郭 荣 冉 竞 杨伟祎

十年历程

——代前言

位于十三朝古都的西安印钞厂，始建于1950年10月，1952年6月投产，总占地面积20.9万平方米，现有职工2000余名，隶属中国人民银行印钞造币总公司，为国有大型一类企业。企业先后成立了西安西钞证券印制有限责任公司和陕西西钞通源印务有限责任公司两个多元经营实体。企业拥有世界先进水平的胶、凹印生产设备，具有全胶品、单凹品、双凹品等多种钞票印制能力；同时具有连接料、油墨、印版自制能力；拥有票据、证券等成套专业设计、印刷生产线和彩印生产线。企业承担国家计划下达的钞票、增值税专用发票印制任务，对外承印各类银行凭证、票证、高级防伪印刷品及书刊、画册等各类彩色印刷品，主要经济技术指标列行业先进水平。

1994年~2003年的十年是西安印钞厂抢抓机遇、加快发展的十年，也是企业艰辛拼搏、团结奋战的十年。在这期间，企业认真贯彻、全面实施西安印钞厂“八五”、“九五”和“十五”规划，综合实力不断增强。企业借助国家经济蓬勃增长的外部有利环境，紧紧抓住发展机遇，主动克服各种不利因素，持续扩充企业硬件实力和生产能力，先后完成了“八五”、“九五”技术改造项目，大力进行基础设施和生产设备的改造，陆续引进、购置了多台国际先进和国内领先的印钞专用生产设备，生产技术装备水平达到国内先进水平，企业面貌焕然一新；企业相继成功承担了数种钞票产品、占全国总量1/4的增值税专用发票、“1129”品的生产任务；企业还注重科技实力的提高，对引进技术全面进行消化吸收，以行业先进水平为标准，不断围绕生产难点和技术瓶颈寻求突破，采用自主研发和外部协作等方式，积极采取新工艺、新技术、新材料、新设备，全力保障了企业生产经营，并成为国内印钞生产中第三家具有钞票新品试制分流能力的企业；2003年

企业生产能力较十年前成倍增长，在中国印钞造币行业中发挥着“基本、骨干和支柱”的作用。

本着协调提高的原则，在“硬件”提升的同时“软件”也配套同步发展。西安印钞厂始终坚持“以人为本，从严治厂”的管理思想，不断探索有效的管理模式，健全完善科学的管理机制。1995年，企业顺利通过印制系统“企业现场管理先进型”达标验收。1996年~1998年，企业认真对照《中国印钞造币行业企业管理优化型标准》，制订了“一年打基础、二年上水平、三年达标准”的“三年三步走”目标，主要针对印制企业安全、质量管理的特殊性，结合企业自身生产、管理实际特点，从建立适应现代企业发展的管理平台入手，从适应市场内外部竞争需要及有效应用现代化方法、技术的角度出发，狠抓基础、勇于创新、苦练内功、提高素质，不断夯实管理基础工作，成功创立并运行了“三标、三规、三责、一化”的企业优化管理模式，取得了显著的效果，1999年，企业率先达到印制系统“企业现场管理优化型”标准。2000年，企业被总公司确定为行业内ERP项目试点单位，成功实施了ERP系统，有效提升了企业管理的信息化程度。2001年，企业向现代科学人文企业管理转型，在多年严格管理的基础上，着力提高全厂职工的认同感、归属感，确立了“严格管理、借力发展、素质第一、志在长远”的战略发展指导思想，注重引入刚柔并济的人本管理思想，积极发挥正激励的作用，建立以人为中心的、主动的、从下至上、从内到外的情感管理，营造了一个宽松的工作氛围，通过正面嘉奖，鼓舞士气，在企业逐步引导形成了一种以责任为导向，实现个人价值的正确途径。2002年，借助建厂50周年大庆的机会，西安印钞厂系统总结、全面盘点了企业文化，形成了较为完整的文化体系，并积极探索建设企业新文化。2002年，为进一步与国际标准化管理接轨，优化管理程序，企业在“三三三一”管理模式的基础上，以规范、完整的标准化管理体系文件为基础，以一体化体系的管理职责、资源管理、产品实现与运行控制、测量分析和改进四大流程为主线，实施了ISO9000质量管理、ISO14000环境及OHSMS18000职业安全健康三大体系的一体化整合。企业科学辨析出有效性、无效性工作，全

面实施企业战略流程、经营流程和保障流程等各个环节的全方位、全过程、系统化改造，并以专业检查、综合检查、内部审核为控制手段，通过经济责任制管理、纠正和预防措施机制的运行，从广度和深度上对企业生产、经营、管理活动进行系统思考，重新组合、重新定位、重新定量，并统一要求、统一管理、统一运作，使企业各项工作有机融为一体、协调同步，推动企业流程的增值内容最大化，从而实现了技术创新、管理创新的自行优化和企业绩效的跃进，进一步增强了企业的核心竞争力。

在企业综合管理不断提升的同时，企业内部各项专业工作也同步改进，人力资源管理从原来的传统人事型管理转变为培养人、开发人、使用人的现代管理，在企业内部建立了人才专业库和后备人员梯队，实施了员工职业生涯设计，为企业持续发展积累了人才储备；近些年，企业信息化建设和应用水平大踏步前进，先后建立了企业内部局域网络和企业网站，实施了 ERP 系统、办公自动化 OA 系统和标准文档信息系统，促进了管理效率和生产工作效率的提高；后勤部门初步完成社会化体系改造，形成了保障对内服务、不断扩充外部市场的经营模式，企业多元经营发展经历了从无到有、从小到大、从弱到强的阶段，目前形成了依托主业、致力高档防伪印刷品的良性发展格局。

面对企业发展的新形势和内部管理的新要求，经过几年的酝酿，2003 年西安印钞厂正式启动了学习型组织创建工作；通过全员征集，确定了“建人文企业，创印制最佳”的西钞愿景。企业内部各级创建工作丰富多彩、卓有成效，全面提升了企业管理水平和综合素质，推动企业不断向优秀、卓越企业的目标迈进。

1996 年 ~2003 年，企业年度利润连续突破亿元，2003 年实现的利润是 1994 年的 24.53 倍；企业近十年向国家上交利税比建厂投产以来前 42 年总和还多。西安印钞厂生产经营管理各方面均取得了可喜的成果，1999 年 9 月在行业内首家通过了 ISO9002 国际质量体系认证和印制行业企业管理优化型验收。2000 年 8 月被国家技术监督局授予“国家质量管理先进集体”称号。2000 年 9 月荣获“全国职业道德先进单位”称号。2000 年 12 月被中华全国总工会授予“全国模范职工

之家”的荣誉称号。2000年10月和2001年元月，分别荣获“企业管理现代化创新成果”陕西省一等奖和国家级二等奖。2001年5月成为西北地区首家通过ISO9001:2000质量管理体系换版审核的企业。2001年12月顺利通过了ISO14001环境管理体系认证审核。2002年元月，被评为“陕西省企业管理先进单位”。2002年6月获陕西省安全生产监督管理局劳动安全卫生安全性评价特安级企业认证。2002年9月通过中国印钞造币总公司《产品安全性评价标准》和《劳动安全卫生安全性评价标准》特安全级标准验收。2003年4月，被中华全国总工会授予“全国‘五一劳动奖状’企业”荣誉称号。2003年5月，企业顺利通过了ISO9000质量管理、ISO14000环境及OHSMS18000职业安全健康一体化认证，同年10月，企业“一体化业务流程再造”荣获“陕西省第九届企业管理现代化创新成果”二等奖。2003年12月被西安市环保局评为“西安市首批市级绿色企业”。

十年间，企业在生产、经营、管理、职工生活等方面发生了巨大的变化，企业的管理理念、管理方法、教育形式等发生了深层次的转变，企业的战略思想从注重短期目标向创造长远未来转变，管理方法从注重约束向注重激励转变，组织形态从管理型向学习型组织转变，管理模式从传统职能型向以科学系统型转变，企业各项工作取得了突破性进展。

1994年~2003年的十年发展历程是曲折的，更是艰辛的，通过自身不懈的努力，企业已具备了一定的规模和实力。随着市场经济的不断深化，面对加入WTO的新形势，西安印钞厂积极转变思想，认真实施JIT精益生产、计算机辅助决策系统等现代化管理方法，大力发展多元经营，全面推进学习型企业创建，不断提高自身综合实力和核心竞争力，实现企业的可持续发展。沐浴着改革的阳光，乘着西部大开发的东风，在新的征程上，西安印钞厂将不断与时俱进，以朝气蓬勃的精神风貌迎接未来的挑战，寻求新的跨越与发展！

编者

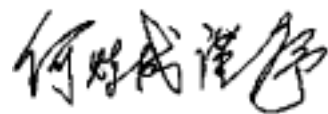
2004年9月

序

无论什么人，什么组织，如果不善于对自己的过去进行总结和反思，都将是很难有所成就的。

读完《砺炼的岁月》一书，我感到很高兴，一点是因为西安印钞厂是一家经济效益很好的国有企业，但他们能居安思危，通过编撰企业自己的管理案例，认真而严肃地做着总结和反思的工作，以不断提升企业管理的规范性和可持续性，体现了一种源自组织自身的管理动力，同时也体现出了企业所具有的创新观念和追求精神，这是非常难能可贵的。中国企业与国外企业在管理上的差距大家是有共识的，其中最主要的原因就是基于理论和实践的互动反思、互动丰富工作我们开展得不够，管理的规范和持续提升是保持企业基业长青的关键，作为国有企业，对此的认识和实践依然任重而道远；另一点是书中的案例均来自企业长期的经营管理实践活动，既真实、鲜活，又具有一定的代表性、借鉴性。目前，我国的企业采用了很多世界上先进的管理模式和方法，对这些实践活动的总结是一项非常有益的事情；还有一点就是本书是企业 and 高等院校的一个合作项目，这种方式值得肯定，现在这样的联姻越来越多，有效性也越来越高，令人欣慰，这对推动我国管理理论与实践的融合和共同发展将会起到重要的促进作用。

管理理论应当来源于实践并指导实践，在这个过程中大家因角色不同而从事着不同的工作，承担着不同的责任，从这个角度讲，《砺炼的岁月》使人感到了动力和希望。



2004年10月

第 1 章

创新——管理之本

创新是企业发展的不竭动力，管理和技术是企业前进的两个“车轮”。十年间，西钞厂正是通过扎扎实实地抓基础管理，不断实施管理创新，一步步实现着企业的跨越。

案例 1 “地基工程”

地基决定着建筑物的高度和坚固程度，建筑物越雄伟，对于地基的依赖程度就越高。基础管理对于企业发展的支撑作用就像地基对于建筑物一样。



案例 1 - 1

我们面临一个什么样的企业

20世纪90年代，一个充满激情与变革的时期……

西安印钞厂，这个地处大西北的国有企业，在经历了创业与回归的艰难砺炼之后，迎来了发展中的又一个春天。为了改善西钞厂的硬件环境，使其符合印制行业的要求，国家投资进行了扩建改造。1993年，西钞厂以一个现代化企业的崭新形象矗立在这片厚重的黄土地上。

1993年11月，曹晓芳来到西钞厂担任副厂长。这位20世纪70年代初毕业的大学生，在改革大潮中走上了企业的领导岗位，凭着对事业锲而不舍的执着追求、严格而不失细腻的管理作风、睿智的经营头脑、形成了自己的一套企业管理思路和方法，赢得了各级领导和广大员工的信任和赞许。聘任会上，总公司劳动人事部副部长赵金柱做了重要讲话，他指出：“西钞厂目前正处于发展的关键时期，企业扩建改

造及设备更新之后，硬件设施处于行业先进水平，为了将西钞建成骨干企业，必须加强班子建设”；总公司吴副总经理在会上也谈到了自己来厂后的感受，他说：“这次来西钞，感到耳目一新，现代化的厂房设施、喷水池、雕塑造型，使人感到了蓬勃的生机，感到西钞充满了希望。”最后，他引用名言“希望是生命的一半，有希望的生命才是完整的生命”来激励西钞的发展……

随后，曹晓芳在几位厂领导的陪同下熟悉了西钞的新厂区。这次竣工后的扩改项目共完成生产性建设 14 个子项，建筑面积近 4 万平方米。主体工程为封闭式联合厂房，由方形主生产大楼、条形辅助楼和三角形九层办公楼构成，联合厂房采用“四流六集中”的科学模式进行设计，主楼配备微机自动控温系统、电视监控系统及火灾自动报警系统。面对这个焕然一新的企业，面对这些先进的硬件设施，曹厂长感到了前所未有的激动……

但是，当来到新搬迁的主业工房时，生产现场的状况却让她皱起了眉头：新投入使用的机器设备已经墨迹斑斑，有的设备上甚至可以清楚地看到油墨手印；生产现场的纸台、拉纸车、维修工具随处摆放；原本应该是光滑明亮的水磨石地面，到处是油渍；职工身上刚发不久的工装已经变得和迷彩服差不多了，穿拖鞋上班、擅自离岗、抽烟、闲聊等现象比比皆是。

怎么会这样？企业不是已经通过“合格型”验收了吗？尽管曹晓芳调任之前对西钞厂的管理现状有一定的思想准备，但与她原先所在的南钞厂相比，与行业其他厂相比，差距仍然让她感到吃惊。

通过与部分干部、职工的交谈，无论是人员素质还是管理状况都让她感到担忧。在 1992 年企业现场管理“合格型”验收时，总公司为了鼓励这位行业“新兵”，勉强给企业打了合格分，但企业多年来的积习并没有因此改变，职工的思想观念依然比较落后，工作中人浮于事、不思进取、作风懒散，甚至还有在生产现场理发的现象。

一方面是现代化的厂房、设施，另一方面是落后的管理现状，两者形成巨大的反差。如果说刚进厂时西钞的新姿使曹厂长充满了创业激情，那么，此时的她则更多地感受到了肩上的压力……

毋庸置疑，管理是企业的“软肋”，要想谋求发展，就必须正视这根“软肋”的存在，并不失时机地进行“补钙”。

如何破题？如何使软硬件配套发展？如何寻求准确的切入点直击管理“软肋”？

西钞面临着严峻的考验。



世界上没有哪一个企业刚一成立就具备科学系统的管理，发展初期的企业在管理上大都处于无序状态，但如果存在一些必要条件的推动，则会快速走向有序管理。

西钞厂新厂房使用后，在作业环境、设施定置和员工行为等方面的不协调，揭示出由于历史原因形成的旧的作业管理和思想观念，使得企业与行业水平相比存在着很大的差距。新环境旧思想的反差，迫使企业对已有的管理进行反省，这时，在企业领导班子改造企业面貌的强烈愿望影响下，就会使企业逐渐认清面临的问题，致力于改变管理的无序状态。



案例 1 - 2

管理突破

突破口

1994年初，总公司在第十七次工作会议上指出：印制系统要按照建立现代企业制度的要求，全方位强化企业管理，并强调年度管理工作要以现场管理为龙头，全面实现优质、高效、科学、文明生产。

一把手工程是企业在很多时候都必须遵循的原则，在争取管理突破中显得尤为重要，甚至可以说是成败的关键。

在总公司的战略目标指引下，曹厂长主持召开了西钞厂现场管理动员大会，首次向职工提出塑造企业新形象的要求，提出要“转机制，抓管理，练内功”，明确企业要尽快达到“现场管理先进型”目标，下达了《深入开展现场管理工作的决定》和《现场管理运行办法》，全面安排和部署“达标”工作。

英国哲学家培根说过：“人是一切的中心，世界的轴”。面对现场管理这样一个庞大的系统工程，怎样才能统一“轴心”的凝聚力，实现企业的战略目标呢？

经过厂部党委反复讨论，决定从职工思想和干部工作作风抓起，强调深化现场管理仅有领导的决心是不够的，更重要的是要将领导的决心变为广大干部、工人的实际行动；而要改变职工行为，就必须从改变人的思想观念出发，曹厂长强调，必须突出“以人为本，从严治厂”。

因此，针对现场管理在职工中存在的种种偏见和非议，领导层从言、行、果三个方面加以引导，深入发动思想，使企业员工深刻认识到管理是发展的永恒主题；在“达标”活动中，要求各级领导从思想和行动上都必须率先垂范，既要当好指挥官，又应成为出色的战斗员，她要求各级领导干部要做到“五要”，即“政治上要严，思想上要实，工作上要能，生活上要廉，内部要和”。

企业在全厂范围内展开清理整顿，实施定置管理，统一设计定置图示，统一生产、办公和生活服务现场定置标准；开展原始记录整顿工作，以不同形式开展班组达标竞赛和原始记录填写竞赛；设专人每日进行劳动纪律检查。为把现场管理的各项标准和要求落到实处，将现场管理工作纳入月度考核，基础管理迅速得到了加强。不少职工感慨地说：“通过现场管理，企业的脏、乱、差面貌改变了，职工迟到早退现象明显减少”，“开展现场管理效果好，抓与不抓大不一样”。一系列举措的实施，使全厂呈现出你追我赶争“达标”的生动局面。

8月29日，西安市委书记来西钞厂视察工作时高兴地说：“西安印钞厂职工精神状态好，干部作风好，企业管理好，环境面貌好。”并欣然为西钞题词：探索在社会主义市场经济条件下办好国有企业的经

验。

通过一年多的整章建制，抓基础管理，企业养成了“严、细、实”的工作作风，职工的思想面貌焕然一新，处处洋溢着一派欣欣向荣的发展气息。

振奋人心的“先进型”验收

“这么好的一个企业，应该在行业内树立典型。”1995年，人民银行副行长史纪良来西钞厂参观后发出这样的感慨。印制管理局赵鹏华局长也强调：“要抓住典型，抓好西钞这个典型，提升印制企业的整体形象。”

同年7月，总公司现场管理验收组来到西钞厂，本着坚持标准、严格要求、实事求是的原则，对企业进行了全面检查。现场检查后，验收组对西钞厂一年来的显著变化感到惊讶。在听取了曹厂长所做的全面达标工作汇报及六个单行材料的介绍后，他们充分肯定了企业在生产、质量、安全、物资等专业所取得的成绩和效果，对西钞厂的管理思路和做法给予了高度评价。

在迎接验收的文艺演出中，2000多名职工着装统一、精神饱满地汇集在西钞大礼堂，奉献出自己精心制作的“文化盛餐”。台上，诙谐幽默的小品、相声，激情澎湃的大合唱，欢快愉悦的舞蹈，甚至还有粗犷豪爽的秦腔，一次次将晚会的气氛推向了高潮；台下，虽然7月的天气炎热异常，员工们大汗淋漓，但没有一个人松开领带，会场上几乎没有人走动，演员的表演和员工融成了一片欢快的海洋。沈币厂企管处处长深受感染，情不自禁地上台指挥起来。一瞬间，全场轰动，掌声经久不息，整台晚会的气氛达到了高潮！

晚会行将结束时，2000多人同唱一首歌，那种震撼，那种氛围，所有人都被感动了。

三个小时的文艺汇演结束后，2000多名职工井然退场。打扫会场时，竟然没有发现一片垃圾。西钞人以自己的实际行动无声地诠释着企业的精神。

西钞厂现场管理“先进型”达标一次性通过验收，这是西钞发展

过程中的一个里程碑，标志着企业综合管理水平得到了大幅提高，西钨职工在以曹晓芳为首的企业领导班子带领下，取得了企业历史上具有突破性的发展。

西钨管理层清醒地认识到，这只是一个新的起点，前面的路依然任重而道远……



企业要实现有序化管理，从哪里开始呢？它不是来自于人们简单的“苦思冥想”或没有任何实践基础的聪明预见，一般来说，管理突破口的选择总是由企业面临的主要问题决定的。

西钨厂的突破口正是从改变作业环境、现场定置、着装和行为举止等方面入手，实施规范的现场管理，并取得了很好的成效，以至于在先进型验收中获得总公司的好评。但是，要将企业真正纳入规范化管理的轨道，还必须经过从经验管理到科学管理的磨练，才能实现管理观念的真正转变。

案例 2 变革“三部曲”

确定目标需要详细的分析和睿智的决策，实现目标则需要周密的部署和高效的实施。



案例 2 - 1

战略目标

挂牌管理

古人云：“学如逆水行舟，不进则退”，企业管理也是同样的道理。先进型验收达标之后，对于取得的成果如何正确估计和看待，下一步该如何走，成为摆在企业领导班子和全厂职工面前的一个重要问题。

为此，厂部党委经过认真分析后就企业的下一步发展达成了共识：企业管理要树立以发展求巩固的思想，要继续坚持“严、细、实”的工作作风，抓养成、抓巩固、抓提高，不断增强效率、效益观念，全面推进企业进步。

决策来源于正确认识，行动来源于正确决策。对验收中的不合格项，全厂上下进行了及时整改。厂部组织了先进型的内部复查验收，

本着从严、从细、从实的原则，对巩固落实不到位的部门、部位，提出明确的整改意见和限期；对巩固落实已到位的部门授予“先进型”牌，并实行动态管理，严格考核。遇有松懈退步，分别采取黄、红牌警告的办法，确保先进型标准落到实处。

1995年9月8日，企业有30个部门以优异的成绩通过了复查验收，一个车间、八个部位被出示“黄牌”。一系列的举措，使得现场管理的思想进一步深入人心，全厂上下开展了“上了先进型，下步如何走”为主题的大讨论，出现了“人人话管理”的可喜场面。对企业管理而言，复查的方式是非常有效的，在此基础上实施“挂牌”日常动态管理，既可避免管理“一阵风”的现象，又能杜绝管理滑坡。

75 和 101

但是，企业离真正的标准化、制度化管管理究竟有多远？

1996年初，曹厂长及企业其他领导、各主要部门负责人围坐在会议室长桌前，针对总公司下发的《中国人民银行印制企业现场管理（优化型）标准》展开了讨论。

企管处处长张自新大胆提出：“总公司的‘优化型’标准是对‘先进型’标准的一种提升，但主要是针对现场管理而言，我们应该以此为基础，丰富深化管理内涵，把优化工作引伸到企业管理的方方面面。”他的想法与大部分人的想法不谋而合。

优化管理是企业生存和发展的内在需要，是增强企业实力、塑造企业良好形象的有效途径，只能恒久坚持并不断发展，不能松懈。“天下难事，必先于易；天下大事，必做于细。”企业立即部署，以总公司优化型标准为基础，逐条逐项找差距。经过细致工作，全厂共找出差距75项，分解整改任务101项，并将其中基础性强、时间跨度大、涉及面广的工作集中为8项基础工作，由厂级领导分项负责，重点突破。经过集思广益、反复酝酿研究，本着积极稳妥、讲求实效的原则，企业提出了“一年打基础，二年上水平，三年达标准”的战略目标和部署，为管理创优工作指明了方向。