



港华燃气：员工共享管理成果

目前，威海港华燃气为 12 万多户居民、60 多家商业企业、30 多家工业企业提供燃气服务。取得如此成绩，港华燃气董事长尹德春认为，最根本的还是依靠公司品牌和内部管理、公司凝聚力和向心力，而其中的灵魂就是企业文化。港华燃气通过一系列的企业文化工作，不仅提高了职工待遇，而且增进了职工与企业的和谐关系，推进了企业健康发展。

引导职工参与企业管理

“原来采用手工切割 PE 管，危险性强、效率低。2010 年 5 月，我们小组完成了《降低切割 PE 管的伤害率》项目，制作了专业切割 PE 管的设备，在提升安全性的同时节省了一半人力。”提到自己参与完成的技术革新项目，工程部主任曲云龙无比自豪。

尹德春介绍说，企业强化对员工的管理，关键是要强化企业与员工关系的管理。为此，港华燃气组织引导员工积极参与企业管理，共享发展成果。开展了 SQS(优质服务)活动，把职工自主创新及技术革新作为活动突破口。2010 年成立职工自主创新、技术革新小组 18 个，参加 SQS 小组活动人数达到 170 人，完成自主创新、技术革新项目 10 个，创造经济效益 20 余万元。

打造人性化的企业文化

“用企业文化稳定人心，让员工有归属感。关爱职工，使企业成为职工信赖和依靠的好朋友。”港华燃气常务副总经理、工会主席宋修仁介绍说，在强化企业制度管理的同时，他们更注重企业的人性化管理。

为此，2005 年至今，港华燃气在职工医疗保险的基础上，为每位职工购买了 600 余元的意外伤害和住院医疗补助等多种商业保险。2009 年，行政部的刘川强因喉咙疾病住院，单位办理的保险为他节约了近千元治疗费。截至目前，港华燃气共有上百名员工因此受益，获得理赔金近 40 万元。

建立和谐劳资关系

因受全球金融危机影响，大批工商业用户用气量急剧下降，威海港华的发展受到影响。不少员工担心工资不能如期发放，没想到公司不仅如数发放满额工资，还为全体员工平均加薪 8%。

(荣方 张莉)

□ 梁育

作为一家生产非标刀具的工厂，廊坊厂每一次的产品都不一样，这也就意味着几乎每一批产品都需要重新进行工艺设计、机器编程和生产检测。“非标产品做供应链管理是非常困难的，因为很难计划生产，可控性太差。”

2006 年，廊坊的平均交货时间在山特维克全球十余家非标产品工厂中排名最后一位；3 年后，多数产品已经能够控制在 7 天之内，而整体平均交货时间仅为全球平均值的一半，其跨越速度之快令山特维克刀具总裁安德林也另眼相看。“1994 年我们在廊坊建厂只是想把国外的专长复制过来，可是后来，在派驻两名经理到国外学习之后，完全本土化的工厂却发展得越来越好。开始的时候，廊坊是一个学习者，很快就成为了示范者。”

◎质量精益化

“质量控制是交货时间缩短的重要环

节，如果质量不过关，产品需要不断返工、重新制作，时间上一定得不到保证。”

当年廊坊厂长的“豪言壮语”，颇有些被逼上梁山的味道。

2005 年、2006 年两年，山特维克全球刀具部门内部精简整合行动以“平均一个季度关闭一家工厂”的速度在全球展开，廊坊厂的生存问题迫在眉睫。与同在亚洲的印度、日本两家工厂相比，前者成立时间晚，质量水平差，交货时间长，各项指标都名列末位。“2005 年中国市场快速增长，销售人员拿回来订单，工厂却不能按期做出来，销售的意见也非常大。”作为变革小组的带头人订单中心经理刘益工艺工程部经理王何非都感觉到了深深的压力。

变革已经箭在弦上。但是，缩短交货时间的战役却首先在质量领域打响。“质量是起点，如果我们这个没有做到，其他的更无从谈起。质量控制是交货时间缩短的重要环节，如果质量不过关，产品需要不断返工、重新制作，时间上一定得不到保证。”2006 年，专门针对质量问题的改善山特维

过去的十年，我国许多企业经受住了金融危机考验，销售额不仅超过了百亿，有的甚至还突破了千亿大关，他们真切地感受着十年战略的“成长与困惑”！

[详见 A2 版《主题策划》]

山特维克：打响供应链“精管化”之战

“供货期从 48 天降低到 10 天以下，所有人都觉得这是个疯狂的想法。”彼德·阿维森是山特维克特种刀具生产厂的刀杆部生产经理，2006 年，当廊坊厂的时任厂长在山特维克内部销售年会上提出其对交货时间的“瘦身计划”时，台下的反应让彼德至今记忆犹新。可是后来，在派驻两名经理到国外学习之后，完全本土化的工厂却发展得越来越好。开始的时候，廊坊是一个学习者，很快就成为了示范者。”

克成立了 ICC 项目部，最初只是从质量检测方面来开展工作，后来慢慢发现，一些标准化的工作对提高质量大有裨益。但是，对于非标产品来说，标准化本身就是一个“天方夜谭”，被长期忽视。

如今已经管理 70 多人的圆柄刀具生产经理陈金言，当年作为精益生产专家在车间开展 5S 项目，这个引自日本的现场管理理念，字面上的说法是“整理、整顿、清扫、清洁、素养”，但是说白了，就是正确的东西，以正确的状态，正确的时间，在正确的位置之上。

“我们相信 Ql·O，把能标准化的东西尽量标准化，由繁到简，由简到细。”以一台机床为例，



管理创新：徽企逆势增长的“法宝”

□ 张书喜 沈青犬

日前，第十六届全国企业管理大会在北京闭幕，安徽省 8 家企业获得企业管理现代化创新成果奖，这是国家经济管理最高部门对安徽省企业管理的最高评价。

面对国际金融危机的冲击，越来越多的安徽企业在实践中认识到，企业管理水平低下，核心竞争能力不足，是阻碍企业做大做强的一大顽疾。于是，转变管理思路，打造长效的技术开发和管理创新机制，推进现代企业文化，成为一批企业克服金融危机影响、营造经济增长点的新选择。现代管理制度的应用，产生了带动企业逆势增长的发展效应。

效应之一：

投入少，见效快，降低企业成本，成功开拓市场。

去年面对金融危机的冲击。合肥锻压集团并没有铺多大的新摊子，也没有新上大规模项目，却实现经济总量 50% 以上的增长。企业制胜的“法宝”是什么？董事长严建文说，是全面提升管理水平，大幅提升企



业的核心竞争力。

2008 年，合肥锻压集团虽然受到金融危机严重影响，却因为企业管理及时跟进，当年实现经济总量增长 40% 以上。尝到甜头的合肥锻压集团，于是将 2009 年定为“管理提升年”，公司各项指标分解到岗位，实行严格的“问责制”，通过增强创新意识、优化体制、整合产学研优势，加强知识产权管理和人才管理等，实现了要素的良好整合，使合锻去年以来生产和销售一直保持旺盛势头。

企业管理的成功经验不胜枚举。安庆中船柴油机公司推出“岗位、绩效和薪酬三位一体管理”的管理模式，2009 年，公司克服金融危机的影响，完成工业总产值 7.1 亿元，全员劳动生产率达 66.2 万元 / 人，较上

年增长了 16%，创造了企业快速发展的新纪录。

提升管理投入少，见效快，能够有效地降低企业的成本，更可以成功开拓市场。加强企业管理，应该成为企业应对金融危机、战胜困难的重要出路，成为推进转型升级、促进发展方式转变的关键举措。

效应之二：

练好内功，夯实基础，提升企业的核心竞争力。

2009 年初，国际金融危机“乌云压顶”，省经信委在宿州及时召开全省企业管理现场会，推出皖北煤电集团等一批全省企业管理的典型，推广其深化企业管理的成功经验，号召全省工业企业提升管理练“内功”，应对危机夺胜利。

皖北煤电集团，通过其闻名遐迩的精细化管理，在过去 5 年多来，销售收入年均增长 44%。然而 2008 年 9 月中下旬，受国际金融危机影响，企业市场销售形势急转直下。企业采取应对冲击的一系列策略中，管理上台阶成为最核心的部署：在已实施的精细化管理模式基础上，

(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

李锦记郭世亮：
ERP 成功遵循五大要素

A3

华北铝业应用 ERP 案例解析

理通商道 | COMMERCIAL

A3

沱沱工社：
有机生鲜 B2C 的冷链管理

B1

沃尔玛初试采购模式改革
新版零供关系登场

财智人生 | LIFE

B2

星巴克：“冲泡”数字媒体

B3

2011 热门看点
年度最潮最特色最给力企业年会

富在市场 | MARKET

B3

安踏积极构建学习型企业平台

B4

富士化妆品进攻中国：
销策略受“质疑” 消费者不“买单”

管理论坛 | Guanli Luntan

从订单入手“精管化”

□ 杜培枫

在整个企业供应链中，生产物流无疑是最复杂的一个环节，它不仅涉及到采购、制造和订单管理，甚至还有原材料管理、仓储、运输及物料上线调配等等。

生产物流的运行具有极强的联结性，往往是生产过程中的一个组成部分或一个伴生部分。如何在这种所谓的工艺过程性物流概念中，形成稳定的生产、装备、流动是保证企业物流可控、科学计划的前提，也是保证企业向客户提供稳定交货期的前提。

一旦开始执行生产流程，原材料上线、配给选择就会变得相对固定。作为辅助功能的物流手段若想提高效率，就只能通过对工艺流程的优化来实现。

但是，对于本案中的非标准产品，本身生产工艺、生产类型、生产规模和专业协作化水平处于非常规性变化，加之非标产品受到计划性和市场性的影响，生产工艺中的局部物流就会无法遵循正常的进站、仓储、拣癖上线、库管等活动，导致一系列的 KPI 指标出现较大的波动。对于案例中的廊坊分厂，则只能从订单入手，在生产过程和运输环节中压缩时间，以保证精益生产的高效，从而消除不产生价值的等待时间。