

基于战略导向的成套技术协作网络体系构建与实施

——西安陕鼓动力股份有限公司实施卓越绩效模式的实践经验

概 要

西安陕鼓动力股份有限公司（以下简称陕鼓动力，或公司）成立于 1999 年 6 月，是重大装备制造行业的龙头企业，是为冶金、石化、空分、电力、环保、制药、国防等国民经济的支柱产业提供透平机械系统问题解决方案及系统服务的制造商、集成商和服务商。近几年，公司围绕企业发展战略，在质量管理的思路和方法上进行创新和突破，以提高员工的质量意识和质量责任心为切入点，引入先进的质量管理理念和方法，并取得了实效，推动了企业质量管理水平的全面提高，使质量管理成为落实企业发展战略的有力支撑。尤其是公司推行卓越绩效模式，强化了“两个转变”的企业发展战略，提出了“以主导产品为基础，以专业化营销为手段，建立市场战略合作伙伴，拓展服务领域及新兴产业，占领高端市场”的营销战略。同时，公司在行业内率先实践供应链管理创新，组建“陕鼓成套技术设备协作网”，集成了包括西门子、GE 等国际知名公司在内的国内外优秀企业资源，有效提高了对优质配套资源的配置能力。

西安陕鼓动力股份有限公司不断研究用户需求的变化趋势，站在产业链的高端对资源配置进行掌控，注重先进技术与传统技术的嫁接，向用户提供国际领先、高效节能的装备。几年来，通过管理诊断、自我评价，实施改进和创新，公司逐步建立了追求卓越的经营管理模式，引导企业不断向超越自我、追求卓越的目标迈进。

一、企业概况

陕鼓动力属于陕西鼓风机（集团）有限公司控股公司，是国有控股 A 股上市企业，股票代码 601369。公司先后通过了国际质量（1994）、环境（2001）和职业健康安全管理体系（2004）体系认证。截止 2012 年底，公司在岗员工 2779 人，注

册资金 163877.0233 万元，实现工业总产值 69.01 亿元，营业收入 60.42 亿元，利润 11.48 亿元；截止 2012 年底，公司各类人员中管理人员占 21%，销售人员占 4%，工程技术人员占 24%，生产人员占 51%；人员结构中高中、中专及以下人员占 45%，大专学历占 24%，本科学历占 24%，硕士以上学历占 4%。员工构成详见图 1。

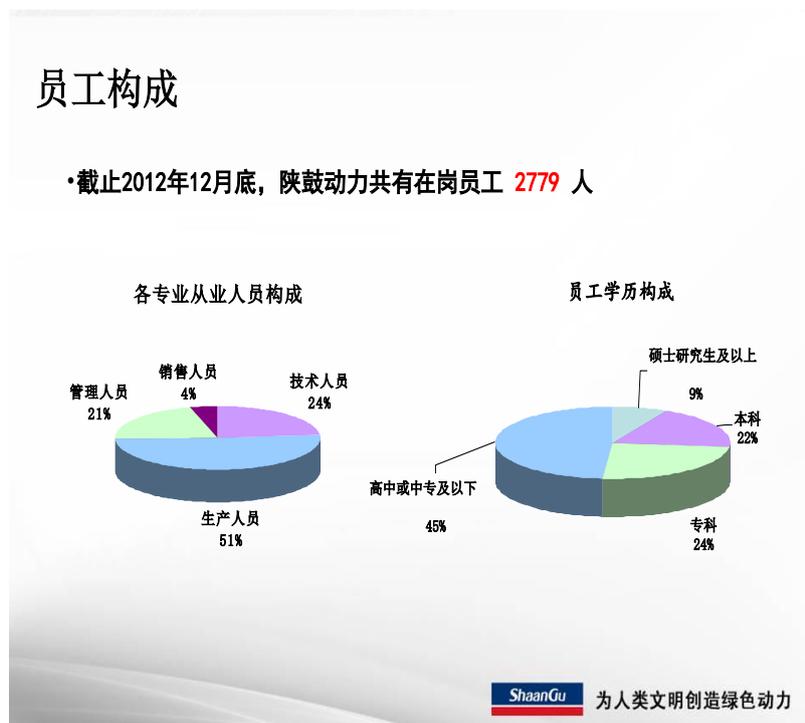


图 1 公司员工构成图

陕鼓动力传统产品有轴流压缩机、工业流程能量回收发电设备、离心鼓风机、离心压缩机、大型通风机、汽轮机等。近几年通过发展，公司把主营业务分为“能量转换装备制造”、“能量转换系统服务”、“能源基础设施运营”三大板块，其专业化产品轴流压缩机、工业流程能量回收发电设备和煤气联合循环发电 CCGT 装置荣获国家科技进步二等奖；轴流压缩机、工业流程能量回收发电设备曾相继获得“中国名牌”产品；工业流程能量回收发电设备、硝酸四合一机组、空分装置压缩机组获“陕西省名牌产品”；离心鼓风机、离心压缩机、烧结鼓风机、透平机械控制系统获“西安市名牌产品”。

随着企业“两个转变”战略的落实，陕鼓动力不断对质量管理体系进行调整和延伸，贯彻 GJB9001B-2009《质量管理体系要求》标准，实施国军标质量管理

体系认证。“陕鼓”商标被认定为“中国驰名商标”，陕鼓品牌入选中国品牌 500 强；陕鼓动力 2009 年荣获“全国质量奖”；2010 年荣获“中国机械工业质量管理奖”、“陕西省质量管理奖”；2011 年荣获“西安市质量管理奖特别奖”；2012 年获得“国家级中小学质量教育社会实践基地”。同年，总经理陈党民获得全国机械工业优秀质量经营者金杯奖，常务副总经理马德杰获得全国质量技术突出贡献奖。公司还先后荣获陕西十大优秀管理企业、全国创建和谐劳动关系模范企业、国务院振兴装备制造业先进集体、全国企业文化示范基地、国家技术创新示范企业等 200 多项荣誉。

从 2006 年导入卓越绩效模式以来，陕鼓动力通过深入贯彻“从单一产品供应商，向能量转化领域系统解决方案商和系统服务商转变；从产品经营向品牌经营、资本运作转变”的“两个转变”发展战略，以主导产品为基础，以专业化营销为手段，建立市场战略合作伙伴，拓展服务领域及新兴产业，同时，组建“陕鼓成套技术设备协作网”，集成了包括西门子、GE 等国际知名公司在内的国内外优秀企业资源，注重先进技术与传统技术的嫁接，创新企业商业运行模式，使企业取得了快速发展。

二、成果背景

在建立卓越绩效模式之前，陕鼓动力一直在坚持传统的机械制造模式，是以设备、体力、技能赚取利润，仅仅依靠自身资源，以“我”为中心，产业结构单一。但随着经济全球化和信息化的迅猛发展，以及国内外市场的进一步融合，竞争日益加剧，势必要求企业在保证和提高产品质量的基础上，改善经营管理，提高企业综合素质和经济效益，促进企业现代化管理水平的不断提升。如果企业固步自封，不变革、不创新，昔日的辉煌必将成为历史。

源自美国波多里奇奖评审标准的卓越绩效管理模式是国际上先进的企业经营管理模式，有领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、经营结果等七个方面的内容。该模式把企业主要的经营需求整合在一个追求卓越绩效的框架内，可帮助企业提高整体绩效和能力，为企业的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值，有助于企业获得长期的市场成功，并使各类企

业易于在质量管理实践方面进行沟通和共享，成为一种理解绩效、管理绩效并指导企业进行规划和获得学习机会的工具。在这样的历史背景下，基于战略导向的卓越绩效模式管理被引入到陕鼓动力，公司高层做出了在公司经营管理上全面推行卓越绩效模式的战略决策，推动公司向全球卓越企业学习的步伐，加快与国际先进管理模式接轨的进程。公司推行卓越绩效的根本目的是想通过引入先进的管理模式，树立标杆，学习比较，促进企业的观念转变和管理创新，帮助企业认清与国内外同行业标杆企业之间的差距，提高企业整体管理素质和绩效，增强产品、服务和企业的竞争力。通过卓越绩效模式的导入和推进，把先进的管理理念、管理模式引入公司，带动公司整体管理水平和综合素质的全面提升。

2004年，GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准颁布后，陕鼓动力从2006年起先后派出八批共60人次参加了中国质量协会等机构举办的标准培训班进行学习，其中包括总经理、副总经理等高层领导以及管理、质量、技术、财务等职能部门领导。公司培养了一批掌握标准、实施标准的骨干力量。2008~2009年，由中国质量协会专家分层次、有针对性地开展5次公司级大型培训，使中层以上干部、技术人员、管理骨干和班组长等，基本掌握了GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》的主要内容。公司安排12名人员两次参加中国质量协会举办的自评师培训班学习。相关人员通过考试取得了自评师资格证书，具备了开展自我评价和撰写《自我评价报告》的能力。同时，公司对运行卓越绩效模式的主要职能部门进行平衡记分卡、五力模型分析、SWOT分析、标杆管理等方法工具的专题培训，并应用到撰写《自我评价报告》和管理工作中。组织全体员工对《卓越绩效评价准则》进行学习，重点是卓越绩效模式概述、11项核心价值观，使员工了解准则的基本要求，接受和认同卓越绩效模式。所有的员工，特别是各级管理人员参与卓越绩效模式的实施和管理改进，引导了企业不断向超越自我、追求卓越的目标迈进，全面提高了公司的经营管理质量。2007年公司荣获“全国机械工业质量管理奖”；2008年荣获“全国质量奖”鼓励奖；2009年荣获“全国质量奖”；2010年荣获“陕西省质量管理奖”；2011年荣获“西安市质量管理奖特别奖”。

三、成果内容和特征

在对市场发展趋势和企业自身实际进行缜密分析、论证和研究的基础上，陕鼓动力确定了战略目标：全力推进“两个转变”，打造世界一流绿色动力强企。公司从打造和强化企业核心竞争力着手，扎实开展工作，力图使企业占领市场高地并具有一定国际竞争力，成为世界一流的大型装备成套供应与服务商。

（一）直接面对终端市场，充分研究客户需求

1、正确认识 and 充分把握客户需求

市场经济下，客户真正需要的不是“产品”，而是“功能”。单一的风机产品对于陕鼓服务的流程工业而言，只是系统中的一个零部件，不可能实现用户所需要的功能，必须有汽机、电机等原动机以及润滑油站、消声器、除尘装置等一些配套产品，并经过优化配置后形成一个完整的系统来实现。

2、建立以客户为中心的营销理念

企业生产什么不是关键，关键是客户需要什么。基于这种认识，以及推进卓越绩效模式后的新变化，陕鼓动力的市场角色发生了变化。从出售单一产品向做市场的成套供应商进行转变，为用户提供个性化的、完整的问题解决方案和系统服务。

（二）向客户提供系统的功能解决方案和专业化服务

1、向客户提供系统的功能解决方案

所谓的工程成套，指除为客户提供自产主机外，还要负责设备成套和工程承包，这实质上是为客户提供更大范围的、系统的问题解决方案。

对客户而言，一是不需要进行专门项目管理，二是控制项目投资和控制投资周期；对陕鼓动力而言，一是用核心设备拉动了一个大市场。二是竞争能力明显增强。三是建立了资金池。四是这种方式仅需要少量技术和管理人员运作，不存在固定资产投资。五是主机部分仅需要少量人员完成，其人均产值、利润远高于设计制造主机。

2、向客户提供专业化的服务

（1）向客户提供专业化维修改造服务

专业化维修改造，是指由设备的制造厂商提供设备的维修、检修、升级、改造。设备制造厂商集中了大量的专业精英，并有许多专业维修服务手段和专用备品备件加工设备。这种服务是任何一个设备维修公司或客户自行组建的维修队伍无法比拟的，因此能提供最专业的服务。

陕鼓动力通过发挥自身专业优势，以远程故障诊断系统等为手段，可以快速、及时、高效地为客户提供专业化维修服务。特别是可以发挥陕鼓动力成套技术及设备协作网优势，整合配套厂家资源，为客户提供优质的系统服务。

（2）向客户提供专业化远程设备状态管理服务

透平机械的安全稳定运行对于客户整体系统的正常运转具有重要的、不可替代的作用。为此，陕鼓动力把信息技术与传统产业进行嫁接，研制开发了旋转机械过程监测及故障诊断系统，并以此为核心，对客户装置实施全过程，全方位、全天候的状态管理。旋转机械过程监测及故障诊断系统，是现代信息技术与传统制造业的有机结合，可以通过互联网对现场机组运行情况进行超越时空、全天候、实时的远程监测，及时掌握设备运行状况及发展趋势。对客户而言，这套系统能帮助客户准确掌握机组运行状况，合理安排维修改造及备品备件时间。该系统提供了全面、详细、准确的信息，防患于未然，保证了机组的安全运行。由于陕鼓动力的24小时值勤服务，随时监测着存在问题的机组，并由专家队伍来判定问题的严重程度、定期提供运行监测报告，因此，客户可以高枕无忧，集中精力从事主业。对陕鼓动力而言，不仅可以赢得客户信赖，而且可以及时掌握大量的现场机组运行情况的第一手准确、详细的信息。

（3）为客户提供专业化的系统备品备件服务

由于陕鼓动力提供的风机成套设备专业化程度高，而且大多是客户流程装备上的核心关键设备，需要高可靠性。所以，装备一旦出现问题，将造成整个系统的全面停机，并由此引发重大事件。为了防止这一问题的发生，客户一般要储备一些易损件作为备品备件，这就带来了资金占用、储备不足、保管麻烦三大问题。陕鼓动力站在客户角度，为客户提供备品备件零库存服务，可以有效解决这三大问题。

（4）向客户提供金融服务

中国经济快速发展，市场机会随之增多。有一些善抓机会、且对市场有一定洞察力和认识度的企业，由于阶段性内缺乏财务实力和项目系统组织管理能力支持，使一些好的认识和想法无法得到实践验证，迫切需要社会资源提供支持，把愿望变成现实。对此，陕鼓动力站在客户角度，抢住机遇、满足需求、互利合作、实现双赢。建立双方的合作关联关系，为客户提供金融服务的模式，不仅符合国际惯例，而且适应国内未来市场的变化趋势，可以大大增强企业的竞争优势；而且项目如果得到成功运作，可以快速拉动陕鼓动力的市场，获得传统经营模式难以比拟的经营效果。

（三）以高强度的研发牢牢掌握主导产品和系统技术的主导权

拥有能满足市场需要和自主知识产权的核心关键技术是陕鼓动力制造出具有市场竞争力的产品，形成不可替代的奠定企业市场供应链主导地位的关键，也是实施高端经营战略的基础。

陕鼓动力采取了多种方式，强化核心技术研发。公司成立研发中心，建立国家级技术中心，打造技术研发的基础平台。公司建立博士后科研工作站，吸引高级技术专家来陕鼓工作；建立技术专家库，通过灵活多样的方式与社会上各类专家进行紧密合作；招聘高级技术人才，采取各种政策吸引博士、硕士来陕鼓工作，并与西安交通大学联合举办工程硕士班。公司逐年加大研发经费投入，目前年度投入经费已达销售收入的 10%。

截至 2012 年底，陕鼓动力共申请专利 163 项，授权专利 133 项。

陕鼓的技术研发分为两个重要方面：

1、对主机技术进行高强度研发，形成不可替代的核心产品

陕鼓在引进轴流压缩机技术和自主成功开发能量回收透平装置的基础上，不断投入资源高强度开发，保持了两类主导产品的先进地位。

2、对系统技术和关联技术高强度研发，整合上下游，控制产业链

大型装备一般由成套厂商负责将许多厂商供货的设备组装调试为成套产品，然后向客户供货。要实现设备成套，需要系统地研究不同设备之间的相互匹配和

协调工作问题,在为客户提供系统的解决方案中,系统技术和关联技术更为重要,提供单机的企业中并不注重这一方面技术的研发,更多的是关注设备自身技术的研究。公司与供应商、设计院、科研院所等联合开发系统技术和关联技术,系统研究其产品与陕鼓产品的成套问题。

(四) 系统整合资源,全面满足客户需求,增强高端经营能力

大力整合社会资源,满足客户需求并提供全方位服务。把握经营运作方式的高端,摆脱传统的制造业发展道路,走上通过整合社会最优质、最专业的资源,满足客户需求的依靠现代科技、技术和管理发展的道路。

1、与重点客户战略合作,获取稳定的市场资源

企业要发展,市场是基础。企业开拓市场的过程,一定意义上,就是巩固老客户、发展新客户,并深入挖掘这些客户资源的过程。在发展过程中,陕鼓动力与一些具有共同价值观和发展认识的大客户建立了战略合作伙伴关系。

2、与重点配套商战略合作,获取强有力的配套支持

配套商为系统提供风机主机以外的配套设备。陕鼓动力与配套厂商有效合作,获得配套厂商低价、高质量、优先保障的配套产品及优先的服务,并形成供应链。这将使市场竞争能力明显加强,对于开拓市场具有十分重要的意义,而且可能获得其他相关潜在资源所带来的收益。公司利用上述思路,成立了“陕鼓成套技术暨设备协作网”,包括德国西门子、美国爱姆森、GE 等许多世界知名公司。

3、与重点外协厂商战略合作,向虚拟制造转移

外协厂商提供的风机零部件,多属于附加值低、技术含量低、陕鼓动力生产能力不足的零部件。陕鼓动力要想提高市场竞争力,必须摆脱任何零部件都自行制造的“大而全”、“小而全”的发展模式,有进有退,强化核心制造,淡化加工层面的制造,把有限资源和精力集中在市场的开拓和研发环节,发挥社会上专业厂家的力量,实施虚拟制造,提高市场快速适应能力和抗击市场风险的能力。

4、与金融机构战略合作,做好财务管理和金融服务

对于资金存量大的企业,资金资源的有效整合可以归还贷款,降低财务费用、获得银行优质服务,利率及时调整获得最高利息。因此,公司必须深入研究企业

资金合理组合，以获取最大的理财收益。对于大量进出口的企业，必须防范汇率变化带来的风险。利用金融机构资源为客户提供金融服务、开展信用防范，对于启动重大项目、拉动市场也非常重要。

5、与原材料供应商战略合作，向原材料“零库存”转移

库存对于企业应付市场波动具有缓冲作用，但传统存货管理模式的弊端主要表现在没有合理利用和培植供应商资源、占用企业大量资金、增加企业存货成本、造成大量库存积压，增加了企业经营风险。为此，公司与主要原材料供应商建立了战略合作伙伴关系。供应商根据陕鼓动力的生产计划及时进行原材料配送，陕鼓动力按量使用，统一结算。

6、与社会科研机构战略合作，实现产品联合开发

以委托开发、联合开发、委托审核等方式，充分借助大专院校、科研院所力量，与企业自有研发力量相互协作，形成补充。公司与国际同行合作，在联合开发国内市场的过程中，进行紧密的技术合作，开发重点关键市场。公司与配套厂商合作，联合研究系统技术与关联技术，使配套产品与自制产品形成有机结合的整体，产生竞争力。

7、聘请社会专家，成为企业人力资源的有效补充

聘请社会上的技术、管理、市场专家，建立专家库。充分挖掘社会上零散的专家资源，作为企业重点外联工作的参谋、信息提供者、联络人、支持者。这些专家资源在企业市场研究、技术开发、项目申报、咨询服务、产品订货等工作中能够发挥重要作用。

（五）用诚信打造企业高端经营管理的品质基础

市场经济环境中，信用是企业永续经营的前提条件，是企业立足的根本。受到客户信任，将可以得到订单；受到供应商及其他合作伙伴的信任，将可以得到配合与支持，从而满足客户需求、进一步开拓市场、谋求更大发展。只有真正与各类合作伙伴之间做到诚信，才能实现资源共享、利益共享、风险共担，形成一个整体。企业的合作伙伴有许多，客户、供应商、科研机构、咨询机构、银行、税务机关、审计部门等都是合作伙伴，员工也是企业的合作伙伴。企业的永续经

营，不能失去任何一个合作伙伴的信任，必须实现和谐发展，共存共赢。对于缺乏利益共享、风险共担认识的合作伙伴实行淘汰机制，实现品质最好的企业在一起共事。

四、成果实施的路径或方法

卓越绩效模式是全面质量管理的新发展，是对全面质量管理的标准化、规范化和具体化。导入和推行卓越绩效模式，是一项具有挑战性及一项复杂的系统工程。为此，公司建立导入卓越绩效模式推进组织，坚持循序渐进、持续推进。

（一）确立目标并建立机制，积极推进卓越绩效管理

针对卓越绩效模式内涵丰富、涉及面广等特点，公司对照卓越绩效标准和国内外同行业的先进水平找差距，明确工作思路，进行总体规划，确定了“导入卓越绩效模式，推进企业管理改进，全面提升企业经营管理水平”的指导思想，并通过企业内部各种宣传媒介介绍导入卓越绩效管理模式的的重要意义，使全体员工，特别是中、高层领导的思想 and 认识得到统一；卓越绩效模式标准是综合的企业绩效管理方式，是激励和引导企业追求卓越，成为世界级企业的有效途径。根据卓越绩效模式梳理公司战略，提出了 2008~2011 年的公司战略和运营战略、营销战略、技术战略、人力资源战略、服务战略、质量战略等 11 个职能战略，构建了公司战略绩效关键指标体系。同时，为确保卓越绩效管理有效实施，公司建立了自上而下地推进组织机制。一是组织领导机制。成立公司卓越绩效管理领导小组，由总经理任组长，领导小组主要负责推进卓越绩效管理的统筹规划、组织协调、指导监督和检查考核，为推进卓越绩效管理模式有效运作提供了保障；二是采用项目管理模式推荐卓越绩效管理，成立跨部门的项目工作团队，编制了工作计划，针对引入卓越绩效管理的理念和方法开展可行性分析和研究，找出企业管理与卓越绩效评价准则的内在对应关系，取得了实效。

（二）系统培训全面提升，深入认识和理解卓越绩效模式

2004 年，GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准颁布后，陕鼓动力从 2006 年起先后派出八批共 60 人次参加了中国质量协会等机构举办的标准培训班

进行学习，其中包括总经理、副总经理等高层领导，以及管理、质量、技术、财务等职能部门领导，培养了一批掌握标准、实施标准的骨干力量。

2008~2009年，由中国质量协会专家分层次、有针对性地开展了5次公司级大型培训，使中层以上干部、技术人员、管理人员和班组长等，基本掌握了GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》的主要内容。安排12名人员两次参加中国质量协会举办的自评师培训班学习。培训人员通过考试取得自评师资格证书，具备了开展自我评价和撰写《自我评价报告》的能力。同时，对运行卓越绩效模式的主要职能部门进行平衡记分卡、五力模型分析、SWOT分析、标杆管理等方法工具的专题培训，并应用到撰写《自我评价报告》和管理工作中。组织全体员工进行《卓越绩效评价准则》学习，重点是卓越绩效模式概述、11项核心价值观，使其了解准则的基本要求，使广大员工接受和认同卓越绩效模式，让所有的员工，特别是各级管理人员参与卓越绩效模式的实施、进行管理改进。

（三）实施自评和系统改进，提升企业经营管理水平

卓越绩效管理领导小组按照GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579-2004《卓越绩效评价准则实施指南》要求，从领导、战略、顾客与市场、资源管理、过程管理、测量分析和改进、经营结果等7个方面，每年对公司各部门进行了访谈。公司组织召开了高层领导座谈会、中层领导座谈会，按管理、技术、生产等类别，分别组织召开员工座谈会，取得了有关公司管理的第一手资料。在与公司领导及有关人员充分沟通的基础上，公司形成了《卓越绩效模式管理诊断报告》，对公司管理进行了系统全面的诊断、评价，识别出公司的强项和改进空间，为公司改进和提升提供了依据。公司针对管理诊断提出的改进项目，逐一与相关部门反复沟通、交流，制定了切实可行的改进措施计划并组织实施。通过系统地改进创新，推动了企业经营管理质量的全面提高。

（四）大力实施战略落地、文化落地实践活动

1、深化公司发展战略，实现企业可持续发展

确定公司战略目标：全力推进“两个转变”，打造世界一流绿色动力强企。

“两个转变”是指：从单一产品供应商，向能量转换系统领域的解决方案商和服务商转变；从产品经营向品牌经营、资本运作转变。

公司根据国内外制造企业成功与失败的经验总结，迎合了市场的需求，步入后工业时代。公司认为深度的专业化分工成为趋势，“装备制造”的天花板迟早会出现，所以公司以能量转换设备为核心实现同心圆放大，依靠品牌、知识、资本，以客户为界，组合全球资源，把战略转型的落脚点放置于陕鼓动力的三大业务板块上，以求齐头并进，协同发展。第一板块业务是能量转换设备制造，包括透平通风机、透平鼓风机、透平压缩机、工业流程能量回收装置、汽轮机、组合机组等；第二板块业务是工业服务，包括工程成套服务、全生命周期健康管理、自动化产业、融资服务等；第三板块业务是能源基础设施运营，包括 BOT、水处理服务、工业气体服务、工业基础设施服务等。

2、创新企业商业模式，坚持有所为、有所不为

有所不为：不断进行流程再造，放弃非核心业务，先后放弃铸造、机床维修检修、常规加工制造等非核心业务，并通过社会化协作完成。以上工作在保证业务平稳过渡的同时，要妥善安置分流员工。参见表 1。

有所为：强化高端业务能力建设，聚焦优势产业。详见表 2。

能量转换设备方面，强化轴流压缩机、TRT、离心压缩机等核心研发能力，重点建设汽轮机、自电控系统等新兴产业。“十一五”期间，陕鼓投资 6 亿 3 千万，强化了核心部件制造、总装、检测能力。“十二五”期间，陕鼓投资建设了能量转换设备系统研究实验室，希望和合作伙伴一起开展系统研发、流程设计，实现共创、共享。

表 1 陕鼓放弃业务及分流员工统计（549 人）

序号	业务环节	时间	调整方式	涉及部门	人数变化
1	油库	2002 年	已放弃	原供应处	转岗 2 人
2	水压机、小锻件	2002 年	已放弃	原锻压车间	转岗 35 人
3	建安公司	2004 年	已放弃	原建安公司	转岗 8 人
4	机床设备维修保养	2005 年	已放弃	原设备处	转岗 88 人

5	工具、工装制造	2006年	已放弃	原工具处	转岗95人
6	木型制作	2006年	已放弃	原木型车间	转岗26人
7	运输业务	2007年	已放弃	原运输处	转岗40人
8	备料、下料	2007年	已放弃	原备料车间	转岗43人
9	常规加工制造	2003年开始	逐步淡化	机加二车间	转岗约100人
10	铸造业务	2010年	已放弃	原铸造车间	转岗112人

工业服务方面，强化工程成套设计、建设能力，调整研发体系，强化EPC核心建设能力，强化服务体系的构建，组建陕鼓工程公司、陕鼓工程设计研究院，为工程总承包服务提供支持；强化资源整合能力。2003年，公司成立了由56家国内外优秀企业组成的陕鼓成套技术设备协作网，强化了系统集成和系统服务的能力。2007-2012年，公司对外采购已累计达183.01亿；强化金融服务能力。截止2012年底，11家金融机构为陕鼓综合授信达138.82亿元。陕鼓已为63家客户114个项目提供了融资服务，合同金额达83.26亿元。组建工业服务技术支持中心，提供能量转化设备全生命周期健康管理服务。

能源基础设施服务方面，全力推进第三板块业务的开拓和运营能力，为其发展提供技术研发保障，全力推进能源基础设施运营产业，实现卖电、卖水、卖气等功能。

3、建设特色文化体系——打造“向上向善的优良风气”

(1) 陕鼓的愿景：企业、家园、学校。

(2) 陕鼓的使命：为人类文明创造绿色动力，成为一个受人尊敬的企业。

(3) 体现“员工第一”，为员工提供“五险一金”（养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、失业保险、公积金）、启动企业年金、4种商业保险（38种重大疾病、意外伤害、意外医疗、交通意外）；构建员工健康管理及紧急救助体系，建立陕鼓情互助会，建立员工业绩档案。

(4) 陕鼓动力五大特色文化：责任文化、诚信文化、规则文化、创新文化、感恩文化。

表2 陕鼓已增加的业务、部门及人员明细表（762人）

序号	新增、强化业务	调整方式	涉及部门	配备人员
----	---------	------	------	------

1	投融资业务的项目策划和实施	已增加	融资服务部	10 人
2	新能源市场业务开发	已增加	能源开发部	11 人
3	透平设备全生命周期系统服务	已增加	服务产业部	299 人
4	物流采购、配送及供应链管理	已增加	物流管理部	104 人
5	电气自动化控制系统业务拓展	已增加	自动化工程部	72 人
6	工程设计研究院	增加	工研院	60 人
7	产业投资与并购的调查、论证和分析	已增加	证券投资部	8 人
8	工业气体业务拓展	新增加	气体事业部	169 人
9	污水处理业务拓展	新增加	水处理事业部	14 人
10	风险控制业务	新增加	风险控制部	15 人

责任文化：责任文化主要针对干部和管理层提出比较高的要求。板凳理论是每个干部的必修课：板凳≠能力，板凳≠尊重；板凳=责任，板凳=平台。

诚信文化：企业、管理层对员工的诚信，要求真懂、真信、真做，要为员工履行社会责任，搭建服务保障体系建设，建立员工诚信档案，对员工日常行为进行记录，搭建员工职业生涯发展平台，大力推行公开竞聘制度等；对客户和合作伙伴的诚信：实施名牌行动，国产首台首套技术升级改造，成立陕鼓成套技术及设备协作网等。

规则文化：梳理公司制度与流程，制订员工共同遵循的行为准则和规范，养成良好习惯。在公司内，行人必须走人行道。公司有巡检、有提示，违规培训、记入员工诚信档案，不允许违反企业规定的天条；不允许接受部下的请吃；不允许接受部下的礼品礼金；不允许部下为其拎包。严格按上市公司的要求规范运作，推行安全零事故等。

创新文化：突破传统束缚，打破有形和无形的“墙”，建立了科技创新、管理创新、质量 QC 攻关、员工岗位创新、体制创新、文化创新、外部人员创新等七大创新体系。每年举办一次创新博览会，展示员工创新成果，建立创新俱乐部，凝聚创新爱好者，设立创新工作室，为创新工作搭建平台等。

感恩文化：企业要感恩员工、感恩客户、感恩政府、股东、利益相关者，使感恩成为每位员工的实际行动。感恩促进陕鼓更加和谐、更加长远。公司每年举

办一次感恩节，把感恩活动推向高潮。2011年开始，围绕“价值共创共享”理念，公司举办了多次系列文化活动，邀请员工家属、客户、政府等各利益相关方参观企业，听取来自外部的声音和建议，不断践行感恩文化。劳模家属进企业、子女开放日活动、离退休老员工重回工厂等“价值共创共享”系列活动持续开展，推进文化落地。

（五）认真抓好质量体系运行，实现体系认证增值

随着企业“两个转变”战略的落实，不断对质量管理体系进行调整和延伸。一是贯彻 GJB 9001B-2009《质量管理体系要求》标准，实施国军标质量管理体系认证。外请专家进行 GJB 9001B-2009 标准培训，中层以上干部、质管员、体系文件编写人员参加培训。31 人取得内审员资格，并由总经理聘任为内审员。编写新版《质量管理手册》、《程序文件》并组织培训、考试，使员工了解新修订的公司质量方针和质量目标，理解和掌握相关程序的工作流程和工作内容。为确保体系的适宜性、充分性和有效性，公司进行内部审核和管理评审。经过认证机构两个阶段审核，公司取得了《军工质量管理体系认证证书》，使公司的质量管理体系在认证 16 年后再次上了一个新的台阶，为进军军品领域奠定了基础。

营造“零缺陷”文化，推行“零缺陷”管理。公司将“零缺陷”理念作为质量文化建造的基础，形成了以质量文化为根基，以技术、经济为手段的“零缺陷”管理方法。一是围绕“第一次就把正确的事情做正确”，增强员工正确做事的能力。二是制订实施“员工质量行为规范”，培养员工按规范、按标准做事的良好习惯。三是坚持开展“零缺陷”工程，先后完成了 11 批共 412 个项目，有效地解决了主导产品设计、制造过程存在的质量问题，使产品的技术水平显著提高。四是通过落实质量责任，提高员工的质量意识和质量责任心。

五、成果实施的效果

2006 年，陕鼓动力开始导入卓越绩效模式，通过持续开展管理诊断、自我评价，实施改进和创新，逐步建立了追求卓越的经营管理模式。2009 年，在国际金融危机的不利环境下，企业实现工业总产值 34.83 亿元，利税总额 7.16 亿元，实现利润 5.18 亿元，为企业进一步做大做强奠定了坚实的基础。与此同时，

企业品牌得到了较快提升。销售订货由 2005 年的 29 亿元增长到 2012 年的 81.51 亿元；营业收入由 2005 年的 21.8 亿元增长到 2012 年 60.42 亿元；利润从 2005 年的 3.4 亿元增长到 2012 年的 11.48 亿元，呈现出规模与效益同步持续增长的良好态势，为企业持续、健康发展奠定了良好基础。参见图 2。

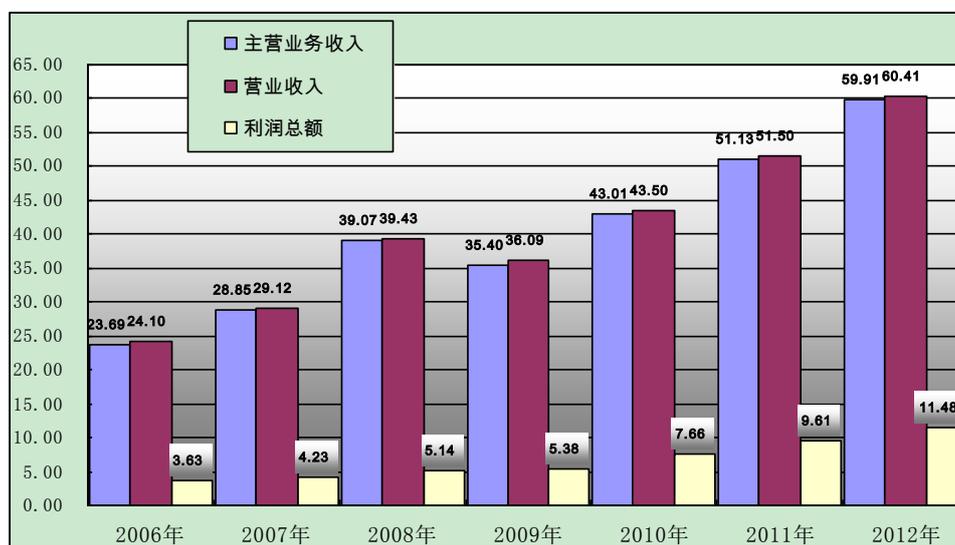


图 2 2006-2012 年公司销售收入、营业收入、利润情况

几年来，陕鼓动力坚持贯彻实施《卓越绩效评价准则》，以卓越绩效标准衡量企业的管理水平，通过战略梳理和管理诊断，建立自我评价体系，不断进行改进创新，实现了卓越绩效管理的系统推进，使企业经营管理发生了根本性变化。

一是增长方式的变化。以前是以设备、体力、技能赚取利润，而现在是与相关方共同提升产业链竞争能力，实现合作、共赢、发展。一方面，做好“减法”这道运算题，着力进行工序流程再造，加大不属于核心的、低附加值制造环节的放弃。另一方面，做好“加法”，按照“发达国家先进制造业的今天，就是中国制造业明天”的思路，积极瞄准客户、市场所需要的环节，加强企业高端制造的链接能力。

二是资源运作的转变。以前考虑自己有什么资源，而现在立足企业在动力系统能量转化方面的核心能力，以全球的眼光组合资源，向客户提供系统解决方案，使企业走上一条高端发展之路。为此，陕鼓成立了“陕鼓成套技术及设备协作网”，包括西门子、GE，瑞士 MAGG 等许多世界知名公司都是陕鼓协作网的成员

单位。通过市场化的运作，供应商和陕鼓紧密联系在一起，使企业满足客户需求的能力大大提升。

三是突破了行业边界。不再是以“我”为中心，而是以“客户”为中心，按客户的需要，制定方案和提供服务，满足客户的需求。到 2012 年，在风机行业的利润总额 15.72 亿中，陕鼓动力占到了 61.1%。这突显了公司以客户为中心，提供系统解决方案和系统服务所取得的效果。

四是优化了产业结构。在收入结构中，建立了“三大业务”板块划分模式，逐渐增加相对刚性的二、三板块即“服务”、“运营”收入，使企业的抗风险能力得到提升。陕鼓动力还聚焦企业商业模式和经济增长方式的实践创新。利用自身优势延伸产业链，进一步提高产业集中度，研究构建了以服务为导向的业务发展模式。同时，公司还建立了透平机械远程在线监测及故障诊断中心、设备备件中心等，初步构建了服务体系。随着国家对钢铁产业政策的调整，后续的维修、改造市场空间将更大，将为公司发展服务经济提供良好的市场机遇。

陕鼓动力不断突破传统的行业边界。成套装备从传统领域进入军工、核电、航空等领域，并拓展至新能源、煤化工等关联产业和节能环保产业，使企业盈利模式向价值链高端转移。

西安陕鼓动力股份有限公司联系方式：

联系人：质量管理部部长 石志荣 电话：029-81392889

质量管理部业务员 孙志彦 电话：81392191

传真：029-81392200

电子邮件：sgzgc@163.com

地址（邮编）：陕西省临潼区代王街办陕鼓路 18 号（710611）

