

“以精益管理‘强身健体’是企业应对经济下行的有效对策”,近日,在北重集团党建工作表彰会暨完成全年生产任务动员会上,该公司董事长、党委书记李建平再次阐释了开展精益管理工作的重要意义,坚定了公司上下持续推进精益管理工作的决心。

精益管理之于企业的意义如今已经不言而喻。正如集团公司董事长、党组书记、管理提升活动领导小组组长尹家绪所说:“现在在宏观经济紧缩的大环境下,我们要是不提升基础管理水平,再不搞好精益管理,再不去控制成本,那是生死存亡的问题。”

自2010年开始导入精益生产至今,北重集团的精益之路越走越坚定,精益管理所倡导的“不断在企业全价值链生产经营管理活动中持续改进、追求完美,实现企业长久发展、基业常青”的理念,已深深植入集团公司的发展基因,成为公司实现“北重梦”的助推器。

“加强基础管理是企业永恒的主题、永远的追求,不管什么时候都不能丢掉这个本。”李建平说。

进入2013年,公司在精益管理“破冰”阶段加速前行,不断将精益管理工作引向深入。今年以来,公司认真贯彻落实兵器集团年度工作会“三条工作主线”的要求,明确了2013年精益管理工作“1236”的推进思路。即围绕一条主线:精益管理向全价值链拓展,追求价值最大化,全年实现精益管理节约价值1亿元;依托“两个抓手”:全面预算管理、管理信息化;运用“三种方式”:全员参与改善、职能部门协同推进、确立精益改善专项课题;突出“六个重点”:精益研发、精益制造、精益采购与供应链、精益营销、精益品质、精益财务。

在子集团范围内要求各成员单位、各级领导人员做到“精益工作日常化,日常工作精益化”。

同时,该公司领导践行“精益从心开始,改善从我做起”的精益理念,带头推动精益工作,为精益工作注入一针“强心剂”。5月2日,刚刚结束台湾卓越企业兵器学习班学习、匆匆返厂的董事长、党委书记李建平,在“五一”节后的第一天,就为公司中层及以上领导人员作了一场2小时的推进精益工作专题讲座;4月初,总经理蔺建成率公司分管精益工作的副总经理李洪艳及基础管理部、人力资源部、安全生产部、质量与社会责任部、财务会计部等相关职能部门人员40多人,先后赴特钢公司101车间、特种铸造公司202车间、液压机械厂402车间、工程机械公司301车间,进行为期一个月、每周“诊断”一个单位精益工作的现场办公,有效解决了401车间设备可动率提高、101车间产品质量提升及工艺稳定、301车间拉动式生产推进、202车间铸铝件工艺改进等问题。

精益管理大型系列培训也为公司精益工作增添了驱动力。今年上半年,公司利用精益研修道场先后举办了高管人员、中层行政正职、车间主任、精益专职人员四期精益特训营,进一步系统的宣贯了精益思想及推进方式,提高了运用精益改善工具的能力,营造了

破冰踏浪 奋勇前行 ——北重集团上半年精益管理工作综述

企业精益文化氛围,完善了精益人才育成体系,提升了精益管理水平,强化了专职推进人员的专业技能,有力助推了公司精益管理工作上水平。

付出终有回报。上半年,北重集团各成员单位、直属部门认真贯彻落实集团公司全价值链体系化精益管理工作要求,积极营造“精益工作日常化、日常工作精益化”的工作氛围,把精益管理工作和生产经营工作紧密结合,扎实推进,取得了一定的成效:特殊钢厂公司持续开展作业标准化和工序成本费用考核工作,从冶炼的各个环节进行管控,吨钢金属材料消耗较2012年节约了20口/t,吨钢费用同比降低174元;特种钢管分公司通过减小无缝钢管加工余量、利用冒口料做制坯和挤压压余等方式,提高了材料利用率。截至6月底,综合材料利用率达到52.2%,较2012年平均水平提高了8个百分点。共计节约钢水1004.3吨,价值1255.4万元;机加单位在主产品总装拉动、准时化生产、一人多机、快速换产、降低成本等方面做了大量工作;物资公司梳理了近5万条ERP系统物料编码及相关基础信息,组织实施了准时化供应和降低库存两个精益改善项目,库存同比下降了1240万元……

据统计,上半年,北重集团通过大力实施精益改善工作,实现节约价值5040万元,完

成1亿元目标的一半。

下半年精益管理工作的冲锋号已经吹响,面对剩余5000万的精益节约目标,北重集团各单位正摩拳擦掌,直面挑战。

特殊钢厂公司总经理刘锦益说:“精益管理的核心是降低成本。对于我们来说,就要重点围绕提高材料利用率、降低金属材料消耗等八项精益改善项目,明确时间节点和责任人,实现全年节约价值3500万元的目标。”

工程机械公司总经理孙勇刚说:“推进精益管理就要深入挖潜,提升节约能力。我们将以全面预算管理为中心,加强成本控制。提高一次交验合格率;开展人机作业研究,提高生产效率;强化刀具费用考核控制;提升材料利用率。”

谋定而后动。当前,北重集团下半年精益管理蓝图也已经绘就:一是进一步落实“全价值链体系化精益管理战略”要求,按照《兵器集团精益管理实施规范》,推动精益研发、精益制造、精益采购与供应链、精益营销、精益品质、精益财务深入开展,做好全员性、全方位、全过程、全闭环、全效益的“五全”精益管理工作。

二是开展“内部管理诊断”工作。下半年,集团公司将借鉴兵器集团在子集团范围内实施管理诊断并取得良好效果的做法,在成员单位范围内开展管理诊断工作。由集团公司



领导带队,相关职能部门参加,每个单位利用一周左右的时间,通过调查访谈、现场调研、资料查阅、问题汇总、诊断总结、方案实施6个阶段的工作,找出各成员单位当期生产经营中存在的突出问题,研究制定切实可行的改善提升方案,按计划组织实施,并及时总结经验,将好的做法及经验在集团公司内推广,以此推动各单位不断提升基础管理水平,促进全年经营指标的实现。

三是继续深入推动“项目管理”工作,按照“合理化建议——改善——精益管理”三位一体的精益管理模式,确立改善项目,组织分层面实施,进行效果评价,跟踪实施后的常态运行情况。确保在解决实际问题中见实效。推进精益管理,北重在路上……

“尽管精益之路仍然路途遥远,尽管沿途将遍布坎坷荆棘,但我们会一直持续走下去,因为现在精益的思想已经扎根在每个干部员工的头脑里,精益的行动已经体现在我们的各项工作中,实现了由‘要我做’向‘我要做’的革命性飞跃。相信在今后学习丰田、台塑的过程中,我们会收获更多的精彩和成功,最终实现企业华丽转身!”李建平对公司精益之路信心满满。(杜超)



秦岭发电公司组织职工体检

华能陕西秦岭发电公司坚持把职工的健康作为企业管理的头等大事来抓。从1972年建成40年来,虽然企业管理体制、主管单位变化,但是坚持每年对职工体检

从不间断。今年7月,请来陕西有名的西京医院专家教授,为4500多名职工和离退休职工进行健康检查,建立健康档案。

特约记者 史应照 摄

不要对自己坚持的信念妥协

如果部门里有许多优秀的下属,身为主管刚开始通常会遇到下属表达意见太过强势的情况。这时主管若发现自己确实错了,就要直率地承认错误;而如果是为了避免和下属发生冲突,而去迎合对方的意见,这样的主管便无法成大器。

有一个知名的比喻说:由一匹狼做领袖、九十九只羊为士兵所组成的军队,与由一只羊做领袖、九十九匹狼为士兵所组成的军队,两

军交战何者为胜?结果是由一匹狼担任领袖的羊军队获胜。这个比喻告诉我们,主管对于一个团队来说,是胜负的最大关键。

主管必须坚强,必须保持信心走在自己坚信的道路上。如果不够强的话,下属也无法在潜移默化之下跟着变强。

在缺乏信念的领导者之下,绝对不会有优秀的下属跟随,不是会被瞧不起,就是有一天优秀下属会求去。相反地,无心向上或没

张志发:最美“变形克星”

用自己的人生经历,成就一代铁路货车制造最美“变形克星”的神话和传奇,并先后荣获“眉山市杰出人才贡献奖”、“四川省十大杰出技术能手”、“四川省职业教育成才典型”、“中国南车技术能手”、“全路青年技术能手”、“中国南车优秀共产党员”、“中国南车技能专家”、“国家劳动和社会保障部全国技术能手”等荣誉称号;今年3月,还被评审通过享受“国务院政府特殊津贴”;今年7月,又荣获“中国南车十大优秀共产党员标兵”称号。

他,就是中国南车眉山公司冷作工高级技师、货一车间工艺总指导张志发。

自1985年7月从贵阳技校铆工专业毕业进公司以来,张志发从一名普通铆工逐步成长为公司青工技能拔尖人才、铆工技师、高级技师、业内铁路货车制造工艺行家里手和专家型、技能型产业工人的杰出代表。成长的过程,既是他不断挑战、抗衡、杜绝铁路货车制造不合理变形、赢得“变形克星”赞誉的过程,也是他用28年描绘绚丽拼搏人生的过程。

学技能: 困顿中练就“锱铢必较”的韧性

“4年交验班车辆矫正经验的积累,让我受益匪浅”,多年以后的今天,张志发感慨地说。上世纪80年代中期,公司整体工艺水平不高,这为他钻研铁路货车车辆制造工艺提供了很好的锻炼机会,也造就了他锱铢必较、毫厘必争的眼力。

刚到上部钢结构交验班组时,师傅周吉贵和班长尹维军语重心长地告诉他:要想学会车辆矫正技术,没三五年的功夫,没戏!眼见工序里大量出现的焊接变形、折弯变形、板材平面度超差等工艺难题和车门矫正误差不得超过6mm的要求,张志发一脸茫然。有一年公司开发一款国外产品,由于不能准确掌握车辆矫正技术,多次烘烤后中梁严重变形且长度变短,中梁内部结构遭到破坏致使中梁报废。这一幕给张志发留下了深刻印象,自此他下决心苦练铆工工艺和车辆矫正技术,白天虚心向师傅和班组老工友请教,分析、比较各类车型、各种材质、每个部件、车辆各部位的矫正技术,苦练看图、展样等基本功,晚上认真研读《铆工》、《冷作工艺学》等教材。1989年他第一次参加公司“青工技能大赛”就获得了铆工第一名的好成绩,并且在之后20年里先后10多次参加公司“精艺杯”青工技能大赛都荣获铆工第一名,1992年参加西南交大铁道车辆专业学习,从1989年开始,被车间委以重任,参与新产品试制、工装设计等工作,这让他的技艺得到全面提高。

1992年,在泰国焊接转向架生产期间,由于定位工艺不成熟、组装基准面不一致造成小件大批量返修。面对这一工艺难题,张

志发通过仔细研究,采用导框定位工艺,自创“六点定位法”设计制作小件组对胎,完全杜绝了小件返修,改变了公司没有小件专用组装胎、组装定位工艺不成熟的现状。由他开创的这一新工艺自此在全公司甚至国内铁路货车制造企业得以全面推广应用。

“画”曲线: 钢铁上找准“弹琴”的节奏

在张志发的眼里,铁路货车的每一道曲线,就像是拨弄琴弦一样,来不得半点误差;而如何联接好钢铁的每一个触点、每一根直线、每一条曲线,也像弹奏一支唯美的曲子一样,是保证整个车体是否优质、运行是否稳定、可靠的关键。由于张志发在货车制造工艺上作出的突出贡献,1998年,他被公司聘为铆工技师,2002年,他被聘为公司首名铆工高级技师,成为公司车辆制造的领军人物和车间工艺总指导。

2005年初,四川多年未见的两场雪让眉山的初春寒冷异常。3月下旬的一个深夜,在巴铁守车生产厂房,电焊的弧光此起彼伏,几台守车正在交车线上等待交验。但忙碌中谁也没注意到,张志发已经在守车侧墙胎位前站了一个多小时,身下摆着几张大大的图纸。他正为守车侧墙组装后发生变形,致使平面度超差、最终影响守车交车进度的事愁着呢。

原来,公司首次生产出口的巴铁守车侧墙用薄板拼接,侧墙上分别开有4-6个窗口,既无法用横梁固定,焊接后侧墙又呈波浪形,组装上整车后平面度超差达10多毫米,矫正难度非常大。刚开始采用开有圆孔的铁板夹紧侧墙、通过圆孔进行火焰矫正,但易出现反复、矫正效率低,眼看着交车进度受到影响。为解决这个问题,张志发整整在班组“蹲”了两天。第二天一大早,当只在床上躺了1个多小时的他最先来到巴铁厂房时,拿出的侧墙矫正新方案却是那么简单:采用反变形焊接辅之以在侧板上加压板的方法,将原有铁板上的圆孔改为长条形,通过火焰进行矫正。新方法一经采用,只用了4天时间,29台巴铁守车顺利交到下工序,比原定计划提前了5天。

“保姆”,这是对车辆工艺指导工作的一个形象比喻。确实,从工件进入工序直至整车出厂,工艺指导人员就始终扮演着决定整车质量走向和杜绝质量缺陷发生的重要“角色”。铁路货车变形矫正,看似与钢铁打交道,但在采访中张志发说,要杜绝这一向来被铁路制造行业专家视为“货车毒瘤”的顽疾,需要具备“外科手术”一样的精细,而各种不同车型的材质,每种钢材的机械和物理性能、抗热抗冲击性能、抗腐蚀性性能,在他眼里,都和不同病人的病症一样,早已烂熟于心并采取不同方法“治疗”方可奏效。2012年4月,在公司125辆SQ6型凹底双



●张志发正在为公司一款新型铁路货车做工艺分解

层运输汽车专用车批量生产交验中,上部钢结构活动底架在升降过程中与防护板刮蹭占返修车质量问题41.6%,成为当时制约上部钢结构一次交验合格率及生产进度的主要“瓶颈”。为解决这一质量问题,张志发通过对上部钢结构工艺进行改进,从控制大部件制作质量、大组装及严缝工艺入手,改进装配工装,合理调整装配、焊接工艺顺序,最终使上部钢结构交验活动底架与防护板刮蹭质量返修率从41.6%下降到1.04%。

传帮带: 教诲里使尽“护犊”的功夫

在记者的办公桌上,有张志发近5年来参与十多个授课培训和所带过多名高级技师、技师和高级工情况的说明,而他所带徒弟取得的成绩和获得的荣誉也整整写满一页纸。

“师傅不仅教会我认真做事,还教会我踏实做人”。第一批与公司签订正式劳动合同的人事代理人甘俊林这样说。自2005年进入公司以来,小甘就虚心向张志发学习车辆矫正基本功,刻苦钻研下料、应力分析等技术。在张志发的教诲下,甘俊林现已成长为货一车间最年轻、组装难度最大的70吨吨粮食漏斗车中梁班班长。他的事迹,还被公司团委拍摄成微电影作品《小甘正传》,在优酷网、土豆网等媒体平台上线以来,短短时间点击率过万。张志发另外一名徒弟唐子云已经通过车间冷作工技师考试,即将成为公司第一批人事代理转正人员技师。

从1991年开始带徒授课以来,张志发通过课堂讲解和实践指导,为参加公司职业技能鉴定的初、中、高级技术工人授课,传授各种生产实践技能,他带过的徒弟中,其中7人分别在公司产品开发部、工艺技术部从事产品设计、工艺技术工作,5人被聘为高级技师和技师,多人成为高等级技工和生产骨干。

和“变形”作抗争,既是一个与钢铁作韧性较量过程,也是张志发不断雕琢自身、成就“变形克星”梦想的过程。就在采访即将结束时记者看到,在张志发不大的办公桌上,又铺上了几张大大的产品图纸,这是公司又一款30吨吨重运煤漏斗车生产即将展开,而作为工艺总指导的他正对新车型工艺进行详细分解。将一辆又一辆曲线优美、质量稳定、运行可靠的新车型完美地交到客户手中,这既是张志发的梦想,也是全体中国南车人的共同梦想……(杨学东)