

迈向卓越管理之路——东风德纳车桥十堰部件厂 DES 推进工作纪实

2012年2月,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂导入DES(东风德纳车桥有限公司卓越体系)先进的管理理念,通过以点带面、典型引路的做法,开辟了一条生产管理发展之路,实现了安全负荷最低、生产效率最高、工程不良最低、在制品最少和占地面积最少五大指标。

运筹帷幄定方案

2011年7月,东风德纳车桥有限公司与美国德纳车桥有限公司深化战略合作后,将德纳的营运管理系统(DOS)与东风车桥有限公司原有的管理体系相结合,实行优势互补,形成了东风德纳车桥有限公司卓越体系(DDAC Excellence System),简称“DES”。DES的目标是不断追求与客户的同步,不断追求问题的显现与改善,以期达到客户满意,实现共赢。

同年9月,公司开始在旗下的两地三厂开展DES推进活动。十堰部件厂领导班子非常重视DES推进工作,厂长王鹏和副厂长李长亲自挂帅,召集综合管理科、装备科、驻厂工艺等职能科室负责人及工程技术人员积极行动起来,相继成立了一车间DES推进项目组和五车间DES推进项目组。为了制定出最佳改善方案,两个项目组成员多次深入现场,召开DES推进工艺布局改善方案评审会,逐一一对两个车间生产线布局改善方案的每个细节进行审核,最终制订了两个车间DES推进

工艺布局改善方案。

全力以赴推试点

2012年,十堰部件厂把DES项目列为年度重大改善课题之一。由于工厂投资资金有限,两个DES推进项目组经过商讨决定,将一车间作为DES推进示范车间。一车间DES推进项目组首先制定了详细的活动计划,确定了提升JPMH、品质以及降低安全负担、库存、占地面积五大指标。

从去年2月26日正式启动,一车间项目组先后对六条轮毂机加线、5条总成装配线应用价值流图、时间动作分析表、工作平衡表等工具进行了现状把握,找出了生产线存在的七大浪费,然后开展生产线布局优化。设备布局优化后由改善前的“T”型变为“U”型,不仅减少了作业人员行走距离及作业等待时间,还降低了员工劳动强度、提升了作业效率。

成果共享出佳绩

针对一车间DES推进的成功经验,该厂决策层又将DES项目纳入2013年工厂重点课题,汇聚工艺、装备、动能、质检、安环等部门技术人员与车间骨干一起组成了DES项目小组,对五车间彻底进行生产线布局改善。五车间以前因受特定环境的制约,生产线并没有按工艺需求布局,而是按实地面积布局(以能够放得下设备为目的)。整条生产

线宛如一条缠扭在一起的麻绳。布局的不合理,使得上、下序由“近邻”变成了“远亲”,直接导致物流不畅,有的线序上、下序相隔50多米。因此,在该车间有一道奇观,生产线一启动,满车间的工人都在推着零件走,而且是交叉物流,在没有“交警”的情况下,自然显得手忙脚乱。更为麻烦的是,因工序排列混乱,生产基本靠混线迂回加工,经常遭遇“撞车”事件,影响了工作效率。

设备搬迁过程中,由于是多工种立体交叉作业,作业难度及危险系数都很高。因此,该厂领导十分重视,要求工厂专职安全、消防管理人员、相关单位领导及安全员在现场进行安全监控外,工厂副厂长李长林、厂长助理章登峰除了每天坚持到现场指导外,还亲自参加每天下午4:30分的工作进度会,了解现场安全、消防工作和项目计划进展情况,协调解决现场遇到的各种困难和问题。

经过6天的艰苦奋战,4月7日凌晨两点,该车间DES推进的重要步骤——设备布局优化告捷。新的生产线按照科学的工艺重新布局,五车间生产线由原来的11条减少到8条,而设备却由123台减少到89台;在同条件下,车间可以减少用工4~6人。这些数据递减的背后,其实隐藏许多员工的改善智慧。各条生产线的效率提高了,整个车间的设备和用工自然就减少了。

高瞻远瞩绘蓝图

一年多来,十堰部件厂成功地将DES推进到了一个新的高度,但工厂决策层并没有安于现状,而是谋划如何将DES推向一个纵深的发展。

“改善就是为了服务员工,方便员工。”该厂副厂长李长林总是对工程技术人员传输着这样的思想。为了把五车间打造成部件厂的标杆车间,乃至公司的标杆车间。小组又开始策划DES深层次管理模式了,下一步除了继续优化工位器具和物流方式外,还准备推行安灯系统。据五车间DES推进项目经理黄飞介绍,安灯系统不但是一种生产指示手段,还是各种生产信息、负荷状况的统计和预警系统,可以改变过去靠人工估算的粗放管理模式,逐步实现信息化、准时化、规范化的一种管理新模式。如果现场某台工序出现生产、质量、安全等问题点,作业人员只需在一按机床旁边的对应色彩按钮,所有的信息就会通过系统归集在一起了,相关职能部门都会第一时间接到现场某一条生产、某个重点工序的生产异常信息,从而及时有效的组织解决现场问题。同时,该工序从停止到恢复所花费的时间一一记录,对现场生产计划的影响将会提前预警,从而奠定精益化生产方式的管理基础。

星星之火可以燎原。DES作为精益管理方式在制造现场的体现,十堰部件厂广大干部员工积极响应、勇于实践。我们坚信通过发挥全体员工的改善智慧,部件厂的事业一定会卓越,部件厂的明天一定会更美好! (艾保国)

千秋矿聘任1111名职工为工人技师

为营造尊重知识、尊重人才、崇尚技能的良好氛围,8月14日,千秋矿结合矿井实际,按照公开、公正、公平的原则,通过单位推荐、系统考核,并经矿高技能人才技术评聘管理领导小组研究,聘任了111名职工为工人技师、高级技师,以激发职工“钻业务、学技术”的热情。

在评聘工作中,该矿成立了以矿长、矿党委书记为组长的技术职务评聘管理工作领导小组,下设采煤、掘进、安全、机电、通风、开拓、地面等7个小组,评聘办法采用个人业绩总结、基层班组评分、基层单位评分、安培中心评分、分管系统评分,最后由矿上决定。此次聘任任期一年,聘任期内发给工人技师、高级技师职务津贴,津贴由矿工资支付,津贴标准为:工人技师井下每月500元、地面300元;工人高级技师井下每月1000元、地面每月600元。该矿规定井下、地面工种以井口为界,聘任期内实行动态管理,坚持日常考核与定期考核相结合,考核实行百分制,考核结果作为评聘主要依据,一年期满后将重新进行考核评聘,调离本工种岗位的或聘为管理人员的不再执行技术津贴。

当前煤炭困难形势下,聘任工人技师,是千秋矿加大专业技术人才培养、推进人才强企的重大举措,将对引导广大职工立足岗位、钻研业务,不断提高技术素质,稳定职工队伍,充分发挥具有丰富实践经验和精湛技术的高级技术工人在煤矿生产建设中的骨干作用,为安全发展多作贡献,具有十分重要的意义。

(司英歌)

香飘飘:运用定位理论打败巨头

“模仿创新”、“后发制人”、“先驱变先烈”,这些都是令众多管理者恐惧的词汇。冷眼旁观已久的产业巨头却盯上了你的小生意,以你根本无法与之抗衡的压倒性优势猛然杀入。香飘飘奶茶创业不久也遭遇了同样的惊涛骇浪。不同的是,香飘飘没有束手就擒,而是运用定位理论顽强反击,最终夯实了自己的领导地位。

2004年,本来做夏季小饮料的蒋建琪,偶然想到了开发杯装奶茶的创意,产品一炮而红。他认为,创业想要成功,最好根据特劳特的领先法则,选择一个开创性产品,创造一个能让你成为第一的新领域。产品还要取个好名字。同时,不能急于求成,先要低调地进行市场测试。一旦进入全国市场销售,广告宣传要迅速跟进,占领消费者的心智比占领市场还重要。广告宣传时,尽量把产品名称和品牌形象名称结合起来。

香飘飘走红之后,各种奶茶产品铺天盖地冒了出来。其中最有力的竞争者,当属喜



之郎推出的“优乐美”奶茶。喜之郎的规模是香飘飘的十几倍,双方投入的资源根本不是一个量级。香飘飘的代言人是陈好,而喜之郎请的是周杰伦。香飘飘只有100多个营销人员,喜之郎则有1000多。优乐美的销量步步紧逼,香飘飘的形势岌岌可危。

兵临城下,香飘飘做出了几项核心决策:

第一,砍掉一切与杯装奶茶不相关的业务,聚焦奶茶。香飘飘痛下决心关掉了前景光明的方便年糕项目,卖掉了设备。两家奶茶店也转手了。房地产项目正常结束后,也

不再涉足。就是在奶茶领域,也进一步聚焦,减少品种。

第二,为香飘飘定位,向消费者传达香飘飘是杯装奶茶的开创者和领导者,是全国销量最大的企业这一关键信息。特劳特公司为香飘飘设计了新的广告词:“香飘飘奶茶,一年卖出3亿多杯,杯子连起来可绕地球一圈。”香飘飘董事长蒋建琪认为,新的广告词非常有冲击力,因为顾客购买商品,总是存在“羊群效应”,这样可以减少消费时的不安感。

第三,在2010年原材料价格上涨时,香飘飘率先提价。在竞争白热化的情况下,提价似乎是自杀之举。但香飘飘的逻辑是,行业要健康发展,一定要有利润空间,涨价之后有了利润空间,就会吸引更多竞争者进入这个行业,对行业健康有利。如果大家都采用低价格过度竞争,难免会有企业弄虚作假,最终毁了整个行业。

定位理论在香飘飘展现出了威力。香飘飘奶茶销量从2008年的3亿多杯一下子跃升到2009年的7亿多杯,2010年又跃升到10亿多杯,一直到今天的12亿杯,广告词也从“绕地球一圈”,到“绕地球两圈”,再到“绕地球三圈”!

香飘飘从一个年收入3000万的小企业迅速成长为年营业额24亿的全国知名企业,击退了规模十几倍于自己的对手。总结成功经验,战略定位最重要。如果没有当初的及时收缩、聚焦定位,香飘飘也许早就成了一家所谓的集团公司,把精力分散到各种有利可图的项目上,最终走向平庸。现在,香飘飘专心致志,只做杯装奶茶,推动品类做大。

(柯恩)

张家港联合铜业公司适应市场善应变深挖潜力创绩效



今年以来,张家港铜业公司面对有色金属市场持续低迷和企业环保制约的影响,强化内部管理,狠抓综合回收,有效地缓解了企业亏损的局面,上半年实现销售收入72.96亿元,经济总量保持平稳增长。

为实现今年利润考核指标,该公司下半年将深入挖潜降耗、持续提升盈利能力的要求,着重从指标、市场、环保、成本和管理五个方面要效益。

向指标要效益。深入开展降低阳极炉渣含铜和重油单耗指标攻关,加强配料,狠抓规范化操作,进一步优化生产工艺和经济技术指标。重油单耗稳定在70千克/吨铜,渣含铜控制在30%以内。同时,加强槽面管理,优化电解工艺参数,进一步提高电效和降低槽电压,电解工艺电耗控制在275千瓦时/吨铜以内,A级铜率稳定在96%,残极率控制在12%以内,阴极铜综合能耗控制在190公斤标煤/吨铜以内。

向市场要效益。深入研究基本金属市场及铜原料市场的行情,继续开拓国内外杂铜市场,以拓展原料采购渠道,提高副产效益。

向环保要效益。狠抓阳极炉环保综合治理,完善阳极炉环保收尘系统,确保环保设备正常运行。从原料采购抓起,切实加强金属平衡工作,提高烟灰及其他有价金属的综合回收率。冶炼综合回收率力争达到99.8%以上。提高硫酸镍产量,全年力争完成1100吨。

向成本要效益。切实加强修旧利废工作,建立奖励和考核机制,力争维修费用在现在的基础上下降6%。加强物资采购的管理,采购成本力争下降5%;采取措施,降低残极率,提高阳极板的成品率和电铜质量。降低净化电单耗,减少黑铜粉产出。

向管理要效益。严格控制一切非生产性支出,实现可控管理费用下降10%、业务招待费用下降30%的目标。

(特约记者 吴铜俭)

曹庄矿打造独具特色的“33557”全员业绩考评体系

山东能源肥矿集团公司曹庄煤矿自2012年实施全员业绩考核工作以来,已经搭建起涵盖全员的业绩考评体系,并通过深度思考和积极探索,结合企业实际,构建起了独具曹矿特色的“33557”全员业绩考评体系。所谓“33557”。即:三个支撑体系:组织建设体系、考核内容体系、信息化支撑体系;三种考核方式:对副科级以上管理人员考核采用诚信履职考核方式、对操作岗位员工采用全面预算内部市场运作考核方式、对地面单位、机关科室工作人员采用全面标准化考核方式;五个维度:全面质量管理、全面风险管理、全面预算管理、全面对标管理、全员业绩考核;五条分线:安全生产线、营销供应线、综合管理线、后勤服务线、安泰煤业公司;七个层级:直接责任者—单位主管—包挂区队科室负责人—主管部门负责人—分管副总—副矿级—矿级。真正使考核达到全员、全面、全过程、全动态、全覆盖,实现没有不能考核的单位、没有不能考核的岗位、没有不能考核的人员。

曹庄煤矿全员业绩考核管理模式为计算机考核为主、人工考核为辅,动态考核与静态考核相结合。实现了工作业绩“定性”和“定量”分析,以及考核结果分析运用,确保了全员业绩考核流程科学、运转畅通、考核到人、客观可行。当前,业绩考核在全矿安全生产经营等各项工作中的运用已经初见成效,进一步促进了员工素质和企业效益的双提升。

(蒋方彬 张聪聪)

麦当劳胜经:三流员工,二流管理者,一流流程

我一个朋友从麦当劳出来,他一天到晚讲麦当劳的成功经验:三流的员工,二流的管理者,一流的流程。所谓“三流的员工”,不要求员工素质太高,高中毕业就可以了。什么叫“一流的流程”?做任何事情都讲流程。比如打扫卫生所,有手册规定操作流程分几步:选店址,有操作流程一二三四怎么做。我说:“你怎么做汉堡?”他说:“做饭更得讲流程。中餐不行,你看粤菜淮扬菜(厨师),个个相当于博士生水平,我们为什么不要求那么高的学历,也不要那么高的本事?你看我有流程。汉堡怎么做?两片面包,一片牛肉饼,1/8盎司芝士酱,1/3盎司番茄酱。”“打住,1/8盎司,1/3盎司,这个没有办法量化了吧?”“我早就想好你这么问,我们有一个枪,一下1/8盎司,一下1/3盎司。然后三片酸黄瓜、三片鲜黄瓜、二十粒洋葱碎……走,用包装纸一包,全世界一个味。”

有了这样的流程,高中文化程度的员工足够用了,根本不需要所谓的一流人才。你再我们中餐馆,能否经营好全靠大师傅的做饭水准,而培养一个中餐的大师傅又特别难,没有十年八年的工夫,是熬不到掌勺大师傅的。为什么?因为没有量化,没有流程!我有一个朋友是德国人,他说最恐怖的就是听中国大师傅说话——盐少许,味精适量;更痛苦的是——油七成热,炸八成熟,他把头都快想破了也想不出来,但对中国人这全凭感觉。因

为不讲究流程,不讲究量化,所以中餐难以复制,难以复制就必然导致难有稳定的质量,同时没有复制也就没有规模。

这就是我的观点:如果想让你的员工少犯错误,宁肯相信流程,也不要相信人;如果想要你的企业长久经营,宁可依靠流程,也不要依靠人!

我讲一个故事:1770年,英国人霍克发现了澳大利亚大陆,于是英国人掀起了开发澳洲的热潮。人手不够怎么办?把囚犯拉到澳大利亚去。这个主意好!但是英国政府没有这么多船,就征收了民间的船,运得多、拉得多,给钱就多。于是船主为了多挣钱就拼命装囚犯,粮食不带够,水不带够,药品不带够,航行时间两到三个月,一路颠簸,囚犯大批量的死亡。死了怎么办?太简单了,直接扔到海里!最惨的时候,一船囚犯拉到澳大利亚,死亡率高达33%,1/3死掉了。

这个事传到英国,人们声讨这种行为。怎么办?改!怎么改?他们个个是魔鬼,你把他们全部杀掉,谁来干活呢?你给他们做思想工作?他们代表魔鬼的利益。

怎么办?惟一的办法是流程,通过制度改造流程。下船之前不给钱,下船给钱,下船按活着的人头发票子。

流程一改,魔鬼变天使了。为什么?所有的船主算账,最好一个都不死,每死一个都是我的净亏损。粮食带够,水带够,药品带够,还



规定每个囚犯必须吃两个橘子。为什么?补充维生素C,每天把囚犯赶到甲板上运动运动,呼吸新鲜空气。

那么请问这些船主究竟是魔鬼还是天使?其实他们就是人。这就是人性。

人是什么?市场经济中的人叫经济人。经济人是什么?一半是天使,一半是魔鬼。没有百分之百的天使,也没有百分之百的魔鬼,关键看你在什么结构下。好的结构,魔鬼变天使;坏的结构,天使变魔鬼。(牛津)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销