谁精益谁受益

——探寻长春一东精益管理之路

■ 齐丹丹 郝雪

“谁精益谁受益”,这是长春一东离合器股份有限公司(以下简称长春一东)干部职工经过10多年的实践形成的共识。在汽车零部件行业日益激烈的市场竞争中,作为国内汽车离合器行业首家上市公司,长春一东深刻认识到传统班组管理模式的局限性,便从2011年开始果断引入精益管理,创立精益“种子”班组,并以一颗颗精益“种子”班组为起点,播撒下了变革与创新的希望,最终收获班组管理与生产效能双重飞跃,成为目前国内规模最大、产品系列最宽、配套能力最强的汽车离合器生产基地。

风雨前夕——班组管理的挑战

多年来,长春一东始终致力于汽车离合器的研发与制造,凭借卓越的产品性能和服务质量,在行业内树立了良好的口碑,但随着市场门槛的降低和技术的普及,越来越多的竞争对手出现,给长春一东带来了不小的压力和挑战。

长春一东由于管理模式缺乏创新性,人员思想僵化,部门间沟通存在部门墙等等,导致企业在技术创新、质量提升、生产效能、成本控制等方面存在不足,直接表现为生产效率低下,质量问题频发,制造成本偏高,客户满意度下降,严重影响企业运营成本、利润率、人员积极性及“两金”占用等各类经营性指标。“企业生产经营的落脚点在班组,打破传统班组的松散式管理,提升班组系统化、科学化的管理水平在此时就显得尤为重要。”公司副总经理刘国帅说。

播种变革——精益“种子”班组的觉醒

面对日益严峻的市场形势,长春一东领导班子深知,唯有内部革新,方能破茧成蝶。经过深入调研和反复论证,长春一东决定引入精益管理,对企业管理方式进行全面改革。“当时公司从上到下对于精益管理比较陌生,不了解,也不知道怎么做?”刘国帅介绍说,2009年,公司一把手亲自带队到行业先进企业进行参观学习,2011年,开始聘请精益管理专家团队到企业现场授课、改善,并组织召开一场别开生面的精益管理誓师大会,决心将精益理念融入班组管理的每一个环节,实现管理效能的最大化。于是,一场以精益“种子”班组为核心的管理革命悄然兴起,旨在通过这些“种子”班组的力量,激发企业深层活力,破解生产困局。

生根发芽——精益“种子”班组的构建

组建精益“种子”班组。为组建精益“种子”班组,长春一东开展了一系列的改革措施,实行精益班组长竞聘上岗机制,将班长非脱产班长变更为脱产班长,并赋予他们推动班组变革的重任。精益班组长经过系统的精益管理培训,成为引领长春一东迈向精益管理的先锋力量,使得精益“种子”班组一下子鲜活起来。

经过精益“种子”班组的努力,长春一东的生产流程得到显著优化,生产效能大幅提升,产品质量更加稳定可靠。创立精益“种子”班组,不仅为其他班组提供了宝贵的经验,更是用实际行动诠释了精益管理的魅力和价值,是长春一东精益蜕变之旅的重要推动力量。

通过实施班组精益管理,长春一东的班组生产效能实现质的飞跃,尤其是从2015年之后,公司的安全保障能力不断增强,生产周期缩短15%,库存降低20%,设备故障率降低19%,人员节省192人,产品交付率100%,客户满意度也随之提高。

发挥精益“种子”班组力量。推进精益“种子”班组运用精益工具对班组现状进行全面诊断,诊断出生产线上存在的一些不增值活动,如过度加工、在制品库存过多、搬运浪费、等待时间过长等。这些问题都是属于精益管理中的“七大浪费”,而消除浪费是精益管理的核心所在。

“精益管理是班组管理的基础,精益管理为班组提供了先进的管理理念和方法,长春一东运用精益管理方法,制定现场管理‘三步走’战略,从基础管理入手,逐步深入,从而全面提升生产效率和产品质量。”刘国帅介绍说,现场改善的第一步就是5S,这是现场管理的基础,也是开展一切改善活动的基础。在班组建立三级管理,班组现场管理员每日进行自查,自改。班长每日巡查,发现问题后对问题点进行升级管理,通过一个点的问题横展到整个班组,促进现场管理的提升。工段长每周抽查,将发现的问题进行通报并组织整改。班组建立现场检查、反馈、整改、提升、总结、评价机制,形成闭环管理。现场改善的第二步就是运用TPM设备管理、标准作业、快速换模、准时化物流配送、价值流分析等精益工具来寻找浪费点。通过这些精益工具在班组管理中的应用,既提高了生产效能,缩短了生产制造周期,又极大地降低了制造成本。现场改善的第三步就是提升产品实物质量,增加产品的竞争力。通过对设备进行自动化改造、工装管理平台化,利用防错、相似品管理、QC等精益工具,降低质量问题的差错率,产品实物质量得到全面提升。

推行精益“种子”班组标准化。为确保改善成果得到巩固和延续,长春一东推行现场作业标准化。“现场作业标准化的推行需要一个既懂现场管理又能将标准贯彻执行的人,精益‘种子’班组的精益班组长清晰员工的诉求,了解现场操作,经过系统的标准化培训,能够做出既符合现场实际,又能让员工看懂的标准化文件。”刘国帅介绍说,现场作业标准化就是将现场的各项工作,通过流程、制度、标准化文件进行固化。通过建立标准化的流程和文件,为员工提供一个简单、清晰的工作流程,避免出现员工以经验操作发生的质量问题,保障产品质量的稳定性,提高工作效率。

实施精益管理,使得产品质量得到了显著提升,质量损失较同期下降24%,一次交验合格率提升3%,防错覆盖率72%。同时,通过消除浪费和优化资源配置,生产成本得到了有效控制,控降成本节约13942万元,企业盈利能力进一步增强。

茁壮成长——精益“种子”班组的升华

精益管理不仅仅是班组的事情,更需要全体员工参与和支持。因此,从2021年开始,长春一东将每年的3月作为“精益改善月”,通过举办各种形式的培训和交流活动,引导员工树立精益意识,激发员工的参与热情。同时,将精益管理和传统班组建设的优秀文化元素相融合,形成“人人参与改善、事事追求提高”的精益文化。

精益管理是一个没有终点的旅程。长春一东鼓励员工不断挑战现状,积极提出改善建议,寻求更好的问题解决方案。为此,该公司制定了《改进(精益改善)管理规定》,根据改善项目的大小对参与改善人员进行相应的积分奖励,并随当月工资发放。为激发员工的潜能与创造力,长春一东定期举办精益改善项目竞赛,通过竞赛,员工们将日常积累的精益知识付诸实践,从实际操作中发现问题、分析问题,并寻找出更加高效、合理的解决方案,形成持续改进的循环机制,确保班组管理水平稳步提升。

10多年来,长春一东先后培养精益人才131人,精益绿带6人,精益黑带3名,兵器工业集团精益专家1人;工匠15人,市级劳模3人、省级劳模1人。师徒工作间3个,大师工作室1个;获得兵器工业集团班组长技能竞赛团体二等奖、中机企协“红旗杯”班组长技能竞赛个人一等奖,荣获“全国质量信得过班组”“全国工人先锋号”等多项荣誉称号。

皖煤矿业:小革新推动生产大安全

■ 王长松

支架调向期间,增加防护网,减少安全隐患;采煤机L型整机牵引倒转工艺,实现吊装作业频次减少12次,减少拆除煤机一次,安装一次,工效提升40%……

今年以来,在皖北煤电集团皖煤矿业公司一场场小改小革正在悄然发生。职工创新的火花在实践中持续迸发,在生产细节中挖掘潜能,用一个个创新金点子,为企业筑牢安全生产防线。

革新工艺 打造安全“硬”环境

传统的掩护支架回撤工艺,在抽取工字钢后需搭设2根工字钢,存在安全风险。为攻克这一难题,安装第二工区的专业技术人员对招贤矿业2306工作面回撤掩护支架展开革新改造。

“我们引入远距离控制器与信号收发设备,通过精准控制多个掩护架的电液控阀,实现掩护支架的迈步移动,将其整体牵引至回撤通道联巷口。”该区技术主管胡本兴说,利用铲板车配合依次回撤机械手,通过铲板车牵引链条连接推移实现支架出位,再借助支架搬运车进行转运。

整个过程中,作业人员只需在远距离观察回撤支架的运行情况,无需在支架间反复行走操作,这一革新不仅极大地降低了作业风险,更显著提升了工作效率,为安全生产打造了坚实的“硬”环境。

优化流程 规避“人”的不安全行为

在切眼安装环节,效率与安全的平衡至关重要。任楼项目部在朱集西煤矿13502工作面安装创新采用切眼双轨并行运输模式,在切眼安装期间架设两路单轨吊梁,一路用于安装运输机、煤机,另一路负责安装支架。这种双轨并行的作业方式,不仅使安装效率大幅提升,更重要的是,相比以往单轨吊梁安装时安全空间不足的状况,双轨设计确保了一侧始终留有安全通道,为施工人员提供了可靠的安全保障。

同时,在切眼煤壁侧安装单轨吊梁,并配合柴油单轨吊进行运输机、煤机的组装工作。这一举措有效避免了登高作业、拉葫起吊等带有安全隐患的作业行为,从源头上减少了安全事故发生的可能性,让现场施工更加安全高效。

钱营孜项目部在W3212外工作面设备安装过程中,面临着设备倒转距离近4000米、轨道倾角约23°,10驱单轨吊牵引吊运能力不足的难题。项目部组织技术人员与生产骨干成立攻关小组,将10驱单轨吊机车升级为12驱,成功解决了吊运支架和牵引力不足的问题,不仅提高了安全系数,还减少了一部DTL120/3*450型皮带机、一部SZZ400/1000型转载机、一部DY1200型自移机尾的升井运输、装车、吊运环节,大大降低了设备运输过程中的安全风险。

成果斐然 创新驱动发展

今年1-5月份,皖煤矿业的多项技术革新在生产现场落地生根,精准地破解了各类风险隐患,取得了显著成效。恒晋项目部在集团公司安拆专业专项标准化检查中以优异成绩脱颖而出;任楼项目部成功召开集团公司“1+2”扩安一体化工艺改进暨胶带机安装一站式施工现场会,日前,该技术得到大力推广应用。这些成果充分证明,唯有坚持自我革命,不断推进改革创新,才能持续提升企业的本质安全水平。

嘉华机械公司:专项活动筑牢特殊时期安全防线

本报讯 7月以来,嘉华机械公司领导班子成员先后率队深入各子(分)公司开展安全专项检查,将“战高温、斗雨季”管理制度、应急预案的建设和落实,以及现场安全隐患排查作为检查重点。

面对子(分)公司分布在省内外7个地州市,地域跨度大、气候条件不一,且存在大件翻转、高温高压、井下作业等安全风险,该公司将于7月至9月,开展为期3个月的“战高温、斗雨季、促提升、保平安”的安全专项活动,以紧贴公司具体实际,从防暑降温、雨季“三防”、教育培训、日常管理等方面作了精心安排部署,筑牢安全防线,全力确保企业安全生产。

各子(分)公司结合自身实际,建立健全特殊时期的安全管理制度、应急预案近10份,纷纷成立领导小组,层层落实安全责任,全力做好值班值守、隐患排查整治等工作。7月上旬,该公司开展边坡、堡坎、围墙、防洪沟,以及供电、供水、避雷和消防系统等处安全专项检查9次,发现安全隐患21条,并按照“五环六闭合”要求落实整改,确保安全隐患整改成效。各子(分)公司还结合地域特点和气象预报,灵活调整员工作息时间,并加大了空调、电扇等降温设备的检查和维护力度,充实车间小药箱,开展送清凉活动,全力确保高温条件下员工身心健康和生命安全。

(姚荣华)

山东淄博:青年创业者虚拟商海展风采

近日,山东省淄博市淄川区首届“淄创π对”创业实训对抗赛在山东水利技师学院举办,吸引了全区14支青年创业团队同台竞技,通过数字化模拟商战提升创新创业能力。比赛采用数字化创业实训系统,参赛团队在虚拟商业环境中展开激烈角逐,通过企业注册、产品研发、市场营销、财务管理等全流程模拟经营,系统自动评分决出胜负。此次比赛旨在进一步培养大学生、青年群体创新创业意识,激发青年创新创业活力,通过模拟实战演练提升创业者的综合能力。图为参赛选手在参加淄川区首届“淄创π对”创业实训对抗赛。

翟慎安 摄影报道

唐家河煤矿多措并举推动降本增效硬落实

本报讯 “全矿目前有786名在岗职工,降本增效困难再大,只要除以786人,都能战而胜之;降本增效的信心力量,只要乘以786人,则锐不可当。”7月7日,川煤集团华荣能源公司唐家河煤矿负责人在安全生产例会上讲道。

进入7月份,为跑好“下半场”,兑现全年经营指标,唐家河煤矿厚植“过紧日子奔好日子”理念,以“十条硬措施”应对经济下行压力,开展极限降本增效行动,为矿井破困局、开新局提供有力保障。

三条硬措施保增收。该矿制定稳产稳量保增收措施。稳定产量和进尺量:即利用各种会议向职工宣讲,没有产量就没有效益,没有进尺就不能保证正常接替。对下半年产量进尺任务计划进行再分解、再落实,一改月考核为日检查、周通报、旬总结、月结算,拉满采掘生产进度条,让生产跑出“加速度”。制定提质保增收措施:按照“一面一策”制定采高,严禁破底破顶开采,每班增加一道手选矸工艺,从生产源头加强煤质管理——降灰分、水分和含矸率。严禁各类杂物和直径大于200mm的矸石进入煤流系统,提升煤质“含金量”。制定矸石销售保增收措施。对掘进和辅选厂的矸石,每吨加价0.5元公开出售,实现收入持续增长。

七项硬措施降成本。该矿聚焦生产、修旧、利废、采购、库存、用工和支出等7个关键环节,制定7项硬措施。逐一分解任务,每名职工做好降本增效这道必答题。生产环节核心指向,必须按图施工、按设计施工,确保每个工程都是优良品,严禁返工和二次作业。在修旧方面“明码标价”“分片包保”,真正体现多劳多得,调动职工维修积极性。利废重点拣净降本“小芝麻”,“吃干榨净”资源一切价值。采购先采价,采购每个螺丝钉都讲求性价比。库存按照“清理存量、严控增量”原则盘活库存,统一调剂,让设备和配件发挥最大效率。用工管理在提升单产单进水平上,力争再创5个无人值守岗位,确保减员提效。非生产性支出以乙方思维做甲方,以赚钱思维去花钱,每笔支出都要衡量回报率,做到矿长“一支笔”,无预算、无申报不签字。

该矿降本增效“十条硬措施”“标”出新赛道,“注”入新活力。职工立足岗位创新挖潜你追我赶,精打细算、勤俭节约蔚然成风。

(王五洲)

淮北矿业铁运处烈山电务段修旧利废降成本

今年以来,安徽淮北矿业集团铁运处烈山电务段坚持“能修不弃、能用不换”的思路,根据现场设备特点,发挥职工技能特长,坚持把修旧利废贯穿于维护、维修、加工等工作始终。同时,实行“背包行动”,有效回收各类材料,修复后使其“二次上岗”,认真做好成本和效益的一降一升文章。

图为该段职工成功修复集控道口栏木机。

宇丽丽 摄影报道

声明·公告 收费标准:65元/行/天(13字1行) 广告热线13308082189 QQ:769036015 微信:13308082189

●李冠玉遗失第二代身份证(身份证号:411324200510053446),特此声明。
●杜鹏遗失身份证,身份证号码 511321198610118475,特此声明。
●夏绍鑫遗失身份证,身份证号码 422825198602021413,特此声明。
●廖俊祥遗失身份证,身份证号码 513425195304203910,特此声明。
●梁海妮遗失身份证,身份证号 450881200710252387,特此声明。
●帅张燕泄漏身份证和户口本,身份证号码 500235199400717*****,特此声明。
●陶加兵泄漏身份证和户口本,身份证号码 500235198800403****,特此声明。
●李方琪于2025年5月1日遗失身份证,身份证号码 441881199001280469,特此声明。
●王凯月遗失身份证,身份证号码 320324199504226226,特此声明。
●顾思民遗失身份证,身份证号码 320684198802160016,特此声明。
●卞香辉身份证号 342224198210270913 遗失灵璧新华御府开具的43#108.109租赁押金收据(编号:2271775 金额:5800),声明作废。
●宋淼遗失石家庄医学高等专科学校护理专业学生证,证号(学号):24007080206,声明作废。
●成都天鑫洋供应链管理有限公司工会委员会遗失银行开户许可证,开户行:中国农业银行股份有限公司成都东大街支行,账号:22-801101040017706,核准号:J6510104514401,声明作废。
●袁振锋遗失身份证,身份证号码 440823200306220636,特此声明。
●黄靖雯购买的中港CCPARK-1号地-1栋-1902收据编号ZG20223542,金额:50000.00元;编号:ZG20223562,金额:1051287.00元均遗失作废。
●蔡沛轩遗失身份证,身份证号码 410204200305046018,特此声明。
●樊凌峰遗失身份证,身份证号码 360424200101151790,特此声明。
●武侯区本武藏烧肉店食品经营许可证正副本(许可证编号:JY25101070219488)遗失作废。
●武侯区忘相思饮品店(个体工商户)食品经营许可证副本(许可证编号:JY25101070176458)遗失作废。
●先锋影视在中国农业银行西藏自治区分行洛隆县支行的基本存款账户信息表(账户号码:25492001040005079,账户编号:J772900002420 1)遗失作废。
●乐山博延运输有限公司公章编号5111025142347遗失作废。
●犍为大奥广告装饰工程有限公司,遗失法定名称章(编码5111235000814)声明作废。
●绵竹市博雅艺术培训学遗失民办学校办学许可证副本(教民251068370000002号)声明作废。