

与工厂经理谈设备管理 |Yugongchang,JingliTanshebeiguanli|

编者按：随着中国制造业大国地位的确立,企业先进、自动化、高速化的设备与落后的维修和设备管理队伍的矛盾日益突出。最近发生的甬温线动车追尾事故、上海地铁追尾事件等,这充分反映了企业设备的技术进步超前于人才和管理技术进步的实际情况。除了安全,设备管理好坏还直接关系到质量、健康、环境保护和效率等方面面。本版今日起推出设备管理专家李葆文教授“与工厂经理谈设备管理”系列文章,旨在让忙碌的工厂经理对设备管理的知识有所熟悉,从门外走向门内,成为行家里手,今后对设备管理有更多的话语权,更有高度和深度。希望对于制造业工厂的经理人能够游刃有余的管理好自己的工厂有所帮助。

制造业是实现工业化的水之源、木之本,是现代化的原动力,是国家实力的支柱。一个国家没有强大的制造能力,永远成不了经济强国。我国工业化的进程目前正处在由低级向高级发展的中间阶段,要完全实现工业化,根据发达国家的经验,至少还需要十几年的努力。中国作为“世界制造工厂”这顶帽子并非浪得虚名,但却主要局限于消费品领域。

随着产业升级,我们已不可避免发展到以装备制造业为主要特征的“重化工业阶段”,也有人称之为“后工业化时代”。

目前中国制造业的总体规模与德国相当,可以说是个制造大国。比较流行的说法是中国的劳动力便宜,产品具有价格优势,国际市场上很有竞争力。但两国制造业竞争力的比拼是看生产效率的——即单位产品(或相同

产品、产值)所消耗的人工成本。低生产率是中国制造业的重要特征。

这表现在:

- 1、创新能力不强,缺乏核心竞争力。
- 2、企业组织结构小而分散,产业集中度较低,规模效益差。
- 3、具有国际竞争优势的大型企业集团较少。
- 4、低端产品生产扩张过度,高附加值产品依赖进口。
- 5、资源利用率和经济效率较低。
- 6、缺乏管理技能和全球营销技巧,价格战成为主要的竞争手段。
- 7、缺少世界一流的跨国公司。
- 8、体制性障碍仍然存在,科技创新能力较弱。

尽管近些年国家强调技术创新,但技术与管理对产出的贡献率仍很低。我国的能源利用率是 32%,而发达国家是 42%,工业污染排放量却是发达国家的 10 倍。我国产品的增值率为 30%,而美国、德国和日本分别是 48%、47%和 41%。这说明,我国制造业投入与产出过程中存在过低的资源利用率。

纵观国际经济形势,制造业在我国经济体系中的核心地位不应改变,在国民经济和社会持续发展中的物质基础地位也不应该改变。我们不能脱离国情,不能以知识经济发展代替工业经济发展,以信息化代替工业化。而只能把发展工业经济与发展知识经济协调起来,把工业化与信息化有机结合起来。

我们应该从历史与现实、科学和

企业别做跛脚鸭

——说说“技术创新”与“管理创新”

□ 李葆文



人文相结合的全新视角,充分认识制造业和制造技术在人类社会发历史不可替代的关键地位和作用,以及制造业与我国工业化、信息化和现代化的深度关联。还要清楚地看到,人类文明进程中工业化阶段不可绕过,即使在知识经济蓬勃发展的今天,发达国家的经济载体仍是制造业,我国经济的主导产业也还是制造业。美国、德国、日本和韩国都是很好的例子。

我们应该从一个主权国家的安全和发展战略的高度,牢固树立“制造业兴衰决定国家存亡”的观点。要汲取英、美等国历史上曾轻视制造业导致经济大滑坡的惨痛教训,借鉴美、日、德、韩等工业化国家因重视制造业发展而成为世界经济强国的成功经验。认准目标,牢牢把握中国经济发展的正确走向。

中国从工业化大国转变成强国,需要两个前提条件,一是技术创新,二是管理创新。以前我们更多的强调企业的技术创新,往往忽略了管理创新的积极作用。

缺乏管理创新的企业,病态的企业文化,臃肿低效的企业官僚机构,不当的绩效评价和激励机制,低士气和低素质的员工队伍,高成本的生产运作,低效率的资源利用,不良的设备管理,不安全的生产环境,这样的企业很难有技术创新的活力。即使通过加大投入,偶有技术创新涌现,也难以转变成有竞争力的产品。即使将蓝图变成产品,也难以其产品的高性能和低成本长久占据竞争优势。这样,企业技术创新和管理创新两条腿就始终不平衡,企业就变成一只跛脚鸭。

企业良好的科技创新体系,需要

良好的企业文化和人文环境,需要正确的绩效评价与激励机制,需要卓越的学习和教育型组织塑造,需要设计与制造的团队合作和无缝连接,更需要可持续的利润和资金支持。离开这些,技术创新就会成为幻想和纸上谈兵。

因此,从制造业大国向强国的转变,管理创新应该始终成为开路先锋。对于制造业而言,人机系统的精细化管理,MAN-MACHINE 双 M 和谐体系将会成为管理创新的主要支柱。

管理创新开路,技术创新随后。在国家朝着制造业强国进军的道路上,企业千万不要变成踟蹰不前或者步履蹒跚的跛脚鸭。



(作者李葆文,广州大学教授,中国设备管理协会全面生产维护委员会主任委员。李葆文教授从事设备管理研究几十年,深谙国际设备管理发展潮流。出版专著 20 余本,发表专业论文几百篇。其创始的 TnPM 管理体系已在全国内外上百家企业推广应用。李葆文教授长期深入企业进行咨询指导,接受其培训和指导的企业达几百家。)

才育成、班组建设与管理、形象塑造及行为规范、制造工程与过程控制、环境管理标准化管理等十二大模块共 128 份程序文件和 273 份三级文件,涵盖了 CSPS 所规定的内容以及标准化管理的要求,是以制造为主的多要素模块集成系统,体现了全价值链精益管理思想。嘉陵特装公司将在 9 月到 12 月的试运行期间组织开展两次内部评审,以促进体系文件更加有效,实现公司管理体系一体化管理、规范化运作。

(杨 梅)

9 月 8 日,河南工业大学粮油食品学院的食物质量与安全专业的 2008 级学生 64 人和两位带队老师,来到双汇工业园参观,目的是让学生在专业学习和科研训练之前零距离接触食品行业生产的实际,了解行业中生产技术和食品安全的动态和企业的实际运作状况。

此外,有关机关团体、组织机构、新闻媒体等单位也组织相关人员进厂参观。

双汇集团以世界一流的技术与设备、严格的产品检验检疫标准及流程赢得了广大消费者的普遍赞誉。

嘉陵特装公司发布精益管理标准体系

近日,嘉陵特装公司召开精益管理标准体系发布会,发布了《重庆嘉陵特种装备有限公司管理标准体系(ILMS)》。这是特装公司今年导入 CSPS 体系、深入推进精益生产和精益管理取得的一项重大成果。该管理标准体系的建立,既是特装公司推行 CSPS 的基础,又是落实兵装集团“七个调整”、实现管理方式优化升级的迫切需要,将进一步提升特装公司的集团化管控能力,促使特装公司管

理模式由粗放管理向精细管理、由传统管理向现代管理升级转变。

据悉,为彻底改变陈旧落后的生产管理方式和长期存在的管理粗放的现象,“五分开”后的嘉陵特装公司在去年推行精益生产的基础上,今年又以导入 CSPS 体系为突破口,在本部和各分子子公司纵深推进精益生产和精益管理,着力打造制度化、标准化、流程化的管理体系。他们以“优化流程、完善规则”为指导思想,进

一步完善优化了委员会、办公室、实施组三层次精益生产管理组织机构及职责,明确了 CSPS 十二大模块各专责组的重点工作及目标。同时,对公司相关制度、各级文件进行了重新梳理,针对查找出的职责不清、制度不清、流程不清、指导性不强等问题,运用精益管理的思想,按照“确立标准、整合标准、固化标准”的总体思路,重点在规范化、流程化、标准化方面加强管理整合力度,并最终形成

一套具有嘉陵特装特色的标准化管理体系,为实现企业又好又快的科学发展,夯实管理基础,提供战略保证。

此次发布的首版“管理标准体系”,与公司现有“三标”体系互为补充和优化,同时为经营计划、财务、人力资源、设计开发、设备设施、能源、计量等职能管理的体系化、标准化预留了接口,以便今后持续吸收先进管理思想和方法,适时改版升级。主要内容包含领导能力、人

“开放式办工厂,透明化办企业” 双汇生产线参观人数突破 11 万人

□ 本报记者 李代广

“自从我们董事长万隆 3 月份提出‘开放式办工厂,透明化办企业’,共有 11.5 万人走进全国各地的生产基地参观屠宰、分割及肉制品等生产线,亲眼看到真实的双汇,切身感受到双汇为保障食品安全所做的努力和成效。”近日,河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司(以下简称双汇集团)

一位相关负责人在接受记者采访时说。

双汇集团是以肉类加工为主的大型食品集团,目前总资产约 100 多亿元,员工 6.5 万多人,在全国十多个省、市建有近 20 家现代化的肉类加工基地,年屠宰生猪 1000 多万头,年销售冷鲜肉及肉制品 300 多万吨,是中国最大的肉类加工基地。

自今年 3 月份以来,双汇集团实

施“透明化办厂”,集团总部及异地各工厂积极组织消费者进厂体验营销。

8 月 25 日上午,漯河实验高中的 1000 多名高一新生在军训期间来到第一工业园,参观了屠宰、分割、股三、股四以及 PVDC 生产车间。看着如此规模的厂区,世界一流的设备以及科学规范的管理,同学们不住地惊叹,双汇集团真是我们漯河人的骄傲,在这样的车间里生产出来的火腿肠我们一

百个放心。

在同学们参观工业园的同时,有 40 余位全国人大代表和 10 多位河南省人大代表分别在集团董事长万隆、书记杜俊甫的陪同下来到工业园参观考察。

与此同时,来自郑州轻工业学院的 20 多位师生以及来自日本的客人也在集团部门相关领导的陪同下参观了生产车间。

六好管理的“九大功效”

什么是六好管理
好,是指某一动作、现象或状况达到好的姿态。
六好是指:整理好、整顿好、清洁好、安全好、维护好、修养好 6 大项内容。这 6 项内容有机组合在一起,便构成一个管理体系即六好管理。在行业上简称 6 好、6 好法,也有称 6S 的。早期也称“六常管理”,因为“常”是过程,“好”是结果,用“好”来表达更有积极意义,于是取名为六好。例如,一个人常吃与吃好是不同意义的,常吃可能表示经常吃,吃好则表示吃得好。经在中国实践发展,及各个行业的推动,已经形成中国特色的六好管理。部分理论与实操方法,也开始行销于国外。
六好含义:
1、整理:使身边的物品都是必要的。
2、整顿:物品分类按方法摆放整齐、对位。
3、清洁:清扫干净,并保持应有清

洁的状态。

4、安全:通过安全预防、检视,达到人、财物与环境三方面安全。

5、维护:通过制度化、规范化和视觉管理,并贯彻执行和维护前 4 好成果。

6、修养:自觉遵守六好规则,有好的修养。

以此为基本,做好工作岗位,实现安社(管理好企业),进而修养治国、利天下的高尚品德。

六好管理是一种以良好结果为导向的管理技术

六好管理是一个简单而又不简单的管理技术,是一种能够提升形象、品质与效益的技术,是一中融合古今、中西的卓越管理技术。会用它的人,能让小企业成长为大企业,让大企业成长为卓越的世界企业。

六好理着重于现场、现物、现实,以提升员工素质和企业形象为始终。它立足于通过改变现实、整理现物、规

范现场来创造一个整洁、高效、安全的工作环境,使员工养成认真对待每一件事、每一个细节的良好习惯,从而创造整洁、秩序、向上的企业形象,塑造追求完美的企业精神。“人造环境,环境育人”,推行 6 好管理的最终目的是:提升人的素养和企业形象,增强企业的市场竞争能力。

邹金宏是倡导六好管理的人之一,他认为六好管理是一个利企、利国的好技术,并希望这一技术能在全中国得到推广应用。

邹金宏提议的 6 好标志是,三个“S”均衡交叉在一起,六个线条伸出点代表六个好。这是一个有转动感的标志,寓意六好在运动中守恒与持续进步。

六好管理六大目标

1、安全事故降至最低,甚至为“零”。2、效率 30 秒内取放物品。3、卫生一流的清洁卫生。4、品质顾客 100%满意。如优质的出品、美观的环境。5、形象

营造优质企业标准。6、员工有修养和遵守规则。总目标:提升企业竞争力。

六好管理 9 大作用

六好管理是一个很好的日常管理技术,正确地应用,会产生良好的效果,让企业变得优秀和富有生命力。说真的,六好看似平常,但只要你了解它,重视它,它就会产生神奇的作用。

总的来说,六好管理有以下 9 大作用:

1、改善环境:创造一个整洁、舒适的工作环境。

2、有利标准化的推行。因为常维护与修养,自然有利规范的推行。

3、保证质量:由于规范,工作环境的整洁将会减少工作过程中的误差,从而减少不合格的发生;整洁有序的物料管理,信息资料的管理,将会防止混淆、错用率;员工养成做事认真、有序的习惯,是保证质量的基础。

4、有利生意提升:品质、形象等得到提升,从而提升生意。顾客满意企业,更愿意光顾。

5、有利安全:安全来自日常的预防和维护。如:

①、遵守作业标准,不会发生工伤事故。

②、所有设备都进行清洁、检修,能预先发现存在的问题,从而消除安全隐患。

③、消防设施齐全,消防通道无阻塞,万一发生火灾,员工生命安全有保障。

6、降低成本:通过全面实施节约管理,减少能耗和物料浪费,最大力度的节约。

7、提高效率:良好的环境和气氛,良好的人际关系,会有助于员工提高工作热情,精力集中,使工作效率提高。良好的工作环境将要求有序而严谨的工作的方式,物品摆放有序,也会使工作效率提高。常进步的精神与行为,也会提高效率。

8、提高士气:改善人际关系和创造出快乐的工作。

9、提升员工的修养。

六好不仅是对企业管理与发展有利的,对员工、顾客都是有利的。

(牛 津)

财务管理： 企业管理的牛鼻子

为了增强我国企业的国际竞争力,提高企业管理水平已是当务之急。然而,企业管理千头万绪,究竟从哪里着手好呢?笔者认为,选准一个切入点和突破口就等于抓住了企业管理的“牛鼻子”,不妨从财务管理信息化着手。

当前,信息化建设是推动企业创新、技术创新和制度创新的强大动力,而财务管理信息化是企业信息化的重点和核心,现代信息技术的发展为企业实行集中统一的财务管理创造了必要条件。大力推进企业财务管理信息化建设,可以加强企业内部财务管理与资金监控,从而提高资金使用效率、降低资金风险,同时还可以推动其他各项管理。

如何抓好财务管理信息化呢?笔者认为,做好以下工作可以使财务管理信息化走上规范化轨道。

首先,在硬件方面要搞好企业内部局域网建设。当前,办公自动化已相当普及,局域网建设已不再高不可攀。如果企业还不考虑局域网建设,则肯定不能适应竞争激烈的外部环境。

其次,在软件方面要选择、使用统一的财务软件。目前,市场上有许多软件公司的方案和产品,可以进行比较、分析和选择,软件公司一般能按企业的要求进行个性化设计,使之满足企业的需要。

再次,在系统方面要落实专门负责人员和制定完备的制度。局域网的建设和维护需要专门的人才,因此要打造一支这方面的队伍。因为制度建设的深度和广度关系到企业管理水平提高的幅度,所以,有关的制度建设应是工作的重点。

在制度建设方面,要完善信息报送体系,规定下属各分公司、子公司必须上报的指标名称、指标构成规定、指标统计的时间、报送的期限。指标体系要尽可能地使用相对指标,目的是方便对照和比较。同时,要设计好指标汇总的表式,目的是方便进行分析、比较和监控。另外,还应规定财务部门对汇总表开发利用的要求。总的目标是使企业的财务会计提高为管理会计,只有进行上述制度的建设才能使这一目标得以实现。

对财务数据进行分析、比较,可以反映出企业经营中的各种问题,其中包括战术问题和战略问题。例如,在成本构成中,通过对同一采购品种单价的比较,可以反映出下属企业采购成本的高低;各项相对指标更能直观地进行比较,如人均产值、劳动效率和人均创利,每百元产值或营业额的工资比例、能耗比例,这些都属于经营上的战术问题。如果对各种经营业务进行获利能力和投资回报能力的比较,就可以作为经营结构调整、产品结构调整以及资产经营、资本经营的依据,这些属于战略问题,对企业中、长期发展的决策起着重要作用。财务部门应当通过指标分析把各种问题分别提供给有关部门,有的可直接提供给企业领导。针对各种问题,部门和领导可以制定相应的对策和解决措施,从而提高企业各方面的管理水平。

(牛 津)

协办单位:

**海南亚洲
制药有限公司**

**董事长
总经理: 楼金**

**地址:
海口市国际商业大厦12层
电话: 0898-66775933
传真: 0898-66700763**