

 名企名管 | MingqiMingGuan

“公司绝对不能少了信息化。谁阻碍信息化向前发展,谁就要把这个位子让出来。”周正文是个性格内敛的人,然而为了推进 SAP 项目,他曾经这样和单位的老前辈叫板。

株洲时代新材 CIO 周正文：恪守信息化逻辑

很长一段时间以来,SAP 三个字母占据了他工作的全部时间和精力,就连他的邮箱地址用的都是 SAP 中的 Linux。他一度对这项工作的预期非常乐观,而且自信满满。可谁曾想,当 SAP 上线三周后,因为流程不畅,他几乎连跳楼的心都有了。

在决战 SAP 的一年里,周正文曾经从云端跌入低谷,又连滚带爬地从低谷走向平地。在他看来,这就是生活。

“源头的数据是粮食”

选择 SAP 是由时代新材的行业基因决定的。

7 年前,周正文在全公司完成了基于“金蝶 K3”系统的 ERP 实施工作。但是,公司的规模一天天壮大,产品种类越来越复杂,原有的系统已经远远不能满足管理精细化的要求。

周正文所在的时代新材主要研发生产高分子材料减振降噪弹性元件、高分子复合改性材料等新材料。近年来铁路事业的大发展,带来对新材料的多种需求,时代新材的产品种类不断增加,现在多达 6900 多种。而每种产品下面又涉及庞杂的数据和相应的跟踪线,可谓千头万绪。时代新材是离散型企业,产品很难组成一条线。产品种类特别多,每天在线生产的产品种类就多达 400 种,这对生产计划、检测、入库和物流的要求

都非常高。信息化的管理也必须相应跟上。

于是近几年来,周正文开始考虑给公司信息化换个“武器”。他需要一个可以提纲挈领的软件,国际上最大的 ERP 产品 SAP 成了他的不二之选。

然而,仅仅起步工作就把信息中心

中心的员工折磨掉了一层皮。数据收集是 SAP 项目的第一步,也是最重要的基础工作。“你们可能以为收集、录入数据都是简单的工作,其实不然。信息化对数据有严格的规范,所有数据必须按规范导入,也就是说数据的格式必须正确,否则就是无效数据。”周正文说。

格式是否正确,周正文可以做到一目了然。而数据数值本身是否正确,则不是那么容易辨别的。如产品在每个工序消耗的生产时间是核算成本的基础数据,产品成本的计算方法是机器和人员的消耗除以加工时间。如果生产时间的数据不对,统计出的成本就必然是错的。“数据有误就会造成很大灾难。”

在周正文看来,源头的数据是粮食,粮食质量没抓好,用它做出的饭菜就不香,甚至还会有毒。

打太极顺流程

上 SAP 之前,时代新材对流程没有严格的要求,对客户比较灵活机

动。而周正文严格要求流程之后,给企业和客户“增加了很多麻烦”。本来下了生产线就能给客户装车的产品,现在却要先进行检验,然后入库,再要求销售代表拿订货单提货。生产后的产品如果不按流程入库,销售部就别想发货,客户也别想拿到近在咫尺的产品。企业非但没有减轻工作量,反而增多了工作环节,增加了劳动强度,难免不招致抱怨。

对于周正文的“多此一举”,很多二级部门或三级部门的领导就更理解了:“我在这个位子上工作了几十年了,什么不比你懂?你一个毛头小子却要来指挥我。”这时候,周正文也强硬起来:“公司少了谁都可以正常运转,但绝对不可能少了我,少了信息化。如果你非要阻碍信息化向前发展,就只好请你把这个位子让出来了。”

时代新材的总公司南车集团 CIO 符刚给周正文支了个只在“初级阶段”适用的招儿:要实现一步到位是很难的。这次咱们先不讲原则,把货给客户发出去,先发出去再说。但一定要告诉工作人员这是特殊情况。实在不行咱们还可以放第二次,但第三次决不能再随便放行,这是底线。

像打太极一样,退步原来是向前,这招果然很灵。现在这条信息化流程的路逐渐跑通、跑顺了。回顾那段时间的工作,周正文说:“可以说我对信息化工程比较清楚,对阻力的预



料也很清楚,对问题的解决方法也是比较正确的。”

恪守 SAP 逻辑

挺过了艰难的磨合期,周正文现在的日子应该好过点了吧?“也不好过,CIO 真不是个好活,这是一个苦活,非常辛苦。这份工作需要多方面综合能力,需要不断学习企业管理能力、项目管理能力、IT 技术和人际关系处理能力等,永无止境。”

初步尝到 SAP 耐头的客户和同事都认为,这个项目还可以细化。周正文的工作由前期追在其他部门后头要求他们配合,要求他们提需求,变成了被其他部门追在后面要求去满足其需求。对于这些要求,周正文并非照单全收,他会去评价这些需求

是否有意义,是否要去做,如果做,该如何做。

不久前,时代新材试图使公司的全年预算也“傍”上信息化这个腕儿。周正文说这好做,上头有需求,下头有主观能动性,这比收集数据时要省劲多了。为通过开发不同模块来满足合理的需求,但是他有一个原则——不能破坏 SAP 的逻辑。因此,很多需求和模块是无法并入 SAP 的。

目前,周正文一直在琢磨两件事:培养一批既懂管理又懂信息技术的信息化人才;二是快速实现信息系统为企业决策和战略规划服务。他打算在未来五年内,在全公司所有事业部做完客户关系管理、ERP 和 PDM 三个系统并实现无缝集成,打造一个高效的平台。

(周夫荣)

 与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

设备前期管理不能忽视

口 李葆文

过去一谈设备管理,大家都认为是设备在生产过程中的管理,往往忽视设备在进入企业之前和进入企业过程中的管理。我们将这一管理过程称为设备的前期管理。

所谓的前期管理也叫设备的前半生管理,包括设备的规划、设计、选型、购置、制造、安装调试、验收、初期管理等内容。后期管理也叫设备的后半生管理,包括使用、维护、检修、改造、更新、报废等内容。前期管理与后期管理总体构成设备全寿命周期管理。

企业忽视设备前期管理,主要表现在下面几个方面:

1、缺乏科学的前期管理流程和决策体系,认为前期管理不过就是买设备,上网了解一下信息,找几家供应商做性价比或者招投标,选购一款合适的设备就行了。

2、设备前期管理执行者与使用维护者脱节,使用者未能参与设备前期管理,买设备的不用设备,用设备的不买设备,因此前期管理总未考虑

设备的后半生使用、维护、修理和技术服务,包括设备易损件的准备等问题。

3、低价采购常常为企业的主导策略,所谓的货比三家主要是比价格,往往忽视了设备的可靠性、可维修性、安全环保性等重要指标。

4、设备前期管理的决策人员构成比较随意,以某些具有管理权力的领导为主,缺乏科学性,人员知识结构和经验的缺失往往导致前期管理的失误。

记得某些地方政府官员为了提升本地地区的 GDP 水平,常常看到其他地区上什么项目,或者被一些外国人忽悠,在 80、90 年代各地都上马了一批“三拍”项目,上得快,下得也快。所谓“三拍”就是先拍脑袋——想当然,缺乏论证和可行性研究,再拍胸脯——许愿,承诺,以自己在政府里的话语权让国有银行筹集资金,盲目上马;最后拍屁股——上马之后发现不妙,没效益甚至亏损,银行借贷无法偿还,成为坏账,拍屁股走人。某大城市当时投入 200 亿,分别上了个乙烯和

汽车项目。乙烯投产,由于市场和规模效益不行,每吨产品亏损几百元,只得停产;汽车因为不受欢迎,生产才不到 10 万辆,就终止生产。这可能是最典型的前期管理失误。

笔者记得有一次到西北的一个大油田,发现晚上的巨大的火炬映红了半边天。询问到底是怎么回事,他们说是因为油气分离装置的法兰泄漏,只好把高压天然气释放出来,并点燃。因为如果不点燃,一方面会污染周围的空气,还可能引起周围起火或者爆炸。我问一天会烧掉多少天然气,他们告诉我,大概烧掉的天然气相当买一部奥迪轿车吧。我到达这个油气田时,这场大火已经燃烧了 30 天,据说再有 20 天也不能处理完。我问道,这是哪里制造的设备,为什么买这样的设备。他们告诉我,因为是招标采购,当时淘汰掉不合格的设备供应商,留下几家评标,按照财务部门要求低价中标的程序,就选择了这个最便宜,但是可靠性最差的设备。当时参加评标的一些干部眼见如此,也无可奈何,因为程序的结果就是这样嘛。如果多说话,又可能被怀疑与某家供应商有猫腻,所以都无言。也许,当时节约的费用不足购买一部奥

迪轿车,如今的损失估计要超过 50 部奥迪车。这个例子实在发人深省。

通过以上例子我们可以看出,招投标的做法没有错误,可以公开、透明,避免黑箱操作和采购腐败,但决策程序应该设计得更科学。这个例子不仅仅反映了招投标的问题,还告诉我们,设备的前期管理的确不能忽视!

在企业设备前期管理中,存在着很多需要研究和科学设计的内容,包括设备的规划与企业发展规划的匹配性,设备与工艺流程的可行性研究,招投标选型决策指标和模型研究,设备投资分析和寿命周期费用评价分析,设备采购的合同管理,设备的监造,设备的安装调试,分体空载试车,空载联动试车,分体负荷试车,负荷联动试车,设备的竣工报告和总体验收体系设计,生产准备和开工管理,设备运行初期管理等等。

当然,对于一些离散、非流程、小型设备,上述的管理似乎有些用高射炮打蚊子的感觉,但对于投资巨大、装置密集、资金密集、技术密集以及全自动化的流程设备,上

述的前期管理就不仅必要,而且具有重要的意义了。

设备的技术更新与设备前期管理紧密相关,BP 公司在墨西哥湾的石油管道泄漏,造成的环境和经济影响巨大。如果能够及时淘汰老旧的设备,是增加了企业投资,但也许没有日后的损失。日本 311 地震海啸,造成福岛等处核电站爆炸、泄漏,据报道这是 40 年的老堆型了,如果能够及时淘汰和更新,科学有序地拆除不安全的设施,引进更安全可靠的新设备,或者考虑到安全加固和意外灾害处理手段,也许不至于造成如此巨大的影响和损失。总之,设备的前期管理关系着企业生产期的平稳、安全、优质运行,关系到企业的竞争力,也关系到周边社区的安全和环保。

设备的前期管理的确不可掉以轻心!



专利拍卖招商公告

受专利权人委托,北京金槌变成国际拍卖有限公司将对下述专利(申请)权进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站 www.jcbcpm.com,或致电 010-57110083 索取详细资料。

1.温控水电褥子
(ZL200920162357.4)

该褥子采用液体导热使电热丝的高温通过液体传导放大散热面积,使高温电热转化为水温热,排除了干燥,隔离了静电,电热丝在导热管中受到保护,达到不干燥,避免火灾的目的。

2.建筑外墙保温复合板
(ZL201120096547.8)

本实用新型采用工厂化生产,结构简单,生产方便,解决了现在设计中施工工艺复杂、成本高、效率低,其外墙保温的施工质量难以保证,饰面层的强度低,易褪色和脱落的问题。

3.红枣制干机
(ZL201120028351.5)

本实用新型占地面积小、投资小、省时、省力、干净环保,可解决现有制干技术自然晾晒法中的费时、费力,易遭沙尘污染和烘干房制干法的占地多,投资大,燃烧煤炭热效率低,排碳污染环境,温度和湿度不易控制,影响到红枣的品质的缺点。

4.一种搪玻璃锅炉及反应釜用增强垫片
(ZL201020660910X)

本实用新型涉及一种结构简单、使用寿命较长且耐腐蚀的搪玻璃锅炉及反应釜用增强垫片。具有较好的密封性能,耐强酸、碱腐蚀,耐温 120℃ 以下,大大降低了搪玻璃锅炉及反应釜的维护费用,确保了生产的连续性。

5.一种可祛腐消痛的膏剂
(ZL200910021213.1)

本发明由三七、蟾酥、麝香、没药、

乳香、蜈蚣等四十味中药按一定重量份配比制备成膏剂,君臣佐使相互协调,它配伍精妙,贴用本发明可消除癌细胞引起的疼痛,并最终消除癌细胞,它适应性强、疗程短、疗效显著。

6.一种机床快换夹头系统
(ZL200710088026.6)

本专利涉及一种机械加工中装夹孔类刀具的新型高效快换夹头系统。采用锥面接触配合的夹头不仅能实现可换刀柄与主体(机床)的高精度连接,而且能在主轴旋转时单手操作就可更换刀具,本夹头系统可以使用先进的内冷却钻头,可以成倍提高切削效率和提高孔加工质量。

7.五味益肝胶囊
(ZL201010258097.8)

本发明涉及中医成药,尤其是口服治疗乙肝病毒携带者及其引起的肝炎症状,有着治疗成本低、用量小、无毒无副作用,降酶快的特点,而且对乙肝病毒转阴率高,停药后无反跳,无耐药,无病毒变异现象。运用传统中医理论,祛湿解毒、抑制和清除

乙肝病毒,并疏肝破瘀,行气解郁,健脾消积,补气益气,温通经脉,振奋气血,扶正祛邪。疗效确切,服用方便,安全可靠。

8.废水利用方便疏通坐便器
(ZL201120001977.7)

本实用新型维修疏通方便,废水经过过滤网进入清水桶,不会造成该水箱的堵塞。污水桶过滤下来的杂质通过清污口盖清除即可,避免堵塞,使用方便。坐便垫圈内设的热导水管外接换热水器,以此取暖,确保冬季坐便垫圈温暖舒适。

9.新型指针式三角板
(ZL201120004493.8)

本实用新型提供一种带有固定角度和在一定范围内可调整角度的新型指针式三角板。其结构简单,操作方便,可以方便地进行任意角度的坐标系的绘制,并可以方便地进行常用 135° 和 120° 的角度的坐标系的绘制。

10.烟灰袋
(ZL201020662944.2)

该烟灰袋可搁置在任何地方而不烧坏物品,有效消除了烟头起火隐患;该烟灰袋还具有防风功能,在大风中或快速敞车上吸烟,都不会熄灭或者导致烟灰飞溅;其软质铝箔材料是可回收材料,能够避免对环境造成污染,适合烟民长期使用。

11.新型前置式三轮车
(2010101544546)

包括新型前置式三轮摩托车、新型前置式三轮电动车、新型前置式三轮自行车。构思新颖、结构紧凑、灵活轻巧、平稳安全、节能降耗。可运用于所有前置式三轮车。

遗失启事

现有王莉琴的户口簿遗失。
身份证号:511027197202103044
地址:成都市武侯区晋平街 77 号 15 栋 1 单元 5 楼 2 号。
特声明作废。

“蜘蛛侠”：试试企业网格化管理

网格化管理一词最早见于城市管理规划,后来也被很多企业引用于公司的规划和管理。而知客 CRM 对多年的企业管理经验进行总结,提出网格化管理则是另外一种网

格,更形象地说是“蛛网”的网格。知客 CRM 做了这样一系列形象的比喻。蜘蛛就好比是企业的老板,蛛网就是企业,而织网的过程就是企业从成立到发展,再到最后的逐步成熟稳定。

观察市场,确定企业方向是关键

蜘蛛最开始什么都没有,它站在一棵树上观察了很久,看到周围还有很多树,树林间有很多小虫在飞。蜘蛛开始结合自身的情况思考,哪些小虫是我爱吃的,哪些是我能吃的?最后它确定了织网的方向,向另外一棵树吐了一条丝。在这里我们暂且不计算“风向”等因素对蜘蛛吐丝的影响,蜘蛛成功地在这个方向上架起了第一条线,也就是这条线,确定了日后企业发展的方向。

企业建设,框架要打好

只有一条丝当然还称不上是网,且脆弱禁不起打击。蜘蛛来到了丝的中间,又吐出了几条丝,现在看上去就变成了放射形的框架,这个框架就决定了日后企业的发展方向和涉及的领域。其中应该包括企业的产品、销售、行政、市场等方面。而以后蜘蛛无论怎么来编织这张网,也是始终围绕着最初的框架,所以打牢这个框架很重要!

粗放式管理,粗中有细

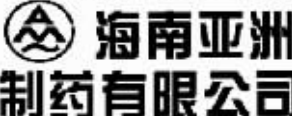
蜘蛛已经把蛛网的框架打好,接下来的事情就是怎么能让这张网可以有效地捕捉到飞虫。很简单,既然横向的架构有了,接下来只需要纵向地做好补充就 OK 了。蜘蛛开始以中心为原点,一圈一圈地织着网。一个个网格被划分出来,每一个网格就代表着企业的管理者对这个行业的理解和问题解决的方式。可是蜘蛛能吐出的丝是有限的,它需要用有限的资源来收获更多的财富。它选择把网织得更大,涉及的领域更广! 领域的扩大无疑使蜘蛛感觉更累了,但是它也发现可以用现有的网捕捉到更多的飞虫,足以维持自身的生活。这时它不再继续扩大蛛网,因为越是远离中心,深入行业,就越是不了解,无从下手。于是蜘蛛把更多的精力用于调整网中的一个个精细环节,以适应整个市场的冲击。

亡虫补牢,境界更高

蛛网织好了,蜘蛛开开心心地捕捉到一只又一只小虫,吸收营养,自己也慢慢地成长。但很多时候遇到的都是顽固的甲虫,网织得结实,就捉到了;如果刚好碰到了不是很严密的地方,就让甲虫跑掉了。不管有没有吃到甲虫,蛛网都多多少少会有破绽。不过蜘蛛反而更开心,因为它找到了应付这种情况的办法,它把网的结构稍作改动,让网格更紧密,每个节点之间更牢固,以后就很少会遇到让甲虫跑掉的情况了。作为企业的管理者,要知道丢了客户不要紧,找出漏洞,合理调配人员,积极改进方式,总结出问题解决的办法,以后再遇到类似的情况也可以牢牢地抓住——亡虫补牢,境界更高!

网格化管理,并不是说企业一起步就可以实现,他需要企业发展的积累和文化的沉淀,总结出一套适合自身发展需求的方法。在这个过程中,每一个管理者也在不断地成长。知客 CRM 希望“让每一个老板都成为 Spider-Man,成为企业的英雄!” (知客)

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