他山之石 | TashanZhishi

如果说找出问题需要做大量细致和实际深入生产线的工作的话，那么最终将成本优化的战略执行落实则是完全依靠“团队协作”。

博世集团　成本优化管理“双规则”

德国博世集团是世界领先的技术及服务供应商,业务涉及汽车技术、工业技术、消费品和建筑智能化技术领域。根据其官网数据显示,2011财政年度创造了515亿欧元的销售业绩。此外在研发方面的投入超过42亿欧元,在世界范围内申请了超过4100项专利。

博世力士乐作为博世集团的子公司,主要从事工业及工厂自动化、行走机械应用与可再生能源领域产品的研发生产和应用。“北京的工厂主要生产一些液压产品,比如油泵、马达、变速箱等,主要用于大型机械设备,产品通过博世的全球销售网络，销售到世界各地,属于订单式生产。”博世力士乐主抓成本优化的项目经理张瑞强调,博世不仅仅是一家研发技术领先、产品先进的公司，也是一家管理先进和严谨的公司,“其中财务作为业务的有力保障和支撑发挥着巨大的作用,特别是在成本优化方面。”

走进生产线

“得益于理工科的出身,当产品经理给我讲什么是卷扬机，什么是扭矩的时候,我能够快速掌握。”原本从事专业财务工作的张瑞现在谈起博世力士乐的产品和生产线来头头是道。用她的话说,“虽然是财务人员，但从事项目的成本优化管理，对生产线的了解是必须的。”当然即使张瑞再对生产环节了解，也是需要有项目经理进行配合的。

张瑞介绍说,“我们这种类型的企业做生产过程的成本优化是要覆盖全公司几乎所有的部门。一般意义上大家理解的所谓‘节流’可能是合理化建议、节省水电等等。而我们的成本优化不仅仅是这些。我们做成本优化时必须配备一个专门的项目经理，这是因为我们要对生产线的设计、每台机器的产能等作出最合理的规划，比如机器的产能是否达到最优。”张瑞强调，很多问题在生产线不饱和的情况下看不出来,但是一旦产能饱和,生产线设计不合理的问题就会集中显现。

一旦出现生产线设计不合理的问题，直接导致的结果就是生产部门要求增加设备投资。但对于博世这种生产线复杂,科技含量高,设备要求高的企业来说,一条生产线的成本非常高,所以将每条生产线都做到最优化的设计和管理是张瑞成本控制的核心工作。

事实上，产能的合理性是一个区间的概念，饱和和过于不饱和都会给成本优化带来困扰，张瑞告诉我们，“做成本优化的时候难点通常在于市场环境的变化，当市场环境发生了不好的变化时，往往是对我们成本优化要求最严格的时候,比如订单量减少,但是生产线以及人工成本都是固定的，如何做到此时的成本优化管理往往是工作的难点。”

对于这种困难张瑞也曾经很苦恼，最后苦恼的化解还是得益于一位资深从事成本优化前辈的开导。“他说虽然我们是财务工作者，但是一定要经常去生产线看,相信我,你每一次去都会发现有需要改进的地方。事实的确如此,每次去我都能发现一些问题,这些问题的不断解决也就是在逐步进行成本优化的过程。区别与传统财务,我们的工作很多是要对产品对生产流水线有着很深入了解的。”

部门协调是重点

有些时候，所谓效率的高低指的是战略和计划的落实率，博世的企业文化和员工培训显然对于“落实”有着充足的理解。张瑞认为,“如果说找出问题，看到问题需要做大量细致和实际深入生产线的工作的话，那么最终将成本优化的战略执行落实则是完全依靠‘团队协作’。”

博世的每一个部门都有一个“协调员”,他的工作就是专门针对成本优化做部门配合。张瑞举例说,“比如我们需要生产工具的部门配合完成一个工作,那我就找这个部门的协调员,通过他来落实我们的想法，具体需要对方部门的哪个员工做出配合也是由部门协调员来安排。这种以成本优化为目的的不间断的内部调整是每个博世员工都要知晓并且配合的，这已经成为了一个体系。可以说某种程度上,已经成了企业文化的一部分。”

对于一个财务专业人员而言,既要对产品和技术有着很好的了解,又要在部门配合和协调上有着很强的能力。张瑞解释自己这些能力和素质的培养得益于之前在联想从事的经营分析工作,“那基本上是个‘得罪人’的工作,抗压能力就是那时培训出来的。”

张瑞在加入博世集团担任成本优化管理工作之前曾在联想从事财务分析工作4年。张瑞表示,两家公司有着很大的不同，中间并不仅仅是文化的差异，还包括产品的不同、行业的不同。联想是一个PC厂商,是一个以市场为导向的公司，更多的重点是在于“如何把产品卖出去”，在产品的成本结构中,原材料的成本是占绝大多数。联想的生产线是以组装零件为主,也就是说只要芯片和CPU等原材料采购价格降低了，产品的价格也就降低了。所以说联想的成本优化重点是在“供应链”环节的优化。“我们当时更加注重的是前端的销售、市场、包括推广等等，当然这些就不仅仅是成本优化了，很多设计数据和市场的分析要求财务人员不仅要有专业财务知识,还要有丰富的产品知识。在做数据分析的时候不局限于传统的历史数据分析,而是需要尽量地向前推,要做预测和预算管理。”

【管理者说】

博世属于技术导向型公司，很多技术在业内领先，研发也比较领先。“我们每条生产线的成本比较高,所以我的工作重点就会集中在后端的产品工序,产品设计、研发等等环节,专注于后端生产的财务成本优化。”

现代财务管理已经有了精准的细分，无论是预算管理还是经营分析或者成本优化管理，这都要求财务人员成为一名“多面手”,对业务或者产品有着精准的把握，用张瑞的话说,“当我们真正需要落实一个工作的时候,我们必须有跟业务人员一样的专业态度来跟他们沟通才能真正有效。”

（王腾）

财务管理的“五大秘诀”

一个企业的兴衰与财务息息相关,企业管理必须以财务管理为中心,其重要性主要体现在以下几个方面:

1、企业财务管理是企业管理的基础,是企业内部管理的中枢。

财务管理是组织资金运动,处理同有关方面财务关系的一项经济管理工作。它是一种价值管理,渗透和贯穿于企业一切经济活动之中。企业的资金筹集、使用和分配,一切涉及资金的业务活动都属于财务管理的范围。

企业的生产、经营、进、销、调、存每一环节都离不开财务的反映和调控,企业的经济核算、财务监督,更是企业经济活动的有效制约和检查。

财务管理是一切管理活动的共同基础，它在企业管理中的中心地位是一种客观要求。

2、企业的管理从注重生产的管理转到财务管理,是社会的进步。

随着社会主义市场经济体制的逐步建立，财会工作在企业管理中越来越占有重要的地位。必须坚持一手抓生产发展,一手抓财务管理,既要向生产要效益,又要向管理要效益,管理也是生产力。财务管理与经济效益有着密切的联系。

企业的中心目标就是围绕着如何以较小的消耗取得尽量大的经济效益，加强财务管理能够促进企业节约挖潜、控制费用、降低消耗;通过资金的筹集调度,合力运用资金,提高资金的使用效果,防止资金的浪费;通过对存活的管理可以优化库存结构，减少存货积压,做到经济库存;通过价格的拉动,可以增加企业的收入;通过对国有资产的管理可以促使企业合理有效地使用国有资产，并且做到国有资产的保值、增值。因此充分发挥财务管理的龙头作用，就能更加有效地提高经济效益。

3、财务管理是实现企业和外部交往的桥梁。

通过会计核算，对原始数据进行收集、传递、分类、登记、归纳、总结、储存、将其处理成有用的经济管理信息;然后开展财务分析，对企业财务活动的过程和结果进行评价和分析，并对未来财务活动及其结果作出预计和测试。通过这一系列财务管理环节,使企业能够向外界提供准确、真实的信息,从而有助于国家宏观调控，使投资人进行合理投资，银行做出信贷决策以及税务机关依法征税。

4、企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心，这是观念上的根本转变。

加强资金管理，提高资金的营运效益是财务管理的首要任务。资金是企业的“血液”,企业资金运动的特点是循环往复地流动，资金的生命在于“活”,资金活,生产经营就活,一“活”带百“活”,如果资金不流动,就会“沉淀”或“流失”,得不到补偿增值。只有提高资金使用效率，才能确保企业的经济效益,正因为如此,资金管理成为企业财务管理的中心是一种客观必然。

5、强化财务管理可以找出企业问题的根源,拿出解决问题的方法。

财务部门通过对财务指标的经常性的计算、预测、整理、分析、肯定成绩、揭露问题、寻找原因,提出改进措施,促使企业不断提高经济效益。

（牛津）

企业管理的四大趋势：对管理人员的要求越来越高

(1)更重视对人的管理。随着社会的进步和科学技术的发展,企业职工的教育程度、物质、文化、生活水平将不断提高,一周5天工作日制的实行,休假时间增多，而工作日益高度自动化,很难从工作中得到自我实现的满足,金钱的刺激作用也会随生活富裕而大大降低。所以,在新的条件下如何调动群众的积极性,将是未来管理遇到的最棘手的问题之一。

(2)定量化要求提高。由于生产的高度自动化和科学技术要求的精确化,必然要求管理工作提高定量化,所谓“一切凭数据说话”的提法将成为现实,电子计算机应用的普及为管理工作定量化提供了有效的工具。

(3)管理方式的分散化和民主化。由于交通和电讯事业的日益现代化，将使远距离的控制、分散化的活动成为可能,这就要求管理者给予下属更多的自主权,采取更灵活的管理方式来对付所面临复杂多变的环境。

(4)对管理人员的要求越来越高。未来的管理人员要处理的各种关系，将进一步趋于复杂化，一个决策所带来的后果,其影响也将更广泛而深远。因此,要求管理人员要一专多能,高层次的经营者必须是一个通才。高层次的管理人员将愈来愈注重由高等院校管理专业来培养,而高等教育的专业也必须作相应的改革,使培养的人才既有系统知识(包括工程技术和管理)又有实际能力。

（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

与工厂经理谈设备管理 | YugongchangJingliTanshebeiguanli

如何评价设备大检修管理的优劣

□ 李葆文

人要做一次大手术，如同一次生命的再造，往往是会受到手术本人以及其家属的高度重视的。设备大检修就像人的一次大手术，也是设备生命的一次洗礼,是设备再生的过程。无论是企业的高层管理者还是维修部门主管,都要给与必要的关注。那么,如何评价一次大检修管理的优劣呢?

首先我们要关注大检修的过程,因为过程正确,结果才能够完美,过程严谨,结果就很难有纰漏。大检修过程包含:

检修前准备的完备性。包括检修流程、计划和方案的制订,检修前的预备会议,人员培训,备件资材的准备,检修吊具、辅具和工具的准备,安全设施和安全预案的准备等等;

检修流程执行的规范性。包括设备的拆卸、总成部件的定置摆放、关键部位的检查、技术鉴定、部件总成的维修或者替换、设备的安装、零部件配合间隙、对中、平衡调整、设备的空载试车、负荷试车、联动负荷试车、检修现场的清理、竣工报告等。

技术标准的执行严谨性。依据设备图纸和相关技术说明资料而完成的对中、平衡、配合间隙调整等内容,即使是紧固一个螺栓，也要有明确规定紧固多少圈，或者按照力矩扳手的度数加以紧固。

质量检验和标准执行的精准性。包括按照事先设计好的质量检验节点进行检验、测试,记录检验结果或者质量确认书，完成总装后的质量总体检验，负荷试车后的设备加工产品或者服务检验,完成质量验收报告等等。

安全防护和流程执行到位性。包括检修人员的安全劳保着装，脚手架的安全性检查,安全吊具、绳索检验,安全培训和安全会议，人因安全失误的纠错防错设计,安全动火、动电、断电、启动、进出装置确认体系,安全监督岗位设置与职责，安全奖惩规定等内容。

成本控制流程执行的主动性。包括成本计划制定、变更项目审批、免损坏拆卸的规范与执行、拆出配件的修复与再利用等等。

进度控制的即时性。包括检修节点和里程碑管理,网络图的执行,最长路径的优化，并行工程的进度把握等等。

我们是过程和结果的统一论者,尽管要关注大检修过程，我们还要关注结果。因为,结果是检验过程是否正确的试金石。如果结果不佳,要么可能是过程的流程有问题，要么是执行不到位。那么,用什么指标来度量大检修管理的结果呢？我们可以参考一下指标。

开车一次成功率

定义：开车运行产出95%以上的合格产品,未发生停车状况。当然,不同类型设备对产品合格率的要求是不同的，以上的百分比要依据设备类型的实际而定。

在设备产出合格率的界定下,我们对大检修一次成功率的要求是100%。

安全零事件

定义:100%零伤亡，不发生工伤死亡事故。

以前某些企业依照国家相关的处罚规定，将工伤死亡率设置为万分之一,而这家企业有员工5万余人,这就意味着每年有5人是“正常”的工伤死亡。这是一个十分可怕的数字。笔者曾经开玩笑地说，我们今年换一个死法——抓阄,一共有5个死亡的机会,就看谁抓到了,谁抓到就应该谁死!大家面面相觑,又轰然笑了起来。这个标准实在太低,牵涉到人的生命,无论如何也要是零,这是一个无条件的要求。

质量一次合格率

定义:(一次合格品量/生产总量)×100%

我们要求质量一次合格率超过95%。这是一般性指标要求,具体某类设备,可能要求不同,例如有些玻璃加工设备,其最好合格品率才达到85%,我们当然不能要求它质量一次合格率超过95%了。而某些加工中心,其合格品率能够达到99%以上，要求达到95%就降低了标准。所以这个指标要结合设备实际设计。

计划项目完成率

定义:(1-(计划项目数-实际完成项目数)/计划项目数)×100%

这个指标是控制检修项目的执行力度,一般要求要大于95%,也就是要完成检修项目95%以上，如果实际完成数超过计划数，这个数字就超过100%,说明可能遇到即时发现的检修内容,也顺便完成了。

增减项目变动率

定义:[(增加项目数+减少项目数)/计划项目数]×100%

这一指标是推敲计划准确性的,我们不希望在检修中出现太多增减项目。所谓增加项目是拆卸后发现新问题,只好增加检修内容;或者发现原计划制定的检修项目没有检修必要,就将此项取消了。当然,如果真是发现要做变动，还是以确保设备检修质量为主,而非为保这个指标好看。

一般我们将这个指标设定为小于20%就可以了。而且这个指标的权重也不宜过大。

进度指标完成率

定义:(计划检修时间/实际检修时间)×100%>100%。

这个指标是用来控制检修进度的。如果实际进度时间低于计划值,则此指标将高于100%,这就达到预期目标。我们要求这个指标是不低于100%的。

概算费用控制率

定义:(装置检修概算/批准的装置检修计划费用)×100%

我们用此指标控制检修成本,期望不要超计划。如果概算低于批准的计划,也就是这指标小于100%,费用控制就算理想。

当然结合企业运行实际我们还可以设计“检修环境零污染”、“拆出损坏备件修复率”、“修复设备返修项次”、“设备修后用户投诉人次”等指标,对大检修进行更高标准的要求。

学府咨询（国际）集团有限公司
Shareford SHAREFORD INTERNATIONAL CONSULTING GROUP COMPANY LIMITED.
TnPM赢在班组
(班组建设内训)
TEL:400-104-0028