

市场导向、精益思维、全员预算以及领导力驱动,是中捷立加成功的关键因素。

系统思维成就典范

■ 远之山

在沈阳机床集团近 20 个事业部中,中捷立加事业部的整体规模并非最大,但却创下“三最”:运营最好、销售增长最快、人均利润最高。从创立至今仅 6 年,就创造了经济规模跻身世界立加市场前三甲的奇迹,且在市场大势下行之际,能够逆势增长。整体团队面貌向上,前景可待。可以说,中捷立加为沈阳机床甚至整体中国制造业打造了一个很好的样板。

脱颖而出并不简单

一方面,当初立式加工业务在沈阳机床集团内微不足道,分散在不同事业部中,在行业中也无市场影响力可言;另一方面,组建之初并无精干团队,刚毕业的大专和技校毕业生构成一线工人主体,全员平均年龄仅为 20 出头。那时,立加市场蒸蒸日上,但其首任总经理王鹤拥有的,是三种规格完全不同的库存积压产品,以及层出不穷的遗留售后问题。用王鹤的话说,“大家开玩笑,不是从零接手,而是从负数接手。”其压力不言而喻。

然而,也正因此,中捷立加打下了无畏、探知、向上的底子。其在反复尝试与积累中,形成了关键的成功经验,包括:市场导向、全员预算、精益生产,以及根本上起作用的领导力驱动。其经验可以认为是一种经营管理的思维方式,也可以解构为一整套具有操作性的管理工具。

市场导向

中捷立加的市场导向意识,始于成立伊始,并逐渐成为主导的经营理念。在成立初期就尝试根据市场反馈,重新对产品进行分类,并由市场需求倒推确定新品的研发及定价,采用保姆式贴身服务,深入市场,一对一感动客户。为了强化市场意识,中捷立加鼓励岗位轮换,从研发到售后,不同岗位的员工,都必须要有市场一线经验,亲身感受用户和市场。而随着对客户经验的积累与认知加深,中捷立加进一步升级了市场行为,体现在:进一步重视对客户信息和市场的分析,建立对客户需求的快速响应机制。与此同时通过变革组织结构,促使人员进一步向一线倾斜,将营销职能下沉到区域。另外,中捷立加还尝试打破产品边界,突破既有思维,思考客户的客户可能会有什么需求,这对开发和维护客户关系,显然功不可没。

“服务市场、服务顾客的口号天天在喊,真正做到做好的企业还是少数。原因是缺乏从市场倒推的管理制度,缺少走到顾客那里了解需求提供服务的行动,缺少依据顾客满意进行成本控制和绩效考核的具体措施。而中捷立加落实到行动了。”南开大学商学院院长张玉利如此评述。



沈阳机床集团中捷立加事业部立加装配现场。

精益思维

以日本丰田为代表的精益生产模式,早在多年前就传入中国,尤其成为制造业奉行的宝典。身处制造业的沈阳机床集团同样对此格外注重,早在 2007 年便在集团内部推广学习。当年恰逢中捷立加成立,使其从一开始就走上了精益之路。

但值得强调的是,中捷立加的不同在于,他们并不是生搬硬套精益生产方式的框架,而是将其作为一种工具,结合实际需求加以改造。其车间内的诸多工具,包括生产线布局方式等均来自原创。换言之,其学的更多是“神”而非“形”,这也直接推进了其由生产环节上的精益更进一步,形成精益思维,并深入全员意识之中。系统性思维,已经成为中捷立加的独特竞争力之所在,体现于方方面面。

在实地走访中捷立加车间时,一个细节给企业战略和市场营销专家施炜留下了深刻印象。那是一个铸件磨具,通常企业为所谓的节约成本,会采购便宜的,但这种铸件表面坑坑洼洼,还需要做打腻子、磨砂等二次处理。中捷立加则不同,他们提高采购价,直接购买成型的铸件。综合来看,这才大大降低了成本。“实际上这是系统思维的体现。”施炜说,“中捷立加考虑问题的整体性可见一斑。”

全员预算

一直以来,成本核算都是制造型企业最难解决又亟待解决的核心问题。中捷立加对这一难点的突破,很大程度上保证了其全员精益思维的贯彻,以及人均利润的持续高水平。

与市场驱动以及精益思维类似,从创立伊始,中捷立加便具有强烈的成本意识和盈利意识,其预算管理意识贯穿在人员规模配

置、零部件采购,以及产品定价等各个环节。2008 年 6 月关锡友上任集团董事长后,财务管理职能下放到各事业部,更使中捷立加得以大展拳脚。配合精益思维的推进,其全员预算进一步渗透至每一条生产线,甚至每一道工序。

一个相当具有代表性的例子是,在中捷立加,已经能依据产品档案实现产品追溯,一旦出现质量问题,可以追溯错误始自哪一个环节。但对当事人,中捷立加并不是简单地进行罚款追究,而是通过将损失加以量化(包括浪费的原料价值、返工的工时消耗等)并公示的方式,让大家明确这给公司带来多少损失。损失由当事人班组讨论如何承担,通常采取团队承担的方式。这既避免了犯错误员工因遭受惩罚导致的恶劣情绪,也更进一步增强了小团队的凝聚力,且进一步强化了员工的成本意识。

领导力驱动

中捷立加建立了良好的梯队建设体系,比如通过岗位轮换,员工得以了解上下游不同工序的需要,也培养了其多面手能力,使之得以挖掘最具潜能的业务领域,并有利于团队识别出适合管理岗位的人才。对于管理层,中捷立加明确将其对下属的培养作为考核指标之一。

强烈的领导力驱动和良好的梯队建设体系,为留住和训练人才提供了制度保障,并使团队文化基因得以沿承。自 2011 年起,尽管包括王鹤在内的第一批高层管理者相继被调离,但中捷立加的团队作风与能力并未因此受到太大影响。而立加的员工构成以年轻人为主,良好的梯队建设让大家能够看到职业生涯的前景,这反过来也促进了团队的凝聚力、稳定性和作战能力。

设备维护维修策略的落地

■ 资深管理顾问 蒋坛军

在企业里,在决策如何有效控制一台在役设备时,会涉及到设备维护维修策略的选择。诸多企业的设备有着故障停机频发、安全事故时而有之、能耗偏高等令人痛心疾首的现象,其中一个重要的原因,就是未针对设备进行系统的分析,于是被动地几乎全部采用了事后维修(坏了再修)的策略,换言之,未科学地选择设备的维护维修策略并予以实施和验证。

设备的维护维修策略可粗分为事后维修、定期维修、状态维修。一般来说,对于这三大维护维修策略的选择,其原则如下:

事后维修:故障损失不大;不会造成连锁损坏;维修较为便捷等。

状态维修:故障损失较大;维修较为复杂;故障发生时机规律不够清晰;具备实施状态监测的技术和经济条件等。

定期维修:故障损失较大;维修较为复杂;故障发生时机规律较清晰;不具备实施状态监测的技术和经济条件等。

上述三大维护维修策略的选择原则,似乎不难理解。但在实际应用中,诸多企业设备管理人员往往不知道如何将其有效落地。其原因在于:设备管理人员未能依据设备特点将三大维护维修策略进行细分、同时未能设计一种分析工具将其系统化展现出来。

笔者经过在湛江卷烟厂、美的微波炉等企业的探索,设计了《设备维护维修策略清单》,可系统而准确地分析出设备所需的维护维修策略。

对于设备维护维修策略的实施流程,可参考下述说明:

确定设备维护维修目标:依据企业战略、设备特点等因素,应明确识别是为了控制设备故障提高效率、或加强安全性、或降低能耗等,还是兼而有之;尽量将目标予以

量化形成指标。

设备重要性排序:确定维护维修目标指标之后,依据优化设备维护维修策略的收益大小,对设备的重要性进行排序,通常可分为核心设备、关键设备、重要设备、一般设备等;考虑到企业资源较难一下子为所有设备投放,所以企业宜按此顺序逐步进行维护维修策略的优化。

按照设备说明书等信息,依次划分清楚设备的主要功能系统、子系统、组件、零部件(该层级应按照控制需要来增减)。

依据所确定的设备维护维修目标、故障现状等,基于“投入产出比合理、技术上可行”的准则,为每一零部件选定科学的维护维修策略。

注意在此环节中,应依据控制设备的需要,将三大维修策略予以细化,例如:自主维护、定期更换、轮保、润滑、温度监测、震动监测、噪音监测、油液分析、无损探伤、大修等。

填写《设备维护维修策略清单》。

依据《设备维护维修策略清单》制作对应的维护维修指导书,含实施者、周期、方法、工具、实施内容及标准等。

编排维护维修计划,实施对应的维护维修指导书,并验证其有效性。

必要时,对《设备维护维修策略清单》、维护维修指导书进行更新,以保持其持续适宜性与有效性。

在设备维护维修策略实施的过程中,《设备维护维修策略清单》起到了承上启下、将维护维修策略有效落地的作用,为企业有效控制每一台设备打下了基础。但注意在实际的应用中,《设备维护维修策略清单》做出来后,囿于人力财力的不足,企业可能无法一下子将其内容全部实施到位,如此可先确定亟需优化维护维修策略的零部件,然后再逐步全面铺开。

羚锐制药强化冬季安全、优质生产工作

近日,河南羚锐制药股份有限公司贴膏剂事业部在召开的生产调度会上,专门就冬季安全、优质生产工作进行部署,全面安排冬季安全、优质生产管理工作。

会议要求,进一步做好冬季安全生产管理工作,强化安全生产责任意识,事业部各部门、生产车间要切实按照安全生产相关文件精神抓好冬季安全、优质生产工作:一是继续深入开展安全自查、自检和 GMP 认证的深化,深入进行安全生产隐患排查治理工作,立即开展入冬前的安全生产大检查,狠抓各类事故隐患排查和整改;按照“全覆盖、零容忍、重实效”的要求,及时逐项落实安全生产、GMP 认证的深化工作;二是动力维修部门要根据冬季维修施工项目的具体情况,制定有效的安全措施,确保冬季安全维修施工,特别提出要加强防火、预防煤气中毒;三是要特别

十堰部件厂推行项目管理促年度目标达成

今年以来,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂依靠全厂员工的集体智慧和力量,重点围绕“提升质量、提高效率、降低成本”三个方面,扎实推进项目管理,有力地助推了该厂年度经营目标的达成。

据了解,2013 年,该厂确定的 10 项厂级管理项目涵盖质量提升、DES 推进、设备改造、JPMH 提升、工装快换等八个方面,这些项目的如期达成对增强企业竞争力,应对市

场需求,提高企业综合管理水平具有积极推动作用。截至目前,该厂厂级管理项目已按计划完成八成,其中四、五车间通过 DES 推进,不仅减少了设备数量和占地面积,还减少了用工成本,实现了一个流生产方式;在全厂六大车间 32 条生产线实施快速换模技术,使各品种换型时间由改善前 17900 分钟下降到改善后 10940 分钟,下降率达 38%。

(艾保国)

国内首台零下 4℃液态冰蓄冷技术饮水机问世

中国国内首台商用饮水机问世,日前在 2013 年度阿姆斯特丹水展亮相。这款由青岛吉之美自主研发、拥有自主知识产权的新产品,采用了独创的-4℃液态冰蓄冷技术,一次不间断连续供应 5℃左右的冰水 10 升,是传统家用饮水机制冷能力的 10 倍以上,目前已申请了两项国家专利。该产品的问世,开创了国内在饮水机领域里的商用新标准和类别。

液态冰蓄冷技术是指在一定条件下,使水在-4℃时仍保持液态,从而蓄积冷量,提高饮水机单位时间的制冰水能力,并且实现了

大幅度节能降耗。同时由于取消了冰水水胆,实现了冰水的即时无胆供水,杜绝了细菌繁殖等二次污染,确保了饮水的新鲜健康,杜绝了传统储水式饮水机细菌滋生的问题。

随着经济全球化的趋势日渐明朗,消费习惯的全球化也逐渐显现。传统饮水机有限的制冷能力已不能满足中国现代公共饮水的需求。企业只有通过不断的技术创新,抓住市场机遇,才能持续把握和引导未来公共饮水的发展方向。

(晓磊)

海尔的服务时时同步

据记者调查,因为在家电购买和送货安装服务的不同步,让很多消费者都感到烦恼。而家住成都的刘先生向本报反映,他新购买的海尔家电,从购买前到购买后都是享受到了海尔的“送货安装同步的一条龙服务”,整个安装过程体现了海尔公司对消费者需求的关注。

上月,刘先生准备为新房子添置一台空调,就拨打了海尔公司的服务热线,询问是否能够先上门设计后购买产品。电话里海尔服务人员热情地倾听了刘先生的要求,答应立即派工作人员上门。时间过去

不久,一位身着海尔工作服的师傅就来到了刘先生家。师傅根据安装位置和用户的需求对空调进行了系列设计和推荐,随后逐一向他讲解了该款空调的功能和优点,让他觉得很贴心,当时就决定选购师傅推介的空调。刘先生告诉我们,在他有时间的时候,就立即打电话请海尔师傅前面来安装,海尔师傅很准时在约定的时间里就送货到家并安装到位,让刘先生真正体会了海尔送货安装同步的周到而细致的服务。

(文文)

贵州省人大常委会副主任龙超云一行莅临习酒调研



日前,贵州省人大常委会副主任龙超云、遵义市人大常委会主任余遵义一行莅临公司调研,习水县委书记曾瑜,市人大常委会主任陈永清,县委副书记郭正勇,习水经济开发区党工委副书记,管委会常务副主任陈钊等陪同,习酒公司总经理钟方达,党委副书记、纪委书记冯德钊到阳雀岩迎接。

在阳雀岩观景台,钟方达向龙超云一行详细介绍了习酒的生产经营情况、技改情况和发展规划。

龙超云表示:面对今年白酒行业的大调整,既是机遇,也是挑战;希望习酒公司能上下齐心、凝心聚力、共渡难关,为习酒的发展保驾护航。龙超云强调:习酒要不断加快战略调整和营销部署,主动把握和适应市场变化趋势,迅速做大做强习酒,为推动习水县经济的发展贡献自己的一份力量。

王明 摄影报道

现场抓管理 创新取实效

近日,国投新集口孜东矿综掘二队职工对综掘机随机电缆进行滑轮悬挂改造,不仅排除了安全隐患,还节省了人力、物力,更是提高了机械化掘进的作业效率。

“自从使用了综掘机移动电缆吊挂装置,我们移动综掘机的速度比原先快了近 30 分钟,并且再也没有出现拖坏跟机电缆的情况。”在该矿西翼主运胶带机大巷,综掘机司机閃文科告诉笔者。

据了解,该队在岩巷掘进作业过程中,由于之前没有专门的电缆拖移装置,每次前移综掘机时必须提前留出一段跟机电缆。致使综掘机随机电缆经常拖在地上,不时时有电缆磨损漏电或将电缆压破现象发生,为了保护电缆,防止触电事故的发生,该队每班

都要安排人员跟随拖拉和保护电缆,这样既浪费人力、物力又产生了安全隐患。电缆留长了,与地面长时间接触摩擦后,容易造成电缆外皮破损,给职工安全带来隐患;电缆留短了,移动综掘机时易将电缆从综掘机上拽出导致机电事故。一旦综掘机后退、前进频繁时,缆线只能放置在地上,靠人工拖拽电缆随综掘机的前后移动而随之移动,职工的劳动强度相当大,稍不留心还会碾压及拖挂损伤电缆,造成缆线短路或漏电,设备无法正常运行,还会威胁职工生命安全,严重影响生产效率。

针对这一现象,该队队长陈俊通过认真观察、仔细研究后,大胆构思在综掘机后的大巷顶板上绷了一根 30 米长的钢绞线,钢

绞线上面悬挂带钩的小滑轮,将电缆挂在挂钩上面,滑轮可以在前后 30 米的范围内拉着电缆运行自如。综掘机在 25 米范围内可以进退灵活。这样,综掘机在前后移动时,电缆始终悬空,不光随机电缆的拖地、磨损、漏电等现象得到了彻底改善,排除了隐患,不再需要频繁地人工拖拽,极大地减轻了职工劳动强度,节省了人力、物力,确保了安全生产。

“现在,我们在移动综掘机时,再也不用怕将电缆拖坏了,大量人工拖拉电缆的问题不复存在了,功效大幅提高了,安全隐患也消除了。”谈到综掘机电缆吊挂装置,该队职工赞不绝口。

(苏文龙)