

2 大趋势 Major Trends

精益之路：永远只有进行时——北重集团精益四年发展纪实

■ 特约记者 赵亚男

如今，走遍北重集团的管理和生产现场，询问北重的干部职工，会得出这样的答案：精益管理和学习改善一旦成为了每个员工自愿自发的行动，企业便走上了一条良性发展的快车道。

2010 年至 2014 年，北重集团掀起了一股清新的精益改善风潮，精细化管理、精益生产、合理化建议、信息化建设……随着一系列硬招、实招的陆续出台，持续推进精益改善正发出一种蓬勃向上的正能量，融入了北重的血脉。但是，精益改善，永远只有“进行时”，没有“完成时”，这样才能为实现企业梦提供不竭动力。

转变,为了持续发展

面对市场和成本的双重压力，要想在市场竞争中求得立足、占得先机，实现又好又快可持续发展，就必须转变发展方式，用精益生产方式实现降低成本、消除浪费、提高生产效率。

2010 年 9 月 2 日，北重集团召开了精益推进工作第一次会议，在学习了兵器集团《关于对兵装部分企业开展 CPS 精益生产情况的调研报告》之后，受到很大启示，精益变革意识开始萌发。

建立推进机构，落实相关职责。为了有效推进精益生产工作，2011 年 1 月 10 日，公司成立了由董事长和总经理担任组长，公司主管副总经理担任常务副组长，各职能部门行政一把手担任组员的精益工作领导小组，负责精益生产的组织、协调和领导工作，先后制定了精益生产现场改善方案，明确了工作内容和相关责任人，从各单位抽调了 2-3 名专职人员成立精益管理专职机构，负责精益生产实施过程中的具体工作，有力保证了精益生产工作的顺利推进。

灌输精益生产管理理念，营造精益氛围。公司有计划、有步骤制订了学习培训计划，建立完善了全员教育培训体系。分别以“董事长精益管理讲座”、“精益特训营”、“精益大讲堂”等活动为依托，有针对性地对干部职工进行职业素质、EVA 管理、精益管理等知识的学习和培训。通过这种多层次、多岗位的学习、培训，特别是培养中高层管理者建立精益的思维 and 习惯，加深了员工对精益生产的理解，逐步转变了观念。

推进,确保谋划落地

对中国的制造企业来说，并不缺乏实施精益生产的理论，缺的往往是持续的贯彻和执行。需要把战略细化成阶段性目标，并且切实的落实下去。而这就需要广大员工特别是骨干扎扎实实的落实，在执行中做到精益求精。

2011 年，北重集团通过导入精细化管理、精益生产、班组建设、合理化建议等科学的管理方法，按照“合理化建议-改善-精益管理”三位一体的模式，做好全员性、全方位、全过程、全闭环、全效益的“五全”精益管理工作。

公司组织专门人员认真研究精益工作的推进方案，面对对工艺种类繁多、机加加热保障单位并存的具体情况，公司深入分析了发展



●301 车间掘进机装配线，通过开展人机效率平衡、物流优 ECRS 工艺优化等工具，建成了节拍式流水线化装配线，效率提升显著。

现状和优劣势，多次展开专题会进行研讨。董事长明确指出，要结合自身实际，走具有北方重工特色的精益工作之路。2011 年 3 月，公司制定了《精益工作总体规划及推进方案》，并与咨询机构协商确定了精益工作推进日程表，把各项具体工作量化分解到每一天。

公司确定了精益工作试点单位，涵盖机加、加热、保障创收不同类型单位，为下一步探索精益推进模式，总结经验，全面铺开，积累了宝贵经验，奠定了良好基础。2011 年 7 月，随着认识的不断深入，公司在总结前一段总体推进工作的基础上，按照“总体规划、分步实施”的原则，重新修订完善了《精益工作总体规划及推进方案》，同时制定了《2011 年下半年精益工作推进计划》，确定了精益改善目标。

四年间，各单位结合实际深入推进精益改善与管理：

——现场“5S”管理，积极提倡“现时、现地、现物”精神，树立“一切改善从现场开始”的精益理念。公司探索实施标准化、可视化、便利化作业，建立了物流规则，减少浪费，使得现场作业更加顺畅、有序、高效、安全。

——全面推进 TPM 活动，建立健全区域 TPM 管理责任制。以设备“4S”活动为突破口，大力推行自主保全活动，树立 69 个典型示范机台，全面推行设备自主保全。2013 年，公司建立了“数控机床集中监控系统”，完成了 108 台设备的 DNC 联网和 20 台关键设备运行数据的采集监控，实现自动记录数据并生成效率报表，为设备管理提供了数据支撑。

——在总装车间、部件焊接车间推行“节拍式、流线化”总装拉动式生产模式，改变传统的物流供给方式和配送制度，按照装配工序进行准时化配套。根据 ERP 导出的产出计划，按经济批量组织投入，充分核算每个工序的人员、设备能力，严格落实生产作业周计划、日计划管控，推行准时化和均衡化生产，2013 年物料准时供应率提高到了 97.88%，厂内军品配套提前 3 个月完成。

——广泛开展人机作业研究，兼顾合理性和经济性。机加单位通过运用“时间测算表”、“人员作业平衡图”等工具开展人机作业和标准作业研究，对装配作业流程以及相关车间的设备和局部生产线进行了调整，在数控车单元实行“一人双机”作业，人员效率提

高 70%。

热加单位在优化炼钢、锻造作业时间标准化的基础上，对精炼、注锭等工序制定了工序作业标准化。2014 年，1-10 月份吨钢综合能耗 1571 元，同比降低 20.2%。通过开展废品再利用、减少委外费用、节约修理费、节约大型工装费等精益改善工作，截止到 10 月末，共实现节约 3066 万元。

——开展物流集中配送，降低物流成本。公司持续推行并不断完善厂内物流集中运转精细化管理，在各个生产区域合理设置货站，由储运公司配备专人将物料集中运转到热、表处理车间和相关单位，有效降低了运输成本和人工成本，全年节约 500 万元。

改善,必从细处着手

老子曰：“天下难事必做于易，天下大事必做于细。”精益工作就好比烧白开水，99℃就是 99℃，假如不再连续不断加温，是永远不可能变成滚烫的白开水的。只有烧好每一个等闲的 1℃，在细节上精益求精、持续改善，企业发展才真正达到沸腾的效果。

积极推进信息化建设，工作效率有效提升。公司积极推进精益管理与信息化建设有效融合，一是实现了 ERP 系统与生产和物料需求计划的对接，达到生产计划到周到日到机台，为生产运营基础数据的收集、统计、分析、处理搭建平台；二是建立北重集团物资库存资源查询平台，对库存物资和出入库情况进行实时管控；三是建立劳动定额管理信息系统，通过采集生产现场数据，重新制定了 13 个工种 337 项相关定额标准，为实施精益管理提供了有力支撑；四是建立动力能源信息化监控系统，实现了对全厂能源系统主要站房无人值守信息化监控，具备自我完善功能。2014 年 1-10 月通过节能减排实现节约 1172.45 万元，万元工业增加值综合能耗同比降低 32.75%。

实施项目管理，提高管理效率。2013 年，公司对所有精益改善项目实施项目管理，对重点改善项目进行评审论证，组织立项、论证通过后下达改善计划，对立项后重点改善项目组织各相关单位及部门分类实施。对改善项目实施后的常态运行情况进行跟踪管理，协调有关部门制定标准化制度文件，制定作业标准，固化改善成果。确立精益改善项目

2014 年西部经济论坛、西部中小企业发展论坛在成都隆重举办加速中小企业产业升级与金融创新



●杨宗华

规模计划要单列，是最根本保证；2、中小企业贷款一般周期短，但中小企业转型要大量资金，要求银行增加中长期贷款（国外同类贷款还贷期普遍长于国内），避免短债长用；3 倒贷，续贷问题源于温州，应对措施是应急转贷基金，但不可持久，要及早改革，建议建立综合授信制度，贷款循环使用。

她建议银行，实施差异化的政策扶持，差异化的存款准备金率，不求出身，做小企业业务的有优惠；呆坏账。呆坏账准备金率的差异化，银行不是慈善机构，要以此来刺激银行转向中小企业业务；呆坏账准备金提取从两年到一年，所得税提取期 2 年到 1 年。

她提出以上建议的出发点是，思考为何银行不愿意进行中小企业业务，解决问题从而解决中小企业融资难。同时她希望可以建立针对中小企业融资的风险池。

杨宗华：探讨中小企业的发展与突围

国务院参事杨宗华有着丰富的中小企业



●金菲

实战经验，他的演讲风趣幽默，常常引起全场热烈的共鸣，在他整个演讲过程掌声此起彼伏。

杨宗华认为，我国中小企业面临三座大山：人口减少；资本与资源的高度耗费，环境严重破坏，影响今天的可持续发展；产能过剩，这种情况严重影响经济增长。

为此他提出三点建议：把长期和短期危机结合起来考虑，主动拥抱移动互联，大数据时代；重点关注服务业；多元化，真正的竞争对手不是同行，因为许多行业无法再细分，必须多元化。

企业出路有二：平台战略和专业战略。中小企业没有能力自建平台，出路又有两条：自主抱团，借平台。因此，国务院鼓励中小企业自主抱团发展。

在他看来，中小企业之所以融资难，是由其贷款特点是“短小频急”决定的，而银行手续太繁琐，两者是矛盾的。

他给出的出路是：学习日本“关系型银行”，将企业与银行绑定，解决中小企业贷款信用情况证实难现状。

134 项，其中体现经济效益的节约项目共 100 项，体现管理效益的专题项目共 34 项。经过各单位与部门的通力合作，截止年底，共计实现精益改善节约 1.2 亿元。2014 年，公司围绕全价值链各环节上的重点改善任务实施项目管理，截止到 10 月底，共确立精益改善项目 93 项，其中职能部门 10 项，科研院所 17 项，成员单位 66 项。均以甘特图的形式制定了行动方案，并在精益管理部办公室实施项目过程目视化管理，每月对项目的完成情况进行跟踪、稽查、考核，确保了每一个项目取得预期效果。

持续改善，从“微”处创新。2011 年，公司制定下发了《合理化建议活动管理办法》和《合理化建议活动实施方案》，明确了工作流程和激励措施，开展了“点题征集”和“承诺改善”活动。2013 年，自行开发合理化建议管理系统，实现了合理化建议由手工操作到信息化管理的飞跃。截止 2014 年，共计提出合理化建议 160360 条，采纳 142379 条，实施完成 123842 条，实现节约价值 1.95 亿元。

实践,前行方向不变

从精益管理的实践中可以明确，北重集团自我造血机能得到了初步的验证，现场管理的知识和成果得到了固化，学习改善向管理的深层次推进。在不断感悟精益精髓的同时，北重集团正在前行中探索精益之路，以长远的战略目标指导企业未来的科学发展。

公司组织专人编制了《北重集团精益管理三年规划(2013-2015 年)》、《规划》分“精益管理方针”、“精益管理战略”、“精益管理指标体系”以及“2013 年精益工作计划”四大板块。紧紧围绕“精益管理向全价值链体系化拓展，追求价值创造能力最大化”的工作主线，持续推进体系化建设，务求在各环节取得实效，为企业实现转型升级，加快建立质量效益型可持续发展模式，打造基业长青的“百年老店”提供坚强支撑。

2014 年，为了强化各单位、部门在全价值链体系化精益管理战略中的主体责任，明确精益管理重点工作，加大协同推进力度，公司坚持市场和问题导向，制定了各层面精益管理年度实施计划和行动方案。其中，对 10 位公司领导确立了精益改善课题，与 10 个直属部门和科研院所、18 个成员单位签订了《精益管理责任书》，明确了各单位精益管理重点工作内容，实施体系化推进。将“七位一体”与“TP 绩效管理”相结合，将不同维度指标“按周分解、按日执行、按周总结、按月考核”，分解到车间、部门、班组，每月召开月度经济运行分析会，总结指标完成情况，对未完成原因进行分析，制定改善对策，实施精益改善。

集团公司从顶层设计入手，坚持战略引领、问题导向、指标衡量三个基本原则，在“研发设计、采购、物流、制造、营销、人才育成、财务”等价值链主要环节，梳理了公司存在的突出问题，提出了重点改善事项，明确了输出成果和达成指标，形成企业年度内系统的《精益管理实施方案》，开展适合企业自身实际的个性化、差异化的精益管理工作。2014 年度《精益管理实施方案》，得到了兵器领导及专家的高度认可和一致好评，并被确立为模板，在兵器各子集团范围内进行推广。

金菲：大数据对商业模式的影响

金菲是著名的偷菜游戏的制作人，第一个跨媒体动漫平台缔造者。

他同大家一起探讨了四个话题：什么是大数据；大数据的颠覆式创新；大数据的历史的演进过程；企业家如何利用大数据。

金菲讲解了大数据的来源，告诉在座的企业家，未来，一个人的行为将尽可能的被变成数据，并被数据仓库搜集，存储分析和应用。他认为，未来的竞争是数据的竞争。

他表示，一个人有许多标签，藉此可以进行许多维度的分析，此种分析得出的结论在大数据背景下是客观的。

但出于经济原因，中小企业要得到这种数据比较困难。

大数据带来的商业价值非常有用，但如果实体企业不尝试去接触大数据，绝对竞争不过其他企业。移动互联为传统企业提供机会。

营销大师克里曼斯通说，未来营销不需要太多渠道，进入手机就是最好的营销。

“到达式营销”，广告学的 6 回原理（广告在被消费者接触 6 次后被记住），...，进入手机的广告被称为“连接性营销”，微信是重要载体，此类广告可以大致接受回馈的功能，进而建立传统企业自己的数据库。

会上，著名经济学家郎咸平先生的演讲以《“郎眼”看新区》为主题；并与四川蕃坊清真食品有限公司董事长马志军探讨清真产业的发展，充分肯定了清真产业的远大前景。

产业新语

在媒体融合发展的新常态下高歌猛进——写在《华西都市报》创刊 20 周年之际

2014 年是全国文化体制改革经过 10 年发展、稳步跨入改革深水区的崭一个新年头。在文化产业重镇——出版传媒板块，过去的 10 年，我国“图书出版、报刊出版和发行主营业务收入增长 13.3%”。这是以中国第一张都市报——《华西都市报》为代表的出版传媒企业，面对新时期新技术条件下风起云涌的新媒体形式、新传播方式、新载体格式，在时代发展的文化自觉中，选择坚守、坚挺并坚持创新而催发的产业之花。

回首中国都市报 20 年发展史，其不断适应市场、适应技术、适应时代的办报理念的顺势调整与摇身三变，无疑是其蓬勃鲜活的生命力之所在。

2014 年 8 月，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。习近平总书记强调，要推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营和管理等方面的深度融合，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。

总书记的重要讲话进一步对新形势下如何推动媒体融合发展指明了方向和路径。《意见》发布之前，媒体融合已历三个时期：以 1995 年 10 月《中国贸易报》推出网络版为开端，我国媒体融合产生并进入复制时期。以 2000 年 10 月《人民日报·网络版》正式改版为“人民网”为标志，媒体融合进入互动时期。以 2008 年 3 月烟台日报传媒集团在全国率先实施全媒体战略，组建全媒体新闻中心为标志，媒体融合进入全媒体时期。其中，中国都市报人整合资源实施的媒体融合，铺开最广、耕耘最细、运用最多、合力最大。

南方报业旗下以《南方都市报》为核心的南都全媒体集群，融合两报、三刊、一电台、一电视栏目、四网站、一 LED 显示屏幕等十七种媒体形态，有效丰富并拓宽了南都信息的传播渠道。杭报集团旗下以《都市快报》为核心，融合了报纸、电视、广播、网络、手机多种发布终端，“一种内容、多种媒介、多种渠道、即时发布”的现代多元传播模式收效渐显。在 2014 年 11 月举行的《新京报》创刊 11 周年联谊会上，戴自更特别提到《新京报》的融媒发展，“将借助强大的网络传播渠道实现转型。”

因此，无论传统报业发展论调如何，与新媒体的融合都是大势所趋，只有主动积极地探索新的传播渠道和传播模式才能赢得先机。《华西都市报》向内整合、打通接口、读者订制的媒体融合模式颇具代表意义：

（一）**向内整合**。《华西都市报》立足于自身转型升级打造的“华西传媒集群”，强化集群传播理念，在推动集群各平台“一次采集，N 极发布”的同时，优化了新闻传播与广告扩散，也加强了《华西都市报》主报对集群各平台的推介和报道力度。而新打造的花西汇，正将华西城市读本、华西都市报网、华西社区报、华西移动新媒体、华西传媒呼叫中心、快乐 900 电台等集群平台的内容进行再加工再集纳，汇出精品，绘出精致。

（二）**打造接口**。在与移动互联网融合上，《华西都市报》将报纸作为接入移动互联网的插件、接口的尝试和打造动报、平台报的提法颇有新意。通过“魔码”等二维码接口、AR 技术的接口，让读者能通过报纸链接到移动互联网的视频、互动话题和移动支付当中，实现“有效空间的无限传播、有限平台的无限延展”。

（三）**读者订制**。《华西都市报》“您的新闻，由您订制”更是互联网思维的集中体现：在技术上，《华西都市报》通过全新的地理围栏技术，在其移动客户端打造“身旁”功能，让读者可以订制身旁的各种新闻资讯；在内容上，通过各种渠道收集读者和用户的需求，选择最具价值的线索和信息进行报道，率先在“众包众筹”的新路上作出了积极探索。在今年的全国“两会”报道中，《华西都市报》推出了“两会关注 华西订制”的报道模式，由读者拨打华西传媒呼叫中心 96111 电话点题，《华西都市报》记者在两会上提问问题，产生了很好的互动效果。

从单一化的平面媒体，到集群化的聚合报道，再到全媒体化的战阵出动，中国都市报人在媒体融合的道路上迈出了极具标本意义的积极布局与尝试，成为国家关于“传统媒体和新兴媒体融合发展”战略的破题者与急先锋。

浦尔说，媒体融合是“包括一切媒介及其有关要素的结合，不仅包括媒介形态的融合，还包括媒介功能、传播手段、所有权、组织结构等要素的融合。”这种信息传输通道的多元化条件下的新的作业方式，给传统媒体集团尤其是作为其盈利主体的都市报提出了不断适应挑战、不断深耕市场、不断推进融合的新使命。

相信，鹰隼试翼 20 年的中国都市报人，一定能在媒体融合发展的潮头，续写出中流击水、浪遏飞舟的弄潮华章。

（作者苟德培，先后供职于科研院所、国有企业等，现任《华人视界》副总编辑，长期致力于文化产业发展、文化企业投资等方向研究。