

以生产管理为突破 提升综合管理素质

王 斌

(中国重型汽车销售公司济南分公司 济南 250031)

现场管理作为一项基础管理工作,是企业各项管理工作的落脚点。生产在现场,质量在现场,管理则更应在现场。中国重汽济南商用车公司橡胶密封件厂在抓好现场管理工作时,坚持以生产管理为突破口,真正做到“部署、检查、总结、提高”,形成制度,逐步提高现场管理水平。

1 健全完善现场管理制度,再造企业生产组织管理流程

开展生产现场管理工作伊始,面对条件差、设备旧、素质低的企业现状,企业经认真分析,认为要根本改变这个现状,就必须从管理上下大气力,而生产现场管理则正是根本改变企业现状,完善企业管理基础的一个恰到好处的切入点。

1. 健全完善规章制度。为了强有力地促使生产现场管理工作持续深入地开展下去,该厂建立

了每周一次的例会制度,紧密结合生产现实,制订了现场管理工作考核奖惩制度,在现场管理中全面推行以“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”的“6S”管理规则,健全完善了物料管理、设备管理、信息管理、安全管理、环境管理等一系列管理制度,营造企业安全和文明生产环境。

2. 合理调整生产管理组织流程。以适应社会主义市场经济飞速发展要求为出发点,他们调整重组了生产管理机制,以生产管理的流程设置其职能,极大地缩短了信息传递途径,从而确保了产品100%按期交付。

3. 合理调整生产工艺流程,极大地缩短了生产物流周期。他们坚持以强化现场生产管理为主线,对局部的不合理生产工艺流程大胆进行了实质性调整,从而使物流更趋于科学化、合理化,缩短了制品的周转时间。

“技术创新与科研法”,来促进科研人员与企业合作;通过提供资金和减税等政策,鼓励人们创办高科技企业;从法律上给科研人员创办企业提供优惠,并鼓励科研人员所办企业同原科研单位建立合作关系,以利技术成果转让,促进经济增长;由政府设立革新项目启动资金和创建风险资本金,用于支持高科技领域的重点技术开发项目和扶持富于创新的中小企业。

国际贸易部分介绍了欧盟及法国的对外贸易政策,欧盟的反倾销措施,包括有关欧盟反倾销的原则、反倾销的法律程序,以及对进入欧盟和法国市场产品的技术、质量和安全的要求标准,同时介绍了WTO规则下成员国企业必须具备的等同的

质量标准。企业竞争力诊断案例分析,从战略扩张、时间、品牌、方式、价格、手段等方面对案例进行了介绍。

中联橡胶(集团)总公司此次组织的赴法企业管理与经营管理培训,紧密结合国有企业机制改革,企业在市场经济大环境下的生存与发展,从培训到企业实地学习考察,再到参观考察经营网点,都给大家带来了很大的帮助。一句“客户才是企业真正的老板”的话语,随着培训活动的结束,愈来愈深地印在了每个培训团成员的脑海。尽管参加培训的这些成员都是我们各自企业的老板或主要领导,但现在他们对谁是企业的真正老板,已经有了新的体会和认知。

2 加强计划管理和现场设备管理、定置管理、安全管理,提高文明生产水平

在今年人员减少半数,而产量增加两倍的情况下,他们强化了计划管理,生产科下达月计划,并根据库存销售情况分解成周计划,车间根据人员、设备状况,再分解形成日班计划,并每日对班产计划完成详情进行检查考核,滚动执行。计划的细化与严格考核,确保了生产任务圆满完成,月产量高达 73 万余件,是历史最高产量的两倍多。

针对生产设备绝大部分都严重超期服役,完好率低的现状,他们加强设备的现场管理,精心做好设备的例行日常维护工作,实行设备定机定人,定时保养责任到人。并对设备维修采用计算机辅助科学管理,建立健全设备维修档案,合理储备设备零件,将设备的事后被动维修变为设备的事前主动维护,努力实现设备零故障。他们对 9 台电热平板硫化机进行了智能化技术改造,大大提高了设备完好率和可利用率,使硫化温度、时间等主要工艺参数都实现了智能化自动控制,从而极大地降低了操作者的劳动强度。

3 以生产管理为突破口,加强现场工艺管理、质量管理、物流管理

这个厂反复强调细节管理,堵塞各种漏洞,向管理要效益。他们坚持贯彻执行 QS9000 质量体系标准,坚持做到一切工作标准化,程序化。

1. 加强现场工艺管理。及时修订完善各类工艺定额,使半成品的机加工更规范、精确,确保了工艺消耗定额和工时定额的科学合理。

2. 加强现场质量管理。对各道工序、各个环节加强质量把关,在职工中树立下道工序就是用户的意识。严格执行“三检制”,将不合格品与合格品做好标记分类存放,杜绝了废品向下一道工序的流动。下道工序与上道工序在交接时进行检验,填写物流标识卡,若发现问题及时退料,并对上层工序进行考核,由上工序人员承担质量损失和下工序误工损失责任。

3. 加强现场物流管理。修订完善了投入产出管理办法及投入产出核算程序,实现从原材料出库、产品机加工到成品入库的全程科学化管理,确定了每一个环节的交接手续,杜绝出现物流

失控的不良现象。建立了以车间为单位的成本核算中心,车间损益与工资收入直接挂钩,进一步增强了车间积极性。车间建立了以班组、个人为单位的物流核算单位,实施严格控制。

4 制定生产现场行为规范,最大限度地提高劳动生产率

去年减员分流后,他们根据各生产岗位特点,制订了“岗位职责”及“工作标准”,把企业生产经营奋斗目标和经济技术指标分解落实到各个生产岗位。真正做到工作按职责,职责按标准,标准按规范。生产岗位按程序,按路线、按时间、按标准、按指令有条不紊地操作;使每个职工都精通干什么、怎么干、什么时候干、按什么规范干、干到什么程度为最佳。每个车间则根据自身特点,制订了车间管理规定,对因自身因素造成的废品损失、模具损坏、设备故障等应承担的责任进行了明确,全面充分调动职工的工作积极性。

5 进行“一专多能”培训,开展岗位竞赛、技术比武,大力提升人力资源综合素质

他们通过举办岗位练兵、技术比武和各种技术培训班等形式,不断提高职工的业务素质和操作技能,使职工“精一门,通二门,会三门”,做到“一专多能”。去年企业减员分流后,他们针对岗位合并、调岗职工多的现实,在生产车间开展了岗位练兵技术比武活动,要求一线职工在熟练掌握本职岗位技能的前提下,真正做到“一专多能”。今年,他们又在全厂开展了“十个一”工程,将“一专多能”作为一项重要工作确定下来,鼓励职工多学技术,以多出快出企业急需的“多用”人才。随着今年产品大幅上量,“一专多能”优势逐渐显现。每月初,产品要生产下线,许多剪边工可顶到硫化岗位上去生产;月末,产品需大量剪边,许多硫化工则又可补充到剪边工序上进行剪边生产。由于对职工普遍进行了“一专多能”岗位技术培训,充分挖掘人力资源潜力,满足了企业用工需求,摆脱了传统的用工“增产就要增人”的粗放型管理模式,逐步走上了苦练内功,管理创新,挖潜增效,集约化科学管理的良性发展轨道。