

精细化管理不是贴在车间、班组墙上的“装饰品”,要让其成为职工的自觉行动,就要置换职工的精细化观念;制定全员参与的实施细则和考核标准;强调执行力,注重精细化管理的广泛推动

INC. 热点聚焦

5月18日晚8时,全国各地企业的72名职工聚于“中企互动”聊天室策划本期主题,具体名单和详细记录请看<http://www.bztdxxl.com>

奏响管理主旋律之·精细化管理(3)

INC. 班组摄影·电影节3

主持人: 成都铁路局成都东车辆段 朱治建
中国企业员工互动平台 李永福

主持人语 把昨天的荣誉装进行囊,我们在战危机、求发展,挖潜降本节能、创新创效的跑道上,继续朝着前方的目标竞跑。火辣辣的太阳散发着炎热的味道,我们班组职工却丝毫不减岗位奋战的斗志,苦干、实干的脚步,智闯难关的欲望,团队协作的激情!甩一把汗珠,刷新一次记录;揩一片油污,攀登一个新高——5月的节拍犹如催征的鼓点,让我们在5月的跑道上,演绎着班组职工独有的潇洒和自豪!

下限加油,煤矿油耗子创精彩



5月19日,重庆能源集团打通一矿的黄壮利(左二)因创“下限加油法”而成为最神气的人。在国际金融危机的侵蚀下,该矿第一季度严重亏损。面对企业经营上的困境,班组职工们纷纷琢磨起降本节能新招。人称“油耗子”的耗油大户黄壮利,盯着十余台变速箱设备润滑油位上下限的落差动起脑筋:若每次换油都加到下限,兴许能省油还不影响正常运转。果真,一个月下来,他的下限加油法就节约润滑油10多公斤。 杨毅摄

“口袋书”热:显示职工新喜好



要能揣在衣服兜里走哪带哪、随拿随看的书多方便——进入5月,大多数职工的这一愿望在河南煤业化工集团城郊煤矿的班组职工中成为现实。该矿根据班组员工不同需求,将应知应会、操作口诀等内容按照所属专业汇编成册,制作成小巧的“口袋书”发放到一线职工手中,方便职工随时翻阅、使用。5月20日上午,电机车维修组职工郭田雷对刚拿到手的“口袋书”爱不释手,觉得无论工作使用还是业余学习都方便多了。 王诚摄



修旧利废:快乐来自成就感

8天时间,山东兖矿集团兴隆庄煤矿装修队职工就修复综机配件290余件、旧螺栓360条,减少材料投入1.7万元。5月初,综采装修队开始新一轮修旧利废活动,这次倡导的理念是:修旧利废就是效益、节能减排人人有责。在对待一堆堆修旧物品的一遍遍翻弄中,大家不断淘出密封圈、弹簧垫、螺丝帽等小物件,觉得特有成就感。5月8日,女工岳凤兰看着满满一盒清洗后又能用的安全阀芯乐了。 董朋 谢红玲摄

王建军操作法:乐在与人共享



改变常规的化学清洗法,反渗透机组运行周期延长了3至6个月,清洗费用年节约10余万元,还可使员工免受甲醛等药剂的毒害。5月7日,中铝河南分公司热电厂员工王建军(中)独创的操作法被企业命名为“反渗透化学清洗王建军操作法”。规范、简便的操作要领,良好的降本效果,让更多员工青睐。会后,当两名员工即刻向他取经时他表态:我愿与大家共享。 肖明摄

人力装卸第一:农民工乐“较劲”



5月13日下午,从运输卡车上卸下将运往自己家乡的600斤化肥,北京车务段保定站装卸队四川籍农民王文柱虽汗流浹背,却笑得合不拢嘴,因为他当天要争人力装卸第一名的计划眼看就要实现了!本来,头一天队里已批假两天让他休息。可上午他听到装卸队接到往自己家乡运送化肥的任务后,就急忙赶回队里,当日以人力装卸120吨列全队之首。 齐立卫摄

当务之急:创建细节执行体系

【主持人说】

■山东省交通工业集团总公司 孙建文
■深圳联明坪山冷气制品厂 胡铁祥
■安徽淮南矿业集团顾桥煤矿 邓传峰

我们从连续两期的精细化管理专题,明白了精细化管理的内涵,看到了小细节也可以产生大效益,小投入却可以产生大回报的诸多事实。精细,不只产生物质效益,还可以在潜移默化中改变我们的思想,重塑我们的行为,进而影响企业的发展方向,然而,诸多事实同时也向我们强调一个现状:目前,企业精细化管理仍处于起步和探索阶段,在有些企业,精细化管理仅是贴在车间、班组墙上的“装饰品”,有的班组墙壁上贴有“质量重于泰山”等口号,但下面的现场

【实践真知】

■耿平

【事件】班“误”与优胜班组同步公示

5月12日,中石化山东省胜利油田某下属企业采油一矿主页上,5月份“曝光台”与“优胜班组展台”同时公示了:

3月份共查出问题150多项;有的电机没有包好,有的井口漏油,有的没有按要求穿戴劳保用品,有的没有按规定巡检……4月份查出问题50多项,问题数量大幅减少;5月份查出问题20多项,大多是资料填写不工整、仿宋字填写不规范等小问题。据了解,该矿自3月推出曝光台后,又在队务公开栏内建立了班“误”公开栏,把家丑公

【精细化管理现场捕捉】

绣花针“缝补”制造缺陷

■蒲德贵

一双存有制作缺陷的劳保用品袜套,在清洁工杨秋千针万线的修补中,缺陷消失、舒适实用——5月19日,重庆能源集团石壕煤矿澡堂清洁工杨秋千的“精细化”操作过程,吸引着这里的矿工。

自去年5月起,杨秋开始管理100多套劳保用品的清洗、整理工作,同时,他还负责200多平方米澡堂的清洁任务。“袜套的安全保护绳总是扎不紧,经第一次清洗后,几乎无法使用,穿起来一点不舒服,更不安全……”刚来几天的他,经常听见这类牢骚话,于是,有心的他便仔细观察了袜套的结构,找到绑扎绳扎不紧的缘故是制造缺陷,是绑扎绳绳索设计过短所致。

“差不多”班长被免职

■连利英

山西兰花集团化工厂压缩车间的王光当了十几年班长,他技术过硬、吃苦耐劳,深受车间领导尊重。可是5月份,他却被车间免去

了班长职务,这到底为何?5月20日,笔者带着问号走进了压缩车间。

车间主任李小兵介绍,王光在班组管理上一贯认为只要不出大问题,小事差不多就行。凭着“差不多”的管理方法,十几年来他干班长倒也顺风顺水,但今年厂里推行精细化管理后,这个“差不多”却让他摔了个大跟头。

今年,厂里全面推行精细化管理,强调生产一线员工要“上标准岗、干标准活”,并重新细化了每个岗位的职责,规范了标准化作业程序和考核标准。压缩车间依据这个标准又在四个化工班开展了“百分制劳动竞赛”,把班组的6S、劳动纪律、工艺指标等几个方面的执行情况按不同比例进行打分,月底汇总后排名,如果连续两个月都排倒数第一,则免去该班班长的职务。

竞赛开始后,王光以不变应万变,前两个月保持了中游,到了3月份,他们班因为在包机包片卫生、员工串岗、工艺指标控制精度上的扣分次数多于其它班,被排到了最后一名。4月份,虽然王光加大了管理力度,但由于班组员工养成的习惯一时无法改变,最终仍以微小的差距排在最后,车间为此免去了王光的班长职务。对这个意外的结果,王光说:“教训很深刻,事事差不多,结果差很多,以后我是再不当差不多先生了。”

天车遥控器有新“家”

■孙吉伟

5月20日,笔者在中国石油集团海洋工程有限公司金属结构建造事业部金属结构厂铆焊三车间看到,在各个班组的施工区域的显眼位置都放置了一个用薄铁板拼焊而成的小铁盒,上面贴着“遥控器存放处”的小纸条,里面整齐地放着暂时因而不用的天车遥控器,这就是该车间天车遥控器的新“家”。

过去,铆焊三车间的遥控器存放的地点是天车班,因为天车班的员工很少,在很多时候天车就由其它施工班组有操作证的班员开动。到天车班存放遥控器,近处班组还凑合,可对离天车班较远的施工班组来说,取放放十分麻烦,有时候随手一放就忘了,再就用

却残次品堆积,废脚料乱放,班组职工的管理意识和质量意识竟“随行就市”,上面管严时就小心,在意,风头过后便又随意起来。

细节关乎企业生死,决定产品成败的道理我们已无人不知,可为何当我们要把这一重要观点化为行动在班组具体实践时,便不是这么回事了呢?显然,班组精细化管理缺少严格的细节执行体系。尤其是在决战金融危机的战役中,当我们又一次聚焦精细化管理时,肩上的责任和大脑的思考让我们不得不高声疾呼:创建细节执行体系,是班组精细化管理的当务之急!

创建细节执行体系,首先要置换班组职工的精细化观念和意识。精细化管理不是企业和个人自我炫耀的名片,也不是企业强加给我们的条文制度,而是企业与班组自我发展的内在

需要,是我们自我评价的标杆,它源自我们内心的现实目标 and 不懈追求,是冲破重重阻碍,胜利突围的最佳手段和锐利武器。我们强调班组精细化管理,就要让班组职工思想、观点、认识先要到位,这样才能将管理责任具体化、明确化,落实到班组工作的每个环节和细节。

创建细节执行体系,应根据班组职工在精细化管理上的共鸣点,制定全员参与精细化管理的实施细则和考核标准。班组精细化管理不仅仅是对人的要求,也是对制度的要求。需要有一整套行之有效的制度、流程以及技术手段等来保障。既要有实施精细决策、精确计划,又要掌握精确控制、精确考核,细分市场与标准、任务与流程,寻找漏洞与缺陷,解决焦点、热点、难点问题的思路办法,使班组的

“木桶原理”许多人都知,可如何尽快把导致漏水的短板补齐却并非易事。当对问题的反复

强调与补救工作奏效甚微时,创新性思维要为精细化管理推波助澜

揭短管理“描粗”精细化

精细化管理中来,如果总在一个地方跌倒,把问题藏着掖着,又如何能触到一线班组职工的痛处呢?只有不怕揭短,敢于亮丑,有比较有对照,才能推动班组把精细化管理落到实处。

班“误”公开栏建立后,生产之“误”、安全之“误”、资料填写之“误”都无处不掩地展示出来,职工眼里,心里也都有了一本明白账,盘算着想点招、定个措施自我拯救、别再让人抓辫子,便成了上曝光台班组的第一要务。

不多久,人们发现这里的 management 面貌变了,本月竟跻身于优胜班组行列。“原来,我们井口漏油总被逮着‘示众’,现在已找到‘秘密武器’了!”站长李军说。

该站井口盘根漏油是个老大难,李军带领同伴经过反复组合试验,4月初采用废旧皮

带+盘根替代单一盘根密封取得了成功,彻底解决了油井盘根紧固不牢造成井场污染的问题,从此扔掉了落后的帽子。

如今,该站已形成“见贤思齐,见不贤而自省”的工作氛围,以往的惰性心态被细致缜密的工作标准和严谨认真的工作态度取而代之,曝光问题逐月减少,优胜班组逐月增加……

【笔者评说】自揭短:哪壶不开就提哪壶

在日常的工作生活中,人们的眼睛经常会紧盯别人的缺点却忽视自身存在的问题。而上述企业则是在展示优胜班组的同时自我揭短亮丑,采用反思式学习法,把以往熟视无睹

精细化不是表面化、程式化、指标化,也不是定置管理、看板管理。单纯制度的叠加不叫精细化,细节也不完全等同精细化。精细化管理注重的是过程,追求的是法制而非人治。只有做到注重细节、立足专业、科学量化这三大原则,才能使精细化管理落实到位

重在打造员工执行力

【深度观察】

■丁于兵

这几天,笔者走访调查了一些班组,发现现场管理中的精细化管理并不如想像中的那样完善有效,许多职工对精细化管理的认知程度并不尽如人意——

认知现状:如雾里看花

“精细化管理?知道!不就是我们建的那些制

的检修配件分类、编码后集中统一到中心配件库存放,各类配件数据全部输入电脑,实行微机化管理。车间抽调8名职工组建配料组,并制定下发了《机车配件配送管理办法》和各专修班组“单台大中机车配件配送目录”,实施了机车配件集中领料和集中大配送。大到机车曲轴、连杆,小到螺丝、螺帽都实现了按需“定量供应”,网上定量配送料。用料“吃”定量,预约送上门。杜绝了班组自主领料中的人情风漏洞,为成本“瘦身”,减少了材料费用的支出。

该车间还从细节入手,实行精细化检修,一律选用耐热、强度高的固安全化优质密封胶圈等,有效地遏制和堵住了柴油机油居高不下的“跑、冒、滴、漏”惯性故障。柴油机机公里机油消耗量也同比下降了10%。机车质量在稳步上升。

度吗?”“听领导天天讲,但好像和我们关系不大吧?”5月20日,笔者走进襄樊铁路办事处几个班组采访,对于精细化的知识,很多职工知道不多,有知道的也多少是一知半解。

作为现代工业化时代的一个管理概念,精细化管理并不都是新东西。尤其是现今中国企业与世界许多跨国公司同台竞技之时,精细化管理是我国企业必须跨越的一道门槛,可企业班组职工对其的认知度不能说不让人遗憾。

在笔者走访的襄樊铁路办事处监管的一些单位班组里,很多职工所说的大抵相似:听说过精细化管理的提法,也知道大致意义,但不知道或不清楚具体内涵。笔者要他们举几个企业或班组管理精细化的例子,这些班组职工竟无言以对。显然,对这里的班组职工来说,精细化管理宛如雾里看花,朦朦胧胧又模糊。

管理误区:把局部当整体

有职工认为,制度化就是精细化;也有职工认为,任务的指标化就是精细化;还有一些职工认为,精细化管理就是细节管理,把厉行节约、节支降耗、安全生产、工艺流程强调精细就行。甚至有职工把看板管理、定置管理、强制管理、人本管理都当作是精细化管理。

其实,这些理解都是片面和孤立的。精细化管理是一个综合的定义,是组织将有限的资源发挥最大效能的过程,是自上而下的积极引导和自下而上的自觉响应的常态化管理模式,是一个双向的交流与互动的过程。精细化管理只是做到注重细节、立足专业、科学量化这三大原则,才能使精细化管理落实到位。

因此,精细化不是表面化、程式化、指标化,也不是定置管理、看板管理。单纯制度的

“星奖工程”助推班组精细化管理

【企业视点】

■雷鹏 马兵

过去,企业管理“指令型、指标型、粗放型”,班组员工过分重视指标完成结果,忽视过程控制。而现在的星奖管理考核,可以横向比、纵向追,路子宽多了——这是湖北荆门市供电公司班组员工的切身感受。

针对过去班组管理思维旧、观念旧、员工积极性难调动的现实,今年初,荆门市供电公司出台《星奖管理考核办法》,对供电所班组和员工实施“星奖”管理。该《办法》实施细则分服务类、生产类、营销类、安全类四项,每项一年有12颗星,总分100分,每项标准达到95分及以上的考核分值即可评为该项星奖。每月四项考核总分达到390分及以上考核分值标准,即可评为等级星奖。每个供电所和员工一年各有12颗星

级星奖,8颗星级星奖及以上的就能参与该公司年底的十佳供电所和十佳员工总评选。

5月16日,笔者在团林镇供电所看到,刚摘取了4月份营销类和安全类两颗“星奖”的员工苏克平高兴极了。他和工友们认为:“星奖工程”给了员工一个追求的目标,一个展示才华的舞台,给企业精细化管理注入活力。

每周一晚20时,本刊编辑将与全国各地的通讯员相聚中国企业员工互动平台(<http://www.bztdxxl.com>)聊天室,总结上期稿件优劣得失,商定下期版面报道主题,欢迎大家参与。
聊天室网址:<http://chat.bztdxxl.com>
本刊在线阅读电子期刊《白领·蓝领》最新一期已出版,欢迎广大班组成员在线阅读。
网址:<http://book.bztdxxl.com>