

精细化管理的本质在于对物的控制和对人的驱动，最终的落脚点和归宿是效益的提高,方向是打造企业发展力

INC. 热点聚焦

5月23日晚8时,全国各地企业的54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(4)

控制与驱动:精细化管理打造竞争力

【主持人说】

■河南煤业化工集团鹤煤公司 建峰
■中煤集团大屯煤电公司 游庆来
■安徽灵璧供电公司 翁毅

精细化管理在国内企业,尤其是国有企业的管理中尚在起步阶段,其管理效果却被很多管理者看好。我们欣喜地看到,班组精细化管理已经深入到每个人的思想深处,已经化为每个人的自觉行为,我们深信:班组一线员工在精细化管理的道路上会不断取得更大的成就,

同时随着精细化管理的不断深入,众多的员工已经投身其中,正在身体力行地从身边的点滴小事做起,力求尽善尽美,以最小成本换取最大的效益;并且通过积极参与,班组一线员工的精神面貌也在发生着翻天覆地的变化,过去许多不利于班组进步、企业发展的管理死角、瓶颈正在逐步好转,甚至在发生着根本性的质的变化。眼下,金融危机所带来的企业经济效益不景气,更在客观上推动了国内企业精细化管理的进程。

精细化管理主张把管理的触角深入到生产、销售的各个环节,产品成本、科技创新、人力资源管理等等各个方面,通过精化、细化、优化,提

高产品的内在竞争力。精细化管理的本质在于对物的控制和对人的驱动,最终的落脚点和归宿是效益的提高,方向是打造企业发展力。

打造好班组执行力是实现物控制的关键,要建立在以班组为基点的物的控制制度体系。首先是加强班组层面的成本控制,这其中包括了对能源使用的控制、对材料支出与回收的控制和对人力成本的控制等。低成本打造竞争力,是同质化竞争的必然要求,也是精细化管理对竞争最大的贡献。质量标准化管理规范的建立,在班组工作的每个生产环节实现操作规范是质量控制的体现,对生产工艺的控制就是要不断推行班组的安全生产

规范化,杜绝“三违”,保证安全生产。

对人的驱动则是企业保持或提升生产力的必然要求。在精细化管理的初期,是依靠强制执行规章制度的强制驱动力,并进一步完善制度的过程;成熟时期则使对人的驱动力内化为自觉驱动,完善的规章制度是执行道路上的“栏杆”——引导和修正作用,这个过程也是班组管理制度由强制的规范化向人性的规范化发展的过程。精细化管理驱动力的成熟,需要在班组内实现公平、公正、公开的利益分配和荣誉评选,尽可能精细地体现生产中的各要素和精神支持。

精细化管理的最终效果,要在企业的经

济效益上得到体现。精细化管理的方向是打造企业的发展力。企业的发展力在于一种自下而上的、前赴后继的创造力的持续产生,使企业的理念不断深化,文化不断丰富,精神不断延伸,创新不断相继,人才不断成长,从而构成一种支撑发展的力量,班组正是产生这种发展力的根源。

班组是精细化管理制度的终端实践者,也是企业执行力的有效体现者,更应该是精细化管理的受益者。实现对物的控制,要逐步建立和完善一系列面向基层班组的成本、质量、工艺标准化制度,最关键的是打造好基层班组在制度上的执行力。实现对人的驱动,就要保证理顺分配关系,理顺职工心气。以班组为基础单位打造企业的发展力,这是保证企业效益可持续发展的必经途径。

从节支降耗到不断创新,从深度挖潜到做精做细,目前,百万班组正共同牵手奏响一曲练内功、增实力、促发展的大型乐章,也必将会迎来更加灿烂辉煌的明天。

一张A4纸对折27次可以超过珠穆朗玛峰的高度,而不是27张A4纸摞起来的高度。精细化管理倡导的节约,效应就在于此,它的聚集效应不是线性的,而是立体叠加的

小气班获大名号:“用心做事”受青睐

【实践思考】

■马建峰

“小气班”竟然当上全国“工人先锋号”了!5月20日,这一信息让河南煤业化工集团鹤煤公司铁运处运输段的不少人把眼睛瞪得溜圆:是啊,有人曾说他们是火车头脉治病的大夫!

嗯,谁还不知道这个闻名矿区的小“气班”?笔者跟其他人一样,带着好奇心走进这个人称小气班的机修班组。

来到机修车间时,几位工人师傅正在擦拭几个大小不等的防锈圆筒。他们告诉笔者,这是火车机车上的柴油滤清器,一般的单位换

我将了解到的情况和应对措施向所领导作了汇报后,马上进行了计量装置和高损台区改造,逐渐,我管辖的线路和台区情况有了很大改观。以后的日子里,我时刻惦记着自己的线路、台区,日、月巡查在这一亩三分地上,偷窃电的没有

了,不实的电价比例和用电类别也核实了……

经过半年的努力,工作,我当初承诺的指标全部完成,而且各项指标在城区供电所名列前茅。10千伏户关线路6个月累计供电1760万千瓦时,回收电量1679万千瓦时,线损率6.6%,与标的6.79%比又下降了0.19个百分点,少损失电量3.35万千瓦时;与去年同期比线损下降了1.05%,少损失电量18.48万千瓦时;安全事故为零;电费回收100%;优质服务满意率100%。

5月23日,我迎来了6个月考核期合格的喜报,开始办理调动手续,我将真正成为城区供电所的台区营销员!

现在,我身边的同事人人都有危机感,懒散的模样不见了;还有许多人向我取经,问我是怎么完成那些指标的;一些农村供电所的老同事跟我谈论,说下次再有进域竞标这种事,他们也敢来“吃螃蟹”!

班员一样,从工具箱里拿出卫生工具,对所在施工区域的场地认真清理完毕后,在班组会议室宣传张贴标的“下料班各子区域卫生打分表”上填写完1到5的数字才下班回家。

这是精细化管理给班组成员养成的工作习惯。以前,该班员工干活却忽略施工区域的卫生,下班走人后场地很是凌乱。为此,班组特地制订了“下料班各子区域卫生打分表”,该打分表每天最高分为5分,由班员根据每天下班时所在施工区域的卫生清理情况自我打分,每到月底班长统计,并把其作为“班组文明施工奖”的一个重要依据,分越高,奖励越多。为防“徇私舞弊”,班长刘新峰不定期地在下班后到班员各自的施工区域转悠,发现问题及时纠正。

渐渐地,施工区域的卫生越来越干净,“工完、料净、场地清”已成为员工的自觉习惯。孙吉伟



质量管理精细化月月竞赛第一

安徽淮北矿业石台矿基建五区3317机巷在矿里开展的工程质量达标竞赛活动中,靠精细化管理连续四个夺得全矿掘进系统架棚巷道第一名,并受到嘉奖。5月25日,该区负责工程质量的跟班区长杨建(中),又与班长、工会组长、质检员、群安员等技术骨干认真研讨质量标准化知识和管理细则,争取5月再夺第一。徐保才摄

从农村进城市,精细化管理改变人生——

我的“吃螃蟹”之路

【员工自述】

■马兵整理

我叫张正权,今年40岁,原是湖北荆门市供电公司麻城镇供电所的营销员。去年10月23日,我参加营销台区精细化管理跨区竞标成功后,从农村走进城市,成为该公司跨区竞标上岗“吃螃蟹”的第一人。

公司将城区供电所部分岗位进行跨区域竞标的通知下发后,我毫不犹豫地报了名。报名后,心里却嘀咕起来:这次竞标会不会只是做样子?拿标的人不会早就定好?一个农村电工,能争过城里的同事吗?进一步说,就算我中标了,各项指标完不成,按公司规定要回原岗位待岗,那面子不摔大了吗?

在竞标大会上,我终于意识到这次竞标是动真格的,标段有22个,跨区域招标有6个。我早就看准的18号标段竞标开始后,我一次

次举牌,将10千伏综合线损压到6.79%,没有人再叫板了。主持人大锤一落,这个让我朝思暮想的标段就真的归我了。

刚到城区供电所,一些人笑曰:“吃螃蟹的来了!”我也呵呵一乐:我敢吃,证明我有胆量!当天,我就开始了对10千伏户关线路的熟悉了解。这条线路90%以上是近郊农村居民用户,辖区有10个行政村和96个配变台区,是城区供电所公认的“五最”——线路最长、线损最大、均价最低、收费最难、管理最难的线路。几天的实地查看后,我心里有了半截,要完成承诺的竞标值,太难啊!然而,军令状已签,完不成也得想办法了。

每天天一亮,我就骑着摩托车,颠簸在小路上,忘记了节假日。经过近20天的摸查,我人跑瘦了,脸晒黑了,鞋磨破了,却终于掌握了这条线路存在的主要原因是线路设备老化,硬件基础较差和电工责任心不强、管理不到位。

皮纸屑。当时,运输队职工王开华对此不以为然,4月28日在井下停车场休息时,他顺手把矿泉水瓶扔在哪儿。自以为没人看到的他突然听到一个声音:同志,你在井下乱扔东西,按《矿井质量标准化考核办法》对你处罚10元,并接受批评教育!这下,王开华懵了,怎么被人抓个正着,只得垂下头来自认倒霉。

很快,王开华在井下乱扔矿泉水瓶的事上了曝光台,月底被罚了200元。此后,他再也不敢在井下乱扔东西了。

毛艳

打分表“打”出干净

5月25日下午下班前,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刘新峰下料班的张静华和其他



小小油票,挖潜增效

对于管道建设项目而言,油料使用因其项目繁多、时效性强、管理繁杂,造成油料成本难以控制常被忽略,然而合理有效控制油料使用,可大大降低施工成本。中石油天然气管道局第四工程分公司将油料成本控制管理的纳入目标成本管理体系,通过几张自制油票,在冀东项目建设中节约了大量成本,获取了高额收益。

南堡—高南堡—迁安输气管道工程全长60公里,目标成本油料消耗测算120万元,班组职工通过精细化管理,实际花费仅90余万元,并且整个工程的油料实现了日清和单机成本控制。

油料管理由项目部控制部主抓,分为机动车加油与现场设备加油两部分。每次加油前,加油员需到控制部开具《车辆及设备加油审批单》俗称“油票”。加油后,加油员与司机在油票上签字确认,加油员如实填写《车辆及设备燃油加注记录表》并将油票一同上报控制部。控制部根据每日反馈的纪录表内容核算车辆及设备百公里/天耗油量,并与以往同型号车辆或设备的相关规范数据作比较,时时掌握油料消耗情况是否在日常使用范围内,达到控制油耗,降低成本,减少私自偷油卖油、擅自调用车辆或设备等现象发生。

据统计,几张小小的油票仅在高迁线就为管道四公司创造了近30万元的收益,这足以证明,成本控制要做细,挖潜增效要推广,唯如此,我们企业的效益才会越来越好。朱玉琳

细看身边的精细化

“以前我总以为精细化管理是领导的事,与我们无关,可前些天经历的那件事让我改变了看法……”5月25日,职工王开华见到笔者时深有感触地说。

从今年4月开始,四川煤炭产业集团杉木树矿业公司推进精细化管理,创建质量标准化示范矿井,出台了《矿井质量标准化考核办法》,其中有一条规定是不准在井下乱扔垃

设备管理模式,以操作标准化、零缺陷,保养日常化、零隐患,本质安全化、零故障,运行合理化、零事故的“四化四零”为目标,重点针对原油高含硫、高含矿化度、高黏度“三高”物性,在管理上坚持防原油中硫化氢和含油水对设备的腐蚀,加强操作人员技术培训,上岗关和设备操作规程落实关的精细化管理。

科技创新精耕细作 该队以“科技集输、绿色集输、人文集输”为契机,先后完成了三号联合站污水池增开溢流槽、新增两台单螺泵泵和一台离心泵、稠油混掺稀油流程以及原油外输系统改造等技攻项目,完成了国内较为领先的轻烃脱硫装置和原油脱盐装置地面工程建设投产项目。战征、董刚等撰写的《塔湾油田腐蚀现状及金属元素分析与防护对策》、《油田污水处理工艺技术新进展》等4篇科研论文相继在国家核心期刊发表,其中《腐蚀科学与防护技术》被录入国家二级文库。实践证明,这些技攻项目和科研论文在塔湾油田创新创效。

安全生产精益求精 该站以实现“本质安全化生产”,创建“本质安全型站库”为目标,把安全工作的重点由单地的隐患治理转移到人的管理上来,狠抓安全“管理四到位、思想四防线”。即:安全宣传教育到位,构筑安全思想防线;职工技术培训到位,构筑处理事故能力防线;管理制度落实到位,构筑安全管理防线;安全管理措施到位,构筑安全设施防线。结合生产工艺的更新,把QHSE贯穿于生产经营全过程,用制度规范所有的事、考核约束所有的人。

经济效益精打细算 该队把挖潜、节能、降本、增效“八字”成本管理理念有机地融入生产全过程,按照“全员参与、层层负责”的工作思路,根据年初与各班组签订的《生产经营目标管理责任书》,将成本控制与月度考核挂钩,形成“个人向班组负责,班组向全队负责”的管理责任层层分解,落实到人的良好氛围,全员自觉践行“节约一分钱,多输一吨油”的承诺,并采取一手抓探索应用新工艺、新技术,一手抓加大技术改造和技术革新的“软硬两手抓”策略,广泛开展职工合理化建议、“金点子”工程、“QC”攻关和“五小”成果活动,进一步拓宽创新创效新领域,优化生产运行,实现轻烃液化气创增效1280万元,采用循环动态监测,实现脱硫剂增效9.9万元、破乳剂复配筛选,实现破乳剂增效82.6万元。

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,欢迎广大班组员工在在线阅读。
网址:<http://book.bztdxxl.com>

INC. 班组摄影·电影节拍4

■主持人: 山东莱芜钢铁集团动力部 卢燕华
中国企员工互动平台 李伟

主持人语 闯关过险战险阻,一路红尘一路歌——当我们将这样走过5月时,一丝留恋、一怀释然、一种思考让我们禁不住回头看:智慧之花仍在创新创效中绽放,劳动激情仍在对标挖潜中燃烧,攻坚克难后的欢呼声仍响在耳畔,追求探索的脚步仍在前行。5月的风景给我们太多感动,也给我们更多力量和期望。我们走过不错过,路过不白过。当我们伴着5月的节拍走出5月时,相信我们逐渐成熟,逐渐收获更多精彩和成功!

精细化:细到一笔算明白



过去每月公开一次,如今每周公开一次——成都铁路局成都东车辆段密地列检作业场3班5月开始推行的这项务公开新举措,让职工深感精细化管理的实惠:一周公布一次考核、奖励明细,内容少了,项目细了,逐条对照班组奖惩细则,是得是失一目了然。5月24日,第3周班务公开贴出来,检车员宋道金(右一)就一笔算出:本周班组又持了200元安全奖,大伙自然开心极了。朱治建摄

新替旧,30年辛苦一日终



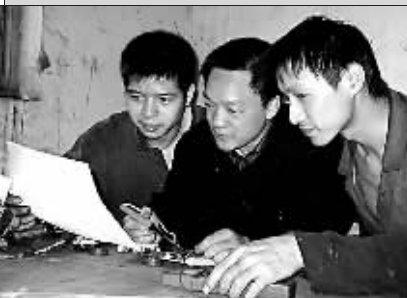
5月25日,随着智能充电设备的投入使用,四川煤炭产业集团杉木树矿业公司的充电女工们,告别了30年不变的手工发放矿灯、苦、脏、累、毒、害并存的充电方式,进入轻松快乐工作时代。智能充电设备使用锂电矿灯,由矿工自行取灯,自行充电,自行上锁,专人专用,自主管理。“干了近20年充电工作,第一次感受到了工作的轻松和快乐!”充电女工路建英开心地说。毛艳 贾映娜 摄

端午节:班组一线粽香情浓



粽叶香,鸡蛋圆,蜜粽送您心意甜。农历五月初五端午节前夕,淮北矿业集团朔里矿妇女协安会组织班组的19名姐妹、忙碌了近8个小时,精心包制了4000多个香粽,绘制了2000多个熟鸡蛋,然后将其送给班组生产一线的矿工。5月26日早晨6时半,单身宿舍的矿工师傅们刚起床,就收到女工们送上的香喷喷的热粽和带着平安祝福字句及吉祥图案的祝福鸡蛋。乔时庆摄

新创意:手动改自动创先进



5月20日,川煤集团达竹公司柏林煤矿电工班因成功改造抽风机房风门遥控装置而受到矿里嘉奖,班长陈恩海(图中)成为月度“技术之星”。进入5月后,风门按钮控制装置频出故障,导致钢绳断裂,引起停风事故。陈恩海苦思冥想后产生新创意:买个手持遥控器,设计安装自动接收装置,没想到挺好使。过去两人倒换风机都手忙脚乱,手动改自动后,一人操作得心应手。周承红 摄

子进班:观父母工作品劳动光荣



5月23日,中铝河南分公司氧化铝一厂在特邀员工代表及子女参加“关爱家庭、托起祖国明天的太阳,厂兴我荣、打贏降本增效攻坚战”座谈会时,带孩子们走进父母工作的班组和岗位,了解父母工作状态、感受劳动光荣。鼓励这些孩子不做温室的花朵,要像父母那样,好好学习长大报效祖国,回报父母。吴芳 杨再 摄