

管理要创新 改善无止境

合肥昌河汽车有限责任公司 (安徽 230031) 魏先银

合肥昌河汽车有限责任公司焊装车间,是公司内最大一个车间。车间现有 500 名员工,有轿车、微型面包车和微型货车共 5 种车型混线生产,局部工位引进韩国产机械手和往复线,大部分工位是用人工装配和组焊,年生产能力达 700 万辆。焊装车间能在公司内成为兄弟车间和处室学习的榜样,在各项管理方面一直处于较高的水平,与车间多年来坚持规范化、制度化、科学化的管理思路,坚持“以人为本”的管理观念,引进先进的管理方法是分不开。

一、夯实车间的基础管理

企业管理水平的高低,经济效益的好坏,在很大程度上取决于企业管理的基础工作。没有准确的数据,可靠的资料,明确的制度,难以实现科学管理。强化企业管理的基础工作,是企业进行有效管理的前提条件。车间在抓各项管理的时候,把基础管理作为车间管理的出发点和立足点。

1. 定额管理

定额是指企业在一定生产技术条件下,为合理地利用资源,对人力、物力、财力的消耗及占用所规定的标准。车间对定额管理的工作思路,就是将一切能够用定量的方法确定下来的数据,都要进行定额测定,将数据确定下来进行定额考核。如工序的作业时间,工位需要的作业人数,焊丝、电极头、砂轮片消耗品等全部纳入定额考核范畴。对难以进行定额考核的资源,如水、电、气等,车间设有兼职能管员进行监督管理。充分利用现有资源,将一切浪费现象从源头上控制起来。又如车间五门装配用的螺栓,原先是根据操作者的需要到库房领取,地面上常有丢弃螺栓现象,既造成浪费又影响现场美观,找不到责任人。后来,对所有工位标准件,按当班产量定额发放和以废换新制度,上述现象得到有效的控制。同时,根据换废标准件的记录分析并追查原因,还纠正了操作人员装配方法的错

误。

2. 标准化和计量管理

标准化和计量工作在一些基层生产单位往往得不到足够重视,认为是技术质量部门的事,与生产车间的关系不是很大。车间的标准化和计量工作是技术质量部门标准化和计量工作的基础,是保证产品质量和工作质量的必要条件,必须高度重视。车间设置兼职标准化和计量管理员从事该项工作,分别负责车间内部各种标准的监督和管理,以及车间内部所有的检测设备及工装夹具的周期检定和计量管理。

3. 规章制度管理

在公司规章制度的基础上,进一步进行内部分工管理,建立健全车间内部各项管理制度,是车间管理机构正常运行的基础保证。车间内部的工段长、室主任、调度员、安全员及计划员等所有管理人员都有自己的工作职责和岗位标准,做到统一指挥、统一行动,人人有专责,办事有依据,检查有标准。车间在制定管理制度时,注重联系实际,及时修改不适合形势发展的不合理的规章制度。管理制度制定后,必须要严格执行才能起到应有的效果。

二、引进先进的管理方法

1. 管理要创新,“改善”无止境

在车间内部我们提出了“本职工作=日常工作+改善”的口号,通过部分人员去日本铃木公司研修,介绍日本铃木公司永不停止的“改善”经验,认为凡是作业场所和生产现场,无论该现场的管理手段是先进还是落后,都存在着各种各样的不合理现象和需要解决的问题。从另外一个角度讲,旧的不合理现象解决了,新的层次上的不合理现象又产生了。这就要求我们不断地“改善、改善、再改善”。运用激励机制、宣传活动和班组定额考核等

方式,充分调动所有员工的“改善”积极性,让他们从不同角度、不同层次提出合理化建议,来改进管理方法,提高产品质量,降低生产成本。我们将改善效果显著的图片及时更换到“改善看板”上,让员工进行前后对比,亲身感受到改善的重要性。

2. 持续改进,追求完美的质量品质

车间在质量控制方面,除了要求操作者严格按照作业标准操作外,还引进全面质量管理基本知识和 ISO9000 标准,按照“三全一多样”的观点控制产品质量。要求每位作业人员要干好本道工序、把好上道工序、服务下道工序;要求每位员工严格按照“预防为主、过程控制、坚持标准、不断改进、落实责任、严格奖惩”的质量方针,认真抓好产品质量的管理工作。对出现的质量问题,坚持“三不放过”原则,即原因不明不放过、整改措施不落实不放过、责任者没有受到教育不放过,以此来抓产品质量的整顿工作。

另外,车间还有一些长期存在的难以解决的质量问题,如门缝间隙不均、阶差等,通过开展 QC 小组和质量攻关活动,逐步得到解决。通过定期邀请相关处室的技术质检人员来车间进行 ISO9000 标准和 3C 内审,检查车间在质量控制方面还存在哪些问题,以便及时纠正、整改。

以上活动的开展,使车间的产品质量得到不断的巩固和提高。

3. “以人为本”管理观念的实施

(1) 注重人的素质培养 企业管理包含了对人的管理和对物的管理,其中对人的管理是企业管理的核心,“人”的因素也是排在首位。在车间内部,无论是管理人员、技术人员和操作人员,我们都极其注重对他们素质的培养。因为优良的人员素质是保证安全生产、产品质量稳定和管理水平上台阶的关键因素。通过对车间的检验、维修、管理、技术人员和生产线上特殊岗位的作业人员(如机械手操作人员,线上钎焊、气焊、弧焊等)按要求进行资格审核,竞聘上岗并与奖金挂钩,引导他们自觉学习和调动爱岗敬业的积极性。

(2) 管理理念的宣贯 在车间,我们通过黑板报、宣传标语、印发手册和组织学习、考试等方式加强管理理念的宣贯活动,提高员工的思想意识,增强员工的责任感。

(3) 工作方面 我们提出工作作风的“三心三

移”和工作纪律的“三现作风”、“四个必须”、“五分钟概念”以及“差不多就等于错”的管理理念。“三心三移”,即工作中心要前移,管理重心要下移,责任心要上移。“三现作风”,即解决问题到现场,看现场,看现物,拿出现实解决办法。“四个必须”,即规定了的事必须按规定去办;该谁负责的事必须由谁负责;自己份内的事必须尽心尽力去办;工作出现差错必须认真总结教训,制定整改措施。“五分钟概念”,即当生产工作现场出现问题时,接通知后,相关人员需在 5min 左右赶到现场,及时研究决定。

(4) 安全方面 我们提出“一个方针、两个保障、三不伤害、四无一控、五铁精神”。“一个方针”,即安全第一、预防为主的方针。“两个保障”,即保障企业持续、稳定、健康发展和保障人民生命和国家财产安全。“三不伤害”,即我不伤害自己、我不伤害别人、我不被别人伤害。“四无一控”,即无死亡、无重伤、无火灾、无新增职业病、轻伤事故控制在 7‰ 以下。“五铁精神,即用铁的纪律、铁的手腕、铁的心肠、铁的作风、铁了心的把安全工作做好。

(5) 职工的行为规范方面 我们印发《员工手册》给职工人手发一份,要求职工熟读熟记,自觉遵守。其基本规范:热爱祖国,忠于企业;遵纪守法,维护公德;钻研业务,爱岗敬业;坚守岗位,履行职责;完成任务,确保质量;严于律己,勤政廉洁;努力进取,终身学习;文明礼貌,情操高尚。

三、结语

以上活动的开展,使我们车间的各项管理工作上了一个新台阶:

(1) 安全生产方面 连年无大的安全事故发生,轻伤事故控制在 7‰ 以内。

(2) 质量控制方面稳步提高,奥迪特考核、一次交检合格率、3C 内审、ISO9000 标准内审等都控制在公司规定的范围内,车间的故障率及故障复现率大大降低。

(3) 生产任务月月按节点完成;增收节支、“改善”、“5S”、设备 TPM 管理活动等处于领先地位。车间获得了集团公司授予的“基层管理优秀单位”称号,被公司内看作“示范型车间”。

(20040716)