

向管理要效益 把质量视为经济发展生命线 我市 171 家企业正在实施精细化管理

记者 施娟 通讯员 陈逗逗 傅洁

质量水平是衡量一个国家或地区综合实力的重要标志。创建 全国质量强市示范城市 ,是我市打造质量强市体系升级版的契机。而把质量视为经济发展生命线 ,由永康制造向永康创造转变 ,在我市蓬勃发展的工业经济中 ,或许能找到更多的生态样本。

近日 ,记者从市经信局获悉 ,近年来 ,我市不断加强推进企业管理创新工作 ,引导企业走高精尖制造之路 ,向现代化企业管理制度迈进 ,目前全市规模以上企业中 ,正在实施精细化管理的企业达 171 家。



省经信委副主任岳阳在星月集团考察精细化管理实施情况

1 众泰四大管理体系,“管”出高质高量

走进众泰汽车永康生产基地生产车间 ,一排排先进的机器人按程序精准作业 ,工人们井然有序地将一辆辆众泰车装配成型检测下线。每日两班倒 ,不间断作业生产下线 400 多台众泰 T600 ,仍处于供不应求 ,几乎颠覆了传统淡季 ,这是他们创造的 神话 。据介绍 ,随着众泰 T600 增产及众泰 Z700 新车型即将上市 ,未来众泰汽车永康生产基地还将迎来更大的产能提升。

而众泰人引以为傲的底气 ,更多是源自多年来在提升硬件的同时 ,不遗余力地提升软实力。其中 ,大手笔投入实施精细化管理 ,提高产能和质量 ,功不可没。

经过多年的努力投入 ,目前 ,众泰集

团已拥有国内外先进水平的冲压、焊装、涂装、总装四大工艺生产线和整车动态性能检测线 ,并组建了较强的整车及零部件研发和现代企业管理队伍。众泰集团精细化管理核心体系主要包括 :TPS 研发资料管理系统、PLM 产品生命周期管理系统、ERP 生产管理系统 ,以及 DMS 售后服务管理系统。通过精细化管理不仅提升了产品质量 ,也大幅提高了生产效率 ,实现了效益最大化。

就拿 2013 年投入使用的 DMS 系统来说 ,它让经销商订单与企业生产实现了无缝对接 ,有效避免由于重复下单及衔接不畅造成的库存积压 ,整个生产计划管理都更加精准、现代化 ,而其带

来的效果也实实在在 :企业的安全库存从原先的一周 ,下降至 3 天 ,库存总量下降 40% 左右 ,这极大地压缩了企业的生产资源积压成本。

众泰集团质量管理部部长陈樟青说 :精细化管理是一个系统的过程 ,众泰已完成从粗放式生产管理向计划性生产管理的完美转变。而精细化管理同样体现在众泰汽车的质量提升上 ,按照军工质量要求生产的众泰汽车 ,千车故障率从原先的 300 左右下降至现在 100 ,顾客满意率大幅提升。

据了解 ,今年 ,众泰集团将进一步完善企业管理 ,与上游和下游建立良好的信任关系 ,打造更具竞争力的现代化企业。

5 出台奖励政策 鼓励提升管理

奖励的金额虽然不大 ,但对我们企业来说 ,起到了引导作用。实际上 ,实施精细化管理 ,得益的还是我们企业。一家获得奖励的企业主如是说。

为鼓励和支持企业实施精细化管理 ,进一步提升管理水平和提高企业经济效益 ,2011 年 ,我市出台了《关于促进工业经济发展的若干政策意见》,对纳税 双百 企业引进和实施精细化管理进行奖励。

《意见》明确规定 ,根据企业与经信部门认可的管理咨询公司签订的服务合同 ,在完成合同规定的服务内容后 ,通过验收和评审 ,并财务制度健全、新增国家贡献额 15% 以上的企业 ,按合同规定的咨询服务费金额以 15% 奖励 ,最高不超过 20 万元。2013 年 ,我市又在此基础上将奖励条件放宽至所有工业企业 ,幅度也提高到 30% ,让更多的企业享受政策。

据了解 ,我市对 15 家实施精细化管理的企业进行了奖励 ,奖励金额达 158.5 万元。

2 管理提升氛围愈渐浓厚,成效明显

其实 ,众泰集团只是我市众多工业企业向管理要效益的一个缩影。我市对质量管理工作一直常抓不懈 ,推广精细化管理起步也较早。自 2009 年 ,我市就把它作为一项主要工作来抓。

目前管理创新在我市企业中已形成一定氛围 ,市经信局提供的一组数据 ,足以反映我市推广精细化管理取得的成效 :在规模以上企业中 ,171 家正在实

施开展以精细化管理为主的管理创新工程 ,另有 90 家年内实施 ,已完成实施的 49 家。

从当前企业实施情况看 ,通过管理提升 ,企业生产效率、经济效益、产品质量等得到了明显提高。如三锋实业通过精细化管理 ,注塑、电机车间在制品降低了约 50% ,生产周期缩短了 30% ,人均生产效率提高了近 20% ,工序不良

率降低了约 18% ,场地利用率提高了 1 倍 ,组装、包装车间人均生产效率提高了约 16% ;如星月门业通过 2013 年改进 ,在喷塑、喷漆、喷胶等工序中 ,光材料节约就创利 702 万元 ,节约生产场地 3100 平方米 ,降低中间库存约 8000 张 ,部分生产线生产速率提升超过 100% ,同时降低了劳动强度 ,稳定了生产质量。

3 注重引导服务,激发企业管理热情

几年前 ,对于我市许多企业来说 ,精细化管理还是一个较为陌生的词汇。为了激发企业注重管理的热情 ,近年来 ,市经信局先后组织企业到全国各地的标杆企业参观学习。近至绍兴等省内发达城市 ,青岛的海尔、青啤、海信 ,远至广东坚士制锁、珠海凯邦电机等精益示范企业 ,我市考察团均到场参观学习过。

参观学习的效果反响不错 ,一方面

让企业主开阔视野 ,认识先进管理理念 ,提高管理水平 ;另一方面增强企业向管理要效益意识 ,主动实施精细化管理。

仅仅有意识还不够 ,要让企业加入到 向管理要效益 的队伍中。2013 年 7 月至 8 月 ,市经信局又邀请健峰企业管理顾问公司、深圳市美标精益企业管理咨询有限公司、义乌市嘉鸿企业管理咨询有限公司等多家专业公司 ,对我市 32 家企业开展免费的管理现场诊断活动 ,指

出存在问题 ,改进方案 ,接受企业咨询。通过免费服务 ,不少企业体会到管理对企业提升的意义、管理专家对推动管理提升的重要性 ,活动结束后 ,许多企业主动联系管理咨询公司 ,开展合作。

市经信局局长倪应生对此有独到见解 :规范的管理制度是企业稳健运营的保障 ,在当前经济形势下 ,制造业困难重重 ,企业必须也只有不断通过修炼内功来提升自身的存活率。

4 组织专题培训 助推企业注重质量管理

企业家作为公司最高的决策者 ,其素质的提升 ,对企业质量管理无疑起着至关重要的推动作用。于是 ,我市组织企业的董事长、总经理或高级管理人员参加了中国人民大学高级工商管理硕士(EMBA)研修班、北京大学永康优秀企业家管理创新高级培训班、精益管理高级研修班、中国高级职业经理人资

格认证培训班、中小企业国际化人才短期培训班等 ,提高企业对高级经营管理人员的管理水平。

去年 ,我市举办了首期中国高级职业经理人资格认证培训班 ,34 人取得资格证书 ,市财政为此补助 26.5 万元。近期 ,永康 名家 培育暨第二期中国高级职业经理人资格认证培训班也将开班。

同时 ,我市还与专业的咨询公司合作 ,组织各类专题培训。主要针对中高层、中层管理人员或业务骨干 ,组织管理咨询机构或有关专家进行专题培训 ,如今年的生产现场管理与 6S 提升专题培训、生产计划与进度控制专题培训、人力资源风险防范专题培训等培训活动 ,并鼓励企业开展公益讲座与公开培训。

为确保管理咨询机构品质和服务质量 ,在永开展咨询服务的机构都要求进行报备。截至目前 ,在我市备案的咨询公司已有 15 家 ,实际开展业务的有 20 多家。