

全国纺织行业管理 创新成果 经典案例

(2011年、2012年)

中国纺织工业企业管理协会 组织编写



中国纺织出版社

全国纺织行业管理 创新成果 经典案例

(2011年、2012年)

中国纺织工业企业管理协会 组织编写



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是国内首部专门针对纺织行业管理创新成果的案例集锦,是在开展评选“全国纺织行业管理创新成果大奖”活动的基础上,精选获奖的12家纺织企业案例汇编成集,希望据此能够进一步总结和推广纺织企业管理创新经验,促进企业的创新发展,引导企业深化改革,全面提高企业管理现代化水平,推动中国式企业管理科学体系建设。

本书资料丰富、条理清晰、内容翔实。对12家纺织企业的管理创新背景、发展模式、机遇挑战以及相应的应对策略均有详细描述,同时内含创新理论综述、行业背景介绍、管理创新点提炼、相关辅导性阅读、专家点评等内容。视角独特、时效性强,对于政府部门、行业协会、企业、高校和研究机构均有较大的借鉴和启发意义。

图书在版编目(CIP)数据

全国纺织行业管理创新成果经典案例. 2011年、2012年/中国纺织工业企业管理协会组织编写. —北京:中国纺织出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5180-0097-5

I. ①全… II. ①中… III. ①纺织工业—工业企业管理—中国—文集 IV. ①F426. 81-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第245521号

策划编辑:孔会云 秦丹红 责任编辑:符 芬 责任校对:寇晨晨
责任设计:何 建 责任印制:何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

邮购电话:010-67004461 传真:010-87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2014年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:11

字数:180千字 定价:50.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

编委会名单

总 顾 问：王天凯

顾 问：孙淮滨 倪阳生 朱北娜 彭燕丽 端小平 陈志华
杨世滨 杨兆华 李陵申 陈大鹏

编委会主任：陈树津 王 伟

主 编：杨 峻

副 主 编：曹学军 李成钢

编 委：（按姓氏笔画排序）

马 涛 马 琳 尹艳冰 方祎铭 李军训 李晓慧
张 倩 张京炜 张爱甜 陈 悦 周 庄 赵 宏
赵跃进 顾庆良 俞秀敏 侯宝杰 姜 铸 郭 伟
曹亚克 曹利群 常 静 韩 燕 谢立仁

序

党的“十八大”是在我国进入全面建成小康社会决定性阶段召开的一次十分重要的大会。大会进一步明确了“加快完善社会主义市场经济体制和加快转变经济发展方式”的目标任务，指出以经济建设为中心是兴国之要，发展仍是解决我国所有问题的关键。强调了实施创新驱动发展战略，指出要坚持走中国特色自主创新道路，以全球视野谋划和推动创新，提高原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新能力，更加注重协同创新。着力构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。我们要认真领会，全面抓好并贯彻落实。

纺织工业是中国市场化程度最高、竞争最充分、与市场 and 最终消费最接近、经济带动作用最大、劳动相对密集、国际竞争优势比较明显的产业之一，在解决就业、满足市场消费、出口创汇、推进区域经济发展等方面发挥着积极而重要的作用。

当前纺织行业进入到一个新的发展阶段，同时也面临着诸多矛盾和问题，既有宏观外部环境影响逐步显现的问题，也有行业自身在发展中积累而形成的问题。在国际国内错综复杂的新形势下，靠投资驱动、规模扩张、出口导向的发展模式必须发生重大转变。这首先需要有先进的管理理念，通过系列的管理创新抓住机遇，迎接挑战。

一是以市场需求为根本前提，立足长远创新经营模式，真正建立起适应自身长远发展的生产经营模式。从根本上来说，经营模式变化是一个重大战略问题。既然是战略问题，就要把战略的目的、步骤，尤其是出了问题如何应对，都要想清楚；要把自己凭什么去竞争这一问题思考得更加周到；要积极开拓国际国内市场，根据市场需求及特点，建立以企业为主体、产学研结合，产业链上下游贯通的开发机制。当前，在市场需求变化以及企业自身转型升级过程中，一些新的经营模式应时而起，包括电子商务、快时尚、高级和大众定制等，应该说这是企业对市场需求变化所采取的一些积极的措施。

二是进一步加强企业内部管理，加大成本费用控制，增强企业抵御风险能力。近几年来，统计数据表明，纺织企业成本费用利润率不断下降，反映了成本费用提高而产品价格难以消化的情况。加强企业管理必须持之以恒，总会有潜力可挖。许多企业也充分意识到要进一步加强管理，促进企业降低成本，而加强行业管理始终是最为重要的手段。

三是积极探索和推进跨国、跨地区、跨行业资源配置,提升资源配置效率,加快产业转型升级步伐。目前,发达国家经济复苏缓慢,同时处于高技术和知名品牌垄断以及调整产业政策、寻求实体经济回归的阶段,而新兴市场经济体以及周边东南亚国家具有劳动力成本优势,与我国纺织业的竞争势必激烈。因此,要高度重视和积极推进跨国资源优化配置战略的实施。当前,我国纺织工业人工成本进入持续高增长期,资源和环境的约束加大,长期粗放发展积累的矛盾和体制机制障碍没有根本解决。中国纺织工业在传统低成本优势逐步丧失以及价值链高端竞争优势远未到位的情况下,积极稳妥地推进跨国资源配置应该是一种趋势。

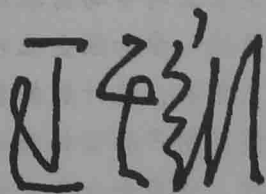
四是加强社会责任建设,建立企业间公平竞争格局,建立必要的和谐共荣的竞争关系。进一步加强社会责任建设,是中国纺织工业品牌社会价值的重要体现。坚持社会责任的重点在于以人为本,对劳动者、消费者,对环境、资源、市场秩序,企业都应遵守相应的国内外法律法规和行业规范,这是参与国际经济合作与竞争的必要条件。当前,要加强法律法规宣传及对先进企业成功案例的宣传,要进一步加强自律,避免过度竞争和恶性竞争。

当前纺织行业正面临着由大变强的转变的历史机遇,在十八大精神的指引下,中国纺织工业联合会将继续加强和推进信息统计工作,围绕稳增长、调结构和纺织强国建设纲要,扎实推进纺织科技、品牌、可持续发展和人才建设。同时继续推广企业管理先进案例,加大国际市场分析调研,为企业拓展市场和走出去提供更有效的信息服务。

“全国纺织行业管理创新成果大奖”活动开展了两届,企业案例评选结合当前纺织经济形势,探索企业管理以及管理创新方面新的亮点,总结可行的创新领域和可操作的创新途径。

欣闻中国纺织工业企业管理协会针对两届评选的、在行业管理创新方面较为突出的12个企业案例,编辑成书,推广具有时代发展特点和导向性的典型经验,为企业提供创新发展思路和启示,同时也为纺织教育和培养人才提供有益的帮助。这项工作对于引导企业深化改革,全面提高企业管理现代化水平,推动中国式企业管理科学体系建设,促进纺织行业转型升级将起到积极的推进作用。

特作序以贺!



2013年10月

目 录

基于信息化的高效棉纺织企业建设 / 1

——无锡市第一棉纺织厂

坚持自主创新 探索创新驱动增长的科学发展之路 / 19

——山东济宁如意毛纺织股份有限公司

构建天竹纤维产业联盟 开创全新商业模式 / 33

——吉林化纤集团有限责任公司

推进“两化”融合建设 打造企业核心竞争力 / 43

——青岛红领集团有限公司

创新思变 纺织制造企业转型与升级之道 / 57

——常州旭荣针织印染有限公司

坚持绿色低碳可持续发展 打造百年鲁泰 / 71

——鲁泰纺织股份有限公司

战略引领 协同管理 努力打造百年华茂 / 87

——安徽华茂集团有限责任公司

“创新创造大不同”驱动企业走精细化发展之路 / 103

——苏州龙杰特种纤维股份有限公司

以流程再造破解企业发展瓶颈 / 115

——青岛凤凰印染有限公司

面向国际化的纺织企业转型升级 / 125

——江苏东渡纺织集团有限公司

市场导向 快速反应 精准定位 精益管理 / 141

——孚日集团股份有限公司

以精细化管理筑牢产业用纺织品发展根基 / 153

——上海申达股份有限公司

后记 / 166

基于信息化的高效棉纺织企业建设

——无锡市第一棉纺织厂

建设世界一流纺织企业。

——无锡市第一棉纺织厂厂长 周晔珺



编者按

信息化时代是信息产生价值的时代,代表着先进生产力。信息时代来临改变了当今世界的面貌和格局。首先,发展中国家大力推进工业化进程而发达国家正处于以信息技术为主的后工业化扩散周期,在全球形成两个周期并行、交叉、重合的局面,由此对社会的产业结构、生产活动方式、全球经济格局、组织结构、管理决策等诸方面产生了深刻而久远的历史性变化。其次,国际性产业结构调整成为全球性趋势,促进了新经济秩序的出现和世界经济发展中心转移。在一个历史时期内,世界经济所出现的以互相依赖、分工合作、协同发展(当然隐含着更加激烈的竞争)为主要内容的国际经济新秩序,以及由此建立而出现的经济发展中心东移的趋势,应当看作是信息时代经济和社会发展的一个动力因素。再次,由于信息和信息技术的巨大作用,政治、经济、文化等各方面的全球化已经成为不可避免的现实和趋势,市场和生产中心、信息技术、资产、企业组织以及商业竞争等的全球化必将引起国家之间、企业之间经济关系和政治格局的变化。

改革开放以来,中国棉纺织工业长期快速发展,依靠的最大竞争优势是廉价的劳动力资源优势与相对便宜的棉花、能源价格优势。资源优势、劳动力优势是工业社会规模经济的典型特征,而在信息时代,这些优势将不复存在,加上随之而来的外部竞争压力,传统纺织企业陷入困境。

无锡市第一棉纺织厂为适应现代纺织发展趋势和信息时代的新背景,实现企业更快更强的发展目标,通过构建支撑高效棉纺织企业建设的信息化平台,建立劳动“精干高效”的管理组织方式,实施产品“精细优质”的品牌提升战略,推行“挖潜增效”的资源节约举措和培育高素质员工等措施,建设基于信息化的高效棉纺织企业,实现争创世界一流先进纺织企业的奋斗目标。

无锡市第一棉纺织厂(以下简称无锡一棉)创建于1919年,曾经是中国民族工业的典范,现在是中国棉纺织行业20强“排头兵”企业。

无锡一棉是国有控股的大型纺织企业,共有50万纱锭、700台布机,1900名员工,固定资产原值16亿元、净值10亿元,年产高支精密纺纱线26000吨、高档织物3000万米,年销售额超20亿元,是中国棉纺织行业的重点骨干企业。

无锡一棉的产品被评为中国名牌。高品质的紧密纺纱、特高支纱和特种混纺纱的生产能力在同行中领先。产品出口全球纺织高端市场,“TALAK”品牌在欧洲、亚洲和美洲共有55个国家注册,精梳类纱线出口欧盟多年位居全国第一,成为世界顶级的色织、针织面料用户的配套供应商,被欧洲客商誉为全球最优秀的棉纺织工厂之一。

一、基于信息化的高效棉纺织企业建设背景

(一) 适应现代纺织发展趋势的需要

2001年年底中国加入世界贸易组织。当时经过改革开放二十多年发展的中国棉纺织工业,产业高度成熟,产能高度饱和,竞争日趋激烈,纺织全球化竞争发展呈现三个方面的主要趋势:一是信息化技术的应用推进纺织技术与管理更新的换代;以计算机、数字化、信息网络技术为核心,带动多种现代学科、现代技术的交叉融合,在纺织管理、纤维材料、工艺、装备以及设计研发等方面为现代纺织业创造前所未有的效率和质量、创新和快速反应能力。二是开发高附加价值品牌产品,成为中国纺织调整产品结构、突破市场困境的主导方向:2002年,中国2700多家国有纺织企业亏损面高达40.3%,供不应求的时代已经成为过去;面对供过于求的现实和“利润缩水”的事实,纺织企业纷纷转向于开发生产高新技术、高质量产品,以求突破“同质化”竞争的被动困局。三是低碳环保成为可持续发展不可忽略的重要战略要素:1992年《全球21世纪议程》提出了可持续发展战略,环境和可持续发展被纳入国际经济和贸易领域,反映到纺织发展上,则绿色纺织品越来越受消费者青睐;作为用电大户的棉纺织企业,降低用棉、用电能消耗,既有利于社会环保,也有利于在棉价、电价不断上升的情况下降本增效。

(二) 保持企业低成本竞争力的需要

改革开放以来,中国棉纺织工业长期快速发展,依靠的最大竞争优势是廉价的劳动力资源与相对便宜的棉花、能源价格优势。随着劳动工资成本以及原棉、能源价格的不断上涨,原先的这些优势逐渐失去,使得产品生产成本逐步提高,竞争优势明显减弱。加之棉纺织业属于整个纺织产业链中最前端的初加工行业,相比后道的

色织、服装等行业,盈利水平相对较低,平均利润率一般只有3%。在不断上涨的劳动力成本和原棉、能源价格的挤压下,利润空间就更为微薄。因此,提高劳动生产效率和原棉、能源使用效率,成为棉纺织企业保持低成本竞争力的迫切需要。

(三) 实现企业发展目标的需要

步入21世纪的无锡一棉,发展目标是创建世界一流的先进棉纺织企业。与国际先进棉纺织企业相比,无锡一棉的主要差距不在于装备技术,而在于劳动生产效率、产品价值、资源利用率偏低等薄弱环节。有利的是当时已经进入中国棉纺织行业“排头兵”之列的无锡一棉,与国际先进棉纺织企业的差距逐步缩小,于2002年率先引进当代最先进的紧密纺纱技术,并且取得嫁接试验的成功,“退城进园”新厂园区的建设已经动工……在这样的背景下,无锡一棉有了建设高效棉纺织企业的有利条件,争创世界一流先进纺织企业的发展目标也有了期待的希望。

信息技术

信息技术(Information Technology,简称IT),是主要用于管理和处理信息所采用的各种技术的总称。一切与信息的获取、加工、表达、交流、管理和评价等有关的技术都可以称之为信息技术。信息技术代表着当今先进生产力的发展方向,它的广泛应用使信息的重要生产要素和战略资源的作用得以发挥,使人们能更高效地进行资源优化配置,从而推动传统产业不断升级,提高社会劳动生产率和社会运行效率。就传统的工业企业而言,信息技术在以下几个层面推动着企业升级。

(1) 将信息技术嵌入到传统的机械、仪表产品中,促进产品“智能化”“网络化”,是实现产品升级换代的重要方法,这项工作往往被称为“机电一体化”。

(2) 计算机辅助设计技术、网络设计技术可显著提高企业的技术创新能力。

(3) 利用计算机辅助制造技术或工业过程控制技术实现对产品制造过程的自动控制,可明显提高生产效率、产品质量和成品率。

(4) 利用信息系统实现企业经营管理的科学化,统一整合调配企业人力物力和资金等资源,实现整体优化。

(5) 利用互联网开展电子商务,进行供销链和客户关系管理,促使企业经营思想和经营方式的升级,可提高企业的市场竞争力和经济效益,以互联网为代表的信息技术也是促进农业现代化和第三产业发展的有力武器。

二、基于信息化的高效棉纺织企业建设的内涵和主要做法

高效棉纺织企业的内涵概念是:企业用工管理“精干高效”,劳动生产效率高;

纺织生产“精细优质”,产品品牌价值高;成本资源“消耗低”,用棉、用电等使用效率高;整体投入产出具有“优质低耗”高效能的棉纺织企业。

无锡一棉为适应现代纺织发展趋势,提升企业低成本竞争力,实现企业发展目标,通过构建支撑高效棉纺织企业建设的信息化平台、建立劳动“精干高效”的管理组织方式,实施产品“精细优质”的品牌提升战略,推行“挖潜增效”的资源节约举措和培育高素质员工等措施,建设基于信息化的高效棉纺织企业,实现争创世界一流先进纺织企业的奋斗目标。

(一) 确立基于信息化的高效棉纺织企业建设的指导思想与目标

1. 指导思想 综观棉纺织行业的发展趋势和企业的现实状况,无锡一棉建设高效棉纺织企业,确立了如下指导思想。

一是以信息化技术为手段。信息化技术,是现代科技最突出的成果。信息化技术应用薄弱,是导致中国棉纺织企业整体管理水平难以提升的重要因素。以应用信息化技术为手段,可以为建设高效棉纺织企业提供现代化高水平的支撑平台。

二是以改革传统方式为重点。建设高效棉纺织企业,是缩短与国际先进企业的差距,突破中国棉纺织企业发展瓶颈的关键。重点是:改革传统劳动方式,促进传统劳动密集型纺织向现代劳动高效型纺织转化;改革传统生产方式,促进传统粗放式纺织向现代精细化纺织转化。

三是以注重协调发展为原则。在建设高效棉纺织企业的过程中,注重遵循劳动高效率与产品高质量共同提升、提升产品结构与提升原棉利用率共同优化、保障企业发展与保障环境友好相协调、企业增效与员工增收的利益共享的原则,做到相互结合、互相促进、共同进步、协调发展。

精细化管理

精细化管理是源于发达国家(日本 20 世纪 50 年代)的一种企业管理理念,是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。现代管理学认为,科学化管理有三个层次:第一个层次是规范化,第二个层次是精细化,第三个层次是个性化。

精细化管理是整个企业运行的核心工程。其本质就在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程,是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程,同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。一个企业在确立了建设“精细管理工程”这一带有方向性的思路后,重要的就是结合企业的现状,按照“精细”的思路,找准关键问题、薄弱环节,分阶段进行,每阶段性完成一个体

系,实施运转、完善一个体系,并牵动修改相关体系,只有这样才能最终整合全部体系,实现精细管理工程在企业发展中的功能、效果、作用。同时,我们也要清醒地认识到,在实施“精细管理工程”的过程中,最为重要的是要有将规范性与创新性相结合的意识。“精细”的境界就是将管理的规范性与创新性最好地结合起来,从这个角度来讲,精细管理工程具有把企业引向成功的功能和可能。

2. 建设目标 无锡一棉建设高效棉纺织企业的目标是:在已是中国棉纺织行业“排头兵”企业的基础上,发展成为世界一流先进的棉纺织企业。衡量的指标有:劳动生产率达到国际万锭用工 25 人的先进水平;产品品牌成为中国名牌,并进入国际高端市场,与世界一流客户和著名品牌相链接,成为全球纺织产业链中具有较高影响力的棉纺织产品品牌;用棉、用电等资源利用率和主要经济指标在中国棉纺织行业保持前列。

(二) 构建支撑高效棉纺织企业建设的信息化平台

无锡一棉在全行业率先开展信息化和工业化“两化融合”的实践探索,构建具有行业特色的信息化系统。为此,结合新厂园区建设,投入 8000 多万元,在全厂装备了 9 万多个传感器,通过信息化设备和通信模块,把成品、生产、环境、安全、电能五个方面数千台(套)设备串联组成传感网络,并和企业局域网、互联网、移动网联接,进而与 ERP 融合,形成了由传感网、ERP 和电子商务组成的完整信息化系统,创建了“感知生产、感知管理、感知市场”的管控体系,构建了支撑高效棉纺织企业建设的信息化平台。

1. 全过程生产在线检测功能平台 棉纺织业的特点是多工序、多机台、24 小时连续运行。过去,生产工序名称、日期、班次、单机台的产量、产品质量和车间环境温湿度、用棉用电消耗、安全状态、人员出勤等各方面的一系列数据指标,其记录、统计、试验等工作基本是人工进行的。现在,无锡一棉在线检测的传感网络,具备生产全过程的信息化在线检测功能,不仅大量减少了记录、统计、试验等人员;并且比人工检测更具数据的实时性、正确性、客观性、全面性。这为全面可靠掌握生产情况,进而分析情况,为高效棉纺织企业建设进行决策,提供了有利的基础性前提条件和依据。

2. 全面的质量在线自动监控功能平台 传统的棉纺产品的质量监控方式是人工抽样检测,无法做到全数质量检验,而棉纺的后道织物棉布产品,一般是全数检验,因此纱线检验的质量常常不能保证织物的质量。如无锡一棉 50 万纱锭,日产纱线(60 英支)80 吨左右,长度约为 815 万公里,相当于绕地球 204 圈/天,往返

地球到月球 21 次/天。传统的产品质量检验采用破坏性离线抽检,抽测比例约为万分之一,无法实行有效控制。现在运用瑞士最先进的传感技术,将络筒机连成 TEXNET 网,用于对纺纱最后一道工序络筒质量、产量、设备状态的全数监测监控,一昼夜可采集数百万条生产数据,通过网络进行数据集成处理,可提供产量、质量、机械状态等九类 168 个参数,外加纱疵分级,超标会自动报警,纱疵会自动切割,具备棉纱成品质量自动守关功能。

无锡一棉成品在线质量监控已 100% 覆盖,实现了棉纱成品全数质量检测,有效对弱环进行了控制;加之前道清梳联、条精并、细纱等关键工序也形成了半制品质量的信息化监测监控系统,不仅对产品质量提供了强有力的保障,并且为高效生产、高效管理劳动创造了有利条件。特别是在劳动力流动和用工紧张的情形下,质量自动守关平台,为有效缓解人工操作失误对产品质量的影响,为实施新的劳动管理方式检验工作质量,为简化操作流程而缩短培训时间等都提供了有利手段。

3. 集成一体化的“ERP”工厂管理功能平台 纺织行业很难找到现成的 ERP 软件,要建成具有行业特色的“ERP”系统,完全借助“外力”很难一次性实现,完全自我开发也不现实。为此,无锡一棉采取由 IT 公司搭建行业通用框架,形成一个二次开发的平台,再由企业自己完成适用性开发和今后的持续改进,适用性效果更好。现在无锡一棉拥有两套内部局域网,一套外部局域网,企业总部与下属公司通过 ERP 连成了一个紧密整体,ERP 已覆盖企业所有业务环节,实现物流、资金流、信息流和人力资源的集成一体化管理。

利用 ERP 辅助科学决策,可以与企业绩效管理相结合,高层管理人员可动态监控绩效变化,以便及时发现问题,采取预防和纠正措施;利用 ERP 促进标准化管理,可以对工作流程和工作方式进行梳理、规范、固化,把先进管理方式“克隆”到新公司;利用 ERP 促进配置资源优化,可以实现纺织原料、半制品、变换件和器材等在企业内部共享,实现跨子公司统一调度,提高物资的利用率,并降低库存;员工统一采用多功能电子卡,根据每天刷卡到岗的情况,可以对各子公司的用工实现统一调度,减少备工数量;利用 ERP 促进工作效率和工作质量,如可以将工艺参数与机台状态建立联系,用于引导维修人员有的放矢地工作,提高工作效率,且通过这一平台,可建立一套与纺纱厂管理相适应的管理方式,使产质量对应到机台,可以对个人的工作质量进行评价,打破质量大锅饭,管理也就能事半功倍。总之,“ERP”平台,功能强大,对高效棉纺织企业建设具有集约化的促进功能。

纺织信息化系统的建立完善,提升了企业现代化管理水平,为构建支撑高效棉纺织企业的建设奠定了现代化的基础平台。

信息化平台

信息化平台是指某个领域、某个区域或某个组织为信息化的建设、应用和发展而营造的环境。信息化平台包括:开发利用信息资源、建设信息网络、推进信息技术应用、发展信息技术和产业、培育信息化人才、制定和完善信息化政策体系等。

信息化平台最大的优势在于速度快、灵活性高,有效地将企业资源进行整合并优化配置。

(三)重组作业流程,建立劳动“精干高效”的管理组织方式

管理方式效能低,劳动用工多,是传统国有纺织企业竞争力不足的主要因素。在劳动力资源趋于紧张,劳动力成本不断上涨的状况下,能否由过去劳动密集型纺织向劳动高效型纺织转化,已成为一个关系到传统国有纺织企业生死存亡的问题。无锡一棉依托信息化管理平台,根据现代纺织设备的特点和劳动力资源形势,大胆改革传统的劳动管理,探索高效型的劳动组织方式,努力提升劳动生产率。

1. 实施以“集换”为核心的无疵操作方式 运转值车工人,是纺织厂最大的用工群体。20世纪50年代初,国家纺织工业部在全国棉纺织行业推广运转操作法,并一直在行业内长期沿用。无锡一棉在全行业率先打破了这一传统,实行新的运转操作方式。传统操作法的基本方式是:(以细纱为例)值车工人按照规定的看台数,按规定的巡回路线进行巡回值车;在巡回中发现断头要接头,并按规定做机台清理整洁工作,同时每台车要分段替换粗纱,替换时还要“包头”。这种方式暴露出许多弊端:对在车台运行中做清洁,易产生纱疵,影响质量;接头、清洁、换粗纱交叉作业,流程复杂,技术难度大,不利于在劳动力流动加剧的形势下缩短培训时间;在巡回作业过程中有许多无效劳动,且限制了扩大看台,制约劳动生产率的提高。

无锡一棉针对传统操作法存在的弊端,对操作内容重组分类,推出了以“集换”为核心的无疵操作方式。“集换”就是在细纱生产中集体换粗纱,在并条、条卷等生产中集体换棉条筒;并在“集换”时集中做清洁工作,这样,做得彻底又不会造成纱疵,有利于保证质量,且减少了巡回中的无效劳动,为扩大看台创造了条件。此外,接头方法全面革新,操作简单,有害疵点专门清除或均通过清纱器清除,值车工的操作强度大幅减轻,作业流程变得简单,操作培训时间也大大缩短,看台面全面扩大。在产品趋于高支化,落纱周期延长后,“集换”、清洁工作改由落纱工承

担,通过合理分工调度,使落纱工的工效得到了提高。按照这种方式思路,通过对工作内容的重新分工组合,根据各工序不同特点加以适当调整,新的运转操作法在全厂各工序得到推广。

新的操作方式实施后,在有利于稳定产品质量的前提下,细纱值车工的看台由4台扩大到30多台,工效提高了7~8倍。

2. 实施“保质、包机、动态”三特征的设备维修方式 设备维修工人,是纺织厂第二大用工群体。纺织行业传统的设备维修方式,是由国家纺织工业部于50年代初期在全国推广的“五三保全工作法”,其基本方式是,按照一定的周期对纺织设备进行平车、揩车维修。这种方式不仅用工多,而且忽略了设备好坏的动态性,维修的目的是以完成周期为目的。

无锡一棉针对现代纺织设备的运行特点,实施以“以产品质量为中心,包机责任落实到点,动态维修落实到点”三位一体为特征的新型设备维修管理方式。新方式打破了几十年来沿用的周期性平车、揩车模式,以设备动态检查和维修为重点,重组维修队,划分责任区,包机到人,实行设备24小时动态维修。新方式改进的重点在两个方面:一是由周期性的维修保养改为动态性的维修保养。解决了维修“目的”问题。原周期性的维修忽视了设备的动态性,状态不好的设备,没到维修周期仍需照常运行生产;而运行良好的设备到了维修周期,也需停产维修;存在安全隐患和“费工费料”的弊端。采用新的动态维修方式,依托信息化系统实时反映的产品质量信息、设备状态,可以及时调整周期维修内容,突出设备状态的动态维护,有效消除了这种弊端,在保障设备良好运行的同时,“节工节料”,提高了效率。二是由多人分工、共同维修改革为包机到人。这改变了传统工作法分工过细,却又责任模糊的局面,在提高工效的同时,责任也更为明确。

新的设备维修方式实施后,设备状态良好,使用效率明显提高,纱线品质一流,维修用工只有原来的三分之一。

3. 创建人力资本管理高效体系 无锡一棉依靠信息化系统,能够实时掌握在职人员、到岗人员等信息。依此调整运转班制,由三班运转改为二班轮休,每月值班长提前排好人员工作表,有计划地安排员工年休、轮休和请假。当班员工出勤出现紧张时,值班长只需在本班调度员工,避免了原来跨部门调度和倒班限制的难处,这样在提升效率的同时,也具有满足员工的个性需求的高度弹性,使班制设置体现出高效、灵活又具人性化的活力。同时,通过信息化的实时监控,对每班的实际用工进行有效监督和跟踪。

无锡一棉根据每个部门的人员组成,每个员工的专长,采用灵活的兼、并、带

方式,一企多制,一岗多制,适才适用,发挥出最大的个体潜力和整体潜力。

无锡一棉依靠技术进步和工作法创新,使复杂工作专业化,运转看台作业简单化,大量的一线员工通过简单培训就能上岗工作,在保障质量的前提下,既有利于适应劳动力流动形势,又利于减少用工。

重组作业流程,建立高效型劳动组织方式,使无锡一棉创出了国际先进的用工水平,极大地提升了劳动生产率。

流程再造

流程再造是要打破企业按职能设置部门的管理方式,代之以业务流程为中心,重新设计企业管理过程,从整体上确认企业的作业流程,追求全局最优,而不是个别最优。迈克尔·哈默在他的开篇之作“再造不是自动化,而是重新开始”一文中为流程再造总结了八条原则:一是要围绕结果进行组织,而不是围绕任务进行组织。二是要让利用流程结果的人执行流程。基于计算机的数据和专业技能越来越普及,部门和个人可以自行完成更多的工作。三是要将信息处理工作归入产生该信息的实际工作流程。四是要将分散各处的资源视为集中的资源。企业可以利用数据库、电信网络和标准化处理系统,在获得规模和合作的益处的同时,保持灵活性和优良的服务。五是要将平行的活动连接起来,而不是合并它们的结果。六是要将开展工作的地方设定为决策点,并在流程中形成控制。七是要从源头上一次获取信息。八是领导层要支持。

(四)提升产品附加价值,实施产品“精细优质”的品牌战略

现代人注重品牌,是因为著名品牌包含着先进的技术、稳定的质量、良好的服务和信誉,所以客户认同度高,由此产生的无形资产提升了产品的价值。因此,良好的品牌,对企业开拓市场、提高效益有重大的战略作用。无锡一棉打造高附加价值的品牌产品,注重从提升技术优势、产品档次、服务水平、市场层次等方面全方位地加以推进。

1. 提升以“紧密纺”为标志的高新纺织技术优势 21世纪初,无锡一棉率先引进当代国际最先进的紧密纺纱技术,突破性地在国内细纱机上实现嫁接成功,并通过消化移植再改进,以质优价低的优势进行推广,发展成为全球最大的50万锭的紧密纺生产基地,获得了江苏省政府颁发的“技术进步重大贡献者”和中国纺织工业协会颁发的“科学技术贡献奖”。

由于紧密纺纱是优于传统环锭纺纱的一种新型纺纱技术,纱线中纤维排列更紧密、更整齐,棉结、条干、捻度等品质指标,明显高于环锭纺纱。且可以在相同原