

# 走近浙商

浙江制造业与IT企业管理经验集粹

浙江大学经济学院继续教育中心 组编

4



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

# 走近浙商

——浙江制造业与 IT 企业管理经验集粹

浙江大学经济学院继续教育中心 组编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

走近浙商:浙江制造业与 IT 企业管理经验集粹 / 浙江大学经济学院继续教育中心组编. —杭州:浙江大学出版社, 2010. 12

ISBN 978-7-308-08229-7

I. ①走… II. ①浙… III. ①制造业 - 工业企业管理 - 经验 - 浙江省 - 文集 ②信息技术 - 高技术产业 - 企业管理 - 经验 - 浙江省 - 文集 IV. ①F426.4 - 53 ②F49 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242982 号

## 走近浙商——浙江制造业与 IT 企业管理经验集粹 浙江大学经济学院继续教育中心 组编

---

责任编辑 石国华

封面设计 俞亚彤

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州星云光电图文制作工作室

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 22

字 数 487 千字

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08229-7

定 价 38.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

## 序

1978年党的十一届三中全会确立改革开放的路线后,中国大地掀起一波又一波的改革浪潮,中国经济呈现出前所未有的高速增长势头。在推动中国的经济体制改革和经济发展的进程中,中国的民营企业起到了无可替代的巨大作用。在中国民营企业迅速崛起的过程中,有一群企业家表现得尤为突出,引起了中国乃至世界的关注,这就是活跃在中国东南沿海、活跃在长江三角洲经济区、活跃在中国大地乃至世界各地的浙江企业家群体——浙商。

浙江大学处于中国民营经济最为发达的浙江省,为浙江的民营经济发展提供高水平的智力支持是浙江大学一项光荣的历史使命。浙江大学经济学院拥有两个重要的研究和教学机构,一是国家哲学社会科学研究的创新基地——浙江大学民营经济研究中心(CRPE);二是国内著名的教学培训基地——浙江大学经济学院继续教育中心(CCE)。前者的主要功能是为民营经济与区域经济发展提供决策咨询,后者主要职责是为全国各地政府部门、企事业单位和极具发展活力的民营企业提供专业经济管理培训服务。

浙江大学经济学院继续教育中心近年来通过自身的努力,与浙江省内的数千家企业建立了广泛联系,至今已有10000余名企业家及企业管理人员迈入浙江大学经济学院进一步学习和深造。浙江大学经济学院继续教育中心已经成为广大浙商的好朋友!

近日,由浙江大学经济学院继续教育中心提议,在中心同事的精心策划下,收集了浙江制造业与IT企业成功的改制经验和丰富的管理经验,集录成册,命名为《走近浙商——浙江制造业与IT企业管理经验集粹》。

书中收录的各篇论文,都是由在浙江大学经济学院继续教育中心参

加学习的浙江金融管理者撰写的。这些论文一方面反映了浙江的优秀金融管理者经营管理方面的伟大实践,另一方面也反映了管理者们通过在浙江大学经济学院继续教育中心的经济管理理论学习,对他们各自实践的理论层面的深层思考。我们相信,本书的出版不仅是一次运用新的学习方法来提高管理者学习能力和经营管理水平的尝试,同时,从教学相长的角度来看,对浙江大学经济学院的专业教师来说,也提供了一次经济管理理论工作者向在经营管理实践第一线的管理者学习的机会。本书的出版所产生的重要社会影响将来一定会在浙江经济社会发展的进程中不断地显现出来。

同时,我们也希望,在浙江大学经济学院继续教育中心的老师和学员的共同努力下,将会有内容更为丰富、精彩的《走近浙商——浙江民营企业管理经验集粹》第五、六、七……辑的问世。

浙江大学经济学院常务副院长  
史晋川

## 出版说明

《走近浙商—浙江制造业与 IT 企业管理经验集粹》是浙江大学经济学院继续教育中心高级研修班学员学习结业所撰写的优秀论文集。本文集已连续出版了三辑,均受到读者的热烈欢迎。读者普遍反映,由于辑中论文均为企业家们经营企业的实践总结,讨论的问题也是大家关注的热点和难点问题,对企业经营和持续发展有很大的参考价值,希望我们能继续出版新辑,以满足大家的需要。

后金融危机时代,我国外向型经济结构,以低端制造业为主的产业体系受到了严峻挑战。如何应对低碳经济时代的到来,企业的产业结构转型升级已是迫在眉睫。大力发展先进制造业和以电子商务、IT 服务为主的现代服务业是企业未来的选择。要完成企业向高端化的转型升级,企业家们迫切需要有关先进制造业、电子商务业、IT 服务业等方面的理论知识和管理经验。鉴于此,本辑专门汇集了这三个方面的论文,供读者参考。

本辑共收录了 36 篇论文,内容涉及先进制造业、电子商务业、IT 服务业三个专题下的企业经营管理 and 行业持续发展问题,集聚了众多企业家的经验和智慧。为了便于读者阅读,下面对各个专题下的主要内容进行简单的介绍。

先进制造业方面:浙江大学“先进制造业”总裁高级研修班的总裁们根据多年的经营管理经验深入探讨了大型装备企业现场管理、先进制造业的全面质量管理、企业流程再造与创新、企业技术创新的实现等关系到企业生存和持续发展的核心问题;浙江大学现代企业家经理人高级研修班的老总们则重点探讨了企业的团队管理、中层培养、文化建设、管理人员激励机制、中小企业强势执行力打造等影响企业稳定发展的综合管理问题;另外一些文章则从更宏观的角度探讨了产业园区建设、拓展国际市场等问题,为企业做强、做大提供了参考。

电子商务业方面:浙江大学“电子商务”总裁高级研修班的老总们以自己的企业为例,分析了电子商务在传统企业中的应用、中小企业如何开展 B2C 电子商务、企业如何进行网络营销、第四方物流与电子商务等企业信息化问题,探讨了信息化、网络化浪潮推动下企业如何利用现代化的交易手段来降低经营成本

和提高交易效率。

IT 服务业方面:信息与软件服务业是改造和提升传统产业和提高各行业素质、效率、竞争力的重要手段,是经济社会发展的战略性、支柱性产业,是信息化与工业化融合的支撑。浙江大学“信息与软件服务业”总裁高级研修班的老总们就 IT 服务在企业信息化中的应用、IT 企业本身的知识管理和人才管理等问题进行了详尽的探讨,个别文章还分析了新《高新技术企业认定管理办法》对规范企业研发体系的启示,认为该《办法》的实施必将促进以高质量持续研发为基础的高新技术企业快速成长。

从论文的内容简介中,我们可以看到浙江企业家对当前重点产业发展和企业经营的深入思考,我们相信对这些问题的研究和探讨对浙江经济乃至全国经济的持续发展会有促进作用,那将是我们最大的欣慰。

浙江大学经济学院继续教育中心

2010 年 10 月

# 目 录

## 先进制造业

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 大型装备企业现场管理探讨 .....       | 赵大为( 1 )   |
| 先进制造业的全面质量管理 .....       | 张 群( 8 )   |
| 企业流程再造与创新 .....          | 张利民( 14 )  |
| 浅谈企业质量管理 .....           | 屠鹤雷( 22 )  |
| 汽轮机生产计划管理信息系统研究          |            |
| ——以杭州汽轮机股份有限公司为例 .....   | 叶永忠( 28 )  |
| 论企业技术创新的实现               |            |
| ——以杭州桐庐尖端内窥镜有限公司为例 ..... | 刘 萍( 48 )  |
| 浅谈财务管理信息化带来的价值创新 .....   | 金爱君( 55 )  |
| 企业并购理论与案例研究              |            |
| ——以稽山控股并购江龙股份为例 .....    | 金荣海( 61 )  |
| 中国中小民营企业融资研究             |            |
| ——以余姚市曙光不锈钢轴承企业为例 .....  | 俞少蔚( 69 )  |
| 金融危机下的中小企业机遇 .....       | 章玲凤( 75 )  |
| 浅谈企业管理中的团队建设 .....       | 何关昌( 80 )  |
| 透析新形势下民营企业面临的管理困境        |            |
| ——中层危机 .....             | 陈方良( 87 )  |
| 中小企业文化建设中存在的问题和对策 .....  | 黄旭东( 96 )  |
| 民营企业管理人员激励机制研究           |            |
| ——以宁波辰弘物资贸易有限公司为例 .....  | 严贤平( 102 ) |
| 打造中小企业强势执行力              |            |
| ——以常熟路桥工程有限公司为例 .....    | 黄建明( 108 ) |
| 增强品牌意识 提高星级酒店盈利水平 .....  | 江 盈( 115 ) |
| 杭州文化创意产业园区可持续发展研究 .....  | 钱 峰( 121 ) |
| 浙江路桥中国日用品商城发展研究 .....    | 杨文杰( 130 ) |

## 从企业到产业园战略转换实现国有企业改革的思考

- 以杭州重型机械有限公司为例 ..... 郭东晓(138)
- 造纸化学品企业如何加速拓展全球市场 ..... 来跃民(144)

## 电子商务业

- 电子商务在传统企业中的发展及应用 ..... 沈月明(151)
- 传统商务是传递电子商务生命信息的第一信使 ..... 虞国敏(166)
- 浅论中小企业如何开展 B2C 电子商务 ..... 沈宝国(176)
- 灯光音响工程行业电子商务研究
- 以浙江万信数码科技有限公司为例 ..... 黄邦敏(185)
- 循序渐进推进中策橡胶电子商务应用 ..... 葛国荣(196)
- JASONWOOD 品牌服饰网络营销研究 ..... 洪紫林(210)
- 第四方物流与电子商务
- 传化公路港物流案例分析 ..... 朱向荣(227)
- 促进萧山电子商务发展的思考 ..... 张伟方(236)

## IT 服务业

- 移动商务在企业信息化中的应用研究 ..... 朱向荣(253)
- 流程行业 MES 发展及应用 ..... 邓全亮(260)
- 知识管理在 IT 企业中的必要性和实践参考 ..... 洪燕昌(270)
- IT 企业人才流失原因与对策分析 ..... 黄 玮(279)
- 浅谈中控创新体系建设 ..... 潘再生(287)
- 基于 SOA 和智能多代理技术的服饰行业分销系统 ..... 卜向红(301)
- 关于信雅达创新能力提升机制的探讨与研究 ..... 魏致善(312)
- 新《高新技术企业认定管理办法》对规范企业研发体系的启示 ..... 宁志鹏(333)

# 大型装备企业现场管理探讨

杭氧股份公司副总经理 赵大为

(杭州市“356工程”第24期浙江大学“先进制造业”总裁高级研修班学员)

**摘要:**大型装备制造企业的现场管理有着和装备制造业的振兴同样重要的现实意义。现场管理是一项复杂而具体的系统工程,涉及六大要素和七方面目标的管理。目前我国装备制造业现场管理问题较多,包括传统生产管理的束缚、旧习惯势力的影响以及大型产品生产本身的特点增加了现场管理的难度,影响着产品质量、企业效益和市场竞争力。本文根据目前我国大型装备企业现场管理的现状,结合作者所在公司的实际,通过对现场管理现状的分析,揭示和探讨其产生问题的主要原因,并根据本企业的做法,提出解决问题的一些措施。同时,本文还对现场6S管理以及本企业的做法作了介绍。

**关键词:**大型装备 制造业 现场管理

装备制造业是为国家建设提供重大技术装备的战略性产业,在某种意义上代表着一个国家的制造能力和水平。我国的装备制造业一直以来都落后于发达国家,为了振兴和发展装备制造业,我国在2006年开始实施《国务院关于加快振兴装备制造业的若干意见》。发展和振兴装备制造业,转变调整产业组织结构、增强自主开发和创新能力固然重要,但提高以工艺技术水平 and 质量管理水平为主要内涵的现场管理也不可忽视。当前,我国的大型装备粗制滥造、质量不稳定的现象比比皆是,影响了竞争力。本文以杭州制氧机集团有限公司为例,探讨大型装备企业现场管理中存在的问题及相关的解决方案。

## 一、企业概况和产品特点

### (一) 企业概况

杭州制氧机集团有限公司是国内专业生产大中型空气分离设备的企业。改革开放初期,公司就开始从国外引进先进技术,经过多年的吸收消化和研发创新,目前已具有多项自主知识产权,技术水平和产品质量在国内领先。近年来,大型空分设备还走出国门,远销欧洲、亚洲和南美洲。2008年,公司的销售收入超过50亿元人民币。

## (二) 产品特点

大型装备产品的特点主要有两个:一是“三大”特性,即大规格、大尺寸、大吨位;二是“三高”特性,即高技术、高效率、高难度。空分设备是一种大型成套装备,主要应用冶金、化工、石化等领域。它主要是根据用户的订单需求设计和生产,生产周期往往需要10个月以上。装备涉及铸造、锻造、电镀、热处理、机械加工、钣金、焊接等工艺,具有典型的单件、小批、多学科、大成套的产品特点。一套产品由净化、分馏、备压、控制等四大系统组成。整体产品必须在用户现场安装。以100000Nm<sup>3</sup>/h空分为例,其中的单件部机长度48500mm,重量约180T。

## 二、现场管理的要求与特点

### (一) 生产现场定义及管理要素

生产现场主要是指企业内部的加工作业现场。现场管理的对象主要是人员(Men)、设备(Machine)、物料(Material)、方法(Method)、环境(Environment)及信息(Information),即4MEI6要素。在六个要素中,人是最核心的要素,因为一切工作都是由人来做的。由人来操作设备,选用物料,规定和遵守工艺方法,维护环境和传递信息。人状态的好坏会影响到其他的因素,只要控制和激发好人的状态,现场管理也就变得简单了。设备管理是搞好现场管理的组成部分,它影响着加工产品的效率和质量。物料管理涉及产品成本,其利用率的高低直接影响企业效益。物料还是产品质量的基础,只有用好料才有可能生产出好质量的产品。现场管理中的方法主要是指规章制度、操作规程以及各种记录等文件,它是我们做好现场管理工作的依据,只有遵章办事才有可能不出差错。环境管理现在越来越被企业重视,整洁舒适的环境本身就反映出一个企业的管理水平,人、机、料以及文件记录都置于现场环境之中,很多产品、过程本身也需要适宜的环境要求(如焊接过程对空气流速、湿度等的要求)。信息管理包含了现场作业产生的信息和人们的信息沟通。信息如何收集、传递、分析、处理和利用,信息交流充分的程度、畅通程度和正确程度都会影响现场作业质量和效果。

### (二) 现场管理目标

现场管理的目标就是要使“PQCDSM”指标最优化。“PQCDSM”是指效率(Productivity)、质量(Quality)、成本(Cost)、交期(Delivery)、安全(Safety)、士气(Morale)这六个指标,是生产现场的六大产出。

(1)效率(P)是根本。现场管理就是要将4MEI要素综合起来管理,使得效率最大化,以最小的投入得到最大的产出。

(2)质量(Q)是产品的生命,没有质量的产品是废品,因此现场管理要紧紧围

绕提高和保持质量这个主题。

(3) 制造成本(C)是目前市场竞争较有力的手段。过去,价格由工厂定:制造成本+管理费用+利润=客户支付的产品价格;如今,价格是由客户决定:利润=价格-制造成本-管理费用。制造成本的高低,决定产品的竞争力。抓现场管理、控制好制造成本就是要最大限度地发挥好人、机、料三大要素的效用。同时,控制和降低成本也是搞好现场管理的动力。

(4) 交货期(D)与现场管理有着密切关系。交货期反映在企业就是生产计划,生产计划的实施主要在生产现场。要满足交货期必须安排好生产计划,充分调动生产要素并发挥其效率,同时必须组织好现场生产上下工序的衔接,要把工序间的时间衔接看作是交货期的衔接,一环扣一环地保证生产计划,最终保证合同交货期。

(5) 安全(S)是现场生产的保障。安全生产无论在经济上还是在社会影响方面都对企业关系重大。在当今社会,人的生命安全最为重要。从统计资料来看,全国各类安全事故90%以上都发生在生产现场。因此,搞好现场管理一定要树立“安全第一”的思想,在生产现场必须控制好危险源,确保安全文明生产。

(6) 士气(M)是企业的灵魂。拿破仑曾经说过,军队的战斗力四分之三是由士气组成的。在企业现场士气反映出员工的精神状态,积极向上、齐心协力的员工团队一定会高效、优质、安全、及时地生产出用户需要的产品。

### 三、企业现场管理的现状和存在问题

#### (一) 现状概述

以前形容我国装备制造业的产品是“傻大笨粗”,这不仅是指装备产品的外表“其貌不扬”,其意更隐含我国装备产品的设计和制造的水平低下。改革开放30年来,通过引进消化改革创新技术,我国装备产品的设计和制造水平有了长足提高。特别在性能参数方面有的已经可以和国外同类先进产品媲美。但从制造角度看,目前仍然存在“不拘小节”的现象。忽视或者不注意细节和外表质量越来越多导致用户抱怨,这与装备制造企业的现场管理现状有着密切关系。

杭氧空分以往只供给冶金企业,现在有近一半卖给石化企业、三分之一销往国外客户,这对企业产品的质量提出了越来越高的要求。国内用户对产品质量的要求在逐步增强,除了性能指标外还对包装质量、外表质量、服务质量都提出严格要求。国外用户对质量更是会提出这样那样的问题,公司近年来出口到德国和瑞士的产品,两次百万欧元的赔偿都是因为焊接表面质量和表面油漆质量问题所致。

#### (二) 企业现场管理存在的问题

总结分析现场管理问题,可从产品工艺特性、劳动习惯(思想意识)、生产组织

方式、环境影响等方面入手。

### 1. 大体积、大吨位产品的现场管理问题

重装备产品的一个明显特点就是“大”，产品零件体积大，不容易搬运和换位。做一次现场零件转移搬运往往需要较长时间。空分设备零件主要是钣金加工和焊接工艺，焊接位置对焊接质量有很大的影响。大体积零件往往没有专门的工位器具，焊接加工的随意性较大。另外，由于低温工艺的需要，空分往往采用铝材制造，由于铝是较“软”的材料，加工或搬运转移时其表面很容易被刻划伤。

### 2. 小团队作业的现场劳动习惯，出了问题很难分清责任

历史以来，班组作业都是多人集体作业，一个班组往往有十多个人，一旦出问题很难分清责任，就得全班组“遭殃”。特别是生产一忙，交叉作业，责任不清，员工的质量意识不足。

### 3. 传统的生产组织方式对现场管理的影响

对钣金件加工传统生产流程一般是下料、入库、领料、加工、组装。生产工人为了图方便往往把所有材料零件一起领出堆放在作业场地。由于场地小，加工周期长，周边都是材料零件，就容易造成混乱出错。

### 4. 作业环境以及流程对现场工作效率的影响

大型装备制造厂都是建国初期由国家投资建设的，至今有 50 多年历史，厂房老化设备成旧。虽经过几个五年计划的投入与改造，但工艺布局仍不甚合理，往往造成加工精度不保、产品周转时间长等问题。

### 5. 大型产品组装安全隐患多

由于产品尺寸大，加工时往往需要站到部件上高空作业（3 米以上），很容易出事故。

### 6. 现场管理粗放，浪费较多

生产管理粗放，生产计划经常被打乱，完成生产靠调度。上旬员工闲着等任务等材料，下旬又忙得来不及生产，加班加点，生产不均衡。对新产品没有技术交底，返工、补料现象严重。为图省事大料小用，高规格材料代用问题比比皆是。不重视工艺技术，现场工艺人员缺乏，不能及时发现和处理现场技术问题。

### 7. 管理上缺乏有效的办法来保持现场管理的有序性

应该说，通过改革开放吸收国外管理思想和经验，我们也做过一些强化现场的管理工作。如定置管理，均衡生产，实施 MRP 等等，但管理没有跟进，如今只剩下影子痕迹了。

## 四、原因分析与管理措施

### （一）产生问题之原因

造成企业现场问题的原因是多方面的：一是缺乏正确的认识，相对市场开拓与

新品开发,企业往往对现场管理缺乏应有的重视,遇到市场环境变化时更多地把注意力放在市场和产品结构上;二是对现场管理投入较少,宁愿投硬件设备扩大生产,也不愿投入软件管理提高效率,包括高层次现场管理人员的缺乏;三是现场一线人员素质相对较低,缺少系统培训,作业管理不规范不精细;四是一些老企业生产场地及设备陈旧,没有“与时俱进”,而且工装器具缺少和落后,无法保证稳定生产;五是对现场管理没有常抓不懈的手段和方法。

## (二) 促进现场管理的措施

### 1. 科学管理,合理策划流程

以生产现场组织体系合理高效为目标,优化改进劳动组织,合理进行劳动分工。积极采用科学方法有效利用现场资源,进行流程再造(BPR),通过流程再造,提高现场运行效率和经济效益。

### 2. 以保证现场产品质量和员工安全为重点导入 6S 管理

6S 管理源于日本的 5S 管理:整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seisou)、清洁(Seiketsu)、素养(Sitsuke),再加上一个安全(Safe)。现场管理的重点是产品质量的稳定和员工的安全生产。文明的现场秩序和环境是为了产出合格的产品,保障员工安全,从而达到最优效益。对大型装备类产品 6S 管理有其自身的特点:

(1)现场整理。对工作场所的物品进行分类处理,区分哪些是有用物品、哪些是与工作无关的“呆物”,将与工作无关的物品清出工作场所,只留下必要的东西。也就是对工作场所放置的物品进行消肿处理,为保持工作环境的整洁创造条件,避免“呆物”越积越多,既占用场地,影响环境美观,又碍手碍脚,影响工作效率。由于装备产品部件的大、重、单一的特性,在整顿中需要设计专用工位器具保证有效安放。设置工艺控制点,对其关键设备、关键参数以及环境要求一一明确,保证加工过程的有序有效性。

(2)现场整顿。对工作场所进行合理规划,将设备、工装、设施按整齐、美观、实用的原则摆放,保持通道畅通。各类物品根据其工作的重要性和使用频次,按一定规则定置摆放整齐,加以正确、醒目的标识,使之一目了然,方便使用,将寻找的时间减少为零,有异常(如丢失、损坏)能马上发现。从工艺上优化产品流转路线,特别对特大、超重零件的加工搬运按要求严格控制。

(3)现场清扫。通过对不“清洁”的六大源的分析和清理,即对污染源、死角源、危险源、浪费源、缺陷源、故障源的清理,将生产工作现场变得干净整洁、环境优美、器具定置、设备完好、物品整洁、品质优良、作业有序、安全环保。

(4)现场清洁。将整理、整顿、清扫进行到底,并成为一种制度和习惯。要成为一种制度和习惯,必须充分利用创意改善和全面标准化,从而获得坚持和制度化的条件,并最终提高工作效率。

(5)员工素养。对员工仪容、行为和素质提出要求,要求员工注重职业形象,行为规范、服装整齐、举止得体、谈吐文明、遵守纪律、有良好的职业道德和敬业精神;

克服自由散漫和不文明行为,养成良好的习惯,最终将规则 and 制度的要求变成自觉的行动。这里要注重对员工劳动技能、思想意识、行为习惯(特别是关注小节)、学习能力、沟通能力、包括危机意识等方面的培训,使他们珍惜岗位,热爱本职,兢兢业业。

(6)现场安全。在现场活动中,能够在工作状态、行为、设备及管理等一系列活动中给员工带来既安全又舒适的工作环境,系统地建立防事故、防伤害、防灾害等安全措施,保证现场生产的连续安全正常进行。大型装备加工现场的特殊性决定了必须从根本上保证生产环境安全、加工装备可靠、管理制度完善、作业操作规范。

杭氧集团结合企业搬迁在生产现场开展了6S管理活动。针对不同类型产品的加工特点把现场分为三大类,即热加工(如铸造、锻造、电镀热处理等)现场、机械加工(金属切削)和钣金焊接加工现场,并对其进行分析研究,设计出适合其特点要求的管理规定(6S管理手册),规定了现场管理的管理原则、实施步骤、内容要求、管理方法、岗位责任和检查要点。通过全员6S培训和管理手册实施,实现了现场六大要素作用和谐有效的发挥。

### 3. 建立发现问题、解决问题的持续改进机制,不断巩固和提高管理成果

有效地改进体系是搞好现场管理的关键。建立好不断改进提高的现场管理体系和机制,才能不断巩固和提高管理水平。持续改进的方法有很多,从TQC的QC小组,PDCA的戴明环,到现在的6 $\sigma$ 管理,企业要根据自己的实际情况以及管理水平提高的不同阶段来重点实施。改进的关键是要在组织和制度上保证有发现问题的机制、解决问题的机制、评价总结的机制。为了保持和提高现场管理水平,我们在ISO9001体系和6S工作的基础上,设立现场工艺管理部,负责现场管理的改进工作,同时出台制度鼓励员工积极开展以改进现场管理(PQCDSM七大产出)为重点的金点子建议活动。在分析和改进后实施跟踪管理,对效果进行评价反馈,通过持续的改进,不断提高现场管理水平。

### 4. 重视员工教育,培养员工的七种意识管理

有人说过“没有培训的员工,是最大的浪费”。在企业里要真正搞好现场各项管理,从本质上来说就是要不断提高员工的管理意识。这些意识包括顾客意识、品质意识、环境意识、问题意识、危机意识、改善意识和团队意识等。好的意识要靠不断的教育培训来培养,有了这些意识,员工会自觉主动积极做好本职工作,这点对按订单生产的单件型大型装备产品生产尤为重要。杭氧通过对一线员工进行“安全、质量、现场6S管理”的全员主体培训和对提高员工七种素质的重视不仅使现场管理面貌大为改变,而且对管理成果的保持也很有帮助。

## 五、结束语

企业的现场管理很重要,它是企业生产经营管理的一面镜子,可以反映出整个企业的管理水平和经营状况。它也是企业管理的重点之一,通过对现场要素的有

效管理,可以提高效率、降低成本、巩固安全、稳定质量,增强企业的竞争力。特别是大型装备制造企业,搞好现场管理对提升企业价值、提高产品档次有着重要意义。搞好现场管理不仅需要认识上的重视、软件上的完善、硬件上的投入,而且需要我们坚持不懈的努力!

### 参考文献

1. 国务院国发(2006)8号文件:国务院关于加强振兴装备制造业的若干意见.
2. 邱绍军. 现场管理 36 招[M]. 杭州:浙江大学出版社,2006.
3. 顾孝锋. 现场改善务实[M]. 广州:广东经济出版社,2006.
4. 潘林岭. 新现场管理实战[M]. 广州:广东经济出版社,2008.
5. 肖军. 强化现场管理 促进安全生产. 中华合作时报[N]. 2007-11-09.
6. 陆君伟. 制造业 6S 管理务实[M]. 北京:人民邮电出版社,2008.

# 先进制造业的全面质量管理

杭州天翔科技设备有限公司总经理 张 群

(杭州市“356工程”第24期浙江大学“先进制造业”总裁高级研修班学员)

**摘要:**服务观念深入人心,科学技术快速进步,全球化趋势得以确立,互联网最大限度地保证了信息共享,人才的自由流动加快了行业内的知识传递,这一切使得各种产品和服务的升级换代速度越来越快,否则就很容易因为同质化而降低销路,先进制造业的全面质量管理是一项为了使企业可以更好地适应未来环境发展而引进的一项管理项目,是一项管理业的标准同时也是一项革新。本文首先简要地介绍了杭州天翔科技设备有限公司的情况,以及全球金融危机影响下公司遇到的实际困难,然后详细介绍了什么是先进制造业和全面质量管理,并在此基础上提出了实施全面质量管理的建议。

**关键词:**先进制造业 项目管理 全面质量管理

## 一、引 言

杭州天翔设备有限公司是专业生产电力监测设备成套及配套产品的高新科技企业。公司成立于2000年,主要从事电力安防、变电站智能监测、状态检修项目以及诸多电力检修设备的研发、生产、销售及工程服务。通过监测电力电缆及高压电器设备的实时运行情况,做到智能预警、有效报警,提高了电网监测的安全性、准确性和效率,实现了对电力电缆的安全控制和管理,满足了电网配网自动化对安全性和供电可靠率等的要求,促进了城市经济的健康发展。

受美元贬值、原材料涨价、用人成本增加(与新劳动法有关)的影响,我国内资制造企业的经营业绩下滑,并波及大型国有企业。2008年全球金融危机爆发,使得有些企业面临停产、倒闭的危险,本公司也受到了很大的冲击,企业订单下滑、融资困难、投资趋于紧缩,库存量大、生产产能过剩,公司应收账款不能及时收回,经济效益直线下滑,员工情绪受到影响。面对如此大的企业压力,公司该如何走出困境,如何练好内功、如何通过提升内控来增强我们自身的综合竞争力,增强企业抗风险能力,是摆在公司现在及未来发展历程上的一个重要课题。

内部控制对于企业经营管理非常重要,尤其是当前金融危机情况下,外部条件越来越苛刻,内部控制能力的强弱,直接影响到企业的方方面面,包括各项业务、业务流程中的各个环节和企业中的每一个成员。如何建立一套严谨规范、行之有效