

“节点”的效益

“包机制”是黄海橡胶集团公司设备管理的一项制度,已实施多年,随着各项管理的加强,不断得到进步衍化、充实完善、逐步走向成熟,并有机的融入公司内部市场链管理体系,作为其中的一个“节点”,为生产的保驾护航发挥着显著的作用。

顾名思义,“包机制”就是把设备承包给个人,“包机人”负责该设备日常的巡回检查、维护、保养、润滑,以及备品备件管理、设备台帐记录、监护与正确使用指导等,在设备进行大修时,“包机人”还是项目负责人、安全监护人。“包机人”以项目管理的方式与单位签订项目承包管理合同,明确相互责任和义务,并纳入企业市场链管理体系。这样“包机人”就成为企业中一个独立自主的经营单位,经济效益直接与工作业绩挂钩。效益与利益的结合,极大地调动了“包机人”的工作积极性,设备故障率、停机率逐年下降,设备完好率长年保持在 99% 以上,生产维修成本大幅下降,例如该公司第二轮胎厂的三复合,1~3 月份维修费用比去年同期下降 25.6%,检测设备自 1997 年投入使用以来,除更换一些开关等小零件外,几乎没有其他投入。第三轮胎厂 1~3 月份节约维修费用 4 万余元。

201 车间的二复合是从德国克虏伯公司引进的,属单打一设备。原设备的小车运输带没有跑偏调节装置,经常跑偏,以致运输带磨损变窄,常常在生产中断裂,影响正常生产。实施“包机制”之后,责任得到了明确落实,“包机人”开动脑筋,加装了跑偏调节装置,并在日常巡检中加强检查,及时调节纠正,从而延长了运输带的使用寿命,由原来的 20 多天更换一次延长至半年更换一次,仅此一项,一年便节约资金 2 万余元,增加 1% 的有效工作时间,大大提高了生产效率。

实施“包机制”,首先是设备的突发性故障少了,抢修少了。保全的工作由“治病”改为“预防”,由抢修改为计划性维修,几乎所有的故障都是可预见的,而且都被消灭在“萌芽”状态。其次是节约了人力。“包机制”的实行,责任得到落实,极大的调动了保全的工作积极性,设备真正的有人用心去管,再也不用因故障而疲于奔命了。另外由于“包机人”对设备熟悉了解,还大大减少了维修

事故的发生。最主要的是确保了生产的顺利运行。

费 扬

双星轮胎总公司设立“挑刺专员”

为形成全员抓质量的氛围,让所有管理骨干、质量检查人员和生产一线“同吃一碗质量饭”,树立“预防为主”的质量管理意识,双星轮胎总公司改变质量管理思路,专门设立质量管理“挑刺专员”,实行了质量管理“捆绑制”。

首先,该公司把整个厂区划分为 6 个区域,让现有 6 名质量督查员每人负责一块“地盘”,成为“挑刺专员”,并规定,督查员负责检查自己“地盘”内质检员的工作质量,监督考核各工厂骨干对产品质量的管理情况,纠正各工序存在的一些不正确的工艺执行方法。公司采取“积分”的办法,每月根据他们所负责的“地盘”内发生质量事故和发现整改质量隐患的多少,对管理骨干质量考核力度的大小等指标,累计记分,月底根据得分情况,由该公司管理质量控制中心对他们进行综合考评,确定工资级别,实行分级考核。

其次,为进一步增强管理骨干的质量管理责任心,在前段时期把退赔率纳入工资考核的基础上,该公司“以退赔率为尺子”,进一步细分细化质量考核办法,不仅把退赔胎细化到机台和操作手,而且还和工厂、车间内各个层次管理人员的工资挂钩,小到质检员、工序班长,大到综合办主任、工厂厂长,凡是自己负责区域内出现的三包胎,都要按数量的多少,折算出损失额后,按责任大小承担一定比例的处罚,每月一结算,纳入质量工资考核。

这种“你出错我有责,你下滑我受罚”的质量管理新举措,改变了过去质量管理只抓员工,只抓生产一线的做法,把质量督查人员、管理骨干的饭碗和产品质量紧紧地“捆”在了一起,形成了产品质量“互动”管理的新模式,转变了质量督查个各级管理骨干的工作态度,使他们由过去的单纯“查”工艺变成了“管”工艺,从而能够及时发现各工序中存在的质量隐患,有效保证了产品质量。2 月份,双星轮胎总公司各种规格轮胎的三包退赔率比上月都有了不同程度的降低,有效地降低了退赔损失。

王开良 李洪德