

2013年9月  
创刊号

# 经营与管理

OPERATION AND MANAGEMENT

四川亚西橡塑机器有限公司 综管部主办 每月10号出报 编辑 林海涛 孙颖

管理者的价值不在于任劳任怨的苦干，而在于依靠自身的智慧、知识、成果。管理者必须在三方面做出贡献，一是扩大组织的直接成果，二是培养、强化组织的人才。——管理大师德鲁克

## 认识经营与管理

在企业工作中，“经营管理”是使用频率很高的一个词，事实上经营和管理是既有区别又紧密联系的两个词。

经营是外功（激发客户的购买欲），管理是内功（激发员工的创造力）；经营以市场为纲，管理以人为本；经营解决的是方向、战略、市场、效益、管理解决次序、纪律、质量、效率；经营研究市场，是为了创造利润，赚钱（开源）；管理研究降低成本，属于省钱（节流）。

经营追求的是效益，管理追求的是效率。效益与效率一字之差，却深刻地揭示了二者的本质。管理本身不是目的，管理只是工具，是为经营服务的工具。

企业是为市场而生的，没有市场，也就不存在企业。同样，公司的其他部门都是为营销服务部而生，没有营销服务部工作的展开，其他部门的工作就失去了意义。

（木子）

## 装配车间新员工培训管理实践

2010年来公司总装车间的10名员工，一年内陆续离职，最后仅留下一人。

2012年又从其他社会渠道招13名学员，一年多时间先后全部离职。

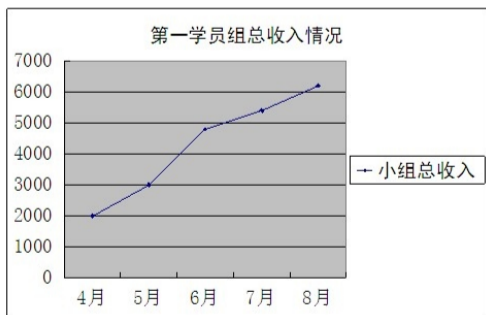
一方面是总装车间急需装配员工，一方面是新招的学员总是难以留下。面对这样严峻的现实，综管部与总装车间刘建伶主任认真分析了背后的原因：

过去，我们是把学员单个地插到小组去，师傅们都是按完成任务挣工资，他们无暇顾及学员，学员跟了几个月下来，也只能做一些辅助性工作，没有成就感。七八个月的学习期结束，要小组分配工资给学员，小组又觉得学员是个包袱，分的工资往往很低，让学员心里很难接受，但面对的又都是自己的师傅，也不好说什么。于是，离职成了他们最终不得不做出的选择。

找到原因，综管部和总装车间决定改变对学员的培训管理方式：把学员集中培训，把学员培训升格为车间一把手工程，培训有计划，有专职师傅。车间主任和专职师傅承诺，在学习期间，学员的计件工资每月至少增加100到200元。计划通过一年的时间让学员的收入达到或者超过2000元/月。

2013年，总装车间陆续招进了11名装配钳工学员，第一组4名学员按既定计划培训至今，取得了较好的成绩，他们收入稳步增长的背后，是他们技术的进步，是他们每月完成生产任务的增加。

（综管部 李爱平）



## 征稿启事

《经营与管理》的诞生，旨在推动员工学习经营管理知识，讨论经营管理方法，共商公司发展大计。要把它办成学习园地，交流平台，需要公司上下全员投入，群策群力。现报纸编辑部向公司全体员工征稿：

1. 投稿内容：内容既可以是企业经营与管理的理念、制度、方法层面，也可以是具体经营管理细节层面。视角可宏观可微观。题材可以是生动形象的故事，也可以是尖锐深刻的评论。我们欢迎原创作品，特别是结合本岗位工作的案例文稿，我们同样欢迎推荐优秀的经营管理文稿。

2. 稿件篇幅：字数2000字以内。

3. 投稿方法：纸质稿件交综管部孙颖处，电子稿发至邮箱：407503822@qq.com，或通过OA系统发至孙颖邮箱。

4. 关于稿费：来稿请注明部门和作者，一经录用，即按规定付给稿酬。出报后第二天即可到综管部领取稿酬。

## 创刊词

总有一种追求让人泪流满面  
亚西风雨七十载，而今迈步从头越  
社会在进步，市场在变化  
唯一不变的就是这个世界永远在变  
日新月异的时代  
唯有学习才能开阔眼界，才能避免成为井底之蛙  
唯有学习才能与时俱进，才能避免惨遭历史淘汰  
学习经营，学习管理  
在学习中进步，在学习中赶超  
从而使经营有突破，管理有创新  
《经营与管理》在这样的背景下诞生了

郭汉书

## 管理者要带头学习专业

管理者要带头学习专业，管理者的专业就是管理技术。

“活到老，学到老”，亚西的我们应该带头践行这句话。我们很容易就发现公司加工设备的落后，发现一线员工素质不够高，我们却没有发现自己对现代企业管理的无知。

工人开的是几十年前的老机床，如果要开数控，要开加工中心，工人们会很诚恳地说，我们真的不会。管理方法，同样是管理理念，但很少有管理者能有意识地，我懂现代管理。有资料说，中国制造业普遍存在“重技术改造，轻管理升级”或“重技术引进，轻管理学习”问题。过去30年，中国企业花大量资金投入设备和技术，对现代管理技术的应用认识不足，以至于只能生产出二流、三流的产品。

制造业企业要成长，主要通过放大销售额和增大附加值两种开源的方式来实现。技术人才是企业发展的基本国策。袁隆平是国家级的农业专家，如果没有邓小平的政策机制，袁隆平能顺利取得他的科研成果么！

## 设备管理

## 浅谈TPM全员生产保全

随着工业化的发展，机械作业逐步代替手工作业，制造业对机械装备的依赖性越来越突出，设备的维护成本也在不断提高，人们逐渐总结出不同阶段的设备维护经验。

BM事后保全(Breakdown Maintenance)：装备出现故障后采取应急措施的事后处理方法。

PM预防保全(Preventive Maintenance)：装备出现故障以前就采取对策的事先处置方法。

CM改良保全(Corrective Maintenance)：为了延长装备寿命而进行的改善活动。

MP保全预防(Maintenance Prevention)：为了制造0不良产品而进行的活动。

以上4种活动和进行管理的活动称为PM生产保全(Productive Maintenance)，这是TPM的雏形。

TPM全员生产保全，是通过改善设备的设计、制作、使用和保全方法，追求生产系统极限综合效率的活动。

在国内竞争国际化，国际竞争国内化的当下，企业不能安于比过去好一点或者比别的企业强一点现状，而是要向所有浪费或损失0化的绝对值挑战。在制造工厂里就是向灾害0化、故障0化、不良0化挑战。0化并不是一种可能性，而是一种必要性。

TPM就是在制造产品的地方挑战一切浪费0化的极限目标活动！

●TPM是企业脱离困境的利器：针对频频发生的突发故障，TPM的目标就是故障0化，不良0化。

●TPM对一切不合理说不：TPM是追求设备和物品管理合理性的实践方法，以实现不合理0化为导向，向不合理说不。

●TPM致力于消除管理差错：TPM通过构筑消除管理差错的体制，预防公司因管理差错带来的混乱。

TPM起源于二战后的日本，逐渐从生产部门扩展到全公司，从汽车制造业渗透到了所有行业，从日本扩展到了全世界。TPM一开始就成为了赚钱的工具，日本发展成为经济超级大国也验证了它的威力。具体来说，TPM活动成果有以下九方面：

●生产力。推行TPM，为的就是实现生产系统极限综合效率。

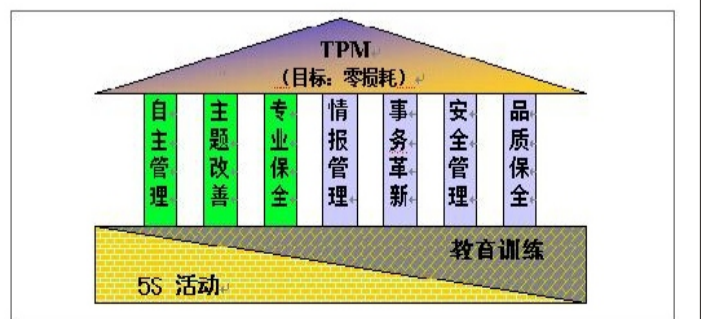
●品质。TPM，就是以不良0化为目标的活动。

- 成本。提高了设备生产率、寿命和产品良品率，成本自然就降低了。
- 交货期。通过消除管理差错，以及设备保全管理（延长MTBF，缩短MTTR），确保按时甚至提前交货。
- 安全。TPM最大成功在于发动全员参与，构建相应安全管理体系，运用PDCA和5W1H等科学管理方法，实现0安全事故。
- 士气。推行TPM需要全员参与，在规范化的工作氛围中，同时员工自身也得到成长，增强对公司的归属感。
- 环境。5S活动是TPM的两大基石之一，是推行TPM必不可少的准备工作和前提。通过5S等相关活动，可以极大改善工作环境。
- 企业形象。产品质量提升和按时交货带来订单和好评，安全事故0化和员工良好的精神风貌以及公司有序的管理、整洁的工作环境，都展示良好的企业形象。
- 企业文化。建立与国际接轨的革新文化，形成活性化企业文化。

通过推行TPM，还能让全员意识彻底变革：建立上下内部通畅的交流通道，消除隔阂；增强员工自主管理的自信心；改善成果使员工有成就感和满足感，技能水平也明显提高；还能作为营销手段稳定客户订单。

中国500强与世界500强，差距甚远，而管理就是中国企业参与世界竞争的软肋。要增强企业体制必须推行TPM！

（项目部 吴罡）



Y25双两辊项目的管理启示



8月10日Y25双两辊机器顺利装车出厂，既解了公司交货的燃眉之急，也检验了我们年轻人的动手能力。特别有意义的是，我们学会了如何用项目管理的方式进行工作。

信任很重要

我们几个年轻人在钳工技术方面都是新手，总经理却把这个重要的项目交给了我们，在我们看来这是很大的信任。同时，我们也知道，公司一定是遇到困难了。我们感到了接受和任务是沉甸甸的。

管理方式很重要 综管部用项目管理的方式对项目进行了全程跟踪，指导项目组按度进行PDCA循环工作。我们把项目进度表贴在工具柜门上，让小组每一个成员都知道今天应该做到什么程度，有某个零件不能组装时，大家就赶紧找其他工作来做，不让时间白白流失。保证装配进度始终在项目计划范围内。

奖惩机制很重要 按照综管部设计的奖惩机制，完成任务的时间，得到奖励的差距也很大，而且对完成任务的总天数进行了设定，超过设定时间，不计任何报酬。我们既感到压力，也觉得这是一个挑战，我们都没有装配经验，但挑战自也让我们产生了一种激情。

无缝合作很重要 我们几个年轻人没有装配经验，但却各有各的长处。在整个装配过程中，大家都很主动、很自觉地发挥自己的长处，以保证工效最高。因为我们来自不同的科室，时不时还要回科室处理一些突发事情。但大家都能及时补位，不因一个人的暂时离开而影响进度，我们基本上做到了无缝合作。

(总装车间 王建军 拍摄 刘虹光)

浅谈中层管理者在企业中的作用

企业的组织结构一般分为高层、中层和基层，不同层次不同岗位的管理者，在企业的运行中扮演着不同的角色。高层管理者是决策角色，确定公司经营的大政方针和发展方向，制定公司政策、规章制度等，凡是关系到公司全局、长远发展的重大问题，凡是与外部协作和市场竞争有关的重要问题，均由高层管理者决策。基层管理者则主要调动基层员工进行团队合作，组织一线职工努力完成生产计划和工作任务。中层管理者是企业的中坚力量，要执行企业高层管理者的决策，并且是基层管理者要同决策层的沟通桥梁。中层管理者在企业中起着中流砥柱的作用，主要表现在以下三个方面：

一、中层管理者是企业战略决策的执行者 中层管理者是企业的中坚力量，他们素质的高低，能力是否得到充分发挥，直接关系到企业的生产经营和



发展。企业的成功取决于正确的决策和有效的执行，中层管理人员作为企业决策的执行者，如何有效地发挥他们的作用，提高其执行能力，已成为关系到企业成败的关键性问题之一。

二、中层管理者是企业战术决策的制定者 中层管理者要严格执行和组织实施企业高层的决策方案，且要担任多种角色，即领导者、执行者、联络者、倾听者、信息员、调解员、谈判员和发言人等。因此，中层管理者要想在工作中扮演好每个角色，必须通过有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，立足于企业和自己负责部门的全局，实施领导行为，有效地实现企业的目标。

三、中层管理者是高层和基层管理者沟通的桥梁 中层管理者一方面要将高层决策向基层管理者推行，另一方面要将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者反馈。在很多时候，沟通渠道的顺畅与否往往成为一项决策实施情况的决定性因素。中层管理者不仅要发挥“传声筒”作用，将上层决策明白无误地传达给基层，必要时还要为决策的实施做好宣传和舆论准备工作。在具体实施过程中，中层管理者也要将基层具体实施情况及时汇报给上层。

值得指出的是，中层管理者要充分发挥自身作用，建立正确的思维方式很重要。一个企业中员工的学历高低参差不齐，有研究生、本科生、大专生、中专生等，学历只是体现一个人接受的教育程度，其实很多时候能力相差不多，相差的是工作热情和思维方式。工作热情会发生变化，工作结果必然会受影响；思维方式出现问题，就会犯路线和方向的错误，严重影响高层决策的执行。因此，管理层面上出现问题，首先应从自身查找原因，不能找各种理由搪塞推脱，另外，理念要同高层的决策保持一致，否则高层的决策难以实施。

中层管理者在企业中担当着重要的角色，要有正确的思维方式，要与高层的决策保持高度一致，在管理团队里要积极向上，不抱怨，更不能在自己的下属面前抱怨，只有这样才能发挥出中层管理者在企业中的中坚和脊梁作用。

(技术中心 范燕军)

员工有话说

“你存在的这一秒，会不会是我依靠……”这不是我推荐给广播站的《因你而在》吗？中午上班路上，我很震惊。时隔一个半月，广播站居然工作了！有点开心，又有点担心。开心，是因为终于能跟大家分享这首歌。担心，是因为公司在处理事情上的态度。

虽然好的员工即使没有铃声也会准时上班。但是长时间大家已经养成了听铃声上下班的习惯，突然没了，说不在意是不可能的。公司对这件事的处理态度，大家看在眼里。

我不清楚是因为备件一时买不到，还是要避过雷雨天气，还是其他什么原因，广播站的故障一直没有得到解决。相关部门也一直没有给出任何解释。难道因为它不重要？我十分不理解。若是与员工息息相关的事情都不重要了，那究竟什么才是重要的呢？没有铃声，绝大部分员工还是能够做到准时上下班。员工的义务尽到了，而公司呢？

无独有偶，关于公司宿舍的电热水器，修了又坏坏了又修，往往今天有热水，第二天就坏了，然后再盼着某天会修好。问题反映了，可一直没有实际解决。我们七八月份都是洗冷水澡过来的。当时气温高，大家还能忍一忍，可现在降温了，若还是如此反复，问题不根除，那就不只是水凉，连心都是拔凉拔凉的了。

以小见大，如果只有造成实际影响了，公司才会注意，才去追究处理，那永远都有处理不完的问题，还会给公司带来损失，以及员工的不满。就如我们的产品，销售出去后试运行，才发现滚筒偏心了，后果可想而知，不仅要赔偿，还砸了自己的牌子，也给企业形象抹黑，员工的劳动成果也付之东流。

明明事前就能发现的问题，为什么要等到事后再来处理？归根到底还是我们管理上有问题。只有建立起预先发现问题及早解决问题的管理机制，在问题出现之前，就扼杀源头，消除隐患，才能让公司更好的运转，让领导将更多精力放到企业未来发展和规划中去，同时也能增强员工的满意度和幸福感。

(项目部 吴罡)

A 工业化社会的四大经济资源是土地、劳动、资本、管理。管理是一种通过学习获得的重要资源，不良的管理会造成前三大资源的极大浪费。有专家认为，发展中国家之所以经济不发达，根本原因在管理不善。于是，像日本、以色列这样自然资源贫乏的国家经济却相当发达，原因就是他们有相当高的管理水平，资源的利用率和劳动生产率都远远高于发展中国家。

让我们这些民企员工羡慕的中石油，他们工作稳定，福利好。然而资料显示，中石油员工人数是埃克森美孚公司人数的10倍，而利润只是后者的三分之一。也就是说，中石油的劳动利润生产率是埃克森美孚的1/30。

我们一说管理，首先想到的就是劳动纪律；一说要加大管理力度，马上就想到加大处罚，可见我们在管理上真是没招了。如果我们不把管理提高到工作要求标准化、管理活动流程化、员工水平职业化，那么我们就还处在上世纪五六十年代的水平。我们不仅没有与时俱进，相反，我们正在被时代淘汰。

我们容易把管理中出现的的问题归于员工的素质，那么请听世界著名管理大师德鲁克是如何说的吧，他说“如果一个企业运转不动了，我们当然是要去找一个新的总经理，而不是去另雇一批工人”。

B 管理的基本职能是计划、组织、领导、控制。计划——是未来一段时间内要实现的目标和实现目标的路径。组织——就是分工协作关系，其作用就是能产生有效的分工协作关系的结构。

领导——第一层含义是组织中实现目标的首领，第二层含义是指管理工作，通过管理活动促使被领导者实现既定目标的过程。

控制——按计划标准对工作过程和工作成果进行衡量，并纠正所发生的偏差以确定目标实现的过程。

C SMART原则 现代企业管理中，经常提到SMART原则，它是目标管理最重要的原则，它的含义是：

S: (Specific)明确性：目标要清晰、明确，让考核者与被考核者能够准确的理解目标；

M: (Measurable)衡量性：目标要量化，考核时可以采用相同的标准准确衡量；

A: (Attainable)可实现性：目标通过努力可以实现，也就是目标不能过低和偏高；

R: (Relevant)相关性：目标要和工作有相关性，不是被考核者的工作，别设定目标；

T: (Time bound)时限性：目标要有时限性，要在规定的时间内完成，时间一到，就要看结果。

(木子)



读后思考

亲爱的读者，读了本期的《经营与管理》，您有哪些收获？请思考以下问题：

- 1、经营与管理的区别和联系是什么？
2、什么是TPM全员生产保全，推行TPM对公司有什么意义？
3、工业化社会的四大经济资源是什么？
4、管理的基本职能是什么？
5、SMART原则包括哪几方面？