电力改革下企业精益化管理研究

陈锐意

光照发电厂

DOI:10.32629/hwr.v3i12.2624

[摘要] 电力企业精益化管理在我国出现和发展的时间都比较长,且在应用的过程当中能够显著地提高企业的实际生产效率,在此基础上还能够通过控制质量、成本和时间来驱动价值流的良性循环,提升保障能力和盈利能力。发展到现代环境下,我们国家的电力企业在其内部环境以及企业发展需求的条件压力之下,更是可以采用精益化的生产方式来有效激发和推动企业不断创新发展,这对于公司绩效以及社会形象的提升都是有着极好的帮助的。本文正是在这样一种状况之下对电力改革下企业的精益化管理展开了分析说明和具体实施。

[关键词] 电力企业; 电力改革; 精益化管理

1 电力改革下企业精益化管理的起源

中国电力体制改革始于20世纪80-90年代,朝着政企分开、政监分开、厂网分离、主辅分离的方向逐步深化,新电改正努力进一步促进电力市场化改革,促进相关企业加强管理、提高效率,引导电网合理投资,引导用户合理使用电力资源。近年来,随着电力市场的扩大,电力企业之间的竞争日益加剧。面对电力行业的新形势、新问题,如何提高企业的运营效率是个必须面对的问题。虽然电力企业在机组容量、装备水平、服务水平得到了显著提高。但是,内外部环境的一些深层次要求仍使这些企业备感压力。随着社会的科学技术的不断发展和社会的不断进步,世界经济一体化的格局也在这样一个过程当中逐渐形成,电力企业在进行生产和运营管理的过程当中也就需要切实的适应这样一种客观的变化状况。在长期的发展过程当中,主要出现了两种应用相对比较广泛且效果比较好的管理方法来,也就是精益生产和六西格玛。在这其中,精益生产这样一个概念主要是来自于日本丰田,且经过长期的发展已经成为了一种普遍应用的管理哲理并在各个行业内进行传播和应用。而六西格玛(六西格玛是一种改善企业质量流程管理的技术,以“零缺陷”的完美商业追求,带动质量成本的大幅度降低,最终实现财务成效的提升与企业竞争力的突破。)则是起源于摩托罗拉,最初出现的目的是希望能够较好的降低缺陷,同样是在发展的过程当中得到了相当良好的发展。通过上文中的分析和说明我们就可以看到,虽然说精益生产和六西格玛从本质上来讲有着完全不同的管理哲学以及方法,但是其知识集却是相互的补充与交差的,正是因为这样,才提出在对企业的生产与运营进行管理的时候将其相辅相成的加以利用。

为此,笔者探讨电力企业可以以“降成本、补短板、提效益”为核心,在实现全面推行7S管理的基础上,导入精益管理理念,运用精益管理工具,内控成本,外拓市场,努力打造成本领先优势。不断夯实管理基础,提升管理水平;不断提高企业安全保障能力、成本管控能力和可持续发展能力;不断提升创效水平,持续提升企业综合竞争力。使企业管理形成一个系统、有效的管理方式,带动公司绩效的全面提升。

2 精益化管理的机制设计

2.1 总体目标

(1) 积极倡导“消除浪费、创造价值、持续改善、精益求精”的精益理念,按照“专项试点、全面推行、巩固提升”三个阶段,完成精益管理思维的导入和推行,以精益思想引领管理提升,不断提高资源利用效率和管理效率,降低成本,提高效益。

(2) 通过改善生产管理模式来规范现场执行标准,提升生产作业秩序,持续提高工作效率,确保对标管理体系及内控体系的良性循环,推进管理效益双提升工作的深入开展,为安全目标的实现奠定基础。

(3) 通过营造整洁明朗、安全舒适的工作环境与和谐融洽的管理氛围来塑造企业良好形象和激发员工团队意识、协作精神,同时培养员工创新精神使其改善工作方式方法,帮助员工提升职业技能和业务水平。

(4) 形成持续改善的精益生产经营氛围,打造高效的品质管理系统,使管理精细化、效益最大化。

(5) 推动企业精益文化建设,提升其在行业内的社会组织形象,以此增强员工个人责任感与集体荣誉归宿感。

2.2 组织机构

设精益管理领导小组:负责统筹现有管理体系与精益管理的衔接,组织策划企业精益管理实施规划及体系建设。

精益管理领导小组下设推进办公室:全面负责企业精益管理工作的组织、协调、监督和评价,制定考核办法,建立保障和激励约束机制;负责企业精益管理工作的督导、指导、检查、总结和评价工作;按照企业精益管理办法定期开展检查、评价和考核工作,公布评选情况和考核结果;定期通报精益管理开展情况。

精益管理推进办公室可根据电力企业行业性质不同下设各专业小组,如发电企业下设检修管理专业组、运行管理专业组、安全管理专业组、物资管理专业组、营运管理专业组、宣传组六个小组。各专业组需确定一名督导师起到联系日常工作和督导的作用。各专业组负责制定本组精益管理工作计划,推进本组精益管理工作,落实工作计划,监控本组的精益项目改善工作,对本组精益管理成果总结提炼。宣传组负责对精益管理架构、制度、计划、亮点以及工作开展过程中的优秀个人、优秀团队和精益创新等进行宣传,营造活动氛围。

2.3 工作内容

在企业生产经营管理过程中,导入精益管理理念,运用精益工具,分析企业成本敏感因素,找差距,定措施,持续开展精益改善,消除浪费、提升质量,实现以最小的投入创造出尽可能多的价值,主要内容:突出一个核心、抓住两个重点、围绕五个方面:

突出一个核心:突出经济效益这个核心,以价值最大化为目标安排经营要素运作,按照市场需求组织生产,努力打造成本领先优势,持续提升企业效益水平。

抓住两个重点:一是抓住“增收”,寻找新的利润增长点;二是抓住“降本”,分析、研究、拆解生产经营要素,使用精益工具和方法进行识别诊断,找差距,补短板,重在内涵式提升,向管理要效益。

围绕五个方面:紧紧围绕五个方面开展精益管理工作。安全管理方面,重点识别安全风险点,制作“风险-成本”矩阵,控制安全风险成本;运行管理方面,重点通过运行管理及指标管理精益化,查找影响经营要素的重

点课题,实施专项改善活动;检修管理方面,建立适应市场营销的设备检修动态调整机制,重点通过设备缺陷管理精益化降低维护成本,通过精益化方法优化检修周期降低检修成本;物资管理方面,重点通过物资采购优化、在库降低,在保障物资供应的基础上,实现物资的最低成本,最优质量;营运方面重点优化管理流程,提高人事、党群、后勤等工作效率,减少浪费,节约管理成本。

2.4 实施步骤

精益管理推行工作共分三个阶段:

专项试点阶段:做好精益管理工作的启动、宣传和培训工作。分别从企业安全、运行、检修、物资、营运五个方面各选取一个试点课题进行精益管理试行。

全面推行阶段:围绕安全管理、运行管理、检修管理、物资管理四个方面开展浪费查找与消除工作;全方位推广、复制精益管理成果,继续采用课题改善的方式全面开展精益管理工作,使精益管理理念深入人心,精益改善活动收到实效,资源利用效率和管理效率明显提高。

巩固提升阶段:突出“常态化管理”,做好精益管理成果的保持、巩固,不断丰富和创新精益管理内容,实现精益管理的深化和提升。

2.5 工作要求

精益管理是一项系统性和全面性工作,企业要高度重视,按照步骤安排部署,积极推进精益管理改善工作,要力避走过场和形式主义。精益管理领导小组组长是精益管理工作第一责任人,负责制定并实施企业各机构精益管理改善工作方案,把精益管理作为提质增效工作的重要抓手,安排一定的人员力量和必要的工作条件,大力推动精益管理工作,消除浪费,降低成本,提高效益。

企业要加强精益管理人员培训工作。精益管理总督导师负责精益管理培训,要通过定期组织讲课、举办培训会、组织答题、考试等形式、对企业全体管理干部、班组长、技术员进行精益管理知识培训,培养各专业组精益管理督导师,引导班组开展精益管理改善活动。建立精益管理联系制度,管理干部要联系指定班组,指导、检查、督促班组开展精益管理改善活动,使精益改善活动深入生产经营管理工作的方方面面。

企业精益管理推进办公室要积极开展精益管理理念宣贯和培训活动,营造“人人都是精益改善者、人人都是精益实施者”的良好氛围。做好企业精益管理全面推行工作的组织、协调、监督和评价。建立保障和激励约束体系,将精益管理推行工作完成情况与月度绩效考核挂钩,使任务

做到层层分解,全员、全过程、全方位参与,确保精益管理改善工作取得预期效果。

不断加强精益管理推进工作交流与沟通。通过建立精益管理工作微信群、QQ群等形式,促进精益管理工作各组之间、督导师之间与各专业组督导师之间沟通和交流,营造精益管理全员参与的良好氛围。

加强精益管理工作宣传报道,营造开展精益管理工作的舆论氛围。各专业组要做好精益管理信息报送工作,通过定期报送工作计划、工作动态、宣传稿件等形式,加强精益管理改善活动宣传,每月宣传组要向推进办报送精益改善工作动态,投送至少一篇关于精益改善工作的宣传稿件。宣传组要深入各专业组,及时了解各组精益管理工作的动态,对好的做法和经验及时宣传报道,总结推进过程中的经验、发现典型及时进行推广。

3 电力企业精益化管理的应用效果分析

上文中对电力企业内部精益化管理的本质、内涵以及具体的操作方法都展开了较为详尽的说明和分析,在此基础上我们更进一步指出在电力企业内部实施精益化管理的优势所在,其主要就是体现在两个方面,一方面就是管理基础得到夯实,管理水平、安全保障能力、成本管控能力、提质增效水平和可持续发展能力不断提升,综合竞争力显著增强,有效提升整个企业的素质;另一方面就是提升整个企业的形象,再者就是取得了显著的经济效益、社会效益和人文效益,有效提升企业的利润。

4 结语

精益化管理不同于绩效管理、目标管理,精细化管理等其它的管理理论和方式。它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想,通过一系列的方法和工具来定义管理中的问题,测量浪费,分析浪费产生的时间、区域、过程和原因,进而获得系统的减少浪费的方法,并使改进措施标准化来实现管理效率的提高。减少浪费、降低成本、提高效率、持续改善、提升满意度。

电力企业内部实行精益化管理必然能够保证其在经济效益以及形象工程方面均有较大的提升。

[参考文献]

- [1]王丹.电力企业做好公务接待的策略[J].中外企业家,2019(34):208.
- [2]刘涛.基于电力企业副产品销售的高效管理[J].中外企业家,2019(36):42.
- [3]柴玉.电力企业多层次的员工福利保障模式探讨[J].中外企业家,2019(36):88.