

理士人



2020年第11期

总第239期

理士大学主办

www.leoch.com

内部资料
免费交流

校长在10月28日S&OP会议上的讲话摘要

通过这次会议，我们希望相关人员懂得S&OP思考的逻辑，认识到S&OP是公司当前一个重要的问题。

我们都知道S&OP很重要，但没有把它放在重要的位置上，因为我们没有人真正在做S&OP计划。如果我们仅仅只把S&OP当作生产主计划，那它就不是真正意义上的S&OP。实际上，S&OP的战略高度很高，它是平衡计划，是战略计划，是销售和运营平衡的计划，是平衡整个公司各种资源的计划，把S&OP计划和主计划混到一起是不行的。S&OP计划的成功落地主要有S&OP战略计划的制定，和与之匹配的主计划、物料计划以及实施三个内容。刚才谢盼盼说她负责S&OP计划，这是错误的，因为S&OP计划是计划委员会负责的，是吴扣月负责和其他各相关部门参与的，谢盼盼是执行者，主要负责把计划委员会讨论出来的S&OP战略计划文字化。供应链层的OP方面则由朱昌林负责计划，魏伟负责实施。各工厂的厂长既是计划员又是指挥员，既要负责计划，还要负责实施。

今天，我在总经理微信群里转发了一篇文章《为了不死去！坚决同“制度衰变和人的异化”战斗到底》，其中有一个重要逻辑，就是要找到改革的切入点。有学者认为，中国历史上大多数的改革都失败了，只

有商鞅与邓小平发动的改革成功了。商鞅从废除井田制起步，邓小平从联产承包制开始，改革的切入口都很小，但切入到了根本：解放人，让老百姓对财富、对自主权、对成就感的欲望得到有效释放和满足。主导华为变革试点的拉美大区总裁从中得到了深刻启示。这对我们也必将产生巨大的影响。公司14级以上（含）的干部都要学习这篇文章，并提交学习心得。下面，我讲三个变革的问题。

一、一线的变革——“小岗村”式的变革

说到小岗村的变革，我建议安徽工厂的总经理组团去参观一下小岗村博物馆。为什么往年靠吃饭生存的小岗村，变革之后一年内就能够自己解决温饱问题？有一次，我看到美团的三个员工坐电梯，他们主动帮别人按电梯，争取理解，便于工作。然后各自在电梯里忙着处理手机上的订单，出电梯的时候又像箭一般飞出去。为什么他们有这个能量？是因为他们的变革解放了基层生产力，有效激发了基层员工对财富、自主权、成就感的追求欲望。

为什么我们的制度层层传递下去还会出现指鹿为马的现象？以采购部为例，安徽工厂的采购部招聘员工很困难，有采购经验的人不怎么愿意来我们公司。为什么？是因为

我们的员工激励机制有问题，而且激励也不透明，领导说了算，得罪领导就会减少奖金，巴结领导就会增加奖金。如果基层员工能够决定自己的命运，能够算出自己的奖金，工作业绩能够通过数字化呈现出来，而不是由领导说了算，那他一定不会巴结领导，也不会出现指鹿为马的问题。如果我们把采购部的薪资结构改为固定工资+岗位津贴+奖金，是不是更能激发采购人员的积极性？奖金是怎么来的？是靠个人奋斗来的。人力资源部要负责出台相关政策，财务部要负责核算，把降本金额的10%作为部门的奖金包分配给部门员工（不含总经理）。各工厂和各成本部门的降本，各地区部的增收，也要从财务上有效地核算出数据，按照10%的奖金包核算。总之，绩效考核一定要发挥作用，还一定要有财经数据的支撑。

一线的变革也适用于销售部门。最近，销售平台在变革。我们要给前线的销售人员松绑，使销售办事处有价格交付、售后服务等生意上的决策权。对销售业绩好的人员，也要有好的激励机制。销售经理、销售总监提出，他们在销售平台的变革中怎么办？你们应该去一线带领销售人员去做行业客户、渠道客户的工作，去销售飞机场做好支持和服务工作，当好飞机场的“炊事员”，把每个飞机场、每个行业、每条渠 **下转第二版**

校长出席“广东重大科技成果展示与合作中心”揭牌仪式并发表主题演讲

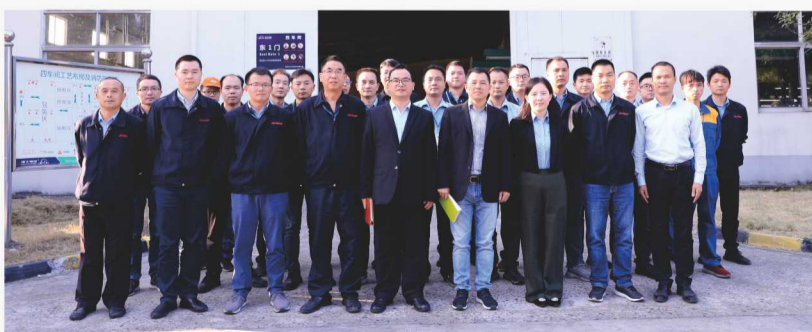
本报讯（金赚）1月20日，广东高科技产业商会倾情打造的“广东重大科技成果展示与合作中心”举行成立揭牌仪式，来自广东省、粤港澳大湾区的领导、广东科技龙头企业的企业家150多人共同见证中心启动。校长应邀出席仪式，并在随后举办的“共建新市场 助力双循环”主题论坛上发表演讲。

校长就“如何参与商会内部市场建设”为主题进行演讲，以“道生之，德畜之，物行之，势成之”的成事逻辑引

入，指出在双循环的新机遇下，企业要提高竞争力建立自组织、加强与商会沟通交流，同时增加企业采购和需求透明度，优先采购商会会员的产品。

本次活动旨在以中心为依托，探索商协会践行双循环战略的实施路径，优化广东科技供应链、产业链和价值链，为新一轮大变革做好准备。理士国际也将借助中心平台，与商会共同构建新的发展格局。

理士国际精益之旅



2020年8月，精益生产项目正式在肇庆理士开启。广大生产人员在精益项目组的带领下投入精益生产的战斗中，一场轰轰烈烈的生产变革就此开展。

经过4个月的实践，精益生产项目取得了阶段性的成绩。12月1日，精益生产项目进行中期总结，回顾前期工作，重新出发！



图为精益生产下的员工



图为精益优秀个人颁奖

安徽省常委、统战部部长张西明莅临安徽理士新能源



本报讯（代志银）10月27日，安徽省常委、统战部部长，省政协党组副书记张西明一行莅临安徽理士新能源参观调研，淮北市委书记黄晓武等领导陪同。

张部长一行参观了工厂电芯、PACK车间，了解产品以及公司目前发展的整体情况。张部长表达了对理士发展的高度重视，他表示：理士要努力发展成为电池行业的领军者。

安徽省政协副主席孙丽芳考察安徽理士新能源



本报讯（穆文娟）11月19日，安徽省政协副主席孙丽芳、省政协副主席秘书许晨一行莅临安徽理士新能源考察。淮北市委书记黄晓武等领导陪同考察。

在公司领导的热情接待下，孙主席一行参观了公司的展厅以及生产车间，通过现场讲解，了解了公司的发展历程、企业文化和生产经营情况。孙主席对公司的发展给予了充分的肯定和认可，并鼓励公司在日后的发展中要进一步的提升竞争力。

淮北市市委副书记朱浩东莅临安徽理士新能源指导



本报讯（朱民琴）11月23日，淮北市市委副书记朱浩东一行莅临安徽理士新能源参观指导。理士国际CEO、安徽理士新能源总经理热情招待。

朱书记一行参观了公司的办公区域以及生产车间，了解了公司管理制度、发展历程以及今后的发展计划，对公司的发展给予了充分的肯定。他表示将帮助公司解决困难，继续推动产业升级，创造更高的社会效益。

校长在10月28日S&OP会议上的讲话摘要

◀上接第一版道的生意做好。前线不能等着领导去指挥，一定要有足够的灵活性，要像八爪鱼一样做到人以以战。

二、中台变革——发挥好服务与支撑作用

中台是为前线做服务和支撑的，服务是后勤，支撑是赋能，目的是把我们的“子弹头”做强。前线的指挥官，不仅要有个人能力，还要有决策权，职级可以配高点，这样做决策就不需要

层层审批。而利益分配权则应该掌握在“打粮食”的人手中，不“打粮食”的人不应该参与利益分配，这样领导才能为“打粮食”的人做好服务。很多人看上去对领导很尊重，其实是因为领导掌握着利益分配权，这对整个组织是不利的，我们要防止这样的“大企业病”。

今天之所以要请人力资源和行政部门的人来列席会议，是因为他们反应迟钝，工作不到位。一边是招人千难万难，一边是离职说走就走，无

人问津。比如之前公司一个很优秀的员工准备离职，其实他对我们公司很有感情，也不想走。但他提了离职一个月，人事部门都没有找他谈过话，最后导致他很伤心地离开了公司，我们于心何忍？一些优秀的往届大学生也没人关注他们的晋升和提拔，后果堪忧。还有，8月份我就要求合并行政人事、小店、餐厅的管理，做到资源共享，玛西尔这边已有成功经验，但安徽工厂至今仍未得到落实。这些都是“大企业病”的表现。

印海燕要把变革和人事工作一起抓，改变“大锅饭”工资倒挂的情况。

三、梳理制度

11月份公司EMT成员都要到肇庆工厂梳理制度，先梳理出几个大的制度。都说我们公司有制度，但是大家都不知道是什么，这其实就是假制度。我们要以制度为切入点，把公司假的东西砍掉。我要求，公司所有的部门领导都要对自己管辖范围内的制度进行梳理与检查，这个制度不是由手下来写，而是由部门领导自己来写。如果梳理出来的制度在逻辑上有问题，就要对分管总经理进行处分。这件事由印海燕牵头，秘书处和人事部门要把所有制度、政策都梳理出来，再去忙其他工作。

精益转型路上的三大障碍

肇庆理士的精益之路，从包装“一个流”改善的效果讲起。改善前的中大密车间包装线总人数55人，单线14人，经过对实际生产数据分析得出UPPH（人均小时产量）约为8只电池。改善后的总人数为49人，单线11人，实际UPPH为12-15只电池，效率提升50%以上。

以上成绩仅仅是“一个流”精益知识的实践应用，可见仅此“一个流”效果马上就能呈现。为什么“一个流”我们前前后后却花了整整4个月时间？是因为精益转型路上有三大障碍要突破：技术上的、制度上的以及适应上的障碍。

技术上的障碍有变革课题上的：精益知识（原理、原则、工具、方法）、技能、经验、诀窍等；制度上的障碍有变革对象所处的

制度层面上的：方针、目标、流程、方法、组织、分工、权责、计划、预算、绩效、薪酬、激励等；适应上的障碍有变革对象所关联的人员适应面上的：文化、价值观、信念、思维习惯、态度、行为等。

知识需要转化成技能，并且要变成信念，直到变成最终的行为，才有可能获得你想要的结果。这是一个“不知→知道→做到→做好→做巧”的漫长转化过程。

回顾包装“一个流”，我们先从识别浪费入手，进行了时间观测与浪费调查，同时启动了“纸箱模拟”改善周，把未来理想的模样展示给所有人，包括一线员工。创造的舞台让真正的使用者参与进来，让他们看到了，才会相信。接下来，我们兵分两路，一路继续研究自动化，另一路则进行老线改善。

在进行老线改善时，我们首先进行了拉工序。从过机→擦电池→电池丝印→放泡垫→折纸箱→套纸箱→封纸箱→码板，一路下来很快就“一个流”给流起来了。车间的管理干部，先是震惊，但很快就给予否定与拒绝。

有问题是好事，改善组继续改善，进行了工具、物料手边化，同时导入了快速转产的事前、事中以及事后管理。对电池质量内在和外观的源头进行管控，过机设备程序优化，使电池检测稳定；扫码设备漏打防流出，自制烘烤箱让丝印加快固化；精益物流周转器具，周边三定3S等等的改善，维持着“一个流”能顺利流下去。虽然这些技术上的障碍一个一个被排除，但阻力还很大，改善组一旦离开，生产线



图为理士精益项目顾问老师们。

很快又恢复到原样的批量作业。

其实我们很清楚，问题出在制度层面上。“一个流”模式触动了计件工资制，影响了个别员工的利益，是他们在阻碍变革的进行。事实是，“一个流”模式是使整体利益增加的，所以根因是原先的薪酬制度不适用了。明白原理后，公司及时进行了薪酬政策调整，一步一步地改善（甚至可以称为改革），终于有了目前的成绩。

从“震惊→否定→拒绝→挫折→认可→尝试→融合”的过程来看，4个月时间走过了一段认识能力的变化曲线，实属不容易。

我们常说，精益路上有困难，困难面前有我们，祝愿理士在精益转型路上，逢山开路，遇水架桥，突破障碍，成功转型。

肇庆理士精益生产项目顾问 李老师

降低包装电池外观不良阶段

我是品保部的卫义凡，下面由我负责汇报降低包装电池外观不良的改善项目。

项目背景：2020年9月2日-4日（第36周），包装线在进行单个流改善工作时，发现由于电池品质问题造成现场效率低下，合计包装2511只电池，不良294只，不良率12%。

数据分析：按不良原因分占TOP3，残胶、面片三氯甲烷、电池磨花。

按电池型号分占TOP3：DJM1290L，DJM12100S，DJM12100AV电池。

对这3种电池再进行柏拉图分析，锁定了：残胶；电池磨花、划伤；盖面端子压伤；面片三氯甲烷残留。

遵循三现两原（现场、现实、现物，原理与原则）的方法，寻找发生源，进行质量前移和控制，缩短发现地与发生源的距离及时间，改善过程如下：

残胶的改善：

1. 对组装的流水线进行调平；
2. 封盖使用的木条排厚度不一致，排查后将尺寸不合适的挑出来，报废处理；
3. 封盖使用的PVC板上有很多残胶，造成大面不平，要求对PVC板进行清理；
4. 对组装码板工序每条线配备打磨机，发现残胶立即处理打磨后才流入下工序。

以上，体现品质在精益项目中防发生与防流出原则。

磨花和划伤的改善：

1. 对加充的流水线划伤隐患点进行排查和修复，如进槽口焊渣、链板线及水槽内有螺栓等硬物；
2. 清理出水槽中的螺栓、垫片、连接线等杂物；
3. 对链板线进行清洗，消除杂物划伤底部；
4. 装壳后电池放置到PVC板上，将侧面保护膜提高，防止电池装壳后在流水线上晃动造成侧面磨花。

盖面端子压伤的改善：

码板时端子面对面，易造成表面有印痕，改变码板方式，将面对面改为朝向一面。

表面三氯甲烷的改善：

对员工进行培训，改变操作手法，由之前的从面片槽边缘开始滴三氯甲烷，改为离边缘3-5毫米开始滴三氯甲烷，防止外溢。

通过以上改善的落实，我们电池外观不良率由36周的12%，截止47周下降到4%。同时，包装单件流效率由包装2511只/周电池，上升到13745只/周，得到大幅度的提升。

总之，通过近三个月的精益生产活动，我们五车间的品质工作正稳步前进，大家都有信心把品质做得更好，坚决将精益措施落实执行。浓缩成一句话就是：干就完了！

肇庆理士五车间 卫义凡

“精益改善”捅破了“天花板”

我是五车间加充的李志福，同时也是效率提升组的组员，下面介绍下我们这段时间所做的改善工作。

开始的两个月，产能紧张，大量电池堵在待加酸区域，天天加班加点都解决不了，一筹莫展。这时候我们就疑问，是不是产出能力已经到“天花板”了？固有思维告诉我们，不增加水槽是解决不了的啦！

精益老师来了以后，带着我们进行现场观察，并且做了细致的数据统计与分析。事实上，我们的生产是无序的、不均衡的，时而很忙，时而产线“添堵”（人就很闲），生产效率自然提不上来了。另一方面，有多少电池就加充多少电池，有多少水槽就只管往里进，大批量的作业，以为可以解决问题。但事实上，根本没有考虑客户的“小批量、多品种”的需要。

经过顾问老师的辅导，我们首先进行了浪费的识别与消除，从8、9月份水槽利用损失14%，下降到10月份7%，水槽利用损失下降了50%。然后，从生产计划源头入手，导入了“虚拟流水线”概念，通过均衡化排产，从根上解决库存堆积但又满足不了客户需要的问题。我

们做了看板管理，每天均衡的排产，做多少出多少，形成循环，每天的工作让所有人一目了然。工作从原先的无序到有序了，乱流变整流，波动变平衡了。

为了进一步扩大绩效、降库存，我们提出“加酸机快速换模”的改善。做了两件重要的事情：先是测试了加酸机CPK值稳定性，做了受损零部件的更换，复原了设备原有状态，然后开展“快速换模”改善工作。

改善前，模具切换是操作工自己一个人完成，模具和工具放置不规范，随意性很大，经常到处找工具、量具和易损件等物料。一个人换模要在梯子上作业，确认酸量，而且换酸密度手工舀酸也要相当长的时间，一台加酸机换模下来大概要27~35分钟。

改善后，改为加酸工和工段长两人互助协作换模，并将两人的工作步骤细分明确，减少了作业时来回攀爬梯子的动作和时间。为减少换酸时人工舀酸还做了抽酸车，用设备代替人工，机器抽酸和人工换模同时进行作业。量酸方面我们做了工具车，将量酸的量和量具都集中在工具车上，安置在指定位置，方便随用随取，减少寻找时间。在量酸方法上也做了改

改善前	现状	目标	提升比例	实际达成	改善前
换模时间	26分钟	13分钟	50%	10分钟	61%
换模效率	79	40	50%	27	65%

序号	改善点	完成状况
1	加酸机（1#、2#）稳定性改善	完成单桶酸量差异控制在15g内
2	调整量方法的改善（刻度调整量）	制定产品酸量与刻度对照表，包含所有型号
3	改善加酸机作业内管切换的改善	制定标准化作业流程，目标控制在30秒内
4	工具车的改善	完成量酸或调酸工具集中放置
5	换酸车的改善	完成换酸车的制作
6	标准化作业规范	制定4台标准化作业规范资料

李志福 卫义凡

善，通过标识刻度进行量酸，针对某专用机台，我们在每款型号都做了精准的量酸液面高度明细，量酸时只要液面量到相应高度几乎不会有偏差，个别单格高度不符合只需稍微调便可达到工艺要求范围，使换模量酸更加高效快速。我们做到了12~17分钟就可完成换模，有时我们还达到了目标10分钟的新高。

以上改善我们才刚上路，取得的成绩也很微小（有波动，异常问题还很多），改善空间还很大，但我们会再接再厉，勇往直前，一路享受这一段奇妙的精益之旅。

肇庆理士五车间 李志福

如何提高库存周转?

众所周知，加速库存周转的意义是提高运营效率，加快资金周转，提升公司的净利润。可以说，转得快=赚得多。

为什么库存居高不下呢？库存积压无非就是几个原因，预测不准，做好的不出；客户信息变更，没有风险管控，导致库存；研发变更，物料未用完；仓库数据不准；计划安排不合理；制造部粗放式管理导致多生产等等。库存分析报告中，很多写的是历史遗留原因，说明我们的记录不够完善和规范，基础工作没有做好。

怎样加快库存周转天数呢？库存管理首先要从计划、物控的重视开始做起；其次要把基础记录做细、做实。具体操作步骤如下：

首先，对物料进行分类。根据物料的属性进行分类，可分为原材料、半成品、成品。按照库

存周期分类：一类为在周期内能即刻用的，物料周期是根据物料在供应商处的制造周期、运输时间、办理入库的时间、工厂每天实际的用量来确定物料的最小库存和最大库存；二类为一段时间能用上，主要是在正常周期外的物料，虽然超出周期，但是有确定信息可以用得上；三是无单库存，经过计划确认手中没有订单，未来时间也确定用不上的。也可以根据编码分类，根据物料的定义分类等等。

其次，分完类后，完善基础记录。基础记录是一切数据分析的基本，也是解决问题的根源。目前IT不支撑数据记录，只能用EXCEL表手工录入。虽然无形当中增加PC、MC员的工作量，增加工作难度，但是库存控制要发挥作用，计划部就要承担起责任，切实让主导库存控制的工作起

到效果。要把订单关联、库存原因、责任部门、库存时间等关键值记录准确，这是制定政策、究其根因的依据。相对而言，市场的变化不可控制，但政策制定在一定程度上能大幅降低公司的损失。

再次，基于基础数据，按照关键值进行提炼、汇总，每周进行数据的通报。目的是让相关部门和高层知道目前物料控制的水平，让责任部门知道自己存在什么问题，要承担什么样的责任，后续要做哪些改善措施以及达到什么样的效果。针对提炼汇总的内容进行重点分析，列出主观因素和客观因素，找痛点，抓主次，明确后续的工作重点。

最后，根据当前现状、重点和组织战略的需要，制定一个时间段内下降的目标。对于人为可

以控制的问题要坚决进行整改并列出整改的措施，对于客观因素也需要制定政策并进行相应的限制。每周跟进，定期复盘，做到奖罚分明。

库存管理是一个系统管理的问题。库存管理是否健康与合理，取决于相关部门是否认识和重视这个问题。重视不是开会讲两句，举个例子，把相关人员骂一下，再找个替罪羊交差了事。而是真正用方法论进行作业和管理，其过程是规范的，行为是可控的，没有特权，所有人必须遵守规则。

或许刚开始举步维艰，但哪怕是每周只解决一个问题，确定一个政策，也要真正地实施下去。库存下降，周转加快将不再是无法撼动的数字。

安徽理士计划部 张华德



销售要用「数学式」的管理

“数学”顾名思义是所谓的加减乘除，有逻辑，有定义，有公式，有固定的数值，结果可以通过过程计算得出。那么，数学式的管理就是有预算，中间数据量化，过程量化，工作按照既定的公式进行，然后产出结果。

目前公司处于变革期，专门成立了变革管理委员会（RSC），同时也在做LTC、IPD、CRM等等流程及相关变革，我们要积极参与变革，拥抱变革。

听校长讲到数学式管理，我非常感触。前期，我们确实都是语文式管理，大家意气风发、斗志昂扬。偏重销售数据，对回款及备货准确率，资金周转率不是很敏感。但在讲话中，校长用数字推算出，当我们把资金周转天数提升到125天是对比2018年多出7.61亿，对比2019年多出15.46亿，对比2020年多出20.6亿。然后按照6%的年息计算三年会多出2.72亿利息，不仅仅利息问题，这些资金完全可以解决公司贷款问题。数学是个神秘的东西，当基数变动时，数据会是成倍地增长。

作为市场部怎么做好数学式管理呢？我认为不仅仅是做好回款工作，缩短发出商品的开票时间，更重要的是要做好预算，做好出货的预测。要把正确的出货型号及时间下单给到供应链，让供应链能够按照需求时间做相应备货。

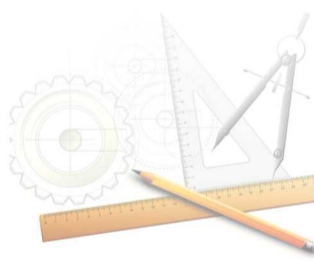
当然，整个公司要提升资金周转率的话，需要各个部门相互协同才能达成。正如汽车有制动系统、转向系统、动力系统、悬挂系统，

每个系统都有自己独立的功能和定位，但是每个系统只做自己的工作不去协同的话，车子是无法正常行驶的。车子想要协调、有操控性，就需要一个关键的驱动系统来联系各个系统。校长提到在销售提升预测准确率的同时，也提出供应链自身也要优化，缩短生产周期。公司要尽可能的优化产品型号，尽可能生产一个品种，销售和工厂协同去完成，以提升产品的生产周期。

校长指出，销售不仅仅是去销售，要重点抓住二八原则。不是我们常说的蚊子再小也是肉，蚊子喝我们的血远远大于我们吃它的肉。目前我们一纵主要有运营商客户和少量的渠道客户，在后续的工作中我们要重点对客户进行分类，对订单进行分类和分级。特别是针对联通公开市场询价这块，不要一味地打价格战，针对零散的小量订单综合考虑验收费用及回款情况，要适当报价，学会取舍，不能盲目地销售。

总之，我们销售部门要充分运用数学式管理，做好市场准确预测，让备货准确，减少库存，降本增效。

内贸网络能源销售部 张小猛



从研发角度谈数字化建设

化管理层面的提高。由此可见，信息化建设对于企业本身的发展利益来说非常重要。

以电池架设计为例，电池架结构设计图纸中含有许多的零配件信息，能够有效地将带有编号的图纸信息编入TC系统中，不仅可以增加图纸的实例信息，还可以为日后所使用。当然，在实际的操作过程中，为了能够供给自身生产需要，图纸中的对应物料信息需要编辑成对应的SAP物料号，然后再将系统中的整体信息发送给市场下单，从而对应于工厂的实际生产。这些主要信息数据的建立与维护，扩充了系统数据库中数据。在此基础上，管理人员就可以通过大量的产品数据材料，精细的数据处理方法，做出较为合理而有效的管理举措，达到双向促进。不仅在供应链计划与筹备工作上较好的化解企业矛盾，而且能够做到对企业生产数据的精准把握，做到有效预测、预算，间接的对解决公司本身出现的资金周转天数起到促进作用。

第二，多角度、多维度视野看待问题，更能看清、看细问题的本质，进一步优化公司管理制度。当然，管理架构模式的改进与升级，是为进一步促进管理水平、管理能力所服务的。从这个角度上讲，提升自身部门的研发设计能力，组织安排有效的技术性培训，加大研发人员的学习力度，也是另外一种形式的管理创新。

从电池架结构设计人员主体分析，在平时的图纸设计过程中，强调和注重自身图纸设计的自审过程，加强互审机制，可以有效提高图纸的设计效率，减少图纸设计错误。除此之外，可以在周末组织设计人员，加强图纸设计软件的学习，增加图纸

设计标准化建设等的培训，重点提高设计人员的绘图以及审图能力，从而提高电池架设计组中设计人员的整体设计水平。

综合上述分析，现代企业的竞争本质是企业核心竞争力的竞争。而企业真正的发展之魂，在于建立与企业发展进步相适应的核心团队，在于充分实现从核心到外部结构两个层面的发展，企业内部与外部市场的相互适应，生产制作出具体的配套产品，以提高相应的服务。

肇庆网络能源产品研发部 章家祺



对数学式管理的思考

今天，我研读了校长在9月23日干部任命大会上的讲话摘要。校长对数学式的管理提出的见解，让我们对数学式的管理有了进一步的认识，对工作中的指标制定也有了明确的思路。数学式的指标给我们提供了方向，让我们了解了目前的差异点以及如何通过努力达到制定的明确目标。

数字式的指标，它可以将指标明确化。以质量来说，供应商来料合格率目标应该制定多少，是98%还是99%？目前供应商能够做到的水平是到什么程度？从历史来料质量来看，实际

工厂来料合格率达到多少？我们通过历史数据，对供应商进行质量考察，制定明确的KPI指标，这比拍脑袋定个指标更加切合实际。指标制定后，就要按照制定的目标去做相应的供应商质量提升计划，并纳入到日常的工作中，作为日常工作考核依据。

合并产品内部型号很重要。如果想要做好产品质量、提升生产效率，就要减少生产线大换线的次数，减少因换模带来的一系列不稳定因素。市场和计划要做好规划，能合并一起生产的则集中生产，量小的订单，比如几十只电

池、几百只电池，要计算工厂最后能盈利多少？如果生产浪费了大量的人力、物料，又产生了一堆的报废。到最后，质量、交付还出问题，面临赔偿这就得不偿失了。所以，做好订单前的预算、评估与平衡至关重要。我们要学会取与舍，该放弃的要果断放弃，该争取的就必须要争取。

建设好部门间的桥墩。沟通与协调是部门与部门之间的桥墩，作为质量部门，我们要服务好生产线，为生产线的顺利生产保驾护航。质量问题一定要从根本上解决问题，要从设计的角度规避质量风险。优质的产品一定是设计出来的，而不是依靠质量部门检验出来的。如果设计出问题，光靠检验与防堵是解决不了任何问题，只会让问题更加严重，必然影响到生

产效率与交付。所以，部门间要多沟通、勤交流，将历史问题进行规避与解决至关重要。

我们要不断地学习与成长，要改变之前的管理理念，紧跟公司变革的步伐。将数学式管理运用到实际工作中，让它落地生根，发挥到实处。唯有改变，才会进步；唯有进步，才能与公司共成长；唯有与公司共成长，才能成就你我！

安徽理士技术品质部 高利娟

哪怕得罪人也要坚持下去

——记安徽力普拉斯质检组长王艳梅

有人说质检员的工作很轻松，也有人说质检员的工作不好做，只有做过的人才知道其中的酸甜苦辣。王艳梅，是安徽力普拉斯模塑车间的质检组长，工作了八年之久，经验丰富，在工作中仔细认真，是模塑车间里的标兵。

模塑车间每天要生产大量的塑胶壳，尽管有跟班质检员，但来回巡检也难免有“漏网之鱼”。这些壳子虽然有合格证，能流入仓库，但王艳梅决不放过任何瑕疵品。她每天定时在仓库抽检，发现不合格的电池壳立刻处理。当场可以返工的立刻返工，需要拉回返工的，她会叫别人帮忙拉回壳子进行返工。有一次壳子都发到安徽新厂了，她感觉不对劲，自己骑车去新厂。在新厂质检员的配合下将那批不合格的壳子进行了返工，避免电池壳流到客户手中，造成损失。

质检工作得罪人，但王艳梅不怕得罪人，就怕不合格产品流到下道工序。一些壳子从车间出来后都是合格的，但到了仓库就被王艳梅截住了，重新抽检发现不良品。她说出现这种现象的原因有两种，一是刚生产出来的电池壳温度高，暂时看不出来异样；二是夜班巡检员光线暗，看不出来问题。所以她需要电池壳冷却之后再抽检，一旦抽检到不合格壳子，必须返工。即使要发走的壳子也要检查，合格后

才能放行。否则，一旦产品流到下道工序或者到客户手中，不仅会遭人投诉，扣自己的绩效，更会对公司造成损失。

车间里，车间外，仓库里总是能看到她忙碌的身影。抽上抽下，发现包膜不对，壳子有裂纹等等都会被她逮到，她会立马叫人来现场返工，耐心讲解返工的原因。大家大多会配合她的工作，但也有人不理解她，很反感她工作，觉得很烦人。但她不生气，不记仇，依然陪着笑脸。她说我既然干了这份工作，就要把它干好，哪怕得罪人也要坚持下去。

记得那次返工最多的壳子，是因为模具出现问题，导致整批电池壳内部都有小茬子。当班质检员没发现，不良品已流入仓库十几架。王艳梅偶然发现了，她爬上货架逐一抽检，发现毛病后立刻叫人返工，避免了一次大的失误。十几架壳子足足返工了半天，拉了仓库多少壳子就要返还多少，否则没办法给物料员交待。

在工作中，王艳梅时刻保持微笑，就像一朵绽放的梅花。为了工作出色，她俯首甘为孺子牛，无我的工作精神时刻绽放光芒！

安徽力普拉斯仓储部 刘全新

某汽车制造厂在一九五六年从前苏联引进一套汽车生产线，这被命名为解放牌的动力汽车，到了一九八七年还在生产，轴距不变，吨位不变，只是在原有的基础上产量增加了，质量提高了。后来才清楚那款汽车是苏联针对“二战”研发的拉炮车。他们三十年没做过跨行业的工作，如果制作现代汽车又会遇到什么问题呢？

我当时想着，假设的这个问题会不会在我身上出现呢？

晚上下班回到住处，妻先把饭菜端上了桌，空气中弥漫着饭菜的香甜，一切看起来都是那样温馨而美好。吃饭的间隙，妻妹视频说：她刚买了新房，有一个开关需要安装，如果有时间的话，大哥能不能帮忙安装一下。妻子听后很爽快地说：“我们现在就有时间，不就是一个开关吗？几分钟就可以搞定。”

对于妻表现出来的信誓旦旦，我也感觉并没有过。有什么呀？不就是一只开关吗？在我面前就等同摆上一桌子菜，我仅仅需要做的就是动动筷而已。



驱车到新房子。我麻利地从随行包中掏出电笔、钳子、螺丝刀，当接过去连襟递过白色开关的一刹那，我只想风卷残云般地把这件事做好，唯一的目的是证明我的实力：我还行。

可是，当我手持开关来回端详两遍才傻了眼。明明显示四联的开关，在上下接线端子上却出现了十二个孔。按以往的经验，上端全并上电源，下端全做断开就是了。于是我又脑洞大开，妄想利用验电笔来确定同一组，这样一组一组的区分，总能分辨出一个子丑寅卯来。但无论用何种方案，这分别控制四组灯的开关，不是这两组亮了，就是那两组又灭了。

问题点究竟出在哪儿呢？雪白的银光灯下，我在反复琢磨着，同时也在仔细地搜寻答

案。通过细致观察，我发现有两组四孔的内在结构与其它八孔有较大区别，依照这一特点，我又做了很多次调试，但都是以失败而告终。

我是一个干了十多年的老电工呀！如果我所维修的项目是从未涉及的、或者是高科技的电子元件都有情有可原，但摆在我面前的只是一个开关，一个普通的家用开关。这样的境遇如果是自身操作也就算了，今日最令我难堪尴尬的是：有妻妹的同行，有连襟的瞩目。在好多的时间里，妻妹在人前曾无数次地夸耀：“我大哥是干了十多年的老电工，那技术是杠杠的，有问题去找他。”可是今天我不仅是颜面尽失，而且是彻底栽了，磕到嘴啃泥，伴着灰头灰脸。

从七点到九点，整整两个小时的时间，我愣是没有把一只开关线接好。回来的路上，我想到老式开关和新式开关，其实是一种技术升级式的跨界。这和汽车厂工人，可能遇到的新问题是类似的。而我呢？在工作单位，遇到变频调试找王干，维修不会找师傅。遇到并解决了那



么多与电器有关的问题，为从锅炉“跳槽”到高压电工打下了基础。今天，又遇到了电工上的新问题。

这种相关领域的学习，你意识到了吗？你努力了吗？这是在拷问我，同时也是在拷问你。

安徽理士设备部 赵永刚

自大学毕业以后，安逸、懒散的习惯成了自己最大的毛病，难以融入目前的工作中。每当自己进入办公室，都能看到其他同事都在全身心的投入到工作中，积极处理每个出现的问题，自己却在学习一些理论知识，甚至有些瞌睡，心理上感觉自己一无是处，就像在现场学习手足无措一样。

回想起在理士大学培训学到的一些知识，都是针对自己目前产生问题的相应解决办法，所以一切的一切只不过是我不想改变罢了。反思自己的车间工作经历，看得多学得少，主动学习的积极性差，没有很好规划自己每天要完成的任务。

为了解决自身存在的一系列问题，我从以下几个方面进行改进：

首先是迟迟不能很好融入到车间工作中，这也是自己的职业规划缺失的一环。作为一个新进大学生，如何快速转变成为一个合格职场人，符合企业发展需求的人？是我目前应该冷静下来思考的问题。职业规划是我们对于未来自身发展的路线定位，是一份投资计划。它不仅能让我们树立清晰的目标，找到属于自己的定位，更能克服职业生涯的迷茫与困境，从众多的优秀人才中脱颖而出，得到工作上的安



全感和归属感。规划是阶段性的、有目标的完成任务，考核只是一种检验目标是否达成的手段，更重要的是自己是否真的有所收获。

其次是主观能动性。对于主观能动性我的理解是，在面对生活中的各种各样的问题时，有自己的主观思考，并能付出实际行动去尝试解决问题。解决问题时主动意识占上风，而非火烧眉毛了才想办法。拥有主观能动性的人，在



处理事务上会把握主动性，即使自己考虑并不周到，也提前思考问题点及解决办法，在接触问题过程中才能更有针对性，解决问题效率更高，才能将事件处理得更好。

付出与回报正相关。对于付出，我相信父母们最有发言权。从古至今，大部分的父母都是在为子女们的未来拼搏奋斗。当我们夸赞父母的时候，他们常常用养儿防老这样的话搪塞我们。然而他们也没有向自己的子女过多的索要什么，无非就是陪伴，在心灵上得到慰藉。在职业生涯中，我们每日努力的工作或许没有像父母那般高尚与无私，但所有的付出都是藏不住的，你所做的事不说也有人能看得见。一件事认真去实践并总结，获得的经验是实实在在的，其价值含量或许不值一提，但对于自身的成长也是一个持续积累的过程。老话说得好“一分耕耘，一分收获”，付出和回报是正相关的。

再多的豪言壮志都不如脚踏实地的干些实事，保持乐观积极的人生态度是必要的。接下来的工作中，我要跳出以往养成的懒散习惯和安逸思维，有针对地学习各项理论知识，逐步建立和完善知识网络，增加实践能力，提升自己的综合能力。这世界一开始本没有路，走着走着就有咯，每天进步一点点，小树苗也能够有为他人遮风挡雨的一天！

肇庆理士汽车电池车间 吴常荣

明朝作家刘元卿在一篇题为《猿》的短文中记述过这样一个故事：猿的体积很小，长着锋利的爪子。老虎的头痒，猿就爬上去搔痒，搔得老虎飘飘欲仙。猿不停地搔，并在老虎的头上挖了个洞，老虎因感觉舒服而未察觉。猿于是把老虎的脑髓当作美味吃了个精光。

用“生于忧患，死于安乐”来诠释这个故事，是恰如其分的。商业世界中类似的例子也不在少数，有很多企业由强变弱，最终惨遭淘汰。尽管这些企业落败的具体方式各有不同，但却都有一个相似的原因，那就是缺少一种忧患和危机意识，最终导致企业落败。

前行的路上始终伴随着风险。对于业务员来说，最大的风险就是没有危机意识。个人是否具有危机意识，关系着业务员应对环境变化的行动力，亦维系着组织的成长与创新动力。越是满足于过去的成就，就越是容易忽略竞争环境的变化，而丧失危机意识。在缺乏危机意识的时候，变革的意愿越来越小、创新的动力就越来越弱。

形式一片大好，会使很多人失去感知危机的敏感性，成功的光芒掩盖了许多的不足，看不到需要改善的地方。而事实上，在形式一片大好之际，正是个人认识自己的最佳时机。当然，这需要个人具有强烈的危机意识和敏锐的前瞻性智慧。

闪电过后才有雷鸣。由于危机与危象之间

常有延迟现象，因此我们常会对许多危机缺乏警觉。身处复杂环境的社会中，因与果无论是在时间上还是在空间上并不一定都是紧密相连的，因此很多人认识不到系统思考的必要性，

造成个人被淘汰。对个人而言，最为可怕的危机

并不是突然而来的灾难，而是那些渐进的、隐藏的危机。许多时候面临突发的重大威胁，反而能够咬紧牙关，度过难关。而对于逐渐加剧的危机，则往往习而不察、无动于衷，待到病人膏肓之时，再想尽力应对却已为时晚矣。

从辩证法的角度来看，成功本身就是一种危机。成功使人沉迷于过去的成就不能自拔，从而缺失创新未来的能力。成功后如果能居安思危，才会不断构建和完善自己，才能增加内在驱动力。

德国奔驰公司董事长埃沙德·路透的办公室挂着一幅巨大的恐龙照片，照片下面写着这样一句警句：“在地球上消失了的不会适应变化的庞然大物比比皆是”。由此可见，我们需要不断地反思，不断挑战自己的舒适区，才能不被社会淘汰。

内贸车用电池销售部 徐振清

浅谈危机意识