

编者按：华宏科技成功上市，给企业发展带来了难得的机遇，也给企业管理提出了更高的要求。站在新平台，如何把握机遇，加快提升，促进发展？对于这点，各部门都做出了积极的回应。本期《华宏人》刊出的四篇文章，就是这回应的一部分。

为使企业的现代化管理与企业的发展同步，结合企业标准化良好行为的确认工作，华宏科技成立了企业管理委员会，将快速推进制度建设，实施管理提升工程。现阶段企业管理的着力点有以下几方面：

建文化、倡良风。企业文化是企业成长的基因密码，基因优良寿命才会长远。培养员工良好的行为习惯，倡导良好的风气是企业文化建设最重要的环节。在企业管理上不一定需要面面俱到的制度，也许是几条行为规范、几个要求就很管用。我们将根据公司的实际情况完善修订《员工手册》，将员工日常行为规范、职业道德、礼仪仪表等纳入其中，并在全公司范围进行有效的培训，力争使华宏科技工作作风与精神面貌提高到一个新的层次。

明职责、定标准。针对管理错位、职责不清、考核不到位等问题，重点进行岗位职责细分、量化和考核标准的制定，对决策层、管理层、操作层其用人标准、工作要求均进行明确规定。并针对各部门业务特点制定可量化的考核指标，将指标分解到个人，做到薪酬与业绩挂钩。

理流程、建制度。针对职能部门流程不畅、责任不清、办事效率低等情况，根据企业标准体系要求，各部门对其所管辖范围

内的业务流程进行梳理，并按要求制定相应的管理标准与管理制度。用标准化、制度化规范工作流程、统一做事方式，避免互相推诿、扯皮现象，治慵治懒。逐步完善管理标准体系，做到：什么人做什么事，做到什么程度，以及在什么时间内完成，谁来考核，都有一个明确的界定。使管理脉络清晰，管理程序简单，提高工作效率。

查现场、纠偏差。企业管理委员会成立了标准执行委员会。执行委员会重点深入现场对各项标准与规章制度的执行情况进行检查，发现标准与规章制度存在问题及时与编写委员会进行沟通，对标准与规章制度进行修订。发现违反与执行不力的情况，对责任者与管理者按职责要求追究其主要责任和管理责任。逐步形成层层负责、管理顺畅的局面。

企业管理是不断发现问题、解决问题的过程。只有企业内部强大，才能在任何恶劣的环境下立于不败之地，而建立职能清晰、信息畅通、机制灵活、运作高效的经营管理系统，是完善公司、提高规范化、制度化管理水平所必需，因此持续改进，永不止步的管理是企业强大的基础，才会使企业经久不衰，实现百年的梦想。

(管理委员会 王桂荣)

持续改进 永不止步

作为一名在一线管理岗位工作的管理者，我想结合自己的实践，谈谈车间管理的做法和体会。

一、车间管理的关键在于对车间现实情况的把握。只有充分认识自身的情况，才能采取行之有效的方法，最大程度地发挥员工的主观能动性。总一车间是华宏科技最大的一个车间，生产任务重、员工人数多，生产中难免产生各种问题和情况，这对于最终出成果的关键车间来说是非常不利的。如果管理者能做到公正、公平，而又不失人情味，就需要尽可能地了解每个员工的基本情况，以及员工之间的关系网，只有这样，才能遇到问题时做到既能从根本上解决又不至于减少员工的归属感。

二、增强管理者的责任心，提高履行职责的能力。要加强学习，不断实践，做应该做的事，从小事做起，从本职工作做起，为责任而做，作为一个车间主管，重点责任是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作，要大家一起负起责任，培养下属负责意识和能力。在车间的实际工作中，班长是生产管理中直接指挥者和组织者，也是企业中最基层的负责人，充分发挥班长的主观能动性和生产积极性，努力为他们寻找一个更合适自我学习、自我提高的有效平台，让他们在兵头将尾的双重角色中发挥更大的作用，团结协作，合理地组织人力、物力，利用各方面的信息使生产均衡有效地进行。最终做到按质、按量、如期、安全地完成下达的各项任务。

三、改变职工思想认识、提高执行能力。思想决定行动，一些没能按时完成任务的员工，有时确有客观因素，但归根到底还是思想、态度问题。没有不重要的工作，只

有不重视工作的人，不同的态度就会产生不同的结果，要实现又好又快、保质保量完成任务，需要有一个思想先进、到位、作风过硬的员工队伍。思想政治工作绝不是表面上看来比较随意的工作，它对提高员工责任意识 and 技能素质有着重要的作用。在实际工作中，员工产生各种各样的思想问题，这些都会直接或间接影响工作、生产，只有通过平时与职工多交流、多沟通，了解员工需求、听取员工意见，对员工思想方面能做到全面了解，利用班前或班后会议有重点地开展思想工作，化解消极因素，准确地吧公司意图传到每位员工，使其明白做每件事的目的和意义，解决问题才能有新成效。

四、严格产品质量、工艺过程的控制。车间班组长管理人员要深入生产现场，监督每个班组、每位员工的现场生产工作情况，了解工艺质量状况，全面掌握车间动态，细化操作规程，使每位员工所作所为都有指导、有方向。同时每天利用班前会总结前一天的工作质量情况提出表扬和批评，明确当天工作等。要求质检员以工艺管理为中心强化现场质量管理工作，对人、物、料进行严格监督和考核，从源头杜绝影响质量的问题发生。

五、利用绩效考核调动员工积极性。对劳动纪律、现场管理、生产管理、安全生产等考核细化，绩效与工资挂钩。根据员工的安全生产情况、劳动强度、任务完成情况、工作质量、5S现场等指标进行考核，调动员工的生产积极性，用数据说话，产量高多得、质量优、安全现场好多得，合理拉开距离，形成比、学、赶、帮、超的竞争意识，有力地促进车间各项工作的顺利开展。

(总装车间 沈玉兴)

车间管理之我见

强化管理 提高绩效

铆焊车间是打包机、剪切机箱体的制造车间，由于产品的品种繁多，车间的日常管理任务繁重。作为产品质量的第一战场，我根据多年的工作经验，将车间管理的重点梳理成几个方面，并着力推进实施。

制定计划：计划是任何管理工作的首要职能，是各项工作的指南，是动员和组织员工完成用户需要的产品的首要工具。

车间管理的计划职能首先是制定整个车间的活动目标和各项技术指标，它能使各道工序以至每个员工都有明确工作目标，能把各个生产环节互相衔接协调起来，使人、财、物、等各要素紧密相结合，形成完整的生产系统。对制订的生产计划跟踪落实。充分发挥调度人员的作用，确保时间和节点，运用考核手段，努力实现生产任务的完成。

组织指挥：根据车间的目标，建立完善管理组织系统，掌握生产任务全局，抓好班组管理。及时协调生产过程中出现的这样那样问题，运用领导艺术，对班组长、技术员、质检员和职工进行布置、督促、指导，使其工作朝着目标前进，使相互之间保持行动上的统一步伐。

监督控制：监督是对各种管理制度的执行、计划的实施进行检查、督促，使之付诸实践的管理活动。控制是在执行计划进行各项生产工作活动

过程中把实际执行情况同既定的目标、计划、标准进行对比，找出差距，查明原因，采取措施的管理活动。主要是经过检查执行，采取措施使生产工作顺畅进行。

加强工艺纪律：车间生产过程，既是产品形成的过程，也是各种资源的消耗过程，车间要生产出高质量、低消耗的产品，就要严格根据技术要求、工艺要求、质量管理体系等，力求降低生产成本，提高产品质量，以取最优化的方式最合理、最有效地结合起来，从而取得最高的经济效益。

激励士气：企业经营效果的好坏，其基础在于车间生产现场员工的工作热情和积极性。在一定的条件下，人是起决定性作用的因素，而车间负有激励员工士气的职责，激励士气是通过各种方法，调动员工的积极性和创造性，广泛地吸收职工参加管理活动，充分发挥他们的经验和知识，使每个人的潜力得到充分发挥，提高工作效率，保质保量去完成任务。

总而言之，作为一名生产车间管理者，不但要有良好素形象，以及用人的慧眼和良好的管理技巧，更重要的是要以公司利益为重，处处从公司的大局出发，站在公司立场处理问题，进行管理，以公司发展愿景为中心目标，带领全体员工高效率地完成各项生产任务。

(铆焊车间 赵洪伟)

在企业的发展过程中，人是第一宝贵资源，人才更是企业发展中最重要、最活跃的因素，也是企业竞争的核心力量。作为企业人事部门，我觉得应该做好以下几个方面来为企业应对挑战、持续发展做好人才工作：

1、转变观念，多渠道引进人才。在人才引进方面，公司领导转变观念，开拓思路，大胆创新人才引进机制。首先，面向社会公开招聘企业急需的各类管理和专业技能人才，招收高学历、高技能人才充实车间一线员工队伍，改变公司员工的结构层次，激发企业的生机和活力。其次，不断拓展人才引进渠道。在人才引进过程中，除原有的一般常规的招聘方式外，公司积极与大型的招聘网站、猎头公司合作，招录引进企业急需的专门人才，为企业今后人才的引进拓展导向机制。最后，创造载体吸引人才。目前公司以博士后工作站为依托，与高校联合，引才与引智相结合，最大限度为企业谋求智力支持。建立与浙江大学、同济大学、南京航空航天大学、常熟理工大学四所高校就产品开发、人才培养、资源共享的产学研的合作协议，提升公司核心竞争力。

2、多措施留住人才。人才是企业兴盛之基，发展之本。多年来，我们坚持以人为本，全面引进，重点培养的人才强企的理念，把尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，作为吸引人才、留住人才，减少优秀人才流失的

重要途径，采取多种措施，落实各项待遇，为优秀人才的成长、发展创造了条件。一是建立有效人才绩效考评机制。公司破除唯学历、讲资历、凭关系的人才使用观念，实现动态考评。坚持德才兼备、任人唯贤、唯才是举的用人机制。二是建立有效的激励机制。公司建立了完善的薪酬管理制度，全面推行绩效工资，激发员工的积极性，帮助员工提高工作能力，从而提升公司的整体绩效。同时公司还不断的完善福利待遇，解决员工工作和生活上的后顾之忧。

3、重视人才的培养。公司在吸引人才，留住人才的同时加大了对人才的培养的投入，重视对人才的继续培训。一个企业要获得持续的发展，培训是必不可少的。因为通过培训可以把新技术、新思想、新制度、新观念贯彻到员工中去。公司积极与知名的培训公司合作，外聘老师讲课，提升公司管理人员的管理水平和业务素质；积极与培训学校联系，对一线员工的技能进行培训，提高员工的专业技能，并对员工取得的技能证书进行奖励，提高员工的积极性。

面对激烈的市场竞争，公司将坚持人才强企的发展战略，不断提升企业的核心竞争力。任何技术先进、理念先进，归根到底都是人才的先进。只有人才先进，才能使企业先进。人才能力，才真正是企业的竞争能力！

(人力资源部 王凯)

为发展夯实人才基础