

# 快公司

Fast Company

## 创新行动

## 停止空谈 开始行动



### 整理内务

如何在下行的经济周期中,保持公司的竞争优势?在诉诸外因之际,更重要的是回头自省,“整理内务”。

福兮祸之所伏,在牛市的顶峰时刻,往往,经济衰退的种子就已经播下。那些提前整顿内务的公司,往往在衰退到来时,则能成为产业整合的踏浪者,例如桑迪·韦尔。

如果不是上世纪70年代的那场经济危机,桑迪·韦尔就没有办法在上世纪30年内,打造出超级金融航母——花旗帝国。

在1960年代末,当交易员洪水一般涌来时,华尔街的管理者并不把后台运营当一回事。当时经营着小型证券公司CBWL的桑迪·韦尔意识到,后台的强大运营能力是在竞争中获胜的关键要素之一。因此,他投入时间学习后台办公室的运营细节,甚至偶尔会在后台办公室过夜。那时计算机开始在华尔街流行。桑迪·韦尔和他的合伙人决定用最新的技术装备后台办公室,并在1969年底完成测试。

与此同时,华尔街的大部分证券公司交易的后台系统,在交易量急剧膨胀后,已经不堪重负,大量订单未进行匹配;随后,交易失败的订单迅速增加,这影响到华尔街上的公司的资本充足率。

经济的进一步恶化,则继续放大证券公司在资本和运营能力上的不足,即便是当时证券业最大的公司海登斯通也不能例外。这让CBWL以极低的价格收购了海登斯通最好的资产,这让CBWL的规模扩大了30倍。

温习CBWL的案例,正当其时。进入2008年以来,产业升级和整合势在必行。即使是在最具活力的长三角和珠三角,也有不少公司经营困难。不论是想强整合,还是想逆境求变,如何改变原来的粗放的管理模式,实现流程再造,提高运营能力,都是摆在公司面前绕不过的槛。

## 制造企业换阵:设备里掘金

本报记者 史川轩 马鞍山报道

马鞍山钢铁股份有限公司的(600808·SH,0323·HK,下文简称马钢)设备部,其主要日常工作是,保证公司生产设备的正常运转。在“设备还是傻大黑粗”的时代,传统的解决方式是,“出现问题大家一起扑上去”,依靠经验来排除故障。而自2001年以后,马钢进行以冷轧热轧薄板项目为龙头的钢铁主业结构调整,引进了多种具有国际先进水平的工艺技术及装备,生产流程开始变得更加紧密化、连续化和快速化,设备的技术密集度明显增加,依靠个人经验已不足以驾驭这些精密设备。

然而在这一过程中,也直接暴露出了传统生产控制技术及管理模式的不适应。在“设备还是傻大黑粗”的创业时代,传统的解决方式是,“出现问题大家一起扑上去”,依靠经验来排除故障。信息流、管理流滞后的结果是,一旦设备故障不容易预防,发生后不容易及时排除,影响生产稳定,进的先进工艺技术和产品线也难以充分发挥效用。

### 如何在下行的经济周期中,保持制造企业的比较优势?如何在日常经营中,更有效地控制成本?

早在1993年马钢就在香港、上海两地上市,对于制造业企业而言,能否借助信息化实现设备的精细管理和更合理的生产排期,这关乎马钢整体效益。根据马钢2007年年报其总资产高达7108亿,单“机器和设备”一项账面价值高达266亿人民币,能够有所作为的空间很大。举例来说,仅仅为了维护设备运作,合并报表披露的“备品备件”一项就达2382亿,占库存的1/4,而减少库存就能提升资金运营效率。

基于这些考虑,2005年马钢启动设备管理信息系统(EAM)的项目建设,建立全新的包括固定资产管理、设备运行维护管理及备件仓储管理等主要内容在内的设备综合管理信息平台,为企业锻造内力。

#### 靠近基础用户

据马钢设备部的工程人员介绍,马钢整体ERP系统采用的是SAP套

装软件,设备资产管理模块则是选择Maximo,后者采用B-S架构,系统的升级只需在服务器的层次就能够完成,而其它一些应用软件采用的是C-S架构,则需要在客户端逐一升级;马钢设备资产管理系统最终用户端超过3000个,软件升级不易操作。另一方面Maximo与SAP有良好的接口关系,并不影响其运行数据与财务系统对接。

钢铁企业基础用户多,设备复杂,这是EAM实施过程的一大难题。据介绍,资产管理系统与一般财务管理系统有很大的区别,财务系统基础数据量小,业务运行的数据量大,而资产管理系统正相反,基础数据量大,往往是百万级的海量数据,如果基础数据收集不到位,业务就运行不下去;而财务数据运行是刚性的,某个环节卡住,整个流程就进行不下去,但,资产管理则不同,比如系统自动生成的检修任务(工单),如果不做,短期也并不影响生产的进行。

而马钢实行的是作业长制,资产设备由基层点检员管理,换言之EAM系统的最大用户群是基层点检员,作为一线工人,他们自身承担着生产、管理等多种责任,而资产管理系统又不是刚性的,只要工作做得不细致,点检员没有维护好设备的意识,系统上线后就容易不了了之。事实上,不少上线EAM的企业不得不半途而废,或者,只是管到备件库存、发料、领料等非常简单的任务。

“信息化想管到什么程度,应用到什么程度,与领导层的认知有很大关系。”马钢EAM项目的一位负责人说。马钢在实施EAM过程中没有进行大的流程变革,其领导层将重点放在工厂一级的基础管理。

针对在基层应用推广的实际问题,马钢采取了“重点实施,试点突破,分步推进”的总体方略。2005年2月,以条件较好的第一冷轧总厂试点单位进行实施,同步与公司ERP系统集成,构成完整的公司设备资产管理体系。主要工作包括理顺维修、库房、备件采购的主体流程;整理出数据收集方法、模板、策略;培养第一批熟练掌握系统的key users等,上线人员近800人。试点近1年后,2006年在彩涂板厂、二铁总厂范围内进行推广,2007年6月开始在全公司推广。

由于要将EAM推到最基层,首先在软件开发上,既需要“越简单越好”,又需要满足基本的管理功能;其次,把握实施节奏,一旦上线人数太多,一线用户因为问题来不及解决,可能导致系



统性风险。马钢的解决方案是,以三四人一批次,信息化团队通力合作,在2到3个月内,集中解决该批次的技术问题,然后一批批推进。

虽然激励手段用得很少,但马钢十分重视大规模培训,强制员工使用系统,并通过策划“百日活动”,在全部上线总厂内进行业务推广,主抓“人工、材料费用”,将维修费用明细分解等一系列活动,利用阶段性的主题活动强化基层人员的使用意识。

目前,马钢EAM已经能够满足基本的管理需求。以备件采购为例,备件由公司统一编码,采购需求由点检员在系统上直接发起,审批部门通过系统则能在全公司范围内知晓多少库存,决定是否采购,点检员通过系统直接查询审批流程的进展。而以前审批部门只知道基

层是否需要,库存中有没有则不知道。重视基础管理,有的放矢,目前EAM没有根本性问题导致“进退两难”,信息平台架构已经在马钢落地生根”。

#### 管理视角统筹信息化

信息化实施过程中,在组织架构方面,马钢由市场部牵头协调信息化推进,而一般钢铁行业主要由自动化部门来主导。

早在上世纪八九十年代,钢铁企业就已经在探索信息技术的运用,但是当时并没有提升到“信息化带动工业化”的高度,只是简单地视为一种技术应用,因此主要由“专业对口”的自动化部门负责。后来,马钢意识到信息化的推行必须与管理结合,在机构组织上也要与管理部匹配,决定由市场部承担

了信息化“大管家”的职责。比如,具体到EAM系统,市场部就担负着市场调研、商务谈判、签订合同、监督实施和项目检查的重要职责。

事实上,信息化的推进过程中,一般认知上容易存在误区,正是纯粹以技术的思维来推进信息化,而没有考虑到需要从流程、组织架构等管理的视角,来全面配合信息化。

以检修审批的流程为例,特大型钢铁企业的设备管理,往往不仅在整体的公司层面设有设备部,各子工厂还另设设备保障部,每个工厂下又包含若干个作业区,以前的检修计划需逐级审批。实施信息化后,检修由基层的点检员发起申请,相应的备件、物料、人工费等信息可以实时显示在信息平台上。在这样的信息基础上,马钢将设备运行和维护权力结构向下委让,把不必要的审批环节去除,重新配置权、责、利。以流程改造配合信息化,马钢的备件审批周期从原来的1个月缩短到10天左右。

再比如组织结构,马钢子工厂原先各设有自己的备件库存,不少备件重复储备,管理层也曾考虑集中的必要性,但是缺乏共享的信息平台。在EAM系统上线后,各自工厂的备件库存信息实现了共享,在Maximo实施的第二阶段,马钢有意识将库房人员在编制上从分厂调整到公司层面,行政上实施“一级库管理”,为各分厂调剂余缺奠定了组织基础。譬如,一钢总厂实行一级库存管理后,经初步统计分析,可以共同储备的备件有数千万元,假设按60%的库存量可以保障生产需求的话,即可减少400万元的资金占用。

在钢铁企业,分厂管理层往往都有月度考核的成本指标,但是成本指标往往管不住,一种通行的办法是“该月成本控制好,出点备件存起来,待到成本不好的月份,备件退库”,然而,这种操作又不能完全归咎于管理层,因为费用的实际发生者来自于成百上千的基层设备用户,系统上线之后,积累了大量维修数据和备件更换信息。如果在考核体制上未能充分对这类数据进行挖掘,并制定相应的成本指标分解到个人,最终也不能发挥Maximo系统本身的功能。

目前,马钢对EAM项目又提出了未来的推进计划,希望可以在基础数据的工作方面做得更好,建立设备及其位置数据定义规范,完善设备的四大标准。同时,继续开发管理层面的报表,以提供更好的决策支持功能。信息化的建设永远没有终点。

停止空谈,开始行动

# 激发

jī fā

**【动】激励或促使对方行动。**

**【例】CIO~员工突破现状,进行企业变革。**

当今,CIO正比以往更多地推动着企业变革——从创新、全球整合,不断发展的业务模式,到企业的社会责任,同时,CEO需要CIO协助其实现安全而平稳的变革管理。《CIO:未来企业的变革中坚——2008 CEO调查之CIO启示》汇集了1130位CEO和商业领袖”的前沿观点,总结出业务与IT相融合的创新之道,并整理为5点深入洞察。他们的真知灼见将助您变机遇为行动。

下载《CIO:未来企业的变革中坚——2008 CEO调查之CIO启示》,请登录 [ibm.com/cio/cn](http://ibm.com/cio/cn)

\* CIO: 企业全球品牌与网络经理, 公共关系负责人, 以源有案制, IBM 和 IBM 标识均为国际商业机器公司在美国和其他国家或地区的注册商标, 所有其他公司, 产品及名称均为其各自所有者的服务标志。© IBM 公司 2008 保留所有权利。 CIO0807313DM