



华润燃气
China Resources Gas

LEAN

华润燃气控股有限公司 | China Resources Gas Group Limited

May 2014
精益管理半月刊
精益管理办公室

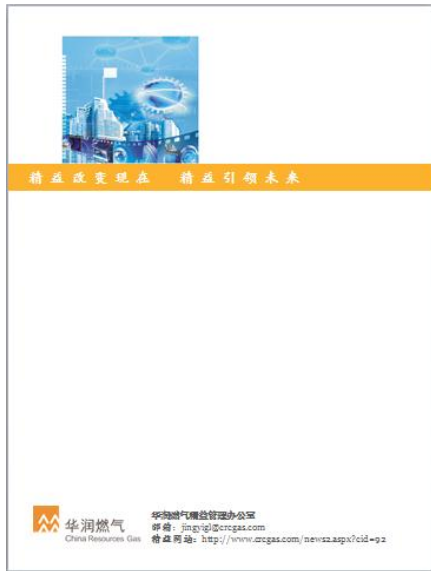
2014年5月刊(上半月刊)



推 | 动 | 精 | 益 | 管 | 理



实 | 现 | 内 | 涵 | 增 | 长



目录

指标完成情况	3
总部动态	4
大区动态	5
成员公司动态	10
Kaizen天地	19
基层传讯	22

主办：华润燃气精益管理
办公室

承办：南京大区

供稿：各大区、各成员公司

半月报上报情况

大区及区域公司	1月16日	2月1日	2月16日	3月1日	3月16日	4月1日	4月16日	5月1日	5月16日	准时上报	迟报	未上报
成都大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	3	4	2
福州大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		
济南大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	2	
昆明大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	2	
南京大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	2	
上海大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		
郑州大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		
沈阳大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	2	
深圳大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	1	6	2
武汉大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	3	4	2
成都工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6	1	2
成都设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	6	1	2
南京工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	7	2	
南京设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		
郑州工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		
郑州设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9		

注：以上统计情况如有异议，请与总部精益办联系核实修改。

快速改善整体情况

截止5月12日共开展快速改善项目119963项。



总部精益办召开2014年精益管理课件评审会

5月23-24日，华润燃气2014年度精益管理课件评审会于厦门公司顺利召开。华润燃气营运部吴永总经理、陈涛经理、人力资源部赵允胜经理、各大区精益管理绿带代表、厦门公司内训师等40余人参加了会议。

会上，各大区绿带代表对各自编制的课件进行试讲，试讲结束后参会人员就课件内容进行现场评价并打分，针对课件不足提出相应修改意见。结合现场试讲情况，人力资源部赵允胜经理对课件开发和现场呈现进行了详细的指导。24日，参会绿带对课件进行分组研讨，就课件的实用性、普遍适用性提出修改方案，吴永总也提出相应修改意见并要求各大区根据研讨成果进行课件修改，于6月16日前将修订稿发送至总部精益办。届时总部精益办将组织进行二次试讲。

本次会议，厦门公司还对精益管理工作思路及推进情况进行了分享。



江苏&安徽大区

5月4日，大区精益办安排绿带房江赴常州公司进行精益理念宣贯及文化解读。自五月起，大区精益办要求各绿带依据《江苏、安徽大区精益绿带帮扶方案》，陆续开展对帮扶企业的精益帮扶工作并帮助新成立公司完成精益理念宣贯，力求在新公司成立初期，将精益文化融于企业文化之中。下阶段，大区精益办将组织绿带对大区帮扶机制的具体内容开展研讨，制定并发布相关工作指引。

华润燃气江苏、安徽大区精益绿带帮扶方案

被帮扶公司	联系人及联系方式	绿带催化师	所属公司	联系电话	邮箱
金寨华润燃气有限公司	张婉燕18963768800	郑旭	淮北华润燃气有限公司	18656101156	m15056190699@163.com
灵璧华润燃气有限公司	方青15665360810				
泰州华润燃气有限公司	吴宏18252613535	张雪平	昆山华润燃气有限公司	13616286886	hvac_007@163.com
旌德华润燃气有限公司	江显忠13956585567	张鹤腾	南京江宁华润燃气有限公司	15951727521	670110120@qq.com
宿州华润燃气有限公司	闫萌13355575331	骆正荣	南京江宁华润燃气有限公司		
阜阳华润燃气有限公司	于宇13805586189	强鑫	南京华润燃气有限公司		
南通华润燃气有限公司	施海燕15906289000	范小瑜	苏州华润燃气有限公司		
东至华润燃气有限公司	刘杰15805661390	朱振翔	苏州华润燃气有限公司		
石台华润燃气有限公司	王军15385386685	陈谦	镇江华润燃气有限公司		
沐阳华润燃气有限公司	刘海雷13851350969	仲捷	镇江华润燃气有限公司		
霍山皖能天然气有限公司	李威佳13695588889	徐敬	南京江宁华润燃气有限公司		
常州华润燃气有限公司	张劲霖13951782982	房江	大丰华润燃气有限公司		
启东华润燃气有限公司	秦嗣宁18722410051	奚静静	海门华润燃气有限公司		
安徽华润徽商能源有限公司	金雯婧15805515739	便少华	无锡华润燃气有限公司		
宿迁华润燃气有限公司	李耀斐18262915915				



湖北大区 & 湖南大区

5月6日，湖北大区精益管理学习日暨二次推动培训会在宜城召开，周边9家兄弟公司分管领导、精益管理联络人及相关同事受邀参加。精益绿带梁喆分享学习持续改善优秀提案汇编（2013版）及可视化管理；与会专家对宜城公司两个精益项目的进展情况进行点评辅导；精益绿带吴梁森结合具体案例对精益管理方法AIC阶段进行分析与指导。



5月9日，湖南大区在长沙召开了“精益管理培训会”，周边9家兄弟公司分管领导、精益管理联络人及骨干员工参加了本次培训会议。会上，福州、郑州大区优秀精益绿带杨斌、李道银等结合公司实例对精益理念及DMAIC工具前三阶段进行了讲解，并组织参会代表就“对如何更多、更好地提报kaizen”开展研讨。



四川、西北大区

5月9日，四川、西北大区在成都召开了精益管理介绍与项目启动会。车德臣总、吴永总、龚志荣总、舒志总及成员公司工程物资分管副总、部门经理，以及业务骨干参加了会议。四川大区营运助理舒志总主持会议，舒志总在会议中介绍了华润燃气集团精益管理工作的必要性和紧迫性，并带领全员完成了大区精益管理项目“提高工程招标与决算价格一致性”的选定。四川大区精益绿带马玺详细地给参会人员讲解了精益、六西格玛及精益六西格玛的精要所在，强调了推进精益管理的必要性和时代意义。



济南大区

5月10日，济南大区召开工程物资管理工作会议，山东大区、津冀大区分管工程物资副总和工程物资负责人共计80余人参加会议。总部精益办对参会人员进行了精益管理培训。



5月13-15日，济宁区域精益管理团队组织兖州、济宁、鱼台公司精益代表，开展精益管理项目跟进及精益理念培训。会上，还对大区及各公司一季度精益工作进行回顾并明确下一阶段工作计划。

郑州大区

4月29日，大区精益绿带绿带纪鑫桐赴阳曲公司进行精益知识培训及精益项目辅导，并结合阳曲公司精益课题《缩短工商业用户开发时间项目》的D、M阶段开展工具讲演。



5月9日，大区精益绿带李道银受邀参加长沙公司暨湖南大区精益管理培训会，李道银在会上简要介绍了郑州公司2013年精益管理工作推进情况，华润燃气集团2013年精益管理优秀项目“降低供销差率”，同时结合精益项目对DMAIC工具中的定义及测量阶段“D、M”两个阶段的工具使用方法进行了讲演。



南京工程

5月15日，南京工程开展了“室内运动会”主题的精益管理学习日活动。本次室内运动会设四个小项目，使用道具均来自废旧办公用品以及手边已经有的物品。活动使参与者在轻松愉悦的环境中学习精益、感受精益。



【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:15:26

好的 我们部门新增4件 共计20件

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:15:36

哇咔咔 培训成果初显

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:15:57

各位 请不要吝啬你们的肯

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:15:57



【冒泡】袁木涕(513127896) 11:16:11

目前市场部最多

【冒泡】袁木涕(513127896) 11:16:18

你们屈居第二

【冒泡】总经办 蔡峥峥(397126076) 11:17:50

总经办还没发威呢

【吐槽】LL(2814962242) 16:48:57

呵呵 明天报个十份过来 直接力压财务和市场部

【冒泡】总经办 蔡峥峥(397126076) 16:49:27

哎哎哎 还有总经办呢

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:21:26

项目名称	项目描述	负责人	完成时间
...

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:21:54

项目名称	项目描述	负责人	完成时间
...

【话唠】财务部-冉松(410554609) 11:22:20

项目名称	项目描述	负责人	完成时间
...

充分利用群资源，
事实报道并分享各
部门精益工作开展
情况，营造良性竞
争氛围。



南京设计

5月9日，南京设计开展精益管理专题学习日活动。活动采用部门轮流主持分享的形式开展并设机智抢答等环节，通过形式新颖的开展方式传播精益理念。



郑州工程&郑州设计

5月12日，郑州工程、设计公司联合开展精益管理学习日活动。会上，工程公司改善达人与参与人分享精益心得，并由区域公司绿带组织大家开展专题研讨。





成都工程

5月14日，何恩总带队参加成都城市燃气有限公司组织的精益管理学习日活动。本次活动由绿带石胜奎就精益理念的普及与DMAIC工具使用进行专题讲演。会上，石胜奎详细讲解了D阶段需要完成的工作，



并带领各小组现场进行项目定义。讨论环节中，工程公司绿带培训师冯超与参会代表分享DMAIC工具使用经验。

成都设计

5月4日公司经理办公会会议上，对精益管理投入、绿带扶助等工作进行了反思，参会人员均提出了关于精益管理的建议，叶总最后对精益管理工作进行了强调和规定：

1. 每个月的快速改善须提报至分管领导，分管领导筛选确定下个月固化的快速改善，在学习日上进行表扬。
2. 每个月的精益管理学习日不能少，每个中层和高管团队参加精益管理学习日。
3. 高管应每个月提1件，中干每个月提2件。
4. 办公室加大宣传力度，营造积极的、不提快速改善就落后的精益氛围。



大同公司

5月初，大同公司赵瑞保总经理组织召开公司精益管理、学标杆启动会暨精益管理学习日活动。会上，赵瑞保总经理就精益管理及学标杆工作做重要讲话，并对2014年相关工作进行部署。



阳泉公司

5月7日，阳泉公司通过“明确分工，全员参与”的形式，提前对精益培训任务分配至各部门，由各部门精益联络人自行编制培训课件并完成讲演。通过“自学、自练、自讲”的方式，让更多的人员掌握精益工具和方法，辅助绿带完成部门级绿带的转训工作。





邯郸公司

5月9日，调度中心结合《提升热线服务水平》项目活动，召开了精益管理培训会。针对前一段时间热线接听中存在的投诉问题，从呼叫中心自身查找不足，部室全体员工在思想意识、工作技巧等方面进行了提升热线服务方法的讨论，制定了改进措施，接受了《应答标准及技巧--各种语言环境下的处理》培训。并把该精益项目作为持续改进项目，进一步提升热线服务水平，持续开展精益活动。



滕州公司

5月3日，公司召开一季度商业计划检讨会在，全体经理人及部门主管共34人参加会议，济南大区法律事务助理张飞应邀参会。会议上丁鑫罡经理汇报了一季度学标杆、精益管理开展情况。刘军总对精益管理工作做了进一步要求。





江宁公司

4月30日，江宁公司精益办组织召开了精益管理领导小组会议，会上公司精益联络人作公司一季度精益管理工作汇报，并对下阶段精益项目推进、学习日开展、精益示范点等重点工作开展思路进行了梳理。期间，领导小组还听取了“降低户均工程造价”和“提高在用计量器具周检率”两个项目实施小组阶段工作报告。



镇江公司

5月8日，镇江公司召开“降低供销差”专题项目跟进会，会议就1-4月“降低供销差”课题开展情况及重点工作进行了总结与探讨，并列出了公司各部门下一步目标与计划措施。镇公司李斌总经理全程参与并听取项目汇报。



资兴公司

4月26日、27日资兴公司利用周末时间邀请大区精益绿带洪博对全体员工，就“如何进行快速改善、DMAIC工具应用等”开展精益管理培。



武汉公司

5月6日，武汉公司召开精益办会议暨五月精益管理学习日会议，会上对快速改善工作提出要求，并学习了集团、大区、公司各层级优秀快速改善提案，给各部门、各班组打开了寻找优秀提案的思路。



郴州公司

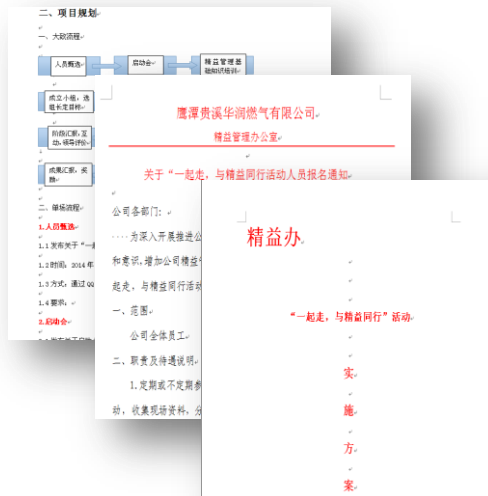
5月8日，郴州公司召开精益管理启动暨培训大会，并邀请大区精益办蔡俐娜总、武汉大区绿带杜琰、吴宇森、厦门大区优秀绿带杨斌作精益工作宣贯及理念、工具讲演。





鹰潭、贵溪公司

5月，为深入开展推进公司精益管理工作，进一步增强员工的精益理念和意识，增加公司精益管理人才的培养，公司精益办特别举行此次“一起走，与精益同行活动”。



福州公司

5月4日，福州公司举行第二期精益管理内训师培训。大区绿带韩惠玲、王远新作精益课题讲演，公司精益领导小组及内训师团队参加本次培训。



厦门公司

5月5日—7日，公司精益办就“降低每万名客户投诉数”、“提高CNG配送效率”课题开展项目跟进，并就数据统一及真实性进行现场流程观察。





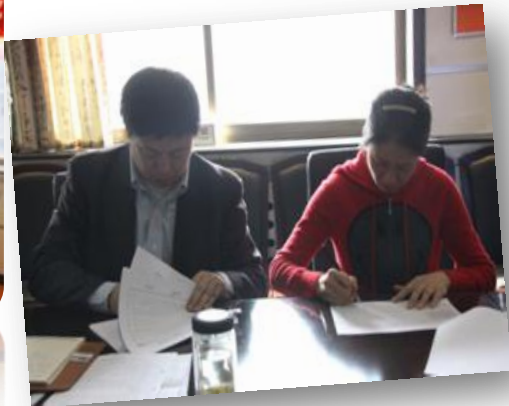
郑州公司

5月9日下午，郑州公司组织内训师团队召开学标杆精益管理学习日暨一期精益沙龙活动，本次活动就“Kaizen经验分享、相关工作规范阐释、优秀Kaizen、精益学标杆考核评价标准等课题”开展学习研讨。



长治公司

4月29日，长治公司召开精益管理、学标杆工作启动会。会上对公司全年精益管理工作进行了全面部署，宣读了相关文件，山西大区执行总经理、长治公司总经理刘仁杰总与各部门及分子公司负责人签订了2014年度精益管理合同，鼓励大家将精益管理应用到工作中，降低成本，提高效率，促进公司全面发展。





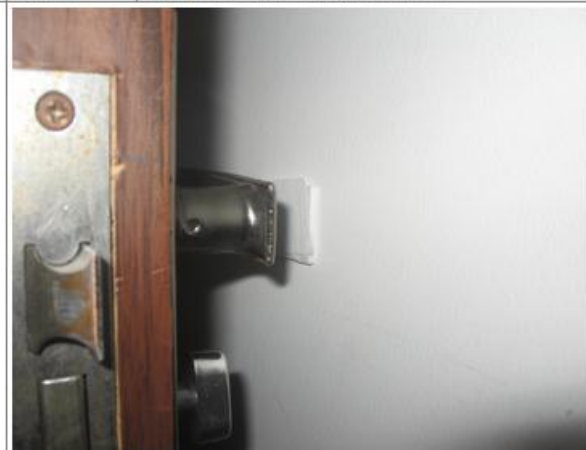
华润燃气运营平台

项目名称	阀门防锈蚀	项目类别	安全保障类	提案者	张力	提案者部门	输配管理部	提案者联系电话	0372-3926840
项目编号	ZZ_AY_201402422	填报公司	安阳公司	所属大区	河南大区	提交日期	2014-5-6	填报日期	2014-5-4
项目简介	球阀顶部压盖容易进水从而产生锈蚀现象，增加密封圈后消除改现象				项目价值	增加设备使用寿命			
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选	是	公司优选	是	项目效益预估	0
改善前	易进水				改善后	密封			




华润燃气运营平台

项目名称	sp_增加双面膜胶保护门	项目类别	环境改善类	提案者	刘斌臣	提案者部门	输配管理部	提案者联系电话	3926840
项目编号	ZZ_AY_201402459	填报公司	安阳公司	所属大区	河南大区	提交日期	2014-5-6	填报日期	2014-5-6
项目简介	办公室门频繁开关易碰有响声，容易碰撞墙壁				项目价值				
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选	是	公司优选	是	项目效益预估	0
改善前	办公室门频繁开关易碰有响声，容易碰撞墙壁				改善后	增加双面膜胶保护门后消除碰撞墙壁			





华润燃气运营平台

项目名称	回单纸张的替换	项目类别	成本控制类	提案者	施忠美	提案者部门	计划财务部	提案者联系电话	13962744422
项目编号	NJ_QD_201400331	填报公司	启东公司	所属大区	江苏大区	提交日期	2014-5-12	填报日期	2014-5-12
项目简介	回单打印纸的替换					项目价值	节省纸张，整洁美观。		
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选	是	公司优选	是	项目效益预估	0
改善前	回单打印都需要裁剪。					改善后	更换后纸张大小合适，不需裁剪，节省纸张。		
									





华润燃气运营平台

项目名称	废弃硅胶新用途	项目类别	成本控制类	提案者	孟宝岗	提案者部门	客服	提案者联系电话	5522977
项目编号	ZZ_YQU_201400189	填报公司	阳曲公司	所属大区	山西大区	提交日期	2014-5-8	填报日期	2014-5-8
项目简介	燃气中立管上增加塑胶套，减少管道与管卡的摩擦，更加安全。					项目价值	通过废弃的硅胶的使用，既保障了用户用气安全，而且降低施工成本。		
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选	是	公司优选	是	项目效益预估	0
改善前	硅胶套浪费					改善后	硅胶套可以有效的二次利用		
									



华润燃气营运平台

项目名称	签字注释贴	项目类别	效率提升类	提案者	李祥华	提案者部门	市场开发部	提案者联系电话	13915734905
项目编号	NJ_KS_201400525	填报公司	昆山公司	所属大区	江苏大区	提交日期	2014-5-14	填报日期	2014-5-7
项目简介	签批文件 OA 中审批完成后，签字文件有很多页需要签的时候，将分页粘贴标签，签字者只要依次翻到粘有标签的页面，直接签好字即可，节约时间，简洁快速。					项目价值	快速，效率高		
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选	是	公司优选	是	项目效益预估	0
改善前	页页翻，翻了半天才找到需要签字的页面，在繁忙的时候容易漏签。					改善后	快速找到需要签字的页面，既快速又不会漏项		
									



华润燃气营运平台

项目名称	无缝钢管测量	项目类别	效率提升类	提案者	何科燕	提案者部门	工程部	提案者联系电话	15973590022
项目编号	WH_ZIX_201400016	填报公司	资兴公司	所属大区	湖南大区	提交日期	2014-5-5	填报日期	2014-5-5
项目简介	无缝钢管长短不一，一般为 8-11 米，每次发货时都须要两人方可进行测量，现在测量尺一头加一个燕尾夹，只须一人便可进行测量。					项目价值	提高工作效率，减少人员投入。		
项目得分	0.00	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益预估	0
改善前	测量须要两个人方可完成，一人在一头固定，另一人进行测量。					改善后	一头用燕尾夹固定，一人进行测量。		
 <p>改善前</p>					 <p>改善后</p>				

2014年赤峰公司关于精益管理和快速改善的总结和思考

文/胡中山【赤峰公司总经理】



2014年是赤峰公司推行精益管理承上启下的关键年，通过2013年对全体员工的培训学习，公司上下精益管理文化氛围初成，文化理念基本普及，初步掌握了相关工具方法，为2014年精益管理工作继续开展奠定了良好基础。现总结如下：

一、开展多方位、多角度的内外部对标

内部：总部、大区、成员公司

二、培养燃气特色的绿带队伍

- 1、培养赤峰华润燃气特色的内部绿带团队；
- 2、编制适用赤峰华润燃气的精益管理培训教材；
- 3、赤峰公司初步建立起内部的精益人才梯队。

三、建立燃气特色的精益管理配套机制

编制并发布《华润燃气精益管理考核评价、激励管理办法》，明确跬步行动、精益管理跟进推进机制、固化分享机制、人才培养及认证机制。

四、开展燃气特色的精益管理学习日活动

每月统一开展一次形式多样的精益管理学习、推进活动，效果明显。

五、评选、推广优秀跬步行动提案：评选、印制、分享优秀跬步行动提案。



2014年赤峰公司关于精益管理和快速改善的总结和思考（续）

六、通过多个维度宣传精益理念，塑造精益文化

展板、板报、电子屏、内刊、邮件、QQ群、跟进分享会、学习日、提报系统开展精益活动。

对于如何在2014年更好地实施精益管理，经过实践和讨论，个人有以下几点思考：

一、继续组织培训和学习，使精益管理理念深入人心，增强员工对精益管理方法的认同感，达到以思想指导行动的目的。

二、加强学习成果实效性的转化，使精益管理不仅仅停留在大脑中和口头上，将工具方法落实在日常工作中，从改善身边环境做起，确保让公司“尝到甜头”。

三、精益管理小组成员下到基层，注意发掘员工的创造力，制定奖励机制，定期对先进集体和个人进行奖励，激发员工积极性。

四、改革绩效考核制度，将精益管理的落实情况和取得的成效纳入管理人员的年度考核中，形成自上而下推进精益管理的工作氛围。

五、构建一套与组织战略相匹配的精益管理体系，结合赤峰公司的实际情况完善顶层设计，建立具有赤峰公司特色的精益管理制度。

以上几点是赤峰公司关于精益管理和快速改善的思考，相信在全体员工的共同努力下，赤峰公司在精益管理工作中能够积跬步以至千里，稳中求进，坚定前行。



初识精益，行而渐远

文/胡步健【苏州公司】

春寒料峭，三月又至，我有幸加入华润，并在这里与精益相遇，委实是一件十分有趣的事情。

“未见形而闻其声”

与精益管理的邂逅，完全是意料之外的事情。懵懵懂懂的进入公司实习，一点一滴的积累经验，这是每天必备的工作，精益管理便在这个时候悄悄出现了。对于一名新进大学生，虽然对精益管理完全一无所知，但是总能听到前辈们时不时提起KAIZEN之类的词语，那时的我对精益充满了好奇与期待。

“走马观花寻其影”

进入公司实习一段时间，视角也开始从流程、制度转向了细节，姑苏本就是精细的城市，而苏州华润也很好的继承了这一点，游走于办公楼中，你总能在细微之处找到一些惊喜的东西。平日上下班总是忙忙碌碌直奔办公室，但是如果放慢脚步仔细观察，公司各处都有精益的影子：门前广场上的精益管理宣传报、楼道当中的展板，甚至，在食堂里桌面之下。每一个改善的内容都体现出前辈们对精益管理的热情。宣传展览之外，精益管理的渗透比想象中更深远，高层办公室必经之路上的动向表、灌水处的隔夜水回收桶.....无论哪一项彰显着高效节约的精益理念。从前觉得精益管理是一种高屋建瓴大道理，但它实际上就是那么一件件小事存在你身边，边走边看，精益管理总有给人惊喜的地方。



初识精益，行而渐远（续）

“春分化雨触其形”

实习2个多月，终于有机会接触到了公司的精益管理学习活动，虽然只是以旁听者的身份参加，但是能一睹公司首批的绿带培训师的风采已经是非常满足。在这一次的培训活动中，第一次接触到DMAIC工具：作为一套完整的处理问题的体系，其中所包含的理论和原理十分复杂，不管是定义、分析还是后期的改善、控制，都不是一蹴而就的，想要灵活运用，必然少不了大量精力的投入。相信在绿带智囊团的支持下，未来的路一定会好走很多的。

虽然加入华润的时间不长，但通过这段时间的学习，渐渐的初识了精益管理。以后的时间还很长，我所能学习的所能做到的事情还有很多，希望通过自己的努力，能够有机会在精益管理当中发挥力所能及的作用。我也更希望有朝一日精益管理可以成为一种潜移默化的价值观渗透进每一位员工的工作生活当中。



精益管理的心得体会

文/ 邹远明【财务部】



通过公司开始引进精益管理的思维，我们从开始了解到认识，然后再到实践，不知不觉中自己进一步启迪了思维,开拓了视野,细细品味感受很多，以下便是我的一些体会。我觉得实施精益管理是企业科学发展的要求，也是我们管理水平提升的必然选择。

首先是转变观念。观念是我们对事物的认识，不同时期，不同阶段应有不同认知事物的观念，但是，由于传统思维定势，转变观念是一个写着容易、说着容易但做起来非常难的事，改变已经长期形成的固定思维模式是困难和痛苦的抉择，所以转变观念是实施精益管理的核心所在。要实现这一目标，就得从公司的领导层出发，建立起适应市场经济发展，适应科学发展新形势需要的现代化管理理念。在贯彻精益管理的理念中，领导干部是带头人，他们既是推进精益管理的策划者，又是落实精益管理的执行者和实施者。因此，在推进精益管理的进程中，各级领导尤其是主要领导思想观念转变的快与慢、深与浅、是与否，不仅影响广大员工观念意识的转变和行为职责的运作，而且在很大程度上制约着精益管理的成败结果和顺利推进。其次是我们员工观念的转变是推进精益管理的内在动力。在领导观念转变的基础上，员工观念转变是我们落实精益管理的真正动力。我们公司的各项管理是通过职能部门和全体员工去实施和运作体现的，因此，每一位员工既是精益管理的对象，载体和参与者，同时也是（续下页）



（续）精益管理的主体和实施者。精益管理是一个全员参与的过程，也是全过程和全面的精益，只有每一个人都参与到精益管理之中，精益管理才能落到实处，才能发挥出成效。

其次是创新，我觉得创新是推进精益管理的必然途径。因为精益管理是以持续自我改进为特征的，要自我改进就必须先发现问题，找到原因，想到办法，最后解决问题。之后在这个基本过程中不断的思考从而转变观念，找到新的方法，至此才能避免下一次的问题的出现。所以说创新是管理的永恒主题，只有不断地更新观念，才能不断地创新工作思路并在创新中不断地否定自我，不断地取得了进步。观念的转变只能应对当前，观念的创新才能把握未来。

最后是要关注细节，我觉得精益要求是提高效益的必然措施和选择。“天下大事，必作于细，天下难事，必成于精”，天下的难事都是从精细的要求做起，天下的大事都是从小事开始，把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。在目前激烈的市场竞争中效益的好坏，很大程度上已经由细节决定。公司现处于蓬勃的发展时期，大量业务的涌入，随之带来的是更多的效益和员工更大的工作量，但在平时的工作中任何一个细节的失误，任何一项工序的不精确，就可能造成手中项目的不准确、遗漏，甚至是错误，最后影响到公司整个运营和效益。局部细微的弱点都将最终导致全局的崩溃，所以我们的管理工作要体现追求利润最大化这一企业本身特质，就必须（续下页）



（续上页）注重细节，精益求精。芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是成就大事的不可缺少的基础。由此，我们应该按照精心、精细、精品的要求去做我们的各项管理工作，我们需要改变心浮气躁、浅尝辄止、半途而废的毛病，提倡凡事都应精细化，把小事做细、做精、做实。树立精心安排，精确决定、精明管理、精打细算、细化目标、细分责任、细致工作、关注细节的观念。倡导宏观正确，责任明确，措施准确、细节精确的工作作风，精耕细作，做足精细，为我们品牌和效益的提升而努力。



精益思维在生根，精益组织在发芽

文/ 张蒙【计财部】

“天下大事，必做于细”，精益管理是指运用细致入微的管理手段将有限的资源发挥最大的效能。精益管理作为一种先进的管理文化和管理方式，提升企业的管理水平，做企业的助推器，这种模式深深地吸引了我。

前几天我看了马云在某节目的点评中说的一句话，觉得非常认同：企业需要有艺术气质的企业家，不需要有商业头脑的艺术家。而我们企业同样需要有精益思维的员工，最终成为实行精益管理的组织。（续下页）



（续）计财部开展精益管理工作以来，令我感触很深。由之前的被动提报“Kaizen”提案，绞尽脑汁的想快速改善方案变为主动地去学习精益管理并得到了很多启发。我觉得精益管理体现在精、准、细、严四个方面。精是精心，精湛，精益求精；准是准确，具体无误；细是把工作做到细致入微；严是严格，严谨，一丝不苟。要想实现精益管理工作，就要全面了解精益管理的本质特征，勤于思考，勤于反思，勤于实践，善于在精益管理的本质特征中提炼适合于自身部门或者岗位的管理精髓，结合部门和岗位的特征将精益管理工作赋予新的内涵，新的内容，不断地在时间中推陈出新，适应新的管理理念。

计财部自推行精益管理工作以来，要求部门员工每月上报至少一篇精益管理稿件。我们在追求数量的同时，也在追求质量，持续渐进，全员参与，积极地参与到精益管理工作中去。作为公司的重要部门，我们义不容辞：不仅要保证账务处理的准确性，还要与税务机构建立良好的沟通关系，力争为企业减免税收，对于企业的现金流加以重点关注，为企业的战略性投资出谋划策，严把资本性支出关卡，建立健全内部审计制度，配合其他相关部门工作并派出经验丰富人员支援兄弟公司，发扬互帮互助的精神。精益管理已渐渐融入到我们的血液中。

作为精益联络人，我很开心，因为在我们的团队里精益思维正在生根，我们的精益组织正在发芽。在以后的工作中，我们一定会再接再厉，严格按照精益管理的条理要求自己，使部门的精益管理工作再上一个新的台阶，为公司的跨越式发展和精益管理工作向更深、更高、更远阶段的推进献出一份力！



快速改善，用心做起

文/胡秀【武汉公司】

通过学习精益管理，让我们对生产管理新思维有了近距离接触的机会，同时也有了对新事物的进一步了解。

快速改善曾经让我们脑海一片空白，每月递交提案时都需要冥思苦想。从上报的成功提案以及工作中一些改善中，我们看到了很大的改变。办公室里物品摆放整齐了，工具间里各类标识也明显了，工作中物料浪费减少了，程序简单化了，渐渐的我感觉这种改善，是一种无形的管理，整洁高效工作地过程和方法，可以教育、启发并养成良好的“人性”习惯。

快速改善是精益生产、管理的一部分，我们通过一个个细微的改善，在思想观念上改变自己，在价值观上重塑对事物的看法，在工作中培养“什么是良好”、“什么是增值”、“有没有增值”的习惯。通过消除所有环节上的不增值活动，来达到降低成本、缩短生产周期和改善质量的目的。同时不断的改善，用持续改善的观念引导我们去追求完美。环境在变，世界在变，我们可不能一成不变。

在快速改善日常工作中，让我们改变最大，印象最深刻的是思想转变。公司安全生产责任书及安全责任生产管理制度中，常提到的“零事故”、“零故障”，很多在听起来都会觉得不可思议，认为不可能实现零故障。这主要是我们的思维没有转变过来，其实零故障不是凭空而来，这有着坚实的思想基础。（续下页）



（续）首先，设备的故障是人为造成的；其次，人的思维及行动改变后，设备就能实现零故障；再次，要从“设备会产生故障”的观念转变成“设备本身不会产生故障”；最后，我们的认知告诉我们，其实完全“能实现零故障”。作为一线员工，要实现零故障我们应该从哪些方面努力呢？其实，最关键的就是做好自己的本职工作，在点检维护时做好清扫、加油、紧固；严格按照操作规程和作业指导书进行操作、保养，标准化作业；及时复元设备异常；适时的提出合理化建议主，改进设备潜在缺陷；平时加强学习，努力提高操作技能和维修技能等。我们要坚信，只要我们坚持不懈的努力，零故障并非不可能。

精益管理快速改善效果怎样，决定因素不是人的能力问题，而是意识问题。如果你希望改变目前物品无序堆放、设备的跑冒滴漏等现状，那么第一个必须改变的就是自己。心若改变，态度就会改变；态度改变，习惯就会改变；习惯改变，人生就会改变。快速改善也正是如此，需要每个人从内心开始，用精益的思想去考虑问题，从自我做起实施改善，积小步而行千里。如果我们每个人都做到这些，精准就在眼前，成功指日可待。





时间去哪儿了

文/王泽邦 【南京设计】

任何节约，归根到底是时间的节约——马克思

利用时间是一个极其高级的规律——恩格斯

不能管理时间的人，就不能管理一切——德鲁克

耳边犹响起“门前老树长新芽，院里枯木又开花，半生存了好多话，藏进了满头白发”，春晚上一首《时间去哪儿了》，让芸芸众生思考人生，甚至习主席也深受感触，例数自己的时间到底去哪儿了。

当下，华润集团高瞻远瞩，全面推进精益管理，在我看来，就能很好的回答时间去哪儿了，并且进一步告诉我们，时间应该去哪儿。

所谓精益，本质上就是提高工作效率。《当代企业世界》中关于精益管理的解释是：精益管理是一种管理理念和管理技术，是通过规则的系统化和细化，使组织管理各单元精确、协同、高效运行。精益管理强调高效、节约，就必然注重时间管理。因此，我们需要思考精益管理理念指导下的时间管理。

网络上经常可以看到一些触目惊心的数据，例如，一个人工作40年，排除吃饭睡觉等等，有效工作时间仅3.3年；中国消耗全球12%的资源却只创造了不到5%的GDP；和美国相比，国内小时人均GDP仅是国外的不到六分之一。这些数据说明，国民生产效率亟待提升。勤劳的中华民族在智慧上不输与任何其他民族，（续下页）

(续) 没道理单位时间创造的价值就少，效率低下的很大原因在于，工作中许多时间因为种种原因被浪费掉了。总结下来，没有具体的开始、结束时间，没有具体的进程安排，没有几项工作协同进行时具体的时间分配，以及广大人民喜闻乐见的“拖延症”等等都是造成时间浪费的罪魁祸首，而这些，都可以通过简单易行的时间管理完全扼杀。

时间管理并不复杂，但需细致入微，做好下面几个方面，即可很好的改善自己的效率。

1. 专注：每次只专注于一件事，人脑的逻辑其实很像电脑的单线程，特别是我们所从事的工程行业，心无旁骛才能获得最高的效率。

2. 有序：做好不同工作轻重缓急的分类，按照各自最终期限排列好，然后每次只专注于一件，按照顺序有条不紊，复杂的工作也变简单。

3. 概率：努力提高一件工作首次完成的概率，重复工作必然浪费大量时间精力。这要求我们胆大心细，谨慎而自信，并通过不断的归纳总结，将本职工作中遇到的问题烂熟于心，遇到问题，解决方案新手拈来，所谓熟能生巧，做个自己行业里的卖油翁。

4. 预留：意外总归会有，量子理论下整个世界历史都是随机事件构成的。工作中，让人措手不及的事情总会发生，不能将每天的时间全部塞满，预留一段，平时作为学习、总结甚至休闲都可以。这样，当无可避免的碰到紧急事件，才能体现时间管理的弹性，从容不迫，不影响后续安排的前提下完成当下工作。但这段时间又不可太长，以免占据太多宝贵的工作时间并让人产生迷茫。(续下页)



(续) 个人意见，每天一至两个小时为合适。这样，我们的工作效率才能如龙泉宝剑，刚柔并济，历经千年而锋利如初。

5. 工具：我们生活的时代主旋律是数字，数字的高度有序性让我们很幸福的拥有大量的、简单易用的数字工具，像番茄时间、日程安排软件乃至Excel都是典型的时间管理工具。养成使用时间管理工具的习惯，可以很多程度上解放大脑“内存”，减少精神负担，提供工作效率，而付出的代价仅仅是每周一小时。

6. 拒绝：挑战自我是值得鼓励的，但工作中应当学会辨别力所不及的事情，并勇敢拒绝，否则，必然事倍功半甚至一事无成，这其实是对时间最大的浪费。

总得来说，精益管理相当重要的一部分就是时间管理，集团理应重视推广执行。就个人而言，现在常思考时间去哪儿了，只为若干年后，我们不会遥望夕阳，眼角布满遗憾的叹一句：“时间都去哪儿了，还没好好感受年轻就老了”。



细微之处见精益

文/【无锡公司】

当下公司全员掀起学习精益管理的大环境下，星星之火已燃成燎原之势。我们很多人对精益管理很陌生，因为它本身就是个舶来品，日本丰田公司的先进生产理念，如今我们也开始摸着石头过河。然而这又是必然的，对一个企业而言精益生产是企业持续发展的一部分，如果没有精益生产，等于切断了企业管理通向更高层次的通道，其管理将会在固有水平上循环，最终导致体系僵化或失效而被市场淘汰。而微小改善又是一种全员活动，使员工积极地参与各种改进活动。员工是企业创新和发展的根本动力，**(续下页)**



(续)是促进管理和技术进步最活跃的因素。

如果你到了场站，你会发现以前签考勤翻墙倒柜的找笔现在不用了，不知谁用胶带绑了两支笔在桌上，随用随取十分方便。休息室里的沙发垫子被谁洗了，干干净净的，很清爽。报刊栏也被谁整理了，废旧报纸被整齐叠好放在一边，实时更新的报纸被整齐夹好挂了起来。场地变干净了，以前的坑洼地段也被平整好了，就连后面机房的“开关”挂牌也被人很细心的用防护胶带把边缘给包了起来，以防割到手。你不得不佩服咱们这些同事敏锐的洞察力。员工的水平犹如逆水行舟，不进则退，只要公司给他们提供充分发挥聪明才智的舞台，就能把员工的潜力开发出来。

如今，我们每天都感受着微小改善给我们带来的变化，我们参与着，实施着，改变着，受益着。我们终将继续发扬“群策群力、不断改善”的精神，最终达成改善目标，使公司和自己找到重新发展的方向和目标。



在改善中精益求精 在精益中实现蜕变

文/陈冰融【厦门公司】

转眼间在公司工作学习已经一年，在学习精益管理的道路上也已走了几步路，从最开始接触Kaizen、5S、六西格玛的陌生不解到风风火火加入提案大队到再后来的与自身工作的一点体验相结合，精益管理正一点一滴地融入我的日常工作中。然而，在初尝精益管理甜果的同时，我也会有这样或那样的困惑，如清扫办公室是否真能提升工作效率，今天保持整洁的桌面明天是否整齐如故，而在越来越多的工作面前，归档文件整理电脑**(续下页)**

（续）似乎不能满足难度加大的工作……这些不禁让人感慨，学习精益管理，我们仍然是任重道远！

我在工作摸索中学习精益，想要在潺潺涓水的积蓄能够汇成滔滔江河的成功，但对于该如何深化改善，得到更加质的提升却不知如何下手。当全公司上下每月提出巨大数量的合理化建议，希望借此量的巨大累积而引发质的飞跃的时候，对于提案数量的巨大是否意味着改善的效果，建议的提出是为了应付了事还是以实际出发，我想这还是需要讨论学习的。

其实，持续改善的学习如同工作学习，从新入手的茫然无措，拘泥于概念形式，到依样画瓢，照本宣科地采取行动，再到自我探索寻求适合自己的方法，最后形成习惯形成一种自然而然的工作能力，是漫长的经验累积过程。这个过程让我们十分注重量的堆积，然而我们更应该学会的是自我的学习，勇于创新，对于现有的方式方法提出改进建议和创新，并珍惜并维护取得的效果，让精益管理与工作真正相结合，而不只是流于形式、拘泥于简单的提案。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。精益管理是一种先进的管理理念，我们在学习应用中收获成果，不过一颗果实的成熟并不是简单的施肥浇水便能开花结果，更重要的是如何因地、因时制宜，方能硕果累累。所以，学习精益，也要与时俱进的改善，在改善中精益求精，在精益中实现蜕变。



在路上，前行永不止步

鹰潭贵溪公司 吴世发

雄鹰要翱翔苍穹，需要能使它扶摇直上的双翼，精益管理要在公司落地，生根发芽，理论和实践必须紧密结合起来，理论就是实践的双翼。

精益工作开展已有一年多的时间，从认识精益、推广精益到理解精益、掌握精益，我们走过了一段漫长而又艰辛的道路。在推行精益管理的过去一年里，我们遇到过坎坷也收获了成果：在精益管理从无到有的筹划阶段，我们曾感到茫然、无助，但当精益管理的雏形展现在我们面前时，取而代之的是巨大的喜悦；在精益管理的探索过程中，我们蹒跚前行，前行的道路纵然坎坷，我们的脚步却很坚定；在精益管理工作的开展阶段，我们曾屡屡受挫，但是“手把红旗旗不湿，弄潮儿向涛头立”的执着和勇气激发了我们迎难而上的昂扬斗志；在集体大区的精益管理考评时，我们曾战战兢兢，但当成绩揭晓后，我们却暗下决心，要将工作完成得更好。

风雨曾经，坎坷几何，在鹰潭、贵溪公司开展精益管理的过去一年里，我们曾在风雨中前行，在坎坷中奋进。在回顾往昔，总结成绩时，我们深知支撑鹰潭、贵溪公司精益管理有序推进有三个法宝：一、精益组织者的成长是前提。要想通过推行精益管理，逐步培养、锻炼人才队伍，精益组织者首先要接收新的理念，掌握新的管理模式，率先成长，只有精益组织队伍成长，员工队伍才能成长；二、思维转变是保障。推行精益管理，首先要突破固有思维模式，实现思维习惯的转变，这是开展精益（续下页）

（续）管理工作的基础和保障，思维转变将促使精益管理由自上而下推动，转变为自下而上、自动自发实施。三、持之以恒是关键。我们应及时把阶段性的成果转化为标准化的操作规范，形成可复制的模式，予以推广应用并建立长效机制，持之以恒、持续改善。

精益已经开始慢慢融入公司的企业文化中，形成了一种良好的氛围，但是仍然存在片面性，如何真正地将精益与集团的十二五战略规划、公司的五年战略规划结合起来，值得我们去深思和研究。



践行于精益之路

文/纪鑫铜【车用燃气事业部】

自推行精益管理工作以来，大家已经逐渐的形成了对精益的一种热情，虽然有时一些人谈到精益管理就会有“偏头痛”，但这种氛围正如同雨后春笋一般在不断的变得浓厚，精益在逐渐的成为我们的茶余饭后，成为我们的一种文化。

随着kaizen的要求不断严格，大家也不约而同的花一些时间去真正的绞尽脑汁，争取找到更多可以改善的或者我们做的不足的地方，这也正是kaizen的真正目的，在推行精益的过程中我们不仅希望通过kaizen这个抓手达到改善、提高的目的，更是希望大家能够形成这样一种精益的氛围，最终形成一种精益的文化。

再说精益管理项目这个抓手，虽然这是一个长期的过程，与kaizen截然不同，多数人也会因此烦恼，项目中所用到的各种错综复杂的工具会让人头大，有时更让人摸不到头脑，但和精益比起来，这只是推行精益过程中的一个小小的波浪，只要我们坚持，花些时间真正的去思考，任何问题都将不是问题，这就犹如一份新的工作，开始总会有些迷茫，但到最后必将是轻车熟路。**（续下页）**



（续）很多人都认为我们的精益管理就单单只是kaizen和精益项目，其实不然，我们会看到在以这两个抓手为发力点在精益管理工作中起到的成效，除了改善、提高、效益，我们从中更是得到了一种思维上的升华，将精益管理融入到了我们的思维中，用一种更加科学、精益的眼光去看待工作、生活中的各种事物。Kaizen和精益项目只是作为我们推行精益管理工作中的两个抓手，通过抓手的推行去培养我们的一种精益认识，一种精益理念，一种精益文化。

也许很多人会问，kaizen和精益管理项目到底在起到了多大的作用？是不是真的有所成效？我想说质疑是一种人之常情，如果凡事都不去质疑，那事事都将没有改善的余地，你在质疑说明你在思考，但这种思考你是否有想过这其实就是一种改善的方法，我们看待事物就要追根溯源，存在不足和不合理就要改善，当我们有了质疑就会产生想法，精益管理也是同样，我们一直在通过kaizen和精益项目在培养大家这种质疑、精益的思维，当思维形成后，也许你在遇到何种问题时，你会开玩笑的说，改善来了。

在践行精益管理的道路上，我们难免会遇到磕碰，但不能因为受伤就放弃前进，也许成功离你只有一步之遥，精益管理除了培养你的思维以外，还将改变你对客户这个概念的认知，它将教会你把身边的同事看做客户；还将改变你看待问题的方向，它将教会你看待问题时从流程出发，而不是问题的一点；还将改变你为人处事的态度，它将教会你少些“但是”，多一些肯定。**（续下页）**



(续)既然，精益教会你如此之多，我们在践行的精益道路上为何要有质疑；既然，精益在三星和丰田已经形成了不可磨灭的光辉，我们在践行的道路上为何要有抗拒；既然，精益已经为华润带来了如此大的效益，我们在践行的道路上为何要有停滞。

在践行精益的路上，我们终将与之携手，改变生活。

精益伴我快成长

——李晓华/总经办

我们风华正茂，充满理想；我们好奇心十足，喜欢创新；我们不拘于现状，期盼挑战。学习精益的过程中，我一直在反思，我们到底怎么做才能将年轻的心和精益的力量融为一体。于是，我在精益的跑道上起航了！

精益是切断懒惰的尾巴，长出勤奋的样子；精益是为自己换一副眼镜，观望更广阔的天空；精益是给自己加把梯子，攀得更高更远。学习精益要摒弃经验主义，用创新的眼光看事物；学习精益要抛开本本主义，用实事求是地态度看待问题；学习精益要放下架子，甩开膀子干实事。

精益不是简单的加减法，节约资本是精益，购置高效率的工具设备也是精益；节约时间是精益，多花点时间一次性把事情办好也是精益；节约人力是精益，全民参与也是精益。精益的目的是把事办好，把人用好，把时间处理好，把工具使用好。

精益，是无形中的成长；精益，是情不自禁的改变；精益，在学中干，在干中学！



精益改变现在 精益引领未来



华润燃气

China Resources Gas

华润燃气精益管理办公室

邮箱: jingyigl@crgas.com

精益网站: <http://www.crgas.com/news2.aspx?cid=92>