



华润燃气
China Resources Gas

LEAN

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

August 2014
精益管理半月刊
精益管理办公室

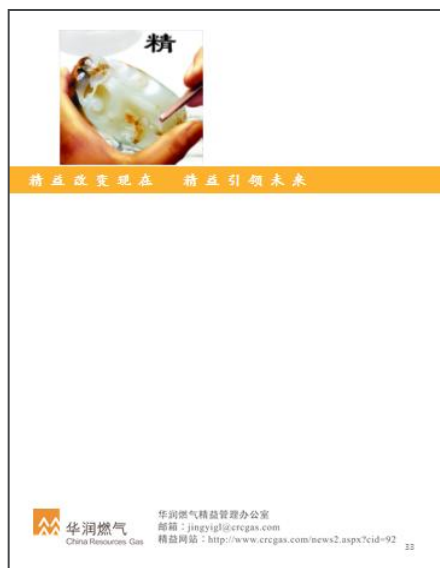
2014年8月刊(上半月刊)

精





实 | 现 | 内 | 涵 | 增 | 长



目录

亮点聚焦	3
指标完成情况	5
集团动态	6
大区动态	7
成员公司动态	12
Kaizen天地	21
基层传讯	25

主办：华润燃气精益管理
办公室

承办：辽宁&黑吉大区

供稿：各大区、各成员公司

集团学习日



8月13日，总部精益办在深圳华润大厦19楼大会议室召开8月精益管理学习日，华润燃气集团高级副总裁朱锂坤、总部各部室负责人及总部精益办成员、各部室绿带参加了本次学习日。

---- (P7)

集团运营部陈涛经理参加湖北大区精益管理培训会，并亲自宣贯精益管理思维；帮助各位学员梳理精益管理工作推动思路；介绍并培训精益管理项目分析和学标杆常用工具。

-----湖北大区 (P8)



你改善了吗？

每次都要回答别人办公室WiFi密码吗？简单张贴，轻松搞定！

----- (P24)





精益感悟

推行Kaizen的过程中，往往前一两年项目提案会比较多些而且项目的质量比较高，但执行1-2年之后似乎提案者也变得“黔驴技穷”了，于是便出现应付了事随便拼凑一个交差，久而久之，风气会日下，如何改善再行发展成了一个问题。

----- 厦门公司 罗仲培

面对提案“黔驴技穷”如何改善再行发展

天然气行业精益管理漫谈

天然气行业作为一个年轻的企业，更应该借鉴其他好的精益管理发展模式，分析解决重点、难点问题，标准化、规范化经营发展，复制粘贴好的方法，快速有效的提升经营管理水平

----大连花园口公司总经理 逢焕庆

一定要把精益管理运用到我们企业的日常管理工作中，在认真的学习精益管理的精髓的同时，把它运用到企业的每项管理工作中，促进企业的快速发展。

-----大亚湾公司 李振华

将精益管理思维运用到工作细节中来

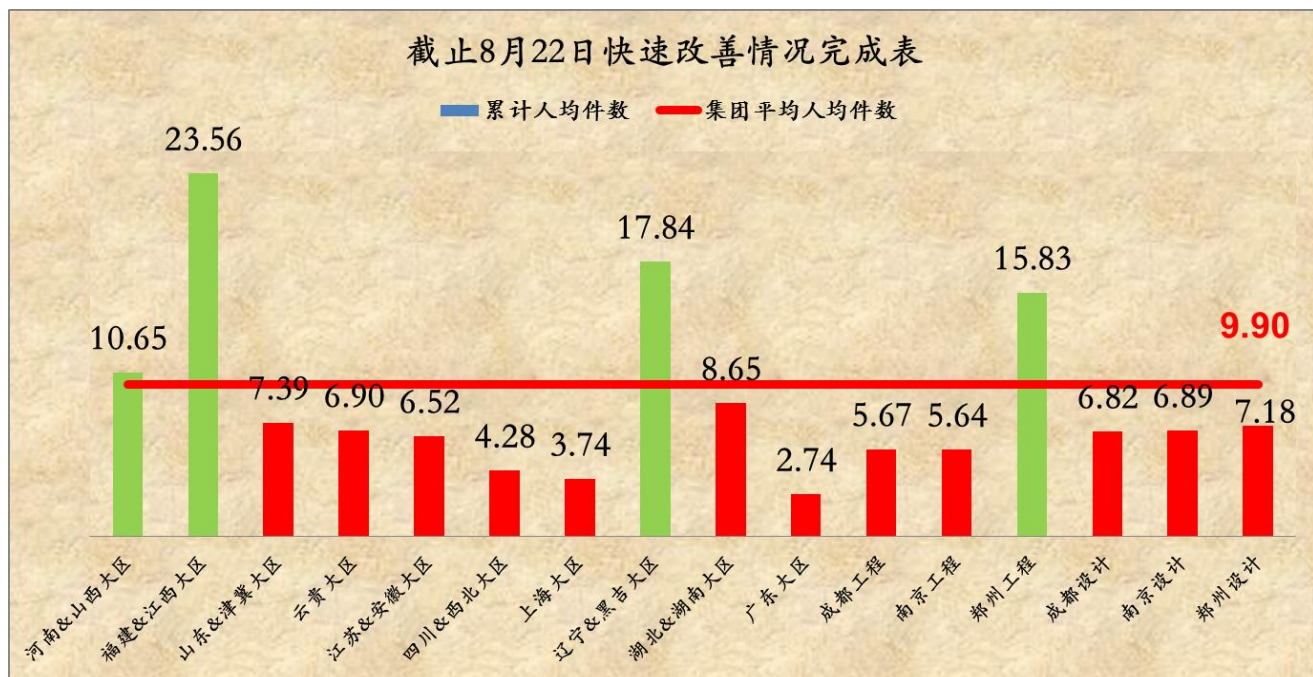
半月报提报情况

		精益管理半月报														准时报	迟报	未上报
大区及区 城公司	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	6月1日	6月16日	7月1日	7月16日	8月1日	8月16日			
四川&西北大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9	5	1
福建&江西大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
山东&津冀大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13	2	
云贵大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13	2	
江苏&安徽大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	3	
上海大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
河南大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
郑州大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
辽宁&黑吉大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13	2	
广东大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	4	9	2
湖北&湖南大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	9	6	
成都工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	1	2
成都设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14	1	
南京工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13	2	
南京设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
郑州工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		
郑州设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	15		

注：以上统计情况如有疑问，请与总部精益办联系核实修改。

快速改善整体情况

截止8月22日共开展快速改善项目261515项。



8月13日，总部精益办在深圳华润大厦19楼大会议室召开8月精益管理学习日，华润燃气集团高级副总裁朱锺坤、总部各部室负责人及总部精益办成员、各部室绿带参加了本次学习日。

学习日上，朱总首先进行导入发言。朱总在导入发言中强调了精益管理的重要性，并提到办公室开展5s活动的必要性。最后朱总还提出：希望通过今年精益管理工作的推动，助力学标杆工作的开展，人人学标杆、人人做标杆，通过每个人实实在在的行动，使每个人都养成精益管理的思维，从而有效推动学标杆工作的开展。



接着，总部精益办陈涛经理就上半年精益管理工作进行了总结和回顾，对上半年工作亮点与不足进行剖析，并提出了下半年工作计划；营运部吴永总组织参会人员就精益管理工作以及精益管理与学标杆工作如何有效开展与结合进行了讨论发言，为精益办下一步工作提供了好的想法与建议。



最后，陈涛经理介绍了5S推进方案，对5S的定义与实施方法进行详细讲解，并针对目前总部办公现状提出改善方法。接下来，总部精益办拟与总部办公室联合开展办公室5S活动，实施5S方案，并希望通过5S活动，使总部精益氛围更加浓厚。



湖北大区

2014年7月25日湖北大区“学标杆”工具方法培训会在襄阳召开，会议为期2天，共有13家成员公司的42位同事参加培训。



集团运营部陈涛经理参加会议，并亲自宣贯精益管理思维；帮助各位学员梳理精益管理工作推动思路；介绍并培训精益管理项目分析和学标杆常用工具。



河南大区

2014年7月29日上午,郑州公司物资部仓储主管廖传瑞带领所属人员一行九人，莅临安阳公司物资供应部对仓储管理工作进行对标学习交流。

会上，安阳公司与郑州公司着重参照集团物资管理对标标杆值项目进行交流。开拓思路、寻找办法，使今后在仓储物资管理工作迈向精益化管理轨道，达到集团标杆值。





云贵大区



8月8日是昆明华润燃气8月份精益管理学习日，学习日当天组织了公司级精益管理活动，由昆明华润精益领导小组副组长主持，公司总经理、常务副总、副总经理、精益催化师以及各单位精益管理联络人共26人参加学习日活动。在以公司总经理为核心的管理团队的支持和鼓励下，顺利地开展了精益管理学习日活动，营造了“鼓励为主、全员参与”的良好活动氛围。

学习日活动上，为二季度优秀改善团队进行奖励颁奖。



山西大区



大同公司客户服务部针对主管人员进行了精益管理六西格玛的培训。学习过程中，大家深度理解了有关六西格玛的精髓所在处，总结了之前做的不好的地方，指出了存在的一些弊端。并讨论了在今后工

作中，我们应该如何改进这些不足，以精益管理的理念去思考怎样消除浪费和不增值活动更好地来提高工作效率，达到事半功倍的效果。

辽宁&黑吉大区

8月，大区精益办组织绿带催化师对各公司项目进行预评审。8月8日，大区绿带催化师将对各自负责公司的精益项目评审意见反馈至大区精益办，整体推动项目的

完善和落实，大区精益办整理意见发送到各成员企业，指导其做好改善工作。同时，大区精益办征集各

公司对《精益管理手册》的需求数量，统一印刷发放，全员范围内宣传。



催化师	所负责公司	评审内容(包括但不限于)
逢焕庆	赤峰、丹东、锦州	DMAIC工具应用的严谨性、专业性；
孙康	本溪、本溪南芬、海城	DMAIC逻辑的准确性；
孙科峰	盘锦、保税区、花园口	项目成果PPT的美化程度；
张继超	伊春、哈尔滨、通化(集安)	取得收益的真实性；
张云哲	营口、桓仁、锦州、国华	项目的整体价值；
谢明	长春、白城、松原、吉林	项目团队发挥的作用；
苏杭	辽源、凤城、辽阳、岫岩	其它合理建议等。

福州大区

8月13日，福州公司精益管理办公室、“学标杆”办公室成员在杨立新总助带领下到子公司连江公司进行精益管理-“学标杆”帮扶交流，为连江公司广大职工答疑解惑，连江公司董事长、总经理陈昌清出席了会议。福州精益办还向连江公司赠送了精益管理、“学标杆”相关书籍。



江苏&安徽大区

结合大区精益绿带“一对一”帮扶计划安排，7月30日大区绿带催化师强鑫赴阜阳公司开展了精益帮扶培训活动。阜阳公司领导、部门负责人、业务骨干等近30人参加了培训。

强鑫结合自身工作角度及项目实施经验，从快速改善、精益工具运用、精益示范点创建等方面开展了培训交流，活动现场气氛活跃，取得了良好的效果。区域公司间的帮扶与交流，促进了精益工作的跨区域沟通，达到共同提升精益

管理水平的目的。

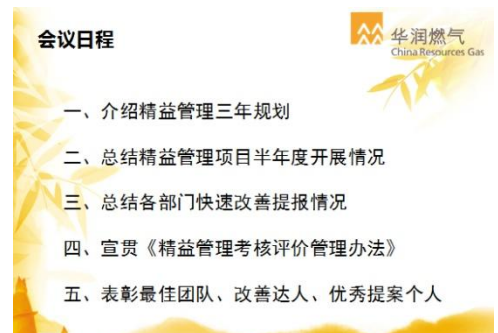
四川大区

8月5日利用8月精益管理学习日的机会组织开展了公司精益管理黄带催化师一期培训。本次培训通过四川大区精益管理联络人特别邀请了华润燃气集团营运部经理陈涛以及成都公司精益绿带王剑担任培训讲师。经公司各部门、分公司及参控股公司推荐并通过公司选拔的精益管理内部催化师共计40余人参加此次培训。



成都设计

8月8日,公司开展精益管理学习日,公司全体管理团队成员参加学习日。学习日上,精益管理联络员向大家宣贯了《精益管理三年规划》,《精益理考核评价管理办法》,总结了半年度精益项目进展情况与快速改善提交情况,最后按照《精益管理考核评价管理办法》对8月最佳团队、改善达人,6个优秀提案进行了表彰。



郑州工程

8月15日下午，公司在三楼会议室进行了8月份“精益管理学习日活动”，各部室精益管理项目承办人、精益管理联络人约10人参加了本次学习日活动，本次学习日活动由公司绿带胡臻主讲，以办公室项目“提高大型会议的后勤保障率”为例，引导在场人员发现项目中存在逻辑、工具运用等错误，指出问题的同时带领大家重新温习下DMAIC路径中的有关知识，让在场项目负责人审视自己项目中是否也存在此类问题。



郑州设计

8月11日,我公司精益办邀请华润燃气营运部陈涛经理来公司开展精益管理座谈会，解答精益管理工作中遇到的问题，促进下一步工作更好开展。艾亮助理总经理、刘庆宇副总经理、各部门负责人、精益管理联络人、精益项目负责人以及工程公司精益管理相关人员参加了此次座谈会。



南京设计&南京工程

2014年8月4日，南京工程和南京设计联合开展主题为“今天你改善了吗？”的行动学习研讨会，由南京设计周雪经理带领大家找到了提高快速改善提案积极性的主要方法。研讨会上大家畅所欲言，给改善提报积极性提供了大量的信息。

8月8日下午13:30-14:30 南京设计学习日由燃气设计部主持开展，。先启动了部门“青蓝结对帮扶工程”，在启动仪式上公司高管对帮扶师傅们颁发了聘书，并希望通过传帮带将优秀的经验分享，助力新人的快速提升。其次是由云安华润LNG加气站相关专业负责人通过认真总结，将项目设计过程中需要注意的事项及个人经验进行了分享。在分享中，同事们向设计人员提出了自己的困惑，现场讨论气氛十分热烈。



济南公司

8月8日开展8月精益管理学习日活动，各部门中层与精益管理联络人参与会议，对公司至7月底以来的精益管理工作进行了总结汇报，对公司评选的优秀快速改善项目进行展示。



针对公司评选的改善项目进行展示。针对性布置下一步工作计划。

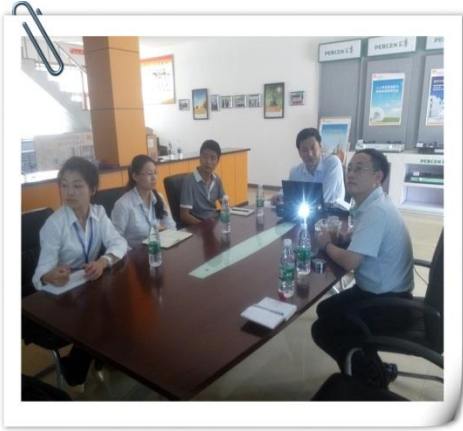
精益管理学习日活动，精益管理联络人对公司至7月底以来的精益管理工作进行了总结汇报，收集各部室对精益管理的优秀快速改善项目进行展示。

大亚湾公司

为进一步推进公司学标杆、精益管理工作的开展，7月22日大亚湾公司于三楼会议室召开学标杆、精益管理第一阶段总结会，此次会议邀请到大区人力资源助理对我司学标杆、精益管理工作进行指导。会上各部门负责人依照集团要求、结合本部门实际情况，对各自学标杆、精益管理重点提升项目及工作开展情况进行汇报。最后，总经理提出“要将精益管理和行动学习作为学标杆的工具，并且要”接地气“将各项工作做到实处，促进公司重点项目的顺利开展。



伊春公司



8月15日，大区总经理殷小军莅临伊春公司视察指导工作。当日，殷总从行动学习的意义和5S的开展方法两方面分享自身经验、感受的同时针对伊春公司学标杆、精益管理工作的进展情况提出了重要的指示。

通化公司

8月份精益管理学习日上，项目负责人对本年度公司项目“如何提高销售收入”做了汇报。李珂璇总表示：“通过此项目的开展，员工更了解了精益管理的工具，运用头脑风暴、亲和图等方法献言献策，项目达到预期效果。”

长春公司

2014年8月8日在公司一楼阅览室组织召开了班组安全会议，会议中针对精益管理在各班组中实际开展情况及对日常工作的影响进行分析，各班组人员上报系统Kaizen数量及质量作为会议重点内容开展讨论，要坚决避免形式主义，保证数量的前提下更要保证质量。





南通公司



8月11日，南通公司赴沭阳公司进行了对标学习，听取了沭阳公司客服部精益管理固化项目提高居民入户安检成功率课题的开展情况，并着重交流了用何种方法提高安检成功率和隐患的整改措施，通过讨论，形成了很多优秀做法，以后将运用到日常的工作中。

阳泉公司

车用燃气事业部对华润燃气半月刊进行详细剖析，从“亮点聚焦”、“指标完成情况”、“大区动态”、“成员公司动态”到“kaizen天地”、“基层传讯”，一一进行详细讲解与学习，通过“亮点聚焦”中的精益感言我们深入理解“精益管理只有根植于基层、精益理念只有深深烙在全体员工的脑海中，才能使精益管理只有起点、没有终点”，采用“从细节入手”的工作态度和“踏踏实实”地干好每件工作，从细节中积累成功的因素，从细节中巩固成功的基础”。通过“kaizen天地”，拓宽了大家的精益思维。



楚雄公司

8月1日，公司王正勇总经理组织公司全体员工开展了行动学习培训活动，王总担任行动学习催化师。培训选取了“提高工商用户开发率”，运用行动学习方法进行研讨。最终得出影响工商用户开发率的主要原因和解决办法，通过反思总结、评估制定出16条具体行动方案。此次培训，深化了员工对行动学习的理解，掌握了行动学习法的方法和工具，找到了解决日常工作中重点和难点的方法和途径，并使员工互动交流得到加强。



厦门公司



7月29日，精益管理办公室组织各部室员工进行Kaizen积分奖品兑换。精益办精心挑选了丰富的奖品供员工兑换，在落实精益管理工作的同时进一步推动了基层员工参与Kaizen项目的积极性。





台州公司

2014年7月，上海大区台州公司重点围绕“缩短工程施工周期”，精益管理项目小组带队赴富阳公司进行了参观学习，重点提升工程管理水平，提升工程管理质量，以期缩短工程施工周期。



仙居公司



8月5日，精益管理办公室组织全体员工在客服大厅开展精益管理学习日。精益联络人汇报了上半年公司精益管理工作的具体进展、员工精益上报情况。会上通过讨论，最终成立了精益管理项目小组（降低库存周转期和缩短工商业开发周期）和KAIZEN项目积分兑换制度。会上，精益办公室还和各部门签订了2014年Kaizen的上报承诺书。

隆昌公司

8月8日下午，公司全体员工参加精益管理学习日，学习日上分享交流了集团半月报，并将精益管理群里“日解一惑”问题分享给大家，会议取得较好效果。



岫岩公司



2014年7月30日，公司全员在会议室开展8月份学标杆、精益管理学习日活动。安全运行部分享学标杆活动阶段性进展。由吴疆分享安全运行部行动学习课题“入户安检成功率”阶段性成果及下一步行动计划。公司催化师与各部门催化师研讨学标杆活动推进工程中存在的问题点。

赤峰公司

8月8日下午，赤峰公司召开本月精益管理学习日活动。按照全年精益管理学习日方案本月公司重点对行动学习等基础工具进行了学习，会议由公司催化师主持，各部行动学习小组长及精益管理小组成员出席参加了此次会议。



本溪公司

在学标杆和精益管理会议上，除改善研讨会议之外，由工程部和安全运行部负责人分别针对精益管理项目的进展情况进行简短的汇报。与上半节会议研讨形式不同，部门汇报会议会较为枯燥，因此会议采用互动的形式，中间穿插提问员工一些学标杆和精益管理相关的问题，不断渗透精益理念，积极调动员工的参与程度，将日常中所作的学标杆工作联系到评价指标中，更加明确学标杆进展情况，使新近员工也能准确的学习到何为精益管理，何为学标杆，更好的融入到华润的大家庭中。



营口公司

2014年7月30日营口公司召开精益管理&学标杆学习日，此次学





习日由财务部经理侯亮主持，跟大家分享了财务部如何在部门内推广精益管理、学标杆工作，在推行过程中遇到的困难和在日常工作中如何运用精益管理、学标杆思想解决问题。

通过此次学习日的分享，各部门感触良多，更坚定日后推行精益管理、学标杆工作的信心和决心。



华润燃气营运平台

项目名称	气化器基础外包 不锈钢皮	项目类别	环境改善 类	提案者	盛正邦	提案者部门	管网运行部	提案者联 系电话	83228998
项目编号	NJ_QD_201400 651	填报公司	启东公司	所属大区	江苏大区	提交日期	2014/8/11	填报日期	2014/8/11
项目简介	原站内气化器基础是混凝土的，现用不锈钢皮包裹					项目价值	防止基础受冻，风干，老化		
项目得分	0	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	出现老化的迹象					改善后	更加美观，同时大大减少了基础老化的 风险		
									



华润燃气营运平台

项目名称	消防设备放 置改善	项目类别	安全保障类	提案者	周杨	提案者部门	市场部	提案者联 系电话	18758269933
项目编号	SH_HZ_20 1400239	填报公司	杭州公司	所属大区	上海大区	提交日期	2014/8/12	填报日期	2014/8/6
项目简介	改装车间的灭火器放置在柱子旁边的地面，平常不会有问 题，但是改装或维修车辆很多的时候，杂乱的环境，容易 被碰到。现利用钩子 将其固定在柱子的凹槽处，保障安全					项目价值	安全保障		
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益 预估	0
改善前	改装或维修车辆很多的时候，杂乱的环境，容易被碰到。					改善后	利用钩子 将其固定在柱子的凹槽处，保 障安全		
									





华润燃气营运平台

项目名称	更换备用指示牌	项目类别	安全保障类	提案者	汪毅海	提案者部门	管网运行部	提案者联系电话	13879819705
项目编号	FZ_JDZ_201405037	填报公司	景德镇公司	所属大区	江西大区	提交日期	2014/8/1	填报日期	2014/8/1
项目简介						项目价值			
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益预估	0
改善前	卡片模糊不清					改善后	清晰方便操作		
									



华润燃气营运平台

项目名称	流量计表增加防雨防晒罩	项目类别	成本控制类	提案者	王熙尧	提案者部门	安全运行部	提案者联系电话	13224195561
项目编号	SY_LY_201400855	填报公司	辽阳公司	所属大区	辽宁大区	提交日期	2014/8/3	填报日期	2014/8/3
项目简介						项目价值			
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益预估	0
改善前	忠旺流量计常年在外面受太阳晒受雨淋计量表容易故障。					改善后	增加了防晒防雨罩后，可以有效的防止流量计表发生故障		
									



华润燃气营运平台

项目名称	泄气车停车位	项目类别	环境改善类	提案者	王明	提案者部门	工程部	提案者联系电话	15948633048
项目编号	SY_JL_201400427	填报公司	吉林公司	所属大区	黑吉大区	提交日期	2014/8/1	填报日期	2014/8/1
项目简介	泄气车停车位					项目价值			
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益预估	0
改善前	泄气车没停车位					改善后			
									



华润燃气营运平台

项目名称	办公区域粘贴WIFI提示	项目类别	效率提升类	提案者	姜伟	提案者部门	总经理办公室	提案者联系电话	15825284490
项目编号	KM_YN_201400179	填报公司	云南公司	所属大区	云贵大区	提交日期	2014/8/1	填报日期	2014/8/1
项目简介	各部门办公室均配有WIFI，但均未进行标示粘贴告知，导致办公网络管理不规范。					项目价值			
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益预估	0
改善前	未粘贴WIFI标示					改善后			
									



华润燃气运营平台

项目名称	杰恩充电 电池改善	项目类别	效率提升类	提案者	巡线队-8 符昊鹏	提案者部门	管网运行部	提案者联 系电话	18508108909
项目编号	CD_CD_2 0141230 2	填报公司	成都公司	所属大区	四川大区	提交日期	2014/8/15	填报日期	2014/8/11
项目简介	杰恩充电电池的改善,姜以前的普通电池变换成高容量的 冲电电池				项目价值	提高延长工具仪器的使用时间,使工作效 率更高.			
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益 预估	0
改善前	黄色普通电池				改善后	GP3500高效能充电电池			
									



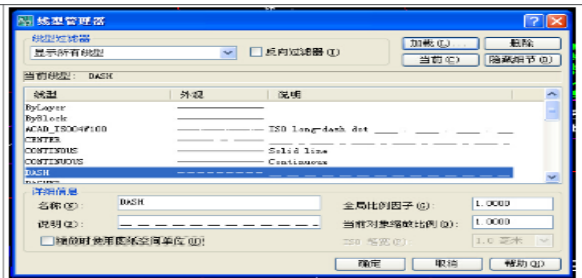
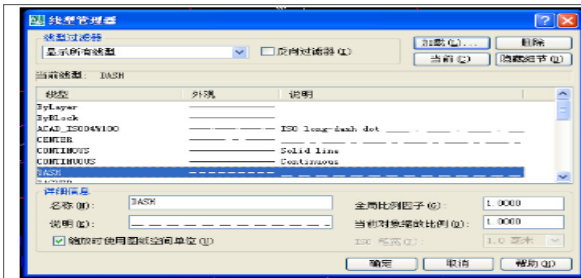
华润燃气运营平台

项目名称	设备责任 牌固定	项目类别	环境改善类	提案者	宋彬	提案者部门	安全运行部	提案者联 系电话	13871730250
项目编号	WH_GC_ 2014003 96	填报公司	谷城公司	所属大区	湖北大区	提交日期	2014/8/12	填报日期	2014/8/12
项目简介	固定设备责任牌子,提高视觉感官				项目价值				
项目得分	0	获奖信息	无	大区优选		公司优选		项目效益 预估	0
改善前	责任牌放置地上,不正规,不整洁				改善后	将责任牌固定在架子上,比较整洁			
									



华润燃气营运平台

项目名称	巧用CAD线形管理器管理布局线形	项目类别	效率提升类	提案者	冯绍桢	提案者部门	镇江分院	提案者联系电话	15895350736
项目编号	ZZ_NJ_201401409	填报公司	南京设计	所属大区	工程设计	提交日期	2014-8-20	填报日期	2014-8-20
项目简介	CAD制图过程中，经常用到布局切割图纸，配图框。在模型中画图所有线形都区分开，点进布局线形不能区分，这个时候可以在模型中选择线形管理器，可以解决布局线形不区分现象。					项目价值	CAD模型视图与布局视图线形完全一致，对于校审图纸，及查看图纸都方便实用。		
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	CAD线形管理器默认选择“缩放时实用图纸空间单位(U)”。布局和模型线形完全不一致。					改善后	进入CAD图纸管理器不选择“缩放时实用图纸空间单位(U)”。布局和模型线形完全一致。		



华润燃气营运平台

项目名称	电磁阀的遮阳棚(富阳)	项目类别	安全保障类	提案者	时飞龙	提案者部门	其他	提案者联系电话	18761631330
项目编号	NJGC_201400793	填报公司	南京工程	所属大区	工程设计	提交日期	2014-8-19	填报日期	2014-8-19
项目简介	燃气工程中的室外电磁阀，制作1个遮阳棚，防止暴晒、雨淋。					项目价值	增加电磁阀的安全性，提高电磁阀的使用寿命，提高客户满意度		
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	燃气工程中的室外电磁阀往往没有遮挡，所以电磁阀暴晒、雨淋。					改善后	燃气工程中的室外电磁阀，制作1个遮阳棚，防止暴晒、雨淋。		





面对提案“黔驴技穷”如何改善再行发展

文/罗仲培【厦门公司】

推行Kaizen的过程中，往往前一两年项目提案会比较多些而且项目的质量比较高，但执行1-2年之后似乎提案者也变得“黔驴技穷”了，于是便出现应付了事随便拼凑一个交差，久而久之，风气会日下，如何改善再行发展成了一个问题。

有人说这时要靠胡萝卜和大棒，但是，提不出提案有一种情况是才思枯竭，这不是光靠胡萝卜和大棒就能解决的。提不出提案，一种是态度问题，可以用激励来解决，就是常说的胡萝卜和大棒。还有一种原因是个人能力跟不上了。把我们放到一家刚起步的工厂，处处都是问题，提案很好提，等到工厂已经规模化，规范化了，提案就难提，这时候就需要员工掌握一套工具和方法从更高的角度，更高的层面去发现问题，解决问题。比如通过内部培训或送出去培训，来提高员工的个人能力。

送出去培训的机会毕竟不多且企业也难承受高昂的培训费用。内部培训便是我们解决问题的途径。利用企业内部的精益催化师对员工进行培训，开展类似“大家来找茬”的活动、传授5S、目视化的工具来提升员工的能力。当然如果企业内没有精益催化师，那么大区或集团内的催化师就是我们企业的资源库，充分利用大区或集团内的催化师资源，把催化师请进来解决企业的问题，传道授业解惑。（完）



但求精益心

文/王汀【青州公司】

精益管理的工作已经在公司推广落地一年多了，回头看在公司宣贯过程中自己经历的过程。对精益管理的学习理解经历了这几个阶段。

第一段、知之

在公司推行精益管理以前，精益管理是我从来没有接触的，不知精益为何物。通过公司前期的宣贯，知精益大概是什么，对精益管理有个初步的认知，我想这个时期是知精益。此时精益在意中。

第二段、为之

精益管理在公司推行，是以快速改善为切入点，通过快速改善，可以迅速的体现出精益管理的效果，激发我们对精益管理的兴趣，我们把看到的能改善迅速的改善掉，此时精益在眼中。

第三段、求索

在前一段的快速改善中，把能看到很快的改善掉，渐渐的快速改善成为负担，热情有所消退，对精益管理的概念及效果又有所模糊，公司在抓快速改善的同时，求索精益管理的推行新办法，采用两手抓，在抓具体落实的同时，也抓精益理念的宣贯，此时精益在手中。

第四段、跬步

在对精益求索的过程中，心渐渐的静下来，恍然般知道精益不是一日、一时之功，对它学习理解的每一步需要脚踏实地的走，再反思知之、为之、求索，以跬步之心，一步步的把精益管理的路走踏实，此时精益在脚下。

(续下页)



但求精益心（续）

第五段、逍遥

我心中精益的境界应该是逍遥的，无为精益而精益自在心中。此时精益在意中、在眼中、在手中、在脚下、更在心中。

精益者，心精益，方开端。但求精益心。（完）

一直在路上

文/张洋【兖州公司】

若是你问我，我们的精益管理什么时候能达到顶峰，什么时候能完成，我将告诉你，我们仍在路上，并将一直在路上。——题记

精益管理已在公司开展了一年多，精益管理的思想也渐渐的被同事们所认同。尤其是快速改善，由于是硬性指标，所以同事们也更加重视，茶余饭后间，我们总能聊起可以改善的地方，有些同事甚至说：我像走火入魔了一样，看见一件感觉不好的事物就能想到快速改善。看到这样的现象，我们也不免开心，这说明我们公司的精益管理开展的还算顺利。

但是，我们也不得不承认，有些同事对精益管理的认识还存在一定的不足。有一天，一位同事问我说：精益管理最终想达到的目标是什么，我们什么时候能完成这一目标，结束精益管理。由于我接手精益管理工作的时间也不是很长，好多知识仍然不了解，当时也没有给予他一个合适的答案，后来，我一直琢磨这一个问题，不断的查资料、咨询别人，现在略有感悟，我认为精益管理不只是快速改善，更不是

（续下页）



一直在路上（续）

善我们的工作”。我们一直在路上，在不断改善、不断精益的路上，回首间，我们发现：精益管理真的给我们带来了不可磨灭的提高。

（完）

将精益管理思维运用到工作细节中来

文/李振华【大亚湾公司】

精益管理是一个持续改进的过程，除了追求利润最大化外还要起到内控成本的效果。精益生产能帮助企业减少生产中的浪费和企业的库存问题，这是大家都知道的。可华润的做法，让精益不仅运用到企业的生产中，还运用到企业管理上。我们的企业管理也能实现精益管理。

首先办公室的精益管理要从我们一天的工作开始，我们要让一天的工作可视化。我们要对每天的工作内容有一个详细的安排，这样的安排可以使我们有序的进行工作，也提高了每天的工作效率，对企业的发展是非常重要的。就拿安装人员来说，他们要对自己一天内安装的区域、工作时间有一个安排，要有自己的安装目标。如果我们每个人每天需要完成的工作都不够清晰明确，就没有办法再客观地衡量今天过得成功与否，以及其中的原因。这样的要求也能让我们的员工养成一个好的习惯，这样的工作习惯不管在哪个企业都会得到管理者的喜欢，对员工的个人发展是有很大作用的。因此，员工要实现工作的精益管理。

（续下页）

将精益管理思维运用到工作细节中来（续）

在精益管理工具中，标杆法可谓最为常用，“一个团队就像一个盛水的木桶，能装多少水取决于最矮的那块板子”，如何让最矮那块板子和最高板子一样高？这就是标杆的意义所在。标杆不是绝对的，它是相对的。公司中，有动手能力强的标杆，有人际关系最好，与人为善的标杆，有专业知识顶呱呱的标杆，有甘于吃苦耐劳，任劳任怨的标杆……我们要做的就是树标杆、找差距，互相学习、取长补短，多去发现别人的长处，敢于正视自己的不足，这样我们才能够共同成长，我们的团队才能逐渐壮大。我们要立足本职工作，寻找身边的标杆，努力使自己更加接近最长的板子的长度，争取不做“拖后板”。

每天有一个目标清晰，我们才知道自己每天在企业中该怎么做，怎样做才能更好的实现目标，我们会去寻找方法，朝着自己的目标前进。我们的目标是越接近理想越好。去除浪费，变异和超载是关键所在，但是我们需要结合实际情况。因此，一定要把精益管理运用到我们企业的日常管理工作中，在认真的学习精益管理的精髓的同时，把它运用到企业的每项管理工作中，促进企业的快速发展。（完）

天然气行业精益管理漫谈

文/逢焕庆【大连花园口公司】

华润燃气从提倡精益管理到现在已有两年多的时间，虽然并未达到思想深化普及到每一位员工，但是在员工的意识中已经开始蔓延。天然气行业作为一个年轻的企业，更应该借鉴其他好的精益管理发展模式，
(续下页)

天然气行业精益管理漫谈（续）

分析解决重点、难点问题，标准化、规范化经营发展，复制粘贴好的方法，快速有效的提升经营管理水平。提起精益管理，首先要了解精益管理的产生背景，就得了解一百年来生产方式的变革历程，了解工业革命的象征——汽车业的生产方式变革。

由20世纪初，以美国福特制为代表的大批量生产方式揭开了现代社会化大生产的序幕，其倡导标准作业、专业分工、批量流水等原则，掀起了第一次生产方式革命。第二次世界大战以后，由于社会化市场工业生产向多品种、小批量的方向发展，单品种、大批量的流水生产方式的弱点日渐明显，大批量生产不能灵活适应市场需求多样化，靠增加批量降低成本的方法不再使企业真正获益，企业必须寻求多品种小批量条件下的生产方式。面对市场需求多样化趋势，日本丰田汽车公司积极探索，历经二十余年，终于在20世纪70年代末形成了独特而神奇的丰田生产方式。在上世纪80年代日本的汽车制造业战胜美国之后，丰田生产方式随后被管理专家深入研究并称为精益生产（Lean Production），精益生产被誉为“改变世界的机器”，精益生产开始风靡全球。

好多不懂、不了解精益管理的人并不清楚企业通过精益化生产会带来什么养的效益，通过对比1982年通用汽车和丰田汽车的人均产量就可以清晰地发现精益管理给企业带来的巨大效益。在当时通用人均生产6辆汽车，而丰田却达到了55辆。人均利润通用汽车是1400美元，而丰田汽车人均利润达14000美元。以后丰田继续保持着良好的发展势头，2006年的赢余高达140亿美元，比美国三大汽车公司赢利总和还高。丰田汽车公司的成功在很大程度上得益于实施精益管理。

（续下页）



天然气行业精益管理漫谈（续）

然而精益管理由最初的在生产系统的管理实践成功，已经逐步延伸到企业的各项管理业务，也由最初的具体业务管理方法，上升为战略管理理念。它能够通过提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入，使股东价值实现最大化。从现实意义上讲，精益化管理应该首先是一种态度，是一种认真做事和努力解决问题的态度。同时，精益化管理思想又是一种方法，是一种以分类细化、标准化、法制化和信息化等方法为基本特征，按照明晰责任、细化任务和明确措施等步骤分析解决问题，并最终有效落实科学管理方法。

随着华润燃气攻城略地粗放式发展模式逐渐向精益化管理模式的转变，华润燃气逐步开始向标准化、规范化、细化发展。在各方面的管理、经营模式中，我们可以参考看看KFC的连锁经营保障发展体系。肯德基高速度成功扩张，主要得益于其职能部门提供的完整明晰的策略、翔实准确的资料数据、严谨高效的系统和科学实用的工具。肯德基在实践中形成了较为科学的开发策略：集团开发组织与各公司开发部门紧密配合，根据中、远期目标和短期指标，对各城市评估，确立开发的先后次序；对不同商圈评估，根据其特点进行开发选址。新餐厅的开发工作由总经理挂帅，开发部经理牵头，财务、营建、营运等部门经理参加。选址决策一般通过地方公司和总部两级审批制，从而确保科学决策。开店小组定期召开会议，根据开发进度开展相关工作，研究解决方案。选址分三步进行：首先是市场调查，进行“开发网络规划”，确定优先顺序；其次是划分与选择商圈，根据商圈的稳定度、成熟度和市场定位确定开店重点或主要目标；再次是聚客点的测算与选择。通过一体化的发展，减少了很多流程和时间，大大提高了工作效率。作为天然气行业加气站与客服大厅的建设管理，我们可以汲取KFC中好的经营管控模式，实施“不从零开始”的经营建设管理模式

(续下页)



天然气行业精益管理漫谈（续）

将一套成熟的、标准化的管理模式、方法、流程复制粘贴到新的加气站、客服大厅，降低风险，提高了成功的几率，确保连锁发展，更确保品牌不受损害。

（完）

《七律·读愚公移山有感》

文/常青【安阳公司】

九旬愚公智非缺，

王屋见削不见接。

岁运箕土到渤海，

恒心似铁山可截。

公司欲上新台阶，

浪费山横耸崖斜。

昂首挥起精益铲，

不破嶙嶙终不歇。



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@crcgas.com

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