

管理研讨会经验交流

为打造幸福矿山而奋斗



铜绿山矿 黄金刚

尊敬的张董事长、翟总经理，尊敬的各位领导：

大家好！很高兴能借此机会，与大家共同探讨管理话题。下面，结合公司这次研讨会四个主题以及个人的一些管理实践，浅谈对矿山管理的一些个人看法，概括来说，就是“以理念为先导，以制度为保障，以人才为支撑，以市场为导向，为打造幸福矿山而努力奋斗”，不到之处，请大家帮助指正。

一、领会实质，加强理念宣贯
从我矿目前的现状来看，在经历了两轮管理提升之后，我认为我矿支撑公司愿景的实现，有条件基础，有促进空间。主要是因为“从上至下的精益理念体系已逐步建立，各专业线管理正逐步向精益管理融入，全面向“三化”目标迈进。并形成以点带面、点面结合、统筹推进的良好态势。

我认为一流企业的员工应该具备责任意识、规范意识、学习意识、问题意识、改进意识、团队意识、大局意识。而建立工作标准的团队，则是为了实现工作效率最大化，把工作要求达到落实。其中控制工作质量是“关键”，对工作品质或指标有影响的“关键节点”，就需要细化、量化。要对每一项工作进行细化分解，研究把握工作中每一个环节的规律特征，用量化的数据反映其状况，建立针对每个环节的管控标准与工作流程。上半年，通过两轮梳理，我矿商讨确认了44个管理流程，643个工作标准，基本实现了主要操作岗位和关键管理岗位的SOP全覆盖，其有效性也正在验证和完善中。

二、完善制度，提供管理保障
公司开展建立业务流程与工作标准，实际上是一个制度完善的过程，目的就是形成通用的、针对每项业务流程和每个岗位的工作标准，使每名员工能够明确职责，按“规”办事，从而消除浪费，提高效率。结合我矿实际，考虑到SOP、TPM、班组全面预算、绩效管理等工作正处于试点、验证及完善之中，还不能完全适应对标国际化的管理要求，需进一步加以改进。

第一步：要结合我矿提出的“一流矿山”战略目标，按照“资源立矿、管理强矿、科技兴矿、和谐安矿”的发展思路，确立需要优化的流程，明确优化流程对象；
第二步：制定流程优化计划，确定优化目标；
第三步：梳理并诊断现有流程；
第四步：按照“近学三鑫、远学金诚信”的对标管理要求，综合矿人员结构、管理、成本、生产、技术等要素，优化流程；
第五步：运行新流程，并开展流程绩效评估，促进持续改进。

尊敬的各位领导和各位同仁：

你们好！公司今天召开年中工作会和管理提升研讨会，我很荣幸作为基层单位代表在会上发言，下面向各位领导汇报我个人的一些体会和稀贵厂今年以来以SOP编制入手，提升管理水平方面所作的主要工作。

一、公司企业愿景实现方面
稀贵厂提升管理水平主要是以点带面的形式来开展，先从中层干部的执行力抓起。厂于6月份至11月份在全厂开展管理提升、治庸提效活动，活动以SOP的编制为切入点，以“八大重点工作的督办落实”为落脚点，利用每周六或星期天的时间进行，以中层干部的执行力来影响、激励全体员工的主动性和积极性。

二、5S精益管理方面
5S精益管理与精益思想的精神实质是杜绝浪费，提高素养，提升管理水平，最终保证企业愿景的实现。

我想汇报一下我当设备副厂长时，将全员设备维护保障体系的建设借助TPM这个平台与5S清扫相结合的做法。

全员设备维护保障体系建设分日常维护、一级维护、二级维护，5S清扫又分为表面清扫和内部清扫，TPM的精髓就是专业点检和巡检。具体做法是将A、B、C三类设备的日常维护和5S的表面清扫相结合，在制定5S表面清扫的表格时，要涵盖设备的润滑、设备的安全、设备的卫生等日常维护内容，同时，按5S的要求建立清扫责任体系时，必须以最小的责任单元为基础，也就是说，每一责任单元的责任人在完成日常的生产任务的同时，有能力、有时间完成其责任区域的清扫工作；将A设备的内部清扫和专业点检相结合，按点检五定的原则，由专业技术人员实行点检；将B类设备的专业巡检和内部清扫相结合，由维修人员根据巡检路线并借助适当的工具来完成。

问题票确实是个好东西，要看如何运用，运用得不好，会成为一种负担。我们要吸收的是问题票的分析方法。我认为，问题票首先要实行分级，其次要注重质量而不要过多注重数量，再就是要和合理化建议进行有机融合。

我认为一流企业的员工应具有以下几个方面的素养：
一要有高度的责任感，具有担当意识。首先要敬业，要热爱自己的岗位。其

三、尊重人才，提供发展支撑
实现“一流制业、国际品牌”的企业愿景，要求我们的员工，不仅要有一定的文化素养、职业技能和行为规范，还要具备相当的职业道德、职业意识和职业态度，这是一流企业员工应该具备的素养。员工作为企业一员，要养成良好的职业素养，主要靠企业推动培养。

首先是要以企业文化理念为导向，以企业文化宣贯推进为框架，培植员工“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观，增强职工的归属感和凝聚力；其次是创建学习型企业的培训机制，提高员工的科学文化素质；三是开展技术创新活动，提高员工的技术技能素质；四是建立员工发挥其应有作用的使用平台和有效的激励机制，为提高职工素养提供动力。在促进职工形成良好素养的过程中，重点是加强职工队伍的技能培训，形成尊重知识、崇尚人才的氛围，鼓励员工自学成才、岗位成才，提高职工的工作积极性、主观能动性，打造一支优秀的技能型人才队伍，为企业的发展提供支撑。

四、市场导向，促进效益增长
市场是企业运行的“方向标”。从产品角度来说，我们的市场是内部运行的下道工序；从管理角度来看，我们的市场就是干部职工。今年我矿的生产经营形势异常严峻，在备采矿量不足、原矿品位下滑，安全和提升压力大等不利因素影响下，我们就是要带领干部职工扎根管理市场，练就内功，认真践行“以市场为导向，以效益为中心”的经营理念，号召全体干部职工勇于担当、自我加压，鼓励干部职工创新创优。

同时，管理上我们要将产量、成本等主要指标层层分解，不断细化绩效考核，将市场信息变化层层传递至每名员工。管理出效益，最终目标就是要促使全体员工在完成产量任务的基础上，养成能够同心同德战胜困难的良好职业素养。其他诸如地缘环境决定的矿山周边关系等市场，也是矿山和谐发展的重要基础。

五、群策群力，共保“三化”达标
上半年，我矿紧紧围绕公司“对标国际化，提升执行力”的管理要求，结合矿山实际，提出了近学“三鑫”，远学“金诚信”的对标目标。紧扣精益管理“三化”、精益改善和常态化达标这三个工作任务，结合“盯目标、求新法、保常态”的工作要求，再造声势、再营氛围、再想办法，再上措施，坚决落实使命和责任担当，坚定推行管理问责。

(一)在扎实引导全员参与上动脑筋
一是强化精益理念宣贯：为进一步深

化走向复杂化、形式化。
3、在SOP编制完成后，应重点放在流程有效性、执行率的检查、考核上，确保编制的流程能够起到实际作用。这是提升企业管理水平的重要手段，非常符合公司“三化”要求。

(二)稀贵厂SOP编制具体做法
1、管理类SOP的编制：
首先由厂5S管理体系组确定SOP编制思路及相关标准，如名称、基本格式、编号规则等等(也就是编制SOP的标准)，其次由各科室详细列出各自的工作职责和业务范围，召集战线相关人员集中讨论，检查工作职责和业务范围是否全面，是否有遗漏。根据讨论结果，形成各战线需要编制的SOP的具体内容，将各战线的文件汇总，形成厂SOP系统框架，按事要流程化的要求，一级流程做到全覆盖，也就是完备率达到100%。9-11月份，管理诊断检查SOP的完备率时，依照系统框架逐项进行对照检查、考核。

然后针对系统框架，逐项编制SOP。SOP的编制靠科室的某一个人是难以完成的，因此，我们将编制任务合理地安排给战线的每一个人，通过大家合作来完成，每周六集中讨论修改本周已完成的流程，并安排下一周的流程编制任务。集中讨论时，重点讨论流程的节点是否完善，标准是否合理。有了流程，有了标准后，再结合前期已完成梳理的对应制度，就形成了该战线较为完备的SOP。该SOP其实是对质量体系文件工作手册的细化和完善，此项工作将在6-8月份全部完成。

2、生产类SOP的编制：
目前，岗位生产操作时有设备操作规程、设备维护规程、安全操作规程、工艺技术指标、生产指令等指导文件，而且这些文件都是相互独立的。我个人认为在编制生产类SOP时，须将这些文件有机地结合起来，形成一个整体。当然，在编制生产类SOP时，首先同样要建立SOP系统框架，具体方法和管理类SOP是一样的。在编制过程中，从工人开始换上劳保用品的那一刻起，到工人脱下劳保用品的那一刻止的整个操作过程为主线，编制主流程。主流程中穿插进来设备操作、设备维护、安全操作、工艺技术指标等内容。

在整个流程的编制过程中，以上各种规程和工艺技术指标很大程度上都是某一个节点的标准，用这种方法编制的流程，加上对应的考核制度，就形成了一个

要有工作热情，主动自愿地工作。再是要有很强的执行力，创造性工作。再是要有团队意识，帮助他人工作。最后是要有进取精神，不能安于现状。
二要对企业高度忠诚。首先要把企业的事当作自己的事来做，其次是要以德服人，不能做对企业不忠的事情。作为中层管理人员要清正廉洁，明明白白做事，干干净净做人。
三要不断学习，提升自己的业务能力、管理水平，以适应企业发展的需要，提高为企业服务的本领。
三、业务流程与工作标准方面
(一)稀贵厂SOP编制前期存在的问题
稀贵厂SOP编制工作开展以后，发现存在以下问题：
1、SOP建立无系统性。一个完备的管理系统必须首先建立一套完整的思路。厂从事5S管理工作的人员普遍对制度、流程、标准的相互关系理解不透彻，在安排SOP编制工作时系统性不强、思路不清晰、标准不明确，存在打乱仗的情况。
2、在SOP编制时过于注重SOP编制的格式，将简单的问题复杂化，造成编制工作任务重，推进难度大。
3、把SOP的编制当作一种任务来完成，趋向形式化，编制出的SOP有效性差，执行难度大。
由于存在以上三个方面的问题，稀贵厂SOP编制工作与公司的要求存在较大差距。

(二)稀贵厂SOP编制坚持三种理念
认识到问题的严重性以后，稀贵厂对SOP的编制工作制定了较为系统的方案，于6月5日召开全厂中层干部大会启动实施该方案。具体做法是利用6-11月的每一个星期六或星期天的时间，召集全厂中层干部和管理人员上班，在6-8月主要完成SOP的编制，9-11月以管理诊断的形式检查SOP的完备率、有效率和执行率。在编制管理类SOP时，要求厂领导必须分战线全程参与。在编制生产类SOP时，厂领导挂点车间全程参与，并认真审阅编制情况。针对前期存在的三个方面的问题，稀贵厂SOP编制时始终坚持三种理念，即：
1、在SOP编制前，必须明确思路，理顺制度、流程、标准三者之间的关系。
2、在SOP编制过程中，要始终贯穿解决问题、优化流程、精细过程的理念，将复杂的问题简单化。否则，SOP编制工作

周二确立为5S“管理日”：当日召开5S例会，上传下达，沟通、交流、协调全矿5S工作。六是坚定推行5S管理问责制：继续推行常态化巡查“摘牌子就摘帽子”的问责制和“内部摘牌”考核。
(三)在扎实推进专业融入上做文章
如何将各专业线日常管理融入5S理念有机融合，充分发挥“专业人干专业事”，是今年5S工作重心。我们将认真思考，试行将公司现有的精益管理常态化验收标准进行拆分，按内容分档，按专业管理范畴归类，把内容拆分后纳入到各专业线现有的考核细则中，将所有管理要求归口到对应的职能部门管理，由专业线负责日常自主检查考核。

(四)在扎实推广精益改善上想办法
一是继续推行现场改善成果实名制挂牌；二是继续开展现场和管理改善成果(问题票)评比；三是开展5S精益管理常态化“一星级”达标评优活动；四是对获公司“优秀改善团队”、“问题意识之星”的公司奖励2000元、500元，矿另等额外奖励；五是适时组织管理改善和现场改善成果巡回展，增强职工对5S认同感。

(五)在扎实激励创先争优上花力气
持续开展“达人擂台”、“给力班组”、“星级工段”、“5S之星”评优活动；继续试行基层5S专职人员达标津贴制；继续坚持5S阶段达标考核兑现；上半年全矿共评选达人擂台18个，“给力班组”29个；“星级工段”6个；“5S之星”120名；上半年全矿共下发5S奖励基金25万余元。

(六)全面启动标准作业流程
按公司管理提升的要求，针对全矿生产工艺流程和管理职能职责，由企管科牵头，召集相关领导、技术、专线人员，对全矿原有的制度、流程、职责进行了两轮梳理、识别，截止6月30日，经商讨确认了44个管理流程，643个工作标准。(管理类530个、生产类113个)其中，3月底完成了第一轮梳理的主要操作岗位和关键管理岗位550个SOP雏形，4月底对其进行了验证完善；5月底又经过第二轮梳理，6月底完成了643个SOP制作、验证完善。

(七)全面启动“精益标杆”——TPM试点
标杆单位选矿车间根据公司要求和安排，以“精益标杆”的身份进入公司TPM试点行列，车间成立17个TPM活动小组，并根据自身实际，选定活动主题，开展了查找和清除“六源”、“一点课”等活动，3月底通过第一阶段验收，6月底通过第二阶段验收，先后制定了TPM(例会制度、奖惩制度、实施管理细则)，6月份初步形成TPM管理运行体系，为非标杆单位提供借鉴。

以SOP编制入手提升管理水平



稀贵金属厂 侯琼英

你们好！公司今天召开年中工作会和管理提升研讨会，我很荣幸作为基层单位代表在会上发言，下面向各位领导汇报我个人的一些体会和稀贵厂今年以来以SOP编制入手，提升管理水平方面所作的主要工作。

一、公司企业愿景实现方面
稀贵厂提升管理水平主要是以点带面的形式来开展，先从中层干部的执行力抓起。厂于6月份至11月份在全厂开展管理提升、治庸提效活动，活动以SOP的编制为切入点，以“八大重点工作的督办落实”为落脚点，利用每周六或星期天的时间进行，以中层干部的执行力来影响、激励全体员工的主动性和积极性。

二、5S精益管理方面
5S精益管理与精益思想的精神实质是杜绝浪费，提高素养，提升管理水平，最终保证企业愿景的实现。

我想汇报一下我当设备副厂长时，将全员设备维护保障体系的建设借助TPM这个平台与5S清扫相结合的做法。

全员设备维护保障体系建设分日常维护、一级维护、二级维护，5S清扫又分为表面清扫和内部清扫，TPM的精髓就是专业点检和巡检。具体做法是将A、B、C三类设备的日常维护和5S的表面清扫相结合，在制定5S表面清扫的表格时，要涵盖设备的润滑、设备的安全、设备的卫生等日常维护内容，同时，按5S的要求建立清扫责任体系时，必须以最小的责任单元为基础，也就是说，每一责任单元的责任人在完成日常的生产任务的同时，有能力、有时间完成其责任区域的清扫工作；将A设备的内部清扫和专业点检相结合，按点检五定的原则，由专业技术人员实行点检；将B类设备的专业巡检和内部清扫相结合，由维修人员根据巡检路线并借助适当的工具来完成。

问题票确实是个好东西，要看如何运用，运用得不好，会成为一种负担。我们要吸收的是问题票的分析方法。我认为，问题票首先要实行分级，其次要注重质量而不要过多注重数量，再就是要和合理化建议进行有机融合。

我认为一流企业的员工应具有以下几个方面的素养：
一要有高度的责任感，具有担当意识。首先要敬业，要热爱自己的岗位。其

标准的生产类SOP。该SOP也是对质量体系文件中的作业指导书进行细化和完善。该项工作也安排在8月底前完成。

3、对SOP编制的“三率”进行检查：
9-11月份，运用管理诊断的方式，分战线对已完成的SOP的三率情况进行检查。完备率的检查依据就是SOP框架对照框架，逐项检查是否已经全部编制SOP。有效率的检查方法是：让其他岗位的人员经过适当培训后按本岗位的SOP来操作，是否能迅速、安全、正确地完成整个操作过程。执行率的检查依据就是查阅对应制度，看是否有相应的考核记录。

(四)几点建议：
1、SOP的编制实质上是对质量体系文件中工作手册和作业指导书的不断细化和完善，建议SOP编制完成后，纳入到质量体系文件中并列运行。
2、任何一个SOP，既有流程，又有标准。“作业标准”这种说法有些不全面，很容易让人理解成仅仅是个标准，而不含流程。建议SOP编制时统一名称为“管理类SOP”、“生产类SOP”，“作业标准”应作为SOP的节点说明或附件。

3、前面介绍的SOP中缺少车间级的管理类SOP，建议待厂级的管理类SOP运行一段后，再着手编制车间级的管理类SOP。
四、贯彻落实“以市场为导向，以效益为中心”方面
稀贵厂作为生产单位，我认为效益主要体现在以下几个方面：
1、要将成本控制最低限度。
2、要将所有的稀有金属吃干榨尽，使直收率和回收率指标最佳。当成本消耗和指标发生矛盾时，以效益最大化为原则。

3、按市场行情快速合理组织产品生产，减少系统占用，减少资金积压。
4、要实现产品多元化，用产品适应市场的需求。
最后对班组全面预算化管理我想说两点想法，第一，就是要正确处理班组全面预算化管理计量设施需要与计量设施投入之间的矛盾，当投入较大而消耗所占比例很小时，应放弃投入。第二，目前班组全面预算化管理应该将重点放在班组的大宗消耗和关键指标上。在管理水平没有达到一定程度时，不宜将班组所有消耗都纳入到预算范围内。

以上，是本人的一些认识和体会，不足之处，请批评指正。