



华润燃气  
China Resources Gas

# LEAN

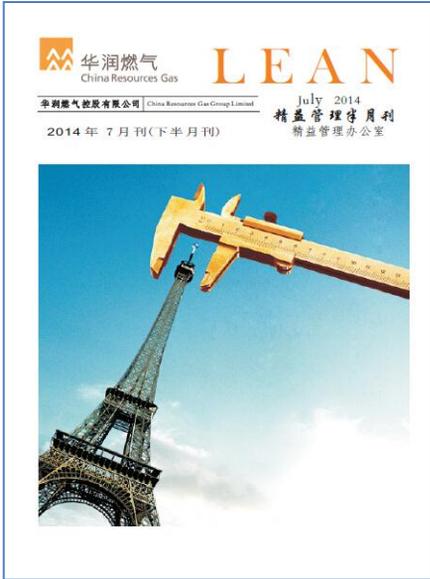
华润燃气控股有限公司 | China Resources Gas Group Limited

2014年7月刊(下半月刊)

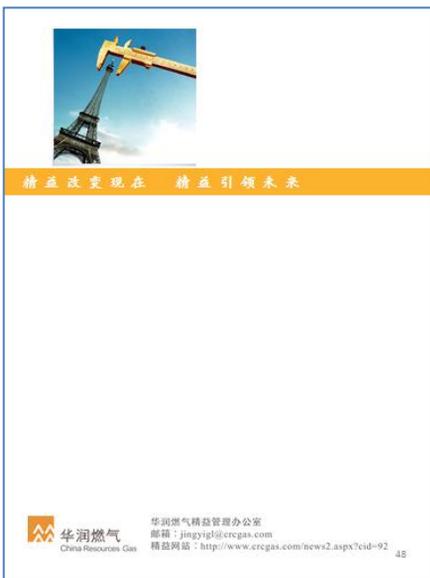
July 2014  
精益管理半月刊  
精益管理办公室



推 | 动 | 精 | 益 | 管 | 理



实 | 现 | 内 | 涵 | 增 | 长



## 目录

亮点聚焦.....	3
指标完成情况.....	6
大区动态.....	7
成员公司动态.....	11
Kaizen天地.....	20
基层传讯.....	25

主办：华润燃气精益管理  
办公室

承办：沈阳大区

供稿：各大区、各成员公司

## 高层推动



要把学标杆、精益管理工作做实，通过学标杆、精益管理带来观念的转变和理念的变化，营造出“比学赶帮超”的组织氛围。

-----华润燃气总裁 石善博 ( P8 )

辽宁&黑吉大区总经理殷小军莅临本溪公司视察指导学标杆和精益管理工作。

----- ( P9 )



## 你改善了吗？

画设计图时，单手控制键盘使用命令按键容易出错？？来看看他是怎么做的吧！

----- ( P24 )





## 精益感悟

精益管理工作不能仅仅停留在寻找快速改善上，我们要掌握好精益管理这一工具方法，在公司的实际经营中充分利用这一方法深入有关课题的研究和探讨，它最终带给我们的不仅仅是节约成本这么简单，更是一种管理理念的普及，同时在课题的研讨过程中也可以使更多员工得到锻炼的机会，无形中为公司未来的发展培养和储备人才。

----- 松原公司总经理 贾向彬（P25）

### 以精益管理为抓手 促企业持续发展

### 日积跬步 成就精益企业

通过对标学习、精益管理的开展，慢慢地你会发现抱怨的人少了，主动学习的人多了；动嘴的人少了，动手的人多了；催着交作业的人少了，主动改善的人多了；领导间的交流频繁了，更有定期的部门之间的互检，改变了以往旁观者清当局者迷的现象。“比、学、赶、帮、超”正渐渐地融入到大家的工作中、学习中、生活中。

-----吉林公司副总经理 朱震军（P26）



## 精益感悟

王秋虎总经理指出，我们选择推行精益管理，是企业发展的自然需求，是核心团队的共同认知。企业多年来坚持的基本理念和企业精神，与精益管理的核心思想不谋而合。

-----内江公司 钟定廷 ( P29 )

### 推行精益管理 从转变观念开始

### 处处 皆kaizen

我总结出了自己的“kaizen三部曲”。  
在工作中留心观察，发现问题--分析原因，找到kaizen--采取措施，解决问题。不停地kaizen，不断地改善，日久天长，逐步养成留心观察、善于思考、不断创新的好习惯。

-----郑州设计公司 池丽瑛 ( P32 )

精益，应该是寻求创新工作的方法，而非简单的为了节省成本而减少开支。精到实处才有益，精与益，不是独立的存在，而是相辅相成的统一体。

-----大亚湾公司 韵琼琼 ( P35 )

### 精益思想

## 半月报提报情况

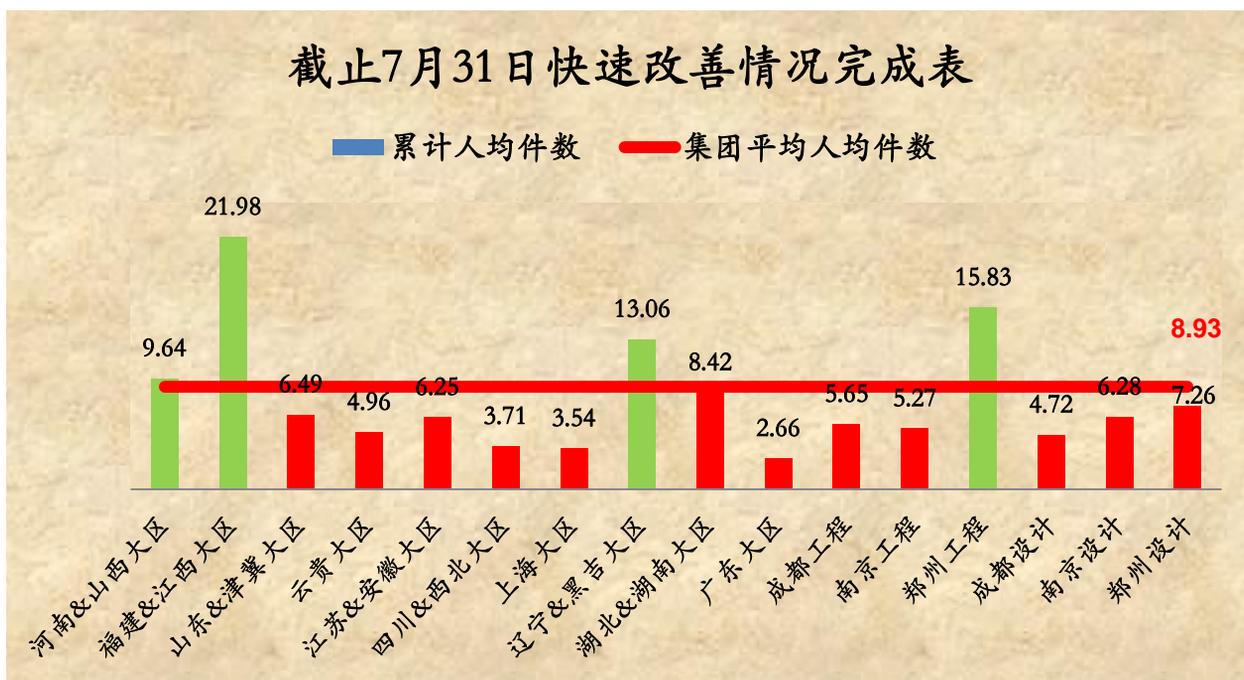
大区及区域公司	1月16日	2月1日	2月16日	3月1日	3月16日	4月1日	4月16日	5月1日	5月16日	6月1日	6月16日	7月1日	7月16日	8月1日	准时上报	迟报	未上报
四川&西北大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	8	5	1
福建&江西大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
山东&津冀大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	2	
云贵大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	2	
江苏&安徽大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	11	3	
上海大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
河南大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
山西大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
辽宁&黑吉大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	2	
广东大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	3	9	2
湖北&湖南大区	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	8	6	
成都工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	11	1	2
成都设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13	1	
南京工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12	2	
南京设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
郑州工程	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		
郑州设计	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	14		

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7月31日共开展快速改善项目235770项。

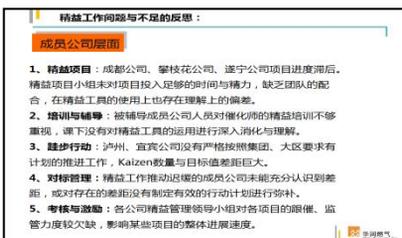
### 截止7月31日快速改善情况完成表





## 四川&西北大区

7月15日，华润燃气王传栋主席、史宝峰副总裁出席成都公司学标杆汇报会。会上，车德臣总经理对上半年学标杆整体工作推进情况进行详细汇报，供气、管网分公司就部门学标杆指标进行汇报，个人学标杆代表分享了个人学标杆的感悟与体会。王主席对成都公司上半年学标杆工作推进情况给予肯定。



7月28日，大区精益办公室组织总结了大区上半年度精益管理工作成果与不足，并安排部署了下半年工作计划，大区精益联络人舒志总强调了精益管理的必要性以及集团、大区对精益管理的重视程度，并要求各公司精益联络人继续以饱满的热情投入精益管理工作中。

## 云贵大区

7月12日，昆明公司精益管理黄带丁磊参加云南华润天然气有限公司“行动学习-精益管理培训”，云南公司40余人参加培训，其中云南公司总经理董伟芸参加培训并在培训中担任“行动学习催化师”。本次培训对快速改善提报方法及要求进行了详细阐述，并结合行动学习在活动当天查找出办公区域共120余项改进点。





## 河南大区

7月22日，华润燃气集团总裁石善博、郑州公司总经理杨长毅参加濮阳公司上半年商业计划检讨会。会上，石总表示对濮阳公司“建标准、夯根基、保安全、创佳绩”的经营理念表示认



同，并希望这些工作能实实在在落地。随后，石总对濮阳公司今后的工作提了四点要求：

一、要把学标杆、精益管理工作做实，希望通过学标杆、精益管理带来观念的转变和理念的变化，营造出“比学赶帮超”的组织氛围；

二、积极应对竞争，狠抓发展，牢固树立发展的意识；

三、加强团队建设，经理人要按照3C素质模型对照自己，做到诚信合规经营，同时要善待基层员工，给予员工最大的关爱和温暖；

四、要大胆尝试和主动融入华润文化，做到从形似到神似，确保华润文化和管理模型真正落地。



此外，石善博总还到濮阳公司客户服务大厅、许家庄城市门站进行实地调研，对一线岗位员工进行了亲切慰问。

## 福建&江西大区

7月18日，福建&江西大区精益管理绿带蔡俊、谌骏对抚州公司精益管理项目进行了现场跟进，抚州公司常务副总经理刘辉及精益项目小组主要成员参加了跟进会。

跟进会上，抚州公司对推进项目加快工商用户开发速度、固化项目降低供销差率的开展推进情况进行了汇报介绍；大区绿带对项目开展过程中存在的问题与不足进行了指导与帮扶，并与参会人员就精益管理项目推进开展进行了探讨。



## 辽宁&黑吉大区

7月3日，大区总经理殷小军莅临本溪公司视察并指导学标杆和精益管理工作。殷总细致观察了工程部和计财部相关的改善案例，在原有的改善项目上提出了很多隐藏的问题，并针对本溪公司快速改善展板、精益管理展板、学标杆展板反映的工作进展情况提出了重要的改进举措。





## 广东大区

大亚湾公司精益管理绿带孙丹到英德公司进行帮扶，并开展精益管理导入式培训，培训内容包括精益项目和快速改善。通过本次“接地气”的培训，英德公司全体员工充分的理解了精益管理相关知识，进一步梳理了工作思路，明确了工作方向及开展技巧。



## 江苏&安徽大区

江苏大区无锡公司承接大区对外精益分享，接待到访的华润微电子战略部的各位同事。交流中，华润微电子及无锡公司分别对各自2013年精益工作进行了分享，无锡公司还就华润微电子关

注的人才培养、精益奖惩机制、基层精益培训等内容予以详细介绍。无锡公司还拟于下阶段与华润微电子建立长期协同关系。



## 郑州设计

7月21日上午，精益办组织各部门精益项目小组在公司五楼会议室召开精益项目推进会。艾亮助理总经理、精益办王利芬经理、公司精益管理绿带、各部门负责人和精益项目小组成员参加了这次活动。

这次推进会的主要目的在于展示各部门精益项目的进展情况，同时也对各部门精益项目小组起督促作用。艾亮助理总经理提出要求：要认真做好收尾工作，为之前的努力划上一个圆满的句号。



## 成都工程

公司精益管理办公室为把握各精益项目进展，综合评价前一阶段工作情况，于7月21日组织了精益项目中期汇报，并得到了公司高层的高度重视。汇报会上，对各项目进展情况进行中期评审，分享亮点、暴露不足，为后续工作打下基础。





## 南京设计

7月22日，公司召开半年度商业计划检讨会，会上各重点精益项目小组进行了项目汇报，分管领导及绿带进行了点评。会上，刘敏鸿总经理肯定了项目阶段成果，赞扬了团队成员在做项目的过程中认真分析、不断学习的精神，并提出年底将举办公司内部项目评优，对优秀项目予以奖励。

7月22日，精益办组织召开联络员座谈会，会上，精益联络员畅聊所在部门精益管理开展情况、过程中遇到的困难、同事们理念的转变等。乔红总提到公司提案参与率不断提高，有赖于各位联络员在团队中的积极倡导，同时也希望大家通过精益管理，挖掘自身潜力，实现自我提升。



## 南京工程



7月24日，公司中高层领导、项目部人员和精益管理联络人来到分公司镇江蓝焰开展了一次“照镜子”活动。活动现场分为五个小组，每个小组找出了至少十个优点和十个缺点，并进行拍照和记录。



## 大连保税区公司

7月11日，保税区公司组织召开精益管理学习日，会议中研讨了目前精益管理和学标杆工作的开展现状和存在问题，并制定了下一步工作计划。



## 抚州公司

7月17日，抚州公司召开半年度商业计划检讨会，对半年度学标杆和精益管理工作开展情况进行了总结检讨。赴公司交流学习的绿带谌骏也参加了本次会议，并和其他大区绿带一起进行了点评，最后公司总经理汪团结做了关闭讲话。

## 大亚湾公司

大亚湾公司针对“提高客户安检成功率”精益管理项目开展专题研讨会，运用宏观流程图及头脑风暴法工具对于安检涉及的各个环节展开讨论，公司所有安检一线人员都参与到讨论中，获取了内部客户之声，为精益项目的顺利开展奠定基础。



## 大连花园口公司

7月15日晚公司精益办组织安全运行部、市场部在二楼培训室开展“精益管理工具培训会”。会上学习了SIPOC、因果矩阵、鱼骨图等重要工具，后续会将所学习的工具运用到公司的精益管理项目“降低供销差”的实际案例中，并进行阶段梳理。



同时，公司精益办组织安全运行部和市场开发部针对公司降低供销差率项目进行DMAIC工具培训，过程中精益管理绿带逢焕庆总经理进行点评、指导，确保最终精益成果的输出。

## 苏州公司

7月25日，苏州公司与来访的郑州工程公司进行交流，本次交流内容主要包含工程、绩效、对标学习及精益管理等方面。苏州公司介绍了本公司精益管理的开展情况，和郑州工程公司就kaizen提报、精益项目开展方面做了深入交流。

本次交流分享了各自优秀经验，促进两家公司互相取长补短，实现了共同进步。



## 遂溪公司



公司组织精益管理项目成员对项目加快大型工商业用户开发速度进行深入讨论，分析总结目前工商业项目开发速度缓慢的原因，并针对原因制定对应的解决方法，为项目进一步顺利开展做好准备。



## 郑州公司

7月15日-19日，郑州公司总经理杨长毅率领管理团队、公司各相关职能部门负责人到各基层业务单位，围绕“半年目标完成情况、学标杆精益管理工作开展情况”两个主题进行现场调研。

调研团队分别听取了管网运行部、中牟分公司、港区公司、检测公司、车用气分公司、调控公司、登封公司和客户服务部等业务部门的工作汇报，认真了解了员工的困难与需求，并进行现场回应。



## 安阳公司

为进一步强化安阳公司客户服务精益管理，持续提升安阳公司优质服务水平，7月19日，安阳公司人力资源部、战略管理部、客户服务部联合组织开展了“服务找差距，人人争标杆”的行动学习活动。本次课题为：如果我是一名客户，什么样的服务让我满意？课堂活动分小组进行，根据小组的发言情况和课堂参与的热情度进行相应的评比，通过发扑克牌来记录小组的分数，最后根据得分情况进行相应的惩罚与奖励。



## 镇平公司

7月16日，安阳公司帮扶人员来到镇平公司工业路加气站进行精益管理帮扶工作。安阳公司优秀员工带来了全新工作风气和



标准操作技能，并耐心细致的进行讲解和孜孜不倦的指导，使镇平公司同事对工作又有了全新的认识，更上一层楼。



## 通化公司

7月11日，大区绿带张继超总莅临通化公司对精益项目--如何提高销售收入进行指导。在听取项目开展情况汇报后，张继超总对项目开展中存在的问题和不足提出了建议：在D阶段和M阶段应多运用不同的精益管理工具进行分析，进而在A、I阶段可以有充足的数据加以实施论证。通过张总的指导，公司对项目进行了修改并加以完善，使得内容更加充实具体。



## 盘锦公司

7月17日，盘锦公司组织总经办和计划财务部共7人到营口公司学习可视化管理，参观学习了各个部门制定的可视化，收获颇多。



紧随着，公司总经办林坤经理对总经办可视化管理进行了培训，并要求向营口公司学习，改进自己的不足，提升自己，促使大家把可视化管理做得更好。

## 清镇公司

7月22日上午，公司召开了班组长以上管理人员精益管理上半年工作总结，会议由总经办经理何沁同志主持。会上，各部门负责人分享了自己在开展精益管理活动中的心得体会：精益管理是一种态度，只要用心，身边的很多事情都可以改善；精益管理是一种新的思路，不是只有大事情才需要关注，身边的小事情做好了，也是一种成功，不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海；精益管理是一种文化，他需要全员参与，需要每个人实实在在的改善。



## 阳江公司

7月20日，总经理办公室组织各部门代表开展精益管理培训，本次培训的主题是开展精益管理工作的技巧方法。通过对公司现阶段精益管理工作进行分析，并结合相关工具，提升了员工开展精益管理工作的技巧，有力推动了精益管理工作的开展。



## 海东公司

针对大区进行的商业计划检讨，公司总经理高海卫对全体员工进行半年精益管理工作总结，确定下半年精益管理工作重点和努力的方向，找出问题，全体员工共同提出解决方案。并针对精益管理项目推进缓慢的问题，由负责人以及相关部门进行检讨分析，为顺利完成精益项目目标找问题，想办法。



## 江宁公司

7月22日，结合公司知识小课堂活动开展，工程部韩晓晨准备了一堂安全知识课程，讲解了如何用事故树分析事故案例，并运用布尔代数方法求解最小径集和最小割集，以及事故树分析在安全管理领域的运用。

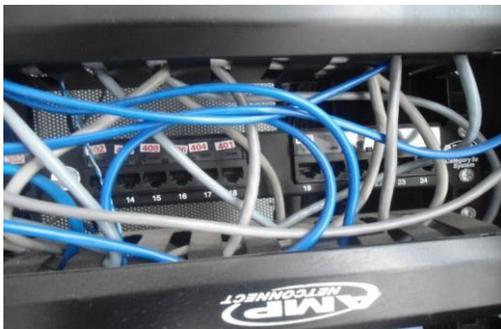
## 格尔木公司

7月16日，车用燃气事业部全员在公司四楼会议室参加了由罗明经理主持召开的近期工作总结及部署会议。会后全员参加了“精益管理强化效能意识”的讲座，讲座重点结合场站人员岗位工作，倡导“高效率、严管理、低能耗”，人人争做节能降耗的先锋。





华润燃气营运平台

项目名称	网线悬挂 线路牌	项目类别	效率提升类	提案者	孙福强	提案者部门	安全技术部	提案者联系电话	13780777139
项目编号	JN_DY_20 1400328	填报公司	东营公司	所属大区	山东大区	提交日期	2014/7/8	填报日期	2014/7/3
项目简介	将机房内网线进行挂牌管理,有线路起点、终点等信息,方便查找、使用。					项目价值	明确线路走向,进行维修、查询时,提高效率。		
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	网线混杂,线路凌乱,对寻找线路造成麻烦。					改善后	线路走向明确,便于查找,工作效率提高。		
									



华润燃气营运平台

项目名称	加气站管路 气体流向标 的粘贴	项目类别	安全保障类	提案者	谢剑宏	提案者部门	运行管理部	提案者联系电话	15887850401
项目编号	2.01E+08	填报公司	云南车用公司	所属大区	云贵大区	提交日期	2014/7/10	填报日期	2014/7/4
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	加气站管路没有气体流向标不利于员工对工艺流程的理解					改善后	粘贴气体流向标,让员工更好的理解加气站工艺流程		
									



华润燃气营运平台

项目名称	车用气事业部-制作吊架	项目类别	效率提升类	提案者	霍建春	提案者部门	车用气事业部	提案者联系电话	5383223
项目编号	FZ_XM_201422846	填报公司	厦门公司	所属大区	福建大区	提交日期	2014-7-18	填报日期	2014-7-16
项目简介	吕岭站 2#压缩机二级气缸重量在 150kg 以上, 靠人力无法将其从压缩机上拆下, 必须利用铁葫芦或者吊车。但由于场地限制, 吊车无法进入工艺区, 而压缩机橇内又未设置铁葫芦悬挂点, 导致气缸无法拆下。联系专人量身制作吊架, 使铁葫芦有着力点, 顺利拆下气缸。				项目价值	保证维修工作顺利进行。			
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	气缸太重, 人工无法拆下气缸。					改善后	使用吊架可轻松拆下气缸, 顺利将其卸到撬外进行维修。		
									



华润燃气营运平台

项目名称	加气站增设安全路锥	项目类别	安全保障类	提案者	熊立文	提案者部门	安全运行部	提案者联系电话	15258584197
项目编号	SH_LH_201400151	填报公司	临海公司	所属大区	上海大区	提交日期	2014/7/15	填报日期	2014/7/15
项目简介	等待加气车辆进站停车不规范, 容易造成进出通道堵塞, 增设安全路锥后, 车辆进出有序, 通道畅通。				项目价值	提高工作效率和安全系数。			
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	等待加气车辆经常堵塞进出通道。					改善后	车辆进出有序, 通道畅通。		
									



华润燃气营运平台

项目名称	使用压力电子记录仪	项目类别	效率提升类	提案者	林敬艺	提案者部门	管网运行部	提案者联系电话	13950068488
项目编号	FZ_XM_201406062	填报公司	厦门公司	所属大区	福建大区	提交日期	2014-3-19	填报日期	2014-3-19
项目简介	使用压力电子记录仪连续自动监测调压设施及管网的出口压力，掌握调压设施及管网的运行情况。					项目价值	压力值精确，不需人工现场监控。		
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	使用机械式的记录仪，精度差，体积大不便安装；或使用人工现场安装压力表，连续定时监测记录，耗费人力。					改善后	使用压力电子记录仪，记录后导入电脑进行分析判断，精度高，体积小，节省人工成本。		
									

华润燃气营运平台

项目名称	提升形象、加强安全防护	项目类别	安全保障类	提案者	邓建正	提案者部门	市场开发部	提案者联系电话	15071961314
项目编号	WH_ZX_201400463	填报公司	钟祥公司	所属大区	湖北大区	提交日期	2014/7/7	填报日期	2014/7/7
项目简介	提升形象、加强安全防护					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	安全防护不够、无公司标识					改善后	加装防护装置及公司标识		
									



华润燃气营运平台

项目名称	SP-制作工具	项目类别	效率提升类	提案者	陈志强	提案者部门	输配管理部	提案者联系电话	2526603
项目编号	ZZ_AY_201403961	填报公司	安阳公司	所属大区	河南大区	提交日期	2014/7/28	填报日期	2014/7/28
项目简介	加臭液桶盖太紧无法打开, 自制助力工具便于打开					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	加臭液桶盖太紧无法打开					改善后	自制助力工具便于打开		
									



华润燃气营运平台

项目名称	新型阀井盖的使用	项目类别	成本控制类	提案者	遂宁-王建	提案者部门	遂宁项目部	提案者联系电话	18224455662
项目编号	CDGC_201401304	填报公司	成都工程	所属大区	工程设计	提交日期	2014/7/2	填报日期	2014/7/2
项目简介	新型阀井盖, 占地面积小, 使用方便, 价格便宜					项目价值	节约成本每年有30000元节约, 使用起来也比较方便		
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	30000
改善前	老式阀井盖为复合材料, 每个价格在450元左右, 占地面积大, 使用不方便					改善后	新型阀井盖, 为金属材料, 价格在200元左右, 占地面积小, 使用方便		
									

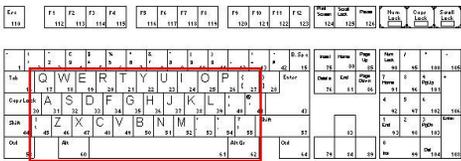
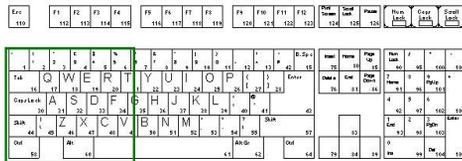


华润燃气营运平台

项目名称	车用气事业部-事业部培训会由1次改为两次召开	项目类别	质量提升类	提案者	赵莲苹	提案者部门	车用气事业部	提案者联系电话	5914912
项目编号	FZ_XM_201421188	填报公司	厦门公司	所属大区	福建大区	提交日期	2014-7-11	填报日期	2014-7-11
项目简介	车用气事业部一线三班倒员工人数占80%，为保证所有员工都能参加事业部组织开展培训会，同样内容的会议分两个半天进行。					项目价值	确保员工都能接受培训，通过培训使员工素质得到不断的提高。		
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	一线三班倒员工因上班或刚上完夜班到会率不到40%					改善后	一线三班倒员工到会率100%		
									



华润燃气营运平台

项目名称	修改CAD命令按键	项目类别	效率提升类	提案者	李博洋	提案者部门	设计三所	提案者联系电话	18762620671
项目编号	ZZ_NJ_201401254	填报公司	南京设计	所属大区	工程设计	提交日期	2014/7/24	填报日期	2014/7/24
项目简介	设计工作者使用CAD软件时为一个手控制键盘，一个手控制鼠标，CAD命令按键分布在整个键盘，用一只手来操作本来设计为双手操作的键盘就容易出错，降低效率，通过改变命令按键，使所有常用命令全部在一个手不移动就能轻松按到的地方，增加了按键准确率，提高了绘图效率					项目价值	避免因为某命令的按键离手比较远，移动手去按键时还要低头看键盘，属于多余动作浪费。		
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	命令按键分布整个键盘区域					改善后	命令集中在左手半个键盘区域内，单手操作轻松快捷。		
									

## 以精益管理为抓手，促企业持续发展

文/贾向彬【松原公司总经理】

6月23日王传栋主席在福州公司调研考察时提出这样一个观点：

“学标杆”工作不仅仅是简单的比指标，而是要比精神、比追求、比奉献。当然，精益管理工作也同样如此。精益管理、学标杆工作的开展，更加充分践行了“无边界”的理念，使组织能力得到提升，团队氛围不断改善，真正实现了企业文化的落地。

精益管理的思想已经深入人心，我们也真正的尝到了甜头。从每一处小小的改善开始，每个部门、每位员工每天都在改变，都在进步，公司的管理也更加精细化，团队的氛围得到改善的同时，很多同事看问题的角度也逐渐多元化。

**作为公司的“一把手”要充分利用精益管理这一有力抓手，在不断提升自身管理能力的同时，将精益管理理念植入每位同事的心里，其实，改善无处不在，只要我们善于发现，愿意探索。当然，精益管理工作不能仅仅停留在寻找快速改善上，我们要掌握好精益管理这一工具方法，在公司的实际经营中充分利用这一方法深入有关课题的研究和探讨，它最终带给我们的不仅仅是节约成本这么简单，更是一种管理理念的普及，同时在课题的研讨过程中也可以使更多员工得到锻炼的机会，无形中为公司未来的发展培养和储备人才。**

目前，公司的精益管理及学标杆工作还不够深入，我们依然要坚持不懈，将精益管理和学标杆工作落到实处。其实精益管理并没有想象中的那么复杂，它带给我们更重要的意义是我们思想的改变。

（续下页）



## 以精益管理为抓手，促企业持续发展（续）

精益管理的思想将一直笼罩着我们，把精益变成一种习惯，把精益当成一种手段，让精益管理真正实现促进企业发展，提升业绩的作用。

以精益管理为抓手，促企业持续健康发展，这就是精益管理带给我们的改变。（完）

### 日积跬步 成就精益企业

文/朱震军【吉林公司副总经理】

因为业务的发展，和万科有一合作项目，今天在闲暇之余看到了万科对2012年年度“向着阳光奔跑”主题词的诠释：冬练三九，创造健康人；日善毫厘，成就健康企业。

精益管理，作为集团“1+2+3”管理体系的两大方法之一，要求我们在经营企业、管理企业的过程中，要从粗放式管理向精益管理转变，万科的“日善毫厘，成就健康企业”，不正是我们现在所倡导的“日积跬步，成就精益企业”吗？

重温王主席2013年在华润大学发言的讲话稿《践行“1+2+3”实现燃气梦》这篇文章，结合现阶段企业在精益管理、学标杆等工作的开展，如何将它们融入企业发展的灵魂，变成如饿了就要吃东西一样的本能，一直是我不断探索的目标。

公司成立晚，员工绝大多数都是90后，基础差，经验少，可用人才捉襟见肘。现在的一部分年轻人，大学毕业找工作，托关系走后门，（续下页）

## 日积跬步 成就精益企业（续）

一心想加入央企、国企，认为在这些地方有前途有出路，但真正进入企业后发现现实与理想差距太大，面对基础性的工作就抱怨没发展、没平台，安排些具体工作又无从下手，久而久之就出现小事不愿干大事干不了的现象，再加上企业从社会上招聘的一些老员工，不善于引导、带领年轻同事发展和提高，更兼有教会徒弟饿死师傅的想法，员工上下呈现出浑浑噩噩、无所适从的精神状态。

**通过对标学习、精益管理的开展，慢慢地你会发现抱怨的人少了，主动学习的人多了；动嘴的人少了，动手的人多了；催着交作业的人少了，主动改善的人多了。领导间的交流频繁了，更有定期的部门之间的互检，改变了以往旁观者清当局者迷的现象。“比、学、赶、帮、超”正渐渐地融入到大家的工作中、学习中、生活中。**

知“耻”而后“勇”并不丢脸，让我们日积跬步，为成就精益企业而共同努力。（完）

## 设计中的精益管理

文/杨超【南京设计公司】

古往今来，企业的管理者们都在追求以最小的投入创造最大的财富，这里最小的投入离不开“精”--少消耗资源、少花时间，尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费，高质量；最大的财富即“益”--多产出经济效益，实现企业升级的目标，更加精益求精。

其实精益化在日常生活中随处可见。买菜买新鲜便宜的；买车买省油安全系数高的；买房买交通方便环境好的等等。今天我要说的就是工作中的精益化——设计工作的精益管理。

设计是一个工程项目的起点。好的设计能让工程的造价降低、施工

（续下页）

## 设计中的精益管理（续）

难度减小、施工周期缩短，甚至能够对相关行业产生很强的正能量。燃气设计工作量大，出图时间紧迫，如何更好的服务当地的燃气公司，这就需要我们精益管理了。

### （一）精益管理在设计前期的运用

设计之初，需要与甲方沟通燃气方案，理论上每个工程都要去现场实地勘察。由于很多市场是外地的，且设计人员不可能每个工程都能去现场，一些较简单的工程可以让当地的燃气公司去与甲方沟通，燃气公司根据大致的方案报价之后，甲方确定能够接受，再让设计人员去勘察出图，极大的提高了设计人员的出图时效性。

### （二）精益管理在设计之中的运用

并不是所有的设计都能最终出图或者一次性出图，很多工程要反复沟通协调才能最终定稿。工程越是复杂、涉及到的单位越多，越是需要我们去花时间和心思去解决。针对具体的工程，我们把问题罗列，提出我们的要求，提供给甲方，让他们去处理或者出图之前让甲方确认。我们应当尽量避免多次提出单个问题，以能够一次性提出我们的要求为最佳。

### （三）精益管理在设计后期的运用

施工图纸定稿，需要设计院出蓝图，外地的图纸还需要设计院邮寄过去。很多时候工程图纸着急，需要加班赶图，然而晒图也需要一定的时间。着急的工程如果图纸较多，可选择让外面的图文公司晒图，待图纸晒好，统一邮寄过去。如果设计人员去当地出差，便可由设计人员携带过去，节省了快递费用又能保证图纸第二天及时到达，不影响工程施工进度，

作为一名普通的设计人员，我所接触到的精益化的工作只是我们整个设计院精益管理的冰山一角。我相信精益管理能够提高顾客满意度、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。如何让精益管理更好的为我们设计工作服务？这是我们共同努力的目

## 推行精益管理从转变观念开始

文/钟定廷【内江公司】

精细管理与精益管理，一字之差，含义却迥然不同。从字面上看，精者，去粗也，精密也，精良也，取其精华；细者，入微也，详细也，细致也，注重细节；益者，更加也，利益也，效益也，精益求精。3月27日下午，公司在六楼会议室召开了2014年精益管理启动会。会议由华润燃气集团精益管理优秀绿带、公司客户服务部经理马玺主持，公司领导班子、各部门负责人以及部门精益管理工作相关人员参加了会议。

与其说，这是一场精益管理理念导入的会议，不如说是一次观念的重树。

为应对新形势下企业内外的挑战，2012年，华润燃气提出：推行“精益管理”是华润燃气实现增长方式由要素投入向效率提升这一根本转变的必然选择，也是华润燃气确保“十二五”战略目标达成，成为“中国第一、世界一流”燃气企业的重要举措，并将2012年作为华润燃气精益管理启动年。

但要真正推行精益管理，还需要进一步统一认识，因此，才有了这一场观念的碰撞。

作为华润燃气集团精益管理优秀绿带，并长期致力于精益管理模式研究与推广的精益管理专家，马玺经理凭借丰富的知识和经验，为大家介绍了精益管理的诞生背景、形成过程以及国内外推行精益管理的经验和教训。

通过本次培训，大家统一了认识，明晰了精益管理推行的思路，进一步增强了推行精益管理的信心。

（续下页）

## 推行精益管理从转变观念开始（续）

总经理王秋虎在培训结束后的讲话中表示，**我们选择推行精益管理，是企业发展的自然需求，是核心团队的共同认知。企业多年来坚持的基本理念和企业精神，与精益管理的核心思想不谋而合。**在目标明确之后，下一步就要依靠我们自己，做好精益管理这篇大文章。

过去我们看精益管理，更多的是当作工具和方法，而没有认识到它还是一种思想观念的更新。推行精益管理是一个系统工程，需要我们一起共同参与。经历长时间的粗放式管理，人的思维的转变也需要一定时间才能转变，但是面临着潜在的竞争压力，我们要通过不断的改革和发展、通过不断的探索和创新，寻找适合企业发展的新路子，我们的未来才会更美好。我相信，精益求精的追求，总会带来新的收获。（完）

## 精益改善的蝴蝶效应

文/白英奇【成都工程】

集团实行精益管理已经一年多了，作为一个集团下属分公司的普通员工，我们每天所接触最多的莫过于快速改善，快速改善虽小，却犹如滴水汇聚成大海。在集团众多员工的努力下，产生无可估量的效益。

快速改善，所涉及的都是公司日常业务，上至集团总部，下至施工现场。我们所能提及的意见也是在日常工作、生产、安全中的一些微小的改善。但是改善虽小，却能在无形之中产生巨大效益。这犹如蝴蝶效应，蝴蝶扇动一下翅膀，却能导致狂风暴雨。

（续下页）

## 精益改善的蝴蝶效应（续）

我们也曾有过抱怨，每个月上报快速改善是多么的痛苦，因为在在我们看来似乎很多事情都已经完美，无需改善也无可改善，但是我们错了，我们缺少一双善于发现的眼睛，身边各种事情都是一个个快速改善的题材，它小到卫生间的马桶堵塞，也可以大到影响一个施工工艺的改变或总部集团的政策改变。你可曾想过，我们提交的各种改善，多方多面，当所有下属公司的意见汇集在一起，那将是一次最好最大的自查自纠的活动。通过我们自己的力量来改善公司的不足，提高公司的品质与文化。

滴水穿石，事不在于小而在于精，我们能将一件小事做精，那么我们所能产生的效益未必小于一个重大决策，这就是精益效益。

（完）

### 精益歌

文/赵文利【本溪公司】

精益管理真是好，  
整理整顿大清扫。

琐事杂务乱糟糟，  
五个 S 清晰了。

精益管理要做好，  
精益思想作指导。

精打细算少成本，  
精益求精质量高。

快速改善是个宝，  
细枝末节毛病找。

你献计来我出策，  
解决问题有高招。

公司是个大家庭，  
还要大家勤动脑。

比学跟带赶帮超，  
一天更比一天好。

## 处处皆kaizen

文/池丽瑛【郑州设计】

曹雪芹《红楼梦》中存有“处处留心皆学问”的名句，我深感这句至理名言与精益管理的思想一脉相通。她告诉我们，在日常工作中，只要你留心观察，善于思考，kaizen便无处不在。

作为办公室经理，我经常利用“重要紧急象限图”，筹划一下要做的事情和路径，和同事一起学习和应用“写作中的金字塔原理”，认真“规范公文格式”。最近因公司资质办理需要，在着手“完善办公房屋租赁合

同”，还在公司形象视频拍摄中，“制作会议室背景墙”，“美化出入环境”。有时，与同事沟通交流中，灵感突现，相互引发出诸多大大小小的kaizen，就像一泉泉涓涓溪流，延绵流淌……

**通过学习和参与精益管理，我总结出了自己的“kaizen三部曲”。在工作中留心观察，发现问题——分析原因，找到kaizen——采取措施，解决问题。不停地kaizen，不断地改善，日久天长，逐步养成留心观察、善于思考、不断创新的好习惯。**

处处皆kaizen。她锤炼一个人在工作中的思维方式和处理问题的方法，就像我们在生活中发现大自然的玄机，由表及里，追本溯源。kaizen让我们善于发现问题，让我们学会如何处理问题，让我们的工作变得更高效，生活变得更美好。

我爱kaizen！

（备注：文章第二段引号内均为作者所报送的kaizen项。）

（完）

## 细中见精，小中见大

文/赵莲苹【厦门公司】

虽然以前知道一些著名企业如三星、联想在推行精益管理，也知道企业要发展除了要拓展市场、质量管控之外，还要控制成本，但对精益管理只是一知半解，更别说接受过较为系统的六西格玛质量管理体系的培训。

去年3月7日，我作为中层管理人员参加了公司组织的精益培训课，课上冯阳副总经理为参会者进行了精益管理基础概念培训，详细解读了华润燃气2013年商业计划中“全面对标与精益管理”内容，并分享了郑州公司“降低CNG加气站单位电耗”试点项目阶段成果，这是我第一次较为系统的接触精益管理。同时，还记得去年3月底第一次通知主管报送Kaizen（持续改善）项目时，我们事业部某位主管拍着胸脯自信满满地说：“我们科室每样工作都做得很好，没有可报送的Kaizen项目。”一个加气工问：“赵经理，Kaizen要怎么填啊？”整个事业部近140人每月报送Kaizen的数量只有10件。真是万事开头难啊！

此时刚好我在看汪中求的《细节决定成败》，书中“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。所以，大礼不辞小让，细节决定成败。想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁，浅尝辄止的毛病，提倡注重细节，把小事做细……”这段话让我感触颇深，同时也意识到**只要我们的员工关注经营管理、客户服务、安全管理、市场开发等过程中的细节，就能发现细节中不合理的地方或者有创新性的改进方法，何愁完不成事业部Kaizen项目提报数呢？**于是，事业部每月坚持组织精益管理学习日，并多次邀请大区精益管理绿带到事业部进行培训，

（续下页）

## 细中见精，小中见大（续）

针对如何提报Kaizen项目进行重点培训，对如何发现生产经营过程和制度流程中需要改进的细节活动进行讲解，并分享集团其它成员公司还有本事业部的优秀Kaizen提案。同时将各科室、各加气站Kaizen提案数、精益稿件数完成情况列入季度、年度绩效考核，并出台《精益管理加分细则》。

通过以上一系列培训活动及不断的引导，事业部员工对持续改善项目提报从陌生到娴熟，提出了许多有质量的提案，涵盖了5S、目视化管理、减少浪费等方面。另外通过季度、年度考核评比，在科室、加气站之间形成了“比、学、赶、帮、超”的良好氛围。在日常工作中，员工一发现有需要改善的地方马上想到要提报，“Kaizen一下”成了许多员工口头禅。

作为一名分管精益管理工作的部门领导，通过一年精益管理工作的实施，我意识到，要搞好精益管理工作有以下两点心得：1、领导重视精益管理工作，活动才能开展得扎实、有成效。2、细节管理来自于制度、来自于用心、来自于创新、来自于习惯，同样，员工的持续改善行动自于制度、来自于用心、来自于创新、来自于习惯。因此，企业推行Kaizen（持续改善）的经营思想要潜移默化，最后成为员工自觉自愿的行动，直至成为企业文化，而不搞一阵风、大跃进引起员工的抵触、反感。

华润燃气王传栋主席《践行“1+2+3”实现燃气梦》讲话中指出：“精益管理只有起点，没有终点，是一项长期而重要的工作。”我坚信一个企业、一个公司只要牢固树立精益理念，持续改善存在问题，而且能够虚心向别人学习、取长补短，这个企业就能够逐渐形成了持续改进的良性循环，成长为犹如全球公认德国企业一样，凭着一丝不苟、精细严谨的做事风格，成为世界级企业巨头。

（完）

## 精益思想

文/韵琼琼【大亚湾公司】

精益管理，这个在工作中由陌生到熟悉的词，在理论中却又在逐渐陌生。

### 精益初体验

最初听悉“精益管理”是在2013年未来之星训练营，当时的我们懵懂、迷茫，只当听听罢了。

如今回想，训练营不也是一次精益管理：“她”为新员工更快更好的融入华润大家庭，为新生力量真正了解华润，成为名副其实的华润人，建立华润家的归属感，提供了绿色通道与神舟飞船；也许最初的投入颇多、风险巨大，但一旦被认同，不远的未来收益将是不菲的，因为未来之星们认同了华润，以华润为骄傲，便将这份工作当事业来做；将华润成败当自己荣辱；将自我价值观与华润统一。意识的认同是精益的最高境界，意识的统一是无限的价值。

### 精与益

**精益，应该是寻求创新工作的方法，而非简单的为了节省成本而减少开支。**比如办公打印机的放置。在精益管理实行初期，为了响应精益工作的开展及对内外人员打印的管理，公司统一在办公室三楼打印，可这只是控制了少的可怜的外来访问人员的印刷，但需要频繁打印的部门人员却有不少的时间浪费在上下楼中，降低了工作效率，孰轻孰重？又比如，公司打印机已陈旧、无双面打印功能，卡纸与错打等故障连连发生，为了眼前的精益成本放弃购置新的功能齐全的打印机，也许暂时节省了开支，可是长时间纸张的浪费与机器的维修，精益又何去何从？

（续下页）



## 精益思想（续）

因此，过于追求眼前利益成为了精益的短板。**精到实处才有益。精与益，不是独立的存在，而是相辅相成的统一体。**

### 精益思想

“精确地定义价值是精益思想关键性的一步”——这是在一本叫《精益思想》书中读到，回想自己在工作中的应用，重来没有想过精益是这样子定义。由最初的精益盲逐渐到如今的半精益人，以为自己已经对精益了解了大半，但看那本书时，发现其实我们都在照猫画虎。培训师给我们抛出一个概念、举一个事例，然后我们就囫圇吞枣地记着，并没有真正想过最通俗的精益是什么，在我们的工作中又该如何评价精益？正如上面的“精确、定义、价值”，现在想来，我们只为完成任务而做，其实并没有真正想过所做的这些到底价值多大。比如精益管理快速改善项目填报中都有价值一栏，可是我们又有多少人在提报中可以精确或大概估计过每个项目的价值？精益思想的深入人心，是精益管理落到实处的必经之路，我们还有很长一段路需要奋斗。

精益思想的形成是精益管理的最高境界，而我们还在寻找思想的路上。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

（完）



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](mailto:jingyigl@crcgas.com)

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