



学思悟行
精益求精

目录 / contents



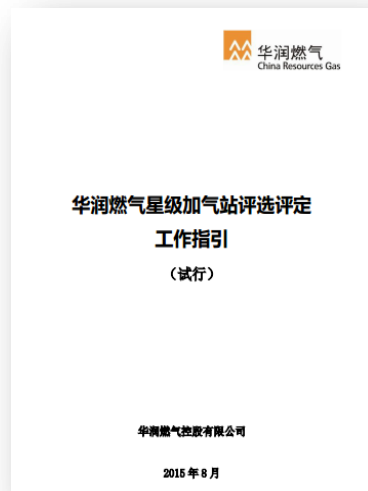
- 标杆加气站动态 P3
- 大区动态 P5
- 成员公司动态 P7
- Kaizen天地 P18
- 感悟精益 P19

主办：华润燃气精益管理
办公室

供稿：各大区、各成员公司

发布《华润燃气星级加气站评选评定工作指引（试行）》

发布《华润燃气星级加气站评选评定工作指引（试行）》，明确了星级加气站的评价指标、评价细则、评定时间、评定流程、评定标准及评定后工作要求，保证标杆加气站工作的有效落地。



召开《华润燃气标杆站点评选评定标准》评审会

7月28-29日，总部标杆加气站推进小组，在厦门组织召开《华润燃气标杆站点评选评定标准》评审会。来自8个成员公司20余名标杆加气站代表参加了本次评审会。

此次会议不仅对标杆加气站评选评定标准进行了评审，同时对加气站管理的优秀经验、成果、进行了分享与交流。



标杆加气站现场跟进与交流

总部推进小组分别对安阳吴村站、登封凤凰岭加气站、格尔木众信巷加气站进行现场跟进与走访。走访中，推进小组仔细查看了加气站的建设情况，认真听取各加气站下一步的建设思路，最后针对其前期建设工作中存在的问题提出了许多具有建设性的意见及改进措施，如：可视化操作标准、定人定点巡视路线等。



定期发布精益管理项目案例及持续改善提案集

每周三发布1期精益管理项目案例集，帮助成员企业借鉴优秀经验，实现快速提升。

第三季度：

发布精益项目案例集12期

发布持续改善提案集8期。

内部资料，请勿外传

提升呼叫中心话务接通率



提升阴极保护系统覆盖率——
精益管理 项目汇报

福州华润燃气管网运行部

内部资料，请勿外传



江西大区

2015年9月10日，华润燃气集团葛彬副主席主持参与景德镇公司召开的第三季度应收账款、供销差和老旧管网改造精益管理专题会。



2015年7月28日，江西大区安全输配工作会议在江西鹰潭举办，为了落实学标杆、精益管理的思想，在会议前期大区通过对集团半年度助理工作会议的总结提炼，确定在此次会议中分享各个大区、各个成员公司优秀经验的作法。

山东&河北大区

大区精益办下发通知对2015年度精益管理工作做了具体要求。并在8月份和9月份对各成员公司的执行和上报情况作了统计和反馈。

关于推进华润燃气山东&津冀大区2015年度精益管理工作的通知

各成员公司：

根据华润集团精益管理工作的总体部署，按照华润燃气王传栋主席“践行 1+2+3，实现燃气梦”的讲话精神及“学标杆，重安全”管理主题的要求，各成员公司要通过对标发现存在的不足和差距，通过取长补短实现管理提升，对于系统复杂的问题通过精益管理项目实现提升，进而实现由经验管理向科学管理的转变。为保证各成员公司有序推进精益管理工作，实现主要工作标准的提升，现将华润燃

——江苏大区——

9月21日，为推动成员企业整体管理水平的提升，华润燃气集团高级副总裁、江苏大区总经理秦序文，至苏州公司开展蹲点工作并召开启动会。会上秦总肯定了苏州公司的各项蹲点工作计划，同时提出了工作思路，希望通过精益管理、企业蹲点及工作辅导等方式，及时发现问题，及时改进问题，推动苏州公司各方面工作的稳步提升。



——河南大区——

9月14-18日，河南大区组成三支专项工作小组，由大区学标杆精益管理办公室主任李颖带队，检查指导成员企业学标杆精益管理工作推进情况。

为保证检查效果，统一检查尺度、规范检查流程，李颖总在会上提出了四点工作要求：

- 一、严格按照检查清单，认真评分；
- 二、重点关注经理人蹲点工作；
- 三、对学标杆精益管理工作认真摸底；
- 四、检查过程中，应取长补短，提高公司自身的业务水平。



——郑州公司——

9月1日，公司召开学标杆精益工作推动会。公司管理团队，各单位负责人，见习经理，学标杆精益管理工作的相关人员，及重点提升项项目组成员120余人参加会议，会议由李颖总主持。

本次会议还组织评选公司上半年优秀KAIZEN，对于各单位推荐的部门级优秀KAIZEN，与会中高层担任评委，围绕改善成本、改善实效、推广性、创新性等要素综合考量，最终评选出15个公司级优秀KAIZEN并颁发奖品。



——安阳公司——

7月17日，在安阳公司九楼会议室召开了2015年上半年学标杆精益管理工作总结暨下半年工作推进会。公司高管层、中层管理人员和学标杆联络人等100余人参加学习。

会中，孙政群总经理就学标杆精益管理工作开展以来的情况和集团大区的统一部署，对公司学标杆工作提出了新的要求。



——安阳公司——

9月14日，根据安阳公司供销差精益项目和提升入户安检成功率精益项目安排，安阳公司客户服务部积极配合公司进行户内表改造，改迁一户即当场整改。做到安检无盲区，整改无死角。在改迁户内表工作现场，客户服务部设立服务点，燃气多功能服务车在现场随时待命。集安全检查、隐患整改、安全宣传、用户咨询、百尊销售于一体。集中治理安全隐患，有力地确保用户安全用气。当日安全检查120户，隐患整改52户，销售百尊灶具5台。



——南京设计——



镇江分院利用上半年工作总结会后时间，结合总部营运部组织编写的常用物资选用指引，刘锦涛总工宣贯此规范中的要求，开展了《常用管材及管件选用管理指引》的培训，会议指出材料选用以规范、简化为选用规则，同时会议中解答设计人员提出的问题。

成都设计

公司各部门积极开展精益管理学习日活动，学习日中，各同事对第二季度工作中存在的问题进行梳理、列举、分析，讨论并提炼出相应的快速改善。图为设计所群策群力。



吉安公司

2015年8月12日，吉安公司精益管理绿带谌骏组织公司近期新入职的员工开展精益管理导入培训，此次培训主要包含精益管理的导入、跬步行动和精益项目三大内容，通过此次培训，加快了精益梯队人才的培养，营造全员参与的精益氛围，树立精益理念，促进精益管理思维的落地生根。



抚州公司



2015年8月20日，抚州公司副总经理刘建跃现场跟进降低管网第三方破坏精益项目，主要跟进项目开展进度与快赢改善落实情况，并对项目下一阶段工作作了具体要求。

——南昌公司——

公司小组协调组织开展降低供销差率的各项工作。通过集中管理工商户流量计的维修和检定，改善计量管理、提高工程质量、减少工程放散量、加强流量计管理、提高民用户抄表率等办法降低供销差率。同时公司组织成立偷盗气稽查队查处偷盗气，震慑违章用气。通过公司上下努力，截止2015年8月底，公司累计供销差由2014年的8.5%降至2.81%。



——长春公司——

2015年第三季度围绕精益管理、学标杆氛围营造、员工提升，公司各部室分别组织了安全知识竞赛、工艺知识竞赛、团队建设、生产消耗



分析座谈会等各类活动，通过各种方式提高团队凝聚力、员工职业素养、节能降耗，从中寻找差距及不足，补充短板，提升自我。

——厦门公司——

» 组织半年度优秀改善提案评选、Kaizen积分兑换活动

7月24日，厦门公司组织召开2015年半年度优秀改善提案评选会议，候选提案提报人员现场向评选小组讲解了项目提报思路及具体价值，经过评选小组评分，最终从28件候选提案评优出8个二等奖改善提案，11个三等奖改善提案。



同时，公司在当天组织开展本年度首次Kaizen积分兑换活动，本次兑换活动共有15个部门参与兑换。

——镇江公司——

公司于7月14日召开供销差管控会，公司供销差小组邀请了镇江公司安全总监何铸、计量主管鞠辉等前来参与研讨，指导供销差工作的开展。制定了供销差管控措施。



——无锡公司——

公司结合精益管理的思想，各部门一线岗位组织开展了技能比武大赛，树立技能能手，在不同的岗位创造标杆，规范作业流程，共同提升人员操作水平。



——盘锦公司——



2015年8月18日，盘锦国华燃气有限公司精益办召开了各部门联络员会议。此次会议，主要针对现阶段部门精益管理的进展情况，现在快速改善质量不高的问题进行寻找对策，同时就接下来的精益管理工作进行了安排。

并通知快速改善不再要求数量，更加注重提报质量。会上，大家踊跃发言，为今后精益工作如何更好地开展献计献策。

——赤峰公司——

2015年7月10日在公司二楼会议室召开了针对华润燃气精益管理项目案例集1-降低LNG生产气耗项目对标学习研讨会议，公司催化师及班组长参加了此次会议。会议分享了长春公司降低LNG生产气耗项目案例，过程中就精益管理常用工具使用方法进行讲解，并对优秀做法进行研讨。在此过程中，大家都受益匪浅。



——花园口公司——

花园口公司举行《七星展风采》活动第一阶段在，为了保障本次技能比武的成功举办，公司上下齐心协力，员工认真学习每项技能，并积极参加比武比赛项目。



——兖州公司——

2015年8月25日，兖州公司精益办公室所有人员均参加了《兖州区住建局系统精细化管理专题讲座》，学习了精细化管理的相关内容，在以后的工作中，我公司将把精益管理与精细化管理相结合，以便更好的开展精益化管理工作。



2015年6月，公司组织相关班组人员进行了技能比武，本次比武要求各参与者按照相关标准规范操作。通过本次比武，大家更加熟悉了相应的操作规范，懂得了标准工作的重要性，起到了良好的作用。

——阳泉公司——

阳泉公司精益管理办公室组织各部室召开精益学标杆学习日。会上主要对各部室精益快速改善完成情况进行汇报，同时对精益管理工具及行动学习工具进行培训，鼓励大家将精益与学标杆相结合。



阳曲公司

精益管理项目平均常规工程建设周期已经完成DMA阶段，DMA阶段主要有项目顾问-武磊牵头，项目催化师-王晓飞指导。通过头脑风暴，失效模式分析总结出了影响平均常规工程建设的主要影响因素，并对主要影响因素进行因果验证，得出下一步的改善计划。



霍州公司



7月，霍州公司财务部组织对物资供应部管辖两个仓库(A01、A02)进行半年度仓库盘点工作。此次半年度盘点工作是全面清盘，物资每一项物料类别都要清点核对，做到精益管理。

海东公司

公司精益管理小组选出各部门的精益管理培训师，负责本部门的精益管理宣传培训活动，定期开展精益管理学习日。图为车用燃气事业部，开展学习日，解决CNG加气站单位电耗问题。



——泸州公司——

“加快工商用户开发速度”工作小组应用饼状图方式、鱼骨图方式和头脑风暴方式发掘改善机会，并形成改善机会清单89项。通过汇总分析，得出各类因素对工商用户开发速度的影响。



——攀枝花公司——

三季度，攀枝花公司各部门共开展精益学习日活动16次，活动主要围绕优秀案例学习、精益管理半月刊学习等主要内容开展通过学习日活动的开展，员工的精益思维逐步形成，并能够运用于日常工作中。

——内江公司——

8月13日，内江公司精益管理管理员、绿带马玺对客服、运行、安全等部门精益管理小组成员就公司供销差项目，利用精益管理的方法进行了讲解和培训。



——宜宾公司——

7月6日，公司召开精益管理培跟进培训会。此会由公司领导主持，各部门经理人和部门联络人参与。

会议讨论了公司2015年两个精益管理项目《缩短工商业用户开发时间》和《降低调压设施泄漏率》的相关事宜，对上述两个课题的现阶段问题进行了分析、讨论。



——昆明晋宁公司——



晋宁公司7月10日开展精益管理学习日活动。活动回顾6月份KAIZEN改善提案的提报情况，提报数量共88项，人均达到 2.05项，全员参与率100%。鼓励员工互相学习好的思路和能动性，要求全员参与率保持达到100%。

——云南车用公司——

每月底组织各部室精益管理联络人参加KAIZEN提报评优评选，分享当月优质提案。在进行公司推优同时，各部门之间相互学习交流，为达成年度精益管理快速改善项目目标努力。





改进套筒扳手

提案者	刘长升	工作岗位	维修工	所在公司	潍坊华润燃气有限公司
提案实施者	刘长升	联系电话	13280741227	提案编号	201509-12-003
提案名称	改进套筒扳手			改善类别 (可多选)	<input type="checkbox"/> 安全保障 <input checked="" type="checkbox"/> 效率提升 <input checked="" type="checkbox"/> 成本控制 <input type="checkbox"/> 环境改善 <input checked="" type="checkbox"/> 质量提升 <input type="checkbox"/> 其他
改善前状态及原因分析:	压缩机曲轴箱内部件繁琐,受内部空间限制,想要紧固内部螺栓普通套筒套上后底部长度不够,原有配套直角加力杆无法使用。			改善后状态及评价:	通过底部加长焊接,刚好可以超出障碍部件,中间带孔焊接部分能够顺利使用加力杆,更好的紧固内部螺栓。
					

工程质量安全现场检查改造

提案者	郭少辉	工作岗位	工程管理员	所在公司	郑州公司
提案实施者	郭少辉	联系电话	13525532883	提案编号	201509-07-028
提案名称	工程质量安全现场检查改进			改善类别 (可多选)	<input type="checkbox"/> 安全保障 <input checked="" type="checkbox"/> 效率提升 <input type="checkbox"/> 成本控制 <input type="checkbox"/> 环境改善 <input type="checkbox"/> 质量提升 <input type="checkbox"/> 其他
改善前状态及原因分析:	工程质量现场检查没有标准,依据个人工作经验检查,发现的问题并不全面且不完全准确。			改善后状态及评价:	制定质量安全检查标准及检查表格,装订成册。现场检查时,依据标准逐项检查评价,确保检查全面、不缺项,同时提高检查效率,确保检查质量。



积土成山积水成渊

文/王嘉熠 【丹东公司】

顾名思义，“精益管理”的“精”即为“精细、精简、精益求精”，所谓“益”则是“效益”。精益管理就是指以精简的投入换得效益的管理方式，实现企业升级。但是往往有些企业可能将精益管理解读为单纯的消除浪费，从而一味地节约、减员、精简工作流程等等。不可否认以上行为没有跑题，但是这仅仅表在了“做事”方面，这无疑是一种片面的理解。毕竟，“精益”不是一门技术性的管理方法，而是一种企业文化。

现在提倡的精益管理，不仅要关注消除浪费，同时还以创造价值为目标提升企业人员的思维方式，提倡员工关注自己的工作方式、做事方法。在生活中取他人之长补己之短，积极吸收他人的优秀品质。精益管理的效果不应该是取决于员工的能力，而是取决于员工的意识。让每个人都参与到精益管理中去将精益管理形成一种企业文化，才能将企业的精益改革变成现实。著名的事故链理论清晰的表明，事故的发生，往往看似偶然的、突然的、孤立的现象，其实是多方面工作不科学、不落实的综合反应。因此，仅靠管理者的勤思终不能形成一种文化。

倡导精益管理一个企业的福音，也是员工提升个人品质的一个机遇。“精益”思想为企业提供了活力。拿“快速改善”来说，它集思广益，集结所有人的智慧，积土成山积水成渊，积跬步而行千里。

当“精益管理”成为与每个员工戚戚相关的事情时，各岗位各部门的领导及员工才可以从自身出发，提炼出适合自己职位的管理精髓，并不断总结和实践。正所谓实践是检验真理的唯一标准，是促进人发展的动力。如果每位员工都在不断地实践和总结中推陈出新，适应新的发展需求，大家共同取其精华去其糟粕，不断向企业注入新鲜的血液，为其提供源源不断地动力，才能使得企业与时俱进，越来越壮大，成为业界的一棵常青树。 【完】

浅谈对精益管理的理解

文/高杨 【白城公司】

在未到华润之前，对精益管理有些肤浅认识，但更多的是以百度百科的概念去理解——“精益管理，源自于精益生产（lean production），是衍生自丰田生产方式的一种管理哲学。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。”带着这些迷惑与不解，在工作中去找寻去发觉身边的精益管理。现在的我对华润的精益管理有了全新的认识。产生了一种新的思想冲动：如何按照精益生产要求来武装我们的头脑改善我们的作业现场提升我们的自我管理水平。

我们工作的推动，往往需要领导投入大量的精力，不断地促动才能使工作得以推进。精益管理模式其核心虽来自于公司上层领导对公司核心理念、愿景、使命以及管理哲学的设计。但是这种领导理念绝不仅限于战略的制定和制度的规划。精益管理之所以能取得令人羡慕的业绩，之所以能在“彻底排除所有浪费”上做好文章，靠的就是全体员工的高度认同和自觉参与，员工通过专门的会议，对材料、设备和浪费的消除进行讨论，从而改善生产流程，提高生产效率。在这里，每个员工都非常务实，对自己身边的“小事”是绝对不会放过的，把改善这些“小事”看成是自己的神圣职责，驱使他们持续推进精益管理的内动力就是：“每辆车加气节约2秒钟，30辆车就是1分钟”、“每个部门每个月找到两个快速改善项目”、“鼓励员工提出合理化建议”。由此，我们不难看出，精益管理用另一种行动在诠释着“主人公”的真正含义。【接下文】



【续上文】精益管理的核心就是在生产中不断改善，体现在持续于彻底。精益管理就要对自己取得的成就永远不满足。这是一种内在的修炼。从这个角度来看，任何企业任何时候都不同程度地存在这样或那样的问题，关键就在于建立良好的机制以便及时发现并解决问题。并且没有问题就是最大的问题，因此要暴露问题。蹲点工作可以做到在各个层面的交流与沟通中，极力推崇“请你告诉我们你所遇到的问题，这样我们能够一起来解决它们。”、“问题第一”的理念。在当今世界格局变化莫测，很多公司能够屹立不倒，从未受到过大的冲击，原因就在于它很善于持之以恒的做改善，而且彻底的改善。只要问题发生，哪怕是很小的问题，哪怕是看起来非常简单的事情都要做好，做好最简单的事也是最难的事，这种习惯要坚持下来是非常不容易的，谁坚持下来就会取得成功。由此不难看出，通过彻底而持续的改善，是支撑一个公司能够超越其他众多知名公司的核心力量。

关于精益管理的认知仍然不够深刻，认真学习先进的精益管理理论并根据企业目前条件脚踏实地、循序渐进、坚持不懈地实施，企业的内部管理能力、市场竞争能力一定会稳步提高和不断增强，从而产生更好的经济效益和社会效益，这也是学习先进管理经验的根本目的和意义。【完】

精益管理心得体会

文/张小凯 【桓仁公司】

在集团的号召和带领下，桓仁华润公司安全运行部积极响应并开展了对于精益管理的学习和实践活动。

学习让我们了解到精益管理的概念始创于日本丰田汽车公司，精益管理包括两个要素：“精”和“益”。“精”即为少投入、少消耗资源、少花时间，【接下文】





【续上文】尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费，高质量；“益”即为多产出经济效益，实现企业和个人升级的目标。丰田公司的生产方式原则为“杜绝一切形式的浪费”。反观我们自身的工作流程，各个环节同样也存在不同程度的浪费：重复沟通的浪费、等待时间的浪费、因资料分类整理无序造成的各种浪费等等。发现这些浪费加以整顿改善，并形成新的流程和制度，这将大大减少时间、人力、金钱的成本，此为“精”；成本的降低将带来利润的增加，此为“益”。

公司开展了一系列的精益管理实践工作。

首先，积极开展对员工的精益管理培训，与兄弟公司开展各项对标学习，并在各部门内部成立精益管理工作小组，收集部门层面上能减少投入、减少消耗各种资源的项目或工作流程。

其次，启动公司员工“快速改善”提案的落实，做到月人均1条，将“快速改善”工作常态化，落实到员工个人身上，每位员工都在用心发现与实践体会到精益管理带来的切实效用。

最后，对以上收集到的信息进行整理和分析，将普遍存在的，收效甚好的改善方案一一罗列，编写入新的流程，制度化规范化。

精益管理是一个永无止境的精益求精的过程，在这个过程中，全员积极热情地参与其中，把日常琐碎、具体、细微的工作做到极致，这将为个人和公司的提升共同带来不可估量的收益。【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

邮箱: jingyigl@crcgas.com

网址: <http://www.crcgas.com>