



人的价值大于物的价值 整体价值大于个体价值
顾客价值大于生产价值 社会价值大于企业价值

责任编辑：霍东凯
校 对：朱 冰

4



安全玻璃集团

经营之窗

内部刊物 注意保存

总编：杨江魁

2016年2月26日 星期五

2016年第二期

总第2期

唯改革者进 唯创新者强 唯改革创新者胜

国家主席习近平在2014年11月9日出席亚太经合组织(APEC)工商领导人峰会开幕式主旨演讲中,强调了改革创新的重要性。他说,我们要不断发掘经济增长新动力。生活从不眷顾因循守旧、满足现状者,而将更多机遇留给勇于和敢于、善于改革创新的人们。在新一轮全球增长面前,唯改革者进,唯创新者强,唯改革创新者胜。我们要拿出“敢为天下先”的勇气,锐意改革,激励创新,积极探索适合自身发展需要的新道路、新模式,不断寻求新增长点和驱动力。

用习近平主席的讲话来对照我们安全集团的现实情况、来指引我们发展的方向和增强我们前进的动力具有很强的现实意义。我们有没有因循守旧的思想?有没有自我陶醉、感觉良好、满足现状的苗头?我们自我改革的意识还浓不浓?自我创新的理念还强不强?

我们集团从小到大、由弱到强、从单一企业到集团公司,就是一部不断自我改革和不断自我创新的历史。15年的征程中,从几个志同道合者起步,到亲戚朋友的共同参与做大,再到现在汇聚八方英才共创未来,这一步步就是在不断改革中前进的,就是在不断创新中强大起来的。目前,集团的发展又站在了新的历史阶段上,我们必须与时俱进,以更加自觉的精神和必胜的勇气,去完成新的改革和创新的历史使命!

对已经取得的成绩和面临的问题,我们必须保持清醒的头脑。正如董事长在2016年工作会议讲话中指出的那样,“过去十几年里面,你只要进入到这些行业……,就可得到快速的发展,我们公司也正是在这个时候的机遇期内得到了快速的发展,资产大幅攀升,规模不断扩大,直至位居行业前三。高速的发展和庞大的需求,掩盖了我们公司过去内在的不足,真正核心的东西并没有随着发展而得到积淀,我们的核心竞争力并不多优越于别人,而是那个时代成就了我们的快速发展和规模扩张。”对照董事长这样深切的忧患意识,我们又何能满足现状呢?

董事长又指出,“面对经济发展的新形势,

化解产能不断加速,玻璃行业发展不得不做减法,淘汰落后是必然趋势,我们又该如何适应新的形势,求得生存发展呢?因此,我们必须转变惯性思维,彻底摒弃依靠负债,搞规模扩张的发展模式,必须适应新的发展需要,长远要依靠创新、创优,提质增效发展,短期内靠优化管理,深挖内功来提升公司竞争力,培育新的竞争优势来适应市场发展的需要,按照:品质+服务+创新的新要求来适应社会发展,只有这样才能立足市场,取得长远的发展。”

是啊,我们必须时刻准备着!但是,假若明天就需要兼并重组一家企业,我们能做到吗?我们的管理人才储备好了吗?我们的财务会计核算能顺利的嫁接过去吗?我们的生产标准、流程和各项管理制度形成书面文件了吗?实事求是地说,我们准备的还不够充分。我们许多管理还停留在经验主义、口口相传的“人治”阶段,离制度化、标准化管理和文化管理还有一定的差距。

如何才能做好准备工作呢?那就是不折不扣地落实好总裁2016年度工作会议上讲话中提出的各项改革和创新工作。总裁提出的标准化工作、精细化管理、现代企业制度、岗位管理体系、目标责任管理、预算管理、职业经理人队伍建设等工作,拿到大环境上看虽说不是什么新鲜名词,但是对我们集团来说,项项都是一场管理上的重大改革和创新。要想将改革和创新的各项工作落到实处,必须突破现有的各种传统观念和改革现有的传统做法。从某种意义上说,是一场自我革命。只有具备了这样的思想,才能具有改革的勇气,才能完成创新的使命!

我们要有登高望远的视野。虽说我们集团是玻璃行业龙头企业且经营良好,但是仍然要有紧迫感 and 忧患意识,要谋长远。一方面是国

家的经济形势在变,企业经营的外部环境在变,企业家经营方式和管理理念在变,我们员工的构成在变,因此我们也必须顺时而变。另一方面,集团的经营管理者也会随着时间的推移而交替,我们十年或二十年后给下一任管理者交一个什么样的企业?是保持现有状况的企业,还是一个与时俱进的、具有现代企业制度治理体系的企业?中国很多家族企业,第一代创业者经营的风生水起、名噪一时,而到第二代、第三代就一蹶不振、偃旗息鼓。我们应从中吸取教训,看长远打好基础。最后,当前进行的改革创新,很多工作可能不会产生立竿见影的效果,有可能还会增加一些开支、增加一些工作量,甚至会导致一定程度的不适应,这是破旧立新过程中必然的阵痛和反映,为了长远的目标这样的付出是值得的。

我们要有锐意改革的勇气。说到改革,改别人很简单,最难的是改自己,既改自己又改别人更难。因为改革必然会对现有的观念、制度和做法进行调整,让大家改变习以为常的做法肯定会有一定的阻力和困难。这就需要改革者具有改革的勇气和恒心,只要是符合集团管理委员会的决策,只要是方向正确,对公司的长远发展有益,就要有一种“咬定青山不放松”的精神,坚定不移地去推动各项工作。

我们要有开拓创新的气度。创新是改革的深化,是在走前人未曾走过的路。产品和技术创新难,但机制创新和管理创新更难。创新的道路不会一帆风顺,创新的工作不会一蹴而就。因此,我们既要鼓励创新、表扬先进,又要允许试错、宽容失败。当创新者出现困难和失误时,不能看笑话、浇凉水,而是要采取包容的态度、给予坚定的支持,从而营造想创新、能创新、敢创新的浓厚氛围。

当前,我们面临许多发展机遇,也面临很多风险挑战。我们要按照集团管理委员会提出的要求和经营管理策略,顺时而为,直面风险挑战,抢抓历史机遇,以时不我待、只争朝夕的精神,不断改革创新,不断自我完善,团结一心、共同创造更加美好的未来!

总顾问在2016年集团工作会议上的讲话摘编(二)

管理问题的。因此,职业经理人素质和数量要求都很重要。就我们企业来说,我们聘用的职业经理人,应该具有如下基本素质要求:

作为高层的职业经理人,一是应该有战略决策能力,这个能力应当体现在战略上的前瞻性和预见性,他的决策能给企业导航定向,不至于让企业犯方向性错误;二是应该有集团全局观念,他的重大决策,能够协调和促进整体行动,不至于让企业为一件事内部冲突,自相减低效率;三是参与集体确定的重大企业行为,应在业界有影响力,从而提升企业在业界的地位和话语权,不至于影响企业在业界的声誉。

作为中层职业经理人,一是不仅要有良好的个人品德和对企业的忠诚之心,而且要有本专业的良好知识和专业管理经验;能够运用制度和办法去管理,而不是靠经验和人为方法管理;三是富有管人的情商,能够调动各种因素,特别是人的因素,从而完成管理任务。

作为基层职业经理人,首先一定是专家和技术骨干,具有较强的专业技能,能在专业技术方面独挡一面。其次,也必须具有一定的管理才能和经验,才能按制度、流程和标准去管人管事。

(下转第二版)

饮食禁忌

- 1.猪肉豆角若共食,肚子疼痛不好受。
- 2.牛肉栗子一起吃,食后就会发呕吐。
- 3.羊肉滋补大有用,若遇西瓜定相侵。
- 4.狗肉滋补需注意,若遇绿豆定伤身。
- 5.兔肉芹菜本不合,同食之后头发脱。
- 6.鸡肉芹菜也相忌,同食就会伤元气。
- 7.鸡肉鸡蛋不同窝,一同入胃伤身体。
- 8.鲤鱼甘草性相反,兼食之定伤身。
- 9.黄鳝皮蛋皆佳肴,不可同锅结伴行。
- 10.鸡蛋若遇消炎片,同室操戈两相争。
- 11.鸡蛋糖精更相克,同食中毒更伤身。
- 12.柿子红薯若同吃,体内结石易形成。
- 13.柿子螃蟹也相背,同食之后会腹泻。
- 14.柿子白酒更不合,食后使你心发闷。
- 15.豆腐蜂蜜伴着吃,味道虽好耳要聋。
- 16.洋葱蜂蜜也不合,同食就会伤眼睛。
- 17.香蕉芋头本不合,同时入胃腹胀痛。
- 18.香蕉相克马铃薯,同食面部要起斑。
- 19.黄瓜生熟都可以,进食之际忌花生。
- 20.萝卜木耳不同食,食了容易生皮炎。
- 21.萝卜水果更相背,甲状腺肿会诱发。

填表人: 审核人 批准人

运营省心是目标
员工称心是检验
上下恒心是保障
工作细心是路径
管理用心是基础
中层倾心是重点
全员同心是关键
领导决心是前提

标准化八心法

10mm*4.88改12mm*4.88退火风机频率操作标准					F4区挡风器 南北两侧推进去	
开始降车时	降车一半时	车速到位时	10分钟后	10分钟后	A1板下、C2板上电加热开到5	
A1	-8	加3	加5			
A2	-8	加3	加5			
B1	-8	加3	加5			
B2	-8	加3	加5			
C1	-8	加3	加5			
C2	-8	加3	加5			
F	-8	-5	加5	加8		

注:改版期间横向温差不作调整板稳定后在做调整
风机频率恢复到原来位置后根据指标温度进行微调。
F区风机调整时四个区同时调,风机频率不能低于45
R区风机自动不用作调整。

A1区		A2区		B1区		B2区		C1区		C2区	
温度/阀位											
北外	555/0	北外	535/5	北外	481/20	北外	448/18	北外	390/5	北外	305/0
北次外	558/47	北次外	540/41	北次外	484/37	北次外	451/40	北次外	385/35	北次外	300/25
北内	560/42	北内	543/40	北内	486/50	北内	453/33	北内	380/25	北内	295/32
中	562/52	中	545/45	中	488/38	中	455/32	中	375/52	中	290/30
南内	560/35	南内	543/43	南内	486/35	南内	453/30	南内	380/25	南内	295/25
南次外	558/47	南次外	540/33	南次外	484/37	南次外	451/35	南次外	385/23	南次外	300/30
南外	555/0	南外	535/5	南外	481/22	南外	448/25	南外	390/5	南外	305/10
红外温度	556	红外温度	451	红外温度	522	红外温度	484	红外温度	400	红外温度	335

R区手柄阀位以及出口红外					F手柄阀位出口红外							
	R1	R2	R3	R4	出口红外		F1	F2	F3	F4	出口红外	设定温度
北外	8	9	9	8	225	北外	13	11	10	9	92	R1 185
北内	9	10	8	8	224	北内	11	10	10	10	91	R2 155
中北	10	10	7	7	220	中北	10	10	9	10	90	R3 125
中南	10	10	7	7	220	中南	10	10	9	10	90	R4 97
南内	9	10	8	8	224	南内	11	10	10	9	93	切裁红外 86
南外	8	9	9	8	225	南外	12	11	9	8	94	

天津中玻标准化生产小组月总结及计划

生产标准化小组1月总结

时间:2016年元月

内容:

一、目前天津中玻标准化工作已全面开始着手实施,为保证各车间员工能够顺利接受标准化的实施举措和宣传推广,我们奔着以点带面的形式开展工作,现对目前已取得的成绩进行汇总:

1、热端车间的改板流程图(见表)

以往的改板基本以前后的参数对照,过程中没有时间和详细步骤,一直未形成一个统一的方案,可以说都是按思路操作,可是过程中经常出现这样那样的失误。自从开始实施流程过程控制后,逐步的改变提升,从中避免了较多失误,提高了工作效率。

2、热端设备保养频次表

熔化、锡槽所有设备的保养和更换以往都是靠车间领导和班组长安排的,没有固定的时间和周期,现实行设备保养频次后,每班班长在设备保养频次电子表格上签到,设备需要保养或更换时,签到处当日的表格就会变换颜色,提醒应该对设备进行倒换或保养。避免了因设备倒换或保养不及时所造成的生产事故。

3、热端车间的退火温度控制方案

在以往的改板过程中,退火温度基本不做准确调整,为避免过程中因温度波动造成不好切裁或炸板现象,热端车间在改板的同时进行了退火温度实时控制计划,以保证厚度和温度同时性,更加能够保证改板的正常和稳定性。

4、冷端车间的封架流程

冷端车间的包装质量是生产产品的重中之重,但以往的包装标准无量化数据。现在在封架管理上把一切数据都归纳起来,形成一个统一的标准尺寸,并附上流程图,更加方便员工操作和检查管理。

5、维修车间的设备点检表

设备正常运转是生产稳定的前提,以往对设备的检查随意性很大,可能会有疏漏,现实行设备点检表,把各车间所有需要检查的设备归纳起来制成表格,维修人员检查后在表格上签字,并把检查所发现的问题描述在备注上,在以后的巡检中加强对其检查。

二、2016年1月份标准化工作实施总结

1、1月20日生产标准化小组召开了一次学习讨论会,成立了标准化组织人员,并安排各车间成立标准化内审员和外审负责人,辅助指导标准化工作的开展,达到了统一思想,循序渐进,持续改善,全面激励的目的。

2、1月25日生产标准化小组召开了各车间内审员会议,整体灌输标准化思想,让内审员理解标准化推行的目的和职责,并每月进行三次横向学习检查的机会,全面开展宣传活动。

3、本月把各车间操作说明书进行全面梳理,把所有带有按钮的地方全部附加说明,让每个人更加清晰准确的进行操作。

生产标准化小组2月计划

时间:2016年2月

计划内容:

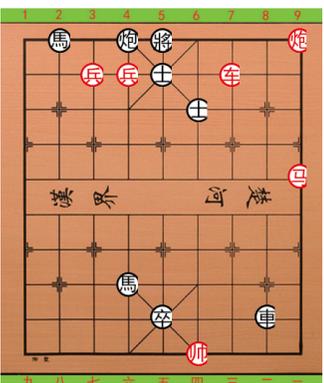
一、本月第一天(26日)召开生产标准化小组成员会议,全面汇报各车间标准化工作开展情况和思路。

二、安排三次横向内审检查活动,分别于1日、10日、20日,由外审员宋永平负责此工作,并向生产部递交检查报告。

三、本月以热端车间锡槽为示范点,做出标准化工作整体样本并汇总完成。

四、各车间周会、月会必须由内审员参加,全面跟踪标准化工作实施和宣传情况。以达到持续改善的目的。

娱乐湾

中国象棋是大家街头巷尾常见的群众娱乐项目,两人对弈,众人支招,热闹非凡。从本期开始每期刊一残局供爱好者研究,请爱好者积极投稿答题,按投稿顺序,第一名答案正确者奖励20元。每局以红方先走。答题比照以下格式表述:红方如“马二进三”、黑方如“马2进3”。正确答案和获奖者将在下一期刊登。

联系电话:0319-8840301

联系人:刘婉

邮箱:jTJYZC@126.COM



人的价值大于物的价值
顾客价值大于生产价值

整体价值大于个体价值
社会价值大于企业价值

责任编辑：刘 婉
校 对：闫力萌

2

总顾问在 2016 年集团工作会议上的讲话摘编(二)

(承第一版)

我们企业为什么要走职业经理人管理、经营企业的路子?

从外部条件看:

一是第一代民营企业企业家在企业初创和成长阶段的管理经验不能复制。中国的民营企业大多拥有不超过 30 年的历史,诞生在改革开放之初及以后。当年在土地、融资、税收等方面的优惠政策条件,今天已不复存在;那些靠打擦边球、利用政策空档获取高额收益的条件,随着法规制度的完善和行政的透明性增强,今天已不复存在;更重要的是,中国经济已经从短缺经济走向了产能过剩的时代,市场竞争加剧,企业生存的外部环境日趋理性,那种有产品就可以赚钱的时代,今天已不复存在。政策环境、市场环境的变化,使第一代企业家打拼年代积累的经验成为过去,我们企业虽然只有十几年的历史,而且目前仍然是第一代创业者领导企业,但面临的是同样的市场环境、政策环境,过去的成功经验,在今天产能过剩、市场竞争激烈、社会资源更多由市场因素决定的条件下,同样是不可复制的。必须走职业经理人经营的路子。

二是民营企业走职业经理人经营企业的路子,已经成为一种趋势。据《福布斯》对中国上市公司民企中家族企业的调查,全国工商联对全国民企及家族企业的调查,以及中欧工商管理学院的调查,大多数家族企业目前正处于第一代向第二代交班的时期。但是,大多数家族企业的第二代,虽然受过良好教育,却不愿意既持股又同时经营企业。这些人乐意去做投资金融业等稳定的职业,乐意跳出父辈所创的企业而自己创业。他们愿意以股东的方式掌控企业,而把经营权交给职业经理人,这其中不乏没有职业经理人素质和管理能力,又不可复制父辈的管理经验问题,但也不乏认同按照现代公司治理制度,把所有权和经营权分离,让职业经理人经营更能提升管理价值理念的因素。特别是第一代民营企业家长们,他们中大多数也认同此理。认为与其强迫二代接班,不如

引入外部管理人才,以强化企业的职业化管理。我们企业目前不存在交班问题,但认清这种趋势,及早通过从外部市场引入职业经理人以示范,更侧重从内部培养职业经理人接班,没有十来年功夫是不可能的。如果我们既能从家族中产生,又能从现有管理者队伍中产生,辅之以从外部市场招聘形成一支职业经理人队伍,岂不更好。

三是走职业经理人管理企业的路子,是形成现代公司制度下良好公司治理架构的需要。大家知道,公司治理结构,是在所有权和经营权基于一种信托责任分离而形成的管理架构安排。主要形式为董事会、管理层、监事会和股东大会。股东大会是公司的最高决策机构,由全体股东组成。董事会、监事会和管理层分别行使战略决策职能、纪律监督职能和经营管理职能。我们公司目前是有限责任公司,还没有这一套完整的管理架构。但如若我们要发展壮大,更多地吸纳资本,不管你上市不上市,就必须走股份有限公司的道路。而股份有限公司设置如上治理结构是必要的前提。其中的管理层,作为担负经营管理职能的班子,符合职业经理人条件的成员,又是必要的条件。因此,我们公司从现在起,在生产管理、财务管理、技术管理等方面,从高层到基层,高度重视决策导师型、执行管理型和专业技术型职业经理人队伍建设,为奠定良好公司治理架构打好基础,是利公司长远发展的重要基础性工作。

从公司内部条件看:

一是我们企业已经成为以玻璃原片生产为主,逐步向玻璃加工、门窗生产延伸发展的大型玻璃生产企业,生产地跨越河北、天津、辽宁三省市。董事长作为企业创始人,在企业家大业大后,已无精力亲力亲为,面面俱到,管到具体位置。必须由具体细致的、全面的直接管理,转变为战略性重点管理,把具体的日常经营变为间接管理,而这种间接管理,就是聘用他人管理。聘用有一定专业履历,有专业管理经验和职业素养的职业经理人管理,是解决

目前主要领导人精力有限和加强企业职业化管理的首选。这也是各行业民营企业普遍的选择。

二是我们企业从初创的家族式管理、宗亲式管理阶段,走向以本乡地面人为主的乡党式管理阶段。这也是民企走向强大、普遍走过的管理历程。从实践看,这种管理发展路径,优势是决策效率高,思想容易统一,各级管理者忠诚度,管理成本低。但随着市场机制的健全和市场作用的不断强大,这样的管理,由于家长式管理特征明显,容易决策失误,容易使各层管理者盲目服从,不利于各种管理意见和不同声音的充分发表,从而影响提升管理价值。必须走现代公司制度要求的管理路子。而现代公司管理,两权分离,职业经理人经营,就是最主要的管理方式。

三是从我们企业现有的管理队伍看,多数人有从业经历和相应的管理经验,他们忠于职守,可信度高。但不可否认的是,由于原有受教育程度普遍较低,更缺乏专业训练有素的人才,加上公司历来并没有按照市场化原则和方法,严格选聘各级管理人员,因此,必须承认我们现有的管理队伍,还不能说是职业经理人队伍。专业经理人管理企业的路子,其中,就是要加强内外培训、外聘示范带动,逐步使现有管理队伍,纳入市场化用人机制,通过职业经理人“任职资格体系”和“职位评价体系”的应用,使他们中的大多数尽快成为职业经理人。

综上所述,我们必须走职业经理人管理企业的路子。必须运用市场化的手段选拔和聘用职业经理人。根据现实条件,采取以内部市场培养聘用为主,外部市场聘用为辅,关键岗位外聘为主,一般岗位内生为主的市场化用人政策。在培养企业接班人,主要管理者方面,我们的用人政策应该基于家族 CEO 是首选。但由于家族成员数量有限,很难完全满足企业管理需要,因此,职业 CEO 是普选,这是可以用市场化手段获取的人才。非此路数,企业就没有足够的职业经理人,更难形成一支职业经理人队伍。

3、走出去、请进来。多组织各公司中层管理者向国内其他先进玻璃行业企业进行调研和学习,学习其他公司“降费、提质、创新”工作的开展形式和方法,进而提升自己公司的综合管理水平,最终提高行业竞争力。也可以请国内先进玻璃行业技术工程师到各公司进行技术培训,通过培训管理者及技术员工可以从中学习先进的生产工艺知识。

六、生产经营管理中存在着哪些问题。

- 1、管理者管理方式不合理,主观性强。
- 2、管理者自身知识和技能需提升。
- 3、管理过程中对员工沟通不到位,员工工作状态差异大。
- 4、管理过程中存在老好人思想,不按制度办事。
- 5、管理过程考虑不周,全局意识差,仅考虑本部门。
- 6、管理思想守旧,新政策、新制度较难推行。

生活小窍门

- 1、如果衣领和袖口较脏,可将衣物先放进溶有洗衣粉的温水中浸泡 15-20 分钟,再进行正常洗涤,就能洗干净。
- 2、白袜子若发黄了,可用洗衣粉溶液浸泡 30 分钟后再进行洗涤。
- 3、面包能消除衣服油迹:用餐时,衣服如果被油迹所染,可用新鲜白面包轻轻摩擦,油迹即可消除。
- 4、舒缓眼部疲劳小窍门:用水浸泡药用小米草或母菊花,然后将毛巾浸湿,敷于眼部 10 到 15 分钟,可有效舒缓眼部疲劳。
- 5、皮鞋霉斑清除法:皮鞋放久了发霉时,可用软布蘸酒精加水(1:1)溶液进行擦拭,然后放在通风处晾干。对发霉的皮包也可如此处理。
- 6、巧除家电缝隙的灰尘:家用电器的缝隙里常常会积藏很多灰尘,且用布不宜擦净,可将废旧的毛笔用来清除缝隙里的灰尘,非常方便。
- 7、巧洗铁锅油垢:炒菜锅用久了,锅上积存的油垢很难清除掉,如果将新鲜的梨皮放在锅里加水煮一会儿,油垢就很容易清除了。



人的价值大于物的价值
顾客价值大于生产价值

整体价值大于个体价值
社会价值大于企业价值

责任编辑：闫力萌
校 对：刘 婉

3

天津中玻公司深入开展标准化工作

天津中玻公司认真领悟和贯彻 2016 年度集团工作会议精神,积极开展标准化工作。在李军坡总经理的带领及指导下,该公司在标准化工作中又实施了一连串的工作举措,主要做法及成绩是:

一、建立标准化组织机构
“一会”,即为天津中玻标准化委员会,主要负责组织、领导公司标准化工作,就标准化工作做出决策和布署;定期召开标准化会议,对公司标准化工作中存在的问题进行梳理和优化,审核和发布工作标准;对标准化工作进行督导、检查和问责,从而更有效推进标准化工作。
“四组”,即为生产标准化小组、综合标准化小组、安全标准化小组及财务标准化小组。全面负责本小组内各部门标准化工作。主要负责对本组内各部门管理标准化、工作标准化、技术标准进行制定和修改;通过计划、实施、检查、修正等环节不断完善标准化文本,简化工作流程及操作;制定相关激励及考核事项,确保标准化工作顺利开展、有效执行。

“双审”,内审员为工作在基层的员工代表,外审员为具有丰富工作经验的管理者代表。内审员主要负责在自己的工作区域范围内,宣传、调查、反馈标准化工作事项,确保公司管理者能够及时地掌握标准化的运行情况。外审员主要负责在工作区域范围内检查、督导部门及员工标准化的执行情况,对内审员提交的标准化信息进行汇总及整理。

该公司标准化组织架构合理,分组得当,专人推进,从而形成上有标准化委员会组织领导、中有标准化小组负责落实、下有标准化审查员沟通反馈的全方位网状组织结构,保证标

准化工作分工明确、职责清晰、分层管理、逐级落实,从而形成层层有人抓、事事有人管、人人都参与的良好标准化工作氛围。

二、采用“PDCA”循环管理模式
该公司为有效开展标准化工作,实行“PDCA”循环管理模式,P 为计划阶段、D 为执行阶段、C 为检查阶段、A 为修正阶段,每一次 PDCA 循环结束后,都要对当前的工作进行总结,并提出新的工作目标,再进行第二次 PDCA 循环。只有通过不断的计划、实施、检查、反馈和处理,标准化工作才能逐步提高,循序渐进的顺利开展。综合标准化小组在董利军的带领及指导下,经过多次小组会议,现已制定《综合标准化小组任务目标分解表》,将本组标准化工作分为 8 个阶段,即宣传阶段、整理阶段、推行阶段、培训阶段、梳理阶段、试运行阶段、制定考评阶段、巩固及完善阶段,且每个阶段都确定了工作开展的时间节点、实施事项、相关责任人,确保标准化工作逐步推进、有效落实。

三、定期召开标准化会议
该公司认真学习、执行集团下发的《关于开展标准化工作有关要求的通知》,根据通知要求,结合本公司实际情况,已定期召开标准化委员会、标准化小组会议,并将会议纪要提交至集团企业管理部。其中,生产标准化更是标准化工作中的重中之重,组长张志勇为及时掌握生产标准化的开展情况,及时进行决策和部署,确保标准化工作有效开展,实行每周会议、月度会议。具体安排为每周三召开生产标准化小组会议,参会人员为各车间行政职能管理者,主要议题为本周标准化开展情况汇报,反馈执行情况并进行讨论分析。每月 1 日召开生产标

准化小组月度会议,参加人员为各车间工程师以上的管理人员,主要议题为汇报讨论标准化推进、执行、培训情况,并计划下月的开展内容。定期召开例会使管理者能够及时的了解到标准化工作的开展情况,对所遇到的问题及困难进行讨论,制定出可行、有效的实施意见。同时,会议还起到集思广益、承上启下效果,使上下级对工作思想及认识同步,促进工作有效开展。

四、大力开展生产标准化
该公司随着标准化不断完善,技术标准也逐渐推行,生产部长张志勇就在热端车间实施了一项改板技术标准化(见表样)。起初改板大约需要 30 分钟左右,而且改板过程中工程师、生产部管理者都基本在现场指挥操作,你一言、我一语,凭着经验、凭着感觉,不但操作时间长,而且心里没底、不能保证质量。在 2015 年 10 月 27 日新任生产部长张志勇带领下,不断地总结每次改板参数值的变化,从中寻找规律,将参数值进行优化、最后固化。现在改板员工根据玻璃规格拿取相应的工艺参数表,改前、改中、改后的参数值都在表中,随后找实施人、审核人、批准人进行把关、签字,员工即可实施。改板整个过程分 2 到 3 步,时间缩短为 8—15 分钟,并且为了确保改板后的参数值达到要求,生产部长张志勇在表中精心设置了中间参考值。每个步骤都有详细的参数区间和调整到位的时间要求,所有调整后的参数值应与最终参数值接近。这项技术标准的实施不仅改板时间大大减少了,而且流程上、权限上也进行了规范,工艺参数值也更加稳定,保证改板工作有序、有准、可控地实施。

天津中玻“10mm*4880改12mm*4880”锡槽工段设备技术参数及操作表

改板 10mm*4880改12mm*4880..					2015/11/8					填表人:		审核人:	
目标过渡板	吨位	毛宽	净宽	折边					批准人:				
15	1100-1102	5.18	4880	27-30									
项目	厚度	宽度	厚度范围	平均厚度	L/S	流道温度	挡边器读数	出口温度	T1506	热端水包	中温区	低温区	
当前	10mm	4880	9.53-9.72	9.6	374	990/1046		605-610	915	1#3#1米	5#6#		
目标	12mm	4880	11.55-11.75	11.65	304-307	990/1046		605-610	917	0#	穿8#水包	抽17#	
ADS设定	1#	2#	3#	4#	5#	6#	7#	8#	9#	10#	11	12#	
改前	760	720	680	640	590	540	490	440	390	340			
	-10	-10.5	-10.5	-10.5	-10.5	-10.5	-10.5	-10.5	-10.5	-10			
改后	880	830	770	710	650	580	510	440	380	330	280		
	-10.5	-11	-11.5	-11.5	-11.5	-11.5	-11.5	-11.5	-11.5	-11	-10.5		
★ 确定出口端宽度(M (5.18-5.20))					★ 提前调整好高温区水包					★ 抽挡边器30mm			
拉边机	机杆动作	速度	角度	L/S									
1#	进30	760→800	-10→-10.5	370									
2#	进30	720→760	-10.5→-11										
3#	进50	680→710	-10.5→-11	366									
4#	进50	640→665	-10.5→-11										
5#	进50	590→610	10.5→-11	362									
6#	进50	540→555	10.5→-11										
7#	进50	490→500	10.5→-11	358									
8#	进30	440	10.5→-11										
9#	进20	390→385	10.5→-11	354									
10#	进10	340→335	10→-10.5										
11#	压进	330	-5→-9	350-325									
压11#拉边机用2分钟,前后分6次降车速25米													
注意事项													
1、指挥人员必须班长以上,确定好以后方可进行。													
2、本次改板15分钟,分3步,时间各为7,4,4分钟。													
3、改板前确定好高温区水包布置,改板中禁止操作高温区最前端水包。													
4、操作拉边机时稳定板走向正。													
5、当班班长与看量工要相互沟通做到步调一致相互配合。													
6、压上11#拉边机后退火工开启边部电加热													
7、改板期间要保证板宽出口温度及内牙宽度。													
8、改完板前提前两小时分三部调整直线电机为40。													
9、改完板后调整挡帘,二氧化硫调为0.15。													
拉边机	机杆动作	速度	角度	L/S									
1#	进30	840→880	-10.5										
2#	进30	800→830	-11	308									
3#	进50	740→770	-11.5										
4#	进50	690→710	-11.5										
5#	进50	630→650	-11.5	304									
6#	进50	570→580	-11.5										
7#	进50	510	-11.5										
8#	进30	440	-11.5										
9#	进20	380	-11.5										
10#	进10	330	-11										
11#		280	-10.5										



技术标准化

企业技术标准是指重复性的技术事项在一定范围内的统一规定。它是指导企业进行技术管理的基础和基础依据,更是企业发展之余生产技术创新和实证的结晶。它是将生产工艺的数据调整范围,设定值等一系列适用生产工艺的数据进行汇总及整理,确保生产工艺在调试过程中不受影响,确保生产稳定运行。

技术标准包括基础技术标准、产品标准、工艺标准、检测试验方法标准,以及安全标准、卫生、环保标准等内容。