



聚焦目标管理 先瞄准目标再行动

5月7日，望美集团董事长姚建龙在创新生产管理委员会会议上提到：“目标管理是做好各项工作，提升工作结果的一个科学的管理手段，和其他工作没有冲突。它是在现有工作的基础上，用目标管理来为工作设定目标，怎样把工作做得更好，以此来牵引各项工作的科学高效开展。目标管理要结合客观实际情况，要以目标结果为导向，围绕目标结果设定方案计划、时间节点、责任人，并加强过程管控。”

任何一家企业在发展过程中，都要有明确的战略目标。如果没有确定目标，企业就会像驴子拉磨一样，只能日复一日地围着磨盘打转，成功永远在“那头”；如同一艘大船迷失在大海，表面风平浪静，实则暗藏危机。那么，如何以目标结果为导向实现目标管理的巨大作用呢？

要贴合客观实际，制定工作目标

管理学大师德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。只有心中对目标有数，才能保证工作的顺利开展。做任何事都要做到“先瞄准目标，再开枪”，这样才能提高打中靶心的成功率，减少过多的无用功，才能将工作做好、做对。有了目标才会有前进的动力，但是我们要制定切合实际的目标，一步一步地把目标实现，切忌好高骛远急功近利。

针对客户市场需求问题，董事长在对管理者进行工作指导时也提到：要围绕销售事业部的市场需求牵引制定这个目标去做，以客户为中心具体实践和以目标结果管理来做好市场客户中心工作。一定要结合销售、技术、设备各生产线实际情况，分阶段、分步骤融合配合一起来做，千万不要急功近利，脱离实际情况来做目标。

目标是企业前行的方向标，是员工努力奋斗的导向，只有结合实际现状和自身实力制定出的目标，才是切实可行的目标，才是能够取得实实在在效果的目标。工作目标的设置不仅要使工作内容饱满，还要具有可实现性。也就是说我们的目标可以是“跳起来摘桃”，但不能是“跳起来摘星星”，这样既能保证成功的概率，也避免了蛮干苦干、劳而无功、耗时耗力的现象。

要理清工作思路，进行目标分解，制定量化、可衡量的标准

我们通常认为有了明确的目标，朝着目标一直努力就行了，在没有理清思路的情况下就开始匆忙介入忙碌状态。实质上，目标的实现不可能一蹴而就，更不能一步登天，必须做到先解决思路，正确的思路是解决问题的前提。在做事之前一定要先理清思路，考虑一个可实施的工作思路，好好想想怎样将目标分解清晰，该怎样一步一个脚印、扎扎实实地落实到客观实际工作当中。中国有句古话叫做“望山跑死马”。过于宏伟的目标，会让人产生望洋兴叹的沮丧感，甚至自暴自弃，止步不前。如

果把一个大目标细致分解后，就会发现，再远大的目标也可能只是日常的小事。

任何目标必须是量化的、可衡量的，让工作可以判定，这样可以使我们在执行后或者执行过程中清晰地看到执行结果是否有效。它可以以每时每刻提醒自己，工作应该干到什么程度，应该控制在什么标准，应该用多长时间，应该消耗多少成本等等。比如，降本增效是望美集团一项重要的战略决策，也是一项需要全体员工全方位参与并长期开展的工作，可以让集团在转型升级的发展路途上轻装上阵，不断提升核心竞争力。可是，如果管理者只是单纯把“降本增效”这一口号目标传递给员工，是难以达到预期效果的。岗位不同、职责不同、工作内容不同，对一项决议的理解和执行程度也会不同。管理者只有围绕降本增效的中心目标精准发力，发挥出各自层级的作用，根据岗位工作性质，逐层分解目标，拿出“愚公移山”的智慧，分板块、分片区、分岗位，定指标、定标准，才能真正使目标在基层落地有声地开展。

目标的制定重在落实，没有落实，目标就是一纸空文。而目标想要落实，工作思路很重要，目标分解同样重要。做事之前，用全局思考能力理清工作思路，将一个大的目标分解成无数小的目标，并制定可量化衡量的标准、切实可行的行动计划，也是一个思考和部署的过程，思考全面，部署到位，才能为实现大目标提供思想支撑。如果一项工作，安排部署都很凌乱，那么执行过程可想而知，不是应付对付，便是事与愿违。

要深入基层，真抓实干执行到位

目标的提出在高层，落实在基层，万丈高楼平地起，基层任何一个环节出问题，都可能会给上层建筑带来不同程度的影响。5月6日，董事长在望美集团部门负责人工作汇报群中指导管理者工作时提到：“我们要想把各项工作做好做到位，首先作为管理者要有严谨认真的工作态度，要用精细化思维去管控各项工作，要想让各项工作落到实处我们首先不能有应付思想，必须要沉下心来扑下身去查看工作，去用各种科学的机制方式去执行到位，包括现在推行的目标管理方法就是一个科学的工作方式！希望大家积极的行动起来，实事求是，真抓实干做好各项工作！”

“管理者要沉下心来扑下身去查看工作”，是目标实现的重要影响因素。在目标制定方面，有很多工作是可调控的，比如各项生产指标，工作流程等，随着工艺的创新、设备的改进，



这些标准、流程也要相应的发生变化。那么如何变，变到什么程度更科学，就需要通过实地调查验证才能实现。就好像所有比赛用的篮球桩都是同一个高度，这个高度制定的很人性化，因为太高会打消人的积极性，太矮又没有挑战性，经过反复实验调查，才确定为现在的高度。

沙河安全公司生产四线部长母志利身体力行深入基层，为了了解碎玻璃和混合料的覆盖误差要求控制在10米这一工作目标的落实情况，他在原料皮带走廊连续盯着现场操作情况，最终总结出这个指标员工可以完成，甚至可以更好。还有一次，一名值班经理向他反映，三四线共用一个上煤仓，如果先给几线上煤，几线的煤耗就高。针对这个现象，母志利想到作为部长不能只听汇报，一定要到现场去考察真实情况。通过现场观察以及和煤气管主详细沟通后，确认这个问题的确存在，于是他和煤厂主管进一步深度沟通探讨，现在正在尝试解决这个问题。走出办公室，走出舒适区，深入生产一线才能了解真实情况，才能提出切实可行的解决措施。董事长在创新生产管理委员会会议上，对母志利部长的深入基层工作提出了赞扬。

任何一项工作的开展，目标的达成，都是需要付出汗水和智慧的。望美集团致力于打造奋斗者文化，以奋斗者为本，奋斗，是实现任何目标的先驱力量。落实目标管理，必须要激发全体员工的力量，凝心才能聚力，众志成城。这对基层员工是一种考验，对各层级管理者也是一种挑战。对于基层员工来讲，应该做到在岗一分钟，尽责60秒，认真、扎实完成本岗位的小目标，为集团交上本岗位、本班次的一份满意答卷。对于管理者来说，科学制定目标，合理分解目标，切实管控目标，利用科学有效的机制办法把控目标的全程落实，才是符合望美实业集团时代公司发展需求的优秀管理者。

2019年，是望美实业集团转型升级、变革图强的深化之年，全体员工要以“从新开始，全新起航”的心态再出发，把目光投向未来，自觉聚焦转型升级的战略目标，在新的跑道上发力冲刺，掀起撸起袖子加油干的新高潮，斗志昂扬开拓望美集团发展新的未来。

作为望美家属 我想说……



李丽伟妈妈

我是财务部员工李丽伟的母亲，自从她进入望美上班后，回来经常给我念叨公司发生的事情，记得公司刚有公休时，她高兴的来家里给我说，公司实行公休制度了，以后可以经常回家陪我！过节日时，一发福利就给我送家里来了，孩子工作的充实而开心，我这个做母亲的心里也特别高兴，也很感谢公司！

记得有一次我还参加了公司举办的优秀员工家属去厂里参观的活动，参观完后还在公司食堂吃了一顿丰盛的午餐，临走时拿着公司送的按摩棒，回到村里，邻居们问我：“去哪儿了？拿的什么？”我自豪的说：“这不去伟伟厂里参观了，公司不但管接送管吃，还送的按摩棒！”

真的，孩子工作顺心，好好为公司效力，而我们也为孩子能在这样一个大爱公司上班感到很欣慰很骄傲！



赛丽娜婆婆

我大闺女又休息了，回来陪我老两口了。哎呀，我闺女命好，有份好工作，我们当老的也放心。

赛丽娜妈妈

时感染着我们每个家庭。

受爱人和望美集团的熏陶，我们都善待家人为社会传播更多的正能量。

感谢望美集团为我的爱人提供这么好的平台，爱人在望美集团工作，我放心！

陈萌老公

老妈 我爱您！



有一个人，她最伟大；有一个人，她最神奇；有一个人，她最勤劳；有一个人，她最细心。她是谁？她就是——我的老妈。

所有的母亲都是一样的，在我们还是小树苗的时候，她们会

像辛勤的园丁，认真仔细的修剪着我们、精心的呵护着我们。为了让我们成为参天大树，不管多么艰难的事，选择永远是前进，决不是退缩。

我的母亲就是这些母亲中的一位，平凡的外貌下却有一颗不平凡的心。她是我在成长的道路上不能缺少的一个人，她教会了我很多道理：她使我明白了面对困难时要相信自己，她使我明白了与人要和睦相处，她使我明白了在那里跌倒就从那里爬起来……总之使我明白了很多很多。

在平凡的日子里，有时她显得那么渺小，可有时她又像她的职业那样，是那么的伟大。每天晚上她都是最后一个睡觉，早上总是最早一个起床。为了让我们在童年养好身体早上能够吃上热乎可口的饭菜，老妈每天早早起床为我们准备好丰盛的早饭，工作和家务的兼顾，老妈很多时候都顾不上吃饭。晚上要批改作业、备课，还要检查我和弟弟的作业。小时候淘气经常和弟弟有事没事的干仗，总是惹老妈生气，

现在回想真的很惭愧。

为了让我们姐弟四个生活好，老妈处处精打细算。但对我们姐弟四个那是一个好，吃的穿的方面从来不让我们受难为。记得上高一那年正好赶上了“非典”，学校有两三个月不让回家，老妈隔三差五的和老爸就来给我送好吃的，还嘱咐大姐夫也给送好多好吃的。“非典”过后为了不让我学习分心，放寒假和暑假老妈让我留在学校学习美术和体育。总是告我说：“小妮子，放假在家也没什么事，留在学校多学点东西吧……”我明白这是她对我的爱，可惜当时没有领会老妈对自己的那份用心！

参加工作后，每每想起老妈在深夜秉烛批改作业和备课时，我就有了工作的动力。记得参加工作半年时，年底被评为了年龄最小的“劳动模范”，当时奖励了一辆捷安特自行车，心理特别的开心，特别的激动，心想总算可以给老妈一个交代了。高考后，我没有继续上学，不是因为没考上大学，而是因为高考完后就去上班了，开的第一个月工资就比老爸的高，当时想工资比我老爸开的都多，上完大学出来应该也就是挣这些钱吧！当时就下定决心不再继续上学了。开学的日子到了，我告诉老妈说，我没有考上大学。后来老妈无意间从抽屉里翻出了入学通知书。自那起，半年的时间老妈都没有理我，后来我也一直住在姑姑家。我知道是我让爱我的老妈伤心了。

结婚后，在这十多年里老妈更是无微不至的关心着我，她总是说：“你们姐弟四个，他们我不操心，俺就操心俺小妮子你，你公婆身体不好，你又要顾家又要挣钱，没有钱了就

给妈说啊……”一有空就说让我作陪去买点东西。我明白老妈每次让我陪她出去，都是“醉翁之意不在酒”，她是想给我的宝贝买吃的和穿的。还总是说：“没几个钱，我有退休金。”作为女儿，感觉很惭愧，本应该由做子女的来孝敬父母为父母分忧的，可是每次都拗不过老妈，这就是母爱！她永远都在为儿女付出，为儿女操心！

我们的欢乐是母亲脸上的甜甜的微笑，我们的痛苦是母亲眼中深深的忧伤，我们可以走得很远，但永远也走不出母亲心灵的广场！现在，随着年龄的增长，我越来越懂得了老妈的用心，也越来越体会到老妈的苦心。

这就是我的母亲，不平凡的母亲，总之还是那句话：“她是我在成长的道路上不能缺少的一个人。”

在母亲节到来之际，给我伟大的母亲送去一份深深的祝福！祝愿我的母亲永远年轻快乐、安康！老妈 我爱您！永远永远爱您！

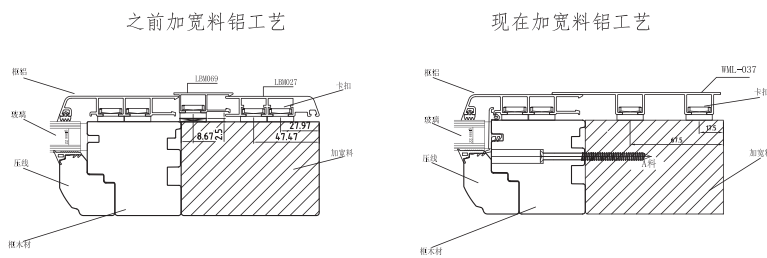


陈萌 / 沙河安全

聚焦目标管理

加强过程管控

降本增效 门窗技术在行动



降本增效行动的表现方式有很多，随手关灯、关闭水龙头、工艺的创新改进、设备的改造等等都包含在内。

门窗生产部的技术拆单工作较为繁琐，是车间加工生产的源头，因此拆单的准确性直接影响到车间的生产效率和质量。

以前门窗订单中的加宽料铝材都是用框铝材 LBM021、扇铝材 LBM022、门扇铝材 LBM027、盖板铝 MQ3682 等拼凑合成，车间铝线班组在生产加工时加工难度较大，生产效率不高，还存在一定的安全隐患。后来经过

门窗工程师的技术创新，新开了 3 种专门用于制作加宽料的铝材（WML0035、WML0036、WML0037），从而大大降低了加宽料铝材的生产难度，使生产更加安全、便捷、高效。

世上无难事，只怕有心人。相信在我们身边还有很多很多可以改进的地方，希望我们每个人都争当那个“有心人”，积极建言献策，提高我们公司的内生动力，助力企业的转型升级。

■ 索建朝 / 望美实业

变革是为了更好的未来



的未来发展方向。让每一个员工都明白自己该怎么做工作才能成为一名优秀的员工、一位奋斗者。

持续开展降本增效工作，减少生产工作中不必要的浪费。通过全员参与，大家提出设备和工作方式等各方面的不足之处和改进的建议，通过改进和梳理流程从而提高了工作效率。相信在大家的共同努力和参与中，降本增效工作的开展定能见到实效。

注重“望美”品牌建设，董事长亲自抡锤砸掉不合格产品，深刻坚定了我们每一个人严把产品质量的决心，更加强了员工的质量意识。



公司每一次的变革发展都是为了适应市场的需求和时代发展的要求，都是为了公司和大家有一个更好的未来，我坚信在大家的共同努力下，坚定信念、与公司风雨同舟，望美集团一定会发展的越来越好。

■ 赵瑞东 / 沙河安全

节能降耗 我们另辟蹊径



天下事有难易乎？为之则难者亦易矣，不为则易者亦难矣！

复杂的线路、凌乱的气路再加上一堆精密的电子原件……脑补一下这些画面就足够让人头疼了，更别提要在规定时间内将这些零散的部件组装起来，调试正常了。但就有那么几个小伙儿不服劲儿，要挑战自己，攻克这个硬活儿。他们是谁呢？答案就是一部机电电工们。

因停线有许多设备成了闲置资产，尤其是像机械手这种高效率的工具闲置起来实在可惜。在革新提升部号召下各部机电增派人员将闲置的机械手拆散并对部件进行保养，再将其组装到二线使用。这样一方面将闲置的资源得到充分的利用，减少资源的浪费；另一方面机械手的使用也使工作效率得到提高。

在拆卸和安装的过程中，我们遇到了不同的问题，在大家的共同努力下得以解决，同时通过这些问题的让我感触很深。

首先，降本增效离不开标准化。只有各项工作严格按照标准化的流程开展，才能在工作中减少失误，保证工作的效率和结果。由于原来的图纸没有注意保存留档，这次我们在拆卸的过程中做好了每一步的记录，为以后工作打好基础。

其次，降本增效工作需要精细化。俗话说登山容易下山难，



■ 史国谱 / 沙河安全

聚焦目标管理

加强过程管控

熔化工段知识（第二部分）

本期与各位同事共同学习的知识点为：

熔化工段——重要设备尺寸及应用

一、投料机

目前我国现代大中型浮法玻璃厂多采用斜毯式投料机。我公司同样也采用斜毯式投料机。

工作原理：配合料通过窑头料仓进入投料机料仓，料铲向前运动时，料铲舌头将配合料向前推入投料池，同时配合料从料仓落到簸箕上；料铲向后运动时簸箕后侧插板闭合，配合料从簸箕上落入投料口。

投入的配合料料堆理想形状为圆木状，料层不应过薄或过厚，一般采取八字投料。料层厚度通过调节下料口垂直闸板进行调节，目前多采用厚层投料，且八字偏大，目的是增加前区对流提高池底温度。

二、卡脖水包

作用：减慢熔化部出口端前进流的速度，使玻璃液在熔化区停留较长时间，从而得到良好的熔化和澄清质量；减少了玻璃液由冷却部向熔化部的回流量，也减少了二次加热，并使澄清部温度提高，阻挡浮渣，冷却玻璃液，节能增产。

深层水包的常见做法：圆管、矩形管。圆管水包，不容易漏水，在拉出时不易掉凉玻璃，冷却不太均匀；矩形管水包在拉出投料机时易掉凉玻璃，冷却均匀；中间留缝在拉出时不易掉凉玻璃，中间不留缝在拉出时易掉凉玻璃。卡脖水包压入深度一般不超过玻璃液深度的 1/2 左右。卡脖水包的宽度与卡脖内宽相差不大于 40mm。

三、水平搅拌

搅拌器有均化、冷却玻璃液的作用；搅拌器速度变化会对均化、冷却玻璃液的强度有影响，太快会影响液面，也可带入气泡；搅拌器方向变化会对均化玻璃液、玻筋、淋子有影响。搅拌器插入玻璃液的常用深度为 200~400mm；太浅会带入气泡，且搅拌不均，太深会影响到玻璃液回流。

搅拌器的旋转方向一般为中间向窑炉方向运行，边部向冷却部方向运行，可根据使用情况和板面情况进行方向调整，无硬性要求，每分钟转数一般控制在 3-7 圈。

四、鼓泡

鼓泡管为冷却水包裹的气体管路结构。一般设置在料堆与泡沫区交界稍后，对应炉内空间热点位置，保证设置在投料回流区上升点前，沿中心线对称设置，两侧与池壁内面间距要稍大约 1 米以上，从池底垂直插入，深度一般为池深一半以上，间距不小于 65 公分，上不封顶，鼓泡管进、回水通畅，冷却水循环流量、压力、品质要稳定，始终保证系统安全可靠。鼓泡介质通常为无水无油压缩空气。目前公司全部采用连续式浅层鼓泡系统，通过调节压缩空气压力调整鼓泡强度。

五、L 形吊墙

L 吊墙的作用是让配合料和碎玻璃送入窑中，而遮挡窑内的热气体向窑外溢出和热辐射。上面直墙部分采用优质硅砖，下面 L 型部分采用烧结结莫来石砖或刚玉砖。L 吊墙温度控制范围原则：
钢结构温度 < 140℃，砖结构温度 < 160℃。

一路走来 我成长许多

通过跟各位培训老师和全体学员的交流，更是学到了很多新的知识，非常感谢公司对我的培养以及提供了这么好的学习交流平台。

通过这次的学习让我对标准化有了一个更深层次的理解，更了解了公司未来 5 年的发展规划，尤其是李近老师讲的——班组长精细化管理，对我的触动极大，使我明白了班组长是企业最基层的管理者，班组长的水平将决定企业的执行力；同样班组长的素质将直接影响企业的经营效益和竞争力。通过培训学习让我知道了作为一名管理者不仅要能发现问题，更要能去解决问题。

培训期间通过我们几名学员的共同努力，

安全大学第6期



注：钢结构与砖结构温度相差范围在 20℃ 以内。

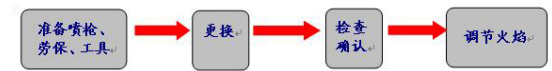
吊墙水包一般采用低碳钢制作，也有采用不锈钢制作的；作用密封投料口，防止烧损投料机。

六、油路和天然气的换向

油路系统换向：①换向预告；②锁定控制系统；③开泄油阀；④关一侧油阀，关雾化器；⑤开吹扫阀，关吹扫阀；⑥空交换机交换；⑦开另一侧雾化器，开油阀；⑧关泄油阀；⑨解锁；⑩换向结束。

天然气系统换向：①换向预告；②锁定控制系统；③关一侧天然气，开冷却器；④空交换机交换；⑤关另一侧冷却器，开天然气；⑥解锁；⑦换向结束。

七、更换喷枪



更换喷枪：必须在未燃烧侧进行，①关闭更换喷枪的枪前阀门；②取下喷枪上的快速接头，松开固定枪体的“T”型螺栓；③拆下喷枪，清理喷嘴砖内结焦；④在枪架上装上喷枪；⑤紧固固定枪体的“T”型螺栓，安装快速接头；⑥打开枪前阀门。

换火以后，应观察、调整所更换喷枪的火焰状态。检查喷枪、金属软管是否漏气、漏油、冒火等。油枪我公司采用北航油枪、挡火板和快速接头。天然气枪我公司使用捷克和美国制造的枪型。枪头喷出直径可根据使用情况进行改造。



我们成功举办了一场演讲比赛，这对于我来说是一个很大的提升，不仅锻炼了我的组织协调能力，更加强了我与同事之间的协作能力，可谓是收获颇丰啊！

这一路走来，我成长了许多，也学到了很多；有过成功也有过失败，有过欢笑也有过痛苦。尽管路途不是一帆风顺的，但让我体会到这一路走来的真真实实。如今公司正处于转型升级的关键阶段，我一定会尽自己最大的努力，发挥自身最大的价值，去助力公司的发展！

■ 郭向东 / 沙河安全