

聚众智 形合力 齐抓共管
打赢转型升级攻坚战

【引言】

集团所有的工作都要围绕如何提升我们的整体竞争力开展，降本增效是我们短期急需开展的工作，更是我们长期奋斗的目标。只有做好降本增效工作，才能提升我们的竞争力，才能让我们有能力生存和发展。

在 5 月份管理者月度工作汇报会议上，集团董事长姚建龙再次强调，目前公司存在很多无效无用的人、事、流程，全体员工必须转变思想，发散思维，用精细化的思维开展今后的工作，解决工作中的卡阻项，整合资源、调动资源，开展深淘滩，把工作干到极致。

众所周知，2019 年对于望美集团而言，是至为关键的一年，从正式更名的那一刻起，就奠定了望美集团要走品牌化发展战略的决心和信心。经济新常态下，玻璃行业步入了产业结构转型升级的调整期，行业竞争日益激烈，形势愈加严峻，我们要做很多的工作，才能避免望美被边缘化。但是有一条核心原则是不变的，那就是必须要改变过去普遍存在的粗放式管理模式，深抓“深淘滩”的工作理念，做好自己，强化内生动力建设，开展深淘滩工作。

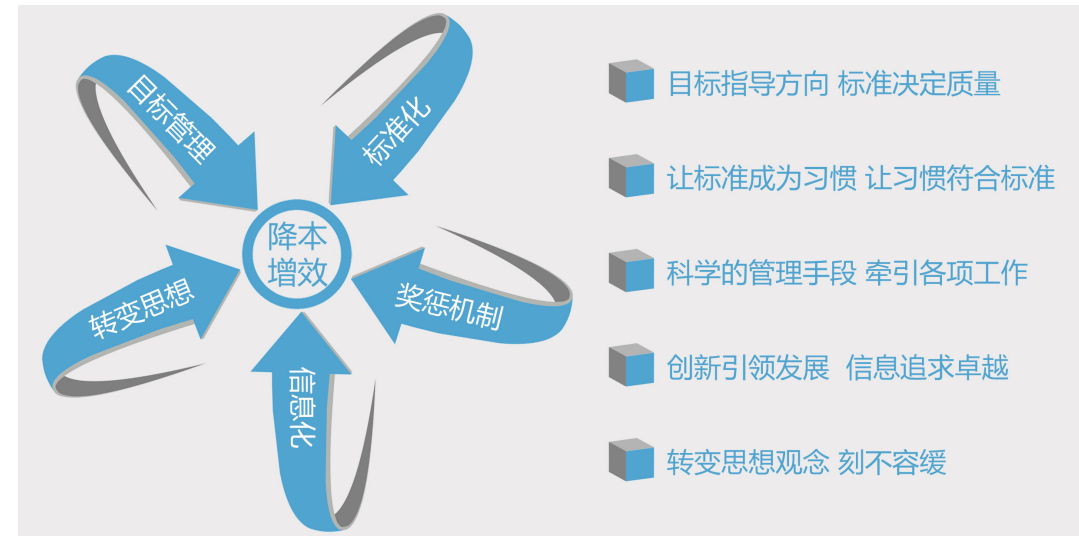
目标指导方向 标准决定质量

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，和其他的工作没有冲突。降本增效，是当前望美集团围绕转型升级中心战略目标开展推行的工作。在我们集团轰轰烈烈开展降本增效工作时，各种宣传渠道都充斥着“降本增效、从我做起”的号召语，相信每个人对这项要求都已耳熟能详。但是，降本增效，我们不仅仅要“知道”，还要“做到”。降本增效不是一句口号，它需要每个岗位、每个人、每个环节层层把控。不同部门、不同岗位、不同工段，需要把控的关键环节也不尽相同。比如供应链条上的采购环节，需要把控原料的采购质量，而到生产链条上的使用环节，我们要根据不同阶段工艺、工序的客观实际情况，科学把控原料的使用，避免造成浪费。

开展目标管理，就是要结合客观实际情况，以目标结果为导向，围绕目标结果设定方案计划、时间节点、责任人等，实现“人人头上有指标，班班工作有目标”，把集团转型升级的中心战略目标科学地分解到每个细枝末节，以此来保证集团的各项战略方针，在基层落地生根、开花结果。

让标准成为习惯 让习惯符合标准

标准化是一切工作的基础，核心是为了规范工作中出现的随意的和不确定的行为，从而



使工作更正常、更稳定、更高效，只有把标准化工作做好了，其它工作才能有序有效地开展。

同样的工作，不同的人操作，结果往往不同。工作中，每个人都有不同的操作习惯，有些不良的工作习惯，而这些不经意的习惯却往往是导致质量事故或安全事故的“罪魁祸首”。只有做好标准化这一基础性的工作，按照最佳的工作结果，总结出一套最系统、最安全、工作效率最高的操作规程，才能保证我们工作方式的一致和统一，才能更好地落实员工工作之间相互的融合配合，才能不断优化工作标准、提高工作效率，才能朝着下一步的精细化工作更好地迈进。

在实际工作中，有的人可能会口头上抱怨标准化流程有问题、流程长、记不住，行动上却从来不去推动流程的改进、去解决问题。企业管理部定期对各事业部、各部门工作的标准化执行情况进行抽查、公示，目的就是要我们所有人都要养成按流程操作的良好习惯，督促各事业部、各部门去不断发现问题、改进优化流程。标准制定后，全体员工要按照标准化文本严格执行，让科学的标准得以复制，把我们从繁忙、慌乱的工作中解脱出来，促使工作结果达到更好。

科学的管理手段 牵引各项工作

“无论目标管理或者是小改进、大激励工作，管理者一定要学会用科学的机制方法，把所有工作管控到位，营造出奋斗者文化和狼性文化”。这是董事长在管理者月度工作汇报会议上对管理者提出的工作要求。不敢淘汰懈怠员工，不敢拉开差距，一味遵循平均主义和大锅饭的管理方法早已过时，如果没有科学合理的机制办法，员工干好干坏一个样，拉不开差距，就无法调动起工作的积极性，更是对那些优秀员工、奋斗者的不尊重。

近期，各事业部、各部门相继开展了量化绩效考核工作，通过每天的“打分”，调动了员工的积极性，员工由之前的“等工作”变成“找

工作”，互相比、赶、超，部门工作氛围变得越来越活跃。从集团当前开展推行的绩效考核、岗位管理、末位淘汰到团队建设、优秀奋斗者申报、“小改进、大激励”等等一系列的正负激励工作，目的就是彻底打破平均主义，从上而下营造奋斗者文化和狼性文化，通过正负激励政策管控牵引三千余名员工，朝着集团转型升级的中心战略目标共同发力。同时，要求管理者在制定考核机制办法时，去除粗鲁的奖罚，要灵活运用多种办法，聚焦实事求是、有效有用。只有调动起所有人的力量，全员一起发力，才能保证望美集团这艘“大船”行稳致远。

创新引领发展 信息追求卓越

李克强总理在全国人大开幕会的政府工作报告中指出，今后国家将“坚持创新引领发展”，“推动传统产业改造提升”，“支持企业加快技术改造和设备更新”。《董事长工作指导》指出：我们很多工作的方向是与国家发展、社会发展保持一致的，这也进一步说明了开展企业转型升级、推动信息化建设、重视设备革新提升工作的正确性和必要性。我们也只有在这些方面下力度，并以此为突破口，才能在竞争日益激烈的市场环境中发展和壮大！

随着社会的进步和发展，信息化给我们的生活和工作带来的变化日新月异。追忆公司刚刚成立时的情况，再对比我们工作的现状，越来越多的繁琐、高危、易出错的工种或环节被信息化所取代。比如，协同管理 OA 系统率先做好信息化的落地，办公流程告别繁琐，走向更标准、更高效；大宗物料管理、销售系统逐步上线；陆续推行的公司积分管理系统，礼品兑换自己来掌控；望美集团招投标平台系统也已开始上线使用，招标流程更加标准，方式也更加简便……信息化建设工作在简化工作流程、提升工作效率、降低工作强度等方面都发挥了其不可取代的作用。

(下转第二版)

奋进望美



■姚燕辉 / 沙河安全

深淘滩，低作堰，中美打响贸易战。

企业生存更艰难，全员团结向前看。

一切工作完美干，创新革新求发展。

降本增效长远看，精细管理是关键。

想我望美十余载，众志成城铁树开。

一切幸福人创造，汇聚精英展雄风。

我的企业我做主，渡过危机不含糊。

欲与天公试比高，何惧困难更高效。

一天更比一天好，锲而不舍永奔跑。

有心做工作 工作就有成效

来到公司快 4 年了，在这里让我拥有了自己满意的工作，这里的工作给我带来进步、快乐和幸福，因此我要争取做得更好。我想，这就是我一种人生态度，一种生存方式。

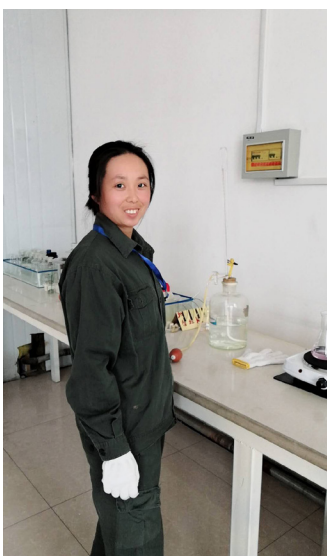
做工作不能安于现状，而要不断开拓进取、创新提升，为公司树形象、创效益。作为一名员工，应该说我的工作始终处于挑战之中，工作的经验和不断的学习使我的观念不断的改变，在改变中不断的得到锻炼、进步、收获。

在工作中，我深刻体会到做工作要把科学理论和实践相结合才能达到最佳效益。所以在把本职工作做好之余也要了解并掌握其他部门更多的基础知识。我们要坚持学习、努力提高、强化思维能力，严格按照标准和结合实践来锻炼自己、提升自己。不要把标准化学习当作是负担，要结合工作实际需要，坚持学习标准化，更不能以工作忙为借口而忽视学习。

世上无难事，只怕有心人；有心做工作，工作就有成效。记得《雷锋日记》中有这样一段话：“如果你是一滴水，你是否滋润了一寸土地？如果你是一线阳光，你是否照亮一分黑暗？如果你是一粒粮食，你是否哺育了有用的生命？如果你是最小的一颗螺丝

钉，你是否永远坚守你生活的岗位？”这段话告诉我们无论在什么样的岗位，无论做着什么样的工作，都要发挥最大能力，做出最大贡献。

“我要做”和“要我做”的区别就是一个责任心的问题。同样做事，结果却差异很大的根本原因就是“是否自觉自愿做事”。每个人都有责任心，只有强弱不同，体现责任的方面不同。只有你将“要我做”的被动，转变为“我要做”的主动，这样的做事态度才能将工作结果做好，事情才能做的更加完美。



■杨娟 / 中玻（朝阳）

标准化工作我们在行动



何为标准化工作？我个人的观点认为，所谓标准化工作就是对所有的工作进行认真梳理，制定一套完整的工作方案，使每一项工作能够井然有序，并且有序展开，使繁琐的工作变的简便，使复杂的工作变的有步骤、有标准，在公司标准化工作进行的同时我们机电车间的标准化工作也在持续不断的进行着。

一、巡检有标准。制定专门的巡检路线，在最短的时间内完成对所有设备的认真巡检，制订专门巡检表，对每一台设备进行仔细检查认真填写，把每一台设备的运行状况都在巡检表上展现出来，使人一目了然，及时了解设备运行状况。

二、设备档案有标准。对每一台设备进行拍照留档并把每一台设备的型号、厂家、联系方式以及常用配件型号全部进行电子档案保存，在以后检修查阅备件、

联系厂家时能够及时准确的查阅和联系。

三、设备保养有标准。对每一台设备都设定保养周期和保养频次表，检修、维护、注油等等严格按照保养频次表进行设备的维护和保养。

四、设备检修维护有标准。开展任何作业之前，准备相应工具，填写工作票，挂警示牌。并制定相应的工作方案，工作现场做到安全第一，通知相关人员现场监护，对拆卸的零部件型号磨损状况进行仔细检查并留档保存。

五、工作有计划、有标准。对每天的工作记录详细登记并留档保存，方便以后查阅，每周制定相应的工作计划和安排，提前做好各项工作安排部署。

标准化工作要靠我们大家认真努力来完成，让我们用心去对待我们身边的每一件事，工作中的每一件事。



■郭源 / 沙河安全

聚众智

形合力

齐抓共管

（上接第一版）

然而信息化建设的道路，任重道远，永无止境，我们必须持续创新与探索，以信息化手段为助力，全力推进信息化建设，并且要围绕现阶段生产、业务、经营、管理等各方面工作全方位开展起来，让信息化建设在望美集团生根发芽、全面开花，逐步实现望美集团向智慧型公司的转变。

转变思想观念 刻不容缓

思想决定思路，思路决定出路，随着市场经济形势的日益严峻，粗放式管理已经严重不合时宜。管理制度化、工作标准化、经营精细化、运营智能化已经成为集团迫切需要开展的工作，从管理者到员工都要认清当前形势摆脱安于现

状、不思进取的惰性思想，甩掉只顾局部利益不顾大局整体利益的本位主义观念，时刻保持忧患意识、大局意识，转变思想观念，强化深淘滩和内生动力建设工作，精细化生产经营，提升产品附加值，降低运营成本，把所有工作的着力点都聚焦到降本增效、提升整体竞争力的核心上来。

转变思想观念，激发员工的工作活力，是适应经济发展新形势，抢抓创新新机遇，寻求集团新发展方向的客观所需。思想变则行为变，行为变则习惯变，习惯变则结果变。作为望美集团的管理者，要真正俯下身，走出舒适区深入一线，聚精会神研究自己的工作，低调做人、高调做事，改变官僚主义作风，聚众智、形合力，

和员工勠力同心，众志成城；作为岗位员工，无论我们从事什么岗位，最重要的还是把自己能做的事情做好，要严格按照标准化操作流程，运用严谨认真的工作态度、精细化思维去扎扎实实地开展工作，少些浮躁，少些投机取巧，把平凡的事情持之以恒干好就是不平凡。

新时期，新机遇，新挑战，作为望美集团的一份子，我们都要保持与时俱进的思想理念，敢于打破传统思维模式，不断创新工作思路方法。同时，聚焦转型升级的核心战略目标，着力降本增效工作，强化标准化意识，运用目标管理手段，以科学的考核机制为牵引力，以信息化为创新导向，齐抓共管，尽职尽责把工作干到位，助力望美集团打赢转型升级攻坚战。

执行是一切工作的基础

《伊索寓言》中有则《老鼠开会》故事：很久很久以前，老鼠们因深受猫的侵袭，十分苦恼。于是它们召开会议商量对付猫的办法。一只老鼠提议：“在猫脖子上挂个铃铛，只要听到铃铛响，我们就知道猫来了，便可迅速逃跑”。大家对它的建议一致通过。这时，一只老鼠说：“那该派谁去将铃铛挂在猫脖子上呢？”却没有一只老鼠站出来。



这则寓言故事告诉我们，难的并不是想出好主意，而是将想出来的好主意付诸实践。就

像我们做的标准化工作一样，只有将文本内容落实到工作中才能发挥其真正的作用。

那么我们为什么要做标准化工作？因为它可以将我们的所有工作模式化，减少不必要环节，将优化过的工作流程固化下来，对于公司这样的生产型企业，可以让所有员工按照统一的要求工作，避免人为因素的失误，从而降低成本，生产稳定，提升企业竞争力。

现在我们各部门的标准化流程都已经进行了梳理，但是在企管部的公示中还能看到一些不按流程执行的情况发生，是我们文本制定的有问题还是员工不愿打破原有的习惯，需要我们所有人去深思。我们所做的梳理标准化流程这项工作不是为了文本好看，其目的是为了将大家的习惯用流程的方式固定下来，使大家的工作越做越轻松，工作结果越来越好。

“实践是检验真理的唯一标准”，只有在执行标准化流程的过程中，才能发现问题、解决问题，使各工作环节有序进行，人、机、物、法、环处于良好的工作状态，并持续改进、提升，为集团向现代化管理企业发展打下基础。

降本增效 人人可行

提到降本增效，很多人感觉离自己很远，那些都是领导的事情，其实不然，工作中很多可以实现降本增效的地方就在你身边，只是看你有没有把注意力集中到那里。

最近在我们车间就有这样的一个事例，在碎玻璃电子秤排料口处，每次排料的时候，玻璃都会随着由高到低的势能，溅出皮带掉到地上。员工也提过让解决这个问题，但是一直没有想到合适的方法，也有员工想到一些方法，但是相对都比较麻烦。三部原料乙班班组经过仔细观察和不断的思考，提出来利用帆布来封上下料口后面的档口，这样混合料既可以正常的通过，又能够减少碎玻璃的溅出，完美的解决了困惑我们很久的问题。

在我的日常工作中，还有一件事情，就是送报表。因为不同的数据报表，每一个都要送到不同的部门，一个在三部污水处理站，一个在北门经营大厅，还有一个在办公楼四楼的财



■ 韩毓惠 / 沙河安全

务办公室。如果每天我们三个地方都去的话，会用去很长时间，即使你骑着自行车，也需要多半小时。于是后来我们一二三部同班组的就商量了一个折中的办法，一部和三部统一到二部原料中控室集合，二部送比较近的数据报表，三部去送北门的数据报表，一部直接去送西门的数据报表。这样下来我们就可以节省时间，把多余的时间用在各自的部门工作中。

上月初，我们三部梳理出来很多的卡阻项，这些都是日常员工提出的问题这些问题一直困扰着我们日常工作。通过这次的梳理和统一的制定整改方案和实施，极大的提高了我们的工作效率。

降本增效，其实没你想的那么难，只要你注意去观察身边的事物，总会发现能够降低成本，提高效率的方法。降本增效、人人可行！

■ 张庆哲 / 沙河安全

锡退工段知识（第一部分）

本期与各位同事共同学习的知识点为：

锡退工段——锡槽温度控制制度和锡槽压力控制制度

一、锡槽温度控制制度

（一）流道温度

流道温度理论应控制为 1090±1℃左右，目前公司各条线流道温度基本上控制在 1080—1095℃。

流道温度设定及控制原则：1. 流道温度过高时进入锡槽的玻璃液摊平区过宽过薄，易引起沾边满槽及成型困难。2. 过低时在成型时不易拉薄和积厚。3. 流道温度波动大会影响玻璃液流量的变化、板宽的变化，直接影响锡槽成型的操作，而且还会影响板根的稳定性。

控制要求：精确控制在指标正负 1 度以内，对成型控制稳定非常有利。

（二）锡液温度

锡液温度对锡槽的工况起着至关重要的作用，特别是高温区锡液温度，它是玻璃液进入锡槽的第一感知点，看量工可以通过锡液温度的变化对流量进行预判。在实际生产中由于各区锡液的温差在锡槽内会产生横向、纵向的对流，有效控制锡液温度可以稳定内部对流，有利于玻璃板在槽内的运行稳定。通过高温区水包或者流道温度可以控制玻璃液温度，间接的控制锡液温度，适当增加设备减小锡液的纵向对流增加横向对流升高边部温度，稳定锡液面，为玻璃成型创造一个较为稳定的温度场。一般控制范围在：高温区 950-1000℃，中温区 680-950℃，低温区 580-700℃。

（三）成型温度

成型温度对玻璃的摊平抛光起着非常重要的作用。为了使玻璃液在锡液在锡液面上扩展成一定厚度，我们经常采用在高温区抽穿水包进行调整，为拉边机对玻璃做功创造温度条件。公司目前成型空间温度在 920—950℃（主要是槽内空间温度），温度波动对板的厚度和内牙都会有影响，所以在平时操作时要严控成型温度减少无谓的调整稳定生产。成型温度一般相对稳定只有在改板和清洗高温区水包时有波动。

控制：1. 玻璃液流量的控制。2. 电加热控制。3. 空间水包的 control。

（四）槽底温度

锡槽槽底温度要求不高于 120℃，因为锡渗透性较强，太高会有漏锡的危险。槽底的温度

是由锡液通过槽底传热传导到槽底钢板，槽底温度稳定与否一定程度上反应出锡槽整体工况是否稳定。锡槽槽底温度一般控制在 70—110℃之间，无槽底泡的话都在可调控的范围内。温度控制：通过调节槽底风机开度或者频率来控制温度的稳定。

每小时热电偶测量的槽底温度都要记录，必要时要用红外测温仪对槽底进行测温，对相对特别高的部位要（在确保热电偶没坏的情况下）采取冷却措施。

（五）罩内温度

锡槽顶罩温度应控制小于 260℃，因为顶罩内安装有电加热母排，高温会影响母排对电加热的使用。

控制：利用 NH 混合气控制顶罩温度，常温下的保护气体从锡槽顶盖进入锡槽顶罩再进入锡槽空间，即避免了大量的低温保护气直接进入锡槽空间，又有冷却锡槽罩内温度的作用。

（六）出口温度

锡槽出口温度是锡槽非常重要的工艺指标，是玻璃进入退火窑之前对前面工作的总结，太高太低都会对玻璃造成缺陷，出口温度一般控制在 580—610℃之间。

出口温度要严格控制，特别是现阶段，我们公司目前板下缺陷较多，降低、稳定出口温度有利于我们的生产稳定。

（七）退火温度

退火目的就是运用适当的温度制度，连续的把成型后的玻璃带降至室温，使玻璃中残留应力减少到所允许范围的过程。除此退火还要清除玻璃生产过程中产生的光学不均匀性以及稳定玻璃内部结构，提高玻璃机械强度和热稳定性，以保证玻璃的正常使用。

玻璃带在退火过程中必须按正确的温度曲线运行，才能取得良好的退火效果。纵向降温曲线是玻璃的主体退火曲线，是根据玻璃的退火性质确定的。玻璃带在退火窑的进口温度是按锡槽出口温度需要确立的。出口温度最低不得小于 575℃，过低会因玻璃带的热量不足而影响 A 区退火效果，造成横向均热能力不够，还要靠启动电加热补充热量。控制要求：A 区一要均热性高，二要准确。B 区的温度控制范围是由玻璃的内在性质，从可塑性体向弹性体的转化特性所决定的。弹性体初态到完全达到弹性体决定了 B 区的温度范围。B 区的出口温度决定了 C 区的进口温度，C 区的出口温度是根据玻璃带厚度方向的退火要求，保证合理降温速

率的要求而确定。

二、锡槽压力控制制度

（一）罩内压力

罩内压力是由保护气体通过顶罩内由顶盖砖缝隙进入槽内所形成的压力，锡槽工况要求进入锡槽内的保护气体要稳定，一般罩内压力不能低于 20 帕，压力太小不利于槽内压力和玻璃的正常运行，而且对锡槽上的电热元件起不到保护作用，所以正常生产时必须保证罩内压力的稳定，稳定锡槽的上层气氛才能够好的满足槽压稳定生产。公司目前锡槽罩内压力都不低于 20 帕，罩内压力在平时生产中只做参考，锡槽内的压力才是主要控制点。

（二）槽内压力

锡槽压力可以说对玻璃质量起着非常重要的作用。

锡槽是一个由氢气＋氮气形成的纯还原空间，目的在于保护锡液不被氧化。锡槽压力不足，大气中的氧气就可能进入锡槽，锡液被氧化，锡液损失，生成的氧化锡还会集中于出口端玻璃爬升所形成的三角区内，使得玻璃下表面发生粘锡而影响质量；氧化亚锡渗透进入玻璃内部，在进行钢化加工时，会产生钢化彩虹。如果彩虹太重，虽然并不是不合格，但深加工企业会放弃使用你的产品，你的销售将会受到影响。

锡槽压力最好 >25Pa。但说起来容易，做起来难！

首先，氮氢站供气要足——这一点设计上已有充分考虑，应该不是问题，一般量都是足够的；其次，氮气和氢气的纯度一定要达到设计要求；再则（关键），锡槽密封一定要好，除了节流闸板和出口端过渡辊台不能有任何的泄漏——包括观察窗、操作孔和拉边机；节流闸板和出口端过渡辊台也必须认真进行密封、分隔处理。否则压力要想到 25Pa 是根本不可能的。

影响锡槽槽压制度的因素：①锡槽的温度制度。锡槽对保护气体而言属于高温容器，因此气体在锡槽中对温度非常敏感，温度波动对压力制度有明显的影响。②保护气体量。锡槽空间应充满保护气体，若保护气体量不足，必然导致锡槽处于负压状态。③锡槽的密封情况。直接影响压力制度，密封的好，保护气体的泄露量就少（特别是出口端），压力才能大、才能稳定。

降本增效 我们在路上

一张纸做起，从自身岗位做起。

下面说到的是我们销售场地的员工，天气炎热，又车司机党春生自己寻找废弃能用的电线，动手安装风扇，节省了外雇电工的手工费，这不仅有益于自己，还节约了成本，最主要的是解决了夏天热的问题，动来为企业贡献自己的一份力量。从我做起，从小事做起，从节约每一度电、每一滴水、每一滴油、每



以善小而不为！

不要总问公司能为我们做什么，先要问自己能为公司做什么，作为公司的员工，要有一份责任，立足本职岗位，脚踏实地，每人一小步，公司会向前一大步。为了我们望美集团美好的明天，降本增效——我们在路上！

■ 刘青云 / 中玻（朝阳）

