



## 2012 年工作总结及 2013 年工作计划

----2013 年 1 月 25 日

项目组 2012 年 10 月 20 日进驻汇金公司，至 2013 年 1 月 25 日，项目共运行 97 天。根据蓝图设计策划要求，2012 年项目组的主要工作是建立标准化体系建设、进行思想观念的变革，并初步导入稽核机制，重点用敬业精神感动工厂人员，消除变革阻力，具体工作总结如下：

### 一、2012 年工作总结

#### 1、做了几件实事

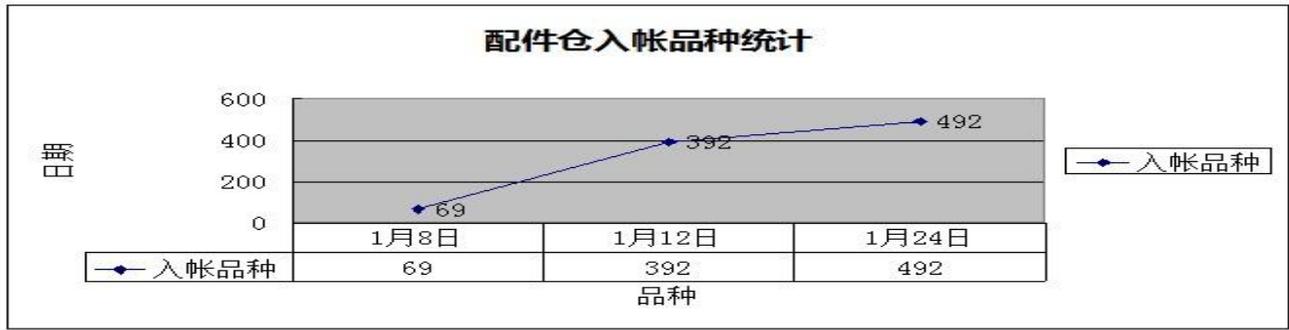
- ①主抓主体工程厂房基础建设，为按时投产打下基础。
- ②投产前的物料、设备准备工作，参与过程跟踪。
- ③有关投产配套设施：宿舍、食堂进度跟踪。
- ④投厂前人员招聘策划与实施。
- ⑤关键骨干人员(人事行政文员)的招聘、培训，并进行传、帮、带。
- ⑥过程当中，举行系列培训、为管理升级的前沿思想变革打下基础。
- ⑦生产现场的标识与规划。
- ⑧仓库整理整顿、建立帐物卡。

#### 2、推行标准化建设、建立系统流程模式

具体流程、制度、规章如下：

NO.	制度流程	岗位职责	职位说明书
1	《招聘、请假、离职管理控制程序》	《董事长(总经理)岗位职责》	《董事长(总经理)职位说明书》
2	《考勤与请假管理规定》	《生产副总经理岗位职责》	《生产副总经理职位说明书》
3	《食堂管理规定》	《人事行政副总经理岗位职责》	《人事行政副总经理职位说明书》
4	《宿舍管理规定》	《供销副总经理岗位职责》	《供销副总经理职位说明书》
5	《稽核管理办法》	《物控科长岗位职责》	《物控科长职位说明书》
6	《原材料采购控制程序》	《会计岗位职责》	《会计职务说明书》
7	《辅料及零星采购流程》	《出纳岗位职责》	《出纳职务说明书》
8	《物料控制作业流程》	《人事行政中心文员岗位职责》	《人事行政中心文员职位说明书》
9	《劳保用品的发放与领用标准》	《保安岗位职责》	《熔化车间班长职务说明书》
10	《锅炉房安全操作规程》	《食堂工作人员岗位职责》	《电解车间班长职务说明书》
11	《现场6S动作控制卡》	《班长岗位职责》	
12	《安全帽管理动作控制卡》	《锅炉工岗位职责》	<b>流程图</b>
13	《安全环保管理制度》	《稽核部门职责》	《原材料采购、检验、入库、付款流程图》
14	《员工手册》		《熔化车间生产工艺流程图》
15	《会议管理制度》	<b>组织架构</b>	《电解车间生产工艺流程图》
16	《会议安排表》	《汇金公司组织架构》	《领料及产出单据流程图》
17	《对单会议模式》	《安全环保小组组织架构》	
18	《对单会议发言时间节制表》	《稽核中心组织架构》	
19	《车间班前会管理制度》		

#### 3、相关数据体现



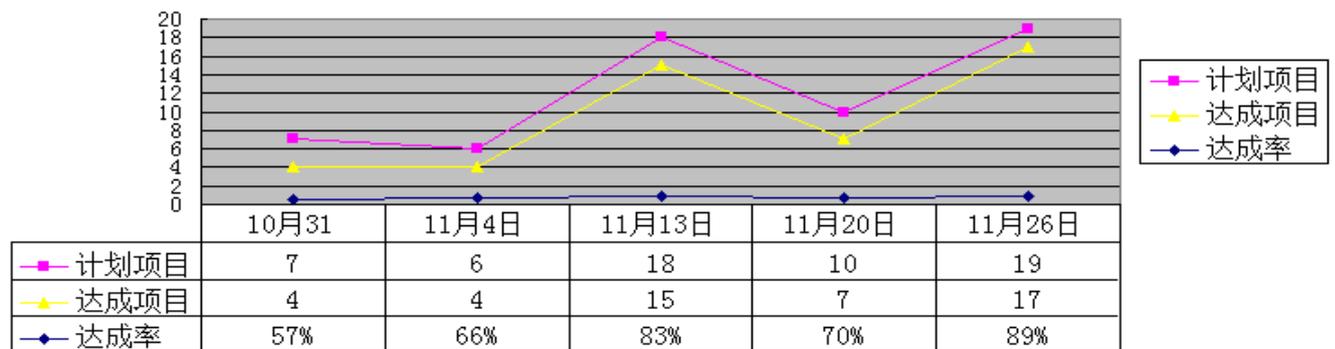
### 仓库数据抽查表

序号	物料名称	规格	单位	帐面数量	实物数量	备注
1	疏水阀	25	PCS	3	3	OK
2	法兰	60*150	PCS	6	6	OK
3	节能灯泡	85w	PCS	24	37	
4	弯头	4寸	PCS	8	8	OK
5	吊钩	1T	PCS	5	5	OK
6	洗脸盆落水		PCS	6	6	OK
7	不锈钢螺栓	16*65	PCS	16	18	
8	水泵连接器105		PCS	6	6	OK
9	喷油嘴		PCS	4	4	OK
10	充电筒		PCS	6	6	OK

备注：抽查帐物准确率：80%.

2013/1/25

### 设备计划达成率



### 基建工程达成率对比





## 二、2013 年工作计划

### (一)、强势推行稽核，打造高效执行力

2013 年工作重点是标准化体系执行落地，打造制约体系、责任体系。实行管线领导负责制，导入 PK 机制、考核机制。强化制约体系、重点是推行《岗位动作控制卡》、《横向控制卡》、《稽核控制卡》。相关动作如下：

#### 1、任务测量与下达-----关键动作如下：

- ①生产成本任务下达：循环对比生产原始记录、设备调试原始台账、配料（辅料）添加原始台账、原始工艺参数记录、人员投入、拟定生产计划任务。
- ②现场区域管理任务下达：将生产区域、公共区域的划分、细化落实到具体责任人。
- ③安全环保任务下达：根据安全生产岗位操作流程、设备安全规程、劳保品佩戴规程下达安全生产任务、环境监控任务。

#### 2、备料-----关键动作如下：

- ①配方计划——生产计划方案的拟定。
- ②配方执行——生产计划实施动作。
- ③投料登记——核算工作：核算配料计划与实际加料是否相符。
- ④原始数据——表单的规范填写是成本数据考核与核算的依据。

#### 3、生产协调会-----关键动作如下：

- ①成本执行——动作效果。
- ②协调人员——人员安排、调动。
- ③生产现场 6S——区域规划、标准。
- ④安全操作——操作流程、操作标准。
- ⑤通过会议决议、异常处理、过程跟踪并导入稽核机制，考核执行率（执行力）。

#### 4、稽核-----关键动作如下：

- ①动作计划（任务主线下达）→ ②稽核动作（点对点）→ ③稽核表的填写（公平、公正、工整）→ ④稽核结果确认（考核）→ ⑤稽核宣传（好与坏）（造势）

#### 5、攻关-----关键动作如下：

- ①攻观点选择（主题）→ ②攻关方案（计划）→ ③攻关组织（谁统筹、谁负责、谁检查）→ ④攻关动作（标准）→ ⑤阶段总结（数据）→ ⑥宣传（造势）

#### 6、宣传（奖惩）

- ①导入 PK 文化，通过稽核计划来 PK 管线领导。
- ②导入考核机制。
- ③宣传、放大、造势。

#### 7、控制卡

- ①《备料管理动作控制卡》。
- ②《6S 管理动作控制卡》。
- ③《数据分析动作控制卡》。审核动作细化。



- ④《仓库内部管理动作控制卡》:(a) 每天对领发料进行登记;(b) 及时作帐;(c) 对发生变化的物料下班前进行核对一遍;(d) 每天自查5~8条数据给稽核人员。
- ⑤《辅料管理动作控制卡》。领料登记---进销存卡、领用登记表。
- ⑥《稽核管理动作控制卡》:(a) 稽核人员要学会做稽核计划;(b) 稽核人员要学会对每一个稽核点进行动作策划;(c) 结果稽核(知其一)到动作稽核(知其二);(d) 稽核技巧培训:从流程上的技巧到业务上的技巧。
- ⑦《办公用品管理动作控制卡》。

## (二) 强化财务数据绩效考核, 企业利益共享、宽带薪酬设计

### 1、建立人力资源管理机制——打造价值评估体系

- ① 激发氛围——利用财务中心、物控中心、稽核中心的数据统计、公平、公开、公正的价值分配杠杆, 牵引和激发各级管理干部的创造力, 并纳入对公司各部门、岗位拟定工资薪酬的基准起点。
- ② “利益共享”——公司的经营业绩与成本费用指标控制情况进行对比考核, 旨在提高各级管理干部对公司战略目标规划的感召力, 并在公司中形成价值创造观的“传导和放大机制”, 让工作绩效考核与人力资源管理相互连接、真正达到以“领导岗位动态竞争”和“静态的职责权限相应转换”。
- ③ 创造空间——不断创造有挑战性的工作岗位并将赋予有创造、进取高绩效的管理干部。

### 2、建立绩效体系——考核评估

公司成立主管级以上人员的“高级综合述职报告会”, 由“高级综合述职报告会”小组成员就领导个人的工作过程业绩与效果用数据说话进行综合评定薪酬的基准起点。

### 3、建立数据评估体系——合创共赢

- ① 完善各项成本、费用的统计、分析, 真正做到“事前做预防, 事中做监控, 事后做结算, 事毕做纠正。”
- ② 将工作结果与岗位工资挂钩, 达到和超越公司经营指标的部门和个人, 其薪酬基准点与公司的经营业绩“利益共享”进行拆分工资结构。彻底改变从“要我做”到“我要做”。

汇金项目组  
项目经理 莫逸乐  
生产经理 汪辉  
2013/1/25



广东赢在执行企业管理咨询有限公司-----指标改善按进度分阶段收费  
广州华强企业管理执行式培训有限公司-----与工厂员工同进同出同劳动

---



广东赢在执行企业管理咨询有限公司-----指标改善按进度分阶段收费  
广州华强企业管理执行式培训有限公司-----与工厂员工同进同出同劳动

---

追求管理卓越

企业实践典范

联系方式: Mobile:(0)13332823516; 13533928972 ; 020-34637996

网址: [www.executionl.com](http://www.executionl.com) E-mail: sunyaowa@163.com