



# 汇金项目第一阶段总结报告

----2012年12月25日

## 一、企业简介

浙江遂昌汇金有色金属有限公司，是丽水市政府重点招商引资项目，位于遂昌县东城工业园毛田区块，地理位置优越、交通便利。工厂占地面积 85 亩，新建厂房、办公楼、宿舍楼、研发楼及其它附属设施等，总建筑面积为 5.4 万平方米，总投资 5.6 亿元，年产值达 20 亿元。公司采用国内先进的生产工艺、设备和节能技术，生产电解铜、无氧铜等有色金属产品，节能环保，属国家循环经济鼓励发展项目。

## 二、项目进程

2012 年 10 月 20 日进驻企业； 10 月 28 日召开管理升级动员大会；至 12 月 25 日，项目共运行 66 天。

## 三、人事行政工作推行

### 1、招聘入职工作平稳有序推进

- (1) 颁布《人事行政中心文员职位说明书》。
- (2) 新聘人事行政文员入职，项目老师对其进行传、帮、带、使其快速进入角色，工作开展得有声有色。
- (3) 招聘工作平稳有序推进，入职新员工不断增加，为生产的顺利投产提供了人力保障。

人员统计表

日期	人数	增幅
11月12日	38	
12月6日	49	28. 9%
12月16日	56	47. 4%
12月26日	86	126. 3%



## 2、人事考勤工作进入正规化

- (1) 从12月4日开始，人事行政文员每天统计提报《考勤表》、《人力需求分析表》、《新员工入职七天跟踪访谈表》。
- (2) 从12月11日早上开始执行打卡制度，考勤工作进入正规化。

序号	新员工姓名	入职时间	部门岗位	第一天	第二天	第三天	第四天	第五天	第六天	第七天
				吃得习惯吗？生活习惯吗？工作环境习惯吗？谢谢你给我的反馈，我会跟你的！	你入职时，班长介绍老员工，班长认识吗？你跟在知道了班长和主管的名字吗？昨天与同事相处，好相处吗？	这个产品的工序，要点在哪里？质量标准清楚吗？你是通过什么方式了解以上标准的？班长有没有安排人带你？	物料到什么地方去领？做好的产品往何处去拉，班长，你觉得是班长如何处理，工作上有什么问题，有代理人吗？	通过这几天了解，你觉得哪里需要改善？假如你是组长，你觉得应该怎么做？好好的话，公司会重点培养你，你要作好准备。	初步了解公司的标准、流程。这该怎么做？好好的话，公司会重点培养你，你要作好准备。	昨天很好，你打算从哪些方面去做？怎样引导好你的领导？要注意技巧。如何他不接受，必须要有承受能力，你要做好思想准备。你一定要做出成绩来，让他佩服你。
1	吴茱华	2012/12/4	熔化车间普工	2012-12-5√	✓/2012/12/6	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11
2	吴保国	2012/12/4	熔化车间普工	2012-12-5√	✓/2012/12/6	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11
3	林春松	2012/12/6	熔化车间普工	✓/2012/12/6	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/11	✓/2012/12/12	✓/2012/12/12
4	章慧明	2012/12/7	熔化车间普工	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	请假了	✓/2012/12/12	✓/2012/12/12
5	应瑞恒	2012/12/8	熔化车间普工	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11	✓/2012/12/12	✓/2012/12/13
6	应瑞发	2012/12/9	熔化车间普工	✓/2012/12/7	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11	✓/2012/12/12	✓/2012/12/13
7	李莉峰	2012/12/8	熔化车间普工	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11	这两天很辛苦，后天想请假。	✓/2012/12/13	请假
8	潘樟松	2012/12/8	熔化车间普工	✓/2012/12/8	✓/2012/12/9	✓/2012/12/10	✓/2012/12/11	包管子的材料有时颜色不一样，若太硬了手就特别累。	✓/2012/12/13	✓/2012/12/14
9	黄材春	2012/12/13	叉车	上班第一天，和同事还不是很快熟悉，开展工作有点小障碍。	这几天叉车的话不多，暂时在帮忙烧电炉。					

## 3、努力做好后勤工作，为生产提供保障服务

- (1) 颁布《宿舍管理制度》、《食堂管理制度》。
- (2) 12月5日晚上，全体员工正式在员工餐厅就餐。





(3) 12月5日晚上，全体员工正式入住新宿舍。

以上工作的顺利推进，都是与人事行政中心赵副总的统筹安排，食堂工作人员、后勤管理人员的辛勤劳动及兄弟部门相关人员的密切配合分不开的。

(4) 拟定食堂工作人员各岗位职责。

拟定《食堂厨师岗位职责》、《食堂服务员岗位职责》、《库管员管理规范》、《食品加工人员操作规范》、《食堂采购人员操作规范》，并计划进行制度上墙，使食堂工作进一步走上正规化，标准化。

#### 4、安全保卫工作

(1) 拟定《保安管理制度》、《保安岗位职责》。

(2) 12月中旬，内门卫正式开始值班。

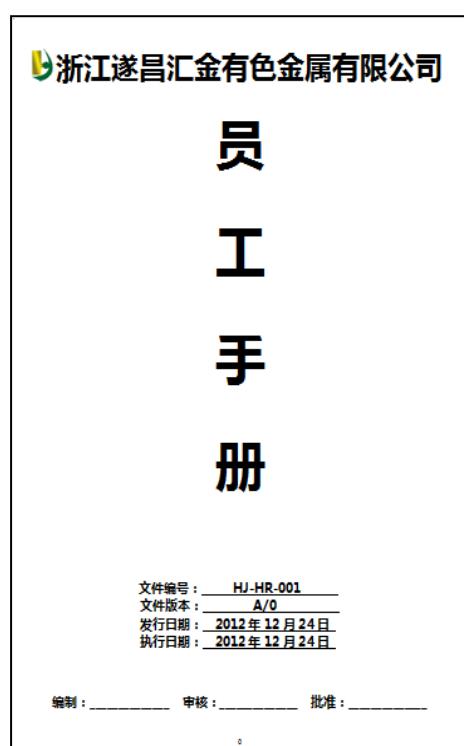
#### 5、员工管理工作

(1) 拟定《员工手册》。

(2) 颁布《劳动保护用品发放与领用标准》。

**劳动保护用品发放标准**

部门/车间	物料名称	领用数量	金额
熔化车间	工衣	一套	68元
	工鞋	一双	25元
	安全帽	一个	9.5元
电解车间	工衣	一套	46元
	工鞋	一双	
	安全帽	一个	9.5元
机修安环科	工衣	一套	
	工鞋	一双	
	安全帽	一个	



#### 目录

前言.....	2
第一章 总则.....	3
•汇金企业理念.....	3
•汇金员工理念.....	3
第二章 公司概况.....	4
第三章 职业道德.....	6
第四章 试用期管理.....	6
第五章 离职规定.....	6
第六章 考勤管理制度.....	8
第七章 请假规定.....	9
第八章 员工行为规范.....	11
第九章 奖惩制度.....	13
第十章 宿舍管理制度.....	17
第十一章 食堂管理制度.....	18
第十二章 意见箱管理.....	20
第十三章 劳动合同.....	21
第十四章 保密守则.....	24
第十五章 安全和环保管理.....	24



## 6、文化宣传工作

12月10日，拟定横幅标语内容及悬挂位置。

### 横幅标语

在厂区悬挂宣传横幅，振奋员工精神风貌，营造积极向上的企业气氛。

序号	横幅标语	悬挂位置
1	建立标准化、数据化、制度化的企业管理模式！	临时办公区门上面
2	全员参与，齐心协力，共创汇金美好未来！	食堂门上面
3	规范管理、勇于创新；同在汇金，共创未来！	办公楼门上面
4	挑战旧习惯，树立新观念，人人齐进步！	熔化车间门上面
5	效率成就品牌，诚信铸就未来！	电解车间门上面
6	关注安全，珍爱生命；保护环境，人人有责！	熔化车间最里面墙上

人事行政中心  
2012/12/10

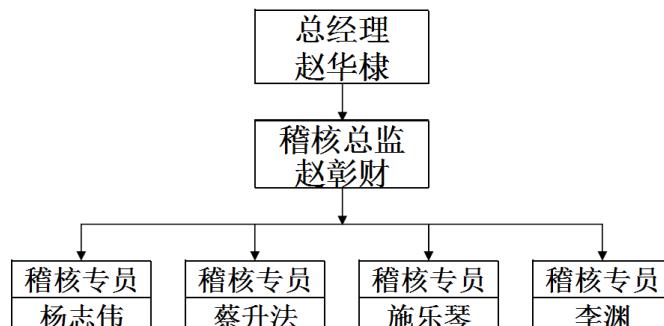
12月21日首次投料日，悬挂横幅标语，鼓舞员工士气。



## 四、稽核工作推行

### 1、确定稽核中心组织架构图

稽核中心组织架构图



### 2、制定稽核工作计

划表

追求管理卓越

企业实践典范



### 稽核工作计划表

(12月27日~12月30日)

稽核主线	稽核项目	稽核要点	被稽核部门	被稽核对象	稽核日期	份数	稽核专员
规章制度	考勤请假	考勤卡、考勤记录、请假的统计记录情况	人事行政中心	人事行政文员	12/30	6份	施乐琴
	员工访谈	《七天跟踪访谈法》的执行情况	人事行政中心	人事行政文员	12/28		
生产安全	安全帽	进入生产区人员是否佩戴安全帽	各部门	所有人员	12/27, 12/30		
生产环境	办公室、食堂、宿舍	是否及时进行清洁清扫	人事行政中心	后勤人员	12月29日		
生产效率	班前会	白班、夜班是否每天提前5分钟召开班前会(班组PK): 1、每天填写《早会提纲》并上交。 1、按期召开班前会的次数对比; 2、班前会内容对比	各班组	班长	12月28日	7份	杨志伟
	车间对单会	临时由生产副总召开车间对单会	各班组	班长	临时检查		
	劳动纪律	1、离岗检查: 车间人员离开工作岗位(炉台)时间(班组PK) 2、离岗检查: 车间人员离开车间大门时间(班组PK)	各班组	生产员工	12/28, 12/30		
生产成本	采购进度	辅助材料、备品备件是否及时采购回厂	采购科	采购	12月29日	5份	蔡升法
	备料进度	仓管员备料是否及时、有无异常	仓库	仓管	12/27, 12/30		
	仓库物料抽查	仓库原材料、辅助材料、成品、半成品、备品备件是否规范摆放	仓库	仓管	12/28		
	原材料、辅料使用	《炉台记录统计表》是否规范填写	各班组	班长	12/28, 12/30	3份	李渊

备注:

1、稽核员每天将《稽核检查表》提交稽核总监审核确认，由稽核总监上报总经理。

2、每周一统计公布上周稽核情况，落实奖励乐捐情况。

合计: 21份

## 3、制定稽核检查汇总表

### 稽核检查汇总表

稽核员：杨志伟、蔡升法、李渊、施乐琴

稽核时间	被稽核部门	被稽核人	稽核项目	稽核内容	完成情况	稽核判定	处理结果	奖励	乐捐	稽核员

备注:

1、《稽核检查表》由各稽核员填写后统一交施乐琴；由施乐琴交项目组会审（提出建议）后，再由施乐琴交稽核总监审核、总经理审批后进行公布。

2、《稽核检查汇总表》由施乐琴进行更新，每天或定期汇报给总经理、稽核总监、副总经理、项目组。

## 五、生产工作推行

### 1、制作生产车间管理看板



### 2、规划辅助物料摆

放区

对木炭摆放区、稻草摆放区、镁砂摆放区、镁泥摆放区、还原剂摆放区、搅拌机

追求管理卓越

企业实践典范



摆放区、弯管机摆放区、玻璃水摆放区、机修机物料摆放区进行区域规划，挂区域标识牌。

### 3、现场生产动作实施

12月12日，召开熔化车间、电解车间第一次班前会。



12月21日，第一次投料。

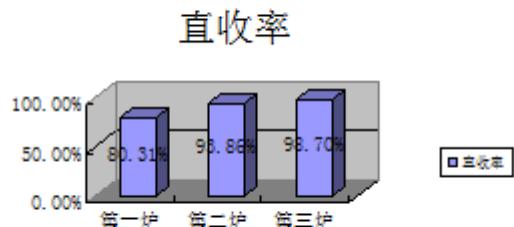
12月22日，第一次出铜。





### 熔化车间生产直收率统计表

炉次	直收率
第一炉	80. 31%
第二炉	93. 86%
第三炉	98. 70%



浙江遂昌汇金有色金属有限公司

## 班会提纲

职务：

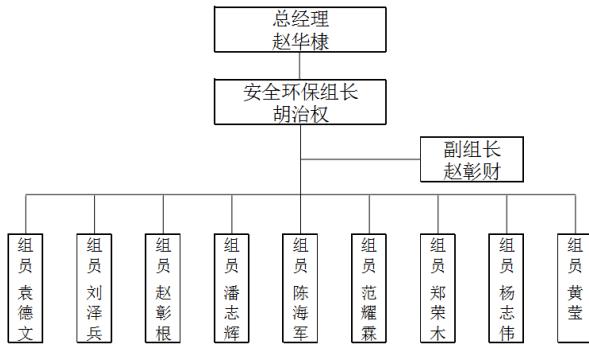
四

#### 4、生产管理制度化、标准化实施

- (1) 确定《熔化电解车间生产工艺流程图》、《电解车间生产工艺流程图》
  - (2) 颁布《熔化车间班长职务说明书》、《电解车间班长职务说明书》
  - (3) 拟定《车间班前会管理制度》、推行《班会提纲》
  - (4) 颁布《物料控制作业流程》、推行《熔化车间阳极炉生产记录统计表》
  - (5) 颁布《安全环保小组管理架构图》、拟定《安全帽佩戴标准》、  
《安全环保管理制度》

浙江遂昌汇金有色金属有限公司

## 安全环保小组管理架构图



## 安全帽佩戴标准

安全帽颜色	佩戴人员
黄色	员工
红色	车间班长级以上人员 \办公室人员
蓝色	外来人员

备注：

1、所有人员进入生产区域，必须按公司要求佩戴安全帽；对没有佩戴安全帽的人员，保安有权阻止其进入生产区域。

2、安全帽的佩戴由当班保安监督执行。

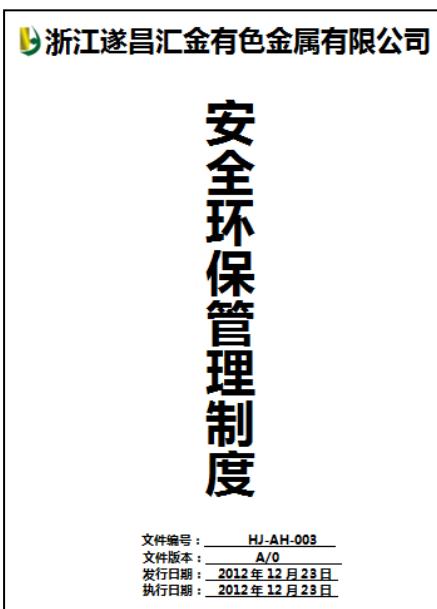
3、当发现进入生产区域人员没有佩戴安全帽，当班保安负相关责任。

安环科

2012/12/23

## 追求管理卓越

# 企业实践典范



(6) 拟定《叉车使用管理制度》、《重油安全技术说明书》、  
 《锅炉房安全操作规程》、《锅炉房安全保卫制度》、  
 《司炉工岗位职责》、《司炉工交接班制度》、  
 《锅炉房清洁卫生制度》。

(7) 修订电解车间系统表单：《退出残极记录表》、《始极片生产记录表》、《领用阳极记录表》、《阳极泥生产记录表》、《电解车间生产原始记录表》、《电解车间生产操作记录表》、《添加剂使用记录表》。

## 六、采购工作推行

颁布《原材料采购控制程序》、《辅料及零星采购流程》。



## 浙江遂昌汇金有色金属有限公司

### 辅料及零星采购流程



## 七、物控工作推行

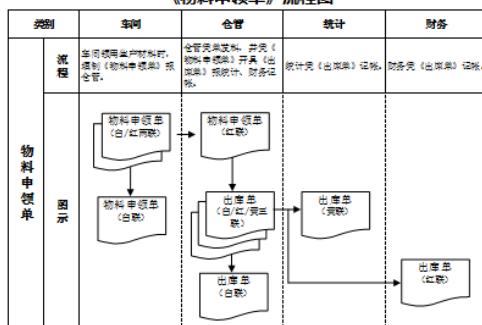
- 颁布《领料及产出单据流程图》。
- 设计《物料申领单》、《物料产出报告单》(印刷版)。
- 拟定《仓管员职位说明书》、《计量员职位说明书》，提交物控部进行修订。

追求管理卓越

企业实践典范



浙江遂昌汇金有色金属有限公司  
 《物料申领单》流程图



**江遂昌汇金有色金属有限公司**  
**物料申领单**

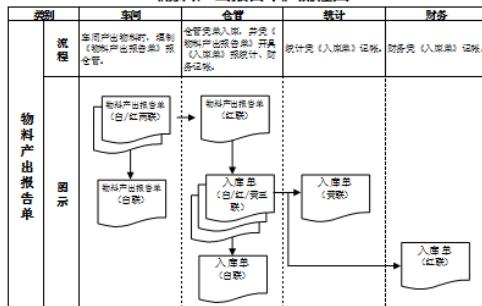
车间	班组	年	月	日
摘要	物料名称	编号	单位	数量

第一联：车间  
第二联：仓库  
第三联：领办人  
第四联：车间主管  
第五联：仓库

1.3mm 17.5mm 10.5mm 6.5mm 2.4mm

第一联印白底  
第二联印粉红底  
裁切后长宽尺寸要符合10.5\*17.5mm

《物料产出报告单》流程图



**江遂昌汇金有色金属有限公司**  
**物料产出报告单**

车间	班组	年	月	日
摘要	物料名称	编号	单位	数量

第一联：车间  
第二联：仓库  
第三联：领办人  
第四联：车间主管  
第五联：仓库

1.3mm 17.5mm 10.5mm 6.5mm 2.4mm

第一联印白底  
第二联印粉红底  
裁切后长宽尺寸要符合10.5\*17.5mm

## 八、财务工作

- 颁布《会计职务说明书》、《出纳职位说明书》、理顺会计与出纳的工作关系。
- 拟定《印章保管分工表》、设计财务印章附表（《财务印章刻制申请单》、《财务印章保管登记表》、《财务印章使用审批单》、《财务印章使用登记簿》）。

**浙江遂昌汇金有色金属有限公司**

**印章保管分工表**

序号	印章分类	枚数	保管人	形状	使用范围
1	公司公章	1枚	人事行政副总保管	公司公章呈圆形，中央刻五角星，中上部外环刻公司名称。	
2	合同专用章	1枚	人事行政副总保管	合同专用章呈圆形，中央刻五角星，中上部外环刻公司名称，下部横排刻“合同专用章”。	
3	合同资料专用章	1枚	人事行政副总保管	发票专用章呈椭圆形，中上部外环刻公司名称，下部横排刻“合同资料专用章”。	
4	发票专用章	1枚	会计保管	发票专用章呈椭圆形，中上部外环刻公司名称，下部横排刻“发票专用章”。	办理财务结算的财务票据专用章
5	法人章 (公司法人代表私人名章)	1枚	会计保管	私人名章呈正方形。	
6	财务专用章	1枚	出纳保管	财务专用章呈正方形。刻公司名称及“财务专用章”。	以公司名义上报财务统计报表、办理银行帐务、出具财务证明等事务，按财务管理审批权限经领导批准后，加盖财务专用章。
7	现金付讫章	1枚	出纳保管	现金付讫章呈长方形，刻“现金付讫”。	现金付款时，按审核后的记帐凭证支付款项给相关人，若对方需要，加盖现金付讫章。
8	现金收讫章	1枚	出纳保管	现金收讫章呈长方形，刻“现金收讫”。	现金收款时，出纳员在收到款项后，加盖现金收讫章。
9	转讫章	1枚	出纳保管	转讫章呈长方形，刻“转帐”。	转帐时，出纳员在票据上加盖转帐章。

说明：

- 严禁在空白信笺和空白介绍信上使用印章，如特殊情况需要时要经总经理批准。
- 对外使用印章或非常业务用章，要严格规定程序，要经总经理同意，严禁私自或超越职权使用印章。
- 印章不得携出单位以外，以防丢失、乱用。特殊情况需要携带外出时，要经总经理批准并做好记录。
- 印章管理人员要了解用印意图、按有关制度规定加盖公章。如遇急件领导不在，可请示领导同意后盖章，再补办签单。
- 用印后要进行登记，登记项目包括用印时间、内容、文件编号、批准人、用印单位、承办人等。
- 所有印章由人事行政中心负责制发，封存或销毁，任何部门和个人不得私自刻制、伪造印章和保留、使用废旧印章。
- 对违反印章管理规定者，应按有关规定给予处罚直到追究法律责任。

编制：

会签：

审批：

- 拟定《采购付款流程》、提交财务及相关人员进行讨论修订。



## 九、培训工作推行

1、12月18日，召开汇金首次全体员工大会。



2、12月20日，举办安全环保培训





赢在执行企业管理咨询有限公司  
华强企业管理执行式培训有限公司

# 制度管人 流程管事

主讲：莫逸乐老师

TEL：遂昌188018886822 (536822) 广州18620884688 00:158025366

2012年12月3日



赢在执行企业管理咨询有限公司  
华强企业管理执行式培训有限公司

## 突破执行力 之稽核利剑

主讲老师：罗执  
资深咨询师、资深稽核经理  
广东赢在执行企业管理咨询有限公司

2012年12月23日



赢在执行企业管理咨询有限公司  
华强企业管理执行式培训有限公司

## 杰出班组长管理培训

主讲：汪辉

生产管理咨询专家  
系统结构工程师  
赢在执行资深经理

主办：浙江遂昌汇金有色金属有限公司

2012年12月12日

## 如何开好班前会议



编写：莫逸乐老师 主讲：汪辉老师

主办：浙江遂昌汇金有色金属有限公司

2012年12月14日

汇金项目组

项目经理 莫逸乐

生产经理 汪辉

2012/12/26

追求管理卓越

企业实践典范