



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。

新员工入职七天跟踪访谈

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?生活作息习惯吗?工作环境习惯吗?谢谢你给我的反馈,我会跟踪的!	你入职时,班组长介绍老员工跟你认识吗?你现在的班组长和主管的名字吗?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?班组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,烂料如何处理,给谁,工作上有问题,有人处理吗?	通过这几天了解你觉得哪里需要改善?假如你是班组长,你觉得应该怎么做?好好做,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,这叫业务标准。	昨天很好,你打算从哪些方面去做?怎样引导你的领导?要注意技巧。如何他不接受,必须要有承受能力,你要作好思想准备。你一定要做出成绩来,让他佩服你。
1	吴荣华	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,和同事还不是熟悉,开展工作有点小障碍。	这几天叉车的活不多,暂时在帮忙烧电焊。					

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》。

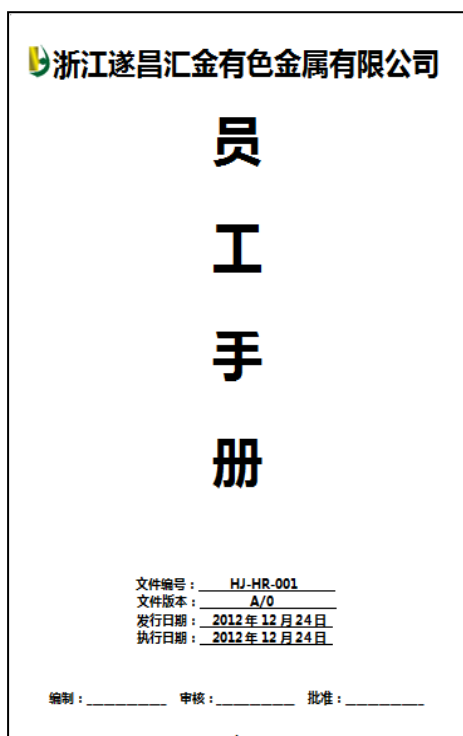
(2) 颁布《劳动保护用品发放与领用标准》。

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

在厂区内悬挂宣传横幅，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

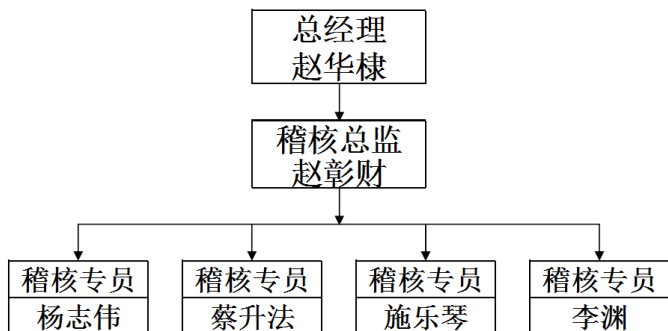
12月21日首次投料日，悬挂横幅标语，鼓舞员工士气。



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, 每天或定期提报给总经理、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

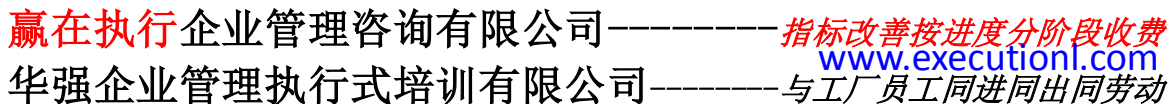
12月12日，召开熔化车间、电解车间第一次班前会。




12月21日，第一次投料。

12月22日，第一次出铜。



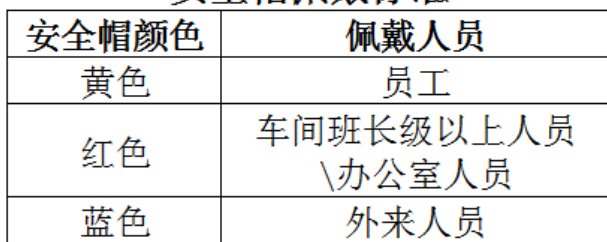


 浙江遂昌汇金有色金属有限公司

[illegible]

- (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》

安全帽佩戴标准



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



浙江遂昌汇金有色金属有限公司

安全环保管理制度

文件编号: HJ-AH-003
文件版本: A/0
发行日期: 2012年12月23日
执行日期: 2012年12月23日

(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程序文件

文件编号: HJ-QP-7.4-001 文件名称: 原材料采购控制程序 版本: A/0 生效日期: 2012年12月2日

职能部门: 采购部 编制: 会签: 批准:

序号	作业流程	实物/表单	责任部门/责任人	作业内容
1、选择供应商				
1.1	原材料申购提出	《车间/部门月度物料需求计划》	生产副总	原材料由生产副总以《车间/部门月度物料需求计划》提出申购, 交总经理审核后交供销副总。
1.2	编制《月度采购计划》	原材料《月度采购计划》	供销副总	1、采购副总根据《车间/部门月度物料需求计划》, 编制原材料《月度采购计划》。 2、总经理对原材料《月度采购计划》进行审核。
1.3	市场调研	《市场调研报告》	供销副总(或授权采购员)	供销副总组织采购员对市场进行调研, 寻找合适的原材料供应商。
1.4	建立合格供应商名单	《合格供应商名单》	供销副总(或授权采购员)	采购副总组织技术、生产、物控等相关部门, 根据市场调研结果评定原材料供应商, 并呈公司董事会进行评审后建立《合格供应商名单》档案。
1.5	选择供应商	《市场调研报告》	供销副总/相关部门负责人	1、供销副总根据各供应商批次原材料的质量、数量情况, 组织技术、生产、物控等相关部门负责人进行评审; 2、根据评审结果, 选择合适的供应商。
2、原材料取样				
2.1	原材料取样	样品	供销副总(或授权采购员)	1、由供销副总组织采购员对供应商的原材料进行取样; 2、自取小样1份, 大样4份(其中公样1份, 公司2份, 供应商1份)。 3、每批原材料样品要进行统一编号, 由采购、物控共同确定编号规则。

浙江遂昌汇金有色金属有限公司

辅料及零星采购流程

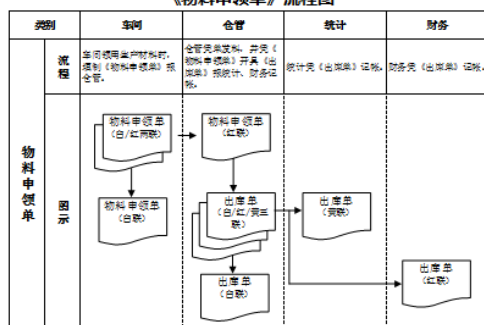
序号	流程	责任人	表单	作业内容
1	物料申购提出	部门负责人	《物料申购单》	1. 申购材料由申购部门以《物料申购单》形式提出申购, 由部门副经理审核, 统一交供销副总。
2	审批	供销副总	《物料申购单》	2. 申购材料(如: 二、五金及辅助材料等)由供销副总审核后, 由供销副总以《物料申购单》形式向采购部申购。由部门副经理审核, 统一交供销副总。
3	编制《采购计划》	采购部	《采购计划》	3. 采购部根据《物料申购单》, 编制《采购计划》。
4	审批	供销副总	《采购计划》	4. 供销副总审核《采购计划》, 审批通过后, 交采购部执行。
5	采购	采购部	《采购计划》	5. 采购部根据《采购计划》, 向合格供应商采购。
6	验收	采购部	《采购计划》	6. 采购部根据《采购计划》, 向合格供应商采购。
7	入库	仓管员	《物料申购单》	7. 仓管员根据《物料申购单》, 向合格供应商采购。
8	领用	仓管员	《物料申购单》	8. 仓管员根据《物料申购单》, 向合格供应商采购。
9	退库	仓管员	《物料申购单》	9. 仓管员根据《物料申购单》, 向合格供应商采购。
10	报废	仓管员	《物料申购单》	10. 仓管员根据《物料申购单》, 向合格供应商采购。

七、物控工作推行

- 1、颁布《领料及产出单据流程图》。
- 2、设计《物料申领单》、《物料产出报告单》(印刷版)。
- 3、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。



浙江遂昌汇金有色金属有限公司
《物料申领单》流程图



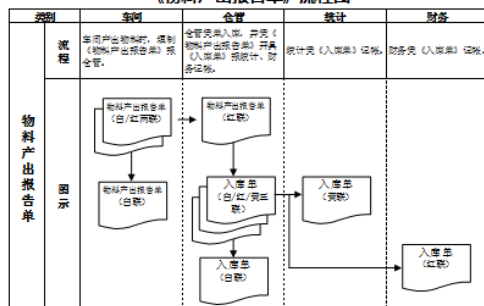
浙江遂昌汇金有色金属有限公司
物料申领单

车间:	班组:	物料名称	编号	单位	数量

经办人: 车间主管: 仓管:

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



浙江遂昌汇金有色金属有限公司
物料产出报告单

车间:	班组:	物料名称	编号	单位	数量

经办人: 车间主管: 仓管:

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

- 1、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。
- 2、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字)	1枚	会计保管	私人名字呈正方形。	
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、办理银行帐户、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:
1、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。
2、对外使用印章或非正常业务用章，要严格按照程序，要经总经理同意，严禁私自或超越职权使用印章。
3、印章不得携出单位以外，以防丢失、乱用。特殊情况需要携出外出的，要经总经理批准并做好记录。
4、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，再补办登单。
5、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。
6、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。
7、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:

- 3、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 18806886822 (536822) 广州 18620884688 QQ: 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