

坚定不移推进 5S 管理 不断促进管理进步

——冶炼厂 5S 管理整顿阶段工作简述

按照公司整顿阶段工作要求,冶炼厂根据自身 5S 管理“快半拍”进度目标,按照“节俭、规范、特色”原则,突出主抓“八个环节”,即:落实领导分片责任制;完善 5S 制度体系建设;规范区域管理;抓好宣传舆论造势;完善三级培训机制;开展督导检查考核;持续开展合理化建议;实行 5S 管理标杆、亮点点面联动。在公司 5S 管理推进委员会的指导下,经过全厂职工共同努力,实现了整顿工作如期通过公司验收。

在整顿工作过程中,冶炼厂围绕“定位、定量、定容”要求,全员发动、体系先

行、标杆引路、督导纠偏,制定完善了 5S 管理各项制度,保证了整理物品的有效处置和体系的有效运行。重新规划了各功能区区域,在再次整理的基础上,实行定置。全厂职工在整顿过程中共提合理化建议 1423 条,已实施 792 条。通过反复整理,改善了工作环境,对可回收利用物品进行了有效处置,对富余物资进行了内部调配;通过对区域的重新规划,使全厂区域定位更趋合理规范;通过库房整顿,减少物品积压,降低资金占用,库房数据库系统的初步建设为进一步有效控制成本提供了方向;通过对生产工艺流程的整顿,使工

艺流程更趋合理,消除了安全隐患;通过对管理环节的整顿,去掉了无用的环节,强调了有效控制,提高了管理效率;同时,各车间在 5S 管理整顿过程中,把 5S 管理与班组建设、全面预算、生产经营、设备基础管理、安全管理、质量体系运行、企业文化建设等融合创新,取得了很好的效果。全厂申报亮点 312 个,被公司确认 113 个。这些亮点均来自于基层,体现了基层职工的集体智慧。

据统计,厂在整顿期间新增可利用物品回收区、不可利用物品回收区 25 个,实现内部调剂物资近 10 万元;库房物资上

下限管理基本成型,物品寻找时间实现达标;全厂区域规划日趋合理。通过亮点的推广,将给成本控制、安全管理等带来较大的改善空间。

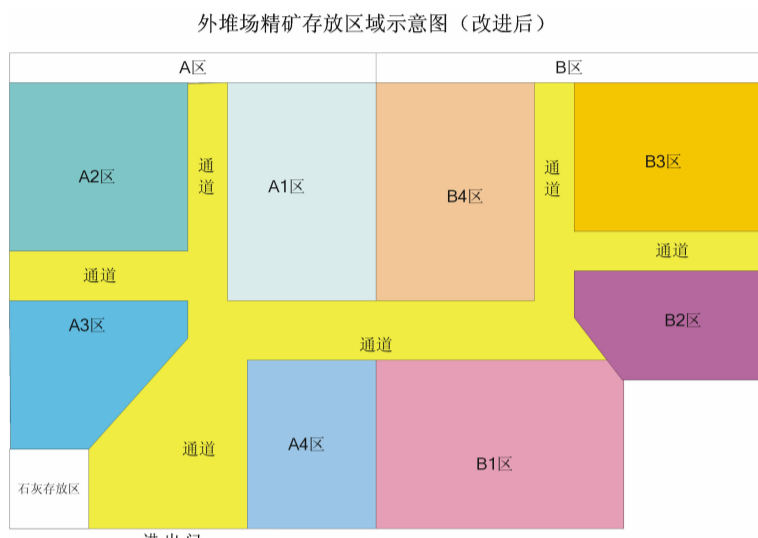
5S 管理整顿通过验收只是一个新的起点,在下一步工作中,他们将认真总结基层单位好的做法和经验,并制定有效的激励措施,改进、完善现有制度体系,在区域、流程和各控制点进行反复的 PDCA 循环,通过不断整理而简化,通过不断整顿而完善,在彻底整理、全面整顿的基础上,扎实开展清扫环节工作。



可视化管理



班组看板管理



区域合理规划



上下限管理



目视化管理



电二槽面区域规划



库房管理



工具近工作点利用



形迹管理

●转炉车间

作为公司推进 5S 的标杆单位,车间深刻领会公司、厂的要求、精神,知难不畏难,并结合车间具体实际,确定了车间 5S 总体目标:1、创造并保持安全、干净、有序、整齐的工作环境;减少和消除无效的劳动;2、提高工作效率,保障职工安全;3、减少物品积压,降低资金占用,有效控制成本,为厂生产经营提供力所能及的管理保障;4、职工养成认真规范的好习惯,职工素养得到提高;5、提升车间形象,提高职工归属感和荣誉感。并制定了车间 5S 管理整顿实施步骤:一是彻底进行整理;二是编制区域规划方案;三是确定区域设置并进行划线和标识;四是完善定置管理图;五是用三级检查制度来巩固整顿实施效果。在整顿过程中组成了高效的 5S 推进团队,发动全员参与 5S 管理工作。通过对流程、工艺、环境的整顿,使车间的面貌焕然一新。整顿期间申报亮点 11 个,被公司确认 11 个,其中钢钎管理环节整顿亮点,通过对上下限的有效控制,钢钎每月的消耗由 1500 根减少到 1200 根,有效地节约了成本,提高了工作效率;车间数据库管理系统亮点,随时知道库存状态,减少物品积压,降低资金占用;阀门开启度亮点,使阀门状态实现了目视化,保证了系统安全;主厂房区域规划管理,保证了通道流畅和厂房物品的有序定置;库房整顿亮点,保证了物品寻找时间的达标和备品备件的有序管理等,较好的发挥了公司级标杆单位的作用,率先通过了公司整顿验收。

●渣缓冷车间

个。其中车间库房管理系统亮点有效的实现了领用料的上下限控制和备品备件的受控;物品处置流程亮点有效地实现了可回收品的再利用和处置;流量卡尺等亮点有效的改进了质量管理;蒸汽阀门标识等亮点保证了流程的成本受控;槽面安全通道等亮点在不投入大成本的前提下实现了现场的安全受控。

●制氧车间

充分合理利用合理化建议这一平台,对身边的环境进行改善,努力降低成本。整顿阶段共申报亮点 18 个。其中耐火材料回收定置亮点,保证了耐火材料的质量和最小库存;班组 5S 看板的有效使用,提高了全员 5S 意识。

●电二车间

针对现场、现物、现实的不足之处,结合合理化建议活动,鼓励职工出谋划策,整顿阶段共申报亮点 21 个。其中锅炉风压控制流程整顿亮点,通过有效的目视改进,避免了误操作,提高锅炉运行的经济性;氨瓶增设安全护栏等亮点,有效的消除了边角余料制作回收箱,使报废物品回收再利用,年降低成本费用数万元。

●电一车间

按照公司 5S 整顿阶段的要求,联系生产实际,以改善为目的,积极引导职工动脑、动手,整顿阶段共申报亮点 36 个。其中打捆用铁丝的先进先出放置亮点,实现铁丝按被领回的时间顺序消耗;报废物品的有效再利用亮点,利用生产中的多余的边角余料制作回收箱,使报废物品回收再利用,年降低成本费用数万元。

营、安全管理、成本管理、设备管理等相结合,引导职工对自己的工作场所进行改善,整顿阶段共申报亮点 15 个。其中干吸平台应急标识亮点,通过规划现场紧急撤离路线及警示标识,避免人身伤害事故发生;汽车发酸作业车辆合理化定位流程亮点,使现场秩序井然,通道畅通。

●污水车间

以“素养、成本、安全、效率”为主线,整顿阶段共申报亮点 21 个。“环境培育素养”亮点独具特色,将职工素养与环境管理有效结合;取样分析目视化亮点,简化了分析过程,提高了工作效率;沉淀池清水输送流程整顿亮点,通过流程整顿,有效避免泥水进入污水二班沉淀池造成的二次污染。

●质计科

以“质量、效率、安全”为主线推行改善提案活动,使职工树立持续改进的意识。整顿阶段共申报亮点 18 个。其中铜库区域规划亮点,根据产量定区,使铜库管理符合生产销售需求;规范运铜叉车行驶路线亮点,提高运铜的工作效率,保证了狭窄区域的人车安全。吊耳改进亮点,提高了阴极铜的外观合格率。

●仪控车间

以“成本、效率”为核心,正面引导职工全员参与合理化建议活动,并力求实效,整顿阶段共申报亮点 18 个。其中仪控设备回收利用亮点建立了有效地物品回收处置流程,年节约超十万元;工艺设备故障查找流程管理亮点,缩短了工艺设备故障点的查找时间,有效减少非正常停车;主控机柜增设控

●硫酸车间

制图亮点,方便了职工快捷查找故障点,提高了设备维护的安全系数。

●修炉车间

按照“高效、节俭、安全”思路,发挥维修人员特长,整顿阶段共申报亮点 16 个。其中优化手拉葫芦的存放方式,实现了手动葫芦的易取易放;钢钎档圈加工流程改造,每年可以节约数万元。

●发电车间

根据生产的特殊性,围绕车辆的使用和维护提出多项改善意见,整顿阶段共申报亮点 25 个。其中烟灰倒运工作流程改善亮点,杜绝车辆运输过程中抛洒现象,提高了金属回收率;车辆行驶安全管理亮点,便于判断车辆位置,提高车辆和人身的安全。

●熔炼车间

发动全体职工群策群力,根据车间生产实际情况,整顿阶段共申报亮点 30 个。其中捅风眼机压缩风管道改进亮点,通过增加一条加阀门的旁道,为维修干燥除油器赢得了宝贵时间;诺兰达炉抛料口气帘改进亮点,有效减缓抛料口周围结焦速度,为诺兰达炉的生产赢得了更多宝贵的时间。

●后勤中心

围绕食品安全流程整顿、成本控制、绿化管理和清扫回收铜精矿,创建了多处改善亮点,经过实施取得了成效。整顿阶段共申报亮点 23 个。

●供销科

围绕库房降低库存、有效管理创建亮点 14 个,其中库房数据库建设等亮点为全厂库房统一管理提供了改进思路,使报废物品再利用,为厂节支 8 万元。

●机关

在推进全厂 5S 管理的同时,发挥表率作用,各科室申报了 11 个亮点。其中金属平衡管理环节整顿有效的提高了环节的可控性,对冶炼厂生产经营有重要影响;三级 5S 培训改善了培训效果,提高了培训资源的利用率;工会图书室有效借用上下限管理,对借阅进行数据统计,辅助图书借阅和采购等亮点受到肯定。



数据库管理系统