



在5S整顿期间,稀贵厂一车间花大力气对库房进行了集中整治,库房面貌焕然一新,各类物品摆放得井然有序,数量一目了然。(易理锡摄)

“变化真大,生产现场的变化简直是天翻地覆。”6月6日,公司5S管理整顿阶段检查验收组的专家在对一车间进行检查后感叹地说。

“一车间是贵金属生产单位,各种物料十分贵重,生产过程中危化品使用频繁,这就要求车间必须采取精细化管理,而5S管理是精细化生产管理的最好方法,因此推行5S管理在一车间显得更加重要。该车间结合生产实际,把5S管理与班组建设、设备基础管理、企业文化建设等相结合,强化5S的基础管理功能,真正做到锱铢必较。”当车间以91.5分的成绩通过检查验收后,车间主任梁飞华谈车间5S管理工作思路时这样说。

### 方法:4J

5S管理整顿阶段通过公司验收后,稀贵金属厂一车间根据厂里的安排和部署,对5S管理工作进行了再部署、再动员,将5S管理全面推进到整顿阶段。他们采取的方法是用4J推进5S,4J即“金尺子”、“金嗓子”、“金点子”、“金品质”。第一步,完善制度体系,用《标准》的“金尺子”打造执行力;第二步大力开展5S培训,用“学、讲”的“金嗓子”营造活动氛围;第三步实施改善提案,用职工的“金点子”推动现场管理见成效;第四

# 锱铢必较奏响跨越强音

——稀贵金属厂一车间5S管理活动纪实

■ 陈东鸿

步挖掘工作亮点,用金人精益求精的“金品质”承诺永恒;5S管理只有起点,没有终点。

### 成果:新、清、明、深

一是“新”,即认识有新突破。在推进工作中,该车间职工充分认识到要搞好整顿工作,首先必须要彻底的整理。整理的完全到位和持续改进是推进整顿工作的先决条件。整理工作也由原来简单区分“要与不要”,过渡到对物品更加严格的鉴别、定置和标识。该车间组织职工对各自的区域进行了重新规划,制订了“要与不要”的新标准,对工作和生产现场的各类物品进行了再次区分确认。其中,重新登记必需品5261类,共31844件,非必需品1932类,共19978件,消耗品、备用品、中间物料1016件,工装器具6类,共52件。通过循环整理,该车间职工们也逐步认识到整理工作是一个由基础向精细持续改进的过程。为了确保白银的外观质量,他们采取了在银锭表面覆盖红绒布等办法;为了找到适用新产品开发要求和提高产品质量的生产模式,该车间开展了分铜不加酸、分金低酸氯化、分银减少通氯量等工艺创新实验……

二是“清”,即思路更清晰。该车间制定了功能区域规划方案和物品定置方案,使区域的划分更加合理、物品的存取更加快捷。尤其是对内外库

房及其物品分区分类布局进行了重新整合,使物品分类摆放和标识更加细致和规范,便于寻找。该车间将回收班作为整顿工作样板点,先行试点,使整顿试点工作更加迅速、细致和规范,起到很强的示范和带动作用。各生产区域工具定置于近工作点并标识;各班组对内、外线电话进行明确标识等。

三是“明”,各项管理更明晰。在仓库的整理、整顿过程中,他们打破区域界线,按照“三定”要求,进行了更大范围的整合,使仓库区域的设置、物品分区分类摆放、有效标识和实行电子化管理方面更具特色。对库存备品、备件、中间物料等重新核算了定额,计算出存放量的上、下限,对工器具的合理存放量进行了计算,规定了合理存放量。螺丝用小袋计数分类存放;电器、机械、材料、备件等分开分类放置;各种阀门按大小类型分类有序存放;工器具分类定位存放等。制作各类标识达11206个,其中设备标牌300块,标识牌一面为设备资料信息,一面为设备运行状况信息。消防器材标识牌50块,管道和闸门等标识牌1480个。

四是“深”,即工作更深入。5S管理的推进,从整理到整顿,不仅仅是改变空间和时间问题,更重要的是整顿工作一些新的观念、新的手段的运用,使5S持续改善具有更深远的意义。他们根据车间生产工艺和工作实际,在规划过程中,运用上下结合、反复论证的方法。该车间制订各类规划方案7项,绘制定置图75幅。在推进工作中,该车间

间职工更加自觉运用诸如“定点摄影”“看板管理”等方式方法,并从中更深切感受到5S对提高工作效率的益处。

### 沧桑巨变

该车间由于在原址扩建改建了四、五次,整体规划上先天不足,没有合理原料堆场;高墙窄院,空气流动性差;危化品多,腐蚀性强,生产环境不好;排班室、更衣室、厕所、澡堂条件差。

随着5S推进的不断深入,该车间发生了五个方面的巨变:一是生产现场整体面貌发生了巨大变化。主厂房原来到处是物料、备品备件,通过按要与不要进行分类处理,物料都变成了产品,备品备件调剂使用,减少了资金占用,扩展了空间。二是设备卫生及运行状况得到了改善。原来现场到处是横七竖八的电线,没有人分得清哪些是有用的,哪些是无用的,通过整理,无用的都被拆除,有用的进行了规整和标识,创造了安全生产条件。三是工作效率有了较大提高。原来把时间浪费在找材料、工具上,现在实行了近工作点利用,材料、工具伸手可及,节省了物品寻找时间,提高了效率。四是随着5S理念深入人心,职工求精求细的责任心得增强,质量指标得到了较大提高。渣含铜由原来的0.5%下降到了现在的0.3%;渣含铜由原来得1.4%下降到了现在得0.52%等。五是职工精神面貌发生了巨变。随着5S推进的不断深入,职工的意识素养也在潜移默化中提升,文明生产成了职工的习惯,为实现精益生产创造了条件。

## 深入实践科学发展观 扎实推进5S管理

■ 梁飞华

公司从2008年开始推行的5S管理是落实科学发展观的具体体现。

记得进厂至今,公司曾推行过现代企业管理、全面质量管理、定置管理、无泄漏管理等,这些管理都为公司的发展起到了很好的作用,这些管理各有特点但有其局限性,难以从根本上彻底改变公司粗放管理的现状,无法满足公司创建资源节约型、环境友好型的现代企业要求;无法满足公司进一步提高质量和效益要求;无法满足公司建立“以市场为导向、以效益为中心”的竞争机制的要求;无法满足公司企业文化的进步弘扬要求;无法满足公司转换机制实现重组改制的发展需要的要求等。而5S管理则是集各家管理之精髓,通过对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理,实现标准统一、生产安全、质量提高、心旷神怡的工作场所,从而营造良好企业形象,最终实现降低成本、提高效率,达到可持续发展的目的。

历经前一段时期5S管理的整理及整顿,令人感慨万千:我们的车间真变了!

生产现场角落里没有了杂物,工作区域里没有了无用物品,库房里得到了规范管理,排班室得到了有序布置,生产流程显得清晰,职工的面貌焕然一新。5S管理的优势正在显现,5S管理的理念正在渗入。

感慨之余,一切来之不易:一车间是个生产了23年金银的老车间,历经多次工艺改造及扩建,生产现场狭小,配套设施差,环境恶劣,虽经多次的整顿、清理,但总不能彻底。往往在不易涉足的角落里留有不明的东西,库房里堆满了货物,办公室排班室工具柜抽屉里杂物很多,给人一种强烈印象:表面粗看虽有形但没次序;东西多但可用的少;工作忙但效率低。这一切却在5S管理活动中得到了根本改变。5S管理活动首先要划分区域,然后对区域里所有物品确定要与不要,对要的物品按使用频次逐一进行登记,并按要求安全高效的定置摆放;对不要的物品则要列入处置品等待合理的处理。5S管理活动的整理及整顿的基本要求决定了我们的工作必须是精细的、彻底的、持续的,它不同于其它管理活动的理理、摆摆、扫扫、抹抹等。为此车间成立了5S管理活动推进委员会,下设各体系小组,通过广泛的宣传及专门培训,充分调动各班组及员工的积极性,对辖区的物品进行彻底的清理。在5S管理活动的整理及整顿工作中,动用的是建车间以来规模最大的,人数最多的;动用的物品也是前所未有的。在活动期间,该车间分别对钢材、钛材、中间物料等50多类物品进行了60余次的专项治理,动用人员2430多人次,处置物品600多吨。为了创建干净整洁的生产现场和洁净美的排班室、操作间,一车间在行动:班组长们干得很辛苦,一身汗一身泥;班组长们充分发挥模范带头作用,接受任务后抢先干;车办人员主动放弃休息,“白加黑”、“五加二”地干;车间领导天天深入现场,深入班组,具体指导,并对历史遗留的危化品及贵金属物料逐一进行确认成分,制定处理方案,有几次为了分辨桶装的物品,还被桶内冲出的氨气或不明气体熏得天昏地暗,咽喉及肺部长时间不适。车间5S管理活动中涌现出来的点滴事迹不胜枚举,正是因为上下齐心、人人参与,车间面貌发生了根本改变。这也是5S管理活动的深入、有序、有效开展的结果。

时值我公司在开展学习实践科学发展观活动,其理论精髓正好与进行中的5S管理活动和拍,5S管理活动是符合公司以人为本,促进持续协调科学发展的重要的实践活动,我们应以学习实践科学发展观为契机、为理论、为动力,以5S管理活动为载体,着力把握发展规律,创新发展理念、转变发展方式、破解发展难题,提高发展质量和效益,推动公司科学管理、精细管理、民主管理;增强竞争软实力。加快企业向股份制发展新格局的迈进,实现员工与企业的共同发展、共同提高。

## 扎实开展5S整顿“回头看”工作

本报讯(通讯员 易理锡 陈胜忠)“这个控制箱上的这组开关虽然没有用处,也应该标识,这样可以避免误操作……”这是7月29日上午稀贵厂一车间5S自检小组成员在分铜班检查5S工作时发现的一个不符合项。

稀贵厂整体通过公司5S整顿工作验收工作以后,按照公司统一安排,5S第三阶段工作暂缓进行,为保证5S工作不掉链、不松动,该厂一车间开展5S整顿“回头看”工作,力求把5S工作做得更实、更细,也为5S第三阶段开展奠定扎实的基础。他们采取了五项措施。一是针对公司5S验收中出现的问题,逐项进行整改;二是强化学习,端正思想,提高认识。车间要求班组每个月组织职工学习5S管理知识不得少于3次,并要把学习的内容和感想记录在自己的创争本上,车间定期检查,使大家能充分认识到长期开展5S管理活动的重要性和必要性。三是成立自检小组,每周三次依照《公司5S整顿阶段验收标准》对各班组5S工作严格检查,对不符合项,开具红牌作战书,限期整改,并处罚款10元/项;四是建立5S红牌公示栏,将检查中查出的不符合项以照片及红牌作战书的形式张贴在公示栏,让广大职工引以为戒,规范自己的操作,让5S管理成为职工的自觉行为;五是结合车间实际,不断完善和改进5S工作细节,让管理更趋精细化。



## 征集合理化建议为5S推波助澜

本报讯(通讯员 胡芳)各岗位压滤机张贴压紧、后退标识,防止误操作。生活垃圾与可回收的废纸分开放置。纯碱存放区设立先进先出标识……

这些都是稀贵厂一车间职工在5S整顿期间提出的合理化建议,截至7月20日,该车间共收到合理化建议309条,掀起了

全员为5S活动献计献策的热潮。

为了充分发挥职工在5S活动中的主动性,号召职工从改变自身习惯做起,从工作中的点滴做起,共建和谐车间,该车间大张旗鼓地开展了“我为5S献一计”合理化建议征集活动。针对物料摆放、生产管理、技术创新

等问题,职工们纷纷动脑筋、想办法,积极参与,车间还专门成立了合理化建议领导小组,制订了合理化建议审批制度及奖励办法,使合理化建议征集活动制度化、规范化、长期化。1-6月份,下发奖励金额达3240元。



为了提高工具的使用寿命、缩短寻找时间,稀贵厂一车间焙烧班将所有工具画形悬挂,并根据其使用场所的环境分为易腐蚀性工具区和非腐蚀性工具区。(易理锡摄)

## 整顿阶段亮点多

本报讯(通讯员 汪国忠)稀贵金属厂一车间焙烧班现有职工40人,是一车间最大的班组,该班不仅人多、设备也多,有两台行车和两台回转窑,与之配套的设备几乎占有厂房近一半的地方。随着公司5S管理工作的不断深入,焙烧班对作业现场和风机房进行了多次整顿,涌现出许多亮点。

### 亮点一:把旧的整新

由于该车间采用的是湿法工艺,所以在生产过程中产生的酸雾对班组的行车、护栏、楼梯等腐蚀很严重。去年9月份班组给两台行车喷了油漆,如今都已锈迹斑斑,这样的状况给设备的卫生和保养带来很大困难。行车工们自发行动起来,对自己负责的驾驶室、大梁、电机、减速机等进行除锈刷漆,使行车面貌焕然一新。

### 亮点二:把难的整简单

风机房是焙烧班整顿的难点,因为放置了许多工具及常用的盘根、垫圈等备品备件,还有四个小组的工具柜,所以给人的感觉是拥挤、零乱。班长根据职工提出的建议,对风机房动了“大手术”,他将风机房分为四个区,第一区为工具区。他将分给四个小组的工具柜统统不要,在正对着门的墙面上划了一个方框,根据工具的数量钉了三排钢钉。第一排挂上了各种型号的活动扳手、老虎钳、螺丝刀、剪刀;第二排挂上各种型号的梅花扳手、钢锯;最下一排挂上各种叉子扳手、锤子、管钳,并对每件工具实行形迹管理。第二区货架区,主要摆放盘根和各种型号的垫圈、压盖等。三区杂物区,主要摆放封口袋和二氧化钨。四区为生产用具区,他们将撬杠、铁耙、铲子等生产用

具悬挂在墙上,职工用起来既快捷又方便。

### 亮点三:把坏的整好

该车间的男厕所内冲洗便坑的水箱已经坏了几天了,一直无人修理,厕所里臭气熏天。焙烧班的王忠启知道这个情况后,主动用旁边澡堂里的盆子接水将厕所冲干净。接着他又爬上了架梯,仔细检查水箱里的浮球装置,发现是固定浮球的连接杆断了,维修暂时没有备件更换。5月16日他上夜班,从家里带来了502胶水,先将浮球洗干

净后烘干,然后用502胶水将断的连接杆粘好后装入了水箱,水满后按下开关,轰隆隆的水从水箱一泻而下,罢了工的水箱竟然被他给整复了。

(易理锡)

稀贵金属厂一车间电金班在5S管理整顿阶段,坚持“以人为本”的原则,结合5S整顿阶段工作的要求,积极开展合理化建议活动,共有12条建议被车间采纳。同时班组还开展了以“如何省心省力又能提高工作效率”为主题的讨论会,职工热情参与,各抒己见。并迅速行动,各尽所能,使电金班生产现场和排班室面貌焕然一新,安全生产也越来越顺畅。

(范升刚)

随着气温的逐渐升高,空调使用频

率增加,为提高职工节能意识,合理利用能源,近日,稀贵厂一车间5S督导组在全车间所有空调上粘贴了节能标识,规定夏季空调温度不得低于26℃,并在导风板上系上醒目的红色绸带,避免空开。

(易理锡)

7月28日,一车间电银班班长寻志国对职工寻找物品时间情况进行了自检,通过测试,职工们都能在20秒内找到所需物品。对此,班长寻志国要求班员进一步缩短寻找时间,提高工作效率。

(白格山)

经过整理、整顿两个阶段,稀贵金属厂一车间回收班员工的工作环境更加整齐清洁,员工也养成良好的习惯,归属感进一步增强,生产效率和产品质量得到

了提高。

(吴水)

7月30日稀贵厂一车间焙烧班收了车间5S管理组签发的5S红牌作战表,其中有问题点描述和对策,此举极大地促进班组的5S管理工作。

(汪国忠)

8月3日,在车间5S例检中,检查人员发现铂钯岗位一电扇电线因短路发出火花,立即通知维修人员进行了处理,及时避免了一起火灾事故。

(易理锡)

8月11日上午,稀贵厂一车间行车工贾艳红在行车运行过程中,发现小车上冒烟,立即停车并上报车间,经维修工检查,原来主钩电机接线盒内的接线柱已烧蚀,若不及时处理,将造成小车电机报废,由于她的细心观察,避免了一起重大设备事故的发生。

(汪国忠)

## 简明新闻

稀贵厂一车间电金班借助5S管理的东风,在本班开展合理化建议、小改小革等活动,6月份黄金回收率提高了0.3个百分点。

(范升刚)

7月13日,稀贵厂一车间浇铸班对老系厂房内的非必需品——报废的小转炉炉体进行了拆除。从拆下来的炉体中,回收含金银等贵金属物料百余公斤,为厂多创效益约30万元。

(詹志刚)

近日,分金班班长李云龙针对设备标识牌轻、易被风吹得乱飞的情况,找来一个厚的、白色塑料板,照着牌子大小剪