

# 深化 5S 工作 强化企业管理

## ——公司 5S 管理现场推进暨改善成果展示会经验交流

### 冶炼厂转炉车间

#### 一、转炉车间 5S 管理的总体目标

- 1、创造并保持安全、干净、有序、整齐的工作环境;
  - 2、减少和消除无效劳动,提高工作效率;
  - 3、减少物品积压,降低资金占用,有效控制成本;
  - 4、职工养成认真规范的好习惯,职工素养得到提高,提升车间形象,提高职工归属感和荣誉感。
- 整顿阶段目标:**
- 1、消除整理盲区,完成物品的“三定”;
  - 2、建立车间库房管理的数据库,力争大宗物品(如风机工段的药剂,转炉工段风眼机钢钎,精炼炉工段的硫酸钡)上下限准确率达到 100%,库房物品上下限准确率达到 60%,料单开单重复率不高于 10%。严格控制车间上下限为零的物品,其开单重复率为零;
  - 3、对车间所属 3 个区域完成功能区域划分,能划线的要划线,完善标识;
  - 4、寻找物品的时间小于 20 秒;
  - 5、提案达到人均一条;进行多种形式的培训,重点抓好骨干的针对性培训。

#### 二、转炉车间在推行 5S 管理时的基本思路和工作方法

**基本思路:**

车间在具体推行时从“5S 管理与班组建设相结合、与生产经营相结合、与设备基础管理相结合、与安全管理体系相结合、与质量体系建设相结合、与企业文化建设相结合”入手,强化 5S 管理的基础管理功能,让职工感受到 5S 管理是一个提高工作能力和效率的有效工具,推进到一定程度后就不再认为是负担,更不会把精力放在讨论哪种管理重要的毫无意义的争论中,而是把现有的管理联系起来。这样会帮助每个人把具体工作做得更细致,更到位,养成标准化、程序化的工作习惯,当习惯成自然的时候就可发生质的飞跃……素养的形成。

**工作方法:**

- 1、采用 PDCA 循环的工作方式,抓好细节管理和过程管理,坚持持续改进;
- 2、在整顿实施的过程中多采用 5W2H 方法;
- 3、全员参与应遵循 15:70:15 的管理原则(重点培训和发挥 15%骨干的作用,调动和保护 70%职工的积极性,用强制措施约束 15%习惯不好的职工)。

#### 三、转炉车间整顿过程

彻底进行整理消除盲区→编制区域规划方案并审核讨论→确定区域设置并进行划线或标识→完成定置管理图→用三级检查制度来督导整顿实施效果的巩固。

**四、效果分析**

(一)钢钎易取易放的效果分

析:

通过制作钢钎存放架,使各班班组非常直观地了解本班的消耗情况。通过一段时间的使用,目前工段规定每合炉每班不超过 5 根(900~1000 根/月),车间的月耗量由以往的 1500 根降低到现在的 1200 根,月节约成本约 9000 元。

便于及时发现问题。如近期 1 号转炉的钢钎量大大超过 5 根/班,接近 20 根/班,班组及工段通过检查发现 1 号转炉插风眼机已经老化需要更新(去年已经做好备件计划),车间准备本月申请月度检修计划,等 3 号转炉插风眼机检修完后实施。

与 2008 年相比:柴油降幅为 69.07%,阳极铜燃料单耗平均下降幅度为 24.35%。与 2009 年计划相比:柴油降幅为 43.65%,阳极铜燃料单耗降幅为 13.58%。1~6 月仅燃料节约 119 万元,扣除重油涨价因素,估计不低于 70 万元。

(二)有效利用空间和应急预案的可视化对安全生产的平稳进行奠定坚实的基础:

通过 5S 管理的有效推行,作为高危作业环境的转炉车间,感受收益最大的是消除了一部分物的不安全状态。如对一些非必须品的处理使通道变得畅通,物品的有序摆放使物品取出方便等。环境的改善也使很多潜在的隐患暴露出来,有利于车间及时采取措施。

部分应急预案的可视化处理可以大大降低事故发生的概率,使操作简单化,推广开来可以提高培训的效果和降低培训成本。同时使安全应急预案的演练也变得清晰和有效。

#### 五、车间做 5S 管理的几点体会

(一)对认识的理解。

李瑞环在《学哲学,用哲学》中有一段讲话:“干什么事,开始都要讲统一认识,没有统一认识就没有统一行动。但是,很多事情开始时认识常常不能完全统一,如果要求完全统一了,那就许多事情都不能干。真正的统一认识,只有通过干,在干的过程中和干成之后才能形成。只要事前考虑得周到,做到基本统一,在有些人似乎明白又糊涂时先干起来,下力量把它干好,最后在一片赞扬声中,反对的也不反了,甚至说:‘我早就同意了’。”

(二)做好 5S 管理的应关注的四点。

促进基层单位各项管理工作的改善提高是上级推行 5S 管理的目的;

学习和消化 5S 管理的工作方法及执行标准,是把握推行 5S 管

工作方向的基础;

结合本单位实际情况,强力执行和创新,是 5S 管理取得实效的保障;

持续改进,持之以恒,是推行 5S 管理工作的难点和重点,也是实现 5S 管理长效机制的关键。

(三)抓出实效要重视表里合一。

我们认为 5S 管理应该取得三个层次的实效:表层的是现场环境改善;浅层的是职工减少和消除了无效劳动,现场管理有序,现场物品的资金占用逐步合理,物(环境)的不安全状态得到有效控制;深层的是将 5S 管理好的方法用于生产流程的整顿,即我们说的生产组织优化,关键工序的控制,为产品产量完成、成本控制、质量提高服务,督



公司总经理张麟给获奖单位颁奖。(记者 王克礼 摄)

促职工养成标准化的操作习惯,利用现场管理“可视化”和通过经常化的检查督导,可以减少人的不安全行为。核心(即深层)是引导员工养成“责任、忠诚、学习、进取”的价值观即素养。

(四)关于全员参与。

1、要采用多种形式的培训,特别是针对性培训;

2、重点抓好骨干的带头作用。要以点带面的形式推进,遵循循序渐进推进的原则;

3、由于以往各种管理的推进没有坚持好,给职工带来是否又在走形式、走过场的思想,车间在推进的过程中,一定要做一些让职工能感受到有实际效果的改善。车间要淡化验收检查,重视过程管理,把验收组对职工进行改善工作的肯定及时传达给职工,查出的不足留给车间管理人员,保护职工的积极性,培养职工的荣誉感,营造一种保护职工积极性的氛围;

4、车间管理人员要在保障职工的安全、健康上多下功夫。如职工提出用风管吹灰影响健康,车间就利用成本节约的机会去买工业吸尘器吸设备上的灰尘,环保风机的改造已经在 7 月 15 日投入使用等。职工

关心和关注的问题车间必须重视,只有这样才能真正激发职工参与各项管理的热情。

(五)要解决推进中的几个思维障碍。

#### 1、困难时期要做 5S 管理吗?

转炉车间班子成员一致认为在困难时期是真正向管理要效益的时候,是体现车间管理水平和责任的时候,只有群策群力,内部挖潜,企业才能走出困境,才能在市场转机中取得主动,职工才能保证自己的收益不降低。厂里制定了很多奖励政策,通过加强内部管理,提高效率,是可以弥补职工的收入;

#### 2、目前许多人认为 5S 管理最重要,其它的工作可以放在次要位置;

作为冶炼厂主要生产单位的转

炉车间,衡量我们工作绩效的重点是安全环保、产量任务、生产成本的控制和产品质量及职工队伍建设。车间始终以此作为工作目标,车间认为 5S 管理是实现这些目标的管理手段和有效工具,所以车间提出“六结合”的推进思路,目的就是跟职工讲明只有结合我们的工作目标,我们推行 5S 管理的实效才能体现。反之,如果 5S 工作做得能有实际效果的话,我们的工作才可能做得让上级更放心和满意;

3、正确对待出现的问题和职工反应。

推进的过程中会遇到各种问题和矛盾,车间能正确对待各种问题和批评。车间始终抱有这样的观点:暴露问题是为了解决问题,掩盖问题也许会造成更大的问题。

**六、转炉车间 5S 管理存在的问题**

一是持之以恒做好 5S 管理是车间面临的重大难点;

二是对标准的理解容易出现偏差,会造成执行的偏差(还需要管理悟性的不断提高);

三是总跟过去比,容易束缚车间 5S 管理工作推进的力度和深度。

铜绿山矿选矿车间作为公司 5S 管理标杆单位,在 5S 整顿阶段推进工作中,以“立足规范重改善,精细管理创佳绩”为指导思想,采取“以点带面、典型引路、重点突破”和两行政一把手挂帅,5S 主管领导具体抓及责任到人、整改问责制等系列措施,较好地完成了 5S 管理整顿阶段各项工作。

我们的主要体会是:

**一、领导的决心和职工的毅力是推行 5S 得以成功的关键。**铜绿山矿选矿车间作为公司 5S 标杆单位,在整顿阶段虽然做了大量细致的工作,却未能进入公司前三名。在车间召开的 5S 管理动员会上,提出“坚定信心,不畏困难,勇于挑战,力创佳绩”的口号。

一是利用横幅、橱窗、标语牌、广播、电视、报纸的宣传作用和全员培训、班组学习及 5S 工作例会、咨询交流会等形式,再造声势,再鼓干劲,再上措施。树立“责任和不懈打造‘品牌’”,以“人创环境,环境育人”的改善理念作指导,严格按照整顿阶段“两个标准”展开工作。

二是建立“两级行政领导总负责、5S 主管领导具体抓、区域责任到人、企管组人员分工督导”的管理网络和依据绩效考核。车间 5S 主管领导把企管组作为自己的办公室,对现场各项清理、检查和整改工作躬身亲为、务实求效。

三是独当一面、各有所长的标准,精工企管组人员作为骨干力量。并将 4 名大学生分派到各工段,主要负责 5S 和贯标工作。如机电工段作为集加工和维修为一体的单位,各类工具和配件、原材料等众多繁杂,整改难度非常大。工段长余均平带着工段领导和各区域负责人,将库房分类标签法和现场“三定”法综合利用,彻底盘存,将 10 多个工具柜和近千种型号工具,3 个成品料架和半成品架、两个原材料和边角余料存放区全部按整顿标准和亮点创建要求摆放及标识,面貌焕然一新。

**二、认识的提升和思想的统一是夯实 5S 基础的保证。**四五月份,选矿车间组织职工撰写 5S 管理心得体会和举办 5S 整顿阶段改善成果图片展及职工现场参观、体会亮点创建等活动,让职工在切实感受到 5S 给工作现场、给自身、给企业带来好处的同时,增强对 5S 管理工作的认识和认同感。

车间先后摸索、总结和推行“四个四工作法”,“岗清、班结、日完善”及“四个一样”等措施、办法:“四个四工作法”即 1、“四同时”:5S 工

阶阶段开用电表,井下电瓶车、矿车定置停放设立井下运输巷道避车点,消除了随意避车带来的安全隐患。设立多功能焊条放置筒。钢轨枕和上道器则保证了铁道稳固,减轻了上道作业的劳动强度,提高了工作效率。

**五、存在的问题**

1、部分职工对 5S 工作的意义和方法理解掌握得不够,工作怕麻烦,人人 5S、时时 5S、事事 5S 的良好氛围未全面形成。

2、大多数职工对 5S 管理取得的成绩有认同感,满足现状,认为现在比以前强多了,但持续改进的激情不高,关注细节不够。

3、5S 管理工作与生产、安全、成本等其他管理工作相结合的方式、方法有待进一步的探索和完善。

确保工程作业质量。

把 5S 工作与库房管理相结合,落实备件材料的领发、储备制度,合理调节储备库存物资,避免库房积压和材料闲置带来的浪费,做好库房物资的定位、定量、标识,促进库房物资信息化管理。

把 5S 工作与班组建设相结合,督导工区、班组按班组建设的要求抓好班组自身建设,提高班组成员管理水平,组织班组学习活动、不断亮化班组环境、提升自身技能和素养。

#### 四、车间整顿工作开展改善效果

车间整顿工作在整理的基础上,认真按照“三定”和“目视”管理,现场面貌发生显著变化,办公场所整洁规范,井下水泵房高、低、平三

作与生产任务、安全检查、绩效考核、人事安排等同时计划、同时落实、同时考核、同时奖惩;2、“四不推”:对 5S 推进工作任务,个人不推班组、班组不推区域、区域不推工段、工段不推车间;3、“四确定”:对问题采取确定整改点,确定责任人,确定整改措施,确定整改时限;4、“四检”:对 5S 工作成效和保持实行班检、日检、周检和月检;“岗清、班结、日完善”即个人清楚本岗位整理、整顿标准并落实到位,班组长带领当班职工完成好本班各项 5S 工作,工段领导完善每日全工段各区域 5S 工作;“四个一样”即领导在场与不在场一个样,检查与不检查一个样,好条件和差条件一个样,白班与夜班一个样)。

**三、团体的凝聚力和协作精神在 5S 工作中至关重要。**选矿车间提出“攻难关、强改善、创亮点、树标杆”的整体推进工作思路。

在全员开展“5S 整改有奖攻关”、职工合理化建议和组织相关单位职工座谈、交流。磨浮工段在场地和人力、物力上协助和支持企管组人员,从定位、划线、标识等构思、设计到具体实施、整改全过程参与、配合,车间领导也现场协调、指导,使场地占用、物品吊运等工作进展顺利;涉及磨浮工段厂房内区域的机电工段和选铁工段为了保磨浮工段这个标杆中的标杆的整体形象,他们在区域设定、划线标识等各方面都征求磨浮工段和企管组及车间领导的意见,力保全局。

各工段、区域都在实际推进中以亮点形式检验工作成效。整顿阶段选矿车间从降低生产成本,提高工作效率,增强安全保障等方面共创建如老虎口楼梯改造、球磨衬板存放区、危化品应急预案看板及防护用品管理等各类亮点 54 个。

**四、强有力的执行是推进 5S 顺利进行的有效保障。**整顿阶段选矿车间共制定 12 个制度、方案,坚持每周一次 5S 管理工作例会。

通过 5S 前两个阶段的推行,我们充分认识到 5S 工作的复杂性和艰巨性,也学会了如何正确面对困难和坚定信心,并在实践中积累了许多经验和方法。选矿车间作为公司 5 个标杆单位之一,已在全公司率先进入清扫阶段。我们的主要措施是:

- 一、精心组织,强化沟通;
- 二、规范完善,巩固成果;
- 三、理清思路,谋事创新。

### 丰山铜矿采掘车间

#### 一、采掘车间简介

采掘车间是丰山铜矿主要生产单位之一,担负公司及井下采矿、掘进作业任务,并下分南、北缘采矿;南缘采矿、掘进集中在七个分层;北缘采矿、掘进集中在三个分层,现有各类大中型设备 87 台套,下属 9 个生产工区,56 个基层班组,职工近 600 人。

#### 二、车间整顿工作开展情况

采掘车间坚持“学习强素质,改善促提高”的原则,在推行 5S 工作中,结合实际认真落实七个工作制度:

- 1、落实挂点制度。车间班子挂

点到工区,工区班子挂点到班组,安排生产、安全的同时安排 5S 工作。

2、落实例会制度。每周二调度会上,各工区必须汇报上周 5S 推行的情况,下周 5S 工作计划。

3、落实培训制度。车间广泛开展形式多样的 5S 培训,有课堂集中培训、现场指导培训、班组讨论培训和专家指导培训,车间、工区共组织各类培训 16 次,共 410 人次参加培训。

4、落实检查、督导制度。车间制订和完善《检查评分标准》、《采掘车间 5S 考核兑现实施办法》。坚持每天都有 5S 管理人员到现场,指导检

查 5S 管理推进工作。对检查存在的问题做到:现场指导—限期整改—及时反馈—跟进指导。

5、落实考核奖惩制度。车间对各工区从基础管理、学习培训、现场管理、阶段工作推进、落实整改五个方面进行 5S 考核。

6、落实样板推广制度。在 5S 推行过程中,车间对改善亮点、好的改善方法进行奖励并树立改善样板,通过会议交流、现场观摩在车间内部推广。

7、落实班中 25 分钟工作制度。车间在全体职工中强力落实上班后 10 分钟、下班前 15 分钟 5S 工作制度。

#### 三、车间 5S 工作推进方法:六个结合

把 5S 工作与矿山安全质量标

准相结合,井下生产现场文明整洁、物品定置摆放,现场安全标识醒目,各中段、川脉、沿脉去向标识清晰,风、水、电三线分开,重点要害部位、危险源点管理目标,一一落实,不断改进。

把 5S 工作与现场文明生产相结合,督导下属工区按照现场文明生产的要求,定期对主斜坡道、各中段、分层、川脉撒落的矿石、废石、淤泥和垃圾及时清理,保持井下水沟畅通,确保作业现场文明整洁。

把 5S 工作与设备能源管理相结合,督导工区按照要求治理设备跑、冒、滴、漏现象,落实设备运行维护保养制度,确保设备正常运转。

把 5S 工作与作业现场技术规范相结合,落实生产技术要求,规范现场技术操作标准,严肃技术指令,规范

准相结合,井下生产现场文明整洁、物品定置摆放,现场安全标识醒目,各中段、川脉、沿脉去向标识清晰,风、水、电三线分开,重点要害部位、危险源点管理目标,一一落实,不断改进。

把 5S 工作与现场文明生产相结合,督导下属工区按照现场文明生产的要求,定期对主斜坡道、各中段、分层、川脉撒落的矿石、废石、淤泥和垃圾及时清理,保持井下水沟畅通,确保作业现场文明整洁。

把 5S 工作与设备能源管理相结合,督导工区按照要求治理设备跑、冒、滴、漏现象,落实设备运行维护保养制度,确保设备正常运转。

把 5S 工作与作业现场技术规范相结合,落实生产技术要求,规范现场技术操作标准,严肃技术指令,规范

准相结合,井下生产现场文明整洁、物品定置摆放,现场安全标识醒目,各中段、川脉、沿脉去向标识清晰,风、水、电三线分开,重点要害部位、危险源点管理目标,一一落实,不断改进。

把 5S 工作与现场文明生产相结合,督导下属工区按照现场文明生产的要求,定期对主斜坡道、各中段、分层、川脉撒落的矿石、废石、淤泥和垃圾及时清理,保持井下水沟畅通,确保作业现场文明整洁。

把 5S 工作与设备能源管理相结合,督导工区按照要求治理设备跑、冒、滴、漏现象,落实设备运行维护保养制度,确保设备正常运转。