# 凝心聚力保达产 创新思路增效益 为完成全年生产经营目标和任务而努力奋斗

## ——冶炼厂厂长张功金在厂十届五次职代会暨 2011 年工作会上的报告(解读)

冶炼厂厂长张功金作行政工作报告

**报告要点**

**【工作思路】**

认真贯彻落实公司工作会精神,以科学发展为主题,围绕“达产达标保任务、增产增效保收益、清扫清洁促管理、文化文明促和谐”开展工作,着力推进自主管理、精细管理、精益管理,为公司实现“五上目标”再创新佳绩、创建“一流铜业、国际品牌”作出应有的贡献。

**【经营形势】**

2011 年我厂生产经营面临的困难主要体现在:一是产量完成的难度更大。二是成本控制压力巨大。三是市场化压力大。四是经济技术指标控制难度大。五是环保压力大。

有利因素为:一是澳炉新系统的工艺流程基本打通,已经发现的一些制约流程的问题逐步得到解决。二是电解大板系统进液管道、硫酸三系、5# 转炉余热锅炉检修完成。

**【任务目标】**

1、产品产量:矿产粗铜 X 万吨(金属量),阴极铜 X 万吨,硫酸 X 万吨。

2、成本利润目标:总成本控制在 X 万元以内,实现利润 X 万元。

3、技术经济指标:铜冶炼回收率≥X%,金冶炼回收率≥X%,银冶炼回收率≥X%。

4、产品质量:A 级铜产出率≥X%,硫酸优等品产出率≥X%,阳极铜主品位≥X%。

5、职工收入:在完成全年增产增效目标的基础上,力争职工收入持续增长。

**【解读】**实现 2011 年的工作目标和任务,面临巨大的压力和挑战。为此,我们要始终本着对企业发展、对职工收益高度负责的责任感和紧迫感,围绕市场化的脉搏,创新思路和措施,全力抓好全年各项工作。

**关键词**

**关键词一【达产达标】**

1、围绕达产达标,明确责任,从严把握进度。

按照当前节能减排工程的进度,澳炉生产大体分为三个阶段组织:一季度主要是各环节梳理完善,熟悉设备性能、提高操作技能、打通工艺流程。4 月份新制氧站投产后,根据硫酸三、四系的生产能力,按设计要求开展阶段性的达产达标工作。10 月份硫酸五系投产后,系统必须进入正常负荷生产。目前当务之急是实现澳炉的达产达标,力争实现“一个月理顺,三个月达产”。

一是加强组织领导,强化责任落实。围绕达产达标工作,成立达产达标领导小组和专项攻关组,制定方案、拟定措施,确保到位。将达产达标工作纳入目标绩效管理进行考核。

二是加强技术管理,尽快消化吸收新技术新工艺。结合工艺指标、技术指标的优化开展攻关。重点抓好澳炉工艺优化、喷枪操作与维护、电炉炉寿、烟道结焦等攻关项目。制定完善设备三大规程,尽快达到设计能力。

三是加强生产管理协调的优化。调度科要进一步理顺各工序的衔接与流程管理,完善生产协调的相关制度,切实做好过程监控与协调。绩效管理科、调度科要加强与公司营销部门的沟通,兼顾澳炉适用的原料结构和效益因素,加大对精矿品质的预报监控。

四是加强操作技能培训,确保熟练掌握。以“操作零误差”为目标,抓紧对操作人员的实战训练,开展技能培训,尽快提高职工操作技能。

五是深度参与配套工程建设。今年,公司陆续有一批配套更新改造项目建成投产或开工建设,主要有制氧新系统(确保 3 月份,力争 2 月底建成投产)、硫酸五系列(确保 9 月份建成投产)、火法精炼系统改造(年底完成设备安装)、余热发电项目(年底前,除发电机组安装外,其余工程全部完成)、筹备新建 20 万吨阴极铜系统(力争四季度开工建设)。要千方百计确保在建项目按期投产并尽快实现达产达标。

2、优化生产组织,实现安全运行,确保全年产量目标

火法系统要紧紧围绕澳炉达产达标,按照各阶段的目标任务,抓住关键环节和重点早安排。备料车间做到准确配料、准时带料。熔炼车间要尽快摸索出澳炉最佳的生产组织方式实现达产达标。转炉车间要确保转炉直收率在 X%以上。发电车间要做好 93 吨锅炉的日常维护与管理工作。渣冷车间积极做好渣包转运、转渣澳渣缓冷和渣铜分拣控制工作。

湿法系统要组织好长周期大电流生产工作。两个电解车间要积极参与新 20 万吨电解系统的技术交流及相关准备工作。硫酸系统要做好烟气平衡,深度参与硫酸五系的建设和投产运行。调度科要优化生产组织,抓好现场协调。技术科要切实掌握各系统工艺控制状况,确保指标稳定。机动科要加强主流程关键设备的维护与管理。质计科要加大各类数据传递的过程协调沟通。供销科、机动科要加大对进厂原燃料、材料备件的验质力度。

**【关键词二】增产增效**

1、适应市场,围绕效益组织生产和加强控制

进一步细化完善原料处理结构优化模型,建立主产品效益测算模型、成本控制模型、冶化生产管理模型。并将各类模型在 3 月份开始运行。

2、加强指标控制管理,积极开展科技攻关创效

各单位要巩固各项指标的控制措施,自主开展指标持续优化的攻关工作。职能科室要加大检查考核力度,不断加强金属平衡管理,对关键的运行控制指标、对影响效益的指标都要列入检查考核范围,不断提高技术经济指标。

3、落实增利补缺措施,实现成本利润目标

今年全年成本费用缺口为 X 万元;厂必须管理创新、操作创新、技术创新,深挖潜力,才能确保成本利润目标完成。在公司预算矿源结构范围内,尽可能的增加国内矿处理量,摊薄粗铜加工成本;在确保炉料品质的前提下,多处理效益好的国内矿,实现增利;结合电解系统阳极泥、脱铜后液作为中间产品与稀贵厂进行市场结算的新模式,通过技术手段提高阳极板含金银量,实现增利;组织攻关,尽可能减少外运转渣量;加强检修费管理,确保总量控制在预算指标以内;加大冷铜冷料的处理量,减少外委金生残极铜量;严格控制煤耗及天然气消耗,节约能耗成本;合理利用库存、抓好物资和工程招投标;深化全面预算管理,进行科学的零基预算等办法,压缩能源定额和非定额物资。

**【关键词三】管理提升**

1、持续推进 5S 管理。

巩固 5S 常态化达标成果,扎实开展清扫、清洁工作,标杆单位年内完成清洁阶段工作,非标杆单位完成清扫阶段工作进入清洁阶段。不断完善问题票运行管理,逐步对管理、澳炉主厂房清洁、硫酸污酸渣减量化处理”为重点的环保整治活动,为职工创造良好的工作环境,向清洁工厂迈进。

**【关键词四】精神文明**

1、加强企业文化建设。

开展“围绕践行核心价值观抓典型,围绕贯彻经营理念、管理理念推亮点”的活动,加大理念、行为、视觉三大识别系统的推进力度,促使职工文明素养提升。并从机关作风建设抓起,按照企业文化行为规范,不断规范组织及个人行为。

2、加强干部队伍建设。

各级领导干部要加强学习,加强对核心价值观、企业文化理念内涵的学习理解。要把践行“责任、忠诚、学习、进取”核心价值观作为干部队伍建设的准绳,作为评价干部的标准。要用良好的业绩赢得职工的拥护。

3、加强职工队伍建设。

一是把企业核心价值观的宣贯作为一项长期的工作来抓,二是把企业文化行为规范、5S 管理理念的持续宣贯与技术培训、岗位练兵、技术比武结合起来,不断提高职工技能和文明素养。三是不断完善绩效考核机制,调动广大职工的爱岗敬业、岗位创效、多做贡献的热情。四是在 5S 管理、全面预算管理、自主管理等一些全员参与性工作上,大力开展树典型、评明星等活动,不断增强职工的荣誉感、事业感和归属感。

4、进一步关心职工生活。

今年厂准备为职工办 7 件实事,一是继续组织 20 年工龄职工及各类先进人物的疗休养,组织一线接尘接毒岗位职工体检,超标职工疗休养;二是逐步建立职工健康档案;三是对后勤中心澡堂供汽管线进行改造,解决附近职工洗澡问题;四是完善新系统生活设施,在澳炉主厂房新建职工就餐室;五是设立科技阅览室,为科技人员业务提升创造学习条件;六是做好厂区南线、北线马路的美化亮化工作;七是结合厂东门改造,新建停车场,规范厂区车辆管理。

2010 年十大标兵

# 落实“两会”在行动

**◆备料车间:控制源头 抓好管理**

备料车间对全年工作做了全面部署,制定了四条硬性措施:一是狠抓生产组织协调,创造优良技术经济指标,为澳炉三个阶段的生产配好料、带好料、带准料。对进厂杂矿依据品质进行合理分仓堆放。对原料进厂和消耗情况建立统计台账。抓好预算化配料工作,成立配料合格率工作组,建立各仓位、矿源品位台帐,对每天配料结果进行跟踪分析处理。成立皮带维护专项组负责维护。二是严控成本费用。协调好备料新、老系统的平衡生产。三是提高冶炼回收率。加强现场管理,加强干燥窑低温电收尘操作维护,做好新皮带廊和现场卫生和设备的清扫力度,做到班清班结。四是继续开展自主管理、精细管理活动,全面提高车间管理水平。**(孙圣)**

**◆转炉车间:向内挖潜 优化生产**

转炉车间围绕厂制定的“两保两促”目标,以成本控制和产量任务为核心,制定了落实任务目标的八大举措,围绕澳炉达产达标,该车间以技术攻关破解瓶颈增产增效,加大冷铜冷料的自销,实现转炉直收率在 X% 以上;强化预算管理,完善生产台帐,严格控制燃料消耗;狠抓设备管理,强化设备维护保养责任制,确保设备完好率;狠抓劳动纪律,强化车间日常管理;加强安全教育和管理,隐患整改力度,确保安全生产;发挥支部的战斗堡垒作用,通过开展形势任务教育,确保职工队伍稳定;充分发挥文化软实力的作用,打造和谐的干群关系,给予职工最大程度的关心,尽力为职工创造一个良好的工作环境。**(张娟)**

**◆硫酸车间:节能降耗 优化运行**

硫酸车间生产面临产量任务重、成本控制难等压力,该车间从六个方面入手,出台一系列强有力措施:一是提高生产管理组织能力,确保完成产量任务。二是提高成本管理和控制水平,确保成本费用指标完成。完善车间成本预算化管理,努力实现超产,以摊薄成本压力,严格控制材料是备品备件的费用,大力开展修旧利废,减少车间库存物资。三是提高安全环保工作。四是提高工艺是技术是质量指标,切实加强工艺控制,适应原料变化,努力提高质量目标,加大科技攻关。五是提高基础管理水平,强力推行 5S 管理,加强班组建设工作,做好绩效考核工作,六是提高责任意识,确保队伍稳定。提高管理人员责任意识,加强企业文化建设,关心职工生活。**(赵彩霞)**

**◆电一车间:强化管理 落实措施**

电一车间面对新挑战,采取超常措施积极应对,确保生产任务完成。一是生产组织精细化,确保完成产量任务。二是成本控制预算化,确保技术经济指标。完善车间成本控制管理流程,推行盘存预算管理模式,加强材料控制管理,确保各项技术经济指标月度平稳控制。三是质量控制标准化,确保产品质量稳定提高。修订完善车间质量运行体系,坚持工艺纪律检查制度,严格质量控制指标,建立纠正预防机制。坚持推行班长、工段长每班每日观察阴极析出质量及反馈集中分析机制;继续完善物料进系统管理办法。开展好提高电解液过滤能力攻关,稳定阴极铜质量。四是安全环保和设备能源管理规范化,确保生产安全和设备长周期平稳运行。

**(吴远明)**

**◆制氧车间:优化运行 确保供氧**

制氧车间制定了“五为零、三确保、二促进、一提高”的 2011 年工作目标。

该车间牢牢抓住车间危险源点的受控状态,加大安全检查考核自查力度,确保全年安全目标。围绕新老系统的运行情况,组织技术人员和维修人员重点巡查,确保三套制氧系统安全、稳定、高效运行;积极参与和配合厂开展好新制氧装置投产前的相关工作;持续推进 5S 管理、全面预算管理等。**(张全宝)**

**◆修炉车间:尽心服务 提高质量**

修炉车间围绕澳炉系统达产达标,尽心服务,提高质量,为澳炉系统保驾护航。一是要组织好澳炉和贫化电炉在生产中出现的情况的应急预案,发现问题能及时的处理。二是要在现有的炉窑中,组织一次炉况普查工作,并做好炉窑大、中修的各项准备工作。三是要做好职工的技术学习。并培养一批业务骨干和技术能手,带动全员学技术的热潮。

**(熊建兵)**

**◆发电车间:保证供气 配合生产**

发电车间为确保各项生产任务的顺利完成,针对自身情况和特点制定了五条具体措施。一是严格生产、工艺的管理,确保生产长周期稳定运行。二是进一步强化安全管理,深入落实“安全第一,预防为主”的管理理念;三是通过精细化操作、精细化管理等过程控制进一步降低车间生产成本,四是夯实基础,进一步推进 5S 管理、全面预算化管理等工作。五是加强形势任务教育,保持职工队伍稳定。**(曹丹丹)**

**◆质计科:细化计量 确保质量**

质计科强化过程精细管理,出台了 6 条刚性措施确保生产。一是运用过程方法,提高过程控制的精细度,提高管理水平。二是结合全面预算工作,进一步细化计量管理网络,保证主流程计量设施的完善。三是继续完善质量指标考核办法,避免检修前后产品质量出现大的波动。四是敦促客户提高原料品质及主要含杂量申报的准确性,避免高含杂原料的集中进厂。五是要做好高杂原料分仓、分区堆放,均匀入炉工作,使冶化生产能平稳运行。六是规范操作,按章办事提高独立检验力度为手段配合公司有关部门严把原料进厂关。

**(姜小平)**