

精益管理驱动矿山新一轮发展

——铜绿山矿 5S 工作纪实

■ 韩建国 柯志鹏



集团公司董事长张麟带队参观选矿车间的 5S 工作

3月28日,铜绿山矿选矿车间 5S 清扫通过公司考核,成为首家通过验收的标杆单位;4月28日,铜绿山矿组织的第二批中层管理人员 5S 精益管理训练营圆满结束,开创了 5S 常态化学习先河;6月3日,铜绿山矿进行 5 月份 5S 之星现场表彰,一年多来有 240 名 5S 优胜个人脱颖而出,5S 问责制,改善成果挂牌制,星级达标制,“四同时”、“四不推”、“四检”、“三破三立”、“三见本色”工作法,在推进 5S 管理的进程中,铜绿山矿历经风雨一路追逐彩虹,使 5S 管理理念在十里矿区落地生根,开花结果。作为集团公司的主力矿山,铜绿山矿领导班子紧紧围绕公司“五上”和矿“五保四新”目标,始终以“管理强矿”谋划大局,坚持以 5S 管理推动全局,成为矿山新一轮发展的强大引擎。

思想与行动比翼双飞

思想有多远,路就能走多远。三年来的实践证明,推行 5S 管理,人的思想认识是首要因素,也是最大的障碍。3月9日,在带队参观完铜陵后的一次调度会上,矿长黄金刚深有感触地指出:思想有多远,路就有多远;心有多高,就能飞多高。矿党政领导多次在各类重大会议、重要场合中,旗帜鲜明地表达了坚定推行 5S 管理的态度、立场和决心:“不换思想就换人”,“5S 管理没有做好的单位领导当年不提拔”,“摘牌子就“摘帽子”,“清晰地全矿干部传递出对 5S 管理“攻坚”的信号,给部分驻足观望、畏难厌战的人指明了努力方向。

针对集团公司推委会清扫阶段达标不搞“齐步走”,进度服从质量、考核依据进度、奖优罚劣等工作思路和成熟一家验收一家的检查方法,该矿推委会在全矿实施 5S 管理目标责任双向考核。

按推委会主任、副主任、二级单位第一责任人顺序逐级签订《5S 管理工作目标责任书》,将任务、责任、绩效结合起来以严肃军令,同时将各单位领导生产经营奖与 5S 工作目标挂钩,对未达到整体进度要求的,扣领导个人经营奖分值,强化了各级领导干部的责任意识,为实际行动奠定了基础。推委会在年末最后一天进行 5S 工作专题述职,各单位第一责任人分别对年初责任状的执行和落实情况报告,履职情况将作为干部年度考核的重要依据。

按照完善责任体系和保障措施的要求,全矿建立了全区域责任分担体系,细化到班组、机台、岗位、个人,并将全员绩效工资总额的 50% 与 5S 考核挂钩。企管科根据各单位 5S 管理的范围、复杂程度、难度系数、达标时间、分类分档设立 5S 管理阶段达标奖。充分运用每月 5S 专项检

查和红旗作表等手段,依据考核细则,逐月排名评分,采取日查、周检、月通报等形式,及时将各单位 5S 工作进度、推进情况、问题项等用幻灯片和图片等形式在矿调度会上曝光,督促整改落实,形成“领导人人有事管,职工事事有人做”的良好格局。针对检查中出现的重点和难点,对全矿生产区、生活区、公共区进行重新规划,不留死角;对矿内分支路段进行命名,立牌标识,使整个矿区路线一目了然;对矿三级机关办公室的标准化和车间中心库房数据信息化进行专项检查和通报,通过常态化督导和重点化解,形成横向到边、纵向到底的管理网络,确保了整体工作进度和推进质量。

以先带后展现真功夫

作为公司 5S 管理 5 个标杆单位之一,选矿车间在不断摸索实践中,唱响了“甘为人梯、争创一流”的主旋律。围绕典型引路、稳步推行的工作思路,该车间克服生产任务重、设备老化、点多面广线长和人员不足的困难,把清扫重点放在“三见本色”和发现问题、解决问题上,创造性地将设备、设施的点检示意图和点检执行标准等用看板形式展示在现场。通过使用“站位”、“时刻钟”点检、“问题看板”等方法,引导职工养成清扫习惯。在推行“工作目标考核问责制”方面,该车间走在前面,通过设立改善创新奖,对好的改善创新成果及时给予表彰,极大激发了职工的改善意识。通过实行工段领导区域挂点问责制,上级检查第一次不合格对挂点责任人进行口头警告,第二次不合格做出书面检讨,第三次检查不合格区域挂点责任人引咎辞职,真正把责任延伸到工段管理层,在职工中引起很大反响。各级工段负责人实行亲历管理,挂点责任人积极参与本单位 5S 管理各项规划制定、措施落实、工作协调、专题例会及各类自检、考核、验收、汇报工作,带动班组长的工作积极性。班组是各项管理最能体现成效的基本单元,车间对经上级 5S 检查合格的班组,班长享受每月 50 元的奖励。推行问题票以来,该车间定时组织职能组室人员到碎矿、磨浮工段两个样板点与班组职工面对面问题票进行讨论分析,引导一线职工提高发现、分析、解决问题的能力。在公司 5S 办和专家组的精心指导下,经过大量艰难探索,先后摸索出具有选矿特色的“岗清、班结、日完善”、“当班 50 分钟 5S”、“四同时”、“四不推”、“四检”、“三破三立”、“三见本色”等 5S 工作法,已在集团公司和全矿其他单位得到推广和延伸。矿企管科在及时总结和不断完善选矿车间 5S 管理工作经验的同时,适时组织召开现场工作会和现场观摩会,潜移默化地达到以点

带面、以先带后的效果。

前进的动力源自及时有效的激励。该矿通过每月开展评选“5S 之星”活动,先后评选出 240 名 5S 优胜个人。每次矿领导在中心场合,以敲锣打鼓和在岗位上披红挂彩的表彰形式,营造轰动效应,有效激励了职工创优争先、踊跃投身 5S 工作的热情。对职工的创造热情,各级组织给予不遗余力的鼓励。企管科每季度组织各职能科室,按专业范畴,对好的现场改善,集中评出 A、B、C 三类成果,分别奖励 300、200、100 元,并推行改善成果实名制,凡 B 级以上的改善,在岗位改善点上实挂牌,以增强职工的荣誉感和成就感,鼓励职工积极参与创新。去年以来共产生现场改善成果 137 项,对 98 项成果给予了表彰奖励,同时将改善成果制作成看板,在 13 个二级区域进行巡回展,让职工切身感受 5S 带来的好处和变化,增强认同感。各单位及时将笔头、镜头对准 5S 明星,让他们广播有声、电视有形、报纸有文。坑采车间、露采车间开展了争当 5S 明星活动,选矿车间开展 5S 党员责任区立功竞赛活动,三友公司开展 5S 流动红旗达标赛,一时之间,群星灿烂,“5S 之星”评选活动塑造了一个个先进典型,5S 明星成为人人仰慕的主角。

榜样的力量是无穷的。坑采车间是推行 5S 管理的重点和难点,由于生产、安全等压力,导致历史欠账过多,给 5S 工作带来很大的困难和阻力,选矿的成功经验给他们带来深刻启示。矿班子多次带领各主要职能科室领导,深入坑采车间现场及井下,现场指导,并结合集团公司安全生产标准化的部署和要求,车间班子带领 800 多名职工,制定详细实施方案,倒排进度,利用节假日、双休日循序渐进落实问题项整改,通过坚持不懈的努力,地面和井下生产生活环境发生显著变化,职工欣喜地感受到 5S 成功推行带来的无穷魅力。

选矿车间的标杆示范,对全矿各级领导干部产生了深层次震动,也推进了 5S 管理的全员、全方位、全过程参与。矿推委会先后三次组织相关职能科室负责人,深入生产现场与车间、工段、班组织职工一道对问题票流转程序和问题票案例进行解析、讨论,并邀请集团公司专家组来现场指导点评,有效提高了干部的问题意识和责任意识。全矿科级干部按照 5S 理念,纷纷结合专业线管理,畅谈个人下步工作思路和打算,并整理成册下发到班组,让职工学习、让职工监督。公司“问题票”管理制度出台后,各级领导干部更是以身作则,按照“全员行动、上下互动、管理联动、有序推动”的工作思路和“查问题不分大小、找问题不分上下、究问题不分前后、解问题不分你我”的工作要求,坚持“发现问

题求精准、分析问题求专业、流转问题求时效、处置问题求规范、根治问题求实效”的原则,以“问题”为主题,以“责任意识、改善意识”为主线,尝试通过“问题票”将科学有效的解决方法,完善到现有的制度、流程、标准中,提高了各级管理者发现问题、分析问题、解决问题的全局能力,较好地达到提升管理水平之目的,为助推生产经营注入全新的活力。

务实创新出新天地

创新无止境。2011 年,铜绿山矿把目光瞄准新的高度,在“结合特点,发挥特长,突出特色,注重实效”上进行有益探索和创新,引领企业管理迈出新步伐。

为进一步形成“横向到边、纵向到底、五级联动”的 5S 推进氛围,2011 年,铜绿山矿以车间为单位,开展争创公司 5S 精细管理常态化“星级”达标,达到公司“一星级”标准的给予 5000—30000 元奖励,“二星级”奖励 10000—50000 元。同时,以工段、班组、机台、岗位为单位,在矿内开展“星级工段”、“5S 给力班组”、“达人机台”和“岗位 5S 之星”评选表彰活动,每季在全矿范围内评出 5S 常态化 2 个星级工段,4 个给力班组、“三见本色”6 个达人机台,每月评选岗位 5S 之星 20 名。每季度在原有现场改善成果表彰的基础上,增加管理改善成果(问题票)表彰,每季度评审一次完善到制度、流程、标准并予以实施且效果明显的问题票,分 A、B、C 三类,加大奖励力度,奖金额提高到 400、300、200 元。通过以点带面,保证了该项工作的持续性和生命力,赋予了 5S 管理新的内涵,为全面推进精益化管理提供了多重保障。

严格、科学的考核是该矿推进 5S 管理一以贯之的手段和善始善终的途径。铜绿山矿为此念好三道紧箍咒,第一道紧箍咒是积极推行常态化责任奖惩制,制定公

司常态化“摘牌”处罚管理规定,推行矿“内部摘牌”考核,三大车间、三友公司的区域同时下达 5 张红牌的,其他单位区域同时下达三张红牌的将视为内部摘牌,其单位党政正职扣绩效 2000 元,副职 1000 元,全员 100 元。被公司、矿 5S 检查出的问题项追究专线管理责任,一个问题扣专线领导个人经营绩效 0.5 分。第二道紧箍咒是试行二级区域清扫达标责任金抵押考核,按各单位难易程度高低、责任范围大小来确定相应难度系数来考核兑现,同时按达标转段时间先后,第一批达标转段的单位人均奖励 80 元,第二批转段单位人均奖励 50 元,第三批转段扣单位人均绩效 50 元,未到达考核要求的,单位领导做出书面检查,并不负责任抵押金。第三道紧箍咒是强化问题票管理。对拒收问题票的单位或科室,经查实扣单位第一责任人和分管领导绩效 100 元,绩效分 1 分,未按时送达的一次扣单位分管领导绩效 100 元,并对提报数量和质量以及处置率进行综合考核,做到既注重过程,更注重结果,避免流于形式走过场。在全矿干群的共同努力下,在公司专家组的细心指导下,该矿暨去年 5S 工作圆满实现“保三争二”目标后,今年 3 月 28 日标杆单位选矿车间第一家通过公司清扫验收,转段清洁,在集团公司一季度 5S 考核中排名前列,用实际行动证明了敢作敢为才能闯出一片新天地。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。在公司打造湖北省千亿元支柱产业的过程中,铜绿山人将继续高擎铜斧精神,开拓创新,锐意进取,让 5S 理念之花绽放在十里铜乡,续写 5S 管理新的篇章,争做精益化管理的先行者。

摄影 熊富强 秦霄 陈登峰



第一批训练营



第二批训练营



表彰 5S 之星