

大 区域工种 丰山铜矿单一岗位的终结

■ 本报记者 王克礼



【开栏有语】

一个企业发展的成功与否,首先取决于有一套适应企业发展的理念,取决于在这种先进理念支配下的管理提升,取决于在管理提升中的对不适应企业发展的旧的管理体系的改造。大冶有色当前正处于发展的关键时期,如何拥有一套适应企业转型需要的科学的有效的管理系统,成为当务之急,管理提升“提升”的就是一个更加优化的更加适应企业发展的管理体系。2011年,公司确立这一年为管理提升年,公司各单位及广大的干部职工都迅速行动起来,寻找问题上措施,大胆探索建机制,梳理流程忙创新,一大批“管理产品”相继面世,本报将开辟《管理提升走基层》专栏,为读者全景呈现大冶有色2011年管理提升年“管理车间”生产实况。

集团公司董事长、党委书记张麟在最近的一次会议上曾说过:“丰山铜矿的程治华,看似一个文弱的书生,也没有三头六臂,但大区域工种改革的试点工作却在丰山铜矿大张旗鼓地开展起来,而且已经取得了阶段性成效,值得大家学习。”带着一些疑问及好奇,记者走进丰山铜矿,走近大区域工种。



瞧,这一家子——维修二工区部分职工合影 邱杰 摄



物料等堆起的余温,现在由他们的人员承担 邱杰 摄



8月25日,中冶铜矿井下320中段中,两名维修人员正在检修设备 邱杰 摄

【新闻现场】

“以前别人问我是干什么工种的,我会马上说是焊工,现在别人问我是干什么工种的,我一下子还真不好回答,因为原先单位给定的一个职工一个工种的‘包办婚姻’解除了,现在是爱跟什么工种谈恋爱就跟什么工种谈恋爱,维修工种里我现在是精了一门、会了二门、懂了三门,日子过得很滋润啊——”8月25日,丰山铜矿机修车间维修二工区一名职工高兴地向记者描述。

“这样说吧,大区域工种就是把全矿分散在各车间各工区各班组的维修职工整合成维修工种的大家庭,这叫集中力量办大事。”见记者不甚明白,陪同采访的丰山铜矿党委书记郑耀如是说。

因为还是不能完全明了个中缘由,记者只好直奔大区域工种的根据地——丰山铜矿机修车间。接待我们的机修车间党总支书记倪志宏一脸的无奈:“维修一工区正在井下负320开拓工程的铁道修建,维修二工区正在选矿磨浮厂房为3号球磨机检修,要不你们去他们的维修现场看看吧。”

在机修领导班子的引领下,记者一行乘坐罐笼来到了井下负320米处的地面。一条宽广的巷道笔

直向前延伸,褐色巷顶形成的穹穹凸显出无穷的力量,奶白色节能照明灯影印出的巷道铁轨,折射出明亮而清幽的光芒,偶尔有机车轰隆隆由远及近又呼啸而过。

沿着笔直且弯曲的巷道走了近20余分钟,拐弯时,突然一道电弧光将巷道照得亮如白昼,20余名维修一工区的职工正在这里进行紧张的轨道铺设施工。在一处制作点,记者仔细观察到一名维修职工拿起铁尺丈量、划线,随后拿起一柄锂电切割机,溅起的火花在巷道里尽情舞蹈。二个螺丝孔切割完毕,他随后又抡起大锤,猛砸如晴天霹雳、轻柔如蜻蜓点水,终于将双边轨道的螺丝孔校正,随后又手握螺丝帽拧拧紧,加压在轨道上,随后又向下一个铁轨节点移动,整个过程有条不紊忙而不乱。

机修车间主任刘权斌介绍说,这是丰山铜矿采用南缘负320中段开拓工程,大区域工种主要负责安装石门至南缘正10米线沿脉、川脉开拓工程的铁道2500米,主风管950米,水管950米,水泥枕木4600根,工程是从8月1日开始的,矿里安排的工期是90天,时间紧任务重啊,机修车间为了充分发挥大区域工种的联动功能和整合优势,安排20

余名维修进驻工地,维修工种主要包括起重工、钳工、焊工、管道工、电工等众多工种,如果搬运工不够,那只有维修工区的管理人员来凑了。”

见记者有疑问,刘权斌补充道:“以前像这样规模的铁道安装工程,除了要集合全车间维修人员外,还要聘请20名外包工来帮忙,现在的劳动成本大大下降,维修效率得到提高了啊。”

离开井下负320米,记者一行来到选矿车间磨浮工段厂房,10余名维修二工区的职工正在这里检修3号球磨机,见到记者的到来,他们高兴地簇拥在一起,让记者给拍了一张大区域维修工种的“全家福”。透过镜头,记者看到他们个个精神饱满,劲头十足,脸上露出的灿烂笑容,真挚而感人。

程治华在接受记者采访时表示,大区域工种改革是适应矿山“五化”目标中的机械化生产、自动化控制的需要,是矿山实现精益化精细化管理的有效载体,他们有信心有决心把这项工作做好,为公司提升管理、做大做强增添后劲。

【事件扫描】

2010年8月份,惊闻矿里要进行大区域工种改

革,原选矿车间维修工邓志猛坐不住了。第二天,邓志猛就赶到矿办公楼,他要向矿里反映不愿参加大区域工种改革的意见。邓志猛没有想到的是,矿长办公室前已经聚集了近40名来自全矿各二级单位的维修人员代表,他们都是来矿里表达不愿参与大区域工种改革的诉求。

邓志猛说,自己将要到选矿车间这个矿山主力单位“下放”到机修车间这个矿山辅助单位去,工作了十几年的岗位职业优势不但没有了,而且还要面对全矿这么多设备的维修,劳动强度增加而且不说,但面对其它一些陌生的工种,自己能干得过来吗。

邓志猛的“优势恐慌”、“收入恐慌”、“本领恐慌”顿生。

丰山铜矿是公司骨干生产单位之一,年产矿山铜近5000吨。近几年来,随着矿山改革发展的不断深入,生产设备管理和维护工作的短板愈加明显,而设备管理和维护保养的主要维修工种大部分分布在各自的生产单位,维修机构设置重叠叠叠,维修人员分布广而纵。如果选矿车间运转工、提升工区、南充工区、北采一、北采二等二级单位,基本家家都有维修机构设置,且大都是车钳铆焊电等维修工种,

麻雀虽小五脏俱全的维修工种设置严重浪费了矿山维修资源,有人没事干,有事没人干的现象不同程度存在。尤其是2003年以来,丰山铜矿实行矿山组织结构调整后,维修人员数量不够,维修力量薄弱,维修工种设置失衡,维修人员技术素质参差不齐,维修工积极性不强,维修质量欠缺,维修成本攀升,设备的完好率和运行率极大降低。

生产靠设备,设备靠管理,管理出效益。丰山铜矿设备管理的短板严重影响了矿山的正常生产经营和秩序,为了提升矿山管理水平,实现矿山管理的精益化精细化,2010年初,以丰山铜矿“区长程治华”为首的新一届领导班子就清醒地认识到设备管理的重要性,他们从人的这个最重要的因素出发,率先在全公司大胆提出了大区域工种改革的战略决策。

因此,职工邓志猛等近40名职工的诤言及不满情绪,使程治华知晓,改革的阵痛提前到来,而且比他之前预料的要凶猛得多。面对矿办公楼前众多的来访职工,程治华一边安排工作人员来采访职工想到会议室,一边召集班子紧急开会统一思想。没有想到的,这时班子里也有一名干部出现了畏难情绪,认为大区域工种改革的动作轻一点、力度小一点

是比较稳妥的。短暂的静谥过后,程治华征求班子成员的意见,在得到绝大多数人员的支持后,程治华踏着坚定的步伐走进会议室直面对职工。程治华懂得,在改革面前是没有退路的,唯有勇敢和智慧才能到达目标,这个时候如果有迟缓 and 迷茫,丰山铜矿的大区域工种改革将会“流产”。

见到程矿长的出现,喧闹的会议室顿时安静了下来。

程治华说,改革需要大家的参与,更需要大家的支持,大家的疑问和顾虑,矿领导班子是理解的,矿里推行大区域工种改革的决心是坚定的,大家有从主业单位到机修车间辅业单位的担心是多余的,经矿长办公会和矿党委研究,决定将机修车间提升为丰山铜矿的一类生产车间,同采掘车间、选矿车间一样,同时将机修车间党支部经过党组织程序,调整为机修车间党总支,至于职工收入肯定不会比你们现有的差,劳动强度肯定不会比你们现有的大,到时候,大家干得不顺心了可以再来找我。

程治华的一席话,来访职工慢慢散去。

2010年8月,丰山铜矿成立了大区域工种改革试点工作小组,将选矿车间、选铜车间的维修人员、部分技术人员集中到机修车间进行工种整合。2011年6月,将采掘车间相关维修人员也归并到机修车间,加上原有机修车间20余名维修职工,机修车间现有维修人员147名。按照公司原来核定的定员来看,总定员从原基础上核减了9人,改革后又有5名维修人员转到其它岗位,经大区域工种力量整合后,减少了10%。原来全矿分散在各单位的维修班组有30多个,现在下派机修车间的班组只有8个,车工、钳工、焊工、电工、起重工等一些维修工种一应俱全,设备的大中小修及相关备品配件的加工制作能力基本成熟,丰山铜矿大区域工种构架初步形成。

大区域工种试行后,打破了工种之间的界限,原来维修职工“一岗定终身”的包办婚姻被解除,维修工上游和下游的差别不再等级森严,大家认真学习,相互借鉴,提升自己的岗位技能,期望自己一岗多能,成为矿山复合型人才“香饽饽”。

原来选矿车间大型改造项目都需要外委才能完成,2010年年终检修和2011年年中检修所有项目都可以由机修车间独立承担了,极大减少了管理难度和生产成本,提高了维修工的整体素质。

今年6月,机修车间大区域工种利用维修技术人员集中的优势,仅在10天时间就完成了15槽8立方浮选机的制作安装、配套工程,其中包括原浮选机的拆除、基础的改造、联动设备的试车等。据统计,这次浮选机改造,使选矿回收率提高了二个百分点。在之前,这些大型改造项目原选矿车间的维修工是不敢问津的,一般是外委给建安公司或聚源公司承包,尽管这样,维修工期少则25天,多则30天。大区域工种改革,丰山人第一次品尝到了甜头。

与此同时,丰山铜矿大区域工种的软环境工程随之启动,机修车间定期对维修人员进行技术培训和岗位练兵活动,一年来,机修车间高级工由原来的20%上升到了现在的30%,维修人员的收入由于多了一些技术攻关奖、质量奖和技术津贴等而得到提高。在大区域工种大环境的引导下,维修人员积极向上,他们利用新技术、新材料、新工艺、新设备,完善生产工艺流程,大胆开展技术攻关活动,研制中心新材料筛网试用,4号圆盘给料机传动联动方式改造等技术创新活动,都是大区域工种自主创新的结果。同时,矿山设备的故障率也由原来的考核指标0.8%下降到了现在的0.44%。

另外,针对全矿跨车间生产维修沟通、协调、调度等诸多问题,矿党委郑能书记及时反应,围绕生产经营重心,积极牵头机修党总支扎实开展好“打造金牌服务,争当铜斧先锋”主题实践活动,并通过联合选矿、采掘、车间党总支4个“党员先锋岗”开展的“五零五互”目标“党组织结对共建活动,努力构建生产、维修“一站式”服务,推动了生产经营目标顺

利实现。

【说三道四】

其实,“大区域工种”不算新鲜,早在多年前就已显露端倪,因为人们认为“小而大,大而全”的工种设置、“忙的忙死,玩死的玩死”的维修工种现状已严重不适应现代企业生产组织的要求,必须打破工种之间的壁垒,实行一岗多能的工种运行模式,实行一专多能的运行机制。有二则故事值得人们深思,有一名即将退休的车工,干了一辈子车工不但看不懂基本的机械图纸,就连什么是公制螺丝什么是英制螺丝不甚明白,因为单位里把他车工的工作分得很细,车端面就不车切面,加工螺孔就不加工螺帽,造成这名职工职业技能的面窄、线短、点小。由于家中困难,在一次外出应聘中,第一个淘汰的就是他;一台矿用汽车发动机维修,设备主管先安排汽车司机将车驾驶员入库,然后到电工班安排电工将汽车马达等电器线路拆除,然后到燃油班安排燃油工把发动机油底壳机油放掉,把柴油滤清器和汽油滤清器拆掉,然后到钳工班安排钳工拆除发动机脚螺丝,此时,脚螺丝由于锈死或螺帽打滑,设备主管还得到焊工班安排焊工切割螺帽,此时的钳工一般都“打道回府”静候佳音,坏螺丝切割后,钳工再来把地脚螺丝全部拆除,设备主管然后到起重班安排起重工,到行车班安排行车工把发动机吊运到地面,然后修理班的修理工们才“粉墨登场”,发动机故障排除,修理工作完毕,前面的所有工序必须再“重演”一次,如此轮回,不但设备主管累得够呛,就连维修工们也觉得繁琐,但“隔行如隔山”啊,哪个维修工种也不敢、也不愿越雷池半步。

按照大区域工种的工作理念,这类发动机修理的活儿就可以一竿子插到底了。原先“全民皆兵”的修理班被击破,十几个人的活,现在只需要三四个人,他们一专多能,放下螺栓抡大锤,离开车床接电路,有的维修工还专门去驾校学习,取得了《汽车驾驶证》,就连汽车进库出库等零星活儿,他也是“万事不求人”了。

【记者手记】

驶入发展快速通道的大冶有色对管理的要求越来越高,对精细化管理的期望越来越高,将管理提升工作摆在企业发展的战略高度,丰山铜矿大区域工种改革就在众人的期盼中诞生。

大区域工种改革不但是提高企业管理和职能运行效率、降低企业成本和开支的创造性举措,也是提高人才使用效率和优化资源配置及提高各种优秀人才投入,最大限度地发挥人力资源配置与整合作用的示范。但一项好的管理模式也要有科学的管理长效机制与之配合,并在运行的过程中不断修正和完善。从记者采访中来看,丰山铜矿大区域工种中的维修人员的收入还有真正意义上的提高,目前还停留在一些大的维修项目、技术改造工程的零星奖励上,维修人员的收入增长十分有限;另外,大区域工种从“一个萝卜一个坑”到“一个萝卜多个坑”,必须有“粮草”多个坑的职业技能勇气,加大职工技术培训和岗位练兵是头等大事,不能停留在表面上,可以出有各种特性的考核控制,引导职工自学和多学,条件允许的时候,对能够独挡一面开展工作的维修人员可以大胆地“给面子”、“给票子”、甚至“给位子”。“磨刀不误砍柴工”,只有大区域工种的维修人员真正成为多面手了,维修资源优化配置的种子就会开花结果,届时一个以市场为导向、以效益为中心的大维修集团的品种就会创立。



物料等堆起的余温,现在由他们的人员承担 邱杰 摄



丰山铜矿机修车间 邱杰 摄



物料等堆起的余温,现在由他们的人员承担 邱杰 摄



物料等堆起的余温,现在由他们的人员承担 邱杰 摄