

以跬步至千里 以细流汇江海

冶炼厂全面加强信息化建设

2 月 5 日,在灿阳光的照耀下,天空显得格外的透彻明亮,当记者走进冶炼厂电子科技图书室时,不禁让人眼前一亮,室内窗明几净,正中央由一个长桌和一个圆桌构成一个感叹号的摆设,尤其让人印象深刻。靠墙的书柜摆满了各类科技杂志和书籍,墙上的红色的铜斧标志和“责任、忠诚、学习、进取”八个大字显得异常夺目。

2009 年,冶炼厂建立和完善厂 OA 系统,2011 年,利用信息资源建立“四大模型”,2012 年伊始,又新建电子科技图书室,加强网络管理及维护……近年来,该厂在科技进步与创新方面加大力度,全面加强信息化建设,提升企业管理和决策水平,增强企业竞争力。

OA 系统 无纸办公更便捷

2009 年 7 月,冶炼厂按照集团公司的工作安排,以加快信息化建设为目标,积极配合公司信息中心,OA 办公系统投入运行。经过不断反馈,系统得到改善和提高,分别于 2009 年和 2011 年进行两次升级。现在,该厂 OA 系统功能已相当完善,个人信息管理、文件传输和存储、即时沟通、信息发布、论坛、检索、手机短信等功能得到了有效利用。

说起 OA 系统的功能,该厂办公室秘书魏振肝深有感触地说道:“最明显的益处就是节约了纸张,节约了不少成本。”魏振肝回

忆,以前,该厂办公室每年基本要发 600 多份文件,而每一份文件要发到 40 多个单位部室,按每份文件平均 4 张纸、每张纸 0.2 元计算的话,一年我们一个厂办公室就可节约近两万多元的纸张费用。其他部室、车间的打印纸张费也是一笔不小的费用,如果再加上油墨费,那可真是节约不少呢。

“除了节约纸张,OA 系统办公的文件上传功能也着实给我带来了方便,每当有文件要通知,我可以直接上传文件到 OA 网上,大家就可在电脑上看到,我也就不需要上上下下跑个遍去送文件了。另外,要是会议通知,我也就可以直接在 OA 网上通知,省去逐个电话通知,省时又省力,工作效率大大提高啊。”末了,魏振肝补充说道。除此之外,信息共享、沟通便捷也是 OA 网带给工作实实在在的方便。

据了解,下一步,该厂将进一步结合工作需要,不断完善系统功能,实现网上文件签发、审核和下发,全面实现无纸化办公,进一步促进办公效率的提高,组织整体能力的提升和信息化发展。

“四大模型” 降本增效强管理

“在企业的发展过程中,信息化发挥着极其重要的作用。”冶炼厂厂办副主任成立勋在接受记者采访时说,“市场竞争和成本压力,迫使企业采用现代化的管理手段,而信息化建设已成为企业发展战略的重要组

成和支撑,是企业创新的保障。”

2011 年冶炼厂面临新制氧推迟投产近 1 个月、硫酸三系改造项目投产推迟近 1 个月以及精矿供应不均衡等诸多不利因素的影响,该厂结合生产经营情况,按照全面预算管理的要求,通过计算机数据库分析,组织建立了效益测算模型、生产组织控制模型、成本控制模型,原料结构优化模型“四大模型”,以实现矿源结构优化、生产组织控制、成本管控的预期目标。在“成本控制模型”中,该厂通过成本预算,以达到选用最少的投入来获取最大产出的方式进行生产。通过运用此模型,该厂在电炉渣、转渣运输成本控制、35 吨锅炉燃料成本控制等方面均取得了明显效果。其中电炉渣平均每包有效渣重从年初的 26 吨提高到目前的 31 吨左右,节约运费 380 万元。

“四大模型”的建立,不仅为生产组织、成本控制提供了有力的技术支撑,同时也为该厂生产经营提供了有力的保障,去年,该厂加强生产组织控制及不同系统间的生产协调,完成矿产粗铜 X 万吨、阴极铜 X 万吨、硫酸 X 万吨,全面完成了公司下达的产量和成本任务,还出现不同幅度的超产,其中硫酸超产近 6 万吨。

据悉,该厂下一步除进一步完善“四大模型”系统外,还将建立生产报表及数据分析系统,通过采集各单位的数据,自动生成《生产日报》可供管理人员查询,同时根据生

产数据生成各种对比图,帮助领导及相关人员进行决策和生产控制,全面预算管理和加强生产过程控制。

电子图书室 开创数字学习时代

在 2011 年的年初工作会上,冶炼厂领导将新建电子科技图书室列为该厂当年“七件实事”之一。经过近一年的设计、策划和筹备,2012 年 1 月 16 日,冶炼厂电子科技图书室揭牌。电子科技图书馆的新建,为进一步推进该厂科技创新与发展和信息化建设写上了重要的一笔。

为牢固树立“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观,创建学习型职工队伍,冶炼厂决定引用当今先进的电子科技和网络平台,建立电子科技图书室。在公司科协等部门的支持下,该厂经过考察论证,选定与万方数据公司合作建立电子科技图书室,利用万方数据知识服务系统,建立起有公司和厂级资料、科技论文、科研成果的本地电子镜像系统。外网连接万方数据库,内有冶金科技论文、法律法规、专利技术等相关书籍共 10 万余册。该厂电子科技图书室是公司首个大型数字图书室,位于冶炼厂调度大楼四楼,除了有电子图书,还有各种实物期刊、图书,共投资 20 万元。2 月 5 日,当记者走进冶炼厂电子科技图书室时,不禁让人耳目一新。室内窗明几净,靠墙一侧的书柜里摆满了各类

图书。正中央是由一个长桌和一个圆桌组合摆放成一个感叹号的图案,再仔细一看,长桌里面的图案又是一个大大的问号的号的上部分,与圆桌里面一个大大的原点图案相结合,又构成一个问号。如此摆设,可见设计者花了不少心思啊。据了解,这个设计蕴含着“带着问题进来,带着结果出去”的意义。

去年 6 月底刚入职的大学生向阳是冶炼车间工艺技术员,电子科技阅览室揭牌当天,他去一睹了阅览室“芳容”,“呵呵,环境干净、整洁,是个学习的好地方。当然啦,最重要的是里面资料齐全且系统专业,方便查找啊。”向阳说,“之前在澳炉工段实习时,遇到最多的就是皮带跑偏的工艺问题,我一直在查找这方面的资料,看看怎么样能解决,但网上的内容太泛太杂,而且很多文献都是需要付费才能查看的,非常不方便,现在好了,我可以去电子科技阅览室查找,省时省力又省钱啊。”

在全球知识经济和信息化高速发展的今天,信息技术已成为当代最具潜力的生产力,信息资源已成为企业发展的战略资源,因此,加强企业信息化建设是促进企业生产经营管理、实现可持续发展和提高市场竞争力的重要保障。如今的冶炼厂正秉承着“以跬步至千里,以细流汇江海”的精神理念,乘着集团公司跨越发展的东风,在信息化建设的道路上一路驰骋。

(陈红丹 刘飞 刘欣杰)

铜山口矿改进大车轮边 减速器成效明显

本报讯 (通讯员 杨继成 许昕鹏)2 月 7 日,铜山口矿露天车间汽运工段维修工对 22 台大车轮边减速器进行例行检查,未发现一辆大车轮边出现故障,表明该矿大车轮边减速器改进项目获得明显成效。

大车采用轮边减速器是为了提高汽车的驱动力,以满足整个传动系统驱动力的匹配。以前该矿大车轮边减速器损坏率大,每辆大车有 4 个轮边减速器,平均 1 至 3 个月就要更换,导致修理成本逐年增加。为降低生产成本,提高设备利用率,露天车间于去年初成立了“BZK—D20 大车轮边减速器改进”QC 课题攻关小组,以着手解决这一问题。小组成员在分析情况后,首先联系生产厂家对轴承进行了改造;在不改变齿轮销大小,保持轮边的外观、齿架、安装方式、传动方式不变的基础上,加大轮边轴承及轮边齿轮内孔尺寸以提高使用效果;停止使用原来的 18 号双曲线齿轮油,改成中负荷齿轮润滑油,以减少磨损;减少人为导致的损坏,进一步建立完善的设备管理制度。通过这些方面的改进,延长了后桥、后轮毂的使用寿命,大大提高了职工的精益化管理意识。

丰山铜矿采掘车间 安全管理新年新思路

本报讯 (通讯员 周祥)2 月 6 日,在丰山铜矿采掘车间各班组的班前会上,一种全新的班前会模式正在开展,即“三讲一落实”班组流程化管理方法。

该方法要求班组长在安排工作任务的同时,要讲工作过程中的安全风险,讲安全风险的控制措施并抓好安全风险控制措施的落实。讲任务要明确,要具体;讲风险要严格按照安全操作规程,现场规程及重点反事故措施和预防事项,使每名职工明确重点风险;讲安全风险的控制措施要有针对性,对具体的措施要明确如何落实,由谁负责。在“三讲一落实”的实施过程中,要严格按照先后顺序,理清每项作业的工作思路,强调并坚持在任何作业开始前,都要重复这个流程,使每一名职工在作业前通过流程重温安全知识,避免工作的随意性,养成良好的工作习惯。

铜绿山矿选矿车间 新年保持 5S 管理常态化

本报讯 (通讯员 陈芳)新年伊始,铜绿山矿选矿车间磨浮工段多措并举,坚持搞好 5S 精益管理的深入和常态化保持。

为了使 5S 管理成果得到保持和巩固,该车间磨浮工段五措并举,一是坚持 5S 管理检查制度,实行班组每日一查,工段每周一直制度。班组采取每日职工自查互查的方式,检查清洁清扫及物品摆放是否整齐有序,标识是否清楚等情况。工段利用每周三下午班长会之前的时间带领班长深入各班组和岗位检查 5S 管理情况。二是搞好段内的亮点评比和展示,对于各班组和岗位涌现出的优秀 5S 现场改善成果和亮点段均以看板形式展出。三是积极响应矿 5S 推进委员会号召,在工段内搞好 5S 达人机台,给力班组和星级工段的创建活动。四是切实做好 5S 季度明星的评选。五是将 5S 管理与绩效工资挂钩,在每月的绩效考核中,磨浮工段将每名职工的 5S 管理成绩作为绩效考核的指标之一进行评分。

编者按:

管理的完善与否体现着决策者能力的强弱。如今,在“跨越发展”大旗的指引下,处于蓬勃发展态势中的大冶有色与时俱进,积极推行 5S、全面预算、全员绩效管理举措,从而有力彰显了组织化、流程化、规范化的现代企业特色,为系统展示公司的各项管理理念在与生产实践相结合时出现的问题和取得的成就,点滴记录公司的计划、组织、协调、指挥、创新等各项管理职能日臻完善的过程,本报特开设了“管理案例”专栏,诚征相关类型稿件。

问题票推行制度浅析

■ 瞿慧

们正式在科内推行以问题票为主线
 的精细化管理实施方案。

具体做法如下:

(一)现状分析:8 月份以前:我们对问题票同大多数人一样,对问题票制度推行作用认识理解不够;

A、不愿暴露自己工作中存在的问题;

B、寻找问题点难;

C、科学分析工具的应用不熟练;

D、对问题票解决问题的实际效果存在疑惑;

E、对问题票的量化指标反感;

F、团队协作不够。

(二)解决措施

思路:运用 5S 管理“问题票”工具,将精细化管理要求与本职工作结合,提升本部门分管工作的效率、效果。

方法:根据现状分析,确定主要原因,明确绩效管理科“问题票”制度运行的“三个一”要求,从四个方面入手,解决和改变部门管理工作现状。

绩效管理科问题票运行“三个一”要求:

1、每周一人一张问题票;

2、每周召开一次问题分析会;

3、每月进行一次问题票的绩效考核。

从四个方面入手:

1、转变观念:解放思想,破而后立,不怕揭丑,就怕不知道丑在哪里,鼓励大家发现问题。

A、发现一个问题,我们的工作就会更进一步;每解决一个问题,我们的制度就会更完善一层,效率就会提高一分;

B、自提和互提相结合:自提问题必须要有自己的初步分析,再在周科务会上提交大家讨论;互提是在周会上大家互相影响合作的合作协调上的问题,大家一起讨论分析,制定解决对策,提高工作的配合协调能力;

C、每周每人提一条问题,不搞月底累计提,培养职工习惯。

2、注重实效:立足从本职工作的改进去发现问题点。

A、按月度绩效考核目标,对科员的工作进行细化。传达调度会精神及公司最新形势;

B、问题点的提出要结合本职工作,要有一定的职务见解,对于滥竽充数的问题票,给予废票处理。

3、提高协作:强化团队精神。

A、每周调度会后一个工作日召开科内“周考评会”,进行一周工作小结及问题票分析,同时传达调度会精神及公司最新形势;

B、每周对科员提出的问题票,进

行筛选,对环节多、价值大、问题突出
 的问题票周会上大家讨论分析,对价值一般的,按相关岗位人员分

小组讨论。让大家都有共同学习的互相提高机会;

C、增进了互相理解,激发了主观能动性,促进了资源共享。

4、注重实施:确保效果。

A、提出的问题票中有效票数,且能自己想办法解决,并督促落实的,按所提问题票反映情况的金额在 6 个月内给予日常工作固化奖;

B、制定的对策,明确实施的责任人和完成的时间节点;

C、完成的对策,科领导进行效果验证评估;

D、实施效果好的对策,纳入制度或标准,形成固化;

E、效果不理想的进行再分析,重新制定对策并实施。

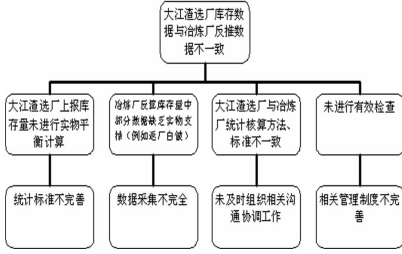
一项好的方案如果没有保障措施,就会虎头蛇尾,不了了之。我们为自己设定的目标是“科长带头、考核兑现、持续进行、不断提升”。绩效考核是激励机制中最为有效的方法之一。

A、周考评会对问题票的上报情况及讨论结果进行记录,分上报数和有效数两类,月末汇总,按上报数 10 元/条,有效数 20 元/条进行考核;

B、为促使工作制度、方法能实现常态化,我们对纳入日常工作的问题改善措施固化制定了 6 个月的期限,实施者 6 个月内每月奖励 20 元,目的是促使科员对已改进的工作制度标准,形成习惯、常态。

(三)问题票解决实例

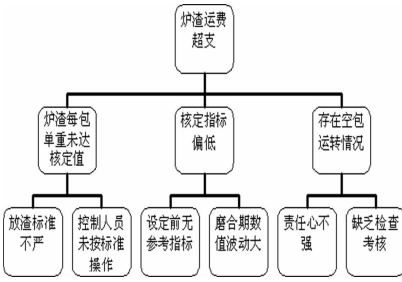
实例一:



解决措施:报报人于 9 月 5 日完成,在 9 月 8 日科务会上集体讨论后,9 月 9 日修正、整理后送至公司生产管理部,中秋节假期过后 9 月 14 日,公司生产管理部召集大江渣选厂、冶炼厂相关人员一起讨论分析此张问题票,讨论过程中就双方计算方式、方法、统计依据逐一进行核对,终于找出问题原因所在,现在生产管理部已经将问题解决。在报公司金属平衡表中增加大江实物量平衡表和冶炼厂反推大江渣选库存表,在接下来的两个月,大江渣选厂

上报的库存基本与冶炼厂计算得到的库存量一致,若不一致,就是新的问题点。

实例二:



针对炉渣运输成本超支较大的问题,通过问题票进行分析后,找出问题原因,提出了对策,制定了《转渣、电炉渣运输成本及白钨总量控制考核办法》,实施后,电炉渣平均每包渣重量由年初的 29 吨提高到现在的 32 吨。转炉渣平均每包渣重量由年初的 17 吨提高到现在的 19 吨。不但降低了成本,同时解决了渣包供应紧张的生产难题,提高了工作效率。炉渣运费单位成本持续下降,1-8 月份平均为每吨 75.70 元,9 月份为每吨 68.31 元,10 月为每吨 57.44 元,9 月、10 月份共降低成本 210 万元。

四、“问题票”管理制度推行的几点体会和感受:

●管理首先要改变的是自己的思想;首先要针对的问题是自己的不足;改进的效果首先的得益者也是自己。

●质量是问题票管理制度运行的生命。

●问题票制度的运行,对部门、单位的联动、互动提出了较高的要求。

“不积跬步,无以至千里”。每一个问题的解决都意味着我们小小的进步和提升。通过实行问题票制度,逐步消除我们在生产、管理现状中存在的各种“不良”现象;通过管理的“精细”推动我们自身和企业不断走向“精益”。我们的决策者反复强调“以市场为导向、以效益为中心”,推行问题票制度的目的就在于提升效率、提高效益,直接体现了“以市场为导向、以效益为中心”要求。只要我們上下一心,每个人都能做到“消灭身边存在的问题”,我们一定能实现我们“一流铜业、国际品牌”的愿望,实现个人与企业的同步成长。

