



精益管理 对标提升 挑战极限 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十届六次职代会暨 2012 年工作会上的报告(要点)



厂长张功金(左一)在现场指导工作

【形势】

2012 年对冶炼厂来说,生产经营面临新课题,生产经营面临新困难,主要体现在“三大压力”、“三大压力”一是平稳运行的压力,二是经济运行的压力,三是安全运行的压力。“两大责任”一是按期通过环评验收和实现“三废”达标排放的责任,二是提高职工收入和改善工作环境的责任。

有利形势,一是澳炉系统的检修已经圆满完成,各系统的设备设施逐渐处于良好运行状态,为稳定生产奠定了良好的基础。二是经过去年达产达标的努力和攻关,澳炉系统的制约因素逐步解决,流程更加趋于合理,经验更加丰富。三是随着精炼炉、转炉改造等配套工程的陆续投产,各系统能力将会进一步提高,生产组织会更加灵活。

【工作思路】

坚持以科学发展为主题,认真贯彻落实公司“两会”精神,以精益管理为抓手,以效益最大化为核心,用国际化的视野,围绕“提升管理能力确保经营任务完成,提升技术水平确保指标创优,提升效益目标确保职工收入,提升全员素养确保和谐稳定”的工作目标,切实提高执行力,不断增强核心竞争力,努力实现冶炼厂在新形势下的新跨越。

【主要任务】

- 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(标量)。
- 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、产品质量:A 级铜产出率 $\geq X\%$, 硫酸优等品产出率 $\geq X\%$ 。
- 4、技术经济指标:铜冶炼回收率 $\geq X\%$, 金冶炼回收率 $\geq X\%$, 银冶炼回收率 $\geq X\%$, 阳极铜主品位 $\geq X\%$, 矿铜综合能耗下降 X%。
- 5、职工收入:在完成全年经营目标的基础上,实现职工收入保持增长。

关键词:【四提升 四确保】

提升管理能力确保经营任务完成,提升技术水平确保指标创优,提升效益目标确保职工收入,提升全员素养确保和谐稳定”。

关键词一【提升管理】

1、加强生产组织管理,提升经营效果。

精心组织,围绕稳定运行,保证产量任务完成。上半年,要及时发现生产过程中的短板,以短板拉动的方式保障生产组织的高效运行,最大限度发挥系统能力。下半年,必须始终保持高电流密度生产,实现 30 万吨按期投产并一次性达产达标。

突出重点,围绕经济运行,最大限度发挥系统产能。要抓好

人(省力)的方向不断推进,确保安全和效率的不断提高。

加大信息化建设力度,提高过程控制效率。在完善 OA 办公系统的基础上,加快完善各生产控制系统间的操作信息传递,简化协调环节,提高协调效率。要切实做好与公司 ERP 系统中质计、物资设备等子系统的对接工作。

3、加强专业管理,提升管理效能。

加强设备管理,提高设备完好率和可开功率。一是要进一步完善全员设备维护保障体系,大力推进 TPM 管理,实现设备长周期安全运行。二是要加强备件管理,建立合理库存,减少资金占用。三是要加强专业技术人员、维修人员的技能培训,提高设备应急处理能力。四是要进一步明确设备管理责任,创新绩效考核方式,强化责任落实。

加强质量计量管理,保持体系运行正常。要保证产品质量的长期稳定,确保质量目标的实现;要完善质量预警机制,适应原料变化,杜绝质量事故的发生;要加大定额控制点、工艺控制点和能耗控制点的计量设施完善力度,为生产过程控制提供条件。

加大能源管理力度,发挥节能减排综合效益。一是要加快对外结算能源计量系统的完善,二是要加强能源管理日常检查,三是要做好能源消耗分析,四是要扎实开展节能降耗攻关。

不断规范人力资源管理,提高劳动生产率。进一步加强劳动定员管理,提高人员劳动效率。不断完善考勤、待休等劳动管理制度,规范劳动用工管理。进一步完善全员岗位绩效考核体系,创新绩效考核方法。加大职工培训力度,不断提高培训的针对性和实效性,强化培训效果考核。

提升安全环保管理,确保实现年度安全目标。一是要继续完善安

全标准化工作,启动环境管理和职业健康管理体系建设,做好宣贯工作,二是要按照环评验收要求,加大环保设施运行监管及“三废”治理力度,按期通过环评验收,实现长期达标排放,三是要加大现场反违章力度,建立违章曝光台,杜绝违章操作。

关键词二【提升技术】

1、提升技术管理水平和创新能力,不断创新技术指标。

要建立技术、操作控制体系,对照国内外同行业先进水平,充分发挥各级技术人员的作用和特长,寻找不足,不断创新,缩小与先进企业的差距,提高整个系统的适应性和协调性。

2、加大技术创新和攻关力度,实现技术增效。

一是澳炉炉寿攻关。努力确保第二炉期的生产周期在一年以上。二是环保达标验收攻关。特别是污水处理项目,力争尽快正常运行,实现达标排放,通过环评验收。

3、深度参与技改工程,实现技改增效。

一是要做好余热发电系统投产准备工作,实现 3 月底建成投产,努力完成发电量目标。二是做好精炼炉改造项目的生产准备工作,确保在 6 月份建成投产,缓解生产压力。三是切实抓好 30 万吨铜清洁生产加工项目建设,必须按进度要求做到 10 月 1 日按期投产的各项工作。四是抓好污酸改造项目进度和污水重金属改造项目的进展。

关键词三【提升效益】

1、从严控制成本,实现降耗增效。

一是要切实增强经营意识。二是重点大宗消耗成本要纳入过程控制管理。三是加大成本分析考核力度。四是要用精益管理的理念强化成本意识,努力把各单位成本控制在预算范围内,不增加新的缺口。

2、提高系统产能,实现规模增效。

一是要优化生产组织,提高澳炉产能,力争在优化矿源结构上多处理国内矿 x 吨(金属量),长期达标排放,三是要加大现场反违章力度,建立违章曝光台,杜绝违章操作。二是要保证系统稳定,发挥最大能力,力争实现硫酸增产 3.7 万吨,摊薄固定成本 x 万元。三是要加强进料衔接,改进操作方式,确保冷铜处理 x 万吨,降耗 x 万元。

3、加强经营管理过程控制,实现管理增效。

一是按照成本费用核定原则,向内挖潜,重新核定定额指标,减少成本超支 x 万元。二是开展澳炉炉寿攻关,确保系统稳定运行,实现年内不检修的目标。三是完善渣费控制管理。在确保安全的前提下,保证电炉渣、转渣的平均每包渣重达到计划要求,节约运费 x 万元。四是开展澳炉煤耗攻关,节约成本 x 万元。五是加强渣含铜损失控制,减少金属损失。六是加强金属平衡管理,确保开路烟灰量和金属损失量不超过计划目标。

4、创新管理体制和经营机制,实现开源增效。

一是要加快辅助生产单位模拟市场运行的推进工作,本着“成熟一家,推出一家”的原则,力争在二季度完成。二是要创新绩效管理方式,推进多元绩效考核模式。

5、量化岗位绩效,实现过程控制。

各单位要认真分析本单位的各流程、各岗位的效益点、量化点、控制点和考核点用绩效管理调动和发挥全员参与的积极性和创造性。

关键词四【提升素养】

1、继续加大企业文化建设。

加大企业文化宣贯力度,要使“责任、忠诚、学习、进取”的核

心价值观,成为全体干部职工共同的价值取向,用文化建设来增强凝聚力。加大企业文化示范点的推进力度,加快视觉识别系统的建设,整治厂区环境,提升外部形象。加大行为规范执行力度,自觉维护企业形象,提高全员素养。

2、切实加强干部队伍建设,提高执行力。

要加强《关于进一步加强当前干部作风建设的有关规定》的学习和贯彻执行,督促各级领导干部切实转变作风,提高执行力,充分发挥引领带动、模范表率的作用。要引入不称职管理干部的淘汰机制,坚决扭转少数干部庸懒散的不良作风,努力打造一支激情奋进、朝气蓬勃的干部队伍。

3、不断加强职工队伍建设,加快全员素养提升。

一是要把企业核心价值观、企业文化理念、企业文化行为规范、5S 精益管理的宣贯作为一项长期的工作来抓,不断提高职工队伍的职业素养。二是要加大技术培训、岗位练兵、劳动竞赛、技术比武的力度,不断提高管理人员的管理能力、技术人员的技术水平和操作人员的标准化操作水平。

4、进一步关心职工生活。

今年厂准备在继续完善去年所办实事的基础上,再办 7 件实事,一是落实“爱心互助基金”、“金秋助学”、领导干部“一帮一”等扶贫帮困救助机制,解决职工实际困难。二是继续组织好各类先进人物的疗休养。三是逐步启动职工健康档案的建立。四是修复更新全厂各班组排班室损坏的桌椅。五是加大环境治理力度,进一步改善厂区环境和岗位作业环境。六是完善职工体育文化活动中心。七是改造食堂西边平房,保持与 30 万吨铜加工清洁生产示范项目规划一致性,确保厂区整体外观的协调。



职工代表举手表决



厂领导为厂“十大标兵”颁奖



职代会会场



职工在生产现场精心作业