

互动式交流 多维度诊断 对标化管理

公司首轮“管理诊断”走进铜绿山矿

5月19日,公司第一期管理诊断活动在铜绿山矿全面拉开大幕,集团公司总经理翟保金带领62名成员组成11个小组,围绕铜绿山矿井下现场环境整治和矿山劳动用工诊断两个主题,进行了一次拉网式的诊断,帮助该矿破解制约发展的问题,全面提升管理水平。

随着有限公司在香港成功上市,公司正式走上国际资本市场的舞台,“开展国际化经营,加快跨越式发展”已成为公司的中心工作。去年,公司围绕“人要规范化、事要流程化、物要组织化”的精益要求,开展了以“制度修订、流程梳理”为主要内容的管理提升活动。为进一步

贯彻落实精益管理理念,公司今年将管理提升的主题确定为“提升执行力,对标国际化”。为此,公司决定开展管理诊断活动,对公司主要生产单位进行“管理诊断”,以发现管理中存在的问题,认真研究分析,制定对策措施并加以改进,将有效对策固化到制度标准流程中,实现管理体系的完善和优化。

作为公司的主要生产和效益单位,铜绿山矿为公司的发展提供了重要的资源保证,但井下管理的脏乱差、人力资源的庸散软,成为制约发展的瓶颈。如何从根本上治理井下环境?如何高效优化人力资源配置?作为受检方的铜绿山矿十分珍

惜此次管理诊断的机会,高度重视迎检的各项工作。制定了管理诊断工作预案,成立了文秘纪要、宣传报道、治安保卫等8个工作组,本着虚心听取意见,不怕暴露问题,勇于接受诊断的态度,为此次管理诊断提供了一切必要条件。

公司管理诊断小组采取闻问切的方式,对该矿进行了全面诊断。此次管理诊断活动为期一天时间,从早上八点持续到晚上9点,集团公司总经理翟保金,副总经理王勇、余利先,有限公司副总经理廖全佳,集团公司党委工作部部长张建强,有限公司副总工程师吴国限分别带领来自公司机关部室和各二级单位

的主要负责人,组成坑采、井下、选矿和综合等11个专项小组,以现场调研、实地查找问题根源为主,以座谈交流为辅,分段展开调研,诊断区域涵盖了坑采车间、机运车间、选矿车间、露采车间、三友公司及井下作业现场。从机关到一线班组,从干部到职工,从井下负245米中段到最深处负862米中段,每到一处,管理诊断小组成员顶着风雨,看得仔细,听得认真,问得细致,务实的作风、求真的精神,给矿山职工留下了深刻的印象。集团公司总经理翟保金所在的坑采一组,带着井下充填工艺注浆课题调研时,在工段和班组进行了两小时的实地

调研,与一线干部职工进行了多层次交流。顾不上劳累,翟保金主动要求增加赴井下采场实地察看的行程,在铜绿山矿矿长黄金刚陪同下,翟保金带队深入井下负365米和负425米中段的主要巷道和部分采场,开展了现场诊断,看望了坚守一线的干部职工,并与他们进行了亲切交谈。随后,各小组进行了认真、细致、全面的总结,在指出值得肯定的方面同时,对诊断出的问题进行了反馈。

对于此次管理诊断活动,翟保金指出是公司开展的一次参与人员多、涉及范围广、问题发掘深的重要活动,对于促进各级管理人员管理

意识提升、管理水平提升、管理效能提升,对标国际化,实现公司跨越式发展具有现实意义。在当天晚上召开的意见反馈会上,他归纳总结了此次诊断出的管理、绩效、技术三个方面的意见和建议,要求铜绿山矿结合自身实际,进一步提高对全员绩效考核的认识,提高节约成本的积极性,进一步完善管理体系,尽快建立对标管理工作的进度,提升矿山执行力,全面提高管理水平。同时希望参加诊断的各级管理人员能够将铜绿山矿好的管理办法带回去,提升自身的管理水平,更好地为公司的跨越式发展服务。

(柯志鹏 张笠 秦霄)

冶炼厂正式启动“精益管理月”活动

本报讯(通讯员 刘欣杰)5月23日,冶炼厂举行全员5S管理知识考试,来自于该厂机关科室和各车间的管理人员首先参加了考试,拉开了该厂“精益管理月”活动的序幕。

为切实推进5S常态化达标,全面预算管理、TPM管理、全员绩效考核等基础工作,早日形成适合冶炼厂实际生产经营情况的精益管理模式,5月21日,冶炼厂下发了《关于开展“精益管理月”活动的通知》,活动内容包括“五个一”,即:组织一次精益管理知识的集中学习,组织一次全员考试、开展一次对班组管理工作的全面检查、开展一次精益管理竞赛活动、召开一次专题推进例会。此次5S管理知识考试就是全员考试的一部分。

据悉,在“精益管理月”期间,各车间已陆续开展精益管理内部诊断活动,对所属班组的各项管理情况进行自查自纠,不断完善自身管理体系。

稀贵厂精炼车间节能降耗出实招

本报讯(通讯员 陈林)从5月23日起,稀贵厂精炼车间在浇铸班中实行中频炉循环水泵早开晚关制度,以降低车间能源消耗。

该厂精炼车间以推行班组全面预算管理为契机,将技术、工艺、设备作为切入点,在车间开展寻找节能降耗源头活动,以达到节能降耗的目的。5月11日,该车间预算小组在梳理工艺流程中发现,浇铸班中频炉降温循环水泵每天运行24小时,而浇铸班每天只生产12小时,虽然水泵功率只有15千瓦,但一年累积下来所消耗的电费成本也不是小数目。为此,该车间领导与班组成员一致商定,从23日起对中频炉循环水实行早开晚关制度,并制定考核机制,确保认真执行水泵早开晚关制度,预计全年可节约电费3万余元。

井巷公司管理提升“硬过硬”

本报讯(通讯员 郭小勇)5月初,井巷公司出台了《公司重点工作督导制度》,以加强对重点工作的督导,保证各项重点工作按时间节点有序推进。这是该公司促进管理提升的又一项有力措施。

根据集团公司“精益化管理”的工作要求,今年,井巷公司在提高管理执行力上下功夫,对每月控制性工作的落实具体到日期,对没有按时间要求完成任务的,每滞后一天扣部门负责人100元,以此累计。在工程建设上,该公司规定铜绿山地区工程按月度验收,验收时间为当月23日前。丰山地区、铜山口地区、新疆地区以及对外工程实行每月内部预验收,季度验收则以业主验收为主。机安项目部、机修车间、房建项目部按工程项目验收,验收时间为工程项目完工后的7日内。除此之外,该公司还对人力资源部、安全生部、物资中心、财务部等机关各部室的重点工作的完成时间也规定了期限。该制度实施以来,成效明显,公司各项工作基本都能按时间节点严格完成,工作效率大大提高。

建安公司“岭秀新城”项目售楼部盛大开业



本报讯(通讯员 王军)5月26日上午,鞭炮齐鸣、礼花绽放,由建安公司开发的“岭秀新城”项目售楼部正式宣布开业,该公司负责人手执系着吉祥彩带的钥匙打开了售楼部的“财富之门”。

当天上午9点整,售楼部

现场洋溢着一片欢乐喜庆的气氛,该公司负责人踏上红地毯,径直来到售楼部门前,掀起大红花,开启了营业大门。仔细了解售楼部情况后,该负责人又在楼盘开发商建安华安公司、项目施工单位第三项目部负责人的陪同下,前往正在建设中

的高层现场进行了实地考察,并对工程质量、安全、进度等方面提出了具体要求。

据了解,“岭秀新城”项目位于黄石团城山大泉路与磁湖路的交叉地段,毗邻城际铁路,交通便利,项目一期占地50亩,总建筑面积97230平方米,

由6栋高层组成。按照计划进度,该项目4号楼可于6月20日前实现封顶。该项目定位于现代化、环保节能、创新型的商住高品质小区,是建安公司实施走出去战略开拓市场、打造高层建筑品牌,实现可持续发展的又一重大项目。

精心·精确·精细

——铜绿山矿选矿车间班组全面预算管理纪实

铜绿山矿选矿车间是该矿出产品、出效益的主要车间,既是公司“5S”管理的标杆单位,也是公司班组全面预算管理的试点单位。根据公司班组全面预算管理试点工作安排,该车间在矿预算管理领导小组指导下,按照“一年打基础、两年出经验、三年广铺开”的思路,稳步推进全面预算管理进班组,取得了较好的成效,顺利通过了公司试点阶段的验收。该车间在技术管理、计量完善以及绩效考核方面的成功实践,是该车间推进班组全面预算管理不断向前的“三驾马车”。

精心探索技术指标

铜绿山矿原生矿选铜回收率是影响矿山铜产量的重要指标,攻关小组通过控制影响指标的动因,每月组织磨矿技师、浮选技师、选矿工程技术人员、给药剂药班长、生产班长、工段长等,对影响选矿指标的碎矿粒度、磨矿浓细度、药剂添加等因素进行集中会审,按照团队5S问题票分析的方法,通过发挥集体智慧,找出末端因素,牵住影响指标的“牛鼻子”。针对这些问题,该车间通过反复讨论和论证,进行有益探索,梳理优化流程,控制影响指标的关键节点,

制订相关工艺管理制度,形成了固定的标准,对生产起到了很好的指导作用,各项工艺指标得到了较大提高。碎矿粒度达标率由原来的70-80%提高到85%-95%;球磨台时量的达标率由原来的50-60%提高到80-90%;磨矿细度达标率由原来的40-50%提高到60-70%;选铜回收率完成了公司下达的指标任务;药剂单耗和钢球单耗明显下降;球磨“胀肚”现象得到改善。

精确计量生产流程

计量,是实施班组预算管理的衡量和评价标准。在矿质计部门的支持下,车间在工艺流程梳理的基础上,本着水电量计到车间、到工段、到班组、到岗位的理念,为深入推进预算管理进班组创造良好条件和衡量保证。突出“广”,合理编制计量设施方案。组织工艺技术人员、电气技术人员、工段负责人深入现场,广泛深入了解生产岗位情况、岗位所管辖的机台设备情况、岗位水网、电路情况,编制了水、电网络分图,合理确定水电量点和计量设施,形成了优化的计量设施完善方案。

理清“序”,公开招标采购计量设施。针对计量设施完善方案

中的未装计量器具点,先按照计量点的重要性进行排序,后按现场条件是否具备进行排序,完成了第一批计量器具的申报,审批和采购。

立足“用”,加强计量器具的责任管理。针对第一批采购回来的计量器具,车间组织相关人员,按照5S现场管理规范,利用生产停车的间隙,加班加点,爬高空,穿低巷,克服重重困难,顺利完成了第一批次的计量器具安装。目前已安装了22块电表和20个电磁流量计,并完成了安装调试和现场培训工作。

精细考核凸显效应

有了指标和计量的双重保证,绩效考核是推进全面预算管理的重要手段。车间根据年初矿下达的指标任务,从维护职工的切身利益出发,深入基层调查研究,将技术指标、成本指标、管理指标,逐项分解到工段,再层层落实到班组,尽量细化到个人和机台,与绩效挂钩,充分发挥了绩效考核在预算管理中的杠杆效应,职工的工作积极性得到了很大的提高。

在实施过程中,考核机制体现了“有枝有节”:对刚性目标实行全员绩效考核,与全员绩效工

资挂钩。针对管理人员,除了实行全员绩效考核外,还增加了管理职责的考核,采用一人一表,对车间重点难点工作设置单项奖励。考核台账做到了“有依有据”:车间根据指标设置情况,建立了相关基础台账。对台账按月进行统计,形成月报表,为考核提供数据。在专业线管理方面,制定专业线考核评分细则,每月组织检查,做好相关评分记录,为考核提供依据。考核结果实现了“有奖有罚”:针对各项考核指标,车间根据各专业线管理内容进行了分工,落实责任室,明确责任人,每月组织一次考核会,讨论汇总考核结果,下发考核通报,严格考核兑现,奖罚分明。从绩效考核工作运行情况来看,职工的工作积极性得到了很大的提高,学技术的热情高涨,保证了各项工作有序有效开展。

一花独放不是春,万紫千红春满园。管理是永恒的主题,有更多的管理经营不断涌现,有更多的管理理念不断深入,有更多的管理成果不断凸显,是推进班组全面预算管理的神圣职责,必将在公司新一轮跨越式发展的征程中再创佳绩!

(郑庆军 张红霞)

冶炼厂电一车间二工段深挖潜能降成本

本报讯(通讯员 胡泽炜)5月初,面对严峻的生产形势,电一车间二工段加强槽电压和残极率的管理,积极开展以“降成本、增效益”为主题的降耗活动,推进槽面生产的节能降耗工作,成效明显。

在槽压控制上,为控制电解槽压波动情况,进一步完善考核制度,二工段将槽压指标落实到每班/每人,形成每周的调度会通报机制,做到槽压情况时刻明了,及时调整工艺操作;在残极管理上,加强可用残极的分捡工作,采用挂边的方法使用可用残极,不再开设能耗大、电铜质量低的专用残极槽,从而进一步降低残极回炉率,节约生产成本;在绩效考核上,通过各种考核奖励机制,不断调动广大职工降本增效的积极性;在操作细节上,改善操作习惯,细化工艺要求。如为增加导电性加强擦拭,清扫垫片等一系列的细化操作活动,在节能降耗上取得了较好的效果。

丰山铜矿选矿车间组织工段管理人员学习5S理念

本报讯(通讯员 徐伟明)为进一步提升工段管理人员的5S管理意识,从而推进5S精益管理工作,丰山铜矿选矿车间组织车间各工段管理人员到车间5S办公室每周跟班学习3天。

为贯彻落实集团公司5S精益管理理念,提升管理执行力,朝着“人要规范化、事要流程化、物要组织化”的目标迈进。丰山铜矿以5S精益管理工作推进为契机,要求各车间制定5S精益管理阶段目标,加大5S管理力度。针对工段管理人员对5S精益管理理念认识不足的现状,该矿选矿车间制定轮训计划,要求工段管理人员在组织好生产的前提下,每周抽出3天的时间到车间5S办公室跟班学习,进一步强化5S精益管理理念,改变基层管理人员干5S工作“只低头拉车,不抬头看路”的现象。

大江公司举办5S管理工作咨询会

本报讯(通讯员 胡小建)5月11日,大江公司以举办5S管理工作咨询会的形式,聘请了职教中心讲师朱凯现场解答有关推行5S管理工作的难点问题。

朱凯老师紧密结合大江公司生产经营实际,大量引用案例,深入浅出、旁征博引,详尽解答了与会者提出的有关整理、整顿、清扫、清洁、素养各个阶段中的焦点和难点问题,使与会者受益匪浅。大家一致认为,全面推进5S管理工作,有利于融入集团公司文化,有助于推进公司的民主管理和制度化建设,建立与市场经济相适应的管理理念、管理方法和规章制度,践行集团公司“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观念,促进大江公司提升管理水平和经济效益,凝聚全公司力量,克服当前生产经营的困难,使公司步入良性发展的轨道。