

# 创新管理,创出一片新天地

## ——丰山铜矿管理创新纪实

“2011年,丰山铜矿坚持向管理要效益,向科技要效益,生产经营取得来之不易的成绩,超额完成了全年生产经营任务。”9月8日,集团公司总经理程保金带领73名成员组成9个小组走进丰山铜矿,了解到其管理创新成果时,激动地说道。创新是一个永恒不变的话题。“通过创新调动全矿职工的积极性和创造性,不仅解决了制约生产的瓶颈问题,更逐步形成了不断进取、不断解决新问题的良性机制。”丰山铜矿矿长程治华如是说。自从2010年3月18日,丰山铜矿召开第一届科技大会以来,立即在十里矿区刮起了一股创新的旋风。从此,丰山铜矿走向了一条创新之路。

### 大区域工种 激发潜能显活力

“丰山铜矿大区域工种改革制度的推行,调减、合并了与职业对口的狭窄工种,改变以往工种划分过细的情况,这种具有一工两用、甚至多用的特点,正是企业所需要的综合型技工人才,适应市场的需

要,增强了企业竞争力,这种管理改革创新势在必行。”在2010年9月丰山铜矿开始实施的内部管理体制改革时,矿长程治华的话语掷地有声。

虽然赞成此次大区域工种的改革,但当自己的身份从选矿车间维修工区长变成机修车间维修工区长时,王义新还是感受到了新岗位带给自己的前所未有的挑战。

和王义新一样感受到新挑战的,还有采掘车间的戴志军等一些维修工。他们都有了一个新的“身份”:机修车间维修工。“身份”变了,职责也跟着发生了变化。以前的“单项选手”,如今要变成“全能选手”,挑战可想而知。

相互借阅资料、互相“拜师”,王义新、戴志军等人抓紧时间学习,提高个人业务技能,以便应对新“身份”带来的挑战。2011年8月初,采掘车间南缘负320米中段开拓工程开工,机修车间安排20余名维修工进驻工地,不到三个月就完成了安装南缘正10米线沿脉、川

脉开拓工程铁道2500米、水泥枕木4600根等的安装任务。“以前像这样规模的安装工程,除了要集合全车间维修人员外,还要请十几名的外工来帮忙,现在通过自主维修,劳动成本大大下降,维修效率也提高了。”机修车间主任刘权斌如是说。

如今,在新体制的激励下,机修车间的维修工们的业务能力有了大的提升,且感受到了许多新变化:维修队伍壮大了,个人职责更清晰了,相互之间的工作衔接更紧密了,实现了集中力量办大事,工作效率明显提高。这有力地促进了该矿管理方式向复合型、协作型、自主型迈进。

### 科技革新 攻关难题促生产

成功进行精选及铜硫分离流程改造;将精选及铜硫分离两系列改成一个系列,增加第三次扫选,提高选铜回收率近13个百分点,每年增产矿山铜50吨;改造铜钼分离浮选机,铜钼分离浮选生产时间减

少了30%,铜钼分离成本降低20%以上……

丰山铜矿紧紧围绕“实施科技兴矿战略,大力推进科技创新,完善工艺纪律,提高科技含量”的工作重点,开展科研项目和科技攻关,成效明显,闯出了属于自己的一方靓丽天空。

2011年,该矿对井下负351破碎机动颚齿板等进行优化改造,增大了破碎机的调节范围,减小了破碎机排矿口间隙,排料平均尺寸由250毫米减小至160毫米,提高了破碎机的有效运转率,延长了齿板的使用寿命,且基本杜绝因矿块力度大而导致圆磨的卡壳现象;2011年,采掘车间根据井下生产现状,对负50米水仓进行局部改造,将水仓内蓄水引入井下生产用水主管道,做井下生产用水,将原地面净化站生产用水水源作为井下生产补充用水,在水仓内装设液位计与补充用水闸门实现连锁控制自动补水,此举每年节约水费30万,电费54万元,水泵备件油料费

用约3万元,且改造后实现了自动控制,基本取消了水泵工岗位,解决了水泵工紧缺问题。

### 人力资源 形成合力促发展

人力资源是企业发展的根本推动力,只有拥有高素质的人才队伍,战略才可能落地、企业绩效才可能不断提升。

近几年来,该矿根据公司劳动组织架构和定员管理工作要求,为加强人工成本的控制,按照精干、高效的原则,结合矿生产经营实际,多措并举优化劳动力结构。一是针对部分一线艰苦岗位的缺员问题,模拟市场运作,实行工程整体外包模式,尽量控制和降低人工成本;二是实行经济承包,推进绩效考核,提高劳动效率。2008年开始,该矿在矿内部经济承包上,对主要生产车间实行定员工资包干的办法,在定员范围内,增人不增资、减人不减资;三是实施机构整合,优化人员结构,减少管理层级,压缩后勤和管理人员;四是大力推进职

工岗位绩效管理。丰山铜矿成立了以矿长程治华任组长的职工岗位绩效管理领导小组,并于2011年7月份组织各级人员根据岗位分类和工作性质、特点,修订和编写了245个岗位说明书,对组织绩效指标进行层层分解,在工资分配上,按照“多劳多得,能者多得”的原则,实施班组全员绩效管理,充分发挥工资的激励作用,激发了职工的工作热情,提高劳动效率,确保了各项生产任务的完成。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。一路走来,丰山铜矿大胆创新取得了显著的业绩和可喜的变化。在成绩与荣誉面前,丰山铜矿全体干部职工将朝着建设“机械化生产、自动化控制、精细化管理、持续化发展、生态环境”的现代化矿山的发展目标阔步前进,再接再厉,勇于担当,趁势而上,夺取2012年各项工作的全面胜利,在公司对标国际化,跨越发展的进程中写下浓墨重彩的一笔。(占亚芬)

## 一张“病危通知单”筑起一架设备健康桥

本报讯(通讯员 陈芳)9月20日,铜绿山矿选矿车间机电工段维修人员从调度员手里接到一张设备的“病危通知单”后,立即携带焊工器具赶赴生产现场,仔细对“带病”设备诊断,“对症下药”,排查隐患,确保设备正常运行。

为方便维修工快捷、及时地处理好各个生产岗位上设备存在的“疑难杂症”,选矿车间还原了维修工分片负责的管理模式,对生产岗位上存在“病态”的设备,由单位负责人直接向调度提报,并书面递交一张“病危通知单”,再由调度员将这张“病危通知单”转达到维修工手上,让维修工准确、及时地“诊断”好设备的“病根”。自实行设备的“病危通知单”后,该车间岗位上存在的故障设备都能得到及时维修,有力地确保了设备的完好率、运转率,为设备筑建了一架健康的桥梁。

## 丰山铜矿采掘车间评审管理流程标准

本报讯(通讯员 周祥)为进一步梳理完善工作流程,根据公司及矿“关于开展流程标准检查评审的通知”要求,丰山铜矿采掘车间于9月12日起,利用10天晚上时间,在车间三楼会议室组织相关人员开展管理流程标准评审工作。

为抓好此次管理流程标准评审工作,车间提前布置,制定工作计划并及时下发,对车间各职能组室管理流程的评审时间、主导、分管领导以及参与人员进行了详细的安排,做到时间、人员、任务三落实。同时,矿5S办也安排专人参与检查指导,确保评审工作严格严谨,扎实有效。

## 稀贵厂精炼车间强化质量管理

本报讯(通讯员 陈林)9月24日,笔者从精炼车间了解到,该车间自开展质量攻关以来,转炉班银阳极板外观质量成果显著,银阳极板质量合格率连续5个月达100%。

银阳极板外观质量好坏直接影响到电解工序的操作,从而对电解生产产生不利影响。为提高银阳极板外观质量,确保银电解正常安全生产,该车间一方面有针对性地转炉班开展银阳极板外观质量攻关。攻关小组成员通过一段时间的摸索、试验,发现更换使用时间长、表面损坏严重的模具,在脱模时乘热对银阳极板进行整形处理等措施能有效地改善银阳极板外观质量。同时,为了提高广大职工的质量意识,该车间还将银阳极板外观质量纳入劳动竞赛,合格率达98%以上的,给予适当奖励。通过以上措施的实施,转炉班银阳极板外观质量得到明显改观,职工的生产热情高涨。

## 丰山铜矿举办清洁生产知识培训班

本报讯(通讯员 邱德喜)9月20日,丰山铜矿举办了清洁生产知识培训班。该矿各二级单位部室主要负责人、安环战线有关人员共20余人参加了培训。

培训老师由湖北格瑞的环保工程有限公司清洁生产中心主任、注册环评工程师吴宏涛担任。授课老师分别对清洁生产概述、清洁生产审核的定义及实施程序

以及清洁生产审核注意事项等作了阐述,语言生动,事例突出。学员们纷纷表示受益匪浅。

培训班上,该矿还为每位学员发放了《清洁生产与清洁生产审

核培训手册》以及《清洁生产宣传手册》,为学员们回去后自学和做好本单位内职工的培训和宣传工作提供了条件。



冶炼厂自开展TPM管理以来,根据生产实际,成立了TPM推进小组,制定和完善各项管理制度,将TPM管理推进情况纳入全员绩效管理体系中。截至目前,该厂TPM管理试点车间,转炉和熔炼车间共寻找、清除“六源”26条,编写OPL7篇,重点设备维护标准书已基本完成编写。图为9月26日,该厂熔炼车间风机班女工在做下班前的设备检查工作。(刘欣杰 摄)

在理论上探幽 在实践中超越

## 铜绿山矿选矿车间岗位练兵见成效

本报讯(通讯员 蔡向明 涂红艳)9月21日,铜绿山矿选矿车间“球磨工岗位练兵理论培训考试”揭晓,工人技师王延华、柯继东以95分并列第一。他俩将与其他6名成绩优秀的球磨工,“链接”进入现场实践操作考核。这既是该车间培养“五型”职工,开展常态化岗位练兵中,球磨工种年度PK的“收官”之笔,也是他们以责任担当,以技能促效能的精益管理提升之措。

铜绿山矿选矿车间是出产品、出效益的关键单位,由于内部管理不断提升,先后被公司确定为5S标杆单位和公司、矿全面预算管理、全员绩效考核、TnPM推进等试点单位。随着企业管理提升和SOP、TnPM的制定、验证及实施,成本预算中的科学分析和调控,绩效考核中的技术含量和劳动强度的测定等,都急需需要职工综合技能和职工队伍整体素质的同步提升。

该车间围绕“以技能促效

能”的精益管理提升思路,由劳资和技术等部门切合实际,采取每年突出一大工种,理论学习与实践操作相结合,个人自学与班组每周一次、工段每月一次、车间年度系统组织集中学习、培训相结合的全方位、多层次常态化岗位练兵方法。

为达实效,车间在今年的球磨工岗位练兵活动中,采取班组“链接”形式进行。班组每周组织学习安全操作规程、岗位作业指导书、SOP和TnPM执行标准等。工段一方面组织工人技师和技术组专业人员不定期授课,并为每名球磨工发放一本学习记录本,勇于全程记录班组学习、工段和车间培训、个人自学、集中讨论等内容;另一方面引用“5S问题票”的分析方法,以“每周一题”的探讨形式,组织球磨工针对生产中出现的各种技术问题,进行分析、探索和总结,提出解决办法等,并做

好记录。同时,工段还实行导师带徒结对子,明确师徒对工作职责和技能培养目标,落实好《师徒结对合同书》的规范要求,增强培训针对性和实效性。车间以配合、指导、检查、考核的形式,建立健全培训资料、培训进度表、培训方案、师徒合同书、考试试题、岗位练兵活动“问题分析记录表”,并根据岗位职工倒班特点,采取6至8月进行3个月的理论培训,9月份进行考试和岗位实践操作,来检验全程培训效果。为激励职工岗位练兵的积极性,该车间对个人培训记录进行检查考核中,对于字迹清楚、态度端正的前6名,分别奖励50-100元,对理论、实践综合成绩前三名者,分别奖励200-400元,成绩优异者推荐到矿参加评优。

选矿车间全方位、多层次的常态化岗位练兵活动,起到了“名利双收”的效果。如磨浮工段球磨操作工平均年龄都在40

岁以上,绝大多数职工工龄都在15年以上,实际操作经验丰富,但理论能力相对欠缺,通过岗位练兵的理论培训后,球磨工掌握和了解磨矿原理及磨矿介质、抛物线、分级矿浆浓度28-35%、溢流细度负200目等技术术语,有利于将个人操作经验和专业理论相融合,便于与人交流,以提高整体技能。现如今,绝大多数球磨工已练就了摸一下矿浆就能基本说出浓度和细度,听一下球磨机声音就能确定设备运行是否正常等。磨浮生产一班共有职工16人,通过常态化岗位练兵后,现有磨矿、选矿工人技师各两名,高级工10名,已称得上是“高知”群体了。今年初,该班分别被公司和全国冶金建材行业评为“工人先锋号”,七月份又被评为公司劳动竞赛“红旗班组”称号,有力地映衬出了选矿车间岗位练兵“以技能促效能”的宗旨和目标。

## 冶炼厂备料车间筛分原煤降成本

本报讯(通讯员 董旭林)9月16日,正值澳炉例行检修,在冶炼厂备料车间原煤库筛分厂房内,筛煤机“嗡嗡”震动,原煤被筛分成块煤和粉煤,等待被送往澳炉使用。这是该车间为降低成本费用而采取的一项措施。

由于澳炉生产燃料不仅需要粉煤,更需要大量块煤,而目前每吨块煤的市场价格要比原煤高300元左右,为节约生产成本,该车间立即向厂部立项申报安装筛煤机,职工们利用生产间隙时间,将原煤筛成块煤与粉煤用作生产。筛分原煤的做法既减少了粉煤系统中球磨的工作强度,降低了球磨电耗,还减少成本费用。“截止到9月份,车间已筛块煤过千吨,节约成本30余万元。”车间主任秦少兵说。

## 铜绿山矿坑采车间“管理诊断”进工段

本报讯(通讯员 高元兵)9月15日,铜绿山矿坑采车间“二次管理诊断”小组齐聚该车间通爆工段开展“管理诊断”,帮助该工段提升自主管理水平。

为进一步提升企业管理水平,确保完成全年生产承包任务,坑采车间8月份在公司完成对该车间的“管理诊断”后,组织各部门负责人成立了内部“二次管理诊断”小组,帮助基层工段进行“管理诊断”。根据该工段负责人现阶段工作情况和下一步工作安排的汇报,诊断小组深入剖析了该工段现有管理模式和工作思路中存在的问题,仔细全面梳理产生问题的根源,并就如何纠正管理偏差与该工段进行了热烈探讨。据了解,管理诊断小组在后期将对该工段整改落实措施的情况进行跟踪督导。

## 稀贵厂精炼车间精细化管理出效益

本报讯(通讯员 王宏波)9月20日,笔者从稀贵厂精炼车间转炉班了解到,今年天然气消耗量3至8月较去年同期节约1121立方米,较预算消耗指标下降了02个百分点,这是该车间精细化管理的一项成果。

精炼车间转炉班的天然气消耗一直是该车间能源与生产材料消耗的重点,该车间领导班子在年初刚成立时,就对转炉班提出了新要求,精细化管理,严格控制天然气单耗。为了让天然得到气充分利用,该班将转炉生产中加料、熔化、吹炼、浇铸各时段的风气比作了合理划分,并及时调整生产用水,在每炉炉结束后将能源和材料进行汇总,算出每一炉每公升阳极板单耗,再进行横向比较,总结出好的经验在班组形成标准化操作,对存在的问题进行分析,找出解决办法。通过一系列的举措,该班天然气单耗得到控制,为该车间降本增效作出了贡献。