

创新不言苦 求效无止境

——铜绿山矿 5S 精益管理工作纪实

11月22日，铜绿山矿 5S 精益管理捷报频传。该矿“机运、水电、坑采车间”相继一轮通过“一星级车间”验收，紧跟选矿车间、汽车队脚步，跨入“五星级车间”行列。

铜绿山矿机运、水电、坑采车间“五星级车间”的达标，使铜绿山矿“五星级车间”达标率由第三季度的 39.8% 上升到目前的 50% 以上。清扫常态化达标率 100%，第三轮清扫验收合格率达 100%，SOP 制作推行与公司同步，超额完成精益管理预算目标。同时，“问题”管理与专业的融入，精益改善的推广，标准化作业流程的启动，“精益标杆”TPM 试点的完成……通过一系列的工作，铜绿山矿精益管理硕果累累，大步走在公司精益管理第一梯队行列。骄人成绩的背后，是铜绿山矿紧紧围绕公司“对标国际化，提高执行力”的管理要求，引领和激励全员参与的结果。

氛围浓厚 机制激励

该矿 148 名中层干部、5S、设

备、技术管理人员为期三天的 SOP、TPM、矿山安全生产封闭式脱产培训，800 余名班组长以上管理人员的精益理念及 SOP 制作培训，理论与实际相结合，使精益管理的推广如虎添翼。截至 11 月底，全矿共投入 81 万余元奖励在精益管理上成绩优异的个人和团队。通过评比“达人机台”、“给力班组”、“星级工段”、“5S 之星”等活动，职工渐渐把精益管理的理念融入到了生产中，使精益管理在岗位、班组、工段层层“落地”。精益理念形成了一个自下而上、自上而下层层落实的良好局面。在良好的氛围及机制激励下，上半年该矿共评选出“达人机台”30 个，“给力班组”56 个，“星级工段”9 个，“5S 之星”180 名，共获奖励 59 万元。有四个班组分别获 5S 各项奖励达一万余元，其中露采车间综合工段综合班达到了一万七千余元。

专业融入 责任担当

如何使精益管理与各专业线更

好地融合起来，铜绿山矿的做法是：责任担当，责任担当。将每月第一周周二确立为“5S 管理日”，沟通、交流、协调全矿 5S 管理工作。5S 月专线检查与全员和干部绩效奖挂钩，以班组为单位，通过对“末端区域”的抽检，以小见大，以点带面，综合评价。对公司、矿检查中发现问题项将实行问题项追究考核，主动担当责任，促使 5S 精益管理与专业管理相互融入。三季度，75 名科级干部因对口专业线管理工作未达 5S 精益管理要求共被扣个人绩效分 554 分，有 71 个科室、组室的管理人员被扣月度绩效奖 1% 至 3%。为体现公平和难易，推委会对区域”、难度大的五大生产车间分管 5S 的领导，其“对应考核部分”进行适当调节，设立 102 的难度系数，按权重季度考核，提高其积极性。各专业线在 5S 精益理念的指导下，一步步向严、准、细、精的精益方向转型。

管理诊断 勤下功夫

在 5 月份的公司管理诊断中，

井下现场管理成了“焦点”。铜绿山矿下定决心，“啃”下这块硬骨头。该矿结合 5S 精益管理要求，借井下文明生产的东风，开展井下现场专项整治活动。重点解决井下负 305 米、负 365 米、负 425 米采场跑浆跑沙，巷道积水，风、电、水管线零乱，维修硐室杂乱，平巷乱堆乱放，排水沟淤积，采场管理目视化缺失等问题，全面推动井下现场整理、整顿、清扫的常态化保持。多科室联合参与，制定了井下整治形象进度表，做到治理计划、时间进度、完成目标、责任人、检查考核五落实。经过半年的努力，井下现场管理有了质的飞跃。

标杆示范 带动引领

选矿车间作为公司 5S 管理的标杆单位，高标准严要求，以打持久战的决心，“问题止于我”的责任感，成为全公司首家通过二星级车间验收的单位，并以“精益标杆”的身份进入公司 TPM 试点行列。

该车间成立了 17 个 TPM 活动小组，并根据自身实际，选定活动主题，开展查找和清除“六源”、“一点课”等活动，先后制定了 TPM《例会制度、奖惩制度、实施管理细则》，于 3 月底通过公司第一阶段验收，6 月底通过第二阶段验收，并初步形成了 TPM 管理运行体系，为非标杆单位提供借鉴。同时，全面预算管理与管理全员绩效考核在选矿车间碎矿工段的试行，是该矿将 5S 精益管理理念融入生产全过程和人力资源管理的有益尝试。

集思广益 亮点频出

自推行 5S 精益管理以来，该矿职工在参与的过程中尝到了甜头。他们发现只要有心，亮点改善根本不是难事儿。

露采车间综合工段综合班是一个改善成果频出的班组。小到上采场作业时带的小工具箱、注油器油嘴套管、绕线器、垃圾桶的制作，大到浮排排水管、空压机定位、洗车台

潜水泵放置使用的改善，无不闪耀着精益管理的火花。选矿车间磨浮工段生产班非常注意细节，针对药剂消耗大这一问题，技师王晓辉带领班员在车间、工段技术人员的支持和配合下，探寻出“反常规加药法，低药耗浮选工艺”，使黄药由原来的吨矿 0.18 千克降到 0.12 千克，松油由原来的吨矿 0.16 千克降到 0.08 千克，并使精矿品位保持在 19% 以上，回收率稳定在 92.3%。9 月份，生产一班黄药捕收剂用量比计划少用 0.81 吨，起泡剂用量比计划少用 0.51 吨。精益管理带来了实实在在的效益。二季度以来，公司每季度评选 10 个优秀问题改善团队，铜绿山矿二季度有 4 个改善团队获奖，三季度更是硕果累累。

精益改善永无止境，这是铜绿山矿“全矿”职工的共识。目前，该矿正自抬“门槛”瞄高标，紧抓机遇再发力，用创新不言苦，求效无止境的态度，在实践中超越，再谋精益管理提升新篇章。（梅晓艳）

丰山铜矿采掘车间 评选达标示范岗

本报讯（通讯员 周祥）11 月 26 日，经过综合评选，丰山铜矿采掘车间共有 3 个班组、3 个机台被评为该车间安全达标示范岗、示范机台。

为进一步强化班组安全生产，该车间在所有生产班组、机台中，开展安全达标示范岗、示范机台活动。为确保职工广泛参与、取得实效，车间一方面制定了详细的评选细则，从班组安全学习、安全基础台账到工作现场的安全隐患排查、岗位操作等都制定了详细的考核评分标准和一票否决事项；另一方面加大宣传，通过班组每周安全学习会、黑板报等阵地，对此次活动进行深入宣传和及时报道。同时，车间组织评选小组，设立专项资金，每月进行评选，对达标的示范岗、机台给予物质奖励并及时公示。自开展此次活动以来，车间共评选出了 13 个达标班组、机台，共奖励 7000 余元。

井巷公司 以学习促管理提升

本报讯（通讯员 叶圣华）11 月 22 日，井巷公司在该公司五楼会议室举办 SOP 知识培训班，集中为 30 名基层单位 5S 负责人、5S 管理员、技术人员讲授 SOP 流程图制作、质量体系等相关知识。

该公司按照集团公司“严、准、细、精”的管理理念要求，将管理学习培训作为长效机制，以学习促进管理提升，加快运用 5S 管理工具，扎实稳步推进“人要规范、事要流程、物要有序”的精益管理目标。为确保活动取得实效，该公司要求参加培训人员须按培训要求认真学习 SOP 制作，按期完成本单位 SOP 标准梳理工作，同时，将参训人员学习成绩和考勤与所在单位 5S 绩效挂钩。

动力分公司电讯车间 小程序解决大问题

本报讯（通讯员 吴一军）“把你们班岗位练兵资料、设备资料、全面预算记录调出来看一下……你们班电子班刊再补充一点照片就更生动了。”这是 11 月 18 日，动力分公司工会主席占和兴一行带队检查电讯车间运维班五型班组建设时的场景，只见运维班副班长黄群点击了几下鼠标，各类相关资料便一一呈现在了大家眼前。

今年以来，为切实提升班组管理水平，该车间积极组织攻关。利用 5 月份分公司开展“电脑下班组”活动这一有利时机，决定以电子书为载体，按树形结构将班组各项管理工作所需的资料记录分为管理型、学习型、效益型、和谐型、创新型等，从而形成了一套有效的班组资料、记录管理平台。解决了纸质书写费时费力、不易保存等问题，让班组管理更具条理性。该平台建成后，只要运行此程序，就能快速查阅班组各项资料记录，还可以对其中重叠内容进行归纳、合并。深受职工好评。

稀贵厂着力加强金属平衡管理工作



图为稀贵厂焙烧车间精晒班职工正在包装三氯化铀产品。（叶志海 摄）

本报讯（通讯员 叶志海）11 月 27 日，稀贵厂各车间及科室负责人在全厂召开的生产工作会议上，对十月份金属平衡预报表情况及如何梳理工作流程等事宜进行了总结。会上各车间分别就本单位金属平衡预

报情况进行了汇报及说明，对各车间提出的一些困难和建议，厂领导和相关职能科室进行了答疑和反馈。

加强金属平衡管理工作，保持较高的金银回收率，对于增加金银产量，提高企业经济效益，

减少资源浪费都具有十分重要的意义。当前，稀贵厂按照年初明确的金属平衡管理工作思路扎实开展工作：一是对计划、统计工作流程进行认真梳理，明确职责，理清思路，提高办事效率；二是对全厂的金属损失点重新

进行排查，完善作业标准，提高执行力；三是对各车间金属平衡管理工作中出现的计量等具体问题查找原因，安排整改。通过这些措施的逐步实施，该厂金、银、铂、钯等贵金属的直收率都有了较大提高。

从“赢”字中解读职工成长五要素

■ 李鸿

成长、成才、成功无疑是每个班组职工的梦想。可是当自己在成长过程中遭遇障碍时，该如何跨越呢？近日，在思考研究这个问题时，笔者从“赢”字中发现了职工成长的五个要素，受到启发，故在此小议一番，聊以共赏。

“赢”由五个汉字组成：亡、口、月、贝、凡，笔者认为它包含着成功者必备的五种素质。亡，即危机意识；口，即沟通能力；月，在古汉语中指肉，这里指强身健体。贝，指财富，这里指自身价值。凡，意为心态平和。

职工成长要增强危机意识。美国新管理大师彼得·圣吉曾对年轻人提出警告：“一个人学习过的知识，如果每年不能更新 70% 的话，那么他便无法适应社会的变化。”微软总裁比尔·盖茨也曾说：“我们离破产永远只有 18 个月。”俗话说得好，人无远虑，必有近忧。进入 21 世纪之后，随着科技的进步和社会的发展，我们步入了知识经济时代，企业的竞争步入了白热化，能在市场占据优势的不仅仅是靠人才、技术、设备等因素构成的综合实力，更是学习的速度。作为班组成员，

必须要有强烈的危机意识和紧迫感，树立终生学习、不断进取的成长理念，如果始终抱着“一招吃遍天下”的懒汉思想，终究是要被社会所淘汰的。

职工成长要强化沟通能力。没有沟通就没有效率。如果说以前靠掌握一门技术就能胜任本职工作的话，那么现在随着企业分工的愈加精细，我们每个人所处的岗位在企业整个工艺流程中所占的比例越来越小，只有各工序、流程间相互沟通、协调配合好，才能保证工作得以安全高效地完成。而对于我们班组成员而言，沟通不仅是顺利完成工作必须掌握的一项技巧，更是宣传自身形象、展示个性与能力最有效的渠道。一滴水，只有融入集体才能成为大海。我们班组成员要想在岗位上创造更大业绩，就必须将个人融入到班组这个团队中，使个人能力在班组团队的放大效应作用下，成为呈几何级数倍增的力量。因此，我们要认识到沟通是连接个人与班组的纽带。

职工成长要保持身体健康。毛泽东曾说过：“身体是革命的本钱。”职工无论是学技术、考职称、评先进，还是想要开拓更为广阔的发展空间，都必须依托于一个前提条件——健康的身体，饱满的精神。只有这样，才能做得更好。作为我们班组成员，在日常工作中要时刻牢记“安全就是幸福，安全就是一切”的警示，正确穿戴劳保用品，严格遵守企业各项安全规章制度和操作规程，不断提高个人安全工作的能力和水平，做到不伤害自己，不伤害别人，不被别人所伤害，把安全工作踏踏实实做在实处、落到实处。

职工成长要打造自身价值。20 世纪初，美国福特公司的一台电机出了故障，许多专家束手无策，最后由斯坦门茨修好。电机修好后，有关人员问他要多多少酬金，他说：“一万美元！”在斯坦门茨列出的账单说明上，他写道：“用粉笔画一条线 1 美元，知道在哪里划这条线 9999 美元。”从事例中可以看出，对我们班组成员来说，要想打造自身价值，就必须依托于班组这个基础和平台，从学好一门技术、练好一门手艺、提一条合理化建议，做一项发明创造开始做起，凭借个人在工作中所掌握的知识、经验、技术、绝活，

通过创造性思维和劳动，不断拼搏努力进取，才能最终实现自身价值最大化。

职工成长要保持良好心态。有人说过：“心态决定命运。”同样是半杯水，为什么在有的人眼里就是：“真好，这杯里还有半杯水。”而在有的人眼里就是：“完了，只剩下半杯水了。”这主要就是心态的不同。对于班组成员来说，成长的道路并非总是一帆风顺，也会遭受很多难以预料的挫折和失败，也许你付出了辛苦劳动暂时依然没有收获，也许你的一片好心却不被人所理解……那么也不要轻易气馁，别轻易放弃。要相信，成功就是 99 次挫折后的第 100 次尝试。在工作中班组成员要从最坏处着想，向最好处努力，不断从失败中总结经验教训，那么成功离你也也许仅一步之遥。

对于班组成员来说，成功的道路也许看起来有些漫长，但成长的过程却是实实在在触手可及的，只要你拥有了“赢”字所包含的，只有你拥有了“赢”字所包含的，只有你拥有了“赢”字所包含的，只有你拥有了“赢”字所包含的，只有你拥有了“赢”字所包含的，只有你拥有了“赢”字所包含的……那么赢在职场，赢在未来离你还会远吗？

鑫诚公司多举措 做实全面预算管理

本报讯（通讯员 李煌）11 月 26 日，鑫诚公司办公室负责人正在编制 12 月份部门预算计划。这是该公司推行“谁干事、谁花钱、谁编制预算”的全面预算管理模式的

一个具体体现。在推行全面预算管理工作中，该公司以制度建设为基础，以预算控制为核心，以现金流量为主线，建立了“每月一点评，每季一抽查，每年一考核”的考评机制，梳理了全面预算管理制度 13 项，建立了生产定额、劳动定额、主要工艺作业流程优化方案和计量设施完善方案。该公司及其控股各子公司遵照“无项目不考虑预算、无预算不安排资金”和“年定总量、月设计划、日控执行”的原则，严把现金使用关，按月编制资金预算，定期召开资金平衡会和预算分析会，严格执行预算过程的闭环管理，资金使用控制从“用了算”变为“算了用”。据统计，该公司现金流量的预算准确率和预算发生费用的平衡率同比分别提高了 65 和 46 个百分点。

冶炼厂修炉车间举办 精益管理培训班

本报讯（通讯员 范志峰）11 月 15 日，冶炼厂修炉车间举办了“精益管理”培训班。厂 5S 办相关负责人前来为车间职工授课，该车间 50 多名职工参加了此次培训。

课上，厂 5S 办相关负责人深入浅出地就 5S 管理的各项要素内涵、设施、设备如何实现“三见本色”，推行问题票的作用、意义，实施全员自主改善的重要性，以及如何建立并执行标准化作业流程等方面的知识进行了详细讲解。同时结合车间现状提出了诸多宝贵意见。通过此次培训，职工们对精益管理理念有了更进一步的认识，为 5S 精益管理的持续推进奠定了基础。

冶炼厂硫酸车间一工段 电脑办公助推 全面预算管理

本报讯（通讯员 喻亚丽）11 月 26 日，在冶炼厂硫酸车间一工段班组长工作例会上，对该工段全面预算管理实行电脑办公的议论最为激烈，生产四班班长彭定国说：“电脑办公后，我每个工作日可节约两小时，还有成本核算员的一小时，一年可节约 792 小时，合 33 天，现在我有更多时间投入到生产工作中了。”

今年 6 月，为了便于管理，该车间安排一、二工段主控工一起作业，一工段多出一台旧电脑，工段长李敏决定将其利用起来，用作该工段全面预算管理工作。该工段首先在电脑上建立了成本核算、绩效考核、账务公开三个项目的档案，再召集四个班组的成本核算员、福利考勤员进行电脑表格制作、文档编辑等知识的培训，于 9 月份开始在网上试运行。经过几个月的试运行，各班组全面预算管理工作负责人员已经熟练掌握了相关工作的电脑作业程序。