

来自铜绿山矿露采车间的报道

走管理创新之路 逆境中再创辉煌

1971年,铜绿山矿露采车间正式投产运行,在41年的生产经营中,为公司的发展作出了巨大的贡献。2007年由于古矿冶遗址问题的客观原因,露采车间停止了爆破作业,年产5000吨到500吨的巨大落差,让其从曾经的弄潮儿跌入了低谷。公司五大战略号角的奏响,使该车间再次觉醒。从精益化管理中找出路,在自我提升中凝练价值,露采人便是凭着深挖硬啃,锁定矿山既定目标和年终增产任务,在矿山建功立业的战场上,一朝亮剑再现英雄本色。

科学合理的组织生产,任务量突破瓶颈。500吨矿山的任务量,这在露采车间生产的历史上是新低。面对露天生产的不确定因素,技术经济指标的高低直接关系到生产任务的完成,为此,技术员深入生产现场,对北坑各个作业面进行了盘点。每班配矿时,这些技术人员同调度人员一道,将每一车的矿石都进行精心搭配,风里来雨里去,

坚守在各个生产点。在大家的共同努力下,露天矿综合回收率达到了78%,超出计划8个百分点。车间采取多种办法调动职工的积极性,将原有的事后奖励变为现时的计件工资,并首先在采掘工段实行了该考核办法。反铲司机们的劲头更足了。班长老周原是一名从事电铲作业的老司机,他认真学习反铲的操作技能,平时也老喜欢琢磨从哪个角度破碎能又快又减少钻头的磨损,很快成为了他们中的佼佼者。他感叹道:自从实行了计件工资,这个班好派多了,班组成员“出满勤、干满点”变为一种自觉行为。

持之以恒推进全面预算管理,向成本要效益。不能爆破作业,露天开采的成本无疑就会增大,为此,一场向成本效益的大“惠”战在车间全面掀起。车间以“全面预算管理”为主抓手,将成本按照层级管理,可控的原则划分至机台班组,一旦当月指标异常便要求组织分析,促进了职工对设备点

巡检的高度关注。车间劳财组制作了统一的领用料登记台账,车间领导挂点到各个班组,一起探讨和研究班组成本的运营。大车司机是露采车间最忙碌的一线岗位,其油料消耗更是该车间成本一项大的支出,实行全面预算管理后,车间测算出每一台车出一趟需要消耗的油料,并将机台油料消耗与大车司机的个人绩效挂钩,在生产过程中有效的杜绝了跑空车现象,提高了装车的质量。每年的汛期也是车间投入成本较大的一个时期,大到泵房的电机设备,小到防汛的草袋,品种多,用量大。今年,根据防汛预案负责该项工作的综合工段进行了成本预算,车间主管发现预算用的草袋跟去年数据是一样的,立即找来了工段长让他汇报。工段长理直气壮地说:“每年这一项都是差不多的。”车间主任立即根据今年的废水再利用工程,汛期降雨量较去年少等实际情况将露天采场的防汛情况进行了分析,结果充分说明今年草

袋的用量明显少于去年,工段长不得不心服口服地拿回预算表重新进行预算。从以往开放式的领料,需要什么领什么,到计划需要什么领什么,这样一个过程的转变是曲折的;从生产成本总体控制,到落实到班组、机台控制,这样一个过程也是踌躇的;从事后分析到过程控制,车间的预算准确率从刚开始的80%提高到85%,每月不会因为成本超支而扣钱,露采车间职工愈来愈感觉到预算管理的重要意义。

持续改进绩效考核管理,向管理要效益。管理就是效益,提升管理档次就是实现增效,这是露采职工认定的一个理。从公司推行全员绩效考核制开始,露采人就在思索自己的管理提升手段。有作业量、作业指标的岗位车间实行计件工资,在无法确切核算作业量和作业指标的辅助、后勤岗位实行“工时制”。将工时制分为岗位工时、劳动工时、其他工时三大类,并对每一类工时

进行规范。刚开始个人绩效考核指标库里的指标很难对其进行量化,为了将该项工作落到实处,车间劳财组和各班组的挂点领导同班组的成员一道,共同对个人绩效考核指标进行梳理,逐条进行量化,指标不合理立即进行修订,通过严格实施绩效考核后,职工变过去的坐等班长派班为主动向班长“请战”,一些急难险重的工作在职工中也成了“抢手货”,就连平时大家不屑的公共区域的卫生打扫,也成了“香馍馍”。每月工资发放时职工们深切体会到“收入凭贡献”这句话的意义。

“破旧立新”这是古往今来的一句至理名言。精益管理就是要破除以前工作中的陋习,不断的创新工作思路,工作方法。一路走来,露采人明白只有创新才能发展,只有发展才能生存。这个创新的过程,也是对自身价值的一个历练,相信露采人的路会越来越坚强。(曹标 张红)

车间开展“四无”班组达标竞赛活动

铜绿山矿露采车间通过开展“四无”班组达标竞赛活动,将安全工作扎根班组。

为了确保活动落到实处,该车间成立了“四无”班组达标竞赛活动小组,每月不定期地对各个班组安全生产情况进行全面检查。在检查中,车间注重过程的控制,将班组安全会、门检制、对话制、现场确认制、安全隐患的查处整改作为主要考核项,结合年初制定的安全承包责任书,规定凡是发生安全事故的班组一律取消竞赛资格,并扣减安全风险金。很多班组将“一法三卡”、“安康杯十二个一”等主题活动融入到“四无”活动共同开展,不仅为广大职工营造了安全生产氛围,丰富了活动的载体,还为“四无”班组的创建打下了良好的基础。(张红)



生产场景



矿领导与车间领导在一线了解生产



年终检修



工会活动



岗位练兵



车间上下一心创高产

综合工段综合班精益管理成效显著

铜绿山矿露采车间综合工段综合班,是一个很普通的后勤服务班组,可是就是这样一个个班组,连续四次获得矿授予的“给力班组”称号,连续两次夺得公司“优秀改善团队”称号,他们一项看似不起眼的改善项目捧回了湖北省冶金行业QC成果发布特等奖。

班组共有12位班员,由于班组工种多、所需工具也很多,又因公用工具无人管理,因此经常会出现工作时找工具的现象。在5S精益管理的帮助下,班组所有的工具全部定位放置,并规定责任人每天工作完毕及时清理。此举不但提高了工作效率,也让职工看到了5S管理工作带来的好处。班组由此掀起了5S整顿的热潮,排班室焕然一新,工具间、备品备件区摆放有序,工作环境有了极大的改善。2012年全矿掀起了一股力争“给力班组”的热潮,大家都在琢磨着对什么东西进行改善。班组的改善亮点层出不穷,劳动工具的小小改善,运输工具的创新,往往是加焊一段铁板、一个螺丝就能起到意想不到的作用。

在露天防汛中,更换潜水泵一直是一个难题。由于环境特殊吊车进不去,更换潜水泵需要大量的人力,潜水泵和管子泥沙在一起很沉重,更换一台潜水泵常常要花费大半天的时间。为解决这一实际难题,班组成员共同商讨解决之法,受到龙门吊的启发,大家制作了一个简易“吊架”工具,操作方便,可直接提起进行更换,以前五个人做仍显吃力,现在只要两个人就能完成,该项成果获得了湖北省冶金行业QC成果发布特等奖。(张红)



防汛抢险

车间组织岗位培训提升职工素质

露采车间将岗位培训作为提高职工理论水平和实际操作能力的重点工程,并开展了形式多样的培训学习班。

电铲司机、水泵工是车间重点工作岗位。为了提高职工的技能,车间在上半年对这两大工种进行了理论知识和岗位操作培训。学习培训采用集中培训授课、班组学习、集中讨论、导师带徒等方式进行。通过一个月的实际操作培训和实践操作检验,两大工种的实际操作水平有了很大的进步。大车司机是车间主要工作岗位,他们的每个细小的操作都意味着成本和安全。11月,车间开展了一次别开生面的“大车司机岗位技术比武”活动,比武将交通运输理论知识和实际操作两项作为考核目标。7名大车司机通过紧张激烈的比武,展现各自的理论及操作水平,赢得了现场职工的喝彩声。管理人员的素质提升工程也被纳入了培训之中,结合现代企业办公需要,也加入了电脑办公软件操作培训。在一系列的学习和培训中,职工业余生活得到了丰富,个人技能得到了提高,车间职工的整体素质也有了大幅度的提升。(张红)

三举措加强党员队伍建设

208名职工队伍,有60名党员,几乎每三个人中就有一名党员,就是这样一支强有力的队伍,在车间生产经营面对各种实际困难时,带领着广大职工一路走来,始终保持着队伍的生机勃勃和昂扬斗志。

优秀的队伍源于团结务实的班子。“火车跑得快,全靠车头带”。车间班子成员年龄层次虽然各不相同,但是“千方百计全面完成生产经营任务”的目标是一致的。为了更好地倾听职工的声音,班子成员坚持民主生活会制度,广泛征求党员、群众的意见。班子成员主动查摆工作上和生活中的不足,增强领导班子的凝聚力、战斗力。在全面预算管理和绩效工资改革推进过程中,车间召开动员会、议事会意见听取不下10次,在个别岗位发生争议时,相关劳资负责人带着班子成员的意见,与职工面对面进行沟通。通过耐心地

讲解,细致入微地交流,绩效工资工时考核制在车间各个岗位全面铺开。在干部下基层活动中,各级领导坚持每周到挂点班组参加班组的工作,在一年多的下基层活动中,班子成员坚持每月至少解决班组两个问题,准确地掌握职工思想和工作情况,及时化解职工在思想上、工作上、家庭中出现的误解和矛盾,呈现出班子团结、上下协调一致、职工思想稳定、政令畅通的良好局面。

进步的队伍源于坚持不懈地学习。车间党总支十分注重党员干部的学习和思想动态,坚持每月集中组织两次学习。在学习集团公司董事长、党委书记张麟《再谈解放思想》一文后,广大党员积极开展讨论。特别是湖北省打造千亿元支柱产业现场会在公司召开,党总支认真组织党员学习了现场会精神,并要求每名党员撰写

心得体会。从“两个毫不动摇”的学习,到“国有企业是共产党执政根基”等等当前形势任务的学习,很多党员的思想有了极大的转变。以往党员同志们在一起议论最多的是“露采要是真正停产了我们怎么办”,上级调研提得最多的也是“露采人的前途在哪里”,现在取而代之的是“我们工段又捧回一个给力班组”,“我们班组又有了一个新的改善亮点”,在学习中要求进步,学习技能的党员越来越多,与此带动的是更多职工的认同。

活跃的队伍源于实实在在的载体。2012年车间党总支扎实开展“人工石回收”、“一亮二比三创”等特色活动,将党员先锋模范作用实实在在地体现在工作岗位上。各支部以“党员人均创效一千元”作为创效目标,扎实开展创新创效活动。采掘工段以“每天多工作一个小时,每月多出

矿20吨”为目标开展创效活动,4个月过去了,该支部的党员坚持每天多工作一个小时,累计多采矿100吨,创效达25万元。综合支部结合5S改善活动,对工作岗位上的仪器、设备进行改造,创效达3.76万余元。该支部综合班班长是一名新党员,在支部开展该项活动时,他有意识地号召班组成员参与,通过集体的智慧共同创造价值,班组多次获得矿“给力班组”称号以及公司的“优秀改善团队”称号,在全矿众多班组中独树一帜。

“问渠那得清如许,为有源头活水来”,露采车间党总支始终坚持党员队伍建设源于基层、源于实践、源于实际,将党建工作融入到生产经营目标中去,将务虚与务实紧密的结合起来,真正成为了生产的助推器,行政的好帮手。

(张红)