



冶炼厂厂长张功金在现场为厂2012年度“优秀班长”获得者披绶带(资料图片)

# 管理创新提规模 竞进提质强效益

——冶炼厂2013年工作报告解读

## 2012年工作回顾

2012年冶炼厂牢固树立精益生产观念,根据全年复杂多变的生产形势,灵活调整生产组织方式,以系统稳定运行为重点,以追求最大产能为目标,科学组织生产,精益过程控制,较好完成了全年生产经营目标和任务。全年完成矿产粗铜x万吨(金属量),同比增长x%;阴极铜x万吨,同比增长x%;硫酸x万吨,同比增长x%。A级铜产出率达到x%,硫酸优等品率达到x%,阳极铜主品位达到x%、外观质量合格率达到x%,均优于考核指标。合理组织生产,实现利润x万元,其中余热发电实现边际效益x万元,使用金精矿、含金砂等效益原料,增利x万元。进一步完善渣运费控制管理,节约运费x万元;开展澳炉煤耗攻关,节约成本x万元;自主修复喷枪x支,节约成本x万元。

## 2013年工作安排

以科学发展观为指导,贯彻落实党的十八大精神和公司、厂第一次党代会精神,按照公司“两会”要求,坚持以市场为导向,以效益为中心,创新机制,精益管理,竞进提质,确保实现“提规模、强效益”的工作目标,为公司打造“五个有色”,实现“一流铜业、国际品牌”发展愿景作出新的更大贡献。

### 【关键词】经营增利

强化全员设备设施运行管理,提高保障能力。一是强化责任落实。所有的设备设施都要处于管控之中,要把设备的管理责任、全员的设备维护责任、专业维修责任,层层分解,落实到人。二是强化保障机制。进一步加大备品备件进厂验质力度,完善备品备件质量、数量的保障机制和能力。三是强化激励机制。四是强化技能提升。通过组织专题设备培训、导师带徒、岗位练兵等方式,广泛开展互学、自学等活动,定期进行评比和表彰,着力提升全员设备操作技能和维护技能。

强化生产组织管理,加强过程控制,保证各系统高效运行。一是要增强协调能力。二是要增强自转能力。三是要增强应急处理能力。四是要增强岗位创新能力。同时,围绕生产组织的高效运行,各单位还必须着力抓好炉寿攻关和澳炉检修准备工作,改善原料的稳定性,保证系统均衡生产、信息的传递及处理及优化作业方式“五个方面”的工作。

切实保证阴极铜产量、质量目标的实现。转炉车间要加快阳极板质量攻关进度,攻关组要加大攻关力度,努力为阴极铜生产创造条件。各相关科室和相关人员要围绕30万吨系统的问题,继续全程参与完善、全程提供服务、全程加强与公司有关部门的协调沟通,实行重点工作责任落实到人,为全年阴极铜生产目标的完成献计献策,再作贡献。

加强技改项目管理,按期完成改造项目。今年,3#精炼炉的改造、1#转炉的改造、转炉高压风机及硫酸污酸系统的改造对全年生产都有不同程度的影响,要确保按期完成改造任务,尽可能减少对生产的影响。

加强安全管理,确保安全生产。一是安环科针对年初安全工作会议的各项要求要明确责任,拿出具体措施,确保逐项落实。二是要根据公司安排,积极推进安全标准化体系建设和职业安全健康管理体系统建设,确保有效运行。三是加大隐患排查整改力度,加强季节性安全管理,强化安全基础管理,从严治理隐患,堵塞安全漏洞,确保安全目标。四是要加大厂区交通安全治理力度,完善厂区物流规划和交通安全设施,加强进厂车辆和外来人员管理,杜绝交通事故的发生。

### 【关键词】管理增效

切实增强岗位的操控能力,突出“严”和“准”。一是要建立完善全厂的能耗、材料、备件、工程费用的报表体系。二是要加强对成本消耗水平的分析,不断改进控制力度和控制水平。三是要改革不适应新要求的管理体制和管理模式,

整合生产流程和管理流程,提高管理效率。四是要抓住澳炉煤耗、渣运费管理、阳极铜燃料成本等关键成本控制点,实现管理增效2000万元以上。

增强应变能力,突出“细”和“精”。一是要增强适应市场的应变能力。二是要增强对效益原料的应变能力。三是要增强岗位创新和应变能力。

加大基础管理的精益控制程度。一是持续推进“三化”达标工作。力争8月底达到“事要流程化”的目标。二是持续深化全面预算管理,提高过程管控水平。三是加强人力资源管理,提高劳动生产率。四是完善绩效管理考核模式,推动岗位增值创效。此外,要继续抓好金属平衡管理、质检计量管理、信息化建设、班组建设等各项工作,不断提升整体精益控制程度。

### 【关键词】竞进提质

强化品牌建设,提升产品质量。一是要加大质量管理体系的运行监管力度。加强质量体系运行的过程控制,保证体系运行的有效性、充分性和适宜性。二是保持产品实物质量的稳定。要实行质量事故、顾客投诉的责任追究制度,进一步强化全员质量意识。

强化执行力建设,提升工作质量。一是切实加强干部队伍建设。进一步完善绩效考核考评机制。二是要进一步提升服务质量。切实加强两级机关作风建设,改进工作作风,深入基层、服务一线,解决实际问题,提高工作效率,为生产稳定创造条件。

强化文化引领作用,提升全员素质。一是全力推进企业文化建设。以“学理念,见行动”等活动为载体,实施企业文化落地工程,确保公司核心价值观、管理理念、经营理念等文化理念入脑入心,进一步增强凝聚力和向心力。二是不断提升职工队伍素质。三是推进清洁花园式工厂建设,外树形象,内练品质。

深化改革,创新机制,实现创新驱动促发展。一是推进管理架构创新,实现资

源优化促发展。要加快体制创新的进度,完善管理架构。元月份电解系统已经进行整合,力争利用3—6个月的时间完成实质性整合,实现有效自转。二是推进技术管理能力创新,实现技术创效促发展。要继续围绕生产经营开展技术攻关。要组织开展广泛的对标管理活动。三是要调动科技人员创新创效的积极性。要进一步完善二、三级工程师的管理和评价机制,推行项目负责人制,为实现技术创效作出贡献。

### 【关键词】以人为本

千方百计激发和引领广大职工立足岗位作贡献。一是把技术培训与岗位练兵、技术比武、争当首席蓝领等活动结合起来,激励广大职工积极参与生产经营做贡献。二是要尊重职工的首创精神,继续开展职工先进操作法等评选活动。三是切实发挥工会、共青团等群团组织的重要作用,动员广大职工立足本岗位作贡献。四是要努力把干部职工的辛苦指数转变为幸福指数,在完成经营目标的基础上,不断提高职工收入水平,实现企业发展成果共享。

关心职工生活,继续为职工办好事实事。今年要着重为职工办6件实事,一是坚持开展好20年工龄职工、各类先进人物的疗休养工作,适当扩大一线接尘接毒岗位职工体检及疗养范围。二是继续开展扶贫帮困送温暖活动,关心新增弱势群体。三是进一步为丰富职工业余文化生活创造条件,完善职工体育文化活动中心,改造渣冷职工活动场所。四是适时对35吨综合排班楼进行改造。五是配合公司做好广东大门外停车场的规划和管理。六是按公司部署,加快职工洗浴、洗衣中心建设。

认真履行社会责任,全面推进节能减排。要运用精益管理和技术改造两个手段,不断改善接尘接毒岗位职工的作业环境,积极探索稀氧燃烧等新节能技术的应用,抓紧完善尾气脱硫项目、污酸改造项目、发电效能提升等工作进度,最大限度地发挥节能减排的综合效益。

## 指导思想

以科学发展观为指导,贯彻落实党的十八大精神和公司、厂第一次党代会精神,按照公司“两会”要求,坚持以市场为导向,以效益为中心,创新机制,精益管理,竞进提质,确保实现“提规模、强效益”的工作目标,为公司打造“五个有色”,实现“一流铜业、国际品牌”发展愿景作出新的更大贡献。

## 全年目标

产品产量目标:矿产粗铜XX万吨(金属量),阴极铜XX万吨,硫酸XX万吨,发电量XX万KWh。

成本利润目标:总成本控制在XX亿元以内,实现利润XX万元。

产品质量目标:A级铜产出率≥XX%,硫酸优等品产出率≥XX%,阳极铜主品位≥XX%、外观合格率≥XX%。

技术经济指标:铜冶炼回收率≥XX%,金冶炼回收率≥XX%,银冶炼回收率≥XX%。

职工收入:在完成全年经营目标的基础上,力争职工收入持续增长。

## 十件大事

2012年,冶炼厂克难攻坚,完成了十件大事:

一、全厂克服多种困难,主产品产量均完成公司计划,并创历史新高。

二、技术成果明显,全年获得5项国家技术专利。

三、质量管理成果丰硕。熔炼车间一项QC成果荣获“国优”称号,电二车间二段槽面三班和转炉车间精炼炉四班分别荣获“全国质量信得过班组”称号,硫酸车间一段生产一班荣获“湖北省质量信得过班组”称号。

四、新系统两次检修顺利完成。

五、完成厂领导班子调整。张功金、王闾、胡广生、万军、夏亮、曹龙文、陈学文、万黎明为冶炼厂新一届领导班子。

六、治改工程进展顺利。2号精炼炉改造工程竣工点火;余热锅炉并网发电;4号转炉改造竣工并成功点火;30万吨铜加工清洁生产示范项目通电试生产。

七、不断深化精益管理,全年实现精益改善成果190项。

八、首次在一线生产岗位和技术岗位评选“首席蓝领”,成立3个职工创新工作室。厂连续三年被评为湖北省“安康杯”竞赛优胜企业。

九、成功召开中共大冶有色金属有限责任公司冶炼厂第一次代表大会;成功组织了公司、厂、车间三级职代会换届。

十、厂党委扎实开展解放思想大讨论,深化基层组织建设年、“喜迎十八大,争创新业绩”和领导干部班组长工作日等活动。



表彰先进集体

## 两会行动

备料车间抓好四項工作:一是抓好设备维修管理。二是理顺行车班、卸车班及卸料站管理,提高带料、卸矿、转矿能力。三是持续推进预算管理、5S管理等管理,覆盖到班组、全员。四是狠抓成本控制,实现降本增效。(李莉玲)

熔炼车间结合车间实际,从工艺指标优化、炉衬挂渣保护等方面重点攻关,确保澳炉安全运行达到一年期炉寿;努力提高精矿处理量;加强技术创新工作;以职工创新工作站为平台,达到工艺优化、效益提升目的。(范丽霞)

转炉车间提出了“123”的工作思路。“围绕一个中心”,即车间坚定不移地围绕完成x万吨矿产粗铜产量任务目标不放松。“实施二个优化”,即优化生产工艺流程,优化成本管控模式。“实现三个提升”,即提升基层班组、工艺技术人员、职工克难攻坚的主观能动性。(张娟)

电解车间全面落实厂“两会”精神。一是通过梳理各项管理制度,进一步强化全员绩效管理;二是强化生产组织管理,加强过程控制,保证各系统高效运行。三是大力改善工艺流程和设备,最大限度地发挥工作效率的提升潜能。(魏马亮)

发电车间落实四項工作:一是配合澳炉炉寿攻关。二是优化汽轮机发电机输出组织方式。三是通过精细化操作、精细化管理等过程控制进一步降低车间生产成本。四是加强管理,提高设备完好率和可开率。(曹丹丹)

硫酸车间制定四項措施:一是强化生产管理,组织协。二是加大技术攻关力度和经济技术指标控制。三是狠抓设备管理,确保运行设备作业率100%。四是加强成本控制管理,确保完成全年成本费用指标。(赵彩霞)

渣缓冷车间一方面建立方位图,确保渣缓冷时间,防止发生放炮事故。另一方面抓好交通安全管理,每月定期加强有车人员一次交通安全法规学习,增强职工上下班途中交通安全意识。(王建华)

污水车间强化环保责任意识,加强环保设备安全,加强职工队伍建设,做好日查日检,着力抓好环保工作,人人环保为有色作贡献。(黄红梅)

