

用绩效杠杆 推动管理变革

——丰山铜矿班组绩效管理改革侧记

今年,丰山铜矿大力推行班组绩效管理,用绩效考核杠杆,推动班组管理变革。打破职工“按时上下班,干活拿工资”的旧观念,用绩效管理盘活班组管理工作,突出过程和细节,注重流程控制,使班组管理不仅有“量”的提升,更有“质”的飞跃。

打破旧观念 实施新变革

一直以来,职工都遵循“多劳多得”的原则,只关注作业量的多少,相应地,管理部门也主要是进行计件、计量考评,以“量”定工资。由此,职工忽视了“质”的提高,盲目追求产量,更不会去关注成本等问题,高产付出的是高代价。在这之前,车间的考核基本是以简单项奖的分配为主,由于考核奖惩额度小,车间只考核到班组,班组对各岗位工作的考核不够明确,岗位工种之间的考核分配差距不大,未彻底体现出技能促效益、收入靠技能的管理思路,使职工岗位技能水平停滞不前、职工

技能提高意识不强。该矿自去年底加强班组绩效管理以来,形成了一套完整的符合各车间生产实际的考核办法体系:一是制定班组组织绩效考核办法,包括主要工作内容等方面;二是根据各岗位的不同,提取具体的考评指标,做到“因岗制宜”;三是对考核结果的运用,主要体现在工资上;四是绩效反馈,对员工上一个考评周期存在的问题及考评结果进行及时反馈,促进工作更好地开展。

班组绩效考核通过“正面引导”的方式,改变了职工的思想观念,激发了工作积极性,每个人都成为班组自主管理的主人。今年3月的一天,选矿车间碎矿班运矿皮带发生拉断现象,当班班长金振华生怕影响生产,及时向车间汇报生产故障,并组织操作工做好抢修准备工作。自开展绩效考核后,职工们明白,如果不及时处理故障,恢复生产,他们这个班就白

干了。当检修人员建议班长换一条新的皮带时,班组不答应了,班长明白,如果换新皮带,成本将大幅超支,班组职工不但拿不到工资,还可能要倒贴钱进去,所以坚持要维修工进行维修,而不是更换皮带。这就是实行全员绩效考核后最根本的变化,职工不但要做事,还要尽量把事做得更好。今年以来,选矿车间成本相比去年有了大幅下降,职工人均收入与去年同期相比也有了大幅提高。

管理重结果 更注重过程

该矿绩效考核,主要针对三个方面的内容:日常行为、标准作业流程、生产业绩。对职工的考核,从计件计量过渡到业绩和行为能力的考核,以前考核重心只在结果方面,往往忽视了一些安全操作规程等内容。今年,该矿对班组进行绩效考核,不仅重视结果,更注重过程,考评落实到细节上,要求职工规范、标

准化作业,实行精益化管理。同时,尽可能量化标准,如选矿品位等就进行了具体的数据说明,不能量化的则注明详细的工作内容,工作有了具体的目标和任务,就不会像“无头苍蝇”一样乱撞,凡事都可井井有条,有规划地进行。

各车间积极响应,全面推进班组绩效管理,取得了良好的效果。以前的掘进工区,根据完成情况发放工资,现在依据实际情况,规定一个合理的掘进量,超过的给予奖励,不足的则进行相应的扣罚,实行统一管理。掘进生产炸药和钎具一直是掘进生产成本的大头,该矿将成本纳入绩效考核,规定成本超支部分职工工资扣抵,节约部分给职工奖励,极大地增强了职工的成本意识,降低了生产成本,提高了生产效率。

细节决定成败,班组绩效管理实行后,从接班到交班形成了一个流程化的工作行为考核细则,促进

了管理的规范统一,极大地提高了工作效率。绩效考核提高了生产力,增加了工资收入也直接增强了职工的工作积极性和主动性。以往井下掘进生产作业多是外用工,经常到上班的点找不到人,严重影响生产组织,实行量、本、利、质“四位一体”的绩效管理模式下,职工的工作积极性被充分调动起来了,在岗时间也能创造更多的效益。

变革出活力 效益同分享

绩效管理改革通过岗位工种区分考核,考核重点突出,行为考核流程化,为企业增添了活力,企业效益在增长,职工收入在上涨,双赢局面就此打开。

岗分制的实行,打破先前不考虑个人贡献的局面,一人一岗,根据岗位完成指标进行考核,极大地提高了职工的积极性。例如皮带工,之前200米、300米都没有进行区分,职工的工资基本一样,如今进行了

细分,管的线越长拿的越多。在此公平的机制下,自然能够带动工作热情,班组各项管理工作得到加强,职工收入明显提高。选矿车间磨浮班突出两项经济技术考核指标,对职工操作业务技能提出了更高的要求,职工不再是干满8小时,就全额拿工资,还要根据完成的工作质量来确定工资收入。今年一季度,选矿车间磨浮班成绩最好的一个班组的绩效奖金可以拿到10000元以上。通过开展全员绩效考核,该矿生产组织更合理,职工工作积极性增强,收入明显增加,车间生产成本也有所降低,这个双赢的局面都来自绩效考核。

“不以规矩,不成方圆”,班组绩效管理虽对职工有一定的约束力,但是只要运用得好,更大程度上是对职工的激励。员工是企业最鲜活的细胞,他们的积极性被调动起来,整个企业自然充满了活力。

(单艳红 陈三平)

安全时讯

铜绿山矿水电车间“三加强”保安全

本报讯(通讯员 李细胜)6月11日,铜绿山矿水电车间对供电线路进行了检查。

为全力做好今年的迎峰度夏工作,该车间立足测温、巡视、监屏等基础工作,制定出了各类应急预案,采取“三加强”,进一步提高车间安全管理水平。加强设备测温工作,对重点设备进行跟踪监测和检修,并将测温和检测数据及时统计、上报。加强巡视力度,如正常巡视、交接班巡视、特殊巡视、熄灯巡视等。加强信息监测,总配电站要密切关注监控站内的中央信号盘,在认真执行24小时监屏制度的同时,还要对采高站和工人村配电站的进线柜的负荷、供电线路及微机保护参数变化等进行实时监控,发现问题及时上报。

冶炼厂污水处理车间多举措堵安全漏洞

本报讯(通讯员 张淑萍)6月5日,冶炼厂污水处理车间对硫酸各岗位作业现场的设备进行了一次全面系统检查,发现问题及时处理,并要求各设备责任人定期保养。

针对硫酸作业现场点多、面广、线长、安全作业情况复杂等特点,该车间制定了多项措施堵安全漏洞。加强制度建设,将每个岗位的安全操作规程重新审核后上墙,从车间到班组层层建立安全领导小组,每周召开一次安全生产“碰头会”,实现全员安全承诺。加强各作业现场设备的检查、维护,发现问题及时维修。加强职工安全教育,该车间成立了由车间领导、班组长、安全员组成的帮扶委员会,对“三违”职工实行“家访式”帮扶教育,为职工讲解安全知识,解决生产难题,不断增强职工的安全意识。

铜山口矿选矿车间采用新技术固定30米浓密池轨道基脚螺杆



图为选矿车间职工正在清理30米浓密池轨道基脚固定螺杆螺孔。刘佳家 摄

本报讯(通讯员 姚建军)6月11日,铜山口矿选矿车间利用生产调整间隙,组织职工,采用从兄弟单位学来的新技术、新工艺,对30米浓密池轨道基脚固定螺杆重新进行钻孔固定。以解决轨道固定螺杆基脚松动而造成的支架光轮轴损坏,延误生产的难题。

铜山口矿选矿车间扩能改造后,进入30米浓密池待处理的铜精矿增加了近两倍。造成浓

密池支架负载加大,支架光轮打滑时,给轨道固定螺杆带来不断地冲击和震荡,致使螺杆松动,引起一系列设备问题。传统的维修、更换浓密池轨道基脚螺杆的办法,是将其基础部位全部清除掉,将强力螺杆与混凝土整体浇灌成型,施工难度大、周期长,影响了生产进度。为此,该车间积极组织技术人员和生产骨干,

主动探讨新技术、新工艺,到该矿井下实地考察快凝早强水泥

卷锚杆使用效果,决定在浓密池原底座上增加螺杆,并使用速干水泥进行快速固定,在保证施工质量的前提下大大缩短了施工周期。

6月初,该矿机修车间就自行加工100套强力螺杆,并采购回4箱共计240卷固定材料。于11日上午,安排好停车手续,交代安全防护注意事项后,职工们便用电锤,沿轨道一周,均匀打孔,并按照操作技术要求,向

孔内注满清水,将筒装水泥卷快速塞入孔内,在30秒内,将强力螺杆立即打入孔内。水泥在60秒后开始凝固,120秒后完全固化,24小时后达到最佳效果。经过该车间职工数小时的持续劳动,100根强力螺杆被安装到预定位置。轨道基脚螺杆松动的难题将得到有效解决。

小改革

为了“金牌员工”的目标

——记铜绿山矿选矿车间磨浮工段技师王延华

他,多年来不下十次拒绝私人选矿厂高薪厚待的邀请,执著地坚守在岗位上;他,用绿叶对根的情谊在平凡中磨砺人生,展现着责任和担当。他就是铜绿山矿选矿车间磨浮工段生产一班技师、矿2012年度“十大明星工人”王延华。

勤学苦练当技师

“作为一名普通劳动者,我要勤学苦练,提高素质,增才干,叠加自身‘含金量’,力争成为一名‘金牌员工’。”这是王延华在自己的笔记本上写下的一段励志格言。

1990年,王延华被分配到铜绿山矿选矿车间磨浮工段当了一名球磨工,23年从未挪过“窝”。2005年,经考核晋升为磨浮工段技师。凭借着多年的工作经验和一股热爱工作、坚守岗位的敬业热情,使王延华逐渐成为现在集班组长、成本核算员和磨浮工段技师于一身的“多面手”骨干职工。

作为一名磨浮技师,在日常工

作中,王延华坚持协助给矿工抓好台时处理量,通过巡检,从分析原矿性质入手,根据原矿硬度的差异,合理调节球磨进出水量的大小。为达到最佳磨矿效果,他坚持每班20多次用手去摸矿浆的浓细度,在漫长的体验和多年的摸索中,矿浆将他的双手打磨成了“铁砂掌”,同时也造就了他“一摸准”的绝技。有一段

时间,因矿石品位变化大,分级溢流浓细度不好把握,影响了浮选技术指标的稳定和提高。王延华主动协助同事调整操作,分析矿石性质、变化规律以及钢球、给水的配比。在他的指导下,班组整体操作技能水平有了很大提高,去年,球磨浓细度达93.8%以上。多年来,他先后四次被公司授誉“技术能手”的称号,去年还代表公司参加了黄石市第十四届职工技能比武大赛,获得了球磨工个人第二名的好成绩。

心细艺精保安全

作为班组长安全员,王延华针对

设备老化、岗位人手紧张等不利因素,倡导“零事故、危险预知和全员参与”的安全生产目标。他充分利用“问题票”的提醒平台,采用“安全隐患提醒”的形式,组织职工全方位查报安全隐患,去年,他个人全年提醒隐患10多起,整改率达100%。

为做好危险预知工作,王延华利用班前会,把生产和设备运转情况告知班员,并提出本班的安全防护重点,以实例剖析的形式让职工善于接受、得到启示。他协助班组长在全车间率先倡导和完善了班组“曝光台”制度,将在巡检中发现的问题磨机的声音很沉闷,怀疑是球磨“涨肚”,再查看电流表,发现指针偏大,并还在持续下降,于是他准备停止给矿,可当他经过分级机返砂槽时,发现是由于生产压力不足,于是他紧急吹响生产操作柜上的铃,告知当班职工要立刻调整操作,从而避免了一起生产事故。正是由于王延华这种认真负责的精神,确保了

班组全年安全生产的稳步进行。

精打细算降成本

做事耐性、细心,是职工们对他的评价。作为班组的成本核算员,王延华根据矿、车间的要求和班组实际,提出并建立了“班长主抓、核算员主析、全员主控、事事主节”的班组预算管理网络。

为强化细节降成本,王延华向班员特别是给矿工分析、讲解只有合理提高和稳定台时处理量,才能控制和降低水、电、药剂等生产成本。针对浮选工把药剂用量添加到位后,只重精矿品位和回收率等指标,不重药剂用量多少和认为“油多不坏菜,多用总比少用好”的思想,将浮选指标和药剂消耗分开考核,奖扣到人,科学分析,制订出了指标与药剂消耗的最佳点。在班组非定额材料的领取上,王延华严格采取“一支笔”的领料方式,并由班长到现场确认,杜绝部分职工冒领、多领的浪费行

为。由于严格把关,材料支出由以往每月800至900元降至目前的200至300元。今年一季度,班组全面预算管理获得了车间第一名的好成绩。

多年来,他多次婉拒了私人选矿厂的高薪聘请,当别人不理解他时,王延华心平气和地说:“我是一个平凡、普通的球磨操作工,我没有豪言壮语,也干不出惊天动地的大事。但是大冶有色给了我工作岗位,是组织给了我学习技术的机会,是领导和同事给了我支持和帮助,我怎么能为个人私利而舍弃大伙呢?坚守岗位,平凡着、奉献着,这就是我的快乐。”

这就是王延华,一个普通但不平凡的球磨工。凭着这股坚定的信念,必将汇成更多的正能量,激励更多为企业的大发展、大跨越作更大的贡献。(蔡向明 赵典矿)



稀贵厂精炼车间多坩造液降本增效

本报讯(通讯员 陈林 陈胜忠)“自从将单坩造液改为多坩造液以来,经过一年的生产实践,已取得了显著的成效,电解液周期由11天缩短为6天,目前已累计节约成本5万余元。”6月13日,稀贵厂精炼车间电金班班长张普在班前会上高兴地说道。

制备电解液是生产黄金的一个重要工艺环节。近年来,随着该厂黄金产量的增加,传统的单坩造液法周期长,制备电解液量越来越大,不能满足生产的需要。为此,该车间职工集思广益,去年4月底,电金班职工展开了造液方式技术攻关,经过反复分析、试验、对比,提出了将单坩造液改为多坩造液的建议,并把电流控制在合适的范围内,经过试运行,电解液周期明显缩短,效果良好。通过造液工艺的技术革新,既使电解液满足了生产的需要,保障了生产的顺利进行,又促进了该厂降本增效工作的有效推进。