

2 专题报道



▲讨论 王克礼 摄



▲考核 阮平 摄



▲看矿 邱杰 摄

绩效好起来 工资涨上去

——铜绿山矿选矿车间全员绩效考核管理纪实

铜绿山矿选矿车间在去年绩效考核取得良好成效的基础上,再接再厉,牢固树立“以市场为导向、以效益为中心”的生产经营理念,进一步完善“工作有标准、管理全覆盖,考核有盲区、奖惩有依据”的全员绩效考核评价体系和工资分配机制,把绩效考核管理作为激活生产力的有效手段,推动生产经营安全、高效发展。

从严考核强责任激干劲

选矿车间全员绩效考核实行车间、工段、班组三级管理模式,方案层层酝酿、责任层层传递、考核层层落实、激励层层传导。考核执行过程严格公正,评分严谨精细。通过评价、反馈、改进的循环过程,完善考核机制,提升管理水平。

碎矿工段作业点多,十几条皮带如果巡检不到位,极易发生安全事故,影响生产。7月的一天,碎矿二班负责看504号漏斗的女工褚腊梅在岗位巡检时,发现皮带转速减慢,她擅自分析是漏斗衬板卡住了下矿口,当即向班长卢胜利报告。卢班长火速带领左青山、李占营来到现场。清理了皮带上的矿石后,卸下漏斗下方的皮带支架,把衬板切割成小块。几个人忙而不乱地把衬板碎皮取出,清空下矿口,装好皮带支架。40分钟后,皮带又欢快地运转起来了。

“按绩效考核办法,对褚腊梅、左青山、李占营要给予绩效加分。”卢胜利在班前会上对职工们说道。

对碎矿而言,成本大头,一项是用电消耗,一项是皮带损耗。每个班组都有核定的总变动成本,超支抵补,节支全留。矿石性质发生变化需调整碎矿流程,与510号圆锥破碎机相连的509号圆锥破碎机经常处于空负荷运转状态,造成用电成本浪费。在流程调整时,岗位操作工主动断开509号圆锥破碎机连锁装置,在保证作业流程正常运转的情况下不启动509号圆锥破碎机,从而大大降低了生产电耗。以往皮带清扫器的材质是刀片,极易刮伤皮带,既提高

了岗位故障率,也增加了成本。职工自己动手小改小革,用旧皮带制成一字刮板和入字刮板,从而保护了皮带,保证了清洁效果,降低了成本。不仅如此,由于职工责任心提高,开车时间从45分钟至1小时缩短到30分钟至40分钟。台时处理量由原来的平均每小时210吨,增加到现在的平均每小时252吨。

磨浮工段通过日公布指标的方式,激励职工精心操作,认真巡检。一班职工许建华,如今比以前更勤快了,指标有保证,每个月的收入不低于3000元。二班有位职工当月只拿到1400元的工资,在全工段职工工资排名中垫底,于是,他找到工段“扯皮”。工段负责人拿出当月的考核明细给他看,问他:“你的技术指标是什么水平?你看岗位尽到责任没有?”原始记录让他心服口服。经过此事,他的工作态度逐步转变,从不上心到渐渐上心,来回巡视的次数明显增多,从第二个月后的绩效进步了,工资也就涨起来了。

磨浮四班的王海兵技术并不拔尖,但责任心极强。平日里,他来回巡检很仔细,认真观察起色、色泽的变化,积极向技师和技术组请教如何正确给药。王海兵以勤跑、善问的责任心,保证了磨浮指标的稳定性。5月份,他以3136.9元成为浮选工工资排名第二。

因地制宜定重点明特色

碎矿工段作为该矿绩效考核的试点单位,今年以来,总结了绩效考核推进过程中的经验、做法,在大体框架不变的情况下,从班组的组织绩效和班组长个人绩效入手,加大了对班组长综合水平的考核力度。

班组组织绩效的考核内容对应班组长个人绩效的工作行为、工作业绩,每班正、副班长的绩效工资、班组长津贴、工段奖励、单项奖约1800元浮动,6个班组长共计1万多元捆绑考核。以往,班组长个人绩效虽然与班组组织绩效挂钩,但力度不大,没有实行捆绑考核,彼此工资差距不大,使得班组长

竞争意识和危机意识不强。现在,班组长们个个绞尽脑汁,想方设法加强管理,提高组织、协调、沟通、处理突发事件的能力。通过职工的个人绩效、日考核、月兑现,调动职工积极性,保安全、疏流程、抓台时量,各个班组都力争优质高效运转。

在对班长的考核上,与碎矿工段捆绑式考核不同的是,磨浮工段正、副班长分别按班组长人均金额1.25、1.15的系数提取班组长总金额,促使班组长想方设法协调生产,加强自我管理。磨浮三班班长曹友兵喜欢在班组管理方法上琢磨,勤于在岗位间来回巡视,及时解决。班组连续3个月拿下综合指标第一名的好成绩,他个人收入也比起另外3个平行班的班组长高出三四百元。

相较于碎矿、选铁、脱水工段侧重于对工作行为的考核,磨浮工段将考核的重点放在技术经济指标上。720元绩效工资与行为指标挂钩考核,提取1000元岗位工资和车间指标奖对技术经济指标进行考核。采取单项指标奖、班组综合指标排名奖、个人行为纳入组织绩效、班长参与班组考核等多重考核模式,促进3个工种、班组的协作,为最终稳定指标打下了坚实基础。

以往只对精矿回收率进行考核,易造成给矿、球磨和浮选3个工种互相推诿。针对这一问题,今年磨浮工段在对精矿回收率进行考核的基础上,对给矿台时量、球磨浓度实行同等考核,并纳入单项奖,金额从去年的400元提高到900元。对给矿前8名、球磨前6名、浮选前5名按奖励金额的不同百分比予以奖励。这样,既调动了职工的积极性,又强化了各工种协调配合的责任。

竞争合作显成效促共赢

“升级版”绩效考核实行后,班组与班组、班长和班长、职工与职工之间互相竞争,上一班为下班服务,上一岗为下一岗创造条件,竞争合作促进共赢。

班组管得好,班组长收入也高。碎矿工段3个生产班组在班长的带领下,

各项管理紧盯对标,你追我赶。各班组长合理组织安排,尽量缩短空车时间,职工加强设备点巡检,做好一级维护,减少设备故障率,提高台时处理量。班长对本班和自己的缺点、弱点“门儿清”。每周三的周会,换个角度看同样的生产现场,总能让他们有新的收获。一班以二班为目标,班组管理水平有了一定程度的进步,其不甘落后的学习劲头让另两个班不敢小觑;二班是“老牌子”的红旗班组,工人先锋号,职工的主动性和积极性令人称赞;三班稳扎稳打,上升势头强劲,几次当选车间安全隐患提报优胜班组,在安全管理上值得一班和二班学习。在竞争中互相学习,在学习中赢得竞争。6月、7月生产二班以其良好的生产管理势头在车间绩效考核评比中两次获得第一名;8月生产三班抢回了头名;生产一班更是全力以赴,要扳回一程。在这种“你追我赶、力争上游”的氛围中,该工段生产经营也跟着稳步推进。

谁的技术好,谁就是大伙心目中的“明星”。磨浮三班的职工谭俊就是这样一位“明星”。5月,他以1400元的浮选单项奖“笑傲江湖”。“技术不行,咱就多学多问多琢磨。”如今是职工们说得最多的一句话。技术组和技师成了职工频频提问请教的对象,技术组和技师也有问必答,帮助职工提高技术水平。岗位练兵、技师课堂成为职工学技术的好平台。磨浮工段坚持岗位练兵,月月兑现奖励,定期举办的技师课堂,就算本班不当班,职工们也会跑来,在工段会议室里认真听讲。虽然“同行是冤家”,但是工人技师并没有“留一手”,而是倾囊相授。“大伙的水平都上来了,才能优化指标,创造更多的效益!”王延华说出了工人技师们的心声。“有压力才有动力,虽然不是学生,该学还是要学。技术学到手了,谁也抢不走,还能提高收入,多好!”很多职工如此感慨。

要想绩效好起来,工资涨上去,仅完成个人指标显然是不够的,各工种和职工之间必须加强配合,团结协作。磨浮一班的刘师傅经验丰富,却因年纪大

产生了“混”的想法,弄得职工们都怕和他搭伙,影响浮选精矿指标。新的绩效方案出台后,工段专门对他做了思想工作,使刘师傅明白技术不能荒废。老将

摆正心态“重整河山”,责任心上来了,工资收入直逼3000元大关,成了浮选工看好的“香饽饽”。

(李琳琳 梅晓艳 赵典矿)



▲优化指标 秦霄 摄



▲精心维修 邱杰 摄

以绩效考核为镜

——记铜绿山矿选矿车间磨浮工段生产三班浮选工谭俊



▲谭俊在工作中 梅晓艳 摄

“绩效考核就是一面镜子,工作勤不勤奋,技术水平高不高,指标控制好不好,都能从绩效考核上看得出来。”铜绿山矿选矿车间磨浮工段生产三班的谭俊,以绩效考核为镜,勤跑、勤看、勤动脑,不断优化浮选技术经济指标。绩效考核的“镜子”,照出了他每月占据浮选单项奖前6名的闪光形象。

谭俊喜欢把工作做在前头。每一次接班,提早到岗位,到给矿、球磨岗位上转一转,再和上一班的同岗位人员交流一下工作情况,为自己这一班生产做好准备,这已成了他的习惯。

看浮选不能单干,还需要给矿、球磨两个岗位的密切配合。往往某个岗位上

的一个现象,反映的却是整个磨浮生产的问题。虽然谭俊的岗位,只是粗选、精选槽,但他的眼睛,却关注着整个流水线。矿石性质的变化、给矿台时量的大小,是他在给矿岗位最想掌握的;溢流浓度高低、前、后水的大小,是他在球磨岗位上关注的重点。通过关注那些数据的变化,他基本上可以预见当流程走到他的岗位时,浮选会出现什么情况,并迅速作出调节,又快又准。回收率的稳定,同他的事前正确预判密不可分。

当浮选调整正常后,在休息室歇口气,不长,只有一两分钟。接下来忙什么?巡视。长长的浮选通道,来来回回地看,不放过一个细小的变化。走累了,碰上

矿石性质不佳,他就搬个小板凳,坐在两个浮选槽间,来回看。一旦发现槽槽、跑槽、刮水、泡沫小等不正常现象,他快速排查原因,作出判断并处理。单单一个槽槽、跑槽,就有好几种原因,没有丰富的经验和功底,先排查原因,就得耗去不少时间。9月2日至5日期间,矿石性质不佳,谭俊在当班巡视时发现粗选槽槽槽,其它液面异常。此时,细度、风量均正常,他判断是矿石性质发生改变后,起泡剂用量偏小。经向当班技师和值班工长反馈后,适当增加起泡剂用量。20分钟后,浮选恢复了正常。

及时清除影响指标的故障,谭俊可谓不遗余力。有段时间,2号浮选隔筛被

杂质堵塞,充气效果不佳,影响浮选指标。他及时向工段反映,并协助检修。隔筛上的杂质,别人一般拿水管冲一冲了事,他却主动钻进浮选槽里,在狭小的空间躬着腰,把重达30斤的隔筛一块一块地取出来,冲洗干净,再把浮选槽底清洗一下,最后又一块一块地装回去。8块隔筛和浮选槽,全部被清理干净。当他从槽底上来时,满身泥水,大伙都记住了他的模样,并赞叹道:“这可是让全工段都受益啊!”

肯干活,会干活,干好活,自然指标好,收入也高。以绩效考核为镜,照出了一个尽职尽责、业务精湛的好职工。(梅晓艳)