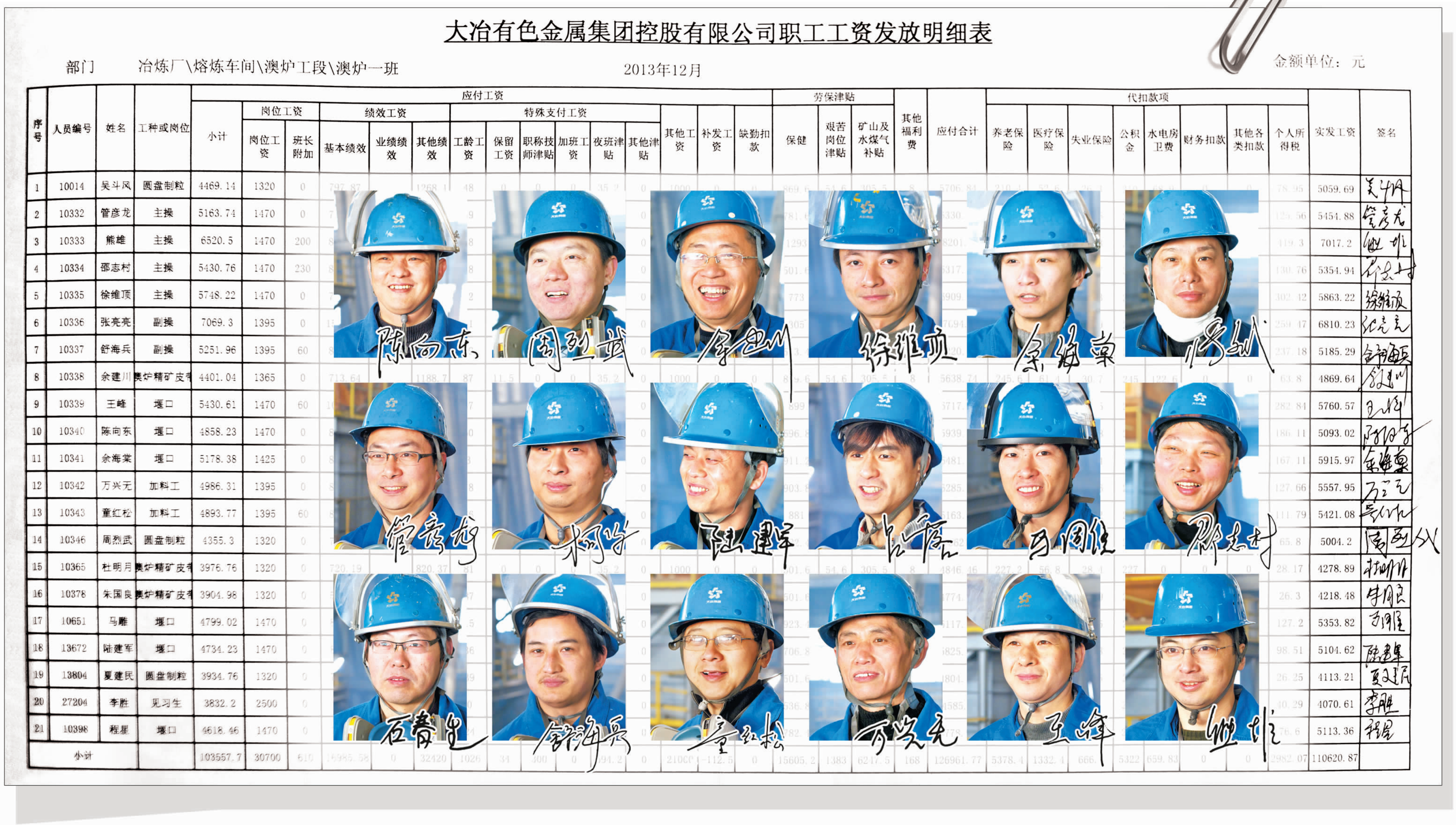
绩效管理 晒工资

用勤劳和智慧提高工资收入

绩效管理『晒工资』之冶炼厂熔炼车间 澳炉一班



大冶有色金属集团控股有限公司职工工资发放明细表

部门 冶炼厂\熔炼车间\澳炉工段\澳炉一班 2013年12月 金额单位：元

序号	人员编号	姓名	工种或岗位	小计	岗位工资	班长附加	个人所得税	实发工资
1	10014	吴斗风	圆盘制粒	4469.14	1320	0	78.95	5059.69
2	10332	管彦龙	主操	5163.74	1470	0	125.56	5454.88
3	10333	熊雄	主操	6520.5	1470	200	119.3	7017.2
4	10334	邵志村	主操	5430.76	1470	230	130.76	5354.94
5	10335	徐维顶	主操	5748.22	1470	0	302.12	5863.22
6	10336	张亮亮	副操	7069.3	1395	0	259.47	6810.23
7	10337	舒海兵	副操	5251.96	1395	60	237.18	5185.29
8	10338	余建川	澳炉精矿皮带	4401.04	1365	0	63.8	4869.64
9	10339	王峰	堰口	5430.61	1470	60	282.84	5760.57
10	10340	陈向东	堰口	4858.23	1470	0	186.11	5093.02
11	10341	余海棠	堰口	5178.38	1425	0	167.11	5915.97
12	10342	万兴无	加料工	4986.31	1395	0	127.66	5557.95
13	10343	童红松	加料工	4893.77	1395	60	111.79	5421.08
14	10346	周烈武	圆盘制粒	4355.3	1320	0	65.8	5004.2
15	10365	杜明月	澳炉精矿皮带	3976.76	1320	0	28.17	4278.89
16	10378	朱国良	澳炉精矿皮带	3904.98	1320	0	26.3	4218.48
17	10651	马雕	堰口	4799.02	1470	0	127.2	5353.82
18	13672	陆建军	堰口	4734.23	1470	0	98.51	5104.62
19	13804	夏建民	圆盘制粒	3934.76	1320	0	26.25	4113.21
20	27204	李胜	见习生	3832.2	2500	0	40.29	4070.61
21	10398	程星	堰口	4618.46	1470	0	76.6	5113.36
小计				103557.7	30700	610	2982.07	110620.87

▲ 澳炉一班 2013 年 12 月份工资表 （资料图片）

▲ 澳炉一班职工在堰口作业

澳炉一班，现有职工 20 名，主要职责是对铜精矿、辅料进行配比后带入澳炉进行熔炼作业，为沉降电炉提供混合铜渣熔体，为硫酸生产系统提供制酸烟气

好雨知时节。3 月 24 日，一场春雨滋润着冶炼厂区，在巍然矗立的澳炉上空徐徐飘洒。

熔炼车间：2012 年生产成本超支 1000 万元
2013 年节约生产成本 195 万元

澳炉一班作为冶炼厂的特殊、关键岗位之一，承担着冶化生产“咽喉”的重任。重点岗位应如何进行工资分配，面对全员绩效考核管理制度的大力推行，熔炼车间领导班子也面临着阵痛。

车间主任骆祎说：“要打破‘大锅饭’这个‘锅’职工们刚开始有些接受不了。但从澳炉目前的生产组织情况来看，‘干多干少一个样’的想法已经没有生存空间了，绩效考核已成为大势所趋。”

2013 年，熔炼车间在全车间 15 个工种岗位中全面实行规范科学、可操作性强的绩效考核。2013 年车间共处理铜精矿 125 万吨，按照厂对车间处理铜精矿每吨 2.24 元的绩效考核办法，车间将这 2.24 元核发给了相关岗位的职工（如图一），当班职工到下班时间，基本能够知晓当班的绩效收入情况。形成了车间职工基本绩效 + 生产单项绩效 + 技术管理绩效的考核模式。大家多处理一吨铜精矿就多拿一份钱，凸显效率、公平合理。

据骆祎介绍，2012 年熔炼车间生产成本超支 1000 万元，2013 年实行绩效考核后，节约生产成本 195 万元。根据厂绩效考核办法，奖励车间 47.9 万元，车间将这 47.9 万元根据年初制定的 7 个单项奖（如图二）核发给了职工。

尝到了绩效考核的甜头，在 2014 年车间工作会上，车间领导信心满怀地说：“今年，大家要再接再厉，充分运用绩效考核的杠杆作用，保持 2013 年工资增长水平。”

澳炉一班：“提高收入，我们靠的是勤劳和智慧”

澳炉一班的墙上挂了很多含金量很重的奖牌，如“全国质量信得过班组”、“黄石市五一劳动奖状”等，彰显着职工的勤劳和智慧。

“提高收入，我们靠的是勤劳和智慧。我们自创的澳炉喷枪尖挂渣作业操作法获得公司“十一五”创新成果；在炉寿攻关方面我们也有较大突破，不但大幅降低了维修费用，而且有效延长了生产周期。”班长邵志村笑着说道。

2013 年，澳炉一班围绕澳炉炉寿攻关、延长喷枪寿命、分配澳炉原料、堰口除焦等难题，集思广益，广泛征集合理化建议并积极改进、创新工艺，成效显著。

针对澳炉烟气温度高、总量大等问题，班组成立了技术攻关小组，通过反复试验，最终找到了燃料煤和还原煤的用量平衡点，使澳炉生产平稳，精矿处理量维持在一个稳定的高位。随后又根据生产情况，合理配比粉煤、块煤、原煤粉的用量，有效降低了澳炉煤耗和成本。针对传统挂渣方式容易导致挂渣不均匀、枪头易损坏的问题，提出了“三步挂渣法”。此项工艺的应用，不但保证了喷枪挂渣均匀，而且延长了喷枪的使用寿命，提高了开风时率和产量，澳炉取得了正常运转 14 个月的好成绩。

针对澳炉生产过程中烟道易结焦，大量结焦垮入炉内，导致堰口堵塞，喷枪难以正常运行的问题，澳炉一班提出了“四个点加入结焦抑制剂”的方案，此举大大提高了澳炉的作业效率，延长了炉寿，创造了澳炉第一期炉寿 381 天的国内同炉型最好纪录。针对溜槽中混合熔体和烟气外溢的现象，班组提出了制作新型耐高温溜槽盖板，兼具使用稻草保温的方案，增强了保温效果，有效避免了熔体外溢，保证了烟气可顺利进入环保烟道。

小建议蕴藏大智慧。澳炉一班全体职工，充分发挥聪明才智，结合生产实际，认真摸索、刻苦钻研，不断改进耐火砖砖型、喷枪套筒风管的支撑筋条，采用木炭除焦法清除堰口溜槽斜坡道结焦，利用熔体热胀冷缩的特性清理枪重等小举措，有效解决了许多生产难题，确保澳炉实现稳产、高产。

熊雄：2012 年拒绝当副班长，不想多干事
2013 年当上副班长，还想再多干点事

熊雄今年 36 岁，是澳炉的主操作手，也是澳炉一班的副班长，2013 年年收入为 73581.61 元。

2012 年的一天，澳炉工段为发挥班组骨干的作用，决定让熊雄担任澳炉一班副班长，没想到被熊雄婉拒。熊雄当时说：“荒年饿不死手艺人，我在班里的技术水平居前列，收入不会比别人少，当上副班长还得多管事，不划算。”

2013 年车间实行绩效考核后，班组职工生产积极性和创造性空前高涨，自主完成了许多技术创新项目。熊雄本就是一名有闯劲、有技术、肯动脑的青年，此时，他觉得如果当上副班长，不仅可以在管理中提升综合能力，还可以让自己的一些“金点子”付诸实现，在岗位上实现人生价值。

于是，熊雄主动请缨，车间领导欣然应允，就这样，他当上了澳炉一班副班长。

如今，熊雄感叹道：“2013 年我的年收入全班第一，这份高薪中饱含着我的勤劳和智慧，虽然辛苦，但我真切感受到了劳动带给我的快乐，我非常珍惜现在的工作岗位。”

相对于熊雄，澳炉一班职工余海棠 2013 年年收入显得不高，只有 52750 元。余海棠说：“收入低主要是思想水平低，对绩效考核的认识不高，以为车间的绩效考核是‘换汤不换药’，走走过场的，其实我还有好多劲没使上呢，今年我肯定好好干，靠自己的能力提高收入。”

◆ 图一

生产岗位（工种 / 每人）	绩效考核（单价：元）
主操岗位	0.0066
放铜岗位	0.0073
放渣岗位	0.0073
电收尘岗位	0.0051
风机岗位	0.0042
制粒岗位	0.0066
维修岗位	0.0051

◆ 图二

熔炼车间 2013 年生产单项奖	生产岗位（工种）
煤单耗奖	主操
系统平衡运行奖	制粒
放铜包数奖	放铜
渣运费奖	放渣
成本节约奖	全员
产量激励奖	全员
结焦处理奖	堰口

◆

公司 2014 年度绩效考核办法出台

日前，《公司 2014 年度绩效考核办法》出台，从条款中可以看出，“绩效”仍然是提高职工收入的有效途径。2013 年冶炼厂熔炼车间澳炉一班职工收入情况充分证明，他们是公司绩效考核管理制度的践行者和受益者。

2014 年公司绩效考核管理工作将紧紧围绕“坚持三化经营、实施五大战略、实现五上目标、打造五个有色”的经营思路，按照“改革创新、提质增效”的总要求，进一步优化绩效考核模式、指标体系、激励方式，建立市场化运行体系，健全激励与约束机制，调动各级组织、全体职工的主动性和积极性，提高管理效率，提升业绩水平，确保公司顺利实现 2014 年度营业收入达到 1000 亿元的目标。

公司绩效考核办法的四项基本原则是：坚持绩效考核的导向作用；坚持组织绩效分类别、个人绩效分层级；坚持预算从严；稳定收入预期、强化考核目标的刚性要求。

根据此《办法》，公司与各单位、部室签订《年度绩效合同书》，以契约的形式分解、落实年度绩效目标。并通过日常绩效管理和定期运营分析会对单位业绩情况实行管控。各单位要逐级建立绩效考评组织系统，将公司经营、发展、管理、专项工作等年度目标分解细化落实到各个岗位，从而形成从上到下层层传递、从下到上层层确保的考核指标体系。

在公司范围内，要建立“纵向到底、横向到边”的全员绩效考核管理体系，职工岗位绩效管理要实现常态化。对员工从工作业绩、工作行为和工作能力三个方面进行考核。工作业绩和工作行为实行月度考核，工作能力实行年度考核，考核结果与员工绩效工资发放、岗位工资调档、培训、评先、休养等直接挂钩。

公司还将对相关单位开展市场化核算、结算和考核，采取超利全留的考核模式，让能者多劳、让多劳者多得。

总策划 邱 杰 颜晓梅
策 划 刘旺林
摄 影 王克礼
采 写 王克礼

人力资源部
企业文化中心 **联合主办**