

黄金和白银是公司两大稀贵金属产品,其中“大江牌”银锭于2007年3月在伦敦贵金属交易市场注册。10月18日,从伦敦贵金属协会传来好消息,公司黄金伦敦注册工作之一的分析能力检测通过伦敦贵金属协会认证,这标志着公司黄金伦敦注册工作也取得重大进展。

# 「金质」班组的效能「革命」

走进稀贵厂精炼车间浇铸班

## ■ 班组简介

浇铸班是一个炼金铸银而闻名的班组,班组目前有职工21人,它为公司生产拥有4个“9”纯度并享誉国内外市场的金银产品,也因此被人誉为“金质”班组。2013年这个班组被中国有色集团评为“红旗班组”,今年10月份又被公司授予“优胜班组”称号。

总策划 邱杰  
策划 刘旺林  
图文 陶三保  
张笠  
梅夔  
叶建国



▲ 稀贵厂精炼车间浇铸班

12月10日,笔者走进稀贵厂精炼车间浇铸班,探访这些与金银打交道的人。走进稀贵金属生产要地,首先要通过两道关卡严格检查,这两道关卡更显现黄金、白银的珍贵。

一走进班组,就感觉这个班组真是“有钱”,到处堆放着金灿灿的金子和白花花的银子,连地下掉的垃圾也是金粒银屑的,就是在这样一个“有钱”班组,却因每月几百元的绩效奖金带来了巨大的变化。

每每谈及班组的变迁,浇铸班班长徐建宏感触颇多。他说:“2013年6月入园以来,我们班组21名职工主动承担了30人的工作量,人少事多,效率不降反升。班组产品产量、质量稳步提高,分别创下历史最好水平;班组的成本消耗直线下降,屡创新低;精细化操作稳步推进,入园前班组现场管理屡次验收不合格,如今不仅轻松达标,还时常位居稀贵厂验收考评得分的榜首。这一切的变化都源于绩效管理,正是绩效管理发挥了‘尺子’、‘镜子’、‘鞭子’的作用,撬动了班组工作效率的杠杆,给班组带来的是效能的提升。”

### “尺子”量工作 班员争抢活干

浇铸班班长徐建宏是名老铸工,当班长前,他有个喜欢记账的习惯。徐建宏说:“入园前,浇铸班定员是30人,每年黄金的浇铸量不足8吨,白银也就400余吨,活少人多,每天满负荷作业的时间最多5个小时。但就算是这样的配置和条件,活还是经常干不动,有的月份还会出现欠产,需要车间领导到班组来督战,最后才能勉强完成。”

按照徐建宏的描述,如果班组继续维持这种状态,那么入园后的生产几乎难以为继。资料显示,2013年6月入园后,浇铸班的人员由30人缩减到21人,而黄金和白银的年度产量任务前年翻了1番,今年翻了2番还拐弯。

面对繁重的任务和缩减后的人员,车间先是对班组开动员会,给职工们鼓劲打气,但效果并不理想,入园头几个月,产品产量任务就出现了严重欠账。

“必须有一把‘尺子’来量工作,来调动大伙儿的积极性,不能再像以往那样干多干少一个样,而是要按劳取酬,多劳多得,让大伙儿抢活干。”徐建宏跟班组职工开完交心会后,班组绩效考核随之放上台面。

将主产品按任务量核定绩效分。金锭:主浇手按照浇铸40块以内每次4分,60块4.8分;参与辅助配合的人员40块每次0.8分,每增加20块加0.4分。银锭:主浇手从加料、熔化、浇铸、整形、冷却,每块按0.1分计……能够细化量化的全部细化量变成成分,分就是钱,看到变化的班组成员工,瞪大了眼睛,磨拳擦掌上岗了。

绩效考核“尺子”的效用,随着2014年任务量的进一步增加而不断显现。今年1月份黄金、白银的处理量就超过了老厂和入园初的1倍;7月份黄金月处理量较1月份增加2.3倍,白银月处理量也增加2倍,随后又屡破新记录。尤其是白银生产,9月份,班组人均产出的白银就达到前所未有的4吨以上,是入园前的4倍。

为了完成当班作业量,面对浇铸包1200多摄氏度的高温和反复的重体力浇铸、搬运劳动,班组职工一干就是满满8个小时。班组中午就餐时间被职工们自己控制在20分以内,有时班员干脆人不带设备,轮流交替吃饭。



▲ 职工们抓紧时间吃饭

不断飙升的产量,带来的是职工工资收入的显著变化。班组职工月收入由入园前人均不足2000元,开始提高到3000多元,最高的月份个人工资收入接近6000元。

徐建宏说,以往班员最不愿意干的配合协同工作,现在都抢着干。多干就意味着增加收入,对班组意味着增加产量,提高质量。“抢”出的是班组的正能量。

### “镜子”照业绩 比肩行业一流

浇铸班生产的黄金、白银,质量受到上海和伦敦贵金属交易所的认可,是行业翘楚。而关系生产效率和效益水平高低的黄金、白银直收率,回收率指标,以及黄金、白银电单耗,在入园后却一直起伏不定。

单纯追求产量、质量并不划算,并不能给厂带来实际的效益,也影响了班组职工收入的提高。班组经过认真测算后,将绩效考核当作“镜子”,开始将考核比重向反映工作优劣和成本效益高低的关键指标倾斜。

金属损失点管控是提高黄金、白银直收率和回收率指标的关键。而对金属损失点进行有效管控,无异于是对生产操作方式进行的一场“革命”。浇铸班副班长胡化说:“金银浇铸作业虽然有很高技术含量,但由于操作过程完全靠人工,所以操作方式却相对粗放,浇铸过程中金银物料均会出现散落、抛撒现象。”

让点滴散落、抛撒都实现最大限度回收。经过班组集体讨论,对金银浇铸中的来料、加料、熔化、浇铸、整形、冷却开始全过程精心操作,用工艺纪律检查的方式进行监督检查,根据检查结果兑现绩效考核。当班作业时,即使产量、质量完成再好,若浇铸中途出现一定量的物料损失,都会影响班员的工资收入。

班组有员工很快尝到粗放作业的痛处。6月份,因为对散落物料未及时发现,有2人当月的绩效工资被否决了近一半。“当头棒”似的严格考核,让班员迅速找到了自己的差距。

小扫帚、小铲子成为当班员工人手必备的工具,作业后用来回收浇铸现场零星散落的物料;作业时手不抖,不飘火球,成为主浇手的硬性要求。正是这一系列的小变化,带来的却是惊人的大成效。11月份,当稀贵厂公布1-10月份的黄金、白银累计直收率分别为创历史最优水平的94.06%、95.34%时,属于分段指标考核的浇铸班的黄金、白银直收率、回收率指标则比厂平均后的水平要高出一大截,尤其是7月份以后,这两项指标屡创新高,达到同行业可比照数据的最优水平。

“镜子”照出了潜力,也激发了班员的斗志。在提高产量和优化技术指标的同时,班组开始咬住成本不放松。将降低金锭、银锭、金阳极生产能耗尤其是电单耗列为班组绩效考核的增量指标,向挖潜要效益、向增效要收入。

节能降耗的好点子、好措施开始“泉涌”。7月份,该班组提出节能降耗的自主改善建议8条,8月份12条,至11月底班组累计提出建议并实施改善措施达到30余项。

金锭、银锭浇铸前,铸模需要电烤箱进行10小时以上的加热烘烤,班组职工反复测试后,调整烤箱温度,将铸模烘烤调整到作业前4小时进行,仅此一项,每月节约电费达2万元。

金锭、银锭浇铸后的冷却水被处理后,循环

使用,仅此一项可节水可达百吨。

系列自主改善措施“上马”后,该班组成本、能耗大幅下降。其中金锭电单耗较入园前下降12%以上,银锭电单耗下降10%以上,均创历史最好水平。

班组青工小许高兴地说:“我们节约和下降的部分,厂里全部兑现给班组,既让我们增加了收入,也激发了我们在各项指标上比肩行业一流指标的斗志和热情。”

### “鞭子”促规范 增强责任意识

花多的地方,蜜蜂多。有甜头的事,干的人多。绩效考核发挥的导向作用,让浇铸班的生产效率和各项生产指标节节攀升。但在完成临时性任务、班组日常管理尤其是“三化”达标等工作上却被部分职工视为额外负担,一度提不起兴趣。

入园不久,浇铸班仅因为现场管理不达标,多次被车间和厂通报。用什么办法改变这一状况?班长徐建宏和副班长胡化动了不少脑筋。徐建宏认为,如果绩效考核中的“量工作”、“照业绩”是在做绩效的加法,那么还应该发挥绩效考核的“鞭子”作用,适当做减法,加减结合,才能进一步明确责任和任务。徐建宏的想法,很快得到了车间的支持。

于是,班组对绩效考核办法进行了修订,建立了工作行为考核,将完成临时性任务、班组日常管理工作只作减分考核,并入了班组绩效考核办法之中。这些工作未完成或完成不好,则挥动“鞭子”,采取扣分激励的办法,让职工们意识到担当责任和创造业绩同样也是个人劳动价值的体现。

3月份,公司启动黄金伦敦贵金属交易所注册工作。注册资料收集、材料准备、模具设计、模具和气动标识机的采购以及注册用实物黄金的浇铸均作为临时性任务交到了浇铸班。黄金伦敦交易注册是关系公司产品海外销售的头等大事。不讲价钱,只讲奉献,浇铸班全体职工展开了长达5个多月的攻关。白天完成当班作业后,他们就利用业余时间进行实物试验浇铸。晚上还利用休息时间收集整理资料,梳理浇铸操作心得。近200多个日夜,班组职工轮流交替作业,先后浇铸实物样品30多个批次共40余块,最终获得成功。11月上旬,班组按时向公司交付11块金锭样品,经检测全部合格且各项主要指标均优于提交注册的标准。

班组SOP流程的梳理、修订、学习成为班组职工每个人的必修课。绩效考核的“鞭子”作用,让班组职工学会了用揪自己辫子的方法,查找工作疏漏,提高个人素养。作业完毕后,工具严格按照要求摆放,现场卫生严格按照常态标准“日清日结”。自今年6月份以来,该班组在厂、车间组织的多次随机检查中,次次均合格。对此,精炼车间主任蔡光奇感触很深,这个班的管理让我们感觉最轻松和最放心。

绩效管理在被人誉为“金质”班组的地方,激活的是职工们的智慧、积极性和创造力,引发的是企业经济效益和职工工资收入的同步提升。

11月20日,集团公司董事长、党委书记张麟率队到稀贵厂调研。陪同调研的公司人力资源负责人在调研会上对浇铸班实施的全员绩效考核管理工作给予了高度评价——“浇铸班的绩效考核扎实、科学,成效显著!”



▲ 班长与班员完善班组绩效考核办法

## ■ 班组素描

### 工作服的故事

由于浇铸班职工接触的都是金子银子,所以对他们进出厂门有非常严格的要求。他们上班穿着自己的衣服,在安检的时候要换上工作服,下班后,要脱下工作服,洗个澡通过安检然后换上自己的衣服才能离厂。所以他们的工作服是不能离开班组的,穿破了后也不能当垃圾扔掉,要丢到冶炼炉里,提炼粘在衣服上的金银粉末。



▲ 副班长胡化回收现场散落金银碎屑



▲ 浇铸金锭



▲ 职工推着装白银的小车入库

## ■ 笔者手记

在这样一个天天与黄金、白银打交道的班组,绩效考核和精益管理发挥的作用不可估量。它关系到公司的经济效益提高,也关系到职工的工资收入增长。不积跬步无以至千里,不积小流无以成江河。班组管理工作一点点改善、一步步提高,给职工观念带来的却是翻天覆地的变化。希望正在摸索的班组可以借鉴一下浇铸班的经验,也希望做得好的班组将自己的经验与大家交流。班组是企业的细胞,如果每个班组的绩效考核管理工作都能做好,那样就能汇集成为强大的生产力,公司跨越发展的目标就一定能够实现!



▲ 职工们在一起检查产品质量