

用绩效杠杆撬动企业发展

——冶炼厂电解二车间阴极班绩效管理纪实

“9月份,我出勤21天,个人剥铜473槽数,成本控制奖125元……扣除五险一金后,实发工资为2988元。”9月30日,冶炼厂电解二车间阴极班职工李鑫将自己算出的工资总额和刚刚下发的工资表一对比,发现工资总数分毫不差,他不由地感慨道:“班组绩效管理实行日收集、月统计,每天只需将剥铜槽数及考核项填入报表内,就会自动生成当月工资,让我们的工资收入更加透明、公平、公开。”

每个岗位都能尝到甜头

阴极班共有职工18人,主要负责电解二车间“30万吨”生产项目的阴极铜洗涤、剥离、以及母板输出等生产任务。今年年初,该班按照冶炼厂“改革创新、深化管理”的工作总要求,大力推行绩效管理。由于绩效管理工作内容繁杂、涉及设备多、工作面广,班长袁正刚在制定相关制度时考虑到:如果将绩效管理工作单一地按照剥铜槽数考核的话,班组其他从事机组设备的点检、

维护以及故障判断等岗位职工的劳动价值无法充分体现出来。

“我们班有两套奥图泰机器人剥片机组设备,每个岗位就像是剥片机组设备中的每个螺丝,只有将每一个螺丝拧紧,这剥片机组设备才能稳定快速地运转。”为了有效解决这个难题,阴极班多次召开班组民主管理会,会上,袁正刚反复强调每个岗位的重要性。

随即,经过班组职工的集体讨论、反复协商,阴极班绩效考核“三个一”制度(工作业绩、工作行为、工作能力)正式出台了。该制度根据岗位性质、特点以及机组准时化作业的要求,在实行作业量考核的同时,还将班组的可控成本、岗位作业流程、安全管理、5S管理、班组建设等各项考核指标有效整合,形成系统的职工岗位绩效考核体系。此外,侧重考察岗位人员对机组设备的点检、维护以及故障判断能力等,通过班组成员互评和技能展示,进行工作能力评价。

“动车之所以跑得快,在于它每节

车厢都有动力。我们推行‘三个一’制度,职工工资收入=工作业绩+工作行为+工作能力,考核方式更科学、更全面了。现在无论在班组哪个岗位,只要你想干活、肯干活,都能尝到绩效管理带来的甜头,从而激发每个职工的潜能与活力。”一谈到绩效管理的话题,职工袁昌盛的话就说不完。

绩效管理是让大家多挣钱

“绩效管理就是扣钱。”“绩效管理就是拿张三的钱,补给李四。”在推行绩效管理的过程中,有的职工还有着这样的错误思想,造成大家对推行绩效管理工作的支持力度不够、热情不高。

“实行绩效管理的目的,就是希望职工在作业时综合考虑各项考核指标,通过精心操作、均衡调节,产生最大的生产效益,这样车间生产经营任务顺利完成了,职工的收入自然就增加了。”在车间管理会上,车间党支部书记谢迎松的一席话让职工们感觉醍醐灌顶,明白了车间实行绩效管理的良苦用心。同

时,车间在绩效考核中突出正激励,只奖不罚,充分调动职工的工作积极性。车间各班组以业绩最低得分班组的奖金为基准奖金,按分值增幅给予相应奖励,考核结果直接与各种评优评优相挂钩。“不奖,就意味着罚。”谢迎松的管理理念得到了职工的广泛认可。

在此基础上,阴极班将全年生产任务进行分解,明确每天的工作内容、指标、标准以及流程,将职工日常工作内容进行量化,形成“千斤重担人人挑”的局面。同时,根据职工工作能力及所在岗位的责任大小、技术难易程度等来确定分值权重,建立日检查台账对所完成的任务量进行核定,例如将个人剥铜槽数作为工作业绩考核指标,个人绩效工资=个人剥铜槽数×27元/槽+成本效益奖+工作行为奖,实现了绩效管理的常态化。

“通过推行绩效管理,职工不仅知道做每件事能拿多少钱,而且还知道该如何做事才能多拿钱。职工实现了从被动管理向自主管理的转变,现在班组各

项生产经营指标都得到了稳步提升,职工的工资收入每月增收近150元。”阴极班副班长叶飞满脸笑容地说道。

与各种管理相融激活活力

设备还是这些设备,职工还是这些职工,如何在现有的基础上实现突破?“绩效管理是一种有效的管理手段,能够和其他管理相互融合,相互促进,产生1+1>2的裂变效益。”通过推行绩效管理,袁正刚看到了班组的可喜变化。

绩效管理的推行,让“多干多得、不干不得”的观念深入人心。以前,工资收入差别不大,有的职工抱着混日子的心态,在工作中出勤不出工,劳动积极性不高。现在各岗位人员主动利用设备检修或轮空时间,开展设备维护、保养、清洁、润滑、紧固等工作,使设备保持最佳运行状态,阴极机组剥片量生产率由每小时150块提升到每小时300块,单组剥铜效率由原来的11小时提高到现在的8小时,职工作业班次也由“四班三倒”逐步变为“三班两倒”。

以前夹边条破损率一度高达11.57%,自从夹边条成本控制和职工个人绩效挂钩考核后,阴极班职工意识到要想实现工资增长,必须要攻克夹边条破损率高这个难题。大家积极开动脑筋,集思广益,开展了创新改善活动,使夹边条的破损率降到了1.3%以下,班组职工也因此获得夹边条成本节约额10%的奖励。

同样,电铜质量也是班组绩效考核的一项重要指标。为提高电铜质量,阴极班出台了相应奖励措施:对不合格电铜及时挑出奖0.5元/捆,不合格母板挑出奖1元/块。现在阴极班职工在剥片作业时,操作室内一个人操作,负责将不合格的铜、母板挑出来;另外一个人在外面做检查电铜质量、修整铜表面粒子、标记、设备点巡检、现场管理等工作,使得电铜质量合格率达到99%。这些看起来很小的激励措施,已在阴极班落地生根、遍地开花,为班组实现提质增效创造了大的效益。

(袁正刚、李鸿)

本报讯 国庆长假期间,在铜绿山矿XI号矿体开拓工程施工现场,近700名建设者坚守一线,严格按照计划要求,全力抢抓施工进度,“大建设”激战正酣。

XI号矿体开拓工程由混合井、浮选改造和深部开拓三个部分组成,混合井施工是其中的重要组成部分。为全力抓好国庆期间的施工任务,该项目各负责人轮流到井下施工现场带班作业,做好监督、指导、协调等工作。掘进队长董加恭介绍说,目前该队主要承担井下负845米中段卸料站浇灌和井下负862米中段喷浆两项任务,正积极采取措施,通过合理安排人员、增加设备等,全力确保施工进度。

在浮选改造施工现场,施工员罗建文介绍说,目前该项目已全面进入了收尾阶段,碎矿、筛分、磨浮、粉矿仓、浓密池等主要设施已基本完工,各主要设备严格按照计划要求安装完毕,千米综合管网实现全线贯通。国庆期间,各作业人员放弃休息时间,坚守施工现场;各项目负责人现场督导、协调,严格把控质量、安全、进度关,向着计划目标迈进。

此外,在XI号矿体负605米、负665米、负725米三个中段的施工现场,随处可见作业人员忙碌的身影。井下深部中段的开拓进度,关系到矿山生产大局,但受制于回风井提升能力,附产矿量供应异常困难。为此,该项目施工单位组建了采矿项目部,专项负责井下采矿和矿、废石提升等职能,以缓解供矿压力。

为保证国庆期间各施工单位生产的正常进行,铜绿山矿工程、技术、安全、调度、选矿、机运、水电、后勤等科室单位抽调骨干人员,实行24小时值守制度,定人定项目跟踪负责,全力服务重点工程建设。

(图文 秦霄)

铜绿山矿“大建设”激战正酣



10月8日,铜绿山矿XI号矿体开拓工程建设进入尾声。

丰山铜矿节能减排工作取得实效

本报讯 10月9日,笔者从丰山铜矿能源部门了解到,一至三季度,该矿用电量3306.36万千瓦时,与去年同期减少306.22万千瓦时,转供电同比减少243.18万千瓦时,电费累计节约212.60万元;全矿用水量同比减少11.5万吨,柴油用量同比减少8.85吨。另外,今年以来,该矿累计回收废水190.57万吨,废水循环利用力度不断加大。

该矿把节能减排作为重点工作,近年来,通过制定和完善《丰山铜矿能源管理办法》,加大考核奖惩力度,在采选电单耗、生产用新水量以及总用电量等方面均取得了实质性进展。

(卢卫星)

铜绿山矿组织中层管理人员观看影片《国魂》

本报讯 10月8日,铜绿山矿组织全矿中层管理人员观看践行社会主义核心价值观专题纪录片《国魂》。

该矿中层管理人员在看完影片后表示,影片中的“正能量”永远激励人们干好自己的本职工作。

(方园)

新闻故事

建国的“建国日”

“一个小螺帽的松动都可能影响设备运行,所以不能含糊。”10月1日,冶炼厂电解二车间种板班职工张建国正拿着梅花扳手埋头苦干。这天,对于与祖国同生日的他来说,可是个大节日。

交接班后,张建国进入现场,严密监护槽压、温度、流量、液罐液位的变化监测系统,为处理节日突发状况提供原始数据。种板班是大板系统的头道工序,承担着始板片生产任务,日产始板片近4000张,是大板铜的“口粮”。种板班工艺复杂、设备多,若出现疏忽会影响阴极铜产量。对系统设备这些“宝贝”,老张更是格外小心。平常两小时一次的巡查,他缩短为一个半小时,密切观察罐体添加剂加入时的温度动态,连晚饭都顾不上吃。

为了看清一个数据,触摸一根管线的温度,再狭小的角落,他都会努力调整身姿钻过去,查看那些位置偏僻、身居高处、暗处的仪表设备。“近期气温下降,润滑油的流动性差,对过滤器正常运转影响很大。”张建国介绍着,眼睛始终盯着过滤器转动情况。“关照”完过滤器,天色渐渐暗下来,寒意渐浓,他又来到槽面,给导电母排来了个简易“体检”。高电流负荷生产下,导电母排易出现发热现象,螺帽必须及时紧固,这样做能提高电流传导效率。他反复扭动着螺帽,豆大的汗珠在灯光的照射下晶莹剔透。几次调试后,螺帽终于被紧固,他抹了一把汗,高兴地哼起小曲。

“每一个环节都要认真把控。”一圈巡检后,他乐呵呵地笑,虽然大节日平凡,但他内心却十分喜悦:“要让系统多产铜,就需要我们努力去‘呵护’它们。在岗位上度国庆、过生日,我感到很自豪。”

(邓小辉)

“三仗”打造强班之路

——记铜山口矿质计部地磅班



在铜山口矿通往“老虎口”的路口,有个不起眼的小房子。每当夜深人静大家都安然入睡时,小房子里都点着一盏微弱的灯,在黑暗的道路上仿佛是那坚守的希望,这就是该矿质计部地磅班。成立于今年4月的地磅班主要负责的项目是坑采井巷和华冶公司供矿计量,它不仅是该矿对外服务的一个窗口,同时也是计量供应的重要部位枢纽之一,与铜山口矿、井巷公司等单位项目的整体利益紧密相连。

打好技术攻关第一仗

地磅班成立初期,质计部根据具体工作计划,将6名职工安排到地磅班。虽然这6名职工在自己原来的岗位上,是得力“干将”,但是初次接触这个岗位,面对陌生的设备,大家都手足无措。正当大家都无计可施的时候,地磅班年轻的班长陈鸿儒一拍胸脯说:“困难面前大家不要灰心,还有我呢!”大家看着这个2011年入职的新职工,都持怀疑态度;新来的职工连矿里的流程都不一定完全了解,更别说是独当一面地解决设备问题了。

说干就干,陈鸿儒立即全身心地投入到新设备的研究中。汽车衡,地磅

班最重要也是最关键的设备,在地磅房投入工作初期,陈鸿儒带领职工主要集中攻关汽车衡的使用状况和操作手法。在地磅班职工的研究和商讨后,在初期不能确保过磅准确率的情况下,陈鸿儒果断采取“老虎口”旁另一老磅房和新磅房结合称重的办法,找出误差和设备操作不当之处加以调整和改正。同时,地磅班职工还积极主动地学习相关专业知识和熟练掌握磅秤的操作规程及有关仪器、仪表的使用方法。在大家的共同努力下,班组成立5个月来,职工们慢慢熟悉并掌握了过硬的工作技能,班组各项工作的平稳有序开展,保证了矿石供应的正常进行,为矿计量管理作出了积极贡献。班员们对这些成绩感到欣慰,并称赞陈鸿儒是“初生牛犊不怕虎”。对此,陈鸿儒说:“困难面前大家都是勇者,工作成绩是大家共同努力的结果。”

打好严把计量第二仗

矿石供应是整个矿山获取经济效益最关键的一道工序,责任大、担子重,稍有疏忽,就会给矿山带来经济损失,既影响矿山的数量和数量,还可能引起参建单位之间的误会。因此,严把计量

关,手勤、眼勤,认真做好每一吨矿石的记录,是地磅班雷打不动的铁律。全体班员站在项目部的角度来看待自己的工作,在工作中勤奋敬业、精益求精。面对地磅班事多、人少等情况,班员们不敢有丝毫马虎,工作中严格按照规章制度和规定手续发料,不符合手续的一律不发,做到司磅、监磅严格处理。大伙儿在每次开磅秤前,都会对磅秤进行测试校对;车辆过皮重、毛重时,都要仔细检查,坚决杜绝堵塞;在磅秤运行过程中,时刻注意运行数据的变化,以防难以预料的情况发生。

6月18日上午,磅秤在运行过程中突然发生异常,电子仪表的量和磅秤显示屏的量出现严重误差。当时在监磅的熊露桔发现问题后,立即通知校对;车辆过皮重、毛重时,都要仔细检查,坚决杜绝堵塞;在磅秤运行过程中,时刻注意运行数据的变化,以防难以预料的情况发生。

地检查、复核,做到严格把关,确保了企业的经济利益。半年多的高峰期,他们150多天如一日,做到了零差错率、零事故,深受监理单位和用料单位的好评。

打好学习坚守第三仗

作为新时代的大冶有色职工,地磅班职工在工作中勤勤恳恳、自强不息。他们有着新的追求,其中包括对知识的渴望。自该矿工会开展岗位练兵活动以来,他们站在新的起点,进一步强化了班组岗位职责,制定了新的活动方案,并计划有步骤地实施每一项计划与任务。班组经常利用空闲时间组织班员们一起学习公司、矿山与科室的规章制度与文件精神。在项目部组织开展的“读一本好书”活动中,大家分享着各自的读书心得,并展开讨论,享受书本知识带来的快乐。在大伙儿不断地挑战自我中,班组管理水平不断迈上新台阶。他们在单独的上岗工作中除了技能,还得有高度的责任心和顽强的毅力作后盾,才能克服困难,迎来最后的胜利。平凡岗位上,他们周而复始地每天调校磅秤,紧盯电脑数据显示屏,操作不同设备,认真填写考核码单,妥善保存原

(汪纯、陈鸿儒)