

一张表格看效应

——冶炼厂推进精益管理“一体化”考核工作纪实



▲ 集团公司董事长、党委书记张麟到冶炼厂调研指导工作。 李鸿 摄

仅仅通过一张表格,当班职工就能够精确计算自己当天工资;车间主任能够掌握每个岗位的生产状况、材料消耗情况;还是通过这一张表格,厂领导能够了解每条生产线实时生产情况。这张神奇的表格就是冶炼厂的“一体化”考核表。

近几年,冶炼厂经历了澳炉会战、硫酸磨兵、“30万吨”槽面攻坚、两炉炉寿攻关等规模提升、转型升级的考验。2014年,该厂又迎来了全力生产的黄金期,在“再提规模、再强效益”的强大信心支撑下,全厂上下乘势而上,科学组织生产工艺,悉心维护机器设备,将治化改造带来的生产红利发挥得淋漓尽致。这一切都离不开冶炼厂在管理上的不断加强和创新。在全面预算管理、对标管理、目标管理、绩效管理等多项精益管理落地生根后,该厂又推出了“一体化”管理,将工资、成本等考核融为一体,归纳到一张表格中,简化而不简单。由于“一体化”考核涵盖生产经营的各项目标和指标,促使精益管理理念落实到每一天、每一个环节、每一个岗位和每一个几台。

“一体化”考核在冶炼厂各级管理人员和广大职工的不断实践中,不断完善,愈发成熟,更加高效,成为该厂精益化管理中的一脉骨架,让冶炼厂撰写出一篇管理好文章。

立体系框架严谨有序

2014年初,公司要求冶炼厂A级铜产出率提高到99%、硫酸优等品产出率≥96%、阳极铜主品位≥99%、外观合格率≥98.5%……全年生产任务就好比“千斤重担”,俗话说,千斤重担人人挑。但对于每名职工,如何让他们挑起“担子”、“担子”里又该挑什么?成为能否完成全年任的关键问题。

为了解决这个问题,冶炼厂按照全员绩效管理“三个调整”(调整工作业绩指标、调整成本指标、调整工作行为指标)和“两个补充”(补充工作能力指标、补充年度综合考评程序)与目标管理、全面预算管理、对标管理、全员绩效管理有机融合、相互推进的工作要求,构建出车间、班组“一体化”考核管理体系。

经过多年的推进,精益管理的理念逐出深入冶炼厂职工心中,这为“一体化”考核的构建和顺利推进奠定了坚实基础。今年,冶炼厂为推进“一体化”考核,确立了“全员绩效一线倾斜、突出创新、鼓励改革、激励创新、强化执行”的工

作思路,建立了“以目标管理、现场管理、问题管理为导向,以专业管理、基础管理为保障,实现自主管理、高效管理”的精益管理体系,制定下发了《冶炼厂年度目标、措施和责任管理体系编制说明》,按照“系统筹划、立体交叉、相互支持、相互促进,主次分明、共同提高”的目标管理总要求,梳理编制完成涵盖安全、生产、质量、成本利润、人力资源和管理提升等基础管理、专业管理的15类管理项目的总目标、子目标,明确了相关措施和责任,基本形成了覆盖全厂经营管理活动日标、措施和责任的考核管理体系。

同时,为了使科室、车间“职能完整、职责清晰、责任明确”,该厂稳步推进“三化”建设,制定下发了《科室职能管理规范》,各科室基本完成“四项职能十七类要素”的全面梳理识别工作,并通过初步审核。从7月份开始,各科室按照文件的要求,开展“过程策划”工作。各车间完善作业指导书修订和工作手册,达到“过程识别完备率80%、过程管控有效性100%”的要求。

管理体系的编制搭建起“一体化”考核的框架,“三化”建设的推进又将标准、文件、流程进行再一次梳理,使得精益管理体系更加完善,为“一体化”考核提供了坚实后盾。

深入落实步步为营

随着种种精益管理方式的成熟运用,职工们发现,全面预算管理、对标管理、目标管理等管理,是一项管理对应一个台账,而产量(处理量)、质量、成本、各项技术指标常常交叉出现在不同的台账之中,在进行绩效考核的时候,就得对应多个台账,无疑会给基层班组增加负担,精益管理的优势也无法充分发挥出来。冶炼厂根据“一体化”考核的工作思路,重点突出组织绩效指标的分解、挂钩与落实。将各项管理指标融合到一个台账、一张表格之中,让职工们能够明白白了解与当天工作挂钩的指标。

该厂为使“一体化”考核在班组的运用具有可操作性,根据岗位性质、特点因地制宜,总结运用六种模式,即KPI考核模式、计件考核模式、工时定额考核模式、操作行为规范考核模式、工作任务考核模式和目标绩效考核模式。此外,还多次举办精益管理沙龙、管理提升研讨会、班组长专题培训班,人力资源部每月深入基层辅导,手把手指导班组长制定和完善考核标准,还组织班组之间相互交流观摩。

为了方便职工操作应用,许多车间的技术人员还设计出“一体化”电子表格,实现自动计算。就拿熔炼电炉岗位来说,以前填写各种管理报表,一个数据要“经历”记录、整理、计算、检验、分析等多次“考验”,职工们都觉得费时费力,还害怕稍不留神就记错写漏。“一体化”考核之后,职工们只需要对照表格输入相关数据,就能实现多项数据的整理、计算、比对、分析、判断。

创新方式激活动力

“一体化”不等于“同一化”,在“一体化”考核的实际操作过程中,不乏创新的火花。在岗位上,大伙儿纷纷结合生产实际,制定出具有自己班组、车间特色的“一体化”考核方法,效果明显。

今年,全厂主要生产车间均创建职工创新改善工作室。为了激发大伙儿的积极性,有的车间还将职工合理化建议纳入“一体化”考核之中,建议被采纳,就有绩效奖金奖励。工作室得到了职工们的大力“捧场”,逐渐成为职工学习提高的平台和车间创新创效的基地。

“我们班的‘一体化’考核突出的是正能量。”冶炼厂电二车间阴极机组班长袁正刚说。为了避免让大家产生“绩效考核就是简单的奖钱和扣钱”的思想,袁班长和班组职工为了做好“一体化”考核的那张表格,好几天没睡好觉。最终阴极机组“奖励式”考核“正式出台”,考核的运行让大伙儿知道了“不奖励就等于惩罚”的考核目的。袁正刚将每台阴极机组分为9个区域,卫生区也分成9份,每人全权负责“责任田”内的点检、润滑、卫生,大家随身都有一个工具箱,分分钟解除小故障;此外,考核还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,通过班组民主评定和技能展示,进行工作能力评价和加分奖励。现在,走进“30万吨”项目,阴极机组生产现场有条不紊,地面一尘不染,设备见本色,作业效率得到大幅提高。

仅控车间管理着全厂仪表设备,十里厂区,天上地下,东西南北,3万多个点,如何实现“一体化”考核?又如何通过考核保证仪表维修质量?对于仅控车间,除了日常点检工作,其余大部分工作都是被动的,哪里出现了故障,职工们才出班检修。由于岗位的特殊性,许多生产岗位绩效模板都无法参考。车间根据自身岗位特点,找出最适合的考核方式。车间首先把工作按类别、区域、难度分为三类,3万多个点首先分为温度、压力、流量等十余种类别,分别对应给出相应分数。再根据环境、安全性确定为1至1.5倍系数加成;再按照维修所需技术含量,难易程度分为三类,同样按1至1.5倍系数加成。这样的考核方式不仅提高了职工的维修质量,还提高了职工处理疑难故障的积极性。

生产考核相得益彰

成熟的考核模式促进了生产的顺利进行,而平稳的生产状态更有利于考核的不断改善和推进。

“一体化”考核越用越省心。“备料车间吊运一班班长周亮说。备料车间将三个精矿仓分别“承包”给三个班组,每个班只管好自己这“一亩三分地”,将进料量、带料合格率、设备故障率等生产指标与职工绩效挂钩,实行“一体化”考核。以前,一年一个精矿仓要用两卷钢丝绳(2000米),“一体化”考核实行半年以来,只用了四分之一卷钢丝绳,无形之中节约了不少备件材料费用。现在,三个班组都忙着干活,看谁的设备保养得好,看谁的带料合格率高,大家各司其职,自觉维护设备,想方设法节约成本,把精矿仓当成自己的事情,奖励却多了,生产更加平稳。用一张表考核,班长计算起来也非常方便,简化了考核,却激发了职工们的生产积极性。

转炉车间为达到作业准时的目标,根据厂生产经营任务安排,将指标分解到岗位,做好岗位投入产出预算,梳理出整个工序中影响产量、成本等指标及准时化作业的关键

控制点,这些控制点再转化为班组职工“一体化”考核的工作业绩和工作行为,用考核来引导职工进行准时化作业,生产效率大幅提高。

熔炼车间摸索出“数字化、数据化、信息化”的“一体化”考核思路。车间以目标管理为主线,将班组全面预算管理、对标管理、生产过程管理与全员绩效管理相互融合、相互补充,形成“一体化”考核管理体系。在具体操作过程中,车间将相互关联的产量、成本、重点指标作为班组业绩指标,并进行动态管理,每班跟踪统计,进行曲线分析,如果与目标相比出现较大偏差,数据会出现颜色变化预警,立即转入问题管理处置流程,促使班组职工们在生产控制过程中真正做到了自主管理。

电解一车间和二车间以对标管理为抓手,开展“一体化”考核。在公司提出电解系统对标张家港联合铜业公司的工作要求后,冶炼厂成立了电解系统对标工作组,把影响成本、质量、效益、效率等核心指标提取出来,建立二级对标指标体系表,随后各班组针对本岗位指标控制点,制定和完善实施方案。电二车间槽下将作业标准指导书又重新梳理一遍,把工作步骤分解为测量槽温、测量比重、润滑、转液、回液、抽地井、过滤废液、阳极泥产出等8个程序,通过“一体化”考核,降低电解液成分波动幅度,使含酸浓度的波动幅度、铜离子浓度波动幅度控制在工艺范围内,有效地保证了阴极铜工艺的稳定性。电一车间职工对标差距分析,发现张家港吨铜电费较低,于是利用阶梯电价峰谷分时电价差异的政策,从5月12日开始,在小板五系6组电解槽进行试运行,晚上12点点电流,早上8点降电流,吨铜电费降低效果明显。

“一体化”考核提纲挈领,将精益管理的理念体现在一张表格中,让大家看得清清楚楚,自觉按照考核标准开展工作。冶炼厂从制度与人的磨合,到考核方案的完善,再到职工管理理念的升华,精益管理深入推进,工作绩效好了,职工收入涨了,基层考核负担轻了,实实在在凸显出管理应有的效应。

(刘欣杰)



▲ 公司在冶炼厂召开全员岗位绩效管理现场工作会,与会人员现场观摩该厂各车间绩效管理看板。 李鸿 摄



▲ 冶炼厂电解二车间槽下班对新版作业指导书开展现场操作考试。 刘欣杰 摄



“一体化”考核激发了职工生产积极性。这是在“30万吨”生产现场当班职工认真进行照灯作业,确保生产平稳顺畅。 李鸿 摄