

推行内部合伙人机制,全面建立班组核算体系

从等着“发工资”到努力“挣工资”

牛小科

“这个月我可以多挣149元……”

“我能多挣201元……”

8月29日,漳村矿综采队会议室,班前会开始前的几分钟异常热闹,大家热聊的话题都离不开一个“挣”字。

从等着“发工资”到如今的努力“挣工资”,一字之变的背后是漳村矿试点推行内部合伙人机制,全面建立班组核算体系管理模式带来的量变和质变。

职工变“股东”

在井下一线干了十几年的张军瑞怎么也没想到,有一天他会拥有多重身份,既然是工长,还是这个“经营实体”的“法人”,他所在班组的员工则为“股东”。除了从职工到“股东”的身份之变,变了的还有工作责任、组织模式、管理手段等等,这一切还要从一纸合同说起。

这份合同具体为“480水平回风大巷延伸及480水平皮带大巷V段掘进作业承包责任书”。甲方为潞安化工集团漳村煤矿;乙方为综掘二队生产一工段。承包期限为2021年7月26日至8月25日。不仅如此,这份合同里还对具体项目概况、具体指标

核算方式、增量分红方式、指标核算流程、权利与义务等进行了细化明确,合同双方形成了“契约”管理关系。

今年以来,漳村矿为进一步落实精益管理思想指导下的“算账文化”,以打造算账增效班组、革新创效班组、优质优效班组为载体,以“盘清账、责任明、找差距、激励干、强执行、增效益”为中心,牢固树立“向现场要效益,向管理要效益”理念,推行内部合伙人机制,全面建立班组核算体系。

他们通过树立班组长的“法人”意识,将班组长培养成为懂安全、会算账、能管理的“经营者”,把班组打造成“算账文化”的排头兵、精益管理的践行者,并促使班组成员成为降本增效、革新创效的直接受益者,进一步激发职工比安全、比效率、比创新、比成本的积极性和主动性。

“以前觉得自己就是个班组长,和大家一样,等着领导安排任务呗!现在一下感觉担子重了很多,有压力了,这工资发多少得靠自个去‘挣’了……”张军瑞详细分析了合同具体指标任务后说,比如掘进进尺52米/月、人工费2343元/米、材料消耗3832元/米(回风巷),这些建议着班组要想多挣钱,就必须通过优化组织结构,强化现场生产组织、创新技术工艺手段等途径,在安全标准不降低的前提下,用最优的成本争取最大的利益。

迅速转变角色的张军瑞,已经开始思考如何先算安全质量账、后算成本效益账;如何根

据实际工作性质,从人员组织、材料使用、成本消耗等方面细化业务流程……

“被动做”变“主动干”

从签订合同的那一刻起,和身份之变同步发生的还有观念之变。

在综采队生产二工段的郝晓东看来,这份合同里至少有两个关键词,一个是“契约化”;一个是“合伙人”。无论哪个词,传递的信息只有一个,那就是“以真金白银论英雄”。办法只有一个,就是科学干、主动干、抢着干,会干、能干、巧干、干成、干好。

根据合同约定,郝晓东签订的项目为“2802回采作业承包”,承包任务为原煤回采11.29万吨/月,人工费2.8元/吨,材料消耗155507元/米。

拿到合同的郝晓东,没有像以往一样等着“领任务、安排活”,而是主动与生产科、综采队等负责人进行了信息对接和有效沟通,并严格按照“定、控、算、改”成本控制四步法,对2802回采作业制定了详细的作业计划。即班前班组长根据生产任务制定本班的生产计划,安排本班工作,进行人员调度,把目标和指标分解到每个岗位,明确工作标准、员工职责,提出工作中成本管理和安全管理的注意事项,做到“人人有指标、个个有责任”;作业过程中班组长对各岗位进行全面、客观的班中评估,坚持

标准化作业和规范的循环作业,发现问题及时纠正;班后由班组长对当班的工作任务完成情况与班前的计划指标进行对比,与本班组的其他班组或本专业的先进班组进行指标对比,以问题为导向,找出差距,制定改进措施。

“被动做”变“主动干”,观念之变让郝晓东带领的综采队生产二工段在8月份交出了不错的成绩单——187.92吨/人的工效,5.24万元的节支指标、0.69元的吨煤消耗指标,反映了郝晓东所在班组较高的管理水平。

郝晓东说:“我们为了更好地履行合同,特别建立了‘一班一策’质量评价方案,把质量标准化工作和岗位作业标准化工作落实在班组、规范在日常。”

笔者了解到,郝晓东还激励员工主动发现问题、解决问题、改进方法、提高效率。通过盘清“投入账”、“节约账”、“回收账”,使“时时算账、处处算账、人人算账”内化于心、外化于行,固化为员工的习惯,形成人人有责任、个个增效益的算账氛围。

据了解,8月份签订合同的5个班组均较好地完成了合同条款。根据合同约定,作为甲方的漳村煤矿,按照增量分红约定,共给5个班组12.58万元的分红奖励。

一石激起千层浪。洗煤厂、机运一队、运搬队等队组也纷纷主动要求加入“挣工资”的行列。

G一线:360行

“上天入地”的安装班

张诗晗

“一!二!走!”

“前面的,电缆往前拉,后面放点,再放!好嘞!”

9月9日,抚顺石化公司安保防控项目现场,满脸尘土的赵志盛在电缆沟里,眯着双眼,抱着胳膊粗的电缆边拽边喊号子。赵志盛是工建公司电工三车间安装班班长,他的班组正进行该项目的电缆敷设。一根根酷似“蛟龙”的电缆既有走高空电缆槽盒,也有走地下直埋的。赵志盛骄傲地说:“咱班的本事,还真有点上天入地的意思了。”

安装班负责工建公司电工三车间所有的工程任务,电气设备的所有接地、配电柜、变压器安装、电缆敷设等等。班组是个8人团队,有临时工配合时最多达到15人,任务分散时达到3个作业小组。

8月份,该班组接到了石油三厂重整600余米延长线旧电缆槽盒更新任务。大部分槽盒都是在装置内8米多高的管架上,槽盒上面压着一排排电缆,旧槽盒拆除时,轻轻一动,沉积的尘土就劈头盖脸砸下来,扬起的尘土让人睁不开眼、张不开嘴。为实现文明施工,他们站到管廊上,用绳子将拆下的槽盒一点点放下。

在一次次举手扬头的作业中,他们迎尘而上,仅用3天完成了槽盒拆除任务;7月份,两天完成了石油三厂中压加氢6台电机的安装,一天半爬上40米高塔完成12盏照明安装,两个小时完成硫磺装置3台UPS机柜正位、负荷转移、接线、接地等配套施工。

“咱班真是晴天一身灰,雨天一身泥。”新员工武墨晗看到高空风雨、俯身比沟低的作业场景时,充满敬意地说。

班组常年在室外作业,风里来,雨里去,他们的施工现场却是标准化、可视化管理,安全围挡、标识悬挂、工具整齐摆放,一应俱全。班组还专门制作施工看板,把施工作业票、工作内容、完成情况、检修发现问题等内容在看板上展示,让班组的施工进度一目了然。不论多晚收工,垃圾处理有条不紊,施工现场整洁如新。

“心中有数、手里有活、脚下有根,才担得起‘上天入地’的重任啊。”赵志盛说。

G班组现场

“最炫党员”

本报记者 彭冰 本报通讯员谭欣洁

“大伟,你又火喽!”

“王班长,太带劲儿啦!”

吉林石化化肥厂空分车间班长王大伟刚到车间,就被众多工友包围,扑面而来的各色赞美之词,让他有点懵。众人簇拥着王大伟来到宣传栏前,谜底很快揭晓。

宣传栏上正展示着车间党支部组织开展的“检修摄影展”获奖照片,一等奖是名为“检修现场最炫党员”的照片。照片上,一人防护服褪到腰下,左手拿着几乎喝空的矿泉水瓶,右手忙着擦拭脑门上的汗水。旁边的人正忙着解开防护服,露出的工装一角被汗水浸透。照片无声传达着两个字:渴,热。

照片上喝水的人,就是王大伟。由他带领的“党员突击队”,积极解决检修中急、难、险项目——空气压缩机润滑油更换工作。

这是项十分艰巨的任务。

为啥用“艰巨”二字形容?5000升旧润滑油清空,油箱里要确保无残油杂质,然后把新润滑油注入油箱。清空和注入油品,这两道工序相对简单,用泵抽加就行,但难就难在“无残油杂质”上,全得靠人工处理。

不足一米高的油箱,装5000升润滑油容易,可人要是钻进去,只能以蜷身跪行的方式进行作业。而且油箱内过于闷热,每10分钟就要轮换一次作业人员。

有困难的地方,就有党员的身影。王大伟第一个冲在前面。做好周全的防护,他钻进油箱,用撮子把废油舀到小桶里。一桶桶废油接力传递出去,清干净残存废油,王大伟又卷着身子跪在油箱里,用白布仔细擦油。

油箱内空间狭小,身上的防护服不透风,就连不断涌出的汗水好像都掺杂着一股子油腻腻味。可这些并没有影响王大伟干活的速度。擦完残油,他认认真真用提前和好的白面团,一遍一遍仔细粘贴箱底细小杂质。经过3个多小时的清理工作,油箱内部达到清洁无杂质标准。随后5000升新润滑油被重新注入油箱内。

“困难面前,我们炫的是先锋力量,炫的是顽强意志。生产中,我们还要炫出精湛技术,守护装置的安全稳定。就冲这照片名,我还得继续努力!”王大伟笑呵呵地说。



“码上管理”把好质量关

张先生驾车进入停车场,泊好汽车,他刚下车伸了个懒腰,便收到了进厂卸料的二维码。于是,他按照二维码的提示,直奔炼铁厂原燃料作业区。

“以前运送原燃料的车辆从四面八方汇集到厂门外,排起长龙。”原燃料作业区区域工程师何旭红在现场介绍说,由于个别司机着急卸料,把厂门堵得水泄不通。现在通过派码操作,提高了卸车效率。

据了解,原料收料客户端分为供料客户端和收料客户端,运料车辆在驶出供料单位前就将各种信息上传平台。收料客户端则可以随时查看运料车辆所载物料、到达位置等信息,随时监督车辆状态。

卸料二维码就像一张特别通行证,指引张先生顺利进入指定门岗,来到制造部原料作业区的自动取样岗位。他掏出手机打开二维码,对准扫码机扫一扫,电脑随机匹配取样的相关信息:“整车,3号点位取样。”

自动取样机按照以上信息开始对位取样操作,取出的矿样被自动封存,尽管旁边有职工监督,但整个过程完全自动操作完成。

来到原燃料作业区的制样间,制样工杨世国正在对烧结矿进行制样。他先将一桶烧结矿从缩样器入口倒入,烧结机矿便从两边的漏槽滑下来,滑进两个铁盒。“取来的料多了就要用这个机器,把多余的料缩分出来,留下100克左右即可。”杨世国端起铁盒进行第

二次缩分操作。完成缩分操作后,他将矿样放入密封粉碎机,盖上盖子,启动机器。

粉碎好的矿样经过筛分后,被迅速装进矿样袋,整齐地堆放在操作台的另一边。杨世国说,这些编了码的矿样袋马上会送去检测。用编码替代样品的具体名称,检测人员便无从知晓样品所对应的烧结机,这样可以预防烧结机台和检验员串通作弊。

“制样岗位主要负责进厂原料和熔剂的取样、制样工作。为了杜绝和减少劣质原料进厂,给操作、调剂提供准确参考,就必须保证制样的真实性、均匀性、精密度以及送样的及时性。”原料作业区区域工程师詹武说,“码上管理”为质量控制保驾护航。

我们班组的黄金时代

“这点活儿根本不叫活儿。以前整防寒,一整就是二三百辆,整宿回不了家。”赵新华骄傲地说,“那个时候是我们班组的黄金时代。”

“以前活儿确实多,一开始防寒整备,基本上三天两头回不去家。”贺彦强说。

50岁的贺彦强是班组里公认的“燃煤锅炉专家”。从1988年参加工作至今,他和燃煤锅炉打了33年交道。大到锅炉结构改造,小到阀门漏水,他处理了数以万计的燃煤锅炉故障,提出并实施了6项设备改进方案。不管是谁遇到了疑难问题,首先想到的就是找他。

有一年防寒整备,贺彦强下班刚进家门,电话铃就响了。原来是夜班人员做检修试验,发现锅炉不出水,怎么都找不到原因。如果不排除故障,后面的整修工作就无法进行。

贺彦强二话没说,放下电话就回到了单

位,带着夜班人员一起查找故障。确认是循环管堵塞后,又和夜班人员一起拆卸更换循环管。忙完,已经是半夜十二点多了,贺彦强看着身上又脏又湿的衣服,索性就在单位睡了。

“那时候哪叫黄金时代,现在才叫黄金时代。”贺彦强笑着说,“活儿少,是因为设备质量提高了;车少,是因为老百姓有钱了。现在在动车又快又干净,谁还想坐燃煤锅炉车。”

从1995年至今,短短26年间,铁路先后进行了空调列车、动车组两次大规模装备升级。大同运用车间的燃煤锅炉车型也从最初的三百余辆,逐渐减少到现在的80辆。

随着铁路的快速发展,工装设备的更新升级,防寒整备的组织形式也发生了巨大变化。越来越多的职工告别原来的班组,走向新的岗位。

孟令泉就是其中的一个,同事们打趣

地称他为“大同运用车间的最后一个木匠”。在来到综合维修组之前,他是木工组的大拿。

“以前的防寒整备,木工组也是挑大梁的。”孟令泉自豪地说。

做车窗、换端门、包保温棉……整出来的车厢保不保温,全看木工的尺寸拿捏得准不准,活儿干得细不细。最忙的时候,孟令泉一天做过20多个窗户。

随着车型的不断更新,木质门窗逐渐被金属门窗替代,保温棉也换成了密封胶条。车厢保温性能越来越好,而木工组的作业项目也越来越少。

2016年,木工组正式撤销,孟令泉和其他5名木工岗位人员并入综合维修组。如今,除了孟令泉,其他5名木工都退休了。

“也许用不了几年,燃煤锅炉车型就没了,那个时候的防寒整备肯定又有了新的项目。”贺彦强若有所思地说。

2021“最班组”全国短视频大赛

2021“最班组”全国短视频大赛主题:发现传承的力量。作品征集时间:2021年9月1日至2021年10月31日。请上传百度云盘,并将分享链接地址和提取码发至大赛邮箱:grrbbztd@163.com。邮件主题请标明“最班组+报送单位+班组名称+作品名称”。邮件内容应含报送单位、班组名称、作品名称、班组简介(300字以内)、视频简介(150字以内)、制作人员名单、联系人及联系方式。同时请发送3~5张与视频相关的工作图片(不能采用视频截图)。



扫一扫
看大赛通知