

对标找差怎么做? 高手在民间!

——“我为企业‘对标找差创一流’献一计”活动干部职工认识体会系列之一【宝钢股份篇】

人人有担子 人人有指标

周桂岭 硅钢事业部取向分厂副厂长

2020年,取向分厂结合生产经营实际,对标业界最优、历史最优、理论最优,明确分厂在管理效率、劳动效率、运行效率、品种效率、成本效率上的差距,发动全员立足岗位对标找差、献计献策,共征集“干货”211项。俗话说,美食6分靠食材,3分靠烹饪,1分靠器皿,有了员工的“金点子”,分厂着重配好“大厨”统筹资源,形成攻关项目32项、降本项目46项。分厂骨干员工“人人有担子,人人有指标”,推进对标项目取得明显成效。“对标找差创一流”活动,让员工实现了个人价值,让企业得到了更好发展,实现了员工与企业共同发展。

盛军波 武钢有限焦化公司总经理

对标找差工作需要党、政、工、团齐抓共管,广泛发动全员参与。要建立完善责任体系,按照分层分类原则将对标找差指标和项目分解到作业区、班组和职工个人,建立健全各层级绩效考评体系;要通过“结果导向、过程保证”进行阶段性评价和总结,及时纠偏,动态调整指标。焦化公司今年确定了提高装煤量、提高干熄焦率、提高化工产品收率、优化配煤结构等15项对标找差课题。经过几个月的努力,部分指标在四大基地中处于前列。我们将继续巩固来之不易的成果,为更好武钢有限保产工作贡献焦化力量!

罗勇 武钢有限炼铁厂三烧作业区作业长

当下,“对标找差创一流”已成为作业区工作重心和追求目标。除了促进全员“迈小步,不停步”,我们还要清醒认识到,行业对标不仅要指标对标,更要工艺、装备水平对标。烧结机利用系数、运转率及固体燃耗是作业区主要“对标找差”指标。通过对标,作业区深入分析、细致研究,确立了指标提升思路和方向,并强化绩效管理,调动员工积极性,全员形成“有指标,有压力,有动力”的自主改善氛围。今年1-8月,作业区运转率达96.76%,同比提高0.35%;固体燃耗56.84kg/t,同比降低4.97kg/t。

全面对标找差 创建世界一流

编者按

“我为企业‘对标找差创一流’献一计”活动启动后,各单位积极策划、组织动员,干部职工围绕“对标找差创一流”主题,谈认识、谈感想,提推进建议。如何养成对标找差习惯、强化建功立业意识?如何提升岗位对标的深度和广度、让“对标找差创一流”落地落地创造更大价值?如何让“献一计活动”更加有效?本报特开设“对标找差创一流”专栏,予以充分展示。请看中国宝武干部职工的认识体会系列之一:宝钢股份篇。

对标找差工作。成本变革团队对标宝钢股份,通过工艺调整,使压缩空气单耗比年初下降3%。“一切成本皆可降,人人皆可降成本,班班响起算盘声”,对标找差是应对市场竞争的重要抓手,要以市场为导向,从现场、从基层下手,让基层价值在市场价值中更为凸显!

走出舒适区 跟自己较劲

汪圣军 宝山基地炼钢厂区域工程师

对标找差是一种工作方法,它要求我们走出“舒适区”,跟自己较劲,敢于跟强的比、向高的攀、与一流争,是砥砺作风的实际行动。在宝武人才开发院组织的“多基地钢铁工序对标找差提升极致效率”交流过程中,我们发现对铁水温降、生产节奏有利的铁钢工序“一罐对一包”与其它基地有明显差距,在对比分析各基地生产实绩后,我们找出原因并形成工序改进的着力点,最终将铁钢一罐对一包比例提升了30%。下一步,我们将以100%为目标,为推进“铁钢工序对标找差提升极致效率”贡献一份力量。

徐国栋 宝山基地炼钢厂生产技术室首席工程师

宝钢股份四个生产基地共有18台板坯连铸机,连铸技术多年来从引进、消化到自主集成和创新,总体上达到国际先进水平。但是,对标国际领先水平,在高效化方面仍然存在较大差距。二十世纪九十年代以后,日本制铁和JFE仅有的3台新建板坯连铸机均为单流高效连铸机,其产量与我们的双流铸机产量基本相当,充分发挥了传统连铸

场,要换位思考,不仅知道市场需要什么,更要知道产线擅长什么;二要站在高端,知道怎么对,年报、季报和网站等均属信息“洼地”,极易被误导,行业协会各类年会则是信息“高地”,有备而去则事半功倍,短时间内获得高质量、高价值数据!对标仅仅是一个起点,秉承问题导向与结果导向,落实补差措施,才是对标找差意义所在。必须保持高度清醒:对标仅是万里长征第一步,同行也在不断进步,成就行业领导者地位非一日之功,对标找差永远在路上!

肖桂林 厚板部生产技术室技术主管

市场告诉我们:不进则退。目前,国内有70多条中厚板生产线,各有特点,这就要求我们要以主动求变的勇气,既要正视差距、敢于亮丑,也要深入剖析,搞清差距,补齐短板。宝钢股份5m产线厚板围绕厚规格板形、热装热送率、普通结构钢的生产效率、成材率等与业内同行进行了深度对标,找到了差距,取得了进步。集团公司提出“全面对标超越,创建世界一流”管理主题,充分展示了中国宝武推动中国从钢铁大国走向钢铁强国,引领世界钢铁发展的历史责任和时代担当。我们要实现“保持行业引领”的目标,这是坚持宝武股份初心使命的必然要求。

江鹤群 武钢有限冷轧厂电镀锌生产作业区作业长

电镀锌产品在2019年经历了市场打击,盈利能力出现较大波动。通过对标找差,我们在增强产品市场竞争力上下功夫,围绕产品全工序质量管理、物流效率提升、成本减降、员工技能提升等方面,追求极致降本和最大限度发挥产线效率,使电镀锌产品从2019年吨钢亏损552元/吨到今年7月份实现扭亏为盈。通过全面对标找差,我们把差距摆在桌面上,逐个剖析、解决。目前,电镀锌团队找出47项问题并逐项逐月对照分析,对所有指标实行日管控,在操作室看板和生产设备群中动态展示;成材率的量度标准从“吨”变为“米”;困扰电镀锌产品的丝斑和白斑缺陷得到大幅度减降;7月份电镀锌品种加工成本同比降低272元/吨。

董清源、赵川翔、李采霖 广州JFE成本变革战队

2020年,全球市场环境急剧恶化,为积极应对挑战,带领全体员工坚决打赢攻坚战、整体战,广州JFE钢板迅速成立了青年岗位建功行动小组,以“对标和超越”为主题,组织动员员工立足岗位,积极参与全面

结合市场形势 持续深化细化

许胜利 制造管理部生产技术管理室主任管理师

全面对标找差是一项长期工作,需要结合市场形势的变化和新涌现的竞争对手持续深化和细化,及时调整对标目标,优化对标方案,完善和补充对标指标体系,同时要不断强化经营意识,推进算账管理,实现公司价值创造能力和竞争力最大化。成本对标要从主原料、人工费、修理费、燃料费等成本构成上完全打开,既要对标固定成本,也要对标变动成本。建议将全面对标找差工作纳入公司生技会专项汇报内容;按照“成本削减+降本增效”的导向,建立动态调整的绩效评价机制;建立优化模型,根据大产品的盈利能力及时调整产能资源配置,实现同等规模条件下公司价值最大化。

刘绍锋 钢管条钢事业部制造管理部无缝一贯室高级主任产品工程师

随着今年新冠肺炎疫情来袭,全球石油价格下降,国内外油气公司纷纷降低了开采节奏。市场的突然变化导致国内外各大钢管厂出口锐减,只能在国内进行低价竞争,同时管坯价格并没有下降,导致无缝管利润空间极度压缩。为应对严峻市场形势,我们努力在降低生产制造成本上挖潜,同时提高产品质量,从而在有限的市场资源下赢得生存机会。经过与国内同行及国外主流油井管厂家对标,宝钢产品在螺纹外观质量方面与国内最好、世界顶尖水平相比还存在差距。要成为世界一流钢管企业,仅靠生产合格产品是不够的,要从观念上改变,在管料圆度、直度、外径控制水平上不断严格要求。

史本刚 钢管条钢事业部营销部无缝产品室营销总监

以历史为鉴,可以明兴衰;以同行为标,可以明方向。在受疫情影响、国内外市场形势日趋严峻的今天,开展对标找差尤其重要、必要与需要。一要换位思考,明确对什么,身为营销人对标的重点不在市场在现

我来支一招——身边的献计案例

我们的“小算盘”

钢管条钢事业部长材电炉丁班小组电炉厂推进实施“产能提升”精益运营劳动竞赛,长材电炉区域8月份挑战月,产570炉。面对精益运营生产挑战,长材电炉丁班主动向其他班组取经。在班长颜文硕带领下,班组员工对精益生产有了新认识,通过对标找差,挖掘班组潜能,把不利因素控制在最低,实施了一系列富有成效的措施,使得8月份各项指标都处于四班领先地位,极大降低了生产成本。

火眼金睛环保卫士

杨晓梅 宝日汽车板能介车间主任工程师宝日汽车板有五套退火炉机组,均安装了废气污染物在线监测装置,对二氧化硫、氮氧化物等排放指标进行实时监控。我根据监控指标建立有效的监控体系与三色预警机制,制定相应的防控措施。对照废气排放限值标准,及时发现超标数据,揭示异常点及其相关信息,为生产方、技术方和设备方采取有效的控制措施提供数据支撑。同时,一旦废气监测数据出现异常,召集宝日环保监测站、宝信软件及公司相关生产和设备人员进行了讨论分析并采取措施,使监测数据异常得到快速及时有效的控制,确保废气排放数据达标。

多管齐下提效率

汤建忠 厚板部精整剪切线作业区日班管理作业长2020年,特厚品种钢生产越来越多,特厚区域面临涨库滞留风险。剪切线效率提升项目团队紧紧围绕厚板部“强化对标找差,追求极致效率,挑战200万吨生产能力”的生产目标,在打通剪切线物流、拓展剪切规格、提升剪切速度等方面取得突破。办法总比困难多,只要有坚定的信念,在精整区域内多部门、跨区域协同氛围下,全体员工戮力同心,厚板产品的拓展与产能的提升一定会实现新的飞跃。

热卷宽度余量优化

范晋平 宝日汽车板产品设计与技术服务区区域工程师宝日汽车板在热卷材料加工生产过程中发现来料宽度余量偏大导致成品机组切边边丝过宽、切边损失大的问题。2020年,宝钢股份大力推进“对标找差创一流”活动,我们及时与热轧厂沟通,通过支部共建的形式共同推进热卷宽度余量降低项目,通过优化卷取张力、热轧立辊及侧压参数、四班劳动竞赛等措施,有效降低了热卷宽度余量,减少了成品卷切边损失。

降本增效我先行

陈楚章 武钢有限运输部设备管理室区域工程师汽运大队炉料库5号车年久失修,故障频繁,在申报2020年检修计划时,分厂将其列入单项检修,其中备件、材料费10万元,人工费5万元。我克服备件组织困难的问题,制定详细的检修技术方案,利用维保力量,圆满完成大修工作。完工后,多次对设备运行进行复检,先后提出整改问题12项。截止目前,设备运行稳定,满足了生产需求,为公司的降本增效贡献了自己的力量。

优化模式 提升效率

饶国富 武钢有限运输部铁运分厂管理作业长运输部铁西作业区是铁水运输产的核心区域,为适应公司发展需求,我献智献策,提出将四高炉原有的配罐模式进行优化,提升生产效率和经济效益。优化后的模式不仅能提升生产效率,且控制了铁水温降。据统计,7月份生产模式优化后,大罐运输温降减少10度左右,约降本200万元左右。为更好适应新模式、服务于铁厂钢厂,我还制定了相应对策,要求对人员快、准、稳,减少过渡罐受铁时间;调度员将高炉配罐放在首位,保证有充足的空罐进行调配,保证高炉的正常受铁和新模式的正常运行。

铁水运输智能化

李佳状 武钢有限运输部管理师随着公司精细化管理、降本增效工作的深入开展,优化铁水运输组织,减少铁水温降成为关注焦点。目前,因缺少铁水罐识别跟踪等基础自动化设备支撑,铁水罐运行轨迹及作业实绩信息无法准确采集,信息流与实物流不一致等问题日益突出。运输部生产技术室成立以首席师牵头的攻关团队,对标行业标杆,推进铁水运输智能化提升,探索建立配罐模型。对标找差可以为工作破局,激发创新激情。我们将进一步瞄准行业一流,谱写铁水物流智慧未来。