

凝聚全员意志 在变革中创新

——宝钢工程推进星级安全“1000”班组创建工作

探索与实践

企业的迭代发展是提升创建工作的动力源泉。2019年至今,随着“一企一业、一业一企”的专业化整合不断深入,宝钢工程相继整合了新钢院和马钢院等单位,工业装备业务逐渐剥离,工程技术服务业务不断壮大,公司的愿景与定位更加清晰。同时,基层生产单元的组织形式发生了很大的变化,原生产型班组骤然减少,项目化团队大量增加。这两种类型的生产组织所面临的安全风险点、安全防范要素、安全培训内容都存在较大的区别,如果沿用传统的方法去推进安全“1000”班组创建,无论是过程还是结果,都差强人意。因此,要探索与生产实际相符合的方法,就要以公司的愿景目标来推动创建工作。

原则与方法

通过集思广益,大家一致认为:既然基层班组(团队)是公司生产经营活动中的最基层单位,是公司最基础的生产管理组织,班组(团队)安全管理工作又是公司安全生产工作的基石,那么就应将安全“1000”班组创建活动由生产班组向项目团队延伸,做到基层组织全覆盖。对安全“1000”班组创建活动进行分层级

分类管理,推进星级安全班组创建,使基层班组和项目团队在安全风险预防和隐患排查治理中做出亮点,努力打造“危险预知、隐患可控、事故为零”的本质安全型基层组织。

首先,确定了星级安全“1000”班组创建原则,即全面覆盖;纵向到底,横向到边,所有班组、项目团队都按照标准进行评价分级;分层分级;对照标准及班组现状,所有班组根据评价得分划分星级(一至五星);关注短板,既鼓励表扬高星级先进班组,更要关注低星级短板班组,通过重点关注,严格管理防控安全风险;持续改进;五星级班组通过精细化管理,优化标准不断提升水平,低星级班组每年必须有一定比例的班组提升至高星级。

其次,制定星级安全“1000”班组评定方案。主要是以安全“1000”班组创建标准为基础,制定星级班组评定标准,创建标准依据生产型班组和项目型班组的各自特点分别制定,推动各级管理者、众多生产班组(含协力班组)和项目团队对照标准抓创建,立足岗位打基础。

在推进与实施中,做好标准的解读与宣贯。对生产型班组,工会联合安环部组织开展班组长研修班,由安环部对安全“1000”班组创建标准进行专题解读,通过对生产型班组标准中“目标与职责、规



程与标准、教育与培训、违章与隐患、作业与现场、应急与响应、智慧制造技术与安全管理改善”7项要素详尽解读,指导班组长将创建工作做细、做实。对项目型团队,公司安环部协同项目管理部针对公司工程总承包项目管理人员开展施工现场安全管理培训,内容包括工程总承包项目安全策划、单位资质与人员安全管理、设备安全与作业安全管理等7项内容,通过培训强化工程总承包项目人员掌握、理解工程总承包项目安全管理要求,提升现场管理专业能力。

同时,把岗位安全风险描述纳入到创建推进中,编制“思维导图”,形成“全员化、动态化、长效型”的基层基础安全工作抓手。

成效与体会

通过大家的努力,创建工作取得了一定的成效。公司共对175个项目型团队进行评定,评选出宝钢炼钢、烘烤器改造项目团队、广州

JFE 连退\ 酸轧改造项目团队、马钢原料场一次料场C型料棚工程EPC总承包项目团队等8个团队,授予2020年度五星级安全“1000”示范项目团队,充分发挥标杆示范引领作用,有力推动项目施工现场安全持续改善。对于生产型班组,公司评选出苏州大方总装车间装配一组、宝钢节能钢轧炼钢厂棒一、棒三余热回收运维项目班组为五星级安全“1000”示范班组,其中苏州大方总装车间装配一组获评中国宝武2019-2020年度安全“1000”标准化示范班组。

宝钢工程被评为2018-2019年度全国“安康杯”竞赛(上海赛区)优胜单位。2019年和2020年,宝钢工程连续两年被评为中国宝武安全生产先进单位。

通过实践,大家深刻感受到“不忘初心、矢志不渝”的重要性,创建了一定的成效。公司共对175个项目型团队进行评定,评选出宝钢炼钢、烘烤器改造项目团队、广州

(许品 龚程 文/摄)

紧盯短板弱项 精准发力提升

马钢冷轧总厂1680酸洗线精益管理上台阶

管理提升

马钢冷轧总厂冷轧一分厂1680酸洗生产线近三年来,不断夯实精益“6S”和TPM活动两大基础,通过“6S”自查问题、红牌作战、精益改善、微创新及TPM等活动形式持续发力,有力推动了精益管理上台阶。

引导员工人人参与改善。截至今年8月,1680酸洗线自查问题616项,整改完成率100%;开展红牌作战8次,发现问题35项,整改完成率100%;提交微改善69项。作业区员工以岗位安全风险辨识、应对和隐患排查治理为主要内容的安全自主管理参与率100%,班组实施现场的安全改善率100%。通过“反违章、查隐患、找差距、促提升”,最终实现安全“1000”的目标。同时员工积极参与使用“马钢精益通”APP,将平时发现的问题及时上传到“随手拍”,真正做到了将“6S”融入日常工作中。他们充分利用每一次停机检修时间进行TPM活动,深入贯彻“我的设备我维护”的理念,每个月定期开展活动,并多次获得总厂TPM金、银、铜牛奖。

盯住短板狠抓现场整治。该产线员工在现场精益管理工作中始终紧扣生产特点,持续推进,通过总结分析,找出了做得不够完善、改善不够彻底、抓得不够坚决的薄弱环节,确定了各区域现场精益管理工作的目标和重点,特别针对拉矫机区域氧化铁粉、酸槽酸罐区域地面冒滴漏等采取专人重点盯防,保证地面清洁,使环境面貌得到了彻底改观。

多措并举夯实管理基础。产线致力于做好现场管理、质量管理体系、标准化工作、可视化、合理化建设和培育多技能人才等精益管理基础工作。从去年开始,冷轧一分厂积极响应总厂号召,优化多技能人才的培训。作业区开展“一线一岗”技能培训,并通过了总厂的测试,真正实现了一岗多能,为智控中心的顺利投产提供了保障。精益管理是推动绿色发展、智慧制造的基础,自1680酸洗线入驻智控中心以来,不断刷新产量纪录,连续三次获得总厂“奋勇争先”金牛奖。

为确保生产组织的科学性和合理性,去年,1680酸洗线坚持以计划执行率和计划兑现率指标为中心,通过及时准确掌握各类订单信息,提前抓实生产前各项准备工作以及按照效率、效益最大化组织生产,确保了生产的稳定顺利。

此外,为落实总厂“用精益打造冷轧品牌”的要求,冷轧一分厂把客户“零抱怨”、大幅降废减损、提升技术经济指标作为质量管理工作的目标,持续推进质量精益化管理,为推动冷轧总厂高质量发展提供了保障。

(薛良庆)

岂止一句“变化很大”能形容

——韶钢松山员工眼中的基层基础管理

多年来,中钢钢铁韶钢松山始终如一推进基层基础管理,从动员筹划到“三岗”活动的启动,直至“全员改善日”活动的全面铺开,以及在钢铁行业中输出做法,“双基”管理各个阶段工作的点点滴滴,鼓舞着全体韶钢人的干劲,不断推动企业向前发展。对于“双基”管理这么多年的坚持和推进,韶钢松山的员工有话说——

刘启文

运营部基层基础管理高级经理

前几年,公司生产经营面临严峻形势,基层现场存在管理相对较为粗放,基层员工对以标准化作业为基准和核心的管理理念理解不透等问题。面对挑战,公司上下充分认识到,要主动求变,变中求胜,要为生存而战,向效率要效益,向制造转型要未来。在“双基”管理推进中,最关键的是持之以恒,咬定青山不放松,久久为功才能取得实效。

刘明才

物流部检修作业区铁路信号点检班

基础不牢,地动山摇,做好基层基础工作的输出就是让员工标准化作业、工作健康发展。物流部通过部领导早巡等举措,推动班组(员工)网格化管理的落实。随着标准、要求的提高,变化最大的是作业、休息现场环境变得干净整洁,员工的思想观念发生转变,逐渐认同、主动参与“双基”管理,班组工作做得更扎实,个人的行为习惯也得到提高。

伍勇争

特轧厂板材精整作业区作业长

作为特轧厂板材精整作业区的作业长,同时也是特轧厂的“双基”推进工作组组长,在“双基”管理推进中,我深深地感受到这项工作的重要性。让我感触最深的一点是员工思想观念的转变。现场管理最难的就是人,员工最开始对现场改善持有抵触心理,应付式地扫扫地、擦擦桌子。如今,经过管理推进,员工已经“眼里容不了沙子”,只要哪里脏了乱了第一时间就去弄干净,这种观念的改变是最为深刻的。

在这个过程中,我们创造了非常多的业绩亮点,如设备管理“三三制”“一高两全三重点”管理理念、工具墙“开放式”管理、示范厂线打造等。我们的基层基础管理推进工作不只停留在现场环境的改善,更多的是不断完善特轧厂“九大维度”管控体系。未

来,我们将在延续现阶段“双基”推进工作的基础上,持续提升,追求极致。

陆秀容

炼铁厂喷煤操作

“双基”现场日常改善活动开展以来,炼铁厂各作业区积极参与,并鼓励员工自觉开展现场改善活动,员工像整理、爱护自己家一样治理、维护炼铁厂“厂容厂貌”。大家不仅对现场看得见的地方进行整改亮化,还重点对看不到的死角进行专项治理,现场的整体面貌得到了很大改观。

“双基”管理推进是一条永无止境的道路,今年以来,炼铁厂牢牢抓住“坚持基层基础管理提升不动摇”工作主线,以“6S”管理、三岗活动、改善日活动为工具,以五星级作业区、标准化示范产线打造为抓手,把“双基”工作与炼铁厂生产经营工作密切结合,在夯实“6S”管理的同时,把重心转向标准化作业。同时加大要素投入,突破指标、效率瓶颈,全面提升生产过程能力,使炼铁厂“厂容厂貌”得到明显提升。

黄洁弟

能环部动力作业区供电电操作工

一开始,基层班组长对“双基”管理这个概念是既陌生又不理解,经过能环部“双基”管理小组和作业区的宣贯培训,现场指导,大家很快接受并积极参与其中。历经近三年“双基”管理推进所带来的基层变化,不是一句“变化很大”就能概括总结完的,走在绿草茵茵、花香飘逸的绿色厂区,无论是现场设备设施还是员工工作环境以及个人精神面貌,都是质的改变,最终受益的还是基层员工,比如岗位找茬、改善日持续开展后,我们成功把煤气柜区打造成公司的标准化示范产线,现场干净整洁,员工工作舒心,大家自觉维护,以点带面,整个作业的标准化行为习惯也潜移默化养成。

献一计

宝武重工员工岗位「献一计」案例展示

“献一计”活动开展以来,宝武重工广大职工立足本职岗位,重点聚焦现场持续改善、智慧制造、成本削减、安全环保等方面开展岗位创新和价值创造。今年以来,共征集到职工献计数720余条,职工献计热情持续高涨,为公司高质量发展汇聚磅礴力量。

重H轧辊导卫修复装置设计制作

2020年全国第一条重H型钢生产线在马钢长材事业部建成投产,该产线的轧辊间由马钢重机负责运营维护。每次换辊后,现场工人们都要对导卫板进行调整。在导卫偏心轴拆卸、修复和导卫横梁拆卸、H值的调整等工序中,一直采用人工大锤敲打的方法进行操作,不仅劳动强度大,效率低,而且安全性差,存在诸多安全隐患。员工谢叶华在现场反复计算和试验后,设计制作了一种轧辊导卫修复固定装置,通过液压等方式对轧辊导卫偏心轴和导卫横梁进行拆卸,大大提高了导卫修复效率,将12人的工作量降低到6人就可以完成,人工成本降低约60万元。在人事效率提升的同时,操作安全性和轧辊保供能力也得到保障。

森辊淬火夹具技术革新

森辊是宝钢轧辊附加值最高的产品之一,但森辊产品淬火后变形量大,校直比例高,长期困扰着现场技术和操作人员。技术人员转变思路,多维度分析森辊变形成因后,从森辊的淬火夹具上想办法,提出了改善夹具材质和制造工艺的建议。分厂采纳后,产品校直比例从原来的35%下降至10%以下,在提升产品质量的同时也降低了操作人员的劳动强度和校直成本。经初步测算,全年可降本近10万元。

钢板焊接驱动架焊接扭曲变形的工艺改进

马钢输送承接的业务中有大量焊接作业,现场工人在制作钢板焊接驱动架时,焊接后有时会产生扭曲变形,尤其是高度低的驱动架(高度在700mm以下),变形后很难通过整形达到图纸要求,导致机械加工电机和减速机安装面不符合公差要求,甚至产生返工或报废。通过反复试验和思考,大家发现产生扭曲变形的的主要原因与焊接顺序和焊接量强相关,通过优化焊接顺序及合理控制焊接量等工艺改进,能有效减少上述问题。近期某工程胶带机项目中,有大量钢板焊接驱动架需要焊接,通过采用上述改进工艺,有效避免了驱动架焊接变形,减少了整形加工的工序,提高了生产效率,节省了加工成本。(谢叶华 兰勇 翼长桥)



宝地资产紧抓市场机遇,持续做强做优做大长租公寓产品线,抢占市场份额。继8月份友间公寓四平路社区开业后,近期,友间公寓宁国路社区二期开业热租。宁国路社区二期项目,原为二钢公司明珠楼,经过宝地资产项目团队精心设计、改造后,现已变身为适合都市白领居住的现代、时尚、活力的高性价比长租公寓社区。图为公寓工作人员热情接待住客人。(包 娣 摄影报道)

欧冶工业品举办第一期内审员培训

能力素质

近日,为期两天的欧冶工业品第一期内审员培训顺利结束。此次培训特邀BSI管理学院高级讲师、资深管理咨询师进行授课。公司各部、中心、大区主管领导、联络员、内审员及相关方安全管理人员等共计70余人参加培训。

欧冶工业品成立以来,高度重视公司治理体系建设和人才培养。内审员队伍是支撑和推动公司管理体系完善的重要力量。此次培训旨在打造一支专

业素质过硬的欧冶工业品内审员队伍,提升公司内审员对管理体系标准要求的系统认知,为公司持续改进、行稳致远、发展壮大奠定良好的基础。

此次内审员课程培训经过经营管理部精心策划和组织,共分为两个阶段:第一阶段为质量、职业健康安全、信息安全新版标准的基本知识培训;第二阶段是针对内审员技能提升的审核方法、审核思路、审核技巧培训。BSI主讲老师授课经验丰富,讲课生动有趣,培训过程中既有标准讲解、小组互动,又结合业务场景进行案例分析。

培训以标准理论与常见审核案例相结合的形式进行,对体系实施过程中的常见问题进行了分析,指导内审员围绕文件评审、编写检查表及案例分析进行了探讨。学员们认真听讲,积极互动,气氛活跃,大家表示:经过此次系统培训获益匪浅。

培训结束后所有学员通过试卷测试,对此次学习效果进行了综合评价和检验。后续经营管理部还将策划组织以实习内审的方式提高体系内审员的实战技能,促进公司管理体系能力持续提升。(纪晓丽)

财务公司发挥协同优势推进整合融合

助力太钢集团打造数字化、智慧化财务体系

整合融合

财务公司认真贯彻落实中国宝武专业化整合部署要求,积极推进集团内新进单元资金集中结算服务工作。截止9月底,已经顺利完成太钢集团下属第一批41家单位,分布在12家银行75个账户财企直连,实现资

金支付全流程不落地上支付以及余额实时查询和对账,为提升资金支付效率,防范资金支付风险,助力太钢集团打造数字化、智慧化财务体系创造了有利条件。

为保证服务质量,提升办理效率,节约客户时间,财务公司积极协调内部资源,和太钢财务公司密切配合,发挥协同服务优

势,在客户尽职调查、客户号开立、服务协议签订、银企直连办理等多项业务中,整合优势资源,通过集中归口和应连尽连等竞赛活动,高速、高效服务太钢集团成员单位,助力太钢集团标准财务体系覆盖,推进中国宝武高效管控账户资金,支持业务发展和统一经营管理。(经洁)

