

一深化 两提升 五促进

——丰山铜矿推行全员岗位绩效管理典型经验与成果集萃



前言

丰山铜矿在册职工 932 人,下设 6 个二级单位(其中含 3 个主要生产车间)和 16 个机关部室;车间生产班组 44 个,机关部室后勤班组 12 个。在公司实施薪酬制度改革以后,该矿结合矿山的岗位性质和特点,围绕矿生产经营目标,确定以巩固计件制为基础,推进以计时制考评为主导的绩效考核思路,建立了以工作业绩为导向的绩效管理体系,制定和完善了 245 个岗位绩效指标库和绩效考核实施办法,形成了“目标管理,一站式服务;夯实底层,一体化考核;完善体系,多元化模式;过程管控,常态化成效”的绩效管理格局,有效推进了绩效管理向着制度化、规范化、数据化的方向迈进。

采掘车间机电南缘运矿班绩效管理概况



机电南缘运矿班现有职工 26 人,主要负责井下 -200 米、-260 米、-320 米中段南缘运矿任务。

经验做法

- 1.实行运矿量全额与个人工资计件考核。
- 2.将成本指标、作业流程、5S 管理、设备管理、行为指标等与个人绩效实行挂钩考核。

荣誉: 丰山铜矿“优秀班组”、“党员示范机台”、“岗位绩效管理常态化合格单位”、“安全生产工作先进班组”。

成果展示

机电南缘运矿量提高

1-9月份南缘运矿班职工收入一览表 (元)									
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
姓名									
倪德旺	4771.36	4946.28	4833.43	4141.85	5181.65	4284.52	4908.60	6270.35	4847.85
金爱民	3927.60	6922.13	3907.83	5869.38	3844.56	5700.23	6054.63	6463.35	5995.41
张会元	5003.47	5794.73	3917.23	3880.33	5208.96	4051.63	4379.30	5576.95	5808.22
苏玉第	3799.87	5465.13	3901.83	4057.33	3893.68	3213.65	3397.00	5921.35	4571.48
王春杰	4320.27	5343.93	4411.03	4193.13	3855.84	3046.53	3899.60	5896.95	3422.58

1~8月份井下南缘运矿量 (吨)									
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	累计
类别									
计划	29211	30660	32784	32784	28783	28034	28286	28600	239142
实际	29544	34623	45031	30340	31643	32863	36953	31471	272467
超欠	333	3963	12247	-2444	2860	4829	8667	2871	33325

采掘车间采矿二班绩效管理概况



采矿二班由凿岩爆破工、铲运机司机、撬毛工、充填工四个工种组成,现有职工 17 人,承担井下北缘 -194 米 -10 线以东、-314 米 -12 线以西采场探矿、采矿、出矿、充填等生产任务。

经验做法

- 1.班组组织绩效与个人绩效联动考核。
- 2.成本指标与当班收入挂钩考核绩效。
- 3.个人绩效与作业量计件考核。
- 4.作业过程中行为规范与个人绩效工资实行严格的考核兑现。

成果展示

1.职工劳动积极性和工作效率提高。职工平均出勤率同比提高了 2 个班,采矿劳动生产率与 2013 年相比提高了 4.6%。

2.成本控制效果明显。2013 年,炸药的单耗是 0.231 千克/吨,今年上半年综合单耗在 0.226 千克/吨;钎子钢的单耗由去年的 0.003 下降到 0.018。今年上半年成本节约 21380 元,平均人均节约 1258 元。

1-8月份采矿二班作业人员收入一览表 (元)									
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	姓名
何长和	2283.00	4366.00	1510.00	6081.00	5865.00	7551.00	5040.00	7302.00	
饶思喜	3880.50	4100.00	2040.00	4783.00	5591.00	7565.00	3445.00	6297.00	
周勤	3906.00	4283.00	2846.00	5159.00	6217.00	8003.00	3301.00	8027.49	
张呈果	4835.00	4563.00	1770.00	6872.00	7006.00	6169.00	4135.00	7302.00	
鲍正元	5563.00	5136.00	2380.00	4296.00	5477.00	8527.00	4245.00	5157.00	

- 3.现场安全,生产环境明显改善。
- 4.收入增长。2014 年上半年班组在巷道成型竞赛、车间安全、成本、5S 考核等奖励上达到 23000 元,人均达到 1300 元。

选矿车间碎矿二班绩效管理概况



选矿车间碎矿二班现有职工 15 人,主要承担井下和露天矿石的破碎、筛分、运输等生产任务。

经验做法

- 1.推行扁平化创新管理,原工段级管理人员担任班长,具体负责绩效管理基础管理工作。
- 2.班组按每吨矿石处理量 0.78 元核算当班计件工资总额,内部按出勤率和岗位类别分配到个人。
- 3.将碎矿台时处理量、变动成本消耗和工作行为作为绩效工资考核主要指标。

成果展示

个人绩效: 班组建设规范化,岗位工资计件制,计算简单,一改以往遇故障拖延,看岗责任心不强的不良局面,大大促进了职工积极性和生产效率的提高,收入增长明显。

荣誉: 获得公司“十一五”班组优秀创新成果,多次获得“丰山铜矿先进(优秀)班组”称号;班长金振华,当选两届“公司劳模”,“黄石市劳模”;圆磨工贺细桂,多次获得“公司生产明星”,两届“公司劳模”,“黄石市优秀共产党员”称号。

1-9月份南缘运矿班职工收入一览表 (元)									
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
姓名									
倪德旺	4771.36	4946.28	4833.43	4141.85	5181.65	4284.52	4908.60	6270.35	4847.85
金爱民	3927.60	6922.13	3907.83	5869.38	3844.56	5700.23	6054.63	6463.35	5995.41
张会元	5003.47	5794.73	3917.23	3880.33	5208.96	4051.63	4379.30	5576.95	5808.22
苏玉第	3799.87	5465.13	3901.83	4057.33	3893.68	3213.65	3397.00	5921.35	4571.48
王春杰	4320.27	5343.93	4411.03	4193.13	3855.84	3046.53	3899.60	5896.95	3422.58

磨工贺细桂,多次获得“公司生产明星”,两届“公司劳模”,“黄石市优秀共产党员”称号。

特色工作法: 金振华“五勤二清一不动”操作法。

五勤: 勤测矿石粒度,勤摸矿石粘度,勤调整矿量,勤查流程,勤点检设备;二清: 设备状态及运行效率要搞清,矿的性质、台时产量、工序之间相互关系要理清;一不动: 圆磨机组性能及指示状态,不清不乱动。

质计部化验室绩效管理概况



化验室现有职工 9 人,主要承担矿山的分析检测任务。

经验做法

- 1.检测元素量考核:月度统计,按月平均每人检测元素量为基准,高于(低于)基准的按铜元素 2 元/个、钼元素 4 元/个给予奖扣。
- 2.抽检准确率考核:每人月度随机抽检 10 个试样进行考核(超出允许误差 12-15 倍扣 5 元,16-19 倍扣 10 元,20-25 倍扣 15 元,26-29 倍扣 20 元,30-39 倍扣 25 元,40-49 倍扣 30 元,50 以上倍扣 35 元)
- 3.工作行为考核:以岗位操作、化验结果填报等为考核内容,每日考核,月度统计并兑现。

成果展示

四提高两降低: 提高工作积极性,提高工作责任心,提高学习技术的热情,提高检测准确率;两降低: 降低了检测失误或错误的概率、降低了试样检测滞后而影响生产的风险。

个人绩效: 实现按劳取酬,拉开绩效工资差距。
荣誉: 丰山铜矿“先进集体”、“先进班组”、“巾帼创优

1-9月份化验室职工收入一览表 (元)									
月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
姓名									
谢楠	2470.11	3309.64	2809.77	2588.73	2927.00	2665.33	2508.44	3333.34	2505.78
熊丰萍	2845.09	4254.65	3042.27	2797.35	2975.67	2874.03	2684.97	3587.78	2881.31
郭八林	2597.47	3472.84	2937.68	2861.35	3031.70	2784.03	2700.93	3465.84	2845.31
纪温	2443.64	3028.74	2923.07	2841.16	3022.43	2733.00	2570.95	3587.84	2691.31
赖淑珍	2593.85	3481.89	2945.07	2877.16	3038.51	2810.03	2878.93	3479.84	3115.31

先进集体”、“廉洁文化示范点”;1 人取得助理工程师资格,5 人取得高级化验工资格。

特色工作法: 铜分析快速检测操作法。一细: 细心操作;二全: 溶解试样完全,络合铁完全;三严: 严格控制熔样温度,严格控制 PH 值,严格控制滴定速度;三注意: 注意熔样时样品蹦跳,注意对好试样编号,注意药品变质。

水电车间管理传真

水电车间承担矿生产供电及周边企业转供电、生产生活供水、内部通讯的“三通”工作。经过近 6 年时间的逐步整合,通过加强维修人员的业务技能培训,实行远程

监控操作改造,既减少了人力薪酬成本及矿外委维修费用,又提高了维修效率,维修人员的薪酬也得到了的一定提高。

采运车间管理传真

采运车间实行驾驶员的工资收入与单车成本相挂钩,柴油用量按工作量(任务)、工作性质考核。按单车总收入的 17%兑现,提高了驾驶员的工作积极性。

2014 年 1-9 月份工资与 2013 年同期相比有相应增长,驾驶员平均工资由 25791 元提高到 27875 元。