

用好三大“法宝”，精益运营提升现场竞争力

(上接第一版)“这项活动叫‘案例复盘’，主要是对工作过程中具有典型性或借鉴性的事件进行回顾、总结、反思，通过复盘研讨，学习借鉴优秀经验，反思总结失误教训，挖掘改善空间，进而找到解决措施，并将好的经验做法进行总结固化、推广复制。”永锋集团精益运营办持改专员王力介绍说，这是永锋集团的特色管理文化——“现场观察”的三种主要形式之一。

工作一线是最能创造效益的地方，也是最体现员工价值的所在。根据“深入一线、现场观察、数据分析、时间管理”十六字精益运营标准，永锋集团从2021年4月份开始在全集团全面推动实施“现场观察”管理。

深入一线是前提和基础。永锋集团号召各级管理者“到现场去，带领、带动员工解决问题，带领、带动员工动起来。”管理层下到基层解决问题，问题要在现场解决，成为了永锋集团管理人员的行为准则。“除了重大活动或会议，工作日上午九点到下午四点之间不安排会议。这是我们公司的一项纪律要求。”永锋钢铁总经理助理左俊杰笑着说，这样也确保各级管理者有更多的时间和精力下现场。

现场观察是方法要求。深入一线、服务一线，关键在于能否做好现场观察。永锋集团提出，现场观察要聚焦问题、发现问题、解决问题，找到挖潜点、改善点、创效点。现场观察主要是通过采取视频回放、流程回溯、案例复盘等形式，对工作现场的作业环境、人机状态、物料流动、业务流程、数据运行、信息流转等各个方面进行观察分析，制定措施并持续改善。

“根据不同观察对象及问题解决的场景需要等，可灵活选定不同的形式。”王力进一步解释说。比如，视频回放主要针对员工的一线作业，一般由生产单位或生产相关的职能部门，采取视频回放方式对现场的作业活动进行场景再现，通过反复回看，从中找浪费点、问题点、改善点，大家集思广益、共同讨论，提出个人见解，并推动措施落地实施。流程回溯则主要是聚焦业务流程进行回溯研讨，进而发现问题、分析问题、研讨措施，达到改善工作和优化流程、提高效率效能的目的。

为保障现场观察的观察内容与各级人员观察定位能够与公司生产经营目标保持一致，精益运营办公室每月组织一次优秀案例分享，每季度组织一次现场观察工作复盘，重点针对近期现场观察组织管理中存在的各项问题，广泛听取各单位意见，及时做出调整。

通过“观察→改进→再观察→再改进”的不断循环，永锋集团用好、用活“观察法”，将其作为全员行动，不断发现问题点、改善点，持续抓好标准化作业，以此提高效率和产品质量。截至今年三季度，永锋集团三个主体生产板块开展视频回放38635场次，找到改善点148702项。

2 紧盯“红绿灯”：当月绩效“自己算”

丙班B线：计划产量880吨，实际产量884.03吨；钢坯单耗目标1016.88千克/吨，实际1015.10千克/吨……在永锋钢铁轧钢厂高线车间操控室的一块白板上，当班的各项生产目标和实绩指标清清楚楚，有些数据甚至具体到小数点后两位。白板旁边的一面墙上，“轧钢线材业绩对话”几个大红字格外醒目。“这是我们永锋推行的‘业绩对话’看板。”高线车间的一位负责人告诉记者，这也是永锋集团的现场管理“特色”之一，已经推行七八年了。

永锋集团搭建的“业绩对话”看板，实现了对产量、成本、质量、技术、设备等五个维度关键性指标的精准监控。按照上年指标的平均值、最好六个月值、最好三个月值及行业先进值，分别设立基准指标、一级指标、二级指标和挑战指标，当天各单位指标完成情况以红、黄、绿三色条块形式呈现，因此也大家亲切地称为“红绿灯”。每天交接班后，上一班员工还会自己动手在看板上画出曲线图。按照“当日通

报、当日落实、次日反馈”的工作机制，每天下午四点，班组、员工都要进行业绩对话，对于处于红色区域的指标，他们会当即分析原因、制订解决措施，促进问题解决措施落实。

而对于黄色、绿色区域的指标，则有相对应的激励政策。在永锋集团，每个单元都有反映工作绩效和状态的看板，每天跟踪看板数据，也成为了永锋员工的“每日必修课”。轧钢厂的一位基层管理者解释说，永锋集团保持激励政策的稳定性和挑战性，基准指标考核五年不变，挑战指标考核每年一更新。“我们不仅和自己历史最好水平比，还紧盯国内外同行先进指标，一步步赶超，别人能做到，我们永锋人也一定要做到。”这位管理者信心满满地说。

紧盯“红绿灯”，通过看板上每天波动的数据变化，每位员工看到了自己的业绩完成值，以及与其他同事的差距和不足，增加压力感、紧迫感，比成绩、学技能、赶指标、争第一。到了当月底月初，员工不用等工资单出来，一计算就知道自己当月能拿多少工资。“‘红绿灯’能不断激励自己与团队成员更好地完成本职工作，最大限度地提升工作效率”，早已成为广大永锋人的共识和行动。

3 念好“三字经”：员工精准操作的“小红书”

“人之初，性本善。性相近，习相远……”这是大家熟知的《三字经》，其在格式上，三字一句合辙押韵，朗朗上口，且文辞通俗、顺口、易记。“交接班，现场转，各设备，查一遍……”在永锋集团各岗位，也有朗朗上口的标准作业“三字经”。“永锋的岗位标准作业‘三字经’将操作标准和员工行为规范融为一体。”永锋钢铁轧钢厂常务副厂长费志国介绍说，依据岗位职责和标准化作业要求编撰而成的永锋“三字经”，旨在通过简单易记的形式，让员工将岗位职责、工作标准、作业流程等记准记牢，提高效率，实现精准操作。

有岗位就有标准化操作。在永锋钢铁轧钢厂高线车间操控室的墙上贴着一张标准作业卡，上面详细罗列了准备工作、异常处理、工艺要点、安全要点、关键作业图示等，图文并茂，可以让大家的工作更加规范快捷。类似的作业标准卡，在永锋集团的每个岗位上都有，这也是该公司推进标准化作业的一项重要“文化符号”和员工精准操作的“小红书”。

有岗位标准化操作就有岗位标准“三字经”，对岗位标准“三字经”不断诵读、揣摩、完善，精益求精，逐渐成为永锋员工的一种乐趣。自2017年编制岗位标准“三字经”以来，已历经六次大的修订，有的岗位标准最新“三字经”已经是第七版了，为保障公司各项工作的开展和生产稳定顺行发挥了积极作用。

岗位标准作业卡和岗位标准“三字经”都不是一成不变的，而是一个动态的完善过程，是随着生产工艺、装备、环境、技术条件变化而变化的过程，以及随着员工操作水平不断提升而逐渐完善的过程，也是岗位生产操作变化的一个缩影。“自公司推行‘操检合一、运维一体’工作以来，我们的岗位标准作业卡就增添了新的内容。”轧钢厂员工徐帅帅以前是检修岗位，现在正带领操作工一起学习检修业务。

新员工时时对照，领悟岗位操作标准化的要点，做到不断熟悉、不断提升，进而掌握各种工艺设备操作要领；老员工时时对照，检验自己岗位操作有无错误、疏漏，特别是在开展特种作业时依此细化步骤、校正方法，实现精准操作。

员工的岗位技能通过对岗位标准“三字经”的不断提炼完善，也经历了由熟练到习惯的固化过程。目前永锋集团正通过岗位标准“三字经”和视频回放的结合，把各项岗位作业标准做成视频，最终全集团形成视频回放的影像，留下历史符号。永锋集团将先行一步，编制钢铁行业首套视频化的岗位标准。

中国宝武专题报道组：宝武融媒体中心记者 李忠宝

