拨开阴霾见日出

——河南分公司2010年发展思路研讨会侧记

本报记者 刘晓宁 许 拓

“提产”、“降本”、“增利”、“改革”……在12月10日至11日召开的河南分公司2010年发展思路研讨会上，这些字眼是提及频率很高的词语。

在河南分公司全面战胜金融危机,实现扭亏为盈,全面推进机构改革管理创新,生产经营全面走出低谷的新形势下,分公司在中州假日快捷酒店召开了2010年发展思路研讨会。王熙慧、王立建、崔平、吕子剑、江新民、刘保正、纪行及鲍宇、张勤、程涛、张伦和、宗钢等分公司领导和四十余名中层管理者齐聚一堂,分析明年生产经营形势,研讨各项工作思路,制订相关措施,动员各方力量,为再造竞争新优势,实现明年各项工作科学发展上台阶打下良好基础。听了与会人员的发言,记者触摸到了河南分公司各级领导和广大员工携手应对挑战,共渡难关,“危”中寻“机”谋发展的有力脉动。

认清形势 促进改革措施的落实

2010年,虽然全球经济趋于回暖,但铝行业的后危机时代仍将继续,产能过剩仍困扰着企业的生存和发展,企业必须不断进行产品结构优化和调整,再造竞争新优势。对此,河南分公司高、中层管理者有着清醒的认识。

受总经理王熙慧委托,公司党委书记王立建对分公司明年的发展思路作了详细阐述。他在报告中指出,产能过剩将使以铝为主的有色金属价格的波动成为常态,迅速崛起的竞争对手使我们比以往任何时候都更加清醒地认识到自身的差距和不足,这是明年工作面临的挑战。同时,明年的生产经营形势也存在有利因素:一方面,国内经济正逐步好转;另一方面,电解铝市场曙光初显;最重要的是,中铝郑州企业的生存和发展得到了中铝公司的大力支持。因此,明年要充分认识到控亏增盈工作的长期性和艰巨性,充分把握发展机遇,实现中铝郑州企业全面、协调、可持续发展。面对严峻的生产经营形势,报告提出了分公司今后一段时期的发展思路:要按照中铝公司提出的“一保二压三从紧”和“六个非常”的总体要求,树立长期过紧日子的思想,以“再造竞争新优势、科学发展上水平”为中心,以“降成本、调结构、促改革、谋福祉”为主线,以“资源利用多元化、生产配置柔性化、工艺流程简单化、产品结构配套化、管理机构扁平化、经济效益最大化”为原则,深入推进降本增利、深化改革、结构调整三大任务,确保持续增盈、安全稳定、长远发展。

氧化铝一厂党委书记周光斌说,明年,我们要做好多种思想准备:较长一个时期弹性生产的思想准备;长期坚持降本降耗、挖潜增效,提升竞争实力的思想准备;长期过紧日子、过苦日子的思想准备;不断更新观念,持续创新,主动适应并积极承受管理架构调整的思想准备;适应新形势,对各项工作要求越来越高,向更高目标迈进的思想准备。其他各主体生产单位负责人也都结合实际,客观分析了明年的生产经营形势,提出了相关的有针对性的工作措施。

挖掘潜力 促进降本目标的实现

降低成本、节能降耗、提高效率是企业长期以来生产经营工作的主旋律,企业不能只在经济危机已经到来时打突围战,更需要在日常的生产经营中打好降本增效持久战。2010年是河南分公司降本增利的关键一年,降本降耗的紧迫性尤为突出。研讨会上,各单位都将降本降耗作为明年的重点工作之一加以确定,充分挖掘潜力,确保降本目标的实现。

氧化铝一厂厂长芦东结合降本降耗工作提出,明年的生产经营工作要围绕“降本增效”这个中心,锁定民营企业的成本和指标,将其纳入对标体系,重点围绕原矿浆细度、溶出率、絮凝剂消耗、精液浓度、蒸汽消耗等指标设置技术攻关项目,使指标优化成为降本降耗的关键,确保实现分公司下达的12项降本降耗目标。

氧化铝二厂厂长曹彦卓在谈到降本降耗工作时说,明年要进一步开展好与同行业先进企业的对标活动,找出差距,制订赶超标杆的目标和措施,量化分解到班组和岗位,切实加大岗位、班组降本降耗攻关力度,最大限度缩小差距。

2009年,碳素厂克服重重困难,产品产量超额完成计划进度,产品质量稳定提高。然而,产品的固定成本过高已成为制约该厂赢得市场竞争的“短板”。研讨会上,该厂党委书记彭永亮提出,明年要围绕“降本增利”中心任务开展形势教育活动,切实提高员工的成本意识,努力达到全员降本,让降本增利变成全体员工的责任和自觉行动,让党员有降本的行动,员工有降本的干劲,企业有降本的效果。

水电厂厂长高锡新就降本降耗工作提出,明年要围绕节能减排、降本降耗、指标优化中心工作,继续推进科技节能研究,积极采用新设备,实施新工艺,进一步降低生产能耗,提高科技降本贡献率。

自备电厂厂长全向东针对挖潜增效工作提出,2010年,自备电厂要进一步深化挖潜增效、降本增利工作,平衡好水、电、风、汽的供应,确保系统平稳运行。同时,继续探索锅炉高性价比状态下煤炭的使用比例,创新燃料的混配方式,进一步降低锅炉燃煤成本;继续做好修旧利废工作,实现废旧设备的再利用,降低生产成本。

勇拓市场 促进赢利空间的扩大

既要千方百计降成本,也要多管齐下增效益。市场是企业的命脉,在后金融危机时代,在铝行业产能相对过剩的时代,如何开拓市场,多创效益,使企业尽早实现整体扭亏为盈,是摆在每位管理者面前的重要课题。

河南分公司2010年发展思路研讨会现场。 许 拓 摄影

2009年,按照中铝公司的总体工作部署,河南分公司开展了深度结构调整和机构改革工作,营销公司就是在整合供应部、销售部、物资配送中心三个单位的基础上成立的。营销公司成立后,按照“一保二压三从紧”的工作方针,着力引领全员树立销售要增利、运营要降本、管理要创新的理念,全力开展销售增利攻坚,较好地完成了销售工作各项任务。针对明年的市场开拓和产品营销工作,分公司总经理助理、营销公司经理鲍宇提出“四个一盘棋”的工作思路,即河南分公司与中铝国贸一盘棋、与矿业公司一盘棋、与长城铝一盘棋,内部产供销研一盘棋,不断深化与上下游大企业的战略联盟,建立强大的信息情报获取渠道,充分发挥营销公司合力,实现营销增利,采购降本,库存优化,运营高效,努力实现“1+1+1>3”的工作目标。

工程设计总公司副总经理、设计院院长戢兆丰提出,明年要树立逆水行舟不进则退的发展观,实现由“随遇而安”向“创新求强”的转变;树立自我发展的市场观,实现由“等靠要”向“闯市场”的转变;树立时不我待的危机观,实现由“得过且过”向“做优做精”的转变。要依托现有竞争优势,把工程设计业务拓展到非铝行业、民用建筑领域,走出河南,走向全国,做强做优市场,确保年度经营目标的实现。

碳素厂厂长任全福就扩大增利空间工作提出,2010年,要积极与各兄弟单位进行沟通,配合供应部寻找性价比高的新焦源,为进一步降本打好基础;要配合营销部门做好优质阳极的推介和营销工作,为持续增利作贡献。

中铝河南国贸公司副经理王少轮就营销工作谈道,明年要做好市场商情调研,为决策提供依据,优化产品销售模式,开拓市场,扩大产品销售。

强化对标 促进管理水平的提升

今年年初以来,面对全球金融危机以及国内铝行业生存和发展环境恶化的严峻考验,河南分公司采取了一系列非常举措,保证了生产经营的有序运行。成绩是有目共睹的,然而,对标国际、国内同行业先进企业,分公司在管理体制、管理理念、管理费用等方面还有很大的差距。因此,只有全方位强化管理对标工作,下大力气进行机构改革,提高管理效率,降低管理成本,最大限度调动全员降本增利的积极性,企业才能重新焕发生机与活力。

分公司总经理助理、财务部经理张勤就财务管理工作提出,明年要持续提升预算管理水平,完善弹性预算手段,继续倡导“大成本”概念,实现综合效益最大化。同时要完善内控体系,注重风险控制,为企业打赢降本增利攻坚战作贡献。

分公司总经理助理、计划经营部经理程涛针对企业管理工作提出,明年要以成本、消耗和费用控制为主线,有针对性地层层分解降本增利指标,科学制定绩效考评方案,以绩效考评方案来促进工作效率的提高和工作质量的改善,促进分公司整体管理水平和核心竞争力的提升。

生产运行部经理李东提出,2010年,要按照“标准量化,目标明确,责任挂钩,持续改进”的思路,进一步加强生产运行过程管理。要围绕矿耗、碱耗、汽耗、煤耗等生产消耗的降低,抓好每个生产过程细节管理,通过管理水平的提高、岗位操作的优化,使主要消耗指标继续优化。

针对2010年的设备管理工作,装备能源部经理张书斌指出,要紧紧围绕分公司降本增利的中心任务,以突出经济检修与采购、降低主体生产设备非计划停机为重点,以大力创新、加强分析、细化管理、强化落实为手段,不断完善设备管理与考核体系,确保设备安全、稳定、经济、高效运行,实现设备综合效益最大化。

安全环保部经理张剑辉就安全管理工作提出,明年要以“铁腕治安全”、“落实高于一切”为工作原则,以突出“问责制”约束力为手段,创新安全管理,重点在落实安全生产责任制、加强“双基”管理、巩固与提高安全标准化管理三个方面下工夫。

项目管理部经理路军在谈到投资管理工作时提出,明年投资管理仍将坚持“从严从紧,压缩规模,协调一致,规定管理”原则,对涉及生产安全和降本增利的项目全力推进,把有限的资金用到为分公司降本增利的大局上来,以生产降本增利、优化工艺流程、节能减排、改善生产环境为目的,全面推进相关项目建设。

持续创新 促进技术指标的优化

经过今年一年的努力,目前,河南分公司氧化铝综合能耗与去年相比大幅度降低,年消耗标准煤200万吨以上,实物煤150万吨以上,氧化铝综合能耗居中铝公司中等水平。根据中铝公司的要求,“十一五”期间,氧化铝综合能耗要降低30%以上,达到或接近世界先进水平。对此,技术研发部副主任牛利民提出,要对分公司大型高耗能设备进行监测和技术攻关,降低其能源消耗;加强资源的综合利用,寻找新的经济增长点,降低万元产值能耗,实现资源利用的最大化。

分公司总经理助理赵福辉认真分析了当前形势的严峻性和复杂性,提出了“安全环保,高产稳定,效益领先,创新高效”的16字方针,要求明年要确保氧化铝产量不断提升,充分发挥科技创新在提产增效中的作用。

氧化铝二厂厂长曹彦卓就指标优化工作提出,明年要围绕系统指标优化、精矿过滤机产能、精矿使用后管道化温升、沉降通过能力进行攻关,以提高管道化溶出率为重点,做好精细配料工作,稳定沉降槽操作,提高各次洗涤效率,严格控制絮凝剂消耗,进一步降低系统冲淡、碳碱等指标,完善二段砂状生产工艺流程和工艺条件。

针对科技创新工作,研究所所长吴钢提出,明年主要要完成三个方面科技创新工作:一是做好各项科研项目的研究和重点项目的后续研发工作,进一步发掘新亮点,实现新突破;二是从新工艺和新产品开发、可持续发展方面开展工作,重点做好黄铁矿、选尾矿、粉煤灰综合利用新技术的研究开发等课题;三是针对生产流程中的薄弱环节,围绕氧化铝精益生产、指标优化研究开发实用技术,真正做到科研为生产服务,科研为分公司降本增利服务。

工程设计总公司副总经理、工程公司经理吴和平针对技术攻关工作提出,明年要加大对新建投产项目和未涉及领域设备检修技术的攻关工作,快速全面掌握设备检修核心技术,不断扩大检修市场,提高技术优势。

氧化铝一厂、碳素厂、水电厂、自备电厂等单位负责人也都结合实际,对开展技术创新、指标优化工作作了认真部署,确立了努力的目标和方向。

同心协力 促进生产任务的完成

俗话说,人心齐,泰山移。2009年,在严峻的生产经营形势面前,河南分公司广大员工表现出了高度的主人翁精神,高、中层管理者自发带头减少收入,率先落实全员轮岗方案,坚持轮岗不离岗;党员干部和广大员工积极参与清碳块、扫车底、挖废料、卸矿石等义务劳动,企业的凝聚力、向心力和战斗力显著提升。研讨会上,分公司相关部门和各生产主体保障单位负责人均表示,明年要继续以实际行动支持企业的改革发展,团结和凝聚广大员工的集体力量,求真务实抓落实,全面提高执行力,确保各项生产经营任务的完成,以实际行动为分公司打赢扭亏增盈攻坚战作贡献。

矿产资源部主任牛宏旭就保障矿石供应工作提出,2010年,要认清形势,把握大局,围绕分公司综合利用各种铝土矿资源的目标,合理组织各种矿源,确保矿石的安全、稳定、连续供给,全面完成全年的供矿石任务。

工程设计总公司副总经理、机械制造公司经理陈三元说,明年要以扭亏增盈为主线,以“两项改革”为保障,以创新服务为手段,用高效低耗、技高质优、满意周到的检修和加工组织,确保分公司主体生产厂的设备安全、经济、稳定运行,保证企业稳产的大局。

热力厂党委书记张文彬说,2010年,该厂将以安全稳压经济供汽多发电为中心,充分发挥党员和员工在生产经营工作中的主观能动性,进一步加大降耗降本攻关力度,努力实现经济利益最大化,坚决完成分公司下达的各项生产经营任务。

运输部主任王文军就保障铁路运输工作提出,在分公司逐步恢复产能的过程中,要强化大局意识、保产意识,进一步加强管理,不断优化运输方案,科学合理高效地组织专用线运输,加强联系,合理调配车辆,提高铁路运输的保障水平。

电解厂党委书记赵宝义说,明年要通过人员的合理配备及整合,拓宽检修范围,更加优质、高效地做好氧化铝二厂等生产单位的设备维保工作,全方位为分公司降本增利作贡献。同时,要认真做好煤炭卸车和垃圾外排等对内劳务承包工作,尽最大努力为分公司节约外委劳务费用。

总计控室主任刘宗会提出,要主动加强与其他单位的合作,利用现有技术力量,做好重点设备自控系统的优化、细化,提高设备运转率,使自控系统、个人维护技能在整体水平上得到较大的提高,更加适应分公司生产形势的需要。

企业文化部经理陈金旺提出,明年要围绕降本增利主线,深入开展“对标先进,降本增利,全员行动”主题文化年活动,开展“对标先进,指标创新”劳动竞赛,坚持多渠道、多形式地开展形势任务教育,为分公司深化结构调整、加快管理创新提供思想保证,确保年度方针目标的顺利实现。

众人拾柴火焰高,万人划桨开大船。我们坚信,只要在河南分公司领导的正确带领下,各级管理者和广大员工下最大的力气,采取最有力的措施,最大限度地挖潜增效,降本增利,企业就一定能够尽早走出经营困境,实现既定的目标,在新的一年里取得新的更大的业绩。

与会人员认真听取发言。 许 拓 摄影

本报地址:郑州市上街区 批准机关:国家新闻出版署 广告许可证:郑工商026号 印刷单位:开发公司印刷厂 邮编:450041 发行:全国各地 赠阅 电话:采编部67296261 广告部67296200 传真:67296432 E-mail:zgcclyb@163.com