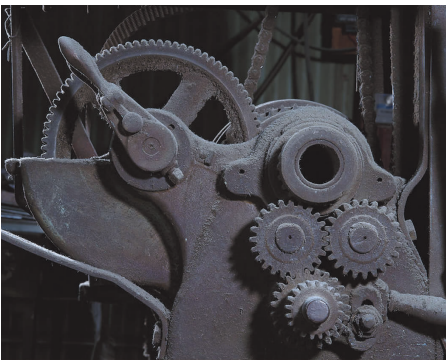




不断加强和改进公司绩效管理

公司绩效管理(5S)办公室主任

李楚华

绩效管理是实现企业战略目标的有力保证，是贯彻企业经营理念的重要措施,是完善企业分配制度的长效抓手,是企业各级管理者必须认真做好的一项经常性重点工作。

公司新班子对绩效管理工作非常重视，于 2009 年初成立了由主要领导任主任委员、多名公司领导任副主任委员的绩效管理委员会，并单独设置了绩效管理办公室。两年来,公司绩效管理在以往承包考核的基础上,对考核体系、考核模式和激励措施做了大量改进,积累了初步经验,为公司在应对世界金融危机影响的超常困难时期,卓有成效地推进“五大战略”、提高经济效益、促进企业和谐,起到了应有作用。

新的绩效考评办法主要在三个方面进行了重点突破,并取得了较好成效。

一是建立了全面考核生产经营、战略发展、基础管理的指标体系,从根本上改变了以往偏重年度效益指标、忽视企业长远发展和基础性工作的状况。

二是在不断完善内部预算体系的基础上,全面引入市场机制,对股份公司所属单位实行市场引导下的产量安排和成本控制,对全资子公司、控股子公司普遍推行参照行业水平的净资产回报率考核和三年任期考核,将所有原来的费用考核单位全部改为利润考核单位,鞭策和鼓励各非铜版块大力开拓外部市场,从而使公司承受的市场压力在企业内部得到全面而有效的传导,公司在经

营运作和业绩评价上长期存在的“目标不一致、上下两张皮”现象开始出现明显变化。

三是全面推行以绩效定薪酬的新型分配模式。主要的亮点有:生产单位在完成预算目标的基础上实行节支全留、超利全留;效益产品的增产和效益原料的消耗,按市场价格计算出的新增利润可按一定比例与公司分享;全资子公司和直属单位超过净资产回报率目标的利润,允许全留或大部分留;单位职工得到绩效奖励,经营者按绩效奖励与预算绩效工资的比例增加年薪收入,体现同进同退;外部控股公司在完成绩效目标后的超利,可以通过股东会对经营者和管理层进行奖励等等。这样一来,公司干部职工增加收入的途径更多了,个人获取收入的多少与企业效益的好坏联系得更紧密了,职工收入分配的合理性和公平性更强了。当然,有了正面激励,还得有负面激励,对没有完成绩效任务的,无论是干部还是职工,都要相应扣减绩效工资,这是强化责任落实和严肃绩效考评的必然要求。但从具体的制度设计来看,职工增加收入的空间远远大于减少收入的空间,这充分体现了公司以人人为本、以正面激励为主的绩效管理指导思想。

毋庸置疑的是,公司的绩效管理工作还存在不少差距。与经营指标的考核相比,我们对发展战略和基础管理指标的考核还不够具体、不够细化、不够严肃认真。在推行市场化考核的过程中,虽然采用了零基预算,但各项消耗定额的准确性还不够,成本核定

的科学性还不强,各单位各环节承受成本的压力还不均衡。我们虽然建立了市场压力的传导机制,但上下之间信息的沟通还很不及时,生产单位、营销单位和有关管理部门的协调运作还很不充分。绩效管理部门在实时监控经济运行状况,特别是针对重大异常情况的出现,反应还比较迟钝,解决问题的效率不高,在外埠公司的动态监管方面表现尤为欠缺。绩效考核的级次还没有延伸到基层、覆盖到全体员工,不少职工对以绩效定薪酬的分配办法还不理解、不适应。这些问题的存在,说明我们在建立适应现代企业制度要求和富有大冶公司特色的绩效管理模式方面,还有一段较长的路要走。

为了进一步加强和改进公司的绩效管理,必须着力解决以下三个突出问题。

首先要切实解决好认识问题。各级管理者一定要从推进企业发展战略、贯彻企业经营理念、创新企业激励机制的高度来认识绩效管理。有了这样的认识,我们就能真正理解公司为什么在制定年度绩效目标时,要在经营规模、盈利水平、基础管理、项目建设等主要指标上从高从严从快,为什么要大力推进内部绩效考核的市场化,为什么要普遍建立以绩效定薪酬的分配模式,从而自觉把各自的工作与又好又快做大做强做大冶有色这个大局紧密联系起来,与风云变幻的外部市场紧密联系起来,在指导思想上与公司保持高度一致,克服困难自我加压,齐心协力挖潜增效,把公司推进“五大战略”、实现“五上

目标”的各项部署变为自己的自觉行动。

其次要切实加强绩效管理业务建设。一要加强上下两级绩效管理部门的对口联系,抓好业务指导和信息反馈,尽快形成富有效能的管理战线。二要处理好绩效管理部门与专业管理部门的工作关系,落实职责分工,明确业务流程,实行资源共享,抓好协调配合,提高办事效率,形成整体合力。三要提高绩效管理人员的业务素质。要通过扎实有效的学习,切实打好专业理论基础,全面掌握各项专业管理基本知识,及时了解各方面工作进展情况,善于从理论和实践的结合上、从宏观和微观的视觉上分析问题、解决问题,努力把绩效管理部门建成公司业务精湛、效率一流的管理团队。

第三要切实转变工作作风,创新工作思路,提升工作绩效。在制定和实施绩效考核方案时,一定要深入实际,加强调研,对一地搞好沟通,使我们的绩效管理在目标的先进性、措施的有效性和操作的可行性方面达到高度一致。要通过不断总结成绩,发现问题,进一步丰富我们的绩效考核体系,完善我们的考核模式,特别是在推行市场化考核和完善激励机制方面加大创新力度,使我们的绩效考评工作更加适应公司改革发展的需要。要敢于坚持原则,勇于承担责任,一视同仁地严格考核,坚决兑现,维护绩效管理的权威性和严肃性,确保公司各年度、各阶段工作目标的实现,加快把大冶有色做大做强。



基层党支部如何开展创先争优活动

公司党委工作部专职组织员

董国才

当前,创先争优活动已在公司各级党组织和全体党员中蓬勃开展起来,集团公司董事长、党委书记张麟在公司创先争优活动推进会上指出,基层党支部和全体党员是创先争优活动的主体,活动开展的效果如何,关键在基层党支部,重点在全体党员。那么在创先争优活动中,基层党支部和每个党员如何开展创先争优活动呢?为此,我个人提出一些初步看法,与大家共同探讨,希望得到领导和同志们的指正和帮助。

首先,要明确创先争优活动的现实意义

一是有利于增强党支部的活力,提高凝聚力和战斗力。一段时间以来,公司部分基层党支部开展的活动较少,党员的参与度和对群众的吸引力不够,使基层党组织缺乏生机与活力。通过开展争创先进党支部、争创先进党小组、争做优秀党员活动,可以鼓励先进,提高中间,鞭策后进,激发党支部和党员的进取精神,在党内掀起比、学、赶、帮的竞赛热潮,形成一个人人争上游、个个赶先进的良好气氛,从而使整个党支部充满生机与活力,成为坚强的战斗堡垒。同时,党支部活力增强了,党员素质提高了,模范作用突出了,就必然使党支部成为一个坚强的核心,提高地位和威信,更有力地吸引党内外群众,更有力地去推动党支部各项工作,具有更加坚强的战斗力。

二是有利于提高党员素质。开展创先争优活动,是对党员潜在的精神力量的开发,有利于启动党员的内在动力。党员学习有了榜样,前进有了目标,进取有了决心,必将有利于提高全面素质。在政治上,党员会更加紧密地团结在党的周围,为实现新时期党的总任务而奋斗;在思想上,党员会更加注意世界观的改造,净化自己的灵魂;在学习上,党员会更加积极主动,不断丰富自己,武装自己;在工作上,党员会更加积极主动钻研科学文化和业务知识,立足本职干好工作,夺高指标、创高效率。

三是有利于促进生产经营工作任务的完成。党员在创先争优活动中激发出来的热情,必将转化为工作中的实际行动,使他们在生产工作中,充分发挥模范带头作用,更好地完成工作任务。同时,通过党员的先锋模范作用,可以带动和影响周围的职工群众,就能更好地促进公司生产经营和其他各

项工作任务的完成。

其次,要积极主动、富有创造性地开展创先争优活动

大力开展争创先进党支部活动。党支部是党的基层组织,是党的全部工作和战斗力的基础。抓好党支部的创先争优工作,就等于抓住了活动的“牛鼻子”。一是根据公司党委和单位党组织的安排部署,按照“组织健全化、制度规范化、活动常态化、业绩优良化、队伍先进化”的“五化”标准谋划支部的各个年度、每个阶段的创先争优活动,不疏漏一个环节。二是结合实际创造性的开展活动,根据本支部和党员的实际情况,创造出自己的特色、亮点,比如在活动内容、方式方法、承诺目标等方面都要富有创造性、体现先进性。三是支部一班人和全体党员要树立“力争上游”的思想,发扬积极进取、勇于开拓的精神,端正态度,统一认识,克服“先进难当”、“争不争无所谓”的消极思想,明确目标,团结起来,积极奋斗,不达目的不罢休;全体党员要树立集体主义观念,调动每个人的积极性,自觉为争创先进党支部作出最大贡献。四是加强党支部委员会的自身建设,健全党支部委员会;建立和完善“三会一课”、民主生活会、谈心谈话等制度,并认真贯彻落实;同时坚持抓好党支部中心组学习,提高党支部委员的理论、政策和文化水平。五是严格组织生活。党支部委员除了参加支部的组织生活外,还要参加所在党小组的组织生活,认真开展批评和自我批评,揭露矛盾,解决问题,促进工作。六是坚持民主集中制原则,坚持集体领导,防止个人专断;党支部书记要当好“班长”,搞好团结,支部委员之间要经常谈心通气,交换意见,消除隔阂,互相帮助,共同做好支部工作。

积极开展争当优秀共产党员活动。争当优秀共产党员,是在全体党员中开展的、以发挥党员先锋模范作用为主要内容的党内高层次的竞赛活动,它是创先争优活动中最重要的一项工作,是搞好争创先进党支部活动的基础,对增强党的战斗力,保持党的先进性,更好地发挥党员的先锋模范作用,都具有十分积极的意义。

第一,加强领导,全面谋划。党支部要把争当优秀共产党员活动作为党支部的一项重要工作,对照“思想素质领先、岗位技能领

先、创新创效领先、攻坚克难领先、服务职工领先”的“五领先”要求,做出全面规划,制订相应措施,保证活动富有成效地开展起来。党支部要明确一名支委专门负责创先争优工作,支部书记要经常过问和听取创先争优活动情况汇报,及时发现问题,采取措施解决。

第二,明确要求,树立标杆。开展争当优秀共产党员活动,要使每个党员明确优秀共产党员的“五领先”要求,并对照这些要求,找出差距不足,明确努力方向。党支部可以组织党员学习身边优秀共产党员的事迹,在党员心中树立起优秀共产党员的标杆,使其赶有目标,学有榜样;同时开展争创优秀共产党员的讨论,教育党员高标准,严要求,以积极进取的精神争当优秀共产党员。

第三,大力创建“先锋岗”。每个党员要将自己的岗位作为“先锋岗”来创建,结合岗位实际,提出自己的岗位承诺目标,并制定实现这些目标的具体措施和办法,时刻用党员的标准要求自己,用“先锋岗”的要求约束自己。在工作 and 实践中,要经常对照自己的岗位承诺目标,认真按照岗位承诺,履行岗位职责,遵守操作规程和工作纪律,干好本职工作,出色完成任务,争当优秀“先锋岗”。

第四,分解目标,量化标准。党支部可依据优秀共产党员的条件,制定优秀共产党员的考核目标,然后把目标分解为若干小项,逐项地进行考核评议,以得分多少作为评定优秀共产党员的重要依据之一。同时要与党员量化考核有机结合起来。

第五,民主测评,支部考核。在每半年点评时,要广泛征求党内外群众的意见,把优秀共产党员的条件交给大家,让群众来评判,防止用低标准衡量党员。党支部要结合季度讲评、半年点评、党员述职上岗、群众测评以及党员工作实绩、履岗承诺等综合情况,对党员进行全面考核,最后评选出优秀共产党员。

第六,表彰优秀,弘扬正气。对评选出来的优秀共产党员,党支部要及时进行表彰或奖励。通过表彰,大力宣传优秀共产党员的先进事迹,号召全体党员向他们学习,以此弘扬优秀共产党员的精神,激励全体党员积极进取,努力奋斗。

第三,创先争优活动应注意的几个问题

1、党支部要以积极主动、进取向上的精

神开展创先争优活动。创先争优活动的基本特点,是以比赛竞争的形式来突出先进性,是在党组织中进行的一种高层次的竞赛活动,因此要把整个活动的立足点放在“争”和“创”上。党支部作为一个参赛单位,要积极主动地投入到活动中去,精心组织和指导,真正在党内形成一种积极进取、奋发向上的风气。要通过竞赛,使党支部工作始终处于主动地位,使之充满活力。

2、紧紧围绕生产经营任务开展创先争优活动。要紧紧围绕公司各个阶段的中心工作和本单位的生产经营,确定每个时期开展活动的具体内容,采取多种途径和方式将创先争优活动融入生产经营、促进生产经营,把能否完成生产经营任务作为评先选优的重要标准,从而保证党支部的创先争优活动沿着健康轨道发展。通过活动,促使党支部及党员更好地为完成公司的生产经营任务而奋斗。

3、防止标准不高的倾向。开展创先争优,尤其是争做优秀党员活动,一定要高标准、严要求,这个标准不是一般的党员标准,而是比党员标准更高的标准,决不能采取“矮子里面拔长子”的办法评选优秀党员,那样就会使整个活动失去意义。

4、谨防党员自暴自弃、不求进取。要帮助少数党员克服“争与不争都一样”、“与先进无缘,怎么干也无望”等消极态度,教育他们坚定信心,积极进取,努力创造优秀党员的条件。党支部要做好思想工作,加强思想教育,对有明显进步的党员及时加以鼓励,使他们百尺竿头,更进一步。

5、克服只顾一头,丢掉多数的问题。党支部要把所有的党员都纳入到活动中,不能只抓几个表现突出的党员,丢掉多数。在进行述职上岗时,每个党员都要对照优秀党员的条件进行总结,找出差距,明确目标,形成一个全体党员你争我赶争上游的良好局面。

6、积极向其他党支部学习,力戒闭关自守。主动到其他党支部学习好的经验,有条件的可以到走出去学习;如果自己关起门来,看不到别的党支部的进步,不了解周围的变化,就很难在竞争中取胜。另外,要注意经常与上级党组织沟通情况,请示汇报,取得上级党组织的帮助和指导,掌握新的精神,不断赋予活动以新的内容。



加强内部审计工作

公司监察审计部副主任

高松

近几年公司的管理架构有了很大的变化,各项经营管理及内部控制制度也逐渐规范。内部审计工作作为管理分权制的产物,在企业的规范管理中起到了不可替代的作用。下面就如何加强内部审计工作谈些个人看法。

目前公司的内部审计工作主要开展公司下属单位主要负责人离任审计及经济效益审计,今年又增加了工程建设项目结算审计。这些工作和公司目前的生产经营紧密联系不够,不能更好地体现内审工作的重要性,为了实现公司“五上目标”,今后内部审计工作要向以下领域开展业务。1、管理审计。内审工作要向公司生产经营领域前移,要做到事前、事中、事后全过程审计,深入到公司的生产经营的重要环节,对生产经营活

动进行动态跟踪,采用科学的方法检查、取证、分析。2、内部控制审计。通过内部控制制度的建立和完善来加强企业风险防范体系的建设。3、重大经营活动审计。审计部门要加强对公司重大投资、合同、决策、物资采购等领域开展审计。4、开展对公司重要管理活动的审计工作。如现在公司推行资金预算化管理。同时要加强审计人员队伍建设,建立内部审计人员激励机制。

在现代企业制度下,内部审计对企业的所有者和经营者负有双重责任。一方面审计部门对经营者进行监督,对董事会负责。另一方面内部审计对公司所属单位进行审计对总经理负责。如法国电信集团是一家年收入 470 亿欧元、拥有 20 万员工的大型跨国集团公司,它专门成立内部风险控制及审计

委员会,负责公司的风险机制的控制及内部审计工作,它的审计队伍是一个精通“十八般武艺”的高素质团队,网罗了各个方面的人才。因此审计作为现代企业制度下的产物,日益被企业重视,同时对审计人员提出了更高的要求。

创新是审计工作发展的源泉,审计工作要与时俱进。同时也要学习兄弟单位好的做法和思路,如武钢开展的“内审三部曲”。在不被识别、极易忽视但有着因果关系的各个环节中,发现理论上不曾介绍的隐性系统,重点关注管理的接口部位责任与权利的传递点。在这些环节间,组织跨专业、跨部门的信息循环,验证信息过滤风险,在信息循环的起点与终点间建立制衡机制,发挥控制系统的协同效应。

确保企业经营目标的实现,在企业内部必须建立健全内部审计机构并保证其独立性和权威性。通过内部审计工作的开展,达到内部风险的控制。目前公司不断面临市场各种风险与挑战,为了使公司不断的发展和提高竞争力,就需要建立良好的内部风险控制体系和监督力度。这都需要公司领导对审计工作的高度重视及审计要加强自身建设,提高工作的质量和效率。

内部审计工作作为公司治理架构的重要环节,在现代企业管理中扮演了日益重要的作用。内部审计通过履行其职责和权限,对促进公司健全内部控制,改善经营管理,降低成本,促进公司治理结构的有效实施发挥着重要作用。