

实施两加快 促进三提高 落实四举措 为开创“十二五”规划新局面而努力奋斗

——在稀贵金属厂二届一次职代会暨 2011 年工作会上的报告(摘要)

厂长 陈志友
(2011年1月29日)



稀贵金属厂厂长陈志友作行政工作报告

一、“十一五”规划完成情况

1、新厂新办,精干高效。组建新厂,理顺管理层级,建立健全各项规章制度,实现了从无到有,从小到大的历史变革。2010年工业生产总产值达到29.23亿元,已成为公司乃至全国有一定影响的稀贵金属冶炼企业。

2、产品结构得到不断丰富。黄金、白银、海绵铂、海绵钯、硫酸铜、硫酸镍、二氧化硒、碲、铋等9个品种。二氧化硒、碲、铋开发水平日趋成熟。

3、产品产量实现跨越式增长。较建厂之初的2006年,主产品黄金年产量平均增长为8.1%,白银年产量平均增长24.3%,硫酸镍年产量平均增长18.9%。

4、扩能改造顺利完成。5、技术攻关取得显著效益。6、综合回收水平得到明显提升。

7、新产品开发取得明显成绩。二氧化硒的开发打开了新局面,碲的开发目标如期实现,分银渣的前期开发准备工作正在有序进行,铋的开发顺利推进,提升了公司的核心竞争力。

8、产品质量位居国内领先水平。“大江”牌金锭通过上海黄金交易所首批注册。“大江”牌银锭在伦敦金属交易所一次性注册成功。9、工业园建设正式启动。10、和谐建设迈上新台阶。

二、2011年工作安排

2011年是公司“十二五”发展规划的起步之年、开局之年。公司今年对稀贵金属厂全面实行市场化企业内部核算,主要考核利润完成情况。对所有产品均按市场价格核算成本、利润。利润达到或超过预算目标,在不重复计奖前提下,按超利的±10%进行绩效分成。

2011年厂工作的指导思想是:以“三个代表”重要思想和十七届五中全会精神为指导,贯彻科学发展观,解放思想,更新观念,坚持“以市场为导向、以效益为中心”的经营理念,以增收创利为首要目标,推行市场化运作,加快稀贵金属工业园建设,加快转换经营机制,提高基础管理水平,提高干部职工综合素质,提高和

谐建设水平,努力完成公司下达的生产经营任务,为公司深入推进五大战略,迈向“十二五”规划,实现“五上”目标作出自己应有的贡献。

2011年厂具体目标和主要生产任务:

1、经济效益 全年完成计划利润2830万元,成本费用总额控制在10393.82万元内,完成公司下达的新产品铋增利800万元目标,力争全年超利200万元。

2、产品产量 黄金6500kg,白银350t,铂15kg,钯200kg,硫酸镍(金属量)320t,粗硒90t,二氧化硒92t,硫酸铜500t,碲(金属量)10t,铋酸铵800kg。

3、产品质量 黄金产出合格率≥97.5%,1#银产出合格率≥95%。

4、经济技术指标 金回收率≥98.9%,银回收率≥98.6%,铜回收率≥85%。金直收率≥94%,银直收率≥87%。

5、工业园建设 年底前完成主要厂房土建工作及设备安装调试。

6、安全生产目标 实现“六为零、一确保”,即:工亡、重伤、重大设备事故、重大火灾事故、重大交通责任事故、重大急性中毒事故为零,确保特种作业人员持证上岗率达到100%。

为实现全年生产经营任务,我们必须千方百计完成以下6项重点工作:

1、成立稀贵金属工业园建设项目组,全面参与稀贵金属工业园建设。

2、加强营销运作,力争创利200万元。

3、建立职工以百分制含量工资为基础,单位责任人绩效加分的绩效考核模式,加强考核,严格兑现。

4、加强粗硒直收率攻关,保证全年90t产量任务圆满完成。

5、加强碲工艺回收技改工作,提高碲精矿品位20%以上。

6、加快完善铋回收工艺,力争实现创利800元目标。

(一)以市场化运作为纽带,实现利润最大化

1、以完成生产经营任务

为中心,以利促产,以金、银的生产,以阳极泥处理不积压为原则,一、五车间要严格工艺纪律,尽最大可能提高产量,抓好粗硒的生产工作。

铂钯系统要以海绵钯生产为主线,安排好海绵铂的提取工作,协调好海绵铂、海绵钯的平衡生产。二氧化硒系统要继续采取适当延长反应时间等措施稳定单炉正品率,提高转化率。硫酸镍生产在确保电解液净化杂质不超标,确保阴极铜质量的同时,根据进液情况和市场价格科学组织生产,最大限度增产增利。

2、以效益最大化为原则,确保利润目标实现

一是要增强市场营销创利能力。供销部门要研究市场,掌握市场变化规律,加强营销策划,提高营销运作水平,使产品卖出好价格,力争主产品黄金销售价格平均达到300元/克、白银达到5500元/kg以上。

二是要提高创利产品直收率。公司下达了1400万元的增收补缺目标,要抓好创利产品的直收率指标。粗硒,一、五车间要进一步加强基础数据的统计工作,掌握好从阳极泥到粗硒,从粗硒到二氧化硒两段的硒平衡。加强工序衔接,保证粗硒直收率达到90%。碲、分铜、分金工序要合理控制好药剂加入量,尽最大可能让更多的碲进入到铂钯精矿中,二车间要做好碲精矿、二次碲渣的回收工作,提高碲精矿含碲品位,确保直收率达到要求。铋,加强返酸、过滤等环节的协调,抓好铋的萃取率和回收率,确保铋酸铵品位达到99%。

三是提高投资性产品市场开拓能力。公司给我厂下达了投资金条1000kg、投资银条5t的加工制作任务。我厂根据市场效益情况,抓好投资金条、投资银条的生产加工工作,使之成为我们新的利润增长点。力争增利100万元。

3、以全面预算管理为抓手,严格控制成本费用

一是大力抓好预算化管理工作。首先是财务、绩效办等部门加强对生产经营运行情况的分析和监控。其次是要建立厂、车间(科室)、班组三级全面预算化管理体系。再是继续实行集中审批制度,对成本费用和消耗定额实行倒算法,分解落实到各工序、班组及岗位。同时,各单位对成本消耗要坚持一周一分析、一月一小结,抓实抓细成本管理工作。

二是采取“效益优先,适度放宽”原则控制成本费用。公司今年的工作报告明确要求提高碲精矿含碲品位,增利200万元,粗硒增产10吨,增利300万元。在利润远大于成本消耗时,要坚持“效益优先,适度放宽”的原则指导我们的

生产经营工作,确保效益目标。

今年公司给我们下达了800kg铋酸铵,创利800万元的创利任务。要加强与公司兄弟单位的协调,保证污酸进液量的平稳进厂,确保早日达产达标,实现创利目标。

三是大力推进节能降耗工作。四是多渠道节约成本费用。降低工程费用、化验费用、采购费用,按审批程序配备办公设施,加强办公用品管理及办公电话管理,降低话费支出。从严格控制差旅费开支。

4、以岗位绩效管理为动力,调动增收创利主动性

全面推行单位、个人的工作目标绩效管理,以“市场为导向、效益为中心,岗位为基础,考核为依据”的分配原则,建立以岗位绩效工资制为主的基本薪酬分配制度,对岗位绩效工资实行百分制含量工资全额浮动,发挥岗位绩效工资分配的引导和激励作用。

(二)加快稀贵金属工业园建设

解放思想,更新观念,开拓创新,以超前的思维,超前的设计,规划好工业园建设方案,科学优化生产工艺。

(三)加快经营机制转换

深化市场化运作模式,把市场压力和管理层有效传导到基层。一是对基层单位要完善市场化运作绩效考核体系。二是要加强对各单位管理层的考核,通过与成本、产量、基础管理挂钩,突出基层单位管理层的绩效意识、责任意识和风险意识。三是要加大绩效考核执行力度。

(四)提高基础管理水平

2011年是公司管理提升年,我们要以5S管理、全面预算管理、信息化建设为抓手,深入推行“问题票”制度,加强设备管理,规范质量计量管理,加强安全管理,确保实现“六为零、一确保”的安全生产目标。加强企业文化宣贯,抓好信息化建设。

(五)提高干部职工的综合素质

以公司核心价值观为指导,打造学习型、创新型、开拓型的管理团队,要加快高技能人才建设步伐,提高职工综合素质。

(六)提高企业和谐建设水平

做好职工来信来访,化解矛盾纠纷,确保稳定。关心职工生活,为职工办实事。开展好“一对一”结对帮扶,对生活困难职工及时给予帮助。对困难职工子女上学给予资助。继续安排先进人物、20年以上工龄职工、新分大学生疗休养。

我们要认真落实公司“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,全面实行市场化运作模式,加快工业园建设步伐,为公司“十二五”规划起好步、开好头,作出我们新的更大的贡献!



厂班子成员在排队欢迎代表进入会场



稀贵金属厂厂长陈志友为先进集体颁奖



稀贵金属厂党委书记高述洲在签订责任书



受表彰的先进集体