

认真组织满负荷生产 创新经营管理机制 为完成全年“一抓四创两保”工作目标而努力奋斗!

——大江公司董事长、总经理胡汉启在公司第十七次股东会上的董事会报告(解读)



大江公司董事长、总经理胡汉启作董事会工作报告

工作思路

公司重点要抓好下列两个方面的工作:一方面,抓满负荷生产,以提高产量确保目标利润的实现;另一方面,抓改革创新,突出解决资本经营、技术攻关、人力资源管理、营销等四个方面制约公司进一步创新的瓶颈,实现以改革创新增创利润,确保实现公司董事会确定的全年经营目标。

工作目标

2011年工作目标为:“一抓四创两保”。即:继续抓好满负荷生产,实现高产高效;创新资本经营、创新人力资源管理、创新技术攻关机制、创新营销管理模式;力保公司盈亏持平、力争保员工收入与有色公司职工同步增长。

有利条件

2011年是“十二五”规划开局之年,公司生产经营面临的有利条件表现在:一是中央经济工作会议已经召开,稳增长、稳通胀仍是2011年经济工作重点,公司大的生产经营环境相对稳定。二是有色集团公司治化改造已基本完成,引进战略投资者和上市融资等资本经营工作已取得实质进展,呈现出良好的发展态势。公司为其配套协作的业务将迎来新的发展契机。三是公司渣选扩能改造和电铅、电锌技术改造已基本完成。经初步估算,公司已累计投资1.6亿元以上,渣选年处理能力达到90万吨,电铅和电锌的生产能力各达到5000吨和6000吨,硫酸锌5000吨,精铋100吨,生产能力已具备相当规模。四是初步建立了能灵活应对市场的民营机制。五是有一支经过市场锻炼的、能打硬仗的员工队伍。

不利因素

一是渣量供给的前低后高,入选品位不稳定、渣性变化难以把握,以及有色冶炼厂烟灰供应量减少、电力供应紧张导致开工不足等因素,使公司主要生产单位的生产经营具有不确定性。二是积累基本用完,防范风险的能力不足。三是劳动力成本急剧攀升。四是技术力量严重不足,成为公司进一步增效的瓶颈。五是少数员工、干部缺乏进取向上、开拓创新、勇于竞争的意识,“等、靠、要”依赖思想严重,给公司的进一步快速发展带来一定的消极影响。六是公司的基础管理与有色集团公司先进的管理水平相比,还有很大差距,有待进一步加强。

解读

创新的重要意义在于:更有利于练内功,更能适应市场竞争的需要,更进一步向技术进步要效益,向管理要效益,向市场要效益。因而,从这种意义上讲,2011年是公司的改革创新年。工作思路提出的“两保”互相支撑,相互保障,成为公司目标体系的一个重要组成部分。

工作举措

一是各承包单位要采取有效措施,增收节支,千方百计完成全年任务。2010年12月18日,公司已与各承包单位签定了2011年承包经营责任书,任务已经明确。一是要坚定信心。各单位要开展形势任务宣传,各级干部要向员工讲明任务,讲透形势,群策群力,树立必胜信心。对于经营班子,虽然目前原料、市场、结算等生产经营的条件具有一定的不确定性,但决不能等条件确定了再说,靠上级给了条件再干,要到条件的时候再上。事实上,等等等不到,靠也靠不住,要也要不来。因为,“天上不会掉馅饼”,所有的事情都得靠我们带领员工奋力打拼,迎难而上。有条件,要完成任务;没有条件,创造条件也要完成任务。二是要分解落实承包任务。各

单位要将承包任务层层分解落实到班组或个人,做到指标分解到位,完成指标措施到位,完成任务的奖惩到位。

二是要继续组织好满负荷生产,实行顺产顺销。今年,要继续组织好满负荷生产,实行顺产顺销。重点强调以下几个方面的工作:一是元月份要排定全年生产计划。矿石加工工厂有色冶炼厂处于试生产阶段,渣量会前低后高,今年下半年,尤其是四季度要确保与冶炼厂的配套生产。综合加工厂、附冶厂、电锌厂等单位,在市场没有发生大逆转的情况下,产品产量要不低去年的水平。其他单位的业务量要比去年有较大幅度的增长。二是要精心组织生产。长时间、高强度的组织生产,物流管理、安全生产、人员调配等生产环节会面临新的考验,因此,各单位要科学、合理、精心地安排生产,不能顾此失彼,更不能打乱仗。三是要进一步搞好原料供应和产品销售。各单位要充分利用公司经营例会的信息沟通渠道,把握市场趋势,努力开拓新的原料供应和产品销售客户。在价格剧烈波动时,适时利用期货市场进行套期保值,力争收益稳定。

三是进一步探索新的用工方式,创新人力资源管理。目前,公司用工方式存在着多样性,各种矛盾相互交织且日益突出。从公司的实际情况来看,随着人工成本的不断攀升,解决这个课题就显得日益重

要和紧迫。一是总结并拓展业务外包用工方式。目前,矿石加工厂碎矿工段正在试行这种用工方式。下一步,有关部门要总结经验,在二季度要形成公司的指导意见,指导各单位采用业务外包用工方式,能外包的尽可能外包。二是进一步强化劳务派遣用工管理。目前,劳务派遣用工在公司占有一定的比例,创新劳务派遣用工管理势在必行。有关部门要在二季度出台相关管理办法,不断完善基础管理,合理规范劳务派遣用工的比例,健全劳务派遣用工的考核机制,全面提升劳务派遣用工的管理效率。三是要结合工资改革,建立工资特区机制。设立工资特区的目的,是激励和吸引优秀人才,使公司与外部人才市场接轨,提高公司对关键人才的吸引力,进一步增强公司在人才市场上的竞争力。

四是进一步狠抓技术攻关工作,加速建立健全面向市场的技术创新机制,促进公司技术创新迈上新台阶。技术攻关工作重点有如下几个方面:一是建立技术攻关项目经理负责制,推行责、权、利相结合的技术攻关项目承包。明确责、权、利,是技术创新工作质量和效率的根本保证。技术攻关项目,要明确主要目标、岗位职责、工作任务,奖励条件,做到各司其职,各尽其责,奖惩分明。去年结转的10个技术攻关项目,在一季度要拟订好承包方案,报公司审定。后续攻关项目在立项

时一并确定承包方案。二是积极开展对外技术合作交流。进一步加强与武汉科技大学等大专院校和科研部门的合作,制定出一批长期合作、共同攻关的项目。通过可行性分析,确立公司产品开发方向,制定出1至3年的技术进步目标。要组织技术管理部门和相关部门,在二季度拟订出公司中长期技术攻关计划,经公司审定后组织实施。三是组织好技术攻关项目的申报工作,争取国家更大的政策扶持。今年要重点做好如下几项申报:第一,组织好省、市、区科技计划项目申报,力争申报国家重大科技专项;第二,申报国家科技创新基金成长企业,争取科技经费扶持;第三,申报专利不少于6项,其中,发明专利不少于1项。

五是进一步创新资本经营,为公司的发展寻找新的契机。今年,创新资本经营工作的重点:一是要进一步强化资产贡献意识,盘活低贡献或零贡献资产。资产贡献率能客观地评价占用资产的盈利能力,它为我们评判资产贡献高低提供了标准。目前,公司要组织相关部门和单位,力争在二季度拟订出处置低贡献或零贡献实物资产的方案,经公司审定后,组织实施。各承包单位要科学分析本单位占用资产的贡献情况,要通过出租、转让、入股等多种形式流转低贡献或零贡献的资产,实现增值。二是武汉公司要进一步发挥区位优势,要承担公司在

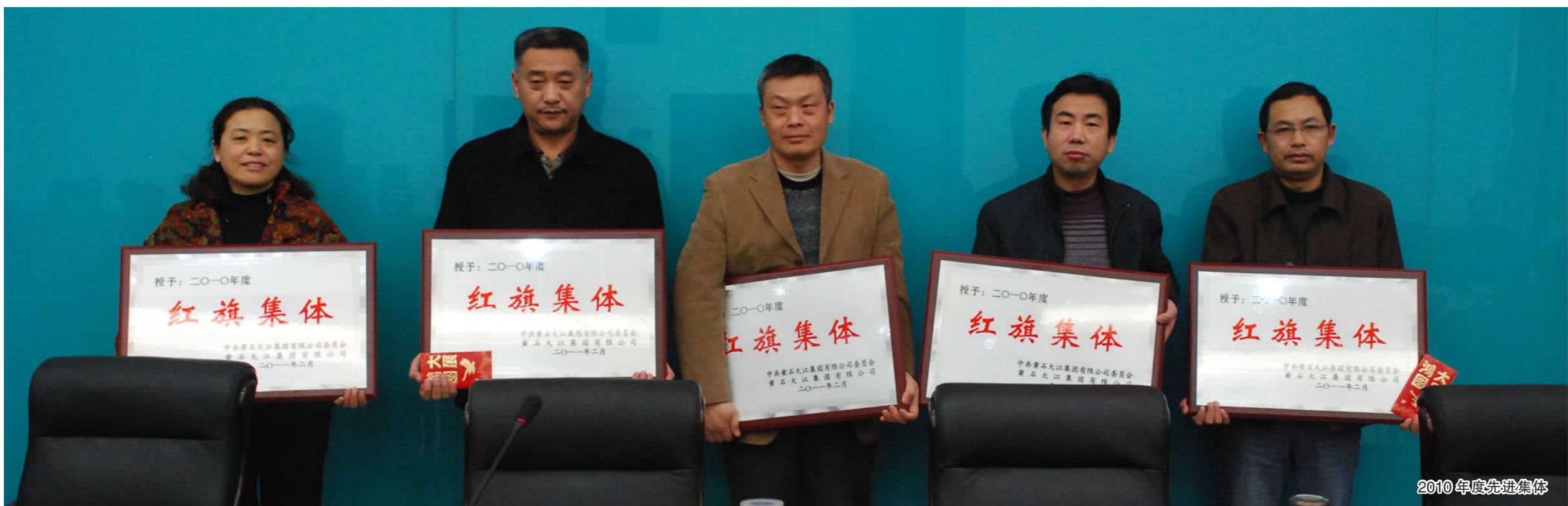
武汉地区的资本经营职能,为公司的资本经营当好排头兵。一是计划落实。一季度要拟订好行动过程、时间安排、工作目标等计划方案,并上报公司审定。二是人员落实。要安排专人负责此项工作,公司将定期或不定期地检查其工作情况。三是经费落实。要做好费用预算,落实开支渠道,明确支出审批程序。

六是创新营销管理模式,实现面向“职能”管理,到面向“流程”管理的转变。随着公司业务的发展,目前的营销模式,主要存在如下几个方面的问题:一是营销业务流程没有统一控制,不易协调,不可避免地会形成管理真空地带,不利于反映客户需求,也不利于提高客户满意度;二是随着公司规模扩大,流转环节增多,增加了信息传递时间,可能导致延误时机和决策失误,更不利于对市场快速反应;三是容易产生“本位主义”和出现利益分散现象,不利于提高公司整体的市场竞争力。创新营销管理模式的总体设想是:以现存问题为指向,以营销业务流程管理为核心,对流程、岗位、组织、制度等进行改进,实现整体流程全局最优的目标。此项工作一季度要完成调研论证工作,二季度要出台初步方案,并择机实施。

七是进一步强化各项基础管理和专业管理,保障公司生产经营活动的有序进行。财务管理要以资金管理为中心,资金使用要坚持“一支笔”审批制度,资金调度要坚持高效

益、低风险的原则,确保资金安全。要进一步强化全面预算管理,完善预算编制、控制,调整运行机制,确保预算目标的顺利实现。安全生产管理要进一步强化安全责任制,落实重点安全隐患部位或场地的安全防范措施。公司已下达了今年安全生产措施整改项目计划,有关单位要按计划要求整改落实到位。人力资源管理要服务于公司的生产经营,合理调配劳动力,结合实际搞活搞好工资分配。合同、设备、工程、统计、计量、员工教育、班组建设等各项管理都要严格执行各自的管理办法,促进公司生产经营的顺利开展。

八是继续开展关爱员工的活动,进一步增强公司的凝聚力。要不断创新、培育和丰富企业文化,突出“以公司为家”文化理念,营造一种积极向上的企业氛围,推动公司发展。今年要继续做好下列几项工作:一是优良传统制度化,充分体现公司大家庭的温暖。继续坚持红白喜事关怀制度、生住院慰问制度、先进人物奖励制度、员工子女考入大学奖励制度、“一对一”帮扶制度、送温暖制度、扶残助残制度,等等。二是着力打造多种公司文化载体。要及时维护与更新公司网站,要通过电视、报刊、宣传栏等形式,宣传先进模范人物。要在员工中开展符合自身条件的小型多样的文体活动,满足员工的精神需求。



2010年度先进集体