

再鼓干劲 再上措施

全力以赴完成全年生产经营任务

(公司2018年年中工作会部分单位交流发言摘要)

冶炼厂厂长 万黎明

一、上半年工作情况：

1.冶炼厂按照公司2018年--2020年市场化对标总体方案,以完成年度工作目标为基准,对各项定额、消耗指标进行重新分解、转化并细化,实现了对标指标的全覆盖。

2.从“收入、支出、产能”三个方面全口径测算,确定了20项对标增利重点项目。上半年,除火法系统受欠产欠利影响成本超支外,通过提升冶炼回收率实现增利700余万元;硫酸镍系统直收率提升9.19%,实现增利400余万元;电解系统在电流密度提高的情况下,变动加工成本降低7.37元/吨阴极铜,矿产阴极铜实现增产增利1000余万元。

3.通过“走出去”方式,为优化指标、补齐短板提供了新思路、新举措,与贵溪冶炼厂对标,优化转炉作业模式,转渣含铜达到5%以下;与云锡对标,为澳炉提品位、降能耗,以及深度脱硫双氧水改造等提供了新方案;与丰城华丰对标,为紫杂铜新系统降低天然气单耗找到了新途径。

4.结合年度经营目标预算,从“人力资源优化、指标提升、费用管控、管理操作改进”等方面梳理出具备潜力、可实施的厂级“补短板、挖潜力”项目21项、车间级项目63项,明确责任措施,有序组织实施。上半年,“降低铜库存资金占用、大塘水回用、电解电积系统优化”等多个项目取得了实质性的效果。

5.按照组织精干高效、管理层级优化、资源配置合理的原则,3月底完成了厂内维修整合,5月份完成了全厂组织架构调整,科室由16个调整为12个,车间由16个调整为7个;实施看守性岗位和控制优化,整合班组19个,撤岗并岗10个;上半年累计压减169人,阴极铜全员劳动生产率较上年均提高7.01%。

6.为推进对标过程问题解决,厂形成了三项督导机制。一是厂领导班子牵头的策划督导机制,所有厂级对

标改进项目均明确由厂领导班子成员牵头组织实施。二是重点项目的效能监察管理机制,将难度较大、参与面广的“物资库存控制、检修费用管控及金属平衡管控”项目纳入效能监察专项管理,实施监察管控。三是牵头科室的月度跟踪督导汇报机制,抓实过程管控,确保对标效果。

二、下半年工作措施：

一是扎实开展“抓党建、转作风、强担当、提效能”实践活动。以学习实践活动为契机,进一步开展“大学习、大讨论”活动,全员思想对标,转变作风观念,凝心聚力,共克时艰。按照车间、科室新的职能定位,力争在三季度全面优化各级管理制度流程,进一步强化车间主动作为、自主管理职能,科室的风险防控、服务参谋职能,持续提升管理效能和效率。

二是坚定不移推进市场化对标,确保对标项目按期见成效。对照全年目标,对20项对标增利补缺重点项目和各单位经营预算进行调整,进一步传导压力、完善督导激励机制,强化厂级对标重点项目、重点成本管控项目的过程管控,力争增利目标实现。

三是在组织实施好厂级重点改进项目的同时,围绕“提产量、提指标、降成本”这条主线,7月下旬启动实施澳炉“提氧浓、提品位、降能耗”,以及转炉4H2B作业模式优化,确保矿铜完成30万吨。抓紧实施深度脱硫双氧水改造,降低碱耗,减少污酸成本。组织实施硫酸镍系统扩能改造,实现增产创利。

四是坚定不移推进全员改善创新,促进创新创效。大力营造全员参与改善创新的氛围,落实好厂内相关政策,积极推进技术人员改善创新和职工精益改善,努力实现年度创新创效1000万元目标。

五是进一步优化、完善、实施“转炉无组织排放、备料系统清污分流、污酸改造”等重要环保项目,确保进度和质量。全面启动清洁花园式工厂的规划、建设工作,加快绿色工厂建设步伐,为高质量发展营造良好的内外部环境。

金格公司党委书记 黄少书

在市场化对标要求下,建安公司、物流公司、动力分公司整合工作已经完成。上半年金格公司完成考核利润1268万元,超利226万元。

一、顺利完成整合、实现瘦身健体

1.设立八个公共职能部门,形成三个实体业务板块。2.机关管理部门由整合前的34个变为整合后的16个,减少18个;基层分公司/项目部由整合前的31个变为15个,减少16个。3.减员突出:职工总人数由整合前的1283人变为1165人,减员118人,其中管理人员减员84人。

整合以来,在坚持生产经营不放松的同时,突出管理建设。一是制订了各板块和公共部门绩效考核办法;二是结合实际对班子成员进行了职责分工;三是理顺、优化了党、工、团基层组织;四是明确了各公共部门职责,正在优化金格公司管理制度。

二、狠抓思想建设、引领对标工作落实

1.对标管理与具体工作有机结合。建安板块编制了市场化对标要素实施方案,形成了六大方面、23大项对标要素,并逐年分项对标提升。物流板块按照精干高效的原则,整合原有业务部门为两个部室;合并机务段、工务段为铁运分公司,并转岗12人至物流园;成功将有运4S店对外租赁;推广实施无人监控系统,减少道口看守人员8人。动力板块坚持推行“扁平化”管理,大力精简机构、优化人力资源配置,剥离电讯业务;推广故障申报平台无人值守自动语音应答系统和无人值守泵站等系统。

2.人力资源持续优化。1-6月份,金格公司内部退养118人,居家休养15人,女工长假12人,协商解除劳动合同16人,管训班学习11人,人力资源进一步优化。

三、立足市场、服务主业

上半年,金格公司牢牢把握“立足市场、服务主业”这一理念,充分做好公司内的各项业务,为主业服务的同

时,积极开拓外部市场。建安板块、物流板块、动力板块在做好内部市场,服务好主业的同时,还积极参与外部市场竞争,为后续发展凝聚强劲动力。

四、压实党建工作、担当两个主体责任

金格公司党委抓好党委中心组学习,将全体中层干部纳入中心组学习,并围绕市场化对标、提质增效开展大讨论,让全体干部在学习中结合实际领会习近平系列讲话精神,理解上级决策、把握新的形势、提高政治站位,打造公司党委集体领导力和战斗力。

五、下半年主要工作计划

1.提高认识、加强引领。公司党委和全体中层干部要统一思想,提高认识,充分领会党的十九大精神,牢固树立以职工发展为中心的理念,并落在具体工作中践行,以实现企业增效、职工增收的目标。

2.各板块坚持以对标为抓手,全面提升精益化管理水平。建安板块根据市场化对标要素全面提升现场文明施工水平和工程质量水平,全力渗透基层人员市场理念,继续抓好重点效益项目对标,巩固对标成果;物流板块要进一步整合市场,抢抓物流发展机遇,积极参与市场竞争;动力板块要研判市场形势,积极寻找市场突破口,培育新的经济增长点,加大科技创新力度。

3.防风险拓市场。建安板块继续深化与新兴管业的合作,持续跟踪新兴管业搬迁项目;在铜板带要确保现有项目施工进度,力争后续项目中标;要主动跟踪山东钢渣包投标;积极参与台光电子主体工程投标。物流板块要牢牢抓住黄石西站拆迁机遇;公路运输要瞄准将棋盘洲码头打造为长江中游“散货集散地”的定位,同时积极开拓新的长途业务;水路运输要着力提升服务质量,努力扩大内部市场份额;物流园要强化市场理念,深耕原有业务,提升合作层次,开拓新的增值业务。动力板块要努力拓展市场,加快做好售电公司前期各项准备工作,尽早实现营业,同时利用长江取水资质扩大对外供水量,努力寻找市场突破点。

铜绿山矿矿长 李显元

回顾铜绿山矿的市场化对标和高质量发展工作,概括来说,就是“416”工作法,“4”就是遵循“问题导向、效益导向、资源整合导向、扁平化导向”四个导向;“1”就是紧盯高质量发展一个目标;“6”就是做了“六个抓”:

一是抓思想。对标工作铺开后,铜绿山矿积极组织召开市场化对标动员大会,深入基层开展对标大宣教、大讨论,利用微信、QQ平台宣讲对标知识,灌输对标思维,引领职工正确认识对标、学习对标、践行对标,强化对标意识,营造对标氛围,为市场化对标和走高质量发展举牌引路。

二是抓制度。矿成立了对标工作领导小组,采取“5+1”、“白加黑”工作模式,结合“管理人员比例控制和在岗职工人均收入增幅”两个重要指标,先后多场次组织全矿各级管理人员近300人,分专业参与现有制度梳理和管理要素现状分析讨论26次,查短板、补缺项,进一步完善了管理制度、职责流程,为推进对标提供了制度保证。

三是抓机制。对采矿车间和选矿车间采取吨矿包干经营考核;对充填车间按照对应的充填量单位成本进行经营考核;对机运车间采取单位成本与成本费用总额控制相结合的考核模式;对综合车间采用成本费用总额包干实施考核;对维修车间实行点工收入、加工件收入内部模拟市场结算;对机关科室和归口管理费用采用零基预算模式,力促市场化对标工作落地。

四是抓管理。一是实施人力资源优化。采取组织架构精简合并、全矿范围定员定编、管理人员集中竞聘等方式,压缩二级单位6个,原工段级班组67个。按照“大区域、大工种”工作模式,配合无人值守、自动化控制实施项目,核减定员423人。对落聘人员,以出台安置办法、优先安排生活困难人员至缺员岗位、不定期发布周边用工信息等措施,提供再就业机遇,解除落聘职工后顾之忧,保证了职工队伍稳定。二是实行“大调度、大技术、大

商务部总经理 王胤

一、上半年市场化对标工作开展情况

1.坚持市场、效益导向,分解细化目标任务,层层压实责任。

一是3月10日商务部及时召开2018年商务部工作会,认真传达、宣贯公司“市场化对标”“六大攻坚战”及“提质增效、赶超发展”的工作会精神,全面统一商务部全体员工思想,牢固树立完成目标任务的信心和决心;二是对商务部2018年经营目标进行分解细化,自我加压、层层签订任务。三是加强过程管控,建立月度(季度)经济运行分析会议制度,及时查找不足,坚持公司效益优先原则指导工作实践。

2.整合贸易业务,落实合规运营,注重日常监管。

一是按照公司专题会要求,遵循精干高效、分工协作的原则,4月份完成了公司境内、外贸业务整合工作,成立了原料贸易组,金属贸易一部、二部、三部及海外事业部,并实现人员配置到位,将公司贸易人员、贸易业务全部归口商务部统一管理。二是严格落实合规运营。通过完善贸易业务方案、合同审批管理、公章使用等制度,严格落实贸易业务合规运营工作要求。三是坚持抓好日常监管。各贸易版块按周、月、季将贸易开展情况向商务部进行汇报,同时不定期开展督查,进一步规范业务要求。

3.落实对标工作,调整版块架构,坚持绩效考核。

一是严格落实公司市场化对标工作,进行了组织架构调整。4月份,按照营销、贸易、综合三个板块进行调整,按市场化运营模式,业务部门只设业务经理、业务员,不再将业务经理作为科职编制。二是解放思想,努力创新,制订完善《2018年商务部绩效考核办法》。严格推动绩效向业务部门倾斜、“以绩效论、能上能下”机制,并实行业务经理(业务员)“次年试用期”机制,破除“大锅饭”思想。

二、上半年市场化对标工作存在问题

安全、大劳资、大财务”垂直管理。结合定员定编,撤销各车间的职能组室设置,精简压缩相应岗位,车间只设置对应管理岗位,安全、技术等日常管理职责由车间转向科室承接,推动车间管理人员向操作岗位转移。三是推进分区包保安全管理机制。按照“分片管理、分级考核、分线负责”的原则,制订《安全管理分片包保考核办法》,将区域内的违章行为、事故隐患、管理问题、事故管理与各级管理人员挂钩考核,减少违章行为和事故隐患,规范问题管理和事故管理。上半年,矿千人负伤率1.4%,其他各项指标控制均优于去年水平。

五是抓措施。根据矿中长期对标规划,围绕人力资源、生产组织、安全环保、技术管理、成本管理五大方面,明确了对标目标,修订完善了中长期执行措施。目前,部分措施的对标成果已初步显现,如铜精矿品位由20%提高至20.93%;球磨台时量由设计值187.5提高至189,铜尾品位由去年的0.067%降至0.059%。立足今年的实际情况,制订了矿级对标项目26个大项53个小项,确定了矿、车间、班组三级降本增效项目清单,降本增效总额2511万元,与单位、个人绩效挂钩考核,实行“有奖有罚”。

六是抓创新。将党代表工作室、职工创新工作室与创新创效活动有效结合,大力实行一、二、三级工程师课题项目攻关制,鼓励技术人员围绕充填作业固化剂单耗、选矿电单耗、降低井下辅助用电成本,大力开展技术攻关,将课题攻关成果、群众性创新成果转化成为生产力。此外,设立了10万元专项“职工对标创效奖励基金”,充分调动起广大职工群众的聪明才智为实现市场化对标目标作贡献。

下半年,矿将坚持问题导向,以市场化对标为抓手,围绕强化生产组织、防范安全环保风险、加强专业管理、重点项目建设等方面,加快市场化对标改革攻坚,坚持高质量发展,坚决完成产品产量任务,实现效益考核目标。

1.原料供应响应机制、主动服务冶化生产能力还需进一步提升。截至目前,虽然全年进口原料、粗铜、阳极板采购量已完成采购量计划,国内矿采购计划完成也有一定把握,但上半年3次港口封航、进口矿推迟进厂也给冶化生产带来数次威胁和影响,商务部还需在服务冶化生产意识、行动上进一步细化管理,保证冶化生产平衡及产供销平衡。

2.原料运作小组创利目标差距较大,还需加强市场形势研判、努力实现任务目标。上半年虽然在进口原料均衡作价、尾款保值做了一定工作,但面临市场价格及汇率较大波动、税改、贸易战等多因素发生变化情况时,节奏把握不充分、响应及应对工作不足,造成了在人民币汇率大幅震荡、引发铜价暴跌的背景下,对市场整体动向估计不足,模式上难以切合市场变化,市场机遇把握不够,进口原料双锁和运作效果不理想,出现较大亏损和欠利,也给全年完成任务目标带来了不小压力。后期,需进一步完善运作模型、加强市场分析研判,及时采取措施,努力完成目标任务。

3.贸易业务规模、盈利能力持续下降,贸易创新还需进一步开拓。上半年虽对公司贸易业务进行整合,但工作完成情况与目标相比差距较大。商务部自身还需考虑如何在合规运营前提下,做实做强贸易业务、实现利润目标上下功夫。思想上不能只简单停留在过去简单贸易套利业务上,行动上要“变坐商为行商”,要进一步解放思想,主动开拓市场,围绕主业、市场开发、抢抓机遇、做实做强、增强风控,努力实现贸易利润完成目标任务。

三、下半年工作措施及表态

针对下半年生产经营工作,商务部做以下4个方面工作表态:一是增强服务基层意识,确保原料正常供应。二是持续深入地开展市场化对标,切实提升创利能力,打造效益团队。三是解放思想,努力开拓市场,做实做强贸易业务和团队。四是落实公司市场化对标工作,坚持绩效导向。

公司举行管理诊断报告评审会

8月1日至3日,公司在职教中心举行管理诊断报告评审会,对首届管理人员轮训班的管理诊断报告进行整体质量评估。集团公司董事长、党委书记、总经理瞿保金参加了相关战线的诊断报告评审,并提出指导意见。

公司管训班此次管理诊断报告共有14项,课题内容涉及如何发挥党组织在企业生产经营中保落实的作用、公司薪酬体系优化设计、专业技术人员职业发展通道设计、总部跨部门沟通协作机制等方面。管训班3个班级的147名学员按照工作岗位、专业情况分成14个小组,分别到对接实践单位,以集体座谈、

个别访谈、调查问卷、查阅资料、数据分析等形式进行了为期25天的管理诊断活动,并形成了最终的管理诊断报告。

评审会上,14个诊断组从选题背景、理论依据和管理工具、解决方案、方案可行性等方面分别向评审组进行汇报,并接受评审组的现场随机提问,评审组根据成果汇报、提问答辩成绩和观众评分,对诊断组形成考核成绩。

公司领导吴礼杰、昌家令、谭耀宇、张建强、田群力、余利明、龙仲胜、陈志友、黄金刚分别参加了上述活动。

(孙翔 李煌 汤斌)

公司管训班学员
完成毕业论文答辩

7月30日至31日,公司职教中心组织并完成首届管训班学员结业论文答辩工作。

为顺利开展管训班结业论文答辩工作,职教中心以管训班的班级为单位,成立了3个评委小组,邀请公司18名战线专业人员担任评委。参加答辩的147名学员,从论文的选题背景、研究方法、论文要点、写作体会等方面进行15分钟的陈述说明和答题,评委针对学员论文中提出的相关论点,以现场提问的形式,认真严谨地考察学员对论文的熟悉程度和专业知识的掌握程度,并结合论文的选题、结构、论点论证、语言表达、格式规范等对学员进行综合评分。

(李煌 邢萍)

