

依靠科技进步 强化管理创新 全面推进创新型建设打造“百年老店” ——在厂和分公司第三次技术创新 管理创新大会上的报告(摘要)

贵州分公司副总经理 谢青松

(2006年10月25日)



过去两年企业管理工作的回顾与总结

两年来,面临原材料、电力价格持续上涨,铁路运力全面紧张、大面积停槽等影响企业生产经营管理的重大困难。在困难面前,全体员工团结一致、奋力拼搏,战胜了重重困难,全面完成了各项生产经营任务。分公司“四年大发展”目标已经实现,“五年见成效”目标胜利在望;贵州铝厂管理上台阶,改革有突破,扭亏为盈的目标如期实现。两年来我们做了以下工作:

一、苦练内功,基础管理工作日益牢固

1. 现场管理平稳推进。对照检查验收标准,坚持开展工作,现场管理工作日常化、制度化、规范化,保证了生产的平稳运行。

2. “两化”工作再上台阶。主要技术经济指标不断优化,对促进企业生产平稳运行、产品质量提高、经济效益增长起到了积极作用。

3. 设备“无泄漏”、“四达标”工作成果巩固。设备运行率和完好率稳步提升,分公司设备管网泄漏率指标始终保持较好水平。继续保持“无泄漏工厂”称号。贵州铝厂房地产管理中心运用先进的科技手段,加大用水的测漏及整治工作,年均创造价值100万元以上;分公司全面规范了设备“四达标”工作程序,提高了设备“四达标”工作成效。

4. 班组建设喜获丰收。各单位认真组织开班班建设活动,取得成效,评选出45个优秀班组;其中,有5个班组荣获“中国铝业优秀班组”称号;2个班组荣获“中国铝业卓越班组”称号。

二、精益求精,管理水平不断提升

1. 生产管理卓有成效。生产以运行管理为中心,以市场为导向,不断优化生产运行方式,严格工艺过程控制,生产管理水平持续提升。

2. 质量管理持续改进。ISO9000管理体系运行良好。群众性质量管理活动成果显著。2005年分公司取得质量128项,其中:国优2个,部优(行优)3个,省优12个,分公司优秀35个;2006年分公司取得质量138项,推荐国优2个,部优(行优)14个,省优17个,分公司级30个。2005年分公司再次获得全国企业质量管理AAA等级,全国用户满意企业称号,在国家、省行检中心、总部对分公司产品质量监督抽查中,分公司抽查合格率始终保持100%。贵州铝厂在设备设计、工艺模式和管理方法,提高了财务管理的前瞻性、预见性、有效性。贵州铝厂2005年实施了财务集中管理,建立起系统科学的财务风险管理体系,加强财务风险管理,严格成本控制,有效地规避并提高了抵御风险的能力,提高了财务管理的前瞻性、预见性和有效性。

3. 财务管理成绩明显。分公司以完善和发展高效率财务集中管理体系为中心,认真抓好ERP实施和“404”项目推进,大胆创新工作理念、业务模式和管理方法,提高了财务管理的前瞻性、预见性、有效性。贵州铝厂2005年实施了财务集中管理,建立起系统科学的财务风险管理体系,加强财务风险管理,严格成本控制,有效地规避并提高了抵御风险的能力,提高了财务管理的前瞻性、预见性和有效性。

4. 设备管理全面加强。设备运行状态监测工作有效进行,为设备计划性检修和事故预防提供科学依据。“以点检制为核心的设备管理模式”试点工作通过总部验收。

5. 安全环保管理态势平稳。HSE体系运行方面,分公司完成了2004版的转换工作,2005年管理评审工作顺利完成。贵州铝厂自去年10月通过“三体系”认证以来,狠抓体系运行的有效性,通过内审找出不足,持续改进,促进了企业生产管理逐步提高。

环境保护方面,在热电厂进行的清洁生产

试点工作通过评估,并获得较高评价。其他各二级单位清洁生产工作正按计划推进,分公司将于11月整体审核评估。东、西片区污水实现“零排放”,“氧化铝废水处理用系统”被国家授予“示范”工程称号。

6. 能源管理成效显著。2005年分公司节能降耗“521”工程考评,“水平衡测试验收”及“创建节水型企业”等工作,均通过省、市相关部门评审。环比节能量逐年提高。2004年为31722吨标煤,2005年为37259吨标煤,2006年1-8月为31172吨标煤。

7. 矿产资源管理保障有力。按照“掌握资源、占有矿权、规范开采、综合利用”的工作方针,资源获取步伐加快;巩固联动成果,拓展联办空间;加快接替矿山的建设;注重资源保护。保障了氧化铝生产和持续发展的需要。

8. 营销管理取得成绩。市场开发成效显著,制定销售应急预案,建立联动协调制度,形成了应急管理机制;实行仓储销售,缩短了供货周期,优化了服务素质,满足了顾客需求,节约了销售费用,扩大了市场占有率。

分公司物资供应集中管理工作全面实施。探索建立了有效的物资质量监督机制和供应商评价考核体系,培育了一支信誉好、具有忠诚度的供应商队伍,有效地保证了大宗原燃材料采购质量、数量和供货周期。

9. 人力资源管理挖潜提效。分公司有针对性地通过培训提高员工业务技能和工作效率,调剂了解决了解决四系列人员需要。贵州铝厂在全厂财务系统实施竞争上岗,做到了人、岗相适应;加大了对各级干部和各类人员的培训力度;进一步强化了岗位绩效工资制度的激励功能,加强了对各类人员的绩效考核和奖惩。

10. 实施业务整合,优化资源配置。分公司进行了相关业务整合。一是化验分析业务整合,成立分公司分析测试中心;二是运输业务整合;三是备件管理业务整合;四是废旧物资实行分库集中管理;五是装卸车业务整合。

11. 改革改制不断深入,结构调整取得成效。按照总部的要求,贵州铝厂加大了改革改制的力度,结构调整稳步推进。一是实行股份制,组建了铝业及其门窗作业企业;二是加大了对外投资控股企业的经营管理力度;三是加大资源资产的整合工作力度,组建贵州铝厂建筑工程公司以及贵州铝厂下属的分公司;四是按照中央文件精神,圆满地完成了公安、学校的分离、移交工作,得到总部的充分肯定。

三、管理创新,先进管理模式显现成效

我们在管理创新方面一是大力提倡、积极支持、热情鼓励;二是坚持“兼收并蓄、博采众长、融会贯通、为我所用”原则,结合生产经营管理实际,积极应用国内外现代化管理理论、管理方法和管理手段,推动了管理创新再上新台阶。

厂和分公司成立困难职工帮扶中心,发动“爱心帮扶,和谐发展”的主题捐款活动,建立帮扶救助基金。

氧化铝厂创造的“三、四、五”安全管理模式,获贵州省第七届企业管理现代化创新成果一等奖。通过在分公司范围内全面推行,促进了安全生产持续稳定。

电解铝厂实施以创新为核心的产品多元化战略,以国内外先进的铝企业为标杆,确立创新方向,建立创新机制,培养创新的技术队伍,获得了一批拥有自主知识产权的专利技术,适销对路的高附加值产品不断增加。

以实施领航项目为契机,开展标准化试点工作,制定工作计划,开展培训,对试点单位碳素生产线生产流程和分公司管理业务流程进行了调研、评估,在初选的21个项目中,选定8个领航项目,按照DMAIC(定义、测量、分析、改进和控制)工作路径,按计划组织实施。“ERP”项目取得阶段性成果,已全面上线独立运行;“404”项目如期完成各阶段工作,信息化建设力度加大。这些现代化管理方法、手段、成果的应用,现代企业运行规则的引入,对厂和分公司管理水平的提高起到了积极的推进作用。

厂和分公司管理中国有色金属工业协会2004年度、2005年度管理现代化成果评选获一等奖1个,二等奖8个,三等奖3个,参加第七届贵州省企业管理现代化创新成果评选获一等奖3个,二等奖3个,经厂和分公司管理创新委员会认真评审,2004-2006年度共有10个成果获一等奖,24个成果获二等奖,54个成果获三等奖,65个成果获四等奖。

四、文化育人,员工素质全面提高

2005年分公司召开了企业文化建设推进大会,确立了企业文化建设的指导思想,部署了企业文化建设的重点工作。2006年8月又成功召开了中铝贵州企业文化推进现场交流大会,通过大力宣传贯彻企业精神和经营理念、管理理念、质量理念、人才理念、员工理念、安全理念、发展理念,努力培育员工共同价值观,用先进的企业文化引领企业管理,形成了“领导有正气、员工有士气、产品有名气、企业有生气”的文化氛围;员工政治素质、业务素质、文化素质得到新的提高,“敬业爱岗、创优争先”蔚然成风;2005年分公司获得全国企业文化优秀奖,并被贵州国资委推荐为全省文明单位。

今后两年企业管理创新工作的安排及要求

今后两年,厂和分公司仍将以“管理固企”为不变战略,坚定不移地推进管理科学化、现代化、规范化进程,提高企业管理水平,为厂和分公司协调、持续、全面发展,提供坚强可靠的支撑。为此我们要做好以下工作:

一、指导思想

以科学发展为第一要务,以标准化管理为工作主线,以基础管理和专业管理为强力支撑,以企业文化建设为不竭动力,坚持“发展壮企、人才强企、科技兴企、管理固企”的发展战略和“以人为本、树情并重”的管理理念,实现“天蓝、地绿、人和、业兴”的战略目标。

二、工作目标

根据总部的总体部署,以中铝公司建立CBS业务管理系统为核心,建立具有贵州铝厂、贵州分公司企业特点的标准化管理模式;深入开展“以点检为核心的设备管理模式”创建、成本精细化管理,强化ISO9000、HSE、计量体系运行以及各项专业管理工作;争创国家级管理创新成果。

三、工作安排及要求

(一)以标准化管理工作为主线,整合和强化各项专业基础管理

1. 实施标准化管理,提升管理水平

(1)加大宣传培训力度,普及标准化管理基础知识,培养标准化管理骨干队伍。为标准化管理工作的实施做好充分准备。

(2)完成标准化管理试点生产线(碳素厂)选定的改进项目,通过项目的实施带动标准化管理工作的深入持久开展。

(3)建立标准化管理体系,完成试点生产线标准化管理评价方法和项目实施方法模型的建立;工序评价方法及数理统计分析工具的选择,确定抽样方法和测量分析方法,形成现场指标测量系统能力分析与改进计划。

(4)以生产线为突破口全面推广标准化管理。应用标准化管理的理念、方法,逐步在各项专业管理领域实施标准化管理。

2. 完善管理制度,理顺管理流程

(1)加强流程的研究与管理。认真组织对流程的清理、辨识,采取预防措施和控制减少变异,控制和减少缺陷的发生。标准化管理、ERP、404项目的深入流程的梳理,辨识工作中要结合起来,以利于形成合力,提高效能,降低成本,实现协调、一致、统一、高效。

(2)按照标准化管理ERP、404项目的要求,分析和评价生产线管理标准、技术标准,有针对性地组织标准的复审、修订、补充,提高标准的量化水平,实现标准对生产操作和管理行为的全面覆盖,满足ERP和404条款内部控制有效性的要求。规范管理活动,达到强化管理、简化管理的工作目标。

(3)完善IT管理制度,对网络的接入、软件的安装、数据的备份、账户和密码使用等都要按照404条款中“工厂一般性控制的要求”进行控制。

3. 扎扎实实夯基础

现场管理、两化、设备“无泄漏”、“四达标”等基础管理,要在“反复抓、抓反复”中不断巩固工作方法,长期不懈的抓紧抓好。同时,要认真研究基础管理、专业管理相关工作,协调一致,集中管理资源,形成管理合力。

各单位要以持续改进为重点组织开展班组建设,搞好班组管理,增强班组整体素质。

4. 创新思维抓管理

生产管理要充分运用现代管理方法和手段,畅通工作业务流程,优化工艺过程控制,抓好产、供、销及物流的平衡工作,完善生产预警机制和应急响应预案。

能源管理要以建设资源节约型企业为核心,以国家提出的“万元生产总值能耗下降5%,万元生产总值取水下降10%”的水的重复利用率提高5个百分点”为目标。设备管理要围绕建立“以点检制为核心的设备管理模式”,实现设备的动态管理,提高设备运行效率。质量管理要以保名牌、创名牌为工作重心,强化质量体系运行,加强过程质量控制,安全环保管理要加强安全环保教育、培训,使员工人人具有“我要安全”意识,个个具备“我会安全”的技能,全面、稳步、有效地推进清洁生产,树立清洁生产“节能、降耗、减污、增效”的理念,保持清洁生产长效机制和持续改进。人力资源管理要根据生产、经营、管理的需要培养适用人才,为企业长远发展储备高端技术人才、经营人才和管理人才。

财务管理要树立新的成本管理理念,拓展成本管理范围。贵州铝厂要进一步优化财务管理,加强内部审计,强化财务预算管理,积极推进资金的集中管理,提高资金使用效果,加强会计信息管理和资产管理;分公司要以物资采购和矿石采购为成本管理第一关口,以生产单位位为成本管理重心,进一步推广成本“精细化”管理,加强财务预算管理,建立成本预警机制,有效控制生产成本。

不断提高营销管理水平。分公司供应部门要适应总部物资采购集中管理的模式,建立可靠的物资供应保证体系,并建立与总部沟通和预警机制;销售部门要以市场为导向,以客户为中心,充分利用信用风险管理制,规避销售风险,实现有效销售;贵州铝厂要健全营销激励机制,培养营销队伍,在依托分公司内部市场的同时,积极开拓外部市场,形成稳定、全方位、多渠道的市场营销体系。

5. 巩固基础,注重整合,构建以责任为中心的管理模式

要进一步充分认识认证工作的实质意义,继续坚持从“严治”,以精细化管理为切入点,对职工进行最基本的职业化训练,达到行为规范、员工文明素养普遍提高的目的。对全厂的各个岗位的职责、管理制度进行梳理整合,构建“以责任为中心”的管理模式和严细的管理标准体系,真正做到人人有标准,事事有标准。实行责任追究制,形成全方位的闭环考核体系。

(二)以企业文化建设为驱动力,使各项管理工作落地生根

企业文化建设要与企业发展战略相一致,与企业的管理相一致,把企业文化理念融入到科技创新和管理创新的实践活动中,用先进的企业文化引领企业管理,为企业的发展提供驱动力,最大限度地挖掘和发挥员工的潜力,增强企业凝聚力与向心力。各单位要以企业文化建设的成功落地为主线,努力实现企业文化建设重心下移,加速员工对企业文化理念的“接受、认同、内化”进程,促企业文化尽快形成文化力、执行力、生产力,成为推动企业发展和效益提升的强大动力。

(三)广泛动员,全员参与积极开展管理创新

要高度重视管理创新工作,积极动员全体员工紧紧围绕提高企业管理水平,实现生产经营优质、高效、低耗、均衡、安全、稳定,围绕总部、厂和分公司改革、发展提出的各项任务、围绕生产经营、管理目标开展管理创新工作,切实提高管理创新的工作成效,不断创造出高质量、份量重的成果,争创国家级现代化管理创新成果;要拓展管理创新范围,管理创新不仅要重视事后总结提炼,更要重视事前的计划安排,即针对企业在管理、改革和发展进程中薄弱环节,瓶颈等制定计划,选准课题,明确项目,组织力量进行管理攻关,有效解决问题,提高管理效率;在开展管理创新工作中要博采众长,为我所用,在继承的基础上创新;对待我们自己的创新成果要不断地丰富发展、完善和升华,要大力推广应用我们自己创造的成效显著的管理创新成果,要进行有效的复制,形成程序和制度,组织力量强力推进,最大限度地发挥成果的价值。

历经五年拼搏、奋斗,厂和分公司取得了长足的进展,瞩目的成就。分公司“一年打基础、二年上台阶、三年迈大步、四年大发展”目标已经实现,“五年见成效”目标近在咫尺。贵州铝厂“扭亏为盈”目标已经实现,“二次创业、重铸辉煌”目标任重而道远。实现“天蓝、地绿、人和、业兴”,打造百年老店,铸就百年辉煌,是我们贵州铝人新的奋斗目标。让我们振奋精神、昂扬斗志、再路征程,向着新的目标,奋勇前进!