

在公司 2008 年生产经营布置大会上的讲话

中铝广西分公司总经理 瞿向东

元月 12 日至 15 日,中铝公司召开年终工作会议,我把分公司的任务带回来了。在两公司共同召开的传达中铝公司年终工作会议精神大会上,我结合广西企业的具体情况谈了四个问题。一是维持现有生产,二是两公司合并重组,三是氧化铝三期投产工作,四是推进电解二期工程项目筹备。

今天召开这个会议,主要是为了布置、分解中铝公司给我们的生产经营指标。从 2002 年起,类似的会议公司是以计划工作会议的主题召开的。但根据目前的实际情况,公司的计划职能在弱化,执行力的要求越来越高。分公司与独立的企业相比,在管理方式上是有所不同的,应该做出一些调整。分公司并不能根据市场情况、供求关系、原材料的保障、动力介质的供应情况来确定我们的生产经营计划。现在分公司的职能主要是执行总部的计划,执行的作用在逐步增强。所以,我们将会议的名称改为布置大会。这表明,分公司的管理方式要在新的定位上做出调整,今后与生产经营管理没有太多关系的所谓管理要逐渐淡出。

今天的会议和落实标准化工作有很大的关系。以前生产任务进行分解落实时,分公司与各二级分厂有一个讨价还价的过程,公司与分厂有不同的看法,常常需要用行政的手段来落实。从去年开始分公司调整了思路,听取二级单位、部室的意见和建议,今年分公司还是按这个思路来实施。据我了解今年的任务布置、分解相对顺利,说明我们抓“算得准、管得住”,对管理干部思想的变化是有所好处的。今年的工作任务往下分解时和往年有所不同,分公司没有留余地,全部下放分解,给各级干部自己去管理,去落实。我们作为党的干部、行政的干部需要向职业经理人转型。分公司各级领导干部要从公司的新定位出发,来考虑生产经营中的问题,考虑管理方式的变化。各单位和部门的领导要突出地把经济责任承担起来。

2007 年分公司完成氧化铝产量 96.5 万吨,电解铝 15.1 万吨,实现利润 15 亿多元,大家应该感到骄傲。尽管 2007 年我们面临比较严峻的市场形势,主要产品价格下降,而原材料涨价,利润略有下降。但总体来说利润是可观的,成绩是可喜的。2007 年,分公司在承担社会责任,企业改革、推进科技进步等方面都取得了可喜的成绩。比如,公司的工业废水零排放,我们提前实现了目标,热电厂 1 号到 3 号锅炉的脱硫系统顺利通过验收,矿山采空区复垦示范区的工作取得新进展等,都是我们企业履行社会责任的具体体现。

公司在电解铝厂实施“铝电解三度寻优控制技术”取得革命性的突破,对中国铝工业实现节能减排目标有重要的意义。这是我们科技进步方面取得的成果。

具有前瞻性的工作,代表企业的发展方向、科技进步的方向、企业改革的方向等问题,都是我们的干部需要考虑的问题。

在企业改革方面,我们结合分公司管理的具体情况,积极推行标准化管理,实施劳动组织的变革,推行“扁平化”管理等。这些都取得了可喜的进展,意义非常重大。因为这些举措代表着企业管理改革发展的方向。管理“扁平化”,就是要压缩管理的中间层,使企业管理从“橄榄型”向“哑铃型”转变,强化生产一线和决策层。这是企业劳动组织变革的发展方向。2007 年,公司还积极推动大班组建,并已基本完成。这些都说明公司在企业管理、劳动组织变革等方面取得了新成绩。而在实施改革的过程中,公司很好地把握了“度”的问题,保持了生产经营的稳定。讲究、关注稳定的成本,和谐的成本,反对用稳定、和谐的口号来掩饰“大锅饭”的惯性思维,做到了生产和改革的稳定协调发展,实现了以改革促发展,以发展促稳定目标。2007 年,公司认真贯彻落实党的十七大精神,组织深入、广泛的学习活动,践行科学发展观,认真地履行了企业的政治责任、社会责任和经营责任。

2007 年公司的各项工作为什么做得好?大家要总结、分析是什么原因。

我想首先是因为:有中铝党组织的正确领导,地方各级党委和政府的大力支持和关心,这是我们搞好工作的前提条件。

二是我们的工作思路清晰,我们清楚公司存在的不足,明白产生这些不足的原因。因此,我们的措施针对性强,力度把握得也比较好。

三是公司的执行力得到加强。公司各单位和部室及其车间、科室都表现出良好的执行力。特别是在大班组建中,我们公司在不到两个月的时间里就完成了大班组建工作。说明我们的干部执行力很强,能充分理解领导的意图,并很好地结合了各自单位的实际情况,采取了有针对性的措施。许多分厂在大班组建中,通过竞争来产生班组长,我认为这个方式很好,发现了很多人才。这给了我一些启示,我们要在今后的工作中采取一些措施,使真正的人才脱颖而出。执行力强是做好工作的基础。作为领导干部,除了需要正确理解领导的意图,还要结合本单位的实际情况,了解工作的难点和重点。这方面,2007 年,我们的分厂、部室领导都表现出了良好的执行

力。公司在实施工业废水零排放的过程中,在刘总的亲自领导下,安环部、装备能源部等单位反应迅速、措施得力,提前实现了工业废水零排放目标;公司热电厂锅炉脱硫项目,在程总的带领下,热电厂、装备能源部等单位很好地完成了工作,项目顺利通过验收。执行力是否强,不仅仅是理解的问题,工作作风的问题、态度的问题,同时还是能力的问题。需要较高的能力才能确保执行力的提高。这方面的问题需要我们的管理干部认真思考。

下面我讲 2008 年的工作。2008 年公司的生产经营任务已经分解下去,这些任务都是刚性的,务必完成。各二级单位和部室的领导要有一个清醒的认识,即任何时候都要保住饭碗,也就是生存永远都是最重要的。抓好现有生产就是保饭碗。这个道理很浅显,同时也是很深刻的。没有保住了饭碗,人就没有了尊严。企业也是这样,企业垮掉了,我们企业的职工自然也就没有尊严了。生活都过不下去,还谈什么尊严?工资发不出,领导到处找上级找钱,这时候人就没有尊严了。所以,不管什么时候都要努力完成我们生产经营任务,首先保住我们企业的饭碗、职工的饭碗。不要做砸锅卖铁的事情,不要做吃子孙饭的事情。要努力保证我们公司这几千人的、可靠的生存。这是我们领导干部在认识上首先要清楚的第一条。

其次是形势问题,市场的、成本的问题。这个问题我已在之前召开的贯彻中铝工作会上说了,这个讲话已整理并挂在 OA 网上,大家有时间可以上去看看,在这里就不再重复了。

下面我说原材料涨价对公司生产经营的影响。原材料涨价对公司生产成本的影响高达 2.39 亿元,仅电、煤等的影响就达 1.5 亿元以上。形势非常严峻,大家都要正视这个困难,要想办法采取措施来解决这个困难。我想为了克服这个困难,我们要采取如下措施:一是严格按照生产经营指标控制成本;二是尽可能地超产、多产,增加产量。要抓好氧化铝三期工程的投产工作,争取两条线都提前一个月投产,那公司生产经营的全盘棋就都活了。这是克服涨价问题最有效的措施,希望项目部、氧化铝厂、矿山部、热电厂等相关单位要在这个事情上抓紧抓好,在保证质量的前提下,把工作往前赶。三是向科技进步要效益,降低成本。电解铝的三度寻优技术应用工作去年取得了良好的效果,目前正在全国推广。我们公司作为试点单位更应抓好这个事。氧化铝、电解铝、碳素等生产都要注意新技术的应用,优化技术指标,做好科研工作,向科技进步要效益,努力降低

成本。四是加强管理,减少事故,减少损失。努力推行标准化,把人的行为和物的状态限制在合理的范围内,采取合理的生产方式,把设备调整到一个优良的状态,调整到一个效益非常高的状态,并经过加强管理来稳定这种好的状态,以提高运行效率。通过提高管理水平,提高生产效率来降低成本。总之,就是要通过提产、科技进步、加强管理等措施来提高效益,降低成本,克服材料涨价对公司生产经营的影响。这其中提产、多产是核心的措施,是最重要、最有效的手段。

2008 年还有一项很重要的工作就是安全工作。2008 年我们开的第一个会,我们公司的第一号文件都是安全工作。就安全工作我讲两点:一是公司目前的安全工作所属的阶段,客观上还用铁的纪律,铁的手腕来严格管理。需要严格执行安全规章制度,严惩违章行为。最近,我们公司做出了一项决定,就是发生安全事故的单位领导、事故责任人不能发开门红奖金。二是要进一步加强职工的安全教育,让我们的职工知道如何珍惜自己的生命,让他们知道自己生命不仅属于自己,还属于自己的家庭,属于自己的兄弟姐妹。通过类似的情感教育,唤醒广大职工安全自主管理的意识。一个人出了安全事故,对企业的影响不是太大,但对家庭的影响是巨大的。要和职工讲明白这些道理,要以情动人,唤醒职工珍惜生命,珍惜健康的意识。这种意识的形成和提高是公司安全管理走向自主管理的非常重要的环节。

最后讲企业文化建设的问题。企业文化建设中有一个主要的问题就是人与人之间的和谐问题。我们的职工在企业工作,每个人都是一个社会人,个人除了在企业通过劳动来创造财富、取得劳动报酬之外,还需要与人交往。我们希望职工在企业中能心情愉快。那么,心情愉快的基础是什么?我想第一是身体健康,第二是口袋里有钱,第三是和领导、同事之间的关系和谐,心情舒畅。我们企业文化工作的方向就是努力让我们的职工心情舒畅。接近年关了,我要求各单位的领导在利益分配上要高度关注,要努力做到公正、公平、公开。要让职工感受到党组织和企业的关心和关爱。严管是大工业生产的要求,严管是应该的。但绝不能随意克扣职工应得的利益。企业文化建设与和谐问题是党、政、工、团必须共同努力完成的大事,要着重抓好利益分配公平、公正的问题。各级领导,特别是一线的领导要高度重视这个问题,做好和谐工作,让职工心情舒畅,努力构建企业的和谐氛围,为公司全面完成 2008 年的生产经营任务打下良好的基础。

(企业文化部根据录音整理)

中铝广西企业合并重组工作宣传提纲

一、中铝公司党组选择广西企业进行合并重组试点是对两企业分设以来工作的充分肯定

近期,肖亚庆总经理和吕友清副总经理先后到广西企业视察工作,两位领导都表示,中铝党组选择广西企业进行合并重组试点,是因为两企业近年的工作成绩突出。广西分公司的产量利润逐年增加,企业不断发展壮大,上市后氧化铝二期、三期都进行得很顺利,未来的发展项目也在规划中,企业实力得到了快速提升。平果铝业公司经过艰苦努力,不断改革创新,奋发图强,也取得了很好的成绩,连续四年实现了盈利,企业的总体发展态势良好。中铝公司党组认为,在平果两企业进行合并重组,一是经济上可行,二是条件上具备,三是时机上合适。正是由于两企业目前的生产经营和发展情况都很好,才为重组创造了条件,才被中铝公司党组确定为合并重组的试点单位。

二、合并重组工作的重要意义

对两企业进行合并重组,可以减少两公司之间因关联交易造成的双重税收和机构重叠的重复开支,使广西分公司更符合上市公司的管理运作规则;可以减少企业的生产经营成本,增加企业的利润和盈利能力,实现一加一大于二;可以更好地发挥两企业的整体功能,有利于形成合力,加快企业的发展;可以实现对两企业的统一管理,有利于两企业的协调发展、和谐稳定。

三、现在进行两企业合并重组是恰逢其时机会难得

合并重组工作中最大的难点是人员的安排问题,而目前广西分公司正在进行氧化铝三期工程建设,三期工程投产增加的岗位,正好可以用来安排合并重组后因机构减少、业务变动而失去原有岗位的人员,从而实现让每一个职工都有岗位的承诺。因此,现在进行两企业合并重组是恰逢其时、机会难得。

四、合并重组的指导思想

认真学习贯彻十七大精神,全面落实科学发展观,积极推进企业改革,努力消除体制性障碍,保证企业又好又快发展。

五、合并重组的总体要求

(一)不走老路,要体现改革创新的精神。重组后分公司不搞小

而全,对社会职能及相关人员的处理要有新思路。

(二)分公司管理机构的设置,要科学、精简、高效。

(三)要有利于重组后企业的发展;要有利于企业保持旺盛的生命力和较强的市场竞争力;要有利于人员的长期稳定和企业的安定。

六、合并重组的基本原则

(一)一视同仁的原则。对两公司的所有干部职工一视同仁,本着尊重历史、尊重现实、量才录用的精神,合理安排岗位。

(二)保持稳定的原则。在合并重组工作中,要加强组织领导,健全工作机制,强化思想政治工作,确保两企业正常生产经营秩序和职工队伍稳定。

(三)服从大局的原则。既要考虑两企业的实际情况和职工的承受能力,又要服从企业合并重组的大局,每个人都要做改革发展的促进派。

(四)公平、公正、公开的原则。坚决遵守中铝公司的有关规定,认真贯彻中铝公司党组关于合并重组工作的指导性意见,严格按照程序办事,加强监督,确保合并重组的公平、公正、公开。

七、合并重组工作的总体思路

(一)先合并重组机构和人员,后处置资产。

(二)机构和人员同步拆分重组。

(三)集思广益,稳步推进。

八、合并重组的总体架构

(一)平果铝业公司现有资产中凡是与分公司生产经营有紧密关联的资产全部并入广西分公司。

(二)平果铝业公司现有资产中凡是生产性的资产全部并入广西分公司。

(三)平果铝业公司的员工安排遵循人随资产走的原则;遵循尽可能向三期生产岗位安置的原则;遵循尽可能在合并重组时一次安排到位的原则。

(四)合并重组后,平果铝业公司的牌子仍保留,管理现平果铝业公司不能并入广西分公司的资产,合并重组后的平果铝业公司由总部委托广西分公司作为广西分公司的所属二级单位进行管

理,从而实现管理统一、待遇统一。

九、合并重组工作的组织与实施

(一)健全合并重组组织机构。总部已成立了由中国铝业公司党组成员、副总经理吕友清为组长的合并重组工作领导小组,领导小组下设办公室,瞿向东为办公室主任,黄振彬、刘永刚为副主任;根据工作的需要,在合并重组领导小组办公室下又成立了人员与机构、资产、综合三个工作组,分别由肖克成、徐国庆、郭敏任组长。

(二)精心制定合并重组实施方案。两企业将在协调委员会的领导下,在合并重组领导小组办公室的主持下,对合并重组涉及到的所有单位、部门和人员,进行认真研究和分析,在集思广益的基础上,按照中铝公司党组关于合并重组工作的指导性意见,制定切实可行的合并重组实施方案,报中铝公司合并重组领导小组,经领导小组审定后组织实施。

(三)合并重组工作步骤

第一步:研究制定合并重组实施方案并报总部审批。

第二步:制定实施细则,同时进行宣传动员,准备实施。

第三步:从 2008 年 2 月 25 日开始,正式实施合并重组,以保证三期工程投产的需要。

十、合并重组工作的纪律与要求

(一)各级党组织要充分发挥政治核心作用和战斗堡垒作用,充分发挥全体党员的先锋模范作用,认真学习贯彻十七大精神,讲政治、讲党性、讲大局、讲纪律,做到个人服从组织,下级服从上级,局部服从全局,认真按中铝公司党组指导性意见做好合并重组工作。

(二)要坚持集体领导,民主决策。在研究制定实施方案时,要深入调查研究,广泛征求各方面的意见,集思广益,拿出上级满意、职工认可、便于操作、切实可行的方案。

(三)要严格执行政策。对两公司的干部职工一个标准、一视同仁,做到政策面前人人平等。

(四)要确保两公司的生产经营工作正常稳定有序进行。在合并重组期间,各单位要精心组织生产,确保两企业的生产连续稳定进行,确保对外的经营活动照常进行,确保建设发展不受影响,确保安全生产,保证各项工作安全有序进行。