

与共和国同行——纪念集团公司成立65周年

(上接第一版)

(三)管理整顿上台阶,企业管理进入新阶段(1977-1991年)

1976年10月,“四人帮”被粉碎,公司的企业管理通过拨乱反正,重新回到正轨。特别是十一届三中全会后,党和国家改革开放的政策使公司迎来了发展的春天,企业管理也发生了深刻的变化,进入了从计划经济管理向市场经济管理过渡的新阶段。

1.管理整顿与经济承包责任制

1977年7月,国务院和中共安徽省委委派工作组进驻铜陵,领导“揭、批、查”,公司和所属厂矿两级领导班子得到调整和加强,各项管理制度得到了逐步恢复。1979年,公司贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针,集中主要精力、物力和财力进行矿山调整改造,逐步恢复了矿山元气。1982年,公司在继续进行矿山调整改造的同时,根据中央的统一部署,开始对企业全面整顿。公司和各厂矿相继成立了企业整顿组织机构,重点对劳动工资、人事、劳动纪律、财经活动、经济核算等方面进行管理整顿和建章立制。1983年2月,公司制订《企业整顿验收细则五十条》,要求70%以上单位验收合格。各单位对照《企业整顿验收细则五十条》自查整改,把管理整顿从公司层面推向二级单位。1984年1月12日,公司召开企业整顿工作会议,对验收合格的二级单位颁发合格证书。同年3月14日,经安徽省、铜陵市、中国有色金属工业总公司组成的联合验收团检查验收,体检达标,公司获得安徽省人民政府颁发的企业整顿合格证书。

在开展企业整顿的同时,1985年,公司借《中共中央关于经济体制改革的决定》和国务院《关于进一步扩大工业企业自主权的暂行规定》的东风,推行以承包为主要内容的经济责任制,实行厂矿长(经理)负责制,在各二级单位普遍实行以“二包五保”为主要内容的经济承包责任制,即包利润、超额计奖责任制等。并通过《厂矿长任期目标责任书》对各二级单位经营班子进行考评。各二级单位在公司经济承包责任制的基础上,进一步细分了各项指标和考核范围,建立了自上而下层层分解,人人纳入考核、多劳多得的经济责任制考核体系。通过企业整顿和实行经济承包责任制,理顺和加强了企业的各项管理,生产力量得到了解放,1985年与1980年相比,铜精矿(含铜)产量增长了8.6%,粗铜产量增长了24.6%,电解铜产量增长了238.9%,工业总产值增长了28.2%,利润增长了100.6%。

2.企业升级与企业管上台阶

1985年,公司成立企业管理办公室,主要职能是负责公司企业管理日常工作、协调工作,推动企业升级。1986年7月,国务院《关于加强工业企业升级若干问题的决定》下发之后,公司针对内部管理存在的一些问题,提出“七五”期间“抓管理,上等级”规划,确定把企业升级作为“七五”期间加强企业管理的中心任务,提出1988年进入省级先进企业,1990年进入国家二级企业的目标。从此,公司的企业管理进入了目标明确、系统推进的新阶段。

公司以凤凰山铜矿作为先行试点单位,结合生产经营和企业管理实际,对基层9个生产单位实行经济承包和登台阶“双轨制”考核,按月支付浮动工资的75%,年终总结后按年度登台阶数为基准核算,辅助生产单位、机关科室按9个生产单位当月实际完成平均数,发给相应的登台阶奖,年终总结。由于直接和每一位职工的经济利益相挂钩,生产单位、辅助单位和职能部门职工的积极性都得到了极大的调动,技术经济指标、财务指标都有较大改善,通过狠抓标准化、计量、定额、规章制度、职工教育、信息和班组建设各项基础管理也有很大进步。1986年9月上旬,公司在铜山铜矿召开企业管理上台阶现场汇报会,总结试点单位开展管理上台阶活动中的经验做法,并在全公司推广。

同时,围绕提高经济效益这个中心,公司以全面质量管理为龙头,以方针目标为主线,结合国家经委推广应用的18种现代化管理方法,狠抓专业管理水平提高。1989年顺利通过有色总公司组织

的审查验收,公司被批准进入国家二级企业行列,并被授予1989年度企业管理优秀奖——金鹰奖。

在此基础上,公司再接再厉,1990年制订了内部企业升级标准,针对企业管理的薄弱环节,提出了在1990-1991两个年度内打好企业管理的“四个硬仗”,即“双增双节”硬仗、全面质量管理硬仗、挖潜硬仗和职工培训硬仗。开展了“三项管理”达标活动,积极推行现代化管理方法应用研究,继续推行以承包为主的经济责任制,并扩大到公司机关。

(四)转型发展,企业管理进入规范化(1992-2000年)

1992年初,邓小平南巡讲话和党的十四大召开,确立了社会主义市场经济体制,为中国改革开放指明了方向,也进

一步推动了思想的大解放,公司的企业管理从此翻开了新的篇章。

1.三项制度改革
1992年,公司开展了人事、劳动用工、分配等三项制度的改革,俗称“三改”。“三改”通过引入竞争,逐步破除“铁交椅、铁饭碗、铁工资”,形成干部能上能下、工人能进能出、工资能升能降机制,即大家耳熟能详的“破三铁”。公司三改采取统一规划、积极试点、点面结合、区别情况、分步到位的办法。在方案设计上,六易其稿,并由四届四次职代会通过。在宣传发动上,采取会议、报纸等多渠道、多层次立体宣传,得到了广大职工的理解。在组织实施上,各单位成立了三改领导小组,制订了实施细则,稳妥推进。

“三改”有力冲击了平均主义、论资排辈、安于现状的思想,增强了职工的竞争意识和心理承受能力,使管理机构得到精简,人员进一步精干,一批优秀的工人被选聘到管理岗位,生产效率显著提高。1992年全员劳动生产率35823元/人·年,比1991年增长9.8%,1993年全员劳动生产率39315元/人·年,比1992年增长9.75%。

2.学邯钢,创三优

“九五”期间,公司借鉴邯钢“模拟市场核算,实行成本否决”经验,将市场机制引入二级单位内部管理中,开展学邯钢,创“三优”活动,即:优美的工作环境,优良的工作秩序,优秀的工作成果。通过练内功,实现提高质量,控制成本,降低消耗,挖潜增效的目的。优美的工作环境,强调抓“现场管理”和“创无泄漏工厂”;优良的工作秩序,着重于推行标准化作业,做到严格执行,量化考核;优秀的工作成果,主要体现在效益、效率和产品质量上。

为使活动有抓手,1996年公司推出了“创三优,夺金牌”厂际竞赛。各二级单位积极响应,找准与实际工作的结合点,与创建标准化、加强基础管理、提升专项管理等相结合,与承包经营、扭亏增盈、企业改革等相结合,活动开展得如火如荼。1997年,公司进一步完善了“学邯钢,创三优”的考核内容,突出了工作重点:优美的的工作环境突出抓现场管理和创建“无泄漏工厂”,优良的工作秩序突出抓标准化操作和“基础工作达标”,优秀的工作成果突出抓“目标成本的分解与考核”,进一步增强了“创三优”活动的目标性。1998年,公司学创活动在总结前两年的基础上,继续向前推进,着重抓好三个结合:与安全管理达标、质量贯标、创建无泄漏工厂(矿山)等专业管理相结合;与单项管理否决项相结合(即违反计划生育政策、重大违法违纪案件、重大设备事故、亡工伤重等安全事故相结合);与进一步完善制度和标准化建设工作相结合。在三年总体评价中,金昌冶炼厂等6家单位获得优胜单位,凤凰山铜矿等6家单位获得达标单位称号。

3.管理达标争一流

公司在学习与创新,在创新中发展,管理的脚步永不停歇。1999年初,公司在“学邯钢,创三优”的基础上,推出了“管理达标争一流”的全员性企业管理活动,要求集团公司及各单位全面强化专业管理,通过专业管理达标,进一步夯实企业管理基础工作,实现3年脱困目

标。提出主要目标:努力实现“三化”、“三水平”,即通过两年左右时间,专业管理走向制度化、标准化、现代化,专业指标全面赶超企业历史最好水平、国内同行先进水平、国际先进水平。

按照专业管理,划分财务、生产、安全环保、质量等10大系统,采取“抓系统、系统抓”的方法(达标领导小组抓各系统专业系统,各系统按照达标领导小组的统一部署,负责抓本系统的专业管理达标工作),积极开展厂矿间“争一流”竞赛活动。

竞赛不仅点燃了各厂矿间夺标的热情,机关部门也坐不住了,各专业管理部室根据《活动意见》,制订了各系统的《实施细则》,并主动到二级单位帮助指导工作。质量系统广泛开展了“七查一

理暂行办法”等办法规定,“三标一体”管理体系认证,TPM设备管理活动等专项管理创新扎实推进;环保工作提升到与安全同等重视的程度,员工职业健康也得到了高度重视;关注员工幸福指数,员工收入近两年得到大幅度提升,工资增幅每年达到15%以上。

2.管理创新的主要方法

(1)资产经营目标责任制考核

绩效考核是个“指挥棒”,曲目变了,“指挥棒”也要跟着变,才能让乐队奏出和美的乐章。为与母子公司管理体制相适应,公司将各二级单位生产经营考核由产能确定利润转变为以资产为联结纽带,考核资产回报率与资产保值增值,推行“资产经营目标责任制”。新的考核方式产生了积极的影响,它强化了经营者的资产经营责任意识,克服了单位盲目争投资、要项目,促使各单位积极盘活存量资产,提高资产运营效益,实现资产保值增值。在考核上,引入绩效评价制度,以各单位投入产出为核心,综合财务效益、资产管理、偿债能力和发展能力等方面进行评价,克服过去单一指标或少数几个指标的片面性,避免考核中的短期性和人为性,取数简便,评价科学,使考核工作更加具有可操作性。

与之相配套的,在经营层年收入上,提出经营者年收入制,开创了由传统的“承包制”向“年收入制”的先河。“十五”前三年,经营者年收入分为基本工资与风险收入,构成简单,操作简便,但企业的经营资产质量无法真实反映,风险收入的计算缺乏科学方法。经过反复研究与实践,增加了绩效收入,将风险收入改为超额收入,这样,经营者年收入由基本工资、绩效收入、超额收入三部分构成,一直沿用至今。

(2)企业标准化

公司企业标准化工作可以追溯到90年代初,但系统化、规范化的推进企业标准化工作还是从2005年开始,2006年内部试点,2007年全面推开,2008年工作取得初步成效。公司在推行企业标准化的过程中,按照“政策调控、典型示范、专业指导、科学评价”的总体思路和“全员参与、自成体系、持续改进、全面提升”的基本原则,以开展争创“标准化良好行为企业(单位)”为抓手,使标准化工作得到了迅速推进。2007年下半年,公司技术、管理、工作三大标准和30家子分公司三大标准编写完成,创建了一套既符合GB/T 15496《企业标准化体系要求》,又有自我特色的企业集团标准化体系。

为了督促各二级单位内部争创“标准化良好行为企业(单位)”的活动,帮助各二级单位做好标准化体系自我评价与改进工作,公司出台了《标准化自查验收方法与程序》,印制了《标准化检查验收工作手册》,成立了三个标准化检查验收组,按照“成熟一个、申报一个、验收一个”的原则,对30家二级单位进行了检查验收。2008年11月下旬,安徽省质量技术监督局组织省内专家对这些单位“标准化良好行为”企业(单位)进行了社会确认,共有20家单位获得AAAA级、10家单位获AAA级。公司于2008年12月获得国家“AAAA标准化良好行为”证书。2012年,公司及各二级单位通过了国家“标准化良好行为”复评,安庆铜矿、铜山铜矿、铜冠房地产集团由AAA晋升为AAAA。

公司企业标准化工作已经形成了长效机制,为企业管理的规范化、科学化奠定了基础,通过定期的管理评审和持续改进,始终保持了各项管理的适宜性、有效性和充分性,企业各项管理得到了系统的整合,消除了管理中的重复劳动和冗余,提高了企业的运营效率。

三、“三标一体”

公司通过实施卓越绩效模式,生产经营发生了深刻的变化。将原来狭义的“矿产资源”扩展为包括:自然资源、人力资源、财务资源等各种资源,整合了矿产资源管理部门,将管理职能与业务职能进行了分立;将五年规划调整为滚动规划;创新商务模式,整合营销资源,于2011年12月组建上海投资贸易集团公司;2012年6月对生产调度会和经营例会整合为生产经营例会;以关键绩效指标为核心的对标体系逐步完善,制定实施《对标管理办法》、《知识管理办法》、《年度营销方案管理制度》、《顾客满意度管理办法》、《捐赠管理办法》、《组织绩效管

理办法》及《关于全面开展对标管理活动的实施意见》、《关于建立对标管理工作长效机制的意见》和《关于开展“对标挖潜、降本增效”活动实施意见》等指导性文件。每年组织对标管理活动评价,将对标工作与挖潜降本、提高效率效益相结合,细化分解,层层落实。

(5)5S管理

公司制定了《5S管理活动实施意见》、《5S管理星级考评办法》及《目视管理基本准则(试行)》,明确了活动的指导思想、工作目标、主要内容和保证措

施。修订星级考核办法和考评标准,大力推行“五项管理”,统一规范了相关管理制度。公司每年组织对各单位进行认证考评。

近年来,在总结近几年5S管理经验的基础上,每年研究制定《集团公司5S管理活动计划》,对各单位5S管理情况进行了抽查和评价反馈。制作了5S管理知识培训课件,对部分单位开展培训。

(6)卓越绩效模式

卓越绩效模式是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法。2005年之后,公司在推进企业标准化、质量、环境、职业健康安全“三标一体”化管理方面取得了可喜成绩,企业管理的基础更加牢固,实施卓越绩效模式的时机已经成熟。2010年10月,公司正式决策实施卓越绩效管理模式,制订了三个阶段分层推进的实施方案,对每个阶段的工作都提出了具体的目标要求,并明确要求各二级单位“一把手负责制,分管领导负责制”。具体做法:

一是开展培训。公司还先后选派了20余人参加中国质量协会组织的卓越绩效模式知识培训,在公司内部开展了14次分层培训,有近300人获得自评师(评审员)资质,为全面推进卓越绩效模式做好充分的知识和人才储备。

二是争创全国质量奖。公司成立了《自评报告》编写小组,集中办公,按照《卓越绩效评价准则》国家标准,从领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、结果七个方面系统梳理股份公司三年来的管理特色和亮点,精心编写《自评报告》和收集《申报全国质量奖证实性材料》。通过资料评审、现场评审、高层领导答辩等环节,股份公司于2012年荣获第十二届“全国质量奖”和首届安徽省政府质量奖。

三是建立卓越绩效长效机制。随着对卓越绩效模式理解的加深和推进工作的深入,公司构建了以卓越绩效模式为总体框架,以对标管理、5S管理、合理化建议、QC小组等为载体的PDCA循环持续改进模式。把全员绩效管理、对标管理作为定期绩效评价与改进的抓手,并纳入“十二五”后两年管理创新活动之中,成为公司近两年最显著的管理创新。公司建立了“铜陵有色卓越绩效模

式自我评价机制”,逐年开展“铜冠卓越绩效奖”评审。每年,各二级单位根据《卓越绩效评价准则》国家标准和公司划定的“评价重点”,开展自我评价,撰写《自我评价报告》。同时,公司组织内部评审员对各单位的《自我评价报告》进行定量+定性评审,发现和改正不足,巩固和扩大管理优势,使管理的效率和有效性得到循环提升,企业管理成熟度不断提高,继股份公司获得了首届安徽省政府质量奖、第十二届全国质量奖之后,二级单位金隆公司、铜冠冶化公司、铜冠矿建公司先后获得了铜陵市市长质量奖,2014年公司首次开展“铜冠卓越绩效奖”评审,铜冠地产公司等4家单位、稀贵金属分公司等5家单位分别获得“铜冠卓越绩效奖”和“铜冠卓越绩效提名奖”。

二、企业管理65年取得的成就

(一)奠定了公司铜业摇篮的历史地位

集团公司是新中国最早建设的有色金属工业基地,上世纪五六十年,铜陵有色人以尽快建成我国铜工业基地的雄心壮志和排除万难的英雄气概,孕育了“硬骨头”、“箩筐”精神,相继建起了新中国第一座铜矿、第一座铜冶炼厂、第一座机械化露天铜矿,积累了丰富的办矿办厂经验,建立了相对完善的企业管理规章制度。上世纪七十年代,在我国有色金属工业加快发展的历史时期,公司承担起支援新的有色金属企业开发建设的重任,成建制地把骨干队伍和成套设备输送到祖国需要的地方,为国家有色金属工业建设和发展输送了3000多名技术和管理人才,为国内外培训各类人员10000多名,把企业管理的成功经验复制到全国有色企业,也使公司真正成为了新中国铜业的摇篮。

(二)成就了公司行业领军企业的现实地位



集团公司通过持续的管理创新,保持了较快的发展态势,稳居全国铜业行业第一方阵前列。公司秉承创业、创新、创造的优良传统,企业管理与时俱进。作为全国第一家集团化的AAAA标准化良好行为企业、全国首批循环经济试点企业、信息化与工业化深度融合节能减排试点示范企业、全国资源综合利用先进企业等,为有色金属企业乃至全国工业企业做出了表率。冬瓜山铜矿废石不出坑,尾矿少入库的管理实践,成为全国深井矿山的样板;金隆铜业公司多项管理指标比肩国际最好水平,成为日本东予等冶炼厂学习的标杆。

(三)加快了公司国际化转型发展的步伐

集团公司是我国最早与国际融通接轨的有色金属企业之一,国际化的视野,包容开放的胸怀使公司能够吸纳国际最先进的管理理念,熟练运用国际通行的管理规则。公司创立的上海铜冠金源期货公司在全国158家期货公司中排名第49,先后在上海和香港分别成立投资贸易集团和投融资贸易公司,为公司海外贸易及海外融资搭建了良好的操作平台。公司与世界30多个国家和地区建立了经济技术和贸易合作关系,进出口贸易总额连续十多年位居安徽省首位,“走出去”足迹遍布五大洲,成为安徽省境外投资最大的企业,除铜主业内,并巷施工、装备制造、化工等业务也走出国门,产业布局不断拓展。

(四)提升了公司应对复杂多变经济形势的能力

近年来,集团公司经受住复杂严峻的国际国内经济形势考验,相比于同行业一些企业的大起大落,仍然保持了平稳较快发展,并处于行业前列。公司在65年的发展,经受了资源枯竭、亚洲金融危机、欧债危机等各种各样的考验,特别是近30年的市场化运营之中,遭遇过4次铜价的宽幅震荡,积累了丰富的应对经验,成功转型为符合现代企业制度的全新企业,实现了逆风飞扬。没有不好的行业,只有不好的企业。目前铜陵有色仍保持盈利,因为我们的精细化管理基本到位,保证了企业可持续地运营,企业也开始从产品质量向卓越经营质量转型。

审稿:张忠义 执笔:王飞龙

构建管理体系 创新管理方法

——铜陵有色企业管理回顾

访”活动,经贸系统积极建设营销网络等等举措,使基层的专业管理得到巩固和提升。各二级单位以管理达标为主线,对各系统进行深入梳理,补充完善各项规章制度,将指标分解落实到车间、班组,并与职工收入挂钩考核,使活动取得丰硕成果。

(五)创新发展,企业管理快与国际接轨(2001-2014年)

进入新世纪,公司发展换挡提速,企业规模迅速做大,产业结构持续优化,产权结构更加多元,经济发展加快转变。企业管理在总结典型经验的基础上,通过“管改结合、再造企业”、“三化四新、自主管理”、“融合创新、创造卓越”主题鲜明的持续管理创新,使公司从亏损边缘转向持续盈利,企业核心竞争力显著增强,从一个计划经济严重的传统国企转变为完全市场化、国际化的新国企。

1.管理创新的主要内容

一是“管改结合、再造企业”。通过管理与改革、改组、改造相结合,实行组织再造、文化再造、产业再造、流程再造、岗位再造,形成与市场经济相适应的管理体制,把集团公司建设成为体制新、技术新、机制活、效率高、效益好的全新企业。

通过改革,推动管理进步。公司按照《公司法》和建立现代企业制度的要求,通过企业改革、改组、改造相结合,形成了以铜陵有色金属(集团)公司为母公司,控股企业为子公司的母子公司管理模式。在经营管理方式上,实行以资产保值增值为中心的产权管理和资产经营责任制。

二是“三化四新、自主管理”。就是扎实推进企业标准化、信息化、企业文化建设,开展“四项创新”(树立新观念、建立新体制、创建新机制、造就新队伍),推行自主管理,最终实现人企共同发展。在“三化”建设中,标准化是载体,信息化是平台,企业文化是目标。

三是“融合创新、创造卓越”。公司通过实施卓越绩效模式,生产经营发生了深刻的变化。将原来狭义的“矿产资源”扩展为包括:自然资源、人力资源、财务资源等各种资源,整合了矿产资源管理部门,将管理职能与业务职能进行了分立;将五年规划调整为滚动规划;创新商务模式,整合营销资源,于2011年12月组建上海投资贸易集团公司;2012年6月对生产调度会和经营例会整合为生产经营例会;以关键绩效指标为核心的对标体系逐步完善,制定实施《对标管理办法》、《知识管理办法》、《年度营销方案管理制度》、《顾客满意度管理办法》、《捐赠管理办法》、《组织绩效管

理办法》及《关于全面开展对标管理活动的实施意见》、《关于建立对标管理工作长效机制的意见》和《关于开展“对标挖潜、降本增效”活动实施意见》等指导性文件。每年组织对标管理活动评价,将对标工作与挖潜降本、提高效率效益相结合,细化分解,层层落实。

(5)5S管理

公司制定了《5S管理活动实施意见》、《5S管理星级考评办法》及《目视管理基本准则(试行)》,明确了活动的指导思想、工作目标、主要内容和保证措

施。修订星级考核办法和考评标准,大力推行“五项管理”,统一规范了相关管理制度。公司每年组织对各单位进行认证考评。

近年来,在总结近几年5S管理经验的基础上,每年研究制定《集团公司5S管理活动计划》,对各单位5S管理情况进行了抽查和评价反馈。制作了5S管理知识培训课件,对部分单位开展培训。

(6)卓越绩效模式

卓越绩效模式是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法。2005年之后,公司在推进企业标准化、质量、环境、职业健康安全“三标一体”化管理方面取得了可喜成绩,企业管理的基础更加牢固,实施卓越绩效模式的时机已经成熟。2010年10月,公司正式决策实施卓越绩效管理模式,制订了三个阶段分层推进的实施方案,对每个阶段的工作都提出了具体的目标要求,并明确要求各二级单位“一把手负责制,分管领导负责制”。具体做法:

一是开展培训。公司还先后选派了20余人参加中国质量协会组织的卓越绩效模式知识培训,在公司内部开展了14次分层培训,有近300人获得自评师(评审员)资质,为全面推进卓越绩效模式做好充分的知识和人才储备。

二是争创全国质量奖。公司成立了《自评报告》编写小组,集中办公,按照《卓越绩效评价准则》国家标准,从领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量分析与改进、结果七个方面系统梳理股份公司三年来的管理特色和亮点,精心编写《自评报告》和收集《申报全国质量奖证实性材料》。通过资料评审、现场评审、高层领导答辩等环节,股份公司于2012年荣获第十二届“全国质量奖”和首届安徽省政府质量奖。

三是建立卓越绩效长效机制。随着对卓越绩效模式理解的加深和推进工作的深入,公司构建了以卓越绩效模式为总体框架,以对标管理、5S管理、合理化建议、QC小组等为载体的PDCA循环持续改进模式。把全员绩效管理、对标管理作为定期绩效评价与改进的抓手,并纳入“十二五”后两年管理创新活动之中,成为公司近两年最显著的管理创新。公司建立了“铜陵有色卓越绩效模

