

劲旅

内部资料 免费交流

总第 1169 期

2010年1月29日
星期五
农历己丑年十二月十五
山西省连续性内部资料
准印证第 B172 号

总编辑 孙建康

中共山西铝厂委员会宣传部 主办

扎实推进全方位深度结构调整 为再造竞争新优势科学发展上水平努力奋斗

——在中铝公司 2010 年工作会议上的报告(摘要)

熊维平

(2010年1月22日)

同志们:

这次会议的主要任务是:以科学发展观为指导,深入贯彻落实党的十七届四中全会和中央经济工作会议精神,认真学习贯彻中央领导同志关于中铝公司工作的重要批示精神,按照中央企业负责人会议的部署和要求,总结一年来的工作,分析研究所面临的形势、部署安排今年的工作任务。下面,我代表中国铝业公司党组和公司经营班子做工作报告。

一、2009 年工作回顾

2009年,是中国铝业公司困难最多、挑战最大的一年,是广大干部员工工作最苦、状态最好的一年,是积累宝贵经验、取得重要成果的一年,是得到中央领导同志更多关怀鼓励和有关部委、各级党委政府更多理解支持的一年。新一届公司党组作出了一系列重大的部署,采取了有效的措施,领导坚强有力。各级领导班子进入非常状态,创新工作,狠抓落实,靠前指挥,奋发有为。在广大干部员工的共同努力下,生产经营重现生机,亏损势头得到遏制,管理改革创新、结构调整等工作取得重要的阶段性成果,为公司再造竞争新优势、科学发展上水平奠定了坚实基础。

——生产经营企稳向好。主要经济技术指标得到改善,其中氧化铝 29 项指标有 22 项同比优化,电解铝 15 项指标有 14 项同比优化,

精炼铜 10 项指标有 5 项同比优化。

——经济效益持续好转。亏损额逐月减少,8 月份实现经营性月度盈利,下半年整体盈利。企业亏损面减少,销售收入逐月环比上升,实现了年度工作目标和国资委下达的考核目标。

——精神面貌焕然一新。在复杂形势和重重困难面前,我们直面挑战、创新求强,变压力为动力,化危机为机遇,公司科学发展的思路更清、方向更明,各级领导干部的思想观念变了,精神状态更好了,工作作风更实了,广大干部员工战胜困难、重振雄风、再创辉煌、科学发展的信心明显增强。

我们主要抓了以下几件大事:
(一)扎实开展了控亏增盈攻坚战

公司党组坚决实施“一保、二压、三从紧”的非常措施,及时调整经营和投资策略,保证了生产经营平稳运行。总部各部门在优化资源配置、搞好组织协调、争取优惠政策等方面发挥了重要作用。各企业认真贯彻总部部署,采取各种有效措施,向管理、向市场要效益。



山西分公司等企业强化对标管理,主要经济技术指标不断优化,完全成本明显下降。山西铝厂开拓经营思路,发挥环保产业优势,生产经营逆势增长。

通过上述一系列组合措施,公司主要产品累计产销率 99.77%,货款回收率 100%。全年主要产品生产成本比去年同期均有较大幅度下降。实践充分说明,控亏增盈攻坚战决策果断,非常措施及时有力,取得了显著成效。

(二)深入开展了学习实践科学发展观活动

一是形成了重要的思想和实践成果。公司党组带头,各单位、各部门深刻查找不符合科学发展

观和企业发 展规律的严重困难,从根本 上讲不是金融危机带来的,也不是产 能过剩带来的,更不是竞争对手带 来的,而是自身的体制机制不完全 适应科学发展观的要求,存在严重 的结构性问题。深刻认识到必须解 放思想、转变观念,最重要的是 要把中铝公司真正当作企业来办, 办真正的企业,讲效益、讲效率、 讲成本、讲管理。深刻认识到公司 要再造竞争新优势、科学发展上水 平,解放思想、更新观念是思想基 础,推进管理改革创新、实施全方 位深度结构调整是基本途径,加 强“四好”班子建设是根本保证。

二是解决了一批突出问题,公司党组集中全体干部员工的智慧,形成了高质量的分析检查报告,成为指导公司科学发展的纲领性文件。在公司党组确定的 42 项整改落实项目中,要求当年整改的 24 个项目已全部完成,中长期项目正按计划扎实推进。各企业解决突出问题 700 余个,为群众办实事好事 100 余项。

三是积极探索建立贯彻落实

科学发展观的长效机制。进一步明确了向国际化多金属矿业公司实施战略转型、打造更具国际竞争力大企业集团的战略目标和 工作举措,对公司实现科学发展产生重要而深远的影响。

(三)及时启动了全方位深度结构调整工作

这项工作自去年年中会议作出部署后,各部门、各单位高度重视、积极行动,确保结构调整工作按照效益优先、创新优先、存量优先、资源优先、军工优先的原则有序推进。公司铝板块结构调整总体规划纲要已基本形成,为 2010 年开始实施奠定了良好的基础。

在谋划结构调整方案的同时,公司按照“保增长、保民生、保稳定”的要求,在投资、发展和节能减排等方面取得积极进展。

——重大投资项目建设进展顺利。重点推进了关系公司长远发展的项目,全年完成投资总额 125 亿元。

——一批重点科技成果得到产业化应用。自主研发的氧化铝湿法串联新工艺、电解铝新型结构电解槽技术、铝液流态优化节能技术等 在降耗增效、节能减排等方面显现成效。

——节能减排考核目标圆满完成。氧化铝综合能耗同比下降 19%。

(下转第二版)

本报讯(记者 芦莲蓬)

1月28日,中铝山西企业在山西分公司会议厅召开会议,传达中铝公司 2010 年工作会议精神。中铝山西企业协调委员会委员、山西铝厂党委书记郭顺喜,中铝山西企业协调委员会委员、山西铝厂厂长吴茂森,山西分公司副总经理裴卫东、王天庆,山西铝厂党委副书记、纪委书记韩俊科,助理级领导及副处级以上干部参加了会议。会议由郭顺喜主持。

郭顺喜就中铝公司 2010 年工作会议概况进行了说明。1月22日至24日,中国铝业公司 2010 年工作会议在北京隆重召开,全面总结了 2009 年工作,安排部署了 2010 年各项工作。中央领导和国资委领导作重要批示。充分肯定了中铝公司 2009 年以学习实践科学发展观活动为契机,在严峻挑战和复杂困难中取得的不平凡成绩,对公司进一步贯彻落实科学发展观,推进管理改革和科技创新,加快结构调整,继续实施“走出去”战略,打造具备国际竞争力的企业集团提出了殷切希望和要求。希望中铝公司继续解放思想、深化改革、调整结构、降本增效,提高资源保障水平,提升发展质量,为我国国民经济平稳较快发展做出新的更大的贡献。

中铝山西企业传达中铝公司 2010 年工作会议精神

吴茂森先后传达了中铝公司总经理、党组书记熊维平所作的题为《扎实推进全方位深度结构调整 为再造竞争新优势科学发展上水平努力奋斗》的工作报告(全文摘要另发);中铝公司党组成员、中国铝业股份有限公司总裁罗建川《在年度工作会铝板块工作布置会上的讲话》(全文摘要另发);中铝公司副总经理、党组成员吕友清所作的题为《科学预算 严格考核 为全面实现公司 2010 年度生产经营目标提供坚强保障》的专题报告(全文摘要另发)。

熊维平在报告中客观总结了 2009 年取得的各项成绩,科学分析了面临的经营形势,提出了 2010 年总体工作思路。2010 年中铝公司要以科学发展观为指导,贯彻落实党的十七届四中全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神,按照中央领导同志重要批示精神和中组部、国资委的工作部署,进一步解放思想、转变观念,围绕经济效益中心,突出全方位深度结构调整和深化管理改革创新两条主线,实现生产经营目标、结构调整目标和管理改革目标,完成打赢控亏增

盈攻坚战、实施全方位深度结构调整、深化管理改革创新、推进国际化战略和资源开发战略四大任务,确保公司全年整体盈利,为“再造竞争新优势,科学发展上水平”奠定坚实基础。

就做好 2010 年各项工作,熊维平提出五点要求,一是要进一步解放思想、转变观念;二是要进一步加强科技研发、推进自主创新;三是要进一步加强党的建设、队伍建设、反腐倡廉建设;四是要进一步转变作风,不断提高执行力;五是要进一步做好安全生产和维护稳定工作。

韩俊科先后传达了熊维平《在公司 2010 年党风和反腐倡廉建设工作会上的讲话》(全文摘要另发);吕友清所作的题为《严守当头 强化管理 努力开创安全稳定工作新局面》的安全稳定工作报告(全文摘要另发);公司党组成员、党组书记赵利所作的题为《融入中心工作 服务科学发展 开创公司党风和反腐倡廉建设新局面》的工作报告(全文摘要另发)。

郭顺喜传达了罗建川《在公司 2010 年工作会议上的总结讲话》(全文摘要另发)。

就如何贯彻落实好中铝公司 2010 年度工作会议精神,郭顺喜强调,各单位要高度重视,一要认真学习贯彻,迅速统一思想。通过多种形式,把会议精神传达到每一名党员、干部和员工。切实把广大干部员工的思想统一到中央领导同志的重要批示精神上来,统一到中铝公司党组对经济形势的分析判断和决策部署上来。二要把握会议要点,领会精神实质。要

深刻领会熊维平工作报告中提出的“一个中心、两条主线、三大目标、四大任务、五项要求”的总体工作思路和决策部署。三要认真贯彻落实,推进各项工作。要按照中铝公司党组和企业的安排部署,围绕结构调整、人员优化、薪酬分配和用工机制改革,强化舆论引导,做好针对性的思想政治工作,积极稳妥地将管理改革创新进一步引向深入。

在此次会议之前,中铝山西企业于 1月26 日召开助理以上领导会议,全面传达了中铝公司 2010 年工作会议精神。



图为大会现场。摄影 本报记者 刘峰

熊维平在中铝公司 2010 年工作会议上的报告(摘要)

(上接第一版)

——海外开发项目稳步推进。保持了公司在力拓的单一最大股东地位，秘鲁铜矿项目主要设备订购顺利，奥鲁昆铝土矿项目完成了可研报告和矿山环评报告审核，中铝国际海外氧化铝工程总承包项目建设进展顺利。

——资源获取工作取得进展。国内新增铝土矿权 11 个，新增自采铝土矿产能 200 万吨。

(四)全面推行了管理改革创新

公司把管理改革创新作为全方位深度结构调整的有机组成部分，从改革管理体制和组织结构入手，为控亏增盈和结构调整注入了新的动力和活力。

前期试点的企业以压缩管理层级、精简管理人员、优化管理结构为重点，取得了重要进展。广西分公司率先实施大部室、大工区、大班组的组织架构。中州企业、青海企业完成存续部分与上市部分的合并重组和机构改革，增强了企业的活力和竞争力。公司召开企业管理改革创新经验交流会后，各企业根据《关于进一步优化所属企业内部组织机构设置的指导意见》，都将管理改革方案纳入结构调整的总体工作中强力推进，山东企业、山西企业、包头企业、兰州分公司、东轻公司、西南铝等 33 家单位完成了管理改革的第一步。人力资源部认真履行职能，深入调研、拟订方案，为改革顺利推进做了大量基础性工作。

总部管理体制按照“定位准确、职能清晰、管控有力、精简高效”的目标要求，在营销部门试点并取得成功的基础上全面推开，实现了管控模式由操作管控型向战略管控型的转变。

公司认真贯彻落实党的十七届四中全会精神，对形成充满活力的选人用人机制做了大胆尝试。总部所有部门负责人和处级干部按照民主、公开、竞争、择优的原则实行公开竞聘。共有 63 人报名竞聘 27 个部门负责人岗位，170 人报名竞聘 81 个处级岗位，最终有 25 名部门负责人和 75 名处级干部得到聘任，有 32 名干部得到晋升，其中包括 4 名“80 后”年轻干部。全员竞聘上岗，使干部能上能下得到充分体现，促进了优秀人才脱颖而出，激活了公司的人力资源。去年年底，总部新老管理体制顺利切换，做到了平稳有序。

(五)切实加强了“四好”班子建设和党的建设

大力加强“四好”班子创建活动，把制度建设放在首位，把控亏增盈和结构调整的成效作为评价“四好”班子建设和考察企业领导班子的重要指标，对亏损额大的企业负责人进行了诫勉谈话，对 9 家企业的主要领导进行了交流，调整了 11 家企业领导班子。

党风和反腐倡廉建设深入推进，领导人员廉洁从业工作进一步加强，惩防体系建设全面落实。

工会和共青团工作结合控亏增盈攻坚战，组织开展了一系列主题活动。

去年，其他方面的工作也取得新的成效。管理层级整合工作稳步推进，后勤服务系统市场化改革和职工医院改革工作取得新进展。圆满完成财务审计和税务检查工作，规范了财务管理。一批涉及公司的重大诉讼风险得到有效控制和化解。企业领导干部经济责任审计工作更加制度化、规范化。信息化建设由 C 级升到 B 级，进入中央企业前 30 名。

一年来不平凡的历程使我们深深体会到：第一，信心和状态比黄金还珍贵。只要有信心、在状态，就没有克服不了的困难，就没有战胜不了的挑战。第二，力量源于使命，责任重于泰山。各级领导干部肩负着带领企业科学发展的重任，把组织的信任、员工的期望时刻放在心上，这是我们做好各项工作的动力源泉。第三，必须要解放思想、转变观念。观念决定思路，思路决定出路。第四，要把加强“四好”班子建设放在更加突出的地位，把领导干部、特别是一把在关键时刻的状态和业绩表现作为干部考察和使用的重要依据。第五，要有敢于碰硬的勇气和真抓实干的作风。在极为复杂、艰巨的形势任务面前，必须要有排除万难、争取胜利的气魄，敢于动真格。

在取得成绩的同时，也要清醒认识到工作中存在的不足和突出问题。一是解放思想、转变观念的程度还不适应公司改革发展的任务和要求。有些企业领导班子观念转变慢，个别干部不在状态。二是基础管理仍是薄弱环节。安全生产事故、重要产品质量事故时有发生，教训深刻。个别企业违反财务纪律会计准则，在经营业绩上弄虚作假、虚报瞒报，不容忽视。三是企业参与市场竞争的机能亟待恢复。一些企业在操作管控体制下对市场的敏感性、判断力出现退化，市场化经营能力出现弱化。四是控亏增盈进展不平衡，盈利基础还不稳固，尤其是铝加工企业竞争能力不强，市场份额丢失严重。五是生产经营依然面临诸多困难和压力。完全成本仍高于行业平均成本，资源保障仍不乐观，资产负债率高，投资回报率低等问题没有得到根本性解决。这些不足和问题，值得我们高度重视、深刻反思，亟待我们认真整改和解决。

二、2010 年形势和任务

全面分析形势，研判市场走势，明确工作思路，是统筹协调、部署安排、做好今年工作的重要基础。

从国际经济形势看，今年经济发展环境好于去年，主要经济体出现好转迹象，新兴经济体和发展中国家经济增速加快，世界经济有望实现恢复性增长。但不确定性因素依然很多。结构调整、格局变化、经济秩序重建将成为全球发展新趋势，以低能耗、低污染、低排放为标志的低碳经济将引领经济发展新潮流。

从国内经济形势看，经济回升向好的基础逐步稳固，市场信心明显增强，国家继续实施积极的财政政策和适度宽松的货币政策，政策的连续性和稳定性将对经济的连续稳定增长提供保障，同时国家还将根据新形势新情况提高政策的针对性和灵活性，增强调控的有效性。但 2010 年又是最为复杂的一年，积极变化和不利影响同时显现，短期问题和长期问题相互交织，国内因素和国际因素相互影响，现有产能过剩和过剩产能新增矛盾相互叠加，保持经济平稳较快发展、推动发展方式转变和结构调整的难度增大。

从行业形势看，在经济持续复苏和需求不断好转的情况下，有色金属市场进一步回暖，铝和铜的需求增幅将超过 10%，预计公司主要产品市场价格将会震荡走高。与我们紧密相关的大宗原燃物料，在新的市场形势下出现供应紧张、价格上涨的可能性和持续性增大。总的来说，全球铝产能过剩短期内不会有根本性改变，将长期影响铝市走向。因此，以竞争激烈、比拼成本为特征的微利时代，将会在有色金属行业尤其是铝行业维持较长时间，形势依然不容乐观。

综观 2010 年的经济形势和行业发展态势，我们面临着新的挑战 and 机遇。

新的挑战是：经济形势的复杂多变，增加了市场研判和把握的难度；贸易保护主义抬头，“绿色”壁垒增加，使产品出口变得更加艰难；美元汇率震荡加剧，通胀压力增大，煤炭、石油、铝土矿、铜精矿等初级产品价格上涨走势明显，特别是电力价格的上调，会严重削弱电解铝企业的竞争力，甚至威胁到部分企业的生存；国内外竞争对手强势进入公司主业领域，使国内市场竞争变得更加激烈；全球气候异常，自然灾害频发，将对公司生产经营产生不利的影响。

新的机遇是：国家扩大内需，提振经济的政策效应继续显现，将拉动铝铜消费持续增长；世界性的结构调整，为我们淘汰落后产能、转移高耗能产业、发展优势产业提供了机遇；后危机时代全球资源重新配置和产业分工的全面洗牌，为企业“走出去”实施跨国并购提供了条件。更为重要的是，学习实践科学发展观活动取得的重要思想成果为我们再造竞争新优势、科学发展上水平提供了强大的思想武器；针对自身短板和不足启动的全方位深度结构调整、管理改革创新，将为我们应对国际国内市场竞争、实现长远持续发展奠定坚实的基础；控亏增盈攻坚战使全体干部员工都经受了非常时期的非常考验，上下下对克服一切艰难险阻、实现改革发展目标充满了必胜的信心。

化危可成机，失机则成危。面对经济形势最复杂的 2010 年，我们要保持更加清醒的头脑，做好应对各种困难和挑战更加充分的准备，采取更加有力的应对措施，抓住新机遇，迎接新挑战，实现新发展。

2010 年公司总体工作思路是：以科学发展观为指导，贯彻落实党的十七届四中全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神，按照中央领导同志重要批示精神和中组部、国资委的工作部署，进一步解放思想、转变观念，围绕一个中心，突出两条主线，实现三大目标，完成四大任务，确保公司整体盈利，为“再造竞争新优势，科学发展上水平”奠定坚实基础。

(一)工作中心

以经济效益为中心，全面提升公司盈利水平和市场竞争力。

(二)工作主线

全方位深度结构调整。深化管理改革创新。

(三)工作目标

1. 生产经营目标。确保完成国资委下达的年度考核目标和“十一五”节能减排目标；确保不发生较大及以上安全生产事故和环境污染事故，千人负伤率小于 1；员工队伍保持稳定。

2. 结构调整目标。板块和企业结构调整方案付诸实施；存量调整项目如期启动，增量调整项目加快推进；现有产业得到优化升级，形成新的经济增长点和利润增长点。

3. 管理改革目标。战略管控型体制转换到位，运行顺畅；管理创新进一步深化，考核、薪酬分配、用工机制改革全面启动，初见成效。

(四)工作任务

1. 坚决打赢控亏增盈攻坚战

办真正的企业，首先要讲效益。盈利是企业的生存法则。盈利，企业才有发展，干部才有前途，员工利益才能得到保证。在去年取得阶段性胜利的基础上，我们要再接再厉，继续打赢控亏增盈攻坚战，确保首季开门红，确保实现公司整体盈利，确保公司在国资委考核中从 C 级升入 B 级。这不仅是责无旁贷的经济任务，也是义不容辞的政治任务。

各企业要向生产经营和管理要效益，完成总部下达的控亏增盈任务。要实施成本领先战略，打造完全成本竞争力。持续开展与同行先进、优秀央企、世界顶级企业对标工作，进一步改革经营机制和方式，优化生产技术指标，夯实管理基础，千方百计提高产品和服务质量，增产增收，降低消耗，节约开支，降低成本；要强化资金集中管控，细化经营预算安排，提高资金配置效率，降低管理费用和财务费用；要努力激活市场基因，发挥市场主体作用，增强市场分析判断和驾驭能力，扩大市场份额，增加市场回报，实现成本最小化、效益最大化；要全力推进直购电试点工作，降低用电价格，提高主要产品的盈利能力；要强化市场性减利因素自我消化功能，防止出现新的潜亏；亏损企业要限期扭亏，如果在规定期限内不能实现扭亏为盈，领导班子该调整的坚决调整，企业该退出的坚决要退出，公司内不允许亏损企业长期存在。

总部各部门要勇担控亏增盈责任，为公司实现整体盈利奉献智慧和力量。

总部各部门和各企业都要精心研究、充分利用国家政策和地方政策，向上级部门、企业所在地党委政府以及有关机构汇报工作，反映情况，争取更多方面、更大力度的支持，向政策要效益。

2. 着力实施全方位深度结构调整

为期三年的全方位深度结构调整，今年是最关键的一年。

实施结构调整要在高起点、高标准、高质量上下功夫，突破思维定势，突破传统，突破自我，充分体现效益优先、存量优先、创新优先、资源优先、军工优先的原则，调整优化存量，科学发展增量，完成公司产业、产品、布局、工艺、资产、组织和人力资源等结构的全方位调整。公司的资金和资源要向优势地区、优势企业、优势项目倾斜，扶持和发展符合新能源时代节能减排和低碳经济要求、市场前景好、竞争能力强的新产业、新产品，建设一批投入少、见效快的战略性项目。要有

进有退，坚决淘汰消耗高、污染大、竞争力差的落后产能。通过结构调整，实现公司产业优化升级，增强公司市场竞争力，提高公司发展的质量和效益。

要按照国家有色金属产业调整振兴规划和公司结构调整方案，抓住国资委新一轮央企重组的有利时机，加快开展并购重组工作，今年要力争取得突破性进展。积极与公司发展战略目标影响重大、业务联系紧密的资源、能源、原料供应企业开展战略性合资、合作，启动中铝公司能源基地建设。

结构调整是关系到全公司 24 万员工根本利益和长远福祉的大事，功在当代，利在千秋，机不可失，时不我待。公司党组决定，把结构调整作为一把手工程，切实加强领导。各部门、各板块公司、各企业的一把手要把主要的时间、主要的精力和力量放在结构调整工作上，要建立科学有效的结构调整过程，控制动态评估体系，把实施、推进结构调整各阶段的工作业绩作为对单位一把手和领导班子考核的依据。

3. 继续深化管理改革创新

公司总部的管理体制已从操作管控型转变为战略管控型，实行战略管控下的事业部制。公司设七大业务板块：铝板块、铜板块、稀有稀土板块、工程技术板块、资源板块、海外板块和贸易板块。事业部构架是开放式的，根据公司发展需要，将来还可能增设新的业务板块。在新的管理体制下，公司总部管发展战略规划、投融资决策、重要干部任免、考核评价，为板块公司提供共享服务；板块公司是业务运营决策中心和利润中心；企业是成本中心和利润中心。

要继续深化管理改革创新，进一步巩固和扩大改革成果。总部各部门要以新体制运行为契机，尽快完成建章立制。营销系统要进一步加大改革力度，在考核、薪酬分配和用工机制改革方面大胆探索，用新机制调动广大营销人员的积极性。中国铝业具有较完整的产业链，相当的规模、较成熟的管理体系和管理经验，为充分发挥其在铝板块中核心企业的作用，公司将山东铝业公司等 17 家涉铝非上市企业全面委托给中国铝业管理，中国铝业要按照业务运营决策中心、利润中心的定位，遵循境内外上市公司的运行规则，进一步完善治理结构，理顺板块公司与所属企业、板块公司与托管企业的关系，实行集中管理、授权经营方式，充分调动板块公司和企业两个积极性，该管的要管到位，该放的要放彻底，要让企业真正成为市场竞争主体，为其他板块提供成功的模式和经验。

要进一步明确和落实企业的市场主体地位，授予企业真正参与市场竞争相应的经营责任、权利、功能和手段。同时，企业也要加大内部市场化的力度，提升企业内部在管理、核算、考核、薪酬分配、用工等方面的市场化程度，使企业在内部和外部都成为有竞争力的市场主体。要继续推进“投资主体多元化、职工身份社会化、后勤服务市场化、职工福利货币化、社会职能属地化”改革，重点深化后勤服务系统改革，加快推进企业办医院社会化和辅业资产社会化进程。要继续推进以压缩管理层级、精简组织机构和管理人员、实现扁平化管理为重点的管理改革创新，管理层级要压缩到四级以内。已经实施了管理改革的企业，要认真总结经验，不断改进，继续向改革的纵深推进；没有实施管理改革的企业，要尽快研究制订切实可行的改革方案，迈出实质性的改革步伐。公司将组织力量对企业管理改革的实施情况和效果进行检查评估。

今年公司将全面启动考核、薪酬分配和用工机制改革。要积极推进考核、薪酬分配机制创新，坚持目标管理、激励约束、及时奖惩的原则，考核结果与企业工资总额分配、领导人员薪酬分配、领导人员任职考核紧密挂钩。要积极探索试点用工机制改革，逐步建立市场化的用工新机制。这次深化管理改革，将涉及干部员工的切身利益，调整的力度更大，改革的难度更大，但再难也要坚决推进。按照国资委的要求，今年的考核首次引用了 EVA 指标，更加注重经济增加值和资产回报率，板块公司和企业都要以此为导向，努力提高经济增加值和资产回报率。(下转第三版)

在中铝公司2010年党风和反腐倡廉建设工作会上的讲话(摘要)

熊维平

(2010年1月23日 根据录音整理)

同志们:

今天,我们召开公司党风和反腐倡廉建设工作会,主要是贯彻落实十七届中央纪委五次全会精神,进一步推进公司党风和反腐倡廉建设工作。下面,我讲几点意见。

一、要深入学习领会总书记重要讲话精神,进一步推进党风和反腐倡廉建设

在刚刚结束的十七届中央纪委五次全会上,胡锦涛总书记发表了重要讲话。总书记的讲话高屋建瓴、论述精辟,具有很强的针对性和指导性。我们要认真学习,并结合实际,切实加强贯彻落实。具体要求是:

(一)严明纪律,确保公司各项决策部署的贯彻落实

总书记强调,要加大执行纪律的力度,坚决纠正有令不行、有禁不止行为,坚决维护党的集中统一,确保政令畅通。纪律就是我们办事的规则,没有严明的纪律,企业就没有生存和发展的基础。

当前,公司进一步明确了发展战略目标,改革发展的任务十分艰巨,各单位、各部门要把思想统一到中央的决策部署上来,把行动凝聚到实现公司科学发展的各项任务部署上来,努力做党的路线方针政策的忠实执行者、科学发展观的自觉践行者、改革发展的积极参与者。这就是纪律,这就是执行力。

通过学习实践科学发展观活动,我们深刻认识到,实现公司的科学发展,做好当前的各项工作,必须建立在进一步解放思想、转变观念的基础上,特别是要摒弃陈腐观念,树立真正办企业、办真正企业的理念,市场化运营的理念,安全发展的理念,效益优先的理念,优胜劣汰的理念,做优秀企业公民的理念。领导干部要做解放思想、转变观念的表率,做讲纪律、讲原则,提高执行力的表率。各级班子都要成为带领广大干部员工努力完成全年生产经营和改革发展任务的坚强的领导核心。

(二)弘扬优良作风,树立正确的业绩观

总书记指出,要大力弘扬党的优良作风,大兴求真务实之风,艰苦奋斗之风。企业的效益,来自于求真务实、来自于真抓实干、来自于艰苦奋斗。

领导干部要深刻认识到,要想企业有发展、干部有前途、员工获利益,就必须弘扬求

真务实、真抓实干、艰苦奋斗的优良作风,就必须科学民主决策,采取强有力的工作措施,扎扎实实地推进全方位深度结构调整,兢兢业业地打赢控亏增盈攻坚战,就必须取得符合科学发展观要求,实现企业有发展、员工群众得实惠的业绩,也要实现我们领导同志任职时对组织、对员工的诺言。

(三)严于律己,做廉洁从业的表率

总书记在讲话中指出,领导干部要讲党性、重品行、作表率,带头遵守中央关于廉洁自律的有关规定,树立正确的权力观、地位观和利益观,增强廉洁意识。公司各级领导干部都要加强自身的党性修养,工作上高标准,生活上低要求,做廉洁从业的表率。

前不久,公司为了加强廉洁自律工作专门下发了通知。今天,我这里还要进一步重申:全公司要树立勤俭节约和过紧日子的思想,保持艰苦奋斗作风,坚决制止铺张浪费行为,严禁巧立名目突击花钱和滥发实物;要营造阳光、简单、坦诚的工作关系,企业间严禁用公款搞相互走访、送礼、宴请等活动,企业不得向总部请客送礼;领导干部严禁用公款大吃大喝和进行高消费娱乐活动,严禁收受与行使职权有关的单位和个人的礼品礼金、有价证券及支付凭证,严禁以赌博和交易等形式收受财物,严禁利用婚丧嫁娶等事宜收钱敛财。

(四)加强班子建设,提高领导班子的战斗力

班子是企业的司令部、带头人,企业发展好不好,关键在班子。今年,“一个中心、两条主线、三大目标、四大任务”能不能完成,班子是保证;实现公司整体盈利,再造竞争新优势,科学发展上水平,班子是关键。

今年,我们要把班子建设作为一项重要工作,继续推进“四好”领导班子创建活动。各级领导班子要强化责任意识,摒弃私心杂念,全力以赴地改革;要强化管理意识,确保控亏增盈各项任务圆满完成;特别是班子的主要负责人要发挥好班长的作用,既要管好自己,充分发扬民主,调动班子每个人的积极性,形成班子的整体合力,又要奋发有为,真正在解放思想、转变观念、控亏增盈、深化改革、结构调整等方面实现新的突破,取得生产经营和改革发展的新的业绩。

二、加快推进以制度为重要内容

的惩防体系建设,全面提升公司内控和风险管理水平

胡锦涛总书记在十七届中央纪委五次全会上强调指出:“要以建立健全惩治和预防腐败体系各项制度为重点,以制约和监督权力为核心,以提高制度执行力为抓手,加强整体规划,抓紧重点突破,逐步建成内容科学、程序严密、配套完备、有效管用的反腐倡廉制度体系,切实提高制度执行力、增强制度实效。”对此,我们要深刻领会,加快推进符合公司实际、有效管用的惩防体系建设,全面提升内控和风险管理水平。

(一)要适应公司改革发展需要,着力构建企业特色的惩防体系

随着公司战略转型步伐的加快,全方位深度结构调整方案的实施,管理改革创新的不断深化,对公司内部控制能力、风险管理能力和反腐倡廉能力都提出了更高的要求。

提高公司内部管控能力,就是要按照公司的各项决策和制度要求,形成按制度办事、按流程操作的行为和习惯。提高公司风险管理能力,就是要倡导全员风险管理理念,以改革的精神、创新的思路、发展的办法解决经营和管理中存在的深层次矛盾和问题,认真查找管理缺陷,堵塞管理漏洞。提高反腐倡廉能力,就是要推进反腐倡廉制度创新,拓宽对权力运行的监督方式和方法,做到有纪可依、执纪必严、违纪必究。

(二)把制度植于内部控制和风险防范之内,融入经营管理之中

制度建设是惩防体系建设的重要组成部分,加快推进惩防体系建设,就是要形成有效管用的制度体系。

制度的效用取决于制度的执行力。抓好制度执行,是检验制度建设成效的一个重要标志。对不按制度办事的行为要坚决追究责任,对严重破坏制度的行为,要发现一起、查处一起。

(三)要落实党风廉政建设责任制,切实推进惩防体系建设

总部各部门、各所属单位要进一步落实党风廉政建设责任制,切实形成推进惩防体系建设的整体合力。公司党组将对惩防体系建设任务进行重新分解,各部门、各单位要紧密结合业务工作,抓好所承担的惩防体系建设分解任务的落实。各级纪检监察部门要在党组(党委)领导下充分发挥

参谋助手作用,加强对惩防体系分解任务承担部门和单位落实情况的监督检查,年底要向党组(党委)提交评估报告。

公司党组将建立以惩防体系建设为主要内容的党风廉政建设责任制报告制度,每年要定期听取各部门、各单位惩防体系建设进展情况的汇报。落实情况作为薪酬核定、奖励惩处、岗位调整、选拔任用的重要依据。

三、在这里再强调的四个问题

一是要认真开展巡视工作。巡视工作要围绕各单位执行党组工作部署情况、执行民主集中制情况、落实党风廉政建设责任制情况、领导干部选拔任用情况、处理改革发展稳定情况等开展。对巡视中发现的苗头性、倾向性问题,早打招呼、早提醒。对发现的重要问题和线索,要及时向公司巡视工作领导小组报告。对不适合担任现职、需要调整和交流的干部,要及时向公司党组提出意见和建议。

二是要继续推进效能监察工作。企业效能监察是对管理人员履行职责合法性、合规性、合理性和时限性的监察活动。要通过开展效能监察,强化对重要经营领域和关键环节的监督,识别内控缺陷,完善业务流程,规范用权行为,防范经营风险。

三是要加大查办案件力度。查办违纪违法案件是从严治企、从兴企的重要保证。在这里我要重点强调,在本单位发生的违纪违法问题,只要你及时报告、积极调查处理,不仅不给予批评,反而要给予表扬,就是要鼓励企业勇于揭露问题、解决问题。对发现的管理上的薄弱环节,要从制度上堵塞漏洞。

四要切实加强党风和反腐倡廉建设的组织领导。各部门各单位主要负责人作为反腐倡廉建设的第一责任人,要把党风和反腐倡廉建设纳入发展的总体规划,特别是对重点领域和关键环节要进行责任分解,明确责任部门和责任人,明确落实的时限和阶段性要求。

同志们,崇高的责任和使命在我们肩上,让我们紧密团结在以胡锦涛同志为总书记的党中央周围,全面贯彻落实中央纪委和国资委的工作部署,始终保持蓬勃朝气、昂扬锐气,威信并行、德法相济,不断开创中铝公司党风和反腐倡廉建设的新局面,为加快国际化多金属矿业公司战略转型和建设具有国际竞争力的大企业集团做出新的更大的贡献。

熊维平在中铝公司2010年工作会议上的报告(摘要)

(上接第二版)根据公司的考核方案,各企业都要制订本单位的考核、薪酬分配、用工办法,加快实施。公司从今年开始,实行对各板块公司经营业绩的考核,并对中国铝业经营班子进行考核结果与薪酬挂钩的改革试点工作。我们要通过深化改革,真正实现“收入能升能降、干部能上能下、人员能进能出”。

4. 扎实推进国际化战略和资源开发战略

向国际化多金属矿业公司实施战略转型,是我们坚定不移的战略目标。实现这一战略目标,要把握三个基本要求。一是国际化,就是参与产业的国际分工,参与各种资源的国际配置,实现各种要素的国际流转。公司的海外项目、海外企业、海外市场、海外人才队伍、海外营业收入要占有一定比例。二是多金属,就是除了发展铝、铜、稀有稀土等有色金属之外,还要积极发展国家需要、国内短缺的其他金属品种,拓展业务领域。三是矿业公司,就是要把矿产资源作为公司的生存之本、发展之基,努力获取国内矿产资源,积极开发海外矿产资源,在缓解国内矿产资源结构性短缺矛盾、保证国家资源安全方面有所作为。

实施战略转型,要在四个方面实现新的转变。生产经营由注重铝向注重多种金

属产品转变;业务布局由注重国内发展向注重海外发展转变;发展方式由注重投资建设向注重资本运作转变;管控模式由注重产业链条的业务操作管控向注重板块业务协调互动的战略管控转变。实现战略转型后,公司将成为以国内外资源为依托、各业务板块生产要素有效配置、国际化经营管理模式有效运营、更具国际竞争力的大企业集团。

当前,实施国际化战略,一定要坚持“围绕战略、突出主业、量力而行、有所为有所不为”的原则,做到走得稳、走得远、走得对。

要坚持国内国外两种资源并举,充分发挥新组建的中铝矿产资源公司和各板块公司、各企业的作用,调动一切资源和力量,加快矿产资源勘探和获取,在实施资源战略上实现新的突破。

三、做好今年工作的几点要求

(一)要进一步解放思想、转变观念

公司党组决定在全公司开展“转观念、抓改革、调结构、促发展”主题实践活动。通过“全方位深度结构调整是中铝公司科学发展的必由之路”大讨论,以及专题民主生活会等形式,进一步解放思想、转变观念,特别是要摒弃陈腐观念,树立真正办企业、办真正企业的理念,讲效益、讲效率、

讲成本、讲管理的理念,完全成本的理念,安全发展的理念,市场化经营的理念,优胜劣汰的理念,亏损为耻、盈利为荣的理念,做优秀企业公民的理念。

(二)要进一步加强科技研发、推进自主创新

要优化调整公司的科技创新体系,发挥产学研合作平台优势,加大重大共性关键的前瞻性、战略性技术的研发和科技成果的产业化应用力度;要完善科技成果激励机制,调动科技人员的积极性和创新热情。

(三)要进一步加强党的建设、队伍建设和反腐倡廉建设

要深入贯彻落实党的十七届四中全会、中央纪委十七届五次全会以及全国国有企业党建工作会议精神;要继续推进“四好”班子创建活动;要开展创先争优活动,争创政治引领力强、推动发展力强、改革创新力强、凝聚保障力强的“四强”党组织;争做政治素质优、岗位技能优、工作业绩优、群众评价优的“四优”共产党员。

要进一步加强反腐倡廉建设。要加强干部队伍建设,继续探索党管干部与市场化选聘相结合的方式和途径,加大竞争性选人用人工作力度。

要注重培养专业技术人才,形成一支德才兼备、结构合理、素质优良的专业技术

人才队伍。要着力打造一支爱岗敬业、技术精湛、作风过硬的高素质员工队伍。

(四)进一步转变作风,不断提高执行力

良好的工作作风,是领导干部担负重任、奋发有为、提高领导水平的基本要求。提高执行力是转变工作作风的落脚点。企业领导干部要适应公司管理体制改革的的要求,不断提高新体制下的企业经营管理能力。

(五)要进一步做好安全生产和维护稳定工作

要充分认识搞好安全生产的极端重要性和紧迫性,铁腕抓安全。稳定压倒一切。要切实加强维护稳定的工作,确保企业和员工队伍稳定。

同志们,我们正处在一个极为重要的历史关头。挑战巨大、使命光荣、责任如山!我们要继续巩固和扩大学习实践科学发展观活动成果,认真贯彻落实中央领导同志的重要批示精神,在中组部、国资委的坚强领导下,进一步解放思想、转变观念,扎实推进全方位深度结构调整,全面实现年度三大目标、完成四大任务,加快国际化多金属矿业公司战略转型,为再造竞争新优势、科学发展上水平而努力奋斗!

在中铝公司2010年工作会议铝板块工作部署会上的讲话(摘要)

罗建川

(2010年1月23日)

一、关于总部管理体制深化改革基本情况的通报

(一)总部管理体制深化改革的基本情况

从2009年12月10日开始,公司总部正式按照新的管理体制运行。中铝公司和中国铝业股份有限公司两个总部由30个部门精简到19个,处级机构由88个精简到72个,改革力度是非常大的,调整的幅度也很大。

通过改革,中国铝业公司总部的管理体制已从操作管控型转变为战略管控型,实行战略管控下的事业部制,形成了“总部+板块公司(事业部)+专业公司”的组织管理结构,实现了管理重心下移。按照新的管理体制和架构,中国铝业股份有限公司和17家母体、存续企业一起,整体成为中国铝业公司的铝板块公司(事业部),成为业务运营决策中心和利润中心,经营管理所属企业。按照这个转变,中国铝业股份有限公司的管理体制也进行了调整,从“集中管理,统一经营”转变为“集中管理,授权经营”,强调权责分明,以效益为先。授权经营,就是要还企业真正的市场主体地位,充分调动企业的积极性,使其成为真正的成本中心和利润中心;当然,人事、财务、投资、发展、科技研发等仍要进一步完善管理体制,优化集中管理。我们要对新形势下如何发挥集中管理机制的优势进行研究,在“管”与“放”之间进行平衡、协调,该管的要管到位,管不好的彻底下放,比如我们正在研究由财务管理要交给企业去管,总部实行财务总监的派出机制。

(二)关于17家涉铝非上市企业管理的改革

此次管理体制深化改革,还有一个重大变化,就是按照板块划分,中国铝业公司将山东铝业公司等17家涉铝非上市的存续和母体企业全面委托给铝板块管理,并且签订了委托管理协议。

长期以来,存续和母体企业各级领导班子按照中铝公司党组的部署和要求,进行了艰苦卓绝的第二次创业,大家围绕主业求生存,服务主业谋发展,不断深化后勤服务系统改革,加快推进企业办医院社会化和辅业资产社会化进程,逐步形成了新的经济增长点和利润增长点,为中铝公司的发展做出了很大贡献,得到了中铝公司党组的高度肯定。存续企业经过市场的锻炼,得到了发展,真正培养了市场化的能力,企业也由过去的严重亏损逐步扭亏为盈,甚至像山西铝厂、长城铝业公司、山东铝业公司等还实现了较高的盈利水平。实行委托管理,有利于进一步优化铝板块的经营与管理,有利于实现整体协同效应。我们要激发这些企业的市场活力,还企业市场地位;企业原来好的机制要保留,要进一步放开搞活,进一步培养和提高其市场化能力,使其实现更好的发展,这是大的方向。

实行委托管理后,17家托管企业的产权关系仍属于中铝公司,但铝板块对托管企业具有全面管理的权利,负责生产运营、项目投资、安全环保和企业稳定等经营管理事项,负责国有资产的保值增值,负责业绩考核的考核、兑现,铝板块对17家托管企业业绩考核的结果,将作为企业领导班子任免的重要依据。

希望17家被托管企业坚决贯彻落实中国铝业公司管理体制的部署和要求,按照有关托管规定和协议,快速融入到铝板块的管理体制中来,共同为中铝公司实现科学发展做出新的贡献。

(三)关于业绩考核的改革与调整

今年业绩考核的利润指标,由原先总部根据情况一家与企业商谈来确定,改为总部制定档次,企业自主选择。这是一个重大变化,也是还企业以市场主体,鼓励企业自我加压的重要举措。

今年业绩考核还有一个重大改革就是

实行“三挂钩”,即业绩考核结果与企业工资总额分配、领导人员薪酬分配、领导人员任职考核紧密挂钩,真正实现“收入能升能降、干部能上能下”。今后业绩考核大的原则是要降低低薪,提高奖励的比例,加大奖励力度。

此外,今年在考核指标中首次引入了EVA指标。我们要把握EVA指标的导向性,在今后的考核中更加注重经济增加值和资产回报率。

对于今年的业绩考核改革,我着重强调几个问题:

一是关于劳动生产率的问题。与民营企业、先进企业对标的结论是,我们的劳动生产率远远落后于先进企业。今后明确,企业减员,工资总额不减;同样,企业增员,工资总额不增。最终目的就是希望大家主动通过多种渠道、采取多种措施分流、安置富余生产人员,压缩人工成本,提升劳动生产率,从而提高职工收入水平,切切实实再造竞争新优势。今后提高员工收入有两个方向,一个是增加利润的完成,拿到工资总额的奖励,第二个就是减员增效增工资。

二是关于工资总额基数的问题。要求人力资源、财务部门,在2010年业绩考核方案正式实施前,务必将各家企业2010年的工资总额基数彻底厘清、测算准确,要将企业劳务支出、员工福利、奖金等与人工成本有关的支出统一纳入到工资总额基数的整体中测算,务必将基数扎牢。

三是关于新投产企业的考核。我们的投资理念要改变,要严格按照EVA的理念来改变,促使企业重视项目的初步设计和可研报告,重视项目投资回报率。

四是今后严格按照“先审计后兑现”的原则兑现企业领导班子的年度业绩绩效。

五是各个企业要根据总部考核理念和铝板块下达的考核指标,结合实际,层层分解指标,逐级传导压力,把各项指标具体分解细化,把责任和压力传递到各部门、各班组,直到每一位员工身上,强化责任落实,严格考核管理,使全员行动起来,坚决完成生产经营和改革发展任务。

二、关于今年铝板块的主要目标和任务

(一)全力推进结构调整方案的实施

一是要抓紧优化完善。需强调的是:第一,企业管理部和铝加工部要进一步研究、总结、分析共性问题,提出具体解决措施,并对各项数据进行认真核算。第二,在强调“效益优先”、“创新优先”的同时,氧化铝、电解铝结构调整要突出“资源优先”,形成调动一切力量实施资源战略的工作格局,使每个企业都成为争取资源的主体,坚持产业布局向资源、廉价能源、产业链组合优势地区倾斜,在铝土矿丰富的东南亚地区建立海外铝土矿、氧化铝基地,在能源丰富价低的地区研究建立电解铝基地。第三,要做好托管的母体、存续企业发展规划与结构调整实施纲要的衔接工作,要根据铝板块的总体发展目标,认真谋划结构调整的整体性、综合性,加强平衡与协调,形成合力,齐头并进。

二是要加快组织推进。各企业要高度关注项目投资回报率,项目初步设计和可行性研究报告的数据要力求真实、可行。今后结构调整的项目很多,但结构调整不是各企业抢项目的一个通道,我们要把有限的资金投入满足公司发展战略、满足结构调整方向的刀刃上,要向资源、能源看齐,谁的投资回报率高,谁的项目对公司的协同效应大,谁就会优先得到项目资金。同时,各企业要围绕规划纲要,进一步解放思想,转变观念,进一步做好与同行业先进企业的对标工作,找准自身存在的问题和差距,求真务实,着眼大局,认真调整、优化本企业的结构调整方案。

三是要加强动态评估。在实施结构调

整纲要的过程中,要加强过程跟踪与动态评估,加强沟通与协调,对实施中有问题的建设项目及时加以调控、纠正,确保及时发现、解决问题,确保结构调整按照总体发展目标稳步、有序推进。

(二)继续深化改革创新

总部各部门要以新体制运行为契机,完成建章立制,重新调整总部与企业的责任、权利关系,再造业务新流程,进一步提高运营能力和服务质量。企业要继续推进以压缩管理层级、精简组织机构和管理人员、实现扁平化管理为重点的管理改革创新,公司要求,今年企业管理层级要压缩到四级以内,企业管理层级过多是不符合企业发展规律的,层级越多,风险源就越多,风险可控度也会随之下降,大家务必高度重视。

要进一步加大营销系统特别是中铝国贸的改革力度,在考核、薪酬分配和用工制度改革方面大胆探索,用新机制调动广大营销人员的积极性。同时,营销系统还要加强市场分析和预测,提高市场把握能力和市场运作水平,建立健全市场预警机制。

对于管理体制深化改革,我们在今后的几年内年年都要讲、都要实施,这是一项持久的工作,必须持之以恒地抓下去。目前通过实行扁平化管理,虽然减少了机构和人员,但人力成本的减少是有限的;转变管理机制,传递管理压力与理念,提高管理效率,真正提高我们的经营能力、市场应对能力、抗风险能力,练好内功,切实提高盈利水平,才是我们推行扁平化管理的目标所在。

(三)扎实推进提高盈利水平

办真正的企业,首先要讲效益。盈利是企业的宗旨。只有盈利,企业才有发展,干部才有前途,员工利益才能得到保证。电解铝企业,要全力推进直购电试点工作,降低用电价格,大幅提高盈利水平;氧化铝企业,要进一步优化生产技术指标,千方百计降低成本,逐步提高盈利水平;托管的存续和母体企业要夯实管理基础,节约开支,降本增效,力争取得新的经营业绩。没有亏损的市场,只有亏损的企业和扭亏不力的领导,中铝公司党组已经明确要求,如果在规定期限内不能实现扭亏为赢,领导班子该调整的坚决调整,企业该退出的坚决退出,公司内不允许长期亏损企业存在。

我们要在去年取得阶段性胜利的基础上,再接再厉,向管理要效益,向技术要效益,向市场要效益,向资产运作要效益,向政策要效益,切实提高盈利水平,坚决打赢控亏增盈攻坚战,确保首季取得开门红,确保公司整体年度利润目标的实现。

1.向管理要效益,包括向管理创新、财务管理、项目管理、风险管理要效益。积极实施成本领先战略,持续开展与同行先进、优秀企业对标工作,围绕提高效率,加强管理创新;重视产品质量管理和产品交货期管理;大幅降低管理费用和财务费用,科学规避利率、汇率变化风险,及时调整融资贷款结构、负债结构;全过程严格控制项目建设,降低投资成本;推进全面风险管理体系建设,加强对重点领域的风险防控和内部审计。这里我要特别强调投资项目的严格管理问题,今后我们要强化项目责任制,严格控制项目概算,确保项目取得预期效益。

2.向技术要效益。要加快新技术的研发及产业化推进,切实将公司的技术优势转化为效益优势;要敢于采用新技术,大幅度降低资源和能源消耗,降本增效,促进产业优化升级。新技术的应用,肯定是要冒一点风险,但只要风险是可控的,方案是可行的,我们就要勇于尝试,否则就谈不上创新。

3.向市场要收益。增强市场的预见性和研判的准确性,增强市场反应的及时性和主动性,把握好原燃材料采购和产品销售的时点、价格、数量,把握好长单、现货、期货保值对冲操作技巧,增加市场回报。

4.向资产运作要效益。加大整合重组、破产兼并力度,合理处置不良资产,最大限度发挥优质资产效益,确保资产保值增值;从理顺体制、机制入手,加强内部资源有效配置,优化股权结构、产品结构和投资结构,切实增强公司核心竞争力。

5.向政策要效益。企业和总部各部门要精心研究,充分利用、全力争取国家政策和地方政策,要向上级部门、企业所在地党委政府以及有关机构汇报工作,反映情况,争取更多方面、更大力度的支持。这里要特别强调,地方的所有资源配置,无论铝土矿、煤炭,还是电力,决策权和配置权均在地方政府,企业一定要与地方政府加强沟通和协调,加大争取力度。

三、关于下一步工作要求

(一)进一步统一思想,明确目标任务

今年国内外经济发展的不确定性因素很多,我们的任务又非常艰巨,为此,我们一定要保持清醒头脑,提高认识,明确责任,切实把思想统一到中铝公司党组对当前经济和形势的分析判断上来,特别是要把思想和具体行动统一到熊维平总经理工作报告的决策部署上来。

铝板块今年的目标任务是中铝公司党组经过反复研究才确定下来的,我们铝板块的领导班子也多次进行了研究和分析,应该说,既有压力和挑战,也有充分的条件和实现的可能。同时,公司总部根据各企业上报的情况,确定了公司各分子公司、托管企业的业绩考核目标。

(二)强化大局意识,追求整体效益

当前,提高盈利水平,坚决打赢控亏增盈攻坚战是大局,加快结构调整是大局,推进管理改革创新是大局,实现铝板块的整体发展也是大局,我们每个企业、每个部门,都要自觉适应和服从公司大局,加强团结,加强沟通,加强协调,上下团结一心,拧成一股绳,合力追求整体效益。

追求整体效益是强化大局意识的落脚点,而强化责任意识是强化大局意识的支撑点。大家要讲责任、重责任、尽责任,只有有了强烈的责任感,我们才能真正跳出局部利益,着眼长远和全局;才能集中精力,全身心投入,持续提高盈利水平,坚决打赢控亏增盈攻坚战;才能意志坚定,破难而进,加快推进结构调整和管理改革创新;才能凝聚力量,科学发展,再造竞争新优势,开拓工作新局面。

(三)严肃工作纪律,提高执行能力

在今年的工作中,我们要按照熊维平总经理的部署要求,进一步严肃工作纪律,要严格执行国家的法律法规,严格按照公司总部的各项决策、制度和部署开展各项工作。尤其是要严肃财务会计制度,强化预算经营业绩指标执行的准确性和严肃性,杜绝假账,严肃查处虚报瞒报造成潜亏的责任人。

同志们,今年公司各项工作目标和任务异常艰巨,我们要认真领会、全面贯彻落实熊维平总经理工作报告中围绕一个中心、突出两条主线、实现三大目标、完成四大任务、五项工作要求的总体部署,在紧盯利润考核目标,全面推进结构调整,深化管理改革创新,努力提高整体盈利水平的同时,继续坚持“铁腕抓安全、抓稳定”,狠抓安全生产和维稳工作责任制落实,确保企业安全生产、和谐稳定。

同时,铝板块刚刚成立,今年是第一年运行,我以及铝板块的各位领导深感责任重大、任务艰巨。我们铝板块的领导班子将认真研究我们的优势和劣势,认真研判铝行业的发展趋势,带领大家全力完成公司党组交给的任务。我也衷心希望在座的各位领导,全力支持我,以及铝板块领导班子的各项工作,献计献策,恪尽职守,扎实工作。我相信,只要我们大家上下一心,团结一致,真抓实干,奋力拼搏,就一定能够圆满完成今年的各项任务!

在中铝公司2010年工作会议上的总结讲话(摘要)

罗建川

(2010年1月24日)

一、会议的基本情况和主要收获

这次会议在公司科学发展进程中具有重要的里程碑意义。这是一个总结工作、坚定信心、统一思想、转变观念的大会，是一个统一思想、提高认识的大会，是一个明确任务、开辟未来的大会。

会议认真学习传达了中央领导吴邦国、习近平、李克强、李源潮、张德江等领导同志对中铝公司工作的重要批示，以及国资委李荣融主任对中铝公司工作的批示。这充分体现了中共中央、国务院领导对中铝公司的深切关怀，让我们倍感亲切，倍受鼓舞。

国有大型企业监事会主任袁克庆主席、中国有色金属工业协会康义会长，中组部、中纪委、国资委纪委领导出席会议，并作了重要讲话，高度评价了公司2009年的工作。

熊维平总经理作了题为“扎实推进全方位深度结构调整，为再造竞争新优势科学发展上水平努力奋斗”的工作报告。报告全面回顾了公司2009年的工作，客观总结了一年来的各项成绩，科学分析了公司面临的经营形势，系统提出了公司2010年一个中心、两条主线、三大目标、四大任务、五项要求的总体工作思路和决策部署。

吕友清副总经理作了安全稳定工作专题报告，党组成员、纪检组长赵钊同志作了党建和反腐倡廉建设工作报告。邀请国资委综合局赵世堂副局长作了题为“价值管理与经济增加值考核”的专题讲座，友清副总经理对公司2010年度绩效考核方案作了说明。会议还表彰了公司信访维稳、纪检监察工作先进集体、先进个人和效能监察先进单位以及公司2009年度科学技术一等奖单位。云铜集团等八家单位作了书面经验交流。维平总经理分别向铝业、铜业、稀有稀土、工程技术等板块领导和总部共享部门负责人签订了2010年绩效合同书，板块领导分别与其所属企业、总部有关部门负责人签订了2010年绩效合同书。

与会同志围绕工作报告进行了认真的学习和热烈的讨论，一致认为，过去的一年，公司经受了国际金融危机和行业周期性低谷的双重影响，生产经营面临前所未有的困难和挑战，在新一届公司党组的坚强领导下，认真开展学习实践科学发展观活动，解放思想、转变观念，团结带领24万干部职工努力拼搏，控亏增盈取得显著成效，结构调整、管理改革创新取得了重要成果，中铝公司开始了新的历史性转变，发展模式由规模速度扩张型向质量效益型转变，管理模式由业务操作型向战略管控型模式转变，战略定位由单一铝业品种向国际化多金属矿业公司转变。实践证明，新一届公司党组所做的一系列决策部署是完全正确的。

一是中央领导的关心和期望，令人鼓舞，催人奋进。与会代表认真学习了中央领导同志的重要批示精神，大家一致认为，过去的一年是中铝公司困难最多、干部职工工作最努力的一年，也是中央领导给予公司关心、支持最多的一年。公司去年的工作得到了五位中央领导的重要批示，这在公司的历史上是前所未有的，充分体现了党中央、国务院对中铝公司的关怀和厚爱，凸显了中铝公司在国家经济社会发展中的地位和政治优势。中央领导同志对公司去年的成绩给予充分肯定，同时提出新的希望和新的要求，为中铝公司指明了发展方向。

二是统一了思想，拓宽了思路，坚定了信心。通过学习讨论，大家一致认为，熊维平总经理的工作报告实事求是、内容丰富、凝练深刻，通篇贯穿了科学发展观重要思想，观念新、思路新、措施实，集中反映了一年来的24万员工的思想和实践成果，令人耳目一新、催人奋进。工作报告对去年的工作总结实事求是，对今年的形势判断全面透彻，工作思路清晰，任务部署明确。特别是工作报告以解放思想、转变观念为主

线，以“真正办企业、办真正企业”的理念，按照企业发展的规律谋划公司未来，充分体现了战略思维和创新的运营管理理念，也表达了24万员工共同的愿望，进一步增强了大家的危机意识、大局意识和责任意识。工作报告中关于化危可成机、失机则成危，迎接新挑战、实现新发展的工作要求，极大地鼓舞了士气，提振了信心，增强了斗志，对组织动员广大干部职工进一步扩大学习实践科学发展观的成果、打赢控亏增盈攻坚战、实施全方位深度结构调整、深化管理改革创新将产生巨大的推动作用，对实现年度工作目标，对公司未来一个时期的经营改革发展具有重要的指导意义。

三是明确了目标，落实了责任，强化了措施。大家认为，熊维平总经理的工作报告，围绕控亏增盈实现整体盈利这一中心任务，突出了实施全方位深度结构调整和深化管理改革创新两条主线，明确了三大工作目标，部署了四大工作任务，强调了五项具体要求，部署周密、重点突出、措施有力，完全符合今年的经济形势和中央领导同志对公司工作提出的新要求，是指导公司工作的纲领性文件。公司与各板块，各板块与所属企业分别签订了2010年绩效合同书，逐级落实了今年的目标任务。特别是考核中引入了EVA要素，使考核机制发生了重大变化，是讲效益、讲效率、讲成本、讲管理的具体体现。公司把党风和反腐倡廉建设与生产经营工作同时部署、同时提出要求，为公司经营改革发展提供了坚强的政治保障。

二、进一步强调的几个问题

会议期间，与会代表围绕熊维平总经理工作报告，结合各自的实际，认真准备、深入思考、踊跃发言，交流解放思想的体会、克服困难的思路、完成目标的措施，并提出了许多很好的意见和建议。

这些意见、建议涉及公司生产经营、改革发展的方方面面，公司党组对此高度重视。有些内容将进一步吸收、充实到工作报告中，如加强形势教育、营造舆论氛围，国内铝土矿资源获取和供矿保障，海外资源战略布局等。有些建议将由总部相关部门认真梳理，抓紧协调解决，如加强公司内部干部任免信息的传递，及时通报安全生产事故，进一步加强科技支撑力度等。有些意见则要进一步深入研究、改进完善，如在考核中如何把工资总额更好地与企业经济效益挂钩，与劳动生产率挂钩问题，结构调整形势下加强企业党建工作问题，企业重要岗位干部交流定期化、制度化等问题。下面，我结合会议精神，就大家关注的问题，作几点说明和强调。

(一)关于预算和考核机制改革

今年，公司对预算编制工作进行了创新，同时推进了薪酬分配、考核与用工机制改革，涉及到干部职工的切身利益。要深刻理解、准确把握改革内容，要充分理解引入EVA进行业绩考核的重要性。引入并逐步推进EVA考核机制不仅是落实国资委的部署和要求，更是公司按照企业发展规律，完善业绩考核机制，真正落实“真正办企业、办真正企业”理念的具体体现。推进这一考核机制的总体思路，是将企业的绩效考核与企业员工的工资总额、与企业领导班子的薪酬、与企业领导班子成员的收入直接挂钩，使考核结果能够真正反映企业生产经营的成果和创造的价值，引导企业更加关注投资成本、资本回报、劳动生产率、市场变化，增强盈利能力。各企业要以市场竞争主体的定位，深入学习研究EVA考核的理念和基本要求，做好宣传引导，结合企业实际，查找自身的短板，做好规划，不断提升企业创造能力。

(二)关于企业托管工作

公司决定调整所属铝板块企业的管理

关系，将山东铝业公司等17户企业委托中国铝业进行管理。这样做的根本目的，就是为了增强上市公司与存续企业的凝聚力，希望收到1+1>2的效应；是为了适应总部管理模式由业务操作型向战略管控型转变，实施企业组织结构调整的具体体现；是为了发挥中国铝业作为铝板块核心企业作用，优化整合企业资源，促进企业有效运营的重要措施。各托管企业一定要以大局为重，深刻认识总部实施委托管理的重要意义。托管双方企业要严格按照《委托管理协议》的要求，加快有效衔接，实现一体化良性互动的发展格局。

(三)关于管理层级的压缩工作

近年来，公司强化管理整合，压缩管理层级，到去年末总部及各级子企业共有381户。其中，二级子企业35户，三级子企业180户，四级子企业139户，五级子企业24户，六级子企业2户，我们的管理层级相对较多，仍未达到国资委要求。今年的目标是压缩管理层级到四级以内，减少四级单位。相关企业要做好进一步压缩管理层级的工作，要切实加大内部整合力度，提升重要子企业的管理层级，增强控制力，有效防范管理风险。

(四)关于降本增效、控亏增盈工作

按照国资委对中铝公司的考核要求，今年公司必须确保达到“B”级。要实现这一目标，对中铝公司具有特别重要的意义。我们要按照公司党组关于“进一步解放思想、转变观念”的要求，采取切实有效措施，确保完成目标利润。

总的原则是强化企业的市场主体地位，全方位、全员、全过程实施降本增效工作。要及时把握市场动向，赢得企业盈利的良机和空间；要积极探索源头利润，充分发挥营销的龙头作用；要深化细化企业管理，实现安全平稳生产；要强化人力资源管理，努力提高整体绩效水平；要继续加大与行业先进企业的对标工作力度，强化基础管理，向管理要效益；要发挥科技研发的支撑作用，进一步加强科技成果的产业化及推广应用，优化指标、促进节能减排；要强化财务管理，通过调控贷款规模、调整债务结构、充分运用汇率杠杆工具等手段，减少财务费用，降低财务风险，保证资金安全；要主动及时向有关部委和地方党委政府汇报工作，争取优惠政策的支持，争取资源、能源的配置权，加快推进直购电合同的签订工作。

(五)关于突出重点、有序推进结构调整工作

在实施结构调整过程中，要特别做好总部和企业两个层面的工作。公司结构调整方案要全面落实公司国际化多金属矿业公司的战略，大力实施“走出去”战略，开发海外资源，探索建立铝土矿、氧化铝、电解铝的优势基地。鼓励各企业在调整优化存量上做文章，围绕控亏增盈目标，着重从优化生产工艺入手，科学组织好生产，加快技术研发的产业化进程，发挥好科技创新对存量资产结构调整的支撑作用，确保内涵式结构调整顺利实施。

要在结构调整中着力抓好以下三项工作：一是要抓好在建项目进度，争取早日发挥效益。二是要加快启动资源板块公司的工作，加快资源获取和矿山建设，提高自采能力。三是要加大节能减排的投入和技术进步力度，抓紧一批节能减排项目的前期工作，大力发展低碳经济，确保实现国资委下达的节能减排的目标。

三、认真贯彻落实会议精神，扎实做好各项工作

贯彻落实会议精神，总部各部门和各企业要做到思想认识到位、组织领导到位、分解细化到位、措施保障到位，周密部署，狠抓落实。

一要思想认识到位。围绕一个中心，突

出两条主线，实现三大目标，完成四大任务，落实五项要求，关键要上下齐心、统一认识、协调行动、形成合力。会后，各企业、各部门要通过召开班子会和中层干部会议，通过召开职代会、员工大会，通过企业内部报纸、电视、广播等多种形式，认真组织学习传达会议精神，把学习中央领导重要批示和熊维平总经理的工作报告作为进一步解放思想、转变观念的一次思想动员，作为“真正办企业、办真正企业”的重要教材，切实把广大干部职工的思想认识统一到中央领导同志的重要批示精神上来，统一到党组对经济形势的分析判断上来，把具体行动统一到熊维平总经理工作报告的决策部署上来，坚定信心，振奋精神，为完成全年的目标任务打好思想认识基础。

二要组织领导到位。贯彻落实会议精神，这是实现年度工作任务目标的关键。各单位要在控亏增盈、结构调整、深化改革方面调动一切力量，强化组织领导。总部各部门要按照新的职能定位认真履行工作职责，加强企业与企业之间的沟通协调服务工作，确保公司年度工作部署的贯彻落实。

三要细化分解到位。这次签订的绩效合同书，是公司引入新的考核机制后确定的全年业绩指标，也是确保公司实现国资委考核目标的基础。各单位、各部门要结合实际情况，层层分解指标，逐级传导压力，把各项指标具体分解细化，把责任和压力传递到各个部门、各个班组，直到每一位员工身上。要强化责任落实，严格考核管理，做到人人肩上有指标，千斤重担大家挑，使全员行动起来，坚决完成公司生产经营和改革发展的任务。

四要措施保障到位。贯彻落实会议精神，关键要看措施保障是否得力是否有效。各单位要按照公司的统一部署，强化工作措施。通过召开职代会、员工代表大会，把会议精神转化为各单位的目标和任务。强化各项管理措施，挖潜增效、降本增效。进一步加强“四好”班子建设，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。深入开展“转观念、抓改革、调结构、促发展”主题实践活动，加强正确的舆论宣传导向。强化反腐倡廉建设，进一步完善惩防体系。工会、共青团组织要通过开展形式多样的竞赛活动，营造浓厚的氛围，促进公司的各项工作。

各企业、各部门要将中央领导的重要批示、熊维平总经理的工作报告原原本本地传达到每个干部职工，并将学习传达贯彻会议精神和工作措施，于2月10日前，以书面形式报公司办公厅，公司将对学习传达情况进行检查。

新春佳节将至，各单位的安全稳定工作要早安排、早检查、早部署，确保节日期间安全生产、企业稳定。要高度重视不同群体的稳定工作，做好耐心细致地政策解释和说明工作。要在总部领导赴企业慰问的基础上，进一步组织慰问困难职工、劳模和离退休老干部，关心他们的生活，送去组织的温暖，过一个欢乐祥和的节日。在此，我代表党组提前向大家拜年，祝同志们节日快乐，阖家欢乐，万事如意！并通过你们向奋战在一线的全体员工，离退休和内退职工，以及员工家属转达公司党组亲切的问候和诚挚的祝福！

同志们，困难和挑战考验着我们，责任和使命激励着我们。让我们振奋精神，同心协力，迎难而上，在以熊维平总经理为班长的公司党组带领下，组织动员全体干部职工，按照党中央、国务院的战略部署，在中组部、国资委的正确领导下，深入贯彻落实科学发展观，全力以赴做好今年的各项工作，夺取控亏增盈攻坚战、全方位深度结构调整和深化管理改革创新的新胜利，为公司再造竞争新优势、科学发展上水平奠定更加坚实的基础。

科学预算 严格考核 为全面实现公司2010年度生产经营目标提供坚强保障

——在中铝公司2010年工作会议上的专题报告(摘要)

吕友清

(2010年1月22日)

一、国资委对中央企业业绩考核工作的基本要求

为全面推进中央企业业绩考核工作水平、更规范、更精准,确保国有资产保值增值责任层层落实,2009年10月16日,国资委印发了《关于进一步加强中央企业全员业绩考核工作的指导意见》。《指导意见》提出,加强业绩考核,是党的十六大关于完善国有资产管理体制、深化国有企业改革的一项重大战略部署,是落实国有资产经营责任、促进企业提升管理水平的重要手段,是确保国有资产保值增值责任落实到各级企业负责人和基层单位,压力传递到各个岗位,激励约束到广大员工的制度保障,对发展壮大国有经济具有十分重要的意义。同时强调,各中央企业要积极借鉴国内外先进的考核理念和方法,鼓励使用经济增加值(EVA)、平衡计分卡(BSC)、360度反馈评价、关键业绩指标(KPI)等先进的考核方法,解放思想,开拓创新,积极应对企业改革发展和经营管理中出现的新问题、新挑战,不断探索符合企业实际的全员业绩考核方法和途径。

今年1月7日国资委专门召开了中央企业负责人业绩考核工作会议,对中央企业2010年度业绩考核工作进行了全面部署,在中央企业全面推行经济增加值考核,引导企业提高价值创造能力,更加注重资本使用效率,进一步提升发展质量,实现可持续发展。

关于如何做好经济增加值考核工作,国资委要求准确把握“三个导向”,突出抓好“四项重点”,用好用足“四条政策”。

“三个导向”:一是,突出企业的资本属性,引导企业增强价值创造能力,提升资本回报水平;二是,突出提高发展质量,引导企业做强主业、控制风险、优化结构;三是,突出可持续发展,引导企业更加重视自主创新,更加重视战略投资,更加重视长远回报。

“四项重点”:一是,提升现有资本使用效率,优化管理流程,改善产品结构,减少存货和应收账款;二是,抓紧处置不良资产,不属于企业核心主业、长期回报过低的业务,坚决压缩,及时退出;三是,提高投资质量,把是否创造价值作为配置资源的重要标准,确保所有项目投资回报高于资本成本,投资收益大于投资风险;四是,优化资本结构,有效使用财务杠杆,降低资本成本,要将价值管理融入企业发展全过程,抓住价值驱动的关键因素,层层分解落实责任。

“四条政策”:一是,鼓励加大研发投入,对研究开发费用视同利润来计算考核得分;二是,鼓励为获取战略资源进行的风险投入,对企业投入较大的勘探费用,按一定比例视同研究开发费用;三是,鼓励可持续发展投入,对符合主业的在建工程,从资本成本中予以扣除;四是,限制非主业投资,对非经常性收益按减半计算。

二、公司2010年度业绩考核工作的总体思路和具体办法

公司自成立以来,一直致力于建立一套激励有效、约束有力,横向到边、纵向到底的全员业绩考核体系。几年来,我们进行了积极探索,做了大量工作,并取得一定成效。特别是2009年,公司在全球金融危机、行业周期低谷和企业自身问题三重冲击之下,正视困难,直面矛盾,勇于超越自我,围绕“控亏增盈”攻坚战,广泛开展了“树标杆、学先进、全面对标”活动,与项目设计指标对标,与企业历史最好水平对标,与行业先进水平对标,包括与优秀民营企业对标,较好地发挥了业绩考核工作的导向作用,对动员广大员工团结一心,共克时艰,打好“控亏增盈”攻坚战发挥了重要作用。这些做法得到了国资委的充分肯定。

在取得成绩的同时,我们也清醒地看到,与一些优秀的同类央企相比,与国资委业绩考核目标要求相比,我们的业绩考核

工作还存在较大差距和明显不足。在新的的一年里,我们要认真贯彻国资委业绩考核工作部署,更好地分析总结自身存在的问题和不足,高度重视和切实加强业绩考核工作,将国资委有关要求深入落实到每个企业、每个员工。下面我结合国资委要求,谈谈公司2010年度业绩考核工作的总体思路和具体办法。

(一)公司2010年度业绩考核工作的总体思路:认真贯彻落实国资委《关于进一步加强中央企业全员业绩考核工作的指导意见》和中央企业负责人经营业绩考核工作会议精神,充分发挥业绩考核的导向作用,坚定不移地推进中国铝业公司全员业绩考核体系建设,充分激发全体员工的积极性、主动性和创造性,“再造竞争新优势、科学发展上水平”,全面完成国资委下达的年度经营业绩目标。

基于上述工作思路,公司2010年度业绩考核工作必须始终坚持以下三项原则:一是目标管理原则,实现公司年度经营目标是公司全部工作的核心,也是业绩考核的根本目标;二是激励约束原则,业绩考核结果与成员企业工资总额分配、领导人员薪酬分配和任职考核紧密挂钩,确保“收入能升能降、干部能上能下”;三是及时奖惩原则,实施“月考核,月预支,季小结,年清算”。

(二)公司2010年度业绩考核工作的主要特点

1.对标先进,科学预算。

2009年,公司深入开展学习实践科学发展观活动,解放思想,开拓创新,进行了管理体制的重大改革。熊总在新体制运行动员会上,明确要求公司必须建立科学的预算管理体制和更为严格的业绩考核体系,保障新体制运行取得预期效果。我们按照熊总的要求,对预算编制规律进行了反复研究,对预算编制办法做了大胆创新,提出了“打好桥牌,做好预算”的形象要求,鼓励企业志存高远,直面与先进水平的差距,焕发不甘落后、奋起直追、有所作为的精神状态,自我加压,自主选择具有挑战性、“跳起来、够得到”,能够为企业创造最大价值,能够为全体员工,包括经营管理团队带来最大实惠的预算目标。我们希望这样一种改革,能够实现责权利的统一,变过去“总部压预算指标、企业讨价还价”为企业自控潜力、自主选择预算指标,变过去总部“要我干”的强制型预算模式为企业主动“我要干”的积极型预算模式,充分调动总部和企业“两个积极性”。

(1)新预算管理体制的要点

改革后的预算管理办法,突出以市场为基础,以EVA考核为导向,以企业和板块为主体,以业绩评价为手段,对标先进、目标自选。

以市场为基础,就是要建立符合经济发展普遍规律、行业发展一般规律和企业自身发展特殊规律的预算指标体系,包括基本指标和动态监控指标。基本指标与企业工资总额、企业领导班子任职评价挂钩,动态监控指标主要用于评价企业经营状况和风险。

以EVA考核为导向,就是在业绩考核上引入经济增加值概念,强化预算和战略目标一致,发挥协同效应,使公司优势资源向投资回报率高的板块和企业配置,引导板块和企业重视投资回报,全力降低完全成本,加快结构调整,优化融资结构,强化投资管理,提高资产质量,再造竞争新优势。

以板块和企业为主体,就是要按照“垂直管理、分级负责”的财务集中管理原则,把板块和企业真正作为预算管理主体,自主选择积极向上的预算目标,充分发挥主动性,增强预算活力。

以绩效评价为手段,就是进一步完善预算的预警反馈机制,加大预算目标的动态监控。

对标先进、目标自选,就是以行业先进水平为对标目标,适当考虑板块和企业的历史经营状况,确定预算目标级别,由板块和企业自选。板块和企业选择的目标级别越高,完成预算的压力也越大,但对应的考核业绩工资越高。

(2)公司2010年度预算方案设计原则

第一,贯彻EVA理念。在考核指标设置上,充分体现EVA的“价值创造”核心理念,并结合公司经营短板和管理需要,将净资产收益率和营业收入增长率作为公司2010年度业绩考核的关键指标。根据这两项指标确定预算级别(档位),并对工资总额。

在EVA考核体系建设方面,公司采取积极审慎的态度,贯彻理念,平稳引入,分步实施。

第二,坚持“分类、可比”原则。参照国资委颁布的行业净资产收益率优秀值、良好值、平均值和较差值,将企业预算目标分为四级五档(A、B、C、D四个级别,其中A级中含A1档)。各板块和企业根据2010年度经营策略自行选定预算目标,不同级别(档位)对应不同的工资总额,并适当拉开各级别(档位)的差距。

第三,力求预算编制更加精准。我们的改革,是通过奖惩机制的设置,鼓励板块和企业充分考虑自身潜能,制定积极向上的预算目标,对预算目标积极并能完成的进行奖励,对目标保守但超额完成的奖励兑现部分给予一定的扣减。

2.严格考核,密切挂钩。

一是对业务板块的考核。公司管理体制已经从操作管控型向战略管控型转变,实行了战略管控下的事业部制,板块公司是业务运营决策中心和利润中心。公司根据其定位确定了三类考核指标:**财务类指标**权重为70%,**板块建设指标**权重为30%,**重要关联指标**,包括安全生产、稳定工作、环境保护等,作为主要扣减项目。

二是对成员企业的考核。在新的管理体制下,企业是成本中心和利润中心,根据其定位确定相应考核内容。**财务类指标**权重为70%,包括利润总额(净资产收益率)、营业收入增长率、成本费用占营业收入比重、经营活动现金净流入;**管理类指标**权重为30%,包括结构调整、投资管理(预算控制、工程进度、工程质量等)、节能减排;**重要关联指标**,包括在安全生产、稳定工作、环境保护等方面。

业绩考核结果与工资总额挂钩方面,考核业绩工资部分实行“按月考核,按月预支、季度小结、年度清算”,充分体现“及时奖惩”的原则。

业绩考核结果与企业领导人员薪酬分配挂钩方面,按照国资委的要求,坚持领导人员薪酬水平既要同经营责任和风险相适应,更要与经营业绩密切挂钩,并兼顾短期激励与长期激励;同时把领导人员薪酬增长与员工工资增长相联系,促进形成企业合理的薪酬分配关系。

在业绩考核结果与企业领导人员任职的挂钩方面,根据业绩指标完成情况,对成员企业领导人员进行任职评价。季度考核未完成业绩目标的成员企业,领导班子向板块负责人进行专项述职;半年考核未完成业绩目标的成员企业,板块负责人对成员企业领导班子进行诫勉谈话。

三是对职能部门的考核。

3.实事求是,持续改进。

推进业绩考核和薪酬制度改革,在坚持正确导向、树立坚定信心、制定完善措施的同时,必须坚持实事求是的原则,强化对考核结果的运用,奖罚分明,奖惩到位,重奖重罚。根据国资委的要求,公司将认真研究,对年度经营业绩、科技创新、管理创新和节能减排等方面取得显著成绩的企业领导人员和员工进行特殊激励,给予单项

奖励和表彰;对完不成业绩考核指标,出现重大失误或生产经营状况长期得不到改善的企业不能任其发展,将大幅度降低企业工资总额和领导人员薪酬。企业生产经营业绩完成情况,必须实事求是,凡弄虚作假的,一经发现,从严处理,不仅考核业绩工资、领导人员薪酬受到影响,更要对有关当事人给予相应的党纪、政纪处分。

三、做好2010年度业绩考核工作的几点要求

(一)认真学习,深刻领会预算和业绩考核改革的精神实质。要深入学习国资委有关文件和领导讲话精神,认真领会公司在预算和业绩考核方面的思路变化、基本要求,把注意力牢牢盯在业绩目标和价值创造上面。各成员企业一定要明晰思路,细化分解指标,层层落实责任,不留死角,不留盲区,把业绩考核工作不断向前推进。要时常审视公司预算和业绩考核管理体系运行的有效性,及时发现薄弱环节,不断弥补完善“短板”,把公司发展战略和年度生产经营目标化为企业广大员工争相创造价值的具体行动。

(二)加强培训,牢固树立资本回报意识。EVA作为一个新的业绩考核指标引入公司考核体系,代表着管理理念的更新,标志着企业业绩评价从利润观念转向价值观念,企业经营模式从利润模式转向价值模式。对EVA的核算办法、目标设置、政策导向等内容,公司将分层开展培训。从公司领导到成员企业领导,特别是直接负责业绩考核的工作人员,都要深刻领会和把握公司业绩考核思路、政策和方法,尤其是在资本结构、投资控制等重大生产经营决策问题上保持清醒的头脑。

(三)全员参与,真正做到业绩考核全覆盖。目前,各成员企业国有资产保值增值体系还不完整,责任链条尚未全方位覆盖,尤其是对企业副职、职能部门的考核制度还不到位,薪酬分配还存在一定的平均化倾向,因此,必须按照国资委的要求,在全员业绩考核方面下功夫。对企业副职的业绩考核,要在业务板块对企业领导班子整体考核基础上,根据分管工作制订个人绩效考核内容,进行综合考核评定。对职能部门的考核,要听取企业分管负责人、部门职工和下属单位的意见,重点考核其执行力和工作质量。对企业员工的考核,要定量与定性相结合,根据个人的职业素质、工作态度和工作质量,设计简单、可操作的收入分配办法,把员工的收入同本人的贡献直接挂钩,真正做到业绩考核覆盖全体员工,彻底消除考核死角,确保企业资产保值增值的责任和压力从上到下层层传递。

(四)大胆探索,努力推进薪酬制度改革。实施全方位深度结构调整是公司今后三年的重要战略任务,今年是关键的第一年。随着结构调整工作深入推进,企业产品结构、生产经营机制和管理体制将发生深刻变化,特别是员工队伍结构和用工制度将随之变化,业绩考核和薪酬分配等方面会出现一些新问题。这就要求企业各级管理者,在管理思想、管理方式和管理手段上与时俱进,不断适应形势变化,大胆探索,统筹规划。要持续创新员工业绩考核办法和薪酬分配机制,优化薪酬结构,使工资总额与企业效益、个人收入与员工贡献紧密挂钩,真正建立起高能低薪的薪酬激励约束机制。

同志们,做好今年的业绩考核工作,对于有效应对后危机时代的新挑战,坚决打赢“扭亏增盈”攻坚战,促进公司全方位深度结构调整工作,具有十分重要的意义。建立EVA价值管理体系任重道远,我们要继续深入学习实践科学发展观,解放思想,坚定信心,大力推进,为公司“再造竞争新优势、科学发展上水平”做出积极贡献。

严字当头 强化管理 努力开创安全稳定工作新局面

——在中铝公司2010年工作会议上的专题报告(摘要)

吕友清

(2010年1月24日)

第一部分 关于安全生产工作

一、2009年安全生产工作情况

2009年,公司各部门和各单位认真落实国家安监总局、国资委对安全生产工作的有关部署,按照熊维平总经理“从严抓管理、铁腕治安全”的工作要求,面对弹性生产的严峻考验,认真落实安全生产责任制,努力构建安全生产长效机制,强化重大危险源监控,深入开展安全生产隐患排查治理,不断加强安全文化建设,实现了安全生产工作的平稳运行。

(一)周密部署,狠抓落实

年初,公司及所属单位通过会议及文件,对2009年的安全生产工作进行了全面部署,并按照“谁主管、谁负责”的原则,层层分解安全目标,自上而下签订安全责任书,做到目标明确、责任到位。在组织机构调整过程中,对安全生产、环境保护机构和职能的设置给予高度重视,在公司总部机构改革中,单独设立了安全环保健康部,统筹负责公司的安全生产工作。在已经进行机构改革的单位中,许多单位在部门数量大幅压缩的情况下,仍保留了安全环保部门,将素质高、能力强的人员充实到安全环保管理队伍,体现了对安全环保工作高度重视。针对弹性生产组织的特点,各单位认真细化生产组织方案,加强落实工艺技术条件调整过程、开停车过程、检修和清理过程的安全责任,认真做好安全确认,确保安全生产条件,实现了安全生产的平稳运行。

(二)加强检查,消除事故隐患

各单位根据国家及省市政府的有关要求,按照公司具体部署,以安全生产专项检查和安全生产隐患排查治理为抓手,贯彻、实施安全生产“三项行动”和“三项建设”。全年共排查隐患58497项,治理57214项,整改率97.8%。各项目管理单位加强了项目建设过程中的安全生产管理,安全生产“三同时”管理质量有了明显提高。

(三)细化管理,注重构建长效机制

各单位认真组织开展职业健康安全和环境管理体系的内审工作,持续改进体系的符合性和有效性。

各矿山单位有序推进矿山安全标准化创建工作。

(四)广泛开展宣传教育活动,培育安全文化

公司及各单位高度重视安全教育培训,重点抓好转岗职工、离岗3个月后重新上岗的职工及特种作业人员的培训。公司邀请国内知名专家做了“安全生产风险管理”专题讲座,各单位主要负责人通过视频方式全程收看。公司99593名职工参加了“全国职业安全健康”知识竞赛,参赛人数创公司历年之最。

各单位以“关爱生命、安全发展、控亏增盈”为主题,积极组织职工开展“安全伴我行”演讲比赛,公司有2名选手进入全国总决赛,分别获得银奖和铜奖。

工会、共青团坚持开展“安康杯”竞赛和“青年杯”竞赛活动,为提高职工的安全意识和安全生产技能发挥了重要作用。

(五)开展应急预案演练,不断提升应急管理的能力

为了提高事故应急救援指挥、协同反应水平和实战能力,公司在中国铝业广西分公司首次举行了总部和企业联动的氧化铝高压溶出重大事故应急救援综合演练,取得了圆满成功。2009年,公司各单位共开展应急预案演练537次,并根据演练情况,对应急预案进行补充完善,进一步提高应急预案的针对性和有效性。

(六)积极实践,探索有效工作方法

尽管我们在安全生产上做了大量工作,但公司的安全生产形势依然十分严

峻。安全生产工作仍然是企业管理最薄弱环节。一是安全生产还未真正成为全体管理者和职工共识,部分管理者和职工尚未真正理清安全与生产之间的辩证关系,安全生产的自觉意识不强。二是企业与企业之间、企业内部之间,安全生产管理工作开展的不平衡,全方位、全过程的安全生产管理还存在一些盲区。三是检修、清理作业事故频发。四是违章作业的顽疾尚未彻底根除。五是部分单位贯彻“铁腕治安全”的工作理念和力度不足。

二、2010年度安全生产工作安排

今年是国家实施经济社会发展“十一五”规划的最后一年,也是公司实现控亏增盈、全方位深度结构调整和深化改革的关键一年。要重点做好以下工作:

(一)认清当前安全生产形势,准确把握安全生产的本质

公司所有单位都要汲取事故教训,将安全生产工作作为贯彻“以人为本”科学发展理念的重要实践内容,加大生产经营全过程的安全生产风险控制,狠抓员工遵章作业,保持设备处于良好状态,努力实现本质安全。

(二)进一步完善安全生产规章制度

重点完善安全生产考核制度、事故隐患排查治理工作制度,以及各类安全生产应急预案。

(三)加强责任落实,严格考核管理

各单位在机构调整过程中,新老机构之间的安全生产责任要做到无缝对接,决不能出现责任真空现象。要加大安全生产的考核力度,提高安全考核的有效性。

(四)加强安全生产精细化管理

一是要进一步深入开展反习惯性违章活动。公司决定将2010年作为公司安全生产的反习惯性违章活动年,重点治理、整顿大(检)修现场和建筑施工领域的违章行为。二是强化事故管理。要严格按照“四不放过”原则进行事故调查处理。三是要进一步加大安全检查力度,对存在重大安全事故隐患的生产线,企业必须限期进行治理。四是完善公司应急救援指挥中心信息系统,加强应急预案演练。

(五)继续加强安全生产长效机制建设

一是要认真总结职业健康安全和环境管理体系的运行经验。二是公司各矿山单位要全面开展安全生产标准化创建工作,年底前,所有矿山要达到5级以上标准,各氯气、煤制气等危化品生产单位也要同步开展安全生产标准化创建工作。三是要全力做好氧化铝、电解铝企业安全生产标准化考评办法及考评标准的编制工作。

(六)扎实做好职业健康管理工作

要按照《作业场所职业危害申报管理办法》对作业场所职业危害因素进行检测、评价、申报。加大对作业场所职业病危害特别是具有高毒危害因素的监测和监控力度,按照规定对接触职业危害的职工进行职业健康体检,杜绝职业病危害事故和次生事故的发生。加强放射卫生防护与管理、职业卫生档案和统计信息管理工作。

第二部分 关于维护稳定工作

一、2009年维稳工作情况

2009年,公司认真贯彻落实中央有关精神,深入落实国资委工作部署和要求,非常时期进入非常状态,及时排查化解各种不稳定因素,积极预防和妥善处置信访突出问题,继续保持了企业和谐稳定。

(一)高度重视,强化领导,采取了一系列保稳定的工作措施

公司新一届党组面对复杂严峻的稳定形势,沉着应对,周密部署。公司相关部门和各单位按照熊维平总经理对信访维稳

工作提出的要求,进一步健全和完善受理、交办、督办、回复等信访事项的工作规则和制度,努力建设信访工作长效机制。公司组织开展了“信访积案化解年”活动,各单位制定领导包案、专人承办、限时办结等有针对性、时效性强的措施,积极解决职工群众的合理诉求。

(二)深入做好信访维稳工作,排查化解各类矛盾纠纷

各单位通过落实领导包案、专人承办、限时办结等措施,化解了一批信访积案,并针对企业出现的新情况、新特点,作了大量务实有效的工作。山西企业建立了协委会统一领导、上下协调联动的信访工作网络体系,信访矛盾和问题发现及时、处理妥善,山西碳素厂脱困发展工作稳步推进,职工分期分批全部安置。

(三)树标杆,学先进,涌现出一批先进典型

在国资委召开的首次中央企业信访维稳工作表彰会议上,公司被授予“中央企业维护稳定工作先进集体”称号,山西铝厂被授予“中央企业信访工作先进集体”称号。

在总结成绩的同时,我们也要清醒地看到公司信访维稳工作中存在的问题,主要表现在三个方面:一是部分企业对信访维稳工作的认识还不到位,预防和化解矛盾纠纷的措施不够有力,信访机构、人员有待进一步健全和充实,信访人员的政策水平和业务素质有待进一步提高;二是部分企业三级信访维稳体系不完善,对上访问题反应慢,个别信访事项处理过程过长,受理、交办、督办、回复等信访事项的工作规则和制度有待进一步完善;三是个别企业对信访突出问题的苗头不能及时发现和止于萌芽,对长期访、缠访、闹访的人员缺少处理办法,手段少、效果不好,预防、处置信访突出问题的能力和水平有待进一步提高。

二、2010年维护稳定工作安排

2010年,公司维护稳定工作的指导思想是:全面落实科学发展观,深刻认识维护稳定工作形势,进一步增强忧患意识,坚持以人为本,深入细致排查化解矛盾纠纷,切实加强信访工作,着力解决实际问题,全面构建和谐中铝,努力维护公司良好的稳定工作局面。

(一)充分认识当前信访维稳工作面临的严峻形势,增强紧迫感和责任意识

当前国家经济较快增长,社会不断繁荣进步,并保持了稳定态势,但是,我们的信访维稳工作面临新的挑战。一是我国正处在改革发展的关键时期,深化改革必然触及更加复杂的利益关系,产生新的社会矛盾,新旧矛盾相互影响、相互作用,将影响企业和职工队伍稳定;二是公司管理机构改革后,存在部分人员落聘、下岗等问题,容易形成新的利益诉求群体,影响企业稳定;三是深化改革改革创新将深入到用工、薪酬分配和考核机制,将涉及职工的切身利益;四是企业后勤服务系统、医疗制度等改革有待深化,企业大多数职工对有关改革表示理解和支持,改革进展比较顺利,但由于历史原因,企业自办后勤服务机构和医院的加强管理、推进改革、走向社会等问题,需要重点研究;五是公司所属企业大多位于独立工矿区,地处偏僻,就业渠道狭窄,职工再就业、家属子女就业问题比较突出;六是部分重组进入公司的企业尚未脱离重组后的敏感期和过渡期,遗留的矛盾纠纷多,仍然受多方面的牵扯和影响,稳定压力大。

对上述问题,我们必须高度重视,进行全面客观的分析研究,要站在讲政治、讲大局、讲责任的高度,进一步强化忧患意识,进一步加强领导,采取更加有力的

工作措施,落实责任,保持企业和谐稳定。

(二)强化维稳措施,切实维护企业稳定

要进一步强化领导责任。地区企业协调委员会主任和企业行政一把手是企业维护稳定工作的第一责任人,要负总责。

要善于调动一切资源服务于维稳工作,发挥企业党委的政治核心作用、支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,发挥企业工会、共青团、女工委等群众组织联系职工群众的桥梁和纽带作用,认真做好思想政治工作,把全体职工,包括离退休人员的注意力,积极性引导到公司控亏增盈、全方位深度结构调整和管理改革创新的大局上来。

要加强对信访维稳工作的督查和考核。对可能造成社会影响的重大、紧急信访事项和信访信息,因未及时发现造成严重后果的;在处理信访事项过程中,敷衍塞责、推诿扯皮导致矛盾激化,造成严重后果的;对重大信访突出问题和群体性事件,应到现场处置而未到现场处置或处置不当,造成严重后果的,要依据有关规定,对负有领导责任和直接责任者予以党纪政纪处分,触犯法律的要追究法律责任。

(三)改进和加强信访工作,建立健全矛盾纠纷排查化解机制

要健全企业信访工作机构,加强信访工作队伍建设。各单位要建立健全信访工作机构,设立信访接待场所,选派群众观念强、有责任感和熟悉有关政策的同志从事信访工作。

要健全企业信访工作制度,切实将信访工作列入重要议事日程,认真部署信访工作,定期听取信访工作汇报。

要认真落实企业负责人接待来访制度。要坚持企业负责人阅批职工群众来信、定期接待职工群众来访、带案下访和包案处理信访问题等制度。

要建立健全矛盾纠纷排查化解机制。各单位要进一步完善排查化解矛盾纠纷的工作机制,把工作做深、做细、做实,变信访事项事后处理为事前排查化解,增强工作主动性。

要建立健全信访突出问题应急机制和信息汇集分析机制。各单位要加强预警机制,立足于解决实际问题,把信访突出问题应急机制落实到日常的各项工作中,及时发现有可能引发大规模集体上访和群体性事件的不稳定因素。各单位要不断提高分析研判水平,增强工作预见性和针对性,牢牢把握工作主动权。

(四)关注重点群体和敏感时期的信访维稳工作

要关注重点群体,对困难职工群体,要采取有效的帮扶措施,帮助解决其实际问题,切实保障其基本生活;对集体访、缠访、闹访老户等重点群体以及曾经发生过规模聚集的有关人员的动态要及时跟踪、掌握,加强宣传引导、说服教育,做好稳控工作,防止出现反复;要警惕敌对势力的插手,严密防范“法轮功”等邪教组织的活动,对“法轮功”习练者,要努力做好帮教转化和稳控工作。在党和国家重要会议、重要节假日等重点时段和敏感时期,要坚持24小时值班制度,完善突发事件应急响应机制和应急管理机制。

同志们,发展是硬道理,是第一要务;安全稳定是硬任务,是第一责任。做好今年的安全稳定工作任务艰巨、责任重大、使命光荣。我们要以科学发展观为指导,按照公司党组的部署和要求,以高度的政治责任感和扎实的工作作风,创新安全稳定工作体制机制,切实抓好安全稳定工作各项措施的落实,营造良好的安全稳定环境,为公司全方位深度结构调整做出新的贡献。

凝心聚力 顽强拼搏 全面提升盈利水平和市场竞争力

完善制度 惩防并举 开创党风和反腐倡廉建设新局面

认真总结 不断改进 继续深化管理改革创新

解放思想 转变观念 着力实施全方位深度结构调整