

(上接第二版)所以,我们在计算项目的经济效益时,一定要像设计院提供的项目建设书,可研方案的格式和程序来全方位、全过程的分析。在这个过程中,需要由使用单位确认的,必须经该单位行政一把手确认并签字。假如意见不统一,可以组织专家组来确定。今后,必须按照这个要求和程序去做。最终经济效益的确认必须由财务部门来计算,财务部必须给企业把好事办好!

4. 关于干部工作作风

干部的工作作风既是对工作的要求和标准的一种反映,也是对干部事业心、责任心的全面衡量和检验。提倡什么样的工作作风,就会有怎样的工作效果。今天,我在这里讲这个,主要是为解决我们的一些干部在工作中出现的一些问题。

比如说,现在有些车间把许多清理工作都外委,让一些临时工来做,自己不到现场去检查、去了解情况。甚至干完了以后要验收,都不到现场去。这说明我们的干部关注现场的意识淡化了。久而久之,我们解决现场实际问题的能力会下降的,不怕吃苦的精神会退化的。

大家可以想想,在1990年以前,我们许多已退休的老领导、老同志都带头清理槽子、清理管道等,我们在座的大部分都还在基层,包括我在内,好多人都参加过各种清理工作。而现在,我们亲自做的人有多少呢?你厂长不干了,车间主任还干不干了?有些车间还保持好的作风,但是这样的车间很少了。请各二级单位把现在的情况跟90年以前的情况相对比,哪些活是你们干的,哪些活外委了?并拿出今后怎么干的措施。不能像有的职工反映的那样:“我们在岗场上就没有见过我们的领导”。同志们,看似简单的一句话,内涵丰富啊,说明问题不去现场,走动式管理退化了。这个问题要值得我们反思。所以说,大家一定要扑下身子,踏实工作。如果说去现场,同职工交流,打成一片,熟悉生产现场各种设备的运行情况,一旦出现问题,你就能立即正确指挥。这样,你在职工心目中的威信就会提升,组织对你的评价也会越来越高。

我认为:岗位职工解决不了的,班长解决;班长解决不了的,段长解决;段长解决不了的,车间主任解决;车间主任解决不了的……,一级一级解决。当领导的不单单是当指

在中铝山西企业处级干部会议上的讲话(摘要)

马达卡

挥员水平要高,当战斗员的水平也要不低才行。一个问题,下属解决不了,你解决了,他从内心是服气的;如果你也解决不了,还指责下属,谁服你呀!心里还会说,有本事你来试试!西方式的管理是要跟中国的实际情况相结合的,中国有中国的文化,西方式的管理是在西方文化基础上总结出来的,而不是建立在中国文化上的,是不能照搬照套的。

有一种不好的现象,就是管理不细致,掌握情况不全面。要求大家管细,管理中就有精细管理、精益管理。你所管辖的小到班组、工段,大到车间、分厂,所有的你都要知道。现在分厂都不大,你不掌握情况,每天都在忙什么呢?我听了“也许、大概、可能、差不多”这类词后有些寒心,这话还不如说:“我没弄清,我马上回去,问完了再汇报。”

还有一种不好的现象,就是各管一块,不沟通、不整体协调。假如说,现在某种设备无备用,那么抢修的时候就必须有专门的人员盯着。而这个盯着的人不光是时,还要指挥,什么地方要修?明白什么部位是控制工期,整个工期安排得合理吗?备件备件准备的怎么样?这个工作,分厂厂长应该知道,因为你是分厂的一把手。设备厂长应该知道,因为抢修也是你的职责。生产厂长也应该知道,因为你要使用该设备,否则产量就完不成。机动科科长也应该知道,因为你是管检修工作的。调度科科长也应该知道,因为你急着要开车。车间、工段、班组、岗位依次类推,都应该知道。

第三种现象是办事拖拉,工作落实不到位。针对落实不好,办事拖拉,我在三分厂时曾经亲自制定了一个管理办法:凡是会上安排的工作,在规定的时间内没有完成,又不预先给安排的领导说明情况的,连续发生三次,自己打辞职报告的给予免职,自己不打辞职报告给予撤职。当时,这个规定在办公会上讨论的时候,除了书记,其他的领导全反对,理由是:“要是这么弄的话,到了年底就全免了”。最后书记说了几句话:“要现象到年底全免免光,不是说明咱们这个现象太严重了?如果太严重了,你还不回去治理,不

等于慢性自杀吗?先试行三个月,假如说被免的人多了,咱们就停”。后来大家就同意了。执行了10个月,总共只有4~5人,并且最多的也只有1次。功效呢?落实、处理问题的速度和效率大大加快了。我认为这个规定不错,计划经营部要把这个意见制定到明年的绩效考核中去。

第五,要抓落实、认真抓

大家知道,我的作风就是说到做到。前两天在生产运行部开会,我说“以不变应万变”,不采取有力措施,能完成12.4万吨吗?关键部位不盯着能行吗?要是这么容易完成的规定,也用不着咱们这么多人了。会上我规定:生产运行部、氧化铝一、二、三、四分厂、热电厂和质检中心的机关人员都得穿工作服。但是今天检查后给我汇报结果,说是:“比较好”。我一听“比较好”,就知道有人没穿。我就追问谁没穿。假如是普通职工没有穿的,我还可以原谅,但是有科级干部没有穿的,那就是不可原谅的。上梁不正下梁歪,科长不穿,科员凭啥要穿!在座的各位一定要认真起来,起好带头作用,抓好落实。

今年8月份,山西省代省长于幼军,在运城调研时讲了一段话:现在,我们的有些工作效果不明显,你说他思路都对头,口号都没有错,为什么实施起来效果会很差?这往往是忽视操作层面的问题。就是战略家太多了,没有人去当战术家,这就麻烦了,搞不好会出现纸上谈兵。所以,一定要深入研究怎样操作,怎样推进,方案如何,采取哪些配套措施的问题,这个要引起大家的重视。现在很多制度都有了,关键是这些制度能不能都落实下去,管不管得住,有没有约束力。我们有时候会发现很多制度落实不了,往往忽略了一个环节,就是光说要怎么做,必须怎么做,但是没有一条,不做又怎么样?违反了又怎么样?没做到又怎么样?这个环节又非常的弱,就是几句非常原则的话,一定要追究责任,如何追究?谁来追究?有没有?往往就成了空话。现在所有的制度都落实不了,问题都在这里。还有一个,就是不认真。大家现在都疲沓了,对事业、对工作不认真,对个人的利益

倒是很认真,现在麻烦就在这里。所以没有人认真对待,就落实不了。现在很多事情,说谁也很难,积重难返;说容易也容易,就是认真起来,非常简单。认真起来,风气就会逐步改变过来,就怕我们不认真。

这段话可以说是一针见血。我的理解是一定要树立一种认真“做事”的工作作风,要真抓实干,不要做秀,我们需要更多真抓实干的干部,员工也需要更多的了解民情的干部,需要雷厉风行抓落实的干部。我们的企业有一大批好的基层管理干部:如80万吨试车期间,武增东、王朝红、杨剑等等,不管这次组织上有没有聘用,都按组织的要求去做,始终坚守在自己的岗位上。谁不知道试车苦、试车累?参加试车的人本来就少,一天得干十二、二十三个小时。但他们都很有责任心,能以企业的大局为重,是一些实实在在做事的干部。今后,我们提拔干部,就要提拔这样兢兢业业的干部。上次宣布成立了80万吨氧化铝厂的时候,我和我都强调了,参加试车的所有工作人员,尤其是干部,都要继续坚持在试车岗位。任命了的按要去干;没有任命的,也要继续完成试车任务。当时,参加试车的副科级干部全在。但是这个起码的要求,就有少数干部做不到,“逃”回“老家”去了。什么意思?!所以那天我让四个分厂厂长跟我汇报那些科级干部回原单位了,是不是分厂调回去的。汇报的结果是,有两个属于“逃兵”。请注意:不要认为与分厂领导没有关系。为什么别的分厂没人回去,就你们分厂的人回去了?既然是你的兵,你就严格要求。不要说是他自己回去的,没跟你说,你不知道。凡是这样逃回去的,80万吨这边是不会聘用的。原来的分厂不用,请分厂考虑。我觉得这是思想觉悟、思想素质的问题,值得大家深思,更值得分厂领导高度重视这个问题。

顺便给大家通报一下,在明年一季度前,处级干部不会调整。同时,这也是考验、考察大家的时候,你不要老等着马上要调整了,当一天和尚撞一天钟,甚至连钟也不撞了,群众的眼晴是雪亮的,领导也是能看得见的,你在干,还是在等?大家是一目了然的。

同志们,任务是十分繁重的,我们一定要认真分析面临的形势,把握住有利的机遇,踏踏实实地上好本职,把我们的生产经营、改革发展、安全稳定等各项工作完成好。

在中铝山西企业处级干部会议上的讲话(摘要)

郭顺喜

神和带来一流的工作业绩。反过来,如果经常让总经理和厂长给你们单位开会,给你们单位找问题,这个单位的班子,特别是党政一把手是否尽了责任要打个问号。

第二要讲协作。刚才,马总在讲话中指出,要用一种独特的眼光去发现他人的优点和长处。我认为这是协作的前提。善于发现他人的优点和长处,就容易协作;否则,天天看到他人的毛病,肯定协作不好。讲协作的本质是为别人着想,不能老强调别人和我协作,关键是自己如何和别人协作。讲协作是现代人和现代化大生产的必然要求。凡是成就一番事业的人,不可能没有协作伙伴。凡是社会化大生产,不可能在没有协作的情况下获得成功,更何况有着连续性非常强、流程长且复杂的氧化铝生产。不论是党政之间,特别是党政主要领导之间,以及分管业务块的领导之间,还是不同的单位、不同的工种和不同岗位之间都要讲协作。否则,一事无成。在协作问题上,领导干部一定要有宽广的胸怀,不能老计较小事。没有胸怀,就不能协作好。所以,我们大家都要以事业为重,以大局为重,切实搞好协作。我认为,关心别人,为别人着想,和别人协作,实际上就是为自己着想。通过协作还能调动别人的积极性。调动积极性不光是上级调动下级的积极性,下级也能调动上级的积极性,还能调动左右的积极性,也能焕发自己的生机,要辩证地看待这一问题。所以说,协作出成果,协作造就和谐,协作就是讲大局。

第三要重实效。“实”就是思想作风要实事求是,工作作风要脚踏实地。“效”就是讲效果。当年,我们山西铝厂首批建设者和生产组织者靠重实效,在原来的放马滩上建起

了一个现代化工厂。建成后,靠重实效我们氧化铝产量在全国首家突破百万吨。近年来,仍然靠重实效,不仅老系统达产达产后,通过挖潜由原来年产120万吨规模,达到了140万吨年生产能力,而且80万吨氧化铝扩建设项目达到世界一流水平,建成了国内最大的铝业工业基地。客人在参观80万吨氧化铝扩建设项目时,给我们介绍说,这就是世界一流水平。靠重实效锻炼出一批高素质的干部职工队伍,整个企业面貌发生了巨大变化。但是,在看到成绩的同时,也要看到我们工作存在的不足。作为一个单位或部门的领导干部,一方面要清楚你单位的业绩和优势所在、积极因素和发展潜力所在。另一方面要清楚和明确当前你单位的工作重点是什么,薄弱环节是什么?你的下属在想什么,在做什么,工作效果如何?你所管辖范围内的生产、设备、工作是否在高效率状态下运行,员工的思想状况、生产指标处在什么水平,设备状况如何?你单位潜在的问题有哪些,如何解决?等等。类似这样的问题,希望各单位班子成员特别是党政主要领导,要始终挂在心上。当然,过去多数单位都做到了。做得好的要进一步做好。刚才上面提到的一系列问题,靠什么去解决?靠的就是实事求是,脚踏实地,深入实际,靠抓管理,靠责任心,否则,所谓领导,体现在哪里?我们的工作效果又体现在什么地方。为此,特别强调领导干部尤其是党员领导干部,一定要按照马总、吴厂长提出的要求,认真去做,真抓实干,向外部先进单位和内部做得比较好的单位看齐,互相学习,共同提高。

第四关于上市和持续互相支持的问题。我认为我们已经做得非常好。这里,我只想引入“一岗双责”这个概念,与大家探讨,跟大家

沟通。“一岗”,就是说不管你在哪一个部门,哪一个单位,不管是上市还是存续,这是你的岗位。“双责”,就是既要承担上市公司发展生产经营的责任,又要承担存续企业发展生产经营的责任。在山西企业不仅党委、协委会成员、纪委、工会、团委承担的是双边的责任,而且两个行政班子成员,不少的二级单位和部门都承担着双重的责任,在工作中要兼顾分公司和存续两边的利益。这也是讲大局。

另外,关于二季度的调整问题,马总已经讲了明年一季度前不作调整。这是12月19日党委会议研究定的。所以,这段时间请大家把精力放在完成今年的各项生产经营工作任务和明年一季度开门红上。什么时候调整,党委再作研究。但有一条需要强调,在干部的使用上一定要看政治品德,看作风形象,看业绩,看是否讲大局。

最后,讲一讲干部的廉洁自律问题。“三节”快要到了,全体党员干部特别是各级领导干部都要带头做好廉洁自律工作,多关心我们的下属,多走走岗位,多看离退休、内退老领导老同志老职工和困难职工。纪委近几天要下发一个关于开展干部廉洁自律宣传周活动的文件,请大家一定要认真组织学习,宣传贯彻落实这一文件精神,使各级领导干部和广大职工包括离退休、内退职工过一个和谐、文明、安康的节日。

同志们,2006年,是国家“十一五”规划的开局之年,是中铝公司改革发展的关键一年,是中铝山西企业承前启后,继往开来,巩固已有发展成果,向新的发展目标挺进的关键一年。新形势新任务对我们提出了新要求,让我们在在中铝公司党组的正确领导下,深入贯彻十六届五中全会和中央经济工作会议一致精神,认清形势,明确任务,党政团结一致,上下齐心协力,为坚决完成全年各项目标任务、为把山西企业建设得更好而努力奋斗!

(上接第二版)
下面,我想借这个机会就树立大局意识和责任意识,最大限度地调动各级领导干部和广大职工积极性这个问题与大家探讨、交流和沟通。

一、什么是大局

贯彻落实中央十六届五中全会精神和中央经济工作会议精神,这是大局;贯彻中铝公司党组的决策和组保持高度一致,也是大局;以山西企业发展为重,以山西企业近两万名职工、离退休包括内退职工的切身利益为重,切实完成总部下达的生产经营任务,这就是山西企业的大局。能否完成总部下达的任务,能否把我们自己的事情办好,涉及到职工的收入问题,涉及到企业的发展问题。企业发展了,职工收入会提高,离退休、内退职工也会受益。

二、什么是大局意识

一是对大局的认识;二是对大局的敏感度;三是维护大局的主观能动性。

三、在工作中如何做到讲大局

第一要负责任。不同的岗位有不同的责任,我们在企业工作,从事的是非常具体的技术工作和管理工作,甚至多数是重复性的工作。所以,我们最基本的责任就是在不同的工作岗位上把这些工作做好。当然,我们还要大力提倡技术开发和技术管理创新等。负责任,就是通过尽心尽力、尽职尽责地做好工作,避免自己所管辖的范围出现低效率、高成本,甚至出现生产、设备、人身安全事故,给企业的生产经营造成损失,给职工带来巨大痛苦。这一点对于一个干部特别是领导干部来说尤为重要。一个班长负责任,可以带好一个班。一个负责任的车间班子,可以使一个车间具有高素质的职工队伍、良好的生产指标、清新的工作环境。一个有高度事业心责任感的二级单位班子和科室领导,可以使一个单位或科室形成良好的精神风貌、培育执着的敬业精