



图为大会会场。摄影 本报记者 彭林生

中共山西铝厂委员会宣传部 主办

## 坚定信心 攻坚克难 坚决打赢控亏增盈攻坚战

——在中铝公司 2009 年年中工作会议上的报告(摘要)

熊维平

(2009 年 7 月 30 日)

同志们:

这次年中工作会议是在公司发展的非常时期召开的一次重要会议。会议的主要任务是:深入贯彻落实科学发展观,总结上半年工作,分析形势,明确任务,团结带领广大干部员工坚定信心,攻坚克难,坚决打赢控亏增盈攻坚战,全力以赴实现年度生产经营、改革发展目标。下面,我代表公司党组和经营班子做工作报告。

### 一、上半年工作回顾

去年四季度开始,受国际金融危机不断蔓延和行业周期性低迷的不利影响,公司遇到了自成立以来最大的、而且是全方位的挑战。进入今年以来,生产经营形势更加严峻,经济效益严重下滑,生存与发展面临巨大压力。

面对严峻的形势和巨大的压力,公司新一届党组没有丝毫犹豫和等待,迅速统一思想,果断采取措施,明确了“两个不动摇”,一是打造具有国际竞争力的大企业集团战略目标不动摇,二是向国际化多金属矿业公司实施战略转型不动摇,做出了扎实开展控亏增盈和国际战略合作两个攻坚战的部署,提出要以深入学习实践科学发展观活动为重要契机,实施成本领先战略,推进管理改革创新,狠抓“四好”领导班子建设,再造竞争新优势、科学发展上水平。

#### (一)深入学习实践科学发展观活动扎实有效

在活动中,公司党组提出要更加解放思想、更加实事求是、更加改革创新,突出实践特色,解决实际问题。通过开展解放思想大讨论,形成了 8 点共识和 12 个需要重点关注和破解的突出问题。在广泛征求意见的基础上,形成了公司党组分析检查报告,明确了公司科学发展的指导思想和工作思路,体现了干部员工的集体智慧,成为指导公司科学发展的纲领性文件。在解决突出问题上下功夫,总部梳理出 7 个方面 42 个需要整改落实的项目,各企业梳理问题 725 个,提出思路和措施 967 条,都逐一明确了责任领导、责任部门和整改时限,把“再造竞争新优势、科学发展上水平”落到了实处。

公司学习实践活动的成效集中体现在四个方面:一是思想认识水平明显提高,二是科学发展思路更加明确,三是一批突出问题得到有效解决,四是控亏增盈取得扎实成效,做到了学习实践活动与生产经营“两手抓、两不误、两促进”。特别值得提出的是,金融危机的挑战、竞争对手的挑战、完全成本竞争的挑战,促使干部员工切实增强危机感、紧迫感、责任感,全面对标直接触发了思想观念的重大转变,各级干部尤其是领导干部,在解放思想的基础上进一步统一了思想:

第一,以科学发展观为指导,解放思想、更新观念,是公司再造竞争新优势、科学发展上水平的思想基础。第二,实施成本领先战略,推进管理改革创新,是再造竞争新优势、科学发展上水平的



根本途径。第三,加强“四好”领导班子建设,是再造竞争新优势、科学发展上水平的根本保证。

上述思想成果,对于公司广大干部员工统一思想,做好当前各项工作,具有重要的现实意义,为公司再造竞争新优势、科学发展上水平奠定了深厚的思想理论基础。

#### (二)控亏增盈攻坚战取得初步成果

一是坚决实施“一保二压三从紧”的非常措施。加大营销力度,严格控制费用支出,重新梳理固定资产投资项目,加强与金融机构的合作,确保了资金流的充裕,负债结构得到优化。各企业通过严控外委检修、备件修旧利废、降低采购成本等措施,修理费比预算降低 9%。及时调整和优化生产运行方案,改善工艺结构,实现经济运行。

二是对标先进、苦练内功。强化完全成本意识,与民营先进企业和国际先进企业对标。公司领导深入民营企业调研,企业也主动到同行业考察取经。通过艰苦努力,1~6 月,公司氧化铝平均制造成本同比有所下降,电解铝、精炼铜平均制造成本均不同程度下降;安全生产状态稳定受控。

三是发挥科技优势开展挖潜增效。在山东、河南、山西、中州分公司氧化铝生产线重点推广了粗液合流、高浓度蒸发及配料等节能降耗技术。电解铝生产重点开展了“三度寻优”、“不停电开停槽”、“新型焙烧启动和持续降低槽工作电压”等技术的推广应用,在提高电流效率、节能降耗减排方面收效明显。贵州分公司创新开发“拜耳——烧结合流技术”,在简化工艺流程、减少设备运行费用等方面取得了突破。

四是积极开拓市场、扩大战略合作。公司领导和企业领导班子积极走访大客户,协调解决市场开发、产品销售中的困难和问题。公司先后与中国神华、中国远洋、中石油、中石化和云南煤化工集团签订战略合作协议,通过优势互补、抱团取暖的方式,增强共同抵御危机的能力。

五是积极争取国家政策支持。认真贯彻落实《有色金属产业调整和振兴规划》,争取良好的发展环境。多方争取在科技创新、节能减排等方面的政策优惠。

通过采取上述一系列措施,公司的亏损势头得到有效遏制,亏损额逐月减少,亏损面逐步缩小,生产经营状况开始向好的方向转化。

#### (三)国际战略合作积极稳健推进

为加快推进向国际化多金属矿业公司的战略转型,今年 2 月,公司与力拓签署了通过建立合资公司和认购可转换债券向力拓投资的战略合作协议,这是中国企业参与海外资源并购的最大一笔交易。

(下转第四版)

本报讯 8 月 3 日上午,中铝山西企业在山西分公司会议厅召开会议,认真传达学习中铝公司年中工作会议精神。中铝山西企业协委会主任、山西分公司总经理马达卡,中铝山西企业协委会委员、山西铝厂党委书记郭顺喜,中铝山西企业协委会委员、山西铝厂厂长吴茂森,山西铝厂副厂长郭万里,山西分公司副总经理卫栋庭、裴卫东、张占明、王天庆,山西铝厂副厂长李安平,山西铝厂党委副书记、纪委书记韩俊科,助理级领导以及中铝山西企业中层以上干部参加了会议。郭顺喜主持会议。

郭顺喜介绍了中铝公司年中工作会议基本情况。强调这次会议是公司发展的非常时期召开的一次十分重要的会议。通过认真学习传达会议精神,要进一步动员企业干部员工认清形势、坚定信心,坚决按照中铝公司党组的要求,一鼓作气,乘势而上,圆满完成下半年控亏增盈目标任务。

马达卡传达了中铝公司党组书记、总经理熊维平作的题为《坚定信心 攻坚克难 坚决打赢控亏增盈攻坚战》的工作报告(全文摘要另发)。报告对上半年工作进行了总结,强调在取得成绩的同时,要清醒看到存在的问题和不足。报告客观分析了当前的经济形势和公司面临的挑战,指出中国铝业已进入了一个漫长的产品过剩、竞争激烈、以拼成本为标志的微利时代,公司遇到的挑战依然十分巨大。报告明确了下半年公司工作的指导思想,对公司年度工作目标进行了调整,强调要从扎实做好整改落实、继续开展控亏增盈攻坚战、着力推进结构调整、加快实施管理改革、切实加强党建和队伍建设、坚决确保安全和稳定等六个方面突出抓好重点工作。

吴茂森传达了中铝公司党组成员、副总经理吕友清作的题为《高度重视 务求实效 切实做好安全稳定和节能减排工作》的专题报告(全文摘要另发)。报告指出,上半年公司在有效遏制亏损的同时,安全生产和企业稳定形势总体保持平稳,节能减排取得新进展。报告强调,下半年公司要深入学习实践科学发展观,贯彻安全发展指导思想,完善安全生产长效机制,铁腕治安全,确保公司安全生产;在维护稳定方面,要进一步落实维护稳定工作责任制,认真分析、解决企业存在的突出矛盾和问题,深化企业改革,夯实维稳工作基础;在节能减排方面,要进一步提高认识,加强组织领导,加强问题整改,加快推进技术改造项目建设,加大新技术研发和推广力度,强化节能减排绩效考核,确保完成国资委下达的考核任务。

(下转第二版)

## 中铝山西企业传达贯彻中铝公司年中工作会议精神

承载着 20 万员工的重托,中铝公司 2009 年年中工作会议取得圆满成功,胜利闭幕了。这是在中铝公司面对最大、最全方位挑战,公司新一届党组团结带领广大干部员工,以深入学习实践科学发展观活动为重大契机,全力开展降本增效、控亏增盈,沉着应对国际金融危机的非常时期召开的一次十分重要的会议。会议全面总结了上半年工作,客观分析了当前的经济形势和公司面临的严峻挑战,确定了下半年工作目标,安排部署了重点工作。务实的总结,前瞻性的措施,为我们进一步解放思想、转变观念、打赢控亏增盈攻坚战指明了方向,明确了奋斗目标。

上半年,中铝公司走过了极不平凡的半年。面对生存与发展的巨大压力,公司新一届党组迅速统一思想,果断采取措施,明确“两个不动摇”,扎实开展控亏增盈和国际战略合作两个攻坚战,以深入学习实践科学发展观活动为重要契机,实施成本领先战略,带领全体干部员工

## 坚决贯彻年中工作会议精神 全面完成控亏增盈任务目标

本报评论员

众志成城、顽强拼搏,应对挑战迈出了新的坚实步伐。在中铝公司的坚强领导下,中铝山西企业深入学习实践科学发展观,坚持打赢控亏增盈攻坚战不动摇,广大干部员工团结一心、共克时艰,生产经营取得了较大进展。山西分公司变压力为动力,严格管理,创新生产组织模式、加大技术攻关和指标对标,减亏取得一定成效。山西铝厂积极应对金融危机,落实科学发展观,抢抓机遇,加快“两大基地”建设,形成新的经济增长点,实现了盈利。成绩的取得来之不易,是各级领导靠前指挥,率先垂范的结果,是全体员工爱岗敬业、顽强拼搏的结果。

下半年任务依然异常繁重,面临的形势依然异常严峻。机遇与挑战并存,困难和希望同在。来自国际金融危机的严重冲击、多年来盲目重复建设的结构性矛盾、国内民营企业和其他企业强势竞争的挑战十分巨大。面对前所未有的困难和挑战,我们更要看到机遇与希望,变压力为动力,上下一心,坚决贯彻年中工作会议精神,全面完成控亏增盈任务目标。关键是要创造机遇,把握机遇,趋利避害,化危为机,把思想统一到年中工作会议上来,统一到下半年的生产经营目标上来,统一到企业的工作大局上来。

要按照中铝公司的统一部署,坚持全面贯彻落实科学发展观,坚持推进全方位结构调整,坚持管理体制变革,坚持安全稳定,进一步解放思想,着眼全局,讲责任、重责任、尽责任,团结带领广大干部员工凝心聚力,科学发展,再造竞争新优势,开拓工作新局面;要将中铝公司年中工作会议精神与企业控亏增盈目标、本单位实际有机结合起来,进一步理清工作思路、明确工作重点,层层细化分解指标,抓好贯彻落实;要进一步加强党建和思想政治工作,抓好“四好”班子建设,引导干部员工正确处理整体利益与局部利益、个人利益与集体利益、眼前利益与长远利益的关系,以更加积极地状态投入到打赢控亏增盈攻坚战中。

“积力之所举,则无不胜也;众智之所为,则无不成也”。面对机遇与挑战,让我们坚决贯彻年中工作会议精神,坚定信心、埋头苦干,和衷共济、乘势而上,全面实现控亏增盈任务目标。

# 在 2009 年年中工作会议上的总结讲话 (摘要)

罗建川

(2009年7月31日)

## 一、会议的基本情况和主要收获

这次会议是在中铝公司成立以来,面对最大的、全方位的严重挑战,公司新一届党组团结带领广大干部员工,以深入学习实践科学发展观活动为重大契机,全力开展降本增效、控亏增盈,沉着应对国际金融危机的非常时期召开的一次十分重要的会议;是新一届公司党组成立半年来,以科学发展观为指导,透彻分析形势,对公司面临的挑战和重大问题进行深入的研究,采取一系列重大举措,取得初步成效的关键时期,公司上下进一步解放思想、转变观念、明确发展方向的会议;也是进一步明确任务、分解指标、落实措施、对控亏增盈攻坚战进行再动员、再部署的会议。

会议认真传达了学习了中共中央政治局常委、全国人大常委会吴邦国委员长对中铝公司上半年工作的重要批示。国有大型企业监事会何家成主席、中国有色金属工业协会康义会长出席会议,并作了重要讲话。熊维平总经理作了题为“坚定信心、攻坚克难,坚决打赢控亏增盈攻坚战”的工作报告,进一步明确了党组关于坚定不移地实施国际化多金属战略转型和打造具有国际竞争力大企业集团的奋斗目标,深入阐述了通过实施成本领先战略,推进全方位的结构调整,加快管理体制改革创新,加强“四好”领导班子建设,实现再造竞争新优势、科学发展上水平的宏伟蓝图。

与会同志围绕熊维平总经理的工作报告进行了认真的学习和热烈的讨论。大家纷纷表示,熊维平总经理在工作报告中鲜明地提出“真正办企业,办真正的企业”,突出讲效益、讲效率、讲成本、讲管理,把全员、全方位、全过程的成本控制作为提升竞争力的基本手段,表明我们办企业的思路更加清晰,更加明确,更加符合科学发展观的要求,充分体现了新一届公司党组坚持贯彻落实科学发展观,尊重客观规律态度和决心。

这次会议安排紧凑、内容丰富、务实高效,达到了预期目的,概括起来,有以下三点突出的特点和收获。

**第一、进一步认清了形势,危机感、紧迫感和责任感明显增强。**

通过学习讨论,大家积极评价了公司新一届党组对形势和挑战的分析判断是科学准确的。面对来自国际金融危机的严重冲击、行业产能过剩的残酷竞争和民营及其他企业的严峻挑战,特别是熊维平总经理强调“严冬还没有冻透”,深刻提醒和警示我们要牢固树立长期过紧日子的思想,必须把困难可能持续的时间估计得长一些,把面临困难的严重程度考虑的更充分一些,把应对困难与挑战的措施准备得更扎实一些,使我们更加认识到挑战和压力的艰巨性、长期性和复杂性,危机感、紧迫感和责任感进

一步增强。

**第二、进一步明确了目标,强化了应对危机和再造竞争新优势的措施。**

大家对公司新一届党组确定的坚持“两个不动摇”,坚决打赢“两场攻坚战”的工作思路和通过5个多月的具体实践,控亏增盈等各项工作取得的进展给予了积极评价。认为下半年调整后的“四大目标”、六项工作部署,任务明确、重点突出、措施得力,为完成全年各项工作任务奠定了基础。大家认为,听了熊维平总经理的工作报告,感到既有压力,又催人奋进,极大地振奋了我们积极应对挑战、排除万难、再创辉煌的信心和决心。

**第三、进一步统一了思想,坚定了战胜困难、走出低谷的信心和决心。**

会议在应对危机、战胜困难方面达到了统一思想、坚定信心的目的。我们的信心来自于以下六个方面。一是中央领导的重要批示,体现了党中央、国务院对中铝公司的关怀和厚爱,使大家倍感温暖、倍受鼓舞、信心倍增。二是国家一系列重大政策和措施的落实,特别是十大产业调整振兴规划的实施,拉动消费、提振经济的作用开始显现,为公司控亏增盈、走出困境提供了有利条件。三是公司拥有的政治优势、规模优势、科技优势、品牌优势、融资优势为我们迎战危机提供了强大支撑。四是深入开展学习实践科学发展观活动,为我们找准了问题,理清了思路,明确了措施。五是上半年有力有效的工作措施,为我们持续深入地控亏增盈开辟了途径,积累了经验,更加坚定了我们完成好下半年各项工作的信心和决心。六是我们拥有一支不畏艰难、勇于拼搏的干部员工队伍,成为我们战胜困难、走出低谷的坚强后盾。

## 二、进一步强调的几个问题

**第一、要进一步解放思想,强化大局意识和责任意识。**

形势和任务要求我们,必须进一步解放思想,强化大局意识,坚决打赢控亏增盈攻坚战是大局,以战略思维、全局观念和长远的眼光,自觉适应和服从公司大局,加快结构调整是大局,推进管理体制改革创新也是大局,要着眼于全局开展工作。必须强化责任意识,讲责任、重责任、尽责任。

**第二、要坚决开展好全方位的对标工作。**

上半年我们开展标杆学、学先进、全面对标活动。通过半年来的实践,取得了一定成效。但从调研和讨论中可以看出,大家在与先进民营企业对标方面,还存在着观念认识问题。表现为,一是认为民营企业的体制机制学不会、学不了;二是认为国有企业几十年形成的东西改不

了;三是认为改革就会涉及到员工的切身利益,涉及到稳定,风险太大。这些问题有一定的客观基础,但说到底还是主观上存在着不敢碰硬、不愿碰硬、遇到矛盾和问题绕着走的思想。本质上是思想观念的问题,是责任心的问题。

开展全面对标活动,首先是要在观念、理念上进行对标。必须要认识不足,勇于承认我们与民营企业的差距,放下身段虚心向先进的民营企业学习。要借鉴民营企业有益的经验做法,切实改变我们“三多两低”的现状。其次要确定科学对标的工作思路。要按照的总体要求,与国内外同行先进水平对标、与企业历史最好水平对标,产品质量向先进国外企业看齐、完全成本向先进民营企业看齐。这里我重点强调一下氧化铝企业在对标中必须重视质量问题。我们的氧化铝质量问题非常突出,砂状氧化铝几乎为零,我们过去花费了大量的财力、物力,改造了设备、完善了工艺、形成了工艺标准,而现在没有在氧化铝生产企业坚持下来,这种情况令人痛心。必须完善氧化铝质量管理办法,实行优质优价,强化内部监督管理。尽快恢复砂状氧化铝生产制度,尽快整体提高氧化铝质量,生产部要牵头落实此事。同时要建立长效机制,在成本利润率、劳动生产率等指标方面与民营企业长期对标,发挥我们的综合优势,最终实现成本领先,提高市场竞争力。

**第三、加快推进全方位的结构调整。**

公司党组已明确提出要率先进行全方位的结构调整。要始终坚持发展是第一要务,在发展中实现结构调整,在结构调整中实现科学发展。但必须清醒地看到,结构调整需要一个过程,内容复杂,任务艰巨,要有充分的思想和工作准备。在推进结构调整中,要特别注意调动和发挥好总部和企业两个积极性。总部要加强研究战略规划,尽快提出明确的结构调整方案。企业要发挥主观能动性,当前要围绕控亏增盈工作目标,从生产工艺入手,科学组织好弹性生产。并加快技术研发的产业化进程,发挥好科技创新对结构调整的支撑作用。要着眼长远,结合各自在资源、能源、市场、技术等方面的优势,积极探索企业发展的方向和途径。要加强与总部的沟通联系,确保结构调整方案符合总部的发展思路,争取总部的指导和支持,实现率先调整发展。

**第四、要加大管理体制改革创新力度。**

管理体制改革创新是大家高度关注和重点讨论的问题,也是公司迫切需要解决的重点问题。只有不断创新管理体制,理顺关系,明确权责,清晰职能,才能充分调动和发挥好总部和企业两个积极性,更好地为公司再造竞争新优势提供

体制和机制保障。当前严峻的形势,也为加快管理体制改革创新创造了难得的机遇。这次会议确定了营销体制和总部管理体制率先改革,这是公司管理改革创新的重要举措。大家在讨论中也普遍认为,总部率先推进改革,为企业全面实施管理改革创新起到了带头表率作用,大家希望看到通过管理改革为公司科学发展注入新的活力。各企业要全力配合好总部的改革,实现总部改革的平稳过渡。同时,各企业在管理体制改革创新方面,总部要制定指导意见,但是企业要自加压力,积极探索,不要等待,在机构设置上不要求与总部完全对应,重要的是职能清晰,机构人员精干。要按照扁平化管理的要求,积极探索企业管理改革的方式和途径,为公司所属企业管理体制改革的全面推开创造条件。

**三、认真抓好会议精神的贯彻落实**

**一要认真抓好会议精神的学习、传达和宣传。**各单位要认真学习传达会议精神,深刻领会这次会议的精神实质,重点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,迅速形成学习贯彻会议精神的高潮,重点是在解放思想、转变观念、理清发展思路方面取得新的进展和新的突破,看到新的成效。要在集中学习传达会议精神的同时,充分发挥报纸、电视、网络等新闻媒体作用,加强对会议精神的宣传,使广大干部员工进一步认清当前的严峻形势,不断增强紧迫感、危机感和责任感,牢固树立发展意识、大局意识和改革意识,积极主动投身于公司打赢控亏增盈攻坚战,为加快全方位的结构调整和管理改革营造良好的舆论环境,争取更多的理解与支持。

**二要抓实抓细目标任务的落实。**目标已经确定,关键是狠抓落实。各单位要对照下半年“四大目标”和六项重点工作的要求,结合实际,研究确定本单位的工作目标和具体措施。特别是对控亏增盈、结构调整和管理体制改革三项重点任务,党组的态度是坚决的。各级主要领导要强化责任意识,切实发挥带头作用,真抓实干、不等不靠,坚持高标准、严要求,层层分解指标,逐一落实责任,通过有力有效的工作措施,确保完成目标任务。

**三要进一步强化安全稳定工作。**当前公司正处于高温作业和防洪防汛的关键时期,各企业要切实加强领导,落实责任,高度重视安全生产工作。要加强值班管理,建立畅通的信息沟通渠道,完善突发事件应急处理机制。今年是建国60周年,国家将举行盛大的庆祝活动。各单位要认真排查不稳定因素,严格执行重大事项报告制度,确保公司安全稳定的良好局面。

(上接第一版)

马达卡传达了吕友清《在中铝公司母体企业控亏增盈专题会议上的讲话》(全文摘要另发)。讲话就母体企业下半年工作提出具体要求,一要正确认识形势,时刻保持忧患意识,增强紧迫感和危机感。二要坚定信心,迎难而上,在逆境中培育壮大自身的竞争能力。三要层层分解指标,压力传递到位,确保责任落实。四要突出重点,强化措施,坚决完成全年生产经营和管理改革任务。

吴茂森传达了中铝公司党组成员、中铝股份有限公司总裁罗建川《在年年中工作会议中铝股份公司工作布置会上的讲话》(全文摘要另发)。讲话明确了中铝

股份有限公司下半年生产经营目标,安排了下半年主要工作,一是强化责任落实,狠抓控亏增盈,确保下半年生产经营目标顺利实现。二是积极应对市场变化,果断决策,积极应对,力求实效。三是加大矿石自采比例,优化供矿结构,保障优质优价的矿石供应。四是加快矿山、节能降耗和结构调整等扭亏增盈项目的审批建设进度,实现早建设、早投产、早受益。五是加快降本增效新技术、新产品的开发应用,再造竞争新优势。六是解放思想,转变观念,向先进民营企业对标学习。七是加强作风建设,增强服务意识,提高总部工作效率。

郭顺喜传达了罗建川《在2009年年

中工作会议上的总结讲话》(全文摘要另发)。讲话总结了会议基本情况和主要收获,进一步认清了形势,危机感、紧迫感和责任感进一步增强;进一步明确了目标,强化了应对危机和再造竞争新优势的措施;进一步统一了思想,坚定了战胜困难,走出低谷的信心和决心。讲话强调,要进一步解放思想,强化大局意识和责任意识;要坚决开展好全方位的对标工作;要加快推进全方位的结构调整;要加大管理体制改革创新力度。就认真抓好会议精神的贯彻落实,讲话要求要认真抓好会议精神的学习、传达和宣传,要抓实抓细目标任务的落实,要进一步强化安全稳定工作。

就如何贯彻落实好中铝公司年中工作会议精神,郭顺喜强调,一要层层传达,统一认识。把贯彻会议精神与山西企业控亏增盈目标和单位实际有机结合起来,融会贯通,讲深讲透。二要广泛宣传,振奋精神。把广大党员和干部员工的思想统一到中铝公司年中工作会议精神上来,统一到山西企业的各项安排部署上来,形成打赢控亏增盈攻坚战的强大合力。三要紧盯目标,抓好落实。明确工作重点,紧盯目标不放松,咬紧牙关不懈怠,认真落实学习实践活动整改方案,加强党建和思想政治工作,维护企业和谐稳定,以优异成绩迎接建国60周年。

(曹小刚 柴玲 张学涛)

# 高度重视 务求实效 切实做好安全稳定和节能减排工作

——在中铝公司2009年年中工作会议上的专题报告(摘要)

吕友清

(2009年7月31日)

## 第一部分 关于安全生产工作

### 一、上半年安全生产工作情况

(一)增强安全意识,促进安全文化建设。4月份,熊维平总经理亲自率领总部有关人员,参加了国家安全生产监督管理局组织的安全生产管理培训,并通过了培训考试。6月份,公司邀请国内知名专家做了“安全生产风险管理”专题讲座,各单位主要负责人以视频方式全程收看了讲座,有力带动了公司安全生产意识的整体提升。

全国安全生产月活动期间,各单位以“关爱生命、安全发展、控亏增盈”为主题,积极开展形式多样的安全生产宣传、教育活动,营造出浓厚的安全文化氛围。

(二)全面启动矿山安全标准化建设。4月份,公司在中国铝业广西分公司召开现场会,研究确定了推进矿山安全标准化建设的工作目标和工作步骤。公司全部12家矿山单位按要求成立了组织机构,拟定了工作计划,全面推开了矿山安全标准化创建工作。

(三)持续开展事故隐患排查治理活动。一是在春节、五一及汛期前,各单位集中开展安全生产检查,确保了危险源、重点关键部位等处于受控状态。二是定期开展安全生产事故隐患排查治理活动,消除了大量事故隐患,确保公司安全生产形势的平稳。

(四)强化安全生产“三同时”管理。公司各有关单位汲取经验教训,认真组织开展新建、改建、扩建项目的安全生产“三同时”工作。

(五)加强安全生产基础管理。中国铝业股份有限公司组织编写了《生产安全事故汇编》,为改进工作、加强培训奠定了基础。

经过不断探索和实践,公司已经建立起了系统的安全生产管理体系,形成了较为浓厚的安全文化氛围,安全生产绩效逐步趋向好转。但是,我们也清醒认识到,在全员、全方位、全过程的安全管理上,我们还存在许多缺陷和不足,具体表现在:“三违”现象屡查屡现,建筑施工、检修过程中的安全管理有待加强,安全评价质量有待于进一步提高,尚未真正实现系统的安全管理等等,公司仍然处在强制安全生产管理阶段。

### 二、下半年工作安排

下半年安全生产工作的指导思想是:深入学习贯彻科学发展观,贯彻安全发展的指导思想,服务于控亏增盈和结构调整的大局,对标国内、国际一流矿业企业,积极实践、完善中铝特色的安全生产长效机制,铁腕治安全,确保公司安全生产。

(一)积极开展“三项行动”和“三项建设”。各单位要认真贯彻张德江副总理在全国安全生产电视电话会议上的讲话精神,按照《中国铝业公司安全生产“三项行动”“三项建设”活动实施方案》的要求,结合企业实际,积极开展安全生产宣传教育、安全生产执法、安全生产治理“三项行动”和安全生产法制体制机制、安全生产保障能力、安全生产监管队伍“三项建设”。开展“三项行动”和“三项建设”,关键是要贯彻执行《中央企业安全生产监督管理暂行办法》,以安全隐患排查治理为抓手,切实履行好企业的安全生产主体责任。各单位要研究制定具体的实施方案。

(二)推进安全标准化建设。各矿山(含尾矿库)单位要按计划推进矿山安全标准化建设。中国铝业股份有限公司要拟定工作方案,积极开展《安全生产标准化通用规范》试点,年底前完成氧化铝行业安全生产标准化考评细则的起草工作。各单位要认真开展职业健康安全和环境管理体系的内外部审核,不断提高体系的有效性和符合性。

(三)强化安全生产事故隐患排查治理工作。各单位要高度重视事故隐患的排查治理,统筹协调安全、生产、设备、项目管理等部门,认真安排各自业务范围内的事故隐患排查治理,提高工作质量。

(四)进一步改进工作措施。各单位要结合控亏增盈方案,调整、改进安全生产工

作措施。公司强调:一是在调整、实施生产组织方案之前,要组织相关工程技术人员,对其安全性进行充分论证,同步调整、实施相应的安全生产事故专项预案和现场处置方案;二是尾矿库、压力容器、危险化学品等重大危险源岗位,必须保证在岗人员持证上岗;三是轮岗人员必须经考试合格后,才能重新上岗。下半年,总部要进一步加强、完善安全生产事故考核处罚力度,建立安全“高压线”。

(五)建立健全安全生产基础数据库。公司应急救援指挥中心一期项目建设已经完成,总部和各单位要以指挥中心信息网络为平台,建立健全应急救援、重大危险源监控和安全环保等基础数据库,完善日常管理功能,提高安全生产基础管理水平。下半年,公司将集中开展安全生产应急预案评审工作,进一步完善应急预案,特别是现场处置方案的有效性和可操作性。

(六)加强外包队伍的安全管理。一是要加强外包队伍的资质管理,凡未取得相应安全生产许可证的单位,不得承担相应工程。二是要加强日常监管,凡是进入公司各单位(矿)区、生活区进行施工作业的单位,一律接受公司各有关单位的监督检查,执行各相关单位的安全管理规定。

## 第二部分 关于维护稳定工作

### 一、上半年维护稳定工作情况

公司党组高度重视企业维稳工作。4月28日,公司组织召开了部分企业维稳信访工作座谈会,熊维平总经理作了重要讲话,强调了当前做好维稳信访工作的极端重要性,要求各单位强化工作责任,落实工作措施,确保企业和谐稳定。总部相关部门及时指导企业做好工作。公司广大维稳信访工作人员吃苦耐劳、忍辱负重、艰苦细致地开展工作,有效维护了企业稳定。

各单位牢固树立危机意识和责任意识,按照国务院国资委的部署,深入开展信访积案化解工作,积极化解了一批信访积案,妥善处理了部分上访老户问题,并针对企业出现的新情况、新特点,做了大量务实有效的工作:中国铝业股份有限公司结合弹性生产方式,组织富余职工转岗、轮岗作业,并发挥企业整体资源优势,安置富余职工易地上岗;山西企业信访机构和工作人员落实,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,职工正在分批陆续上岗。

今年上半年,公司信访总量和群体性聚集起数较去年同期略有下降,但受公司生产经营形势变化的影响,企业维稳工作基础发生变化,同时,部分信访人员的诉求方式更加激烈,信访结案的难度增大,需要引起大家高度重视,切实改进工作措施,有效维护企业稳定。

### 二、下半年维护稳定工作安排

下半年,公司维稳工作要以深入学习实践科学发展观为契机,全面贯彻落实中央有关工作部署,将积极向上的企业文化建设、深入细致的思想政治工作和切实解决职工实际困难结合起来,进一步落实责任制,突出重点,务实工作,确保不发生大规模群体性事件和违规来京上访事件。结合企业维稳工作实际,应着重做好以下工作:

(一)要进一步落实维护稳定工作责任制。各单位要充分认识到公司生产经营形势变化的严峻性和长期性,强化对维稳工作的领导,建立有效的工作机制,充分调动和利用企业一切资源,把维稳信访工作任务层层分解,责任落实到人。要进一步强化维稳工作评价考核及责任追究制度,对维稳工作成效显著的单位和个人,公司将在今年年底进行一次全面表彰;对于麻木不仁、回避和上交矛盾,甚至激化、扩大矛盾造成严重后果的,要严肃追究当事人和主要领导的责任。

(二)要认真分析、解决企业存在的突出矛盾和问题。各单位要继续深入做好矛盾纠

纷排查化解工作,并坚持月度分析制度,采取有效的化解措施,加大化解力度。

(三)深入开展“信访积案化解年”活动。各单位要根据中央处理信访突出问题及群体性事件联席会议有关精神和国务院国资委有关要求,在企业所在地党委政府统一领导下,坚持以人为本,以“事要解决”为核心,深入开展“信访积案化解年”活动。

(四)深化企业改革,夯实维稳工作基础。稳定工作的矛盾主要涉及利益调整问题,应充分考虑企业不同群体间的利益平衡,深化各项改革。各单位要结合“树标杆、学先进”活动,重点推进劳动用工和薪酬制度改革,依法规范企业与职工的权利义务,坚持市场化原则做好人力资源结构调整,并探索建立规范的企业员工制度化岗位退出通道。要对公司近年来重组并购过程中涉及的企业人员分流安置方案进行全面总结,落实合同各方应尽的责任、义务。对企业执行国家强制的各类社会保险情况,要加强检查和指导,并积极争取地方政府支持,尽快完善,其中未建立医疗保险制度的企业,争取在今年年底前依据国家政策,全面建立医疗保险制度。

(五)关注重点群体、敏感时段,积极预防和妥善处置群体性事件和违规来京上访事件。要充分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,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的大局上来。

## 第三部分 关于节能减排工作

### 一、上半年工作和存在的问题

今年上半年,公司加大力度,继续深化节能减排有关工作。一是节能减排体系进一步完善,制定了《中国铝业公司节能减排目标管理考核暂行办法》,在年度绩效考核的基础上,每季度对各单位节能减排指标完成情况进行分析和通报。二是开展管理对标活动,将节能减排指标作为基本指标,与标杆企业进行对标,找差距、析原因、定措施。三是节能减排技改项目不断推进,上半年,全公司节能减排有关技改项目投资占全部固定资产投资额的23.9%。四是节能减排技术研发项目取得新进展,开发成功新型结构电解槽,在大幅度降低电耗的同时,最大限度减少过氟化碳气体对环境的污染;氧化铝、铜冶炼技术进步和新型材料的研发也取得了新进展。五是加强结构调整,关停了一批烧碱法和小型预焙电解槽等能耗和污染排放相对较高的生产线,优化了公司的工艺装备结构。

公司节能减排工作成效明显。上半年公司氧化铝综合能耗同比下降20%,现价万元产值能耗同比下降13%;SO<sub>2</sub>和COD排放量同比分别减少28%和52.1%,氟化物排放量同比下降1%,工业水重复利用率由2005年的88%提高到92%;氧化铝、电解铝企业已基本实现工业废水“零”排放目标;公司25家企业通过了清洁生产审核,有效提高了生产过程的污染控制效果。今年上半年是公司成立以来节能减排力度最大、效果最显著的时期。

在看到成绩的同时,更应清醒的看到,我们的节能减排工作仍存在不少问题,有的还十分严重。今年6月17日,国家审计署发布了在全国41户中央企业节能减排情况审计调查结果,涉及中铝公司的有6户企业,反映的问题主要有五个方面,一是未按要求关停相关热工设备,二是一些减排项目未按期投用,三是污染物排放超标、超总量,四是固废不合规处理,五是未按要求安装在线监测设备,或安装后没有进行验收,未能正常运行。

对于审计反映的问题,公司高度重视,熊维平总经理专门主持召开总经理会议进行了研究,对公司节能减排工作进行了认真分析,要求有关部门和企业尽快整改,确保

按期完成整改任务。认真反思我们节能减排工作,还存在许多深层次的问题:

(一)思想认识不到位。有的单位将节能减排工作停留在口头上、纸面上,没有按照公司要求制定循环经济和节能减排规划,目标不明确,措施不落实。

(二)节能减排“三大体系”不健全。部分单位节能减排组织管理体系、统计监测体系和考核奖惩体系等“三大体系”没有全部建立起来。

(三)节能减排设施不完善。有的企业计量设施落后,造成计量不准,有的节能减排项目建设存在拖期现象,未能按期发挥作用,有的环保设施缺乏认真维护,造成排放超标。

(四)资源综合利用技术的研发力度需要进一步加强。虽然公司在节能减排技术研发上做了大量工作,也取得了一大批科技成果,但仍难以满足公司资源综合利用工作需要。

(五)外部条件的变化,给公司完成节能减排目标带来很大压力。由于市场需求不足,企业不能按照经济规模组织生产,造成一些品种单位能耗出现上升。

### 二、下半年工作安排

(一)进一步提高认识,加强组织领导。总部各部门和各企业要进一步加强对节能减排工作重要性和紧迫性的认识,统一思想,各单位一把手作为本单位节能减排工作的第一责任人,要加强对节能减排工作的组织和领导,建立健全节能减排“三大体系”,确保组织健全,人员落实,责任明确,措施到位,把节能减排工作作为企业一项重要任务常抓不懈。

(二)加强节能减排审计提出问题的整改。六家被审计单位要按照整改方案和整改计划,认真落实整改措施,确保按期完成。总部有关部门要给予积极支持,帮助企业出主意、想办法,为企业尽快完成整改任务创造有利条件。公司所有单位都要以本次国家审计署专项审计为契机,举一反三,对节能减排工作中存在的漏洞和问题进行排查,认真整改,确保全面完成节能减排任务。

(三)加快推进节能减排技术改造项目建设。要紧紧抓住公司结构调整机遇,把节能减排作为落实公司党组提出的“一保二压三从紧”非常举措的重要抓手,在继续坚定不移的实施公司“十一五”循环经济推进计划的同时,在结构调整方案中,把节能减排效果作为重要目标,优先推进提高技术水平和竞争力的项目以及保证安全、环保、促进节能减排的项目。

(四)进一步加大节能减排新技术的研发和推广力度。要在已取得成果的基础上,继续开发拥有自主知识产权的节能降耗、污染治理和资源综合利用新工艺、新技术。积极探索低品位氧化铝生产工艺的优化和装备改进技术,继续推广应用“三度寻优”、不停电开停槽等节能技术,加快新型结构电解槽的扩大试验和绿色电解技术研发,为公司节能减排工作提供强有力的技术支持。

(五)加强基础管理,强化节能减排绩效考核。要加强对生产作业现场的监测,密切关注各种参数变化,完善自下而上的数据统计制度,加强对能耗、物耗、污染物排放、主要技术经济指标的定期汇总分析。要严格按照统计指标计算方法的规定进行核算,确保统计工作质量。要严格执行《中国铝业公司节能减排目标管理考核暂行办法》的规定,对于约束性指标未能完成的单位,对其年度绩效要坚决予以否决。

(六)广泛发动群众,全方位开展节约活动。要积极开展节油、节电、节水、节材活动,从节约一滴水、一度电入手,不断总结推广节能降耗的好经验和好做法,积极推广先进成熟的节能技术和节能型产品。要组织职工广泛开展节能减排合理化建议活动,通过小改小革,减少能源和资源的浪费。

(上接第一版)

虽然力拓在最后阶段单方面撤销了这一项目,但公司的战略目标不会因此改变。我们的主要收获是:第一,积累了与国际顶级矿业公司开展合作的实战经验。第二,公司始终坚持战略和商业底线,同时也保持应有的灵活性,树立了“有原则、讲责任、守信用”的良好企业形象。第三,锻炼了队伍,提升了能力,为未来在海外开发方面取得实质性成果积蓄了力量。

#### (四) 结构调整和管理改革创新迈出新步伐

一是投资结构得到优化。按照有保有压的原则,重新评估、审定了公司投资计划和项目,重点确保技术改造、节能减排、安全生产、资源开发以及对实现公司发展战略有重要影响的项目。

二是节能减排取得新进展。“拜耳法赤泥选铁除砂工艺技术”和“一次洗液生产拟薄水铝石技术”等一批节能减排重点研发项目推广应用。新型结构铝电解槽技术开发成功,可大幅度降低直流电耗,并最大限度减少过氟化碳气体对环境的污染。山西铝厂粉煤灰综合利用及节能建材成为新型产业和经济增长新亮点。长城铝业发电项目投入运营。河南、山东、兰州分公司和包头铝业相继关停了小型预焙电解槽。1~6月,全公司现价万元产值能耗同比下降13%;二氧化硫和化学需氧量排放分别减少28%和52.1%。

三是管理改革迈出新步伐。广西分公司率先实施大部室、大工区、大班组的组织架构,氧化铝厂由11个车间、9个科室调整为4个车间、4个科室,科级管理人员由45人减少到29人。中州企业勇于改革创新,合并后减少处级机构18个,精简40%;减少管理人员296人,精简22.1%。青海分公司完成了对青海铝业铸轧和阴极炭素两个项目的委托管理工作,使其生产经营步入正常轨道。一批新建项目实行新厂新办,控制人工成本,为精干高效奠定了组织基础。《节能减排目标管理考核暂行办法》、《期货保值管理暂行办法》、《中铝公司内部审计手册》、《中铝公司巡视工作暂行办法》等一批制度制订下发,为加强管理、提高工作效率和质量提供了保障。

四是科技创新和军工配套取得新成果。郑州研究院、中铝国际等单位联合研发成功新型结构铝电解槽技术,达到世界领先水平。部分军工配套科研、建设项目取得突破性进展。专利申请量保持稳定增长,专利申请数量和授权数量继续排名中央企业前十位。

#### (五) 党建工作和“四好”领导班子建设取得新进展

新一届党组把“四好”领导班子建设看作公司发展的根本和优势所在,通过抓党建工作促进“四好”领导班子建设,紧紧围绕学习实践科学发展观和控亏增盈攻坚战,加强班子自身建设,各级领导班子的凝聚力、战斗力、创新力得到进一步增强。

一是党建工作融入中心、服务大局显现成效。在扎实开展科学发展观学习实践活动的同时,党建工作充分发挥党组织的政治核心作用,将党组织的政治优势、组织优势转化为公司应对危机、打赢控亏增盈攻坚战的动力,围绕再造竞争新优势、科学发展上水平,开展了“控亏增盈、班组先行”等主题活动,启动了第三届“中国铝业杯”全国有色行业职业技能竞赛,组织了公司先进人物事迹巡回报告活动,弘扬了困难时期中铝人爱岗敬业、钻研创新、乐于奉献的精神。各企业加大思想政治工作和宣传工作力度,讲形势、解疑难、鼓干劲,提高了广大干部职工战胜困难、走出困境的信心和勇气。党员领导干部的党性修养和廉洁从业教育进入常态化,效能监察围绕控亏增盈进一步发挥作用,纪检监察干部的素质和能力进一步提高。

二是各级领导班子和干部队伍进入了非常状态。确定了公司领导班子成员定点联系企业制度。派出由公司领导带队的工作组进驻企业,深入调研形成整改方案,山西分公司变压力为动力,创新思路、严格管理,减亏取得一定成效。河南铝业新班子强化效益为中心的经营理念,形成了减亏扭亏的新思路。

对干部队伍建设,提出了非常时期的“六个非常要求”,采取了治“懒”、治“散”、治

“等”、治“麻”(麻木不仁)的“四治措施”,体现了党组对不在状态、不负责任、无所建树的干部坚决挪位子、摘帽子的决心。加大了对企业领导班子及后备干部的考察力度和干部交流,对业绩突出、群众公认、想干事、能干事、能干成事的干部破格提拔。停发总部副处级以上干部绩效工资,企业领导班子集体减薪,体现了总部和企业领导干部与广大员工共克时艰的表率作用。

三是体现非常关心,确保员工队伍稳定。针对许多领导干部长期超负荷工作的状况,公司下发通知安排体检。在经营困难的形势下,坚持执行员工带薪休假制度。针对弹性生产开展岗位练兵,对员工进行了转岗培训,安置富余职工跨省异地上岗。召开企业维稳工作座谈会,进一步明确了责任,强化了措施。

在两场攻坚战中,广大干部员工爱岗敬业、顽强拼搏,各级领导干部靠前指挥、率先垂范,有的甚至积劳成疾。在他们身上,集中体现了中铝公司“特别能吃苦、特别能忍耐、特别能战斗”的光荣传统,集中体现了国有企业干部员工同舟共济、共克时艰的可贵品质。

上半年我们虽然取得了一些成绩,但与上级领导的要求和广大员工的期待还有较大的差距,一定要清醒看到工作中存在的诸多问题和不足:

一是解放思想、转变观念的任务依然繁重。少数干部甚至是领导干部仍然习惯于等市场、靠项目、要条件,用静止的、片面的思维方式看待问题,固守着“民营学不了、国企改不了”的僵化、落后观念,为企业亏损寻找各种客观理由,在问题和困难面前不思作为、无所作为。

二是面临严峻的形势和挑战,公司的市场竞争力亟待提高。员工多、机构多、费用多、投资效益低、劳动生产率低的“三多两低”现象,极大地妨碍着公司竞争力的提升。与竞争对手相比,公司管理体制机制不能有效适应新形势下的市场竞争格局。资产负债率已上升到极度危险的区间,威胁着公司的可持续发展。资源优势不突出,缺乏能源匹配,使公司的生产成本居高不下。贪大求全求洋,不重投资效益,使一些投资项目一开始就在竞争中处于劣势。

三是控亏增盈只是取得阶段性成效,基础仍然脆弱,进展不很平衡,成效还不稳固。

四是结构调整的任务十分繁重。公司在产业结构、资源能源结构、组织管理结构、人员结构、工艺技术等多个方面已不能适应市场的挑战,也不适应国际化多金属矿业公司的定位要求。总部和企业还需要下大气力,研究和制定结构调整方案。

#### 二、当前的经济形势和公司面临的挑战

要做好下半年的工作,就要清醒认识我们面临的经济形势,研判市场走势。

从世界经济形势看,上半年增速明显放缓。据世界银行预测,2009年全球GDP增长率为-2.9%,与4月份预测的-1.7%相比,降幅进一步加大。这表明,世界经济衰退的格局尚未改变,世界经济仍在低位徘徊。

从我国经济形势看,今年以来,随着国家应对国际金融危机一揽子政策措施的逐步落实,保增长、调结构、促改革、惠民生的取得明显成效,经济运行中的积极因素不断增多,企稳向好势头日趋明显。上半年,国内生产总值(GDP)同比增长7.1%,其中一季度增长6.1%,二季度增长7.9%。但在投资、消费、进出口等主要经济指标中,固定资产投资同比增长33.5%、工业产品出厂价格指数(PPI)同比下降5.9%、居民消费价格指数(CPI)同比下降1.1%。对外贸易总额同比下降23.5%,这一增三降,说明上半年我国经济增长还没有从投资拉动型增长转变为消费拉动型增长。经济回升的基础还比较脆弱,不稳定、不确定的因素还比较多。

从行业形势看,中国有色金属工业结构性矛盾依然突出。这个结构性矛盾主要体现在产能过剩,特别是铝的产能严重过剩。产能严重过剩将对国内市场产生长期的不利影响。而世界铝市持续低迷,库存量持续增大,也会进一步打压国内市场。近两三年内市场形势仍然不容乐观。

研判下半年的市场走势,我们认为,经济回升将支撑原燃料价格延续反弹趋势;铜价也将震荡上行;铝价将维持弱势震荡格局。总的来说,铝工业,特别是中国铝工业,

已进入了一个漫长的产品过剩、竞争激烈、以拼成本为标志的微利时代,进入了新一轮结构调整、产业升级、行业洗牌的关键时期。我们遇到的挑战依然十分巨大。

挑战至少来自三个方面。第一个方面是国际金融危机的严重冲击,造成市场条件和生产经营环境严重恶化;二是多年来盲目的重复建设所造成的结构性矛盾,导致产能严重过剩,加剧了竞争的残酷性;三是国内民营企业和其他企业已成为新的强大竞争对手,正在迅速削弱我们的优势、压缩我们的生存空间。来自金融危机的挑战并不可怕,因为危机总会过去;但来自结构性矛盾的挑战和竞争对手的挑战却是十分巨大的。首先,消化大量过剩产能需要一个过程,解决结构性矛盾需要国家和企业付出巨大的成本;其次,公司与强大对手的竞争是长期的,尤其是在后危机时代,市场竞争会更加激烈。我们对此一定要保持清醒的头脑,不能把希望寄托在市场的回暖上,而是要立足于自身,把内功练得更强一些,把困难可能持续的时间估计得更长一些,把面临困难的严重程度考虑得更充分一些,把应对困难与挑战的措施准备得更扎实一些。

#### 三、下半年的主要工作部署

下半年工作的指导思想:以科学发展观为指导,贯彻落实国资委中央企业负责人会议精神,紧紧围绕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的战略目标,继续展开控亏增盈攻坚战和国际战略合作攻坚战;加快破解影响和制约公司科学发展的突出问题;加快推进成本领先战略;加快推进管理改革创新和科技创新;加快推进全方位结构调整;切实抓好“四好”领导班子建设和队伍建设。坚定信心,攻坚克难,坚决打赢控亏增盈攻坚战,全力完成年度生产经营和改革发展的各项任务。

调整后的全年工作目标:

生产经营目标:(略)

改革发展目标:完成深入学习实践科学发展观活动整改落实方案中的当年整改项目;结构调整全面推进,一批资源开发、节能减排、产业升级项目建设和产业重组取得重大进展,淘汰落后取得实质性突破;一批新科技成果完成工业试验并进入产业化应用;总部机构调整、营销体制改革基本完成;企业管理改革创新试点取得明显成效。

节能减排目标:完成国资委下达的节能减排任务,与2005年相比,确保万元产值综合能耗下降16%以上,二氧化硫排放量、化学需氧量排放下降8%。

安全稳定目标:较大安全生产事故、环境污染事故为零,千人负伤率低于1;重大群体性事件为零。

围绕指导思想和工作目标,要突出抓好以下重点工作。

#### (一) 扎实做好整改落实工作

整改落实是深入学习实践科学发展观活动最重要的阶段。各单位要高度重视,扎实整改,认真检查,取得实效。我们必须认识到,学习实践科学发展观是一项长期的任务,是一个逐步深入、不断深化的过程,必须持之以恒地坚持下去,贯彻落实到生产经营、改革发展的始终。我们要按照“更加解放思想,更加实事求是,更加改革创新”的要求,进一步巩固和扩大学习实践活动成果,要把科学发展观转化为落实科学发展的自觉行动、推动科学发展的坚强意志、谋划科学发展的正确思路、领导科学发展的实际能力、促进科学发展的政策措施。要在解决突出问题上下功夫,努力扩大实践成果。要在建立健全长效机制上下功夫,保障和促进公司的科学发展。

#### (二) 继续开展控亏增盈攻坚战

继续实施“一保二压三从紧”的非常措施。要实施全方位、全过程、全口径的降本增效。根据市场变化情况,在边际利润为正值的前提下,合理安排闲置产能复产;重点压缩在线成品、中间产品库存;落实成本领先战略,强化企业管理,优化经济技术指标;加大资金管控力度,合理安排生产经营的资金需求,留足资金头寸;改善资本结构,降低资产负债率;严格控制投资成本,根据生产资料价格下降情况调减预算,通过强化投资管理节约投资费用;控制债务规模,防范债务风险;加快新型电解槽、异

型阴极、“三度寻优”等新技术的推广应用;积极争取中央和地方政府以及相关机构支持,促进直购电、减免税、项目补贴等政策的落实。

全力挖掘供、销两方面的控亏增盈潜力。要深刻认识采购供应在公司生产经营特别是控亏增盈中的极端重要性。要加强原材料市场的前瞻性研究,及时进行市场趋势判断,准确把握市场复苏、原材料涨价的规律和节奏,选择采购的最佳价位、时点、质量和数量,对矿石、煤、石油焦、氟化盐、纯碱等大宗原材料进行适度的战略储备,力争采购价格同比低于市场价3%以上。要深刻认识产品的市场份额对公司生存和发展的极端重要性。产品没有市场,企业就没有生存空间。市场不好可以丢失利润,但千万不能丢失市场份额,千万不能丢失重要客户。营销工作要以效益为核心,积极扩大市场份额。企业领导人要继续深入市场调研,加强市场分析研判,巩固重要客户,挖掘潜在客户;要创新市场营销模式,实施期货、现货联动;铝、铜冶炼产品要抢抓市场机遇、增收增效,铝、铜加工产品要扩大订单,缩短交货期,向用户提供优质产品和优质服务,提高市场占有率。

开展全方位对标活动。要敢于同国际先进企业、民营先进企业对标,找出差距,制定措施,制定缩短差距乃至实现超越的规划和计划。公司内部也要树立标杆,对标杆、学先进、求进步要取得阶段性成效。

建立战略合作长效机制。与业务相关企业结成战略合作伙伴关系,是增强市场竞争优势、实现可持续发展的一项重要战略措施。公司要加强同国内产业、业务关联紧密的中央企业的交流与沟通,实施战略合作,实现“手拉手,渡难关;肩并肩,上水平”;要加强与高校、科研院所的合作,推进技术创新体系建设;要加强与金融机构、相关中介机构的战略合作,为公司提供可靠的资金保障和相关业务保障。各单位也要结合本单位实际,与业务关联紧密、对生产经营影响重大的企业、机构进行战略合作。要不断总结战略合作的经验,提升合作水平,提高合作效益。

#### (三) 着力推进结构调整

结构调整,是再造竞争新优势的重要途径。我们要抓住机遇,从长远战略出发,坚持淘汰与新建并举、内部重组与外部并购结合、有所为有所不为等原则,坚持高起点、高标准、高质量、从内涵到外延的全方位结构调整,注入有强大竞争力的新要素,再造竞争新优势,缩短与竞争对手的差距,并在重要领域重新领先于竞争对手,做到在发展中实施结构调整,在结构调整中实现科学发展。

内涵式结构调整。就是要调整公司内部的各种生产要素配置,推动产业向国际化、多金属、资源型转型;产业布局向资源、能源富集区和消费市场密集区集中;产品向高质量、高技术含量、高附加值、高市场竞争力转变;生产向符合E时代要求的安全、清洁、节约、低排放、循环利用转变;经营向低成本、高效率、高效益转变;管理向精细化、集约型转变;工艺技术向生产过程生态化、资源能源减量化转变。

外延式结构调整。就是在整合内部资源的同时积极整合外部资源,在做好主业的同时积极拓展相关业务,从而使公司的结构更加优化完善、资源配置更加合理高效。

加大国内资源拥有量。要加快建立资源勘探业务板块,组建资源勘探专业化公司;要通过矿权运作等方式,增加公司铝土矿储量。

积极稳健地推进海外开发。要建设和完善海外业务板块,建立适应国际化经营的管理体制和运行机制;要密切跟踪国际矿业界的并购动向,积极寻求可能参与的海外开发机会;有选择地参与和推进在国际上有潜力的勘探项目;要充分发挥公司为力拓第一大股东的的作用,积极寻找新的合作机会,实现投资价值最大化。

进一步调整主业业务板块。调整氧化铝、电解铝工艺技术结构和区域布局,提高产业和产品的市场竞争力;调整企业和存续企业,培育新的增长点,加快企业社会职能分离进程,探索建立不良资产处置、退出和合理流转机制。

(下转第五版)

# 在年中工作会议中铝股份公司工作布置会上的讲话(摘要)

罗建川  
(2009年7月31日)

## 一、中铝股份公司下半年的经营目标

今年下半年,中国铝业股份有限公司的经营目标是整体实现扭亏为盈。

关于绩效考核,要切实把投资回报率、劳动生产率与工资总额挂钩,切实在用人、考核、分配上进行改革。

下半年的经营考核目标是公司党组在充分分析内外部条件和企业当前所面临实际困难的基础上,按照控亏增盈攻坚战的整体部署,以及中铝公司整体战略发展的要求,本着积极、稳妥和实事求是的原则制定的,是刚性目标。各单位领导班子务必要按照熊总的部署,层层分解各项指标,采取有力措施,确保任务的圆满完成;总部各部门要按职能分工,围绕经营目标做好服务和管理工作,逐项抓好落实,确保下半年控亏增盈目标的顺利实现。

## 二、几项主要工作安排

(一)强化责任落实,狠抓控亏增盈,确保下半年生产经营目标顺利实现。下半年,公司的任务非常艰巨,面对的市场环境更加复杂,我们必须继续坚决贯彻“一保二压三从紧”的非常措施,坚持投资项目从紧、成本费用从紧和资金管理从紧的原则,对标社会平均成本线,向先进民营企业学习,眼睛向内,采取有力的改革和管理措施,挖掘降本增效潜力。要从矿石采购、原料供应、生产消耗、费用控制、直购电政策落实、产品和工艺优化调整、新技术推广应用等生产经营的各个环节,持续实施全方位、全过程的节能降耗、降本增效工作,全面降低产品成本费用,确保实现下半年盈亏平衡的目标。

要强化弹性生产方案的组织协调,争取最佳效益。根据市场变化,做好闲置产能复产测算,按照边际利润为正的的原则,重点安排河南分公司、山西分公司边际贡献为正的产能以及山东铝业公司低温拜耳法生产线复产工作。要坚持实现主要消耗指标的持续改善。要特别关注采购管理,从公司掌握的情况看,各企业对同一备品备件采购的成本差距较大,有的企业通过加强采购流程的管理,采购成本较低,而有的企业忽视这方面管理,降低采购成本的潜力很大。我们必须从点滴做起,让每个细小的环节都起到降本作用。要求财务部定期公布企业备品备件的采购成

本,让大家来比较,让大家来评价。

铝加工材生产要围绕提高成品率和产品质量,保证交货期,扩大订单量开展工作。要切实加强基础管理,特别是生产工艺过程管理,从生产工艺、设备、操作、质检等环节入手,明确产品质量责任,加大考核力度,提高铝加工材综合成品率和质量稳定性,降低产品制造成本,提高经营业绩。

全力推进直购电试点,降低电解铝用电成本。年内9家试点企业要全面完成直购电交易谈判,力争在上半年基础上,再降低1分钱电价。

(二)积极应对市场变化,果断决策,积极应对,力求实效。要加强市场发展趋势的前瞻性研究,科学判断市场变化趋势,提高市场运作能力,优化产成品库存,争取较好的产品销售价格和原材料供应价格,提高公司经营业绩。特别要加强铝土矿、铝锭和大宗原材料的价格走势研究和市场运作。营销供应系统要敢于负责、善于决策,抓住有利时机,要切实采取“稳、准、快、狠”的有力措施,力争优质优价的供应原料和销售产品。坚决反对“只说不练”、“练不到位”和“马后炮”等不负责任的行为,以及对市场变化麻木不仁、随波逐流的倾向,切实把握好市场机遇。

研究市场,把握机遇,要注意发挥各企业的积极性,对原燃料库存量的调整、大宗产品的保值业务,主动听取企业意见,集中智慧,全力实现市场运作目标。

(三)加大矿石自采比例,优化供矿结构,保障优质优价的矿石供应。加快矿山建设,提高自采能力。矿产资源部、矿业公司要根据市场变化,加紧研究提出国内民矿收购应对措施,提请公司执委会审议后尽快实施,为公司氧化铝闲置产能复产做好充分准备。矿产资源部要在做好下半年进口矿合同落实的同时,进一步分析进口矿市场状况,认真研判趋势,力争在较低价格区间,扩大优质铝土矿进口量,争取更好的经济效益。

(四)加快矿山、节能降耗和结构调整等扭亏增盈项目的审批建设进度,实现早建设、早投产、早收益。下半年投资工作要分轻重缓急,有保有压,按照效益优先的原则,把投资重点放在矿山建设、节能降耗、生产工艺优化、产品结构调整等扭亏

增盈效果显著的项目上,加快项目审批和建设进度,尽快创造效益。要积极加强与地方政府等外部关系协调,加快推进在建矿山的建设进度,尽快实现供矿能力。各级管理者要高度重视加快矿山建设的重大意义,正视矿山建设的困难,选派得力人员,采取有力措施,推进矿山建设工作。

同时,要确保安全环保整改项目的实施。今年计划实施的21个减排项目,除广西分公司锅炉烟气脱硫项目外,其余项目年内要全部完成。

(五)加快降本增效新技术、新产品的开发应用,再造竞争新优势。做好新技术产业化及推广应用工作,加快已确定重点科技项目的研发进度,进一步发挥科技创新在控亏增盈攻坚战和再造竞争新优势中的支撑作用。氧化铝要加快铝土矿选矿新技术新装备、提高氧化铝生产系统循环效率、提高关键设备运转率和热利用率等新技术的推广应用,落实好公司氧化铝生产工艺技术优化研讨会确定的各项任务。要加快重点项目的研发进度,优化公司氧化铝生产工艺技术。化学品氧化铝要继续深入开发工艺技术优化工作,加大新产品的开发和产业化推进力度,努力开创公司新的利润增长点。

电解铝要继续做好新技术的推广应用。铝加工要围绕新产品开发和提高产品质量做好应用技术开发推广。

这里还要强调技术保密工作,各单位要细化保密措施,切实保护我们的研究成果。

(六)解放思想,转变观念,向先进民营铝企业对标学习。信发集团、开曼铝业、河南明泰等民营铝企业,这几年从量变到质变,很快成为先进企业,他们的市场竞争力已强于我们很多。因此,我们必须尊重不同的市场竞争对手,在加强企业内部对标的同时,更要认真研究对标民营铝业,从总部到企业,向他们全方位学习借鉴,全面对标。通过调研我们也发现,我们企业有一种观念比较危险,就是认为民营企业的东西我们学不了,我们几十年的国有企业改不了。这种状况如果持续下去,我们只能被市场淘汰。因此,对标先进民营企业,首先要在观念、理念上对标。学习民营企业要吸取其精华,结合企业实际,在学习中提高。我们要

切实贯彻落实熊总在学习实践科学发展观活动中提出“更加解放思想、更加实事求是、更加改革创新”的要求,借鉴民营企业有益的经验做法,下大力气,改变我们“三多两低”的现状。要通过对标先进民企,加大企业内部改革力度,压缩管理层级,简化组织机构,优化管理运营流程,提高企业运行效率,最终实现降低产品完全成本,再造竞争新优势的根本目标。总部各部门要按照业务板块分类,组成相应的对标工作机构,负责推进向先进民营企业的全面对标工作。

(七)加强作风建设,增强服务意识,提高总部工作效率。总部各部门要不断增强服务和协调意识,坚决反对部门间推诿扯皮,切实转变总部工作作风,提高总部工作效率和服务企业的水平。要急企业所急,想企业所想。要加强执行能力建设,抓好工作落实,提高工作质量和办事效率,切实为企业降本增效、控亏增盈工作创造良好的支撑条件。同时,总部作为公司指挥中枢,各部门要加强前瞻性研究,提高把握宏观经济和行业发展趋势的能力,提高政策服务水平,增强指导服务企业的力量,从公司全局出发,指导帮助企业做好降本增效、控亏增盈工作。

财务部要按照资金管理从紧原则,加强资金集中管理,严格执行资金审批制度,合理安排好公司生产经营和项目建设所需资金,保持安全的现金储备。人力资源部要按照公司控亏增盈攻坚战要求,对照下半年的经营目标,健全完善以利润、成本和投资回报、劳动生产率为主要考核指标的考核评价体系,做到奖惩分明,激励有效,督促引导各单位努力实现公司确定的控亏增盈工作目标。

下半年公司控亏增盈和改革任务异常艰巨,同时我们也将迎来共和国60华诞,做好安全稳定工作意义重大,必须按照熊总提出的“铁腕抓安全”原则,狠抓安全生产和维稳工作责任制落实,确保企业安全生产,社区和谐稳定。当前,雨季已经来临,要强化安全培训教育,提高全员安全意识,切实做好防洪、防汛、防雷、防暑工作。要把矿山、赤泥堆场、尾矿库、排土场作为雨季安全检查重点,加大隐患排查治理力度,明确整改措施、责任人和期限,加大督办力度,确保企业安全生产。

## (上接第四版)

加快科技创新步伐。要在结构调整中推动科技水平跃上新台阶,为结构调整提供技术支撑,拉开与竞争对手的差距。加快关键技术由引进向消化吸收再创新转变,由注重单项技术研究开发向集成创新转变,积极采用先进适用技术,提高工艺装备水平和产品质量档次,降低资源和能源消耗。要加快科技成果产业化进程,制订公司内部企业之间有偿技术转让与技术服务的办法。要进一步加强对技术保密,保护好自主知识产权。

## (四)加快实施管理改革创新

管理体制改革创新,是推动结构调整和强化落实控亏增盈工作的重要手段。管理改革创新要从总部率先做起,要按照定位准确、职能清晰、管控有力、人员精干、运行高效的要求,进一步健全完善体制机制。要调整总部管理架构、机构设置和管理职能,健全和完善管理制度。总部管理体制改革在年底前基本完成。

企业管理改革创新,要对照国内外先进企业标准,以优化管理流程、合并管理机构、压缩管理层级、精简管理人员为重点,以实现扁平化管理、增强执行能力、提高劳动生产率为目标。

营销工作是公司经营工作的重中之重。要在机制创新上闯出一条路,变革考核、分配和用人机制,在管理改革创新中起到示范作用。要建立公司产品销售各责任主体责、权、利统一的营销管理运营机制,实施公司营销管理职能与运营职能分离。将市场贸易部、营销部和铝材营销中心合并,成立公司营销管理部,统一负责公司营销管理工作;将上述3个部门现有运营职能划给中铝国贸,由中铝国贸负责对公司

主要铝产品实施买断和代理经营。营销系统的管理体制和经营机制改革工作在8月底要基本完成。

以营销系统体制机制改革为突破口,全面推进公司管理改革创新。改革企业考核机制,把完全成本、投资回报率、劳动生产率、经济增加值(EVA)等指标纳入考核体系;创新投资管理机制,围绕确保投资回报率这一核心,进一步完善投资管理体系,强化投资项目特别是大项目的责任约束机制,建立并推行投资项目问责制;健全风险防范机制,加快实施财务总监委派工作,完善《财务总监管理办法》,提高财务风险控制能力;加大审计力度,加强审计队伍建设,建立大审计格局;研究探索大供应大物流管理模式,与物资供应生产企业建立直供关系,与运输企业建立储运战略合作关系,提高公司物流效益和水平。

## (五)切实加强党建和队伍建设

党建工作要为改革发展提供政治保证。要制定党组织发挥政治核心作用、参与企业重大问题决策的具体措施和程序;严格执行“双向进入、交叉任职”的企业领导体制。研究建立党建工作促进企业科学发展评价体系,将党建工作纳入目标责任考核,实现党建工作程序化控制、标准化考核、持续化改进的目标。

要进一步加强作风建设。各级领导干部要带头讲党性、重品行、作表率,培养民主作风,弘扬团队精神,自觉接受监督,遵守工作纪律。

抓好“四好”领导班子建设。要进一步完善班子结构,增强班子活力;要提高企业领导人特别是一把手的综合素质和管理能力;对不在状态、不敢改革、控亏不力的企业领

导人,要坚决调整;对敢动真格、敢抓管理、敢抓改革的企业领导,要坚决予以支持;建立领导班子和领导干部定期考察制度,加强后备干部队伍建设。

抓好干部队伍建设。坚持“德才兼备、以德为先”和“重状态、重业绩、重群众公认”用人原则,建立正确的选人用人机制;下决心治懒、治散、治等待观望、治麻木不仁;大胆使用、选拔敢挑重担、锐意进取、业绩突出的优秀年轻干部,全力支持想干事、会干事、干成事的干部,不求全责备;制订、完善干部交流计划,加强企业与企业之间、总部与企业之间的干部交流;通过优胜劣汰,形成一支高素质的干部队伍,不断激发企业活力。

抓好员工队伍建设。要大力加强班组建设,夯实管理之基;要加强培训,开展岗位练兵和职业技能拓展训练,提高员工的文化水平、劳动技能和综合素质,实现人力资本的保值增值;重视员工的价值追求,把个人愿景、企业愿景、公司愿景有机融合起来,让员工智慧、才干在生产经营和改革发展实践中得到充分发挥;尊重员工正当的利益诉求,让员工共享企业发展成果;要用中铝公司企业文化凝聚人心、陶冶情操、鼓舞士气;要贯彻非常关心要求,为干部员工多办实事、好事;要在全公司施行《职工带薪年休假条例》,确保职工带薪休假能按制度要求落到实处。

## (六)坚决确保安全和稳定

做好安全生产和维稳工作,是坚持以人为本办企业的重要体现。要铁腕抓安全,铁腕抓稳定,确保安全稳定目标的实现。

要认真贯彻张德江副总理在全国安全生产电视电话会议上的讲话要求,积极开展安全生产“三项行动”、大力推进“三项建

设”。继续抓紧抓好安全生产标准化建设,不断提高职业健康安全和环境管理体系的有效性和符合性。开展安全生产应急预案评审工作,加强应急预案的演练,提高现场处置方案的有效性和可操作性。强化安全生产事故隐患排查治理工作。加强公司生产过程风险控制,实现公司生产经营本质化安全,确保公司安全生产。

今年是建国60周年大庆之年,是保增长、保民生、保稳定的非常时期,也是公司结构调整之年、管理改革创新之年,重大活动多、敏感节点多,维稳工作形势复杂、任务繁重、难度大。各单位要高度重视维稳工作,关注重点群体,解决突出矛盾,特别要做好待岗、轮岗、转岗、解聘干部员工的思想稳定工作。对本单位存在的不稳定隐患要底数清、情况明,最大限度地各种不和谐不稳定因素消除在萌芽状态,把各种矛盾和问题解决在基层,做到“小事不出厂区、大事不出企业、矛盾不往上交”。主要负责人要切实履行好维稳的第一责任,亲自部署,亲临现场,亲自指挥,亲自协调。要紧紧依靠当地党委政府,调动和利用各种资源,扎扎实实做好维稳工作,努力创造稳定和谐的企业和社会环境。

同志们,我们依然处在国际经济低迷复杂、行业竞争异常激烈、公司运营状况十分艰难的非常时期。在这里,我们还要重申“六个非常”要求:在非常的时期,进入非常的状态,负起非常的责任,采取非常的措施,接受非常的考验,对广大干部员工予以非常的关心。我们要在中组部、国资委的坚强领导下,坚定信心,攻坚克难,坚决打赢控亏增盈攻坚战,全面实现年度生产经营和改革发展目标,迎接新中国成立60周年。

# 在中铝公司母体企业控亏增盈专题会议上的讲话(摘要)

吕友清

(2009年7月31日)

## 一、正确认识形势,时刻保持忧患意识,增强紧迫感和危机感

从目前公司面临的内外部条件分析,下半年的形势依然复杂,主要表现在:

(一)宏观环境存在很大的不确定性。一是全球经济衰退尚未见底,对铝行业而言,产销不平衡的矛盾没有缓解。二是国内经济结构性矛盾依然突出,对外贸易持续大幅下降,经济回升基础尚不稳固,行业间发展不平衡,经济恢复过程中还存在不确定、不稳定的因素。

随着铜铝价格的回升,铜铝行业市场竞争更加激烈。落后的产能,包括过剩的先进产能并没有在危机当中被淘汰。

(二)公司的基本面亟待改善。今年上半年,公司总体经济运行状况仍然不乐观。尤其是以下四个方面的问题需要我们高度关注。

一是资产负债率高,资金链趋紧。  
二是投资回报低,成员企业对总部的贡献能力在弱化。

三是职工人数多,人力资源的结构性矛盾突出。

四是销售收入增长乏力。

作为中央企业,我们肩负着政治责任、经济责任和社会责任,但前提是经济责任。熊总明确指出,中铝公司的定位是企业,一定要当作真正意义上的企业来办,首要目标是保生存,依靠成本、价格和质量优势活下去是硬道理。基于以上分析,我们必须更加清醒地认识到形势的复杂性和任务的艰巨性,必须要增强时不我待、从我做起、从现在做起,为自身的生存、为中铝公司壮大做贡献的紧迫感和责任感,必须要做好过一段苦日子、紧日子的思想准备和工作准备。全力以赴打赢控亏增盈攻坚战,是公司的当务之急和压倒一切的任务。除此之外,我们别无选择。

## 二、坚定信心,迎难而上,在逆境中培育壮大自身的竞争能力

在看到公司面临严峻挑战和巨大困难的同时,也要看到经济危机中蕴含的发展机遇,始终保持不屈不挠、锲而不舍的精神,主动应对挑战,通过自身的艰苦努力来创造机遇,把握机遇。

公司成立以来的发展历程,特别是上半年控亏增盈工作初见成效的实践表明,在这场空前的危机面前,公司固有的政治优势、政策优势、规模优势,包括我们负责任的企业公民形象、举足轻重的市场地位、诚实守信的银企关系,都已经成为我们战胜困难的巨大财富。我们还有一支敢打硬仗的职工队伍,有一支敢于拼搏、奋发有为的干部队伍。特别是通过学习实践科学发展观活动,我们对经济规律的认识更清了,对行业发展的规律认识更清了,对企业自身发展的规律认识更清了。只要我们坚定信心,把握机遇,就一定能够化危为机、有所作为。

(一)公司战胜困难的基础条件今非昔比。从2007年起,公司在世界500强中占有一席之地。公司所属各成员企业经过几十年的励精图治,均具有较强的品牌优势、资源优势、技术优势、人才优势、管理优势,有的企业还拥有国家级的技术中心。公司职工中拥有本科学历人员占总人数的11.7%,具有大专以上学历人员占总人数的18.3%;高级以上职称人员占总人数的3.7%,中级职称人员占总人数的8%。

(二)公司的融资环境依然有利。公司与银行之间的良好关系,为公司实施“走出去”战略、整合国内产业和获取资源,为我们最终取得控亏增盈攻坚战的胜利奠定了坚实基础。

(三)以“七厂一院”和两家施工企业为代表的存续和困难企业忍辱负重、改革创新,基本走出困境的实践,为我们今天的控亏增盈,特别是如何过苦日子、紧日子既提供了教训,更积

累了经验。在上市之初,存续企业做出了重大贡献和牺牲,并为此承担了巨大的稳定压力。几年来各存续企业抛弃“等靠要”的思想,服务主业求生存,配套主业求发展,在困境中敢于改革,敢于创新,不断探索自我生存发展的道路,在总部和股份公司的大力支持下,目前大部分企业摆脱亏损实现了盈利。面对今年股份公司遇到的经营困难,各存续企业在自身脱困基础仍然十分脆弱的条件下,急股份之所急,想股份之所想,进一步强化大局意识,进一步压缩支出,一方面在大幅度降低关联交易的同时给上市公司提供质优价廉的产品和服务,另一方面依靠积极拓展外部市场,立足自身解决困难,表现出了和股份公司一道共渡难关、共克时艰的优秀品质。山西铝厂把富余人员看作最宝贵的资源,把废旧的资产看作生财的资本,依靠改革充分发挥职工的积极性,开创了一片企业蓬勃发展的新天地,不但消化了上市留给存续企业的富余人员,反过来还为上市公司创造了一定的转岗就业岗位。

(四)控亏增盈初见成效,生产经营企稳回升。在上半年的控亏增盈攻坚战中,中铝公司所属母体企业坚决贯彻落实“一保二压三从紧”的非常措施,不辱使命,不负重托,创造性地贯彻总部的各项工作部署,呈现出一种你追我赶、竞相降本增效的可喜局面。

## 三、层层分解指标,压力传递到位,确保责任落实

各单位控亏增盈目标(略)。

## 四、突出重点,强化措施,坚决完成全年生产经营和管理改革任务

各单位下半年的控亏增盈指标已经明确,这是关系我们生死存亡的关键指标。要通过领导班子将压力传递到全体员工,充分发挥总部和企业两个积极性,坚决打赢控亏增盈攻坚战。

### (一)采取非常措施加强市场营销

企业保生存的前提是市场不丢,特别是加工企业,在激烈的市场竞争中增加市场份额已经成为当前的头等大事。在激烈的市场竞争环境中,市场营销是决定企业成败的龙头因素,必须建立适应市场的营销机制,发挥营销带动全局的作用。

要坚持“全员营销、客户至上”的市场理念。全员营销指的是全员的市场危机意识、市场服务意识、人人营销提供支撑保障的意识,而不是让全体员工都去做销售、卖产品。企业内部各项工作要围绕市场需要、满足客户需求,真正树立“企业围着营销转”的大市场观念。

加强市场调研,在瞬息万变中捕捉机遇。要准确把握资源及终端产品市场的变化规律,冷静分析与竞争对手的差距,充分发挥公司营销网点优势,最大限度地掌握客户的需求信息,为客户最佳产品配置方案和最优的增值服务。要认真总结分析公司内部上半年的好经验,虚心学习外部先进企业开拓市场的好做法,在比较分析中寻找新的机遇,从而扩大产销量,提高市场占有率。

完善考核机制,全面提升服务水平。要不断完善营销工作激励奖惩制度,确保市场份额的稳定增长,尤其是在下半年经济可能逐步好转的形势下,铜铝加工产品的销量必须有切实的增长,要把保市场份额纳入日常的绩效考核中,严格落实责任追究制。要激励员工从自身深度挖潜,以达到降低成本、提质量、保合同、促销售的效果。

### (二)树标杆,学先进,把对标工作全面引向深入

全面对标作为公司打赢控亏增盈攻坚战的一项重要工作,在各企业的高度重视下,已经取得了一定的效果。但这项工作开展得很不平衡,还有部分单位主要领导对对标工作的重要性认识不到位,思路不明确,措施针对性不强,进展缓慢。为此,下

半年要进一步加大对对标工作力度。

一是进一步提高对标工作重要性和必要性的认识。通过开展对标管理,可以改变企业自我封闭的思维定式,把企业时刻摆到市场竞争的环境中,明确在行业中所处的位置,看到自身存在的差距,增强竞争意识。

二是克服观望和等待思想。要自我加压,主动开展对标工作,形成自身的管理特色。要切实把握对标工作进度,下半年务必取得对标工作的阶段性成效。

三是突出工作重点,创新对标工作方法。首先要与公司系统内管理先进、指标优秀的企业对标,从便于实施、能够做到的基本工作做起,保持持续改进、不断进步的良好状态。铜铝加工企业要认真学习借鉴铝加工部管理对标调研报告中列举的国内同行的先进经验,加大赶超先进的力度。

### (三)进一步深化企业管理体制改革

最困难的时候是最好的改革时机。要抓住危机中孕育的改革机遇,切实把握好改革的时机,明确改革的目标,坚定不移地推进管理改革创新。

要深化后勤改革。在进一步完善水电气暖收费制度改革的同时,推进物业管理等社区服务市场化收费改革,推进后勤服务单位的改革改制,最后达到社会化服务的目标。

要积极推进职工医院改革改制。要按照国家社会保险政策和企业所在地政府医疗保险管理的要求,从企业和职工的长远利益出发,建立和完善医疗保险制度,保障职工的基本医疗水平。要把握国家推进医药卫生体制改革的有利时机,按照公司职工医院改革改制指导性意见的精神和要求,通过强化职工医院内部管理、制度创新、合资合作、服务定位调整、移交地方政府管理等有效措施和方式,提高职工医院的独立运营能力,逐步减少补贴,实现自负盈亏。

要加大管理层级整合力度。当前,公司整合所属企业管理层级工作取得了一定的效果,但总体进展较为缓慢,部分企业管理层级较多、管理链条较长、管理幅度过宽等现象依然存在,严重制约企业竞争力的有效提高。要进一步加大清理整合力度,使公司的法人管理层级原则上控制在三层以内,第五层及以下层级全资、控股法人单位必须清理,第四层级全资、控股法人单位原则上要予以清理,第三层级中连续亏损、资产和人员规模较小的全资、控股法人单位也应予以清理,非法人管理层次要根据实际情况尽量减少,联营、参股企业也要加快清理。

### (四)优化组织机构设置,深化劳动用工、收入分配制度改革,实现人力资源的优化配置

总体方向是以国内外先进企业为标杆,以权责清晰、精干高效的组织机构为基础,以市场化人力资源配置为导向,积极争取相关政策支持,实现员工队伍的结构优化,打造公司人力资源成本领先优势。

优化机构设置方面。要认真总结上半年部分企业的改革经验,积极推行“大部室”、“大工区”、“大班组”管理体制,做到管理职责不重叠、不漏项;对实行“大部室”后必须保留的职能,可以实行多块牌子、一套人马办公;岗位设置要做到有人事做、事有人管。总部各部门要自觉适应改革要求,进一步加强作风建设,贴近企业,贴近一线,加强调查研究,做好优化组织机构设置和员工配置改革的工作指导,针对不同规模、不同类型的企业,提出机构设置、管理人员比例和总控定员的目标要求;按照统一的目标、原则和步骤,压缩管理层级、整合业务流程、精简管理人员。9月份公司要召开专题现场会,请做得好的单位在会上交流经验,做得差的单位也要在会上剖析原因,落实改进措施。

劳动用工方面。要突出市场导向机制,注重效率和效益的不断提升。一是严格按

照公司《关于进一步加强劳动工资管理有效控制人工成本的工作意见》的要求,认真做好下半年人工成本降低的计划分解与跟进,既着眼当前,也要统筹考虑长远。二是深化劳动用工、收入分配制度改革,在岗位设置与劳动用工、劳动合同、薪酬水平等方面体现劳动力供求关系与劳动力市场价位因素,确保人工成本具有竞争优势。三是结合自然减员、退出工作岗位休养以及国家的相关政策,有计划、有步骤地做好好、中、近期的员工队伍结构调整工作。要通过在岗、转岗培训和竞争上岗等措施,把符合条件的员工补充调整到主体生产单位或岗位上,对辅助性、一般岗位的用工,积极鼓励通过工作任务外包、劳务派遣等市场化程度较高的用工方式,按照市场要求和企业实际,实现市场化的灵活配置。

收入分配制度改革方面。社会主义的分配原则是按劳分配为主,要贯彻公开透明和职工民主参与的原则,实现多劳多得、少劳少得、不劳不得。要加大工资收入与经济效益、劳动效率挂钩的比例,使工资总额随企业的效益能增能减,使员工收入随自身贡献和劳动效率的高低能多能少。要进一步完善工资总额预算管理,落实企业的分配自主权,完善现有的岗位绩效工资制度,进一步强化绩效考核与绩效考核结果的运用,确保绩效考核的目标制定与考核结果的一致。最终要体现为企业效益的最大化和职工队伍的稳定。

### (五)全面落实风险控制措施

要以国务院国资委颁发的《中央企业全面风险管理指引》为指导,围绕公司发展战略,通过积极的风险管理,在可接受的风险范围内,为公司获取最大价值,满足公司管理层与相关监管机构的合规要求。一是通过风险管理能力的提高,实现风险与收益相平衡,保持盈利水平的稳定,促进业务稳健拓展和可持续发展;二是落实风险管理组织体系权责规定,将全面风险管理同各经营管理活动和业务流程融为一体;三是设计全面风险管理信息系统框架,初步规划系统模块功能与逻辑架构,提出信息系统建设规划;四是广泛开展风险管理培训,提高风险意识;五是加工企业做好套期保值业务,防范价格波动风险。

银监会已经要求商业银行“要高度关注银行放贷冲动下的风险隐患积聚,防止不审慎行为,坚守风险管理底线”。总部和各企业都要对可能出现的信贷政策调整保持足够的关注,细化资金预算安排,科学预测资金收支与余缺,统筹规划生产经营与投融资活动的资金供求,坚持量入为出,稳健理财,谋求长期的资金动态平衡。

### (六)充分发挥领导干部的表率作用

榜样的力量是无穷的。面对困难,面对可能长达两三年的苦日子、紧日子,我们靠什么凝聚人心?靠什么维护企业的稳定?靠什么焕发出职工的创造力?最关键的是领导干部的表率作用。我们的信心、我们的状态、我们顽强拼搏的精神、我们无私奉献的作风、我们工作方法的科学性,所有这一切,可以浓缩为六个字:良心、党性、责任。

为确保今年各项目标任务的完成,总部将进一步加大对企业领导班子的考核力度,依据每月经济活动分析结果对各企业完成目标任务的情况进行排名。对连续两个月完不成任务的班子给予黄牌警告,对连续三个月完不成任务的班子进行诫勉谈话。

各级纪检监察部门要围绕公司打赢控亏增盈攻坚战的各项工作部署,狠抓党风廉政建设责任制的落实,稳步推进惩治和预防腐败体系建设。各部门、各企业要进一步加强反腐倡廉教育,加强制度体系建设,加强对权力运行的监督,加强查办案件和效能监察工作,增强警示力和震慑力。当前还要重点抓好中央颁布的“三法规一意见”的学习宣传贯彻工作,结合实际制定完善反腐倡廉监督制度,促进和保障公司健康、和谐发展。

**坚定信心 攻坚克难 坚决打赢控亏增盈攻坚战**

**贯彻落实年中会议精神 坚决完成控亏增盈目标**