

劲旅

内部资料 免费交流

总第 1484 期

2013年4月16日

星期二

农历癸巳年三月初七

山西省连续性内部资料
准印证第 B172 号

总编辑 王泽生

本期 4 版

中共山西铝厂委员会宣传部 主办

中国铝业召开一季度生产运营分析视频会

本报讯 4月11日,中国铝业召开2013年一季度生产运营分析视频会,对公司2013年一季度生产运营情况进行分析,安排部署下一步工作。中铝公司党组成员、中国铝业执行董事、总裁罗建川,中铝公司党组成员、中国铝业执行董事、高级副总裁刘祥民出席会议。

山西铝厂厂长、山西分公司总经理冷正旭,山西铝厂党委书记郭顺喜,山西分公司副总经理张占明、王天庆,山西分公司财务总监张士国,企业助理级领导以及各单位党政负责人、部室负责人及财务系统有关人员在山西企业分会场参加了会议。

中国铝业财务部通报了公司一季度生产运营情况,分析了各板块一季度预算目标完成情况和原因。其中,

山西分公司一季度系统运行稳定,成本消耗控制较好,实现了盈亏平衡;是铝板块九家企业中,完成一季度预算进度的两家企业之一。

刘祥民摘要传达了熊维平总经理在中铝股份有限公司班子会议及中铝公司总部管控优化干部大会的重要讲话精神。并进一步对氧化铝铝板块三月份财务报表做了通报分析,指出了下一步各企业需要进一步做好的四项重点工作,即加强资源质量、数量、价格的管理,提升能源利用效率,控制成本费用,积极争取政策。

罗建川指出,一季度,公司铝板块生产运营在铝价持续低迷的严峻形势下,主导产品完全成本大幅下降,接近了年初预算水平。其中,山西分公司、山东分公司完成了一季度预算利润目标。但由于严峻的市场形势,铝板块一季度生产运营情况整体不容乐观。

就做好下一阶段的工作,罗建川强调,要切实按照中铝公司党组的要求,抓紧落实管控优化干部大会以后的各项工作。股份公司在完成领导班子调整后,要迅速完成新旧业务的衔接,实现平稳过渡;要系统梳理、优化完善板块制度体系;要简政放权,真正发挥企业的市场主体地位;要坚持以往的集中管理的好做法,做好专业管理;要把提高总部的管控效率作为一项重点工作,创新管理理念、改进工作作风,提高工作执行力和工作效率。公司各级领导干部要统一思想、坚定信心,心无旁骛、真抓实干;明确目标任务,细化分工落实;敢于担负起责任和使命,大胆管理;积极探索,推进深化市场化改革;坚决完成公司年度扭亏为盈的工作目标。(张学涛)



图为会议现场。

我们又迎来了一个生机勃勃的春天。

在这春意盎然的季节里,我们收获了宝贵的首季开门红,令人振奋,可喜可贺!这来之不易的收获得益于中铝公司党组的正确领导;得益于企业实施成本领先战略,走内涵式发展之路;得益于全方位深度结构调整,优化人力资源配置;得益于深化运营转型促进专业管理水平提升;得益于创新管理体制推进科技进步;更得益于广大干部员工的忘我劳动和辛苦付出!

实干才能兴企、实干才能托起梦想。2010年下半年以来,中铝山西企业新一届领导班子积极应对后危机时代市场竞争对企业形成的严峻挑战,深刻分析企业内外部优劣势,根据中铝公司建设最具成长性的世界一流矿业公司的战略目标,围绕解决企业盈利基础和盈利能力薄弱,解决影响企业全面、均衡、持续发展和持续盈利的结构性矛盾,以提升完全成本竞争力为核心,制定了“十二五”发展规划,明确了“一二二”三步走目标和“两增强、两提高、三个领先”的实施路径。两年多来,各系统围绕“十二五”规划目标,解放思想、超常工作,开展了一系列卓有成效的运营管理工作,有效控制了完全成本的上升,进一步提升了企业的盈利能力、市场竞争力和防范市场风险能力。山西分公司完全成本竞争力连续两年处于中铝公司氧化铝企业第二梯队排头兵的位置,迈出了“三步走”战略目标坚实的第一步。在向第二步发展目标发起奋力冲刺的时刻,我们连续三个月实现盈利,再次迈出关键性的一大步!

成绩来之不易,需要倍加珍惜。面对行业竞争更加复杂、更加激烈、更加残酷的现状,我们需要更加努力,紧咬目标不放松,进一步解放思想,转变观念,致力于在市场化改革、开放型经营上求突破,在产业优化升级上求突破,在创新驱动发展上求突破,在提高运营质量、提升管理现代化水平上求突破,全面提升经济发展的质量和效益。

目标,是前进的方向,是激发斗志的动力,更是检验我们战胜市场困难、谋求发展所取得成果的评判标准。我们企业全年总体目标是实现扭亏为盈,企业层面有大目标,各单位也应该结合实际,制定本单位的“小目标”,紧咬目标不放松,使“小目标”与“大目标”环环相扣、紧密相连,以“小目标”保“大目标”的实现,力争超额完成降本增效的总任务。

一年之计在于春。春天,正是播种的季节,也意味着一段新征程的开启,让人充满憧憬和希望。当前,企业已经按照既定部署完成阶段性目标,但是,要实现全年扭亏为盈的总体目标仍然任重道远。我们必须坚定信心不松劲、紧咬目标不放松,凝聚力量、砥砺奋进、攻坚克难、一鼓作气,以更加开阔的思路、更加辛勤的工作、更加拼搏的干劲、更加高昂的斗志,去夺取最后的胜利!

春天,让我们再起航!

春天再起航

本报评论员

本报推出长篇通讯《逆市突围——中铝山西企业改革发展侧记》(详见一三四版)

逆市突围

——中铝山西企业改革发展侧记

本报记者 王泽生 李清波



2013年一季度,面对依然严峻的市场形势,中铝山西企业以降本增效为主线,扎实推进运营转型,促进经营指标不断优化,氧化铝完全成本进一步降低。山西铝厂持续保持盈利,山西分公司连续三个月盈利,扭转了长达14个月的连续亏损局面,收获来之不易的首季开门红。

中铝公司党组书记、总经理熊维平发来短信表示慰问和祝贺:“同志们辛苦了,相信在最关键的一年,中铝山西企业一定能够为党组分好忧、担重任,完成好使命!”中铝公司党组成员、中国铝业执行董事、总裁罗建川也给予充分肯定:“成效不错,继续努力!”

扭转亏损局面缘于中铝山西企业多年来,尤其是近年来在生产经营和改革发展中作出的不懈努力。三年,在历史的长河中只是短短一瞬,然而,就是从2010年到2013年这短短的三年时间里,中铝山西企业自上而下、由内而外发生了全面、深刻的重大变化。企业从荆棘密布、金融危机的泥潭中闯了出来,在硝烟弥漫的市场环境中挺立了起来,用改革发展的生动实践做出了掷地有声的回答,用嘹亮高亢的歌喉唱出了一曲“中铝好声音”。

一体化管理拓出新路

2010年6月,山西铝厂、山西分公司新一届领导班子贯彻落实中铝公司党组的决策部署,实行合署办公、一体化管理,企业

发展步入了新的阶段。

按照“博采众长,融合提炼,自成一派”的十二字方针,山西铝厂、山西分公司积极探索“合署办公、一体化管理”新机制,一盘棋运作,实现优势互补。调整和明确了企业助理以上领导的工作任务和重点联系单位,交叉分工形成合力,重点工作有序推进,班子成员的特长优势和领导班子的整体优势得到充分发挥,有效推进了厂和分公司队伍融合、资源整合和工作联合。

按照熊维平总经理提出的“真正办企业、办真正企业”的理念要求和中铝公司党组成员、副总经理张程忠来企业调研时提出“建立中长期规划目标”的殷切希望,中铝山西企业结合自身实际,2010年下半年,召开以再造竞争新优势为根本目标的发展战略研讨会,解放思想、开阔思路、集思广益,一个关于企业前途命运的“十二五”战略规划应运而生。

山西分公司贯彻中铝公司优化发展铝、跨越式发展煤炭的战略要求,以提升完全成本竞争力为主攻方向,提出了三步走发展战略:2011年下半年完全成本竞争力成为中铝公司氧化铝企业第二梯队排头兵;2013年完全成本竞争力达到北方民营氧化铝企业平均水平;2015年完全成本竞争力达到国内氧化铝企业前30%领先水平。围绕提升完全成本竞争力,作出以“两增强、两提高、三领先”为主要内容的“223”工程重大部署:即进一步增强铝土矿资源对完全成本竞争力的贡献率,进一步增强煤炭资源对完全成本竞争力的贡献率;进一步提高人均实物劳动生产

率,进一步提高总资产回报率;实现管理创新领先、科技创新领先、综合竞争力领先。

山西铝厂贯彻中铝公司选择性发展新兴产业的战略要求,结合企业实际和自身优势,明确“解放思想、深化改革,分类管理、创新模式,面向市场、多元经营,优势互补、和谐双赢”的发展思路,坚持“做大做强一批,放开搞活一批,改革退出一批”的基本原则,加快产业转型升级,提升竞争能力。在获取煤炭资源基础上,积极参与发展煤炭深加工产业,实现煤炭产业高效绿色安全发展;大力发展与铝工业关联的高科技和高附加值产品,以及余热发电、余热采暖、环保建材等节能减排、资源综合利用产业。“十二五”期间,把山西铝厂建设成为年产值达50亿元以上,创新能力强、市场占有率高、盈利丰厚、和谐发展的绿色环保型现代化企业。

企业领导班子全面分析行业走势、科学把握发展定位,为山西企业描绘出一幅清晰壮丽的发展蓝图。广大干

部员工在经历金融危机严寒的洗礼之后,看到了拨云见日的曙光,坚定了度过严寒就是春天的信心!

人均实物劳动生产率、单位产品人工成本过高,制约着企业完全成本竞争力和可持续发展能力的提升。如何发挥一体化管理优势,最大限度地盘活人力资源,成为迫切需要解决的问题。

“员工队伍是企业的宝贵财富和资源,要发挥潜能,让他们在各级组织的带领下,走出去闯市场,为企业创造财富。”2010年8月,山西铝厂厂长、山西分公司总经理冷正旭在盘活人力资源动员大会上说。(下转第二版)



大型主体设备堆取料机正在对矿石进行均化。

(上接第一版)

改革激活一池春水，一体化管理拓出新路。按照员工自愿报名和组织调整相结合的原则，山西分公司部分员工通过竞聘上岗、协商调人和劳务输出等方式转移分流到山西铝厂，拉开了盘活闲置资产和发挥人力资源潜能的改革序幕。52岁的王建福师傅参加了岗位竞聘的报名：“既然将分公司富余人员向山西铝厂转移是企业生存发展的需要，作为企业员工就要责无旁贷地支持企业的工作。”

2010年，山西分公司向山西铝厂顺利分流转移员工854名。山西铝厂清退临时工，山西分公司分流转移人员补充山西铝厂清退临时用工缺口。广大干部员工的理解支持让人力资源真正的“活”了起来。

冲破传统思想的束缚，实现人力资源效益最大化。2010年，山西分公司与广西建工集团就“越煤集团林同铝土矿铝联合企业煤气站培训试车项目”达成技术服务协议，由山西分公司负责该项目的员工培训和投料试车任务。2011年，山西分公司发挥技术、管理和人才优势，先后以劳务、技术、工作任务承包等方式，派遣技术人员，承担了青海黄河再生铝业有限公司和华圣铝业公司的设备检修任务；向山西翔宇化工有限公司、天津市鑫升集团公司等民营企业外派30名管理技术人员，不仅盘活了山西分公司的人力资源，而且跨区域的人员流动，为广大干部员工提供了施展才华的广阔空间，既实现了到新岗位锻炼的愿望，又赢得企业的认可和社会的尊重。

2011年，企业在组织分析工作日志、发放管理诊断问卷等大量调研活动的基础上，开展了业务重组和流程再造工作。通过调整优化，原第一、第二氧化铝厂老系统板块合并成立了第一氧化铝厂，作为山西分公司联合生产主战场，在人员减少的情况下，产量稳步提升，消耗逐月降低。

2012年底，处级机构精简了8个，处级职数精简了15个，干部的责任意识和危机意识进一步增强，一大批懂管理、会经营的干部找到了发挥才干的平台，尤其是矿山、氧化铝、煤炭等生产单位的管理干部力量得到了加强，知识、专业、年龄结构更趋合理。

2013年，中铝山西企业坚决贯彻落实熊维平总经理提出的市场化、开放型发展思路，积极探索市场化改革、开放型经营的新途径，鼓励各单位按照依法合规的底线，积极换脑子、壮胆子、探路子，敢闯敢试、开拓前行。在水泥厂推行抵押承包经营机制，从厂长、书记到一般员工，都拿出数量不等的资金抵押承包，个人利益与企业利益紧密相连，有效激发了干部员工降本增效的积极性。2013年1月8日，山西企业启动检修体制及运行机制改革，将检修分厂与晋铝建安公司合并组建晋铝建安公司。新成立的晋铝建安公司形成“岗位靠竞争”、“收入凭贡献”等市场经营体制，彻底使自己处于乙方位置，“快速反应、随叫随到、叫谁谁到、人到责任到”的作风要求得到了更加彻底的贯彻落实。

晋铝建安公司焊接培训中心过去由于机制不活，受思想观念和体制的束缚，只负责在企业内部培养焊接人才，不少外来人员前来咨询学习焊接技术，但始终不得门路。改制后，焊接研究培训中心率先走上市场化、开放型道路，通过自主招生收费、自主核算成本，在周边媒体投放广告，吸引了众



第三氧化铝厂焙烧炉现场。

多周边乡镇农民工和社会学员前来报名学习。

合署办公、一体化管理的运行机制为企业改革注入了蓬勃发展的动力。2012年与2010年相比，中铝山西分公司人均实物劳动生产率提高了40.3%，劳动生产竞争力得到大幅提升。

将解放思想进行到底

思想的大门不打开，发展的大门永远也打不开。中铝山西企业生产经营和改革发展的全过程其实也是一个解放思想贯穿始终的过程。

“人人都能创造价值”的执业理念、“所有资产和资源都要为创造价值做贡献”的经营理念、“完全成本所有构成要素都是变量”的改革理念、“每个运营单位都要立足市场主体生存谋发展”的经营理念、“讲效益、讲效率、讲管理、讲成本”的管理理念……一系列新理念的提出，让广大干部员工由内而外地刷新着自己的头脑，迎来了思想的大解放。

解放思想，问题在基层，关键在领导层。中层干部作为企业的中坚力量，既要有勇于解放思想意识，又要有深厚的知识积累。自2010年末开始，中铝山西企业为全体中层干部订购15门MBA课程，采取自学和考试督导相结合的方式对企业管理者进行业务知识深造，每月自学完成一门，周日考试一门，着力优化企业中层管理者知识结构，拓展知识领域。2012年培训结束后，按照培训计划，企业采取外聘专家授课

的形式，对中层干部新吸收的知识进行深入讲解，发挥启发指导作用，有效提高了企业中层干部想干事、会干事、干成事的能力和水平。

2010年，金融危机阴霾还未散去。第二氧化铝厂直径1.8米的循环上水管道法兰泄露，危及生产，这类急难任务放在过去往往是花钱外委。而金融危机袭来，企业面临红线目标的生死压力，每一分钱都需要用在刀刃上。水电分厂综合车间班长王建军主动请缨，带着班组几名员工反复尝试，打破这项工作只能依靠外委的“神话”。几年来，带压堵漏设备在王建军班组的手中重复利用了3次，节约外委费用70余万元。

“我们就是让这种解放思想的理念在员工心中扎下根，只要员工辛苦付出，分厂绝不吝惜回报。”水电分厂制定考核办法，拿出节省下外委费用的10%作为奖励，从各岗位抽调出3个专业清理队，全面接手外委清理检修项目。

2010年下半年，山西分公司创造性地提出了动力煤“分堆单烧”管理新思路，打破了动力煤传统采购模式，不仅起到了节能降耗效果，更是带来了一种管理思维的新突破。

动力煤“分堆单烧”是在事先确定产汽的前提下，根据产汽结果进行结算的一种煤炭采购运

行新机制，通过“分堆单烧”，从根本上消除煤炭供应各环节人为因素影响，堵塞管理漏洞，降低锅炉产汽煤耗。

动力煤“分堆单烧”自2010年9月份开始实施以来，到2012年12月份已单烧22个批次共计51万吨，取得明显经济效益和管理效益。

营销中心作为采购单位，建立完善了“以市场走势分析研判、库存控制分析、生产需求分析、预算对比分析为基础，最终形成采购方案”四位一体的科学采购模式，通过完善信息搜集分析手段，开展校企合作，提升了分析预测水平，为管理决策提供依据。2012年山西分公司营销系统共节约采购成本7200余万元，其中大宗原燃料采购与市场标杆价格相比节约成本5594万元，超额完成了总部下达的降本增效目标任务。

思想有多远，就能走多远。如何生产出符合客户要求的拟薄水铝石？山西铝厂科技

化工公司经历了一次解放思想的破冰之旅。在走访参观兄弟单位时，繁忙的生产线给技术科长贾传宝巨大的刺激，“虽然没有烧结法精液作为原料，但氧化铝厂还有着充足的拜耳法精液、拜耳法一次洗液和烧结法一次洗液，以此为原料，一定能够走通生产之路。”贾传宝带领几名年轻的技术骨干在无数个日日夜夜里，坚守在分析台边，不停的试验配方、更换配方，终于打开通向成功的大门。

2010到2013年，是山西铝厂参股公司——北京吉亚公司对外发展最快的一个时期，相继与山西阳煤集团合作建设年产25吨的金属镓生产线，与美国AXT公司合作扩建了第二条生产线。在行业低迷的市场环境中，吉亚公司产能形成了规模优势，为山西铝厂提供了新的利润增长点。2012年，在同行业产品大量积压的情况下，吉亚公司实现产销100%的目标，产品跨洋出海，成为韩国三星集团等世界上最大的镓用户供应商。三年来，吉亚公司净利润9025万，山西铝厂分红达3066.2万元。

效益是等不来的，只有适应形势，才能挣来效益。随着厂区天然气的陆续投入使用，铝城生活区的煤气调压站完成了历史使命，在拆除所属设施后，生活服务中心利用其地理位置的优势，面向社会进行房屋及场地竞标，临街的11处调压站以超出标底50%的竞价实现了国有资产的盘活利用。2012年底，生活服务中心成立晋铝物业管理有限公司，经营物业管理，兼营家政服务、水电暖维修、室内装潢等业务，迈出从单纯提供服务转变为主动闯市场经营改革步伐。

各级党组织紧紧围绕中铝公司的重大决策部署和企业控亏增盈、运营转型、管理改革、结构调整等重点工作，通过开展解放思想大讨论、举办专题党课、加强形势任务宣传等方式，也促进了员工思想观念的转变。

思想解放的程度越大，企业实现科学



新建50万吨氧化铝挖潜改造项目沉降槽全景。

发展的空间就越大。中铝山西企业的改革发展实践深深印证了这句话。

结构调整支撑发展大厦

2011年6月3日，中铝公司再造竞争新优势、实施增量带动存量结构调整的重点工程、中国铝业山西分公司50万吨氧化铝挖潜改造项目的企业广大干部员工的热切期盼中开工建设。该项目以产业升级为主线，走出了一条氧化铝老企业整合、提升、深化、创新的转型发展之路。

“高标准优化方案、低成本同行领先、高质量优质工程、高效率快速建成”、“质量第一、安全第一”项目建设目标首先高扬起醒目的旗帜。

各专业组兵分几路紧锣密鼓同时展开工作。一方面，设计组分9个专业查阅了前期80万吨氧化铝厂建设过程中的1097份变更，讨论、提出了优化施工图设计；设计管理组、施工及质量管理组对与项目建设有关的84份签证进行了分析，以减少工程中的变更和签证；对80万吨氧化铝项目在后期生产过程中，根据运行情况所做的优化改造予以提前借鉴。另一方面，由生产、设备、设计等专业管理部门深入竞争力较强的民营氧化铝企业考察学习，分析提升，确保设计和设备选型先赢在起跑线上。

在指挥部的统一协调下，参建者密切配合，凝聚成齐心协力、干事创业的强大合力，克服雨季影响等种种不利因素，倒排工期，发扬“5+2”、“白加黑”的精神，创造了一项项新纪录：压煮溶出核心设备套管换热器制作安装采取“倒装法”新工艺，历时4个月完成，创国内有色冶金行业管道化溶出系统施工进度新纪录；晋铝建安公司12天完成了3台隔膜泵安装，一举打破单台隔膜泵安装工期历史记录……

2012年5月8日晚22:00，管道化溶出进料量、机组温度均符合系统技术参数。

5月9日12:00，12台分槽开始进料，氧化铝挖潜改造项目流程全线贯通。

整个试车过程仅仅用了3天，与常规的20到30天试车时间相比，这听起来更像一个奇迹。

由于新建项目不再新增汽机锅炉、输送系统和焙烧系统，系统中原有的闲置设备也重新有了用武之地，新项目每吨氧化铝投资与80万吨氧化铝系统相比大幅降低，成本优势显而易见。

从奠基到投产成功，仅用时11个月。它的建成投产，为山西分公司的发展增添了后劲。中铝公司党组书记、总经理熊维平给予高度评价，“50万吨氧化铝挖潜改造项目干得快、干得好！”

山西铝厂、山西分公司坚持多渠道、全方位创收增效，在抓好主导产品生产的同时，使资产、资源的价值得到最大限度发挥。创收增效工作多面开花，重点突破，有力地促进了企业经营绩效的提升。仅2013年一季度，山西分公司就累计实现创收3783万元。

矿山不再只是单纯的提供矿石，变“矿山经营”为“经营矿山”。矿业系统以经营矿山伴生资源和低品位矿石作为创收手段，开展矿石经营，盘活闲置资产，强化对外创收能力。经营矿山的理念，提高了矿山对氧化铝完全成本的贡献率。

(下转第三版)

(上接第三版)

山西铝厂阳城铝矿按照“开采方式科学化、资源利用高效化、企业管理规范化、生产工艺环保化”的原则,在保护环境的前提下有序开采,落实土地复垦和植被种植等义务,受到地方政府管理部门的一致好评,成为沁源县境内今年首家进入竣工验收程序并允许实施土地复垦的铝土矿山。2013年一季度,销售矿石17.09万吨,实现利润409.64万元,大幅度超额完成了季度创效指标。

石灰石矿坚持“一业为主、多元经营”的思路,承担外围施工项目,通过回收利用采场边角矿和伴生矿,利用矿产附属产品面向水泥厂销售,利用客车面向社会出租,利用闲置房屋及修复报废的设备开展租赁业务以及承担外围施工项目,利用排土场的复垦来种植农作物,发展绿色养殖业。2012年实现创收70万元。

运输部每节罐车定期进行“体检”,“每隔几天就会有到期维修的罐车,空去空回造成很大浪费”,运输部领导深有感触。在山西分公司大力支持下,运输部每次把到期该修的列车装满氧化铝成品,发往华圣铝业,空车回归时再停留在地方路局进行修理,既提高了罐车周转率,又节省了检修费用。

运输部还通过有偿租赁,为天津市腾森添加剂厂、联通、移动等企业提供闲置场地出租等业务,在电解站、大捷线等站点为客户提供卸车场地。不花费一分钱投资,利用闲置站台和厂房,运输部实现了存量资产的盘活,2012年全年创收218.72万元。

矿产资源的占有和获取对山西分公司的发展起着重要的保障作用,特别是在国内氧化铝市场竞争日益激烈的情况下,矿山工作更是显得举足轻重。山西企业紧紧围绕“建设最具成长性的世界一流矿业公司”战略转型目标,大胆探索践行市场化、开放型改革,树立“跨矿种统管、多模式经营”的大矿业理念,强化资源矿山在战略转型布局和持续优化发展中的“火线”地位。

山西分公司除投资参与全国矿产资源整装勘探,获取第一手矿产资源资料外,深入了解各县市区地质历史资料,积极获取山西省政府给山西分公司配置规划区外的铝土矿资源。2013年一季度,矿业公司资源获取取得新进展,6个资源整合区4个获得划界批复,2个在省国土厅会签。

为了抓住山西省煤炭资源整合收尾阶段稍纵即逝的机遇,山西分公司成立专门工作组,在获取第一手资料并与煤炭企业接洽后,迅速向中铝公司和山西省政府汇报取得支持,前后不到20天的时间,山



源源不断的铝土矿运抵山西分公司。

西华禹能源投资有限公司就孕育诞生。截止2012年年底,以山西华禹能源投资有限公司为平台,山西分公司获取资源量27552万吨,按权益法获取资源量13076万吨,产能420万吨/年。

曾经在银色世界起舞的铝业巨子,如今驰骋在这黑白之间,落子愈发显得从容自信。

运营转型风生水起

2011年2月份,山西铝厂、山西分公司领导班子坚决贯彻中铝公司党组实施全方位深度结构调整和战略转型的重大工作部署,主动申请成为公司首家实施运营转型的氧化铝企业,旗帜鲜明地提出:“运营转型要实现从粗放管理向精益管理的转变;要实现从经验管理向科学管理的转变;要实现从粗放发展方式、运营方式、经营方式,向更多地依靠科学技术和劳动者素质的提高、大量知识的广泛应用的转变。”

借助麦肯锡专家的试点辅导,山西分公司编制完成诊断报告和运营指南手册,发现了132个集中问题和16个关键改善点,建立的317个改进项目稳步推进,第一、二氧化铝厂和热电分厂当年即实现短期改善收益1109万元。

在试点的基础上,2011年9月,山西分公司全面启动运营转型优化推广工作,成立了29个项目组,对山西分公司所有单位、所有业务全面覆盖,在山西铝厂4个全资控股单位率先开展运营转型工作。到2012年6月底,山西分公司完成了各推广单位的运营转型实践手册,进入巩固完善阶段。

为了推动运营转型工作的深入开展,山西企业坚持以项目为载体,不断推动运营转型向深度和广度拓展,持续深化以中层干部为主体、党员带头、全员参与的“百项转型攻关、千万转型创效”活动,自上而下立项实施运营转型改善项目663项,其中中层干部牵头负责的一、二级关键改善项目191项,基于中层干部课题的目标分解,在车间、科室层面分解确立三、四级自主改善项目472项,互相关联、互相支撑的“金字塔”型项目支撑体系更加完善,业务覆盖率达到100%,有力地促进了降本增效目标的完成。

作为企业运营转型的有机组成部分,从2012年8月份起,山西企业各级党组织广泛开展了以“党组织抓项目持续改进,党员抓改善消除浪费”活动为载体的“运营转型创佳绩,党建管理上水平”专项工作,把运营转型的理念、工具和方法植入党建管理,形成二级党组织抓改善项目、基层党支部抓改善课题、党员带头抓消除浪费改善点的联动局面,运营转型工作也成为各级党组织及广大党员尽情展示“武艺”的广阔舞台。各级工会共青团组织围绕企业生产经营管理工作,主动作为,发挥作用,通过开展“消除浪费、降本增效”活动、征集“消除浪费金点子”,举办“我转型、我发现、我记录”青年短视频大赛等活动,调动了员工参与管理、建功立业的积极性。

截至2013年3月底,企业党员带头消除浪费改善点已结题497项,产生直接经济效益829万元,党员的骨干带头作用在降本增效工作中得到了实实在在的体现。

热电分厂运营转型办公室将一线管理者和员工请到作战室参观,让他们亲身感受精益管理差距和氛围,并将相关课件讲授和现场演示结合,发动集体的智慧和力量去探寻生产降本改善措施。

“运营转型工具中的看板管理、各种图表让人耳目一新,一看就很明朗,头脑风暴、查找末端原因更是让我们的传统观念有了翻天覆地的变化。”车间技术员道出

了参加培训后的感受。

飞灰含碳量是锅炉经济运行的重要指标。锅炉车间主任薛清民算过账,“以10吨煤为单位,飞灰含碳量每降低0.1个百分点,可节约燃煤5.4千克。按照目前热电分厂锅炉日用煤量,控制好0.1个百分点,日可节约燃煤相当可观。”

曲东康等技术人员运用鱼骨图等科学工具,对影响飞灰含碳量因素进行层层分解,将末端因素确定为提高煤粉细度和平衡锅炉负荷、燃烧调整、煤质这四个因素上,最终找到了煤粉细度和控制磨机电耗的最佳平衡点。2012年飞灰含碳量指标同比降低3个百分点。

2012年6月份,液碱价格暴涨,成为山西分公司降低氧化铝完全成本“不能承受之重”。每月多加纯碱1000吨,改变流程碱耗构成,即可降低成本100万元,第一氧化铝厂成立“提高纯碱加入比例”课题攻关组。

“我们使用问题树对提高加碱比例需要面对的11个末端因素进行分析,确定了降低碱赤泥耐碱、降低料浆水分、提高溶出磨下料量三大措施。”第一氧化铝厂主管工程师马文选担负着课题信息的收集分析任务;现场排查组成员任丰录每天早晚抽查一次;指标管理组成员李荣新找准机会安排设备检修;课题组成员集中资源、发挥优势,协调调用了5个车间数百名员工共同行动。

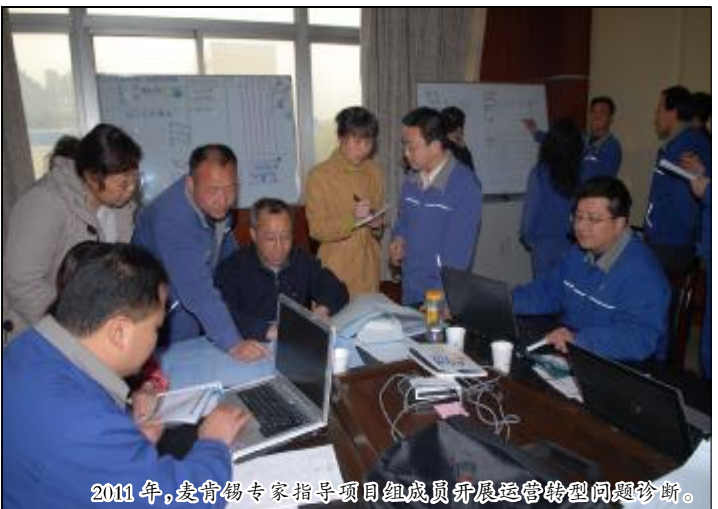
2012年全年,第一氧化铝厂以纯碱替代液碱为山西分公司节约成本2500万元。

财务部全面贯彻实施“始于财务信息分析,贯穿全业务活动,终于财务收益”的策略,坚持财务旬预测制度、月度厂长总经理联席会议制度和经济活动分析会制度,对影响控亏增盈、降本增效的重大问题及时研究决策,加强过程控制和风险防范,寻找增加收入和利润的有效途径,促进降本增效取得了显著成果。

对标管理常态化,狠抓生产经营信息和管理信息的收集和分析。山西分公司运行调度系统提前分析,加强预判,缜密组织,把精益理念融入调度指挥作业。负责收集分析市场变化的营销中心专业信息员每个月会向生产运行部提供下月大宗原燃物料价格预判走势,生产运行部拟定生产组织方案,合理优化拜烧比,安排相关降本增效措施,调节产量,在努力完成月度任务的基础上对经营计划进行细微调整。抓市场,抓信息,抓信息开发利用的理念在这里得到了很好的运用。

干了再算变为算了再干。焙烧炉、石灰窑的燃气成本是氧化铝完全成本的重要组成部分,而且供气结构十分复杂。如何消除波动,减少价格较高的天然气和发生炉煤气使用量?第一氧化铝厂对焙烧车间2号炉进行双燃烧系统改造,只需要启用旁通调节阀及更换燃气喷嘴就可以实现煤气和天然气互换,降低外部条件制约,改变了以往坏了修、修了开的粗放手段。

由点到面,由个别到一般,由辅导实施到自主实施,运营转型在中铝山西企业



2011年,麦肯锡专家指导项目组成员开展运营转型问题诊断。

实现了全覆盖,形成了全员、全方位、全过程推进运营转型的良好格局。

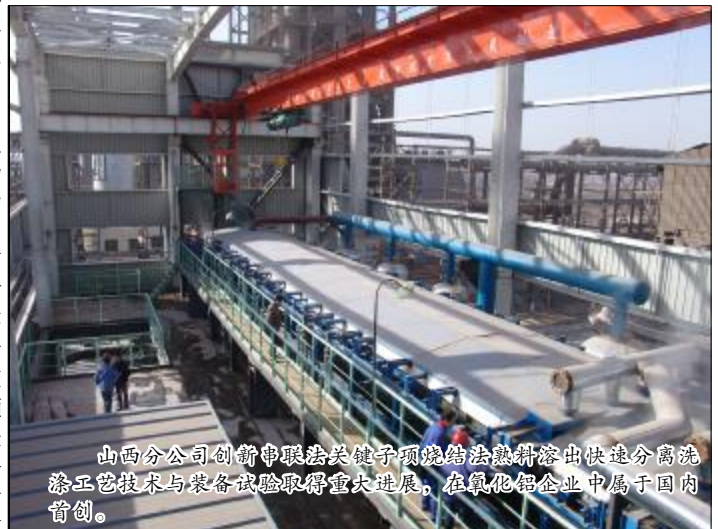
2013年一季度,山西分公司、山西铝厂运营转型收益分别达9030万元和292万元。运营转型使企业焕发出勃勃生机。

科技创新为科学发展添翼

党的十八大报告指出,要着力增强创新驱动发展新动力,加快构建现代产业发展新体系,不断增强长期发展后劲。

金融危机以来,高耗能的烧结法工艺使山西分公司成本居高不下。怎么办?山西分公司创新性提出走串联法技术路线,采用熟料低铝硅比烧成和粗液全合流生产氧化铝的新工艺。一个应对铝硅比大幅下降、研究新料浆配方的任务落在了技术中心工艺研究室的肩上。

从配置试验料浆开始,到烧制过程的温度监控,再到前一天熟料的破碎化验、汇总分析,技术中心十几名技术人员熬红了眼睛。随着灵感与智慧的激烈碰撞,从最初的9种设想方案增加到了50余种。



山西分公司创新串联法关键子项烧结法熟料溶出快速分离洗涤工艺技术与装备试验取得重大进展,在氧化铝企业中属于国内首创。

不到3个月,最优料浆配方就从50多项试验结果中脱颖而出,新工艺试验迅速转入工业试验。

春萌而动,秋至而获。新配方低铝硅比烧结法在大生产中得以不间断连续运行,在国内实现了首创。经过一年多的生产实践,低铝硅比熟料烧结已经成为山西分公司降本增效的重要“法宝”。

低铝硅比烧成工艺技术的应用,增加了烧结法系统对拜耳法赤泥的处理量,2012年5月,在完全消化140万吨氧化铝系统拜耳法赤泥的基础上,配吃新系统干赤泥,全年回收矿石8884吨,回收纯碱4074吨,创效576万元。2013年一季度较2012年配吃赤泥量又增长了49%,持续降低了矿耗和碱耗。

创新串联法生产工艺重要子项——粗液合流给拜耳法系统带来了蒸发气耗过高、赤泥洗涤系统管道结疤等一系列难题。面对“卡脖子”环节,山西分公司大力推动低铝熟料溶出工业实验。2012年7月14日,烧结法赤泥洗涤系统停止加碱,工业实验正式启动,百余名参战人员聚焦料浆置换全过程,跟踪测定大量数据,观察关键环节细致入微,各部门密切配合,衔接紧密,不分昼夜地守候在现场。

(下转第四版)

(上接第三版)

大液量依次置换7次,碳碱浓度逐渐降到最低,6台磨400立方粗液量顺利通过,惊心动魄的12小时浓度置换顺利完成,挑战传统工艺思维的技术革新使山西分公司成为国内首个大规模工业应用此项技术的企业。

2012年12月被中国有色金属工业协会评定为国际领先水平。烧结法熟料溶出快速分离洗涤工艺技术与装备试验是创新串联法专项产业化实施的关键环节。截止2012年底,山西分公司已完成13套滤布的试验,在高浓度快速分离洗涤条件下,滤布使用周期达到20天以上,为产业化设计提供了技术依据。“以前烧结法熟料溶出通过分离沉降槽,溢流粗液合流到拜耳法,底流要经过多次逆向洗涤排出赤泥,这项研究将在一台设备上实现上述目的,在氧化铝企业中属于国内首创。”技术中心经理郝向东自豪地说。

2013年1月,山西分公司科技项目“熟料窑系统节能优化技术”在第一氧化铝厂2号窑投用。经过一个多月的技术考核运行,各项技术指标全部达到或超过考核指标,顺利实现了熟料窑产能提高10%和煤耗降低10%的“双十”预期目标。

“此次技改大修后,一台煤磨机满足

系统成为第二氧化铝厂工艺的制约环节。2012年以来,第二氧化铝厂通过溶出磨系统整治,制定科学合理的补棒加球制度,对中间槽进行改造,并保证每天一台原料磨在生产线外进行消缺等措施,提高原料浆供应,保证溶出进料量,2013年一季度比2012年全年原料磨产能提高10%以上。

“从严格执行配钙指标,降低流程碱耗,到沉降、平盘、洗涤系统进行乏汽系统改造,回收利用蒸汽,第二氧化铝厂各项指标逐月优化,足见技术创新的力量。”第二氧化铝厂技术科科长李建稳介绍道。

在中铝山西企业首次科技大会上,企业花费百万巨金奖励“十一五”以来取得明显成效的30余项科技成果,聘请领域内的知名专家为企业顾问,成立企业科学技术委员会,强化了决策层对科技工作的引领和指导。

山西企业还出台科技人员职业发展通道管理办法,为科技人员铺就一条坦途大道,使广大科技人员感到受尊重、有地位、得实惠、有奔头,进一步激发了广大科技工作者的创新激情,强化了科技研发及成果转化力度。而这一切都在印证着一个道理:中铝山西企业在科技兴企的道路上大有可为!

导班子民主生活会,结合自身工作实际和思想实际,开诚布公,以诚相待,敞开心扉,深入沟通,增进相互理解,强化默契配合,增强班子的凝聚力和战斗力。各级班子成员自觉把创先争优作为共同的责任和追求,结合各自负责工作,深入生产经营一线,深入岗位员工,多批次、多方式、多层面开展调查研究,了解掌握第一手资料,研究采取针对性措施。

越是任务艰巨,越要坚定员工的信心。近年来,山西企业各级党组织紧紧围绕中心工作,增强策划意识,强化舆论引导,跟踪报道重点工作进展程度、取得成效和涌现出的先进典型,通过巡回宣讲、举办知识竞赛、开办培训班等形式,紧密结合企业实际,广泛宣传发动,不断坚定员工的信心。

2013年3月,企业抽调10名由中层干部、党员代表、劳模代表组成的形势任务宣讲团,分为5个宣讲组,分赴各单位进行形势任务宣讲。用一串串有力的数字摆事实、讲道理,从纵向与横向两方面进行比较,员工看到了企业发展的优势,坚定了战胜困难的信心。“这样的宣讲,听得明白,感觉过瘾,提士气,鼓干劲!”员工尹峰兴奋地说。而这样的形势任务宣讲已经在企业连续举办了多年,一直受到员工的欢迎。

和谐稳定的局面是企业走出困境,实现科学发展的基础。以建设和谐铝城为目标,坚持每月召开专题会议,对企业稳定工作分析研判,制定相应措施;坚持以人为本理念,建立信访维稳工作责任制,畅通诉求渠道,认真对待员工群众来信来访,着力解决涉及员工群众的热点难点问题。多年坚持开展“送温暖”、“金秋助学”等相关帮扶活动,维护企业和谐稳定发展大局。强化社会管理综合治理工作,相关部门整体联动,针对重点部位、易发案部位、治安防范薄弱点适时开展巡防布控,特别是在十八大召开期间,坚持旬分析、零报告制度,认真摸排,掌握主动,保证了企业整体平稳有序。

企业开展的“治庸转作风、问责提效能”专项工作,既对“乱作为”进行严厉追究,也对“不作为、慢作为”进行严格问责,定期对企业决策部署的落实情况进行督查,提升了执行力。各级工团组织通过开展“我为降本增效做贡献”劳动竞赛、“岗位培训、岗位练兵、岗位竞赛”等创先争优活动,广泛凝聚力量,使工作更加活跃、作用更加突出。

第一氧化铝厂焙烧车间党支部深入开展“党员查处事故隐患我先行”活动,2012年4月20日凌晨,党员张勇在1号焙烧炉巡检时闻到一股刺鼻的气味,凭借着多年的工作经验,他确认是煤气管道泄露,输送煤气的软管共有十三根,约40余米,他立刻返回操作室,带上防毒面具,手提煤气检测仪器,对可能漏气点逐个排除,终于发现V08软管处有煤气正在外泄,他用黄油和破布对泄漏软管进行包扎,由于措施得当避免了一起安全生产事故的发生。

在疏通下料口、现场清理、无泄漏验收等工作中,党员的身影无处不在。有着28年党龄的老党员张富锁带领两名员工把600多袋氧化铝落地料硬是一袋袋背下来返入流程,同事们说:“50多岁的人了,少干一点。”他却说:“别看我岁数大,



中铝山西企业形势任务宣讲会,提士气,鼓干劲。

干起活来绝不输给年轻人,因为我是一名老党员。”倔强的老张头用实际行动和朴实的语言感染着突击队员们奋勇争先。

哪里有困难,哪里就有党员的身影。2012年入秋后,连续多场的降雨使中铝山西企业氧化铝生产频频告急:大量雨水浸入料堆,造成料湿粘结,供料不畅。

危急关头,一面面党旗高扬在生产现场。连续一个多月,企业各级机关党员干部组成保供料保镪队,加入一线倒班行列。手握铁锹清现场,把攥钢钎捅料口,顶风冒雨保供矿,铲除顽疾畅流程,有效缓解了氧化铝生产保供料紧张的局面。

领导在一线指挥,干部在一线示范,党员在一线奉献,以实际行动诠释着创先争优。在企业近年来评选表彰的劳动模范等各类先进人物中,党员就占了70%以上。一线员工高兴地说:“看到党员,看到干部,就感到了温暖,就看到了希望,对战胜困难就充满了信心!”

从“党组织抓项目持续改进、党员抓改善消除浪费”到“三岗”活动,从“支部创先榜、党员争优台”到“党员责任区”,从“党员先锋岗”到“共产党员机台”,从“工人先锋号”到“青年文明号”,从“青年岗”到“青年突击队”,创建“三型”党组织活动在企业蓬勃开展,各个部门、各条战线,每名党员、每个岗位,铝城处处迸发出创先争优的激情和活力,成为企业实现降本增效的有力武器。

“要集聚正能量,展现新作为。当广大党员和干部员工身上的正能量不断被激发和积聚起来时,战胜各种困难挑战的勇气就会不断增强,推动各项改革发展的智慧就会不断汇聚,就一定圆满实现各项目标任务。”山西铝厂党委书记郭顺喜深有感触的说。

中央组织部副部长、中央创先争优活动领导小组成员兼办公室主任王秦丰在调研企业创先争优工作时,称赞企业创先争优活动开展得“很扎实,很细致,很到位”,对企业创先争优活动开展情况给予高度评价。

结束语

总有一段征程让我们刻骨铭心,总有一种力量让我们激昂奋进。在挑战中革弊求新、在困难中砥砺奋进、在奋进中践行科学发展,中铝山西企业始终坚定前行在实现梦想的大道上。

“山西企业之所以取得目前的成效,是建立在贯彻落实总部结构调整、管理改革、创先争优等工作部署上,建立在把运营转型始终作为降本增效、扭亏为盈的重要措施来抓,建立在对市场的分析研判上,建立在全体干部良好的精神状态上。当前,企业仍然面临着严峻的市场竞争和挑战,但山西分公司氧化铝完全成本还有进一步降低的空间,盈利状态还可以进一步扩大。”山西铝厂厂长、山西分公司总经理冷正旭面对未来充满了自信。

党的十八大精神如阳光雨露般滋润着中铝山西企业,沐浴着改革的春风,中铝山西企业将再次迈出坚实的步伐,向着中铝公司领军企业目标奋力挺进,唱出无愧于时代、无愧于中铝的好声音!



职工职业技能大赛为企业员工搭建成长平台。

了两台窑的供煤量,喷煤装置由一通道改为四通道,使煤和氧气混合更加均匀,更有利于煤粉充分燃烧,少开的一台设备节约电量也很可观。”第一氧化铝厂烧成车间主任吕茂生说。该项目投用并推广应用后,同比2012年平均每月吨熟料标煤耗降低了至少24.25kg,山西分公司熟料窑系统可实现单台窑月度节能近百万元。

在专业电厂的技术规范中,溶解氧指标要求不得高于7微克/升,而两年前,热电厂的溶解氧指标一直居高不下。如果说除盐水是锅炉的血液,那么溶解氧就是衡量血液是否健康的关键指标。指标控制不力的原因之一是各生产车间对自己的指标进行监督,对指标不合格的后果不以为然,既当了“运动员”,又当“裁判员”,热电厂成立技术监督中心,以监督锅炉煤、水、油、汽的指标为主,通过化验员与生产车间的通力配合,溶解氧指标发生根本转变,锅炉焊缝泄露率大幅降低,创历史最长连续运行纪录。

氧化铝挖潜改造项目建成投产后,新系统产能增至130万吨,仅增加的一台原料磨无法满足稳产高产需求,原料磨



第一氧化铝厂焙烧车间党员针对皮带秤裙边研究改造,消除撒料物料浪费。

创先争优激发无穷活力

创先争优活动开展伊始,中铝公司党组书记、总经理熊维平就明确提出:“要把创先争优活动作为统领公司及企业党的建设、科学发展、应对挑战、渡过难关的重要措施”。

中铝山西企业各级党组织和5537名共产党员始终牢记公司党组的要求,提出并践行“围绕中心定规划,融入中心抓落实;围绕中心选题目,融入中心做文章”的工作思路,把创先争优活动,特别是创建“三型”党组织活动作为提升党建工作水平、促进企业中心工作的有力抓手,主动放在企业生产经营和改革发展大局中去谋划,全方位、全过程地创先争优,并以严谨细致的过程保证活动的效果,为企业中心工作提供了强有力的支持。

坚持以党组织和党员创先争优带动员工创先争优。各级党组织每年根据企业面临形势的发展变化,紧紧围绕职代会确定的降本增效、扭亏为盈、运营转型、改革创新、结构调整等重点任务,确定阶段性的创争主题、目标和措施,明确创争重点和抓手,将广大党员更加紧密地吸引和凝聚到企业生产经营和改革发展中心工作上,带动全员齐争共创,增强了创争活动的针对性和实效性。

企业要走出困境,关键在人,在干部,在班子。山西铝厂党委坚持把“四好”班子创建活动作为加强班子建设的有效载体,把提高各级班子的开拓、创新与合作能力放在更加突出的位置。厂党委坚持两级党委中心组学习制度,采取学原文、请专家学者进行专题辅导、观看有关辅导报告录像或光盘、组织讨论和交流体会等方式,拓宽视野,增长见识。定期召开领