

关于创建世界一流企业的整体战略构想

□ 中国铝业广西分公司总经理 武建强

2010年10月,中铝公司总经理、党组书记熊维平在详细分析了广西分公司的具体情况后,对我们分公司提出了“创建世界一流企业”的总要求。这既是对广西分公司实力的认可,也是对分公司广大干部、员工的极大鞭策,更是中铝公司建设“最具成长性世界一流矿业公司”的客观需要。至今一年多来,中铝广西分公司广大干部员工先后进行了两次“创一流”大学习、大讨论活动,我个人也一直在思考广西分公司如何“创建世界一流企业”的问题。结合两次大学习、大讨论的具体成果和广西分公司的实际,我把自己的思考归纳为“六个要”的整体战略构想。

一、要明确实施一个总战略即“创建世界一流企业”总战略

我在分析了广西分公司面临的各种不利和有利因素后深刻认识到,中铝总部熊维平总经理对我们提出的“创建世界一流企业”的总要求是立足广西分公司实际的、可行的,是我们奋勇拼搏、努力进取的方向。

广西分公司要巩固中铝标杆企业的地位,要在较好的发展基础上、在复杂多变的市场环境中引领分公司各项具体工作不断登上新台阶,目前客观上就必须十分鲜明地提出实施“创建世界一流企业”战略。

大浪淘沙,方显英雄本色。广西分公司实施“创建世界一流企业”战略,是我们应对当前复杂局面,带领广大干部员工奋发图强战胜一切困难的动力源。广西分公司“创建世界一流企业”,绝不仅是个别指标的一流,而是“样样争第一,全面创一流”。实施“创建世界一流企业”战略,要不怕前途艰险、不怕多重矛盾,只要意志坚定地按照科学的工作思路,以愚公移山的精神干下去,就一定会取得成功。

为此,分公司2011年制订了《中国铝业广西分公司“创建世界一流企业”总体工作方案》并上报中铝总部。这是广西分公司实施“创建世界一流企业”总战略的行动纲领。广西分公司未来将依据内外环境的变化对该方案不断进行完善。

二、要深化对面临的挑战和机遇这两个关键问题的认识

(一)深化对我们面临的挑战的认识。广西分公司的发展不可能一帆风顺,“创建世界一流企业”关键困难在企业外部。如下三个挑战是广西分公司面临的主要外部挑战:

1、分公司当前面临严峻的外部市场竞争挑战。2008年金融危机以来,国内铝行业市场形势正发生重大转折,主要表现在:(1)电解铝主产区山东、河南等地电解铝产业的成本竞争力日益下降,而新疆、内蒙古、宁夏等煤炭资源丰富地区电解铝产业成本竞争力日益增强。(2)氧化铝产业出现新的发展局面,突出表现在内蒙古等地粉煤灰制造氧化铝技术取得突破和山东等沿海地区利用进口铝土矿生产氧化铝形成一定竞争优势。(3)中铝市场占有率不断下滑,从中铝成立时氧化铝市场占比100%、电解铝市场占比40%下降到目前氧化铝市场占有率30%左右,电解铝市场占有率20%左右。(4)信发等民企、中电投等国企异军突起,发展势头极为迅猛,他们不仅在与中铝争市场,而且在与中铝争人才、争资源。(5)电解铝全国总产能过剩局面不断发展。(6)内地产业、汽车业等关键用铝行业已度过高速发展期,必然使铝的需求增长日益受限。(7)从宏观经济角度看,中国短期内不会再出台大规模刺激政策,欧债问题久拖不决,各国经济发展速度放缓。

综合各种因素看,我们面临的局面是极为严峻的,铝价低位运行将是常态、高位运行将是偶然;而电解铝和氧化铝的生产成本将不断上升,利润空间将不断下降。

2、拥有采矿权的铝土矿资源不足将制约广西分公司氧化铝产业的可持续发展。广西分公司氧化铝年产量已达到250万吨,铝土矿资源将变得越来越紧张。铝矾土逐年下降,铝土矿盗采盗运现象仍比较严重,采矿用地成本越来越高。目前我们手中有采矿权的铝土矿资源只可保证氧化铝生产20年。如果我们不努力争取国家和自治区有关部门的支持获取新的铝土矿资源,如果我们不能在低品位铝土矿开发新工艺新技术上取得突破,广西分公司氧化铝产业可持续发展会面临极大挑战。

3、能源供给不足将制约广西分公司电解铝产业的健康发展。缺乏煤炭资源及自备电厂发电量的有限,已经成为广西分公司电解铝产业发展的主要瓶颈问题之一。在铝锭价格大幅下跌情况下,电价偏高、供电不稳成为广西分公司电解铝亏损的最主要原因,也是制约电解铝二期工程开工建设的最主要障碍。目前我们发

展电解铝带动百色革命老区地方铝加工业发展的关键在于低成本电源的获取。我们的出路就是两条:国家发改委能尽快批复广西分公司直购电试点政策;获取云贵煤炭资源、建设自备电厂。前一条,受限于国家政策,短期看实现突破的希望不大,而且也不是长久之计;后一条,只要我们积极努力,就有突破的可能。

(二)深化对我们面临的机遇的认识。1、广西分公司获得国家“两基地一试点”政策支持。2011年,国土资源部授予广西分公司“国家级绿色矿山”试点单位,国家发改委批准设立“广西百色生态型铝产业示范基地”。同时,国家、自治区等上级部门批准了广西分公司作为建设“百色生态型铝产业示范基地”的主体企业,国土资源部、财政部把分公司确定为全国首批40家“矿产资源综合利用示范基地”之一。国家“两基地一试点”政策支持,是广西分公司落实“十二五”规划新的发展机遇,有助于我们全力推进煤电铝联营、资源获取和赤泥综合利用工作,从而实现平果铝做大做强

的奋斗目标。2、广西尚有大量以低品位为主的铝土矿有待开发利用。在广西境内,广西分公司不掌握采矿权的中低品位铝土矿储量很大,目前的地质资料表明,在平果、隆安、崇左、贵港、横县、宾阳等地都有一些中低品位铝土矿,总量在6亿吨左右没有落实采矿权,远景资源量可能超过10亿吨;此外高品位铝土矿也有一些。我们要一手抓资源获取,一手抓技术创新,为延长平果铝土矿开采周期和异地建厂发展奋勇拼搏。

3、严峻的市场形势凸显了公司的综合实力,有利于赢得总部和国家的支持。广西分公司能够在2008年的全球金融风暴中挺立不倒,继续赢利,能够在当前的市场寒流中继续成为中铝的标杆,这不是偶然的,是有强大实力做支撑的,熊维平总经理正是基于这一认识,才对我们提出了“创建世界一流企业”的总要求。把我们这样有优势、可赢利的企业做大做强是中铝总部结构调整的迫切需要,是国资委国有资产保值增值的迫切需要,是广西实施千亿元铝产业工程的迫切需要,是百色革命老区脱贫致富的迫切需要。

三、要明确“创建世界一流企业”的“四最”标准

广西分公司“创建世界一流企业”要有具体的、可比的标准,也要有根本标准。“四最”标准就是根本标准,即中国铝业广西分公司要成为“最精益化管理的企业、最赚钱的铝业公司、最尽社会责任的企业、最让员工有幸福感的企业”。“四最”标准是不可分割的、统一的整体,共同构成广西分公司“创建世界一流企业”总体目标的丰富内涵。

成为“最精益化管理的企业”是成为“最赚钱的铝业公司”的重要基础和前提,这要求我们坚定不移地实施CBS,通过运营转型,持续改进,精益管理,追求卓越。成为“最赚钱的铝业公司”,是成为“最尽社会责任的企业、最让员工有幸福感的企业”的一个根本基础。这要求我们在中铝、在国内、在全世界要有最强的成本竞争能力、技术和管理创新能力。作为中铝的标杆企业,我们的经营目标绝不仅是利润最大化,而是社会综合效益最大化。成为“最尽社会责任的企业,最让员工有幸福感的企业”是一个“最赚钱的铝业公司”义不容辞的天职,是我们实现社会综合效益最大化的必然要求。全面实现“四最”标准,是我们“创建世界一流企业”的具体目标,也是一个极高的目标。我们任重道远,使命光荣,只要我们发扬“永创一流”的精神,不懈努力,我们的目标就一定会实现!

四、要制定和实施四项战略

全面实施“创建世界一流企业”战略要结合广西分公司的具体情况制定和实施四个战略:成本领先战略,可持续发展战略,人才强企战略,科技兴企战略。

(一)制定和实施成本领先战略。在铝行业,国内所有厂家都按统一的国标组织氧化铝和电解铝的生产,产品的市场销售价格虽有不同,但差别不大。企业单位产品平均总成本的高低决定企业单位产品的赢利能力,进而决定企业在行业内的生存地位。在产品同质化竞争情况下,低成本就等于高收益。广西分公司制定和实施成本领先战略主要应围绕以下思路推进:

1、进一步扩大产能规模、完善产业链条,获取规模成本优势。规模成本优势是在大规模生产条件下通过管理和技术创新实现的一种竞争优势。公司氧化铝产量要通过异地建厂达到400万吨,电解铝产量要分阶段达到100万吨,赤泥要实现零排放,要研究进入铝深加工行业的方式和方法。

2、确立全员、全过程成本控制理念,实施全过程成本控制。要树立投资、生产、经营全过程成本控制和全员、全岗位参与成本控制的意识,并制定相应的规划。不仅要不断优化建立生产环节各种消耗指标的控制制度,而且要不

断优化建立检修、维修成本的控制制度;不断优化建立项目投资、技术改造投资成本的控制制度;不断优化建立原料、配件采购和劳务承包的成本控制制度。

3、建立成本控制激励制度,对成本控制业绩突出和个人给予必要的奖励。我们要在实践的基础上,不断完善“创一流”绩效标准办法,将其作为年度绩效标准办法中的重要组成部分,以此激励广大员工不断挑战自我,持续改进,追求卓越。

(二)制定和实施可持续发展战略。2012年依据《中国铝业广西分公司“创建世界一流企业”总体工作方案》、广西分公司“十二五”发展规划的有关论述,结合新形势制定和实施广西分公司可持续发展战略,其基本思路如下:

1、氧化铝产业可持续发展战略。在新获取资源的前提下,优先在平果或桂中新建一条实验生产线探索突破低品位铝土矿经济开采利用的专利技术和管理经验,为全面开发广西境内丰富的低品位铝土矿开辟广阔前景。平果产业基地要推进贫富矿兼采兼用,探索结合利用广西其他地区铝土矿全面延长矿山服务周期进而实现“百年昌盛”的可行经济技术途径。我认为实现如上两个技术探索是广西分公司可持续发展的关键,是我们履行带动地区经济可持续发展社会责任的关键。在如上两个技术探索有重大突破的前提下,不断扩大产业规模,力争三至五年内实现氧化铝产能超过400万吨。

2、电解铝产业可持续发展战略。大力推进煤电铝联营,分三个阶段实现电解铝总产能100万吨的目标。第一阶段不放弃争取直购电试点政策,首先要谋求以煤电铝联营的方式实现四个战略目标:(1)救活电解一期,改变电解一期长期亏损局面。(2)找到煤电铝联营发展的路子,为争取总部对公司发展电解铝产业更大支持打下基础。(3)全面掌握500KA电解槽生产工艺和多数最新开发的节能技术并有所发展。(4)开辟平果铝人以全新产权组织模式和经营模式发展铝加工的道路。第一阶段在目前15万吨产能基础上,新建40万吨电解铝新产能和三台35万千瓦火电机组较为积极稳妥。第二阶段,在优化煤(水)电铝或新的电力体制改革政策支持下,建设40万吨电解铝项目。

3、“十二五”期间实现赤泥综合利用和赤泥零排放,将赤泥“吃干榨尽”。这一目标的实现,必须依靠科技创先,因为这是一个世界性技术难题。自2010年8月以来,我们组织有关科研院所,进行了大量的研究工作,取得了一定的进展,但还存在着技术上的障碍,务必加紧工作。实施这一项目,既是矿产资源综合利用示范基地建设的重要项目,也是公司增强竞争能力的优势项目;既有社会效益,又可成为公司新的利润增长点。必须确保在2014年底建成。

4、制订公司中长期发展规划,实施战略转型。尽管广西拥有丰富的铝土矿资源,但铝土矿是不可再生资源,总有枯竭的那一天。为实现企业“百年昌盛”,我们必须未雨绸缪,从长计议,早做谋划。为此,我们将在麦肯锡咨询公司的指导下,组织有关人员,研究制订公司的中长期发展规划。该规划将从企业优势、区位优势、产业发展方向等方面,进行全面分析论证,制订出我们战略转型的方向和目标,实现产业、产品多元化。

(三)制定和实施人才强企战略。人才强企战略是全面提升人均劳动生产率和做强做大企业的根本保障。广西分公司“创建世界一流企业”的成败根本上讲取决于是否能够培育和留住世界一流的人才队伍,这是一个很高的战略目标。因此,我们必须马上启动和实施人才强企战略。要加大人才培养方向的投入,重点做好如下几个方面的工作:

1、制定和实施高水平综合管理人才培养规划。遴选一批关键管理人员,进行有组织、有目的培训,推进不同岗位的交流换岗,组织对国内外企业的学习参观活动。全面提升关键管理人员的业务素质、思想素质。该专项培训规划重点支持100人左右。

2、围绕主业发展的四个方向(电解铝、氧化铝铝、赤泥综合利用、铝加工)的实际需要制定和实施高水平关键技术人才培养规划,与高等院校和科研院所合作,把理论与生产技术的实际紧密结合起来带动人才培养。该专项培训规划重点支持100人左右。

3、全面梳理生产经营、企业文化、投资项目管理各关键岗位的人才需求,有意识、有计划培训一大批一专多能的技能型人才。该专项培训规划重点支持2000人左右。

4、鼓励全体员工参与各种形式的在职培训和在职学历教育,并对关键人才提供必要的

资金支持和短期的在职脱产学习机会。

5、依据公司发展的实际需要,在新项目建设的阶段就调配好员工队伍,组织好超前培训。在增产不增人、少增人的前提下优化人力资源配置。

(四)制定和实施科技兴企战略。广西分公司“创建世界一流企业”必须在我们目前参与竞争的四个主要产业(氧化铝、电解铝、赤泥综合利用、铝加工)领域夺取技术领先优势。实现这样的战略目标迫切需要我们立即制定和实施科技兴企战略。基本思路如下:

1、扩大氧化铝产业技术领先优势。总结、提炼现有的先进生产技术和管理经验并不断改进、发扬光大。优先谋求与科研院所和高等院校合作突破低品位铝土矿经济开发的系列专利技术,从而在资源获取竞争中取得主动权。

2、夺取电解铝产业技术领先优势。我们的320KA电解槽相关技术,“三度寻优”节电技术都曾领先全国。现在电解铝产业出现了许多新的技术发展,我们要通过技术创新实践和电解二期的推进重新夺取技术领先优势。

3、夺取赤泥综合利用产业技术领先优势。赤泥选铁的成功只是一个好的开端,我们要谋求在提取镓、钛、铁等有价金属、碱回收、建材生产等方面取得全新突破。

4、夺取铝加工产业技术领先优势。我们在这方面很弱,要走的路很长,我们要通过虚心向中铝兄弟单位、向高等院校和科研院所学习等方式,一步一步地从外行变成内行,为发展铝加工产业逐步创造条件。要发展这一产业,技术领先、产品“高、精、尖”是前提。要组织、依靠外部研发力量,借智发展。

五、要以运营转型为抓手,弘扬和发展广西分公司由“五大优势”共同构成的整体优势

(一)广西分公司的核心竞争优势是我们多年来培育的、由“五大优势”共同构成的整体优势。

我们在广西境内不是资源优势最明显、人员负担最轻、设备最新最先进的企业,但我们

是广西同行中赢利能力最强,交税最多,社会贡献最大的企业。目前中铝铝板块许多企业在严峻的铝市寒冬中承受巨额亏损,我们却可以巍然屹立继续盈利。主要还是我们有资源、管理、技术、人才、文化这五大优势共同构成的整体优势。这是我们“创世界一流企业”的根本基础,是我们的“软实力”,也是我们的核心竞争力:

1、资源优势。平果县的铝土矿资源条件在国内从交通条件、矿石铝硅比、资源前景、矿石采选冶成本等方面看是最优的。

2、管理优势。建厂初期我们就提出了“新厂新办”的管理思想,最重要的是我们坚持推进“增产不增人”的策略,20年来我们氧化铝产能增加7倍,而正式员工总数却从建厂时的7300多人下降为目前的5200多人,且未来15年左右可能出现退休高峰,有利大幅提升劳动生产率。我们无论是二级分厂还是公司机关都有一套成熟的管理经验、操作规程在有效起作用,维持整个企业的高效运营。与世界同行相比,广西分公司总体执行力良好,这是我们管理优势的重要体现。

3、技术优势。没有平果铝160KA电解槽的自主设计和320KA电解槽的开发和运用,中国的电解铝不可能站在世界电解铝的顶尖行列;同样没有平果铝拜耳法砂状氧化铝技术的引进与消化,中国的氧化铝工业不会有今天的成长。在行业技术领域我们过去有很多“第一”,未来将获得更多的“第一”。

4、人才优势。我们的干部和员工队伍业务素质、思想素质与同行比相对较高,多年来积累了丰富的管理和技术经验。广西分公司的干部员工改革、创新、民主意识强,为我们打造世界一流的员工队伍奠定了良好的基础。就人才流失率而言,与同行相比也是较小的。

5、文化优势。我们有“真抓、实干、严管、创一流”的企业文化传统。我们的干部员工队伍有较强的执行力,工作主动,积极向上。

这五大优势共同构成了平果铝的整体优势,这是我们的软实力,也可以说是我们的核心竞争力。多年来广西分公司以自己的辉煌业绩证明了邓小平同志“广西平果铝要搞”伟大指示的英明正确,证明了自己已经具备“创建世界一流企业”的雄厚基础。

(二)要以运营转型为抓手,弘扬和发展广西分公司拥有的由“五大优势”共同构成的整体优势。

以运营转型为抓手,进一步弘扬和发展由这“五大优势”共同构成的整体优势,是我们巩固现有核心竞争优势,不断强化基础管理的关键。主要考虑从以下几个方面采取措施:

1、以运营转型为抓手,走内涵式发展道

路。全过程、全方位、全流程实施运营转型是走内涵式发展之路全面提升管理水平的关键。通过运营转型,加快探索建立一套具有自身特色的科学、简洁、实用的中铝业务系统(CBS),推动管理从粗放型向精益型、经验化向科学化、低效率向高效率、低质量向高质量的转变。积极构建配套的绩效考核体系、持续改进项目管理体系、人才培养体系、可视化工厂建设体系、四大长效机制,从体制机制上保障CBS的有效落地。

2、通过管理改革建设与“世界一流企业”相适应的管理体制和机制。按照“三个有利于”即“有利于激发干部员工积极性和创造性;有利于优化流程、提高工作效率;有利于提高企业整体效益”的原则,建立与“世界一流企业”相适应的管理体制和机制;按照“纵向压层次、横向拆篱笆”的思路,实施机构改革,进一步收缩管理链条、理顺业务流程。全面开展工作分析和岗位评价,建立规范、统一的岗位管理体系。

3、建立健全管理、技术、技能、体能四大发展通道,通过竞争择优、竞聘上岗,优化人力资源配置。

4、建立核心人才、骨干员工的管理和流动机制,实行人才动态管理。

5、理顺内部薪酬分配关系,建立具有吸引力的岗位薪酬机制。如结合员工发展通道的设置和岗位评价,设置“岗序、能级”,把核心人才、骨干员工吸引到关键岗位上。按照“效益优先、兼顾公平”的原则合理确定各类人员薪酬水平,使薪酬分配成为员工向生产一线、关键岗位回流的驱动力。

六、各部门单位要围绕“六大保障”来制定和实施“创一流”子方案

实施“创建世界一流企业”总战略,是广西分公司“十二五”和今后相当长一段时间的中心工作。《中国铝业广西分公司创建世界一流企业总体工作方案》提出的文化保障、人力资源保障、运营转型保障、科技创新保障、项目建设保障、管理改革保障等“六大保障”,是指导这项中心工作的总的行动纲领和方略。

现在我们总的工作方案已经出台,但各部门各单位还没有订立系统的、具体的行动方案。把实施“创建世界一流企业”战略“抓实、抓实、抓出效果”的关键,是各部门各单位要制定和实施“创一流”子方案。

子方案要紧紧围绕《中国铝业广西分公司“创建世界一流企业”总体工作方案》中提出的“六大保障”来找工作思路:

1、文化保障。我公司企业文化建设二十年来取得许多骄人成绩,总结出不少管理经验。文化解决的是人的根本价值观问题,是人的工作主动性、积极性、成就感、归属感的问题。文化保障问题解决好了,对部门工作是一个极大的推动。

2、人力资源保障。“创建世界一流企业”需要超前建设世界一流的人力资源管理能力。各部门要紧密结合具体工作岗位的实际需要,加强人才培养体系建设,全面提升员工思想素质、业务素质,不断推进组织变革,不断提升工作绩效。

3、运营转型保障。中铝总部在部署运营转型工作时明确提出运营转型是管根本、管长远、管基础的战略性的举措。这是十分正确的决策,是中铝解决多种严重挑战性问题的关键一着棋。我们的体制、机制、观念、理念、技术安排、管理架构、业务流程、思维习惯等都要转变。我们要把开展运营转型,构建并实施中铝业务系统(CBS)作为创建世界一流企业最为重要的抓手搞好。

4、科技创新保障。各二级单位、技术中心在这次活动中围绕科技兴企战略要敢于提课题、提对策。要突出管理骨干、科技骨干能力如何提升、激励如何到位、人才如何引进或培养的问题。

5、项目建设保障。2012年我们在项目建设方面面临的问题是极端严峻的。如果煤炭资源、铝土矿资源获取没有新突破,我们的发展计划就会向后推。希望我们有关责任部门以前所未有的紧迫感、危机感担负起广西分公司的重任。

6、管理改革保障。要创建世界一流企业,管理是基础,改革是动力。各单位各部门管理改革工作都有永远挖不完的潜力。我们要通过运营转型,解放思想,转变观念,不断改善我们的体制和机制,深化管理改革。

以上论述是我综合广西分公司两次“创世界一流企业”大学习、大讨论的多方面成果和自己的思考,提出的“六个要”的“创世界一流企业”整体战略构想。我完全坚信,只要广大干部员工携手奋进,全面落实已定的各项战略举措,我们注定可以实现“创建世界一流企业”的宏伟目标!