

夯实基础促全面升级 锚定战略保业绩增长

——江苏清泉2016年度总经理工作报告(摘录)

编者按:

2016年国内经济下行压力持续加剧,经营层在董事会的领导下积极应对,以改革为突破口,引进和君咨询,强化内部管理,提升安全环保管理能力,坚守红线,克服重重困难,较好地完成了2016年经营目标:全年实现销售收入5.04亿元,净利润5861余万元,创历史最好水平,实现“新三板”挂牌,初步制定五年发展战略,引领公司第二阶段发展。

2017年是江苏清泉第二阶段发展的关键之年,受安全环保因素的制约,公司将面对更加复杂的形势和严峻的挑战,我们需以“秉工匠精神、促工业进步”的使命引领发展,以“创新制造、共享价值”的愿景为驱动力,适应经济发展新常态,坚持稳中求进的工作总基调,紧紧围绕“夯实基础促全面升级 锚定战略保业绩增长”开展工作。

2017年重点工作任务

2017年公司以夯实第二阶段发展为目标,紧紧围绕“两全、双创、两保”开展各项工作,“两全”:即全力打造公众型企业、全面升级工作,其中全面升级包含:自动化升级、环保升级、安全升级、管理升级、文化升级;“双创”:即创新激励体系、创新用人体系工作;“两保”:即保业绩增长、保战略分解落地工作。

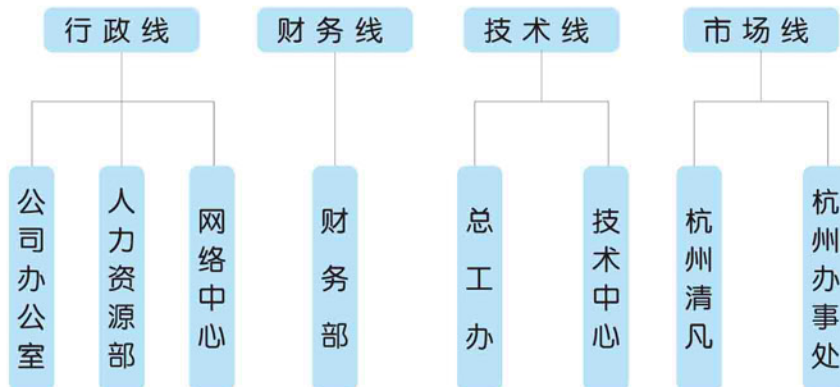
深化组织机构改革 明确各线工作主题及重点工作

建立以战略为导向,结构合理、责权明确、流程高效、风险可控的组织管控体系是第二阶段发展战略实现的重点任务,在2016年机构改革的基础上,拟对2017年公司行政组织机构改革如下:

(一)组织机构设置

1.股份公司总部:负责战略规划的分解与落地,通过各类流程管控,充分发挥协调、监管、引领作用,逐步转向集团化模式运作。下设风险控制委员会、绩效考核委员会、安全环保委员会、行政线、财务线、技术线、市场线、南区事业部、北区事业部、上海办事处和浙江清和新材料科技有限公司,撤销战略投资线下设的战略投资部和投资规划部;撤销技术线下设的技术发展部;撤销市场线下设的采购部;撤销南区事业部下设的制造部;撤销杭州办事处下设的信息部。

2.事业部:全面负责本区域生产经营管理工作,重点做好安全、环保、自动化改造升级工作。



- (1)南区事业部:下设综合办、采购部、核算部、技术部、安环部、品质部、物控部、设备能源部、一车间、二车间、环保管理车间、机修车间
- (2)北区事业部:下设综合办、采购部、核算部、技术部、安环部、品质部、物控部、设备能源部、五车间、六车间、七车间、环保管理车间、机修车间

(二)各线、事业部工作主题及2017年重点工作

1.行政线

(1)工作主题:发挥文化力量,创新人才、激励体系,全面实施人才强企战略。

(2)重点工作与要求:

一是组织实施五年战略规划分解,保障战略落地,为实现IPO和五年翻番保驾护航;二是抓住与和君咨询合作的契机,找出公司在组织建设、管理流程中存在的不足,扎实推动组织架构优化,完善流程体系建设,规范公司运作;三是狠抓重点工作督查督办、制度及执行情况检查,推动决策落实,提高工作效能,提升监管能力;四是加强人力资源规划,优化人才结构,创新激励体系,激发员工活力,创新用人体系,建立干部、员工的任职资格评价体系;五是建立“知行信”企业文化落地模型,以企业愿景、使命、核心价值观为指导思想,逐步推进企业文化建设,使企业文化提升到一个新的层次。

2.财务线

(1)工作主题:建立符合上市公司要求的

财务体系,满足生产及发展需要的资本运作。

(2)重点工作与要求:

一是根据IPO要求,处理好各种财务关系以及与资本市场的对接工作;二是对浙江清和、上海办事处、全面升级、新投资项目等做好资金的募集与保障工作;三是以夯实管理基础、业绩提升为目标,做好细节管理进一步提升财务管理水平;四是股份公司与事业部要做好分级核算,对事业部财务要做好监管工作。

3.技术线

(1)工作主题:科技引领全面升级,创新驱动项目落地。

(2)重点工作与要求:

一是要加快落实募投项目,为IPO打好基础;二是要着力解决公司现有产品存在的技术难题,重点解决好三废处置难题;三是引领公司自动化全面升级工作;四是狠抓落实“四个”项目的合法化审批工作,确保项目合法;五是整合内部资源,做好存量产品的增量

工作;六是要确定专职人员进行新产品、新项目信息的跟进以及相关技术交流,寻找公司战略主业的方向性大项目及核心技术领军人物。

4.市场线

(1)工作主题:保业绩增长,创品牌建设,控资金风险。

(2)重点工作与要求:

一是要拓展老产品的新市场和新品市场,持续增加市场份额,确保主营产品销售目标达成;二是确保毛利率稳中有升,合理转嫁各类生产成本的增加,保证公司业绩增长;三是做好资金回笼,有效降低应收账款余额,严控呆、坏账的产生,确保资金安全;四是要提前做好浙江清和和IPO募投项目的市场准备工作;五是细化产品市场,加强品牌建设,丰富原有的销售模式。

5.事业部

(1)工作主题:以市场为导向,以全面升级为已任。

(2)重点工作与要求:

一是以市场为导向,克服困难,确保完成2017年生产目标;二是积极组织实施全面升

级,逐步提升生产管理,达到一档企业管理要求;三是通过工艺改进、设备升级等办法从源头和过程上减少三废产生,加强末端治理;四是确保全年无重特大职业健康、安全、环保、质量事故,杜绝各类行政处罚;五是要逐年推行精益生产,引进“六西格玛”方法,夯实生产管理基础,逐步打造精益标杆。

6.浙江清和新材料科技有限公司:项目已经正式启动,阶段性任务有两部分,一部分是半年期任务,半年内安评、环评相关准备工作要做好;另一部分是三年期计划,分五个阶段:材料准备阶段、土建施工阶段、工艺设备设计阶段、设备安装阶段、调试投产阶段。各阶段的计划要做好,保证筹建工作顺利推进。

7.上海办事处:一是要着力做好为清泉公司未来发展提供新项目、大项目引入,指导未来项目发展方向;二是要为清泉公司未来发展聚集人才与各类资源,充分利用上海办事处的平台,发挥区域优势,服务于公司发展;三是要做好各子公司、各线、各部商业洽谈、业务往来、市场开发、合作谈判、人才引进等基本接待功能。

深化用人、激励体系改革

持续深化激励体系改革,创新现有的薪酬体系,建立有竞争力、有激励性的宽带工资制度,使加薪渠道和薪酬等级多元化,出台一系列大多数人认可、科学、公平公正的激励机制,让新加入的员工有发展空间和职业规划,让有能力的员工获得荣誉,让业绩突出的员工先富起来,激发员工的积极性和创造性,激发企业活力。通过用人体系改革,建立干部任职考评体系,明确各级干部任职标准及否决项,形成干部任免机制,使干部能上能下、能进能出,推动各级干部不断提高自己岗位上的实际工作能力,不断改进管理行为,提升工作绩效,培养出高素质的管理团队,体现出公司进取型谋发展的战略特征。

夯实基础促全面升级

根据盐政传发〔2016〕289号文件中加快化工产业智能化绿色化发展总体要求,成立“全面升级工作领导小组”,负责对公司全面升级工作进行归口管理。财务线充分做好资金预算工作,其它各线积极配合,抽调精干力量,所有涉及全面升级工作的人员、资金都要优先保障,确保全面升级工作顺利进行。

- 自动化升级
- 环保升级
- 安全升级
- 管理升级
- 文化升级

加强干部作风建设,发挥一把手引领作用

新时期、新形势下要全面加强和改进领导干部的作风建设,各线、事业部“一把手”要将作风和廉政建设提到新高度。作风建设方面:通过学习夯实作风建设的思想基础,加强与各级干部员工的沟通与联系,认真听取干部员工的意见和建议,各级干部要切实深入到本岗位中去,要有责任、有担当,不要只想当官不想干事,只想揽权不想担责,只想邀功不想出力,在干部中牢固树立“发展、责任、创新、务实”四种意识。

2017年初组织召开首届工作会议,全面贯彻落实2017年的经营方向,明确经营层工作任务,面对新任务新要求,各级干部要有强烈的紧迫感、危机感和高度的责任感、使命感,坚决破除无所作为、不思进取的平庸观念,积极探索,以精益求精、专注、专业的“工匠精神”完善工作的新思路、新机制、新举措,建立干部任免制度和科学的绩效考核方法。以“创新制造”为工作目标,在各项工作中不断创新,努力打造一支作风硬、效率高、水平强的优质团队,我们必须坚持上下共同努力,坚定不移地以第二阶段发展目标为重。

廉洁自律方面:切实筑牢拒腐防变的思想防线,带头发扬艰苦奋斗、勤俭节约的精神,养成良好的生活作风。建立健全作风检查的常态化机制,每年风险控制委员会要有针对性地对经济关联部门开展两次以上不定期检查,只有督得严,才能有力度,只有查得紧,才能有实效。未来几年,我们要“甩开膀子”干出样子,“迈实步子”真抓实干,说实话、办实事,以工作的实绩赢得员工的点赞。

新的一年,新的形势赋予新的使命,新的起点力争新的跨越!在充满希望的2017年,我们将在董事会的正确领导下,紧紧围绕公司第二阶段发展目标,立足实际,着眼未来,共同创造清泉灿烂辉煌的明天!

2017,撸起袖子加油干!

