

# 适应新常态 开创新未来

——在公司第十七届四次职工暨工会会员代表大会上的报告(摘要)

邱希亮

2014年,是公司迎难而上、砥砺奋进的一年,由于国内外经济形势的不利影响以及市场形势的复杂变化,生产经营工作经受了严峻挑战。全体员工紧紧围绕“提质增效控风险,转型升级促发展”年度目标,凝心聚力,顽强拼搏,全力扭转规模效益下滑的被动局面,保持生产经营平稳运行,做了大量扎实有效的工作。

## 2014 工作情况简要回顾

全年完成产品产量 2262.75 万千瓦,为年计划的 109%;完成工业总产值 45.2 亿元,为年计划的 102.2%;实现利润总额 2.53 亿元,为年计划的 109%;完成正式合同签约额 50 亿元,为年计划的 65.8%;完成货款回收额 62.5 亿元,为年计划的 129.2%。

### 1 经济运行总体平稳

深化预算管理,完善 35 项预算标准模型,严控无预算、超预算支出;加强专项计划过程控制,保证了各项计划顺利执行。

扎实推进降本增效工作,三大主线产品节约资金 4927 万元,“人均节约一万元”活动取得实效,节约资金 7836 万元。

运用打捆招标等方式,节约采购资金 1.66 亿元;全年差旅费同比下降 674 万元,业务招待费同比下降 532 万元。

开展常规外委产品经济性分析,继续挖掘内部产能,严控临时性外委,费用同比下降 1240 万元。

剖析存货积压深层原因,明确责任,细化管理,控制增量,盘活存量,存货比计划降低 8003 万元。

强化货款回收过程管理,加大陈欠款清理力度,货款回收在逆势中创五年来最好水平,资金实现收支顺差。



邱希亮作行政工作报告

摄影 张弘

### 4 生产组织亮点纷呈

准时化生产引向深入,火电产品主线全面纳入准时化管理,完成水电产品在手合同主件的准时化排产。

水电产品突破一系列关键瓶颈,其中完成大型轴流式转轮和大型球阀装配各 8 台,创同类产品历史之最。

火电产品定、转子按需完成率均超过 88%,且再次实现年度无尾工完工;核电产品完成海阳 2 号机成套生产交货。

溪洛渡、向家坝机组全部投产发电,实现精品机组目标;雅鲁藏布江首座电

站——藏木电站首台机组顺利投产发电。

马来西亚沐若电站机组实现一年四投;韩国党津潮汐项目、牛栏江引水大泵等新产品全面投入商业运行。

完成 20 米数控卧车、冲片涂漆生产线等重点工程,增强了公司装备实力;成品分厂投入使用,提升了成套交货能力。

### 5 市场开发艰难奋进

继续加强“五位一体”市场开发体系建设,加大国内外重点客户高层走访和现场回访力度,巩固了传统优势产品市场地位;不断挖掘市场资源,新兴市场开发取得实效。

国内方面:签约丰满重建 6 台 200MW、洮河口 2 台 150MW 水轮发电机组及黄登 4 台 475MW 水轮发电机;签约湛江京信等 7 台 660MW、哈热等 14 台 350MW 汽轮发电机。

国际方面:签约阿根廷基什内尔电站 6 台 190MW、津巴布韦卡拉里项目 2 台 150MW 水轮发电机组;签约摩洛哥

杰拉达、巴基斯坦费萨拉巴德等 12 台汽轮发电机。

与现代产业服务公司紧密合作,成功签约田湾核电定子改造项目;积极支持昆明公司和镇江公司开拓市场;建立区域化项目服务团队,扩大远程服务应用范围,提高服务效能。

### 6 质量管理持续改进

颁布《质量文化成果汇编》,首次评选 12 名质量标兵;6 项 QC 课题获得行业奖励;23 人取得国家注册质量工程师资格。

落实质量责任制,对 31 质量事故责任人问责;继续开展质量万里行整改验证工作,着力解决重大疑难问题。

完善技术文件,提供质量保障。实施设计输入输出评审专项整改 20 项;新增质量计划 33 项、过程质量控制卡 48 项。

提高供方准入标准,清理 63 家不

合格供方;建立外委质量风险评估制度,坚持供方巡检,实施供方培训。

改进电站质量信息反馈处理流程,将现场出现的问题纳入不符合项控制程序,实行闭环管理。

完成 ASME 核质保体系换证审核、专项许可证第三方认证工作;推进镇江公司质量管理体系建设。

### 7 企业发展和谐稳定

认真落实群众路线教育实践活动整改措施 56 项;及时答复、解决基层反馈问题共 234 项。

实施人力资源保障计划;依托重大科研项目,加速人才成长进程;举办青年管理人员研修班,创新人才培养模式。

启动大学生公寓搬迁改造工作,制定过渡安置方案;共有 74 名科技人员享受住房贷款贴息政策。

完成二食堂改造,实现员工餐厅经营格局的转变;加强日常监管,保障食

品安全,提升服务水平。全年无重大安全生产事故;综合能耗总量 17184 吨标煤,同比下降 1.8%;基本完成“三供一业”移交。

完成热费补贴货币化准备工作;继续为员工发放实物福利;为员工办理意外伤害保险和安康保险。

## 2015 形势与任务分析

### 1 形势分析

2015 年,宏观经济形势、行业发展态势、市场竞争格局呈现出新特点、新趋势,形成新常态。

**经济形势新常态。**世界经济增速略有回升,但总体复苏疲弱态势难有明显改观,国际金融市场波动以及地缘政治等非经济因素影响加大。国内经济从高速增长逐步转变为中高速增长,经济结构不断优化升级,第三产业消费需求逐步成为主体,经济增长从要素驱动、投资驱动逐步转向创新驱动。

**行业发展新常态。**国际能源消费维持低速增长态势,电力市场增速放缓是一个长期趋势。在全球环境保护和能源紧张的背景下,我国煤电市场萎缩和清洁能源等低碳化电力发展成为必然趋势,节能改造市场需求将大幅增长,电力需求

将主要围绕可再生能源与低排放标准两大主线发展。

**市场竞争新常态。**国内外电力行业调整日益深化,跨国公司整合后领先优势更加明显,国内同行企业结构优化加快,市场竞争态势日趋白热化。在产能过剩、同质化竞争的双重压力下,产品价格呈下降趋势,利润空间被大幅压缩,而且客户要求越来越严格,企业承受的各种压力骤增。

综合分析当前形势,深刻理解历史使命,把思想和行动统一到公司面临的新形势、新要求和新任务上来,扎实做好全年工作。

### 2 工作方针、年度目标和主要指标

年度目标:  
**增效提质稳运营,深化改革促转型。**

工作方针:

全面贯彻党的十八届三中全会、四中全会精神,深入落实集团公司年度工作会议精神,主动把握经济新常态,推进依法治厂和学习型组织建设,坚持客户导向、业绩导向和问题导向,增加经济效益,提升产品质量,深化企业改革,促进转型升级,确保稳健运营,实现公司持续健康发展。

主要指标:

产品产量	1847.27 万千瓦
工业总产值	40 亿元
营业收入	46 亿元
货款回收额	58 亿元
正式合同签约额	80 亿元
利润总额	3000 万元

## 2015 工作思路

把握一个新常态,深化两个推进,坚持三个导向,突出四个关键,落实七项重点工作。

### 一个新常态

发电设备制造行业十多年的发展黄金期已经终结,公司未来几年将面临规模指标低位运行,效益指标不高,甚至出现亏损的局面,公司发展的冬天真的已经到来!全体员工要进一步增强忧患意识、责任意识和进取意识,主动适应经济新常态带给公司的新变化。一要充分认识新常态下外部环境特点,掌握新常态下的新标准和新要求,破除传统旧思维,勇于接受新常态;二要主动迎接新常态下的挑战,困难面前毫不退缩,积极进入化解难题,探索发展新途径;三要准确把握新常态下的新机遇,深化企业改革,推进转型升级,开创发展新局面。

### 两个推进

**依法治厂**  
抓好普法教育,增强守法经营理念;坚持依法决策,有效防范运营风险;树立法治思维,养成按章办事习惯;优化业务流程,提升制度化管理水平;掌握国际规则,适应国际化发展需要。

### 学习型组织建设

加强宣传引导,树立共同愿景;做好总体策划,完善组织架构;建立激励机制,激发学习热情;结合岗位培训,保证学有所获;注重学以致用,提高职业素养。

### 2 基础管理逐步深化

加强子公司战略管控。调整镇江公司业务发展方向,初步实现业务转型;优化昆明公司发展战略,一体化建设取得成效。

推行全面风险管理,建立风险管理信息系统;规范工程发包,严格决算审计;加大产品质量、积压物资效能监察力度。

巩固“三定”基础工作,全面实施薪酬分配改革,初步建立了以岗位为基础,以能力和业绩为导向的激励机制。

推进以成本管理为核心的 ERP 二期工程,实现公司门户系统平台上线运行,启动生产执行管理系统(MES)建设。

严格执行管理改进二级评审标准,不断固化成果应用;完成组织和管理模式诊断,为深化改革奠定基础。

建立目标责任制、经济责任制和内部客户满意度三位一体的考核评价体系,各项基础管理全面加强。

### 3 科研项目重点突破

全面落实三年科技赶超计划,全年共完成 60 项科研课题,荣获国家级科技奖励 1 项,省市级科技奖励 12 项。

敦化、绩溪超高水头水泵水轮机关键技术取得突破,白鹤滩、乌东德同台对比试验达到国际先进水平。

句容、丰宁可变速抽水蓄能机组可行性方案,顺利通过新源公司评审;米纳斯冲击式水轮机整锻转轮加工进入攻坚阶段。

AP1000 核电首台国产定子冲片制造成功,转子轴锻件与一重签订技术开发协议,核电国产化取得重大进展。

完成高速推力轴承试验台建设,深圳抽水蓄能机组推力轴承试验通过验收;完成核主泵推力轴承试验台基础设施改造。

出版《哈尔滨电机厂技术发展历史》专辑;申请专利 136 项,获授权专利 51 项,其中发明专利 12 项。