

上接 4 版

## 2016 重点工作

## 2015 工作思路

## 客户导向

以客户为关注焦点,持续提高全员市场意识,苦练内功,加强管理,提高为客户服务的能力,不断提升客户满意度。

## 业绩导向

发挥指标引领作用,健全业绩考评体系,切实提高领导力和执行力,激发员工工作积极性和创造性,确保完成各项工作任务。

## 问题导向

把问题当作机遇,发扬敢于担当精神,追根溯源,力求问题彻底解决,建立持续改进机制,提升公司自我完善能力。

## 效益

把经济效益作为各项工作的中心,加强精细化管理,堵住“出血点”,千方百计增收节支,提高公司盈利能力。

## 质量

把产品和服务质量作为全年工作的重心,深入推进质量文化建设,持续改进质量管理体系,创新质量管理工作,提高公司品牌影响力。

## 改革

坚定深化企业改革的决心,大力实施组织机构变革,清理低效、无效资产,推广事业部制运行模式,提高公司发展活力。

## 转型

把转型升级作为引领发展的核心,推进技术引进向自主创新、国内市场为主向国内国际市场并重、制造为主向制造服务、工业化向工业信息化、人力资源管理向战略性人力资源开发等五个转型,提高公司核心竞争力。

## 1 积极深化公司改革

- 1、全面总结“十二五”期间的工作成效与不足,充分发挥部门职能协同作用,针对重点工作、重大项目组织开展联合攻关,实现“十二五”顺利收官。
- 2、综合分析内外部形势,系统评估资源能力,统筹兼顾、群策群力,科学制定公司“十三五”发展规划,强化战略引领作用,做好谋篇布局。
- 3、制定镇江公司、昆明公司中长期发展规划,加速镇江公司转型和昆明公司升级步伐,积极开展“两翼”培育工作,提高自身“造血”机能。
- 4、严格履行对外投资论证决策程序,有序清理低效、无效资产,提升企业价值创造能力;完善子公司管控模式,促进母子资源互补、战略协同。
- 5、推进组织机构变革进程,系统整

- 合部门职能,持续优化组织架构;推广事业部制运行模式,激发业务单元活力;坚持客户导向,稳步实施项目制管理。
- 6、对标国际先进企业,拓展国际视野,掌握国际规则,接轨国际技术及管理标准;扩大国际营销网络,深化与国内外总包方合作,加速国际化人才队伍建设。
- 7、整合系统集成业务,优化成套项目管理模式;与设计院深入开展联合设计,提升工程设计水平;总结机组现场调试经验,完善调试团队管理并固化调试技术文件。
- 8、完成 ERP 二期工程建设,提升单项应用水平,推进系统综合集成,完善门户系统平台建设,实施 MES 建设,促进工业化、信息化深度融合。

## 2 确保实现稳健运营



- 1、完善以预算为核心的业务管控体系,全面压缩各项开支,不断优化费用性开支标准和消耗定额,严格财务预算管控,确保经营活动现金流平衡。
- 2、强化固定资产投资管理,制定重大固定资产投资长期规划,提高计划执行规范性和项目决算审计效率,做好固定资产投资转固管理。
- 3、完善目标成本管理体系,以丰满项目、GE324 燃机机组项目为试点,以合同价格倒逼产品制造成本,找出关键控制点,明确改进措施,推进精益成本核算。
- 4、注重源头管控,减少存量,控制增量,降低存货 5%以上;继续加强货款回收工作,重点清理三年以上陈欠款,降低应收账款 5%以上,增强企业经营创现能力。

- 5、加强资金管控,合理安排货币资金,提高资金使用效率,实现资金增值;提高风险防范意识,做好专项审计工作,严守风险底线,实现稳健经营。
- 6、开展“十大降本增效”攻关活动,提高创现能力;过紧日子常态化,严格差旅费、出国经费和招待费管理,同比分别降低 5%、5%和 20%。
- 7、调配内部生产资源,优先组织内部委,建立外委产品实时信息共享平台,严格控制能力和临时性外委,加强事业部外委业务监督,进一步降低外委费用。
- 8、做好税务筹划工作,争取各级财政支持,加强科研资金管理;加大技术支持力度,继续降低采购、外委价格 5%以上;加强行业对标和经济运行分析,提高经济运行质量。

## 3 全力开拓两个市场



- 1、紧盯国家产业政策调整方向和区域经济发展规划,准确把握市场脉搏,明确重点区域和项目,优化经营策略,强化技术和商务协同作战能力,千方百计做好市场开发工作。
- 2、建立市场、技术、项目三位一体联动机制,进一步落实大客户关心计划;加强营销工作基础管理,做好合同评审与合同移交,有效控制项目执行风险。
- 3、国内水电市场以荒沟抽水蓄能机组和两河口大型机组为重点,做好项目前期策划和投标工作;加大西藏加查、大古等中型机组市场开发力度,力争有所斩获。
- 4、着力开发小型空冷机组市场;加强 300MW 和 600MW 级火电产品市场开发,密切关注“特高压通道”和大型煤炭基地配套项目;努力实现 1000MW 火电项目新突破。

- 5、依靠集团整体作战优势,积极配合核电事业部、燃机事业部、现代产业公司做好市场开发工作,争取在核电、燃机、改造项目上取得更多成果。
- 6、发挥投标团队作用,提高项目投标质量;依托秘鲁办事处,积极进行品牌推广和市场培育;与哈电国际公司优势互补,共同开拓国际市场;探索国际项目融资经营方式。
- 7、继续巩固公司产品在传统市场的地位,重点做好东南亚大贯流项目、韩国潮汐项目、东欧抽水蓄能项目经营工作,不断提高国际市场份额。
- 8、加强国际项目管理,提升风险管控能力;建立远程服务集成信息系统,提高服务的及时性和有效性;强化与客户和监造人员的沟通,保障项目执行顺畅。

## 4 不断增强技术实力



- 1、充分研究市场潜在需求,准确把握技术进步方向,巩固优势,弥补差距,制定公司《2015-2020 年技术发展规划》,为市场开发提供有力保障。
- 2、针对雅鲁藏布江流域和阳江电站项目,开展超高水头大容量机组和抽水蓄能机组研究;完成两河口转轮开发,开展小南海、大藤峡、萨拉康等轴流式机组研发。
- 3、加快可变速抽水蓄能机组研发步伐,完成试验模型研制;继续开展蒸发冷却技术的工程应用研究,为开发大容量、高转速机组做好技术储备。
- 4、固化 AP1000 核电制造技术,实现国产化材料全面应用;开展 CAP1700 核电汽轮机自主研发;完成具有成本优势的非整浸小型空冷和 350MW 空冷汽轮发电机的研发。

- 5、优化引水泵与核主泵技术,深入开展海水防腐等海洋应用技术研究;推进智能化产品技术应用,完成水电机组故障诊断专家系统模块开发。
- 6、加快产品三维设计、参数化设计进程,扩大模块化设计的应用范围;以深圳、仙居、丰满项目为依托,完成水轮发电机组顶罩等部件外观优化设计。
- 7、改进冲击式水轮机转轮制造工艺,提高生产效率和加工质量;提高汽轮机定子铁芯外叠装自动化水平;建立产品表面喷涂工艺标准。
- 8、加强商业秘密管理,完善知识产权保护机制,建成公司科技成果数据库;规范科技情报收集、整理和应用,落实专利倍增计划,全年申报专利 180 项,其中发明专利 60 项。

## 5 持续加强基础管理



- 1、建立与组织机构改革相适应的制度体系;完善关键业务流程,堵塞制度漏洞;优化部门绩效管理,严格制度考核,加强基于岗位职责的制度落实。
- 2、注重管理改进立项实效,建立联合立项机制,提高项目质量,加强过程管控,严格验收评审,突破管理瓶颈,增强基层单位自主管理能力,全面提升公司管理水平。
- 3、改进部门业绩评价体系。科学设置指标,提高考核的可操作性,注重整改提升,实现闭环管理;加强内部客户满意度考评,提升部门间协作水平。
- 4、增强全员风险意识,依托风险管理信息平台,健全风险管理运行机制,深入推进全面风险管理;加强重点内控流程检查评价,促进整改到位。
- 5、优化工效挂钩管理机制,改进

- 实物量活工资核算方法,修订部套兑现标准;发挥绩效导向作用,启动综合业绩活工资考核并强化核算管理。
- 6、健全以能力和业绩为导向的薪酬激励机制,实现薪酬动态调整,推进二级薪酬分配管理规范化执行;完善高级职级评聘、考核制度,启动高级职级重新评聘工作。
- 7、完善供方综合评价体系,推进供方管理信息化、公开化,确保进口要严、出口要畅,实现供方评价结果与采购份额挂钩;密切关注“哈绝”改革进程,确保云母产品供应安全。
- 8、推进依法治厂,落实“六五”普法规划,重点做好企业改革、用工管理、国际营销方面的法律保障;继续加大质量、存货、薪酬分配等方面的效能监察力度。

## 6 合力抓好生产质量



- 1、深入推进准时化生产,提高生产计划的前瞻性、系统性和过程管控能力,持续提升合同履约率,火电主件按需完成率保持在 85%以上,水电主件按需完成率实现 70%以上。
- 2、管理关口前移,规范技术准备、物资需求、物资预提、采购仓储等各环节管理,实现生产技术准备工作与准时化生产投入的紧密衔接。
- 3、拒绝借口,实施生产绩效刚性考核,进一步严肃生产秩序;强化生产计划、部套完工和包装计划管理,成套管理由事后追责转变为事前预防。
- 4、精心组织田湾 3 号机、田湾定子改造和石岛湾等核电项目生产;认真总结经验,做好神华 1000MW 火电项目;全面突破转轮和球阀等水电项目生产瓶颈。
- 5、积极推进,按期完成重型试验站改造、12.5 米立车、可移式座环专机以及镇江公司 20 米立车、260 镗床等公司重点建安工程,满足生产需求。
- 6、深化质量文化建设,开展全员责任意识、合同意识、规则意识教育,逐步推进品牌建设,改进质量体系中的薄弱环节,使各项成果转化为全员的实际行动。
- 7、严守源头,严谨策划质量管理改进措施,严格按照“四不放过”原则处理问题,严肃落实质量奖惩制度,严厉追究质量事故及“错漏检”责任。
- 8、建立总师专家和质量管理工程师团队,对 37 项重大或频发问题实施分级分类整改,对 QC 活动实施动态管理;对外委过程实施风险防范;取得 GE 汽轮发电机制造供方资质认证。

## 7 推进和谐企业建设



- 1、倡导全员学习之风,养成自主学习习惯,制定《创建学习型组织实施方案》,以强化班组建设为载体,健全组织架构,建立激励评价机制,积极推进学习型组织建设。
- 2、制定战略性人力资源开发规划,开展多层次、多渠道、多形式的培训活动,有针对性的实施人才培养;健全高端人才引进和留用机制,实现“千人计划”零的突破。
- 3、完善“三定”管理;推进第四批劳务派遣转正工作;按照“三能”(干部能上能下、员工能进能出、薪酬能增能减)要求,加大冗员清理力度,实现不低于 5%的减员目标。
- 4、完善沟通机制,改进调研方式,及时反馈员工意见,解决员工合理诉求,保障员工合法权益;做好信访维稳和保卫工作,确保公司和谐稳定。
- 5、加强厂区环境建设,改善员工工作条件;完善员工餐厅管理,提高服务品质;启动公寓搬迁改造,保障工程质量;继续推行住房贷款贴息政策,减轻骨干员工生活负担。
- 6、按照“一岗双责、党政同责”要求,深化安全文化建设,强化红线意识,严格落实安全生产责任制,建立安全环境职业健康预警系统,确保全年无重大安全事故。
- 7、建立能源绩效评价体系,综合能源消耗总量控制在 17000 吨标煤以内,实现“万家企业节能低碳行动”目标;全面完成“三供一业”移交工作。
- 8、继续为员工办好实事:实施热费补贴货币化;做好员工实物福利;为员工做好体检;组织优秀员工疗休养;为员工办理意外伤害保险和安康保险;提高保健津贴发放标准。