

云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2015〕30号

关于印发减亏增盈攻坚战实施方案及减亏增盈攻坚战考核办法的通知

公司所属各单位，机关各部门：

现将《云南锡业集团广元实业有限公司减亏增盈攻坚战实施方案》《云南锡业集团广元实业有限公司减亏增盈攻坚战督查考核办法》印发给你们，请认真遵照执行。

云南锡业集团广元实业有限公司

2015年7月27日

云南锡业集团广元实业有限公司减亏增盈攻坚战 实施方案

当前,由于受经济增速下滑,有色金属市场价格持续下跌,市场需求疲软等诸多不利因素的影响,云锡控股公司的生产经营十分艰难,导致部分单位停产或半停产,职工放假,面临的形势十分严峻。为有效扼制和扭转控股公司当前持续巨额亏损的不利局面,确保全年目标任务的完成,控股公司决定实施“减亏增盈攻坚战”来强势推进减亏增盈工作。按照控股公司的安排部署,结合广元公司实际,特制订广元公司减亏增盈攻坚战实施方案。

一、成立公司减亏增盈攻坚战领导小组

组长: 赵健光

成员: 薛永芳 许祖英 吴东云 杨 庆 宁 波
 伏 克 张跃琼 邹凤祥 孙美华 李国生
 张 勇 戴学林 吴雯雯

二、减亏增盈攻坚战的目标和任务

(一) 目标

确保 2015 年全年盈利 200 万元目标的完成。

(二) 任务

1. 统一全司干部职工思想认识,调动各方面积极因素,引领干部职工聚焦改革,激发工作激情和活力,坚定减亏增盈攻

坚战信心，提振干部职工精气神。

2. 加强基础管理提升，优化资源配置，盘活低效沉淀资产，实施低成本战略，形成挖潜创效长效机制，促进企业市场竞争能力的持续提升。

3. 健全完善激励约束机制，加快企业“收入能增能减、干部能上能下、职工能进能出”的良好发展氛围和机制的形成。

4. 大力推动公司深化改革各项工作的落实，加快各单位转型升级步伐，不断增强企业可持续发展的内生动力。

三、减亏增盈攻坚战的措施

（一）主要措施

1. 明确各单位及部门减亏增盈责任目标。

2. 实施公司领导及各单位党政负责人减亏增盈包保责任制。

3. 在减亏增盈攻坚战中统筹落实好控股公司提出的“内降成本、外拓市场、严控风险、狠抓资金、强推改革、培育增量”六个方面的重点工作。

（1）各单位要进一步抓好挖潜创效和成本控制工作。物业管理单位要积极盘活公有住房、商铺和闲置场地、土地等存量资产；管好水、电两块表，堵塞跑冒滴漏；在认真做好和严格执行定编定岗定员的基础上，尽快规范劳动用工，规避风险；精打细算，处理好提质服务与控制成本之间的关系；积极拓展新楼盘，探索新的服务内容，努力增收创效。

(2) 机电安装工程部和园林绿化公司要充分利用行业资质，与相关部门和单位加强沟通，掌握市场需求信息，多方式、多渠道积极拓展市场。

(3) 酒类经营分公司要加大特色养生酒的推广力度，同时要将玻璃窖作为近期销售重点，以该产品在批发渠道的销售为突破口，降低库存，加快资金回笼。要积极探索电子商务等新的销售方式，降低销售成本。

(4) 老虎山酒厂要统筹兼顾，在认真组织好老酒厂满负荷生产的同时，积极做好新酒厂试生产的人员培训、原材料准备等工作，为早日达产达标打好基础。蛤蚧驯养中心要认真研究提高蛤蚧成活率和孵化率的有效方法，努力控制养殖成本。

(5) 云锡宾馆要积极探索拓展市场的方式、渠道，继续盘活大堂和客房一楼房屋，坚持做好节支降耗，结合规范劳动用工，探索转变保洁工作的方式。

(6) 幼儿园和彩印厂要按照内部承包经营合同的规定，充分发挥主观能动性，大胆地、积极主动地开展工作。

(7) 机关各部门要增强责任意识、服务意识和学习意识，切实加强劳动纪律，转变工作作风，提高业务素质，为基层做好指导和服务。

4. 强化督查考核，加大奖惩力度，严格考核兑现。

5. 充分发挥各级党组织的政治核心作用，做好本单位减亏增盈攻坚战的策划、宣传、动员和组织实施工作。

(二) 减亏增盈包保责任制方案

1. 2015年减亏增盈攻坚战目标

(1) 公司各单位减亏增盈攻坚战目标分解 (详见下表)

广元公司各单位2015年减亏增盈攻坚战目标分解表

序号	项 目 单 位	目标 (单位: 万元)		公司包保 责任领导	包保单位 负责人
		7—12月攻坚战目标	1—12月确保目标		
1	机电安装工程部	收入 1355 万元 利润 98 万元	收入 2200 万元 利润 220 万元	许祖英	党政负责人
2	园林绿化公司	收入 724 万元 利润 13 万元	收入 1300 万元 利润 30 万元	吴东云	党政负责人
3	酒类经营分公司	外部收入 383 万元 利润 25 万元	外部收入 500 万元 利润 200 万元	许祖英	党政负责人
4	老虎山酒厂	老酒厂 管理费 11.5 万元 生产成本 287 万元	老酒厂 管理费 35 万元 生产成本 580 万元	许祖英	党政负责人
5	云房物管公司	利润 45 万元	利润 250 万元	薛永芳	党政负责人
6	广元物管公司	利润 9 万元	利润 40 万元	薛永芳	党政负责人
7	昆明物管公司	利润 19 万元	利润 50 万元	吴东云	党政负责人
8	云锡宾馆	利润 -0.5 万元	利润 -20 万元	吴东云	党政负责人
9	机关幼儿园	上缴利润 15 万元	上缴利润 27.5 万 元	吴东云	承包负责人
10	彩印厂	上缴利润 18.5 万元	上缴利润 37 万元	吴东云	承包负责人
11	卫生所	持平	持平	吴东云	所长

(2) 公司各部门减亏增盈攻坚战考核指标及考核权重

① 主要产品产量、技术经济指标、产品成本管控

主要产品产量: 白酒440吨(其中老酒厂140吨, 新酒厂300吨)

技术经济指标: 老酒厂白酒优级率100%, 综合出酒率按年初下达指标考核。

产品单位成本: 单位成本比上年平均水平有下降。

包保责任部门: 生产运营管理部(考核权重: 计划产量占

50%，技术经济指标占50%)

②人工成本管控

严格按照公司《2015年工资总额与经济效益挂钩考核分配办法》考核兑现各单位工资总额，人工成本控制在年初预算范围内。

包保责任部门：人力资源部（考核权重：人工成本控制占100%）

③三公经费的管控

按照年初经营预算和控股公司下达的控制指标，从严做好业务招待费（全年10万元）、公务用车费（全年24万元）、国内外差旅费（全年12.87万元）的管控，最大限度压缩管理运营成本。

包保责任部门：财务部（考核权重：费用控制占60%，酒产品单位成本占40%）

④工程建设项目管控

做好已完成的保障性住房建设项目的相关资料整理工作；对在建的2000吨白酒技改扩建项目做到按进度计划推进；完成公司临时交办的零星工程建设。

包保责任部门：工程管理部（考核权重：今年12月底前完成保障性住房建设项目相关资料整理工作占50%，2000吨白酒技改扩建项目按进度计划推进占25%，完成临时交办的零星工程建设占25%。

2. 减亏增盈攻坚战专项工作奖惩措施

公司党委、公司将根据减亏增盈攻坚战目标完成情况，对承担包保责任的公司领导、各单位党政负责人、公司职能部门负责人进行考核，并按考核结果分别给予薪酬奖惩、评先评优、组织调整等方面的奖惩激励。

（1）薪酬奖惩

① 公司领导

包保单位减亏增盈攻坚战目标完成时，按照完成情况给予奖励。若包保单位未完成减亏增盈攻坚战考核目标，由公司党委、公司在公司领导班子成员年度工作业绩考核时，减发绩效奖励。

② 单位工资总额

公司将从2015年7月份起严格按照《2015年工资总额与经济效益挂钩考核分配办法》考核兑现单位工资总额。当月完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照单位月预算工资总额的100%给予核拨当月单位工资总额；超额完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照超额完成比例增拨当月单位工资总额，但单位从业人员年人均工资收入与上年度同比增长幅度不得超过15%，超过部分留到今后以丰补歉；当月未完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照实际完成的比例核拨单位工资总额。

③ 单位党政负责人

按各单位完成公司下达减亏增盈攻坚战目标情况，给予单位党政负责人减亏增盈攻坚战专项奖惩，奖惩基数为2015年度岗位工资的50%。超额完成（或未完成）的，每超（或降）1%按照奖惩基数的5%给予奖（惩），减亏增盈攻坚战专项奖励额最高不超过岗位工资的100%，最高扣减额不超过岗位工资的50%。

④公司部门负责人

公司减亏增盈督查工作组按照各部门的减亏增盈指标完成情况、工作纪律、工作作风、服务质量、本部门职责履行情况和公司临时安排工作履职情况等方面进行考核，以公司各单位党政负责人平均奖惩薪酬作为薪酬奖惩基数，按照部门负责人综合考核结果进行相应奖惩。其中：

a. 无量化考核指标部门。由公司减亏增盈督查工作组从工作纪律、工作作风、服务质量、本部门职责履行情况和公司临时安排工作履职情况等方面进行综合考核，综合考核占100%。

b. 有量化考核指标部门。量化考核指标占50%，综合考核占50%。

（2）评先评优。完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的单位和部门负责人，作为各级评先评优的业绩条件之一优先推荐；对未完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的单位和部门负责人不得参与各级评先评优。

（3）组织措施。公司将根据各单位（部门）完成减亏增盈

攻坚战目标的情况，对单位（部门）负责人进行表彰奖励、诫勉谈话、调整岗位、降职、免职等组织处理。

（三）督查考核

为顺利推进减亏增盈攻坚战相关工作，公司成立由党委副书记任组长，分管经营的副总经理任副组长，公司纪委牵头，党群工作部、监察室、机关党支部、公共关系部、人力资源部、审计部等部门负责人组成的督查工作组。督查工作组职责：第一，每月汇总减亏增盈工作推进情况，就推进过程中存在的问题予以及时分析、提示；第二，负责公司机关部门相关考核工作；第三，年终对各项减亏增盈工作进行考核验收评价。

四、减亏增盈攻坚战要求

（一）将贯彻落实“三严三实”的要求进一步体现到公司减亏增盈的成效上，落实到工作作风、劳动纪律的转变上。

（二）公司包保责任领导、所属单位党政一把手、各部门负责人要锐意改革、创新进取，以非常规思路积极策划和推进减亏增盈攻坚战工作，打破传统管理思维，务求取得实效。

（三）各单位领导要切实树立工资增长与经营业绩、单位支付能力紧密挂钩的理念。在减亏增盈攻坚战实施过程中，不允许侵害职工群众利益，既要做到不减员不减薪，又要坚持不养懒人庸人闲人。要通过行之有效的奖惩激励措施，推动和促进管理机制的优化完善。

（四）公司各单位、各职能部门在实施减亏增盈攻坚战工

作中，不允许出现急功近利、杀鸡取卵等短期行为，更不允许出现虚增利润、弄虚作假等严重违规违纪行为。

（五）减亏增盈攻坚战相关责任人要狠抓工作目标任务的分解和层层落实，严格执行监督检查、考核评价及奖惩激励机制。通过监督检查指导，对方案的实施效果提供强有力的保证。

云南锡业集团广元实业有限公司 减亏增盈攻坚战督查考核办法

为认真贯彻落实《云南锡业集团（控股）有限责任公司减亏增盈攻坚战实施方案》及《云南锡业集团广元实业有限公司减亏增盈攻坚战实施方案》，确保广元公司2015年营业收入1.1

亿元，利润200万元的攻坚战和各项改革发展目标任务的完成，广元公司结合实际，特制定本办法。

第一条 本办法适用于广元公司领导、公司机关部门负责人和所属单位党、政主要负责人。

第二条 广元公司成立督查考核组，由党委副书记任组长，分管经营的副总经理任副组长，公司纪委牵头，党群工作部、监察室、人力资源部、生产运营管理部、财务审计部、公共关系部（督查办）的部门负责人、机关党支部书记组成。

第三条 督查考核组工作职责：

（一）按照减亏增盈目标任务，每月汇总减亏增盈工作推进情况，就推进过程中存在的问题予以及时分析、提示；

（二）负责对广元公司机关人员进行考核；

（三）年终对各项减亏增盈工作进行考核验收评价。

第四条 考核内容：

（一）广元公司领导。

公司领导与包保单位挂钩，年终由公司党委会、董事会考核奖惩。

（二）公司所属单位党、政主要负责人。

公司将从2015年7月份起严格按照《云南锡业集团广元实业有限公司2015年工资总额与经济效益挂钩考核分配办法》考核兑现单位工资总额。当月完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照单位月预算工资总额的100%给予核拨当月单位工资总额；超额完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照

超额完成比例增拨当月单位工资总额。单位从业人员年人均工资收入与上年度同比增长幅度不得超过 15%，超过部分留作今后以丰补歉。当月未完成公司下达减亏增盈攻坚战目标的，按照实际完成的比例核拨单位工资总额。

按各单位完成公司下达减亏增盈攻坚战目标情况，给予单位党政负责人减亏增盈攻坚战专项奖惩，奖惩基数为 2015 年度岗位工资的 50%。超额完成（或未完成）的，每超（或降）1%按照奖惩基数的 5%给予奖（惩），减亏增盈攻坚战专项奖励额最高不超过岗位工资的 100%，最高扣减额不超过岗位工资的 50%。

（三）广元公司机关部门负责人（包括工作人员）。

1. 工作纪律：

（1）自觉遵守劳动纪律，严格执行上、下班打卡制度，严禁上班迟到、早退，擅自离开工作岗位、旷工或者因公（私）外出请假期满无正当理由逾期不归；

（2）严禁上班时间炒股、网购、网聊、玩电子游戏、打牌、下棋、打麻将、出入休闲娱乐场所等；

（3）严禁公车私用和私驾公车；

（4）严禁对公司作出的决定推诿塞责、阳奉阴违，损害公司利益；

（5）严禁工作日午餐饮酒，一律不得酗酒；

（6）严格保密制度，不该说的话不说，不该做的事不做。

（7）严禁其他违反工作纪律、影响机关形象的行为。

2. 工作作风:

(1) 严于律己、廉洁从业，严格遵守党纪、政纪和各项规章制度，自觉接受监督；

(2) 严禁索取、收受服务对象财物，或者接受服务对象提供的宴请、娱乐、旅游活动，或者在服务对象处报销费用；

(3) 厉行节约、勤俭办事，反对铺张浪费；

(4) 深入基层、深入职工群众，帮助指导基层解决实际困难和问题。

3. 服务质量:

(1) 严禁对职责范围内应当办理的工作事项无正当理由拒绝受理、顶着不办或超过规定时限办结；

(2) 严禁工作中刁难或以粗暴方式对待服务对象；

(3) 热情接待办事和来访人员，做到讲文明、讲礼貌、讲诚信、讲效率，杜绝门难进、脸难看、话难听、事难办问题；

(4) 及时办理各种事务，对暂不能办理的，要耐心解释，加强沟通，增进理解，切忌简单粗暴；

(5) 团结协作，认真履行职责，优质高效地完成工作任务；

(6) 工作不推诿、不拖拉、不扯皮、不延误。

4. 部门职责（详见部门职责）。

5. 完成公司临时安排的工作。

6. 有量化考核指标部门。

(1) 综合考核占 50%。由公司减亏增盈督查考核组从工

作纪律、工作作风、服务质量、本部门职责和公司临时安排工作完成情况等方面进行综合考核。以下考核内容含部门负责人和所有工作人员。

(2) 量化考核指标占 50%。

生产运营管理部：计划产量占 50%，技术经济指标占 50%；

人力资源部：人工成本控制占 100%；

财务审计部：费用控制占 60%，酒产品单位成本占 40%；

工程管理部：保障性住房资料整理（完结时间 2015 年 12 月）占 50%，酒项目建设推进工作占 25%，完成公司临时交办的工作占 25%；

7. 无量化考核指标部门。

公司党委办公室、公共关系部（督查办）、党群工作部（纪委、宣传、工会、团委）、保卫部由公司减亏增盈督查考核组从工作纪律、工作作风、服务质量、本部门工作职责和公司临时安排工作完成情况等方面进行综合考核，占 100%。

第五条 考核方式：每月由公司减亏增盈督查考核组收集考核指标完成情况，根据考核内容进行逐条考核打分，考核结果报公司党委扩大会审定。

第六条 奖励和惩处：

(一) 薪酬奖惩基数按照广元公司所属单位党政主要领导平均奖惩薪酬作为薪酬奖惩基数。奖惩以综合考核得分乘以薪酬奖惩基数。

(二) 评先评优。对完成广元公司下达减亏增盈攻坚战目

标的单位负责人、部门负责人作为各级评先评优的业绩条件之一；对未完成广元公司下达减亏增盈攻坚战目标的单位负责人、部门负责人不得参与各级评先评优。

（三）组织措施。公司将视单位完成减亏增盈攻坚战目标的情况给予单位负责人、部门负责人诫勉谈话、调整岗位、降职、免职等组织处理。

第七条 具体要求：

（一）将贯彻落实“三严三实”的要求进一步体现到广元公司减亏增盈的成效上，落实到工作作风、劳动纪律的转变上。

（二）广元公司包保责任领导、所属单位党政一把手、各部门负责人要锐意改革、创新进取，以非常规思路积极策划和推进减亏增盈攻坚战工作，打破传统管理思维，务求取得实效。

（三）各单位领导要切实树立工资增长与经营业绩、单位支付能力紧密挂钩的理念。在减亏增盈攻坚战中，不允许损害职工利益，要做到不减人，不减薪，不养懒人、庸人和闲人。通过行之有效的奖惩激励措施，推动和促进管理机制的优化完善。

（四）公司各单位、各职能部门在实施减亏增盈攻坚战工作中，不允许出现急功近利、杀鸡取卵等短期行为，更不允许出现虚增利润、弄虚作假等严重违规违纪行为。

（五）减亏增盈攻坚战相关责任人要狠抓工作措施的任务分解和层层落实，严格执行监督检查、考核评价及奖惩激励机制。

通过监督检查，对方案的实施进行严格的考核验收评价。

第八条 本办法自下发之日起执行。

云锡广元实业有限公司公关部

2015年7月27日印发
