

云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2019〕28号

关于印发《云南锡业集团广元实业有限公司 2019-2020年度管理创新实施方案》的 通 知

公司所属各单位、机关各部门：

《云南锡业集团广元实业有限公司2019-2020年度管理创新实施方案》已经广元公司总经理办公会审议通过，现印发给你们，请认真遵照执行。

云南锡业集团广元实业有限公司

2019年3月29日



云南锡业集团广元实业有限公司

2019~2020 年度管理创新实施方案

根据公司 2019 年深改攻坚工作任务安排，为进一步提高公司管理水平，夯实管理基础，着眼长远战略措施，引导和推进管理创新，加快创新型企业建设步伐，加强全员创新意识，调动全员自主能动性，充分发挥管理创新能力，推动企业的管理提升，特制定本实施方案。

一、指导思想

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，以创新发展为主题，以实现公司战略规划为主线，以管理创新为抓手，以市场化管理为中心，以对标管理为手段，扎实推进管理理念、管控模式、决策管理、管理机制、管理手段创新，全面提高公司核心竞争力、盈利能力和抗风险能力。

（一）全面提高公司管理水平。通过完善管控模式，创新管理机制、管理手段和管理标准，实现公司高效运转和有效控制，全面提高管理水平。

（二）全面提高公司核心竞争力。通过创新管理理念和工作思路，发挥优势，整合资源，全面实施公司发展纲要，建立竞争优势，全面提高核心竞争力。

（三）全面提高公司盈利能力。通过完善体制机制和管理，创新生产管理、经营管理和发展管理，全面提高盈利能力。

（四）全面提高公司抗风险能力。通过健全风险管理体系，创

新风险防控机制，准确辩识、评估和有效防控企业风险，全面提高抗风险能力。

二、组织机构

1. 成立管理创新工作领导小组。

组 长：许祖英

副组长：杨秀峰

成 员：刘国平 张跃琼 王 伟 艾建军 邵 明
卫 生 李银珠 吴宏刚 李洪明 胡树祥
廖 俊 师 薇 杨 庆 陆 林

2. 管理创新工作纳入公司年度主要工作管理，在公司管理创新工作领导小组的领导下，由领导小组成员负责实施。

3. 管理创新工作领导小组下设办公室，是公司管理创新工作主要牵头责任部门。管理创新工作领导小组办公室设在企业发展部，办公室主任由李洪明兼任，成员为企业发展部全体人员。

4. 管理创新工作领导小组办公室职责：

制定公司管理创新年度计划；制定公司管理创新的有关制度和办法；负责公司管理创新项目管理；提供管理创新项目实施过程中各种支持；做好管理创新工作总结及成果奖励事宜；开展管理创新信息交流及成果推广应用工作。

三、工作目标

（一）主要目标

将开展管理创新工作深入到各职能部门、到各子公司、到班组、到个人，灵活运用各种管理创新方式，使公司各项体制机制更加完善、整体管理流程更加优化、各项指标有效改善、管理基础全面夯实，构建起决策科学、权责明确、机制完善、运转高效

的科学管理体系，推进公司整体的管理提升。

（二）具体目标

1. 管理理念创新。

1) 要解放思想，结合当前管理实际，紧跟国内外先进企业管理创新步伐，不断创新管理理念，因企制宜借鉴运用。要认真查找公司或本单位、本部门在管理上存在的问题，拿出切实可行的解决办法和措施。

（牵头领导：许祖英、杨秀峰。牵头部门：管理创新工作领导小组；责任单位：各职能部门、各所属单位）

2) 要坚持以人为本，充分发挥员工在管理创新中的作用。召开管理创新座谈会，征求合理化建议。

（牵头领导：刘国平；牵头部门：群众工作部；责任单位：各所属党总支、直属党支部、各部门工会）

3) 要努力培育浓厚的积极向上的创新文化，全面加强企业文化建设。通过各种形式的宣传、培训活动，用公司愿景、使命凝聚人心，推动发展。

（牵头领导：许祖英；牵头部门：党委办公室；责任单位：各所属党总支、直属党支部）

2. 战略管理创新。

1) 公司将在对“云锡生活服务业战略发展规划”实施情况进行综合评价的基础上，根据公司自身实际和云锡控股公司最新要求，对其进行科学的修订调整。

（牵头领导：杨秀峰；责任部门：企业发展部）

2) 各子公司、分公司必须自觉服从公司的总体发展战略，在公司发展战略的框架体系内修订和调整本企业的战略规划。要不

断强化战略规划的执行能力，坚定不移地沿着既定战略指导企业的发展，确保发展始终有一个清晰的脉络和正确的方向。

(牵头领导：杨秀峰；牵头部门：企业发展部；责任单位：各子公司、分公司)

3. 管控模式创新。

1) 建立健全科学的母子公司管控体系，通过促进公司内部协同效应的发挥，内部资源整合的优势，以及作为保障协同效应实现的规范治理和有效管控，逐步实现“母公司——子公司——车间（小区）——班组——岗位”的管控模式，将公司打造成战略决策中心、投资管理中心、协调服务中心、公共关系中心和企业价值中心，将各子公司、分公司打造成为利润中心。

(牵头领导：许祖英、杨秀峰、艾建军；牵头部门：公司董秘办、企业发展部、运营管理部；责任单位：各职能部门、各所属单位)

2) 加强对子公司、分公司领导班子的履职考核，做好有效监督管控。

(牵头领导：刘国平、张跃琼；责任部门：组织人力资源部、监察审计部)

4. 决策管理创新。

1) 完善法人治理结构，明确权责边界，健全责任体系，规范工作程序，各司其职，各负其责，协调运转，有效制衡的法人治理结构和运行机制。

(牵头领导：许祖英；牵头部门：公司董秘办；责任单位：各全资子公司、控股子公司)

2) 严格企业决策管理规范。进一步完善董事会议事规则和决

策机制，认真贯彻落实“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”的十六字方针，发挥集体领导的作用，坚决杜绝独断专行，确保每一项重大的决策部署都能做到：决策之前充分发扬民主，集思广益。决策之中慎重稳妥，深入调研，讲求科学。决策之后集中意志，明确责任，落实到位。

(牵头领导：许祖英、张跃琼；责任部门：党委办公室、公司董秘办、监察审计部、法律事务部)

5. 财务管理创新。

根据公司改革发展的需要，不断提高财务运营管理水平和效率，加强资金管控、成本费用的核算及财务监督，紧密联系生产经营，做好税收策划，提高财务分析水平，提高会计信息质量，发挥财务会计人员在企业生产经营过程中的财务会计管理和监督职能作用，在公司范围内全面实施财务集中管理 + 子(分)公司财务委派管理，进一步加强对子公司、分公司财务管控。全面推进以“集中资金、强化核算”为重点的管控模式，规范资金高度管理流程，切实提高财务综合管理效益。

(牵头领导：王伟；责任部门：资产财务部)

6. 人力资源管理创新。

树立“德才兼备以德为先，用人所长不求全才”的理念，把“品德、清廉、知识、能力、业绩”作为衡量人才的主要标准，抓住领导班子和人才队伍建设的关键问题、人力资源工作的难点问题和员工关注的热点问题，深化人力资源管理革新，形成“专业化、精英化、多元化”的人力资源结构。

(牵头领导：刘国平；责任部门：组织人力资源部)

7. 投资管理创新。

不断增强风险防控能力。认真贯彻执行云锡控股公司投资管理相关规定，坚持以投资回报作为衡量投资项目成败的唯一标准，对外投资严格按照投资管理权限，同时建立健全重大投资损失责任追究制度，有效防范投资风险。

(牵头领导：张跃琼、王伟、艾建军；责任部门：运营管理部、资产财务部、监察审计部)

8. 管理手段创新。

探索通过先进的管理手段促进企业的规范管理，提高公司的科学管理水平和管理效益。

1) 以财务管理、办公系统信息化为突破口，逐步实现整个公司的管理信息化，为公司管理提供先进、科学、高效的支撑平台。

(牵头领导：王伟、艾建军；责任部门：运营管理部、资产财务部)

2) 积极推进企业管理的标准化和信息化，加快建立健全公司内外部信息网络和信息机制。通过信息化管理手段创新，推进管理流程再造，促进企业管理的科学、规范和高效。

(牵头领导：艾建军；牵头部门：运营管理部；责任单位：各所属单位)

9. 创新安全管理途径方法。

1) 安全工作思想观念创新。思想是行动的指南，观念决定做法，以转变观念为先导，探索和掌握现代安全生产的客观规律，打破惯性思维和传统模式，运用现代安全生产管理的新的观念指导安全生产。以企业文化底蕴为基础，突出以人为本，优化人文环境，整合员工队伍，实现从“经验管理——缺陷管理——制度管理——科学管理——文化管控”的目标。提炼言简意明，内涵

丰富的安全文化核心理念，最终形成由理念文化、行为文化、制度文化、物质文化所构成的广元安全文化建设完整体系。

（牵头领导：邵明；牵头部门：安全环保部；责任单位：各子公司、分公司）

2) 安全管理体制机制创新。勇于打破陈旧思维和管理模式，由注重传统管理向推行科学管理转变，大胆推进管理体制创新，积极推行职业安全健康管理体系，从公司整体出发，积极营造“机制用人、环境留人、制度管人、培训育人”的氛围，把管理重点放在事故预防整体效应上，实行全员、全过程、全方位的安全管理，实现对安全生产全过程的控制，逐步建立起系统化、程序化、自我完善的安全管理体系。

（牵头领导：邵明；牵头部门：安全环保部；配合部门：群众工作部；责任单位：各子公司、分公司）

3) 安全管理制度手段创新。突出人性化管理的新理念，积极探索创新安全管理方法手段。围绕“安全管理军事化、安全制度依法化、现场管理标准化、安全责任全员化、安全技术科学化、安全教育素质化、安全工作强落实”的安全工作“六化一落实”新方法开展工作。

（牵头领导：邵明；牵头部门：安全环保部；责任单位：各子公司、分公司）

四、措施要求

1. 提高认识，精心安排

管理创新是企业核心竞争力的一个重要来源。开展管理创新是贯彻落实云锡控股公司工作部署的一个实际行动，是大力推动管理创新的有效载体，是促进形成管理创新长效机制的重要方式。

各所属单位要深刻认识此次活动的重要意义，切实明确活动的内容、方法，提高参与的自觉性、主动性。要在实施方案的框架内，结合本单位、本部门实际，积极探索，大胆创新，运用行之有效的活动方式和载体，丰富活动内容，强化活动效果。要坚持大胆地想、大胆地试、大胆地创，促进公司各级管理人员、广大职工的思想观念更新，动员和激励他们积极投身管理创新实践活动。

2. 加强领导，抓好组织

成立开展活动领导小组，确保级级有人管，层层有人抓，切实搞好活动的组织实施。各所属单位要结合自身实际，丰富活动内容，创新活动载体。要始终注意结合实际，做到部署工作有计划，落实工作有实效，检查工作有考核，总结工作有经验，确保活动的持续深入有效开展。

3. 落实责任，加强督查

开展管理创新活动，必须始终坚持高标准、严要求，要狠抓工作逐级负责制，明确时间节点，明晰工作责任人，充分发挥激励机制的作用，充分调动一切积极力量。注意发现和解决活动中出现的问题，严格把好每个阶段的质量关。着重抓好“四个环节”的督查。一是督查工作安排部署环节；二是督查工作贯彻落实环节；三是督查工作运行环节；四是督查工作总结环节。

4. 总结提炼，长效推进

要把管理创新作为一项重要工作来抓，及时总结提炼活动中各所属单位、各部门创新的有效做法和成功经验，要把经过管理创新活动实践证明行之有效的新举措、新办法，用制度的形式固定下来，形成有效的长效机制，积极推广，扩大影响，充分发挥学习借鉴和辐射带动效应，推进公司各项事业的持续、快速、协

调、健康发展。

五、过程管理

管理创新的实施采取目标责任制和项目带动方法，按照项目管理模式，根据市场运作管理制度的流程和工作要求进行运作，现将项目管理主要流程简述如下：

1. 项目选题

1) 选题范围

凡是围绕企业经济发展、改进和提高企业管理水平、提高效率、效益的均可作为选题范围。包括企业战略研究、企业文化研究、规划发展研究、政策研究、管理研究、安全环保工作保障措施研究、技术经济分析、现代化管理理论与方法推广应用研究、计算机管理系统的设计与应用研究等。

2) 课题类型（理论研究课题、应用课题和创新课题）

①理论研究课题：在管理理论、管理技术、管理方法和管理手段的学术理论上有所创建，对提高企业经营管理水平、提高经济效益有所指导作用。

②应用课题：从本单位（部门）实际出发，应用国内外现代化成果理论、技术、方法和手段，对提高产品质量、节能降耗、实现增收节支和保证安全生产等有显著效果。

③创新课题：运用现代科学理论，在企业管理的组织、制度、方法和手段等方面提出改进、创新的办法和措施。这些办法和措施经实施后，确认为有明显的作用和效果，同时具有科学性、先进性、可行性、操作性、效益性等特点。

2. 立项管理

1) 立项单位（部门）应根据要求填写管理创新项目立项，并

报公司管理创新工作领导小组办公室初审、汇总，再提交管理创新工作领导小组研究通过。

2) 所有通过的立项必须填入单位（部门）年度创新计划，并分解到季度计划，没有按要求填报计划项目的，将在创新成果评比中扣分处理。

3) 项目一经立项，负责人应按照项目带动要求，制定项目实施计划，并严格按计划实施。

3. 实施管理

1) 管理创新项目实施项目负责人制，项目承担单位（部门）要明确项目负责人和主要参与人员，明确参与人员的职责分工。

2) 各项目承担单位（部门）要制定月度进度计划，认真组织实施，建立活动记录，定期分析总结，确保年度创新目标和所承担创新项目的顺利完成。

3) 管理创新实施过程必须按要求定时填报实施情况，列入公司年度计划的管理创新项目，每季度还要向管理创新工作领导小组办公室报送季度工作总结。

4) 管理创新工作领导小组办公室要组织人员对项目进行阶段审核和评估，对未按计划进展的项目将暂停后撤销，并停止经费的使用，对确有困难不能开展的项目，应及时申请撤销。

4. 验收管理

1) 项目结束后，立项单位（部门）应及时向管理创新工作领导小组办公室提交验收申请。

2) 管理创新工作领导小组办公室于1个月内对项目组织验收。

3) 对验收不合格的项目，项目承担单位（部门）根据验收意

见积极整改。整改完毕，重新提交验收申请。

5. 成果评比

1) 每季度第二个月中旬，由公司管理创新工作领导小组对已验收的管理创新项目进行综合评比，按照项目的重要程度、课题难度、创新程度、应用效果、经济效益、推广价值等内容进行综合评价。

2) 对在评定中表现优异的管理创新项目经管理创新工作领导小组审定后可向云锡控股公司相关部门推荐，由公司管理创新工作领导小组办公室负责向云锡控股公司相关部门申报。

6. 成果推广

1) 管理创新工作领导小组办公室每季度初确定本季度管理创新推广计划，推广项目重点从展开项目中选择。相关单位（部门）应按要求开展推广应用工作，并于季度末将成果推广总结上报公司管理创新工作领导小组办公室。

2) 持续跟踪检查评价管理创新成果推广项目，以项目管理水平提升、工作效率提高、经济效益改善为跟踪检查评价目标。跟踪检查评价工作从四个方面对管理创新成果推广项目进行定期或不定期开展。

①注重项目绩效评价对象的选择，让评价目标更能反映创新成果在管理理念、战略管理、管控模式、决策管理、财务管理、人力资源管理、投资管理、管理手段、安全生产等方面的推广、运用效果，体现各级管理人员和广大员工关注的难点、热点。

②进一步扩大创新项目绩效评价范围，实现对公司管理创新项目的绩效评价全覆盖和滚动循环。

③对以前绩效评价问题“回头看”，正视问题，分析原因，举

一反三，进一步完善制度和措施，提升项目管理水平。

④落实结果运用，树立绩效评价威信，严格实行绩效评价结果与预算挂钩制度，要充分体现评价结果的应用，将评价结果作为预算安排的重要依据，体现绩效评价现实意义。

7. 档案管理

管理创新项目验收或鉴定后，项目承担单位（部门）应及时建立档案，并交管理创新工作领导小组办公室备案。档案内容包括：项目申请书、立项书、主题报告、验收申请报告、验收或鉴定意见书、获奖情况等原始资料或复印件。

六、工作要求

为鼓励各单位（部门）开展管理创新工作，公司管理创新工作领导小组通过开展创新培训，加强创新交流，定期开展检查评价等工作，推动各单位（部门）创新工作进步，具体计划如下：

1. 管理创新工作领导小组办公室应在每季度第二个月中旬对本季度管理创新工作进行总结，编制下一季度公司管理创新工作计划和管理创新成果推广计划，并严格执行计划。

2. 管理创新工作领导小组办公室每半年组织一次管理创新成果评定，组织一次立项项目阶段评审，组织一次管理创新成果效果评价，对前两季度二等以上及前三季度三等以上创新成果实施效果进行跟踪。

3. 管理创新工作领导小组每半年至少开展一次与管理创新相关的培训工作，此项工作纳入公司年度培训计划。（组织单位：组织人力资源部）

4. 管理创新工作领导小组每半年至少组织一次管理创新优秀成果现场交流会，对先进单位（部门）的创新工作经验或优秀创

新成果进行推广。

七、创新考核

1. 各单位（部门）管理创新工作实施考核纳入年度绩效考核，由管理创新工作领导小组办公室统一通报工作中存在的问题及考核结果。管理创新绩效考核奖惩参照公司《管理创新推进管理办法》。

2. 管理创新成果、论文列入公司科技创新管理，根据公司《科技成果转化奖励办法》进行奖励。

3. 此次管理创新实行目标考核，针对附件中所列各单位（部门）管理创新工作目标，各单位（部门）可自行上报目标分解计划，由管理创新工作领导小组审定、同意立项、签订合同、具体实施。

八、保证措施

1. 为提升公司管理创新工作水平，各单位（部门）应鼓励内部开展管理方面的小改进与创新并积极执行，不仅要完成下达目标任务，同时要争取更好的成绩。

2. 公司鼓励各单位（部门）开展管理创新工作，对于各单位（部门）管理创新工作除科技创新奖励外，还将在市场化检查中获得加分。

3. 在公司管理创新工作领导小组的领导下，按照市场运作管理制度和管理创新实施方案的工作要求，各单位（部门）要认真按照目标分解要求开展管理创新工作，此项结果应用于创新评比工作。

4. 各单位（部门）要充分利用新闻、会议等形式做好管理创新的宣传工作，同时开展丰富的群众性创新活动，如利用合理化

建议等形式，提高全员参与创新的积极性和主动性。

5. 各单位（部门）要从可持续发展的角度，加强自主创新能力的建设，认真组织现代科学管理理论教育和业务学习，积极参与公司组织的管理创新交流。

6. 注重管理人才的培养，大力营造和谐向上的人才培养环境，采取灵活多样的形式加强培训力度，提高全员的技能素质进而提高全员的创新能力。

九、附则

本实施方案下发之日起5个月内，各单位（部门）要按照本方案要求报送年度管理创新方案至公司管理创新工作领导小组办公室（企业发展部）。每延迟报送一天（工作日）按200元金额考核单位（部门）负责人，上限2000元。（考虑到上报项目筛选的问题，各单位、部门要积极多报项目）

- 附件：1. 管理创新年度工作目标
2. 管理创新项目立项申请书
3. 管理创新成果验收评价标准

附件 1

管理创新年度工作目标

序号	单位（部门）	年度管理创新项目	管理创新论文
1	公共关系部	≥1	0
2	组织人力资源部	≥1	0
3	运营管理部	≥1	0
4	企业发展部	≥1	0
5	资产财务部	≥1	0
6	监察审计部	≥1	0
7	法律事务部	≥1	0
8	安全环保部	≥1	0
9	群众工作部	≥1	0
10	云锡供水公司	≥2	0
11	云房物管公司	≥2	0
12	老虎山酒业公司 含 酒类经营分公司 蛤蚧驯养中心	≥2	0
13	建筑安装公司	≥1	0
14	园林绿化公司	≥1	0
15	昆明物业公司	≥1	0
16	云锡宾馆	≥1	0
17	云锡大酒店	≥1	0

备注：公司年度重点管理创新项目界定：（下述三点为“或”的关系）

1. 指在管理学术理论上有所创建，对提高企业经营管理水平、提高经济效益有指导作用。
2. 从实际出发，应用国内现代化成果理论、技术、方法和手段，对提高产品质量、降低物资消耗、实现增收节支、保证安全生产和规避企业风险、规范运作方面效果显著，提升明显的。
3. 运用现代科学理论，在企业管理的组织、制度、方法和手段等方面提出改进、创新的办法和措施，且具备争取控股公司层面的创新成果认定能力的项目，效果明显同时具有科学性、创新性、可行性、操作性、效益性等特点。

附件 2

云南锡业集团广元实业有限公司管理创新项目

立 项 申 请 书

项目名称：_____

申请单位：_____

协作单位：_____

填报日期：_____年__月__日

云锡广元公司管理创新工作领导小组 制

项目名称： _____

申请单位： _____

项目负责人： _____ 联系电话： _____

项目联系人： _____ 联系电话： _____

一、申请理由（包括研究目的、内容、意义、条件）

二、计划进度

三、预期达到的阶段性成果和最终目标

四、主要参加人员情况

1. 姓名、性别、专业、职务及职称、工作单位、备注
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……
- ……

五、经费概算（单位：万元）

1. 咨询费_____万元。用途：_____
 2. 资料费_____万元。
 3. 研发费_____万元。
- 合计_____万元。

六、其他

申请单位意见：

负责人：（签章）
年 月 日

专家评审意见：

负责人：（签章）
年 月 日

公司管理创新工作领导小组意见：

负责人：（签章）
年 月 日

附件 3

管理创新成果验收评价标准

序号	项 目		评价标准		
1	管理效能	评价标准	一般性提升管理水平和日常工作效率	明显提升管理水平和日常工作效率	显著提升管理水平和日常工作效率
		分值(25)	≤10	11~15	16~25
2	安全效益	评价标准	避免微创	避免轻伤	避免重伤及以上
		分值(25)	≤10	11~15	16~25
3	方法创新	评价标准	有局部理论、观点和方法创新	有较大理论、观点和方法创新	有重大理论、观点和方法创新
		分值(15)	≤5	6~10	11~15
4	经济效益	评价标准	5 千元以下	5 千元~10 千元	10 千元以上
		分值(10)	≤1	1~5	6~10
5	环境效益	评价标准	轻微改善		明显改善
		分值(10)	≤5		6~10
6	推广情况	评价标准	本单位（部门）推广		公司范围推广
		分值(10)	≤5		6~10
7	资料申报	评价标准	资料不完善		资料详实完善
		分值（5）	≤1		2~5
合 计		100			