

云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2016〕35号

云南锡业集团广元实业有限公司 关于推进减亏增盈攻坚战的实施意见

公司所属各单位、机关各部门：

当前，中国经济下行压力和风险依然较大，有色金属市场价格持续低位波动，下游消费市场疲软，实体经济复苏缓慢。上半年，虽经广大干部职工不懈努力，控股公司生产经营情况比预期有所好转，但经营形势仍然十分严峻。为有效扼制和扭转当前的不利局面，进一步统一全司广大干部职工的思想，振奋精神，团结拼搏，确保“十三五”开好局起好步，控股公司决定从2016年6月起继续在全司范围内推进减亏增盈攻坚战，全力确保2016年控亏目标实现以及各项改革发展任务的完成，为控股公司“三年打基础、五年大翻身、十年创辉煌”战略目标的实现奠定基础。根据控股公司

的安排部署，结合广元公司实际，为确保完成控股公司下达的减亏增盈攻坚战目标，经广元公司党委、广元公司研究，对广元公司继续推进减亏增盈攻坚战作如下安排部署。

一、减亏增盈攻坚战目标任务

(一) 广元公司减亏增盈攻坚战目标：确保 2016 年全年实现利润 700 万元。

(二) 所属单位减亏增盈攻坚战目标

单位：万元

| 序号 | 目标 单位 项目 | 考核项目 | 考核目标 | | 目标所占权重 | 公司包保责任领导 | 包保责任单位负责人 |
|----|-------------|------|-----------|-------------------|--------|----------|-----------|
| | | | 原下达全年目标 | 全年攻坚战目标 | | | |
| 1 | 酒类经营分公司 | 利润 | 470 | 500 (含酒厂 72 万) | 100% | 许祖英 | 党政负责人 |
| 2 | 老虎山酒厂 | 利润 | 与酒分公司合并考核 | 与酒分公司合并考核 | 50% | 许祖英 | 党政负责人 |
| | | 出酒率 | 50% | 50% | 25% | | |
| | | 基酒品质 | 一级 | 一级 | 25% | | |
| 3 | 云房物管公司 | 利润 | 300 | 460 | 100% | 刘国平 | 党政负责人 |
| 4 | 广元物管公司 | 利润 | 50 | 220 | 100% | 刘国平 | 党政负责人 |
| 5 | 昆明物管公司 | 利润 | 20 | 35 | 100% | 刘国平 | 党政负责人 |
| 6 | 机电安装工程部 | 利润 | 210 | 260 | 100% | 许祖英 | 党政负责人 |
| 7 | 园林绿化公司 | 利润 | 50 | 60 | 100% | 吴东云 | 党政负责人 |
| 8 | 云锡大酒店 | 控亏 | -64 | -41 | 100% | 罗腾 | 党政负责人 |
| 9 | 云锡宾馆 | 利润 | 持平 | 10 | 100% | 罗腾 | 党政负责人 |
| 10 | 幼儿园 | 利润 | 30 | 56 | 100% | 吴东云 | 党政负责人 |

| | | | | | | | |
|----|-----|----|----|----|------|-----|-----|
| 11 | 彩印厂 | 利润 | 37 | 39 | 100% | 吴东云 | 承包人 |
| 12 | 卫生所 | 利润 | 持平 | 持平 | 100% | 吴东云 | 所长 |

（三）公司机关部门减亏增盈攻坚战考核目标

由公司领导、所属单位、机关部门从工作纪律、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完成情况等方面采取纵向、逆向、横向进行考核评分，总分 100 分。公司领导考核评分占 40%，所属单位考核评分占 40%，部门相互考核评分占 20%。

二、减亏增盈攻坚战重点措施

（一）开展形势任务教育，做好宣传发动工作。各单位、部门要围绕减亏增盈攻坚战目标做好宣传思想工作，积极引导全司广大干部职工进一步统一思想，振奋精神，团结拼搏，增强危机感、紧迫感和责任感，把思想和行动统一到公司减亏增盈攻坚战上来，不断聚集企业减亏增盈工作任务，动员全司广大干部职工为打赢减亏增盈攻坚战而奋勇拼搏。

（二）加强组织领导，强化考核激励。各单位、部门要加强减亏增盈攻坚战的组织推动，将减亏增盈攻坚战目标任务层层分解，落实到人。要坚持问题导向和目标导向，深入查找问题，分析原因，细化减亏增盈攻坚战措施。要加强考核督查，坚持减亏增盈攻坚战包保责任制，对减亏增盈攻坚战进行专项考核。加大激励约束力度，实行考核奖励与保证金制度同步激励，最大限度地激发全司广大干部职工打好减

亏增盈攻坚战的积极性、主动性和创造性。

（三）要千方百计加大市场开拓力度，努力挖潜创效。各单位要结合行业特点和本单位实际，拓宽市场渠道，单位间要加强沟通协作，共享各类市场资源，努力实现增收创效。要继续加大挖潜创效工作力度，进一步盘活公有住房、商铺和闲置场地、土地等存量资产，进一步加快闲置低效无效资产的盘活、处置变现和资金回流。

酒类分公司要继续建立和完善营销体系，健全销售激励机制，加强品牌宣传，提升消费者对“虎力”和“老虎山”品牌的认知度，立足省内，拓展省外，注重市场培育与开发，强化动销和激励机制的落实，不断寻求新的销售增长点，在今年内力争实现“省内市场站稳脚、省外市场有进展”，努力实现外部销售收入比上年有增长。

机电工程部和园林公司要拓展新的市场渠道，充分利用内外部各种资源，健全和完善分配激励机制，充分调动员工找市场的积极性，积极主动参与红河州乃至云南省内的市场竞争，争取市场份额有所增加。

物业服务单位加强对水、电两块表的管理，堵塞跑冒滴漏，做好水电查抄、收费等工作，确保各种应收费用及时收缴到位；在提升现管理区域服务的基础上，积极拓展新楼盘，探索新的服务内容，努力增收创效。

云锡大酒店和云锡宾馆等单位要加快转变营销方式，利

用互联网等平台，在学习、借鉴同行业经验的基础上，拓宽营销渠道，采取灵活多样的模式，增加收入、降低成本。

（四）各单位要加强量、本、利分析，突出抓好降本增效工作。要强化成本费用的精细化管理，抓好全要素成本控制和降低工作。全力以赴抓好作业成本、人工成本、财务费用、管理费用以及三公经费的控制和降低工作。要进一步加快债权清收、物业欠费追收、应收账款回笼和存货资金压缩，提高资金流转速度。

（五）进一步深化劳动、人事、薪酬制度改革，严格控制人工成本增加。要合理优化人力资源结构，严格控制从业人员增加。要严格定编定员，对定员后的富余人员要撤离岗位，坚决不养懒人、庸人、闲人。要加强内部人力资源余缺调剂。加大清退返聘退休人员、非全日制用工以及劳务派遣工转项目承包工力度，努力降低用工成本。完善考核分配机制，薪酬分配要向关键岗位和对单位贡献大的岗位倾斜。

（六）加强政策争取工作。要认真研究和分析上级有关稳增长、促发展的各类政策，吃透政策，积极主动地与各级政府部门进行沟通协调，及时掌握政策动态，进一步做好政策争取工作。

三、减亏增盈攻坚战督查

为顺利推进减亏增盈攻坚战相关工作，公司成立减亏增盈攻坚战督查领导小组。

组长：公司党委委员、纪委书记 罗 腾

成员：党群工作部、公共关系部、财务部、科技和运营管理部、人力资源部、房管农林部、督察办的部门负责人。

领导小组职责：每月开展一次减亏增盈攻坚战专项督查，对各单位减亏增盈攻坚战推进情况进行分析，提出改进建议；对完成较好的及时给予宣传表扬，对完成不好的给予批评约谈；每月负责对各单位、部门减亏增盈攻坚战目标完成情况以及督查过程中发现的问题向公司党委、公司汇报；年终对各单位、部门减亏增盈攻坚战推进情况形成督查报告，并提出考核建议。督查领导小组下设办公室，办公室设在公司纪委。

四、减亏增盈攻坚战考核奖励及保证金缴纳

公司党委、公司将根据减亏增盈攻坚战目标完成情况，对承担包保责任的单位党政主要负责人、公司机关部门主要负责人进行考核，并按考核结果分别给予奖惩。

（一）考核奖励

1. 单位党政主要负责人

（1）单位党政主要负责人是指各单位的经理、厂长和党总支（直属党支部）书记。

（2）减亏增盈攻坚战考核

考核实行评分制。考核得分 = 利润目标（控亏目标）完成率 × 目标所占权重 + 其他目标完成率 × 目标所占权重

(3) 减亏增盈攻坚战奖励

A. 利润单位:

- a. 考核得分低于 90 分时，不予奖励。
- b. 考核得分等于 90 分时，按以下标准给予奖励:

| 单位名称 | 奖励基数(万元) |
|---------------------------|----------|
| 酒类分公司、酒厂、机电工程部、园林公司 | 3 |
| 云房物管公司、广元物管公司、昆明物管公司、云锡宾馆 | 2.5 |

c. 考核得分超过 90 分时，以考核得分 90 分时应得奖励金额为基数，每超 1 分按照奖励基数的 5% 给予奖励，减亏增盈攻坚战奖励金额最多不超过考核得分 90 分时奖励基数的 2 倍。

d. 减亏增盈攻坚战奖励金额计算公式 = 奖励基数 + 奖励基数 × (实际考核得分 - 90 分) × 5%。

B. 控亏单位:

- a. 考核得分低于 100 分时，不予奖励。
- b. 考核得分等于 100 分时，按以下标准给予奖励:

| 单位名称 | 奖励基数(万元) |
|-------|----------|
| 云锡大酒店 | 2 |

c. 考核得分超过 100 分时，以考核得分 100 分时应得奖励金额为基数，每超 1 分按照奖励基数的 5% 给予奖励，减亏

增盈攻坚战奖励金额最多不超过考核得分 100 分时奖励基数的 2 倍。

d. 减亏增盈攻坚战奖励金额计算公式 = 奖励基数 + 奖励基数 × (实际考核得分 - 100 分) × 5%。

2. 公司机关部门负责人。公司机关部门负责人以各单位党政主要负责人减亏增盈攻坚战平均奖励金额为基数，以综合考核分数为依据。考核分数排序前 2 位的部门负责人奖励系数为 1.0，排序 3—5 位的部门负责人奖励系数为 0.7，排序 6 位的部门负责人奖励系数为 0.5。

3. 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，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不得参与各级评先评优。

4. 各单位班子其他成员减亏增盈攻坚战奖励由所在单位根据班子成员在减亏增盈攻坚战中的履职情况和业绩贡献，在分配系数 0.6—0.9 之间合理拉开差距确定。

5. 公司机关部门副职减亏增盈攻坚战奖励，以部门正职奖励金额的 80%为基数，由党群工作部提出建议报公司领导审定。

6. 各单位要参照本实施意见，制定本单位减亏增盈攻坚战奖惩办法，奖励所需资金从本单位工资总额中列支。

7. 公司领导班子成员有包保责任的，在考核兑现绩效时，

根据包保责任单位减亏增盈攻坚战目标完成情况，综合考虑确定兑现系数；无包保责任的，在考核兑现绩效时，根据广元公司减亏增盈攻坚战目标完成情况，综合考虑确定兑现系数。

8. 减亏增盈攻坚战考核奖惩由公司单位负责人薪酬考核兑现领导小组负责。

（二）保证金缴纳

为确保减亏增盈攻坚战目标实现，强化责任落实，体现激励与约束并重原则，实行保证金制度。纳入考核的单位党政主要负责人、公司机关部门主要负责人须缴纳保证金。

1. 保证金缴纳标准：

单位：万

元

| 序号 | 单位名称 | 单位、部门正职 |
|----|----------------------------------|---------|
| 1 | 广元公司高管副职 | 1.6 |
| 2 | 酒类分公司、酒厂、机电工程部、园林公司 | 1 |
| 3 | 云房物管公司、广元物管公司、昆明物管公司、云锡宾馆、公司机关部门 | 0.8 |
| 4 | 云锡大酒店 | 0.6 |

2. 保证金缴纳时间：2016年7月1日—10日。

3. 保证金收缴部门：公司财务部。

4. 保证金处理：年度财务报表经审计机构审计确认后，经公司单位负责人薪酬考核兑现领导小组考核，出现下列情形之一的，不再退还本人所缴的保证金：

（1）利润单位完成公司下达减亏增盈攻坚战目标考核得分 85 分以下的；

（2）持平单位出现亏损，考核得分在 90 分以下的；

（3）控亏单位完成公司下达减亏增盈攻坚战目标考核得分 95 分以下的；

（4）公司机关部门考核得分在 95 分以下的。

除上述情形以外的，如数退还本人所缴保证金。

五、减亏增盈攻坚战有关要求

（一）各单位、部门要将减亏增盈攻坚战作为开展“两学一做”学习教育的重要内容，要落实到工作作风、劳动纪律的转变上，出实招、见实效、建佳绩。

（二）公司包保责任领导、所属单位党政一把手、公司机关部门负责人要锐意进取、开拓创新，打破传统思维束缚，以敢打硬仗的勇气，以勇于担当的精神，以壮士断腕的决心推进减亏增盈攻坚战工作，务求取得实效。

（三）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、考核评价及激励约束机制。通过监督检查指导，对方案的贯彻落实提供强有力的保证。各单位、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。

（四）各单位领导要切实树立工资增长与经营业绩、劳动生产率、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要通过制定行之有效的激励措施，最大限度地调动全体员工的工作激情和创新活力。

（五）各级党组织要在减亏增盈攻坚战中发挥好政治核心作用，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。利用各种平台对减亏增盈攻坚战进行宣传报道，大力宣传先进典型和榜样，以正能量推动减亏增盈攻坚战目标的实现。

云南锡业集团广元实业有限公司

2016年7月1日

云锡广元实业有限公司公关部

2016年7月1日印发
