

# 再鼓干劲 再上措施 确保全年“五上”目标的实现

## ——在公司2010年年中工作会议上的报告

公司董事长、党委书记 张麟

(2010年7月28日)



王克礼 摄

同志们:

公司今天召开年中工作会,主要是对照公司年初工作安排,检查公司半年来的工作,总结成绩,找出差距,动员公司全体员工齐心协力,再鼓干劲,再上措施,确保公司全年“五上”目标的实现。刚才李楚华主任代表公司通报了上半年绩效考核情况,谭耀宇总会计师就公司上半年生产经营运行情况作了分析,翟保金总经理对公司下半年的生产经营工作作了安排和部署。下面,我对公司下半年的改革发展稳定工作作一个再动员再部署。

### 一、公司上半年取得的主要成绩

近年来,公司上下坚持以科学发展观为指导,遵循“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,围绕公司“五上”目标,继续以超常的思维,超常的措施,应对超常的困难,奋力拼搏,扎实工作,生产经营平稳运行,改革发展稳步推进,基础管理继续强化,企业保持总体稳定,各项工作取得新成效,基本实现“双过半”目标。

#### (一)经营规模大幅攀升

按照公司提出的“经营上规模”的要求,公司上下不断强化生产组织,优化营销运作,实现了产品产量、销售收入“双过半”,较上年同期有较大增幅。公司上半年共生产阴极铜XX万吨,同比增长22.87%;生产稀贵金属产品XX吨(其中黄金XX千克、白银XX吨、铂XX千克、钨XX千克),同比增长18.39%;铁精矿XX万吨,同比增长4.18%。实现销售收入XX亿元,同比增长75.87%;实现利润XX万元,同比增长439.07%;1-6月实现税金XX万元,缴纳税金XX万元。

#### (二)基础管理继续强化

公司把2010年确定为“学习年”,着重在拓宽管理思路、创新管理理念上下功夫,上半年,“学习年”活动按照活动方案扎实推进,举办了多场高水平的讲座,营造了浓厚的学习氛围,进一步提升了广大员工特别是管理人员的素质,有力地促进了企业管理水平的改进和提升。

“5S”管理活动扎实推进。积极推进标杆单位清扫阶段的工作,结合现场实际,围绕“发现问题、解决问题”的宗旨,从现场“设备、设施、场所”见本色入手,突出了责任落实,建立了健全的责任体系和有效的保障措施,制定了切合实际的清扫标准。目前公司5家标杆单位都已经提交了清扫验收申请,公司将

标杆单位形成的行之有效的清扫工作方法进行了整理归纳,正逐步在非标杆单位进行培训和推广。进一步深化常态化达标考核工作。修订完善了《公司5S管理常态化达标考核细则》,成立了5S常态化达标考核工作检查小组,强化了日常的检查监督,确保各单位5S工作开展的常态化。截至6月底,公司各单位140个二级区域,通过“常态化达标”验收取得资格的有105个,占总区域数的75%。

全面预算管理逐步深入。通过制定《全面预算管理工作考核办法》、《全面预算管理日常运行制度》等一系列制度,进一步完善了全面预算管理基础工作。根据各单位业务类型,按照“一企一法”的原则,设计了加工业务板块、贸易业务板块、医疗及公共服务业务板块预算分析模型,实行零基预算,增强了预算的科学性。突出了资金控制在预算管理工作的核心地位,以现金流量监控为重点,严格控制预算的资金支出,强化对大额资金的跟踪监控。推动投资效益一体化管理,突出效益回报,正向引导投资需求。公司对于物流公司、总医院的资产投入均按一定的比例,将效益回报纳入当年绩效考核任务中。

信息化建设抓紧进行。按照以管理信息化推动管理精细化的要求,切实加快公司信息化建设步伐。对公司OA办公系统进行了优化,实行了手机移动办公,极大地提高了工作效率,节省了运营成本。丰山铜矿数字化矿山建设已形成初步建设方案。质计系统在质计中心、信息中心、冶炼厂、设研院化验室的通力合作下,在现场经过了半年多的调试优化,目前试运行情况良好。公司ERP系统也在积极建设中。

企业文化建设得到加强。开展了以反映基层职工精神风貌,体现“责任、忠诚、学习、进取”核心价值观为主题的“走进班组”系列专题宣传活动,集中宣传报道班组10余个。结合公司“五一”劳模表彰活动,在公司报纸、电视等媒体开办了“忠诚颂歌”专栏,对30余个公司劳模和红旗集体的先进事迹,进行了集中报道。规范了企业文化视觉识别系统建设。对公司现行视觉识别系统进行了诊断、完善,对现场不规范标语、标牌进行了清理,明确了公司标识的使用规范。

各项专业管理持续改进。质检把关进一步强化,坚持铜精矿落地混匀取样和粗铜随机取样原则,加大检测对比的力度,保证了进出厂物料品质检验的准确性。严格落实

安全责任制,加强安全基础管理工作,加强隐患排查治理,着力推进非标杆单位达标工作,安全生产总体保持平稳态势。加强投资计划管理和项目、工程建设管理,制定了《大冶有色金属股份有限公司投资管理暂行办法(试行)》、《大冶有色金属股份有限公司矿山建设工程管理暂行规定》等制度,进一步优化、理顺管理流程,明确了固定资产投资的管理范围、权限、评价、考核等内容。此外,人力资源管理、质量管理、工程管理、物资设备管理、绩效管理各项专业基础管理不同程度地得到了加强和改进。

#### (三)内部改革逐步深入

在省省委政府和省国资委的大力支持下,集团公司改制工作取得重大进展。大冶有色金属集团控股有限公司如期成立,实现了由传统工厂制企业向现代公司制企业的转变,具有里程碑的意义。目前已按照现代企业制度要求,建立了规范的法人治理结构,并完成了工商注册登记工作。

股份公司改制上市工作也按计划进行,完成了大冶股份的工商登记,以8宗土地使用权对大冶股份增资的土地过户、工商变更、土地租赁等工作。在各级政府的支持下,基本解决采矿权有偿化处置问题,黄石、大冶、阳新分别与省国资委签订了股权管理协议,将采矿权价款地方分成部分以增资形式分别投入到大冶有色集团控股有限公司,由省国资委一代持并行使管理权。

绩效考核模式进一步完善。确立并形成了以战略为指引,由“发展”、“管理”、“经营”三大指标体系组成的绩效指标架构。在考核上导入市场机制,根据各单位不同的经营模式,分别制定考核办法。充分发挥绩效考核机制的杠杆作用,引导、促使各单位走向市场,实现自我发展。开展员工岗位绩效管理试点工作,出台了《关于开展员工岗位绩效管理工作的通知》,将绩效考核结果作为兑现员工绩效工资和评先表彰、职称评审的依据,使职工树立“以绩效定收入”的分配理念。

#### (四)项目建设进展顺利

资源开发工作取得新成效。公司自有矿山边深部探矿工作,完成总钻探工作量9491.69米,完成年计划的53.2%。大冶金铜多金属区探矿工作,完成钻探进尺1400米,结束野外作业,进入室内样品化验和勘探报告编写阶段。重点针对澳大利亚、菲律宾、西藏、新疆等地的资源项目做工作,达成了一些合作意向。完成了新疆哈密西铜矿相

关尽职调查及矿权转让工作,新增铜金属储量22万吨。

矿山建设工作推向高潮。6月19日,公司在铜绿山矿召开了矿山建设工作会,对下一步矿山建设重点工作作了全面部署,掀起了公司第二轮矿山建设的序幕。经过长达4年半的建设,总投资2.3亿元的铜绿山矿深部开采工程竣工投产,可进一步延长矿山服务年限,增强发展后劲,稳定铜绿山矿生产能力,实现稳产高产。铜绿山矿XI矿体开采工程正式启动,丰山铜矿、铜山口矿接替工程前期准备工作都在按计划实施。大冶鲤泥湖矿帷幕注浆防治水工程完成钻探工程量8690米,注浆量53712方,分别完成年计划的54.3%和67.1%。新疆乌恰萨热克铜矿完成了地形测量、补勘钻孔和选矿试验,确定了主斜坡道井位,开展了通风井工程地质钻孔。新疆煌金公司完成果苏探矿设计工作,已委托吉国南方局施工,完成了矿山的下一步修路、采矿、后勤保障等工作。雷石维尔公司已在内蒙古二连浩特成立了办事处,其他前期准备工作正在进行中。

铜冶炼节能减排改造项目按进度推进。精矿仓及备料土建、安装基本完成,预计7月底完工;卸料站及皮带廊土建已大部完成,预计9月初完工;干精矿皮带廊土建、安装工程已完工;制粒厂房土建、安装已基本完成,预计7月底完工;熔炼循环水泵房3月底已施工完毕;奥炉安装完成30%,电炉区、余热锅炉区完成50%。根据工程进展情况,重新编制了工程详细施工进度计划。

板块建设系统实施。稀贵工业园项目,已完成稀贵产业发展规划的编制与审定及稀贵工业园可行性研究报告的编制。金条试制项目完成了6个品种的金条、金币试制,外观质量达到了工艺要求。鍊回收项目完成可研编制、项目报备、土建施工图设计,正在进行环评及土建施工,萃取主厂房正在建设,其余非标设备、钢结构平台、管道、电气等设计工作正在进行。城市矿产示范基地项目正报国家发改委审批。

运输公司正式更名为“大冶有色物流有限公司”,顺利通过了中国物流与采购联合会专家组的评审,被授予“AAA级物流企业”称号,东风风神“4S”店4月17日正式运营,截止6月30日已销售37台,业绩显著,正式店将于8月份投入使用。建安公司钢结构项目正在协调土地规划审批。职教中心加强与企业和职业学院的合作,拓宽了就业渠道,提高了办学市场化水平,前校后厂,教学实习就业“一条龙”的市场化办学模式初步形成。

人才引进取得较好成果。公司继续加大人才引进力度,上半年引进高级人才8人,其中引进企业高管1人、注册会计师2人、高级选矿工程师1人、地质工程师1人、高级机械工程师3人。招聘大学应届毕业生86人,补充技能操作人员131人,解决了冶炼、矿山等主要生产单位技能人才不足、年龄结构失调的问题。这些高端、实用人才的引进,为公司加快发展提供了强有力的人才支撑。

#### (五)企业总体保持和谐稳定

一是积极开展多形式、全方位、多角度的形势任务教育。共编印《2010年形势任务教育学习读本》3000册,发放到车间班组供职工学习。公司层面上组织三场大型的形势任务报告会,指导安排各二级单位开展形势任务讲座和报告会30余场次,累计制作形势任务教育宣传片60余部集,专题报道20余期。通过开展形势教育活动,进一步统

一思想,凝聚共识。

二是坚持做好信访维稳工作,积极化解各类矛盾。上半年共接待职工群众来访630余人,处理各类信访件51件。

三是抓落实年初确定的10件实事,改善职工生活居住条件。“金花五期”1#、3#、5#楼经济适用房已顺利完工,老机修廉租房6#、7#楼已入住。英才公寓3#楼即将交付使用。冶炼厂的绿化亮化工作已完成三分之二,全部工程于11月份完工。公司职工羽毛球馆正在进行基础工程施工。共修复屋面漏雨305户,共计约1600平方米,维修外墙渗水近30户,整治安全隐患20余处,对东村环境进行了治理和美化。

四是扎实做好扶贫帮困工作。坚持节日慰问与平时救助相结合。春节期间两级工会组织共为2356户困难职工家庭发放慰问款71.8万元。认真做好职工大病医疗救助的申报、审批工作,上半年共为141名患大病职工发放救助金55.6万元。对职工因地震等天灾人祸、子女重病等原因造成的临时性困难及时给予了救助,共发放临时救助金1万元。为17000多名退休职工发放慰问物资,共计金额达220余万元。七一前夕,公司党委及各直属党组织对公司困难党员进行了多层次多渠道的走访慰问,全公司层面共发放困难党员慰问金5.47万元。

#### (六)党建工作不断加强

公司各级党组织紧密围绕公司“五上”工作目标,坚持融入中心的工作思路,不断完善落实党建工作责任制,统筹推进基层党组织建设,深入开展党建主题实践活动,扎实开展形势任务教育,各项工作取得新进展。

修订下发了《党建责任制考核办法》及考核细则,将党建工作考核纳入公司绩效考核。正积极酝酿出台《关于进一步从严管理干部的实施意见》、《关于加强和改进新形势下公司党建工作的实施意见》、《公司党建创新工作意见》等加强公司党建工作的指导性文件。

扎实开展纪念建党89周年系列活动。活动从4月中旬起至7月中旬,主要包括形势任务再教育、党支部书记培训班、党员党性定期分析评议、党员开展义务奉献、困难党员慰问等方面内容。公司党委于7月1日隆重召开纪念中国共产党成立89周年暨七一表彰会,对11个先进党组织、24名优秀共产党员和7名优秀党务工作者分别进行了表彰。成功举办“永远的红旗”辉煌的有色“七一”歌咏会,共21个代表队,1200余人参加了比赛,经过历时一个半月的周密筹备,活动效果得到了市委组织部的肯定评价。

按照公司“学习年”活动有关要求,全面部署公司学习年活动,印发了《公司政治理论学习实施意见》、《大冶有色金属公司党委中心组学习制度》,对中心组学习的各项要求,以制度形式进行了规范。在学习内容上以党的路线方针政策的贯彻落实为核心,以工商管理培训为重点,以各类业务知识为补充,通过集中学习及分散学习、外培与内培相结合、组织选送与个人自学相结合等多种方式,组织好“学习年”活动,上半年共举行党委中心组学习7次,组织大型理论知识讲座5次,取得了较好效果。

在肯定成绩的同时,我们更应该冷静分析,看到问题和不足,主要表现在:

一是经济运行不平衡。虽然公司总体上基本实现双过半,但外埠控股公司欠利较多,直接影响了公

司上半年利润目标的实现。

二是超常措施落实不够。年初制定的七项增利补缺措施,有些还没有得到很好地落实,没有达到预算进度要求。

三是市场开拓意识不强,适应市场能力有待提高。营销运作未能达到预期成效,市场开拓力度不够,缺乏新的经济增长点。

四是重点工作进展较慢。公司重点工作与进度计划相比都有不同程度的滞后,与公司发展速度的要求有较大差距。

五是企业维稳压力较大。随着改革的深入,职工的利益诉求增多,思想日益活跃,保持公司和谐稳定的压力越来越大。

### 二、下半年工作安排

公司当前面临的生产经营形势是:宏观环境复杂多变,不确定因素和风险较多;微观环境依然严峻,生产经营形势不容乐观。当前,世界经济复苏基础仍然脆弱,欧洲国家主权债务危机直接影响了欧元区的经济增长,全球经济形势更趋复杂,给全球经济复苏增加了较大不确定性。我国宏观经济正处在企稳回升的关键时期,宏观调控正向预期方向发展,但在国际经济环境复杂多变的情况下,国内经济运行的不确定性和复杂性增加,随着政府调控房地产市场、经济结构转型和产业升级的加速推进,未来一个时期国内经济增速可能回落。当前部分重点指标增速趋缓、生产要素矛盾逐步凸显,外需持续增长难度加大,房地产市场运行态势不明朗,特别是一些领先性经济指标的下降表明我国经济运行高位回调,预计经济小幅下行态势短期内不会改变。在欧美经济复苏面临反复的情况下,随着中国经济结构的调整,对工业品的需求增速放缓,预计工业消费品价格仍将保持下降态势,有色金属产品将维持相对低位运行。

从公司内部条件看,铜精矿加工费持续走低,已至历史最低水平,国内原料市场竞争激烈,采购难度加大,盈利空间越来越小。公司矿山普遍进入生产接替时期,生产与建设的矛盾突出,备采矿量不足,品位下降,成本升高。铜冶炼节能减排改造项目进入最后的攻坚阶段,生产与建设的矛盾将集中显现,不确定因素和偶发问题增多,生产组织难度大。主要产品价格回调,预计将低于公司年初预算水平,实现预算利润目标有着较大缺口。

令人鼓舞的是,由于国家采取了积极有效的宏观调控政策,预计我国全年GDP仍将保持9.5%的高速增长,而且中央明确提出要保持宏观调控政策的连续性、稳定性,继续实行积极财政政策和适度宽松的货币政策。这为我们保持平稳较快发展,实现全年生产经营目标提供了有利条件。

针对当前面临的复杂经济形势和严峻的生产经营形势,我们必须冷静分析,沉着应对,再鼓干劲,再上措施,确保实现全年“五上”工作目标。

#### (一)以落实增利补缺措施为抓手,确保公司效益目标的实现

尽管公司下半年面临的生产经营形势十分严峻,但全年2.3亿元的利润目标不能动摇。刚才翟保金总经理已经对公司下半年的生产经营工作作出了安排。这里,我再着重强调几点:

一是落实增利补缺措施。为满足股份公司改制上市需要,必须力争实现净利润2亿元以上。

(下转第4版)