

## 再鼓干劲 再上措施 确保全年“五上”目标的实现

(上接第2版)这与年初的预算目标有了大幅提高,而且下半年阴极铜、硫酸等主产品的价格可能维持低位运行,低于年初预算条件,经测算完成全年利润目标有6000万元的缺口。为此,我们必须坚持超常思维,在落实年初增利补缺措施的基础上,自我加压,向内使劲,进一步加大增收节支力度,千方百计确保实现全年生产经营目标。生产管理部根据治化生产条件,对生产组织方案和原料消耗方案作了优化调整,在此基础上财务部进行了效益预测,并提出了相应的增利补缺措施,各单位要认真落实,确保实现增收节支目标,为实现全年生产经营目标打下坚实基础。特别是各外埠控股公司要采取积极措施,千方百计弥补欠账,确保实现全年绩效考核目标。

二是要强化贸易运作和营销创利。随着进口矿加工费持续走低,以及国内矿采购难度加大,冶炼的利润空间越来越小,亏损越来越大,必须靠我们充分利用市场手段,抢抓市场机遇,通过贸易运作和期货市场来弥补。原料运作方面,要依据生产组织安排以及满足生产所需的原料条件,严格按照各种原料的效益状况来确定采购方案。加大国内矿的采购力度,进一步拓展采购市场,特别是要抓住云铜艾萨炉停产契机,加大西南市场的原料采购。强化与大客户的战略合作,在稳定现有矿山直供矿的基础上,通过价格调控及杂质控制等营销措施,实施“优质优价”采购策略。产品销售方面,要强化对市场行情的分析、研究和判断,合理把握市场机会,将产品销售与原料采购有机结合,坚持低买高卖,高抛低吸,实现效益最大化。副产品销售要坚持实行竞价销售机制,不断完善副产品竞价销售操作细则,通过引入竞争机制,最大限度地提高副产品的销售价格和各种中间物料中每一种元素的计价系数。期货运作方面,要建立战略操作思路和模型,做好不同市场状况下的操作预案,加强长中短期预案配合设计,灵活应对,滚动操作,充分把握振荡行情存在的盈利机会。加大贸易创收力度,各单位是贸易公司,要在坚持效益最大化原则的基础上,积极开拓市场,拓宽贸易范围,扩大贸易收入,为实现经营上规模打下坚实基础。

三是要强化资本营运和资金管理。资金是企业的“血液”,资金始终是制约公司发展的最重要因素之一。我们要坚定不移地推进资本运作,大力引进战略投资,有效改善公司的资产负债结构。同时要不断强化资金管理,提高资金使用效率,不断创新融资方式,拓宽融资渠道,降低融资成本,从而更好地满足公司发展对资金的需求。要深入推行资金预算管理,以资金流控制为核心,来提高公司经营、投资和筹融资活动的预算管理水平,不断提高资金运营效率。将公司控股子公司(含全资子公司)纳入公司集中管理范围,进行账户清理整合,明确其开户数量和用途,同时引进和利用信息化手段,加强对公司所有账户的监管,从资金收支源头上实现及时的、动态的跟踪管理。

推进融资方式创新,拓展融资渠道。积极开展组织银团授信、委托贷款、发行短期融资券、中期票据和公司债,扩大在资本市场直接融资规模,提高公司资金保障程度,降低融资成本。确保三季度完成公司债券发行工作,7月份正式启动中期票据的发行工作,争取4季度初成功发行。积极开展境外项目融资和贸易融资,大力引进新的融资和理财产品,充分利用香港公司平台,做好NDF等外汇理财项目,获取最大收益。

(二)以实施重点项目为着力点,加快公司改革发展步伐

今年是“十一五”的最后一年,也是推进五大战略的关键年,具有承前启后的重要意义,我们必须切实做好下半年的工作,结束好“十一五”,为“十二五”开局奠定坚实基础。首先要结合公司当前的发展实际,在认真总结“十一五”规划实施

情况的基础上,完成好“十二五”规划编制工作,进一步细化公司的战略目标。其次是要加快推进各项重点工作和重点项目,切实增强公司发展后劲。

1、加快推进改制上市工作。首要问题是抓紧上市方案论证,选择最佳上市路径。根据所选方案,确定相应的工作重点,争取早日实现上市目标。要在9月底前完成大冶有色、大冶股份采矿权有偿化处理和商标权转让的后续相关工作以及同业竞争解决方案的设计和实施方案。

以集团公司改制为契机,转换体制机制。按照现代企业制度要求,建立规范高效的运行机制,形成规范的母子公司管理体制。建设符合集团化管理需要的股权管理体系,完善控股、参股公司的管理制度,建立起以资本回报为重点,以监管职能为主,以制度规范为着力点,以考核和责任追究为保障的管理模式,切实提高对所投资公司的管控水平。特别是要加强对外埠公司的监管,完善各控股公司的法人治理结构,明确各自的权限,建立健全议事制度,建立有效的决策、监督、执行机制。公司资产监管部门要加大工作力度,各公司监事会要切实发挥作用,建立外部监督与内部监督相结合的监管制度。

2、加快推进治化改造工作。铜冶炼节能减排改造项目已进入最后冲刺阶段,后期工程建设时间十分紧迫,必须注重加强细节管理和过程控制,要调动设计单位、施工单位、监理单位和和公司各单位、部门积极性,克服设计和施工各种困难,保质、保量、保安全,确保各节点目标的实现,千方百计确保澳炉11月29日点火,12月中旬投料。要做好澳炉投产前的原料储备、人员组织等准备工作,为澳炉尽快达产达标创造条件,实现治化生产组织方式平稳过渡。要加快制氧系统和硫酸五系建设进度,确保制氧系统明年3月、硫酸五系明年8月份之前建成投产,发挥出澳炉的最大效能。加快20万吨铜电解项目启动工作,年内完成项目可行性研究和报批、筹备工作,实现与熔炼系统相配套。

3、加快推进资源开发工作。要继续加大自有矿山边深部找矿力度,加快周边资源整合步伐,力争取得较好成果。以中国大冶有色金属矿业公司为平台,积极运作新疆、西藏地区的矿产资源开发项目,增加资源储备。海外资源开发方面,要密切关注、积极洽谈澳大利亚矿产资源项目,尽快签订框架协议。此外,要进一步强化与省内各地市州的战略合作,积极开发省内铅、锌、铜、钨、镍、锰、镁、钼等有色金属资源和黑色金属资源,逐步实现多金属综合开采和规模生产。

4、加快推进矿山建设工作。要按照6月19日召开的矿山建设工作会上的部署,抓紧落实各矿山接替工程前期准备工作,确保按计划启动。铜绿山矿深部开采工程,要尽快完成-862米粉矿回收系统掘砌及排水设备的安装调试工作并形成排水能力,7月份开始-725米中段副井车场开拓,年内完成副井车场、水泵房洞室掘进工作,年内完成-425米中段IV矿体分段平巷及采场联络道掘进工程,并完成风水管、电缆及充填管道的安装。铜绿山矿XI矿体开采工程,10月30日前提交工程报告,11月15日提供部分井筒施工图,确保年底具备开工条件。铜山矿井下开采工程,技术工程部要尽快牵头组织主副井工程招标,选定施工队伍,开展主、副井场地平整和大临工程施工,确保9月15日开始施工。丰山铜矿-320~-440米中段开采工程,要在9月底完成北缘-260米中段开拓工程,同时启动北缘-320米中段开拓设计及施工准备工作,力争2011年开始北缘-320米中段开拓工程施工。鲤鱼湖矿要加快帷幕注浆工程进度,7月份启动矿山基建工程,年内完成井下掘进量1500米。新疆乌恰萨热铜矿、吉尔吉斯果克苏金矿和蒙古国萨拉尔矿都要加快建设步伐。

5、加快推进结构调整工作。要根据市场情况和公司自身实际,合理确定贸易板块的规模,实现工贸平衡发展。外部控股公司要坚持“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,进一步明确发展方向和定位,对经营运作方式进行优化调整,实现效益最大化。产业结构调整要放开发思路,着眼于寻找并培育有增长潜力的战略性新兴产业,增强企业可持续发展能力和核心竞争能力。城市矿产示范基地项目,对于促进公司发展具有重要的战略意义,要抓紧项目报批,力争年内取得批文,并完成可行性研究等前期准备工作,选定合作伙伴,着手循环经济产业园建设相关工作,力争早日建成发挥效益。黄金山稀贵金属工业园8月份开工建设。建安钢结构项目年内启动项目建设。物流公司要大力开拓第三方物流市场,扩大火车对外运输市场份额。汽车销售服务业务要不断积累经验,不断发展壮大,使之成为新的经济增长点。长江有色物流码头项目要尽快落实选址方案并开工建设。团城山青港湖地600亩商住用地开发项目,年内做好前期准备工作,并选定战略合作伙伴,加快建设进度,不断壮大房地产业板块实力。认真研究并积极推进开发西藏水资源项目,培育新的经济增长点。此外,各辅助生产单位必须进一步解放思想,更新观念,眼睛向外,加大对外创收力度,弥补内部市场不足,走自主发展道路。

进一步加大新产品开发力度,特别是要发展具有较高科技含量和附加值的铜精深加工、稀贵金属及深加工、机械制造产品,丰富公司的产品结构,提升市场竞争力。提高小金条加工技术水平,开展白银加工试制工艺研究。其中铍回收项目,要确保8月份投入试运行,争取年底前实现稳定生产。

6、加快推进人才队伍建设。人才是第一资源,是企业发展的战略性资源,必须把人才工作摆在突出位置。当前公司正处于大发展、大变革时期,对人才的需求尤为迫切,要打造一支优秀的人才队伍,为公司快速发展作支撑。要结合“十二五”发展规划,进一步修订公司人才开发中长期规划,并制定落实相关各项保障措施,确保规划能够落到实处。要加快建设有利于人才资源开发的体制机制,必须打破条条框框的限制,创新人才引进方式,大胆吸收和使用人才,对引进的大学生,要放在合适的岗位上加强锻炼,确保引进的人才留得住,用得上。积极推进单位对个人绩效考核试点工作,建立科学合理的人才考核、评价机制,为加快薪酬制度改革打下坚实基础。

(三)以深化5S管理为切入点,全面提升企业管理水平

一是扎实开展“学习年”活动。在总结上半年“学习年”活动好的经验、做法的基础上,进一步创新活动方式,丰富活动载体,扩大活动的覆盖面,使“学习年”活动取得实实在在的成效,进一步提高广大员工特别是各级管理人员的素质,拓宽管理思路,创新管理理念,提升管理水平。

二是以深入推进“5S”管理为切入点,促使“5S”管理与各项专业管理融合,全面提升企业管理水平。5S管理起于现场的整理、整顿、清扫、清理,终于员工素质的提高,企业管理中最根本的因素是人的因素,员工素质的提高必然从根本上促进企业管理水平的改进与提升,因此,我们切不可简单地认为5S管理仅仅是一种管理手段,而要认识到5S管理是促进企业管理水平全面提升的助推器和催化剂,必须以深化5S管理为切入点,加快推进5S管理与各项专业管理融合,相互促进,共同提升。要按计划进度要求有效推进5S管理,标杆单位必须在12月底完成清洁工作,非标杆单位完成清扫工作。逐步深化常态化达标考核工作,督促各单位5S管理工作的常态化开展。

信息化建设是推进公司实现精细化管理的基础手段,必须通过信息化建设提高公司现代化管理水平。要加快公司ERP系统建设,质检系统年内要实现正式运行,物资设备系统、营销管理系统和国际贸易系统实现试运行。丰山铜矿数字化矿山建设工作要加快步伐,力争9

月初完成数字化矿山详细设计方案,12月底前完成网络搭建、OA和调度系统建设等工作,并尽快进行系统建设及调试。

深化全面预算管理。完成全面预算管理进班次(机台)试点和总结工作,并在公司范围内全面推广。保证预算管理工作日常运行制度有效运行,使预算管理逐步进入制度化、规范化和常态化管理阶段。完善全面预算管理基础工作,年内完成定额消耗的审定和费用标准的核定工作,进一步完善计量体系,为全面预算管理推进到班组和建立全员绩效考核体系打下基础。规范资金管理,年内建成资金管理信息平台,建立以资金管理为中心的控制模式,通过增强资金预算与经营预算、投资预算的联系和衔接,强化对经营预算和投资预算的控制力,促进预算效果的提高。

绩效管理、人力资源管理、质检计量管理、设备能源管理、工程管理、安全环保管理、矿山安全标准化、工厂清洁生产、财务结算管理等各项专业基础管理,都要按照“严准细精”的管理理念,结合5S管理、全面预算管理和信息化管理等先进的手段和方法,不断改进、优化工作流程,提高公司精细化管理水平,切实提升管理效率。

(四)以加强企业文化建设为重点,大力构建和谐企业

维护企业大局稳定,构建和谐大冶有色,是公司快速发展的基础和保证,我们必须倍加珍惜当前来之不易的改革环境,将广大干部职工的思想和行动统一到公司的决策部署上来,统一到加快改革发展的实践中来,形成共谋发展的合力。公司各级组织要做好深入细致的思想政治工作,宣传政策,宣传公司改革发展的大好形势,化解矛盾,凝聚人心,共同推动公司改革发展大业。

加大公司企业文化理念和行为体系的宣贯工作,开展企业文化建设达标单位和达标点建设工作,将达标活动与企业文化的规范化建设结合起来,提升企业文化建设水平,使公司的企业文化深入人心,成为公司的主流价值观,营造积极向上的良好氛围,彻底改变长期存在的“不琢磨事、净琢磨人”的不良风气,大力倡导“说实话、办实事、求实效”的工作作风。

关心职工生活,为职工办实事好事。坚持“大福利”理念,抓紧落实年初确定的“十件实事”,着力解决好广大职工,特别是困难职工在住房、医疗、子女读书等方面遇到的突出问题,不断改善职工生活。当前,要着重抓好防暑降温工作和助学活动。

畅通信访渠道,及时化解矛盾纠纷。加大宣传力度,既要宣传国家相关政策和法律法规,也要宣传公司在维护职工切身利益、改善职工生活方面所作的努力以及取得的成效,取得职工的理解和认同。畅通民意上达渠道,各级领导干部要深入实际“大下访”,充分体察民情、了解民意,及时解决职工的生活困难和合理诉求。要重视解决影响稳定的现实问题和深层次问题,密切关注各种苗头出现,把各种不稳定因素和矛盾化解在萌芽状态。

(五)贯彻十七届四中全会精神,加强和改进党建工作

党的十七届四中全会通过的《关于加强和改进新形势下党的建设的若干重大问题的决定》,系统提出了加强和改进党的建设的总体要求,目标任务和重要举措,是指导当前和今后一个时期党的建设的纲领性文献,也是推动公司党建工作上水平的行动指南。当前,公司各级党组织要主动适应深化公司制、股份制改革和加快建立现代企业制度的新要求,主动适应公司党员干部、职工队伍思想观念和利益诉求发生的新变化,主动适应公司抢抓机遇,加速发展的新特点,认真学习贯彻党的十七届四中全会精神,创新和加强党建工作,努力把党的组织优势、思想政治优势和群众工作优势不断转化为企业的创新优势、竞争优势和发展优势。

1、进一步夯实公司党建工作基础。迅速动员,扎实推进“五个基本”建设,即健全基层党组织基本组织、基本队伍、基本活动、基本制度、基本保障,努力构建“七个体系”,即组

织体系、服务体系、教育体系、民主自治体系、和谐稳定体系、保障体系、考评体系,抓基层,打基础,提高公司党建工作规范化建设水平。

2、扎实开展党内创先争优活动。按照党的十七大的部署,中央决定从今年四月开始,在党的基层组织和党员中深入开展创先争优活动,这是继学习实践科学发展观活动后的又一全党性活动。公司党委要按照中央、省委、省国资委有关精神,深入开展以争创“四强”(政治引领力强、推动发展力强、改革创新力强、凝聚保障力强)党组织,争做“四优”(政治素质优、岗位技能优、工作业绩优、群众评价优)共产党员为目标要求的创先争优活动,要细化活动方案,加强分类指导,严格检查考核,确保活动取得实效。

3、全面推进党建工作融入生产经营中心。按照党建工作主动融入企业体制机制,融入企业管理流程,融入企业队伍建设,融入生产经营活动的总体要求,积极探索党组织在思想观念、机构设置、职责分工和活动载体上主动融入企业生产经营和改革发展中心工作的有效形式。完善并实施“双向进入、交叉任职”的企业领导体制,建立健全党组织与党建工作责任制,相互融入考核指标。着力加强“四支队伍”(经营管理者队伍、人才队伍、党员队伍、职工队伍)建设,严格规范干部选任和考核管理工作,加大后备干部队伍建设,提高优秀年轻干部培养锻炼力度,为满足公司生产经营和改革发展提供人才保障。要把生产经营工作的重点作为党组织工作的切入点,改

革发展的难点作为党组织工作的着力点,职工群众关心的热点作为党组织工作的落脚点,增强党建工作实效。

4、进一步加强思想政治工作。抓好宣传思想阵地建设,充分发挥报纸、电视、网络和橱窗的阵地作用,加强报纸版面和栏目的策划,电视台要进一步丰富节目内容,提高宣传报道的深度,加大宣传力度。公司政研会的日常研究活动要经常化、制度化。通过广泛征集思想文化工作论文、举办研讨会和“解放思想,更新观念大讨论”等形式强化职工思想政治工作,并以此为契机检验职工理论学习成果,促进职工理论水平和工作技能的全面提高。

5、切实加强党风廉政建设。认真贯彻落实《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》和《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》,对照《准则》和《规定》完善公司各项规章制度,落实党风廉政建设责任制,牢牢筑起反腐倡廉的制度防线。加强公司各级管理人员反腐倡廉教育,筑牢反腐倡廉的思想防线。加大对违纪违法案件的查处力度,严厉打击各类违纪违法行为,消除侥幸心理,建立起反腐倡廉高压线,减少和防止各类违纪违法案件的发生。

同志们,下半年改革发展稳定的任务仍然繁重,公司上下要团结一心,齐心协力,克难攻坚,以饱满的工作热情,以全新的工作思路,振奋精神,坚定信心,扎实工作,抢抓机遇,加快发展,在省委省政府和省国资委的正确领导下,在公司全体干部职工的共同努力下,努力实现公司全年“五上”目标,不断把大冶有色做大做强!

本版图片由王克礼摄



冶炼厂厂长张功金作交流发言



营销公司总经理余利明作交流发言



物流公司总经理程明作交流发言



铜山口矿矿长夏继平作交流发言