

“五大战略”再展宏图 “五上目标”再创新高 ——在公司十一届四次职代会暨 2011 年工作会议上的报告

公司总经理 翟保金
(2011 年 1 月 24 日)

(上接第 4 版)是公司改革发展史上具有里程碑意义的大事。

产业结构调整项目取得积极进展。黄金山有色工业园已正式开工建设，其中钢结构项目已完成了基础建设工作。城市矿产项目初步实施方案已获省发改委、财政厅审核通过，过渡性废旧电子电器拆解项目已开工建设。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”店于 4 月 17 日正式营运,共销售 187 台。

科技对企业发展的支撑作用明显增强。开展了《公司矿山废矿资源回收规划研究》、《丰山铜矿北缘难采废矿回收研究》、《铜绿山井下零星矿体开采研究》、《稀贵金属生产废水回收贵金属及达标排放技术研究》等科研课题研究 40 项,完成科研课题结题并验收 36 项。完成了《稀贵金属回收可行性研究报告》和项目建设,成功生产出了铌产品。完成了重金属污染治理项目——《污酸废水治理项目建设方案》,采用“沉淀转化法日处理污酸 50 立方工业生产试验”的小试阶段已完成,现正在进行工业试验厂房的施工。专利工作取得新进展,全年共申报专利 20 多件,获得授权专利 8 件。公司荣获全国科技战线“讲理想,比贡献”活动先进单位称号。

(五)牢固树立以人为本理念,企业保持和谐稳定

一是加大企业文化建设力度。做好企业文化“三大系统”的宣贯落实工作,印发企业文化手册 2 万余册,开展企业文化内训师培训、中层管理人员企业文化知识考试以及企业文化故事征集活动和理念运用示范活动。对公司现行视觉识别系统进行了诊断和初步完善,对现场不规范标语、招牌进行了清理。举办摄影展和歌咏比赛等系列活动,弘扬企业文化。“责任、忠诚、学习、进取”的核心价值观等企业文化理念得到广大干部职工的广泛认同,企业文化先进理念在全体职工中入脑入心并转化为自觉行动,较好地发挥了企业文化立道、聚魂、塑形、固本的作用,职工的责任意识不断强化,对公司的发展战略、改革思路和措施更加关注 and 理解,并以实际行动给予了广泛支持,公司上下逐步形成聚精会神搞建设、一心一意谋发展的坚强合力。公司企业文化被授予“湖北省十大优秀企业文化品牌”,企业的社会美誉度得到提高。

二是强化职工民主管理,建设“劳动关系和谐企业”。深化厂务公开工作,认真落实职代会等民主管理制度,继续开展了创建“劳动关系和谐企业”活动,加强对劳动关系的预测、预警、预报工作,注意发挥基层预警信息员的作用,努力把矛盾化解在基层,消除在萌芽状态。做好职工信访接待工作,加大政策宣传和舆论引导,积极化解各类矛盾,全年共接待职工群众来信来访 1295 人·件·次。

三是坚持“大福利”理念,努力为职工办实事好事。加大了扶贫帮困力度,在困难职工慰问、助医、助学等方面共发放各类救助金 301.7 万元,较好地帮助职工克服了实际困难。做好残疾人救助工作,为 171 名无劳动能力的残疾人增加生活补贴 100 元/月,向残疾人困难职工发放慰问金、救助金 8 万元。年初承诺为职工办的十件实事好事,基本得到落实。通过提高保健发放标准,实行超利分成、发放一次性奖励等,职工收入水平有较大幅度增长。

2010 年,在复杂多变的经营形势下,公司圆满完成了年初确定的各项改革发展目标,成绩来之不易,这是公司各级组织和广大干部职工齐心协力、奋力拼搏的结果。公司各单位围绕全年生产经营目标,克服

各种困难和不利因素,千方百计增产创效,增收节支,为实现全年生产经营目标和公司快速发展打下了坚实基础。营销公司、国贸公司、物资设备公司通过竞价销售、开展 NDF 业务和招标采购,实现了增收创效。冶炼厂在治化改造与生产矛盾突出,熔炼老系统故障频发的情况下,精心组织生产,加大国内矿处理量,实现了效益最大化,阴极铜产量创历史新高。稀贵金属厂以模拟法人绩效考核为契机,加大市场化运作力度,增利 487 万元。铜绿山矿克服露天停产,井下生产压力加大等困难,加强生产组织管理和残矿回收,最大限度地发挥生产能力,圆满完成产量任务。铜山口矿在生产任务重、尾砂库安全隐患多的困难情况下,实现了稳产高产,实属难能可贵。丰山铜矿大力开展科技创新和管理创新,积极探索灵活高效的计件承包管理模式,开展大区工试点,体现了创新出效率、创新出效益。建安公司在完成内部重点工程项目的同时,积极开拓外部市场,对外创收 4000 多万元。动力分公司积极抓好重点工程配套水电改造项目建设的同时,抓好供水、供电、通讯等设备的正常运行,满足了生产需要。物流公司在确保治化运输安全的前提下,较好地完成了新线建设任务,并积极开拓外部物流市场,对外创收 5000 多万元。鑫诚公司加快铝杆、钢绞线等新产品开发,开展进口设备备件国产化研究等科研攻关,不断增强发展后劲。职教中心积极探索市场化办学模式,实行联合办学和定向培养模式,为学校可持续发展奠定了坚实的基础。总医院加强与湖北省人民医院等相关医院的技术协作,鼓励医务人员加大科研攻关,不断提高医务人员技术水平。物业公司积极做好职工住宅维修、绿化工作,进一步美化了职工生活环境。铜花大酒店在黄石“双迎”期间,积极做好接待服务工作,展示了公司的良好形象。总部室着力转变工作作风,提高管理效率,提升服务水平,在推进五大战略,落实公司重大决策,完成各项重点工作,争取国家优惠政策,改善内外部发展环境等方面做了卓有成效的工作。治安综合治理、计划生育、老干退管等各战线工作也取得了较好成绩。在此,我代表公司,向一年来为公司生产经营和改革发展作出突出贡献的全体干部职工表示衷心感谢!

回顾一年来的工作,我们也要看到存在的问题和不足:

一是管理的精益化、精细化水平还有待提高。突出表现在计量设施还不够完善,定额标准还不够科学、合理,信息化管理水平还不高,管理的标准化、程式化还有很大差距,管理漏洞还不同程度地存在。

二是企业的核心竞争力还有待进一步提高。虽然我们通过建设铜冶炼节能减排改造工程,提高了冶炼工艺装备水平,但矿山铜产量突出,企业盈利能力不强,与职工日益增长的物质文化需求相比有较大差距。

三是职工的思想观念还有待进一步转变。主要表现在市场观念不强,平均主义、“大锅饭”的思想还普遍存在,“绩效”观念还不强,“等靠要”思想比较突出,市场观念更多是挂在口头上,行为、处事还自觉不自觉地沿用计划经济模式。

以上这些不足和问题,都需要我们在今后的工作中不断加以克服。

二、公司“十一五”规划执行情况和“十二五”规划目标

(一)公司“十一五”取得的主要成就

“十一五”期间,公司在新一轮

领导班子的带领下,高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜,坚持以科学发展观为指导,努力适应和把握国际国内有色金属行业的发展态势,大力实施“五大战略”,切实加快公司发展,基本实现了“十一五”规划的主要目标,实现了五大历史性转变:由国有单一投资主体向国有民营多元投资主体转变,企业治理结构和经营机制随之发生深刻变化;由主要依赖阴极铜、硫酸等初级原材料生产的单极增长,向大规模资源综合利用、铜材延伸加工及物流、建筑、商贸、房地产开发等多种产业多极增长转变;由长期立足本部发展,向吉尔吉斯、蒙古、新疆、长三角、珠三角等矿产及再生资源富集地区和制造业发达地区,以及上海、香港等国际化工贸中心全方位发展转变,使公司迅速成长为跨地区经营的大型企业集团;由单纯依赖银行贷款的单一间接融资方式,向间接融资与股权、债券等直接融资相结合的多渠道资本运作转变;由计划经济形势下的思想观念、经营理念,向“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,以创建一流铜业为目标,主动发展的思想观念转变。

1、经营规模快速增长。“十一五”期间,公司经营规模大幅提升,阴极铜生产能力由不足 20 万吨提高到 40 万吨,黄金生产能力由 4 吨提高到 8 吨,白银生产能力由 120 吨提高到 300 吨,铜加工材由 2 万吨提高到 17 万吨。“十一五”期间,公司共生产矿山铜 10.28 万吨、矿产粗铜 84.06 万吨、阴极铜 129.27 万吨、硫酸 277.1 万吨、黄金 27.2 吨、白银 1211 吨、铜加工材 18.14 万吨。实现利税 28.8 亿元。总资产由 56 亿元增加到目前的 160 亿元,销售收入由 50 亿元增加到 326 亿元,实现了生产能力、总资产、销售收入“三个翻番”,公司连续多年入选中国企业 500 强,排名第 284 位提升到第 253 位,在湖北省内企业保持在前十位,同时进入国内有色金属行业排名前十位。

2、五大战略成效显著。通过加大矿产资源开发力度,共计新增铜金属量 129 万吨,铁矿石量 1800 万吨、金金属量 76 吨、银金属量 1286 吨、钼金属量 4.4 万吨、钨金属量 10.1 万吨,折算为铜金属量共计为 240 多万吨,产业结构调整初见成效,产业链逐步延伸,产品品种不断丰富,多元化发展,多极化增长的格局基本形成。资本营运成果丰硕,引进长江电力等战略投资 17.89 亿元,实现了低成本扩张。完成了公司的公司制改造和有限公司的股份制改造工作,初步建立了现代企业制度。通过资本运作,以较低成本取得了一家香港主板上市公司——中国资源(HK0661)的控制权,并更名为中国大冶有色金属矿业有限公司。人才队伍不断壮大,高尖端人才数量大幅增长,人才激励机制逐步建立,职业技能教育不断深入,公司被评为国家高技能人才培养示范基地。

3、管理水平不断提升。引进先进管理理念和管理手段,全面推行 5S 管理、全面预算管理、信息化管理,不断强化基础管理。铜冶炼总回收率由 2005 年的 95.94%提高到 XX%,金、银回收率分别由 2005 年的 90.77%、81.51%提高到 XX%、XX%。矿产铜冶炼综合能耗由 2005 年的 1045 千克标煤/吨,降低到 2010 年的 585.5 千克标煤/吨。“大江牌”阴极铜一次性通过伦敦金属交易所注册认证,“大江牌”白银先后通过上海黄金交易所和伦敦贵金属交易市场注册认证,“大江牌”黄金成为上海黄金交易所首批注册认证品牌。

4、科技进步成效显著。“十一五”期间,共完成 183 项课题研究,

有 12 项获省(部)、市科技进步奖,部分成果达到了国际先进水平,并较好地转化为了生产力。新增授权专利 11 项,另有多项专利已受理。公司技术中心被评定为国家级企业技术中心,公司分析测试中心被认定为国家认可实验室。经国家人事部批准,建立了博士后科研工作站。

5、精神文明成果丰硕。重视企业文化建设,制定了理念、视觉、行为三大识别系统,并被评定为“湖北省十大优秀企业文化品牌”。坚持“大福利”的理念,加大住房、医院、幼儿园、中小学建设投入力度,着力解决职工、家属住房、教育、看病等突出问题,不断改善职工生活质量。在兼顾公司发展的同时,保持职工收入的适度增长,整个“十一五”期间,职工收入增长了 71%。“十一五”期间,公司荣获湖北省“劳动关系和谐企业”、“劳动保障最诚信单位”称号,有限公司荣获全国“五一劳动奖状”。

总结公司“十一五”规划实施情况,我们几点认识和体会值得充分肯定,并在今后的工作加以借鉴。

一是要牢固树立“发展为先,发展为大”的理念,努力实现公司跨越式发展。发展是硬道理,是我们一切工作的出发点和落脚点。只有通过发展,才能解决企业存在的深层次矛盾和问题,才能提高企业的核心竞争力,才能实现企业的可持续发展,才能改善职工的生活条件。我们



的所有工作都要放到是否有利于企业的发展、是否有利于企业做大做强的高度去衡量,要舍得牺牲当前的一些小利益,才能获得更大的收益。公司上下要统一思想,提高认识,把发展作为第一要务,努力形成聚精会神搞建设,一心一意谋发展的良好氛围。

二是要加快结构调整,努力实现科学发展。要以先进适用技术改造我们的传统产业,提高资源的利用率,减少资源的浪费,减少对环境的破坏,大力发展低碳经济、循环经济、绿色经济。要调整优化我们的产业结构,转变经济增长方式,大力发展战略性新兴产业,做到人无我有,人有我优,抢占发展的制高点。要在发展壮大主业的同时,下大力气发展壮大辅业板块,做到一业为主,多种经营,努力实现多元化发展,多极化增长。

三是要加快体制机制的创新,提高企业的核心竞争力。要坚持“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,加快体制机制的创新,建立与市场经济相适应的管理机制和管理模式,提高运营效率,实现低投入,高产出,提高企业盈利能力。

四是要坚持以人为本,最大限度地调动职工的积极性。要正确处理企业长远发展与当前利益的关

系、企业发展与职工利益的关系,既要有限的资金用在发展上,又要兼顾改善提高职工的生活水平,做到统筹兼顾,相互促进。

(二)“十二五”发展目标

当前,公司正处于快速发展、跨越式发展的关键时期,做大做强的基础性条件已基本具备,影响企业核心竞争力的资源保障水平、技术装备水平等关键因素已得到有效改善,影响企业发展的体制机制障碍正逐步破除。“十二五”期间,我们要在认真分析国内外经济发展形势和国家产业政策的基础上,合理确定我们的发展目标和发展方向,实现跨越式发展,努力把公司做大做强,做精做优,基本实现“一流铜业,国际品牌”的发展愿景。

综观当今世界,和平、发展、合作仍是时代潮流,世界多极化、经济全球化深入发展,国际环境总体上有利于我国和平发展。综合判断国际国内形势,我国发展仍处于可以大有作为的重要战略机遇期。“十二五”期间,我国要把经济结构战略性调整作为加快转变经济增长方式的主攻方向,把科技进步和创新作为加快转变经济增长方式的重要支撑,把保障和改善民生作为加快转变经济增长方式的根本出发点和落脚点,把建设资源节约型、环境友好型社会作为加快转变经济增长方式的重要着力点,把改革开放作为加快转变经济增长方式的强大动力。有色金属行业作为基础性行业,消费需求仍呈上升趋势,仍有较大的发展空间。

综合分析以上各种因素,公司确定**“十二五”改革发展的指导思想**是:深入贯彻落实科学发展观,紧紧抓住国家实施中部崛起战略及建设中部原材料基地和湖北省建设“两圈一带”的重大战略机遇,以科学发展为主题,以实施“五大战略”为统

边深部找矿力度,加快矿山建设步伐,大力实施多金属开发战略和“走出去”战略,力争到“十二五”期末,使公司可控制的铜资源储量达到 1000 万吨以上,公司自有矿山生产能力达到 5 万吨/年。

2、大力实施规模提升战略。加快澳斯麦特熔炼系统配套项目建设,提高铜冶炼整体技术装备水平 and 生产规模,新建 20 万吨铜电解项目,使公司本部阴极铜生产能力达到 40-50 万吨水平。根据资源状况,在新疆筹建 10 万吨铜金冶炼项目。

3、加快产业产品结构调整。坚持以科学发展为主题,以转变经济增长方式为主线,不断调整优化公司的产业结构,推进传统产业的提档升级,大力发展产品精深加工,要把稀贵工业园建成高新技术循环经济示范园,实现销售收入 100 亿元以上,利税 10 亿元以上。在扩大主业生产规模的同时,加快商业贸易、物流运输、建筑安装、机械修造、地勘井巷、房地产开发、动力信息、社会服务等产业发展,力争到“十二五”期末,年销售收入达到 350 亿元以上。大力发展城市矿产、新材料、新能源等战略性新兴产业,力争到“十二五”期末,年销售收入达到 110 亿元。

4、大力实施资本营运战略。推进与央企的对接,引进战略投资 30 亿元以上。实现股份公司上市目标,实现融资 100 亿元以上。选择 1-2 个战略性新兴产业项目,力争在创业板上市。

5、认真落实人才强企战略。进一步解放思想,建立科学的选人用人机制,加大人才引进和培养力度,不断改善、优化各类人才的年龄、专业 and 知识结构,加强管理人才、技术人才、技能人才三支队伍建设,为公司实现跨越式发展提供有效支撑。到“十二五”末,公司本埠在岗人员

总量控制在 11000 人以内,管理人员控制到 1800 人,专业技术人员达到 1000 人;纳入管理规划的人才总量 7000 人,高级管理人员、高级技术人才和高级技能人才分别达到 180 人、200 人和 4000 人。

三、2011 年工作安排

2011 年是“十二五”规划的开局之年,做好今年的工作,对于公司“十二五”期间乃至今后更长一个时期的发展,都有着重要影响。为此,我们必须围绕公司“十二五”规划的宏伟目标,牢牢把握国家转变发展方式、调整产业结构的重大历史机遇,坚定不移地推进五大战略,坚定不移地推动发展方式转变,坚定不移地推动重点领域的改革,不断开创公司改革发展新局面,实现“十二五”规划良好开局。

2011 年,公司的生产经营和改革发展仍将面临宏观经济复杂多变,微观经营环境依然严峻的局面。

从宏观经济形势看,全球经济复苏的总体态势不会改变,但基础仍不稳固,不稳定不确定因素仍然较多。我国正步入增长动力切换与发展方式转变的关键时期,经济增长内生动力不足,出现滞胀特征的风险加大。

(下转第 6 版)