

“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 年工作会上的报告

公司总经理 翟保金
(2011 年 1 月 24 日)

(上接第 5 版)为此,国家一方面将继续调整优化需求结构,增强消费拉动力,培育新的消费热点。有色金属和铜产品的需求仍将比较旺盛,这对我们推进“五大战略”、扩大经营规模,壮大经济实力非常有利。另一方面,国家将进一步调整宏观经济政策的基本取向,中央经济工作会议明确提出,今年将实施积极的财政政策和稳健的货币政策,货币政策继续总体趋紧,货币投放速度将进一步放缓,国家已 6 次上调存款准备金率,2 次加息,但加息预期仍然强烈,融资难度和融资成本将明显升高,对公司这样一个自有资金较少,融资渠道相对单一的企业来讲,极为不利。

从微观层面来看,公司的生产经营也存在很多不确定因素,面临很多困难。矿山普遍处于生产接替时期,生产与基建的矛盾比较突出,成本上升势头明显,矿山铜产量继续维持在 2 万吨的较低水平,且影响正常生产的不利因素较多。具体表现在,铜绿山矿露天恢复生产存在很大的不确定性,铜山口矿尾矿库库容严重不足,新尾砂坝建设受工农关系影响进展缓慢。冶化生产方面,澳斯特熔炼系统达产达标任务繁重,产供销不平衡的问题比较突出,公司生产经营的不确定性增大。而且随着公司一大批重点工程的竣工投产和采矿权、土地权有偿化处置的完成,摊销费用明显上升,铜价处于高位运行,资金需求明显增加。仅此两项,公司全年新增成本支出 1.5 亿元以上。从营销运作来讲,由于近年来国内大型铜冶炼厂加快扩能改造步伐,粗精铜产能不断提高,原料采购市场竞争加剧,铜比价系数严重倒挂,冶炼进口矿亏损加大,国内铜精矿采购竞争更加激烈。在铜价高位运行的情况下,通常伴随着剧烈的震荡,机会难以把握,营销风险加大。此外,受通胀预期影响,大宗原材料以及煤、电、油、气等能源价格将大幅上涨,人工成本刚性上升,成本上升的势头难以控制。

在充分认识困难的同时,也要看到我们面临的有利条件,增强克服困难的信心和勇气。近年来,公司五大战略的持续推进,部分项目开始逐步见到成效。吉尔吉斯、蒙古的矿山将陆续投入生产;铜冶炼节能减排改造工程达产达标后将发挥节能减排综合效益;城市矿产、钢结构项目、铍开发等结构调整项目都将在年内建成投产并产生效益。更为重要的是,如公司能如期在年内完成战略投资者的引进和股份公司的上市目标,将有效缓解公司资金紧张的状况,极大地促进公司实现跨越式发展。此外,随着公司管理水平的提升和运行效率的提高,有利于我们有效降低生产成本和管理费用。特别是在过去两年应对金融危机的过程中,积累了更加丰富的运作经验,形成了防范市场风险的有效机制。

总之,我们必须正确把握当前经济形势和面临的各项任务,既要认识到实现跨越式发展,实现全年经营目标面临诸多困难,做好应对复杂情况的准备,未雨绸缪,沉着应对;又要充分认识到做好今年工作的各种有利条件和积极因素,坚定信心,抢抓机遇,加快发展。

2011 年公司工作的指导思想是: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,深入贯彻落实十七届五中全会及中央、省、市经济工作会议精神,牢固树立“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,以“管理提升年”为抓手,深入推进五大发展战略,加快转变经济增长方式,实现经营规模再上升,管理水平再提升,内部改革再深入,发展速度再加快,和谐稳定再加强,为公司“十二

五”规划开好局,为打造我省有色金属千亿产业奠定良好基础。

2011 年公司生产经营目标是:
产品产量 阴极铜 35 万吨,黄金 6500 千克,白银 350 吨,硫酸 63.5 万吨,铁精矿 23 万吨,矿山铜 21000 吨,钼精矿 125 吨,铂 15 千克,钨 200 千克,铋酸铵 800 公斤,硫酸镍(金属量)320 吨,粗钨 90 吨,碲 10 吨,外埠公司(新疆煌金公司)矿山金 500 千克。

经济效益 全年实现营业收入 400 亿元,利润 3.2 亿元。

产品质量 公司 A 级阴极铜≥98%、硫酸优等品产率≥95%、黄金合格品产率≥97.5%、1# 白银产率≥95%。

经济技术指标 自产铜精矿含铜≥19%、选矿回收率≥86.65%、自产铁精矿含铁≥63.5%、阳极铜品位≥98.8%、铜冶炼回收率≥97.2%、黄金回收率≥92.59%、白银回收率≥87.26%、化验检测数据准确率≥99.9%。

以上目标是基于公司“十二五”规划的要求,保持生产经营平稳增长的需要提出的。按照“十二五”期末实现千亿元有色金属产业的目标要求,我们每年必须保持 30% 左右的增长,这是刚性指标,是必须坚定不移地实现的。为此,我们必须一手抓经营,一手抓发展;一手抓资源,一手抓开发;一手抓产量,一手抓调整;一手抓管理,一手抓改革;一手抓物质,一手抓精神,保持公司的快速发展与和谐稳定。

(一)坚持多极化增长,实现经营规模再上升

随着五大战略的实施,公司多元化发展、多极化增长的格局已逐步形成,为公司加快发展,扩大规模,提高效率打下了良好基础。我们必须充分发挥多极增长优势,在巩固强化铜产业发展优势的同时,不断加大商贸、物流、建筑、房地产、综合服务非铜板块的发展力度,使公司经营规模再上新台阶。

1、落实增利补缺措施,确保效益目标实现

随着利润目标的提高和成本上升,公司实现全年利润目标仍有较大缺口,我们要采取刚性措施,确保利润目标的实现。

(1)增加矿山产品产量。矿山铜产量提高到 2.1 万吨,铜精矿含铜、含银品位不低于上年实际水平,铁精矿产量 5000 吨,钼精矿产量 8 吨,增利 2600 万元。

(2)优化冶化技术经济指标。铜冶炼粗炼段铜回收率提高到 98.2%,金回收率提高到 96.5%,增利 2400 万元。在确保矿产粗铜产量不低于 17.85 万吨金属量前提下,增加国内矿处理量,增利 1700 万元。强化内部管理,减少检修费及蒸汽费用支出 1000 万元。

(3)加大铍、钨、碲等稀贵金属综合回收力度。确保铍开发项目实现达产达标,生产 800 公斤,增利 800 万元;粗钨产量增加 10 吨,增利 300 万元;开展碲产品提纯攻关,提高碲精矿含碲品位,增利 200 万元;开展黄金、白银产品深加工,增利 100 万元。

(4)优化营销运作。在确保产品销售价格不低于原料采购金属基价基础上,合理把握营销节奏,实现创利 2000 万元;充分利用市场机会,开展 NDF 及贸易业务增利 5300 万元。强化招标采购工作,降低采购成本 500 万元。

(5)优化资金运作。通过发行短融、委托贷款等方式降低融资成本,节约财务费用 1200 万元。

(6)争取优惠政策创利 1700 万元。

(7)市场化程度较高的单位要进一步加大市场开拓力度,原则上自行消化职工新增工资,确保不出现亏损。

(8)进一步整合、优化公司内部资源,提升公司内部资源配置的集中度,提升资源配置效率,实现增利 1200 万元。

2、优化生产组织,确保实现产量目标

解决生产与基建的矛盾,组织矿山满负荷生产。从去年开始,公司已进入新一轮矿山建设高潮,各矿山重点工程陆续开工,生产与基建的矛盾更加突出,为此必须进一步优化生产组织,协调解决好生产与基建的矛盾,做到两手抓,两不误。

铜绿山矿要进一步加强生产组织和生产流程管理,理顺、优化井下新系统供矿与提升的程序,提高矿石提升效率,保障新系统正常生产。要积极与大冶市协调,力争在 4 月份恢复北露天生产。铜山口矿要加强生产技术管理,确保采剥平衡,合理调配供矿品位,确保选矿满负荷生产。特别要加强尾矿库技术安全管理,确保过渡期的生产顺利进行。丰山矿要尽快对 15 线措施井进行整改,使之正常运转,分担副井提升压力,确保废石提升,要充分发挥设备的效能,满负荷组织生产,实现南北缘均衡供矿,均达到 1000 吨/日生产能力。赤马山矿的探矿工作要落实到位,为后备生产寻找足够的资源储备。

以澳炉达产达标为核心,抓好冶化生产组织。铜冶炼节能减排工程,作为公司重点发展项目,能否尽快实现达产达标,对于公司的经济运行和改革发展有着决定性的影响。要根据后续配套项目的建设情况,分阶段组织好冶化生产和技术攻关,千方百计确保澳炉尽快实现正常生产并达产达标,为完成全年生产任务打下基础。

2011 年,澳斯特熔炼生产分三个阶段:一季度为新系统试生产阶段,主要是确保设备正常运行,工艺流程畅通,优化生产组织方式,实现人与设备的有机结合。3 月份新制氧站投产后,应根据硫酸三、四系的生产能力,按项目设计要求开展达产达标工作。10 月份硫酸三系改造项目完成后,澳炉必须实现满负荷生产。要根据不同原料的边际贡献确定采购量,按照实际进厂原料结构和数量组织生产,基本实现供、耗、产平衡。

在生产过程中,要收集各种原始数据,针对出现的问题及时采取有效措施,不断完善生产组织及操作方式,结合公司冶化生产实际,尽快总结一套能适应澳炉生产的最佳生产组织方案。与此同时,要积极开展澳炉工艺技术的消化应用研究,熟练掌握澳炉工艺控制规律,抓好澳炉各项技术经济指标的控制,形成有效控制方法,实现节能减排目标,最大程度发挥项目的经济效益和社会效益。

稀贵厂要优化生产组织方式,以操作精细化为抓手,重点抓好回收率、直收率,提高经济技术指标,确保完成全年的生产任务,在产品提档升级上要取得具体成效。此外,要组织好新产品铋的生产和技术攻关,争取一季度在稳定生产粗铋酸铵的基础上,生产出高品质的铋酸铵产品。同时,在加工产品生产工艺和市场开拓方面要取得突破。

3、优化营销运作,努力实现增收增效。要加大市场研究,准确判断市场走势,坚持期现并举,加强滚动操作,捕捉市场机遇,努力使阴极铜销售高于市场平均价格。要坚持副产品竞价销售方式,努力实现增产增收。要加大原料采购力度,巩固发展大客户、长期客户,确保原料均衡进厂。适时开展境外期货业务、阴极铜出口业务,努力消除境内外比价系数倒挂带来的不利影响,多创效益。

4、优化资金运作,不断提升资金使用效率。一是要继续扩大直接

融资比重。元月份要完成 5 亿元中期票据发行工作,力争上半年实现 8 亿元短期融资券发行工作;二是要继续扩大境外融资规模。根据人民币币中长期升值,以及欧美宽松货币政策使美元融资成本处于低位区间的市场态势,改进对外贸易流程,调整进口物料融资期限,逐步提升低成本外汇融资的规模;三是要建成公司资金集中管理平台。逐步将所属全资、控股公司的资金运行纳入到公司资金集中管理平台进行管理,监控重要业务资金运作,降低公司浮游资金数量,控制资金运行风险,提升资金使用效率;四是理顺资金审批流程,分类别按规模完善资金调度和使用权限,将资金管理、合同审批紧密衔接,增强资金管理效果;五是严格审批的基础上,按市场原则推进公司内部担保有偿化使用试点工作,逐步提升控股公司自主融资能力;六是严禁私设“小金库”,严肃资金管理纪律。

5、发挥多极增长优势,努力扩大经营规模。

一是加快贸易板块发展,加大增收创效力度。“十二五”期间,商贸板块的规模要达到 300 亿元,将是下一步重点发展方向。针对目前贸易运作的现状,要从战略角度考虑,调整工作思路,着力提高贸易运作的质量和效益,做到增收与创效并重。要根据各地区不同的税收优惠政策,确定不同的贸易主体,整合贸

易板块的资源,实行专业化运作,提高运作水平和效益。

二是加强市场化运作,提升物流、建筑、后勤服务等板块的市场竞争能力。在公司内部基本建立起规范的模拟市场运行机制,推进公司内部市场化运作,完善内部服务定价,促使提供水电转供、运输劳务、环境卫生、公用设施维护、住房维修等内部服务的单位改善经营管理,降低成本。要加大外部市场开拓力度,不断扩大经营规模,发展壮大公司非铜产业板块。

三是紧跟市场,提高外埠企业的盈利能力。生产企业要根据外部市场需求,开发适销对路产品,提高产品附加值,增强企业竞争力;贸易类企业要寻找稳健的贸易经营业务,提高盈利能力;实现增产增收增效。

(二)以精细化管理为着力点,实现管理水平再提升

2011 年确定为公司“管理提升年”。我们要以 5S 管理、全面预算管理、信息化管理为基本切入点,全面提升公司管理水平,推动企业管理向精细化、精益化转变。

1、稳步推行 5S 精益管理。扎实开展清扫、清洁阶段的工作,按照

“物要组织化、事要流程化、人要规范化”的精益管理要求,在公司建立起覆盖全范围的“标准作业流程”,继续完善“问题票”运行制度,标杆单位完成清洁阶段的工作,非标杆单位完成清扫工作并进入清洁阶段,逐步把“清扫”和“清洁”纳入常态化化管理之中,切实巩固 5S 成果。

2、深化全面预算管理。全面预算管理是提高公司管理精细化水平的重要手段,要进一步深入推进,确保取得明显效果。一是严格执行“无预算不开支,有预算不超支”的预算管理纪律。坚持预算目标刚性原则,强化预算管理的严肃性,确保预算执行效果;二是进一步强化现金流控制在预算管理中的核心地位。推进资金预算管理转型,实现资金预算、经营预算和投资预算的无缝衔接,大力改进投资预算编制工作,强化投资增效挂钩机制,提高生产经营受控程度;三是扎实开展班组全面预算管理工作。根据精益管理的理念对主要作业流程全面进行梳理和优化,提升作业效率和效果;根据权责利相统一的原则合理界定班组预算责任边界,按照班组能及时、完整、准确获取投入、产出数据的要求完善计量设施;在充分进行技术经济论证基础上,对照市场标准、行业先进标准、本单位历史最好标准,结合公司工艺装备实际,对主要消耗定额和标准进行修订和完善,以指标的提升带动基础管理工作水平的提升;规范班组经济核算流程,完善班组经济核算、分析制度,不断改进班组价值管理活动的效果;四是在认真总结专项工作费用预算管理的基础上,按照统分适度、事权和财权相匹配的原则,推进费用预算管理转型。

3、加快信息化建设。整合公司的程控电话交换网、广播电视网、国际互联网专用链路,建设统一的信

息化网络平台。加快建设和完善已有的业务系统,使采购、销售、财务、质计、人力资源等 ERP 系统局部联网运行,建立起原料采购效益测算模型、冶化生产管理测算模型、产品营销风险评估模型以及矿山地质储量模型等几个模型。完善办公自动化(OA)系统,实行无纸化办公。做好信息化管理的基础工作,建立计算机网络与信息安全保障体系,制定相对稳定的软件程序设计开发流程、硬件网络建设流程和网络安全标准,切实有效地开展信息系统管理员和程序员的知识与技能培训。

4、继续强化各项专业管理。以推进安全标准化建设为载体,以减少各类事故为目标,以铁面孔、铁手段、铁纪律的“三铁”精神推动安全生产,建立自我约束、持续改进的安全生产长效机制,不断提升安全管理水平。加强财务资产管理,上半年建成资金集中管理平台。完善外埠控股公司的法人治理结构,对物流、资金管理、信息化管理为基本切入点,全面提升公司管理水平,推动企业管理向精细化、精益化转变。

5、加强对外埠公司的监管。各外埠公司要建立董事会、监事会、经营层相分离的现代企业制度,建立董事会、监事会、经营层工作制度,对重大合同、重大资金调用等实行联签制度,做到各司其职,相互制衡。加强外埠公司的审计监督工作,建立外部控制和内部控制相结合的内控体系。对外埠公司人员薪酬实现预算管理。强化期货运作等高风险业务监管,对在外埠控股公司的经营性头寸限定额度,超限额度的报公司评估决策。

(三)以转换经营机制为目标,实现内部改革再深入

国有企业改革最主要的是解决活力问题,关键是体制机制的市场化,核心是公司治理和用人机制。随着改制上市工作的推进,公司建立起了较为完善的现代企业制度,但是体制机制问题仍然是阻碍公司加快发展的关键因素。为此,要不断深化内部改革,特别是完善绩效考核模式和薪酬制度,建立起有效的激

励机制,充分调动各方面的积极性,不断增强企业的发展活力。

1、加快引进战略投资者工作。公司虽已改制为集团有限公司,但投资主体单一,现代企业制度不完善的问题依然存在。我们要按照省委、省政府提出的加快与央企对接的要求,选择业态相近、资源丰富、实力雄厚的央企开展合作,引进战略投资,实现优势互补,完善公司的股权结构,建立规范的法人治理结构,真正建立运行高效、制衡有力的现代企业制度。

2、加快股份公司上市步伐。股份公司上市工作目前已进入关键阶段,我们要配合中介机构做好资产评估、权证办理、股权整合、项目报批等各项工作,确保年内实现上市目标。

3、改进绩效考核模式。建立以市场化为主要特征的绩效管理新模式,按经营性质和资产类别不同,实行分类考核,把市场压力和管理成效有效传导到基层。建立以精细化管理为基础的绩效管理体系,根据部室职责,对部室实施目标管理。建立以绩效定薪酬的有效激励机制,采用增量增收的方式进行激励,充分体现“企业增收, (下转第 7 版)



易板块的资源,实行专业化运作,提高运作水平和效益。

二是加强市场化运作,提升物流、建筑、后勤服务等板块的市场竞争能力。在公司内部基本建立起规范的模拟市场运行机制,推进公司内部市场化运作,完善内部服务定价,促使提供水电转供、运输劳务、环境卫生、公用设施维护、住房维修等内部服务的单位改善经营管理,降低成本。要加大外部市场开拓力度,不断扩大经营规模,发展壮大公司非铜产业板块。

三是紧跟市场,提高外埠企业的盈利能力。生产企业要根据外部市场需求,开发适销对路产品,提高产品附加值,增强企业竞争力;贸易类企业要寻找稳健的贸易经营业务,提高盈利能力;实现增产增收增效。

(二)以精细化管理为着力点,实现管理水平再提升

2011 年确定为公司“管理提升年”。我们要以 5S 管理、全面预算管理、信息化管理为基本切入点,全面提升公司管理水平,推动企业管理向精细化、精益化转变。

1、稳步推行 5S 精益管理。扎实开展清扫、清洁阶段的工作,按照