

# 克难攻坚 竞进提质 为打造“五个有色”而努力奋斗

——在公司一届一次职代会暨 2013 年工作会上的报告

总经理 翟保金  
(2013年1月18日)



集团公司总经理翟保金作工作报告 王克礼 摄

各位职工代表,同志们:

受董事长委托,我代表公司作题为《克难攻坚,竞进提质,为打造“五个有色”而努力奋斗》的工作报告,请各位职工代表和同志们审议。

## 一、2012 年工作小结

2012年是“十二五”规划承上启下的重要一年,也是公司实现国际化经营的起步年。一年来,公司在省委省政府和有色集团的正确领导下,坚持以科学发展观为指导,围绕打造千亿元企业的战略目标,奋力拼搏,开拓进取,扎实工作,深入推进五大战略,努力实现“五上”目标,圆满完成全年各项工作任务,向“一流铜业,国际品牌”的美好愿景又迈出了坚实的步伐。特别是省委省政府培植千亿元有色支柱产业现场会,和公司第一次党代会的召开,进一步明确了打造千亿元企业的战略目标,丰富完善了“推进五大战略,实现五上目标、打造五个有色”的发展思路,开启了公司科学发展、跨越发展的新征程。

(一)完善增收创利模式,经营规模再创新高

2012年公司面临的经济形势十分严峻,欧债危机反复发酵,全球经济持续低迷,国内经济增长放缓,导致有色金属产品价格下滑,资源能源价格居高不下,人工成本刚性上升。面对严峻形势,公司坚持超常思维、超常措施,不断完善增收创利模式,通过加大生产创利、营销创利、贸易创利、资本创利和政策创利力度,经营规模继续攀升,保持了平稳快速发展的好态势。全年实现营业收入 XX 亿元,同比增长 55.54%,实现利润 XX 亿元,上缴税费 XX 亿元。

1、优化生产组织,实现生产创利。通过精心组织生产,努力克服矿山生产与基建矛盾突出、铜绿山矿露天停产、铜山口矿受尾矿库影响不能稳定生产、冶化生产运行不畅等困难,实现满负荷生产,较好地完成了全年生产任务,共生产矿山铜 XX 万吨,同比增长 6.06%;阴极铜 XX 万吨,同比增长 4.58%;稀贵金属产品 XX 吨(其中黄金 XX 公斤、白银 XX 吨、铂 XX 公斤、钯 XX 公斤),同

比增长 9.7%;硫酸等化工产品 XX 万吨(其中硫酸铵 XX 吨、二氧化硫 XX 吨、砷 XX 吨),同比增长 14.33%;铁精矿 XX 万吨。

在确保完成生产任务的同时,最大限度提高效益产品产量,其中矿山铜、铜精矿含铜、铜精矿含银、铁精矿分别超产 XX 吨、XX 公斤、XX 公斤、XX 万吨,增利 XX 万元。在生产过程中,努力提高技术经济指标,铜精矿选矿回收率达到 XX%,铜冶炼回收率达到 XX%,金冶炼回收率达到 XX%,银冶炼回收率达到 XX%,均达到计划要求。

2、优化营销运作,实现营销创利。在产品产量增长的同时,通过加大营销运作,实行套期保值、期现联动、长单销售、竞价销售等方式,克服国内外铜市场比价系数倒挂的不利影响,实现了铜原料的有效保值,取得较好效果。其中黄金销售价格高于上海黄金交易所结算价格 XX 元/公斤,白银销售价格高于华通现货价格 XX 元/公斤,硫酸、铁精矿销售价格均高于预算价格。完善市场信息收集分析,加强副产品竞价销售,增利 XX 万元。

3、创新贸易方式,实现贸易创利。根据市场变化,适时开展了转口贸易、境外贵金属贸易、代理境外信用证贴现等业务,实现增利 XX 万元。

4、优化资金运作,实现资本创利。开展委托贷款业务,实现资本创利 XX 万元。利用境内境外两个平台,积极开拓境外低成本融资渠道,通过海外直贷、使用低成本融资产品以及优化融资结构、加强资金预算管理等方式,降低财务费用 XX 万元。

5、争取国家支持,实现政策创利。全年 33 个政策争取项目中,落实了 23 个项目,其中稀贵金属开发利用项目申报 2011 年产业振兴资源节约项目、进口矿贴息等 16 个项目取得成效,资源综合利用产品税收减免等 7 个项目共减免资金 XX 万元。

此外,通过强化内部管理,优化转移内部用工,清退临时工、外包用工,清理长期不在岗人员,增利 XX 万元。规范关联交易及劳务定价结算,降低支出 XX 万元。

(二)基础管理继续强化,管理水平不断提升

针对开展国际化经营的需要,扎实开展以“对标国际化,提升执行力”为主题的管理提升活动,找准公司与同行业先进企业的差距,明确对标对象,制定对标措施,逐步向行业一流、国际一流水平靠近。针对一线生产单位管理方面存在的突出问题,有效开展“管理诊断”活动,由表及里,深入剖析,制定并落实了整改措施。

针对公司管理体系中的薄弱环节,积极开展了管理沙龙活动,围绕“劳动组织创新”、“技术创新”、“工程管理”等方面,进行深入学习交流和提升,促进了企业管理水平的改进和提升。

“5S”精益管理深入推进。按照“人要规范化、事要流程化、物要组织化”的要求,深入开展标准流程修订工作,全年公司共制定流程、标准 6535 个,朝着“事要流程化”目标迈进。“5S”常态化达标工作有效开展,对各单位共 151 个区域取得一星级达标,7 个区域取得二星级达标,职工素养有所提升,逐步实现“人要规范化”。

全面预算管理逐步深入。进一步细化预算编制,完善预算分析模型,规范预算行为,强化预算控制执行力,提高公司全面预算管理的系统性、规范性和实效性。深入推进班组全面预算管理,着力强化非试点车间班组预算管理体系建设,加强试点车间班组预算管理指标体系完善和经济核算工作,推进班组预算管理长效机制运行。大力推进资金预算管理创新,注重资金预算与业务预算的紧密结合,资金管理由流程审批向预算控制和流程审批相结合转变。

信息化建设稳步推进。人力资源管理软件正式上线运行,提高了人力资源管理信息化水平。ERP 系统建设加快推进,质检计量系统试运行情况良好,营销、国贸、物资采购等系统模块正在进行测试优化。数字化矿山项目完成数据流优化和部分软件模块开发。加快资金管理平台建设,推进

资金集中管理,完成 14 家银行的上线工作,资金账户涵盖本埠单位和外埠控股公司,实现了资金的统一调拨和实时监控。

各项专业管理持续改进。认真落实安全生产责任制,着力推进安全标准化建设,强化安全生产宣传教育培训,加大隐患排查治理力度,继续保持了稳定的态势。质量管理体系有效运行,产品质量保持稳定,A 级铜产出率达到 98.02%,黄金一次产出合格率达到 95.47%,硫酸优等品产出率达到 95.67%。白银实现上海黄金交易所注册,积极开展群众性质量管理活动,QC 成果有 3 项获国优、5 项获省优、6 项获有色金属行业优秀奖。质检把关进一步

强化,不断改进完善检验技术,推行三线十五点落地取法,实现标准化操作;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。加强设备和能源管理,积极推进全员设备维护保障体系(TPM)建设,大力推进节能减排,积极推广节能产品和技术,逐步淘汰高耗能设备,加大水循环利用,取得了良好的经济效益和社会效益。加强投资计划管理和项目、工程建设管理,大力推行行业负责制,强化了项目投资收益考核。制定下发了班组建设工作推进方案和指导手册,大力创建“五型班组”,班组建设全面深入推进。

(三)科技创新成效显著,技术实力不断增强

科技创新体系不断完善。不断强化技术中心在科技创新工作中的管理职能,进一步优化资源配置,建立技术服务长效机制,加强技术指导和督查。加大与中南大学等高校和科研机构的技术合作,围绕生产开展课题研究 28 项,取得了较好效果,公司被认定为湖北省创新型企业。

科研平台建设取得进展。组建了“国家级工程实践教育中心”和“有色金属冶金与循环利用湖北省重点实验室”等科技研发平台,公司设计院取得了冶金行业(金属冶金工程、冶金矿山工程)甲级资质,成为湖北省首家拥有此项资质的单位。这些高层次、高水平的科研平台,为扩大业务规模、加快技术成果转化奠定了基础。

科研成果不断丰富。公司围绕矿山、冶化生产中的技术难点,组织科技人员开展技术攻关,取得良好效果。完成 35 项科研项目验收,部分申报省市重点课题项目。通过评审验收,“浮选中矿选择性分级再磨新技术及应用研究”获湖北省科技进步三等奖。参与制定的国家有色金属行业标准《粗铜化学分析方法》和《铜阳极泥化学分析方法》,达到了国际先进水平,获得有色科技进步二等奖。此外,公司全年获得专利授权 18 项,其中发明专利 3 项。

(四)内部改革深入推进,企业运行机制不断完善

积极推进体制变革。公司与中国有色集团的对接合作顺利推进,圆满完成了中国有色集团对公司增资扩股的工商注册工作,公司由湖北省国资委持股的独资公司,成为多元持股的有限责任公司,并按《公司法》要求,建立了规范的法人治理结构。

优化劳动组织架构。完善公司总部职能管理机构,组建了资本运营部和贸易部,进一步提高集团公司的管控能力。加强工资总额的分配管理,出台了外埠公司员工工资管理办法和劳务费用管理办法,进一步规范工资发放行为。推行了全员绩效工资制,打破了收入分配上的“平均主义”,“大锅饭”。修订完善了有限公司劳动定

员标准,与现有从业人员相比,分别降低 12%和 14%。进一步规范非全日制用工、劳务派遣用工、返聘工、单体工程外包用工的管理,压缩后勤、辅助岗位劳务派遣用工、返聘用工,解决人员结构性矛盾。

推进全员绩效考核。以公司发展战略为目标导向,继续完善市场化绩效考核模式和考核体系,引导各单位最大程度发挥主观能动性,将目标任务层层落实到岗位和个人,实现由组织绩效向个人绩效的全覆盖。强化了对公司中层管理人员的业绩和执行力、配合协调能力、创新能力的考核。

(五)三大产业不断壮大,发展速度明显加快

1、以资源开发和产业升级为重点,提升有色金属产业优势。

一是资源开发取得新成效。组织实施了国家老矿山接替资源找矿、省整装勘查及公司补充勘查项目,主要工作进度达到要求。内部矿山坚持边探边采和生产探矿相结合,完成钻探进尺 11397 米,超额完成了全年的探矿任务。与枣阳市政府签订了关于开发金红石矿的合作协议,取得了金红石矿的采矿权。外埠矿山加大探矿工作力度,取得了较好的探矿收益考核。制定下发了班组建设工作推进方案和指导手册,大力创建“五型班组”,班组建设全面深入推进。

二是矿山建设取得新进展。铜绿山矿深部开采工程完成掘进量 3416 米/31735 方;XI 号矿体开采工程完成掘进量 2945 米/59798 方,混合井、回风井并筒掘砌完成,正在抓紧掘砌系统和中段措施工程施工;制定了铜绿山矿选矿系统扩能改造方案,计划于 2013 年开工建设。铜山口矿深部开采工程完成掘进量 7607 米/107989 方,主副井、回风井并筒掘砌到位,开始平巷施工和副井并塔施工;新尾矿库征地搬迁工作取得重大进展,新库排水涵洞开工建设。丰山铜矿北缘-320 米开拓及深部开采工程完成掘进量 1552 米/12762 方。赤马山矿深部开采工程完成直竖井安装。外埠矿山建设取得积极进展,新疆乌恰萨热克铜矿完成斜坡道掘进 380 米、风井掘砌 362 米,完成供水供电系统等基础设施建设。

三是冶化系统实现提档升级。澳炉配套项目建设进展顺利,2 号精炼炉 5 月 25 日建成投产,余热发电项目 6 月 13 日并网运行,4 号转炉 8 月 30 日投产。30 万吨铜加工清洁生产示范项目 9 月 30 日通电试生产,公司阴极铜生产能力达到 70 万吨,迈入全国前三甲。黄金山稀贵工业园一期工程基本完工,投产后公司的稀贵金属开发处理能力和技术水平将大幅提升。

2、以推进多元化和结构调整为重点,大力发展非金属产业。

一是进一步整合公司贸易资源,成立了集团贸易部,组建了大冶有色南方工贸有限公司,完善了国内华中、长三角和珠三角“三足鼎立”的贸易产业布局。组建了美国公司,为公司开展国际贸易开辟了新途径。二是大力发展机械制造业,鑫腾环保公司选矿设备制造项目 7 月 1 日建成投产,公司装备制造板块逐步壮大。三是大力发展循环经济。废弃机电设备拆解处置综合回收利用项目 2012 年底正式开工,30 万吨贵金属精矿加工项目和废杂铜综合回收利用项目完成可研报告。四是加快打造现代服务业,与天津港合作,设立了天津港大冶有色供应链管理有限公司,着手开展物流金融业务。物流园项目于 11 月 26

日正式开工建设,有运风神 4S 店增加车辆品牌和车型,创新按揭模式,全年销售汽车 600 余台。

3、以重组上市和资本运作为重点,加快打造资本产业。有限公司重组上市工作从 2011 年初正式启动以来,先后经历境内重组、出境审批、境外注资和上市申请等几个阶段的审批程序,于年初在香港成功上市,成为省内首家、全国第 91 家红筹上市公司,为公司开展资本运作搭建了良好平台。充分利用境内和境外两个资本市场,积极开展信用证转口贸易融资,累计融资 XX 亿元。

(六)以人为本有新作为,企业保持和谐稳定

一是坚持“大福利”理念,努力为员工办实事办好事。年初确定的 10 件实事,除铜材厂金谷美地小区因国家政策调整未能开工建设、体育馆路小部分路段因有色中小学教学楼改造未能刷黑外,其它均已达到目标,职工工作条件和居住环境得到进一步改善。

二是加强企业文化建设,强化对职工的引导。组织开展企业文化理念的学习培训和企业文化故事讲学 230 余场次,对公司现行视觉识别系统进行了诊断和完善,深入推进行为识别体系建设,不断丰富企业文化建设载体,出版了大冶有色年度画册,对《大冶有色报》进行了改版。公司再次被授予“全国企业文化建设优秀单位”,同时被评为“中部地区十大企业文化示范基地”。

三是推进职工民主管理,维护职工的合法权益。坚持民主协商制度,落实职代会报告制度,充分行使职代会各项职权,对涉及职工切身利益的重大问题,提交职代会审议。坚持职工代表巡视制度,加强职工民主监督检查。积极推行《厂务公开民主管理控制程序》,深化厂务公开。坚持畅通信访渠道,积极化解各类矛盾,全年共接待职工群众来信来访 1100 人/件次,信访总量较上年有所降低,实现了“三为零”目标。

四是扎实做好扶贫帮困工作,解决职工的实际困难。制定下发了公司《困难职工帮扶救助暂行办法》,进一步明确了帮扶救助职责、对象、范围和标准,建立了对困难职工帮扶的长效机制。坚持节假日慰问与平时救助相结合,共为 4782 人次困难职工家庭发放助学、助医、助困等各类慰问款 279.46 万元,其中春节期间为 3615 人次困难职工家庭发放慰问款 116.09 万元,全年为 255 名患大病职工发放救助金 96.90 万元,为 550 名困难职工发放困难救助金 24.81 万元,为 362 名职工子女上大学发放助学金 41.66 万元。

2012 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,这是公司发展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,千方百计增创效益、增收节支,为实现全年生产经营目标和公司快速发展打下坚实基础。

营销公司、国贸公司、物资设备公司大力开展竞价销售、跨市套利和招标采购,实现了增收创效。质计中心延伸服务领域,加大数据对比力度,加强内部管理,在维护公司形象和利益方面做了大量工作。炼炼厂在硫酸三系故障频发、澳炉炉寿未达预期、30 万吨新电解系统试生产等情况下,为生产和技改两不误做出了大量努力,克服了诸多困难。稀贵金属厂深入推进治庸问责,大力开展技术攻关,有效降低系统占用,实现了产量创新高、指标创新优。铜绿山矿克服露天停产的困难,自我加压,加强生产组织和残矿回收,超额完成矿山铜生产任务,同时明确工作目标,狠抓现场整治,现场管理

(下转第 7 版)