

2 专题报道

在公司2013年年中工作会议上的讲话

集团公司董事长 党委书记 张麟
(2013年7月24日)

同志们:

在当前公司经营面临严重困难的时期,我们召开了年中工作会议,主要目的就是认真总结分析上半年的工作,深入研判当前面临的形势,动员广大干部职工,进一步统一思想,坚定信心,再鼓干劲,再上措施,确保实现全年经营目标,加快打造千亿元企业,为打造“五个有色”,实现大冶有色的强企梦奠定坚实基础。刚才,我们学习领会了中国有色集团的年中工作会议精神,陈清波主任通报了上半年的绩效考评结果,谭耀宇总会计师作了上半年经济运行分析报告,崔保金总经理作了年中工作报告,对公司上半年的工作进行了全面客观的总结,分析了公司面临的形势,特别指出了当前面临的困难和我们自身工作中存在的不足,在此基础上对下半年的工作进行了详细的安排部署。我认为,工作总结客观实在,形势分析全面透彻,工作目标具体明确,工作措施扎实得力,讲得很好,希望公司上下要认真学习贯彻并抓好贯彻落实。

下面,我就公司的改革发展再讲四点意见:

一、发扬“国歌精神”,逆势而进保目标

今年以来,我国经济运行总体上保持平稳,但也面临多年未有的错综复杂局面。全球经济复苏艰难,国内经济发展中的“两难”问题增多,进入“结构性减速”阶段,经济下行压力加大。分析下半年经济走势,可以得出三个基本判断:一是外部环境的复杂性不确定性增加,但世界经济曲折复苏的总体态势没有改变;二是国内宏观政策会有微调,但大的政策方向不会改变;三是有色金属行业的发展受制于经济增速下滑的压力,已进入周期性的低谷,公司经营面临的困难局面短期内难以改变。

经财务部门测算,尽管当前的主产品价格略高于2009年金融危机时期,但是近年来折旧、人工成本持续大幅上升,使得实现全年利润目标的缺口更大。而且在当年金融危机爆发后,各级政府迅速出台了大规模、强有力的经济刺激政策,使有色金属行业很快走出低谷,客观上为公司战胜金融危机,实现逆势增长创造了条件。

但是目前看来,我国本届政府对经济下行的容忍度以及推进经济转型的决心是超出以往任何一届政府的,中央的政策取向是容忍经济增长速度一定程度的下滑,更加追求有效率和有效益的增长,同时严防出现系统性区域性金融风险,因而采取强烈刺激措施的概率不大。因此,寄希望于国家采取大规模的刺激政策实现经济迅速企稳回升不现实,整个行业可能也会经历一个深度的、痛苦的调整过程。对此我们应有清醒的认识,并做好充分的心理准备。

古语说得好,“生于忧患,死于安乐”。公司当前面临的形势正是如此,尽管公司的综合实力实现了快速提升,但是抗风险能力依旧不强,上半年公司经营规模快速增长,达到400亿元以上,但是利润只有1.04亿元,而且

在当前市场条件下,稍有不慎这点利润就会被蚕食殆尽,就会面临亏损局面,而这绝不是危言耸听。面对当前面临的严峻形势,我们必须大力弘扬“国歌精神”,增强忧患意识和危机意识,宁可把困难和挑战预想得再严重一些,把应对的措施准备得更扎实一些,把主动权牢牢抓在手里,确保全年经营目标的实现。

一是要增强全局观念,坚持抱团取暖共渡难关。当前公司面临的困难是行业性的、全局性的难题,价格下跌的影响是深层次的,对各单位的影响程度可能不同,但任何单位都不能独善其身。我们这一次扩大了市场化分担的范围,与其说是应对困难的无奈之举,不如说是危机来临时抱团取暖的必然选择。因此,各单位必须进一步增强全局观念,对于公司下达的目标任务,要不讲条件、不讲客观,勇于担当、勇于自我加压,将“责任、忠诚、学习、进取”企业核心价值观转化为服务全局发展的自觉行动。

二是要创新工作思路,坚持眼睛向外开拓市场。从根本上讲,企业的经济效益都来源于市场,价格下滑造成的效益损失都必须通过市场手段、市场方式博回来。公司上下要牢固树立“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,紧密跟踪国际国内市场需求变化,密切关注产业链上下游企业运行状况,调整营销策略,加大外部市场开拓力度,最大限度实现增收创效。要努力开辟新客户,建立广泛的、稳定的原料采购客户和产品销售客户,特别是要加强与上游生产厂家,以及下游直接用户的合作,发展战略客户,稳定原料采购和产品销售渠道;要积极发展新业务,结合市场、效益情况,不断拓宽业务范围,培育新的利润增长点,对已经开展的传统业务,要根据市场变化,不断创新业务模式,创造更多的效益;要大力拓展新市场,更多地着眼于从外部市场获取收益。

三是要切实苦练内功,坚持眼睛向内降本增效。公司上下要增强危机感和紧迫感,坚定降本增效、开源节流的决心,切实增强“过紧日子”的意识,做好长期应对复杂形势的准备。要强化管理,全方位、多层次地开展降本增效工作,各单位要认真分析成本费用构成分布及变化情况,严格成本考核,将考核压力层层传递到每名员工、每个岗位,进一步强化绩效考核在成本控制中的导向作用。

二、把握经济周期,危中寻机促发展

当前有色金属行业的低迷,表面上看是中央的政策取向导致国内经济持续下行所致,但根源却在于有色金属行业本身存在的产能过剩、增长效率不高、竞争能力不强等问题。这说明行业必然面临新一轮调整,这既是国家推进产业转型,提升质量和效益的必然要求,更是有色金属行业走出低谷,顺利进入一个新的发展周期的必由之路。

危机在强者眼中更多的是机遇,在弱者眼中更多的是困难,关键在于用什么的心态和眼光来看待。当危机来临时,一味怨天尤人、消极等待必然错失良机,只会难上加难;

反之若是辩证分析、主动作为必可危中寻机,实现转危为机。此前,公司应对金融危机的成功实践,无不证明了这一道理,也为我们应对当下的危机提供了很好的借鉴。

对于大冶有色而言,顺势而为、抓住机遇就意味着掌握新一轮发展的主动权,否则必将错失发展良机,陷入困局。为此,我们必须坚持超常思维,以战略眼光来分析当前的形势,切实分清“危”和“机”,因势利导,趋利避害,抢抓机遇,促进发展。

一是要利用结构调整的倒逼机制,加快推进转型升级

当前市场价格的大幅回落,以及资源环境约束的趋势,形成了促进企业加快转型升级的倒逼机制,要求我们加快推进技术改造和产业升级,加大技术创新力度,强化自主创新,真正把工作的注意力引导到追求有质量有效益可持续的增长上来。要按照“发展三大产业、打造十大板块”的思路,加快产业结构调整,打造大冶有色产业发展的“升级版”。

坚持不懈地推进技术改造和传统产业提档升级,全面提升各产业发展的优势。项目建设要突出战略性和前瞻性,要在充分考虑公司实际条件的基础上,尽可能采用国际国内一流的工艺技术装备对公司的各产业板块进行技术改造,力求占领发展的“制高点”。要切实按照“绿色矿山、数字化矿山”的要求,高起点、高水平抓好矿山建设开发,提高技术装备水平和资源综合利用水平;要加快对冶炼系统进行完善,并集中力量开展技术攻关,确保各指标有新提升,力争达到国际先进水平;加快推进30万吨铜杆、物流园、长江码头、机械装备制造基地等项目建设,实现各板块协调发展。

持之以恒地推进科技创新和新兴产业发展壮大,努力破除资源环境的硬约束。科技创新是支撑结构调整、转变发展方式的有效途径,我们必须把科技创新和新兴产业作为突破口,努力提高自主创新能力,大力发展循环经济、绿色经济、低碳经济,着力突破制约行业发展的共性、关键技术,才能在未来的竞争中占据更加有利地位。当前,要以稀贵金属工业园建成投产为契机,加强稀贵金属综合回收开发利用技术攻关,以及稀贵金属深加工技术攻关,掌握更多具有自主知识产权的核心技术,加快新产品开发,提高资源利用水平,扩大稀贵金属产业的规模;要加快“城市矿产”项目建设,引进先进、高效、环保的拆解技术工艺,扩大生产规模,提高循环经济的水平,尽快成为公司新的原料来源;要克服一切困难,抓好枣阳金红石和竹山钨稀土矿开发利用技术研究,确保取得突破,为我们争取矿权,以及后续的开发利用打下坚实基础,抓紧矿权办理工作,确保年底前完成枣阳金红石矿的探矿权转让工作,尽快打造新的经济增长极。

二是要抓住行业调整的有利时机,加快

推进并购重组

行业低谷期往往酝酿着新一轮的洗牌,在价格大幅下跌、环保压力越来越大的条件下,原来依靠资源密集、产量增加,廉价劳动力成本和低于环保标准等支撑的发展模式已经不可持续了,这意味着部分企业必将在新一轮调整中被淘汰出局。我们必须抓住这个机会,在做好风险防范的前提下,加快实施并购重组,实现跨越式发展。

我们首先应该将重心放在资源领域的并购重组上,对于资源型企业而言,“资源为王”是颠扑不破的道理,在当前的形势下要抓住机会,看准之后果断出手,特别是要善于借助中国有色集团的海外资源开发平台,加快推进“走出去”战略,为公司发展提供更有力的资源保障。

其次,我们还要积极关注与公司产业链相关的领域,通过并购重组使公司的业务进一步向产业链上下游延伸,特别是要关注那些具有核心技术或者优势资源的企业,通过并购进一步提升公司的综合实力和抗风险能力。

三、努力解放思想,大刀阔斧抓改革

近年来,我们持续推进劳动组织架构的优化调整,大力推行市场化绩效考核模式,扎实推进全员绩效考核和薪酬制度改革,在深化改革、创新机制方面取得了一定的成效,反过来也一定程度上促进了广大干部职工的思想解放。但是总的来看,思想解放不够、体制机制创新不够、企业发展活力不够仍然是制约公司发展的重要因素,究其原因还是在部分干部职工对改革创新的认识不够,求稳怕乱,患得患失,深化改革的主动性不强。为此,我们必须以更大的决心和勇气,大刀阔斧推行各项改革措施,推进改革攻坚,做到李鸿忠书记要求的“班子要脱几层皮,员工也要脱几层皮”,才能通过思想解放和机制创新来优化资源配置,增强内部发展活力,从而提高经济效益,收获“改革红利”。

一是要解放思想,勇于担当,敢想敢干。习近平总书记强调“空谈误国,实干兴邦”,李克强总理提出“喊破嗓子,不如甩开膀子”都是强调实干精神。解放思想,改革创新,最终要落脚在具体的行动和措施上。改革创新会有风险、有失败,但是我们不能因噎废食,不能前怕狼后怕虎,要是抱着“求稳怕乱、患得患失”的思想态度,只怕永远也迈不出改革的第一步。面对改革,我们必须要有担当意识,只要是站在公司全局的角度,从有利于企业发展角度出发,都可以大胆尝试。公司上下也要营造鼓励创新、宽容失败的良好氛围。

二是加快推进各项改革措施,释放改革红利。改革有红利,但不是自然而然就产生了,而是要通过深化改革来获取。公司党代会报告提出打造“创新有色”,对解放思想、创新体制机制确定了明确的思路,提出了明确的要求,在此基础上我们上半年也制定了公司组织机构调整及板块整合、深化收入分配制度改革,以及实施股权激励等一系列工作方案,这可以看作是大有色深化改革的“顶层

设计”。下一步,要按照这个顶层设计,系统推进公司的改革举措。

加快内部资源整合重组,优化资源配置。按照业务板块整合方案,加快推进大维修、大物流、大仓储整合的同时,继续深入研究对产业、业务、资源具有较强关联性的单位进行重组整合的方案,进一步突出主业发展;针对公司当前推行“三化经营”后,经营规模不断扩大、管理范围不断扩大、所属企业分布更广泛的实际,研究探索区域性、功能性总部建设,进一步整合业务板块,提高集团的管控能力。

要深化三项制度改革,提高劳动生产率。进一步完善全员绩效考核机制,增强职工的责任意识,各单位各部门要针对实际情况,建立灵活多样的有效的全员考核模式。加强劳动关系管理,强化劳动用工清理力度,贯彻落实劳动定额定员标准,引导、鼓励各单位通过减少定员增加职工收入,逐步降低实际从业人数,优化人力资源结构。深化收入分配制度改革,坚持单位超额、职工增收的绩效分配理念,完善单位工资总量与单位效益、个人收入与单位和个人绩效挂钩的机制,加快推进股权激励,强化对核心人才的激励。

四、践行群众路线,改进作风塑形象

当前,全党上下正在深入开展党的群众路线教育实践活动,明天公司将召开动员会对开展教育实践活动进行详细安排部署。这里我只强调,要结合企业实际开展教育实践活动,以促进作风转变、促进公司生产经营中心工作。

首先,要将教育实践活动与公司开展的“创先争优”、“比、学、赶、帮、超”、“治庸问责”等各项活动相结合,促进各级党员干部转变作风,提升执行力,使公司各项生产经营任务和增利补缺措施得到更好的落实,以生产经营工作的实际成效检验学习实践活动成果。

其次,要将教育实践活动与公司近年来持续开展开展的“管理干部下基层”,以及公司工会开展的“三个一百”等特色活动相结合,将转变作风的落脚点放在服务基层、服务职工群众上,深入基层、贴近基层,切实解决基层的实际问题。

三是要将教育实践活动与公司践行的“大福利”理念、建设文明和谐岗位的工作相结合,坚持谋长远、思长效,为职工办实事、做好事,改善职工生活,加大扶贫帮困力度,密切党同群众的血肉联系。当前高温季节来临,要着力抓好防暑降温工作,做好安全生产和防汛等工作。

同志们,我们肩负着打造“五个有色”,齐心协力实现有色梦的光荣使命,我们面临的形势无比严峻,面临的机遇和挑战前所未有,让我们积极行动起来,解放思想,克难攻坚,以昂扬的斗志,以必胜的信心,以务实的作风,以超常的举措,全面推进各项工作,确保实现全年工作目标,以优异成绩向公司成立60周年献礼。

谢谢大家!

2013年上半年工作总结及下半年生产经营工作安排

集团公司总经理 翟保金
(2013年7月24日)

同志们:

公司今天召开年中工作会议,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,分析问题,找出差距,制定措施,动员公司全体职工振奋精神,逆势而进,全面完成今年各项工作任务。

一、上半年工作总结

生产保持平稳运行,经营规模大幅攀升。上半年,公司上下认真落实年初制定的生产创利、营销创利、贸易创利、资本创利、技术创利、管理创利和政策创利等七个方面增利补缺措施,产品产量和经营规模继续保持快速增长。上半年实现销售收入401亿元,同比增长59.13%;实现利润1.05亿元,实现税金2.24亿元。

项目建设进展顺利,发展后劲增强。冶化系统进一步完善,内部矿山建设稳步推进,外部资源开发项目有序推进,结构调整项目稳步实施。

基础管理不断强化,运行效率逐步提高。今年,公司深入开展了管理提升活动,公司各层级围绕管理要素、工序、机台等建立了反映工作特质的指标体系,并制定实施规划,力争用两年时间实现基础管理的全局提升。

内部改革不断深入,发展活力明显增强。围绕产业布局,按照市场原则,系统优化公司劳动组织架构,有针对性地强化了技术管理、贸易和资本运作等管理职能。

技术创新体系进一步完善,技术成果不断涌现。成立了技术创新部,进一步完善了技术管理体系,并形成了一批科技创新成果。上半年公司获得授权专利9件,其中发明专利3件,实用新型专利6件。

资本创利初见成效,财务费用节支明显。

积极拓展融资渠道,大力开展债券融资、境外信用融资等多种融资方式。

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:一是超常措施落实不够。二是市场压力的传导不够。三是产供销脱节现象突出。四是管理提升仍需加强。

二、下半年工作安排

(一)以提产量为支撑点,最大限度提高效益产品产量

总的原则是“以市场为导向,以效益为中心”,进一步调增矿山铜、矿产粗铜、铁精矿、余热发电量等效益产品产量,其中铜绿山矿矿山铜调增200吨,铁精矿调增1万吨,丰山矿山铜调增400吨,冶炼厂矿产粗铜调增2000吨,余热发电量调增578万吨。

(二)以提效益为关键点,努力弥补全年效益缺口

一是进一步加强营销和贸易运作。要增强完成任务的信心。建立起稳定的商业模式,制定出灵活适宜的操作模型。尽快建立起自产矿、进口矿、国内矿、冶化库存原料、进口粗铜、国内粗铜(阳极板)、合质金贸易原料、贸易产品的业务模式,制定出操作模型。

要进一步拓宽原料采购渠道,强化与直供矿山的联系与合作,减少省内市场铜精矿的外流。针对西北、西南、东北市场变化和效益情况,拓宽思路,采用加工等多种适宜的方式,保障精矿及粗铜、阳极板的供应。努力创新贸易模式,拓宽贸易品种,研究开展贸易新业务,加强对贸易业务的统一监管,提高风险防控能力。

二是进一步提升技术经济指标。要进一步加大对工艺纪律和技术经济指标的管理,

重点在围绕金属平衡和铜、金、银选矿及冶炼回收率的提高上开展技术攻关。

各矿山单位及技术创新部要加强采掘平衡的管理,严格工艺技术标准的执行,进一步提高选矿回收率,降低采矿损失率和矿石贫化率。冶化生产单位要进一步完善技术经济指标控制体系、金属平衡报表体系,确保指标优化。技术创新部、生产管理部、稀贵厂等部室和单位,年底前要建立起完整的、分工艺段的铜、金、银、铅、钨、碲直收率及回收率报表体系。

三是进一步强化政策创利工作。公司年初制定的25个政策争取项目中,还有12个项目未取得成效。各相关责任单位和责任人要发扬锲而不舍的精神,加大攻关力度。

(三)以降成本为控制点,降低成本费用

一是合理控制生产性成本。二是严格控制非生产性费用支出。三是做好清仓利库工作。四是努力降低财务费用。五是合理降低采购、销售等环节成本。六是严格落实劳动定额定员标准。七是进一步加强风险管控。

(四)以促进发展为出发点,着力增强发展后劲

一是加快推进资源开发。继续做好内外外部矿区的勘查找矿工作,重点组织实施公司内部矿山的储量升级勘查项目,积极争取省国土资源厅等相关部门的支持,确保年内完成枣阳大阜山金红石矿探矿权的转让。加快竹山庙垭钨矿资源的选矿试验攻关。海外资源开发方面,刚果(金)铜钴矿项目各项工作要抓紧落实。

二是加快推进矿山建设。矿山基建指挥部和各责任主体要确保形象进度,其中铜绿山矿并巷、建安公司要按提前一个月完工的

进度再上措施,西藏矿日、明则矿区要加快选矿试验进度,确保11月底前完成可研报告,年底前完成采矿权办理并开工建设。

三是加快推进冶炼规模提升。冶化提升的新项目目前重点是高压风机改造、污酸处理工程和废包料包料技术攻关,这几个项目都要按期完工。硫酸三系的完善要尽快落实方案,完成订货,确保检修期间实施完毕。

四是加快推进结构调整。稀贵金属的完善,设计、施工及稀贵厂等单位要现场进驻,9月底前要全部完善。要加快精制硫酸镍和分银渣项目的实施,精制碎项目要求7月底前开始试车生产,金银深加工项目要作为增长赢利点的重点项目来培育,力争年内开工建设。现代物流仓储中心综合楼和仓库年内要投入使用并创效。机电修造项目要加强论证,力争年内开工建设。鑫力井巷公司要力争年内取得矿山建设工程一级总承包资质。生态产业园项目今年要实现基建与贸易同步,年内要盈利。

五是积极做好打造投、融资平台工作。

(五)以强管理为切入点,大力提升管理水平

继续深入开展以“提升执行力,追求新卓越”为主题的管理提升活动。加大对管理力度,对各部门、单位上报的对标指标体系进行识别和梳理,8月份形成公司级指标体系。四季度按照指标体系和实施计划,强化实施过程中的检查督导,确保对标工作落到实处。此外,要加强公司认证管理体系的建设,力争在10月份完成质量、环境和职业健康安全“三标一体”体系文件的定稿。

(六)以深化改革为突破点,不断增强发展活力

一是加大业务板块整合力度。上半年已基本完成维修业务第一批七家单位的业务和人员整合,年底前要完成铜绿山矿、丰山铜矿、铜山矿以及冶炼厂维修业务的内部整合,平稳运行2到3个月后将整体移交给机电公司。下半年,积极推进大物流、大仓储、大内保以及三友公司的整合。

二是进一步深化收入分配制度改革。重点是完善以绩效管理为核心的岗位绩效工资制,深入推行以岗位绩效工资制为主,结合岗位特性的劳动、资本、技术、管理等生产要素按贡献参与分配的多种分配方式。

三是进一步加大市场压力的传导。在严格兑现《公司2013年度绩效考核办法》,按单位类别、部室职责、人员层级不同实行分类考核的基础上,加大市场压力的传导,进一步扩大市场化分享、分担的范围。

(七)以安全环保为着力点,强化安全环保工作

贯彻“安全第一,预防为主,以人为本,综合治理”的方针,落实公司环保工作会精神,针对七个重点治理项目,安环部每月要召开一次专题会总结项目进展情况,确保限期整治项目按期完成。

(八)以促和谐为落脚点,营造良好发展环境

各级管理人员要深入开展群众路线教育实践活动。坚持“大福利”理念,抓紧落实年初确定的“十件事”。当前,要着重抓好防暑降温工作和助学活动。此外,还要高度重视同周边关系的妥善处理。既要坚决维护公司的核心利益,又要注重履行社会责任,努力营造良好的外部发展环境。

(本文为讲话摘要)