改革创新 提质增效 为实现千亿元企业目标而努力奋斗

——在公司一届三次职代会暨2014年工作会上的报告

集团公司总经理 翟保金

（2014年1月24日）

▲ 集团公司总经理翟保金作报告 阮平 摄

各位职工代表,同志们:

受董事长委托，我代表公司作题为《改革创新,提质增效,为实现千亿元企业目标而努力奋斗》的工作报告,请各位职工代表和同志们审议。

一、2013年工作总结

2013年是公司打造千亿元企业的攻坚年，也是喜迎公司六十周年华诞的献礼年。一年来,在省委省政府、省国资委和中国有色集团的正确领导下，在全体干部职工的共同努力下，公司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,深入推进“五大战略”,努力实现“五上目标”,各项工作再创佳绩,为打造千亿元企业奠定了坚实基础，实现了打造“五个有色”的良好开局。

（一）完善增收创利模式,实现逆势增长

2013年,在全球经济复苏缓慢、国内经济增长放缓、有色金属产品价格全面下滑、固定资产折旧和人工成本大幅上升的严峻形势下，公司深入推进规模化经营、多元化经营、国际化经营,坚持超常思维、超常措施,完善增收创利模式,实现了逆势增长。全年实现营业收入X亿元,同比增长X;实现利润X亿元。

1、产品产量大幅增长。通过精心组织生产,较好地完成了全年生产任务,共生产矿山铜X万吨；阴极铜50.02万吨,同比增长X;稀贵金属产品X吨(其中黄金X吨、白银X吨、铂X公斤、钯X公斤、碲X吨),同比增长X%;生产硫酸等化工产品X万吨(其中硫酸X万吨、铼酸铵X公斤、硫酸镍X吨、二氧化硒X吨),同比增长X;铁精矿X万吨,同比增长X。

2、营销运作不断优化。根据铜原料市场行情变化,灵活调整采购方案,满足冶化生产需要的同时,提高了效益。在产品销售上,实行套期保值、期现联动、长单销售、招标竞价销售等方式,取得较好效果。在期货运作上,完善了期货运作模型与蓄水池运作模型，将期货运作进行了细化,并落实到人。全年实现营销创利X万元。

3、贸易运作成效明显。根据市场变化,积极拓展贸易盈利模式,适时开展了转口贸易、套利贸易、以铜和白银为主的实物贸易、进口原料贸易以及代理进口设备、进口生物柴油等业务,全年实现贸易创利X万元。

4、资本(金)运作贡献突出。充分利用上市公司平台，实现境外低成本融资X亿元,通过优化资金管理和资本运作,创利X亿元。

5、政策创效全面落实。全年38个政策争取项目中，有37个项目取得成效,共到账资金X万元、减免资金X万元。

（二）基础管理继续强化,管理水平持续提升

1、管理提升活动深入开展。公司不断深化5S精益管理理念,开展了以“对标国际化,追求新卓越”为主题的管理提升活动,实施对标管理,基本建立起较为完善的指标体系和对标规划，为后续抓好对标管理打下了基础;全面推进“三化建设”(人要规范化、事要流程化、物要组织化)，完成了公司级制度和流程的修订,公司级92个流程和175项制度发布并试运行。二级单位及部门也相应地建立起了部分支持性制度和流程。

2、全面预算管理深入推进。以“健全体系、规范行为、巩固基础、提升运行质量”为目标,重点强化了业务预算编制、车间班组预算管理、计量完善、定额对标优化及提升预算信息化水平等工作,增强了预算对生产经营活动的指导、协调和约束作用；完善了财务预算指标的分析体系和分析模型，突出了主要财务预算指标、重点定额消耗指标、资金运营情况的变动差异分析，加强了对公司经济运行和增收节支措施完成情况的跟踪监督;增强预算约束力,强化了对成本费用控制,对职务消费、总部部室费用进行了梳理与规范,加强费用预算管理与考核,全年压缩非生产性支出15%。

3、全员绩效管理不断加强。基层班组绩效考核逐步向标准化、规范化、实用化转变,更有效承接组织绩效目标,更具操作性。经考核验收,全员绩效管理常态化达标合格率为77%，各单位结合自身实际,积极探索创新全员岗位绩效管理,形成了一些可供借鉴的经验做法。

4、信息化建设稳步推进。实施了内网改造,建设视频会议系统,实现内网任意会场均能与中国有色集团进行视频会议;信息网络覆盖重要外埠公司集聚区,以及新疆、西藏等边远矿区,实现信息的即时传输;ERP系统建设加快推进,对营销、贸易系统进行了优化融合,物资设备系统与新编码进行融合,材料、设备及备件等信息库进行了重建；质计系统增加了数据采集功能，并实现了与设研公司化验系统数据交互和无缝对接；生产调度(能源)管理系统完成生产管理部、信息中心两个中心汇集点的建设及部分厂矿运行平台的开发。

5、各项专业管理持续改进。质量、环境、职业健康安全“三标一体”管理体系一次性通过认证审核，进一步夯实了管理基础；全面落实安全生产和环境保护责任，强化事故隐患排查和环境污染治理力度,实现环境污染事故、较大以上生产安全事故为零。质量管理工作取得新突破,30万吨电解新系统生产的高纯阴极铜,5月份在上海期货交易所一次性成功注册,公司被评为“全国质量管理小组活动优秀企业”,32个QC成果获国家、省市各类奖励。以优化招标采购方式、强化生产管理、降低生产成本为切入点,推进效能监察深入开展，公司进厂流通领域铜(金银)物料检验管理项目,荣获省国资委效能监察优秀项目。此外,铜冶炼节能减排改造工程荣获“2012—2013年度国家优质工程奖”，公司再次被授予“2012-2013年度湖北省守合同重信用企业”等荣誉称号。

（三）内部改革深入推进,企业运行机制不断完善

1、劳动组织架构持续优化。对公司总部组织架构实施了优化调整，强化了集团公司贸易和资本运作功能，进一步理顺了集团和有限公司业务和管理职责。加大业务板块整合力度,组建了大冶有色机电设备修造有限公司，内部维修业务全面实行市场化运作；部分单位推行扁平化管理模式，实行区域协同的作业方式,进一步精简管理机构、缩减管理层级,提高了管理效率。比如稀贵厂推行了统计集中、技术人员集中,丰山铜矿推行了调度集中等管理模式

2、劳动用工管理更加规范。全年共清理长期不在岗人员487人，共调配安置职工252人，通过30万吨铜电解项目、精制硫酸镍和精制碲等新项目自主安置富余人员238人，进一步优化了人力资源配置,降低了人工成本。

3、收入分配制度改革逐步深入。进一步完善了市场化绩效考核模式，强化了通过增收节支增加职工收入的压力传导机制。制定了股权激励实施方案,在所有新上项目中推行了管理层持股，强化了对高管人员的中长期激励。在推行岗位绩效工资制的基础上，积极探索新的薪酬分配激励机制，基层单位探索开展多种形式分配方式,涌现出很多亮点。比如，铜山口矿露采大车司机和选矿车间碎矿工段、冶炼厂备料车间卸车班等基层岗位,实行计件工资后,劳动生产率都提高了40%以上。

（四）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,有色金属产业优势不断提升。

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，加大了边深部找矿和生产探矿力度，内部矿山共完成钻探进尺13866米，取得了较好的探矿效果。新疆乌恰萨热克铜矿完成井下探矿2790米,南矿带和北矿带东段普查6200米，预计新增资源储量9.89万吨。西藏泽当矿田完成钻探进尺23641米，地质详查工程基本完工，为下一步开发打下了基础。

二是矿山建设取得新进展。铜绿山矿Ⅺ号矿体开采工程完成掘进量5992米，混合井井塔及充填搅拌站主体工程完成;-485m中段开拓工程完成掘进量2857米,选矿扩能改造工程进入设备安装阶段。铜山口矿深部开采工程采矿条件基本形成,顺利实现了试生产;新尾矿库征地搬迁工作取得一定进展，新库排水涵洞基本完工。新疆乌恰萨热克铜矿尾砂坝、选矿厂实现了单体试车,井下工程完成了90%,基本具备了生产条件。西藏泽当矿田完成了选矿试验、可研报告等前期工作,初步具备开工建设条件。

三是冶化系统实现提档升级。冶化配套项目陆续建成投产，硫酸镍项目和阳极炉改造工程在上半年建成投产,转炉系统节能改造工程两台高压风机完成试车,1#转炉于12月初开工建设。污酸改造工程目前正在抓紧施工。此外,对30万吨剥片机组等设施进行了完善，对硫酸系统诸多遗留问题进行了整改，冶化系统基本趋于完善。

四是稀贵工业园建成投产。稀贵金属产品产能大幅提高，黄金产能达到20吨、白银产能达到1000吨。关键性生产指标较老系统实现较大幅度优化，达到同行业先进水平。通过开展技术攻关,先后开发出了精制铼酸铵、碲锭等新产品,进一步丰富了公司的产品结构。

五是深加工项目加快推进。瑞鑫铜业30万吨铜杆项目已具备设备安装条件。金银深加工项目明确了合作主体,正在抓紧组建新公司,并筹备项目建设。

2、以推进多元化和结构调整为重点,非金属产业不断壮大。

物流园一期工程已基本完工,3号仓库投入使用,物流公司迁入园区。生态农业园投入运行并初具规模。废弃机电设备拆解处置综合回收利用项目1号厂房已经完工。建安公司取得冶炼工程施工总承包一级资质，鑫力井巷公司取得矿山建设工程一级总承包资质，大江房地产公司取得三级房地产开发经营资质。

3、资本产业发展平台进一步完善。财务公司获中国银监会批准组建，营业场所完成装修改造，核心业务系统正在调试，目前已取得中国银监会的开业批准。此外,公司正在抓紧组建投资公司。

（五）技术管理不断加强,科技创新成效明显

组建了技术创新部，加强了技术管理职能,完善了技术管理体系。以金属平衡现场管理和铜、金、银选矿及冶炼回收率的提高为重点，加大了工艺纪律检查和技术经济指标管理,丰山铜矿回收率、冶炼厂粗炼段白银回收率等指标有了不同程度提高。结合生产实际加大科技攻关力度,解决生产中的实际难题,并形成了铜绿山矿井下新型尾砂固结剂、分银渣小型试验、金红石选矿试验等15项技术创新成果。

此外,围绕澳炉、30万吨新电解等新技术、新工艺的消化吸收应用，取得了“冶炼炉用喷枪液压矫直机”等一批实用新型专利。全年完成专利授权18件,其中发明专利5件、实用新型专利13件。全年申报和承担省部级7个科研项目,有3项成果获省部级科技奖励。

（六）坚持以人为本,企业保持和谐稳定

1、“大福利”理念深入落实,职工生活进一步改善。年初确定的十件实事,除西南村休闲广场和新建大学生宿舍楼,因项目规划方面的原因而暂缓实施外,其余全部完成。11个环保治理重点项目加快推进,精炼炉黑烟、备料片区扬尘、危废渣厂区暂存及运输管理、外部企业排入冶化厂区下水管网废水控制等4个项目已开工建设，其他7个项目也都取得了积极进展，职工生活和居住环境进一步得到改善。

2、职工帮扶救助力度进一步加大。全年共为6193人次发放助学、助医、助困各类慰问款317.8万元；公司拨付264.2万元支持残疾人事业,将无劳动能力残疾人每月生活补贴由280元提高到420元；为每位离退休职工发放了600元的一次性生活补贴,以及米、面、油等慰问物资。

3、职工的合法权益得到较好维护,总体保持和谐稳定。坚持推进以职代会为基本形式的民主管理，积极推行厂务公开,充分尊重职工的知情权、参与权和监督权。认真开展职业病防治工作,全年组织职业健康体检5000人次,女职工健康体检2000人次,组织排铅、排砷治疗441人次。坚持落实领导干部联系点、信访接待日等制度，全年共接待职工群众来信来访860余人/件次，信访总量较上年有所降低,实现了“三为零”目标。

4、党的群众路线教育实践活动深入开展,作风建设得到加强。扎实开展了党的群众路线教育实践活动,自7月25日正式启动以来,公司聚焦“四风”查问题,着眼发展抓整改,紧紧围绕干部正作风、党员受教育、群众得实惠的要求,把查找和解决职工群众反映强烈的突出问题作为聚焦点和着力点，职工群众反映强烈的突出问题，逐项落实责任并得到了解决,干部作风得到较大改进。公司在教育实践活动中边学边改、立行立改的做法和成效得到省委教育实践活动领导小组的充分肯定,并在全省会议上作了交流。

此外,公司本着庄重、简朴、热烈和自办的原则,开展了“六个一”(一场报告会、一部志书、一批便民设施改造、一次全员慰问、一周文艺演出、一次集中宣传)等纪念公司成立六十周年系列活动。通过回顾公司六十年的艰苦创业历程,展示公司六十年来取得的辉煌成就,总结改革发展的宝贵经验，广大干部职工进一步增强了自豪感、使命感和责任感,建功立业的热情空前高涨，发展凝聚力进一步增强。

2013年，在极其严峻的生产经营形势下，公司圆满完成了年初确定的各项生产经营任务，取得的成绩得到了各方面的认可。公司在中国企业500强中的排名上升至第180位，被全国总工会授予“全国五一劳动奖状”,物流公司机务段女子乘务组被评为“全国巾帼文明岗”,冶炼厂电解车间一工区钉耳一班班长张明丽被评为“全国三八红旗手”,铜绿山矿工会被全国总工会授予“模范职工小家”;大江文化被中国企业联合会评为“全国企业文化优秀成果”,在2013年中国企业文化管理年会上被评为“中国企业文化影响力十强”,企业整体形象进一步提升。

成绩来之不易，这是公司各级组织和广大干部职工秉承六十年来积淀的优良传统和作风,齐心协力,改革创新,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。总部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。同时，广大离退休干部职工也给予了极大的关心和支持，为我们创造了良好的条件。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,突出表现在:

1、适应市场的能力有待进一步增强。一是公司“大生产、大营销”格局下的供产销联动存在不足，原料市场的开拓还不能很好地适应规模化经营的需要,面对市场波动,生产经营调整不够及时;二是市场压力传导不够，部分生产单位对市场的关注不够；三是市场化创利模式还较为单一，点子不多，应变能力不强。部分单位还是眼睛向内,外部市场开拓不够,或效益不佳。

2、管理提升没有达到预期。一是部分管理人员对于开展管理提升活动的责任意识不强,主动参与不够;二是对标工作规划与打造一流企业的目标有差距;三是“三化建设”工作与5S精益管理的要求有差距,体系的完备性、有效性都存在一定程度的缺失。

3、管理人员的工作作风有待进一步改进。通过开展党的群众路线教育实践活动，各级管理人员的作风得到较大改进,但是责任心缺失、执行力不强的问题还不同程度地存在，与改革发展的新要求不相适应。

4、改革创新力度有待进一步加大。公司深化改革的系统性不够，更多的还是着眼于局部的改进和优化，一些制约公司发展的体制机制性障碍亟待破除。部分干部职工的改革意识有所退化,怕麻烦、怕矛盾的心态突出。

二、2014年工作安排

2014年是全面贯彻落实党的十八大和十八届三中全会精神，加快转型升级的改革年,是公司打造千亿元企业的冲刺年。

2014年实现千亿元企业目标，既是省委省政府、省国资委和中国有色集团的战略部署,也是公司加快跨越发展,打造“五个有色”,实现有色梦的必然要求。当前，在国有企业全面深化改革的大背景下,公司正处于改革发展的关键时期。特别是金融危机的影响还未消除，未来发展面临诸多不确定因素，实现千亿元企业目标,尽快做大做强,是应对各方面风险和挑战,筑牢发展根基的客观要求。因此,做好2014年的工作,对于公司未来的改革发展具有特殊重要意义。

首先，我们要牢牢把握各方面的机遇和有利条件,确保实现千亿跨越。从宏观经济形势来看，世界经济正处于缓慢复苏阶段，中央和全省经济工作会都明确了“稳中求进”的工作总基调,

（下转第3版）

（上接第1版）通过对总医院实施大规模的改造和医疗设备的提档升级，职工就医条件得到了明显改善；职工的“大福利”显著提高。另一方面,随着改革的逐步深入,企业办社会职能逐步剥离,今年老工伤、医保已移交地方,今后更多的涉及职工福利的职能，可能会逐步移交地方政府,或通过市场化的方式解决。面对福利工作的新形势，我们必须加大改革创新的力度,做好职工福利工作。

对于需要移交地方政府的职能,应尽早移交地方政府管理，在获取政策支持的同时，也可以依靠政府的能力确保职工的利益不受损。对于通过市场化方式提供的福利,在通过加快发展、提高效益、增加职工收入,提高职工购买福利服务能力的同时，进一步加大市场化运作的力度,既包括内部市场化方式,也包括社会化的方式，以提高企业的效益和职工的福利水平为最终目的。对于不能移交政府、而市场化方式又不能解决的福利问题,比如扶贫帮困、残疾人福利事业等等,公司在提高经济效益的同时,一定力所能及地予以解决。

三、要认真学习领会中央有关精神,抢抓机遇谋发展

当前正处于信息时代、知识经济时代,广大干部职工,特别是领导干部,一定要加强学习,不断提升综合能力,以更好地适应时代的需要和公司改革发展的需要。作为国有企业,我们更要注重对中央各项精神和有关政策的学习研究,提高敏锐性和判断力，更好地把握发展机遇。学习贯彻党的十八届三中全会精神和习近平总书记系列重要讲话，是2014年各级党组织和领导干部的首要政治任务，要将学习与公司的改革发展主题紧密结合起来，切实将学习的效果落实到促进企业改革发展上来。结合当前形势,强调以下三个方面:

1、要认真学习十八届三中全会精神,进一步深化对市场的认识。十八届三中全会对全面深化国企改革、推进企业创新工作作出了一系列重要部署，其中“市场化”是改革的焦点。市场在资源配置中的作用从“基础性”升级到“决定性”,意味着政府将大幅度减少对资源的直接配置,更多地依据市场规则、市场价格、市场竞争来实现资源的配置,以实现效益最大化和效率最优化，市场将决定企业的生存发展。对于国有企业而言,意味着将和私营企业平等参与市场竞争,体制机制弊端带来的效益效率较低的问题将进一步凸显，而政策支持等方面的优势可能会逐步衰减，这对我们提出了新的挑战。

为此,我们必须深入学习,吃透十八届三中全会精神,特别是要深刻领会《决定》对“市场化”的新观点、新要求、新举措,结合企业实际,进一步牢固树立“以市场为导向，以效益为中心”的经营理念,不断丰富市场理念的内涵,对外深度参与市场竞争，对内全面完善市场化机制,不断提升企业的发展活力。

2、要认清当前转变发展方式的新形势,切实坚持创新驱动战略。新一届政府特别重视调结构、转方式,把工作的着力点放在稳增长、调结构、促改革上。前不久,中组部印发了《关于改进地方党政领导班子和领导干部政绩考核工作的通知》,明确要求不能搞地区生产总值及增长率排名,不再以GDP论英雄,凸显了新一届中央领导集体对于推动发展方式转变的决心。不以GDP论英雄,对地方政府的要求更高了,政府将在推动产业转型,推进节能减排和生态环境保护，实现绿色发展方面提出更高的要求，公司在转变发展方式上面临更大的压力。

创新驱动是加快转变经济发展方式“最根本、最关键”的力量,为此我们必须始终坚持创新驱动战略，使企业发展更多地依靠产业优化升级来推动，更多地依靠人才支撑、劳动者素质提高来推动。要瞄准科技发展前沿，密切关注行业技术发展动向,积极发展战略性新兴产业;要创新商业模式,加快发展现代服务业,促进服务业与制造业融合发展；要强化技术创新,充分利用公司的科研平台,与高水平的研究机构合作，加大新产品开发力度；不断完善科技创新的激励机制和科技成果转化机制，使创新成果转化为企业的生产力和发展优势。

3、要巩固和发展教育实践活动成果,凝聚改革发展的强大动力。开展党的群众路线教育实践活动，是党的十八大作出的重要部署，是党中央在新形势下坚持从严治党、加强党的建设的重大举措。按照中央的统一部署,公司认真开展了党的群众路线教育实践活动，取得了很好成效。

接下来，我们要着力巩固和发展教育实践活动的成果，抓好整改方案的落实,切实解决各级领导班子“四风”方面存在的突出问题，解决制约企业发展的重大问题,回应职工的普遍关切。要进一步抓好建章立制,将建章立制与“三化建设”和内控体系建设结合起来,形成制度成果和长效机制,使教育实践活动成果,成为凝聚广大干部职工，推动公司改革发展的重要动力。

2014年是公司实现千亿跨越的冲刺年、决胜年,也是实现质量和效益提升的攻坚年、爬坡年,生产经营和改革发展任务非常繁重。公司党委号召,公司全体干部职工要振奋精神，齐心协力，克难攻坚,以改革的思路、创新的举措,扎扎实实地做好2014年的各项工作,全面开创公司改革发展新局面!

各位代表,同志们,改革的号角已经吹响，千亿元企业的蓝图已经清晰地呈现在我们的面前,目标和措施已经明确,让我们以十八届三中全会精神为指引,迅速行动起来,以饱满的热情,昂扬的斗志，扎实的作风，积极投身公司改革发展,为实现千亿跨越而努力奋斗!

谢谢大家!