

2014年上半年工作总结和下半年工作安排

集团公司总经理 翟保金
(2014年7月25日)



▲ 集团公司总经理翟保金在年中工作会议上讲话。 王克礼 摄

同志们:
今天召开的年中工作会议,是在公司上下深入贯彻落实党的十八大精神,扎实推进“改革创新、提质增效”,奋力冲刺千亿企业的关键时期召开的一次重要会议。会议的主要任务是:对照公司年初工作安排,检查半年来的工作,总结成绩,分析问题,找出差距,制定措施,动员公司全体干部职工振奋精神,逆势而上,确保全面完成2014年的各项任务,坚决实现千亿企业的目标。下面,我代表公司经营班子先讲几点意见,稍后董事长还要作重要讲话,希望同志们认真学习领会。

一、上半年工作总结

今年年初以来,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“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,围绕实现千亿企业的战略目标,奋力拼搏,扎实工作,在国内外宏观经济环境带来前所未有的压力下,实现了经营规模逆势增长,各方面工作取得了一定的成绩,为全年实现千亿企业目标奠定了基础。上半年,公司实现营业收入XX亿元,同比增长18%,实现利润XX万元。
1.生产平稳运行。上半年矿山单位产品产量完成较好,共生产铜矿XX万吨,同比增长523%;铁精矿XX万吨,同比增长2180%。治化生产单位受澳炉跨年度检修、原料供应紧张、设备故障等不利因素的影响,虽然与年初计划相比,铜产粗铜、阴极铜、自产黄金、自产白银产量未达预期,但与去年同期相比,产品产量仍然实现了稳定增长,共生产阴极铜XX万吨,同比增长211%;稀贵金属产品XX吨(其中黄金XX吨、白银XX吨、铂XX公斤、钼XX公斤、钨XX吨),同比增长41.10%;生产硫酸等化工产品XX万吨(其中硫酸XX万吨、铁酸钪XX公斤、硫酸镍XX吨)。
2.营销贸易工作成效明显。营销公司上半年整体运行较为平稳,基本完成绩效考核目标,铜运作比较稳健,白银现货运作相对较好,白银期

权运作实现盈利XX万元。商务部上半年在国内传统贸易,以及传统贸易创新方面,开展了一些工作,共实现创利XX万元。
3.资本、资金运作不断优化。资本运营上半年在严格控制经营风险,做好风险评估和保全措施后,实现盈利XX万元。财务公司在3月份挂牌运行后,日均吸收存款XX亿元,存款余额XX亿元,降低了公司财务成本,同时积极开展业务,共创利XX万元。
4.成本费用控制不断加强。冶炼厂粗炼成本、硫酸处理成本(含污水处理成本),与去年同期和预算目标相比均有所降低;精炼方面,以对标工作为抓手,新30万吨电解系统攻关工作取得进展,系统生产步入正轨,在成本和质量上,取得了V字型提升。稀贵厂在钼的生产和回收方面取得进展。丰山铜矿继续发挥5S精益管理、基础管理和技改的后继红利,节约成本516万元。铜绿山矿在基建工程明显滞后的情况下,主动承压,在完成矿山铜计划产量的基础上,节约成本589万元,充分体现了担当精神。铜山口矿在生产环境复杂的情况下,基本完成了产量和成本任务。赤马山矿在人员分流和维持生产方面做了大量工作,并主动出击,承担外埠内蒙矿山生产经营的管理业务,展现了勇于创新的精神面貌,值得肯定。
5.内部改革取得新突破。内保中心下陆地区范围内的整合工作较为平稳,比较成功。三项制度改革取得了一定成绩,赤马山矿的人员分流工作全面启动,新人员安置上岗工作正常进行。管理人员压缩工作,基本达到上半年压缩50%的目标,但攻坚在下半年。
6.发展项目取得新进展。结构调整进一步推进,组建了大长江环境工程技术有限责任公司。与池州冠华黄金冶炼有限公司建立了良好的合作基础,为下一步战略合作,实现公司做大做强奠定了基础。新项目储备工作不断加强,在广西和湖北境内储备了一些矿产资源项目,目前正在前期沟通中。此外,在塑木地板、激光制造、3D打印、北斗导航等新材料和高新技术产业领域,与

外部优势企业进行了一些沟通,形成了工作机制。

二、存在的问题

回顾上半年的工作,公司上下在抓好生产经营、促进管理提升、推动改革发展等方面做出了努力,取得了一定的成绩,但是暴露出来的问题较多,不容忽视,主要表现在:

- 一是生产组织运行不顺。冶炼厂因1#转炉基建设备安装质量、7#高压风机设备故障,转炉作业方式等问题,耽误生产长达1个月,矿产粗铜等效益产品欠产较多。稀贵厂上半年在生产、质量、管理、技术经济指标、成本、环保等方面,都暴露出很多问题,影响生产因素较多。
- 二是风险控制能力有待加强。在国家整顿金融秩序的大背景下,外埠公司风险点暴露不少,少数外埠公司自薪薪酬、自行对外发放信用等违规违纪操作时有发生;公司推行财务统一管理以后,少数单位仍然我行我素,拒不执行相关规定。此外,外派财务人员对整个公司资产财务把关,做得不够。
- 三是5S精益管理仍然任重道远。近年来,公司的管理提升工作取得了一定的成效,但离一流企业(厂、矿)仍有较大的距离,突出表现在:粗放式管理仍是我们日常管理工作中的主线,绝大多数人,绝大多数领导,在思维和行为上,基本没有改变,不是在做好工作基础上找差距,而是在问题中找成绩,找理由,推责任;三化建设及对标工作流于形式,对制度流程以及对标体系没有及时进行修改完善,适用性不高,应付检查,束之高阁;管理工作的数字化、数据化水平有待提高,只谈现象不进行深入的模式管理仍旧普遍;金属平衡工作问题暴露比较突出,主要在进口矿的运输管理和稀贵厂外购物料取样方面;全员绩效考核工作,管理层和科职干部的绩效方案需尽快制定。
- 四是重点项目工程进度、质量问题突出。从上半年的进展情况来看,矿山重点工程普遍滞后,铜绿山矿“XI号矿体开采工程、铜山口矿“II号矿体北扩及尾矿库接替工程、新疆汇祥有色金属铜矿”开采工程等,均未达到年初工作进度要求;治化生产基建安装工程管理水平有待提高;12个环境治理项目进展缓慢,多数项目未达到进度要求;机电修造基地、生态农业园等辅业板块建设项目推进力度不足,进取精神欠佳。

三、下半年重点工作安排

- 公司总体目标,除阴极铜产量目标调整为确保52万吨,力争55万吨,其他经营目标不作任何调整。具体要求:
1.优化生产组织,确保完成全年产量目标。公司本埠矿山要按年初制定的产量目标确保完成产量任务;新疆萨热克铜矿要做好设备试车调试工作,为持续生产提供条件。技术创新部要抓好公司内部各矿山三级矿量管理工作,一月一抽查,一季一通报,严防出现采掘失调的问题;要在8月份拿出铜绿山矿、铜山口矿和萨热克铜矿“深部开拓未来三年基建规划及产量安排,为落实后续产能提供保障。
治化生产方面,一是要继续发挥粗炼系统职工能战斗、能承压的优良传统,进一步优化和改进转炉操作,提高粗炼系统生产能力;二是要以对标管理为抓手,进一步总结精炼系统技术攻

关,在保证质量的前提下进一步降低成本,争取与张家港吨铜变动成本绝对差距缩小一半。三是优化技术经济指标,冶炼厂处理外购粗铜的回收率,由99.5%提高到99.7%;金生公司处理外购粗铜的回收率,由99.5%提高到99.6%。

- 稀贵厂领导班子要正视目前生产经营过程中暴露的各项问题,认真分析原因,把问题向全体干部职工和技术人员讲清楚,充分发挥集体智慧。公司成立以陈志友同志为组长的稀贵厂服务专班,及时解决稀贵厂的各种问题。
公司各相关单位、部门要继续做好治化生产服务工作,凡是影响治化生产4个小时以上故障,生产管理部要立即组织相关部门领导现场服务。
2.优化营销、贸易、资本运作,提高效益水平。营销公司方面。一是进一步细化、完善工作机制和绩效考核机制,加强团队建设管理工作。二是进一步提高黄金市场运作能力,提高把握市场机会能力。三是进一步加大存货保值,即库存“蓄水池”工作力度;四是进一步提高市场研判能力。
投资贸易公司方面。一是进一步细化、完善工作机制和绩效考核机制;二是针对进口矿内外市场倒挂,进口矿含银实际亏损的情况,要努力完成60%以上出口的目标;三是进一步发挥投资贸易公司整合后,国际贸易资源带来的优势;四是提高贸易创新水平和市场敏锐性,要与客户进行交流沟通,获取市场一线信息,提高市场运作反应速度。
资本(金)运作方面。要充分利用优势金属的金融属性,在充分论证的基础上,积极探索资本创利的各种路径,确保完成全年资本创利目标。
3.强化成本费用控制,最大限度实现降本增效。一是运用5S精益管理理念,做实对标工作,认真发动职工,广泛开展各种形式的QC活动。二是严格落实“八项规定”,严格费用开支纪律,进一步加大非生产性费用压缩力度。三是加强采购管理工作,降低采购成本。物资设备公司要借鉴兄弟单位经验,实行采购成本厂务公开,接受职工监督。四是针对内埠矿山井下、地面选矿成本分析,组织一次技术管理沙龙活动,服务生产。五是针对独立法人单位及辅业单位运营,开展利润结构分析,对现有业务全面梳理,开展“三非”清理,在第三季度末向公司专题书面汇报。六是进一步规范薪酬管理,做好管理人员压缩工作。
4.强化风险防控措施,全面提高风险防控水平。一是借助外脑,加强汇率、利率市场研究,加快建立公司外汇、利率风控体系,下半年挽回损失2000万元左右。
二是做好资本市场、贸易运作风险防范工作。各单位要成立风控小组,在开展业务之前,一定要进行完整的资信调查,集体进行风险评估,对信用放款、预付款办好货产保全手续。
三是严格落实财务管理制度,外派财务人员要正确定位,服务和把关职责缺一不可,公司明文规定要不折不扣地执行。外埠公司申请贷款、对外发放信用,必须报公司同意后方可执行。
四是加强存货、应收账款清理工作。工作小组要一个月向公司领导汇报一次。规定时间收不回的,一律停职催收。读职、违规放出的,逾期的按有关规定处理和移交司法机关。
五是加强合同管理。要抓好合同签订前的审批环节及合同执行情况的跟踪管理,建立起规范

的合同管理档案及跟踪管理流程。公司各单位必须对所有业务实行合同管理,不允许出现合同外的业务资金往来,重大合同必须实行联签审核才能盖章生效,没有合同的一律不许付款。

- 5.抓好基础管理,提升管理水平。一是进一步抓好5S精益管理。各级领导层要努力践行5S精益管理理念;“三化建设”工作要把重点放在制度、标准的修订和完善上;要进一步提高管理工作的数字化、数据化水平。
二是要抓好全面预算管理,重点是做好定额工作,做好基础性工作,要认真写实,做好统计分析工作。
三是要抓好全员绩效考核工作。充分发挥集体智慧,对管理指标进行量化考核,提高考核的科学性和及时性。各单位管理层没有开展绩效考核的,一律停发绩效工资。
四是要抓好金属平衡管理。要加强质计系统(包括冶炼厂的质计系统)职工职业技能的培训,由质计中心组织在质检系统开展为期一个季度的周末技能培训和思想教育,一个星期至少培训半天。由黄金刚同志总负责,企管部总牵头,针对进口矿运输中的问题,全面梳理流程、落实责任,完善制度,在8月份拿出具体措施方案;针对近几次阳极泥取样化验误差偏大的问题,由企管部、质计中心牵头,全面梳理质计、稀贵厂进出物料的取样分析流程和方法;针对外购粗铜、阳极板进厂量加大的实际,由设研中心胡军凯同志牵头,组织质计中心进一步完善粗铜取样方法。
五是要抓好工程管理工作。设研公司、建安公司,要做好内部单位服务工作,确保工程设计、设备安装按期保质保量完成。要切实发挥监理公司的工程质量监管作用,及时反映基建过程中出现的问题。
六是要继续抓好外埠公司管理。外埠公司薪酬发放必须按照公司薪酬管理办法相关规定执行,对于自薪薪酬的,监察审计部要全部追回并在全公司进行通报。“三重一大”问题严格落实公司相关规定,公司制度要做到令行禁止。
6.推进重点项目,增强发展后劲。一是由规划发展部牵头,尽快启动公司“十三五”发展规划的编制工作。
二是抓好资源开发,矿产资源部要按照增储80万吨的目标进一步加大资源开发力度。抓紧乌恰、安顺矿选厂攻关,以及金红石、稀土项目选冶试验攻关。西藏项目要在年内办完手续,并制定出详细的工程进度计划。安顺矿业要做好权证办理工作。
三是要加快推进治化改造项目。12个环境治理工程,要加快工作进度,没有技术障碍完不成的,相关责任领导就地免职。
四是要抓好结构调整项目。生态农业园项目、机电改造项目要切实转变观念,提高思想认识,加快项目建设;要加快推进战略性新兴产业项目,争取年内在新材料、激光制造、3D打印、北斗科技项目方面,要有1个至2个项目实现突破。大长江环境工程公司要创新经营模式,力争年内创效200万元,为实现明年3000万元到5000万元打牢基础。长乐工业园项目年内要完成圈地,以及土地平整工作。
7.抓好安全生产。做好防汛、防火、防雷、防暑降温等工作。要持之以恒地抓好安全环保管理,持续强化对外包工程、外包队的安全管理,加快环境治理重点项目建设进度,确保在规定时间内完成。
(根据录音整理)

“小人物”的矿山情

——记铜山口矿选矿车间碎矿工段生产二班班长陈远新

“操千曲而后晓声,观千剑而后识器。”这是铜山口矿选矿车间碎矿工段生产二班班长陈远新的座右铭。说到陈远新,他样貌平平,十足一个“小人物”,但就是这样一个人,“小人物”却对矿山有着一种别样情怀。
扎根矿山十几年来,陈远新通过认真学习、自主实践、努力创新,从一个“门外汉”成长为大家心目中的好师傅、好班长。由于他的出色表现,先后荣获“先进个人”、“公司生产明星”等称号。

生产中的“倾听者”

安全是生产的前提,由于碎矿工段处于特殊环境,碎矿厂房被职工们戏称为“雾霾厂房”。陈远新每天上班第一件事就是提醒大家一定要穿戴好劳保用品。他还时常跟班组成员讨论如何将自身安全做到最好,他常常跟班员说:“碎矿工段是矿山的生产一线,承担着繁重的生产任务,我们必须保质保量完成生产任务,但前提是要做好自身的安全防护,只有自身的安全保证了才能更好地生产。”
每次交接班时,他都会带领大家对生产设备进行彻底的检查,对于大家不懂的问题,他都会耐心地讲解。有一次,他带着新职工小刘在厂房里巡检时,发觉有台设备运转的声音跟平时不一样。于是,他走近设备把耳朵贴近一听,转身就打起了电话。原来是设备里的轴承出现磨损,他及时通知工段长并组织维修人员处理好了问题。事后,小刘佩服地问陈远新如何知道设

备出现故障,他笑着说:“其实设备就如同小孩子,当设备有问题时就会发出奇怪的声音,这就和小孩子身体哪里不舒服了,就会哭是一样的。所以我们必须要学会‘看’和‘听’,看设备的运转情况,听设备运转的声音,从这些现象来判断设备是否正常。”

生产中的“老黄牛”

每当机器轰鸣声响起,职工都会看到一个忙碌的身影在厂房里来回穿梭,那便是生产中的“老黄牛”——陈远新。
职工们都说他有个雷打不动的习惯,只要机器运转起来,他总不停地对设备进行巡检,很少去坐着休息。特别是在上夜班,这时正是职工注意力薄弱的时候,但是他每次上夜班,总是能打起十二分的精神,不是在厂房回收矿粉,就是在厂房内来回巡检,不放掉任何一个安全隐患和设备问题。当别人问他:“累不累?”他说:“累。但是他希望能够多了解设备,防止设备出现故障,争取对设备做到了如指掌。正是他的这个好习惯,多次避免设备事故的发生,从而保证了生产的顺利进行。2013年11月初,在一次夜班巡检中,他发现颚式破碎机电机的一级轴机脚螺丝有松动、水平不正。于是,他果断通知停止生产并向工段、车间层层汇报了情况,还及时找来维修工对设备进行修复,修复完成后已是凌晨3时。他着急地向电工询问修复后设备的情况,电工看着这个比他还着急的陈远新笑着说:“虽然这个

问题是小问题,但是没有发现,继续生产的话,就会导致电机报废,引起大麻烦。所以你做得好,避免了一次设备事故的发生。”他听了,长舒一口气,放心地回到了工作岗位。

生产中的“领跑者”

工作中,陈远新是工段领导的好帮手,不仅关心工段设备和安全等问题,而且事事以求最好,所以大家都说,他是工段职工的“领跑者”。经常替工段领导分忧解难的他,对上级安排下来的生产任务总是一马当先,竭尽全力。他在生产中亲力亲为,在管理中也有自己的一套方法。他在班组周一生产会上,将班组的任务和管理情况向班员详细讲解,积极制定相关措施,做好班组的各项工作。在他的带领下,生产二班的安全生产、5S管理、班组管理等工作在工段几个生产班组中名列前茅,并多次超额完成任务,得到车间和工段领导的一致称赞。今年上半年,该班齐心协力,克难攻坚,圆满完成生产任务,实现了“双过半”目标。
陈远新是铜山口矿千名职工中的一员,他没有豪言壮语,也没有丰功伟绩,却用实际行动做出了对“小人物”最完美的诠释,也用实际行动诠释了爱岗敬业的精神对热爱矿山作了最好的证明。
(余彬、汪纯)



稀贵厂焙烧车间处理杂料有新招

本报讯(通讯员汪国忠)7月28日,稀贵厂焙烧车间焙烧一班日处理网上渣34吨,圆满完成当日车间下达的处理杂料任务。

该车间在日常生产中,要处理自产阳极泥、外购阳极泥以及粗炼车间的污水沉淀渣,同时还有副产品炉结和网上渣产出。处理网上渣是个“难题”,如果经干燥炉烘干再破碎,渣内的粗砂就会大量损失。经过车间技术小组不断摸索,购置了小型湿法球磨机处理网上渣。该车间用湿法球磨机的办法处理杂料,取得良好效果,在同行业内率先走出了一条新路子,为该厂节能降耗工作开辟出了新思路。

过程中,严把质量关和安全关,工程于7月底整体竣工。这是该公司施工人员在检查排水涵洞最后一段二次浇灌面质量时的情景。
郭小勇 摄

