以集团公司战略为指引 以高质量发展为目标 以全面深化改革为统领推进赶超发展

——在公司一届八次职代会上的报告（摘要）

公司董事长 党委书记 翟保金

（2019年2月18日）

各位代表、同志们:

1月21日至22日，中国有色集团召开2019年工作会议暨二届四次职工代表大会,这是改革发展关键时期召开的关键会议,是举旗定向、继往开来,团结鼓劲、凝聚共识,不忘初心、继续前进的大会。王彤宙董事长作了题为《新时代、新战略、新贡献,为建设世界一流矿业企业而努力奋斗》的工作报告,指明了中国有色集团的时代方位和使命定位,系统阐述了发展战略,安排部署了2019年的重点任务和工作措施。王彤宙董事长在公司调研以及听取全面深化改革工作汇报时作了重要指示,对公司战略规划审核意见作了重要批示。这既为公司改革发展指明了方向,也为此次会议指明了方向,确定了重点,明确了任务。

本次会议的主要任务是全面贯彻落实中国有色集团2019年工作会议暨二届四次职工代表大会精神，以及王彤宙董事长的重要指示批示,总结2018年工作,分析当前形势,明晰发展思路,部署2019年工作任务。现在,我代表公司作工作报告,请各位职工代表审议。

一、2018年工作回顾

2018年是实施市场化对标、加快赶超发展的开局年。一年来,我们全面贯彻落实中国有色集团各项决策部署和王彤宙董事长的指示批示精神,围绕“打造现代化铜企业目标”,以更开阔的视野、更开放的思路谋划各项工作,全力以赴推进市场化对标、全面深化改革,打好“六大攻坚战”,各项工作取得新成效,迈出了赶超发展的坚实步伐。

一年来,我们主要做了以下工作:以市场化对标为抓手提高运营效果; 以夯实基础管理为抓手强化风险防控;以“两主两辅”为指引优化产业布局;以“双百行动”为契机全面深化内部改革;以学习培训为重点提升能力素质; 以人民为中心推进共建共享。

二、今后一个时期的发展思路

为全面落实中国有色集团“321”战略和王彤宙董事长对公司作出的重要指示批示精神,根据面临的新形势、新任务、新要求,结合市场化对标、“双百行动”、全面深化改革,公司按照中国有色集团统一部署组织开展了战略规划修订工作,形成了中长期发展战略纲要。

1.总体目标:以“五大战略”承接中国有色集团“321”战略,以全面深化改革为统领,推进高质量发展,全面提升核心竞争力和盈利能力,加快建成现代化一流铜企业。

2.发展战略:从过往的实践以及当前的形势看,五大战略符合中国有色集团“321”战略导向,符合公司实际,应当继续坚持,但应与时俱进,对其内涵做适当调整优化完善。

资源开发。坚持资源开发首要战略,巩固扩大自有资源,积极寻求国内资源,重点开发海外特别是中南部非洲的资源,提升资源控制量。坚持专注专业,集中精力发展铜,专心专注发展稀贵金属,量力而行介入新兴有色金属品种。

规模提升。按照中国有色集团战略规划,统筹谋划、高标准建设新冶炼系统,持续优化改造现有冶炼系统,逐步实现产能优化配套,提升冶炼盈利水平,打造国内领先的铜冶炼基地。

结构调整。以供给侧结构性改革为主线,推进“四个一批”,优化产业布局,加快处理系统性风险高的低效无效资产,优化资产结构、业务结构、盈利结构,实现瘦身健体,提升“两主两辅”业务板块竞争力。

资本运营。按照“有利于国有资本保值增值,有利于提高国有经济竞争力,有利于放大国有资本功能”的原则,加强上市公司市值管理,推进股权多元化和混合所有制改革,优化产权结构。拓宽融资渠道,多渠道、低成本募集资金。盘活存量资产,改善资产结构,提升资产质量。探索产融结合的有效形式,借助资本市场力量推动实体业务的发展。

人才强企。持续深化三项制度改革,优化人力资源结构,全面提升从业人员的综合能力和专业素质,提高核心人才数量,打造中国有色集团人才基地,支撑公司高质量发展。

3.产业规划:以中国有色集团“聚焦实业、突出主业、专注专业”经营原则和“321”战略为指引,推进“四个一批”,优化产业布局,突出有色金属资源开发和贸易主业，配套发展循环经济、矿山建设业务,构建“两主两辅”产业格局。

做大资源开发。坚定不移做大做强以铜为主的资源开发业务,扩大资源储量,推进冶炼系统优化升级,为高质量发展奠定基础,为中国有色集团进入全球铜产业领先行列提供支撑。围绕国家产业结构调整、新兴产业布局新的战略资源开发，通过周边资源开发和中南部非洲资源开发,力争2025年末铜资源储量达到*万吨以上。推进现有冶炼生产系统环保改造升级，加快建设40万吨高纯阴极铜清洁生产项目，积极开展钴资源回收开发和利用,筹划钴利用项目。到2025年,矿产粗铜达到*万吨左右,阴极铜达到*万吨左右。

做实贸易业务。围绕做实做优贸易业务,以获取优质资源为导向,按照“做强铜原料贸易,做实做优铜产品及贵金属产品贸易，拓展海外贸易,发展其它金属贸易”的思路,积极创新商业模式,稳定拓展贸易业务规模,提高贸易业务收益率，将贸易业务发展成为新的利润增长极。到2025年,贸易业务收入达到*亿元,实现利润*亿元以上。

做精循环经济。依托“城市矿产”示范基地平台,发挥资源聚集作用,完善产业配套功能,积极拓展再生资源回收品种及规模,加快发展拆解物深加工及再制造项目，提升产业链附加值。到2025年,产业园各类资源回收量、再制造水平、盈利能力达到国内先进水平,将博源环保打造成循环经济和环保产业上市公司。

做强矿山建设。充分发挥公司在矿山建设方面的优势,突出矿山建设工程特色,整合地质勘探、井巷工程、建筑安装、工程质量检测等资源和业务,组建大冶有色矿山建设工程公司。打造适应国际市场的管理和技术队伍,持续提升装备水平,积极开拓非洲矿山井建安装工程业务,参与中国有色集团海外资源开发建设,为推进公司资源开发战略提供有效支撑。到2025年,打造一支在国内和国际上有一定竞争力的矿山井建队伍。

4.发展目标:公司中长期发展战略纲要,明确了“十三五”末、“十四五”开局之年、“十四五”末的发展目标。

——2019年,实现营业收入*亿元,利润总额*万元;阴极铜产量达到*万吨;控制铜资源量*万吨左右。

——到2020年,即“十三五”收官之年,实现营业收入*亿元以上,利润总额*亿元;阴极铜产量达到*万吨；年新增控制铜资源量*万吨左右。

——到2021年,即“十四五”开局之年,实现营业收入*亿元以上,利润总额*亿元;阴极铜产量达到*万吨；年新增控制铜资源量*万吨左右。

——到2025年,即“十四五”收官之年,实现营业收入*亿元以上,利润总额*亿元;阴极铜产量达到*万吨以上；控制铜资源总量*万吨左右。

5. 主要举措:落实中国有色集团加快国际化、市场化、专业化、实体化、资本化等“五化”建设的相关要求,结合大冶有色实际,持续抓好以下四个方面的工作。

推进市场化对标。实施成本领先战略,对标一流企业,紧盯对标目标,围绕“提产量、提指标、降成本、拓市场”主线,持续深入推进全员全流程全要素市场化对标,持之以恒挖潜增效,提高核心盈利能力。

推进全面深化改革。以提升效益、提高效率、增强活力为核心,推进“双百行动”和全面深化改革,全面处僵治困、瘦身健体、处置低效无效资产,推进质量变革、效率变革、动力变革,向改革要效益,以改革促发展。

推进国际化经营。主动落实中国有色集团“国际化优先”战略,发挥自身技术、人才优势,按照“存量服务打基础、增量合作求共赢、创新独立谋发展”的战略思路,务实推进国际化经营,拓宽发展空间,培育新的增长极。

推进六大攻坚战。牢牢抓住高质量发展这个牛鼻子,坚持问题导向,着力降成本、防风险、提能力、打基础、补短板,解决遗留问题,破解发展难题,提升发展质量。

同时,要按照中国有色集团的要求,强化战略定力和战略执行力,通过优化组织架构、完善集团管控、提升精益运营、加强队伍建设、创新激励约束机制、强化战略闭环管理等举措,全面推进战略落地。

三、2019年工作安排

2019年是公司全面深化改革、推进市场化对标的关键年,做好今年的工作对于公司未来的发展至关重要。

我们要牢牢把握重大战略机遇,加快推进赶超发展;我们要充分利用各方面有利条件,深入推进市场化对标、全面深化改革;我们要积极应对各种困难和不确定性，确保完成全年目标任务。

2019年公司工作的指导思想是:以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的十九大、十九届二中、三中全会和中央经济工作会精神，以中国有色集团工作会要求和“321”战略为指引,以“双百行动”和全面深化改革为统领,以市场化对标、高质量发展为抓手,继续打好“六大攻坚战”，为推进赶超发展努力奋斗,以优异成绩向祖国70周年华诞献礼。

2019年公司经营工作目标是:

——产品产量指标:阴极铜*万吨、黄金*吨、白银*吨、硫酸*万吨、铜杆*万吨

——产品质量指标:A极铜产出率≥*%、硫酸优等品产出率≥*%、IC-Au99.99金锭一次产出率≥*%、IC-Ag9银锭一次产出率≥*%、铜精矿含铜≥*%、化验数据准确率≥*%

——收入利润指标:营业收入*亿元以上,利润总额*万元

——资产质量指标:资产现金回报率*%、完成集团下达的“两金”压控目标

——资源储量指标:控制铜资源量达到*万吨左右

着重抓好六个方面的工作:

（一）强化市场机制,聚焦质量效益,持续打好降本增效攻坚战

强化经营思维引领，提高运营管理水平,提升经营质量效益。

1.以全面深化改革为契机,完善市场运营机制。一是要树牢市场化运作机制理念,二是强化市场化资金运营管控机制,三是强化市场化投资管控机制,四是建立供产销联动的管理机制。

2.以市场运营机制为引领,提升经营效益。一是以效益为中心,抓好生产组织。矿山生产方面,公司采掘计划提出的矿山铜产量目标是指导性计划而非指令性计划，矿业分公司要以确保“三级矿量平衡”为基本前提,结合三年市场化对标目标,统筹考虑成本、效益、职工增收等目标,合理排产,优化生产组织,做到矿量平衡、产能平衡、采充平衡、探采平衡。加大生产探矿、掘进探矿工作力度,规划好铜绿山矿-425m中段及以上顶底柱残矿开采及探矿。按计划落实好丰山铜矿、萨热克矿采、掘、充作业。统筹谋划铜山口矿露天、井下联合开采,提高资源利用率。成立专班责成专人,抓好采矿许可证、安全许可证等证照办理,保证正常生产。加快推进铜绿山矿尾矿库闭库、露天防治水工程南坑注浆封底等工作进度,确保安全生产。冶化生产方面,要强化设备管理,确保设备稳定高效运行,澳炉以年内不检修为目标,进一步加强炉寿维护,充分发挥产能。坚守环保底线,组织好60万方新增电除雾、深度脱硫适应特别排放限值的研究等项目,确保年底外排指标达到铜、镍、钴特别排放限值标准。稀贵金属生产要更加精细化,提指标,降成本,优化管理,分铜后液综合回收要达到行业先进水平。持续加强金属平衡管理,进口矿在途管理要拿出新举措,以“精益理念”全方位加强金属平衡管理系统各环节的管理,并确保动作、规定执行到位,进一步提高各种金属回收率。扩大效益原料处理规模，协同处理废旧印刷电路板*万吨，创效*万元。铜加工方面,晟祥铜业要加强设备运行管理,加强生产与销售统筹协调，加大原料适应性攻关,加快完善质量管理体系,实现效益、质量、市场、管理的全面提升。二是把握市场节奏,提高运作效益。抓好营销运作,积极开拓原料市场,扩大矿山直采比例和长单采购比例。认真开展进口原料实物流、价值流、资金流环节的系统研究,细化操作及管理手段,实现有机融合,防控风险,确保进口原料比价实现预算目标并做赢市场。加强原料作价管理,减少待保头寸量。做好库存原料的风险防控,合理滚动操作,防范减值损失。把握副产品销售节奏、灵活调整销售策略,加大竞价销售力度,要做到实际销售价格高于市场均价。抓好资金及外汇运作，创新资金及外汇运作模式,以实体经济为依托推进产业链金融服务，创利*万元。三是加大市场开拓力度,提升创效水平。晟祥铜业、金格公司、机电修造、井巷公司、博源环保、设研公司等市场化单位要着力提高产品、服务质量,加强品牌建设,加大市场开拓力度,确保实现资产回报率对标考核目标。

3.以深化对标工作为抓手,强化成本费用控制。一是要压降生产成本,坚持三年对标规划目标不动摇，挖掘全流程降本空间，确保全年矿山、冶炼系统现金加工成本分别降低*%、*%。二是降低资金成本,充分利用境内、外两个资金市场降低融资成本,增利*万元。充分发挥上市公司融资功能,以及中国有色集团的优势,多渠道、低成本募集资金。积极筹划资源开发并购基金,吸纳社会资金,助力资源开发和风险防控。三是降低采购成本，进一步完善物资设备采购监督和沟通机制,加大直购比例,以性价比最优为原则,节约成本*万元。四是控制费用支出,加快推进广州资产公司与投资公司整合、矿权维护单位管理整合及业务融合，大冶矿业和香港大江合署办公，进一步加强两级机关管理费用支出管控,压减费用支出*万元以上;完成处僵治困、管理层级压减、“三供一业”移交工作,减少费用支出*万元以上。五是加大“两金”压控力度,成立应收账款管理和清收专班,全面加大应收账款清收力度,制订激励措施,确保应收账款明显下降。强化库存动态管理,合理控制存货规模,减少资金占用成本。六是争取政策降成本,合理利用直供电、转岗就业、环保、税收等各类政策,降低经营成本。

（二）强化战略引领,突出实业主业,持续打好优化升级攻坚战

强化战略管理和绩效考核，形成“战略规划—年度计划—全面预算—过程管控—绩效考核”的闭环体系,推动战略规划落地。按照战略规划年度分解任务,强化国际业务驱动,做实“两主两辅”产业板块,提升竞争力。

1.资源业务。一是最大限度控制资源。通过参股、租赁、包销、长协等多种方式,提高资源控制能力，重点抓好非洲中南部矿产资源合作、许家咀项目、新疆克州周边资源整合,以及各矿山边端部和深部接替资源寻找,力争年末公司控制的铜金属资源储量达到*万吨左右。二是抓好矿山接替工程。做好铜绿山矿北缘Ⅳ矿体-665m—-725m开拓工程设计工作。加快丰山铜矿南缘-440m—-540m深部开采工程进度,加强露天坑生态修复项目研究,解决后期生产尾砂排放问题。加快铜山口矿-220m—-280m中段开拓工程,争取6月份建成。加快萨热克矿南矿带地质勘探及开发前期论证研究工作。三是抓好冶炼扩能和升级改造。举全公司之力争取40万吨高纯阴极铜清洁生产项目落户,尽快完成可研报告评审、环评、安评、施工设计、设备采购等前期各项准备工作，力争上半年开工。结合公司产能布局和环保要求,针对性地对现有冶炼生产系统进行改造,满足环保要求的同时,持续降低系统生产运行成本。

2.贸易业务。坚定做实贸易的信心,保持合理营业规模,提升资源掌控力,发挥支撑保障作用,力争全年贸易收入达到*亿元,实现利润*万元。一是整合内部贸易资源。二是加大贸易管控模式创新。三是重点拓展原料贸易。四是加大市场开发。

3.循环经济。要认真总结循环经济板块近年来取得的经验和教训，积极跟随行业发展趋势,加大技术力量投入力度,在保持规模的基础上做精做优,在新品种、新技术开发上要有新突破。今年要在上游采购网络优化、下游塑料和汽车零配件回收利用等方面取得实效,在废旧印刷电路板采购、检斤验质、综合利用方面形成一套完善的管控体系,实现规模化经营。

4.矿山工程。积极开拓矿山建设工程,完成业务整合,取得对外承包工程资格,以培养一支适应国际市场的管理和技术队伍为重点稳扎稳打。进一步提升装备水平,积极开拓西亚、非洲矿山井建安装工程业务，参与中国有色集团海外资源开发建设,争取国内、国外分别承包1-2个项目,逐步形成一支管理有力、战斗力强的矿建队伍。

5.国际业务。在中国有色集团“国际化优先”战略中找准定位,充分发挥技术、人才优势,力争国际化业务实现较大突破。一是存量服务打基础。服务好刚波夫项目,加快推进东南矿体采矿项目,并做好西矿体开发前期准备工作。积极开拓设备维保业务。在巩固5518半自磨机衬板供应业务的基础上,积极开拓维修整体承包、非标件制作加工、矿山耐磨件制造等业务。抓紧钴资源实验室筹建工作,争取年内建成并试运行。二是增量合作求共赢。积极参与中国有色集团内兄弟单位的新项目开发工作,实现协同,合作共赢。三是创新独立谋发展。国际事业部、刚果(金)技术工程公司要加大找矿、探矿工作力度,创新模式,力争取得1-2个以我为主的海外业务项目。积极拓展海外贸易,开拓南美、非洲、中亚、西亚等地区原料资源,为中国有色集团或国内其它冶炼厂提供原料(铜精矿、粗铜、其它金属精矿)支持服务贸易,带动资源开发、矿山建设等业务“走出去”。四是强化支持与保障。加强人事、财务、风控等基础制度建设;完善和畅通境外资金往来渠道,保障资金接续;强化所在国政策和法律法规学习研究,确保合规运营。

（三）强化落实落地,突出重点难点,持续打好深化改革攻坚战

2019年是中国有色集团的“改革清障年”,要坚持正确的改革方向,讲政治走“正路”,讲规律走“对路”,善竞争走“大路”,讲创新走“新路”,讲质量走“富路”。要坚持“伤其十指不如断其一指”的工作思路,统筹谋划、分类推进、重点突破,推动改革走深走实。

1.先行推进顶层设计性质的改革落地。

2.利用政策窗口期,抓紧解决历史遗留问题。一是加大“处僵治困”和“压减”工作力度。二是完成“三供一业”等社会职能移交。三是多举措盘活低质低效存量资产。

3.积极探索试点类改革,确保取得突破。

4.强化统筹推进和督办落实,确保各项任务落实落细。

（四）强化团队建设,专注核心能力,持续打好能力提升攻坚战

坚持以核心团队、用核心技术、做核心业务,形成三个核心相结合的管理能力。

1.打造核心团队。一是强化岗位胜任能力测评,通过竞聘上岗选优劣汰。二是加大人才引进培养,提升专业化能力。三是加大人才实践锻炼,培养复合型能力。

2.强化核心技术。一是完善技术创新激励机制。二是加强科研平台建设与管理。三是加强科技攻关。

3.形成核心能力。一是加强“三基”管理,提升基础管理能力。二是加强系统集成,形成提供系统解决方案的能力。三是加强信息化建设,为提高核心能力提供有力支撑。

（五）强化从严治企,坚守红线底线,持续打好风险防控攻坚战

坚持全面从严从实管理，提高风险防控能力。

1.全面提升管理体系和内控体系的有效性,健全风险防控体系。一是要健全体系、细化流程。二是要强化体系评审,保持有效运行。

2.做好重点领域的风险防控,筑牢安全稳健发展的根基。一是防控安全环保风险。二是防控经营风险。三是防控稳定风险。四是强化审计整改。

3.坚持从严治企的理念,强化考核问责和责任追究。一是加强监管。二是加强监督。

（六）强化责任共担,全员共建共享,持续打好民生改善攻坚战

践行“以人民为中心”发展思想,坚持“依靠职工办企业”方针,推进全员共担共建共享,实现企业与职工个人共同发展。

1.坚持责任共担。公司各级领导人员要站在讲政治的高度、站在对职工负责的高度,谋划并落实好公司改革发展各项任务,让广大职工在改革发展中受益。要改进思想政治工作和形势任务教育,提升影响力和渗透力,重点把职工关心的、与职工密切相关的各项改革方案讲清说透,把企业发展与职工个人发展紧密联系起来,形成责任共担的良好局面。

2.坚持全员共建。积极推进厂务公开,强化职工民主管理,维护好广大职工的知情权、参与权、表达权、监督权。深化“中国梦、劳动美”主题教育,充分发掘在改革发展中涌现出的各类先进典型,在职工中大力弘扬劳动精神、劳模精神、工匠精神,激励广大职工爱岗敬业、多做贡献。

3.坚持成果共享。坚持“企业增效、职工增收”核心目标不动摇,推动市场化对标和职工增收计划同步落地,保持职工收入较快增速。落实好三项制度改革,坚持正确选人用人导向,拓宽各类人才成长渠道,打造创新创效平台,使每个人都拥有人生出彩的机会。在改革过程中要始终把维护职工利益摆在重要位置,注意平衡好改革的任务要求和被改革者的利益诉求,强化改革目标的刚性和具体操作的柔性，回应职工合理诉求,妥善解决困难职工的现实困难，确保改革平稳推进。继续加大“绿色矿山、绿色工厂”建设力度,不断改善职工生产和生活环境。