

坚守战略定力 坚定发展信心 开启集团公司高质量发展新征程

—— 在中国有色集团 2020 年工作会暨二届五次职工代表大会上的讲话 (摘要)

中国有色集团董事长 党委书记 王彤宙

(2019 年 12 月 30 日)



中国有色集团董事长、党委书记王彤宙作讲话。

同志们：

今天上午，董长清总经理做了一个很好的工作报告。报告经过反复研究，几上几下，讨论研讨，又经过集团党委会、总经理办公会、董事会的研究和审议，总结了集团一年来的工作，分析了形势和面临的挑战，部署了明年工作，请大家认真落实。按照会议安排，由我做一个讲话，在董总报告基础上，以《坚守战略定力、坚定发展信心 开启集团公司高质量发展新征程》为主题，讲几点认识、强调几个问题，与大家讨论和研究。

一、2019 年主要做法和成效

2019 年，集团公司认真贯彻落实党中央、国务院决策部署，在国资委的正确领导下，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻党的十九大、十九届历次全会和中央经济工作会议精神，全面落实习近平总书记对集团的三次重要指示批示精神，深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，坚持集团“321”发展战略，聚焦主业，深化改革，凝心聚力，奋力拼搏，各项工作迈上新的台阶。

(一)经营业绩再创新高

(二)全力推进主业发展

(三)顶层设计持续完善

(四)管理根基不断夯实

(五)党的建设全面加强

二、对面临形势的认识

三、对 2020 年工作的考虑

郝鹏书记在央企负责人会上强调：2020 年，中央企业要统筹推进稳增长、促改革、强创新、调结构、严监管、防风险，实现“四个确保”，突出“八个着力”。刚才，董长清总经理在工作报告中已经做了全面部署，内容全面、措施具体。我就不重复了。下面，我主要就明年的工作思路，涉及集团长远发展的事宜，从七个方面谈谈思考和认识。

(一)关于明年工作思路

根据中央经济工作会议和中央企业负责人工作会议精神，结合集团公司实际，集团公司 2020 年工作思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，认真贯彻党的十九大和十九届历次全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神，坚持“稳字当头”，统筹改革发展和历史遗留问题处理，保持经营发展连续性，坚守战略定力，坚持国际优先，主动全面变革，加快五化建设，确保量的合理增长和质的稳步提升，开启中国有色集团高质量发展新征程。

坚守战略定力，就是要坚守集团“321”发展战略，坚守打造具有全球竞争力的科技型、质量型、效益型的世界一流矿业企业，咬定青山不放松，持之以恒，久久为功。

主动全面变革，就是要全面质量变革、效率变革、动力变革，做强做优做大国有企业，增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。

坚持国际优先，就是要发挥已有的国际优势，瞄准世界一流目标，推进制度建设，优化国际经营的内部环境，从人才、管理、技术等方面，全面推进国际化业务发展壮大。

加快五化建设，就是要加快国际化、市场化、专业化、实体化、资本化建设。国际化就是要瞄准世界一流，在全球配置人财物、资本等

上，对现有的和其他金属品种进行深入研究，形成重点突出、合理搭配的金属品种组合。

二是投资项目的选择。从项目体量看，超大体量项目要慎重考虑；大中型体量项目是重点考虑对象；小体量项目要结合所在区域考虑，对于集团已经有业务的区域，以及拟进入的重点区域，小体量项目可以作为重点考虑。此外，在中南部非洲，要充分发挥湿法冶炼优势，大力开发低品位、低竞争、低成本、高收益的“三低一高”项目。

三是投资区域的选择。矿产资源的禀赋决定了投资效率的高低，因此国际矿业企业一定會在主要成矿带上投资，并且努力通过多项目组合，形成区域优势和协同优势。对集团来说，要在巩固赞比亚市场，发展刚果金市场的同时，努力寻找和构建新的重点区域。要注重与工程业务、贸易业务形成联动和协同，要在充分熟悉当地情况、建立良好公共关系的基础上，再开展大规模投资。

四是交易架构的选择。国际矿业企业不仅要选择好的投资项目，而且要设计出好的交易架构，包括法律、合同、支付、税收等。即使是同一个项目，在不同交易架构下，股东各方的收益和风险是不同的。我们要改变就资源谈资源、就技术谈技术的现状，要善于综合考虑经济、商务、资产、法律、税务等因素，统筹设计项目的交易架构。同时，要选择有实力、讲诚信的合作伙伴。

(四)关于全面深化改革

习近平总书记指出，全面深化改革总目标是完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化。集团公司要认真落实总书记三次重要指示批示，提高政治站位，增强责任意识，全面深化改革。

一是切实增强改革紧迫感。由于多种原因，集团存在着不少历史遗留问题。目前，集团存在“新官不想理旧账”“新官不敢理旧账”的现象。实事求是地说，处理历史遗留问题不容易，很辛苦，容易得罪人。但是如果继续放任下去，再不去解决，集团公司将会被历史所淘汰，我们不仅对不起国家，而且对不起几代有色的努力。因此，集团各级领导班子和广大干部职工要树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，勇于担当、善于作为，把问题抱在自己怀里来解决；要营造出大家愿意处理历史遗留问题的内部氛围；对犯过错误的同志，要按照政策规定给予改正错误的机会，团结一致向前看。

二是做好改革总体设计。从经济学角度看，过去改革主要是“做增量”，适用于“帕累托改进”原理，总体基数小、基础软、差距大，通过补齐短板，容易实现，而且大多数人受益，没有或很少有利益“失去者”，改革阻力小。当前的改革主要是“调存量”，利益增进和利益调整并存，适用于“卡尔多改进”原理，要打破既得利益，必然会有利益“失去者”，改革阻力大。这就要求改革要追求最大公约数，通盘评估改革方案实施前、实施中、实施后的利益变化，平衡各方利益再分配，算大账、算总账、算长远账，把群众利益、国家利益放到第一位，需要涉险滩、闯难关、啃硬骨头。2020 年，要认真贯彻国资“三项制度专项改革年”要求，破除传统桎梏。

三是坚持问题和目标导向相统一。要从问题入手，用问题倒逼改革，抓住主要矛盾、突出矛盾，抓住重要领域、重要任务，抓好关键主体、关键环节、关键节点，以点带面，点面结合，以重要突破牵引带动全局。要抓好重大制度创新，从人、财、物、资本、技术等资源配置由市场决定入手，全面引入竞争机制，向“行政化”“大锅饭”说不，提高全要素生产率。要坚决突出主业、专注专业，要坚决坚持创新，向中高端突破，向竞争要动力、要效率，向创新要质量、要改革成果，要坚决坚持现金为王，加大资本运作，优化投资结构、资产结构、业务结构。

四是构建责权利统一的体制机制。要通过全面深化改革，全力推进现代国有企业制度建设，完善治理体系，提升治理能力，真正做到质量变革、创新变革、动力变革。要坚持以资本为纽带，以责权为边界，科学设计管理架构；要坚持“统一体系、分级操作”，监管与授权放权结合，约束与激励结合，规模与质量结合，战略制定与战略落地结合，全面解决“不敢做、不愿做、不会做”的问题。2020 年，要认真落实国资委部署的提质增效专项行动，全面推进高质量发展。

(五)关于集团管控体系

党的十九届四中全会提出推进国家治理体系和治理能力现代化。中央企业要加快公司治理体系和治理能力现代化。集团管控体系是公司治理的重要组成部分。

目前，有同志反映，总部授权不够，管得太多、太宽、太细。要解决这些问题，需要从以下几个方面下功夫：

一是建立“统一体系、分级操作”的集团管控体系。“统一体系”是指要针对企业的生产经营管理活动，制订规范化的管理要求、管理要点、管理标准、管理程序，无论是哪个层级来管理，哪个岗位来操作，大家都按照统一的要求来做。“分级操作”是指在统一体系的基础上，按照“统一共性、彰显个性”的原则，对每个层级、每个岗位进行授权，调动每个企业、部门、岗位和人员的积极性，从而改变以往“一放就乱、一收就死”的状况。

二是全面开展制度体系建设。制度建设是打基础、立长远的工作。与以往编制制度相比，集团目前的制度建设在建设思路上由本质的区别。以往是按照职能管理的思路建立制度，更注重“怎么管”，各个单位、各个部门各建各的制度，因此会五花八门、条块分割、各自为政。现在是按照流程思路建立制度，更注重“怎么干”，把不同部门、不同岗位镶嵌到端的业务流程中来，针对每个环节明确了工作要求，无论谁来干，都按照统一的要求来干。总部部门要高度重视，按照计划做好编制、修订、审批、培训、执行、评价等工作，在明年内完成集团制度体系的初次构建工作。

三是建立网络式的运行模式。逐步实行大部门制、“AB 角制”，实行扁平化管理。无论是哪个岗位，不管职权高低，当由这个岗位负责某件事时，其他人都应该按照工作计划和分工，服从他的安排。而不是说他是主管，我是副主任，他是投资部的，我是财务部的，我怎么能听他的，他怎么能指挥我？现代企业要像一个渔网，每个岗位都是渔网上一个节，当拎起某个节点，其他节点会随着这个节点动起来，把整个渔网拎起来。这样就需要打通整个业务流程，实现跨部门、跨岗位的协同。而不是下级等着上级发话，主办等着主管、主管等着处长、处长等着主任、主任等着副总；如果谁不等上级领导发话就把活干了，反而成了“异类”。

四是加强工作计划性。要“计划你的工作、工作你的计划”。每个部门、每个岗位都要根据企业的年度目标、工作重点、部门职责、岗位职责，计划自己的工作，根据计划主动开展工作。目前，集团总部编制了 2020 年的工作要点、会议计划、检查调研计划、制度建设计划、培训计划、信息化建设计划，目的就是要加强计划性，提高协同性，建立更加有序、高效的工作秩序。出资企业也要加强这方面的工作。

五是转变观念、提升素质能力。转变观念至关重要，没有观念的转变，就不可能有行动的自觉。目前，不少同志反映工作多，人手不够，忙不过来。究其原因，一是思路、理念没有调整过来，仍然按照惯性思维工作。二是标准化程度不够，没有把每项工作的环节、要点、标准、程序梳理出来，每次做事都要从头开始做。三是工作经验不足，很多事情没有做过，专业化能力、素质有待提升。

(六)关于人才队伍建设

习近平总书记强调，人力资源是第一资源；硬实力、软实力，归根到底要靠人才实力。要坚持党管干部。发挥好各级党委在选人用人方面的领导和把关作用，用新时代好干部的标准，选用好干部，锻造强班子。

一是加快三项制度改革。国资委将 2020 年作为中央企业三项制度改革专项行动落实年，要全面推行出资企业经理层成员任期制和契约化管理，加快出资企业“三定”工作，明确机构设置、岗位设置、人员编制；优化人力资源配置，推动职务能上能下、人员能进能出、收入能高能低。

二是加快人才结构调整。建设“专业化、国际化、市场化”的人才队伍，加快引进领军人才、行业大师级人才、科技创新人才，加大招收应届毕业大学生，为企业发展提供新鲜血液。加快建设集团党校，组织开展各层级人员培训，加强人员交流、轮岗。

三是严把企业进人关。用人权是各级企业的，集团总部不剥夺出资企业的用人权，但是机构设置、人员编制、任职资格、任职标准，集团总部要统一管理。集团总的原则是：专业对口、人岗匹配、编制空缺，专业对口是基本要

求。今后，各级企业新进人员，所学专业或工作经历要与任职岗位对口，这要作为一条纪律。

四是坚持能力业绩导向。坚持以业绩论英雄，持续完善业绩考核办法，创新激励约束机制，综合运用多种激励方式，把业务培训、职能评定、进京落户作为激励人员的手段；构建鼓励竞争、崇尚实干、包容失败的企业文化。

五是统筹境外人力资源管理。要建立统一的海外企业薪酬和福利体系，建立宽带的薪酬标准。每家海外企业的具体薪酬标准可以不同，但必须是基于同一个体系。进一步关心海外员工，为他们工作、学习、生活创造更好的内外部环境。

(七)关于加强党的领导

习近平总书记强调，坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”。2020 年，集团公司按照党中央决策部署和国资委党委要求，全面加强党的领导，巩固深化党的建设，以“中央企业党建巩固深化年”专项行动为抓手，坚持企业党建工作与生产经营相结合，在“五个巩固深化”上下功夫，以高质量党建引领高质量发展。

一是巩固深化党的政治建设，坚决践行“两个维护”。要在强化创新理论武装中坚决做到“两个维护”，把学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，巩固和用好主题教育成果，建立“不忘初心、牢记使命”长效机制；要在履职尽责担当中坚决做到“两个维护”；要在发挥党组织领导作用中坚决做到“两个维护”；要在切实抓好巡视整改中坚决做到“两个维护”。需要强调的是，清理出资企业驻京办是党中央部署的重大政治任务，必须全面整改、彻底整改，确保整改到位。

二是巩固深化“三基建设”，充分发挥基层党组织功能作用。要健全组织体系，结合企业产权关系、组织机构、经营模式、用工方式深刻变化，优化组织设置，持续抓好基层党组织全覆盖。要压实党建责任，认真履行党委党建主体责任，加强研究谋划、部署推动、督促落实，健全工作机制，优化考核机制，强化考核结果运用，激发内生动力。要服务生产经营，坚持党建工作与业务工作目标同向、措施同定、工作同步，围绕企业改革发展和生产经营的重点难点问题，以企业改革发展成果检验当组织的工作和战斗力。

三是巩固深化干部队伍建设，大力激励干部担当作为。要大力选拔担当作为的优秀干部，坚决把勇于担当作为、狠抓工作落实、工作实绩突出的干部选出来、用起来；对不担当、不干事、不求有功、但求无过的干部，坚决调整淘汰。要切实增强担当作为的能力素质，在知识更新、能力培训、实践锻炼上下功夫，提高贯彻新发展理念、推动高质量发展的本领。要加快完善担当作为的激励机制，进一步加大正向激励力度，为基层减负，为干部减压，加强人文关怀。

四是巩固深化宣传思想工作，广泛凝聚起强大精神力量。要深入开展正面宣传和舆论引导，做好主题宣传，完善新闻发言人制度，完善舆情监测体系。要深入开展对外宣传，发挥境外企业外宣主体作用，塑造可敬可信可亲的企业形象，以企业形象彰显国家形象。要深入开展思想政治工作，加强思想道德建设和爱国主义教育，加强企业文化建设，完善员工激励关怀帮扶机制，激发员工积极性主动性创造性，凝聚起砥砺奋进的强大合力。

五是巩固深化党风廉政建设和反腐败工作。要高质量推进巡视巡察全覆盖，强化政治监督，强化整改落实，强化指导督导。要切实加强党内监督，加强监督间审查，完善权力配置和运行制约机制，全面落实党委主体责任和纪委监督责任。要一体推进不敢腐、不能腐、不想腐体制机制建设。紧盯重大工程、重点领域、关键岗位，严肃查处靠企吃企、关联交易、侵吞国有资产问题，不断完善制度体系，加强思想道德和警示教育，巩固和发展反腐败斗争压倒性胜利。明年 1 月将召开十九届中央纪委四次全会，集团党委将结合国资委党委要求，对党风廉政建设和反腐败工作做出具体安排部署。

同志们，2020 年是“十三五”收官之年。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照党中央、国务院决策部署，在国资委正确领导下，不忘初心，牢记使命，进一步解放思想、坚定信心、凝心聚力、担当实干，开启集团公司高质量发展的新征程。