

推动全面变革 加快五化建设 开创中国有色集团高质量发展新征程

——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报告(摘要)

中国有色集团总经理 党委副书记 董长清

(2019年12月30日)



中国有色集团总经理、党委副书记 董长清作报告。

各位领导、各位董事、各位代表、同志们：

这次会议的主要任务是，全面贯彻党的十九届四中全会和中央经济工作会议精神，认真落实中央企业负责人会议要求，总结工作、分析形势、部署2020年重点工作任务。

受彤宙董事长委托，我向大会做工作报告。请审议。

一、2019年主要工作

2019年，是新中国成立70周年。一年来，集团上下深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，在国资委的正确领导下，在“不忘初心、牢记使命”主题教育推动下，团结拼搏，勇于变革，埋头苦干，各项工作都取得了新进展。

(一)提质增效，经营利润创历史最好水平
今年以来，外部环境复杂，主要有色金属产品价格下跌，集团的经营压力前所未有。

面对内外风险挑战上升、新旧矛盾叠加碰头的复杂局面，集团上下团结一心，坚决执行321发展战略，紧盯年度目标，生产经营稳中有进、稳中向好。初步核算，营业收入1310亿元，同比增长17.63%。全面完成国资委考核指标。

集团坚持“季度分析+月度调度”机制，全力以赴扩能增效、提质增效、降本增效，多数出资企业主要指标稳中向好。

——营业收入：实现增长的企业14家，超过10亿元的企业12家。

——利润总额：实现增长的企业16家，超过5000万元的企业12家。

——净利润：实现增长的企业15家，超过5000万元的企业12家。

——有色金属产品产量：165.3万吨，同比增长3.42%。其中铜产品产量123.14万吨，同比增长4.69%。

(二)依法治企，体系建设初见成效
战略管控有序推进。公司治理有效提升。国际合作系统推进。组织机构不断优化。

(三)突出主业，经营发展质量提升
创新性地对各级次249家企业开展了业务分类和主业定位，扎实推动“聚焦实业、突出主业、专注专业”。

资源开发板块：实现营业收入695.53亿元，同比增加11.4亿元；新增铜金属量约50万吨。

建筑工程板块：新签合同额131.53亿元，同比增长68.94亿元；实现营业收入106.92亿元，毛利7.58亿元。

贸易及服务板块：坚守做实贸易，杜绝融资性贸易和虚假贸易，实现营业收入507亿元，同比增长47.06%。毛利6.97亿元。

(四)深化改革，全力推进重点任务
加快项目建设。全力深化改革。抓好风险管控。落实国资委外宣工作要求，推进跨文化融合专项试点工作，在中央企业故事大赛中荣获多个奖项。位居“中国100大跨国公司”第38位，荣获“新中国成立70周年跨国公司杰出贡献奖”等称号。

(五)加强党建，政治建设有效提升
扎实开展主题教育。集团全系统64个党委、56个党总支、566个党支部分两批开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，共发现问题2524项，制定措施3515项，完成整改1345项，集中解决了一批实事难事，有力推动了高质量发

展。集团党委主题教育得到上级充分肯定，评估显示，99.8%以上的集团职工群众对主题教育感到“满意”。

落实党建重点任务。开展“大学习大普及大调研大落实”活动，把学习总书记最新重要讲话精神作为每次党委会的“第一议题”，实现了学习人员、学习内容、学习方式“全覆盖”。开展“基层党建推进年”专项行动，首次启动并实现出资企业党建工作责任制考核“全覆盖”，出资企业党组织书记抓党建述职评议考核实现“三年全覆盖”。夯实“三基建设”，召开集团党代会。中色大冶“让支部党建清单”案例入选全国基层党组织案例选编。

持续加强队伍建设。落实习近平总书记“20字”好干部标准，加强领导干部政治素质和能力培养，优化班子结构，深化管理监督。加快三项制度改革，完成总部“三定”，98名副处级以上干部重新上岗就位。启动校园招聘“掘金者”计划，录用14名高校毕业生，并派往基层锻炼。

加强党风廉政建设和反腐败工作。坚决落实全面从严治党主体责任和监督责任。各级领导干部的纪律意识、规矩意识进一步增强，形成了风清气正的政治生态。

不断深化政治巡视。成立4个巡视组，对3家出资企业党委和2个总部部门党支部开展常规巡视，稳步推进巡视全覆盖。

大力推进群团工作。首次表彰“中色海外”功勋和先进人物142人。表彰首届“有色工匠”，组织7场劳模工匠巡回报告会。评选红旗班组10个，劳动模范10名。新建职工创新工作室12个，开展攻关项目171项，创造经济效益7504万元。工会工作“五个全覆盖”，得到中华全国总工会主席王东明同志高度评价。首次举办基层团干部培训班，开展共青团主题团日和主题团日活动，6个基层团组织和5名青年获中央企业团工委表彰。中色桂矿院矿产地质研究所获得“全国青年文明号”。

积极履行央企责任。全面超额完成定点扶贫责任书指标，集团连续18年定点扶贫的梁河县脱贫摘帽已通过州级审核。累计支付民营企业逾期账款9.65亿元，实现年底无分歧欠款“零拖欠”，积极推动协调解决有分歧逾期欠款。提供海外捐赠1559万元。建立我国在赞比亚的第一个传染病监测哨点，创办我国境外第一个高等职业技术学院。集团可持续发展报告荣获“可持续竞争力典范企业奖”和“金蜜蜂奖”。中色非矿和中色红透山的履责案例入选中央企业社会责任案例蓝皮书。

品牌影响不断扩大。发布《新中国成立70周年中国有色集团70个故事》，制作集团宣传片，在中色大冶开展“国企开放日”活动。承办非洲大湖区投资推介会，参加“一带一路”高峰论坛、第二届进博会，参展首届非博会并得到胡春华副总理和郝鹏书记的充分肯定。做好新闻宣传，落实国资委外宣工作要求，推进跨文化融合专项试点工作，在中央企业故事大赛中荣获多个奖项。位居“中国100大跨国公司”第38位，荣获“新中国成立70周年跨国公司杰出贡献奖”等称号。

同志们：2019年，集团在国资委、国家审计署等有关部委和行业协会的关心支持下，干成了一些实事、解决了一些难事，全面变革深入人心，改革发展难中为有，取得的成绩来之不

易、成之维艰。在这里，我受彤宙董事长委托，向上级党委、社会各界和全体干部职工及家属同志们表示衷心的感谢！

二、面临的形势

(一)存在的问题

当前，集团发展的内外部环境主要存在以下问题：一是市场形势不容乐观。二是外部不利因素增多。三是降杠杆减负债压力较大。四是深化改革任务繁重。

(二)积极的因素

今年以来，集团坚持问题导向，提出321发展战略，加快“五化”建设，推动“全面变革”，实打实地采取了一系列打基础、利长远的措施，集团上下发生了深刻而可喜的变化。

一是政治站位更高。二是战略规划导向更明确。三是市场意识更强。四是问题导向更突出。五是发展举措更务实。

时间是历史的见证者，也是伟大的书写者。2019年是习近平总书记视察集团总部10周年。总书记视察集团总部时称赞我们“有一股韧劲，有一股闯劲，有一种精神”。我们要立足新时代、新战略、新变化，坚决贯彻落实总书记的重要指示批示，增强改革发展的韧劲和破解困难的闯劲，顶住压力，统一思想，坚定信心，努力推动高质量发展，为增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力做出新贡献。

三、2020年工作安排

2020年，是全面建成小康社会和“十三五”收官之年，是实现第一个百年奋斗目标的关键之年。为引导中央企业更好地实现高质量发展，国资委在设定2020年经营目标时，在保留净利润、利润总额、资产负债率3个指标的基础上，调整新增了营业收入利润率、研发经费投入强度2个指标，形成“两利三率”指标体系，加快统筹量的合理增长和质的稳步提升。

结合国资委对“两利三率”的要求，集团2020年的生产经营目标是：利润总额、净利润分别同比增长12.28%、10%；科技投入利润率1.38%，同比增长4.5%；研发投入利润率1.36%，投入金额增长不低于5%；资产负债率力争达到国资委65%的管控要求；营业收入1500亿元，同比增长14.57%；有色金属产品产量191.13万吨，同比增长15.62%，其中矿山铜金属量23万吨、铜冶炼产品105万吨。

为确保完成全年经营目标，我们要做好以下重点工作：

(一)聚焦高质量发展，着力推进质量变革。
深化改革，调整结构，优化生产组织，加强成本管控，提升资源保障度，形成独特竞争优势，为高质量发展提供保障。

一要强化落实落地，深化改革提质增效。认真落实国企改革三年行动方案，坚持出台方案、健全机制、推进落实一起抓、出实招、出硬招，实现深化改革新突破。要在完善中国特色现代企业制度上实现新突破。深入贯彻“两个一以贯之”，健全董事会制度体系和工作机制。要在推进混合所有制改革上实现新突破。

二要强化生产组织，科学统筹扩能增效。建立出资企业综合调度和月度报告制度，推进采选冶炼企业定额管理，实现达产达产、扩产增产。

三要强化成本意识，全力以赴降本增效。世界经济越复杂、经济下行压力越大，传导到市场，竞争会越激烈，能在竞争中挺住不倒，核心是成本是否领先。要坚持“一切成本皆可控”，按照主要产品现金生产成本同降低3%、管理性支出同降低5%的总体要求，围绕重点消耗指标开展成本动因分析与技术经济论证，优化工艺流程、细化管控标准、提升降本效果。强化“无预算不开支、有预算不超支”的预算纪律约束，从严从紧抓好费用管控，厉行节约。加大降本增效宣贯，以岗位投入产出效果评价为基础，完善岗位绩效考核奖惩，营造全员降本增效氛围。集团将建立成本费用预算监控体系，将成本费用管控纳入经营调度范畴，对降本幅度较大的企业给予奖励。

四要强化资源保障，抓好重点项目建设。抽调精干力量，把握机遇，加快推进528等海外重大资源并购项目。落实2020年勘查计划，突出海外，兼顾国内，坚持就矿找矿和新区勘查，合理安排已发现资源量的勘探升级，促进各级矿量衔接，力争新增资源储量300万吨以上。建立矿业项目数据库管理体系，强化投资

前期策划，挖掘项目比较优势，提高项目核心竞争力。

开展建设项目管理标准化，新建项目全面推行项目策划，实行目标管理。加强重点在建项目管理，把控关键环节，建立考核机制，保证按计划推进，切实避免拖期、超概现象。

(二)聚焦高效率发展，着力推进效率变革。
提高企业运行效率，资金使用效率、市场开发效率，以及企业间的协同效率，实现整体经营效益的不断提高。

一要强化管理提升，提高企业运行效率。明年，国资委将组织开展“对标一流管理提升行动”。集团要以此为契机，加快推进管理能力现代化。要加强与世界一流企业、行业先进企业对标，将对标贯穿到生产经营管理全过程和各层次，找准短板差距，明确改进措施。要健全管理体系，加强制度建设，战略管控，实施月报报送机制，完善“三重一大”信息系统，开发数据仓库分析展现系统、表单开发平台，推进中南部非洲网络建设，实现管理制度化、标准化、流程化、信息化。要突出总部引领，推进“总部机关化”专项整改，优化工作流程，推行首办负责制，探索大部门制、“AB角制”，合理统筹会议、调研、检查、发文等工作，建立规范高效的总部工作秩序。

二要强化资金管理，提高资金使用效率。拓展融资渠道，扩大政策性银行低息贷款、积极争取财政资金支持。统筹债务融资、权益工具、权益资本，改善债务及资本结构。提前筹划到期偿债资金，确保资金链安全。加强全面预算管理，完善预算分析体系建设，促进预算管控效率和效果提升。严控“两金”增幅，强化带息负债预算管控。强化资金集中、优化备付管理，提高集团资金配置的集约度，力争再压降备付资金头寸20亿元。建设境外财资平台和财务共享中心，提升国际化财务管理能力。调整统借统贷的资金管理模式，集团原则上只负责筹集重大战略性新兴产业资本性资金，出资企业自行筹集经营发展资金。

三要强化竞争意识，提高市场开发效率。积极拓展海外市场和“走出去”优势，积极参与“一带一路”建设和国际产能合作。大力开拓市场，强化市场的“生命线”作用，提升市场反应能力，密切跟踪关注大宗商品价格走势和行业发展趋势，提升对需求变化的响应速度。

四要强化优势互补，提高内部协同效率。加强境内外及上下游协同，实现资源共享。矿山、冶炼、贸易企业之间要互通有无，加强物资、设备和备品备件的供应保障。积极探索区域大宗物资、设备和备品备件统一配送平台建设，降低库存，加快资金流转，提高集约化管理水平。

(三)聚焦可持续发展，着力推进动力变革。
要转换发展模式，持续技术创新，加快资本运作，坚持以人为本，全力防范风险，构建可持续发展的新动力源。

一要强化科技创新赋能，增强内生动力。做咬着牙往上走的攀登者，加大关键核心技术攻关，加快国产化替代步伐，向产业链、价值链高端迈进。确保全年研发经费同比增长不低于5%，支出总额不低于20亿元。承担国家重点研发任务，组建专家技术委员会，加快中央研究院铜加工研究中心和海外实验室建设。加快建设矿冶工程技术平台，上半年完成北京分支机构注册并投入运营，引进行业设计大师，设计研究业务收入增长10%以上。

二要强化资本运作赋能，体现财务价值。全力推进818项目，确保重大资产重组实现交割落地，力争完成一定规模的配套融资，打开资本市场权益融资通道。持续跟踪具有较好现金流和盈利能力的相关并购标的，具备条件积极开展并购投资。

三要强化人力资源赋能，夯实发展后劲。建强出资企业班子，加大干部交流，加强优秀年轻干部队伍建设。通过内部竞聘、公开招聘等，选拔任用领导干部。启动集团党校建设，打造培训平台。加快海外人力资源平台建设，努力打造提供国际中高端人才服务的人力资源服务公司。2020年是中央企业三项制度改革专项行动落地年，集团要出台三项制度改革指导意见和考核办法，落实领导人员任期制和契约化管理，建立市场化的选人用人体系，完善进入退出机制，开展出资企业职业经理人试点，推动科技型股权和分红权试点。健全全员岗位绩效考核，完善差异化薪酬体系，坚

决破除“高水平大锅饭”。

四要强化合规风控赋能，确保稳健经营。守住不发生重大风险的底线，有效应对中美贸易摩擦风险，系统推进债务风险、投资风险、国际化风险、合规风险管理，建设风控合规体系，强化风险预警和突发情况处理。加强期货集中管理，利用好套期保值。对出资企业借款和担保实行“只减不增”，采取市场手段引导完善资产抵押，健全集团内部风险隔离机制。按照集团已召开的安全环保质量工作会议部署，开展安全生产集中专项整治，推进内部环保督查整改，开展环保整治攻坚行动，配合中央生态环境保护督察组开展工作。制定绿色矿山建设企业标准，开展海外试点，中色白矿力争进入全国绿色矿山名录。

(四)聚焦党的建设，着力保障全面变革。
推动全面变革、加快“五化”建设、打造世界一流，根本在于发挥各级党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用。

一要强化政治建设。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，坚持把学习总书记最新重要讲话和重要指示批示精神作为党委“第一议题”，深入开展“大学习大普及大落实”活动，深入学习贯彻党的十九大、十九届历次全会和中央经济工作会议精神；抓好主题教育整改落实，建立“不忘初心、牢记使命”长效机制，推进主题教育走深走实。

二要强化大抓基层。落实党建引领规划，开展“党建巩固深化年”专项行动，落实党组织主体责任，优化党建责任制考核，开展出资企业党组织书记现场述职，推进党建与业务深度融合。夯实“三基建设”，推动基层党组织“五个一”标准化建设，组织基层党支部书记、党支部书记培训班，确保党的组织和党的工作“全覆盖”。严格落实“五不公开”原则，加强海外党务干部、党支部书记、党员培训，提升海外党建工作水平。

三要强化从严治党。落实党委主体责任和纪委监督责任，以政治建设为统领，突出政治监督，加强同级监督和日常监督。强化对选人用人的监督，落实“凡提四必”要求，完善领导干部廉政档案。推进出资企业纪检监察机构改革，进一步落实“三个为主”，在更深层次更高水平上实现“三转”。加强警示教育，进一步完善反腐倡廉制度体系。持之以恒正风肃纪，驰而不息落实中央八项规定精神，集中整治形式主义官僚主义突出问题，保持惩治腐败高压态势，精准运用“四种形态”，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。

四要强化政治巡视。对5家企业党组织开展2轮常规巡视，实现集团直管班子的国内出资企业党组织巡视全覆盖。推动国内规模较大出资企业党委成立巡察办，对其所属党组织开展巡察，推动巡视巡察向基层延伸、从严治党向纵深发展。

五要强化社会责任。扎实做好脱贫攻坚工作，保质保量的坚决完成好定点扶贫任务。编制发布2019年度可持续发展报告，全面展现集团履责水平和管理水平。加强海外公共关系和品牌建设，编制发布集团首份刚果(金)企业社会责任国别报告。建设民企清欠长效机制，坚守“零拖欠”目标不动摇。

六要强化宣传工作。严格落实意识形态工作责任制，深入开展正面宣传和舆论引导。围绕全面建成小康社会，选树宣传先进典型。切实抓好对外宣传，深入推进“六个一”外宣工作机制，深入落实国资委部署的跨文化融合工作任务，开展好“公众开放日”活动。加强企业文化建设，编制集团企业文化手册。

元旦、春节“两节”即将到来，之后还要召开全国“两会”。集团上下要深入贯彻中办国办《关于做好2020年元旦春节期间有关工作的通知》要求，加强安全风险防控和隐患排查治理，做好维稳信访、节假日值班等工作，解决好职工特别是困难职工的实际问题，确保广大干部职工度过平安祥和的节日。

同志们：2019年成绩多多、困难和挑战也多多。2020年有今年艰苦奋斗形成的基础，有利因素不少，但困难和压力更大，要做最坏的打算，尽最大的努力，争取最好的结果。一会儿，彤宙董事长还要做重要讲话，要深刻领会，认真贯彻。各级出资企业主要领导、班子成员要坚守初心使命，深入基层、靠前指挥，亲力亲为、敲钟问响，层层分解目标任务，层层落实责任压力，努力多增效益、多做贡献，为全面完成2020年目标任务而努力奋斗！