

落实二次党代会精神 夯实高质量发展基础 全面开启打造现代化铜企业的新征程

—— 在公司二届一次职代会上的报告(摘要)



公司党委副书记、总经理王焱作报告。

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、中央经济工作会议以及中国有色集团工作会精神，系统总结 2019 年度的工作，分析公司当前面临的形势，安排部署 2020 年重点工作任务。

受保金董事长委托，我向大会做工作报告。请审议。

一、2019 年主要工作

2019 年，公司深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，在中国有色集团的正确领导下，以“321”发展战略和公司第二次党代会精神为指引，以市场化对标和“双百行动”为抓手，全力以赴打好“六大攻坚战”，各项工作取得新成效。

一年以来，我们的工作成效主要有：一是提质增效，经营目标全面完成。产品产量持续提升，实现扩能增效；经济指标稳步提升，实现技术创效；成本费用持续下降，实现降本增效；市场开拓稳步推进，实现市场创效。**二是**突出主业，产业布局持续优化。矿山工程项目有序推进；40 万吨项目如期落地；贸易业务逐步做实；循环经济成为亮点；国际业务实现突破。**三是**深化改革，重点领域取得突破。三项制度改革取得新突破；瘦身健体取得新进展；低质低效资产处置成效明显。**四是**防控风险，实现合规运营。持续优化公司制度体系；抓好经营风险防控；坚持“主动安全、主动环保”；筑牢廉洁风控底线。**五是**培育人才，强化能力支撑保障。持续加强管理能力提升、人才引进选拔、科技创新、基础管理工作，为高质量赶超发展提供支持。**六是**共建共享，企业保持文明和谐。持续改善职工生活、保障职工合法权益、激励职工成长成才、扎实开展文明创建。

2019 年问题和不足：一是在市场化对标工作难度逐步加大的形势下，公司部分领导干部信心不足，决心不大，出现畏难情绪，发动职工群众不够，实际效果未达到预期。**二是**推进改革攻坚的力度有欠缺，处理历史遗留问题、存量资产盘活、房地产退出等改革进展不快，缺乏啃硬骨头的决心和韧劲，导致部分工作停滞不前。**三是**基础管理不扎实的问题比较突出，经验主义和惯性思维较为普遍，离建立现代化治理体系的要求还有很大差距。**四是**干部队伍的能力和作风有待改进，不能适应新形势新要求。**五是**安全环保现场管理基础比较薄弱，违反管理制度、操作规程作业的现象时有发生，少数生产单位环保设施运行管控不力。

二、对面临形势的认识

春节前后，新冠肺炎疫情席卷全国，对我国社会经济发展和公司生产经营造成了重大影响。当前，疫情仍在全球范围内快速蔓延，深刻影响全球经济走势，美股股市持续暴跌，大宗商品价格大幅下滑，形势或将比 2008 年金融危机时还要严峻，公司再次面临生存发展的严峻考验。我们要做到以下几点：

- ① 宏观形势复杂多变，关键是办好自己的事。
- ② 行业重组蓄势待发，应未雨绸缪抢抓机遇。
- ③ 企业运行自有规律，应顺势而为稳中求进。

④ 改革面临不少难题，须痛下决心着力破解。

⑤ 经营困难挑战很多，要坚定信心迎难而上。

针对当前面临的严峻形势，我们也要客观认识各方面的有利条件。**一是**战略思路更加清晰。形成了“聚焦一个战略、强化两个支撑、主攻三大任务、抓好四个提升”的“1234”总体思路，明确了“两主两辅”产业规划，“聚焦实业、突出主业、专注专业”的导向更加明确。**二是**改革发展的动力和活力进一步释放。三项制度改革持续深化，激励约束机制更加完善。**三是**低质低效资产盘活取得了较大进展，资产质量有所改善，为提高运营质量创造了条件。**四是**问题导向更突出。公司领导班子坚持“新官理旧账”，把困难抱在怀里解决，加大历史遗留问题解决力度，取得了一定突破。**五是**发展举措更务实。广大干部职工干事创业的热情、办好自己事的定力不断增强，形成团结拼搏、实干奋进的氛围。**六是**干部职工队伍在统筹推进疫情防控和生产经营的大战大考中得到进一步锤炼。在党中央的正确领导下，在全社会的共同努力下，在各级政府和有色集团的大力支持下，公司各级组织抓好思想认识统一到位、主体责任落实到位、日常防护措施到位、防疫物资保障到位、“四类”人员排查到位、履行社会责任到位、舆论宣传引导到位、复工复产准备到位等“八个到位”，疫情防控形势持续向好，复工复产有序推进，广大干部职工积极投身抗“疫”战争，涌现出了一大批先进模范人物，干部职工队伍的凝聚力和战斗力明显提升，增强了我们应对困难挑战的底气。

三、2020 年主要工作思路、目标和措施

2020 年公司工作思路：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九届四、十九届历次全会和中央经济工作会议精神，以中国有色集团工作会要求和“321”战略为指引，围绕公司“1234”总体思路，全面抓实成本管控、结构调整、深化改革、国际业务，主攻市场化对标、40 万吨项目、低质低效资产盘活、历史遗留问题处置等重大任务，持续提升核心能力、治理水平、文明和谐、党建质量，全面夯实公司高质量赶超发展的基础，为二次创业、再次崛起，打造现代化铜企业而奋斗。

2020 年公司经营工作目标：

产品产量指标：阴极铜 XXX 万吨、黄金 XXX 吨、白银 XXX 吨、硫酸 XXX 万吨、铜杆 XXX 万吨。收入利润指标：营业收入 XXX 亿元以上，利润总额 XXX 万元。资源储量指标：控制铜资源量达到 XXX 万吨左右。

着力抓好六个方面工作：

(一) 抓实“成本管控年”，持续优化经营保目标

面对新冠肺炎疫情造成的严重影响，我们要坚决响应中国有色集团“过紧日子”号召，努力化危为机，以“成本管控年”为抓手，推动提质增效，打赢阻疫情、稳增长“攻坚战”，咬紧全年经营目标不动摇，牢牢守住不发生亏损的底线。

① **开展全面成本管理。**一是加强投入产出分析和价值链成本分析，从生产投入、工序控制、工艺优化、预算执行、过程控制等方面入手，摸索成本控制规律，明确成本费用管控方向，做好增收节支规划。二是加强过程精细化管理，对重要经济指标实时监控，落实重要成本消耗和关键环节上的成本管控措施及定期重大预算偏差分析、预算预警与干预制度，开展精益管理降成本攻关。三是推动专业管理与预算成本管理深度融合，围绕降本增效的重点领域加强技术攻关，优化工艺流程、细化管控标准，形成科学的成本管控方法。四是各单位要大力压降生产制造成本，定额消耗要达到近三年最优水平，降低 3%以上，非定额消耗降低 5%以上，维修费用支出降低 10%以上。治化产业链配套成本要加大压降力度，其中质计费用下降 10%，物流费用下降 5%。五是各单位、部室非税费付现管理性支出要同比压降 20%-50%，其中差旅费压降 30%、办公费压降 30%、业务招待费压降 30-50%、其他费用压降 20%。六是各单位要加强项目成本的管控，其中 40 万吨项目投资成本不能超概算。七是利用集中招标采购平台，降低材料备件采购成本 XXX 万元。八是优化人力资源，压缩从业人员 XXX 人，全面清理外包劳务，减少劳务支出 5%。九是要加强政策争取，降低电、气成本 XXX 万元、社保费用 XXX 万元，并积极争取国家工业转型升级资金、智能化工厂建设资金及城市矿产补助资金等。

② **优化生产组织降成本。**矿业分公司要提高日处理量，加大残采力度，扩大铜绿山矿中深孔采矿量，力争生产矿山铜 XXX 万吨。要确保铜山口矿非金属开发利用工作进度，张家山排土场、南部境界优化废石利用达到年初预算要求，抓好丰山铜矿尾砂综合利用、铜山口矿尾砂库联合利用项目。冶炼厂要加强澳炉炉寿攻关，检修时间推迟到年底，争取矿产粗铜达到 XXX 万吨；要优化操作，提高电流效率和作业率，赶超产量，确保阴极铜产量达到 XXX 万吨。晟祥铜业要加强信用风险管控，统筹协调生产与销售，做到合理排产。开展技术攻关，提高生产效率，加快完善质量管理体系，全面提升质量效益。

③ **优化资金运作降成本。**强化资产负债率管控和“两金”压控，确保“两金”增长率不高于营业收入增幅。争取中国有色集团财务公司周转流动资金贷款优惠政策，减少库存货币资金储备，压控带息负债规模 X 亿元，节约财务费用 XXX 万元。多渠道低成本融资降低财务费用 XXX 万元。争取优惠贷款 XXX 亿元以上，争取疫情债发行，降低融资成本 XXX 万元。以实体经济为依托推进产业链金融服务，在风险可控的条件下实现资金运作，增利 XXX 万元。弘盛公司加强闲置注册资本金运作，增利 XXX 万元。全面梳理存货资金占用，铜库存储备要从 XXX 万吨压缩到 XXX 万吨，材料备件余额比上年下降 15%以上。

(二) 抓实“四个一批”，持续补强板强主业

坚持聚焦实业、突出主业、专注专业，围绕“两主两辅”产业规划，贯彻落实“四个一批”相关要求，重组整合同质单位、创新搞活市场化运营单位、清理退出亏损类企业的同时，集中巩固发展主业，努力补足短板，推动产业升级。

① **加大资源开发力度，提升资源储量。**一是要深入开展边深部找矿，矿业分公司要通过边深部探矿增储铜金属量 2 万吨以上。二是加大外部资源开发，积极参与国内外资源的风险勘察与并购，增加可控资源量。深度挖掘中南部非洲资源市场，国际事业部要选定 1-2 个合作项目开展风险探矿。南美办事处要积极收集资源项目信息，为寻求资源创造条件。全年要确保新增铜资源当量 XXX 万吨，力争 XXX 万吨。

② **推进原料多元化，强化冶炼协同效应。**全力以赴拓展废电路板、环保泥采购市场。抓好跨省转移手续办理，提高合同履约率，扩大市场占有率。加强与集团客户和规模较大的危废收集企业的战略合作，加大向 PCB 生产企业和家电生产企业的采购量。加快办理环保泥处理资质，瞄准新市场、新客户、新品种，

力争取得新突破。加大环保泥、废旧电路板、阳极泥、富含稀贵金属的高附加值粗铜等原料处理力度，提高金银及稀贵副产品产量。

③ **加大市场开拓，做实做优营销贸易。**上海投贸要依托资金和央企背景的优势，积极开拓新的原料贸易业务；拓展贸易品种，在湿法铜、非标铜，以及其他品种贸易方面进行积极尝试，力争取得明显突破；发挥境外平台优势，开拓铜和白银的国际贸易业务。商务部要大力开拓终端用户，加强副产品销售过程管理，硫酸销售要实现长江流域多区域合作，铁精矿销售要借鉴先进模式；要充分利用市场机会，做好原料运作、期货保值；继续做好代理进口矿及委托加工阳极铜等业务。要通过更好地把握小金属产品销售节奏，开发粗银市场，降低仓储、进口采购、产品销售等费用，以及争取减免部分交易费用等措施。

④ **理清发展思路，稳健发展辅助板块。**博源环保公司要把打通财政补贴资金正常办理通道作为当前的首要任务，并根据市场变化及时调整家电拆解业务方向和结构。金格公司要充分发挥技术团队优势，拓展中国有色集团和黄石地区维保业务，积极研究向维保业务方向发展的思路和举措。

(三) 抓实“双百行动”，持续深化改革激活力

持续深入推进“双百行动”是全面深化改革的现实路径和重要抓手。只有为了企业发展而改革，改革才有意义，只有依靠干部职工而改革，改革才有动力。

① **确保改革统筹推进。**一是进一步解放思想。二是强化战略引领，围绕“321”发展战略、公司“两主两辅”产业规划，做好改革顶层设计，把握好改革的正确方向和导向。三是加强政策研判，吃透各项改革政策精神，把握政策窗口期，用足用活用好各项政策。四是运用好容错纠错机制，营造鼓励创新、宽容失败的氛围，为改革者撑腰鼓劲。五是系统总结并汲取改革的成功经验，持续巩固改革成果。

② **实现改革重点突破。**一是深化三项制度改革。继续推进人力资源优化，完善市场化用工机制，优化员工结构。完善全员岗位绩效考核体系，推动职务职级改革及薪酬制度改革落地实施。继续深化商务板块和市场化单位的薪酬体系改革，发挥市场主体创新创效的积极性。选择 1-2 家企业开展职业经理人试点。二是推进混合所有制改革。力争引入外部资金，加快推进博源环保和金格公司物流板块的混合所有制改革，完成鑫力井巷公司改制重组和专业化整合。三是推进瘦身健体改革。加大赤马山矿移交、“四个一批”清理退出、房地产业务退出等工作力度，力争按时间节点完成全部清理退出工作。四是加大亏损企业治理。对于由盈转亏企业，以本单位工资总额抵补亏损。其他亏损企业必须大幅度减亏，剔除减值因素外，亏损额要下降 20%以上，同时要按要求完成本年度阶段性专项治理工作任务。五是加快解决社会职能移交。全面完成厂办大集体改制、退休人员社会化管理、“三供一业”移交改造审计清算、幼儿园移交、液化气业务退出等工作。

(四) 抓实国际业务，持续跟营创业增潜力

认真总结刚果公司的经验，进一步发扬艰苦创业精神，发挥技术、人才优势，稳中求进，在巩固并扩大现有业务的基础上，力争国际化业务实现更大突破。

① **运营好现有业务。**刚果公司要抓好大黑山(STL)项目运营，服务好刚波夫项目，进一步拓展在非洲的业务基础，确保实现利润 XXX 万美元以上。机电修造公司要扩大非洲市场开拓，积极争取维修整体承包、非标件制作加工、矿山耐磨件制造等业务。

② **积极拓展新业务。**一是积极拓展在中南部非洲的原料贸易和产品贸易业务，通过贸易业务获取更多资源、市场信息；二是加快推进工程业务“走出去”，金格公司和井巷公司要借鉴刚果公司的经验，发扬艰苦创业精神，实现境外业务的突破；三是矿业分公司要

积极发挥技术人才优势及运营矿山的能力，积极采取技术输出、人才输出、参与运营管理等多种方式“走出去”，寻求运营矿山，进而开发资源的机会。

(五) 抓实“三大任务”，持续克难攻坚夯基础

市场化对标是最现实最有效的赶超手段，40 万吨项目是赶超发展的最大支撑，低效资产处置是最紧迫的改革任务，必须抓实抓好，抓出成效。

① **做大增量，确保 40 万吨项目达到进度目标。**要按照既定点火的目标，倒排工期，举全公司之力，抓好 40 万吨项目建设，并同步推进组织架构、人力资源、制度流程体系的设置及优化工作，提前做好原料及人力资源保障。紧紧围绕打造环保一流、成本一流、技术一流、管理一流的先进标杆目标，对项目投资、设计、施工等进行全系统优化，强化全过程的精细化管理。要按照中国有色集团要求，制定项目管理目标责任书并组织实施，把控关键环节，建立考核机制，保证按计划推进，确保 40 万吨项目达到形象进度，切实避免拖期、超概现象。

② **做优存量，持续深化市场化对标。**一是要进一步增强推进市场化对标的信心和决心，加大工作推进力度。二是要强化市场化对标顶层设计，制订对标手册，形成系统化管理体系。三是运用科学的工具和方法。充分做好对标成果的总结和分析，形成系统性、巩固性的对标机制。四是突出重点，加大项目化攻关力度。抓住影响成本效益、质量效率的关键指标，集中精力攻关，通过关键环节、关键指标的提升和突破，带动整体工作的改进和提升。

③ **主动减量，确保低质低效资产盘活取得更大突破。**一是抓好存量资产盘活。搭建存量资产处置平台，对各类低质低效的股权投资、固定资产、存货等进行系统性、全局性的统一盘活处置。加快推进石围塘仓库、聚鑫公司和铜花山庄存量土地、幼儿园等资产处置工作。二是抓好债权清收。落实一案一档、按月通报、强化奖惩等工作机制，采用资金清收、资产清偿和债务重组等方式清收债权。三是抓好矿权维护和处置。重点抓好西藏矿业的权证办理、新疆同兴矿权注销补偿、吉尔吉斯果克苏金铜矿和蒙古萨拉尔钨矿矿权处置，以及安顺矿业债权清收和土地收储等工作。

(六) 抓实“四个提升”，持续提升能力强保障

提升核心能力、治理水平、文明和谐、党建质量，为公司高质量赶超发展奠定坚实基础和保障。

① **加强人才队伍建设，推进科技创新，提升核心能力。**一是抓好人才引进教育培养。二是加强科技攻关，做好技术研发和应用。矿业生产以“提升产能、提高效率、降低成本”为目标，围绕采矿方法、运输提升、排水通风、降低贫化损失率等重点环节，安全环保、职业健康等重点领域，开展技术创新。治化生产要以“提升产能、提高工效、降低成本、保障安全环保”为目标，围绕生产工艺流程，结合标准化

② **完善企业治理体系，提升治理水平。**一是完善公司法人治理。二是完善管理体系。三是优化集团管控模式。四是强化风险防控。五是加强现场管理。六是加强工作作风转变。

③ **坚持共建共担共享，提升文明和谐。**一是维护职工合法权益。二是重视职工岗位成长。三是共享发展成果。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。

④ **强化从严管党治党，提升党建质量。**充分发挥各级党组织“把方向、管大局、保落实”的领导作用，以“中央企业党建巩固深化年”专项行动为抓手，提升党建质量，促进党建与经营工作的深度融合，为推进改革发展提供支撑和保障。