

# 在纪念建党 99 周年“七一”表彰大会暨“对标再出发、改革再深化”工作动员会上的讲话

(摘要)

公司党委书记 董事长 翟保金

(2019年6月28日)



公司党委书记、董事长翟保金作报告。

同志们:

今天,我们在这里隆重聚会,热烈庆祝中国共产党 99 周年华诞,共同回顾党的光辉历程,缅怀先烈的丰功伟业,传承党的优良传统,表彰一批公司深化改革赶超发展中的优秀共产党员和先进基层党组织,激励广大党员进一步坚定信念,勇于担当,聚力改革,奉献发展。同时对“对标再出发、改革再深化”工作进行动员,目的是进一步统一对标认识、凝聚改革共识,树牢对标初心,铭记改革使命,动员公司上下坚定信心决心,汇聚起全面深化改革的磅礴力量。因此,今天的大会不仅是一个纪念会、表彰会,也是一个动员会、鼓劲会。今年十分特殊、极不寻常,如何在坚决打赢疫情防控阻击战的同时,坚决打好生产经营保卫战、打赢改革发展攻坚战,成为摆在我们面前一个重要而紧迫的问题。下面,我就回顾中国共产党团结带领中国人民不懈奋斗的光辉历程,结合公司实际,谈谈个人对公司下一步改革发展的几点意见。

## 一、铭记历史,传承精神,在回望党的奋斗历程中不断汲取前行的力量

历史昭示未来,沧桑成就正道。1921年,东方的南湖,一轮红日冉冉升起,它将带领一个积弱百年,任人欺辱的民族走向独立,走向未来。1927年9月,毛泽东发动和领导了湘赣边界秋收起义,走上井冈山,开始了中国革命“农村包围城市、武装夺取政权”的战略转变。1935年,遵义会议的召开,确立了毛泽东在党和红军中的领导地位,挽救了中国共产党,挽救了中国革命。中国人民在持久抗战中顽强抗击敌人,最终打败穷凶极恶的日本侵略者离不开百折不挠、坚韧不拔的必胜信念。1978年,十一届三中全会的召开,引领我们冲破桎梏,拨乱反正,重新确立了“解放思想、实事求是”的思想路线,做出把工作重心转移到经济建设上来的战略决策。1982年,实行改革开放以来,中国特色社会主义道路,越走越广阔,中国人民“奔小康”的步伐也越走越坚定。十八大以来,以习近平同志为核心的中国共产党人,引领中国开启了全面建设社会主义现代化新征程。党的十九大召开,又吹响了中国梦奋进的号角,迈进了实现中华民族两个一百年奋斗目标的新时代。

同志们,我们今天之所以把纪念党的 99 周年诞辰和公司的“对标再出发、改革再深化”动员会放在一起,是因为公司的发展史,就是一部改革史;公司的未来,也必须依靠改革驱动。习近平总书记曾告诫全党:“一切向前走,都不能忘记走过的路;走得再远、走到再光辉的未来,也不能忘记走过的过去,不能忘记为什么出发”。作为有色人,我们要坚守“为中国铜工业发展做贡献”的初心和代表“国家队”参与全球竞争的使命,继承和发扬共产党人勇于自我革命的鲜明品质,充分发挥改革这一最大优势,全员对标再出发、全面改革再深化,为公司二次创业、再次崛起,打造现代化铜企业,建设基业长青的百年企业提供不竭动力。

## 二、深析现状,痛定思痛,对标再出发、改革再深化势在必行

近年来,在全面深化改革的大背景下,公司在深化内部改革方面做了积极探索,尤其是以市场化对标为抓手,启动了降本增效、风险防控、优化升级、深化改革、能力提升、民生改善

更深刻的理解和痛心的无奈,在座有的同志就是经历者和见证者,尽管刻骨铭心,但也给了公司重生的机会。因此,改革是处在困顿和徘徊中企业走出困境的唯一活路和不二法门,所以公司推进新一轮的深化改革,对标再出发、改革再深化势在必行。

## 三、统一思想、凝聚共识,增强对标再出发、改革再深化的自觉性和紧迫性

开展对标再出发、改革再深化工作,既是当前公司扭转被动局面的现实出路,也是公司未来长远发展的战略性举措,而且也是落实党中央、国务院、国资委、中色集团工作部署的重要抓手,可谓事关全局,意义重大,对此我们必须深刻理解和给予高度重视。

## (一)对标再出发、改革再深化是落实中央关于国有企业改革重大部署的政治责任,抓改革就是讲看齐。

深化国企改革是国有企业的职责和使命所在。党的十八大以来,在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下,顶层设计层面的国企改革“1+N”政策体系基本形成,“十项改革试点”“双百行动”等重大试点梯次展开,国资委授权放权、混合所有制改革及央企上市公司股权激励操作指引等重大举措陆续推出。今年李克强总理政府工作报告中提出,要实施国企改革三年行动,行动方案即将出台。整体来看,国企改革不断纵深推进,进入加速落地见效期。公司作为“双百行动”名单企业,我们必须顺势而上、主动作为,加大本企业内部改革力度,进而形成以点带面、星火燎原之势,将公司改革向纵深推进。

## (二)对标再出发、改革再深化是适应中色集团全面变革的迫切需要。

我们作为中色集团下属最大规模企业,必须具有高度贯彻落实集团公司“321”发展战略的责任感和使命感。4月份,集团公司召开专项调度会,听取了公司“双百行动”和全面深化改革工作的汇报,要求公司进一步发挥好集团公司改革尖兵示范作用,尽快在改革方面出经验,成为集团公司其他企业学习的榜样。在房地产退出方面要多措并举,抓住中央支持湖北发展的政策契机,尽快退出。要加大亏损治理力度,所属企业连续三年亏损的,原则上坚决清理退出。会后,形董董事长又专门打电话给我,对改革工作做出了进一步要求。之前,形董董事长到公司调研时,明确指出大冶有色改革是获取集团支持的必要前提条件,简而言之,不改革,就得不到集团公司的大力支持!不改革,集团公司不满意,我们也交不了差!我们必须更加主动,以更加积极的态度去迎接和推动改革,以真切的行动和成果,理直气壮的获得集团公司的信任和支持。

## (三)对标再出发、改革再深化是推动公司赶超发展的关键抓手,目标和问题倒逼改革。

今年是“十三五”规划的收官之年,也是谋划“十四五”规划启动之年。发展出题目,改革做文章,破除制约发展的障碍,出路就是深化改革。不改,问题会越积越多!不真改,有的很可能积重难返!不深改,未来将付出更高的代价!改革是大势所趋,是形势所迫。这不是我们愿不愿、敢不敢、会不会、想不想折腾的问题。这是新时期、新时代给我们国企发展出一道必答题。因此,我们必须居危思进、知难而进,主动改革,勇于改革,绝对不能错过疫后重振和国企改革三年改革的历史机遇。

## (四)对标再出发、改革再深化是回应职工期盼,践行“以人民为中心”发展思想的必然要求。

当前,公司职工增加收入、改善生活的诉求日益强烈,打破现有利益格局,营造更加公平公正的环境,建立更加高效灵活的体制机制的诉求日益强烈,职工迫切希望再来一轮的改革解决收入等问题,不改革,职工也不答应。

## 四、突出重点,扎实推进,在重要领域和关键环节率先取得实质性突破

对标再出发、改革再深化,并不是要另起炉灶,推倒重来,我们要在座谈调研的基础上,深入贯彻落实习近平总书记关于国有企业改革的重要思想,准确研判国有企业改革发展的国内外环境新变化,从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位,坚持稳中求进工作总基调,按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的“十六字”要求,扎实推进,务求向前。

## (一)加快优化产业布局,提升资源配置效率

1. 做大增量——加快推进重点项目建设。一是以 40 万吨项目建设为契机,加快构建弘盛公司扁平化管理体系,提升管理效率和效益,按照“环保一流、成本一流、技术一流、管理一流”,集全公司之力,打造现代化铜冶炼工厂。二是按照国资委“适当放宽对中央企业在鄂非主业投资比例限制”精神,加快推进铜山口非金属矿资源综合开发项目,充分做好矿山资源综合利用。三是整合优势资源,打造集团公司海外维保中心。四是积极支持以 40 万吨项目为支撑的“综合保税区”审批和争取“保税混矿”“监管创新”试点。

2. 做优存量——加快推进相关业务整合。一是优化冶金产业链结构,加快冶金老系统优化升级改造进程,加大效益原料和效益产品的市场开发力度,打造沿江涉稀贵金属固体废物处置中心。二是统筹矿山达产扩能与可持续发展,形成集资源开发、矿山运营、矿产品贸易、技术服务、劳务输出、人才培养为一体的专业化矿业子公司。三是做优贸易业务,以上海投资平台和加新加坡公司两个贸易平台为主,打造专业化、国际化贸易集团。四是做强做精精深加工和循环经济产业,提升盈利能力。

3. 做好减量——加快解决历史遗留问题。一是全面完成“四个一批”清理退出工作,实现公司瘦身健体、轻装上阵。二是 2020 年底完成社会化职能移交,三供一业、厂办大集体改制等工作。三是加快房地产退出进程,确保在既定的时间内退出。四是持续推进逾期债权清收工作,力争用 3 年左右的时间将公司账面逾期债权规模清零。五是大力推进低效无效资产处置工作,力争 3 年内通过出售出租、重组改制、资产证券化等多种措施,实现增加现金流 15 亿元以上。六是强化责任落实,按照“一企一策”原则,持续推进全级次亏损企业治理,列入国资委督办清单的 5 家企业按既定时间完成治亏目标。如亏损企业三年内无法治亏脱困,必须坚决清理退出。

## (二)实施管理组织重构,不断完善治理结构

1. 完善公司股东会授权清单和董事会管理体系。一是建立完善现代化企业治理结构,建立完善党委会、股东会、董事会、监事会、经理层分级授权机制,形成权责对等、运转协调、相互制衡的决策执行监督机制。二是加快完善企业法人治理制度体系,修订公司《章程》,完善有关议事规则。三是严格法人治理结构运行,按期召开股东会、董事会、监事会,完善议事表决程序,强化董事、监事沟通履职,确保“三会”建设工作落到实处。

2. 优化公司分级管控模式。一是强化公司总部管控模式,实现“战略决策中心、资本运营中心、财务管理中心、人力资源管理中心、信息管理中心、廉洁风险防控中心”的功能定位。二是做强主体板块,把矿山、冶金等主要生产单位打造成为产业链条完整、组织精干高效、市场反应快速、自主经营管理的市场主体。三是对其他辅业板块探索通过混合所有制改革、员工股权激励、职业经理人试点等多种方式,打造治理结构完善、资源配置优良、体制机制灵活的市场化主体。

## (三)推进三项制度改革,充分激发改革动力。

坚持市场化改革方向,把握好价值驱动、竞争驱动和市场驱动三个要素,深化公司三项制度改革。

1. 通过科学编制人力资源规划,严格定岗定编定员,严守人员入口关,建立市场化用工制度,畅通员工退出渠道,推动劳动用工制度改革。

2. 通过引入竞争性选拔机制,推行职业经理人制度,推行经理层任期制和契约化管理,实施差异化分类考核,推动公司人事制度改革。

3. 通过完善薪酬与绩效挂钩机制,强化工资总额管控,完善职务职级薪酬体系,建立中长期激励机制,鼓励创新激励方式,推动公司收入分配制度改革。

4. 亏损企业三年之内无法脱困,管理人员要么引咎辞职,要么只保留档案,职级人员只拿生活费,进再就业中心。

## (四)全面加强党的建设,系统提升党建质量

1. 充分发挥“把方向、管大局、保落实”作用。公司各级党组织要严格按照“两个一以贯之”和“三个是否有利于”的要求,切实用高度的政治责任感做好“对标再出发、改革再深化”方案的总体谋划把控工作。充分发挥各级党组织“把关定向”作用,稳住改革方向,领导改革大局,确保改革落实。明确党委在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式,使党委发挥领导作用组织化、制度化、具体化,确保党委把方向、管大局、保落实。

2. 明确党委和其他治理主体的关系。明确党组织研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序,厘清权责边界,做到无缝衔接,确保各司其职、各负其责、运转协调、有效制衡。逐级落实管党治党责任,持续推进党风廉政建设和反腐败斗争。

## 五、落实责任,强化担当,把对标再出发、改革再深化抓深抓细抓出实效

“一分部署、九分落实”。市场化对标和深化改革,出发点就是抓落实,最终检验工作的标尺要看是否抓住了关键,是否抓得深、抓得细、抓出了实实在在的成效。

(一)始终坚定改革决心。一要坚定改革决心不动摇。领导有决心,群众才会有信心。要让广大员工看到深化改革的坚决态度,带领大家做好打硬仗的准备,迎难而上,攻坚克难,做改革的攻关能手。二要打破保守思维的禁锢。树立居安思危的忧患意识,树立主动作为的进取意识,树立面向市场的竞争意识,树立敢于担当的责任意识,做改革的促进派。三要树立真抓实干的工作作风。改革不是为了取悦上级,不是为了赢得掌声,不是为了轰动效应,更不是做表面文章。要在讲实话、办实事、求实效上下大力气、下大功夫,做改革的实干家。

(二)用心营造改革环境。一是积极宣传引导。改革的成效取决于全体干部职工的思想认识。公司正处于爬坡过坎的关键时刻,各级领导干部要充分认识到全面深化改革和市场化对标是公司二次创业、再次崛起的关键一招的深远意义。二是各级党组织要立即行动起来,认真组织好各层级的专题宣讲,要把“再”的意义讲深讲透讲到位,把政策讲细讲明讲清楚,真正让“再出发、再深化”的思想入脑、入心、入行;真心实意地向群众讲明道理。我们深化改革的目的是使企业发展得更好、员工生活得更好。

(三)强化纪律和组织保障。公司正在紧锣密鼓的制定“对标再出发、改革再深化”实施方案,方案一旦出台,下一步关键就是抓落实。一是明确改革责任。公司总部部室、各二级单位要建立改革台账,按照分工和进度抓好落实。各级领导干部要把深入推进“再出发、再深化”当作切实增强“四个意识”、增进“四个自信”、做到“两个维护”的试金石,始终与党中央全面深化改革精神保持一致,主动认真落实改革再深化任务。二是对改革推进过程中消极应对、推诿扯皮、阳奉阴违的,公司将予以严肃的纪律处分,不主动投入改革行动、散布、发表负面言论的,要运用监督执纪四种形态等执纪问责手段,做到“不换思想就换人”,形成“允许改革试错,不许改革错过”的良好风气。三是组织部门对班子的任期考核,对管理人员的常态化考核,要以“对标再出发、改革再深化”的思路、做法、参与程度,对标效果作为主要考核内容,对敢于改革、善于改革的领导班子和领导干部给予有效激励。

同志们,新一轮国有企业改革的大幕已经拉开,公司深化改革的号角已经吹响。让我们继续和发扬共产党人勇于自我革命的品质,牢记改革初心,不忘发展使命,坚定信心、下定决心、担起责任,拿出“逢山开路,遇水架桥”的闯劲和拼劲,奋力拼搏、倾力而为,坚决打赢“对标再出发、改革再深化”攻坚战,为实现“现代化铜企业”目标而不努力!