

立足新阶段 坚持新理念 以“六大行动”推动公司高质量发展

——在公司二届二次职代会上的报告(摘要)

公司总经理 党委副书记 王焱

(2021年2月20日)



公司总经理、党委副书记王焱作工作报告。

一、2020年工作回顾

2020年,在中国有色集团的正确领导和大力支持下,公司全体干部职工众志成城、拼搏奋进,全力打赢抗疫、战洪、稳产“三大硬仗”,全面抓实成本管控、结构调整、深化改革、40万吨项目、历史遗留问题处置等重大任务,交出了一份不负重托、不负期望的合格答卷。公司获国务院国有企业改革领导小组2020年“双百企业”三项制度改革专项评估A级企业。

（一） 稳生产、强管控,经营质效持续提高

- 1.错峰发展稳生产。**坚持“错峰发展”,统筹优化治化、矿山检修安排,平衡疫情期间境内外经营重点,错峰原料采购,补短板、强基础、蓄能量,主要产品产量基本完成预期目标。
- 2.成本管控有实效。**抓实“成本管控年”,切实过“紧日子”,落实七大类23项措施,全年主要产品单位现金成本和非税费等管理性支出,同比分别下降170%和475%。开展“两金”和“存贷双高”压降等专项行动,公司平均带息负债规模、“两金”占用、货币资金同比有所降低。
- 3.提质增效有成果。**坚持“全流程对标”,铜、金、银冶炼综合回收率均超计划水平,铅、钼、锑、碲等回收率均完成“过紧日子”目标要求。
- 4.营销水平有提升。**利用内外盘价差组织黄金白银加工出口,开展原料委托加工和原料贸易增利,实现营销创利。优化贸易结构,提升贸易质量,开展海外原料产品贸易创新,实现贸易创利。

（二） 强主业、谋新业,发展基础持续夯实

- 1.主业主业挖潜提质。**冶炼厂澳炉突破公司“三年两修”攻关目标,澳炉炉寿达到行业领先水平。矿业分公司扎实推进重点工作,铜山口矿露天南部境界优化项目超计划完成剥离量,非金属资源综合利用实现创效XXX万元;铜绿山矿着力优化采矿方法,中深孔采矿量大幅提升;丰山铜矿开展废石加工再利用,实现创效XXX万元。
- 2.40万吨项目高效推进。**对标某正平董事长“三好工程”指示要求,高标准统筹项目设计,高效率推进项目建设。
- 3.海外业务蓬勃发展。**工程技术公司STL、KM两个项目全年实现利润XXX万美元,同比增长XXX万美元。机电修造公司成功签订中色谦比希等海外订单XXX万元;海外维保中心已与刚波夫矿业公司签订“一站式”维保服务备忘录,积极开展车辆集中维修、短倒运输等业务。
- 4.循环经济展现活力。**发挥冶炼系统协同效应,处理废旧线路板XXX吨,创效XXX万元。取得225万吨的环保泥、废日线路板等效益原料的处置资质,完成“城市矿产”项目亿元补贴基金自查核查工作。

（三） 再对标、再改革,发展活力持续增强

- 1.“双再”行动系统推进。**公司上下围绕“组织扁平化、机构精简化、人员专业化”,持续优化组织架构和三项制度改革;围绕“治理规范化、经营市场化、生产柔性化”,持续完善公司治理结构;围绕“资源最优化、要素合理化、管理精细化”,持续优化内部资源配置。
- 2.三项制度改革重点突破。**完成了公司经营班子岗位聘任协议和经营目标责任书签订,对中层管理人员进行任期制、契约化的再选聘,在博源环保公司开展职业经理人选聘试点工作。在引进294名紧缺专业大学生的同时,持续压减用工总

量,优化人员结构,提高队伍素质。

- 3.历史遗留问题加速处置。**亏损企业治理、债权清收、资产盘活处置等工作加快推进,全年实现清收XXX亿元。

（四） 强管理、夯基础,管理水平持续改进

- 1.安全环保稳中向好。**实现安全“五为零”目标,轻伤事故同比下降6起,千人负伤率同比下降352%。实施治化系统提标改造,圆满完成湖北省“十三五”重金属减排工作任务。
- 2.制度体系不断完善。**对接集团公司制度优化要求,制定《公司制度管理办法》,建立制度框架清单,统一规范制度管理,各管理体系均通过了外部评审。
- 3.风险防控持续加强。**动态监管授信业务,定期开展情况跟踪和风险排查,常态化风险管控效果明显;强化资金监管和集中管理;修订公司《违规经营投资责任追究实施办法》,发布《违规经营投资责任追究制度解读手册》,合规经营意识得到强化。
- 4.信息化建设取得新成效。**公司ERP物资管理系统已正式上线,实现材料备件计划、采购、仓储、结算全流程线上操作,全级次推广集团公司采购招标电子商务平台,招标采购更加公开透明。
- 5.技术创新成果丰硕。**取得专利授权35件。申报国家、湖北省和集团公司重大科技专项5项,其中2个项目获得上级主管部门批复立项。5项成果获得省部级科技成果奖励。

（五） 守初心、担使命,党建引领作用持续发挥

- 1.在抗疫保产面前,各级党组织主动担当。**在疫情最关键时刻,冶炼厂党委精心组织生产;商务部党总支积极打通销路;金格公司党委及相关部门竭力打通物流;矿业分公司党委复工复产走在前列。
- 2.在防汛抗洪面前,党员干部冲锋在前。**主汛期来临之际,各级党员干部积极响应公司党委号召,24小时内组织党员突击队1000余人次参与长江大堤抢险,有效确保长江大堤和沿江尾矿库安全度汛。
- 3.在大战大考面前,职工队伍得到锤炼。**在疫情最严重时期,每日4000余名职工坚守岗位,确保公司生产连续作业;在海外疫情不明朗的情况下,工程技术公司一行9人主动担当作为、逆行而上,奔赴海外;在抗洪抢险中,干部职工间24小时坚守长江大堤,队伍发出“越是艰险越向前”的顽强决心。

（六） 创文明、构和谐,发展合力持续聚集

- 1.和谐水平持续提升。**积极响应我省惠农助农、重振疫后经济的号召,组织XXX余名疫情防控、复工复产中表现突出的先进职工赴省内部分贫困县(区)休养生息,疫情期间向职工发放XXX余万元生活物资,共享集团公司改革发展成果,在岗人员均普惠XXX元。
- 2.帮扶力度持续加大。**疫情期间慰问因疫临时致困职工600余人,发放现金或物资XXX余万元;开展金秋奖(助)学325人次,发放奖(助)学金XXX万元;高温季节集中组织慰问14家单位18个生产现场,惠及一线职工近3000人。
- 3.文明建设再创佳绩。**公司荣获“十三五”中国企业文化建设优秀单位,继续保持“全国文明单位”荣誉称号;公司工会被授予“全国模范职工之家”,冶炼厂邵志村同志被党中央、国务院授予全国劳动模范,文小莉同志荣获全国三八红旗手,10

余名集体和个人荣获省、市级五一劳动奖章、工人先锋号等荣誉称号。

存在的问题和不足:

一是随着“双再”行动逐步推进,部分领导干部信心不足,决心不大,出现畏难情绪,发动职工群众还不够。二是改革攻坚的决心和韧劲不够,房地产退出、债权清收、清理退出方面的有些工作原地踏步。三是管理依然粗放,处理问题还习惯于经验主义、惯性思维,精细化管理、信息化手段普遍缺乏,对标先进企业还有较大差距。四是干部队伍的能力和作风有待改进,本领恐慌、能力不足的问题更加突出,难以适应新形势、新变化、新要求。五是安全环保基础还较薄弱,长期积累的隐患风险仍然较多,“三违”现象还时有发生,少数生产单位环保设施运行管控不力。对于这些问题,我们必须高度重视,采取有效措施加以解决。

二、2021年主要工作思路、目标和措施

2021年总体工作思路:

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,贯彻落实中国有色集团“1+4”发展战略,“六个强化”和“四个一批”总体部署,坚持以公司“1234”发展思路为统领,抢抓“国企改革三年行动”重大机遇,推进“对标再出发、改革再深化”行动,聚焦主业、专注专业,坚守安全、环保“两个底线”,走好改革创新、项目支撑、国际业务“三条路径”,紧盯产能、质量、效率、效益“四个提升”,落实主业提质、辅业培优、改革攻坚、管理强化、创新支撑、强根铸魂“六大行动”,推进高质量发展,确保公司“十四五”开好局、起好步。

2021年公司经营工作目标:

阴极铜XXX万吨、矿山铜XXX万吨、铁精矿XXX万吨、黄金XXX吨、白银XXX吨、硫酸XXX万吨、铜杆XXX万吨。营业收入XXX亿元以上;利润总额XXX亿元;净利润XXX万元。资产负债率控制在XXX%以下。A级铜产率≥99%,硫酸优等品产率≥96.5%,金锭产出合格率≥987%,银锭产出合格率≥965%,A类质量事件为零,有效质量投诉事件≤5起。科技投入比率XXX%,投入金额增长不低于5%。阴极铜全员实物劳动生产率XXX吨/人·年

2021年着力落实六大行动:

（一） 落实“主业提质”行动,夯实产业基础

- 1.做强冶炼板块。**冶炼厂做好相关划转业务的整合和协调,确保协同效应充分发挥;要充分利用澳炉检修后,设备完好率、开动率高的有利条件,最大限度发挥澳炉产能;加快推进实施小板改大板,优化生产组织,稳定阴极铜质量,在稳产增产的同时实现经济效益最大化;做好稀贵金属综合回收生产系统扩能改造,进一步提高资源综合利用能力和效率;按要求做好40万吨投产服务,确保硫酸铜、阳极板按期供应。晟祥铜业要在稳产提产的基础上,深度谋划铜线材精加工,进一步推进产品多元化,为公司长远发展打下基础。
- 2.做实矿业板块。**矿业分公司突出矿山专业化核心业务管控,统筹达产扩能、成本控制与可持续发展。要提高日处存量、加大残采力度、扩大铜绿山矿“中深孔采矿量,加快萨热克铜矿复产工作,确保全年生产矿山铜XXX万吨以上。通过边深部探矿等措施,加大资源开发力度,增加铜金属资源量XXX万吨以上。加快推进铜山口矿张家山排土场、南部境界优化废石利用、丰山铜矿尾砂综合利用等非金属开发利用项目,确保实现效益XXX万元以上。整合内部专业采矿力量,筹建专业采矿工程、选矿技术服务团队,为公司下步深化“走出去”发展提供支撑。
- 3.做优营销贸易板块。**上海投资要围绕国内、国际两个贸易平台,做实、做优、做强贸易业务,重点拓展国际原料贸易,努力提升贸易业务盈利率。商务部通过降低采购成本、提高国内原料比例、采购富含稀贵金属原料、开展原料委托加工等工作。要提前规划市场布局,谋划好40万吨新系统的产品销售。同时,要通过压降产品库存、节约销售费用、调整销售节奏,实现价格升水。要加强趋势分析、强化信息传递、细化保货方案,严格风险管控,通过比值运作增利;把握铜价相对高位有利时机,在期货市场提前销售50%的自产矿。
- 4.建设好40万吨项目。**项目指挥部要深入贯彻落实正平董事长“精品工程、放心工程、廉洁工程”指示批示要求,以集团公司“军令状”要求为目标,加速推进项目建设。以质量为先,紧盯现场建设、智能工厂优化、设备设施采购及监造等各个环节,确保项目建设质量;以进度为要,倒排工期、

挂图作战,继续抓好建设进度,确保XX月XX日投料运行;以最优为本,按照技术先进性和经济可行性相结合的原则,完善40万吨项目投资决策、设计、招标、施工和竣工验收阶段的投资成本控制,确保实现项目投资成本预算控制目标。

（二） 落实“辅业培优”行动,增强发展后劲

- 1.加快培育维保业务。**金格公司要按照“以国内为支撑、国内国外双循环”的发展格局,围绕做优内部业务、做大外部市场、精干业务团队,要做优内部业务,聚焦冶金和矿山领域,做精做优设备维保、非标设备及耐磨件制造、机电安装等业务,向专业化、服务型转型发展;要拓展外部市场,一方面要瞄准国内市场,聚焦炉窑砌筑、钢构、结构件架构等优势业务,拓展周边市场;另一方面要紧盯刚果金、赞比亚等海外市场,着眼当地企业所需的一站式维保、公共维保和工程车辆维修等业务,开辟海外市场。以国内维保中心的技术人才为支撑,提前谋划海外维保中心团队,为打造海外维保市场品牌提供保障。

2.建强循环经济板块。博源环保公司作为公司发展循环经济的核心支撑平台。一是要进一步改善基金拆解业务,优化汽车拆解资产,提升产业的生产、管理和绩效水平;二是要进一步思考治化产业链延伸业务,重点聚焦废旧印刷线路板预处理,提升铅、铝、铜等有价值金属的回收;三是要以职业经理人试点为契机,在体制机制上大胆探索创新,积极谋划混合所有制改革和借力资本市场,实现循环经济板块高质量发展。

3.盘活处置非主营业务。金格公司、物流公司等单位应按“市场化、专业化、协同化、差异化”的发展原则,加快非主营业务盘活处置。加快“两非”业务剥离处置,实现轻装上阵。物流公司要积极寻求业务协同的战略投资者,推进混合所有制改革试点工作,进一步加大对对外市场业务开发。

（三） 落实“改革攻坚”行动,激发发展活力

- 1.加快处理历史欠账。**加快退出房地产业务,后勤中心要妥善解决好历史问题,进一步做好存量房产的销售、合作开发项目的资金回笼,完成房地产退出等工作。持续紧盯债权清收,要采取有针对性、更有效的方式方法,加大日常督办力度,力争全年再压减债权规模XXX亿元以上。加快清理退出工作,各责任单位(部室)要结合“两非”剥离、亏损子企业治理等专项工作,确保年内完成具备清退条件的成员(参股)企业退出。
- 2.充分激发内在潜能。**深化干部人事改革,全面推行中层管理人员任期制和契约化管理,继续推进完善领导人员日常、专项、年度、三年任期综合考核机制,选取1-2家子企业继续开展职业经理人选聘工作。深化劳动用工改革,在阳新弘盛铜业、维保中心开展多元化用工模式试点,逐步在全公司推广实施。深化收入分配改革,建立健全由市场评价贡献、按贡献决定报酬的分配机制,推行多种形式的薪酬分配模式,效益增长带动收入增长,鼓励员工争创效益。完善职务职级员工绩效考核模式,开展积分晋降档(级)工作,发挥职务职级改革正向激励作用。优化人力资源,人力资源服务中心要积极开展转岗培训,建立劳务输出平台,妥善安置待岗员工,支撑公司三项制度改革。
- 3.切实规范公司治理。**抢抓“国企三年改革行动”的机遇,结合集团公司“股东会授权试点”工作要求,完善公司董事会建设,完成公司董事会、经营层权限和授权事项清单,在公司成员企业开展法人治理体系改革试点工作,把党的领导和完善法人治理体系系统一起来,规范公司治理。
- 4.持续优化发展格局。**各单位要结合公司“十四五”规划及“三定方案”,针对自身现状和未来发展,持续深化“双再”行动,继续做优存量,做大增量,主动减量,提升资源配置效率,增强自身盈利能力。

（四） 落实“管理强化”行动,实现管理增效

- 1.开源增效益。**加大效益原料采购和处置,冶炼厂要进一步加大废旧线路板、环保泥、外购阳极泥等效益原料的采购和处置。持续深化国际业务,工程技术公司要在运营好现有两个项目,进一步发挥公司海外业务基地作用,持续推进资源开发和市场开拓两项重点工作;海外维保中心要抓紧推进刚波夫矿业公司“一站式”维保服务的落地。全面盘活存量资产,相关责任单位(部室),要紧盯全年目标任务清单,通过出售、出租等方式,逐项推进落实。广州公司股转等已挂牌项目,要加快处置成交,土地收储项目要确保按协议回款,力争全年增加现金流XXX亿元以上。
- 2.节流降成本。**围绕能源等重点定额单耗指标,组织开展技术攻关、优化生产组织、改进工艺

管控标准,完善费用开支标准,实现压降目标;加强招标采购管理,最大程度引入市场竞争压降采购成本;改进人力资源融合,强化用工总量、调结构、提素质,全面清理外包劳务用工,降低人工成本;严格项目成本管控,实现重大项目投资后评价全覆盖。提升资金运营效率,持续巩固“百日专项压降行动”成果,确保“两金”规模和平均带息负债规模控制在规定之内;紧盯资金市场流动性和产品融资成本;加强内部借款资金管理;推进40万吨项目融资和流动资金贷款的授信信及资金平衡工作。挖掘财务管理价值,稳步建设ERP信息平台,在业务模块上线的基础上,推动财务管理重心下沉,财务人员通过信息平台全方位介入生产经营活动,参与成本分析、盈利预测、效益评价等工作。加大治污力度,5户国资委、集团公司挂牌督办的亏损子企业,必须严格按照时间进度要求完成治理。

3.管理提效能。提升管理效率,开展全流程制度优化和评价。强化对标管理,按照“对标世界一流”方案,持续开展“三年对标”工作。加快信息化建设继续推进ERP物资管理系统的完善和应用、ERP财务管理和人事管理的优化及与40万吨项目智能工厂的高度融合。强化审计监督,坚持对领导人员经济责任审计,开展固定资产投资结(决)算审计,严把工程结(决)算关口,加大境外企业内部审计监督力度,对重大决策机制、重要管控制度和内控体系有效性进行监督,推进审计全覆盖、常态化。

4.防控稳底线。持续抓好疫情防控,时刻保持常态化的疫情防控措施,持续抓实各项防控措施,巩固当前来之不易的防控成果。坚决守护好职工们的生命安全和身体健康。持续抓实安全管理,以安全生产专项整治三年行动为主线,加大对高温熔融金属吊运、危化危爆、地下矿山和尾矿库等专项排查整治。持续推进生态文明建设,从严从实推进集团公司环保督查突出问题整改,特别是中央环保督察交办件,相关单位要不折不扣整改到位。持续防控经营风险,实施风险、内控、合规一体化建设,建成职责明确、制度完备、流程规范、有效运行的风控合规体系。

（五） 落实“创新支撑”行动,坚持创新驱动发展

- 1.强化项目支撑。**加快实施治化系统升级改造,项目工作专班要深刻领会40万吨建设对稀贵系统扩能升级的紧迫性和必要性,尽快完成方案论证评审报批、施工设计及实施,确保稀贵系统阳极泥处理能力达到XXX吨。
- 2.强化技术支撑。**抢抓国际国内高新技术产业发展原材料需求,以稀贵金属产品开发为基础,充分发挥公司冶炼、稀贵资源产业协同优势,进一步加大金、银、铂、钯、钴盐等有市场、高价值产品延伸开发力度,着力研究打造以钴盐提取为核心,技术优势明显、发展前景广阔、盈利能力突出的新兴产业,力争通过新材料研发,打造“小巨人”高科技企业。
- 3.强化人才支撑。**充分利用公司国家级企业技术中心、国家认可实验室等平台,建设公司共享技术平台,发挥产业技术支撑作用。试行科技项目“揭榜挂帅”制度,各专业委员会主任、首席工程师等要牵头揭榜挂帅,组建研发石团队,在矿山高阶段深孔采矿、复杂多金属矿石分选、冶炼多金属废协同处置及稀贵金属深加工等关键技术领域创出实效在冶炼、地质、采矿、选矿等重点专业领域,通过招聘、柔性引进和企业选拔等方式,进一步加强人才队伍建设。

（六） 落实“强根铸魂”行动,强化党建引领保障

- 1.加强党的领导。**各级党组织要以习近平新时代中国特色社会主义思想为行动指南,坚定不移贯彻落实习总书记对集团公司的三次重要指示批示精神,把坚持党的领导、加强党的建设与安全生产、经营管理、改革发展等业务工作深度融合,认真执行集团公司党委、公司党委的部署和要求,确保各项决策部署全面落实见效。
- 2.抓实巡视、巡察整改。**公司各单位(部室)要以巡视“回头看”整改为全年工作的指引,压紧压实责任,逐一落实、对账销号,对于能够立行立改的,要马上改、马上办,对于不能立即解决的,要拧紧螺丝,压实责任,确保整改任务事事有回音、件件有落实。巡察办公室要进一步强化公司内部政治巡视工作,督导被巡察单位抓好问题整改,用高水平的整改效果推动公司高质量发展。
- 3.强化作风转变。**各级领导班子要以集团公司领导班子“七要七不”承诺为标准,持续加强作风建设,进一步坚定政治立场,强化使命担当。两级机关要进一步强化服务意识,持续推进“机关去行政化”。各级党员领导干部要严守奉公守法廉洁自律底线,以更扎实的作风,更好的工作成效,为公司生产经营和改革发展做贡献。