

瞿向东在传达贯彻中铝 2008 年工作会议精神上的讲话

刚才,黄总、李兵副书记分别传达了肖总的报告和吕总、敖总的报告,下面我结合中铝广西企业的实际情况,就贯彻落实大会的精神,做好 2008 年的工作谈几点意见:

一、正确认识 2007 年所取得的成绩,以此来振奋我们的精神。

1.2007 年,中铝公司的发展数据令人振奋,生产氧化铝 1046 万吨,同比增长 8.8%;铝及铝合金 356 万吨,同比增长 20.7%;铝加工材 79.8 万吨,同比增长 27.4%;实现营业收入 1317 亿元,同比增长 24.1%;实现利润 215 亿元,连续两年保持在 200 亿元以上。公司总资产规模达到 2014 亿元,市值 5000 亿元,最高时达 7000 亿元,大于美铝和加铝市值之和,同比增长 32.2%;资产负债率 48.2%。国家已经同意调整中铝公司的经营范围,国际化多金属的矿业公司已经在国家政策层面上得以存在。

2.中铝广西企业 2007 年的发展情况,分公司氧化铝和电解铝产量创历史新高,全面完成中铝的绩效考核指标。氧化铝完成 96.5 万吨,电解铝完成 15.1 万吨,实现利润 15 亿元;平果铝业公司克服重重困难,也完成利润 2000 多万元,这个数字与分公司比起来比较小,但是,和中铝其它存续企业比,这个数字不小。安全生产上,分公司实现安康杯竞赛五连冠,平果铝业公司也在 2007 年获得了安康杯;分公司还获得清洁生产企业的称号,节能减排取得突出成效——实现工业污水零排放,减排二氧化硫 7400 吨;科技进步也取得突出的成绩,2007 年 4 月电解铝厂电解槽三度寻优控制技术的推广,现在在中国的铝工业产生很大的反响,大家有时间看看中国铝业公司的网站,有四五条新闻都是在讲“三度寻优”,经济日报、中央人民广播电台、中央电视台,好多新闻媒体都在报道这项技术对中国铝工业节能减排带来的影响;基础管理工作得到加强——标准化管理试点取得阶段性成果,大班组建设取得成效,分公司 400 多个班组现在压缩到 200 多个班组,10 人以下的班组已经不复存在;劳动组织变革开始启动——电解厂撤销调度室和计算机车间成立生产控制中心,其重大意义在我们今后的管理当中将会突显出来;取消分厂调度值班车,驾驶员集中到运输部,这是对我们生产管理水平的一个肯定,中铝其它成员单位没有哪一个敢这么做,此举也是提高人力资源使用效果一次有意义的探索实践,其意义不可小视。

3. 中铝公司和广西企业的发展 2007 年都取得了很好的成绩,在这次中铝公司 2008 年的工作会议上,国家大型企业监事会主席何家成作了一个很好的总结,他说中铝的发展可以分三个阶段:创立上市——快速发展——战略转型。中铝公司取得这么好的发展,是什么原因?他分析原因是多方面的,主要有四个原因,第一是有一个好的思路,第二是有一个好的团队,第三是有一个好的班子,第四是有一个好的带头人。四个原因我琢磨了一下,主要是人的因素。

4.中铝公司的快速发展,令人振奋成绩的取得,为我们描述了企业光明的远景;战略的转型,经营业务范围的扩大,为企业发展提供了广阔的空间,这些都极大地鼓舞着中铝的全体员工,更加增强我们的凝聚力,为夺取 2008 年各项工作的全面完成奠定了强有力的思想基础。为什么要讲 2007 年的成绩?是为了振奋精神。中铝公司的发展符合国家的产业政策,符合世界铝产业发展的潮流,符合中铝公司全体员工的心愿,所以说,中铝公司的发展是顺应潮流的。这样的发展是有前景的。

二、正确认识 2008 年面临的严峻形势,唤醒我们的危机意识,忧患意识和竞争意识,进而增强我们的责任意识。

1.国际上高起的能源价格(石油达到 100 美元/桶),美国次级贷款危机对全球资本市场的影响,我们的 A 股、港股受到了次贷的影响,大幅度的波动。资本市场对我们发展的影响有时候我们在基层可能感受不到,但是我们要清楚这些形势对我们的影响是负面的。国际上矿业公司的高调并购潮流,单一金属的公司已经难以生存,国际竞争更加激烈。去年传达中铝年中会议精神,我曾经跟大家讲过,加拿大铝业公司已经被力拓公司用 381 亿美元吃掉,这个事情还没有完成,力拓公司又要被必和必托公司收购。购并的潮流此起彼伏。



因此中铝从 2007 年中工作会议开始提出多金属国际化矿业公司的设想,下半年国资委批准了中铝公司经营范围的调整,就是有色金属的都能经营。那么这次工作会议上,为什么战略转型把国际化放在了前面?肖总在报告上讲,国际化多金属的矿业公司是一个长期的过程。刚才我讲,国家批准中铝公司可以经营铝以外的业务,也只是为中铝公司的发展在政策层面上扩大了空间,真正的国际化公司的发展是一个漫长的过程。国际上,通常讲 40%的营业收入来自本土以外,这个公司才能叫国际化。我们中铝公司 1300 多亿的销售收入,要有 400 多亿将近 500 亿是从海外获得,才能叫真正的国际化,现在我们基本上在海外还没有收入。也就是说,把国际化放在前面,中铝公司发展的方向要在区域上开始转移,到国外去要资源和能源;单一金属向有色金属全面发展。所以就有了秘鲁铜矿,就有了沙特 100 万吨氧化铝,就有了澳鲁昆 200 万吨氧化铝的建设,这些都体现国际化多金属矿业公司建设在推进,这是国际方面的形势。

2.国内方面,政策因素是国家进一步加大宏观调控力度,限制高能耗产业的发展,通货膨胀的压力,从紧的货币政策(15%的存款准备金),出口加征关税,新的劳动合同法对企业人工成本的影响。市场因素是能源大幅涨价——平果铝电价涨四分之三/度,煤炭、燃油的大宗原材料涨价,幅度都是前所未有的。分公司大致估算今年涨价对成本的影响在一亿五千万以上,成本上升的幅度非常大。民营企业的快速发展,竞争日益残酷,国外矿石的涨价,导致百色的资源,平果的资源开始出现大量的盗采现象,关注广西,守住平果变得困难。

3.上述形势如何影响中铝,我们应该如何应对呢?

首先对铝工业的发展趋势要有一个清晰的透彻的认识,才能对战略转型的意义深刻理解。国内铝工业发展受到极大的限制,15%的出口关税(如果不够还会增加)已经挡住了出去的路;电解铝供大于求的局面已见端倪,另外民营企业的无序发展(不经国家批准的项目)更加剧了这种状况,氧化铝也已见供大于求的趋势。2009 年在百色就有平果氧化铝 180 万吨,华银 160 万吨,靖西 160 万吨,总共 500 万吨的氧化铝今后怎么运出去?电解铝铝价上不去,影响到氧化铝价也上不去(因为我们的氧化铝多数是长单,最小的比例是按 15%与铝价挂钩);电和大宗原燃材料大幅涨价,铝的利润空间受到严重挤压;资源争夺日益激烈,铝土矿进口价格由 20 美元已经涨到 80~85 美元,氧化铝的利润向铝土矿转移是不可避免的事情。因此对应的策略就是走出去,如中铝的沙特项目、澳鲁昆项目、秘鲁项目等,但是,走出去的只是资金和技术,人是难以走出去的。因此中铝提出要加大获取资源,加大矿山建设,提高自给率的力度。我想,广西分公司的竞争力首要的关键是有矿石资源。这一次工作会议上,我和肖总签订了 2008 年的绩效考核责任书,上缴利润的任务,我们广西分公司比郑州分公司,中州分公司和山西分公司还要多一些。为什么我们产量规模小,定的利润计划还高呢?因为我们有资源,矿石成本比较低,因此我们必须守住平果境内的资源。其次是我们还有技术和管理的优势,电解铝的综合电耗指标也比其他分公司低 100 度左右。

三、认真做好今年的工作

1.具体任务指标:广西分公司氧化铝产量 122 万吨,电解铝产量 15.11 万吨;利润 174689 万元;氧化铝制造成本 1425 元,电解铝制造成本 11224 元;氧化铝综合能耗 435KG/ 标煤;电解铝综合能

耗 14420KWH。平果铝业公司利润是 1200 万元。两公司本周内要把任务落实分配下去。

2. 全年重点工作:维持现有生产;做好重组合并;保证三期投产顺利;促进电解二期开工。

3. 维持现有生产经营的稳定,保证饭碗是其它所有工作的基础,任何

时候都要清楚的认识生存是最重要的。重点是成本的控制,向 1%要效益,两个 5%要落实;要向科技要效益,我们电解铝厂的三度寻优技术要用好,氧化铝、电解铝、碳素的技术指标都要向科技要效益。全面加强基础管理——标准化管理和大班组建设;节能减排实现包括生活污水在内的零排放;继续走出去。我们的走出去不完全是像肖总所讲的要走到国外去,走出平果,到华银可以,到其他地方也行。2007 年我们的氧化铝、热电、煤气走到华银,到现在都还在华银开车。我们一个基本的认识就是我们人多,我们要找出路,怎么找?走出去。印度还要继续走出去,电解走出去了,氧化铝也要走出去。中铝国际告诉我,他们的氧化铝项目已经签了,我说我们给你们去开车。

4.做好两公司的重组合并工作,现在已经进入实质性阶段。12 月 27 日肖总在我们两公司干部大会上讲两公司的重组是明年的几件大事之一。1 月 9 日吕总又专门来到平果,交代重组合并的主要事宜。两位领导的讲话首先都对我们工作成绩进行了肯定,因为广西企业这几年来干得不错,才拿我们做试点,是对我们两公司五年来成绩的肯定,才用我们来做一个重要的示范,是企业在效益好的情况下主动的改革,而不是被迫的破产改革,这个是要讲清楚的。所以两位领导的讲话,是我们制定重组合并的指导性文件,最重要的有几点,一是要重组合并不能走老路,也就是说要创新;二是要尊重历史,尊重现实,妥善安排干部员工;三是机会难得,要利用三期投产的机会重组合并,解决人员的安置问题,也就是三期岗位是人员安排的重要去向,同时要在投产前两个月人员到位,也就是正月十五后,进行人员调整。总部已经成立了领导小组,由党组成员吕友清副总经理任组长,我和黄总、刘书记都是副组长;在领导小组下面设立了一个办公室,我是主任,黄总和刘书记是副主任;办公室下设三个工作组,一个机构和人员安置组,一个资产处置组,一个综合组。办公室的职责也已经明确,就是制定方案报领导小组批准,组织实施方案,解决处理实施方案过程中出现的问题;也就是重组合并的工作要不等不靠,自己的事情自己办,办公室现在已经开始工作。

对这个问题大家比较关心,要多讲几句,第一就是大家要相信我们,我们会对每一位员工负责,每一个员工都会妥善安排,都能有一个工作的岗位。但有一点要讲清楚,就是安排要尽可能的向直接创造财富的岗位倾斜,就是多安排三期的岗位,希望大家能够识大体顾大局,服从重组合并的安排,干部特别是党员干部要起带头作用。大家应该理解,企业是以岗位需要来确定人员安排的,同时也希望大家关注新的劳动合同法的新规定,正式员工要有一个长期的稳定的岗位安排,与生产越近的岗位就越稳定,越远的岗位就越不稳定。新劳动法的执行我们要改变以往我们的用人策略,依法执行新劳动法中央企业要起带头作用。

第二要讲纪律。重组合并现在已经开始,各级领导要切实负起责任,保证本单位现有生产经营管理正常运行,保证安全生产和人心稳定。这次年终工作会议上,肖总表扬了山西碳素厂。山西碳素厂完全停产,每人每月只发 210 元。但是山西碳素厂党政工团努力抓好稳定工作。十七大期间,就在他们碳素厂旁边有一家印染厂组织两千多人卧轨,阻碍了交通,

惊动了党中央、国务院。但这两千多人里没有一个是山西碳素厂的员工和家属。所以我们在重组合并期间,党政工团要做好稳定工作,向山西碳素厂学习。第二个,兰州铝厂现在只有 200 多人,都到兰州分公司去了。医院 100 多人,生活服务、宾馆、物业 70~80 人。已经形成了小厂大公司的格局。他们怎么完成呢?就是中铝在兰州铝厂建了一个 35 万吨的电解铝厂,通过这种方式把人吸收。他的总经理告诉我,培训是个大事情,转移人员到新增岗位去,就要抓好培训。所以我们应该向兰州铝厂学习,切实做好员工的思想工作,向氧化铝三期新增岗位转移员工。

三是保证国有资产的安全。国企重组合并是国有资产流失的危险期,不管是实物资产还是现金均不得流失。如果在重组期间发生侵吞国有资产,不管是谁,都将要受到惩罚,希望广大员工监督。中国共产党纪律检查条例、监督条例其中有一条重点就是国有企业重组合并期要防止国有资产的流失。

四是调整两公司的工作机制。吕友清副总经理强调,从现在起,对外我们广西企业仍然是两个公司,日常的工作照样进行;对内,两公司的大事要由协调委员会联席会议的形式决策。另外为保证现有生产的稳定,从现在起每个二级单位恢复周末领导值班制度,请认真执行。我们已经起草了一个重组合并的宣传提纲,正在修改,我们几位领导看过之后定稿,经理办、企业文化部、宣传部要做好宣传,大家以这个宣传提纲为准,不要道听途说。

5.抓好三期工程的投产。这对于 2008 年的工作具有决定性的意义,要尽可能早投,一次成功,一个月达产达标。我们的想法是争取早投一个月,两条线早投一个月就有 8~10 万吨氧化铝,全盘就活了。因为计划外冒出来的产能是可以按现价卖的,如果按照 4200 元/吨,那么 10 万吨将有 2 亿元的利润,可以冲掉涨价造成的成本压力。因此,超产、多产这是 2008 年现有生产最重要的措施。三期投产的不确定性,我们要让它向有利的方向转换。我希望我们铝厂、氧化铝厂、热电厂、煤气厂,项目交到哪就接到哪,接过来就开车。热电厂三月份要准备向氧化铝厂供气,要用热电厂新锅炉的蒸汽向一、二期供气来考验它的设备。要用一、二期氧化铝的焙烧来考验新焙烧炉的性能。

第二件事,我们今年有几个大项目,也要把把关,为明年、后年的发展创造条件,第一个项目就是氧化铝后加矿增产,四条线一起上,每条线增加产量五到七万吨。这样算起来就增加 20 万吨以上,这个项目搞上去,我们就是两百万吨的氧化铝规模;第二个是赤泥选铁,赤泥选铁中铝总部已经同意我们上;还有氧化铝清洗机、矿山接替排泥库、碳素混捏机更新、煤气富氧燃烧、电解厂生产控制中心等项目,也是很重要的项目。

6.电解二期项目。中铝公司和自治区政府都在积极推进,从思路上做了一些调整,就是电力供应的解决应该走自备电厂的路,这方面已经有积极的进展,本周内我们还要和自治区发改委一道去北京,和中铝发展部一起去推进项目。

2008 年的工作多,任务重,时间紧,我们要振奋精神,励精图治,发扬平果铝“真抓实干严管创一流”的企业精神,在中铝党组的正确领导下,在地方党委政府的关心支持下,奋力拼搏,保证 2008 年各项任务的完成。

借此新春佳节到来之际,我代表中铝广西企业两个公司的领导,对大家 2007 年的工作表示衷心的感谢!向大家拜年,并通过你们向两公司全体员工和家属拜年,祝大家新年愉快,身体健康,阖家幸福! (宣传部 企业文化部根据录音整理)

本版图片由马雁飞提供

