与共和国同行——纪念集团公司成立65周年

持续深化改革,促进转型发展

——铜陵有色企业改革回顾

铜陵有色金属集团控股有限公司已经走过六十五年发展历程，集团公司六十五年的发展史就是一部改革史，改革铸就了集团公司的辉煌，实现了由计划经济体制下的传统国有企业向社会主义市场经济体制下新型国有企业的转型。

一、奋进的改革历程

在计划经济时期，集团公司是一个传统的国有企业，伴随着我国经济体制变革和国有企业改革，集团公司持续推进企业改革，逐步向实现新型国有企业的转型,其间经历了三个阶段:

第一阶段（1978年—1993年）:由生产型向生产经营型转变的改革阶段

1978年党的十一届三中全会拉开了国有企业改革的大幕，国有企业的发展也进入了一个新的历史时期。这一阶段集团公司改革的重点:

1、改革权力过于集中的问题,扩大企业自主权。

1985年根据《中共中央关于经济体制改革的决定》和国务院《关于进一步扩大工业企业自主权的暂行规定》,集团公司制订《关于对二级厂矿放权和实行经济承包制暂行规定》，给二级厂矿下放了生产经营计划、部分产品销售及产品价格、内部利润分成、物资选购、资金使用、资产处置、机构设置、定员定额管理、劳动人事管理、工资奖金和联合经营等11个方面的权力。

2、实行厂长经理负责制和承包经营责任制,提高企业活力

1985年9月,集团公司被中国有色金属工业总公司批准为经理负责制试点单位,1987年–1990年,公司对二级厂矿试行“厂矿长任期目标责任制”;期间于1988年对二级厂矿同时实行“承包经营责任制”，对矿山单位实行吨铜工资含量承包，对基建单位实行百元产值工资含量承包，对事业单位实行费用包干,对部分重点工程实行招标承包。打破分配上的“大锅饭”,促进生产效率的提高。

3、推进内部改革,完善管理体制和管理模式

1987年开始,积极探索适应市场化竞争的矿山运营的新模式，推进安庆铜矿新模式办矿,逐步建立起了以“三高”（采矿高强度、作业高效率、经济高效益）、“三少”（矿山用人少、辅助设施少、企业包袱少）、“四新”（探索新的结构模式、建立新的运行机制、实行新的管理方式、出现新的矿山面貌）为基本特征的运行机制。

1988年,推行工资制度改革,实行岗位结构工资制;1992年,按照“统一规划,积极试点,点面结合,分步到位”的方法,开展了以劳动人事、工资分配和职工养老保险为中心内容的“三项制度”改革。

4、实施“精干主体、拓展两翼”,促进经营机制转换

1992年12月，集团公司根据党的十四大的精神，为转换经营机制，提出“精干主体、拓展两翼”的战略方针,研究制定了《关于转换经营机制走向市场的若干意见》和《关于精干主体、拓展两翼的实施办法》。“精干主体”就是精干采选冶加主工艺队伍，使其轻装上阵;“拓展两翼”就是将有条件的辅助生产设施和生活福利设施逐步与主体分离,由服务型变为服务经营型,面向社会,发展集体经济、第三产业,旨在转换经营机制、提高效率、增加效益。1993年,集团公司又相继制定了《关于精干主体拓展两翼的实施办法的补充规定》和《关于巩固完善加速发展精干主体拓展两翼生存发展能力补充意见》。为做好此项工作,集团公司上下共同努力,本着“办法自己想、路子自己闯,边挖渠边放水”的精神,精干主体、拓展两翼,分流人员,提高劳动生产率。至1995年底,集团公司共分流人员6241人，兴办取得法人资格的经济实体143个,分流人员占职工总数的21.6%。

第二阶段（1994—1999年）:探索建立现代企业制度的改革阶段

1、推行股份合作制和股份制,建立现代企业制度。

一是推行股份合作制试点。1992年,集团公司积极引进外商投资,组建了金隆铜业公司，形成了国有资本与外资合作的混合所有制经济。1993年11月,集团公司制定了《铜陵有色金属公司关于推行股份合作制试行办法》，以建立现代企业制度为方向，积极探索产权多元化改造。1997年8月18日集团公司成立了经济体制改革指导组,9月,印发了《关于转发铜兴实业总公司〈关于集体企业全面推行股份合作制的工作意见〉的通知》、《关于集体企业、分流企业实行股份制和股份合作制若干问题原则意见的通知》,对集体企业、分流企业改制中的有关问题提出了明确要求。

二是组建股份制公司，并推进其上市。早在1992年12月,经安徽省体改委批准,由集团公司等8家单位共同发起,采用定向募集的方式,设立安徽铜都发展股份有限公司。1994年,集团公司以建立现代企业制度为方向，积极推进该公司的上市,1994年12月,安徽省体改委批准，集团公司将第二冶炼厂生产经营性6580万元净资产注入铜都发展公司，注册资本由4000万元增加至10900万元。1996年10月,向境内社会公众公开发行记名式普通A股3100万股,1996年11月12日,安徽铜都发展股份有限公司更名为“安徽铜都铜业股份有限公司”,1996年11月20日,“铜都铜业”A股股票在中国深圳交易所上市,共募集资金1.5亿元。

2、开展“公有私营”改革试点,探索产权制度改革

为进一步转换经营机制，增强企业活力,1993年6月，集团公司制定了《铜陵有色金属公司关于对公有资产实行公有私营的试行办法》，在橡胶制品厂、运输部船队、电线电缆厂电镀厂、铜兴实业总公司彩色印刷厂等四个单位进行“公有私营”改革试点,公有私营主要是指在不改变企业公有制性质的条件下，以有偿形式将公有企业的资产有期限地租赁给个人经营。经营者对企业行使经营权,自主经营,自负盈亏,独立承担民事责任。

3、组建铜陵有色金属（集团）公司,实行集团化管理

1995年9月,中国有色金属工业总公司批准同意铜陵有色金属公司改组为铜陵有色金属（集团）公司,即由铜陵有色金属公司、铜陵有色金属进出口公司、铜陵有色金属深圳公司、铜陵金隆铜业有限公司、海南金鑫有限公司、金航轮船公司等6家法人企业共同发起组建铜陵有色金属集团,铜陵有色金属(集团)公司为该集团的核心企业。铜陵有色金属公司改组为铜陵有色金属(集团)公司后，仍为中国有色金属工业总公司的特大型联合企业，产权结构及资产隶属关系不变。铜陵市工商局于1995年11月20日核准同意铜陵有色金属公司更名为“铜陵有色金属(集团)公司”。

4、推进结构调整和优化重组,完善经营管理体系

为加快改革与发展步伐，实施集约化、专业化管理,提高经济效益,集团公司先后于1996年10月,将运输部下属的船队体并入金航轮船公司;1998年,将分散于各厂矿的汽车队、汽修厂联合重组,组建铜陵有色金运汽车运输公司。1998年,集团公司还将安庆铜矿40340万元经营性资产以配股转让方式整合进入了铜都铜业公司；进行医疗卫生管理体制改革,按照系统管理原则,实行总院制管理模式，将原分散于各厂矿的15所医院、卫生所(室)和职工二院统一归口隶属于职工总医院,实行统一领导、统一管理、统一经营、单独核算的总院制管理体制。

第三阶段（2000–）:全面深化改革和转型发展的攻坚阶段

1999年9月22日党的第十五届四中全会通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》。提出要从战略上调整国有经济布局、推进国有企业战略性改组、建立和完善现代企业制度、改善国有企业资产负债结构和减轻企业社会负担、做好减员增效、再就业和社会保障工作等战略部署，进一步明确了国有企业深化改革方向。

1、开展债转股工作,减轻企业负担

为盘活银行不良资产，化解金融风险,减轻企业债务负担,使国有企业扭亏脱困，加速建立现代企业制度,2000年10月25日公司与中国信达资产管理公司、中国东方资产管理公司、中国华融资产管理公司签订了债转股协议。2001年2月13日,国家经贸委批准了集团公司的债转股项目。2002年12月28日,成立“铜陵有色金属有限责任公司”,注册资本59286.9万元，其中集团公司出资28629.9万元,占48.29%,中国信达资产管理公司出20302万元,占34.24%,中国东方资产管理公司出资5395万元,占9.10%,中国华融资产管理公司出资4960万元,占8.37%。对集团公司3亿余元银行债务实行了债转股，核销各类银行呆坏账。

根据债转股协议,2005年12月21日，集团公司回购了中国信达资产管理公司20302万元股权,2013年1月11日，集团公司回购了中国华融资产管理公司4960万元股权。

2、实施政策性关破重组,促进企业扭亏脱困。

集团公司先后实施两批政策性关破工作。第一批依据国家关于进一步做好资源枯竭矿山关闭破产工作的精神,对铜官山铜矿、金口岭铜矿、铜山铜矿、凤凰山铜矿等四个资源枯竭矿山关闭破产，于2000年启动,2003年5月正式进入破产法律程序,2003年10月29日关闭破产法律程序终结。第二批依据国务院《研究辽宁部分有色金属和煤炭企业关闭破产有关问题的会议纪要》等文件的精神,对第一冶炼厂、建筑安装公司和运输部等3户企业的关破工作,于2007年7月23日正式进入破产法律程序,2007年12月20日关闭破产法律程序终结。

3、分离企业办社会职能,促进政企分开

按照国家经贸委《关于进一步推进国有企业分离办社会职能工作意见》的精神，集团公司积极推进办社会职能的移交工作。2002年5月18日,集团公司将公安处移交铜陵市人民政府;2004年8月20日与铜陵市人民政府签订办社会职能移交协议，将集团公司主办的13所中小学校以及教育处人员和资产、地震台资产和人员、铜官山铜矿林业队管理职能、集团公司居住在市辖区的退休职工等移交铜陵市人民政府；同时持续推进转供电、转供水向地方移交工作。2012年底,集团公司与铜陵市人民政府签订了职工总医院移交协议，将职工总医院资产以及在职、离退休人员移交铜陵市人民政府;2013年初，集团公司将职工医疗保险移交地方管理，基本完成了企业办社会职能的移交工作。

4、推进主辅分离辅业改制、中小企业改革和集体企业改革,增强企业经营活力

2003年初,按照《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员实施办法》及其配套文件和安徽省关于国有大中型企业主辅分离辅业改制的有关精神,集团公司研究制订了主辅分离辅业改制总体方案和中小企业改革总体方案,批转了铜兴实业总公司关于集体企业改革实施意见,全面启动主辅分离、中小企业和集体企业改革工作。

在改革实践中,集团公司坚持循序渐进、积极稳妥的原则,紧紧抓住产权制度改革和职工劳动关系调整这两根主线,推进企业改革:一是对产品和经营项目无竞争优势,企业长期亏损的,采取清算注销、破产的办法,清理退出;二是对产品和经营项目社会化程度高的、与集团主业无关联的企业,则以民营化为方向,国有和集体资本改制退出;三是对产品和经营项目社会化程度高、与集团主业关联度小的企业,改制为参股企业或民营化;四是对产品和经营项目或市场主要在集团内部,与集团公司主业关联度高的企业,引进外来投资者和经营层、管理技术骨干持股,改制为控股子公司。截止2008年底，集团公司累计完成105户企业改制工作,其中集体企业72户,国有中小企业及辅业企业33户。

近年来,集团公司持续深化主辅分离辅业改制和中小企业改革,对原改制为控股企业的,采取挂牌转让、实施员工持股计划等方式,逐步减持国有股权或完全退出。如2010年挂牌转让铜冠物流公司40%股权，海南金鑫公司100%股权;2013年向铜冠矿建公司经营层、管理和技术骨干转让30%股权并将其整体变更为股份有限公司;2013年向铜冠建安公司经营层、管理和技术骨干转让11.52%股权并将其整体变更为股份有限公司;2014年公开挂牌转让新疆金裕公司47.5%股权和铜都原料公司20%股权等。

5、实施股权分置改革,优化股份公司股权结构

为进一步优化股份公司的股权结构，股份公司于2005年10月12日获得省国资委批准，实施股权分置改革。集团公司、铜陵有色金秋实业公司两家非流通股股东以其持有的部分股份作为对价,支付给流通股股东,以换取非流通股份获得上市流通权。即:方案实施股权登记日登记在册的流通股股东每持有10股流通股获得股份公司非流通股支付的2.2股股份,在支付完成后,股份公司的非流通股份即获得上市流通权。2005年10月，股权分置改革实施后,集团公司持有的股份公司的股份由413,829,000股变更为306,795,584股,占股份公司总股份的比例由49.62%变更为35.52%,股份性质变更为有限售条件的流通股股份。

6、实施集团公司整体改制,建立现代企业制度

集团公司于2005年11月制订了集团公司公司制改革实施方案,实施以产权多元化为核心的综合性改革:第一步,实施全员职工身份置换,将集团公司改制为国有资本独资的有限责任公司;第二步,实施股权激励,初步实现产权多元化;第三步,整体上市或引进战略投资者,对集团公司进行增资扩股,进一步推进产权多元化。

2006年5月13日,省国资委印发了《关于铜陵有色金属（集团）公司公司制改革有关问题的批复》，同意集团公司实施公司制改革。2007年3月,完成工商登记变更,集团公司名称由“铜陵有色金属（集团）公司”变更为“铜陵有色金属集团控股有限公司”，公司性质为国有独资公司,注册资本为人民币16亿元。整体改制的第一步,集团公司实现了由工厂制向公司制的转变。

2007年,集团公司加快推进第二步方案的实施。2007年12月,省国资委印发了《关于转发＜安徽省人民政府关于铜陵有色金属集团控股有限公司股权激励实施方案批复＞的通知》,同意集团公司实施股权激励。2008年2月22日,集团公司向省国资委报呈《关于＜铜陵有色金属集团控股有限公司股权设置方案＞的请示》。2月28日,省国资委印发《关于铜陵有色金属集团控股有限公司股权结构调整的批复》，核准集团公司资产评估价值及改制费用,同意集团公司注册资本及股权结构。按照省国资委批复的方案,集团公司对经营层、技术和管理骨干实施了股权激励,同时以职工调整劳动关系经济补偿金和激励股作出资,组建了安徽兴铜投资有限公司,由安徽兴铜投资有限公司参股集团公司,将集团公司改制为省国资委控股、安徽兴铜投资有限公司参股的有限责任公司,改制后,集团公司注册资本为45.316亿元，其中省国资委控股81.69%，安徽兴铜投资有限公司参股18.31%。并于2008年2月28日完成工商登记变更。整体改制的第二步,集团公司实现了由国有独资公司向国有控股公司的转变。

7、开展内部资源整合重组,增强集团管控能力

集团公司坚持“同业合并、优化结构、扁平管理”的原则,推进资源、能力的优化配置和专业化重组,实现专业化和规模化经营,发挥企业整体优势。一是整合铜主业资源,陆续将铜主业资产注入股份公司,积极推进铜主业的整体上市,如2007年,股份公司以向集团公司定向发行新股和承担部分债务的方式，定向发行4.3亿股A股，收购公司铜主业相关资产,包括金隆铜业有限公司61.40%的股权、凤凰山矿业公司、铜山矿业公司、金口岭矿业公司、硫产品销售公司、国贸分公司、信息公司等共7家公司,实现铜主业资产整体上市;正在组织实施的股份公司通过定向增发,收购庐江矿业100%股权、铜冠冶化经营性资产等将进一步促进了铜主业资源向股份公司集中。二是推进机械装备制造企业的整合重组,2008年将金湘重科公司、铜都环保公司、铜冠机械有限责任公司整合重组为铜冠机械股份有限公司,2013年将铜冠矿冶公司机械加工业务整合进入铜冠机械股份公司,做大做强机械制造业。三是推进物流运输企业的专业化重组,2009年将铜冠铁运公司与铜冠水运公司合并重组为铜冠运输公司,2012年又由铜冠物流公司吸收合并铜冠运输公司,形成集铁路运输、公路运输、水路运输、码头为一体的现代物流企业。四是推进铜加工企业合并重组,2009年将铜材有限公司与电线电缆厂合并重组为铜冠电工有限公司;五是推进矿山企业的合并重组,2014年初研究通过了天马山黄金矿业公司、金口岭矿业公司、黄狮涝金矿有限公司“三矿”整合方案。

8、积极探索管理体制变革,完善母子公司管理体制

为提高集团化管理效能,充分发挥整体功能,实现又好又快发展,公司积极探索管理体制变革。于2002年10月制定了《公司机关机构改革方案》和《母子公司事权划分通则》,初步构建了以集团公司为母公司,集团公司全资和控股子公司为成员企业的母子公司管理体制。

9、推进分子公司清理和低效资产处置,提高资本运营效率

为进一步提升资产质量和核心竞争力,集团公司按照《关于进一步推动省属企业理顺产权关系优化产权结构工作的指导意见》的精神,坚持集团整体经济利益最大化的原则,进一步理顺企业产权关系,优化产权结构,促进资源向主营业务的集中,提高资产质量和资本运营效率。一是积极推进存量资产、低效资产的处置,将存量资产、低效资产通过产权交易市场进行流转,优化资源配置,集中资源发展主营业务,先后完成了海南和深圳的土地和房产、铜陵铜商品大楼及商业一条街等10余宗资产的处置工作;二是加强对低效股权的处置和分子公司的清理工作,对于二级及以下的空壳公司,长期停业的公司、经营状况较差、长期亏损、扭亏无望的公司,通过清算注销、股权转让的方式进行处置。

二、卓越的改革成效

（一）实现了产权结构的转型

集团公司从上世纪90年代推行股份合作制和股份制、“铜都铜业”A股在深交所上市，到2008年集团整体改制,分层次、分步骤,持续推进产权制度改革,建立现代企业制度,实现由全民所有制向混合所有制的产权结构转型。在集团母公司层面,改制为省国资委控股,公司经营层、管理和技术骨干等员工通过兴铜投资公司间接参股的混合所有制企业。在子公司层面,通过铜主业上市、股份公司股权分置改革、将铜主业资产注入上市公司等,对铜主业进行产权多元化改造,提高资本证券化率;通过招商引资,引进公有、非公有资本，经营层和管理技术骨干持股等方式,先后完成了铅锌金属、机械装备制造、化工、物流运输、矿建施工、建筑安装等相关主业及多元化企业的产权制度改革,为持续深化产权制度改革，推进分业上市、集团整体上市等创造了条件。

（二）实现了治理机制的转型

随着产权制度改革、企业办社会职能的移交,省国资委授予集团公司国有资产出资人管理权限等，促进了政企分开,逐步明晰了企业市场经济主体地位,治理机制由政府主导的行政化治理机制向股东会、董事会、监事会及经理层等规范的法人治理机制转型。集团公司以及股份公司等各级法人企业都持续建立健全完善的法人治理结构,不断完善董事会、监事会、经理层等法人治理结构,制定了《董事会议事规则》和《总经理办公会议事规则》,规定了董事会、总经理办公会的议事范围、议事形式、议事议程序、议事纪律等,明确了董事会、总经理办公会决策、执行、监督等方面的职责权限和职责分工。

（三）实现了经营机制的转型

六十五年来，从扩大厂矿经营自主权、实施经理（厂矿长）负责制,经济责任制考核,到“三项制度”改革、公司法人治理、母子公司管理体制优化、商务模式创新,突显了集团公司经营机制由行政主导型向市场主导型转型。主要表现在:一是适应市场经济的要求,实现了由工厂制向公司制转型,集团公司及各级子公司成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,独立享有民事权利和承担民事义务的法人实体,并依法享有经营自主权。二是企业由计划经济体制下的生产型向市场经济体制下的生产经营型的转变,各级企业由追求产品生产产量目标,向以经济效益为中心的组织绩效目标转变。三是建立了市场化的用工制度和薪酬制度,实施了全员劳动关系调整,全体职工由原全民身份职工转换为合同制职工;通过持续地薪酬制度改革,按照效率优先,兼顾公平原则,逐步建立以市场为导向的岗能绩效工资制度。四是实施股权激励和经营层、管理技术骨干持股,形成了以按劳分配为主,多种分配方式并存的分配机制,进一步完善激励与约束机制。五是企业产、供、销,按市场化机制运作,人、财、物等资源配置由计划配置向市场化配置转变。

（四）实现了管控模式的转型

为提高集团化管理效能,增强企业活力与集团控制力。自2000年以来,集团公司积极探索建立母子公司管理体制,并根据发展战略的需要，动态调整组织机构,持续优化集团公司、股份公司机关机构和职能配置,持续修订母子公司事权划分通则,完善管控模式,逐步探索出具有本企业特色、适应发展需要的集团化管理机制,形成了以集团公司为母公司,集团公司全资和控股子公司为成员企业的母子公司管理体制。

（五）实现了产业结构的转型

集团公司作为国有老企业,在国家计划经济体制下,以及由计划经济向市场经济转型过程中，分办了大量的多元化企业。

（六）实现了组织结构的转型

上世纪90年代以来，集团公司持续推进专业化重组整合,优化资源、能力配置,一是着力推进集团公司内部相同产业的专业化重组,采取强强联合、以强并弱、同类合并等措施,逐步实施了内部铜产业板块、装备制造板块、物流板块、贸易板块等产业板块的重组整合;二是着力推进集团公司内部相同或相近生产体系的优化整合,逐步完成了电工铜材加工、稀贵金属冶炼、冶炼炉渣处理、生产设备维修等生产体系的优化整合。

展望未来,新一轮国有企业改革为集团公司持续转型发展提供了新的机遇,我们必须牢固树立进取意识、机遇意识和责任意识，以更大的决心、勇气和智慧,推进企业改革,按照市场化、国际化要求,以健全现代企业制度为方向,积极发展混合所有制经济，进一步转换经营机制,完善管理体制和管控模式,加快推进重组整合,优化资源配置,持续推进管理创新,转变发展方式,加快发展步伐,把集团公司建设成为体制更新、机制更活、效率更高、竞争力更强的国际化大型企业集团。

审稿:张忠义 执笔:庞彬、胡军

本报地址:铜陵市义安大道北段327号 邮政编码:244000 电话:总编室:5861226 编辑部:5860131（传真） 办公室:5861227
广告部:5861508 13093338989 13705627756（联系人:缪振清） 广告经营许可证:铜广证第3407006号 订阅:全国各地邮局（所） 订价:全年价80.00元 印刷:铜陵日报印刷厂