

# 依法治企 提质增效 创新发展 为全面实现十二五规划目标而努力奋斗

——在铜陵有色金属集团控股有限公司八届六次职代会上的报告（摘要）

2014年12月26日

龚华东

各位代表,同志们:

现在,我代表集团公司向大会作报告,请审议。

## 2014年工作总结

即将过去的2014年,是集团公司历史上极不平凡的一年。一年来,在宏观经济极为错综复杂、主产品价格持续低迷、市场竞争压力不断加大等不利形势下,集团公司坚持以党的十八大、十八届三中全会和四中全会精神为指导,按照“建设创新安徽、推动转型升级”的战略部署,直面风险挑战,深化改革创新,加快转型发展,开源节流并重,增收节支并举,逆势而上,稳中求进,各项工作保持了健康稳定发展。

一年来的工作,主要表现为“六个新”:

(一)生产经营在逆势而上中实现新增长。面对复杂严峻的市场形势,特别是针对近年来首次出现连续三个月单月亏损的不利局面,集团公司上下坚定信心不动摇,咬定目标不放松,坚持“以增量保存量,以提质保增效,以增效促发展”,群策群力,稳中求进,全力增产、增收、增效,重点对亏损企业实施定点帮扶,一企一策,努力减亏控亏。充分利用市场形成的倒逼机制,不断强化“过紧日子”思想,全力“对标挖潜、降本增效”,强化全面预算、物资设备采购管理,进一步加强成本控制。加大修旧利废,盘活闲置资产,进一步挖潜增效。生产经营保持稳健增长,主要经营指标再创新高。预计全年生产阴极铜同比增长11.5%;黄金同比增长2.2%;白银同比增长4.9%;硫酸同比增长6.4%;铜加工材同比增长164.2%,产品成品率均创新高;精细化工同比增长11.1%。物流、房地产、井巷施工等企业奋力开拓市场,综合实力进一步提高。预计全年实现销售收入1380亿元,同比增长12.9%。

(二)项目资源在保主保稳中取得新进展。坚持优化投资结构,严把投资关口,扩大有效投入,4个项目投产或基本建成,铜加工工程研发中心等7个项目开工建设。加快落实省现场办公会精神,制定完善省内资源整合方案。积极调整资源策略,收缩战线,盯住重点,加快整合与各矿山后续生产、安全管理紧密相关的资源项目,努力提升上海、香港贸易平台,“十三五”规划20项课题已形成研究成果,业务规划、职能规划及纲要正加紧编制。

(三)金融贸易在稳中求进中得到新提升。克服前期股票市场低迷、募投项目亏损等困难,圆满完成股份公司历史上规模最大、全省今年规模最大的45亿元定向增发融资项目,有力地保障了重点项目建设,进一步降低了财务风险。充分发挥整体优势,做好原料采购与内部平衡,保障生产需要。统一产品销售,创新作价模式,实施稳健经营,确保产销平衡。利用期限联动,实现套期保值,严控交易风险,规避价格风险。充分利用上海、香港贸易平台,强化工贸结合,促进产融结合,推进营销模式创新,大力开展转口贸易,加强资金运作,做大贸易融资。积极拓宽融资渠道,创新融资方式降低资金成本和风险。强化资金统一运作,加强票据管理,实现效益最大化。结合进出口业务开展出口商票融资及跨境人民币结算业务,根据人民币汇率变化开展无风险套利工作。财务公司资金归集度进一步提高,并获批跨国公司外汇资金集中运营业务。

(四)管理科技在持续创新中创造新绩效。持续推进“两化”融合,梳理优化核心业务流程。ERP人力资源薪酬、财务报表系统及ERP三期A阶段上线运行,集团信息化管控平台基本建成。修订铜冠卓越绩效奖评审管理办法,完成首届铜冠卓越绩效奖评审,1家单位获“铜陵市市长质量奖”。持续完善全员KPI考核体系,实现全员绩效管理在二级单位全覆盖。继续强化对标、5S管理和标准化工作。完成股份公司“三标一体”外事。加强设备、能源管理,持续完善物流市场管理办法,规范管理体制,保障物流资源安全。品牌管理进一步加强,金隆PC阴极铜在上交所成功注册,“铜冠”物流品牌通过省名牌产品初审。强化红线意识,不断增强安全环保主体责任。积极开展隐患排查治理,加快矿山安全避险“六大系统”建设,提升应急处置能力。重点加强外来施工队伍安全考核,启动责任约谈机制,严厉查处各类违规行为。加大环保设施投入和升级改造,从源头控制污染物排放。加强危险废物及涉重金属物料的综合利用和无害化处理,杜绝超标排放。2014年新增6家“绿色企业”,加强创新型企业文化建设,组织开展自主创新体系课题研究。围绕企业生产实际,开展30余项技术攻关活动。加强科技项目管理,促进科技成果转化。实施180项科技项目,获得4项安徽省科技进步奖、3项中国有色金属工业协会科学技术奖、2项中国循环经济协会科学技术奖。获得授权受理专利139项,其中安徽省专利金奖1项、3项国家标准、1项地方标准通过审定。组织开展企业

管理优秀论文及现代化管理创新成果征集评选。编辑出版《融合创新 创造卓越》管理创新论文集和《大型资源型企业国际化发展研究》专著。《閃烁炼铜过程研究》获得中国有色金属学会图书奖一等奖。“立体循环经济项目”获得中国工业大奖表彰奖。

(五)改革改制在稳妥推进中激发新动力。修订集团公司母子分公司事权划分通则,母子分公司管理体制进一步完善。产权重组分(子)公司运营模式研究。进一步规范改制企业职工持股管理。加快推进产权多元化改造,积极发展混合所有制经济。加强内部资源整合重组,持续推进低效资产、股权处置及分(子)公司清理。完成4家单位清算注销。三项制度改革进一步深化。修订中层管理人员管理办法,不断完善选拔任用机制、考核机制及不合格人员的处置办法。制定《员工招聘与劳动关系管理办法》、《考勤管理暂行办法》,进一步规范用工管理,加强劳动纪律管理。加快人才引进与培养,举办工程英语培训班,加强国际化人才储备。坚持分配向一线岗位、艰苦岗位倾斜,促进二、三线人员向一线流动,盘活现有的人力资源。强化绩效导向,做到效益升,薪酬升,加大考核工资比重,杜绝工资增长“一刀切”。

(六)党建工作在固本强基中展现新作为。认真抓好党的群众路线教育实践活动总结收尾和“回头看”,加强作风整改检查与督导,坚持以“钉钉子”精神抓细抓实,形成长效机制,巩固扩大活动成果。强化公司高管职务消费管理,开展中层管理人员及其家属预防职务犯罪培训,加强新提拔中层管理人员廉洁谈话工作,严格规范中层管理人员操办婚嫁嫁娶事宜。持续推进党建创新,深入落实两级领导班子民主生活会、谈心谈话、双重组织生活等制度,强化基层党组织、党支部、党员工作考核评比,抓好基层党组织换届选举,深化服务型党组织建设。进一步丰富完善企业文化体系,印发第三期“我和我的铜陵有色”故事集、三套员工教育读本,在47个基层班组开展“班班通”工作,抓好“铜陵有色好员工”评选活动,多层次构筑员工思想教育平台、文化引领平台。坚持以人为本,促进人企和谐发展,研究制定2014年工资增长方案,坚持在效率效益提升的基础上努力增加员工收入。“有色·世纪新城”棚户区改造项目一期10.8万平方米安置房交付使用,首批安置户搬入新居。加大“送温暖”力度。积极推进社会公益支持活动,持续抓好定点扶贫帮困、支持美好乡村建设、铜冠希望助学等。重大合理化建议项目数量继续位列全省第一。

同时,内部审计、法律事务、外事、计划生育、治安综合治理、武装保卫、老干部和共青团工作也取得了新的进步,为集团公司改革发展稳定创造了良好的条件。

成绩来之不易。但我们还要看到集团在改革发展过程中面临的一些困难和问题,主要表现在以下六个方面:增产增收不增效的矛盾越来越突出。安全环保压力越来越大。加强精细化管理越来越重要。深层次改革改制难度越来越大。思想观念创新越来越紧迫。持续转变作风的要求越来越严。以上都是企业在不断前行、加快发展中遇到的问题,我们没有任何退路,唯有敢拼敢闯、合力攻坚,进一步强化问题导向,以创新的思维和科学的举措,持续改进弱项、补足短板,才能实现企业更好更快发展。

## 2015年主要工作安排

2015年是集团公司实现十二五规划目标的收官之年,也是谋划十三五发展的关键之年。综合分析,世界经济仍处于金融危机后的深度调整期,不确定、不稳定因素增多,但整体缓慢复苏态势没有改变。我国经济处在发展速度稳步转换、发展方式加快转变、经济结构加速调整、发展动力持续转向的新常态,正向着形态更高、分工更复杂、结构更合理的阶段演化。国家大力推进依法治国,将为企业发展创造良好的法治环境。随着中部崛起、长江经济带等国家重大战略的加快实施,集团公司发展优势将更加凸显。有色金属行业步入新的发展周期,行业整合进度加快,明年铜冶炼加工费将进一步上涨,有利于提升集团公司全产业链竞争力。总体上看,在全球经济缓慢复苏大背景和中国经济发展新常态下,集团公司仍处于大有可为的重要战略机遇期。我们要按照中央经济工作会议提出的稳中求进工作总基调,牢牢把握发展大势,抓住发展机遇,管控发展风险,积极主动认识新常态、适应新常态、把握新常态,提高经济发展和效益放在突出位置,推进改革创新,大力提质增效,以扎实的工作打牢发展根基,积蓄发展动力,培育发展优势,努力实现集团公司在新常态下的新发展。

为此,集团公司确定2015年工作主题为

依法治企、提质增效、创新发展。

全年工作指导思想:深入贯彻落实党的十八大、十八届三中全会和中央经济工作会议精神,按照“建设创新安徽、推动转型升级”的战略部署,深化实施十二五发展战略,更加注重依法治企,更加注重提质增效,更加注重创新发展,全面实现十二五规划目标,奋力谱写集团公司改革发展新篇章。

2015年方针目标:  
融合创新促转型,全员绩效强管理;  
铜过百三超三十,收入千五利过三。

基本含义:加快工业化与信息化深度融合,推进工贸结合、产融结合,创新发展思路与发展模式;调整资源开发利用方式,加快现有项目建设,不断优化产业结构,提高发展质量和效益;进一步加强安全环保管理,推进安全、绿色发展;深入推进卓越绩效模式,强化全员绩效管理,完善各层级责任考核体系,提升组织和全员绩效,提高效率效益,增强企业核心竞争力。集团公司销售收入突破1500亿元。

资源综合利用水平持续提高,安全生产指标优于控制指标,矿山无死亡、工厂无重伤,严禁超标排放,杜绝环保事故。

为实现上述目标,2015年工作重点就是打好“六大攻坚战”:

(一)打好安全环保攻坚战。

坚持安全第一、环保优先,进一步做细、做实安全环保工作,确保不安全生产、环保不达标不生产,争创安全环保最大效益。

——认真学习贯彻新安全环保法。将学习贯彻新安全环保法作为当前一项重要工作抓实抓好,通过专题培训、集中学习、技能竞赛等多种形式,准确领会新法精神和内涵,围绕新法中的新规定和新要求,加强安全环保宣传,普及安全环保法律常识,增强全体员工安全环保意识,引导员工自觉遵守新法。

——强化安全环保管理。持续完善各项安全环保管理制度,建立健全安全环保管理机构,按规定配备专兼职管理人员。推进安全环保标准化建设,提高管理成效。抓好外来施工队伍管理,严把外来施工队伍资质审核关、监督检查关和奖惩考核关,对外来施工队伍实行无差别管理,做到同检查、同监督、同考核。进一步加大“反三违”力度,加强生产现场监管和重大危险源点监控,做好安全事故隐患排查,及时消除各类不安全因素。加大环保设施投入,加强环境监测,推广应用新技术、新设备、新材料、新工艺,从源头杜绝超标超总量排放。严格执行安全、环保和职业健康“三同时”制度,加强员工职业健康管理,做好职业病防护工作。

——加大安全环保违法违章行为处罚力度。加强安全环保责任体系建设,落实安全环保主体责任,强化安全环保指标分解、落实和考核,严肃事故责任追究制。大力开展安全环保检查,创新检查方法,坚持铁腕监管、铁面问责,对各类安全事故和超标排放现象从严处罚。严格领导带班制度,提高安全环保工作执行力,以齐抓共管的高压态势确保企业安全环保大局稳定。

(二)打好增收创效攻坚战。

坚持多点发力,采取强有力措施,抓好生产经营,增加产品产销量,提升经营效果,增强盈利能力。

——努力稳产高产,严格执行年度生产计划,分解落实生产任务,加强生产组织协调,实现增产增收,坚定不移向生产要效益。矿山要抓好生产衔接,合理安排采场,保持三级矿量平衡,多干多超,增加效益。冶炼企业要充分利用市场加工费上扬的有利时机,合理配料,精心操作,稳定炉况,加强生产流程管控,挖掘生产潜力,全力以赴超组织生产,争创最大效益。加工和机械制造业要进一步强化设备管理,加快工艺消化吸收,充分发挥现有产能和技术优势,提高产品产销量。化工企业要紧盯市场,组织好生产销售,商务部门要加强原料采购管理,做好内部原料平衡,为生产提供全面保障。物资采购部门要加强物资供应,保持生产系统正常运转。

——着力优化指标。围绕影响生产的关键经济技术指标,对照行业最优水平和本单位历史最好水平,开展指标攻关活动,实现正向指标持续上升,负向指标不断下降,提高发展效益。矿山单位要持续提升铜、硫、铁回收率,降低矿石损失率,贫化率。冶炼企业要稳步优化各项经济技术指标,降低能耗和成本。铜加工企业要进一步提高成品率。

——全力扭亏控亏。加强对亏损企业分类指导和定点帮扶,通过一企一策,指导亏损企业抓好减亏扭亏工作。同时要锁定亏损企业经营目标,细化任务分解,明确时间节点,加强盈亏考核。各亏损企业要进一步明晰工作思路,采取有力举措,加快扭亏增盈步伐。

——强力开拓市场。进一步增强市场竞争和开拓意识,千方百计扩展市场,争创市场效益。加强市场调研和分析,根据市场变化及时调整销售策略,特别要控制好产成品库存,减少或避免跌价损失,提高产品质量和服务水平,满足市场个性化需求,努力抢占高端市场。井巷施工、建筑安装、房

地产等企业要积极走出去,扩展发展空间,开拓外部市场,不断提高市场占有率。

——大力推进资本运作。抓住国家发展资本市场和金融市场的有利时机,加强资本运作,支持实体经济发展。通过期现结合、工贸结合、产融结合等方式,继续做大做强金融贸易,多创效益。利用境外融资平台,采用跨境人民币结算贸易方式,降低融资成本。不断提高直接融资比例,启动注册短期融资券等债务融资工具额度,利用信用证融资、押汇、黄金租赁等可控的金融创新工具进行融资,降低财务费用。

(三)打好项目提速攻坚战。

坚持以项目建设促进产业结构调整,以资源开发提升企业经济效益,以战略规划引领未来发展,加快项目建设和现有资源开发利用步伐,培育新的经济增长点,增强产业发展支撑。

——推进重点项目建设。结合产业优化和转型升级方向,统筹抓好重点项目建设,形成投产一批、建设一批、储备一批、谋划一批的发展格局。推进在建项目建设,做好一批重点项目前期工作,加快开工建设步伐。积极谋划新项目,加快已建成项目达产达产进程,尽快产出效益。

——加快资源开发利用。由单纯控制资源,向资源开发利用转变,积极推进现有资源开发利用,尽快获取投资回报,最大限度发挥现有资源的经济效益。加快海外资源开发和运作。推进国内在建矿山建设,加强国内外矿业市场跟踪分析,以成熟项目为主、风险探矿为辅,强化矿权运作,稳步推进资源获取工作。按照省政府现场办公会精神,加快省内资源整合。继续扩大现有矿山生产规模,延长矿山服务年限。加强现有矿山深边远找矿探矿工作,增加矿山资源储量。积极推进全国资源综合利用示范基地建设,不断提高资源综合利用水平。

——强化项目管理。加快完善项目管理体制,理顺投资管理权限和职责,提高项目管理水平。加强项目前期论证,强化过程管理,严格按照决策批准的投资和工期推进项目建设,加快项目达标达产进程。创新项目管理模式,加强项目验收和后评价。

——加强国家政策研究。——认真谋划“十三五”发展规划。本着立足当前、着眼长远的原则,结合企业发展实际和行业发展方向,完成“十三五”发展规划编制,充分发挥规划战略引领作用,为集团公司“十三五”发展指明方向。

(四)打好内涵挖潜攻坚战。

坚持走内涵式发展道路,全力突破管理瓶颈,强化精细化管理,夯实管理基础,提升管理效能,增强企业素质。

——强化全员绩效。开展卓越绩效知识培训,抓好卓越绩效自我评价和第二届铜冠卓越绩效奖评审,提炼最佳管理实践,积极推荐获奖单位申报各级政府质量奖。做好股份公司全国质量奖复评,持续改进管理弱项,提升管理水平。进一步强化绩效导向,完善全员绩效管理体系,加强绩效指标分解落实,强化绩效辅导与沟通机制,建立全员绩效管理考核制度,推动全员绩效管理上台阶。

——加强全面预算管理。加快全面预算管理系统建设,构建以战略为基础、价值为导向,集过程控制与绩效考核于一体的全面预算管理模式。加强成本费用、现金流量等关键指标预算控制,做好预算执行的管控、分析与考核,提高预算管理效率。

——抓好企业基础管理。深化“对标挖潜、降本增效”活动和5S管理。加强集团公司企业标准体系动态维护,通过外部复评审查。加快产品技术标准制、修订工作,大力开展QC小组活动,强化能源管理,修订完善能源管理制度,努力降低能源消耗。加强金属平衡和有色金属管理,防止金属流失。持续完善物资采购平台,规范招标流程,扩大物资供应覆盖面,“两化”融合,提高采购质量,降低采购成本。加快设备和物资分类分级,推行源头采购。加强备件库存管理,加快闲置备件调剂处置,提高资产利用效率。进一步加强质量计量管理,强化产品质量指标考核。推进品牌建设,加大争牌创奖力度,积极申报安徽省名牌产品,提升铜冠品牌知名度和美誉度。

——加快信息化建设。持续优化ERP与商务智能(BI)等信息化系统,推进ERP三期B阶段建设,使ERP与商务智能(BI)系统覆盖下属所有分(子)公司,发挥管控信息化平台作用。开展ERP生产模块应用试点。启动“两化”融合管理体系贯标工作,加快建立“两化”融合、提升管理长效机制。加强信息系统整合集成,以ERP为枢纽,通过纵向集成与横向整合,实现ERP与其他系统对接。

——强化风险防范。进一步提高依法治企意识,健全完善法律风险防范机制,加强重大决策、合同、规章制度的法律审核,防范法律和政策法规风险。加快内部控制制度建设,做好经营风险防控。加强资金管理,利用财务公司平台,开展外汇资金集中管理,提高资金集中度,防范资金风险,获取最大效益。开展汇率、利率分析研究,制定汇率、利率保值措施,提前应对、规避风险。进一步做好库存管理,建立期货、存货动态监控制度,降低市场风

险。加大应收账款清理力度,防止出现坏账损失。

(五)打好改革创新攻坚战。

坚持深化体制机制改革,加快完善现代企业制度,全面推进自主创新,以改革激发活力,以创新驱动发展,提升企业发展水平。

——积极发展混合所有制经济。按照省委、省政府关于国企改革的总体思路,以发展混合所有制为主攻方向,促进集团产权多元化。加快分、子公司产权多元化改革,增强竞争力。

——加快三项资产清理。加大低效和风险领域资产、非主业股权投资以及三级以下公司清理力度,逐步退出非主营业务和不具备竞争优势领域,形成合理的产业集中度,提高集团资产质量和核心竞争力。通过合并重组、清算注销、调整管理层级等方式,进一步加快三、四级公司清理。

——推进内部资源整合重组。对产业、业务、资源等具有较强关联单位实行专业化重组,形成结构合理、相互支撑的产业板块和支撑平台,充分发挥规模经济和集约化管理优势。

——深化三项制度改革。持续推进干部人事制度改革,进一步完善班子结构科学调整机制、后备干部选拔培养机制、领导干部交流机制和考核评价机制。加大员工培训力度,加快国际化人才培养,提高人才队伍综合素质。做好赴基层挂职人员跟踪考核与培养,完善员工职业生涯通道,形成动态竞争机制。进一步加强劳动用工管理,持续推进不在岗人员清理。继续完善薪酬制度体系,充分发挥分配的激励作用。建立企业工资正常增长机制,在有效益的前提下不断提高员工工资水平,让广大员工共享企业发展成果。

——加强科技创新。持续深化科技管理体制,进一步完善创新体系和运行机制,激发广大科技人员积极性和主动性。加强产学研合作,推进国家、省重大科技项目立项申报和检查验收,实现在重点领域的重大专项新突破。围绕影响生产的关键环节和瓶颈问题,加强工艺技术创新,及时解决生产中的技术难题。加快科技管理信息化平台建设,加强专利和科技成果管理。加大科技研发投入,持续完善科技研发条件,提升研发能力。

(六)打好改进作风攻坚战。

坚持围绕发展抓党建,抓好党建促发展,持之以恒加强作风建设,推进党建工作创新,将企业党建工作政治优势转化为核心竞争力。

——持续巩固作风建设成效。深入学习贯彻党的十八大、十八届三中全会和习近平总书记系列重要讲话精神,践行“三严三实”要求,巩固和扩大教育实践活动成果。深化作风建设整改落实,坚持标本兼治,在“醒脑”、“祛病”、“补钙”的同时,进一步强化制度建设与执行,着力构建巩固作风建设长效机制,防止雨过地皮湿、作风再反弹,将作风建设不断引向深入。要坚持从严治政、依法治企,加强党风廉政建设,落实党委主体责任和纪委监督责任,实施“一岗双责”。强化党员干部廉洁从业教育,完善廉洁教育信息平台。推进防腐预警机制建设,坚持关口前移、预防为主,开展廉洁谈话,提醒谈话,诫勉谈话。围绕重点领域和关键环节,完善“一把手”权力运行、党务公开与厂务公开、廉洁风险防控等各项制度。持续推进阳光工程建设,改进和完善物资招标采购,加强职务消费管理。开展经济责任审计、绩效审计和阳光工程专项审计,抓好效能监察,严厉查处各类违规违纪违法行为。

——持续推进党建工作创新。深入开展“四好”班子建设,增强领导班子政治意识、责任意识和大局意识。坚持以严的标准要求干部、以严的措施管理干部、以严的纪律约束干部,修订完善《中层管理人员若干管理规定》,推进干部管理规范化、制度化。加强优秀年轻干部培养选拔,建立完善后备管理人员库。加强基层党组织建设和党员队伍建设,完善党组织和党员管理办法,开展基层党建满意度测评。按照上级组织要求,适时开展集团公司党委换届选举工作。大力弘扬社会主义核心价值观,把握正确舆论导向,强化网络舆情处置,做好对外宣传等工作。加强企业文化建设,进一步梳理、提炼企业理念,打造铜冠文化体系,以先进的文化引领和激励员工。

——持续营造和谐发展环境。深入开展合理化建议、五小攻关活动,激发员工岗位热情。大力开展劳动竞赛、岗位练兵和技术比武活动,提升员工工作技能和综合素质。在主要生产单位设立劳模创新工作室,发挥劳模示范带头作用。继续开展“铜陵有色好员工”评选表彰活动。持续开展送温暖和大病救助帮扶。做好民生工程建设,不断提高员工满意度。加强信访维稳工作,进一步拓宽员工诉求渠道,加快信访案件办理,将矛盾化解在基层,解决在萌芽。完善治安防控体系,落实综合治理措施,推进基层平安创建。全面加强法律事务、计划生育、老干部和共青团等工作,努力创造良好发展环境。

各位代表,同志们,让我们紧密团结起来,深入贯彻党的十八大、十八届三中全会精神,凝心聚力,攻坚克难,依法治企,提质增效,创新发展,为全面实现十二五规划目标和2015年方针目标,促进企业持续稳健发展而努力奋斗。