

咬定目标 攻坚克难 提质增效 为完成全年各项任务实现十二五完美收官而努力奋斗

——在集团公司 2015 年年中工作会议上的报告（摘要）

龚华东



第一部分 上半年工作总结

今年以来，在省委省政府和省国资委的正确领导下，集团公司深入贯彻落实党的十八大、十八届三中、四中全会以及习近平总书记系列重要讲话精神，深刻认识和科学把握经济发展新常态，紧紧围绕“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”的年度方针目标，坚持依法治企，全力提质增效，加快创新发展，各项工作稳步推进。主要体现在：

（一）生产经营逆势而上，企业运行持续向好。

面对异常复杂的市场形势和更加严峻的经济下行压力，在投资增速放缓、主产品价格跌出预期低位，尤其是在年初两月连续单月亏损的巨大挑战下，集团公司上下顶住压力，凝聚动力，挖掘潜力，细化责任抓落实，真抓实干稳增长，千方百计降本节支、增产提效。1—6 月，除机械制造等部分产品受市场及停产检修因素影响，产量略有下降外，自产铜、电解铜、硫酸、黄金、铜加工材、精细化工等产品产量同比均有一定幅度增长。

（二）项目资源稳妥推进，产业转型持续加快。

米拉多铜矿开始大规模建设。沙溪铜矿竖井开拓工程完工。姚家岭多金属矿 1 号、2 号探矿井动工，项目采选工业场地总图、预可研报告通过内部审查。冬瓜山铜矿续建、安铜深部东 1 东 2 矿体续建等资源接替项目进展良好。张家港 10 万吨 PC 电解项目、年产 1.5 万吨特种铜箔项目一期、铜冠建安新型环保建材项目投入试生产。铜冶炼工艺技术升级改造“奥炉改造”工程、有色冶炼二次资源综合回收利用、铜阳极资源综合利用示范基地检查。完成“十三五”各业务规划和职能规划的内部评审并加快完善。

（三）管理科技不断进步，发展绩效持续提升。

持续完善卓越绩效管理常态化机制，开展各单位卓越绩效评价，完成 2014 年度铜冠卓越绩效分类评审表彰。积极做好全国质量奖确认迎审工作。集团公司和 26 家二级单位通过省标准化良好行为企业复审。ERP 三期 B 阶段上线运行，生产制造模块试点应用工作启动。梳理优化 ERP 核心业务流程 180 多个，集团管控信息化平台不断完善，进一步深化“对标挖潜、提质增效”活动，促促关键指标优化提升。加强汇率风险控制，优化融资方式和结构，降低财务成本。加强能源结构调整，抓好节能降耗。完善物资分类整合与源头采购，进一步提高品种品牌规格集中度。深化 5S 管理与考评，4 星级及以上达标率 80%。加强安全环保管理，开展“安全环保、意识先行”主题活动，制定下发 6 项安全环保管理办法。加大“三违”曝光力度，截至 7 月 21 日，集团公司曝光 20 家单位 60 人次，各二级单位自行曝光 1977 人次。完成国家级企业技术中心、集团公司国家创新型型企业年度评价。组织 2 个项目申报国家科技进步奖、5 个项目申报省科技进步奖。获得省国资委科技创新企业奖。加强产品技术标准制修订，参加国家标准委员会《粗硒》行业标准初评，获得多项国家、有色行业和省冶金行业 QC 成果奖。

（四）体制机制加快完善，内生动力持续增强。

积极发展混合所有制经济，铜冠机械公司增资扩股，铜冠物流公司增资扩股及改造为股份公司进度不断加快。制定三级及以下非主业企业、低效股权清理整合计划。完成金秋公司、并巷汽车运输分公司清算注销。加快推进有色实业协力公司、铜冠矿冶设备公司等清算注销，以及铜商品市场有限公司破产清算。加强资源

整合重组，集团矿产资源管理体制持续优化，“三矿”整合加快推进。开展检验检测和部分铜加工企业整合方案研究。进一步深化三项制度改革。突出绩效导向，强化绩效工资考核兑现。推进定岗定编工作，完成 6 家单位机构与编制核定审批。加快引进 2015 届优秀毕业生，加强内部人才流动，严格控制返聘人员数量。依法规范劳动关系管理，加强不在岗人员清理，不在岗人数较年初下降 7.4%。制定 2015 年员工培训大纲，强化员工技能及业务培训。

（五）党建工作巩固提升，作风建设持续夯实。

认真学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中全会以及习近平总书记系列重要讲话精神，突出常学常思、真学真懂、活学活用，以科学理论指导实践、推动发展。按照中央、省委部署，聚焦忠诚干净担当，扎实开展“三严三实”专题教育党课和专题研讨。进一步深化教育实践活动整改，加快落实扫尾整改任务。配合完成省委第五巡视组对集团公司专项巡视工作。严格落实“两个责任”，加强党风廉政建设，切实把纪律挺在前面。加大信访案件查办力度。加强阳光工程审计，对 12 家单位进行专项审计。持续深化温暖工程，“两节”期间共发放慰问金 667 万元。持续抓好困难员工结对帮扶工作，对 5 名患大病亲属、11 名特殊困难员工进

精神，按照省委省政府和省国资委的决策部署，以及集团公司八届六次职代会的总体要求，加强安全环保管理，深化对标挖潜，强化作风建设，凝心聚力，攻坚克难，提质增效，不断提高发展的质量和效益，全面完成 2015 年各项工作任务，实现十二五圆满收官，为十三五发展打好基础。

下半年主要工作：
（一）推进降本增效，努力保持稳健增长。
优化生产经营。各单位要紧盯全年生产目标不动摇，加强生产经营协调，强化生产过程管控和跟踪分析，以效益最大化为原则组织生产，努力提高生产计划实现率。矿山单位要抓好采、掘、充作业、保持三级矿量平衡，实现生产有序衔接；冶炼企业要合理配料，精心操作，保持各工序和系统间平衡，深挖产能潜力，实现满负荷生产，提高电铜产量；铜加工和机械制造业要进一步强化设备管理，加快工艺技术消化吸收，加强市场分析与开拓，最大限度发挥现有产能，提高产品质量，增加产销量。生产机动、物资、商务等部门要深入生产一线，加强服务和指导，做好水电气供应、运输、产品销售等生产协调工作，为稳产多产创造条件。
深入挖潜降耗。围绕成本、质量、效率和效益等关键指标，全面开展对标挖潜、降本增效工作，挖掘生产潜力，强化成本控制。大力开展技术攻关，持续优化技术经济指标，降低生产经营成本。矿山单位要严格控制采矿贫化率、损失率，提高出

设，开展各单位安全负责人、安全管理人员等专业培训，增强安全环保管理专业技能和水平。

强化安全环保管理。抓好安全环保检查，创新检查方法，加大不定期检查、抽查、互查力度，对查处的隐患限期整改，做到不走过场、不留隐患。加强生产现场管理，做好交叉作业、高空作业、受限空间作业等监管，防止各类事故发生。持续开展标准化建设，巩固提升矿山、化工等企业安全标准化创建成果，推进建筑施工、物流运输、机械加工等单位标准化创建工作。大力推进安全环保信息化建设，加强对各类危险源点检测监控，提升安全环保管理信息化水平。加大环保设施投入，做好危险废物、涉重金属物料管理。制定完善安全环保管理应急预案，加强矿山六大系统维护，提高安全生产保障能力。严格执行工程项目建设“三同时”制度，做好建设项目安全、环保、职业健康评价、审查和验收，从源头规范安全生产行为。加强外来施工队伍管理，把好外来队伍资质审核、合同签订、人员培训、监督检查、奖惩考核等“关口”，提高外来施工队伍安全管理水平。

落实安全环保责任。深入推进安全环保责任体系建设，坚持“党政同责、一岗双责”，狠抓安全环保责任落实，形成党政工团齐抓共管的良好局面。加强安全环保指标分解，细化管理措施，层层传递压力，把安全环保责任落实到每个单位、每个

属平衡和有价金属管理，强化矿山常态化金属平衡管理监控，开展冶炼和加工企业有价金属存货盘存工作，防止有价金属流失，最大限度减少资金占用。

加快信息化建设。做好商务智能（BI）三期 B 阶段研发与推广应用，推进质量计量系统、九恒星资金管理系统、金税开票系统等与 ERP 对接集成。开展 ERP 主产品产销存报表在 BI 上应用，以及财务合并报表应用工作。加快推进金威铜业公司 ERP 生产制造模块试点应用。积极探索“互联网+”深化应用，加快集团公司电子商务平台建设。

加强科技创新。深化母子子公司研发组织体系建设，完善科技创新体制机制，激发科技人员积极性、主动性和创造性。加快科技、研发资源整合，发挥集团整体科技资源优势。持续改善采、选、冶实验室软硬件条件，提升科技研发能力。深入推进产学研合作，加强博士后工作站管理。组织开展国家、省重大科技项目的立项申报和检查验收工作，做好股份公司高新技术企业申报。结合影响企业生产的关键环节和瓶颈问题，加强技术研发，加快科技成果转化，不断研发新工艺新产品，提高自主创新能力。加强科技成果和专利管理，加大科技进步奖、专利等知识产权申报力度。加快铜加工研发中心建设，提升高端铜合金材料研发能力。

（五）深化企业改革，不断增强发展活力。

积极发展混合所有制经济。按照省委省政府和省国资委的部署，积极稳妥发展混合所有制经济。持续推进条件成熟单位产权多元化改革。

全力推进三项清理。加快低效无效资产、股权及三四级公司清理，不断提高资产质量和运行效率。

持续优化内部资源配置。加快推进内部资源重组整合，优化资源配置。

深化三项制度改革。持续完善领导班子结构科学调整、后备干部选拔培养、领导干部交流和考核评价等机制，加强干部交流选拔及后备干部培养。持续深化薪酬制度改革，做好新设立企业、合并重组企业机构设置与定岗定编工作。加强工资总额管理，发挥薪酬分配导向作用。强化员工培训，拓宽培训渠道，提高员工工作技能。加大国际人才、主业发展所需人才引进力度，加快建立适应国际化发展需求的人才队伍。加强劳动关系管理，加快不在岗人员清理，促进员工队伍结构不断优化。

加大政策研究力度。加强国家关于全面深化改革、加快转型升级等政策研究，在循环经济、环境治理、节能减排、资源综合利用、高新技术企业、走出去等方面开展政策争取工作，为企业发展获取政策、资金支持。

（六）践行三严三实，持续深化作风建设。

持续推进“三严三实”专题教育。按照中央、省委的部署和要求，坚持以“三聚焦、三查找、三确保”为引领，开展好“三严三实”专题教育学习研讨和专题民主生活会，深入查摆“不严不实”问题，加强整改落实和立规执纪，推进践行“三严三实”制度化、常态化、长效化。坚持抓细抓常抓长，建立健全作风建设长效机制，巩固党的群众路线教育实践活动成果。

认真落实“两个责任”。坚持从严治党、从严治党，全面落实党风廉政建设主体责任和纪委监督责任，将党风廉政建设与生产经营同部署、同落实、同检查、同考核，种好“责任田”，守好“主阵地”，推动“两个责任”落到实处。各单位党委书记要牢记第一责任人责任，坚持亲自来抓、负总责，领导班子成员要各负其责，带头做好表率。纪检监察部门要加大案件查办力度，执好纪，问好责，把好关，坚决纠正损害职工群众利益的不正之风。要进一步加强对领导干部廉洁教育，推进廉洁谈话、提醒谈话、诫勉谈话制度，做到早发现、早提醒、早纠正。完善“一把手”权力运行制约、廉洁风险防控等制度，从源头预防腐败。针对省委巡视组专项巡视反馈意见，认真做好整改落实工作。

加强效能监察。加快完善监督制约机制，保障集团公司各项规章制度执行到位。围绕生产经营、安全环保、工程建设、物资采购、非主产品销售、废旧物资处置等关键环节，以及“三重一大”、“阳光工程”等各项制度执行情况，大力开展效能监察，提高企业管理水平和执行能力。持续推进阳光工程建设，强化阳光工程专项审计。进一步完善物资设备、工程项目招标工作，建立完善合格供应商评价体系，规范招投标工作流程，确保招标过程公平、公开、公正。

强化党建创新。深化“四好”班子建设，不断增强领导干部的政治意识、责任意识和大局意识。加强领导干部监督管理，持续完善中层管理人员管理办法，落实中层管理人员重大事项报告制度。推进基层党组织建设，提高基层党组织的凝聚力、战斗力。加强党员管理，做好党员学习教育和新党员发展工作。聚焦企业改革发展热点问题，开展企业宣传 works，不断激发正能量。推进企业文化建设落地，大力弘扬社会主义核心价值观，持续开展“铜陵有色好员工”评选表彰活动。深入推进温暖工程，加大对困难员工帮扶力度。广泛开展岗位练兵、技术比武、“五小”等活动，激发全体员工干事创业热情。坚持在提高效率效益提升的前提下，提高员工收入水平，加快完善员工收入正常增长机制。积极履行社会责任，开展扶贫工作，提高企业知名度和美誉度。不断加强综治维稳、治安保卫、法律事务、审计、计划生育、共青团等工作，为企业加快提质增效创造良好环境。

集团公司下半年工作的指导思想

深入贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神，按照省委省政府和省国资委的决策部署，以及集团公司八届六次职代会的总体要求，加强安全环保管理，深化对标挖潜，强化作风建设，凝心聚力，攻坚克难，提质增效，不断提高发展的质量和效益，全面完成 2015 年各项工作任务，实现十二五圆满收官，为十三五发展打好基础。

集团公司下半年主要工作

（一）推进降本增效，努力保持稳健增长。

（二）抓好安全环保，全力促进绿色发展。

（三）加快项目建设，大力推进转型升级。

（四）强化管理创新，全面提高质量效益。

（五）深化企业改革，不断增强发展活力。

（六）践行三严三实，持续深化作风建设。

矿品位和选矿回收率。冶炼企业要不断提高铜冶炼综合回收率，降低综合能耗。铜加工企业要提高产品综合成品质率，减少物料损耗。各单位要大力开展修旧利废工作，加强备品备件管理和废旧物料回收利用。要牢固树立过紧日子思想，压缩管理费用和非生产性支出，扩大物资供应范围，提高采购质量，降低采购成本。

加快扭亏增盈。各亏损单位要坚决摒弃等靠要思想，将扭亏任务分解到每一个岗位，压力传递到每一位员工，强化责任落实，采取切实有效措施，想方设法减少亏损，扭转生产经营被动局面，确保实现全年预算目标。机关部门要加强对亏损企业帮助指导，深入亏损单位进行调研分析，加快扭亏增盈步伐。

深化资本运作。大力开展资本运作，推进股份公司非公开发行工作，为企业长远发展提供资金支持。大力推进工贸结合、产融结合、期现结合，加强外贸业务模式创新，推动内外贸联动，在风险可控的条件下，争创最大效益。提高直接融资比例，利用短期融资券、私募债券和中期票据等融资方式，降低融资成本。探索金融创新模式，利用信用证押汇、海外代付、票据等可控的金融创新工具进行融资，实现多渠道低成本融资。加快发展融资租赁业务，探索公司发展的新业态。

强化风险防范。大力推进依法治企，加快完善风险预警体系，做好各类风险排查和整改，提高风险防范能力。要认真执行集团公司各项内控制度，加强制度执行监管，使企业各项风险防范措施落到实处。要高度关注市场变化，加强汇率、利率市场分析研究，加快建立汇率业务管理制度，减少汇率、利率波动带来的风险。要加强库存管理，压缩库存规模，建立期货、存货动态监控制度，探索应用期权等手段开展保值增值工作。要强化财务风险管控，加强资金管理，规范大额资金使用审批和监管；加大外部应收账款清理力度，理顺内部结算流程，降低坏账损失，确保资金链安全，降低经营风险。要加强劳务用工管理，以及重大决策、规章制度、合同签订等法律审核，做到依法管理、合规经营。

（二）抓好安全环保，全力促进绿色发展。

增强安全环保意识。始终把安全环保摆在优先位置，时刻绷紧安全环保这根弦，杜绝麻痹大意、心存侥幸思想，使安全环保成为全体员工的行动自觉。扎实开展“安全环保、意识先行”活动，通过巡回演讲、活动征文等多种形式，营造浓厚氛围，使活动落到实处、取得实效。加强安全环保全员教育培训，宣传安全环保法律常识，提升员工安全环保风险防范意识。强化安全环保管理队伍建

岗位、每位员工。加大安全环保绩效考核力度，严格执行集团公司新出台的安全环保管理办法，将安全环保管理过程和效果作为考核的重点，做到有责必究、有过必罚。

（三）加快项目建设，大力推进转型升级。

加快现有资源开发利用。推进现有存量资源开发利用，最大限度发挥资源经济效益，提高资源保障能力。加快在建矿山建设。加快矿山接替项目进度。加快现有矿山深部及周边找矿工作，增加矿山资源储量。

加快重点项目建设。抓好在建重点工程和技术改造项目建设，力争早日投产见效。加快拟建项目建设步伐。全力推进达产达产工作，发挥存量资产效益。

提升项目管理水平。加强项目投资管理，完善投资管理制度，严格履行项目论证评审决策程序，增强项目决策的科学性。创新项目管理模式，加强项目验收和后评价工作，加快铜冠冶化分公司、合肥铜冠铜轩公司等四个项目后评价，为集团公司项目投资决策和管理提供借鉴。

完成十三五规划编制。根据国家经济转型升级要求和有色金属行业发展趋势，完成十三五发展战略与规划编制，为十三五发展指明方向。

（四）强化管理创新，全面提高质量效益。

提高绩效管理水。深入实施卓越绩效模式，普及卓越绩效知识，完善卓越绩效评价、改进机制，推进卓越绩效管理常态化，提高卓越绩效管理的科学性和有效性。做好股份公司全国质量奖现场确认评审工作，改进管理弱项，提高管理水平。持续加强全员绩效管理，强化绩效指标分解落实和考核，提高组织和个人的绩效水平。择优推荐成员企业申报“铜陵市市长质量奖”。完成企业三大标准体系年度维护，加强“三标一体”内部审核并通过外审。

夯实各项管理基础。加快全面预算管理信息系统建设，强化战略引领和价值导向，提高预算管理的规范化、标准化和透明度，增强集团战略管控能力。持之以恒抓好 5S 管理，加强监督检查，改善生产作业现场环境。加强商标与专利注册管理，年内完成金隆铜业公司 PC 阴极铜在 LME 注册，加快金冠铜业分公司 PC 阴极铜在上海交易所和 LME 注册。推进产品技术标准制修订，完成一项行业标准、三项地方标准和两项企业标准审定。大力开展 QC 小组活动，组织参加各级 QC 小组发布活动。加快能源管理中心建设，实施节能减排技改，加强电力直接交易管理，推进节能减排。强化质量管理，加快质量管理体系与 ERP 对接，提高质量检验业务网络化管理水平。加强金

集团公司在下半年工作的指导思想是：深入贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会