

调结构 转方式 促升级 保盈利 为全面完成2016年各项任务实现十三五良好开局而奋斗

——在铜陵有色金属集团控股有限公司八届八次职代会上的报告(摘要)

龚华东



一、2015年工作总结

刚刚过去的2015年,是“十二五”收官之年,也是企业发展史上极不平凡的一年。在省委省政府、市委的大力支持下,集团公司在深入贯彻落实党的十八大、十八届三中、四中、五中全会精神,以及习近平总书记系列重要讲话精神,直面困难,齐心协力,深化改革创新,全力提质增效,推动企业规模和实力不断壮大,各项工作取得了新的发展成果。突出表现在:

(一)生产经营逆势向稳——在积极适应经济新常态中艰难曲折奋进

2015年,国家经济进入增速换挡的新常态,大宗产品需求萎缩,价格持续震荡下行,全年铜均价同比下滑近20%,实体经济盈利下降,嘉能可、自由港等国际矿业巨头为减少亏损,纷纷减产限产,出售资产,特别是去年8月份以来,人民币汇率剧烈波动,持续走低,给集团公司生产经营带来严峻挑战。面对不利形势,集团公司坚持以稳促增,以增提效,持续深化对标挖潜,推进商贸创新,强化风险防控,优化资源配置,努力提高企业经济运行质量和效益。矿山、冶炼重要骨干企业抢抓机遇,奋力多干多超,全力增收增效。加强“一企一策”帮扶,努力扭亏控亏。物流、矿建、房地产等市场单位积极开拓市场,市场占有率、盈利能力不断提升。通过努力,公司电解铜、自产铜原料、硫酸、黄金、铜加工材等主要产品产量保持稳定。全年实现销售收入1470亿元,同比增长7.8%,连续五年蝉联央企第一。

(二)巡视整改加快推进——在落实全面从严治党要求中营造良好政治生态

根据省委统一部署,省委第五巡视组进驻集团公司开展专项巡视。集团公司上下高度重视,服从安排,围绕巡视工作重点,客观公正反映情况,实事求是提出意见,对巡视发现的问题做到边查边改、立行立改,逐一制定责任清单、措施清单,按节点要求完成整改。不断深化“三严三实”专题教育,强化“两个责任”落实,制定专项实施意见、考核办法及党委主体责任约谈办法,形成具体明晰的责任体系,科学严格的考核问责体系,切实把从严治党、依法治企落到实处。加强党建创新研究,持续完善“六大工程”考核体系,进一步提升党建科学化水平。扎实开展党委中心组学习,不断增强各级领导干部综合素质和能力。加大公司纪委“三转”步伐,调整优化内部机构,突出强化执纪监督问责。持续加大“阳光工程”专项检查力度,加强招投标、物资采购、资金管理等相关领域、风险岗位、易腐环节的权力监督与制约,切实把权力关进制度的“笼子”。坚持标准不变、力度不减,以“零容忍”态度惩治腐败,防止不良作风反弹。结合学习贯彻《中国共产党廉洁自律准则》、《中国共产党纪律处分条例》,加强党风廉政建设宣传教育,反面典型案例警示教育,把守纪律、讲规矩放在首要位置,强化党员干部遵守党章意识,努力营造风清气正的良好环境。

(三)员工持股全面启动——在全省国企改革中抢抓发展先机

抢抓国家深化国企改革机遇,在发展混合所有制经济上实现新突破。结合股份公司48亿元定向增发,在省属企业率先推出员工持股计划,集团公司回购兴铜投资公司股权已获省政府有条件批准,股份公司员工持股计划及定向增发获省国资委批准,标志着混合所有制改革正式启动,在省属企业率先推出员工持股计划,进一步打造企业与员工利益共同体,而且为“十三五”集团整体上市奠定坚实基础。重新调整完善机关部门设置与管理职能划分,加快优化母子企业管理体制。持续深化二级单位股权多元化改革,制定近四年三级及以下非主业单位清理计划。推进内部资源整合重组。“三项制度”改革进一步深化。完善中层管理人员考核办法,进一步强化中层管理人员选拔任用管理。完成公开选拔基层单位车间(区队)、业务科室副职挂职期满考核。继续推进定岗定编,持续优化人力资源配置,严格规范劳动关系管理;多渠道加强人才引进。加大全员培训力度,加强职业技能鉴定。

(四)项目资源稳步推进——在行业投资全面收缩背景下积蓄转型升级新动能

面对矿业市场低谷周期,在不少同行企业加快处置资产谋求生存,包括智利、秘鲁等国铜

业巨头纷纷削减投资背景下,集团公司立足国内外两个市场,两种资源,坚定不移稳住有效投资,保主保重推动项目建设,最大限度优化投资增量、盘活资产存量,加速推动转型升级。厄瓜多尔米拉多铜矿于2015年12月21日举行正式开工仪式。沙溪铜矿关键节点工程基本完成。冬瓜山铜矿60线以北续建工程、安铜东马鞍山矿体开采后续工程、姚家岭扩探矿工程进展平稳。建成年产15万吨高精度电子铜箔扩建项目一期工程等项目,完成对金隆精矿干燥节能技术升级、金威铜板带生产系统等项目的技改。对奥炉改造工程与铜阳极泥综合利用扩建和有色冶炼二次资源综合利用回收项目三期实施统筹建设,其中奥炉工程正式动工。股份公司与鹏鹞公司签署海底矿加工合作协议,成为全球第一家参与海底矿选冶企业。推进资源战略转变,加快运作国内外资源项目。完成财政部2014年资源综合利用示范基地检查。加快现有矿山深边部找矿,制定找矿勘查总体规划。持续加强项目竣工验收与后评价。

(五)自主创新能力提升——在加快转变发展方式关键期提升企业管理绩效

实施创新驱动发展战略,成功引进铜加工领域高层次人才创新团队,组建铜陵高铜科技公司,加快高精尖技术产品研发,推动铜加工产业整体扭亏。完成国家技术创新示范企业三年复核评审及国家级企业技术中心、国家创新型企业家年度评价工作。获得国家科技进步二等奖1项,获得有色金属行业科技进步一等奖1项、三等奖1项和安徽省科技进步二等奖1项、三等奖1项,12项成果获铜陵市科学技术奖。获1

项省专利金奖。持续完善卓越绩效常态化机制,股份公司通过全国质量奖复审,1家单位获铜陵市市长质量奖,2家单位获“铜冠卓越绩效奖”,4家单位获提名奖。持续深化企业标准化建设。5S管理4星级达标单位数同比增加25%。抓好产品技术标准制修订,2项标准通过国家和有色标准委审定。加强品牌建设,7项铜箔产品获有色金属产品实物质量金杯奖。16篇管理论文、6项现代化管理成果获中国有色金属工业协会表彰,《大型企业集团的卓越绩效常态化机制》获中国有色金属工业协会企业管理现代化创新成果一等奖。深入对标挖潜,降本增效,落实全员KPI考核,不断提升全员绩效。深化“两化”融合,完成ERP主体工程建,集团管控信息化平台基本形成。物资统供范围进一步扩大,基本实现对省内企业的全覆盖。抓好节能技改、电力直接交易、余热回收等,促进节能降耗创效。加强财务基础管理与风险管控,进一步优化融资方式,调整贷款结构,努力降低财务成本。严控非生产性支出。深入开展“安全环保、意识先行”活动,严格落实领导责任制,修订完善6项环境管理制度,进一步加大追责力度。

四是改革改制步入攻坚期,工作推进力度亟待进一步加大。

五是少数领导干部思想作风转变不够到位,廉洁自律意识亟待进一步加强。

二、十三五发展形势与任务

十二五以来,集团公司深入贯彻落实科学发展观,坚持“改革、转型、融合、创新”方针,积极应对经济发展新常态,持续深化改革,推进转型升级,有效应对风险挑战,各项工作都取得重要成就,集团公司经济规模、产品产量等指标实现新突破。在宏观经济和有色金属行业处于下行趋势的复杂环境下,集团公司上下团结一心,攻坚克难,奋力前行,实现了十二五顺利收官。

十三五是集团公司推进转型升级的关键期,站在新的起点上,集团公司既面临发展机遇,也存在严峻挑战。我们必须正视前进道路上出现的各种困难,迎难而上,奋力攻坚,推进集团公司更好更快发展。

首先,从全局和长远看,集团公司面临诸多有利的发展因素,主要表现为:

宏观经济缓慢复苏。有色金属行业发展周期明显。集团公司转型发展已经起步。在看到有利因素的同时,我们还要清醒地认识到集团公司发展面临巨大的压力和挑战。外部环境更加复杂多变。有色金属行业整体处于困难期。集团公司改革发展压力倍增。综合分析,集团公司发展面临的形势正在发生广泛而深刻的变化,总体上机遇与挑战并存。全

程,加强工程项目方案优化和投资审核,努力降低投资成本。积极做好项目谋划工作,储备一批潜力大、市场好的发展项目。

(二)在“转”上拓思路,优化发展方式,开创持续发展新模式。

转就是积极转变发展方式,创新发展模式,加强资金、资本运作和市场开发,牢固树立安全、绿色发展理念,全力推进国际化发展。

——加强资金、资本运作。做好股份公司再融资工作。积极推进工贸结合、产融结合、期现结合,创造更多效益。创新融资渠道,降低融资成本,加快发展融资租赁业务,为发展筹集更多低成本资金。推进铜冠物流公司“新三板”挂牌。

——做好市场营销。持续创新商务运作模式,加强产品对外统一销售管理,做好原料采购和内部平衡工作。积极开拓内外部市场,加快去库存步伐。进一步强化外部市场开拓,提高产品档次和服务质量,满足专业化、个性化需求,努力抢占中高端市场。

——推进安全绿色发展。安全环保关系企业生存发展。各单位要高度重视,认真落实国家安全生产法律法规和集团出台的安全生产环保职业健康规章制度,强化制度执行,以有效的制度体系和责任落实保障安全生产和绿色发展。严格按照“党政同责、一岗双责、失职追责”的要求,从严落实安全环保主体责任,加大考核力度,推动安全环保管理措施落实到位。围绕生产经营的重点部位和关键环节,开展违章查、除隐患活动,打好隐患排查歼灭战,做到不留盲区、不留死角、不留余地,坚决杜绝重大安全环保事故发生。坚持源头预

与BI系统数据的准确性、及时性和全面性,发挥ERP系统最大功效。深化ERP生产制造模块试点,为下一步在集团内部推广应用打下基础。

(四)在“增”上做文章,突出降本挖潜,构建高效发展新优势。

增就是坚持以效益为中心组织生产经营,全力降成本、控风险,抓好减亏控亏、增收增效工作,增加发展效益。

——坚持集约高效生产。以市场为导向,加快转换生产经营思路,优先将资源向效益好、竞争力强的生产线倾斜,提升主业创效能力,实现效益最大化。

——深入挖潜降耗。坚持开源、节流并重,牢固树立过紧日子思想,强化成本意识,大力开展挖潜增效、节支降耗活动。加强材料和备品备件管理,广泛开展修旧利废,严格控制物资消耗,杜绝各种浪费。加强产供销衔接,深化物资统供工作。加强设备和能源管理,完善能源管理系统,提高设备运转效率和能源利用效率,减少各种能源消耗。抓住量、本、价、费等关键环节,加强全产业链成本管控,严控可控费用支出和非生产性支出。

——全力减亏扭亏。

——积极防控风险。坚持把控风险放在第一位,加强内控体系建设,提高风险防范能力。

——强化政策研究。抢抓国家推进“一带一路”建设、深化结构性改革、化解产能过剩、加大实体经济信贷支持等重大举措,以及省委省政府加快转型升级、推进新兴产业发展等重要机遇,加强财务、税收、商务贸易等方面政策研究,争取更多政策支持。

(五)在“改”上寻突破,全力攻坚克难,释放深化改革新红利。

改就是全面深化改革,优化资源要素配置,着力解决影响发展的深层次体制机制问题,以改革激发活力,增强动力。

——持续深化混合所有制改革。按照中央、省委省政府的决策部署,积极有序推进集团公司混合所有制改革,实施股份公司员工持股计划。推进条件成熟的子公司进行混合所有制改革。进一步优化母子公司管控体系,加快建立适应混合所有制经济发展的治理机制和母子公司管控模式,完善现代企业制度,健全法人治理结构,提高企业运行效率。

——积极推进整合重组。突出抓好长期亏损、资不抵债的企业清理,通过兼并重组和破产清算,持续优化供给结构。加快低效无效资产和股权处置,盘活存量资产,将有限的资源集中发展主业,提高供给体系质量和效率。

——持续深化三项制度改革。坚持党管干部原则,深化干部人事制度改革,贯彻好干部标准,认真选好用好干部,打造一支政治坚定、能力过硬、作风优良、奋发有为的干部队伍。加强全员培训,通过开展分级、分类、分层培训,提高全员素质和职业技能。大力推行导师带徒制度,加强大师技能工作室建设,积极申报省级和国家级大师工作室。

(六)在“实”上严要求,深化作风建设,营造和谐发展新环境。

实就是按照“三严三实”要求,牢固树立政治意识,改进工作作风,推进党风廉政建设,营造风清气正、干事创业的良好生态。

——强化政治纪律和规矩。深入学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会和习近平总书记系列重要讲话精神,按照“四个自觉”的要求,坚定不移向中央、省委省政府和集团公司看齐,时刻把纪律和规矩挺在前面,进一步增强政治意识、忠诚意识、责任意识和担当意识,确保集团公司决策部署有效落地。深入践行“三严三实”要求,持续深化作风建设,以实干高行的作风,加快集团公司扭亏增盈、提质增效、转型发展等重点工作。进一步强化依法治企意识,弘扬法治精神,树立法治思维,善于运用法治理念和法治办法开展工作、解决问题,提高依法办事的水平。

——全面落实“两个责任”。各级党委要认真学习贯彻集团公司出台的落实“两个责任”实施意见,考核办法和党委主体责任约谈办法,党委书记要亲自主抓、负总责,班子其他成员要切实履行“一岗双责”,种好“责任田”,守好“主阵地”,确保“两个责任”落实到位。各级纪委要集中精力抓好纪、问好责、把好关,做到早发现、早提醒、早纠正,提高执纪监督问责的实效性和震慑力。坚持从严治党、从严治吏,认真抓好《中国共产党廉洁自律准则》、《中国共产党纪律处分条例》学习培训,掀起学习热潮,条例的高潮。进一步加强对各级领导干部监督管理,增强廉洁从业意识,以严的标准要求干部、严的措施管理干部、严的纪律约束干部。进一步制定反腐倡廉制度建设,持续完善一把权力运行制约、党务公开与厂务公开、廉洁风险防范防控等制度,切实把权力关进制度的笼子里。认真抓好正面典型的宣传学习和反面典型的警示教育,加大违法违纪案件查办力度,保持反腐高压态势。加快专项巡视反馈意见整改,深化巡视成果运用,抓好跟踪问效。制定出台效能监察管理办法。

——坚持惠民生办实事。持续抓好标准化班组建设,完善长效机制。开展合理化建议月活动,拓宽合理化建议渠道。认真开展技术比武和劳动竞赛活动,提高员工工作技能。深入实施“温暖工程”,做好结对帮扶和困难救助工作。加强企业文化建设,以先进的文化凝聚员工。大力宣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。加强信访维稳工作,规范信访事项受理办理流程,完善信访工作责任追究制,提高信访矛盾就地化解率,努力将矛盾化解在基层,解决在萌芽。加强综合治理,强化内部治安管控。进一步加强法律事务、计划生育、老干部和共青团等工作。

2016年工作主题

调结构 转方式 促升级 保盈利

2016年方针目标

改革创新促升级,稳中有进谋发展; 扭亏挖潜降成本,产融结合保盈利。

2016年工作安排

一、在“调”上下功夫,加快项目建设,打造引领发展新格局。

四、在“增”上做文章,突出降本挖潜,构建高效发展新优势。

二、在“转”上拓思路,优化发展方式,开创持续发展新模式。

五、在“改”上寻突破,全力攻坚克难,释放深化改革新红利。

三、在“促”上谋跨越,加速转型升级,增强创新发展新动能。

六、在“实”上严要求,深化作风建设,营造和谐发展新环境。

体干部员工要充分认清形势,坚定信心,主动作为,扬长避短,着力化解“难”的因素,巩固“稳”的态势,努力实现集团公司更高水平更高效更可持续发展。

三、2016年工作安

2016年是十三五的开局之年,做好今年的各项工作对于集团公司实现十三五规划目标至关重要。为此,集团公司确定2016年工作主题为:调结构、转方式、促升级、保盈利。

全年工作指导思想:深入贯彻落实党的十八大、十八届三中、四中、五中全会和习近平总书记系列重要讲话精神,按照中央经济工作会议和省委省政府关于加快全省调结构转方式促升级工作的战略部署,全面适应经济发展新常态和有色金属行业发展新形势,大力实施十三五发展战略,着力推进改革创新,加快转型升级,提高质量效益,顺利实现十三五良好开局,为集团公司加快建设国际化企业集团开好头、起好步。

2016年方针目标: 改革创新促升级,稳中有进谋发展; 扭亏挖潜降成本,产融结合保盈利。

为实现上述目标,2016年重点做好“调、转、促、增、改、实”六个方面工作。

(一)在“调”上下功夫,加快项目建设,打造引领发展新格局。

调就是加快结构调整,优化产业结构,在做优增量的同时加快存量资源开发利用,推进重大项目建设,提高劳动生产率、投资回报率和资源配置效率,增强核心竞争力。

——抓好资源开发利用。按照效益最大化原则,统筹规划矿山项目建设。推进沙溪铜矿建设。尽快启动姚家岭多金属矿建设。加快冬瓜山铜矿续建等现有矿山技改技措项目步伐。全力推进海外项目建设。持续开展现有矿山深部及周边找矿工作,扩大找矿范围,提高资源储量。

——推进重点项目建设。

——加快发展以金融贸易为核心的现代服务业。

——大力发展循环经济。立足集团公司现有产业、区位和资源禀赋,提升循环经济发展层次,提高资源综合利用水平。持续完善生产系统,改进生产工艺,实现一次资源充分利用。加强“三废”资源规模化、专业化回收利用,增加稀散金属回收品种。对综合回收的资源进行精制和开发生产,延伸现有产业链,提升产品附加值,提高资源产出率。

——强化项目管理,加强项目竣工验收。建立项目后评价工作体系。加大项目投入产出承包考核。健全完善项目管理规章制度,梳理项目管理流

防,加强事中监管,着力构建安全环保长效机制。扎实开展“安全环保、意识先行”活动,加强安全环保培训,强化全员安全环保意识。突出抓好外来人员管理,促进安全形势持续好转。

——加快国际化发展。稳步实施走出去战略,以厄瓜多尔米拉多铜矿为平台,积极推进建筑安装、工程监理、装备制造等产业走出去,积累海外经验,开拓国际市场。加快国际化人才引进和培养,为集团公司加快国际化发展奠定人才基础。

(二)在“促”上谋跨越,加速转型升级,增强创新发展新动能。

促就是利用当前市场倒逼机制,促进管理、科技、产品升级,提高管理绩效、科技创新能力和信息化水平,加快转型升级,提高发展水平。

——提升管理效能。持续完善战略管控体系,发挥战略导向作用,以战略的有效实施保障十三五规划目标落地。加强现有管理模式、管理方式整合,形成以卓越绩效模式为重点的管理体系,有效提升管理水平。深化全员绩效管理,持续完善组织绩效和个人绩效考核办法,发挥绩效考核的正面引领作用。

——强化品牌建设。加强“铜冠”品牌管理,提升品牌价值。积极参加国家、行业及省市组织的争牌创优活动,提高品牌知名度和美誉度。推行“首席质量官”制度,开展质量诚信体系建设。加强产品质量管理,强化质量检验和现场计量管理,确保产品质量持续稳定。加强标准修订工作。

——提高信息化水平。加强ERP系统运行和维护,深化ERP系统在全公司的运用,确保ERP

防,加强事中监管,着力构建安全环保长效机制。扎实开展“安全环保、意识先行”活动,加强安全环保培训,强化全员安全环保意识。突出抓好外来人员管理,促进安全形势持续好转。

——加快国际化发展。稳步实施走出去战略,以厄瓜多尔米拉多铜矿为平台,积极推进建筑安装、工程监理、装备制造等产业走出去,积累海外经验,开拓国际市场。加快国际化人才引进和培养,为集团公司加快国际化发展奠定人才基础。

(二)在“促”上谋跨越,加速转型升级,增强创新发展新动能。

促就是利用当前市场倒逼机制,促进管理、科技、产品升级,提高管理绩效、科技创新能力和信息化水平,加快转型升级,提高发展水平。

——提升管理效能。持续完善战略管控体系,发挥战略导向作用,以战略的有效实施保障十三五规划目标落地。加强现有管理模式、管理方式整合,形成以卓越绩效模式为重点的管理体系,有效提升管理水平。深化全员绩效管理,持续完善组织绩效和个人绩效考核办法,发挥绩效考核的正面引领作用。

——强化品牌建设。加强“铜冠”品牌管理,提升品牌价值。积极参加国家、行业及省市组织的争牌创优活动,提高品牌知名度和美誉度。推行“首席质量官”制度,开展质量诚信体系建设。加强产品质量管理,强化质量检验和现场计量管理,确保产品质量持续稳定。加强标准修订工作。

——提高信息化水平。加强ERP系统运行和维护,深化ERP系统在全公司的运用,确保ERP

防,加强事中监管,着力构建安全环保长效机制。扎实开展“安全环保、意识先行”活动,加强安全环保培训,强化全员安全环保意识。突出抓好外来人员管理,促进安全形势持续好转。

——加快国际化发展。稳步实施走出去战略,以厄瓜多尔米拉多铜矿为平台,积极推进建筑安装、工程监理、装备制造等产业走出去,积累海外经验,开拓国际市场。加快国际化人才引进和培养,为集团公司加快国际化发展奠定人才基础。

(二)在“促”上谋跨越,加速转型升级,增强创新发展新动能。

促就是利用当前市场倒逼机制,促进管理、科技、产品升级,提高管理绩效、科技创新能力和信息化水平,加快转型升级,提高发展水平。

——提升管理效能。持续完善战略管控体系,发挥战略导向作用,以战略的有效实施保障十三五规划目标落地。加强现有管理模式、管理方式整合,形成以卓越绩效模式为重点的管理体系,有效提升管理水平。深化全员绩效管理,持续完善组织绩效和个人绩效考核办法,发挥绩效考核的正面引领作用。

——强化品牌建设。加强“铜冠”品牌管理,提升品牌价值。积极参加国家、行业及省市组织的争牌创优活动,提高品牌知名度和美誉度。推行“首席质量官”制度,开展质量诚信体系建设。加强产品质量管理,强化质量检验和现场计量管理,确保产品质量持续稳定。加强标准修订工作。

——提高信息化水平。加强ERP系统运行和维护,深化ERP系统在全公司的运用,确保ERP