

提质增效深挖潜 转型脱困再攻坚 为全面实现 2016 年方针目标确保“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 2016 年年中工作会议上的报告（摘要）

龚华东



同志们：

这次大会的主要任务是：认真总结集团公司今年以来各项工作，查找存在的问题与不足，分析面临的形势与任务，部署安排下半年重点工作，进一步统一思想，明确目标，提质增效深挖潜，转型脱困再攻坚，为全面实现 2016 年方针目标、确保“十三五”良好开局而努力奋斗。

一、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，集团公司深入学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会以及习近平总书记系列重要讲话精神、视察安徽重要讲话精神，紧紧围绕“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”的年度方针目标，进一步适应经济新常态，加快推进调结构、转方式、促升级，企业各项工作有序推进。主要体现在以下五个方面：

（一）积极应对复杂局面，扭亏增盈彰显新成效。今年以来，国内外经济形势更加错综复杂，有色金属行业持续低迷，大宗商品价格低位震荡，铜价进一步下滑，一度跌至近 7 年最低水平，特别是年初受人民币汇率波动影响，集团公司连续两月出现亏损。面对严峻形势，集团公司坚持以稳增长为基础，以降成本为主线，以拓市场为动力，以增效益为根本，科学调整生产组织，进一步强化对标挖潜，全面实施降本增效 20 条，持续完善“一对一”扭亏帮扶机制，全力增产增收、扭亏增盈。铜加工板块大幅减亏。预计上半年自产铜、电解铜、硫酸、白银、铜加工材等产品产量保持稳定，其中自产铜同比增长 1.0%；电解铜同比基本持平；硫酸同比增长 8.3%；白银同比增长 2.8%；铜加工材同比增长 4.6%。上半年实现销售收入同比略有增长。

（二）持续增强转型动力，重大项目呈现新亮点。

（三）坚持创新驱动发展，管理绩效实现新提升。完成卓越绩效自我评价报告评审，认真整改管理弱项。金冠铜业分公司等 3 家单位获铜冠卓越绩效奖。ERP 系统通过省国资委信息中心组织的专家验收，集团管控信息化平台持续完善，产供销、财务业务、管理控制一体化不断深化，并加快向生产制造领域拓展。加强全员绩效管理，优化集团公司、股份公司高管 2016 年度个人 KPI 指标，层层抓好指标分解落实。突出对标管理，深化降本增效，关键经济技术指标不断优化。进一步做强能源管理，用气、用电成本不断下降，产品综合能耗持续降低，其中阴极铜、硫酸综合能耗同比分别下降 1.3%、2.9%。多渠道筹集资金，优化融资方式。调整外币贷款结构，加强外汇保值研究，防范人民币汇率波动风险。持续开展“安全环保、意识先行”活动，加大违章行为曝光力度，上半年集团公司网站曝光 86 人次，各单位网站曝光 3365 人次。完成国家级企业技术中心、集团公司技术创新示范企业年度评价。

（四）不断激发内生动力活力，改革改制取得新进展。加快发展混合所有制经济步伐。加快清理整合三级及以下非主业企业。加快推进内部资源整合重组。“三项制度”改革进一步深化。突出效率效益导向和兼顾大局稳定原则，完成 2016 年工资调整方案。持续推进定岗定编，完成 2 家单位机构与编制核定。多渠道引进人才，新招聘硕士研究生 23 人、本科生 31 人。严控返聘人员数量，加强内部人员流动，内部招聘 10 人。制定 2016 年员工培训计划。

（五）扎实开展“两学一做”，党建工作取得新进步。按照省委统一部署，全面启动“两学一做”学习教育，压实主体责任，加强督查督导，促进全面从严治党向基层延伸。健全党组织机构与管理体系，开展“党建工作培训年”活动，先后举办基层党委书记研修班、党支

部书记（政工人员）培训班，强化党建业务培训与理论研究。进一步夯实党组织建设与党员管理。开展庆祝建党 95 周年系列活动，加强党员党组织关系排查，控制新发展党员比例，提高发展质量，严格党费管理。进一步完善干部选拔任用管理，建立中层管理人员选拔任用全程纪实制度、后备干部管理库，落实“四个凡提”规定，持续从严选拔、管理干部。进一步深化“两个责任”落实，制定具体考核细则。加强信访举报件查处，强化监督执纪问责。深化“温暖工程”，“两节”期间发放慰问金 640 余万元，开展困难员工结对帮扶、大病救助。认真开展表彰“铜陵有色好员工”、“岗位之星”。积极履行社会责任，开展希望助学、公益性捐赠、精准扶贫，其中对枞阳县钱铺乡实施单位包村、干部包户式扶贫，集团公司中层及以上管理人员结对帮扶 302 户贫困户。获得安徽省重大合理化建议奖 101 项，连续 9 年位居全省第一。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、老干部和共青团等工作取得新进步，为集团公司改革发展稳定创造了良好条件。

在看到成绩的同时，我们还要看到集团公司改革发展存在的问题和不足，主要表现为：

一是企业盈利能力与提质增效要求仍有差距。
二是安全环保管理水平与绿色发展理念仍有差距。
三是挖潜降耗力度与精细化管理要求仍有差距。

全会以及习近平总书记系列重要讲话精神，特别是习近平总书记视察安徽重要讲话精神，按照省委省政府决策部署，以及集团公司八届八次职代会总体安排，紧紧抓住提质增效主线，突出强化安全环保基础，全面增强转型升级动力，持续巩固党建创新保障，进一步提升发展质量效益，全面实现 2016 年方针目标，确保集团公司“十三五”良好开局。

（一）坚定不移保盈利，优化生产组织，着力加快提质增效步伐

科学组织生产。坚持以效益最大化原则组织生产，强化生产调度，解决关键制约因素，保持生产系统高效，努力完成全年生产计划。矿山单位要积极应对铜价下行不利形势，合理调整生产组织，强化生产衔接、优化技术指标，努力降成本、增效益。冶炼单位要抢抓加工费较高的市场机遇，保持工序平衡，深挖生产潜力，保持满负荷生产，全力多创多收。铜加工企业要定位高端市场，进一步提高产品附加值、竞争力，努力获得更多市场订单，不断提高产能利用率。生产机动、物资采购等部门要进一步加强对生产单位的支持，优化管理与服务，为集团公司高效生产创造良好条件。

加强挖潜降耗。深入实施降本增效 20 条，层层落实任务、分解指标，把降本增效落实到每一个岗位、每一名员工，与绩效收入相挂钩，确保取得实效。矿山单位要进一步降低采矿贫化率、损失率，提高出矿品位、选矿回收率。冶炼单位要持续优化铜冶炼综合回收利用率，降低生产能耗，提高经济效益。铜加工单位要进一步提高综合成材率，减少资源浪费。全力抓好节能技改，降低生

合利用、铜冠铜材公司年产 22.5 万吨高导电铜材等 8 个项目开展后评价，进一步总结经验、吸取教训，不断改进工程项目管理，加强风险防范与控制，持续完善工程项目投资决策机制。

抓好“十三五”规划实施。在省国资委批准集团公司“十三五”规划后，认真组织好规划实施工作。探索建立集团公司战略规划执行监测分析体系，监测战略规划执行过程中的问题，及时予以改进，促进战略规划有效落实。

（三）坚定不移转方式，加快国际化步伐，着力提升高效发展优势

推进国际化发展。以厄瓜多尔米拉多铜矿为平台，加快推进集团公司国际化发展步伐。井巷施工、建筑安装、工程监理等生产服务板块要利用厄瓜多尔项目平台，积极承揽海外工程，奋力拓展市场业务，开辟海外市场经济增长点。要进一步发挥矿山、冶炼等技术领先优势，加快推进技术、人力资源海外输出等工作，不断提升铜陵有色海外市场知名度和影响力。

加强市场开拓。商务部门要进一步完善公司主产品统一对外销售策略，保障产销平衡，创新作价模式，争取市场效益。市场型单位要坚定不移强化市场意识，以更优的产品和服务开拓市场，不断提升市场占有率。特别是铜加工、机械制造等板块，要进一步优化产品结构，创新营销模式，多拿市场订单，努力提高市场竞争力。

强化资金资本运作。

（四）坚定不移促升级，深化卓越绩效，着力推进管理水平优化

夯实安全环保管理，坚持深化“安全环保、意识先行”活动，进一步抓好安全环保事故案例巡

QC 小组课题研究。加强冶炼及加工企业金属存量盘存，强化金属平衡监管。加大产品争牌创奖力度，完成安徽铜冠铜箔公司、铜冠投资公司产品申报省名牌产品工作。加快完成金冠铜业分公司阴极铜产品在上海期货交易所、伦敦金属交易所注册工作。完成有色行业和安徽省地方两项标准制定工作。

强化科技攻关。加快完善科技创新体制机制，进一步整合科技研发资源，改善采选冶研究所实验室软硬件条件，提高集团公司整体科技研发优势。围绕“十三五”规划及降本增效，认真组织第三、四批科技项目实施计划。积极跟踪国家重大科技专项的评审与审批，争取项目立项并做好项目实施。努力推进“高性能高精度铜及铜合金材料国家工程技术研究中心”国家级创新平台申报与建设。抓好博士后工作站、院士工作站日常管理与维护。

加快信息化建设。全面深化 ERP、BI 系统应用，协同推进 ERP 生产制造模块在金威铜业公司的稳定应用。持续完善 ERP 操作规范，进一步探索 ERP、BI 系统安全保障体系建设，适时引入信息安全等级保持机制，确保 ERP 系统安全运行。

（五）坚定不移抓改革，完善体制机制，着力激发企业发展活力

加快股权多元化改革。推进集团公司混合所有制改革。加快各级子公司产权多元化改革及分业上市步伐。加快优化经营机制，进一步放大有资本功能，提高国有资本活力，促进混合所有制经济发展。

推进低效无效资产处置。按照省国资委要求，坚持产业集中、有进有退的原则，进一步推进低效无效资产处置，加快从非主业、不具备竞争优势产业中退出步伐，不断提高产业集中度，持续压缩管理层次。

深化三项制度改革。突出从严选拔干部，持续完善中层管理人员管理办法。进一步健全完善干部选拔任用全程纪实制度，落实“四个凡提”，坚持业绩导向，把想干事、能干事的干部选拔出来。突出绩效导向，坚持薪酬收入与企业效益相挂钩，加大向基层一线分配力度，不断完善收入能高能低的分配机制。多渠道、多方式引进人才，进一步促进员工合理流动，优化人力资源结构，提高人力资源效率。围绕市场化、国际化竞争要求，加强员工培训，进一步提升员工队伍素质与竞争力。

（六）坚定不移强党建，抓实“两学一做”，着力深化全面从严治党

抓实“两学一做”学习教育。按照省委“两学一做”学习教育部署，围绕集团公司学习教育细化安排表，严格按照时间节点抓推进、抓落实，确保学习教育取得实效。要突出抓好党员干部思想建设，坚持抓在日常、严在经常，切实用习近平总书记系列重要讲话精神武装头脑、指导实践。各级党员干部要坚持以身作则、严守党纪为根本，进一步强化理想信念，努力增强“四个意识”，积极争做“四讲四有”共产党员。要持续夯实现实作风建设成果，进一步强化责任担当，敢于作为、善于作为，切实在学习、工作、生活中起到模范带头作用，努力在集团公司改革发展中冲锋在前、建功立业。

加强“两个责任”落实。持续抓好党风廉政建设，坚持党委书记负总责、其他班子成员履行“一岗双责”，认真落实好党风廉政建设“两个责任”实施意见、约谈办法、考核细则，全面加强中央巡视组对我省开展巡视“回头看”反馈意见整改工作，切实将全面从严治党要求落到实处。纪检部门要继续坚持关口前移、源头治理腐败的方针，及时发现苗头性问题，完善早发现、早提醒、早纠正的腐败预警机制。要进一步加强《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》的宣传，促进各级领导干部提升道德修养高线、严守廉洁从业底线。坚持廉洁谈话、提醒谈话、诫勉谈话制度，制定中层管理人员谈话函询办法。抓好“阳光工程”专项审计，加大信访案件查办力度，运用“四种形态”，严肃查处违法违纪行为，强化监督执纪问责，保持正风反腐高压态势。

推进党建工作创新。结合省委双百考核制度，调整完善集团公司党建考核办法，进一步加快推进党建创新。加强党组织建设，认真组织好集团公司第二次党代会，加强基层党委班子建设，抓好基层党委换届督查。坚持从严选拔、教育、管理领导干部，加强日常监督，严格执行组织工作重要事项报告制度，抓好干部档案专项审核，落实违纪违法干部选拔过程倒查制度。加强企业文化建设，弘扬社会主义核心价值观，抓好形势任务宣传，讲好有色好故事、传播有色好声音。强化意识形态工作，认真落实领导责任制，不断增强政治意识、责任意识、阵地意识，抢占舆论制高点。深入开展“温暖工程”，加大困难员工帮扶力度。认真开展劳动竞赛、技术比武、职工文体活动等，进一步激发全体员工工作积极性。积极履行社会责任，抓好希望助学、精准扶贫等工作，展现负责任国企形象。进一步加强综治维稳、治安保卫、法律事务、审计、计划生育、共青团等工作，为集团公司加快改革发展创造良好环境。

同志们，让我们紧密团结起来，以更加坚定的信心和更加扎实的作风，迎难而上，扎实推进，全力提质增效，加快转型升级，为全面实现 2016 年方针目标，确保“十三五”良好开局而努力奋斗！

集团公司下半年工作的指导思想

深入学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会以及习近平总书记系列重要讲话精神，特别是习近平总书记视察安徽重要讲话精神，按照省委省政府决策部署，以及集团公司八届八次职代会总体安排，紧紧抓住提质增效主线，突出强化安全环保基础，全面增强转型升级动力，持续巩固党建创新保障，进一步提升发展质量效益，全面实现 2016 年方针目标，确保集团公司“十三五”良好开局。

集团公司下半年主要工作

（一）坚定不移保盈利，优化生产组织，着力加快提质增效步伐。

（二）坚定不移调结构，抓好项目资源，着力增强转型跨越动力。

（三）坚定不移转方式，加快国际化步伐，着力提升高效发展优势。

（四）坚定不移促升级，深化卓越绩效，着力推进管理水平优化。

（五）坚定不移抓改革，完善体制机制，着力激发企业发展活力。

（六）坚定不移强党建，抓实“两学一做”，着力深化全面从严治党。

四是改革改制步伐与国企深化改革要求仍有差距。

五是企业党的建设与全面从严治党要求仍有差距。

二、下半年主要工作安排

综合来看，当前世界经济形势依然错综复杂，整体增长动力不足，美欧等发达经济体复苏不平衡，美元加息预期增强，发展中国家经济面临的不确定性风险增多。国内经济处于结构调整关键期，新旧增长动力加速转换，经济增速下行放缓，步入 L 型筑底阶段，国家出台强刺激政策可能性较小。有色行业处于深度调整期，铜消费增长依然疲软，铜价持续低位弱势震荡，短期大幅反弹可能性不大，有色企业经营压力特别是效益下滑压力进一步凸显，但随着“一带一路”、国际产能合作等国家战略深入实施，以及有色行业“去产能”步伐的不断加快，企业提质增效、转型发展也面临着良好的机遇。

形势再复杂，任务再艰巨，我们奋斗的目标不能变、信心不能减、干劲不能松。站在“十三五”全新的历史起点，我们必须坚持必胜的信念、执着的追求，紧紧围绕“调结构、转方式、促升级、保盈利”的工作主题，谋势而动、顺势而为、乘势而进，从实处着力，往深处发力，向好处努力，持续抓好提质增效，全面提升盈利能力，坚决打赢扭亏脱困攻坚战，进一步加快集团公司“调转促”步伐。

集团公司下半年工作的指导思想是：深入学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中

产用能成本。进一步推进物资统供，提高供应质量，降低采购成本。加强闲置设备、辅材备件管理，控制库存规模，加强内部调剂使用，实现资源高效利用。强化全面预算管理，杜绝“跑冒滴漏”，确保全年制造费用可控部分同比下降 10%、管理费用可控部分同比下降 20%。

加快控亏减亏。继续抓好亏损单位“一对一”帮扶，完善党政领导帮扶机制，加强 KPI 考核。各亏损单位要进一步增强控亏扭亏紧迫感、责任感，坚决摒弃“等靠要”思想，突出市场导向，提升自救能力，加快走出发展困境。要层层传递压力，把扭亏任务落实到每一名员工，加快扭亏脱困步伐。相关部门要进一步落实帮扶任务，强化对亏损单位的指导，优化帮扶方案。

抓好风险防控。进一步提高依法治企、依制管企意识，认真排查风险源点，加强制度管控，确保合规合法经营。持续优化内控管理体系，重点围绕资金安全，梳理业务流程，查找风险点，强化资金管理。密切关注汇率利率走势，优化外汇保值操作，降低外汇波动对企业效益的影响，努力寻找机会效益。加强库存管理，冶炼、加工企业要严格执行集团公司控制标准，严防库存跌价风险。加强应收账款清欠，防止呆坏账损失。

（二）坚定不移调结构，抓好项目资源，着力增强转型跨越动力

加快重大项目建设。加快项目滚动实施，梯度推进，提高重点项目推进速度。

推进资源开发利用。

加强项目竣工验收与后评价。加快推进竣工项目验收，抓好责任分解，限期完成验收。加强项目后评价，对稀贵金属分公司铜冶炼渣资源综

讲、知识竞赛、教育培训等活动，提高全员思想意识，营造浓厚的安全环保氛围。严格落实安全环保领导责任制，坚持“党政同责、一岗双责、失职追责”，严厉追究事故单位责任人责任。抓好季节性安全环保专项检查、季度综合大检查，有效防范系统性安全环保风险。各单位要加强安全环保隐患排查自纠，做到厂矿月查、车间（区队）周周查、班组日查，对检查出来的隐患限期完成整改，实现闭环管理，消除安全环保风险。持续强化外协队伍管理，坚持实施无差别管理，将外协队伍纳入本单位安全管控体系，做到安全管理同部署、同检查、同考核，不断提升外协队伍整体安全素质。突出抓好防汛防汛，提高思想认识，提前部署防控，确保安全度汛。进一步加强排污口监控，完善污染源在线自动检测系统，加强环保设施设备管理，抓好清污分流，确保污染物达标排放。

深化卓越绩效模式。夯实卓越绩效常态化管理，持续完善卓越绩效改进机制，不断提升管理绩效。发布实施《2016 年度二级单位卓越绩效评价要素》，进一步完善考核评价机制。组织二级单位进一步开展卓越绩效管理知识培训，加强卓越绩效优秀管理经验共享，促进卓越绩效理念深入人心，不断巩固优势、提升短板。进一步抓好全员绩效管理，严格落实 KPI 考核，不断提升全员绩效。

加强基础管理创新。严格落实全面预算管理要求，加强预算指标动态分析，严控各项费用，杜绝超预算支出。深化对标管理，形成常态化机制，持续优化技术经济指标。进一步抓好各单位 6S 管理星级申报，持续提升 6S 管理水平。强化质量计量管理，抓好全国“质量月”活动，扎实开展