

# 攻坚

## ——铜陵有色 2016 年改革发展回眸



集团公司第二次党代会合影。



领导团队。

2016年,在铜陵有色改革发展的历史坐标系上,是注定要被载入史册的一年。

不必说持续下行的世界经济、持续低迷的有色行业;也不必说市场竞争日趋激烈、企业脱困转型任务艰难繁重;单是铜陵有色史上第一次、2015年度近十亿亏损,就足以让每个铜陵人背负重担千斤。

“千磨万击还坚劲,任尔东南西北风”,重压之下,我们不自怨、不气馁,化巨大的压力为前行的动力,在挑战中坚定信心,沉着应对。

船的力量在帆上,人的力量在心上。逆境之下,两万多铜陵有色人往一处想,劲往一处使,凝聚起扭亏脱困的强大合力。这力量,引领我们冲破经济雾霾,在一派萎靡的市场形势中顽强崛起,打出了一场声势浩大、气势恢弘的攻坚战!

这一年,集团公司实现销售收入1496亿元,利润2.27亿元,我们实现了扭亏为盈的绝地反击。

这一年,集团公司在中国企业500强榜单上位列107,比2015年上升3位,连续6年领跑皖企。

这是业绩,是荣誉,更是对2万多名员工辛勤付出的认可与激励。

在严寒冷的季节里,总有最温暖的阳光。2016年,习近平总书记在全国国有企业改革座谈会上强调:“国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量,必须理直气壮做强做优做大。”深刻的论述,谆谆的话语,为正在转型发展中的铜陵有色注入了莫大的信心和力量。

经济寒冬里,铜陵有色的发展牵动着省、市领导的心。年初,时任安徽省长、现任省委书记李锦斌来铜陵有色调研指导工作。他鼓励铜陵有色把握市场需求,不断提升铜精深加工水平,在转型发展中大做文章;年末,分管工业的副省长周春雨深入集团公司生产车间,聆听企业汇报,他叮嘱铜陵有色加快“调转促”步伐,坚持向产业链“两头”延伸,不断提升附加值,竞争力;8月,履新不到一周的铜陵市委书记李猛,在到集团公司调研时一再强调,铜陵市与铜陵有色唇齿相依、肝胆相照,荣辱与共,市委、市政

府将一如既往地支持铜陵有色加快发展……“做重、做优、做大。”千千万万的铜陵有色人,将这6个字铭记心底,见诸行动。

### 规划布局 战略引领

智者因时而变,知者随事而制。

2016年,是“十三五”开局之年。铜陵有色高层建筑,运筹帷幄,在中国经济新常态的大背景下,以国际化发展的大视野、大气魄、大格局,紧密结合企业未来发展的实际,制定并启动实施“十三五”战略规划。

“一强五优”是对集团公司“十三五”规划目标的高度概括。一强,即“21155”,销售收入2000亿元、资产总额1000亿元、市值1000亿元、利润50亿元,力争集团整体上市,进入世界500强,这是经济发展的数量目标;五优,即“绩效优、结构优、机制优、管控优、创新优”,是改革创新的质量目标,两者相辅相成,相得益彰。

这个目标兼顾了国家、企业和职工三者利益,既体现了顺应经济社会和行业发展形势变化的趋势,又充分考虑了企业自身发展需要和可能,是一个积极向上、经过全体员工共同努力可以实现的目标。这是集团公司经过“十二五”快速发展后又一次做出的战略抉择,更是全体员工对企业发展能力的高度信任和对企业发展愿景的热烈企盼。

主业是我们赖以生存的基础,主业兴则百业兴。

67年的风雨兼程,铜陵有色形成了上游开发资源、中游做好冶炼、下游发展精深加工的有色金属全产业链业务,集聚着集团公司主要人力、物力、财力,是铜陵有色的核心业务,是企业的发展之源、立足之基,是继续前行的压舱石,我们必须巩固好、发展好。

2016年,铜陵有色全力推进厄瓜多尔米拉多铜矿、沙溪铜矿、姚家岭铜、奥炉改造、铜陵铜管等一批有色金属重点项目建设,力争早建成、早创效,为集团公司做强主业、跨越发展注入源动力。这一年,主业单位担纲承载,辅业单位源头赶上,继续为集团公司扭亏为盈做出新的更大的贡献。

随着集团公司规模的扩大,商流、物流、资金流、信息流形成了巨大的潜在价值,加强供应链管理,培育新的经济业态,是传统产业转型升级的必然选择。2016年,以金融贸易为核心的现代服务业作为新的主业,正式融入铜陵有色转型发展史。从此,我们的业务范围更广,发展空间更大。

2016年,外汇市场波动加剧,黑天鹅事件频发,人民币汇率更是贬值加速,全年贬值幅度高达7%。汇率风险已成為影响铜陵有色经营

利润的重要因素。面对不利的外汇市场形势,集团公司审时度势,加强对汇率风险的管控,组建外汇管理团队,负责外汇市场研究和外汇业务操作。一年来,汇率风险得到有效控制,外汇市场创收工作取得了佳绩。

一年来,铜陵有色灵活应对复杂的经济形势,实施稳健的经营策略,确保主产品产销平衡,并争创最大效益;利用期现联动方式,实现产品和原料的套期保值,规避价格波动风险;工贸结合,产融结合,拓展业务新品种、新模式、新客户,为集团公司销售收入和利润增长提供了有力支撑。

新理念引领新实践,新目标开启新征程。

### 员工持股 改革破冰

12月29日,股份公司募集的26.8亿资金到账,又一轮定向增发工作顺利实现。这既是铜陵有色在资本市场又一次大手笔运作,更是我们在混合所有制改革领域一次创造性的成功探索。

2016年中央经济工作会议指出:混合所有制是国企改革的重要突破口。作为安徽省属企业混合所有制改革试点,铜陵有色以革故鼎新之锐,乘破竹之势,决改革破冰之难。

员工持股参与定增,收到了举一反三二得之功。行业颓势里,26.8亿的定向增发,缓解了企业资金的压力,降低了资产负债率,增强了企业抗风险能力和持续经营能力。

意义更为深远的,是本次募集资金里,有8亿是股份公司通过员工持股计划认购,控股公司员工参与薪酬支付计划购买股份公司股票,成为全国3000多家上市公司的首创。集团公司员工持股计划实施大会之后,一万余人签署了承诺书。一张张薄薄上,一个红色指印,将企业与员工效益紧密地联系在一起,职工利益与企业当前利益和未来发展挂钩,员工和企业真正实现了同股同利、同心同德、同舟共济、激励约束机制,铜陵有色在推进混合所有制改革的道路上迈出了关键一步。

2016年,围绕体制机制创新,铜陵有色积极推进产权多元化改造,持续推进三项制度改革、内部资源重组,进一步清理低效股权投资和分子公司……

铜陵物流公司新三板上市工作深入推进,增资扩股和整体变更为股份有限公司业已完成,挂牌上市后可期。铜陵铝公司完成股权转让,铜陵建盛防腐公司股权转让至铜陵投资公司,清算注销铜陵有色建安房地产开发公司、铜陵有色建安物业管理中心、铜陵燕翔金属材料有限公司等一批企业,检验检测实现战略协同。在推进兼并重组中,集团公司实现战略协同、资源互补。在统筹兼营中,集团公司清理控

制,轻装上阵。

一年来,集团公司干部选拔任用交流机制,推动干部队伍结构合理、能力提升;序列管理畅通了员工职业发展通道,实现了员工和企业价值“双提升”;工效挂钩调控、岗位绩效考核,促进了岗位价值贡献与收入分配相挂钩……三项制度改革持续深化,集团公司焕发出老树新枝的蓬勃生机。

中流击水,奋楫者进。回顾往昔,我们通过改革改制,运行质量和效益明显提升。面向未来,国企全面深化改革进入深水区。我们唯有以锐意进取的士气,不避险滩的勇气,持续深化改革,才能激发企业发展新动能,赢取更大红利,提升企业竞争能力和综合实力,实现转型升级跨越发展。

### 分兵突围 提质增效

市场持续低迷,铜价一度跌至7年最低水平。2016年全年国内铜均价为39044元/吨,比2015年下降6.76%;国际铜价为4963美元/吨,比2015年下降11.6%;2016年硫酸均价为131元/吨,比2015年每吨313元下降了68%……当外部形势愈发严峻,当经营形势每况愈下,前所未有的危机迎面袭来,我们无比忧心的感受到:存亡就在眼前,穷则思变!

逆境中,集团公司果敢决策,分兵突围,提质增效!2016年,一场关于提质增效的攻坚战,以雷霆之势在铜陵有色全面打响。

年初,集团公司出台20条降本增效措施,而后层层细化分解,逐项落实到位。在这场战役中,苦思冥想的不只是集团公司的高管,中层管理人员、单位、部门、车间、工区和班组长……每一个岗位都有指标,每一名员工都在为降本增效出谋划策。发展的重担,化为人人肩头上的指标。

对于一些重大亏损源,集团公司精准施策,一对一进行帮扶。公司高管带队前往亏损单位,在一次次基层调研中查找“出血点”,在一张张的方案研究制定中明确控亏、减亏、扭亏措施,思路在智慧的碰撞中愈发清晰成熟。

基层单位纷纷向员工问计,向挖潜要效益,清理外协队伍,促进低效岗位合并、重组,人工成本大幅减少;向海外输送生产技术类服务,发挥集团公司在有色金属领域的技术优势;整合集团内部资源,鼓励进口装备国产化改造,维修成本一再再降……这一年,我们看到了困境中集团成员间互帮互助的大局观,见到了亏损企业不屈不挠的精气神。这一年,我们在自救中自强,在合作中共赢。

2016年,是中国全面实施《2025中国制

造》的第一年,也是铜陵有色铜加工板块迎来历史转折点的年份。

这一年,我们布局多年的延伸产业链战略成效显著,深耕已久的铜加工走出低谷。股份公司在卢森堡设立境外全资子公司,收购法国格里赛公司,积极拓展欧洲异型铜材产品市场,提升铜板带制造和研发水平,促进铜加工产业技术升级。

铜陵铜箔公司着力自主创新,高端铜箔供不应求,全年完成利润超过一个亿,同比提高700%多;铜陵铜材公司冷静应对经济下行,生产经营逆势上扬,全年实现利润1000万元;金威铜业、铜陵黄铜、铜冠电工订单持续增加,企业大幅减亏……

不在下游拼价格,跃上高端有作为。随着池州铜箔(二期),铜陵年产2万吨吨能锂电超薄电子铜箔等一批项目的开工建设,铜加工新材料产品升级、结构优化,产业链向精深加工延伸,铜陵有色将跻身更具市场前景的高端铜合金带、高性能铜箔、高精度异型带等领域。我们的产品档次向中高端迈进,产业层次从低盈利向高盈利水平提升。

在转型中发展,在发展中转型。调结构,转方式,促升级,保盈利,铜陵有色正在打造全国知名铜基新材料基地,为新一轮跨越发展积蓄强劲的能量。

2016年,集团公司“对标挖潜、降本增效”活动如火如荼,各单位梳理出生产关键点,横向对标行业最高成绩,纵向对照自己最佳历史指标,寻找差距,改进提高,绩效指标稳中有进,稳中向好,增长更有含金量。集团层面60项指标中,30项指标好于上年,5项指标创历史最好水平。各成员企业633项对标指标中,285项好于上年,148项创历史最好水平,61项好于标杆或竞争对手水平,8项达到行业水平,部分指标达到国际先进水平。

“十三五”开局良好,首战告捷,实属来之不易,难能可贵。

### 党建强化 风清气正

2016年,习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上指出:“坚持党的领导,加强党的建设,是我国国有企业的优良传统,是我国企业的‘根’和‘魂’,是我国国有企业的独特优势。”这一年,党的十八届六中全会召开,开创了全面从严治党新局面。

这一年,铜陵有色召开第二次党代会,深入贯彻十八届六中全会和全国党建工作会议精神,开启了集团公司党的建设新篇章。大会全面总结了集团公司过去六年改革发展成果,分析了集团公司面临的形势,制定了“十三五”发展目标,选举产生了新一届中国共产党铜陵有色金属集团控股

有限公司委员会和纪律检查委员会。这是一次凝心聚力的大会,这是一次开创未来的大会!

一年来,铜陵有色坚持党的领导,加强党的建设,从从严要求各级党员领导干部,企业充满昂扬向上、风清气正的新气象。

学党章党规、学系列讲话,合格共产党员,年初伊始,“两学一做”学习教育在集团公司上下声势浩大的展开。集团公司党委中心组先后23次以学习扩大会议形式开展集中学习,率先垂范带头学;派班学、讲学十分钟、互授党课……党员们通过多种形式深入学。年末,以“讲看齐见行动”为主题的学习讨论,将集团公司上下学习氛围推向新高潮……

千人进党校,他们坐下来,带着信念,带着使命,坚持不懈地学,融会贯通地悟,在真学深悟中,汲取了营养,提高了境界;

他们静下心,审视自己走过的足迹,深入剖析个人在党性党风方面存在的突出问题,净化了心灵,积蓄了力量;

他们静下气,深入开展批评与自我批评,党组织更有凝聚力和战斗力……

这一年,集团公司拿出三分之一以上的培训费用用于党员培训,这一年是党组织活动开展正常的一年,是学习内容丰富的一年,更是党员干部作用发挥突出的一年。千米深井、冶炼炉台、建筑工地、条条战线上,共产党员们用辛勤的汗水和努力实现党徽绽放出耀眼光芒。

“两学一做”,成风化人。市场严峻时,铜陵有色坚持深入开展“两学一做”学习教育,让每一名党员都充满力量!

教育预防,制度引领,反廉倡廉起层层防线,依纪依规,严格标准,从严治党地而不息。奥炉工程建设项目设立职务犯罪预防机制,集团公司纪委与铜陵有色建立执纪审查协作配合机制。一年来,铜陵有色上下清风涌动,正气荡漾。聚焦主体责任,强化监督检查问责,“一案双查”、“一岗双责”,铜陵有色查处发生在员工身边的腐败行为和不正当之风。一年里,立案调查违纪案件10件,党纪处分10人,开除党籍2人。违纪违纪及时得以纠正,党纪法规和集团制度的严肃性得以维护。

党风廉政建设只有进行时,没有完成时,铜陵有色以抓铁有痕的力度,彰显“永远在路上”的决心,推动全面从严治党向更严、更紧、更硬的方向迈进。

文化是企业的软实力,是激发员工向上向善的正能量。一年来,集团公司评优评优、弘扬先进、搭建平台,鼓励创新,企业里百花竞放、人才辈出。工程研究院特殊津贴的创新人才,安徽省战略性新兴产业技术领军人才……一批批行业精英崛起铜陵有色脊梁。

全国“五一”劳动奖章获得者王同、“中铝好人”陈利兵、全国“爱岗敬业驾驶员标兵”阮光东……一个个先进个人绽放出铜陵有色的别样力量。

我们大力宣传岗位之星、优秀工匠、优秀共产党员、铜陵有色好员工……让优秀员工大放异彩;我们开展合理化建议、劳动竞赛、技术比武……让有能之人大显身手。

这一年,集团公司送温暖活动依然在继续。向困难职工发放慰问金410多万元,20名患病的职工直系亲属得到大病救助,344户困难职工家庭情况建档立卡。

2016年,铜陵有色在全面加强党的建设的同时,在全面加强党的建设的伟大工程中凝聚起强大的奋进力量,向着更加辉煌的明天展翅翱翔。

### 造福社会 担当责任

作为安徽省第一大国企业,安全生产、绿色发展,是我们义不容辞的责任;饮水思源、造福社会,是我们企业发展的使命。

我们在乎企业的稳定发展,我们更敬畏生命的宝贵。

总结历史教训,不难发现,外协队伍的管理始终是安全生产的难点。2016年,铜陵有色将外协队伍纳入安全培训手册中,像对待各单位车间、区队一样,下达指标,定期检查,严格考核,把对外协队伍的管理放在安全生产的重要位置,下大决心让这一隐患彻底消灭。

这一年,“安全环保,意识先行”活动持续开展,我们采用了更科学的检查方式和更严格的考核方式,让各单位互相检查,互相借鉴,隐患得以排除,经验得以推广;将季度检查与年度考核相结合,把考核结果与各单位经营班子薪酬兑现挂钩,考核压力层层传递,违规违章大幅减少。

2016年,我们拿出比往年更多的资金,投入更多的精力,以更大力度狠抓环保。对环保问题没有抓好的单位党政主要负责、分管负责人进行行政处分,环保问责力度之大,前所未有。这一年,集团公司全年主要污染物超标数据不断下降,2016年环境监测1至10月检测指标1962个,达标率为98.16%,金隆铜业公司获评安徽省环保诚信企业,金冠铜业分公司被捕率率率达到99.97%,铜冶炼总回收率达到98.5%,领先行业水平。

清洁生产,绿色生态,铜陵有色坚持以这样的环保理念,建设生态矿山,绿色冶炼。尽管自身发展压力如影随形,我们在爱心路上从未停止。我们资助助学、用爱温暖贫困学子,紧急帮扶,给困难乡村带去希望……我们紧紧快乐着,付出并感动着。

精准扶贫中,我们深知,授人以鱼不如授人以渔。我们投入帮扶资金200余万元,为太湖县北



员工持股大会



领导下乡扶贫。

中镇江村建设农业示范园、茶叶加工厂、光伏发电;枞阳县钱铺乡7个村302户贫困户。我们以“造血”方式,持续为祁门县古溪乡黄龙村的美好乡村建设出资出力……

这一年,中南大学、安徽大学近百名优秀学子获得了“铜冠奖学金”;庐江、南陵和枞阳县211名贫困学生拿到了共30万元铜冠希望助学金。我们资助的是学子,传递的是爱心,是温暖,是生生不息的希望。

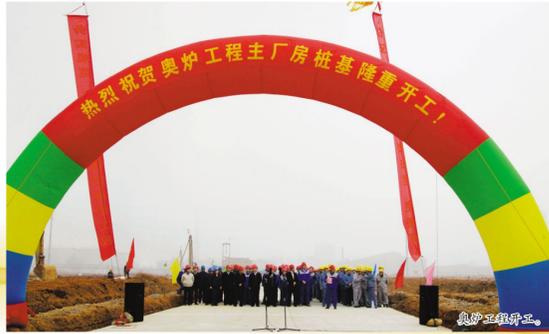
爱出者爱返,福往者福来。受到资助的人们没有忘记温暖的由来。11月初,一封来自中南大学学子的感谢信,让常年致力于公益事业的人们倍感欣慰。这位名叫刘颖的优秀大学生在信中说道:“我有幸获得铜陵有色在中南大学的铜冠奖学金,激动之余更有满满的感激。我将继续努力学习,成为国家建设和发展的有用人才。”岁末年初,太湖县北中镇、江河村专程送来锦旗,感谢集团公司的无私援助,扶贫济困,大爱无疆。一粒粒种子,在铜陵有色的爱心雨露浇灌下,破土而出,迎风招展。温暖与希望,都在沿

着爱心的路上传递。一路走来,多少艰辛坎坷,多少拼搏奋斗!眼下,宏观经济渐渐回暖,有色行业缓缓复苏,我们终于可以自豪地说:这个寒风肆虐的勤劳勇敢的铜陵有色人挺住了!我们有一支敢打硬仗、能打胜仗的队伍,我们是一支敢打硬仗、能打胜仗的队伍!我们是一支敢打硬仗、能打胜仗的队伍!

惟其艰难,所以更显勇毅;惟其笃行,所以弥足珍贵!迈向2017年,我们心中充满希望。这“十三五”战略规划规划的一个又一个重要之年。站在关键节点上,我们踌躇满志、豪情满怀,我们前路漫漫,任重道远。降本增效依然是我们的调,国际化发展仍是我们的文章。

风劲正是扬帆时,砥砺奋进谱华章。集团公司第二次党代会描绘的宏伟蓝图已徐徐展开。携起手,齐努力,将“一强五优”的梦想推向世界,向中国,向我们自己展示新征程上铜陵有色的作为,展现一个更加充满希望的国际化集团!

陈潇/文 王红平 王精屹/图 王新疆



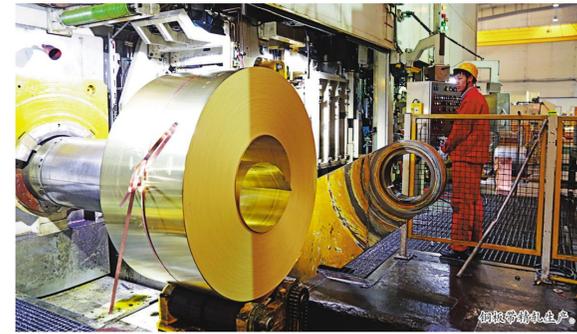
奥炉工程开工。



奥炉建设。



职工技能大赛。



铜箔生产。



阳极板烧铸。