

深化改革创新 全面提质增效

奋力开创建设“一强五优”国际化企业集团新局面

——龚华东总经理在铜陵有色金属集团控股有限公司九届一次职代会上的报告(摘要)



龚华东总经理作工作报告。

一、2016年工作总结

2016年是“十三五”开局之年,是集团公司逆势而上、全力攻坚,实现扭亏脱困的关键一年。在省委、省政府和省国资委的正确领导下,集团公司深入贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中、六中全会精神以及习近平总书记系列重要讲话尤其是视察安徽重要讲话精神,积极应对国内外复杂经济形势,全面落实供给侧结构性改革,加快“调转促”步伐,提高发展质量效益,各项工作取得新进展,顺利实现“十三五”良好开局。

回顾过去一年的工作,概括讲就是:突出抓好“两件大事”,呈现“六个新特色”。

两件大事:

一是立足新起点,谋划新发展,胜利召开第二次党代会。按照省委统一部署,在省委组织部、省国资委党委、铜陵市委的指导下,经过精心筹备和组织,集团公司圆满完成第二次党代会各项议程,选举产生新一届“两委”班子,确立了建设“一强五优”国际化企业集团的发展目标,确定了“十三五”发展蓝图和实施路径,形成集团公司加快做强做优做大的行动指南。

二是抢抓新机遇,迈出新步伐,全面实施员工持股计划。紧紧抓住国有企业深化改革的机遇,审时度势,提前谋划,反复研讨,结合股份公司定向增发,创造性地实施上市公司员工持股计划,集团公司员工薪酬延期支付,在省属企业混合所有制改革中占得先机、赢得主动。“两个计划”的顺利实施,真正使员工利益与企业更加紧密地联系在一起,进一步建立起员工与企业命运共同体的命运共同体。

六个新特色:

一是降本增效取得新成果。着眼内部挖潜增效,出台降本增效20条,坚持生产经营过程全覆盖,产业链整体联动,全力稳产提效。强化集团、股份高管“一对一”扭亏帮扶机制,层层传导压力,逐级细化指标,建立完善全员KPI考评体系。坚持控风险、堵漏洞、补短板,优化库存管理,压缩可控管理费用。突出抓好汇率风险管控,组建外汇管理团队,精心制订应对策略和操作方案,外汇风险得到有效控制。深入开展“安全环保、意识先行”活动,加大安全环保交叉检查、专项检查力度,加强过程和结果考核,强化责任落实与追究,推动安全环保形势平稳向好。通过一系列“组合拳”,集团公司生产经营稳中向好,一举改变亏损局面。

二是重大项目推进展现新亮点。13个项目基本建成,11个项目开工建设。米拉多铜矿基本建设进一步加快,沙溪铜矿关键工程基本建成。姚家岭多金属矿项目探矿进展平稳。铜冶炼工艺技术升级“澳炉改造”工程按计划稳步推进。股份公司收购法国格里赛公司。加大现有矿山深边部找矿力度,两个老矿山接替资源勘查项目通过国土资源部勘查技术中心终验验收。完善项目管理机制,制定工程项目建设目标考核办法。

三是融资贸易实现新拓展。坚持多渠道、多方式筹集资金。在资本市场极度低迷的形势下,完成股份公司定向增发,利用财务公司平台,充分发挥资金集中管理优势,推进产融结合,做大贸易融资,加快拓展融资租赁公司市场业务。强化工贸结合,参与筹建大宗商品交易中心,加快推进营销模式创新。利用上海贸易平台,不断完善两头在外的产品贸易模式,强化期现联动、内外结合,提升贸易盈利能力。

四是改革改制取得新进展。进一步推进集团(股份)公司、子公司层面混合所有制改革,持续优化股权结构,完善现代企业制度。加快低效无效资产、股权处置,以及三级以下及非主业企业清理整合,推进内部资产重组,加快移交社会职能,深化三项制度改革,突出市场和效益导向,调整完善薪酬方案,体现效益回升、效益提升、效益下降。严格用工管理,盘活内部存量人力资源。

五是管理创新实现新提升。加强创新型企业管理,完成国家技术创新示范企业、国家级企业技术中心等年度评价。加强科技研发,2项成果获安徽省科技三等奖,申报4项有色金属工

业协会科技奖。深化卓越绩效模式成果运用,修改完善二级单位卓越绩效评价要素,开展卓越绩效自我评价,完善卓越绩效奖评审办法,3家单位获铜冠卓越绩效奖、4家单位获提名奖。扎实推进“两化”融合,建成集团管控信息化平台。全面修订“三大标准”体系,完成“三标一体”第二次监督审核。积极推进5S管理、对标管理、质量计量管理。抓好QC小组活动,获国家级QC小组3个,国家级、行业级质量信得过班组各1个。集团公司荣获“100个享誉全国的安徽品牌”称号,集团公司电解铜产品获“安徽工业精品”称号,金隆铜业公司、安徽铜冠铜箔公司产品获安徽省名牌产品称号,铜冠铜材公司成为LME注册铜试验工厂。《大型国企基于卓越绩效模式的标杆管理再创新》获全国企业管理现代化创新成果二等奖。

六是党的建设取得新成效。坚持思想建设与制度管党相结合,加快完善国企党建“1+N”配套制度,不断推进全面从严治党向纵深发展。深入推进“两学一做”学习教育,开展“讲看齐、见行动”学习讨论,严格按照规定动作、规定节点推进各项工作。开展“党建工作培训年”活动,深入学习宣传贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中、六中全会精神以及习近平总书记系列重要讲话精神。严格落实《关于新形势下加强党内政治生活的若干准则》《中国共产党党内监督条例》,召开专题民主生活会,不断提高党内政治生活质量。认真组织中央巡视组巡视安徽“回头看”反馈意见整改,完成基层党委长

伐不断加快。省委、省政府明确提出建设“五大发展”美好安徽的战略目标,作为省属第一大企业,集团公司应当走在前列、勇闯新路。

对此,集团公司上下要树立辩证思维,保持谨慎乐观态度,既要认识到风险和机遇不可忽视,未雨绸缪、积极应对,更要抓住有利的发展机遇,坚定发展信心,迎难而上、攻坚克难,推动集团公司实现新的更大发展。

按照中央、省委、省政府决策部署,结合集团公司改革发展实际,确定集团公司2017年工作主题:稳中求进,改革创新,提质增效。

全年工作指导思想:全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中、六中全会精神,深入贯彻习近平总书记系列重要讲话特别是视察安徽重要讲话精神,按照集团公司第二次党代会的战略部署,深入实施“十三五”发展战略,坚持稳中求进工作总基调,全面践行新发展理念,以供给侧结构性改革为主线,以提高发展质量效益为中心,深化改革创新,全面提质增效,努力完成全年各项工作任务,奋力开创建设“一强五优”国际化企业集团新局面,以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

2017年方针目标:

改革创新促升级,稳中有进谋发展;

精细管理控风险,挖潜降耗增效益。

基本含义:坚持稳中求进、稳中有为,保持发展定力,树立更高标杆,促进企业又好又快发展。深入降本增效,加强生产经营管控,有效降低生产成本,提升发展质量效益。持续优化产业结构,加快重点项目建设,推进转型发展。深化企业改革,完善体制机制,激发发展活力。坚持创新驱动发展

加快铜冶炼工艺技术升级“澳炉改造”工程建设步伐;推进铜阳极泥资源综合利用和有色金属二次资源回收与综合利用两项目开工建设。巩固提升加工产业,持续增加效益。加快年产2万吨高精度储能用超薄电子铜箔项目一期建设。大力发展金融贸易产业,依托财务公司平台,提高资金使用效率;做强做优贸易产业,积极拓展新品种、新业务,提高贸易利润率。加快发展物流、工程建设等现代服务业,增加新的经济增长点。

持续优化组织结构。加快完善母子公司管理体制和管控模式,理顺管理权限、工作流程,优化管理层级,规范经营决策程序,提升管理流程化、标准化和科学化水平。加强子公司治理,加快建立长效性的约束与激励机制。

持续优化资本结构。加强资本运作,不断改善集团公司资本结构,提高融资能力。推进产融结合、工贸结合、贸融结合,提高金融、贸易、服务一体化水平,提升经济效益。

持续优化产品结构。大力实施品牌战略,加强“铜冠”品牌管理,提升产品质量和档次。积极参加国家、行业及省市组织的争牌创奖活动,提高产品知名度和美誉度。加强质量计量工作,强化质量检验和现场计量管理,确保产品质量持续稳定。加强产品、技术标准制修订。广泛开展QC小组活动和“质量月”活动。

(三)着力补短板,全面增强竞争优势。

从制约集团公司发展的重要领域和关键环节入手,全力以赴补好发展短板,打牢发展基础,厚植发展优势。

2017年工作主题:

稳中求进,改革创新,提质增效。

2017年方针目标:

改革创新促升级,稳中有进谋发展;精细管理控风险,挖潜降耗增效益。

2017年工作指导思想:

全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中、六中全会精神,深入贯彻习近平总书记系列重要讲话特别是视察安徽重要讲话精神,按照集团公司第二次党代会的战略部署,深入实施“十三五”发展战略,坚持稳中求进工作总基调,全面践行新发展理念,以供给侧结构性改革为主线,以提高发展质量效益为中心,深化改革创新,全面提质增效,努力完成全年各项工作任务,奋力开创建设“一强五优”国际化企业集团新局面,以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。

期不换届,不按规定缴纳党费、滥发津补贴、酒桌办公等8个专项整治。按照省委百分制考核要求,调整集团公司党建考核办法。完善干部选拔任用管理,严格落实四个“凡提”,加强干部档案审核,建立后备干部管理库。坚持党管人才,制定人才工作要点,完成享受国务院、省政府特殊津贴人选推荐。加强与铜陵市纪委执纪审查配合和协作,创新监督执纪机制,认真查办信访案件。加强意识形态工作,开展形势任务教育,积极宣传正能量,评比表彰“有色好员工”、“岗位之星”。认真组织劳动竞赛、合理化建议、技术比武、标准化班组建设等,其中获得省级重大合理化建设成果101项,继续位居全省第一。深入实施“温暖工程”,抓好大病救助、结对帮扶、金秋助学,积极履行社会责任,精准帮扶太湖县江河村,新增枞阳县结对帮扶贫困户7个、安排驻村干部7人,结对帮扶贫困户302户。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、统战和共青团等工作也取得新进步,为集团公司改革发展稳定创造了良好条件。

在充分肯定成绩的同时,我们还要清楚地看到企业改革发展进程中存在的困难和问题:一是企业盈利能力仍然较为脆弱。二是风险防控任务仍然十分艰巨。三是安全环保基础仍然不够牢固。四是改革改制力度仍然需要加大。五是企业的建设仍然需要强化。对于上述问题,我们必须认真对待,切实加以解决。

二、2017年工作安排

2017年是实施“十三五”规划的重要之年,是供给侧结构性改革的深化之年,也是全面落实集团公司第二次党代会部署的开局之年。综合分析,集团公司发展面临的外部环境错综复杂,世界经济复苏进程放缓,贸易保护主义抬头,国际“黑天鹅”事件发生概率增大,不确定、不稳定性因素较多。我国经济处于筑底阶段,产能过剩和需求结构升级矛盾突出,实体经济的发展比较困难。集团公司发展不足、发展不优的问题依然存在,发展风险增多,改革创新、转型升级任务艰巨繁重。

在看到风险挑战的同时,我们更要捕捉企业发展的有利机遇。新一轮科技革命和产业革命蓄势待发,新理念、新模式、新业态不断涌现。我国经济持续向好的基本面没有变,随着国家宏观调控政策精准有效落地,将给集团公司发展带来难得的政策机遇。有色金属产品市场需求潜力和发展空间依然较大,行业转型升级步

战略,加强管理、技术和商业模式创新,加快工业化与信息化深度融合,创新发展思路与发展模式。强化发展风险管控,增强风险防控能力,保障企业平稳运行。加强安全环保工作,确保安全环保大局稳定。

为实现上述目标,2017年重点在“六个着力”上下功夫。

(一)着力稳增长,全面提升盈利能力。

持续巩固稳中向好的增长态势,落实落细发展措施,不断增强盈利能力,提高发展效益。

高效组织生产。

坚持效率效益优先原则,精心组织生产,实现效益最大化。矿山单位要合理布置采场,强化生产衔接,稳定出矿品位,降低贫化率、损失率,提高选矿回收率,力争多干多超。冶炼企业要充分利用市场加工费处于高位有利时机,加强生产流程管控,稳定炉况,提升系统作业率,全力以赴组织好生产,争创更多效益。铜加工企业要加强设备管理维护,加快工艺消化吸收,发挥现有产能和技术优势,提高产品产销量。生产机动部门要加强生产运行组织调度,确保生产计划顺利完成。商务部门要做好原料采购与平衡工作,为生产提供保障。物资采购部门要加强物资供应,保持生产系统正常运转。

深入挖潜降耗,健全完善降本增效目标体系、责任体系,采取成本倒逼、考核激励等方式,将降本增效措施落实到生产经营各部门、各环节,做到责任到人、考核到岗,推进全员、全方位挖潜降耗。认真总结好经验、好做法,在全公司推广应用,营造“处处降本增效、人人挖潜节支”的浓厚氛围。加强能源管理,降低能源成本。牢固树立过紧日子思想,杜绝浪费行为。

加强市场开拓,牢固树立市场意识,加强市场信息收集,准确把握市场脉搏,及时调整经营策略和市场布局,拓展市场空间,提高市场份额。加强营销资源整合和信息交流互通,发挥集团整体优势,增强市场开拓协同能力。

全力整治亏损。

(二)着力调结构,全面推进转型发展。

深入推进结构调整,加快转型升级步伐,努力实现更高质量、更有效率、更可持续发展。

持续优化产业结构。坚定不移做强做优主业,依托重大项目建设,完善产业链条,加快有色金属产业转型升级,大力发展以金融贸易为核心的现代服务业,增强核心竞争力。加强资源开发和高效利用,增强资源保障能力。全力推进“深边部”建设,加快姚家岭多金属矿建设步伐,加大铜官山矿区资源整合力度。加快厄瓜多尔米拉多铜矿建设。加强现有老矿山深边部找矿探矿工作,增加资源储量。持续优化冶炼产业,加强资源综合利用,扩大竞争优势。

加强精细化管理。深入实施卓越绩效模式,加强管理模式、方法整合,健全卓越绩效模式下的管理创新体系。积极参加省市政府质量奖评选,共享经验,改进短板,弥补不足。持续完善全员绩效管理,增强绩效考核的激励导向作用。开展对标管理,瞄准国际国内和行业一流企业,查找差距,制定措施,奋力赶超,促进各项指标不断改进。抓好6S管理,提升现场管理水平。加强标准化工作,修订完善三大标准,开展三标体系内审、外审和管理评审,对股份公司三标一体化管理体系实施再认证。加强全方位、全过程、全员参与的预算管理,量化、固化预算指标,强化预算执行过程和结果监控,确保预算指标顺利实现。

强化科技创新。加强科技资源整合,完善科技研发体制机制,改善科技研发条件,充分调动科技人员积极性、主动性,提升自主创新能力。围绕生产关键环节和重点领域,实施一批重大科技专项,加速科技成果转化,提升生产工艺水平和技术应用能力。加强专利和科技成果管理,积极申报省部级科技进步奖。加强产学研合作,做好博士后工作站日常管理和集团公司相关资质维护与复评等工作。

加强安全环保管理。始终把安全环保摆在重中之重的位置,进一步筑牢红线意识、底线思维,织密织牢安全环保“防护网”。认真落实安全环保责任制,强化“党政同责、一岗双责”,细化到岗位及具体责任人,形成齐抓共管良好局面。持续开展“安全环保、意识先行”主题活动,提高全员安全环保意识。进一步强化外协队伍管理,完善外协队伍管理办法,把好资质关、人员关,加强外协队伍教育培训、监督检查和考核奖惩,实现“无差别”管理。完善“三违”分级管理办法,加大差别力度,进一步规范从业人员行为。持续开展安全环保达标创建活动,加强生产现场区域封闭管理,岗位作业标准化创建、现场管理标准化等工作,提升安全环保管理本质水平。推行安全风险管理系统运用,加强隐患排查治理,对生产系统、工艺环节、工作岗位安全隐患进行重点排查,制定具体整改措施,实行闭环管理。加大环境监测力度,完善在线自动监测系统,加强环保设备设施管理,确保达标排放、绿色生产。

推进“两化”融合。加强ERP系统深化应用,持续优化流程,强化维护保障,提高运行效率。把好信息化项目立项审核关,组织开展信息化项目评审。推进“两化”融合管理体系贯标和网络安全等级保护工作。

(四)着力促改革,全面激发发展活力。

持续深化改革攻坚意识,加快关键性改革步伐,推进重大改革措施落地,不断释放改革发展红利。

加快重点领域改革。积极发展混合所有制经济,分层次推进产权多元化改革。推进子公司混合所有制改革,加快相关主业、辅业企业产权多元化,优化股权结构,完善法人治理,提高资本运行效率。

强化内部资源整合。进一步加强内部资源整合重组,优化资源配置。对产业、业务、资源等具有较强关联的单位进行重组整合,实行专业化管理,充分发挥规模经济优势。积极寻求与集团公司主业、相关产业关联的公有、非公有经济组织的兼并重组,形成以产权为纽带、资源优势互补、强强联合的利益共同体。

加快“三项资产”清理。按照省国资委关于清理整合三级以下和非主业企业的要求,加快退出非主营业务和不具备竞争优势领域,集中精力发展主业。加快低效无效资产、股权处置,完成北京、合肥办事处房产等资产处置,实现收益最大化。

深化三项制度改革。推进干部人事制度改革,坚持五湖四海,以德为先,认真选好用好干部,加强干部日常监督管理,打造一支对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的干部队伍。加强劳动用工管理,严格执行国家法律法规,严格控制外来用工人员数量,加强各级管理人员、专业技术人员、技能人员培训,加快国际化人才培养。继续推行导师带徒制度,加强大师技能工作室建设,积极申报各级大师工作室。持续完善薪酬制度体系,在有效益的前提下提高广大职工收入水平,共享企业发展成果。健全完善管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的市场化机制,不断增强发展活力。

(五)着力控风险,全面实现稳健发展。

进一步强化风险意识,健全完善风险防范体系,依法经营管理,加强风险防控,促进企业持续健康稳定发展。

加强内控体系建设。持续完善内部控制和风险管理,加强风险防控体系建设,宣传落实防控措施,健全风险评估机制,防范和化解各类风险。

严防各类发展风险。坚持预防在先,处置在前,及时化解消除风险点。加强库存管理,加强应收账款管理。加强汇率利率政策研究,有效规避汇率波动带来的风险。

坚持依法合规经营。深入推进依法治企,加强法治企业建设,增强运用法治思维和法治方式解决各类问题的能力。严格执行国家法律法规,做到依法诚信经营,杜绝违法违规行为,维护企业合法权益。

(六)着力强党建,全面推进从严治党。

始终把管党治党责任扛在肩上、牢记于心,加强国企党的建设,充分发挥党组织领导核心和政治核心作用,为改革发展提供坚强政治保障。

强化党建工作。深入贯彻落实全国、全省国有企业党建工作会议精神,把抓好党的建设作为重大的政治任务和政治责任,作为头等大事来谋划和推进,完善党建工作相关制度,确保党的建设不断加强。把加强党的领导与公司治理结合起来,将党建工作纳入公司章程,明确党组织在公司法人治理结构中的法定地位,使党的政治优势、组织优势和群众工作优势转化为竞争优势、创新优势和科学发展优势。加强思想舆论引导,巩固扩大“两学一做”学习教育成果,进一步增强“四个意识”,引导全体党员干部严守政治纪律和政治规矩。健全完善党建工作考核机制,使党建工作由“软任务”变成“硬指标”。坚持抓基层、打基础,加强基层党建组织建设,落实“四个同步、四个对接”要求,开展党委书记抓党建述职评议,提高基层党组织的创造力、凝聚力和战斗力。强化党内政治生活,完善民主生活会、谈心谈话、双重组织生活等制度,严格按照党内政治生活准则办事。加强党务干部培训,提升党建工作水平。

落实“两个责任”。深入推进党风廉政建设,各级党委切实担负主体责任,纪委履行好监督责任,党委书记履行第一责任人责任,班子其他成员履行“一岗双责”,层层传导责任和压力,做到守土有责、守土尽责。进一步完善反腐倡廉体制机制,构建职责明晰的责任追究体系,对落实“两个责任”情况进行巡查,以制度建设保障责任落实,从源头预防和治理腐败。坚持不解反“四风”,密切关注“四风”动向向新形式,加大专项检查力度,锲而不舍、驰而不息改进作风。坚持从严教育、从严要求,广泛开展党性教育、宗旨教育、警示教育,增强党员干部廉洁洁意识。运用好监督执纪“四种形态”,加强信访处理和案件查办工作,做到早发现、早提醒、早纠正。加强监督执纪问责,严肃查处各类违纪违法行为。加强纪检监察工作,突出重点工程和关键环节开展专项检查。

维护和谐稳定。坚持党务公开、厂务公开,加强职工民主管理,凝聚发展合力。大力开展技术比武和劳动竞赛活动,提高职工业务水平和工作技能。抓好标准化班组建设,提升基层班组攻坚克难、管理创新的能力水平。继续做好职工合理化建议活动,确保重大合理化建议获奖数继续位居全省前列。创造条件改善职工生产生活条件,增强职工获得感。大力实施“温暖工程”,动态调整困难职工民情档案,做好结对帮扶工作。加强企业文化建设,举办第五届职工运动会,丰富职工业余文化生活,增强企业凝聚力和向心力。大力宣扬社会主义核心价值观,开展铜陵有色好员工评选活动。做好公益支持和扶贫开发工作,继续帮助太湖县江河村和枞阳县钱铺乡脱贫致富。加强信访维稳工作,加强治安综合治理,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,为企业发展创造良好环境。