

奋力完成全年目标任务 创造更加优异成绩迎接党的十九大胜利召开

——杨军在铜陵有色金属集团控股有限公司 2017 年年中工作会议上的总结讲话(摘要)

(上接第一版)

一要坚定不移稳定增长。对于企业来说,有质量有效益的增长是安身立命之本,集团公司有些单位之所以发展得好,正是因为始终做到了这一点。各单位要进一步增强效率意识,始终围绕质量效益这个中心,科学组织生产,强化稳健经营,实现稳定增长,特别是盈利单位要立足稳产高产,力争多干多超,创造更多效益。要完善集团公司“一对一”帮扶困企业机制,积极运用超常规思维,大胆采取有力措施,全力控亏减亏,促进本质脱困,坚决堵住“出血点”,消灭“亏损源”。要千方百计开拓市场,特别是要加大海外市场开拓,始终坚持市场和客户需求导向,加强分析研判,及时调整经营策略,不断推出各种适销对路的高附加值产品,进一步抢占市场,提高铜冠品牌产品和服务的占有率,积累更多的发展优势。

二要全力以赴降本增效。近年来,特别是面对2015年出现的巨额亏损,集团公司始终坚持眼睛向内,苦练内功,推进对标管理,深入挖潜降耗,制定降本增效20条等指导意见。公司各单位、各部门紧密结合自身实际,分别制定了详细具体的实施方案,经过认真实施后,取得了比较好的成效。对于企业而言,降本增效永不过时,我们要及时总结经验,延续好的做法,将这项工作牢牢抓在手上,抓常抓细,抓出效果。公司一些单位认为本单位已经没有挖潜降耗的空间,我不同意这种观点。有时候市场变化会给我们创造一些机会。各单位必须紧紧抓住,力争创造更多效益。挖潜降耗的路子非常多,只要我们肯研究、多琢磨,就会取得实实在在的成效。各单位要认真核算生产经营各环节成本费用,有针对性地制定更加具体的降本措施,设立考核目标,形成倒逼机制,层层传导压力。要切实做好物资供应,进一步降低采购成本。要充分发挥工程技术分公司作用,深入整合维修资源,进一步降低维修费用。要统筹使用有限资金,优化融资结构,进一步降低财务费用。各级领导干部要带头树立过紧日子的思想,严控管理费用以及非生产性开支,始终坚持勤俭办企,开源节流,杜绝任何浪费。

三、要想方法管控风险。集团公司业务分布全球，下属企业多，涉及行业广，经过多年的高速发展，逐渐暴露出一些隐患和风险，有的已经给公司造成了难以挽回的损失，教训十分深刻，必须引起我们的高度警惕。伴随企业内外部环境深刻变化，集团公司过去形成的一些老观念、老办法，已经解决不了现在出现的新情况、新问题。对此，公司各单位、各部门，特别是各级领导干部，必须把风险防控放在更加重要的位置，一丝一毫不能放松，时刻保持警觉，确保企业发展行稳致远。要加强内部控制制度建设，完善科学有效的风险防范体系，提高风险的预测、识别和防控能力。要按照集团公司要求，认真开展集团管控等10个方面违规行为专项治理，深入自查自纠，切实整改提高。要进一步加强财务、商务、物资等关键领域管控，强化全面预算管理，深化汇率、利率研究，有效防范经营风险。要严格库存管理，避免跌价损失。要加大应收账款管理，特别是逾期严重的应收账款清欠力度，严防坏账风险。要进一步强化法治观念，严格依法依规经营，科学民主决策，有效防范各类法律风险。

四要全力抓好安全环保。搞好安全环保是企业发展的前提，关系员工和企业的共同命运，更是企业最大的效益。近年来，集团公司深入开展“安全环保，意识先行”活动，采取一系列扎实有效的措施，不断提升公司全员安全环保意识，促进了安全环保形势持续向好。在肯定



成绩的同时,我们还要清醒地看到,公司的安全环保仍有很大的提升空间,虽然没有出现环保挂牌督办事件,但是环保压力时刻存在。对此,集团公司各单位、各部门,特别是各级领导干部,要时刻绷紧安全环保这根弦,深入贯彻国家关安全环保工作的总体要求,带头落实企业主体责任,进一步开展“安全环保,意识先行”活动,通过活动深入开展,促进公司全员安全环保意识得到新提升。日前,省政府下发文件,要求在今年7月至10月开展“百日除患铸安”专项行动,对各省和省属企业提出具体要求,这是要高度重视,扎实开展好此项工作。公司从去年7月份到今年6月份没有发生亡工事故,但是不发生亡工事故不代表没有风险。公司风险源非常多,除了日常生产中可能面临的一些风险以外,还有尾矿库、危化品、炸药、矿山治水、涉重金属、涉铅、涉尘等风险源,一旦抓不好,就会造成安全环保隐患,甚至发生安全环保事故。今年上半年公司发生2起火灾事故,分别在中科铜都公司和天马山矿业公司。下一步,要把外来人员作为公司管理的重点,只要外来人员进入公司,就要服从公司的安全管理,各单位要把这个作为“安全环保,意识先行”活动的一项内容来抓,进一步细化安全管理措施。要牢固树立隐患就是事故的理念,加强隐患排查,进一步消除各类安全环保隐患。要紧盯重点,创新方法,持续加强外来施工队伍管理。要强化过程考核,严格奖惩兑现,对各类安全环保事故责任人一查到底,绝不姑息。

二、创造更加优异成绩迎接党的十九大胜利召开，我们必须全力以赴调转促、改革创新谋发展，加快向“一强五优”国际化企业集团迈进

去年 11 月份，集团公司召开了第

二次党代会，明确了未来五年的发展思路和主要方向，确立了“21155”的总体目标，实现这些目标，对于进一步提升集团公司在国内外铜行业企业中的地位，巩固集团公司在省属企业中的排头兵位置，实现员工与企业共同成长，进一步贡献省市经济发展，具有非常重要的意义。实现这些目标，更加需要集团公司全体干部职工坚持不懈地付出和努力，必须每一步一个脚印，以钉钉子的精神扎实推进各项工作。集团公司各单位、各部门既要立足当前，全面完成今年的目标任务，努力为“十三五”发展打下坚实基础，又要着眼长远，瞄准总体目标不放松，坚定不移调结构、转方式、促升级、谋发展，群策群力加快建设“一强五优”国际化企业集团。

一要持之以恆抓項目。集團公司發展經驗一再證明，項目建設關係公司全局和長遠發展，既是轉型升級的加速器，又是加快發展的推進器。對於企業而言，有項目和投人才有發展，大發展必須要有大項目，快發展必須要有好項目。

近年来,受各种内外部因素的影响,集团公司有些项目推进速度比较慢,后续发展缺乏重大项目支撑问题比较突出,这些需要引起我们高度重视。要严格时间节点,倒排工作任务,加快厄瓜多尔时间节多铜矿、奥炉项目、高精度储能用超薄电子铜箔项目的建设进程,确保按期建成投产,为集团公司发展增加新的经济增长点。要加快铜山矿等已建成项目的达产达标进程,加快沙溪铜矿试生产步伐,强化设备、人员磨合,优化工艺流程,力争为集团公司提供更多的有色金属资源。公司有关部门要加强项目服务和管理,强化项目全过程管控,确保投资受控。要加强项目后评价,积极发挥借鉴作用。要紧密结合公司“十三五”规划,紧扣公司两大主业,聚焦有色金属、现代服务业等重点项目,加强重大项目储备,形成建设一批、谋

划一批、储备一批的良性机制。省委省政府要求我们加快发展铜精深加工,这也是公司的发展方向,但是往哪个方向发展必须认真思考。公司最早上项目主要是为了解决人的问题,现在上项目必须以盈利为目标。对于一些新项目,我们必须敢于尝试,建立容错机制。希望大家多出主意,班子成员要思考,职能部门也要思考,为集团公司发展建言献策。

二要持之以恒促改革。“唯有改革，才有出路。”全面深化改革是国家重要战略，对于集团公司这样的老国企来说，更是转型发展的必由之路。只有通过持续深化改革，才能让集团公司永葆生肌活力，在完全市场化竞争的环境下立于不败之地。近年来，集团公司始终按照省委省政府和省国资委的要求，坚持与时俱进、深化改革不停步，先后实施子公司产权多元化、员工持股计划等重大改革，形成了员工与企业的命运共同体，激发了员工的积极性、主动性和创造性，取得了很好的效果。

当前，集团公司改革进入了攻坚期，遇到的阻力越来越大，面对的挑战越来越多，稍有不慎，就会引起连锁反应。对此，我们必须更加注重改革的系统性、整体性、协同性，促进各项改革举措在政策取向上相互配合、在实施过程中相互促进、在改革成效上相得益彰，朝着公司全面深化改革的大方向持续发力。7月7日，省国资委召开省属企业深化改革创新发展试点动员会，对省属企业进一步深化改革、实现创新发展提出新的要求，我们要按照省国资委的部署，要抓紧研究，积极开展好试点工作，通过改革激发活力、增强核心竞争力。要健全完善现代企业制度，积极发展混合所有制经济，深化集团和铜冠物流、铜冠矿建等二级单位的股份多元化改造，提高资本证券化率。要加快清理低效无效资产和三四级公司，加快内部资源整合，加快“三供一业”分离移交，进一步提高公司资产质量和运营效率。要持续深化三项制度改革，形成干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低的灵活机制。你们要想提高企业竞争力，必须搞活三项制度。关于“干部能上能下”，就是要加强问责，让不作为不干事的人让位，目前公司已经按照这个思路进行调整。关于“收入能高能低”，人力资源部今年已经做了调研，将会对工资方案岗岗调整，核心就是加强绩效考核，提高岗岗绩效，让收入向一线倾斜，鼓励员工多干多得。

三要持之以恒求创新。面对全球新一轮科技革命和产业变革,推进以科技创新为核心的全面创新,是我国培育新动能、打造新优势、实现新发展的必然选择。对于集团公司来说,更是如此。集团公司几十年的发展史,始终充满敢为天下先的创新精神,有力推动各领域创新,创造了多个行业第一,成绩有目共睹。但是,同世界一流企业相比,集团公司的创新发展步伐仍然较为缓慢,各方面创新仍有很大的差距。我们必须奋起直追,奋力赶超。

集团公司各单位、各部门要加强创新型建设,进一步推动企业实现内生增长、创新发展。要持续推进管理创

新,深入实施卓越绩效模式,深化全员绩效管理,通过 KPI 指标逐层传导考核责任。要巩固提升各项基础管理,加快两化融合进程。要加强科技创新,完善科技创新体制机制,积极运用新技术改造提升传统产业,推进智能制造等新技术应用。要围绕生产中的关键领域和重点环节,实施一批重大科技专项,着力突破一些关键核心技术,进一步增强自主创新能力,抢占未来竞争先机。国家规定,企业科技人员享受税前 150% 的研发扣除政策,省国资委要求把研发投入人从成本中扣除,目的就是鼓励企业加大研发力度。公司要按照国家和省国资委要求,不断加大科研投入,提高创新能力,特别是像安徽铜冠铜箔公司这样的盈利单位,更要加大研发投入,加快实验室建设,研发更多新产品。要强化与高校、科研院所和其他设计院的合作,积极引进创新团队,努力培养一批高层次的创新领军人才。要勇于探索,敢于尝试,深化商业模式创新,加快产融、工贸、贸融结合,进一步发展融资租赁等新兴产业新业态。

四要持之以恒加快国际化。近年来,伴随国际产能和装备制造合作的开展和推进,我国企业“走出去”步伐明显加快,对外投资连续保持高速增长。集团公司也在深度融入全球市场,加快迈向国际化。我国不能满足现状,而要志存高远,树立远大目标,通过艰苦努力,早日建成真正的国际化企业集团。

集团公司各单位、各部门,特别是各级领导干部,要牢固树立国际化发展理念,形成全球化发展思维,更好地统筹国际国内两个布局,更好地利用国际内外两个市场、两种资源,积极参与国际产能合作,进一步促进公司产品、装备、技术、标准和服务走出去,不断总结经验教训,切实提高国际化经营能力。要紧紧依托现有海外项目,引导公司内部更多企业走出去,努力扎下根,尊重当地法律法规和民风民俗,树立企业良好形象,进一步拓展生存发展的空间。要全力建立一支高素质的国际化人才队伍,特别是高素质管理人才队伍。目前,公司人才结构非常不合理,不仅是普通员工,中层管理人员队伍结构也不合理。为此,公司已制定人才培养战略,完善五大职业发展通道,为想干事、能干事的人提供平台和机会。

三、创造更加优异成绩迎接党的十九大胜利召开，我们必须坚定不移抓党建、毫不动摇固根基，合力奏响全面从严治党最强音

习近平总书记在在全国国企党建工作会议上明确指出：“坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的‘根’和‘魂’，是我国国有企业独特优势。”强调要“把抓党建作为最大的政绩”。近年来，集团公司党委坚决贯彻落实中央和省委书记关于加强国企党建工作的部署和要求，始终坚持围绕经济抓党建、抓好党建促发展，充分发挥党委总揽全局协调各方的政治核心和领导核心作用，切实做到把方向、管大局、保落实。始终坚持从全面从严治党，扎实推进“两学一做”学习教育，全面推进“讲重作”专

题教育,进一步抓党建、固根本,充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用,为集团公司改革发展提供了坚强的政治保证。但是,面对新形势新任务,对照中央和省委的新要求,我们还有很多工作要做。集团公司各级党组织,特别是中层领导干部,必须进一步认识抓党建的极端重要性,坚定不移推动全面从严治党向纵深发展,全力开创集团公司党的建设新局面。

一定要旗帜鲜明讲政治。衡量企业党组织建设的好与坏、强与弱，政治标准始终排在第一位。集团公司各级党组织，特别是广大党员干部，必须始终把牢政治方向，牢固树立“四个意识”，切实增强“四个自信”，做到“五个过硬”、“四个合格”，坚决维护以习近平同志为核心的党中央权威，切实把思想和行动统一到中央的决策部署上来，确保中央政令畅通、令行禁止。必须始终提高政治站位，充分发挥党委中心组理论学习示范带头作用，深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化，扎实开展“讲重作”专题教育。要系统学习习近平总书记系列重要讲话精神，深入领会习近平总书记治国理政新理念新思想新战略，特别是对国企改革发展和党的建设的指示，善于从全局高度想问题、作决策、定措施、抓落实。要始终做到在大是大非面前旗帜鲜明，敢于同一切不良现象作斗争。要加强正面宣传引导，严格落实意识形态责任制，坚持正确舆论导向，做好综治信访维稳工作，及时发现并化解矛盾，始终保持企业大局和谐稳定，为十九大召开营造良好氛围。

二要严守纪律重视规矩。集团公司各级党员干部,必须带头切实贯彻政治生活准则,党内监督条例,切实端正党内风气,构建良好的政治文化和政治生态。要坚决执行民主集中制,既讲民主,坚决反对“一言堂”,又讲集中,防止议而不决,决而不行。要带头规范党内政治生活,进一步提高政治性、时代性、原则性、战斗性,认真落实“三会一课”、民主生活会、双重组织生活和谈心谈话等制度。要严守政治纪律和政治规矩,始终说老实话、办老实事、做老实人,对重大问题及时请示报告,如实向组织报告个人有关事项。要强化廉洁自律,持续转变作风,带头落实中央八项规定和集团公司23条规定,从严从实要求自己。要注重家教家风,严格教育管理好亲属和身边工作人员。公司有关部门要深入开展督查和巡察工作,充分发挥监督作用。公司两级纪委要加快“三转”,更加聚焦主责主业,积极运用监督执纪“四种形态”,使红脸出汗成为常态,切实做到抓早抓小、防微杜渐。公司已经成立督查办公室,两个督查组开始到部分企业、督查政策执行,公司要求落实以及阳光工程存在问题整改等情况。9月份,公司纪委将开展巡察工作,各单位纪委要先自查,发现问题及时解决。公司最近开展了专项审计,在招投标和项目建设方面发现很多问题,希望各单位高度重视,引以为戒,认真落实好“两个责任”。

三、要勇于担当作表率。习近平总书记指出：“干部就要有担当，有多大担当才能干多大事业，尽多大责任才会有多大成就。”集团公司各级党员干部必须时时牢记自己第一身份是党员，必须处处以身作则，脚踏实地，求真务实，敢抓敢管，进一步扛起责任抓落实，团结带领全体员工促进公司又好又快发展。要深刻认识自身岗位特殊性和重要性，勇挑最重的担子，敢啃最硬的骨头，真正做到“两手抓、两手都要硬”，既要抓好党建作为最大政绩，严格落实全面从严治党“两个责任”；又要坚持改革发展第一要务，推进企业持续稳健运营。要始终坚持群众路线，带头深入基层一线，与广大员工进行面对面的沟通和交流，积极听取好的意见和建议。公司每个领导干部都要有基层联系点和帮扶任务。集团公司领导要作表率，勤下基层，到基层联系点进行调研帮扶，出谋划策，帮助解决实际问题。各单位党政主要领导要亲对本单位重点车间、队区存在的问题，亲自抓，对本单位存在的矛盾，亲自化解，做到对单位所有情况了然于胸。要把握工作重点，瞄准工作难点，崇尚实干，敢于担当，面对问题不回避，遇到困难不退缩，积极主动想办法，开动脑筋求突破，真正做到开拓创新、履职尽责。要扑下身子抓落实，发扬马当管办的工作精神，真正做到善始善终，对上管工作既要有布置，又要有检查，更要有结果。集团公司各级组织要为敢于担当者担当，为敢于负责者负责，共同营造干事创业的良好环境。

同志们,让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围,进一步深化改革,创新发展,奋力完成全年目标任务,创造更加优异成绩,迎接党的十九大胜利召开。

(根据录音整理)

