



集思广益 凝心聚力

加快建设“一强五优”国际化企业集团

——2017年年中工作会议上交流发言摘编

7月14日,集团公司2017年年中工作会议在五松山宾馆国际会议中心召开。会议全面总结集团公司上半年的各项工作,客观分析面临的形势和任务,部署下半年工作重点。与会代表结合集团公司2017年年中工作报告及大会进行了交流发言。现将铜冠(庐江)矿业公司等单位的发言摘编刊发。此次工作会议,就深化体制改革、强化创新驱动等七个主题进行了分组讨论。通过加强沟通交流,凝聚各方面共识,汲取各方面智慧,推动下半年集团公司各项工作建言献策。

编者按

卓越绩效强管理 完善系统创效益

铜冠(庐江)矿业公司

抓紧完善矿山生产各大系统,早日完成项目建设目标

1、倒排工期加快完成项目基建收尾工程。

千方百计抓紧时间,倒排工期、顺排工序,加快收尾工程进度,确保按时按质完成建设任务。

2、着力解决各大系统运行过程中出现的各类问题,确保系统稳定运行。

目前选矿系统已进行重负荷联动试车,正在对试车过程中暴露出的各种问题进行整改。

3、按照采选工艺流程做好各大系统运行衔接工作,尽快启动并完成充填、排泥等系统建设。

我公司紧紧围绕采选工艺流程这条主线,加快完善采掘、运输、提升、选矿等生产系统,尽快启动并完成充填、排泥等系统建设,保证主线上各生产系统建设完备且稳定运行。

积极探索新模式办矿,实现生产效率效益并举。

1、转变管理思路,创新工作方法,提升工作效率。

沙溪铜矿是一座大型现代化矿山,将建立人员配置合理、管理规范精细、效率不断提升、持续降本挖潜的长效机制。

2、强化成本管控,提升管理效率,增强企业活力。

牢固树立“精益管理做除法”理念,深入开展对标挖潜,着力完善对标指标体系,坚持“对标—分析—改进—提升”闭环管理,推行台帐化管控,加强动态跟踪和过程控制,逐项对标、不断改进,夯实降本增效内功。加强对物资采购、收、发、存、用的流程规范,严格按照阳光工程操作,减少中间环节,努力降低采购成本。加强生产成本管理,尤其加强备品备件、柴油等大宗材料消耗的管理,严格控制非生产成本,实现单位

材料成本有效降低。

3、夯实标准基础,狠抓现场管理,保障安全发展。

我公司将牢固树立“大安全、大生产”理念,使安全与生产形成统一整体,落实安全责任,细化安全目标,不断加大安全管理力度,创新安全管理模式,夯实矿山安全生产基础。进一步提升矿井安全质量标准化动态达标水平;大力推进“安全环保、意识先行”活动,总结经验,查漏补缺。加强全员安全技能培训,为安全生产提供坚实的人才保障;加强论证,认真研究,科学部署,统一规划,采取有力措施,理顺采掘关系,优化采掘部署,切实抓好井下工作面和设备衔接工作,实现均衡、稳定发展;加强开采、运输、选矿和质量管理,确保矿山有序生产。开展基层标准化班组建设,积极推行看板式管理,将手指口述操作法与日常工作无缝衔接,使程序化、标准化、精确化作业成为重大操作的常态,最终达到人员无失误、设备无故障、系统无缺陷、管理无漏洞的要求,保证矿区实现安全生产。

抢抓机遇 乘势而上 为加快海外市场开拓而不懈努力

铜冠建安公司

2017年以来,铜冠建安公司紧紧围绕年度方针目标,上下一心,砥砺奋进,努力克服国内实体经济持续下行、建筑行业不景气等诸多困难,对外积极开拓市场,抢抓任务,增强竞争力,对内着力深化改革,强化管理,提质增效,各项工作平稳有序开展。

一是以合同要求为总纲,切实抓好在手工程项目。持续做好安全环保工作,牢固树立绿色发展理念,严格落实安全生产责任制,进一步加大追责、问责力度。进一步加强质量管理基础工作,强化质量管理过程控制,做到工序识别清晰,检验方法正确,控制措施有效,强化质量计划的执行力,预防和

规避质量通病的发生。

二是以中标项目为契机,加大海外工程承接力度。加快“走出去”步伐。以中标厄瓜多尔项目为契机,深入开展海外市场工作调研,进一步厘清市场发展思路,制定完善符合实际的市场发展战略。紧跟“一带一路”的长远发展方向,研究、谋划、部署海外市场开拓事宜,安排专人搜集海外市场信息,进一步加强与设计院、行业协会的联系,对获得的有用信息,主动联系,积极跟踪,谋求承接工程任务。

三是以现有人才为支撑,培育国际施工管理团队。公司将进一步提升人力资源质量,优化和完善人才配置和激励

机制,提高公司管理工作绩效。

四是以强化管理为抓手,切实做好后勤保障工作。我公司利用施工生产业余时间,进一步加强施工管理人员当地官方语言培训,熟悉当地人文社会地理环境,了解该国政策法规。进一步加强合同管理,详细分析和评估合同条款,做到逐条研究,并认真执行,特别是外文合同,防止因语言原因产生歧义。

进一步加强资金管理,加大资金分配倾斜力度,全力以赴支持海外项目建设,并且做好海外资金回笼工作。不断加强职工业余生活管理,在搞好职工生活、提倡健康娱乐活动的同时,做好思想政治工作,解决职工的思想问题和家庭困难,以便职工在现场安心工作。持续加强制度管理,制定完善海外工程应急预案,逐步建立对外联系制度、风险预控制度、在外注册登记制度、安全保卫制度等,有效地规避海外风险。

强化市场开拓 努力降本增效 全力打好扭亏攻坚战

金威铜业公司

2017年1-6月份以来,产品产量,销量,同比增长均超30%,创造历史最好水平。但仍处于亏损状态,与集团公司、股份公司要求相比,还有一定差距。

一、进一步强化市场研究和开拓,提升传统优势产品产销量,提高总体加工费收益

一是关注新兴市场,加快新品开发能力,不断提高企业赢利水平。

二是加大国内外市场开发力度,多开发优质客户,加强应收账款安全管理。一方面加大市场开拓力度,寻找优质客户,缩短应收账款时间,利用银行保理等信用工具,减少应收账款的占用和风险;另一方面强化风险评估意识,健全资信评估及授信制度,加强应收账款的资产管理。

三是做强前端产品,加大拳头产

品的销售,提高销售量摊低固定成本。

二、进一步加大降本增效力度,提升产品质量,尽快促进企业扭亏为盈

一是坚持以“质量为纲”,强化管控,降低制造成本。

二是优化传统产品的工艺流程,减少生产制造成本。

三是加强原料管理工作,降低原料使用成本。

四是加强能源使用过程管理,降低能耗成本。

五是加强修旧利废和国产化替代工作,降低备件使用成本。

六是控制金属占用量,降低库存占用成本。

七是全面预算管理,借助ERP手段,强化工序目标成本控制。

三、进一步加快新产品开发,提高高端产品规模化生产能力,不断提升持续

发展能力和企业核心竞争力

一是强化科学组织生产,提高劳动效率。

紧紧围绕产销任务,在确保交货期的前提下,优化订单结构,突出计划执行力,提高机组工时工效和全员劳动效率。加大精细化排产力度,实现均衡生产,高效生产;深化内部改革,鼓励条件成熟的机组实行承包制。

二是加强科技研发工作,提升核心竞争力。

针对市场动向,不断研发新合金、新产品,提高高端产品生产能力;强化新产品开发过程和技术研发的管理,增强科研人员的成本意识,降低不必要的新品开发成本支出。

三是优化工艺流程,不断提升稳定生产保障能力。

加强对影响质量的刷系、辊系、刀系等工艺设备和备件的管理,优化工艺流程,建立健全产品生产工艺和操作模块,促进产品质量稳定可靠。强化操作点检和设备两清工作,提高设备的预判、预修和隐患排查能力,建立科学、规范的设备管理模式,为生产高端产品提供保障。

更为成熟高效的生产控制经验,力争将作业率提升至97%以上,投料量稳定在85t/h-90t/h之间,确保在完成全年产量任务的基础上实现超产;二是坚持平衡高效生产,严格控制冰铜和阳极板库存,根据库存合理调整系统生产负荷,在阳极板库存满足的基础上适时组织电解提电生产,挖掘电解产能;三是确保主工艺线上重点设备的运行效率,大力推行TPM管理,进一步完善班组日常点检、工艺点检和保全专业点检机制,提高预防保全和计划检修效率,不断降低故障发生率和影响时间,提升有效生产时间。

三、坚持科技与课题攻关驱动

积极开展对工艺瓶颈问题的课题攻关,优化工艺条件。深入实施《高性能大型精矿喷嘴的开发及应用研究》、《冰铜喷嘴优化研究与应用开发》和《提高熔炼渣渣选指标试验研究》等课题研究,有效解决工艺瓶颈问题,努力提高熔炼炉对原料的适应性,尽量增加国产矿的处理量,进一步挖掘生产潜力,优化技术经济指标。借助高校和科研机构的技术优势,有效推进《冶炼烟气净化硫酸资源化综合利用研究》、《提高熔炼渣渣选指标试验研究》等科研项目,力争在有效资源回收与利用上再有新突破。

四、突出人的核心作用

加大员工培训力度,根据2017年年度培训计划,每月对各单位的培训计划执行情况和培训效果进行跟踪考核,并适当开展以考促培,争取员工操作技能、点检水平和应急能力在较短时间内有较大提升。

大力挖潜降耗 努力减亏控亏

铜山矿业公司

一、2017年控亏目标及措施

结合集团公司现场办公会会议精神,以及年度生产经营预算及近几年规划目标,我公司制定了《控亏减亏、降本增效实施方案》。当前,重点抓好以下工作:

一是加大基建探矿力度。

二是加强生产衔接。

三是加快采掘进度,强化工程节点管理,合理调整生产布局,努力提高高技术经济指标。

四是加强井下采掘及出矿管理,自建矿堆场,合理搭配矿源,稳定入选品位,同时合理组织选矿生产,提高选矿日处理能力,延长选矿连续开车时间,选矿成本降低;强化分时用电管理,严格控制大型设备的开启,合理利用余热回收系统,强化压风供风管理,电费节约;加大充填系统管理,确保尾砂直接进入井下充填,做到选矿尾砂不入库;加大绩效考核力度,考核向生产一线倾斜,努力提高劳动生产率。实现全年挖潜降耗目标。

五是强化设备管理,实行计划性修理,建立完善修旧利废管理制度和奖惩办法,加大材料、备件的单耗考

核力度,降低材料库存,避免材料浪费,降低备件消耗和修理费用;盘活人力资源,减少工程外委,大孔施工、井下废石倒运、“安全六大系统”维护等工作由我公司自行承担,节约费用。实现全年降本增效目标。

六是围绕降低采矿损失贫化率、提高选矿回收率、硫精砂脱水等问题开展技术攻关,解决硫精砂脱水问题,降低倒运费用,减少硫精砂损失。

七是加强安全环保管理。

二、今后几年的努力方向

今后几年铜山矿业公司仍将结合产能安排深入开展挖潜降耗工作,力争大幅减亏,主要做好以下几点:

一是努力增产增收。加快采切进度,合理调整生产布局,努力做到中分段、多区域供矿,提高产能,加快二期工程探矿、开拓、采切施工进度,尽早探明矿体产状及资源储量,形成生产能力,加快推进老区资源残矿回收项目,加大对边残矿体开采力度,力争2020年达到2000吨/天的产能,提高矿山整体效能。

二是挖掘内部潜力,大幅节支降耗。加强材料、备件的管理,加大修旧利废力度,降低材料、备品备件、大修理费

用。强化工程质量管理,严抓关键工序、关键环节,确保工程质量,努力降低采购成本。加强可控费用管理,使可控费用逐年不断下降。

三是加大技术攻关,努力提高技术经济指标。积极开展提高硫精矿品位实验、选矿流程优化实验、浮选设备优化试验研究,逐步提高选矿回收率,力争早日达标,逐年将硫精砂品位由目前40%提高至46%,铁精砂品位由60%提高至63%。

四是盘活人力资源,优化劳动组合。2017年~2019年自然减员243人,矿业公司在确保工程技术人才、专业性强的岗位人员满足安全生产需求的情况下,不再新增人员,每年有计划地将二、三线辅助岗位人员向生产一线转移,节约人工成本。加大内部绩效考核力度,将员工收入与工作绩效挂钩,降低人工成本。同时,在集团公司的指导下,有计划地进行劳务输出,增加对外创收。

五是加强企业管理,努力降本增效。加快推进三供一业分离移交工作,确保2018年底以前完成物业、供水移交工作,用好现有设备和人力资源自行实施露天复垦,节约生产成本;大力推进金磊石灰石骨料项目,谋求与当地政府和大型企业合作,充分利用石灰石资源,增加新的经济增长点。

落实全面从严治党责任 开展党委巡察工作 助推集团公司经济发展

集团公司纪委

下半年,集团公司两级纪检监察组织将严格监督执纪问责,开展好巡察工作,加强党纪党规教育,

一、开展党委巡察工作,严肃党内政治生活

9月份将对部分单位开展第一轮巡察,力争用3年时间实现巡察工作全覆盖。

二、加大党纪党规教育力度,强化干部队伍建设

一要加强党内法规教育,增强“底线意识”。首先要坚定马克思主义和共产主义信念。二是要懂,要尽可能把党的基本理论、基本路线、基本要求弄懂搞清,并与集团公司的重大决策、部署结合起来,坚定党员领导干部的理论自信、文化自信、制度自信和道路自信;三是要做,要按照党章、党规、党纪的要求,内化于心,外化于行,切实做一名合格的共产党员,为集团公司的发展贡献自己的智慧和力量。

二要加强警示教育,确保警钟长鸣。要利用反腐倡廉教育基地和身边的典型案例开展警示教育,将反面典型的堕落轨迹、内心的深刻悔悟,直观地展

现在受教育者面前,发挥反面典型警示教育震慑作用。同时,要选准案例,创新方式方法,开展有针对性的警示教育。要注重用身边事教育身边人,提高党员干部自省自警的思想防范意识。

三要丰富教育形式,增强廉洁文化渗透力。贴近职工的优势,多样化开展廉洁教育,营造廉洁文化氛围,增强廉洁文化渗透力,推进集团公司廉洁文化建设。

三、完善监督制约机制,预防职务犯罪行为发生

一是在公司党委“1+N”系列制度基础上不断修订、完善配套制度,进一步扎紧、扎密制度的笼子,规范权力运行。

二是进一步修订完善“阳光工程”实施办法,加强对工程建设、物资采购、财务管理等重点领域的控制,预防职务犯罪行为发生。

三是加大审计监督力度,保证制度落实到位。下半年,公司纪委将切实抓好巡视、审计整改,定期、不定期开展各项审计活动,严格按照集团公司《关于进一步加强审计整改工作的意见》,建立审计整改报告制度,强化整改跟踪检

查,落实整改责任追究。

四是强化新建项目的制度建设,督促、指导项目建设单位建章立制,不断完善相关制度流程,堵塞管理漏洞。注重源头预防,加强检企共建,进一步复制“预防职务犯罪工作站”进驻项目现场模式,切实抓好工程建设领域职务犯罪预防。

五是集团公司纪委建立容错纠错机制,为敢于担当者担当。只要一心一意为公司改革创新而出现失误和问题,集团公司纪委一定为敢于担当者担当,努力营造集团公司内部干事创业的良好氛围。另一方面,集团公司纪委要启动问责机制,追究慵、懒、散和无所作为的党员领导干部的责任。

四、加大执纪审查力度,努力保障各级管理人员职业安全

各级纪委和广大纪检干部要勇于自律,切实做到忠诚、干净、担当,站稳政治立场,严格遵守纪律,练好“内功”,提升能力。在严于“律己”的同时更要敢于“律他”,敢于担当,面对腐败行为不退缩、不让步,严格依纪依规,拔“烂树”,治“病树”。要甘当“他律”,自觉主动接受监督,以身示范,把执纪、监督、问责的权力关进制度“笼子”,把监督执纪权放在阳光下运作,作遵章守纪的表率。要善于监督,充分运用好“四种形态”,以强烈的责任感和同志职业安全高度负责的态度,努力构建阻止党员干部违法犯罪的防线。

强化对标 争先进位 努力打造世界一流铜冶炼企业

金冠铜业分公司

金冠铜业分公司在全力抓好生产的同时,坚持与同行业先进水平全面对标,不断促进绩效水平提升,努力增强企业持续发展能力和核心竞争力,不断巩固行业领先地位。对标管理主要措施及努力方向:

一、狠抓短板对标

1、我公司将加强管理和技改,提高复合破的破碎效果,减少块状物料进入干燥机内对盘管的磨损,提高盘管寿命。

2、关于FCF冷面控制对标,我公司认为在今年FCF冷修中,对炉砖砌筑进行了优化,适当提高了铜面,同时与阳极炉作业时得到有效改善,目前FCF投料量增加到90t/h。

3、关于硫酸能耗对标中有关硫酸HRS工艺运用问题,我公司根据多次论证和全面的技术经济分析,决定放弃该工艺。

4、关于铜模使用寿命对标,我们对铜模浇铸工艺进行优化(冷放15天后再使用),并且在使用过程中即时监测铜模边沿和铜模中心的温度,目前最高已达900吨以上,后期将力争铜模使用寿命达到1200吨左右。

5、对于尾渣含铜较高问题,拟采

取和正在采取的措施有:(1)进一步优化FSP参数控制,力争将熔渣渣含铜控制在1.5%以下,并适当提高炉渣中的硫铜比,以利于铜的浮选;大修后,我公司炉渣含铜已经基本控制在1.5%以下。(2)进行经济技术分析,增加渣包数和渣包包位,延长渣包自然冷却时间延长,以利于铜颗粒的富集,提高铜的回收率;(3)在不增加设备、不改变工艺流程的情况下,适当提高浮选浓度,小幅延长浮选时间,以利于降低尾矿含铜;(4)与相关科研院所合作进行课题攻关,探索最佳工艺控制参数。

6、关于钢球单耗对标,我公司拟对现使用后的钢球分成若干直径级别分别进行硬度检测,根据检测结果与铜冠投资公司金神耐磨公司共同合作开发最经济适用的铸球,不断降低钢球成本。同时,结合钢球类型和直径大小,探索入半自磨机石的最佳粒度,在保证半自磨机处理能力的同时,降低钢球单耗。

二、大力提升产品产量

2017年,下半年,我公司将重点做好以下工作:一是继续对FCF炉况控制进行攻关,在全面梳理控制参数、物料参数和设备运行参数的基础上,摸索总结