

(上接第2版)“五上目标”、“五个有色”所构筑的顶层设计,使广大干部职工统一了思想、明确了目标,知道了路往哪里走、劲往哪里使。只要同志们坚持“一张蓝图干到底”的拼劲、韧劲,就一定能够将战略落地生根,实现企业的跨越发展。

“路子对”的前提就是“班子好”。可以说,大冶有色拥有一个团结务实、甘于奉献的经营班子。班子成员多数都是大冶有色土生土长的人才,全身流淌着大冶有色的血液,对大冶有色充满感情,传承了大冶有色的优良传统。大冶有色的领导班子“不管东西南北风,抓住发展不放松”,为了大冶有色的发展殚精竭虑、默默奉献、无怨无悔,你们可贵的精神品质令人钦佩。特别是张麟同志作为班长,在大冶有色发展过程中发挥了重要作用,他本人也曾获得“有色金属行业影响力人物”称号,是行业知名的专家型领导,有他带这个班子,我们集团非常放心。

2.创新驱动,自主发展有大突破

创新是民族进步的灵魂,是企业发展的不竭动力。目前,中色集团已经拥有2位中国工程院院士、5个博士后科研工作站、6个国家级研发平台、20个省部级研发平台、7家设计研究单位、124位国务院政府特殊津贴获得者,稳步跻身国家创新型企业的行列,正在向内生驱动的企业集团跨越。

大冶有色加入中色集团后积极响应中色集团号召,加快科技进步、技术改造的步伐,全面打造核心竞争力,努力提升发展后劲,着力构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。公司以改制组建大冶有色设计研究院有限公司为契机,加大科技投入,累计投入科研经费就达3600多万元,建成了国家企业博士后科研工作站、国家认可实验室、国家工程实践教育中心、湖北省有色金属资源开发与综合利用工程技术研究中心、湖北省有色金属冶金与循环利用重点实验室、湖北省研究生教育创新基地和湖北省高技能人才培训基地等。截至2013年底,大冶有色累计完成科研课题和群众性技术革新攻关、合理化建议实施项目600余项,其中形成科技成果240项,获省部级以上科技进步和技术创新成果奖23项。

3.固本强基,经营质量有大提升

“基础不牢,地动山摇”。作为国有特大型企业,没有一流的企业管理,很难维持日常的运营,更别提有大发展。

事实上,大冶有色在夯实管理基础、开展管理提升活动方面已经走在了中色集团出资企业的前列。作为有60多年历史的老牌国有企业,大冶有色在长期的改革发展、生产经营过程中积淀了一套成熟的、行之有效的管理模式,这些是大冶有色的宝贵财富。在中色集团组织开展的管理提升活动当中,你们的管理水平又上了一个大的台阶,你们关注管理薄弱环节,注重“找短板、找问题、找差距”,开展的5S精益管理、全面预算管理、全员岗位绩效管理、企业文化建设、信息化建设、内控体系建设等重点工作是真正意义上的“谋实策、出实招、干实事、求实效”。你们梳理制定制度和流程,大力引进先进的管理思想、方法、手段和模式,持续加强质量管理和品牌建设等逐步收到了实效,真正实现了“管理融入”,推动了

企业持续健康发展。你们的经营方略、管理举措,我都非常赞同。特别是你们以2012年公司在香港上市为契机,大力推进国际化经营,并相继部署开展“对标国际化,提高执行力”和“对标国际化,追求新卓越”活动,在管理指标、技术指标上全面向国内先进、国际先进水平看齐,充分体现了你们在管理上不断创新的精神,值得其他出资企业学习。

正是因为有了强有力的企业管理作支撑,大冶有色才能够连续四届荣获湖北省优秀企业,张麟同志也因此而连续三次被评为湖北省优秀企业家。这几年,大冶有色更是荣获“全国五一劳动奖状”、“全国模范劳动关系和谐企业称号”,张麟同志荣获“全国优秀企业家”、“有色行业影响力人物”等称号,这些荣誉与大冶有色扎实的管理密不可分。

4.人心思进,企业文化有大情怀

打造“百年老店”,企业文化的作用至关重要。大冶有色作为具有60多年历史的老牌国有企业,积淀了优秀的企业文化内涵。

这里我想重点说一下你们“经锤炼而成、为开拓而生”的“铜斧精神”。“我知道,‘铜斧’是铜绿山古矿遗址中出土的重要文物,是3000多年前祖先使用的开矿工具。当时它是世界上最‘精锐’的工具之一,是我国古代劳动者勇气和智慧锤炼的结晶,是人类征服自然、创造科学、开拓文明的重要标志。几十年来,‘我知道,‘铜斧’已成为大冶有色人忠诚地肩负责任、不懈地锤炼融合、顽强地开拓进取、勇敢地迎接挑战的象征。这种精神是矿冶文化源流的凝结,成为大冶有色的执着追求和精神品质。”

我想说的是,大冶有色的“铜斧精神”与中色集团的企业文化精神是高度契合的。2009年4月13日,习近平总书记视察中色集团总部时,对中色集团近年来的发展给予充分肯定和高度评价,称赞我们有一种精神、有一股韧劲、有一股闯劲。凭借着这种特有的韧劲、闯劲,我们依靠1180万元借款启动,白手起家、艰苦创业,留下了辉煌的奋斗足迹。我分析,“韧劲”也就是“铜斧精神”中的“锤炼”,“闯劲”也就是“铜斧精神”中的“开拓”,这种特有的精神气质是支撑中色集团、大冶有色跨越发展的重要基因。正是在这种韧劲、闯劲的鼓舞下大冶有色近年来实现了“五大转变”:由国有单一投资主体向多元投资主体转变,由湖北省内的工厂制企业向跨地区经营的大型企业集团转变,由主要依赖初级铜、硫酸等初级原材料生产的单极增长,向大规模资源综合利用、贸易及相关服务等多种产业多极增长转变,由单纯依赖银行贷款的单一间接融资方式,向间接融资与股权、债券等直接融资相结合的多渠道资本运作转变,由计划经济条件下的思维方式,向“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念转变。

我想,正是由于大冶有色具备了上述特质,我们才能“在顺境时不懈怠,矢志发展不断超越;在逆境时不退缩,迎难而上奋力求强”。同志们在2014年前九个月团结拼搏、逆势增长,取得了可喜的发展成就。再次向同志们表示祝贺!

二、大冶有色面临的困难和挑战

我认为,大冶有色这些年之所以能够挺得住、

走得稳,主要得益于我们有良好的传统和丰富的经验。但是,实事求是地讲,与一大批世界级的铜业公司相比,与大冶有色在中色集团的殷切期望相比,大冶有色在效益、管理以及中色集团的沟通对接等方面还有很大的提升空间。特别是在今年外部经济发展环境和内部深化改革压力比较大的情况下,同志们更应该清醒地认识到我们自身存在的问题和面临的挑战。

(一)规模贡献巨大,效益贡献仍需提升。

近年来,中色集团的改革发展得到了习近平、李克强、张德江、俞正声、刘云山、王岐山、张高丽、江泽民、胡锦涛、吴邦国、温家宝、贾庆林等党和国家领导同志的亲切关怀和高度关注。2014年1月24日,李克强总理再次为中色集团作出重要批示:“成绩喜人,谨致问候。希望你们不断改革创新,坚持实干兴企,积极履行央企责任,为经济提质增效升级作出新的贡献。”这一重要批示体现了党和国家对集团公司未来工作的殷切期望,对大冶有色的发展也具有重大指导意义。

以2013年的数据为依据,大冶有色的资产总额占中色集团的2861%,营业收入占中色集团的4394%,但是利润却只占中色集团的28.32%。在提升效益方面,大冶有色对中色集团整体的贡献还需进一步加强。

效益的问题,不仅是中冶有色面临的突出难题,也是中色集团整体面临的巨大挑战。10月13日召开的中色集团经营运行分析会议,已经就有关情况向大家进行了通报,在这里不再赘述。在会上我也提出,希望大家对效益问题高度重视。

我曾经多次讲过新兴际华集团的事例。这是一家由军工配套单位转型的中央企业,原来规模小、实力弱。但是到2013年,他们的营业收入达到了2016亿元,利润达到438亿元,与2001年由军队移交中央管理初期的整体亏损相比,相当于12年间再造了24个新兴际华,成为第一家由军队中走出的“世界500强”企业,位列2013年《财富》世界500强的406位,在中央企业的综合排名也由100名外提升至前40名。

大冶有色要向新兴际华集团学习,通过“两提一降”等硬措施,不断提升效益、做强实力,淘汰落后产能,提升产品附加值,改善企业效益,增强发展后劲。不仅成为集团公司整体实力最强的企业,更成为集团公司跨越发展的“主力军”。

(二)积极练好内功,基础管理仍需强化。

大冶有色的基础管理工作在中色集团是首屈一指的,但是作为以打造世界一流为目标的企业,我们要继续眼睛向内,坚决地向管理要效益、向管理要发展。加强基础管理有很多内容,我在这里主要强调两点:一是防范风险,一是安全生产。

首先,防范风险要持之以恒。作为以打造国际一流为目标的企业,大冶有色要实现稳健发展,必须在防范风险上更花力气、更下功夫。希望大冶有色高度重视风险管理工作,认真贯彻落实国务院国资委《中央企业全面风险管理指引》等有关规定和要求,继续强化“企业体检”,特别是涉及企业“三重一大”、高风险业务、重大改革以及重大投资并购等重要事项,积极构建风险评估、风险监控、应急预案制定、突发事件处置等相



▲ 10月17日,罗涛总经理到博源环保公司了解废旧电器拆解回收情况。 邱杰 摄

关环节的风险管理体系,推进改革发展各项事业又好又快发展。

其次,安全生产要常抓不懈。去年底,青岛市发生了“1122”中石化东黄输油管道泄漏爆炸特别重大事故,直接经济损失约7.52亿元。俗话说:“一针不补,十针难缝”。安全生产与企业的效益密切相关,绝对不可以掉以轻心。

我看过一个材料:中国煤矿的人均劳动生产率是美国的1/97,但是生产事故率却是美国的9倍。真是应了那句话:“掉以轻心,易酿触目惊心;置若罔闻,常伴骇人听闻”。希望大冶有色的各级领导干部要牢固树立安全发展理念,始终坚持把安全生产的篱笆扎牢、扎好,确保企业的本质安全。

(三)对接效果显著,沟通融合仍需加强。

加强沟通、加快融合是企业联合的重要问题。良好的沟通和融合可以使联合的企业形成一盘棋的局面。在这方面,我们看到了大冶有色的大境界、大胸怀。

越是到深化改革的重要时期,越是到跨越发展的关键阶段,就越是按照中色集团的整体统筹抓好各项工作,而首当其冲的就是要做好与中色集团的联络沟通,及时了解、深刻领会中色集团改革发展的思路、部署和重点,做到心中有数、责任明确。大冶有色加入中色集团后,在与中色集团的沟通融合方面一直做得很好。在国内,大冶有色积极参与内蒙古赤峰地区的富邦铜业公司10万吨铜冶炼项目的建设,与中色集团其他9家出资企业一道,精诚合作,凝心聚力,攻坚克难,仅用138天的时间便实现了项目点火投产,彰显了“集团军”作战的优势和力量,树立了中色集团在内蒙古地区的良好企业形象。在海外,大冶有色抱着要人给人、要经验给经验的想法,在中色集团海外条件最艰苦的地方,大冶有色义无反顾地挺身而出,派遣公司骨干扎根赞比亚、缅甸等海外投资企业。我非常钦佩大冶有色的同志们有这样的选择、这样的担当。

我知道,大冶有色领导班子专门就与中色集团的沟通、对接、融合进行了认真的研究,提出了具体的落实举措,进一步明确了与中色集团加强联络沟通、建立常态化工作机制的总体要求。要求公司各战线分管领导、各部室、董秘办进一步加强与中色集团领导、对口部门、派驻董事之间的联络沟通,定期汇报,将中色集团的战略部署真正领会和落实到位。我认为,这充分体现了大冶有色的眼界与胸怀,我非常欣慰。今后这方面的工作同志们还要继续加强,真正实现一个目标、一股心劲。

(四)职工队伍过硬,人才强企仍需推进。

今年4月我到非洲企业调研时,曾经赞扬赞比亚企业是中色集团海外人才的“大本营”。目前,我们已经在赞比亚投资26亿美元,为当地纳税近3亿美元,拉动当地就业14000人,培养了一批熟悉“走出去”事业的高素质人才。不少在赞比亚锻炼过的同志成为了缅甸、刚果(金)等境外企业的中流砥柱,为中色集团的海外事业发展作出了贡献。如今,大冶有色的一批中高级管理人员也输送到了赞比亚,并且担任了重要的领导岗位,大冶有色的人才推动了中色集团海外事业蒸蒸日上。

这次到非洲调研,我首先到了刚果(金),并于4月18日出席了马本德2万吨阴极铜湿法冶炼项目投产鸡尾酒会。该项目从规划建设速度都创造了中国企业海外发展的新纪录,被刚果(金)加丹省省长谋斯等社会各界赞誉为“非洲森林中的花园式工厂”。在这么短时间内就建成这样一座工厂,不能不说非洲企业这支队伍、

这批人才是经得起考验的。

“搭班子、建制度、带队伍”是企业发展的三大重点环节。对于大冶有色而言,带队伍的难度最大,其中的关键就是人才储备不足。今年6月,中色集团在山东举办了第四届劳动技能大赛,我看了获奖名单,按照维修电工、化学分析工、汽车驾驶员、财会人员、班组长这5个项目比赛的前三名统计,在获奖的同志中有中色奥博特6人、大冶有色3人、中色东方3人、中国十五冶2人、中色国贸1人。从比赛结果看,大冶有色虽然有3名同志获奖,但是我认为还不够。现在大家的普遍感觉是:“招人难、留人难、培养人更难”,有技术、懂管理、会运营的高端人才相对匮乏。这在很大程度上制约了企业的发展。

(五)市场营销得当,开拓力度仍需加大。

原中国有色金属工业总公司总经理费子文同志曾经和我讲:“做企业,什么适合你,你就做什么!”有色行业是完全竞争的行业,我们开拓市场,一定要找到适合自己的方式方法。

在市场开拓方面,首先要有“闯劲儿”。同志们要树立向市场要效益的强烈意识,特别是中色集团本身就有“走出去”的优势,大冶有色应该搭上中色集团这艘大船,在国际市场上勇敢地闯一闯。其次要有“活劲儿”。对于传统客户,要巩固好、维护好。对于新兴市场,要树立“东方不亮西方亮”的思想,做一篮多眼,把摊子做大。第三要有“韧劲儿”。谈判时要斤斤计较,利润就在一分一毫当中。在这些方面,同志们的经验都比我丰富,要努力探索,积极开拓,抓好落实。

有挑战才能激发力量,有困难才能体现精神。下一步,大冶有色要充分依托中色集团30多年来、自身60多年来所集聚的资金、项目、管理、科技、人才、品牌、人脉、信息化平台等优势,充分利用中色集团、湖北省既有的国际国内两种资源、两个市场,真正实现“依托集团”、“立足湖北”、“跳出中国”、“走向世界”。

这次来,我们与大冶有色的同志们进行了深入的沟通和讨论。我向大家讲:我们集团绝对不会干“既让马儿跑,又不让马儿吃草”的事情。有句话叫做“给点阳光就灿烂”。作为中色集团,我们今后能够给大冶有色什么“阳光”?中色集团今后在政策、技术、资金等方面,继续给予大冶有色大力支持。

我始终坚持一个观点:“出资企业的兴奋点就是中色集团的着力点”,“不为出资企业服务,总部就没有存在的价值”等等。各部门回去后将分头研究这些问题,分别落实,确保支持落地,实现大冶有色与中色集团的同步发展,甚至超前发展。

三、打通“最后一公里”,全力实现“千亿梦想”

这一部分主要谈谈中色集团对大冶有色的希望和要求。

2013年7月21日至23日,习近平总书记到湖北视察,为湖北发展提出新定位:“努力把湖北建设成为中部地区崛起的重要战略支点,在转变经济发展方式上走在全国前列。”这被湖北省提炼为“建成支点、走在前列”的奋斗目标。

我想,大冶有色身在湖北,同时作为中央企业,也要借鉴湖北省的定位,做到“五个坚持”,努力把大冶有色建成中色集团打造世界一流企业的重要战略支点,在推动发展上走在中色集团出资企业的前列!这“五个坚持”,我曾经在中色集团的工作会议上和大冶有色的同志们讲过,今天我稍作改动,与大家共勉。

去年,大冶有色的营业收入已经达到了835亿元, (下转第4版)

▼ 10月17日,罗涛总经理到机电修造公司项目建设工地查看施工情况。 邱杰 摄

