

改革与发展

加快改革 优化结构 努力实现有色金属工业持续快速健康发展

——在 1995 年全国有色金属工业工作会议上的总结报告(摘要)

吴建常

(1995 年 2 月 26 日)

一、1994 年的工作成就

我同意几位副总经理在报告中阐述的观点和意见。1994 年,有色金属工业改革开放和生产建设取得了明显的进步,精神文明建设,党的建设都有新的进展,各项事业继续发展,成绩很大。

有色金属工业稳产高产,产销两旺。十种常用有色金属产量达到 394.5 万吨,为年计划的 119.5%。比上年增长 14.97%。是“八五”以来增长幅度最大的一年。总公司直属生产企业销售收入 380.2 亿元,比上年增长 15.26%。产品销售率达到 98.23%。也是近年来最好的一年。实现利税的增长速度有所加快。总公司直属生产企业实现利税总额为 38.45 亿元,比上年增长 14.06%。其中利润 11.3 亿元,比上年增长 7.6%;税金 27.15 亿元,比上年增长 15.40%。

基本建设、技术改造进展顺利。完成基建投资 49.02 亿元,比 1993 年增加 19.68%。一批重点项目建成投产或收尾销号。完成更新改造投资 41.43 亿元,为年计划的 138.1%。一批项目形成了新的生产能力。

对外贸易和对外技术经济合作进一步扩大。总公司系统完成进出口总额 10.4 亿美元,其中出口 7.04 亿美元,比上年增长 43.70%。创造了历史最

高纪录,对外工程承包和劳务出口取得了新的成绩。

地质找矿超额完成年度增长量增长计划。科技攻关和开发推广取得了一批水平高、效益好的重大成果。高等院校办学质量和办学效益有了提高。

这些成绩的取得,是党中央、国务院领导同志的亲切关怀,国务院各部委、各省市区领导的支持帮助的结果,是有色金属工业战线广大职工艰苦奋斗、努力拼搏的成果。

在分析 1994 年改革、发展趋势时,要清醒地看到存在的问题和困难。经济效益不理想;结构调整步伐缓慢;小型的、技术落后的重复建设有增无减;独立矿山、冶炼、加工企业多,联合企业和企业集团少;债务负担重,矿山和施工企业困难;企业管理水平低,主要技术经济指标下降等。

二、1995 年改革和发展的任务

1995 年有色金属工业改革和发展的指导思想是:全面贯彻党的十四大和十四届三中、四中全会精神,进一步处理好改革、发展、稳定的关系,统一思想,总揽全局,加强协调,扎实工作,加大改革力度,加快结构调整步伐,加强企业管理,切实抓好党的建设,精神文明建设,促进生产建设全面发展和经济效益逐步提高。为此,在三位副总经理

所做部署的基础上,我再强调和补充以下几个问题:

(一) 1995年改革和生产建设的主要任务

今年,有色金属工业深化改革,要以建立现代企业制度为目标,以组建国家控股公司为重点,在制度创新和配套改革上,取得成效。改革的主要任务是:总公司改组为国家控股公司试点工作要逐步展开,完成控股公司框架,建立起初步运营机制;建立现代企业制度试点工作,要在企业制度创新上有所突破,为全面推进企业改革积累经验;继续抓紧行业协会组建工作,加强行业的协调服务工作。

今年有色金属工业生产建设要以提高经济效益为中心,在加强企业管理,降低成本上扎实苦干,完成十种常用有色金属产量370万吨;总公司直属企业实现利润11亿元,盈利企业增盈10%,亏损企业减亏20%。

今年基本建设、技术改造,要以调整结构为重点,完成技改投资36亿元,基建投资47.8亿元的任务。通过改革和技术改造,在调整企业结构、产品结构、技术结构、资金结构上取得实质性进展。

(二) 需要注重抓好的几项工作

企业正处在转换经营机制,建立现代企业制度的过程中,又面临紧缩银根抑制通货膨胀,宏观调控力度加大的形势,完成今年改革和生产经营任务困难很多,因此,今年要十分注意把握和抓好下面几项工作。

1、振奋精神,扎实苦干 当前企业存在的困难和问题,不是一朝一夕可以克服的。但是,只要大家振奋精神,上下一心,勇于开拓,扎实苦干,企业完全可以增强活力,迎来光明的前景。事在人为,关键在工作,只看到眼前困难,对搞好企业缺乏信心,甚至产生消极悲观和无所作为的情绪,企业就办不好。任何时候,人的因素、干部的因素都是很重要的。领导班子和职工群众的精神状态,对企业的发展起着至关重要的作用。因此,要振奋精神,积极进取,锐意改革,通过改革、挖潜、改造和加强管理,逐步走出困境,取得好的经济效益。

2、注意走内涵扩大再生产的路子 有色金属工业有一批有活力的老企业,近10年又建成一批大型骨干企业,已经形成了相当的规模,有了较好的发展基础。现在不能再争投资、上项目、盲目铺摊子了,尤其不能再搞经济规模小、技术装备水平低,重复建设的项目。要注意走内涵扩大再生产的路子,把眼睛盯在技术进步上,把功夫下在搞好现

有企业上,把资金用在技术改造上,把劲使在调整结构上。实践证明,技术改造花钱少,周期短,效益高,又能促进企业结构、产品结构、技术结构优化。因此,没有达产的企业、流动资金短缺,不能满负荷生产的企业、靠举债搞新建、扩建的企业,都要慎重对待投资,上新项目,必须充分论证,经总公司批准。

3、要切实加强企业管理 企业的生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、设备管理、职工队伍管理等,都要精益求精,一丝不苟地搞好,要向管理要效益。株洲冶炼厂、贵州铝厂、株洲硬质合金厂等效益比较好的企业,都是通过加强管理,挖掘潜力,把效益搞上去的。那些只注意上项目、忽视管理的企业,困难就多,效益就低。我相信,再困难的企业,只要加强和改进管理,是可以挖出潜力,走出困境的。加强科学管理,是企业固本、治本的方针,切不可疏忽。

4、要把企业改组、改制、改造结合起来,加大结构调整的力度 建立现代企业制度试点,改组控股公司要以优化结构为重点,实行资金和资源优化配置,注意搞好四个方面的调整:

一是调整产品结构。目前,我们生产的产品主要倾向于上游产品,铝锭、锌锭、电铜等,深度加工少,现有的加工都是管、棒、线、板等大路货,水平不高。因此,必须进行产品结构调整。深加工产品要尽量贴近群众生活需求,开发建材、交通、汽车、包装、电子所需要的金属材料,还要发展有色金属的精细化工工业。

二是调整资金结构。总公司各企业债务达460亿元,按现在利息水平,每年有50亿元利息进入损益。把460亿元债务以股份形式转让,就能减少利息负担,并相应增加效益。要保持债务与资产合理比例,负债率不能超过50%,债务超过50%,一般无效益可言。因此,今后要通盘考虑,在盘活存量资产,用活现有资源的基础上,实行资产、资源、市场融资并举。通过近几年的努力,争取减轻老债务100亿元,相应增加效益10亿元。

三是调整技术结构。从矿山到加工要制订技术路线,制订老企业技术改造规划。采矿、选矿、铜、铅、锌、铝冶炼都要采用新的技术,淘汰落后技术和工艺,加快新产品开发和科技成果产业化步伐。

四是调整企业结构,调整企业结构包括两项内容,其一是以资产为纽带,组织企业集团或联合企业,促进规模经营,增强市场适应能力和经济实力。其二是企业办社会问题,要坚持剥离,分流人

员,进行调整,把社会服务部分独立出来,留下生产核心部分;同时,要通过转产,安排一部分富余人员,力争在已分流10万人的基础上,在本世纪最后几年内再分流20万人,加上科技进步和生产发展,使劳动生产率提高一倍。当然这项工作是十分复杂的,大家一定要实事求是,循序渐进,逐步调整,不能影响改革、建设、发展的大局,不能影响群众的生活。

三、加强精神文明建设

要切实切实地完成今年的改革和发展的任务,必须依靠我们的干部队伍,充分调动广大职工群众的积极性。一定要坚持以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线为指导,紧紧围绕有色金属工业的改革、建设发展,加强精神文明建设,加强党的建设,加强思想政治工作,把队伍带好。今年要着力做好以下工作。

(一) 抓好用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论武装党员和教育职工的战略任务

邓小平同志建设有中国特色社会主义理论,是富有创造性的科学理论,是改革开放和经济建设的指针,我们要紧密联系改革和生产建设的实际、党的建设的实际和职工的思想实际深入学习。认真组织处级以上干部学习《邓小平文选》,组织群众学习《邓小平同志建设有中国特色社会主义理论学习纲要》,围绕什么是社会主义,怎样建设社会主义这个基本问题进行学习,在融会贯通,联系实际,指导实践上下功夫。

通过学习,使广大干部和职工思想统一起来,增强贯彻党的基本路线的自觉性,增强改革和发展的紧迫感和责任感,促进有色金属工业快速发展。

(二) 要加强思想政治工作,切实关心职工生活

随着改革的深化,职工的思想观念和利益关系都会发生新的变化,干部、工程技术人员、工人会产生各种不同的认识问题,各企业要在集中力量抓好生产经营工作的同时,一定要加强思想政治工作。

要认真贯彻《爱国主义教育实施纲要》。要在职工中特别是青年职工中广泛深入地开展爱国主义教育,弘扬爱国主义精神,把广大职工的爱国热情引导到增强爱厂、敬业的主人翁责任感,做好本职工作,为有色金属工业发展和现代化建设事业多做贡献上来。

突出职业道德教育。要加强职业道德建设的宣传和引导,及时总结和表彰具有优良职业道德的先

进典型,批评和揭露那些违反社会主义职业道德的不良行为,组织职工群众制定出适合自身特点的职业道德规范。要把职业道德教育同发扬民族的传统美德、社会公德结合起来。通过职业道德教育,使职工树立起艰苦创业,敬业爱厂、遵纪守法,开拓创新,对国家对人民高度负责的职业道德,在企业形成良好的社会主义道德风尚,使企业的改革能遵循一个正确的方向。

继续加强和改进思想政治工作。要坚持正面教育为主,耐心疏导为主,努力提高职工的思想政治素质,增强职工对企业深化改革的承受能力,提高克服各种困难的勇气,同心同德地把企业办好。要把加强思想政治工作同解决职工的实际困难结合起来,切实解决职工在生产和生活中遇到的各种困难,密切党同群众的关系,增强职工对企业的凝聚力。离、退休的老同志曾经为有色金属工业的发展作出过重大贡献,在他们离开工作岗位之后,我们有义务、有责任关心他们,企业不论有多大困难都必须重视离、退休老同志的工作。要鼓励和支持政工干部主动工作、积极探索的精神,尊重他们的劳动,为他们做好工作创造有利条件。要继续办好企业的报纸、广播和电视,安排好职工的业余文化生活和娱乐活动,加强企业的宣传和舆论的领导。

加强领导班子建设,培养和造就适应社会主义市场经济要求的企业领导班子,建立一支政治上强、锐意改革、积极进取、团结协作、善经营、会管理、懂技术的企业领导干部队伍。企业的党政领导班子,要增强团结,增强民主意识,逐步完善民主科学决策制度,保证重大决策的正确。

四、深入开展反腐败斗争

去年,总公司直属企事业单位反腐败工作取得了一些成绩和进展,各级领导干部廉洁自律意识有所增强,自查的问题得到进一步纠正。案件查处工作有了较大进展,进行了一些专项治理,开展了效能监察工作,推进了廉政建设,保证了改革、发展的顺利进行。但是,对反腐败工作成绩不能估计过高,还要充分认识到反腐倡廉工作的长期性、艰巨性和紧迫性。我们正处在改革开放的新的历史时期,遇到一些新情况、新问题,某些消极腐败现象还没有得到遏制,对此必须有清醒的认识。要认真贯彻中央纪委第五次全会和国务院第三次反腐败工作会议精神,坚定不移地反对腐败,搞好廉政勤政建设,把反腐败斗争继续推向深入。

(一) 抓好领导干部的廉洁自律

要使我们生产建设健康发展,保证党的肌体不受侵害和腐蚀,领导干部廉政勤政,廉洁自律十分重要。因此,要认真学习江泽民同志在中纪委五中全会的重要讲话,解决好“人为什么活着”的问题,也就是要解决好世界观、人生观的问题,树立全心全意为人民服务的思想,自觉地以共产党员的标准严格要求自己,正确对待手中的权力,廉洁奉公,抵制各种丑恶现象。在廉洁自律方面率先垂范,起表率作用。根据中央纪委五次全会精神和对国有企业领导干部廉洁自律的四项规定,总公司党组从实际出发,对总公司、地区公司副处级以上干部和企事业单位中层以上领导干部的廉洁自律,作以下规定:

1、不准把经营、管理活动中收取的折扣、中介费、礼金据为己有;不准违反规定领取兼职职务的工资、奖金;不准接受下级和兄弟单位的“红包”;不准在任何单位报销应由个人支付的费用。

2、不准个人私自经商办企业;不准利用职权为家属及亲友经商办企业提供各种便利条件;不准利用职权擅自为子女亲友安排工作。

3、不准违反规定多占住房;不准用公款购买、建造超标住宅。

4、不准在企业非政策性亏损、拖欠职工工资期间购买小汽车;不准购买进口豪华小汽车;不准在交通便利地区或非工作急需情况下带车出差长途行驶;不准出差携配偶同行。

5、不准突破企业的业务接待费用总额;不准超标准宴请,铺张浪费;不准组织参加用公款支付的以总公司系统内人员为接待对象的营业性歌厅、舞厅、夜总会的娱乐活动。

6、不准企业职能部门、分厂、车间办经济实体。

各单位都要保证以上规定的落实。各级领导干部要增强反腐倡廉意识,要自觉地在专题民主生活会上进行认真对照检查,切实执行廉洁自律的各项规定。

(二) 抓紧案件的查办工作

严肃查处违纪违法案件,坚决惩治腐败分子,是深入开展反腐败的重要内容和手段。多年来的实践证明,消极腐败现象惩而复生的一个重要原因是打击不力。只有加大查办案件的力度,及时严肃地查处违法乱纪案件,才能产生威慑力量,遏制腐败现象的滋生和蔓延。从总公司近年来所反映的问题看,查处案件要紧紧围绕防止国有资产流失的这条主线,重点查处贪污受贿、权钱交易的案件;查处在国内外经营活动中,从事个人经营活动,谋取非

法收入的案件;查处严重违反国家财经纪律,有意肢解国有资产、转移经济效益、不择手段地为小团体和个人谋取私利的案件;查处严重官僚主义、失职渎职造成重大经济损失和人身伤亡事故的案件;查处有令不行,有禁不止,顶风作案以及严重违反政治纪律的案件。

各级党政领导同志要重视案件的查办工作,加强领导,尤其对大案要案和涉及领导干部的案件,主要领导同志要亲自过问,组织力量,排除阻力,及时突破。要依靠群众,加强信访举报工作,拓宽案源。对群众举报反映的重大问题,要按照干部管理权限进行核查。凡瞒案不报、压案不办、阻挠办案,要追究其责任。要坚持从严治党,严格执纪,坚决纠正执纪失之于宽、失之于软的问题,对违纪违法者,决不能大事化小,小事化了,不了了之,而必须绳之以法,绳之以纪。只有这样,才能震慑违法乱纪者,清除腐败分子,取信于民,教育和鼓舞职工群众。

(三) 开展专项治理工作

在深入反腐败,加强党风廉政建设中,我们要从进一步开展专项治理入手,切实纠正部门和单位存在的不正之风。1995年要着重开展好以下三项专项治理:

1、认真清理“小金库” 总公司曾多次强调,不应截留收入,滥发钱物。但这类现象在相当一部分单位仍不同程度地存在。所谓“小金库”,是指挪用或转移国家预算内、预算外资金,截留销售货款、营业收入、营业外收入或其他各种收入等,以集体或个人名义公款私存,收支未列入本单位财会部门帐目和会计决算的,以及其他资金来源不合法和使用不当的,均属“小金库”。设立“小金库”,既是违反国家财经纪律的行为,又是滋生腐败的土壤。因此,对“小金库”必须认真清理,予以纠正。

2、认真清理对外投资 近年来,总公司系统对外投资、联营比较多,对拓宽经营,分流人员,提高经济效益,起了积极作用。但是由于有些单位不按程序审批,盲目决策,擅自对外投资,造成不必要的损失和资产流失,损害了国家、总公司和企业的利益。对此,必须引起我们的重视。最近,总公司下发了《关于加强投资决策管理的通知》,各单位要对前几年的对外投资、联营的情况进行认真清理,并按照《通知》要求加强管理。要将清理情况报总公司计划部和财务部。

3、清理职能部门、分厂(车间)办的经济实体 企业事业机关职能部门和分厂(车间)办经济实体,分散职工精力,影响企业正常生产经营秩序,

而且造成资金分散、资产流失,容易产生以权谋私的行为。因此,总公司、地区公司机关职能部门不准办经济实体,总公司系统企事业单位的职能部门和分厂(车间)也同样不准办经济实体。已经办的要脱钩,实行独立核算,自负盈亏。

加强党风廉政建设,深入开展反腐败斗争,在各级领导干部提高认识,以身作则的基础上,要继续健全各项规章制度,建立健全廉洁监督机制;各单位党委要加强领导,完善廉政建设责任制,企业

厂长、经理是廉政建设的第一责任人,纪委要配合党政领导全力抓好,形成分工负责,齐抓共管的局面。

概括起来讲,1995年以及今后一段时间内,我们工作的重点是:依靠广大干部和群众,强化管理,提高效益,首先稳住现有生产这一头,使我们立于不败之地;在此基础上,加大改革的力度,今年内要完成控股公司的框架,改组、改制、改造三位一体,逐步达到各生产要素的优化组合;同时,以经济效益为中心,安排好今后的发展。

改组、改制、改造三位一体

深化企业改革

——在1995年全国有色金属工业工作会议上的报告(摘要)

何伯泉

(1995年2月23日)

中央经济工作会议提出,1995年要把深化企业改革作为经济体制改革的重点。贯彻落实中央经济工作会议精神,从有色金属工业的实际出发,今年深化改革总的指导思想是:要将企业改革、企业改组和企业技术改造结合起来进行。改革的具体任务和目标:一是有色总公司改组为国家控股公司的试点工作要正式展开;二是建立现代企业制度的试点工作要见到实效;三是根据国家的要求和规定精神组建行业协会,切实加强行业管理。

一、以建立现代企业制度为基础,加快进行国家控股公司的试点工作

在1994年11月4日国务院召开的全国建立现代企业制度试点工作会议上,宣布了中国有色金属工业总公司为国家三个控股公司试点单位之一。有色金属工业总公司改组为国家控股公司是在国家明确授权的前提下,总公司以出资者身份对所属企事业单位的国有资产进行经营和管理;以产权经营者身份向国家承担受托资产的保值增值责任以及债务的有限责任。国家控股公司将形成与社会主义市场经济体制相适应的资产运营机制和产品经营机制,落实所有权与经营权分开的原则,发挥国家控股公司和被控股企业两个积极性。国家控股公司不直接参与企业的生产经营,企业具有《公司法》所

规定的充分的经营自主权。

(一) 总公司11年的改革和发展是改组为国家控股公司的基础

1993年12月28日,总公司根据中央十四届三中全会决定精神向国务院申请进行国家控股公司试点时,提出的理由有四条:一是实施中的总公司“三个层次,三个中心”管理体制,为搞控股公司试点打下了一定基础;二是企业组织结构复杂化,大中型企业几乎都已成为以全民所有制为主体兼有集体经济、合作经济等多种经济成份和多个法人的企业;三是总公司资产结构已经多元化;四是有色金属产品绝大部分已进入市场。

上述这四个方面的变化,是有色总公司11年改革发展的结果,也是进行国家控股公司试点的基础。

(二) 总公司改组为国家控股公司是总公司继续发展的选择

总公司改组为国家控股公司是总公司本身发展的需要。总公司自1983年成立11年来,在向经济实体的转化过程中,经历了人财物、产供销、内外贸的八统一、扩大企业经营自主权、两步利改税、承包经营、转换企业经营机制,把企业推向市场等不同阶段的改革。从总公司管理体制上的“八统一”到建立控股公司,是改革领域不断扩大,改革条件进一步成熟,是对以往改革的继承和发展。

通过改革,企业活力逐步增强,生产有了很大发展。但是随着宏观经济改革不断深化和社会主义市场经济体制逐步发展,体制和机制上深层次矛盾越来越突出,如企业活力不足,效益低、投资战线长、债务沉重,企业组织结构不合理、整体运作能力差,从而降低了经营效果,削弱了竞争力。目前总公司所属企业仍以生产铝锭、锌锭、电解铜、海绵钛等上游产品为主,1993年10种常用有色金属的冶炼产品占全国总产量57.1%,同期铜、铝加工产品分别只占全行业11.5%、17.8%,而且绝大部分是技术含量不高的粗加工品。在企业的组织结构上,单体的矿山、冶炼、加工企业多,且规模小,而联合企业和大型联合企业少,在市场经济的竞争能力弱。由于产品单一,规模小,企业为了生存,重复上一些规模小、水平低的项目。在整体运作上,近年来由于管理不善,影响了整体运作效益,在原材料供应上表现尤为突出。这就只有革除传统计划经济体制的弊端,建立起同市场经济发展要求相适应的国家控股公司和现代企业制度,通过资产重组实现产业结构、组织结构、资产结构、技术结构的调整,以公司制的组织形式和创新的企业制度,促进企业经营机制转换,才能增强适应市场经济的能力。

(三) 进行国家控股公司试点的指导思想

1、按照国有企业的财产国家所有,分级管理、分工监督,企业经营的原则,对国家界定为总公司资产范围内的企事业单位,进行全面规划,合理配置资源,以有利于逐步建立现代企业制度,加快经营机制的转化,增强适应市场竞争的能力。

2、坚持和体现发挥国有经济的主导作用,确保国有资产及其权益不受侵害。

3、坚持所有权与经营权分开的原则,依法确立出资者所有权,落实企业法人财产权,形成适应社会主义市场经济的控股公司资产运营机制和被控股企业产品经营机制。

4、在国家受托资产的经营范围内,国家控股公司要有效地进行资产优化配置,进行产业结构、资产结构、技术结构和组织结构调整,提高国有资产的整体运营效益。

(四) 进行控股公司试点的总体规划和操作步骤

国家控股公司是国有的独资公司,是特殊形式的有限责任公司,是公司法人又是受托经营资产的监督机构。

1、总体规划的思路 总体规划思路分七个部分,一是试点的条件和遵循的原则;二是国家控股

公司的性质与试点的目标;三是国家控股公司的职能与经营方式;四是国家控股公司的领导体制与机构设置;五是现有企事业单位的改制方向;六是國家控股公司与被控股单位的关系;七是国家控股公司与国家的关系。

在规划思路中提出,从今年起以企业改革为重点,转换经营机制,建立现代企业制度,进行公司制改造,进行国家控股公司试点。在执行“九五”计划的前两年要基本形成国家控股公司的运行体系,积极推行“国际化、股份化、多元化”的经营战略,在优化资产配置的同时,广泛利用两个市场、两种资源、两种资金,保证国有资产的最大受益,力争在2000年,使有色总公司跻身于世界最大跨国公司行列,成为支撑国民经济发展的支柱性大公司。

2、进行国家控股公司和企业制度改造试点的操作步骤 总公司直属企业现实状况差异很大,改革中遇到的问题各不相同,从解决实际问题入手,统一规划,区别不同对象选择股份有限公司、有限责任公司、国有独资公司等公司制组织形式进行改建。

——对已经按《有限责任公司规范意见》、《股份有限公司规范意见》登记成立的公司,要按《公司法》的要求进行规范,使其成为规范化的公司制企业。

——对企业资产结构已形成多股东持有的企业,应按《公司法》要求,因势利导将其改建为规范的有限责任公司。

——对单一投资主体的大型或特大型企业,按总公司组建企业集团的规划,其主体部分组建集团公司,其余部分视其经营资产的多少,负担轻重的程度,分别确定企业的组织形式,集团公司以投资者身份对其进行管理。同时按国家控股公司的资产重组计划,将相关企业的股份并入集团公司,扩大集团公司的法人财产规模。集团公司第一步可以做为总公司的独资公司。在具备有多股东投资的条件,将其整体改建为多股东持有的有限责任公司或股份有限公司。

——对管理基础和经济效益较好的少数企业,选择好时机改建为上市公司。

——对具备外界投资入股条件的企业,可整体改建为有限责任公司。

凡属于行业的重要骨干企业和生产特殊产品的企业,要坚持国家控股。

暂时不具备公司制改建的企业,在明确总公司为其产权主体的前提下,目前仍按《企业法》实行厂(矿)长负责制,完善企业内部经营承包责任

制,强化内部管理,增强适应市场的能力,逐步创造公司制改建的条件。

——总公司现有的本部公司,要在资产重组的基础上向专业公司方向发展,逐步形成作为总公司在金融投资、内外贸易、地质勘探、工程建设、科技开发方面的支柱力量。

——地区公司根据产权管理的需要和各地地区的具体情况,将成为总公司的派出机构,主要是进行资产经营。

——总公司所属的事业单位管理体制,要区别各单位的任务和目前所具备的条件,统筹规划,稳步实施。

3、总公司改组为国家控股公司后的职能 总公司改组为国家控股公司后的职能有如下几方面:

(1) 资产经营的职能。负责经营总公司本身和所属企事业单位的国有资产,并对所经营的全部国有资产实施价值形态的产权管理,依照国家规定,决定或批准企业产权转让,并收取出让净收入,作为国有资本的再投入,对国家承担国有资产保值增值的经济责任和法律责任。

(2) 重大投资、决策的职能。依据出资者所有权,对其分公司和控股、参股子公司的重大投资、融资、举债、抵押、担保等事项行使决策职能。制订国家控股公司的中长期发展规划、重大战略决策和资产经营规划;决定或批准全资子公司和控股公司资产经营形式,审批基建、技改、技术开发、新产品开发的投资方案。

(3) 选择管理者的职能。依据法定程序,决定或批准总公司职能部门、分公司和全资、控股子公司的领导体制,任免公司的主要经营管理者,并对其进行培训、考核、监督、奖惩。对总公司的参股公司按出资比例委派或推荐董事会、监事会人员,并通过他们实施对国有资产的产权管理与监督。

(4) 监督、服务的职能。依照国家规定,对全资、控股子公司和参股公司国有资产进行清查、核实资本金,组织产权登记,并对国有资产运营与管理依法进行监督,保证国有资产不受侵犯。对各类子公司提供科技、工程、信息、商贸、咨询等各种专业化服务,以增强扩大集约化经营的凝聚力和辐射范围。

改组后国家控股公司的职能机构,应根据其性质、职能和业务发展的需要,设置精干高效的总部职能部门,并根据产权管理的需要,视具体情况,在符合条件的地区将设立分公司性质的代表机构。

4、国家控股公司与被控股单位的关系 总公司改组为国家控股公司,与所属企业的关系将逐步

转向以产权为纽带的母子公司的关系,取消总公司与所属企业的行政隶属关系,总公司、所属子公司均是独立享有民事权利、承担民事责任的企业法人。总公司以出资者身份享有股东权利,不直接参与企业的日常生产经营活动,企业在对出资者负责的前提下,依法享有企业法人财产权。

总公司按照《公司法》和国家的规定,向被控股单位委派董事,参与董事会决策,依法行使投资者权益,并引导企业贯彻执行总公司的经营方针。在不干预企业经营自主权的情况下,适当协调内外贸。

全资子公司、控股子公司、参股公司均是企业法人,按《公司法》进行生产经营活动,对本企业占用的国有财产拥有法人财产权,自主从事生产经营,出资者按投资额承担有限责任。

二、认真开展建立现代企业制度的试点工作取得经验,全面推进

建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是国有企业改革的方向,也是总公司改组为国家控股公司的基础。总公司成立了建立现代企业制度试点领导小组,召开了试点工作座谈会,制订了试点工作的意见和安排,开展了清产核资、行业退休养老统筹、分流富余人员、强化企业管理等试点准备工作。今年重点要抓好试点企业建立现代企业制度的工作,为全面推进企业改革创造经验。

(一) 进行建立现代企业制度试点的目的和原则

建立现代企业制度是企业制度的创新,试点企业应遵循如下原则:

1、发挥国有经济的主导作用,确保国有资产保值增值;

2、坚持出资者所有权与法人财产权相分离,保障出资者、债权人和企业的合法权益;

3、坚持政企分开,权责分明,界定出资者与企业的权责;

4、坚持分类指导,稳步推进,强化制度建设和试点工作的规范化,着力于制度的创新。

(二) 试点企业改制的内容

1、完善企业法人制度 试点企业要按照国家的有关规定,进行清产核资,界定产权,清理债务,评估资产,核实企业法人财产占用量,核定资本金,办理国有资产产权登记。

2、确定企业资产投资主体 目前有色总公司直属企业的资产是国有资产,国家授权由总公司改

组成的国家控股公司管理。但是要进行公司制改造,当前可以通过各种方式对企业的资产进行重组,如相互交叉持股、产权转让、债权转为股权、引进外资入股,将单一投资主体的企业改组为多元投资主体的企业,为公司制改造创造条件。

3、确定企业改建为公司制的组织形式 就目前有色总公司直属企业的现状来看,大部分企业将改建为有限责任公司,具备条件的可改建为股份有限公司,其中上市公司是少数。有色工业企业目前尚无上市公司,今年内或最近几年争取有数家上市公司。有些生产产品涉及到国家安全和保密程度较高的军工或承担重要科研任务的企业,应改建为国家独资公司。此外根据国家有关规定,对大型骨干企业和行业排头兵企业均由总公司进行控股。

4、建立科学、规范的公司内部组织管理机构 试点企业在进行公司制改造中要按照决策机构、监督机构、经营机构和权责明确、互相独立又相互制约的原则设立股东会、董事会、监事会和经理层的领导管理机构,分别行使决策、监督、执行权。经理实行董事会聘任制。各种机构要建立相应的工作制度,形成规范,按公司章程运行。

试点企业的党组织要发挥政治核心作用,保证监督党和国家的方针、政策的贯彻落实。试点企业的党组织负责人可以通过法定程序进入董事会、监事会,参与企业重大问题的决策。企业党组织的机构设置和人员配备,由企业自主决定。职代会、工会,代表职工向董事会、监事会反映职工的意见和要求,维护职工的合法权益,组织职工参与对企业的民主管理和监督工作。

5、建立新型的劳动、人事、工资分配制度 试点企业要改革劳动人事制度,实行全员劳动合同制,经营者与董事会签订聘用合同,职工与企业签订劳动合同。企业与职工实行“双向选择”,取消干部的行政级别和干部与工人的身份界限,职工都是企业的雇员,待遇随岗位、职务的变化而变化。企业在经营活动发生重大变化或出现严重困难时可以提前解除职工的劳动合同。

总公司对企业实行工资总额间接控制,对企业工资水平确定进行指导、监督。在坚持工资总额增长率低于企业经济效益增长率,职工平均工资增长率低于本企业劳动生产率增长的前提下,试点企业的董事会有权自主确定本企业的工资制度、工资标准和分配形式,决定年度工资总量的增减计划。经营者的收入由董事会依照资产保值增值及企业利润确定。职工的收入根据其所在岗位和实际劳动贡献确定。经营者有权依照国家法规和企业的规章制度

对职工进行奖惩。

6、实行新的财务会计制度 试点企业要全面实行《企业财务通则》、《企业会计准则》,清理和调整本企业的负债结构。按《公司法》、《会计法》和公司章程,科学地设置财务会计机构,适应市场经济的要求,健全公司内部财务会计制度。公司财务应实行内部监督和外部监督相结合。根据需要可在董事会下设财务、审计委员会。

(三) 试点企业改制的程序

去年六月份总公司召开的试点工作座谈会后曾发过一个《中国有色金属工业总公司关于建立现代企业制度试点工作的意见和安排》的文件,文中较详细地规定了改制工作的程序,主要有:试点的正式申请报告,改制的可行性研究报告和方案设计,资产评估、确认及登记,成立筹备组,制订公司章程,改建公司的批准,向工商部门登记注册,以及办理上市公司的报批手续。

(四) 试点工作的初步安排

为了与国家百家试点工作相配合,鉴于各企业1994年已进行了半年多的准备工作,总公司初步安排是,1995年4月底以前各试点企业完成改制方案初稿,并用一个月的时间进行充分论证,于6月底以前报总公司试点领导小组审查;1995年6月到1996年8月进行实施;1996年10月前用2个月时间进行总结,年底前进行验收。

三、抓好面上的改制工作,为全面推进企业的体制改革创造条件

在抓好试点企业改制工作取得经验的基础上,对没有进行试点的企业,要进一步贯彻落实《转机条例》,搞好企业的内部管理,做好非生产单位及富余人员的剥离和分流安置工作,严格执行财务会计《两则》和新的财税制度,为全面推进总公司系统企业体制改革做好准备工作。

(一) 继续贯彻落实《转机条例》和《监管条例》,促进政企分开和企业经营机制的转换

转换企业经营机制是建立现代企业制度的基础工作和重要内容,要把转换机制和制度创新结合起来,要进一步贯彻《转机条例》,全面地、不折不扣地落实企业14项经营权和责任,搞好企业的内部管理,转变经营思想,企业生产经营要全面进入市场,提高经营管理水平和市场适应能力,增强企业活力。要尽快落实《监管条例》,切实加强国有资产的基础管理,防止国有资产的流失,清理好资产,界定好产权。对尚不具备改制条件的企业,总

公司将尽快委派监事组成监事会,对国有资产的保值增值进行监督管理。

(二) 加强企业内部管理,依法从严治厂,提高企业的整体素质

企业制度的创新必须与管理创新、技术创新同时进行。企业在进行体制改革的同时要强化企业管理,目前有的企业把着眼点主要放在建制上,认为一建制什么问题就解决了,而忽视了企业的管理机制的转换。企业改革只是企业工作的一部分不是全部,不能以改革代替管理。企业必须把加强和改善企业管理,提高经营管理水平,作为改制的重要内容,切实加强管理,建立和改善以责任制为核心的各项管理制度,加强资金管理,加速资金周转;加强成本管理,降低消耗、降低费用,提高劳动生产率,增加经济效益。要把改革和管理紧密结合起来,通过转换机制,调动各方面的积极性,制订好企业的发展战略。各企业要逐步增加用于技术开发研究的费用,不断提高企业的技术素质。

(三) 把企业改革同发展结合起来,加大企业技术改造的投资力度,加快企业改造的步伐,把扩大再生产的重点放在现有企业的技术改造上

在总公司制定的“九五”规划中,安排了重点技术改造和扩建项目100个,其中有部分项目将争取纳入国家的“双加”(加大投资力度、加快改造步伐)工程重点项目中去。这样将使我们的有色主要企业的技术、装备水平达到国际上八十年代水平。

(四) 分流企业富余人员、分离企业办社会的职能,为企业的改制创造条件

总公司系统自1988年以来在分流企业富余人员,拓宽生产经营领域,发展第三产业,安排分流人员做了大量工作,取得了很好的成效。根据1993年劳动工资年报统计,总公司系统职工总数比1992年前减少7万多人,劳动生产率提高11.15%。今年各企业要在已有的基础上继续做好这一工作,还要努力做好分流人员的安置工作。同时要做好企业办社会职能的分离工作,企业自办的幼儿园、食堂、俱乐部等后勤服务单位,可采取先在企业内部实行独立核算,逐步减少补贴的办法,条件成熟时,再走向社会,实现自负盈亏。

四、加快组建行业协会,切实加强行业管理

有色金属工业总公司自1983年成立以来,一直担负着有色金属工业行业管理的职能。在国家经济综合部门指导下,在地方各级政府的支持下,由

于全行业百万职工的努力,在行业管理上做了一些工作。但是,由于总公司这种政企不分体制本身的缺陷和有色总公司对行业管理的局限性,有色金属工业的行业管理一直是个薄弱环节,有色总公司在实行业管理的过程中,有些工作往往是事倍功半,难以达到预期的效果。如:行业宏观调控难以奏效,重复建设屡见不鲜,矿山资源滥采乱挖屡禁不止,资源破坏严重;进出口多头对外,难以协调等。这些问题需要也只有深化改革中得到解决。

1992年底有色总公司党组在向朱镕基副总经理汇报工作时,朱副总经理指出:“有色总公司应当办成经济实体,关于行业管理可以成立行业协会,协会设在你们有色总公司,归口经贸委管理,象日本通产省管理协会一样。这既符合中央4号文件精神,又能使总公司同行业结合起来。你们可以按这个思路搞一个方案,提供给编委考虑”。1993年12月邹家华副总理也指示国家经贸委和有色总公司,要加快有色行业的管理体制改革。我们曾多次向中央编委和国家有关部门报告,经过1994年一年的工作,在各方面的支持和努力下,将得到国家批准。我们将按中央批复的精神加快组建。

(一) 协会的性质和职能

有色行业协会是一个跨地区、跨部门、跨所有制的有色企事业单位自愿组成的自律性社团组织,是政府和企、事业单位之间的中介组织,在过渡阶段具有事业单位性质。其职能是:全心全意为有色金属工业和会员单位服务,反映会员单位的愿望和要求,维护会员单位的合法权益;在政府部门指导下,协调解决行业内部和会员单位之间的问题;积极贯彻国家的方针政策和法令。在政府和企、事业单位之间发挥桥梁和纽带作用;从行业的全局出发,按照社会主义市场经济发展的需要,推进有色金属工业持续、健康、快速发展。

鉴于目前我国正处于建立社会主义市场经济体制的过程中,有色行业协会将由政府部门授予必要的行政职能和手段,以利实行业管理。

(二) 有色行业协会归口国家经贸委管理

在业务上对口国务院各有关部门,与中国有色金属工业总公司是各自独立的单位。

(三) 有色行业协会将设专业协会和地方协会

专业协会将按铝、铜、铅锌、稀土等金属品种建立,地方协会根据需要按省、市、自治区建立,各有侧重和分工。

(四) 力争在今年上半年,将行业协会的职能管理机构组建好,逐步开展工作,并逐步组建专业协会和地方协会,力争在今年底召开全有色行业协

会的理事工作会

五、认清形势，加大改革力度

今年是“企业改革年”，企业改革要解决的问题又是多年改革没有解决的深层次的难题。总公司进行国家控股公司试点和所属的部分企业进行建立现代企业制度试点，是一项涉及面广，工作量大的复杂系统工程。因此，认清形势，解放思想，实事求是，是大胆推进改革的重要前提。

（一）要充分估计推进试点的难度，要知难而进

当前进行企业制度创新的改革，需要广大职工进一步转变观念，也需要国家创造适于改制的外部条件，而目前国家一些配套改革的措施和政策有的尚未出台，或者是有了原则意见没有操作细则。国有企业多数负债重，资金紧，富余人员多，劳动生产率低，养老和医疗费用大等共性问题，在有色的大中型企业也程度不同地普遍存在，同时还有多数矿山长期亏损问题。这是我们进行改革的难点问题，也只有以新的思路去设计改革措施，才有可能找到解决问题的出路。这就要求我们要有决心和勇气去投入这场改革，解决好继续发展所面临的问题。

（二）总公司进行国家控股公司试点，不能认为是国家对总公司放权，总公司对企业收权或控权，也不会多增加一个管理层次

总公司进行国家控股公司试点是总公司前些年管理体制和经营方式改革的继续和深化，是改革发展的必然趋势。总公司进行国家控股公司试点是明确总公司是企业国有资产的投资主体，是出资者代表，不直接参与企业的具体经营活动，不直接支配企业的法人财产，只是代表出资者对国有资产产权的管理和经营，并非是一个管理层。总公司进行国家控股公司试点是以企业公司制改造为基础的。因此不能简单的以收权或放权来评价和判断建立现代企业制度和进行国家控股公司的改组。

（三）改制不是改改名称，而是要实现企业制度的创新

企业进行公司制改造不只是将企业的名称改为

某某有限责任公司，某某股份有限公司，而是将企业进行资产重组，建立一个产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学的现代企业制度，建立起与市场经济相适应的治理机制，使长期不能转换的经营机制真正转换过来，使企业更有活力，更有发展后劲。

（四）企业进行公司制改造不单是为了筹集资金，减少债务，而是转换企业经营机制

有的企业片面地认为一改制就来钱，一改制就必然上市，一改制就要求国家将债务取消。对企业进行公司制改造，进行资产重组，吸引投资，清理债务，调整债务结构，这是公司制改造的一个方面。更为重要的是，通过改制明确产权关系落实法人财产权，使政企分开，权责分明，还要建立相互制约的管理机构，健全和完善企业的管理制度，以达到转换企业经营机制，使企业真正进入市场，自主经营的目的。

（五）试点是为普遍开展建立现代企业制度创造经验，试点不是吃“偏饭”

试点的目的不仅是为造就一批新型的充满生机和活力以及具有更高效益的企业，更重要的是探索一条如何建立现代企业制度的路子，沿着这条道路可以使更多的企业充满活力，好的企业效益更好；差的企业也将转变成效益好的企业。试点不能靠优惠政策、靠吃“偏饭”，否则，试点经验就没有推广的价值。试点企业要在平等竞争的条件下，通过试点，转换经营机制，加强管理，努力提高市场竞争力和经济效益。

（六）处理好企业改革与企业发展、企业管理的关系

企业发展是硬道理，企业改革和企业管理都是促进发展。目前，国有企业发展面临的困难和问题也是多种因素造成的，有些是体制问题，有些是其他方面的问题，目前企业进行的改革主要是解决体制问题，不可能解决企业的所有问题。因此，当前企业改革工作无法代替企业管理工作，也无法代替企业发展工作。只有把企业改革与企业管理、企业发展更好地结合起来，才能够争取工作的主动权，将改革工作不断引向深入，真正通过深化改革，促进企业的发展。

努力完成“八五”和1995年计划 研究制定总公司“九五”发展规划

——在1995年全国有色金属工业工作会议上的报告(摘要)

张 健

(1995年2月23日)

一、1994年各项建设计划执行情况和1995年的任务

(一) 基本建设

1994年总公司系统完成基建投资49.02亿元,为年计划的90.9%,建成投产大中型项目5个;收尾销号5个;新开工1个。其它续建项目、预备项目及小型项目基本达到年度计划要求。为保持发展后劲,抓紧了项目前期工作,有8个项目基本具备了开工条件。存在的问题是,建设成本虽普遍低于国际水准,但全部用贷款建设以及流动资金不足和旧的管理模式,使少部分新建企业投产步履艰难。

1994年,总公司加强了归还基建贷款工作,如利用商业贷款退增值税还贷,融资还贷,办理借低还高,借新还旧及债务重整等,预计1994年可还贷10亿元,比上年有较大幅度增长。

1995年基本建设计划安排的指导思想是:在继续认真贯彻国家关于加强和改善对投资总量和结构宏观调控,加大投资结构调整力度,提高投资效益的精神指导下,优先保证重点投产和收尾项目,投产一批,销号一批,见效一批;同时,在注重经济效益和扎扎实实做好立项和初步设计等前期工作的基础上,争取新开工一批项目,使有色金属工业能够稳定持续发展。

1995年计划安排总投资47.8亿元,安排建成投产项目3个,收尾项目5个,续建项目5个;争取新开工项目5个。

(二) 技术改造

总公司直属企业全年完成更新改造投资41.43亿元,为年计划的138.1%;其中重点技术改造项目完成11亿元,为年计划的73.3%。18个项目基本建成投产。有部分项目因超概算增加的贷款规

模和企业自筹资金不落实,没能按计划建成投产,1995年技术改造计划规模为36亿元,安排重点改造项目56项,其中续建30项、新开26项,计划建成投产28项,当年投资17.3亿元,申请专项贷款8.68亿元。

(三) 矿山转产

1994年,矿山企业分流人员1.2万人。从1992年至1994年底,累计取得专项贷款4.5亿元,已建成转产项目35项。

1995年计划安排矿山转产项目42项,总投资4亿元,其中专项贷款2亿元,计划新开项目30项,投资2.7亿元。

(四) 金银开发

1994年快报统计生产白银812吨,有色料产金14.1吨。

新建和在建项目76项,完成投资3.31亿元,有40个项目建成投产。年新增产金能力1779公斤、产银能力142.07吨。

1995年计划安排金银建设项目47项,投资5.49亿元,其中金银专项贷款2.18亿元。32个项目建成投产,新增采选生产能力365.7万吨,新增产金能力1666公斤、产银能力92.1吨。

(五) 地质勘查

1994年,地质勘查工作的改革与发展实效显著:

全面完成和超额完成国家储量增长计划和金银勘查基金储量承包任务。队伍结构和产业结构调整步伐加快。1994年末,在职职工5.8万人,从事多种经营人员占近一半。多种经营预计完成结算收入11亿元,比上年增长21%,税后利润超过5000万元。国际合作和海外开发在广度和深度上均有提高。在日本的合资公司经营效果良好,与日本、韩国合作在国内开发找矿项目4个,吸收国外资金500万美元,总计超过1亿美元。

(六) 海外开发和利用外资

1994年,对外工程公司在转换经营机制,开展目标管理、优质服务、增收节支以及多元化经营等方面都取得了明显成效。已开始构思组建建设集团公司,建筑业正在向成为总公司的支柱产业方向发展。

外商直接投资出现了较好势头。一是兰州铝厂与美国黄氏集团合资改造,吸引外商直接投资7100万美元;二是金川有色公司与加拿大国际镍业公司合资建设镍盐生产企业,吸引外商直接投资600万美元。

总公司协助大厂矿务局和总公司设备公司完成了直接向外国银行融资的工作,分别融资3000万美元和1500万美元。与澳大利亚MBL银行建立了正常的筹资渠道,迈出了走向国际金融市场的第一步。

海外资源开发进入实质性阶段。铜矿、氧化铝和金银矿山的开发都已展开,特别是铜矿和金银矿山项目,出现了适宜总公司的投资机会,近期内可望获得突破性进展。

二、总公司“九五”发展的思路和目标

根据国家计委的统一部署,总公司制定“九五”规划的工作已经一年多了,这是一项跨世纪的、联结两步发展战略的大事,特别是国家批准总公司作为国家控股公司试点单位后,做好这项工作,对有色金属工业的发展具有更为深远的意义。

有色金属总公司通过不断的技术改造逐步形成一批有活力的老企业,近10年来又建成一批大型骨干企业,已经形成了相当的规模,有了较好发展基础,现在应是重新安排规模和效益优先次序的时候了。因此总公司“九五”的发展重点应是走内涵扩大再生产的路子,把眼睛盯在技术进步上,把功夫下在搞好现有企业上,把资金用在技术改造上,把劲使在调整结构上,应采取的主要对策如下:

1、紧紧围绕国家总的发展方针,把发展重点放在调整、优化结构上

通过提高经济增长的质量和效益,从而提高企业的运行素质,解决效率低下,资金紧张,债务沉重等问题,也就是通常所说的人多,钱少,资产存量难盘活三大难题。

(1) 企业组织结构调整 以产业结构为纽带,通过合并兼并、收购等多种方式进行产权经营,优化资产配置,优势互补,发展规模化经营,提高竞争能力。

一是对现有存量资产优化配置,改造计划经济条件下形成的单一矿山、冶炼、加工模式,改变市场适应能力差,低水平重复建设,使效益流失,能力抵消(自我综合),自成体系大而全、小而全的局面。前两年已初步实现联合的有长城铝业公司、四佳公司、江西铜业公司、白银有色公司和山东铝业公司,在此基础上,下一步拟重点抓好以铜为主的长江集团、岭南铅锌集团、黄河铝业公司等十多个集团公司的组建,以资产为纽带将总公司金银生产企业紧密联系起来,组建总公司金银发展中心;对建筑施工企业通过组建企业集团实现联合和结构调整,使之成为总公司支柱产业;其它企业,应积极创造条件加以优化。要继续抓好企业内部的结构调整,结合国家社会保险制度的改革。坚持剥离和分流人员,逐步解决企业办社会问题并形成以有色为主包括第三产业的全方位的集团企业。

二是对增量资产投入要按有利于产业结构,企业组织结构优化的原则进行配置,支持企业向联合企业和规模经济的方向发展,如支持贵铝等有条件的铝厂建自备电厂,新建铝厂要实行铝电联合开发并尽可能在氧化铝生产基地建设;原则上不再建独立的矿山,而将资金通过冶炼厂投入,既解决冶炼厂的原料问题,又避免今后形成新的包袱。在市场发达的地方新建和改建加工企业或加工中心,与内地冶炼企业或加工厂形成集团。

(2) 技术结构调整 “九五”期间总公司发展的总体技术政策是继续实行国内研究与国外引进相结合、引进与消化吸收相结合的方针。对新建企业要积极执行总公司确定的分金属品种制定技术政策并采用新模式建设新型企业的方针,要在国家产业政策指导下严格限制采用落后技术建设小冶炼、小加工厂。企业技术改造要进一步加大力度,要在继续采用先进技术改造现有企业的同时,努力加快企业老产品的更新换代和新产品的开发,把现有企业实现生产过程自动控制和管理科学化、规范化作为提高企业技术水平的主要举措。

在“九五”期间,我们一定要在现有研究开发的基础上抓紧全面规划,积极创造条件,努力加速高新技术的商品化、产业化和规模化生产的步伐,不断开发出技术含量高和可替代进口的产品。对已进入商品化并具有一定规模的产品,要根据市场要求,利用多方面资金,发展规模化生产,发展一批产值亿元以上的产业;对目前处于小规模试生产阶段、但具有广阔市场前景的产品要加速实现产业化进程,并逐步向规模化生产发展;对新兴材料、军工材料,要进一步加强研究,进行二次商品应用开

发,促进新兴商品的发展。

鉴于未来企业中智力因素和科技人员的作用日益突出,因此企业人才培养和使用将更加重要,要充分发挥总公司产、学、研相结合的优势,加快企业技术素质的提高。

(3) 产业和产品结构调整 有色金属工业发展要以经济效益为中心,实行择优发展,密切结合有色金属工业的现状贯彻从以初级产品为主向可以直接进入市场的深加工和最终产品发展方针,深加工产品要尽量贴近群众生活需求。要加大西部地质勘探的力度和海外铜、铝资源的开发,大力发展替代进口和高新技术新产品,逐步改变矿山、冶炼、加工产品的不合理结构。

从地质入手和现有金、银企业整顿入手,大力发展金银开发使之成为增强总公司整体实力的重要组成部分;

要努力拓展产业领域,加强多种经营逐步进入与有色金属相关的化工医药、运输、包装、建材、建筑等行业构筑多元化生产体系。

(4) 资金结构调整 国家从1982年起将拨款改为贷款后,总公司的发展基本上是靠大量举债实现的。据1993年基建财务决算,借款余额为220亿元,其中70%属于高利率贷款,债务相当沉重。按照国家现行投资政策,再靠单一举债搞建设难以实现,必须多渠道筹集发展资金。一是要依靠企业对已投入资金形成的资产管好、用好,充分挖掘内部潜力,提高效益,加速还贷。二是总公司将在国家授权及有关政策指导下,统一领导和组织控股企业的资产运营,按照建立现代企业制度的要求清产核资,清理债务,确定资本金。总公司拟向国家申请对拨改贷形成的债务,区别情况核实数量比例,改贷款为投资,转增企业国有资本。对因注资不足而陷入困境的企业,盘活现有存量资产,将部分资产转让拆股变现,使存量资产升值部分得到体现,通过股份制改组或中外合资或吸收其它投资者注资将债权变为股权或借新还旧等方式进行债务重组,以妥善处理历史遗留问题。三是用活现有资源,清理一批有效的优势资源,加紧做好论证工作,与国际接轨,进行工业地产开发,开辟资源的新渠道。四是进入国际市场采用项目抵押贷款。贸易合同担保贷款,期权买卖贷款,股票等多种形式融资,就总公司而言必须利用自己的市场优势、资产经营优势和整体综合优势,才能真正融到资金。主要途径有:利用我们的市场份额来换取资本的市场份额,利用资产运营来盘活实物资产,集中一定的现金资产。具体方式是灵活多样的,例如:直接

投资,交换产权,资产上市等等。但是海外融资必须强调,一是投资和贸易的统一,对关系总公司整体利益的大宗商品的投资和贸易必须步调一致,必须形成总公司作为一个整体来规避和承担风险,只有这样才能形成力量,才能真正形成总公司的海外融资能力。

2. 抓好主体产业的发展战略

(1) 铜业发展战略

——切实抓好国内原料生产。一是抓在建矿山的达产达标;二是选择国内条件较好的一批大型铜矿安排开发,同时按照市场经济的要求促进冶炼企业与矿山合并,并积极吸引地方矿山原料;三是强化铜矿找矿工作,重点向西北、西南转移;四是在国家支持下在海外办铜矿(智利),与国外签长期合同、来料加工等多种方式,统一组织铜原料。

——支持围绕环境治理、节能降耗,提高综合利用水平的铜冶炼厂的改扩建。

——大力发展短缺品种的铜加工,通过技术改造使四大铜加工厂各具优势产品,并占据市场份额。

(2) 铝业发展战略 完善五大氧化铝生产基地,积极促进混连法向串联法的转变,以环保、节能、规模经营和铝电联营为中心配套改造电解铝厂,逐步实现自我纵向紧密联合创造国外投资机会,增强国际竞争能力。不断开发铝的新用途,逐步扩大铝加工产品的市场占有率。

(3) 铅锌业的发展战略 促进铅锌冶炼向规模经济和联合企业方向发展。重点开发西南和甘陕矿带,搞好现有冶炼厂的技术改造,完善环境条件,提高工业水平,使四大铅锌基地形成200万吨的生产能力。

(4) 对其它有色金属如半导体硅材料镍、镁、钛、稀土等的发展也制定了相应的发展战略,请大家议定。

3. 加快利用外资和海外开发的步伐

总公司利用外资和海外开发的工作重点是:

(1) 完善总公司“九五”利用外资规划,提高规划可操作程度。

(2) 按照总公司办成国家控股公司的总体战略,继续抓好吸引外商直接投资工作。一是吸引外商与总公司现有企业合资盘活存量资产;二是选择深加工、高附加值的产品与外商合资,促进产品结构调整;三是在总公司现已控制的勘探区内,积极创造条件,吸收外商投资。

(3) 充分利用国际资本市场灵活、多样的特点,进行以长期筹资为目标,中、短期融资为手段

的国际融资偿试,将投资、生产、贸易、还贷有机地结合起来,形成总公司内部风险合理分散和有效规避的运行机制,解决总公司资金不足和降低外债。

(4) 加速海外开发的步伐。力争在1995年开始实施一、二个海外矿业开发项目。同时,适度集约总公司目前已在海外形成的力量,建立总公司海外矿业综合开发的雏型,逐步发展壮大。

4、创造条件,加大力度,基本完成地质矿山施工企业的分流转产工作

矿山的转产分流工作,通过两年多时间的探索和奋斗,已经走出了路子,见到了曙光。1994年全年分流人员1.2万人,通过实施转产分流,末期有色矿山的生产力结构失衡状态有了改善,企业的经营机制有所转变,劳动生产率和经济效益有所提高。

然而,必须指出,矿山转产分流还仅仅只是开了个头,还有漫长的路要走。过去的众多问题尚未根本解决,新的困难又在不断发生。例如,1993年我们的矿山转产项目专项贷款资金到位率达到90%,而1994年却骤降至58.3%。这种变化应当引起我们的高度重视。这在客观上要求我们一方面要更加努力而审慎地工作,以确保转产项目成功还贷,增强企业信誉,使转产之路越走越宽,另一方面又必须实事求是地及时调整工作,进一步把转产分流的重心把握到分流这一点上来,不是单一靠总公司上项目,而是上下结合,齐头并进。从今年起,我们将对转产矿山作分类指导。首先,要探索推进尚有资源优势的矿山通过资产重组与冶炼加工企业组并成联合企业,使二者在优势互补中共同发展。其次,对尚有一定生存能力又具备一定转产条件的矿山实施综合性分流转产:既尽力发挥现有矿业的余力余热,又大举对外劳务输出,既积极筹资兴办转产项目,又充分利用现有厂房、地皮、劳力等资源直接从事种、养、加工,以“退二还一”和“接二连三”的综合战略来谋求生存和发展。最后,对少数矿产资源完全枯竭,失去生存能力、又无转产条件的矿山,要在加大人员一次性安置力度的基础上,积极创造条件与地方政府一道对其实施破产。我们希望通过这种分类指导、综合操作,使有限的转产资金获得更好的投入效果,以求得国家在

“九五”期间对我们的分流转产事业给予更大的支持。

地质部门队伍结构调整和分流人员已经进行10多年了。预计到今年末,多种经营从业人员可望达到3万人,地质找矿人员精干到1万人。为进一步加大分流转产的力度,在原有的基础上地质总局提出了走企业化道路,以调整产业结构为中心的新思路,总公司将从各方面给他们以支持。

施工企业也应及早考虑向分流转产的方向发展,要积极抓紧调查研究,制定方案。

5、巩固和发展地质勘查主业工作

要强调精干队伍是为了有效地集中人力和财力,增加对地质找矿的有效投入,扩大找矿效果,使这支专业化队伍可以一心一意地去找矿。

一是要切实加强战略性的地质勘查工作。地质勘查的重点要转向主要矿区带、矿业经济开发区、西部重点建设区;二是地质勘查成果转化为无形资产的条件已趋向成熟的情况看,我们要多扩充找矿面,多发现新矿点;三是注重生产矿区及外围的二轮找矿;四是清理一批真正有效的项目加紧做好论证工作。为“九五”投向国内国外市场作准备;五是增加在国外找矿的力度挖掘国内急缺矿种的情况,有选择地和国内一些生产企业联合在国外找矿,同时吸收外资到国内开展勘查与开发;六是加紧国内金银矿产资源找矿勘查,联合各方向的力量加快开发,使其逐步成为总公司的矿业开发的基础之一。

“九五”规划发展目标

- 销售产值700亿
- 实现利税70亿
- 劳动生产率翻一番
- 资产增值100%,资产负债率下降到合理水平
- 国际贸易翻一番达到100亿美元
- 利用外资10-15亿美元折合人民币100亿
- 安排基本建设项目和重点技术改造项目100项
- 安排转产项目100项
- 完成总公司建立控股公司的框架(简称7781框架)

强化管理，努力提高有色金属企业 经济增长的质量和效益

——在 1995 年全国有色金属工业工作会议上的报告(摘要)

陈胜年

(1995 年 2 月 23 日)

一、1994 年生产经营工作情况

产量稳步增长，质量明显提高

1994 年六种金属精矿含量完成 202.98 万吨，比上年增长 26.94%；十种常用有色金属产量达到 394.5 万吨，比上年增长 14.97%，其中，铜 73.10 万吨，增长 4.38%，铝 149.84 万吨，增长 19.44%，铅 46.79 万吨，增长 13.6%，锌 101.71 万吨，增长 18.69%，氧化铝 184.69 万吨，增长 1.26%，主要产品合格率、优质产品产值率均比上年有所提高。

销售收入大幅度增长，利税总额增加

1994 年总公司直属生产企业完成工业总产值（1990 年不变价）351.57 亿元，比上年增长 3.48%；产品销售收入 380.20 亿元，比上年增长 15.26%；实现利税 38.45 亿元，比上年增长 14.06%，其中：实现利润 11.3 亿元，比上年增长 7.6%；产品销售税金及附加 27.15 亿元，比上年增长 15.40%。亏损企业 62 户，亏损额 4.3 亿元。

对外贸易和经济技术合作进一步扩大

1994 年总公司系统进出口贸易额为 10.4 亿美元，其中出口 7.04 亿美元，比上年增长 43.7%；进口 3.39 亿美元，比上年下降 61.9%；租赁业务实现收入 226 万元，比上年增长 37.8%，完成外汇项目 3 个，合计为 1018 万美元；对外工程承包和劳务合作完成工程合同额 1902.7 万美元，营业额 3134.6 万美元，签订贸易合同额 2522 万美元，营业额 1437.2 万美元。通过组织科技交流、科技合作，促进了部分科研、设计、高等院校的技术、设备和产品的出口。

安全生产和环保工作有了新的进展，重大设备事故显著下降

1994 年总公司直属生产企业因工死亡人数比上年下降 10.4%，重伤减少一半以上，杜绝了重大伤亡事故。岗位粉尘合格率进一步提高，废水排放达标率由上年的 66.26% 上升到 68.48%，年节约新水 17.12 亿吨，工业水重复利用率为 69.3%，已达到“八五”环保规划指标，去年直属企业设备完好率、设备利用率、设备可开动率分别达到 95.8%、64.2%、96.03%。设备事故比上年下降 45%，其中重大设备事故下降 62%。

开展多种形式的审计，进一步发挥了监督作用

1994 年开展了财务收支、经济效益、经营承包、离任经济责任、工程预（决）算等各类审计 1204 项，审查的资产总额达 258 亿元，约占直属企业总资产的 38%；查出违纪金额 24479 万元，纠正违纪金额 18346 万元，占违纪总额的 74.9%。提出建议 2478 条，已采纳 2037 条，占 82%。通过审计发现带有普遍性、倾向性的问题主要是损益不真实，潜亏数额大，其中十二家工业企业潜亏 5 亿多元；资产管理不善，盘亏和非正常报废报损数额大；企业负债大，还贷付息包袱沉重；对外长期投资和多种经营项目管理控制差、效益低，已成为资产和效益流失的主要原因之一，针对这些问题和审计情况，总公司作出了审计结论，引起了各有关单位高度重视，起到了监督和促进的作用。

1994 年生产经营工作的主要特点和问题：

第一，生产持续稳定增长，产销两旺 1994 年各企业抓住有利时机，扎实工作，充分发挥设备能力，实现了稳产高产。十种常用有色金属产量增长率高出前 3 年平均增长水平。全行业工业产品销售率为 98.23%，比上年上升了 0.57 个百分点，年底存货比上年减少近 10 亿元。

第二，利润逐月增长，遏制了经济效益下滑趋势 虽然 1994 年总公司直属生产企业产销两旺，

但前6个月经济效益下降。为了扭转经济效益下降的局面,总公司先后召开了扭亏增盈电话会议、12家盈利大户企业和16家亏损大户企业经济活动分析会。要求企业抓住市场回升的机遇,增产保销创收;加强企业管理,降低消耗,降低费用;狠抓扭亏增盈。从7月份开始,实现利润逐月增长,亏损额逐月减少。有21个盈利企业比上年增利,有77个亏损的企业扭亏为盈或减少了亏损。扭转了利润下降的趋势。

第三,部分企业生产经营十分困难 总公司直属69个独立矿山,由于资源枯竭,包袱沉重,有38个亏损;11个施工企业,有7个亏损,亏损面达63.6%。

第四,企业内部管理有所放松,技术经济指标整体水平下降 有相当多的企业有以包代管的倾向,内部管理有所忽视,导致消耗升高,资金分散,劳动生产率低,57项主要技术经济指标有22项低于上年同期水平,降低了资产运营效率。这说明相当多的企业强化管理和转换经营机制的任务仍十分艰巨。

第五,地方有色金属生产企业的综合指标好于总公司直属生产企业 在各级地方政府的领导下,经过地方企事业单位广大职工的艰苦努力,促进了地方有色金属工业的快速发展。据统计总公司成立11年来地方企业十种有色金属产量由1983年的42.6万吨增长到1993年的147.1万吨,利税由5.75亿元增至17.2亿元,年平均增长率分别为13.2%、11.6%,均高于总公司直属企业8.4%、8.3%的增长速度。

二、1995年生产经营工作的主要任务和重点

遵照中央经济工作会议的精神,结合有色行业的特点和面临问题,1995年的生产经营工作方针是:坚持以提高经济效益为中心,下大力气继续抓好扭亏增盈工作,深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动,把提高有色企业经济增长的质量和效益放在突出的位置,强化管理,推进技术进步,克服盲目铺摊子、片面追求产值、速度的倾向。

1995年生产经营的基本任务:十种有色金属产量370万吨;实现利税40亿元,其中利润11亿元,亏损企业亏损额由4.3亿元降到3.34亿元;盈利企业增盈10%,亏损企业减亏20%。

1995年的重点工作有以下几点:

(一)深化改革,加强管理,提高企业整体素质

建立现代企业制度,加强企业管理,提高企业经营管理水平,是今年企业工作的重要内容。各级领导必须高度重视,采取切实有力的措施,在推进改革、强化管理上下功夫,在降低成本上做文章,在提高效益上见成果。我们各级领导同志都要清醒的认识到,发展生产,提高经济效益,首先要靠搞好现有企业,发挥现有生产能力,挖掘生产潜力,增强企业活力;搞好企业必须把制度创新与管理创新、技术创新紧密结合起来,深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动,促进企业增产增收、促销创收、扭亏增盈。

按照全国经济工作会议的要求,为提高有色企业经济增长的质量和效益,今年在强化企业管理方面要认真抓好以下工作:

1、建立和完善企业的各项管理制度 各企业都要从班组入手,建立和健全严格的管理制度和责任制度;从加强专业管理入手,完善各项规章制度;要严格劳动纪律和工艺纪律,认真落实工艺规程、操作规程、设备检修规程,稳定生产技术条件,改善技术经济指标,提高质量,降低消耗。

2、加强成本管理 成本管理是企业管理的核心,降低成本是企业管理的基本任务。从总公司企业生产经营管理的现状来看,降低成本、提高效益的潜力很大。初步测算,铜、铅、锌冶炼回收率提高0.1%,氧化铝总回收率、加工材综合成品率提高1%,可增加经济效益4000多万元;各企业财务费用、管理费用各降低1%,可增加经济效益6000万元。因此,要求企业要认真贯彻《企业财务通则》和《企业会计准则》,严格执行成本核算条例,落实降低成本的措施和责任;要围绕提高选矿回收率、冶炼回收率、氧化铝总回收率、加工材综合成品率和降低能源消耗,制定措施,发动职工群众攻关,提高原料利用率;要努力提高管理水平,降低设备修理费、企业管理费、财务费用和销售费用。我们所有的企业既要注重发展生产,通过增产促销创收来提高经济效益;更要注重加强成本管理,通过降低成本,增收节支来提高经济效益。

3、加强资金管理,提高资金利用率 当前有色金属企业由于流动资金占用多、供给少,导致部分企业无能力支付原材料款,造成停产或半停产,甚至少数企业无能力支付职工工资。面对资金短缺的局面和国家控制通货膨胀继续紧缩银根的形势,加强资金管理,减少资金占用,加速资金周转是迫在眉睫的一项重大任务,是强化企业管理的一个重要内容。各企业要克服等、靠、要的思想,下功夫

加强资金管理;要认真改变企业资金分散管理、分散使用、多头在银行设立开户帐号的状况,实行资金集中管理,统一使用的制度;要加强资金调度,抓紧调回用于房地产、股票、期货的资金,增加生产经营所需的流动资金;要加强原燃材料管理,减少层层设库、降低储备,减少资金占用;要加强产品销售工作,保持产销平衡,及时回收货款,加速资金周转;要重视资本金积累,多渠道补充流动资金,缓解资金紧张程度。通过加强资金管理,把有限的资金集中使用到急需的生产经营上来。

(二)按照市场经济运行规律,强化整体协调工作

党的十四届三中全会、四中全会、中央经济工作会议都明确指出,市场经济不是自由经济、市场经济不能没有宏观调控。针对有色行业当前生产经营活动中存在的主要问题,今年生产经营活动中很重要的一项工作,就是从整体效益出发,继续强化和改善综合协调工作。没有强有力的整体协调,不下功夫搞好综合平衡,经济运行就必然要出现混乱。1994年几十个单位竞相进口氧化铝,严重冲击国内氧化铝市场,四大氧化铝生产企业生产经营十分困难。铅、锌精矿大量出口,造成铅锌原料紧张,部分铅锌冶炼厂不能满负荷生产;加工企业则更困难,去年一季度无钱不能买原料,二季度资金解决了,又买不到原料,三、四季度铜、铝价格猛涨,买不起原料,有色金属企业缺铜、缺铝,总公司却解决不了。针对这些情况,总公司经过反复认真的研究调查和分析,下决心加强综合平衡和必要的协调管理。从去年九月起,先后在青海铝厂、云南冶炼厂、太原铝厂、韶关冶炼厂召开了原料衔接会议,大家共同协商,认真作好矿山和冶炼厂、氧化铝厂和电解铝厂、冶炼厂和加工厂之间的原料平衡。我们的目标要保证企业2/3以上的原料有长期稳定的供应渠道。为此,根据不同产品的生产特点,提出了不同的措施和办法,分别制订了对大家都有利的原则规定和纪律要求,各企业一定要严格贯彻执行,保证有色金属有一个正常的生产秩序,确保有色工业持续、快速、健康的发展。

搞好整体协调的另一个重要方面,就是对重要原料的进出口实行统一对外、整体运作。为此,总公司决定成立“进口铜精矿统一成交小组”,目的是提高竞争能力,保证铜精矿进口数量,并取得好的价格或好的加工费。要把这个目的能否达到,作为衡量我们工作成败的重要标准。要求“成交小组”牢固树立为企业服务的思想,也希望有关企业支持这项工作,以有效地保证国内铜冶炼企业的正常生

产。

(三)增强风险意识,加强期货交易管理

近年来,随着社会主义市场经济的发展,国内形成了期货市场。很多企业为了开拓市场,增加交换方式,防止资金拖欠,避免价格风险,开展了期货业务,积累了不少成功的经验。但也有一部分企业由于期货交易风险意识低,在没有风险控制和管理措施的情况下,进行期货投机经营,造成较大的亏损。为了稳妥健康地开展期货业务,有效地控制期货风险,总公司根据国家证监会等部门颁发的《关于国有企业、事业单位参与期货交易的规定》,成立了期货交易管理领导小组,并制订了《关于加强期货交易管理暂行规定》。现就企业、事业单位参与期货交易,提出以下要求:总公司直属企事业单位参与期货交易的业务范围、品种、最高限额、人员配备、风险控制和管理措施等需报总公司期货交易管理领导小组审批,未经批准的单位,不准进行期货交易;参与期货交易的单位要以套期保值为主,纯期货投机要严格控制交易量,严格市场跟踪,亏损的企业只能开展套期保值业务,不准进行投机交易;参与期货交易的企事业单位要健全管理机构,明确责任,完善管理制度,独立核算,交易与核算分开管理,有效地控制风险;开展期货交易的业务人员,要先培训后上岗,对业务人员实行严格管理,规范其交易行为,落实责任和权利,健全约束监督制度;参与期货交易的企事业单位,要建立市场分析制度,保证信息渠道畅通,提高市场预测能力,每个单位的持仓额不准超过其营运资金(流动资产减去流动负债)五倍,投机经营亏损风险额不准超年度利润计划30%。

(四)认真落实安全生产责任制,确保安全生产

安全生产关系到职工生命和国家财产的安危,是保护职工生产积极性的重要措施,是经济发展和社会稳定的重要保障。各级领导对安全工作要常抓不懈。

一是要认真学习和落实国务院关于安全生产的政策法规。近年来,国务院相继颁发了《矿山安全法》、《劳动法》、《关于特大伤亡事故处理条例》、《关于加强安全生产管理工作的通知》等一系列重要法规。各级领导要认真组织职工学习,坚定不移地贯彻执行。

二是健全和落实安全生产责任制。按照国务院《关于加强安全生产工作通知》精神,进一步落实安全生产责任制,完善企业负责、行业管理、国家监察、群众监督的安全生产体系,一级抓一级,各负其责。企业厂矿长是安全生产第一责任人,要健