

■ 邹韶禄 著
■ 云南人民出版社

云铜经略

图书在版编目(CIP)数据

云铜经略/邹韶禄著. —昆明: 云南人民出版社,
2004. 2

ISBN 7 - 222 - 03699 - 7

I. 云... II. 邹... III. 炼铜—冶金工业—企业管理—经验—云南省 IV. F426. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004904 号

责任编辑: 周 祥 雷启星 崔 洋

装帧设计: 袁亚雄

责任印制: 刘伟能

书 名	云铜经略
作 者	邹韶禄 著
出 版	云南人民出版社
发 行	云南人民出版社
社 址	昆明市环城西路 609 号
邮 编	650034
网 址	ynrm. peoplespace. net
E - mail	rmszbs@public. km. yn. cn
开 本	787 × 960 1/16
印 张	27
字 数	380 千
版 次	2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1 - 5000
排 版	云南天元彩色制版印刷有限公司
印 刷	云南新华印刷一厂 云南新华彩印厂
书 号	ISBN 7 - 222 - 03699 - 7
定 价	58.00 元

尊敬的读者: 若你购买的我社图书存在印装质量问题, 请与我社发行部联系调换。

发行部电话: (0871)4194864 4107628(邮购)

作者简介



邹韶禄 生于1950年12月，云南省建水县人。1969年初中毕业后下乡当知青，1971年招工进入企业，先后在云南锡业公司、中国有色金属工业昆明公司、云南铜业集团工作。当过工人，1973年11月起历任云锡建安公司基层党支部书记，云南锡业公司团委书记，云锡羊坝底选厂厂长、党委书记，云南锡业公司党委副书记、常务副总经理，中国有色金属工业昆明公司经理、党委书记，云南铜业集团董事长、党委书记、总经理等职。在职期间，取得党政大专、经济管理大学本科、工商管理研究生学历，具有高级工程师、高级经济师、高级政工师职称，现任中南工业大学、昆明理工大学、云南大学客座教授。曾荣获云南省劳动模范、云南省优秀企业家、全国劳动模范荣誉称号。

先后在全国报刊发表论文多篇。



序

欣闻云南铜业集团董事长、党委书记、总经理邹韶禄同志的论文集《云铜经略》即将正式出版，我向作者表示祝贺！一个特大型企业的领头人在率领全体员工开拓前行的同时，能够向世人捧出这沉甸甸的精神结晶，其意义已远远超出此书面世的本身。

组建于 1996 年的云南铜业集团在全国铜行业中尚属年轻，但很有发展势头。它走过的和正在走的是一条创新进取的致强致大之路。从业界名不见经传到世界铜行业排名第 28 位、中国铜行业第 3 强、中国企业 500 强之第 272 位、中国有色金属工业 50 强之第 5 位、云南省名列前茅的大型骨干企业、跻身全国千余家上市公司百强及纳税百强。主产品电解铜由 9.3 万吨增长到 18.6 万吨，工业总产值从 15 亿增长到 36 亿，销售收入由 20 亿增长到 42.7 亿，总资产由 36 亿增长为 87 亿，职工年收入翻了一番，整体跨入小康行列。《云铜经略》真实深刻地记录了云南铜业集团这一发展历程的脉络走向。

《云铜经略》不只是一个企业创新发展的明晰记叙，其中较多篇章还有相当的理论深度。作者广阅博览，大量汲取改革开放以来政治、经济、企业界研究的成果和理论，针对云南铜业集团的实践，结合自己多年从事企业管理的经验体会，剖斑论豹，虚实相映，对企业现实脉动和发展趋势深入分析，探究可能性和规律性，提供选择或对策。这其中，既有扬弃后“拿来”的理论，又有精雕后独到的见解，教人耳目一新。

现实性强是《云铜经略》的一大特点。作为企业家，韶禄同志脚踏实地，有丰富的实践经验和剖析能力。所撰每篇文章都力图研究和解决某个或某些问题。因其所然，个中内容紧贴现实者居多。企业怎样从党的路线、方针、政策中洞烛先机、发掘“黄金”？怎样在“有所为”“有所不为”中进退？怎样化逆境为助力？怎样把“资本”的蛋糕做大做甜？怎样实践“以人为本”？览罢此书，读者应该会有所裨益。

韶禄同志是云南省建水县人，1990年起先后在云南锡业公司、中国有色金属工业昆明公司、云南铜业集团担任领导职务。我所知晓的韶禄，敬业而勤奋，且精力非常旺盛。每进办公楼，必是满负荷运作，傍晚归宅，或亲朋寻聚、或同事求见、或员工来访，韶禄一概来者不拒，笑谈倾听之间，必有所获。至夜深，仍可伏案至凌晨。这常常就成为韶禄的“一天”。韶禄苛求自己，也“苛求”他统领的企业和员

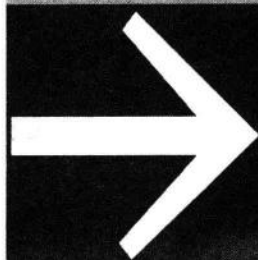
工，其志在于造就一家知识型企业。他要求员工要不倦学习，持续创新。每当企业内部遭遇新的变革、新的理念碰撞、新的模式构架，他都要给管理者们出题，尔后组织在一起共同“感悟”，理论一番。他的一些文章就是这样自逼出来的。勤奋见成功，韶禄不仅成功地运作着一个企业，而且将这个企业的成功付诸于文字，造就另一种成功。

追求永无止境，努力还须继续。愿韶禄同志在云南铜业集团做大做强的进程中、在为云南有色金属工业作贡献的路途中，再有更多更好的文章面世。

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '李', '韶', and '禄'.

2004 年 1 月

目 录



第一篇 发展战略	1
□ 企业集团的发展战略要靠人才战略作保证	3
□ 云南有色金属工业的现状和发展思路	8
□ “两个大多数”与“一二三四五”	12
□ 扩张优势 跨跃发展	16
□ 西部经济要做大做强 云南铜业要做大做强	32
□ 做大做强云南铜业的思路	34
□ 云铜集团的深刻变化及基本经验	39
□ 理性思维 理性发展	43
□ 扩张之路 创新之路	46
□ 实施人才战略、创新人才机制的实践与体会	53
□ 用创新提升竞争实力 把挑战变为发展机遇	58

- 坚定不移地做大做强云南铜业
- 关于云南铜业重要战略机遇期发展方针的新思考
- 以突破促跨越 从做大向做强
- 实践第一要务——做大做强云铜

60
67
84
90

第二篇 深化改革

- 关于加快中央在滇有色金属工业发展的认识和体会
- 构架现代企业制度之初应抓好的重点工作
- 下岗分流、减人增效是企业走出困境的重要途径
 - 解放思想 优化结构
 - 母子公司 双层运作
 - 解困“三要”
- 总揽改革发展大局 推进企业解困步伐
 - 改革创新 解困发展
- 对易门矿务局的调研报告
- 全面开展创新活动 大力推进创新战略
- 关于中央有色金属工业管理体制调整的若干问题
 - 发挥创新优势 赢得发展优势
 - 抓重点谋突破 深化国企改革

95
97
116
119
122
126
135
137
144
149
154
157
166

第三篇 经营管理

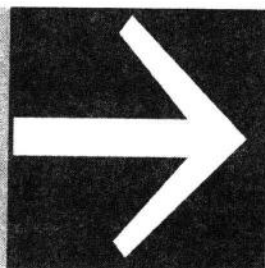
- 推行预算化管理是云铜集团管理的创新
- 加强财务管理 规范财务制度

171
173
179

□ 深化改革中必须强化管理	182
□ 总结既往,提升管理水平 理清思路,明确发展重点	185
□ 关于资本运作的理论与实践	190
□ 以技术创新为主体,推进集团公司全面创新发展	193
□ 抓住机遇 深化改革 加强管理 加快发展	211
□ 背水一战,夺取改制、扭亏双胜利	
——对易门矿务局生产经营和改革工作的调研报告	220
□ “十五”开局的几项重要工作	224
□ 贯彻国际标准 促进产品升级	230
□ 创新是国企发展力量之源	237
□ 全力解决做大做强的难点问题	243
□ 抓重点谋突破	248
□ 云冶如何早日摆脱困境	252
□ 发展第一 效益至上	255
□ 加强和完善预算化管理	260
 第四篇 党的建设	265
□ 加强企业党建工作新探	267
□ 在改革发展中发挥好企业党组织的作用	272
□ 党建、思想政治工作是企业扭亏解困的根本保证	277
□ 大胆探索 努力实践	284
□ 唱主旋律 打主动仗 强“生命线”	292
□ 创新宣传思想工作,改革发展就有强劲动力	315

□ “三讲”学习教育要出实效	321
□ 总结经验 落实整改	329
□ 开局之年起好步	336
□ 发展“十一要”	345
□ 依法推行平等协商和集体合同制度	352
□ 加快发展要突出“五个创新”	359
□ 工会要议大事、干本行	365
□ 实践“三个代表” 加快做大做强	368
 第五篇 企业文化	387
□ 浅谈企业文化的作用	389
□ 志存高远再登攀	394
□ 浓墨重彩写辉煌	396
□ 在大西部崛起，向新世纪进发	398
□ 云铜明天会更好	400
□ 盛世修志	402
□ 对社会主义社会劳动及劳动价值理论学习研究的认识和体会	404
□ 21 世纪经济是学习经济	410
□ 高举旗帜向未来	415
□ 编一部精品工具书	417
□ 让历史留下一道道年轮	418
□ 公司理念、企业精神及其他	419
 后 记	423

第一篇



发展

战略

企业集团的发展战略 要靠人才战略作保证

以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团，是中央对国有企业实施战略性改组的一项重大决策。在集团化进程中，重视人才战略，对企业集团的健康发展关系极大。

一、在企业集团发展战略中确立人才战略的基础地位

企业集团是依据发展战略而建立的，企业集团的发展战略一般包括三个部分：一是市场战略，主要解决企业集团的市场定位问题；二是科技战略，主要解决企业集团的市场竞争力问题；三是人才战略，主要解决企业集团发展的动力源问题。这三个方面，市场战略是目的，科技战略是条件，人才战略是基础。人才战略的基础性地位，从以下三个方面表现出来：

第一，人才战略决定市场战略的实现程度。企业集团实施兼并扩张、股份制改造、资本运营，实质都是为了占有更多的市场份额，获得更广阔的发展空间。“占有”是通过人去行为，占有率的多少取决于对“人”这一生产力诸要素中最活跃因素配置是否合理、积极性调动是否充分。对此，云铜集团有深刻体会。集团占资源、占地盘、占市场、占先机的市场战略得以顺利实施，主产品“铁峰牌”电解铜正在伦敦有色金属交易所注册，畅销国内外，国内市场占有率达到10%，产销率一直保持百分之百，这些都是实施人才战略的结果。

第二，人才战略决定科技战略的领先程度。企业的科技水平总要通

过其产品的质量和性能表现出来。科技含量高、质量上乘的产品在进行生产资本向货币资本的“惊险的一跃”时就能顺利过关，从而为企业集团市场战略的实现准备前提条件。因此，抢占科技制高点是企业集团的必争之地。虽然竞争的外化形式是产品，但其实质却是人才之间的较量。科技人才是科学技术的载体，有了一批高素质的科技人员队伍，企业集团才能取得科技上的领先地位，在品牌大战中立于不败之地。

第三，人才战略决定企业集团能否保有优势地位。从一定意义上说，企业集团存在的意义在于有优势，被淘汰的根源在于优势已丧失。市场经济优胜劣汰的无情法则始终鞭策着企业集团力展其长，谋求优势地位的建立和巩固。集团优势可以表现为地域优势、资源优势、产业优势、政策优势、资金优势、产品优势等，但归根结底，原有优势的形成巩固、新优势的发现开掘都是人在运作。人才优势是一切优势中最重要的优势。“试看今日之蜀中，竟是谁家之天下？”可以预见，随着方兴未艾的集团化战略向 21 世纪推进，必然是得人才优势者得天下。

二、从企业集团特点出发制定人才战略

与计划经济条件下的产品生产单位相比，企业集团具有六个不同点：一是组织结构不同，从原来的单元纵向联系转向多元横向扩展；二是产业产品结构不同，从“一业定终身”、“几十年一贯制”转向多样化；三是经营方向不同，从低层次产品经营转向高层次资本经营；四是经济容量不同，从较小容量转向较大容量；五是发展方式不同，从量的渐进式积累转向质的高速度扩张；六是外部环境条件不同，从“各不相干”转向激烈竞争。这六个不同鲜明地表现出企业集团作为市场经济主体的特征，同时也引起了人才需求问题上的新变化：1. 人才对企业兴衰成败所起的作用大大增强。计划经济条件下，人才多少及素质高低只影响企业任务完成的好坏，不影响企业的存亡。市场经济条件下的企业集团则完全不同，人才不足，集团难以实施兼并扩张壮大的宏图大略；人才素质不高，企业难以在资本运营上有所作为，甚至可能在竞争中落败。2. 对懂市场营销、会资本运作人才的需求大大增加。计划经济条件下，企业经营管理者职能较为单纯，一懂怎么干，二懂如何管就

行。市场经济条件下，其职能已从干与管扩展到“算（账）收（款）投（资）”。从计划性生产变为市场营销，从产品运作变为资本运作，从执行者变为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业法人代表，没有一大批市场经济的行家里手，企业集团将无法正常运行，更谈不上发展。3. 人才配置的市场化趋向大大增强。计划经济条件下，企业获得人才的途径是以接收学校计划分配的大中专生为主。市场经济条件下，当社会把人才作为资源进行配置时，人才来源渠道也大大拓展，如到学校进行选择性招收、人才市场录用、社会招聘、外委培训等。4. 人才管理中的激励形式大大增加。计划经济条件下，人才管理中的激励多为精神性软激励和约束性硬激励。市场经济条件下，由于人才的合理流动已为企业和社会认可，也就促进了多种物质激励形式在人才管理中得到重视和运用。概而言之，制定人才战略，要从反映市场经济的时代特征、适应集团的人才需求特点、建立合理的机制这三个方面的实际出发才会可行有效。

三、循序渐进实施人才战略

云南铜业集团从自身实践中总结出一条经验，企业集团的人才战略从理论走向实践的时候，应循序渐进，走好四步棋：

第一步，解放思想，更新观念，树立新的人才观，为人才战略的实施创造良好的环境条件。在集团开展的解放思想大讨论中，我们把树立新的人才观作为一个讨论专题，取得了认识上的两个方面的突破：一是按“三个有利于”的生产力标准定位人才的德才标准。具体把握住四点，即适应发展社会主义市场经济要求、思想素质强、业务素质精、业绩表现好，以此克服在德才标准上畸轻畸重的弊端。二是把竞争作为人才选拔的重要途径。不惟文凭重水平，不惟资历重能力，不重身份重业绩，不讲关系讲竞争。在选拔标准、选拔方式这两个人才观最基本的问题上有所突破，走出第一步，企业集团才能走向市场，放心、放胆、放手地广纳贤才。

第二步，制定规划，使人才战略制度化、规范化运行，不因集团领导者的变动或注意力的转移而偏废。云铜集团正是根据这一要求来制定

人才开发规划，其要点包括：1. 指导方针——面向市场育才，竞争机制选才，知人善任育才；2. 目标任务——以适应集团发展要求、满足集团人才需求为目标，围绕渠道畅通、机制完善、结构合理、质量达标来进行人才开发；3. 政策措施——通过制定相关政策和具体办法，建立育人、选人、用人的机制；4. 领导责任——思想重视、行动支持、创造条件、落实责任。走出这一步，人才战略的实施就走向了科学化。

第三步，强化在职培训，提升现有人员的素质。企业集团在人才问题上都面临一个共性问题，市场经济和集团经营要求领导干部要从生产业务型转向资本经营型，学会在高风险强竞争条件下的决策、调控、应变本领。党群干部要从纯党务型转向复合型，不仅会做党群工作，也会跑市场闯市场。业务干部要从内向型转向外向型，不断更新知识，适应市场变化。这样，客观上就存在人才需求的紧迫和将人才结构调整到最佳状态需较长周期的矛盾。解决这一矛盾，云铜集团采用的是强化在职人员培训这一低成本高效率的方法。集团成立以来，先后组织了“股份制改造与运作”、“证券学”、“市场营销与资本运作”、“专业管理”等培训班，集团全体中层干部和基层管理骨干都接受了培训。此外，所属单位也都建立了培训制度，全集团已形成多层次、多形式、多内容的在职培训格局。因此，虽然云铜集团机关人员编制一直控制在60人以下，在有色行业同规模企业集团中是最少的，但做到了精干高效；虽然集团建立时间不长，但在股份制改造上实现了历史性的跨越。这一切，与重视在职培训、人员素质得以提升有直接关系。走出这一步，就走出了企业集团人才战略的特色。

第四步，建立公开、公平、公正的选拔制度，变“相马”为“赛马”，优胜劣汰选良才。对市场而言，有竞争才有活力。对选人用人而言，有竞争才会人才辈出。企业集团实施人才战略应借鉴国家人事制度改革中采用的“一推双考”选拔干部的方法，通过公开、公平、公正的竞争，使有才之士脱颖而出。云铜集团实行的就是这样一种用人机制，凡进入关键岗位人员，都必须经过公共知识和专业知识的考试，经过自下而上的层层考核。“双考”成绩优秀者优先录用，合格者待用，不合格者不用。如在最近举办的有100多名青年专业骨干参加的市场营