

坚持“十个更加注重” 保持良好发展势头

——关于迎接新挑战、全面提升中国黄金综合竞争力的思考

文 / 中国黄金集团公司总经理、党委书记 宋鑫



宋鑫

1962年生，工学博士、EMBA，教授级高级工程师、注册安全工程师。现任中国黄金集团公司总经理、党委书记。

1983年7月毕业于中南矿冶学院（现中南大学）并参加工作。历任国家黄金管理局基建处副处长、冶金部黄金局生产建设协调处处长、云南省镇沅县人民政府挂职副县长等。曾兼任国家经贸委黄金管理局副总工程师、中金黄金股份有限公司董事长、第九届中国青年企业家协会副会长、西藏华泰龙矿业开发有限公司董事长、中国黄金国际资源有限公司首席执行官、中国黄金集团公司副总经理等职。2005年被共青团中央授予首届“中国青年企业家管理创新金奖”，同年被中国黄金协会授予“全国黄金行业优秀企业家金质奖章”，其领导并参与的科研项目被评为中国黄金协会科学技术二等奖；2006年被评为“中国十大财智英才”；2012年被国土资源部授予“青藏高原地质理论创新与找矿重大突破先进个人”称号，同年获“第八届有色金属行业有影响力人物”奖。2013年12月，任中国黄金集团公司总经理、党委书记。

中国黄金集团公司（简称中国黄金）是黄金行业的中央企业。中国黄金组建以来，经过2003年至2006年的摸索起步阶段，2007年至2013年的快速成长阶段，现在进入了攻坚克难和实现“十二五”规划目标的关键阶段。面对未来的改革发展目标和要求，首先要深刻分析黄金行业、中国黄金所面临的形势，采取正确的对策加以应对。

经济形势复杂多变 发展面临“五大挑战”

我认为，当前最显著的特点是国内外经济形势复杂多变。从全球经济看，2013年世界经济仍将延续缓慢复苏态势，其中美欧复苏态势较好，新兴国家资金流出压力大，新的增长动力源尚不明朗，大国货币政策、贸易投资格局、大宗商品价格的变化方向都存在不确定性。特别是美国量化宽松政策的退出，将直接影响黄金和大宗商品价格的走势。从我国经济看，经济运行总体平稳，结构调整取得新进展，改革开放力度加大，人民生活继续改善，社会大局和谐稳定。特别是党的十八届三中全会的召开，为全面深化改革、加快转变经济发展方式、培育经济发展新动力制定了新的行动纲领。

具体分析外部形势，中国黄金的发展面临着“五大挑战”：

——主要产品价格下行的挑战。2013年国际金价出现断崖式下跌，结束了2000年以来的12年黄金牛市，也是1981年以来32年间最大的年度跌幅，目前在1200美元/盎司（235元/克）附近震荡，这大大压缩了中国黄金的利润空间。从趋势看，未来一段时期，预计金价仍将在低位徘徊。有色金属方面，由于国际矿业市场进入深度调整期，铜等有色金属产品价格短期内难以大幅上扬。

——安全环保标准提高的挑战。十八大提出大力推进生态文明建设，国家对安全环保的要求越来越高，社会舆论对安全环保的关注度越来越高，政府部门执法力度不断加大，全社会对安全生产事故零容忍，这对中国黄金所从事的矿业行业构成了巨大压力。安全、环保、健康的新要求、新措施和新政策将是对生产经营和投资建设的直接压力。

——矿业行业竞争加剧的挑战。国内矿业企业之间竞争日益激烈，国内几家大型黄金集团近一两年快速扩张、发展势头强劲，一些有实力的民营企业也纷纷进入矿业界，抢占一席之地；国际矿业公司间的收购兼并时有发生，都在谋求新的竞争优势。同时，矿业市场和资本市场的结合日趋紧密，中国黄金必须认真研究，主动迎接市场调整的挑战。

——财税金融政策变化的挑战。国家将启动新一轮体制改革，新的黄金资源税政策已颁布，营业税改增值税、环境保护费改税等财政政策也将实施，这必将加大中国黄金的成本压力，对生产经营形成巨大冲击。同时，一段时期以来各种融资工具各期限呈现持续上升态势，融资难度加剧，融资成本上升，资金风险加大，企业运营的外部融资环境趋紧。

——中央企业整合重组的挑战。党的十八届三中全会对深化国企改革和国资监管作出了新的战略部署，国务院国资委正在研究制定深化国企改革的具体举措，其中必然包括国有经济布局调整以及中央企业之间的整合重组问题。中国黄金能否立足于自身发展、尽快做强做优做大、掌握改革重组的主动权。

客观分析自身现状 亟须解决“五大问题”

从中国黄金自身看，在取得巨大成绩的同时，也存在一些亟须解决的困难和问题，主要是“五大问题”：

——经济效益滑坡的问题。由于金价的持续下行和铜价的剧烈波动，2013年中国黄金经济效益出现下滑趋势，亏损企业增多，尤其是冶炼企业面临困境。

——资源危机的问题。虽然中国黄金资源总量在黄金行业居于首位，但资源分布很不平衡，且优质资源少、品位偏低，很多矿山尤其是老矿山出现了不同程度的资源危机。

——关键人才不足的问题。通过近几年跨越发展的丰富实践，中国黄金打造了一支勇于吃苦、敢于奋斗、善打硬仗的干部职工队伍。但与建设世界一流矿业公司的要求相比，与适应新形势、推进新发展的要求相比，人才不足的现象仍然较为严重，特别是具有国际化视野的企业高管人才、熟悉国际矿业的关键技术人才、既懂管理又懂专业的复合型人才、法律专业人才和财务管理人才十分缺乏。

——管理基础不牢的问题。虽然近几年中国黄金管理水平有了大幅提升，但有的企业管理依然粗放，管理基础薄弱，管理理念陈旧，管理方法简单。有的企业领导现代管理能力不足，习惯于传统的做法，对建设国际一流矿业公司没有清晰的认识和有效办法，对国际矿业的发展趋势、竞争手段和运营模式缺乏了解。

——改革创新不足的问题。党的十八届三中全会对深化国有企业改革提出了很多新思路、新举措和新任务，对新的形势和要求，一些企业领导干部的思想还没有跟上形势，对发展混合所有制、完善现代企业制度和完善国资监管认识不到位、准备不充分，改革创新精神不足。同时，面对当前困难又缺乏斗志，缺少战胜困难的信心和激情。

改革创新 迎接挑战 努力做到“十个更加注重”

面对问题和挑战，在当前和今后一个时期，中国黄金要在坚持行之有效的一系列战略、思路和经验的基础上，深入贯彻党的十八届三中全会精神，进一步解放思想、改革创新，迎接挑战、战胜困难，继续保持良好发展势头。要努力做到“十个更加注重”：

——更加注重改革创新。改革才能进步，创新才能发展。面对国家深化改革的新形势，要增强改革的紧迫感、危机感，敢于打破旧的条条框框，敢于尝试新思路、探索新办法、拥抱新事物，冲破传统思维的束缚、突破现有模式的樊篱，加快推进体制创新、管理创新和发展创新，通过改革创新释放发展“红利”。积极探索发展混合所有制，对股权比较集中的板块和企业引入战略投资者，有效分散投资风险，激发企业活力。加快完善现代企业制度，深化企业内部改革，健全各大板块及下属企业的公司法人治理结构，加快三项制度改革，创新激励机制，加速金融创新，以更好适应市场竞争的需要。通过体制机制上的一系列改革创新，增强发展的内生动力，促进中国黄金更好更快发展。

——更加注重承担中央企业的责任和使命。在抓好中国黄金自身发展的同时，积极引领行业科学发展，充分发挥黄金行业唯一中央企业的活力、控制力和影响力。加强黄金相关重大课题的研究，增强研究的高度和深度，同时在各个层面宣传、倡导黄金产品的金融属性和特殊性，以及黄金在每个历史时期对国家发展的重要意义，营造良好的舆论氛围。推动增加国家黄金储备，提升人民币国际化的含金量，推动国家黄金战略的制定，自觉维护国家经济及金融安全。

——更加注重发展的质量和效益。持续优化、完善和调整中国黄金发展战略，并考核评价其执行情况，更好发挥战略的导向和激励作用；完善和调整“七大板块”发展布局，持续优化集团公司管控模式；加强企业分类管理，对老企业、有潜力的企业以及效益好的企业提出不同要求，在管理和发展上要有不同侧重；遵循矿业企业发展规律，持续获取优质资源，加快在建项目进度，加快已投产项目达产达标；注重投资效率和质量，强化项目设计中的净现值概念；持续降本增效、加强管理，苦练企业内功。

——更加注重企业基础管理。基础管理是一切管理工作的出发点和根本。牢固树立“规范化、科学化、标准化”的目标，在基础管理达标的基础上，按照“严、深、细、实”的要求，持续夯实企业基础管理。“严”就是高标准、严要求、高标准，对标国际一流；“深”就是深入基层、深入一线，不断深化各项工作部署；“细”就是树立“细节决定成败”的理念，大力推进精细化管理；“实”就是脚踏实地，一切从实际出发，把各项管理决策落到实处。

——更加注重提升市场化和国际化水平。进一步解放思想、转变观念，增强市场竞争意识，形成市场化的经营机制；加强品牌建设和管理，大力培育“中国黄金”品牌，提高知名度、美誉度和含金量。进一步向国际一流企业看齐，特别在地质、采

矿管理、技术标准、项目设计等方面向国际化矿业公司学习，全面提高国际化水平；加快“走出去”步伐，积极开发海外资源，加快国外矿山基地建设，持续优化海外布局；自觉遵守国际矿业游戏规则，遵守矿山所在国法律法规，模范履行社会责任。

——更加注重安全环保职业健康。从关乎企业生死存亡的高度来看待安全环保工作，牢固树立安全发展的理念。提高矿山企业及各板块本质安全，落实“一岗双责”责任体系，构建专业安全管理队伍，提高安全环保管理信息化水平，加大安全环保基础工作，积极推进“科技兴安”，开展绿化美化、建设绿色矿山、推进职业健康，淘汰国家禁止使用的工艺和设备，创造安全生产的工作环境，提高生态文明和可持续发展能力。

——更加注重人才队伍建设。通过现有人才的培养和市场化引进两种方式加快人才队伍建设，引进国际化和各类高端专业人才，注重科技人才和技术工人的培养，特别要在发挥成熟管理人员作用的同时，加快企业高管人才的培养，造就一支年龄和专业结构合理、综合素质优秀的企业高管队伍。实施差异化的薪酬结构，在企业发展的同时逐步提高职工群众收入水平。

——更加注重考核的导向作用。更加注重经济增加值考核，进一步实现国有资本价值创造的引导作用；同时加大成本考核力度、尤其是克金成本的考核，加强投资回报考核、分类考核和对标考核，进一步完善与业绩考核紧密挂钩的长效激励约束机制，充分发挥绩效考核的导向作用。

——更加注重科技创新和信息化建设。健全科技投入的相应机制，完善对科技人员的激励机制。通过科技创新降本增效、提高技术经济指标、提高安全环保水平；加速推进矿山机械化和自动化，提高劳动生产率和劳动效率；加快推进矿山数字化建设，推进传统矿山产业升级，加速实现两化融合。加大信息系统集成功力，推动信息化与人、财、物、产、供、销等主营业务的深度融合。

——更加注重运营风险防范。综合运用财务、法律、纪检监察、内部审计等各种手段，通过完善各专业管理系统责任体系，全面防范集团公司运营风险。要注重防范财务风险和贸易风险，加强现金流管理，确保资金链安全。

面对当前严峻的市场形势和企业自身存在的问题，中国黄金要按照“十个更加注重”的思路，围绕“切实提高发展质量和效益”的目标，强化管理内功，改革创新谋发展，要着力优化“五率”指标，加强安全环保“三基”工作，继续保持旺盛激情和昂扬斗志，以“逢山开路、遇水架桥”的大无畏精神，迎难而上、敢于亮剑，破解发展难题、突破发展瓶颈、战胜风险挑战，向着既定目标奋勇前进。



中国黄金集团公司总经理、党委书记宋鑫在西藏甲玛矿区调研。



中国黄金集团公司总经理、党委书记宋鑫慰问中国黄金集团西藏华泰龙公司所在地西藏甲玛乡贫困户。

变压力为动力 推动改革发展跃上新台阶

——中国黄金集团公司2013年工作“九大亮点”

320吨/日。

亮点之四：资源获取工作取得显著成果。完成11个项目的并购，投入资金17亿元，新增资源量70吨，新增矿权面积55平方公里。成功签约刚果（布）索瑞米铜铅锌项目，实现了海外矿业市场的低成本扩张。全年累计新增资源量170吨、铜46万吨、银22吨。截至2013年底，集团公司黄金资源储量继续保持国内黄金行业龙头地位。

亮点之五：重点科技攻关实现重大突破。

长春黄金研究院承担的国家“十二五”科技支撑计划项目“难采选金矿高效回收技术及示范”及“金矿选冶氰化物减量及废水处理技术及示范”顺利通过国家科技部中期检查。集团公司制定或参与制定的相关国家和行业标准占80%以上；加强知识产权管理，2013年申请专利48项，获得授权专利40项。

亮点之六：管理提升活动扎实有效推进。

管理提升活动中，在全面诊断的基础上，重点选择了347个制约和影响企业发展的关键领域，制定针对性提升措施，狠抓重点攻关，提升效果比较明显。在国务院国资委2013管理提升座谈会

上进行了交流发言，并被授予“2012年度中央企业管理提升活动优秀组织单位”称号。

亮点之七：安全环保工作全面扎实开展。

开展了“零容忍、全覆盖”的安全环保大检查以及安全生产重点区域、重点部位百日专项整治活动等专项检查活动。六大系统、安全标准化和安全生产培训工作开展良好，目前30家地下矿山完成安全避险六大系统建设；所有矿山全部通过国家安全标准化三级以上验收。

亮点之八：各专业系统管理水平持续提升。

坚持严格制度，创新工作方法，适应市场变化，细致扎实推进，在生产管理、财务管理、人事管理、战略规划、投资管理、市场营销、信息化建设、法律管理、纪检监察、审计、新闻宣传、企业文化建设、绩效考核、社会责任工作、非矿管理、政策研究等方面的管理水平持续提升。

高，质量明显提升。

亮点之九：党的群众路线教育实践活动取得良好效果。

在学习教育阶段，创新了解读研讨学的学习方式，受到督导组充分肯定；在查摆问题阶段，“四风”问题查找准确，思想根源剖析透彻，在国资委教育实践活动《简报》第9期进行了专版刊登；在整改落实阶段，制定了全面的整改实施方案，把整改内容逐项明确到具体部门，明确完成时间。通过教育实践活动，集团公司领导班子和总部机关理想信念更加坚定、干群关系更加密切、作风建设和班子整体合力进一步加强。



中国黄金集团公司内蒙古长山壕金矿位居我国北方露天堆浸矿山之冠



“草原明珠”中国黄金集团公司内蒙古乌山铜铅矿项目全景

2013年，中国黄金集团公司面对金价下行、有色金属产品价格大幅波动的巨大压力，战胜一些地区自然灾害的不利影响，奋力拼搏，不懈努力，坚持保增长、转方式、调结构，降本增效、提升管理、狠抓安全，推动企业改革发展取得了良好成绩，出现了“九大亮点”。

亮点之一：各项预算指标总体平稳。

全年实现销售收入1100亿元，同比增长9.5%。生产矿产金39.4吨，超额完成年预算的10%，生产矿山铜

10.2万吨，超额完成年预算的8%，矿产金和矿山铜产量分别位居国内冠军和第四位。矿产金和矿山铜产量创历史最高水平。

亮点之二：降本增效活动取得明显效果。

全年克金成本与年预算相比降低9元/克，相当于增加近3个亿的利润。企业管理费用同比降低3.8%；总部管理费用与年预算相比降低16.2%。各企业结合本单位特点，采取了各具特色的降本

增效措施，取得了明显效果。

亮点之三：重大项目投资创历史最好水平。

全年累计完成建设投资56亿元，是近年来完成投资最多的一年，也是在建项目和建成项目最多的一年。全年建成投产7个项目，合计新增金矿处理产能3.7万吨/日、铜多金属矿处理产能1.4万吨/日，新增生产产能矿产金9吨/年、矿山铜2.5万吨/年、矿山钨1230吨/年，新增金精矿冶炼能力