

下好改革“先手棋” 打好创新“组合拳”

——西北有色地矿集团、陕西黄金集团国企改革三年行动交出亮丽答卷

秦岭腹地，绿水青山掩映下，陕西西北有色铅锌集团（以下简称铅锌集团）所属的三座矿山呈现一派繁忙有序的生产景象，灰褐色的铅锌矿石自井下源源不断地被输送到自动化选矿车间，三座矿山的平均日处理量达3500吨。

陕西秦创原创新驱动中心，陕西黄金集团西安汇创公司（以下简称西安汇创公司）贵金属增材制造项目团队成员正聚精会神地开展贵金属3D打印技术研究，用“贵金属+增材制造+文化”的完美结合，为系列高端文创产品的重磅推出做好准备。

西安咸阳国际机场三期扩建工程东航站楼施工现场，西北有色工程公司项目组人员倒班、机械不停，经过255天“白加黑”的持续奋战，顺利完成1.1万根工程桩，12.4万平米总进尺的施工任务。

……

这些事实最有说服力地体现了改革成效。

回望西北有色地矿集团、陕西黄金集团（以下简称两集团）三年改革路，每个节点，都让人印象深刻，每处“着墨”，都令人心潮涌动。三年来，两集团深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展的重大论述，聚焦重点领域和关键环节，切实抓好国企改革三年行动各项任务落地落实，

加强顶层设计，依法行权履职，在建设中国特色现代企业制度上取得明显成效

发挥党委领导核心作用。始终把党的领导贯穿于国企改革各方面全过程，切实发挥把方向、管大局、促落实的作用。两集团及所属单位把党建工作总体要求纳入公司章程，明确和落实了党组织在公司法人治理结构中的法定地位。实行“一肩挑”“双向进入、交叉任职”领导体制，落实党组织研究讨论的前置程序要求。

深入推进法人治理体系建设。打造专业尽责、规范高效的董事会，有效落实董事会职权，实现了外部董事占多数；全面实行经理层成员任期制和契约化管理，立下军令状、明确责任制，有效提升了治理能力，推动中国特色现代企业制度更加成熟定型。

聚焦主责主业，调整产业结构，在优化国有经济布局上取得明显成效

围绕“聚焦主业、双轮驱动、多业并

关，挺进资本市场，实现根本意义上的跨越式发展。”秦西社表示，按照“产业整合—股份制改造—资产证券化”步骤，两集团牵头完成铅锌山矿业等5家公司无偿划转至西北有色地矿集团事宜，铅锌集团成功入库陕西省上市后备企业资源库，顺利实现了职工股权退出、法人治理结构搭建、领导班子和机关部门配置，正式步入实质运营快车道。目前，正全力推进铅锌采选板块主板IPO上市工作。

下大气力对业务相近、产业趋同的黄金矿山板块、工程施工板块、投资类公司实施重组整合。四方金矿重组整合至陕西黄金集团，黄金矿山板块的集聚效应进一步凸显。西北有色工程公司吸收合并水工队公司、715总队公司和测绘院公司，注册资本金增至1亿元，行业竞争力和影响力进一步提升，在承揽重大项目、刷新业绩之捷报频传。采取吸收合并的方式将大秦公司并入西色国际投资公司，完成投资类公司整合，统一投资行为、提高投资效率。

——推进处僵治亏做好减法
 “不破不立、不舍不得，要敢于解决多年没有破题、不敢动、不敢干的大事难事，才有可能打破僵局、绝处逢生。”秦西社强调。

三年来，两集团实施“止血、输血、造血”三位一体综合举措，推行“一企一策”，建立工作专班，抓实节点任务，通过压缩管理层级、脱困扭亏增盈、处僵治亏、低效无效资产处置和非主业退出等方式，共完成39户企业治理任务，其中，16户企业实现扭亏为盈，将2户企业进行提级，注销17户低效无效、连续亏损企业和非主业企业，以壮士断腕的决心对4户长期亏损企业（含“僵尸企业”2户）进行破产处置，任务完成率达100%。三年来，累计减少的法人户数占两集团所属单位总户数的25.4%，共计消除数亿元的亏损源，使企业卸下包袱、轻装上阵。

强化科研攻关，促进成果转化，在创新驱动发展上取得明显成效

惟改革者进，惟创新者强，惟改革者创新者胜。

——抓重点，推动关键核心科技成果加速转化

西北有色地矿集团党委副书记、总经理高菊生多次强调：“要围绕找矿增储、采选工艺、节能降耗、尾矿综合利用等实际生产痛点进行科技攻关，使科技创新这一‘关键变量’成为高质量发展的‘最大增量’”。

三年来，两集团实施科技研发项目173个，共计投入经费1.86亿元，占到营业收入的0.71%，在关键领域、“卡脖子”的地方下足功夫，一系列新技术、新方法、新工艺不断在地质勘查、矿业开发、新材料制备、新仪器研发中得以推广和应用，承担的4个项目入选“省属企业关

键核心技术攻关”清单。陕西黄金集团西安秦金公司产品1号、2号标准金锭、100g标准金条相继荣登“陕西工业精品”榜单。西安汇创公司解决了DLP增材制造技术中贵金属粉末材料对固化光源强反射问题，制备的贵金属复合材料固含量达75%，远远超过行业同类材料固含量水平，实现了贵金属增材制造产品“从0到1”的突破。

——优平台，持续加强创新平台建设

两集团一贯注重产学研用深度融合，依托13个研发平台，通过“平台+项目+人才”的创新发展模式，吸纳上下游企业、高等院校、科研机构，促进技术创新与产业应用精准衔接，取得了一系列重大创新成果和奖项荣誉。其中，西北有色地矿集团参与完成的“深部资源电磁探测理论技术突破与应用”项目荣获2019年度国家科技进步二等奖，该项目在陕西凤太、小秦岭等重点矿区开展示范应用，实现深部矿产资源勘查突破，产生了显著的经济效益。

积极参与秦创原陕西有色金属集团联合创新中心平台建设，成功入驻实体法人企业1家、非法人平台2个、项目5个。西北有色地矿集团研究院公司、物化探总队公司被评定为国家高新技术企业，连续三年入选省科技型中小企业，物化探总队公司科研团队入选省“三秦学者”创新团队。陕西黄金集团及西安汇创公司同时入选省2021年隐形冠军培育库，西安汇创公司组建的陕西省贵金属材料创新中心被认定为省第三批制造业创新中心，其创新团队入选秦创原“科学家+工程师”队伍名单。

——善引导，构建多元化激励体系

充分发挥制度“指挥棒”作用，相继出台《地质找矿成果奖励办法》《科技创新奖励办法》《“有色工匠”管理办法》，并对个别专项、重大科技难关攻克、重大项目推进设置《重点项目创新发展奖励办法》，印发《高层次人才引进管理办法》，起草完成《首席工程师管理办法》等，运用多元激励机制打通创新“血脉”，促进创新源泉竞相涌动，创造活力持续迸发，将人才优势不断转化为两集团的战略优势、发展优势。

完善体制机制，推动市场化转型，在提高企业活力效率上取得明显成效

——深化三项制度改革，激活干事创业的“一池春水”

持续加强工资总额动态管理，完善激励约束并重的收入分配制度；实施差异化分类考核，优化考核评价体系，为高质量发展注入动力和活力。

积极推进管理人员“竞争上岗、末等调整及不胜任退出”机制落地见效，在更大范围、更深层次破冰破局，全面提升干部履职能力，确保能者上、平者让、庸者下。鑫森矿业职工史新参加完中层干部

竞聘后意犹未尽地说：“这次参加竞聘，机遇与挑战并存，是展现自己、锻炼自己的最佳舞台。”

全面落实公开招聘，从源头上把好职工进入通道，构建“选苗、墩苗、育苗”的递进式人才培养模式，有效发挥传帮带作用，加强干部队伍、专家队伍和骨干力量“三支队伍”建设，做到人尽其才、才尽其用、用有所成。

——加速市场化转型，化身搏击商海风浪的“海燕”

“思路决定出路，观念决定方向。陕西黄金集团市场化改革不断提速加力，目前已具备现代黄金产业的发展体系，高科技企业的特质初步显现。”陕西黄金集团副总经理、总法律顾问任非凡说。三年来，两集团坚持以市场为导向，以企业为主体，不断健全市场化经营机制，遵循市场规律，广泛参与国内国际市场竞争，在“摸爬滚打”中“强筋健骨”、百炼成钢。

西色国际投资公司成功运作澳大利亚盈地金矿项目，走出了一条“海外勘查项目发现价值—提升价值—实现价值”的特色矿权经营之路。通过系统勘查，盈地金矿新增金资源量7.54吨，继而寻求战略合作，对接资本市场，经过多轮艰苦谈判，2019年8月，与澳交所上市公司——De Grey矿业公司完成股权交割，以1200万澳元现金加等值300万澳元的股票出售盈地金矿。此后，借助找矿勘查突破、金价上涨等多重利好因素，De Grey矿业公司股价涨幅明显。截至2021年12月31日，西色国际投资公司共减持De Grey矿业公司股票16次，累计回笼资金2341.43万澳元（折合人民币约1.1亿元），账面仍有浮盈2.32亿元。此次交易为海外地质成果和资本有效转化提供了借鉴，创造了海外项目盘活经典案例。

陕西黄金集团营销公司与市场经济更加深度融合，创新商业模式，拓宽产品营销路径，通过银行渠道、线上电商平台、线下专卖店、直播带货和合作销售网络开展多层次、立体化的全面推广。深挖贵金属行业优势，凸显陕西黄金集团全产业链、全品类品质特色，持续推动与文化、旅游、体育等产业的渗透融合，圆满完成“十四运”、残特奥会特许运营项目，又将以特许运营身份，助力省十七运会精彩绽放。

千帆一道带风轻，奋楫逐浪天地宽。两集团因改革而生，因改革而兴，更因改革而强，各具特色、优势互补，相互支撑、共同发展，一路走来的历程就是一部艰辛创业、改革创新的奋斗史。在这部奋斗史的最新章节中，攻坚克难推进的国企改革三年行动留下了浓墨重彩的一笔，让两集团焕发勃勃生机与青春活力。走过千山万水，仍需跋山涉水。展望未来，这支“特别能吃苦、特别能战斗”的队伍，必将以敢闯敢试、敢破敢立、敢战敢胜的智慧和勇气在更高起点上推进国企改革，续写更多“春天的故事”，在新时代国企改革的激流中勇立潮头、劈波斩浪，在高质量发展的道路上步履铿锵、踏歌前行！

（杨哲）



陕西黄金集团营销公司开发的“十四运”官方特许商品

集中力量解决两集团改革发展的堵点、难点、痛点问题，不断寻求新的增长点和驱动力。经过锐意改革、激励创新，两集团取得突破性进展，全面完成了国企改革三年行动任务；依靠改革，激发了“老”企业的“新”活力，交出了一份亮丽的成绩单。

风雨多经志弥坚，关山初度路犹长。谈及三年改革，两集团党委书记、董事长秦西社意味深长地说：“三年来，全体干部职工坚定信心、承压奋进，攻克了前行路上的一个个‘娄山关’‘腊子口’，解决了许多长期想解决而没有解决的难题，办成了许多过去想办成而没有办成的大事，取得了来之不易的成绩。”

举、跨越发展”战略，集中资源促进主业做强做优做大，推动国有资本向具有战略支撑作用和核心竞争力的优势产业集聚，为产业快速发展夯基垒台、扫清障碍。

——实施重组整合做好加法

三年来，在陕西有色金属集团的决策部署和大力支持下，两集团实施了一系列战略性重组和专业化整合，最大程度实现资源整合、人才聚合和优势融合，国有资本的运行质量和运行效率显著提升。

“受制于资金制约，产品经营已经进入一轮瓶颈期，必须想方设法主动求变，以资本运营突破瓶颈、打开缺口，举全局之力逢山开路、遇水架桥，闯过一道道难



铅锌集团二里河矿业公司选矿厂