# 环保产业发展机制优化完善方案

来源：网络 作者：天地有情 更新时间：2024-06-05

*环保产业发展模式和运营机制方案按照同车党【2024】40号文“关于下发《中车大同公司改革发展指导意见》的通知”精神和工作安排，为探索充分发挥环保产业工作成效的有效途径，打造环保产业新的管理模式和运营机制，促进环保产业快速、健康发展，新产业部...*

环保产业发展模式和运营机制方案

按照同车党【2024】40号文“关于下发《中车大同公司改革发展指导意见》的通知”精神和工作安排，为探索充分发挥环保产业工作成效的有效途径，打造环保产业新的管理模式和运营机制，促进环保产业快速、健康发展，新产业部在充分调研分析并多方征求意见的基础上，特制定《环保产业发展模式和运营机制方案》（草案），请审阅。

一、公司环保产业发展现状

近年来，尤其是在“十八大”提出建设“美丽”中国，大力推进节能减排、循环经济的大背景下，活性炭需求呈爆发式增长态势，以污水处理为代表的环保产业需求旺盛，具有广阔的市场前景。公司在“一业为主、多元发展”的经营战略指引下，依托相对成熟的活性炭产品，大力进军环保产业并取得初步成效，实现了环保产业链的初步延伸。

1、活性炭新材料生产销售方面。

目前从事活性炭生产销售的企业是公司下属煤化公司。煤化公司从事活性炭生产已有20多年的历史，在技术和市场开拓方面具有一定的优势，是大同市人民政府确定的活性炭行业发展龙头企业。在此情况下，经原中国北车批准、大同经济技术开发区发改委备案，公司实施了活性炭升级技术改造项目（“双十”建设项目一期），项目设计活性炭年生产

能力4万吨，2024年3月开工建设,目前项目进入收尾阶段，活化、包装等工序已先期投入生产；与此同时，本着市场先行的原则，狠抓市场营销，活性炭产品销售收入同比大幅提升，2024年预计可实现销售收入1.2亿元以上。

2、活性炭新材料研发方面。

适应公司活性炭升级技术改造、活性炭环保产品长远发展需要，尽快提升活性炭产品研发、应用领域拓展能力，建立活性炭产品研发、检验的技术团队和管理体系，为公司活性炭产业发展提供技术支撑，公司于2024年1月成立环保材料技术研发室，隶属原项目开发办公室（后更名新产业部），2024年5月起活性炭材料研发业务及相应人员又划归煤化公司管理，新产业部只保留其人员建制和工资支付职能。环保材料技术研发处成立后，建立健全了活性炭产品研发团队和管理体系，以活性炭技术为基础的科研工作逐步展开，以“产-学-研”方式与中国矿业大学合作开发四个活性炭项目以及在糖脱色炭、净水用活性炭滤芯等自主研发项目中先后取得实质性的成果，为拓展延伸公司活性炭环保产业奠定了良好基础。

3、环保水处理业务拓展及机构架设方面。环保产业是我国新兴的朝阳产业，农村污水处理和城镇污水处理提标改造等新兴市场近几年发展相当迅速，市场容量达万亿元以上，公司紧抓这一千载难逢的历史机遇，积极介入环保水处理市场

。自2024年8月以来，新产业部牵头组织，联合泛华集团、广东金明、安徽华骐等公司，与多个市（县）政府进行了污水处理项目对接，先后促成中车与湖北省麻城市、河北省蔚县、安徽省和县签订了农村污水治理战略合作协议，并先后中标安徽和县、广东惠州惠城区等两个污水治理PPP项目，合同总额9.34亿元，目前和县、惠州项目公司已经注册成立，开始履行合同义务。为快速提升公司的污水处理装备制造和环保工程的EPC实施能力，2024年9月中车批准我公司并购世纪华扬环境工程有限公司项目，目前新公司正在开展前期筹备工作。与此同时，为加快污水处理装备开发进度，2024年8月，新产业部牵头组织，引进世纪华扬技术，以重工公司为制造基地，开始首台50t/d一体化污水处理设备的试制工作。

二、目前环保产业发展存在的主要问题

1、公司长期从事电力机车生产，存在人才结构性失衡问题，电力机车领域高端人才较为丰富，而在活性炭产业、环保水处理及高端机械装备制造等多元产业领域人才匮乏，人才培养道路任重而道远，必须尽快研究确定环保产业新产品研发机构模式及用人机制。

2、公司环保产业尚处于发展初期，产品业务单元的分配和管理模式尚未成型，新产业部、煤化公司、重工公司、和县

项目公司、惠州项目公司以及正在筹建的世纪华扬公司之间的职能分工及管理架构尚未搭建，在一定程度上影响环保产业项目的推进。

三、发展模式和体制机制优化方案

（一）工作思路：以公司“十三五”战略规划为统领，顺应国家产业政策方向，以市场需求为导向，坚持创新驱动发展，依靠公司核心能力，有目的性和针对性的寻找市场资源，不断培育新的产品项目，扩大多元产业对公司经营规模的支撑力度。坚持融合发展，将中车经营理念和大同公司企业文化注入公司新产业。积极推行职能制+公司制的管理模式，建立健全新产业部发展机制，以项目分工协作带动产业聚集发展，合力打造新的支撑产业。

（二）工作目标：2024年底前完成公司环保产业管理模式和管理架构的确定和搭建工作，并在今后的工作中不断加以完善。

（三）环保产业管理模式和运营机制

根据公司前期开展环保产业的现状分析，结合公司环保产业项目推进中存在的主要问题，以及行业龙头企业的管理经验，建议公司不断完善职能制+公司制的管理模式和运营机制。

1、新产业部。

新产业部作为公司职能机构，主要负责环保产业的总体规划和运营管理，具有以下职能：

1）负责环保产业涉及子公司的资产运营管理，包括投资回报及运营指标体系方案的建立与考核，日常运营监控和绩效管理工作，对子公司领导班子提出年度及任期考核意见建议。

2）制定公司环保产业发展总体规划和经营战略，引导和协调子公司业务发展方向。

3）负责公司环保产业新项目投资工作和子公司项目投资管理工作。

4)健全市场调研机制，形成产品项目的获取、筛选制度，获取、筛选的产品项目符合公司资源优势和技术核心能力。对筛选出的产品项目由新产业部组织公司相关领导、专家进行分析形成产品项目建议书，供公司进行决策。新产业部就产品项目建议决策结果，按储备、拓展、培育进行分类实施。

5）负责中车经营理念和大同公司企业文化在新产业项目子公司的推行、创建工作不断融入大同公司逐步形成子公司各自特色，体现大同公司企业文化特质的子公司企业文化品牌。

6）结合国家产业政策，培育、拓展新产品项目进行人才储备，提出未来几年的人才需求计划，提供公司人力资源部招聘，相应人才进行培养、储备，确保新产品项目有适宜的人才支撑。

2、各子公司

目前环保产业涉及的子公司主要有煤化公司、重工公司、世纪华扬公司、和县项目公司、惠州项目公司，应在服从公司环保产品市场分配和监管的基础上，按照公司制独立规范运作管理。

1）煤化公司负责活性炭产品的研发、生产和销售工作。

2）重工公司负责环保设备（含污水处理装备）的研发、生产和销售工作。

3）世纪华扬公司负责环保项目（含污水处理项目）的市场开拓，以及后续项目的建设、运营工作。涉及环保装备、活性炭产品采购时，应优先采购重工公司、煤化公司产品。

4）和县中车环保科技有限公司负责和县污水处理PPP项目全生命周期的运营。

5）惠州中车环保科技有限公司负责惠州惠城区污水处理PPP项目全生命周期的运营。

3、其他事宜

1）建议将活性炭研发人员彻底划归煤化公司管理，研发人员薪酬由煤化公司统一支付，新产业部不再设立活性炭研发人员建制。

2）建议待活性炭升级技术改造项目（“双十”建设项目一期）竣工验收后，对项目形成的资产进行审计评估，以资本金注入方式，追加煤化公司注册资本，便于提高其应标实力和规范经营能力。

3）建议重工公司针对环保装备开发及批量生产，提出人员和生产设备补充配置方案并分步组织实施。

4）并购世纪华扬公司后，建议由新公司统一负责环保项目的市场开拓工作，今后涉及PPP项目（和县项目、惠州项目除外）均由新公司统一负责运作和管理。

2024年5月16日

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找