# 集团总经理杨建国在集团一届三次职代会暨2024年工作会议上所作的工作报告解读

来源：网络 作者：天地有情 更新时间：2024-09-05

*第一篇：集团总经理杨建国在集团一届三次职代会暨2024年工作会议上所作的工作报告解读大标题：深入学习贯彻集团一届三次职代会暨2024年工作会议精神小标题：集团总经理杨建国在集团一届三次职代会暨2024年工作会议上所作的工作报告解读（摘要）...*

**第一篇：集团总经理杨建国在集团一届三次职代会暨2024年工作会议上所作的工作报告解读**

大标题：深入学习贯彻集团一届三次职代会暨2024年工作会议精神

小标题：集团总经理杨建国在集团一届三次职代会暨2024年工作会议上所作的工作报告解读（摘要）

2024年工作总结

关键词：安全稳定好转 推进体制改革 优化产业结构

全面推进“三基三抓一追究”，促进安全生产稳定好转；及时应对市场变化，巩固拓展国内外市场；有进有退，进一步调整优化产业结构；推进体制改革，加强经营管理；强力推进，圆满完成小煤矿兼并重组工作任务；统筹兼顾，推动各项工作协调发展；信守承诺，职代会确定的实事全部兑现。

今年工作的总体要求和发展目标

关键词：加快推进“三个转变” 坚持“四个注重”

2024年企业工作的总体要求是：全面落实中央经济工作会议、省第九次党代会和省委经济工作会议精神，深入贯彻落实科学发展观，积极应对严峻市场形势，加快推进“三个转变”，更加注重安全生产，更加注重主业发展，更加注重质量效益，更加注重民生改善，为中原经济区建设提供有力支撑，以优异成绩迎接党的十八大胜利召开。2024年主要工作目标是：安全生产“零死亡、零超限、零事故”；煤炭产销量计划5300万吨；营业收入计划1365亿元；利税总额计划72亿元。

一、坚持“三不四可”，持续推进“三基三抓一追究”

关键词：安全保障 瓦斯治理 责任追究

夯实筑牢三项基础，提高安全保障能力。要把培训作为战略投资来抓，实施“全员素质登高工程”，牢固树立“培训不达标就是隐患、无证上岗就是事故”的理念，不断优化整合培训资源，推动安全培训由取证型向素质型、技能型转变。要深入实施班组建设“持续提升年”活动，进一步加强班组建设。要把安全质量标准化建设作为强基固本的基础工程，狠抓“五优”矿井、精品工程和示范化矿井创建，大力提升采掘机械化、装备现代化和管理信息化水平。打赢瓦斯治理攻坚战，突出抓好科技兴安。要强化现场管理，狠抓两个“四位一体”防突措施落实，加大科技攻关力度，严格落实防治水措施，不断增强矿井防灾抗灾能力。健全完善激励约束机制，严肃责任追究。要以安全绩效考核为抓手，不断改进方式方法，推动考核向过程与结果并重转变。

二、巩固壮大主导产业，提升企业发展质量

关键词：做强做大煤炭主业 做精做深化工产业 统筹发展其他产业

做强做大煤炭主业。要深刻把握煤炭行业发展大势，围绕提升安全高效开采水平和增强可持续发展能力，坚持走内涵挖潜和外延扩张之路，大力推进老井挖潜和新井建设，加快产业升级和技术改造，巩固煤炭主业的战略支撑地位。做精做深化工产业。尼龙产业要充分发挥产业链优势，不断提高产业链规模效益。煤焦产业要严控产能规模，优化调整产品结构，大力推进化工产品深加工，实现以焦为主向焦化并重转变。煤盐产业要积极开发高附加值精细化工产品，推动产业产

品升级。统筹发展其他产业。要统筹发展好物流、新能源新材料、建工建材、装备制造等产业，着力打造路矿港航一体化发展、全程式服务的大物流网络体系。

三、实施“三大战略”，提高市场竞争力

关键词：狠抓成本控制 统筹国内外市场 发挥比较优势

狠抓成本控制，提升产品竞争力。煤炭产业要深入推行“双浮动双控制”考核机制，大力推广新技术新工艺，提高设备运行效率，严控人工成本，减少材料消耗和电费支出。煤炭产业要狠抓煤质工程建设，加大动力煤入洗力度，不断提升产品价值。统筹国内外市场，在差异化中寻找市场机遇。要细分产品领域，紧跟客户特定需求，强化营销服务，狠抓质量提升，加大高品质、高附加值产品的研发力度，充分挖掘企业潜在利润源。煤炭产业要狠抓煤质工程建设，加大动力煤入选力度，不断提升产品价值。发挥比较优势，实现产品集中化。要克服产品“大而全”、“小而全”的问题，集中资源重点发展主导产品，着力提高每个产品的市场份额。

四、推进内部市场化运作，增强企业发展活力

关键词：内部市场化运作 增强发展动力

要遵循市场交易规律，适度开放内部市场，同时要加强经济运行调节，提高煤炭、设备、资金、人力和市场等资源的整合能力。要健全财务管理制度，坚持走产权多元化、资本市场化道路，全力推进集团存量资产向流动资产转换。要不断改进完善经营业绩考核体系，全面推进集团内控体系建设，重点加强项目投资、应收账款、金融业务

等风险管控，构建“四位一体”内部监控机制。

五、坚持以人为本，全心全意依靠职工办企业

关键词:关爱职工 和谐发展

发挥职工主体作用，推动企业和谐发展。要从广大职工群众的愿望出发，把企业改革发展和经营管理的难点、职工群众关注的热点作为厂务公开的重点，进一步拓展厂务公开的广度和深度，保障职工群众的知情权、参与权和监督权。实施人才强企战略，增强自主创新能力。要广泛开展岗位练兵、技术比武、职业技能大赛和“五小”创新活动，实施首席技能人才“蓝领工程”，培育挖掘一批首席技能大师、首席技师和首席技工。开展“关爱职工行动”，让企业发展成果惠及民生。要健全完善工资集体协商机制，实现劳动报酬增长和经济效益提高相同步。深化后勤管理工作，大力开展“优质服务巩固年”活动。要不断加大帮扶资金投入力度，完善困难职工帮扶机制，努力实现“三不让”。

六、切实转变作风，提高科学发展能力

关键词：大兴求真务实之风 转变干部工作作风

要大兴求真务实之风，注重运作，说到做到、说好做好，力戒形式主义。面对今年复杂而困难的市场形势，各级干部要以对企业和职工高度负责的态度，始终保持良好的精神状态，抓重点、抓大事、抓关键，以重点突破带动工作全局。要不断强化执行力建设，将各项决策部署真正落实到一个个具体项目上，落实到一个个责任主体上，对部署的工作要加强督察、一抓到底。

**第二篇：总经理在市分公司一届三次职代会上所作《行政工作报告》（摘要）**

总经理在市分公司一届三次职代会上所作《行政工作报告》（摘要）

三学三做到

学习政策法规，做到了解政策法规，运用政策法规发展企业，运用政策法规保护企业；学习营销知识，做到掌握营销艺术，有效抢占电信业务市场，有效扼制竞争对手扩张；学习业务技术，做到业务技术过硬，适应规范服务工作要求，适应技术发展进步需要。

十破十树立

破除独家垄断观念，树立市场竞争观念。要勇于竞争，善于竞争，能够在竞争中取胜；破除官商经营观念，树立优质服务观念。要主动服务、用心服务，实现以服务求发展；破除自然发展观念，树立引导发展观念。要寻找市场、开发市场、主动创造发展环境；破除消极等待观念，树立主动出击观念。要反应快速，行为主动，及时抢抓工作机遇；破除粗放管理观念，树立集约经营观念。要统一机制，有效经营，提高各项工作效率；破除因循守旧观念，树立改革创新观念。要深化改革，积极创新，不断增强企业活力；破除端铁饭碗观念，树立优上劣下观念。要能者上岗、劣者下岗，体现凭政绩干工作；破除吃大锅饭观念，树立多劳多得观念。要勤奋工作，创造价值，凭贡献大小拿报酬；破除让我方便观念，树立上下工序观念。要主动协作，密切配合，为上下工序服好务；破除安逸享受观念，树立拼搏奉献观念。要一心为公，艰苦创业，争为企业多做贡献。

五大

认识要有大突破

思想要有大解放

工作要有大力度

宣传要有大声势

发展要有大胃口

五不怕

不怕竞争激烈比着干

不怕市场疲软对着干

不怕工作繁多想着干

不怕没有经验学着干

不怕困难重重拼着干

六要六抓好

一要坚持发展是硬道理，抓好传统业务发展和新业务的开发与推销；

二要重视企业经济效益，抓好增收节支、资源开发和减员增效；

三要以市场为导向，抓好市场调研，提供多样化业务服务，满足用户需求；

四要强化改革创新，抓好观念、制度、管理、技术、机制的创新；

五要关注营销工作，抓好营销体系的建设、发展和管理；

六要搞好信息工作，抓好内部信息的保密管理及外部信息的收集、研究和利用。

六要六不要

要去找用户，不要等用户找；

要趁用户闲，不要等我闲了；

要雷厉风行，不要耽误一秒；

要热情相待，不要拿架自傲；

要设自处地，不要办事浮漂。

四千

千方百计想发展真正想得通

千方百计作宣传主动干工作

千家万户去动员自我加压力

千辛万苦拼命干奉献争位次

想有利于新乡通信的事

说有利于新乡通信的话

干有利于新乡通信的活

操有利于新乡通信的心

十不让

不让各类文件在我这里积压

不让各项工作在我这里拖延

不让来办事者在我这里冷落

不让规章制度在我这里走样

不让差错事故在我这里发生

不让通信障碍在我这里超时

不让服务标准在我这里降低

不让用户首问在我这里推诿

不让企业形象在我这里受损

不让通信市场在我这里丢失

一个中心:以发展为中心

突出一条主线:以走内涵式发展道路为主线

推进三个领先:思想领先、技术领先、服务领先

再抓“两个落实”:

落实我们一贯倡导的“三学三做到”，“五大五不怕”，“六要六抓好”，“十破十树立”;落实我们去年要求的“三个善于”(善于用心工作、善于发挥优势、善于包装自己)，“三个增强”(增强危机感、增强责任感、增强自信心)、“四个克服”(克服意志薄弱表现、克服害怕竞争表现、克服懒惰求闲表现，克服明知故犯表现)、十个意识(强化效益意识，强化发展意识，强化市场意识，强化服务意识，强化创新意识，强化信息意识，强化公关意识，强化保密意识，强化人才意识，强化机遇意识)。

搞好“两个结合”

搞好逻辑思维与工作实际的结合;搞好说教与示范的结合推进“三个领先”

思想领先;技术领先;服务领先

“三既三又”

既要抓好物质文明，又要抓好精神文明；既要抓好业务发展，又要抓好通信服务；既要抓好工作布置，又要抓好落实考核。

做到“五化”

指挥工作即时化;履行职责全面化;布置工作简明化;督促工作跟踪化。落实工作用心化

牢记“六个注意”

注意自我纠正缺点;注意转变工作作风;注意集中群众智慧;注意调动各方面积极性;注意搞好外部关系;注意实事求是反映问题

实现“七个转变”

思维向复杂化转变;策略向多样化转变;方法向深细化转变;竞争向智勇化转变;讲理向证据化转变;发展向攻坚化转变;工作向效率化转变

搞好2024年业务发展，各部门要着力抓好以下六项工作：

1、发挥优势，科学组合发展

2、人人积分，全员参与发展

3、乐于攻坚，深耕细作搞发展

4、善于竞争，在竞争中发展

5、主动联系，靠信息化发展

6、总结归纳，启发思路发展

2024年，各级维护部门应做好以下工作：

1、进行一个回头看(回头看我们一贯要求的服务“两个上帝”、达到“三个满意”、抓好“四个加强”落实的到底怎么样，通过回头看，找出问题和差距，认真整改，全面落实。)

2、实现“两个熟悉”

熟悉各项维护制度和流程；熟悉各项维护标准和要求。

3、做到“三个确保”

确保各种设备计费准确；确保各项维护制度得到落实；确保维护目标圆满完成。

4、重视“四项工作”

重视各项维护资料的健全；重视维护人员的轮岗互学；重视技术急需人员的培养；重视维护工作的不断创新。

5、达到“六个清楚”

清楚服务包括维护，维护就是服务；清楚维护不单在后台，维护也要见客户；清楚维护不单单是机房和交换，维护也包括线路和终端；清楚维护不能按自猜部门属性管事，维护应按对应业务属性管事；清楚维护不但管网络质量的维护，维护还要管网络的看守和竞争；清楚如何搞好维护工作，如何发挥维护作用。

6、落实“十个搞好”

搞好各项通信网络的维护与管理；搞好各项终端设备的维护与管理；搞好营销系统设备的维护与管理；搞好设备、网络、线路、资源的录入、规范与管理；搞好生产用固定资产的规范与管理；搞好各项网络数据分析，及时关注网间流量、流向、动向的经营理念及时进行有效处置，为经营提供有关信息和服务并配合好经营工作；搞好各项网络资源的优化配置，提高资源利用率，及时进行网络忙闲余缺分析，随时解决网络存在问题，随时为建设投资提供建设信息，搞好小灵通网络的适时优化；搞好数据多媒体维护工作的加强；搞好维护成本的正确使用。

近期需要抓好的几项工作:

一是要抓好这次会议精神的贯彻落实工作

二是搞好节日期间的业务发展工作

三是要搞好春节期间的市场看守工作，不给他人任何钻空机会。

四是要注意春节期间的廉政工作，落实好市委、市政府和省、市公司关于春节期间的廉政要求，杜绝不廉洁现象发生。

五是要加强安全值班，安全保护和治安保卫工作。

2024年工作中存在的主要问题：

1、思想上有三种不良倾向。一种倾向是认为发展太快了，没市场了，应该慢点了等等。这是一种不切实际的受以讹传讹的影响而产生的思想倾向，这种倾向支配着他发展没信心了，不用劲了。另一种倾向是认为发展太难了，没办法了，根本发展不动等等。这是一种作风浮夸、坐享其成的思想倾向。这种倾向支配着他害怕发展、逃避发展。再一种倾向是认为发展太累了，长年没个头，这活没法干等等，这是一种不知自己使命，办事半途而废的厌战思想倾向。这种倾向支配着他不乐意发展、不继续发展。此三种倾向虽然是反映在少数单位或少数人员身上，但在我们员工队伍中影响较坏，应予以纠正。

2、发展上有三种不良行为。一种行为是被动发展。作为一名负责人或员工，不知自己的第一要务是发展，也不主动搞发展，对上级的督促不在意，对同志的提醒不领情，带着情绪去发展，回来啥事没干成。另一种行为是浮漂发展。在发展上不去扑下身子深耕细作，只想搞表面文章，看着紧紧张张，用户就不见长；再一种行为是虚假发展。不是把精力真正用在发展上，而是把精力放在做假上，看着数不少，就是没收入。这三种行为是当前我们前进的大敌必须改之。

3、工作上有侥幸混日子心理。个别同志在工作上存在侥幸混日子心理，服务不用心、维护不尽心、发展无信心，不管上级要求如何紧，反正我不用真劲，不到刀架在脖子上，宣布他下岗，他总想着自己有好运。应该告诉这些同志，不能因为一时的侥幸就认为自己一直可以当混混，不要等混不下去了再做与事无补的悔恨。

4、服务上有时紧时松问题。在服务上不能持之以恒，存在着上边抓一抓，下边紧一紧，上边松一松，下边跟着松的问题。问题的根源在哪里？在上边没有动真的。上边指的是谁？班长是上边、主任是上边、公司领导也是上边。所以我们说：服务有问题，上边应请注意，注意什么呢？注意会抓服务，会动真的。

5、维护上有不深不细作风。在维护部门，工作不深不细的作风较为明显，外到外线和终端，内到数据和网管，都不同程度地存在这方面的问题。如：落实职责欠深度，预检预修欠细度，布置工作没回音，执行要求爱走调等等，这些应该引起注意了。

6、资源上有建而不全漏洞。在资源管理上存在着资料漏而未建，建而不全、前建后乱等现象。有关部门应该落实自己职责，既然搞建设，就要把该交的资料交全；既然是网络，就要把该接的资料接全；既然是资源中心，就要把该收的资料收全，把该录的资源录全、把该管的资源管全。

7、管理上有考核不严弊端。为什么同一个单位、同一个人员、同样的工作差错重复出现呢？关键是考核不严。一些管理人员疏忽考核、粗放考核，其表现是管理很大胆，发现问题大批一通了事，从不想想这个问题应按哪项规定去真正兑现。这种看起来很严但只是说了就完的管理方法，实际上是让考核落了空，让违规者越来越肆无忌惮。

8、重布置轻落实影响效率。在各级领导层、在各级管理层不同程度地存在着布置工作多，而真正身体力行、参与其中狠抓落实的少，在一定程度上耽误了不该耽误的工作，这也是应该引起有关同志必须充分注意的。

2024年工作总体思路

2024年，新乡通信工作的总体思路是：在省公司和市委、市政府的领导下，以十六大精神为指引，认真贯彻全省通信工作会议精神，解放思想，转变观念，与时俱进，开拓创新，围绕一个中心(以发展为中心)，突出一条主线(以走内涵式发展道路为主线)，推进三个领先(思想领先、技术领先、服务领先)，动员全体员工，以崭新的观念，高昂的热情，为新乡通信在新形势下取得更大的成绩而努力奋斗。

2024年，新乡通信的主要目标：

1、固定电话净增55000户，小灵通净增110000户，宽带净增30000户，来电显示净增160000户，信息包月净增200000户，电话录音机电话普及率80，小秘书电话普及率80，电话q吧通话时长2860万分钟，信息收入2750万元，卡类收入9200万元；

2、完成业务收入73000万元；

3、实现收支差额7000万元；

4、全员劳动生产率达到人均31万元以上；

5、争取固定资产投资20000万元；

6、经营服务考核进入全省第三名；

7、维护质量进入全省前三名；

8、绩效考核进入全省前三名；

9、通过iso9000认证；

10、八县(市)分公司全部建成省级文明单位。

**第三篇：在集团一届五次职代会暨2024年工作会议上的总结讲话**

在集团一届五次职代会暨2024年工作会议上的总结讲话

谭国顺

2024年2月24日

各位代表、同志们：

集团一届五次职代会暨2024年工作会议，历时四天，在大家的共同努力下，圆满完成了各项议程，就要结束了。下面，受主席团委托，我对会议进行总结。

一、乘势而上，再谋发展，会议开得圆满成功

这次会议，是在国家宏观调控政策发生重大变化，国有企业改革向纵深推进，铁路跨越式发展规划开始实施，集团改革发展取得了重要进展，同时又面临许多新任务、新挑战的情况下召开的一次重要会议。

4天的会议中，按照预定的议程，审议通过了行政工作报告，听取和讨论了党委书记梅权同志的讲话，审议通过了职代会工作报告，听取了2024年业务招待费使用情况的报告，评议了集团公司领导干部，审议和签定了2024年集体合同，交流了有关单位和项目部的经验，表彰了2024双文明建设先进单位、先进集体、劳动模范和先进生产者，公布了2024年薪制、期薪制、生产经营责任制考核结果，表彰了2024集团安全生产、质量管理先进工作者及优质工程，签定了2024年青年安全责任书，圆满完成了各项议程。

这次会议具有以下三个特点，一、是一次进一步贯彻落实党的十六大、十六届三中、四中全会和中央经济工作会议精神，以科学的发展观、正确的政绩观和科学的人才观为指导，进一步谋划集团改革发展的会议。会议在总结工作、分析形势、明确战略目标和部署新一年各项工作中，都紧密结合集团实际，贯彻落实科学的发展观，统筹协调安排改革、开发、管理、党建思想政治工作和企业文化建设；既提出了新一年较高的新签合同额和企业营业额指标，又特别强调效益、净资产收益率等反映经济运行质量的指标；既认真部署当前各项紧迫的任务，又立足可持续发展，提出集团战略发展的定位、方向和目标；既强调集团的整体发展，又重视各成员企业的发展，提出有关成员企业的基本定位和发展方向，强调处理好各方面的关系，充分调动各方面发展的主动性、积极性和创造性。

二、是一次再接再厉、共谋发展、再创辉煌的大会。我们是在提前超额完成集团“十五规划”主要经济指标，取得了2024年改革和生产经营工作新突破的重要时刻，召开这次会议；乘势而上、再谋发展、再攀高峰，谱写集团改革发展新篇章，是这次会议的主题，也是新的一年我们肩负的重要任务。为此，会议承前启后、继往开来，认真总结了过去一年乃至若干年来集团改革发展的基本经验，存在的主要问题和面临的任务，对改革、生产经营等各项工作的持续深入推进作出了全面系统地部署，阐明了集团发展的基本战略思路，对于我们做

好2024年和今后的工作具有重要而深远的意义。

三、是一次交流经验、共同提高的会议。会上有关单位和项目部分别介绍了改革改制、经营开发、在建工程管理、科技创新、“双清”效能监察等方面的经验，各单位相互学习借鉴，取长补短，对于促进各单位的共同提高和发展将产生积极作用。

大家反映，通过这次会议取得了以下几点主要收获：

一是认清了形势、统一了思想、明确了任务。通过这次会议，大家对于当前国家宏观经济形势、国企改革发展的形势、铁路跨越式发展和交通基础设施建设的形势和集团改革发展的形势等，有了更全面、深刻的认识，认为面临的机遇难得、挑战也很严峻。抓住机遇，我们就可以获得更好的发展；有效应对挑战，挑战也可以转化为新的机遇。同时，大家对于集团今年和今后改革发展的思路和目标有了更清晰的把握，一致认为，提出的改革发展思路、目标和工作部署符合集团内外部形势的变化和要求，是切实可行的；集团“一业为主、二元经营、三个转变”的经营发展战略，对于做大做强集团建桥主业，发展投资业，培育新的经济增长点，保持集团可持续发展具有重大意义；大家对于主辅分离、两层分开等改革的重要性、必要性和紧迫性有了更深刻的认识，普遍认为，这些改革符合国有企业和建筑业改革发展的方向，是集团深化改革的正确选择，要统一思想、坚定信心，采取有力措施，加快推进；此外，大家对于强化项目管理、财务资金管理和企业文化建设等，也都认为十分重要和紧迫，达成了广泛的共识。

二是进一步理清和完善了做好本单位工作的基本思路、目标和措施。大家根据集团工作的总体思路和部署，进一步理清和完善了本单位的工作思路和目标。从讨论反映的情况看，会议提出的集团工作思路和部署，与各单位今年工作的初步设想是基本一致的，各单位根据会议精神，对本单位今年的工作思路和目标进行了完善和调整；在谈到贯彻落实这次会议精神，完成好本单位2024年改革、生产经营等各项任务时，各单位也都提出了有关思路和措施办法。

三是鼓舞了干劲、增强了信心。大家普遍反映，去年集团改革发展的成绩显著，生产经营各项指标的完成来之不易，令人鼓舞；在此基础上，会议又提出了新的目标和战略规划，按照这个思路和目标，持续加快集团改革与发展，大桥局的前景是十分广阔的；会议确定的2024年各项任务和指标，完成的难度虽然较大，但是，各种有利条件也很多，相信通过努力是完全可以实现的。

总之，这次会议达到了预期目的，取得了良好成果。

在分组讨论和审议中，大家本着高度负责的精神，提出了很多好的意见和建议，我们将认真研究，积极采纳。

二、抓住重点，有力部署，狠抓落实，切实做好2024年各项工作

2024年是全面超额完成集团“十五规划”任务，并为“十一五规划”进一步打好基础的关键一年。新的一年的任务十分繁重，我们要切实把握改革、开发、管理等项重点工作，按照会议的部署，狠抓落实。

一是要完成好各项改革任务。改革的重点是主辅分离、两层分开和分离企业办社会职能，其中，两层分开又是第一重点和最大的难点。对此，我们首先必须认识到位，要认识到这项改革的重要性、必要性和紧迫性，班子成员特别是主要领导要统一思想，坚定信心；其次，要把实施的方案和配套措施研究透、制定好，要有明确的思路、措施和办法；其三，要做好职工的宣传发动工作。方案符合实际，又能为大多数职工所接受，这项改革推进起来就有了保证。

二是要进一步抓好市场开发。在重点抓好铁路市场开发的同时，各单位要毫不松懈地抓好路外市场的开发，要牢固树立建立营销根据地的意识，已经有了一定“根据地”的单位，要进一步巩固，同时积极开辟新的市场。今年市场形势仍然比较好，项目较多，我们要坚持“有所为有所不为”的原则，有所选择地参与项目投标和承建，把开发数量和质量更好地统一起来。

三是要切实抓好各项管理工作。特别要重视项目管理和财务资金管理，进一步提高经济运行质量。应该看到，我们提高效益的空间和潜力比较大。效益来自于项目的集约化和精细化管理，来自于资金的高效运营和严格监管，也来自于管理成本的降低。因此，加强项目管理、加强资金统筹管理、严格控制管理费的支出，是提高效益的基本途径。今年，我们要把消灭亏损项目作为项目管理的一个重要目标努力实现。

五是要做好股份公司的工作，规范股份公司运作。新成立的集团股份公司，肩负着建桥主业发展壮大的历史使命，股份公司的发展，对于集团整体发展举足轻重。做好股份公司的工作，一是要研究和推进规范化运作；二是要对实现上市目标作深入的研究，从现在开始就要有计划、有步骤、扎扎实实地开展有关工作，打好基础；三是要对股份公司投资业的开展进行深入研究论证，选准项目和方向，真正朝着承包商兼投资商的方向迈进。股份公司投资部要抓紧开展工作，各方面要予以大力支持。当前，我们要做好股份公司各项制度的建立和完善，加强对股份公司的宣传，扩大其影响、树立其品牌。

六是要进一步加强党建思想政治工作和企业文化建设。要认真开展好党员先进性教育活动。要围绕改革改制和生产经营中心，切实加强和改进党建思想政治工作，突出做好改革改制的宣传思想政治工作，确保改革改制顺利推进。要按照构建和谐社会的要求，切实处理好各方面的利益关系，做好改制企业职工、下岗职工和困难企业职工的工作，安排好职工的生产和生活，积极防范和妥善处理有关矛盾，研究建立保持集团改革发展稳定的工作机制和措施办法，进一步形成有序改革、加快发展、和谐稳定、政通人和、充满活力的良好局面。

此外，对于企业人才工作、科技创新、装备建设，以及社会事业管理等工作也要按照会议的部署和要求，切实抓紧抓好。

三、认真传达贯彻会议精神

这次会议内容丰富、意义重大，对于做好今年和今后集团工作，必将产生重要的指导和促进作用。各单位要抓紧贯彻落实会议精神，把会议精神传达贯彻到每一位员工，使广大员工及时全面掌握今年集团工作的总体部署和要求。现在大部分单位还没有召开工作会议，要将此次会议精神，在本单位工作会议上一并传达贯彻，以集团工作会议精神为指导，紧密结合本单位实际，部署安排好全年的工作。班子成员要分工明确，责任到人，迅速抓好各项工作的落实。要把贯彻落实会议精神的情况，及时上报集团公司。

各位代表、同志们：

金鸡报晓，大地回春。新的一年是任务艰巨的一年，是充满机遇和挑战的一年，也是大有作为、前景喜人的一年。让我们迅速行动起来，扎实工作，开拓进取，再攀高峰，谱写集团改革发展新篇章！

祝各位代表和同志们鸡年吉祥，工作顺利，身体健康。

谢谢大家！

**第四篇：2024年中冶集团党政工作会议暨职代会上的工作报告**

各位代表：

今年是中国二十二冶集团全面实施“三五”规划的开局之年。在公司全面完成工作任务，顺利实现“二五”规划目标之后，今天公司召开2024年党政工作会议暨一届三次职代会。这是一次开局谋篇、规划发展的重要会议。下面，我代表公司向大会报告工作，请予审议。

一、工作简要回顾

是公司“二五”规划的收官之年。一年来，公司以科学发展观统领全局，创新经营思路，加快转型升级，开拓新兴市场，提升管理水平，提高发展质量，全面完成任务目标，企业发展再上新台阶。

（一）企业预算指标完成情况

新签合同额大幅增加。全年公司新签合同344项，合同额268.4亿元，完成企业预算指标的103.2%，同比增长33.7%，在中冶集团子公司中排在首位。截止12月底，公司在手任务达257.4亿元，同比增长25%，其中国内228.6亿元，国外28.8亿元。分、子公司和事业部独立开拓市场的能力继续增强，除金结公司、市政公司、炉窑公司等单位外各单位均完成全年营销计划。其中天津公司、一公司、天润公司和曹妃甸技术公司新签合同额都超过30亿元。

营业收入快速增长。全年完成营业收入201.4亿元，完成企业预算指标的125.9%，比上年增长53.4%，在中冶集团子公司中稳居第一。其中工程承包收入142.4亿元，占总收入的70.7%；房地产开发45.8亿元，占总收入的22.8%；装备制造7.5亿元，占总收入的3.7%；资源开发4.2亿元，占总收入的2.1%，其他收入1.5亿元，占总收入的0.7%。各分、子公司和事业部都完成了营业收入计划。

经济效益总体保持平稳。全年实现利润总额6亿元，完成企业预算指标的100%，在中冶集团施工企业中继续保持前列。各分、子公司和事业部都完成了利润计划。实现利润超过1亿元的单位有：房地产事业部、一公司、曹妃甸技术公司、天润公司和天津公司。

财务风险指标喜忧参半。底公司资产总额201亿元，与上年基本持平；带息负债70.3亿元，比上年增加13.6亿元，增幅24%；应收账款净额57.5亿元，比上年增加24.3亿元，增幅73%；存货净额64.4亿元，比上年减少8亿元，降幅11%；资产负债率86.8%，比上年下降1个百分点，主要由于公司负债总额下降1%，净资产增长8%。

（二）加快市场转型步伐，主业结构调整取得新进展

工程承包市场结构进一步优化。专业市场方面，公司继续加大了房建、市政、交通等非冶金市场的开发力度，取得明显效果。全年新签合同中冶金工程28.8亿元，所占比例降到了10.7%，非冶金工程所占比例已接近90%，其中房建工程193.8亿元，占72.2%，市政工程18.6亿元，占7%，交通工程3.94亿元，占1.5%，其它工程23.16亿元，占8.6%。（民建高层方面签订了珠海珠华大厦工程，合同额30亿元；保障性住房项目开发取得新进展，签订了珠海市前山b区旧村改造工程合同额21亿元；秦皇岛新民居建设系列工程合同总额25.5亿元。市政交通领域，签订了石家庄太行南大街南延北展工程合同额6.4亿元；曹妃甸工业区西安中路、晋中路等城市道路工程合计4.5亿元；广西百色至靖西高速公路工程，合同额2.2亿元）区域市场方面，京津冀和东北传统市场进一步巩固，秦皇岛、天津、曹妃甸等环渤海市场开发成效显著，福建、广东、重庆等南方市场，以及青海、新疆、内蒙等西北市场开发也取得新进展。新专业和新区域市场的拓展明显提高了公司的抗风险能力。

房地产开发取得新进展。公司全年完成房地产投资28.6亿元，完成签约销售面积9.3万m2，销售额10亿元，其中梧桐大道项目4.2亿元，新通国际花园项目5.8亿元。北京新通国际花园项目实现精彩收官，累计完成销售收入18.5亿元，销售面积22万m2，实现利润3.5亿元，为公司在北京地区树立了良好的房地产品牌形象。土地储备大幅增加,截止12月底公司参与土地一级开发面积7430亩，新增储备面积96.4万m2（建设用地面积），总储备面积达104.6万m2；主要有凤凰新城裕华道南侧和北侧地块、唐海林荫大道、浭阳新城、北京安德路55号院、沈阳置业、滦县嘴东等项目，为公司房地产业的持续发展奠定了基础。

装备制造项目产学研合作顺利推进。通过不断加强与清华大学在重型设备领域、与燕山大学在多向模锻工艺领域的合作，7月17日公司自主研发的世界首台40mn预应力钢丝缠绕多向模锻压机热试成功，成功锻造出a-105碳钢和不锈钢等材质的3吋阀体，标志着公司在多向模锻液压机设备和工艺研究领域取得了突破性进展和阶段性成果，走出了一条自主创新的技术路线，为中国锻造行业填补了一块空白。近期与中核苏阀公司签订了合作协议，双方在核能、核电关键阀门、超超临界火电关键阀门等领域确定了合作研发产品，正式走出了公司多向模锻与市场对接的步伐。同时签订了150mm口径的核能真空阀共同研发的合作协议，对公司开拓多向模锻产品市场和申请政策支持具有重要意义。

资源开发板块保持平稳发展。公司参股14.45%的唐钢滦县司家营铁矿有限公司，全年销售铁精粉超过250万吨，实现利润10.6亿

元，公司投资的8000万元已经升值到4亿元以上。宁城宏大矿业公司全年生产和销售铁精粉45万吨，实现利润7000万元，取得良好效益，公司投资的6210万元已升值到1.1亿元；顺利收购了宁城同仁矿业公司的矿山及选厂，为生产创造了良好的配矿条件。

（三）管理体系更加完善，精细化管理得到加强

公司在深入学习、调研和反复研讨的基础上，圆满完成了“三五”规划的编制工作。11月19日公司在珠海召开了“三五”发展战略研讨会，研究确定了包括总规划、7个子规划以及分、子公司和事业部规划在内的完善的“三五”规划体系，为公司未来五年的发展指明了方向。

一体化管理体系进一步完善。公司参照“卓越绩效管理模式”，在原有综合管理体系的基础上进行扩展与深化，建立了涵盖公司各项业务的一体化管理体系。各分、子公司和事业部根据公司管理体系要求，结合自身实际完善了本单位的各项管理文件，形成完善的两级公司制度体系。

工程项目管理水平稳步提高。一年来，公司继续完善国内外项目管理体系，狠抓安全管理，强化质量管控，公司安全生产形势总体良好，工程质量不断提高，无较大安全和质量事故发生。在建212项（a类37项、b类175项）工程运行平稳，按计划顺利履约。69项工程竣工（a类13项、b类56项），项目履约率达到100%。燕钢项目部狠抓精细化管理和成本管理，加强内部资源统一调配，建立了快速反应机制，赢得了业主信任，市场份额不断扩大；天钢炼钢连铸项目部优化施工工艺，用四个月时间完成1.1万吨钢结构的制作安装及绝大部分设备管道安装,创造了国内同类工程的最短工期记录；天润公司凤凰国际传媒中心项目，通过实施五项管理创新，获得首批全国绿色施工示范工地称号。加大结算力度，完成宁波钢厂、国丰新区、古冶不锈钢等一批重难点工程的结算，b类工程结算进度明显加快；全年完成结算值首次突破100亿元，达到103.4亿元，其中a类工程33.9亿元，b类工程69.5亿元。

物资管理工作取得新进展。继续强化材料集中采购，全年采购额6.35亿元，其中外销1.36亿元，资金回款率100%，实现利润900万元；加强钢材市场调研，开发大客户，与河北钢铁达成合作意向；健全仓储库存设施，库存钢材2.2万吨，为内供和外销做好储备；完善和落实《大宗材料集中采购管理办法》，进一步提高了物资管理水平。

财务管理取得新成效。一是提高了公司资金集中度和使用效率，提供日均8亿元的资金支持，节约财务费用6000 万元。二是公司融资渠道进一步拓展，融资结构更趋合理；公司本部贷款全部转为信用方式且贷款利率下浮5-10%，子公司贷款全部由担保模式转换为信用模式；利用银行商票保贴新模式成功回收港陆和圣龙水泥工程款2.5亿元。三是充分利用科技研发费用加计扣除等税收优惠政策，为公司节约税款2160万元。四是认真开展了“小金库”专项治理检查工作，对检查中发现的问题及时进行了规范整改，建立了“小金库”治理长效机制。

风险管理得到加强。一是落实“三重一大”决策制度，规范董事会、领导班子会决策程序和会议管理制度，董事会实现规范运作，重大决策风险得到有效控制。二是按照中冶集团部署积极开展材料招标采购及材料管理、设备招标采购及设备管理、工程分包及劳务分包、财务资金管理、亏损项目等领域的效能监察，两级公司全年效能监察选题立项37项，下达监察建议87份，协助建章立制96项；通过效能监察，增加了经济效益，其中材料招标采购降低采购成本1025万元，设备招标采购降低采购成本916.9万元。三是完善内部审计制度，推进审计工作转型，基本适应了上市公司规范运作和企业转型发展的要求；有效开展经济效益审计、兑现审计、经济责任审计和境外项目、亏损项目审计工作，发现问题，督促整改，审计监督职能得到有效发挥。四是拟定了公司合同审批办法，法律工作制度得到完善；加强对外诉讼案件管理，全部回收百荣世贸工程长期拖欠工程款及利息7387万元，维护了公司合法权益。

人力资源管理进一步规范。一是出台了规范用工、薪资分配、工资总额管理、资质津贴和奖励、员工违纪处罚、培训管理等9项管理制度并强化落实，人力资源管理得到加强；二是继续争取援企稳岗新政策，为企业争取社保补贴1500多万元；三是大力开展有针对性、实效性的培训活动，全年培训各类员工7931人次，全员培训率为90.4%。

信息化建设全面推进。公司办公平台升级基本完成，信息化管理平台基本具备使用条件，完成项目管理系统和部门主页开发部署工作，全面开展公司项目部试点以及分、子公司培训，到年底公司已具备全面上线条件。

（四）公司品牌建设取得丰硕成果，企业软实力不断提高

评优创奖取得突出成绩，扩大了公司品牌影响力。唐钢污水处理工程、首钢京唐炼钢工程、北京顺义冷轧工程共三项工程获得“鲁班奖”；邯钢转炉炼钢工程获得国家优质工程，青岛万邦工程和国华定州发电二期工程两项工程获得中国建筑钢结构金奖，河北开滦精煤焦化二期等13项工程获得省部级优质工程奖；《提高400mn板片压机半圆梁圆弧板压制质量》等3项成果荣获国家级qc成果奖，《漏斗混凝土外观质量及尺寸质量控制》等50项成果获得省部级优秀qc成果奖。公司荣获“河北省质量管理先进企业”和“河北省qc活动优秀企业”荣誉称号。

企业技术实力进一步增强，提升了品牌竞争力。加强技术中心建设，强化产学研用创新模式，取得丰硕技术成果：获得授权专利67项，其中发明专利15项；完成省部级技术开发项目鉴定8项，获得省级十项新技术示范工程奖6项，中冶集团科学技术奖4项；获得部级工法10项。公司获得“十一五”全国科技进步与技术创新先进企业、中国中冶度优秀创新型企业和知识产权管理先进单位以及唐山市职工经济技术创新先进单位荣誉称号；7项新成果被命名为度唐山市优秀创新成果，3人被评为创新能手。开展住宅产业化调研，为公司传统施工生产方式的优化升级做好前期准备。

企业文化建设取得新成绩，丰富了品牌内涵。一是在全公司范围内广泛深入地开展了企业理念征集活动，完成征集、筛选，确定了企业价值观、企业风格以及品牌理念、技术理念、创新理念、执行理念、效益理念。二是编制完成公司宣传画册、《员工文化手册》、《公司视觉识别标识规范》、《企业文化建设案例汇编》及电视宣传片。三是努力打造和传播“mcc中国二十二冶”品牌文化，以公司更名为契机，充分利用各种媒介和渠道，传播“mcc中国二十二冶”品牌，提高了品牌的知名度。公司荣获中国3a级信用企业和全国企业文化建设先进单位荣誉称号。公司办公大楼装修一新，员工办公环境明显改善，企业形象进一步提升。

（五）积极履行社会责任，为职工群众办实事、办好事

青海省玉树县7.1级地震发生后，公司代表中国中冶组织青海平安铝业项目部和青海民和项目部迅速调集施工机械，组成抗震救灾小分队，昼夜兼程奔赴灾区一线，参与抗震救灾；积极组织为玉树灾区捐款近77万元。公司投入资金310万元，参与唐山市环城水系绿化工程建设，完成绿化面积8.5公顷；积极参与唐山市文明生态村建设，投入资金49万元为丰润区丰登坞镇张庄村建成村民中心；推进丰润区第三期节能改造工程，投资1300万元，完成十五栋楼房的节能改造任务，总改造面积3.27万平方米，改善了663户居民的居住条件。公司补贴资金603万元，完成1382名公司原“五七工”、“家属工”养老保险入统工作，解决了其退休收入保障问题；提高员工住房公积金缴存比例和工资收入，上岗员工收入水平稳步提高；积极实施送温暖工程，全年发放送温暖和慰问资金32万元，资助困难员工家庭574人次，解决了员工的一些实际困难。

总之，的工作目标和任务全面完成，为公司“二五”规划的实施画上了一个圆满的句号。

公司发展取得的成果是公司“二五”时期自强不息、艰苦奋斗、改革创新、转型发展的必然结果。在过去的五年中我们按照中冶集团确定的“创新提升，做强做大，持续发展，长富久安”的发展总战略，在两届领导班子的坚强领导下，公司完成了主业改制，建立了现代企业制度；积极推进战略转型，加快产业结构调整和科学发展的步伐，实现了主业结构从冶金工程为主向四大板块共同发展的转变；企业规模和效益不断创出历史新高，风险防范能力和可持续发展能力大大增强。

回顾“二五”发展历程，公司取得了两个文明建设的丰硕成果和巨大的历史进步，为今后五年乃至更长远的发展奠定了坚实基础。这些成果，凝聚了各级组织、各级领导精心管理的心血、全体员工奋力拼搏的汗水和员工家属的默默奉献。在此，我代表公司向工作在各条战线上的全体员工和家属同志们表示衷心的感谢，诚挚的问候和深深的敬意！。

在肯定公司发展成绩的同时，我们还要看到当前企业发展过程中还存在一些突出矛盾和问题，主要体现在以下几方面：

一是企业管理体制机制有待改革和创新，两级公司组织结构和权责体系需要进一步调整优化，劳动用工和激励约束机制还不能完全满足市场转型和企业发展需要。

二是在冶金市场持续萎缩和民建市场大幅提高的形势下，各单位之间任务不均衡，以冶金和工业工程为主的专业公司任务严重不足，需要公司加大工业建筑市场开发力度；新兴市场领域资质和经验不足，不能满足转型需要；民建市场产品档次偏低，高层、超高层、公共建筑和装饰装修等高端产品和高附加值产品所占比例偏小。

三是公司房地产市场布局和产品定位还不够清晰合理，在调控政策的影响下加快房屋销售面临较大压力。

四是公司现金流三年来一直为较大的负数，带息负债、应收账款和存货等指标快速增长，资产负债率居高不下，财务风险不断加大，在中冶集团严控子公司带息负债等财务风险指标的形势下，公司转型和资金链正常运转面临严峻挑战。

五是精细化管理的深度和力度还不够，项目管理比较粗放，体现在管理层次较多，项目成本责任不清，项目考核兑现制度需要完善，造成公司成本明显高于市场平均水平。

六是海外项目风险防控经验不足，对国外的法律法规、行业标准、规范等缺乏深入的研究和掌握，加大了“走出去”的风险。

七是房地产职业经理人、规划设计和销售人才，工程设计人才，国际商务和国际工程管理人才不足；全员业绩考核体系不完善，后备人才培养机制不健全。

以上这些问题需要我们认真分析查找原因，研究制定有效措施，有针对性地做好今后各项工作。

二、公司发展面临的形势与任务

今后五年是国家实施第十二个五年规划的时期，也是中冶集团和公司实现转型升级和科学发展的战略机遇期，我们既面临着难得的发展机遇，同时也面临着严峻的挑战。

从宏观环境来看，2024～2024年，世界经济预计逐步走出经济低谷并保持稳步增长，新能源和节能环保等产业有望引领全球产业结构调整，全球经济一体化趋势不断加强，国际市场的发展机会将逐渐增加。国内方面，“十二五”期间我国将重点推进产业结构调整和优化升级，大力发展战略性新兴产业，从规模发展向效益发展转变，国内经济将逐步回归稳定和理性的发展轨道，保持相对平稳的增长速度。中央经济工作会议提出要继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，加快推进经济结构战略性调整，切实增强经济发展的协调性、可持续性和内生动力，在国家的政策导向下，国内固定资产投资仍将保持较大的规模，为公司四大主业发展提供了有利条件。

但随着我国经济回升向好趋势不断巩固，一些刺激经济增长的政策措施不可避免的要逐渐退出，针对以来国内通胀率持续走高（11月份cpi达到5.1%，ppi达到6.1%），国家已经将货币政策从适度宽松转向稳健，去年央行先后六度提高存款准备金率（目前达到18.5%，再创历史新高），两度加息，商业信贷明显收紧。从劳动力供给和价格情况看，我国劳动力的数量将在2024年左右开始下降，东部发达地区和部分大城市的民工荒问题将越来越严重，人工成本将持续提高。这意味着未来一段时间企业的融资难度、资本成本以及原材料和人工成本都将呈现上升趋势，高成本时代已经来临。如果不能及时适应国家政策和宏观经济环境的调整变化，企业发展就会出现被动局面，保持平稳较快发展就没有保证。

从工程承包行业来看，未来几年全球建筑投资将继续保持增长态势，亚洲、非洲、俄罗斯等国家和地区工程建筑市场仍将比较活跃，为公司开拓国际承包市场提供了机遇。随着中国城镇化和工业化进程的加快，国内建筑业总量将会持续稳定增长，房屋建筑、公路、机场、市政、环保以及核电、风电、太阳能等新能源建设及其他工业建设将继续保持快速发展势头，为公司提供了新的发展空间。环渤海、环首都经济圈、西部大开发、东北振兴、中部崛起、珠三角、海峡西岸经济区、重庆等区域经济的发展为公司拓展区域市场提供了良好外部机遇。但是预计未来几年冶建市场不会回暖并将持续萎缩，而且国内建筑市场竞争激烈，我们不具备低成本竞争优势，而且在高端民建市场和市政、交通等领域市场占有率不高，经验和技术积累不足，限制了公司向新兴市场的转型；国际上针对我国的贸易保护措施持续增加，同时国内工程承包企业“走出去”的经验不足，到国外工程承包业务存在着较大的经济、法律、技术、设计、分包、财务等风险和隐患。

从房地产行业来看，“十二五”期间，发展大都市圈和城市群、扩容中小城市、提高城镇综合承载能力将成为发展重点，我国将进入城镇化与城市发展双重转型的新阶段。预计每年增加1000万城镇人口,城镇化率年均提高0.8～1.0个百分点，到2024年达到52%左右，城镇人口超过7亿人，大量的新增住宅和办公用房需求为房地产市场的发展提供了较大的市场空间，尤其是京津冀、环渤海等区域经济的大发展将给公司房地产业提供重要发展机遇。但是去年以来国家持续加大房地产行业的调控力度，今年国家土地、信贷、税收等政策将进一步趋紧，尤其是央行可能继续加息，计划建设1000万套保障性住房，同比增长72.4%，都将对商品房投资需求产生抑制作用，今年的房屋销售形势不容乐观，房价可能出现波动，房地产企业资金链也将受到较大影响。由于公司房地产板块发展还处于依靠加大投入和扩大规模为主的粗放发展阶段，在不利市场形势下我们面临着严峻考验。

从装备制造业发展形势来看，“三五”期间我国处于扩大内需、加快基础设施建设和产业转型升级的关键时期，对先进装备及其产品有着巨大的市场需求；国家装备制造业调整和振兴规划已经把重型锻压设备列入科技重大专项范围，“十二五”《战略性新兴产业发展规划》将高端装备制造确定为国民经济的先导和支柱产业优先发展、重点培育。公司正在研制的多向模锻压机项目正属于填补国内空白、替代进口的国家高端装备制造范畴，为重型装备的产业发展提供了重要政策支持。

在认真分析企业内部优劣势和外部环境机遇和挑战的基础上，根据国家“十二五”规划建议精神和中冶集团“三五”发展规划，公司研究制定了“三五”发展战略规划，确定了“三五”发展总战略、总目标以及重要战略举措。

公司“三五”发展总战略是：创新提升，做优做强，科学发展，长富久安。

公司“三五”发展战略总目标是：做优、做强，实现公司从规模效益型企业向质量效益和价值创造型企业的转变，建成产业合理、行业领先、品牌知名、在国内外具有较强竞争力的集团化大型企业。

公司“三五”发展总战略和总目标的主要内涵是转变企业发展方式，实现转型升级和做优做强。一是公司在“三五”时期将继续发展工程承包、房地产开发、装备制造、资源开发四大主业板块，实现各专业板块结构和各板块产品结构的进一步优化，提高主业抗风险能力，为公司战略目标的实现提供可靠的结构和市场保证。到2024年营业收入要确保完成260亿元，其中工程承包200亿元，房地产开发35亿元，装备制造20亿元，资源开发5亿元。二是公司将重点提高发展的质量和效益。2024年要确保实现利润总额10亿元，经济增加值 4.4亿元，净资产确保50亿元；员工平均工资收入达到7万元；具备行业领先或先进的技术实力，科技创新能力在中冶集团子公司中名列前茅；建成一支忠诚于企业，规模适当、专业配套、素质优良、结构合理的员工队伍；取得房建总承包特级资质，各类资质满足产业优化升级和企业发展的要求。

通过转变发展方式和提高发展质量将公司提升到一个新的水平、新的高度、新的阶段，实现企业的科学发展和长富久安。

三、统一思想，真抓实干，为公司“三五”发展开好局、起好步

2024年是国家实施“十二五”规划的第一年，也是公司实施“三五”发展规划的起步年，做好今年的各项工作，意义十分重大。今年公司工作的总体要求是：深入贯彻落实科学发展观和公司“三五”发展规划，以科学发展为主题，以转变发展方式、提高发展质量为主线，以做优做强、长富久安为战略目标和发展愿景，加快主业优化升级，着力增强市场转型能力、技术创新能力、精细管理能力、风险控制能力以及企业软实力，巩固扩大“二五”成果，保持持续、稳定、健康发展，确保实现公司“三五”发展的良好开局。

公司确定的2024年经营目标是：完成新签合同总额210亿元，营业收入160亿元，利润总额6.6亿元，带息负债75亿元，经济增加值0.61亿元，应收账款45亿元，存货100亿元，资产负债率86%；上岗员工平均工资收入达到5万元，力争五种事故为零；企业文化和精神文明建设取得新成果。

今年公司将重点抓好以下九方面工作：

（一）深入贯彻落实公司“三五”发展规划，提高战略执行力

“三五”规划的实施关系到公司的长远发展和广大员工的切身利益、长远利益和根本利益，各级领导和组织要做好宣传发动，分层次、多形式，广泛、深入、持久地进行宣传和教育，充分利用一报一网和公司信息平台等媒体大力宣传，使“三五”规划总战略、总任务、总目标、战略举措和保障措施以及关键点广为人知、深入人心，在全公司营造实施“三五”规划的浓厚氛围，掀起宣传规划、普及规划、落实规划的新高潮。要认真组织各层次学习和培训，把“三五”规划的精神落实到基层，使员工及时、准确、全面地学习、研究、理解、掌握公司“三五”规划的新目标、新思路和新要求，将公司战略与员工本职工作紧密联系起来，提高战略执行力。

各单位、各系统要加强规划实施的分解落实，把规划目标和实施路径层层分解，落实责任，形成纵向到底、横向到边的规划管理体系。各级领导人员要身体力行，深入实际、调查研究，及时解决规划实施中的难点和出现的问题，要转变思维方式，根据公司“三五”规划的要求来考虑本单位、本部门和本系统的工作，确定明确工作的思路和具体的实施措施，以严细求实的作风，推动公司各项工作有效开展。公司将完善执行规划的激励约束机制，加强对各层次、各系统规划执行情况的考核、评价及奖惩，加强对规划制定与实施情况的监督和评估，定期检查规划落实情况，促进规划的有效落实。

（二）加快转型升级步伐，进一步优化产业结构和产品结构

1、紧随国家投资热点，巩固扩大工程承包市场

资质是企业获取市场的前提，各级领导一定要认真对待，加强资质管理，尽早完善相关的资质体系。公司要进一步加大工作力度，尽快满足晋升特级资质的所有条件，力争在年内完成申报工作。公司要确保取得机电设备安装总承包一级资质，公路和矿山总承包二级资质一级铁路总承包三级资质；一公司要晋升市政总承包一级资质；崇建公司晋升古建筑总承包资质，其他子公司都要按照公司资质规划的要求加快资质拓展和升级步伐，满足企业发展对各类资质的要求。

——巩固冶金市场。要紧紧抓住部分钢铁企业产品优化升级、节能改造以及国内大型钢企布局新疆等中西部地区的市场机遇，进一步挖掘河北钢铁、山东钢铁等现有市场潜力，巩固公司传统冶建市场。同时进一步提高检修服务水平，提高服务质量，继续做大做强检修市场，为专业公司的发展提供保障。

——进一步加大民建高端市场开发力度。土建公司要把握住京津唐、环首都经济圈、环渤海、东北、西部地区大发展带来的难得的历史机遇，不断开拓民用建筑市场；集中两级公司资源，加大在超高层民用建筑、大型体育场馆、钢结构高层等高端市场的开发力度，争取更多承揽区域地标性建筑，扩大在高端民用建筑市场的品牌影响力；大力发展以住宅产业化为引领的房屋建筑工程，以住宅构件设计标准化为基础，以住宅建设工业化为核心，最终实现产供销一体化的住房产业链，推动公司传统施工生产方式的优化升级，提高建筑产品品质；发展装饰装修市场，形成新的利润增长点。

——通过与政府和大企业（集团）的强强联合，实现优势互补，开发新市场。一是加强与中国人寿的合作，大力开发养老养生基地建设市场，中国人寿计划投资1200亿元以上在廊坊、宁波等地建设6个养老养生基地，每个项目投资都在200亿元以上。去年12月17日，公司参股的中冶寰泰公司取得了廊坊万庄生态健康城项目的一级开发授权，标志着该项目进入正式实施阶段，今年将完成部分土地的整理、出让，回迁安置房和城市道路将开工建设。另外中国人寿已经与宁波市政府就杭州湾生态健康城项目达成了合作意向，近期有望正式启动实施并开工建设。二是加强与河北建投的合作，在海上和陆上风电，煤制天然气等新能源建设及房地产领域全面对接，为公司提供持续稳定的市场来源。三是加强与中冶交通在环渤海、福建以及西部地区交通建设领域的合作，拓展新市场。四是加强与中冶置业等大型房地产商的合作，为公司提供稳定的房屋建筑市场来源。五是加强与中冶建设在保障性住房建设领域的合作，不断巩固拓展现有市场。六是加强与中冶集团内部设计单位在国内外工程总承包、渣处理（建研院）、光伏设备制作（中冶恩菲）等领域的合作，不断扩大合作范围，开发新市场。七是加强与神华、冀中能源、国能等大企业的合作，大力开发石化、煤炭、新能源、电力等行业市场。尤其是要加大对陕西、山西、内蒙、新疆等煤炭产区的煤炭企业的开发力度，在煤化工等项目上继续取得突破。在石油石化和铁路等行业可以以分包方式进入，不断积累经验，扩大市场份额。八是加强与新兴的高科技环保企业的合作，开拓、培育环保新市场，不断提高环保市场占有率。九是在建材行业加大与国内知名厂商合作的力度，以近年来签订的唐山圣龙、新疆正泰等水泥生产线为契机，迅速扩大市场。

强化区域营销战略，滚动发展重点区域市场。要按照公司确定的总体市场定位，加快重点区域营销网点布局，在做好京津冀、东北、内蒙、广东、西安等区域布点的基础上，今年要加大对青海、新疆、山东、陕西、山西等投资热点的区域营销，进一步完善重点区域准入手续，在条件成熟的地区公司将依托在手项目成立实体分公司，配备精干人员，扎根当地，实现深度开发与精耕细作，为公司实现重点区域市场的大发展奠定基础。

积极参与国际市场竞争，稳步推进“走出去”步伐。按照中冶集团对公司的海外区域市场定位，加强重点区域市场的开发经营，巩固拓展非洲、亚洲、俄罗斯等国外市场，实现海外市场的稳步发展，降低国际化经营风险。

各分、子公司和事业部要按照公司“三五”产业发展子规划中确定的各单位专业和区域市场定位主动出击，采取有力措施，不断取得市场新突破，为公司主业转型升级做出贡献。公司将大力支持各单位在核定的专业和区域内开拓市场，加强市场协调，避免内部同质竞争，实现公司整体利益最大化。

2、适时调整经营策略，推动房地产业务的持续、平稳发展

一是完善房地产经营模式和市场布局，加大土地一级开发力度，带动二级开发，实现以一、二级联动开发为主的经营模式，以北京、唐山为中心辐射京津冀和环渤海市场，重点在经济较发达和人口密集的城区布点。二是聚焦目标市场顾客的价值需求，加强调研和分析，有针对性地科学选择项目，建立符合市场需求的产品序列，明晰每个项目市场定位，确保产品开发与市场需求的匹配和衔接。三是根据市场形势变化科学把握开发节奏，避免过大过快投入，同时采取有效措施加快销售速度，尽快回笼资金，避免造成严重的资金占压。四是发挥公司的设计、施工、采购和运作一体化优势，降低开发成本，确保工程质量，提高房地产的性价比和市场竞争力。五是提高服务质量，加强与主要客户群体的信息交流与互动，充分了解其诉求并融入开发和服务过程中去，使客户满意度得到持续提升，打造二十二冶房地产品牌。

（项目进度要求：安德路55号院项目要加快设计及报批报建工作进展；安乐林综合楼项目重点抓好工程建设；顺义项目要力争上半年获得土地一级开发授权，进入拆迁、市政基础设施建设、回迁房建设阶段；梧桐大道三期完成交楼入住，裕华道南侧项目要抓好前期报批和工程施工；浭阳新城项目重点是土地证获取工作，并要做好项目整体规划及销售策划，加速资金回流；唐海项目重点抓好工程建设及销售工作；南堡项目要完成二期的竣工备案、整体销售及交楼入住工作；沈阳项目要加快凯悦名都项目建设和销售以及马总新村、物资局仓库项目的拆迁、土地确权及报批报建等前期工作；珠海项目重点是鑫海国际公寓的工程建设工作，力争8月底达到预售条件。）

3、加快重型装备产业化步伐，用一流的精品，打造一流的品牌

多向模锻液压机领域，一是建成投产40mn全自动化锻造阀门生产线，实现4000-5000吨的年生产能力，逐步占领20%—30%的国内市场，实现年销售收入6000万到1亿元。二是研发制造1.2万吨级多向模锻液压机，主要目标产品是6-12吋出口石油井口锻件；加快市场对接，抢占常规锻造阀门市场，尽早实现科技成果产业化。三是加快3万吨级多向模锻液压机的研发，满足大口径核电和超超临界火电阀体锻件国产化的需求，逐步打入国际市场；与中航集团航空材料研究院和飞机起落架公司共同组成研发团队，研制飞机起落架及其零部件。

重型装备设备制造领域，要继续发挥剖分-坎合预应力钢丝缠绕的核心技术优势，加快企业和行业标准制定步伐，巩固拓展重型装备市场。确保公司总成制造的天津华赛尔4万吨板式换热器液压机6月份建成投产，届时公司将在天津召开板式换热器液压机设计标准、制造和验收标准的专家评审会，通过评审后公司将拥有本行业第一个企业标准，争取2年内升级为行业标准。加快重型装备产业化基地建设，重型装备、模具和热处理车间都要在6月份建成投产，自由锻车间10月份建成投产。

钢结构领域，要坚持走精品高端路线，持续优化产品结构，增加产品附加值。继续拓展高层钢结构市场领域，打造高层钢结构品牌工程；大力进军风电市场，以曹妃甸装备制造公司的两条风电塔筒生产线为依托，努力开发陆地、海上风电塔筒和锅炉钢架、空冷钢结构等相关电力设备产品；大力开拓铁路站房、机场航站楼和桥梁钢结构等交通市场；积极探索钢结构住宅研发设计、生产制作、施工安装一体的产业发展模式，扩大钢结构住宅市场；利用公司资质优势，承揽冶炼工业一体化项目；积极谋划与中石油、中海油等大型石油化工企业的合作，拓展石油化工领域的压力容器、储存罐、脱硫塔、洗涤塔、海上钻井平台等高附加值钢构产品。

4、资源开发板块要稳步发展，实现降本增效

宁城宏大矿业公司要准确把握政策和市场走势，提高现有项目的生产能力，今年要确保生产和销售铁精粉50万吨，通过加强精细化管理，提高经济效益，力争实现利润8000万元。

（三）加强组织协调，强化过程控制，确保项目全面履约

今年，全公司结转工程有143项（a类24项、b类119项），在手任务大幅增加，履约任务非常繁重。各级领导要进一步提高认识，一如既往地高度重视项目履约工作。公司将进一步完善项目管理体制机制，通过项目管理信息系统的全面应用，加强项目安全、质量、进度、成本的过程监控，提高项目管理的精细化水平。各专业公司要掌握优秀分包队伍资源，加快相关技术研究和人才聚集，提高一体化管理水平和项目履约能力。各级项目部要做好项目策划，科学整合资源，确保项目协调、有序运行；机关职能部门要加强对项目的监督、检查、指导和考核，提高制度执行力，促进在建工程全面履约。通过公司上下共同努力，以一流的质量、一流的服务赢得业主的信任，做到以现场保市场。

做好重点项目的顺利实施。燕钢项目部要在前期业主满意的基础上，再接再厉，继续加强项目策划和组织协调，确保2560m3高炉、300m2烧结主厂土建工程按合同工期扣网运行，进一步体现公司的综合实力，提升企业品牌形象。今年唐山港陆钢铁的1200m3高炉、150t转炉、1250热轧三项工程将同时施工，在项目人员紧张的情况下，项目部要抓好施工组织，合理调配各种资源，采取有效措施，确保安全质量不能出现任何问题。一公司承建的沈阳标志性建筑丽阳it数码广场和鑫苑二期工程，总建筑面积40万m2，建筑高度192m，要加强项目精细管理，打造公司高层建筑品牌。天津公司承建的秦皇岛城市综合开发建设项目点多面广，要加强项目组织，优化配置资源，努力降低成本，提高经济效益。珠海项目作为天津公司的总包项目，重点要抓好过程控制，严控项目安全质量风险。曹妃甸地区是公司重要的战略市场，曹妃甸工程技术公司要千方百计克服资金紧张的困难，全力以赴抓好项目施工，高标准、严要求，确保业主对各项工程的全部满意，体现公司长远的市场战略。路桥公司承建的福建武夷山高速公路工程合同额12亿元，下半年将全面开工建设，对路桥公司的施工能力是一个考验，你们要克服项目战线长、地质条件复杂等困难，加强项目策划，做好开工准备和人员培训，全力以赴干好这项工程。另外公司将积极推动廊坊和宁波生态城项目的进展，超前谋划，做好施工准备和合同履约工作，确保项目顺利实施。

加强海外项目管理。海外事业部要加强组织协调，代表公司对所有境外项目进行统一管理。一是国外项目要严格执行《国际工程项目管理手册》，加强项目进度、质量、安全、成本等各环节的管理，实现海外项目管理的制度化、规范化和国际化，科学有序地组织好在手工程。（巴新项目今年要做好项目收尾、试车、交工结算工作，确保3月底投产，6月底全部完工；伊朗项目要加快主体结构施工，加强当地分包队伍管理，确保12月底全部完工；西澳项目要严格按照国际标准施工，保证工程质量，8月底第一条生产线投产；阿尔及利亚公司要加强项目成本控制，做好已完项目的结算和索赔工作，加快奥兰监狱、医院、大学城工程的施工进度，推进奥兰体育场项目的设计审核进度，做好设备采购工作，全面展开施工；刚果铜矿项目要做好临时供电工程的建设，保证工期和质量，加强主体工程的项目策划和施工准备，确保项目顺利实施。）二是国外项目要重视属地化经营，充分利用当地资源，降低成本和减少项目执行过程中的非技术性困难，尽早融入当地社会，赢得项目所在国政府和社会各界的合作与支持，促进项目顺利实施。三是在国外新开项目逐步推行p6项目管理软件，促进项目管理与国际标准的接轨，实现对工期和资源的有效跟踪和控制，不断提高海外项目管理水平。

进一步完善和落实安全管理体系。要认真分析公司产业结构调整和技术、管理创新对安全工作的新任务、新要求，特别是要认清主业转型带来的安全生产风险，结合企业实际，采取有针对性的应对措施。要进一步完善安全管理体系，精心策划好工程项目的安全质量标准化工作，加大施工项目检查频次和处置力度，规范分包队伍安全管理，加强专业人才培养，切实抓好安全生产工作，保持公司安全发展的良好局面。

强化质量责任制，加强全过程质量控制。一是落实《质量管理条例》，认真做好质量策划，以工序为纽带加强过程控制，以细部做法为样板，严格分包质量控制，保障工程实体质量；二是加强房屋建筑工程质量控制，全面施行细部做法标准化施工，不断减少投诉率；三是加强质量教育培训，抓好新标准，新规范的普及工作，提高质量人员的业务能力和工作水平；四是继续抓好评优创奖工作，确保取得1项鲁班奖、1项国家优质工程。

（四）深入推进精细化管理，全面提高企业管理的质量和效益

公司将结合中冶集团要求，加强经营业绩的“短板”考核，以全面预算管理为基础，以加强现金流管理和成本管理为重点，以一体化管理体系的落实和信息化建设的全面推广应用为手段，深入推进精细化管理，深入挖掘管理潜力，改善经营管理现状，提高经济效益。

完善经营业绩考核机制。根据中冶集团的业绩考核与财务绩效评价制度，完善公司对分、子公司和事业部的业绩考核与年薪兑现管理办法。调整原来以营业收入、利润和资金上缴为主的指标体系，增加经济增加值、应收账款周转率、存货周转率、资产负债率等短板考核指标；同时根据各单位专业和区域的不同进行差异化的分类考核；考核结果是年薪测算的直接依据。

强化全面预算的约束作用，提高预算控制的精准度。进一步优化预算管理流程，做好预算目标的层层分解，落实经济责任。按季召开专题例会，加强两级公司的预算执行过程监控；强化对重大事项和关键指标的预算控制，重点提高应对“不确定”因素的调控能力，确保完成预算目标。中冶集团把下达的预算指标同时作为考核指标，对预算偏离度超过20%的单位实行质询制度。所以，我们要高度重视预算的编制和执行，提高编制的科学性，将预算偏离度控制在10%以内。

高度重视现金流管理。一是进一步加大资金集中力度，通过账户集中和资金统收统支，完善资金结算体系，充分利用沉淀资金，弥补新增项目资金缺口，提高资金的使用效率；积极探索不增加负债情况下的融资新模式；科学确定资金配置原则和使用计划，满足公司转型发展对资金的需求；严格控制bt项目和大额垫资项目，年内争取实现工程板块经营活动现金净流量为正数，保障公司资金链的正常运转。二是加强应收账款清收力度，要充分利用质保金保函、付款保函等手段加速回笼资金，对余额较大的bt项目采取债务重组、资产顶账、债转股、买断式应收账款保理等方式，确保年底应收账款规模控制在45亿元以内。三是合理安排房地产项目开发规模和节奏，降低存货资金占用，实现资金快速回笼，量入为出，进一步加快资金周转速度，合理控制融资规模。四是加强境外资金管控，健全完善外汇资金管理制度和外汇风险控制体系，积极推进外汇集中管理，切实加强外汇风险控制。

强力推行新版工程项目施工成本管理办法。一是健全全员参与、过程控制与系统控制的管理机制，完善和落实责、权、利统一的项目成本管理制度，明确各级岗位的成本管理责任。二是深入推进a类项目标价分离管理，明确划分两级项目部成本责任，项目部强化对专业项目部全过程管控，专业项目部就成本责任对a类项目部和本单位负责。三是完善集团公司成本价格体系，制订现场临时办公、生产设施等一些费用控制指标，约束非工程实体费用支出。四是重视工期成本、质量成本、安全成本及事故成本管理，严格控制不可预见成本，落实施工方案设计阶段的经济性评价，用科学、经济的方法组织施工生产。五是调整a类项目考核兑现办法，强化考核兑现的激励作用。项目部兑现考核分三个阶段，基本原则为：项目部完成公司下达的成本降低率考核指标并达到兑现的其他条件，项目部即可获得公司规定的标准收入；待工程清算后超出成本降低率考核指标以上部分，项目部可再申请超额兑现；若项目部成本管理成绩突出，在超额兑现基础上，公司给予特殊贡献奖励，以调动项目部积极性。加强项目经理经营业绩管理，建立完善的业绩档案，并将业绩情况作为项目经理任用的重要依据。五是坚持计划为先管理项目成本，项目部务必开展成本策划、编制成本计划，严肃计划的执行，指导成本的有序核算，真实反映成本时点的状况。a类项目经理有责任审核专业项目部成本报表，并以此规范建造合同的执行，客观核定合同收入。六是统筹安排两级公司工程结算工作，全年计划完成结算产值130亿元，其中a类工程40亿元，b类工程90亿元，加大b类工程结算考核力度，推进工程结算进度，为工程款回收和施工效益的取得创造条件。

加强物资供应管理。坚持内供为主，外销为辅，以外补内的经营思路：一是各分、子公司及a类项目钢材、水泥、油漆、电缆实施集中采购，统一付款，严格执行《大宗材料集中采购管理办法》，以低于市场价格供应，调动各单位从采购中心购买材料的积极性。二是物流仓储管理实现信息化，物资配送到现场，提升服务质量。三是强化内部管理，完善自身销售网络，加大外销力度，全年实现内供4.5亿元，外销2.5亿元，完成利润800万元。四是强化公司物资管控职能，立足服务，规范指导，有效监督，促进物资管理工作上水平。

强化设备管理，实现将本增效。提高设备采购专业化水平和采购质量，降低采购成本；充分利用自有设备，优化资源配置，降低租赁成本；加强设备维修保养，提高设备完好率和资产保值增值率，降低使用成本。

以信息化系统的全面推广应用提高企业精细化管理水平。公司信息化系统经过五年多的建设，目前已经具备了全面推广应用的条件，今年要继续加大推进力度，实现既定目标。一要进一步完善项目管理系统功能和部门主页，加快人力资源、报销和支付系统的实施，确保7月1日实现办公系统的正式切换，上半年完成房地产管理软件上线，年底实现精密锻造公司erp系统启用，全面实现公司项目管理和企业管理的信息化，满足资质升级和精细化管理的需要。二是强化信息安全系统建设，对现有网络硬件安全环境进行升级，加强服务器组的安全性，保障网络安全。三是加强各层信息化培训，促进公司全面实现管理信息化。四是要严格落实公司信息化考核制度，确保公司信息系统的高效运行，提高管理效率和管理水平。

（五）深入推进全面风险管理，确保企业安全平稳发展

防范重大决策风险。一是完善各级权责体系，完善和落实公司“三重一大”制度、董事会、领导班子会决策制度以及全面风险管理制度，有效防范公司投融资、担保等重大决策风险。二是要把经济增加值作为投资决策的依据和判断指标，对投资项目和房地产项目要慎重选择，控制投资规模，防范投资风险。

严格控制财务风险。今后公司仍将面临带息负债、应收账款和存货上升的压力，公司将采取有效措施严控经营风险。严格控制新增带息负债，调整债务比例，有效利用已筹措资金，提高资金流动性，有效降低资金筹措和使用风险，同时通过加快应收账款清收和房地产销售，将带息负债、应收账款、存货和资产负债率控制在“三五”规划确定的目标之内。

完善法律风险防控体系。一是充实高素质法律人才，加强两级公司法律顾问管理，充分发挥其作用。二是落实好公司合同审批管理办法，公司将在上半年建立健全各类合同的标准文本，所有非标准文本合同在签订前必须经过法律部门审核确认，否则一律不得签订，从源头上控制企业法律风险。三是完善诉讼管理体系，处理好对外诉讼和被诉案件，对长期拖欠公司资金的单位要加大对外诉讼力度，充分利用法律武器维护公司权益。

有效防范海外项目实施风险。通过加强学习和充分研究，防范项目所在国的政治、经济和法律风险；遵循国际商务规则与合同约定，加强项目过程控制，在项目实施的各个阶段注重收集和整理索赔资料，防范索赔与被索赔风险；强化对epc项目设计环节的管控，防范设计风险；及时熟悉和掌握项目所在国家和地区的技术标准、技术规范以及业主的技术要求，防范技术风险；严格审核分包商的能力和资质，加强对分包商的过程管控，防范分包风险；加强对成本增加、汇率变动和付款延迟等风险因素的评估，防范财务风险。

进一步完善内部审计管理。一要跟踪、监督被审计单位对审计意见的整改落实情况，推动其堵塞管理漏洞，规范经营管理行为。二要进一步完善内部审计信息披露和报告制度，促进审计成果有效利用，发挥审计的预防、警示效应。三要扩大审计覆盖面，将内部审计的覆盖面延伸到企业经营活动的各个方面。四要将财务、项目、投资等的审计与全面风险管理相结合，对项目运作实施全过程监控，促进企业健康发展。

加强廉政建设和效能监察。公司将进一步加大反腐倡廉工作力度，继续坚持预防、教育、惩处并重的方针，加强廉政建设制度体系建设，落实责任制，夯实反腐倡廉根本基础；要强化廉政建设制度执行情况的监督检查，确保各项要求落实到位；要进一步加大效能监察工作力度，围绕重点项目、难点项目和亏损项目，开展资产管理、投资决策，工程劳务分包、物资设备采购、招投标、资金清欠、资金管理等环节的效能监察，规范内部管理，促进效益提升。

加强信息披露和保密管理。要根据中国中冶关于信息披露、内幕信息管理和保密工作的要求，落实完善后的公司信息披露管理办法和内幕信息管理制度，加强对关联交易、重大合同、以及对外宣传信息的审核，切实做到合规披露，强化内幕信息、国家秘密和公司商业秘密的保护，确保企业重要经营信息和核心技术的安全。

（六）落实“人才强企”战略，完善人才选育用留机制，为公司发展提供有力的人才保障

重点引进急需专业人才。要以需求计划为依据，多渠道、限专业引进大学毕业生基础上，走向市场招聘有经验的专业和管理人才，满足公司epc工程总承包管理、工程设计、国际项目管理、交通、市政、新能源、房地产、装备制造等转型新领域的急缺人才的需求。

完善以业绩和能力为导向的用人机制。一是完善领导人员管理制度，加强领导班子建设，打造政治过硬、眼界宽、能力强、素质优、讲团结、促和谐、开拓型的领导班子队伍。二是加强后备人才的管理，培养造就优秀年轻干部和后备人才。三是完善人才评价体系，完善全员业绩考核机制，借鉴国内外先进理念，科学制定考核指标，突出分类分层考核，并将考核结果与员工薪酬、培训和晋升挂钩。四是加大公开招聘、竞争上岗方式选聘人才的力度，提高队伍的整体素质。

建立对外具有吸引力，对内具有激励性的薪酬体系。继续理顺内部收入分配体系，创新分配机制，参照社会人才市场价位，加大对关键岗位、核心人力资源和有突出贡献人才的薪酬激励力度；在做到及时激励、当期激励的基础上，加大长效激励力度，逐步形成鼓励竞争、支持上进、重在效率，具有较强激励约束作用、多类型、多层次的分配体系，形成具有公司特色的人才激励机制和在行业和区域内具有较强竞争力的薪酬体系，稳定员工队伍，留住骨干员工，吸引外部优秀人才。

加强劳动关系管理。一是继续规范公司各类用工形式，满足公司集团化发展的需要。二是制定公司劳动合同管理办法，明确劳资双方具体对象，明确子公司劳动合同、劳动关系的管理权限，使公司的劳动关系管理规范化、制度化。三是明确用工双方的责权利关系，保障劳动者的各项权利，防范用人上的法律风险。

完善多层次的人才培养体系。一是加强领军人才、复合型人才培养，选送20名骨干员工赴国家重点院校进修，高质量办好在职研究生班。二是加强专业技术人员的知识更新，提高其技术创新能力和科技成果转化应用能力，计划培训各类专业技术人员2474人次。三是结合企业转型和推进精细化管理的实际，加强管理人员继续教育，计划培训各类管理人员2237人次。四是强化技术工人技能培训，计划年内培养技师120人，高级技师90人。五是完善员工培训的动力机制，全面推进员工持证上岗制度，调动员工参加培训的积极性和主动性。

（七）提升科技成果水平和综合技术实力，为公司转型升级提供科技支持

加强技术创新管理，加快科技成果向现实生产力的转化。一是加大技术研发投入，提供科技创新基金1000万元，加强基金管理，保证资金有效使用。二是完善产、学、研、用相结合的技术创新体系，围绕公司产业结构调整和转型开展科技研发工作，发展具有自主知识产权的核心技术。加快住宅产业化相关技术开发，解决八度地震烈度带的住房结构设计、工厂化制造、大型构件模块化安装、管线安装和内装修的技术难题。研究和拓展多向模锻液压机的六大核心技术，完成40mn多向模锻产品开发，做好100mn多模锻技术研发工作；开展多向模锻生产工艺技术的研究，逐步向航空、航天等多项模锻产品领域扩展，为精密锻造公司早日投产提供技术支持。三是加强专利申请和保护，做好重点项目专利群的申报，提高发明专利的申报比例，年内申请专利70项，科技贡献率达到30%，确保取得国家级工法1项。四是进一步强化企业标准编制和推广应用，建立公司自有的施工标准体系，实现国家标准、行业标准、企业标准互相补充的配套机制。五是以工程项目为载体，大力推广应用四新技术和公司专利技术，加快公司科技成果的应用和产业化的步伐。

加强技术中心建设，充分发挥专业研发中心的作用。建设与技术中心相配套的实验室，加强人员培训，逐步配备相应科研人员，提高各专业的技术力量和科技开发能力，逐步解决研发中心的空壳问题。加紧建设“中冶精密锻造工程技术研究中心”、“住宅产业化工程技术研究中心”和“建筑工程数字化施工研发中心”；同时做好一公司、天润公司和天津公司等子公司的技术中心建设。确保三年内建成1个国家级技术中心。

持续改进技术管理体系。加强专家体系建设，完善工程承包、装备制造板块专家体系，逐步建立房地产板块的专家体系；完善重大危险性施工方案专家评审体系，发挥技术工作委员会及各专业委员会的作用。

（八）加强企业文化和品牌建设，提升企业软实力和竞争力

加强企业文化创新和建设。认真贯彻落实公司“三五”企业文化子规划，公司今后企业文化建设的努力方向是：形成适应公司改革发展要求，具有中国二十二冶特点和体现主营业务特色，为广大员工所认同的企业文化体系。通过企业文化建设，使企业软实力进一步增强，员工素质进一步提高，企业形象进一步提升；通过企业文化建设，实现企业文化与企业战略、企业发展与员工发展、企业文化优势与竞争优势的和谐推进，为实现公司“三五”发展目标提供强有力的文化支撑。

加强品牌建设，打造“中国二十二冶”强势品牌。要以中国中冶品牌建设的方向和原则为指导，以mcc品牌为依托，以产品品牌、服务品牌、组织品牌、员工品牌为载体，以技术创新、管理创新和文化建设为支撑，系统策划、全员参与、突出重点、稳步推进，打造公司强势品牌。一是根据中国中冶《品牌建设基本规范》，制定公司品牌管理绩效考评和培训体系，保障品牌建设的有效实施。二是加强品牌塑造和宣传推广，通过科技进步和创新，不断提升品牌竞争力和影响力；把企业文化同企业品牌紧密融合起来，建设特色品牌文化，不断提升公司品牌的核心价值与文化品位。三是加强诚信体系建设，积极履行社会责任，提高公司品牌的美誉度、忠诚度和影响力。

（九）积极为员工办实事、办好事，维护内部稳定和谐局面

继续努力为员工群众办实事、办好事。一要努力增加员工收入，确保上岗员工平均工资收入在上年基础上提高5000元，达到5万元。二要落实企业年金实施细则，从1月1日起执行。三要坚持和完善帮扶济困工作长效机制，深入开展形式多样的帮扶救助活动，推进和谐企业建设。四要继续推进公司承担的丰润区第四期节能改造工程，改善居民的居住环境，继续走在唐山市节能改造工作的前列。

加强对员工的责任管理，维护员工权益。在员工权益保护方面，各级工会组织要积极维护员工合法权益，奉行平等、非歧视的劳动用工政策，促进劳动关系的和谐稳定；推进厂务公开，充分发挥员工在民主管理、民主监督中的作用；努力为员工提供多元化的发展通道和广阔的发展空间，确保员工的职业健康安全。

新春佳节即将来临，各单位要认真做好节日期间各项工作，确保员工度过一个欢乐祥和的春节。一要切实关心员工群众生活，深入开展送温暖活动，主动帮助员工解决生活中的困难，特别要安排好困难员工的生活，把党和企业的关怀与温暖带给他们，解决其实际困难，促进企业和谐。二要强化稳定工作责任制，畅通信访渠道，做好各种不稳定因素的排查、防控、疏导、化解，重点做好协力队伍的稳定工作，提前谋划和准备，落实所需资金，妥善解决好农民工工资和分包商付款问题，避免引发群体性事件，切实维护企业和谐稳定。

各位代表！

回顾历史成就，令人鼓舞；展望未来发展，催人奋进。我们已经踏上新的历史征程，前途光明，任务艰巨，使命光荣。我们要不断强化建设企业的责任感和做优做强的紧迫感，转变发展方式，提高发展质量，不断开创企业科学发展的新局面。我相信，有中冶集团和公司党政的坚强领导，有公司全体员工的共同努力，我们一定能够把公司建成产业合理、行业领先、品牌知名、在国内外具有较强竞争力的集团化大型企业，谱写“三五”规划成功实现的辉煌篇章！

**第五篇：晋城煤业集团三届三次职代会工作报告**

在晋城煤业集团三届三次职代会上的工作报告

发布时间：2024-02-26 强化集团管控 熔炼团队精神

增强联动优势 提升发展水平

全力推动集团公司战略愿景加快实施 —— 在晋城煤业集团三届三次职代会上的工作报告（2024年2月24日）朱 晓 明 各位代表：

现在，我向大会报告工作，请予审议。第一部分 二〇〇九年工作回顾

2024年，是集团公司发展史上极不平凡、极不寻常的一年。一年来，面对金融危机肆虐蔓延、困难挑战前所未有的严峻形势，我们团结带领全体员工，以开展深入学习实践科学发展观活动为契机，以实施战略愿景为动力，以“练内功、保增长、重转型、促发展”为主线，精心运筹应对策略，科学驾驭复杂局面，在危机中抢抓机遇，在困境中寻求突破，在竞争中赢得主动，以经济指标逆势超越、各项事业迅猛发展的优异业绩，胜利开启了“亿吨基地、千亿规模、百年企业、能源旗舰”的新征程。

一、经营规模和效益实现里程碑式突破，企业“十一五”规划目标提前实现

2024年，我们发挥煤化产业联动优势，精心组织生产经营，沉着应对市场挑战，经济运行在高基数、高难度的背景下逆势上扬，经济规模和效益持续走高，跃上了新的台阶，创造了企业历史最好水平。—— 截止2024年底，集团公司总资产847.43亿元，同比增加213.76亿元，增长33.73%。—— 全年完成生产经营总额554.35亿元，同比增加108.85亿元，增长24.43%。

—— 实现营业收入508.98亿元，同比增加96.84亿元，增长23.5%，完成计划的118.37%。其中，煤炭板块199.88亿元，同比增加38.05亿元，增长23.52%，完成计划的121.03%；煤化工板块245.08亿元，同比增加49亿元，增长24.99%，完成计划的97.93%；其他板块64.02亿元，同比增加9.79亿元，增长18.05%，与计划基本持平。

—— 实现利润43.70亿元，同比增加4.39亿元，增长11.17%，完成计划的146.56%。其中，煤炭板块27.89亿元，同比增加10.34亿元，增长58.92%，完成计划的133.46%；煤化工板块11.89亿元，同比减少6.56亿元，下降35.56%，完成计划的153.27%；其他板块3.92亿元，同比增加0.61亿元，增长18.43%，完成计划的338.47%。—— 上缴税费61.61亿元，同比增加13.46亿元，增长27.95%。

二、主导产业转型发展实现跨越式突破，板块化经营效应凸显

煤炭板块快速发展。2024年，我们科学组织煤炭生产，严格强化煤质管理，敏锐把握价格走势，坚持预收款制度，发挥煤化联动优势，推动煤炭产销量快速增长，商品煤价格逆势上扬，煤炭产能大幅提升。全年完成原煤产量4260.59万吨，完成计划的100.47%，同比增加516.86万吨；商品煤销量3761.64万吨，完成计划的104.5%，同比增加569.02万吨；商品煤综合售价518.68元/吨，完成计划的108.56%，同比提高32.80元/吨；计提三项基金14.77亿元，其中，上缴可持续发展基金8.7亿元。我们进一步加快安全集约高效型矿井建设，强力推进核心技术，不断夯实安全基础，大力实施精细管理，严格落实《“安全红线”管理规定》，持续提升保障能力，集团公司形成了5000万吨/年的煤炭产能。全年原煤生产百万吨死亡率0.024，同比下降11.11%。成庄矿迈向千万吨矿井的行列。长平公司原煤产量跃上800万吨平台。寺河矿荣获“新中国成立60周年百项经典暨精品工程”称号。古书院矿被授予“全国煤炭工业双十佳煤矿”。煤化工板块彰显成效。2024年，面对煤化工行业“需求萎缩、产品滞销、价格跳水、效益下滑”的严峻形势，我们动态测算盈亏平衡点，科学调整生产负荷，及时优化氨醇比，强化节能降耗减排，壮大产业规模，形成了1200万吨/年的总氨产能、1000万吨/年的尿素产能。全年完成总氨产量789.47万吨，完成计划的95.49%，同比增加230.25万吨，约占全国总氨产量的12.5%；尿素768.36万吨，完成计划的116.72%，同比增加271.69万吨；甲醇148.56万吨，完成计划的58.26%，同比增加1.7万吨。“联盟”、“三宁”凭着良好的市场占有率和品牌知名度，成为中国驰名商标。我们适时设立“北京晋煤太阳石有限责任公司”，构建产销一体化的经营格局，引起了全行业的高度关注，煤化工板块的竞争力、影响力和话语权进一步增强。

特别要肯定的是，各化工公司在经济运行异常艰难的情况下，顾全大局，共克时艰，不仅发挥了“防火墙”作用，促进集团公司煤炭主业稳产稳销高价位运行，而且加快了自身发展，实现了板块整体盈利，充分展现了煤化工团队的卓越执行力，体现了煤化产业珠联璧合的强大生命力！

煤层气板块领跑全国。2024年，我们加快煤层气井建设，加强市场开发和跨区域合作，积极争取煤层气矿权，煤层气抽采和利用总量大幅提升，全年完成煤层气钻井548口，累计完成2024口。全年煤层气抽采量11.69亿立方米，完成计划的123.05%，同比增加3.94亿立方米，占全国抽采总量的16.3%，其中，地面抽采量6.21亿立方米，同比增加2.45亿立方米，占全国地面煤层气抽采量的61.2%。煤层气利用总量7.05亿立方米，完成计划的117.5%，同比增加3.88亿立方米，占全国利用总量的30%。煤层气利用率达60.3%，高出全国28个百分点，获得国家煤层气专项补贴6164万元。我们积极实施“走出去”战略，与阳泉煤业集团、甘肃省庆阳市的跨区域合作取得突破性进展，在阳泉矿区施工煤层气井230口，其中已运行60口。我们通过艰苦努力，取得了胡底、郑庄区块54.5平方公里的煤层气矿权，为新井开发建设铺平了道路，为煤层气抽采创造了条件。集团公司荣获“联合国洁净煤技术示范和推广企业”荣誉称号，煤层气的发展空间更加广阔，亮点效应更加彰显。

煤机板块全面起步。2024年，我们按照“资源共享，管理协同，产业联动，培育规模”的定位，以金鼎公司为核心，对集团公司煤机产业进行整合重组，初步形成了煤机制造与检修、矿井建设与安装、煤炭整合与生产、物资装备与物流四大产业格局。全年完成经营总额12.83亿元，实现利润0.23亿元。

电力板块、多经板块竞相发展。2024年，电力板块发电量首次突破15亿千瓦时，全年达到16.38亿千瓦时，同比增加11.28亿千瓦时，增长221.23%。多经板块全年完成经营总额74.36亿元，实现利润1.45亿元。

2024年，集团公司非煤产业的比重达64.19%，各板块全部实现盈利。企业转型发展的成效和经验备受关注，国家副主席习近平、国家能源局局长张国宝、山西省委书记张宝顺、省长王君等领导亲临我们企业视察后，给予了高度评价，集团公司全体员工家属倍受鼓舞、倍感自豪！

三、煤炭资源整合实现历史性突破，亿吨基地建设快速推进

2024年，我们加快推进煤炭重点项目建设，岳城矿90万吨/年改扩建工程实现当年投产、当年达产；长平矿井改扩建工程铁路专用线正式投运，矿井生产系统已经形成；赵庄二号井主要生产性工程基本完成，首采工作面开始设备安装调试；寺河二期扩建项目井巷工程已完成设计总量的30%。

我们积极响应省委、省政府的号召，超前谋划，精心运作，充分发挥各方面的积极性、主动性，全力推进资源整合和煤矿重组工作。全年重组整合44个规划包、120座煤矿，整合资源储量19.91亿吨，规划产能3060万吨/年。先后派驻拟任“六长”223名，已有16座矿井复工复产，为资源整合全面告捷奠定了基础。

我们全力以赴争取整装煤炭资源。一是郑庄矿、胡底矿、龙湾矿已正式奠基；赵庄矿、长平矿增设下组煤，龙湾井田、山怀南井田、固贤井田、车山井田探转采的6宗煤炭资源申请获得省政府同意，正在办理批复手续。以上9宗矿权共配置煤炭资源储量42.67亿吨、规划能力4000万吨／年。二是与山西煤炭运销集团签署“合作开发协议书”，共同开发东大井田，3号煤储量9亿吨；与山西太钢集团合作，组建了“山西晋煤太钢能源有限责任公司”，共同开发临县三交一号井田，煤炭储量19.9亿吨；国家发改委已明确巴愣矿井项目以集团公司为主体开发建设。截至目前，集团公司已有和申请煤炭资源储量合计达145.92亿吨，有效解决了企业可持续发展最为艰巨、最为紧迫的难题，为亿吨基地建设奠定了雄厚的基础。

四、体制机制创新实现阶段性突破，企业发展活力更加强劲

整体上市工作积极推进。根据省政府关于我省资本市场发展的实施意见和规划，我们对蓝焰股份公司上市方案和集团公司整体上市方案进行充分论证，确定了“集团公司由有限责任公司整体变更为股份有限公司，公开发行A股并上市”的新思路，拟定了集团公司整体上市框架方案，完成了前期准备工作。这将从根本上解决分立上市带来的存续资产和人员无法运行的难题，实现企业整体发展与资本市场的对接。体制改革持续深化。我们根据企业发展需要，设立了沁水晋煤瓦斯发电有限公司、赵庄煤业有限责任公司、晋城天煜新能源有限公司、装备物资有限公司、财务公司等子公司。我们以强化产业链终端控制为核心，突出集团公司“战略管理、资本运作、人力资源开发、绩效管理、组织协调”五大总部功能，突出各子分公司生产经营、建设发展的主体地位，以“制度创新、流程再造、减负放权、自主管理”为着力点，积极构建集团战略管控体系。截至目前，集团公司拥有57个控股子公司、12个分公司。

管理转型全面启动。通过实施业务流程再造，实行林业公司与宏圣公司合署办公，金鼎煤机公司与装备物资分公司合署办公；合并救护大队与消防大队，成立了救护消防中心。实施“大部制”改革，在合并人事处、劳资处的基础上，划出企管处的部分职能，成立了人力资源管理中心；合并计划处与基建处，成立了发展与建设局；合并总工办和环保处，成立了资源环境管理局。按照“还权予责”的原则，推行矿井自主管理，各生产矿井安全生产的积极性、创造性进一步增强。

老矿经济共同体运行良好。2024年，“王台铺经济共同体”、“凤凰山经济共同体”实现整体盈利。“古书院经济共同体”正在通过资源整合、新井建设、项目开发等举措，构建全新的商业模型。

全面预算管理成效显著。我们牢固树立“现金流是第一生命线”的经营理念，加强预算程序化、定额化、信息化建设，深化全面预算管理，企业经济运行质量不断提高。2024年，集团公司净资产收益率19.96%，国有资本保值增值率124.67%，成本费用利润率9.25%。

五、转型发展项目实现实质性突破，企业发展势能加速释放

煤化工项目建设全面提速。2024年，煤化工在建重点项目48项。其中，恒盛公司“18?30”项目一次投料达产、20万吨/日工业水厂一期竣工投产；联盟公司10万吨合成氨扩产改造工程建成竣工；明水公司原料块煤改煤棒项目投入运行、10万吨包膜尿素项目一次开车成功；日月公司新增4万吨/年二甲基甲酰胺（DMF）技改项目建成投运；昊源公司1800吨/日老尿素改造工程竣工投产；联盟石油油品加氢制氢技改项目投入使用。截至目前，煤化工板块已建成投产项目23项，新增总氨产能104万吨/年，尿素产能78万吨/年，DMF产能4万吨/年。

煤层气项目建设加快推进。我们建成投运了一期日处理能力25万立方米的易高煤层气液化厂，投运了目前世界上规模最大的寺河120兆瓦瓦斯发电厂，投运了李庄首站管路。基本完成集团内部7个加气站工程的建设。开工了机关末站至长治苏店煤层气输气管道项目。完成了王台LNG厂、易高二期、西气东送管道首站扩建工程的前期准备工作。全面启动了国家重大专项“山西晋城矿区一体化煤层气开发示范工程”，并积极争取“十二五”专项费用。

电力项目建设快速突破。我们与阳城县热电有限公司、阳城县城镇集体工业联社合作，开工建设阳城2×135兆瓦煤矸石综合利用热电联产项目。完成了煤矸石电厂、成庄热电厂的改造工程，正在加快瓦斯电厂扩容工程和胡底150兆瓦瓦斯发电厂建设，着力打造世界最大的瓦斯发电集群。

六、技术创新实现开创性突破，企业核心竞争力空前提升

煤炭核心技术研发成效卓著。一是自主研制的6.2米液压支架顺利通过工业性试验，标志着我们具备了研发和大规模制造高端支架的能力。二是自主创新了一套适合于小煤矿开采和掘进的工艺技术，不仅能把小煤矿建设成机械化的精品矿井，而且能为整合矿井带来巨大的经济效益。三是“成庄矿双U型通风系统综放工作面采空区瓦斯分布规律研究”、“矿区铁路运输综合系统开发”、“晋城矿区15号煤层自燃预测技术与堵漏风新材料研究”等科技项目达到了“国际先进水平”。集团公司“大采高工艺、二代连掘工艺、采煤采气一体化”三大核心技术工艺的大创新，促进了煤炭主业的大跨越。

煤化工技术创新意义重大。经过艰苦攻关，我们具有自主知识产权、被列入国家“863”计划的加压灰熔聚气化技术，及世界首套MTG装置的“10万吨/年煤基合成油示范工厂”一次开车成功，生产出合格的93#汽油，实现了全流程贯通。航天炉粉煤加压气化工业性试验装置在临泉公司获得成功，配烧晋城末煤最大比例达到70%，煤耗、蒸汽耗、电耗和碳转化率都具有明显优势，达到或超过国际同类炉型的水平。这两大成果，既为晋城矿区“三高”劣质煤的工业化开发、清洁化利用闯出了新路，又为无烟末煤的有效利用开辟了一条新的工艺路线，对于保持集团公司煤炭产品的生命力、促进煤化工产业优化升级、推动国家能源安全战略的实施，具有十分重大和深远的意义。

煤层气开发技术影响深远。集团公司编写的《民用煤层气（煤矿瓦斯）》、《车用压缩煤层气》已通过国家标准化管理委员会专家审核。由集团公司承办的“先抽采煤层气后采煤、煤炭与煤层气共采示范工程项目”，于2024年7月通过了国家能源局组织的验收；集团公司“无烟煤煤层气产业化开发利用技术体系与工程示范”项目，顺利通过国家科技成果鉴定，研究成果达到国际领先水平。

2024年，投入科技研发资金1.2亿元，完成科技项目73项，取得科技成果115项，其中9项获省部级以上科技奖励，9项达国际先进水平；承担的7项省部级以上科技项目，获国家拨款1.08亿元；24项专利获国家受理。集团公司荣获“山西省煤炭创新十佳单位”称号，被国家科技部批准为“国家创新试点企业”。

七、环保型绿色矿山建设实现快速突破，企业生态文明水平显著提高

2024年，我们确立了以“高效开发、清洁生产、产业延伸、综合利用、持续发展”为核心的循环经济发展模式，构建寺河、成庄、长平、赵庄等四个工业园区，列入《山西省煤炭工业循环经济发展规划》。

我们建立健全节能减排管理制度和指标体系，推行节能问责制，投入节能技改资金2.18亿元，加快淘汰高耗能设备，实施老区和寺河矿集中供热工程，改造矿井通风、压风和生产生活供水、供电、供暖等系统，节能减排关键指标大幅下降。2024年，集团公司万元产值综合能耗为0.66 吨标准煤，同比下降10.81%；吨原煤生产综合能耗为6.5千克标准煤，同比下降22.3%；完成节能量9.9万吨标准煤；化学需氧量减排2404.25吨，二氧化硫减排175.98吨，二氧化碳减排846万吨。荣获“山西省节能工作先进企业”称号。

我们投入环保资金1.71亿元，完成了寺河矿储煤场防风抑尘网建设、古书院矿西风井噪声治理等23项重点工程。继续实施矿（厂）区造林绿化工程，全年绿化面积13.5万平方米，矿区绿化覆盖率达到了38.51%。荣获中华环保基金会颁发的“山西环境保护奖”。

八、和谐企业建设实现高水平突破，员工家属生活水平稳步提升

2024年，我们圆满兑现了“不裁员、不降薪”的庄严承诺。为员工晋升一级工资，全年在岗员工人均收入54704元，同比增长14.59%。

集团公司继续提高住房公积金企业补贴标准，人均月补贴标准增加278元，为年轻员工利用金融工具、解决住房问题提供了更加有力的支持。

集团公司为员工缴纳15项保险金10.28亿元，其中养老保险5.99亿元、医疗保险8176万元、失业保险3184万元、工伤保险3008万元、生育保险872万元；缴纳住房公积金3.01亿元、住房补贴金2287万元。企业年金运营实现收益1.59亿元，收益率13.82%。

集团公司竣工员工住宅面积4.9万平方米，住宅套数328套。目前，正在开发建设的沉陷区住房、经济适用房、普通商品房约5000套，基本能够满足无房户的住房需求。

集团公司接收安排员工子女就业1116人。完成各类培训13.54万人次。

集团公司总医院被评为“三甲医院”。全年完成尘肺普查16815人，普查率达82%。

我们积极配合晋城市政府，启动了晋煤集团北石店区城市化拆迁改造工程。随着东、西辅路的开通运行和畅安路的建设，以及北石店区公共设施和服务功能的不断完善，集团总部的居住环境、交通出行将得到很大改善，员工住宅用地储备量将大幅增加。

我们进一步加强安全文明小区建设，强化社会治安综合治理，加大信访接待和矛盾调解力度，全力做好国庆安保工作，企业保持了和谐稳定的良好局面。

九、企业文化和精神文明建设实现持续性突破，企业软实力不断增强

我们按照省委和省国资委党委的统一部署，开展深入学习实践科学发展观活动，通过高起点启动、高水平学习调研、高要求分析检查、高标准整改落实，着力推进“三个发展”、“六大工程”，真正使党员干部受教育、科学发展上水平、员工家属得实惠。

我们进一步加强企业文化建设，围绕“高举旗帜、战略驱动、主动融合、打造特色”的总体思路，加强文化引导，强化理念渗透，促进母子公司文化融合升华，企业凝聚力、向心力、执行力不断增强。

我们不断深化“四五六”系列创建活动、“五位一体”思想政治工作法、“干事干净”管理法等工作，形成了独具晋煤特色的党建品牌。2024年11月，集团公司荣获“全国企业党建文化试点先进单位”称号。

我们以国庆60周年为契机，开展了形式多样的纪念庆祝活动。“感动晋煤十大新闻人物”以感人的事迹，感染了集团公司全体员工家属。蓝焰合唱团代表3400万山西人民在央视演播大厅展演，展现了风采，赢得了赞誉。企业转型发展电视片喜捧“中国煤炭工业辉煌60年”专题片大赛金奖。集团公司荣获“山西省庆祝新中国成立60周年系列活动先进集体”称号。在过去的一年里，集团公司人才培养、纪检监察、计划生育、人民武装、残疾人福利事业等各个系统、各条战线的工作也都取得了可喜成绩。

各位代表，回顾2024年，工作异常繁重、十分艰辛，成绩确实来之不易。从市场形势的研判到企业优势的把握，从愿景目标的确立到战略路径的选择，从生产经营的组织到煤化联动的实施，从煤炭资源的整合到发展项目的启动，从体制改革的深化到管控体系的建设，我们都以必胜的信念、创新的智慧、顽强的意志，付出了超常的努力。2024年的工作成就，再一次印证了集团公司发展战略的生命力、愿景目标的引领力、企业精神的推动力！正是因为我们进入新世纪以来，加快实施“煤气电化综合发展，建设环保型绿色矿山”的发展战略规划，才构建起了企业完善的产业链，形成了煤化港联动的比较优势，使我们在剧烈的竞争中占得了先机，赢得了主动；正是因为我们及时确立了“亿吨基地、千亿规模、百年企业、能源旗舰”的愿景目标，明确了新方向，增添了新动力，才使我们焕发出更加豪迈的激情，踏上了宏伟的新征程；正是因为我们大力弘扬“不怕榜上无名，坚信脚下有路”的企业精神，不为任何困难所阻，不为任何风险所惧，不为任何干扰所惑，聚精会神干事业，一心一意谋发展，才使我们劈波斩浪，踏平坎坷，铸就了企业新的辉煌。2024年的工作成就启示我们，在前进的道路上，无论有多少艰难险阻，只要我们咬定愿景目标，执行既定战略，弘扬企业精神，众志成城，奋力拼搏，就一定能够把企业建设得更加美好。

2024年的工作成就，凝聚着各方股东和社会各界的指导、支持和帮助，凝结着全体员工及离退休老干部、老工人的智慧、心血和汗水，体现了晋煤精神、晋煤力量、晋煤速度、晋煤效益、晋煤形象。在此，我代表集团公司全体领导，向大家表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意！第二部分 面临的形势和任务

2024年，是实施“十一五”规划的最后一年，也是承上启下、继往开来，为“十二五”奠基蓄势，推动集团公司战略愿景加快实施的关键一年。经受住金融危机的考验，站在新的历史起点，我们必须进一步统一思想认识，科学分析形势，精心谋划未来，更加主动地应对“后危机时代”更广领域、更为激烈的竞争，推动企业更好更快发展。

一、宏观经济形势复杂多变、险象环生，要求我们高度关注，深入研判，准确把握

从全球经济看，世界经济出现复苏迹象，一些新兴经济体和发展中国家经济增速加快，但还存在许多不稳定、不确定因素。世界银行预测，2024年全球经济增速为2.7%。

从国内宏观经济形势看，我国经济企稳回升，但回升的基础还不牢固，结构性矛盾仍然十分突出。国家宏观调控的重点已从“保增长”向“调结构”转变，资源环境约束将给传统的煤炭能源产业带来巨大挑战。继续应对危机、规避风险，仍是重大考验。

从煤炭行业看，2024年，国家加大煤炭资源整合力度，产业集中度将进一步提高。在宏观经济的带动下，煤炭市场将保持“需求继续增加、供给温和增长、供需相对平衡、煤价小幅波动”的总体态势。但长远看，随着资源整合矿井以及内蒙、新疆等地煤炭产能的大量释放，将不可避免地出现过剩局面。需要我们继续优化产业结构，完善产业联动机制，提高抗风险能力。

从煤化工行业看，近期，随着经济的回暖和《2024年关税实施方案》的出台，化工市场走出底谷，主要产品价格上涨。预计2024年国内化肥和醇醚市场将呈现供需相对平衡的态势。但长远看，整个市场同质化严重，产能过剩矛盾突出、形势严峻。需要我们在强化精细化管理、加快产品结构调整、提高协同竞争能力上下功夫。

二、推进转型发展使命艰巨、责任重大，要求我们正视问题，化解矛盾，夯实基础

一是安全发展新老问题叠加，管理难度增大，形势更为严峻。集团公司主导产业均为高危行业，安全生产条件复杂多变，煤炭生产面临着煤与瓦斯突出、承压水开采、15号煤自燃等各种灾害，特别是新建矿井均为高瓦斯矿井，整合矿井在资源赋存、地质条件、人员素质、技术工艺、管理水平等方面千差万别，安全生产压力巨大。

二是集团公司今年的生产经营处于“紧平衡”状态，生产、外运、需求都非常紧张，对安全生产、洗选加工、外运组织等各个环节提出了更高要求，一天影响、全月被动，持续影响、满盘皆输。

三是集团公司现有的管控体系不适应企业快速发展的需要，内部资源配置不尽合理，急需清晰界定各板块战略定位和使命，建立科学高效的管控体系，不断提高集团管控能力。

四是集团公司六大产业板块之间还未形成互为支撑、良性循环的联动机制，产业整体发展水平亟待提升。各板块内部也没有形成联动机制，资源配置效率不高，管理协同效应不强，特别是煤层气、煤机、多经板块，急需构建符合市场竞争需要的盈利模式，增强竞争实力。五是多元化发展需要的高素质专业人才依然短缺，部分员工忧患意识不强，学习力、创新力、执行力不强，急需加强人力资源开发，熔炼团队精神，形成人力资源优势。

面对上述压力和挑战，我们必须在理念创新、体制创新、机制创新、团队建设等方面下大气力，推动企业由经济总量高速增长向发展质量快速提升加快转变，由生产经营向生产经营和资本运营相结合加快转变，由产业发展向构建商业模型和盈利模式加快转变。

三、实施战略愿景开局良好、前景广阔，要求我们抢抓机遇，积蓄势能，加快发展

一是国家拉动经济的“一揽子”计划，正处于效应显现期，相对宽松的政策环境为能源需求增长创造了条件。二是国家着眼于加强能源战略决策和统筹协调，高规格成立国家能源委员会，加快电煤价格市场化改革，加强煤炭资源整合，促进煤炭大集团、大基地建设，为我们打造亿吨基地提供了难得机遇。

三是集团公司在煤炭资源整合、煤气化技术研究运用、煤层气矿权争取、项目合作等方面取得的重大突破，进一步拓展了企业的发展空间，增强了企业抢抓机遇、加快发展的能力，为“十二五”更好更快发展提供了强有力的支撑。四是近年来，集团公司优化产业链、培育增长点、拓宽内涵路、挖掘效益源，着力构建产业链之间的资源要素互动平台，产业联动机制正在加快构建和完善，在应对危机过程中的作用进一步凸显，为企业提升产业水平、加快科学发展奠定了基础。

各位代表，国际金融危机的最坏影响已基本过去，环境更为复杂、形势更加多变的“后危机时代”已经来临。危机肆虐之时，考验的是我们的信心、意志和勇气；危机渐退之际，更需要我们的智慧、境界和胆略。我们没有因困难而动摇和停滞，也绝不能因已有的成绩而自满和懈怠！务必要居安思危，进一步增强忧患意识、机遇意识、责任意识，始终保持进取精神和拼搏勇气，一刻也不懈怠，一天也不耽误，紧紧围绕愿景目标，牢牢把握企业的发展特征和核心任务，立足高层次，抢占制高点，勇创高水平，使企业发展道路越走越宽广、前景越来越光明。

集团公司当前及今后的工作重点：一是精心组织安全生产，确保2024年营业收入突破600亿元；二是精心完善产业联动机制，实现主导产业之间“大联动”、产业内部“小联动”，提高产业链价值，增强企业竞争力和抗风险能力；三是精心研究制定“十二五”战略规划，确保2024年形成亿吨基地的生产和建设框架，实现千亿规模目标。完成以上目标，我们必须在以下“五个强化”上下大气力、创高水平：

—— 强化产业联动的倍增效应。产业联动是我们应对危机冲击、实现科学发展的基本经验，是我们提升发展水平、参与高端竞争的优势所在。要发挥资源优势，优化要素配置，完善产业链条，打造产业链之间的协同联动平台，实现“大联动”和“小联动”的互增互补，创造出“1+1>2”的聚合倍增效应。

—— 强化集团管控的协同效应。要按照现代企业制度的要求，结合主导产业的特点，研究发展规律，创新管控模式，加快构建集团战略管控体系，促进各战略单元实现高效的横向协同、纵向协同和交叉协同，增强企业发展活力，提高组织效率和经营绩效。

—— 强化自主创新的引擎效应。要积聚创新要素，增强自主创新能力，提高企业发展的内生动力。要毫不动摇地加快研究和推广“大采高、二代连掘机、采煤采气一体化、粉煤气化”等核心技术和工艺，发展低碳循环经济，推动主导产业优化升级，提升企业发展质量和经济效益。

—— 强化团队熔炼的带动效应。要加快人力资源开发，加强领导班子建设、干部作风建设、基层班组建设，熔炼团队精神，提高广大干部员工的学习力、创新力、协作力和执行力。要着力畅通职业生涯发展通道，千方百计为员工创造一个施展才华、体现价值的舞台，实现员工价值和企业价值的共同提升。

—— 强化成果普惠的凝聚效应。要坚持和谐发展、建设和谐晋煤，扎扎实实为员工办实事、办好事，把企业发展的成果最大限度地惠及员工家属，不断提高员工家属的生活水平，激发创业热情，凝聚强大合力，开创企业和谐稳定、共谋发展的新局面。

我们坚信，朝着愿景目标只争朝夕、奋发进取、创新创造，晋煤集团必将以亿吨基地、千亿规模、能源旗舰的雄姿傲立于太行之巅，我们这一代晋煤人必将以创业者的智慧、奉献者的成就，彪炳于企业百年辉煌的发展史册！第三部分 2024年主要工作

2024年，集团公司工作的指导思想是：认真贯彻落实党的十七大、十七届三中、四中全会和中央及全省经济工作会议精神，以科学发展观为指导，围绕“6?43?2”总体目标，致力于转型发展、安全发展、和谐发展，突出亿吨基地建设，强化集团管控，熔炼团队精神，增强联动优势，提升发展水平，全力推动集团公司战略愿景加快实施。2024年，集团公司工作的总体目标是：确保实现“6?43?2”，即实现营业收入600亿元，实现利润43亿元，原煤生产百万吨死亡率0.2以下。其中：

煤炭板块：原煤产量4800万吨、商品煤销量4117万吨、铁路运量3400万吨；营业收入234亿元；实现利润27.13亿元。

煤化工板块：总氨产量1120万吨、尿素940万吨、甲醇253万吨；营业收入290亿元；实现利润13.6亿元。煤层气板块：新增地面煤层气井800口；煤层气抽采量15亿立方米、利用量9亿立方米；营业收入14.8亿元；实现利润0.629亿元。

电力板块：发电量15.38亿千万时；营业收入6.15亿元；实现利润0.16亿元。煤机板块：营业收入15亿元；实现利润0.55亿元。多经板块：营业收入51.5亿元；实现利润1.45亿元。

围绕这一指导思想和总体目标，我们要创造性抓好以下八方面重点工作：

一、坚定不移加速推进“大安全”管控体系建设，升华“11235”工作措施，确保安全发展

今年，国家将继续深入开展“安全生产年”活动。我们务必要充分认识抓好安全的特殊性、复杂性和艰巨性，不折不扣执行集团公司安全一号文件，不断巩固升华“11235”安全工作理念和措施，加速构建“大安全”管控体系，对照目标抓落实，突出重点求实效，确保安全生产万无一失。

狠抓瓦斯治理和防治煤与瓦斯突出。要坚持瓦斯治理“十二字”方针，进一步优化矿井通风系统，加强井上下瓦斯抽采，完善监测监控系统，全面构建“通风可靠、抽采达标、监控有效、管理到位”的瓦斯综合治理工作体系。要坚持“采煤采气一体化”、“三级瓦斯治理模式”，注重地面预抽与井下抽采相结合、抽采计划与生产衔接相匹配，大力推广使用千米钻机和高瓦斯矿井递进式抽采工艺，提高瓦斯抽采水平。要按照《防治煤与瓦斯突出规定》，健全各级防突机构，配足防突人员，落实各项防突规定。要继续抓好机电、瓦斯、生产三个“三不”工程、矿井防灭火、粉尘治理、矿井防治水、老矿15号煤防自燃等工作，坚决防止“一通三防”事故的发生。

狠抓整合矿井安全生产管理。要加快构建集团公司、整合主体、整合矿井三级安全管控体系，完善安全运行机制，加大安全监查力度，切实做到整合矿井与大矿安全管理一个标准。各整合主体和整合矿井要围绕“一个开拓头、两个掘进头、一个壁式工作面、45－120万吨／年生产能力”的矿井定位，加快完善提升、运输、通风、供电、供排水等系统，确保系统优化、简单、完整、可靠；要建立安全管理机构，配备安全管理人员，完善安全管理制度，严格现场管理，排查安全隐患，大力推广应用集团公司安全管理方法，夯实安全基础；要严格复工复产验收，严把培训、体检、劳动合同签订“三道关”，切实做到整合矿井组织、制度、人员队伍素质、现场管理、业务保安、安全监督管理“六个保证”，确保整合矿井安全生产。

健全“大安全”管控体系。要坚持“统一领导、分级负责、层次监管、自主管理”的原则，修订完善安全自主管理实施方案，严格执行《“安全红线”管理规定》，坚决做到落实责任、监督检查、安全考核、追究问责“四个从严”，保持高压制胜的安全工作力度。集团公司各板块、各单位要紧紧围绕安全管理的重点，扎实抓好重大危险源、薄弱环节管理、应急管理等工作，着力打造本质安全型企业。

全面提升安全保障能力。要创新集团公司安全质量标准化建设，实现全方位、全过程动态达标；深入推行安全手指口述确认法，规范员工作业行为；强力推行体现煤炭主业核心竞争力的工艺和技术，创优安全作业环境；认真学习“白国周班组管理法”，提炼总结经验，深化班组建设；加强安全宣传、教育、培训和考核，提升员工安全素质，促进企业安全发展。

各位代表，无危则安，无损则全。安全生产是必尽责任、生命尊严、企业形象。在任何时候，我们抓安全的决心绝不能变，抓安全的思想绝不能松，抓安全的手段绝不能软，抓安全的力度绝不能减！务必要以安全生产的优异业绩，恪守我们的责任，捍卫生命的尊严，提升企业的形象，让企业前进的基础更加坚实，跨越的动力更加强大！

二、坚定不移加速推进煤炭主业做强做大，实现均衡生产，提升“造血”能力

今年，集团公司煤炭订货量达到了4821万吨，其中，铁路合同量4291万吨，铁路运力配置3400万吨。我们必须站在战略和全局的高度，牢牢把握煤炭产运需“紧平衡”的特点，坚决贯彻落实《集团公司2024年煤炭生产工作安排》，全力以赴抓好煤炭生产组织和外运工作。

1、实现生产外运科学有序，确保产销平衡。一要继续坚持“矿井自保、区域互保、公司协调”的原则，统筹兼顾，科学布局，进一步强化三个1500万吨煤炭生产区域的协调互补，确保生产外运衔接顺畅。二要抓住制约煤炭生产衔接的关键环节，认真分析条件，区分不同时段，制定应对措施，实现系统最优。各矿要加强生产衔接管理，推进采面衔接、设备衔接和队组衔接，确保抽掘采衔接有序推进，开拓煤量、准备煤量、回采煤量、抽采煤量“四量”平衡，不断提高单产单进水平，提升安全生产保障能力。寺河矿要加快2304工作面的推进，解放盘区，简化系统；要做好东井区下组煤延伸、东五及东六盘区接替的前期准备工作，确保年内开工建设；要加快西井区工程建设，保证年底具备试生产条件。成庄矿要精心组织主井皮带更换工作，推动4号风井早日投运、大采高设备早日安装，彻底解决千万吨安全生产保障能力的瓶颈制约。长平矿上半年要充分发挥生产潜能，多出煤，全力做到“搬家不停产”。赵庄矿上半年要想尽一切办法，全力提升掘进效率，确保有一个工作面正常运行；下半年要开足马力组织生产。寺河二号井要在年底前形成180万吨产能。岳城矿要在6月底前完成150万吨生产能力系统改造。赵庄二号井要在8月底前完成竣工验收。老区三矿要加快水平接替，收缩战线，简化环节，力争超额完成生产经营目标。三要加强整合矿井的安全生产组织。各整合主体要依托集团公司产能改造技术决策平台、综合业务指导平台、设备配置服务平台“三个平台”，加快推进资产评估、储量核实、价款支付、项目验收、复工复产、技改扩能等相关工作，确保全年共向集团公司提供商品煤300万吨。

2、加快产品结构调整，实现效益最大。要结合市场需求，实行以质论价、优质优价，细化产品结构，增加经济效益。要以市场为导向，开发洗精煤品种，拓展市场份额，培育新的经济增长点。要积极调整市场结构和运力结构，努力争取铁路流向，强化装车外运管理，保证发运质量，保障控股化工企业煤炭供应。要加强与县、市煤运公司及地方政府协调，构建整合矿井煤炭销售体系，逐步将其纳入集团公司统一管控范畴，确保企业效益最大化。

3、严格煤质管理，巩固市场格局。要围绕“矿井自配、区域互配”的要求，充分发挥老三矿选煤厂的新建、改造提升作用，按照“自产、自选、先销、后配”的原则，依靠配煤加工，增加产品数量，满足用户需求。要牢固树立“抓煤质就是保生存、树品牌、增效益”的理念，进一步严格煤质管理，强化责任考核，提高产品质量，稳定市场价格，巩固市场地位。

4、加快亿吨基地建设，提升造血能力。当前，集团公司亿吨基地建设已经初步形成了老矿稳产、大矿挖潜、新井建设、资源整合“四路并举、共同推进”的格局。其中，三个老矿现有规模，加上寺河二号井、赵庄二号井、岳城矿的产能释放，能形成1500万吨／年的产能；寺河矿、成庄矿、长平矿、赵庄矿四个大矿通过技改扩建，能形成3500万吨／年的产能；资源整合矿井的产能释放后，能形成3000万吨／年以上的产能；郑庄矿井、胡底矿井、龙湾矿井、樊庄矿井、东大矿井、车寨矿井、石堂矿井、三交一号矿井、巴楞矿井等9对新井建成后，能形成3000万吨／年以上的产能，以上合计形成1.1亿吨／年的煤炭生产和建设框架。今年，我们要乘势而上，集中力量，攻坚克难，重点突破，加快亿吨基地建设。一是要科学组织，强化管理，精心施工，加快推进郑庄矿井、胡底矿井、龙湾矿井、东大矿井、三交一号矿井建设和前期各项工作。二是要着力解决新建矿井的井田划界批准和采矿权批准，强力推进樊庄井田和成庄后备区的详查地质勘探，力争取得两井田的矿业权。三是要着力解决好鑫海公司与嘉能公司的股权重组、胡底煤业有限公司的股权重组，为项目建设创造条件。四是发挥好资源整合矿井的中心辐射作用，以点带面，获取周边资源。五是用足、用好、用活国家有关政策，主动争取可持续发展基金、安全改造、节能减排、环保等资金，把国家支持政策转化为实实在在的项目。

三、坚定不移加速推进产业转型升级，增强联动优势，提升发展水平

产业联动是企业着眼于延伸产业链条，实现产业一体化经营，而构建起的以产权联接为纽带、以管理协同为抓手的一种经济发展体系。商业模型是反映资源、能力和绩效之间相互作用关系，使企业成为良性互动生态盈利系统的总成，是推动企业实现利润的引擎。盈利模式是企业利润来源、生产过程和产出方式的系统方法。实施产业联动，关键在于构建大联动的商业模型、小联动的盈利模式，推动企业发展方式加快转变，实现系统最优化、消耗最低化、效率效益最大化。

1、以四大主导产业发展壮大为支撑，推动产业整体大联动

要紧紧围绕集团公司战略愿景，进一步加强煤炭资源的争取和开发，不断壮大煤炭主业规模，构建“规模经济”商业模型；进一步完善煤－化产业链，加快构建煤－电产业链，构建“范围经济”商业模型；进一步加快推进采煤采气一体化，加快煤层气、煤泥、煤矸石等煤炭伴生资源的开发，发展低碳循环经济产业链，提升资源综合利用水平和经济规模，构建“共生经济”商业模型；依托四大主导产业之间的联动发展，为煤机制造和维修、矿井建设、煤层气重卡、汽运物流的发展提供有力支持，支撑、带动煤机板块和多经板块发展，促进其回归主业、服务主业、发展壮大，构建“系统解决方案”商业模型。通过产业链对接、价值链增值、资金融通、技术共享、市场协同等多种途径和方式，构建集团公司整体的商业模型，推动企业多产业链共同发展、效益倍增。

2、明晰板块发展定位，构建板块盈利模式，推动产业内部小联动

各产业板块都要根据板块战略定位和工作重点，优化生产要素，创新管理机制，推进技术和人才共享，构建产业内部的小联动机制，实现以大带小，以小促大，良性循环，持续发展。

煤炭是集团公司的生存之本、增长之基、发展之源，是企业核心竞争力之所在。发展目标是亿吨基地。工作重点是安全生产、增量增效。煤炭板块“小联动”，要在推进老矿稳产、大矿挖潜、新井建设、争取资源的同时，进一步巩固完善集团公司“两线四站”、三大区域互动平衡的格局，确保生产外运高效运行。各大矿之间要加强沟通交流，强力推进大采高、二代连掘两项工艺，推行“十八项技术”，互相取长补短，共享技术经验，不断提升煤炭主业核心竞争力。各整合矿井要依托大矿先进的管理经验和技术，推广应用自主创新的“采掘六项技术工艺”，提升安全高效生产水平。通过以上工作，形成“大矿机构瘦身、小矿产能释放、相互支撑发展、产量逐年递增”的良好局面。

煤化工是集团公司跨越式发展的“加速器”和“防火墙”，是企业的比较优势。发展目标是全国最大最具竞争优势的煤化工集团。工作重点是做精做强，品牌营销。煤化工板块“小联动”，要依托北京晋煤太阳石公司的统一销售平台，通过加强与国内外化肥销售商合作，掌握行业信息，研究市场动态，争取国家淡储资金，发挥产品“蓄水池”和营销“主渠道”功能，提升各化工公司经营管理水平；通过统一营销策略，统一品牌战略，建设营销渠道，构建营销网络，掌控营销终端，实现产需对接，打造独具晋煤特色的营销模式，形成销售合力，提升政策和市场话语权。要依托集团公司财务公司资金集中管理、统一调控平台，发挥其资金管理、资金结算、筹资融资、资源优化配置的作用，提高资金使用效率，促使资金在各化工公司高效配置，降低各化工公司财务费用，防控资金链风险。各化工公司要进一步苦练内功，节能降耗，强化减排，降低企业成本，优化系统运行，延伸产业链条，增收增效，夺取应对金融危机的全面胜利。要抢抓机遇，远近结合，以短、平、快的技改项目增加企业赢利点。要按照“巩固基础化工总量、鼓励精细化工发展、确立煤制烯烃和煤制天然气发展方向、形成煤制油品规模，发展煤基多联产循环经济工业园区”的总体要求，推进技术进步，加快项目建设，为企业持续发展积蓄力量。煤化工产业发展局要完善机制，加强服务，强化管控，扎实构建好“信誉、销售、融资、技术、文化”五大平台，实现管理协同，推动板块科学快速发展。

煤层气是集团公司保障安全生产、开发新型能源、提升品牌效应的“亮点”。发展目标是全国最大最强的煤层气产业基地。工作重点是提速增量、战略扩张。煤层气板块“小联动”，一要加强管理，规范运行，按照《煤层气产业运营模式》的要求，严格执行市场划分、用气审批、价格管理等制度，规范气价和需求侧管理，建立规范、协调、有序的运行制度，完善产业运营体系，构建板块商业模型和盈利模式。二要坚持应抽尽抽，以用促采，加快推进煤层气液化、管道管网等利用项目建设，进一步壮大煤层气利用规模。西气东送管道首站扩建项目要于10月底前建成。易高公司二期扩建工程年底前要投入试运行，二期LNG运输项目要于10月底前投入运营。王台煤层气液化项目年底前完成主体工程。集团公司机关末站至长治苏店煤层气输气管道年底前建成。蓝焰煤层气液化项目要加快办理各项手续，尽快开工建设。阳泉—太原管道项目要争取完成立项核准，并开工建设。三要下大气力打造技术攻关和经营管理团队，切实抓好晋城区块、阳泉区块、河东区块、甘肃庆阳区块、内蒙古阿拉善盟区块的煤层气开发工作。继续加强政策争取和对外合作，努力在煤层气的规模化开发上取得更大突破。煤层气产业发展局要创新完善管理和协调机制，构建联动平台，提升服务水平，促进煤层气板块又好又快发展。

煤电是集团公司发展循环经济的龙头。发展目标是世界最大的煤层气发电集群。工作重点是新建扩容、节能减排。煤电板块“小联动”，要切实抓好现有电厂的安全生产运行工作，提高效率和效益。要加快建设阳城2×135兆瓦煤矸石综合利用热电联产项目。要加快煤矸石电厂燃气改造扩建、成庄瓦斯热电厂扩建、胡底矿井150兆瓦瓦斯电厂项目的建设步伐，新增瓦斯发电装机容量200兆瓦。

煤机制造是集团公司壮大煤炭主业的“助推器”。发展目标是集团公司新的支柱产业。工作重点是整合提升，创新孵化。煤机板块“小联动”，要紧紧围绕打造“煤机设备制造中心、综合检修服务中心、装备物资采购配送中心、煤矿技术工艺创新中心”的总体要求，在全面完成资产、业务和人员重组的基础上，加快板块融合，构建盈利模式，使煤机产业发展成为煤炭产业装备技术升级的推动者、工程一体化解决方案的提供者、安全保障能力提升的支持者。

多种经营是集团公司科学发展的“服务器”。发展目标是极具活力的多经集团。工作重点是回归服务主业、自主造血。多经板块“小联动”，要按照“归核化”战略的要求，围绕“依托主业、服务主业、回归主业、发展壮大”的思路，在创造性做好生产经营工作的同时，推动产业转型和重点项目建设，加快培育板块核心竞争力，打造“造血”功能。各位代表，联则互利，动则共赢。我们务必要紧紧围绕各产业板块战略定位，以大联动为依托，以小联动为支撑，优化资源配置，实现管理协同，不断提升产业素质和发展水平，推动集团公司战略愿景加快实施。

四、坚定不移加速推进内涵式发展，深化经营管理，提高经济效益

加强资金管理，严控投资风险。要充分发挥财务公司企业金融机构的功能，尽快制定下发有关资金结算、融资管理、资金使用计划等相关运行制度，规范资金结算和融资行为，在帮助成员企业找钱、省钱、管钱、赚钱的同时，促进资金高速流转，提高资金使用效率。要进一步强化现金流管理，加强账户集中管理，改善现金流运行状况。要拓宽融资渠道，加强资金监控，防范财务风险，保障资金安全。要全方位深化全面预算管理，突出成本控制，深入推进业务预算，规范预算调整，优化业务流程，提高预算执行力。要强化投资管理，严把投资总量，坚决防止超概算、超预算投资行为。要按照“先保证安全投入、维简费用，再确保重点工作和重点工程投入”的原则，加强投资过程管控，坚决压缩非经营性、投资回报率低项目的投入，追求企业投资收益最大化。

强化科技创新，增强经济增长的内生动力。要继续完善自主创新体系和长效机制，紧紧围绕核心竞争力提升和主导产业优化升级，进一步集中优势力量，加强科技攻关，加大研发力度，特别要集成采掘核心技术，强力推广运用大采高、二代连掘机、煤层气抽采技术，抓紧抓好“晋城矿区采煤采气一体化示范工程”及“双百示范工程”建设，加强复杂条件下采煤技术研究、矿井水害、矿井动力及地质灾害防治技术研究，加强煤炭气化技术、煤化工多联产技术研究。要依托企业管理信息化网络平台，加快“十四个信息化应用系统”建设步伐，推进信息化和工业化“两化融合”，实现企业内部资金流、信息流、物流的高度沟通和共享，提高工作效率。要立足实际，着眼长远，编制好企业“十二五”科技发展规划。

强化节能减排，发展低碳经济。要进一步完善节能减排工作体系和考核制度，加快节能工程建设，发展低碳循环经济园区，提高资源综合利用水平。要继续加大环保和生态治理投入，落实环境保护、水土保持“三同时”制度，提高环境管理水平。要积极申请国家重点扶持项目，全力将寺河循环经济园区建设成为国家循环经济示范园区。要积极引进国际国内专业节能服务公司，大力实施合同能源管理，构建节能“零投入”、“零风险”的融资和服务模式。要申请实施碳汇造林，加强天然林保护和重点公益林建设，扩大造林绿化规模。

五、坚定不移加速推进体制机制创新，强化集团管控，增强发展活力

（一）推进企业整体上市工作

要继续加强与省国资委和其他股东的沟通协调，尽快达成一致意见，确定整体上市方案，力争在今年完成公司整体变更，发起设立股份公司，并择机向证监会提交上市申请。

（二）加快构建集团战略管控体系

要围绕“主导产业板块化经营、相近业务专业化重组、组织结构扁平化改造、人力资源科学化配置”总体改革部署，按照“还权予责，实现责权利对等；围绕主业，强化产业链合力”工作思路，加快构建“两级战略主体、三种管控模式”的集团战略管控体系。

1、明确各层级战略主体及管控模式的管理定位

两级战略主体：集团总部定位为产业链战略主体，聚焦于产业链的规划、整合和资源协调。主要通过强化战略管理、产业布局、产权管理、人事任免、绩效管理等重点工作，加强对各产业板块的管控，并为各子分公司提供人力资源规划、投融资管理、技术开发与共享、整体品牌打造、资本融通、管理模式输出等功能，发挥集团公司战略管理型和增值型总部的作用。板块管理机构定位为业务战略主体。主要通过行使战略规划指导、业务决策咨询、经营管理监督、业绩指标监控等职能，发挥沟通协调和资源调配作用，进一步强化自主管控水平，提升业务规划能力，优化集团产业链布局，提高资源配置效率和风险监控水平。

三种管控模式：子集团管控模式，是集团公司以战略和资产为纽带，规范法人治理结构，进行产业布局、资源整合及核心竞争力的打造。煤炭、煤化工板块要逐步从经营管控过渡到子集团管控模式。事业部管控模式，是集团公司通过成立战略性经营单位，重点加强战略指导、业务协调与统筹、指标监控、资源扶持，促进其自主经营、快速发展。煤层气板块、多种经营板块要逐步采取事业部管控模式。主公司管控模式，是集团公司通过对板块内主公司进行管控，代表集团公司托管本板块业务，借助其主导地位和影响力，培育和带动板块整体快速发展。煤机板块、电力板块要逐步采取主公司管控模式。

2、构建核心管控流程，形成自主、高效、科学管控体系 要按照“服务战略、分类分层、稳步实施”的原则，通过调整总部组织架构，制定板块管控方案，设立内控体系标准，加快构建战略规划、经营计划、经营业绩、企业运营、项目投资、财务管理、人力资源、内部审计“八大”核心管控流程，形成自主、高效、科学的管控体系，进一步提高企业战略规划指导和协调能力，健全经营计划的定期分析机制和项目投资评价体系，强化企业内部审计，强化业绩指标评价考核，保障决策合理有效，防控经营管理风险，促进集团公司战略顺利实施、高效推进。

（三）加快古书院经济共同体建设

要把古书院经济共同体建设作为重中之重，着力推进胡底矿井、郑庄矿井的建设，分流安置富余人员；着力盘活存量资产，加快构建商业模型，实现晟泰公司和蓝焰古书院矿两大经济主体良性互动、和谐发展、整体盈利。

六、坚定不移加速推进人力资源开发，加强团队熔炼，提升企业执行力

加快实施集团公司战略愿景，必须牢固树立“赢在职业化，胜在执行力”的理念，加强团队熔炼，加快解决个别干部胸怀不广、境界不高、作风不强、不敢作为、不会作为、不能作为，部分员工不学习、不创新、不协作的问题，着力打造一支适应企业战略发展、具有强大凝聚力、执行力、创造力的卓越团队。

加强干部队伍建设。要强化干部问责，完善“有职必有责，任职必负责，失职要问责”的干部考评机制，把想干会干的人用起来，把有位无为的人调出来，把畏难怕苦的人换下来，构建有错问责、无为也要问责的结构化述职和人事任免考核机制，提高干部队伍执行力。要狠抓工作落实，定了就干，干就干成，抓住不落实的事，追究不落实的人，真正做到一个声音喊到底，一个目标干到底。要加强干部培养，适时启动青年干部、后备干部轮岗锻炼制度，加快年轻干部成长，激发干部队伍活力，培养和挖掘一批善于把握政策、善于钻研技术、善于对外交往、能够创造性开展工作的干部，确保集团公司宏图大业后继有人、各项工作蓬勃开展。各级领导干部要切实强化学习意识、执行意识、协作意识和创新意识，坚决摒弃坐井观天、小富即安的自满心理，坚决摒弃画地为牢、固步自封的错误认识，坚决摒弃随波逐流、无所作为的消极观念，真正做到身在岗、心有责、不服输、不怕难、想正事、干实事，以更加高昂的创业激情和良好的精神状态，推动集团公司各项事业破浪前行。

打造职业化员工队伍。要持续加强学习型企业建设，通过“确定主题共学、骨干授课领学、推荐图书精学、经验交流评学、考试考核督学、技术比武互学”，让员工学有内容、学有形式、学有兴趣、学有成效。要加大教育和培训力度，精心开展第十届岗位技能竞赛活动，创造性做好技能鉴定评价工作，加快高技能人才培养，适时启动首席技师、首席技术专家工作制度，在员工队伍中营造“学技术光荣、有本事吃香、做贡献有功”的浓厚氛围。要创新人才机制，完善培训体系，加强班组建设，积极推动岗位技能、专业技术、经营管理三大序列员工队伍建设，强力打造产权代表、经营管理、党群干部、专业技术、岗位技能五类人才。要强化执行力建设，构建团结干事、高效执行的工作机制，熔炼“协作配合、荣辱与共、顽强拼搏、奋勇争先”的团队精神，做到“分工有界面、协作无界限”，推动各项工作高效运行、协调发展。

七、坚定不移加速推进和谐企业建设，加强成果普惠，共享发展成果

今年，我们要进一步加大工作力度，扎扎实实做好顺民心、解民忧、惠民生的实事、好事，不断提高员工家属的生活水平。

要随着企业经济效益的增长，确保员工人均收入增长不低于10%。

要加快推进沉陷区治理、经济适用房等员工住宅建设。铭基公司要为员工新建住房1129套。

要进一步加强职教培训工作，扩大培训规模，提升培训质量，确保全年完成安全、技能、继续教育等培训9.5万人次以上。

要关爱员工健康，组织好员工体检，建立员工健康档案。加强职业病防治设施建设和设备投入，抓好职业病防治工作。总医院18层新住院楼要力争于10月底前投入使用。小浪底职工疗养院建设要加快推进。企业本部养老院要尽快做好试运行准备。

要结合晋城市北石店区改造整体规划，加强协调力度，推进工程进度，确保畅安路拓宽改造工程今年10月底前通车，完成集团公司员工高度关注、期盼多年的夙愿。

要加快集团公司热电联供系统建设，对现有社区供电、供水、供热系统进行升级改造，不断完善社区配套服务设施，提高社区专业化管理水平，改善员工居住环境。

要高度关注离退休职工生活。离退休职工是企业的有功之臣，是发展的宝贵财富。我们要坚持在政治上尊重、思想上关心、生活上照顾、精神上关怀，全面落实好各项待遇政策，加强离退休党支部建设，增强服务职能，使广大离退休职工老有所乐、老有所养，并支持他们继续为企业的发展，做出力所能及的贡献。

要加强社会治安综合治理，推进维稳“三六六”工作机制，关心、帮助弱势群体生活，建立健全信访工作长效机制，及时解决员工合理诉求，协调、处理好各种矛盾和问题，确保企业和谐稳定。

各位代表，民生保，则民心顺；民心顺，则和谐生。在加速企业发展过程中，我们要始终坚持关注民生、扩大民利、化解民忧，让各种民生善举传递更多温暖与真情，让全体员工家属享受更多关爱和快乐！

八、坚定不移加速推进企业软实力建设，创优发展环境，凝聚发展合力

要继续巩固提升深入学习实践科学发展观活动成果，紧扣整改落实事项，精心组织学习实践“回头看”活动，进一步提高思想认识，解决突出问题，推进“六大工程”，促进企业科学发展、和谐发展。

要以企业改制10周年为契机，精心组织，统筹安排，开展形式多样的纪念和庆祝活动，加强企业精神文明建设，积极培育广大员工热爱企业、奉献企业的热情，增强企业的凝聚力和向心力。

要继续围绕“5321”和“两个专项”工作思路，强力推进“干事干净”管理法，深入开展“读廉书、荐廉文、重廉行”主题教育，强化效能监察，深化源头治理，全面落实党风廉政建设责任制，着力健全完善惩治和预防腐败体系，推动集团公司党风廉政和预防腐败工作取得新的成效。

要继续深入推进“五位一体”思想政治工作法，在日常工作中坚持做到“六必谈”、“六必访”，实施“三挂钩”，促进广大干部员工进一步解放思想，认清形势，增强忧患意识、改革意识和发展意识。

要加强企业文化建设，优化企业文化建设运行机制，积极探索母子文化融合的有效途径，用愿景引领，以文化铸魂，进一步挖掘和弘扬晋煤的文化个性和特色。要加强企业品牌建设，充分利用各种大型会议和媒体宣传，大力展示集团公司跨越发展的辉煌成果，塑造企业良好社会形象。

各级工会、团青等群众组织要紧紧围绕企业改革发展的新形势、新任务、新要求，开拓创新，服务大局，为战略愿景加快实施贡献智慧和力量。

各位代表，百舸争流，破浪者领航；千帆共进，奋勇者当先。在金融危机面前，我们实现了化危为机，逆势跨越。在经济复苏的道路上，我们一定能跃马扬鞭，加速前进。让我们更加紧密地团结起来，在科学发展观的指引下，勇挑重任，拼搏进取，强化集团管控，熔炼团队精神，增强联动优势，提升发展水平，为实现集团公司战略愿景而努力奋斗！谢谢大家。

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