

(上接第六版)

**二是严格环节把控,精益生产组织。**第一,要精益采区、工作面设计。坚持“优化设计是最大的效益”原则,充分掌握地质变化等基础资料,按照“效益最大化、成本最小化、多出煤、少出石头、提高产品回收率”等要求优化设计,杜绝无效工程、无效巷道、无效采掘。第二,要精益采掘衔接。对现有生产系统,采掘部署、人井人数等进行全面评估,开展四量平衡,应用数字化、信息化手段,优化各矿衔接计划和采掘部署,加快推进衔接重点工程,完成柳湾五盘区大巷延伸、水峪十采区皮带巷、曙光东二采区大巷延伸、南关五采区准备大巷等开拓计划。第三,要精益生产组织。深化“一优三减”,优化生产布局,设计大采区、大采面,优化劳动组织,减头减面、减人提效,确保年底前15座矿井达到“一井一面”、6座矿井达到“一井两面”,简化系统42项,压减工作面2个、减员437人,努力把智能化综采队人数控制在60人以内、普通综采队控制在90人以内。第四,要精益设备管理。健全设备台账,实施动态评估和预防式检测检修,推进服务、检修专业化管理,持续提升设备开机率,提高设备的周转使用率。第五,要实施洗选精益管理。继续大力实施精煤战略,坚持以市场为导向,以客户为中心,以“提质量、降成本、提效率、增效益”为目标,对标管理,树标达标,实施好洗选全过程、各环节、全要素的精益管理。加快新技术、新设备使用,推进洗选技改升级,提升选煤工艺水平及效能。

**三是坚持创新驱动,实施重大科研技术攻关。**以“自动化、网络化、数字化、智能化”和“大数据、云计算”为方向,大力开展新技术应用研究。升级采掘钻装备,创新科技成果转化机制,全力推广采煤工作面快速安拆、长距离临时支护快掘工艺、中深孔预裂爆破等先进技术以及掘锚护一体机、岩巷综掘机、巷道修复机等先进设备,加快新工艺、新装备、新材料试验推广和应用,提升核心装备水平和管理效能。向科技创新要效益,探索研发和引进高技术高性能装备,提供个性化服务和专业化技术支持。

**四是畅通信息对接,推进产洗运销协同联动。**加快内部生产、洗选加工、配煤、运输和外部销售信息化平台融合,将生产信息与市场信息及时准确对接,建立以“量、本、利”为重点的产洗运销一体化联动机制。公司层面要以大数据为支撑,定期对影响产洗运销的突发状况进行分析研判,及时指导、协调服务,促进各环节高效联动。矿厂层面要及时上报生产信息,时刻关注市场和运输信息,及时优化采掘部署和生产组织,以销定产、以产促销,实现产洗运销最佳效能,确保效益最大化。

**(三)围绕“效益”中心,全面推进降本增效精益化**

转变经营观念,树牢“以效益为中心”“追求价值长期有效增长”理念,依托精益化管理和契约化管理,全面降本增效,推动集团公司经济运行高质量、高效能发展。

**一是以精益化、契约化为抓手,构建现代化集约高效的管理**

体系。坚持“先僵化、后优化、再固化”原则,按照“理念先行、制度嫁接、试点先行、全面实行”步骤,对现有管理体系、制度系统,导入精益化管理模式,完善工作标准,优化业务流程。成立精益化管理办公室,对成本构成要素全面分解到岗位、到责任人,对标对表,通过网络化、信息化手段畅通流程,科学高效实现“提质、增效、降本”。深化契约化管理,做到矿厂(网点)全覆盖,“一企一策”公开签订目标责任书,同步构建中长期业绩激励、项目跟投等长效激励机制,推行年度绩效与任期绩效相结合的方式,激发动力活力。采用市场化方式,公开选聘主要生产经营单位负责人,科学设定契约指标,赋予更大的自主经营权,严肃契约协议,严格刚性考核,加快推动整合矿井自立自强、自保生存、自我循环。

**二是以成本管控为核心,提升市场竞争力。**推行成本精益管理,加快建立成本控制模型,从采购、设计、生产和服务入手,全面开展成本要素分析和价值链分析,精准实施挖潜增效攻坚,逐项消除各系统、各环节中的浪费问题。强化成本刚性考核,把成本压力传导到各层级、班组,严控各环节跑冒滴漏,倒逼全方位全过程降本增效,确保全年原煤完全成本、洗煤加工成本控制在焦煤规定范围以内。大力实施降本增效项目化,围绕基本建设、环保工程、村庄搬迁等项目,严控各环节不必要支出,切实把潜力挖深挖尽。强化供应链管控,继续实行集中采购、代储代销、“零库存”管理,利用信息化手段,提高采购物资供给的及时性和有效性,降低物资采购成本。

**三是以最佳现金流为主线,持续抓好资金管理。**牢固树立“紧日子”思想,加强全面预算管理,坚持现金为王、总量控制、结构优化和成本节约的原则,统筹优化资金使用,优先保证刚性支出,严控预算外和非生产性资金支出。全年力争实现销售货款、留存资金100%回款。继续坚持资源整合矿井单位当期煤炭回款100%返还的原则,并给予设备租赁、材料配件费用等方面优惠,帮扶整合矿井步入正常运转。各单位不论在什么情况下,都要优先保证职工工资的发放。降低融资成本,推进融资由短变长、由高变低。

**四是以压减“两金”占用为重点,大力推进资产盘活。**牢固树立“没有绝对的包袱,只有错位的资源”理念,提升闲置资产利用度,盘活闲置。全面摸清家底,加紧建设实物闲置资产管理平台,分门别类制定闲置资产管理与盘活办法,运用市场化手段,实现各类闲置资产的平衡调拨和有效利用。稳妥推进投资沉淀项目的盘活,按照“一项目一目标”原则,分类分项施策,完成好股权确认、清产核资、“腾笼换鸟”、股权转让、僵尸企业出清等工作,减少资金沉淀。

**五是以消灭亏损企业为目标,全力打好扭亏脱困攻坚战。**对亏损额度可控的企业,深入对标、深度剖析、找准症结,按照“一户一策”制定“定制化”方案,倒排指标,强力推进,确保减亏

扭亏。对长期亏损、扭亏无望的单位,要从源头上想办法,从根本上扭转被动局面,充分利用国家配套政策,采取“腾笼换鸟”等措施,彻底解决亏损问题。对人员多、负担重的单位,要立足自身特点,对接市场、广开门路,拓展业务、增收增效,走出一套老企业转型发展的新模式。对“僵尸企业”,要坚决出清,不留后患。

**六是以客户为中心,打造新型市场运销模式。**坚持市场取向,配合焦煤销售公司把销售服务延伸到客户内部,向客户提供一揽子解决方案和配套技术服务。实施产、运、销、贸一体化管理,不断优化市场、产品、运输、港口四个结构,全力满足市场多元化、个性化需求,降低仓储成本,扩大“晋柳王”品牌效应,加大外采统销,提高市场话语权。加大与市场和对用户的对接力度,全力解决高硫煤、动力煤销售问题。

**七是强化审计监督,防范化解重大风险。**增强风险意识,加强风险预判,把握风险走向,随时做好应对风险的准备。要充分发挥审计监督作用,加强财务收支、资产管理、内控制度执行、内控流程操作的符合性审计,完善风险防控体系,有计划、有重点地开展审计监督和效能监察,做好风险评估和预警机制,强化审查问题的整改落实。完善企业法律风险防范体系,充分发挥好企业重大经营决策和经营管理过程中的法律审核把关作用。

**(四)坚持破旧立新,全面激活变革新动能**

抓住全省国资国企改革和山西焦煤深化改革、全面变革、“六定”改革的窗口期和机遇期,立足山西实际,破除体制机制障碍,为公司高质量发展提供动力活力保证。

**一是加快资源重整,推动资产证券化工作。**抓住山西焦煤通过股权运作、价值管理、优质资产结构优化和成本节约的原则,统筹优化资金使用,优先保证刚性支出,严控预算外和非生产性资金支出。全年力争实现销售货款、留存资金100%回款。继续坚持资源整合矿井单位当期煤炭回款100%返还的原则,并给予设备租赁、材料配件费用等方面优惠,帮扶整合矿井步入正常运转。各单位不论在什么情况下,都要优先保证职工工资的发放。降低融资成本,推进融资由短变长、由高变低。

**二是加快探路破题,推进混合所有制改革。**加快灵石县富威橡胶公司、交城场逸铁路公司、山西晋柳物流公司等3户试点企业的混改进度。

**三是抢抓政策机遇,推进“腾笼换鸟”。**用足用活山西省国资改革相关政策,推进正通煤业51%股权、太岳煤业21.6%股权和正太丈八煤业51%股权的转让。

**四是坚持稳中求进,实施“六定”改革。**按照山西焦煤的安排部署,围绕集团公司和二级单位两级机关定机构、定职数、定员额、定制制、定薪酬、定任期,出台科学合理的企业改革方案,并积极稳妥推动实施。立足集团公司实际,加快推进“三项制度”改革,坚决做到干部“能上能下”、人员“能进能出”、薪酬“能高能低”。

**五是模拟市场化运营,加快经营机制改革。**全面引入价格机制、竞争机制,模拟内部市场化运营,通过建立内部市场分级和价格结算体系。建立岗位责

任书制度,明确岗位工作内容,形成部门之间、上下之间衔接流畅、配合紧密、协调高效的工作体系,对接焦煤改革成果,实施职能重构。

**六是坚持因地制宜,妥善做好“两办”改革的收尾工作。**要全面梳理,认真盘点,积极稳妥解决企业办社会移交以及厂办大集体改革中的遗留问题,确保达到改革的预期效果。

**(五)狠抓项目落地,全面增强持续发展动能**

主动对接、高标准落实山西焦煤第一个“三年三步走”战略规划和《建设新焦煤基本制度纲要》,坚持转型为纲、项目为王,高质量建设“2124”重点工程,高效率推进项重点项目,计划投资10.95亿元,完成基建进尺15000米,培育集团公司转型发展新动能。

高质量建设“2124”重点工程,即:建设“2个”集运站(汾西荣欣矿区铁路专用线工程、两渡产业园煤焦物流铁路集运站专用线工程)、“1个”选煤厂(灵北选煤厂)、“2对”风井(南关煤业郝家掌进、回风立井和高阳煤矿角盘进、回风斜井)、“4座”矿井(灵北矿、贾郭矿、正升矿、正城矿)工程。

高效率推进“4个”重大项目手续办理,灵北煤矿240万吨/年项目,取得开工报告;中泰煤业吴家峁煤矿300万吨/年项目,取得划定矿区范围批复和办理采矿权所需的各项支撑性报告批复;矿业权手续办理,开展柳泉煤业、佳明煤业探矿权申请工作,加快贺西煤井下组煤采矿权变更、中兴煤业下组煤采矿权变更、宜兴煤业的增层划界等手续办理;煤下伴生铝资源开发项目,要紧盯政策变化,积极申办相关手续。

加强工程项目管理。坚持“谁建设谁负责、谁施工谁负责、谁监理谁负责”原则,严格落实“建设、施工、监理”三方主体责任。加强施工现场的协调、管理和质量把关。针对近年来项目审计过程中发现的突出问题,进一步完善管理制度流程,堵塞制度管理漏洞,坚决杜绝项目工程未批先建、虚假招标、钓鱼工程、“三超”工程,以及随意增加项目概算、不合理变更项目设计等问题。对制度中的漏洞和程序性的问题,组织开展专项整治,严把工程项目前期立项可研、方案设计、技术论证、投资概算、以及相关手续变更的审核关,严把工程项目建设施工过程关,严格项目建设资金使用,抓好项目后评价,坚决杜绝各种违法违规行。

**(六)坚持共建共享,全面提升文明创建“软实力”**

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,纪念中国共产党成立100周年,落实新焦煤企业文化重塑实施意见,推进集团公司企业文化建设、法制建设、素质工程建设和民生改善,实施实干兴企、依法治企、人才强企,提升职工群众的获得感幸福感和安全感。

**坚持奋斗者为本,秉承实干兴企。**弘扬劳动精神、劳模精神、工匠精神,发现选树实干典型,构建政治待遇、薪酬待遇向奋斗者、贡献者、创造价值的人

倾斜的激励机制,锻造年轻优秀的企业家、职业经理人、技能大师、创新能手,在集团上下营造“敢为天下先,爱拼才会赢”的大干苦干、巧干实干氛围,真正以结果论英雄,凭业绩比高低。

**增强法治意识,履行依法治企。**强化法治观念,加强对煤炭企业生产经营相关法律法规、制度条例的学习,组织开展防范企业法律风险的知识培训。坚持依法办事、依法管理,做到知法、懂法、守法、用法,严格履行《公司法》《经济法》《合同法》等,尤其要加强各类合同的审核和动态管理,规范企业行为,确保合法合规。

**推进“三支”队伍建设,实现人才强企。**推进素质工程建设,围绕“能力型、知识型、技能型、创新型”职工,打造管理、技术、操作三支高素质队伍。坚持实用、管用原则,创新培训机制,采取在职培训和脱产培训相结合的方式,将培训内容延伸至工作实践中,以市场化方式提高培训质量,鼓励各级各类人员学习提升。在职业发展上,强化“人人都能成才、行行都出人才”意识,打通管理序列、技术序列、技能序列晋升发展“三通道”,研究相关组织实施办法,按照一定比例科学设置序列内职级待遇。大力提升国家级技师、工匠等的工资待遇,打造高级别的专家技术团队;重用年轻优秀大学生职工,提供锻炼平台,让他们在操作、技术岗位上充分施展才能;坚持智慧优于知识、能力优于学历、见识优于学识,对标新焦煤对干部的“五个要求”和“五项标准”,建设一流的干部队伍,激励干部担当作为,真正能干事、会干事、干成事。

**关注民生改善,营造和谐健康氛围。**坚持一切为了职工,一切依靠职工,一切改革发展成果由职工共享。坚持生命至上,不惜一切代价筑牢疫情防控坚实屏障,全力确保职工群众的生命健康。关爱职工生活,坚持与经济效益、劳动生产率提升相同步,提高职工收入;补缴资源整合矿井职工社保,按照焦煤规定完成欠保清理,坚持服务职工工作常态化,保证职工福利正常发放;开展群众性精品文娱活动,纪念建党一百周年;发挥工团作用,持续开展常态化帮扶救助、送温暖、献爱心活动;深入推进“三零”单位创建,畅通职工依法诉求渠道;严格执行职工带薪休假制度,落实好职工疗养休制度。

各位代表,同志们,目标已明确,信心已点燃,让我们在山西焦煤的坚强领导下,以奋斗者为本,以干事创业的责任担当,大力弘扬“为民服务的孺子牛、创新发展的拓荒牛、艰苦奋斗的老黄牛”精神,逢山开路、遇水架桥,众志成城、奋斗实干,全面完成今年的各项工作任务,为山西焦煤建设具有全球竞争力的世界一流炼焦煤和焦化企业贡献智慧和力量!献礼山西焦煤组建20周年!

值此新春佳节即将到来之际,我谨代表集团公司党政提前向各位代表,并通过你们向全体职工家属致以节日的问候,恭祝新的一年身体健康、幸福美满、和顺致祥、万事如意!恭祝我们汾西矿业蒸蒸日上、再铸辉煌!