

深化改革 效益为先 在全方位推动高质量发展中向全省一流迈进

——党委副书记、副董事长、总经理要华伟在山焦西山十三届二次职代会暨2022年工作会上的行政工作报告（摘要）

2021年工作简要回顾

2021年，是西山经受考验，争先晋位，取得优异成绩的一年。一年来，大事要事交织，急事难事叠加，面对新冠疫情全球蔓延，极端天气迅猛侵袭，稳产保供任务艰巨等诸多挑战，我们在山西焦煤的坚强领导下，瞄准“三个领先”，提升“六大能力”，以“建党百年、奋进前行”的豪情和“对标一流、争当先锋”的担当，攻坚克难、闯关夺隘，多项指标创历史新高，多项工作达“三个领先”，省委省政府主要领导多次莅临调研给予充分肯定，企业发展瞩目成就定将载入西山史册。

2021年工作重点

- 实干保安，安全形势稳中向好。
- 知耻后勇，环境保护行动升级。
- 数智赋能，高效生产持续进步。
- 管理致胜，经济效益借力提高。
- 靶向破题，改革变革活力初显。
- 党建统领，幸福指数节节攀升。

2022年工作指导思想和总体思路

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神，深入贯彻落实山西省第十二次党代会精神，紧紧围绕山西焦煤“三个三年三步走”战略规划和“实干见效”年度主题，以“安全、绿色”为基础，以“智能、创新”为两翼，以“高效”为目标，建设生态靓丽、宜居幸福的温馨家园，在全方位推动高质量发展中向全省一流迈进，为山西焦煤打造具有全球竞争力的世界一流炼焦煤企业贡献西山力量，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开。

2022年主要生产经营指标

- 原煤产量：5170万吨，奋斗目标5408万吨；
- 炼焦精煤产量：1803万吨，奋斗目标1883万吨；
- 生产煤总销量：4253万吨，奋斗目标4450万吨；
- 焦炭产量：460万吨，奋斗目标478万吨；
- 发电总量：199.17亿度，奋斗目标213.29亿度；
- 掘进总进尺：28.33万米；
- 销售收入：600亿元；
- 利润总额：92.9亿元；
- 原煤完全成本：同比降低16元/吨以上；
- 资产负债率：下降3个百分点；
- 安全：实现重大事故隐患“双零”目标；
- 环保：杜绝突发环境事件，生态环境指标全面达标。

2022年重点工作

一、筑牢底线思维，安全绿色，夯基固本

（一）强化安全管理。

引深杜邦理念。完善工作体系，复盘总结试点单位特色亮点，明确工作路径和任务节点，将杜邦理念深度融入日常安全管理和安全行为，向矿厂、车间、班组一线延伸。

压实安全责任。深入贯彻《安全生产法》，严格落实“三管三必须”，积极构建“大安全”管控体系，实现全员全岗位全覆盖，全过程可追溯。坚持“严考核、重问责”，保持“不履职尽责就追究问责”高压态势，全方位推进政治监督向安全领域精准渗透。

防治重大灾害。深化煤矿重大灾害专项整治，巩固提升安全生产专项整治三年行动成果。以瓦斯“零超限”倒逼“一通三防”管理水平再提升。严格落实分区管理和防治水规定。推广运用顶板支护新材料、新技术、新装备，年内采掘工作面顶板在线监测实现全覆盖。做好供电系统和机电设备管理，加强日常检修维护，加快重点工程建设，机电无计划停机、停电和电气失爆现象。

实现“双零”目标。加强隐患治理，开展蹲点解剖式安全检查，闭环管理“三个责任清单”，常态化推进重大事故隐患“双清零”，扎实推进“两个行动”，全面开展风险隐患大排查大整治，打击非法、保护资源。

推动动态达标。加快安全生产标准化提档升级，以“四化”“5S”为标准，加强精益现场管理，一季度所有采掘面实现动态达标，上半年所有矿井全域达标、地面全域5S达标，年底所有矿井高标准动态达标。

强化行为治理。严格落实行为治理十项制度，健全职工安全行为管理体系，分层级、分专业开展精准培训，全面提升职工操作技能水平。深入开展行为治理，形成全员管控、人人遵章良好氛围，全年千人负伤率同比下降20%。

快推重点工程。全力推进西曲矿麻子塔、屯兰矿南六、镇城底矿歇马村、斜沟矿3#风井建设。斜沟矿2#风井、杜儿坪矿新华瓦斯抽采泵站等重点工程按期完工。完成马兰矿西沟河道治理、东曲矿五采区下组煤排水系统建设等35项地测防治水重点工程。

确保全域安全。深入实施地面单位差异化监管，动态调整分类等级，建成一级安全生产标准化选煤厂9座，三级焦化企业2座，一级燃煤发电企业4座。强化危化品、电力、机械修造、建筑施工等地面安全专项整治，严防零星冷门事故。严密构筑疫情防线，强化矿区综合治理，营造和谐稳定良好环境。

（二）推动绿色发展。

狠抓问题整改。强化“交账意识”，确保年底环保督察反馈问题高质量高标准销号清零。常态化推进环保大排查大整顿大整改，环保督察问题和挂牌督办隐患整改率100%。

污染防治攻坚。开展环境风险排查辨识，重点排污单位污染源在线监测全部联网，年内力争完成华通水泥、奥隆建材超低排放改造，杜儿坪矸石山落矸点封闭完工，22座污水处理厂完成一级标准化创建，矿井水综合利用率达85%，确保重点环保工程完成率100%。

环保提档升级。对标行业先进，全力创建全国一流生态环境保护企业，马兰矿、屯兰矿打造全国一流花园式矿山公园，官地矿创建全省生态文明矿井，建成2个清洁生产示范选煤厂，打造生态样板。

二、做强煤炭主业，智能创新，精益生产

（一）强化生产管理

推进“一优三减”。加快主辅运改造，全年构建10个大走向、大采长主力工作面，矿井单班入井人数减少10%以上。

坚持正规循环。重点加强采煤工作面过构造期间的动态管理，确保“三直一平两畅通”，力争全年零倒架、零漏顶。

提高单产单进。新增4矿4面推广应用“110”工法，加大中深孔超前预裂快速过构造技术应用，加快推进“滑移支架+液压钻车”快掘技术，所有工作面全部使用快安快拆设备，缓解衔接紧张局面。

发展先进产能。巩固马兰矿、屯兰矿、斜沟矿、官地矿4座焦煤标杆矿井建设成果，打造西轮矿、晋邦德煤业、鸿兴煤业3座公司标杆矿井，先进产能占比保持全省领先。

打造高效队伍。聚焦“纪律严明、作风优良、素质过硬、战斗力、安全高效”，强化队伍建设，打造9支安全高效主力队、18支安全高效综掘队，全员劳动生产率同比增长15%，两年内达到行业领先水平。

（二）智能创新提速。

加速智能化建设。新建10个智能化采煤工作面、21个智能化掘进工作面，斜沟矿通过国家级示范矿井达标验收，力争2023年存量矿井全部实现采掘智能化。建成斜沟矿、马兰矿2个智能选煤厂。全面推广在线监测、无人值守、远程监控技术，持续提高信息化、自动化水平。

推动科技创新。坚持需求导向，围绕井下智能快速掘进、复杂条件智能综采等关键领域，开展科研攻关，全年研发投入同比增长20%。推进炼焦煤智慧评价与高效利用山西省重点实验室建设，开展技术研究，打造炼焦煤利利用科研新平台。

装备升级换代。强化设备全生命周期管理，严把入口关，确保设备与现场合理匹配，逐步淘汰一批服务年限长、故障多、效率低的装备，升级改造一批大功率、有潜力、可改良的装备，推广引进一批智能化行业领先装备，提高生产效率。

（三）产洗运销协同。

合理配采配洗。加强市场分析预判，及时反馈客户需求，生产适销对路煤种，按需生产、按需调配、按需供应，强化销售过程管理，运销联动、公铁互补、以销促产。

实施精煤战略。提高精煤回收率，建设优质高效选煤厂，强化“压线管理”，加强煤质稽查考核，确保煤炭产品合格率、稳定率继续保持焦煤第一。

加大统购统销。开拓市场，争取资源，加大精煤销量，力争统购统销量完成300万吨。全面铺开内部选煤厂与刘转矿井合作，实施“介入式”管理，规范委托加工，确保利益最大化。

（四）快推重大项目。

基建矿井提速。保障资金投入，强化项目管理，确保马家岩煤业年内完成竣工验收；铂龙煤业进入联合试运转；麻地湾煤业、珠峰煤业取得开工报告；三交一号煤矿力争2024年投产。

提升矿井产能。积极推动西山矿区资源重组整合方案落地，加快矿业权变更登记，充分释放本部矿井产能。加快产能核增，年内5座矿井新增产能150万吨。

推动项目落地。紧抓“窗口期”，梳理煤炭资源储备项目，推动杨庄、郑家庄、吕家岭、冀氏马寨、安泽唐城、白额、固贤等取得关键批复项目尽早落地，增强发展后劲。

三、突出效益导向，精益管理，改革变革

（一）精益管理降本。

推进精益管理。坚持“项目化”与“提案制”同步走，先行先试，示范引领，逐步从试点推进转为专业化全面推广。遵循“产品消耗作业、作业消耗资源”规律，全年吨煤成本再降16%以上。突出精益化生产，充分运用“5S”管理法、JIT准时化生产法、TPM生产维护法，实现适时、适量、适物生产。加强精益资产管理，盘活闲置，物资采购成本同比再降1%。

引深对标对标。深入开展对标世界一流管理提升行动，每个单位年内寻找1-2家标杆企业，围绕成本管控、劳动工效、净资产收益率等关键指标，“一事一表”全力推进，达到全省领先的重量。

持续挖潜堵漏。落实“一企一策”“一笔一策”清收策略，确保“两金”总额同比下降10%。深入推进扭亏脱困，全年同比减亏20%以上，2-3年内全部消灭亏损。创新融资产品，确保资金链条稳定、工程项目推进。

（二）流程管控提效。

加强科学管控。按照“管理建在制度上、制度建在流程上、流程建在权限上、权限建在平台上、平台建在数据上”，推进业务办理流程化、工作推进标准化、权力运行公开化，平台建设信息化，实现“制度管人、流程办事”。

完善内控体系。推进财务共享中心建设，完善合同信息化管理平台，构建风险防控前置程序；强化审计监督，实现审计全要素生产率和劳动生产率焦煤领先。

强化“三全”管理。强化全面计划管理，确保各项任务“安全、均衡、可持续”。强化全面预算管理，优化资源配置。强化全面考核管理，推动工作理念从“重生产”向“重经营”转变，考核理念从“重过程”向“重结果”转变。

（三）改革变革创效。

引深“三项制度”。纵深推进“六定”改革向基层延伸，向一线拓展；干部公开竞聘、竞争上岗，“能上能下”；职工公开招聘、末位淘汰，“能进能出”；薪酬向生产一线和技术岗位倾斜，“能高能低”；逐步建立一岗多薪激励机制，公司总部机构探索运用宽带薪酬。

深化重点改革。倒排工期，压实责任，年底100%完成国企改革三年行动计划。持续清理退出空壳企业、“僵尸企业”，不具备发展优势的非主营业务和低效无效资产，企业层级压缩至3级以内，力争压减企业5户以上。收尾分离企业办社会职能和解决历史遗留问题等工作，实现轻装上阵。推行经理层成员任期制，试点推行职业经理人制度，激励与约束相对称，授权与考核相促进，增强经营活力，提高企业效益。

四、做优煤炭辅业，产业协同，优化升级

（一）强链补链，循环发展。

电力板块突出“深化管理、提质增效”，统筹“发电生产、售电营销、电力交易市场化”职能要素，围绕“以销定发”营销策略，注重提升发电生产效率和效益；充分利用闲置空地和自有资产，加快推进新能源发电项目。

焦化板块突出“平稳过渡、转型发展”，提高环保新改下稳产能力，科学组织生产，稳定产品质量，严控配煤成本，强化设备管理，确保达产达效；按照焦煤统一部署，有序退出落后产能，实施项目接替。

建材板块突出“项目落地、增收增效”，年内砂石骨料项目投产运行，粉煤灰综合利用项目进入联合试运转，煤矸石综合利用项目立项开工；以设立专营机构为抓手，构建水泥建材板块绩效型市场化营销格局。

（二）提升能力，服务主业。

机电修造板块突出“数智赋能、优质高效”，加快智能矿山成套装备专业化运维基地建设；高质量完成ZF21000型放顶煤液压支架制造业务，打造全省领先拳头产品；高标准推进古交机电厂项目，2024年建成行业领先机电修造企业。

新产业板块突出“改革变革、扭亏脱困”，以业务整合为主线，着力解决业务重叠严重、产品服务同质化、经营管理“各自为营”问题，构建“统筹管理、协调运营、条块结合、两翼联动、自负盈亏、多元发展”格局，培育2-3具有竞争力的企业。

贸易服务板块突出“做强做实、硬核担当”，立足自主经营，强化实体参与，聚焦产业创建资源优势明显、专业服务一流的供应链品牌；非煤产业开展全产业链合作，聚焦信息化、网络化、智能化发展方向，培育优质项目。

（三）创新机制，走向市场。

建筑板块突出“目标引领、开疆拓土”，重点向安全生产、节能环保、地质灾害治理、集控安装等高利润领域发展，与设计院合作，开展EPC总承包，走专业化发展模式；创新联营方式，主动向风电安装、5G基建等“新基建”领域转型，外部施工产值占比达60%以上。

后勤板块突出“融入市场、攻坚克难”，板块化划分产业，实行分账核算，建立内部市场化结算机制，以服务换取等量报酬，推动后勤转型发展，重新整合现有资源，开展组织化外出和专业化劳务输出，打造后勤产业平台。

医疗板块突出“深化改革、焕发活力”，加快推进医改注资后交割事宜，以体制机制转变全面提升医院运营效益，让改革红利惠及医院职工。

五、坚持党建统领，聚力民生，共建家园

（一）转变作风，形成合力。

干部示范带头。各级干部自觉以“焦裕禄精神”为标准，坚持“干字当头、实字为先、责字为要、效字为本”的工作导向，牢记“三个哪里”，以“辛苦指数”夯实“安全底数”、提升“管理系数”、换取“幸福指数”。

创建“四型”机关。机关部门、中心、事业部要对标学习资源地质部、通风部，利用一年时间打造思想过硬、业务过硬、技术过硬、作风过硬的机关队伍。

狠抓工作落实。全方位推进督查督办“六个一”工作机制，每项工作有目标、有措施、有责任人、有时限、有检查、有考核，环环相扣、高效运转，闭环管理。

（二）提升素质，人才强企。

加强队伍建设。强化干部队伍建设，加强年轻干部培养，加大轮岗交流力度，大力推行“学分制”考核管理。完善管理、业务技术、操作技能“三通道”职业发展模式，畅通“纵向晋级、横向转换、相互贯通”人才成长渠道。

激发人才活力。优化机构设置，合理定编定岗，建立内部人力资源共享池，实行双向选择，市场化选聘再上岗。积极开展第二批井下高校生选拔培养和挂职锻炼。弘扬劳模精神，厚植工匠精神，营造学习劳模、争当劳模的向上氛围。

加大人才培养。引入匠工教学、互动研讨培训模式，着重培养一批信息化、智能化、精益化的高科技人才队伍。深入开展技术比武和技能大赛，充分发挥职工创新工作室、劳模工作室功能，鼓励基层首创，释放人才红利。

（三）办好实事，造福职工。

一以贯之推动“我为群众办实事”实践活动取得更大实效，全力推进十件民生实事落地。在岗职工人均收入与企业效益同步增长；完成政务大厅二期建设，机关审批业务全部入驻，打造为民服务窗口；持续推进职工生活品质塑造幸福生活环境”试点工作；进一步提高中班中餐标准、质量，确保“饭点有热菜、平日有热水”；开展井下除尘专项整治行动，改善井下作业环境；完成两堂一舍提升升级改造；深入实施便民工程、平安工程、绿化工程，建设温馨家园。

党建统领 实干见效 接续实现“三个领先”助力迈向“世界一流”

——党委专职副书记、董事贾宝军在山西焦煤西山2022年党委工作会议上的报告（摘要）

第一部分 2021年工作回顾

一、高举旗帜，共庆百年，初心使命在党史学习教育中滋养升华。

二、聚焦主业，扛起职责，核心作用在融合发展中充分彰显。

三、强根铸魂，服务大局，关键支撑在创先争优中巩固增强。

四、监督发力，锤炼作风，政治生态在标本兼治中持续净化。

五、文化解码，守正创新，内生动力在价值引导中不断激发。

六、以人为本，造福员工，民生福祉在共办实事中显著增进。

第二部分 2022年工作安排

一、以“三融”为基础，深入把握党建职能定位。

把方向，融入企业中心，强化政治引领。始终把党的政治建设摆在首位，把旗帜鲜明讲政治贯穿企业高质量发展全过程、各方面，严格落实“第一议题”制度，巩固拓展党史学习教育成果，

高度关注意识形态工作，注重网络舆情搜集、研判、反馈、处置，紧扣“全方位推动高质量发展”“提质增效”“共同富裕”等主题，引导全体干部职工认清形势、把握机遇，扛起使命、勇毅前行。

管大局，融入治理体系，扛起主体责任。制定完善的领导融入企业治理的实施意见，进一步明确党委权责边界和工作方式，严格执行党委前置研究讨论程序，完善以职代会为基本形式的民主管理制度，巩固“制度管人、流程办事”，积极探索主体责任和监督责任在统筹谋划、部署落实、监督检查等方面的协调推进机制，将“三不”的主基调长期坚持下去，坚持“三不”一体推进，全面创建“清廉西山”。

促落实，融入关键领域，巩固发展成果。聚焦“三个领先”目标，坚持“安全、绿色、创新、智能、高效”工作主线，举全公司之力推动公司迈过“生存线”，达到“发展线”。抓住党建统领目标责任制“牛鼻子”，用“三零三增”刚性指标，检验党建效果成色。严格执行焦煤党委党建双考核要求，促进基层党建与改革发展双提升。推动政治生活具体化常态化，确保上级重大决策部署落地见效；做实做细日常监督，以政治监督、日常监督新成效维护企业发展新成果。

二、以“三化”为支撑，持续释放党建创新活力。

坚持基层党组织标准化建设。全面落实《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》，开展示范党支部选树和软弱涣散党组织整治。根据“六定”改革，跟进企业组织架构、管理模式转变。筹备召开公司第十次党代会，积极稳妥做好党组织换届选举各项工作。以“十有”党支部建设为标准，推动后进赶先进、先进争示范。建立示范党支部动态管理机制，让“示范”的带动作用更足、辐射效应更强。重点加强区域公司、整合矿井、刘转单位党组织建设，实现基层党组织全面进步、全面过硬。

坚持支部党员一体化运作。按照“一个导向、三个坚持、四项功能”要求，促进基层党组织引引领、推动、保障型转变。深化创先争优活动，基层党组织要结合精益生产和5S管理模式，大力倡导一线工作法。在“四有四前”考核的基础上，探索“党员积分制管理”“党员评星定级”等管理模式，促进党员亮身份、做表率。

坚持培训教育情境化导入。充分利用党校、分校校资源，借鉴焦煤教育培训基地模式，制定管理、技术、技能全员素质提升实施方案。借鉴支部书记全覆盖培训经验，向支部委员和党员延伸拓展，将“学”的成效转化为“用”的实践。创新党性锻炼内容形式，通过开展“五个一”活动，使党内生活庄重、严肃、规范。深入开展劳动比武和技能竞赛，打造一支适应高质量发展的高素质劳动大军。加大青年培养力度，培养更多“又红又专”的青年马克思主义接班人。

第三部分 做好2022年工作的要求保障

一、坚持战略主动、学习对标、矩阵思维，做到理念再树牢。

“战略主动”。在新焦煤战略布局中找准定位、主动出击，把实现“三个领先”作为助推首个“三年三步走”顺利收官的最好答卷。“学习对标”。持续在“学”字上发力，主动对标党建强、文化优的知名企业，树立参照、自我加压，在正视差距中提升标准，在追赶超越中实现领先。“矩阵思维”。以党政融合程度、工作达标程度、业务协同程度、党建品牌亮度等实际效果为“纵向标尺”，持续在“三融三化三联三创”党建工作模式上深耕细作，体现高质量。

二、坚持手段赋能、改革破题、创新致胜，做到手段再强化。

“数字赋能”。以数字化手段推动组织共筑、资源共享、成果共用，全面提升工作效率和水平。“改革破题”。在党建和业务的牵引、融合、转化上靶向发力、精准施策，既防止“纸上党建”“墙上党建”，又要防止降低标准、放松要求。“创新致胜”。尊重基层首创精神，鼓励基层党组织改革创新、讲精益，党委层面做好提炼、总结、推广，形成“人人讲创新、处处有创新、时时在创新”的生动局面。

三、坚持调查研究、系统推进、重点突破，做到方法再掌握。

“调查研究”。通过调研找准党建融入中心工作的切入点、契合点，让工作符合企业发展实际需要，符合干部员工根本利益。“系统推进”，形成“党委高位推动、支部立项攻关、党员率先垂范、全员争先奋进”的党建统领局面。“重点突破”，以突破重点来带动整体，打通服务大局、解决问题、回应需求的通道。

四、坚持协同高效、复盘总结、考核激励，做到机制再完善。

“协同高效”，实现工作整体联动、功能整体优化、效果整体显现，借鉴举办全能煤技大赛等活动，力争开展一项活动，树立一个品牌。“复盘总结”，通过回顾预期目标、交流体会、评估结果、分析原因、总结规律，推动工作实现闭环管理。“考核激励”，建立一套既相对独立又整体统一的党建考核评价体系，用考核“指挥棒”激发基层活力、鼓舞士气斗志。

五、坚持以率下、苦练本领、实干见效，做到作风再改进。

“以上率下”，各级党委负责人要对照焦裕禄精神，始终牢记“三个到哪里”，一级带着一级干，一级做给一级看。“苦练本领”，锻造硬核能力，克服“本领恐慌”，努力成为党务业务“双精通”人才。“实干见效”，以一抓到底的意识和脚踏实地的作风，确保各项工作落地见效。

创响品牌价值，提升党建质量。基层党委要持续推动党建工作项目化、围