

聚焦双量战略 践行三提要求

加快推进集团公司稳定持续高效发展

——党委书记、董事长陈家忠在 2018 年工作会议上的讲话

(2017 年 12 月 30 日)

同志们：

这次会议，是在集团公司“提速、提质、提效”关键时期，召开的一次重要会议；也是一次年度工作、安全生产工作、总结表彰、目标责任落实为一体的综合性会议，主要任务是，认真贯彻落实党的十九大和中央经济工作会议精神，全面总结 2017 年工作，表彰一批在企业稳定、持续、高效发展中做出突出贡献的先进集体和个人，安排部署 2018 年工作任务，动员各级组织和干部员工，坚定信心、不忘初心，自我加压、乘势而上，加快推进企业高效发展。

刚才，跃林总经理就年度工作进行了全面的总结和部署，讲得很到位、很全面。希望各单位、各部门紧密联系实际、用心领会，创造性抓好落实。下面，围绕企业稳定、持续、高效发展讲三个方面的意见。

一、科学精准施策，全力开拓奋进，2017年各项工作取得显著成效

去年新班子履职以来，在分析企业整体现状的基础上，明确提出了“稳定、持续、高效”的发展目标。2017年，紧紧围绕这一目标，统筹全局、科学谋划、一季一题、渐次推进，一批支撑未来发展的重点项目发挥效益，一些制约发展的瓶颈问题取得突破，一系列改革举措得到较好实践，各项经营指标创出近年最好水平，整体工作站到新的历史方位上。

（一）围绕“稳定”目标，补短板、解难题，努力筑牢发展基础。“稳定”是企业改革发展、转调升级的重要基础。近几年，龙矿主要领导更换频繁，加之煤炭市场下滑影响，导致历史遗留问题较多，各种矛盾叠加，稳定压力较大。去年新班子上任后，正视历史遗留问题，解决现实矛盾，建塑“尊严”文化，有力促进了企业整体和谐稳定，为改革发展奠定了强有力的基础。

一是正视历史遗留问题。面对问题不回避、不推脱，体现一级组织的担当。一年多来，不仅消化了部分库存页岩油、北皂煤矿大量次煤等潜亏问题，也积极解决了高中项目房款退还、领导干部2008年以来绩效薪酬延期兑现、工程建设公司部分招录学生合同补签等历史遗留问题；组织完成了天然气入户、基层单位“两堂一舍”改造等惠民工程；稳妥处置了涉军、涉稳等工作，统一了干部员工的思想，营造了和谐奋进的发展氛围。

二是着力解决现实矛盾。针对管理中存在的问题，重构“计划、预算、考核”运营体系，制定推广“标准化+”党建品牌，安全生产、经营管理、党群政工三大专业创造性推进落实各项工作；抓住国家政策契机，完成了北皂煤矿“去产能”工作，并稳妥分流安置了“去产能”以及龙福公司等治亏单位人员；深入开展“小官弄权、小官贪腐”专项整治，从严从重处理了两起典型案件，形成了有力震慑。

三是着力建塑“尊严”文化。通过理念提炼、细化内涵、现场会推进等形式，突出企业推、个人做双向用力，形成了以“尊严”文化激励员工、员工用实绩践行“尊严”的浓厚氛围。一年来，通过践行“尊严”文化，广大员工获得了尊重，赢得了尊严；企业“稳定、持续、高效”发展格局基本形成，社会影响力进一步提升，主要做法得到了社会、行业的认可，并在全煤政研会等高层次会议上进行了交流。

四是筑牢安全环保防线。持续强化安全生产红线意识，深入细致开展安全生产大检查、安全生产百日攻坚行动，不断加强双重预防体系建设、安全“体检”、集中办公等工作，有效保障了安全形势持续稳定。加大环保工作力度，开展了环境整治和环保达标工作，先后完成了梁家煤矿和热电公司污水排放等项目，实施了热电单位烟气超低排放改造以及厂矿区美化、亮化、净化工程，企业整体形象得到了提升。

（二）围绕“持续”目标，控增量、优存量，促进企业转调发展。“持续”是企业改革发展、转调升级的核心本质。

龙矿历经 40 多年的建设与发展，本部资源逐步枯竭，随着洼里、北皂两矿完成“去产能”，梁家煤矿资源量大幅萎缩，本部转型迫在眉睫；受环保以及电价、油价下降制约，油电产业整体亏损；煤炭物流受历史遗留问题影响，经营工作处于停滞状态；外部开发单位虽然实现了反哺回报，但资源占有量较少，盘道煤业明年实施“去产能”，丰泰公司处于停产状态，龙郓煤业后续配套建设任务繁重，龙矿集团面临的可持续发展任务异常紧迫。面对资源环境约束，内部结构失衡问题，牢牢抓住新旧动能转换重大历史机遇，聚焦“控增量、优存量”发展战略，做强增量项目，优化存量工程，努力提升运营质量，增强了企业可持续发展的能力。

一是全力做强增量工程。突出高效生产。龙郓煤业自去年 6 月 14 日正式移交划转后，仅用半年多时间，全面完成了划转、产权变更和矿井单项工程验收等工作。今年元月 19 日正式投产运营后，创出了 9 个单进、4 个单产历史最好水平；完成了 1308 面的安装与回采，实现了双面生产；选煤厂扩能与浮选项目、矿井热能综合利用工程全面完成，实现了供暖、洗浴热能综合利用；通过“强支护、强卸压”，“双探”防治水以及上装备、强管理等举措，提高了现场安全掌控力，防冲、防治水、高温热害等重大灾害得到有效控制，目前井下温度基本控制在 28 度以内，作业条件大幅改善；压煤村庄搬迁工作也取得一定突破，新村建设按期推进，村庄躲迁全面启动，矿井高产高效雏形基本形成。**突出重点攻**

坚。全力推动青岛龙发热电技改搬迁工作，新厂址用地已经确定。并最大限度争取高铁、地铁补偿款。同时，引入合作投资，完成了洼里社区煤粉锅炉改造，清洁能源试验项目运行效果良好，各项指标排放符合要求。目前，正在进行效益测算，根据实际情况确定下步工作推进。

二是全力做优存量工程。强化改革创新。始终遵循“放管结合、以放为主”原则，不断规范“改革改制”单位“后管理”工作。兑现了2016年度“模拟混改分红”，有效激发了干部员工的工作热情。目前，“改革改制”单位整体发展势头良好，不仅盘活了存量资产，实现了扭亏为盈，而且还承接了集团本部单位百余名富余人员。通过改革，初步实现了“企业增效、员工增收”的目标。**注重资源挖潜。**针对梁家煤矿资源枯竭的实际，提出并实施了“四减一扩”工程。即：“减头、减面、减产量、减人员”和找煤“扩量”，努力延续了矿井寿命。**突出瘦身健体。**稳妥有序完成了北皂煤矿“去产能”工作，并集中各类资源，成立了矿井管理分公司，大力发展生产服务业；有序推进了职工家属区“三供一业”分离移交工作，完成了既定目标任务。**积极优化负债结构。**完成了国有土地使用权作价处置和郓城煤矿公司制改革工作，负债率创近年来新低。

三是全力推动托管工程。改变对外开发模式，变“购买”为“托管”，努力减少资金投入。工程建设公司、盘道煤业整体托管了吉林大地煤业、宝山煤业、鄂尔多斯阿尔巴斯二

矿以及山西龙官部分矿井工程，并与华电集团煤业公司合作，探索托管朔州境内四对生产矿井，近期将进入实际操作程序。同时，制定了项目开发管理运行模拟“股权众筹”制度，利用“风险共担、利益共享”运行机制，调动项目开发人员的积极性。今年，所有对外托管工程，均取得了预期创收效果。

（三）围绕“高效”目标，提速度、提质量，全面提升工作效能。“高效”是企业改革发展、转调升级的动力源泉。针对部分干部员工缺乏勇于担当、敢于负责的精神，执行力不强、落实力不够的实际，深入开展了“责任、担当、奉献”集中教育等系列活动，提出了“提速、提质、提效”工作要求，通过集中教育、深化“三提”，营造了高效发展氛围。

一是组织开展了“责任、担当、奉献”集中教育。着力解决部分管理人员思想深处存在的“不敢担当、不愿担责、不想奉献”的问题，着力破除“发现问题绕着走、遇到问题不敢走、出现问题躲着走”的制约，引导广大党员干部讲政治、守规矩、不越线；忠诚、干净、敢担当；干事、创业、讲奉献；正直、善良、有爱心。通过集中教育，各级领导干部思想更加统一、行动更加快速、工作更加扎实，最大限度凝聚起了推动企业稳定、持续、高效发展的强大合力。

二是务实落实了“提速、提质、提效”工作要求。围绕“高效”这个目标，提出了“提速、提质、提效”工作要求。各专业、各单位、各部门围绕“三提”，分层级查找了速度不快、质量不高、效益不佳等方面问题，初步制定了深化“三

提”具体实施方案，营造了聚焦“三提”、深化“三提”、落实“三提”的氛围。同时，通过宣传引导、典型引路，进一步提升了干部员工履职尽责的意识，保证了快节奏、高效率的运行状态，“三提”工作效果初步显现。

三是全面推行了“3+X”和“三考一评”考核评价。为进一步激发广大干部的积极性，在矿处级领导班子和领导干部队伍中推行了“3+X”考核评价办法；在总部机关各部（处）室、机关部门挂靠机构和各专业化中心的科级及以下管理人员中建立了“三考一评”考核评价机制，充分发挥考核评价的导向、激励和监督作用，并强化考核结果运用，以“高像素”的考核，推动了工作“高速度”的落实。

2017年，经过艰苦努力，我们整体工作迈上了新台阶。成绩弥足珍贵，应当倍加珍惜。这些成绩，凝聚着上级组织的正确领导和亲切关怀，凝聚着广大离退休老同志、员工家属的关心和支持，凝聚着全体干部员工的智慧和汗水。今天，隆重表彰了其中的先进代表。在此，我代表集团公司，向受到表彰的先进集体、先进个人表示热烈的祝贺！向辛勤工作在各条战线上的干部员工致以诚挚的问候！

在受表彰的先进集体中，有在攻坚克难、经营管理、项目筹建、深化改革、亲情服务中取得新业绩的梁家煤矿、望田煤业、龙泰热电、龙发热电、工程建设公司、机电维修制造中心、离退休管理中心7家文明单位；有围绕中心、服务大局、履行职能，为企业改革发展做出贡献的财务部、党委

组织部、生产技术处 3 家先进部室；有始终保持安全形势稳定的大恒煤业等 15 家安全生产先进单位；有践行“尊严”文化，发挥价值效应的龙鄂煤业等 4 家“尊严”文化建设先进集体；有加速落实决策部署、全面提升工作质量和运营效益的物资公司等 3 家“提速、提质、提效”先进集体以及 16 名劳动模范、1 名最佳合作伙伴、3 名企业发展特殊贡献者、百余名先进个人。各级宣传部门，要大张旗鼓地宣传先进典型、弘扬先进精神，引导干部员工以更加高昂的斗志、更加扎实的作风，积极投身于企业改革发展和对外开发建设当中，为打造“稳定、持续、高效”新龙矿作出积极贡献。

二、准确把握形势，明确目标思路，坚定稳定持续高效发展的信心和决心

2018 年，是集团公司“稳定、持续、高效”发展的关键一年，我们要准确把握形势，聚焦发展目标，脚踏实地奋斗，全力推动工作提速、提质、提效，创造龙矿更加美好的未来。

一要准确研判经济发展趋势。综合分析 2018 年经济形势，机遇与挑战并存，希望与困难同在，机遇大于挑战，希望多于困难。**从国内看：**经过五年多的调整优化，我国经济换挡基本结束，发展态势由回落转为平稳，总体形势好于今年。**从行业看：**今后较长时期内，煤炭作为我国主体能源的地位和作用不会改变，但化解过剩产能、“三去一降一补”、供给侧结构性改革任务依然繁重，煤炭供需基本平衡，价格基本处于理性波动区间。**从自身看：**集团公司仍处在爬坡过

坎的关键时期，攻坚克难、转型发展还在路上。逆水行舟，不进则退。对此，我们决不能盲目乐观，决不能有松气、歇脚的思想，必须辩证看待形势，保持清醒头脑，主动趋利避害，聚力攻坚克难，开创集团公司各项工作新局面。

二要清醒认识自身存在的问题。在深刻分析内外部形势的同时，必须清醒看到自身存在的问题。一是**思想观念的差距，集中表现为境界不高、观念陈旧。**有的干部思维模式、管理理念、工作方式与稳定、持续、高效发展目标不相适应，与提速、提质、提效工作要求有偏差，危机意识、市场意识、创新意识不强，对新情况、新知识、新事物学习研究不够，不能与时俱进、适新应变。二是**转型升级的差距，集中表现在无效资产大、低效资产多。**纵观龙矿整体形势，虽然龙郓煤业等单位全面发力，整体实现盈利，但大量无效资产、低效资产的存在，经济运行很难有质的突破，并且暂时难以处置消化“去产能”企业的资产损失；两家炼油企业全部停产，未来难以复产。而且龙福公司库存页岩油需要处理消化。一次性实施资产处置和库存油品的处理，企业难以承受；龙海公司资金链条断裂，法律纠纷缠身，运营工作停滞；四家热电单位，随着煤炭市场的好转、环保标准的提升以及上网电价的下调，整体亏损。非煤产业没有一个能够独立自主参与到市场竞争的项目，盈利能力依然较弱。三是**文化建设的差距，集中表现在氛围不浓、推广不深。**“尊严”文化是推动企业稳定、持续、高效发展的根本保证。一年多来，公司党

委围绕建塑“尊严”文化做了大量工作，但通过机关副处级管理人员选聘发现，“尊严”文化并未真正入脑入心。究其原因是，我们的“尊严”文化体系架构仍需完善，各级组织的思想认识依然不深，氛围营造重形式、重外表，轻内涵、轻内容；实践推广也是不平衡、不深入，部分单位流于形式、浮于表面，导致“尊严”文化未能真正落地。总之，距离内化于心、外化于行、固化于制的目标还有一定差距。

四是运营质量的差距，集中表现为管理粗放、效益不佳。由于煤炭市场的好转，带动了经济效益的提升，同时也掩盖了治亏效果不佳、成本大幅上升、“四金”占用居高不下等问题；部分单位内部市场化运作推广运行不佳，只做表面文章，市场导向作用没有完全发挥；招议标、废旧物资处置等环节，仍需加强和改进。

五是责任担当的差距，集中表现为执行不力、作风漂浮。有的干部对企业的忠诚度、责任感不强，缺乏踏石留印、抓铁有痕的执行力和落实力；有的干部不能把自身和单位的工作放到全局高度去思考，对公司的部署要求理解不到位、执行有偏差，没有真正抓到点子上；个别干部格局不高，“小圈子、小团体”意识浓，亲亲疏疏、拉拉扯扯，缺乏担当精神、奉献意识。这些问题，如果认识不清、整改不力，就会贻误发展、陷入被动。因此，我们要下大力气抓好问题整改，补齐发展短板。

三要明晰今后一个时期的发展目标。完成 2018 年目标任务，既要有量的增长，又要有质的提升；既要加大转型的

力度，又要保持发展的速度。集团公司今后一个时期总的目标是：“百千亿”。即，收入超过 100 亿元，商品煤产量 1000 万吨，利润稳定在亿元以上，这既是我们转调发展所需，也是上级组织殷切要求。因此，各级组织和干部员工要增强时不我待、只争朝夕的机遇意识，增强革故鼎新、高效发展的开拓意识，增强龙矿兴衰、责任在我的担当意识，立足岗位，拼搏奉献，加快推进企业稳定、持续、高效发展。

三、把握关键环节，聚焦工作重点，全力以赴落实 2018 年各项工作任务

2018 年，集团公司整体工作思路是：以党的十九大、中央经济工作会议精神为指导，全面落实能源集团的总体部署，围绕“稳定、持续、高效”发展目标，聚焦“控增量、优存量”发展战略，持续以“尊严”文化凝聚合力，以深化改革统揽全局，以“成本管控年”为载体，抓重点、带全面，推动各项工作提速、提质、提效。

（一）坚持精准发力、持续用力，持之以恒推动工作“提速”。企业高效发展，必须要有高速度的落实做保障。各级组织要牢固树立“等不起、慢不得”的观念，加快工作节奏，落实好各项工作任务，确保各项决策部署落到实处。

1. **注重从思想意识上“提速”。**思想认识滞后，行动必然迟缓。思想提速就是要自觉的把思想认识统一到“三提”工作要求上来，聚焦“三提”查问题、围绕“三提”定方案、落实“三提”促高效，积极推进各项工作提速；思想提速就

是要自觉的从惯性思维中跳出来，在执行上、落实上提速，以实际行动，身体力行地做好各项工作，绝不能满足于“脚踏西瓜皮、滑到哪里算哪里”；思想提速就是要自觉的推进工作提质提效，围绕全年目标任务，拉出工作清单，实行工作倒排、任务倒逼、责任倒追。要严格督查督办制度，对工作不落实、慢落实、选择性落实、象征性落实的单位和个人，公开通报曝光，严肃追究问责。要将深化“三提”纳入“3+X”和“三考一评”考核评价机制当中，严格按考核奖惩办法兑现，确保“三提”取得实效。

2. 注重从“尊严”文化上“提速”。要大力提高管理者建塑“尊严”文化的意识。各单位、部门主要负责人要以探索新领域、研究新问题、创造新方法的谦虚姿态，主动学习“尊严”文化理念与内涵，不断提高“尊严”文化建设的领导水平，自觉担当起“尊严”文化的“宣讲师”、“实践者”；要把“尊严”文化建设纳入企业工作的整体规划中，建立党政工团齐抓共管、合力共建的“尊严”文化建设长效机制，丰富“尊严”文化建设的载体，在方式方法上“创特色，争一流”，确保“尊严”文化入脑入心、落地生根；要细化“尊严”文化内涵，持续通过企业推、个人做双向用力，自觉把个人对事业的追求与企业发展结合起来，把“尊严”文化价值理念融入企业管理制度，渗透于生产经营管理各个环节，形成统一完整的工作机制，让文化力转化为生产力，增强企业核心竞争力，促进企业稳定、持续、高效发展。

3. 注重从重点攻坚上“提速”。要围绕事关全局的重点，通过破制约、强合作、引项目，形成发展新动能，增强企业可持续发展的后劲。一是发挥郓城矿区“加速器”作用，打造利润新高地。龙郓煤业作为集团公司主要效益来源，可以说龙矿生存发展系于你一身。因此，龙郓煤业领导班子和干部员工要提升境界、提高站位、提振精神，加快推进压煤村庄搬迁，有效解决防冲、排水、全岩掘进等技术难题，统筹推进销售、运输、塌陷地复垦等工作，全力破解制约发力增效壁垒，为矿井高产高效提供基础保障；大力实施“精煤创效”战略，发挥新建洗煤厂作用；积极推行减人提效、降本增效、文化聚效等举措，全面提升矿井文化内涵、生产效能、单进水平、运营质量。同时，超前谋划扩容配套工程建设，为后续产能释放做好准备。二是发挥山西矿区“助推器”作用，构筑区域新平台。抓住煤炭市场上扬的有利时机，破解制约问题，加快产能释放，提升经济效益，全面反哺回报。同时，加快推动与华电集团煤业公司的合作，全力完成朔州四对生产矿井的托管工作，形成朔州、忻州两地“六矿一厂”的局面，打造成煤炭产业聚集区、转型升级示范区、人员转移承载区。三是发挥本部矿区“孵化器”作用，着力建设转型新园区。着眼“后煤矿时代”发展，紧抓山东省加快新旧动能转换契机，发挥“一带一路”地区前沿优势，深推全民引项目政策，发动全员、集思广益，利用土地、厂房等资源，引进符合国家产业政策、能源集团发展定位的优质项目，打

造北皂、洼里、机电维修制造中心三个产业园区，以新产业创造新未来，以新平台发挥新作用，推动企业转型升级。

4. 注重从科技兴企上“提速”。科技创新是转型升级的“金钥匙”。我们要顺应新一轮科技革命和产业变革趋势，加速“自动化减人、机械化换人”步伐，推动互联网、物联网、大数据等与企业安全、生产、经营相结合，以信息化带动自动化、以自动化促进信息化，通过装备升级、“两化融合”实现减人、提效、保安目标；要围绕产业转型、产品升级和降本提效，列出重大科技专项，集中力量突破现有产业的关键技术，提高科技创新对经济增长的贡献率。

(二) 坚持转调结合、改革增效，坚定不移推动工作“提质”。企业高效发展，必须要牢牢把握工作高质量这个根本。各级组织要紧紧抓住转型升级的机遇期和窗口期，打好治理结构性矛盾攻坚战，打开发展通道，厚植发展优势。

1. 在产业结构优化上实现新突破。针对供给侧结构性改革冲击，“煤电油运”产业布局被打破的实际，加大结构调整力度，重新规划产业布局，探索构建以煤炭生产为基础，生产服务业为配套，热电、物流、建工产业为支持的“113”产业体系。**围绕增量提效，稳定提升煤炭主业。**聚焦煤炭主导产业作为转调发展的最佳路径，以煤炭主业支撑带动其它产业发展。按照“内稳外扩”原则，提升郟城、山西矿区两个增效点；持续深化“四减一扩”工程，降低梁家煤矿产能，确保本部矿区可持续。同时，继续通过托管方式，加大资源

开发力度，为企业长远发展夯实基础。**围绕多元创效，拓展提升生产服务业。**按照顶层设计、系统规划、资源集聚、内外协同的原则，完善矿井管理分公司发展规划，推动机电维修制造中心产业升级，构建面向市场、充满活力的生产服务业体系；将“油页岩产业减亏”与“提升生产服务业”相结合，以输出油页岩技术服务、承揽外部工程等业务为切入点，对外增收创效、降低亏损。力争两年左右时间，将生产服务业发展成龙矿新的经济增长点。**围绕止亏增效，优化提升热电产业。**突出产业治亏，打出系统优化、技改升级、管理提升“组合拳”，打好增加直供电量、扩大供暖面积、引入合作伙伴“主动仗”，消化煤炭市场上扬、政策电价下降、环保标准提升带来的影响，打赢止亏、扭亏、增效“攻坚战”。明年，热电单位工资增长要与减亏幅度挂钩，绩效运营处要根据每家单位实际情况测定减亏额度，设定减亏幅度，完善考核办法；人力资源部要在 2018 年工资管控意见中给予明确、严格执行。要抓住青岛机场重建的重大历史机遇，寻求多元化合作，全方位做好龙发热电技改搬迁工作。**围绕配煤销售，稳健运营物流产业。**龙海公司在全力以赴清“四金”的同时，发挥区位优势，推进港口、铁路、配销、仓储等资源协同发力、稳健运营；贸易业务要与现代物流业相结合，构建市场开发、合同签订、货物监管、资金结算各环节“防火墙”，坚决锁住风险敞口，杜绝托盘贸易、空转贸易，确保经营成果真实可靠。探索推动与优势物流企业的合作，提

高专业化运作水平。围绕改革聚效，培育提升建工产业。进一步放大工程建设公司规模效应，发挥矿建、安装、土建、勘探测量、锅炉安装与维修等专业优势，内强管理、外拓市场，不断提升运营质量，加快建成具有核心竞争力的企业。

2. 在提高资源配置上实现新突破。牢固树立“全局一盘棋”的思想，加强集团层面的统筹协调，突出抓好区域协同、产业协同、产品协同、资源协同、服务协同，实现集团整体效益最大化；要立足龙矿总部管理平台，通过调整优化组织架构，理顺母子公司关系，逐步压缩、合并三级以下组织机构，放大内部协同效应，减少母公司亏损，打造融资新平台，达到治亏止亏和拓宽融资渠道的目的。

3. 在深化改革创新上实现新突破。要持续加强“改革改制”单位“后管理”工作，在放管结合中发挥改革单位市场主体活力，最大限度释放改革红利，也为企业深化改革探路，形成改革发展新动能。同时，继续围绕治亏解困，有序推动有关单位经营机制改革，激活内在活力，盘活存量资产，最大限度提升内在管理质量；要进一步深化项目开发管理运行机制，通过“众筹”、缴纳项目运行风险保证金等方式，把个人与企业利益捆绑在一起，努力调动项目开发人员的积极性，推进对外开发工作不断扩展提升。

4. 在内部市场运作上实现新突破。内部市场，其核心是通过精细化管理，调动最基层员工的积极性，通过内部市场规则运作，倒逼管理，实现企业效益最大化。近年来，集团

公司内部市场化建设看似由点到面、有序推进，但大部分单位存在不想推、不真推、不会推的问题。明年，我们要强力推行内部市场化运作，下决心解决“推不动”、“两张皮”的问题，进一步完善内部市场化运营机制，打造“市场主体精简、定额价格精准、计量结算精确、运作流程精细、运行成效精益”的管理体系，变“要我干”为“我要干”，变“企业发工资”为“个人挣工资”，真正让执行者得实惠，让员工感受到既得利益，让干部感受到工作的乐趣和压力。

5. 在全面从严治党上实现新突破。突出把方向、管大局、保落实，认真履行全面从严治党主体责任，坚持“标准化+”的党建目标定位，健全完善独具龙矿特色的“三型九化”党建工作体系，打造党建工作新品牌；强化党委主体责任和纪委监督责任，坚持把纪律和规矩挺在前面，持之以恒的正风肃纪，确保元旦春节风清气正，营造作风清明的政治生态；坚持党管人才原则，针对高端人才匮乏、后续人才储备不足的现状，研究制定人才中长期培养与引进计划，打造结构优化、配置科学、充满活力的“人才生态圈”；健全完善内部人力资源市场，建立劳动用工内部调剂、合理流动、资格晋升机制，运用机制的力量，优化人力资源配置，着力解决地面后勤人员富余、井下一线员工不足的结构矛盾。

（三）坚持求真务实、精细管理，全力以赴推动工作“提效”。企业高效发展，必须要有精细的管理做支撑。各级组

织要围绕制约效能提升的短板，持续在优化管控上下功夫，在瘦身减负上做文章，实现发展质量与管理效能的同步提升。

1. 聚力推动“瘦身”健体工程。持续强力落实去产能、除僵尸、治亏损、移职能“四大任务”，确保顺利完成、达到预期。**持续推动“去产能”。**聚焦任务目标，加快工作推进，确保按期完成盘道煤业“去产能”任务，并妥善安置好员工。**坚定不移“除僵尸”。**龙矿在长期发展中形成了大量低效、无效资产，减亏损、除“僵尸”的任务十分艰巨。这些“僵尸”企业包袱沉重、矛盾集中，是企业稳定、持续、高效发展绕不过去的“坎”。要按照上级关于“僵尸”企业治理的有关要求，以刮骨疗毒的勇气、壮士断腕的决心，坚定不移推进炼油板块“除僵尸”。要成立“僵尸”企业处置领导小组，全方位分析研究，制定退出方案，明确退出“路线图”，落实责任单位和部门，确保年底完成龙福、丰泰两家单位“僵尸”企业处置任务。同时，按照能源集团总体要求，循序渐进的消化资产、债务、库存页岩油等问题，做好财务盈余处理，保证当期效益。要探索利用资本运营方式，坚持处置与交易并行，最大限度把损失降到最低。**积极主动“治亏损”。**树立“减亏损也是增效益”的理念，加大非煤单位精细化管理力度，深挖内潜、降本增效，最大限度地减亏、止亏。**持之以恒“移职能”。**抓住“三供一业”社会职能分离移交的政策窗口，在前期工作基础上、地方政府的帮助与推动下，全面完成移交任务。

2. 聚力提升经济运行质量。坚持减少浪费与价值提升并重，内涵挖潜与开源增收并举，确保“降”有成效、“提”达目标，保持经济运行稳健向好。要做足降本增效文章，深入开展“成本管控年”活动，推行标准成本管理，实现降本增效。要提升财务创效水平，财务部要认真做好税务筹划，涵养集团公司利润源；要挖掘政策创收空间，最大限度争取政策扶持、共享政策红利。要确保资金安全，坚持内源挖潜与外源拓展并重，对内强力压减“四金”占用，盘活资金，优化配置，提高资金利用率；对外广拓融资渠道，创新融资手段，对接资本市场，拓展外部资金来源，保障资金链条。

3. 聚力打造和谐稳定环境。安全、环保、稳定是企业发展的底线、红线、生命线，是各级干部的政治责任，要强化党政同责、一岗双责、共同负责。**一是落实安全责任，确保矿区长治久安。**始终保持“战战兢兢、如履薄冰”的谨慎状态，持续抓好安全生产大检查、安全生产标准化、双重预防体系建设，着重加强特殊季节、关键环节、现场重点的安全管理，坚决杜绝重大安全生产责任事故，有效遏制零打碎敲事故，确保安全生产。要大力实施“一补七调”，统筹谋划好今后一个时期装备更新计划，着力推进装备升级，改善作业环境，保障安全生产。**二是落实环保责任，确保环保稳定受控。**要适应环保约束持续增强的新形势，针对当前自身存在的环保问题，按照“主动作为、超前规划、保证投入”原则，全力开展烟尘、扬尘，废水、废渣的协同治理，加快环

保治理重点工程建设，坚决杜绝环保违法事件，打造“美丽龙矿”。三是**落实稳定责任，确保内外稳定有序**。严格落实信访稳定责任制，加大矛盾纠纷排查调处力度，加强改革过程中的宣传引导和思想疏导；坚持“逢访必接，有案就查，有问题就分析处理”原则，全力化解信访积案，确保增量有效遏制、存量大幅减少，保障企业和谐稳定。对安全、环保、稳定出现问题的单位，一票否决、追究问责。

同志们，新征程孕育新希望，新开局要有新作为。让我们立即行动起来，以更高的境界、更强的举措、更实的作风，团结一致，攻坚克难，锐意进取，全面完成 2018 年各项目标任务，为加快推进企业稳定、持续、高效发展而努力奋斗！

在新年即将来临之际，预祝大家身体健康、阖家欢乐。
谢谢大家！