

在“谋创新、增活力、践三提” 现场推进会暨半年工作会议上的讲话

党委副书记、总经理 杨跃林

2018年7月30日

同志们：

今天，我们召开集团公司半年工作会议，主要目的是全面总结上半年工作，认真剖析存在的问题，安排部署下半年工作，动员公司上下进一步解放思想、凝心聚力，强责任担当、砥砺奋进，确保实现全年各项奋斗目标。下面，围绕本次会议主题，讲三个方面的意见：

一、全面审视，准确把握上半年经济运行态势

今年以来，集团公司紧紧围绕“三提”工作主基调，坚持“质量效益”中心，深化“成本管控年”活动，提效能、强管控、转动能、调结构、夯基础，运营质量不断提升，整体工作保持了高效发展的良好态势。

上半年工作情况，主要取得了“六个新提升”：

1. 践促“三提”、聚力高效，运营质量实现新提升。今年以来，集团公司上下紧紧围绕“三提”主基调，聚力“高效”发展新目标，科学组织生产，优化经营管理，积极创新

创效，强化安全保障，企业经济运行质量不断提升。上半年，集团公司 29 家考核单位，实际完成考核目标的有 25 家，完成率为 86%，创近六年最好水平；累计实现账面利润 1.94 亿元。15 家盈利单位实际创效 7.6 亿元，煤炭主业实际盈利 6.7 亿元，集团公司整体盈利能力提升显著。

2. 多措并举、增量提效，发展效能实现新提升。龙郢煤业释能提效。完成了通风能力核增，集力推进了 1301 工作面压煤村庄过渡搬迁，为增量提效、安全高效奠定了基础；科学应对现场防冲击地压、防治水、防灭火等制约，积极应对 1301 工作面过 80 米煤柱区域、1308 工作面过断层等重重考验，以均衡有序的生产节奏提单产、促高效，先后创出 8 项单产、单进最好水平；顺利完成了 1302_上工作面安装，形成了与 1301、1308 工作面“三面同采”的生产格局；完成了洗煤厂浮选精煤分运分储系统，推进了精煤装车系统建设，整体工作效能不断提升。**山西矿区反哺增效。**除盘道煤业“去产能”政策性减产外，**大恒、望田煤业**不断优化生产组织，积极释放产能，两矿商品煤产量同比均有所增加，创造了较好的效益。尤其是**望田煤业**，抓基础练队伍，强管理提档次，在安全生产标准化建设和精细化管理方面高标准、严要求，不仅以一流的现场面貌、一流的管理水平顺利通过了国家一级安全生产标准化矿井验收，而且商品煤产量同比增加 53%，取得了社会效应和经济效益双丰收。**非煤产业治亏保效。**强化内控管理，不断深化改革，非煤单位逐步呈现出稳步上升

态势。强化热电单位治亏减损，发挥产业互补优势，上半年全部实现了止亏扭亏；不断规范“改革改制”单位“后管理”工作，进一步规范了运营秩序。上半年，机电维修制造中心增盈 337 万元，工程建设公司减亏增盈 271 万元，经营成效持续提升。

3. 创新引领、提优并进，产业动能实现新提升。认真贯彻落实能源集团“一提双优”工作要求，坚持创新引领、科技支撑，加快推进生产组织方式升级转调，产业升级进入新阶段。**深推“一提双优”。**制定了龙矿集团“一提双优”实施意见，突出“以点带面、以线促面、以完善促提升、以提升促智能”的推进原则，确立了智慧矿井建设、全岩掘进线、薄煤层智能化开采等工程。上半年，完成了梁家煤矿、大恒煤业、望田煤业安全监测系统和集团公司总部调度系统升级改造，提升了安全生产监测监控信息化水平。开展了望田煤业井下运输系统优化、大恒煤业主运胶带自动化系统建设和龙郓煤业煤炭销售智能化装车系统工程建设，提升了系统运行效率。**龙郓煤业**以建设“一提双优”工程为契机，坚持走集约高效发展之路，瞄准行业高端，落实实施规划，提升装备自动化水平，率先装备智能工作面和成套快速作业线，组建了快速高效掘进队，走在了集团公司前列。**深化创新引领。**制定了创新型企业建设实施意见，积极组织开展全员创新创效活动；制定“双千万”奖励政策，对“一提双优”和“创新型企业建设”两项工作，每年各拿出 1000 万元进行奖励，

激发了全员创新创效激情与活力。上半年开展“三创”项目 206 项，完成 89 项，取得了较好的经济效益；申报专利 33 项，已授权 11 项，其中发明专利 6 项，实用新型 5 项。涌现出了“山东省创新能手”、“烟台市职工技术创新竞赛活动示范企业”、烟台市职工优秀技术创新成果奖等一大批创新创效先进个人、先进单位和创新成果，集团公司创新型企业建设初见成效。**望田煤业**利用无人机云台搭载高清摄像头，对供电铁塔及线路进行巡检，既降低了劳动强度和巡线成本，又提高了巡线作业的安全性和高效性。

4. 提质减负、内涵挖潜，管控能力实现新提升。抓住煤炭市场持续好转的机遇，全面落实能源集团“十强化、十创效”综合经营措施，管控能力不断提升。**一是加强经营管控。**董事会专题听取了集团公司清欠工作，党委常委会专题研究了“四金”清理和大额逾期应收预付账款清欠工作，梳理建立了 76 笔往年账龄 100 万以上的清欠档案，并明确了节点，压实了责任，有效推动了清欠工作。持续加强现金流管理，保证了集团公司资金链安全。截止 6 月末，经营现金净流量同比增加 1.36 亿元，公司资产负债率比年初降低 2.83 个百分点；聚焦财务创效，累计获取税费减免、税费退回、财政补贴 5811 万元；注重亏损企业治理，亏损额同比减亏 8252 万元，亏损户数控制在了考核指标以内，6 户实现了扭亏为盈，企业管控质量日趋向好。**二是强化供销管理。**加强物资供应管理，严格采购计划、规范采购行为、强化物资到货，

发挥规模采购优势和协同效应，采购价格同比下降 17%；组织开展煤炭营销专项检查，进一步强化了销售流程管控、计量系统建设与使用，及时解决了煤场、洗煤厂管理等方面存在的问题，促进了煤炭营销工作的有序开展。**三是推进瘦身健体。**完成了资产质量清查第一阶段自查工作，查清核实了集团公司整体资产状况；积极推进“三供一业”改造移交，签订了物业管理分离移交协议，完成了供水、供暖、物业维修改造设计、费用预算等工作，全面进入了维修改造、资产划转、职能移交等实质操作阶段；稳妥推进盘道煤业“去产能”工作，井下回撤、井口封闭等全面完成，正在注销相关证照、有序推进人员分流；加大存货处置，择机销售库存页岩油，降低了资金积压；强化龙海公司治亏转调，将港口资产划转到物资公司开展创效活动，最大限度盘活资产。同时，积极实施减人提效、控员分流，龙郓煤业上半年清退了所有外委队伍；机电维修制造中心成功引进了焊接机器人，有效解放了劳动力，提升了生产力。

5. 突出重点、加快推进，动能转换实现新提升。调整了“十三五”规划，制定了龙矿集团新旧动能转换重大工程实施意见，有序推进重点工作落地。**一是突出重点项目攻坚。**厚植矿井单位发展后劲，龙郓煤业、望田煤业、大恒煤业成功通过了国家一级安全生产标准化矿井验收，进一步夯实了安全高效发展基础；加快龙郓煤业综合建设，县政府成立了以常务副县长挂帅的工作组，全力推进压煤村庄搬迁，目前

取得良好成效。产能核增进展顺利，产能置换方案、生产能力核定报告已经获得能源集团批复并报送省煤炭工业局；龙发热电抓住市场机遇，完成了超低排放一期改造，二期工程全面实施，同时有序推进了搬迁重建相关工作。二是**做强对外开发托管**。完成了山西龙矿工商营业执照变更，办理了安全生产许可证，逐步将山西龙矿打造成外部矿井开发和托管的主平台；成立了山西龙矿鄂尔多斯市分公司，制定了托管阿尔巴斯二矿运营方案，全面推进托管创效；白芦、下梨园两矿托管成效明显，下梨园矿仅用1个月就完成了40101工作面与40102工作面的搬家倒面工作，40102工作面实现一次性试运转成功，接连刷新原煤产量月记录，连续五个月实现机电零事故；白芦矿面对地方关系复杂，各级检查多，政策制约生产等诸多不利因素，不等不靠，主动作为，积极发挥管理、技术优势，保持了矿井安全平稳、生产有序、队伍稳定，多次刷新日单产历史最好水平，龙矿集团专业化管理得到了华电煤业的高度认可，为下步深度合作夯实了基础。三是**积极引进优质项目**。有序推进了海阳龙凤水煤浆制备、龙福公司民用洁净焦炭项目研究、洼里园区智慧能源等项目。目前，龙凤热电水煤浆锅炉技术改造进入运行测试和技术参数优化阶段，为下步推广提供了参考依据；龙福公司民用洁净焦炭项目研究已经完成两次中试试验，达到了预期目标；洼里园区智慧能源分布项目已经签订合作框架协议，正在有序推进。

6. 夯基固本、筑牢底线，发展环境实现新提升。进一步增强安全意识，控险保效，为生产经营创造了有利的内部环境。**一是筑牢了安全底线。**始终把安全生产作为第一要务，认真贯彻落实上级系列会议精神，深入开展了依法打击和重点整治煤矿违法违规行为专项行动和安全生产综合整治大行动，强化各级安全责任落实，加大隐患排查整治力度，坚持现场集中办公机制，夯实了安全管理基础。突出现场重点管控、安全监督检查、关键节点监管、要害部位防控四个重点，强化执行抓落实，保证了国家法定节假日、全国“两会”、上合峰会等重大政治活动期间的安全稳定和日常安全生产。围绕“生命至上、安全发展”主题，组织开展了丰富多彩的专项活动，营造了浓厚的安全氛围。**二是筑牢了资金底线。**面对银行政策逐步收紧，抽贷力度日趋加大的严峻形势，财务部多方对接金融机构，创新融资模式，采取非上市债、贴票转帖票等多种途径，融入资金 26.28 亿元，保证了集团公司资金链条安全。**三是筑牢了环保底线。**严格落实大气、水、土地环保达标的三个“十条”要求，有序推进了各项环保工程，矿井单位污水排放取得成效，煤场扬尘治理正在逐步落实；热电单位脱硫、脱硝、除尘系统安全运行，有效降低了氮氧化物排放，绿色生产、达标排放成为矿区高效发展的新标准。**四是筑牢民生底线。**突出关怀民生“十件实事”落地，将住房公积金由 6%增加至 8%，恢复执行补充医疗保险制度，员工幸福指数不断提升，营造了和谐发展的浓厚氛围。

二、辩证分析，深刻认识经济运行中存在的问题与差距

要坚持问题导向，在看到工作成绩的同时，坚持辩证分析，清醒地认识到我们工作中存在的问题与不足。**一是运营质量提升内涵不足。**从账面上看，上半年经营成效显著，但从实际情况来看，我们的效益得益于煤炭市场的持续高位运行，拉动了整体经济效益。个别关键指标仍有欠账，比如亏损企业治理未完成能源集团平均进度指标，可以说3家矿井单位支撑着整个集团的运营，也从一个侧面反映出，我们的产业发展不够平衡，“靠煤、吃煤”的现状仍然没有得到改善。并且，“四金”占用居高不下，直接影响了集团公司现金的正常流动，严重制约了经营质量内涵提升。**二是经营风险依然突出。**企业面临的不确定因素增加，很多原本隐形的风险转变为现实的危机。上半年，龙郓煤业接管前的诉讼案件、龙海公司的土地查封拍卖处置等直接影响了集团公司整体运营成效。综合分析，从总部机关各部室到各基层单位普遍存在着对经营风险管理重视程度不够，风险意识有待加强，驾驭风险能力欠缺等问题；部分单位风险管理流于形式，风险管理脱离业务部门，使风险成为了无源之水、无本之木；重大风险有效控制办法较少，缺少预警、预案、措施、方案和改进机制，超前防控风险的能力不足。**三是资金需求压力巨大。**从国家形势来看，今年以来金融政策“去杠杆”力度进一步加强，大规模压缩信贷额度，受其影响，上半年银行抽贷数额较大；虽然我们多方融资，保障了资金安全，但也

增加了融资成本，下半年我们还贷压力依然巨大。**四是安全管理仍需加强。**尤其是依法合规生产方面的认识不足，仍有部分管理人员思想认识还停留在以前的阶段，仍存在惯性思维，没有完全认清安全法律规定“空前严格”的现实。具体工作中，抓安全管理、标准化达标、安全监督检查等方面存在不严、不细、不实等问题，“软”问责多、“硬”问责少，各单位现场仍有一些重大问题隐患，需要我们各级管理人员保持清醒的认识。以上问题严重制约了集团公司高效发展，必须下大力气着力加以解决。

三、担当作为，聚力抓好下半年各项工作

综合分析企业面临的形势，确定下半年工作总体要求是：深入贯彻落实能源集团第一次党代会精神和集团公司董事会决策部署，聚焦高效发展目标，坚定“三提”主基调，履职尽责，担当作为，坚定不移的完成全年各项目标任务，谱写龙矿集团稳定、持续、高效发展的新篇章。

具体要实现“六个突破”：

1. 锁定指标任务，在践行“三提”上实现突破。从总体上看，下半年乃至今后一个时期，国家宏观经济形势仍将保持企稳向好态势，随着供给侧改革的不断深入，煤炭价格将稳定在固定区间范围，不会出现太大波动。进入下半年，受迎峰度夏、冬季储煤等因素影响，一定程度也会拉动煤炭市场；从自身来看，随着龙郓煤业、山西矿区持续发力，改革不断深化，发展活力得到激发，干部员工积极性显著提高，

为下半年“高效”发力提供了有利条件。因此，集团公司上下要进一步增强发展的紧迫感和责任感，紧紧抓住当前良好的发展机遇，瞄准“高效”目标，聚焦“三提”主线，明确工作职责，强化工作落实，聚力担当作为，推进工作突破，确保全年各项目标超额完成，以指标的突破践行“三提”新要求、丰富“三提”新内涵、取得“三提”新成效。

2. 全力夯基固本，在提升安全保障上实现突破。认真贯彻落实集团公司安全生产工作会精神，适新应变、主动作为，全面抓好安全生产工作。**一要依法合规抓生产。**严格落实党和国家安全生产一系列新方针、新规定，认真组织学习《安全生产法》、新版《煤矿安全规程》等安全法律条文，层层落实安全生产责任，全面优化生产组织，坚决杜绝超能力、超强度、超定员组织生产。**二要提高标准抓升级。**强化全员“标准”意识，牢固树立“问题只出一次”的工作理念，压实责任强推进，精准发力严考核，不断夯实安全生产基础。安全生产专业要制定安全生产标准化矿井实施规划，从施工质量、设备状态、环境面貌等全方位入手，着力打造精品采掘工作面、精品硐室、精品线路，推进安全生产标准化建设提档升级。**三要强化管控抓落实。**进一步规范双重预防体系建设，始终坚持现场集中办公制度，突出重大隐患排查和重大灾害治理，狠抓安全重点难点监管，着重抓好现场安撤面、顶板管理、防冲击地压、“一通三防”、防治水管理，以及热电单位安全管控、托管单位安全监管、地面单位安全管理，

不断提升现场安全掌控能力，确保安全生产。另外，要高度重视环保工作，各矿井单位要进一步强化煤场管理，完善治污设施，确保煤场和运煤道路粉尘治理达标；各热电单位要加强脱硫脱硝和烟气排放，坚持清洁生产，节能减排，确保排放达标。

3. 高效组织生产，在提升创效能力上实现突破。坚持稳产高效、增量提效不动摇，推动产业高效发展。**要稳固矿井单位效益“发力点”。**全力推进涉及安全高效生产的重点工程建设。**龙郢煤业**要突出抓好“两个关键、一个统筹”，确保生产组织平稳有序、稳产高效。突出抓好 1301 和 1302_上工作面过渡搬迁工作，要以“不影响工作面正常生产”作为政治任务、工作底线，紧盯硬靠、全力推进，确保按既定时间节点完成；突出抓好 1303 工作面生产接续，力争 9 月底完成工作面安装，10 月份实现双面回采，四季度发力提效。同时，要立足采场实际，科学论证、统筹优化 1301、1302_上、1303 工作面生产组织，超前做好应急预案和保底方案，确保矿井生产秩序正规有序，全面完成各项目标任务。**山西龙矿**要突出安全管理职能，统筹抓好山西三矿一厂、外部托管矿井、技术服务矿井的日常安全监管工作。**大恒煤业**要加快下组煤首面安装验收，确保 10 月底前形成 4 号、9 号煤配采，91101、42201、42105 “三面同采”格局，统筹调度，开足马力，尽最大努力多出煤、出好煤，确保实现全年利润目标。**望田煤业**要抓住煤炭市场持续上扬的有利形势，进一步优化

生产组织，提升生产效能，全面释能发力增效，全年确保完成利润考核。**梁家煤矿**要继续做好“四减一扩”工程，在稳定安全生产基础上，深度找煤扩量，最大限度地延长矿井开采年限。**要牢抓改制单位经济“活力点”**。“改革改制”单位要持续抓好“后管理”，释放机制活力，增强员工动力，提质量、拓市场、增效益。尤其是机电维修制造中心，要立足两个“走出去”战略，加大自主创新，大力发展新产品、新技术、新工艺，实现产业链与集团公司战略定位相协同，从传统维修型向制造服务型转变，提升企业发展效能。**要努力止住非煤单位经营“亏损点”**。热电单位要用好减亏政策，内抓管控，外拓市场，优化系统，深化技改，降低运行成本，提升锅炉效率，最大限度地挖潜增效。本部非煤单位也要紧跟市场，着力扩大优势产品的生产销售，确保增收创效。

4. 深度内涵挖潜，在提升运营质量上实现突破。重点做到“五个更加注重”。**一要更加注重成本管控。**把“降本增效”作为企业经营管控的重要举措，深入落实“成本管控年”八个方面的降本增效措施，确保完成“全年成本同口径比下降5%以上”的目标。同时，各生产单位要推进精益生产管理，从技术和管理两方面入手，不断优化方案设计、生产工艺、采场布局、管理流程、产品结构、管理模式，提高生产效率；要进一步完善设备、物资调剂机制，盘活存量，减少无效占用；要在内部市场化和全员业绩考核相结合上下功夫，积极推进内部市场化管理，推进市场化与信息化融合，运用现代

化的管理手段，不断提升运营质量。**二要更加注重现金流管理。**严格规范收支两条线管理，加强现金流预测分析，加大资金存量盘活力度；强化内部资金集中管理，提高资金预算管控制度，通过内部调剂，盘活存量资金，提高资金使用效率；加强融资力度，积极对接各大银行和信贷机构，全方位拓展融资渠道，确保企业资金链安全；要强化政策创效、盈余管控，最大限度地提升企业经济效益。**三要更加注重“四金”清理。**认真落实集团公司清欠工作会议精神，严格落实清欠工作责任，龙海公司、工程建设公司、物资公司等单位，要肩负起清欠工作的主体责任，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，创新思维、主动出击，以最大的力气、最大的决心推进清欠工作取得新突破；要突出抓好大额应收预付款清欠，确保完成能源集团考核指标。**四要更加注重营销创效。**驻地营销处要积极走访大客户及战略客户，巩固合作关系，稳定重点客户；要加大本部矿区油页岩市场开拓力度，尽快处置库存油页岩，减少库存积压。对外开发矿井要强化洗煤厂技术管理创新，优化调整产品结构，最大限度提升产品附加值。煤质销售管理中心、各矿井单位要加强煤质管理，搞好煤层配采，加大煤质检查监控，切实维护市场信誉。非煤产品也要加大市场开发力度，通过技术、产品的创新，不断稳固和扩大市场份额。**五要更加注重风险防控。**大力推进全面风险管理，不断创新风险防控体系建设，实现由“被动打官司”向“主动抓预防”转变。风险审计处要依法依规处置风险点，

严防新的风险源；要严控供销风险，强化合同管理，严格执行合同审批流程，规范合同审查标准，切实避免法务风险；要强化招标管理，规范招标程序，探索建立询价、比价制度，有效防范招标风险，最大限度地提升效益；严控财务风险，更有针对性的加强企业资金、债务、税收、成本费用、应收账款、存货等关键财务指标的动态监测；严控对外付款风险，达到内外平衡、进度平衡。

5. 加快动能转换，在推动产业升级上实现突破。注重创新引领，坚持内外并举，突出重点攻坚，涵养企业发展新力量。一是**打造高效发展新引擎**。积极推进“一提双优”各项工作，确保至年底建成龙郢煤业 1303 和望田煤业 13108 两个智能化工作面，3 条成套快速掘进作业线，龙郢煤业岩巷单进突破 200 米；全集团公司供电、供排水、通风、压风、运输、提升、防冲监测监控等生产系统实现远程控制和无人值守达 80%，井下用工减少 10%以上，劳动效率提高 10%以上。深入开展创新型企业建设，大力实施“技术创新、管理创新”双轮驱动，深化拓展“大众创新、全员创效”双创空间，全面调动广大员工创新创效积极性，不断提升企业自主创新能力，促进发展方式转变、增长动力转换和产业优化升级。同时，充分利用“一提双优”和“创新型企业建设”“双千万”奖励政策，对于安全生产、技术创新、管理创效有突出贡献的，必须坚决予以奖励。二是**做优对外开发新平台**。进一步完善山西龙矿安全生产管理职能，做实对外开发“准实体”。

积极推进与华电集团的合作，抓好下梨园、白芦两矿安全生产技术服务工作，确保完成既定的各项目标任务。积极抓好阿尔巴斯二矿全面托管工作，确保完成全年托管任务。三是**做优本部转调新路径**。充分利用洼里煤矿、北皂煤矿“去产能”后丰富的土地，积极探索产业地产新模式，实现土地的整体开发与运营，拓展转调新路径。同时，积极推动龙发热电搬迁改造、海阳龙凤水煤浆制备、洼里园区智慧能源、龙福公司民用洁净焦炭项目研究等项目，推进企业转调升级。

6. 聚焦瘦身减负，在优化资产质量上实现突破。抓住制约高效发展的“痛点”，通过去产能、移职能、降库存、控人员等举措，为企业高效发展清淤除障、腾出空间。一是**全面完成“去产能”任务**。认真研究山西政策，注重风险防控，努力争取利益最大化，确保盘道煤业一次性顺利通过山西省“去产能”验收。二是**全面完成“三供一业”分离移交**。尽快组织维修改造招标，加快推进维修改造等工作，确保年底完成改造，按期顺利完成分离移交工作，为企业轻装上阵、高效发展夯实基础。三是**全力降低产品库存**。紧跟市场动态，适时处置库存页岩油，减少页岩油存货，降低财务费用和其它开支；做好盘道煤业、北皂煤矿“去产能”后闲置设备调剂工作，减少设备积压。四是**全力推动控员提效工作**。各矿井单位、热电单位要通过提高装备水平、优化生产系统、优化劳动组织，最大限度减人提效。人力资源部牵头抓好控员提效工作考核，严格落实奖惩政策，确保取得实效。

同志们，上下同欲者胜。让我们立即行动起来，牢牢把住“三提”工作主基调，紧紧围绕全年目标任务，上下一心、齐心协力，履职尽责、担当作为，聚力完成年度各项目标任务，努力开创企业稳定、持续、高效发展的新局面。

谢谢大家！