

迎压奋进谋跨越 砥砺攻坚开新局

奋力开创兴业高质量发展新篇章

第一部分 2022 年工作总结

2022 年，是极不平凡的一年，公司在领导班子的带领下与时俱进，以自身实力与智慧，纾经济之困，破发展之局。这一年，面对社会公共安全事件，我们积极履行社会责任和展现企业时代担当，先后捐款、捐物三百余万元。这一年，我们成功召开了兴业矿业第一次党员大会，中共内蒙古兴业矿业股份有限公司委员会正式成立，不忘初心，向党靠拢，深入推进党组织建设，兴业必将行稳致远。这一年，融冠矿业、荣邦矿业全面加强技术创新能力和研发能力，先后获得高新技术企业认定；银漫矿业加强技术研发队伍建设，成立研发中心，企业科技创新能力彰显。这一年，乾金达矿业采区二期工程顺利完成安全设施竣工验收，银漫矿业尾矿库二期改扩建工程顺利竣工，荣邦矿业采区二期基建工程、锐能矿业采区顺利通过验收，为企业可持续发展打下坚实基础。这一年，我们持续提升自动化智慧化水平，融冠矿业二选厂自动化改造顺利完成，银漫矿业成功举办自治区级“四化”矿山现场会议，并成为全区“四化”矿山试点单位。这一年，三年规划管理目标进入全面深化之年，公司各职能体系阶段性成果显著，兴业正朝着法制化、现代化、智能化、信息化强企行列大踏步地行进着。

一、主要工作开展情况

（一）全面深化“三三六”管理目标，管理创新见质见效。

回首 2022 年度，是公司“三三六”管理目标实施的第二年，各项管理举措已走深走实，公司各职能体系都取得显著的阶段性成果。

安全管理工作水平不断提升，安全管理队伍日益强大，安环系统的责任体系和防控体系逐步完善，安全生产标准化班组建设效果显著，极具兴业特色的安全管理理念和管理模式正逐步形成；生产上挖潜降耗，通过技术创新开源节流，积极推进精细化管理多措并举，精准激励有效推动全员创新，向管理要成本、向技术要效益的管理目标已取得初步成效；财务预算管理正逐步细化、强化，已初步形成辅助企业科学决策的财务管理模式；人力资源领域，人才队伍专业化管理目标已全部完成，人才储备及人才梯队建设已有较大改善，在“总部重评价，企业重使用”的管理理念下，我们的干部队伍正在不断优化，信任与协同的氛围塑造使公司的组织环境不断向好，激励机制的不断优化完善，

助推员工不断提高工作积极性、主动性，已基本实现企业与员工的利益共同体；证券管理上，“三会”依法合规运作，信息披露质量不断提升，加大与投资者的沟通力度，建立良好的投资者沟通机制；在维护公司舆情稳定的基础上，对公司进行正面宣传，稳固树立公司良好的资本市场形象；资源储备上，对国内、国外多家项目进行考察，多个项目均有深度合作的空间，已有生产矿山探矿增储成果显著；公司统一招标采购，不断扩大供应商群体，全年降低采购金额近 1000 万，供应链实现信息化管理，稳步提高工作效率；销售上，通过谈判议价、期现结合的销售方式，使我们销售价格高于市场均价；文化宣传方面，公司与企业上下联动的宣传模式效果显著，公司的管理思路、管理动态、管理成效及时宣贯，以文化促动发展、辅助管理，提素质、聚人心、增合力，已初步形成正向的文化氛围；信息化建设工作有条不紊推进，升级工作正在开展，信息化为工具的管理变革与行为习惯已在悄然养成，管理手段信息化的管理目标已初见成效；在法务管理上，通过宣贯《法律风险防范手册》及法务培训，大大提高了全员的法律意识，有效防范了企业生产、经营、管理过程中的诸多风险。

（二）安全管理工作显著提升，安全管理体系逐步完善

2022 年，我们认真吸取事故教训，坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针，将公司“生命安全”理论贯穿到安全管理全过程，不断深化“三三六”管理目标，坚定推行“一岗双责”履职，营造齐抓共管的安全管理氛围，在全体员工的努力下，各企业安全形势总体平稳，主要工作开展如下：

1、定期组织召开安委会会议，研究、部署各项安全管理工作

在年初制定全年重点工作计划及措施，并将年度工作任务分解到各季度，在每季度安委会会议中，总结上一季度安全工作完成情况，分析存在的不足，研究、部署下一季度安全工作重点事项。

全年共召开四次安委会会议，督导所属企业依法依规开展安全生产工作，并把相关会议内容及监管部门新要求、新规范汇编印刷，装订成册，下发各企业学习、贯彻，全年共印制安委会会议材料 1200 本。安全环保部在对各矿检查过程中，及时对各企业贯彻公司安委会会议精神进行督促落实。

2、督查、指导企业完善“三项制度”

通过 2021 年汇总、推广，企业安全管理“三项制度”已基本实现统一，现有模板是以银漫矿业制度模板为基础，各企业根据自身作业方式、作业流程、人员配备的不同

进行定向修订。2022 年，指导各所属企业新增、修订完善了《井下定员管理制度》《外委施工单位考核管理制度》《安全生产责任制考核管理制度》。

3、组织、指导各企业开展安全教育培训，着重安全管理人员素质提升

按照 2022 年年度培训计划和重点工作举措，重点从以下几个方向细化培训工作：

每天在公司安全群里发布每日安全提示；组织编制了《兴业矿业员工安全知识读本》用以提升企业新员工三级安全教育质量；为企业各级管理人员和岗位作业人员授课，内容涉及新《安全生产法》解读、《金属非金属矿山重大事故隐患判定标准》解读、企业主体责任落实、一岗双责履职等内容。全年对各企业共培训 8 场次，培训人员达 770 多人次；持续开展“安全宣誓”、佩戴“平安牌”及掌握相关安全知识、岗前“静思一分钟”活动；组织对各企业安全管理人员开展了闭卷考试和现场问答，累计 84 人次参加，要求对不及格的安全管理人员加强培训，并责成企业在安全绩效中进行了严肃考核；将典型事故案例以事故通报形式及时下发各企业，要求对事故汲取教训。

4、认真开展安全检查、督查工作，提升企业隐患整改能力

按照年度检查计划，一季度重点对各企业开展了春季复工专项检查、中毒窒息、顶板分级管理和防跑车坠罐专项检查；二季度重点开展了工程项目建设、安全措施工程、危险性作业、培训教育专项检查；三季度重点开展了尾矿库、防触电、井下防火灾和涉爆专项检查；四季度重点开展了冬季四防专项检查、冬季车辆运行和锅炉压力容器等专项检查。

5、积极组织各类安全活动，烘托安全氛围，营造安全文化

（1）组织开展兴业矿业安全生产动员会

4 月 9 日，在银漫矿业开展兴业矿业安全生产动员会暨安全宣誓仪式，公司经营班子成员、各所属企业主要负责人、银漫矿业和施工方员工代表共 140 余人参加。

（2）组织开展公司“安全生产月”系列活动

6 月 1 日上午，在公司总部举办“安全生产月”活动启动仪式；6 月 17 日，公司安全环保部、人力资源部、审计监察部联合举办公司总部安全知识竞赛；组织开展“危险性作业”知识竞赛；组织开展班组长知识竞赛；安环部与办公室联合举办公司及所属企业安全征文活动。

6、指导企业做好建设项目安全设施“三同时”推进工作

2022 年，是各所属企业项目建设攻坚期，除锡林矿业外，其它生产、建设矿山均有

工程建设施工，经过各推进小组一年的努力，乾金达矿业地采系统二期工程（9 月份通过验收）、荣邦矿业一采区、二采区深部系统工程（12 月份通过验收）已顺利通过验收，融冠矿业尾矿库加高扩容工程已进入试运行，预计 2023 年一季度验收取证；锐能矿业地采系统工程、银漫矿业地采系统二期工程、银漫矿业尾矿库二期工程已完成主体工程施工，2023 年一季度可进入到验收程序。2023 年公司各采、尾系统建设项目均可收官，进入到全力生产期。

7、强力推进“管理+赋能”机制建设，不断提升外委施工单位管理质量

大力推进“管理+赋能”机制建设，通过对外委施工单位、各企业安全系统负责人进行培训，重点从反“三违”检查，利用教育、考核等手段，规范现场作业等方面强化业务监管；积极从内业资料完善、员工安全教育培训、现场检查及隐患整改等方面进行赋能，帮助外委施工单位管理人员提升管理能力，通过检查，各企业外委施工单位管理都有一定水平提高。

8、积极指导各企业推进“机械化换人、自动化减人”相关工作，加快信息化、智能化矿山建设

监督、指导各企业对国家明令禁止的设备和工艺进行淘汰。目前各企业矿用设备均具有矿安证，井下车辆全部采用湿式制动；部分企业新购置了切割槽天井钻机、挂网台车、撬毛台车、破碎台车、消防车等设备，目前均已投入使用，针对新设备、新工艺应用，指导企业完善修订安全管理制度和相关《设备安全操作规程》。

（三）加强人才队伍建设，提升全员履职能力

1、人才队伍专业化方面

根据三年规划对学历和职称结构的目标要求，目前公司管理职系除安环管理系统和正副井长，第一学历中专及以上人员和中级职称及以上人员合计占比达到 83%，目标值 80%，目标已达成；安环系统中高层及技术人员第一学历中专及以上人员和中级职称及以上人员合计占比达到 72%，目标值 60%，已经达成，安全员及内勤第一学历中专及以上人员和中级职称及以上人员合计占比达到 37%，目标值 30%，已经达成；技术职能职系第一学历大专及以上学历人员和中级职称及以上人员合计占比达到 81%，目标值 85%，差距 4%；管理职系储备干部第一学历中专及以上人员和中级职称及以上人员合计占比达到 93%，目标值 90%，目标已达成。

人才储备方面，无论在管理人员的意识上还是在实际的人员储备的质量上，近两年

有了较大的改善，尤其是干部队伍的学历和潜力上有明显提升，但部分潜力干部处于待培养状态，仍需持续加强人才储备和梯队建设工作。

2、人才定位科学化

通过日常的动态评估、干部任前评估及每年度一次系统的人才评估，使得目前人才发展方向的确和人才定位日趋完善和严谨。

3、培训培养系统化

经过两年的宣贯落实，培训培养的系统性和培训氛围较之前有了较大改善，并在不断的优化实施中。目前内训师 38 人，2022 年共授课 45 次，从讲师数量，课程数量以及课程质量等方面都有了较大的提高。另外通过 2022 年培训计划和课程体系的设计，后续培训的系统性会逐步加强。师徒传帮带方面，目前共有 48 对师徒结对，并为新员工配备指导人，为潜力人才配备师父，同时通过师徒的培训计划制定、徒弟撰写季度培训心得、师徒结对季度考核评估等方式保障师徒培训效果。代培方面，截止 2022 年公司共为企业代培 20 人，整体代培效果良好。

4、激励措施实效化

2021 年制定了激励项目统筹管理框架，后续各类激励方案不断出台，大额效益奖金方案，管理经营建议奖励方案，精准激励方案等激励政策的实施，体现了公司以业绩为导向，强化正向激励的管理导向，深化了奖金分配向业绩凸显者倾斜的人员管理导向，有效调动了员工的积极性。

5、加强团队建设，塑造正向、健康的管理环境

通过信任与协同组织氛围的塑造，和每年 2 次领导力测评问卷的调研反馈，使得团队建设、团队氛围有了较大改善，并在持续优化中。

第二部分 2023 年工作规划

2023 年，是“三三六”管理目标的收官之年，也是高质量发展的开局之年，是公司打开长远发展格局的起步之年。开局关乎全局，放眼全国，经济的暖流不断涌动，发展的步伐愈发强劲，未来三年我们将面对艰巨繁重的任务和诸多风险挑战，不能有任何喘口气、歇歇脚的念头，不能有任何缓一缓、松一松的侥幸，必须做好忍三年剧痛、流三年大汗的准备，时间不等人、机遇不等人、发展不等人。在高质量发展目标的开局之年，我们必须拿出“开年就开跑”的使命感，秉持“起步即冲刺”的精气神，在新的征程中

奋跃而上、飞速奔跑、坚定信心、顽强拼搏，在 2023 年实现新征程的良好开局。为实现既定目标，2023 年我们必须笃定信心、把握重点、统筹兼顾：

一、保质、保量完成 2023 年生产指标

（一）各企业要加强外委施工单位监管力度，重点从人员配置、设备投入、生产过程衔接、安全管理、后勤服务保障等各个环节进行监管，积极探索“赋能+监管”的全新模式，及时与外委施工单位负责人沟通，保障生产运营正常有序进行。加大外委施工单位考核力度，逐步淘汰一批管理能力弱、耗能高、产出低的施工队伍，有序培养一批服从管理、高效、安全的管理团队，降低生产成本、提高管理效能。

（二）积极落实质量管理工作。加强井巷工程质量管理，根据合同约定落实光面爆破掘进的实施，研究提高台车掘进的光面爆破效果；提高深孔爆破作业穿孔质量，减小钻孔偏斜率，合理优化装药密度，改善深孔爆破效果。产品质量管理方面，首先是提高分析化验的准确度，采用技术比武、内外检比对的方式，提升化验技能；第二是开展技术培训，提高化验工作的熟练程度，拓展相关人员业务范围，以不断适应企业发展的要求。

（三）提升设备管理水平。一是加强设备基础管理，规范设备工作记录，完善设备台账，加强设备运行状况分析；二是做好设备专项培训工作，采用内训及外聘专家相结合的方式，对全公司设动系统人员进行讲座，切实提高设备管理、操作和维护人员的综合素质；三是继续推行锡林矿业运修一体化以及修旧利废、融冠矿业选矿厂维修备件精准激励方案；四是加强闲置设备管理，坚决贯彻“设备购置、闲置先行”的基本原则；五是继续跟踪、协助、支持公司各企业的机械化、自动化推进工作，深度解读智能化矿山建设规范，充分调研分析现有生产工艺及管理水平，结合联通 5G 技术，开展经济上可行，技术上合理的兴业特色智慧化矿山建设工作；六是在已有信息化设备管理系统及 2022 年制订的设备管理信息化框架的基础上，推动设备管理信息化系统上线；七是组织设动系统管理人员到国内外机械化程度高、管理水平先进的矿山参观、考察，学习经验、拓宽管理思路。

（四）全方位推进“一岗双责”制度的实施，从生产、技术、设备、质检、化验等各方面加强“三管三必须”工作的落实，细化各部门、各业务人员的安全管理职责，强化“信任与协同”，紧紧围绕公司发展大局，推动形成业务部门、业务人员对安全工作齐抓共管的局面；进一步强化安全生产责任制落实，加大在工程质量管理、采掘工程设

计、生产现场管理、设备管理等方面责任落实情况的监管力度，切实做到真抓、实干，确保“新开局 安全第一”的战略部署在各专业岗位、业务管理部门落实、落地。

二、安全环保工作是实现高质量发展的首要工作

我们要对 2022 年安全管理工作进行复盘反思，不断评估它的时效性和有效性，处理好安全和生产动态平衡的辩证统一关系，以国家矿安局 2022 年《关于加强非煤矿山安全生产工作的指导意见》为导向，制定好今年安全管理规划和安全管理措施。

（一）安全第一，坚持安全发展观

安全管理是公司发展的第一关、第一要务，更是第一责任。它关系到职工生命、家庭幸福及社会稳定，是企业发展速度、发展质量、发展效益的重要保障，也是实现公司未来三年发展目标的根本保障。

如何才能做到安全第一？必须要坚持安全发展观，贯彻生命安全理念，增强安全意识，提升安全管理水平，进而实现本质安全型企业。安全工作具有动态性，必须要警钟长鸣，崇尚生命，尽职履责，树立人人有责的安全意识，要有把沙子拧成一股绳的决心，做好安全管理工作，为企业发展保驾护航，用安全保证公司的三年高质量发展。

（二）在重点企业开展驻矿指导工作

根据工作实际，有计划的安排人员在重点企业开展驻矿活动，驻矿人员将作为企业的一分子，和企业安全管理人员共同整理安全管理资料、开展现场检查和隐患排查治理活动，在锻炼驻矿人员履职能力的同时，提升企业重要时期的工作效率、工作质量。

（二）重点推进安全标准化班组建设

安全标准化班组建设是安全系统“三三六”管理目标实现的重要一环，到今年已经推行一年有余，各企业班组建设都有一定雏形，但离建设目标仍存在差距，班组建设效果确实受人员流动影响较大。在 2023 年，我们将进一步优化标准化班组建设模式，让班组活动潜移默化的影响岗位员工的“作业惯性”，提升岗位安全技能。同时也认真组织好岗位班组达标验收工作。

（四）组织安全、环保系统中层管理人员、储备人才经验交流

完善各企业间的沟通机制，选派安全、环保系统人员在各企业间相互学习、相互借鉴，帮助其快速成长。争取组织安全管理人员、相关一岗双责人员走出去，学习其他企业的成熟经验、适当之法，学以致用，提升本企业中重大事故风险防控水平，提高易发事故防控质量。

三、尊重人才，做有人才的企业

人力资源是公司发展的第一资源，是公司最宝贵的财富。兴业的人才理念是“做有人才的企业”，我们应继续营造尊重人才的氛围，通过人才的力量提升企业竞争力。尊重人才，留住人才，用好人才，让人才发挥其作用，为企业创造价值，这是兴业管理能力的核心体现。2023 年，兴业矿业将持续以“三三六”管理目标、高质量发展目标为工作重心，进一步系统规划人力资源管理工作，发挥人力资源管理效能。

（一）以优化人才结构，强化梯队建设和人才储备为核心，推动人才队伍建设。一是持续加大招聘力度，拓宽招聘渠道，严格管控招聘质量，做好人才引进，不断增加梯队人才和储备人才。二是加强潜力人才培养，加速人才梯队的形成。三是持续优化人员结构，强化人才队伍质量，弱化人员编制数量，逐渐淘汰、转岗不合格人才，提升队伍的专业化程度和履职能力，促进梯队的形成。四是坚持“公司重评价，企业重使用”的管理理念，持续加强人才评估和管理干部任职审查，提升干部的储备价值，实现干部的优化使用。

（二）持续提升培训工作的系统性和实效性。通过培训需求调研，从培训设计角度和培训需求角度，系统的规划了 2023 年的培训计划和课程体系，包括管理、地质、采矿、选矿、生产、设备等培训类别，并计划通过内部讲师和外聘讲师两种方式推动培训计划的落实，根据设计课程类别和各类别培训大纲，整合内部讲师资源，使内部讲师培训课程更加系统，解决企业内部的培训需求。对于内部讲师无法承担的通用管理类课程，计划引进外聘讲师进行培训，另外，2023 年将持续加强新员工培训、内部讲师培训，师徒传帮带和代培等四项内部培训方案的深化落实，使其发挥更大的实效性。

（三）薪酬、激励管理工作。2023 年的主旨思路是继续通过创造企业的增量收益来提升员工收入水平，推动落实好评估调薪方案和精准激励等各项激励政策，对现行薪酬、激励政策进行跟进管理并进行持续优化，持续打造企业与员工的利益共同体。

（四）员工绩效管理工作。一是不断优化考核方案和考核指标的制定，做好企业中高层绩效考核指标的审查工作；二是继续强化绩效过程管理，跟进企业管理者的季度绩效预警工作，加强绩效面谈，促进管理者的绩效提升、改进和目标达成；三是继续强化绩效结果应用；四是持续优化公司及企业各岗位的任务制度指标库，通过人资系统和任务系统检查小组等多种方式持续进行任务管理系统推行情况跟进、反馈和问题整改，不断提升任务系统的运行质量。

（五）继续加强组织氛围塑造，不断深化研讨信任与协同氛围塑造的方式方法，促进良好团队氛围的形成。

四、科技强企，助力企业创新发展

世界已经进入大科学时代，应对国际科技竞争、实现高水平自立自强，推动构建新发展格局、实现高质量发展，迫切需要我们加强基础研究，从源头和底层解决关键技术问题，强化企业技术研究前瞻性、战略性、系统性布局。基础研究处于从研究到应用、再到生产的科研链条起始端，地基打得牢，科技事业大厦才能建得高。要找准发展方向，向着未来出发。科技转型是企业转型升级的关键举措。我们现有科技力量正在着手技术攻关，围绕企业生产流程，进行技改提升。我们要相信科学，走科技强企路线。只有通过科技提升，充分利用资源，延伸产业链，增加附加值，真正找准方向，以“粗粮细做，细粮精做”的方式，才能给企业带来根本性的转变。

五、全局谋划，坚持系统观念

不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。系统是一个整体，系统观念是具有基础性的思想和工作方法。公司体量越大，越要形成一个整体，要在管理上形成一个整体，在安全上形成一个整体，在发展上形成一个整体，在思想上形成一个整体。

公司制定的“三三六”管理目标具备系统观念，它涵盖了公司的管理核心，深刻诠释了兴业文化的内涵——致力于打造员工和企业的利益共同体。实现了“三三六”管理目标，兴业就夯实了管理大企业的能力，特别是在新发展格局中，公司制定了“走出去”的发展战略，更亟需这种管理能力，从而实现“长臂管辖”。

六、积极对接资本市场，释放兴业潜在价值

资本市场是驱动实体经济转型升级的“核动力”，我们要增强对资本市场的认识，获得市场认可，让市场了解并关注兴业，给兴业一个公允的评价，使得兴业的市值尽快呈现，释放兴业潜在价值，恢复投资者信心，让兴业的资源优势变为经济优势，从而成为一个技术先进、结构合理的市场主体。

公司的市值管理需要从生产经营、产业布局、公司治理等多方面持续创造价值，并通过融资并购、资产重组等方式为产业布局提供资金和产业资源支持，以及通过持续实施各类员工激励，提升团队创造力和积极性，为更好地增强公司价值提供支持。同时，根据经济环境、货币政策、公司所处发展周期及监管趋势的变化，进一步的调整公司的经营和管理。此外，在投资者关系、媒体关系维护方面，公司需要继续优化信息传递过

程，在合规的基础上定期进行市场传递，为投资者及时准确的获取公司信息提供便利。作为上市公司，我们都要紧跟发展步伐，积极主动对接资本市场，同时，坚持我们自身的“守正文化”，踏踏实实做实业，认认真真夯基础，促进企业与资本市场融合发展。

七、激发协同智慧，牢牢把握高质量发展的首要任务

面临新的国内外宏观形势，公司经营班子立足公司经营发展实际，深刻阐述了新时期兴业面临的发展使命，确定了公司未来全面实现高质量发展的新目标。公司自上到下必须完整、准确、全面贯彻高质量发展理念，始终以“忠实 执行 担当 奉献”的企业精神把握发展、衡量发展、推动发展；必须更好统筹质的有效提升和量的合理增长，始终坚持质量第一、效益优先，大力增强质量意识，视质量为生命，以高质量为追求；必须坚定不移围绕高质量发展的思想，加快形成可落实的高质量发展体制机制。

各位兴业同仁、与会代表：

惟其艰难，方显勇毅；惟其磨砺，始得玉成。兴业成立至今，积淀了厚重的企业文化，积累了丰富的经验，那是我们披荆斩棘、行稳致远的精神财富，更是指引我们集众智、聚群力，开新局、谋新篇实现高质量发展的不竭动力。面对崭新的一年，我们将面对重要战略机遇期，但机遇和挑战都有新的发展变化。贯彻落实好高质量发展规划纲要，准确把握新发展阶段的任务和使命，深入贯彻高质量发展理念，加快构建新发展格局，奋力推动公司尽快驶入高质量发展轨道！

新蓝图振奋人心，新征程前景壮阔。新时代的兴业人意气风发、奋勇争先、锐意进取，我们将持续打造信任与协同的组织环境，坚定不移的以“忠实、执行、担当、奉献”之企业精神为基，以“三三六”管理目标、高质量发展规划目标为行动方向，踔厉奋发、勇毅前进，在新的征程上赢得新的胜利和荣光！

二〇二三年四月二十九日