# 在集团公司20\*\*年工作会上的讲话

来源：网络 作者：风月无边 更新时间：2024-07-31

*在集团公司2024年工作会上的讲话同志们：在集团公司强力推进战危机保生存攻坚战、全面启动深化改革攻坚战和化解煤炭过剩产能攻坚战的大背景下，组织召开这次会议很有必要，也很重要。集团公司经过审慎研究，决定采取安排部署会和分析座谈会相结合的形式召...*

在集团公司2024年工作会上的讲话

同志们：

在集团公司强力推进战危机保生存攻坚战、全面启动深化改革攻坚战和化解煤炭过剩产能攻坚战的大背景下，组织召开这次会议很有必要，也很重要。集团公司经过审慎研究，决定采取安排部署会和分析座谈会相结合的形式召开，目的是深入分析内外部形势，明确工作重点和努力方向，找准工作措施，动员和号召集团上下清醒忧患、坚定信心、群策群力，坚决打赢战危机保生存攻坚战、深化改革攻坚战、化解过剩产能攻坚战，合力推动集团公司完成各项既定目标，早日解危渡困、实现持续健康发展。

刚才\*\*同志代表经理层通报了上半年经营情况和对标排序情况，安排了下半年生产经营重点工作；\*\*同志传达了习近平总书记、李克强总理对当前防汛抗洪抢险救灾工作的重要指示批示，以及7月20日全国安全生产电视电话会议精神和\*\*省长对防汛抗洪抢险救灾工作的部署要求，通报了集团公司安全大检查情况，安排了下半年安全重点工作。对于\*\*同志和\*\*同志的通报和工作安排，我都完全赞同，请各单位、各部门认真抓好落实。下面，按照上级部署精神，结合集团公司实际和近期重点工作，我强调四个方面的意见。

一、认清形势，清醒忧患

对上半年的生产经营、安全管理等工作情况，我的感受是：

第一，从发展指标来看，部分完成较好，总体形势非常严峻。综合分析上半年各项指标，横向比，两金占用、各类成本等进一步下降，说明我们的工作有明显成效，但营业收入、利润等主要经济指标，不论是同比还是与年度计划相比，都有不小差距；纵向比，今年以来由于部分煤种价格企稳回升等因素影响，部分煤炭企业及时采取超常举措精准发力，已经破冰突围，其中山东能源上半年盈利6亿多元，但我们亏损加剧的势头没有得到遏制。相同市场条件下，工作业绩与兄弟单位相比，充分说明我们虽然也采取了一系列措施，但措施还不够系统全面、得力有效，落实的效果还不够明显，难以有力对冲市场下行。这就要求我们必须认清形势、清醒忧患，顶住压力、正视现实，工作的措施要更精准一些、推进力度要更大一些、工作节奏要更快一些，奋起直追，迎头赶上。

第二，从结构特点来看，影响发展的关键问题正积极化解，总体仍需加快提升。当前集团公司瘦身健体、提质增效是战危机保生存的重点和关键。今年以来，集团上下紧紧围绕年初确定的总体目标和任务，积极强化生产经营分类管理、分流安置富余人员、严控资金和安全风险、加快处置闲置资产等各类措施，有力有序推进了各项工作。比如，有边际利润单位克服制约因素稳定了产量、降低了成本；人力资源结构调整应对压力，上半年又净减1.17万人；部分股权、闲置资产与建设项目正在加紧依法依规处置，部分重点项目正积极推进。下半年要坚定不移稳妥有序推进，加快实现降本提质增效。

第三，从发展动力来看，内部改革措施效果初现，外部改革机遇到来，需要强力突破。上半年我们突出抓放权提效和契约化管理两大举措落实，根据\*\*同志刚才通报的情况看，目前已取得积极成效、积累了经验，特别是随着契约化管理实施面不断扩大，实施单位由被动管理向主动作为、创造性开展工作转变，实现了大幅减亏。同时，省委省政府把深化国有工业企业改革摆在事关发展全局的高度，紧扣“五个全面”改革目标进行了系统谋划和全面部署。我们作为这轮改革的主战场，省委省政府高度重视，省领导亲自过问，我们一定要抢抓机遇，深入推进改革措施落地，加快确立企业的市场主体地位，增强发展活力和内生动力，及早将改革的优势转化为经济发展的成效。

二、找准方法，高效运作

面对当前复杂形势和繁重任务，对于下半年工作，我们要科学摆布，既不能眉毛胡子一把抓，更不能捡了芝麻丢了西瓜，必须讲究科学高效的方式方法。

一要抢抓机遇，主动作为。国家和我省下半年将加快推进供给侧结构性改革、国企改革特别是我省推进国有工业企业改革等政策措施落实，配套措施正加快健全完善。比如国务院国资委已经加快推进央企重组的步伐，国家发改委近期就煤炭钢铁去产能连续召开推进会；党中央国务院7月18日发布了关于深化投融资体制改革的意见，提出要试点金融机构持有企业股权、推进资产证券化等多项创新融资措施。这都是千载难逢的宝贵政策机遇。同时，预计下半年将出现动力煤等部分煤种及个别化工产品市场回暖迹象，这是我们期盼已久的市场机遇。对这些机遇，我们要及时深入研判，超前谋划，主动作为，积极把这些机遇转化为我们的发展优势。特别是煤炭销售，当前由于供需结构没有发生根本变化，市场企稳回升的机遇稍纵即逝，再加上环保治理力度加大、雨季到来对运输的影响较大，我们一定要把握好，准确预判，积极应对，加大协调力度，用好销售策略，强化产运销高效衔接，尽力争取效益最大化。

二要锁定目标，强力推进。当前稳增长保态势仍是全局工作的重中之重，下半年如果不能以丰补歉、努力完成各项指标，我们不仅面临自身“失血”严重的问题，更会导致金融机构进一步“抽血”，这是我们目前面临的最大风险和挑战。各单位要把坚决完成各项指标作为战危机保生存的根本保障，既要正视政策制约、市场变化等客观条件，更要看到企业防范风险、生存发展的实际需要，坚决抛弃修改指标的想法，横下一心，抢抓机遇，想尽一切办法去完成。另外，省委省政府对深化国企改革的各项任务目标和时间节点都进行了明确，按照改革的时间表和路线图，我们要坚持生存倒逼、发展倒逼的原则，统筹安排，加快推进。对于化解煤炭过剩产能，国家发改委明确指出今年目标完不成将被严肃问责，集团公司已与省政府签订责任书，各年度的目标任务已经很明确，我们要在前期工作基础上，坚持目标倒逼，全力以赴推进。

三要分类管理，精准施策。分类管理是经济新常态下推进结构转型的重要手段。年初以来，我们一再强调要坚持分类管理，各单位也结合实际对所属企业、各项工作等进行了精确分类，并推行了契约化管理试点工作，实践证明这是行之有效的。下半年，对生产组织、经营管理、资金预算管理、薪酬发放、富余人员分流安置等各项工作，都要坚持分类管理、精准施策，根据变化及时动态调整，做到一事一策、一矿（厂）一策，确保措施精准到位、取得实效。各板块相继召开的座谈会上，一定要按照分类管理、精准施策的原则，将所属板块、企业的情况吃透弄准，根据不同情况制定精准有效的工作措施，逐条逐项抓好落实，做到闭环销号。

四要坚守底线，防控风险。省委对稳控各类风险隐患的具体要求是确保“四个不发生”，即确保不发生重特大安全生产事故、不发生系统性区域性金融风险、不发生大规模的群体性事件和恶性案件、不发生持续性负面舆论炒作热点。对集团公司来说，坚决确保生产安全、环境安全、企业总体稳定、资金安全、舆论正向引导等等，是一切工作的基础和保障，更是省委省政府在助推企业深化改革、解困转型关键阶段密切关注的大事，如果任何一个方面出问题，都可能成为压倒企业的最后一根稻草。尽管上半年大安全管理工作总体平稳，但也有许多不尽人意的地方，值得深刻反思。下半年安全管理形势更加复杂，特别是水害、洪灾严重，各单位、各部门要持续强化安全“红线意识”和“底线思维”，积极正视投入不足、人心不稳等客观因素的现实影响，摆正安全与生产、与效益之间的关系，抓住矿井重大灾害治理、雨季“三防”等重点关键，严格工作作风、工作责任和工作纪律，坚持抓大系统、治大隐患、防大事故，确保既干好工作又不出乱子。在环保治理方面，要按照我省大气污染治理的部署精神和集团公司的具体安排，结合实际做好谋划安排并狠抓落实，特别是一些化工、电力等企业要积极主动整改，坚决避免因环保问题被叫停。还有稳定工作，事关全省经济社会发展大局，更不能有任何闪失。前几天\*\*公司刚刚被通报批评，这说明我们的信访稳定还有很多工作要做。在当前企业困难情况下，极易引发员工、供应商、施工方等方面闹出越级上访等极端事件，工作中一定要举一反三认真整改，强化信访工作责任体系，健全完善工作机制等，绝不能再出现此类事件。同时，我们还要按照谢伏瞻书记提出的“正能量是总要求、管得住是硬道理”的要求，抓好舆论引导和网络与信息安全工作，特别是宣传部门要确保信息灵敏、反应快速、处置得当，牢牢掌握舆论引导主导权。总之，要坚决保住我们的大安全底线。

三、抓住关键，扎实推进

关于下半年重点工作，在\*\*同志安排部署基础上，我再强调几点：

（一）关于深化改革。按照省委省政府部署精神和省政府改革指导组的要求，这段时间主要开展了动员部署、成立组织、摸底排查、外出学习经验、研究谋划等前期工作。根据省委省政府真刀真枪推进改革、确保年底大头儿落地的要求，与其他单位相比，我们的情况更复杂、工作量更大、任务更艰巨，下步工作必须加压、加码、加快推进。7月19日\*\*省长在集团调研时再次强调，不管前面有多大困难、多少阻力，我们必须义无反顾，勇往直前，狠抓改革措施落实，推动改革有序进行。按照省委省政府要求，我就深化改革工作强调几点：一要抓紧制定方案。包括总体方案和配套实施方案，这是推进改革的顶层设计，是决定改革成败的关键，按要求需在8月份完成并上报。集团公司已经初步形成改革思路，改革总体方案目前正在深入研究讨论，下步将认真修订完善并履行程序。二、三级子公司不要等待观望，要积极与集团公司深化改革办公室和各专业组对接，结合实际抓紧研究制定方案。各单位一定要积极行动起来，按照省里和集团公司的总体部署，逐条逐块吃透弄准，研究制定好具体实施方案和总体方案，使其相辅相成、有机对应，确保改革落地。二要严格落实责任。目前集团公司和各单位的改革组织机构已经成立，要立即进入角色，按照职责分工切实履行责任，保质保量完成规定动作，同时积极主动推进各项工作落实到位。有些工作交叉性很强，各专业组之间也要加强沟通，确保不做重复性工作和无用功。按照省里要求，此次改革的主体是二级单位，各单位一定要积极把握机遇，切实发挥主体作用。三要系统压茬推进。改革不是另起炉灶，而是在原有基础的进一步深化。所以，契约化管理、放权提效要持续加以推进；分流安置富余人员、剥离办社会职能等已部署且符合政策精神的工作，要坚持先易后难、分步实施、压茬推进的原则加快推进，其中已经安排到位、条件相对成熟、难度较小的工作，要及早取得实质性成效。四要积极协调解决问题。省政府改革指导组不仅发挥把关定向、督促指导作用，还积极帮助集团公司向上反映和协调解决问题。我们要抓住有利时机，在自身努力破解难题基础上，与改革指导组合力攻坚，争取省委省政府的支持和帮助，推动重大历史遗留问题得到有效化解。

（二）关于防控资金风险。资金缺口较大、融资难度加大、债务风险高企，是集团公司上下面临的共同困难和问题。对此，集团公司一直在积极协调解决，省政府也高度重视，通过组织银企对接、协调转让股权等，最大限度帮我们化解资金风险。今天我再强调几点：一要积极落实各项部署。对于上级部门帮助协调的融资路径，我们要积极主动做工作，确保有效落地。另外，集团公司近期研究制定的严格落实经营责任加强资金预算管理、加快欠款回收减少存货占用等文件，希望各单位、各部门不折不扣落实到位。二要分兵突围，逐项突破。目前情况下，解决资金问题的关键在各单位，只有分兵突围，把控好每一笔债务风险，才能有效化解整体风险。各单位要发挥法人主体的责任，最大限度发挥本企业的地域和行业优势，积极主动与金融机构、地方政府对接沟通、争取支持，通过自身努力解决资金问题，这是每个法人主体的责任，各单位都要积极主动作为，必要时“一把手”要亲自协调解决。各单位要持续强化资金预警机制和全面预算管理，强化“开源节流”，坚决把有限的资金用到刀刃上。三要区分轻重缓急，统筹安排资金支出。各单位要逐月逐项排好资金收支计划，在确保应收尽收基础上，科学合理安排资金支出。要本着偿债、保安全、保稳定、保有效益和有边际利润单位正常生产的顺序，统筹安排资金支出；基建项目要做到“有钱按预算支、无钱不支”，没有落实建设资金来源的，原则上不再提供资金支持。各单位要严格落实“工资结算与盈亏水平挂钩、工资发放与资金状况挂钩”的双挂钩政策，一方面给员工讲清形势、争取理解支持，另一方面激发员工自主挣工资的积极主动性。

（三）关于化解煤炭过剩产能。本周国家在太原召开专题会进行了安排，近期省政府也将进行全面部署，可以说这项工作已经进入实质推进阶段。下步工作中：一要做实工作，打好基础。在前期工作基础上，进一步吃透上级政策精神，掌握退出矿井具体情况，逐矿逐人确定好分流安置方案，资产债务处置方案要细化，具体到每一笔都应有处置措施，排查并控制好每一个风险点。要深入细致开展退出矿井经济技术论证，认真履行审批决策程序，依法依规操作。特别是资源整合和兼并重组矿井，还要加强与员工、合作股东方的沟通协商，争取理解与支持，消除政策和人为障碍。二要统筹安排，落实责任。近期要按照上级政策和目标责任书要求，抓紧制定具体落实细则。集团公司年内需要关闭退出36对矿井，涉及产能889万吨、职工1.5万人，今年仅剩5个多月，任务十分艰巨，要细化分解任务，以各煤业公司目前所管单位为主体层层明确责任，明确工作流程，确保任务完成。三要积极应对，化解矛盾。化解煤炭过剩产能涉及职工、矿井合作方、地方政府等方方面面利益，敏感和突出问题较多，处理不当将引发利益关联方多重矛盾。各有关单位要加强与地方政府协商沟通，充分借助政府的优势和主导作用，为化解煤炭过剩产能创造良好环境。

（四）关于资产处置。集团公司6月17日印发了关于对拟处置的资产和建设项目进行处置的意见，明确了涉及182亿元的158个拟处置的资产和建设项目。这项工作是与深化改革紧密结合的，从近期反馈情况看，总体进展与要求相比还有一定差距。下步工作中：一要高度重视，积极行动。各单位主要领导特别是董事长要亲自负责，经常督促，积极协调解决有关困难和问题，加大推进力度。资产处置工作涉及规划、资本运营、财务等部门，还会遇到有关历史遗留问题，各专业系统要通力合作、互通信息，不能互相推诿扯皮。二要锁定目标，加快推进。要以尽快回笼资金为目标，根据有关资产处置政策法规精神，加快制订处置方案，合理确定评估、公示信息、竞拍、签约、收款等程序的时间节点，同时要加强过程跟踪，确保按计划节点完成。具体实施中一定要按程序办理，确保做到合规合法。三要以点带面，逐个突破。对已经具备处置条件的永煤上海办事处、鹤煤威海疗养院等房产项目，要采取得力措施加快处置，切实发挥带动效应。对于难度较大的建设项目等，也不能懈怠，要针对问题寻求破解之法，争取早日实现预期目标。

四、凝心聚力，合力攻坚

目前形势下，在个别单位、个别领导干部身上，不仅存在“等、靠、要、推”等不良思想，而且还存在乱发牢骚的不正风气，这些现象若不加以扭转将瓦解我们的斗志、削弱我们的战斗力。同志们，信心不足比市场低迷更可怕，人心不稳比效益下滑更可怕。各单位、各部门特别是各级领导干部必须高度重视，抓住“两学一做”学习教育的契机，最大限度激发正能量，切实凝聚起全体干部员工的精气神。

（一）以大局为重，强化执行。顾全大局必须做到政令畅通、令行禁止，这样才能无坚不摧、无往不胜。一要力戒空谈。当前推进工作落实必须担当实干、力戒空谈。对于那些时时把上级精神挂在嘴上、口号喊得震天响，就是不爱找差距、不愿触矛盾、不敢碰具体问题的单位和个人，集团公司将在改革中严惩不贷。二要消除懈怠。上半年很多工作在单位之间发展不平衡，比如契约化管理、放权提效、资产处置等，有些单位看似态度迟疑、行动迟缓，实际上是不会干、不愿干、不担责。各级领导干部必须坚定碰到阻力不退、遇到问题不躲的信心和决心，持之以恒抓工作落实。三要高效执行。任何工作都要明确责任、标准和时间要求。动员千遍，不如问责一次。高效执行需要突出抓好指标任务的督导落实，强化过程分析、适时调整措施，相关部门要加大督察力度，强化考核问责，及时通报曝光。

（二）以业绩为重，强力推动。一靠领导带头。领导干部是广大员工思想的“定海神针”。所以，各级领导干部要坚定信心、积极行动，既要抓部署，又要抓督查，以身作则，率先垂范，善于团结和带领大家推动工作。二靠团结协作。在目前需要抱团取暖情况下，集团公司上下绝不能出现影响团结、破坏团结的事情，要正确处理各种矛盾和关系，依靠精诚团结推进工作。三靠员工信任。各单位要抓好干部员工的情绪管理，最大限度集聚正能量。一方面要通过多种形式和途径，持续讲清形势、讲明政策、讲透困难、讲好措施，争取员工的理解和支持，让大家看到希望、增强信心；另一方面要尽力帮助困难员工解决好工作、生活中的困难和问题，用实际行动去温暖和感化员工。同时，对个别片面思想和极端行为，要正面积极回应和疏导，切实凝聚广大员工共克时艰的强大合力。

（三）以合规为重，规范运作。推进改革发展，必须依法依规、照章办事。但绝不能以此为理由拖拖拉拉，必须积极稳妥推进。要持续推进权力运行监督方式创新，充分发挥审计、纪检监察、财务等部门的事前监督作用，加大对民主集中制和“三重一大”决策制度执行落实、工程项目招标、重要物资采购等重点领域和关键环节监督力度，确保各项工作依法依规。省委省政府在推进改革过程中，将建立鼓励探索、实践、创新的容错机制，我们要准确把握，在政策允许范围内主动工作、大胆工作，确保有所作为。

谢谢大家！

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！