

全国人大代表、晋能集团董事长刘建中

晋能集团： 黑色煤炭实现绿色创新

■ 特约记者 田忠 靳永春 李国兴 本报记者 王启明

2013年5月25日，由山西煤销集团和山西国际电力集团正式合并重组而成的晋能集团正式挂牌成立。山西省省长李小鹏在挂牌仪式上指出，晋能集团的成立是山西省经济社会发展当中的一件大事，体现了山西省综改区建设完成了一个重大事项，综改试验迈出了新的步伐。它的

成立标志着山西省综合能源基地建设迈出了新步伐；标志着在煤电一体化和构建煤电和谐关系上迈出了新步伐；标志着在做强做大有企业、推进山西转型跨越发展，特别是实现“高碳资源低碳发展，黑色煤炭绿色发展，以煤为基多元发展”迈出了新的步伐。



刘建中

做优六大板块，创建品牌晋能

2014年，全国的企业面临着复杂严峻的内外部环境，这是挑战，同时也是机遇。2014年，晋能集团要通过狠抓全面深化改革、狠抓管理水平提升、狠抓核心竞争力培育、狠抓各项工作落实，全力打造以“实力晋能、效益晋能、创新晋能、活力晋能”为主要内容的综合能源集团。着力提升企业产业板块的核心竞争力。

做强做实做优六个板块，全力打造实力晋能。坚持做强煤炭、电力核心产业不动摇。煤炭产业经过几年的发展，框架基本形成，以提高煤矿先进生产力和行业先进产能为重点，建成50—70座现代化煤矿，实现煤炭产能1亿吨。电力产业到“十二五”末，控股燃煤装机容量突破1000万千瓦，新能源装机容量突破200万千瓦，参股机组突破500万千瓦，进入全省电力企业前列。燃气产业是晋能集团公司将要形成的重要板块，到“十二五”末，

年销气量将达到50亿立方米，进而销气量达到100亿立方米。坚持做实贸易物流产业不动摇；坚持做优多元产业不动摇；继续按照“适度多元、链式发展”的战略，进一步优化整合产业板块，优化资源配置，剥离不相关的其他产业。

提高发展的质量和效益，全力打造效益晋能。在煤炭清洁化转化利用、产业链延伸上做文章，重点在推进煤炭清洁转化利用有突破，做到煤炭产品标准化，产业延伸链条化，资源综合利用最大化；在提高资金使用效率、项目建设效益上做文章，集中全部要素，把煤、电、气等主业已开工的重点项目尽快建成投产、产生效益；在加强管理、厉行节约、杜绝浪费上做文章，引深教育实践活动，建立长效机制，重点要求把反对“四风”和“六个专项治理”一抓到底，抓出成效。

激发企业的创造力，全力打造创

新晋能。体制机制创新，健全公司法人治理结构，尤其对混合所有制公司更要建立健全股东会、董事会、监事会和经理层，引进职业经理人，发挥各方积极性，保证各方股东的权益，实现企业的高效运营、风险可控；管理创新，积极探索实行集约化管理，实现优势管理资源向优秀管理团队聚集，在同一区域、相邻区域实行群矿、群厂、群站由一个管理团队进行管理；商业模式创新，积极探索优质高效的商业运营模式，通过煤电互相参股、长期合作，通过优化煤电供应链管理新模式，通过产权重

组、股权置换等一系列创新，真正走出煤电一体化的路子；技术创新，大力引进领军人才和创新团队，积极探索“人才+项目”的引才育才模式，今年的重点是和中科院光伏研究所合作开展光伏产业研发，与中国建材总院合作开展粉煤灰利用研究，与中科院合作开展对石墨烯的开发利用。

增强企业的凝聚力和战斗力，全力打造活力晋能。集团树立开放的胸怀、全球的视野，今年重点要引进太阳能光伏制造、粉煤灰转化等方面的国际性人才团队和先进技术。

抓好党建工作，培育优秀企业文化

引深群众路线教育实践活动。认真组织开展“回头看”，对查摆出的问题立行立改，巩固提升活动成果，坚决反对“四风”积弊，力求活动成果长效化、规范化、制度化，切实把活动成效体现在企业的创新发展上。体现在领导干部和各级班子的作风纪律转变上，为转型发展营造风清气正的良好环境。深入持久抓好“六个专项治理”，出台公务接待、用车等一系列具体规范，切实解决“制度空转”、刚性不足，问责不力和认真不起来、落实不下去的问题。

进一步加强干部作风纪律建设。狠抓集团政令畅通，贯彻、落实和执行到位，特别是在投资和项目建设上，必须做到有令则行、有禁则止，作为一条铁的纪律。无论任何单位、任何人，都必须有大局意识，必须坚决执行集团号令，决不允许先斩后奏。加强纪检监察系统性建设，完善惩治和预防腐败制度体系，实现用制度管权管事管人，实现对经营决策和重大事项合规性、公平性、廉洁性的当期监督；结合机构改革，狠抓集团机关作风建设，按照“减、简、监”的要求，下放权限，减少审批事项，简化办事流程，加大监督力度，改造提升集团本部的工作效率，带动提升企业的整体管理水平。

继续打造以“融入、聚力、务实、创新”为核心的现代企业文化。“融入”就是晋能集团要融入山西综改试验区建设和国家综合能源基地建设的大潮中去，为我省经济发展贡献力量；“聚力”就是聚合原煤销集团和国际电力的人员优势、产业优势、文化优势，形成互补共赢，推进煤电和谐发展；“务实”就是要真抓实干、守土有责，扎实推进集团体制机制改革和产业转型升级；“创新”就是要摒弃靠政策吃饭、靠收费管理吃饭的惯性思维，创新发展模式、创新管理模式、创新营销模式、创新服务模式，推动集团与世界500强企业全面接轨。

2013年，晋能集团完成营业收入2280亿元，煤炭产量完成6027万吨，煤炭贸易量完成3.4亿吨，发电量完成85.9亿千瓦时，售电量完成71.6亿千瓦时，售气量完成5亿立方米，利税实现97.7亿元，利润实现22.8亿元，实现利润在省属国有企业中排名第一。营业收入和资产总额排名第二，在世界500强的排名由447位上升到390位。

推行“大部制”改革，打造高效管理体系



刘建中(右二)在集团公司煤矿井下现场指导工作

根据集团总部“规划、指导、服务、监督”的职能定位和组织机构精干高效、职责相符的原则，实行定岗、定编、定员，推行“大部制”机构改革，进一步明确部门职能、优化管理流程、提高工作效率。集团组织架构划分为集团总部、板块管理公司和生产经营单位三个层级，集团总部实施战略主导、资本运作和风险管控；板块管理公司实施专业化管理、专业化服务；生产经营单位是集团安全生产中心和成本利润中心。

以增强集团活力、控制力、影响力为核心，完善集团“板块化、公司化、专业化、市场化”的体制机制。

板块化：按照集团战略和核心支柱产业，以煤炭、电力、燃气、贸易物流、新能源、多元六大业务板块，组建

板块化的经营或管理公司，实施专业化管理、专业化服务；公司化：统筹国有、非国有、混合所有制经济，按现代企业制度要求健全完善每一个独立运行经营体的法人治理结构，实现公司化的企业管理。现阶段尤以煤矿的公司化为重点，理顺集团管理体制的基础；专业化：对生产建设主体或运营主体实施专业化管理和专业化服务，由各板块公司独立自主组织实施；市场化：集团内部各公司、各种经营活动全部按市场法则办事，按价值规律办事，并逐步对外部市场开放，使各成员企业自主经营、自负盈亏，直接面对市场竞争，最终实现企业内部资源全部由市场优化配置，全面增强企业抵御市场风险的能力。

实施“三全”管理，化解管控风险

实施全面计划管理。加强目标管理，编制好企业发展规划、产业规划、年度计划等，使企业目标的确立建立在全面计划之上；把集团重点项目和重点工作纳入全面计划；强化对全面计划实施的全过程管控，包括事前审核、事中监督控制、事后考核评价，对出现偏差的项目，要查明原因，落实责任，切实维护计划的权威性和严肃性。

实施全面预算管理。根据全面计划，对人、财、物、产、供、销、安全、质量、信息、技术等生产要素进行全面的优化配置；以资金预算为龙头，保证计划和预算的紧密衔接，增强计划

与预算的全面性、协同性；完善全面预算的审批、执行、分析、反馈、报告等各项管理工作，重点强化预算执行监督，落实预算考核责任，提高预算管理的硬约束。

实施全面质量管理。今年“三全”管理的重点就是实施全面质量管理，提高集团管理质量。按照省国资委要求，明确2014年是集团“全面提升管理质量年”，要成立专门领导小组，统一领导全集团管理质量提升活动。

加强项目管理。2014年主要开展项目建设后评价活动，对近年以来的所有投资项目均要进行“回头看”，

全面检查评估程序是否合理、论证是否严谨、成本是否可控、效益是否可行。建立项目投资经营责任追究制度，明确重点项目责任人，签订项目目标责任书，推行重点项目终身负责制。尤其要规范项目的可研、论证决策流程，下功夫抓好技术储备、项目储备、资源储备，组织落实好项目管理的“六位一体”工作。

防范财务风险。着眼抵御和防范资金风险，严格建设项目投资，2014年集团新增筹资预算150亿元，重点项目要控制在100亿元以内；积极推进资产重组和上市工作，规范上市公

司管理；尽快实现晋能公司融资平台启动，加强与金融机构的协作，合理调整银行信贷结构，确保到期贷款的续贷；严格控制高负债、亏损和资本缺口较大的项目投资，集中有限的资金，优先保障快建成的项目尽早达产、达标、达效；彻底改变依靠集团、依赖银行贷款上项目的模式。

综合纪检、监察、法律、审计、巡视等手段，规避企业面临的各种风险。坚持“三重一大”民主决策程序，加强招投标管理，加强效能监察，加强对重点领域、重点环节的监督检查，建好、用好企业廉网，防范廉政风险。

坚持科技兴企，搭建企业创新平台

实施人才兴企战略。按照“控制总数、调整结构、提升素质”的总体要求，编制人力资源发展规划和实施方案，明确人力资源工作的任务书、时间表、路线图。建设“人才高地”，探索“一个人一个团队一种商业模式”的发展路径，积极引进领军人物、高科技人才，建成制专业团队，壮大人才队伍。实施素质提升工程，大力推进

“变招工为招生”，2014年要招收主体专业大中专学生1300人；完善培训体系，强化上岗培训、岗位培训和转岗培训，鼓励岗位成才；建设学习型班组、学习型团队，积极开展劳动竞赛活动，在集团内形成“比学赶超”的学习热潮。要完善“三条线”的人才使用激励机制，管理人员一条线、专业技术人员一条线、操作人员一条

线，抓好劳动技能鉴定、明确相应的薪酬待遇，打造一支与集团转型发展相适应的人才队伍。

加强科技创新。完善科技创新管理体系，搭建科技创新平台，积极推进集团国家级科技研究院建设。加强与科研院所、高等院校的合作，狠抓关键技术创新。出台自主知识产权激励保护政策，鼓励科技研发。逐年加

大科研经费的投入比例，达到占生产经营性收入3%的现代大型企业标准。提升科研成果的转化应用能力，推广应用新技术、新工艺、新材料、新装备，建设优势产能，促进主业生产力水平在国内同行业处于领先地位。加强对煤制天然气、光伏产业一体化、大容量数据中心等项目的前期研究和论证工作。

晋能集团主要业务板块



煤炭产业



电力产业



燃气产业



物流产业



装备产业