

# 淮北矿业集团:改革创新引领高质量转型发展

**编者按:**国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是我们党执政兴国的重要支柱和依靠力量。深入实施国有企业改革深化提升行动,坚定不移做强做优做大国有资本和国有企业,充分发挥国有经济主导作用和战略支撑作用,意义重大。2023年6月,中办、国办印发《国有企业改革深化提升行动方案(2023—2025年)》。今年正值该方案收官之际,安徽淮北矿业集团在三年实践中成效显著,多项改革创新举措具有借鉴意义。

彭学英 吴明 张骅

在安徽能源产业格局中,淮北矿业集团作为一家因煤而兴的大型国企,曾面临本土资源枯竭、传统发展路径依赖等现实挑战。近年来,集团以国企改革深化提升行动为统领,锚定“发展所需、企业所能、未来所向”,通过产业优化、机制革新、科技赋能与党建引领,成功走出一条从传统能源企业向现代化产业集团转型的新路径,书写了国企改革发展的新篇章。

## 改革攻坚见成效,三维突破强根基

“集团坚持问题导向与目标导向相统一,聚焦产业结构、公司治理、科技创新三大维度精准发力,筑牢高质量发展根基。”淮北矿业集团党委副书记、总经理孙方在接受媒体采访时表示。

孙方指出,当今世界正经历百年未有之大变局,面临大调整、大分化、大重组,不确定不稳定因素增多,国有企业大多分布于关系国家安全和国民经济命脉的重要行业与关键领域,是落实国家战略、应对外部风险的主力军。必须通过深化国企改革,更好发挥科技创新、产业控制和安全支撑作用,以自身高质量发展应对复杂多变的外部环境。

产业结构优化升级成效显著。集团遵循“谋划一批、储备一批、建设一批”思路,以重大项目带动产业格局重塑。“十四五”以来累计完成固定资产投资超357亿元,规划的24个重点项目中已有21个投产,成功构建“3+2”现代化产业体系——综合能源、化工新材料、现代服务三大主业,新型建筑、环保两大支撑产业,彻底摆脱“一煤独大”格局,新质生产力培育步伐持续加快。

集团治理规范化水平全面提升。坚定贯彻“两个一以贯之”,分层分类修订党委前置研究事项清单和“三重一大”决策制度,清晰界定党委“把方向、管大局、保落实”、董事会“定战略、作决策、防风险”、经理层“谋经营、抓落实、强管理”的权责边界,形成权责法定、协调运转的治理机制,“三重一大”决策的科学性与效率显著提高。

科技创新成为核心引擎。集团将创新置于发展全局的核心位置,“十四五”以来累计研发投入超100亿元,研发强度稳居省属企业前列。目前已拥有国家高新技术企业16家、国家级专精特新“小巨人”企业2家,省级以上创新平台29个(含国家级3个),绿色化工新材料研究院入选安徽省科研赋权改革试点。聚焦“卡脖子”技术,与20余家高校院所开展产学研合作,实施课题长负责制与“揭榜挂帅”,累计获省部级以上科技成果奖123项(57项达国际领先水平),授权发明专利216件,科技创新“裂变效应”持续释放。

## 机制创新激活力,内生动力促发展

“无论何种改革,作为老牌国企,首先要解决的是生存与发展问题,在发展中破解改革带来的各类挑战。”孙方表示,淮北矿业集团以市场化改革为突破口,破除制度壁垒,全面激活企业内生动力。

市场化经营机制全覆盖。深化三项制度改革,实现经理层任期制与契约化管理100%覆盖,建立“业绩与薪酬强挂钩”机制——2023年度经理层成员(含职业经理人)绩效薪酬增幅超20%的占9.93%,降幅超20%的占27.15%。推行管理人员末等调整与不胜任退出制度,2023年以来,对工作不在状态、作风不实、业绩不佳的27名中层管理人员进行不胜任退出,彻底打破“铁交椅”“铁饭碗”。

“瘦身健体”与资本运作协同推进。累

计完成32项“两非”“两资”处置,剥离非主业、非优势业务,提升资产质量与运营效率;推动子企业混改上市,2025年12月3日,集团旗下子公司金岩高新在港交所成功上市,成为集团第三家战新产业上市公司,既拓宽融资渠道,又引入市场化经营理念。

人才强企战略纵深实施。创新“柔性引才”机制,2025年引进高校毕业生266名(含博士后1人、硕士52人),技术骨干28人。实施“8090”育苗工程与“导师制”,建成5个国家级技能大师工作室,命名21名工匠大师,159名工匠,2025年9月,淮北矿业集团工匠大师、生产装备分公司高级技师王忠才,被中华全国总工会认定为“大国工匠”,形成“高层次人才引领、骨干支撑、青年储备”的金字塔型人才梯队。

## 产业升级破难题,三业并举开新局

作为安徽较早成立的煤炭企业,淮北矿业集团面对资源与产业瓶颈,坚持“传统产业转型升级+战新产业发展壮大”双轮驱动,以发展破解改革难题。孙方从三个维度展开阐述:

煤电产业“老树发新枝”。将煤电作为转型基石,通过“扩增量、优存量”推动高质量发展;实施“走出去”战略,投资65亿元

建设内蒙古陶忽图矿(年产800万吨,计划2026年投产),并在新疆、内蒙古等省区收储煤炭资源;推进智能化改造,累计建成13座智能化煤矿(除资源枯竭矿井外全覆盖,杨柳矿为国家级智能化示范矿),煤矿用工总量从9.2万人降至3.4万人,单产效率提升20%。此外,安徽省“十四五”重点电源项目——聚能发电2×660MW超超临



2025年12月3日,淮北矿业集团旗下子公司安徽金岩高新在香港联合交易所主板挂牌上市。

界项目加快推进,设计供电标煤耗低至265.3g/kW·h,调峰深度达20%。

化工产业“大树扎深根”。实施安徽省“振兴皖北经济一号工程”煤化盐一体化项目,构建“煤-焦-氢-醇-酯”煤化工、“氯-碱-硅-生物降解新材料”盐化工、“民爆-爆破-矿山-石料”绿色建材三大产业链。全球最大合成气法制乙醇项目(年产60万吨)创下“20个月建成、2个月全流程打通”的行业纪录,满负荷生产可替代粮食180万吨,两次获央视报道;驰放气制备高纯氢项目投产,年产能0.8亿Nm<sup>3</sup>(纯度99.999%,成本为国家发改委所列九种制氢方式最低)。年产3万吨碳酸酯、6万吨三氯氢硅等项目稳步推进,产品

附加值持续提升。

战新产业“新树长强枝”。新材料领域,依托金岩高新建年产30万吨精铸砂粉、20万吨晶相转化项目,年产13万吨铝硅材料深加工项目计划2025年底投产;新能源领域,推进“风力、光伏、瓦斯”发电,150MW风电项目完成签约,232MW光伏项目并网发电,年利用瓦斯近1亿m<sup>3</sup>,发电量超2亿度;环保领域,自主研发氨硫硝一体化烟气治理技术填补国内空白,相关装备入选《国家鼓励发展的重大环保技术装备目录》,已承接宝武集团等30余家企业烟气治理工程。此外,工程建设公司签约15亿元“川发·天府江澜”项目,实现省外市场重大突破。

## 国企担当显本色,社会责任扛在肩

孙方强调,淮北矿业集团作为安徽省属国企,始终牢记政治责任与社会责任,在改革全过程中坚守职工利益,实现“企业发展、职工幸福、社会受益”的有机统一。

保障职工就业与成长。改革中坚决不将职工推向社会,通过内部转岗、技能培训妥善安置富余人员;每年定向吸纳应届大学毕业生,2025年引进266名;预留岗位安置退伍军人,保障其就业权益。同时,持续改善工作环境,提高薪酬福利、完善社会保障,不断提升职工获得感、幸福感、安全感。

深耕生态保护与区域发展。“十四五”以来累计投入10.6亿元用于生态治理,建成9座“国家级绿色矿山”、3座“省级绿色矿山”、5家“国家级绿色工厂”,矿区绿化覆盖率超可绿化区域面积的80%。绿金湖、碳谷湖沉陷区生态治理项目荣获第十届中华环境优秀奖,其中绿金湖项目入选自然资源部“社会资本参与国土空间生态修复十大案例”,并被列入联合国生物多样性大会生态文明论坛“中国生态修复典型案例”,为区域生态保护贡献国企力量。

## 党建引领把方向,根魂筑牢促发展

“坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的‘根’和‘魂’。”孙方表示,淮北矿业集团将党建工作深度融入生产经营,以高质量党建引领高质量发展。

强化党建提质增效。实施“5+6”党建提质行动,推进“领航、引擎、优才、堡垒、清风”五大工程,抓好“一支部一特色”、党支部书记“三进”等六项自选动作,相关做法在全国国企党建创新实践交流会上分享。集团作为省内唯一企业连续两次在全省组织工作会上发言,党委书记抓基层党建连续8年被安徽省国资委党委评为“好”。

压实政治责任与监督责任。严格落实“第一议题”和“首要内容”制度,坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”,集团领导班子在2015年以来10次省委综合考核中9次获评“优秀”。构建“党委主责、纪委专责、书记首责、班子成员‘一岗双责’、职能部门监管职责”五责联动监督体系,集

团纪委连续6年在省纪委监委考核中获评“优秀”,信访考核连续三轮获评“优秀”。同时,扎实开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育,先后在省委专题会、省属企业视频会上作交流发言。

凝聚人才与队伍力量。以“党建+人才”模式锻造过硬队伍,4名基层党员连续当选党的十七大、十八大、十九大、二十大代表,2名一线职工连续当选第十三届、第十四届全国人大代表,基层党组织凝聚力、战斗力显著增强。

“站在‘十四五’收官与‘十五五’开局的历史交汇点,集团已完成从传统煤企向现代化产业集团的跨越。”孙方表示,未来,淮北矿业集团将持续深化改革创新,加快培育新质生产力,在保障能源安全、推动皖北振兴、服务国家战略中展现新担当、实现新作为,为高质量发展注入更强动能。