

# 强基固本谋发展 奋楫争先谱新篇

## 亮剑“二三”规划开门红 全面推动高质量发展

山河披锦绣，万象始更新。在这春意渐浓、山河复苏的美好时节，2023 年年度董事会如期召开。在这里，我代表公司经营班子作 2023 年度工作报告，请予审议。

### 第一部分 2023 年工作总结

2023 年是全面贯彻党的二十大精神的关键之年，是中国经济恢复发展的关键之年。这一年，国家陆续出台促进民营经济及矿业行业发展的一系列新政，加之“一带一路”国际合作平台和地缘优势，矿业行业迎来发展新机遇。同时，经济回升动力不足，以及复杂多变的国际形势，也使得行业竞争更趋激烈。机遇与挑战下，兴业银锡正焕发出新的生机与活力。这一年，我们深刻剖析自身发展面临的内外形势，提出宏远的高质量发展规划，进行方向性、根本性、战略性的工作部署，从“安全第一，坚持安全发展观；尊重人才，做有人才的企业；科技强企，助力企业创新发展；全局谋划，坚持系统观念；积极对接资本市场，释放潜在价值”五个方面入手，为全面推进高质量发展新局面奠定坚实基础。这一年，公司 2021-2023 第一个三年管理规划圆满收官；为持续发挥管理规划工作的前瞻性、科学性、系统性，确保高质量发展，2024-2026 第二个三年管理规划于去年 12 月份正式启动。这一年，为突出公司主营业务，强化品牌效应，我们正式更名为“内蒙古兴业银锡矿业股份有限公司”，与之同步，我们完成第三次企业文化理念、VI 系统升级，确立“双质”文化体系。这是兴业银锡战略发展的关键举措，标志着公司新的目标、新的征程，更标志着公司步入高质量发展的全新时代。这一年，我们深化“四化”建设，全面落实企业安全生产主体责任，提升本质安全水平，安全生产体系更为健全。这一年，我们凝心聚力、奋楫笃行，创造了兴业银锡历史上最大的经济效益增量，发展后劲持续增强。这一年，我们加强资源储备，在矿山外围及深部找矿取得重要进展的基础上，阔步前行、走向国际，足迹遍布加纳、俄罗斯、印度尼西亚等多国金属矿山，国际化发展理念一步步实现。这一年，我们发挥智慧、攻坚克难，银漫矿业技改项目锡石浮选顺利投产，

锡金属回收率刷新历史纪录；实现银漫矿业、乾金达矿业、融冠矿业、荣邦矿业四家高新企业认证，为兴业银锡实现科技强企注入新的动能。这一年，我们紧抓机遇、赋能未来，成功收购西藏博盛矿业并正式投入生产。这一年，我们积极承担社会责任，支持教育、医疗、救灾等多项公益事业，建设和谐社区，响应国家号召，以实际行动，传递兴业温度。这一年，董事会顺利完成换届，公司将在新一届领导班子带领下，统一思想，明确方向，自强不息，躬耕不辍！主要工作开展情况如下：

### 一、“一三”规划圆满收官

回首 2023 年度，是公司“一三”规划管理目标实施的收官之年，也是高质量发展的开局之年，各项管理举措已走深走实，公司各职能体系都取得显著的成果，“一三”规划圆满收官，高质量发展扎实推进，营收创造历史新高，国际化发展迈出坚实步伐。

### 二、安全管理工作稳中向好

2023 年，我们紧跟国家政策及相关法律法规，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“一三”规划管理目标，坚定推行“一岗双责”履职，营造齐抓共管的安全管理氛围。安全管理工作整体水平不断提升，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。

### 三、人才队伍建设效果显著

2023 年，按照“一三”规划的整体要求，从持续强化人才队伍建设，加强人才引进和储备，优化人才结构和加强人才梯队建设入手，重点开展人才引进、人才储备、梯队建设、人才评估、人才培养、人才培训、绩效管理、薪酬激励等工作，公司员工学历、职称分布和占比，都已达到目标值。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，整体履职能力在不断攀升，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利益共同

体的管理模式。

#### 四、财务管理工作精细化、信息化

一年来，全体财务人员以“一三”规划管理目标为指导，紧紧围绕公司的发展战略和年度经营计划，紧跟公司转型发展的脚步，应变化、拓发展，在做实、做细财务核算工作的同时，注重业财融合，聚焦全面预算管理，重点开展会计核算、资金管理、预算管理、收支管理等工作，为企业决策提供真实有效的财务数据，有效防范了资金流动风险，实现了增收节支的利好局面。公司财务共享中心自5月份成立，该中心是积极融合先进数字技术所形成的集中式企业财务管理模式，具有较为明显的应用优势，非常适合大型集团企业的财务管理工作体系。利用数字化管理手段，可以充分应对在信息时代市场经济带来的挑战。

#### 五、证券管理工作与时俱进

2023年，公司及时掌握相关监管规则的变化，严格按照最新的监管要求，及时、合规地做好信息披露工作，以自愿性信息披露的形式促进信息披露多元化。投资者关系管理方面，公司以“合规、主动、平等、诚实守信”为原则，通过创新方式促推投资者关系管理多元化发展，及时了解投资者诉求和资本市场关注焦点，加强与投资者及潜在投资者的沟通，通过业绩说明会、电话交流会、现场调研、投资者走进上市公司、主动拜访投资者、参与辖区网上投资者集中接待等形式，及时传递公司有关信息及核心价值，建立了良好的投资者互动关系。

## 第二部分 2024年工作规划

2024年，是“二三”规划的开局之年，也是兴业银锡高质量发展的蓄势阶段，公司将继续推动“立足内蒙，专注资源主业；面向全球，布局产业延伸”的战略目标，持续国际化步伐；以安全为基础，注重目标持续、资源持续，加大创新提升、视野提升、团队建设与企业文化管理提升；应国之政策，顺时代发展，有力推进企业转型升级，以更加澎湃的奋斗激情和更加开放的姿态，助力全球经济发展，努力成长为新经济浪潮中稳扎稳打的“潜力股”，实现兴业银锡更高质量、更高水平的新发展！为实现既定目标，2024年我们必须笃定信心、把握重点、统筹兼顾：

## 一、安全生产工作毫不松懈

我们要对 2023 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 and 生产动态平衡的辩证统一关系，保质保量完成 2024 年各项生产指标，以国家法律法规为导向，结合公司内控制度开展安全、环保、绿色矿山、职业卫生、涉爆作业与治安保卫等安全管理工作，并着重从以下几个方面进行强化：

### （一）下大力气宣贯“双质”文化理念，输送管理价值

《内蒙古兴业银锡矿业股份有限公司企业文化手册》已正式发布，在 2024 年的工作中将严格督导各企业安全环保系统人员认真学习企业文化，并将“双质”文化基因融入到日常管理工作中。以企业文化淬炼安全管理团队，发挥团队价值，增强组织合力，提升绩效质量，将文化之力转化成安全管理工作中的驱动力，不断提升管理效能。

### （二）强化梯队建设，不断提升安全管理质量

在 2024 年将继续强化梯队建设，逐步优化安全管理队伍，“有、没有”的问题已经基本解决，下一步将进入既要有资格，还要有能力、更要有素养阶段，优中选优，不断提纯认同兴业文化，愿意与兴业共同发展的管理者。按照公司储备人才准则和评价方法，编制安全系统储备人才指导意见，重点培养储备人才库的人员，促动其快速成长，形成内部良好的竞争环境。同时将组织更多的管理干部、储备人才走出去，长见识，增阅历，丰富管理知识。继续对重点培养对象采取委培、代培，选派参加中期审计、跨企业检查、跨企业对标学习等方式，不断提升其发现问题，解决问题的能力。

### （三）深化安全管理内部对标，不断提高安全管理标准

按照“二三”规划目标，结合国家和行业监管部门对部分规范内容的调整，及时修订《安全管理内部对标方案》，保持方案推行的连贯性。同时将开展跨企业对标学习活动，强化企业管理人员掌握标准、提高标准的能力。逐步实现“以对标促达标，以达标促创标”的目标。

### （四）树立全面管理的意识，把盲区管理抓出成效

2023 年公司在四季度安委会提出“强化盲区管理，打破管理壁垒”。2024 年将从三个方面进行持续推进。一是通过系统性的教育，不断让广大管理者、员工认识到安全的重要性，提升其能动性；通过接地气、重实效、紧贴现场的培训，不断提升岗位人员的安全技能，双管齐下，逐步的减少和消除思想盲区。二是以井下采、掘、运过程管控为重点，不断强化设备设施管理和作业行为检查，统筹危险性作业、零散工程施工管理、选尾作业管理，加大交叉作业、衔接作业及相关区域安全检查力度，督导相关人员规范作业行为，加强信息沟通，消除作业盲区影响。三是指导各企业做好工作分配，组织清晰、分工明确、标准完善，事事有人管，工作无遗漏，消除监管盲区。

## **二、科技兴企，助推企业创新发展**

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。要强化企业技术研究的前瞻性、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。

2024 年，在技术研究方面，我们要从以下三个方面进行深化提升：一是加强三维矿业工程软件应用，积极推进接轨国际矿业工程软件的应用或试用工作；二是加大精准激励机制实施力度，鼓励工程技术人员在采矿方法、巷道支护、选矿工艺、设备改造等方面发挥主观能动性；三是加强采、选科研项目的推进及成果转化工作，使科学技术真正转化为生产力。

## **三、夯实人才队伍**

2024 年，人资系统要以“一三规划”成果的持续夯实和“二三规划”的制定及推动落实为重心，进一步系统规划人力资源管理工作，探索公司走向国际化的人力资源管理模式，发挥人力资源管理效能。

（一）首先，以持续强化梯队建设和人才储备为核心，推动人才队伍建设。一是继续加大招聘力度，拓宽招聘渠道，严格管控招聘质量，做好人才引进，特别是核心骨干的专业型管理人才和高端人才、国际型人才的引进，不断增加梯队人才和储备人才的数量和质量。其次是加强潜力人才培养，加速梯队人才的成长。再次是持续优化人员结构，强化人才队伍质量，提升队伍的专业化程度和履职能力，使队伍建设与公司快速发展的战略需求相匹配。最后是加强新引进人才的文化融入和管控模式融入，使其尽快发挥专业价值和管理价值。

（二）按照“公司重评价，企业重使用”的干部管理理念，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，同时加强新任干部的转身赋能，使管理干部少走弯路，尽快适应岗位，发挥价值。

（三）持续提升培训工作的系统性和实效性。使培训工作在个人履职能力和综合素质提升方面发挥更大作用。一方面是根据培训需求调研，做好课程体系设计，系统的规划 2024 年培训计划，包括管理、地质、采矿、选矿、生产、设备等培训类别，同时结合公司和各企业近 2 年的内训师资源，对内部讲师资源进行整合，通过优秀的内部讲师和外聘讲师讲授计划课程，推动培训计划的落实，实现内部优秀经验有效传承和外部知识的引进。另一方面按照干部人才培养方案，组织干部人才和储备人才制定有针对性的个人成长计划，并跟进实施。另外，2024 年将继续加强新员工培训，内部讲师培训，师徒传帮带和代培等四项内部培训方案的持续深化落实，使其发挥更大的实效作用。

（四）薪酬、激励管理工作。2024 年的主旨思路是持续打造企业与员工的利益共同体。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。

（五）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。并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。

（六）持续深化信任与协同组织氛围的塑造，在原有基础上，持续推进良好团队氛围的不断优化。

（七）持续加强对劳动关系相关的法律法规及政策的把握与学习，注意风险防控，做好薪酬管理，人工成本管理、社保管理、人事档案管理、劳动合同管理等人力资源基础工作。

#### **四、激发协同智慧，积极践行“二三”规划管理目标**

面临新的国际形势和市场环境，新一届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和发展方向，确定了公司未来三年的管理目标。公司自上到下必须完整、准确、全面贯彻，始终秉持“守正、务实、信任、协同”的核心价值观，自强不息，躬耕不辍，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，始终坚持安全第一、质量过关、效益优先；必须坚定不移围绕“二三”规划的管理目标，确保目标的圆满实现，以助力企业高质量发展。

各位兴业同仁：

春华秋实又一载，砥砺奋进续新篇。兴业已屹立三十四年，我们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，贯彻落实好“二三”规划和高质量发展规划纲要，准确把握新发展阶段的任务和使命，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！

时代赋予我们责任，兴业人必将勇毅担当。新时代的兴业人意气风发、奋勇争先、锐意进取，勇毅前行，我们必将在新的征程上赢得新的胜利和荣光！

内蒙古兴业银锡矿业股份有限公司

二〇二四年四月三十日