深化“二三”规划引领 聚力创新突破发展

全面开启兴业银锡高质量发展新篇章

春意正浓，万物欣荣。在这山河复苏、充满希望的美好季节，2025年公司年度董事会如期召开。在这里，我代表公司经营班子，向董事会报告工作。

第一部分 2024年工作总结

2024年，是兴业银锡高质量发展的深化之年，是公司“二三”规划（2024-2026年）的开局之年。在中国经济恢复发展的关键之年，我们锚定方向、初心如一、勇毅开拓、破浪前行，在时间交织的奋斗交响中，用“守正务实”的铮铮步伐，以“信任协同”的铿锵节律，秉持“自强不息，躬耕不辍”的企业精神，走出了属于兴业人的豪迈壮阔、未来可期的特色发展之路。

2024年，我们步入“二三”规划发展阶段，“一三”规划的圆满收官充分验证了兴业银锡三年规划特色管理策略的正确性、前瞻性、科学性、系统性。这一年，兴业银锡成功编制并发布“二三”规划，历经一年，公司各管理领域创造了多项突破，“二三”规划取得阶段性丰硕成果。

2024年，我们效益再创历史新高，全年实现归属于上市公司股东的净利润15.30亿元，较上一年同比增长57.82%，兴业银锡整体发展态势稳健，发展后劲十足，发展前景良好。

2024年，我们持续强化资源储备能力，公司共完成多项矿业权收购，部分所属企业实现深部探转采。尤其是成功收购宇邦矿业后，兴业银锡白银保有储量已达到24,536.7吨，银资源储量更为丰富，资源禀赋优势持续凸显。

2024年，我们依照公司战略发展规划，积极拓展海外市场，与澳大利亚上市公司Far East Gold Limited签订《股权认购协议》。同时，兴业银锡组建团队，深入东南亚、非洲、俄罗斯远东等地区进行战略考察，国际化进程加速，公司综合竞争力、品牌知名度和影响力不断提升。

2024年，我们科技创新成绩显著，所属企业融冠矿业“生态型尾矿库关键技术研究

与应用”获得中国黄金协会科学技术奖，银漫矿业“复杂银锡多金属矿高效综合利用关键技术及应用成果”经中国有色金属工业协会评定达到国际领先水平，科技创新为公司高质量发展注入强劲动力。

2024年，我们拓展信息化建设维度，实现了设备全生命周期信息化系统搭建，财务共享中心及财务RPA机器人正式运行，数字化矿山建设系统即将投入使用，自主研发完成的“任务管理系统V1.0”获得国家版权局认证，信息化全面赋能企业高质量发展。

2024年，安全对标管理深化实践，矿山从业人员安全意识和安全技能不断提升。矿山“四化”建设成果显著，多类别矿用机械投入到生产活动中，大大降低作业安全风险，利用信息技术、网络技术逐步建立智能化、可视化的风险防控机制，探索超视距作业研究，本质化安全水平不断提高。

2024年，我们积极承担社会责任，大力支持民族地区及边疆地区教育、医疗、扶贫、救灾等多项公益事业，投身地方经济发展，共筑中华民族共同体，先后荣获“中国红十字奉献奖章”等荣誉。同时，公司注重可持续发展领域的积极探索与实践，获得华夏时报金蝉奖“年度ESG优秀企业奖”。我们用行动传递温度，彰显价值。

一、公司总体经营情况

2024年，公司总出矿量超500万吨，掘进量近54000米，完成选矿处理量超480万吨，上述3项指标都实现了新的突破，创历史新高，较好地完成了生产工作。

二、主要工作开展情况

（一）“二三”规划强势开局

回首2024年，是公司“二三”规划管理目标实施的开局之年，也是高质量发展的深化之年，在“一三”规划圆满收官的基础上，公司各职能体系都积累了极具兴业特色、符合公司发展实际的管理经验和行之有效的管理手段。“二三”规划开局之势锐不可挡，全体兴业人斗志昂扬，截止2024年末，“二三”规划阶段性成果丰硕，高质量发展目标扎实推进，营收再创历史新高，国际化发展取得实质性进展。

（二）安全管理工作稳中向好

2024年，兴业银锡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”理念贯穿到安全管理全过程，全面践行“二三”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局面。以定期召开安委会、辅助企业复工验收、强化公司安全会议精神宣贯落实、提升企业安全教育培训、加码企业安全自检、吸取事故教训，加大驻矿指导与安全措施工程抽查力度等手段，全面提升安全管理工作整体水平，同时，公司创新管理思路，安全管理队伍日益壮大，安全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模式正逐步形成。

(三) 人才队伍建设效果显著

2024年，公司以“二三”规划为引领，全面推进人才战略：通过系统化招聘联动机制，强化专业化人才储备，以定岗定编优化结构，将职系到岗率、干部储备纳入考核体系；构建完善“三有”人才评估标准和多维度评价系统，升级四大培训方案及成长计划；深化绩效薪酬双轮驱动，建立组织与个人绩效强关联机制，优化激励体系打造利益共同体；践行“总部重评价、企业重使用”理念，实现干部队伍能力跃升、组织协同增效，形成员工与企业共生共荣的发展格局。

(四) 企业文化管理持续强化

兴业银锡“二三”规划总目标中，着重提出“以双质文化为根”，并以深化“企业文化实效化”为工作方向，充分印证了企业文化对于企业现阶段发展的深远意义。2024年，公司聚焦重点工作，全力以赴助推企业文化落地。通过探索创新，初步实现了以“宣贯工作深入化、文化培训多维化、入职管理规范化的宣传成果特色化、氛围塑造浓郁化、评价体系科学化”的“六化”工作方法促动“企业文化实效化”的“一化”目标。企业文化管理的阶段性成果，有力辅助了公司管理，成为战略落地的核心驱动力，将为公司战略转型提供价值引领、行为规范和可持续发展动能，真正实现“软实力”与“硬管理”的协同共振。

(五) 财务管理工作精细化、信息化

一年来，全体财务人员以“二三”管理目标为指导，持续“一三”规划成果，依托财务共享系统，有效整合业务和财务运营、促进信息共享，优化资源配置，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，有效防范资金流动风险，实现了为公司降支增收的利好局面。

公司财务共享中心自 2024 年 5 月份成立，在已经取得的信息化财务管理的工作基础之上，持续深入转化财务共享成果，构建财务、业务、信息技术一体化体系，不断探索适合公司发展的财务管理模式和管理手段，推动财务管理工作不断向好，助力公司高质量发展。

（六）证券管理工作与时俱进

2024 年，资本市场浪潮汹涌，监管政策日新月异，公司踏入扩张发展的全新阶段。公司证券管理工作始终秉持与时俱进的理念，信息披露方面，严格遵循最新的法律法规、监管指引，完善内部业务操作规范机制，构建多元化的信披体系，高质量完成了全年定期报告及临时公告的披露，并合理地开展自愿性信息披露。同时，为了使投资者深入认识公司可持续发展战略与举措，公司编制并披露了首份环境、社会和公司治理（ESG）报告。公司治理方面，推进“三会”智能化、精细化管理，优化独立董事履职支撑措施，不断修订和完善公司法人治理制度及证券管理制度，多主题开展董监高培训，促进公司稳健运营。投资者关系管理方面，除了与投资者进行日常电话沟通和互动易平台沟通外，亦通过业绩说明会、投资者集体接待日，实地调研、路演、反路演等多种形式，与投资者进行高频度的沟通交流，精准高效传播投资价值。证券管理工作不断适应市场变化，实现创新和突破，有力推动了公司的持续健康发展。

第二部分 2025 年工作规划

2025 年是“二三”规划的深化之年，也是高质量发展的关键阶段，我们将持续推动“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，加速国际化步伐；以安全为基础，注重创新与发展的有机融合；与时俱进，与时为伍，以兴业近三十五年的智慧与经验，在科技创新、资源储备、人才建设、企业管理等领域，开拓出一条全新的奋进之路，开辟前所未有的发展面貌，以更加澎湃的激情和更加开放的胸怀，实现兴业银锡更高质量、更高水平的全新目标，助力矿业经济发展！

为实现既定目标，2025 年我们必须笃定信心、把握重点、统筹兼顾，做好以下主要工作。

一、保质、保量完成 2025 年生产经营指标

2025 年，兴业银锡将继续保持昂扬奋进的姿态，通过持续深化安全生产工作、全面推进精细化管理、深入实施正向激励、进一步强化科技创新与技术研究、加强成本管控力度、提高矿产资源“三率”、继续加强智能化矿山建设等一系列有力举措，稳步实现年度生产经营目标。

二、筑牢安全防线，构建本质安全型企业

2025 年，公司继续以“二三”规划目标方向为指引，以年度安全目标为核心，严格按照国家法律规范及公司内控制度开展安全管理工作。

（一）以安全生产责任制为核心，不断提升岗位安全履职效能

结合法律法规及自身管理需要，不断完善全员安全生产责任制，明确各级、各岗位责任人员、责任范围和考核标准，并以此为依据，不断优化管理制度、管控流程，细化考核细则，深刻落实“一岗双责”履职，凝聚安全齐抓共管的工作合力，不断提升岗位安全履职效能。

（二）细化安全培训教育，提升安全培训质量

实抓安全培训教育工作，除了要做好三级安全教育、老员工复训工作外，重点强化日常培训教育，结合岗位员工受教育程度，采用现场培训、实物培训等方式提升培训实效，让岗位员工熟知安全应知应会内容。不断加强培训质量核查，采用闭卷考试、口述问答等多种方式检验培训质量，提升岗位安全知识掌握程度。

2025 年将重点强化“五职”矿长、专职安全管理人员、专业技术人员等管理人员的培训教育，一方面提高其履行安全职责意识，另一方面要以标准化作业为基础，从管理技能、技巧等方面进行提升。

（三）强化信息技术手段，持续推进双重预防体系建设

2025 年将继续深化推进双重预防体系建设，定期开展危险源辨识，不断细化风险分级管控清单，强化各级管理人员、岗位作业人员分级负责，落实管控措施，做到动态管理。不断加强隐患排查与治理工作，隐患排查坚持全覆盖，不留死角和盲区，查出的隐患按照“五到位”原则，做到闭环管理。依托 5G 网络入井，利用信息技术，网络技术

逐步建立智能化、可视化的风险防控机制，实现关键地点、重点部位、重大安全风险的实时识别、监测和精准研判，提高矿山风险防控效能，不断提升矿山信息化、智能化水平。

（四）继续强化盲区管理，防范生产安全事故发生

2025年将从四个方面进行持续推进盲区管理。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，逐步减少和消除思想盲区。二是以井下采、掘、支、铲、运等作业过程管控为重点，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。四是加强考核，加大对管理干部的安全履职监管，抓住关键少数，辐射安全履职范围，提升“安全我有责、安全我负责”的主观能动性。

（五）着力主体责任落实，强化外委施工单位“监管+赋能”机制建设

将外委施工单位纳入到企业自身安全管理的一部分，严格管理，严肃考核，不分里外，一视同仁，实现企业安全管理无死角、全覆盖，摒弃以包代管、包而不管、以罚代管、不罚不管的思想误区。同时，强化赋能，利用平台优势，不断指导、帮扶，不断提升外委施工单位的管理水平，共同协作，互保共生。

（六）强化应急管理，不断提升应急响应和应急救援能力

认真督导各所属企业编制、修订完善生产安全事故应急救援预案，配备充足的应急救援物资，定期开展应急预案演练、评审，不断完善优化预案的科学性、有效性，提高事故应急响应能力，做好预案培训和应急技能教育，提高岗位员工自救、互救能力。不断完善井下避灾、通信、消防等系统建设，确保其发挥防灾救灾作用。

三、强化科技赋能，打造创新发展新引擎

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，科技创新工作才能建得高。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。

2025年，在技术研究与创新突破上，我们要从以下四个方面进行深化提升：一是选矿方面，持续推进银漫矿业选矿技改工作、推动荣邦矿业自主开展铜铅分离、研究锡林矿业在选矿厂未扩建前如何实现铜、铋、钨回收率的提高、博盛矿业的离心机深入应用。二是采矿方面，推进银漫矿业冒落矿体回采、锡林矿业近地表矿体的回采、乾金达矿业的充填系统建设、融冠矿业斜坡道改道和深部开拓、荣邦矿业、锐能矿业的深部开拓。三是生产系统管理平台与制图软件的应用，通过调研，恩菲公司自主研发的从设计至基建至生产，全流程全方位的包括设计方案模型、基建形象进度、投资进度、生产计划执行全分析的管控平台在眼前山铁矿、丰山铜矿、红透山铜矿都有应用；山东迈格结合其在山东黄金、中金等集团公司应用的管控平台，有针对性地编制兴业银锡的平台建设方案，2025年将组织开展方案论证并推动实施。四是总结公司多年来在工程质量管理方面的成功经验和有效的做法，并适时推出《兴业银锡常用技术质量标准有效版本目录》，供所属企业技术、质检等部门参考，不断推进工程质量管理标准化进程。通过内外部科技力量的不断推动，将大力提升公司生产技术水准，真正将科技转化为强大的生产力。

四、实施人才强企，培育高质量发展动能

2025年人力资源工作继续以“二三”规划的推动落实为重心，持续深化人才队伍建设和各项人才管理工作，发挥人力资源管理效能，为公司的发展提供人才支撑。

（一）持续强化梯队质量，加强干部人才的储备和培养，深化人才队伍建设。一是继续加强人才引进并管控好招聘质量，重点是高质量的梯队型管理人才、有梯队储备价值的骨干员工和高端人才、国际型人才的引进，不断增加梯队人才的数量和质量。二是加强现有储备人才的培养，对重点储备人才通过轮岗、代培、压担子等方式，使其加速成长。三是加强新人融入，通过新员工培训、试用期和日常谈话、人才评估以及管理层沟通等方式推动新引进人才的融入，使其尽快发挥专业价值和管理价值。四是按照“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，组

织好干部人才的选拔、使用。五是持续优化人员结构，强化人才队伍质量，不断提升人才队伍的专业化程度和履职能力，使人才队伍建设与公司快速发展的战略需求相匹配。

（二）持续加强培训培养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。一是持续优化完善公司课程体系，不断整合课件资源和讲师资源，提升课程质量。二是根据培训课程体系和年度培训调研需求，规划好 2025 年培训计划，包括管理、地质、采矿、选矿、生产、设备等培训类别，并组织推动落实。通过优秀的内部讲师和外聘讲师讲授计划课程，实现内部优秀经验有效传承和外部知识的引进。三是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。同时加强新任干部的转身赋能，使新任干部快速适应岗位、发挥价值。另外，2025 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，使其在个人能力和综合素质提升，尤其是在储备人才培养上，发挥更大作用。

（三）薪酬、激励管理工作。2025 年，一方面是持续深化打造企业与员工的利益共同体。不断优化完善薪酬激励政策，通过创造企业的增量收益，合理增加员工收入水平。另一方面是对现行薪酬、激励政策进行跟进管理。推动落实好评估调薪、精准激励、奖金分配等各项薪酬、激励工作。

（四）员工绩效管理工作。一是不断优化考核方案和考核指标，做好公司中高层及高端人才绩效考核方案和考核指标的制定，以及企业中高层绩效考核指标的审查、备案工作。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，使绩效结果与薪酬调整、奖金分配、职位晋升有效联动。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）持续深化信任与协同组织氛围的塑造，不断深入促进基层员工信任与协同行为习惯的有效形成，使信任与协同更加深入内化到各岗位各层级的工作行为中。

（六）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，给出相关工作举措。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。

（七）对标行业先进人力资源管理理念和经验，结合公司实际，不断优化人力资源管理工作；根据公司制度要求，制定区外企业监管+赋能季度计划，做好区外企业的服务工作。

五、深化战略执行，全面推进“二三”规划落地

在新的国际形势和市场环境中，我们必须坚定不移、全力以赴积极推进“二三”规划管理目标，公司自上到下必须完整、准确、全面贯彻，始终以“守正、务实、信任、协同”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，始终保持安全与生产的动态平衡，追求稳步发展和长远发展。充分发扬信任与协同的工作习惯，本着“有人负责我配合，无人负责我负责”的工作态度，“拱卒精神”躬身入局、勤奋踏实、上下同欲、一心为公，为公司圆满实现“二三”规划管理目标贡献力量。

兴业已屹立近三十五年，在这发展的道路上，我们团结一致、沐风栉雨、披荆斩棘、行稳致远，在岁月的磨砺下，我们积淀了厚重的企业文化，积累了丰富的经验，探索了属于兴业发展的特色之路，这是指引我们集众智、聚群力、开新局的思想宝库，更是谋新篇、实现高质量发展的不竭动力。面对崭新的一年，我们将迎接新的机遇和挑战，这就需要我们全面践行企业文化，贯彻落实好“二三”规划和高质量发展规划纲要和要求，准确把握新发展阶段的任务和使命，加快构建新发展格局，奋力推动公司迈向历史发展新高度！

内蒙古兴业银锡矿业股份有限公司

二〇二五年四月二十八日