

2021 年年度总经理工作报告

2021 年是宝塔实业重整后的第一年，公司各项工作以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，认真贯彻落实宁国运集团重大部署和各项要求，全年工作以“改革脱困和重大资产重组”为主线，以“稳队伍、稳生产，稳市场”为目标，先后实施了一系列改革举措，基础管理全面夯实，经营局面稳中向好，为公司良性发展奠定坚实基础。

一、主要经营指标完成情况

2021 年公司实现营业总收入 17,476.70 万元。净利润 -17,672.45 万元。所有者权益合计 81,310.34 万元，其中归属于上市公司股东权益合计 75,379.78 万元，公司合并资产总计 136,304.53 万元。

二、重点工作任务开展情况

2021 年，公司以完成主要经营指标为核心，重点围绕加强党的建设、坚持深化改革、夯实基础管理、落实安全生产等方面开展工作，抓落实，重实效，有效保障了年度主要经营指标全面完成。

（一）加强党的建设。

新一届公司党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕企业改革脱困工作，夯实党建工作基础。一是推动党史学习教育活动，领导班子成员带头领学党史，并通过微信公众号等方式强化学习和宣传。二是夯实党建基础工作，完善制度建设，加强干部管理，优化基层组织。三是发挥舆论导向作用，利用公司网站、微信公众号、电子屏等宣传媒介，及时广泛宣传生产经营重点工作、党史学习教育专项活动等。四是坚持以人为本理念，积极举办职工运动会，组织开展技能竞赛等活动。五是开展党风廉政建设和反腐倡廉工作，印发党建暨党风廉政建设和反腐败工作要点，对新提拔和调任干部进行谈话，签订廉政承诺书；六是开展违规吃喝隐形变异问题专项整治工作。

（二）坚持推进深化改革。

1. 优化主导产品定位。一是优化产品结构，逐步将产品结构向轨道交通等重点类优势聚焦，进一步优化资源配置。二是邀请全国轴承行业 20 多位知名专家、企业家，召开“2021 年西北轴承产品与技术发展研讨会”为公司发展“把脉献策”。三是启动“十四五”发展规划编制工作。

2. 调整组织和人员结构。一是优化组织架构。将宝塔实业整合为公司本部及各二级子公司架构，同时将 7 个生产分厂整合为 4 个，并推行实施市场化改革。二是改善人员结构。全年

妥善安置职工 520 余人，新招录 80 余人，职工平均年龄及学历结构得以改善。

3. 改革薪酬和绩效考核体系。构建新的职位等级和绩效核算体系，将公司经营业绩与全员薪酬关联，打通了职工晋升通道，较大幅度提高了职工收入水平。

4. 重塑营销体制机制。一是重构营销模式。构建集中销售模式，精简机构和人员，加强客户统一管理。二是制定灵活的市场开发策略，提高市场占有率。三是推动高端进口产品国产化替代，同时加强横向合作，积极对接目标客户，开展进口替代轴承等高端市场开发。四是优化管理流程。制定销售费用管理办法，完善服务保障体系。

5. 持续优化生产组织。一是生产单元的整合成效初步显现，一定程度上提升了设备利用程度，提高了产品加工效率，铁路轴承产量增幅明显。二是加大准时化生产管控力度和考核力度，投入产出比、出产效率、出产周期等指标较上年均有提升。三是稳步推进设备大修及技改项目工作力度，完成了部分设备技改大修和闲置数控设备恢复。四是强化了设备基础管理工作，完善了核心生产设备的基础档案，制定设备年度维修保养计划，并组织实施。

6. 优化物资采购体系。一是完善物资管理体系。先后优化采购计划、招标及供应商管理办法等制度，同时物资采购实行集约化管理。二是开发网上采购平台。优化采购流程，为提升

采购效率和降低成本提供保障。

7. 实施技能人才培养。一是强化培训工作。全年组织各类培训 158 班次、2346 人次参加培训，选拔内训师 30 名。二是开展师带徒活动。先后有 36 位师傅与 51 位徒弟签订师带徒协议。三是开展职业技能鉴定工作。初步通过了自治区人社厅企业职业技能检定机构的备案核准工作。四是开展技术革新、“五小”等技术创新活动，培育创新项目 12 项。

（三）夯实管理基础。

1. 开展质量服务提升年专项活动。制定并印发《质量服务提升年专项活动实施方案》，定期分析总结，并纳入考核，通过持续改进，违反工艺纪律执行情况大幅度下降，产品质量稳步提升。

2. 开展转变工作作风活动。制定并印发转作风活动实施方案，全员主人翁意识得到强化，精神面貌发生转变。

3. 完善内控体系。一是对 28 个模块、86 项内控制度进行全面修订和完善。二是全面推进信息化建设。ERP 系统和协调办公系统已正式上线运行。三是推行全面预算管理工作。不断完善和强化预算的编制、执行及考核工作。

4. 启动新厂区搬迁工作。按计划完成了职能部室的整体搬迁，新区员工餐厅和会议中心已投入使用。

5. 实施技术研发和项目申报。一是全年轴承主业设计新产品 49 种，承担的国家发改委、自治区科技厅等多个国家、自

治区及行业研发项目初步完成。二是全面推行项目管理制度，完成自治区科技厅对公司国家级企业技术中心评价工作。三是全年引进高层次人才 3 人，充实技术人员 16 人。

6. 建立经营业绩考核制度。2021 年初与子公司签订年度经营目标责任书，将子公司经营业绩、安全生产指标分解量化，与高管绩效挂钩。

（四）强化安全生产管理。

1. 持续抓好疫情防控工作。严格落实和分解疫情防控责任，确保公司防疫安全，最大程度减少疫情对生产造成的冲击，做到了防疫生产两不误。

2. 始终高度重视安全生产工作。组织签订各层级安全生产目标责任，进一步完善和落实安全责任体系，同时坚持月度安全检查闭环制管理和季度总结，全年无重伤及以上安全生产事故发生。

3. 全面启动安全标准化建设工作。制定公司安全标准化实施方案，积极推行安全标准化建设和 6S 现场管理工作。

二、2022 年工作安排

2022 年，我们将坚定不移贯彻成本管控战略，强弱项、补短板，咬定目标稳运行、争创一流挖潜力，进一步落实提质增效。同时重点做好市场开拓、推动产能提升、强化成本管控、加大技术研发、重视安全环保等方面工作，紧盯节点稳推进、多措并举促发展，以更高站位、更强担当、更实举措跑好新一

轮高质量发展加速度，以良好的业绩回报股东，为公司和区域
经济发展做出更大贡献。

宝塔实业股份有限公司董事会

2022年4月19日