

四川九洲投资控股集团有限公司

会议纪要

纪〔2024〕10号

公司办

2024年5月29日

经理工作会会议纪要

时 间：2024年5月23日（星期四）19:00-22:00

地 点：201#大楼 A206 会议室

主持人：孙 仲

出 席：刘志刚、黄异嵘、范付忠、杨 昆、袁 红、田 殷
肖妮妮

列 席：张 邯、王姝颖、赵海星、杨 楠、包建新、韩高典
唐 鉴、潘志祥、李 洪、石利俊、何志伟、王 奇
龚俊僖、林洪梅、栗 栗、罗莲怡、王正伟、项 刚
王志成、王 兵、陈 丹、唐 洪、赖芝宇、张 文
顾 辉、吴 安、刘子洵、董宏将、王盛鳌、蒋艳梅

刘 琴、文 波、文 瀚、杨志坤、易群利、胡峻洁
杨辉敏

请 假：游 鲁、程 旗、谢海东、兰盈杰

为讨论集团重大经营事项挂牌督战工作方案，促进年度经营目标任务顺利完成。党委副书记、总经理孙仲组织召开了本次经理工作会。现将会议内容纪要如下：

一、检查九洲集团近期党委会（扩大）会议以及上月经理工作会部署工作的贯彻推进落实情况

公司办公室根据督查督办事项的轻重缓急及工作进展分类为预警事项、常规事项、问题事项和新增事项，并分别通报了贯彻推进落实情况。

会议强调，一是对于预警事项，相关公司领导要牵头全面梳理，职能部门和产业公司要密切配合，压紧压实责任，抓紧推进完成。二是对于近期党委会布置的新增事项，各公司领导要主动领任务，第一时间作出安排部署推动工作有序开展。三是各基层党组织在贯彻集团党委关于开展党纪学习教育的工作要求不要“上下一般粗”，要结合自身实际情况制定工作计划并分阶段实施，确保在7月底前高质量完成党纪学习教育。

二、研究九洲集团重大经营事项挂牌督战工作方案

战略发展部围绕十大挂牌督战经营事项、工作机制和工作要求汇报了集团重大经营事项挂牌督战工作方案。与会公司领导、

职能部门和产业公司负责人进行了充分讨论。

会议指出，制定九洲集团十大经营事项挂牌督战工作方案，通过抓好“重大项目”“重大工程”“重大任务”等经营活动“牛鼻子”事项，是贯彻落实九洲集团 2024 年创新发展大会精神，实现九洲新一轮高质量发展目标，特别是顺利完成今年年度经营目标任务的重要举措；是考核经理层抓执行力、身体力行抓经营工作的重要手段。各公司领导、职能部门和产业公司负责人一定要统一思想认识，严格落实。

会议要求，一是战略发展部会后书面征求各作战任务责任人意见，将工作方案修改完善转化为作战计划，作为经理工作会会议纪要的附件予以下发。二是各作战任务责任人应及时组织研究细化作战计划和详细工作措施，进一步压实责任，把目标任务分解到职能部门和产业公司，并按照工作机制和要求在职能部门和产业公司层面实施周调度，在公司领导层面实施月调度、季分析。

三、研究军贸业务开发工作措施

市场开发部围绕军贸业务作了总体分析汇报，九洲电器、九洲空管、九强通信、九洲防控、九洲星熠、九洲迪飞分别汇报了各自军贸业务开展情况。市场开发部副部长程小梦、副总经理肖娓娓、刘志刚分别作了典型发言并提出了后续工作开展建议。

会议指出，九洲军贸业务有一定的基础条件和典型的成功案例，应进一步提振发展军贸业务的信心，抓住俄乌战争、中东地区冲突等带来的军贸业务新机遇，强化措施，做好军贸业务的开

发工作。

会议要求，由肖娓娓副总经理牵头，将市场开发部和有关典型发言的建议融合转化为九洲军贸业务开发的工作措施，并在市场开发部人员配齐后尽快组织研究市场开发部的运作方式。同时，针对军贸市场的开发，建议围绕以下四个方面梳理工作思路：一是要研究政策法规和市场需求，解决卖给谁的问题；二是要研究市场渠道，解决如何卖的问题；三是要结合自身禀赋研究客户的需求，解决卖什么的问题；四是做好能力建设准备，包括引进技术、营销团队，提升科研、生产实力，保障交付品质，管控业务风险等。

四、检查《九洲集团创新发展降成本提效益工作方案》推进情况

财务管理部汇报了九洲集团创新发展降成本提效益工作方案的整体推进情况和职能部门、产业公司工作开展情况。

会议要求，一是降成本提效益工作要坚持月调度、季分析工作机制，总部由财务管理部组织月调度、袁红副总经理牵头进行季分析，各产业公司由主要负责人亲自开展月调度、季分析。二是由财务管理部牵头、战略发展部配合，收集降成本提效益重大事项并及时提交经理工作会研究讨论。三是总部要严控非生产性费用的支出，倡议产业公司对非生产性费用实施“一支笔”管理。

五、研究“两金”管控强化措施，调度清欠工作开展情况

财务管理部详细汇报了集团“两金”情况及考核方案，九洲

电器、九州科技、九洲星熠、四川科瑞分别就清欠工作作了典型发言。

会议要求，一是强化“两金”管控是贯彻习近平总书记关于“过紧日子”“提质增效”“高质量发展”的重要指示精神，也是打赢“10 亿利润总额目标冲锋战”的重要举措，各参会人员一定要高度重视。二是各产业公司应制定“两金”特别是应收账款压降工作实施细则，层层压实责任，上到班子成员下至销售人员，做到“人人头上有指标，千斤重担人人抗”，严格落实主体责任。三是各产业公司要按月对“两金”进行调度，存货要早调度早安排，避免形成呆滞积压物资；应收账款要常态化清收，“两金”压降纳入产业公司经营业绩考核指标。

六、通报环保和安全生产有关情况

近日，市生态环境局采取“四不两直”的方式对九洲空管、九州科技和四川九洲光电开展环保现场检查，发现三个单位存在诸多违法违规行为。会议指出，各产业公司在日常生产经营过程中应当严格遵守国家环境保护法律法规和地方环境保护具体要求，严禁触碰污染环境的底线。会议要求，各产业公司应及时梳理存档资料，查找过去的建设项目是否均已按规定履行环评手续，如未环评，应按现行规定及时补充环评；同时，在生产经营过程中要确保环保设备的正常运行和按规定悬挂环保标识标牌。

会议强调，针对即将到来的雨季汛期和夏季高温天气，各产业公司要做好值班值守安排和防洪防汛工作，要强化安全生产意

识，树牢安全生产底线思维，加强项目施工现场、CD级危房等重点场所的巡逻巡查，严防发生安全生产责任事故。

附件：2024年十大经营事项挂牌督战行动计划

分送：公司办，组织人事部，战发部，科技部，资本部，财务部，法审部，采购管理办公室，党委宣传部，数字化部，各军团成员单位，四川九洲，九洲电器，九洲空管，九洲防控，微精电机，九州科技，九州光电子，深圳九洲电器，四川科瑞，中油九洲北斗，九洲聚力，九洲星熠，九洲隆瓴，依顿电子，九洲线缆，九洲千城，九洲建工，九洲教授，安和精密，九洲创投，九洲保代，深圳九洲发展。

（共印5份）

附件

2024 年十大经营事项挂牌督战行动计划

为贯彻落实九洲集团 2024 年创新发展大会精神，按照九洲集团年度经营工作要点和经营计划，围绕“专注主业、创新突破、市场开拓、强化管控、数字化转型、团结协作、提质增效”的年度经营方针，实现“营业收入确保 475 亿元，力争 500 亿元；利润总额力争 10 亿元；净资产收益率、全员劳动生产率、营业现金流比率持续改善，研发投入强度和科技产出效率持续提升，整体资产负债率保持稳定”的年度目标，完成年度目标任务，抓好“重大项目”“重大工程”“重大任务”是关键。现制定九洲集团十大经营事项挂牌督战行动计划，具体如下：

一、十大挂牌督战经营事项

（一）10 亿利润总额目标冲锋战

战略引导各公司聚焦核心主业，抓好市场开拓、重点项目落地、生产交付等工作，提升盈利能力，统筹减亏扭亏，确保实现全年经营目标；提高“两金”运营效率，提升“两金”业绩考核及绩效兑现力度，强化“两金”损失责任追究与考核，动态跟踪欠款回收和清仓利库落实情况；狠抓降本提效，牢固“过紧日子”思想，紧跟政策导向争取低息贷款，降低融资成本；提升内部精细化管理水平，坚持预算刚性管控，严控非生产性费用。

责任人：孙 仲、袁 红、肖妮妮

（二）动力总成胜利战和 HW 跨品类合作持久战

全力保障并高质量完成 HW 动力总成项目一期建设，5 月底完成投产，并按客户要求实现项目批量交付，产品合格率达到 98%以上。

责任人：兰盈杰、刘志刚、肖妮妮

持续深化 HW 跨品类合作，在汽车电子、线缆、机器视觉等领域导入更多新品类，确保集团旗下 HW 供应商年度质量评价全 A；力争九洲线缆进入 HW 一级供应商目录。

责任人：孙 仲、兰盈杰、肖妮妮、范付忠

（三）军工重大项目攻坚战

夯实和巩固某领域总师地位，加速某重点项目的鉴定及加改装落地；确保全年科研、生产、交付按期执行；产品质量技术问题数量较上年明显下降且无重大质量事故；光电领域实现市场突破，确保竞标胜利及合同签订，并按总体单位要求完成交付；协同拓展军贸新市场新客户。

责任人：程 旗、谢海东、田 殷、刘志刚

（四）军团堡垒战

各军团快速推进业务主体的市场协同、科研协同、资源协同，加强专业能力、做大市场份额、提高行业影响力，为九洲集团新的支柱产业培育创造基础条件。软智军团，完成军团一个技术体系、一个市场体系、一套管理体系“三个一”运行模式构建，实

现军团一体化运作，航材管理业务、智能战场业务新客户合同分别同比增长 20%、50%。视听军团，8 月完成湖山电器、深圳九洲光电股权整合，优化销售网点建设，湖山电器新增 15 个地市级销售点，深圳九洲光电突破中东、日韩、澳洲和东南亚等国际市场。射频军团，高质量保障重大型号工程研制任务交付，大力拓展外部市场，建设 SIP 设计、制造能力，逐步构建适应装备发展的射频批产能力。光电军团，明确军团技术与产品谱系规划，搭建共性技术体系与研究机构，按总体单位要求完成某科研样机交付，实现竞标胜利及合同签订，照明业务向产品化转型。

责任人：各军团长

（五）科技创新阵地战

实质运作九洲融合创新研究院及产品与技术委员会。完成各产业板块及各军团的总体技术规划和核心产品谱系规划；围绕人工智能、大数据、低空经济、新一代信息通信等产业方向，论证支持产业公司开展核心技术、核心产品开发；搭建研发资源信息平台，建立并动态更新集团内部和外部技术资源库；推进高校、科研院所科技成果转化，开展成果赋权试点。

责任人：田 殷、刘志刚

（六）资本经营重大项目速决战和线缆产业融合发展协同战

成功引进国开制造转型基金和国家军民融合基金战略投资九洲集团，力争融资 35 亿元；加快建设“母基金+直投”基金组合架构，组建九洲战略新兴母基金，总规模不低于 8 亿元；推动

要素聚焦与产业资源整合，实现产融互动见成效。

责任人：袁 红

推动九洲线缆与东强股份战略“一盘棋”、发展“一条心”、经营“一张网”，2024年实现主业营收35亿，利润总额1亿。完成九洲线缆提名的新法定代表人变更，完善党委会、董事会等议事规则，明确权责界面，健全内控体系；做好战略解码，明确九洲线缆和江苏东强战略定位和协同关系；放大协同效应价值，2024年力争通过共用市场渠道新增订单1亿元以上。形成集团投后管理正面典型案例。

责任人：范付忠

（七）数字化转型狙击战

推进全集团IT底座、智慧园区、数字采购、财务数字化、智能制造、人力资源、行政办公等重点项目建设；在数字化创新方面成功入选国家或区域示范案例和标杆企业。

责任人：黄异嵘、田 殷

（八）市场开发车轮战

完成集团市场开发部核心团队组建运行；横向拉通全集团产品业务、团队、市场渠道资源；实质性开展集团战略大客户开发和海外市场开拓。

责任人：肖娓娓

（九）技改提能大会战

围绕“重大基础设施、军工批产能力、数字工厂、汽车电子

研发与生产制造能力”建设，全年能力提升项目 27 个，计划投资额 14.1 亿元。重点推进实施军工能力建设、天线暗室建设、光电项目批生产场地建设、数字工厂二期（113#114#）、110kV 大长度高压电力电缆技术改造等项目，并确保数字工厂一期（112#）、海思芯片封测及高速光器件/模块封装、年产 420 万平方米多层板等重大项目建成。

责任人：田 殷、肖妮妮、兰盈杰、范付忠

（十）政策争取丰收战

重点跟进国家发改委“超长期特别国债”“大规模设备更新和消费品以旧换新”“DBD”、国家数据局“数字化转型工程”、工信部“产业基础再造和制造业高质量发展”、四川省经信厅“产业基础攻关”“重大技术装备攻关”“智改数转”以及国家、省市科技创新类政策等专项，确保全年获批 1—2 个国家级大项目，全面超额完成年度目标。

责任人：肖妮妮、田 殷

二、工作机制

建立责任落实、问题协调、督查督办等常态化推进和经理工作会定期通报检查相结合机制，实现“清单管理、常态调度、专项督办”。

1. 清单管理。十大经营事项实施清单制管理，层层压实责任。各责任领导要做好任务分解，倒排计划挂图作战，推动工作事项落地见效。

2. 常态调度。各责任领导对十大经营事项进行月调度、季分析,各责任领导及责任单位之间随时进行信息交流,及时沟通,确保工作按期推进。

3. 专项督办。针对推进难度大、进度缓慢的事项,各责任领导要调动资源,组织力量及时进行商讨、研究,提出工作建议,制定解决措施,召集相关单位组织专题研究推进。

三、工作要求

1. 高度重视。十大经营事项是实现九洲集团年度经营目标全面完成的重中之重,各责任领导要高度重视、协同推进,通过抓重大经营事项这个“牛鼻子”带动全年各项经营任务全面高质量完成。

2. 压实责任。各责任领导要亲抓亲为,产业公司发挥主体责任,总部职能部门做好保障服务,分解任务,层层压实责任,推动相关工作有效落实。

3. 严肃考核。公司办公室对十大经营事项实施进展列入经理工作会定期通报,并将总部部门协同保障事项完成情况纳入季度考核,组织人事部将下属相关公司的工作推进完成情况纳入年度组织绩效考核。