

云天化集团有限责任公司文件

云天化集团公司〔2017〕18号

云天化集团有限责任公司 关于印发集团2017年工作会议报告的通知

各全资、控股子公司及相关单位：

2017年1月10日，云天化集团2017年工作会暨2013-2015年技术创新工作成果表彰大会在集团总部召开，集团公司副董事长、党委副书记、总经理胡均在会上作了题为《锐意改革激活力 创新驱动促转型 为打赢集团供给侧结构性改革攻坚战而奋力拼搏》的工作报告，对集团2016年的生产经营和改革发展工作进行了总结，对2017年的工作重点进行了安排部署。

现将胡均同志作的工作报告印发给各单位，请认真组织学

习贯彻，按照集团的部署和要求，不断强化执行力和工作落地能力，扎实推进生产经营和改革发展各项工作，确保集团年度生产经营和改革发展各项目标任务顺利完成。工作报告内容涉及集团商业秘密，在学习贯彻过程中务必做好保密工作。



云天化集团有限责任公司

2017年1月18日

附件

锐意改革激活力 创新驱动促转型 为打赢集团供给侧结构性改革攻坚战而奋力拼搏

云天化集团总经理 胡 均

(2017 年 1 月 10 日)

同志们：

受集团公司领导班子委托，我向会议作工作报告，总结 2016 年工作，并对 2017 年工作进行部署。

一、2016 年主要工作回顾

刚刚过去的 2016 年，是云天化集团发展历程中艰难而平稳的一年。一年来，集团遵循“稳增长、保利润，抓改革、促转型”的工作思路，紧紧围绕全面深化改革、强化创新驱动、加快转型升级的工作重心，牢牢抓住供给侧结构性改革这条主线，沉着应对、主动作为，重点采取营销变革、优化运营、挖潜增效、强化筹融资和资本运作等举措，积极防范各类潜在风险，确保了集团各项工作基本稳定。全年，集团安全环保形势良好、产销实现基本平衡、经营现金流未出现较大风险；集团玻纤新材料、石油化工、产业金融、商贸及制造服务板块经营业绩向好，但受化肥产

业严重亏损的影响，集团经营目标完成不理想。

2016 年，集团预计实现营业收入 610 亿元、利润总额-29 亿元、上缴税费 19 亿元、工业增加值 52 亿元；年末集团总资产 935 亿元、净资产 135 亿元，资产负债率 85.5%，排名中国企业 500 强第 233 位、中国制造业 500 强第 111 位。重庆玻纤、纽米科技完成年度利润目标，累计盈利 3.2 亿元；石化公司实现良好起步，动力站建成投产；产业金融有了新发展，成立了云天化投资公司，财务公司为集团融资发挥重要作用，盈利 6,000 万元；国际化业务稳步增长，正逐步成为新的增长点，联合商务完成进出口总额 8.5 亿美元，实现收入 265 亿元、利润 5,660 万元；聚甲醛事业部一体化运营效益显现，实现盈利 4,200 万元；中轻依兰磷酸五钠实现盈利 2,200 万元，持续减亏，完成控亏目标。

（一）安全环保形势良好，主要产品产销平衡

安全环保形势总体良好。2016 年，集团未发生安全环保事故，守住了“零死亡”目标，千人负伤率为 0.19，控制在省政府下达的考核指标内。主要采取了以下措施：

认真贯彻落实上级重大决策部署和指示精神，制定实施保障“零死亡”目标 10 项重点措施。强化安全教育培训，扭转承包商安全事故频发的不利局面。加强安全风险管控，进一步健全隐患排查治理长效机制，针对重点安全隐患开展专项检查，推进重大安全问题整改。高度重视、落实中央环保督察工作部署，集团相关企业通过了国家督查，完成三环片区液氨贮罐重大隐患整改摘牌销号和水富云天化安全生产许可证延期换证工作；红云氯碱含汞盐泥治理项目取得实质性进展。全球化肥界最具权威的专业

协会——国际肥料工业协会（IFA）向集团及所属 7 家公司颁发了“安全环保可持续发展”卓越级证书，云天化成为国内首批获此殊荣的两家化肥生产商之一。

主要产品产销平衡。2016 年，集团主要装置运行稳定，市场营销力度持续加强，主要产品产销率均超过 90%，实现产销基本平衡。有机化工、新材料和磷化工生产、销售同比向好，玻纤、电子布、聚甲醛、黄磷和磷矿石产销率超过 100%。生产玻璃纤维 49.3 万吨，实现销售 51.8 万吨，产销量同比分别减少 4 万吨、5.6 万吨；生产锂电池隔膜 5,295 万平方米，销售 4,591 万平方米。化肥行业由于受到产能严重过剩的影响，传统基础肥整体亏损，按照效益优先原则，主动调减产能去库存。全年，集团生产高浓度磷复肥 510 万吨，销售 515.6 万吨，产销量同比分别减少 92 万吨、37.4 万吨；生产尿素 165.9 万吨，销售 168.8 万吨，产量同比减少 4.1 万吨、销量同比增加 12.3 万吨。其中，水富云天化尿素产量突破 80 万吨，创造历史最高纪录。

随着国内外磷肥新增产能进一步释放，化肥产业实现产销平衡难度加大。为应对困难局面，云天化股份重点开展了四项行之有效的工作：一是按“边际贡献总和最大化”优化生产运营，坚决关停无边际贡献装置，主动调减基础肥产量。同时，努力扩大新型肥产销量，注重化肥产品升级和新品开发并举，利用现有装置转产含钾二铵、腐殖酸二铵、硫磷铵、新型尿素等改性升级产品。二是统筹好国内国际市场，在国外市场价格严重下滑、国内市场相对较好的情况下，通过渠道下沉，加大营销力度，大幅提升基础肥在国内销售占比，有效预防化解了高库存和不良应收帐

款风险的发生。三是利用磷肥行业“6+2”平台，主导并联合主要同行推行供给侧改革，达成在2016年最后4个月内减产20%的自律规定，有效防止磷肥价格进一步下滑。四是落实品牌保护战略，开展打假维权，在山东、辽宁、越南等市场维权取得成效，有效遏制了侵权行为，正面提升了品牌市场形象。

（二）营销转型艰难推进，“三新”工作初见成效

近年来，集团营销转型取得了一些成绩和进步，在观念、方法、组织、队伍等方面出现了积极的转变和优化。一是引入迪智成咨询成果，下沉营销终端，采取突击队以及农民会、观摩会等营销方式，推动营销从产品“销售型”向“服务型”过渡。二是坚持深度营销理念，推进云贵、山东试点营销战略转型，强化市场布局与规划。三是加强营销队伍建设，市场化公开竞聘品牌及营销区域高级管理人才，引进了花卉肥专业营销团队。联合商务在缅甸设立的“瑞丰年化肥有限公司”，超过80%的员工来自于本地，为下一步营销深耕打下了良好的基础。2016年，云天化股份在昆明、西宁等地举办4次营销峰会，收到了明显效果。

新产品方面。云天化股份成功推出水溶肥、有机无机肥、新型尿素等系列化肥新品，全年生产11个化肥新品16.3万吨、销售15万吨，与年度预算目标差距较大。重庆玻纤推出HL、LFT高端长纤新品，累计生产、销售毛利贡献较大的风电纱、热塑产品21万吨；纽米科技重点开发超薄化隔膜和功能性涂布产品，成为国内唯一稳定生产5微米隔膜的制造商；聚甲醛事业部开发出新型增韧产品、汽车卡扣及耐候聚甲醛专用料。这些新产品不仅丰富了现有产品结构，而且还有着较高毛利率和较强竞争力。

新市场方面。化肥及现代农业、玻纤新材料的新市场开拓取得可喜成绩：国内营销中心“白手起家”，积极开拓华南、海南新型肥市场；联合商务强化“中南半岛”与“孟中印缅”经济走廊沿线市场开拓，稳固提升越南化肥市场占有率。瑞丰年公司积极开展直营店和示范田建设，在缅甸实现化肥销售5万余吨，迈出了海外营销机构本土化经营的关键一步；重庆玻纤开展了巴林、巴西配方切换后的产品策划，完成了印度、北非国家市场调研，谋划拓展具有高增长潜力的发展中国家市场；纽米科技锁定了7家优质大客户，实现了中高端向优质高端客户转移。

新模式方面。云天化股份结合现代农业发展趋势，围绕客户创造价值，探索互联网+营销、卖产品+卖服务、农业产业链一体化新型营销模式，打造了一些可圈可点的新模式。如：云农科技微工厂配肥模式、黑龙江德起化肥直销模式、缅甸市场校企合作模式、聚甲醛事业部产销一体化模式、天泰及农分享电商模式，这些新模式将为集团营销转型打下基础。其中：聚甲醛事业部产销一体化模式效果立竿见影；云农科技在东北、华北、云南、贵州以及缅甸等地布设微工厂400余个，实现利润约1,000万元。

（三）深度挖潜减亏增效，成本费用大幅下降

2016年，集团积极运用科尔尼咨询成果，以管理会计先进的工具和方法为指导，围绕优化运营、集中采购、盘活闲置资产等重点，集团全体干部员工自我加压、献计献策、群策群力，积极投身于深度挖潜、降本控费工作中，取得了明显成效，实现降本增效20.03亿元。如果没有这些有力的措施和全体干部员工的努力工作，集团亏损幅度将会更大。

成本控制成果显著。一是开展了产品消耗、可控制造成本和劳动生产率对标管理。全年，集团主要对标产品原材料消耗同比降低 0.8 亿元。主要终端产品成本控制较好，可控制造成本同比下降 7.16 亿元，与预算相比下降 4.02 亿元。二是切实降低关键要素采购成本。实现硫磺、磷矿石、煤炭等大宗原料集中采购，受益于大宗原材料市场价格整体低迷，节约采购成本 7.5 亿元。通过参与市场交易购电 27.91 亿度，单位电价同比下降 0.054 元，累计降低用电成本 1.55 亿元。重庆玻纤争取到天然气价格优惠，用气成本同比降低 7,900 万元。通过实施人力资源改革和效率提升，节约人工成本 3.33 亿元。三是持续推进财务管理向价值创造转型，在 4 家企业推行管理会计试点工作，实施管理会计增效项目 168 个，增效 1.73 亿元。

费用管控成绩明显。通过优化修理费、严控行政和接待费、优化税费缴纳等措施，实现管理费用同口径同比减少 1.66 亿元，下降 7.08%；通过直接融资、置换高息贷款、提高资金集中度、降低库存现金、引入投资和低成本资金等方式，实现财务费用同口径同比减少 4.64 亿元，下降 15.13%，超额完成了管理费用下降 5%、财务费用下降 8%的目标；通过争取铁路量价互补、运价下浮优惠政策，实施物流业务降本增效专项工作，物流费用同比减少 5,000 万元，下降 2.3%。全力推进闲置资产盘活工作，回笼资金 2.5 亿元。

（四）高度重视资金链安全，加强筹融资及资本运作

财务风险管控有力。受云南煤化债务违约影响，资本市场融资难、融资贵的问题愈加突出，加之集团经济效益持续低迷，化

肥板块大幅亏损，获得银行授信总额下降，直接融资困难重重。全年，集团上下高度重视系统性财务风险的防范，全力开展多元化、多渠道融资，实现直接融资 110.88 亿元，确保了资金链安全。同时，集团以高水平的统筹运作能力，平衡好现金流安全和财务费用大幅下降的关系。

资本运作取得突破。完成上海天玮全部股权挂牌出售，回笼现金 3.42 亿元，实现收益 2.4 亿元；在证券市场出售云南能投和云煤能源部分股份、开展股票交易，取得投资收益 6,800 万元；纽米科技实施了两次定向增发，募集资金 1.62 亿元。按照省国资委安排，通过云南资本公司等筹融资平台，全力推进 123 亿元国企改革基金引入工作，现已引入 28 亿元，部分资金以增资扩股的方式注入集团公司，切实降低了集团的债务杠杆。按照产融结合的思路，筹备成立云天化投资公司，统筹推进债转股项目，与建设银行 100 亿元债转股方案已获得总行立项，与中国银行 60 亿元债转股方案正在商讨中。

（五）坚持战略规划引领，培育发展新动能

2016 年，集团聘请科尔尼公司进行战略咨询，在对集团高层深度访谈调研的基础上，完成了集团总体战略与各业务板块的战略设计，明确了集团未来战略发展目标。结合咨询成果，坚持有进有退原则，集团着手全面布局“十三五”产业发展，确定玻纤新材料、环保水处理、新能源电池、国际化业务作为重点培育的战略性新兴产业方向。成立了专题工作组，开展产业研究论证，积极寻找新的产业机会和投资机遇。2016 年，集团投资 27.9 亿元，石化新产业、玻纤新材料、新型肥和营销转型是主要投资方

向。同时，发挥股权投资对产业发展的补强作用，参股组建昆明电力交易中心和云南省配售电有限公司，为降低用电成本创造条件。云天化股份通过股权投资，有序推进黑龙江“黑土地”和“云天万里丰”项目，着手切入粮食存储一体化业务，带动化肥销售，推动转型升级。

改造提升传统产业。完成金新化工原料及产品结构调整技改项目，实现“5080”项目达标达产，彻底扭转产能发挥不足的被动局面；大地云天磷肥项目建成投产，将提升集团化肥在北方市场的竞争力。云天化股份按照“基础肥改性升级，加强新型肥研发，优化产品组合”的思路，改造提升化肥产业的竞争力。重点围绕化肥功能性助剂、尿素升级、高氮优质 DAP、专用肥、水溶肥等新品开展研发和产业化。重庆玻纤重点围绕风电、新能源汽车等行业，发展高强高模、低介电、高硅氧高性能玻纤产品，积极推动产品在风电、汽车、军工、轨道交通领域的延伸应用；建设巴林项目和宏发新材美国项目，进一步完善国际化布局。

加快培育新兴产业。石化公司动力站及配套公用工程建成投用，已持续向中石油提供蒸汽，实现利润约 1,400 万元；聚丙烯、异辛烷项目主体装置建设完工。纽米科技稳步提高 16 微米隔膜产量，建设 2×3000 万 m^2 /年高性能锂电池微孔隔膜项目，满足市场需求；加大 5 微米湿法超薄及超薄加涂覆产品的技术投入和生产比例，进军高端 3C 市场。在国际化业务方面，由集团主导与贵州开磷、瓮福集团搭建硫磺采购联盟平台，合资组建硫磺联合运营公司，增强硫磺采购议价能力。联合商务的外贸平台——天川滙坚持切实降低小微企业外贸成本的宗旨，采取免收代理

费、信保费的营销手段，加大平台市场推广力度，全年为 20 家企业提供外贸综合服务，完成进出口额 1.84 亿美元。

（六）着力深化国企改革，优化管理激发活力

变革公司治理体制。努力构建现代产业集团管控模式，明确了集团战略管控+财务管控的管理模式。持续优化公司治理，集团强化外派董（监）事管理，健全考核激励机制；云天化股份引入外部独立董事，有效改善了公司治理结构。开展僵尸企业清查，确定了 8 家企业作为重点出清对象，在集团层面成立一对一工作组，制定实施方案，关停了银山化肥、天鸿高岭、天能矿业、中寮矿业、康盛磷业等亏损企业，止住了出血点。中轻依兰深度推进优化运营改革，激活部分业务单元，取得了一定的成效。

深化三项制度改革。组织机构及人力资源优化、工效挂钩、市场化选聘是集团 2016 年三项制度改革的重点。一是推行扁平化管理，精简管理层级，压缩管理人员比例。集团总部职能部门由 17 个减为 10 个，人员由 148 人减为 98 人，部门、人员压缩比例超过 30%。云天化股份总部及其 9 家公司，组织机构总数从 194 个减为 101 个，中层干部由 553 人减到 322 人，减幅分别为 47.94%、41.77%。重庆玻纤及所属公司精简人员 274 人。2016 年，全集团在岗人员净减 2,599 人，减幅 10%。二是在全集团强化工效挂钩，发挥薪酬的精准调节引导作用，优化收入与岗位、个人贡献与效益挂钩的分配机制，保障创造价值的关键少数“名利双收”，构建积极向上的分配机制。三是加大市场化选人用人力度，云天化股份面向社会选聘品牌、战略、证券、营销方面的人才，现正推进集团高级经济分析师的选聘。四是切实开展劳务

用工、劳务费用控制，减少劳务人员 560 人，实现劳务派遣费用减少 7,825 万元、业务外包费用下降 1.9 亿元，基本完成年度控制目标。

（七）扎实开展党建工作，切实履行社会责任

党建工作进一步加强。胜利召开集团第四次党代会，明确了集团未来五年奋斗目标，作出了开创集团“质量效益双优”发展新局面的总体布局。切实开展“两学一做”教育活动，集团领导深入基层，讲解改革举措，指导解决发展难题，疏导员工思想，在全集团形成了推改革、出举措、谋发展的氛围。推进集团惩防体系建设，落实“两个责任”，加强党风党纪教育，筑牢拒腐防变底线，为集团健康发展提供政治纪律保证。充分发挥群团工作的桥梁纽带作用，召开了集团第四次工代会，深入开展了“六型班组”创建活动，工会围绕维权和服务开展了一系列活动；共青团坚持“四维工作格局”，积极引导青年员工融入中心、服务大局。

精准扶贫惠民解困。实施本质扶贫项目，集团在镇雄县扶贫点共投入资金 4,198 万元，推动 22 项扶贫项目建设；由集团牵头组织，采用 PPP、EPC 模式，在镇雄县规划 13 个扶贫项目，预计政府将投资 200 亿元，确保扶贫项目顺利推进。集团与龙陵县政府各筹资 300 万元，建成云天化勐冒希望小学投用。实施惠民工程，红云氯碱 132 套职工保障住房建成使用；博源实业自筹 400 万元，改造一平浪饮水管网，解决了 1,640 户职工饮用水问题。

同志们，在严峻的内外部形势下，2016 年通过落实各项措施，确保了集团各项工作基本稳定。这是全体干部员工辛勤劳动、扎实工作、主动谋变、投身改革的结果。在此，我谨代表集团领导班子，

向全体干部员工及家属致以最衷心的感谢！

回顾一年工作，在充分肯定付出的努力和取得成绩的同时，我们更要清醒地认识到集团当前存在的主要矛盾和突出问题，这些矛盾和问题也就是改革攻坚年、转型关键年要啃的“硬骨头”。

一是深层次结构问题依然严峻。经过多年的快速扩张，集团在产业结构、产品结构、资产负债结构、人力资源结构等方面积累了深层次问题，当前这些问题依然突出，给当期经营业绩带来了很大的压力。特别是传统制造业资产重、规模大、成本费用高、人员多，基础同质化产品过多，盈利能力弱；玻纤新材料、石化产业体量小，虽有一定盈利能力，但对整体利润贡献未形成根本性支撑。

二是新型肥未取得实质性突破。新型肥经过近年的发展布局，在产品品种、市场占有率和经济效益方面依然没有打开局面，步伐较慢、成效不明显。主要存在“四多四低”问题：概念多、模仿多、品种多、品牌多；产业化低、占有率低、毛利率低、研发和推广能力低。“十二五”初期布局的青海云天化、山东云天化、河南云天化、天腾化工等复合肥生产基地，还没有发挥出真正效益，未实现战略预期。新型肥研发盲目模仿跟随，既未能形成明显的差异化客户定位和市场化溢价优势，又没能发挥自身装置的能力要素，高毛利率产品非常稀缺。营销队伍面对激烈的市场竞争，观点作风和行为能力不足，开拓局面的效率不高。

三是部分企业严重亏损。企业的亏损额超过折旧的就是“出血”单位，部分分子公司出现连续亏损，甚至严重亏损。如何止住这种下滑的态势，怎么改善当期经营业绩，将是下一步攻坚的关键和重点。

四是产品成本费用高。虽然集团做了大量的优化改革工作，但集团冗员多、人工成本高、全员劳动生产率低等问题并没有得到根本改变，加之三项费用、折旧费用居高不下，大幅削弱了产品盈利能力。即使重庆玻纤销售利润率达到 3%，但与行业竞争对手（巨石为 10%）相比，仍存在较大差距。在这些领域，仍有较大的潜力和空间可进行提升，这也将是集团继续攻坚的着力点和主战场。

五是干部作风不实、执行不坚决。集团部分干部存在“满天飞不着地、满场跑不进球”的“虚浮滑”工作作风，形式多于内容、表象多于实质的情况较为突出；部分单位主要领导对关键敏感问题，特别是决定企业生死攸关和当期经营业绩改善的关键问题，找不准、抓不住，更没有集中主要精力和优势资源去突破；部分干部面对改革出现的矛盾和利益交织的问题闪躲回避，没有沉下去、扑上去、撕开它，很多问题是久拖不议、议而不决、决而无果，总是在开会中协调、在协调中开会，没有扭住不放、坚决拔除的决心和勇气；部分干部面对集团的决策部署，工作无激情、执行不到位、落实不彻底，不学习、不思考，个人素质和能力不适应改革攻坚和转型升级的要求。

二、2017 年主要工作安排

2017 年是实施“十三五”规划的重要一年，是集团的改革攻坚年和转型关键年，也是内外部形势依然严峻的一年。

一方面，从宏观层面看，全球经济持续深度调整，经济运行延续“L”型走势，IMF 预计 2017 年世界经济 GDP 增速约 3.44%，中国 GDP 增速约 6.20%，逆全球化和贸易保护主义抬头，经济紧缩迹象明显，复苏乏力；“黑天鹅”及不确定事件增多，进一步加重了经济下行压力。新常态下，中国经济增速换挡、结构调整阵痛、新旧动能转换相互交织，同样面临着较大的下行压力。从行业层面看，国内外新增产能持续释放，产能过剩矛盾将更为突出，大幅回暖可能性不大。

另一方面，2016 年中央经济工作会议明确了坚持“稳中求进”的工作总基调，继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策。为了稳定经济增长、加快经济转型、振兴实体经济，2017 年国家将在财税体制改革、投融资体制改革、深化供给侧改革及国企深化改革等多领域推出一系列新举措。其中，取消磷肥、氮肥出口关税，推进农业供给侧结构性改革，推动承包土地“所有权、承包权、经营权”三权分置等涉农新政策的出台，将为集团化肥板块发展带来一些积极利好因素。PMI、PPI 等经济指标稳中趋好，新能源汽车、轨道交通领域爆发式增长，石化行业温和回暖，国内磷肥行业去产能、去库存供给侧结构性改革等积极因素，也将对集团当期生产经营改善和玻纤新材料产业发展产生积极影响。

结合内外形势及自身实际，集团 2017 年工作的指导思想和总体要求是：深入学习贯彻党的十八大及历届全会、中央经济工作会议、云南省第十次党代会精神，坚持稳中求进的工作总基调，把 2017 年作为集团的改革攻坚年、转型关键年，继续围绕“稳增长、保利润，抓改革、促转型”的总体工作思路，以“确保集团（合并）不亏损，云天化股份（归属母公司）不亏损”为总目标，以抓好当期经营业绩改善为第一要务，以打赢供给侧结构性改革攻坚战为主线，深度挖潜增效，全面深化改革，加大开放合作和资本运作，着力改造提升传统产业，培育壮大战略新兴产业，真正实现集团在“十三五”期间完成新旧动能的转换，实现转型升级新突破。

经集团董事会研究决定，2017 年集团主要经营目标是：实现营业收入 600 亿元、利润 3 亿元、税金 20 亿元、工业增加值 52 亿元；云天化股份新型肥在市场开拓及新产品研发要有重大突破；重庆玻纤完成战略投资人引进，全面启动 IPO 上市；新材料、国际化业务要实现进中求好；石化公司、大地云天新建投产装置要实现达标达产，并取得效益。

同志们，摆在我们面前的形势和困难是长期的，矛盾和问题是深层次的，我们无法绕开，也不可能回避。改革攻坚年和转型关键年的提出，是主动应对外部严峻形势的迫切需要，是攻克集团发展瓶颈的必然选择，是关乎企业生存、发展的长远大计。对此，各级干部要有深刻认识，树立不改革、不转型就没有出路的危机感和紧迫感。我们要紧紧抓住攻坚要点、改革难点、转型关

键点，集中精力、集中资源去解难题、破困境，坚决破除制约经营的坚冰，拔除卡住发展的硬钉子。

为确保 2017 年各项工作目标落到实处，我们一定要在以下八个方面的工作中，取得显著突破和明显成效。

（一）着力在营销端发力，市场营销取得新突破

营销是打开企业增量利润空间的重要环节，必须重点关注、实现突破。要着力培养研产销单元对市场的快速协同响应能力，发挥好营销对新产品研发、策划和定位的指引作用，推动生产端柔性化、定制化生产，提高供给侧的质量和效益。同时密切关注、研判市场走势和竞争动态，把握好市场发展的新机遇和营销方向，防止重大营销风险发生。

全力推动基础肥限产保价措施落地。全球化肥产能严重过剩的局面仍将持续甚至加剧，化肥产业的根本出路在于：改善供求关系和提升成本竞争力。限产保价是扭转化肥板块亏损的关键举措，我们一定要联合国内同行企业，积极推动“磷铵行业限制产能自律协议”各项举措逐一落地，促使磷肥产品价格回归价值本位，促进行业健康发展。集团作为主要牵头单位，一定要严格自律、不打折扣、坚决执行。

务必确保新型肥营销取得显著突破。首先，要组建一支具有“狼性”精神和与客户“黏性”十足的营销队伍，把快速提升营销队伍的组织能力和个人能力作为关键竞争能力培养，真正实现营销团队由基础肥向新型肥的转型。其次，要加大激励机制的运用，激发营销活力，一是国内营销中心要合理分权放权，让“听

得见炮声”的人拥有更多的营销决定权；二是要制订并实施简便易行的利益分享机制和激励机制，用活二次分配，确保为企业创造价值的优秀营销人才和团队共享企业利润，让“营销明星”名利双收，塑造良好的积极向上的氛围；三是要不拘一格，市场化选聘营销人才，建立起优胜劣汰的竞争机制。第三，要重点加强关键产品、关键市场的开拓力度，尤其是要快速提高云贵川及南方市场的占有率，大力加强花卉肥与磷酸二氢钾等产品的市场开拓力度。

（二）优化运营组织能力，降本控费取得新成效

虽然集团 2016 年在降本增效方面取得了显著的成绩，但挖潜增效、瘦身健体工作只有进行时，没有完成时。特别是多年来制约集团发展的人员冗余、成本费用高、“手松手散”等因素依然存在，产业链上下游之间、供产销之间、局部与整体之间相互博弈，协同性不强，内部交易成本过高的问题依然突出。因此，抓好当期生产经营、提高运营效率和效益是我们当前最迫切、最有效的工作，更是各分子公司总经理主要领导的第一责任和第一要务。

着力改善运营组织方式。充分应用管理会计、科尔尼咨询成果的方法模型，建立运营评价指标体系，着重在采购、生产、物流、销售方面开展运营效能分析，为提高运营效益找准着力点。一是赋予“安稳长满优”新的内涵，要以效益为中心，按照“边际贡献总和最大化”原则，动态建立最优生产组合，提升生产组织的科学性和灵活性。二是要着力解决因定价分配机制导致的产

业链上下游间、生产与营销端间不协同的局面，提高整个产业链的协调运作效率，追求全局利益最大化，尤其要做好复合肥和新型肥的产销协同，建立起快速纠偏纠错机制。新型肥生产要统筹考虑研发成果、市场需求、自身装置特点，推动生产组织柔性化、定制化能力。质量关乎企业声誉和品牌竞争力，在生产环节必须要高度重视新型肥产品质量，防止有质量缺陷的产品出厂。三是云天化股份要成立专项工作组，以年度预算为抓手，强化运营分析，重点抓好磷化集团、天安化工、青海云天化等关键单位的运营改善，加强过程监督，确保预算目标得到落实。

持续降低产品综合成本费用。集团各产业体量规模大、产业链长，与同行相比成本偏高，必须继续推进降本控费、深度挖潜工作。一是各企业要充分利用管理会计的先进手段、工具和方法，着力强化内部关键生产经营要素价格的实时测算，充分利用财务算账数据，指导企业成本管控。同时加强与铁路、供气、供电等相关方协调，利用好税费、金融、物流等领域的优惠政策，最大限度争取补贴，降低关键要素成本。二是深入推进采购板块运营增益，继续实施煤炭、磷矿石、硫磺、合成氨、叶腊石等大宗原材料的集中采购，充分发挥作为电力交易公司、硫磺联合采购平台股东的优势，切实降低采购成本。三是要按照区域需求与产能匹配原则，调整优化供货和物流布局，减少厂内外倒运成本，压减物流环节成本费用，提升产业链的整体效益。四是强化成本意识，加强成本费用管理，持续压缩行政接待费用、优化修理费，严控非生产经营性费用支出。五是将技术改造、管理创新、提高

生产自动化程度等作为挖潜增效的重要途径，重点抓好投入少、见效快、回报高的项目。继续推进对标管理，向同行标杆企业学习，掌握成本控制重点，降低运行成本。六是继续盘活闲置资产、闲置资源，加快处置长期不分红股权以及土地、房产、装置等大项资产；统筹调配机电仪及分析专业人力资源，鼓励对外承揽工作创收。

充分发挥集团安全环保优势。安全环保日益受到国家和社会的重视，随着国家安全环保督查的深入和常态化，部分企业因安全环保硬约束被关停，安全环保已然成为企业竞争力的重要组成部分。多年来，集团高标准、严要求，扎实推进安全环保各项工作，安全环保形势保持平稳的良好局面，这是集团全体干部员工长期怀揣责任、坚持不懈努力工作的结果，我们要倍加珍惜这来之不易的良好局面，不但要确保安全环保工作不滑坡，还要有提升有亮点，并且要着重把持续保持行业领先的安全环保能力和水平作为集团竞争优势来培育。2017年，我们要按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”的原则，持续健全安全生产责任体系，强化各级党政主要领导的安全环保责任意识和依法治企意识。全面加强安全监督管理，持续加大安全风险、隐患排查治理和承包商安全管理力度，使预防为主的安全方针和主体责任落到实处。继续推进红云氯碱含汞盐泥土壤治理，全力建好天安化工环保水处理示范项目，将低碳发展作为集团提质增效的重要动力，推动能源消费结构优化，努力构建与国家要求相适应的节能低碳、环境保护管理体系。2017年，我们要继续加大工作

力度，千方百计确保全年零死亡事故、零环境污染事故。

（三）强化“三新”竞争战略，重塑产业竞争新优势

扎实推进“新产品、新市场、新模式”竞争战略，集中优势资源，力争在打造高毛利新产品群、补齐营销短板、建立高效商业模式方面取得重大突破，逐步重塑集团各产业板块的竞争新优势。

抓好新产品研发，助推转型升级。要集中力量在化肥、玻纤新材料、石油化工板块分别研发 2-3 个符合战略发展方向、具备较高发展潜力的新产品。产品研发要源于市场和客户，研发的产品要突出差异化客户定位。化肥板块要在现有镁立硼系列、四全系列、新型尿素系列等新型化肥产品基础上，力争研发出几个能“引领”化肥发展趋势的高竞争力新产品，致力打造“基础产品升级+新型产品”的金字塔肥料产品结构体系，为细分市场营销奠定基础；在巩固好风电纱、电子纱等新产品的相对竞争优势基础上，玻纤板块还要积极拓展极具市场潜力的轨道交通、（汽车）轻量化、航空航天等领域，有针对性地开发玻纤新产品或碳玻混编新品；锂电池隔膜要接轨下游电动汽车和电池企业需求，推动电池隔膜向功能化方面发展；推动涂布技术向新科技涂布方向发展，实现陶瓷加 PVDF 混合涂布隔膜批量化生产；石油化工板块要着力于聚丙烯差异化产品的研发与产业化，重点推进汽车专用料和 BOPP 烟膜料。

抓好新市场开拓，保障持续增长。一要以“因地制宜”理念为基础，细化市场布局，加大工厂周边市场开拓力度。基础肥要在深化巩固西北、东北品牌优势地位的基础上，加大在华东、华

南、川渝市场的开拓力度；磷酸二铵要在南方市场销量实现同比增长 20% 的目标。国外市场要按照短期深耕东南亚、中期拓展南亚与澳新，通过整合并购等手段与当地实力贸易商合作，迅速提升目标市场份额，2017 年要继续强化越南和缅甸市场的开拓。二要强化新产品市场推广，化肥新产品要结合高原特色农业，重点开拓云南及周边经济作物区市场；玻纤要主攻风电、热塑及新产品，重点做好巴林新产能、巴西 ETC 玻纤在欧美市场的开拓和营销；锂电池隔膜要致力于市场结构优化、提升在高端市场的占比；聚甲醛要围绕下游客户，突出应用开发定制化产品，扩大直销用户的销售比例。大地云天和石化公司要提前策划新装置投产产品的市场推广，保证投产后快速打开市场实现效益。

抓好新模式运营，推动商业转型。一要结合中央推进农业供给侧结构性改革，围绕客户创造价值，以种植大户、合作社为重点，构建集测土配肥、科学施肥技术指导、示范推广和金融服务为一体的农化服务体系，增强客户黏性。努力推动商业模式从“卖产品”向“产品+增值服务”和“提供定制解决方案”转型；云农科技要着力推广智能配肥模式，2017 年要新增布设微工厂 500-800 个。二要针对区域特点制定线下营销模式，与西北、东北等地区有区域影响力的经销商、大客户建立利益共同体，深度合作风险共担；在东北地区试推农业一体化模式，切入现代农业产业链，剔除中间渠道，提高化肥的销量和利润；在西南地区，重点针对经济作物开展定制服务。三要积极发展互联网环境下的电商运营模式，继续打造“农分享”电商平台。

（四）防范化解重大风险，改善基本面要有新举措

要高度重视集团声誉管理，密切关注集团信用评级管理，巩固集团在资本市场上的形象，积极借助金融资本，重点引入国企改革基金、推进债转股、实施上市公司定增等方式，改善集团基本面。2017年，要实现集团资产负债率降低到80%以下的目标。

持续提升财务管理能力。着重处理好确保现金流安全和财务费用控制的关系，继续开展多元化、多渠道融资，2017年集团要实现直接融资100亿元。继续提高资金集中度，为短期贷款偿还周转提供支持；加强对大宗物资、产品库存和应收应付账款的管理，积极探索内部交易金融创新，减少流动资金占用，提高资金周转率。全面提升防范处理财务风险的能力，加强汇率走势及国家货币政策分析的应用，要高度重视磷肥、玻纤、硫磺等进出口产品的汇率风险，着力提升汇率风险预判和处置能力，减少汇兑损失；同时管控好股票、基金、信托等金融风险。以规范财务SAP应用为切入点，推进信息化建设，提高财务信息的及时性和管理质量。

提高资本运作水平和能力。要把确保“云天化股份不亏损”作为重要的政治、经济任务来抓。结合建行债转股项目，推进云天化股份定向增发，募集资金降低财务费用，推动战略转型。重庆玻纤要完成战略投资者引入，改善公司治理结构和提高盈利能力，全面启动IPO，推动企业在主板上市；扎实推进玻纤电子公司控股权让渡，为玻纤产业实施技术改造和热塑增强板块提供有力支持。策划启动马龙国华、常州宏发股票增发，完成纽米科技

再次定向增发，募集产能扩建项目资金。

推进产融结合深度发展。产融结合是推动集团产业发展和转型升级的重要举措。坚持“产融结合、产业为本、金融驱动”的思路，全力推进与建设银行（100 亿元）、中国银行（60 亿元）债转股项目，2017 年要优先推动建行 20 亿元降杠杆基金项目落地，确保云南省 95 亿元国企改革基金全部引入，争取从根本上降低资产负债率。充分发挥云天化投资公司的平台作用，以项目为依托，引入低成本政府产业政策扶持资金、社会基金，为集团培育发展新业态、新产业、新模式提供驱动力。

（五）直面困难和问题，锐意改革打开新局面

2017 年，是云南省国企改革攻坚年和工业经济攻坚年。集团的改革也进入了攻坚阶段，我们要紧扣改革攻坚关键点，通过合作开放、混合所有制改造等方式，着力破除体制机制障碍，激发全员活力和创造力。

完善公司治理管控体制。一是不断完善战略型管控模式，明确集团公司与各产业板块的管控定位和管理边界。集团要重点突出产业布控和战略管控，侧重于产业战略规划、新兴产业培育、重大资本运作和资产重组以及关键资源调配；子公司要聚焦关注自身产业链运营和改善，实施产业竞争策略，创造价值利润。二是逐步取消三级全资子公司董事会，推行执行董事管理模式，实现产业板块管理体系全覆盖。在集团范围内进一步整合监督资源，着力打造好“五位一体”监督体系，充分发挥协同监督作用，为集团可持续健康发展保驾护航。三是要进一步解放思想，加大

“国企市营”力度，运用市场机制，以有限的国有资产相对控股，加大开放合作力度，发展混合所有制经济，把国企的实力与民营的活力相结合，实现国企与不同所有制合作共赢和包容性成长，提升整体竞争力。四是要积极稳妥推进困难企业和费用单位的改革，剥离不良资产，妥善安置好员工，坚决止住亏损出血点。

深化改革激发企业活力。深化工效挂钩激励，改变工资总额“普增普降”的管理模式，授权给予二级公司更大的分配弹性空间，按照“二八原理”实施差异化激励。一是对中高级管理人员实行绩效与企业利润挂钩、风险责任共担，推行利润分享机制和协议工资制度试点，“一企一策”拉大差距，对超额完成利润（或超额减亏）的管理人员给予更多奖励。二是对研发、生产、营销等领域的关键、核心、骨干人员，按照“以奋斗者为本、以价值创造者为本”的分配原则，实行业绩目标挂钩，树立业绩标杆和高收入典型，让价值创造者分享企业效益。三是对一线员工，把收入与其直接努力成果紧紧关联，倡导“不让雷锋同志吃亏”。同时，积极探索关键骨干员工持股的中长期激励机制，鼓励有条件的企业，大胆尝试推广，建立劳动者与所有者的利益共享机制，引导干部员工关注业绩、创造价值。四是严控人员总数，积极推动跨公司人员调配；继续精简组织机构、干部职数、机关及辅助岗位人员，采取转岗、培训再就业、自主创业等方式，引导员工分流，提高劳动生产率；深入开展“双控”工作，实行劳务派遣岗位及业务外包审批制，彻底清除不符合规定的劳务用工和业务外包。五是针对技术研发、市场营销、投资并购、国际化等领域，

市场化选聘关键稀缺人才，积极推行职业经理人和协议工资制度。

（六）加快企业转型升级，布局培育发展新动能

供给侧低效产能不能满足需求侧的有效需求，是传统产业产能过剩、盈利能力下滑的主要原因。供给侧改革的重点仍然在“结构性”调整，通过差异化策略将低效甚至无效产能“改革”为有效产能。2017年，集团要加强战略引领，围绕结构调整和产业发展重点，集中资源资金，调整产业结构布局，培育新动能，助推企业转型升级。

加强战略规划引领。在集团层面，要完成战略落地办公室的组建，为战略落地提供组织保障。在充分消化吸收战略咨询成果的基础上，完成集团“十三五”规划编制，明确未来发展目标和重点。优先推进 20 个重要战略举措落地，要在改善集团基本面和经营效益上取得实质进展。

改造提升传统产业。化肥板块要重点研究山东、河北、河南、青海、天腾等复合肥企业在产品定位、市场布局等方面存在的突出问题，真正实现新型肥板块化运营和转型升级的战略初衷。同时要整合、集中研发资源，推动水溶肥和针对土壤营养的新型肥研发。重庆玻纤要完成主要炉窑的冷修技术改造，提升产品毛利率，加速推进玻纤在风能、太阳能、轨道交通等领域的应用延伸，通过并购整合，重点培育发展玻纤复合材料及玄武岩玻纤、碳纤维新材料。

培育新产业新动能。作为探索者、先遣队，新材料项目推进组和水富云天化转型升级工作组，要探索研究战略性新兴产业培

育重点，按照论证成熟一个落地一个的思路，争取在 2017 年实现新产业项目落地，为集团培育新动能奠定基础。一是石化公司动力站要尽早实现达标达产，全力确保异辛烷、聚丙烯装置建成投产见效益，完成苯乙烯项目可行性研究和项目立项落地。二是纽米科技要加强技术研发和扩大产能，做强做大电池隔膜产业；重点开发超薄化隔膜和功能性涂布产品，抢占高端市场；积极研究发展涵盖电极材料、电池、储能、电池回收利用于一体的高端电池产业。三是瀚恩新材要持续推进偏光膜、石墨膜、超滤膜等隔膜产品的技术应用和产业化项目论证，不断夯实膜产业平台。

做强做大国际化业务。作为集团的国际化发展平台，联合商务要在做强做大过程中稳步调整贸易结构，努力实现从单纯的贸易商向集金融+贸易+服务于一体的集成供应商和方案解决商转型。要利用好“一带一路”政策和云南建设面向南亚东南亚辐射中心的优势，强化“中南半岛”和“孟中印缅”经济走廊的市场营销和建设。将专业优质的服务融入贸易业务，紧盯八大高发展潜力国家市场，进行产业链延伸，涉足农化服务、粮食收购，带动化肥销售。同时，增加利润率高的农产品贸易种类，稳步推进棉花、咖啡豆、油菜籽等贸易业务，逐步提升国际贸易业务的盈利能力。要加强与越南、缅甸进口分销商合作，着手布局智能仓储物流业务，扩大本地化运营，为深耕南亚东南亚市场奠定基础。

（七）发挥党建优势，党风廉政建设迈上新台阶

认真贯彻落实好党中央和习近平总书记关于加强国有企业党建工作的指示精神，全力推进集团第四次党代会精神的宣贯落

实工作。坚持党的建设与企业改革发展同谋划、同部署、同检查、同考核、同奖惩，不断巩固和拓展“两学一做”学习教育成果。充分发挥好工会、共青团组织的桥梁和纽带作用，动员和带领全体干部员工认真抓好集团“十三五”规划的落实，全力确保生产经营任务的顺利实现。持续抓好维稳工作，切实服务群众，关心员工冷暖，尽可能多地帮助员工解决实际困难，营造和谐稳定的生产经营和改革发展环境。

切实履行党委主体责任、纪委监督责任以及“一岗双责”，进一步强化党风廉政建设和反腐败工作。聚焦监督执纪问责，强化监督，把纪律挺在前面，要抓住关键少数，营造风清气正的良好政治生态。加大问责力度，坚决纠正有令不行、有禁不止的行为，确保集团各项重大决策部署贯彻执行顺畅。持之以恒落实好中央“八项规定”精神，弛而不息纠正“四风”，营造良好的廉洁从业氛围，为集团健康发展提供坚强纪律保障。

（八）狠抓落实强化执行，营造干事创业新气象

2017年，作为集团“改革攻坚年”、“转型关键年”，目标任务十分艰巨，各级干部既是实现这些目标任务的关键少数，更是事关这些目标任务能否完成的关键保障。从金新化工的突围、聚甲醛事业部的扭亏、中轻依兰的减亏，可以看到领导干部对走出困境、扭转局面，起到了极为关键的作用。为此，我们要努力打造一支有激情、敢担当、能干事、强执行的干部队伍。

要充分认识到，“啃硬骨头”就是解决深层次的主要矛盾和突出问题。对此，各级干部要在充分认识的基础上，直面问题、

迎难而上、扭住不放、一抓到底。越是在困难的时候，各级领导干部越是要有精气神，用积极的态度去破困境、解困局，集中主要精力和优势资源，形成压强原理，突击突破解决关键问题，积小胜为大胜，从量变到质变，止跌回稳、稳中求进、进中向好，最终取得重大突破。集团将努力营造“干事创业”的良好氛围和容错机制，对敢闯敢干的干部，给予包容、关心和支持；对创新求变的干部，充分授权大胆任用。

同志们，“攻城不怕坚、攻坚莫畏难”。2017 年的目标任务和主要措施已经明确，我们一定要下定决心，迈开步子、撸起袖子、甩开膀子，按照“突破要明显、成效要显著”的总体追求，发扬“啃硬骨头”精神和“钉钉子”精神，发扬“开局就须抓紧、开局就要冲锋、开局就是决战”的作风，确保 2017 年一季度开门红，确保全年生产经营任务顺利完成、超额完成。同时，我们一定要最大程度地激发全体干部员工的积极性、主动性和创造性，以饱满的精神、昂扬的斗志、顽强的作风，为打赢集团供给侧结构性改革攻坚战而奋力拼搏！以优异成绩迎接党的十九大胜利召开！

（本报告中数据未经审计）

