

云天化集团有限责任公司文件

云天化集团公司〔2017〕17号

云天化集团有限责任公司关于印发党委书记 董事长张文学在集团2017年工作会暨 2013-2015年技术创新工作成果表彰大会上 讲话的通知

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，集团公司党委书记、董事长张文学在会上作了重要讲话，对2017年及今后一段时期的工作重点和工作要求进行了强调和部署。

现将集团公司党委书记、董事长张文学的讲话（根据录音

整理)印发给你们,请认真组织学习贯彻,按照集团的部署和要求,扎实推进生产经营和改革创新等各项工作,为实现集团一季度开门红,圆满完成2017年目标任务,打赢深化改革攻坚战而奋力拼搏。

附件:在云天化集团2017年工作会暨2013-2015年技术创新工作成果表彰大会上的讲话

云天化集团有限责任公司

2017年1月18日

附件

在云天化集团 2017 年工作会暨 2013-2015 年 技术创新工作成果表彰大会上的讲话

云天化集团党委书记、董事长 张文学

(2017 年 1 月 10 日)

同志们：

今天，我们召开了云天化集团 2017 年工作会。会上，胡均同志代表集团班子作了工作报告，总结了 2016 年工作，对 2017 年工作进行了安排部署，陇贤君副书记对集团党委 2017 年工作进行了部署，他们两位的讲话都是集团班子讨论通过的，是代表集团党政班子做出的总结与安排；此外，集团 10 户企业进行了交流发言，集团与各分子公司签订了 5 项目标责任书。下午，我们召开了集团 2013 年至 2015 年技术创新工作成果表彰会，听取了刘和兴副总经理所作的集团技术创新主题报告，对技术创新工作成果先进单位和个人进行了表彰。

刚刚过去的一年，集团经营目标任务完成得不理想，但在深化“两个改革”、“瘦身健体”、安全环保、降本控费、防范风险、运营优化等方面做了大量工作，并取得了一些可喜成绩；重庆玻纤、聚甲醛事业部、天宁矿业、财务公司、纽米科技的经营业绩持续向好，令人欣慰。这些成绩的取得是集团全体干部员工努力

工作、奋力拼搏的结果，在此，我要向全集团干部员工的辛苦付出表示衷心的感谢！同时，向为集团技术创新做出贡献、受到表彰的先进单位和个人表示热烈的祝贺！

同志们，两个《报告》和签订的各项目标责任书，既是集团对 2017 年工作的安排和部署，又是集团对各项工作进行检查和考核的标准。因此，各单位要认真领会、及时传达、分解任务、细化措施、狠抓落实，确保目标任务和各项工作圆满完成。下面，就如何抓好 2017 年的各项工作，我讲三点意见。

一、认清形势，厘清问题

过去几年，外部经济形势严峻、内部经营过程艰辛，在座的每一位对此都有切身感受，我也就不再细说。胡均总经理在《工作报告》中对后期的内外部形势也作了充分的分析，我个人完全赞同，我想强调的是，2017 年是党的十九大召开之年，是实施“十三五”规划的重要之年，是落实云南省第十次党代会决策部署的开局之年，是供给侧结构性改革的深化之年，也是工业经济改革攻坚之年，时间紧、任务重，我们不能寄望于再出现一个“风口”，带我们再次走出困境，而是要树立长期克服困难的认识和思想，发扬“啃硬骨头”的精神，拿出实现既定目标的有力措施，在困难面前我们没有退路，也没有选择，不然我们就会败下阵来。

在大多数人看来，集团陷入目前的亏损主要原因是化肥产能过剩、竞争加剧、盈利能力下滑，从面上讲，这个观点和目前的现实是吻合的。但需要引起我们深思的是，这些矛盾是行业性的、全球性的，并不是我们所独有的，为什么有些同类企业却仍能独领风骚，获得非常好的收益呢？大家都知道，化肥的需求是刚性

的，即使在经济不景气的近几年，全球化肥需求总量其实是有适度增长的，增长的背后是化肥需求结构的悄然变化，即是对传统基础肥的需求日益减少，对专用肥、特种肥的需求快速增加。因此，化肥板块的问题主要是出在了供给侧，产能过剩更多指的是传统肥产能相对过剩，而能适应需求侧变化的专用肥、特种肥产能并没有过剩，或者说过剩没有想象中那么严重。在分析生产经营困难的原因时，不能简单的归因于行业产能过剩、竞争加剧和价格下跌。唐太宗李世民说过“以人为镜，可以明得失”，我们只有找到与同行业优秀企业间的差距，千方百计亡羊补牢、迎头赶上，才是扭转困局的必由之路。所以，“为打赢集团供给侧结构性改革攻坚战而奋力拼搏”是2017年工作的总基调。

集团供给侧结构性改革的对象不单是化肥板块，集团、云天化股份都还存在着产业结构不合理、资产负债结构不合理、人力资源配置不合理等制约企业发展的结构性矛盾。在产业结构方面，从集团层面看，玻纤新材料、纽米科技、石油化工等非肥板块2016年营业总收入不足45亿元、从业人员3900名，在集团占比分别只有7.5%和17%，他们表现了一定的盈利能力，展示了较好的发展势头，但由于占比较小，短期内难以支撑起大局；未来几年内，我们要花更大的气力，把目前盈利的几个板块做强做大做优，有效地支撑起70%化肥板块的转型升级和产品结构的调整，支撑起整个云天化的发展。在资产负债结构方面，截止2016年底，集团和云天化股份的资产负债率分别高达86.6%和92.5%，且短期负债占比较高，已经严重影响到集团和云天化股份在资本市场上的形象和筹融资能力；在人力资源配置方面，存在着研发

与营销端弱、生产与管理人员冗余，组织效率和人力资源效率不高的问题；同时，在国际管理层中，创新能力、综合型人才不足也是人力资源的一个重大缺陷。

除上述结构性矛盾外，集团内还部分存在思想滑坡、执行力不强等工作作风问题，具体表现在：一是财务预算执行不到位，部分企业预算过程失控，营业收入、利润等关键指标都没有完成，严重影响了集团整体目标的实现；2016年，集团预算的失控是非常严重的，这是我们在过程管理中一个重大的失败，这种严重的预算偏差，除了一些客观原因外，说明我们在管理预算编制上还存在很大的问题。二是上下游之间、产销之间、局部与整体之间统筹协调还不够。三是重点工作抓落实不到位，2016年集团确立了14项重点专项工作，“强化三新”及“降低资产负债率”两项工作没有达到既定目标。四是部分干部工作缺乏激情，思想跟不上要求，总是用旧思维、旧观念来解决新矛盾、新问题。五是工作执行落实不到位，在有些工作上，存在醒得早、起得晚，有想法、没落实的问题；前些年，我们提出来的很多发展理念和发展思路，和现在的情况是完全一致的，但我们没有抓好工作的落实、落地。去年，我们请了科尔尼、华夏基石、管理会计团队等几家咨询公司，他们提了很多很好的关于如何降亏、扭亏的建议，现在回过头来总结一下，很多是没有落实到位的。从去年的形势来看，出现亏损是大概率事件，但是亏损那么大，还是出人意料的。有些干部工作流于形式、不重实际，特别是到了后期，亏损已成定局，就采取传统的“求稳怕乱”做法，面上的事做得滴水不漏，叫我开会我开会，布置什么干什么，被动应付一些集

团提出来的工作要求和措施。

同志们，前面我讲了一些问题，可能说得重了一些，但是找准问题的目的就是为了“对症下药”。“确保集团（合并）不亏损，云天化股份（归属母公司）不亏损”靠什么？一靠盈利板块及时趁势做强做大做优，多盈利、多做贡献，这既是这些企业的经济责任，也是各位领导的政治责任。集团 2017 年如果再像 2016 年这样巨额亏损，意味着什么？过去我们常说一句话，用“交代”两个字，之后如果再出现类似的问题，就远远不是交代的问题，而是生死存亡的问题了。实际上，今年在资本市场，我们已经遇到了很多挑战。如，有的银行已经开始对我们限制授信，甚至惜贷，我们的信用评级也在发生一些变化。二靠非盈利板块努力减亏控亏、降本控费、刮骨止血、转型升级。三靠资本运作，营造良好的生存环境。我们也深知，目前主要是化肥板块亏损严重，就目前形势来看，即使大家竭尽全力，要完全解决不亏损的问题，也还存在一些压力，所以我们要从资本运营、改善环境等方面做一些准备。一句话，明年“两个不亏”，其中的关键是云天化股份不能亏。

二、坚定信心，抢抓机遇

同志们，自建企以来，云天化都是在克服困难的过程中逐渐发展壮大的，“艰苦创业、顽强拼搏”是我们数代云天化人保持的优良传统。目前，尽管内外部形势严峻，但我们要相信，整个集团的基本面是好的、生产经营是正常的、绝大多数干部员工队伍是稳定的，并且可喜的是，全员求变革求发展的愿望是强烈的，这些都是我们做好下一步工作的重要基础和条件。

机遇与挑战并存，希望与困难同在，新的一年我们集团同样也面临新的发展机遇。一是刚刚闭幕的中央经济工作会议，确立了要继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，并将“实现供求关系新的动态均衡、推进农业供给侧结构性改革、着力振兴实体经济”等方面作为 2017 年工作重点，“稳中求进”的宏观经济政策将为集团深化改革、转型升级营造良好的环境。并且，云南省委省政府提出，在遵照中央“稳中求进”总基调的前提下，我省要以“求进”为主，同时提出了要重点打造八大产业中的高原特色农业，这也给我们集团带来了很好的发展机会。二是需求侧的发展变化给集团供给侧结构性改革提供了机遇：在化肥及现代农业板块，更多的种植大户、合作社可以倒逼我们营销模式的改进、服务质量的提升，设施农业、经济作物规模的扩大，将为我们初见成效的“三新”工作的持续开展提供广阔空间。在玻纤新材料板块，汽车轻量化、新能源汽车、轨道交通的快速发展带来玻纤、锂电池隔膜市场规模的提升；锂电池隔膜经过几年的培植，无论是从规模，还是生产经营、装置运行水平，以及产品销售都具备了一定的基础，在市场上也有了相当的竞争能力，玻纤新材料板块下一步将会爆发式增长。同时，在集团现有的基础上，如何向上向下延伸，也有一些思考。在这里，我要向负责这个板块的同志们提一点要求，希望各位辛苦一点、努力一点，在集团艰难的时候，能为集团摆脱困境多做一点贡献。三是“一带一路”、“面向南亚东南亚辐射中心建设”以及两大国际经济走廊建设等战略，进一步助推集团国际化进程，尤其是化肥产品在越南、缅甸等地有机会迎来一个相对较快的发展期；云天化股份提出，

2017 年要实现在越南销售 36 万吨、缅甸销售 17.5 万吨的目标，越南是我们的传统市场，36 万吨，只能多，不能少；但是在缅甸，如果今年能实现 17.5 万吨的目标，就算是取得大的成绩了，缅甸作为我们未来的一个战略市场，对于改变我们化肥板块的现状，可以说起着关键作用，所以，今年大家一定要下功夫朝这个目标努力。四是集团债转股、产融互动工作稳步推进，2017 年集团及云天化股份资产负债率将有望得到明显下降，重庆玻纤今年开始启动 IPO，做相关的准备，比如说向同行业对标学习，对比盈利水平、消耗水平、管理能力等。只有解决这些问题，我们才可能实现启动 IPO 的目标，这也是集团和重庆玻纤 2017 年工作的重中之重。五是集团上下逐渐养成了“降本控费、勤俭持家”的良好习惯，“降本控费”确实已经形成了共识，但“勤俭持家”还是不到位，有些企业还是存在一种思想，认为要改变眼前的困境，要靠大手笔、大机会、大投入，高举高打，靠有些产品 3-5 倍的涨价。同志们，这些机会不会有了，所以我们还是要立足于内部。今天我讲“勤俭持家”是针对一些企业，有的“满天飞”，去两个人能解决的事要去三个人；去两天能做完的事情，可能要去四五天，这些都不是“勤俭持家”的表现。我们还是要树立“勤俭持家”的作风，一则节省费用，提高效率；二则给员工树立一种榜样、一种信心。只要上面几点措施到位，我们在 2017 年挖潜增效的空间仍然很大。

同志们，西方有句谚语：“机会总是留给有准备的人”，困难和机遇都是客观存在，关键是我们是否有战胜困难的勇气，是否有把握机会的能力，是否有攻坚克难的执行力。如果执行力不

好，就算有再好的想法，再多的思路，再高的招数，也变不成效益，形不成竞争力。

三、围绕目标，狠抓落实

同志们，集团 2017 年工作目标已经确立、各分子公司目标责任书已经签订，两个《报告》已经做了全面安排部署，我在此基础上再强调四个方面：

（一）重视安全环保，确保目标完成

安全环保无小事，各单位要坚持底线思维、红线意识，以对员工生命安全和企业财产安全高度负责的态度，进一步完善安全生产责任体系，把安全环保工作抓实、抓到位，不仅不能让多年平稳的安全环保工作局面出现滑坡，还要力保再上一个新台阶。去年，我们大胆的提出了“零死亡”目标，在大家的共同努力下，确实杜绝了工伤事故发生。今年，我们进一步提出了一个目标，在有条件的企业，要做到“无伤害事故”，这是一个非常具有挑战性的指标。任何目标指标，只要别人能做到的，我们都要敢去想、敢去做，要有这种魄力和勇气。

（二）持续深化改革，加快转型升级

2016 年，集团聘请科尔尼等咨询机构对战略、营销等方面及各产业板块进行了战略咨询，并形成了系列咨询成果，这些成果对集团深化内部改革、推动供给侧结构性改革、改善当期经营业绩，以及培育新产业新动能具有较强的指导意义。我希望各子公司充分领会好、运用好这些评价评估咨询成果。如果我们没有从理论上把问题解决掉，怎么去指导实践？做事情就是要有一个好的理念、好的计划、好的方法，才能达到预期目标和效果。

在深化国企改革方面。我们要继续以三项制度改革为抓手，切实将“干部能上能下、收入能升能降、人员能进能出”落到实处，对此我想强调三点：一是进一步推行工效挂钩，用活二次分配，将分配的重心向奋斗者、出实绩的关键少数倾斜。“三项制度改革”虽是老生常谈的话题，但是在攻坚克难的新时期，我们要赋予它一些属于云天化实际的新内涵。新的内涵来自哪里，就来自于作为操作者、实践者的各级领导在工作中大胆的去闯去试。二是市场化用人，关键岗位要突破内部聘用的机制。三是逐步建立完善以市场为导向的中长期激励机制，在集团下属企业中积极探索股权激励、虚拟股权激励、超额利润奖励等工作。

在推进供给侧结构性改革方面。结合集团的实际，我们要做好“加减乘除”四则运算：

——做好加法。一是重点针对化肥产业，采用新型肥研发和基础肥改性相结合的方式，提升产品竞争力，延长产业、产品生命周期。二是加大市场营销力度，巩固传统市场份额，下功夫开拓新市场，重点要提高基础肥和新型肥在南方市场、特别云南本土市场的占有率。目前，我们整个市场的占有率，无论是基础肥，还是新型肥，在南方市场特别是云南市场是很低的，家门口的生意没有做好和我们市场战略布局有关系，所以把家门口生意做好是市场营销工作的重中之重。今年明确提出在南方市场要增加市场占有率的考核，先把占有率提上来，在提升占有率的同时要兼顾价格。同时，不断拓展南亚东南亚市场，重点提升集团化肥在越南、缅甸、老挝的销售。三是加大新兴战略产业的培育力度，力争在新材料、新能源、国际业务方面科学布局，为集团下一步

发展打下基础。

——**做好减法。**一要结合磷肥行业供给侧结构性改革，坚决执行不打折扣，还要利用此次减产形成的倒逼机制，加快基础肥转型升级步伐；同时，采取改善营运、股权退出、破产清算等方式，稳妥组织“僵尸企业”轻装上阵、减负前行。在这里我想重点说一下，目前我们和同行形成了一些去产能的措施，已经有了一些成效，但这只是一种权宜之计，我们在争取更多机会的时候，还是要认识到该怎样坚定不移地来调整产业结构、市场结构。二要进一步利用集团体量大、挖潜增效空间大、回旋余地大的特点，紧盯产品成本、人工成本、期间费用、物流费用、大宗原材料采购等重点领域，持续做好降本控费工作。三要继续加大盘活存量资产的力度，在实现企业“瘦身健体”的同时，提高资产效率和收益。在资产清理的时候，务必按照集团相关工作程序和要求办理，确保国有资产保值增值。

——**做好乘法。**一是通过加强技术研发，实施创新驱动，快速提高产业竞争力。一方面通过技术研发，拿出一批具有彻底提升传统产业竞争优势的产品，提高传统产业生命力。针对这一点，希望化工研究院致力研究，切切实实拿点技术成果出来；另一方面，瞄准集团培育战略产业方向，加大具有前瞻性的技术产业化研发，逐步培育壮大新产业和新动能。二是进一步解放思想，加大发展混合所有制，具体说来，重庆玻纤要着眼于产业竞争力的提升，完成战略投资人的引入；云天化股份要积极寻求合作伙伴，在新型肥的研产销环节甚至资本层面，通过合作引入先进技术、营销渠道与农化服务，快速补齐研发与营销两头较弱的短板。

——做好除法。一是要充分利用1家主板上市公司、3家新三板挂牌企业的优势，加大股权融资力度，切实降低财务费用；同时，积极培育重庆玻纤在主板上市，进一步提高资产证券化率，此外，还要通过债转股、国企基金、政府产业扶持资金的引进，降低集团负债率和高杠杆。

要通过加减乘法，切实做到“瘦身健体”，恢复自主造血功能，走上良性快速发展道路。

（三）强化责任担当，狠抓执行落实

同志们，毛主席说过：“正确路线确定之后，干部就是决定的因素”。在企业所有资源要素中，干部是最为关键的要素之一。一直以来，集团干部队伍总体是好的、主流是好的，在集团的整个事业发展中起到了中流砥柱的作用，但是面对新形势、新任务和新要求，部分干部的作风、能力、素质与集团发展的要求，还是有一些差距，还需要改进：

一要突出“实干”。集团各项工作任务能否落地，关键靠实干，成绩是干出来的，而不是“等、靠、要”出来的。“大家要撸起袖子加油干，我们就一定能够走好我们这一代人的长征路”，这是习近平总书记铿锵有力的号召。在集团深化“两个改革”的关键之年、攻坚之年，各级干部要结合“两学一做”，不仅要在思想认识上，统一到深化“两个改革”上来。“对于定下的事情，明确的任务，要以抓铁有痕、踏石留印的实劲、狠劲和韧劲，咬定青山不放松，紧盯目标干到底，不达目的不罢休，不获成功不收兵，一锤一锤地敲、一点一滴地干、一步一步地推，不怕反复、不厌其烦，务必取得成功、达到预期效果”，这句话是陈豪书记

在省委十届二次全会上的讲话，我拿来和大家一起共勉，各级干部要身先士卒，率先垂范，拿出实招，干出实绩。只有做到各级领导干部脱一层皮，我们集团才能脱困。

二要勇于“担当”。改革难免会触及少数人、少数单位的利益，如果我们的干部在此问题上习惯充当“老好人”，碍于情面，不敢动“奶酪”，缺乏足够的担当精神，就会妨碍集团深化改革的进程。改革会有阵痛，不改则会长痛。从长远看，集团的各项改革措施都是为了集团的可持续发展，只有集团这个整体发展好了，各个单位和个人才能分享到集团发展的红利。因此，敢于动“奶酪”、勇于担当的干部，一定会得到广大干部员工的认同，而那些“见荣誉就上、见困难就让”，缺乏担当的干部将很快被改革的浪潮所淘汰。在这里，我们再学习一下陈豪书记关于担当态度的讲话，“要建立容错机制，严格落实三个区分开来，宽容失误者，建立容错纠错机制，为想干事者鼓劲，为敢干事者撑腰，为干成事者点赞，最大限度的激发各级干部干事创业热情，真正把干事创业勇于改革和担当、作风扎实的干部提拔使用起来，让那些有信念、有思路、有激情、有办法的干部有机会、有舞台、有作为”。陈豪书记的讲话听起来让人有底气、有信心。最近省纪委也在准备出台容错纠错机制方面的条例。

三要坚持不懈，突出“韧”劲。集团目前存在的问题和困难是长期发展过程中积累下来的，不可能都在短期内得到解决，换言之，并不是所有的投入都会回报在当期，集团的一些改革、转型升级、提质增效等工作也将是一个长期的过程。我们各级干部要打破“做任期内的事”的思想，要树立“我栽树、他乘凉”、

“成功不必在我”的奉献精神，坚持不懈地努力、持之以恒地担当，并把这种“韧劲”的品质代代相传，云天化集团的再次腾飞就指日可待。

集团也将进一步加强干部的管理和考核，加强作风建设，强化责任担当，坚持业绩导向。同时，在干部管理方面，首先我们要尊重和安排好为云天化发展做出贡献的功臣、干部。也要鼓励和倡导不适应改革发展形势的干部，主动退位、让位，扶持年轻人，着力培养一种顾大局、识大体的品德。

（四）发挥党建引领作用，确保企业和谐稳定

我们要认真贯彻落实党的十八届六中全会精神，全国及全省国有企业党的建设工作会议以及省第十次党代会精神，从严管党治党，充分发挥好党委领导核心、政治核心作用，发挥好党建工作的引领作用，逐步探索建立与集团战略目标相一致、与改革发展模式相匹配、与经营管理机制相协调的党建工作机制，确保党的领导、党的建设在深化改革中得到充分体现和切实加强。

我们要切实履行好党风廉政建设中党委主体责任、纪委监督责任；深化“三转”工作，认真履行“一岗双责”，严明“六大”纪律，盯住关键少数，强化监督执纪问责，使问责成为常态，通过问责倒逼责任落实；要着力构建科学规范、务实有效的监督管理体系，为集团生产经营、改革发展提供坚强保障。

我们要大力弘扬“工匠精神”，引导职工融入中心，专研技术，助推集团发展；要开展全员形势教育，大力培养忠诚度高、精神状态好，能与企业同甘共苦的职工队伍；要关心职工冷暖，稳定职工队伍，切实解决好职工的实际困难，营造和谐稳定的生

产经营和改革发展环境。

同志们，一年之计在于春，一日之计在于晨。2017 年集团的目标任务已经明确，一分部署需要九分落实，一份希望需要百倍努力。虽然时间紧、任务重，但我相信，只要我们有战胜困难的信心、抓铁有痕的作风、久久为功的干劲，就一定能够实现一季度的开门红，圆满完成全年目标任务，打赢本轮深化改革的攻坚战！

最后，在新春佳节即将到来之际，我谨代表集团党政班子，向在座的各位并通过你们，向集团全体干部员工、家属致以最亲切的节日慰问！祝大家新春快乐、身体健康、阖家幸福、万事如意！

谢谢！