

云南云天化股份有限公司文件

云天化股份公司〔2020〕14号

云南云天化股份有限公司关于印发党委书记 董事长段文瀚在 2020 年工作会议上讲话的通知

公司所属各单位：

2020 年 1 月 10 日，公司召开 2020 年工作会议。会上，公司党委书记、董事长段文瀚作了题为《强信心 抢机遇 深改革 聚力开创公司绿色高质量发展新局面》的重要讲话（简称董事长讲话）。董事长在讲话中，深入剖析了公司面临的内外部形势，充分肯定了公司全体干部员工直面挑战的责任和担当，深化改革的信心和勇气，并对做好公司 2020 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。董事长的讲话，站位高、立意深，思想深邃、思路开阔、引人思考，既有理论高度、又有实践深度，具有很强的思想性、指导性和操作性。

现将董事长讲话予以印发，请各单位认真组织学习，深刻领会董事长讲话精神实质，并结合本单位生产经营实践，全面抓好贯彻落实，推动各项关键重点工作取得新突破，为公司实现全年业绩目标，做出积极的贡献。

董事长讲话内容涉及上市公司未披露的信息，各单位在学习贯彻过程中，务必做好保密工作。



云南云天化股份有限公司
2020年1月15日

强信心 抢机遇 深改革 聚力开创公司绿色高质量发展新局面

——在云天化股份 2020 年工作会上的讲话

党委书记、董事长 段文瀚

（2020 年 1 月 10 日）

同志们：

在 2020 年刚刚开局之际，今天，我们召开 2020 年工作会议，贯彻落实集团 2020 年工作会议精神，总结工作成效、安排部署工作。刚才，崔周全总经理、尹敬东副书记分别代表公司经营班子、党委班子对 2020 年各项关键重点工作进行了安排和部署，我完全赞同。财务部、国内营销中心、国际营销中心、天安化工 4 家单位，聚焦 2020 年工作目标，提出了一系列切实可行、实实在在的保障措施。会上，还签订了业绩合同和安全、党建、廉政等一系列责任书，细化分解了各单位业绩目标和重点任务。希望大家下来，深刻领会，分解落实，抓出成效，认真做好 2020 年的“答卷”。

下面，我讲三个方面的意见：

一、攻坚克难、盯住不放，成绩来之不易

去年，对我们来讲，是极不平凡的一年，也是共克时艰、爬坡过坎的一年，更是“难”字如影相随的一年。为什么这样讲？我认为主要有几个方面：

一是经济形势复杂多变：近年来，国际经贸形势发生深刻变化，加上中美经贸摩擦走势不明朗，不仅使全球经济形势扑朔迷离，也给实体经济的市场判断带来了极大的困难。特别是对我们化肥行业来说，在 2018 年经历短暂的恢复后，国内产能很快就释放出来，特别是个别化肥企业基于现金流的压力，以低价冲击市场，对整个市场判断带来了极大的困扰，经营决策难度可想而知。

二是目标任务非常艰巨：我们去年的目标是实现营业收入 × × 亿元、利润总额 × × 亿元、归母净利润 × × 亿元以上（数据属于上市公司信披信息，不予公布），生产经营任务非常繁重艰巨。对于实现这些目标，由于价格一路下滑，从 2019 年下半年开始，大家心里越来越没底，面临着严峻的经营形势和非常的经营压力。

三是产品市场举步维艰：去年，公司主要产品尿素、二铵、甲醇、聚甲醛等市场价格持续下跌，单吨产品销售价格较预算分别跌了 265 元、251 元、511 元、1658 元，使我们较预算累计减利 14.55 亿元。尽管液氨、煤炭、硫磺等主要原材料价格也在下跌，但只累计带来 5.7 亿元增利，我们仍然有 8.85 亿元的巨大缺口。

四是安全环保压力空前：整个去年，各级各类检查、督查、考核等非常频繁，整个公司接受外部检查 457 次，并且政策性和专业性强，要求高、处罚严、投入大，我们面临着非常大的监管、整改和投入压力，这种压力还将持续。

五是历史问题急需解决：大家都知道，由于历史原因，我们的费用、负债、存货、往来款项等规模大，潜在风险多，各种历史遗留问题亟待解决。

困难、挑战和压力，更能激发强者的斗志。面对去年各种压力和挑战，我们上上下下没有退缩，我们没有按部就班来应对这些压力，表现出了很好工作状态和工作激情，我们以非常规手段和措施，着力防范和化解了影响当期经营的各种风险和隐患，最终基本达成 2019 年业绩目标，取得了来之不易的成绩。这里，我用“一个好”“四个到位”来对评价大家去年的工作。

（一）业绩目标完成得好。去年，大家按照公司董事会确定的经营目标，上下共同发力，一月一月地抓，一个季度一个季度地落实，实现营业收入××亿元、利润总额××亿元、归母净利润××亿元（数据属于上市公司信披信息，不予公布），较好地实现了全年业绩目标，企业基本面不断向好，连续三年实现盈利，特别是归母净利润超额实现了第一年的股权激励目标。过程中，各职能部门、业务中心、分子公司狠抓措施落实，都为公司实现年度业绩目标，做出了积极贡献。

（二）决策部署执行到位。这里，包括两个到位。一是股份公司对集团和公司董事会的决策部署执行到位，二是分子公司、业务中心对公司的决策部署执行到位。这个非常重要，我们有再好的谋划、再好的想法、再好的要求，如果执行不到位，我刚才说的这些目标是难以实现的。**大家以重大专项为抓手**，找准发力点精准发力，形成了点动成线、线动成面，层层抓落实、层层出实招、层层有实效的奋进格局。**大家坚持“一盘棋”布局**，去年，我们每个季度都针对新的情况，重新下达业绩指标，并对原料优化，生产节奏把握，产品结构调整，产销协同，资产处置，费用

控制，销售结算等等，不断提出新的要求。我们的分子公司、业务中心都严格按照要求去抓落实并执行到位，很好地体现“一盘棋”的思想。大家强协同、抓执行、保落实，深挖供应链价值，一些制约和影响转型升级、提质增效的难点和瓶颈问题逐步得到解决，非常好地体现了集团和公司董事会的战略意图。

（三）安全生产管控到位。去年，我们实现了安全环保“零死亡”“零污染”目标，主要装置取得了 39 个“长周期”运行成果，整个安全环保形势稳定可控，特别是我们的“长周期”运行又有了新的进步。我们从 2018 年开始“长周期”运行，我认为，我们上上下下对“长周期”认识到位、意识增强，真正把“百日红”精神，上升到股份的一种文化理念，上升到自觉接受的程度，这就是所谓的心到事成，这是一个了不起的进步。

（四）运营资金保障到位。盘点很多企业的灭顶之灾，往往是资金链发生断裂，导致最后难以生存。去年，大家坚持“现金为王”，通过拓宽融资渠道、强化资本运作等方式，想尽一切办法增加现金流，保障了公司运营资金安全可靠。去年，我们的带息负债降低了 31 亿元，产生了 35 个亿的正现金流，资产负债率降到 88.5%，这个成绩非常值得可喜可贺。关于资金链安全的重要性，大家的都非常认识到位，都能主动配合公司资金管理中心，将有限的资金放在一个“盘子”里来进行集中统筹和管控，实实在在管出了效果。特别是资金集中管控，大家配合非常好，从这点看，充分体现了大家的全局意识、大局意识。

（五）双百改革落实到位。去年，我们积极推进“双百改革”，

很多措施都落实到位了，这个也在报告中说了，我就不再重复。去年 8 月份，在全国国企改革“双百行动”和“区域性综改试验”专题培训上，我们公司作为全国唯一的地方国企受邀进行改革精选案例分享。经地方国资委推荐，云锡集团、湖北宜化、福建国资公司等 10 多家企业到公司进行了访问交流。我也在想这个问题，我们的“双百改革”确实做得也不算好，实际上还有很多差距。我们做的这些工作，得到国务院国资委的高度肯定，兄弟单位来学习交流，反过来也说明了国企改革的难度，我们对此要有清醒的认识。

同志们，以上“一个好”“四个到位”，并不是大家去年工作的全部，仅仅是从几个不同的维度，对去年工作进行一个回顾。总之，刚刚过去的一年，大家干得非常不错，各个板块都有亮点，共同保障了公司全年目标的实现。借此机会，我要向在座各位及公司全体干部员工一年来的辛勤付出，表示衷心的感谢！

二、认清形势、把握机遇，增强发展信心

今年，我们面临的困难和压力比较多，形势非常严峻。但是面对这种严峻的形势，我认为，信心是必须坚定的。崔周全总经理在报告中，对公司当前面临的内外部形势作出了基本判断。我完全赞同。当前及未来一段时间，对于实体经济来讲，我认为，机遇与挑战共存，关键是看谁能把握机遇、抓住机遇。综合外部形势和自身优势，我认为坚定信心，有这么几个方面的判断和把握。

（一）经济发展总体趋稳。尽管国内外经济环境复杂多变，

全球经济形势不容乐观，存在较大的下行风险，但研判我国经济，要用辩证思维、长远思维。我国经济运行中的困难和问题，是动力转换、转型发展中的阵痛。长期来看，我国有雄厚的物质技术基础，超大规模的市场优势和市场潜力，经济韧性足、回旋余地大，稳中向好、长期向好的基本趋势没有改变。对于今年来讲，随着库存周期、投资周期、汽车周期以及金融周期触底反转，中美达成第一阶段的贸易协议等，我认为我们国家的经济运行将呈现出一系列新亮点，带动经济预期和信心的回升，经济依然会在合理的区间运行。最近召开的中央经济工作会议，已明确提出了继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，继续深化经济体制改革等等，刺激经济的力度会不断加大。因此，我们既要清醒地看到形势严峻的一面，也要辩证地看到前景光明的一面。

（二）国企改革再遇新机。从国企改革历程来看，党的十八届三中全会，是新一轮国企改革开始的标志，吹响新一轮国有企业改革的集结号。从决定发表、顶层设计出台到未来三年行动方案出台，国有企业形成了“3+4+3”的格局。第一个“3”，是指2013年到2015年夯基础的3年；第二个“4”是指2016年到2019年积厚成势的4年，我们公司大刀阔斧的改革，也是在这个阶段展开的；最后一个“3”是指2020年到2022年纵深发展的3年，也是决定性的3年。从政治视角上看，党的二十大将在2022年召开。结合习近平总书记两个“一以贯之”的要求，在这之前，国企改革要成为完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化的支撑，肯定要有突破。所以，我们对国企改革

革要有这么一个判断：今后三年，国企改革将进入关键的历史阶段，国有企业改革将迎来新的历史机遇。

最近，中央经济工作会、国企改革领导小组第三次会议、国资委央企负责人会议等一系列会议释放了一个重要信号，那就是国企改革三年行动方案可能在一季度出台，国有企业改革将拉开新的大幕，国企改革将迈入纵深发展的新境界。目前来看，三年行动方案有几个内容是明确的：**一是方向**：就是坚持国有企业市场化改革方向不动摇。**二是任务**：就是要落实国有企业改革顶层设计，明确的提出改革的目标、时间表、路线图。**三是原则与要求**：就是聚焦解放和发展生产力，全面增强国有企业新的“五力”，这新“五力”是指：竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。**四是内容**：就是要在推进混合所有制改革、加强国资国有企业监管、增强研发创新能力、强化财务硬约束、削减和规范补贴、完善激励机制、提高劳动生产率和资金回报率等重点领域和关键环节，提出明确的任务举措，制定量化、可考核的具体指标。近期，国务院国资委在央企负责人会议上提出在保留净利润、利润总额、资产负债率 3 个考核指标的基础上，从 2020 年开始，央企经营业绩考核新增两个考核指标，一是营收利润率，二是研发经费投入强度指标，形成“两利三率”指标体系，从国家层面来引导国企贯彻新发展理念，推进**质量变革、效率变革、动力变革**的新要求。这“三个变革”，我们下来要认真研究，使之成为我们下一步改革顶层设计的指引。

（三）竞争优势明显提升。这点，崔周全总经理在报告中已

讲过，我就简单讲一下。这几年，我们基本面在不断向好，竞争实力、运营效能在持续提升，发展后劲充足，发展战略清晰。另外，从资本市场上看，我们是全国百强化工上市公司，并且是唯一一家入围“双百改革”的云南上市企业，曝光度、知名度、美誉度都得到很高，上市公司监管的主旋律，就是要提高上市公司发展质量，给上市公司带来了很大的政策空间。

（四）发展信心坚定不移。要把一个团队、一个组织弄成一盘散沙很容易，但要把一团队、一个组织的人心凝聚起来，是非常难的。这几年，我们整个股份形成了“人心齐、干劲足、谋进取”的良好局面。这点，我感受是非常深的，特别是去年，我在各种会议中，在各个分子公司的调研、检查中，都能感受到整个股份上下文化的融合，广大员工精神饱满、斗志昂扬，铆足一股干事创业的狠劲；都能感受到广大干部员工理解改革、支持改革、参与改革的自我革命精神；都能感受到广大干部员工强烈的事业心、责任感、使命感和归属感；都能感受到广大干部员工勇推发展的凝聚力和战斗力。这也是我们的信心所在，也是我们管理人员、管理团队担起责任的精神动力，这个局面来之不易。怎么样继续保持和增强这种凝聚力，这种信心和激情，应该是我们各级管理者心中沉甸甸的责任和压力。我再强调一下，任何去破坏、去冲击这种文化融合、这种信心、这种凝聚力和激情的行为，我是坚决反对的，也是决不允许的。我们只能去强化这种凝聚力，强化这种文化融合，强化这种信心，强化这种激情，因为这是我们干好未来工作的重要支撑。

三、坚定信念、攻坚克难，坚决完成既定目标

同志们，美好的明天是奋斗出来的。我们在充分预估内外部形势的基础上，确定了今年实现营业收入 530 亿元、利润总额力争 5.8 亿元、归母净利润力争 2 亿元的奋斗目标。其实，这个目标是我们股权激励计划早就定了的目标，是必须完成的目标。这个目标是我们干部员工的期盼，是资本市场对我们的期待。如果我们今年不完成这个目标，确实是很难交代的。我们一定要坚持目标导向、坚定必胜信心，确保 2020 年业绩目标的实现。这里，需要说明的是，不管是公司的总目标，还是各单位的分目标，都是刚性的，不容讨价还价，大家都要背回去认真抓好落实。针对做好 2020 年的工作，我想强调六个方面：

（一）强基固本，将 HSE 打造为核心竞争力。安全环保是企业发展的根本和基础，只有根基稳固，企业才能持续发展。近几年来，我们将安全环保作为竞争优势来培育和打造，并取得了一些成绩，连续多年保持安全环保形势稳定。但是，我认为，我们与本质安全环保的要求相比，与国内外先进企业相比，还存在很大的差距；与把安全环保变被动为主动的要求相比，也还存在很大的差距。去年，我们应对安全非常努力、非常辛苦，接受了 457 次各级各类检查。下一步，如果我们不提高格局、扩大视野，来认识和研究这个问题，很难根本性的提升管理水平，很难根本性的扭转被动局面，我们还是要疲于奔命，并战战兢兢的确保“两个零”的目标。我们的战略愿景是“成为世界级的肥料及现代农业、精细化工产品提供商”，但我们的 HSE 管理水平是不适应的，

要想成为世界级的企业，必须要有世界级的安全环保作为支撑。因此，我们要将 HSE 提升到增强核心竞争力、打造世界级企业的高度来看待和认识，当作战略来规划和设计。这里，我重点讲几个观点和大家共勉：**一是三期叠加常态化**。当前，全党、全国、全社会高度关注安全环保。能不能扛起安全环保责任，是检验领导干部是否讲政治、讲责任的一个重要标志。结合当前的安全环保形势，我们应有这么一个基本判断：**“零容忍”“严监管”是今后一个时期安全环保的总基调**，安全环保将长期处于高压严管期、风险叠加期和复杂多变期。我们党中央把污染防治作为三大“攻坚战”之一的战略判断，大家一定要认识到位，它是有深刻人类历史发展背景的。进入 21 世纪以来，人类共同面临两大挑战，一是生态崩溃，二是科技颠覆。这两大挑战，在深刻地影响整个全球、整个人类社会的社会管理模式、政治管理模式。所以，传统的自由经济已经非常难以回答这两个问题。这里我举个例子，未来，随着人工智能和信息化的发展，将会有几十亿的“无用阶级”出现，这样的情况下，财富怎么分配等问题，很难回答。所以，我们要从更深刻的层面去理解和认识安全环保和污染防治。**二是安全环保必须放在第一位**。没有安全环保，就没有一切。我们要提高政治站位，将安全环保提高到关乎生命安全、企业发展、社会稳定、国家繁荣等政治高度来把握，始终将本质安全环保作为我们的目标和追求。这是我们打造世界级企业的根本，决不能动摇。**三是着力打造 HSE 核心竞争力**。当前及未来一段时间，将是国内化肥及化工企业大洗牌、大调整、大整合、大变革时期，

HSE 管理要求会越来越来要高，而且是一票否决的。可以预见，不具备 HSE 竞争力的化肥、化工企业，将在这场整合当中淘汰出局。我想，如果我们能经受住这个考验，生存下来，就是竞争的胜利。因此，要以更高的要求、更严的标准，倒逼我们打造 HES 核心竞争力，保障公司可持续、高质量发展。这里，我提醒各级经营班子认真思考，我们打造这个核心竞争力的愿景是什么？理念是什么？定位是什么？目标是什么？实现路径是什么？行动计划是什么？我们选谁来对标？这就是我前面说的把 HES 作为战略来规划和设计，从更高层次、系统性地思考和研究。比如。中化集团针对 HSE 的两大核心战略理念就是体系化管理和本质安全，非常清晰。他们把本质安全作为企业的一种信仰。还有鲁西化工的安全环保理念也是非常新颖的，在现场有危险的地方，人能不去的尽量不安排人去，全部自动化，把人的风险降到零。所以，我们要以更高的战略性规划和设计，来考虑和回答把 HSE 作为核心竞争力这个问题。

四是认真履行安全环保责任。我们要以社会、环境、安全和员工利益为前提，持续提升本质安全环保水平，着力打造资源节约型、环境友好型企业。这一方面体现了国有企业的责任和担当，另一方面逐步改变社会大众“谈化色变”的固有偏见。给外界展现我们全新的社会形象，我们是安全的企业、我们是环境友好的企业，我们是绿色环保的企业。这也是集团提出打造“绿色产业集团”，股份应该有的担当和支撑，也是贯彻落实习近平总书记有关“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念的具体实践。总之，我们要认真践行习近平总书记安全生产

重要论述和生态文明建设理念，坚持走安全发展、绿色发展、持续发展之路，着力提升HSE本质水平，持续打造HSE核心竞争力，不断夯实改革发展的根基。另外，关于环保的一个具体问题，我再说一下，我们2019年的磷石膏综合利用成效不好，今年要认真总结反思，一定要有更大的突破。

（二）多措并举，将风险降到最低。中央和习近平总书记多次强调要将防风险摆在突出位置，党的十九大甚至把防范和化解重大风险列为全面建成小康社会三大“攻坚战”之首进行战略部署，着力防范化解重大风险已成为我国国资国企治理中一项重中之重的工作。去年11月，国务院国资委下发《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》，将内部控制定位为央企实现高质量发展、强基固本、防范重大风险、培养世界一流企业的重要基础。从近期来看，上市公司监管力度空前加大，其中一个方面就是防风险的问题。因此，我们必须从战略的高度，上市公司的角度，补强重点领域和薄弱环节的风险防控短板，着力防范和化解重大经营风险，确保企业稳健发展。要坚决纠正重业务、轻风险控制意识。我们在这方面是有过深刻教训的。这些教训，至今仍压在我们高管团队身上，让人喘不过气来的一个重大问题，也牵扯了我们大量的精力，来化解这些风险。所以，**一要事前建体系。**进一步优化完善内控和风险管理体系，以风险管理为导向、合规管理监督为重点，利用信息化手段，建立全面、全员、全过程、全体系的风险防控机制，构建集风控、法务、财务、审计、纪检“五位一体”，覆盖各单位、各业务领域的风险

监督评价体系，同时，加强制度体系建设，及时将相关法律法规等外部监管要求转化为内部规章制度，切实筑牢公司行稳致远的“防火墙”。**二要事中强管控。**强化刚性约束，聚焦关键业务、重点环节、核心岗位，定期检查内控体系执行情况，深入查找制度缺失或流程缺陷，及时研究落实整改措施，确保体系完整、控制全面、执行有效。此外，要有针对性地制定风险应对方案，及时有效化解重大风险，有效做好风险隔离，防止风险由“点”扩“面”，避免发生系统性、颠覆性的重大经营风险，确保公司持续健康发展。**三要事后严问责。**以查促改，加大重大风险隐患和内控缺陷整改情况的监督力度，强化整改落实，确保风险可控、损失最小。对未按规定履行风险管控职责，造成重大资产损失或其他严重后果的，要坚决予以追责问责。这里，我再强调一下，各单位必须提高风险防控意识，推进风险管控向前端延伸，降低决策风险。任何单位、任何业务，出现风险失控局面，一定要进行追责问责。

（三）精细管控，将潜力挖掘到位。实践证明，持续发展是解决和化解深层次问题、结构性矛盾的重要途径。我们必须增强业绩持续增长的意识，深入推进企业可持续、高质量发展。我们要推动运营体系突破性改进，精细化管控全产业链，深度挖掘产业链价值，打造持续发展、高质量发展的新动能，全面增强核心竞争力。目前，我们正在推进装备技术中心、财务共享中心、卓越运营体系、精细化工发展新平台建设，打造“运作精良型”共生组织，各单位要贯彻落实好公司的重大决策部署，决不允许有

各自为阵、各执一端、各行其是的情况发生。他山之石，可以攻玉。去年9月初，我带队到潍柴动力、华鲁恒升、鲁西化工进行对标学习，在座的很多领导都参加了。几天的学习下来，给大家的思想上、思维上都带来了极大的“震撼”和“反思”。学习结束以后，大家也形成了一系列的学习成果，提出了一些推进企业持续发展的改进思路。我要提醒大家的是，大家不要以为汇报完，把方案往抽屉里一放，就完事了。今年，我会把大家的思路 and 方案一一对照，看你们的方案在2020年是怎么去落实的，是怎么去挖潜、怎么去推动业绩持续增长的，我会盯着这个事情。**总部层面**要结合深化国企改革的新要求，重新梳理总部职能部门和业务中心的战略定位，持续精进运营，有效激发分子公司、业务中心价值创造力。**分子公司、业务中心层面**要结合各自战略定位，做精做细价值链中的各个环节，最大化体现价值创造能力，推动供应链整体效能的最大化。要突破现有思维惯性和行为模式，认真思考和研究，聚焦成本管控、技术提升、采购降本、市场营销等价值链各环节体现价值贡献，着力寻找持续改善、持续优化的突破点，将主业做精做细做到极致；要把成本控制继续做好，以市场价倒逼各环节，挖潜增效、降低成本。要突出“吃干榨尽”，探索发展园区经济，深化现有草铺、海口精细磷化工产业链的园区化管理，发挥上下游协同效应，实现园区内能源、资源利用最大化，提升内涵式发展质量；这几年，水富云天化、金新化工、天安化工在副产品价值挖掘、能源物料平衡等方面，做了很多的探索，取得了一些成效，但还远远不够。磷化集团、三环中化等

其他生产制造单位，都应该增强这个意识，要从更深层次进行思考，发挥技术团队的作用，统筹园区内能源、资源和能耗的研究，通过适当投入进行技术改造，发挥好装置产能，把成本消耗降下来，把能源资源的价值挖掘出来，推进内涵式发展。针对精细磷化工、现代农业等初创项目，要高起点、高标准、高水平规划，打造特色化、现代化、国际化产业园区，着力发展园区经济、循环经济。

（四）坚定不移，将改革进行到底。一要加快结构性改革步伐，优化资本结构、产业结构、市场结构和产品结构，提升发展质量。要围绕战略新定位，抓住化工产业专业整合、煤炭行业去产能等供给侧结构性改革契机，在公司层面、分子公司层面及新产业板块，着力引入高匹配度、高认同感、高协同性的“三高”战略投资者，持续推进混合所有制改革。特别是对改善资本结构和降低负债问题，今年资产负债率降至85%的目标是一个刚性目标，必须实现。所以，我们要坚定不移的抓落实，包括公司层面的定增、分子公司权益资本的引入等等，这个是我们今年一定要完成的。另外，我们要补齐上游资源及精细磷化工、现代农业等产业短板，推动产业转型升级。关于补齐上游资源短板，目前，我们正按照省国资委“1+1+x”改革要求，推进相关整合工作。我们一定要增强主动性和积极性，推动相关单位在上半年完成整合。要按照矿化结合、肥化结合的思路，把磷产业链的优化布局和资源综合利用作为重大战略课题进行深入研究，包括集团多次提到的单磷价值的挖掘和酸肥一体问题，这些都是重大的战略问题，要进行系统的研究，优化我们磷化工的产业布局。特别是

精细磷化工产业园区建设，在 2020 年一定要取得根本性的突破。当前，我们既要把 2020 年的具体项目坚决落地，同时要按照三年规划，积极推进。另外，我们要按照既定战略，坚持两轮驱动（具有先进技术和成本优势的产能扩张，现有存量的品质提升和改性），坚定不移地推动聚甲醛新材料板块做强做优。对于现代农业，我们研究了许多，初步形成了一些成熟的模式，要尽快组织讨论并敲定实施。

二要把科技创新上升到战略高度，培育发展新动能。从国家层面来看，十九届四中全会将国企改革的主要目标从原来的“国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”这四个力，变为“全面增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力”五个力，把创新力提升到很高的位置。从我们自身经营发展来看，我们尚未摆脱同质化、低水平竞争的局面，核心竞争优势不明显，制约我们转型升级的重大问题没有取得根本性的解决。我认为，我们的研发和创新，要结合自身特点，围绕我们的资源禀赋、产业特点、市场区域、技术优势，来寻找研究差异化的产品和产业，形成相对独立的竞争力，作为我们竞争战略的重要支撑。因此，我们要把打造科技创新能力提升到战略高度，加大对科技创新重视和资源投入力度，梳理对转型发展有重大影响的关键课题，以关键核心技术攻关为牵引，整合内外部资源，优化研发创新体系和创新机制，加强研发团队建设，完善科技人才评价和正向激励机制，充分调动科技人才的积极性，提升公司科技创新能力和效率。这个问题，我已经安排相关人员和团队，对公司研发体系

和科技创新体系进行重新梳理和研究，初步形成了包括管理架构、人才引进、激励机制等在内的新的研发和科技创新体系。我们要下决心解决研发体系和科技创新体系存在的问题。

三要以机制革命打通改革的最后“一公里”，推开改革的最后“一道门”，把激励机制的改革和科学性建设，再提高到一个新的水平。激励机制在国企里是一个不好解决的问题，总是有抱怨，我们很多问题，包括竞争力不够、企业管理有问题、人才不适、创新不够等问题都可归集为机制问题。因此，我们要进一步系统研究，根据不同产业、不同层级、不同时期、不同性质公司特点，运用市场化理念，构建策略组合化、方式多元化、管理动态化的激励体系。下一步，我们的顶层设计，一定要针对每一家企业，制定个性化的激励机制，避免“一刀切”。财富在某种意义上是分配出来的，要持续优化分配机制，以价值分配促进价值创造。这里，我讲几个原则：**第一是增量激励原则。**要把有限的资源用于价值增量的激励，加大对效益提升、市场增长、新业务拓展等增量部分的激励。市场竞争犹如逆水行舟，不进则退，分配上也一样，没有增量，就没有激励甚至是负激励。**第二是共创共担共享。**尤其对初创和创新型业务，一开始就要建立市场化运作和分配机制，探索项目跟投、分红等新的激励机制，实现利益共享、风险共担。包括制造企业内部价值挖掘项目、精细磷化工新项目、现代农业新项目，就是要以全新的机制来打造。**第三是“不让奋斗者和价值创造者吃亏”。**在二次分配中，坚决打破大锅饭、小锅饭等分配思维，将业绩和薪酬紧密挂钩，真正实现精

准激励。关于精准激励，我认为是 2020 年各分子公司要重点解决的一个问题，各单位要在人工成本受制约的情况下，合理拉开收入差距，将薪酬真正的向更大的贡献者、创造者倾斜。

（五）登高赋能，将队伍带得过硬。干部管理方面：各级干部是公司战略新愿景能否实现的关键要素，是企业战略与执行最重要的连结点。从公司目前的干部和职业经理人队伍情况来看，“有激情、敢担当、善作为”的“进取型”导向基本形成，干事创业的精气神明显提升，但也存在一些与公司改革发展不相适应的问题。共性的问题主要表现在，部分单位经营班子还缺乏对企业整体发展的思考，战略引领能力不够，能力结构、专业结构、年龄结构还不够合理等等。就个体来讲，部分管理人员“进取型”特征表现还不明显，有的是安于现状，不愿离开舒适区；有的是该决策的不敢拍板，把责任推给企业；有的是热衷讨论问题，不善于解决问题；有的完全凭经验管理，不善于学习，专业化和职业化水平不高等等。这种“太平官”表面上无功无过，但一个组织如果对平庸习以为常，就一定会走向平庸。因此，**一要**持续优化干部和职业经理人管理体系，在公司及下属单位的各个层面，都要建立基于科学评价的干部和经理人退出机制，以更加严格、更高标准要求评价干部，以“没有进步就是退步”的标准来要求干部，把“高目标、强激励、硬约束”的管理原则真正落到实处，让绩效评价体系成为干部的“赛马场”。**二要**敢于淘汰不合格的干部和职业经理人，没有淘汰的组织就没有活力，只有解决掉组织中“谁下”的问题，把不适合的人淘汰掉，把好的人吸引进来，

才能真正激活组织、重塑组织，才能把公司变成一个能动性的、自我发展、自我动力很强的企业。这也是公司实现战略新愿景的需要。

人才队伍建设方面：一要以更加开放包容的胸怀，持续实施“3B”人才战略（Borrow-整合利用，Buy-外部引进，Build-内部培养）。股份总部层面，一定要加大专业化人才的市场化引进力度，大幅提升股份总部、上市公司的管理水平。分子公司和业务中心要针对你们的短板，也要加大市场人才的引进力度。市场化人才引进，公司人力资源部要统筹好。二要相信年轻人能干大事，大胆发现、培养和使用“有激情、敢担当、善作为”的年轻人。这点，我提一个要求，各单位党政主要负责人，一定要把培养年轻人当成非常重要的职责，你们单位的年轻后备人才，你们一定做到心中有数，要主动去管理培养。只要有机会，我就会下来和你们交流这个问题，希望你们对后备年轻人才能够如数家珍，我有几个、都是什么情况、每一个人的特点是什么、准备怎么样培养等等。三要持续巩固“经理层后备、部门助理、挂职交流”三个实践性人才培养平台，畅通青年人才成长“快车道”，打造“战位”有序、“补给”高效的“后备军”。今年我们提出要对15名高管后备进行评估，最终的评估结果出来以后，对于优秀的、条件成熟的高管后备，要大胆地提拔起来使用，并尽量在春节前落实到位。我想，我们在完善这些制度的基础上，连续做3年，就能根本性地改变干部文化、年龄、专业等结构不合理的问题，一大批年轻干部就能走上重要的高管领导岗位。所以，我们就要坚定不移的推进好。另外，对于管理人才、专业人才、技

术工人队伍的培养，包括商学院平台作用的发挥，要根据我们新的战略，尽快出台人力资源规划。同时，要尽快论证天安化工实训基地建设。

（六）强化领导，将党建融入发展。这块，尹敬东副书记刚才已经做了安排，我就不多说了。我这里只强调三个问题。第一个，就是把公司第五次党代会精神贯彻落实好。党代会提出了围绕“五新”新国企、新党建的总体安排部署，2020年一定要细化落实到位。第二个，就是把巡查巡视的整改全部落实到位，绝不能再出现巡视巡察中的问题。我在集团党委（扩大）会上，说了个观点：去年的巡视巡察，很好地解决了很多系统性的存量问题，为根本性地解决风险问题奠定了很好的基础。第三个，就是近期要认真学习贯彻落实刚刚颁布的《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》和习近平总书记在“不忘初心、牢记使命”主题教育总结大会上讲话精神。

总之，2020年，作为股份公司来讲，一是要全力以赴完成经营任务、业绩目标。这个问题，崔周全总经理已经做了工作安排，大家下来要按照报告全力以赴落实好。二是必须在防范和化解重大风险方面有根本性的突破，在转型发展、产业整合和新产业、新项目落地方面有根本性的突破，在结构调整和资产负债率降低方面有根本性的突破。就是要立足当前、谋划长远，围绕竞争力提升进行谋篇布局，实现股份公司高质量发展。最近，我也在思考这个问题，我们化肥产业正在发生根本性的、深刻的变化，并对国内农资流动和现代农业形成非常大的冲击。所以，我们要

引起深刻思考和高度重视，抓住转型升级窗口期进行根本性突破。

同志们，山再高，往上攀，总能登顶；路再长，走下去，定能到达。面对今年更加复杂多变的经营环境、艰巨繁重的目标任务，我们一定要以“功成不必在我”的精神境界，“功成必定有我”的责任担当，统一思想、坚定信心、扭住不放、一抓到底，心无旁骛干好今年的各项关键重点工作。我们一定要聚众智、集合力，开局就装上“助推器”、按下“快进键”、跑出“加速度”，全力以赴实现全年的奋斗目标，奋力开创公司绿色高质量发展的新局面！

最后，在 2020 年新春佳节即将来临之际，我向在座各位并通过你们，向公司全体干部员工及家属，致以最美好的新春祝福！祝愿大家新春愉快！幸福安康！

我就讲这些，谢谢大家！

（根据录音整理，未经本人审阅）

