



云南云天化股份有限公司
YUNNAN YUNTIANHUA CO., LTD

清风 正 气

第
二
期

云天化股份纪委办
2021年1月

目 录

1. 省纪委省监委驻省国资委纪检监察组关于5起违反中央八项规定精神问题的通报
2. 中共云南省纪律检查委员会云南省监察委员会关于昆明市五华区纪委监委问责工作泛化虚化随意化等问题的通报
3. 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2021年工作会上讲话的通知

中共云南省纪委 云南省监委 驻省国资委纪检监察组文件

驻云国资纪监通报〔2021〕2号

省纪委省监委驻省国资委纪检监察组关于 5起违反中央八项规定精神问题的通报

春节将至，为深入贯彻落实中央八项规定精神，进一步严明和重申纪律要求，锲而不舍抓牢抓实作风建设，发挥警示教育作用，现将省属企业纪委近期查处的5起违反中央八项规定精神问题通报如下：

一、能投集团所属怒江州扶贫投资开发有限公司文化产业分公司原副总经理（主持工作）邱学兵违规为儿子举办生日宴问题。2020年7月4日，邱学兵为儿子举办生日宴，邀请公司所属人员及合作单位相关人员36人参加，收受礼金6846元、财物2件。2020年8月，邱学兵受到党内警告处分。违规收受

礼金、财物已退还。

二、机场集团原办公室副主任（主持工作）刘美华违规接受管理服务对象邀请的旅游、违规收受礼品问题。2014年至2019年，刘美华先后违规接受管理服务对象、工程承包方、供货商邀请和安排的旅游6次，为其支付相关旅游费用共计约37300元。2016年至2019年，刘美华先后违规收受管理服务对象及下属赠送的礼品6次，总计价值约27000元。2020年10月，刘美华受到党内严重警告、行政降级处分。

三、云投集团投资规划部原总经理庞皓峰违规公款报销费用等问题。2017年至2019年，庞皓峰在担任金融事业部总经理、云投租赁、云投京控负责人期间，利用职务便利，安排下属公司使用公款购买华为随身WIFI及充电器、高档空气净化器供其个人使用，金额共计7379元；违规接受可能影响公正执行公务的旅游，合作方为其支付旅游费用共计8901元；安排所属员工使用公款购买生活家电、健身器材、咖啡豆等供其个人和员工使用，金额共计68824.8元；违规使用公款购买礼品用于送礼，金额共计19632元；违规公款报销唱歌、按摩等费用，金额共计3930元。此外，庞皓峰还存在其他违纪违法问题。2020年10月，庞皓峰受到开除党籍和开除公职处分。

四、康旅集团所属云南水务投资股份有限公司漾濞县污水处理厂原总经理彭兴舜公车私用问题。2015年5月至2019年12月，彭兴舜在担任漾濞县污水处理厂、永平县水务产业投资

有限公司总经理期间，公车私用 64 次，涉及费用 7228.4 元。2020 年 12 月，彭兴舜受到行政降职处理。违规用车产生的费用已上缴。

五、昆钢集团所属云南华云园艺工程有限公司原副总经理邱伟收受合作方礼品问题。2020 年 3 月 2 日，邱伟收受合作方赠送的 2 条大重九香烟，折合人民币 2000 元。此外，邱伟还存在其他违纪问题。2020 年 12 月，邱伟受到党内严重警告处分。违纪款已退缴。

上述 5 起典型案例涉及违规收受礼品礼金、违规公款报销费用、公车私用、违规接受管理服务对象邀请的旅游、违规举办生日宴等问题，暴露出省属企业仍有少数党员干部全面从严治党意识淡薄，对触碰纪律红线心存侥幸，甚至当前正风肃纪的高压态势下，仍不知敬畏、顶风违纪，破坏风气。充分反映出“四风”问题的顽固性和反复性，严肃查处、公开通报这些违规违纪问题，就是要释放对“四风”问题扭住不放、寸步不让，全面从严、一严到底的强烈信号，就是要教育警示省属企业广大党员干部从中汲取教训，时刻自省自律，引以为戒，时刻紧绷纪律规矩这根弦，切实做到知敬畏、存戒惧、守底线。

作风建设永远在路上，各省属企业党组织要提高政治站位，强化政治自觉，保持政治定力，自觉担负起全面从严治党主体责任，以真抓、常抓、严抓的态度和韧劲，持之以恒落实中央八项规定及其实施细则精神。各省属企业纪委要继续坚守重要

节点、紧盯薄弱环节，有力有效履行监督职责，真正推动监督下沉、监督落地，监督于问题未发之时，实现监督规范化常态化，以严明的纪律切实筑牢纠治“四风”坚固屏障，以监督执纪问责实效持续巩固深化作风建设成果。

中共云南省纪委云南省监委
驻省国资委纪检监察组
2021年1月11日

主送：各省属企业纪委。

抄送：省纪委省监委办公厅、组织部、宣传部、党风政风监督室、第二监督检查室、第九审查调查室、机关党委，省国资委党委、省供销社党组、各省属企业党委，省国资委机关纪委、省供销社机关纪委。

省纪委省监委驻省国资委纪检监察组

2021年1月11日印发

中共云南省纪律检查委员会 云南省监察委员会 文件

云纪通报〔2020〕28号



中共云南省纪律检查委员会云南省监察委员会 关于昆明市五华区纪委监委问责工作 泛化虚化随意化等问题的通报

精准、规范、有效问责，是问责工作实现政治效果、纪法效果、社会效果相统一的重要保证。2018年，昆明市五华区纪委监委在对五华区环保局干部肖某等人的问责中发生了泛化、虚化、随意化问题，严重影响了纪检监察机关问责的严肃性、权威性和公信力。

省纪委省监委发现五华区纪委监委问责中存在的问题后，专门组成监督检查组认真开展调研监督，责成昆明市纪委监委按干

管权限启动问责调查程序，对相关责任人严肃追责问责，责令五华区纪委监委及时纠正和整改。现将有关情况通报如下。

一、基本情况

2018年6月至8月，中央第六环境保护督察组进驻我省开展环境保护督察“回头看”期间，五华区纪委监委共处置交办的问题线索32批124件，问责68人次。五华区环保局时任党组成员、副局长、区环境监察大队大队长肖某就同类事由、在短时间内先后受到9次问责。一是受到6次通报问责、1次诫勉问责处理。2018年6月13日至6月29日，五华区纪委先后对肖某作出6次通报问责、1次诫勉问责的决定。二是受到免职处理。2018年6月15日，五华区纪委发出《关于给予肖某组织处理的建议函》，2018年6月26日、6月28日，五华区委、区政府分别决定免去肖某区环保局党内职务和行政职务。三是受到1次政务警告处分。2018年7月1日，五华区监委以其被诫勉问责的同一事由决定对肖某立案调查，2018年11月13日，决定给予肖某政务警告处分。

二、存在的主要问题

（一）问责泛化

1. 问题线索不统筹归并。2018年6月，五华区纪委监委针对环保问题线索处置工作成立了3个调查组，负责督办件的调查处置。在接到昆明市纪委交办的1件建设项目环境保护“未批先建”突出环境问题和1件大气污染环保问题线索和中央第六环境

保护督察组“回头看”5个督办件后，仅由区纪委监委党风政风监督室及分管领导阅看后按照“区域负责”的原则直接交3个调查组调查处理，未经案管、案审等部门共同分析研判，对涉及同一人的不同问题线索未进行并件处置。调查结束后上报处理意见过程中，仍缺乏综合统筹，3个调查组组内未统筹、组与组之间未统筹、分管领导未统筹、主要负责人未统筹，纪委会研究时未统筹，同日同会研究决定给予同一人通报和诫勉问责。2018年6月13日，五华区纪委会会议研究决定给予肖某2次通报问责；2018年6月20日、6月22日、6月28日，区纪委会会议3次以餐馆油烟和噪音污染、养殖场污染、废旧蓄电池污染监管不到位等问题，给予肖某4次通报问责、1次诫勉问责；2018年7月1日又以其被诫勉问责的同一事由，决定立案调查。五华区纪委监委未统筹归并处置问题线索，片面求快，采取一件一立案、一案一处理的方式，导致问责泛化。

2. 责任认定不精准。2018年4月，五华区委对区环保局党组开展了巡察，发现党组领导核心作用弱化，班子带头作用发挥不好，重点工作推进落实难；班子成员不团结，推诿扯皮，主要领导“一言堂”，不敢担当，示范作用差，对下属单位管理监督不够，管理宽松软等问题。在处置涉及肖某等人环保执法的问题线索中，五华区纪委监委未运用巡察工作成果，对区环保局领导班子履职尽责情况进行综合研判，精准认定环保部门执法不力、监督不力的主要领导责任和重要领导责任，简单根据分工文件即

确定肖某为责任人。对肖某的7个问责决定中，4件笼统定性为“应负领导责任”，未区分主要领导责任或是重要领导责任；2件定性为“存在履职不到位和不作为问题”，未明确是否应负领导责任或是直接责任；仅有1件定性为“负有主要领导责任”。甚至有2件餐馆油烟、污水扰民的问题，没有严格区分环保部门与属地党委政府的管辖责任，没有严格区分环保部门与负有生态环境保护监管职责的其他部门之间的责任，没有严格区分环保部门主要领导与班子成员之间的责任，不问当事人动机态度、客观条件、性质程度，不考虑从轻减轻、从重加重等情形进行合并处理，仅凭肖某主动要求自行担责，提出不再追究下属直接责任，调查组即采纳其本人意见，将责任归于肖某。

（二）问责虚化

1. 问责规定不执行。五华区纪委监委在对肖某等人实施的问责中，均未严格执行问责调查和审理等规定，简省调查流程，部分谈话笔录无当事人签字，部分责任认定事项仅通过电话通知被问责人，且未记录在卷宗中。在执行问责决定过程中，甚至出现了“五没有”问题：一是7份问责决定书均没有送达肖某，无向其宣布问责决定的记录；二是决定给予其1次诫勉问责，但没有开展诫勉的记录；三是问责决定材料没有交组织部门归入人事档案，其个人档案中无受到通报、诫勉问责的记录；四是问责决定没有向五华区环保局党组宣布并督促执行；五是没有要求肖某写出书面检讨，并在民主生活会或者其他党的会议上作出深刻检

查。问责执行不到位，导致了问责虚化空转，仅“演化”为一组数据，体现在上报的问责情况统计表中。2018年12月，省纪委省监委党风政风监督室在调研中发现对肖某存在问责泛化等问题后，进行了严肃批评，五华区纪委监委上报了书面检查并提出了整改措施，但整改的主要措施是对肖某的问责在报表中调整合并为5次，无撤销、重新作出问责决定等实体性纠错行动。

2. 问责结果不见效。五华区纪委监委对抓好问责整改落实工作不重视，没有按照深化以案为鉴、以案促改，从正反两方面典型中汲取经验教训，筑牢思想防线，堵塞监管漏洞的要求推进问责决定落地见效。一是没有认真剖析问题进行严肃通报。五华区纪委监委未就个案及原因进行认真分析，也未对同类型问题进行综合研判，仅就同期31人次通报问责情况以明细表作为附件的方式统发了一份正文不超过350字的通报，缺少案例通报的要素、要件，没有提出具体的整改要求。二是发挥问责的警示作用、唤醒责任意识效果差。肖某本人在2018、2019年度公务员年度考核登记表中及参加的党支部组织生活会中，只字未提被通报和诫勉问责、被政务处分、被组织处理情况，无错误认识、无自我检讨、无整改情况，也无人对其进行批评教育，问责没有发挥推动落实、传导压力、压实责任的应有作用。三是没有做好“后半篇文章”。2018年6月至8月，五华区纪委监委就生态环境保护问题党纪政务处分12人次、通报和诫勉问责55人次、组织处理1人次，但未就突出的、深层次问题进行剖析研判，未就落实

主体责任和监督责任、强化监管、健全生态环境保护制度机制等方面制发过纪检监察建议书，未起到以案促改作用。

（三）问责随意化

1. 问责依据不统一。五华区纪委监委存在引用问责依据混乱的问题。对肖某的7个问责决定书中分别引用3类8个问责依据，有的是党内法规，有的是工作方案，还有的是昆明市、五华区2008年、2009年制定的问责办法和直接责任追究规定。五华区纪委监委未就《中国共产党问责条例》颁布后与其不一致的问责办法进行梳理和研判，引用的问责规定制定层级不同、实施时间不同、适用情形不同、法规效力不同，不同调查组引用不同问责规定，且均未引用问责规定的具体条、款、项，甚至有的问责方式与问责依据不对应，存在较大随意性。

2. 问责统计不真实。五华区纪委监委为追求追责问责的“快”和“量”，在未经进一步调查核实、审理、错误事实材料与被调查人见面的情况下，提前制作处分决定书，并提前把拟问责情况作为已问责数据进行统计上报。2018年7月1日，五华区监委决定对肖某政务立案，2018年11月13日决定给予肖某政务警告处分，但在上报的问责情况统计表中填报为2018年7月4日已对肖某作出政务警告处分。

三、教训及警示

《中国共产党问责条例》为党的问责工作提供了制度遵循，推动失责必问、问责必严成为常态，发挥了全面从严治党的利器

作用，党的问责工作效果越来越显现。五华区纪委监委问责泛化虚化随意化等问题，暴露出少数纪检监察机关和纪检监察干部对问责工作政治性、严肃性认识不够，没有把握问责工作的根本原则和首要任务，把问责作为应付上级督察督办工作的手段，一问了之，不求质效。各级纪检监察机关要举一反三，汲取教训，确保问责之责、问责之权在制度化规范化轨道上运行，切实提高问责的政治性、精准性和实效性。

第一，提高政治站位，坚守纪检监察机关职责定位，坚决杜绝“应景式”问责。《中国共产党问责条例》《中华人民共和国监察法》分别赋予了纪检监察机关开展问责工作的职权，问责的目的是促使各级党组织和党的领导干部强化责任意识，促进担当作为。作为党内监督和国家监察的专责机关，必须担负起监督的专责，把问责工作问在日常，问出效果。中央第六环境保护督察组在我省开展环保督察“回头看”前，五华区纪委监委对辖区范围内的环保问题监督不力，没有严格实施问责，辖区内一些群众反映的环保问题长期得不到解决。省、市、区层层召开专题会议提出严肃要求后，区纪委监委产生了“迅速过关”思想。为在规定时间内完成任务，把问责数量作为应付专项督察的应景之举，求快不求准，偏离了问责制度的初衷和导向。问责是对纪律负责、对组织负责、对同志政治上负责。各级纪检监察机关和纪检监察干部要进一步提高政治站位，深刻认识问责工作的政治性、严肃性，从政治和全局上把握问责工作，树立正确政绩观，立足强化

政治监督及日常监督，在常和长、严和实、深和细上下功夫，确保监督执纪问责权的正确规范运用。

第二，强化作风建设，坚守打铁必须自身硬的作风，坚决杜绝“报表式”问责。纪检监察干部队伍的风气，不仅关系自身形象，更直接关系到监督执纪问责工作质效。五华区纪委监委把问责数量作为向上级报告工作力度、强度的一项指标，行使问责权重形式、轻实效，重数量、轻质量，以问责“走量”显现“积极作为”，肖某等11名同志同期受到2次以上问责、合计达32次之多，占同期被问责68人次的47.05%。问责既不精准，还人为虚增了数量，问责工作仅作为一组数据悬浮在“报表中”。各级纪检监察干部要切实改进作风，把握问责概念，界定问责对象，分清不同责任，在开展监督检查、上报工作情况时，切实做到情况明、数字准、责任清、作风正、工作实，坚决杜绝监督执纪问责工作中的形式主义、官僚主义。

第三，规范问责程序，坚守纪检监察职能作用，坚决杜绝“半截式”问责。问责是全面从严治党的利器，问责的生命力在于执行。问责决定作出后，执行是关键，是问责工作的“最后一公里”，全面及时、不折不扣地执行问责决定，才能发挥惩戒、警示、教育作用。五华区纪委监委没有以执纪办案的严格标准来同等认识和实施问责工作，把问责文书的制作、问责数据的上报视为已完成问责工作，缺失执行环节，导致被问责人无书面检讨、无整改措施、个人档案无问责记录，也未认真开展以案促改工作，形成

了“无感无压”的“半截式”问责，问责利器被“钝化”，未取得应有的政治效果、纪法效果、社会效果。2019年9月，党中央修订了《中国共产党问责条例》，进一步明确了问责的启动、调查、报告、审批、实施等各个环节的要求。各级纪检监察机关要以条例为遵循，对问责依据是否规范、问责执行是否到位等关键环节自查自纠、交叉检查、随机抽查、组织评查，及时纠偏改错。在此基础上，结合实际规范问责程序、强化问责执行，完善发现问题、纠正偏差、精准问责的有效机制，做好“后半篇文章”，扎实推进以案促改，努力做到问责一个对象、剖析一类问题、堵塞一处漏洞、教育一批干部，唤醒群体责任意识，彰显问责威力。

中共云南省纪律检查委员会

云南省监察委员会

2020年12月29日

云南云天化股份有限公司文件

云天化股份公司〔2021〕12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 2021 年工作会上讲话的通知

公司所属各单位：

2021年1月9日，公司召开2021年工作会议。会上，公司党委书记、董事长段文瀚作了题为《守正创新担使命 砥砺奋进再出发 久久为功打造质效双优高质量上市公司》的重要讲话（简称董事长讲话）。董事长在讲话中，充分肯定了公司2020年取得的优异成绩，充分肯定了公司全体干部员工逆势奋进的勇气和信心，深入剖析了公司面临的内外部的形势，并对做好公司2021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，具有很强的指导性和实践性。

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的精神实质，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更大突破，为公司实现全年业绩目标，实现“十四五”良好开局，做出更加积极的贡献。

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

2021年1月14日



守正创新担使命 砥砺奋进再出发 久久为功打造质效双优高质量上市公司

——在云天化股份 2021 年工作会上的讲话

党委书记、董事长 段文瀚

(2021 年 1 月 9 日)

同志们：

风起好扬帆，奋进正当时。在 2021 年开局起步、“十四五”新篇开启、“第一个百年”奋斗目标即将实现之际，今天，我们云天化股份召开 2021 年工作会议，贯彻中央经济工作会精神，落实集团 2021 年工作会议部署。在集团昨天的年度工作会上，集团总经理胡均作的工作报告和集团党委书记、董事长张文学的讲话，都非常重要。我们今天的工作会，其实就是贯彻落实集团的相关要求，我们下来要认真学习领会，贯彻落实好集团年度工作会议精神。同时，今天的会议，我们还总结公司 2020 年工作成效、部署公司 2021 年重点工作，表彰 2020 年优秀技术创新成果和优秀代表，选树 MAP 先进典型。刚才，周全总经理、敬东副书记分别代表公司经营班子和党委班子，对如何抓好 2021 年关键重点工作，“十四五”怎么开局起步、开篇启程，作了全面系统的安排部署，确定了公司 2021 年的工作目标、实施路径和保障措施，我都完全赞同。会上，还签订了相关责任书和业绩合同，明确了各单位 2021 年业绩目标和重点任务。

我希望大家按照公司总体部署，切实背回任务、抓紧分解、

尽早落实、全面推开，奋力打好公司“双百”改革“收官战”，竭力完成公司2021年各项目标任务，让公司各项工作迈上一个大的台阶。

下面，我讲三个方面的意见：

一、上下同心，逆势破题，拼得云开见月明

这里，我对2020年的工作做一个简要回顾和评价。大家应该还清晰的记得，在去年一季度的时候，国内爆发新冠疫情，封城、封村、封路，工厂待料、工人待岗、产品待发……举国上下都按下了“暂停键”。对于很多企业来讲，去年简单而且唯一的目标就是“活下去”。包括我们云天化在内的大多数企业，对于超额完成年度业绩目标，都是不敢想的，更多是想“活下去”，怎么保持“基本面”。可喜的是，我们一个月接着一个月的干，一个一季度接着一个季度的拼，在经受“山重水复疑无路”的困境之后，终于迎来了“柳暗花明又一村”的新境，实现了我在去年三季度经营管理分析会上，提出的“确保全面实现公司年度预算、确保主要分子公司全面实现盈利，努力争取实现公司股权激励和扣非后盈利”的总体目标，取得了非常了不起的成绩，交出了一份满意的答卷。

下面，我用大家都熟知的“安”“稳”“长”“满”“优”五个字，概述大家2020年的工作。

（一）发展根基“安”全牢固。近几年来，生态文明建设提高到了国家战略层面，各级各类监管力度越来越大。我们去年接受了上百次的各种督查检查，基本上两三天就有一次，稍有疏忽

和不慎，企业就会面临停工停产整顿，甚至是关停关闭的风险。去年，我们始终坚持“红线意识、底线思维”，始终把提升本质安全环保能力，打造竞争新优势作为首要工作来抓，作为企业生存和发展的根本来抓。这是因为，一旦安全环保出现问题，我们的工作就会陷入困境、逆境，甚至绝境，再多的努力都等于零。所以，我们牢牢抓住安全环保这条“生命线”，实现了环境保护“零污染”、安全生产“零死亡”的目标，省内企业更是取得了长达 69 个月保持“零死亡”的优异成绩，企业发展之基持续安全牢固。

总体上看，我们去年取得的成绩是非常突出的，但也暴露出一些问题，相关单位因为排放问题、权证合规问题等等，受到了一些处罚。同时，事故隐患仍然存在，未遂事故、外委单位事故仍有发生。特别是 1 月 2 日，也就是今年刚刚开局之时，相关单位发生了一起人身伤害事故，大家要认真总结反思。我在去年的工作会上，对安全环保提出了很多要求，包括本质安全问题、变被动为主动问题等等。现在来看，我们在 2020 年确实做了很多努力和改进，但和要求相比还有差距，我们还是属于战战兢兢、如履薄冰的一个状态。特别是随着《长江保护法》和滇池“保护红线”的实施，我们面临的环保要求更高、压力更大。关于《长江保护法》对我们化工生产到底有什么样的深层次影响，我之前已专门做了安排，我们要全面、权威、综合性的进行分析评估。同时，我认为安全环保的新形势、新要求，关乎我们的生产稳定、

关乎我们的资源保障。我们要将安全环保的新形势、新要求，作为一个重大的问题来专门分析研究和讨论，形成具体的应对措施。

（二）生产运行“稳”定可控。去年，由于新冠疫情蔓延，我们无论是在生产组织、原料保障、产品运输、装置运行等等，都受到了极大的挑战。因此，我们充分发挥几十年来在生产管理、技术管理、装置运行管控等方面的看家本领，使“百日红”精神、“长周期”文化，在公司上下深入人心，得到了很好的贯彻和实践。相关装置运行指标，已在周全总经理的报告中提及，我就不再说了。总之，我认为，大家去年取得了了不起的成绩。

（三）重大专项“长”抓不懈。我们去年之所以能够在逆境中实现发展，打赢“十三五”收官战，是因为我们实施了39项重大专项工作，并将之贯穿全年工作来抓。在抓落实的过程中，我们的主要领导牵头抓、分管领导分头抓、责任单位具体抓，健全了一级抓一级、一级对一级负责的长效工作机制，形成了千斤重担万人挑、人人肩上有指标的奋进之势。我们的总部机关、业务中心、分子公司都能够按照“守规矩、听指令、强执行”的要求，双眼盯住目标、双手抓实举措，将重大专项工作抓出了实实在在的成效。现在回过头来看，正是这些重大专项的抓实抓细，对我们实现去年的奋斗目标，起到了很好的支撑和保障作用。

比如，从前年启动大为制氨股权收购，到去年8月份落地的过程当中，我们克服并解决了法律法规、债权债务、国资监管、安全环保、估值谈判等方面存在的各种问题和困难，最终完成了大为制氨股权收购。加上大为制氨班子强烈的全局意识，大为制

氨去年8月份进入股份以后，很快就融入了股份的文化，管理协同、运营协同、销售协同、采购协同等等，都进行得非常顺畅。大为制氨进入股份后的效益和价值，大家现在都非常清楚，保障了我们供应链、产业链的完整，极大地巩固了我们的盈利能力。大家都知道，对重化工或者重化工产业来讲，产业链、供应链完整的优势是非常重要的。我们一旦在一定程度上锁定主要大宗原材料成本，应对终端产品价格的波动就会更加主动，就会有先天的优势。这个，我们在定增路演中也作为重点来讲。整体上讲，去年，大家在大宗原材料采购方面的工作总体不错，取得了较好的成绩。这里，我还要提醒一下，在红磷化工合成氨产能退出后，我们的合成氨供应会有一些的缺口，一定要做好下一步的保供问题。目前来看，我们的原料保供问题，主要在煤炭和硫磺方面。但是，相关单位下来要认真总结之前的采购策略是不是成熟的，是不是科学合理的，还要认真总结评价。希望大家下来以后，结合产业发展需要和供需关系的变化，持续优化完善，拿出更成熟、更科学的大宗原材料采购策略，保证整个产业链安全稳定运行。这里，请联合商务、采购中心、磷化集团等集采平台下来研究和准备，在适当时候，我要听取大家的专题汇报。

（四）干部员工“满”怀信心。越是困难重重，越能体现信心和担当。去年，虽然我们的压力很大，但我们的干部员工，没有因为困难而畏惧，也没有因为挑战而退缩，更没有因为压力而放弃。相反，大家都有“乱云飞渡仍从容”的定力、“乘风破浪会有时”的信心、“不到长城非好汉”的斗志、“舍我其谁勇向

前”的担当。在生产一线，我们看到的是干部员工稳产满产的坚毅姿态，在市场一线，我们看到的是干部员工拓市推价的坚实步伐，在采购及物流一线，我们看到的是干部员工抢运保供的坚定斗志，在研发一线，我看到的是干部员工攻坚克难的坚强勇气，在总部机关，我们看到是高效指挥、忘我工作的坚决作风。这些都体现了干部员工满怀信心的精神状态。点点滴滴中，都彰显出我们干部员工坚定的信心，必胜的信念和艰苦的努力和付出。这些，都汇聚成了我们去年“克敌制胜”的蓬勃力量。

（五）经营业绩“优”于预期。刚才，周全总经理在工作报告中，通过一系列的数据，向大家展示了过去一年来以超常之举，换来的不凡成绩。总体来看，去年的经营业绩完成得非常好，超额完成了年度目标，这是一个非常了不起的优异成绩。在去年上半年的时候，我们的归母还处于亏损状态，能不能实现全年业绩目标，很多人是打了一个“问号”的。正是在这样的艰难条件下，大家通过前面“安”“稳”“长”“满”四个维度的聚能和聚势，有效抓住了下半年的有利机会，我们的化肥、饲钙、黄磷、聚甲醛等主要产品总体呈现出了产销两旺的良好态势，为第五个维度，也就是“经营业绩‘优’于预期”，奠定了坚实基础，并最终超额实现了全年业绩目标。所以说，大家去年的业绩是优异的、了不起的、来之不易的，当然，也是大家拼出来的。我为大家去年取得的优异成绩，感到自豪！

去年的工作，除了上面我点到的之外，其他工作也有亮点。总体来说，过去的一年，大家干得非常辛苦、干得非常扎实、干

得非常出彩，既充分体现了大家“功成不必在我”的精神境界，又充分体现出了大家“功成必定有我”的责任担当。这里，我代表公司党委、董事会，向大家取得的优异成绩，表示热烈的祝贺！向在座各位及全体干部员工一年来的辛勤付出，表示衷心的感谢！

二、把握大势，抓准机遇，坚定信心谋发展

关于宏观经济形势，在昨天集团的工作会上，胡总在工作报告里已做了很好的阐述，特别是张董事长在讲话中，对全球、国内的宏观经济形势，做了非常深入的分析，大家一定要认真学习、深入理解、深刻领会。这里，我主要从企业的角度，结合外部经营环境的变化，我们基本经营面的变化，来谈一谈我的看法。

关于金融和资本市场变化。**首先是融资方面**：全国各地在“十三五”供给侧结构性改革中，取得的成绩参差不齐，特别是疫情冲击后，在信用市场体现出明显的区域流动性分化，我们所在的西南地区信用利差持续扩大。比如，2018年以来，云贵地区信用利差较发达地区明显增加，仅去年11—12月，云南地区信用利差上升超过50个BP，也就是说云南地区的融资成本，要比发达地区高得多。**短期来看**，在去年11月份，永煤债券违约事件爆发后，信用市场对国企刚兑的传统信仰被打破。这是一个标志性事件，我们要引起高度警觉。对于财政自给率偏低地区，未来的融资将可能更加被动。在去年11—12月公司定增机构路演过程中，我非常明显的感受到，资本市场和信用市场对于欠发达地区的非龙头企业，尤其是对历史高负债的重资产行业和企业，耐心越来越小、认可度越来越低，或者说宽容度越来越低，越来

越不待见。长远来看，我国资本市场注册制改革全面铺开是大势所趋，不具备核心竞争力和长期价值创造能力的企业，获取融资和资源配置将越来越难，甚至被市场所抛弃。大家都知道，注册制改革马上就要推开，对应的是常态化的退市机制。也就是说，企业上市的难度可能不会像现在这么大，但未来退市的企业会越来越多，最终是资本市场分化会大幅加剧。这也是我们一直在说的要提高上市公司质量的逻辑。近期签订的中欧投资协议，对国有企业获取资源、资本的先天优势会形成一定冲击，国有企业高负债下继续通过融资维持生存面临着较大的挑战，最终将倒逼国有企业提质增效，回到“打铁必须自身硬”的根本逻辑上来。

关于行业形势变化。从周期时点上看，当前磷复肥行业正迎来国内固定资产投资衰减后，久违的被动去库存周期，氮肥行业则维持紧平衡。我认为，粮食安全是肥料产业持续发展的一个重要基础，肥料产业的基本面总体是好的。但这并不代表肥料产业短期内会迎来很好的盈利周期，供给侧改革仍然面临着很大的压力。肥料产业在大宗商品中的供给侧改革进度最慢，而且全球肥料扩能的可能性较长时间内是存在的，这是影响行业周期和竞争能力的一个因素。根据掌握的一些情况，未来几年，全球磷肥市场，仍然存在扩能计划，特别是沙特、摩洛哥仍然存在产能扩张的冲动。近期，印度、摩洛哥将有共计160万吨的磷肥产能释放，对全球磷肥市场格局会带来一定影响。这些，都说明尽管肥料行业有扎实的发展基础，但并不意味着会很快迎来很好的盈利周期。在融资和资本市场、产业发展呈现新变化、新特点的情况下，我

们仍然面临着很大的经营压力，攻坚克难的任务仍然十分艰巨。我们决不能在市场稍稍有所恢复性上涨的时候，就盲目乐观，或者是简单地认为化肥涨价了，我们就可以赚很多钱了，这是一种认识误区。因此，提升运营效率，打造总成本竞争力，坚决改善资本结构，改善关键业绩指标，我们不能有丝毫的松懈。概括起来讲，我们对行业景气度较长时间地大幅恢复，不要抱任何幻想，对融资与资本市场的新变化和新要求，要高度的警惕和关注。同时，要坚决抓住一定时期内市场上行机会，千方百计增厚利润。回到“打铁必须自身硬”的基本点上，我们要下定决心，通过两年左右的时间，以各种大的突破和调整，大幅度提升盈利能力，最大程度地解决高负债、高费用等结构性问题，解决关键盈利指标的问题，解决包括新产业、新盈利能力培育问题，根本性的改善我们基本面，应对未来的行业周期波动。

关于公司的基本面，我想用一个词来概括，那就是“主动”。我们通过这么多年的努力，终于迎来了基本面的改善，进入一个相对主动的发展局面，而不是长期被动的局面。这个主动，既是管理机制、效率提升的体现，也是业绩增长的表现。2012年以来，我们陆续暴露出资产负债率高、资产周转率低、管理冗杂、一体化管理不足等问题。正是在如此艰难的情况之下，我们的资金端、供应端、生产端、市场端、研发端等各个业务单元，竭尽所能、穷尽办法，合力打了一场“翻身仗”。同时，我们抢抓流动性相对宽松的窗口机遇，于去年收官之时定向增发19个亿，资产负债率有效得到了降低。这里，对比一下一组数据，与2016

年相比，我们的资产负债率降低约×个百分点，带息负债规模较同口径下降了一百多个亿，经营活动现金净流量由×个亿增加到×个亿，期间费用降低了×个亿以上，主要装置运行率提升了17个百分点，停车损失从1.2个亿降低到7000万元，人工总成本在员工收入不断增加的基础上下降了3个亿以上，参股公司2016年是负贡献3.16个亿，去年是正贡献两个亿。这些，都奠定了我们五年来从被动变为主动的基础。加上精细磷化工、精细氟化工、现代农业等平台的打造，进一步奠定了我们未来发展的信心和基础。总之，这几年，我们生产经营发生了很大的变化，经营基本面从被动转为了主动。因此，我们要下定决心，深化改革，以大思路、大举措、大调整、大突破和大提升，来真正解决投资回报率低的问题，解决可持续绿色发展的问题，真正打造以“新愿景、新目标、新机制、新文化、新发展”为核心“五新”新国企。

三、凝心聚力，守正创新，千帆竞渡开新局

今天的会议，确定了公司年度工作目标，签订了各分子公司的业绩合同和相关责任书，大家要抓好分解和落实。这里，我要强调的是，没有不经风雨的前行，没有不劳而获的发展，没有坐享其成的进步。公司的总体目标，各单位的具体指标，都是刚性的，必须要达成的。只有这样，我们才能谈发展。因为，这关系着我们能不能打下“双百”改革的“收官战”，能不能打好“全面深化改革三年行动”的“先头仗”，能不能打赢“十四五”发展的“开局战”。所以，一定要坚决完成今年的目标，这是刚性

的，没有商量的。

关于目标计划，我这里和大家分享一个观点：目标一般都是不合理的。很多时候我们讨价还价，探讨目标的合理性，其实，这是一个误区。因为目标是一种预测，代表着一种决心，是对未来的战略安排，是基于现阶段的可能性，你想做什么，应该做什么，而不是你能够做什么。基于当前的能力和资源，来设定的目标就可能是合理的目标，但市场不允许，竞争格局不允许，企业的生存发展也不允许。因此，很多时候不是取决于你能做什么，而是取决于你应该做什么，你必须做什么。我举个例子，我们2020年初确定的负债率目标是85%以下，当时也有同事认为是不太合理的，但是我们为什么要定这个目标，是因为只有这个目标才能进一步优化融资环境，才能进一步打消资本市场的疑虑，才能对上市公司监管部门的关注有一个好的回应。结果，我们通过千方百计的努力，把这个目标完成了。再比如，我们2021年的归母是实现×个亿，我们为什么要定这个目标，是因为只有实现这个目标，才能完成我们股权激励的目标，这既是干部员工的信心问题，也是股东、投资者和资本市场对我们的最低标准和要求，也是我们大幅改善经营基本面的要求。因此，我们要围绕目标，找准差距，千方百计去匹配资源和能力，采取突破性的措施去解决问题，去实现既定目标，而不去纠结目标的合理性。我认为，这才是企业追求发展的逻辑。希望大家要在理念、观念上要有一些新的思考和转变。

关于下一步的工作，周全总经理已经做了很好的安排。这这

里，我用“五聚五增强”再作一些强调。

（一）改革聚能，增强内生力

这是深化改革的问题。国企改革三年行动自 2019 年底提出以来，到去年 6 月中央全面深改委员会第十四次会议，审议通过了《国企改革三年行动方案（2020—2022 年）》，明确了新一轮国企改革的任务书、时间表和路线图。

我要强调的是，**改革没有终点，只有更高质量、更加深入的起点。**这几年来，凡是涉及到国企改革领域，云天化股份一次都没有落下，而且是一次比一次走得深、一次比一次做得实，一些制约我们发展的短板和弱项得到了有效解决，企业改革取得了长足的进步。前面说到的公司五年来基本面的改善，经营由被动变为主动，我认为，归根结底，都是深化改革的结果。我们的“双百”改革成果，获得了国务院国资委的肯定，并要求我们再总结、再提炼、再推广。我们要以更大的压力，更强的动力，持续深化改革。我们深化改革三年行动的总体思路，就是统筹推进“四三二一”改革，进一步推动改革走深走实，进一步增强公司高质量、可持续发展的内生动力。这里的“四”是指四个结构：**推进产业结构、资本结构、产品结构、市场结构调整**；“三”是指三个机制：**健全和完善治理机制、用人机制、激励机制**；“二”是指两个能力：**全面推进管理能力、技术创新能力建设**；“一”是指一个加强：**全面加强党的领导和党的建设**。

我希望通过改革三年行动，我们的产业优化布局取得明显成效，市场化经营机制全面形成，管理能力、创新能力明显提高，

发展新动能加速形成，组织活力和运营效率显著提升，竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力显著增强，实现“五新”新国企建设目标，形成高质量可持续发展新格局。这是我们三年行动改革目标的定性概括。量化目标是，力争到2022年，我们的利润总额达到12个亿以上，资产负债率降至80%以下，净资产收益率提高到10%以上。这几个指标，我斟酌了很久，我觉得就是要把它明确地提出来。关于三年改革行动方案，我们已经制定好并报送上级组织审批。具体内容，我们下来找时间专门进行宣讲。

关于怎么推进组织变革，周全总经理再报告中已经说了很多，我再强调几点。

一是组织变革要立足于“新”。一要聚焦短板和弱项，以创新的思维，对标国际国内一流管理，制定实施组织机构调整优化方案，深推组织变革，建立“前中后”一体化管理架构，到2022年初步构建“集约化管理+共享型平台+专业化经营”的新型平台组织，形成“航母舰队（成熟业务）+导弹快艇（三新业务）”的组织体系。这里的“集约化管理”叫“后台”，主要为总部职能部门，“共享型平台”叫“中台”，包括财务共享、人力资源共享等，“专业化经营”叫“前台”，就是制造单位和业务中心。所谓的“航母舰队”就是传统业务的统购统销，集中采购和规模效应，“导弹快艇”就是通过产销研一体化或事业部制，构建灵活的组织架构，进行新业务的拓展。**二要**聚焦前沿产品和技术，创新研发组织体系。去年，我们重新搭建了研发体系，我认为起

步非常好、进步非常快，基本达成预期目标，迈出了非常好的一步。下一步还要继续优化完善，把研发中心真正打造为产业孵化型研发主体，或通过法人化，打造创新型的科技创新公司。这是我要说的创新能力。第二个是对标提升管理能力。集团昨天的工作会也做了安排。我们要制定实施对标国际国内一流管理提升行动方案，扎实推进管理能力和创新能力建设。希望大家一定要把这两个能力，真正的转化为盈利能力，支撑可持续发展的能力。关于国内国际对标，不仅是国务院国资委推进国企改革的要求，更是我们主动提升能力、赢得发展的需要。**对谁？对标什么？怎么样去追赶？怎么去赶超？我们一定要找准标杆，找准关键核心指标。**2016年以来，我们进步确实很大，纵向比非常了不起，但如果只停留在这个阶段、这个基础上的对比，是没有多大实际意义的。对标一流，和竞争对手比，这才是核心关键。

对比行业内资本市场比较认可的华鲁恒升、鲁西化工两家企业，我们去年的指标差距巨大，我们负债率是80%以上，华鲁恒升是22.57%、鲁西化工是65.24%；我们的净资产收益率是2%左右，华鲁恒升是8.78%、鲁西化工是4.18%；我们的销售毛利率不到12%，华鲁恒升是21.76%、鲁西化工是14.03%；我们的销售费用占比超过4%，华鲁恒升是0.37%、鲁西化工是0.38%，这个差距就更大了。物流、营销单位和财务部要将降低销售费用作为重大专项课题进行研究和优化。我们的期间费用率是20%左右，华鲁恒升是4.4%、鲁西化工是9.07%；我们的行政人员占比13%左右，华鲁恒升是2.4%、鲁西化工是4.4%。再比如，我们的一

个改革目标是，两年后人均劳动生产率要达到 55 万元。我认为，这个是不够的。我们目前的人均劳动生产率是 47 万，西部“双百”改革企业平均数是 52 万，相当于我们还没有西部企业的平均数高，而东部企业是 106 万，是我们的 2 倍多。因此，我们有很大的改革空间。这些关键指标的背后，反映出我们的结构性问题，管理架构问题，运营能力问题，管理效能问题。所以，我们要找准标杆、找准关键去对标。目前，我们的三项费用在 60 亿附近，如果降低 10 个亿，对化解债务风险、提升融资能力，是有决定性作用的。我们只有找好标杆，通过大改革、大调整，才可能解决这些深层次的问题，才能从根本上提升管理能力和创新能力。

（二）战略聚势，增强引领力

这主要是转型升级，打造新“赛道”的问题。“十四五”期间，我们将聚焦主责主业，以“1234”为发展思路，投入资金 100 个亿，加快产业转型升级。这个“1234”，具体讲，就是**构筑一个产业平台**（精细化工产业平台），**实现两大聚焦**（资源聚焦、产业聚焦），**促进三个提高**（提高新品肥料在肥料中的比重、提高精细磷氟化工产品精细化工产品中的比重、提高磷石膏综合处置利用率），**突出四个重点**（产业延伸、资源整合、精深加工、绿色高质量发展）。公司“十四五”规划，概括起来讲，就是化肥产业提质增效和向现代农业产业延伸；另外，就是重点打造精细氟化工、精细磷化工和聚甲醛等精细化工板块。我希望到“十四五”末，我们的盈利能力明显提升，产业结构明显优化，

转型升级明显突破。具体的量化目标是，净资产达到 150 个亿，资产负债率降至 75%以下，销售收入增加到 810 个亿，工业增加值增加到 77 个亿，利润总额提升至 18 个亿。关于具体的规划，待集团审定以后，我们会专门召开会议进行发布和宣贯。

关于转型升级，我还想强调一下“三新”竞争战略问题。“三新”竞争战略是集团 2015 年，围绕提升肥料板块市场竞争力提出的。按照集团总体安排和要求，我们这几年，通过不断的摸索和实践，确实也做了很多工作，但效果是不明显的，是有差距的。这是我们在今后的发展中，必须要解决的难点和痛点问题之一。去年 11 月份以来，我们就如何抓好“三新”工作，进行了多次专题研究，明确了下一步的工作方向。

关于“三新”工作，我谈几个观点。一是目前的“三新”工作，已经超出肥料板块，延伸到了精细磷化工、精细氟化工、聚甲醛、磷石膏和现代农业等板块，是我们整个产业板块的竞争战略。大家一定要有这个认识。二是“三新”中的新产品、新市场、新模式，绝对不能要分割开来讲，一定要实现产品、市场、模式的有机融合。各自为政，割离开来分头落地，是达不到预期效果的。这就要求生产端、市场端、研发端，一定要建立健全生产是基础、市场是关键、研发是保障的产销研深度协同机制，打好“组合拳”，相互协同，共同推进。同时，每一个新产业、新业务，都要从一开始就统筹考虑“三新”工作。

关于“6321”产品规划落地，周全总经理也安排了很多项目。我就不具体说了。我要强调的是，大家一定要在总结 2020 年经

验和不足的基础上，抓好 2021 年新项目的落地。在集团去年干部履职考核的时候，我是把这个作为和问题和不足来进行汇报的。去年年初，我们就成立了转型工作组来推进项目落地，但转型升级的速度不及预期，效果不达标，所以，一定要总结去年的经验教训，通过优化组织模式、激励机制等等，把 2021 年的既定项目，按计划完成好，把推进速度慢这个问题解决好。

这里，我重点强调一下新市场。越南、缅甸等市场的销售增量，肯定是每一年都要做的，但这是战术层面的问题。我认为，东南亚市场才是云天化要深耕、培养的战略市场，我们要从战略的高度进行关注和打造。这个问题，虽然已经提了好几年了，但目前还是一个各自为政，零敲碎打，简单增量的一个状态。2021 年，一定要把这个问题解决好。我们要基于习近平总书记关于云南建设面向南亚东南亚的辐射中心的战略定位，《区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）》的推进和实质性落地，围绕肥料、现代农业服务、农产品贸易、替代种植和精细化工产品出口等等，从顶层设计、系统整合、战略性平台搭建等方面，清晰准确定位们的市场和战略目标。比如说，在东南亚市场，云天化“YYTH”代表着什么，价值主张是什么，云天化到底是干什么的，是国际化的农业公司，国际化的肥料公司，还是综合性的其他什么样的国际化公司。我们必须有一个顶层的设计，从战略高度将东南亚市场作为战略性市场来培育和打造。

这个，将从股份公司层面，作为一个重要课题进行研究，一定时间内回答这个问题。

新模式方面，我想强调的是，**战略执行最重要的就是关键任务的承接，新产业项目、新产品项目就是一个一个的关键任务。**对这些关键任务的落实，一定要通过组织、人才、机制和文化来实现。我们下来要针对产业、技术、产品、市场等差异性特点，创新经营模式、组织模式，健全授责分权的治理机制、关注成长的业绩考评机制和市场化激励机制，加快项目的落地。比如说：新型肥、复合肥业务板块，现在是按事业部制运作，我认为效果很好，减亏力度也很大。但这种运作模式是不是可以达到和满足组织、人才、机制和文化四个维度的要求，我认为肯定是还达不到的。复合肥事业部一定要增强思想认识，决不能将复合肥看着是消化存量产能、降低负担、不断减亏的板块来消极对待，而是要通过新的运作模式，下定决心把复合肥、新型肥板块作为未来支撑盈利和持续发展的一个版块来打造。至于怎么优化运作模式，我们下来会做专题的研究和讨论。同时，现代农业公司、花匠铺科技、云农科技等单位，要按照云南省现代农业“十四五”有关规划，紧密结合之前张董事长调研形成的《云天化股份新产业新业务发展现场调研专题会纪要》有关要求，进一步增强使命感、荣誉感和责任感，盯紧目标、创新模式、争分夺秒、全力推进、大胆突破，加快抢占行业制高点，将现代农业板块培育成云天化新经济增长点，将现代农业板块打造为省内，甚至是国内都有较强影响力的现代农业品牌。另外，精细磷化工、精细氟化工、磷石膏综合利用、聚甲醛纤维等板块各种新的、灵活的组织模式，要尽快落地。请人力资源部下来针对每一个新业务板块，结合公

司制定的中长期激励机制，从组织、人才、机制和文化这四个维度，一一对应各自的组织模式，充分调动每个业务板块的主动性和创造性，抓好 2021 年转型升级项目的落地。

（四）治理聚力，增强推动力

关于上市公司质量提升这个问题。在我刚才讲经营环境的时候已经提到了。未来几年，是企业加快落实改革措施和转型升级的关键时期，也是新《证券法》和相关政策颁布后，上市公司在更大政策支持和更强监管力度下，快速分化和蜕变的关键时期。我希望我们是蝶变成优质上市公司，而不是被分化淘汰，业绩很差，甚至是退市的失败企业。我们一定要把上市公司质量提升，作为一项非常重要的工作来抓。我们要通过两年左右的时间，从治理水平提升、盈利能力提升、信批质量提升等方面，聚集力量，努力形成主营业务及经营业绩突出、公司治理有效、内部控制规范、财务管理审慎、高管勤勉尽责、投资者关系良好的局面，大幅提升上市公司质量。今天，我为什么一再强调“两年左右的时间”，一是因为三年改革行动，其实只有两年，这是一个原因。二是国务院国资委要求“双百企业”的改革还要更快、还要提前。三是随着金融和资本市场深刻变化，新《证券法》快速实施，我认为留给我们大幅改善经营基本面的时间不可能太长。也就是说，我们必须通过两年左右的时间，把制约发展的关键重大问题解决掉，这个是非常紧迫的。我希望我们的经营班子要有这个深刻认识，总部职能部门要有这个专业能力，分子公司和业务中心要做好强力的支持和配合。

关于提升市值管理问题。我们现在股价是五六块钱，市值大概就是八九十个亿，非常不符合我们的规模体量。因此，我们必须主动地、系统地、战略性地理解和把握市值管理，增强公司在资本市场的竞争力。这里，证券部已经有很多安排，我希望你们能够一一的把它落实。比如说，以资本市场投资者的视角，梳理投资价值 and 亮点，加大公司价值宣传力度，塑造优良、积极、不断发展的资本市场形象。同时，尝试“社会责任报告”向“可持续发展报告”和 ESG（环境、社会、治理）报告的转变，有效彰显企业可持续发展能力，坚定市场投资者的信心。当然，这只是市值管理的一个方面，这只是一种手段，最终还要靠我们的资产回报率的提升。投资者评价上市公司估值，有这么一个客观逻辑，就是除了你所处行业成长性外，肯定还会关注你的盈利指标，比如每股收益、净资产回报率、负债率等等。这些，都是投资者基于对母公司合并报表，或者说是母公司报表指标，来进行评估。我们经常讲的“股份公司利益的最大化”，他不是一种宽泛的概念，而是要最大努力地体现母公司相关的指标优化，这也是支撑银行融资的需要。我希望各单位一定要理解，要服从这个大局。我们的利润分红、税收优化、内部结算调整、合理的总部费用分担等等，都是基于这个考虑的。如果对公司做出的一些调整和安排，这样也有意见，那样也有意见，都是站在自己的小版块来考虑问题，那就不是“股份公司利益最大化”了。今天，我在这里特别强调。当然，我们对大家的业绩合同、“双效”的考核，会

有还原之后的合理调整，不会影响大家主观努力的业绩评价。同时，如果我们不去提升市值，那么，我们做股权激励还有什么意义。因此，在这种大局之下，我希望大家就不要有狭隘地、本位主义地考虑你一亩三分地的想法。

关于优化调整资本结构。这个，说穿了就是降负债问题。这个问题在集团工作会上主要领导也作了强调。我认为，将负债率降到 80% 以下，是我们这两年必须下大力气去抓的一件事情。高负债是困扰我们当前的一个极大痛点，超高的负债，使我们的经营管理处于被动局面，资本结构优化非常艰难，严重拖累了公司的发展和传统产业转型升级。我们的财务费用占营收的比例达到了 4.5%，而我们盈利年份净利润占营收的比例大概是 0.4-0.5%，远远低于财务费用占营收的比重。反映出我们的财务风险非常大，获取利润的能力非常低，这是一个关键结点。再叠加公司运输劣势，我们很难在行业周期底部，通过高开工率来实现赢得市场竞争和偿还债务的双重目标。我们所处的行业是一个重化工产业，周期性非常强，核心要点是逆周期操作，就是在周期底部的时候，能够实现保本并略有盈利，然后有足够的现金流和实力进行并购重组，然后在周期上升的时候，通过大幅度盈利来增厚利润、增强实力，迎接下一个周期的底部。但基于高负债的现实，我们很难的去逆周期运作。

高负债对应的就是低估值，受高负债的拖累，我们盈利能力不强，很难得到资本市场的认可。所以，高负债是我们要下决心

解决的问题。当然，要解决这个问题，通过净利润的增加还远远不够。按照我们现在的负债规模，5.5个亿的净利润才能降一个百分点，连续五年净利润达到5.5亿，也才能降五个百分点。

所以，我们必须按照“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的要求，**通过增资扩股、置换股权、共同出资新设企业等市场化方式，稳妥推进混合所有制改革，引进高匹配度、高协同性、高认同感的战略投资者，发展混合所有制经济，放大资本功能，实现产业互补。**比如，我们未来要尝试在现代农业、精细化工等板块，引入具有资金、技术、产业等优势的战略投资者，实施混合所有制改革。要着眼于短期财务改善和长期发展需求，通过私募债发行、债转股、定向增发等方式，持续实施股权多元化改革，不断降低负债水平；探索引入持股5%以上的战略投资者作为积极股东参与公司治理。要聚焦主责主业，有计划清理退出无盈利能力的控股、参股企业及三级公司，盘活闲置厂房、土地等资产。特别是要集中资源和力量，落实专项措施，持续跟踪问效，强化考核问责，进一步加大应收款项的清收力度，确保总规模持续大幅收缩，最大限度收回资金。要制定专项工作计划，深入推进优势业务分拆上市的可行性研究，积极引进创新资本、产业资本或发展基金，力争在2022年有一些优势业务基本具备分拆上市条件。我希望到2022年，我们引入权益资金不低于25个亿，力争资产负债率降至75%左右，财务费用低于15个亿，去杠杆、降负债、防风险、活机制取得较大的成效。总之，就是

要把降负债作为非常重要的任务来抓。

（四）队伍聚智，释放驱动力

这是指干部队伍建设问题。这个我就不多说了，敬东副书记在党委工作安排中已经做了很多很好的安排。我想提一点，我们当前的干部队伍，总体是不错的，干事创业的热情也很高。但是，也存在一些问题和差距。比如：**一是**与当前面临的困难和挑战相比，部分人员的进取意识、责任意识、忧患意识还需要进一步加强，自我加压、超前思考、勇挑重担的主动性还不够；少数干部，很难说他有很大的问题，但他的工作，确实也很难有超预期的表现，某种程度说，是失望多于满意，非常平庸。同时，个别年轻干部，在某个位置上一坐上去，就不愿做具体工作了，激情就减弱了，原来那种“有激情、敢担当、善作为”感觉就没有了。这些，都要引起高度关注。**二是**严谨务实的作风还不够，对一些问题的决策和处理不够及时有效，工作程序还不够规范合理。比如，环保出的问题、业务风控出的问题、员工队伍稳定出的问题，都说明工作不扎实、不及时、不规范。**三是**能力素质还需要进一步提高。这些，我们希望在去年的干部考核评价完后，再作系统的总结。

（五）文化聚心，增强内聚力

这是说文化建设问题。“两本四共”核心理念，我们最近强调的比较多，希望大家对其丰富的内涵要准确理解。“两本”就是“以奋斗者为本 以价值创造者为本”，“四共”就是“共

创、共担、共赢、共生”。可能有些领导干部，对我们不断强调的价值理念的理解是有差距的，对“MAP”是什么，“两本四共”是什么意思，到底是怎么一回事，是说不出来的。希望大家认真准确的理解“两本四共”核心理念，扎扎实实落地。

关于文化建设，我也在思考。我们的“两本”文化抓得非常扎实，解决了内部员工关系协调问题和内部价值导向和价值主张问题。“四共”文化虽然也解决了某些方面的外部关系协调问题，但还没有从根本上解决以客户为中心的外部价值主张问题，还没有形成体系，还没有形成若干的能落地的理念，这是我们文化体系的一个缺陷，我希望下来进行完善。归根结底来讲，就是要按照《党建“十四五”规划》要求，把文化建设落实到位，把“五新”新国企的“新”，最终落到“新文化”上，落到我们新价值观、新经营理念、新管理理念上，落到体现紧跟时代发展的新竞争力上，真正体现文化建设的时代性。

上面的“五聚五增强”，就是我对下一步工作的一些思考。总的来讲，就是要认清我们面临的形势，切实增强在较短时间内大幅改善经营基本面，大幅提升和优化经营指标，扎实落地转型升级和提质增效的新产业、新项目的紧迫感，责任、使命和担当，把大思路、大举措、大调整、大突破和大提升，融入我们今后的各项工作当中，推动公司实现绿色高质量发展。

同志们，风劲潮涌，自当扬帆破浪；任重道远，更需策马加

鞭。面对当前国内外跌宕起伏的宏观经济形势，面对公司转型升级、深化改革中的新任务、新目标和新挑战，我们要始终保持战略定力，始终坚定必胜的信心、大胜的决心、全胜的雄心，以“临事不避”敢落实、“抽丝剥茧”善落实、“守正创新”巧落实的奋斗者姿态，朝着更好、更快、更高的目标，一路高歌猛进，久久为功将云天化股份打造为“质效双优”的上市公司！

最后，衷心的祝愿在在座各位，并通过你们，祝愿公司广大干部员工新年快乐！工作顺利！阖家幸福！

谢谢大家！

（根据录音整理，未经本人审阅）

