

本期要目



●凝心聚力 担当实干 务实创效 为守住国新联程集团生存底线而努力奋斗

——在国新联程集团 2020 年工作会上的报告

国新联程信息

四川省国新联程物流集团公司办公室主办

总第 45 期

2020

第 1 期

目 录

1. 凝心聚力 担当实干 务实创效 为守住国新联程集团生存底线而努力奋斗..... (1)

凝心聚力 担当实干 务实创效 为守住国新联程集团生存底线而努力奋斗

——在四川省国新联程集团 2020 年工作会上的报告

赵麒麟

2020 年 1 月 9 日

同志们：

今天，我们在这里召开 2020 年工作会，主要任务是总结 2019 年工作、剖析存在的问题、分析面临的形势、部署 2020 年工作，动员全体员工坚定信心、攻坚克难、凝心聚力、担当实干、务实创效，为守住国新联程集团生存底线而努力奋斗。

一、2019 年工作总结

2019 年，在错综复杂的市场环境和化解前期经营风险的艰难形势下，收入和利润呈现断崖式下滑，企业处境极度危险，资金紧张，持续亏损，企业经营举步维艰。面对严峻的形势，公司上下直面现实，迎难而上，坚持积极稳妥、稳中求进的工作总基调，合力攻坚、破解难题，实现了煤炭贸易主业稳定、基地建设有序推进、物流整装再出发、金融破茧重生、大局基本稳定。

营业收入：56 亿元（其中煤炭业务 34 亿元），完成全年预算目标 80 亿元的 70%。

净利润：-9286 万元。

资产负债：资产总额 17 亿元，负债总额 11.8 亿元，资产负债率 69.41%。资产总额比上年增加了 0.6 亿元。

一年来，我们主要开展了以下几个方面的工作：

（一）坚持效益导向，调整经营思路

根据集团发展战略和经营中遇到的新情况，2019 年，我们适时调整了经营思路。一是**收缩战线，专注主业**。加大了煤炭贸易市场开拓力度，放缓了非煤贸易和国际贸易步伐，采取了物流专业公司专业化管理，更加专注煤炭贸易和物流主业。煤炭贸易主业全年实现 560 万吨，非煤贸易营业收入较 2018 年 57 亿元下降 65.26%，物流专业公司起步发展，实现营业收入 1.1 亿元。二是**严控成本，传递压力**。我们积极引导广大干部员工认清形势，树立“企业不消灭亏损，亏损就要消灭企业”的理念，在此基础上，变革在蓉亏损公司及达州公司的管控模式，严控工资总额、压缩费用支出、严禁新进员工，发放最低工资，下调公积金缴费比例，调增下属公司领导班子成员绩效年薪的利润指标权重，进一步传递市场压力，激发保命图存的活力。三是**统筹规划，调整基地建设思路**。我们在综合分析资源、区位、运输、市场、资金等因素的大前提下，确定了“一干多枝、联动协作”的储配煤基地建设思路，以川东高兴储配基地为主干，川北、川南、攀西等基地为分枝，集成大宗采购、定点定量运输，形成丰存枯用的“大贸易”体系，保障川内能源供给。

（二）以煤为基，夯实核心竞争力

一是内抓管理，外拓市场，煤炭贸易平稳运行。我们多措并举挖资源、广开渠道抢市场，实施统购分销经营策略，签长协订大单，出台了《煤炭贸易管理实施办法》，规范了内部煤炭贸易市场秩序，树立了企业形象，增强了整体战斗力。一方面加强协调用户的工作，另一方面发动各级力量开拓新用户，重点开拓和巩固了华蓥山、江油、川南、淮口、白马等国电、华电大型电煤终端用户；开发了攀钢、涟钢、陕钢、昆钢、西南水泥、银河化工等非电煤用户。运销公司借力川煤销售平台，引入疆煤进重钢，开拓青海动力煤市场，实现省外煤采购 55 万吨；广安公司打通陕西亭南、榆林供应渠道；攀枝花公司开辟了直供云南水泥煤渠道；成乐公司开辟了王洼煤入川业务；广元公司整合 5 家洗选厂煤泥资源，实现煤泥销售 13.3 万吨。二是齐心协力，上下联动，基地建设有序推进。川东高兴基地项目即将完成平场土石方施工，项目主体工程即将正式动工建设，预计 2021 年 2 月建成一期 60 万吨储煤能力，2022 年 2 月建成二期共 120 万吨储煤能力；宜宾公司在白皎煤矿的储配煤基地改建已立项；成乐公司峨眉山市洁净煤储配中心、广安公司八一桥储配煤中心，均已投入使用。川东高兴、川北广元、川南宜宾、攀西攀枝花连续三年成为四川省重点项目建设工程，且均已纳入省级煤炭应急保障体系建设，其中川东高兴储配煤基地已获得省级煤炭应急保供基地政策性补贴 1160 万元，正在申报国家煤炭安全应急储备体系。同时我们积极筹建煤炭预警预测及清洁化利用监管平台，打造煤炭等大

宗商品信息中心、定价中心和数据中心。三是储配中心初显成效。广安公司以铁水联运方式，优化八一桥储配煤中心运行，2019年4-12月完成煤炭存储发送6.2万吨，完成收入3700万元，实现利润60.67万元；成乐公司峨眉山市洁净煤储配中心为市场周期性转暖储备了部分煤炭，为股东方峨胜水泥提供了用煤保障；广元公司顺势而为，与合作商共建白水配煤场，满足当前煤炭贸易需求。

（三）突出物流定位，打造集团新名片

一年来，我们坚定现代物流转型发展目标，精耕细作，物流板块发展成效显著，快成公司、世纪兆通公司均实现了盈利。我们通过对专业人才的引进及原快成公司的通盘考量，形成现行的快成公司、世纪兆通、森林公司并驱竞先、各自暂时独立运营的专业发展模式，市场开拓意识有较大提高。快成公司开展了仓配一体化、干线运输（公路、铁路、水路）、无车承运等现代综合物流业务，经营仅5个月实现货物吞吐量近100万吨，并获得“中欧班列”代理运营资质，开通成都至东欧、西欧、俄罗斯及其他欧洲国家的往返国际物流业务，与中国华西集团、中国物流公司、中国华贸物流公司等知名企业形成深度合作；世纪兆通以合同物流、网络物流为业务形态，实行线下物流运输与无车承运为补充，以货源为导向，积极开发物流后市场服务，储备车队车辆资源已突破1000辆；森林公司采购了牵引车辆及风电专用运输车辆，大件特色运输运力大幅提升，完成了山西神池五连山、广元何家

山等项目，积极与金风科技、明阳集团、上海电气等新能源企业开展战略合作，成功与明阳集团签订约 2000 万元的 8 个大件运输合同，风电设备大件运输业务已步入正轨。

区域公司因地制宜，强化与当地市场灵活对接，汽车物流运输和汽车后市场服务稳中有升。宜宾公司通过对修理厂引入“交通事故快处快赔中心”、运兴加油站加盟中海油及在公交运输和吊装业务开拓上下功夫，事故送修车辆同比增加 61.7%，加油站利润同比增加 16 万元，公交运输和吊装业务实现利润 254 万元，较上年同期增加 28 万元；广安公司、攀枝花公司加大与川煤集团区域子公司合作，提高物流经营能力，广安公司承运了广能公司发往广安电厂总煤量的 96%，实现利润 340 万元，攀枝花公司开展了运输车辆和特种车辆维修业务。

（四）竭力筹措资金，力保企业运行

成立至今，资金只出不进，内部借款难收，货款回收乏力，导致集团资金极度紧缺。在融资难、融资贵的情况下，我们一方面不等不靠，主动出击，打破困局，通过股权转让、发行基金、借贷等方式成功筹集资金。一是股份公司正在办理转让北京快成公司 10% 股权，预计股权收益 700 万元；二是资产公司引进前海阜信（深圳）投资有限公司，引入资本金 122.5 万元；三是资产公司设立清洁能源（煤炭储配）产业基金，发行了天成、恒运两只基金，募集资金 667 万元；四是向职工借贷临时周转资金、向地方信贷机构借贷资金、与贸易商合作筹措资金等方式，在一定

程度上缓解了资金紧张局面；五是加强了与金融机构的沟通和协调，实现了贷款展期、续贷，确保了原有融资规模。另一方面，我们加强资金集中管控，实行了资金与项目匹配制度，重点支持有思路、有前景、效益好、风险小的业务项目；严格执行了各项资金管理办法，规定了资金使用的基本原则、程序等，确保把有限的资金用到刀刃上，资金的使用效率得到了提升，确保了企业的基本运行。

（五）强化管理，增强内部管控能力

我们坚持以效益为导向，以强化管理为手段，厘清职能，理顺流程，着力解决权责边界模糊、职能交叉问题，内部管控能力不断提升。一是完善法人治理结构。将党建工作总体要求和依法治企写入章程，派出董事、监事工作不断改进和深化，党委会、董事会、监事会、经理办公会各治理主体的职责更加清晰，形成良性协调运转机制。全年召开股东会 4 次、董事会 4 次，对股权转让、投资决策、规章制度等作出决议；召开经理办公会 20 次，及时研究和安排企业经营管理、风险管控等事项。二是狠抓制度管控。按照“横向到边，纵向到底”的总体思路，坚持制度管人、制度管事，努力做到制度的全方位、全流程覆盖，进一步完善了财务、劳资、业务、投资等管控制度体系，制定了集团《财务管理补充规定》、《人力资源管理补充规定》、《劳动人事管理办法（修订）》，优化了考核评价指标和考核机制，坚持月月考核、月月通报、月月兑现。对运销、达州、国贸、快成等公司 2018

年度超提超发工资进行了通报和处罚。我们将加大考核奖惩力度，狠抓执行力，对违反规章制度的下属公司主要领导从严从重处罚。三是**依法治企，规范决策程序**。完善了集团投资管理办法，制定了国有资产交易实施办法，推进依法治企与合规经营深度融合。对重大项目、重大事项，严格执行了项目可研论证、法律咨询及三重一大决策程序，确保项目可行、资金安全。股份公司转让北京快成 10%股权依规在西交所挂牌转让，同时对集团成立以来，股权投资、金融投资、经营性投资项目进行梳理分析，总结经验教训。四是**从严控制，降低人工成本**。通过严控工资总额，定编定员，上收招聘权限，下调公积金缴费比例，从而降低人工成本。全年共减员 40 人，工资总额减少 150 万元。落实薪酬绩效和业绩相匹配的薪酬政策，经营效益越好，薪酬标准越高。2019 年下属公司主要高层管理人员中，预估年薪有超过 50 万的，也有年收入不到 7 万的。五是**强化审计监督**。以审计揭示问题整改为契机，充分发挥审计查漏纠偏职能，完善了风险管理机制，开展了风险识别提示和贷款回收管理工作。全集团共开展领导人员经济责任审计、贷款回收专项审计和工程项目专项资金审计等 34 项，发现各公司在经营管理方面的问题共 124 条，提出审计整改意见或建议 148 条，纠正管理漏洞 78 个。六是**实施财务集中管理**。成立会计核算中心，对物资公司、快成公司、世纪兆通、国贸公司、环保公司实施会计集中核算和资金统一管理，规范了

财务行为，降低了运行成本；实施财务负责人委派制度，加强对各公司财务部门负责人的管理和考核，进一步防范了财务风险。

（六）坚持守防并重，全面风险管理能力增强

我们进一步加强了法律规章及廉洁教育，强化风险意识培养，营造实事求是的工作作风和风清气正的工作环境。建立健全风险管理体系和责任追究机制，完善风险管控手段，健全和落实监督与考评机制。一是加强了日常风险管理，对发现的项目风险、违约风险、诉讼风险、税务风险等，提出了相应风险管控意见，有效促进了各公司强化管理、防范风险。二是严格了奖惩，对2018年全面风险管理组织到位、责任落实、程序规范、措施有效的3个公司奖励班子2万元，对全面风险管理组织不力、措施不当、存在遗留风险的给予罚款和停发2018年绩效工资处罚。三是对高层管理人员实现风险目标管理，分别对各公司高层管理人员按正职2万元、副职1.6万元进行经营风险抵押，进一步强化了各公司班子经营风险意识和防控风险责任意识。四是预防风险，对成立以来无资金、无项目、无业务的锦达公司、安宁四方物流公司、物资公司下属天地测绘公司进行注销。五是下大力气，妥善应对重大风险，积极采取法律手段处理达州公司永钢项目风险，稳步推进国贸公司与交投物流、宁波公司与泸州腾祥公司合同违约事项，切实维护企业权益。

（七）坚持以人为本，企业和谐稳定

我们坚持以人为本、关爱员工，企业和谐稳定。通过开展形

势任务教育，让广大员工清醒地认识到严峻的市场形势，增强危机、责任、拼搏、自强意识，进一步统一思想、凝聚共识。一是强抓班子，带好队伍。通过扎实开展党建思想政治工作、主题教育，大力开展效能监察、作风督查和纪律检查，促进各级领导人员率先垂范，带动广大员工顽强奋战、共渡难关。二是促进员工成长成才。全年开展了税收、审计、财会等培训，参培人员达200余人次，员工思想观念不断转变，业务水平和综合能力逐步提高。三是加强了安全管控。夯基固本、严防死守，强化安全教育，开展应急演练，重点加强了储配煤基地施工、加油站点及汽车运输等现场的安全管理，对从事储配煤、危化品、汽车运输等公司班子进行了安全风险抵押，全年未发生一起安全事故，安全工作总体平稳。四是大力开展了春节、中秋等重大节日的正风肃纪工作，维护了风清气正的经营环境。五是积极开展扶贫解困活动，解决职工临时困难，对困难职工逐户进行了走访了解，组织了重大节日送温暖活动，全年共慰问34人次，发放慰问金2.5万元，为宜宾珙县“6.17”地震捐款4.13万元，发放慰问金和慰问品1.2万元。六是结合庆祝建国70周年，开展了红色经典诵读、增本领知识竞赛、强协作乒乓球团体比赛等小型多样职工文体活动，增强了职工活力和凝聚力。

回首2019年，国新联程广大员工不可谓不努力，各项工作不可谓无成果，但集团起步晚、基础不牢、积累不足、业务风险凸显，加之国内经济下行，煤炭市场低迷，使得国新联程的2019

年始终在困境中煎熬着、挣扎着，同时，也努力拼搏着。在市场巨大、持续的冲击下，国新联程的困难和危机日益显现，我们的经营效果不好、生存压力巨大。

1. 企业持续亏损，公司之间发展不平衡。今年集团持续亏损，没有一个季度盈利，拓展新业务、开发新市场的措施不够有力。今年，绝大部分公司没有完成收入指标，只有 9 家公司实现盈利，严重影响了集团的指标完成。

2. 经营业务风险凸显。在资金紧缺，市场下行情况下，个别公司的风险意识、纪律意识、规矩意识不强，对市场的掌控能力、驾驭能力不够，作风不实、反应迟缓、应对不力，出现一些经营风险。达州公司永钢项目风险，国贸公司担保风险，宜宾公司川磷项目风险，原快成公司、物资公司、成乐公司税务风险。这些风险给国新联程带来了巨大冲击。

3. 主业不突出，市场竞争力不强。公司煤炭贸易主业容易受上、下游资源影响，自主把控力受限，资金匮乏，整体利润率低，抗风险能力弱，且储配煤基地正在建设中，短期内难以形成支撑。公司大部分的业务都是通过嫁接资源促进上下游合作，缺乏稳定性和连续性，对资源的控制力低，经营模式单一，业务主要还是买进卖出、赚取价差的传统贸易方式，渠道稳、上规模的大业务不多。

4. 干部队伍作风建设有待进一步加强。面对经营中的重点难点问题，有的干部思维僵化保守，因循守旧，缺乏积极主动、创

新作为的意识和能力；有的责任意识差，执行力不强，一些工作推进成效不够理想。而且不同程度存在经验不足、能力不够、思路不广的问题，缺乏对市场经济的深度分析和精准研判，缺乏对资金、资源的快速引进和高效整合，缺乏对经营模式的深入研究和不懈探索。

5. 资金不足制约发展。贷款极度难收，银行授信未突破，资金的主渠道未打通，其他融资总量不足，融资成本较高，低成本融资很难取得，金坤小贷公司抽贷宜宾公司 600 万元，部分业务利润率不能完全覆盖融资利率，筹融资工作困难重重。全年，贷款融资成本高达 3000 万元。

6. 管理水平有待提高。我们的组织架构、业务流程、运行机制、管控体系还不够科学，人员素质参差不齐，致使成本高、效率低，人力资源总量富余，人才结构性短缺、效率低的问题突出。

以上这些问题，已将国新联程逼入险境，我们必须锲而不舍地想办法、添措施，努力解决当前存在的各种问题，化解各类矛盾，确保国新联程能够生存下去。

二、面临的形势和任务

2020 年，国际国内经济形势复杂多变，我们要辩证看待经济环境变化，正视企业当前艰难的客观实际，增强市场意识和进取意识，保持战略定力，坚定信心、主动作为，坚定不移推动企业持续稳健发展。

不利因素：**一是**世界经济和贸易增速同步趋缓，经济运行面

面临着新的下行压力，实体经济困难仍然较多，能源需求增速和能源消费强度将进一步下降，明年煤炭需求总量难有增加。**二是在**供应总量过剩、进口规模不减、下游需求不振等多种因素影响下，2020年煤炭行业将呈现“增量受限、价格承压、结构调整、创新驱动”四大特征，预计煤炭价格将进入下降周期，市场供应格局、消费格局、运输格局和竞争格局将发生显著变化，市场将进入1年左右的重塑调整窗口期，给我们煤炭贸易工作带来巨大压力。**三是**受川煤债务违约持续影响，融资难、融资贵的根本问题没有得到改善，业务开拓、企业发展面临现实难题。**四是**储配煤基地建设跟不上煤炭贸易发展的需要，已经建好的基地还不能发挥对煤炭贸易的足够支持作用，物流、金融板块短期内无法形成强大的竞争力，企业没有形成相互依存的链条，核心竞争力不足，企业发展受制。**五是**达州公司永钢项目风险犹存，项目涉及范围广、金额大，对企业的生存发展带来极为不利的影响。**六是**众多的业务板块与人才匮乏形成反差，严重影响了业务快速拓展和企业的发展。

有利因素：**一是**中国经济规模较大，经济结构趋于合理，经济影响力在世界增强，抗风险能力较强，整体经济不会出现大起大落现象，给我们可持续发展带来契机。**二是**2020年我国将全面建成小康社会、全面开启社会主义现代化建设新征程，也是我国“十三五”规划实施的收官年、三大攻坚战的决胜年，内需仍然强劲。**三是**川煤集团债务化解有望在2020年内化解，川煤集

团债务一旦化解，对公司融资将提供便利条件。**四是**川渝巨大的煤炭产需缺口短期内仍无法弥补，给我们煤炭贸易提供了广阔的舞台。**五是**经过3年来持续不断的锻造，无论是贸易、物流，还是金融板块，社会认可度逐步提升，市场吸引力增强。**六是**业务链条日趋成熟、稳定，贸易、物流、金融互相依托格局将逐步形成，无形中将推动公司发展，并将吸引地方政府、大型企业、行业精英共谋发展，为企业快速发展注入强劲动力。

困难与希望同在，挑战与机遇并存。我们既要紧紧抓住国家经济变革带来的战略机遇期，坚定发展信心，把握工作大局，更要应对外部环境不确定性可能带来的冲击，增强忧患意识，保持战略定力。以保命图存为目标，树立敢于胜利善于胜利的雄心和勇气，聚力煤炭贸易主业，勇担转型发展使命；着力管理改革创新，增强内涵发展能力；加快储配煤基地建设，增强煤炭贸易节点控制能力；激活物流、金融潜在优势，筑牢集团发展之基。

三、2020 年工作安排

2020年，是国新联程集团改革创新、灭亏求存的关键年。为此，我们必须认清形势，正视困难，做到不盲目乐观，也不过于悲观，凝共识、聚众力、披荆棘、勇前行。

指导思想：深入领会党的十九大和中央经济工作会精神，全面贯彻省委、省政府经济工作决策部署，牢记川煤集团转型发展使命，秉承“国有市营”理念，以“强基固本、改革创新、灭亏求存”为主要任务，以“聚力主业、多元发展”为抓手，以“企

业保生存、员工保饭碗”为主要目标，坚持管理创新、经营创效，持之以恒强根基，慎始慎终控风险，动真碰硬抓执行，直面困难、破冰而行、勇于开拓、砥砺前行，形成全集团上上下下下一盘棋，守住国新联程集团生存底线，开启国新联程集团持续稳健发展的新征程。

主要工作目标：

1. 营业收入：55 亿元
2. 净利润：1500 万元
3. 煤炭贸易：600 万吨（奋斗目标 750 万吨）

要实现上述目标，我们必须全力以赴抓好以下几个方面的工作：

（一）突出改革创新，激发企业创效潜能

2019 年，企业经营陷入困境，大部分公司持续亏损，企业面临危在旦夕的严重局面，我们要统一思想，痛下决心，旗帜鲜明地将改革推向纵深，要坚持从维护企业生存和员工利益角度出发，优化体制机制，增强企业活力，激发创效潜能。广大干部员工要认清形势，树立“不改革就是死路一条，坚决改革才有一线生机”的理念，加大对亏损公司治理力度，因企施策，分类指导，一公司一思路、一对策，充分激发各公司经营的活力。要采取指标倒算、加压驱动、承包经营、整体退出、轮岗休假等多种模式，降本增效，扭亏脱困。对有利润贡献、创效能力相对较强的公司，采取进一步的激励措施，使其效益得到充分发挥；对出现亏损的

公司，要进一步强化考核，按照本地最低工资标准、五险一金及基本运行费等作为基数下达管控要求，持续亏损一个季度，约谈主要领导，持续亏损半年以上，扭亏无望的公司启动退出机制，杜绝亏损。要常态化推进劳动人事和分配制度改革，进一步精简各级机构和管理人员，积极推动企业瘦身强体，在蓉公司推行“大财务、大行政”的统一管理模式，实行一岗多能、一岗多责，实现减员增效；要进一步搞好分配管理，各公司要根据本公司实际，积极主动地优化分配结构，降低薪酬固定部分比重，增大绩效浮动权重，建立多途径薪酬升降通道。集团公司机关要实行部门定岗定员定责，工资分配与效益充分挂钩。同时，集团公司和各公司都要围绕各项预算指标，改革绩效考核评价机制，进一步传递市场压力，倒逼各公司、各部门、各层级释放创效潜能。各公司要穷尽一切办法完成经营指标，集团公司将加大考核问责力度。

(二) 突出成本管控，提高经营绩效

资金短缺、亏损巨大已然是困扰国新联程的难题。我们必须秉承艰苦奋斗、勤俭节约的精神，树立长期过紧日子、苦日子的思想，坚持眼睛向内、深挖内潜，精细管理，降本增效。要积极推行全面预算管理，健全和完善全员、全方位、全过程成本管控体系，加大成本分析、监控、预警、处置和考核力度，配套完善成本控制的系列措施。在企业管理体系中要以月度单项成本考核为基础，做到人人有指标、事事讲成本。要大力压缩和控制非经营性费用，大到工程、材料，小到报刊订阅、纸张消耗，做到预

算控制全覆盖；要进一步压减差旅费、办公费、招待费、会议费等费用；要加强劳动用工管理，优化配置劳动力资源，严控用工总量和工资总额，人力资源成本在去年基础上下降 20%。各公司要突出抓好预算的细化分解，要强化预算执行，鼓励自我加压、跳起摸高，不断提高管理水平和执行效果。

（三）突出煤炭主业，赢取企业生存空间

2020 年，我们要充分发挥自身优势，更加专注煤炭贸易主业，拓市场、占渠道、做增量，不断做大做强。一是继续夯实煤炭主业地位，充分发挥集团优势，维护好与上游大客户之间业已形成的供需关系，积极争取在西北、中原、内蒙等地签订更多的长期供煤协议，为集团开拓下游市场提供质优价廉、稳定可靠的煤源。二是严明内部纪律和市场秩序，坚定统购分销策略，坚持川内电厂指导价制度，防止恶性竞争。三是积极维护广元公司“双向代理”体制，推动广元公司区域市场发展。四是分类指导，对所有区域公司要根据区位优势 and 市场需求，做好供需双方对接，满足市场需要。五是加快筹建煤炭预警预测及清洁化利用监管平台，加强对市场的掌控，推动煤炭供应商向煤炭综合服务商转型发展。

（四）突出基地建设，增强市场竞争实力

储配煤基地不仅仅具有储备煤炭保供应、把握时间做价差、掺配煤炭满足不同客户需要的功能，更重要的是借助基地这个节点，形成煤炭信息中心、集散中心和交易中心，增强对上下游市

场的把控能力。一是实行项目建设目标管理，不折不扣完成储配煤基地建设任务。广安公司要以时不我待的紧迫感和舍我其谁的责任感，积极主动与政府、合作方衔接，严抓细管，保证工程形象进度和工程质量，确保基地早日投产、早见成效；宜宾公司基地已经立项，要妥善做好环评等工作，确保年内一期工程建成并投入使用；广元公司不能犹豫观望，要下决心做好前期工作；攀枝花公司要迎头跟上。二是做好已经投运基地的经营管理工作。广元公司、广安公司、成乐公司要充分发挥已经建成的储配煤基地作用，一要创效益，二要对煤炭贸易起到助推作用，防止各吹各的号、各唱各的调，相关部门要加强检查指导，并总结运营过程中的经验，为后期投产的基地提供借鉴和帮助。三是广开思路，强化资金筹集，积极引入战略投资，开展股权+借贷+垫资等多种模式合作，共同参与基地建设。基地建设涉及地方环保、铁路专用线和周边关系协调，更会打破固有市场格局和利益，工作千头万绪、难度较大，要切实履行主体责任，主动作为，加快进度，集团争取在5年之内把基地建设目标完成。基地用好了，我们的煤炭控制力就强了，煤炭贸易就更好做了。

(五) 突出资源整合，推动多元发展

贸易、物流、金融是我们三大战略业务板块，既独立成篇，又相互依托，构成国新联程集团大文章这个主体。一是依托煤炭、钢材、石化等大宗物资贸易，以公路物流为载体，加大力度整合资源，拓宽市场，提升物流运输总量。二是依托区域实体物流运

营业务，加强内联外通，打通物流链条，引入优势汽车后市场资源，重点拓展油料销售市场，提升整体服务能力，实现效益最大化。三是重点发展现代综合物流业务，突出业务特色和专业性，逐步在铜、锌、铝、铅、镍等有色金属行业建立专业物流服务品牌，树立行业标杆。四是依托无车承运人资质，撬动西北、西南物流市场，增强实力和市场影响力。五是逐步做大特色大件运输产业，推进风电设备运输为主的大件运输业务。六是对传统物流企业要激发内生发展动力，引进先进的管理手段和方法，增强发展后劲。七是非煤贸易在做实做精上求进步，要从自身业务出发，找准经营方向，坚持心无旁骛、久久为功的思想，做好、做精自身业务，防止贪多求全、不看方向、不顾实力、广种不收情况的发生。八是稳步发展服务产业，坚持“投入少、见效快、可持续”的原则，稳妥发展物业、咨询服务业。物资公司要充分盘活物业资源，加快物业培育；快成公司、世纪兆通、森林公司要继续保持强劲发展势头，快速建立行业品牌和市场口碑；电商公司要全力做好信息化开发，积极走向市场。

（六）突出资金管理，确保稳健运营

资金是企业的血脉和命脉。要坚持以收定支、量入为出、保证重点、效益优先的原则，严格资金管控，强化预算刚性管理，建立健全资金分析、预警和考核机制。一是要强化投资管理，保障重点项目、业务资金的支出，确保把有限的资金用到刀刃上。二是要拓展融资渠道，超前谋划、做好融资方案，降低融资成本，

保证资金需求。三是要狠抓资金风险防范，加强应收款项的督导清收工作，持续强化资金集中管控，落实责任，严格考核，提高资金周转利用水平。四是妥善施策、精准发力，探索合作共赢的新渠道，积极引进具有雄厚实力的金融企业共谋发展，积极引进金融人才加快资产公司发展，增强金融对集团业务的服务功能。五是广泛宣传《招商引资管理办法》，利用一切资源，多方位、多渠道开展融资。六是密切关注国家金融政策变化，加大与银行、小贷等金融机构的联系，盘活物流资产，争取融资授信。七是积极拓展供应链筹资范围，以优质项目引入第三方资金，切实缓解资金短缺困难。八是加强集团资金归集和管控，充分发挥资金规模优势和内部调剂功能，强化内部借款、融资担保和资金流向监管，提高资金风险管控能力，降低资金运用风险。

（七）突出风险防范，巩固发展成果

公司成立以来发生的永钢项目风险、税务风险、债务违约等风险，是我们自己编写的风险事故教材，教训深刻，令人痛心。全面风险管理必须做到全员、全链条、全方位管理，必须做到人人守责、违责必究。一是加强法律法规宣传，强化廉洁经营教育，引导员工树立红线意识和底线思维，营造风清气正的干事创业环境。二是健全风险管理体系和责任追究机制，完善风险管控手段，建立内部制衡关系，突出关键环节、重要岗位的监管，实现风险闭环管理。坚持风险“零容忍、零发生”的原则，充分赋予风控一票否决的权利。对重大项目，严格履行可研论证、风险评估、

三重一大等决策程序，有效防控项目风险；对重大合同、协议的签订，严格落实审批审签流程，确保经营风险可防可控。对把关不严造成重大风险的要给予处罚，对谋取私利、逃避风险审查的要移送司法机关，绝不容情。三是加大贷款回收风险管控，完善定期预警机制，强化逾期贷款催收。四是继续加强永钢项目风险化解工作，坚持依法维权和协商解决相结合，积极化解永钢项目风险，保障国有资产安全。五是坚持专业防控原则，聘请律师、会计及税务事务所等专业机构，让专业团队参与企业重大经济活动，借助专业机构的职业特性和特殊勘辩能力，共同保障合法合规经营及企业权益。六是加强内部监察审计，加大对项目投资、贷款回收、资金管理、成本费用控制等审计监督，切实发挥审计查弊纠错强管理作用，促进企业持续、健康、稳定发展。

（八）突出党建引领，保障和谐稳定

一是要进一步加强党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想的教育，加强上级方针政策的贯彻，加强对企业形势任务的宣传，培养员工创新发展、团结发展、务实发展的积极性。二是加强班子建设、队伍建设和作风建设，培养一支善于开拓、敢打硬仗的员工队伍，为集团发展注入生机和活力。三是加强人才的引进和培养，助力员工成长成才，树立引进和培养并重意识，用事业、待遇、感情留住企业发展所需的人才。四是建立健全司务公开制度，加强员工民主管理，充分调动广大员工参与企业管理的积极性，促进企业的改革、发展与稳定。五是关心

关爱员工。要坚持以人为本，在提高企业经济效益前提下，不断改善员工工作生活条件，让员工共享企业发展成果，不断提高员工获得感和幸福感。六是建立扶贫帮困长效机制，帮助员工解决临时困难，增强企业凝聚力。七是积极开展小型多样的文体活动，增进员工交流，增强企业活力。八是加强安全管理。各级负责人要树立第一责任人意识，要以安全教育为基础，以制度执行为保障，以现场安全管理为抓手，重点加强危化品、储配基地、建筑工地的安全管理工作，保障员工生命安全和企业财产安全。九是加强信访维稳工作，保障企业正常经营。要严格按照省国资委及川煤集团要求，切实加强信访维稳工作的组织领导和制度建设，建立健全信访维稳体系，制定维稳预案、落实主要责任，积极化解矛盾纠纷，把问题解决在萌芽状态。

同志们：我们已走过艰难困苦的 2019 年，又走进了必然更加艰苦卓绝的 2020 年。新的一年，任务繁重、压力山大、前路艰险、如临深渊，但我们退无可退、避无可避，唯有脚踏实地、奋力拼搏。让我们在股东会和董事会的正确领导下，振奋精神、众志成城、攻坚克难、砥砺前行，为实现 2020 年各项工作目标，为坚决守住国新联程的生存底线而努力奋斗！

新春佳节即将来临，衷心祝愿同志们新年快乐、身体健康、阖家幸福、万事如意！

谢谢大家！