

本期要目



- 在国新联程集团 2018 年上半年经营工作会议上的讲话

国新联程信息

四川省国新联程物流集团公司办公室主办

第 12 期
2018

在国新联程集团 2018 年上半年 经营工作会议上的讲话

国新联程集团董事长、党委书记 张万松

2018 年 7 月 10 日

同志们：

上半年过去了，全集团总的经营形势不容乐观，没有做到时间过半任务过半，特别是利润指标差距很大。各个下属企业差别也很大，就像一场赛马，一年时间过去了，已经看出明显差距了，有的公司发展得很好，如广元公司、运销公司、国际贸易、电商公司，思路清、管理好、效益好、发展好。有的公司掉队很远，如资产公司、快成物流、物资公司、成乐公司，无思路、效益差、问题多。

为了找准问题、研究对策，采取切实可行措施，争取下半年扭转局面，有所改变、有所突破，完成全年目标任务，集团公司高度重视这次经营工作会：**一是**用了近一个月时间对 15 个下属公司（不包括股份公司）全覆盖调研；**二是**找准问题，分别指导，在每个单位调研时，都进行了充分沟通交流；**三是**会前开了几次专题会，研究确定了一系列措施办法。

下面，我讲两个方面工作：一是存在的主要问题，二是下半年的措施和要求。

一、当前存在的主要问题

1. **发展思路不清，问题多、效果差。**一是有的公司不知道从哪里下手，不清楚企业向什么方向发展，生存都成了大问题；二是有的公司不清楚国新联程核心优势，找不到企业生存发展的路径和方法，找不到钱、融不来资、招不来人、不敢用人；三是有的公司找不到企业的主营业务和主攻方向。

2. **作风不实，好高骛远。**一是有的公司小事看不起，大事又做不成，最后一事无成，半年时间一点收入都没有，亏损几百万，如资产公司。二是有的公司作风漂浮，坐在家里做生意，从事贸易业务，对合作单位不了解、不考察，上当受骗，造成损失（物资公司）。

3. **观念陈旧，“等靠要”思想严重。**有的公司、有的领导，还停留在老国有企业的观念上，“等靠要”思想严重，向上级要资金、要项目、要资源、要人等。特别是要资金，认为上级不给钱，就没法做生意，就没法活下去。

4. **规范意识差，规矩意识不强。**一是违规操作，先斩后奏。不按规矩和程序办事，总认为按程序时间来不及，或者没人敢把我怎样？二是不按《公司法》和《公司章程》办事，向股东沟通汇报不够，向上级领导汇报工作不够，特别是向川煤子公司这个重要股东沟通汇报不够，如达州公司。

5. **风险防控重视不够，使企业处于危险境地。**一是风控制度不健全不完善；二是风控部门形同虚设；三是没有风控专业人员；四是不按风控制度办事；五是冒险主义，赌博心态。如达州公司。

二、几点要求

1. **理清发展思路，做大做强企业。**有的公司要回到顶层设计，重新确定发展战略，目标就是要做大做强企业。一是要充分用好国新联程最大的核心优势：就是“先进的体制机制”和“国有市营理念”。一方面，要大力引进经营人才，培育经营人才队伍，靠团队的力量，才具备做大做强的基础；另一方面，一定要按效益分配，让创造利润的人得到满意的回报，没有业绩的人要不住。这样才能实现人才愿意来、留得住。我们要**出台规定：“非经营业务**管理人员不能超过总人数的50%，就是要强化大家的观念，管理人员多、业务人员少，管理部门多、业务部门少，这样的企业怎么能做大？要求年底就要做到。二是业务要有大的布局，主业是什么，主攻方向是什么，要清楚、要明确，要发挥自己的优势。三是要向供应链项目上发展，传统贸易不好做、做不好、做不大、风险大。四是要适当适时发展实体实业，让企业稳定发展（目前广元公司、广安公司和物资公司这方面就很好）。五是要多元发展，向附加值高的产品拓展（如有色金属等），不要每个公司都做煤炭，或者有的公司只做煤炭。六是要走整合资源、合作共赢、引入战投、兼并重组之路。七是做好顶层设计。各公司要有长远规划、远大目标，每个企业都要向50—100亿元企业发展，不能短期就看到天花板了，或者越做越小甚至生存都困难，这样的企业是不会长久存在的。

2. **强化精细管理，改进工作作风。**（1）集团主要领导工作重

心下移。从7月份开始，我的工作重心下移，参加总经理办公会，亲自抓经理层的工作，找钱管资金，帮助解决经营中的重大问题。总经理董祖刚90%以上精力放在资产公司，其考核和工资100%在资产公司，目标就是要使资产公司完成全年目标任务。(2)改进集团机关工作作风。一方面，每个人每个部门每周总结上周工作、提出下周工作计划，与每天工作（出差附照片）一起发送到微信群供大家监督，办公室负责建微信群和管理落实；另一方面，加强工作落实督办，也是办公室负责，要重新梳理，制定工作细则。(3)精打细算，节约开支，不能大手大脚，特别是亏损严重的公司更不能大手大脚，这不是企业的做法。我们一切都要与效益挂钩，没有效益就少发少花。从下半年开始，没有效益的或者亏损的公司，只能发基本工资。(4)集团总部要逐步做到自负盈亏，改变亏损费用单位的现状。集团财务部要做内部银行和票据业务，单独招聘专业人员，单独核算、单独考核和奖惩；业务方面发展事业部，对规模小、见效快、风险小的项目，设立事业部，成为创利中心。通过努力，集团总部力争减少每年上1000万的费用。

3. 充实领导，调整班子。一是充实增加班子力量，攀枝花公司、成乐公司等；二是对无思路、亏损重、风险大的部份公司，要调整主要领导和班子成员。

4. 政策倾斜，重点扶持。一是对亏损单位不再给资金支持，凡借款全部限期归还，资金集中支持发展好、效益好的企业；二

是集团领导“一对一”定点帮扶，制定定点帮扶办法、责任和目标任务；三是8-9月在广元公司召开现场经验交流会，统一学习、系统培训。

5. 重视和加强风险防控。一是要按规矩办事，按程序办事，特别要按《公司法》、《公司章程》和《议事规则》办事；要尊重股东，特别是川煤子公司，必须多沟通、多汇报。**二是**作风要实，业务开展细考察，不能当座商；三是解决和处理好遗留问题；要围绕目标任务制定专门的措施办法，责任到人、限时完成（达州公司、物资公司、快成物流）；四是要明确风控部门责任，给予足够权力，一票否决；五是要健全完善风控制度，严格按程序和制度办事；六是大力引进风控专业人才，专业人干专业事。

特别强调一下永钢项目：这个项目造成了集团公司无法承受的风险，到了警戒线，触碰到了集团的红线和底线，在这里我**再次强调：****一是**达州公司主要领导、班子成员，要将此事当成当前又重又急的头等大事，集中精力、想尽办法，采取各种措施，抓紧抓好，尽快收回资金；**二是要**实现平台公司封闭运行，专门对接永钢供应链项目后续工作，确保资金安全，确保国有资产的安全完整；**三是**达州公司和集团其他公司在永钢的业务全部整合到新设立的平台公司，不准任何单位以任何形式，直接与永钢发生业务往来；**四是**新的平台公司与永钢承包方重新签订协议，协议中必须明确平台公司不承担永钢的生产环节，不承担安全、环保、盈亏等责任；协议明确，从销售的每吨钢材中扣除多少钱还集团

公司及下属公司货款；五是供应链股份公司必须严格管控好平台公司，集团公司选派的财务总监和监事必须尽职履责，严格过程监控，严格风险防控，用最快的速度回收资金，收回的资金必须首先归还集团公司（股份公司）；六是集团公司及所有下属各公司不准再在永钢项目投入任何资金（包括预付款或者供货账期）或者提供担保，已经造成的欠款，各公司要自己想办法尽快收回。七是达州公司和集团各位领导，要尽力帮助寻找单位和团队，承接永钢项目承包业务或者供应链业务，使我们能够尽快整体退出。以上这些是硬性规定，谁也不准违反。

6. 几个具体问题的意见。一是指标问题不调整，既不调增，也不调减。我们下指标，不会因为上年完成多少而定，不会给完成少的少下，完成的多的多下。二是业务归类，集中整合，不扩张的问题。这是设计、是规划、是布局，是做大企业，还是只要生存就行的区别，现在对所有业务都暂不进行分类整合集中，给大家一个足够的业务拓展空间。三是资金问题：立足自身，不能等靠要；集团也要尽力想办法；各公司都是独立法人，要加强资金管控，不能把资金搞断链，否则，就会走到破产的绝路。