

本 期 要 目

- 坚定信心 迎难而上 为提升国新联程生存
发展能力而努力奋斗



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54期

2021

第1期

坚定信心 迎难而上 为提升国新联程生存发展能力而努力奋斗

——在四川省国新联程集团 2021 年工作会上的报告

赵麒麟

2021 年 1 月 8 日

同志们：

今天，我们在这里隆重召开 2021 年工作会，会议的主要任务是：总结国新联程 2020 年工作，剖析存在的问题，分析面临的形势，安排部署 2021 年各项工作。

第一部分 2020 年工作总结

2020 年，集团紧紧围绕“强基固本、改革创新、灭亏求存”三大主要任务，坚定不移夯根基、灵活施策占渠道、积极稳妥促改革、精细管理提效益，坚持战疫情、破危机、保运行统筹兼顾，于危机中育新机、变局中开新局，各项工作稳中有进、持续向好，全年扭亏为盈，基本实现了“企业保生存、员工保饭碗”的主要

目标，为提升国新联程生存发展能力打下了坚实基础。

主要指标完成情况：

营业收入：36 亿元。

利润：当年经营利润 380 万元，受遗留问题影响，计提坏账准备等后利润总额-3800 万元。

资产负债：资产总额 12.3 亿元，负债总额 8.8 亿元，资产负债率 71.5%。

煤炭贸易：460 万吨。

安全：未出现重伤及以上事故，未发生经济损失 10 万元以上的安全责任事故。

一年来，我们主要开展了以下几个方面的工作：

一、深化改革，向管理要效益作用明显

2020 年，面临疫情影响、市场变化等不利形势，公司在企业发展、经营管理的诸多方面实施了一系列改革，努力实现降本增效、扭亏脱困目标。**一是抓亏损公司的治理。**我们按照一公司一思路、一对策，加大了对亏损公司治理力度，暂停了诉讼较多的达州公司、国贸公司、宁波公司的经营活动，专职负责遗留问题处理；分别约谈了连续亏损的子公司主要领导，强力推行了黄牌警告和实行最低工资、取消津补贴等减亏灭亏措施。宜宾公司、物资公司通过系列新举措扭亏为盈，但电商、环保等公司还未扭亏；**二是抓经营责任目标考核兑现。**按照主责主业的要求，我们

将煤炭贸易指标与营业收入、净利润、货款回收率、经营安全及综合管理一并纳入考核，对子公司领导班子成员实行逐月分解、按月兑现，加大了目标任务的落实进度，调动了区域公司煤炭贸易积极性。**三是抓工资结构调整。**为进一步体现效率、效益原则，我们对原有的薪酬分配体系进行了结构性调整，进一步突出了货款回收、利润指标的权重，促使各单位更加专注重效益。**四是抓机构改革。**集团总部按照“小机关、大服务”模式，撤销了业务管理部、规划发展部，成立了企业管理部，总部机关定岗 32 个，定员 32 人；各子公司经改革后减少部门 13 个。**五是抓集中管控。**集团总部机关及在蓉公司集中了办公场地，并实行了办公用品集中采购，档案集中管理、公务车辆集中调度、会计集中核算等，进一步加强了资金管控及行政管理，极大程度减少内耗，提高工作效率；**六是抓抗疫复工复产。**按照一手抓防疫、一手抓复工复产的方针，在市场上口罩等防疫物资供应紧张的情况下，全集团想方设法采购口罩约 1.5 万个，消毒酒精 450 余斤、消毒液 600 余斤；推行弹性上班工作制，借助微信、钉钉等现代办公软件开展远程办公，确保工作不断、秩序不乱；加强了与街道、社区对接疫情防控工作，顺利通过了复工备案验收，为经营赢得时间。

二、聚力主业，贸易业务持续稳定

2020 年，我们坚持以“增量、提质”为核心、以占渠道为抓手，持续增强煤炭贸易生命力和主动权，坚持去劣存优、审慎

发展非煤贸易。**一是**进一步规范了煤炭贸易秩序，统筹煤炭资源管理，实行主业归口，修订了《煤炭贸易考核办法》、《煤炭贸易管理实施办法》，执行了电商、物资公司煤炭贸易报批制，禁止了在蓉其他公司开展煤炭贸易业务。**二是**针对省内、省外煤炭市场的不同特点，我们灵活调整销售流向，有效把控流量，稳固煤炭市场，全年实现煤炭贸易 460 万吨，其中采购省外占比 31.23%、省内占比 68.77%（川煤内占比 36.06%、川煤外占比 32.71%），电煤占比 30.31%；销售水泥煤占比 17.59%，焦精煤占比 36.86%，其他占比 15.24%。**三是**稳固拓宽了省外煤采购渠道，广元公司开辟了山西晋城、翼城和陕西彬长、黄陵及甘肃等省外煤源地，完善了洗精煤、块煤、兰炭、无烟煤、黑矸等省外煤炭品种结构；广安公司深化了与陕西榆林崔家沟、西湾等煤矿合作关系，巩固了采购渠道。集团全年省外煤采购 143.56 万吨，其中广安公司 30 万吨、广元公司 30.19 万吨、运销公司 67.89 万吨。**四是**按照川煤集团关于做好省内电煤长协合同履行工作的要求，全力抓煤源组织和铁路发运，保障电力企业生产需要，为维护省内能源安全作出了积极贡献，最大限度地减轻了疫情对煤炭销售格局的冲击。**五是**继续维护好与广旺公司煤炭联营合作关系，确保了广旺公司煤炭全产全销，全年共销售广旺煤约 99.14 万吨。**六是**加强渠道维护拓展工作，稳定了老客户，拓展了新用户，合作的电煤终端用户 12 家，工业煤终端用户 25 家，贸易煤公司 60 余家。广元公司重新恢复了龙蟒磷化工洗煤供应，拓展了重庆旗铝洗煤

项目；运销公司转战水泥煤市场，深耕云贵区域；广安公司稳定了广能煤的销售份额及区域内水泥厂的市场占有率，拓展了贵州鸭溪电厂的供煤市场；攀枝花公司通过让利和保供，巩固了云南中建材水泥集团客户，保住了水泥煤市场份额；宜宾公司抢占了天原集团海丰和锐水泥煤的部分市场份额；成乐公司抓住疫情空档期开辟了四环锌锗项目，巩固了拉法基、福溪电厂业务。**七是**以资产租赁为纽带，有效整合上下游煤炭贸易。广安公司八一桥储配煤场实行场地租赁加捆绑销售，全年实现煤炭销售量 16.9 万吨，创造毛利润约 85 万元。**八是非煤贸易有进有退。**集团基础差、底子薄，加之近两年不断暴露出的遗留问题、诉讼问题使我们压力重重，我们在根据资源和管理现状，在深入分析研究的基础上，坚持去劣存优，审慎发展非煤贸易。全年未出现新增贸易经营风险点，建材及其他矿产品贸易 51.96 万吨，油料销售 6.12 万吨。

三、明晰定位，物流专业化发展有进步

2020 年，国新联程根据自身实力、区域市场状况、物流发展前景等，多次研究了物流工作。本着轻资产、重质量、控节奏、保发展，逐步做强物流的总原则，依托川煤集团内部资源，以传统实体运输物流业务为基础，搭建网络货运平台，提升物流运输总量，扩大市场份额，全年物流运输量 959.18 万吨（大件运输除外）。快成公司重点深耕了有色金属、粮油粮食、建筑工程、建材、矿产品等行业，深化与中国物流粮油运输、中国华西建材

运输等合作，业务量增速明显。世纪兆通公司以大制造和大宗贸易企业为核心客户，深挖其上下游企业的业务潜力，自建网络货运平台，已实现货主司机实时发单结算、延时录单结算、车队长代收运费等，可适配网络货运实时结算业务的基本需求，平台车辆数 2187 个，试运完成 3990 个运单。广元新泽公司利用无车承运平台，大力整合社会车辆，争揽客户、货源和承运车主，大力拓展往返运输，实现磷石膏、煤矸石、硫酸渣、水泥等多品种运输；先后开拓了交投物流、西南水泥、广元海螺散装水泥运输业务，成功中标海螺建材骨料、机制砂运输业务，运输规模迅速提升。广安公司、攀枝花公司、宜宾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%，攀枝花公司承运了攀煤公司煤炭公路运输总量的 98%。

四、共同发力，基地建设开新局

煤炭储配基地是连接煤炭上下游用户的枢纽，从川渝两地的走势看，从某种程度上可以说，谁有煤炭储配煤基地谁就有打开区域市场的“钥匙”。我们按照“一干多枝、联动协作”的储配煤基地建设思路，加强领导，倒排工期，克服疫情、资金等诸多困难，全面发力项目建设。通过大力争取，广安高兴储配煤基地项目先后列入“四川省重点工程项目”、“国家应急煤炭储备基地”、“四川省基础设施高质量发展示范工程”、“川渝能源合作重点项目”等，共获中央和四川省补助资金 6560 万元，省发改委

煤炭处、川煤集团相关领导多次对项目建设进行了现场指导和检查，该项目已获可研、规划、立项、环评、初步设计等批复，地质详勘及施工图设计已完成，煤棚招标已完成即将动工，主要设备采购招标正在进行，计划 2021 年 7 月底钢结构煤棚完工具备储煤能力，附属工程及主要设备安装年底完成，2022 年初建成投产。宜宾公司转换思路，利用杉木树煤矿煤坪建设储配煤基地，节约了建设成本和后期运营成本，煤坪已达储煤条件，可静态储煤 30 万吨，铁路专用线正在协调恢复使用；成乐公司峨嵋储配煤基地正常装卸作业，全年完成卸煤量 23 万吨，为将来开展与股东方的深度合作和峨眉周边市场的开拓奠定了基础。广元储配煤基地建设受广巴线铁路扩能论证影响暂缓实施。

五、苦练内功，降本增效有收获

2020 年，我们以过紧日子为常态，以预算管理为手段，深挖内潜，精细管理，促进企业降本增效。**一是降薪、减员，渡难关。**集团领导班子带头降薪，总部中层以上管理人员降薪 25%-30%，其余管理人员降薪 10%-20%，减薪达 120 万元。集团全年减员 50 人，减少人工成本 1125 万元（含社保减免），同比人力成本降幅达 15%；**二是压降非经营性费用。**制定了《接待管理办法》《总部日常费用考核管理办法》，严控各项费用支出，降低日常费用，全集团差旅费、办公费、招待费、会议费等下降 280 万元，同比降幅达 36%；**三是交叉审计有效果。**开展了薪酬管理、费用管理、合同管理等专项审计 24 项，发现问题 102 条，

提出审计整改意见和建议 103 条，纠正管理漏洞 21 个，促进增收节支 583.71 万元。**四是应收款回收有进度。**落实专人负责清收货款，采用发送催款函、现场催收、签订分期还款协议、以物抵债等方式清收，2020 年货款回收率达 97%；**五是税务遗留问题解决有突破。**通过深度与税务部门沟通，借力外部机构，协商上下游关联企业，成功解决快成公司税务遗留问题，避免经济损失近 400 万元。**六是政策争取力度大。**积极争取政府津补贴及各类减免政策，集团全年争取稳岗补贴 103 万元，社保减免 625 万元，社保缓缴 72.5 万元，公积金缓缴 119.2 万元。其中宜宾公司争取稳岗返还资金 62.6 万元，房屋租金减免 38 万元，社保费减免 103.6 万元；广元公司社保减免 35.85 万元，成功申领利州区项目奖补资金 174 万元。**七是竭力缓解资金困局。**川煤集团司法重整期间，我们暂未取得银行授信，但通过贷款展期、抵押贷、商业保理、基金等方式实现筹融资约 1900 万元；为子公司提供业务资金规模 5780 万元，做到有效分配利用，同时利用周转资金时间差及时理财。**八是千方百计保安全。**以多种手段、多种形式督促做好安全生产、环境保护管理工作，集团未出现重伤及以上事故。

六、突出预防，风险管控有成效

一年来，我们革新管理、突出预防，巩固自身的护城河和防火墙，强化了资金管控，加大了风险责任追究落实及重大事项风险管理，妥善处理遗留问题，有效地防范和化解重大风险。**一是**

强化了制度建设。制定和修订了《业务项目风险管控实施办法》《风险抵押管理办法》《风险管理责任追究管理办法》等一些列制度办法，规范了风险管理、增强了风控意识，落实管理了责任，强化了责任追究。

二是全面辨析投资风险。对效益差、风险大的公司予以注销，对无前景的股权投资进行转让，取消暂缓下属公司投资项目，及时终止无法满足风险防控要求的业务，避免发生风险。相继注销了物资天地测绘公司、电商陕西纳生公司和智博慧网公司等三级公司；取消或暂缓世纪兆通成立铜仁子公司、成乐公司增资峨眉子公司等投资项目；转让路源物业公司 51%股权及金融外包公司 35%股权。

三是审慎新业务风险管控。对新业务严格执行尽职调查、风险识别评估和风险审查制度，有效约束了各公司根据自身资金、人才和资源配置情况，合理开展业务，有效防控风险。

四是妥善处理遗留问题。成立了处理遗留问题领导小组，按照“一点一策”的思路，切实制定有针对性的处理措施，积极安排部署达州公司、国贸公司、宁波公司遗留问题处理工作，跟进了对达州公司执行案件、宁波公司泸州腾祥债务处理工作、对天聚化工执行异议之诉案件处理、云南石油化工诉国贸公司、集团公司等案件，尽最大努力化解风险，减少损失、维护权益、降低影响。

五是全面落实巡视问题整改。高度重视省委巡视组提出风险管理方面问题的整改，加强组织领导，制订措施，落实责任，限期整改，优化风险管理运行体制机制，重大事项风险管理流程，切实强化集团管控。

七、凝心聚力，企业和谐保稳定

2020年，由于经营困难，员工收入降低，在队伍稳定、和谐等诸多方面都经受了考验。在各级组织的努力下，在广大员工的理解支持下，企业内部风清气正、和谐稳定。**一是**深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，党的十九大、十九届历次全会精神，广泛开展形势任务教育，引导全体员工在危机中看到商机、在困境中寻求突破、在川煤司法重整中看到希望、在发展中坚定信心，共同围绕企业中心任务努力工作。**二是**改进管理转作风，顺应基层呼声，减少会议，精简检查和考核，切实减轻基层负担，提高了办事效率；加强了制度执行监督检查，主动发现问题，积极整改落实。**三是**严格执行中央八项规定、省委十项规定，狠反“四风”，大力开展作风督查、纪律检查，促进了各级干部履职尽责、廉洁自律。**四是**践行人本理念，在企业经济效益困难的情况下，继续开展了帮扶贫困户、金秋助学等活动，努力解决员工困难。全年组织慰问困难职工、生病住院职工等30余人次，发放慰问金46600元。**五是**建立了信访维稳工作机制，印发了《信访工作制度》《重大事项社会稳定风险评估工作实施意见》等，及时了掌握员工思想动态，维护企业和谐稳定。**六是**组织和策划了各种文体活动，开展了乒乓球、篮球、羽毛球等活动，在国庆、中秋“两节”之际，开展了趣味运动会和趣味竞赛活动等，丰富了员工文化生活。

回首2020年，虽然我们扭亏了，但还未脱困，我们也清楚

地看到，在川煤集团司法重整及内部改革的影响下，在市场的冲击下，我们工作中的不足和客观上存在的劣势已暴露，主要体现在以下几个方面：

1. 战略导向需重新构建。一方面，川煤集团重整后，煤炭贸易体制改革路子怎么走，还没有明确的方案；另一方面，企业集中精力解决脱困求存问题，对未来总体发展战略缺乏深入系统的研究和规划，各公司不同程度存在方向不明、定位不准、路径不清等问题。

2. 煤炭市场不稳定。受新冠疫情影响，特别是上半年，煤炭需求不旺，煤价长期低位运行，煤炭市场形势较为严峻。面对上游煤炭资源不确定、下游客户群体不确定、煤炭价格波动不一致，我们自主把控力受限，市场竞争力下降，煤炭购销不稳定。

3. 运行资金极度紧张。由于注册资金有限、贷款没有及时回收、融资受限，同时应收款和债务“双高”局面没有缓解，企业经营现金流极度紧张，财务费用攀升，经营困难。截至2020年底，应收账款达6.2亿元，逾期贷款4.75亿元，大部分回收较为艰难，有息债务1.7亿元，各类贷款利息达2650万元。

4. 风险管理专业能力不强。普遍存在依法治企意识不强，风控细节意识不够，专业能力薄弱。具体表现在，对业务链条研究不足，对风险判定不准，风险把控不严，管控流程需进一步设计和优化。

5. 遗留问题包袱沉重。达州公司永钢项目、国贸公司担保风

险、宜宾公司川磷项目、成乐公司税务风险、宁波经营亏损已然成为国新联程生存的痛点，不断失血，持续蚕食国新联程的经济效益。

6. 基地建设推进缓慢。受疫情、资金、手续审批等多重因素的影响，基地建设推进受阻，工期延后，无法发挥与煤炭贸易相辅相成作用。

以上是 2020 年主要工作回顾，关于存在的问题，我们无法回避，唯有认真思考、增添措施，努力加以解决。

第二部分 2021 年工作安排

国新联程成立以来的惨痛教训警醒我们，新的更加严峻的形势要求我们，在巨大的压力下，我们必须保持科学、清醒、镇定、奋发的节奏，绝不能乱了方寸和步伐。我们必须全面研判形势，科学审慎决策，统筹安排部署，按照国新联程“改革脱困、灭亏增效”的工作要求，认真、细致地谋划好 2021 年的各项工作。

面临的机遇。国家总体将保持经济平稳健康发展，我们看到，在 2020 年疫情形势最严峻、经济持续低迷的关键时刻，党中央、国务院及时采取“六保”、“六稳”措施，有效应对了冲击和挑战，这充分说明，我国经济发展有强大的韧力和定力。在“两个一百年”目标的指引下，在全面建成小康社会的推动下，在以国内大循环为主体、国际国内循环相促进的“双循环”新发展格局下，

在大力实施“成渝地区双城经济圈”国家大战略背景下，我国经济基本面将持续向好，四川经济基本面将持续向好。随着国家供给侧结构性改革各项措施的逐步落地，煤炭行业也呈现出在煤价起伏中逐步回暖的态势。尽管清洁能源替代传统能源是大势所趋，但较长时间内，煤炭作为基础能源的主体地位不会改变。尽管煤价时有起伏，但总体稳定的态势没有改变，这让我们企业生存和发展成为可能；省内煤炭 7000-8000 万吨的年需求量和省内煤炭 3000-3500 万吨的年产量，两者之间的空差也给我们保留了发展的空间。川煤集团司法重整后，完善法人治理，实施专业化管理，对煤炭运销以及相关的物流、储配等实行“四个一体化”运作，借助川渝市场和川煤煤炭运销平台，煤炭贸易成效将得到有效提升，国新联程的融资环境将得到大大改善。

面临的挑战。当受贸易保护主义和新冠疫情等因素影响，我国经济增速有所下降，与煤炭上下游产业链相关的钢铁、水泥等市场疲软，传达至煤炭表现为需求不旺，煤炭产能总体过剩，供大于求的态势将长期存在，加之风能、水能、太阳能等清洁能源的比重上升，煤炭的需求比重逐年下降。四川是水力发电大省，水火矛盾突出，煤炭在丰水期枯水期季节性供求特征明显。

2021 年及未来几年，是国新联程生存发展的关键期，是推进改革创新、健康发展的重要战略机遇期，以国新联程现有实力，我们等不起、熬不得，必须放手一搏、背水一战，全力以赴谋求国新联程的生机和未来。

2021 年工作指导思想：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，高举习近平新发展理念旗帜，认真贯彻落实十九届四中、五中全会、中央经济工作会精神，省委、省政府决策部署及川煤集团 2021 年工作会精神，把握成渝经济圈建设契机，围绕国新联程生存发展主题，坚持稳中求进、改革创新，聚焦“一中心、一基地、一平台”（以煤炭贸易为中心、建设煤炭储配基地、打造网络货运平台），突出煤炭贸易和物流运输的两大支柱，构建国新联程生存发展双引擎、双动力，全面提升国新联程的生存力、竞争力。

主要经营目标：

营业收入：36 亿元。

经营利润：656 万元。

煤炭贸易：555 万吨。

安全：杜绝重伤及以上事故，不发生经济损失 10 万元以上的安全责任事故。

一、找准定位，深化改革，持续提升企业治理能力

去年底，川煤集团实施司法重整和内部改革，集团生存发展外部环境和内部条件发生极大变化，我们要积极应变、主动求变，找准定位，深化改革，提升治理能力，实现管理、队伍、文化融合，以改革有效拓展生存发展空间。**一是重构战略规划。**要根据不断变化的形势，及时调整公司发展战略，制定公司未来发展规划。要以保障省内煤炭供应为战略牵引，探索物流发展的新途径，

强化区域发展的重要支撑作用，深化拓展“以煤为基，多元发展”的战略部署。**二是完善法人治理结构。**积极推进依法治企，优化股东会、董事会、监事会、经理层、党委会职责明确、各司其职、相互配合、运转协调的公司治理结构，提高公司规范运作的水平，提高公司的决策力、执行力和监督力；要加强控股子公司的法人治理建设，通过组织建设、功能建设、制度建设等，不断提升管控水平。**三是改革内部管理。**我们要以效率效益为导向，按照市场化路径推进改革，进一步谋划机构改革，有经营前景的按公司化运行，无经营前景的公司按照部门制进行管理，要精简撤并、优化职能、压缩人员，提升工作效率；要创新薪酬管理，进一步强化效益、效率指标与薪酬挂钩的比重，增大薪酬浮动空间，调动广大干部员工干事创业的积极性；要加强人才队伍建设，以分配制度改革为导向，加强经营队伍的建设，增强团队活力，要优化市场化选聘机制，吸引高德、高效、高能的优秀人才；要建立干部能上能下、员工能进能出的用人机制，制定人员退出标准、程序和实施办法，加强劳动人事管理。**四是夯实集中管控。**要丰富集中管控内涵，不断向集团化管控方向迈进，对在蓉公司要继续深化“大财务、大行政”的集中管理模式，推动企业瘦身强体，压缩管理层级，精简人员，提高效率，减少支出，降本增效。**五是突出经营变革。**各公司要本着“自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展”的经营方针，依据自身资源优势和市场空间，厘清经营思路，培育核心主业；要灵活经营手段，推行承

包经营、租赁经营等市场化方式，调动主动性和积极性，消灭亏损，实现扭亏脱困增盈。

二、聚焦主业、多元发展，持续提高企业盈利能力

2021年，我们要以煤为基，多元发展，善借“外力”调动“内力”，要运营管理好实体经济，把降成本与提服务视为竞争的关键点，持续提高企业盈利能力。

煤炭贸易方面：川煤营销体制发生根本性变化，我们要积极主动融入川煤新销售体系，准确把握煤炭市场发展形势，科学合理制定营销策略，提升煤炭供应保障能力，扩大区域煤炭销售影响力。**一是精准把握市场形势。**煤炭市场形势瞬息变化，必须更加密切关注全国及区域煤炭市场形势，专注于市场分析，对市场信息和价格变化反应敏感，及时合理调整价格，调整销售流向，确保销售利益最大化；**二是稳固主要销售渠道。**要积极主动融入川煤集团统销平台，联合构建“大营销”，稳固贸易煤销售渠道，重点发展优质大客户，在合作体量上上规模；**三是省外煤作为做增量的关键。**依托集团统购分销策略，积极拓展煤炭贸易上下游新客户，把省外煤作为做增量的关键；同时进一步加大省外原煤引入，支持区域内洗选厂解决煤源渠道问题，增大贸易规模，提升经营效果；**四是提升服务保障能力。**强化服务意识，提高服务水平，以优质的服务为客户解难事、做实事，充分赢得客户信任，特别是在本地煤源减少的情况下，利用省外煤采购渠道，切实帮助供应商解决资源、资金、销路、运输等各类问题，促使其做活

经营，进而推动公司做大规模，做优质量。

非煤贸易方面：必须坚持风险托底、利润优先原则。石化公司要继续做好油品贸易，开拓撬装加油服务业务，开发油品终端市场，适时做优做强；广元公司要做深做细做好泥煤、甘肃铁矿石等贸易业务，逐步做大规模，提高利润率；宜宾公司要坚持立足本地市场谋发展的理念，拓展与芙蓉煤矿的贸易合作，从水泥、石粉、木材、矿山机械、劳保等物资上入手，增强贸易合作的深度和广度，携手合作，实现共赢。

实体经济方面：要运营管理好实体经济，实行全面预算管理，狠挖内部潜能，降本增效、降耗增收。广安、宜宾公司要及时掌握国内外油品信息，把握好油品的购、销、存，努力打好购销价格战，要充分利用中石油、中海油、延长石油大品牌效应，大力拓展区域内企业客户和直销用户，增大销售总量。宜宾珙县公司要继续抓好汽车维修、载重汽车检测、汽车保险和事故车辆快处快赔业务，抓好公交和吊装业务的租赁管理，积极筹建筠连片区货车维修基地，提高服务质量，提升业务饱有量；广安荣轩公司要按照“扭亏脱困”的指导思想，变革经营管理模式，实现“盈亏平衡”的工作目标。

三、汇聚资源，统筹运作，持续提升物流发展速度

2020年，集团物流运输业务取得了较好发展，但资源分散，核心优势不明显。“众智之所为，则无不成也”，今年我们要更新观念，勇于创新，夯基筑台，立柱架梁，物流格局由各自为阵向

统筹协调转变，实现共同谋划、通力合作、步调一致。要坚定走轻资产物流运营发展之路，全力构建网络货运平台，以平台为依托，由分散向集中式管理转变，提高服务水平和业务效率，统筹整合物流资源，逐步建立健全网络货运运营管理体系和风险防控体系，将传统物流业务与网络货运业务高度结合，线上线下联动，驱动物流快速健康发展，打造国新联程现代化综合物流体系，形成新的利润增长点。要做好大件运输，精耕细作物流业务，培育核心优质客户，深度进行横向、纵向业务挖掘和物流服务链条延伸，不断延展上下游客户资源，做好司机群体沉淀，储备车辆车队资源，形成运力池；要探索进入仓配市场的有效途径，利用国有平台创新合作模式，稳步进入仓配市场；要发力“中欧班列”铁路运输业务和国际货代业务，形成与传统物流业务、无车承运人业务合力趋势；各区域公司要高度重视区域物流发展，真刀真枪拼市场、占渠道，实现煤炭贸易与物流运输并驾齐驱；要积极用内外部资源支持网络货运平台，实现内部业务联动，外部业务增量，要从组织、资金、制度等方面为物流发展保驾护航。

“积力之所举，则无不胜也”，储配煤基地是煤炭物流重要节点，是煤炭贸易的重要抓手，我们要目标倒逼，自我加压，聚集团人力、财力、物力快速推进基地建设，挂出“时间表”、画出“作战图”。以问题、目标为导向，按照项目实施方案抓好各项工作，抓住关键工程建设，抓好资源配置，做好市场调研，做好运营策划，尽快投入运营。广安高兴基地建设要积极争取上级

政府政策和资金的扶持，抓好项目设计和施工，抓好项目的主体工程建设和，本着节约投资、优化工艺、满足功能、着眼长远的指导思想，科学组织主体工程施工和设备安装；要是谋划制定储配煤基地运行的相关体制、机制等体系和配套政策，做好各环节之间的衔接和配合，做到整体有序。

四、增添措施、强化运筹，持续规范企业经济运行

2021年，经营形势依然严峻，我们必须“严紧创效”，不断增添措施，强化运筹，加强预算管理、资金管理、内控管理，抓好降本增效，保障企业基本运营。**一是实施全面预算化管理。**要按照“横向到边、纵向到底”的原则，将预算指标进行细化分解、层层落实，做到人人身上有指标、个个肩上有责任。要按照“刚执行”理念强化全面预算执行管理，定期开展预算分析，掌握指标完成情况，及时发现偏差，准确找到症结，制定有针对性的措施加以解决；**二是强化财务管理。**抓好财务内控机制完善，提升财务人员业务能力和管理服务水平。做好有限资金的集中管理、使用和监控，发挥好资金的杠杆作用和导向作用。要加强资金的过程管理，统筹安排，灵活调配，切实做好资金在各环节的综合平衡，加速资金周转，减少资金沉淀。要强化资金成本观念，尽最大努力尽快资金的周转速度，提高资金使用效益。**三是加大应收账款清收力度。**逐步建立完善《应收款管理办法》《债权清收管理办法》《呆坏账责任追究制度》等应收账款管理制度，制定清收方案，进一步明确新老款的回收方式、责任与目标，要采取

协商支付、分期支付、业务合作、债务抵抹、法律诉讼等方式清收，做到应收尽收。**四是严格控制费用支出。**加强人员进出管理，减少企业非必须紧缺人员的使用，降低人力资源运行成本，压减非经营费用的支出。**五是严控投资管理。**原则上不再投资新项目、成立新公司，继续抓好投资清理工作，减少无效益、高风险、无业务公司，聚积股权，集中有限的资金，发展优势业务；要建立投资效益评价考核制度，制定股权管理办法，实现投入有收益、投资有回报；**六是强化财务策划、税收策划。**要认真研究政府、上级的各项政策，继续争取各项财政补助和税收优惠；要主动对接金融机构，积极争取银行授信、提升融资能力。**七是发挥审计监督职能。**继续推行“以交叉审计为主，自主审计为辅”的新审计模式，开展后续跟踪审计，检查审计发现问题的整改落实情况，促进企业规范管理。**八是明确监察重点。**重点对公司重大决策、重要工作、重大项目执行情况的监督检查，用坚决态度、有力措施，推动各项工作落实到位。**九是坚决果断处理遗留问题。**要正确认识遗留问题形成的客观历史条件，将遗留问题处理纳入日常管理，有计划有总结，层层落实责任，要采取协商、诉讼等方式，穷尽一切手段坚决果断处理。

五、全面管理，注重细节，持续增强风险管控水平

针对经营管理、廉洁从业、遗留问题、信访稳定等诸多方面的风险，要采取针对性的措施进行防范和化解，更加关注细节管理。要持续有效防范化解重大风险，积极处理达州永钢项目、国

贸担保、宁波亏损、相关公司税务等现有风险，落实责任人，主动作为，避免和减少损失。要有效管控业务风险，优化管控流程，严加甄别、关注细节，对业务模式、业务流程、管控模式、资金回收方式等方面的问题进行及时处理，避免发生风险。要加强财务资金、劳动人事、合同协议、招投标、基建资料管理，加强政策研究和法律事务管理，对新情况新问题做到处变不惊、应对有序，对矛盾突出、情况复杂的问题重点把控，依法依规合理处置；合法合规开展经营活动，定期开展经营工作检查，防范风险；严格合同管理，做好过程和结果的监督以及风险管控；要准确把握职工思想动态，切实加强摸排分析，畅通信访诉求渠道，健全矛盾排查、化解机制，妥善处理好各种矛盾。要依法办企，规范管理行为，减少劳动、经济合同争议和纠纷。

六、文化引领，共克时艰，积极构建奋斗和谐的企业

2021年，我们要以文化建设为抓手，以奋斗文化培育人、鼓舞人、塑造人，使团结奋斗的理念成为广大干部员工的重要价值取向，促进企业生存发展。**一是建塑企业文化。**以积极向上的文化为引领，鼓舞干部员工坚定信心、攻坚克难，实现2021年各项目标的斗志，要在全集团树立艰苦奋斗、勤俭节约、团结奋进、共渡难关的理念，培养“心相通、情相融、力相合”的团队精神，大力弘扬新风正气，形成忠诚企业、爱岗敬业、团结友爱的良好氛围。**二是加强形势任务教育。**积极引导干部员工用市场经济的观点看待公司生存发展，树立改革、创新、发展理念。把

干部员工思想和行动统一到企业改革脱困的重大决策和灭亏增效的措施办法上来。在这一过程中，各级党员干部要充分发挥示范引领作用，转变工作作风，增强各级干部服务基层、服务企业的意识；同时各级干部要进一步增强廉洁自律和廉洁从业意识，认真履行好“一岗双责”，自觉接受组织和群众的监督。**三是真心实意为员工办实事、办好事。**认真贯彻落实党的十九大精神，更加关注民生，关心保障贫困户基本生计，继续实施“金秋助学”计划；要加强安全教育培训，加大安全环保检查力度，确保员工生命安全和身体健康；要丰富员工业余文化生活，提升企业文化活动层次，推动企业文化活动向以人为本，体现关爱延伸，更加有力地促进集团人文环境的和谐。

同志们：2021年，我们的工作任务非常艰巨，责任十分重大！让我们在股东会和董事会的正确领导下，坚定信心、迎难而上、艰苦奋斗、共渡难关，为全面实现2021年各项工作目标，为国新联程的生存发展而努力奋斗！

谢谢大家。