

## 本 期 要 目



- 刘万波在国新联程调研会上的讲话

# 国 新 联 程 信 息

总第61期

2022

第3期

---

---

四川省国新联程物流集团公司综合部主办

---

---

**编者按：**3月10日，川煤集团党委书记、董事长、总经理刘万波率总会计师王毓和党群人事部、综合部、资本运营部、战略发展部、合规风控部有关人员到国新联程公司调研2022年以来工作情况。会上，刘万波从“四个敬畏”、“五个凡是”、“六个坚持”，总结分析了国新联程成立以来的教训，表达了对国新联程发展的高度关注和支持，肯定了国新联程新班子成立以来的工作成效，并提出了下一步工作要求，对融入新川煤、扬帆新国新、奋力谱新篇指明了方向、提供了动能。现将讲话刊发，请各单位抓好贯彻落实。

# 刘万波在国新联程调研会上的讲话

(根据录音整理)

今天调研主要目的是来研究国新联程下一步怎样发展得更好，步子怎么走得更稳健，怎样实现由乱到治、由治到好。国新联程是川煤集团在最困难的时候，推动转型发展而组建的现代企业制度的股份制企业，川煤集团作为大股东，投入资本，就是希望这个企业能变好，变好的标志就是能赚钱，赚钱的目的就是企业得发展、员工得实惠。我在多次会议上提出来国新联程需要“恢复性建设”，这不是简单的一句话，这是需要国新联程大力调整整顿、重塑架构、奋力拼搏的问题，是国新联程全体干部职工共同的责任，也是股东的期望。

新班子组建后，国新联程有很大的变化。首先是精气神不一样了，能主动想事、干事、谋事；二是凝心聚力的发展思路共识已经基本达成；三是各种举措办法都在推动，多管齐下，在积极努力实施。火车跑得快全靠车头带，关键是国新联程的班子要保持定力、坚定信心、勇往直前。

川煤集团对国新联程的态度是明确的，支持发展，不边缘化，更不能妖魔化。今天我把各部门都带来，让大家都能了解国新联程的情况。

川煤集团六大板块，虽然股权结构不一样，但川煤集团在改革发展、整体战略的要求上，一个都不能少。其中，现代物流就

是国新联程，我们不希望这个板块掉队，需要强短板、补弱项，今天来就是研究如何强、如何补的问题。转型发展的问题摆在国新联程面前。国新联程今天所提出来的问题，无论动因多么美好，但归结到一点，就是要依法依规，要按照《公司法》和公司《章程》要求办理，不越位，不错位，还不能够乱码。国新联程作为独立法人的股份制企业，更多是要发挥股东会的作用，要凝聚股东的共识，要把国新联程的思路变成股东会的决议，把股东会的决议变成董事会的决策，再转换成经理层的工作去执行落实。一段时间来，国新联程发展不好，个别项目失败，给外界、股东的印象很不好。在处理历史遗留问题的同时，班子要集中更多精力研究国新联程又好又快发展的大计。

## 一、几点体会

**1. 党建引领力度大。**今天的汇报材料写得好，说得好，最终还是要干得好，显现的业绩要好，报表数据要好，收入、利润、现金流、经营状态、成本控制、资金周转要好。国新联程提出了“把党支部建设成员工的‘精神家园’、攻坚克难的‘战斗堡垒’、风险防控的‘防火墙’、经营工作的‘助推器’”，“探索‘国有市营’党建工作新模式，创新党建工作方法”，更加坚定了我们成功的信心和决心。你们汇报中，把党建提得鲜明突出，这是必须要坚持的。国新联程要想怎么样在经营点、项目部让党旗高高飘扬，179名党员就是先进性的标杆，支部战斗堡垒作用要在项目点上发挥作用，求效益、提质量、分兵突围。不提高政治站

位是绝对不行的。

**2. 战略思维清晰。**汇报中提出的“围绕‘稳中增量、稳中提质、稳中提效’的工作基调和‘一年扭亏为盈’中心工作、突出煤炭贸易和现代物流两大主责主业，全面打赢扭亏为盈攻坚战”，这个思路非常清晰。思路决定出路，企业发展最怕战略模糊，战略模糊了方向就错了，方向错了越努力错误越大，方向正确了就稳扎稳打，即使有调整，也是一种进步。

**3. 改革创新力度大。**完善了治理结构，增强了股东信心，实施了减层缩链，结合人力资源全面清理制度、规范财务管理、规范业务流程、强化绩效考核、有效防控风险，这系列的组合拳，都是在改革创新。

**4. 治理能力显著提升。**召开了股东大会，制定了三年规划纲要，实施三步走战略，与股东基本达成共识。我在党史学习会上说，国新联程在变好，现在从一、二月的效果来看，也确实是这样。在打通多点多极融资渠道这个方面，国新联程可以向川煤集团平台借力借智。国新联程还提出“2024年，进一步完善法人治理结构、健全体制机制、做强做优煤炭贸易和现代物流主业，创建新型企业文化，全面提升市场信誉，形成可持续稳定发展格局”。我认为还应增加“重树品牌”，一开始经营不善，产生法律纠纷，大家对国新联程就产生了畏惧，所以最终要构建新的发展格局。国新联程三年规划纲要还要需要穿透式的，把战略和战术有机结合起来，把大局与局部有机结合起来，把长远和当下有机

结合起来，就稳住了“十四五”的基本盘，要把2021已经过去的历史和现实，与我们三年规划纲要，以及最后一年的计划相结合，变成“十四五”发展战略。有近有远、有重有轻、有局部有全局、有统筹有重点地推进。

**5. 结构调整力度大。**坚持了有进有退、有所为有所不为。退是为了更好的进，稳是为了更好的发展。对经营不善的公司整顿关停，根据公司实际需要又有新建。

**6. 合规风控意识增强。**健全完善合规风控制度，全员加强了风险防控意识，还要有责任意识、危机意识。

只要进一步坚持好这六个方面，国新联程就一定有希望。

## 二、深刻吸取教训，树牢“四个敬畏”

要总结国新联程成立以来的经验教训，更多地总结原来的教训：**一是**依法依规治企还不够，风控法务要加强，所有项目论证，党委前置、法规前置、合规前置，不要怕麻烦，程序很关键，但不要搞形式、走过场，不能看领导脸色；**二是**“国有市营”运行力度还不够，要按市场经济规律运作；**三是**一些项目尽职调查不充分，风控不落实，情况不明胆子大，心中无数想法多。前车之覆后车之鉴，要吃一堑长一智；**四是**内部要素整合与企业整体发展不匹配，资金、人力、团队管控、绩效控制体系、理念、文化等不匹配，要把理念变为干部员工的执行力，由乱到治，由治到好，要抓理念、观念、文化的融合；**五是**发展中的冲动导致项目过多、过乱，现在要收缩战场、聚焦主业、调整结构、突出重点、

分兵突围、稳扎稳打。

所以，国新联程要做到“四个敬畏”。**敬畏经济规律**，树立红绿灯意识，要依法依规；**敬畏市场**，研究每个点的盈利模式、运营模式、竞争模式和退出机制；**敬畏法律**，对发生的问题进行法律分析；**敬畏以人为本**，用待遇、事业、环境、感情拴心留人。

### 三、“五个凡是”支持国新联程工作

川煤集团作为国新联程公司大股东，将以“五个凡是”支持国新联程工作。凡是能够实现扭亏、节亏的措施都支持；凡是能够结合改革体制、机制的手段都可以上；凡是能够实现高质量发展的路径都可以创新；凡是能够防控风险的措施都支持；凡是能够提高经济运行质量的举措都可以上。

### 四、几点要求

**1. 进一步强化战略引领，把三年规划纲要变为“十四五”发展战略。**两者要前后照应，战略思路要清晰，战略目标要明确，战略举措要实在。一是要融入国家大战略、成渝双城经济圈，利用好川煤高兴、河市储配煤基地，结合配采、配煤大市场，大营销、大渠道、大用户，融入川煤集团“一核两柱五支撑”发展战略，产业共融发展；二是要结合现实进行调整收缩，聚焦发力，不能满盘开花；三是要建立红黄绿预警机制，坚决完成年度目标任务。

**2. 进一步加大改革力度，通过改革解决发展中的问题。**要清理产权，减层缩链，推行小机关大服务，精干高效，全面实现由乱到治、由治到好、由粗放到精细、由数量扩张到质量提高地转

变；要深化改革不退步，不停步，不走回头路，不穿旧鞋走新路，也不穿新鞋走老路。

**3. 进一步全面提升管理与治理能力。**要依靠全面预算管理和信息化手段，建立科学指标考核体系，要“精测算、细分解、全覆盖、刚执行、硬考核”，一点一策，实施差异化考核，突出能人、业绩导向。一是要资金管理要高度集中，首先保资金运行安全，其次保资金运行效率，大额资金“一支笔”审批，要建立财务总监派驻制；二是要健全现代企业制度，重树信心，提升治理能力，实现“三会一层”协调运转和党委会、工会、职代会协调运行，形成各司其职、各尽其责、协调配合的良好格局；三是要加强与股东沟通，重塑形象，与股东一起共渡难关。

**4. 进一步深化减亏灭亏工作。**要剖析亏损点，建立减亏灭亏体制、机制，增添措施，加大动态监督力度。

**5. 进一步加强党风廉政建设。**加强党对股份制企业领导，强化党委的引领力和举旗定向作用，董事会决策科学精准，经理层执行有力。一是要建立契约化指标体系，实施经理层成员任期制，建立退出通道，对完不成指标的要问责追责；二是要加强纪检监察力度，管住关键少数干部，构建不敢腐、不能腐、不想腐的长效机制，驱蚊赶蝇，整治群众身边的腐败问题和不正之风；三是要对13种做派开刀，切实为基层服好务。

总之，今天来，感觉到国新联程公司战略清晰、目标明确、措施具体，相信国新联程在新班子的带领下，一定会情况好转、未来可期。