

## 本期要目



- 党委书记、董事长张万松在 2019 年度全面风险管理工作会议上的讲话
- 总经理赵麒麟在 2019 年一季度经营分析会上的讲话

# 国新联程信息

---

---

四川省国新联程物流集团公司办公室主办

---

---

总第 40 期  
2019  
第 5 期

## 目 录

### **特别关注**

- 1 党委书记、董事长张万松在 2019 年度全面风险管理工作会议上的讲话..... (1)
- 2 总经理赵麒麟在 2019 年一季度经营分析会上的讲话..... (9)

# 党委书记、董事长张万松在2019年度 全面风险管理工作会议上的讲话

(根据录音整理)

同志们：

今天，我们组织这么大的场面，专门召开全集团第一次风险管理工作会议，充分说明风控工作对集团发展的特殊性与重要性。刚才，张清书记就集团成立以来的风险管理工作开展情况，作了实事求是的报告，对整个集团公司面临的风险管理形势任务作了全面深入的分析，并对下一步工作进行了详细的安排部署；紫轩副总通报了集团2018年度风险管理工作考核情况；洪彬副总宣读了集团对风控工作做得好的单位的表彰决定，我都表示赞同。特别是张清书记针对整个集团风险管理目前暴露的问题，面临的错综复杂形势和紧迫沉重任务，提出的一系列补救措施、明确要求，我非常赞同。全集团、特别是各公司主要领导、风控分管领导、责任部门，以及经营管理重要部门、要害岗位，务必以高度的政治敏锐性、市场前瞻性看待风控工作，把今天的会议精神，各项措施、要求，领会到位、传达到位，并且扎扎实实地落实到位！

集团成立两年多走过的路，曲折而艰难，但是我们前进的步伐从未停止；我们探索创新“国有市营”改革发展趟过的水，有

深有浅、有风有雨，但我们深化改革、深入市场的初心、信心从未改变。这两年来，整个集团在基础极为薄弱、资源极为匮乏、市场极为低迷的情况下，我们直面市场、深化改革、创新发展，在体制机制建设、市场经营管理、企业内部管控等诸多方面做了大量精细严实的工作，在促进管理规范、提升决策科学化、探索经营新思路、增强市场竞争力等方面均取得了一定实效，也收获了宝贵的经验教训。商场如同战场，到处都是迷惑和陷阱、到处都是风险和挑战。纵观商界，没有那一个企业的成长是一蹴而就的，也没有哪一家公司的壮大发展是轻而易举，一帆风顺的，发展的道路上有挫折、有困难、有压力，是常态、也是必然。正因如此，在发展的道路上，大家绝对不能浅尝辄止、盲目自大，也绝对不能畏首畏尾、知难而退，需要我们脚踏实地、步步为营、用心经营、耐心培育，扎扎实实走好每一步！在座诸位，尽管整体都很年轻，但大多是历经了多单位、多岗位锻炼的老同志了，不管是在党性修养还是在应对解决复杂问题的综合素质、能力上，都有丰富的理论知识和实践经验。因此，我充分相信大家能够正确面对当前面临的市场风险、经营困境和管理困难等多重考验，也充分相信大家有能力应对好、处置好当前矛盾并扭转局面，最终转危为机、实现集团既定的各项工作目标。

实实在在的讲，经历了近两年时间深入市场的改革实践，大家的风险意识越来越强了，风控重视程度也越来越高了，经验和办法也越来越多了，局部效果也逐步好转。这是我们处身艰难时期好的方向、好的苗头。但是，由于多方面原因，就当前集团风

险状况而言，形势非常严峻、任务非常沉重、责任非常重大。这绝不是某个单位、某个部门、某个人的困难，而是摆在全集团面前的共同难题！所以，当务之急，大家要相互理解、相互支持、相互依靠；要维护集团核心、支持集团稳定、共谋集团发展；要特别讲政治、特别讲大局、特别讲纪律、特别讲团结、特别讲奋斗，要同舟共济、共渡时艰，共同推进改革转型的落实落地，共同推进经营工作持续稳定，共同推进整个集团快速扭转局势、健康发展。

眼前的形势是复杂的，肩上的担子是沉重的，但我们的条件还是有的，优势还是有的，只要大家坚定信心、迎难而上、群策群力、开动脑筋，我相信，困难一定会过去，希望就一定会升起。

下面，我就如何看待集团当前困局、提升整个集团风控效果，讲几点意见。

### **一、加强学习、提高认识，进一步强化风险管控的思想意识**

**一是正确认识风险管理与企业发展的关系。**搞企业如驾马车，风险管理就像是马车的缰绳，风险控制得当，缰绳就能发挥正常的牵引作用，对马车前进产生正面影响；风险控制不当甚至不把风险控制当回事，企业运行就如同脱缰的马车，出问题只是迟早的事。所以，风险管理这根缰绳，大家一定要栓好、握紧、松弛适度。不管是对外发展经营项目，还是对内实施综合管理，都要将风险管理列为重中之重，决不能在思想上轻视，更不能在行动上抵触，大家要积极主动审视自身履职尽责中的风险，更要积极主动接受风控部门审核，出了风险要积极配合调查处理。对

于风险管理，大家要有“未出营门先行败路”的思想自警，这是给企业找出路，也是给自己留后路。搞好风险管理，是对企业和领导干部的有效保护。

**二是正确看待岗位业绩创造与风险控制责任。**要树立正确的业绩观。企业稳健发展必须由正确的业绩观来引领，领导干部履职尽责亦然。在企业发展和领导干部履职尽责中，我们绝不能为了短期效益、个人业绩、局部利益，而不计成本、不计风险、不看长远地贪功冒进。**永钢项目的发展**，其教训是极为深刻的。高收益必然蕴藏高风险，值此市场低迷、经营环境异常复杂的新常态下，我们更需突出“稳健经营、稳步发展”为思想主流，必须正确处理好规模、速度、质量、效益与风险的关系，努力做到“风险可防可控、必防必控”，尤其要坚决防范重大风险发生，这和煤矿安全生产是一个道理，一样的要求。有的急于求成、赌博冒进，总认为总部思想不解放，管得太多管得太死，这种想法，容易出事，一定要处理好业绩与风控的关系。经营贸易企业与煤矿安全生产一样，一出事，就会付出巨大代价。

## **二、提升地位、强化保障，进一步明确风险控制的组织定位**

风险控制关系到企业生存发展质量、体现出领导干部履职尽责实效。

**一是风控工作要与经营管理同等重视。**作为经营性单位，风控是维护企业安全健康的有效屏障，只有做到风险控制与经营管理两轮驱动、同步运转，企业发展才能平稳、协调。所以，今后不管是签订年度经营目标，还是单个重大项目发展，一定要积极

探索在签订经营目标、廉洁目标责任书的同时，签订领导干部履职尽责的风控目标责任书、项目发展的风控目标责任书。只有从期初开始着手、从高层开始重视，明确风控目标责任，下面才会一层一层地去重视、去思考、去把控，才能进一步在全过程、全集团引起大家对风控工作的重视和反响。

**二是风控工作要与经营管理同步考核。**要坚持“谁主管谁实施谁负责”的原则，加大风控责任落实和责任追究。一个企业、一个项目，仅仅签订风控目标责任书还不行，还要配套建立完善考核办法，加大风险管理工作的考核奖惩力度，对未能完成风控目标责任的单位个人，才有倒追责任的依据，才能让责任单位和个人对风险管理高度重视、引以为戒。

**三是对风控工作要与企业发展同时保障。**企业再艰难，风控机构不能少、人员配备不能缺、经费保障不能欠；情况再特殊，项目尽调不能少、风控审核不能省、过程监督不能缺。对企业而言，风控就像是人体免疫系统，越是风控作用发挥不好，出问题的几率就越大。所以，各单位在财力、人力、物力上，一定要给予风控支持，这也是衡量一个单位、一个领导干部真正对风控工作的重视程度的风向标、晴雨表。

### **三、深入调研、大胆创新，进一步提升风险管控的科学水平**

**一是要优化风险管理的统筹设计。**实事求是地讲，搞市场经济，不可能100%没有风险，但如果大家多一份调研、多一份深入，总能离科学决策、有效把控更进一步。从整个企业的前期经验教训来讲，很多时候我们有的单位没能及时发现风险、有效控

制风险。如物资公司两次发生重大税务风险，不学习，不深入调研，同样的错误犯两次，无法理解。今天在此再次要求：一是不准搞虚假业务；二是不准开虚假发票（没有业务只开票的）；三是必须深入调研，不发生接收虚假发票或接收虚开的发票。为此，进一步增强风险防御意识，建立健全风险防范预案显得既重要而且必要、迫切。大家要进一步强化发展的眼光看问题，就整个企业层面，做好事前风险防范、事中风险控制、事后风险补救预案，形成较为完善的风险控制机制体制，建设动态风险防控体系，在企业要实现要纵向到底。

**二是风险分类识别要横向到边。**就企业风险管控横向来看，企业在经营发展中不仅有经营风险，还有税务风险、法律风险、稳定风险、政治风险、安全风险等方方面面的风险，在我们的风险防控体系建设中，如果能强化预见这些不同类别的风险，建立起各个专项工作、专门领域的风险识别机制，对企业各单位、各岗位的运行风险识别做到横向到边，那么，对于提升企业全面风险管理水平的的影响，则是不言而喻的。

**三是要建立岗位匹配的风控责任。**风险控制关系整个企业生存发展，涉及到方方面面，覆盖整个企业的经营管理综合工作，也就是我们每个岗位、每个员工都有责任关心关注企业的风险工作，并立足本职岗位落实本职岗位的风险控制责任。如果大家都做到了这一点，整个企业的风险也就大幅降低了。要实现这一点，就需要建立与各个岗位相匹配的风控责任制度体系，让风险责任与岗位职责相匹配、相协调，从上到下形成主要领导提纲挈领抓、



各级各岗分口负责抓的风险管控机制。从而，切切实实地解决风险管控解决责任不明、落实不准的问题，“抓大放小、抓小放大”、推诿塞责等问题。

#### **四、健全制度、优化管理，进一步提升风险管控的现实效果**

目前，集团建立了一整套较为完善的风险管理体系，各单位也建立健全了风控制度，但是有的单位“东施效颦”、“依样画葫芦”，在制度建设上，重复之处、疏漏之处、欠规范之处等等情况或多或少都有存在，这些制度没形成高质高效的制度体系。下一步，集团风控部门要加强工作指导，要求各单位进一步梳理风控制度，删繁就简、去粗取精、不断完善，从而形成明了科学的风控制度体系。更重要的是，要严格推行制度落实落地，在项目实施前，积极做好风险防范；在项目实施中，发生了风险一方面要及时、准确报告，以便集团全面掌握情况、科学施策、快速处置，另一方面要按照集团统一部署，以高度认真负责的态度，妥善化解风险尤其是重大风险。集团要发挥专业防控作用，为企业经营管理保驾护航，切切实实提升风控管理实效。

#### **五、着眼长远、多措并举，进一步加强风险管控的队伍建设**

**一是要加强人才队伍建设储备。**目前，整个集团风控人才较为短缺，一方面非常缺乏具有高水平专业能力的风控人才，在财务审计、法律事务等专业领域的风控把关上还比较缺乏高水平的专业化建议；另一方面又非常缺乏应对企业综合管理、项目管控等对综合素质要求较高的复合型风控人才。下一步，大家还要多想办法解决人才匮乏的问题。搞风控，至少要懂法律，懂审计，

要责任心强的人，但是很多公司都没有做到。

**二是要加强风控工作技术练兵。**一方面，要积极组织岗位练兵，提高业务操作技能，熟练掌握本职岗位风控防范技能；另一方面，要认真研究，实施多岗位锻炼，加强人才的交流学习和培训培养，达到相互交流、取长补短、锻炼队伍、提高素质的目的，不断提升综合风控素质和能力，推动集团健康发展。

下一步，**集团公司要加快落实四个统一：**一是统一风控管理；二是统一财务管理；三是统一资金管控；四是统一聘请法律顾问。还要加快风控信息化建设，主要程序用信息化手段来控制，让人为违规无法操作。

**同志们：**经过两年多时间，国新联程集团进入了一个发展的新阶段，各方面矛盾和困扰也开始显现，但是集团公司的发展方向依然坚定，特别是广大领导人员和职工始终保持不屈不挠、奋勇向前的精神和毅力，确实难能可贵。2019年，面对严峻的风险形势和巨大的经营压力，各公司一定要严格按照集团的统一部署，特别是上午召开的一季度经营活动分析会的要求，振奋精神、坚定信心，高度重视风险管理，切实落实风险管理责任，坚决防范和化解重大风险，为圆满完成2019年各项目标任务而努力奋斗。

# 总经理赵麒麟在 2019 年一季度经营分析会上的讲话

(根据录音整理)

同志们：

今天，我们在这里召开 2019 年一季度经营分析会。会议的主要目的是，全面总结一季度经营情况，分析问题和困难，揭示差距和不足，增添举措、破解难题、加压驱动、奋起直追，力争二季度取得较好经营效果，弥补一季度欠账，努力实现时间过半、任务过半，为确保全年目标的完成奠定坚实基础。

刚才，启勇副总师对集团一季度经济运行情况进行了总结，洪彬副总、紫轩副总分别作了经营业务、投资规划现状分析及后期应对策略，相关部门也作了业务解读分析，并提出了具体工作要求。他们的意见我完全赞同，请各公司认真领会精神，抓好贯彻落实，进一步将工作抓深、抓细、抓实，抓出成效。

## 一、准确把握当前形势

**1. 国际国内经济形势。**从外部形势看，尽管中美之间贸易分歧依然存在，但长远来说合作发展还是主流。从内部形势看，今年以来，国家多措并举支持实体经济发展，实施了“史上最大规模”减税降费政策，下调增值税率和社保费率，可切实减轻企业社保负担，规模达 1.8 万亿。同时，国家继续实施稳健的货币政

策，不搞“大水满贯”，坚持定向发力，维护良好的金融环境，稳增长、促发展。不难看出，国家对于经济的调控更加理性、灵活、多元。

**2. 川煤集团经营形势。**随着调结构、去产能的深入推进，煤炭市场行情逐步好转，川煤集团经营状况得以改善，实现了企业扭亏，债务违约问题仍然面临巨大挑战。庆幸的是，省委省政府及省国资委高度重视，并着手化解这一难题。届时，川煤集团发展将逐渐稳中向好。

**3. 国新联程发展形势。**经过近 2 年的创业，国新联程集团取得了长足发展，也形成了一定的市场规模及影响力，但是，距离集团成立之初的战略目标、距离高质量发展要求，仍然存在较大差距。即：形成现代物流支柱产业，保障四川煤炭能源安全，打造西南地区一流物流企业。因此，不忘初心、不辱使命、奋发图强、加快发展，仍将是集团久久为功的指导思想和发展主旋律。

## **二、清醒认识面临的问题**

**1. 指标差距较大。**今年以来，集团整体经营形势非常严峻，部分公司经营十分困难。一季度，全集团实现营业收入 16.8 亿元，亏损 1264 万元，距离全年指标差距十分巨大，其中宁波公司、快成公司亏损较大。

**2. 经营风险增大。**一是永钢项目风险严重影响达州公司的生存发展，还波及到国贸、成乐、攀枝花等公司，引发大量应收账款和涉诉案件。二是货款逾期风险。主要有达州、国贸、宜宾、

石化、成乐、物资等公司。三是税务风险。主要有物资、成乐和快成等公司。

**3. 资金严重短缺。**一是融资功能不足。受经营时间、资产状况及川煤债务违约影响，不具备融资能力，资金缺乏，很多项目难以实施乃至搁浅，企业持续发展后劲不足。二是融资成本居高，部分业务利润倒挂。达州、资产、快成森林等公司长期依靠借支维持运转，整体形势堪忧。

**4. 竞争实力不足。**储配煤基地，现在只有川东基地相对成熟，但又面临建设资金难题；成乐公司峨眉基地已经竣工，自身经营回报难以保障。企业没有实体、资源等支撑，贸易业务时刻面临丢失风险。

### **三、增添完成目标的举措**

尽管形势严峻、压力巨大，但是扭转局面还有时间。二季度，我们要以时间换空间，进一步振奋精神、增添措施、沉着应对、奋勇攻坚，全力推动目标实现。下面，我讲六点意见。

#### **（一）找准问题根源，迅速实现扭亏**

一季度，集团整体形势严峻，亏损公司较多、亏损也大。因此，迅速止血，减亏灭亏，既是当前工作的重中之重，也是当务之急。贸易企业利润本身就很薄，如果不能快速止血扭亏，势必对全年的经营指标造成影响。亏损公司务必引起高度重视，尤其是各公司班子主要领导要迅速行动起来，立即召开研讨会，深入查找亏损根源，对重大亏损源实行“一点一策”研究分析，制定

有针对性的扭亏增盈方案或措施，从源头上纠偏差、堵漏洞，限定时间、落实责任，实现定时定点灭亏止损、扭亏增盈。总部各部门要加强对亏损单位的监管，一企一策实施精准帮扶，重点抓、抓重点，帮助亏损单位迅速止亏增盈，实现经营秩序的平稳好转。

## **（二）加大市场开拓，努力实现增收**

**一是全面践行“统购分销”战略。**大力加强煤炭资源整合工作，尤其是做好省外煤入川，集团上下要齐心协力、共同发力，形成拳头效应，充分发挥集团平台、规模、品牌优势，打造利益共同体，形成互利共赢局面，争取“订大单、签长协”，确保煤源保障，再实施“分销”。**二是稳中求进开拓煤炭市场。**要立足西南地区，加强区域市场煤炭供需的深度调研，一方面要加大与现有客户的维护，保持业务秩序稳定，防止市场丢失；进一步拓展合作内容和空间，实现更高层次的合作共赢；另一方面找准切入点，积极开发下游终端客户，抢占客户资源群体。广元公司要发挥体制优势和区域优势，加强对区域煤炭资源整合力度，强化交流、加深合作，增强区域市场话语权。**三是主业归口实施专业发展。**快成、环保、资产、石化等公司要坚持走“专业线路”，立足专业定位特性，将有限的资源和精力集中于专业化发展上，坚持把风险管理放在首位，找准切口、全力攻坚，坚定不移推动工作取得重大突破。**四是加强协调维护市场秩序。**集团公司要建立协调联动机制，加强资源优化配置，保持信息互通共享，协调矛盾纠纷处置，全力维护煤炭市场秩序。**五是夯实基础积极发展**

**实业。**要利用开放发展的理念、合作共赢的思路积极争取项目，获取资源，增强企业实力，提升市场竞争优势。积极取煤炭资源，广安公司要抓好延安 7 个煤矿资源的考察论证工作，为后期合作提供决策支撑。电商公司依托陕西子公司的地域、人脉优势，深入开展优质煤炭资源的合作开发工作。

### **（三）坚持市场导向，完善管理体系**

企业管理博大精深。作为国企混改企业，我们要深刻理解“国有市营”理念的真正内涵，围绕企业发展中心，结合体制机制优势，建立健全管理体系，达到管控张弛有度、有的放矢。一是**科学做好战略规划**。企业发展必须以经济效益为中心。各公司一定要按照功能定位，统筹把握眼前利益和长远利益的关系，既要着力解决生存问题，又要长远谋划未来发展，搞好战略规划。要按照有所为有所不为，量力而行尽力而为的原则，突出战略定位和主营业务，正确处理好规模、质量和效益之间的关系，统筹兼顾做好规划，指导企业可持续发展。储配煤基地建设要坚持积极稳妥、审慎推进的原则，各区域公司要从发展的眼光、财务的角度认真研究项目的可行性，要从市场供需、专线支撑、政府支持、资金保障及自身实力等方面综合研判。二是**完善薪酬分配体系**。我们一直提倡的“国有市营”，要充分发挥体制机制优势，做好市场化这篇文章，建立科学灵活的薪酬分配模式，健全体现岗位价值、贡献和业绩导向的薪酬体系，让薪酬绩效与经营业绩挂起钩来，逐步改变老国企干好干坏一个样、干多干少一个样的现状。

通过薪酬分配的调控作用，激发干部职工的工作热情。只有这样，优秀人才才会越来越多，企业发展才会越来越好。三是切实加强财务管理。财务管理是企业管理的核心。目前，15个下属公司都是单独财务，人员素质参差不齐，一岗多责，如果不严加管控很容易出现管理漏洞。因此，要高度重视财务管理工作，树立牢固的法制观念，视财经纪律为高压线，切实加强财务管理领导责任，健全和完善内部财务管理制度，确保资金使用、管理、监督等各个环节有章可循、安全运转，实现财务管理决策、执行和监督的分离制衡。从集团层面，要统筹思考如何有效加强财务管控。四是加强企业文化建设。文化是企业发展的根和魂，是企业可持续发展最核心、最持久的动力。集团公司成立时间晚，人员来自四面八方，亟待加强企业文化建设，形成共同的价值观，增强企业凝聚力。要通过企业文化的潜移默化，引导干部职工与企业发展同荣辱，自觉遵章守纪，保持政令畅通，强化执行力建设，形成雷厉风行干事创业的发展氛围。

#### **（四）加强资金管控，保证正常运营**

一是不遗余力抓好资金引进。要加强与股东单位的沟通，积极争取支持和理解，尤其是川煤集团的支持，千方百计落实资本金到位工作，为企业提供发展资金。要加强经济形势分析和研判，紧盯金融市场变化，抢抓有利时机，不遗余力做好筹融资工作。二是多措并举抓好资金管控。要进一步规范和加强财务管理工作，加强资金预算，强化资金营运。要加强账期管控，缩短资金



回收周期，加快资金回笼，提高资金使用效率。要加强借款管理，坚持前不清后不借、不产生效益的不借，将资金向潜力大、效益优、风险可控的项目倾斜。对于特别困难的公司，要严格审核借支用途和借支流向。要加大逾期贷款催收，减少资金占用，尤其是达州、石化、成乐及物资等公司要想方设法加大清欠力度。三是**勤俭节约严控费用开支**。企业正处于发展初期，方方面面需要资金的支持，而贸易利润薄，还时刻面临交易风险，集团账面时常处于亏空状态。因此，我们要树立过苦日子、紧日子的思想，精打细算，勤俭节约，一切从简，少花钱多办事，严格压缩非经营性费用支出，在业务招待费、差旅费、办公费等方面，必须花的尽量少花，能少花的尽量不花，当然确实发展需要另当别论。原则就是，一切费用开销要与经营业绩匹配，坚决杜绝业务谈了无数个、费用花了一大笔，项目一个没落地。还是那句话，挣钱不容易，主要领导要严格把控。四是**坚守底线保持资金流转**。资金是企业的血液，是一切经营活动的基础和前提，必须保持资金流的正常运转，力保现金流稳定，坚决防范资金断链风险。

#### **（五）积极妥善应对，着力防化风险**

一方面**是，坚决防范新风险**。各公司务必要保持头脑清醒，杜绝新的风险和隐患。一是在经营上，千万不能病急乱投医，对新的业务和项目要严加甄别，绝不能被假象或承诺所迷惑，要严格执行尽职调查、风险评估和风险审查流程，要充分结合自身资金、人才和资源配置现状，科学设置业务模式，有效防控风险。

对投资、并购、新设、重大经营事项等重大事项，必须严格通过风险评估后，方可进入决策程序。今后，涉及重大经营事项，要积极邀请中介机构介入，为经营活动保驾护航。二是加强应收账款管理。在合作过程中，客户资信至关重要，原则上我们只对国企、央企、上市公司等资信可靠的企业，可提前付款或供货；对其他企业，要尽可能掌控销售的主动权。对非国企或上市公司的重大合作，必须开展信用调查和风险审查。三是加强业务风险排查。各公司要立即着手，全面加强业务的排查和清理，对能够整改的要及时纠偏，对不能纠正的要及时终止，避免发生风险。同时，要树立居安思危的思想，建立预警机制，动态加强重点客户的关注，发现问题立即维权，防范资金或项目合作风险。四是在安全上，要深刻汲取江苏“3.21”特大事故教训，加强安全隐患排查，严格落实安全管理责任，坚决防止加油站、施工场、运输等安全事故发生。另一方面是，妥善处置既有风险。一是对永钢项目风险，既要积极采取法律手段做好财产保全，加强相关方协调，寻求有实力、可信任的大型企业托盘，尽快促成永钢复产经营，从而解决根本问题，最大限度保全国有资产的安全完整。二是积极应对诉讼案件，趋利避害，尽最大努力维护我方权益。三是加强逾期应收账款催收。达州、石化、成乐、物资等公司必须落实主体责任，以最短时间收回债权。四是加快税务风险处置。要落实专人，加强与税务机关的沟通，争取交易得到认可。

#### **（六）坚定发展信心，携手共克时艰**

在国企混改的体制机制下，个别领导干部面对困难不仅存在“等、靠、要、推”现象，还出现了“熬、拖、混”的苗头，这是典型的不愿负责、不敢担责的表现，这是完全有悖于市场化的运行规律。各级领导干部在其位就要谋其政，这是组织对我们的信任和职工对我们的期盼，要不断适应市场形势变化，破解瓶颈，打好创业发展攻坚战。一是领导干部尤其是主要领导要戮力同心、共同担责，进一步统一思想、振奋精神、精诚团结、敢于担当，做到守土有责、守土负责、守土尽责。二是要做好形势任务教育，引导职工既要正视严峻的形势和挑战，也要看到机遇和希望，变压力为动力，变被动为主动，增强战胜困难的信心和决心，做到思想不乱、精神不垮、信心不减，始终保持奋发进取的精神。三是各公司要认真反思身边的案例、走过的路、发展过程中的苦难和收获，认真反思当前经营管理、风险防控的不足，不回避矛盾、不掩盖问题，积极寻求解决办法，攻克发展难题，要始终相信办法总比困难多。四是各级领导要增强开拓创新的精神和战胜困难的勇气，不要总是寄希望招个能干人就能一劳永逸、高枕无忧，就能带来业务、冲击业绩、完成任务，要以身作则专研业务；同时，要抓好队伍建设、积极培养人才，增强发展后劲。五是集团各部门要紧密围绕企业发展大局，时常深入基层，加大支持指导力度，少一些形式主义、多一些实际帮助，为基层服好务，解决好实际困难，帮助他们更好地发展。

**同志们：**第二季度的工作很关键，任务很繁重，希望大家继续保持砥砺前行、攻坚克难的精神状态，坚持稳中求进的工作总基调，提振信心，抓好提前、争取主动，把今天经营分析会上提出的问题一项一项解决好，把经济运行的成果巩固好，把扭亏脱困、奋力追赶的措施落实好，推动集团实现高质量发展，争取在二季度取得更好的业绩，为圆满完成全年工作目标再努力、再奋斗！我们相信，只要上下齐心，坚定信心加压驱动、下定决心真抓实干，增添举措，落实责任，就一定能够实现既定目标。