

中共云南锡业集团(控股)有限责任公司委员会办公室

关于组织开展《不忘初心 砥砺前行 牢记使命 坚毅勇为 努力建设具有重要影响力 的国际化现代企业集团》学习讨论的通知

各直管单位党委：

10月21日，《中国有色金属报》头版刊发了公司党委书记、董事长张涛的署名文章《不忘初心 砥砺前行 牢记使命 坚毅勇为 努力建设具有重要影响力的国际化现代企业集团》(以下简称“文章”)，该文是《中国有色金属报》开辟的专栏“砥砺奋进的5年，迎接党的十九大特别报道”系列文章之一。“文章”系统回顾了五年来公司在十分艰难的情况下，公司领导班子顽强顶住来自各方面的巨大压力，多措并举抓改革，凝心聚力促发展，团结带领全司广大干部职工攻坚克难、深化改革、扭亏为盈、励精图治的奋斗历程，对于指导公司各项改革发展事业具有十分重要的现实意义。为了更好推动公司各项改革发展事业，加快推进深改攻坚、创新驱动和转型发展，经公司党委同意，在全司范围内广泛开展对“文章”的学习讨论，现将有关事项通知如下：

各直管单位党委要结合本单位理论学习实际，认真组织一次对“文章”内容的学习讨论，深入理解“文章”所包含的思想内涵，全面把握公司深改转型的思路、方向、目标和举措，把“文章”所蕴含的指导思想、方法措施、目标任务与本单位2018年

工作计划的制定结合起来，科学、系统、全面谋划明年的各项工作。

各单位要高度重视对“文章”内容的学习讨论，于近期安排由领导班子和基层干部职工代表共同参加的学习讨论活动，学习讨论要做到有的放矢、求真务实、富有成效，并将学习讨论的情况于10月31日下午17:00前以书面形式报公司党委办公室，联系人：王继彬，电话3116226。

中共云锡集团(控股)公司委员会办公室

2017年10月23日

(此件OA发布)

不忘初心 砥砺前行 牢记使命 坚毅勇为 努力建设具有重要影响力的国际化现代企业集团

云锡集团（控股）公司党委书记、董事长 张 涛

全国国有企业党的建设工作会议上，习近平总书记对国有企业成为“六大力量”寄予殷切希望，明确提出坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”，为国有企业改革发展指明了方向。控股公司牢固树立党对国有企业的领导不动摇，不断加强和改进党的领导，充分发挥企业党委的领导核心和政治核心作用，遵循总书记“理直气壮做强做优做大国有企业”的重要指示精神，认真贯彻中央和省委的大政方针，全力以赴抓改革，凝心聚力促发展，书写了云锡创新发展的新篇章。

作为一家具有 134 年发展历史的国有企业，云锡是中国锡工业的发源地，云南工业文明的摇篮，中国锡工业的“领头羊”。同时也是世界锡行业“历史最悠久、资源最丰富、产业链最长、产业门类最齐全、全球市场份额最大”的企业，在世界锡行业中居于龙头地位。

云锡走过的每一步都吸引着很多的目光，成为人们关注和谈论的焦点。翻看云锡的历史，我们深感：发展成就的取得是多个因素共同作用的结果，既离不开资源的拓展，也离不开技术的提升，既离不开对市场的把握，也离不开对产品的升级，既离不开

政策的支持，也离不开科学的管理……只有当诸多积极因素产生“共振”，才能形成发展的强大合力，发展的速度才会更快，发展的质量才会更高，否则，发展就会受限，经营必然受损。

2013 年，由于历史上一些项目盲目投资决策的重大失误，不仅给云锡造成了重大经济损失，而且留下了较难解决的后遗症，加上世界经济长期震荡徘徊，有色金属市场需求不振，锡产品价格持续下行，多重不利因素共同作用，致使云锡连续多年巨额亏损，公司面临前所未有的生存发展危机。

为了尽快扭转颓势，坚决遏制下滑趋势，作为新上任的公司党委书记，我和班子成员一起顶住了来自各方面的巨大压力，客观分析云锡面临的困难和存在的问题，冷静思考，沉着应对，积极寻求使云锡摆脱困境、重新走上正轨的方法和举措。

2014 年，通过对集团所属单位进行深入走访调研，我写出了《对云锡存在问题及对策的思考》，全面分析了云锡存在的深层次问题，提出了解决问题和困难的办法措施，受到时任云南省委书记李纪恒、时任省委副书记、代省长陈豪等省委领导同志的关注和批示。

2015 年，我们提出了“三年打基础、五年大翻身、十年创辉煌”的发展目标，全面发动，广泛动员，团结带领干部职工戮力同心、挖潜创效、提质增效，打响了减亏增盈攻坚战，有效遏制了经济下滑的趋势，减少了亏损，稳住了人心，坚定了全司上下重振云锡的信心和决心。

2016 年，云锡制定了“创新驱动、改革突破、开放合作、转型发展”的发展思路，进一步统一思想、提振信心，多措并举，猛药去疴，迈出了深改转型的坚定步伐，汇聚了创新发展的强大动力。

2017 年，我们紧紧围绕“改革、扭亏、转型”的工作主线，强推深改攻坚，全力扭亏为盈，在取得初步成功的基础上，乘势而上，顺势而为，团结带领干部职工朝着既定的发展目标奋力迈进，云锡的改革发展各项事业重新焕发了生机与活力。

必须指出的是，尽管困难重重、处境艰难，但云锡人没有被暂时的困难所击倒，凭借坚韧不拔、自强不息的云锡精神，通过持续推进一系列具有针对性、前瞻性的改革发展举措，连续下行的经济运行趋势得到了根本性扭转。

今年一月，云锡生产经营实现了久违的开门红，结束了长达近 50 个月连续亏损的局面，一举打破了连续四年多的亏损魔咒，上半年实现利润总额 5.36 亿元，营业总收入、利税总额、企业增加值、经济增加值等也都大幅提升，生产经营企稳向好，企业发展逐步走入正轨。

从巨亏到减亏，从减亏到盈利，从盈利到稳中向好，尽管扭亏为盈的道路异常艰辛，但人们已从云锡艰苦卓绝的拼搏中看到了锡业巨擘重塑辉煌的信心、决心和力量。

确立目标 有的放矢

习近平总书记指出：“改革开放是一场深刻的革命，必须坚持正确的方向，沿着正确道路推进。”面对困难重重、积弊难返、不进则退的复杂局面，改革怎么改？转型怎么转？事业怎么干？是摆在云锡人面前现实而紧迫的任务。控股公司领导班子对此的回答掷地有声：“无论困难多大，公司领导班子都要以对组织、对历史、对员工高度负责的态度，将企业从困境中带出来！决不能让百年云锡在我们这一任领导的手上倒下！”

在深入分析存在的困难、面临的挑战、发展的机遇之后，控股公司新一届领导班子对发展的研判达成了高度的一致：解决百年云锡生存与发展问题的根本方法就是深化改革、转型发展！这是重塑云锡辉煌的必由之路，必须义无反顾、坚定不移地推进深改转型。

确立了奋斗目标之后，我们开始了大刀阔斧的改革，着力从“调、转、破、立”四个维度推进改革攻坚、强化措施落地。

一是分层级“调”。调整优化控股公司功能定位和组织架构，加快投资控股型公司顶层设计的落地实施。调整扭转传统的过度集权贪大的经营管控模式，大幅精简管理层级，逐步下放管理权限，该谁管的谁管，该谁干的谁干，划清权限，厘清职责，努力实现扁平化管理。积极实施“松绑放弃”，首批选择6家单位先行先试，全面实施权力下放，激发二级单位独立自主经营的活力与动力。

二是有计划“转”。努力转观念、转方式、转做法，总结云锡多元化投资失败的沉痛教训，切实转变盲目扩张、冒进投资的发展观念，将发展重心聚焦锡主业，将锡主业的发展动力锁定在深加工产业。加快产品产业转型升级步伐，依靠技术进步加快新产品市场推广，推动云锡产品产业从产业链低端向高技术含量、高附加值的高端产品产业转型升级。

三是大力度“破”。打破同类业务管理分散和低效的局面，围绕集约化协同发展的目标，实施矿山选厂采选一体化改革，有效整合利用资源，努力达到效益最大化的目的；破冰产销脱节的痼疾，按产购销一体化格局，推进营销体系改革；突破体制机制的束缚，加大了三项制度改革力度，大力推进机关定编、定岗、定员“三定”工作和薪酬考核体系改革。

四是下决心“改”。围绕控股公司产业培育目标，新改制成立了物流公司、研究院公司和前海融资租赁公司，加快相关业务序开展，为云锡贸易金融业务和科技服务产业打下了良好基础；高度重视混合所有制改革，确立混合所有制改革样板，混合所有制改革等工作加快推进；在控股层面积极引入战略投资者，优化控股公司股权结构，改善资产资本结构；利用锡材、锡化工等优势产业板块，积极寻求与行业龙头企业合作或引入外部投资，促进产业产品优化升级，快速拓展市场，加快扩张发展。

删繁就简 革故鼎新

党的十八届五中全会提出了“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念，为云锡的改革发展指明了方向和目标。习近平总书记提出的供给侧结构性改革和“三去一降一补”重大举措则为云锡深化改革指明了方法和路径。我们深刻地认识到，唯有深化改革，才能实现攻坚脱困；唯有深化改革，才能实现跨越发展。

在深入分析了云锡存在的能力危机、信用危机和产业危机之后，我明确提出只有围着市场转、围着利润转、围着职工群众的幸福生活转，才能不断凝聚广大干部职工力量，增强企业前进的动力，实现持续健康发展。为此，云锡积极顺应市场发展的趋势，紧盯市场、贴近市场，紧紧遵循市场规律，加快去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板步伐，以创新发展一批、混合所有制改革一批、重组进入上市一批、整合优化一批、剥离处置一批、市场出清一批“六个一批”为抓手，既做“减法”，也做“加法”，有效发挥市场在企业资源配置中的决定性作用，促进企业瘦身健体、强身健体。

一是优化融资去杠杆。加强同银行等金融机构合作，争取资金支持。与中国建设银行签署市场化、法制化债转股等合作协议，全国首单地方国企市场化债转股最终落地云锡，大幅降低了公司的资产负债率和财务成本。紧紧抓住今年上半年持续盈利及房地产股权转让等利好释放的契机，积极与中诚信信用评级机构沟通协调，使云锡控股公司信用评级由AA展望负面调升为AA展望稳定。

二是优化人力减包袱。进一步健全人力资源管理考核制度、创新人才引培留用机制、优化人力资源结构、推进人力资源管理转型。着力健全管理人员能上能下、员工能进能出和收入能高能低机制。严格把好人力资源准入关口，科学设置岗位，严格定编定员。使员工进入制度化、退出通道多样化。扩大选人用人视野，加大市场化引进核心骨干人才、紧缺专业人才的力度，逐步降低辅助类人员比例，不断优化员工队伍结构。加大对关键岗位人才的激励力度，积极探索各专业领域人才收入分配制度，逐步建立宽带薪酬体系，打通企业内部生产、研发、营销以及技能操作等序列人员的薪酬分配通道。

三是处置僵尸去产能。通过“控风险、降损失、收资金、缩战线”剥离与主业关联度较低，不具备运营和发展优势，严重拖累主业健康发展的业务，加快整体资产处置和分类打包处置，有效降低损失，提高资产质量，推动企业轻装上阵；主动减压，清理退出一批与主业相关性差、长期亏损、扭亏无望且不具备市场竞争力的辅业，快速止住“出血点”，积极化解债权债务风险，争取相关政策，努力实现市场出清；快速、妥善处理处于产业领域低端、行业产能过剩、扭亏无望的僵尸企业，优化资源配置，提高市场竞争力。

四是精细化管理增利润。一是强化生产经营精细化管理各项措施的实施，强化考核督查和责任落实，不断改善资源优质单位的生产经营条件，以锡业股份为代表的盈利单位进一步提升业绩，

较大地增加了对控股公司的利润贡献率。今年上半年，锡业股份实现净利润 3.59 亿元，同比增长 71 倍，呈现良好发展势头。二是抓住房地产销售的有利时机，拓宽营销渠道，改进销售策略，加大房地产去库存力度，止住房地产这个最大的“出血点”。

五是多措并举降成本。紧紧扭住降本增效的关键环节，狠抓成本费用的控制和降低工作，压缩大额开支，严控财务费用，减少不必要的开支，增加开源节流举措。今年上半年，三项费用比预算减少 5800 万元，同比减少 1.4%；三公经费比预算减少 1080 万元，同比减少 5.6%。同时，强化风险管控，加强对外投资项目的论证和决策，严格控制投资风险。加强市场研究和价格趋势预测分析，实施期现联动，有效管控价格波动对经营业绩的影响。

创新驱动 助推转型

习近平总书记指出：“实现我国经济持续健康发展，必须实施创新驱动。”云锡这艘百年航船，能在起起伏伏的市场大潮乘风破浪、劈波前行，靠的是什么？最关键的一条就是“求新、求变、求精”的企业特质，其核心就是创新发展。翻开云锡创新求变的华章，不难看出，正是砂矿水采水运、锡矿泥重选、全液压全断面天井钻机、离心选矿机、电热螺旋连续结晶机、锡顶吹炉炼锡等等一批具有世界领先水平的锡采选冶技术与装备的推陈出新，才使云锡能够不断革旧鼎新，持续引领锡行业的创新发展。

新常态下，创新仍然是发展的首要选项。只有创新才能激活“一池春水”，只有创新才能助推深改转型，只有创新才能促进产品产业升级，只有创新云锡才能稳居世界锡行业的龙头地位。

创新必须做到有的放矢、持之以恒，云锡实施创新驱动的出发点和目标是聚焦主业、全面创新、增强驱动、久久为功。为了加大创新对企业发展的推动力，我们提出了加快“两中心、三基地”建设的创新发展思路，以此作为科技创新、实施创新驱动的有力抓手。

经过积极运作和筹备，控股公司于2016年3月和6月分别召开锡化工改革发展大会、锡材改革发展大会，拉开了锡材、锡化工改革发展的大幕，广泛听取各方面的意见建议，展开锡深加工产品发展大讨论，制定了建设锡基新材料、锡化工新材料和铟新材料产业基地的目标措施，以此作为引领云锡创新发展的重要引擎，引领和带动锡产业的整体转型发展。

“三基地”作为云锡科技成果转化的重要载体，重点以锡材公司为载体打造锡基新材料生产基地，以锡化工分公司为载体打造锡化工新材料生产基地，依托华联锌铟公司建设基础铟及高纯铟生产基地，依托研究院公司建设高技术铟基新材料生产基地，最终达到建设世界规模最大、技术领先的锡基新材料生产基地、锡化工新材料生产基地和全国规模最大、技术领先的铟基新材料生产基地的目的。

2017年4月7日，“两中心”在昆明正式挂牌运行，敞开了锡、铟新材料新产品研发中心建设的大门，标志着云锡实施科技创新、推进创新驱动迈出了坚实的一步。4月12日，云南省委书记陈豪率有关部门到云锡“两中心”调研，对此给予了较高评价和充分肯定，指出了研发中心建设的重要性、必要性和前瞻性，并强调指出“人才是创新的核心要素”，寄望云锡通过培养和引进高素质人才，加大科技创新力度，加快转型升级步伐。

“两中心”作为集科技研发、成果转化、新产品孵化、人才培养、开放合作“五位一体”的创新研发中心，是云锡产品深加工技术研发能力的展示窗口、对外科技合作和政策争取的重要平台、探索创新机制的试验田、促进健康可持续发展的引擎，使云锡新材料、新产品研发有了可靠的抓手。

通过逐步将“两中心”建设成为世界一流的锡新材料和铟新材料研发中心，提升云锡锡、铟新材料研发能力，弥补传统产、购、销、研模式的短板，增强企业技术核心竞争力，为“三基地”的建设以及产品和产业结构的优化调整提供技术和人才支持，推进产品产业从粗放型向精深型、从中低端向中高端转变。“两中心”研发平台的成功打造，“三基地”建设的深入推进，为云锡提升核心竞争力增添了源源不断的动力。最终把“两中心、三基地”打造成为企业创新发展、转型升级的重要引擎。

强化引领 保障发展

坚持党的领导、加强党的建设是我国国有企业的光荣传统，是我国国有企业的独特优势。云锡深入贯彻全国国有企业党的建设工作会议精神，坚持党对企业的领导不动摇，充分发挥党组织在云锡改革发展过程中把方向、管大局、保落实的领导核心和政治核心作用。

一是突出领导核心定位，确保作用发挥。在顶层设计上明确党的领导，把党建工作总体要求写入公司章程。在运行机制上强化党的领导，坚持和完善“双向进入、交叉任职”领导体制，使党的领导在企业管理各个环节中更加强化。在决策程序上，进一步厘清了党委和董事会、经理层、监事会等其他治理主体的权责边界，形成了各负其责、协调运转的治理机制。

二是突出政治引领，强化理论武装。坚持用习近平总书记系列重要讲话精神武装头脑、指导实践、推动工作。突出党性教育和理想信念教育，教育引导党员干部增强“四个意识”和“四个自信”。推进“两学一做”学习教育常态化、制度化，抓好“学做”结合，使党建工作成效转化为发展活力和竞争实力。确保党和国家的方针政策、省委重大决策部署在云锡得到全面贯彻落实。

三是突出强基固本，筑牢战斗堡垒。认真落实“四个同步”“四个对接”要求，全面加强基层党组织建设，在各个层面构建起严密的党建网络。延伸党建“触角”，把党组织建到车间班组，充分发挥党支部推动生产组织、凝聚职工群众的战斗堡垒作用。

消除党建“盲区”，确保“企业发展到哪里、党的建设就跟进到哪里”，努力实现党组织和党员组织生活及党的工作全覆盖。

四是突出党管干部原则，强化队伍保障。坚持党管干部、党管人才原则，严格执行选人用人程序，坚持好干部标准，注重培养选拔“政治强、业务精、作风正、善经营、敢担当”的干部。按照“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的要求，选优配强各级领导班子。大力实施“人才强企战略”，加强各类人才“引培留用”机制创新，加大市场化、社会化选聘人才力度，着力抓好人才队伍建设，为云锡持续健康发展提供强有力的干部和人才支持。

乘着国有企业改革发展的东风，云锡将以踏石留印、抓铁有痕的勇气闯关夺隘、奋勇前行。站在新的历史起点，云之航船远航的风帆已高高扬起，在政策东风的劲吹下，凭借云锡人坚韧不拔、自强不息的拼搏精神，我们有信心、有决心、有能力在新时代砥砺奋进的新征程中，闯出新天地，创造新业绩，打造具有重要影响力的国际化企业集团，持续引领世界锡行业健康发展。