# 在2024年园林集团工作会上的讲话[大全5篇]

来源：网络 作者：空山新雨 更新时间：2025-04-04

*第一篇：在2024年园林集团工作会上的讲话在2024年园林集团工作会上的讲话同志们：今天，我们在这里召开2024年园林集团工作会。这，既是一次总结成绩、部署任务的大会，也是一次谋篇布局、推进发展的动员。刚才，戚总代表园林集团作了工作报告，...*

**第一篇：在2024年园林集团工作会上的讲话**

在2024年园林集团工作会上的讲话

同志们：

今天，我们在这里召开2024年园林集团工作会。这，既是一次总结成绩、部署任务的大会，也是一次谋篇布局、推进发展的动员。刚才，戚总代表园林集团作了工作报告，全面总结去年工作，对今年各项任务进行了部署和动员，报告实事求是，思路清晰，目标明确，重点突出，措施到位。园林集团董事会与经营班子，园林集团与各成员企业、工程总承包部签订了经营目标责任书。希望大家按照报告提出的工作重点和工作要求，认真抓好贯彻落实。

“十三五”以来，园林集团综合实力和品牌影响力都得到了快速发展。特别是在新冠疫情冲击下，保持了稳定发展势头，广大党员干部和职工群众的向心力得到进一步凝聚，创新、发展水平得到进一步提升。这些，为我们做好“十四五”时期各项工作、实现更大发展，奠定了坚实基础。

在刚刚过去的这个春节，广大职工按照原地过年要求，节前坚守生产经营一线，节后迅速推进复工复产，园林集团各项工作平稳有序，在新年之初展现了新气象和新势头！总体是好的，但同时也有挑战。我想讲两个部分的内容。

01第一部分回顾与总结

“十三五”，是园林集团与各成员企业共同成长和发展的五年。应运而生的园林集团，面对复杂多变的外部环境，全体干部职工顺势而为，同心同德，同向而行，乘势而上实现了园林集团快速发展。经过上下共同努力，我们在规模和效益上都取得了快速的、高质量的发展，向社会各界展示了园林风貌、园林智慧、园林力量、园林担当。

一是企业发展取得新成绩。

面对园林行业资质取消、跌宕起伏的市场，我们历年指标保持了两位数增长，连年在城建集团考核中名列A类企业的施工类前茅；入选“全国城市园林绿化企业50强”第6名，金都公司和花木公司也连续两年入选，在全国近11万家园林绿化企业中占据50强三个席位；组建前单体合同额最大为1.8亿元（2024年“雁栖湖生态发展示范区公园建设工程（第一标段）”），“十三五”期间，项目越做越多，单个项目体量越做越大，从怀柔的范崎路、沙坑治理1亿元级的体量到世园会达到3亿元级的体量。最初超过1亿元的项目中标的时候，大家欢呼雀跃，在当时的环境下，对于园林绿化工程来讲，单个项目合同额超过1亿元，确实超乎我们的想象。当然，这里面有几方面的因素促成，一方面是我们的能力、实力，另一方面是市场中推出大项目。然后，我们再走到外埠去，那些大区域，项目越做越大。到菏泽去6.4亿元，到北海8亿元。当然还有古建公司前面做的濉溪的项目，也超过了5亿元。这都是一路走过来，赢得的市场。数据就摆在那里。企业发展成果与职工共享，职工人均收入从8.81万元增长到17.98万元，实现翻番，“企业强大，职工幸福”得到生动实践。

二是融合发展进入高水平阶段。

园林集团组建后，企业“合体”固然重要，但更重要的是“合心”“合力”，融合发展成为头等大事。一方面，我们坚持与城建集团对标对表，融合提升，加强企业战略融合、考核体系融合、制度融合、业务融合、企业文化融合；另一方面，我们坚持通过服务四家成员企业，群策群力，在各种大战大考中统一思想，凝聚人心，实现握指成拳。“一带一路”“世园会战”“绿心建设”“广场摆花新速度”等等，展现了园林人面对挑战不退缩，敢战敢拼敢赢。这一幕幕，都体现在催人奋进之中，这就是融合的力量。

三是做强总部蓄积了财力。

加强战略引领，“十三五”规划评估，“十四五”规划编制完成。对标先进企业，规范法人治理结构，党委“把方向、管大局、保落实”，董事会“定战略、做决策、防风险”，经理层“谋经营、抓落实、强管理”作用充分发挥，集体决策，制定发布100多项规章制度，经营管理规范有效，总部管控能力不断提高。园林集团工程总承包部营业收入从3001万元上升到4.3亿元，产值从4200万元上升到4亿元，新签合同额从5258万元上升到4.68亿元，收款从3001万元上升到4.2亿元，各项指标是“十三五”初期的近十倍，为园林集团下一步高质量发展积蓄了财力。

四是做大规模增强了影响力。

企业资产总额迈过50亿元门槛，复合增长率20.25%，与组建前相比翻了一番。设计咨询板块营业收入突破1.6亿元，是组建前的三倍。施工板块10亿元区域项目集群稳步增加，高端养护市场规模翻番，养护面积突破4000万平米，养护业务已成为园林集团稳健发展的支柱之一；古建修缮出色完成香山革命纪念地等红色修缮项目，拿到园林集团第一个鲁班奖，同时，抓牢市属公园古建修缮市场。苗木花卉板块行业领先地位更加稳固，“广场摆花”受热捧，全国化布局有序推进，水生植物产值突破5000万元。园林集团与各成员企业协同营销更加合理有序。

五是协同发展成效显现。

设计、施工、养护全产业链无缝衔接联动在千年守望林、世园会、绿心公园、温榆河公园、菏泽环堤公园等大项目中深化落地，协同发展竞争优势凸显。保定、沁水、西安、广西等地的EPC项目，进行了有益尝试，为“园林+生态”转型升级奠定了基础。

六是创新发展注入业内领先新优势。

新增园林技术中心等创新载体3个。花卉新品种、水生植物、大规格控根容器苗栽培、土壤改良技术等13项新技术新成果加快转化、应用、创效。专利授权总数达143项，其中，发明专利5项，植物新品种权17项，实用新型专利74项，软件著作权46项。主持、参与30余项国家、行业、地方标准的编制工作，14项国家重点研发计划课题，积极与高校院所合作，提升研发能力，为高质量发展新阶段注入新优势。

七是党的建设压舱稳舵。

面对前所未有的复杂局面，园林集团党委团结带领广大干部职工，坚持政治引领，突出组织建设，狠抓思想宣传，强化正风肃纪，推进和谐发展。党的建设融入公司治理，党建引领为园林集团发展提供坚强保障；企业核心价值理念“创新、激情、诚信、担当、感恩”深入人心，用我必胜、使命必达成为企业鲜明标志，文化引领增强企业软实力。

回顾和总结园林集团“十三五”期间走过的路，我们从2024年起步组建，2024年挂牌运营，2024年稳中求进，2024和2024年高速发展，2024年步入高质量发展轨道，2024年进入高质量发展新阶段。

02第二部分谋划与重点

总结，是为了统一思想，凝聚共识。在认真总结“十三五”好的经验的基础上，谋划“十四五”，开好局，起好步。

一、关于“十四五”

“十四五”规划正在谋划之中。城建集团“十四五”规划还没有正式定稿，正在征求意见之中。因此，我在这里介绍的与“十四五”相关内容，以城建集团“十四五”规划最终成稿，下发时公布的数据为准。

发展思路：立足首都国企职能定位，践行“四个中心”建设、做好“四个服务”，深度融入京津冀协同、雄安新区等国家战略，坚持稳中求进工作总基调，以高质量发展为主题，以生产经营为中心，以改革创新为根本动力，强化创新驱动，优化布局结构，健全治理体系，防范重大风险，提升党建质量，努力实现“企业强大、职工幸福”愿景。

发展目标：“十四五”期间，要保持园林绿化行业的领先地位，努力实现由城市园林建设服务商向生态环境综合治理服务商转变。

“十四五”发展目标，更直观的是列出的各项经济指标，有合同额、营业收入、利润总额等三项。详见下表。

这些指标是园林集团在研讨、研究的基础上，测算后上报到城建集团，同时，城建集团也给我们下发了城建园林板块的征求意见数据。两相比较，还是有一定差距的。虽然不是最终的数据，但据以往惯例，这个数据不太可能有大的变动。

从上表中的数据，可以看出，我们按照8%的增长率测算的合同额，刨去通胀率，没剩下多少，反映出我们的格局不够。从城建集团给咱们初定的指标看，站得高，预测得远，目标宏大。规划指标确定后，我们就要按照最终目标去努力。其实，最终目标真要是定在那儿，也不是高不可攀的。要实现这些目标，一定要有“策”。就是要有对策，有应对的“章法”，不要再在数字上纠缠。在座的都是园林集团的中坚力量，把这些数字给大家说说，主要是让大家脑子里面有这根“弦”，把它搁在心里。下一步，园林集团的规划也要认真做好。

发展的根本遵循：“稳中求进、守正创新、担当有为”。

二、关于2024年重点任务

年度重点任务，每年都如此，排在第一位的，一定是考核指标。企业的首要任务就是发展。当然，与首要任务同样重要的还有政治任务。

主要考核指标是：合同额33亿元，产值32亿元，收入34亿元，利润7000万元，收款26亿元。

城建集团的要求是：“城建园林要对标上市企业，紧抓美丽中国、乡村振兴机遇，提升全产业链拓展能力和水平，保持规模效益稳步提升。发挥“祝福祖国”“金牌养护”名片效应，加速转化为市场优势。创新商业模式，推动苗木专业化、养护品牌化、花卉品质化发展，做精做强绿色产业。”

2024年主要工作，戚总在工作报告中已有详细安排，大家要以这个报告为基本遵循，照着报告去落实。

回顾、总结是为了肯定成绩，凝聚共识，找到差距，发现问题。报告里面已列出了我们的问题，应该说，那些问题都是发展中的问题，都是成长中的“烦恼”。企业飞速发展之后，必定会有这样那样的问题出现，再加上我们又是一个有这么长历史的企业，多年来，遗留下来的问题，不可能在一朝一夕就消化。我说的这些重点工作，与问题是联系在一起的。在此基础上，我重点再补充强调以下几点。

一是各单位要全面完成刚刚签订的责任书中列明的各项指标和要求。

今年经营业绩考核责任书中的指标，与以往不同。围绕疏整促、压减事项，还有一些特殊的挂钩指标，针对这些指标的考核规则变化较大，大家回去之后，要认真研究考核责任书。考核责任书，是一种责任，一份承诺。对于多年遗留下来的历史问题，再难，也要千方百计想办法解决！新官就得理旧账。关键是要把握好机遇。疏整促开展以来，咱们已经啃下了许多难啃的硬骨头，效果是好的。

二是结合今年的形势和特点，要高站位，讲政治，讲担当，识大体，顾大局，拿出切实可行办法，抓好下面三项工作。

一要在疫情防控常态化下，统筹安排、处理好防疫与经营生产的关系。

二要全力以赴完成好围绕中国共产党建党100周年展开的各种活动保障任务。

三要围绕冬奥筹备年的各种保障任务，必须高标准、高要求完成好。

以上三件大事，是今年与往年不同的特殊工作，各单位，要结合本单位实际，认真做好统筹落实，抓实抓细，未雨绸缪。咱们是北京响当当的国企，得有国企的政治责任和政治担当。

三是进一步完善法人治理结构。

近来，由于人员退休、调离等等变动，部分单位法人治理结构不完善。今年要重点围绕法人结构治理，加强党组织、董事会、监事会建设，补齐配强各单位董事、监事，理顺工作关系，合理统筹班子分工。党组织、董事会、经理层、监事会要各司其职，各负其责，抓自己该抓的工作，干自己该干的事。班子的分工、分责、分权，都属于完善法人治理结构的范畴。要严格按照分工，明晰自身的法定职责，对分工范围内的事项要担当作为，行使所赋予的权利，承担相应的义务，做到责、权统一，促进企业健康发展。

四是资源优化整合。

这是“十三五”期间提出来，而我们做得不多的一项重要工作。“十四五”期间要继续延续，把它做好，为上市做准备。2024年要认真思考、研究如何加快资源优化整合的步伐。

五是抓基础管理。

近期，出现了一些新动向，基础管理短板日益显现，必须深入反思、检讨如何完善我们的生产组织模式。这就要求我们必须在抓基础管理上下功夫，落实落细“四清晰一分明”（目标清晰、责任清晰、过程清晰、结果清晰、奖罚分明）“四个不能变”（项目独立核算的原则、市场化配置资源的原则、责权利统一的原则、契约精神的原则不能变）。无论是“目标清晰”“责任清晰”“过程清晰”，还是“结果清晰”，大家都在落实之中，但，深度和广度远远不够！要结合实际，找准突破口，由易到难，由浅入深，一步一个脚印完善经营生产模式，大力探索项目管理模式变革，做有能力的承包商。

六是抓队伍建设，人才培养。

这是和前面说的“抓基础管理”紧密结合的。前面说咱们的基础管理还有欠缺，有待提高。一方面是认识问题，另一方面是能力问题。要从抓队伍建设、人才培养入手，以问题为导向，强弱项，补短板，加强人才综合素质能力培养，完善培训体系，提升培训实效，全面提升员工解决经营生产实际问题的能力。

七是强党建，全面从严治党永远在路上。

深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大和十九届历次全会精神。推动党建工作与生产经营工作深度融合，以企业改革发展成果检验党组织工作成效。加强领导干部和人才队伍建设。加强企业文化建设。深入推进全面从严治党，压实“一岗双责”，加大巡视巡察问题整改力度，落实中央八项规定，持之以恒反对“四风”，深入推进全面从严治党。

同志们，时不我待，重任在肩。我们要不忘初心、牢记使命，担当有为，推动园林集团高质量发展行稳致远，以优异成绩庆祝中国共产党成立100周年！

谢谢大家。

**第二篇：在集团2024年年中工作会上的讲话**

在集团2024年年中工作会上的讲话

各位领导：

今天，我们召开住总集团2024年年中工作会，刚才\*分别了传达了城建集团年中工作会总经理工作报告和董事长重要讲话精神，\*总代表集团公司做了很好的工作报告，大家要认真学习领会抓好贯彻落实。

2024年，是一个不同寻常的年份。对于住总而言，是“十三五”规划收官之年，合并重组后的开局之年，也是做好融合发展的关键之年。对于国家而言，我们将决战脱贫攻坚，决胜全面建成小康社会。

在这个特殊的关键年份，一场突如其来的新冠肺炎疫情，打乱了正常的生产生活秩序，对国家经济运行和企业经营造成了很大冲击。在党中央的坚强领导下，我们坚决落实市委市政府、市国资委、住建委等委办局和城建集团部署要求，坚定信心、众志成城，抓紧抓实抓细各项防控措施，织牢织密疫情防控网，紧紧依靠职工、关心关爱职工，履行国企政治责任，应急保障任务高效完成，坚决守住疫情防控的住总防线。

同时，在疫情防控常态化前提下，坚持两手抓两促进，迅速启动并有力推进复工复产，主动作为、迎难而上，坚决把失去的时间抢回来，把造成的损失补回来，在极其困难的情况下，尽最大努力使上半年企业经营取得最好结果，营业收入总体实现过半，利润总额、经营性现金收款接近完成半年目标。

这是大家辛勤努力奋力攻坚的结果，我代表集团党委、董事会对大家半年来在疫情防控和复工复产工作中付出的辛苦表示衷心的感谢！

下半年，经济下行仍然面临很大压力，市场竞争环境更加错综复杂，完成全年目标，实现“十三五”收好官，为“十四五”开好局，我们仍然面临很大困难，需要我们坚定信心往前冲，迎着困难加油干，倍加努力去拼搏。关于下半年工作，\*总已经做了详细的部署，我再突出强调三点要求：

一、稳中求进、主动作为，冲刺决胜十三五科学谋划十四五

（一）要以实干攻坚收好官。

尽管完成全年目标困难很多、压力不小，但是年初订立的目标必须坚定不移。我们要聚焦“六稳”“六保”，咬定目标不放松，埋头实干，奋力攻坚，把疫情对企业经营的影响降到最低，稳住企业经营基本盘。房地产板块要研判市场变化，抓住窗口期，快建设、快销售、快出让、快去化、快回款，实现快周转高收益；建安板块要在落实疫情常态化防控和坚守安全质量底线前提下，统筹安排、科学组织，高效推动冬奥、医疗、教育、轨道等工程建设，确保履约，弘扬品牌；服务板块聚焦主业优服务、强品质，抓协同、谋创新，整合资源，发挥产业链协同优势，增强核心竞争力。

（二）要以创新思维拓市场。

要做到“一个坚持三个着力”：坚持“大客户、大区域、大项目”策划，巩固深耕紧密甲方、成熟市场、优势领域，着力开拓新客户新市场新领域，不断拓展空间增强后劲。着力在重大项目上下功夫，持续紧盯副中心交通枢纽、延庆水厂、平谷公转铁、安立路改造等重点项目，实现落地；着力在优化布局上下功夫，持续稳固副中心、新机场、雄安新区等京津冀主战场，持续拓展西南地区外埠成熟区域市场，主动开辟新市场；着力在模式创新上下功夫，聚力“两新一重”，抓好与城建集团的协同，探索“EPC+F”新模式，探索城市更新项目拓展新模式。

（三）要以战略眼光谋未来。

要着眼长远，主动在国家发展战略的大局中和城建集团发展战略的全局中，找准住总定位，谋划住总发展。要科学研判新形势，保持定力；准确把握新挑战，增强信心；抢抓发展新机遇，主动作为，在危机中育新机，于变局中开新局。要紧密围绕城建集团“供给侧发力，产业链发展，筑牢筑实筑稳三个大厦，做强做优做大企业集团”的战略规划，坚持投资端引领、建设端提质、运营服务端协同，坚持对标对表补短板、强化管控防风险、整合资源提质效、全面融合促发展，全面提升企业竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力，做实做强做优城乡投资建设运营服务商。

二、加强管控、强化考核，全面防控经营风险提升质量效益

（一）要以刚性约束强管控。

上半年，在全面对标对表城建集团考核体系和城建集团对住总集团考核指标的基础上，集团与所属各单位按照新的考核指标体系签订了2024年经营业绩考核责任书。为聚焦重点，推动重点工作落实和既定目标实现，集团针对七个推动难度大的地产项目制定了专项督导工作方案，实施专项督导。又制定了房地产二级开发项目专项考核方案，将从速度类、回款类、成本控制类、效益类、退出类等方面进行有针对性的精准考核。下一步，集团还将继续对标对表，发挥考核指挥棒作用，针对重点项目专项工作，实施专项考核、精准考核，强化责任、推动工作。要强化考核刚性，军中无戏言，考核指标不能说变就变，考核标准说一不二；要突出激励惩罚，完成的就要奖励，未实现的就要处罚。真正强化考核的科学性权威性导向性。

（二）要以底线思维防风险。

要坚持审慎原则，进一步加强企业“五资”（资产、资本、资金、资信、资源）管控，从源头防范风险。要严控总体融资规模，防范债务资金风险，做到“两降低一确保”，暨实现资产负债率同比2024年下降2个百分点、平均融资成本整体下降，确保整体资金流动性和资金链条良性运行。要强化大监督，发挥法务、内控、合规防火墙作用，发挥审计监督倒逼作用，防控经营风险。要加强已竣未结工程结算工作督导，加大工作力度，明确工作专班，突破副中心、广华新城、地铁7号线14标等重点难点工程结算。要创新思路，多措并举，发扬钉钉子精神，加快“两站一街”新模式落地，加快西长安壹号、住总万科天地项目等商办类产品去化，加快武清3000亩土地置换；继续推动十里堡、百子湾、桃峪口等自有土地盘活。

（三）要以精细管理提质效。

要落实落细“四清晰一分明”（目标清晰、责任清晰、过程清晰、结果清晰、奖罚分明）、“四个不能变”(项目独立核算的原则、市场化配置资源的原则、责权利统一的原则、契约精神的原则不能变)、“五个100%”项目管理要求(项目管理目标责任书签约率100%、项目风险抵押金缴纳率100%、项目过程监控100%、项目审计考核100%、项目奖罚兑现100%)，将上述要求落实到各版块各项目，全面加强项目全过程全生命周期管理，加强过程经营盘点，加强利费满足率、经营性现金回款等关键指标监控，提升精细创效水平，实现各个层级的全面盈利。要强化资产精细管理，统筹研究推动集团房屋资产整合利用工作，完成光华路住总大厦完成改造升级，提升白俄北京饭店、西三旗酒店、大光明中心商业综合体物业酒店运营管理能力，提高资产收益。

三、压实责任、提质升级，以高质量党建保障企业高质量发展

（一）要以全面从严强党建。

要加强党的全面领导，完善“三重一大”制度，修订三会议事规则，发挥好党组织把关定向作用，把党的领导党的建设贯穿企业改革发展全过程各方面，以企业改革发展成绩检验党建工作成效；要深入贯彻国有企业基层党组织工作条例和党支部工作条例，提升党的组织建设质量，提升组织力，成功开好住总集团第二次党员代表大会，凝心聚力谋新篇开新局增活力；要落实全面从严治党主体责任和监督责任，持续深化党风廉政建设，推进政治监督常态化、工作监督深入化，作风监督持续化，建设高素质专业化纪检监察队伍，始终保持反腐败高压态势，不断涵养风清气正的企业政治生态。

（二）要以素质提升强队伍。

要坚持要按照集团“忠诚企业、市场检验、敢于担当、群众拥护、清正廉洁”的标准，严格把好政治关、廉洁关，严把素质能力关，选优配强各级领导人员。要注重在重点项目、重点工作中发现、考核、提拔使用干部，及时把那些愿干事、真干事、干成事的干部发现出来、任用起来。大力提拔优秀年轻干部，抓好人才梯队建设。要加强干部培训，发挥好党校融合后的城建集团党校职能，使广大干部政治素养、理论水平、专业能力、实践本领跟上时代和企业发展步伐。要完成好住总集团总部机关职能调整优化，建设专业、高效、廉洁的模范机关。

（三）要以凝心聚力强引领。

要加强思想武装，发挥好两级中心组学习引领示范作用，强化创新理论武装，加强意识形态建设，筑牢思想根基；要加强文化铸魂，继续弘扬住总团结干事的企业文化，积极融入城建创新、激情、诚信、担当、感恩的企业核心价值理念，凝聚实现企业强大、职工幸福美好愿景；要加强宣传凝聚，讲好住总人、住总事，宣传弘扬正能量，汇聚推动企业高质量发展的强大合力。

**第三篇：在集团工作要点部署会上的讲话**

在集团工作要点部署会上的讲话

同志们：

这次要点编制工作，启动早、耗时长、投入精力大，足见集团的重视，原因就在于要点是“牵一发而动全身”的。我一直在思考，集团发展这么多年，首先是抓的战略能力，战略能力较强，而战术能力相对是短板，那么集团二次创业的战略、路径、着力点是什么？这里既有战略问题又有战术问题，一直在困扰着我们。前不久，我开始萌发“提高质量、扩大收入、做轻资产”的想法。我当时就有一个考虑，来年的要点乃至今后很长时期的工作，都要围绕“高大轻”这三个关键字来做。

在×××、×××的具体带领下，各部门和各下属单位通力配合、紧密协作，按照“高大轻”要求，积极开动脑筋，对口研究提出各自要抓的工作，工作能具体的坚决要具体，指标可以量化的坚决要量化。经历三个多月、多个回合的调研、商讨、修改，逐家过堂、逐条研究、逐字推敲，压茬迭代、精雕细琢、数易其稿，聚全体之力、集全体之智，最终形成一份高质量的工作要点。编制要点的过程，也是“高大轻”思想逐步深化、逐步清晰的过程，是集团和下属单位层面不断凝聚共识、不断相互赋能的过程，我们同时也收获了更为重要、更为珍贵的思想、信心和底气。经办公会研究审议，要点近期将正式下发，接下来就是根据要点来派任务、配资源、给预算。下面，我对抓好要点落实提三点要求。

一、坚持“纲与目”相统一，就是要吃透要点、按图行进

工作要点，是衔接集团发展战略的阶段性布局设计，是主导资源投入和结构调整的行动纲领，对这一年来说更是打好“质量提升年”战役、加快二次创业的“作战地图”。按图行进，首要的是找准站立点和行进方向。全体×××人都要认真阅研要点，精准判断集团意图，看清楚、想明白，真正把自己放进去，认领好自己的责任田，列出清单条目，明确目标要求。下属单位要根据集团要点尽快出台自己的要点，专门拿出时间层层传达、层层学习、层层研讨，确保要点读懂读透、穿透到底部，确保对要点的理解力、执行力。尤其要提前在高质量上布好局，用专业的能力、创新的勇气、坚决的态度，上下同心、全力以赴、抓好落实。

（一）要有专业的能力。

我们常常讲“专业、职业、敬业”，专业是前提。唯有专业的，才能够支撑起你的职业，你的敬业也才会有价值。集团发展已经进入第××个年头，但时至今日面临最大的难题，我认为仍然还是“专业化”。通过这么多年的办学，总体感受做××产品是一个有着极强规律性的专业领域；集团发展已经走向规模化，专业需求从以往的单一专业领域、研发带头人，拓展到服务、融资、信息、财税、法律、管理、基建等多个行业；总部之于下属单位，作为业务管理指导机关，如果自身不专业，即便看似专业，如果对基层情况不深入、不了解，不知道基层的痛点难点，也会是外行指导内行，肯定不服众、也肯定干不好。要有能力不足的清醒、本领不够的恐慌，把专业化作为自身的真功夫、硬功夫，不断积累和提升专业经验、专业能力，以高度的专业化队伍保证集团未来的生存和发展。要高度重视对基层一线的调研，只要与工作不冲突，集团领导、各业务口部门负责人都要扎到一线去搞调研，回来给集团报告情况、逐一过堂；对于总部不专业的人员，要适时安排下去挂职锻炼一段时间，通过这些方式，不断提高自己，让自己变得专业，促进个人成长、帮助集团发展。

（二）要有创新的勇气。

××产品研发是一个创新的空白区，“一张白纸”有无限的创造空间和可能，是最好的创新领域。推进集团二次创业进程，我们要感恩社会赐予我们难得的干事创业的历史机遇和平台，既要超越竞争对手、更要超越自我，敢走前人未走之路，敢进他人未涉之地，敢发别人未发之声。我们选择的集团化，就是别人没有走过的道路，竞争对手也没有这样干，也许现在还看不出明显优势，但只要我们保持定力、坚持方向、持续用力，等到三五年后再来看，集团化优势就会显现出来，对手就没有办法再超越我们，甚至可能连跟随都很困难。对看准了的事就要敢于坚持，勇于对长期以来形成的行为习惯动一次大的手术，善于用革命性、颠覆性的思维，考虑筹划新品研发、赋能增值、协同共享、组织激活、员工激励等工作。不能一味顾忌可能引发的负面影响而裹足不前，要让创新的源头活水在更为宽广的时空维度运行。

（三）要有坚决的态度。

以要点发布为标志，吹响了“质量提升年”的冲锋号角，打响了“质量提升年”的战役。从现在开始，大家都要进入状态、进入情况，要有闻战则喜的担当，聚焦要点、勇于担当，拿出真功夫、硬功夫，认真研究如何在各自业务关键领域打一场全面提升质量的硬仗，确保集团在一流产品生产质量、集团化运营管理领域和竞争对手拉开差距。这些年我有一个强烈的感受，整个集团越来越有×××在创业初地的那种气质、那种状态，当初那种创业的激情和昂扬向上、奋发有为的气场，现在又回来了、起来了。集团带着各部门各下属单位奔赴二次创业的征程，就好比是一列飞驰的动车组，每节车厢都自带着动力，但方向只有一个，这就是要点明确的具体工作，要坚决朝着要点指引的方向，开足动力、奋力前行。

二、坚持“点与面”相结合，就是要对准聚焦、突破带动

随着集团日益走向规模化、正规化，必须坚决摒弃过去的“游击战”，防止四面进攻打散弹，尽快适应集中优势力量打“攻坚战”的新战法。要以工作要点为依据，盯住要害点、支撑点、关节点，任何时候各项工作的准星都要对准“高大轻”靶心，聚焦到“高大轻”战略上来。

（一）聚焦“高”字，提高质量。

高质量、高品质是集团发展的永恒主题。说得再大些，最高领导人在全国××大会上对质量问题作了重要论述，××部这些年也一直强调提升质量、内涵发展；我们要持续赢得与对手竞争的优势，持续保持创业的强劲动力，说到底就是靠高质量来支撑。高质量是集团将长期面临的最大的“势能”，一定要乘势而上、借势而上，始终把提升产品质量、改善客户体验作为集团的第一要务，也是我们的“初心”。要将其作为带动集团各项工作全面质量提升的核心突破点，实现以点带面。

一要狠抓产品质量。××是集团和下属单位的主责主业，必须心无旁骛、长期坚守。要下大力提高产品建设、配套生产质量，尽快启动主干建设，扎扎实实练好基本功。要与国家有关部门的相关规划计划做好对接，搞好××点方向选择和建设布局，吸引高水平的能人加入我们的队伍，带动产品专业带头人加速成长。要在智慧××、××制改革、下属单位××资源共享建设和今年要做试点的“××”项目等领域探索新方法新路子，提升品质内涵，打造精品成果，提高客户满意度。要搞好产品质量建设和检查、评估工作，年底要请全国一流的专家来对各下属单位生产情况进行全面评估。同时，要抓紧启动×××、×××和×××的相关工作，现在政策有些变化，要认真研究、积极争取，力争在产品层次、生产规格上尽早取得突破。

二要提高就业质量。培养一流的××型人才，实现高质量、可持续的就业，这是我们××××××××、××××××××”办学宗旨的集中体现，更是我们与公办机构差异化竞争的王牌、核武器。市场衡量我们产品的五条标准，“学生向往、家长放心、政府认可、社会满意、同行尊重”，就业是最根本的导向，就业市场是倒逼我们所有改革的最大推力。对于我们集团来说，无论公办机构怎么看，无论主管部门怎么看，我们自己一定要坚定地认为，帮助学生就业就是我们集团的“分内事”，必须牢牢地抓在手里。这次研究要点时，我特意提出一定要专门把高质量的就业作为一条拎出来单写，明确工作要求，量化考核指标，正是基于这一点考虑。各下属单位必须把学生就业作为“一把手”工程，坚定不移地做强做好。要看到目前市场上用工需求和人才供给的“分水岭”，现在不少企业招人成本大、流失成本大、潜在业务损失更大，集团下属单位完全可以利用自身资源，联合企业搞类似“卓越班”的定向培养，这样既能解决学生就业，又能增加收入。

三要带动全面质量。要发挥高质量教学、高质量就业对集团高质量发展的带动作用。对教育行业而言，质量的提高仅靠前台是不够的，很大程度上是中台、后台的质量提升，需要前台、中台、后台三方质量的同时提升，协同共振、整体联动，由点到面、由局部到全局，辐射带动包括招生、管理、教学、队伍、并购、服务等全要素全方面在内的质量提升。高质量是所有树干的“根”，没有高质量就没有养分，没有养分一切都将是无米之炊。

（二）聚焦“大”字，扩大收入。

做大收入是集团持续的、永久的战略。我们提出的长远目标“建成一个达到×××市值规模的公司”，提出的经营三个市场、收入占比三足鼎立的目标，最重要的衡量指标就是一个“大”字。收入来源不能单一，一定要丰富起来、多元起来，靠有价值的可持续的增长，这也是我们的业务模式被社会接纳的需要。要聚焦主副业务扩大收入、降低运行成本，多举措同时并进。

一要聚力传统主业。作为传统主业的培训收入，一直以来就是集团重点经营的一个主战场，目前占据集团收入的绝大部分来源，是未来占比三足鼎立收入来源的三大市场之首，也是另外两个三分之一收入可能实现的根基所在。要依托大学作为“根据地”，紧盯集团招生、学费、住宿等传统主业，确保达成要点制定的收付收入、权责收入、办学结余目标，达成各下属单位招生投档计划数增长目标，达成学费和住宿费收入等各项收入目标，确保收入实现稳步提升。

二要开拓外延领域。如何把现有专业建设资源、学校资源和做大副业、扩大收入结合起来，是我们一定要做好的一篇大文章，这是我们第二个三足鼎立的收入。我们提出的第二大市场，就是要面向与我们的培训机构、与我们的学生、与我们培训机构周边相关的市场，想方设法利用集团和下属单位现有资源，做大外延收入，这也是成立产教融合部的初衷。这次要点明确的，要扩大校内外优质培训项目的收入，扩大后勤商业、产教融合的收入，达成投资并购的目标；以及我们正在考虑的，与养老、医疗产业和其他社会相关领域结合，把成人教育面向社会辐射，这些都将会形成集团社会服务的新亮点。有关部门和下属单位都要开动脑筋，盘活用好现有资源，大力培育新的收入增长点，把同样的投入创造更大的收入。当然，扩大主副业收入，必须要靠真材实料，必须要有真东西、真功夫，也就是“高大轻”战略中摆在首位的“高质量”，所有的一切都要围绕“高”这个支点来拓展延伸。

三要优化开支结构。关键是控制收支总量、优化支出结构、降低不合理成本。重点针对当前人均创造产值低、专业机构设置不合理、××与行政人员投入失衡、下属单位投资成本结构亟待优化等问题，要下决心调整和改变过来，不断优化资源投向投量、实现效益最大化。要点还提出，要降低短期负债资金比例、提高市值管理质量、完成融资任务，等等，财务部门要抓好落实，确保取得实质性进展。

（三）聚焦“轻”字，做轻资产。

做轻资产是集团现阶段的三个重点之一。要坚决落实集团战略部署，紧紧围绕做轻资产、强运营管理，全方位地整合资源、调整结构布局，努力实现“资产轻装、队伍轻巧、运营轻便”。

一是资产要“轻装”。

集团资产太重、投资回报年限太长，资本市场上对此提出了很多看法，这是金融机构与我们合作也会有顾虑，也是制约集团后续发展的一个重大问题。为此，要努力做轻我们的资产，着眼提高投入产出比，根据净资产回报率、资产周转率设计相关指标，降低资产投入、提高资产使用率，让资产轻装上阵；要始终聚焦主业、后勤社会化，产教融合要尽量借船出海、合作发展；资源要投放到未来发展的战略重点上，投放到能够产生效益的、出亮点的主要领域。

二是队伍要“轻巧”。

就是要“队伍专业、灵活快速，少投入、多产出”。人不在多，关键在精。事业要向前发展，首先要解决的就是战略规划，而战略规划往下就是战略能力、再往下就是战略岗位，一级一级链条必然最终落到战略人才上。要把战略人才队伍发展放在优先位置，按照“高大轻”战略要求，找到战略人才、配准战略岗位，提高战略人才占比，提高战略岗位与战略人才的匹配度，实现战略人才转化为战略贡献力。要针对当前高达70%的人力成本，特别是针对××和行政后勤人员的不合理比例作出专门调整，压缩行政后勤占比，优化人力资源结构、实现大部门；提高一线人员数量，向优势专业倾斜、向专业带头人倾斜，有了专业带头人的团队，就会由原来的“平面结构”变成“立体结构”，就必然会体现巨大的战斗力。

三是运营要“轻便”。

目前集团和下属单位的制度流程大多还是创业中日积月累形成的自发性动作，不规范、不标准，有的还非常不合理，极大地影响了集团工作的质量和效率，要下决心调整过来，一切工作都要依靠章法、制度和流程来运转。要抓紧启动制度流程再造，把有利于学生利益、有利于集团发展作为指导原则，针对制约集团下属单位工作质量效率的问题和“痛点”，对现行制度流程进行优化调整，研究设计一整套科学合理的流程制度系统。这项工作涉及到集团每个人，大家要全员参与、团队协作，分业务口、分管理层级，积极推进，尽快取得成效。这次要点首次以单条目的形式，明确提出集团与下属单位要强化赋能与增值。这是对集团近年运营实践的提炼总结，也是对抓好各项工作落实的根本要求。大家一定要进一步厘清集团和下属单位之间的职能分工、工作重心，实现集团与下属单位、下属单位之间的高效协同共享，在推进落实过程中凝聚起更大的共识和力量。

三、坚持“软与硬”相协调，就是要放眼长远、深根厚植

随着二次创业发展规模扩大，相比较各项“硬实力”，我们要更加重视集团的各项“软实力”建设，延绵发力、常抓不懈，这是可持续的、长久的、甚至能够决定未来集团发展格局和竞争态势的“隐性力量”。要放眼“×××成为中国最受人尊敬的一流××集团”，着眼集团持续健康发展，尤其要抓好战略、文化和作风建设三个“软建设”。

（一）强化战略引领。

胜兵先胜而后战。如何做到先胜？我想首先就要胜在战略上，对未来战争主动设计、超前谋划。对企业来说，就是要增加对市场、对政策的敏锐度和理解力，在决胜未来市场的关键领域布局投子，下好先手棋，打好主动仗。尽管我们提出“×××”发展方向、“×××”收入布局，但还没有形成清晰的战略规划、战略路径。今年的一项重点工作，就是要在“攀高枝、借外脑、引高手”下功夫，积极地引入外部资源，用外部的力量来刺激、震动自己，帮助我们梳理脉络、制定规划，集团下属单位要做好有针对性的研讨准备，搞好趋势预判和力量预置，以便能够更好地引领集团发展前行。

（二）弘扬企业文化。

文化是更为深沉、更为持久的力量。×××集团逐步积淀形成的学生为本、人才为基、追求卓越、永争第一、团队纸上、向内归因等独特文化内涵，成为融入集团血脉的最强基因，也是最好的文化传统。现在××××团队已经开始为集团做文化梳理、文化建设了，这两天参加会议已经呈现出这种工作的价值和力量了。要加快集团组织文化建设，提升文化建设内涵品质，发挥好文化的行为导向、正向激励和育人功能。我们大家都是一群很普通的人，因为把成就一流事业的抱负作为人生追求，才激发了自己无限的潜能。要发挥集团文化传统的力量，以结果为导向、以业绩为标尺，给工作提质、给下属单位授权、给基层赋能，转化成强大的工作合力，帮助我们更好地成长发展。

（三）培塑过硬作风。

集团发展到今天的体量，绝不是轻轻松松就能攻坚克难的，要大力倡导“专业、敬业、职业”，大力倡导团队至上、密切配合，直面矛盾、勇担责任，踏石留印、抓铁有痕，组织里的每一个人都要有不计得失、勇于担当、敢打硬仗、善打硬仗的过硬作风。集团分管领导、各部门负责人和各级干部，一定要率先垂范，勇担责任、自我加压，以业绩说话，以实绩服人，加紧自我提高、从严自我约束、全心履职尽责，遇有重大任务要模范带头、冲锋在前，领着大家一起干，使得集团的干部在引领发展、推动建设中，能够始终起到“关键少数”的决定性作用，尽快形成集团上下协作配合、联动共进的良好局面，推动集团二次创业加速发展。

最后，我要特别强调的是，全体×××人都处在二次创业的同一艘大船上，无论是总部、还是下属单位也好，集团领导也好、部门负责人也好、普通员工和教职员工也好，既然上了这条船，每个人都是这条船的一份子。特别是，我们实施以强激励为核心的绩效考核改革，后续我们还要在奖金包、加薪包和考核应用上会有全新的设计，加大对绩优者的培训发展、提升晋级和岗位调整的力度，这条船的荣辱得失都与每个人息息相关。大家要把所有的关注点聚焦到工作要点和目标任务上来，对照要点细化分解工作任务，精确量化绩效指标，明确目标、落实措施，沉到底部、落到一线，上下同心、共同努力，确保要点落地生根、开花结果。

在集团二次创业的征途中，20××年已经过去，20××年已经到来。我们对去年工作进行盘点和总结，是为了汲取养分、改进不足，做好准备、以利再战；对今年工作进行部署和动员，则是为了明确任务、聚焦目标，齐心协力、再创辉煌。让我们笑着告别20××年，积极面对20××年，以战略为指引，以要点为纲领，以结果为导向，每个人都要秉承×××的创业精神，满怀信心、激情、责任和担当，攻克每一个难关、拿下每一个山头、打好每一场战斗，把自己经历的磨难变成来年庆祝的祝酒词、变成做好后续工作的基础，以优异成绩共同迎接集团××岁的生日，为实现集团二次创业的加速发展，赋予新的动能、增加新的价值。谢谢大家！

**第四篇：在集团经营创收工作推进会上的讲话**

在集团经营创收工作推进会上的讲话

二00八年一月十二日

今天这个推进会，既是学习的大会，也是交流的大会，还是自我反省相互启发的大会，更是一个振奋精神、再攀新高的大会，是我们新的一年经营创收工作向新的目标、新的高地发起总冲锋的动员大会。

我觉得这个会开得相当好，刚才发言的十二位同志讲得也很精彩，既有体会也有措施，既有经验也有做法，讲得非常生动，非常感人。讲工作，就像是个先进事迹报告会；讲决心，又像个出征前的点将誓师大会。

2024年我们集团应该说是路路飘红、全面丰收，广告增长额近1400万，网络公司上缴利润增长近500万元。成绩的取得来之不易，通过刚才十二位同志的发言，我们能感觉到：每一个铜板都滴着同志们的汗水和智慧之光。都是大家辛勤劳动，用智慧和汗水换来的，确实不容易。

刚才大家讲，我也深受教育，感触也挺多。今天开这个经营工作推进大会，把各单位的主要领导都请

来，目的就是要互相了解情况。过去我们集团各单位、各部门信息封闭，谁干怎么样都不知道，不利于整合资源，不利于充分发挥广电集团的整体实力。

从今以后，凡是有类似的会议，各单位、各部门主要负责人都来参加。过去有个理论：沟通的位差效应。意思是上级领导的指示，传达到下级并被正确理解的仅占10%-20%；下情上达的反馈信息到达率也只占10%。其余大概90%是靠平行交流，互相传话，这也是客观存在，叫“沟通的位差效应”。以后，我们就要尽量填平这个位差，互相之间要了解、沟通、理解，这有利于互相配合、相互协调。

另外一个，今天召开这个会，更重要的一层含义就像主席台上这个背板内容所说的：蓝眼睛看大庆。什么意思？就是广电集团不要用我们自己的黑眼睛看大庆市场，要用“蓝眼睛”看大庆的经营市场、看大庆的广告市场。所谓的“蓝眼睛”就是指国际眼光，也就是说，我们要用国际眼光来看我们这个市场，用全局的眼光、用符合新闻规律的眼光、用与时俱进的眼光来看我们这个市场，这是非常重要的。

今天的介绍，各家都有各家的特色，各家都有各家的高招，利用今天的一点时间，我不讲各家具体的打法，只讲几条体会、几个概念。

第一条，奥运概念。

今年广电集团的经营工作，无论是广告、网络，还是经营公司，一定要抓住奥运这个概念。尤其是对广告来说叫：奥运大考。奥运这个机会能不能抓住，奥运会宣传报道能不能过关，计划周不周密，启动时机和火候准不准，直接影响到我们整个台的形象、整个集团的形象，更影响到我们的广告创收。今年所有工作都要考虑到奥运的概念，所有工作都要切入奥运概念，这是今年各项工作最大的特点。

我看一篇文章《2024奥运大考》，奥运会是企业销售的旺季，也是广告创收难得的一次好机遇，有有利也有不利，喜忧参半。从电视、电台这个角度来看，全国都在调整措施，都在调整价格，普遍把广告价格拉高了。从中央台开始，天花板提升，抬高了广告客户进入的门槛。那么，有利也有弊。奥运会来了，中央台提价了，它黄金时段拍卖，卖了80个亿；省台也在提价。这样会从我们地市级台广告份额中分割掉很大一块蛋糕，很大一块广告资源被中央台、省台提价因素消化分割掉了。价格提高了，企业要占领高地嘛，中央台谁也比不了，省台、上星台也比不了，那么留给我们还有多大蛋糕？这是不利。奥运会得益的主要是央视和上星台，我们地市台将面临巨大的冲击，尤

其是我们电视媒体，这是不利。

另外一个，中央台和省级台广告的饱和度很大，而且中央台要求压缩广告时间，尤其黄金段要压缩。那么在广告这么饱和的情况下，它要想压缩就得提价。

所以还要看到有利的一面，央视、省台价格提高了，带来的是很多实力并不雄厚的广告客户开始走向地级台，这是我们有利的机会。能不能抓住这个机会，决定了今年广告的命运。所以我说从现在开始，奥运的概念将决定08年我们广告创收的生死！

网络公司的经营也要牢固树立奥运概念，08年肯定是市民装机顶盒又一个高峰期。谁家都想看奥运会，有爱看足球的，有爱看田径的，一个不够就有可能安装两个机顶盒。那么，网络也是一样，就要抓住奥运概念开拓市场。刚才网络同志讲得挺好，简直可以成为哈佛的营销案例了，很精彩、很感人。有时候网络员工冬天施工在没膝深的水里架线，非常艰苦。

电视塔，包括我们艺校，一定要围绕奥运做文章。奥运的问题对市级报业广告创收冲击不大，主要是对我们广电冲击大。弄好了、抓住机会了、应对措施得当，我们就可能得个丰收年；没有这个准备、不做好这个准备、没有应对措施，就可能一败涂地。一定要清醒认识！

《孙子兵法》云：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”一定要先在“庙堂之上”有个求胜的周密计划，有个充分考虑到各种不利因素、突发因素、特殊因素的万全应对措施，然后再战才能胜利，仅仅是摆个姿势就战必定成为哀兵、败兵。

第二条，责任概念。

经营创收是广电发展之根本所在。广电行业有个规律：大投入不一定大产出，大产出必定大投入。就是花钱多不一定挣回来的多，但要挣得多必定要投入成本大。

这个道理好懂，但光知道这个道理有啥用，钱从哪来？钱首先得挣来。要想大投入，可以贷款，但能不能还上？所以我说，所有搞经营创收的同志一定要树立这种责任的概念、使命的概念，谨记广电集团千余口人家，数千人的生计都在在座各位的肩膀上扛着。

责任概念不仅仅是个认识问题，还是一个战略战术问题。

第三条，份额概念。

有责任感就会制定进取的战略，否则就是守业的战略。我们广电的战略，去年下半年是个蓄势的过程，那么，今年我们一面在创收，一面仍要蓄势。

首先做市场份额，做创收能力。我们把市场份额

占有了，把创收能力做大了，就具备了很强的竞争力。鲸鱼和虾半的关系比喻得很形象。一条大虾剩一半无非一口，一条鲸鱼的一根小刺也比整条虾大。做强必须做大。我们将始终处于竞争之中。最大的成本是竞争成本。

做大了市场份额，无形之中就提高了竞争门槛。而且将来我们稍微一收拢就可能有几百万的利润。这个观念，既是我们认识问题，也是我们工作战略问题。如何做大市场，首先跑马占荒。求份额是个宏观战略问题，不是不要纯利，微观上还要讲效益。

我们讲的是效益最优化，不是效益最大化。最大化是个短期概念，最优化是个持续发展概念。

第四条，创新概念。

创新，对经营来说起码有这么三点：

第一个是整合营销的概念。整合营销已经提出一二十年了，但是中国的企业很少能解决好。我们广电还处于认识阶段、初级阶段，解决得不是很好。我们拥有电视资源、电台资源、报纸资源、网络资源、经营资源等雄厚的传播资源，这些资源的行业疆界正变得模糊起来，冲击着传统广告业。

如果我们把这些传播价值链条整合起来，梳理盘活，互为补充，互相渗透，互相利用，通过重新组合，就会产生新的效益。整合就是把相关资源弄到一起发挥最大效益，这个我们做得还不够。包括我们的营销创新思想上要有新认识，现在已经不单纯是销售广告版面和广告时段、价位这种概念，不是买卖时间，还应该包括通过活动等手段来满足客户的综合需求。

如何把广告和营销结合到一起，如何把社会公益活动和广告活动融合到一起，如何实现各种媒体的整合，如何实现网络与媒体的整合，等等，都是创新的范畴和课题。实际现在很多企业不止是要发布一个广告，还要求一个总体的营销方案，包括从新闻宣传上进行支持。所以我说我们做广告的同志，要把承揽的过程变成帮助企业开发市场的过程；把我们发布广告的行为作为企业开发市场行为的重要组成部分；把自己广告业务承揽员的身份和企业营销参谋这个身份融为一体，那才是广告开发承揽的最高境界。不要单纯地承揽广告，一定要把自己融入企业经营活动当中承揽广告。这样你肯定能拿到最大的份额，同时也能让企业、广告客户对你充满信任和依赖，对我们媒体更充满信心。整合资源的问题包括整合我们自身资源，同时也包括整合社会资源，整合政府部门资源，整合一切可以利用可以调动的资源。

创新概念的第二个，发布手段的创新。现在省台、央视都在力推一种“植入式广告”，让人在不知不觉中使广告发布很快就过去，还有很多新的播发形式和方法。发布手段的创新、呈现方式的创新等等，是我们增加对广告的吸附力，增加广告影响力的重要途径。

创新概念的第三个是创新服务。服务的概念不只是陪笑脸，不只是今天敬茶明天敬饮料，这是很重要的服务，但是还是低层次、浅层次的服务。为什么我们叫广告开发部，市场开发部，或者叫营销活动，这是个让服务走出家门，登门服务的概念，登门服务就不是登门送好听的话这么简单，就是一种与传统概念有别的创新式的服务。真正为企业营销服务，不仅仅是为企业来做广告的某个人服务，当然个体服务也很重要。思想一定得变！

第五条，诚信的概念。

今年广电应该提出这样一个要求：我们正在塑造大台、是主流媒体，该挣的钱当仁不让，不该挣的钱分文不取。不要采取一些令客户反感的手段，不讲道德的手段去挣钱。客户是永久的，如何维持住这些客户是最重要的。

为什么提出这个问题，因为我们已处于一个由低谷向繁荣转变的拐点，商战当然需要谋略和技巧，但更需要诚信。商场如战场，没有硝烟的战争也需要战

略战术，也需要谋略。

作为泱泱大国的中国，自古就是个讲谋略的国家，从兵家始祖姜太公做《六韬》开始，中国兵书浩如烟海。实际上中国更是个讲诚信的国度，只不过中国历史上英雄豪杰能人谋士奇招百出，尤其是近些年出了那么多谋略书、兵法书，结果把传统上的诚信掩盖了。

儒家是最讲诚信的，曾子说：“吾日三省吾身——为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”。儒家提倡每天从三个方面反省自己：对事业你忠不忠诚？与朋友交往处事，诚不诚信？老师传授的东西复没复习？中国历来讲究诚信的，只不过，中国谋略太多，兵法太多，被人们的兴趣放大了。

作为一个大台的形象，作为一个想长远发展这么一个集团，一定讲诚信。

诚信起码有三个层次，第一个信守契约。这个很容易，当然白纸黑字是契约，口头上说的契约也该遵守，吐口唾沫也是钉。可能有人感觉是一个一般性概念，不信你就看，或者过几年你再看，只要在客户当中树立起一个诚信的形象，他就愿意来合作。要觉得你价格变幻不定，觉得承揽广告的人毫无诚信而言，那他宁可多花钱也不愿意上你这来。诚信形象不止是个不说假话的问题，还有一个替客户考虑问题，这是

职业素质、道德素质、公德意识的表现。

诚信的第二个层次是：在信息不对称的情况下讲信用。我们哪个时段好哪个时段差，我们哪个节目收视率高哪个收视率低，客户往往不知道，但是总有一天会知道。不要唬人，可上当一时，绝没有受骗一世，这是一个最朴实的原则。在信息不对称的情况下，如何帮助客户选择他应该选择发布广告的平台和时段，从长远看决定客户对我们的总体认知和信誉评价。虽然这么办眼前可能损失那么一点，从长远看，我们一定会有丰厚回报。

第三个层次就是处处为客户着想。客户做强了、做大了，我们也就做大了，蓄水养鱼嘛，先把蓄水池弄好，先把鱼池弄好。大家一定要有一个长远的观点，要有大台风范，要有大局观念，不做眼前做长线。起码我是有这种观点，我还得十年才退休呢，起码得有十年观念，想问题要想十年。所以说诚信这个概念大家要提高认识。不信大家就看，到年底大家看，或着明年你再看，诚信建起的关系是最牢固的客户关系，是最有效的开发利剑。原来在晚报我抓广告，有个卖补肾酒的，我直接告诉他：你别做广告了，浪费经费又没人买，许多家在这卖折了。开始，这位客户不信邪，结果做了几期广告依然撬不动市场，这回听我话

了，后来他再有广告还往我这投，而且是大量地投。这是诚信的回报。

第六条，抢拼的概念。

像《亮剑》的精神，狭路相逢勇者胜。我们广电集团是后来者，广告要实现增长首先对大庆市场要有一个很明晰的了解和把握。

明天的早餐在哪里？明年收入从哪来？简单看分为三块：

第一块是我们现有的空间、铁杆客户。第二块是我们经济发展带来的新增空间。大庆今年实现GDP1800多个亿，市政府收入112个亿，大庆的广告市场肯定要有一块很大的增长空间，那么新增这一块有可能在哪个地方出现？份额有多大？就像牛娃割草，除现有这个草场，哪里可能再长出新草来，要抢在别人前面发现并收归己有，要有很强的敏感和很快的抢拼速度。这是第二块。

第三块也是最难的一块，就是被传统势力所占据的一块，按现有各媒体实力已分配到各自名下的一块，是广告市场现有存量这一块。能不能抢？可以肯定地说，新媒体的崛起，市场肯定要重新洗牌。

我们的增量很大一部分要源于市场存量，只有改变了市场蛋糕的分配比例，后起者才有可能实现跨越

增长。抢拼市场关键是存量这一块。

作为后来者，作为市场新生力量，想进入这个市场肯定会受到传统势力的阻挠，这是不以人的意志为转移的。就像网络一样，需要奉献精神，还需要智慧。刚才网络张金龙讲得挺好，想这招使那招，一招不行再变一招，招招直接有效，反正不违反社会公德的情况下把市场抢来了。广告也是一样，大庆大客户不多，每一家年初都有个粗略的投放广告计划。怎么才能让投放比例向广电倾斜？

在这里所谓抢的含义实际上是争抢广告客户对广电的认同和好感。说到抢拼，不要简单地理解为生拉硬扯，也不是与对手互相攻讦。抢市场一定要外柔内刚，不要不讲道德，不要耍阴损招数，不要伤害竞争对手，不要蛮干，更不能采用下三滥手段。方方面面要体现出我们是负责任的媒体，是真诚为客户利益着想的主流媒体，是俯下身子干实事干自己事的人，这叫大台风范、大台形象。

第七条，求贤概念。

我们广电集团广告创收队伍经过这段时间梳理整顿进步很大，但是离广电发展的要求还有很大距离。首先是一个对人才需求的距离，或者叫经营创收人才数量短缺的距离。

我们创收队伍或叫营销队伍和我们节目队伍远远不成比例，我们到南方学习看到，有些台做广告的人几乎和做节目的人相等。我们才几个人，尤其是上半年，广告部一个频道一两个人，队伍太小。且不说质量怎么样？怎么办？

广招天下俊颜，求贤若渴，树立一个求贤若渴、见贤思齐的概念。海纳百川，有容乃大。不弃细流，乃成江河。在社会上重金招聘也好，多方引进也好，一定要多招揽懂经营懂市场的人才，特别是复合型人才，既懂新闻又懂经营。对人才虚位以待，就需要我们现有的同志一定有一个宽广的胸怀，该让位的时候应该主动让位，该把自己的权力分割出一部分的时候应该心情舒畅地分割一部分，要不然我们做不大，也做不强。现在不是讲专业化吗、不是讲市场细分吗？市场细分必然带来责任和权限也要细分，我们开疆扩土新的地方也要有人承揽。

原来我在报社时就经常讲，招来个人，就有人说我们是老职工，他来凭啥就拿三千块钱。当时我就毫不客气地进行批评，我说你老职工多啥，我也是老职工，你老职工一个月挣两千块钱，增加新生力量和能人后可能挣三千块钱，你要两千还是三千？如果拒绝能人加盟，最后你可能一个月一千元也发不到手，那

时候你还留个老职工的面子有啥用？

要能容纳各种人才，容纳有缺点的人才，包容和发挥平庸之才身上的积极一面。我说容纳人才是指两个方面而言，一个是容纳新来的精明强干又有志于广电事业发展的人，新来的人毕竟有限；另外一个要容纳我们本单位，我们内部的我们身边的有本事的人，还是那句老话“金无足赤，人无完人”，只要把那些具有特殊才华的同志身上特别突出的优点放大就能成为人才。不要求全责备，不要怕两头冒尖，不要戴着有色眼镜看人，否则，就会从思想上不接纳、从工作上设置障碍。像禹作敏说的，“推倒一堵墙，人才就在跟前”。要推倒阻碍人才脱颖而出这堵墙，在我们内部发现经营人才，发现身边人积极一面，能够对我们经营带来效益那一面，就能形成人才济济、群星灿烂的局面。但使用两头冒尖的人，一定要把他的缺点和消极方面最大限度尽可能地压抑住。

在座的都是各单位领军人物，我们的经营人才远远不够。比如说，我们在座各个都是人才，也不够！我们广电集团的经营人才，应该说是极度贫乏，人数的缺乏和质量的贫乏。要形成这种人才“洼地”必须破除狭隘的门户之见，破除求全责备的观念。过去讲：大仁谓之圣，大勇谓之雄，圣者不雄，雄者不圣。每

个人有每个人的特点。我们去年是蓄势，是蓄我们队伍的势，也是蓄人才之势。所以，我们今年一面把我们的创收盘子做大，一面还要把我们的创收队伍做强做大。

第八条，管理的概念

2024年集团要搞一个“创收经营管理”年，市场管理也是其中应有之义，所以也是“市场开拓年”。里面有这么几层意思：

第一，要全方位地抓管理。从我们经营的管理体制到财务管理体制，从开发市场到后期制作，从干部水平到人员素质，方方面面都要加强管理。包括我们的管理手段，该上软件的上软件，该建立的制度必须严格。现在我们很多制度还不是很严密，漏洞也存在。而且对现有管理模式许多广告同志不是很清楚，或者说个别人还处于由抵触到逐渐接受这么个过程。过去各自为战、村自为战、人自为战，新的管理模式实行只有半年的时间，大家有个适应的过程。现在大多数同志适应了，个别同志迫于无奈也适应了，但是特别精细、精致的管理还远远没有建立起来。所以2024年重点抓管理。

第二，经营管理的金科玉律：透明、有序、制约。在我们管理上第一是透明，透明不是把我们的经营战

略透漏个对方，而是说有些广告价位要透明，有些营销战略要透明。还要运作有序，现在有些工作缺乏科学的秩序和程序，打乱仗。另外一个，关键在制约，我们既强调人的自觉性，同时又不要过分相信任何人的自觉性。尤其在制度制定、程序设立过程中不要考虑人的自觉性因素。人的本性总是趋利的，权限制约是遏制私欲的非常有效的手段。我们的制约机制还远远没有健全和规范起来，没有制约肯定出问题。

第三，经营干部管理标准：发展才是硬道理。不能拿广电的发展前途开玩笑，不能拿一千多人的利益开玩笑。昨天合格的今天不一定合格，今天合格的明天不一定不合格。一切不利于创收的话不要说，一切不适合创收岗位的人那就要调整。发展才是硬道理。一定要把最有本事的人放到广告创收的关键岗位上，放到经营创收的关键岗位上。这是大家的利益，不能讲情面。有毛遂自荐吗，也得有主动让贤的呀！指标要分解考核，不能等到年底呀，等到年底完不成指标就算把责任人给处理了，大家的利益不也都耽误了吗？每个人能有多少年挣钱的好时光，一人能活多少年，不能让庸人和不干事的人耽误一年。不合适的人顶多让他耽误一个季度，一个季度完不成，马上就应该换将。

第四，价格管理是重中之重。价格管理是广告经营的核心管理，不是一刀切，也不是想当然，既要稳定，也得灵活机动，实际上价格管理是一门艺术。分析我们面临的形势和利弊因素，我们总体上应该以一个中低价位切入，但在具体行业，优势行业，也需要以中高价位切入。一年中价格有可能调整几回，同一个行业也可能调整几回。那么如何形成既有刚性又具弹性的广告价格体系，是个营销的艺术，是首要问题，亟需大家摸索。

第五，广告优化结构。优化结构应该贯穿全年始终，是我们坚持不懈追求的一个目标。因为我们现在医疗广告的比例太大，广告结构太不合理，风险太大。如何把品牌广告放大，把低劣广告压缩到最小程度，是个渐进的过程，暂时把劣质广告全撵走也不太可能。既然大庆这地方要想都是优质广告不现实，那么怎么个比例更合适，它实际上是个辩证的关系。我们搞经营的同志，尤其是负责策略和战略的同志，一定要懂辩证法。优质和劣质广告是个此消彼长的关系，一定是两害相全、两利相全这么个关系，没有绝对的。中国古老的哲学：祸兮福所倚,福兮祸所伏。福和祸是一个辩证的关系，那么如何掌握好这么个辩证关系，需要探讨，今天就是提出问题。

第六，目标管理。第一个是要制定一个合身、合体、合势的目标。合势是形势的势，和我们整个创收大势相适应的目标。刚才大家讲创收指标慷慨激昂，一定要完成创收任务，那么这个指标合不合理，合不合势，咱也不能说大话，要实事求是。

第二个一定是如意算盘不会尽如人意，手上打好如意算盘，心中也要有诚惶诚恐、忐忑不安。现在我们想得都很好，如何让如意算盘更如意。大家订个目标，增长几百万、几千万，不是说来就来的，一定要经过非常艰难的过程。如果我们去年广告增长1400万靠管理，靠大家主动开发市场，靠人们重新认识广电的话，那么今年我们再增加2024万或3000万，有一大部分要在竞争中得来。大家一定要做好这种精神准备，今年的广告创收比去年的广告创收将会更加艰难。我所说的更加艰难是指增长一大块更加艰难，如果依然保持2024年的目标，那就不存在艰难。今年的创收指标是明知山有虎偏向虎山行，而且给各部门的目标都是一个轻易实现不了的目标。今年咱们的目标要是如愿拿下来，那我们广电集团就是大庆传媒界名副其实的大哥大。如果今年的目标能实现，咱们咬牙再干一年，我们就走上了一个顺风顺水的快车道，从此，就把我们的落后帽子甩到了黎明湖里。今年是命

运决战之年，所以一切不符合今年决战目标的行为、习惯、作风都要改变。

第三个一定要把指标分解。刚才卢小平谈得比较细，一季度创收多少，二季度多少，三季度多少，都先有个计划。一定要把目标分解，定出计划，抢前抓早。没有计划，糊里糊涂到年底就晚了。必须得具体分解到每一天上。

我在报社抓广告的四年里，就是把目标分解到每一天中。我拿个小本，过年的时候，我做个小表格。周六、日算一天，平均一年250天，我把全年创收计划指标除以250，然后，一天一天加起来。这样一天盯一天，保证年年盯出新高来。一个月一盯都不行，非得一天一盯，差到哪就找谁去，要不这么办绝对不行。就是把我们的风险、压力、遇到的困难分解到每一天，在每一天当中解决。

搞经营、闯市场的同志十分辛苦，有时还要忍受白眼和冷漠。过去讲人得吃好三碗面：情面、场面、体面。搞经营的同志有时候真就顾不得情面和体面了，我对他们非常理解，也格外感激。随着我们经营创收的盘子越来越大，形势越来越好，一定要首先改善我们经营同志的工作条件，尤其是出行条件，代表我们广电集团形象嘛。要改善经营同志的工作条件、生活

条件、包括工资待遇，但要靠经营同志卓有成效的工作。

以上我只是提了八个概念，抛砖引玉，希望大家围绕这八个概念开展专题讨论，理清思路才能看清道路。

总之就是一句话吧：做好今年的工作，多挣一些钱，明年广电集团就可以在世人面前扬眉吐气。现在我们广电集团的势头挺好，这次开市委全会，盖书记给予高度评价。韩市长报告中也提到：广电发展势头很猛。猛不猛，还是看今年吧。不辜负市委、市政府领导的期望，也不辜负一千多名职工的希望！

感谢大家了。

**第五篇：在园林建设管理工作座谈会上的讲话**

在园林建设管理工作座谈会上的讲话

同志们：

这次咱们根据\*\*\*\*\*\*\*安排，组织各项目经理到\*\*、\*\*考察学习了园林建设管理工作，目的就是学习他们的先进理念、先进经验，回过头来把我们城市的园林绿化建设好、管理好，为成功创建国家生态园林城市奠定坚实基础，为“把\*\*\*打造成最美的城市”做出应有的贡献。刚才大家都谈了认识体会和下一步工作打算，都很好，对我启发很大；成总也作了讲话，对当前工作进行了部署，我都同意。我今天是来学习的，以听为主，既然让我讲，那我就简要谈几个问题。由于不是科班出身，说的不准确的地方请大家指正。

第一、关于为什么要提升城市园林绿化建设和管理水平我们出去学习，并不是说我们做的差，为的是百尺竿头更进一步。\*\*\*市历届市委市政府高度重视城市园林绿化工作，每年投入都不小（2024年市级计划投资近10亿元，2024年绿化工程市级计划投资也得10个多亿），城市绿化跟蓝天、碧海、金沙滩一样是\*\*\*的“绿色名片”。特别是一系列绿化精品工程，郁金香展、菊展等园林文化活动，社会各界高度关注、普遍认可。今年丁肇中来\*\*\*就说“\*\*\*市绿化非常好，给我的感觉树很多，街道非常干净，远远超过美国的城市。我住在日内瓦，也赶不上这。这里有海，有很多的树，给我一个非常好的印象。”可以毫不谦虚的说，我们城市的绿化“有量、有质、有特色”，在省内、国内水平还是很高的。特别是近三年国家文明城市创建工作中，园林绿化行业的干部职工付出了艰辛劳动，也取得了骄人的成绩，这是有目共睹的。我个人的感觉是“绿更多了、荫更密了，管理更人性化了、更精细了，市民可融入休憩的绿色空间更多了”，特别是一些道路节点，像盆景一样漂亮、雅致。当然，市民群众的胃口也吊起来了，期望值也更高了，每个人都希望生活在公园里，出门就是公园。

虽然我们做的不差，但与宿迁、徐州等市和群众的更高需求比，我们在一些方面还存在不足，如公园绿地量上与生态园林城市指标还有较大差距，老城区人口密集但公园绿地相对偏少，“300米见绿、500米见园”很多区域没有实现，建设理念还不够先进，绿化苗木种类还比较单一，彩叶树种应用不够，街道特色不明显，林荫效果有待提高，绿化养管的精细度不高；园林行业市场培育不充分，全产业链发展不够协调等等。这些问题既有规划布局、工程设计环节的问题，也有建设施工环节的问题，还有后期管理方面的问题，同时制度机制方面也有很多制约，这些问题需要在发展中逐步加以解决。

围绕贯彻党的十九大精神和市十三次党代会提出的“生态立市、旅游富市”等五大战略，在今年成功创建国家文明城市、国家森林城市基础上，市委市政府提出要利用5年（2024至2024年）的时间，创建国家生态园林城市，并以此为抓手把\*\*\*打造成“最美的城市”。上周五（12月22日）市政府召开常务会议，审议通过了《关于进一步加强和改进城市规划建设管理工作的实施意见》、《关于创建国家生态园林城市的实施意见》和《实施方案》，预计元旦后将召开大会，研究部署城市工作，总结表彰创城工作，同时启动国家生态园林城市创建工作。

创建国家生态园林城市对即将组建的园林环卫集团而言，是做大做强园林产业的重大机遇。国家生态园林城市绿地建设方面的主要指标有：建成区绿化覆盖率≥40%，建成区绿地率≥35%，绿化覆盖面积中乔、灌木所占比率≥70%。公园绿地服务半径覆盖率≥90%，人均公园绿地面积≥12.00平方米/人，园林式居住区（单位）达标率≥60%或年提升率≥10%。城市道路绿地达标率≥85%，城市防护绿地实施率≥90%。将实施“五个一批”工程，即建设一批城市公园绿地、一批城市附属绿地、一批城市防护绿地、一批城市节点绿化、一批城市林荫工程。启动奎山生态公园、黄山公园、阿掖山公园等大型公园建设，到2024年，市区（含岚山区）公园绿地面积将达883.27公顷。

\*\*\*的组建方案2024年8月25日批复，过渡期是5年，到2024年，恰好是创建国家生态园林城市的这几年，利用好这5年，将为集团的健康可持续发展奠定坚实的基础。这是有利的一方面。同时，还有不利的方面：随着园林工程资质的取消，市场竞争将更加激烈，如果我们实力不强、业绩不优，投标工程就不一定争得过中小企业；还有园林绿化养护管理方面，市领导安排要把一些非主要路段道路绿化及公园管理业务下放到\*\*\*管理，过渡期后承揽业务必须走采购程序，如果我们管理水平上不去、成本降不下来，竞争就没有优势可言。所以，坚持问题导向、加强学习研究、提升建设管理水平，增强企业核心竞争力至关重要。

第二、关于园林绿化工程市场的拓展

组建后的园林环卫集团主业将有两项，一是城市综合养管。以城市道路为载体，将环卫保洁、园林绿化、市政设施、排水管网、巡查监督实行“五位一体”综合养管模式。这一模式，最大限度统筹人员、业务、资金，有助于提高城市管理的精细化、科学化、智能化水平。二是园林绿化工程施工，这也是我们的强项。集团组建后，将进一步增强园林工程施工队伍力量，牢牢抓住政府投资类工程，积极承揽社会园林绿化工程，不断提高市场占有率。同时，要积极与国内园林龙头企业加强合作，探索通过组建合资公司或专业劳务公司方式，借船出海，开拓外部市场。这里我在多说几句，国家生态园林城市创建是一项系统工程，公园绿地建设方面按照“政府主导、全民参与、共建共享”的原则实施，市区机关、企事业单位庭院凡能够满足周边市民活动需求、与城市绿地结合紧密、能够提升城市绿化景观效果、具备改造空间的单位庭院均应进行开放式改造，拆除围墙或栅栏，把绿地向市民开放，费用由同级财政承担。市区社会单位和居住区庭院也要进行改造提升，费用由单位或小区负责。这也就是说，近三年的社会绿化项目很多，我们要抢抓机遇，抢占市场份额。

第三、关于园林绿化工程的质量标准

园林工程施工不同于建筑类工程，很多时候不能完全“按图施工”，需要施工人员的现场延宕，延宕的孬与好，全凭施工人员的经验和素养。当然，工程的设计方案主要由主管部门来审定，我们主要是按照方案来施工，但是也要注意，务必把功能性放在第一位。如果我们能够在设计环节参与，那就要在设计环节积极提出我们的构想和思路，主动站在市民需求角度考虑问题，确保建成的绿化设施功能完整、满足使用、协调美观。要把海绵城市等生态理念融入工程施工各个环节，特别是地下工程，认认真真做扎实，打造精品工程，确保生态效益和社会效益双赢。把城市建设漂亮了，城市就是我们园林绿化的名片，是最好的宣传和代言。

第四、关于园林行业产业化发展

园林工程施工及园林绿化养管是我们的主业主项，我们应当下力气抓实抓好。同时，还应做好上下游及延伸产业的发展。例如园林科研、新物种引进、驯化、培育，苗圃种植、花卉经营、园林物资经营，园林工程设计，甚至是园林地产开发。要坚持“跨界”理念，探索5G时代、智能时代、共享经济时代园林产业的发展趋势，培育更多的赢利点，把企业做成全市乃至全省的园林行业的龙头企业。要坚持“创新”的理念，包括管理机制的创新、用工模式的创新、技术工艺材料的创新，总的原则是提高管理效能、降低工作成本、确保管理效果。要坚持“协调”理念，首先内部要协调，明确建设管理各个环节的责任，责权利对等，强化督查考核，充分调动工作积极性；再就是外部要协调，包括与主管部门单位协调，与驻地区、街道、社区协调，以及小区物业和小区居民的协调等等，各方面协调做好了，工作也能顺理成章的开展。

就谈这些，不当之处请大家指正。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！