# 董事长经营会讲话三篇

来源：网络 作者：岁月静好 更新时间：2025-03-10

*&nbsp演讲指的是说话声明谈话，或演讲和流行作品。 以下是为大家整理的关于董事长经营会讲话的文章3篇 ,欢迎品鉴！【篇一】董事长经营会讲话　　同志们：　　刚才，世文总会计师代表公司对上半年的经营工作进行了全面的总结，在全面系统分析上半年经...*

&nbsp演讲指的是说话声明谈话，或演讲和流行作品。 以下是为大家整理的关于董事长经营会讲话的文章3篇 ,欢迎品鉴！

**【篇一】董事长经营会讲话**

　　同志们：

　　刚才，世文总会计师代表公司对上半年的经营工作进行了全面的总结，在全面系统分析上半年经营工作存在问题的基础上，提出了加强经营管理工作的有效措施，这是一个非常好的报告。财务部、企管部等四个部门，结合各自分管的工作，做了很好的发言，我完全同意，希望大家认真贯彻执行。今天我讲三个方面的意见。

　　>一、认真总结、精心培育，增强企业的核心竞争力

　　上半年，面对全球经济持续低迷，煤炭市场不景气的不利形势，公司在陕西煤业化工集团的正确领导下，按照“十二五”规划蓝图和“升级转型、创新驱动、安全高效、和谐幸福”的工作思路，正确研判市场规律，调整产品和产业结构，超前谋划，积极应对，有效抵御了市场挑战，实现了稳中有进，各项工作取得了较好的成绩：

　　1-6月份，公司生产原煤722万吨，完成年度计划的51.6%;生产焦炭70万吨，完成年度计划的40%，化产5.24万吨;发电量3.4亿度，完成年度计划的57%;铁路运量720万吨，完成年度计划的55.4%;基本实现了时间过半、任务过半的目标。销售收入37.44亿元，实现利润10.13亿元，其中股份公司利润11.06亿元，完成了集团公司要求的目标。安全生产形势平稳，实现了瓦斯“零”超限，杜绝了重伤及以上事故的发生。这半年是黄陵矿业公司发展极不平凡的六个月，我们不仅很好的应对了市场的冲击，而且还取得了瞩目的成绩。公司认真落实《七条规定》、保护矿工生命安全。一、二煤矿井下六大系统建成，无尘化生产不断推进，井下环境进一步改善，两个煤矿均被评为全国最美矿山，一号煤矿在5月9日成为“全国绿色矿山学习观摩基地”。二号煤矿初步掌握了油型气的涌出特点，形成了煤油气共生条件下瓦斯治理基本技术路线和工程措施。煤化工公司继260万吨焦炭项目建成之后，国内最大的焦炉煤气制甲醇项目，5月18日顺利生产出合格的精甲醇，合成氨项目也正在加快设备调试。煤矸石发电公司上半年各项生产经营指标创造了投产以来最好水平，生产技术趋于成熟，经营管理水平不断提高，班组建设特色鲜明;尤为可喜的是，电厂三期项目取得了国家能源局“路条”。铁运公司战胜重重困难，顺利开行5000吨大列，并创造了单日、单月、半年的最大运量。机电公司在保障矿区供水、供电、机修任务完成的同时，信息化建设工作取得新的进展。龙源建安公司保质保量完成了公司急难险重的建设任务。鑫桥公司负责的建材项目进展顺利，与陕西生态水泥公司签署了黄陵100万吨生态水泥建设项目合作协议。随着煤化工新项目和产能的释放，矿区产品结构不断丰富，产业结构不断优化，公司煤、化、电、路、建材多元互补发展的格局初步形成，新的经济增长点蓄势待发，公司循环经济战略已经展现出较好的抵御市场风险的能力和较强的企业竞争力。

　　从现在开始到“十二五”末，公司将处于转型发展、加快发展的关键期，也是我们创造百亿辉煌的机遇期。上半年，虽然我们战胜重重困难，取得了较好的成绩。但是我们也要看到，公司上半年经营效益受市场行情的影响和冲击还是非常大的。受成本上升、售价下降的双重挤压，今年上半年我们未能完成销售收入，存续企业未能实现利润目标。除了供大于求影响销售、开采条件影响安全、地质条件影响煤质等客观因素的影响外，目前公司主要存在五个方面的问题：一是部分干部职工忧患意识不强，沉溺于“黄金十年”不能自拔，在工资福利等利益问题上存在能升不能降的思维。有些干部职工工作存在大手大脚的现象，市场变了思想还没有变。二是新兴产业成为新的经济增长点的同时，也带来了巨大的安全压力。如：煤化工行业是高温高压、有毒有害、易燃易爆，如何管理好、发展好煤化工公司我们压力很大。三是随着煤炭开采深度的增加和巷道的延伸，自然灾害不断的加剧。除公司当前面临的“六毒”以外，在大采高的基础上，矿压显现的规律以及对井巷和生产系统的影响，也是公司面临着新的挑战。四是市场的不利形势。具有关统计，1-5月份，煤业集团煤价下降92元，陕北下降150多元左右，公司尽管采取了系列措施，但仍下降了近50元。如何确保黄陵煤价相对稳定压力很大。五是项目建设有很大的挑战。2×300MW低热值综合利用电厂核准工作，一般情况下需要一年半时间，尽快拿到核准手续将给公司经济发展带来新的增长点。在煤化市场持续低迷的情况下，如何建设和发展白石化工园区，我们面临着很大的压力和挑战。因此，我们必须认真总结我们在强化管理、安全生产、节本增效、应对市场等方面的成功经验，形成黄陵矿区战胜各种困难、立足市场不败之地的核心竞争力。

　　>二、认清形势、坚定信心，把握绿色强企转型发展的新机遇

　　思想是行动的先导。面对持续低迷的宏观经济，面对不利的市场环境，我们只有清醒地认识当前面临的形势，科学研判未来发展的趋势，客观分析企业立足市场的优势，才能做出正确的决策，采取得力的措施，凝聚发展的能量，帮助企业在这一轮市场竞争中渡过难关、练就内功、把握机遇，打造百年老店。

　　一是要认清当前形势，树立过紧日子的思想。

　　在去年的经营分析会和今年的职代会上，我们在研判宏观经济形势时，用了“不明朗”这个词。因为我们还在等待着党中央、国务院出台新的刺激政策，期盼着新一届中央政府制定新的救市措施，甚至幻想延续煤炭行业的“黄金十年”。而今年上半年，形势已经完全明朗了。

　　从宏观经济来看，4月25日中央政治局常委会提出，宏观政策要稳住，微观政策要放活，社会政策要托底。会议部署了下一阶段八大经济工作重点，第一条就是要着力释放内需潜力，大力发展绿色消费和服务消费，先行取消下放一批投资项目审批事项，严格控制高污染、高耗能的“两高”行业盲目扩张。这一次的会议精神，以及随后采取的一系列措施，表明了以习近平总书记为核心新一届中央政府的态度，并由此催生了一个新的名词叫“克强经济学”，指的是李克强总理上任以来，面对地方债务危机、贸易壁垒增加、热钱出逃、银行钱荒等严峻考验，没有采取刺激增长的政策，而是通过一系列挤水分、调结构、简政放权、布局城镇化经济措施，力促发展模式转型。其基本特征是强化市场、放松管制、改善供给;三大支柱是经济减速、财政货币去杠杆化、改善经济增长质量。简而言之，就是要用短痛来换取长期发展的益处，就是要捅破过热、过剩的泡沫来引导经济发展走上正常的轨道，就是要通过暂时的经济增速放缓来换取健康、科学的发展。在这一轮经济政策中，首当其冲的就是金融行业和产能过剩行业。而我们的煤炭、化工等行业，既是“两高”，又是产能过剩，毫无疑问是影响最大、冲击最强、阵痛最深。这一次的经济下行，与09年的金融危机不同，当时我国经济能够实现逆势增长，是因为有四万亿拉动内需的扩张性刺激。当年四万亿的投资，带来了今天更多的产能释放。也就是说，这一次的经济波谷，是09年和现在两次负能量的累加，并且没有、也不会有释放的渠道，注定会有一波优胜劣汰的残酷竞争，必定会有一批产能落后、竞争力弱的企业被淘汰掉，然后才能形成正常的市场秩序。

　　从行业形势来看，煤炭、化工供大于求的局面已成定局，萎靡的市场成了主旋律。据不完全统计，目前煤炭企业大概有50%处于亏损和盈利的边缘，有20%的煤炭企业，尤其是中小煤矿面临破产重组的状况。主要原因有四点：一是能源需求不足。中国整体经济增长乏力，直接导致了煤炭市场的大幅下滑。一方面，下游煤炭消耗主要行业，电力、钢材、水泥、合成氨等行业产能严重过剩。另一方面中央政府对于经济刺激计划的谨慎态度，依靠政府主导和政策拉动的大规模基建投资增长空间受限，全国能源消耗将长期处在低位运行。二是煤炭行业自身的产能过剩。“十一五”以来的7年中，煤炭行业共投资2.27万亿元，形成了巨大的煤炭产能，主要产煤省区经过资源整合和技术改造后的矿井陆续投产，眼下只能承担产能建设大幅超前和产能严重过剩的后果。20\_年，全国煤炭产能已经超过40亿吨，产量达到了36亿吨。到20\_年，全国煤炭产能将达到50亿吨以上，而需求量仅为41亿吨。因此未来三到五年，市场格局将重新分配。三是环保压力。去年以来，“雾霾”和“PM2.5”成为热词，以煤炭为核心的传统能源企业广受诟病，新型能源技术的不断成熟直接冲击着传统煤炭能源的市场份额，煤炭等化石能源在能源消费结构中的比重将持续降低。四是进口煤冲击压力。相对其他煤炭主产国，我国煤炭生产的全员工效低，物流成本高，各种税费负担重，使国内煤炭相对进口煤炭的没有价格优势。而煤炭进口关税取消后，没有任何门槛。上半年我国煤炭进口保持了快速增长势头，1-5月份，累计进口各种煤炭1.36亿吨，同比增长20.7%。

　　从陕煤化集团形势来看，今年上半年，集团公司的发展遇到了极大的困难，化工、钢铁等产业板块和关中四局不同程度亏损，目前具有盈利能力的只有神南、黄陵和彬长等几家企业。

　　时至今日，我们应该更加清醒的认识到，煤炭行业的“黄金十年”已经一去不复返，煤炭市场供大于求的形势具有必然性和长期性，可以肯定在“十二五”期间都不会得到根本的改善。当前的煤炭市场，已经不是“寒冬”的概念，而是“冷多久”和“有多冷”的问题。我们要摒弃坐等市场回暖、形势好转的被动思想，树立长期过紧日子的意识，做好在寒流中搏击的准备，练就“冬泳”的本领和能力。

　　二是要分析自身优势，树立稳中求进的思想。

　　今年上半年，公司安全生产平稳，职工队伍稳定，基本实现了时间过半、任务过半的奋斗目标。毫无疑问，黄陵矿业公司目前正处在最好的发展时期之一，可谓心齐、劲足、气顺、风正。在今后的发展中，黄陵矿业公司依然经得起市场大潮的冲击，这是因为我们有着独到的优势：一是队伍优势。黄陵矿业公司经过20多年的发展，员工队伍从数量到质量有了质的飞跃。尤其是经历生产自救等困难时期的历练，培养出了一批特别能吃苦、特别能战斗的员工队伍。加之近些年公司招入大批高素质、高学历、专业性强的80、90后员工充实到企业发展中，为公司的发展注入了新活力，成为支撑企业快速发展的中坚力量。同时，随着煤、化、电、路等产业的发展，公司在做强自身的同时，为今后的发展储备了各类优秀人才。二是战略优势。我们实施循环经济战略，走可持续发展道路，符合国家产业政策，符合新一届中央政府“加强环境保护和资源节约”的经济工作重点要求。因此，虽然国家发改委清理、取消、调整了一大批行政审批项目，但是，我们依然拿到了2×300MW煤矸石电厂的“路条”，同时，国家能源局正在审批我们的《陕西黄陵矿区资源综合利用规划》。公司循环经济各产业间相辅相成、协同互补，提高了企业的核心竞争力。三是成本优势。在煤炭行业的“黄金十年”里，我们没有对外盲目扩张，而是眼睛向内、苦练内功，全面推行精细化管理、全面预算管理、岗位价值精细管理，实施科技兴企、人才强企战略，坚持精干高效，有效的降低了生产成本，使黄陵矿业的全员工效、回采率、生产成本始终保持在全国先进水平。四是品牌优势。近年来，我们积极应对市场变化，细分市场需求，优化产品结构，改进生产工艺，提高产品质量和原煤入洗率，打造了“黄陵煤”的金字招牌。作为原料，黄陵煤是稀有的优质配焦煤;作为燃料，黄陵煤低灰、低磷、低硫、高发热量，节约了用户的环保成本，倍受用户青睐。五是区位优势。陕北、内蒙、新疆的煤炭运输到关中较黄陵煤吨煤运输成本多100—300元左右;而黄陵交通运输十分便利，包茂高速、西延铁路穿境而过，铁路专线直接到仓下，节约了装运成本，避免了环境污染，拉到西安吨煤运输成本仅为61.66元(黄陵到西安东站吨煤运价49.56元，七里镇到黄陵吨煤12.1元)。此外，我们还拥有文化、管理、技术、装备、投入等各方面的优势，在这里就不一一陈述。据分析，在煤炭行业产能严重过剩、市场自由竞争的历程中，未来全国煤炭企业将会分化成三个方阵：第一方阵为晋陕蒙一些资源禀赋好、开采条件佳，生产成本低、运输快捷方便的煤炭企业;第二方阵为全国传统煤炭企业，特别是各老矿务局，资源逐渐枯竭，开采方式陈旧，技改成本较高;第三方阵为湖南、贵州等南方煤炭企业和地方、民营小煤矿企业，资源条件差，开采成本高。黄陵矿业原本就属于第一方阵，经历这一波旷日持久的大浪淘沙，黄陵矿业优势将更加明显。

　　三是要把握转型机遇，树立奋发有为的思想。

　　工信部部长苗圩近日表示，产能过剩本身不是坏事，只有适度过剩，才能有企业竞争。如果都是短缺，企业就没有动力。的确如此，市场经济的常态就是产能过剩，就是供大于求。恰到好处的供求平衡是不可能的;供不应求的时候，市场这只“看不见”的手就会动员所有渴望牟利的人去竞争、去供给。就像过去的“黄金十年”，谁都想、谁都能涉足煤炭产业，谁经营管理煤炭企业都能赚钱，那是畸形的、病态的市场秩序。这一次的市场寒冬，既是危机、也是机遇，使煤炭行业重新成为竞争性行业，使我们这些真正的、专业的煤炭人获得了一个重新洗牌的机会。竞争性行业里，最重要的就是竞争力。因此，我们要敢于“亮剑”，以等不起的紧迫感、慢不得的危机感、坐不住的责任感，在逆境中更要积极主动、奋发有为。

　　这是一次提升竞争力、实现转型发展的机遇。08、09年的金融危机对电力等下游产业的冲击较之煤炭行业更大;去年以来的这一波市场行情对煤炭行业冲击更大。可以说，煤炭产品价格的波动，其本质是煤炭企业与下游企业之间的博弈。煤价下跌，电力、化工等下游产业的成本降低、利润空间则增大;反之，煤价上涨，下游产业成本上升、利润缩水。因此，煤炭企业发展电力产业、电力企业染指煤炭资源就成为了各自抵御市场风险的法宝。我们把握上一轮投资机遇期发展循环经济、调整产业结构的布局，为今天的转型发展带来了新的机遇。只要抓好煤化工和2×300MW煤矸石电厂等重点项目的建设、转型，我们就能够在矿区内部形成互补发展、相对稳定的内部市场。

　　这是一次推动管理创新、降低经营成本的机遇。在煤炭行业高位运行期间，大部分煤炭企业和我们黄陵矿业一样，都意识到了要居安思危，在深化企业文化建设、推行精细化管理方面做了有益的探索和尝试。这一次煤炭市场的理性回归，恰恰是对煤炭行业过去几年所做努力的一次检验，检验我们的企业文化建设到底是锦上添花还是雪中送炭，检验我们的精细化管理工作到底有没有做细、做实，检验我们的各项管理创新举措到底能不能起到实效。过去一年的实践证明，黄陵矿业公司的岗位管理文化总体来说经受住了考验，并将在今后漫长的严寒时期里，一边发挥重要作用，一边不断健全完善。所以说，这是我们进一步细化经营管理、从严成本控制、提升经营管理水平、加强企业文化建设、提高市场竞争力，并抓住新的市场机遇。

　　这是一次优化发展环境、提高企业凝聚力的机遇。“疾风知劲草,板荡识诚臣。”唐太宗李世民这两句诗的意思是，在狂风中才能看出草的坚韧,在乱世里方能显出忠臣的赤诚之心。同样的道理，当一个行业、一个企业遇到困难的时候，才能考验出哪些员工对企业、对事业是忠诚的，哪些人是我们企业真正的朋友，哪些人才是支撑企业发展的脊梁。我相信，历经市场的风雨洗礼，必定会为企业的发展锻造一支纯洁的、成熟的、凝聚力强的职工队伍，黄陵矿业公司的发展势头将更加强劲，企业的文化气质将实现由效益最大化的“富”、向社会声望好的“贵”、文化氛围浓的“雅”转变。

　　四是要苦练发展内功，树立艰苦奋斗的思想。

　　过去我们一直强调，要富日子穷过，要树立忧患意识，要勤俭办企业。现在，整个煤炭行业已经进入过穷日子的时代，我们的日子虽然稍微好一点，但是生产、经营也遇到了很大的困难。“国难思良将，家贫思贤妻”。这个时候，就特别需要全体干部职工理解行业和企业所面临的形势，支持企业所作出的各项决策和措施，真正发挥主人翁精神，与企业风雨同舟、共克时艰。特别是要正确看待工资的浮动。从公司内部来看，自20\_年底到20\_年，黄陵矿业公司年人均工资由9300元增长到10.2万元，11年来平均每年增幅达到了25%。持续这么久的高增长速度，在煤炭行业历史上是不曾有过的;在其它行业也是极为少见的。一方面，因为“黄金十年”煤炭行业利润丰厚，职工分享企业发展成果最直接的方式就是工资分配。另一方面，之前黄陵矿业经历了较长的艰苦创业、生产自救阶段，所以我们想要弥补对员工的欠账。现在，该弥补的补够了，行业和企业也遇到了困难，销售收入和利润急剧下滑，职工工资相应下浮也是正常的。从行业角度来看，现在很多煤炭企业，尤其是煤质不好、成本较高的企业，已经半停产、放假。陕煤化集团整体工资全部下浮，陕北几个公司下浮了30%，关中四局下浮了28%，黄陵矿业经营情况相对较好，刚才，人力资源部通报公司上半年工资下浮了8.79%，这是集团乃至行业内降幅最少的。因此，我们一定要转变观念，抛弃长期积累的优越感，认识到市场竞争是非常残酷的，明白企业与员工的利益是休戚与共的。当然，大家也不必恐慌，公司正在积极努力采取措施，今天我们出台的《转变作风八项规定》、《经营管理八不准实施细则》等五个制度措施，就是一套针对市场下滑、应对宏观形势的组合拳，从干部作风、经营管理、成本等方面做出了全面部署，目的就是通过激励全员创新、降本增效来稳定职工收入，通过节约成本、挖潜提效来完成利润指标，通过为职工创造良好工作、生活环境来与职工共享企业发展成果。各单位要做好职工思想工作，引导职工发扬艰苦奋斗的延安精神，就要像九十年代煤炭企业最困难时期一样控制成本，通过自己的努力来确保收入的相对稳定。

　　五是要依靠抱团取暖，树立全局一盘棋的思想。

　　在当前这种市场形势下，公司全体干部职工务必要树立大局意识和全局观念。陕煤化集团是一个大家庭，各子企业相当于是兄弟姐妹。黄陵矿业公司在过去二十多年建设发展的历程中，得到了集团公司所属各兄弟单位的大力支持，特别是集团公司成立以来，强劲的发展势头带动了黄陵矿业的发展，才有了今天的发展局面。黄陵矿业公司等几个处在相对成熟阶段的企业为集团公司快速发展做贡献，也是义不容辞的。我们要加强同各兄弟单位之间的沟通合作，抱团取暖，共渡难关。这里我要强调的是要认真落实公司出台的《内部协作管理办法》，实现黄陵矿业公司管理的协调效应，提高企业的整体效益和实力。

　　>三、明确目标、强化措施，凝聚攻坚克难的正能量。

　　对于下半年的工作，刚才陈总和几个职能部门都做了具体的安排。我在这里重点强调树立五种思想，坚持“两个不变”，即工作思路不变、目标任务不变。“升级转型、创新驱动、安全高效、和谐幸福”工作思路是下半年乃至整个“十二五”期间的工作思路;下半年工作的目标，就是要保持公司正常安全生产秩序不受影响，保证公司年度生产经营任务和“十二五”规划发展目标的实现不动摇。

　　一是要抓好安全工作。要牢固树立“越是形势严峻，越要抓好安全”的思想意识，始终把安全工作作为各项工作的重中之重抓实抓好。不管形势如何变化，安全投入不能减少，安全管理不能放松，安全措施不能懈怠。一方面，要加强对矿井自然灾害的防治，加大隐患排查治理力度，发挥“二十条红线”的火炉效应，推进岗位安全自主管理和“双险双控”体系建设，将安全精细化管理的措施与“机环双检”的推行相结合，确保岗位安全、系统安全，达到本质安全，实现瓦斯零超限、安全零死亡，使安全生产成为企业最大的效益。另一方面，要引入绿色开采的理念，引进智能化的开采技术和无尘化开采技术，提高效率，改善生产环境;要引进新技术、新装备、新工艺，解决安全生产中遇到的突出问题，降低职工的劳动强度;煤化工、煤矸石电厂等地面单位要加强对各类污染源的管理，杜绝环境污染事件发生，确保职工身心健康;公司要全面加强职业病防治工作，坚持预防为主，发现病情及时根治，解决职工后顾之忧，努力实现生产零伤害目标，使安全生产成为职工最根本的福利。

　　二是要加强生产管理。两个煤矿要建立科学合理、正规有序的生产秩序，提高煤炭生产集约化水平，完成1400万吨煤炭产量，通过达产来实现达效。煤化工公司要根据市场需求和下游化工项目建设情况，精细计算边际成本和收益，要在完成180万吨焦炭产量、27万吨化产产量的基础上，实现扭亏为盈。煤矸石电厂要把握市场机遇，开足马力运行，在保障安全生产、完成6亿度发电量的基础上，可以适当增产增效，凸显矿区循环经济效益。同时，要树立产品体现人品，质量就是生命的理念，坚持质量制胜的营销策略，加强煤质管理，提高煤炭质量，通过源头控制、过程管理、动态分析煤炭质量，及时调整应对策略，确保公司产品质量和市场份额的稳定。要像爱护眼睛一样，爱护“黄陵煤”品牌，切实做到人无我有，人有我优。

　　三是要强化经营管理和成本控制。首先要树立“全员抓管理、全员度难关”的理念，开源节流、节支降耗，从“节约一张纸、一度电、一滴水”做起，不断降低生产成本。第二要发挥岗位价值精细管理系统作用，调整、优化考核系数和定额体系，贯彻落实修旧利废等管理办法，让职工分享成本节约带来的效益，调动全员节约成本的积极性和主动性，实现“岗位增值、企业增效、员工增收、保障安全”的目标。特别是要树立“零库存”理念，切实降低公司库存。8月份，财务部牵头，企管部等部门配合，要给各单位下达库存指标，纳入年终班子考核，促进工作落实。第三要进一步加强对标管理和精细化管理。以七月份陕西省国资委精细化管理现场会为契机，系统梳理公司企业文化建设和精细化管理经验，深入开展内、外对标工作，尤其是机关精细化管理，要全面落实“四五六”(四项技术应用，5E标准，6S行为养成)，全面提升公司软实力。同时，要处理好与运销、后勤、供应等内部协作单位的关系，规范关联交易结算，提升企业整体管理水平。

　　四是要加快发展循环经济。如果说安全生产是企业最大的效益，生产经营管理是企业最现实的效益，那么发展循环经济就是企业最长远的效益。煤化工公司要一手抓建设、一手抓生产。年底，曹家峪园区所有项目必须全部建成投产;同时，新成立的黄陵煤化工白石项目筹建处要加快产业布局，完善工艺路线，明确核心技术，今年下半年要有突破性进展。煤矸石电厂要一手抓基建管理、一手抓手续办理，年底之前要实现双机双投目标，早日完成核准手续。

　　五是要提升全员素质。人才资源是第一资源，人力资本是增值潜力最大的资本。目前，公司人才工作的三个关键词是“提升素质”、“优化结构”、“精干高效”。“提升素质”就是要开展“三功两素”修炼，实施素质提升工程，将黄陵矿业打造成为产业高地、人才高地。从7月份开始，公司将在中国延安干部学院举办干部培训班，分四批对全公司科级干部进行统一培训，进一步提升中层管理人员的素质。“优化结构”就是要强化人力资源管理，科学定编定员，逐渐实现人才队伍的知识化、年轻化、专业化。通过信息化和自动化水平的提升逐渐减少操作人员，降低人力成本，提高生产效率，实现无人则安、少人则安;要将节省出来的人力资源，用到最需要的地方去，用到矿区循环经济新产业的发展和建设中去。“精干高效”是黄陵矿业公司一直以来坚持的做法和特点，是公司核心竞争力的重要组成部分，我们一定要一如既往地坚持下去。

　　六是要实施科技创新。科学技术是第一生产力。首先要依托煤炭绿色安全高效开采工程中心，发挥8个研究所、5个实验室的平台作用，和首席专家、首席技师的带动作用，通过自主创新和产学研相结合，将制约安全生产的难题转化为推出科技成果的平台、专业技术人员砥砺锋芒的磨刀石。第二要实施全员创新，树立“创新不神秘、创新在身边”的理念，积极组织开展精优作业法、卓越管理法、创纪录行动以及“五小”成果创建等活动，定期收集、整理、评审职工创新成果，对促进安全生产、节能提效的，要进行命名宣传、专利申报、评审奖励，让善于动脑、敢于创新的职工得实惠。第三要注重科技成果的转化，促进科技成果尽快转化为现实生产力。

　　七是要切实转变工作作风。要按照集团公司经营工作要求，认真贯彻落实八项规定和经营管理八不准实施细则，规范管理行为，改进工作作风，优化、简化工作流程，严控十项费用，从管理上达到节能降耗增效的目的。扎实开展好群众路线教育活动，领导干部要密切联系群众，始终维护职工的切身利益，对涉及职工切身利益的事情一定要公平、公正、公开，对于敏感、焦点、难点、重点问题一定要高度关注。干部要同职工多沟通、多交流、多谈心，通过立足关心、开展谈心，达到交心、上下同心。

　　八是要加快和谐幸福矿区建设。按照让职工“快乐工作、幸福生活”的要求，加快住宅楼的建设、装修和分配速度，力争八月份公示分房名单，九月份将十栋住宅楼分配到职工手里，解决职工住房问题。按照统筹城乡发展要求，加快企地共建项目的建设，职工之家九月份要投入使用，矿山公园年底前要部分投用，矿区幼儿园10月份要建成、明年投入使用，第二小学要完成“四通一平”等基础工作。使职工群众身在矿山深处也能享受到城市的基础设施和文明氛围，使企业真正做到“奉献社会、造福员工、惠泽地方”，使黄陵矿区成为干部职工干事创业的乐园、幸福生活的家园，使黄陵矿业人“学习自觉、工作自主、生活自信、人生自豪”。努力实现无处不精彩，无人不优秀，无事不完美，无时不卓越。

　　同志们，在当前形势下，我们全体干部职工务必要坚定信心，把行动统一到公司的决策部署上来，把精力投入到企业发展中，把思想集中到追求幸福生活中，把能量凝聚到实现黄陵矿业绿色强企的伟大梦想中，坚持发展不动摇，奋发有为不懈怠，狠抓安全不放松，开源节流增效益，以昂扬向上的精神状态，按照既定的目标，迎难而上，共克时艰，努力完成全年的各项目标任务!

　　谢谢大家!

**【篇二】董事长经营会讲话**

　　同志们：

　　今天集团公司召开工作会议，主要布置安排20\_年工作，刚才会前给大家发了集团公司管理制度，又观看了中央经济工作视频，常务经理xx同志宣读了20\_年工作安排，下面我围绕20\_年集团公司工作谈三点意见：

　　>一、认清形势，底线思维，顺应发展。

　　目前整体经济形势怎样?近几天播发的习主席的一段讲话，习主席是这样说的“人类正在遭受第二次世界大战结束以来最严重的经济衰退，各大经济板块历史上首次同时遭受重创，全球产业链、供应链并行受阻，贸易和投资活动持续低迷，各国出台数万亿美元经济救助措施，但世界经济复苏势头仍然很不稳定，前景存在很大不确定性”。大家从这段话可以看出经济形势从全球看是很严重的;从我国看：既要克服经济增长速度换档期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期的三期叠加的不利影响，又要突破长期累积形成的结构性、体制性、周期性问题;从韩城看，处于后工业时期经济结构转型期，前期发展积累的难点破解期，政府过度举债的艰难化解期。分析大的经济形势只是要大家有一个清醒的认识，关键是咱们的问题所在，也就是咱们的形势是什么?以寻求对策。

　　咱们公司面对的形势：

　　1.疫情的不确定性和反复性，对咱们前几年转型的服务业的巨大冲击前所未有。(这一块占用固定资产x亿)。

　　2.经济下行造成的商贸物业的冲击，使资产的收益率大幅下降。

　　3.作为集团公司发展的领头企业开发部的后续项目的不确定性，对整体经济的影响。

　　4.集团公司各企业债务的清收程度对集团公司发展的影响。

　　应该说这四个因素是集团公司发展面对的严峻形势，今天给大家讲清楚是让大家都要有危机感，要有底线思维，要有危机中抓先机的思想意识。

　　底线思维是什么?底线思维就是要有最坏的思想准备，要做最大的努力，要有底线。底线不是我们企业只养活几个人就行，那企业就死了，它必须保证企业有几个硬标准，否则就生存不了。只要企业活着，就有希望，就有发展的可能性。所以底线思维，把握机遇，顺势发展是我们每个企业领导的责任和重任。

　　>二、关于制度建设

　　什么是制度，制度即规程，是指一个社会组织或团体中要求其成员共同遵守的并按一定程序办事的规程或行动准则。

　　国家治理靠法，乡村治理依法依规，企业要长久发展就要靠制度。列宁说，一个好的制度可以把一个坏人变好人，一个坏的制度可以把好人变坏人。一个好的制度可以成就一个人，可见制度的重要性。咱们从前有一个小企业就因为制度不健全使一个本可以成长起来的年青人，误入歧途(例：二战时期降落伞的合格率、英国向澳洲运送犯人的故事)。去年底公司根据改制十多年的实践，和咱们多年经营形式的一些制度执行情况，决定在20\_年就集团公司整体管理方面形成一个全面的、系统的制度。从x月份开始，成立了制度修订小组，经过归类、修订、征求意见，上下反复讨论，终于在年底前修定完成，并经经理办公会通过正式形成晨钟集团公司管理制度，并进行实施。会前发给各位的就是这个制度，希望各位领导要认真学习这个制度，不要随手一放，束之高阁。要知道，每个制度都有它的必要性和必然性，每个制度都是用教训、损失，甚至血的代价换来的。晨钟村的章程也是一种制度，只是它的范围更广，它的制定是针对当时干部处理问题无章可依而出现的“一碗水端不平”以及村民无章可遵的现象而制定的，从而保证了全村的稳定，其中的章节“干部借款和合同签订的一些规定”等都是出现了问题而针对性制定的。

　　集团公司制度中：涉及一共十五章xxx条，对公司架构、管理体系、薪酬、社会福利、廉政、述职、激励等都做了比较详细的规定，我这里把其中几点给大家谈一下：

　　一是在关于建立稳定的企业管理队伍方面，制度明确规定企业骨干的社会养老全部转为单位办理，这样企业骨干就解决了后顾之忧，同时对企业骨干队伍，只要是安心工作，服务企业，公司要对其负责到底。转为单位后特别是女同志可以xx岁退休而不是个人灵活就业的xx岁退休。

　　二是明确了企业的用工制度为合同制、聘任制和临时工，合同制即企业骨干队伍，聘任制为企业聘任的技术专长的人员，一般员工为临时工。

　　三是明确各企业的管理人员、员工的各自责任及报酬。各企业的目标责任和各企业的核心管理人员挂钩，员工和分段目标及月绩效挂钩，各企业核心管理人员不参加分段目标和月绩效奖金的发放，而是和年终目标任务奖挂钩。同时明确各企业董事长和集团主管领导不参加各企业奖金分配，但要了解奖金分配情况。

　　最后一点，就是制度中设置了突出贡献奖，只要是符合规定的条件就可以获得突出贡献奖给予奖励，这几个条件是①在争取国家项目扶持资金取得显著成果的②为企业献计献策，提出合理化建议并得到实施，提高经济效益在xx万元以上的。③保护企业财物，使企业利益免受重大损失的④热爱企业，有主人翁意识，与各种违法违纪、不良现象斗争有显著成绩的。⑤对突发事件、事故妥善处理，避免重大损失的。⑥爱岗敬业、忠于职守、认真负责、廉洁奉公、工作有激情、进取心强，事迹突出的。⑦热心网络宣传，对集团公司的发展和中心工作积极宣传，为集团公司创造良好社会声誉的。⑧其他应给予特殊奖励的事项。目的是鼓励员工和企业领导为企业多做贡献。

　　制度中还包括了工作程序、廉政、安全等方面的内容，咱们企业成立这些年对制度的建设也是在逐渐完善，一个好的制度可以延长企业生命，使企业走的更长更远。

　　现在集团公司的制度开始实施，在运行过程中也要不断补充、完善、发展。20\_年要做为集团公司的制度建设年，各企业都要下功夫建立各企业的管理制度，使企业更加规范，更加抵抗风险，更快发展。

　　特别要明确一点，各企业在20\_年都必须完成企业的制度建设，制度的完成本身就是对咱们各企业领导的一次管理水平的提高，是对企业管理的一次提高，希望大家做好。

　　>三、关于精细化管理

　　企业精细化管理，咱们前几年就实行了，但从后来咱们集团实际的情况看，咱们的企业精细化管理是搞了个浮皮，没有深入下去，当时为此咱们给各企业领导还购买了关于“精细化管理”的书籍，以促进精细化管理，但从现在看，收效不大。今年为什么要重提精细化管理，一是咱们在这方面确实做的不到，二是疫情经济形势逼的我们不能不这样做，否则就活不下去。现在有的企业开始这样做了，很好，希望认真做下去。

　　下面我想谈做好精细化管理几点意见。

　　(一)优化企业人员结构，实行扁平化管理。

　　1.人是最大的成本，各企业要培养综合性人才，实行一人多能。一人多职，在责任重的情况下可以适当提高待遇。

　　2.合理根据企业经营的淡旺季进行班次的合理调配，既保证员工的合理休假，又保证忙时的用工。

　　3.科学设置岗位，合理配置人员，不要为安排人设置岗位，优化岗位和安排人员就业不是一回事。

　　4.优化企业人员不是裁员，但也不是对不服从领导、消极怠工、整天负能量的员工也可纵容，管理制度明确了凡是这些员工，必须除名下岗，咱们是企业，不是收容所。

　　5.扁平化管理，提起这一点在座各位都知道，就是把多层次的管理精减下去，减少层次，层次越多，信息传导越慢，管理越繁杂、官多僚多。比如原来的经理、副经理、部门的经理、副经理、主管、领班六级，可以减少为三级，这样领导管理更直接，当然这需要提升部门经理的综合能力和责任心。

　　(二)千方百计降低成本

　　今年企业的营业总量在一定程度受限难以上升，但如何取得效益，就得在成本上下功夫。所谓成本包括直接原料成本、耗材成本、水、电成本和税费。在原材料、耗材上采取货比三家的招标采购办法，水、电上要解决跑冒滴漏和科学用电，在税费上要及时对接国家政策，及时享受优惠政策等等降低企业成本。

　　当然这里还有一项很重要的方面，就是财务要及时出每月企业的经营报表，以指导企业进行成本核算、节能降耗，实际上各企业的经营报表是会计一人出不来的，这有些数据的确是由企业自定的，所以各企业的经营报表要在各企业主要领导的参与下才能出来。目前咱们只有几个企业出来了，其他都没有。精细化管理不出经营报表是不可能实现的，今年集团公司财务部把这个当做今年一项主要工作来抓，各企业主要领导都要会设计经营报表，看懂经营报表。

　　(三)为企业可持续性发展，认真做好设备、设施的完好，设备和设施是企业的基础资产，这些损坏了企业就难以为继，这一点是精细化管理的硬件。提起这个话题，我想起在xx年xx大街道路建设中的一件事，当时咱们打砼路面，只有购买的黄电一架旧的砼搅拌机修复好在使用，但工期很紧只得租赁矿务局一台xxx搅拌机、看搅拌机的是一个老工人，穿的工作服，用了x年的搅拌机维护的和新的一样，一停下来，马上不是用水冲洗或上油或者马上钻进搅拌机挫里边粘结的砼，我对这个老工人对设备的爱护现在记忆犹新。

　　咱们企业的设备、设施的维护是否能像老工人一样?我看差远了。前几年在xx看人家酒店的设施设备维护，让人也佩服，现在xx仍是酒店行业的培训基地。这点是咱们企业的最大短板，企业是实实在在干事的，拿空话是不行的，咱们的设备维护说管理可以说没有任何管理规程，咱们的酒店主要是设备，这个问题犹为重要。前几天让赵总和高总把每个客房造成表一间一间查问题，做一次彻底大检查。高总说检查后他很震惊，暴露了咱们的问题。(例：咱们搅拌站的泵车、生态园的挖掘机)

　　(四)积极拓展业务，推行阿米巴管理

　　积极拓展业务，增加收入是在疫情经济下滑形势下企业经营的新思路，一个企业在自己主业的基础上在相关联上下游开展经营业务是成本很低的，人员是原人员，设备、场地本来就有，拓展业务只要方法对，就能取得效益。今年酒店管理公司推行扫码收费停车业务，取得了良好效益，既没增加人员，又没增加设备，还增加了收入;搅拌站在前几年就开展了内部油站业务，既方便了运输车辆，又取得了收入，最多一年xx万元的收入。所以要求各企业利用自身优势，积极拓展业务，增加收入。

　　实行阿米巴经营思想，缩小核算单位，实际上也是精细化管理的一种方式，它是用缩小核算单位，用业绩调动员工创收、节能的积极性，来达到节能降耗的。今年咱们要继续推行阿米巴经验，把一些可以实行单算的企业进行独立核算，提高效益。

　　(五)精细化管理的关键是企业一把手

　　这个道理大家都明白，关键是做到不容易。有些事不亲力亲为是实行不了的。打胜仗指挥部不靠前是不行的。我记得有个企业办公室墙上有一句话是“检查不出问题的领导不是好领导”，我觉得这句话说的好。要么领导就没检查去当然发现不了问题;要么领导是外行，去了都看不出问题;要么领导就是混日子，就不能发现问题。所以说到底，关键在一把手。

　　还有一点，今天给大家纠正一下，好多同志认为企业经营和政治没有关系，是两码事，政治上不可以马虎，企业管理上可以马虎一点，这是大错特错了，政治经济学、政治是经济的集中表现，经济基础决定上层建筑，经济垮了政治何在?我们企业领导把企业搞垮了，你能说你政治站位高?咱们的企业领导在企业搞小圈子，形不成团队精神，人心焕散，你能说你政治素养好?咱们的企业是集体经济的基础，搞坏了就是动摇集体经济，就是政治问题。我们的党员同志，我们党组织领导同志在企业的任务就是提高政治站位，经营好企业，发展集体经济。

　　同志们，20\_年又是一个不平凡的一年，尽管有千难万险，只要我们团结一致、同舟共济，就没有克服不了的困难，没有过不去的坎。征程漫漫，唯有奋斗，让我们团结起来，共克时艰，为集团公司的发展，为晨钟的发展而更加努力!

**【篇三】董事长经营会讲话**

　　同志们：

　　这次召开的经营工作会议十分重要，刚才，X对全公司经营工作进行了总结和部署，X对进一步加强企业经营工作，推进经营体制机制改革有关重大问题提出了重要意见，希望大家要认真学习领会，抓好贯彻落实。下面，我与大家交流五个方面的意见。

　　>一、充分肯定全公司经营工作取得的成绩

　　近年来，全公司各级领导高度重视经营工作，不断加强经营工作力量，加大经营开发力度，广大经营工作人员勇于担当，主动作为，取得了突出的成绩。主要有三个特点：一是新签合同额度大。近年来，企业新签合同额始终保持了持续增长的良好态势，去年达到了X亿元，一些单位还留了一些“库存”，如果也算在内预计突破了X亿。今年1-4月又实现了“开门红”，共完成新签合同额X亿元，比去年同期增长了X%，其中承揽基建任务X亿元，比去年同期增长X%。二是合同真实度高。去年，我们的新签合同额都具有实施性，没有那些“框架性”合同、“协议性”合同和“虚假”合同，特别是主营业务的基建板块新签合同额达到了X亿元，同比增长了X%，比新签合同总额增长幅度高近X个百分点，其×路市场新签合同额达到X亿元，同比增长X%，在铁路大中型市场占有率达到了X%;勘察设计板块新签合同额达到了X ……此处隐藏15415个字…… 度要再大一些，认真研究从事经营工作的领导人员年薪与经营激励有机结合、经营人员与经营业绩有机结合的有效机制，对经营绩效实行重奖重罚，从而进一步调动经营人员的工作积极性，推动企业经营工作的发展。

　　九是要深化体制改革。推进企业经营体制机制的改革，牵动全局，必然会带动企业相关方面的改革。因此，我们必须要把经营体制机制改革放在改革全局中来思考和谋划，要认真研究与经营体制机制改革相配套的企业绩效考核、激励约束机制、干部人事制度改革等方面系统的改革方案和措施，推动经营体制机制改革。

　　十是要推进团队建设。进一步加强全公司经营人才队伍建设，适应新常态下建筑市场的新变化，是搞好经营工作的当务之急，全公司各级领导干部特别是搞经营工作的同志，面对当前复杂多变的建筑市场，要带头学习新知识、研究新情况、认识新常态，尽快适应建筑市场的新变化和新要求。要切实抓好经营工作人员的选拔、培养和使用工作，对企业的优秀青年干部、新招收的大学生要优先安排到经营工作岗位去锻炼培养，切实充实和加强经营工作力量，要下功夫组织全公司经营工作人员进行专业培训，尽快熟悉和掌握国家新的经济政策和PPP业务知识，以及新的经营理念、方式和模式，适应新的经营工作要求，努力改变企业经营人才匮乏的局面，为企业经营工作的发展提供人才支撑。

　　同志们，这次会议所研究的内容意义重大，影响深远，希望大家要高度重视，认真思考，积极提出有关意见和建议，进一步完善各项改革举措，确保改革平稳协调地向前推进。

　　谢谢大家。

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！