

公司年会董事长讲话(精选5篇)

人的记忆力会随着岁月的流逝而衰退，写作可以弥补记忆的不足，将曾经的人生经历和感悟记录下来，也便于保存一份美好的回忆。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？接下来小编就给大家介绍一下优秀的范文该怎么写，我们一起来看看吧。

公司年会董事长讲话篇一

随着社会一步步向前发展，能够利用到讲话稿的场合越来越多，讲话稿是指把在一定场合下所要讲的话事先用文字有条理的写出来的文稿。还是对讲话稿一筹莫展吗？以下是小编为大家整理的公司十周年庆典座谈会上董事长的讲话稿范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

尊敬的各位来宾，朋友们：

大家好，

今天是20xx年2月28日安迪普公司十周年的生日，是值得所有安迪普人庆贺的日子。公司成立十年来，在公司领导和员工的大力支持下，安迪普由小到大，这是我们大家共同努力的结果，也是对全体安迪普人辛勤付出的最好回报！今天，我们在这里欢聚一堂，隆重庆祝公司成立十周年，在此我谨代表公司管理层向各位领导和全体员工表示热烈的祝贺和衷心的感谢！

十年来公司蓬勃发展，硕果累累，特别是我们每个员工都得到了锻炼和提高，目前公司的发展进入了一个关键阶段，既充满了机遇，又面临着挑战，但总的来讲，机遇大于挑战。困难毕竟是前进道路上的困难，我们要克服种种困难，迎难而上齐心协力、开拓进取、再接再厉，共创辉煌，使企业的

发展迈出更大的步伐。我们坚信，在大家的齐心协力，安迪普在未来的征途中必将会取得更大的成就。荣誉承载过去，开拓旨在未来。过去的十年只是一个逗号，“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，我相信，只要我们立足优势，创新理念，整合资源，打造精品，形成人才和产品优势，就一定能开拓出一个更为广阔的新天地！

最后，我代表公司管理层再一次向大家表示衷心的感谢！祝大家身体健康、工作顺利、万事如意！

谢谢大家！

公司年会董事长讲话篇二

在“五一”国际劳动节即将到来之际，集团在××召开劳模座谈会。首先，我代表公司党委向你们，并通过你们向全公司广大员工致以节日的祝贺。刚才，大家看了现场，并在座谈中踊跃发言，发言所体现的劳模精神让我深感鼓舞。借此机会，我代表集团公司领导班子向在座的劳模、管理人员和全公司员工再提三点要求。

一、弘扬劳模精神，为企业科学发展建功立业

前几天，我接受省电视台《职工之音》栏目组的采访。当记者问我这些年来感到骄傲和自豪的是什么，我说有一支勤劳、朴素、正直、奉献的职工队伍让我最感到骄傲和自豪。划转三年来，以劳模为代表的广大职工默默无闻地奉献着，为产业转型、职工转岗作出了很大的努力，使××盐化集团取得了长足的发展。当前我们××盐化集团的发展正处在一个非常关键的时期，尤其是在认真学习实践科学发展观的时候，更应该回过头来，好好地想一想，好好地总结，如何尽快地把集团做大做强。当前，我们金桥人正在干前人所未做过的事情，过去我们祖祖辈辈以产盐为主，真正进行庞大规

模的产业调整这还是第一次。

在“五一”国际劳动节即将到来之际，集团在××召开劳模座谈会。首先，我代表公司党委向你们，并通过你们向全公司广大员工致以节日的祝贺。刚才，大家看了现场，并在座谈中踊跃发言，发言所体现的劳模精神让我深感鼓舞。借此机会，我代表集团公司领导班子向在座的劳模、管理人员和全公司员工再提三点要求。

一、弘扬劳模精神，为企业科学发展建功立业

前几天，我接受省电视台《职工之音》栏目组的采访。当记者问我这些年来感到骄傲和自豪的是什么，我说有一支勤劳、朴素、正直、奉献的职工队伍让我最感到骄傲和自豪。划转三年来，以劳模为代表的广大职工默默无闻地奉献着，为产业转型、职工转岗作出了很大的努力，使××盐化集团取得了长足的发展。当前我们××盐化集团的发展正处在一个非常关键的时期，尤其是在认真学习实践科学发展观的时候，更应该回过头来，好好地想一想，好好地总结，如何尽快地把集团做大做强。当前，我们金桥人正在干前人所未做过的事情，过去我们祖祖辈辈以产盐为主，真正进行大规模的产业调整这还是第一次。划转以后，我们提出“跳出盐业谋发展，融入大局求跨越”，通过三年实践得到了全市和××盐业上下的认可和赞扬。但这只是万里长征走了第一步，我们的几大产业转移实际上还没有发挥出经济支柱的作用，我们尽管提出了构建“以盐养产业为基础，以盐化工业为主导，以园区配套产业为支点”的新产业格局，但是在大局的前提下，具体细化还要靠广大员工进一步群策群力，团结奋斗。刚才台北盐场介绍正从“试验区”走向“排头兵”，这是一个很大的转折，但是台北盐场的新产业也还没有形成支柱，台北盐场对于灌西、双菱等单位的意义，主要体现在思想解放、观念转换的过程。创新是科学发展的重要载体。实践科学发展观首先要探索，其次要创新，再次要攀登，这三部曲一部也少不（）了。台北盐场已经为集团公司

产业转移、职工转岗探索出了新路，而且在创新中已经取得明显的成效，目前在攀登中还需要很好地奋斗。台北30万立方米加气砼正好符合当前国家新型节能环保建材的要求，而能否把新的市场开拓好，能否赢得主动权，要靠这条线上的员工精心生产，精心管理，取得品牌。30万吨海精盐厂正在进行×扩建，其规划设计为国内一流，我们首先要把职工队伍打造好，才能把一流设备的作用发挥好，这才是科学发展的根本。科学发展观的核心是以人为本，我们企业生产管理必须依靠广大员工，我们要通过劳模同志们，引导广大员工弘扬只争朝夕、奋斗奋进的精神，推进金桥盐化集团科学发展。

二、维护劳模形象，为企业文化建设增光添彩

对于金桥盐化集团来说，必须要有一定的精神支柱，这个精神支柱就是以劳模为代表的，体现为淮盐文化的源远流长的多少代人相传的精神，而将这种精神放大对于我们至关重要，为此集团公司明确提出要“高举淮盐文化大旗，推进淮盐文化外交”，实际上就是要让人们走进金桥，以更好地理解金桥、支持金桥、发展金桥。一个企业如果没有良好的企业文化建设，那么它必将是一个短命的企业，一个长寿企业必须要有一个员工共同遵守、认知认同、为之奋斗的企业文化。淮盐文化有两千多年的历史，经过了几十代人的传递，既是××市的文化之宝，更是金桥盐化集团的文化之宝。值得高兴的是，我们已经把淮盐生产工艺申请为省非物质文化遗产进行保护，下一步还要申报国家级非物质文化遗产。对徐圩片区开发，我们提出要对淮盐生产、工艺、文化三位一体进行保护，要在徐圩片区从规划、设计、建设到管理都彰显淮盐文化，要形成花果山??核电??海堤??盐场观光线，要让盐的生产工艺变化都能体现在徐圩片区，而大面积的盐业生产则放在灌西盐场，这已得到了全市上下有识之士的支持，得到了外国专家的确认。企业文化建设千万不能小看，上半年集团公司主席团联席会要讨论通过《金桥盐化集团企业文化手册》，让职工思想、行为和创造力都能融合一起，

让企业物质文化、精神文化、制度文化变成人们的自觉行动。希望大家都能维护劳模形象，从而更好地弘扬淮盐文化。维护劳模形象不仅需要相关单位和部门做好工作，劳模自己也要维护好形象。据统计，全公司现有各级劳模108人，其中省级以上有38人，这是我公司宝贵的人才资源。人才并非只是有文化的所谓高材生，只要是能为企业所用、能为企业发展建功立业作出贡献的人就是人才，对此我们人力资源管理的人才概念要重新定位。企业要实践科学发展观，关键要看在实践中取得了哪些业绩，这要在劳动竞赛、劳模评选过程中有所体现或突出。“劳模评选也要创新”，能为企业科学发展、能为企业可持续性发展做贡献是评选劳模的主要标准。

三、关心劳模生活，为企业有功之臣做好服务

今天与会的既有在岗劳模代表，也有老劳模代表。无论企业发展到什么尺度，我们都不能忘记为企业作出贡献的有功之臣，我们在用人导向上已经向这方面推（）进，比如过去执行男五十五周岁、女五十周岁退二线制度，现在虽然要“切一刀”，但不搞“一刀切”，对能继续为企业作出贡献，而且今后还能作出贡献的可以留用一至三年或更长的时间，甚至正式退休的也可以聘用，当然这个留用要经公示等一系列程序，经领导和职工“双认同”。对此我们要解放思想，更新观念，落实在行动上。如何为有功之臣做好服务，有关单位和部门要尽起责任，细化服务，形成争先氛围。

现在的劳模不是只凭体力劳动就能当上的，知识分子也是劳动者的一员，凭聪明才智也是当劳模的重要条件，尤其是在市场经济条件下更要用好人，用能为企业创造财富、为企业解忧分难、为职工转岗作贡献的人。让职工得实惠是实践科学发展观的具体表现，我们评选民营企业主为劳模，主要是以多×员工、让员工收入比以前有提高等几个硬指标为准。我公司由于历史、社会、政策等原因，大部分职工生活条件是比较差的，最近省建设厅有关领导来我公司调研棚户区改造时，看到职工的住房条件就很有感触。作为有功之臣，我

们的劳模同志们要为职工多谋实事，帮助他们解决实际问题。按照有关要求，现在集资建房已经很难再批了，但市政府仍然坚持给予我公司集资建房的政策，这个政策有可能说变就变，为此大家要抓紧宣传，让更多的人参与集资建房。我们为什么要积极争取国家棚户区改造政策，主要是想争取每平方米补贴两三百块钱搞水电路等基础设施，以尽可能地降低建房成本。公司还在制定对没享受过房改政策和没实行住房公积金制度的老职工再给予150-200元的补贴，让老职工也能买得起房。我们要通过政策性的引导，帮助为盐场作出奉献的老同志安享晚年，解除后顾之忧。关心劳模生活，大家要形成共同的氛围、共同的心声、共同的行动，去共同做好工作。

公司年会董事长讲话篇三

大家下午好！今天在座的既有**领导班子、总部各中心总经理，还有各区域公司董事长、总经理，听了大家的汇报，期间也进行了交流讨论，我深有感触，想与大家分享一些做企业和做项目的想法和思路。做企业就像在打仗，孙子兵法提到胜可知不可为，知胜五道：“知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。”我们要判断市场趋势，要了解自己和竞争对手，要营造上下同心的企业文化，要尽可能准备充分、做好细节，要有优秀的管理者和团队。“天下大事，必作于细。天下难事，必做于易”。所有的大事都要抓关键节点和关键细节，逐级跟进，保障层层压实；要学会深度分析问题，抓住问题的关键，目标明确，重点突出；面对现在存在的历史遗留问题，要从细节突破，化繁为简，化难于易；对企业的经营目标要倒排计划，分阶段分解成一个个可执行的小目标，一步一个脚印，脚踏实地，按时、按标准一个个完成。

下面，结合近期重点工作安排，我与大家交流三方面内容，也是我认为作为领导班子需要持续考虑的三件大事：一是谋发展，二是防风险，三是带团队。

一、谋发展

谋发展的本质是经营问题。要明确为什么要发展、能不能发展及发展的目标和具体路径。

1. 为什么要发展？

从企业价值观角度来说，企业要对员工负责、对股东负责、对客户负责；

作为央企，还要对上级、对党和国家负责。对员工来说，加入企业不只是为了获得劳动报酬，更多是为了实现自我价值，实现个人发展，而个人的发展离不开平台的发展和壮大，必须依托公司的发展提供空间才能实现。所以，员工要求企业要发展。

对股东来说，投资要有回报，要盈利，而企业要想持续盈利就必须发展，要创造出能够满足社会需求的产品或者服务。所以，股东要求企业要发展。

对客户来说，提供高质量的产品和服务是企业对客户对社会的最基本责任，企业要想发展必须对客户负责，给客户高质量的产品和服务。所以，客户希望企业要发展。

对企业来说，员工、股东、客户决定企业必须要发展。而国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础的特性，赋予了国有企业发展社会经济、壮大综合国力、保障改善民生的庄严使命。集团公司***董事长在*月*日调研***时对我们提出了“**集团地产主业的重要柱石、资本市场的重要平台、海外布局的重要窗口”的三大定位，这些都是对我们的发展提出了更高的要求。以上证明，高质量的

发展就是我们这个阶段的历史使命。

2. 能不能发展？

这是信心和斗志问题。

每个企业都存在问题，必须有发展的信心和决心。而无论是企业还是个人都不可能预知未来，大到国家，中到企业，小到个人。从国家层面来说，改革开放之初，没有人能预知到短短**年中国能有今天的繁荣昌盛；
从企业层面来说，万科、**发展、华为，在企业成立之初，都不可能预见到有现在的发展规模；
个人层面也是一样，没有人能预见到*年后的自己是什么样子。

****的明天会怎么样？大家都不知道，但是我们要坚定的信心。现在是因，未来是果。企业现在的果，是发展若干年的因，而我们现在的因，决定了未来企业发展的果。****的未来就掌握在我们现在在座的核心管理团队手里，只要我们对未来充满信心，对当下负责、把握机会、实事求是、坚定信心，做好公司基本面，努力朝着目标努力奋斗、努力进取，****的明天一定会更加美好。

3. 发展目标是什么？

就是实现“十四五”规划目标和“有力度的增长，高质量的发展，强有力的风控”。

“十四五”规划是发展的量化目标，即“销售额翻一番，再造一个****”。

“有力度的增长，高质量的发展，强有力的风控”是管理目标。“有力度的增长”是要扩大企业规模，提高市场占有率；“高质量的发展”是要提高销售能力和成本控制能力，在行业中有比较优秀的利润率；

“强有力的风控”是要不断提升管理能力，保证经营风险可控，为业绩增长和公司发展保驾护航。

4. 怎么发展？

也就是发展的路径是什么。

从我们自身态度的角度来说，与大家分享两组词，第一组词是：勤奋、专注、坚持、学习。这是我们能力和价值不断积累的不二法门。

勤奋。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。要相信勤能补拙，要始终保持积极主动的工作热情，想事情比别人早一点，抓工作比别人快一点，日复一日的堆砌和积累起自己的素质和能力，不断提升自我价值。

专注。心无旁骛，乃成其大，成其精。所有伟大的企业都是专注于做一件事情、一个领域。有了深度就会有宽度和高度，我们要不断深入、延展，要专注房地产主业和生态圈，心无旁骛谋发展。

坚持。靡不有初，鲜克有终。一个企业成立五六年可能才打下基础，十年刚刚稳定和有一定成绩，十五年到二十年在行业中有一定地位。人也是一样，三到五年才能掌握一个行业、一个岗位的必备技能，十年才能了解一个专业和行业的逻辑规律。只有通过不断的坚持和积累，才能不断积厚成器，追求卓越。所以我们做事要持之以恒，不能“两天打渔三天晒网”，必须驰而不息、久久为功。

学习。如今的社会和行业发展瞬息万变，信息量、知识量的产生和更迭庞大复杂，我们只有保持不断学习积累，创新改进，不断进行业务和管理创新，才能满足岗位需求和职业需求，保持在行业中的不败之地。

第二组词是：做到“务实、担当、奋斗、发展”，发展是目标，务实、担当和奋斗是实现目标的唯一路径，同时也是价值的体现和能力的释放。只有勇于担当、善于作为，才能切实推动企业改革发展和实现个人的发展，创造出无愧于历史和时代的业绩。

海阔天空的想，还需要脚踏实地的干。结合近期房地产市场的情况和公司重点工作，我与大家探讨一下对未来市场趋势的判断和重点工作开展的思路。

从未来市场趋势来说，中国地产是政策市，当前通过“一二手联动控高房价、供需两端撤高杠杆”来调控房地产市场。去年出台了三条红线以及金融机构的两条红线，同时从今年初开始在上海、深圳、广州出台二手房指导价，这些都表明政府稳地价、稳房价、稳预期，保证房住不炒的决心。在此基础上，房地产税试点扩大、推行共同富裕政策，这些都是我们对后市发展进行判断的基础。房地产市场从*月份开始，一路下滑到现在，而且会继续下滑，至少严峻的形势会持续到年底甚至到明年一季度，但所有周期都会探底，后续一定会趋于稳定，预判明年四五月份会逐步平稳。平稳以后，围绕“城市、企业、客户群”将进一步分化。如何分化？从城市来说，早期的空置率较高的四五线城市基本上不会有新增项目，经济发展较好、人口流入较大的城市还可以继续保持投资；

从客户群来说，未来的客户将减少对房地产的投资需求，更多满足于产品需求，因此我们要小心贵房子，这将导致我们销售速度变慢；

从企业来说，行业利润基本被锁死，房价被控制，在这种情况下，很多民营企业不一定会再进行投资，逐利资本会逐渐退出。整体市场容量有一定下滑，逐步趋于稳定后，市场份额集中度将越来越高，企业分化程度加大，资源会进一步向头部企业，尤其是国有企业汇集。在这种情况下，政府又开始支持租赁住房，并推行税收、融资等一系列优惠政策。我们每个区域情况不同，大家一定要加强对市场的研究，做好

对未来发展的预判。

从企业发展的角度来说，要靠投资、销售、财务来保障。

1. 投资。企业要发展，就必须投资，但投资也是最大的风险。所以必须进一步明确投资标准，要根据对市场的判断决定投资的方向，算总账、算细账，捕捉好项目。在未来一段时间内，市场下滑，投资机会浮现，各公司要密切关注市场上合作信息的对接，深度分析，谨慎测算，把握投资窗口期。

2. 销售。一是要持续抓销售、促签约，抢回笼。没有回笼的销售就是瞎忙活，剩下两个月要全力以赴冲刺完成回笼目标。

二是要去库存。要在盈利规划中按项目、分业态梳理每个项目的产成品情况，营销制定有针对性的去库存方案。同时要均衡考虑回笼资金和利润折损的综合影响，营销、运营、财务中心要加强分析研判，综合考虑，通过专项会议形式持续跟进。

三是要加快反应速度。优化调整营销方案的审批流程，提高工作效率和决策速度，抓住市场窗口。

四是要深入推进营销条线三项制度改革。加大激励奖惩力度，实行末位淘汰，提高整体营销能力；对于营销能力较弱的区域，可以试点总部直接接管。

3. 财务。是企业发展的重要核心业务部门，要在防控企业财务风险的同时，保障和促进业务发展。

一是在风险可控的同时，加大融资、回笼力度，加强税务筹划工作，总部财务部门要下沉业务管理到一线，加强对子公司的融资、还款工作的支持和管控，保证企业发展的资金需求。

二是通过合理可控的方式，适度调整财务报表结构，在三条红线政策管控下，给投资提供更大的财务空间。

三是要提高财务数据分析能力，通过财务数据的分析，倒逼业务风险的转移。

其他的专业部门，都要围绕着投资立项、营销工作以及财务需求不断提升专业能力。

二、防风险

防风险的本质是管理问题。

经营要靠管理来保障。企业的管理能力越强，防风险能力就越强，经营发展能力就相对越强。风险管理能力不是完全靠风控中心提升，风控中心是督导和监控部门。在企业的组织架构中，每个管理职能岗位都很重要，缺一不可，成本、营销、投资、工程、设计，是围绕公司的项目操作；行政、法务、财务、人事、运营、党群和纪检，是维系企业的良性运营，同时是保障和支持项目的运行顺畅。要通过交圈和统筹共同做好公司运营和项目操作。根据目前的管理现状及对发生的重大问题的深层次原因分析，下一步要进一步强化公司整体的治理和管理：

1. 要完善会议制度。会议制度是企业的官方沟通渠道，核心是保障信息流的畅顺，保障重大工作的决策和部署落实。在原有的党委会、双月经营分析会、经理办公会的基础上，要进一步完善月度精益管理工作会议、经理办公会及专题会议、述职会等会议制度，确保上下信息沟通顺畅；要进一步修订完善党委会和董事会议事规则及经理层工作细则，厘清党委会、董事会、经理层等治理主体权责边界，规范决策行为，防范决策风险，提高决策质量。

2. 要成立盈利规划领导和工作小组。明确职责定位、工作内

容、工作目标、机制和计划，对于各项目的盈利规划至少每半年根据市场的变化重新梳理确认，跟进各项目盈亏，做到心中有数。

3. 要加强信息化建设工作。成立信息化建设领导和工作小组，明确职责定位和工作内容、工作目标、机制和计划，打通各专业条线数据，加强统计分析。

4. 要成立商业酒店运营管理公司。推进轻资产运营模式，加强顶层设计，统筹人、财、事管理。

5. 要加强总部的专业力量。以加强总部人才队伍建设为切入点，进一步加强总部对子公司的专业支持和管控。

6. 要强化精益管理。扎实推进，求真务实，各项工作都要围绕“进度、质量、成本、安全（风险控制）”四个维度思考精益管理，不断提高工作效率（进度）、提升工作品质（质量），严控工作成本（成本），提高合同安全和人身安全的保障措施（风险控制）。要明确精益管理的核心目标是在管理中要效益，在合理的时间范围内高质量、低成本完成相关工作，同时控制风险，保证人员、经济安全。

三、带团队

带团队的本质是人的问题。企业要以人为本。我们都是企业高级管理人员，都要带团队，必须要明确人才评价的排序标准、要提高领导力、要团结一致、凝聚合力、要加强后备人才队伍建设、要坚持不懈加强党的建设。

1. 要秉承“责任心第一、综合素质第二、专业能力第三”的人才评价的排序标准。要任人唯贤，德才兼备，以德为先，牢记***董事长关于人才道德建设的要求，“有德有才是正品，有德无才是次品，无德无才是废品，无德有才是毒品。”要把责任心放在第一位，如果没有责任心，综合素质和专业能

力不可能提升；

如果责任心强，则可以通过岗位的历练和后天的努力，不断提高综合素质和专业能力。但责任心也很容易消退，这就需要营造良好的干事创业氛围，塑造阳光、正能量的企业文化，严肃活泼、团结紧张、知行合一。

2. 要提高领导力。

一是要增强使命感。要深度思考为什么当领导，怎么当领导。每个岗位都有组织赋予的使命，权责对等，谁在这个岗位谁就要担当起来，不能推卸，想推卸也推卸不了，除非不在这个岗位。所以我们要对岗位负责，完成岗位赋予的使命和责任，实现个人的价值。同时要利他，要通过做对他人、对团队、对企业和组织有利有益的事实现领导的价值。

二是要有责任担当。有了使命感，就会有责任担当，就会有精神，“人无精神不立，国无精神不强”，要带着激情、带着责任去干工作，在其位谋其政，司其职尽其责，舍得吃苦、乐于奉献。

三是要实事求是，以身作则。实事求是是做企业和做人的第一原则。领导要以上率下，以身作则，实事求是，慎言慎行，严以律己，宽以待人，对事严格，对人宽容。“君子爱人以德，细人爱人以姑息。”对员工、对下属要一视同仁，要根据是否能满足岗位职责和要求去评判，不能根据个人好恶作为评判标准，坚决杜绝搞小山头、小圈子、小团伙。

四是要弘扬正能量。要深刻理解正能量的企业文化对人的正向引领作用。要营造简单、务实、高效的企业文化，弘扬正风正气正能量，塑造崇实、重德、奋斗、发展的工作作风，讲真话、讲实话，杜绝以讹传讹，搬弄是非。

3. 要团结一致、凝聚合力。只有完美的团队，没有完美的人。团结就是力量。团结的队伍才是团队，而团队的核心是

班子，班子的核心是主要领导。要加强班子建设，识大体，顾大局，求同存异、互相支持、互相补位，互相提醒，而不要互相推诿、互相拆台。但团结不是一团和气，是对事严格、对人宽容。不能牺牲公司的利益或工作的结果去维持个人的关系，要铭记平台价值和个人价值是相互依存的，要自觉从企业发展改革大局看问题，始终把精力用在想大局、谋大计、干事业上，真正把自己的荣辱融入企业的发展之中，只要大家同舟共济，目标一致，心往一处想，力往一处使，形成了合力，公司就一定能朝着预定的目标快速前进。

4. 要加强后备人才队伍建设。人才是企业发展行稳致远的根本保障。近几年，我们通过内培外引，不断创新体制机制，人才工作水平得到了明显提升。但由于历史原因，还有存在很大提升空间。做好人才队伍建设并非一朝一夕就能完成，不是一蹴而就的，需要从现在开始，出真招、用实功，扎扎实实做细。

一是要开展人才盘点工作，全面梳理各子公司领导班子结构和中层管理人员情况，发现和选拔各专业条线的后备人才干部。

二是要解放思想，大胆使用。通过外部引进人才，坚持任人唯贤，德才兼备，以德为先，严格遴选，补充子公司中层和领导班子人员。

通过三到五年，形成后备人才梯队，提升**未来整体战斗力，为企业长远发展提供人才保障。

5. 要坚持不懈加强党的建设。我们在座的都是领导干部，作为党在经济领域的执政骨干，要加强党的创新理论学习，提升党性修养，坚定理想信念；要旗帜鲜明讲政治，坚持党的领导，加强党的建设，用党的实践创造和历史经验启迪智慧、砥砺品格，提高团队凝聚力和创造力，以高质量党建塑造高质量的企业文化，引领企业

高质量发展。

在最后的两个月，希望大家以决战决胜的姿态、敢打必胜的信念，进一步求真务实，一步一个脚印，积极研判市场趋势，把握发展大势，群策群力，齐心协力、凝心聚力、同心发力，全力冲刺全年任务目标，奋力开创公司高质量发展新局面。

公司年会董事长讲话篇四

下面是小编为大家整理的,供大家参考。

董事长在公司年终总结表彰大会上的讲话

各位代表、同志们：

经过大家一天半的共同努力，公司年终工作会圆满完成了各项既定议程。这次大会的主要成果是：总结了2019年取得的经验和教训，分析了当前面临的机遇和挑战，明确了今年的形势和任务，确定了今年的目标和策略。大会达到了盘点得失、研判形势、明确任务、统一思想、鼓舞斗志的目的。

过去的一年，对我们来说是风雨兼程、负重爬坡的一年。市场环境严峻，资金严重匮乏，经营风险巨大，历史遗留问题有待解决，各种矛盾和问题交织凸显，外部、内部各种有形、无形的压力时刻包围着我们。面对诸多困难，我们在曲折中奋进、在挑战中坚守、在困境中突围，公司上下振奋精神，攻坚克难，开创了市场开发有所突破，生产经营平稳有序，安全生产可控在控，员工队伍和谐稳定的良好局面，企业在经营管控、安全生产、党的建设、干部作风等方面有了新的提升，达到了健康稳定发展的目标。成绩来之不易，公司上下做出了大量扎实细致的工作，付出了艰辛和汗水。在今天的会议上，我们对在全年工作中涌现出来的先进单位、劳动模范进行了表彰奖励，特别是对签订目标责任书任务完成较

好的单位和个人进行了隆重表彰，这必将对公司长远发展产生强大的示范作用。在此，我代表公司党委向受到表彰的单位和个人表示热烈的祝贺！向一年来为公司改革发展做出积极贡献的广大干部员工及家属表示衷心的感谢！

2020年是全面贯彻落实党的十九大精神的深化之年，也是我们全面落实公司*****目标任务的开局之年，开好局，起好步，对于巩固发展态势，完成2020年既定目标，保持企业又好又快发展至关重要，我们要把握机遇，统一思想，顺势而为，趁势而上。

下面，就贯彻会议精神，完成好2020年目标任务，推动企业健康持续发展我讲四点意见，与大家共勉。

一、统一思想，优化顶层设计落实系列会议精神

这次会议提出的各项目标任务已经明确，必须坚决落实、确保完成。一是要强化责任意识。责任是一种态度，是一种使命，是做好一切工作的重要保障。当前，最现实、最紧要的责任，就是不折不扣地把“两会”确定的目标任务落到实处。责任落实要特别强调在到位上下功夫，不能满足于安排了、部署了，要看过程，看结果。定下来的事，就要坚定不移地推进，做就要做到位、做到最好，这是履行岗位职责的基本要求。二是要完善责任体系。对确定的各项目标任务要逐项细化分解，由综合办公室牵头，层层落实到各单位、各部门、各岗位，明确时间节点和工作要求。每一项任务都要有分管领导，每一个目标都要有支撑措施，每一个阶段都要有明确的进度、目标和要求，形成人人头上有指标、件件工作有着落的责任氛围。三是要加强责任考核。建立完善考核奖惩机制，定期调整、定期纠偏，将目标任务完成情况与工资收入挂钩，与干部任免挂钩，以刚性考核、严明奖惩，确保各项目标落实到位，确保各项重点工作有序推进。

二、重塑文化、发挥优秀企业文化兴企铸魂作用

“靠文化”这个理念我在年前的团拜会上讲过，还要反复讲。企业文化是所有团队成员共享的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式，是一个团队的集体人格。它作为企业核心竞争力的组成部分，是企业成功经营的关键因素之一，对企业的可持续发展起着至关重要的作用。2020年，我们面临的形势依然严峻，改革发展的任务仍然十分繁重，我们要解决当下的困难，要让企业走上正常的生产经营轨道，时间拖不起了，我曾经说过，我们必须有壮士断腕的气魄和百折不挠的精神，靠什么去实施，我说靠人，靠敢担当善作为，能为公司发展舍我其谁的广大干部员工。我们要认清企业发展中的障碍，要摒弃“平均主义”“享乐主义”“大锅饭”“等级化”等糟粕，要让优秀的、先进的文化理念根植于干部员工心中，化为行为准则，激发干部员工干事创业的热情和激情，凝心聚力为公司发展注入活力与智慧，因此，当下乃至今后一段时期，重塑、打造、建设优秀的企业文化是我们的重点任务之一。

重塑文化不仅仅是喊喊口号、贴在墙上，要靠制度和机制作保障。公司制定、出台了各项管理制度，设定了一系列管理红线（财务管理“五不付”“四不借”；合同管理“五不签”；结算管理“五不结”；安全管理“六不施工”；物资管理“四不采购”；审计管理“四必审”；市场开发“五不投”；奖励或新价值分成“四不奖”；责任管理“凡出现问题必追责”等），这不是写在纸上或者凭嘴巴说的，是公司的刚性管理要求，需要我们各级管理干部去把它落地了，把它执行了，并且成为人人都无需提醒的主动和自觉，久而久之，企业里面就一定会养成强有力的执行力文化。

信任文化是建立在有效的管理沟通、体现人文关怀、贯彻人本理念基础上，做到上下同欲、官兵一致、荣辱与共的心理契约。公司就像一条船，无论是管理者还是干部员工，一旦踏上这条船，我们的命运就紧密地联系在一起了，我们有着共同的方向、共同的目的地，船的命运就是我们所有人的命运。公司*****上提出了x年中长期发展规划，我们要提高经

济总量，市场开发额和营业收入要按照每年不低于15%的速度增长，即到202x年分别达到x亿和x亿；人才需求达到电力工程施工总承包一级资质要求，其中一级建造师达到x人，中级以上职称专业人才达到x人以上；员工收入按照每年不低于x%的速度增长……现在，公司x年发展规划的序幕已经拉开，按照增长比例要求□202x年市场开发要达到x亿元；营业收入确保完成 亿元，力争x亿元；历史遗留问题要全力以赴加以解决。这所有目标的达成，都需要我们这条大船上的每一个人全力拼搏，大船全速航行，需要我们把目标落实在具体行动中。一是真正做到以业绩论英雄、以贡献论薪酬，严格执行薪酬管理、市场开发奖励和新价值分配管理制度，奖罚分明。二是坚持二级班子业绩考核用数据说话，中层干部的综合考评让“熟人评价”，把干部的德、能、勤、绩、廉置于长期的监督之下，创造能者上，庸者下的从业环境。三是落实培训常态化机制，关心干部员工的发展，我们将干部培训做为今年的一项重点工作，要跟中电政研或者外部培训机构签订长期的培训合同，对所有的优秀管理干部或者具有潜力的干部提供培训福利，我们的目标是一年 次培训机会；四是建立以人为本的激励机制，创造更多的成长机会和空间，推动员工的职业生涯发展，专业岗位设置阶梯化，人才的培养梯队化，让干部员工心甘情愿的为企业发展奉献才能与力量，从而有效推动公司的可持续发展。久而久之，信任文化在企业中传播漫延，职工与企业共同发展的正能量逐步累积，从而扎根，这是企业的希望所在。

比认识更重要的是决心，比方法更关键的是担当。担当是企业文化最本质的内涵，担当不仅仅是责任与使命，更是品德与修养的凝练与体现。我们讲领导干部要有担当，就是要勇于挑最重的担子、啃最硬的骨头、接最烫手的山芋，以抓铁有痕、踏石留印的劲头，把各项任务落实到位；就是要在落实上下更大气力，统筹好点和面的关系，找准问题、抓住问题、解决问题；就是要更加注重“大局”和“落实”，主动将工作置于公司系统大局中，把工作抓在手上、落到实处、

干出成效，争当“实干家”；就是要进一步完善落实容错机制，为实干者鼓劲、给担当者撑腰，更好地激发广大干部员工干事创业的积极性、主动性、创造性，确保各项决策部署落到实处。

三、锤炼干部，锻造一支高素质的管理人才队伍

用一贤人，则群贤毕至；用一庸人，则庸人齐趋。我们要形成“以德为先、重实干、重实绩”的鲜明用人导向。这就要求我们干部制度要充满活力，要始终坚持“事业为上”“有为才能有位”，让敢担当善作为、想干事、能干事、干成事的干部有舞台，大胆提拔关键时刻能够站出来、冲得上、顶得住、打得赢的人才，对占着位置不作为、混日子，不思进取、不担当，公家的事不是我的事，私人的事永远大于公家事的干部坚决调整。做到储备一批、培养一批、提拔一批，为实现公司中长期发展目标提供坚强的人才保障。

按照岗位适配原则对干部进行适当调整，使整个干部队伍的血液流动起来，充满活力。

所谓“流水不腐，户枢不蠹”，要完善干部考核评价机制，切实解决干与不干、干多干少、干好干坏一个样，使政治坚定、奋发有为的干部得到肯定和提拔。我们已经修订了《公司中层干部聘用制及考核管理办法》，今年对干部考核结果就落实“二三三”的考核办法，即倒数x名免职、降职，倒数x至x名降薪并诫勉谈话，倒数x至x名诫勉谈话。真正使干部“升降进出”落地见效，合理流动，真正形成优胜劣汰、良性循环，使中层干部既有压力也有动力，让敢担当者敢干事，能干事，干成事。

今年开始在司务会、领导班子工作例会上开展青年人才演讲活动，让这些人才表达观点，展示才华。演讲者可以选自己的专业，选角度，谈公司的管理；可以选择中层干部的岗位来说管理；也可以站在公司法人的角度，或者站在公司总经

理的角度谈管理，让我们体会到你的管理思想，管理闪光的地方。我们将通过考核、评价对才华出众、脱颖而出的人才及时调整，充实到公司中层干部或者后备干部队伍中，推动员工的职业生涯发展，从而有效推动公司的可持续发展。

按照《公司员工证件考取责任书》相关要求，进一步摸清人才队伍情况，建立人才队伍档案，疏通各类评定晋级的渠道，掌握发布动态信息，为干部创造方便的条件。做到“两个凡是”，凡是符合条件的必须报考相关执业资格证书，凡是取得相关执业资格证书的必须落实晋级待遇，使公司建造师、中级以上职称等专业人才与公司快速发展协同增长。

五是加大考核力度，注重对人的价值评价。美国通用电气前ceo韦尔奇自创的“活力曲线”中写道：一个组织中，必有x%的人是最好的□x%的人是中间状态的□x%的人是最差的。最好的应该马上得到激励或升迁，最差的就必须马上走人。因此，今年的考核力度必须加强，淘 当前隐藏内容免费查看汰率必须要有所提升，考核不仅仅针对中层管理干部，对一般员工也要进行考核，只有这样，我们的企业才能保持活力，保持竞争力，否则，将如同一潭死水。

四、夯实党建，围绕中心推动党群工作再上台阶

2020年是全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标的关键之年。公司党的建设工作的总的要求是：以*****新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九大、**二中、三中、四中**、*****纪委x次**精神，按照国资委xx要求和xx的总体部署，围绕全面提高党的建设质量这条主线，坚持加强党的全面领导不动摇，坚持全面从严管党治党不放松，着力落实党建工作责任制，着力加强基层党的建设，着力激励广大党员干部担当作为，着力融入改革发展中心工作，为完成公司年度目标任务、实现健康持续发展提供坚强保证。

我们二级单位的党政一把手对班子要强化凝聚力，提升团队意识，对班子成员要搞好分工、明确责任，对副职要充分授权、支持指导，对于不足和问题要善于批评，及时纠正。副职要主动当好正职领导的参谋和助手，权限范围内的工作要主动、大胆、创造性地完成。副职与副职之间，要换位思考、互相理解、互相支持、互相沟通、互相补台，既分工又协作，不能相互猜忌、相互指责，更不能拉帮结派。一加一要大于二，不能小于二，更不能成为负数。领导班子要始终保持良好的精神状态，强化责任、提高能力，维护团结、树立形象。要把本领体现在干事上，用真心、使真劲，多吃一些实实在在的工作。要把目标锁定在成事上，围绕目标任务，抓重点、攻难点，解疑点、举亮点，真正把班子的领导作用体现出来，确保各项工作圆满完成。

一要全面落实党建工作责任制，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，切实把党员干部的积极性、创造力聚焦到推动公司改革发展上来，把党组织的政治优势转化为促进企业发展的竞争优势，变成保证企业经营管理有效运行的组织优势。二要贯彻《中国*****支部工作条例（试行）》，推进基层党支部标准化、规范化建设。严格执行“三会一课”、民主生活会和组织生活会等基本制度，抓好党员教育工作，防止表面化形式化。规范设立党费专用银行账户，严格党费收缴使用管理。建立健全党支部工作督查机制，推动上级党委对支部工作定期督导检查。三要坚持以生产经营为中心，紧紧围绕生产经营中的重点、难点，深入开展特色活动，引领广大党员干部履职尽责，促进生产经营工作。四要抓好党员发展工作，要严格执行“坚持标准，保证质量，改善结构，慎重发展”的原则，严格执行发展党员的程序，切实把思想觉悟高、工作能力强、口碑好的同志吸纳到党员队伍中来，确保党员发展质量。

过硬的作风是实现全年目标任务，推动公司健康持续发展的坚强保障。各级领导干部要真正把精力放到谋发展上，把心思用到干工作上，把功夫下到抓落实上，顾大局、听召唤、

跟得上，行动上突出“早”，落实上突出“快”，强调第一时间、第一方案、第一责任，做到不回避、不拖延；要横下心来，以决不罢休的劲头、昂扬向上的精气神和攻坚克难的锐气，着力破解影响工作、制约发展的重点问题、难点问题，以扎实有效的辛勤工作换取企业改革发展的丰硕成果。同时，我们要提防这样三种人：一种是不会干事的人，这种人有起码的责任心，想把工作干好，但是苦于能力不济。第二种人是不想干事的人，怕辛苦、怕得罪人。这种人主要是责任心问题，消极守旧、一推了之，只要保住位子、保住待遇，多一事不如少一事。第三种人是干不好事的人，或者说是干不好事的人，工作不担当，执行落实不力，总出纰漏，给企业造成损失；与民争利，吃里扒外，侵占员工和企业利益。这种人不是能力问题，也不是责任心问题，而是品行问题、境界问题。这三种人概括地说就是庸人、懒人、不廉洁的人。要形成干事创业风气就要向上面三种人开刀问斩，及时把烂桃子捡出来扔出去，才能保证一筐鲜桃不受污染。实行失职问责，无为问责，让追责问责成为常态。要形成干事创业风气还要加大褒奖力度，我们各项责任目标的实现，需要大批忠臣良将，想干事、会干事、能干事的人大有用武之地。新的一年，战场已经拉开，必须要有充分坚强的组织保障。弱作为、假作为、慢作为、不作为都是我们前进道路上的拦路虎、绊脚石。我们要提优、调庸、汰劣，奖罚分明，为打好2020年这一仗，准备一支充满战斗力的干部队伍。只要我们把用人导向搞正，把责任机制抓严，再加上严格管理，严肃吏治，那些不作为的干部就难以再混下去，公司干事创业的风气就能够处处彰显。

把纪律和规矩挺在前面，把严的要求贯彻到管党治党全过程、落实到企业工作的各个方面，维护风清气正的良好环境。要下决心抓好腐败现象易发、多发的重点领域，切实加强工程建设、物资采购、招投标管理、设备维修、废旧品处置以及各类费用的控制等领域的监管。要加大对“三重一大”决策、廉政承诺实施情况的巡视巡查力度，努力把工作成效转化为治理效能。要紧盯着关键岗位的关键人员，深化岗位风险排

查，确保关键领域不失控、关键人员常提醒。要坚持抓早抓小，加大源头治理，力争用制度管权、按制度办事、靠制度管人。各级领导干部要进一步增强纪律意识，一切按规矩办，不按规矩办事就是不廉洁，坚决刹住极少数干部中的自由主义，营造风清气正的干事创业环境。2019年，纪检监察部和审计部要抓一个全额赔偿的典型，凡是分、子公司一级项目、二级项目部乱决策、乱签字、乱付款，给公司造成的损失全额赔偿。

员工是决定企业前途命运的根本力量，是公司创新发展的依靠和源泉。回顾公司发展历程，我们改革发展中的每一份成绩单上，都凝结着全体员工队伍的智慧心血。在未来的征程上，不论内外部环境如何变化，公司党委全心全意依靠员工办企业的方针不会改变，始终把员工放在心中的民生情怀不会改变。一要继续加强形势任务教育活动，统一员工思想认识，进一步增强紧迫感、自豪感和自信心，聚精会神谋发展。二要发挥群团组织的桥梁和纽带作用，围绕施工主战场，引导员工立足岗位建功立业。三要继续加强新闻宣传工作，加强品牌文化建设，为市场延伸发挥积极作用。四要依法维护员工权益，关心员工文化生活，更好的团结广大员工为公司发展出谋划策、建功立业。

各位代表、同志们，胸有凌云志，无高不可攀！公司*****规划绘就了近五年发展的美好蓝图，今天的工作会又进一步明确了2020年的具体措施，我们要以舍我其谁的勇气和决心，以“一天也不耽误、一天也不懈怠”的精神，以“勇于登攀、永争第一”的竞进状态，昂首阔步，戮力同心、砥砺前行、久久为功，为全面完成2020年各项任务目标而努力奋斗，为实现公司持续健康发展而努力奋斗！

公司年会董事长讲话篇五

下面是小编为大家整理的,供大家参考。

各位领导、同事们：

大家下午好！今天在座的既有**领导班子、总部各中心总经理，还有各区域公司董事长、总经理，听了大家的汇报，期间也进行了交流讨论，我深有感触，想与大家分享一些做企业和做项目的想法和思路。做企业就像在打仗，孙子兵法提到胜可知不可为，知胜五道：“知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。”我们要判断市场趋势，要了解自己和竞争对手，要营造上下同心的企业文化，要尽可能准备充分、做好细节，要有优秀的管理者和团队。“天下大事，必作于细。天下难事，必做于易”。所有的大事都要抓关键节点和关键细节，逐级跟进，保障层层压实；要学会深度分析问题，抓住问题的关键，目标明确，重点突出；面对现在存在的历史遗留问题，要从细节突破，化繁为简，化难于易；对企业的经营目标要倒排计划，分阶段分解成一个个可执行的小目标，一步一个脚印，脚踏实地，按时、按标准一个个完成。

下面，结合近期重点工作安排，我与大家交流三方面内容，也是我认为作为领导班子需要持续考虑的三件大事：一是谋发展，二是防风险，三是带团队。

一、谋发展

谋发展的本质是经营问题。要明确为什么要发展、能不能发

展及发展的目标和具体路径。

1. 为什么要发展？

从企业价值观角度来说，企业要对员工负责、对股东负责、对客户负责；

作为央企，还要对上级、对党和国家负责。对员工来说，加入企业不只是为了获得劳动报酬，更多是为了实现自我价值，实现个人发展，而个人的发展离不开平台的发展和壮大，必须依托公司的发展提供空间才能实现。所以，员工要求企业要发展。

对股东来说，投资要有回报，要盈利，而企业要想持续盈利就必须发展，要创造出能够满足社会需求的产品或者服务。所以，股东要求企业要发展。

对客户来说，提供高质量的产品和服务是企业对客户对社会的最基本责任，企业要想发展必须对客户负责，给客户id提供高质量的产品和服务。所以，客户希望企业要发展。

对企业来说，员工、股东、客户决定企业必须发展。而国有企业作为中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础的特性，赋予了国有企业发展社会经济、壮大综合国力、保障改善民生的庄严使命。集团公司***董事长在*月*日调研***时对我们提出了“**集团地产主业的重要柱石、资本市场的重要平台、海外布局的重要窗口”的三大定位，这些都是对我们的发展提出了更高的要求。以上证明，高质量的发展就是我们这个阶段的历史使命。

2. 能不能发展？

这是信心和斗志问题。

每个企业都存在问题，必须有发展的信心和决心。而无论是

企业还是个人都不可能预知未来，大到国家，中到企业，小到个人。从国家层面来说，改革开放之初，没有人能预知到短短**年中国能有今天的繁荣昌盛；
从企业层面来说，万科、**发展、华为，在企业成立之初，都不可能预见到有现在的发展规模；
个人层面也是一样，没有人能预见到*年后的自己是什么样子。

****的明天会怎么样？大家都不知道，但是我们要要有坚定的信心。现在是因，未来是果。企业现在的果，是发展若干年的因，而我们现在的因，决定了未来企业发展的果。****的未来就掌握在我们现在在座的核心管理团队手里，只要我们对未来充满信心，对当下负责、把握机会、实事求是、坚定信心，做好公司基本面，努力朝着目标努力奋斗、努力进取，****的明天一定会更加美好。

3. 发展目标是什么？

就是实现“十四五”规划目标和“有力度的增长，高质量的发展，强有力的风控”。

“十四五”规划是发展的量化目标，即“销售额翻一番，再造一个****”。

“有力度的增长，高质量的发展，强有力的风控”是管理目标。“有力度的增长”是要扩大企业规模，提高市场占有率；“高质量的发展”是要提高销售能力和成本控制能力，在行业中有比较优秀的利润率；

“强有力的风控”是要不断提升管理能力，保证经营风险可控，为业绩增长和公司发展保驾护航。

4. 怎么发展？

也就是发展的路径是什么。

从我们自身态度的角度来说，与大家分享两组词，第一组词是：勤奋、专注、坚持、学习。这是我们能力和价值不断积累的不二法门。

勤奋。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。要相信勤能补拙，要始终保持积极主动的工作热情，想事情比别人早一点，抓工作比别人快一点，日复一日的堆砌和积累起自己的素质和能力，不断提升自我价值。

专注。心无旁骛，乃成其大，成其精。所有伟大的企业都是专注于做一件事情、一个领域。有了深度就会有宽度和高度，我们要不断深入、延展，要专注房地产主业和生态圈，心无旁骛谋发展。

坚持。靡不有初，鲜克有终。一个企业成立五六年可能才打下基础，十年刚刚稳定和有一定成绩，十五年到二十年在行业中有一定地位。人也是一样，三到五年才能掌握一个行业、一个岗位的必备技能，十年才能了解一个专业和行业的逻辑规律。只有通过不断的坚持和积累，才能不断积厚成器，追求卓越。所以我们做事要持之以恒，不能“两天打渔三天晒网”，必须驰而不息、久久为功。

学习。如今的社会和行业发展瞬息万变，信息量、知识量的产生和更迭庞大复杂，我们只有保持不断学习积累，创新改进，不断进行业务和管理创新，才能满足岗位需求和职业需求，保持在行业中的不败之地。

第二组词是：做到“务实、担当、奋斗、发展”，发展是目标，务实、担当和奋斗是实现目标的唯一路径，同时也是价值的体现和能力的释放。只有勇于担当、善于作为，才能切实推动企业改革发展和实现个人的发展，创造出无愧于历史和时代的业绩。

海阔天空的想，还需要脚踏实地的干。结合近期房地产市场

的情况和公司重点工作，我与大家探讨一下对未来市场趋势的判断和重点工作开展的思路。

从未来市场趋势来说，中国地产是政策市，当前通过“一二手联动控高房价、供需两端撤高杠杆”来调控房地产市场。去年出台了三条红线以及金融机构的两条红线，同时从今年初开始在上海、深圳、广州出台二手房指导价，这些都表明政府稳地价、稳房价、稳预期，保证房住不炒的决心。在此基础上，房地产税试点扩大、推行共同富裕政策，这些都是我们对后市发展进行判断的基础。房地产市场从*月份开始，一路下滑到现在，而且会继续下滑，至少严峻的形势会持续到年底甚至到明年一季度，但所有周期都会探底，后续一定会趋于稳定，预判明年四五月份会逐步平稳。平稳以后，围绕“城市、企业、客户群”将进一步分化。如何分化？从城市来说，早期的空置率较高的四五线城市基本上不会有新增项目，经济发展较好、人口流入较大的城市还可以继续保持投资；

从客户群来说，未来的客户将减少对房地产的投资需求，更多满足于产品需求，因此我们要小心贵房子，这将导致我们销售速度变慢；

从企业来说，行业利润基本被锁死，房价被控制，在这种情况下，很多民营企业不一定会再进行投资，逐利资本会逐渐退出。整体市场容量有一定下滑，逐步趋于稳定后，市场份额集中度将越来越高，企业分化程度加大，资源会进一步向头部企业，尤其是国有企业汇集。在这种情况下，政府又开始支持租赁住房，并推行税收、融资等一系列优惠政策。我们每个区域情况不同，大家一定要加强对市场的研究，做好对未来发展的预判。

从企业发展的角度来说，要靠投资、销售、财务来保障。

1. 投资。企业要发展，就必须投资，但投资也是最大的风险。所以必须进一步明确投资标准，要根据对市场的判断决定投资的方向，算总账、算细账，捕捉好项目。在未来一段

时间内，市场下滑，投资机会浮现，各公司要密切关注市场上合作信息的对接，深度分析，谨慎测算，把握投资窗口期。

2. 销售。一是要持续抓销售、促签约，抢回笼。没有回笼的销售就是瞎忙活，剩下两个月要全力以赴冲刺完成回笼目标。

二是要去库存。要在盈利规划中按项目、分业态梳理每个项目的产成品情况，营销制定有针对性的去库存方案。同时要均衡考虑回笼资金和利润折损的综合影响，营销、运营、财务中心要加强分析研判，综合考虑，通过专项会议形式持续跟进。

三是要加快反应速度。优化调整营销方案的审批流程，提高工作效率和决策速度，抓住市场窗口。

四是要深入推进营销条线三项制度改革。加大激励奖惩力度，实行末位淘汰，提高整体营销能力；对于营销能力较弱的区域，可以试点总部直接接管。

3. 财务。是企业发展的重要核心业务部门，要在防控企业财务风险的同时，保障和促进业务发展。

一是在风险可控的同时，加大融资、回笼力度，加强税务筹划工作，总部财务部门要下沉业务管理到一线，加强对子公司的融资、还款工作的支持和管控，保证企业发展的资金需求。

二是通过合理可控的方式，适度调整财务报表结构，在三条红线政策管控下，给投资提供更大的财务空间。

三是要提高财务数据分析能力，通过财务数据的分析，倒逼业务风险的转移。

其他的专业部门，都要围绕着投资立项、营销工作以及财务

需求不断提升专业能力。

二、防风险

防风险的本质是管理问题。

经营要靠管理来保障。企业的管理能力越强，防风险能力就越强，经营发展能力就相对越强。风险管理能力不是完全靠风控中心提升，风控中心是督导和监控部门。在企业的组织架构中，每个管理职能岗位都很重要，缺一不可，成本、营销、投资、工程、设计，是围绕公司的项目操作；行政、法务、财务、人事、运营、党群和纪检，是维系企业的良性运营，同时是保障和支持项目的运行顺畅。要通过交圈和统筹共同做好公司运营和项目操作。根据目前的管理现状及对发生的重大问题的深层次原因分析，下一步要进一步强化公司整体的治理和管理：

1. 要完善会议制度。会议制度是企业的官方沟通渠道，核心是保障信息流的畅顺，保障重大工作的决策和部署落实。在原有的党委会、双月经营分析会、经理办公会的基础上，要进一步完善月度精益管理工作会议、经理办公会及专题会议、述职会等会议制度，确保上下信息沟通顺畅；要进一步修订完善党委会和董事会议事规则及经理层工作细则，厘清党委会、董事会、经理层等治理主体权责边界，规范决策行为，防范决策风险，提高决策质量。
2. 要成立盈利规划领导和工作小组。明确职责定位、工作内容、工作目标、机制和计划，对于各项目的盈利规划至少每半年根据市场的变化重新梳理确认，跟进各项目盈亏，做到心中有数。
3. 要加强信息化建设工作。成立信息化建设领导和工作小组，明确职责定位和工作内容、工作目标、机制和计划，打通各专业条线数据，加强统计分析。

4. 要成立商业酒店运营管理公司。推进轻资产运营模式，加强顶层设计，统筹人、财、事管理。
5. 要加强总部的专业力量。以加强总部人才队伍建设为切入点，进一步加强总部对子公司的专业支持和管控。
6. 要强化精益管理。扎实推进，求真务实，各项工作都要围绕“进度、质量、成本、安全（风险控制）”四个维度思考精益管理，不断提高工作效率（进度）、提升工作品质（质量），严控工作成本（成本），提高合同安全和人身安全的保障措施（风险控制）。要明确精益管理的核心目标是在管理中要效益，在合理的时间范围内高质量、低成本完成相关工作，同时控制风险，保证人员、经济安全。

三、带团队

带团队的本质是人的问题。企业要以人为本。我们都是企业高级管理人员，都要带团队，必须要明确人才评价的排序标准、要提高领导力、要团结一致、凝聚合力、要加强后备人才队伍建设、要坚持不懈加强党的建设。

1. 要秉承“责任心第一、综合素质第二、专业能力第三”的人才评价的排序标准。要任人唯贤，德才兼备，以德为先，牢记***董事长关于人才道德建设的要求，“有德有才是正品，有德无才是次品，无德无才是废品，无德有才是毒品。”要把责任心放在第一位，如果没有责任心，综合素质和专业能力不可能提升；如果责任心强，则可以通过岗位的历练和后天的努力，不断提高综合素质和专业能力。但责任心也很容易消退，这就需要营造良好的干事创业氛围，塑造阳光、正能量的企业文化，严肃活泼、团结紧张、知行合一。

2. 要提高领导力。

一是要增强使命感。要深度思考为什么当领导，怎么当领导。每个岗位都有组织赋予的使命，权责对等，谁在这个岗位谁就要担当起来，不能推卸，想推卸也推卸不了，除非不在这个岗位。所以我们要对岗位负责，完成岗位赋予的使命和责任，实现个人的价值。同时要利他，要通过做对他人、对团队、对企业和组织有利有益的事实现领导的价值。

二是要有责任担当。有了使命感，就会有责任担当，就会有精神，“人无精神不立，国无精神不强”，要带着激情、带着责任去干工作，在其位谋其政，司其职尽其责，舍得吃苦、乐于奉献。

三是要实事求是，以身作则。实事求是是做企业和做人的第一原则。领导要以上率下，以身作则，实事求是，慎言慎行，严以律己，宽以待人，对事严格，对人宽容。“君子爱人以德，细人爱人以姑息。”对员工、对下属要一视同仁，要根据是否能满足岗位职责和要求去评判，不能根据个人好恶作为评判标准，坚决杜绝搞小山头、小圈子、小团伙。

四是要弘扬正能量。要深刻理解正能量的企业文化对人的正向引领作用。要营造简单、务实、高效的企业文化，弘扬正风正气正能量，塑造崇实、重德、奋斗、发展的工作作风，讲真话、讲实话，杜绝以讹传讹，搬弄是非。

3. 要团结一致、凝聚力。只有完美的团队，没有完美的人。团结就是力量。团结的队伍才是团队，而团队的核心是班子，班子的核心是主要领导。要加强班子建设，识大体，顾大局，求同存异、互相支持、互相补位，互相提醒，而不要互相推诿、互相拆台。但团结不是一团和气，是对事严格、对人宽容。不能牺牲公司的利益或工作的结果去维持个人的关系，要铭记平台价值和个人价值是相互依存的，要自觉从企业发展改革大局看问题，始终把精力用在想大局、谋大计、干事业上，真正把自己的荣辱融入企业的发展之中，只要大家同舟共济，目标一致，心往一处想，力往一处使，形成了

合力，公司就一定能朝着预定的目标快速前进。

4. 要加强后备人才队伍建设。人才是企业发展行稳致远的根本保障。近几年，我们通过内培外引，不断创新体制机制，人才工作水平得到了明显提升。但由于历史原因，还有存在很大提升空间。做好人才队伍建设并非一朝一夕就能完成，不是一蹴而就的，需要从现在开始，出真招、用实功，扎扎实实做实做细。

一是要开展人才盘点工作，全面梳理各子公司领导班子结构和中层管理人员情况，发现和选拔各专业条线的后备人才干部。

二是要解放思想，大胆使用。通过外部引进人才，坚持任人唯贤，德才兼备，以德为先，严格遴选，补充子公司中层和领导班子人员。

通过三到五年，形成后备人才梯队，提升**未来整体战斗力，为企业长远发展提供人才保障。

5. 要坚持不懈加强党的建设。我们在座的都是领导干部，作为党在经济领域的执政骨干，要加强党的创新理论学习，提升党性修养，坚定理想信念；要旗帜鲜明讲政治，坚持党的领导，加强党的建设，用党的实践创造和历史经验启迪智慧、砥砺品格，提高团队凝聚力和创造力，以高质量党建塑造高质量的企业文化，引领企业高质量发展。

在最后的两个月，希望大家以决战决胜的姿态、敢打必胜的信念，进一步求真务实，一步一个脚印，积极研判市场趋势，把握发展大势，群策群力，齐心协力、凝心聚力、同心发力，全力冲刺全年任务目标，奋力开创公司高质量发展新局面。