



经营工作面临的形势和任务

进入2012年以来,经济危机的深层次影响还在不断显现,总体上世界经济复苏动力依然不足。通过对今年公司经营情况的深入分析和研究,坦率地讲,我们面临的形势不容乐观,我们的经营管理任务十分艰巨,公司改革发展任重道远。下面具体分析公司五大业务板块的现状和问题。

1 工程成套

工程成套业务在公司成立最初五年的发展过程中,出口印度电站成套设备在收入和效益上是贡献度最大的业务之一,但这项业务现在面临十分严峻的局面。工程成套业务由于执行周期相对较长,执行期内的矛盾往往在验收或交付使用之时会集中爆发,我们对这一问题必须加以重视并事先做好应对方案。

国际贸易

国际贸易作为公司的传统业务,产品种类多而杂,而且市场相对单一。我们比较有优势的市场又恰好是一个高风险市场。过去几年完全靠业务员辛辛苦苦、一单一单去做,才拼得了现在这样一个局面。但由于市场过于集中,随着时间的推移,我们在这个市场上获得的利润率越来越低,成本却在不断加大。况且这项业务对市场敏感度高,在全球性金融危机影响下开展

这样的业务实属不易。今年的金融形势依然复杂多变,对我们来说,挑战很大。

2 国际展览

会展业特别是汽车展览,是公司的核心主业,也是我们最具市场竞争力的业务。如果说工程成套和国际贸易业务是我们在争别人碗里的饭,那么车展业务是所有竞争者在和我们抢饭吃。我们都清楚,会展业是个门槛并不高的业态,在赚钱效应的策动下,我们的汽车会展业的优势已经遭遇来自各个方面的挑战。仅在我们举办车展的国内各大中城市,陆续遭遇了不少“同城车展”与我们短兵相接,粗略统计几乎占到50%。与我们形成竞争的会展主办和承办者中,有的具有较高的行业号召力,有的具有灵活市场手段,还有的具有较强实力和市场影响力。市场乱象丛生,竞争已经到了白热化的程度。

4 实业投资

实业投资板块相对情况较好,回报较稳定,但也存在管理不够规范,监控力度不够等问题,还有的投资多年不分红等。

5 文化传媒

文化传媒业务是去年发展最快板块,今年开局的形势似乎也不错。但是文化传媒业务由于体量小、基础弱,

现阶段还是解决生存问题,成为公司发展的支柱产业还得经过较长时间的培育。

同志们,刚才我结合公司各大板块业务对今年我们在经营上面面临的形势和任务简要地作了个分析。形势确实比较严峻,我们必须认清形势,只有看到问题才能面对问题,继而解决问题。但我们也要客观分析公司发展的优势:比如,2011年上海汽车零部件展在展出规模、专业买家数量和盈利水平上,均创历史新高;首届澳门车展经过公司上下的共同努力,在集团公司的大力支持下,获得圆满成功;首届郑州三磨展,小展办出了大市场,取得了令人满意的结果;公司展览业行业的领先地位并没有

失去。再比如,印度电站市场我们开发了六年,有良好的业绩;古巴市场、国内油品市场,我们也做得不错。还有就是我们的实业投资,投入小、产出高,大多进入了稳定回报期。更为重要的是中汽国际经过了整整六年的发展,我们的队伍正在成熟,相关资源也有了一定的积累等。我们强调形势不乐观,为的只是让我们的全体员工特别是中层以上领导干部,加强危机意识、紧迫意识,认真分析研究我们工作中的不足,找出经营中的难点和自身存在的各种问题,努力在今后的工作中逐一加以破解,持续保持我们的优势产业所固有的优势,这样才能把我们的事业按照我们预想的轨道向前推进。

年度经营工作的总体思路 and 经营目标

经营管理工作总体思路

在董事会的领导下,认真贯彻集团2012年工作会议精神,全面强化以经营工作为中心的指导思想,以经营目标考核机制的调整、完善为突破口,加强员工队伍建设,充分调动经营业务部门员工的积极性、主动性、创造性,着力提高职能管理部门员工的服务意识、工作能力和工作水平,巩固传统产业优势,大力开拓新市场、新业务,切实加强风险防范,全面完成集团下达的年度经营目标任务。

年度经营目标

确保实现营业收入15亿元,争取18亿元;确保完成利润总额6000万元,争取6500万元。

重点经营管理工作

1 下大力气做好经营工作,确保经营业务持续发展

1. 巩固老市场,加大新市场、新业务开拓力度。巩固老市场,大力开拓新市场、新业务是各个业务板块今年十分重要的任务。工程成套、国际贸易两大板块业务是公司下一步快速发展的保证,因此要充分利用现有业务基础,深耕已有的印度和古巴市场,努力寻求新的商机;同时还要放宽视野、开阔思路,密切注意后危机时代世界各地可能出现的业务机会,努力扩大市场范围。对于正在执行的印度电站项目,工程成套一部要认真制定并严格落实工作计划和各项措施,确保项目进度和工程质量,消除验收交工前的种种可能存在的风险。

国际展览业务是公司的“吃饭”业务,也是公司进一步发展的基础。基于目前市场竞争越来越激烈的态势,我们要密切关注竞争对手的新动向,了解他们的新想法,勇于投入到市场竞争中去,并且要善于竞争,努力开动脑筋,制定可行的策略和措施赢得竞争的主

动和胜利。同时,要做好今后展览业务的市场布局,充分深挖市场容量和业务盈利能力,让优势业务的效用得以充分发挥。

2. 强化风险意识,切实做好风险把控。按照以往的工作安排,常常把风险的把控放在管理环节,当然这很必要,但我认为更重要的是要结合经营工作的展开来进行。其实,这样做才是真正意义上的风险把控“关口前移”。因为企业的风险,更多的是来自于经营实践活动中,从洽谈签约开始至一项业务的结束,整个过程中风险无不存在。因此,我们首先要求业务部门要重视经营风险,确保“增产”又能“增收”。

风险把控的前提是强化和提高风险意识,正确识别风险。我们目前重要的风险有四个方面:一是,在国内外宏观经济形势不确定因素增多的情况下的系统性风险。二是,法律风险。三是,成本费用核算的风险。四是,经营项目执行过程中的风险——如商品或工程质量缺陷等风险。

特别需要指出的是只要从事经营

重塑信心,为全面完成

活动,就必然有风险。而且和收益呈现的是正相关关系收益越高。因此,我们还要念,避免从一个极端走向另一

3. 改变经营理念,积极群。回顾中汽国际短暂六年得不错的发展,就是因为手展、上海汽配展等几个较大支柱产业,这些支柱产业的具“四化”——规模化、专业化。简单地讲,规模化,就是在某一专项领域由“专家”国际化,就是“风物宜长放目的思维理念和国际化的视野精做强做久,做成至少在国领作用的标杆。象北京车展就具有这样的特点。中汽国际个大的发展,必须要有更多有核心竞争力的业务,并形成

我们现在有众多的自主中不少项目质地良好、潜力未来的支柱性产业。为此,要有意识地进行培育,把小推动超过10万平方米的大展-圳、东莞等展览向“四化”方

此外,要加强客户资源的系,广泛沟通,逐步发展建立起信任、互利互惠、长期稳定的战

我们的国际贸易业务涉,文化传媒业务包含的内容繁多作中,也要本着“有所为,有所选,深度挖掘市场潜力,逐步朝

2 引入资本运营观念,的监管

这些年来,我们的实业错,但投资的管理、监控确实我们的工作重心有两点。一既有投资的规范管理上,追化和可持续性;二是,要加的合规性、科学性审核和流增投资项目的准确、高效。

我想强调一点,就是投业投资部的事,那些与公司资,业务部门对其正常运营尤其是各地会展公司,他们部门的经营目标任务直接关部门应当与投资管理部门要沟通、协作机制,共同管好投

3 进一步加强科学管理效果

1. 强化战略管理,确保‘利落地。动员广大员工认

振奋精神,团结一致向前看 为年度经营目标任务而奋斗

书记纪学成在2012年经营工作会议上的报告

大多数情况下,风险,所谓的风险越大,有个正确的风险观一个极端。

培育核心业务集的历史,之所以取我们拥有像北京车的经营项目或者说一个共同特点是国际化、品牌是做大;专业化,就进行专业化运作;限量”,要有国际化视野;品牌化,就是做内细分行业具有引领、上海零配件展,国际未来如果要有支撑公司运营、具成一个产业集群。品牌展览项目,其不小,有可能成为从今年开始,我们展做大,做出特色;——沈阳、杭州、深句发展。

管理,与客户密切联系一种相互依存、相互战略合作伙伴关系。及的商品种类众多,在今后的经营工不为”的原则,精心雕琢“四化”方向推动。

加强对投资项目

投资尽管效果不还不到位。今年,一是,要放在加强对求投资效益的最大强对新增投资项目程化建设,确保新

资金管理不单单是实主要业务相关的投;也要负起责任来,的运营结果与展览。因此,各业务联。建立广泛、高效的;投资项目。

里,着力提升运营

“二五”发展战略顺真做好“二五”发展

战略的研讨,广泛听取广大员工的意见,在此基础上尽快启动“二五”发展战略的制定工作,尤其是要先期制定总公司发展战略。要将战略研讨、制订战略、征求意见与战略宣传贯彻结合起来,在制定战略的同时,统一思想,凝聚共识,有效形成战略执行的合力,推动“二五”发展战略的顺利实施。

2.加强科学管理,建立健全制度管理体系。“一五”期间,公司快速发展,是求生存阶段,许多基础管理没有精力跟进,“二五”期间要加大力度健全规章制度体系。2012年,作为公司的“基础管理制度年”,要全面梳理、建立健全公司各个方面的制度体系,所有部门所有业务都要实现制度全覆盖,每一项制度每一项工作都得有流程,今年将一个部门做管理评审,做到有制度,有流程。

3.加强全面预算管理,提高资源利用效率。全面预算管理是现代企业的一个基本要求,今年一定要推行预算管理。根据集团公司的要求,充分考虑公司成本控制需要,在资金使用、成本费用支出、资产购置等方面实行全面预算管理,充分发挥预算在控制成本费用无序增加、提高资源利用效率的作用,有效降低运营成本,增加经营成果的“含金量”。

4.完善绩效考核体系建设,提高员工工作积极性。调整绩效考核办法,完善以年度经营目标考核为核心的绩效考核体系。第一条线是经营实体业务部门的人员就以经营业绩为考核导向;第二条线是职能部门通过每年年底的述职大会和评审委员会来考核。同时还要强调安全,不仅是安全的经营生产,遵纪守法,党员干部廉洁自律都是安全。

5.以制定规划为先导,加强信息化建设。以制定《中汽国际信息化发展规划》为契机,将工作重心放在围绕“提升企业的科学高效管理水平,打造企业的核心竞争力”上来,推进有关管理业务系统的建设,同时年内要启动有关核心业务系统的调研,并把对信息化工作的评价放在见实效上。

4 充分发挥党工团组织作用,加强企业文化建设。

加强公司党的建设,充分发挥党组织的政治核心作用和监督保障作用,积极参与公司重大决策;积极开展创先争优活动,充分发挥党员的先锋模范和骨干带头作用,带动广大员工立足本职,做好工作,多做贡献;要把企业思想政治工作和企业文化建设相结合,引导党员干部和广大员工牢固树立与社会主义市场经济相适应的思想和价值观念;要充分发挥工会、共青团等群众组织的作用,通过组织各种文化活动,增强员工的归属感以及对公司文化的认同感,增强全体员工的集体主义观念,为公司发展贡献力量。

几点要求和希望

1.持续提升公司的执行力。每个企业都在为取得某项成功而作出一个行动策划方案,但有的结果与为之做出的决策大相径庭。一本由保罗·托马斯和大卫·伯恩著的书《执行力》中写道,“在世界各地,满街的咖啡店,惟有星巴克一枝独秀;都是做超市,惟有沃尔玛雄居零售业榜首。而造成这些不同的原因,则是各个企业的执行力的差异。那些在激烈竞争中能够最终胜出的企业无疑都是具有很强的执行力。”执行力是推动企业发展的力量源泉,是促进企业腾飞的助推器;只有执行才能把纸上写的计划、方案和做出的决策付诸实施,并达到预期的目标;只有执行,才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地,推动企业各项事业健康发展。商场如战场。再好的方案、部署、决策,如果不去执行或执行不力,那也打不赢战争。

另一方面,执行力还是衡量一个人的人力资本价值的集中体现。因为每个人,不论职位高低,在他所扮演的多重角色中,最重要的就是执行者。执行力是贯彻落实决策者的决定的能力。人的执行力有高低,这也是一个人能力体系构成中极其重要的方面。因此,要求公司每位员工,努力提升自己的执行力和执行水平,及时、准确、有效、彻底地完成自己所承担的工作任务。

最近,我让党办为每位员工买了一本书《把信送给加西亚》的小书,希望大家认真看看这本书,欢迎你们看完后写一份读后感,谈谈体会和感受。

2.每个人都要做好决策。与执行相对应的是决策,大多数情况下决策本身就是执行。每个人都要做好决策是我对大家提的要求。管理大师彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》中说过,每个人都是管理者,都要对自己承担的事做出决策。在我们公司也要提倡这样的办事风格,无论是中层以上领导干部,还是普通员工,都要在自己职责范围内的事项做出决策,尤其是对于出现的问题,要全面思考,敢于决策,不观望,不等靠,不推

诿,主动履行职责;自己职权范围以外的事项,需要上级领导做出决策的,要提出翔实可行的方案,而不仅仅是提出问题。

提倡这样的办事风格,对于领导干部而言是职责所系。对普通员工而言,让你们对自己所承担的工作做出决策,同时也就赋予了你们怎样更好地完成这项工作的义务,对增加大家的自主管理的主动性、积极性和自主决策的自信心、荣誉感有重要的意义。尤其在我们公司年轻员工占有较大比例,这对你们的成长是极其有利的。

3.勤俭办企业要落在实处。我们每个人都必须明白,创造的利润是毛利润,而浪费的钱财是净利润。因此,我们要树立勤俭办企业的思想,并且形成良好的习惯。对于成本费用的支出,一定要精打细算,从高层到员工,从业务部门到职能部门尤其是重点支出部门,每个人既要学会算大账、也要学会算小账,特别要学会“大账细算”,严格控制“跑冒滴漏”。

4.中层干部要加强能力建设。中层干部要加强能力建设。中层干部是公司人力资源十分重要的资源,起着承上启下的重要作用。中层对公司而言是最为重要的执行者,对部门而言是独领一方的决策者。在许多企业,中层干部称之为“环节干部”,不可或缺,缺了就脱节。因此,针对目前公司的实际情况,我对中层干部的要求就是“既要做好事情,还要带好队伍”,带队伍是非常讲究艺术的,中层干部带好队伍是一项长期任务,也是考察干部是否称职的重要指标。

5.职能部门要牢固树立服务意识。在坚持工作原则的前提下,为公司经营活动提供良好、优质的服务,这是所有职能部门共同的重要职责。今后,还要将业务部门对职能部门的服务满意度指标纳入职能部门绩效考核体系。因此,职能部门要牢固树立以经营工作为核心、创造效益为根本的思想,使本部门的工作始终围绕公司经营工作而不偏离。我们要求,公司职能部门的服务水平,要在较短的时间内达到集团所属企业中等及以上的水平。

6.全体员工要做到“把企业当成家”。科学发展观的核心是“以人为本”,说的就是“人”既是发展的推动者,又是发展成果的享有者。“企业发展要靠大家,企业发展又是为了大家”。任洪斌董事长曾在《人民日报》发表过一篇文章《把企业当成家,又不当成家》。说的就是,干事业的时候把企业当成家,但涉及利益的时候就不能当成自己家。企业竞争力强不强,物质因素固然重要,但人的因素更重要。我希望同志们,多关注自己能力的培养,为了公司也为了我们自己,恪尽职守,开拓进取,勤勉敬业,努力工作,真正做到“把公司当成家”,为推动公司发展做出更大的贡献。

7.公司全体员工的工作要达到“十二字标准”。**团结、勤奋。**这是工作态度方面的标准。对部门领导和所管理的员工,这也是最为基本的标准。团结就是要具有大局观念和协作精神,为了公司发展这个大局,各级领导间、普通员工间,员工与领导间要团结,工作上要协作;勤奋即敬业奉献,要多琢磨工作,研究怎样能取得更好的工作效果。**求实、创新。**这是工作方法方面的标准。求实即所有工作都要“求”有利于公司发展之“实”。也就是说,我们在开展工作中,要切合实际、讲求实效,多做有意义、有价值的事。这也是所有工作的立足点和出发点。创新即工作中要有创新思维,即便是一点点的改进,也要矢志追求,而不是因循守旧、固步自封。今年,“求实、创新”将作为职能部门的重要考核标准。**优质、高效。**这是对工作结果的评价标准。我们的各项工作都要体现这样的思想,就是结果要优,效率要高。

同志们,一年之计在于春,当我们伴随春的脚步出发的时候,我们期待着通过夏的辛勤劳作,收获秋的丰硕果实。2012年,不管影响企业经营的内外因素多么复杂,也不管宏观经营环境多么恶劣,都挡不住我们奋力前行的步伐。我们要在集团公司和公司董事会的正确领导下,重塑信心,振奋精神,团结一致向前看,为全面完成年度经营目标任务而奋斗。