

凝心聚力谋发展 砥砺奋进启新程

防范风险提质增效全力推动集团高质量发展

各位同仁，大家下午好！

受年初疫情影响，为了保障大家健康、轻松、愉快地度过春节，我们把2023年经营工作会议放在节后举办。相信大家经过一段时间的养精蓄锐后，能以饱满良好的精神状态迎接新一年的工作。今天的会议是我们在二十大精神指引下，在中央经济工作会议政策指导下，聚焦高质量发展主题，对2023年工作进行研究部署。刚才肖总代表集团做了2022年工作回顾，对2023年的经营目标进行了阐述。各企业汇报了2022年工作总结和2023年工作计划。集团对优秀经理、员工进行表彰。通过对过去一年工作的总结反思和对来年所面临形势任务的研判，让我们进一步统一思想、明确目标、落实责任，为高质量、高标准推动各项工作奠定良好的基础。

过去的一年面对疫情的反复冲击和经济的下行压力，集团按照“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的总体方针，统筹做好疫情防控和生产经营，确保全体员工的生命安全和身体健康。集团经营上虽承受了一些波动，业务增长趋势放缓，但总体形势依然保持稳定。同时集团积极服务社会抗疫，彰显使命担当，深受各界好评。在此我谨代表集团董事会向全体致达员工表示亲切的慰问和由衷的感谢。

春节以后，随着疫情的减弱，中国整个经济运行逐步好转，利好因素不断增多，要素支撑更加有力，中国经济迎来了发展春天。今年

的工作主题仍然是加强内控管理、防范风险，推动企业稳中进取、提质增效，确保实现既定的发展战略和目标。

一、 学习二十大精神，推动企业高质量发展。

过去三年中国经济饱受疫情冲击，特别是 2022 年 4 月到 6 月，上海经历了建国以来第一次封城。中小企业困难重重，大企业频频爆雷，资金链断裂，外企转移，原材料价格攀升，俄乌战争引发的地缘政治动荡，美国对中国的高技术产品封锁，美元霸权对世界金融的波及影响等等。虽然中国经济面临巨大冲击，但是在党中央的坚强领导下，充分发挥中国经济特有的体制优势和强大韧性、内生动力，终于战胜了百年未有之困难挑战。

去年二十大提出了建设中国式现代化，强调“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”。中央经济工作会议上，总书记在新年第一课上提出中国式现代化的核心就是中国经济高质量发展。我们必须加快学习和领会贯彻，及时转变观念与思路，走创新驱动、绿色低碳、高质量发展之路。对致达集团而言，过去的发展方式和模式已经不适应时代的要求，未来的企业要专精特新，小而精、美而优、负债低，现金流充盈，技术含量高。

二、 加强三个能力建设，为企业发展聚势赋能。

1、提升领导能力

毛主席说道：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”对企业而言亦是如此。企业干部尤其是高层管理干部的领导能力是维持企业有效运转的动力源之一，很大程度上决定了企业对环境的应变、

适变和创变能力。提高领导能力首先就要解放思想，提升创新能力，用改革思维抓发展、用创新思维解难题、用系统思维破瓶颈。例如科技学院利用产教融合规则，开展教育制度改革，释放教育资源。中侨大学通过开展海外办学认证、提升国际办学实力实现弯道超车。包括发挥好中侨教育发展基金平台作用，为企业公益善行和培训活动赋能增值。

2、提升执行力

集团战略的执行落地，关键在于下属企业执行能力的提升，实干才能成事。要秉承浙商“四千”精神，倡导树立“四办”意识：该办的事坚决办，决不能拖；能办的事马上办，决不能等；难办的事设法办，决不能放；合办的事协作办，决不能推。做到居其位则忠其事，掌其权当尽其责。领导干部要以上率下、凝心聚力，管理人员须脚踏实地、真抓实干。将工作计划变成“施工图”和“绩效表”，明确任务、时间节点、责任人和奖罚措施。敢于担当，攻坚克难，对于积弊较深的企业不能只是“打点滴”，要下猛药，对于老大难顽症要大刀阔斧整肃整治。

3、提升资源整合能力

加强产业资源整合，面对经济环境变化，国家宏观战略调整，要对集团的产业进行梳理，针对“小、散、弱”企业，该整合的整合、该调整的调整、该发展的发展。加强财务资源整合，设立资金、税务统筹调节机制，支持企业不断降低财务成本、优化资金结构，增强区域影响力。加强市场资源整合，发挥每个人的社会关系网络，人人成

为市场员和营销员，促进全员营销工作。加强内部业务整合，促进集团内企业开展互利合作，滚大“雪球”。发挥集团产教融合独特资源，依托中侨大学、科技学院，打造新的产业链、创新链和生态链，提升集团整体竞争能力。

三、健全风控体系，为企业发展保驾护航。

1、加强信息化风险管控措施

加强风控管理是近年来老生常谈的主题，但是问题却屡禁不止，这些都反映了集团风控管理存在严重状况，暴露出我们在风控管理方面的短板和漏洞。防范风险最有效的措施就是实行制度化-流程化-信息化-数字化，运用现代信息、数字和智能技术，开展网络化、流程化、穿透式、实时性管控。将企业规范履约、合同印章、资金收付、工程管理、成本控制、档案资料等重要信息均纳入信息化系统，审批权限上移，将权力关到“笼子里”，全方位扎牢“篱笆”。

2、提升审计工作的质量效能

强化审计监督，变事后审计为事前、事中审计，审计监督贯穿项目决策、项目签约、项目运行、项目结算、项目评估全过程环节，强化内审监督在查错纠弊的修补性作用。坚持透明性、统一性、真实性的原则，严禁各类隐匿、作假、瞒报现象。抓住财务管理、现金流管理、合同管理、台账管理等关键环节，督促企业建立完善合规管理体系，加强审计整改和“回头看”。

3、建立完善内控管理体系

企业风险包括战略风险、财务风险、经营风险、市场风险、法律

风险、道德风险、安全风险等，我们必须建立全方位风控管理体系。将合规性审核固化到决策程序中、嵌入到业务流程里、挂钩到绩效考核上。各级管理人员要强化风控管理责任担当，做到守土有责、守土尽责。审视梳理企业股权构架、组织机构，建立完善内部护城河和防火墙。加强法律诉讼、应收账款、账户清理、历史遗留问题等专项问题处理；加强衡邵高速遗留问题的处置，加强 PPP 项目管理，推动项目早竣工、早验收、早投用、早见效。加强本地化、区域化、多元化布局，增强产业链的韧性和安全，统筹做好防疫和经营工作。

4、强化廉政督察执纪问责

加强廉政纪检建设，设立廉政督查岗位。坚持防惩并处，以正纲纪，共筑清廉氛围。严肃惩治顶风违纪、损公肥私、吃里扒外的现象。对造成企业资产损失或其他严重违规违纪行为的管理人员、领导干部进行问责，并依法刑事追责。做到有腐必反、有贪必肃，坚持零容忍、强震慑。加强廉政警示教育，使各级管理人员知敬畏、存戒惧、守底线。

四、抓住发展机遇，奋力拓展经营。

1、开局奋勇争先，经营乘势而上

新春伊始，国家出台了一系列提信心、扩内需、稳增长、促发展的举措，各地也密集开工了一大批重点项目。疫情过后国家加大投资拉动，各地政府都在发力招商引资。上海出台了刺激经济发展的优惠政策；安徽省提出“把失去的订单抢回来，把失去的客户请回来，把失去的时间追回来”的口号；普陀区政府亮出“五有干部”标准照——

一心中有数、肩上有责、眼里有光、手上有活、脚下有土。神州大地到处都洋溢着起步冲刺、大干快上的浓厚氛围。我们要把握机会，抢抓机遇，乘势而上，形成开局决战的态势，把疫情造成的损失补回来。努力加快发展，在发展中解决问题。

2、市场精准发力，产业提档升级

我们要审时度势、蓄势聚力，统筹规划、协同作战，通过对市场全面分析和研究，把准方向，精准发力，全面推动，重点突破。抓住国家拉动内需、稳定外需、促进基建大发展的有利机遇，大力拓展新型城镇化、城市更新、乡村振兴、产城融合、轨道交通等领域商机，扩大市场份额，提升经营质量。把握国家大力发展信创产业的契机，前瞻谋划，重点布局，增强在数字产业化和产业数字化领域的拓展，开辟新领域新赛道，增强新动力、新活力。

3、培育专精特新，打造核心引擎

坚持创新是引领发展的第一动力，积极支持企业开展科技创新、产品创新，激发创新活力，转化创新成果，构筑核心竞争力，增加产品附加值。推进创新型中小企业、专精特新企业、科技小巨人梯度培育，打造专注于细分市场、创新能力强、市场占有率高、掌握关键核心技术、质量效益优的排头兵企业。鼓励企业与高校建立产学研合作，企业设立科研创新工作站，推动科技进步和技术创新。

4、践行双碳战略，推动绿色发展

绿色低碳已成为国家发展战略，成为下一轮经济发展的重要动力和硬指标。集团要审时度势，发挥综合优势，加快进军布局智慧电力、

清洁能源、核电光伏、节能储能、售电、碳交易等领域。为此集团专门成立新能源发展公司，组建专业团队，拓展双碳经济板块。推动新能源板块和传统基建业、传统制造业的有机融合和产品创新，建设类企业可以承接新能源公司的基础建设，中华声学公司可与新能源公司联手拓展光伏声屏障市场。

五、促进产教融合，争创一流高校。

1、推动职教改革新进程

坚持教育强国、科技强国、人才强国的理念，锚定上海领先、国内一流、国际知名的办学目标，贯彻落实中办、国办印发的《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》。以提升学校关键能力建设为抓手、开展综合改革为突破，推进现代职业教育体系建设改革，切实提高职业教育质量，提升学校的综合排名。中侨大学做好国际认证和本科职业教育试点工作，科技学院以“双高”建设为起点，推动学院的转型发展。加强创新实践和改革探索，凝练形成办学品牌和特色。

2、打造产教融合新高地

推进职普融通、产教融合、科教融汇，优化职业教育类型定位。不断提升办学水平、育人成效和服务能力。坚持以教促产、以产助教、产教融合、产学合作，大力开展校企合作，推动产教融合迈上新台阶。融入上海高端产业、重点行业和重点领域，拓展产教融合实训基地、产业学院、产教融合共同体。积极开展校企联合招生、委托培养、订单培养和学徒制培养、岗位培训和继续教育。建立校企合作、产教融合操作规范和流程，形成可依循、可复制、可推广的发展模式，打造

产教融合发展新格局。

3、推动强师工程见成效。

推进强师工程，实施教师教学能力提升计划，努力培养造就高素质、专业化、创新型教师队伍，促进学校事业高质量发展。加大人才引进力度，改善教师队伍结构，引进名师、精英教授，实施“百博计划”，落实优教惠师政策，完善教师薪酬福利、科研激励、绩效考核方案，激发教师动力活力。举办劳模工匠进校园活动，深化匠心引领，育训并举。打造一流师资、一流学科、一流课程、一流学风、一流校园、一流管理，争做上海乃至中国职业教育典范。

4、开启国际合作新局面

加强国际合作交流是高等职业教育国际化的必由之路，也是我们两所院校发挥自身优势、提升竞争力、实行弯道超车的有效途径。中侨大学聚焦“国际视野、产教融合、现代治理、师资强校”战略，加强国际化认证，建设高水平国际化产业学院，扩大学校影响力。科技学院加强与海外知名院校、科研机构、著名跨国企业组成的国际化产教融合联盟，打造国际交流学院，拓展教育产业空间。

六、加强人才建设，夯实发展根基

1、加强高级人才引进

现代企业竞争归根结底是人才的竞争。高质量发展离不开高质量人才的驱动。坚持以高素质人才队伍引领高质量发展，聚才用才，留才兴才。以人才结构优化推动产业结构优化。加快领军人才、核心岗位、专业团队、紧缺人才的引进，持续充实优化我们的经营队伍，增强致达集团人才的尖度与厚度，提升整体竞争力。建立与市场化相适

应的薪酬激励机制，聚力营造筑巢引凤、识才爱才的良好氛围和局面。

2、优化人才培养机制

改进人才培养机制和模式，提升培训工作的深度、高度、精度。培养造就一批懂经营、敢竞争、能突破的中坚力量。开展致达大讲堂、青年干部培训班，建设学习型组织，促进干部综合素质和专业能力提升迭代。培育高技能人才梯队，实施学徒计划、登高计划、技能升级、工匠研修班、工匠学堂，完善技能人才培养、引进、评价，配套相应的激励机制和保障措施。加强集团后备人才的培养储备，打造充足的人才供应链。

3、加强干部巡查管理

加强干部巡查管理。结合考核考察、巡视巡查、审计督察、民主评议、信访访谈，及时掌握干部动态和表现，强化对干部的激励约束。按照能者上、平者让、庸者下的用人原则，对干部队伍进行调整和优化。建立干部能上能下、进退流转、行政和技术职务双向贯通的人事机制。加强领导班子建设，突出团队力量。加强青年干部的培养，为集团可持续发展提供有力支撑。

七、加强党建引领，凝聚奋进力量

深入学习贯彻党的二十大精神，凝聚奋进新征程的精神力量。弘扬建党精神，激发奋进力量。推动党政共建联建，加强党政联席会议制度，助推政企同频共振、同向发力、互融共进。积极开展“工人先锋号”“青年文明号”“三八红旗手”评先创优活动，深化劳模工匠选树培育，加强示范引领，弘扬正气新风。加强慈善公益，关爱民生

福祉，践行企业社会责任，彰显企业担当形象。

八、2023年重点工作：

1、进一步提升集团管理能力和服务质效，改进完善企业内控管理流程，提升信息化管理手段和效能。

2、强力推动两校战略性发展，深度推进产教融合，深化国际交流合作。

3、夯实道桥集团基础管理，防范化解各类风险，稳步推进改革，激发经营活力。

4、加强华盛金融专项整改，强化整治措施，化解风险隐患，清收逾期欠款。

5、强化集团 PPP 项目投资和管控能力，争取优质项目，提升项目综合收益；深挖潜力，调结构、降成本，早建成、早收益；加快推进项目资本化、资产证券化工作。

6、加强人才建设，做好人才引育。优化管理队伍结构，提升领导力和执行力。

7、加强财务管理，严控资金风险。实行集团资金统筹调配，改善融资结构和税务筹划。

8、完成衡邵项目清理收尾工作，加强风险预控，争取最大利益。

9、调整集团资产结构，盘活低效资产，提高资产回报率。

10、做好集团成立三十周年活动筹备，收集资料，总结经验教训，激发进取动力。

同志们，2023年是贯彻落实党的二十大精神开局之年，也是集团实施“十四五”规划承上启下之年和集团成长的而立之年。我们要加强风控管理建设，全力推进数字化实时管理和数字化实时监管手段，将事后监管前移到事前事中，消除风险点，防止出现新的经营风险，全面提升经营质量，以稳求进，以进固稳。

一年之计在于春，开局起步见精神。今天的会议既是一次总结表彰会，也是一次加油鼓劲会。我们要切实增强紧迫感和责任感，树立开局即冲刺，起步就起势的精神状态，拉弓满弦，铆足干劲，真抓实干，笃行不怠，冲刺开门红，力争满堂红。推动集团经营企稳回升、持续向好，奋力谱写集团高质量发展新篇章。

最后祝大家兔年大吉，兔飞猛进，大展宏兔，乾兔似锦！