在前三季度经济分析会上的讲话

王德学

（2021年10月15日）

(根据录音整理并经本人审阅)

同志们：

今天的经济形势分析会是一个高质量的会议，马骏和徐利同志的分析报告和文涛、亚南、吴松同志的发言都很好。浩水同志的点评和最后讲的几点意见我完全同意，大家要好好落实。

下面我讲三个问题：**一、关于做好经济工作；二、关于抓好相关工作；三、关于加强党建引领。**

一、关于做好经济工作

关于协会的经济工作，这次会议我们通过系统深入的分析，我感觉有几个方面是值得充分肯定的，概括地讲就是“六个明显”：

**第一是**发展质量明显提高；**第二是**“两个效益”明显向好；**第三是**服务业务明显拓宽；**第四是**后备项目明显增多；**第五是**发展速度明显加快；**第六是**实现目标明显有望。

但是，刚才浩水同志说的对，我们还是把今年任务的大头都留给了最后的三个月。特别是我们要理智的、清醒的看到，我们整个经济工作中还是有些问题和短板的。

具体地说：**第一是“三衡”的问题仍很突出。**什么叫“三衡”？即生产不均衡、发展不平衡、主业偏失衡。这个生产不均衡，不用多说，我们今年还是把大头留给了后边。虽然三季度实现了扭亏为盈，比去年好一些，但仍然严重不均衡。发展不平衡，尤为突出的是部门（单位）间发展速度、质量以及效益明显不平衡，差距还不小。刚才我为什么表扬陈文涛同志？我们就是要有这个导向。干的好的就要说好，干的不好的就得说不好。不管什么客观原因，我们最后都得拿结果论英雄。其实李亚南同志他们原来预计的也很不错，但是掉头一个项目就300万，你想想这是300万净利润呐！所以我早就打招呼了，让他们有所准备，赶紧去找别的项目替代，窟窿必须堵上。我们不允许任何一个部门（单位）完不成任务，这个方面就是要加压力，且要自我加压。你看中职安健公司，八月份时还在忽悠，想要退到400万，我就是要600万，一分不能少。你看这样一来梁绪树、王云忠同志他们就真着急了。绪树同志今天会议都请假了，在山东搞项目呢。永起同志也跟我说，中职安健一定会拿下600万的。否则，你掉下200万不是小数字，谁能补得上？！今后无论是谁，不能说少就少，完不成就完不成，甚至说不干就不干，不能养成这个习惯。我们从此要把这个机制健全起来、运用起来、强化起来，说了就得算、定了就得干，除非“天塌下来了”。

关于主业失失衡，浩水同志也点到了这个问题。我过去已经说过多次，就是我们的安全生产业务和我们的职业健康业务相比，健康业务明显偏弱，这条腿明显偏短、明显偏细。还有，我们做的一些专业业务和我们协会自身的职责相比也是失衡的。有些还是文涛他们借着老安全社区工作的底子开展基层职业安全健康治理，什么消防，什么铁路，什么民航，什么建筑等等，差得远呢！煤矿和化工今年刚刚破冰，向告别失衡迈出了一步，但我们还没有根本的解决问题。我们要想全面发展，就必须做到生产均衡、发展平衡、业务适衡。只有这样，才能路子越走越宽、越快，发展越来越好。

**第二是成本控制仍有差距。**我们的成本构成其实很简单，和我们搞实体企业生产成本不一样，因为咱们从事的主要是服务业务。除了杂志社有一本杂志出的是精神产品，还有搞课题研究，出的也是类似产品，再就是饮品公司，他们生产的矿泉水是食用产品，剩下的我们全是服务产品，无形的东西。那么这个成本就主要在于专家费、差旅费、管理费、人工费等这些。我们今年预计实现5000多万大致6000来万的产值（服务项目资金总额），而毛利只有2000万， 2/3的成本，还是高了些。所以，我们在成本控制上还是要挖潜力、下功夫，深挖潜力、下大功夫。

**第三是品牌效益发挥不够。**如HSE体系品牌，这个我们还是动了干戈成立了组织机构的，也选择了合作单位中石油安环院。我们推出来这个大品牌，本来说第一家先选中石化，它的体量大，一个项目可以搞几千万。可情况变化太快了，人事变动，让我们措手不及。但我们决不能停止，还要继续推。如梁绪树同志已将其推荐给一个黄金企业，这个要盯住、盯紧，因为国企尤其是央企程序太多，最后要到集团董事长那里去批。这个品牌还有别的品牌，刚才浩水同志讲到了，我们宣传工作不够，对品牌的推介不够，这两年逐步向好，但仍然不够。包括对协会本身的宣传亦是如此。咱们这么多品牌，哪怕有一个品牌全面打出去，真正让它发挥品牌价值，实现了品牌效益最大化，那我们都是很厉害的。包括昆仑安健的管道检测业务，这也是个大品牌。这第一桶金现仍在角逐当中，竞争相当激烈。无论如何，这是一个能创造更大“两个效益”的品牌，这样的品牌以后必须使其效益最大化才行。

**第四是总体项目周期偏长。**这就导致了我们生产不均衡、回款不及时、效益不均衡。因为你不给人家收尾，你不竣工人家不验收，怎么能付款呢？所以这个项目的组织、项目的管理、项目的质量、项目的进度等等，这里边还是有很大空间的。大家都要像毕强、俊生同志和矿山部搞长春煤矿咨询项目那样，一个项目从头到尾从策划到竣工不足一个月，且利润率达到46%。如果所有项目都能达到这个水平，我们不就好办了吗？!

**第五是“两侧”管理亟待加强。**一个是需求侧，也就是市场需求。市场的情况总的看，我们还是隔着一堵墙。对社会需求的了解掌握我们相差甚远在此不谈了，以后专门谈。今天我重点谈谈会内市场问题。这几天张翼同志给各个理事单位打电话，有单位就说了，你们一年就开一次理事会，剩下啥信息我们都得不到，我们感受不到更多服务。这对我们是极严的批评、极大的促动。你想想这个问题，这和我们的需求侧管理不佳和我们信息渠道不通是有着直接关系的。包括我原来说过的，我们要发问卷调查，召开需求座谈会，乃至走访会员单位去了解需求，现在你连会员单位的信息渠道都不通，连咱们自己的“小报纸”会员都看不着，你没有渠道给人家，无论是发纸制版的还是发电子版的，根本没渠道，这怎么行呢？怎么能知道广大会员需要什么服务呢？现在我们手上的这点服务需求，好多都是靠咱们人熟、靠咱们关系来的，并不是真正发挥了看不见的手的作用。看得见的手是政府调节市场，咱们协会看得见的手成了咱们这些老熟人老关系老资源了，这是长久不了的。

这样长此以往是不可能不可以实现我们宏伟目标的。因为你说的再好听都没有用，只能是善良的美好的愿望愿景，最后和我们自身的落差太大，没有真正形成卖方市场。这供给侧的管理与改革需要我们干的事就更多了。我们要创造品牌、宣传品牌、推荐品牌、使用品牌，挖掘品牌潜力、实现品牌价值、创造品牌效益。只有把服务品牌有多少得打多少、有多少用多少、有多少用好多少，让它大面积开花，并且根据需求不断创出推出新的品牌，我们才能成功。咱们现在有几个牌子不错，科技奖评审、“学报”、论坛，还有我们的安全诊断、安全审计、团标制定品牌等等这些，都不错、都得用好。说到标准化，你看中共中央国务院发了文了，我昨天认真的读了这个文件，读完后就在想，咱们必须把我们的工作、我们的事业纳入到党和国家工作的大局里面去考量、去研判、去谋划、去推进，否则就容易丧失良机、走偏路子。所以，我们今后在标准化这件事上还要做更大文章、有更大作为。我们有标准委，实现了零的突破，现在有四、五个标准出去了，但四、五个标准对我们协会来说实在是太少了，因为咱们是跨业协会。尤其是标准化企业评审工作，我们根本没沾边。因此，这些东西都要琢磨，这个需求侧与供给侧的管理，需要不断的改革，不断的出招。包括刚才大家说的安全评价师问题，昨天马骏同志已经协调好了，就是马上给上级主管部门写报告，争取把安全评价师的资质考核发证的这个业务拿下来。这是个政策品牌，效应更大。还有我们正在搞的心理健康师培训，这是个很好的路子。咱们就是要打破常规、解放思想、开拓进取，干有利于人民健康安全的事儿，不要把自己捆住。只要不违法违规，大家都得大胆去试去闯。

**第六是发展质量仍需提高。**这主要反映在我们的产值即服务项目费用总额增长了不少，而经济效益增速不快。我记得我跟大家讲过了，对协会来说什么叫高质量发展？大家要好好研究。协会的高质量发展体现在哪些方面？这个需从整体上、深层次上去琢磨、去思考。重要的是资产、品牌、服务等质量，尤其是产值利润率。大家不但要好好思考，更要走出一条高质量之路。否则只空喊口号，那是没有用的，口号是救不了命的。

那么今年和今后经济工作怎么办呢？我想总的要求就是不懈追求高质量、健康、快速发展。具体说：

**第一是我们要牢牢把握我们的发展战略。**要强化组织领导、强化协同推动，确保我们的“七大战略”实施到位。这是我们今后协会发展和协会经营工作总方略总遵循，我们必须要把握好。然后是落实“十四五”规划各项目标任务，一丝一毫都不能动摇。

**第二是要进一步改变我们的经营策略。**至于怎么改，大家可以研究、探讨，我以为应从以下几方面入手：

**1.寻求长期合作，持续持久服务。**实施这样一个策略，就要做到搞完一个项目后力求深化合作，建立长期合作机制。我打个比方，也就是说，“你耕作了收成了摘完果子离开了这块地方以后，还要看看来年还有什么要干的，争取继续耕作并开花结果且达到连年如此”，而不是一个项目一做完，从此以后便“失联”。关于这方面，我们在江苏立了标杆，在承钢开了个好头，实际上我们在中粮早已实施了这个策略。这个要坚持下去，做到服务一个项目、占住这个地方（单位）、延续后期服务。

**2.坚持抓大揽小，争做“隐型冠军”。**千万不要只盯着大的项目而小的不愿做。咱们这个协会必须得西瓜要摘、芝麻要捡，争当隐形冠军。过去我记得我讲过这个策略。

**3.加强项目统筹，搞好精细管理。**我们现在还是粗糙，项目分散在各部门，协会没有统筹。下来以后要认真研究，将此事放在一个相对综合点儿的部门来统筹。因为不可能成立那么多部门，只要有部门有人管就行，主要是掌握进度、加强调度、提升速度，实施精准服、精心跟踪、精细管理。做好这几点，情况就会大为改观。

**4.部门跨业合作，实现业务开花。**你看综合安全部现在活多人少，我们能不能搞搞跨部门合作？把你的力量调到这边儿来，大家一起搞，最后收成大家分。我说过无数遍了，咱们部门（单位）之间必须拆墙，对内对外都要讲合作。如培训业务，不能成为教育培训部的专利，每个部门都可以结合你的业务开展培训，像会员部也可以搞培训。教育培训部可以作为这块业务的综合部门。所有部门墙一定要打开，你们部门主任之间要多沟通工作。

**5.创立新的品牌，拓展新的空间。**比如说这次咱们能把评价师这个业务拿下来，那对协会来说又多了一大品牌。它是培训完了收费，这是政策允许的，不像我们评奖不能收费。

**6.努力搞好“三衡”，实现协调发展。**这个不多说了。我们从今年四季度开始，一步步地调整、“扭正”、“纠偏”，从明年开始，要力求更大突破、真正走上“正轨”。

总之战略第一，策略第二。你光喊战略是空的，没有具体策略做保证也是不行的。过去毛主席指挥打仗为什么能不断获胜？主要靠的是正确的战略，然后又靠机动灵活的战术。有战略必须有战术，同样有战术更要有战略，这是必须要把握好的。特别是战略更重要，如果你光有战术没有战略，那小的管不了大的，仗总是打不赢的。

**第三是加强我们的经营管理。**这个就得从制度入手，从体制机制上加以完善，从细微之处着眼、从一点一滴做起，把管理水平尽快提升上去。如对具体的成本怎么控制住？差旅费怎么控制？人头费怎么控制？专家费怎么控制？工期怎么控制住等等，这些都需要有一套好的机制和完善奏效的制度来保障。而且我们全员都得要学习经营管理，包括有专业的技术型人员乃至专家型的领导干部，一定都要学经营管理。因为咱们这里头经营工作很重要，我们如何在经营中服务、在服务中经营，并把经营搞好，这的确是有学问的。在一定意义上说，管理水平决定我们协会能否做好每件事、能否成就起大事。“创一流”是个根基，我们必须从每一个环节、每一个细节、每一个小节做起，全面整体提升管理素质。

**第四是加大市场开拓力度。**要强化项目储备、强化项目落地、强化项目实施。对明年的预测结果是比以往好多了，但这不等于项目落地。这就需要我们像抓安全生产一样盯住盯紧盯牢，最后要盯死。如前所述，一定要把我们的服务品牌推介出去、使用上去，一定要用我们的影响力、公信力来扩大我们的服务业务和服务领域（领地），一定要用我们的信誉、本领去开拓市场、赢得市场、占领市场。总之，我们一定要重质量、讲信誉，重感情、勤沟通，加强交流、精诚合作。我们不是政府、不是人家的上级，所以大家要放下身段，猫下腰来，低下头来，压下身来，这个不是说我们降低了自己的人格，咱们就是要以谦卑态度、真诚之心去开拓市场。当然，更重要的还是要有过硬的品牌、过硬的质量、过硬的服务，生产出最好的服务产品。

**第五是加强项目款项的管理。**我们要提高项目的效率，缩短项目工期，加强资金回收，做到完成一个项目，资金及时回收一个。今年四季度我们成败主要在于项目款的回收，明年一季度能不能扭转以往赤字运营的问题，还是在于项目款项回收。你明年指望有紫金，你后年还有紫金吗？所以我说后年还得要有紫金，找另外一个紫金，不是现在这个紫金了。有类似紫金这样的项目，我们才能够从恶性循环转向良性循环，我们才能永远掌握经济工作的主动权。

二、关于抓好相关工作

最近通过一系列的事情暴露出我们还有很多工作没有上去，我们还有很多不尽人意的地方，我们创一流还任重道远。所以，我们现在必须要引起足够的重视，急起直追、迎头赶上。

**第一是信息化建设问题。**我们的信息化手段真是太差了、水平太低了。我们现在很大程度上说只是我们机关、会办企业的信息化，而且这个信息化都没化好，与分支机构之间就更不行了。到了与会员那里，更是无从谈起。这个问题细想起来，让我出一身冷汗。我们为会员做了那么多服务工作，只因信息不通，所以人家根本感受不到，长此以往哪还有凝聚力呢？！究其原因，就是信息化没化起来，没有和会员之间建立起来真正的沟通渠道和载体。如果有了顺畅渠道，我们的报纸、我们的网站、我们的微信公众号、我们的文件等等，都能及时让会员看到，那就大不一样了。尤为典型的是协会有网站，可是你怎么让会员单位的人去上网？你想通知他们上网你都没有渠道和手段让数以万计的会员上协会网，这怪还是要怪我们自己。还有我们的小报纸，就发给咱们这小范围，这怎么叫协会报？你得发到所有的会员单位乃至个人会员，让会员了解协会动态，掌握相关信息，能够更多受益。同时，引导他们积极投稿，介绍本单位好做法、好经验等，我们再通过报纸加以宣传推广，让大家互学互鉴，这就通顺了。再就是一些培训课件、一些培训材料、一些标准化和政策法规资料等等，我们不能一登了之，关键是要让人家看到。这件事儿必须在短时间内解决。昨天协会党委研究成立了信息化领导小组，现在就得抓紧拿方案，怎么干、干什么、什么时候干都要明确。抓协会建设，不抓这个东西你抓什么？你没有信息化，你怎么能智能化呢？你还建什么智慧协会？！你还提高效率、还建世界一流，这是不可能的事情。我为什么老是让大家多想事儿、多动脑筋、多琢磨、多干事儿呢？这种事儿你说该不该想、该不该抓、该不该干？原来也部署过，大家说要等着科协统一搞。现在科协也弄完了，我们还等谁呀？等咱们自己！

**第二是加强对会员的服务问题。**为会员提供“三精”即精心、精准、精细和优质、及时全方位服务，是协会的基本职责。一些理事单位反映的意见让我们头脑真是彻底清醒了。我们没有提供广泛的及时的服务，你的服务都悬空在天上，没有落到地上，就是没有落到会员单位头上；或者你已经服务了很多，可由于信息不畅，大家没有感受到你的服务，也不了解你在干什么、你在为他们干什么、你能干什么。所以，人家也不可能给你服务项目，甚至人家不信任你，有项目也不找你。包括副理事长单位，咱给人家服务了什么、给人搞了什么东西了？我说的这个服务不只是说一对一那种咱们揽项目这种服务，而是普遍性的大范围的公益化的服务要上去。什么叫公益化义务性？包括那些没交会费的，你也得给他提供服务，没准你服务好了，慢慢把他们感动了，他们就要交会费了。会员部总感到会费收缴难，说到底，就是没有把信息渠道拉通，我们没有做到“三精”，特别是这个精准、及时、优质、公益化、全方位的服务没有落实。所以必须先抓信息化，然后抓服务，做到尽可能服务全覆盖、无死角、无盲区。从现在开始，协会上下都要把这件事情当做大事来抓。

协会，没有会员叫什么协会？成立协会干什么呢？就是人家会员交会费尽会员业务，你得给人尽你的义务服务于会员，这样你才有凝聚力。不然的话凝聚力上哪儿去找去要？要靠协会自身的这种作为、这种影响力来扩大增强凝聚力，不要靠一个或几个人的影响力和关系去维系，那个凝聚力永远也强不了永远也上不去，这个道理要搞的十分清楚！

**第三是分支机构工作问题。**咱们副理事长都做了分工了，不知道大家过问了没有、联系了没有？不管依托谁、挂靠谁，从法律上说，这是我们的直属机构，是协会体系中的不可分割的部分。世界一流协会创建包括分支机构在内，协会发展规划目标包括分支机构在内，协会的前途命运如何亦有分支机构在内。因此，咱们必须要加强对他们的指导，加强对他们的监督，加强对他们管理，带着他们一起搞好“五大服务”、一起砥砺奋勇前行、一起谋求更好发展。

**第四是加强品牌工作问题。**这个前面讲过，我就不细说了。总的说来我们还得加大力度，努力先把品牌立起来、推出去、站住脚、再发展。我自己数了一下，我们现在有12个左右品牌。比如我们的一个大品牌，论坛和装备展，明年怎么搞，现在就得着手了。长春的那个展览公司来找我了，人家展览中心找他们，现在就得要签合同，明年开始排场次了。那天，我把工信部金鑫司长和安全产业协会秘书长陈英同志请来了，一块儿谈了一下，他们很积极、很支持，表示明年一定参加。咱们就得要和他们一起搞。因为他们那个产业协会所有生产厂家都是会员，他们一招呼就来了，咱们招呼人家不一定来。这个事抓紧开个协调会，大家在一起好好商议谋划一下，要早动手。请浩水同志牵头，尽快落实，以便搞清明年有多少参展商、需要多大场地，乃至论坛需要多少院士及嘉宾参加等，都要早明确、早落实。这个品牌一定要锁住，而且长春市委市政府特别重视，我们一定要把它办好。

**第五是深化协会改革问题。**要打破常规，形成全新的人事、分配等制度。我们年末要推进改革，从人事制度、分配制度入手。要建立全新的薪酬制度，建立以竞聘择优上岗为主要方式的人事制度。我这里跟大家说一下，前天吴艳华同志向协会党委提出了辞职申请，因为身体等原因，难以承担“三办”主任工作。协会党委昨天讨论同意了。考虑吴艳华同志这些年工作表现一直很好，故没有按照一般干部安排，让她回到原来所熟悉的会员部任副主任。会员部主持工作的副主任吴业明同志，吴艳华同志协助吴业明同志工作。吴艳华同志态度很好，今天以会员部副主任参加会了。我们就是要这样，干部要能上能下、员工要能进能出、收入要能高能低。下一步竞争上岗，方案党委已讨论过，就是要展开全员竞争，部门主任副主任都要通过竞争再产生，真正把这个用人机制搞活。当然，还要深化其它方面的改革。只要用人机制和分配机制等这些基本的机制制度活了好了，我们协会就会更有活力。

**第六是搞好工作总结和明年谋划问题。**我们就是要抓紧一边儿抓今年工作收尾，一边做好明年工作谋划，这个很重要。因为今年是“十四五”开局三年，我们这仗打的怎么样？我们要好好总结、好好回顾、好好反思、好好分析，总结经验、汲取教训、改进工作，以便在此基础上对明年工作做出一个全面科学的安排部署。关于换届工作，我们要照常推进、逐项落实，确保在今年底明年初换完。

三、关于加强党建引领

我们说来说去，协会发展有今天的好局面主要是靠党建引领，尤其是靠习近平新时代中国特色社会主义思想的指引；今年工作之所以上了大台阶，还是因为坚决贯彻了中央精神、坚决践行了习近平新时代中国特色社会主义思想、深入开展了党史学习教育。因此，我们就是要抓住党史学习教育这个契机，以此为动力来推动协会各项工作不断上新台阶。下一步我们还是要按照习近平总书记的要求，按照中央和上级党委的部署，继续深化，往深里走、往实里走、往好里走。大讨论要继续，现在关键是要增加内容，要把学紫金的问题纳入到大讨论中来，认真组织学习、认真组织讨论，重点弄清为什么要学习资金？学紫金学什么？学紫金怎么学？怎么把紫金经验学好用好。紫金这个研究报告已经发了，不知道你们都看了没有。要好好学、好好悟。我为什么推出紫金呢？因为我对他们太了解了、体会太深刻了，他们的发展太有引领性和示范性了。我见证了和它同期的那些金矿，现在还大都是那个矿，有的资源枯竭了，矿没了或破产了；有的基本上还那么大，还在那里生产运营着。这和紫金走出山沟走向了世界，成了一个世界知名的跨国的大型矿业集团的反差太大了。《紫金奇迹之由来》（简）这个件我已报出并推荐给有关方面，下一步我们要抓紧研究后续工作，履行合作协议上的所有承诺，切实发挥榜样的力量。

学习教育、搞大讨论，重在多学多悟多做。你看咱们中层以上干部就这么多人，尤其是这么多年轻人，我们一定要给他们成长发展创造好环境、营造好生态、搭建好舞台。我希望大家要在讲政治的前提下，工作要坚持高标准，千万不要马虎、凑合和满足于一般化。如考勤，三天以后就拉倒了；写日志，头一天有点惊喜，第二天没人写了，这绝对不行，我们的工作必须要有耐力。写日志的目的是促进大家改进作风，然后从组织上考核你这个部门儿及每个人的工作量、你的劳动态度，这样有好处。包括我们这个检查卫生，搞文明检查，我看标准太低，必须从头来。一切都得高标准严要求，不管大事小事都要这样。这个月末一流协会自评标准就要出台，我们要好好对标达标，一丝不苟地推进。总之，我们协会所有这些思路，所有这些部署，所有这些举措，目的就是一条，要好要再好要更好，要让协会和大家都好。

今天中层以上干部都参加了，借此机会就讲这些。

（信息公开形式：公开）

报送：理事长、副理事长，秘书长、副秘书长、副总师。

中国职业安全健康协会综合办公室　2021年10月25日发

经办人：张翼电话：64463959 共印75份