# 在公司改革动员会上的讲话

来源：网络 作者：清风徐来 更新时间：2024-06-17

*在公司改革动员会上的讲话各位代表、同志们：今天的讲话主题主要是围绕改革，行政工作不再重复。有人说，老谭来了不是瞎折腾吗？我们不是干得很好吗？也有人说我来了搞文化大革命。我现在和大家讲讲为什么要改革。党中央\*\*\*把国有企业改革，作为未来一系列...*

在公司改革动员会上的讲话

各位代表、同志们：

今天的讲话主题主要是围绕改革，行政工作不再重复。

有人说，老谭来了不是瞎折腾吗？我们不是干得很好吗？也有人说我来了搞文化大革命。我现在和大家讲讲为什么要改革。党中央\*\*\*把国有企业改革，作为未来一系列改革的重中之重。

去年6月13日，习近平总书记视察山东时指出：“国企一定要改革，抱残守缺不行！”总书记指出了国有企业改革不彻底的问题，我确实是面对面感受到了。去年3月8日我在北京参加两会，向总书记汇报工作，总书记指出，我们有的国有企业主业没做好就去做房地产，去做金融，金融还违规。

抱残守缺是国有企业普遍存在的问题，中国重汽同样存在。我到中国重汽后，收到上百封群众来信，做了较为全面和深入的分析，主流还是认可的，有一些负面杂音也很正常，改革总是要触动一部分人的利益。

一、为何要改革

优胜劣汰、适者生存是市场经济的规律，任何企业都无法逃避。当前，全球商用车产业整合愈演愈烈，中国汽车工业全面开放的步伐越来越快。改革开放40年，中国汽车行业走了两条路，乘用车走的是合资路线，重型汽车走的是引进消化吸收路线。乘用车起步定位就错了，走急了，缺失高水平的动力总成技术，迎合了低价格消费水平的消费群体。

有一些和外国合资的企业挣了一大把钱让外国人拿去一半，挣的另一半分到了中国的股东，自主乘用车没有强大的市场竞争压力，坐在功劳簿上，最核心的技术外国人不会给我们，他们到中国卖的车有些是国外淘汰技术。

什么是高端品牌？奔驰S、E、C三个系列，在中国只卖C系列，卖得很红火，外国人连看都不看，欧洲E系列早就不生产了，我们就是处在这样的消费阶段。

反而是重型汽车，我们掌控或基本掌控了核心动力总成技术，走过了欧洲四、五十年的道路，得益于我们在开放中掌控了核心技术。现在干轿车的企业大都不挣钱或者亏损，也开始进入重型卡车，因为重型卡车资源的共享比较普及。

我们这个行业，必须要做全系列商用车，别人都来蚕食我们的市场，我们光做重型汽车不行，要做全系列商用车。只有否定自我，否定我们过去的“残”和“缺”，准确把握我们的“残”和“缺”，才能准确对症下药。

这些“残”和“缺”突出体现在：

1、法人治理结构混乱，产权结构复杂

从这几次集中工作汇报就看出来了，有的是公司，有的是部，都按二级单位管理，但实际上还有从属关系。缺乏顶层设计，法人下面套事业部，事业部下面套法人，董事长作为法人代表不知道公司整体情况，无法对公司经营负全责，决策机制不健全。

董事长就是狗皮膏药，在中国违法的成本太低，国外没有人轻易愿意干法人代表，一旦出事就可能是家破人亡。公司层级过多，我听说最多的都到了六级，下面还有参股企业。国外好多公司都有好几级，但是要有信息化支持，在办公桌前就能看到各级公司在干什么。问题是我们看不到，一级级汇报上来信息全部都失真了。

我们在香港搞了五六个公司，不知道是什么目的。香港就是个平台，有个证券事务代表就行了。从法律层面看，存在大量的关联交易，为公司带来经营风险。最近我们做了一些调整，还要进一步调整。我估计在座的也没有人能回答中国重汽到底有多少法人公司，这是很可怕的问题。

2、人员过多，人浮于事

我去了一趟一汽解放，一共21000人，包括总部、青岛解放、锡柴、大柴、车桥、变速箱和各地合资企业。按照财务口径，它们是800亿元收入，我们是659亿收入。我一听就傻了，我们的效率肯定买不过人家，成本低所以价格低，去年他们也挣了40亿元。一汽解放的人工成本比我们高一倍，无锡人均收入就20万，我们最高的研发人员人均收入才14万元。

截至去年底，中国重汽的用工总数是42151人，其中合同工31400人（其中济南地区21182人），外地这些公司有很大问题，大量消耗，大量流血；派遣工11133人（其中劳务用工6078人，简易外包5055人）；管理人员5235人，工程技术人员4415人，营销人员1993人，一线工人1.47万人，整体结构极不合理。潍柴发动机板块1.7万人，管理人员才1000人，去年销售收入是600亿元。

今天我在大会上宣布，所有岗位流动一律冻结，人力资源部10天以内要报出每个单位管理岗位多少、领导干部多少、工人多少、外包多少。我给于瑞群同志今年定的一个KPI指标，就是要求把外包的1.1万人归零。我们有大量的员工能进不能出，人力资源部要把5000个管理岗位回答清楚，本科以上多少，工人转管理的多少。潍柴所有管理岗位一定是本科生、研究生和博士生，决不允许工人转管理岗位。

现在提拔干部，凡是进入干部序列的，技校毕业的原则不提拔，只有极个别特别突出的会提拔。技校毕业的可以发展成高级技师、工匠。领导干部是有标准的，不能靠请客、送礼、找关系就当管理干部，这样管理就上不去。大家都埋怨工资上不去，这是根本原因。

其实想做好很简单，给每个公司和部门核定工资总额，你愿意用多少人就用多少，用的越少工资越高。劳务工的问题过去我在潍柴当厂长时也有，2024多个劳务工，各单位都有使用劳务工的权利，现在都没有了。

我们是周期性很强的企业，如果在好的时候不下决心把“残”和“缺”解决，一旦来一次金融危机就会完蛋。

3、干部职数过多，年龄结构不合理

没有形成梯次化的干部队伍，总体年龄偏大，而且我们最大的问题就是能上不能下，没有给年轻人留下充分的上升空间。

员工晋升论资排辈，这个人不容易，轮也轮着他了。有的到外面去干了很多年，回来也要提拔一下，给个专务。这次为什么提出来男的满

55岁、女的满50岁自动进入内退范围，除非是特别重要、业务岗位特别需要的可以继续留下来。

不是说这些老同志不好，他们都曾为中国重汽做出了重要贡献。但是随着形势的发展，随着知识的老化，我们需要一批新的青年干部上来，需要一批70后、80后的干部上来接班。

4、考核制度形同虚设，干不好也感觉不到痛

我认为我们的很多政策措施，之所以执行不到位，工作成果在收入中得不到体现，干多干少一个样，干好干坏一个样。没有实行KPI，考核与企业经营目标没有紧密挂钩，工资能高不能低。考核兑现时搞平衡、大锅饭。尽管也有考核、处罚，但是考核不强势，部级干部收入基本都一样，干不好也感觉不到痛。

与行业相比，我们的员工收入偏低，研发人员年平均收入14.2万元，销售人员年平均收入14.4万元，一线工人年平均收入7.3万元，这是当前影响重汽集团干部、技术、营销全员积极性的最大问题。我觉得重汽每年都应该进行表彰，我昨天问刘培民一个优秀营销团队表彰多少，他说

20万就不少，我说你怎么不想个100万呢？如果有20个卖10000辆车的，奖励1000万不才花2个亿吗？

5、集团包袱沉重，随时都有资金链风险

中国重汽在过去的发展扩张过程中，缺乏科学规划，不讲成本、不看效益、不注重提升核心竞争力，围绕规模、数量和资产做文章，想办法扩大，但是是否有这个管理能力。在外面投资的企业，除了杭发以外，基本不挣钱。

2024年集团总部贷款总额达到181亿元，当年卷入齐鲁银行金融诈骗案，实际损失高达52亿元，对中国重汽的社会声誉和发展造成了很坏的影响。集团2024年两金占用335亿元，其中房地产占了112亿元，房地产公司一旦出现问题，集团随时都有资金链断裂的危险。我和房地产公司一把手杨斌同志说，房地产我们干不了，自己的地种不好去种别人的地。你要重新给我做个方案，怎么有效退出，怎么调动现有人员积极性。只要敢想我就敢给你政策，关键怎么把现有的房子

卖出去，回笼变现。

6、主业不突出，总部人越多企业死得越快

中国重汽长期以来缺乏有效的产品规划，我认为你们产品规划部门非常弱，我有空会逐个部门给你们诊断。战略路径不清晰，产品布局不合理。目前仍存在大量缺乏核心竞争力的产业和产品，还存在房地产、物业、医院、客运等大量非主营业务和企业办社会职能，占用了大量资源和精力。这些都要剥离出去，在潍柴20年前就已经改完了。

机关总部人越多企业就死得越快，有庙就要有神，有神就要有权。只有把这些解决了，企业才能轻松上阵，心无旁骛攻主业，一心一意谋发展；只有这样，才能提高核心竞争力，始终保持行业领先地位。今年蔡东同志带着团队，集中抓产品走向一流；我集中抓改革，机制走向一流。

我这个人不怕死，我将骨灰盒放在潍坊不如放在济南的英雄山上，这样更出名，我既然来到重汽就做好了各种准备。

二、如何在改革中快速推进产业发展

1、客户的要求不能过夜

企业发展的主体是产品，企业的兴衰也是基于产品，必须依靠快速响应客户需求、更新产品，才能不断开拓市场，获得发展。客户的需求就是枪声，客户的要求到了每个部门都不能过夜。

2、客户是我们共同的老板

决不能把“客户满意是我们的宗旨”当成一句口号，必须与日常行为统一起来，所有的工作都是围绕客户，一环扣一环，营造出企业发展的正能量。

技术研发系统要实现产品开发，也要向精准细化的客户需求转型，前两天我给技术部门开了会，你们如果整天坐在办公楼里办公，想设计出好产品是绝对不可能的。

3、让混日子的人腾出位子

我们过去是有预算、无考核、没效果，典型的预算和执行两张皮。现在我们要建立起以财务为中心的全面预算管理体系，推进薪酬市场化改革，导入绩效考核办法，强化考核结果应用，预算考核联动，形成“人人担指标、人人有压力”的氛围。他们说我到重汽要慢慢适应，慢慢适应我就退休了，关键是没等我退休重汽可能就关门了。

一是要对全体领导干部全面导入KPI考核和360°素质体检，今年开始所有干部都要竞争上岗，定期考核，根据考核结果进行实时动态调整，后面10%的就要撤职，很残酷。

要让那些能干事、干成事的人得到提拔重用，让那些不愿干、不能干、混日子的人立即腾出位子，不断优化调整我们的干部结构。

今天上午我们职代会都通过了，在职正部、副部级干部给予3次竞聘机会，第二次竞聘失败的，降级使用；第三次竞聘失败的，降为一般管理人员。一般管理人员也不是都能干的，也要竞争。

二是要精准考核，区分各单位经营特点，突出导向性和针对性，有的要求上量、有的要求做利润、有的要求做品牌，心肝脾肺胆各自发挥自己的功能，充分体现业绩导向，收入要与企业经营业绩、个人价值创造紧密结合。

不光是收入问题，我们还感受到为公司创造的价值，感受到别人的尊重，感受到领导对我的认可，不是混出来的。

三是要建立全员常态化的优胜劣汰机制，按比例每年都淘汰一批不胜任的领导干部、一批不胜任的管理干部、一批不胜任的员工，引入一批新鲜的血液，让员工有危机感，不断提升员工队伍整体素质。

我们2024年招聘了400个大学生，党委会专门听了一次汇报，自己都觉得很没面子，招来的都是排名300-400名以外的大学，好多都不知道是什么大学，我问人力资源部谁招的，他们说招的人内退了。什么人都可以来，没有标准。我看了以后心情很沉重。我们定了一条，排名100名以外高校的原则上不要，来了也要辞退，不管谁打的招呼，不管给谁送礼了，都白送了，一切按照新标准、新章程，重新审查去年来的大学生。现在已经冻结了，今后凡是领导干部的孩子进入中国重汽，必须透明管理，上党委会研究。潍柴一律不让进，潍柴正部级孩子从国外回来后想

进潍柴，我一概不办，六亲不认。

4、聚焦世界一流，打造“中国制造”名片

中国重汽既然是中国重型汽车的摇篮，就应该是品牌、技术、质量被大家公认的中国最高端品牌，要成为与斯堪尼亚、戴姆勒、沃尔沃并驾齐驱的企业，这是我们的最高梦想。我们干什么事都要有点志气，2024年我给潍柴提出我们要做“英特尔芯”，全世界都用我们的发动机，现在基本实现了。

卡特彼勒2024年想收购潍柴，我说你给我什么，我要产品你给我什么产品，他说产品是靠市场决定的，我说你什么时候把我想要的产品在潍坊落地了，我就交权。不是都吹捧和国外合资吗，省领导亲自过问要求我合资，我就是不办。我去了卡特彼勒，他们不让我看，（我心想）总有一天我会超越你。

现在我们在中国市场卖的产品比康明斯的价格高10%。

要有梦想，敢于挑战。我们马上做技术体系建设规划，聚焦正向开发，把我们所有的能人集中起来，按照流程，找世界一流的技术咨询公司，找世界一流的车型设计公司，三者结合起来。

在这里，我要提前给大家下个通知，原则上今年春节放假期间，全体领导干部要公开竞聘上岗，上班前签订2024年KPI绩效合约。大家对春节不放假可能理解不了，我在潍柴执政20年，大概只有2年放了假，生产供不应求的时候，都是大年初一领导班子迎接职工上班，潍柴20年从5亿元干到了2400亿元，就是这么干出来的。

5、必须有前沿技术，才能不受经济形势影响

要在未来激烈的竞争中取得优势、奠定胜势，引领行业发展，不受经济形势波动的影响，必须要有前沿的、颠覆性的技术，所以我提出一个新概念，就是要打造“工程技术+科学技术+基础研究”三位一体的创新体系。我最近让大家买了工业

4.0的书，干部不学习、科技人员不学习的话我们就完了。

我还是希望干部把晚上喝酒的时间改成研究工作，这样的话我们的效率就提高好几倍。从工程技术、到科学技术、再到基础研究，越高层次的创新突破，越能够建立不可逾越的竞争优势和壁垒。

6、能者上庸者下，建立以结果论英雄的考核评价机制

人是创新的主体，要实现高效创新，就要有好的平台、好的环境、好的机制，让大家有激情、有干劲。潍柴的研发中心每晚十一点钟都灯火通明，这就是创新生态。

一是彻底摒弃官本位思想。

领导干部和管理岗位分开，管理专家可以分多级，一级专家可以和正部级领导同样的待遇，有的人不善于当领导，就善于当管理专家。畅通各类人员发展通道，建立以成果论英雄的考核评价机制，能者上庸者下。科学家就要有学术支撑、拿学术收入；有突出贡献的科技人员、营销人员、杰出工匠，就要多拿钱，你给公司带来了多大收益，公司就给你多大报酬。如果你业绩不达标，或者给公司造成损失，该下来就得下来。

二是创新激励机制，每年拿出数千万元，敢于重奖。

今天我们奖励了营销功臣，国际团队奖励税后120万元，国内团队奖励税后100万元，其中项目负责人拿30%，党委会上是这么定的。

另外，集团党委已经决定，以后每年召开一次科技奖励大会。立即制定规则，敢于重奖，从今年开始，这样的奖励要形成制度，我们就是要大张旗鼓地奖励科技人员和科技成果、奖励营销状元、奖励革新能手。

三是自上而下建立鼓励创新、包容失败的氛围，大力倡导“不争第一，就是在混”的激情文化、“一天当两天半用”的效率文化，营造万马奔腾、万众创新的良好氛围。

三、对领导干部提出几点要求

改革工作能否走得稳，走得远，关键是看各级领导干部能否砥柱中流、率先垂范。这个是非常重要的。改革肯定要切大家的蛋糕，要冲击固有利益，这些问题怎么办？

1、增强大局意识，坚决打破各类圈子派系和利益团体

我来到中国重汽的目的，就是要跟大家一起,把我们的产业梦做好做实。我们今天提出的一系列改革措施，都是为了实现这个梦想。我们没有私心，也没有针对任何一名同志，95%以上的人我都不认识。我们对待每一个人都是一视同仁。

我们是一个整体、是一个团队，只有上下一心才能无往不胜，决策过程中大家如果有问题、有意见、有疑议，我们可以关起门来敞开交流、畅所欲言，事越辨越明、理越辨越清，我们最终总能达成一个共识；但是对外，我们必须要用一个声音说话。

特别是在改革的关键问题上，全体领导干部要站在大局考虑，一旦形成决议，必须坚决执行、严格遵守，做到理念一致、文化一致、言行一致,决不允许任何人搞小动作，当面一套背后一套，更不允许为了私利拉帮结派。

2、增强担当意识，不做太平官，不怕得罪人

我提出了一个新概念，叫高质量的高速发展。国家提出新时代要实现高质量发展，实现两个100年目标，成为世界强国，为此必须要有一批世界强企，我们就是要做那个世界强企。技术中心什么时候告诉我，你能做的事别人干不了，这样我就服了。

改革，就是要破旧立新，意味着“动奶酪”“分蛋糕”，大家不要觉得改革离自己很远，在座的所有人的个人利益都有可能在改革中受到冲击。改革势必触及一些人的利益，遭遇一些曲折和挑战。对此，全体领导干部要做好充分的思想准备，顶住压力、扛起责任，不做太平官，不怕得罪人。2024年-2024年，我在西安进行了一系列改革，我的感受就是，改革工作没有做不成的；不成功核心就是领导干部思想不一致，包括高层班子、也包括中层干部。

各级领导干部要牢记守土有责，在改革问题上不能往外推，不能等靠要，更不能推诿扯皮置身事外。在这里我特别强调一点，凡是推、躲、让，转移矛盾的领导干部要就地免职，不换思想就换人,不负责就问责,不担当就挪位,不作为就撤职。

3、增强忧患意识，多看未来的变化，少讲过去的成绩

改革是中国重汽的唯一出路，不改革，我们只有死路一条。在座的每一位同志，都要有坐不住、等不起的紧迫感，都要有生于忧患、死于安乐的危机感，都要有发展企业、造福企业的使命感。只有不断改革、持续创新，重汽这个中国重型汽车工业的摇篮，才能在我们这代人手中，焕发出新的激情，孕育出更大的辉煌。

我们要大力提倡三多三少，多看未来的变化，少讲过去的成绩；多看对手的长处，少挑别人的毛病；多看自己的问题，少找外界的理由。希望大家牢牢记住。中国重汽的品牌到底好不好，我们说了不算，最终还是要让客户、合作伙伴和社会各界来评价。

4、增强底线意识，不该你拿的想都不要想

清正廉洁是领导干部的底线。从中央到地方，对国有企业的党风廉政建设都有明文规定，大家一定要牢记于心。你收别人的不行，你给别人送也不行。

在这里，我向全体干部员工承诺，我绝不做损害中国重汽的一件事，绝不拿中国重汽的一分钱，绝不给中国重汽介绍一家供应商，请全体干部员工对我进行监督。

我之前做过承诺：我来之后肯定让大家都有满意的收入。但是我说的满意的收入，就是市场标准的收入、考核的收入。该给你的，一分不少；但是不该你拿的，大家连想都不要想。

5、增强文化意识，做企业改革的自觉践行者

当一个企业停滞不前的时候，最需要的是整合提升企业文化；当一个企业处于转型发展关键期的时候，最需要的是文化的变革与创新。

在这里我重申一下，希望大家不断融入“客户满意是我们的宗旨”这一核心价值观、“不争第一就是在混”的激情文化，“一天当两天半用”的效率文化，以及“约法三章”、领导干部“八不用”等团队文化，这些理念大家要牢记，过两天要组织考试测试一下。要让这些文化理念真正成为各级领导干部的座右铭，内化于心、外化于行，打造一支价值观高度一致、具有强大执行力的钢铁团队、虎狼之师。

四、尾声

“周虽旧邦，其命维新”。周虽然是旧的邦国，但其使命在于革新。不论什么时代，创新始终是引领发展的第一动力。在激烈的市场竞争中，惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜。我们要打造成为中国重汽百年老店，唯有不断创新，不断进步，坚定不移走在全球科技领域最前沿！

“治世不一道，便国不法古”。在旧方法已经失效的情况下，治理天下，不能按照死板的方法去做，要根据实际情况灵活变通。中国重汽是一个传统老国有企业，面对新形势、新问题、新挑战，我们必须以壮士断腕的精神深化改革、大胆创新，不断打破制约企业发展的“残”和“缺”。

“事者，生于虑，成于务，失于傲”。纵观古今中外，深谋远虑能创造事业，务实精神能成就事业，骄傲自满必然会导致事业失败。我们正在进行一项伟大的事业，既要有仰望星空的大胸怀、大格局，更要有脚踏实地的坚实行动。

登顶夺冠的征程中，我们还将面临许多困难和挑战，必须永葆危机意识，永不满足、永不懈怠，永远在路上。

谢谢大家。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找