# 在集团企业管理会议上的讲话

来源：网络 作者：雨声轻语 更新时间：2025-07-25

*在集团企业管理会议上的讲话自从接任公司董事长以来，我一直在苦苦思考企业的战略、人才与文化。企业越大越依赖文化，因为文化是最高效的协同，影响管控与活力的微妙平衡。价值观是共识的基础，企业文化的核心就是培养共同的价值观。前不久，公司开展了高级管...*

在集团企业管理会议上的讲话

自从接任公司董事长以来，我一直在苦苦思考企业的战略、人才与文化。企业越大越依赖文化，因为文化是最高效的协同，影响管控与活力的微妙平衡。价值观是共识的基础，企业文化的核心就是培养共同的价值观。

前不久，公司开展了高级管理人员培训班，邀请曾经在华为工作过的老师授课，不少参加过培训的同志说收获很大，特别是对于价值观的养成有着非常好的促进作用。我们已归纳出了Running（奔跑），Credibility（诚信）,Safety（安全）,Efficiency（高效）,Transparency（透明）五大核心价值理念（CSET是中远海运能源的简称），这些绝不能只停留在口号上。

让奔跑者有动力有盼头

近期，我们改变过去论资排辈的做法，以考核的方式从严从紧选拔了一批主管，虽然不敢说百分之百完美，但在广大年轻员工中反响强烈，纷纷表示要正视不足、努力提升，争取下次机会，形成了满满的正能量。不少没选拔上主管的同志又报名参加公司的英语演讲比赛，我们要关注这些追求进步的年轻人，努力为他们创造展示风采、提升能力的平台。

我们以人岗相适、人事相宜为原则，调整了一批干部，一部分专员走上了实职岗位，一部分实职岗位调整为专员，实现了干部能上能下。每一个人我都跟他们谈过，他们都表示理解、认同公司目前的这种用人文化。不能想象这种做法在前些年能够这么平稳顺利。

任正非曾经讲过：没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，自古英雄多磨难。我们的这些做法，就是响应集团董事长、党组书记许立荣提出的学习华为文化的具体实践，要长期坚持下去，激励卓越的员工在超车道奋勇领跑，激励优秀的员工在快车道加速奔跑，构筑人才管理核心竞争力。

诚信乃宝贵的无形资产

目前，国内外绝大多数企业均将诚信作为核心价值观。GE的价值观里重要的一条是诚信，坚持“你要诚信，我们也对你诚信，我们也相信你诚信”。我曾在GE学习过一段时间，对其印象非常深刻。

2025年中秋节，阿里巴巴内部四位资深程序设计人员，因为“抖机灵”写代码去内网刷了124盒月饼，当天晚上被马云“忍痛”开除，理由就是违反了阿里巴巴诚信的价值观，成为哄动一时的企业文化大事件。

航运业的本质就是服务，作为公司层面，从大的方面来说，安全优质地将货物送达事关我们的诚信，我们必须认真对待每一载货物、每一起货运质量事件；从小的方面来说，我们对客户的各种承诺一经做出，哪怕是饭桌上的一句话，必须想方设法予以完成，这也是我为什么每次出访回来一定要盯着每一件事的重要原因。

作为个人层面，我们要以当老实人，说老实话，办老实事为荣，做到领导在与不在一个样，切不可“开灯”做样子；以信守承诺在规定时间内完成各项任务为荣，做罗文式的员工，“将信送给加西亚”；以自觉遵守公司各项纪律规矩为荣，绝不要钻空子。

高效是验证企业竞争力的标准

曾几何时，低效、僵化、粗放几乎成为国有企业的代名词。近些年虽然有所好转，但是我们应该看到与优秀民营企业比，我们的确存在先天上的不足。具体到我们公司，重点要在三个方面下功夫。

首先是决策的效率。集团高度重视直属企业规范董事会建设，旨在减少决策链条、提高决策效率，“让听得见炮火和闻得见硝烟的人参与决策”，我们要以此为契机，进一步改进决策流程、提高决策能力，确保公司方向正确、响应及时，适应快速变化的市场。

其次是运营的效率。刚才几个部门的材料中，用大量的数据分析了运营的质量，如非营运天控制、载重量利用率提升、三项成本管控、财务成本压降等，都有改进的空间，需要大家拿出绣花般的功夫。

再次是管理的效率。职能部门注重部门目标而不是企业整体目标的现象一定程度存在，形式主义、官僚主义一定程度存在，制度、流程不是完全合理，这些都需要不断进行整改。

透明既是管理自信也是倒逼

相比诚信、高效而言，大家对透明的认识可能就没有那么统一，甚至可以说受习惯性做法影响比较大。比如说，发生一些事件以后，对主管机关怎么报，对大油公司怎么报，对集团怎么报，我们习惯于搞个内外有别。具体到总管、主管、船舶，我想他们可能也会效仿，久而久之，自然而然形成了一种捂着、盖着的文化，结果就是一些经验教训没有在船队中及时分享。

合规不能是“上市合规”逼着才合规。生产经营要依法合规，边边角角都要经得起查。我们既然提出了“四个全球领先”的战略目标，就一定要有与之相适应的企业文化。因为以前没有特别明确地提出过这方面要求，所以认识、做法上存在一些混乱的地方也是可以理解的，我希望从今以后大家能够统一这方面的认识，不要怕受罚、怕担责而故意不报，不仅是安全部门，经营部门和管理部门都要倡导这种透明文化，并以此倒逼我们的管理提升，成为名符其实的行业老大。

阿里巴巴新任董事局主席张勇曾经说过：“价值观不是用来挂在墙上的，是不知不觉融入思考和行为之中的。” 价值观离不开公司管理层的示范引领、积极推动，更离不开全体员工的认同实践，我希望全体员工能够自觉将公司的价值观融入思考和行为之中，同频共振，成就事业。也希望组织人事部门借鉴华为和阿里巴巴的经验，对绩效和价值观一并进行考核。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！