

迎难而上 做拼搏奋进的民生人

——中层以上领导干部学习班发言（摘登）

王维：谈到迎难而上，做拼搏奋进的民生人，不能不谈民生历史，有部专题片叫《苦难辉煌》，新中国发展史，中国共产党史，民生公司发展历史，都是一段历经苦难克服困难的过程。

我从 2016 年下半年开始协调土主、两江一期的基本建设工作。向大家分享一下我的经验教训。第一，我们是现代综合物流企业，基本建设领域较陌生，由于知识经验的欠缺，感到有一定的困难，工程建设中遇到很多挑战。第二，基本项目投资数额比较大，利益主体各为其主，导致矛盾斗争比较激烈。第三，建筑行业鱼龙混杂，不按规则出牌的不在少数，甚至超出了自己的认知范围。我和项目小组的同志一起分析，在施工管理过程中想得更多的是如何去克服困难。第一是要坚定自己的立场，站在整体和公司的角度，从大局意识出发，既要尽力控制投资、降低造价，又要提高对工期、质量的管控。第二是要进一步把程序和规则把握得更精准，有

时候我们总是考虑与人为善，只要不违反原则问题，都希望给人机会，最后反而造成更难以解决的问题。第三是要不断地与主管部门加强沟通，从建设审批程序来讲，发展形势变化很快，主管部门的要求随之发生很多变化，流程规范都在变化，我们都必须主动适应。

打铁还需自身硬，在过去的工作过程中，给大家造成了一些困难，非常感谢大家的理解和帮助，今年我们将加强两江二期项目管理，让建设工作走上更加顺畅的道路。

陈晓东：听了领导同志的发言，深受启发。

第一，2021 年是“十四五”发展规划开局之年，公司党委根据党中央的大政方针，根据所处的国际国内复杂形势，结合公司自身优势与存在的不足，召开了今年的民生精神学习班，主题是“迎难而上，做拼搏奋进的民生人”，我认为学习班的主题站位非常高，学习时机非常及时。通过学习讨论，可以使我们取长补短、

认识现实、制定措施、增强信心，对公司各级领导干部从思想上树立迎难而上的工作信心，脚踏实地地开展好自身工作，带领好团队非常有意义。

第二，知难才能迎难。我们在积极推进“十四五”发展规划的调研编制中发现，公司的发展相比过去取得了长足的进步。这些进步是在公司董事长、党委带领下，全体民生人团结拼搏的结果，为“十四五”时期发展提供了良好条件。民生公司的历史传承与特色的道路自信、文化自信，是我们取得新的胜利的重要法宝。同时，我们在“十四五”发展规划编制调研工作中看到，民生公司的“难”和不足以及面临的一些威胁。从“十三五”规划末期取得的结果看，由于国际国内市场环境变化、公司内外部条件变化，我们的外贸集装箱市场份额占比绝对量呈下滑态势，滚装业务长期依赖汽车主机厂在保证货源的情况下，从事比较单一的发展，2019 开始，汽车产业变化、市场理念变化，使滚装业务出现前所未

有的困难，虽然以长安等为代表的汽车主机厂目前在汽车产业取得进步，但是这种进步的产量仍然是以铁路运输为主、公路运输为辅、其次才选择水路运输。因此，我们在“十四五”发展规划中看到这些市场环境变化，面临种种困难，要举全公司之力去克服困难。面对日新月异的外部发展环境，我们绝不能有过去单纯的荣誉意识，不能生活在孤岛之中，一定要看到潜在的因素对公司未来发展的影响。国家以及重庆市的发展规划，非常清晰地

将铁路作为国内经济在交通运输中的重中之重，其次则是水运，因为水运市场存在自身行业竞争劣势，加之企业自身发展的短板与不足，导致了水运比铁路没有优势。

第三，知道难处后，怎样迎难而上？在卢国纪董事长的关心下，公司党委和行政的关心下，企划部的同志在具体承办“十四五”发展规划的编制工作，公司“十四五”发展规划制定后，不能回避当前所面临的困难挑战。“十四五”完成之年正是民生公司

百年老店之年，这五年时期，我们将面对残酷的外部环境和现实困难，如果不把根基筑好，那么我们会因为缺乏远见，或考虑不周，为公司未来的发展埋下隐患。

去年开始，我们遵照国资委和集团党委的指示要求，启动了对标世界一流管理专项行动，打造有竞争力的现代化企业的对标计划，与兄弟公司学习交流，借鉴别人的好经验，也是我们放下身段正视现实，学习他人长处的一方面务实举措，通过对比知道差距，通过差距知道问题在哪里，然后再有针对性地制定改进措施。

企划部除了为公司当好参谋，谋划好全局外，更重要的是还要进一步理清服务意识。首先换位思考，站在业务单位的角度去思考问题，聚焦到公司发展建设，整合合理建议，全力帮助业务单位实现需求。随着时代环境变迁，从中央到地方，国资委到公司，制定了许多管理制度，我们要严格执行党和国家以及公司的政策，掌握新发展阶段、新发展理念、新发展格局核心要义，如何做好服务，树立全局意识，在服务的前提下规范化发展。千里之行始于足下，要勇于从自身做起，敢于承担困难挑战，树立信心，迎难而上，为民生公司百年辉煌贡献自己的力量。

迎难而上 勇于探索

——1938 年民生公司考绩办法改进经过记事

● 蔡艾玲

任工作为根据，（二）记载一日中，或一句中的经过状况，这种状况，无论是经常的平安不发生事变，或特殊的好与不好，均当一一填入表中。”

办法制定后，考绩股便迅速推广实施，从 1937 年 11 月开始，“首先在总公司试办”，又于 1938 年 1 月 1 日正式推行于船岸各部分。

在总公司试点阶段，办法推行十分顺利。2 个月

后，考绩股将办法向公司船岸各部分推广。但在实施中遭遇到了极大的困难，到 1938 年 8 月，历经 8 个月的努力，办法的推进仍难得其二三。考绩组的改革遭遇了极大的挫折。

经过调查，民生公司考绩组的成员发现，这主要是源于总公司与船岸各部职工素质与环境不同所导致的。

总公司职工素质较高，又“因为人员集中”，所以容易指导、催促，且“各主干人审核评判，亦复相当认真”，故办法推行顺利。

但岸上船上各部分则不同，船上的职员素质普遍低于公司，“多有不能执笔写字之人”，往往不能自己填写表格，但又遭遇公司“非办不可”强制推动，在“不得已”下，往往“只有请托能写者代写”，从而导致统计的初始材料“多失正确”。另外，大多数船岸一线的管理人员，尚未养成正确的管理观念，管理习惯尚未养成，普遍认为“管理为令人生厌之事”，在这一错误的理念下，“皆不愿认真执行”。“因此对于填表之指导与督促，乃至审核与评判，能认真者，为数太少。”

在了解到原因后，考绩组迅速“将过去所采用之办法，加一改正”拟定了新的考绩办法。

1938 年 7 月，民生公司开始重新推广新改进的考绩办法。

办法决定：“仍由总公司派定考察成绩人员，到各部考察”。1938 年 9 月，公司“派定考绩团人员，按照办理，下游至汉口，上游至叙府，嘉陵江流域，至于合川。所考察之部分，有一百个，职工人数月三千二百余名。所用之表式，系将从前过繁之节目，择其必要者存之，记分数易为记

等级，不及格者，列入第四等，及格者列入第三等，较好者列二等，最好者列一等。技术人员与事务人员，各有其职务不同之考察标准，其举办之方法如次：

A 每到一部分，召集各级主干人，开一联席会。

B 在联席会中，由该部直接主干人，逐一说明所属人员“工作”“性行”之情况，并评判等级，然后由其中高两级主干人当场对于“说明”及“等级”，表示意见，如认为有修正者，即予修正。然后有考绩团纪录员二人，分别记入表内，如是将全体人员，逐一评判之后乃散会。

C 开会评判之先，由考绩团领导人，说明五项要点：

（甲）各职工成绩以后每三个月，考察一次，至于状况说明，等级评判，完全由各本管主干人员负责，考绩团即偶有意见，只作各主干人之参考。

（乙）各职工今后之升职，降职、去职、加薪、减薪、得奖，均以此成绩为根据。

（丙）考得成绩之使用，由公司全体职工负责，由评判之主干人，对公司负责。如评判失公正或者有错误，评判人之成绩，即受影响。

（丁）此项考绩办法，在总公司派人助同办理 二三期之后，即须请各部主干人，依公司规定时期，按期办理，缴报公司。此层已于公司改进考绩办法之通函中，详为说明。

（戊）各主干人对考绩办法，及其他方面，如有意见向公司陈述，请于会后提出。”

这次试行之结果，取得较为圆满的成绩：（一）考察成绩人员，直接办理之部分，达到了他们的希望（但并非达到很合理的境界）。（二）委托办理的部分，则大多失望。

于是考绩股再次修正办法，决议“由渝公司人员，亲到各部办理”，补足“委托办理”不尽如人意的不足。

经过约一年的改进，考绩股优化了职工考核办法，提升了“平日工作成绩”的正确性，促进了民生公司工作效率的提升与人事管理效率的提升，有效支持了民生

公司的战时运作。

从 1938 年民生公司考绩股这次小小的改进经过，我们可以窥见民生公司人事制度探索的几个特点：

1、先试点，后推广

考绩股改进这一事例中，民生公司令人印象深刻的第一个特点，是先试点，后推广。民生公司考绩股新的考绩办法第一次拟定后，并没有马上推广到全公司，而是选择了在总公司小范围试点。在总公司取得了良好的效果后，再推而广之。这一举措，有效地使民生公司可以用较低的试错成本，取得成功的方法与路径。

2、小步迭代，实事求是

考绩股改进这一事例中，民生公司令人印象深刻的第二个特点，是小步迭代，实事求是。

民生公司考绩股的这次小小的改革。考绩股作为推动者，在遭遇挫折后，即没有选择全面放弃，也没有选择强行贯彻。而是实事求是的面对推广中出现的困难，在坚持最终目标不变更的情况下，通过小步迭代试错的方式，数次根据实际情况，总结修正考绩办法，从实际中来，到实际中去，最终优化了民生公司考绩办法，提升了民生公司工作效率，实现了最初改善考绩对工作影响的目标。

3、迎难而上，勇于探索

考绩股改进这一事例中，民生公司令人印象深刻的第三个特点，也是最重要的是迎难而上，勇于探索。

在前进的道路上，永远都会出现意料不及的困难。正如民生公司的灵魂人物卢作孚先生所说：“民生公司从开始预备起，不知遇到了好多的困难问题。从公司经营起，就同遇到的困难问题开始拼命，想尽各种办法去战胜它，这样继续不断地一直努力下去，才有今天。”即使如 1938 年这次小小的人事考绩股办法改进，在实际推进中，也面临了总公司与船岸各部情况不同，结果殊异这一始料未及的困境；面临船上职员“多有不能执笔写字之人”的客观社会困难以及管理人员认为“管理为令人生厌之事”的错误认知的困扰。但是老民生人统统没有畏难，他们迎难而上、勇于探索，巧妙化解一个个问题，才改进了考绩办法，提升了工作效率。

正是这种迎难而上，勇于探索的精神，才引领民生公司创造了一个个奇迹，创建了一个个新的制度，为我们留下了宝贵的制度财富和精神财富。