

公司的任务

(1950 年 7 月 24 日)

● 卢作孚

一 信心的增加

回到上海来同各方面接谈以后，在个人来说对于公司经营的信心是大大的增加了。“民主”轮的偏差经过检讨以后，船员一致的保证在下次水到上海的时候，即是说再经过十多天以后，保证把一切搞好。工会的代表提出了很多可贵的意见，这就证明我们的劳资关系是正常的，我们的职工是有办法、也有决心克服困难搞好生产的。我希望、我也相信今天在座的各位等一等也提出很多可贵的意见来，因为各位都是负了一部分责任的主干人员。

二 公司必须进步

- 1.民生公司现在在私营航业界中占第一位，对于私营航业是占着领导地位的，所以必须配合国营事业与招商局彻底合作。
- 2.以前的时候一切未上轨道，也许我们还可以推诿自慰着说：我们固然没有进步，但还有不如我们的哩！而现在基本不同了，国家的一切都在日飞猛进的进步，即以交通事业而论：铁路例如在服务上、在准点上，都每天在改进；招商局也在进步，事实放在眼前，不容许我们再推诿了，再自慰了，我们必须进步。
- 3.公司的债务要还，利息要付，备件要买，一切要开支，财务的繁重任务不允许我们不进步。因此必须仰赖于全体职工的合作，同时更盼望各级主干人员领先进步起来。

三 要求如何进步

公司有的是办法，有的是很好的办法。但是有了办法将如何彻底的执行，向来是没有人过问的。一本“驾驶须知”是一本印得令人羡慕的，那样精致的小册子，发到船上没有人看。有一次本人由宜昌乘“民风”因事希望三天到重庆，但是不是违反海关的规

定，船上没有人知道，电报问总公司也没有人知道。结果二副或者是三副仿佛还记着有这样一本小册子，经过到处翻寻，才找了出来。在小册子上面就明明的有一条规定：川江下水不得少于十八小时，上水不得少于四十五小时。夏至前后白昼最多每天可以航行十五六小时，三天当然可以由宜昌到重庆，这是一个不注意规定的例子。

在两年前上海有一部汽车因为冰冻将汽缸炸裂了，冰冻是因为没有放水。但汽车说明书上明明有在冬天可能冰冻的时候，必须放水的说明，可是没有人看。我们公司有这样多的机器，有这样多年的历史，可是没有人注意到这件事。所以在这事件发生以后，就立刻分电各部、各船提起警惕。可是不到一个月，我们有一只船的机器被冻炸裂了，于是乎追究这个责任，究竟是前次的通知没有送到吗？还是船上看到了通知没有做，结果是两个原因都有。公司的通知是送出去了，但是究竟送到没有，没有人管。船上知道公司有这样的通知，但是也没有人管。于是就造成这样大的错误。这就是管理不彻底的第二个例子。

一个人在公司做好或做坏都没有人管，记得有一个青年在公司是很好的，因为他好，所以才调到船上去作会计，可是不久就开始作弊了，问他为何要作弊，他说：我本不晓得作弊的，但是有人对我说：“不作弊没有人晓得，作弊也没有人晓得，你为什么不作弊呢？”这就是管理不善的第三个例子。所以今天改善管理的问题，是要如何执行和如何检查执行的问题。公司对每一件事，事先都要有切实的计划，根据事实的发展，还要随时作合理的修正。对于每笔开支都要有预算，全公司有全公司的预算，各部分有各部分的预算，不作没有计划的事，不支没有预算的费用。凡事都以开会的方式传达，反映于各级人员，使彻上彻下的都彻底了解。

对于人事管理上的几个原则：

- 1.工作分配确立卡片制度。每一个人都要有一定的工作。一个人有一个工作就有一张卡片，有两个工作就有两张卡片，增加一个工作就增加一张卡片，减少一个工作就减少一张卡片。在卡片上把工作的一切情形都记得清清楚楚。让主干人明了，也让他本人明了。
- 2.工作检讨建立批评的制度。每天要有经常的检讨，每周或每月要有总结的检讨。主管人员每天必须抽出一二十分钟的时间，来冷静的考虑一下原则性的重要问题。
- 3.实地视察。做轮船的要和船时常接触，坐在办公室里不见得能了解船的全部情形，所以岸上的主干人员，要有组织的、有计划的到船上视察，公司的人上船检阅，船上的人可以参加，其他部分的人也可以参加，相互观摩了解实际情形。
- 4.定期检阅。规定一个期限来做工作的检阅。
- 5.然后才能确立奖惩制度，严明赏罚，多与同人接触，公开奖评，改正错误，发现人才。

四 当前的任务

- 在收入方面：
- 1.争取货源：不仅顾及自己，也要顾及同业。所以民生揽货要与招商共同进行，要为大家揽货，凡大宗货物，都照各公司的轮船吨位、比例分装，彼此照顾。
 - 2.加强服务：为争取货源、为争取客运，就必须加强服务，把客与货所感受的困难，都当作我们自己的困难。我们不仅要研究改善揽货、装货的技术，还要进一步研究货本身由产地到装船的运输和成本，还要研究货的销场，并且协助货主来解决这些问题，也惟有有这样的服务，才能基本上解决我们公司货源的问题。
 - 3.研究方法：例如装卸要有计划装卸，特殊货物要有办法，例如装运钢锭，登陆

孙金：各位领导的发言意义很深远，破题很新颖。

1934 年 8 月 21—22 日，十九届中国科学社在江西庐山召开年会，卢作孚先生作为代表出席会议。会后卢作孚与陈立夫有一段关于新生活运动的一段讨论对话。陈立夫讲到何为礼义廉耻的话题。卢作孚先生解释“礼义廉耻”是我们有一桩经济事业，赚了利，多的归公，用于继续发展产业生产，个人只取最低限度的消费，此为礼；社会办一桩公共事业，没有财力支持，我们个人毁家纾难，支持这桩事业兴起，此为义；个人绝不沾染公家的东西，此为廉；从事一桩公共事业，个人的成绩不如别人的好，此为耻。在这段对话中，大家可以深刻理解卢作孚先生的大局意识、服务意识。

卢作孚先生在创办民生公司的过程中就是一桩惨淡经营的事业，从创业那天起，无时无刻不是在困难中前行。卢作孚先生的一篇文章——《困难为吾人毅力之试金石》，讲述了我们如何战胜困难。卢作孚先生的方法论，引导我们如何面对困难、战胜困难，他指出，中国人有两个法宝：一个是勤，一个是俭。大胆生产谓之勤，小心享用谓之俭，勤和俭是中国人面对困难最有效的两项法宝。这也可应用到今天的民生公司经营发展中，大胆生产、开发产业、小心享用、节约成本、降低消耗。卢作孚先生还指出，中国人身上拥有其他异域民族都不具备的东西，那就是坚韧，这是中国人的优秀品质，面对困难

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）

有韧劲。

我们要有斗争精神，我国从阶级斗争转移到经济建设，发展到现在建设社会主义现代化国家，面临各种各样的改革攻坚困难，要勇于啃最硬骨头。斗争精神就是面对困难的品质和勇气，我们党从成立到现在，成为世界上第一大执政党的过程，也是与困难进行斗争的过程。斗争精神就是四个字：勤、俭、韧、争。

我们不能妄自菲薄，应该鼓足勇气、力争上游，紧盯交通建设领域未来的发展布局，无论国际经济环境如何不好，困难常在，我们都要鼓足干劲、力争上游，迎难而上、拼搏奋进。

吴小刚：货代公司在 2021 年度工作会结束后，组织职工学习了思想工作报告和生产工作报告，在学习过程中，货代公司职工对 2021 年思想教育主题“迎难而上，做拼搏奋进的民生人”进行了充分的讨论。大家认为，我们面临的关键是难和进的问题。2018 年中美贸易摩擦开始之初便有专家提出 2018 年是过去十年里我们最困难的一年，也是未来十年中最好的一年，2019 年这种状况依然存在，2020 年新冠疫情带来前所未有的困难。2021 年，在渝分支机构职工的养老保险由业务公司缴纳，让货代公司在第一个月就感觉到了困

难，成本大幅增加。从海运市场来看，重庆两港业务量维持在相对稳定的水平，但铁路物流得到发展长，发运箱量接近水运市场，铁路发运增量给我们的启示市场有这么大，货运市场还是有前途的，集装箱市场还是有希望的。我认为，民生公司可能会遇到的困难，不一定是短期的，以高速公路的建设开通，沿江铁路规划等都会对我们货运市场、集装箱、滚装市场造成冲击。因此，今后相对长的时间会遇到这种比较大的困难局面，但遇到这些困难绝对不能安于现状，更多的是意识到困难后，我们要去引导不同的市场，做客户的“一双腿”，自己内部“多条腿走路”，这样百年民生才能走得更远。

作为公司领导，公司顶层设计的角度来说，遇到困难的情况下，希望公司给予更多宽容、支持和帮助。习近平总书记在省部级主要领导干部学习贯彻党的十九届五中全会精神专题研讨班上重要讲话指出，要把干部在推进改革中因缺乏经验、先行先试出现的失误和错误，同明知故犯的违纪违法行为区分开来；把上级尚无明确限制的探索性试验中的失误和错误，同上级明令禁止后依然我行我素的违纪违法行为区分开来；把为推动发展的无意过失，同为谋取私利的违纪违法

行为区分开来，保护那些作风正派又敢作敢为、锐意进取的干部，最大限度调动广大干部的积极性、主动性、创造性，公司的这种对干部职工容错的态度给我们今后的发展树立了信心，大家会更敢于去闯去试，自己在实际工作中，也不要受过去一些固旧思维的限制，不要受固定惯性思维的影响，为公司的发展作出贡献。

颜圣章：公司领导们对整个国际国内形式和困难作了清晰地讲解，我加入民生公司也有 20 多年了，民生公司一直是一家迎着困难而上的公司。物流公司上周的职工教育学习了《爱国奉献的人生之路》中《走艰苦创业之道路》，公司办公地址搬迁了 7 次，从工商联很小的 20 多平方办公室开始搬迁，20 多平方米，36 平方米，60 平方米，150 平方米，200 平方米，500 平方米，直至现在这栋办公楼 5000 多平方米，可以看出这几次的搬迁都是在困难面前不断发展起来的见证。公司现在的困难比较多，我们的营收始终处于瓶颈，突破有难点，成本居高不下，导致在客户面前的议价能力弱，给公司发展带来压力。现在整车行业只有 3—4 家船公司，但我们整个经营成本高，投标能力弱，最后没能与相关客户达成合作。物流公司在 2018 年前处于上

升较好的阶段，但 2018 年至 2020 年国内汽车产业处于波谷向下的趋势。受新冠疫情影响，以及芯片断供波及，汽车行业的芯片带来更大困难，丰田等一些企业处于停产和半停产状态，这导致我们压力加大；物流公司还面临滚装船取消优先过闸的困难，以前我们船舶运力在长江上船型多，各方面都有优势，但现在三峡大坝三峡船闸对我们压力非常大，我们的 8 条升船机船型在同等情况下，运量小于竞争对手。虽然面临压力，物流公司积极开拓业务版块，从 2020 年开始发展城市配送业务，今年预计可能达到 4、5000 万产值。同时，在区域物流方面，在货代公司、集装箱公司支持下开发荣昌项目，该项目得到公司了领导层的大力支持，多次前往到荣昌区和四川广元，不断开拓新的业务板块，积极进取。公司在“十四五”规划中对散货业务板块也高度重视，物流公司在散货版块积极跟踪重要客户，同志们作出了一定的努力，对今后物流公司的散货项目，乃至集团公司长江散货项目都有很大帮助，将会成为我们整个散货项目的奠基石。

个人方面，一是要认清当前困难、知道困难、了解困难，再迎着困难而上，不能在困难前低头。作为党员、物流公司领导干部，要身先士卒、迎难而上，带头做好表率，踏踏实实抓市场，走出去积极拜访客户，争取开拓更多货源，做好内部管理，抓质量，效益提升，为实现公司的目标不断地奋斗。