# 集团公司董事长在企业改革研讨会上的讲话

来源：网络 作者：夜幕降临 更新时间：2024-08-13

*集团公司董事长在企业改革研讨会上的讲话同志们：今天我们开了一天的会，内容很充实，也很重要。今年的所有工作，我想贯穿的一个鲜明主题就是改革。对于公司下步即将进行的改革，我感到大家的态度都很好，总体上都是支持的，体现了对公司的发展高度负责。为什...*

集团公司董事长在企业改革研讨会上的讲话

同志们：

今天我们开了一天的会，内容很充实，也很重要。今年的所有工作，我想贯穿的一个鲜明主题就是改革。对于公司下步即将进行的改革，我感到大家的态度都很好，总体上都是支持的，体现了对公司的发展高度负责。为什么去年我们就在改革，今年还要改革，因为去年的改革还不彻底，还是阶段性的，所以今年还要继续改革，而且力度更大。

改革，不是说我们哪个领导个人想改，而是上级要求、形势逼迫、发展急需。去年底在向集团进行业务工作汇报时，集团领导对公司的发展明确要求，要继续在体制机制改革上往深里走、往实里走，一定要使改革开花结果。所以今年我们还是要持续推进各项改革。对于改什么、怎样改，总裁已经讲的很清楚了。今天我想讲的，也是看到一些企业家曾经讲过的一些问题后很启发，所以在这里讲一讲。主要讲五个问题。

第一，公司请你来是解决问题的，而不是制造问题

公司为什么需要员工？虚的不说，最简单的原因就是——需要你来挣钱。一个不挣钱的公司没法生存啊！

但问题是，挣钱不是那么容易的！公司的员工面我估计有不少也都在商场中打拼过，所以也都有体会。挣钱那么容易，谁都能当老板。我以前也多次说过，你挣不来钱还领一份钱，那就是对人家挣钱的同志不公平，就是一种变相的贪污。

再说怎样挣钱？挣钱的过程其实就是解决问题的过程。项目拿不下来，是模式设计的问题，是没有资金的问题，是和客户沟通不到位的问题，等等，肯定有很多问题，解决了项目才能落下，解决不了那肯定是没戏，你坐着等是等不来的，你嘴上说也是说不来的。管理线上也是解决问题，管理好了能节约成本，也是创造效益。管理水平低，是岗位设置不合理的问题，是员工积极性或素质不够的问题，是风气不好的问题，是制度设计不科学的问题，还是失之于软、失之于宽的问题，等等，也都需要解决，解决好了管理水平才能上去。

所以公司请你来就是来挣钱的，而挣钱就必须能解决工作中遇到的各种问题。公司最需要的是解决问题的人，最不需要的是制造问题的人。你挣不来钱吧别制造问题也行，我们以前就有扯闲片的，有推拖工作的，有出工不见效的，结果是问题解决不了，新问题还出了一大堆。

第二，如果你解决不了问题，你个人就是问题

咱们也有不少人能说会道，也许很善于发现问题，要问他对公司有什么意见，他能够列出一长串来，可是问他有什么解决方案，他立马就哑巴了。

事实上，不管是哪的领导，都反感只会纸上谈兵、指手画脚的员工。搞管理的都知道，作为下属给领导提解决问题的建议、拿出的方案，你要让领导做选择题，你要出好几个方案来让领导拍板，实在不行，你拿一个方案让领导做个单选加发挥也行啊，但有些员工，直接给领导提问题，让领导拿解决办法，这不是反过来了吗？这样的话，我公司要你是干什么的？

所以，发现问题，是一项能力，但解决问题更重要。工作中，应该带着脑子上班、带着智慧思考、带着学识研究、带着答案沟通。如果一个人没有办法解决问题，过一天日子撞一天钟，还要别人养着他，那他本人就是一个问题，甚至是一个大问题！

第三，你能解决多大的问题，你就坐多高的位置

有为才能有位。为什么有的人在一个岗位上干了20年也没挪窝，而有的人在短短的时间里就不断升职加薪，这里面都是有原因的。能思考解决更大、更高、更多问题的人，能担得起更高位置上的责任，才能爬到更高的位置。一个只会切菜的小厨子，怎么担任厨师长的职务？一个只会“一招鲜”，抱住一项技术用了十年的人，怎么能管理全公司？当然我说这个并不是说都要去当高管，在你的专业内做精也行啊，把本专业的问题解决好了也是尽责。

所以在这个问题上大家不妨都淡定坦然一些。你能解决多大的问题，就能坐到多高的位置。你解决不了，就不要眼红别人，就要让别人去解决。要不你就发愤图强，给自己的能力多点投资，让自己能去解决问题。所以，不要埋怨自己为什么不能升职，先从自己身上找原因，看你是不是那块料。

通过我看到的、想到的，我觉得这里要说这么一件事。就是任何一个单位，都有这么8个层次的人，有些词不一定很准，但道理没问题，我在这儿讲一讲，大家可以对号入座。

第一层：人杰。就是德才都很高，心无杂念，全身心投入，用灵魂去思考、做事，为单位发展鞠躬尽瘁、自己立志要成就一番事业的人。这个词取自一首诗，大家也都很熟悉，生当做人杰，死亦为鬼雄。

第二层：人物。就是能为企业直接带来财富效益，是企业最需要的人。这类人的特点是有才有德、有胆有识，能够站在全局科学谋划工作，积极主动工作，创造性地完成工作，能起到核心和主导作用。要不我们夸别人时说，谁谁谁真是个人物。

第三层：人才。就是人品、能力也属上流，每天发自内心做事，干工作有责任、有思路、有条理、有效果，知道单位的事做好了，受益的是大家和自己，同时真心为单位操心的人，能够为企业创造一定的价值。

第四层：人力。这种人的基本素质很好，人品、能力也都不错，但还没有转化成企业需要的才能，还不能为企业带来财富效益，这也是企业往人才、人物方面重点培养的对象。

第五层：人手。这种人就很一般了，有德有小才，安排什么做什么，推一推动一动，跟在别人后面干活，基本上能说的过去，也不会捅篓子。

第六层：人员。这个就很危险了，就是只领工资不爱做事，德一般、才没有，整天瞎晃荡，属庸人之列，而且可能给周围的人带来负能量、负影响。

第七层：人患。这个就是差的了，是为企业带来麻烦问题的人，也可以说是成事不足、败事有余的人，对企业来讲是隐患。

第八层：人渣。就是无才又无德，牢骚抱怨、无事生非，拉帮结派、挑起事端，这种人对企业来说就是灾难。

当然，谁都希望单位的人是人才以上级的，但这个可能也不太现实，而且人的发展进步也是有一个过程的，但我希望我们公司的人的底线是第五层，也就是人手，最起码要做个好人手。

第四，你能解决多少问题，你就拿多少薪水

拿多少薪水，取决于能为公司贡献多少价值，能为公司解决更多的问题，自然薪水高。不要抱怨自己的工资低，工资低的时候首先应该反省的是自己创造了多少价值，资历、苦劳，都不是价值，说再多也没有用。我拿不下项目，挣不来钱给大家发工资，我能说我很辛苦，但是不好意思没挣来钱吗？你们肯定都会来找我，你们能原谅我吗？我说再多有用吗？

所以你解决不了问题的时候，不要说我已经努力过了，或者还有其他什么原因，说那个没用。当你能解决问题、能为公司挣更多钱的时候，都不用你提，我们就会为你加薪升职。这里也请大家放心，我们肯定是一碗水端平的，包括我本人在内，我向来是非分明、爱憎分明，说别的都没用，大家都拿业绩说话。

第五，让解决问题的人高升，让制造问题的人让位，让抱怨问题的人下课

这就是我们改革的根本目的。懂得管理的领导都会看重员工的绩效，只有让能解决问题的人不断走上更高的位置，拿更高的薪水，才能激励他们发挥自己的才能。

我们从去年开始改革，实际上就是一直在解决这个问题，不管是市场化的薪酬体系还是绩效考核，还是管理费用包干，都是要和市场接轨，要改变过去一帮人合奏、吃大锅饭的情况，改变人只能进不能出、职务只能升不能降、工资只能高不能低的顽症，真正做到干多少、拿多少，做到能者上、平者让、庸者下、劣者汰。

所以，不能解决问题，只会制造麻烦的人，只能让贤。而只会抱怨，没有方案，不懂解决的人，最后一定会被淘汰。同志们，这就是社会法则，看似很残酷，但确实就是这个道理。现在公司大改革，推行全面市场化的制度，并不是说不要大家了，而是提供给大家一个更宽松的政策和环境，坚决支持、鼓励、保护大家去挣更多的钱，当然挣这个钱是靠你的能力做本钱的，能力不够就逼着你要去想办法提高，而不是扯闲片、瞎抱怨。我也相信，改革一定会越来越好，大家的潜能一定能充分释放出来，公司的发展也一定会越来越好。

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！