



集团实行军事化管理，就是要打造一支招之即来，来之能战，战之能胜，万众一心，作风过硬的队伍。

——董配永

坚持承包经营 搞好日记日算 努力推进集团管理工作高质量发展

——董主席在集团管理工作会议上的讲话

(根据录音整理)

2022年7月7日

大家晚上好!

这次会议主要是研究部署集团经营管理工作。

现在，全球政治危机、经济危机、资源危机和生存危机愈演愈烈。特别是从2020年疫情以来，全球经济加速衰退，各国大量发行货币，全球货币严重超发，通货膨胀，货币贬值，就业压力剧增。民生商品生产不来，财富创造不了。我们董氏集团由于有多年来的思想准备和物资储备，相对来说受冲击是最小的，说明我们未雨绸缪应对危机很有意义。

这些物资储备不需要市场，只是由集团老板拿钱，为未来储备一些战备物资，还可以解决社会大量闲散人员就业。这些战备物资由集团内部收购，只要你有组织能力，只要有人，咱们就可以做得更好。但是，前段时间各公司组织回收的不是特别好。一个是效率不高，另外就是没有承包，没有达到日记日算、货币化、军事化管理。

承包经营、日记日算、货币化、军事化管理已经提出十来年了，怎样才能实现承包经营呢？必须实行日记日算、计件工资，以此确保完成承包经营任务。首先得实行货币化管理，把所有的物资、所有的劳动和生产经营过程的成果都用货币表现出来，通过精细化管理的手段，提高生产效率。

要通过军事化管理加强组织

纪律性，提高战斗力、凝聚力，促使生产经营过程中实现货币化。生产经营过程都要实行承包，所有的活儿都得承包。要加强财务和预算管理，工人工资必须实行计件发放，而且每天必须有日记日算的报表。干啥活，挣多少钱，用多少工，花出多少钱，收入多少钱，都要通过这个表反应出来。

最近，我走访考察了黑龙江、吉林、唐山和北京的一些企业，从中发现不少问题，主要都是大帮哄、大锅饭，有的还不如原来生产队有规矩。生产经营上一点章法都没有，没有承包机制，没有承包指标，即使说有实际也是走形式、走过场，没有达到我的要求。

要加强目标考核。咱们的劳

动也好，劳动成果也好，这个活儿值多少钱，花了多少钱，干了多少活儿，整个劳动过程都要有考核。如果没有核算和考核，画个表也是形式，既自己糊弄自己，又糊弄老板，这种现象再也不能继续下去了。如果再这么弄，咱们就得坐吃山空，财富会越来越少了。

我们做的事不是有多难，你把生命水生产出来，豆制品生产出来，蔬菜生产出来，都是集团内部回收，不用找市场销售。只要你肯干，只要你能承包、能计件，每天能计算、能考核，这事完全能够实现。任何一个企业生产经营过程都比我们复杂得多，我们没有理由做不到。

下步，军事化管理就是要打造一个招之即来、来之能战、战

之能胜，万众一心、作风过硬的队伍。因为咱们这个愿望可以实现，通过多年苦苦地思考探索，实行董氏区域一体化模式搞好再生资源回收利用，以这个为基础打造循环经济产业园区，可充分扩大就业，具有多重意义。有很多客户愿意跟咱们合作，他们既有市场，又有资金和生产技术。咱们的模式只是一种综合手段，通过合作互利共赢，让我们的产业兴旺发达、不断壮大，事业蒸蒸日上、欣欣向荣。只要大家能以军事化管理为统领，就能够在现有业务基础上，率先从内部实现我提出的要求。

咱们集团一些企业经营着大量的可燃物、易燃物，必须得实行军事化管理，按照部队要求做

到训练有素，令行禁止，防止出现任何安全事故。咱们要提高生产效率，提高效率就得提高待遇。将来军事化管理、承包经营都要有细则。怎样实行货币化管理，都要有相关规定。

怎样在生产经营过程中实行货币化管理呢？就是要做到日记日算。怎样能提高效率，完成承包目标呢？就是要实行计件工资，不能再是月薪和年薪。在此基础上都要改革，按照你的贡献分配工资，按效益发放奖金，真正实现多劳多得。只有这样，管理人员才能从繁琐的事务中脱离出来。

比如一个连级单位150人，你要不实行承包早晚得散。只有实现承包，各司其职，各负其责，人人有事干，事事有人管，才能长治久安。

要大幅度提高待遇。提高了待遇，就要对你严格要求。一个连级单位150人给你月薪3万块钱，但是你怎么样能达到这个标准，首先要实行军事化管理，一日生活制度化，要有例会，有班务会啊。对军人仪表、着装，包括言行，还有效率、纪律性等都有要求的，要经过集团严格检查验收。你再组织所有的活都得承包，以后再不能像现在的大锅饭，致使大部分活儿都是低效率，人浮于事，没有目标，也没有可以量化的指标。这种低效率只能使业务日益萎缩，财富越来越少。

(下转二版)



坚持承包经营 搞好日记日算 努力推进集团管理工作高质量发展

——董主席在集团管理工作会议上的讲话

(根据录音整理)

2022年7月7日

(上接一版)如果老是这样,我宁可不干了。这种现象肯定不允许,坚决跟这种大锅饭、大帮哄、有令不行、有禁不止的现象彻底决裂。

今天深通公司各煤场经理也参加了会议,各个业务口将来都得有任务,都得有指标,按照军人标准严格要求自己。

关于待遇这个问题,将来达到150人的属于连级,待遇是月薪3万;达到500人的属于营级,待遇是月薪5万;达到1500人的属于团级,待遇是月薪10万。将来达到3000人、5000人的待遇再定。不怕大家多挣钱,就怕大家不作为、没贡献。

要实行竞争上岗,选贤任能,能者上、劣者下。尽量先选内部的人,内部合格的咱们都留用;不合格的也不能耽误大伙的事,该下的下。高待遇就要有高标准、严要求。

比如范各庄煤场,将来要多上一些玻璃微珠、拔丝、电池、生物质燃料、有机肥这样的再生资源项目,从业者至少能达到500人,弄好了可达1500人。但是这个人数不能滥竽充数,必须以项目为支撑,而且每个项目必须有效益。现在咱们有这么好的条件就得利用,一是河北省、唐山市

非常支持我们,二是党中央、国务院都有政策,对我们搞循环经济特别有利。而且我们的一些建议和调研成果,还被写进了“十四五”规划。我们赶上了前所未有的大好机遇,应该大干一场。

范各庄煤场要把矿泉水厂恢复起来,大量生产董氏生命水。如果能生产10亿瓶水,那得安排多少人就业,我们对社会的贡献该有多大啊。要想干一番大事业,首先得像军人一样要求你们,做到有军人一样的素质。另外每个事、每件活都得承包,每项物资、每个生产经营活动都得实行货币化管理。比如收的东西是多少钱、干的活值多少钱,都得用货币化衡量。你储存的各种物资值多少钱,用一个工折合多少钱,干的每一件事都得实行货币化管理,任何生产经营活动都得体现在钱上。

作为煤场经理,就得会搞日记日算。比如今天倒了200吨煤,用多少工、多少油、多少车辆、支出费用、效益是多少,都得做到承包经营、精打细算。

集团给你们提供了施展才华的广阔舞台,又是你们强大的后盾,我拿出几十年的积蓄来支持你们。昨天开平区委书记来了,我和唐山市主管招商的副市长也

取得了联系,他们非常支持我们去那里投资上项目。还要把几家央企和银行金融机构拉进来,组织召开一个招商引资会。现在,中央和省里的政策特别好,有退税和资金扶持政策等,对于我们循环经济产业有很大利好。党中央、国务院领导为老百姓的民生事业也是心急如焚,需要国企民企共同行动起来。

你们按照我说的标准去做,就是给自己挣钱。将来你自己带一拨人,也是大老板,一定能把事业做大。我们为自己幸福生活就要只争朝夕地拼命干啊!

咱们干事业也要讲究科学方法。现在中国经济状况和就业压力这么大,社会闲置的劳动力特别多,我们的能量要释放出来,为党和政府排忧解难,担当社会责任。

今天,我在上方山看见几个人在河里洗瓶子,由于没有承包机制,不好好干活,经常玩手机。见我过去了,还说是在快手上边卖服装呢。现在这种现象普遍存在,只要你不承包,必然出现人浮于事、工不出力、出力不出效的现象。这只是咱们集团各方面的一个缩影,其它公司也普遍存在。原因就是没有承包、没有考核啊。再有这种情况,发现一个处理一个、解散一个,先给他

工作停了,别在这里混了。

今天开会我反复强调,以后任何一个单位,必须实行军事化管理,年底必须全部过关。如果哪个单位年底再做不到,要严肃处理。

集团在黑龙江、吉林、河北、海南一些农场生产的农副产品种类全,总量够用,为我们生活特别是健康提供了充分的保障,也是我们战胜危机的重要依靠。现在淡水资源已经减少80%多了,水污染、水资源短缺是第一大危机。耕地退化、减少也非常严重,粮食安全特别是食品安全也是一个突出问题。集团为大家储存的粮食绰绰有余,我们生产的生命水,也是为大家应对未来水资源危机做准备的。

我们实行军事化管理也是为了大家身体健康。总部员工吴爱荣、赵桂君、高怀忠、姚丽华、董天柱等人就是最好的证明。

今年,我们要充分利用吉林双辽、黑龙江绥棱农场的仓储优势,8月份以后就要着手搞好粮食贸易,至少要收100万吨水稻。1吨赚400元钱,100万吨得挣多少啊。要把粮食贸易和再生资源回收结合起来,大量回收塑料编织袋,再收水稻的时候就不用花钱高价买袋子了,1个袋子就得省1块钱,既把成本降低了,还把咱

们的产业拉动起来了。咱们有循环经济,搞啥成本都低。要有发散性思维,超出原有的想象空间,大胆地解放思想,创造性地开拓各种市场业务。仅唐山区域所属企业发展到1500人,是完全可以做到的,要达到5万人还得继续努力。

绥棱农场有好多土地,还有粮库、厂房、场地等资源,“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”,要发展到不低于5000人。我们要在绥棱县投资建厂上项目,绥棱县非常支持,县委书记亲自当项目组长,有利条件多的是,潜力无限。将来我们要在绥棱办理执照,自己先生产机油、氨水、玻璃水、防冻液等。用我们自己的包装,批发价销售也比别人便宜不少,同样一种产品咱们挣包装钱就行,利润特别高。

我通过十几年、几十年苦苦地探索实践,把循环经济产业做起来了。董氏区域一体化循环经济模式一旦得到推广,可以增加500万人的就业,任何一个企业也没有我们这么大。

下步,就是要按照我说的要求和标准,组织检查验收。不合格的先把单位领导换了;没能力的、不做事、完不成任务的也得换。确保年底之前全部验收合格。谢谢大家!

