ö r Ð

2008 4

2011	1	1		2011	12	31				2011	
							3		4		

Rs 6 A Ώ

ù

- ---------- 01
- ---------- 03
  - ---------- 03
  - ---------- 07
  - ---------- 11
- ---------- 12
  - ---------- 12
  - ---------- 16
  - ---------- 18
  - ---------- 20
  - ---------- 21
- ---------- 23
  - ---------- 23
  - ---------- 29
  - ---------- 32
  - ---------- 37
  - ---------- 41
  - ---------- 43
  - ---------- 46
  - ---------- 53
- ---------- 56
  - ---------- 56

2012 ---------- 57

5 E é Ò

2008

2009

2008 8 2010 1

2012 1 88.58%

SCRO 1994

FPSO FSO

YCRO

2010

2 -18

5

1990

200 110

2006 A380

154 2577

5

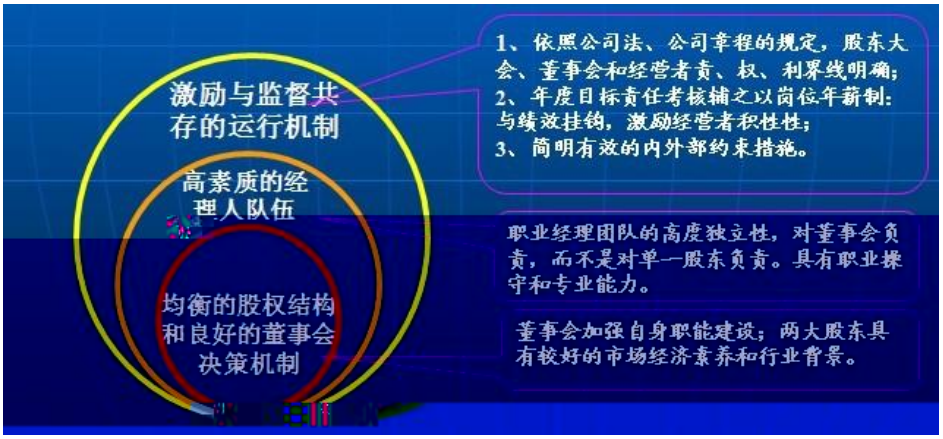
120

2012 1

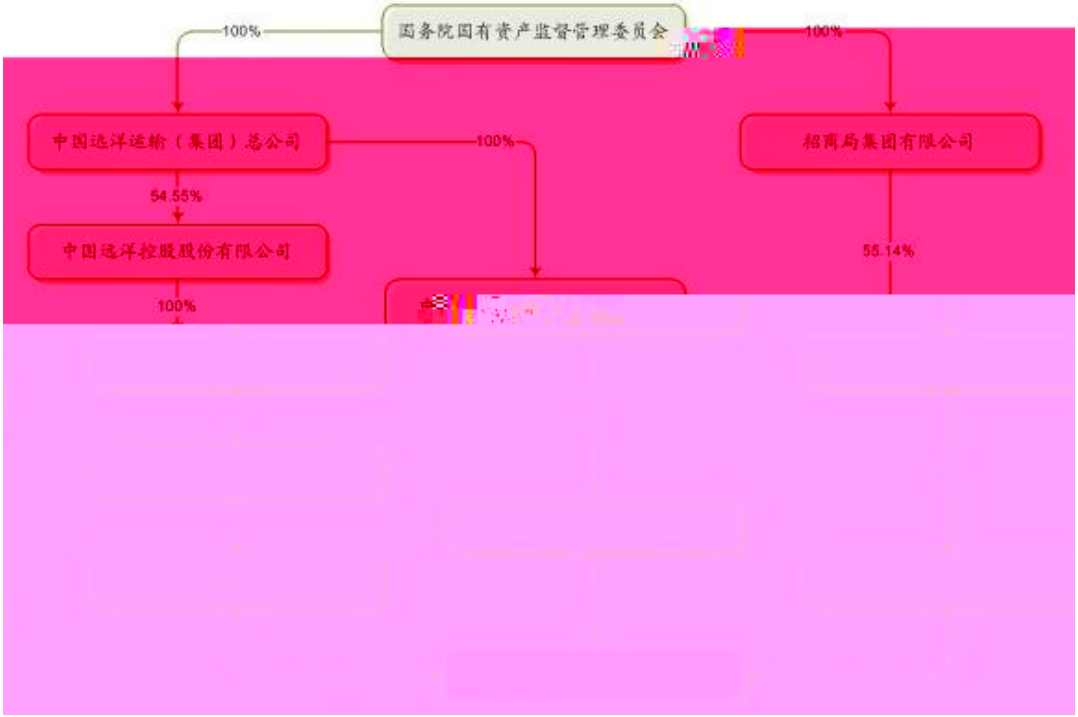
-
-
-
-
-
-
-

:

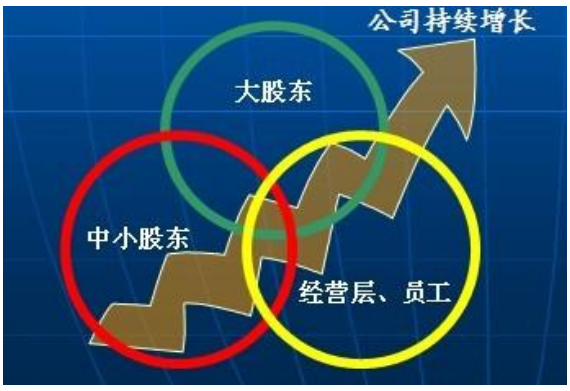
aÂ ¦x


激励与监督共存的运行机制
高素质的经理人队伍
均衡的股权结构和良好的董事会决策机制
1、依照公司法、公司章程的规定，股东大会、董事会和经营者责、权、利界线明确；
2、年度目标责任考核辅之以岗位年薪制：与绩效挂钩，激励经营者积性性；
3、简明有效的内外部约束措施。
职业经理团队的高度独立性，对董事会负责，而不是对单一股东负责。具有职业操守和专业能力。
董事会加强自身职能建设；两大股东具有较好的市场经济素养和行业背景。

中集集团创立于1980年，是国有股份占主导地位的公众上市公司。
公众B股
22.62%
招商局集团
25.54%
公众A股
30.04%
21.8%

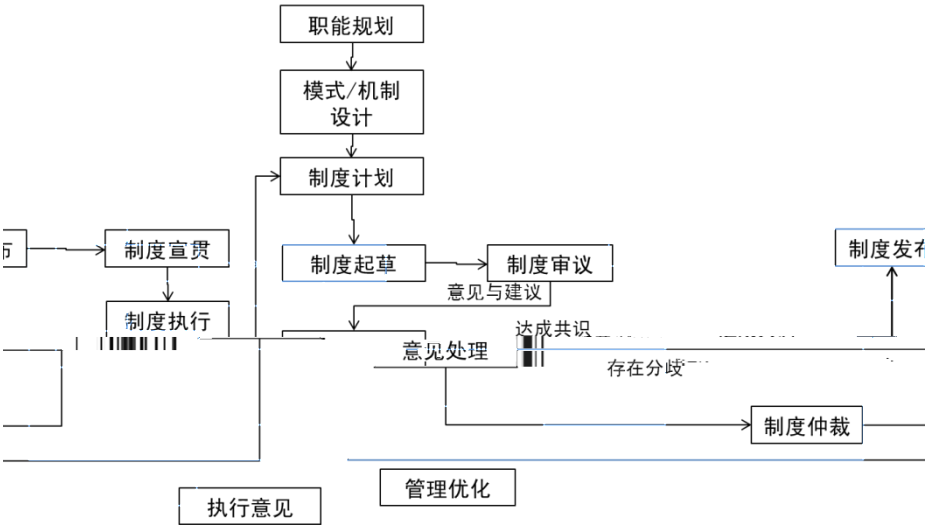

国务院国有资产监督管理委员会
100%
100%
中国远洋运输（集团）总公司
100%
招商局集团有限公司
54.55%
中国远洋控股股份有限公司
55.14%
100%

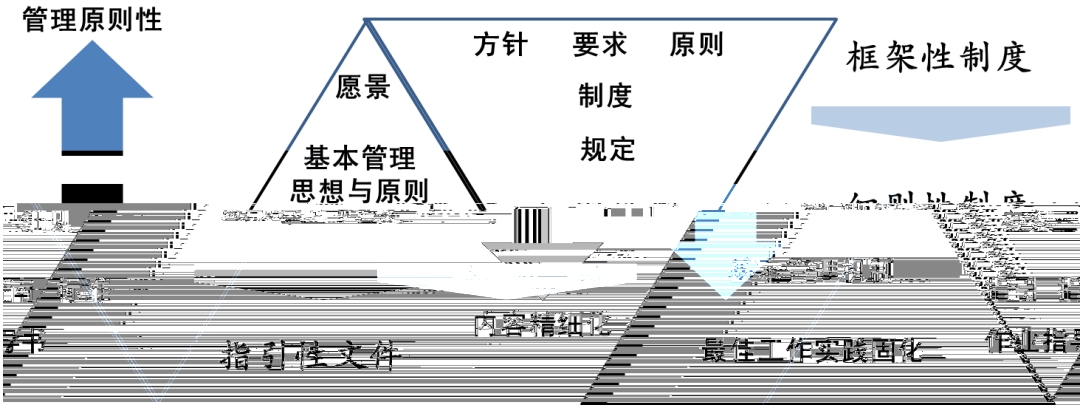
董事会的构成
1994年
招商局 3人
中远 3人
宝隆洋行 1人
2001年
招商局 3人
中远 3人
2003年至今
招商局 2人
中远 2人
相对均衡的股权结构
招商局 50%
宝隆洋行 50%
招商局 45%
中远 45%
宝隆洋行 10%
招商局 29.45%
中远 29.45%
宝隆洋行 6.54%
社会公众股34.56%
招商局国际
中远太平洋
其他社会公众股


公司持续增长
大股东
中小股东
经营层、员工

2011	136	210,000,660
2010	292	325,848,212
2010	103	241,910,035
2010	188	240,096,467
2009	127	192,893,745
2009	99	3,065,364
2009	95	194,560,628
2008	94	147,427,102
2008	80	304,469,744
2007	85	311,008,661
2007	118	263,268,145

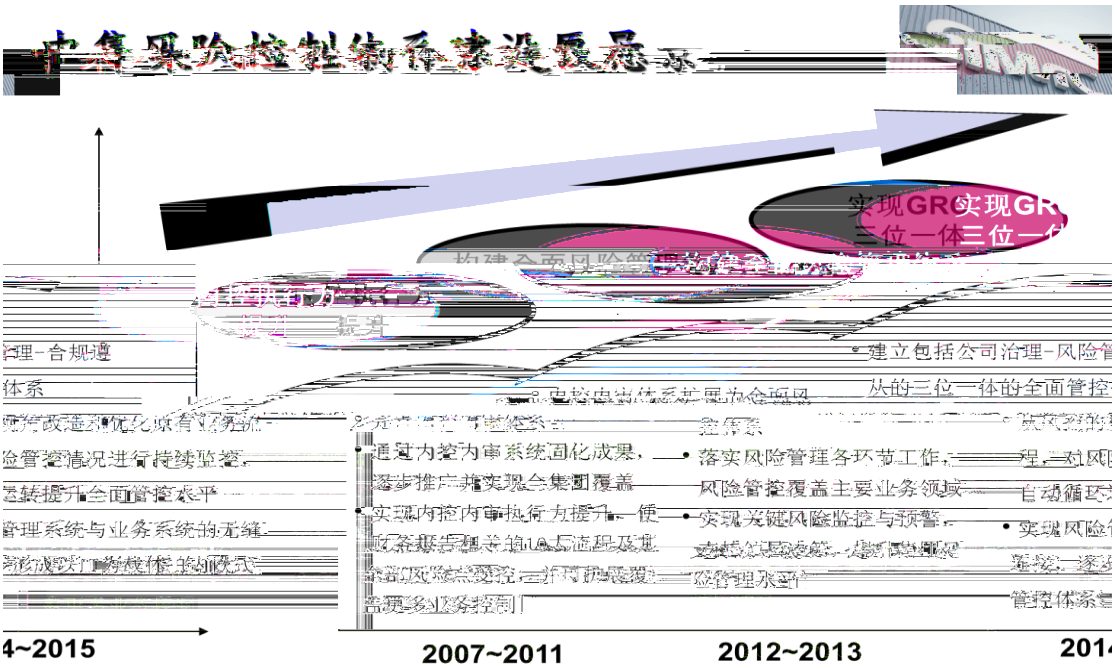
制度建设整体框架图

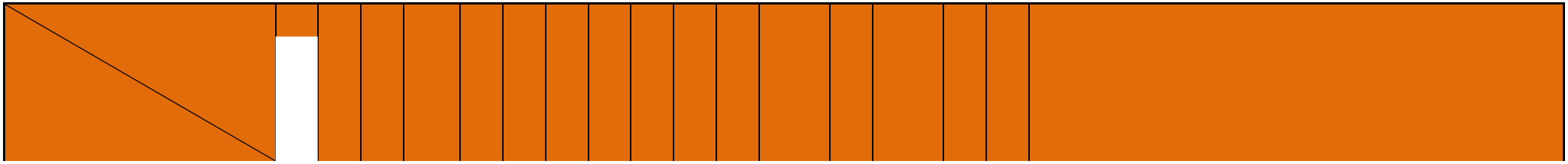

职能规划
模式/机制设计
制度计划
制度宣贯
制度起草
制度审议
制度发布
意见与建议
制度执行
达成共识
意见处理
存在分歧
制度仲裁
执行意见
管理优化


管理原则性
方针
要求
原则
愿景
制度
规定
基本管理思想与原则
框架性制度
指引性文件
内容精细化
最佳工作实践固化

o• Ã •d 0 ñ Z

✧ ✧ ✧ ✧	✧ ✧ ✧


实现GR
三位一体
理-合规遵
体系
险管控情况进行持续监督，
通过内控内审系统固化成果，
落实风险管理各环节工作，
风险管控覆盖主要业务领域
实现内控内审执行力提升，便
实现关键风险监控与预警，
2007~2011
2012~2013



30

2008

2010

1

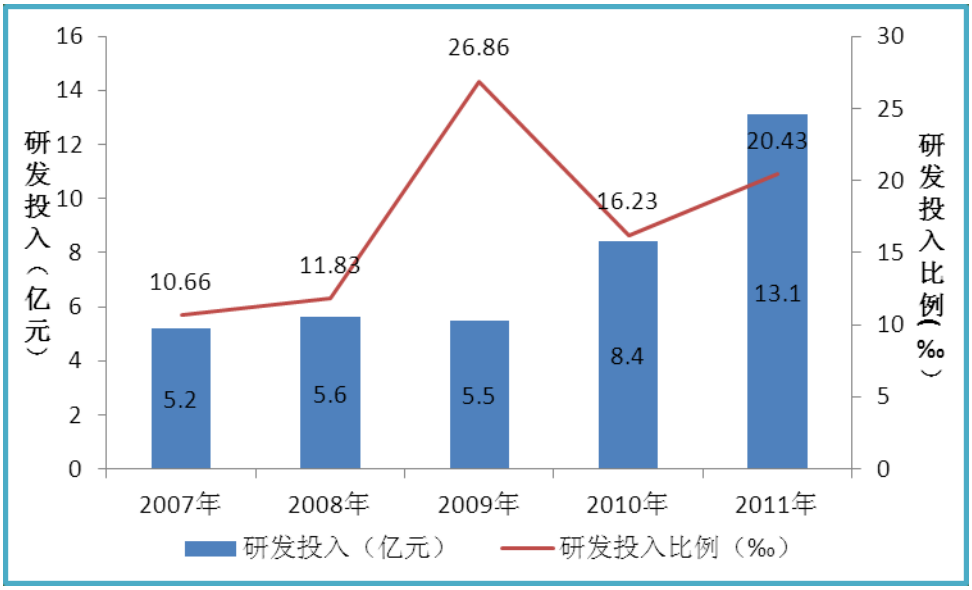
2010

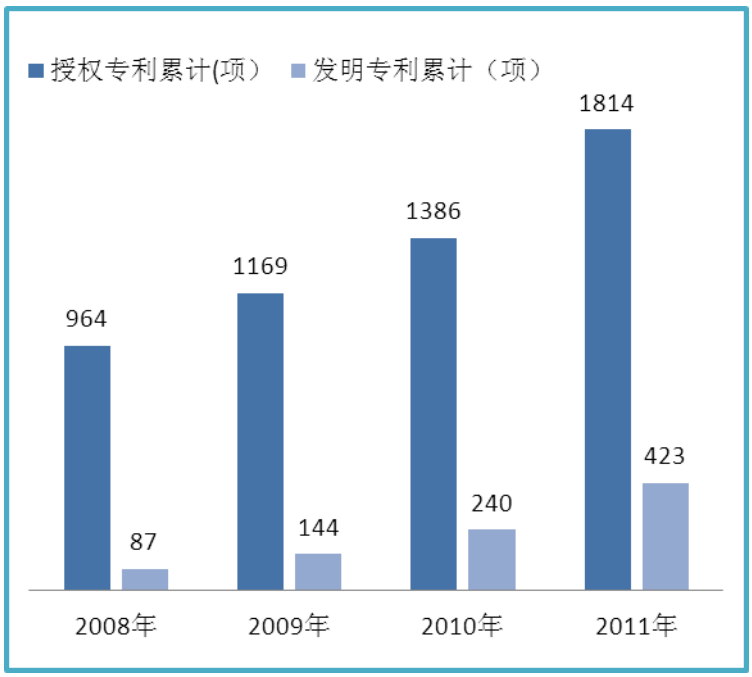
-
-

-
-

-
-
-

2011


16
14
12
10
8
6
4
2
0
研发投入（亿元）
30
25
20
15
10
5
0
研发投入比例（‰）
10.66
11.83
26.86
16.23
20.43
5.2
5.6
5.5
8.4
13.1
2007年
2008年
2009年
2010年
2011年
研发投入（亿元）
研发投入比例（‰）



2011 80 10

33 7203.95

- å.

s

“ ”

2010

“ ” 2011

“ ” “ ” “ ” “ ” “ ”

“ ”

MES Manufacture Executive System

0

“ ”

50% 20%

“ ” “ ” 2011 7

“ ” “

” “ ” “ ” “ ”

“ ” “ ”

-
-
-
-
-
-
-

-
-

•

2006

2007

95%

2011 7 16

144.2 m /h 11000

11000

DB4426-2006

“ ” “ ”

●

1200

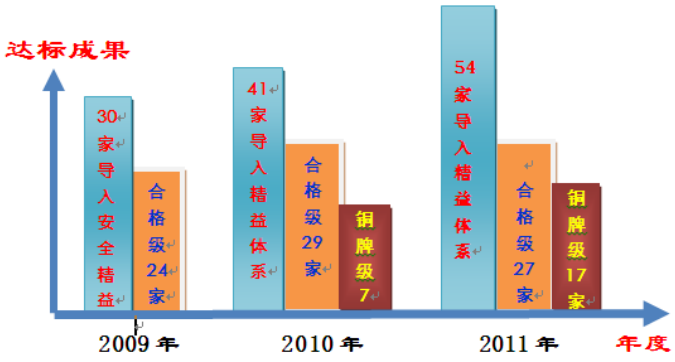
600

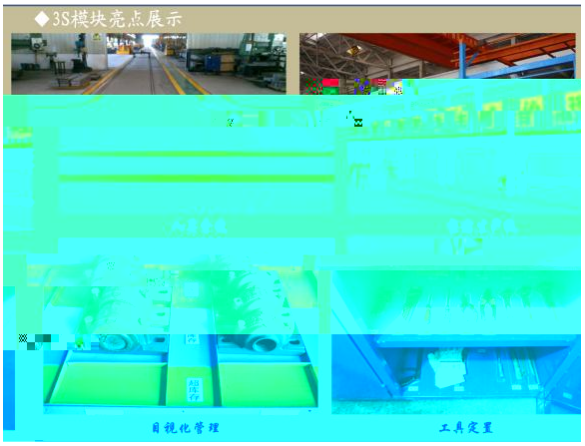
IBC

IBC

IBC 10

IBC 1.2 IBC


达标成果
30家导入安全精益
合格级24家
41家导入精益体系
合格级29家
铜牌级7
54家导入精益体系
合格级27家
铜牌级17家
2009年
2010年
2011年
年度



41

39

●

2011

1 90%

2 700Kg

3

4

“ ” “ ”

客户至上

- 我们坚持以客户为中心开展一切工作，致力于为客户提供专业化的解决之方案
- 我们力求比竞争对手更强的服务能力，致力于为客户创造[illegible]效率更快、质量更好、成本更低的价值

核心思想：更好 更快 更多

行为要点	员工	管理者，还应：
	• 根据公司的战略导向，明确客户（内外部）特征并主动了解需求 • 积极与客户沟通，使客户对我们形成恰如其分的期望 • 站在客户角度选择最佳方案，快速反应，措施到位 • 言必行，行必果，认真履行对客户的承诺 • 尽全力满足客户要求 • 对于客户投诉，要有义务负责到底，直至客户满意 • 发现客户问题，及时提出改善建议，不使客户蒙受损失 • 精于业务，努力成为本行业专家，提高为客户解决实际问题的能力	• 培育和指导下属正确地把握客户导向的概念 • 以持续为客户创造更大价值为导向，组织各项工作 • 能够建立面向客户的管理流程和快速反应机制 • 加强与客户沟通，将解决问题的重心从事后转向事前，防患于未然 • 遇到投诉问题，应第一时间与客户取得沟通，快速反应并及时纠正和补救，同时从根本上寻找原因，落实切实的预防措施，杜绝再犯

PSI

- å … u

s G c „ % é š W Æ î Đ

2010

1

2 2

20% 10%

2011 21000

4000 210 Nm^3

- å … u

& ù s ® “ ¤ Ü f Ô ñ ü ¥ a · Z É K H þ

T ¡ F I Z å _ € i s

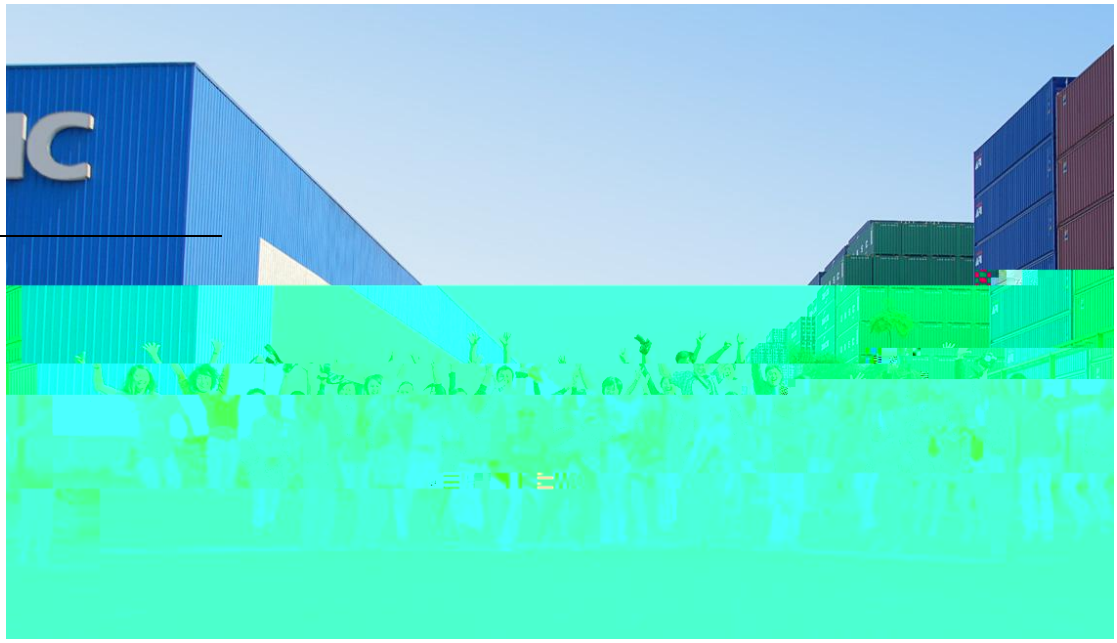
“ 2008

Transport KIT

TUV W0 HP0

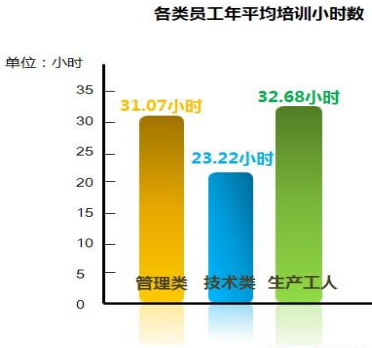
SGS

5 23-24 8 31

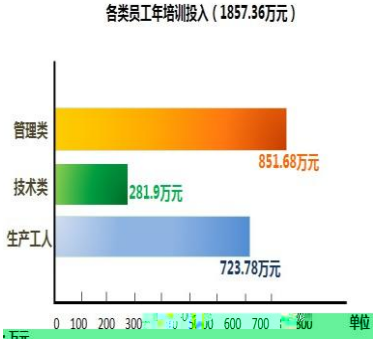


2011 12 31

	9301	4893	50336	23	664	6584	7028	50231
	14.4%	7.6%	78%	0.04%	1.03%	10.21%	10.90%	77.85%


各类员工年平均培训小时数
单位：小时
35
30
25
20
15
10
5
0
31.07小时
23.22小时
32.68小时
管理类
技术类
生产工人

各类员工年培训人次（69475次）
51235人次
13005人次
5235人次
50000
40000
30000
20000
10000
0
生产工人
管理类
技术类


各类员工年培训投入（1857.36万元）
管理类
851.68万元
技术类
281.9万元
生产工人
723.78万元
0
100
200
300
600
700
单位

CIMC中集
转变·对话
2.0

广东省和谐劳动关系先进企业

山东省劳动关系和谐企业
山东省总工会

劳动关系和谐企业

芜湖市模范劳动关系和谐企业

芜湖市劳动保障诚信评价
A级单位

宝山区2009~2010年度
劳动关系和谐企业

五星级基层工会
扬州市总工会

2010年度
劳动保障诚信
示范单位

劳动关系和谐企业

苏州市
劳动关系和谐企业
苏州市人民政府

授予
模范职工之家

职业卫生“四个一”工程
先进单位
山东省卫生厅卫生监督所

先进职工之家

胶州市职业安全健康工作
示范企业

青岛市
最佳雇主单位

书香企业

¶o• ! ? x F I

2011

-

2011 8 26

200 4

“ ”

“ ”