



## 深圳高尔夫俱乐部协办2009年度港区全国人大代表、全国政协委员活动日

秋风送爽，杜鹃嫣红。10月31日，参加2009年度港区全国人大代表、政协委员活动日的100多名香港嘉宾来深开展为期2天的考察联谊活动。深圳市委、市政府在万豪酒店举行欢迎晚宴，香港中联办主任彭清华、副主任黎桂康、黄兰发、王志民，香港友好协进会主席陈永棋，市领导刘玉浦、王荣、王顺生、戴北方、王毅、周光明、廖军文，深圳高尔夫俱乐部董事长刘爱群，全国政协委员、深圳高尔夫俱乐部总经理陈晓颖等出席了欢迎晚宴。

11月1日，活动日的主要内容——高尔夫友谊赛在深圳高尔夫俱乐部举行，参赛者均为在香港社会、经济、文化生活中扮演重要角色的港区爱国人士，赛事促进了彼此间进一步的交流，活动日的开展对增进深港两地合作、维护香港繁荣稳定、支持国家改革发展起到了积极的促进作用。

(深圳高尔夫俱乐部 郑刚)



封面图片——

2009年度港区全国人大代表、政协委员活动日嘉宾合影



2009年第11期/总第118期 2009年11月18日出版

编委会

主任：刘爱群  
副主任：施长跃 林婵波  
编委：张俊林 张瑞理 刘学优 郑海天 郁小平  
甘名东 唐大平 袁洪章 丁辉

编辑部

主编：林婵波  
副主编：陈忠炼  
责任编辑：张正治  
本期编辑：张正治

地址：深圳市人民南路发展中心大厦26楼

电话：(0755) 82089011 82089085

传真：(0755) 82089099

邮编：518001

集团网站：www.sdg.com.cn

E-mail: zhangzhengzi@tom.com

tefayk@sina.com

tefayk@sdg.com.cn

主管主办：深圳市特发集团有限公司

登记证号：粤内登字B第10250号

印刷单位：深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

内部资料 免费交流



# 目录

# CONTENTS



## 党建专栏

- 04 加强党性修养，树立良好作风  
——集团所属企业党员领导干部民主生活会综述
- 06 谦虚是不可缺少的品德

苗 苒 岳红琼  
林婵波

## 特发论坛

- 08 追求公司治理的理想目标  
——对公司治理的几点认识与思考
- 11 谈企业经营工作中的风险控制
- 13 房地产项目经营的风险控制环节
- 15 成本核算是一项系统工程

刘爱群  
程 鹏  
李 名  
特发信息计财部

## 企业文化

- 16 以责为先勇担重任，做职业化的销售人员
- 18 职业化团队建设的一个有益尝试  
——泰科任职资格体系建设体会
- 20 明确航行目标，做自己职业之舟的船长
- 21 集团总部与特发物业管理公司举办金秋登山比赛
- 22 特发物业公司召开企业文化建设研讨会
- 22 特力集团举办乒乓球比赛

陆秉义  
刘海波  
刘 丹  
特发物业  
特发物业  
李玉东

## 特发往事

- 23 深圳经济特区第一家中日合作经营企业  
——忆特发华日创建发展的艰辛历程

叶恒秩

## 聚焦经营

- 26 特发集团开展2009年会计人员后继教育培训
- 26 特发信息获2009年“中国光纤光缆最具竞争力企业10强”、“中国通信光纤光缆优秀企业”称号
- 27 特发信息瞄准商机，投资增设主营金具独立法人公司
- 27 光网科技“梅开二度”亮相CIOE2009
- 28 国内首条双信号线骨架式光纤带光缆在特发信息光缆分公司诞生
- 28 特发信息光缆分公司完成多项管理体系转版认证
- 28 “特发信息港大厦”正式奠基动工
- 29 特发信息向系统内兄弟单位对标取经
- 29 特发黎明召开战略研讨会，谋划公司未来发展
- 30 特发地产公司举办全面风险管理专题讲座
- 30 洋小伙费心思海底求婚，圆国庆假期新郎梦
- 31 仁孚特力举办多项活动促营销，开拓市场

许文奇  
杨 喜  
特发信息  
苏竹青  
陈 林  
欧阳美  
特发信息  
林 焰  
陈韦兵  
周 爽  
赵刚贵 李赛男  
郑 羽

## 地产行业动态

- 32 国家信息中心报告:促消费需适当调整住房政策等6条

《特发地产信息》

## 职业风采

- 33 我的外国同事们  
——记特发小梅沙海洋世界的外籍演员们

顾 燕

## 员工情怀

- 35 特殊的生日礼物
- 36 母亲教会我坚强

杨志超  
董晓玲

## 杂言随笔

- 37 心墙
- 38 《管人的真理》读后
- 39 坚持，是一种伟大  
——纪念白方礼老人

饶剑峰  
吴锐楷  
孙博伦

## 图片新闻

- 特二 深圳高尔夫俱乐部协办2009年度港区全国人大代表、全国政协委员活动日

郑 刚

# 加强党性修养，树立良好作风

## ——集团所属企业党员领导干部民主生活会综述

◆ 苗 苒/集团人力资源部部长 岳红琼/集团人力资源部

11月4日下午，集团召开专题党委会，总结本年度各企业党员领导干部民主生活会情况。集团党委委员分别汇报了所参加企业的民主生活会情况。会议认为，年度民主生活会是加强各企业班子思想建设、作风建设、廉政建设的重要平台；是班子成员自省总结、学习提高的一种必要形式；也是上级党委检验和考核企业领导班子作风及工作情况的重要途径之一。集团党委要持之以恒地将开好自身及所属企业党员领导干部民主生活会作为加强党建及班子建设的重要内容，并把民主生活会相关情况及年度考核测评情况记入中层管理人员业绩考核档案。本年度各企业民主生活会普遍能围绕会议主题，紧密结合工作实际，从学习态度、思想认识、工作作风等方面对照检查，严肃认真地开展批评与自我批评，开诚布公地谈心沟通，有针对性地解决存在的问题，并对征集到的群众意见和建议提出整改措施，民主生活会开出了特点和质量，收到了实效。

### 一、准备认真，会前各项工作及程序到位

根据集团党委的统一部署，集团各企业党组织2009年度党员领导干部民主生活会于10月中下旬先后召开。集团党委6名委员分别参加了各企业的民主生活会，对民主生活会给予指导。各企业党组织以“加强党员领导干部党性修养、振奋精神、鼓足干劲、树立和弘扬良好作风”为主题，围绕《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》的要求，按照“四个对照检查”和“四看”的标准，扎实认真地召开民主生活会。

为提高民主生活会的质量，达到预期效果，各企业在

会前都进行了认真的准备。一是围绕主题，加强会前的理论学习。各企业会前分发了系列学习材料，包括：廉洁自律系列规定、十七届三中全会、四中全会系列材料、省纪委十届三次全会材料等，强调要求各企业领导人员要进一步提高理论认识和反腐倡廉意识，联系实际撰写书面发言稿。在规定材料学习方面，特发信息、小梅沙、特发物业3家企业班子成员整体较为突出。二是会前广泛征求意见和建议。各企业均能通过召开座谈会、发放征求意见表等方式，广泛征求党员和群众对本企业班子和班子成员在党风廉政建设、贯彻执行《若干规定》、在推进国有企业改革、履行工作职责和工作作风等方面的意见、建议，共征集62条。三是会前坦诚谈心，充分沟通。如物业公司，会前认真开展谈心活动，沟通思想、统一认识、增进了解，为开好民主生活会奠定了基础。四是组织和参加三级企业的民主生活会。如特力集团通过组织和分头参加其所属企业的民主生活会，及时了解一线经营单位的生产经营情况和党员领导干部的思想作风建设情况。

### 二、坦诚交流，认真开展批评与自我批评

各企业领导班子会议中能联系思想和工作实际，对本企业在落实科学发展观、构建和谐企业、党的作风建设以及廉洁从业等方面坦诚相待，开展批评与自我批评，既注意方式方法，又切中要害；既看到优点，又不回避需要改进的地方，就事论理，总结提升，振奋精神，深化主题，达到了民主生活会的预期目的。

首先，能开展较有深度的交流学习、提高思想认识。

各企业班子成员在发言中都能够围绕会议主题和征求到的群众意见深刻剖析自己，谈工作、论思想、讲作风、摆问题、找差距，发挥了民主生活会促进党员领导干部学习、自省、教育和提高的作用，使党员领导干部接受了一次思想的洗礼和精神的历练。特发信息班子成员的民主生活会整体质量较高，班子成员各自从不同的角度，将会议主题与集团正在开展的企业文化工作结合起来，围绕“职业化”，结合分管的工作和群众的意见、建议，深入分析，找出问题，明确方向，制定具体措施，进一步推进了企业领导班子成员的职业化建设。

其次，能切实营造民主发言的气氛。各企业主要领导带头开展批评与自我批评，不文过饰非，不搞一团和气，以自身的坦诚，引导班子其他成员畅所欲言，形成良好的民主生活会气氛。这方面做的较为突出的是特发物业公司、特发地产公司、黎明集团和香蜜湖。这4家企业，主要领导不但对自己从思想上、工作上进行了深刻的剖析，对自己进行了全面深入的对照检查，而且对各班子成员都进行了诚恳的点评，从工作出发，分析和指出了各自的优点和需要进一步改进和加强的地方，提出了希望和建议。在主要领导带动下，班子成员相互评议，会议气氛热烈、真诚，每个人的发言都能开诚布公的指出自己、班子其他成员的优点和需要改进的地方，消除顾虑，交流思想、交换看法，加深了解，增进了团结和信任。

第三，认清外部经济形势和正视内部面临的各种危机，敢于面对和解决主观思想问题。民主生活会上，多数企业面对问题不回避，实事求是谈看法、谈体会。面对今年严峻的市场经营环境，各企业领导班子普遍清醒地认识到自身的责任和压力，并敢于把压力变动力，树立危机意识。黎明集团班子成员发言时，对群众反映较为集中的企业发展方向、新项目开发等尖锐问题，态度诚恳，提想法、提建议、提规划；坦诚交换对企业发展方向，下一步的工作重点以及近期的目标和想法，形成共识。特力集团虽渡过了最困难时期，但仍居安思危，看到企业面临的短期和长期问题，加强市场化的理念和手段，防范风险，推进国有企业改革，努力找准企业发展方向。小梅沙面对目前市场环境恶化、竞争加剧的潜在威胁，从自身寻找解决问题的方法，调整思路，不断创新，积极应对。

第四，重视整改措施，对班子提出更高要求。对于会前征求到本年度的意见和建议，经过民主生活会上的讨论，各企业党组织都形成了对问题的初步解决方案，并在会后形成了具体的、可操作的整改措施。对有关表扬和肯定的意见，各企业班子均表示将继续坚持和发扬；对有关批评的意见，各企业班子都着重进行分析，并根据企业的实际情况，制订了整改措施；对有关企业生产、经营的建议，都逐条予以落实到相关企业和部门，并责成具体人员跟踪解决；对应解决而条件尚不成熟或不符合有关规定的要求，也委托相关部室对员工予以解释和说明。此项工作各企业均做得较好。

此外，各企业在民主生活会上均通报了2008年度民主生活会制定的整改措施的落实情况。从反馈回来的信息来看，大部分企业都能积极行动，逐条落实已制定的整改措施，并将落实情况及时反馈给相关部门和员工。

### 三、存在的不足

本年度民主生活会虽然按照预定计划已全部完成，基本达到了预期目的，但是仍然存在一些不足，主要是：个别班子成员对民主生活会会前准备还不够充分，对相关学习材料学得还不深、不系统，认识还不到位；有的企业班子，会前沟通不够充分，企业主要领导发挥引导不够；会议中关注自身问题的多，尤其是公司正、副职之间开展的相互批评、沟通交流还不够深入。

整体上看，集团各企业2009年度党员领导干部民主生活会基本达到了集团党委预定的目标和要求，在各级领导班子中逐渐形成开展批评与自我批评、不断总结提高、健康向上的良好风气，各级班子成员的理论素质和廉洁从业的观念有了进一步的提高，促进了班子成员内部的了解与信任，加强了企业领导人员与企业员工之间的联系，为集团切实落实科学发展观、树立和弘扬良好作风、增强企业核心竞争力奠定了坚实的思想基础。

**编者按：在最近集团党委民主生活会上，提出了在两级班子中要谦虚谨慎、防骄破满、防微杜渐，保证集团健康可持续发展。特刊出林婵波副书记的体会文章，供大家学习。**

## 谦虚是不可缺少的品德

◆ 林婵波/集团党委副书记、纪委书记

这几年，特发两级领导班子总体来讲可以说理念是先进的，定位是准确的，工作是到位的，作风是扎实的，上下一心干事创业的状态是良好的。因此，特发团队处处展现出来的巨大干劲和同心协力才得到了丰厚的回报，集团经常性利润由负转正、稳步提升，发展势头良好，集团在经济效益和企业文化两个方面均获得了令人满意的好局面。也正因为如此，我们才得到了上级领导、各股东、客户和社会相关单位越来越有力的支持，并对我们这个团队的满意率和信任度呈持续上升趋势。在去年底对集团班子换届考评中，我们得到了市领导、国资委、控股公司和各股东单位的一致好评，去年11月，集团班子成员在第三次党代会中全部高票当选，平均得票率达到93.33%。

有付出必有回报。我们付出了应有的努力，也换来了可喜的成果，作为身在其中的特发人，都有一些发自内心的欣慰和感受。

比如，特发的变化是难能可贵的。特发通过这些年的不断改革、调整、退出和发展，员工总数从10年前高峰时的3万多人，精减到目前的5千人上下，直属企业总数也从过去的几十上百家精减为现在的8家，2007、2008年，集团经常性利润均超过1亿元，2009年的预测同样是形势喜人，集团在旅游、地产、工业和资本运作等领域的发展后劲很足，完成了从瘦身到做实做强的战略转变，这里面的酸甜苦辣，只有身在其中的我们才会有深刻的体会。尤



其是过去几年中面对特发股权变化的复杂环境和其他诸多不稳定因素，我们不仅没有乱了阵脚，更是从强化市场理念、加强内部改革、寻求发展机会入手，提出了“向市场看齐、向现代企业看齐”以及“向集团班子看齐”、“向总部看齐”等坚定而自信的理念和口号，自上而下，强化层级管理和开拓创新，从而向上级交出了“效益”和“文化”两份良好答卷。同时，我们对特发下一步作为市属竞争型企业做强做大和可持续发展的信心很足，为集团的战略、制度、管理、效益和文化等方面打下了良好的基础。

又如，特发的两级班子是强有力的领导集体。集团两级班子的主要领导，市场意识强、对政策的把握准确到位、头脑清醒、善于用人，驾驭大局能力强，几年来坚持以个人品德魅力和带领企业创出的良好业绩，赢得了集团

上下的认同。特发的历史说明，对于特发这样一个大而错综复杂的国企来说，选好、用好企业领头人是十分重要的，而特发两级班子良好形象的确立，特发队伍精神状态和效益的不断向好，特发系统各企业求真务实拼命干、一心一意创效益的可贵精神，更是值得称道的。集团两级班子成员，按照各自分工积极工作，各班子成员之间在工作中相互支持、相互信任，建立了友谊，干出了成绩。集团总部中层干部队伍同样是一支战斗力很强的队伍。集团两级领导团队将会是一支后继有人的强有力的团队。

再有，坚持“和而不同”是特发团队发挥集体智慧行之有效的理念。“君子和而不同，小人同而不和”，“和而不同”在孔子的心目中是君子修养、做官为人的准则。这是集团党委书记、董事长刘爱群同志经常强调的一个原则。工作中，班子成员相互之间通过沟通，并与分管部门和所属企业领导之间的沟通，通过利用《特发》月刊、各企业刊物的思想文化阵地进行讨论沟通，使现代企业价值观在特发上下逐渐形成，通过企业经营管理、改革发展和党建工作、文化建设等方方面面的工作沟通，有针对性地解决了领导之间、员工之间的思想观念，以此达到不断凝聚智慧，推进工作的良好效果。

在成绩面前，我们应当持什么样的心态？在上个月集团班子民主生活会上，刘爱群同志提出两级班子在已有成绩面前要谦虚谨慎、防骄破满、防微杜渐。我也提出了减压和谦虚两个问题。关于减压问题，尤其是集团中层干部和二级企业班子成员，由于大家一心一意干事业的工作责任心强、工作压力大，需要集团班子成员对他们更多地支持、关心和鼓励；关于谦虚问题，由于近几年集团的效益和文化的整体形象变好了，因此，要经常提醒大家不能产生骄傲自满现象，并深化、强调“层级管理”、“做足十分”等理念的持续性，特别是要避免工作方法简单、讲话不注意场合、粗心大意、工作不细等影响集团形象的言行，请两级班子在工作过程中予以适当注意。

关于谦虚谨慎，提高到党建的高度，我们各级班子有必要重温毛泽东同志“两个务必”的教诲，以增强忧患意识、风险防范意识和开拓创新意识，达到不断警醒的效果。1949年初，面对夺取全国胜利之前党内出现的骄傲自满现象，毛泽东同志在西柏坡召开的党的七届二中全会报告中有一段非常经典的讲话：“夺取全国胜利，这只是万里长征走完了第一步。如果这一步也值得骄傲，那是比较渺小的，更值得骄傲的还在后头。在过了几十年之后来看中国人民民主革命的胜利，就会使人们感觉那好像只是一

出长剧的一个短小的序幕。剧是必须从序幕开始的，但序幕还不是高潮。中国的革命是伟大的，但革命以后的路程更长，工作更伟大，更艰苦。这一点现在就必须向党内讲明白，务必使同志们继续地保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必使同志们继续地保持艰苦奋斗的作风。我们有批评和自我批评这个马克思列宁主义的武器。我们能够去掉不良作风，保持优良作风。我们能够学会我们原来不懂的东西。我们不但善于破坏一个旧世界，我们还将善于建设一个新世界。”联系今天我们特发的实际，十分具有针对性。

“虚心使人进步，骄傲使人落后。我们应当永远记住这个真理。”毛泽东同志还告诫党的干部要“力戒骄傲，这对领导者是一个原则问题，也是保持团结的一个重要条件，就是没有犯过大错误，而且工作有了很大成绩的人，也不要骄傲。”《易经·谦》曰：“天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦，谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也。”谦虚，是中华民族几千年的一种传统美德。谦虚促人谨慎和清醒，骄傲者一般难以保持清醒的头脑，进而会因把握不准市场信息而失去开拓创新发展的好时机；谦虚促人勤于学习而自强不息，有人说“过份的谦虚是一种虚伪”，台湾师范大学曾仕强教授认为“任何事情都可能过份，只有谦虚永远不过份。”

每一项事业的圆满完成，都要靠天时、地利、人和，而拥有谦虚谨慎、不骄不躁和艰苦奋斗的优良作风，则是事业成功的基础条件。古人言：生于忧患死于安乐、敏于事而慎于言。特发的事业要一代接一代继续下去，特发今天取得的进步仅仅是个开始。我们特发人要以谦虚的心态，持续保持清醒头脑和敏捷思想，不断地去思考、创新和努力。“天外有天，人外有人”、“强中更有强中手，一山还比一山高”、“人贵有自知之明”……任何“自我感觉良好”和“夜郎自大”的言行都是今天特发人的大忌。古今中外大凡事业有成者，大多是保持谦虚、谦卑平常心态的。正如法国启蒙时期大思想家孟德斯鸠所说：谦虚是不可缺少的品德。



# 追求公司治理的理想目标

## ——对公司治理的几点认识与思考

◆ 刘爱群/集团党委书记、董事长

公司治理、公司治理结构、公司法人治理、公司法人治理结构，我们可以视其为同义词。公司治理是企业所有权的设计安排，主要指公司股东、董事、监事及经理人之间关系的界定。这是现代企业制度中最重要的组织架构，是公司制度的核心或公司的根本制度，具体体现在公司章程和股东（大）会、董事会、监事会、经理人事权、责任、利益划分及行使方式、程序的约定书中。

### 一、找到公司治理的关节点

一家经工商部门注册成立的公司，也就是由法律赋予了人格的团体人、实体人。公司需要有相适应的组织体制和管理机构，使之具有决策能力、管理能力，行使权力，承担责任。这种组织架构要有利于公司法人有效运作，从而获取股东利益、企业利益、社会利益的最大化。基于企业经营发展目标，企业设计安排组织架构（根本制度）

时，应着眼于解决能否挑选有能力的经理人、能否防止经理人的非正当牟利、能否防止股东之间的剥夺、能否防止股东和经理人的短期行为及利益相关者的利益保护等问题。说到底，是要解决好股东之间和股东与经理人之间这两类人的关系。我认为，完善公司治理结构，处理好上述矛盾的关节点是有效约束与激励。

### 二、约束机制与激励机制

根据对2005年新《公司法》的理解，股东（大）会是公司最高权力机关，行使最终决定权、控制权，属非常设机构。董事会是公司执行机关、经营决策机关，代表股东进行管理，属法定常设机构。经理人（经营班子）是隶属于董事会的代理机关，属公司常设辅助业务执行机关。监事会是公司的监督机关，代表股东进行监督，属法定常设机构。就性质而言，股东会对董事会及监事会是信托关

机会青睐准备好的人。具备了现代企业理念和市场眼光，就犹如站在山脊上选择前行路径——必然要比站在山凹里盲目行走者更具理性。我有信心，在夯实各方面基础性工作的同时，特发人定能抓住机遇做强做大，在可持续发展中，实现股东利益、企业利益和社会利益的最大化。

系，董事会对经理人是委托代理关系。新《公司法》的特点是对董事会职权有所扩大，予以公司章程更大的自主空间，各公司可以根据各自的经营管理实际需要，对董事会的职权进行具体约定。各企业依据法（《公司法》）定权利及章（公司章程）定权利，设计安排本公司治理结构，已日趋成熟、规范化。

但从目前企业经营管理上发生问题的普遍性看，大股东剥夺小股东权益、经理人侵占股东利益及监事会监督不到位的问题仍比较突出。尤其是经理人的短期行为、再次消费及化公为私吃回扣三大问题，已成为一段时间以来公司治理的关注点。究其原因，既有出资人与经理人信息的不对称，也有对经理人的监督不到位，还有经理人与股东、企业利益缺乏一致性等因素，归根到底是公司治理中约束与激励不够到位。

从最原始的业主制，历经合伙制，再过渡到近现代的股份公司制，是企业产权结构的演变过程。业主制（个体户）、合伙（人）制，均承担无限责任，扩大再生产难，融资难，破产清算也难。由业主制、合伙制再到股份公司制，具有历史的必然性。从理论上讲，业主制、合伙制企业的约束和激励是到位的。对于股份公司制企业而言，有效约束与激励就成为最为困惑的难题之一。股份公司制企业的基本特征，是所有权与经营权相分离和所有权多元化（多家股东），信奉的是委托代理理论。说白了，就是出资人愿意监督出力的人干活，出力的人愿意为出资人出力干活，通过契约合作，追求最大化企业总价值。出资人如何监督、约束出力人工作及怎样激发出力人提高工作效率，就是约束机制与激励机制所要解决的问题。

首先，公司治理是对企业经营者的约束、控制机制。企业的经营者包括股东方、董事、监事、经理人，主要指经理人。近年来，一些现代企业普遍采用累计（积）投票制（上市公司）、股东表决权排除制（关联交易时）、对上市公众公司规定独立董事数额，以约束大股东对小股东权益侵占；将信息公开制度化，以约束经理人对股东权益侵犯、增强监督透明度；明确对经理人重在企业战略贡献的考核，以约束经理人短期行为和不为作为；对大型国有独资企业增设外部董事，强化董事会在公司领导、决策的核心地位等，都不失为有效约束举措。

从另一个角度看，公司治理还是激励企业经营者实现最大化企业总价值的机制。经理人即是约束的主要对象，也是激励的主要对象。我认为约束与激励本身都不是单一方向的，既是矛盾、对立的，又是相互制衡的、统一的。任何制度都是有成本的。就约束而言，约束制度过多、过细，势必影响到企业效率。同时，约束还受到范围的局限。基于被委托代理的经理人与出资委托人相比，总是拥有信息的隐蔽性、私密性，信息无法对称，加之董事会事权之外的剩余控制权往往掌握在经理人手，制约着约束制度难以做到全覆盖，会留下空白点，造成该部分的不完备合同。事实上，仅靠外在约束制度是难以约束到位的。就激励而言，是要激发经理人的能力、潜能，提高企业效率。有效激励和留出经理人事权空间是必要前提。我们还应看到，有效激励本身也是一种约束，这是对经理人的自我约束、内在约束、动力约束，是激励的深层含义，或曰“真谛”。有效激励能够引导、约束经理人在占有信息优势及据有剩余控制权条件下，在“自主”空间内，说

# 谈企业经营工作中的风险控制

◆ 程鹏/特力集团总经理

实话，办实事，能尽职尽责。公司治理的理想境界是约束与激励的统一。诸多成功企业的经验启示我们，可将约束与激励“融会贯通”的金桥是构筑出资人与经理人的利益共同体。比较成熟的具体做法包括：用长效激励性报酬“打造留住人才金手铐”方式（诸如目前较具代表性的股份期权的北京模式、业绩股票的武汉模式、深圳万科的限制性股票以及部分企业采用的企业与员工共同出资持股等）；对外招人才预留部分股权的“设计成长金台阶”方式；解决创业元老退出及解决国企59岁现象的“赠与红色降落伞”方式。这些企业的成功案例论证着构筑利益共同体（广义的利益共同体还应包括企业员工及各方利益相关者），是现代企业解决约束与激励矛盾的一帖良药，一副长效剂。

### 三、特发集团公司治理的现状与展望

2005年3月31日，特发集团成功实现债转股，由过去单一市属国有性质，转变为产权主体多元化的股份制公司。在新的体制架构下，几年来，董事会率经营班子实施收缩做实的“瘦身”战略，削减冗员，消灭亏损企业，使集团转亏损为盈利，由弱渐强；实施产业结构调整战略，确立旅游地产主导产业，培育打造品牌产品，使产业布局趋于合理；通过加强企业文化建设，广大员工的精神面貌发生了根本变化，职业经理人团队及职业化员工队伍迅速成长，增强了企业核心竞争力。同时，我们在建立约束机制及构筑利益共同体方面，也做出了一些积极的探索与实践。几年来，集团系统在推行全面预算管理、全面风险管理中，不断修订完善各项管理规章制度，提高了企业约束、控制能力。尤其令人欣慰的是，特发信息于2007年底拓展室内缆项目，成立特发信息光网科技有限公司时，采用了企业与经营管理者（包括部分骨干员工）按61%：39%比例出资持股方案，使经营者、生产者与企业共担风险、分享成果，极大地刺激了劳动生产积极性，提高了约束的广度和深度。该公司的销售收入从2006年的1968万元，迅速上升为2007年的4014万元、2008年的7870万元，2009年1-9月为8078万元；利润从2006年的101万元，提高到2007年的245万元、2008年的361万元，2009年1-9月为515万元。预计2009年全年实现销售额将突破1个亿，利润总额800万元。特发信息在开拓室内缆项目上抢占了先机，走在国内同行的前列，市场前景可观，成为集团系统

构筑企业与经营者、员工利益共同体的成功案例。

特发集团公司治理工作面临的困惑。一是实施债转股时，根据国家减轻大型国企债务负担，解救企业走出一时困境的政策要求，债权人被动地成为了企业的出资人（股东），这类股份制公司的出资人能否转变心态，从战略投资者角度去经营管理企业，成为公司治理能否到位的重要前提。二是受政府各时段政策的制约，目前集团及直接控股企业层面的长效激励机制问题处于暂时搁置状态，需要等待时机。

企业的管理创新（即制度创新）比技术创新对于企业健康、可持续发展具有更重要的价值。特发集团董事会及经营班子要以清醒的头脑，用足够的精力，加强公司治理建设。

一是在目前股份制公司架构下，努力完善公司治理结构。董事会正在研究修订公司章程、董事会议事规则、经营班子议事规则等根本制度，以期在经营管理模式上追赶现代企业，与市场接轨，促进企业健康成长。

二是对特发集团这种大型国有控股企业，对经理人的约束与激励，应该考虑包括中层管理团队人员。

三是特发集团目前主导产业及主要产业是旅游、地产服务业和工业制造业，属于市场竞争行业。选用合适的方案建立长效激励机制，构筑经营者、员工和企业的利益共同体，必将激发经营者和广大员工的劳动生产积极性，增强内在约束力，促进企业的健康、可持续发展。在制定经营者、员工持股及期股期权等长效激励方案时，应主要着眼于做市场增量上，要防止国有资产的低值评估、流失。

机会青睐准备好的人。具备了现代企业理念和市场眼光，就犹如站在山脊上选择前行路径——必然要比站在山凹里盲目行走者更具理性。我有信心，在夯实各方面基础性工作的同时，特发人定能抓住机遇做强做大，在可持续发展中，实现股东利益、企业利益和社会利益的最大化。

实施全面风险管理是特力集团提升基础管理水平的一次重要契机。这里，我从企业经营的角度，结合工作实际，谈一谈对全面风险管理的几点认识和工作体会。

### 一、对风险的认识和理解

（一）**风险的特点**。风险的实质是不确定性，无时不有，无处不在，有五个属性，即：双重性（风险与机遇并存）、客观性、时间性、相对性（一般来讲，风险产生的原因是信息不充分）和收益性。

过去欧洲有一个非常大的家族叫罗斯柴尔德家族。在拿破仑时代，英国和法国发行了大量的国债用于军费开支。如果英国胜利了，其国债就会飙升，因此，滑铁卢战役备受关注。但滑铁卢在比利时的一个小村庄，当时交通和通信都不发达，第一时间获得准确信息至关重要。罗斯柴尔德预先派专人呆在战场上观察双方的胜负，并先人一步获得了准确信息，大赚了一笔。此案例说明，由于信息充分、及时，也可以化风险为收益。

（二）**风险的三个基本环节**。一是风险评估，包括风险识别和风险分析；二是风险控制（或者叫风险监督、风险管理），其目标是合理保证企业经营管理合法合规，资产安全，财务报告及相关信息真实完善，提高经济效益，促进企业实现发展战略；三是风险处置，一旦风险产生损失，要有应急预案，将损失降到最小，或不受损失。

（三）**企业风险**。从类型来分，企业风险可分为战略风险、财务风险、商业风险、营运风险等。战略风险是指不确定性对企业战略目标实现的影响，包括竞争风险、行业方向转换风险、战略收购合并风险等；财务风险主要体现在公司资产和现金流的充足性，公司是否有足够的资产和现金流偿还债务和利息，满足支付企业的运营费用，包括偿债风险、流动性风险、收益分配风险；商业风险是指由于市场、法律和经营环境变化而引发的企业风险，包括信用风险、市场风险、信誉风险和法律风险；营运风险是指企业因内部流程、人为错误而给企业造成的经济损失的可能性，包括流程风险、人为风险、事件风险、系统风险等。

如果从风险来源来分，企业风险又可以分为外部风险和内部风险。外部风险属于被动风险，基本上是不可控的，但可以通过分析，做出判断，尽量减少风险带来的损失。内部风险属于主动风险，可以通过加强管理予以防控。

（四）**企业风险管理的组织体系**。企业应建立健全风险管理组织体系，主要包括规范的公司法人治理结构，风险管理职能部门、内部审计部门、法律事务部门和其他有关职能部门，涵盖了从董事会成员、经营层、部门负责人，以及普通员工的各层次人员，他们形成了企业的风险防线。

（五）**企业风险管理的基本要求**。一是要有效实施企业内部控制，二是要不断加强内部审计监督，三是要加强风险应对策略研究和实施，四是要建立突发事件应急管理机制。

（六）**企业风险管理的总体目标**。就是要通过建立和实施有效的内部控制制度与风险管理体系，防范控制风险，为公司的合规运营和持续、稳健发展提供合理、充分的制度保证。具体包括：确保各项经营管理活动合法、合规地开展和健康运行；不断提高经营管理效率和效益，努力实现公司价值的最大化，促进公司经营管理目标和发展战略的实现；保证公司业务记录、财务信息和其他信息的可靠、完整、及时，保障公司资产的安全、完整；防范经营风险和道德风险。

近年来，虽然我们特力集团的制度建设取得了明显的进步，但集团各级管理团队的风险意识还不够，内部控制机制和制度尚需完善，尤其是在各级风险预警、报警机制、应急处置及风险责任追究等方面还要加强，风险事故还时有发生。

### 二、谈谈企业经营工作中的风险控制

各企业由于管理幅度、难度和所处行业的不同，风险防范的侧重点也不同。根据个人的体会和工作经验，我认为我们这类企业，在企业经营工作中应从以下几个方面进行风险控制和防范：

**（一）提高对全面风险管理工作重要性的认识，营造企业风险管理文化氛围，从思想层面防范风险。**随着世界经济一体化的快速推进和国内市场经济体制的不断完善，风险频率和复杂性越来越高。企业要认真落实科学发展观，并结合公司的实际，采取多种途径和形式，不断灌输风险管理理念、知识、流程、管理机制和内容。特力集团将着力于将风险管理融入到公司“忠诚、创新、和谐、共进”的核心理念之中，通过领导率先垂范，以上带下，层层传递。

**（二）加强和完善制度、流程建设，从制度层面防范风险。**全面风险管理要求全方位、全覆盖，不留漏洞，不留死角。企业在研究确定风险管理的目标、策略，构建风险管理的组织体系、信息系统及内部控制系统的同时，要根据强化风险管理的要求和企业的实际情况，对已有规章制度和业务流程，进行一次全面梳理，修订、完善或补充。我认为，好的、严密的制度及流程，可以把“坏人”变“好人”；反之，坏的、松懈的制度及流程可以把“好人”变“坏人”。

**（三）明确发展战略，防范决策风险。**决策失误是企业经营活动中最大的风险，我们要牢牢把握宏观趋势，明确企业发展战略，建立科学的决策机制，严格决策程序，为决策提供完整的信息分析，同时妥善处理与政府的关系，使企业稳健经营，协调发展。例如，特力集团水贝珠宝产业园的升级改造是集团的重大投资项目，关系到集团今后的生存和发展，虽然符合政府的规划，但我们还要积极主动地与政府沟通，争取得到政府的支持和更多的优惠政策，保证该项目的圆满成功。

**（四）保障资金运作安全，防范财务风险。**财务管理是企业管理的中心环节，防范财务风险是重中之重。我们应该加强财务基础管理和全面预算管理，强化资金的统一调度和全过程监管；采取有效措施，加强债务管理；慎重担保（特力集团就曾经在石化、金田、中浩的贷款担保方面栽过大跟斗），着力改善公司的财务状况，保证足够的现金流，避免出现偿债风险和流动性风险。

偿债风险是指企业负债率较高，在经营亏损或投资失误的情况下，可能发生没有足够的资金按时偿还债务和利息，引起财务危机，甚至导致破产。如日本八佰伴事件。

流动性风险又分为融资性流动风险和市场性流动风险。融资风险是指企业有资产，但在需要资金时却没有办法融到足够的资金。如企业有10亿元资产，向银行借款3亿元，从总体来看，偿还借款没有困难。但资金沉淀于产

品库存和应收账款，这时如果按合同需要偿还借款的本金和利息，企业就发生了流动性风险。如果银行强行要求还款，企业就可能破产。

市场性流动风险是指资产变现时可能导致的价格损失。大家知道，企业的非现金资产，如果想在短期内变卖并收回现金，往往很难获得理想的价格。

特力集团近几年最大的经营风险就是流动性风险，但我们很好地进行了化解和防范。经过盘活存量，抓好经营，几亿元的逾期贷款已全部清零，现本部只有约1亿元的正常贷款，而且有开发价值的物业被全部保留了下来，待开发完后，集团的资产价值和经常性收益都将大幅提高。当然我们不能放松警惕，还需继续防范风险。

**（五）以强化投资企业监管为重点，防范资产流失风险。**通过法人治理结构和内部审计，特别是董事会去贯彻落实，及时发现并处理问题，防范风险的发生。同时要谨慎选择合作伙伴，防止因合作伙伴选择不当而造成的投资风险。

**（六）加强法律事务管理，防范企业运营法律风险。**要充分发挥法律部门“事前防范，事中控制，事后监督”的作用，特别是对企业的分立、合并、破产、解散、增减资本、重大投融资、重大担保、重大经营合同等重大事项，要有公司法律顾问或法律部门出具法律意见书，分析相关法律风险，明确法律责任，并严格审批程序。当经济纠纷无法调解时，要坚决、果断地采取诉讼手段，处理法律纠纷，维护企业的合法权益。

**（七）提高员工综合素质，防范道德风险。**要以增强员工责任感为切入点，制定员工道德行为准则，落实激励机制，做到奖罚分明，形成人人讲道德、忠诚企业、敬业爱岗、遵纪守法的良好企业文化氛围。各级领导干部要率先垂范，以此带动、号召、凝聚员工。

**（八）做好应急预案，处理好突发事件。**要提高风险监控和预警能力，对不可避免的风险要早发现，并采取有效措施，尽早妥善解决。当风险方案一经确定，要明确责任部门和责任人，立即组织落实。事故结束后，还要进行风险事后评价，总结经验教训，查找漏洞，制定新的防范措施，并分清责任，进行奖罚。

开展全面风险管理是一项长期系统的工程，不能为了一味防范风险，不去搞新项目，或者生意场上畏首畏脚。从表面上看，这样风险少了，但实际是风险更大，因为企业经营不进则退。因此，风险管理不能流于形式，要以效益为中心，讲求实效，为效益服务。

## 房地产项目经营的风险控制环节

◆ 李名/特发地产副总经理

房地产行业属于典型的资金密集型行业，高投入、高回报、高风险，其风险贯穿房地产项目的整个运作周期。本文结合工作实际，通过对房地产开发从项目策划到销售各阶段的分析，谈一下房地产项目经营的风险控制。

### 一、项目前期策划、准备阶段的风险控制

**（一）做好政策、市场分析，选择好项目开发时机，化解项目失败风险。**房地产项目牵涉面广，开发周期长，从策划到销售一般需要3年左右的时间，3年中许多影响项目收益的关键因素，如行业政策、经济发展趋势、房地产市场供给与需求、消费者意识和观念等都可能发生很大变化，在项目开发前必须对政策及市场做充分研判，否则很可能导致在上涨期投入而在萧条期销售的情况，使项目存在极大的风险。在萧条期末或上涨期初启动项目是比较好的时机，因为这个阶段获取土地成本较低，如在萧条期土地拍卖出现流拍或底价中标现象。

**（二）做好项目资金筹措准备，使项目开发有充足的资金保证，化解资金链断裂风险。**房地产项目资金投入大、运作周期长，资金运作及成本控制十分重要：一方面，房地产开发商对银行资金有着很强的依赖性，房地产资金链中，银行资金占据开发商资金的70%以上；另一方面，房地产项目资金投入具有连续性，从购买土地开始，到项目设计、施工等一系列环节都必须有连续不断的资金流出，因此，必须制订比较系统的项目发展计划和资金保

障计划。项目前做好资金筹措，项目中做好周详的开发实施计划及管控流程，把握好资金投入进度，施工阶段做好后续资金保障，保证项目按计划完工、开盘销售，就能有效化解资金成本风险。否则，项目开发过程中，如果发生资金链断裂，项目运作将陷入困境，造成工期拖延或楼盘烂尾，对楼盘销售及发展商信誉造成巨大影响，甚至可能导致项目失败。以房地产项目一般合理利润15%计算，一旦工期拖延或楼盘滞销，两年内仅财务成本一项就会将项目的利润冲抵一空，导致项目亏损。

### 二、项目规划设计阶段的风险控制

高水平规划设计，化解价格风险和投资费用风险。高水平的规划设计是提高楼盘品位和受消费者欢迎的前提，是项目成功的重要因素之一。房地产行业发展至今，已经由简单的满足居住功能的需求提升到创造一种优雅居住环境、倡导一种生活方式，甚至是建立一种高尚社居文化模式的境地。而楼盘是否具有高品味，是否受消费者欢迎，主要是从规划水平、设计水平、功能质量、建筑质量、环境质量、科技含量、配套设施、管理服务等方面衡量，高水平的规划设计，对于吸引市场眼球、提升消费者购买欲、提高楼盘销售价格、树立发展商美誉度等方面具有显著成效。虽然高水平的规划设计往往伴随着较高的费用投入，但对于化解销售风险、提高销售价格来说是一笔有价值的投资。很多畅销的优秀住宅小区，都是通过深入的市





各项材料物资的盘点包括仓库的材料、生产线上的材料、在制品以及产成品盘点等，它是保证企业财产安全完整的重要手段，也是做好成本核算的重要前提。以在线材料的盘点为例，材料从仓库发出后，管理责任转移到生产线，月末在线材料全面、准确地盘点，可以使我们确切掌握在线存量，确保当月消耗及各项材料损耗计算准确。在线盘点工作说起来简单，就是把生产线在盘点时有什么、有多少记录下来，但偌大个生产线，如何才能按要求的时间点上，将该盘点的各项物料盘点全面、准确，做到不漏盘、不多盘、不错盘呢？

管理人员的精心筹划再加上全体盘点人员的认真实施是在线盘点全面准确的保障：

（一）生产系统管理人员的精心组织与实施。比如盘点范围、区域的确定、待处理半成品的品质等，要提前做出判断，以方便盘点时分类；在线的标识不明的材料要提前安排人员对其进行查核或称量，完善标识以确保盘点的按时完成等。

（二）每一条生产线上的操作人员对盘点的相关事项要熟知，特别是要注重盘点中的细节。如在盘点的时点前已办领用手续、尚未出库的材料在盘点范围内的，要及时领出并列入盘点表；

生产设备的漏斗等容器内的材料不能遗漏，要对其中留有的材料数量进行合理估算；盘点时正在线上加工的产品也要列入盘点范围；已包装未入库的产成品还要统计包装物等。

由点及面，我们可以看出，成本核算是一项全员参与的系统工程，企业生产经营活动的方方面面都与成本核算息息相关，大到机器设备、材料的采购，小到一支笔、一个螺钉、一瓶洗手液的领用，最终都会构成企业的生产经营成本。只有把基础统计数据工作做实并及时传递，才能准确地核算成本，为企业的成本管理和成本控制打下坚实的基础。

要负好责，提高职业化的素质是必不可少的。职业化不够就会心有余而力不足，也不能对他人、对事更好地负责。在销售工作中有时候出了问题，大家会找一些客观的理由，比如回款不好不是我的原因，是用户的原因，这样就心安理得了。这是绝对不行的，这就是不敢负责的表现。真正的负责是要努力从自身寻找原因负责到底，不断提高职业化意识和业务能力、素质。

### 二、高效做事，作为职业人必须从严要求自己

在同一个平台上，不同的做事效率造就每个人的工作差异。客户对我们工作效率的反应则更为敏感。能够引导和说服客户按照我们的想法来支持我们的工作，这样才能起到事半功倍的效果。

目前我们的市场较为集中，订单的压力减轻，有时候也会使我们的工作相对轻松，加之供货方面的一些问题，大家在不知不觉中就降低了工作效率。认真想想，主要是我们不能从严要求自己，所以才会觉得无所适从。负责的职业人应该正好借此机会苦学本领，加强与客户的沟通，为今后做好必要的修炼。

我们的回款工作不尽人意，应收账款的增加制约我们任务的全面完成。回款其实是一个细致的工作，从风险管理的角度来讲更需高度重视，这是我们业务人员义不容辞的一项艰巨任务。我们办理货物签收时间那么长，老是觉得是用户不认真。首先问问自己，我们与客户的交流深度够了吗？能让用户觉得必须给你办理签收了吗？在签收前我们准备好资料了吗？很多情况下，我们都是由于材料的误差导致不能正常付款，那么办理签收的时候，我们对资料认真地核对审核了吗？这里面就存在一个职业化和效率的问题。

### 三、市场销售工作需要坚韧的工作作风

残酷的竞争中，比拼的往往是“坚韧”。我们面对的是市场，是客户，我们要攻取的是订单，是订单给我们企业带来利润。如何从众多的竞争者中胜出？如何达到我们的目标？每个人都渴望别人的理解和重视，目标也许既定但付出却是永无止境的，这就需要有坚韧的职业化风格。要坚信精诚所至，金石为开，不怕碰壁，要保持对公司、对自己强烈的信心，锲而不舍、坚持到底。我们强调的就是“坚韧”。

### 四、开放的心态是职业素养不断提高的保证

市场工作中要有更多的包容性，有横向、纵向更多的交流和吸纳。我们要学习行业内其他企业的优点、长处，

改进我们自己的工作。例如有市场比我们做得好、做得大的，有回款效率或现金流比我们好的，有管理上比我们先进的，我们都要有开放的心态，学人之长，补己之短。同事之间也要相互学习、相互支持。我们还要从用户那里学习。

客观地看待自己，理性地分析他人，是职业人应有的基本原则，也是一种开放的心态——

（一）我们的市场优势：

- 1、有特发信息公司强有力的支持和明确的产业发展方向；
- 2、悠久的历史，良好的品牌，业内较好的知名度；
- 3、快速扩大和发展的规模，研发能力强，工艺、质量稳定；
- 4、市场能力持续提升：自2006年以来每年以40%的量递增，集采入围率高；
- 5、有一支素质比较高的团队。

（二）我们的市场劣势：

- 1、市场相对集中；
- 2、人均效益与同行大企业比还比较低；
- 3、我们对市场信息的掌控、与用户建立稳固的关系方面与同行比差距较大。

（三）我们的机会：

- 1、产业扩产计划实施后，规模持续扩张；
  - 2、市场在近两年保持旺盛的需求；
  - 3、主流供应商地位的确立。
- （四）我们遇到的威胁：
- 1、市场销售队伍狼性不够；
  - 2、同行市场、规模的迅速增长；
  - 3、在行业中被一流阵营边缘化的风险。

看清了我们的长与短，在工作中融会贯通“责任、效率、坚韧、开放”这八个字的深层含义，相信我们的经营团队在职业化的素养方面一定会有一个新的提升，也一定能舞动并舞好销售这个经营的龙头，不辱所肩负的使命！

# 以责为先勇担重任 做职业化的销售人员

◆ 陆秉义/特发信息光缆分公司总经理

特发信息历经20余载，它的历史与文化，它的付出与磨练，沉淀出“责任、效率、坚韧、开放”的八字核心理念。在我们的市场销售工作中，核心理念有着不可磨灭的作用，它像一面旗帜，指引了我们前进的方向。公司的文化方针中，“责任”为先。市场销售人员是干什么的？作为一名职业化的员工，我们最起码要明白自己的职责所在——拓展市场、拿下订单、服务好客户、宣传好公司，扛起经营龙头的重任，做职业化的销售人员。有了这样的理解，我们才能够更好地做事、更明白地做人，也才会找到我们工作的动力和源泉。

## 一、职业化首要的是强化责任心态，先对自己真负责，而后才能对他人对事负责

### 责任，而后才能对他人对事负责

责任，是我们为人处事的首要素质。人生首要的是对自己负责，而对自己的负责体现在学习、工作、生活的各个方面。不能对自己负责的人，什么事情都不可能做好，也不会有好的成绩。对自己负责的人，在工作上不断进取，才是真的负责，否则体现出来的只是自私。

对自己负责的人是有思想的人，他能对他人或家人或朋友或公司的业务等各方面负责。敢于负责任的人，是有魅力的人，他能被人欣赏、让人有安全感。我们在销售工作中，要求注重学习，坚持对自己的合同负责到底，这就是一种负责的态度。

# 职业化团队建设的有益尝试

## ——泰科任职资格体系建设体会

◆ 刘海波/特发信息泰科分公司总经理

在特发信息系统内，泰科分公司近些年来在流程的梳理、效率提升、管理经验的剖析、执行力的打造、任职资格体系建设等方面做了不少的改进和优化，在职业化建设方面可谓是先行了一步，效果也渐渐地体现出来了。



### 一、对职业化的理解——“职业化树”

什么是职业化？我们不难发现，大家有这样一种默契的共识：Intel是全球公认的电脑芯片专家，DHL员工的敬业和执着在业界著称，海尔的售后服务态度受到一致好评，洲际酒店服务员的笑容让人赏心悦目……等等，这一切都是职业化的体现。

关于职业化的定义，仁者见仁，智者见智，但大家公认的职业化通常会包含四个方面的内容：道德、态度、形象与技能。

（一）职业化的道德：古人曰“小胜靠智，大胜靠德”。职业化的道德是职业化的核心，是职业化建设的基础，只有具有良好的职业化的道德才能真正打造起职业化的员工队伍。

（二）职业化的态度：有人说“态度决定一切”，还有人认为“态度决定高度”等等，这都体现了态度的重要性，打造职业化的队伍必须要求员工具有职业化的态度。

（三）职业化的形象：主要体现在职业化的着装、谈吐、行为举止、精神风貌等，职业化形象是职业化建设的重要组成部分。

（四）职业化的技能：即“专业”，这就要求您变成这个领域的专家，能够快速地解决本领域的问题，技能是

职业人生存和发展的支柱。

用一棵树可直观地体现以上观点：如果道德是“根”，那技能就可以说是树干，态度是枝，形象则为叶。职业化建设应坚持以道德为本，紧密围绕员工态度、形象和技能提升为核心进行，才能真正做到“根”深“树”大，“枝”繁“叶”茂。

### 二、实践——以任职资格体系建设为切入点

近年来，特发信息泰科分公司一直在为打造一支职业化的员工团队而进行不断的探索与实践，诸如流程建设与优化、执行力的打造和职业资格体系建设等等，这些其实都是针对职业化建设所开展的不同层面的工作。

泰科所进行的任职资格体系是以提升员工能力为核心，打造职业化的员工队伍为宗旨。任职资格体系采用“双通道”模式——专业发展和管理发展，为员工职业发展指明了方向，提供了员工的职业规划和职业发展路径。

首先对所有的职位进行职族划分，分专业线和管理线。专业线划分为营销族、技术服务族、专业技术族（含供应链管理、流程管理、人事行政）、技术维修族，每个职族划分5个专业等级，依次为初做者级、有经验者级、骨干级、专家级和资深专家级。管理线划分为：监督者级、

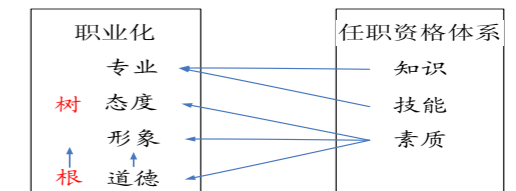
管理者级和领导者级，管理线对专业级别提出了要求，即管理线的员工其专业等级必须达到3级，这对管理者的专业水平也提出了较高要求。

其次基于泰科的实际情况，结合标杆公司经验，建立了各职族任职资格标准，标准覆盖素质、知识和技能等内容。素质项体现了对员工素质的基本要求，覆盖企业文化、工作态度、职业素养等方面；知识项反映了在本级别需要掌握知识的深度和广度；技能项体现了本级别在处理和解决问题时应该具备的能力要求。

最后，依照任职资格等级标准，开展任职资格认证答辩。通过对员工素质、知识和技能方面的综合评审，确定该员工的等级。

任职资格体系的建设覆盖全体员工，全面关注员工素质、知识和技能的提升。素质的认证与答辩，一方面加深了员工对企业文化、职业道德、工作态度的理解，另一方面培育员工的职业化道德、态度和形象意识，这同职业化建设的素质要求相一致。知识和技能的认证与答辩，让员工明确本族及级别的知识能力和技能要求，找到员工知识和技能短板，帮助员工拓展知识广度和深度，提升员工技能，这同职业化建设的技能项要求相一致。总之，任职资格体系开展素质、知识和技能认证与答辩，是对泰科的职业化建设的有力支撑。

附：职业化建设同任职资格体系之间的映射关系图：



### 三、展望

职业化建设是一项长期的系统的工程，需要长期坚持。目前泰科所开展的任职资格体系建设是泰科打造职业化员工队伍的重要组成部分。泰科正在按照自己的理解和思考，紧密围绕职业化的四个因素开展职业化建设。我们相信通过这个项目的深入开展，必将推动泰科的职业化建设提升到一个新的台阶。

# 明确航行目标 做自己职业之舟的船长

◆ 刘丹/特发黎明集团

我们每个人在走上工作岗位的时候，都仿佛驾驶着自己的职业之舟在浩瀚的海洋中航行。远行的航路，就好比我们的职业生涯。有的人在航行之前就已制定了明确的目标，选好了路线，做好了抵御各种风险的准备；而有的人则是漫无目的地行驶，没有方向，任凭风雨交加，随波逐流。扪心自问，我们漫长的职业之旅，究竟要驶向何方？我们的心中是否有一个清晰的目标呢？

让我们来看这样一个小故事。1953年，美国一所知名大学对当年应届毕业生做了一项跟踪调查。调查中，他们发现仅有3%的学生在毕业前设定了自己的人生目标。20年后，也就是1973年，所有参与调查的学生均已过了不惑之年，其中那3%学生比另外97%的学生明显富足，并拥有更高的社会地位和生活品质。

您一定会问，那3%的学生具体是怎么做的呢？其实他们只做了7件事情：

- 一、他们曾经用白纸黑字写下了他们想做的事情；
- 二、他们列出了达成目标后会得到哪些好处；
- 三、他们列出了为了达成目标所需要克服的困难和障碍；
- 四、他们列出了达成目标必须具备的知识和技能；
- 五、他们列出了达成目标需要共同协力的团队和人员；
- 六、他们总结出了一套具体可行的行动计划；
- 七、他们制定了达成目标的具体时间表。

看似简单的7件事，却成就了那3%学生富足的人生和较高的社会地位。我们仔细想想，他们为什么会成功？答案很明显，因为他们对自己的职业生涯做了细致的规划，设定了自己的职业发展目标，制定出了一套切实可行的实施方案。也就是说在驾驶职业之舟之前，他们就已经明确

了航行的方向。

古人云：“凡事预则立，不预则废。”面对长达几十年的职业生涯之旅，我们可曾想过如何度过呢？大多数人还没有开始就想迷迷糊糊地驾驶着自己的小船出发了，自己的职业生涯就在一片迷雾中悄悄度过，时间也渐渐流逝。难道非要等到身边的朋友开始飞黄腾达、锦上添花时，才认识到自己是怎样混沌地度过这一路航程的吗？

成功与不成功的根本差别并不是天赋、机遇，而在于有无目标，能否为这一目标努力拼搏。“人往高处走，水往低处流。”其实每个人都不甘平庸，都想在自己的事业上有所作为。每个人心里都有自己的理想和目标，或者清晰，或者模糊，暂时没成功的原因就是因为我们没有把目标明确、固化下来，并为之而奋斗。

也许，我们从前是迷茫、不知所措的，选择了错误的航行目标，但是重新选择又未尝不可。孙中山弃医从政，鲁迅弃医从文，他们开始也都选择了一条不太适合自己或与自己内心理想不太相符的道路，但后来都找到了自己最佳的人生定位，最终实现了自己的职业奋斗目标，完成了自己的事业。伟人也会迷茫，更何况我们呢？我们为何不能像上述故事中那3%的毕业生一样，静下心来，做一下那简单的7件事？根据自己的性格、兴趣、能力和优势选择自己的职业工作，根据公司战略目标与未来发展趋势设定职业生涯目标，确定职业发展路线，逐渐积累自己的知识、技能与经验，形成自己在职场上的核心竞争力。我们要把握自己的命运，找准航行方向，明确航行目标，做自己职业之舟的船长。



## 集团总部与特发物业管理公司 举办金秋登山比赛

◆ 特发物业管理公司

九九重阳节，登高望远时。10月30日下午，重阳节刚过，集团总部与下属企业特发物业管理公司酝酿已久的金秋登山比赛在宝安石岩羊台山举行。集团刘爱群董事长、张建民副总经理及总部全体员工，特发物业管理公司在深部门副职以上人员参加了比赛活动。

比赛开始前，大家做好准备活动，并在刻有羊台山赋的石卷前集体合影。特发物业管理公司总经理朱振声致欢迎词，感谢集团一直以来对特发物业管理公司的关怀与支持，同时表示，在集团领导的鼓励下，特发物业管理公司将继续发扬勇于登攀的精神，克服公司经营发展中过程中遇到的一切困难，把特发物业的各项工作做得更好，取得更大的成绩。正所谓“无限风光在险峰。”

羊台山路蜿蜒曲折，盘旋而上，且皆为石阶，攀登起来颇为费力。比赛按抽签结果分红、粉、蓝、黄四个小队进行，随着集团张建民副总一声令下，比赛活动正式开始。各队队员沿着山路争先而上，大家你追我赶，奋勇攀爬：体健者脚步轻盈，大步拾级而上；体力稍弱的量力而行，重在参与；队员们个个全力以赴，为团队争光。一路上，石级逐高，风景渐好，微风习习，养肺怡神，“羊台叠翠”名不虚传。有道是“会当凌绝顶，一览众山小”。大部分人先后抵达终点，最终体会到了登高望远，眼界大开的感觉。

比赛结果，团体：集团刘爱群董事长所帅的粉队勇夺第一名；二、三、四名分别为红、蓝、黄队；个人：集团总部张正治、王娟分获男、女第一名；男子二、三名分别为物业公司的余聪、王运良；女子二、三名分别为物业公司的张彩娟、集团总部的张悦。比赛结束后，集团刘爱群董事长、张建民副总经理为获奖者颁发了奖品。

这次比赛活动体现了特发人高度的团队协作精神和集体荣誉感。正如张建民副总最后总结时说：金秋重阳登山比赛，让大家离开都市的喧嚣，置身于青山绿林之间，锻炼了身体，陶冶了身心，融洽了情感，加强了集团与基层企业员工的相互了解，可以说是收获良多。



## 特发物业管理公司召开企业文化建设研讨会

◆ 特发物业管理公司



为认真学习深入贯彻《特发集团企业文化建设三年纲要》，10月24日上午，特发物业管理公司召开公司企业文化建设研讨会，公司领导班子成员及深圳区域部门副职以上人员参会，重点围绕公司企业文化建设实施方案讨论稿展开研讨。

参会人员为这次研讨会做了充分的准备，公司领导班子成员站在公司生存发展的高度各自阐述了对企业文化建设的见解；两位总监就实施方案的具体细节提出了自己的看法和修改意见；各部（室）、分支机构负责人则结合公司及本部门实际，着重就如何推进公司的企业文化建设发表了意见和建议。

研讨会气氛热烈，注重实效，大家集思广益，注重理论联系实际，收到了良好的效果。

## 特力集团举办乒乓球比赛

◆ 李玉东/特力集团

“企业稳健发展，员工快乐工作”是特力集团和谐发展的目标。为丰富员工的体育生活，增强体质，加强沟通与交流，10月31日—11月1日，特力集团工会利用周末休息时间举办“2009年特力集团乒乓球比赛”。比赛设男子单打和女子单打两个项目，特力系统内6家企业（单位）共21名选手参加比赛。参赛队员奋力拼搏，不畏强手，敢打敢拼，不放弃每一分，充分展现了特力人良好的身体素质和精神风貌。经过激烈的角逐，吴承凡、周树达、贝文生、谭忠、程鹏、洪贵春分别获得男子组第一至六名，伍小青、高珉、柯文生分别获得女子组第一至三名。

另：重阳节前，特力物业管理公司企业文化部于10月23日下午组织员工到梧桐山开展登高活动。大家沿着梧桐山弯弯曲曲的泰山涧行走，伴着山涧流下的潺潺溪水，呼吸着绿色森林天然氧吧的清新空气，一路欢歌笑语，尽享健身运动带来的快乐

（特力物业管理公司 高珉）



## 深圳经济特区第一家中日合作经营企业

### ——忆特发华日创建发展的艰辛历程

◆ 叶恒秩/华日公司原副总经理



1985年3月10日，深圳华日汽车企业有限公司正式开业。深圳市副市长周溪舞（左三）、深圳经济特区发展公司总经理孙凯风（左二）、日本汽车协会会长福田笃泰（左四）、日本驻广州首席领导蔚田（左三）等莅临祝贺。

华日公司是由深圳经济特区发展公司与日本中京自动车株式会社、ACU企业株式会社共同兴办，于1983年5月注册成立的深圳特区第一家中日合作经营企业。1984年5月，我从广州调入华日公司工作。当时的华日虽说小汽车出租已开始试业，但公司的办公场地却只有几间简陋的工棚，还是一个无厂房、无停车场、无仓库的“三无”汽车企业。

最难忘的就是那段筹建的日子。公司坐落在离深圳河不远的鸡枝下村旁边，当时，那里只

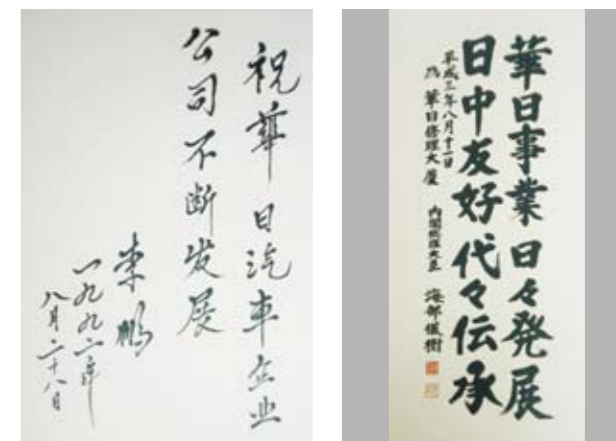
是一座荒凉的山包，下面是烂泥塘，长满了芦苇和红虫，筹建人员便在那里开始了华日的艰苦创业。没有住房，大家租房打游击，六七个人住一间房。没有办公地点，大伙就平整出一块烂泥地，在上面搭起几间简易房；没有水，我们自己打水井；蚊叮虫咬、风吹雨打都坚持了下来……日方技术人员也没有像其他外资企业的外方技术人员那样去住宾馆，而是同中国员工一起住。条件虽然艰苦，但是大家都有一股劲，要尽快把公司建起来。



1992年9月20日，华日汽车修理大厦落成。日本前首相海部俊树（右四）、全国政协副主席王光英（右三）、广东省省委书记谢非（右五）、深圳市委书记、市长李灏（右六）等领导出席典礼。



日本前首相海部俊树携夫人在集团华日汽车公司种下友好之树



创业者经历并顶住了恶劣的环境，同时也经受住了中日文化、理念的激烈碰撞。成立之初，公司工作进展并不顺利，在许多具体问题上双方都有各自不同的看法、做法。围绕第一批出租车和设备的订货、公司建设布局、基建是承包还是招标，甚至出租车用什么颜色，都会出现争议。因文化、理念的激烈碰撞，当时有报道说全省已有约80家中外合作企业的外商抽走合作资金。不少关心日方投资者二村宽先生（日方总经理）的朋友劝他不要再继续做了，免得越陷越深。但是二村宽先生没有退缩，特发集团领导也没有放弃，双方本着要在深圳这块土地上建造一个真正的有规模的合资汽车企业、播下中日友好的种子的宗旨，都下决心要把公司办成功。认识到良好合作关系的重要性，合作双方开始想办法协调、沟通、礼让，并进行了一系列的调整。特发集团受让了另一家小汽车出租公司股权，健全了华日公司管理体系。大家团结一致，齐心协力共同克服困难。之后不到半年时间，公司的厂房、仓库、停车场、员工宿舍，就以深圳速度全部建成。我们华日人都骄傲地把这段日子称做“工棚时代”。

其实，让社会了解华日是出租车营运开始的。1984年3月汽车出租部试业，共有53台出租车，7台中巴车。出租车是白色车身，间两条红带，圆形顶灯打出“华日”标志，加上日本式管理和优质服务，让“华日”真正进入到深圳人的视线，在当时深圳经济特区内形成一道独特的风景线。同时，华日人也实实在在地用自己的辛勤劳动、智慧和借鉴国外先进经验的开放思想精心浇灌培育着“华日

之花”。1985年3月10日公司正式开业，竖起了“华日翻新修理厂”的牌子。华日引进日本先进的经营管理理念、技术和二立柱、发动机分析仪、大梁校正机、烤漆房、全自动洗车机、汽车安全技术检测线等设备，改变了传统的经营管理理念和汽车修理方式。当时人们看到华日的维修工人身穿白色工作服站着修车，不像别的企业员工那样钻进车底修车，都觉得很新奇。那时，日本技师现场指导并参与管理，用规范的管理与对技术质量的严格要求，让员工有直接的体会，使我们耳濡目染从而养成习惯。修理厂实行三级检验制度，即：组长检验—验车员检验—质检部检验，每一个环节都有具体的质量检验要求。二保、中修、大修车辆必须通过验车线检测合格方可出厂。为提高维修人员的技术水平，公司还定期选派优秀员工赴日本研修。研修生回厂后都发挥出良好的作用，成为修理厂的技术中坚和管理者。华日凭借过硬的维修技术、服务质量赢得了市场，以其良好的社会口碑在深圳汽车业界扎下了根基。

1986年6月，华日汽车配件展销部成立，1986年11月，丰田汽车特约维修厂开业。因为有丰田汽车特约维修和丰田纯牌零件特约经销，汽车修理和配件业务很快就拓展到全国大部分省市。黑龙江、新疆的车都运来华日翻新修理。尤其是安徽淮南，华日几乎成了该地区的定点汽车维修厂。

1989年1月汽车租赁业务合作期满，出租车业务归为华通汽车公司所有。华日就专门发展汽车修理与零配件业

务。1985年至1990年间，业务发展迅猛，利润连年大幅增长，合作双方看到了发展的前景，又投资兴建了汽车修理大厦，在1990年3月公司成立5周年之际举办了修理大厦奠基典礼。公司专门邀请演艺界港台明星邝美云、国内明星王馥荔、关牧村等，在当时众人瞩目的深圳体育馆举办了一场盛大的商业演出——“华日之光”演唱会。这是华日企业文化光辉的一幕。演唱会在当时引起轰动，可以说是开创了深圳企业商业演出的先河。

1992年9月20日，举行华日汽车修理大厦落成典礼。日本前首相海部俊树专程从日本前来深圳参加盛典。全国政协副主席王光英、广东省委书记谢非、副省长刘维明、深圳市委书记李灏等领导，日本前官房长官坂本三十次、原参议院议员楠郡俊、日本驻广州总领事古森利贞、驻香港总领事折田正树、日本丰田汽车公司董事副社长田中正治、丰田通商专务董事柳泽亨等，以及日本、香港、台湾，各省市来宾近千人参加了大厦落成典礼。

华日汽车修理大厦，是全国第一家现代化高层汽车修理大厦。引进安装了当时日本最新型的闭路电视监控自动检测设备，汽车维修和配件全面实行电脑网络管理，这对汽车维修企业生产和管理是一个突破，为汽车维修行业树立了新标杆。广州、东莞的同行们先后来到华日考察，按华日大厦模式提出并规划自己的发展方向。

2002年，特发华日开展整车销售业务，走上了稳步发展的新阶段。公司从最初的小汽车出租业务开始，发展成为汽车维修、汽车零配件销售、汽车检测、汽车技术培

训、汽车维修职业技能鉴定、整车销售等多种业务的综合性汽车企业。

华日作为深圳经济特区第一家中日合作企业，受到了社会各界的关心、爱护。国务院总理李鹏、国务院副总理田纪云、日本前首相海部俊树先生等都曾为华日公司题词。海部俊树先生还先后五次访问华日，还有来自日本、香港、台湾等企业的众多人士访问过华日。《人民日报》、中央电视台、《深圳特区报》等新闻媒体曾分别以《合资企业的海外形象》、《“华日”的引力》、《丰田特约维修厂声誉日隆》等为题，对华日进行过多方面报道。

转眼26年过去了，我已从华日退休。特发华日从最初的“简陋工棚”到现在的“现代化修理大厦”的点点滴滴，华日人的奋斗经历都深深地留在我的记忆里。在华日的日子里，我得到很大锻炼，收获了很多技能与经验，丰富了自己的人生经历。我作为一名华日人而感到骄傲与自豪。日本前首相海部俊树曾为华日题词“华日事业日日发展、日中友好代代传承”。我深信特发华日会越来越好，成为百年老店。

## 特发集团开展2009年会计人员后继教育培训

◆ 许文奇/集团计财部

根据《中华人民共和国会计法》、《深圳市会计条例》和《会计人员继续教育规定》的精神，深圳市开展了两年一次的会计人员继续教育培训。为保证培训质量，集团计财部邀请深圳市国资局培训中心的老师送教上门，于10月15、16日，组织集团近200名中、初级会计人员分两次在深圳高尔夫进行集中培训。计财部部长李明俊在培训前做了动员，要求集团会计人员通过学习培训，培养职业道德，拓展知识视野，提高业务水平，更好地适应新形势下集团对会计人员的要求。

培训以新出台的会计法律法规和会计制度为主，辅以往两年出台的其他相关法律法规制度，旨在对会计人员实现全面的知识更新，配合财政部完善会计准则体系，加大企业内部建设



调控力度，加强会计人员职业道德建设。培训期间，全体学员认真听课，积极备考，培训取得良好成效。

## 特发信息获2009年“中国光纤光缆最具竞争力企业10强”、“中国通信光纤光缆优秀企业”称号

◆ 杨喜/特发信息综合管理部

金秋十月，喜报频传：10月22日，以特发信息为代表的3家企业（另两家为：江苏法尔胜光子公司、成都普天电线电缆公司）在由中国通信企业协会主办的“2009中国通信光纤光缆产业峰会暨表彰大会”上被评选为“2009年中国通信光纤光缆优秀企业”。

10月23日，具有中国光通信领域“奥林匹克”盛会美誉的2009年中国光通信发展与竞争力论坛在北京邮电大学召开，在论坛开幕式上，2009年“中国光纤光缆最具竞争力企业10强”颁奖仪式隆重举行，特发信息再获“中国光



纤光缆最具竞争力企业10强”荣誉，这也是特发信息自2007年以来连续3年获此殊荣。

## 特发信息瞄准商机，投资增设主营金具的独立法人公司

◆ 特发信息公司

经过审慎的投资论证分析，经特发信息董事会批准，特发信息投资新设了一家以预绞丝金具等电力线路系统配套附件为主营产品的独立法人新公司。新公司注册资金400万元，其中，特发信息出资204万元，占股51%，骨干员工自然人出资196万元，占股49%。这是继广西吉光、光网科技、普通缆、电力光缆分立后，近年来特发信息产业战略实施过程中采取的又一重要举措。在国内光通信产业建设方兴未艾之际，特发信息结合产业发展的实际需要，顺势而为，在丰富产品结构、延伸产业链、探讨新的经营体制方面又迈出了重

要一步。

特发信息将借这个平台，一方面生产经营金具类的新产品，一方面更是将目光瞄准国家电力系统大上坚强智能化电网这个未来的商机，培育潜在的客户，开拓更为广阔的发展空间，将产业的触角进一步延伸至前景良好、市场巨大的电力通信行业。

新公司的名称预核准为“深圳市特发信息光电技术有限公司”。目前，新公司的工商注册等手续办理工作正在推进之中。

## 光网科技“梅开二度”亮相CIOE2009

◆ 苏竹青/特发信息光网科技公司

9月6日—9日，“第十一届中国国际光电博览会”在深圳会展中心举行。特发信息光网科技公司连续两年亮相CIOE，此次，除展示了公司常规用的单双芯缆系列产品外，还重点展出了光网科技公司自主研发的皮线光缆系列、气吹光缆和FTTX工程中所需器件等，所有产品都是公司自主研发生产，保证了产品的实用性和更新的及时性，能够充分满足客户的各种需要。

特发信息光网科技公司成立近两年来，国内外市场双管齐下，先后在华北、华东、西南设立了办事处；海外市场，已经与欧洲、美洲等地客户建立合作关系。为进一步拓展产品市场，扩大品牌知名度，特发信息光网科技公司将持续强化市场宣传，年底将对台湾、印度等市场进行调访，明年还计划参加行业权威展会——美国“OFC”。



## 国内首条双信号线骨架式光纤带光缆在特发信息光缆分公司诞生

◆ 陈林/特发信息光缆分公司

7月27日，特发信息光缆分公司研制成功国内首条双信号线骨架式光纤带光缆，该光缆采用的骨架等各项组件均由特发信息光缆分公司自主研发设计。此成果表明特发

信息光缆分公司在骨架缆（包括骨架）设计方面拥有强劲的自主研发和创新能力，为进一步开拓国内外骨架缆市场打下了坚实的基础。

## 特发信息光缆分公司完成多项管理体系转版认证

◆ 欧阳美/特发信息光缆分公司

10月14日，特发信息光缆分公司顺利通过ISO9001/ISO14001/OHSAS18001质量/环境/健康安全管理体系审核认证。

评审过程中，华夏认证评审专家对特发信息光缆分公司推行质量/环境/健康安全体系，认真践行标准的工作态度和成绩给予了充分肯定，这是特发信息光缆分公司全体员工一致对生产环节和质量管理及环境/健康安全管理体系认真不懈执行的结果。管理体系认证不仅是一纸证书，更是打造员工、企业规范化管理理念，塑造核心竞争力的一大利器。



## “特发信息港大厦”正式奠基动工

◆ 特发信息公司

9月28日，特发信息人期待已久的科技园中区地标——“特发信息港大厦”正式奠基！霏霏细雨中，简朴、热烈的奠基仪式让特发信息人听到了梦想起航的号声！建设单位特发信息、施工单位中建三局二公司深圳分公司、监理单位特发监理公司等相关单位的领导，特发信息本部员工100余人参加了奠基仪式。

特发信息港大厦总占地面积2.55万平方米，总建筑面积7.16万平方米（包含厂房改造），预计施工周期20个月，2011年5月左右投入使用。目前，“特发信息港大厦”建设正按工程建设进度顺利推进。



## 特发信息向系统内兄弟单位对标取经

◆ 林焰/特发信息综合管理部

10月16日，特发信息综合管理部一行4人前往兄弟单位特发物业管理公司华为坂田基地管理处，登门学习、请教工业园区物管方面的知识及经验。

特发物业华为坂田基地管理处，这支500余人的物业服务团队，连续多年从全球物管知名企业中脱颖而出，为IT界的龙头企业华为倾情打造一个优美和谐的工作和生活环境，在国内工业园区的物业管理方面树起了最顶级的物管

旗帜，“特发物业”的品牌因此而美名远扬。

通过实地走访、考察，感受兄弟单位先进的物业服务理念，品味其专业化、职业化所带来的管理佳绩，特发信息一行4人深感此行将会对初涉工业地产领域的特发信息颇有启迪，同时，还庆幸在“对标学习”方面为自己找到了一位良师益友。

## 特发黎明召开战略研讨会，谋划公司未来发展

◆ 陈韦兵/特发黎明公司

9月3日、4日，根据风险管理体系建设的进度要求，特发黎明集团发展战略研讨会在深圳大鹏金沙湾六月海酒店召开。百思特企业管理咨询公司的专家、特发黎明集团全体中高层管理人员、风险管理体系建设项目组成员参加了会议。

召开研讨会前，黎明公司风险管理项目组开展了一次战略管理培训，组织大家系统地学习了战略管理方面的有关理论和战略规划的具体方法。通过学习，拓宽了大家的视野，打开了思路，让大家对企业发展战略的核心内容和确立发展战略的重大意义有了更深刻的领会。战略就是方向，作为企业不能没有一个方向，不能不知道自己该朝什么方向走、在什么行业发展。战略是做什么的问题，是企业怎样定位的问题。解决好这个问题，才能更好地回答怎么做的问题，也就是策略问题。战略清晰与否，将直接影响到策略的选择和执行。因此，对于企业来说，战略问题非常关键，它不仅决定了企业的未来，也主导着企业一系列的选择和执行。

研讨会中，参会人员对于黎明的发展远景、战略、目标、规划进行了认真思考。对到哪儿去竞争、黎明的发展方向有哪些可以选择、也就是黎明做什么，不做什么的问题；对如何竞争、如果发展新项目或发展现有的业务单元



又怎么做、如何为客户创造价值、如何提高竞争力、对凭什么竞争、黎明处于什么状态、核心竞争力在哪里、黎明有什么能力和缺什么能力等这些企业发展的基本命题，畅所欲言地展开了讨论，并在百思特企业管理咨询公司的张正华博士的指导下，进行了系统的分析论证。会议认为，只有从战略的高度认识到黎明的现状，尽快改变员工陈旧落后的思想观念，并做出相应的调整，才能渡过目前的发展困境，为黎明的未来，也为自己的职业发展奠定一个比较坚实的基础。对于企业发展的制定，会议认为仍然需要进一步谋划，要继续做好战略调查，要有科学的充分的调查数据作为决策依据。诸如现实市场需求及潜在市场需求，现实竞争对手及潜在竞争对手，现实生产资源及潜在生产资源等问题还必须进一步深入研究，这些工作会在接下来的行动计划中逐一进行落实。

## 特发地产公司举办全面风险管理专题讲座

◆ 周爽/特发地产公司

10月13日，特发地产公司特别邀请国内知名企业管理专家殷俊教授，在市委党校第一教学楼举办“特发地产企业全面风险管理”专题讲座，公司经营班子成员及员工、监理公司本部员工及项目总监参加培训。

通过一天的培训，进一步加强了员工对企业全面风险管理的理解和认识，对公司开展全面风险管理工作有着积极的指导意义。公司将按照集团的总体部署和要求，结合自身实际，切实抓好全面风险管理工作；贯彻落实全面风险管理体系的建设规划和工作方案，以完善制度体系和培育风险管理文化为支撑，逐步建立以信息收集、风险识

别、应对策略制订、风险管理方案实施和监督改进为核心流程的风险管理体系，保证地产公司的健康、持续发展。



## 洋小伙费心思海底求婚，圆国庆假期新郎梦

◆ 赵刚贵、李赛男/特发小梅沙旅游中心

9月22日，海洋世界水族馆中发生了温馨感人的一幕：来自卡塔尔的小伙ADNAN ABDULGHANI，向他的中国女友刘佳在海底求婚，乌克兰“美人鱼”还为他们海底献上花环，准新娘被这突如其来的幸福击中，喜悦地接收了男友的求婚。

新奇的海底求婚仪式，卡塔尔小伙半个月前就开始准备了，当时他陪女友在海洋世界游玩，观赏海底婚礼的时候，萌生了在海底向他的中国女友求婚的想法。海洋世界管理人员被他的执着感动，同意全力配合他。

为了给女友意外的惊喜，一切都在女友不知情的情况下进行，对外公开是为迎接国庆60周年，参加海洋世界的海底国庆活动，在海底传递国旗。卡塔尔小伙和女友，都兴奋地海底传递国旗的活动做准备，练习潜水，获得潜水员资格证，协商传递活动的细节等。

为帮他达成心愿，海底世界工作人员特意制作了一条红色横幅，上面用中英文写着求婚誓言。当在海底潜水传递活动中，卡塔尔小伙把精心准备的求婚条幅“Will you

marry me?”（“您愿意嫁给我吗？”）向刘佳展开的时候，刘佳先是一愣，随后万分激动的她不住地点头，两人在海底紧紧相拥相吻，并向外面的观众挥手致意，人们立即响起了祝福的掌声。海底剧场喜庆祥和的佳事，让前来参观的游客记住了这欢乐生动的场景。

为了给他们留下终生难忘的美好记忆，海洋世界还特别允许准新娘骑乘大白鲸，成为白鲸背上的准新娘，还让他们同海豚握手、亲吻，亲密接触，接收海洋精灵们的美好祝福。



## 仁孚特力举办多项活动促营销，开拓市场

◆ 郑羽/仁孚特力市场推广部

梅赛德斯-奔驰授权经销商深圳市仁孚特力汽车服务有限公司抢抓金九银十火热商机，组织举办多项活动，锐意开拓市场。

9月3日，广东省朝鲜族高尔夫球年度总决赛在深圳举行，仁孚特力赞助了高尔夫球包、衣物包等精美礼品，扩大了仁孚特力在朝鲜族企业家中的影响力。

继成功支持市旅游局主办的国际旅游小姐大赛深圳赛区的东线采风巡游活动后，9月5日，仁孚特力再度提供梅赛德斯-奔驰及smart两大品牌共10台轿车，鼎力支持该项赛事的西线采风巡游活动，行程包括欢乐谷、世界之窗和红树林，有力推动了该项赛事在深圳的进行。

9月12日-13日，随“星”所驭，梅赛德斯-奔驰C级轿车公路深度试驾活动在仁孚特力东昌路展厅进行。逾70位客户参加此次活动，试驾线路从东昌路展厅经盐坝高速至葵涌再返回东昌路展厅。全程城市公路和高速公路相结合，客户在深度驾控时体验到C级轿车卓越品质性能的同时，也感受到仁孚特力专享的优质服务。

9月19日-20日，仁孚特力携手招商银行私人银行

提供接待用车服务。仁孚特力一直致力为广大奔驰客户提供高雅的艺术享受。此次与招商银行私人银行的合作正是旨在为客户创造一个与国内知名艺术家、优秀艺术作品近距离接触的机会。活动当天，仁孚特力提供梅赛德斯-奔驰C级、E级、CLK等多款轿车接待了《时尚芭莎》主编苏芒、名模李艾、俏江南创始人张兰、艺术家张晓刚、雕塑家展望、收藏家徐龙森等企业家、艺术家和社会名流。

10月1日-4日，仁孚特力携梅赛德斯-奔驰、smart两大品牌齐聚2009深圳汽车嘉年华暨（秋季）汽车交易会，共展示了梅赛德斯-奔驰S级、E级、C级、R级、B级和smart敞篷高配共6款车型，全新的车型、强大的阵容和尖端的技术展示出梅赛德斯-奔驰系列独有的领袖地位。

10月9日，仁孚特力鼎力支持华人打击乐演奏家李飏先生在深圳音乐厅为乐迷献上一席打击乐的视听盛宴，跨越亚、非、美各洲风格的百件乐器将在鼓槌起落间击打出

一幅流光溢彩的世界打击乐全景。压轴上演的《鼓动》是李飏与其他艺术家一起专门为奔驰品牌创作的鼓乐。此次中西合璧的曲风，时而悠扬婉转，灵动洒脱；时而宛若丝絮，轻划指尖；时而凌厉激越，扣人心弦。

10月31日，smart引爆嘉信茂广场周末休闲购物狂潮。smart自上市以来，以其灵动前卫、环保实用的特点、一直受到业界及广大消费者的高度关注。此次展示活动，仁孚特力提供smart fortwo硬顶及敞篷款式各一辆，吸引了无数风尚人士的目光。

梅赛德斯-奔驰一直是豪华车市场的领袖，深圳仁孚亦是汽车服务企业中的排头兵，公司将继续贯彻“卓越服务、以客为尊”的企业精神和“专业、务实、承担”的价值观，为客户提供五星级的奔驰汽车销售及售后服务。





**国家信息中心报告：促消费需适当调整住房政策**

国家信息中心在10月15日《中国证券报》独家发布的报告中指出，要真正促进消费增长，需要对我国住房政策作出必要调整，避免居民住房支出增长过快产生对其他消费的挤压，还应完善社会保障体制，有效降低居民储蓄。

报告认为，居民在住房方面的支出增加过快，可能使其他消费受到严重挤压，消费在经济增长中的份额不断下降。因此需要在住房政策方面作出必要调整，正确处理住房与经济增长的关系。避免住房过度市场化导致低收入群体买不起住房，以及带来经济结构的失衡和扭曲。

**银监会强调严格执行“二套房贷”政策，加强监管**

中国银监会10月21日召开2009年第四次经济金融形势分析通报(电视电话)会议。刘明康在会上强调，要密切跟踪宏观经济走势和产业结构调整趋势，科学把握信贷节奏，加强风险管理的制度和机制建设，落实国家各项宏观调控和产业政策，在支持国家经济发展的同时，继续保持银行业的稳健运行。要科学把握信贷节奏，加强风险管理制度和机制建设。而在公众关注的“二套房”方面，要严格执行“二套房贷”政策不动摇。

**深圳第二套房房贷利率也能打7折**

目前深圳正在执行的房贷政策标准为：对购买首套自住房且套型建筑面积在90平方米以下的，贷款首付款比例不得低于20%；对购买首套自住房且套型建筑面积在90平方米以上的，贷款首付款比例不得低于30%；对已利用贷款购买住房、又申请购买第二套(含)以上住房的，贷款首付款比例不

得低于40%；对于已利用银行贷款购买首套自住房的家庭，如其人均住房面积低于当地平均水平，再次向商业银行申请住房贷款的改善型住房，可比照首套自住房贷款政策执行，贷款利率依据人民银行有关政策规定执行。但各家银行在房贷审批中并没有严格按照人均住房面积低于29.6平方米这一条来界定“改善型住房”，结果几乎所有的二套房都算进了改善型住房，都能给到与首套房一样的“两成首付、7折利率”。

**9月全国土地供应环比增加10%，楼面地价环比涨37%**

从供应情况来看，9月土地供应止跌反弹。全国60个重点城市共推出土地913宗，环比增加10%；推出土地面积4314万平方米，环比增加6%。其中，推出住宅类用地(含住宅用地及包含住宅用地的综合性用地)355宗，环比增加17%；推出土地面积2380万平方米，环比增加30%。

从成交情况来看，9月土地市场交易活跃。全国60个重点城市共成交土地650宗，环比增加3%；成交土地面积2854万平方米，环比减少20%。其中，住宅用地成交298宗，环比增加11%；成交土地面积1784万平方米，环比减少6%。

从成交价格来看，9月住宅用地楼面价格大幅上涨。据统计，9月住宅用地平均楼面地价为2691元/平方米，环比上涨37%。

**深圳楼市两重天，秋交会成交量不及春交会一半**

一年两届的房交会历来被视为深圳楼市的风向标。10月1日至5日，深圳秋季房地产交易会并没有出现开发商期待的火爆场景和交易高峰。根据深圳市规划和国土资源委员会的数据，秋交会期间深圳新房成交共计506

套，日均成交与8月、9月的正常水平相当，其中10月1日开幕当天成交207套，数量居4天之首。这一数据超过去年秋交会317套的成交量，但与今年春交会期间深圳新房成交一共高达1401套、单日成交最高在410套、最低也有171套、平均280套的情况相比，交易情况堪称低迷。

参展企业也明显减少，开发商在往届交易会上大打折扣牌的情况也未出现。组委会发布的资料显示，本届秋交会深圳本地和其他珠三角开发商一共有近70个楼盘参展，远远少于去年秋交会的114个项目参展，创下了近几年来参展楼盘新低。

深圳本地开发商更是减少了很多，众多品牌地产企业中仅有万科、招商、深物业、振业、佳兆业等开发商带来30多个楼盘，还不到去年秋交会的一半。

**深圳房价成交均价每平方米破2万元**

今年秋交会参展的30多个深圳楼盘中，高端楼盘比例达到50%，且参展楼盘超过一半是大户型，别墅产品也较多，使得全场的价格水平普遍处于较高水平。如：关内价格普遍在每平方米2-3万元，其中深物业旗下的“深港一号”开盘均价在2.5万元/平方米以上；“宝能太古城”均价在2.8万元/平方米以上；“海怡轩”的价格在3万元/平方米以上。少数几个低于1.5万/平方米的在售普通楼盘主要集中在关外，如佳兆业上品和茗萃园等。根据深圳国土局网站数据统计：秋交会期间深圳共成交新房45193平方米，成交金额9.47亿元，成交均价为20955元/平方米。



# 我的外国同事们

## ——记特发小梅沙海洋世界的外籍演员们

### ◆ 顾燕/特发小梅沙海洋世界

在深圳特发小梅沙海洋世界有一群来自俄罗斯和乌克兰等国家的外籍演员，他们和可爱的海洋动物们一起，在海洋世界开业10多年的时间里，为游客献上一台台异彩纷呈的海洋特色演出。3650多天、10000多场表演，从不间断。

特发小梅沙海洋世界的演出是一台由海洋动物明星、极限幽默跳水、滑稽小丑、“海之花”水上芭蕾舞团等共同组成的综合表演，是目前国内同类海洋馆中最有特色、时间最长的演出。一场海陆空特色表演，掀起了极限欢乐的海洋风暴，打造了独具特色、新奇别致的蓝色海洋极限表演秀。每一位来到海洋世界的游客总是会对这场精彩的表演留下了深刻的印象。从深圳特发小梅沙海洋世界开业的第一天起，“海之花”水上芭蕾舞团的乌克兰姑娘们就来到了海洋

世界。2005年，因为水上音乐节的召开，我们又从乌克兰引进了“极限幽默高台跳水”项目。从那以后，水上芭蕾和高台跳水就成为海洋世界最受游客欢迎的演出节目。而在我们的身边，也多了15位可爱的外国同事们。

娜塔沙就是其中的一个。她是水上芭蕾舞团的团长，也是第一个来到海洋世界的外籍演员。娜塔沙今年35岁，身材高大健美，来深圳之前曾经在我国台湾生活过一段时间。因为对大陆的喜爱和割舍不掉的特殊情结，她从台湾回国后不久，又来到了深圳。在她眼里，深圳是个非常年轻和繁华的大都市，处处充满着青春和激情，这使她在深圳一呆就是10年。娜塔沙年轻时是水上芭蕾的职业运动员，曾经多次在乌克兰和前苏联以及世界级的比赛中取得过优异的成绩，退役后她来到中国继续从事她热爱的

事业。工作中的娜塔沙认真严肃，不苟言笑，对演出要求非常高，常常在排练新动作时因为队员的动作不到位而大发雷霆。为了达到更好的舞台演出效果，每年她都坚持编排新的舞蹈动作，自己制作背景音乐，连她们靓丽的演出服装，也是她自己亲手一针一线绣上花案和亮片。娜塔沙的男友也在中国，不过因为工作的关系，常年生活在北京。一南一北的两个人只能靠网络来联系感情，有时候娜塔沙也会飞去北京看望她的男友。我问她，北京和深圳她更喜欢哪儿，她毫不犹豫地说是深圳。因为她喜欢大海和沙滩，喜欢每天都可以在水中旋转的感觉，虽然在小梅沙的生活有点单调和平静，但能有自己喜欢的工作，能看到大海，又可以常常在沙滩上晒太阳，没有比这更舒服和惬意的事了。娜塔沙的男友曾经几次要求她

到北京去生活，她都拒绝了，她说她已经习惯了在深圳的生活节奏，而且她也离不开她最喜爱的水上芭蕾。生活中的娜塔莎热情开朗，爱喝咖啡和中国茶，最喜欢去东门购物，不过你可别担心她会被宰，现在的她是个绝对的中国通，出门办事和购物都不需要翻译，简单的对话不在话下，讨价还价更是拿手，每次去东门淘来的便宜货连我们都甘拜下风。

极限幽默跳水表演队由7人组成，除了队长阿列克之外，小伙子们个个都很年轻，最小的还不到20岁。他们身材健硕，肌肉发达，每次看到他们身上漂亮的肌肉线条，我们的驯养员小伙伴们总是十分羡慕。在队长阿列克的带领下，高台跳水队在最近这几年的世界极限跳水赛中获得了相当辉煌的战绩。2008年阿列克在悬崖跳水（23米）欧洲冠军赛中获得冠军；同年在澳大利亚举办的世界跳水运动健将赛中夺冠。2006年他的队员阿尔乔姆在瑞士举办的世界悬崖跳水（26米）冠军赛上获得金牌；2009年在意大利举办的悬崖跳水（28米）世界杯赛中也获得了金奖。他们跳水队中的三人还同时参加了在中国福建举办的国际悬崖跳水赛，同样取得了优异的成绩。这些辉煌的战绩完全得益于他们艰辛刻苦的训练。25米的极限高台跳水需要运动员有极其惊人的体能和勇气，除了海洋世界每天三场的高台跳水表演，他们几乎所有的间隙时间都在进行高强度的体能训练。

和娜塔莎一样，跳水队的队长阿列克对演出质量的要求也很高，每一个表演动作都要求十分严格，从不妥协。每场表演下来，他都要和队员们讨论这场演出中出现的瑕疵和问题。有一次在演出过程中，因为太阳太刺眼，我看不清高台上的演员们，一不小心报错了他的名字。下场之后，他叫上翻译，狠狠的说了我一顿，当时我委屈得直

想掉眼泪，不过事后想想，他对工作这种敬业和执著的态度让我由衷的佩服！工作中的他虽然很严厉，可是在生活中却很谦和，他有个非常幸福的家庭，妻子奥梨娅才27岁，也是跳水队的成员。他们有两个可爱的女儿。13岁的大女儿多尼娅，长得很像爸爸，已经在深圳的小学上完了四年级。小女儿玛沙聪明漂亮，极象洋娃娃，才8个多月大就跟着父母来到了深圳，现在已经5岁多了，十分可爱。阿列克希望她们能和父母一样从事跳水的职业生涯，她们两岁多开始就进行了严格的游泳和跳水训练。现在多尼娅已经可以在三米板上完成高难度的旋转和空翻的动作，小玛沙也可以在两米板上毫不犹豫地纵身而下。阿列克每次回国都会给我们带来乌克兰的巧克力；在国际比赛中取得好成绩，也会拿来红酒，和我们一起分享胜利的喜悦。公司遇到什么庆祝活动，也会邀请所有的外籍演员一起参加。他们总是和我们一样，玩得特别尽兴。工作时高强度的体能消耗和极度绷紧的神经，使他们下班后特别需要放松，几乎每天下班后，他们都要喝上几瓶冰啤酒，还会隔三岔五地自己准备家乡菜肴到沙滩上聚会和烧烤。异国他乡的生活使水上芭蕾的姑娘们和高台跳水的小伙们的心靠得特别近，有好几对都变成了情侣，其中一对还打算今年在深圳结婚。我们衷心祝福他们在深圳的日子越过越好！

这群可爱的外国同事和我们一起工作在深圳特发小梅沙海洋世界，他们和我们一样是这个大家庭中的一员，也和我们一样热爱我们的集体。我衷心希望他们能够一直留下来，和我们一起创造辉煌，迎接海洋世界的下一个10年、20年！



2009年7月20日，对我来说是一个特殊的日子——既是我22岁的生日又是我第一天正式入职。这也许就是上天赐予我的一种恩赐吧，对我有特殊意义的日子总会与我的生日联系在一起，让我终生难忘。12岁生日那天，疼爱我的祖父永远地离开了我，这是一种痛苦的难忘；18岁生日那天，我收到了大学录取通知书，这是一种快乐的难忘；22岁生日的这天，我第一次真正走入职场开始我人生的又一段旅程，这是一种兴奋的难忘。不管是痛苦，快乐还是兴奋，它们必将会在我人生的道路上留下永远的印记。

对我来说，这是第一次离开父母，离开家庭来到一个完全陌生的城市开始新的生活。以前的我在家里大家把我当小孩，作为独生子的我是小少爷小皇帝，拥有父母的关心、爷爷奶奶无微不至的照顾，以及亲戚朋友们的帮助，但也许真是应了那句老话“生在福中不知福”。在家里，我总看不惯这个看不惯那个，讨厌父母整天的教导，嫌弃奶奶无时无刻的唠叨。总之，家里不好，总想出来走走，靠自己闯闯社会。来深圳之前本以为自己早已做好了一切准备，但到了这里之后突然发现自己错了。自己是如此地难以适应，没有了父母的教导，没有了奶奶的唠叨，却多了一份孤独和迷茫。原来自己是如此地离不开她们，到深圳两天后与母亲通电话时，母亲哭了。母亲觉得我还是个孩子，对我放心不下，怕我吃苦，怕我受累，怕我委屈。我只能用一句简单的话“妈，放心！”来缓解她的情绪。

这也正印证了那句老话“儿行千里母担忧”。

因为刚到公司和大家还不熟，所以生日的事我谁也没说，更不打算有什么庆祝，可晚上新员工聚餐时，惊喜出现了。聚餐的主题本是欢迎新员工入职，可当聚餐进行到一半时，服务员推上来一个蛋糕。人力资源部的大姐向大家宣布今天还有另一个主题，那就是为我庆祝生日。我被这突如其来的惊喜震惊了，我简直不敢相信公司会为我庆祝生日。同事们向我送来祝福，领导们向我送来问候，我还是第一次享受这样的待遇，四五十人一起为我庆祝生日。大家让我讲几句话，而我早已激动得说不出话了，只能用一种简单的方式来表达我心中的感激，那就是与领导、同事们一起痛饮杯中的美酒。与领导合影留念时，我想起了在家时每当我生日的这天，父亲总会用相机为我留下永远的记忆。此时，我感受到了家的温暖，这就是特发信息给我的第一份礼物，它不单单是一个生日的庆祝，更重要的是它让我找到了家的感觉，使我不再感到孤单与迷茫。

又过了两天，当我再次拿起手机给母亲打电话时，我还是用了那句简单的话：“妈，放心！”可是这次的心情与上次完全不同。

# 母亲教会我坚强

◆ 董晓玲/特发信息计划财务部

5月31日上午快11点左右，也正是  
休完端午节假上班的头一天。我正在  
办公室上班，接到从家里来的电话，  
是我的四川老乡打过来的，说我母亲  
上午9点多钟去买菜，在一个小卖部买  
东西不小心踩滑了台阶，摔在地上。  
老乡把她背回了我家中。老乡问母亲  
说要不要马上通知你女儿？我母亲说  
“过节后第一天上上班，晓玲上班一定  
很忙，不用告诉她”。就这样一直挨  
到快11点左右才告诉我，随后我就赶  
回家中。

回到家里，见到母亲躺在沙发  
上，摔伤了右脚大腿。她脸上全是汗  
水，脸色也很不好，知道这一跤摔得  
不轻。但母亲只是轻描淡写地说：  
“不小心踩滑了，就坐在了地上，现  
在只是右大腿有点疼。”她是怕我心  
里着急！我叫她去医院观察治疗，她  
坚持在家休息一下再看看。母亲是不  
想给我添麻烦！

到了下午伤着的部位还是很疼，  
可能是伤到了骨头。我随即打了120  
急救车，检查结果是骨股骨折，需要  
做手术。在母亲住院医治过程中，我  
目睹了母亲面对疾病的忍耐与坚强，  
这使我们做后辈的感到自叹不如！术  
前，没有用任何的药物来缓解疼痛，  
医生说要做骨头牵引。我过去只是听  
说过这名词，但具体是怎样的做法没  
有看到过，就在做牵引的同意书上签  
了字。医生拿来一把冲击钻，外加一



根约1.5尺长的钢针。我跟我嫂子看到  
这些工具心里就犯起了嘀咕，哇！就  
这样做牵引呀？医生先实施了消毒，  
用冲击钻对准麻醉的部位在上面穿出  
一个眼，随后就将钢针穿过打好的  
眼，用一条尼龙绳把腿给吊起来。我  
跟嫂子都看不下去了，边看边流泪。  
心想，早知道这样，还有几天就做手  
术了，不应该先做遭受牵引这份罪。  
但我看到母亲却咬着牙，一声都没有  
吭，虽然有麻醉，但这毕竟是肉里  
面穿钢针呀！

母亲淡定从容面对疾病的乐观  
态度让我们做儿女的深受安慰！她  
从来没有叫一声痛，我们有时问她疼  
不疼，她只是很轻描淡写地说，疼有  
什么办法，事情发生了，就只好面对。

医生都夸她，说：现在的年轻人都不  
及您这老革命，他们一有点痛就对护  
士叫个不停。

母亲15岁就参加了革命工作，经  
历了无数次社会变迁和运动。正因为  
有这些各种人生的历练，才造就了她  
今天面对困难时的从容不迫。

人生无常，谁也无法预测未来。  
人生是要经过很多挫折与困苦的。我  
们要学会面对与接受困难。母亲教会  
了我坚强，教会了我人生不是一帆风  
顺的，在顺境中要学会自律，在逆境  
中要学会面对。

母亲正处康复期间，慢慢可以拄  
着拐杖下地走路了。我愿天下所有的  
父母都平安、健康、长寿！

# 心墙

◆ 饶剑峰/特发黎明监事会主席

缘起于一次摸黑赶往珠峰大本营的路上，司机发现路中有只兔子并紧急刹车，但车的惯性及紧接而来的一种特有的振动，令这个信仰佛教不杀生的司机懊恼地意识到他已经把兔子碾死了。于是他一路抱怨自己。

我感到奇怪的是一辆速度并不快的车怎么会碾中这么灵活的小动物呢？而且经常驾车的人都会发现路上常有猫、老鼠等素以灵巧著称的动物被碾死在宽阔的马路中间。

仔细想想这些动物平时遇到危险或惊吓时的表现，不难发现，它们总是喜欢找个角落以躲避危险。当车慢慢驶近时，以它们的灵巧，它们不会感觉到有什么危险，而当车灯的光线漫过头顶，一个黑忽忽的大家伙呼啸着突然出现在离自己很近的地方时，这才感觉到危险的临近，于是本能地需要找个角落避险。但在宽宽的马路上哪来的角落呢？于是便刺溜一下钻到车轮与地面形成的夹角下面，结果正好被车轮轧了个正着。

而同为动物的人，在遇到危险的时候也会出现类似的避险本能，有墙靠墙，有角落猫角落，有衣柜钻衣柜……总之让自己尽量不去正面接触危险，以至于人们慢慢进化到一定阶段后出现了大量拥有高大城墙的城堡。

这种求生存本能同样也演进到了人的思维模式中，人们总是习惯于选择一些“真理”来武装自己的头脑，正如用这些“真理”的概念在自己的头脑当中堆砌了一个合情合理的城堡来捍卫自己的“正确”。人们习惯于城堡内熟悉的、可操控的一切，而不愿冒险面对城墙外的不熟悉、不可控的一切。

改变往往是被迫的，这需要一个更为强大的权威、真理来击碎他原有的自以为正确的“真理”的城墙，在经过一番痛苦之后，又重新构筑自己合情合理的“正确”。

一种人不是不能接受改变，而是不能接受被改变，且所有的改变都必须在他自己的合情合理中按自己认为的“正确”进行，这种“正确”成为其难以逾越的“心墙”。这就是这种人的局限。

还有另外一种人，他们坚信——活的才叫人！于是打开心门走出城堡，自由地驰骋在天地之间，敢于冒险面对任何未知领域以不断拓展更广阔的天地，让保守成为真正的危险。

时至今日，谁还能死守在自己的城堡里封闭地生存？要敢于逾越自己构筑的心墙，打开门走出封闭的城堡。





# 《管人的真理》读后

◆ 吴锐楷/特力集团

这是一本难得一见的管理类的好书，推荐给有兴趣的管理人员或有可能走上管理岗位的人员阅读。下面的推荐内容，大部分来自于书上的说明以及作者、译者的描述，我认为他们的介绍非常到位和全面，特将部分说明和描述进行整理，以期用大家更方便接受的方式，不过多掺杂个人观点，尽量原汁原味地、简洁地对本书作较为全面的介绍。

作者和译者。斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)博士，世界级管理和组织行为学的学者和作家，在人员管理方面，花费了超过35年的时间进行研究、教学和写作，在国际工商管理教育界享有较高的声誉。他的《管人的真理》中文第1版曾为国内最畅销的管理工具书之一，荣登“全国畅销书排行榜”。现在推荐的是其中文第2版，作者在第1版的基础上进行了大量的修订。译者解浩然，国内知名的人力资源管理专家，有丰富的人力资源教学和实战经验。业内专家翻译的作品，确保了译本的准确性和专业性。

书本定位。当前，咨询师、教授以及各色管理“大师”轮番对管理者进行轰炸，对管理员工提出许多建议。这其中很多是经过深思熟虑且富有价值的，然而也有很多是笼统、模糊、矛盾甚至肤浅的，其中还有一些干脆就是错误的。遗憾的是，我们很难找到一本简明扼要的、去掉专业术语的行为学工具图书，告诉管理者们在不同工作情境下人员管理的一些真相，并准确指出哪些理论与方法会奏效，哪些不会。本书填补了这一空白。作者认为，不是非得通过系统地研读大部头的人力资源管理和组织行为学方面的教科书，或是参加著名高校里的高管发展课程才能知道如何在工作中管理员工。在本书中，你不会看到科班的理论阐述和名词解释，但却可以准确地、一步到位地得到在实践中有指导意义的一些东西。

内容介绍。本书围绕着管理者经常遇到的一系列与组织行为相关的关键命题展开，共分为：招聘、激励、领导、沟通、团队建设、冲突管理、工作设计、绩效评估、应对变革以及关于管理行为的最后思考等十个专题。在各个专题中，作者共挑选了53个与管理者密切相关的话题进行阐述，还针对如何应用这些知识来改善管理实效提出了建议。我们在书中看到的一篇篇短文，没有深奥的理论和复杂的论证，而是用事实和数

据提出很多实用的观点，比如：雇用有责任感的人，激励要因因人而异，奖励那些真正需要的行为，提供均衡的报酬，警惕群体思维，适当的冲突可以提高团队绩效等等。另外，书中也提出一些“有悖于”我们“常识”的观点：我们通常认为人格特质决定未来绩效，并在甄选环节中大加应用，而事实是过去的行为记录比特质更能预测未来的业绩；我们通常以为提高员工满意度可以提高生产率，但真相并非如此；离职率越低越好吗？研究事实告诉我们，适度的离职率对组织有益无害……

书本结构。本书的一个明显特点，是没有一个连续贯穿始终的故事线索，书中的53个话题都是独立成章的。读者可以按任何自己喜爱的顺序阅读。值得重点指出的是作者的建议：读者最好不要一口气读完本书，因为书的设计思考是“多次快速阅读”，读完几章，放下，过几天再拿起来接着读也无妨。这种安排，很适合现代管理人员繁忙的工作节奏，将书置于案头、枕边、车上甚至厕内，有几分钟空闲时拿出来，看上一两个话题，也许就会给自己或组织带来转机。

阅读对象。这本书是写给谁看的呢？作者认为，是为那些身处实战的经理人以及希望走向各级管理岗位的员工写的，从渴望成为主管的普通雇员到企业的高层决策者都可以是本书的读者。对于那些没有时间进行系统学习，或以前很少接受管理培训的人来说，本书会为他们提供很多在实际工作中有效进行人员管理的真知灼见。

缺点。如果说这本书的缺点，我觉得是中文名字起得不太好。书的英文名字为《The Truth About Managing People》，可能为了迎合市场的需要，第1版就被翻译成《管人的真理》，要说翻译的也没有错，但从中文的意境来讲，“管人”和“真理”两个词却更多的带有强加于人和无上权威的意思，这与书中平实的文风，以及作者辩证的学术态度不甚吻合。瑕不掩瑜，这个小缺点无法掩盖一本好书的光芒。

这本书与其他的大师作品有同样的风格，以平实、简练的语言，以事实和实践为基础，有理有据，娓娓道来，不故弄玄虚，不哗众取宠，没有居高临下和不容辩驳的姿态，清楚、明确地将朴素而又实用的人员管理的道理告诉我们，相信每一位开卷的人都能受益。



## 坚持，是一种伟大

### ——纪念白方礼老人

◆ 孙博伦/特力集团

天津有一个老人叫白方礼，应该说他不是什么名人，也不想当什么名人，但他的名字在很多人心心里像斧凿一样深刻。

1987年，蹬了一辈子三轮车的74岁老人白方礼正准备退休养老，一次回老家过程使他改变了主意。他看到家乡有很多孩子上不起学，只能在家种地干活，十分心疼，就把自己省吃俭用一辈子积攒下来的5000元钱全都捐给了自己的老家办教育，建立起一个教育奖励基金会。捐了自己的全部积蓄，可还是有很多孩子家里穷念不起书，老人思考了几个晚上后，召集了家人，对他们说：“我原打算回老家养老享清福，可现在改变主意了，我要回城重操旧业。”就这样，老人重新踏上了那辆旧三轮，开始了他的生命历程。

1994年，时值81岁高龄的白方礼在一次给某校的贫困生捐资会上，把一整个寒冬挣来的3000元辛苦钱交给学校后，这个学校的领导说要代表全校300余贫困生向他致敬。听到有这么多的孩子需要帮助，而自己却越来越老，而光靠蹬三轮车也赚不到几个钱，老人思量了一夜，对着儿女说出了自己的决定：“我准备把你妈和我留下的那两间老屋给卖了，再贷点钱办个公司。名字都想好了，就叫‘白方礼支教公司’”。“支——教，支持的支，教育的教，支持教育的公司”。

在取得了家人的支持后，不多时，由市长亲自给白

方礼老人在紧靠火车站边划定的一块小地盘上，全国唯一的一家“支教公司”——天津白方礼支教公司宣布正式成立。开业伊始，他对受雇的20来名员工非常简明地说了公司的唯一宗旨：“我们办公司要规规矩矩挣钱，挣来的钱不姓白，姓教育。所以有一分利就交一分给教育，每月结算，月月上交……”

虽然被称为“白方礼支教公司”，其实它起初只是火车站边的一个8平方米的铁皮小售货亭，经营些糕点、烟酒什么的，方便南来北往的旅客。售货亭上面悬挂着一面南开大学献给老人的铜匾，写着“无私资助志在奇才”，使这间售货亭显得格外光彩。凭着卖掉老屋的10000元和贷来的钱作本钱，公司慢慢发展，由开始的一个小亭子发展到后来的十几个摊位，连成了一片。最多一月除去成本、工钱和税金，还余10000多元的利润。

支教公司让白老增加了不少支教的财力，却一点也没有改变他蹬三轮车的生活。他把售货亭交给伙计打理，为自己规定了每月收入1000元的指标，天天出车拉活。“我还是像以前天天出车，24小时待客，一天总还能挣回个二、三十块。别小看这二、三十块钱，可以供10来个苦孩子一天的饭钱呢！”这就是一个耄耋老人的全部内心世界。他靠自己的全部所能，烘托着一片灿烂天空，温暖着无数莘莘学子。

白方礼老人每月都会把自己省下来的钱拿到附近的

学校给困难的学生当生活费，而自己是风烛残年的他，却过着俭朴得叫人不堪入目的生活。10多年来，老人穿的都是他捡回来的衣服。一日三餐也极其简单，经常是两个冷馒头加一瓶凉水，有的时候会就一点点咸菜。有人还常看到他在拾别人扔下的馒头、面包或半截没有吃完的香肠……很多时候由于拉活需要，白方礼老人走到哪就睡在哪，一张报纸往地上一铺，一块方砖往后脑一放，一只顶子往脸上一掩，便是他睡觉前的全部准备“程序”。为了拉活方便，老伴去世后他就以车站边的售货亭为家，所谓“床”，只不过是两叠砖上面搁的一块木板和一件旧大衣。冬天，寒风习习，白方礼老人的铺盖就是一套薄薄的被褥；夏天，骄阳似火，晒透了白铁皮做成的售货亭……老人就是在这样的环境中整整过了5年。

老人为什么要如此吝啬自己？“我哪舍得花钱！蹬一次车赚一、二十块钱不易啊，孩子们等着我的钱念书，我天天心头惦记着我赞助的那几百学生。我就不能花钱，只能往里挣才是。孩子们考上大学多不易，可考上大学还念不起，你说这事咋整？那年我听人说咱天津几所大学有不少学生考上了却没钱买书，没钱吃饱饭，我想孩子们的家长没办法给他们挣来钱，可我蹬三轮车还能挣些呀，所以我就重操旧业，一蹬就蹬到现在，一蹬就下不了车了，你想几百个学生光吃光出学费一年就要多少钱！我是劳模，没文化，又年岁大了，嘛事干不了了，可蹬三轮车还成。一天蹬下来总还有几十块钱么，孩子们有了钱就可以安心上课了，所以一想到

这些我就越蹬越有劲……”这样质朴的话语让人听起来心里直犯酸。

从1994年到1998年，他资助了红光中学200多名藏族学生，月月给他们补助直到高中毕业。他每月向南开大学捐款1000元，总额近3.4万元，先后有200多名贫困大学生得到了资助。“白方礼支教公司”成立后，白方礼老人每月向天津的几所大学、中学、小学送去数额可观的赞助费，这些所谓的赞助费实际上就是他的“支教公司”全部税后利润。为了让贫困的孩子们能安心上学，白方礼老人几乎是在用超过生命极限的努力在坚持着。在10多年的时间里先后捐款35万元，他为学生们送去的每一分钱，都是用自己的双腿一脚高一脚低那么踩出来的，是他每日不分早晚，栉风沐雨，用淌下的一滴滴汗水积攒出来的。如果按每蹬1公里三轮车收5角钱计算，10多年间，老人奉献的是相当于绕地球赤道18周的奔波劳累！

1999年天津火车站进行整顿，所有商亭将一律被拆除，“白方礼支教公司”也不例外。老人带头响应政府的号召，拆了他的这些小亭子。没有“屋”了，他为了仍能够20小时拉活，就用块摊开的塑料编织袋布和四根小木杆撑起了一个只有半人高的弱不经风的小棚。暴雨之后，经常能看到老人在太阳下晒被雨水浸湿的被褥。2001年，88岁高龄的他已无力再蹬三轮车，就在车站上给人看车，还把一角两角的零钱装在一个饭盒里，存够500元后又捐了出去。

2005年9月23日，93岁的白方礼老人去世了。坚持支教18年，而他的私有财产账单上的数字是零。

白老的一生，称不上轰轰烈烈。他是平凡的，平凡到他就在我们身边，我们却还不知道。白老感动我们的，不仅仅是他的无私，他的爱心，他那种坚持不懈的精神，更加打动我。十几年来如一日，雨打风吹都不停歇，为了自己的理想和信念不停地努力，直到自己生命的最后一刻。这种坚持，让他在人生的最后时期，迸发出了新的活力；这种坚持，让他朴素的身影变得无比光辉；这种坚持，让我们铭记在心，潸然落泪。

“一个人做一件好事不难，难的是做一辈子好事”。这句话我们重复了千万遍，但是真正做到的人，却寥寥无几。只因为，坚持，是这世上最简单却最困难的事。简单到每个人都可以做到，而困难在于很少有人能真正的做到。无论在我们的生活还是工作中，坚持都是一种可贵的品质。我们在生活中要坚持不懈地学习，在工作中要坚持自己的原则，在逆境中更要坚持自己的信念。坚持，能够让平凡变成感动；坚持，能够使努力变为成功；坚持，能够让我们的人生走向辉煌。

白老生前默默无闻地奉献，没有为自己留下一分一毫，但他的精神留了下来，他的信念会有无数人去继承和发扬，他留给我们的，是无尽的精神财富。

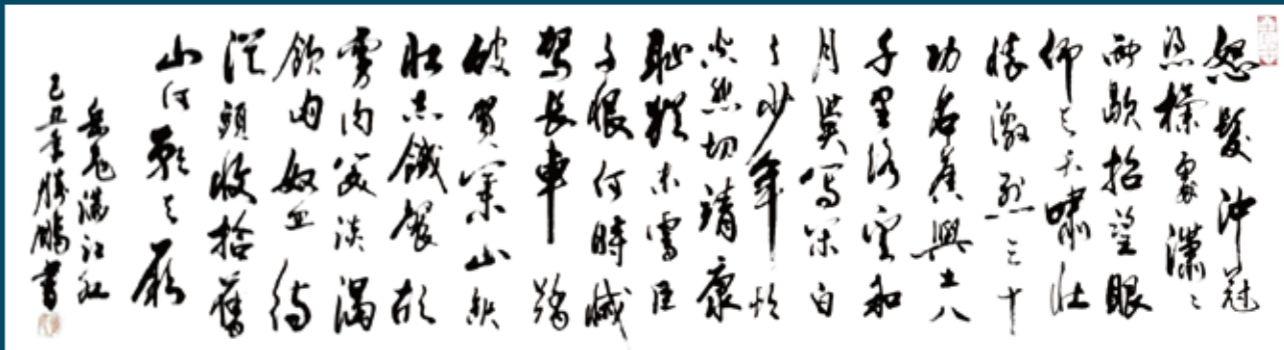
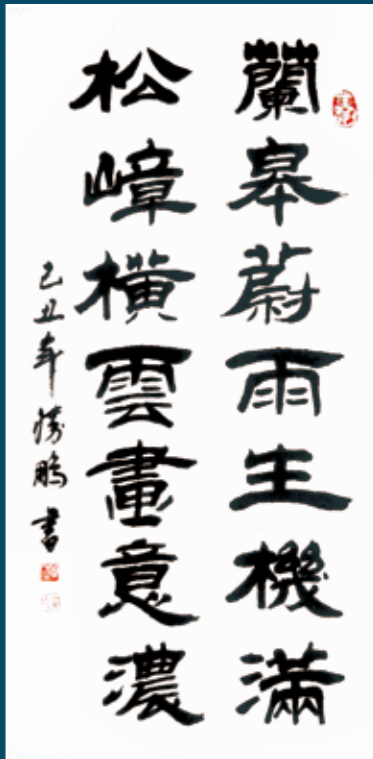
白方礼老人用他的一生告诉了我们：坚持，是一种伟大！

# 摄影书法作品



摄影：特发小梅沙沙滩(吴智新/深圳市投资控股公司)

书法：满江红、对联(黄胜鹏/特发地产监理公司)



# 摄影书法作品