



刘爱群董事长欢迎广西贺州市市长陈利丹一行

2006年12月22日，特发集团刘爱群董事长在金光广场设宴欢迎远道而来的广西贺州市市长陈利丹一行，特发信息公司董事长张俊林、总经理王宝参加了会面。

席间，宾主双方就特发信息公司与广西桂东电力公司在贺州的合资项目——广西吉光电子公司创立期的工作推进情况和未来对贺州旅游、土地资源合作开发等问题进行了洽谈；贺州客人对《特发》月刊表示了赞赏，我方也对贺州市政府的主流新闻媒体《贺州日报》表示了浓厚的兴趣，宾主双方当即表示今后要进一步加强信息方面的交流，定期交流刊物，加强资讯的互动。

贺州市位于广西东部，辖1个市辖区（八步区）、2个县（钟山县、昭平县）、1个自治县（富川瑶族自治县），市人民政府驻八步区。贺州东邻广东清远、肇庆，北连湖南永州，西近桂林，南至梧州。目前正在规划和建设的三条高速公路和一条铁路将在贺州交汇。预计年底从深圳到贺州将实现全程高速公路贯通。贺州经济相对发达，为全国第一个实现农村初级电气化的地区。贺州素有“小桂林”之称，旅游资源和土地资源十分丰富，对旅游和土地资源的开发是贺州市政府的重点工作，这个开发思路正好与特发集团在未来三至六年里以旅游房地产业为主导的战略思路吻合，双方合作可以实现资源互补、优势互补。



左起：张俊林、广西桂东电力董事长温昌伟、贺州市副市长陈述、贺州市委秘书长陆海平、贺州市政府经济顾问陈洛、刘爱群董事长、贺州市市长陈利丹、贺州市副市长毛绍烈、王宝、贺州市发改委主任朱信芳

新年献辞

● 刘爱群

各位同仁：

2007年到来了，借《特发》月刊，我代表集团领导班子向大家致以新年的祝福！

2006年对特发集团而言是不平凡的一年，是集团新班子在市委、市政府、国资委、股东单位的正确领导和大力支持下，带领全体员工按照年初召开的集团2005年度总结表彰大会暨三届一次职代会确定的2006年工作战略部署，认真落实2006年我市国资国企工作会议精神，贯彻“以人为本，人尽其才，才尽其用；以计划为纲，实行目标管理；以会计理财，精打细算，增收节支；以审计检验，守法经营；以行政为纽带，协调服务，综合管理；以制度为准则，无规矩不成方圆”等六条经营管理理念，规范管理，强化执行，实现“经过三年左右的努力，做实做强特发集团”目标的第一年，各项工作任务全面完成，取得显著成绩，为集团下一步和未来的发展打下了坚实的基础。

这一年，我们大力抓战略管理，确定了集团改革发展的总体目标，制定了切实可行的集团发展战略规划、战略重点及实施步骤，完成了第一阶段的产业结构调整；我们大力抓现代企业制度建设，把2006年定为特发的“管理年”，按照现代市场经济的要求，完善了集团公司法人治理结构，初步建立起了一整套管理规章制度体系，建立了紧密型管理和层级管理的市场化高效运作机制，建立了比较健全有效的监督管理机制，强化了各级管理人员的执行力；我们大力加强企业文化建设工作，把营造现代企业文化作为集团各项经营管理工作的着眼点，在集团员工中树立了市场理念，培育了员工共同的荣辱观和价值观，初步形成了新特发积极、健康、向上、和谐的企业文化；我们大力抓企业生产经营，全力参与市场竞争，经过集团上下系统企业全体员工的共同努力，集团生产经营取得了可喜的成绩，初步核算，2006年，集团各项生产经营指标均已全面超额完成上级下达的任务，比去年同期大幅增长。

这一年，集团党委及经营班子以正气和智慧，带领集团广大员工聚精会神抓生产，一心一意谋发展，做了大量的、看得见摸得着的、实实在在的工作，主要有：集团土地确权；“泊林花园”高档商住楼项目竣工入伙，并着手龙华新项目的开发；完成集团三家控股上市公司股权分置改革；与建行深圳分行签定了额度达30亿元人民币的银企战略合作协议，建立起了新型相互信任、相互支持的银企合作关系；按市场化原则重新组建了特发地产公司；完成了集团两家主要物业管理公司的整合；集团四家企业的改制工作取得关键性进展，预计今年初即可最终完成；完成了华泰、华美、国投三家参股企业的股权退出工作；实施了集团总部和系统企业的机构精简、人员分流，统一了下属企业领导人员薪酬及考核奖励标准，完成了三项制度改革的近期目标；协调内外关系，与股东单位、金融界、政府部门、企业界交流与沟通加强，互信增强；恢复出版《特发》月刊，加强企业文化建设；总部迁回高档写字楼，重塑特发企业形象；坚持“企业用人德为首”，提出了选聘各级管理人员“德才兼备者重用，有德缺才者培养，缺德者不用”的标准和要求，着力发掘、培养经营管理企业德才兼备的人才，营造科学合理配备人力资源的用人之风气；坚持讲团结，讲原则，坚持廉洁自律，强化执行力建设，创建干实事、和谐的企业环境；倡

导“向市场看齐、向现代企业看齐”的“两个看齐”经营管理理念，鼓励走出去，向国内外先进企业学习；树立忧患意识，立足市场，走向市场，积极树立和打造特发优秀的产业和产品品牌；实行全面预算管理，规范企业经营，严格投资管理，提高资金运作、项目投资的可控性、安全性和效益性；高度重视安全生产，确保了集团和系统企业人员生命财产的安全，维护了社会稳定；等等。通过一年来的上下共同努力，使大家看到了一个党性原则强、政策和经营管理水平不断提高、团结开拓、既强硬又灵活、实事求是、廉洁自律的集团领导班子所做出的明显业绩；看到了两级经营班子和各级管理人员忠诚敬业，勇于拼搏，工作作风日益好转，计划任务完成情况令人满意，经济效益不断提升的良好局面；看到了在全体员工的共同努力下集团各项工作紧紧围绕战略发展规划思路，步步实施，强势推进，初步呈现出和谐、持续发展的崭新气象。

展望2007年和未来，我们充满信心！

从2007年开始，《特发集团发展规划（2006—2010）》待董事会批准后将正式组织实施。实施发展规划，加速培育和壮大主导产业，是我们2007年和今后几年的工作重点。《规划》确定的集团产业定位是：旅游房地产业为主导，产业经营和资本运作相结合，注重资本运作，做实做强主导产业。未来4年，通过实施上述产业发展战略和资本运作，配合体制机制的不断改革、优化和非主导产业退出等手段，特发将发展成为在竞争性领域具有自我发展动力的体制和机制，主导产业清晰，具备一定的核心竞争力，经济效益良好的企业集团。至2010年，将实现总资产65亿元，净资产30亿元，总收入50亿元，利润总额4亿元的目标。到那时，特发将再次实现辉煌！

2007年是集团实施发展规划的一年。展望2007年，我们准备迎接更大的挑战。

科学发展观和我市国资国企工作会议精神为我们国企改革和发展指明了方向，更加激发了我们从更深的层面完成一场大变革的激情和渴望。相信在市委、市政府、市国资委、投资控股公司和三家资产管理公司股东单位的正确领导下，2007年，经过我们的不懈努力，特发集团一定会以一个全新的面貌搏击于市场经济的海洋。

虽然我们已经取得了一些实实在在的成绩，但我们不能满足于此，我们特发人任重而道远。我们要人不卸甲，马不卸鞍，征程不洗，努力扬鞭！只要我们永远充满对变革的激情而又脚踏实地不说大话空话；只要我们永远充满对成功的渴望而又不畏风险，勇于牺牲和奉献；只要我们永远追求卓越，而又懂得对所承担的事业充满虔诚敬畏之心，我们就一定会乘长风破万里浪，实现做强特发集团的目标，迎来特发明天那轮崭新灿烂的朝阳。

最后，祝全体员工及亲属身体健康、事业有成、合家幸福！



特发

2007年1月号/总第83期 2007年1月28日出版

编委会

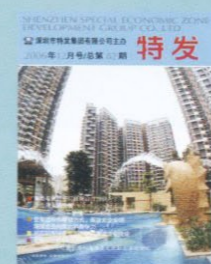
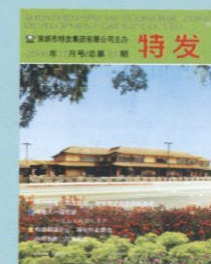
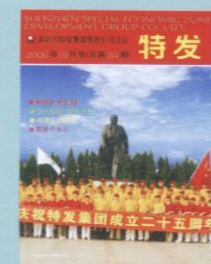
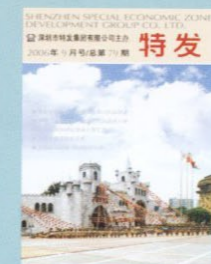
主任：刘爱群
副主任：施长跃
编委：张西甫 张建民 林婵波 刘崇 苏莉
主编：林婵波
副主编：刘卫平
责任编辑：瞿湘 陈宝杰 张正治

本期编辑：张正治

编辑部

地址：深圳市人民南路发展中心大厦26楼
电话：(0755) 82089011 82089048
传真：(0755) 82089099
邮编：518001
E-mail: zhangzhengzi@tom.com
zhangzz@sdg.com.cn

主办：深圳市特发集团有限公司
登记证号：粤B第1045号



封面图片：特发信息光纤光缆产品

■ 卷首语 (Preface)

- 01 新年献辞 刘爱群

■ 公司要闻 (Briefs)

- 05 规范优化, 促进双赢, 确保企业改制圆满成功
——市国资委、市投控有关专家领导为我集团保税、美联等公司改制总体方案把脉 李正祥
- 06 集团召开三项制度改革工作总结会议 岳红琼
- 07 通讯公司停业关闭, 员工妥善分流安置 岳红琼
- 08 特发集团2006年要闻回顾 张正治

■ 歌坛撷英 (Words of song)

- 10 投控之歌 陈洪博

■ 特发论坛 (Forum)

- 12 企业高层管理人员考核及选拔方法比较研究 林婵波
- 16 领导干部如何提高威信 肖锋鸣

■ 聚焦经营 (Management Focus)

- 19 特力集团组织考察澳大利亚汽车服务市场 郭东日
- 20 奔赴乐土, 二次创业
——写在广西吉光电子科技股份有限公司创立之际 沈雨燕

■ 经典文摘 (Reader's Digest)

- 22 腐败的经济学原理

■ 企业镜像 (Photograph)

- 24 深圳读书月重点活动“企业视角, 人文情怀”
——深圳企业领袖, 企业传媒人大型摄影展”作品选登

■ 新闻传真 (Correspondence)

- 25 集团党委理论学习中心组召开扩大会议, 学习《新企业会计准则》
集团开展对各全资、控股企业班子和总部中层干部的年度考评工作
特力集团召开汽车服务连锁项目论证会
特力集团召开2006年度财务工作会议

■ 06年总目录

- 26 《特发》月刊2006年总目录



P05



P07



P24



规范优化, 促进双赢 确保企业改制圆满成功

——市国资委、市投控有关专家领导为我集团保税、美联等公司改制总体方案把脉

李正祥/集团企业管理部

2006年接近尾声, 此时, 特发集团下属四家企业——保税、美联、联成、龙飞的改制工作进入资产评估报告备案及改制总体方案审批阶段, 整体改制工作到了关键的决胜时刻。由于2007年市属国有企业有关改制政策将会发生重大调整, 同时, 特发集团的主要精力也须尽快转移到产业建设与发展上来, 因此, 集团四家企业的改制工作必须力争年底完成, 时间十分紧迫。

为了少走弯路争取时间, 规范操作促进双赢, 确保改制工作圆满成功, 特发集团邀请市国资委企业改革处及市投控企业改革部有关专家领导, 分别于2006年12月12日及17日, 举行专题会议, 就保税等四家企业的改制总体方案进行讨论、预审和指导。

会议由集团副总经理张建民主持, 集团党委书记、董事长、总经理刘爱群出席了首次会议。刘爱群董事长对国资委和市投控专家领导在百忙之中莅会指导及长期以来对特发集团企业改制工作的大力支持表示感谢, 对集团有关部室及各改制企业为推进改制所做的工作给予了充分肯定, 并要求相关企业及部室继续努力, 加班加点, 圆满完成改制工作。与会人员根据深圳市关于国企改制的相关政策, 本着有利于国有权益的保护, 有利于改制后特发集团的发展, 有利于改制企业的后续经营的多赢原则, 分别对四家企业的改制总体方案进行了细致分析, 市国资委及市投控有关专家领导详细阐述了改制方案的工作重点及应遵循的原则, 并对各企业改制方案提出了具体的修改意见。

通过座谈研讨, 有关专家与各改制企业进行直接交流, 不仅节省了沟通时间, 减少了信息传递误差, 提高了工作效率; 而且也使各企业改制方案进一步规范、优化, 大大促进了我集团下属企业改制进程。目前, 集团企业改制工作正在快速有序推进。



集团召开三项制度改革工作总结会议

岳红琼/集团人力资源部

1月5日下午，集团党委书记、董事长、总经理刘爱群在发展中心大厦26楼会议室主持召开特发集团三项制度改革工作总结会议。集团副总经理施长跃、张西甫，工会主席苏莉，集团纳入三项制度改革的7家全资、控股企业主要负责人，以及集团人力资源部、总经理办公室相关人员和7家企业人事工作负责人参加了会议。

会上，各企业负责人汇报了本企业2006年三项制度改革工作情况。对三项制度改革工作，各企业领导高度重视，成立了三项制度改革工作领导小组，制定了本企业三项制度改革方案，通过召开动员会、工作推进会、调研汇报会、政策答疑座谈会，转发有关文件资料，调查摸底等方式，积极推进三项制度改革工作，初步完成了近期工作目标：至2006年12月31日，集团总部及纳入三项制度改革的7家全资、控股企业本次应签订劳动合同补充协议人员共计298人已全部完成协议签订工作，完成阶段性工作计划任务，实现了集团三项制度改革的近期工作目标。集团总部及各企业通过签订、继续履行、变更、解除或终止劳动合同和签订劳动合同补充协议的方式，进一步规范了与员工的劳动关系，建立了以劳动合同为核心的劳动管理制度，为实现员工由“企业人”到“社会人”的根本转变迈出了历史性的关键一步。

集团人力资源部部长苗苒布置了集团2007年三项制度改革工作的重点：一是加强政策宣传力度，全面完成劳动合同及补充协议签订工作。尤其是有下属企业合同签订任务的信息、特力、黎明三家公司，需要进行深入细致的工作。集团7家企业的法人代表的合同签订工作也要在今年初完成。要求把签订劳动合同补充协议实际上是对员工的保护这个道理讲透。下属企业员工的合同签订工作应于今年4月前全部完成。二是妥善处理历史遗留

问题，规范不在岗人员劳动关系。按照文件规定，对停薪留职、待岗、患病等存在劳动关系的人员必须进行清理和规范，完成档案转移等手续。对劳动关系不明确的离岗人员根据不同情况谨慎妥善处理。三是进一步建立和完善员工能进能出、岗位能上能下、收入能高能低的机制。根据文件要求，三年内实现劳动人事分配制度与市场的接轨。目前各企业均完成了“四定”，下一步的工作重点是在“四定”的基础上，建章建制，并结合自身情况，针对企业的薄弱环节，建立和完善适应市场经济要求的岗位、薪酬的动态管理机制和科学的考核评价体系。

集团张西甫副总经理就三项制度改革期间维护企业生产经营的稳定和社会正常秩序方面对企业提出了具体要求：一是各企业领导要及时掌握员工的思想动态，做好深入细致的政策宣传和解释工作。二是要积极进行政策宣传和对话，努力化解矛盾，坚守政策底线。三是采取有效措施，依法维护社会稳定，确保生产经营的正常进行。

最后，集团党委书记、董事长、总经理刘爱群作了总结讲话，充分肯定了集团企业和总部三项制度改革的各项工作，要求各企业在2006年工作的基础上，按照集团的部署，继续深入开展该项工作，充分认识三项制度改革工作的复杂性和艰巨性。各级领导班子要高度重视，要有承担责任和风险的能力。各级管理人员要做好耐心细致的思想政治工作，讲清形势和利害关系，发动党群、工会的力量，做好各项工作，为实现集团三年内在劳动人事分配制度方面与市场全面接轨的目标而努力。

通讯公司停业关闭 员工妥善分流安置

岳红琼/集团人力资源部



12月13日上午，通讯工业股份有限公司召开全体员工大会，就通讯公司停业后员工分流补偿方案进行审议和表决。集团副总经理、通讯公司董事长张建民、集团工会主席苏莉及集团相关部室人员参加了会议。会上宣读了通讯公司董事会《关于通讯公司停业的决定》，按照规定程序，以投票表决的方式，高票通过了员工分流补偿方案。集团副总经理、通讯公司董事长张建民在会上讲话：集团董事长、班子成员都很关心通讯公司员工分流补偿问题，充分考虑了员工的利益，并获得了上级产权单位的支持。几年来，通讯公司领导 and 全体员工在处理通讯公司历史遗留问题等方面做了大量工作，集团领导给予了充分肯定。建民副总还代表集团领导感谢员工对通讯公司停业及分流工作的理解和支持，祝愿他们在新的生活和工作中心情愉快，家庭幸福。集团工会主席苏莉表达了对员工的关心和不舍之情及美好祝愿。大会在平静祥和的气氛中圆满结束。

通讯公司成立于1992年，1997年划转到特发，后其优质资产包装进特发信息股份有限公司上市。多年来，该司一直受巨额负债的困扰，历史包袱十分沉重。2004年，该司被列入特发集团计划改制退出的8家企业之一。为适应特发集团产业结构调整的需要，集团决定，对通讯公司实施停业关闭。通讯公司停业关闭后，集团每年可节约管理费用近300万元。

本次会后，通讯公司将进入停业关闭和员工分流补偿的具体操作阶段。

特发集团2006年要闻回顾

张正治/集团总经理办公室

2006年1月，集团三家控股上市公司——深特力、特发信息、深国商最终完成股权分置改革工作，股票复牌交易。这是市领导、国资委、投资控股公司领导正确决策、指挥，保荐机构科学选择方案，集团高度重视，上下配合，三家上市公司共同努力的结果。3月8日，深特力A、B股摘帽撤销股票交易特别处理。

2006年2月17日-18日，集团在小梅沙大酒店召开特发集团2006年经济工作会议。会议总结了集团2005年度的企业经营工作和经营预算完成情况，部署了2006年度的经营工作，对2006年及今后一个时期的发展战略进行了研究。

2006年2月23日，集团在小梅沙大酒店召开特发集团2005年度总结表彰大会暨三届一次职代会。集团董事长、总经理、党委书记刘爱群作了题为《规范管理，强化执行，合理配置资源，为做实做强新特发夯实基础》的集团2005年度工作报告。市投资控股公司党委副书记、纪委书记谭壬辰应邀出席会议并作了重要讲话。这是一次总结集团工作经验教训，共商集团改革发展大计，统一集团6000名员工思想，激发斗志的大会。大会一致同意刘爱群董事长所作特发集团2005年工作报告。会议决议指出：2005年债转股后，特发已进入一个新的发展时期，在新一届领导班子的正确和坚强领导下，特发做实，做强，再创辉煌完全是有可能的。

2006年2月，为进一步贯彻落实市国资国企工作会议精神，统一规范集团人力资源管理，促进集团薪酬及人力资源配置的合理化、市场化，集团决定在总部和各全资控股企业进行以“定编、定岗、定薪、定员”等“四定”为主题的劳动、人事、分配三项制度改革工作。此后，集团多次开会推进、市投控相关部门领导多次来集团指导该项工作的开展。集团总部和系统企业先后进行了机构精简、人员分流，统一下属企业领导人员薪酬及考核奖励标准，签订劳动合同及补充协议各项工作，至12月底，集团总部及纳入三项制度改革的7家全资、控股企业第一阶段应签订劳动合同补充协议人员共计298人已全部完成协议签订工作，完成阶段性工作计划任务，实现了集团三项制度改革的近期工作目标，为集团建立以劳动合同为核心的劳动管理制度，实现员工由“企业人”到“社会人”的根本转变迈出了历史性的关键一步。

2006年3月15日，市投资控股公司陈洪博董事长、李敦副总经理、陈玉刚副总经理及企改部、产权部、审监部等部门负责人来集团调研工作，充分肯定了刘爱群董事长到任后集团新班子所做的工作，对集团主导产业定位和发展战略选择等问题作了指示；2月28日，市投资控股公司郭永刚总经理、李敦副总经理及计财部负责人来集团就2006年经营预算问题进行了调研。

2006年3月，在刘爱群董事长的亲自倡导和大力支持下，2003年4月暂停出版的《特发》月刊复刊。《特发》月刊是特发企业文化建设的重要平台，是展示特发企业形象的重要窗口。至12月份月刊出版10期，开辟了12个专栏，共组织稿件220篇，30多万字。《特发》月刊荣获市出版业协会授予的2006年度优秀企业报刊奖。

2006年4月24日，集团党政班子积极响应市委、市政府的号召，决定在集团全系统范围内组织开展学习丛飞同志的活动，用丛飞的精神和先进事迹教育和激励员工，培育特发积极健康向上的企业文化。

2006年5月14日上午10:30，集团地产公司总经理饶剑峰成功登顶珠峰的，成为继王石、梁群、张梁之后第四位成功登顶珠峰的深圳人，也是到目前为止全国来自民间经国家认可成功登顶珠峰的14人之一。5月22日下午，饶剑峰凯旋，刘爱群董事长率集团领导班子到机场迎接，深圳各大报、南方都市报、《特发》月刊对此进行了报道和采访。6月9日下午，集团召开饶剑峰登顶珠峰、挑战极限报告会。饶剑峰登顶珠峰在我市和企业界造成较广泛的影响，对特发的企业文化建设和企业形象宣传起到了十分积极的作用。

2006年6月17日，由市羽毛球协会主办、特发集团及特发地产公司承办的“特发地产杯”2006年深圳市羽毛球混合团体赛在宝安体育馆隆重开幕，来自市各区羽协、行业系统、大专院校的13支代表队分中年组和青年组两个组别参加了比赛。特发集团队获得青年组第三名。比赛结束后，集团董事长刘爱群接受了深圳电视台采访。此次赛事，深圳电视台财经、家园、新闻等频道和深圳特区报、深圳晚报、晶报等新闻媒体均进行了报道。此前5月27日，集团在新落成的市委党校羽毛球馆举办了特发集团2006年“特发物业杯”羽毛球团体赛，集团总部和系统企业的77名运动员组成11个队参加比赛。市羽毛球协会会长等领导应邀出席比赛开幕式。集团总

部队荣获冠军，特发监理队、特发信息队分获二、三名。开展体育比赛活动是集团群众性体育活动和企业文化建设的好形式，受到集团和我市参赛企业干部员工的喜爱和好评。

2006年6月23日、6月22日，特发集团2005年度股东会、第一届董事会第四次会议、第一届监事会第二次会议在小梅沙召开。会议充分肯定了公司董事会、经营班子、监事会在2005年度的工作，并对集团今后的工作提出了意见。

2006年6月23日，由市规划局滨海分局和深圳广电集团组织，特发集团承办的“滨海·深圳”大型系列文化活动一部分的“滨海·深圳——畅想·小梅沙”友人主题Party活动在小梅沙海滩举行。Party由深圳电视台财经频道制片人、《家园》主持人，《滨海·深圳》总导演洪海主持，市规划局、广电集团等领导和王石、韩家英、冯越强、邓延康、胡洪侠等地产界知名企业家和艺术家、建筑规划师，特发集团领导，各新闻媒体记者，社会各界人士、朋友共百余人欢聚一堂，参加活动。活动结束后，《畅想·小梅沙》5分钟专题片7天共14次在深圳电视台财经频道播出，对小梅沙的海滨地产开发和小梅沙、海洋世界的品牌形象宣传具有极大的意义。

2006年6月-7月，集团总部及系统企业结合党的先进性教育活动，在七·一前后，组织了多种形式的纪念、庆祝中国共产党成立85周年的参观、学习活动，号召各级党组织和共产党员以先进集体和优秀个人为学习榜样，发挥党组织的战斗堡垒和共产党员的先锋模范作用，在实际工作中践行“八荣八耻”的社会主义荣辱观，立足本职岗位，开拓进取，力创佳绩，为集团的改革和发展做出更大的贡献。

2006年上半年，集团按完全市场化原则对特发房地产公司进行重组，从员工观念、组织架构和运作机制都实行全面的市场化，按国内外成功地产企业的先进模式设计公司组织结构体系，重新组建了深圳市特发地产有限公司，并着手龙华大型商住楼地产项目的开发。

2006年8月1日，集团召开系统相关企业专项工作汇报会，推进集团系统企业的改制工作。在此前后，刘爱群董事长带领集团分管领导和相关部门对改制企业进行了调研，市国资委、投资控股公司领导和相关职能部门负责人多次来集团参加企业改制工作会议指导协调工作，加快联城、美联、保税和龙飞等集团四家公司企业改制工作的进度。现四家公司改制总体方案已获市投控批复，正报国资委审批。

2006年8月7日-14日，集团召开系统相关企业专项工作汇报会，听取企业发展规划制订情况汇报。长城、东方、信达三家资产管理公司股东单位有关领导应邀参加。此后，集团多次召开专项工作会议促进该工作。按照集团部署，特发信息、特力集团、黎明集团、特发地产、特发物业、小梅沙、特发监理等集团具有比较优势的企业先后制订了本企业中长期发展规划，在此基础上，集团整体战略发展规划也制订完成。

2006年8月11日，集团“泊林花园”商住楼项目办理入伙。“泊林花园”建筑面积10万平方米，是集团第一个完全市场化运作，严格按预算目标完成的地产项目。

2006年9月30日，集团总部举行搬迁新址（深圳发展中心大厦25、26楼）揭牌仪式。集团迁回高档写字楼办公，改善了总部员工办公环境，重塑了特发的企业形象。

2006年10月15日，集团成立25周年纪念日，10月13日，集团组织总部全体员工和系统各企业领导、财务负责人到莲花山举办活动，向小平铜像献花，缅怀改革开放总设计师邓小平，庆祝特发集团成立25周年，刘爱群董事长讲话。

2006年10月17日，深圳国际信托投资有限责任公司引进战略投资者的签字仪式在市民中心隆重举行，刘爱群董事长代表集团与华润股份有限公司签订股权（2%）转让协议，市委书记李鸿忠、市长许宗衡、副市长张思平、陈应春及市政府各有关部门领导等出席了签字仪式。此项转让给我集团带来5174万元的转让收入。加上此前集团完成的华美、华泰二家参股企业股权的顺利退出，今年集团对参股比例小、分散投资的股权进行调整和转让，推进产业结构战略调整的工作取得了阶段性成果，获得了良好的经济效益。

2006年12月6日，集团两家主要物业管理公司——特发物业管理公司与特发发展中心物业管理公司正式整合为新的特发物业管理公司。

2006年12月6日，中国建设银行深圳分行与特发集团公司签定额度达30亿元人民币的银企战略合作协议。建行深圳分行将在五年内为我集团的发展提供30亿元人民币以上的资金支持，同时为我集团提供包括融资、房地产开发等多方面全方位的金融服务。

2006年，集团债转股后土地和房产资源的确权和处置取得规划国土和房产管理局批复后，土地补地价和房产过户等相关手续正加紧办理，取得较大进展。

特发 Forum 论坛

企业高层管理人员考核及选拔方法比较研究

领导干部如何提高威信

编者按：2006年是特发集团的“管理年”，企业经营以人为本，对人的管理特别是企业高管人员的管理是企业管理工作重中之重。市委书记李鸿忠在领导干部建设问题上二十个“任”的精辟论述，刘爱群董事长“企业用人德为首”、“德才兼备者重用、有德缺才者培养、缺德者不用”、“奖勤罚懒”、“能上能下”、“无功便是过”……等一系列用人之道和新理念，为领导干部、企业高层管理人员的考核和选拔工作指明了方向。按照这些领导干部任用的原则、理念和现代企业制度的要求，集团初步建立起了科学高效的干部考核任用机制。对此项工作，集团党委副书记、纪委书记林婵波进行了总结，并结合发达国家、国内主要地区国有企业高层管理人员的考核评价及选拔方法情况进行了比较研究，提出了许多有益的见解。为指导工作，我们特刊出林婵波副书记《企业高层管理人员考核及选拔方法比较研究》一文，以飨读者。

同时，企业用人、企业领导的方法和艺术也是企业文化建设工作的一个重要内容。广东省企业文化协会常务副会长、原广东省原组织部长、企业工作部长肖锋鸣同志对此有深入的研究，有许多真知灼见。肖副会长特以他在这方面的专著《领导干部如何提高威信》向月刊“特发论坛”投稿，使“特发论坛”更具专家视野，论坛文章更具指导意义，特刊出与读者分享。

编者按：为促进企业文化建设，提高员工队伍的士气，进一步增强企业的凝聚力和战斗力，市投资控股公司举办了“新国平杯”企业之歌征集活动。活动以征集“投控之歌”为主要内容。“投控之歌”主题为：抒发投控从困惑、承受、磨合中，披荆斩棘，不畏艰难，一路欢歌笑语，开创国企改革大业的开路先锋的壮志；倾诉投控广大员工在凝聚、实干、收获中，迎着风雨，勇往直前，一路豪情满怀，坚定和谐发展信念的搏浪勇士的豪情。投控领导和全体员工积极参与此次活动，共创作了22篇作品。

金秋十月，登高望远。在庆祝投控成立两周年的晚会上，投控党委书记、董事长陈洪博同志，朗诵了他带头创作的《投控之歌》，歌词分上下两阕。这是一首主题鲜明、情感饱满、豪迈大气的优秀企业歌曲，特刊出与集团员工和广大读者朋友分享！

投控之歌

陈洪博
市投资控股公司党委书记、董事长

一

我们是开路的先锋，
披荆斩棘，不畏艰难。
我们胸怀共同的理想，
目标执着，苦中有甜。
一路欢歌笑语，
国企改革重任在肩。

团结奋斗，真抓实干，
追求卓越，勇于奉献。
争创一流业绩，
迎接美好灿烂的明天。

二

我们是搏浪的勇士，
迎着风雨，勇往直前。
我们来自五湖四海，
手挽着手，肩并着肩。
一路豪情满怀，
坚定和谐发展信念。

团结奋斗，真抓实干，
追求卓越，勇于奉献。
争创一流业绩，
迎接美好灿烂的明天。



企业高层管理人员考核及选拔方法比较研究

林婵波/集团党委副书记、纪委书记

市委李鸿忠书记关于领导干部建设的二十个“任”的精辟论述，我集团刘爱群董事长倡导的“企业用人德为首”等一系列经营管理新理念，为企业高层管理人员的考核和选拔工作指明了方向。近两年来，对企业高层管理人员进行年度考核与企业内部审计工作的有机结合，成为我集团领导班子深入掌握了解系统企业各位领导人员工作表现实情的有效途径，为集团领导班子研究集团中层管理人员的选拔、交流轮换和职务任免升降提供科学依据。本文就对企业高层管理人员的考核及选拔方法问题，与大家共同探讨。

一、发达国家国有企业高层管理人员的考核及选拔方法

尽管从所有制构成看，发达国家的国有企业在国民经济中所占的份额不大，但是他们对国有企业高层管理人员的考核及选拔制度和方式在很多方面值得我们借鉴。

(一)以股权关系对传统的国有企业进行产权改造。组建了许多大型的控股公司，董事会全权代表国家对国有控股公司进行日常管理，而董事会成员主要从社会精英分子中选拔。目前发达国家国有独资企业已经很少，国有企业主要是指经过产权改造后的国有控股公司。按照各国法律，为避免政企不分，政府一般从企业界(包含各种经济成分)中选派董事长和总经理，他们大多具有丰富的国有或私有企业成功管理经验，知识渊博，社会观念成熟，无不良社会记录，对即将赴任的国有企业有完整可行的管理方案。政府通过董事会任命主要负责人后，对国有企业下属公司领导人员的选择则不加任何干涉。发

达国家国有企业的董事会传统上由三方面人员组成：政府选派董事、本企业负责人、专家董事和职工代表董事。政府选派董事可以由政府官员、与本公司所在行业不存在竞争的知名企业家和本公司元老组成，代表国家利益，任期一般为3至5年，不连任，而公司元老则以其丰富的专业知识、社会知识、经营知识、社会知名度及广泛的社会联系，起着企业保护人的作用；专家董事又称外部董事，他们在社会上具有一定知名度，在很大程度上能起到保护国有资本、监督企业经营活动的效果，专家董事由熟悉企业所在行业和市场专家担任，如知名大学教授、经济学家、律师和退休官员等，他们以丰富知识和经验，先进的学术研究成果、信息联系网络，敏锐的观察分析能力，使企业高层的经营思想和观念不断更新；职工代表董事则由职工工会选举产生，每年轮换，不连任，以确保他们代表企业职工的利益。

(二)建立了比较科学和务实的国有企业高层管理人员选拔标准和考核标准。选拔标准和考核标准是衡量国有企业经营管理备选成员是否符合入选条件，以及开展工作后经考评能否保留职位的游戏规则。为了选拔合格的国有企业经营管理人员，甄别在岗的国有企业高层管理人员是否称职，发达国家均建立起一套比较科学务实的选拔和考核标准。欧美国家对企业高层管理人员的考核方法，主要根据其具体职位描述，以经营管理目标为考核评价依据。经营管理目标包括长远规划和年度目标，各项目标通过签订契约的形式确定，聘用期结束，董事会依据经营目标进行考核，

根据考核结果决定是否发放奖金，并作出是否继续聘用的决定。在考核评价指标中，财务经济指标占较大比重。如美国证券交易委员会规则要求，总经理的年薪中至少有60%须通过完成有关经济指标获得，包括历年增长变化情况、同行业竞争对手在该年度实现指标情况等。如摩托罗拉公司在给高层管理人员支付年薪时，需要提供给美国证券交易委员会公司在五年内的业绩图并陈述支付理由，支付理由中须说明每个人在该业绩的实现中作出了哪些方面的贡献，通过支付薪酬能达到激励的效果等。欧美国家企业根据科学管理理论，长期使用岗位分析技术为被考核的高层管理人员建立详尽的职位描述。对董事的考核评价还强调董事在会议讨论中的作用，除了必要的出席会议和会前准备充分外，对董事的评价还包括分析能力、自信心、有效沟通等。对董事长的考核根据董事会的表现和董事长在处理董事会事务的表现来决定，如主持会议表现、领导协调董事会表现、长期战略决策表现以及对总经理的选择和继任计划等。加拿大国有企业以新的人力资源管理思想为指导，企业发展目标确定后，按照工作需要确定工作机构和选人标准，不仅用德才标准衡量，更重视企业的经营指标，政府对企业经营指标进行了非常系统的量化，企业必须向政府提交数据报告，而且必须经政府和议会审查，为了对国有企业的高层管理人员进行定量考核，建立了十分严密的国有企业年度报告制度，并作为对高层管理人员调整和选拔的依据。

(三)市场机制和竞争机制已成为发达国家选拔国有企业高层管理

人员的基本方式。例如通过公开招聘、猎头公司、推荐等决定候选人，在候选人评价中引入专业人士等。如德国大众公司有严密的人才测评方法，如果要进行某个职位的人员选拔，则一般通过各级领导推荐方式，确定10名人选，一起进行为期2天的测试，专家小组进行考核，确定分类结果：此人不宜使用、有专业工作能力、有战略思考能力等，而有战略思考能力的人是大众公司最需求的人才。根据职位的具体要求，确定最后的人选，人选要参与某个项目的工作，直接向总经理负责，总经理根据试用情况决定是否任命。

二、国内主要地区对国企领导人员的考核评价方法

上海对国企领导人员的考核方式主要实行契约管理，即出资方与董事长签订合同，规定经营管理目标，明确双方责、权、利。考核内容以业绩考核为重点。考核方式充分发挥审计机关的作用，经过严格审计，对没有完成契约规定的任期目标的企业领导人员，分别给以相应的处理和惩罚。北京实行《国有及国有控股企业经营者考核暂行办法》，改变了以往参照政府公务员“德、能、勤、绩”的考核办法考核企业领导人员的老做法，以企业的经济效益指标为主要依据对企业经营者进行考核评价。其中对思想政治建设情况的评价内容主要包括：贯彻执行党和国家方针政策、法律法规以及规章制度情况，党的建设情况，民主决策情况，精神文明建设情况等。青岛市政府根据考核结果，将企业领导班子和领导干部进行分类排队，效益好班子整体素质较高的班子为一类，效益一般但班子整体素质较高的比较好班子为二类，效益暂时尚好但班子整体素质已暴露出问题或有潜在问题的班子为三类，效益差班子问题也比较突出的班子为四类。对三、四类班子作为重点进行研究对象，并根据情况及时加以调整。

深圳市国资委先后于2005年和2006年出台和修订下发了市属国有企业领导人员选拔任用暂行规定，对国有企业领导人员的任职条件、任职人选的推荐和酝酿方式、考察方法程序、任用产生权限和程序、以及领导职数、任期、交流、免职、辞职和禁入限制等方面，做出了明确的规定。

三、我集团按照现代企业制度要求初步建立起科学高效的考核任用机制

为了深化集团的三项制度改革，树立和坚持向市场看齐、向民营企业看齐的新理念，集团从定薪着手，开展“定编、定岗、定员、定薪”的四定工作，初步建立起新的考核任用机制。

(一)岗位考评聘用机制。集团各企业均根据自身情况建立了适合自己企业的员工岗位考评机制，通过各种形式的考评，决定员工的去留，实现对员工的约束和激励。总部员工的岗位考评主要分两种方式进行：年终述职：以部门为单位，由各部门部长主持，业务经理以下员工首先做年终工作总结，然后以不记名投票方式推荐本部门优秀员工；最后形成部门考评报告，报总经理办公会。考评的主要目的是总结本年度工作，并评选出集团本部优秀员工。月度考评：依据集团总部经营指标完成情况，确定员工月效益工资的发放(占工资总额的45%)。按完成进度比例确定发放比例。总部人员的聘用坚持先特发系统内后系统外；先市内后市外的原则，并坚持亲属回避制度，规定试用期限。

(二)健全高层管理人员考核聘用机制。去年3月份起，集团按照以岗定薪、岗变薪变的人力资源管理原则，采用了干部交流任用的方式，着力减少部门职数，同时择优挑选下属企业中的优秀干部到总部任部门领导，实现了总部中层干部与下属企业干部的交流任用。这种方式激活了集

团的人力资源储量，打造了集团人力资源共享的平台。更为重要的是，通过此次人力资源调整，切实贯彻了管理人员能进能出，能上能下的用人原则，实现了集团内部人才交流机制，树立了集团管理人员任用的良好风气。本部中层管理者的考评时间为每年12月到次年1月。考评前，召开总部考评会议，被考评者向总部全体员工做述职报告，然后考评者给被考评者打分，由考评小组计算最后得分，并将考评结果报集团领导。考评成绩将进入业绩考核档案，作为被考评者的职位调整的重要依据。本部部门副职以上和企业高层管理人员的聘任，需经过以下程序：总经理办公会议研究相关职位候选人——人力资源部对候选人进行考察——形成考察报告——提交总经理办公会议研究——办理聘用手续。

(三)建立企业高层管理人员岗位考核标准体系。较好体现实事求是、定性定量相结合的考核选拔原则。一是考核经营目标完成情况，按照年度经营目标考核指标逐一核实后，实行相应的奖惩；二是区分董事长、总经理、党组织负责人、监事会主席、副总经理等不同职位，区分职业道德、沟通能力、管理能力、经营能力和业绩等类别，制定不同的量化评价标准，由各层级人员对被考评人实施相应的考核评价，然后按照不同计分权重比例计算出考核评价综合分数，得出优秀、称职、基本称职和不称职相应等级，考核结果作为任免升降的依据；三是根据集团审计监督部对企业内部审计结果，对发现的问题进行认真处理。

四、我国国有企业经营管理人员选拔方式的改革成效

随着国有企业改革的逐渐深化和现代企业制度的初步确立，科学、规范和透明的国有企业高层管理人员的选拔制度也逐渐建立起来。总的来讲，国有企业经营管理人员的选拔任

用机制、激励约束机制、评价考核机制正在有效运行。

(一) 选拔机制逐渐制度化和规范化。按照“党管干部和依法管人相结合，组织配置和市场配置相结合”的国有企业经营管理人员选拔改革目标，选拔任用工作正在逐渐由过去的“以人选人”向“以制度选人”转变，各地各级国有资产管理部均建立了一整套行之有效的国有企业经营管理人员选拔制度，从而将考核及选拔工作纳入了制度化和规范化轨道。

(二) 选拔程序逐渐透明化和公开化。将国有企业经营管理人员的选拔程序透明，选拔结果公开，并接受社会的监督是杜绝黑箱操作的重要举措，也是发现和使用德才兼备高层管理人员的必备手段。从各地国有企业经营管理人员的选拔程序看，透明化和公开化已经成为主流。如深圳市政府和市国资委对市属全资、控股企业和属地化管理的金融企业集团等国有企业经营管理人员的选拔程序都有十分明确的规定，同时也对国有企业经营管理人员的公开竞聘和推荐聘任程序进行了十分明确的规范，如公开竞聘要经过制定竞聘方案、发布公告，接受报名、资格审查、实施测评、组织考察和确定人选和聘任等程序，推荐聘任要经过制定岗位任职条件、推荐、遴选、组织考察、确定人选和聘任等程序。

(三) 选拔手段逐渐多元化和市场化。如在选拔手段上，不仅采取了组织部门考察和推荐的方式，同时还引入了公开招考、竞聘上岗的竞争机制，而且由于建立了以股权关系为核心的现代企业制度，组织部门对国有控股企业经营管理人员的选拔重心放在了董事长、总经理和监事会主席的人选上。此外各地还通过建立相关的人才市场，逐渐发挥了市场配置在国有企业经营管理人员选拔任用中的作用。

(四) 选拔标准逐渐务实化和职业化。国有企业不同于党政机关，国有企业是以赢利为主要目的的企业法人，是自主经营、自负盈亏的经济实体，同时具备部分社会职能，因此，对国有企业经营管理人员的选拔标准绝不能等同于党政机关干部，效益标准和生产力标准应成为国有企业经营管理人员选拔的主要标准。目前对国有企业经营管理人员制定的选拔标准越来越务实化，在坚持“企业用人德为首”理念的同时，注重对“能”的考察，只有越来越多的德能兼备的人才走上企业高层领导岗位，才能有利于企业的发展，同时有利于培育更多的职业经理人。

(五) 选拔范围逐渐社会化和国际化。随着民营经济的逐渐壮大和我国经济逐渐国际化，人才竞争已经成为企业竞争的先决条件，目前民营企业 and 外资企业对国内的高级管理人才具有很大的需求市场，而且这类企业开出的条件对高级管理人才也具有强烈的诱惑力，因此，为了留住人才和吸引人才，目前各地对国有企业经营管理人员的选拔不仅政策放宽了，而且范围也放宽了，逐渐将选拔范围社会化和国际化，如深圳市政府对内地调来深圳国有企业工作的高级人才和从国外学成归来或引进的高级人才，在对待其个人待遇上均给予了十分优厚的条件等。

(六) 选拔评价逐渐科学化和民主化。随着国有企业经营管理人员选拔任用方式的改进，逐渐建立了人员能进能出、职务能上能下、薪酬能升能降的淘汰机制，而淘汰机制的核心则是一整套高管人员的选拔评价体系，在该体系面前人人平等，从而保证了企业经营管理人员评价考核的公平、公正和公开，并排除了人为干预因素。对于考核成绩优异者给予提拔重用，而对于考核不称职者给予就地免职或降级使用。

五、不断完善国有企业经营管

理人员考核选拔方法

(一) 建立年度目标契约管理制度。把经营目标责任书和岗位职责作为企业经营管理人员考核的依据。考核国有企业经营管理人员，一是考核经营目标。企业经营目标包括任期目标、年度目标，要在产权部门与经营管理人员签署的经营目标责任书上全面反映出来，内容应包括发展战略、经营计划和年度预算，经济指标，社会指标，双方的责任、权利和义务，奖惩条款等。经营目标责任书要求在任期开始或年初签署，任期结束或年末考核后及时兑现。责任书要尽可能具体明了，便于考核和实际操作。当然，目标计划在一年执行过程中，会存在市场、产品等多种变化因素。因此考核评价还应参照同行同业在同一个年度完成的经营状况。二是考核岗位职责要应用先进的岗位分析技术，对被考核对象要进行详尽的职位描述，使考核更准确。不同的工作岗位要有不同的考核重点。对董事长，主要考核其完成国有资产保值增值指标、重大经营决策、企业中长期发展规划的制定和执行以及对公司财务重大事项的控制和管理等情况；对党组织负责人，主要考核其参与企业重大问题的决策、发挥党组织的政治核心作用、开展企业党建和精神文明建设以及企业后备人才培养工作的情况；对监事会主席，主要考核其监督董事会的重大决策和经理实施日常经营活动等职权的行使情况；对总经理和副总经理，主要考核其执行董事会的决议、完成企业经营目标和加强企业经营情况。经营目标和岗位职责要通过建立年度目标契约管理来实现。年度目标契约须包括下述核心指标：经营性净资产增长率（含不良资产控制率）；净资产利润率；现金净流量；企业改革中员工退出数量指标。核心指标一般须确定低限和中限两个档次。契约中须明确奖惩办法。未能实现低限目标的企业负责人应主

动辞职，否则作免职处理；未能实现中限目标的企业负责人将受到警告，次年再度未能实现中限目标，则应主动辞职。对年度目标完成情况作半年和年末两次考核。年中考核对半年完成情况不佳者，应给予书面警告。年末考核须以年度审计报告为依据。年度审计报告须将年度目标契约中的核心目标完成情况作为重点审计内容。

(二) 充分使用考核结果，使考核与领导人员奖惩及任免挂钩。建立企业领导人考核信息档案，记录考核结果，经营业绩和经营过失，并在一定范围内公布、给予查询，提高经营管理人员考核结果的透明度，使大家了解他、认识他，促进经营管理人员不断提高自身素质，提高管理水平和经营业绩。同时，也使那些经营管理不善、经营业绩不明显的经营管理人员自觉远离经理阶层。真正按照公司法要求和国有企业功能定位来管理企业，该管的坚决管住，不该管的坚决不管，逐步建立国有企业经营管理人员良性管理体制。

(三) 建立不良信用记录，保证国有企业高层管理人员储备库良好信誉。国有企业的在任经营管理人员，由于其现任职务而更容易出现在国有资本出资人的视野范围内。对于此类人员应建立完整的信用档案，以备在其流动时得到完备的考察。现在的信用记录存在记功不记过、记喜不记忧的现象，致使对现任国有企业经营管理人员异位就职的考察，也缺乏准确可查的历史记载。因此，可建立“黑名单”制度，加强对现任国有企业经营管理人员的不良信用记录，保证国有企业经营管理人员的储备库源头的清晰明晰。

(四) 选拔任用中全面导入市场机制和竞争机制。实践证明，竞争机制和市场机制的导入，不仅有利于选拔十分优秀的经营管理人员，有利于减少干部选拔任用中的黑箱操作，而且有利于增加在岗经营管理人员的

工作压力，有利于充分调动他们提高企业经营效益的积极性、主动性和创造性。为此，必须转换观念，坚持市场化原则和竞争原则，把企业内外的优秀管理人才推荐提拔到企业高层领导岗位上，对企业的经营管理人员进行科学的权威的测评，同时促进国有企业经营管理人员的合理流动。

(五) 进一步确立我集团系统企业高层管理人员的用人新理念。坚持刘爱群董事长倡导的“企业用人德为首”、“德才兼备者重用、有德缺才者培养、缺德者不用”、“德也是才”、“奖勤罚懒”、“能上能下”、“无功便是过”、“兼听则明”、“见贤思齐”、“向市场看齐，向民营企业看齐”、“努力比能力更重要”、“办法总比困难多”、“千斤重担众人挑，人人身上有指标”、“把复杂的事情做到简单”、“做足十分”、“层级管理”、“强化执行”、“要善于学习”、“学会抓大事”、“与团队一道前进”等一系列经营管理新理念，为倡导特发集团系统良好风气而做出不懈的努力。深入学习、领会和应用市委李鸿忠书记关于领导干部建设“任劳者任怨，任职者任责，任谋者任作，任事者任议，任为者任过，任绩者任累，任誉者任妒，任得者任失，任人者任难，任仁者任勇”的二十个“任”的精辟论述，大兴坚持原则、敢抓敢管、尽职尽责，耻于失职、不为怯懦的风气，确保企业高层管理人员正确理解

权力和责任的辩证法，树立正确的权力观、事业观、得失观、荣辱观，全心全意地为创造企业最佳效益和谐环境和企业正气贡献出自己的聪明和智慧。

六、结束语

近几年来，深化国有企业改革工作一直备受社会各界的关注，其实，“国有”还是“私有”只是形式问题，现代市场经济中的资本流动是有规律的，它必须是在一定规则下进行有序的流动，一直以来，国际上关于国有、私有问题的讨论也总是意见不一，但无论如何，对于企业来讲，要在市场经济中生存和发展，就必须实行有效的管理，而按照层级管理理论，对各层级员工实行有效管理正是企业管理工作的核心。各企业班子要通过年度考核和内部审计两项有力措施，了解本企业管理人员的真实表现，在用人上做到胸有成竹。希望我集团各企业班子，按照集团班子的战略部署，以饱满的精神和高度的责任感，胸怀坦荡、真抓实干、勇于负责、敢作敢为，特别是要正确处理好个人与企业的关系，不断加强党性锻炼，提高职业道德修养，保持平衡心态、抗压心态和职业经理人心态，一心为企业，做足工作，树立起特发集团系统企业领导人员的表率形象。

[注：在研究形成本文过程中，得到万朝领、李赛锋等人力资源管理专家的大力支持和指导，特在此表示衷心感谢！]



领导干部如何提高威信

肖锋鸣/广东省企业文化协会常务副会长

领导威信是群众发自内心对领导的一种真实感情的结果，是领导者一言一行引起群众共鸣的综合反映。一个领导者，要有效地实现领导目标，不但要有权力，而且更需具有威信。如何提高领导威信呢？笔者认为，有八点须引起重视：

一是以“德”立威。

古人说：“凡举大事者，必以人为本；凡择贤良者，必以德为先”。所谓“德”，首先是政治上要强。即领导者的政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力、政治敏锐性比较坚定，政治智慧比较高，具有科学判断形势的能力。领导者唯有政治上强，才能担当起新世纪新阶段的历史重任，在惊涛骇浪中保持坚定正确的政治方向。如果领导者政治上不强，或者说是“有才”而缺“德”，那么其“能力”越强，距离党和人民的要求就会越远。其次是为人品德要好。“德”是人的灵魂，是人生的基础课，人人都要有“德”，地位越高越要有“德”。什么是“德”？牢记党的全心全意为人民服务的宗旨，做人民的勤务员，实践“三个代表”的重要思想，立党为公，执政为民，就是“德”。领导干部要以“德”立威，既要注重修心立德，注意非权力影响，力求品德高尚，做到平民化；又要“仰以畏天，俯以畏民”，相信因果报应，起心动念都要以党和人民的利益为重，克己奉公，报效祖国，心地善良，为民谋利。周恩来总理是我们党和国家德高望重，魅力无比的领导人，深受全国和全世界人民的爱戴。他逝世时，联合国破

例为他降半旗致哀。对此，绝大多数国家赞成，个别国家反对。时任联合国秘书长的瓦尔德海姆立即召开会议，作了一分钟的讲话。他说：“联合国破例降半旗为周恩来总理致哀，是我决定的。为什么呢？第一，中国是个大国，有十亿人口，但他们的国家总理周恩来却没有自己的孩子；第二，中国是个文明古国，金银财宝很多，钱数都数不过来，但周恩来总理在银行却没有一分钱存款。今后，如果你们哪个国家的领导人也都这样做了，在他逝世时，联合国也将降半旗为他致哀。”短短一分钟的即席讲话，就把周总理的光辉形象凸现出来，使与会的各国代表肃然敬起，心服口服。一个领导干部，要做好官，先要做好人，树立正确的世界观、权力观、利益观，不断增强“德”的观念，加强“德”的锻炼，注重“德”的修养，做到学为人师，行为世范，具有令人折服的人格魅力。唯其如此，才能进一步解决提高党的领导水平和执政水平，提高拒腐防变和抵御风险的能力这两大历史性课题，全面推进党的建设新的伟大工程，使各级领导班子达到“廉洁、高效、勤奋、务实”的目标要求，做到“德可以服众，威可以慑顽”。

二是以“才”增威。

如果说领导者的“德”是决定领导者威信的根本原因，那么领导者的“才”则可以影响威信的高低。这里所说的“才”，是指领导者应具备高素质结构，既懂自然科学、又懂社会科学；既懂政治、又懂经济；既懂法

律，又懂网络；既懂领导科学，又懂领导艺术；既有丰富的实践经验，又有驾驭市场经济的能力。强调以“才”增威，不是为“才”而“才”，而是为了增强为人民服务的本领。为人民谋利益是一个多维系列，有诸多工作要做，但最主要的就是要用科学发展观指导现代化建设，真抓执政兴国的第一要务。要实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益，就必须坚定对“三个代表”的政治信仰，用“三个代表”重要思想指导实践，推动工作，提高发展能力，优化发展环境，促进发展成效，以发展论英雄，以发展论成败。各级领导要确立“规划就是财富，环境就是资本，结构就是效益，激活就是价值，创新就是未来，实干就是成效”的发展思路，坚持以经济建设为中心，聚精会神搞建设，一心一意谋发展，做先进生产力的代表，紧紧抓住有市场、有效益发展这个主题，加快发展、率先发展、协调发展，把经济搞上去，把财政搞上去，促进社会主义物质文明、政治文明和精神文明的协调发展，在解决改革发展稳定的重大问题上取得明显进展，在解决群众生活的紧迫问题上取得新的成效，不断满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。说以“才”增威，还应明了知识胜于权力，知识胜于财富，选择学习，就是选择进步的含义，树立终生学习的思想。从而，取群书之精华、融众家之所长、激独有之构想、破难解之问题。笔者认为，看一个领导者是否优秀，最终体现在一个“给”字上。给什么呢？

给思维、给眼界、给谋略、给思路、给方向、给目标、给举措……当然也包括给钱。为了永远有东西给，而且给的正确、给的实在，唯有两个办法：一是向有“字”的书学习，二是向无“字”的书学习，以不断积累为人民谋利益的才干，力争以“才”增威。

三是以“廉”生威。

古人云：“公生明，廉生威”。廉洁，是群众最关心的“热点”问题，也是领导干部安身立命之本。自古以来，头脑清醒的当权者，大多能在俭与奢、廉与贪之间作出明智的选择，从而终守善道，流芳千古。原中央人民政府副主席张澜之所以能在中国政坛上驰骋半个多世纪，成为中国政坛上的“不倒翁”，备受后人推崇，在很大程度上是由于他具有清廉自持、纤尘不染的政治品格。毛主席曾在天安门城楼赞他说：“老表，你的德很好，我们应该向你学习”。我们党历来都旗帜鲜明地主张反腐败，取得了很大的成绩，但腐败问题仍处在多发期。孟子曰：“读书即未成名，究竟人高品雅，修德不期获报，自然梦稳心安”。我们共产党人是人民的公仆，应该坚持从严治党的方针，切实地管好自己的嘴，管好自己的手，管好自己的腿，管好自己的亲属，管好自己身边的人；常修为官之德，常思贪欲之害，常怀律己之心，常弃非份之想，常省自身之过，保持党的先进性，正确地行使党和人民赋予的权力，让权力在阳光下操作，自觉地从成克杰，胡长清、程维高等重大案件为反面教材的警示教育中受到警示，用党章和党的各项规定严格要求自己，与一切腐败行为作斗争，做到自重、自省、自警、自励，清正廉洁，一身正气，做一个没有辫子可以让他入抓，没有伤疤可让他入拈的好官和清官，赢得广大群众的信赖，经得起改革开放和市场经济大潮的考验，做

以“廉”生威。

四是以“公”助威。

唐朝武则天在《臣轨》中说：“唯公心可以奉国，唯公心可以理家”。说的是只有有公正之心才能以国家为重，只有有公正之心才能治理国家。这里所说的“公”，是指在领导实践活动中，一定要敢讲真话，不讲假话，做到公开、公平、公正、公道。领导工作的实践表明：领导能公道处事，就能聚人、聚心、聚财、聚威；倘若领导办事不公，就会导致离心、导致消极、导致涣散、导致丧威。为官治世公道正派，就能伸张正气，邪恶难行，民意 / 顷达，社会安宁。特别是在选人用人问题上，一定要出以公心，用好的作风选人，选干事干净的人。要坚持干部“四化”方针和德才兼备原则，不搞地域语系之偏；坚持任人唯贤，不搞任人唯亲；坚持五湖四海，不搞团团伙伙；坚持公道正派，不搞拉关系循私情；坚持集体领导，不搞个人和少数人说了算；坚持按程序办事，不搞临时动议。并建立健全干部选拔任用工作责任追究制度，对用人失察造成严重后果的要追究责任。做到不拘一格选人才，让优秀人才脱颖而出，把人力资源盘活。一言以蔽之，领导干部在人品修养中，要把“公”字放在突出的位置，做到“毋因群疑而阻独见，毋因己意而废人言，毋因小惠而伤大体，毋借公论以快私情”。从而，建立政通人和，共谋发展的党群关系，达到以“公”助威。

五是以“诚”取威。

诚，就是诚实、守信，此乃对领导干部最基本的要求。中国是个有五千年历史的文明古国，诚实守信一向是中国人民引以为傲的美德。“人无信而不立”，童叟无欺的故事熏陶了我们几千年。然而，近些年来，制假、造假、贩假、卖假等信用违法的

事却不绝于耳。我国有家报社做过调查，信用危机却居腐败之后成为阻碍中国经济发展的第二大因素，信用危机致使企业生产经营成本徒增15%，这不能不让人们感到惊讶。历史事实说明：人无诚信不立，家无诚信不和，业无诚信不兴，国无诚信不宁。一个诚实守信的民族，才能跻身世界民族之林；一个诚实守信的国家，才能为国际所信赖；一个诚实守信的领导，才能为群众所拥护。特别是在加强领导班子思想作风建设中，“一班人”都要按党性要求，恪守诚信，只有这样，才能使整个领导群体保持团结进取的精神状态，产生高度的使命感和责任感，使“一班人”深藏的智慧得以超常规的发展，潜在的能量得以最大的释放。领导者尤其是“一把手”，对领导班子其他成员的充分信任，副手就能大胆工作，对“一把手”洋溢着敬佩之感。“一把手”决不能对副手不讲诚信，更不能对副手提拔上压着、相处上挑着、交往上冷着、关系上僵着。否则，就如同有的副手所说的一样：“你对我放不下心，我就不用心；你对我放不下手，我就不动手；你一竿子插到底，我就一棍子捅上天”。这话错对姑且不论，但至少说明了一点，正职不守诚信，包揽过多，会挫伤副手的积极性。一般来说，作为正职，要克服大事小事包揽，不给副职以出头露面机会的缺点；作为副职，要克服荷叶包钉子——一时时想出头，不维护正职的毛病。一个精明的正职，要坚持民主集中制，淡化权力意识，把事情交给可以放心的副职去抓，方能紧紧围绕党的中心工作，形成合力抓落实的局面，尽量避免陷入“头羊迷途，群羊迷返”的结局。唯有如此，领导才能树立较高的威信。

六是以“情”育威。

鲁迅曾说过：“无情未毕真豪

杰，怜子如何不丈夫”？人非草木，孰能无情。国外领导科学研究表明，一个成功的领导者，80%的因素来自情感智商，只有20%的因素来自智力方面的影响。“感人之心，莫过于情”。领导威信的确立，的确离不开感情的力量。党的十五届六中全会指出：加强和改进党的作风建设，核心问题是保持党同人民群众的血肉联系”。这的确是历史经验的总结。古人曾说：“执政之道在于安民，安民之要在乎察其疾苦”。按照历史唯物主义的观点，群众最可敬，群众最可爱，群众最可怜，群众最可畏。领导干部要提高威信，就要向新时期领导干部的优秀代表郑培民学习，始终把“做官先做人，万事民为先”作为自己的行为准则，深入基层，体恤民情，不作秀，不表演，永做人民的公仆，牢记“两个务必”，做到“八个坚持、八个反对”，深怀爱民之心，恪守为民之责，善谋富民之策，多办利民之事，把群众的呼声作为第一信号，把群众的满意作为第一追求，把改善群众的生活作为第一目标，时刻保持同人民群众的鱼水关系、舟水关系、师生关系、主仆关系、种土关系，以最广大人民的根本利益为出发点和落脚点，从群众最紧要最关心的事情做起，给群众带来看得见、摸得着的实惠。那种对群众的安危冷暖漠不关心，同群众的感情麻木冷淡的领导；那种同干部群众只有工作关系，没有同志关系的领导；那种同员工只有利益关系，没有朋友关系的领导，是很难说具有威信的。一个现代领导，还应有一点人情味，这是一种品德、涵养乃至境界。例如说批评，要讲究方法，懂得批评艺术的真谛是使人欢而不是招人怨，以致把事情办得合情合理。历史事实说明：不讲原则就没有战斗力，不讲感情就没有凝聚力。又如说搞下岗，既要无情调整，又要有

情操作。再如对干部的处理，更要慎之又慎。一个干部的成长很不容易，当他犯了错误的时候，只要不是敌我矛盾和触犯法律的问题，就要按照毛主席关于“惩前毖后，治病救人”的方针，可热处理也可冷处理时，就不要热处理，而要冷处理；可重处理也可轻处理时，就不要重处理，而要轻处理；可推一推又可拉一拉时，就不要推一推，而要拉一拉；可处理又可不处理时，就不要组织处理，而给他一条出路。从而，给大家留下既讲原则又讲感情，既有宽阔胸怀又能容人容事，既可敬又可亲的好形象，威望就自然而然地提高了。

七是以“干”树威。

勤奋是成功之本，实干是成事之基。人生有两求，一是向外求，一是向内求，向外求是有限的，向内求是无限的。社会主义不是靠讲话讲出来的，不是靠写文章写出来的，不是靠向外求求出来的，而是靠实干干出来的。什么是干？干，是改造客观世界的物质力量，不干，半点马列主义都没有。群众可以谅解理论水平一时还不太高的领导，但绝不能容忍说得多、干得少，或者只说不动的领导。深圳特区建立20多年来，发生了翻天覆地的变化，取得了举世瞩目的成绩。国内生产总值年增长31.2%，工业生产年增长49.1%，地方预算内财政收入年增长41.8%，进出口总额年增长49.7%，社会消费零售总额年增长35.2%，都是靠齐心实干干出来的。无数事实说明，空谈误国，实干兴邦，只会唱功，不会做功，是不行的。诚然，这里所说的以“干”树威，绝非提倡领导干部大事小事，事必躬亲，而是指一个地区、一个行业、一个单位的领导，在进行现代化建设的过程中，一定要抓住发展这个第一要务，抓住影响全局的大事，找准工作的突破点，在工作中敢

与强的比，敢同勇的争，敢向高的攀，敢与快的赛，带头谋创新、谋发展、谋作为，率领群众进行苦干实干，不达目的，决不罢休。李瑞环同志说：“苦干可以出思路出办法，苦干可以出成绩出经验，苦干可以战胜困难开拓前进”。一个领导干部，也只有在带领群众进行苦干实干中，以实干促发展，威信方能树立起来。

八是以“创”升威。

创，就是开拓创新，与时俱进。江泽民同志说：“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉”。在市场经济的条件下，只有创新，才能赢得发展，赢得未来。一个民族如此，一个国家如此，一个执政党如此，一个企业如此，一个领导干部也是如此。因此，在充满希望与挑战的新世纪新阶段，要实现全面建设小康社会的历史任务，就必须按照“三个代表”的要求，不断的推进理论创新、制度创新、科技创新和其他创新。笔者认为，创新的前提，是思维观念要更新。恩格斯说：“思维是世界花园中最美丽的一朵鲜花”。思维是人们对客观事物和现象间接的概括的反映，他既能动的反映客观存在，又在一定条件下决定着人们的思想和行动。思维决定观念，观念决定思路，思路决定发展，发展决定财富。现在，经济全球化迎面而来，入世犹如一把“双刃剑”，我们再不能习惯于过去的纵向思维，满足于今天比昨天好，而要确立发散性思维，多侧面、多角度、多方位的思考问题。在筹谋未来时，力求从“三个解放出来”，多思考一些带前瞻性、战略性、全局性的问题，既要看中国，又要看世界；既要看现在，又要看未来；既要看实际，又要看可能，居危思进，把握机遇，追求卓越，不断提高本地区本行业本单位的整合能力和国际竞争力。

创新的目标，就是创造有价值的定单，提高用户的满意度，加强现金流量的分析和控制，搞好企业文化建设，实施名牌战略，扩大市场的占有率。创新的本质，就是创造性的破坏，破坏所有阻碍创造有价值定单的枷锁。走新型工业化道路，既抓外源性经济，又抓内源性经济，把企业做大做强，逐步形成国资、外资、民资三足鼎立或三峰并峙的新格局。创新的途径，就是创造性的模仿和借鉴。要形成放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流的局面。以化腐朽为神奇的力量，取得双赢和共赢的成果。党的十六大报告全面阐述了“三个代表”的科学内涵，把党的执政意识提高到一个新的高度，只要我们与时俱进的增强执政为民的公仆意识，执政固本的基础意识，执政图治的忧患意识，执政求进的创新意识，执政强国的发展意识，强化贯彻落实科学发展观，贯彻落实党的路线、方针、政策、决议的执行力，不断提高领导干部的威信，我们党就一定能够掌好权、执好政，就一定能在全面建设小康社会的伟大实践中，率先基本实现社会主义现代化，开创有中国特色社会主义事业的新局面，实现中华民族的伟大复兴，使人民的生活越来越富裕。



特力集团组织考察 澳大利亚汽车服务市场

郭东日/特力集团副总经理

2006年6月，特力集团与澳大利亚凯特公司签订了汽车燃油系统免拆清洗产品大中华区独家代理协议。为了加强合作，促进发展，12月中上旬特力集团张瑞理董事长带队一行六人对凯特公司以及澳大利亚汽车服务市场进行了考察。考察团先后前往凯特公司位于墨尔本的办公场所、工厂、仓库进行了实地调研，双方就凯特产品在澳大利亚的使用情况、在中国的销售进度、中国顾客及经销商对产品的意见反馈、产品包装运输、品牌宣传、澳方专家再次赴中对客户实施培训等诸多事宜进行了充分的沟通和讨论，增进了互信，对各项事宜达成了高度的共识。

此外，考察团还就澳大利亚的汽车租赁、4S店经营、二手车收购改装拍卖、汽车保险、汽车贷款等业务作了初步的调研。



奔赴乐土，二次创业

——写在广西吉光电子科技股份有限公司创立之际

沈雨燕/特发信息吉光分公司

“茶是故乡浓，酒是故乡醇”，这两句诗曾分别作了两部香港著名电视剧的剧名。电视剧的拍摄外景地就在古迹繁多、风光秀丽的人文荟萃之地——贺州。在不远的将来，地处深圳特区的特发信息吉光电子分公司的生产基地将搬迁至那里。

由特发信息投资控股的广西吉光电子科技股份有限公司已于10月16日在广西贺州完成了公司的正式注册。新公司一旦达产，将较原吉光公司的产能翻一番，计划三年内进入国内同行前列，并且走增资扩股、力争上市的可持续发展道路。

贺州市位于广西东部，经济相对发达，为全国第一个实现农村初级电气化的地区。东邻广东清远、肇庆，北连湖南永州，西近桂林，南至梧州。目前正在规划和建设的三条高速公路和一条铁路将在贺州交汇。预计年底从深圳到贺州将实现全程高速公路贯通，通行时间将大大缩短。

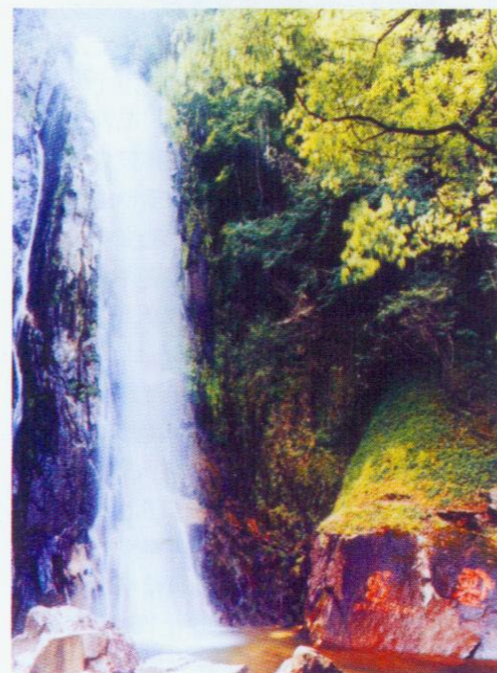
一进入贺州，感觉像到了山奇水秀的桂林，融入了秀美风光与悠远

历史交织的意境，贺州的迷人之处正在这里。峰高谷深、垂岩百瀑的姑婆山风景区，是华南地区最大的天然氧吧和良好的疗养场所；林海茫茫、云雾奇峰的大桂山国家森林公园是度假野营的理想之地；奇峰突兀的玉石林是贺州古道文化最灿烂的篇章之一；瀑飞溪潺、层林叠翠的路花温泉，可让您护肤养颜，强身健体；还有奇丽的少数民族风情和丰富的饮食文化令人流连忘返……不仅如此，近年来，贺州加大了改革开放、招商引资的力度，在基础设施建设、管理体制改革的实施，加上土地、人力成本等资源优势，迅速成了整个广西的投资创业热土，吸引了海内外众多投资者，也吸引了吉光——来自深圳特发信息的第二次创业者。

放眼全球，整个20世纪下半叶，几乎是颇有资历的国际跨国公司实现大整合、大转移的时代。发展最快的世界著名企业，多数都在中国建有研发基地或加工制造基地，都因为

在中国实现了他们在全球的最大投资而实现了突出的市场扩张。在国内，从港台到特区，从特区到西部，在异地办厂或设立基地，搬迁改制也几乎成了企业改革的代名词。一些举步维艰的企业，因为其成功投资改制而起死回生。例如，辽宁的国有企业改革，在一年时间实现了整个铁西区100余家企业从老工业区到开发新区的搬迁，40万产业工人迎来了企业发展的黄金时代。搬迁，带来了更深层次的企业产业结构、产品结构的提升。大连的工业企业借搬迁之机，加快技术改造，改革企业内部机制，使企业进行了由外到内的转变，并由此获得了提升企业核心竞争力的原动力。搬迁、转移，已经成为企业经营扩张的最佳捷径。大势所趋下的我们，也必须以创新的时代意识积极主动地顺应潮流！

在行业竞争日益激烈的今天，靠吉光公司原有的生产规模、市场份额、管理模式及运营机制，将使其面临陷入活力欠缺、后劲不足的窘境，



更难以适应目前的市场竞争。业内人士深知，原材料化成箔在中高压铝电解电容器成本中所占比例最大，很多竞争对手因为本身能自产化成箔，从而原材料成本较低，在竞争中能以低销售价格冲击市场，因而发展迅猛。而目前吉光化成箔全部外购，并且工厂地处深圳，各方面成本较高，导致产品成本的进一步加大。发展供应链是当前企业降低生产成本、提高经营效益、获得迅速成长的重要模式，这也支持了目前许多上下游企业进行产业链整合的投资行为。吉光急需这样的变革，我们行动的脚步已经迈开。

由于合作方广西桂东电力旗下控股的桂东电子具有化成箔生产线，与之进行上下游协作，有望保证化成箔处于合理价位。新公司运行后，随着产销规模的扩大，在原材料的采购上会凸现规模效益。且工厂设置在贺州，与在深圳特区相比，工资支出、厂房宿舍租金、水电费等均可大幅降低。

通过公司生产基地搬迁，以原材料和地域的优势带动电容器行业的发展；通过管理创新、技术改造，尽快使产品规模化、系列化；通过内部挖潜、整合供应链，降低产品成本；通过加大技术合作或技术引进，提高产品技术、工艺水平；通过新公司的重组与变革，建立相适应的企业产权新体制。只有这样，才能迅速提升吉光的综合实力，加快市场拓展，使吉光在激烈的市场竞争中保持不败。

吉光的员工们坚信：在特发集团和特发信息强有力的支持下，只要能正视存在的问题，通过合资改制，优化产业布局，加大个性产品的开发和市场领域的拓展，明天的吉光就一定能够在竞争中不断发展壮大。

目前，在刘阳总经理的带领下，吉光公司经营班子正在积极筹划新公司的整套方案：建立现代企业管理制度，理顺、完善作业流程；力求务实、简单、高效；强化预算管理、科学决策；明确职责分工，实行层次多样的薪酬激励等等。新公司倡导团结向上的企业文化，强化员工的大局意识、精品意识、规范意识、责任意识，齐心协力、携手奋进、共建高效和谐的新吉光。同时，充分发挥党组织的作用，要求全体党员围绕“坚定信念、永葆先进、投身改革、创新吉光”的十六字口号，做出表率：在思想上、行动上同公司保持高度一致，鼓舞员工士气，振奋精神，同心同德，与时俱进；积极支持、参与企业改革，扎实工作，开拓探索；立足现实，着眼长远，为创建和谐吉光、效益吉光而努力奋斗。

茶浓酒醇乡土亲。人气和实力正在旺盛成长的贺州，更将因为吉光的到来而魅力倍增。当年，吉光人背井离乡来到深圳白手起家创立了家业；而今，拥有了更夯实基础的吉光人将离开喧嚣繁杂的大都市，义无反顾、满腔热情地到贺州辛劳耕耘，开始第二次创业，跳上新的征程……

在贺州这方乐土上，我们眼中的蓝天会更加明亮广阔，我们心中的事业会更加美好远大，我们必将获得更多成长和收获的喜悦！正是：荣耀十载，寻求突破；强强联手，相得益彰；明日吉光，再现辉煌！

编者按：经济学家樊纲教授谈腐败的经济学原理，颇为深刻，特将该文章摘编刊出，供各企业领导人员学习借鉴。



腐败的经济学原理

腐败的原因从根本上说不在于当事人品德的好坏、水平的高低，而在于规定着人们行为方式的那一系列体制。

所谓腐败，可以有一个最简单的定义，就是“利用公权谋私利”。若是利用“公权”谋公利，那是理所应当的，公权本身就是为了公利而设计出来的；若是以“私权”谋私利，也是合理合法的；若是以私权谋公利，通常称为“大公无私”，经济学上称为“利他主义”，需要提倡，但如没有也不成大的问题；只有以公权谋私利这件事，是人们深恶痛绝的腐败，是属于要加以反对、“严打”的行为。

这种“以公权谋私利”的行为，当然首先与“用人体制”相关。如果我们现实一点，总得承认生活中至少有一部分人是“有私心”的，这些人一有机会就会以权谋私。那么，从反腐败、反腐败的角度看问题，我们首先要研究的一个问题是如何把那些私心较少、愿意为了公利而勤奋工作的人选出来去“当官”，掌握“公权”，而不是尽“提拔”那些蝇营狗苟之辈，使得这些人有机会利用公权搞腐败。从这个意义上说，我们要反腐败，至少要做的是改革我们国家机关和国有企业的人事选拔与任命制

度，尽量减少“坏人”当权的机会。

其次，“以公权谋私利”这件不合法的事之所以泛滥开来，显然与法制不健全有关，因为如果我们再现实一点，承认现实中的多数人还是“有私心”的，还到不了大公无私或克己奉公的境界，不管干部选拔制度多么严格有效，也总会有一些谋私利的人被选到行使公权的岗位上去。那么，我们要研究的问题就是，如何改革我们的干部监督制度，改革我们的立法与司法制度，使得每一个行使公权的人都能够受到严格监督，使得那些敢于以公权谋私利的人能被及时地揭露并受到应有的处罚，并以此而警告其他人，老老实实地做“公仆”，不要以公权谋私利做“公敌”。

反腐败行动的另一个间接收益是它的“杀一儆百”效应。多惩治一个腐败分子，便增大了一点人们预期的“被抓住的可能性”，从而使一些原先可能会腐败的人不敢去腐败。这是因为，对于搞腐败的人来说，也有一个成本与收益的问题。搞腐败的收益自然就是贪污、受贿等以公权谋私利行为中所占的各种便宜，而“腐败的成本”则由以下两方面的因素所决定：

第一，是被抓住后所受的处罚。无论是被开除或免职、降职，还

是罚款、蹲监狱等等的追加惩罚，或是在社会上被蔑视等精神上所受的损失，所失去的是原有收入或原有的预期收入，所谓“高薪养廉”就是为了加大腐败的这种机会成本，总之，腐败一旦被抓住后所受处罚越重，腐败的成本就越大。

第二，就是反腐败、反腐败制度的严肃程度。制度越严，为此而进行的宣传、监督、调查、追踪等行动越是频繁、越是认真、越是有效，腐败者被抓住的可能性就越大，搞腐败时预期的成本损失就越大。

说是抓住腐败一定严惩，但是如果没人去抓，或是没人监督，没人调查，或是官官相护，有人举报也没人去抓，甚至举报的人反倒会受到惩罚，搞腐败“被抓住的可能性”就很小，腐败的成本也就很小，因为“腐败的预期成本”，理论上说就等于被抓住之后所会受到的处罚与预期的被抓住可能性的乘积。

可见，在反腐败的问题上，腐败行为被抓住的可能性是十分重要的一个因素。但是问题在于，“被抓住的可能性”，在理论上是一个“概率”，所以，它不仅取决于你监督了多少、抓了多少，还取决于在一定条件下有多少人“需要被监督”的理论概率，只是“受监督的人数”除以

“有条件犯罪因此需要被监督的人数”而得出的一个比率。所以，要研究腐败的成本和反腐败的有效性问题，还要研究一定条件下有可能、有条件搞腐败的人数有多少。

我们这个经济所面临的一个问题，恰恰在于“有条件搞腐败”的人数多了一点。在我们的经济社会中，有太多的经济物品要以“公共的方式”加以生产、供给与分配，“公共财产”在社会总资产中所占的比例太大，“公款支出”的事情太多。特别值得注意的是，我们的国有企业也是一种使用“公共财产”的机构，国有企业的经理们也是一种“政府官员”，而且在一些问题是距钱和物“更近”的官员；并且，国有企业的职工，也都是使用国家财产工作的人，也可能进行某种以公权谋私利的腐败活动。在这种情况下，对如此众多的掌握着某种公权的人们进行监督与执法所需的困难显然太大，防止腐败、消除腐败、“杜绝”腐败的成本显然会很高，通过有效的监督来保证官员廉洁奉公就很不不容易做到。即使我们假定一切反腐败的努力本身都是有净收益、净回报的，一个社会把那么多的资源配置在反腐败这个用途上，也是件很不经济的事情。由此而论，在我们这样的一个经济社会里，腐败现象多，根本的问题不在于有私心的人本来就是这么多，也不是“法制不健全”，当然不是说已经健全了，而是说相对于要监督的对象的数目来说健全起来太难了，而在于“公权”存在的场合太多了。

因此，要想把经济社会中的“以公权谋私利”这种腐败现象减少到最低程度，更重要的是一种体制改革，在于致力于减少公权的数目，减少花公家钱、“玩”国有资产的机会，以此来达到减少以至消除种种“以公权谋私利”行为的目的。

编者按：深圳第七届读书月重点活动“企业视角，人文情怀——深圳企业领袖，企业传媒人大型摄影展”于11月16日在深圳图书馆隆重举行，引起社会的广泛关注，这是深圳出版业（企业报刊）协会成立13年来首次摄影展，是对深圳企业文化建设成果的一次集中展示的检阅。100余家企业踊跃参加，参展作品600余幅。展览包括“新闻纪实”、“深圳风采”、“企业之光”、“人与自然”、“人文艺术”五大板块，是企业人、内刊人以独特的视角，立足企业，观察社会，走进自然，触摸生活，放眼深圳、中国和世界的人文情怀的抒发，每一幅作品都记录着一个动人的故事……现将部分获奖优秀作品刊出，以飨读者。





集团党委理论学习中心组召开扩大会议，学习《新企业会计准则》

2006年12月13日下午，集团党委理论学习中心组召开扩大会议，学习《新企业会计准则》。集团党委成员，总部部门正职，各全资控股企业董事长、总经理、监事会主席、党组织书记以及参股企业特发方产权代表共30余人参加了学习。

会上，集团计划财务部李明俊部长讲解了《新企业会计准则》的创新和主要特点，分析了执行《新企业会计准则》对企业的影响以及可能出现的问题，并提出了切实可行的具体建议。财务总监刘崇进一步解读了《新企业会计准则》，并从加强领导、强化培训、制订方案以及做好模拟测试工作等几个方面，对各企业贯彻执行《新企业会计准则》提出了具体要求。与会人员进行了讨论。

集团党委书记、董事长、总经理刘爱群做了总结发言，强调了学习的重要性，要求各级企业管理人员要逐步将自己培养成职业经理人，通过学习不断提高自身的业务素质和管理水平，积累管理经验；同时各级企业也要针对新政策、新规定以及企业的实际需求，不断利用各种学习机会，开展形式多样、讲求实效的在职培训，打造企业自己的职业经理人团队。

刘董事长还部署了集团年终的几项重点工作：一是做好2006年的总结和2007年的预算制订工作；制订预算要实事求是，各企业所制订的2007年预算要体现“蹦一蹦才能够得到”的标准；在执行预算时要严肃认真，一丝不苟。其次，年度考评和审计将是以后的工作惯例，各企业要认真准备；考评既是对各企业班子成员一年工作的评价，也是一个集团上下沟通、了解的过程。三是改制企业在积极推进改制工作的同时，要注意员工队伍的稳定；遇到问题时要在乎道理、在乎群众，既要敢于坚持原则，又要善待员工。最后，各企业要注意安全生产，确保生产经营不出问题，人身安全不出问题。

(集团人力资源部)

集团开展对各全资、控股企业班子和总部中层干部的年度考评工作

集团成立以刘爱群董事长为组长、施长跃副总经理和林婵波纪委书记为副组长的考评小组，从1月8日开始，协同相关部门对9家全资、控股企业领导班子成员、特发方产权代表以及总部11名中层干部进行年度考评，年度考评将持续15个工作日，于1月中下旬结束。考评小组在考评会议上首先听取被考评者的年度述职，然后通过民主测评采集被考评者的考评得分，最后通过民主谈话的形式得到被考评者的工作评价。

集团十分重视对干部的年度考评工作，而民主测评是年度考评工作的重要部分。自2006年1月开始，集团在考评方法、考评内容等方面实行了改革。在考评

方法上，引进了360度绩效考评方法，即依据层级管理的原则，将考评者分为下属、同级、集团部门正职、集团分管领导、集团董事长等，并分别赋予了不同的权重。在考评内容上，对企业管理人员的评价分为职业道德、沟通能力、理解能力、管理能力、执行能力、工作业绩等6个大的方面，并细分为18个小的评价指标，每个评价指标依据指标内涵和被考评者所处职位分别赋予不同的权重。

年度考评将达成以下五个目的，一是对集团各企业领导班子、总部中层管理人员的年度工作做出较为客观的评价，及时发现管理中存在的问题，督促各级领导班子不断提高自身建设；二是以考评结果为基础，评选出年度先进企业和优秀管理者，树立学习的标杆和榜样，倡导先进的管理理念，营造积极、健康、向上的企业文化；三是通过考评，拓展集团内的沟通渠道，促进总部和企业的交流，倾听一线的声音；四是通过考评后的反馈，指出被考评者需要改进的地方，促进领导干部的自我完善和提高；五是考评得分和评语进入个人业绩档案，为各级管理人员调整提供依据。

(集团人力资源部 富春龙)

特力集团召开汽车服务连锁项目论证会

为进一步明确特力汽车服务连锁项目的发展方向和经营战略，推动该项目稳步健康发展，做大做强特力汽车后市场品牌，2006年11月28日，特力集团召开特力汽车服务连锁项目论证会。特力集团张瑞理董事长作了题为《打造中国汽车服务第一品牌》的主题演讲，特发集团刘爱群董事长和应邀嘉宾中国机械工业联合会张小虞会长、大兴公司秦敏钧董事长、艾的咨询公司张力予女士分别发表了讲话，充分肯定了特力发展汽车服务连锁项目的战略思路，并提出了建设性的意见和建议。刘爱群董事长表示将继续给予特力集团大力支持。

参加论证会的还有特发集团施长跃副总经理、吉林大学刘艳副书记、汽车行业协会秘书长沈琳、公司董事监事、公司部门正职以上管理人员、控股企业部分领导。

(特力集团行政办公室)

特力集团召开2006年度财务工作会议

为学习新会计准则，确保2007年新旧会计准则在集团系统内的平稳过渡，做好2006年年终决算工作，加强财务人员的相互学习和经验交流，2006年12月21日，特力集团召开了2006年度财务工作会议。特力系统控股企业及主要参股企业财务负责人、相关财务及审计人员参加会议。

会议由集团计财部杨建辉经理主持。传达了特发集团财务决算会议精神，布置了集团2006年财务年终决算工作，提出了新要求。集团财务总监傅斌作了美国萨班斯法案的专题演讲，程鹏总经理作了讲话，要求集团各企业财务人员以诚信为本，做好本职工作，把好财务关。同时，会议还邀请了深圳南方民和会计师事务所所长周武重老师对新会计法进行了讲解、释疑。

(特力集团计财部 吕雯；审计部 薛清林)

深圳企业领袖 大型摄影展



《特发》月刊2006年总目录

卷首语

新起点 新征程
新特发 新文化

张正治
张正治

特别策划

饮水思源，继往开来

——集团开展缅怀改革开放总设计师邓小平，庆祝特发集团成立25周年活动
与特区共辉煌

富春龙

——特发集团25周年走笔

张正治

特发集团25周年大事记

张正治

本刊专稿

祝特发集团更加兴旺发达

——在特发集团2005年度总结表彰大会暨三届一次职代会上的讲话（摘要）

谭壬辰

规范管理，强化执行，合理配置资源，为做实做强特发夯实基础

——在特发集团召开2005年度总结表彰大会暨三届一次职代会上的工作报告

刘爱群

传递集团班子声音 鼓舞系统员工士气 精心构筑企业文化建设平台

——林焯波主编在《特发》月刊座谈会上对月刊工作的阶段性总结（摘要）

林焯波

党委民主生活会专稿

要善于学习

刘爱群

认真开好民主生活会，进一步加强企业党建工作

林焯波

公司要闻

特发集团召开2005年度总结表彰大会暨三届一次职代会

张正治

特发集团2006年经济工作会议在小梅沙召开

张正治

学习丛飞精神

集团一季度生产经营开门红

——集团召开季度经济运行情况分析会

张正治

集团“四定”工作全面展开

张正治

整合内部监督力量，构建有效监督体系，促进企业经营发展

——集团监督工作研讨会隆重召开

张心亮 张钦泉

集团领导迎接饶剑峰凯旋

张正治 瞿湘

夯实安全基础，加强安全管理，创造安全的生产经营环境

——集团大力加强安全生产管理工作

张正治 姜海忠

集团中外员工共庆国际劳动节

——集团总部举办迎“五·一”趣味运动会
积极 健康 向上 攀登

富春龙

——集团召开饶剑峰攀登珠峰、挑战极限报告会

张正治

“特发地产杯”2006年深圳市羽毛球混合团体赛在宝安体育馆隆重举行

刘茹冰

集团举办2006年“特发物业杯”羽毛球团体赛

富春龙

集团2005年度股东会 第一届董事会第四次会议、监事会第二次会议召开

薛钢 张心亮

集团系统组织开展纪念建党85周年活动

富春龙

集团承办“滨海·深圳——畅想·小梅沙”友人主题Party活动

张正治

2006年集团生产经营时间过半任务过半

——集团召开上半年经济运行情况分析会

瞿湘

集团召开企业专项工作汇报会，推进改制和发展规划两个专项工作

薛钢 郭建

集团召开特发地产公司组织结构方案报告会

李茂红

加强安全知识宣传教育，强化全员安全意识，全面推动安全文化建设

姜海忠

集团劳动人事分配制度改革向纵深推进

——集团召开三项制度改革专题工作会议

岳红琼

集团“泊林花园”商住楼项目喜庆入伙

王隽

协力排难，励志攻坚，加快推进企业改制进程

——集团召开下属企业改制工作专题研讨会

罗涛等

集团与华润股份有限公司签订股权转让协议

罗涛

集团与建行签订战略合作协议 工程师

王影

特发物业管理公司与特发发展中心物业管理公司正式整合为新的特发物业管理公司

——集团召开特发物业管理公司与特发发展中心物业管理公司整合动员大会

本刊编辑

刘爱群董事长会见阿拉伯联合酋长国EIG投资集团Jafar

李承

和澳大利亚圣兰德集团Abedian先生一行

特发论坛

事在人为

——谈企业的文化建设

刘爱群

创新是企业生命力的源泉

——谈集团的经营战略选择

刘爱群

事在人为

——谈企业的文化建设

刘爱群

学会抓大事

刘爱群

与他人一道前进

——谈企业的团队意识

刘爱群

企业用人德为首

——谈企业经理的用人之道

刘爱群

以市场化、专业化，创品牌求发展

——特发地产策略思考

施长跃

变革组织和管理方式，医治大企业病，增强企业的活力和竞争力

施长跃

谈企业管理和企业文化

张西甫

营造快乐工作的企业内部环境

张西甫

企业各级管理人员都要强化执行力

张西甫

浅谈集团总部功能定位
构建和谐企业，再创特发辉煌
——写在特发集团成立二十五周年之际
如何建立企业效能监察和预警监督机制
谈如何做好国企组织人事工作
规范职务消费管理，促进廉洁文化建设
谈强化企业内部审计的必要性
工会干部要做实干家
特发集团物管业务发展定位思考
寻找战略转型的支点
狠抓制度建设 实施有效监督 促进企业健康发展
《要善于学习》读后感
打造和谐光缆产业需要健康的心态
克服误区，积极有效开展企业文化建设
实施产业梯队发展战略，增强国有大企业产业创新能力
集团企业的使命定位与产业经营战略选择
浅谈集团企业的资本运作
产业创新：企业的制胜之道
——华侨城集团产业创新浅析

聚焦先进

表彰先进、学习先进、争当先进
运作市场化，效益最大化
——访水贝项目部经理巫石明
全面动员，依托市场，强化管理，打造特发上市公司品牌
——访特力集团董事长张瑞理

企业文化

参加《特发》月刊通讯员交流联谊活动有感
情蕴山水客都行
——《特发》月刊通讯员交流联谊活动侧记
小小羽球传递积极健康向上的企业文化
——特发羽毛球兴趣小组活动感想

本刊专题

浴火重生的凤凰
——写在特力集团股票“ST”成功摘帽之际
与特力一起走过的日子
感动——希望
站起来的特力人一定能再创辉煌
在公司创造价值中实现自我价值

张建民

张建民
林婵波
林婵波
林婵波
刘崇
苏莉
刘卫平
李元辰
李彬学
郭东日
王爱国
张正治
张正治
张正治
张正治
李正祥

张正治

瞿湘

瞿湘

王杭菊

沈雨燕

熊煜

吴锐楷
邓树娥
杨建辉
张鸿辉
曾丽冰

小梅沙正风起帆扬

——访小梅沙旅游中心总经理吕航
小梅沙产学研结合结硕果
盛开在小梅沙海洋世界的八朵异域芙蓉
蛙人入海，海清沙净

——记小梅沙海洋世界潜水队蛙人
走近黎明

——访黎明集团总经理关志才
中国一流的铁路无线通讯设备
福斯特FIRST中国制造
优良的商场防盗产品——“依特佳”
黎明的贸易为什么还能赚钱
企业文化的经济意义
又是一个新征程

——访特发信息公司董事长张俊林
运用市场化手段，提高企业竞争力
特发光缆人的光荣、郁闷与梦想
千里奇缘谋发展
重视品牌战略，铸就一流形象
室内光缆——特发信息的希望新星
鹰派文化，特发信息二次创业之文化取向
企业有这样一批优秀员工是宝贵的无形资产
风景这边独好

——香蜜湖中国娱乐城游记

洪水无情人有情

创造性思维与管理更新

家庭教育是孩子学习的加油站

——关于家庭教育工作的一点心得体会

做特发的利润大户、对外展示形象的窗口

——访深圳高尔夫俱乐部有限公司中方总经理郁小平

中国高尔夫，在这里起飞

——记深圳高尔夫俱乐部

管理精粹

健康运作，和谐发展

——特发发展中心物业管理在华为

苦练内功、加强管理、迎接特发物业的整合

——访特发物业公司总经理朱振声

创新带来效益

——特力物业公司经营创新的探索和实践

聚焦经营

王坚
伍志华
陈男 赵刚贵
陈男 赵刚贵

陈韦兵
花学军
林玉红
许兰
徐珏
李立公

林焰
王宝
王爱国
沈雨燕
宋海燕
卢浩
林焰
王杭菊

张旭生
周梅
伍义加

王杭菊

张正治

本刊编辑

郭晓东

张正治

黄建清

浅谈销售激励机制及销售绩效管理
浅析租赁合同中当事人的权利义务
遵循市场规律，实施管理变革，提升企业经营管理水平和综合竞争力
特发信息自行研发的国内最大芯数骨架式光纤带光缆应用成功
实施CS战略，追求CSNO.1，保障企业持续发展
一个小企业的生存发展之道
特发光缆生产、销售双双突破百万芯公里
博采众长，特发光缆在思考
——特发光缆同行考察记
特发信息光缆分公司北京办事处有了自己真正的家
深圳华丽装修家私企业公司成立25周年

他山之石

创新制胜，战略致远
——中天“神话”解读

经典文摘

企业家精神
小故事，大道理
企业团队精神的三个问题
对我影响最大的四本书

诗海拾贝

诗二首 不息的脚步（外一首）
华日之歌
我骄傲，我是特力人
峰（十六字令）
诗二首
小梅沙之春
可爱的小梅沙
诗二首 有风的日子（外一首）
满江红
——共产党员先进性教育学习活动感赋
来自编外一员的致敬
想家的日子
特力之歌

特别报道

写在饶剑峰攀登珠穆朗玛峰出发之际
我们身边有这么一位“爱心天使”

黄长江
黄业建
梁冰
张伟民
王钰
李立公
苏海芳

苏海芳
雁翎
李力

李正祥

张五常
王民均
厉以宁
汪丁丁

陈马兴
张平生
邹琼
任世和
任世和
袁小鹏
王万龙
袁小鹏

刘文清
高春华
袁小鹏
周树达 缪桂珍

瞿湘
王杭菊

为了天使的微笑（上、下篇）
——小梅沙海洋世界海豚康复中心的爱心故事
触摸世界之巅（连载）
——攀登珠穆朗玛峰记

员工情怀

爬山小结
春天的温暖
——香蜜湖度假村中国娱乐城员工吴燕梅拾金不昧的故事
常怀感谢感激感恩之心
超女·创新
粤北之行载愁怀
踏平坎坷成大道
良好心态助你快乐人生
小姨
没有任何借口
迈出开始这一步

新闻传真

市总工会领导、集团领导慰问集团困难职工
市投资控股公司陈洪博董事长、郭永刚总经理来特发调研工作
GST特力A、B股3月8日起摘帽撤销股票交易特别处理
特力集团召开汽车快修连锁项目研讨会
集团系统开展“温暖伴你行、帮扶在身边”帮扶困难职工捐助活动
集团民兵应急分队配合物业部完成龙华科技工业园区北区清拆工作
“特力·APP”杯DV大奖赛全面启动
特力新永通第五次连续中标深圳市政府公务用车定点维修企业
黎明集团召开大会颁发“2005年度创造性工作奖”
黎明长龙铁路工程公司主体机车信号设备通过铁道部技术鉴定
香蜜湖度假村共产党员练文7年来坚持为贵州贫困学生捐款助学
泊林花园物业管理处正式成立
集团党委发文号召集团全体党员、员工学习丛飞精神
刘爱群董事长率集团改制领导小组成员到保税公司调研
集团转让华泰财产保险股份有限公司股权签定协议书
集团举办新《公司法》修订情况讲座
特力集团组织学习超脑力记忆法，掌握记忆技巧，提高工作、学习质量
特力新永通公司荣获“2005年度全国汽车维修诚信经营企业”称号
送护车知识上门，解客户用车疑虑
市投控企业改革部王江涛部长一行到通成公司考察调研
集团召开集团召开党务工作会议，部署纪念建党85周年活动
特力集团成立房地产与物业事业部，进行物业及房地产资源和业务整合
特力集团开展“八荣八耻”教育

顾燕

饶剑峰

瞿湘

周梅

周树达

杨文

黄胜鹏

钟俊贤

王杭菊

老树

李晓红

孙东艳

通成公司举办第五届职工运动会
市规划局滨海分局办公室、规划科领导一行到小梅沙实地调研
特发信息德拉克光纤公司外方股东德拉克通信科技公司获AT&T技术创新奖
特发信息组队参加“动力100”深圳移动集团客户足球联赛
特力集团获澳大利亚凯特汽车养护产品中国独家总代理权
特力集团召开2005年度股东大会
小梅沙旅游中心认真组织实施薪酬管理方案
刘爱群董事长一行到“泊林花园”工地现场检查和指导工作
集团献爱心为灾区捐款
集团上半年工会经费收缴情况受到市总工会通报表扬
集团总部组织纪律教育学习月活动
集团组织民兵干部、总部转业退伍军人纪念建军79周年活动
特力集团网站正式开通
小梅沙开展安全生产知识竞赛活动
学丛飞，爱心捐助，送集体温暖
集团特困职工子女获“工会助学金”
特发信息通过2005年度深圳市高新技术企业考核年审
特发信息通过深圳市工商管理局2005年度“守合同重信用企业”年审
特力集团召开“三项制度改革”工作会议
特力汽车参加深圳首届汽车人才节
深圳汽车电子技术研讨会隆重举行
集团召开信访工作会议
集团总部搬迁新办公楼，营造良好的办公环境
特发信息董事长张俊林等应邀参加第二届中国通信光电缆企业家峰会暨高层论坛
特力集团第四次党代会隆重召开
特力集团董事长、总经理分别当选市汽车行业协会名誉会长、会长
特力物业公司当选中国物业管理协会第二届常务理事单位
小梅沙中心吕航等当选盐田区人大代表
小梅沙党总支利用淡季时间开展党日活动
特发物业公司开展保安技能竞赛
市国资委、投资控股公司领导来特发进行三项制度改革工作调研
特发信息举办新企业会计准则研讨会
特力集团召开第三季度经济运行分析会议
监理公司参加市监理协会羽毛球比赛取得骄人成绩
特发物业成功实施招标采购智能停车场管理系统
集团成功转让所持华美电镀公司股权
集团召开三项制度改革工作座谈会
集团召开2006年度财务工作会议
集团参加2006年“福田·SOTX—索牌杯”羽毛球单项赛取得好成绩
集团与市投资控股公司进行羽毛球友谊赛
特发信息光缆分公司研制出光电复合光缆系列新品种
特发信息公司员工开展体验式专业拓展培训
特力集团参加深圳市企业之歌大赛获总分第四名，荣获三等奖

《特发》月刊2006年（3-12月号） 集团各单位、企业投稿采用情况表

集团总部		合计		95
集团领导	22			
总经理办公室	38	企业管理部	11	
人力资源部	11	审计监督部	3	
计划财务部	5	法律部	-	
投资发展部	5			
系统企业		合计		127
特发信息	28	水贝项目部	2	
特力集团	32	监理公司	4	
黎明集团	11	联城公司	-	
小梅沙	16	龙飞公司	3	
高尔夫	1	特发保税	1	
香蜜湖	15	华丽公司	1	
特发地产	5	通成公司	1	
特发物业	5	通讯工业	2	
总计				222

各类图片、书画作品：450张（幅）。

