

# 热烈庆祝深圳第26届世界大学生 夏季运动会圆满成功



封面：特发信息股份有限公司  
东莞寮步生产基地



## 编委会

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

## 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：tefa@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

# 目录



## 公司要闻

04 特发集团副总职位内部竞聘工作结束 \ 富春龙

## 创先争优

06 用对人、配好班子，开辟创先争优秀生动格局 \ 林焯波

## 企业文化

08 书山寻宝，学海泛舟，做学习型职业经理人 \ 本刊编辑部

08 《基于价值网理论的商业模式研究》后记 \ 高天亮

10 职业化是传统国企转型到现代企业的必然要求 \ 李立公

11 迈出职业化第一步——将本职工作做到位

——读《生机——一家传统国企转型密码》一书有感 \ 赵启

## 特发论坛

12 深化流程管理，建立长青企业 \ 廖维

14 案例培训及开发——培训优化的好方法 \ 敬祥

## 管理视角

16 贵在坚持

——特发黎明公司风险管理工作回顾与思考 \ 徐德勇

18 节约成本，向管理要效益

——特发物业公司对发展中心大厦火灾自动报警系统改造项目进行公开招标 \ 林骏 朱坚胜

19 小卡片带来大提升

——特发信息基层领导力培训巧用管理工具 \ 特发信息人力资源部

## 聚焦经营

21 特发信息成功研制国内最大芯数光缆 \ 常俊林

22 特发信息连续四年获“中国电子元件百强企业”称号 \ 黄斌

22 特发信息参加全国光纤光缆市场交流会 \ 王平

23 关爱儿童，情系粤桂

——特发信息接待广西希望小学来深参观师生 \ 杨喜

24 特发信息广西吉光公司积极推行一线员工考核管理 \ 龚零玲



24 广西特力汽车服务有限公司挂牌成立 \ 张灵

25 庆祝特发集团成立30周年，海洋世界优惠特发人 \ 李赛男

25 特发小梅沙海洋世界多部门加班加点抢修制冷系统 \ 李赛男

## 系统企业介绍

26 深圳市特发信息股份有限公司

## 地产行业动态

30 二三线城市限购标准出炉，各地执行在即等11条 \ 《特发地产信息》

## 员工情怀

33 好色与贪色

——与陈文同学谈“美色” \ 张建民

35 养儿方知父母恩 \ 何朝武

36 走吧，微爱，就现在！

——记河北蔚县扶贫考察志愿者活动 \ 陈志峰

## 诗海拾贝

38 攀 \ 刘晓毛

39 心口 \ 刘文清

## 杂言随笔

40 再见“美人鱼岛” \ 子玉

42 手写的信 \ 胡敏

44 深圳，用微笑迎接世界

——观“大运”开幕式有感 \ 祁敏

## 月刊书架

33 《请给我结果》

《战略领导》

《X光下看腾讯》

## 图片新闻

32 热烈庆祝深圳第26届世界大学生夏季运动会圆满成功

# 特发集团副总职位内部竞聘工作结束

● 富春龙/集团人力资源部副部长

6月27日至8月8日，历时一个半月，特发集团系统内部竞聘一名副总经理工作圆满结束。此次竞聘工作是根据《关于印发深圳市属国有企业领导人员选拔任用改革系列文件的通知》要求，集团通过公开竞聘方式选拔高层领导。竞聘工作由集团董事会提名委员会具体负责，共分竞聘方案确定、发布竞聘文件和公告、报名与资格审查、民主推荐、结构化面试、确定考察对象、组织考察、确定提名人选、董事会决策和履行聘任手续等10个阶段进行。

7月4日至8日为现场报名阶段，集团系统内7名中层领导报名参与竞聘。经资格审查，7人均符合报名资格，7月11日至15日参与竞聘的人员名单在集团网站和报名人所在单位进行公示。7月19日，集团召开民主推荐会，竞聘领导小组成员、特发集团领导班子成员、总部中层正副职、特发集团全资控股企业班子成员、国资委及股东方代表等，共计63人参加会议，参会人员填写了《特发集团竞聘副总经理推荐表》，同时发放和回收《高级经营管理人员选聘工作拉票贿选情况调查表》。根据民主推荐现场唱票统计结果，确定李明俊、程鹏、吕航、陈宝杰4名同志为面试人选，并在集团网站公示。7月21日，由集团董事会提名委员会4名成员及另外3名董事，共7人组成的考官队伍对4名候选人进行了面试，国资委委派专人现场监督了面试的全过程。经过一上午

的面试，李明俊、程鹏两名同志位列面试前两名，面试成绩在集团网站进行了公示，经报请批准，确定上述两位同志为本次竞聘副总经理的考察对象。7月29日和8月1日，竞聘领导小组分赴2名考察对象所在单位进行考察，之后，经集团党委研究，拟定李明俊为副总经理提名人选。8月6日，由集团总经理向集团董事会正式提名。8月7日集团董事会提名委员会召开会议，同意提名人选；8月8日集团召开董事会会议，同意聘市国资委推荐的俞磊和系统内部竞聘产生的李明俊为特发集团副总经理。

此次系统内部竞聘副总经理工作的圆满完成，主要有以下几点意义：一是进一步推进了公司法人治理结构的完善，股东、董事会、专业委员会、总经理在副总经理竞聘工作中各司其职，充分发挥各自作用。二是积极发挥了董事会专业委员会的作用，提名委员会在一个半月的竞聘工作中先后召开会议4次，对竞聘工作的全过程进行领导和组织。三是为集团高层管理人员选聘、竞聘工作积累了经验，探索出民主、科学和规范的选聘流程。四是通过全程公开（民主推荐和面试阶段采用录像）的方式，加强了管理人员任用的公信力。五是通过此次竞聘工作，一批既有业绩又有能力的优秀管理者脱颖而出，展现了集团在中、高层管理人才培养储备方面的比较优势。

## 俞磊简历

俞磊，女，1968年7月生，汉族，研究生学历，硕士学位，注册房地产估价师，注册房地产经济师，1994年11月加入中国共产党，1991年7月参加工作。历任北京市朝阳区教育局职业教育培训中心秘书，深圳市规划国土局罗湖分局科长、副科长、主任科员兼副科长、助理调研员，深圳市国土资源和房产管理局政策法规处助理调研员，深圳市国有资产监督管理委员会企业改革处副处长、调研员，深圳市国有资产监督管理委员会企业二处调研员（主持工作）、资本运作管理处调研员，2011年8月聘为深圳市特发集团有限公司副总经理。

## 李明俊简历

李明俊，女，1965年12月生，汉族，研究生学历，硕士学位，高级会计师，1986年6月加入中国共产党，1989年8月参加工作。历任深圳市特力（集团）股份有限公司计划财务部会计，深圳市万通设备维修制造公司会计，深圳市特力（集团）股份有限公司结算中心会计、副主任、主任、计划财务部经理，深圳市特发小梅沙旅游中心财务总监，深圳市特发集团有限公司计划财务部部长、董事会秘书，2011年8月聘为深圳市特发集团有限公司副总经理、兼董事会秘书。

# 用对人、配好班子 开辟创先争优生动格局

● 林婵波/集团党委副书记、纪委书记

企业是一个由不同岗位人员组成的相互联系的人格化组织，人是企业生产经营各要素中唯一具有主动性的因素，也是最活跃、最复杂的主体。用对人，即把合适的人用在合适的岗位上，尤其是选准配好班子成员，打造“政治素质好，经营业绩好，团结协作好，作风形象好”的领导班子，才能充分发挥人的作用，调动各方积极性，开辟创先争优的生动格局，从而成倍地提升企业的整体实力和综合竞争力。

特发集团实现债转股后，市委调整了特发的领导班子，刘爱群同志到任集团党委书记、董事长后，经过充分调查研究，以“德才兼备，以德为首”的用人标准，对中层管理人员进行了一次大范围的精减调整，涉及总部各部室和各下属企业，实行岗变薪变，不设虚职，不搞享受待遇，打破了集团上下的旧思维模式，改变了只能上不能下的旧习惯，提升了选人用人的公信力。以此为开端，集团党委抓住配好班子用对人这个“牛鼻子”，引导广大党员以高于一般普通员工的姿态投入工作，争创先进、争当优秀，使各级党委、支部在企业中树立起较高威信，激励广大员工围绕企业的经营发展创先争优，实现了由严重亏损到连年盈利和持续较快发展的转变，一个传统老牌国企又焕发出勃勃生机。

结合特发的成功实践，本文围绕企业配好班子用对人在创先争优中的作用及其发挥问题做些探讨。

## 一、配好班子用对人，注入创先争优的巨大动力

公司治理的核心要求是约束与激励的统一。其中的各项制度安排和管理措施都离不开用人这个核心，需要通过用对人来实现。用对人具有比一般表彰、奖励更大、更深刻的激励作用。合适的人用到合适的岗位上，不仅可以使其获得相应的薪酬激励，还因为被使用、认可，可以发挥聪明才智，实现自我价值、社会价值而具有最深刻、持久的激励作用。

用人的基本依据是德、能、勤、绩等方面。这里，德是第一位的，一个人只有在具备良好品德的前提下，其才华能力、勤勉、业绩等才是真实可靠的，否则，若是在德方面出了问题，能、勤、绩等就很有可能是一种假象，甚至随时都有可能给企业带来重大损失。特发集团在党委书记刘爱群的倡导下，坚持“企业用人德为首”的基本理念，以“德才兼备者重用，有德缺才者培养，缺德者不用”的基本标准，“给想干事的人事做，选能干成事的人当领导”；坚持干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低，岗变薪变，不设享受待遇虚职，让合适的人做合适的事，让企业中重要的职位都由德才兼备的人担任等基本原则；坚持把实绩考核结果作为评价优劣、实施奖惩、升降调整的重要依据，对那些德才兼备，实绩突出，员工支持公认的，大胆使用，委以重任；对那些

德才平庸，没有业绩的，及时撤换，形成良性激励的用人导向，推动四好班子建设。

配好班子用对人需要根据人的不同特点，不同岗位的要求和团队整体的要求来进行。认真研究每个管理人员对分管工作的适应性，因人，因专业、年龄、个性性格、合作精神及其价值取向等方面形成良好搭配结构，做到因人而异，把不同的人用在相应的职位上。切不可在用人方面存在随意性，甚至“乱点鸳鸯谱”，否则，所谓“科学用人”、“最大限度发挥人的主观能动性”就会成为一句空话。特发集团党委将人才分为核心人才、稀缺人才、辅助人才和通用人才四类。其中的核心人才，是独挡一面，具有一定资本资源运作权力的人才，能够胜任经营单位的主要负责人及经营决策的班子成员。对于核心人才的岗位职责设计，明确授权，提供资源；对核心人才的考核，以对战略的贡献为主；对核心人才的开发、选聘应突出本公司（组织）特色，即开发以在职培训为主，选聘以内部提拔为主，不断加强企业班子建设。

几年来，特发之所以风气转好，员工敬业精神提高，经营业绩稳步提升，配好班子用对人是重要的原因之一。特发集团党委成员坚持每年第二、或三季度参加指导各全资、控股企业党员领导干部民主生活会；集团领导班子成员坚持每年末下去听取各全资、控股企业班子成员年度述职，参加测评，并与企业领导班子成员个别交流一次。通过参加企业班子生活会和测评谈话，一方面，比较全面深入地了解、掌握系统各企业领导人员的思想、工作和业绩情况；另一方面，通过与中层管理团队普遍谈话，倾听他们的心声，了解企业经营发展的意见和对班子建设的评价，有助于集团领导班子兼听则明，在用人和企业经营发展大事上不出差错。每次民主生活会及年度测评后，集团党委及领导班子都要召开专题会议对各企业班子情况进行交流汇总，作为对企业班子建设及班子成员评价的依据，充分发挥党委和班子成员在选人用人上的集体智慧。这些年集团选聘调配中层管理人员有基础，比较准确，企业和员工及当事人，绝大多数心服口服。两级班子以实际行动，引领着企业风气的健康发展，为创先争优注入了巨大动力。

## 二、完善创新选用机制，提升创先争优的长效实效

用对人的前提是看准人。现代企业要分清各类优秀人才，必须依靠科学的绩效考评体系，并把薪酬待遇、职位升迁和考评紧密地结合起来，形成高效有力的人才激励机制。这几年，我们坚持市场标准和职业化原则，积极探索创新与市场相适应、符合企业实际的选人用人机制，采取跟踪了解与定期考核相结合的方法，不断加强对企业班子及其各位班子的胜任力情况的考评。

一是注重印象积累评价。通过了解把握各企业在日常经营管理中相关班子的每时每事，鼓励看重特发事业，淡薄个人名利得失，胸怀宽阔坦荡，培养全局观念和协作风范。在一个层级组织里，印象累积评价是一个双向的评价，上级考核下级的同时，下级也同样对上级有一个评价，形成互相监督、互相影响、互相促进的良性关系。

二是检查战略制定及执行情况。如近两年里，突出落实全面预算管理及全面风险管理工作，对各企业班子成员进行动态跟踪了解，掌握其经营决策管理水平。

三是重视开好民主生活会。认真组织召开每一次党员领导干部民主生活会和党员组织生活会，对会前、会中和会后的每一个环节都认真落实到位，达到理论学习、工作总结和思想提升的多重真实效果。集团领导通过参加和指导各企业的民主生活会，不断增进对各企业班子整体思想状态的考察了解。

四是创新综合考评工作。通过审核各企业年度经济指标完成情况，量化年终综合测评内容，把握好效益与战略、风险与创新、绩效与难度、自律与约束等概念之间的相互关系问题，对各领导人员进行客观全面的考察了解，每年度测评结果归入业绩档案。

五是认真培养后备干部。推行每年度由中层管理团队成员署名填写《推荐后备干部表》，在此基础上经集团领导班子综合评价，进入集团后备干部信息库。集团坚持从后备干部信息库中提拔中层管理人员。

以对中层管理团队的培养使用为例。我们结合业绩考核办法的完善创新，对中层管理团队成员的述职报告内容不断提出新的要求。比如，在去年末的测评中，规定了企业领导人员述职必讲内容。要求首席产

权代表述职报告包括：本企业中长期战略目标和滚动修订情况、本年度战略规划落实情况、如何处理战略与效益及风险控制三者之间的关系、本年度落实和推进董事会各项要求情况、对全面预算管理、风险管理和企业文化建设以及三项制度改革回头看等工作的执行情况、对本年度重要经营指标完成情况与年初预算的差异分析、与同行业企业及标杆企业相比深入剖析问题和差距、对下一年度的工作思路和工作重点以及措施等；要求其他班子成员述职报告要包括：本年度所分管或负责工作的完成情况、落实上级工作部署等执行力情况、结合全面预算管理和加强风险控制要求阐述所负责的每项重点工作的执行情况、深入剖析本人所分管的工作存在的主要问题以及下一年度的整体工作思路和工作重点以及措施等。依托科学有效的考核评价，不断创新考评内容，加强对创先争优的引导，强化班子的责任感，增强创先争优的自觉性。

## 三、发挥示范传递作用，营造创先争优的文化底蕴

配好班子用对人具有巨大的示范作用和传递作用，能产生乘数效应，鼓舞和带动全体员工积极投身创先争优。为充分发挥这种作用，集团首先带头公开要求各企业向集团领导班子和总部机关看齐，事实证明，这种“亮剑”精神使各企业普遍服气，而且是口服心服。几年来的考核测评，总部5个部室负责人公开评价的综合得分都在90分以上。同时，要求各企业一把手以大部分精力经常研究分析本企业的人力资源状况，以求贤若渴的心态培养、关心、爱惜人才，以不拘一格的方式用好人才，努力营造选用人才的良好文化环境。各级管理人员珍惜拥有的职位平台，率先垂范树立谦虚谨慎、不骄不躁、勤俭节约和用心工作、敬业奉献的良好风气，发挥领头羊作用，以上带下，层层传递。特发员工的精神面貌和思维方式已发生了根本的转变。

榜样的力量需要有力的宣传引导来传递和强化，进而上升为优秀文化，以文化的深刻力量，持续发挥引领、激励作用，不断优化创先争优的格局。

集团班子积极倡导和推行“向市场看齐，向现代企业看齐”、班子团结协作“和而不同”；经营企

业“以人为本”、“绩效第一”、“无功便是过”、“见贤思齐”、“奖勤罚懒”、“努力比能力更重要”、“平等对待每一位员工”等等理念，要求各层级领导人员，围绕企业经营发展目标，以市场标准衡量工作，用市场理念调节心态，以职业经理人的标准培养、考核、使用各级管理人员，努力打造职业经理人团队和员工职业化专业化队伍，使特发人由国企人进入职业化。

为加强宣传引导，促进交流学习，党委书记刘爱群主导将中断多年的《特发》月刊复刊并指导编辑出版工作，将《特发》月刊打造成优秀文化建设的重要平台和培养人才的园地，并亲自撰写文章倡导现代企业的理念、推荐科学的方法、总结实践经验；各级管理人员和广大员工也都积极响应，把自己学习的心得、体会、感悟写成文章发表，相互交流、借鉴，有力地促进了文化提升和创先争优的深入，在此基础上，出台了《特发集团企业文化建设三年纲要》，提炼形成了“全员职业化，成就美好生活”的特发集团核心价值观，以此不断激发全体员工树立责任心、使命感。今年，为庆祝集团成立三十周年，集团党委精心策划，由广东出版集团花城出版社出版发行了由特发人自己撰写的书集《生机——一家传统国企转型密码》，书集以市场化、职业化，向现代企业转型为主题，反映了特发人干事创业的理念和精神状态，以及奋斗历程。

几年来，集团党委和经营班子坚持理念在先，使公平公正、耐心细致的思想工作贯穿始终。集团党委要求全体共产党员要做道德楷模，集团系统风气越来越好，市场理念不断深入人心，人际关系日益简单和谐，读书学习、积极上进渐成习惯，要求入党的员工越来越多，党委、支部坚持标准和程序吸收转正新党员，固本强基工程成效显著；员工普遍敬业爱岗，蕴藏在广大员工中的潜能不断发挥出来；各级管理团队以“职业经理人”标准衡量工作质量，从上到下，带好队伍，充分发挥出各个层级的智慧和潜力，创造出积极健康向上的企业文化和创先争优的环境氛围，让每一位特发人充满激情，沿着职业化的目标潜心努力，形成特发强有力的集团竞争力。

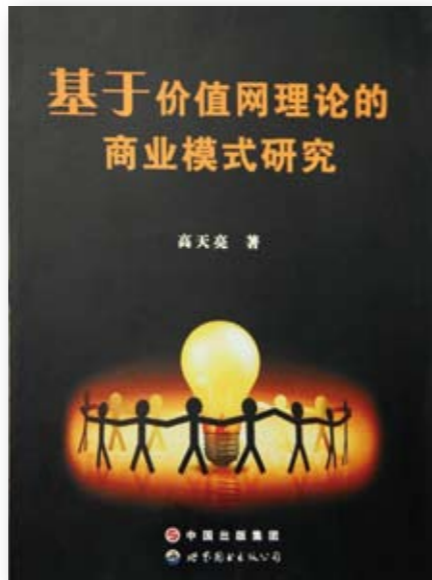
# 书山寻宝，学海泛舟，做学习型职业经理人

● 本刊编辑部

特发黎明公司总经理高天亮个人专著《基于价值网理论的商业模式研究》于今年8月由中国出版集团世界图书出版公司出版发行了。这是一本从商业模式的视角探讨企业基业长青秘诀的书。作者以商业模式创新的历史演变为出发点，通过对中外数十家著名企业商业模式的研究，发现企业商业模式正由价值链向价值网转变，其核心是交叉补贴和资源转移；并由此总结出构建价值网商业模式的方法，即以控制终端为指导，形成平台、组合、联盟。该书旨在传播一种价值网商业模式的全新理念，启发价值网商业模式的构建方法，具有一定的理论意义和现实价值。

特发集团把构建学习型班子和学习型企业作为企业文化建设的着重点，集团领导提出“要善于学习”，号召各级管理人员和广大员工通过读书、学习、思考，提高理论素养、领导能力、业务本领，使自己成为知识型职业经理人和知识型职业化员工。集团班子成员积极表率，带头学习、调研、反思，各级管理人员和广大员工也挤出时间读书、学习，将学习、工作中的认识、体会和经验总结、写成文章，在集团内刊《特发》月刊上发表，或编著成书集公开出版发行，集团系统上下形成了浓厚的学习、思考氛围，特发人经营管理现代市场经济企业的职业化专业本领日益提高。

在特发集团学习思考型文化建设的良好背景氛围下，高天亮同志的个人专著《基于价值网理论的商业模式研究》出版了，这是继今年3月份由广东省出版集团花城出版社出版、为庆祝特发集团成立30周年而编著的、特发员工自己写的书集《生机——一家传统国企转型密码》后，特发学习型企业文化建设的



又一丰硕成果。高天亮同志在《基于价值网理论的商业模式研究》书中的《后记》记录了他这本专著的来龙去脉。在向大家推荐这本书的同时，经征得作者同意，特将该书后记刊出。

## 《基于价值网理论的商业模式研究》后记

● 高天亮/特发黎明公司总经理

管理大师德鲁克说过，当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。一般认为，企业创新主要是指技术创新和商业模式创新，仅有技术创新是不够的，技术只有转化为现实生产力才能产生经济效益。据统计，从1979年到1998年，从施乐公司的阿尔托研究中心分离出24家新公司，其中有9家上市（包括如雷贯耳的3Com、Adobe）。2001年9家上市公司的市值是东家施乐公司的15倍。之所以出现如此怪现象，一个重要因素是施乐公司的阿尔托研究中心研究出来的技术与施乐公司内在的商业模式不兼容，所以这些高新项目最终都以各种原因被施乐公司“枪毙”或被大方送人了。

2009年，我到清华大学攻读EMBA，朱武祥教授主讲《商业模式》这门课，朱教授对商业模式推崇备至，课讲得很精彩，我深受启发。现在，商业模式已成为企业家和管理咨询专家、学者都积极探讨的热门话题。“商业模式”大有代替“战略”的趋势，成为企业新的“关键成功因素”，有人甚至称“商业模式”为“战略中的战略”。我怀着无比好奇的心态，开始研究商业模式，试图一探真身。

2009年以来，王建国的《1P理论》、华红兵的《一度战略》、彭志强等的《商业模式的力量》、魏炜和朱武祥的《发现商业模式》、克里斯安德森的《免费》等相继出版，并提出“第三方买单”、“免费模式”等全新的商业模式。

**作者按语：**当今世界正处于大发展、大变革、大调整时期，知识创造和更新速度大大加快，知识在价值创造中的功效已远远高于人、财、物这些传统生产要素，成为所有生产要素中最基本的要素，标志着工业经济时代的结束，知识经济时代的来临。党和国家提出要建设学习型政党、学习型组织，集团刘爱群董事长提出“要善于学习”、“善于思考”，有志成为合格的企业经理人：要在职业生涯中排留出学习的时间和空间，根据岗位及发展需要参加在职学习培训，提高知识水平，改善知识结构；在企业形成良好的读书、学习、思考氛围，将学习、工作中的认识、体会和经验加以总结，写成文章，或编成书集。基于此，为完成由法律事务管理者向企业经营管理者转型，近几年来，本人参加了多项在职学习培训，并根据平时学习、工作的积累和思考，完成了个人专著《基于价值网理论的商业模式研究》，该书于2011年8月由世界图书出版公司出版。由于时间仓促，水平有限，书中错误在所难免，期待各位领导、同事不吝赐教。

以腾讯QQ、360杀毒软件和网易邮箱为例，它们都是中国互联网领域“免费”这一商业模式的典型代表。并且，这些中国互联网企业的大获成功都归功于它们的“免费”，他们的成功经验活生生的颠覆了传统的营销理论。

站在巨人肩膀上，我对前人的商业模式研究提出了几大问题：前人对商业模式的定义并未统一，都根据各自对商业模式的理 解而展开研究，那么商业模式的准确定义和内涵、外延到底是什么？“免费模式”等全新的商业模式是否只局限在数字化传媒领域，能否总结和创造一种适用于多领域的新商业模式？克里斯安德森用“交叉补贴”来解释“免费模式”，那么“交叉补贴”又是如何进行的？能否总结出这种商业模式创新的方法和路径？

在工作之余，我到清华大学和西北大学深造企业管理专业知识，并积极研究商业模式。在知名教授的指导下，我开始从企业实践的角度研究商业模式，抱着“实践出真知”的美好愿望，查阅和整理了大量的企业在商业模式创新方面的资料，最终有所感悟。

在多案例研究的基础上，我发现这些来自不同行业的企业都有一个共同的特点，即构建多业务或多产品系统，这种系统不是简单地整合产业链组成的，我用“价值网”一词概括了这种系统。在“交叉补贴”理论的基础上深入研究，我发现交叉补贴的前提是资源转移，于是我用“资源转移”解释了“交叉补贴”的发生。然后，我发现这种“价值网”系统与产业价值链不同的是，各种主体在系统中存在“交叉补贴”和“资源转移”的逻辑关系。最终在“价值网理论”的基础上，我非常兴奋而冷静地开始着手写作一本关于“全新的商业模式创新”的书籍。经过一年多的写作，《基于价值网理论的商业模式研究》一书终于顺利出版，希望能让更多人了解这种全新的商业模式，并以此相互交流、学习。

在此，我要感激许多人，是他们无私的帮助和支持，让我顺利地写出了这本书！首先，我要感谢深圳特发集团董事

长刘爱群先生，刘董事长在特发系统大力倡导企业文化建设，主张开卷有益，多读书，多学本领。2008年初，我要求下企业锻炼，刘董事长将我特发集团法律部部长任上调到黎明集团担任总经理。若我不能完成角色转型，将辜负他对我的信任；感谢特发集团张建民副总经理。1998年，我从高校来到特发集团法律部，张副总一直是我的领导，教我做事做人，我度过了快乐充实并不断提高的十年时光；感谢我所在的黎明集团董事长刘学优先生，学优董事长是我的直接领导，对我的学习很支持，我每个月请假2-3天去清华校园上课，他保证了我的学习时间；感谢清华经管学院朱武祥教授，他的《商业模式》课开启了我的思维；感谢好友兼校友薛金福先生，薛先生是深圳管理咨询界小有名气的年轻专家，他的《中国式营销》让我深受启发，他对我写这本书提出了不少建设性意见；感谢清华经管学院高建教授，高教授是我的EMBA硕士论文指导老师，我从高教授身上学到了严谨的学风。

感谢我的爱妻周永萍女士，她一直信任我，鼓励我，并毫无怨言地承担了绝大部分家务；感谢我的儿子高汉乾，小家伙是小学四年级学生，品学兼优，不用我们操心。他经常同我们讲，他长大了以后如何如何开公司挣钱。他要开游乐场、博物馆，每天的前十名游客可获得免费，在不同的时间段，票价不同，出租摊位给搞摄影的，卖冷饮的等等，小家伙一直在考虑他的公司的商业模式。爱妻和儿子的期望和支持成为我写作的最大动力和保障。

我还要感谢深圳特发集团、黎明集团的同事，清华大学、西北大学的各位老师以及支持我关心我帮助我的所有好心人。我特别要感谢西北大学博士生导师安立仁教授，是他指导我在西北大学的学习和研究，本书将构成我在西北大学申请企业管理专业博士学位的一个组成部分。



## 职业化是传统国企转型到现代企业的必然要求

● 李立公/特发黎明公司副总经理

关于职业化理念，总感觉有很多话要说。无论是企业、事业单位还是政府部门或其他什么组织，凡提倡职业化理念，就一定是这个单位、机构、行业内普遍存在各种各样关于“人”的管理问题，需要推进职业化，从原有的传统管理方式向新的管理方式转型。这不是没事找事，而是应对环境转变所使然。有关职业化的讨论通常包括职业素养、职业技能和职业行为三个方面的内容，对此题目的讨论已经很多，也很深入到位。我想谈的，是倡导职业化理念和推进职业化管理对传统国企的重要意义。

我们50岁以上这个年龄段的人，过去并不讲职业化理念。讲什么呢？讲奉献精神，讲螺丝钉精神，讲让你干什么就干什么的精神。原因很简单，人是从属于单位的，单位是从属于国家的。在这里，“从属”是来源于国家确定的管理体制：单位服从国家是必需，个人服从单位也是必需，全党服从中央，从执政党内的纪律演化成为适用于全国的一种中央集权的行政管理体制。在这种体制下，个人与单位之间是一种从属关系，讲的是领导与服从。用人单位不能自由选择自己需要的各类人员，各类人员也不能自由选择自己希望服务的单位。衡量员工表现的好坏，是服从或不服从，奉献或不奉献。绝大多数企事业单位按照政府指令行事，很少竞争压力，大家混在一起，职业化理念既无需要，也无从谈起。

描述历史的存在，是为了说明与现在的异同。

随着我国经济体制改革和社会主义市场经济的

发展，大量从业人员和就业单位之间的关系逐渐发生了巨大改变，双方从一方从属另一方的关系，逐步变成劳动合同签约双方的平等关系。但是，也有一些单位这方面的变化其实并不大，至少是在走职业化道路的观念上变化不大——例如政府、事业单位、处于垄断地位的国有企业及其拥有铁饭碗的公务员、准公务员及员工队伍。这类问题的存在，导致职业化理念的建立实际上离不开特定的社会经济活动范畴。例如在上述机构、人员范围以外，大量社会其他企业及其雇员人员，因为他们在社会经济领域的活动中需要提高竞争生存的能力，也需要企业与员工之间的密切合作与团结。为此，当双方虽互不从属但又经劳动合同紧密联系在一起，并且需要密切协作配合之后，职业化的理念便应运而生并得到各方的认同。类似黎明集团这样的国有控股企业，既拥有国企背景，又必须依靠在市场上打拼生存，其传统的人员管理模式必然要从传统的奉献型、服从型要求，向职业化、进取型要求的方向转变。为此，员工与企业之间不再是一方依赖另一方的关系，而是合则留，不合则散的平等合作关系。员工有权利向企业提出自己的各项合理要求，企业也有权利要求员工承担各项合理的义务。企业期望的“奉献型”员工和员工期望的“人性化”管理就会向“职业化”的方向逐步统一。如果这样的局面在企业内没有出现，职业化就始终会成为这类企业及其员工需要解决的共同课题。

## 迈出职业化第一步——将本职工作做到位

——读《生机——一家传统国企转型密码》一书有感

● 赵启/特发物业管理公司员工

刘爱群董事长在《生机——一家传统国企转型密码》书中《做个快乐的职业经理人》一文写道：职业人总是把事业放在第一位，对于岗位的热情，是他们源源不断的工作动力；对于企业的忠诚，让他们胸怀宽广，不惧流言，不计较一时一地得失，专注事业；他们总是以千方百计的敬业精神去克服各种困难，最终达成目标。

职业化是企业基业长青的基石，是企业适应市场的关键。一个职业化的员工，必然会成为一名受人尊重的优秀员工；一个职业化程度高的企业，必将成为一个在商海中不断进取、基业长青的企业。因此，对于每个特发人来说，增强自身职业化修养迫在眉睫，亦责无旁贷。

“职业化”是一个比较抽象的概念，包括工作态度、道德、技能、意识、形象等等。

对于普通员工来说，想成为一个优秀的职业人确实不容易，但只要你迈出关键的第一步——“坚持将本职工作做到位”，你的职业化之路就开始了。也许有人说，这也太简单了吧，现在我的本职工作就完成得很好，领导也很满意，我已经是一个出色的职业人了吗？当然不是，要知道知易行难，“将本职工作做到位”听上去简单，要真正做到却殊为不易。它不仅要求我们完成手头每天的工作，让领导满意，还包含更深的含义。

首先，我们必须明确自身岗位职责，明白自己在集团里应该干什么，怎么干，要为集团发展作出哪些贡献。找准自己的定位才能做好下一步工作。比如说物业公司里一个最基层的职位——保洁员，他每天表面的工作是清洁公司的大堂，但集团真正需要他负责的，是营造一个干净、整洁、美观大方的大堂环境。若保洁员明确了这个岗位职责，他要做的就不仅仅是简单的清洁，而是要全面兼顾大堂空气流通、灯光充足、噪音控制以及各种供休憩用阅读刊物的维护等诸多方面，甚至对于大堂内的装饰品摆放、花草草的点缀，都可以提出自己的意见，将大堂环境时刻保持在最优状态，保证进入公司的每个人都能感受到整洁、美观、舒适的环境。每一个岗位，深挖进去，都有很深的学问，只有掌握了这部分学问，才能说你真正理解了你的岗位职责。我们特发所提倡的“专业精神”，也正是从这当中挖掘出来的。

第二，在公司里，要明确谁是你的直接领导，在工作中坚决贯彻领导的决议。我们特发推行的是层级的管理方法，下属一般只向直属领导汇报请示工作，执行直属领导下达的工作任务。这样做有两个好处，一个是所有工作走流程，大大提高了团队的工作效率，第二是责、权分明，执行有力，进一步增强了团队的协调执行力。

在企业里，我们每一位员工都是单位运转的必要环节，每个人的工作质量都有可能给单位带来巨大的影响。所以当一项指令下达时，你首先必须想方设法保质保量地去完成。在工作完成之后，要总结经验，优化工作。在工作中绝不能情绪化地去抵触，影响工作正常开展。这就是团队的执行力。

即便有困难，也要努力按照指令将工作做到位，这才是职业化的表现，也就是特发文化中一直所强调的敬业精神之所在。

第三，在努力完成工作之外，还要学会对本岗工作提出方方面面的建议。我们知道，一个好员工除了严守纪律和“每天多做一点点”之外，还需要一种更为关键的特质——“自动自发”。在物业服务行业中，更多的服务改进和创新，都是通过员工自动自发的思考和提议而得来的。主动做事，自觉思考，并常常对本岗工作进行横向、纵向对比，延伸工作范围，对现有岗位工作作出创新改进——这是职业人的必备素质。

也许有人说，我每天工作这么忙，实在没有精力去提这些改进和创新了。其实，只要我们换一种思维方式，多些对工作的热爱，多些责任和主动，每天多做一点点，多想一点点，让工作多进步一点，多完美一点，自己也将从中得到无穷的乐趣。“乐业”之乐，此中得来。

“将工作做到位”，既是对企业负责，也是对自己负责，同时还是对社会的一种负责。我以为，真正做到了以上几点，我们才能说我们做好了本岗工作，“专业、敬业、乐业”的理念才真正地在我们的心中生根发芽，集团团队职业化的目标才能够真正实现。



随着全球市场竞争环境发生剧烈变化，现今企业正迈入微利生存时代，许多企业的内部运作出现瓶颈，主要表现为企业内部制度流程不清，各岗位、部门职责不明，管理效率低下等，给企业高效运作和长远发展带来不利影响。为避免上述情况对公司可能造成的影响，特发信息借内部控制体系建设的机会，开展企业制度流程梳理和优化工作。在此，与大家交流我个人对流程建设和优化的一些认识。

### 一、重新认识流程价值，树立流程建设理念

美国著名管理学家迈克尔·哈默曾说：“对于21世纪的企业来说，流程将非常关键。优秀的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来。”我们需要重新认识流程建设的重要性。

(一) 流程是实现企业战略的重要支撑基础。企业的战略需要通过组织（组织结构、职责、目标）、流程（业务流程、管理流程）和资源（人力、资金、设施、信息）的合理配置得以实现，流程是企业战略实现的重要手段、支撑基础。

(二) 流程建设为企业带来竞争优势。流程建设一方面通过内部资源的合理配置，提升企业运作效率；改善企业局部管理“短板”，关注企业整体能力提升；减少组织对人的依赖，培育“铁打的营盘流水

的兵”可持续发展的运作模式；消除“部门墙”，构建流程性组织，体现内部资源的整合能力。另一方面以客户需求为导向，快速反应客户需求，提高终端客户满意度，赢得更多的订单；比竞争对手领先一步，体现企业的竞争优势，体现出外部企业的竞争力。

(三) 流程为解决例行管理问题提供解决思路。通过流程建设可以将管理平台逐渐从依靠领导或高手个人能力转移到依靠体系。流程解决80-90%的例行管理问题，是企业做大做强的必经之路。

(四) 优秀的流程通常是过去成功经验的总结。

(五) 流程是解决企业发展过程中出现的管理问题的手段。现今企业治理分为三个层次：人治，主要依靠个人能力；法制，依靠制度、流程和管理系统；文治，依靠价值观、企业愿景等文化精神。中国越来越多的企业已经意识到，企业管理必须有一套切实可行的流程制度，靠人治的方法把企业做大、做强的可能性很小。

### 二、提升流程管理能力，建立优秀流程设计

所谓流程，就是一组共同给客户创造价值的相互关联的活动进程。流程六要素主要包括输入、活动、活动之间的关系（流程的结构）、客户、价值、输出。

如何提升流程管理能力，是企业需要长期探讨的一个问题。就笔者的观点而言，提升流程管理能力的方略，可以从两个方面入手。

(一) 精神层面：流程建设是一把手工程，是各级管理者的重要职责。各级管理者是流程建设的责任主体。流程是企业领导力和执行力的连接器，是管理平台化的核心，是管理者职位价值的关键。同时我们还需要认识到流程与组织的关系：企业先有流程还是先有组织？应该是流程决定组织，还是组织决定流程？

企业流程演变需要经历三个阶段，部门职能驱动运营；认同的流程，但部门职能占主导；以流程驱动运营。

(二) 方法论层面：流程建设需要规划、设计和管理。首先，流程建设总体需要规划，分层分级进行。我们需要始终明确客户是谁。流程设计优化始于对客户需求的深度理解与全面把握。且始终围绕客户需求，而非内部管理便利；业务流程体系要体现整体服务的思路，即整合公司的资源，以流程突破部门界限，全体员工共同努力改进客户服务；流程设计应体现服务重心前移的原则，将客户需求尽可能在前段予以满足；成功的业务流程不仅仅应关注公司与客户接触的层面，也应同时关注内部运营效率和有效性的提高，从而为客户提供真正高质量的产品和服务；设计与流程控制目标相匹配的绩效度量体系，以支持流程得到切实执行；成功的流程设计优化离不开客户的参与。

其次，流程建设具体需要设计。优秀的流程设计应该是快速、正确、便宜、容易的，需要以正确的方式把正确的事情做对，需要时刻关注输出而非活动，

关注顾客而非上司，关注整体而非局部。

最后流程必须进行管理，构建合理流程管理架构。

### 三、优化流程表达方法，完善流程表达技术

流程优化方法中有一种主流方式，BPI Workshop。BPI workshop是一种通过跨部门研讨的方式，对业务流程进行描述、梳理分析、优化的专业方法。

与一般研讨会相比，BPI Workshop具有极其鲜明的特色：(一) 用海报、黄纸贴，运用二维流程图工具，清晰、直观地展示和描述流程，为跨部门协调提供了一个可视化沟通平台。(二) 部门沟通提供一个信息对称的语境，有助于业务部门、技术部门和管理部门运用共同语言加深对业务的理解，打破“部门墙”。(三) 为跨部门协调提供了一个结构化沟通平台。BPI Workshop有明确的主题和严格的议程，遵循从as-is 到to-be的逻辑，保证研讨的聚焦和深入，并尽快达成共识。

事实上，“流程”的概念已经今非昔比，它几乎渗透了企业管理的每一个环节。任何一项业务战略的实施都肯定有其有形或无形的相应操作流程。流程的建立，最终是为了管理稳定、规范运做、控制风险、增值服务、支持业务目标的实现。构建优秀流程设计，方能打下长青基业。





## 案例培训及开发——培训优化的好方法

● 敬祥/特发物业板团管理处

人是企业最重要的资源，培训是帮助企业提升人的“品质”最有效的途径。在培训重要论大行其道的今天，培训者这个“传道授业”的角色并不轻松。虽然培训内容尚好把握，但培训效果却总不尽人意。即便来回折腾好几次，培训结论报告依然不是很理想。管理层也在数次的期望打折之后开始反思：我们到底要怎样的培训？

有了矛盾，也就诞生了市场需求，自然也就会有大批的“投机者”趋之若鹜。中国如雨后春笋般发展起来的培训市场就是这样一个写照。“成功学培训”、“第五项修炼”、“头脑风暴”、“体验式培训”，多如牛毛的培训机构和夺人眼球的培训理念把迷茫的中国企业带入了培训时代的“春秋战国”。培训蛋糕被越做越大，但培训理念多是生搬硬套的“洋货”，有自主知识产权的很少，水土不服，效果不佳。于是，有智者开始深刻研究西方培训市场的效能和成功之道，在借鉴诸如哈佛商学院等一些理念的同时，结合中国的实情，开始尝试性地探索适合中国人特色的培训之路。

案例培训就是在这样的背景之下得到发展和垂青的，这在一般生产企业、服务型企业应用相当广泛，起到了不错的效果。海尔就曾经被很多企业作为培训案例列入教材。很多物业管理公司也发现了案

例培训的作用和意义，积极探索用适合企业特点的案例来推动和促进培训效能的优化。

但随着培训的深入，案例培训也渐渐地陷入了“看起来很美”的尴尬困境。这到底又是为什么呢？让我们结合物业服务企业的实际一起来探索其中的困惑和根源吧。

调动参训主体也就是管理人员和基层员工的学习积极性是案例培训成果的一个关键环节，因为培训是企业为持续发展而长期进行的项目。培训过程中，培训施教者应更多地扮演导演的角色，把舞台让给学员来演出或展示，要避免一贯式的说教法，否则会导致学员的培训积极性降低，致使培训效果不佳。

物业服务作为第三产业的子业，其人员的整体学历结构偏低，考虑问题可能容易偏颇，陷入主观性的死角。所以，在案例分析的过程中，首先，我们应尽量减少对学员观点发表评价性的意见，适当采取鼓励和支持的方法，引导学员设身处地站在案例角色的角度去分析和思考问题，探索问题的解决模式与方法。

其次，在培训的过程中，培训者应根据案例的不同场景，有针对性地变换培训方式，避免单一地运用移情式讨论将发言者引入言论的死角。这期间，有序地控制进程和气氛也是非常重要的环节。同时，对一些群体性活动的案例培训可适当引入竞争性团队的

模式，让学员在小单位的单元团体里面进行协作、竞争，培养大家相互沟通、磨合与相处的能力。

至关重要的一环是案例的选择，这也是培训者和企业最容易忽视的一个环节，往往也是决定培训质量和效果的关键因素所在。

在培训教材的选取过程中，我们习惯性地向网络求助，进行“主题式”的关联海选。知名公司、流行理念、关联借鉴往往成为众多培训组织者的首选，这种追本逐末的方式后果并不理想，结论自然又是“员工积极性不高”、“培训技巧有待提升”诸如此类无关痛痒的论调。“案例”选择的重要性被忽视。

将众多的案例或理论进行简单修改后照搬也是不可取的，往往容易弄巧成拙。这也是为什么很多舶来品不能够在移植地生根发芽的重要原因。很多隐性的背景或条件是在培训教材上看不到的，在培训内容的场景与条件差异不一致的条件下，案例分析容易导致员工的心理落差和“无意义论”（不切实际）。

对培训案例必须进行深入分析和开发，在案例培训时，以事实为前提、以结果为佐证，让受训者能够摆脱空洞和不切实际的“忽悠”嫌疑，让理念、主张和方法在悄无声息中根植于受训者的内心，并生根发芽。尤其是企业自主开发的案例培训课程，具有真实发生、可信度高、说服力强的特点，通过对案例的透彻分析，可以让受众从中汲取经验，把握事件的处理方法，更好地起到应用的作用。

所以，开发适合企业自身实际的案例培训是势在必行的工作。启发式的案例培训分析不仅可以增强问题的实际解决能力，更可以举一反三地促进受训者更积极主动地去思考，参与和优化工作技能与技巧，推动服务质量的提升。

相对于其他诸多的理论与培训方法，培训案例分析和开发具有明显的优势：一是案例分析源于受众的生活与工作，让受众更容易引起共鸣而乐于参与和发表个人见解，形成一种良性的互动效果。二是案例分析和开发相对于单纯的理论更具有故事性和情节化。三是案例分析和开发中培训者常常会引导受众主动分析和分享个人的见解，在这个过程中必然存在不同的意见和看法，这种碰撞既能够推动个人的成长（视角的多维化和语言的表达能力提升），也在无意中增强了团队的竞争与合作意识。因为很多问题的解决最后都需要部门内部或部门之间的协调与共同努力。

培训案例的开发很重要，培训案例的开发最主要的意义用于教训的汲取和经验的总结与推广，并将其应用到后续的工作中去。要开发出具有说服力、推广性强的案例培训教材，需要案例撰写人员深入一线、亲临现场，将案例发生过程完全再现。同时站在一定的高度，以专业和宽广的视野去分析和总结经验。适合物业公司业务发展需要的培训案例的开发应当被提升到一个高度。尤其是我们身边发生的一些事件，理应加以完善和优化，以形成适合企业特点的案例培训教材长期使用。

培训案例的传播，除了习惯的一对多培训外，还可以通过内刊学习、交流分享会等方式进行，以便让更多的员工通过案例的学习得以成长，并将好的经验与处事方法应用到工作中去。这样，我们的人力资源管理者就能够安心些，而领导也能够更省心，企业的长治久安和发展也就多了一项有力的保证。





# 贵在坚持

## ——特发黎明公司风险管理工作回顾与思考

● 徐德勇/特发黎明公司财务总监

特发黎明公司风险管理小组自2009年7月成立以来，在公司主要领导的直接支持和帮助下，经过一年6个月的紧张工作，较圆满地完成了两大阶段的工作，基本上建成了公司风险管控、制度管理、绩效管理的主要经营架构和管理体系，现在这套体系已经正式移交公司各分管领导和部门。对这套体系的升级和维护还有着大量艰苦、具体的工作要做，特别是在执行过程中，贵在坚持。

### 一、风险管理工作简要回顾

特发黎明公司风险管理工作主要分两大阶段：一是项目的规划和前期准备阶段，二是项目的执行阶段。第一阶段的主要工作包括：风险管理领导小组和工作小组的组建；风险管理工作规划的制定；项目中介机构的选聘；项目设计方案的研讨和确定；项目启动前的动员；员工的访谈和培训；公司所有业务和制度的梳理；风险管理关键点的寻找和确定；风险评估结论的确立；风险管理实施方案的出台。第二阶段是从2010年初开始的，主要工作包括：公司管理架构的重新组建；结合风险管理工作的流程梳理，撰写并确定岗位说明书，开展四定工作；组织并落实各部门经理的岗位竞聘；确定各岗位人员并根据海氏评估法确定各相应人员的工资级别和标准；进行全员绩效考核管理培训；引入具有平衡计分卡管理理念的绩效考核体系并于2009年二季度开始施行；2011年初进行了首次的年度绩效考核测评；完成了公司规章制度的清理完善工作。

从以上工作过程可以看出，特发黎明公司的风险管理工作是一个系统的管理工程，是随着公司发展的需要而一步步扎实走过来的，它凝聚了较完备的管理理论基础和较充分的管理实践经验，成为我们职业生涯中的一段宝贵经历和资产。

### 二、风险管理体系中存在的主要问题及思考

任何管理体系在执行过程中都会有制度上的瑕疵，需要不断改进和升华，同时，坚持执行制度也是对管理者和被管理者人格魅力和职业能力的一种考验。激烈的市场竞争和残酷的企业生存环境要求我们真正树立起职业经理人的顽强信念，坚持将制度执行到底。

（一）正向激励不足的问题。

员工激励与企业绩效有着密切的正相关关系，运用好激励手段是企业能否成功的关键。美国哈佛大学的威廉·詹姆斯教授通过实验发现，在无激励的情况下员工只发挥20%—30%的能力，而给予充分激励的员工，能力可以发挥到80%—90%，工作绩效相差3、4倍之多。目前特发黎明公司的正向激励不足且手段单一、没有充分考虑到员工的需求，员工心里有想法但怕说出来影响自己在领导和同事们间的形象。激励不足，工作热情和效率就会受到影响，时间一长，唯一的激励（考核ABC）作用效果就会渐失，就会丧失制度本身的正向效果，这是管理体系存在的一个较大问题。

（二）执行中的人为因素影响问题。

人为因素的影响主要是指考核者在执行制度过程中，因个人喜好或不愿承担、不敢担当等原因，而人为影响绩效评估与激励公平性和公正性的问题。这实际上是考核者本人的专业素质与管理理念的问题。作为考核者，应该不断学习、充分理解管理制度中所包含的理念、方向和操作方法。经常把自身的错误决定或无效沟通归结为对制度本身的不了解，或解释为因被逼无奈才不得不委屈别人，这不是作为一名合格管理者应有的专业素养的体现。《道德经》中有句名言：“吾将日三省吾身，方可大道而化于天下”。在现代企业管理中，如果管理者丢弃了他的管理工具而采用最原始的粗放式管理，可想而知其结果会如何。

（三）考核指标的均衡性分布问题。

这的确是影响到部门考核公平性的另一个较大问题。主要体现在财务指标和业务指标对每个部门的分布失衡，加之财务指标因参考数据缺乏而缺少合理性，造成部门考核过程中变量指标多的部门考核结果会受很大影响，变量指标少的部门也会受较大影响，这种指标设计上的不合理有时会严重影响考核的公平性。这种情况，当财务指标的参考依据日趋合理以后会有所改善，但如果要得到彻底的改善还需要更深入的研究和思考。

（四）是否坚持强制打“C”的问题。

员工的考核办法有平衡计分卡测评法、强制正态分布法、360度考核法、绩效考核28因素法、完成任务百分比法

等等方法。特发黎明公司采用的强制正态分布法，是适合于竞争性企业对员工的一种强激励强约束的一种方法，是在企业目标确定以后，将目标结果分解到每位员工，然后采用领先重奖和落后鞭策的方式强制激励员工达成目标分配任务的方法。这种方法的成功案例是杰克·韦尔奇在GE公司的有效运用。正确使用此法的前提：一是要让全体员工明确考核方法对自己的薪酬、职位、上升渠道等奖惩措施的理解；二是要给员工设定具体明确的工作要求和任务目标；三是考核者要对员工每项工作任务的完成情况做详细的记录；四是考核者在考核期结束以后要对员工做出公平公正的对比评估、评价；五是考核者要及时与员工进行正向沟通，使员工在沟通中了解自身的优缺点，懂得如何才能向更高的目标迈进。

由于特发黎明公司过去一直处于国企所谓“人情”式管理方式之中，使大家不能正确认识企业面临的市场风险，工作中无论领导和员工都有“吃大锅饭”的思想，缺乏上进心，管理低效率。经风险管理小组与百斯特咨询公司分析，采用强制正态分布法有利于快速激活员工的平均思想，迅速感受并适应市场竞争的激烈环境。这种方法的使用当然有其负面的作用，最大的负面就是考核者本身由于懒惰或者难过“人情关”而造成偏离正确使用管理工具的轨道，使员工出现抵触情绪，进而发展成抵制执行制度。以上所指的考核者的懒惰，就是由于考核者本人在思想上没有真正正确认识这种管理工具的作用或其他原因，而在工作中不勤于制定目标、做记录、多沟通。所谓的“人情关”，就是在与下属沟通绩效的过程中，抱着过得去就行的态度，不为难员工，主要是怕为难自己。他们的“潜规则”是搞好人际关系，以便提高自己在组织中的地位。

是否坚持强制打“C”（特发黎明公司员工年终考核分A、B、C三档），主要看企业在适应市场过程中的管理需要，在目前公司这种变革思想、挣扎求存、力求上进的企业氛围中，我们需要这种强激励和严约束。也许未来有所改变，当然我们可以考虑用更加合适的办法来改进考核方式。

（五）员工考核体系与企业预算管理体系挂钩的问题。

“千斤重担大家挑，人人身上有指标”这是我们在现代企业管理中经常提到的一句话，但真正做到将关键绩效考核指标体系与企业预算管理体系紧密挂钩并合理配置，确是各级管理者很头痛的问题。

首先，由于企业各个部门的工作职能的不同，如何将企业预算目标通过合理配置KPI指标的方式落实到不同的部门，由部门再落实到工作岗位任务区别较大的个人，而且根据企业对每个员工工作能力的把握，如何能以绩效考核的方式让员工发挥最大的工作能力来完成并超额完成指标任

务，这是需要企业深入研究、不断改进的一项科学的、严谨的关键管理问题。

其次，企业有责任培训、培养员工对个人绩效目标的内容、目的、意义的深入理解，使每个人都知道自身的贡献对完成全员预算的作用，并知道自己在超额完成的情况下会有哪些收获、不能完成的情况下会受到哪些处罚。

在企业目标层层合理分解到个人以后，在每个人都将自己的目标定位在超额完成的情况下，相信企业一定会走向超赢。

### 三、进一步优化风险管理体系的建议

将企业风险管理与全员预算管理以及绩效管理相结合的综合企业经营管理体系，可以说是特发黎明公司独创的、较为适合企业现阶段发展的一套管理体系。这套管理体系实施半年多来，尽管存在一些经验和制度上的不足，但总的评价还是好的。企业的高层知道了如何去激励、评价中层的工作；中层明确知道自身承担的指标、责任，懂得了如何利用绩效考核的工具去管理员工，使部门效益达到最大化；员工能够明确知道每个月、每周、甚至每天的具体工作任务，知道应该怎样去做才能做得更好。

特发黎明公司的风险管理体系应在以下几个方面进行优化：

（一）在进一步了解员工的个别需求的基础上，采用多种不同的激励方式，多一点正向激励。每个员工在不同的企业发展阶段追求的个人发展目标有所不同，因此，仅以薪金奖励的方式激励是远远不够的。通过员工需求的研究，给每个员工设计好发展和上升的通道，并采用物质和精神奖励相结合的方式多方位刺激员工走向适合于自身发展的道路，才是最合适的正向激励。比如根据不同需求，我们的激励方式可以采取表扬、表彰、职务提升、岗位晋级、奖励培训、奖励出国考察学习等等不同的奖励方式，多方位、多角度地不断激励员工超越自己，极大地发挥主观能动性。当然考虑到企业成本管理者往往不情愿有更多的付出，那么如何以最小的成本付出获得员工更高的工作热情，这是管理者管理水平的重要测量指标。

（二）坚持不懈地组织学习培训，不断提高团队的职业化理念和专业素质水平。

（三）针对考核中出现的的问题，以心平气和的方式多征求各方的意见，不要轻易地否定或肯定。

（四）提倡及时、高效的工作作风。该表扬奖励的、该批评处罚的要及时作出处理，避免员工思想波动。工作计划性、时效性、专业性需要增强，提倡更好地使用现代化企业管理工具节约管理成本、提高管理效率。

# 节约成本，向管理要效益

——特发物业公司对发展中心大厦火灾自动报警系统改造项目进行公开招标

●林骏/朱坚胜/特发物业管理公司

发展中心大厦是特发物业公司管辖的高端物业之一，大厦的消防安全关系重大，一旦发生消防事故将带来无法估量的损失和影响。大厦的火灾自动报警系统是上世纪80年代末产品，该系统至今已运行约18年，虽然运行状况基本正常，但系统已超龄服役，出现老化现象，通讯速度慢，频出故障，存在不小的消防隐患。此外，该系统是根据18年前的消防规范及要求设计并实施的，目前已不适应国家消防部门现行的消防规范，无法满足现在消防功能的需求，罗湖区消防大队在进行检查时也提出了整改意见。在这种情况下，公司为保障发展中心大厦的消防安全，消除消防安全隐患，避免业主及公司因此导致生命和财产损失，启动了发展中心大厦火灾报警系统的更新改造项目。

项目启动后，公司以“保障业主、租户生命财产安全为己任，少花钱多办事办好事，节约成本向管理要效益”为宗旨，拟定计划，分步骤实施：

一是项目改造的前期准备。发展中心管理处组织工程技术人员会同该系统维修保养单位技术人员，分析诊断目前系统的运行状况及存在的问题。二是提出项目改造的初步方案。在诊断分析的基础上，发展中心管理处深入了解研究，包括如何改造，改造的技术保障，改造内容及明细事项，以及初步预算改造费用等内容，形成方案呈报公司。三是审价小组核实方案。依据改造的初步方案，审价小组一方面到现场调查系统的运行情况及面临的问题，论证改造的必要性，另一方面考察地王大厦的消防系统，为完善改造方案提供依据。四是召开技术咨询会，确定并网上发布招标书。如何解决现行系统存在的问题，是升级更新改造还是采用其他的品牌更新系统，审

价小组于6月2日召开技术咨询会，听取发展中心管理处工程技术人员、维保单位技术人员以及现系统产品供应商代表三方的意见，考虑涉及面广、要求施工期短，减少对环境的影响、系统不能停运，切换时间要短、性价比高等系统的特点及要求，确定在原系统的基础上进行升级更新改造。五是举行招投标会。分别于7月20日和22日召开了两次会议。第一次会议严格进行了招标的常规程序，因投标单位的报价最低价95余万元与最高价156余万元相差甚大，为了谨慎起见，确保产品及服务质量的可靠性，议定召开第二次会议。审价小组牵头，经过多方咨询、调查和研讨后，举行了第二次会议，最终无记名投票选定中标方，中标价格为95.67万元。六是审价小组跟踪项目改造实施全过程。

此次项目改造，公司立宗旨、定计划、分步骤、按程序地进行，充分体现了招投标过程的规范性，整个过程秉持了公正、公开、公平和合理性原则。公司放权给审价小组独立操作，从咨询调查、评估改造可行性、拟定招标书、审核投标技术及施工方案和预防措施等，充分发挥审价小组各成员的专长和团队合作能力来运作，达到少花钱的目的，比预算费用减少了80余万元，大幅度节省了项目成本，同时采取与专业技术人员、产品供应商共同讨论决策的形式，保障项目改造的合理性，预防因低价招标产生质量及超费用等问题。

特发物业公司多年来坚持在项目管理、大型设备和日用品大宗采购中发挥审价小组的监督管理作用，增加了透明度，大幅降低了公司的采购成本，达到了节支增效的目的，一定程度上推进了公司的廉政建设。

# 小卡片带来大提升

——特发信息基层领导力培训巧用管理工具

●特发信息人力资源部

“做管理者应该做的事，而不是只做自己最熟悉的工作”，这是特发信息“基层领导力提升”培训项目中，对50余名生产一线基层管理者提出的基本要求。

一线基层管理者，最重要的是清晰了解自己的角色定位。一线基层管理者不是救火英雄，不是传话筒和老好人，不是出了问题而只事后监督。一线管理者是质量、成本、产量指标达成的最直接责任者，是企业利润的创造者；对作业员工来说，一线管理者是直接领导、作业指导和作业评价者，是作业人员的帮助者和支持者，是班组的中心骨、带头人。为了让一线基层管理者清晰自己的角色定位，尽到应尽的职责，公司人力资源部在基层领导力培训中巧用管理工具，收到了良好的效果。

## 管理工具在基层普及应用

管理者带团队，做正确的指挥；而员工则是执行，把事情做好。要成为一个优秀的基层管理者，除了了解自己的工作内容和职责，还要对整个基层管理的高效运转负责。如何进行现场管理？如何进行员工工作教导？在“基层领导力提升”培训项目中，基层管理者学习了16种和工作密切相关的管理工具，这些方法科学而实用，可操作性强。分别是：

班前会/班后会的标准流程；现场问题报警和报告制度；交接班5S确认记录表；OJT教导的标准流程；OJT教导的督导表；OPL的制作、培训和应用；日常报告和联络机制等。

## 卡片化、步骤化、图表化

在基层领导力提升项目的实施过程中，项目组为



### 工作教导—卡片

工作教导前的准备工作

- 确认教导计划**
  - ★ 训练谁？
  - ★ 训练何种作业？
- 对工作进行分解**
  - ★ 何时完成训练
  - ★ 准备相关的作业指导书
  - ★ 制作工作分解表
  - ★ 明确主要步骤和具体要点
  - ★ 最重要的是预估操作过程中的安全问题
- 准备好一切所需物品**
  - ★ 准备必要的设备、工具和物料等；
  - ★ 确认数量，不要不够用临时到处寻找；
  - ★ 摆放在方便取用的地方
- 整顿工作教导场所**
  - ★ 整理工作场所，不能有安全隐患；
  - ★ 整顿和清扫场所，做到干净、整齐，堪为人师。

**管理是透过他人完成业绩**

### 工作教导的四阶段法

- 第1阶段学习准备**
  - ★ 创造融洽的氛围
  - ★ 告诉他要做何种工作
  - ★ 了解他对这项工作的认识程度
  - ★ 激发他学习这项工作的兴趣
- 第2阶段操作示范**
  - ★ 将主要步骤，一步一步讲给他听，做给他看
  - ★ 明确强调要点
  - ★ 清楚、完整、耐心地指导，说明要点的理由
  - ★ 注意不要超出他的理解能力
- 第3阶段学员演练**
  - ★ 让他试做，并及时纠正错误
  - ★ 让他边做边说出主要步骤
  - ★ 让他边做边说出要点
  - ★ 让他说明要点的理由，并确认他完全掌握
- 第4阶段检验成效**
  - ★ 安排他在生产现场操作
  - ★ 制定可以帮助他的人
  - ★ 经常不断地检查
  - ★ 鼓励他提出问题
  - ★ 逐步减少指导的次数

**下属没有掌握，是指导者没有教好**



## One Point Lesson (一点课)

主题	绞缆 01 线加强件档位更换规则		
部门	生产部		编号 SCB10-004
			制作日期 2010-9-3
类别	<input checked="" type="checkbox"/> 基础知识	<input type="checkbox"/> 改善案例	部门主管
	<input type="checkbox"/> 现场问题		主机手
			制作者 李永建
<p>绞缆 01 线加强件放线架。在使用不同盘具及长度时需要更换放线档位，否则会出现放线与牵引不同步，从而导致断缆。所以请生产人员按照以下要求严格执行：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在正常过程中，严禁更换档位，更换档位必须停机。</li> <li>2. 停机后，应先解除放线张力(按下红色停止键)。</li> <li>3. 然后将原档位更换至需要用的档位。(注意换档位时，应用手转动盘具，以使齿轮啮合，严禁使用蛮劲换档位)</li> <li>4. 更换至需要用的档位后，先将张力启动开关按下，再将张力自动开关按下即可。</li> </ol>			

培训记录	日期						
	讲师						
	受培训者						

为了让基层管理者更方便记住规范管理步骤，时刻提醒自己改进原有错误的管理习惯，没有采用反复进行培训灌输，理论轰炸的传统方式，而是结合基层管理者的认知习惯，将大量管理理念和管理方法卡片化、步骤化、图表化。其中，在工作教导环节，项目组引入的工作教导规范卡片，将员工工作教导步骤化、并固化成OPL图表，做到直观、可视，极易上手和应用，受到广大一线管理者的青睐。

### 小卡片带来的改变

这次基层领导力培训是特发信息第一次对班组及基层管理者实施正规的训练，极大地提升了基层管理者的工作积极性和岗位价值感，特别是当班组基层管理人员掌握了科学的管理方法时，生产一线的工作状态发生了很大的变化。电力光缆事业部试用期班长邱鹏，在上岗前专门接受了现场工作教导、工作关系等一对一的专门培训。4月，笼绞线发生未认真核对编号上错单丝的质量事故，邱鹏结合现场工作教导的培训内容，在事故发生的现场，利用工作教导卡片的内容，一条一条，一个步骤一个步骤地对事故进行了认真总结，对本班的所有新老

员工进行了一次标准的工作教导。正是工作指导卡让邱鹏能够在事故发生后，及时和下属员工进行规范化的事故总结，既及时又有效果。小卡片的推行让基层管理者和下属员工都受益匪浅，邱鹏班组不但迄今再没有出现类似质量事故，而且还涌现了宋荣银这类进步非常快的新员工。

### “小卡片”任重道远

基层领导力培训的这张“小卡片”给基层管理者带来看得见的效果，使公司整体生产管理水得到提升。2011年1-5月份，光缆新入职操作人员100余人，电力缆24人，光网25人，大量新员工的加入，如果缺乏科学的培训步骤，将无形中增加生产制造成本和人员管理成本。尤其是目前公司三缆正处于战略搬迁与扩产阶段，新员工数量不断增加，基层管理者能否担起稳定生产和培养人员的责任，将关系到特发信息厂房搬迁的生产经营效果。

不仅是基层领导力培训，包括基层管理者培训、KPI绩效考核体系、任职资格体系等一系列人力资源工作，要真正达到促进企业战略发展的最终目的，任重而道远。

# 特发信息成功研制国内最大芯数光缆

● 常俊林/特发信息光缆分公司副总经理

近日，特发信息自主开发的1200芯（12芯带）骨架式光纤带光缆的2根成品（盘长分别为1.54KM、1.699KM）成功下线。

通过对成品光缆的光纤及光缆各项性能指标的检测，检测数据显示相关的技术指标全部满足或优于客户要求，这标志着特发信息光缆分公司研制的国内最大芯数光缆取得圆满成功。其单根光缆中光纤数量1200芯也超越了此前由特发信息自己保持的国内最大单根光缆中光纤数量1000芯的记录。

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。在整个订单生产过程中，公司相关部门在工艺、采购、生产、质检、设备等各个环节都做了缜密、详细的协调部署，最大程度保证了生产、检验工作顺利进行。

1200芯（12芯带）骨架式光纤带光缆的研制成功，表明了特发信息在骨架缆（包括骨架）设计、生产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奠定了坚实的基础。



并带生产人员调整参数



光纤带入槽生产人员进行自检



入槽过程中光纤带的分布状态



护套过程中骨架缆芯放线



护套过程中纵包铝带成型



护套工艺师检查铝带成型情况



成品缆上发货盘



质检工程师在认真检测光纤性能指标



1200芯成品缆样品

## 特发信息连续四年获 “中国电子元件百强企业” 称号

● 黄斌/特发信息综合管理部

7月11日，由工业和信息化部运行监测协调局、中国电子元件行业协会联合主办的“第24届中国电子元件百强论坛暨2011中国电子元件产业峰会”在北京召开，会上公布了第24届中国电子元件百强企业名单并颁奖。特发信息以综合排名45名的成绩再次跻身百强榜，这也是特发信息自2008年以来连续第四次入选该榜。



## 特发信息参加全国光纤光缆市场交流会

● 王平/特发信息光缆分公司

8月初，第二十届全国光纤光缆市场人员交流会于厦门召开。特发信息、长飞、烽火、富通、亨通、通鼎、康宁等国内主要光纤光缆厂家齐聚一堂，就

2011年上半年国内国际纤缆需求及供应情况交换了意见，并对2011年下半年及2012年市场形势做了分析和探讨。



## 关爱儿童，情系粤桂

### ——特发信息接待广西希望小学来深参观师生

● 杨喜/特发信息董事会秘书处

7月13日，在深圳证监局的组织下，来自广西百色革命老区平果县那荣小学的师生代表一行16人到达深圳参观访问，特发信息作为深圳上市公司中参与社会公益活动的优秀企业代表，负责部分接待活动。特发信息安排那荣小学师生参观了特发小梅沙海洋世界。海洋世界丰富奇特的海洋动物、精彩绝伦的表演和工作人员热情的接待，给孩子们带来欢乐和笑语，留下深刻的印象和美好的回忆。活动得到兄弟单位特发小梅沙旅游中心的积极配合和协助。

那荣小学是深圳证监局对口帮扶的希望小学，深圳证监局近几年来从系统内部及深圳上市公司中选拔优秀人才到那荣小学支教，与当地建立了紧密的联系，结下深厚的情谊。本次安排师生代表到深圳参观，也是为了增强彼此之间的交流和开拓师生视野，更好地支持老区教育事业的发展。

# 特发信息广西吉光公司 积极推行一线员工考核管理

● 龚零玲/特发信息广西吉光公司

为了公正、准确、客观地评价和量化一线操作类员工的个人绩效情况，加强现场管理，特发信息广西吉光公司于今年4月开始推行一线员工绩效考核管理。

该绩效考核管理主要考核员工的品质、效率、安全、执行力、5S，为了使绩效考核具有统一的衡量标准，公司根据不同的岗位制定评分标准，由员工所在岗位的基层管理人员负责员工每天工作的考核评分，每位员工的个人绩效表现情况以《员工绩效考核葡萄图》的方式公布。

一线员工绩效考核管理的实施，不仅为企业节约了成本，更使员工们在参与中提升了技术能力，获得

了自我成就感的满足，对企业的下一步发展，改善经营状况都有积极的影响。



# 广西特力汽车服务有限公司挂牌成立

● 张灵/特力集团汽车事业部

6月17日，特力集团下属全资子公司深圳市汽车工业贸易总公司与广西桂东电力下属全资子公司贺州市八步水利电力有限责任公司共同出资成立的广西特力汽车服务有限公司正式在贺州市挂牌成立。特力集团张瑞理董事长与桂东电力授权代表黎智强总经理签署

了《广西特力汽车服务有限公司合作协议》，并为新公司揭牌。

广西特力汽车服务公司成立后，将积极寻求广西汽车后市场业务的拓展机会。



# 庆祝特发集团成立30周年海洋世界优惠特发人

● 李赛男/特发小梅沙旅游中心

为庆祝特发集团成立30周年，特发小梅沙海洋世界特推出“关爱生活，优惠特发人”活动，对特发系统各企业及企业员工（含参股企业）购票区门票给予如下优惠：

一、各企业单位购票

统一按景区全票七折给予优惠，所购门票可分散入园，有效期自出票之日起不超过半年；购老人儿童优惠票不享受特别优惠。

二、企业员工购票

（一）员工凭本人工卡（特发标志+公章+本人相片）购票区全票，可享受七折优惠；购老人儿童优惠票不享受特别优惠。

（二）所购优惠门票限员工本人及其随行亲友使用。

（三）每名员工每天最多可购票4张，其随行亲友须由员工持本人工卡偕同入园，否则无效。

三、企业员工购年卡可享受九折优惠。



# 特发小梅沙海洋世界 多部门加班加点抢修制冷系统

● 李赛男/特发小梅沙旅游中心

8月9日下午，极地馆水制冷系统发生故障，致使极地馆白鲸、企鹅池水温开始攀升，给生活在极地馆的动物带来威胁。经过专家现场勘查，工程部等多部门人员24小时加班加点工作，制冷设备抢修完毕。这期间，公司积极调运6吨冰块，海生部、保安

部和采购部员工加班加点搬运，保证水温维持在正常范围，最终使水温恢复正常。此次设备突击维修任务充分展现出了海洋世界员工急工作所急，专业、敬业、乐业的工作作风。

# 深圳市特发信息股份有限公司



## 公 司 简 介

深圳市特发信息股份有限公司是国内最早涉足光纤、光缆及光通讯设备开发、生产的高科技企业之一。公司股票（代码：000070）于2000年5月在深圳证券交易所上市，是深圳市首批国家级高新技术企业之一。经过20年扎实的产业发展和品牌经营，公司形成了以光纤光缆产业链为龙头，以电子元器件、光通讯设备产业链为两翼的多元化产业格局。

近3年来特发信息保持着良好的发展势头，截止2010年12月31日，公司总资产15.96亿元，净资产8.7亿元；2010年营业收入10.64亿元，利润总额6714万元，净利润6276万元，资产负债率45%。营业收入从2008年的7.03亿元到2010年的10.64亿元，年均增长率25.6%；净利润从2008年的3517万元到2010年的6276万元，年均增长率39.2%。公司主导产业——普通光缆、电力光缆、室内光缆的产销量持续增长，2010年“三缆”产销量450万芯公里，比2007年的140万芯公里增长3倍多。

特发信息对内采用扁平化的高效事业部组织模式，对外以独立经营的分子公司作为各个产业链的经营载体，其中光缆分公司、电力光缆分公司、光网科技公司、广西吉光公司、泰科分公司在业界声誉卓然。2005年合资成立了重庆特发博华光缆有限公司；2009年与全国第一、全球第二的光纤光缆行业领军企业——武汉长飞光纤光缆有限公司合资成立了深圳市特发信息光纤有限公司。

特发信息先后获得“中国光纤光缆30年最具影响力企业”和“中国光纤光缆最具竞争力10强”、“中国电子元件百强企业”等殊荣，是“广东省制造业百强企业”、“广东省著名商标企业”、“广东省诚信示范企业”，“广东省自主创新标杆企业”、“广东省自主创新品牌”，“广东省优秀自主品牌”，还是“深圳市百强企业”、“深圳市工业500强企业”，“深圳市知识产权优势企业”、首批“深圳市自主创新行业龙头企业”。

## 主要企业、产品

**特发信息光缆分公司：**以普通层绞式光缆、光纤带光缆为代表，在国内最早开发出多种型号的光缆，是国内仅有的两家拥有骨架光缆系列产品生产能力的企业之一，近年来，公司不仅将国内最大1000芯骨架式光缆在深圳移动投入商用，还创制出世界首条12芯光纤带骨架式光缆。公司产品正越来越广泛地应用于国家及省级运营商的一级干线网重点工程。

**特发信息电力光缆分公司：**在国内最早研发出ADSS光缆并保持最大使用跨距的纪录至今，技术上处于前列；应用于电力领域的OPGW缆，无论规模、技术水平、产品质量，都深受同行及客户的首肯；近年，公司又率先推出了全国第一条实用的光纤复合相线OPPC光缆线路并自主研发出OPPC接头盒，为OPPC的大范围商用创造了条件。2011年，研制出世界首条220KV光纤通信视频测温线路；成功中标我国“西部大开发”重点工程，世界海拔最高的电力联网工程—青藏电网联网工程中的安多—拉萨段OPGW光缆工程，提供的OPGW光缆在“超低温”性能上达到世界先进水平。

**特发信息光网科技股份有限公司：**专业生产室内布线光缆及设备连线全系列光缆的特种光缆生产企业，开发了10个系列近200个品种的室内光缆，开发的288芯室内布线缆被应用于北京首都第三候机楼（T3C）和奥运场馆（“鸟巢”、自行车比赛场地等），创造了世界最大芯数的室内特种布线光缆的记录。

**特发信息光纤有限公司：**特发信息2009年与全国第一、全球第二的光纤光缆行业领军企业——武汉长飞光纤光缆有限公司合资成立，前身是与法国阿尔卡特公司、荷兰德拉克通信科技公司合资的特发信息德拉克光纤公司。拥有专利包括锁色技术、低水峰单模光纤生产技术、低弯曲敏感度单模光纤生产技术、最先进的非零色散位移光纤，光纤产品被广泛应用于移动、网通、联通、电信、铁路、电力、广电、石油、航天、交通等各行各业。

**广西吉光电子科技有限公司：**特发信息与广西桂东电力股份公司共同组建的高新技术企业，前身为深圳吉光电子分公司，主要经营铝电解电容产品线，产品性能有宽温度、长寿命、高频低阻抗、无极性、耐大纹波电流等特点，能满足客户的各种需求，广泛应用于家用电器、通讯、电源、计算机、UPS不间断电源、变频器等。

**泰科分公司：**国内最早进入数字传输技术领域之一的专业公司，拥有完善的系统集成平台和高效的售后服务体系，具备充足的服务经验、服务能力、应急处理能力；已经成功地为中国联通、中国电信、中国网通、中国移动等运营商和电力、石油、水利、交通、军队、公安等专网的传输网和接入网提供完善的解决方案和服务，与用户建立了长期友好的合作伙伴关系。



## 行业排名、专利

特发信息是华南地区最大的纤缆研制厂家，2007-2009年连续3年位列中国光纤光缆行业十强，其中普通光缆位列行业十强，电力光缆和室内光缆位列行业四强，综合实力居国内光纤光缆行业第六名。同时，特发信息还是“中国电子元件百强企业”（2010年排名39位）、广东省制造业百强企业、深圳市百强企业、深圳市工业500强企业。

特发信息是国内最早涉足光纤、光缆及光通讯设备开发、生产的高科技企业之一，是深圳市首批国家级高新技术企业之一，公司下属控股企业——光网科技公司也于2011年成功获得“国家级高新技术企业”称号。

特发信息拥有国家级发明专利、实用新型专利共33项，正在申请的11项，是《无线射频拉远单元（RRU）用线缆》等纤缆行业国家标准的制定者之一。特发信息下属泰科通讯分公司研发中心被认定为深圳市数字传输工程技术研究开发中心之一。多年来，特发信息坚持自主创新，打造了一批国内一流、国际领先的光纤光缆产品，如1992年，特发信息完成国家邮电部黄河大桥6公里无接头48芯跨黄河光缆项目，为中国“第一跨”；1995年，率先推出国内首条ADSS光缆；2005年研制生产的，在深圳老虎坑电厂投入商业运行的光纤复合相线（OPPC）是中国第一条10KV OPPC光缆实用线路；2010年研制出世界上首条220KV OPPC光纤通讯测温加视频监控智能导线。

## 重点 项目

工业地产项目：未来的特发信息，将在立足工业产品的产业化经营、改造升级并做大做强主导工业产业的同时，以工业产品为先导，充分发挥现金流优势和资源优势，大力开发工业地产。在未来3到6年内，特发信息



将陆续完成深圳科技园区、东莞寮步、广西贺州（已建成）三个新的大型高新产业工业园区的投入，届时工业地产将与工业产品的产业化经营相辅相成、互相促进、并驾齐驱，成为推动特发信息利润持续增长的新亮点。

## 企 业 荣 誉

经过23年的不懈努力，特发信息的自主创新实力得到了市场和社会的广泛认可，获得了“中国光纤光缆可持续发展优秀企业”、“广东省优秀自主品牌”、“广东省自主创新管理标杆企业”、“深圳市自主创新行业龙头企业”、“深圳市知识产权优势企业”、“深圳市国资局自主创新先进单位”、“深圳市国资局自主创新产品二等奖”等荣誉称号。特发信息自主研发的OPPC产品获《广东省自主创新产品》、《深圳市科技创新奖》；骨架式光纤带光缆获《广东省自主创新产品》、《深圳市自主创新产品认定》；OPPC用220kV接头盒获《深圳市自主创新产品认定》、YD/T 1258光缆系列标准获中国通信标准化协会《CCSA科学技术奖》、耐火光缆获深圳市科工贸信委《深圳市自主创新产品认定》等。



## 二三线城市限购标准出炉，各地执行在即

住建部给出的新增限购城市名单的建议5条标准包括：其一，根据国家统计局发布的70个大中城市房价指数，处于房价涨幅前列的城市；其二，将省内所有城市今年6月份的住宅价格与去年底的住宅价格做一个比较，涨幅较高的二三线城市；其三，今年上半年成交量同比增幅较高的城市；其四，位于已限购区域中心城市周边，外地人购房比例较高的城市；其五，群众对当地房价反应强烈、认为调控政策执行不力或不到位的城市。住建部建议，凡符合上述2条者就纳入到限购范围内。

## 财政部明确：土地出让收益须计提10%教育资金

财政部发布消息称，财政部、教育部近日已联合下发通知，对从土地出让收益中计提教育资金有关事项进行明确。通知称，从2011年1月1日起，各省、自治区、直辖市、计划单列市所辖市、县（区）当年土地出让收入在扣除当年相关支出项目后，作为计提教育资金的土地出让收益口径，严格按照10%的比例计提教育资金。从土地出让收益中计提的教育资金，作为各地区计算财政性教育经费来源之一，

各地区不得由此减少应当由公共财政预算安排的教育经费。

## 京沪穗深商品房价环比首次全面停涨，同比70城市仅1个下跌

国家统计局8月18日例行公布7月份70个大中城市住宅销售价格变动情况，总体而言，环比数据显示出楼市调控的成效，而同比数据并不乐观。与上月相比，70个大中城市中新建商品住宅(不含保障性住房)价格下降或持平的达到31个。但与去年同期相比，69个城市价格仍然上涨，仅三亚一地价格下降。同比涨幅最高的是南昌，同比上涨9.3%。一线城市中，北京同比上涨1.9%，上海上涨2.5%，广州上涨6.4%，深圳上涨4.7%。

## 住建部：10月份1/3保障房主体必须完工

住房和城乡建设部要求在今年10月底前，要有1/3的项目做到主体基本完工，1/3的项目进入地上施工阶段，1/3项目进入基础施工阶段。在保障性安居工程的规划选址方面，充分考虑保障对象入住后的工作生活是否便利，并在选址中避开地震断裂带、泄洪区和山体滑坡、泥石流等地质灾害易发区。对于位置相对较偏远的工程项目，当地政府尽快开通公共

交通线路，并增设周边配套设施。在保障性安居工程户型设计方面，做到小户型、齐功能，避免户型设计不合理的情况发生。在施工质量方面，要减少建筑质量通病的发生。全面排查完善开工建设项目的审批手续，避免社会对工程质量产生担忧。

## 住建部：开发商囤地、哄抬房价最高或罚3万元

8月10日，国务院法制办公室网站对《房地产开发企业资质管理规定（修订征求意见稿）》公开征求意见。征求意见稿中拟定，房地产开发企业在开发经营过程中发生囤积土地、擅自变更容积率、捂盘惜售、哄抬房价及其他严重违法开发行为，经有关行政主管部门查实，有权限的县级以上房地产开发主管部门可视情节轻重作出降低资质等级或吊销资质证书处理，并可处以1万元以上3万元以下的罚款。同时征求意见稿还规定，近3年内发生囤积土地、擅自变更容积率、捂盘惜售、哄抬房价及其他违法开发行为，经有关行政主管部门查实的企业，不能申请房地产开发企业资质。

## 商业地产泡沫被政府警示

国土部的研究报告显示，2011年2季度的土地价

格上涨主要源于开发商对商业地块的热捧：京沪穗深4个一线城市及14个热点城市二季度商业地价全线上涨，幅度远远大于住宅地块，在住宅市场受到越来越严厉调控的情况下，全国各大城市商业地产供应量也在飞速跃进。全国城市地价动态监测系统近期在发布二季度数据时也提出“在政府对商品住宅交易严格限制下，投资持续转向商业地产，二季度全国商业地价环比、同比增长率均为最高。”在中国银监会近日召开的2011年年中工作会议上，银监会主席刘明康公开表示，继续对商业地产和二三线城市房地产风险保持“关注和警觉”。这是银监会首次在内部全体会议上对商业地产贷款提出风险警示。

## 前海中心区一商业性办公用地成功出让

8月18日下午，南山前海中心区一商业性办公用地成功出让，由海王星辰实业有限公司以挂牌起始价4.9亿元夺得该地块。据悉，本次拍卖地块宗地编号为T107-0011，土地面积4138.8平方米，建筑面积41400平方米，土地使用期50年。经估算，楼面地价为11836元/平方米。要求该宗地拟建项目建成后，办公建筑面积自用率不得低于70%，自用面积10年内不准对外出售。对拿地方的资格及要求更是非常严苛，如竞买申请人或其控股公司从事医药零



售10年以上,是全国连锁药店前10名,在全国拥有跨地区经营的直营门店1000家以上;以及承诺在项目建成后,将企业总部迁至本项目内。

## 龙华一居住用地以19.7亿元成功出让

8月18日,宝安区龙华的一宗居住用地成功出让,由港铁轨道交通深圳有限公司和港铁物业深圳有限公司联合以197715万元的总价拍得。此地块(宗地号A832—0853)为普通商品房用地,用地面积为89401.23平方米,建筑面积为206167平方米,使用年限为70年。由于该地块位于龙华布龙路以西、和平路以北,位置相对中心,而且没有配建保障房的要求,在深圳属于比较难得的地块。该地块对竞买申请人的主体资格要求比较苛刻。要求在深圳拥有三年以上的轨道交通线路的投资、建设、管理、营运策划及相关工作经验,且具有轨道交通线路及附属设施建设、运营的经营范围;联合竞买的,其中一家必须具备上述条件,参与联合竞买的其他单位或其实际控制人须具备轨道交通建设经验及利用车辆段上盖开发物业的经验。

## 房地产企业资金杠杆率跌至2008年以来的低点

在一系列房地产调控政策的影响下,房地产企业的融资环境越来越严峻。天相投顾日前发布的房地产报告显示,今年以来,房地产企业进一步去杠杆化,杠杆率进一步下降,1-7月该指标为2.48,较今年上半年下降了0.01,已达到2008年的最低点,这意味着对于房地产企业来说,全部资金来源中的四成要靠自筹资金维持。天相投顾的房地产企业资金杠杆指标算法为本年资金来源/自筹资金,用以反映房地产企业筹资的难易程度。

## 深圳7月新房量价齐升,二手房成交量遭腰斩

8月17日,世联地产市场研究部发布了7月份深圳楼市成交状况数据。数据显示,2011年7月份,深

圳新房总体量价齐升,而二手房成交却呈现急速萎缩的局面。与6月份相比,深圳新房成交量环比增长26.5%,新房成交均价为20940元/平方米,环比上涨17.46%。受二手房评估征税新政策的影响,二手房成交量环比下降四成多。

## 深圳住房公积金降低提取门槛

《深圳市住房公积金提取管理暂行规定》于9月1日正式实施,该规定进一步降低了提取门槛。按规定,支付深圳范围内住房租金的,职工本人及其家庭成员应当在本市范围内不具有所有权的住房,每月可提取额不超过申请当月应缴存额的50%,每年度可以提取不超过12个月的月可提取额,每年度可以申请提取两次;当年度未提取的剩余额度,可以在以后年度累计提取;偿还本市范围内具有所有权的住房的贷款本息的,职工本人及其家庭成员合计仅有一套住房时,每月可提取额不超过职工上月实际还贷额;职工本人及其家庭成员合计有两套及以上住房的,每月可提取额不超过申请当月应缴存额的60%;2010年9月30日起,职工本人及其家庭成员购买第三套及以上住房的(包括异地),第三套及以上住房不予提取。



● 张建民集团副总经理

## 好色与贪色

——与陈文同学谈『美色』

美女是让男人心花怒放、摄魂动魄的尤物。在微博聊起男人如何摆脱贪色的心魔时,你撰文称:面对难御香艳,劝君不停念叨金庸先生引述的至理名句:“革囊众秽,尔来何为?”保证管用。对此,我似乎发觉文兄已经修成正果,达到功德圆满的境界,令人可叹、可赞、可敬。

“窈窕淑女,君子好逑。”我国古代第一部诗歌《诗经》开篇之作,就借助赞颂美丽的雉鸠,表现出男人对漂亮贤淑的女子的向往和渴求。“北方有佳人,绝世而独立。一笑倾人城,再笑倾人国。宁不知倾城与倾国,佳人难再得。”汉朝乐师李延年仅凭这一阙短短的《佳人曲》,唱出了其妹妹脱俗可爱、举世无双的绝代美貌,使已经拥有众多美女的汉武帝还闻之动心,立时生出一见伊人、揽入怀中的迫切愿望。曹丕贵为丞相见到入府美女郭氏,竟情不自禁,欣然写下“有美一人,婉如清扬,妍姿巧笑,和媚心肠”的诗句,把美女那像春风般清爽飘扬、婀娜身姿,甜美笑颜,温和心地,刻画得栩栩如生,其爱慕心情溢于言表。以至后来郭氏又随曹丕水涨船高被封为皇后,俩人热恋居处被命名为“永始台”。纵观中国历史,皇帝享有三宫六院七十二妃,坐拥从全国挑选的万千佳丽,也许这就是皇恩浩荡的象征,也许这就是引天下无数英雄竞折腰的理由,才演绎了多少爱江山更爱美人的故事。一部中国古代史,倘若没有美女的客串或点缀,或许需要重新改写,或许变得黯然失色。



其实，男人对美女往往有着无悔的追求，有时哪怕代价是毁天灭地也在所不惜。难怪历史上帝王为美女误朝误国屡屡不绝，至于凡夫俗子们，当中虽然多数只能在街上“打望”，饱饱眼福而已，但一旦艳福降临，恐怕赴汤蹈火者仍大有人在。可是，文兄却不同，一心向佛，学着呢喃一下“革囊众秽，尔来何为？”就能透过美女漂亮的表皮，见到里面藏着众多污秽之物，并反问这对我有何用？在文兄眼里的美女，只不过是一张皮，包着一堆污秽的血骨罢了！你如此定力高超，慧眼透彻，简直就是佛陀化身，唐僧再世！文兄奉行苦行僧的初衷，探其源头，应该是受几千年来所谓“女人是祸水”说法的蛊惑。从商纣王的妲己、吴王夫差的西施，到唐明皇的杨贵妃等，史上确实有过“祸水女人”。为了抵挡“祸水”，人们杜撰出标杆人物柳下惠，传说他“夜宿郭门，有女子来同宿，恐其冻死，坐之于怀，至晚不乱。”这里的“不乱”，并不是他没性能力，不好色，而是“发乎情，止乎礼”。柳下惠坐怀不乱靠的是德行，虽强忍欲火，但相比文兄透视镜，容易得多。因为依佛训，只是关闭六根，眼睛不见，耳朵不闻，仍然存有烦恼是不行的；只有视美色为秽物，才能彻底消灭欲念。可以想象，若望着怀抱里那如花似玉的美人脸蛋，感觉到的却是一颗人头

骷髅，估计连柳圣人也无法做到。但愿文兄是在逗乐，真的换成他的话，应该是愈看愈美丽，“心摇摇如悬旌”，这才近乎人性。就算柳下惠那天晚上能做到没有乱动，也是怀抱美眉所带来的温暖和愉悦，陪他渡过寒冷、难熬的长夜。

男人好色是造物主的故意，是天性所注定。没有男人的好色，哪来人类的繁衍生息和社会的发展进步。男人有了好色，才有了气吞山河的激情，才有了才思敏捷的文采，才有了征服世界的雄心。托尔斯泰的一句名言道出了男同胞们的心声：“给我一个女人吧，性欲让我片刻不得安宁！”正是这种不安宁塑造了男人的本色：“冲冠一怒为红颜”是男人的血性，千金买来美人笑是男人的气度，不要江山要美人是男人的真情。男人的好色给女人带来莫大的幸福。当然，这既是男人的风采，也是男人致命的软肋。缺乏自制的“好色”，往往会演变成“贪色”，这一字之差，显然有着本质上的天壤之别！两者的差异，则在于有的人爱而不迷，而有的人却是迷且贪甚至贪得无厌。这几年披露的贪官，不少就是始于“贪色”而一步步跌进泥坑越陷越深，衍生出一幕幕令人瞠目结舌的“权色交易”或“因色敛财”，最终栽倒在五光十色的石榴裙下。

无疑，美女作为稀缺资源，在男人的宠爱下，她是世界最亮丽的风景、是上帝颁发的通行证、是最大的眼球经济。现今各种类型、各种级别的选美活动，琳琅满目，充斥媒体，风靡全球各个角落。美女是一种奢侈品，需要用金钱来装饰，金屋才能藏娇；美女是一张耀眼名片，既赏心悦目，又招蜂引蝶；美女是一把双刃剑，既能引你进入温柔乡，又可推你陷于沼泽。拥有美女，就像投资一样，要时刻提醒自己，“股市”有风险，入市须量力而行，防止套牢。“红颜祸水”的偏见早已被否定，关键是男人的自爱。对此，可以翻阅唐朝诗人元稹所作的《莺莺传》，从情圣张生对美女崔莺莺始乱终弃后的感言中得到启示：男人惟一能够跟美色相抗衡，能够镇得住美色的，惟有崇高的德行；自忖德行不足者，须趁早远离美色，否则后果不堪设想。

## 养儿方知父母恩

● 何朝武/特发物业上海分公司

儿子今年已经4岁了，但跟我在一起相处的时间不到半年，从抱在手里喂奶的小娃娃，一转眼就长成了今天这般活泼好动的小家伙了。

今年春节后，不知是上幼儿园不适应，还是其它原因，儿子总是发高烧。实在无奈了，家中老人只好把儿子送到上海来让我自己照看。儿子的到来让我非常高兴，陪他吃饭、玩耍、聊天，我享受着天伦之乐，乐此不疲。

儿子来的第三天，下着瓢泼大雨。晚饭后，发现儿子跟前两天有点不一样，说困了要睡，我和老婆没有感觉有啥不对。但到了半夜2点却发现他浑身发烫，嘴里还不时冒出胡话来。用体温表一量把我吓坏了，39.6℃，我不知所措。老婆拿出白酒在儿子身上擦了起来，这是我们老家的土方子，说是能治发烧。如能把高烧退下来，可以缓一缓，等天亮了再到医院。可这个土方子怎么也不管用，酒用了不少，高烧一点也未见退，只好马上送往医院。我冒着大雨到外面叫来了出租车，将儿子送到儿童医院已是凌晨4点了。虽然雨停了，但我和老婆全身已湿透，分不清是雨水还是汗水。来到医院挂号、排队就诊，按照护士的要求到外面买冰宝贴，再取药、挂吊针。这一流程下来，大概5点半左右了。儿子闹腾一阵后慢慢睡去，我终于松了一口气。

因为儿童病床非常小，我只好到走廊的椅子上休息。身上的湿衣服已经干了，但穿着很不舒服。我抵不住困意的袭扰，很快昏昏欲睡。刚闭上眼睛，我儿时的一幕浮现在了眼前：6岁那年冬天的一个夜里，我右下腹疼痛，爸爸背着我去乡诊所，经诊断得了急性阑尾炎，诊所无法医治，急需送往县城的医院。妈妈用煤油和布做了火把，和爸爸一起轮流背着我急忙往县城赶。那时农村到县城的路晚上根本没有车，不知走了多久，在天快亮的时候到了医

院，我被及时送上治疗病床。这时，我发现门口焦急的爸妈头发眉毛似乎突然之间全白了，厚厚的棉衣上冒出浓浓的“白烟”，好像仙境里的神仙。难道是幻觉吗？不，这是真的：爸妈的头发和眉毛上积了一层厚厚的霜，所以全白了；棉衣上的“白烟”是身上的热气和冷空气相遇所产生的雾。

醒来时，已经是5点50分了，双手拭去脸上的泪水，我慢慢地陷入了沉思：养儿方知父母恩。这次给儿子看病的劳碌，让我想起了父母把我养大是多么不易。天亮后，我第一时间给家里打电话，妈妈接到电话非常高兴，第一句问的是：“你在外面身体好吗？”我只回答了两个字：“都好”。此时，只感觉到泪珠在眼眶里打转，我尽量克制不让眼泪流下来，只是听妈妈一味地叮嘱注意身体，注意安全……5分钟的通话，基本上全是妈妈一个人在讲。我想给她说说宽心的话，但还是没有多说，最后只哽咽地说了一句：“妈您放心，我一切都很好。”不等挂电话，我眼泪已不自觉地掉落下来。





# 走吧，微爱，就现在！

## ——记河北蔚县扶贫考察志愿者活动

● 陈志峰/特发物业北京分公司

6月11日，我有幸作为一名志愿者，参加由中荣旅行网发起、玄奘之路公益机构、北京极限阿拉丁越野俱乐部、新生教育公益基金会、三联诗社等组织的河北蔚县阁上村帮扶物资运送暨深度考察活动。5辆越野车组成的爱心车队，满载爱心驶向大山深处的阁上村。一同随行的有20名爱心志愿者、支教组织调查人员和教育公益基金代表。由于山路难行，车队晚上9：30才翻越海拔1900米的东甸子梁到达阁上村。6月12日，志愿者对特困户进行了走访慰问，并对学习成绩好，家庭贫困的学生进行了调查和登记建档。在对村里的情况进行了比较全面的调查后，志愿者们对阁上村的贫困状况有了更直观的了解。下午6：00，志愿者返回北京，历时两天的活动结束。

早在4月下旬，就有“驴友”（网络语，指参加旅游、自助游的朋友）对河北蔚县阁上村进行过一次考察活动，了解到当地村民生活状况不容乐观，生存环境恶劣，当地无学校，学龄儿童须到四五十公里外的镇里上学。考察报告发布以后，各“驴友”组织和社会人士在网络论坛、贴吧、微博等进行了转载。在随后发布的《阁上村帮扶讨论方案》中，征集到社会各界人士的许多好建议，正式发起了物资捐助活动，并启动志愿者招募活动。活动得到社会各界人士的支持，捐助物资也从全国各地源源不断地寄到设在北京王府井百货大楼的捐赠点。滴滴爱心，汇聚成河。

早上7：00前我就到了百货大楼北门，阿拉丁越野俱乐部、玄奘之路及其他志愿者们也都及时到位，将堆成小山似的物资依次从大楼仓库搬出来装车，8：00准时出发。路线预定的是从108国道进入大河南乡进曹子水到阁上村，但在

还有20公里就进入大河南乡时被公安设的安全检查站拦下，一句“护林防火，游客禁行”中止了我们前进的道路。虽反复交涉并出示大量此行目的证据，警察们仍坚持原则，不管我们是去做公益的“驴友”还是千里之外专门赶来的好心人，人车一概不得前行。

不满归不满，物资还得送。我们只得绕行到109国道，再转122国道翻东甸子梁下曹子水，一下子多绕了200多公里。一行人进到首蓆，翻东甸子梁，盘小路而上。之字路弯很急，路边时有塌方，路窄且时有乱石阻挡，车开得很辛苦。据去过西藏的队员说，这里路况的艰难比西藏的路有过之而无不及，这种路对车手和越野车都是一种莫大的考验。好在领队大明是越野车车手中的专业人士，技术过硬不说，指挥车辆更是超级专业。

在上到东甸子梁的垭口时，第一次来这里的队员们被东甸子梁的美景所震撼，高山草甸与羊群松林还有夕阳晚霞勾勒出一幅唯美的画卷，展现在大家面前。美景当前，喜好摄影的就放肆地拍照，越野车志愿者们终于可以放松一下，此时已经是傍晚7：20。在接下来的路途中，我们需要从另一侧下山。车队盘山而下慢慢落入大山围起来的“水桶”中，越往下越暗。天黑后，道路行车更险，几乎分不清是河床还是路。好在吉人自有天相，老天保佑，晚上9：30终于到达阁上村。此时离我们出发已有13个半小时，人困马乏。

因村子没通信信号，无法提前联系，所以当我们到达时，村支书和当地村民特别惊讶。在这样的村子突然出现这么多生人，创了此村的纪录。听到动静的老乡们自发来到支书家，趁志愿者等饭的间隙与大家交流，我们志愿者也自发

分组了解当地情况。支书家特意为我们蒸了米饭，做了几大碗炖土豆，还有当地的几种野菜（志愿者们自带了酒）。因活动由网络发起，各组织的队员相互不认识，席间各自做了自我介绍。因为都有向善之心，善心相通，大家沟通顺畅。为了能排除万难，翻山越岭来到这个村子，队员们豪饮了几杯。村书记和村民为感谢我们的帮助给我们敬了几杯酒，对我们的这次活动表示感谢。

第二天早上7：30，大家围坐在村支书家的院子里吃早饭。当地老乡们以土豆为主食，早餐是蒸土豆、炖土豆，还有各种腌的野菜和小米粥。餐后大家分成两队，talk（“驴友”之一）带队调查村里的学龄儿童情况，选择优秀的贫困生进行登记，争取得到社会的帮助。我和另一队给特困户送过冬衣物。因我们第一次做这样的活动，怕分配物资时队员们的不专业会刺痛老乡的自尊心，所以我们不直接分发物资，所有物资全部堆放支书家并委托他进行分配，相信村支书分配会比我们合适。

给特困户送冬衣是一个让我们心痛的过程，怎么也不能相信一个不到50户的阁上村会有这么多不幸的家庭。从我们走访的这10个家庭来看，与其用贫困或凄苦来描述这个村庄还不如说是让人心痛和绝望：

一个丧妻的中年男人拉扯两个孩子读书，同时还要赡养多病老父亲。我们去的时候他老父亲正躺在床上挂点滴，而这都是由自己扎针，没有医生，都是买回来药自己注射。

一个半身不遂的中年男人在照顾一个七八十岁下不了床的老母亲，他老母亲的床边摆放着一个较大号的一次性塑料针管和针头，还有注射用药。给老母亲注射的医疗用具应该没有消毒而且是重复使用的。

一家因刚失火，烧光了家里所有的用品，他家唯一的残疾女儿也在大火中被活活烧死。老乡们在帮他家修整房子，女主人哭着给我们诉说当时的状况，我不忍多看多听走出了院子。我们把大多数过冬衣物及一床被子留在了她家。

还有一家，一女性家庭成员是精神病人，把自家的玻璃全打碎了，我们去时她病情没有发作，躺在床上，而她的女儿大概十一、二岁，为了照顾她母亲也已辍学在家。

我们还走访了一个脑瘫病人家庭，一个80多岁的孤寡老人家庭，以及一个在村里流浪的精神病人及另几家特困户……

10：30，当我们开车离开村庄时，村里人都来为我们送行。我知道他们的心情，因为我老家和这里有太多的相似之处：交通极度不便，没有收入来源，手机没信号，这里甚至连电力和饮水都无法常年正常供应，医疗、教育更是落后，这里的年轻一辈都希望能走出这个贫困的村子。

此次活动结束后，我们得到社会各界的积极响应，在蔚县当地影响很大。就在我们回来后不久，蔚县作家协会、《河北农民报》报友俱乐部，以及一些公益组织相继去村里进行了考察。随着越来越多的人参与到对阁上村的帮扶活动中来，我相信，阁上村村民的生活将会越来越好。

行走是一种态度，走进大山，探寻“大眼睛”深藏的力量；“微爱”是一种使命，一次行动，召唤内心最纯真的信仰。

无需裸捐，不奢望大爱无疆，但求一份真心，以勇气的名义去往他们的世界，近距离触摸你我他的同一个梦想。

有些事现在不做，也许一辈子都不会做。走吧，微爱，就现在！



# 攀

● 刘晓毛/特发信息光缆分公司

离开家乡，澎湃的心，  
独自面对是非现实，  
新鲜而又简单。

现实，让自己变得渺小，  
惟有敢于攀登，  
才能走出自己的路，才有理想未来。

艰险看似庞然大物，  
使我信念的脚步，  
留下犹豫的脚印。

战胜它，战胜犹豫，战胜艰险，  
我对自己说，  
我是一个攀登者。

面对未来，要有一颗勇敢的心，  
拨开云雾，  
迎着山顶初生的阳光，往上爬……

要让风嘲笑着转向，  
听到树林在鼓掌，  
让悬崖在面前颤抖。

攀——  
人生在我的呐喊中，  
一定会被征服！

# 心口

● 刘文清/香蜜湖度假村

心口  
其实和路口一样  
迷惑过一些人

心口  
其实和炉口一样  
温暖过一些人

心口  
其实和冰窖口一样  
冻伤过一些人

心口  
其实和碗口一样  
养活过一些人

心口  
其实和虎口一样  
吞噬过一些人

心口  
其实就是我们心灵的窗口  
唠叨着心里头的甜酸苦辣





## 再见“美人鱼岛”

●子玉/特力集团

**抵达：天空就像被一只无形的巨手撕裂成两半，一半乌云密布，大雨倾盆；一半阳光普照，金光灿灿。**

两个朋友熬了一个通宵，终于幸运地为我们8人“秒杀”到了深圳至马来西亚沙巴的往返免费机票。这次沙巴“自由行”的“重头戏”是参加当地的“美人鱼岛”一日游。

沙巴岛位于世界第三大岛婆罗洲岛的北上端，西临南中国海，以其金色的沙滩而闻名。这里常年如夏，未经人工破坏的小岛群、清澈见底的海水、美丽的珊瑚以及山上公园里繁茂的各类动植物都是沙巴独特的宝贵资源。

临行前几天，印尼发生了海啸，因为担心旅途安全，我不断在网上搜索沙巴是否也受到影响。经过了解，原来“沙巴”在马来语中意思为安全的港湾，它虽然地处飓风地带，但它处于飓风地带之下，终年没有台风、地震、海啸等灾难，故有“风下之乡”的美誉。

一下飞机，正好遇上瓢泼大雨。经过两天观察，我们发现一种独特的现象：几乎每天下午4点左右，万里晴空会突然

乌云密布，天空就像被一只无形的巨手撕裂成两半，一半乌云密布，大雨倾盆；一半阳光普照，金光灿灿。壮观之余，不禁感叹大自然的神奇和威力。面对我们的好奇和惊叹，当地人早已习以为常，他们说这个季节经常会有这种现象。

**起航：快艇仿佛一片树叶，时不时被抛向浪尖，激起的浪花冲进四面敞开的快艇，大家瞬间变成了“落汤鸡”。**

为了赶在4点前从美人鱼岛安全返回，一大早我们就登上了快艇。快艇不大，可容纳约20人。船上有5名船员，船长是一名欧洲人，10年前到沙巴旅行，就爱上了这个美丽的岛屿和当地纯朴的民风，并在当地安了家；其余4人都是马来西亚人，一个负责掌舵，身材健硕的Mi协助游客穿救生衣，小个子Tim再一次检查船上的装备是否绑牢，瘦高个Jemi熟练地发动了船后的两个引擎，轰鸣声和欢呼声中，我们迎着朝阳向大海深处疾驰而去……

海风呼啸，周围的船只渐渐少了起来，一望无际的大海越发深蓝，海鸟不时在船边高歌、翱翔。远远望去，海面平静如镜，走近才发现其实暗流涌动，快艇在一望无际的大海仿佛一片树叶，时不时被抛向浪尖，激起的海浪冲进四面敞开的快艇，大家顿时变成了“落汤鸡”，女士们吓得紧闭双眼、不停地尖叫，望着旁边坐着的朋友，这才深刻领悟到什么叫“面白如纸”。大家刚刚缓过神来，只见Mi和Jemi跑到船的一边，左手拉船杆，左脚蹬船沿，右手右脚悬空在海面，突然用力把船压向一边，船身顿时倾斜，又引来大家一阵惊呼。看着大家惊恐的表情，两人“坏坏”地会心腭腭一笑。我们这才反应过来，他们是故意的，只想给航程制造更多的惊喜和刺激。



**浮潜：第一次手握活海星，近距离看清楚她的嘴巴和模样，我爱不释手。Mi却一抬手把它丢回海里……因为岛上的任何东西都不能带走。**

30分钟左右，我们到了“美人鱼岛”。岛看上去不大，绿树葱葱，只有几间用木头搭建的小屋，沙滩上竖起的临时拦网是这里唯一的体育设施——沙滩排球场。海滩的沙子又白又细，海水清澈见底，不会游泳的我，在大家的鼓励下也决定参加浮潜。我利用随团临时翻译的便利，让健硕的Mi紧随我的左右，Mi爽快地答应了，并拍着胸脯说“Trust me. No problem.”

穿好救生衣、脚蹼，戴上浮潜镜，嘴含浮潜呼吸管，紧紧地抱着长方形救生气泡，我小心翼翼地下了水。Mi和另一个会游泳的同事拉着我在水中前进，我唯一要做的就是学会用浮潜呼吸管呼吸，不要被海水呛着。看着水中五彩的珊瑚和在身边自由游动的各种鱼类，兴奋逐渐代替了恐惧，我尽情地享受着随波逐流、轻涛拍荡的惬意。但过了不久，我觉得海水越来越冷，头晕发冷，连忙拉动绑着Mi的绳子，告诉他我不舒服想上岸。Mi一边说OK，一边向岸边挥了挥手，就一个猛子扎进水里不见了踪影。我回头向岸上看去，心中暗暗叫苦，我已被带到了远离岸边、远离其他队友的深海区。正着急时，Mi突然从海里冒了出来，我连忙告诉他，太远了，我没法再游（实际上是“漂”）回去。他一边安慰我，一边递给我一个紫红色、表面粗糙、像星星一样的东西，我忙问：“这是什么？”他说“海星”。我又是一连串地问道：“是活的吗？这么硬，死了吧？哪里是嘴巴？离开水还能活吗？”Mi不紧不慢的回答：“活的，它生命力很强。”并指给我看哪里是嘴巴。这是我第一次手握活海星，近距离看清楚她的模样，好奇、兴奋之余，完全忘了身体的不适。正把玩间，快艇不知不觉开到了我面前。上到艇上，我就忍不住趴在船沿开始不停地呕吐，但一只手仍然紧紧地握着海星。Mi一直站在我身边安慰我：“不要紧，是晕浪，很快会好的……”看见我渐渐好起来，Mi从我手中要过海

星，一抬手把它丢回了海里。我想制止，却早已来不及了。见我责怪他，他腼腆地解释说，岛上的任何东西都不能带走，包括海星。

**感动：阳光、大海、沙滩、忙碌的身影交织成一幅美丽画卷，我虽然不能把你带走，但我带走了所有美好的记忆。**

吃过简单的午餐，朋友们又坐船去另一个地方浮潜。我静静地躺在椰子树荫下，看着孩子们在沙滩上追逐、玩耍，猛烈的阳光不时透过随风摆动、浓密的树叶，把它五彩的光芒投射在我的周围。极目望去，天空挂着丝丝云彩，一群海鸟正在海面飞过，海天一色，美轮美奂。不远的海面上，两个黑影在晃动，仔细一看，是两个人正顶着烈日，在小船上捕捞着什么；近海处，几根原木随海浪飘到了岸边，粗大的原木被海水浸透后异常沉重，一个皮肤黝黑发亮的小个子正用一根木棍使劲地来回撬动着，试图把它们推到海滩高处晾晒；沙滩上，两个小伙子一前一后，一个在前面清理沙滩上的垃圾，另一个尾随其后，不停地用木头耙子平整着沙滩上散乱脚印……我轻轻地闭上双眼，深深地吸了一口气，回味着这阳光、大海、沙滩、忙碌的身影相互交织的美丽画卷；耳边传来阵阵有节奏的海浪声和不知名的虫鸣声，四周显得越发的寂静，我仿佛置身世外桃源，心中一片空灵、平静，忘却了城市的所有喧嚣和烦恼。

下午2:40，我们依依不舍地踏上了归途。很幸运的是，我们与可爱的海豚不期而遇，他们就像好客的主人紧紧跟随在我们的快艇边跳跃前行，目送着我们渐渐远去……

我慢慢地转过身，再次看看这片蔚蓝的大海和美丽的小岛，默默地与他们道别：再见了美丽的“美人鱼岛”，再见了勤劳、淳朴、专业、敬业、体贴的小伙子们，再见了好客的海豚，再见了我心爱的海星……虽然我不能把你带走，但我带走了所有美丽的记忆；虽然我不能给你留下特别的礼物，但我很幸运能在你的周围留下我小小的足迹！



# 手写的信

● 胡敏/特力集团党群人事部

周末，阳光很好，早早就“冲入”房间，把躺在床上发呆的我“拽起”。干点啥？我以哒着脚丫，寻找能干的活儿……那，就和阳光一起收拾一下陈年的旧物吧。

抬出被布包着的箱子，打开，细看，这些似曾相识的物件，让我有点迫不及待，曾经逝去的记忆感觉又重新呈现。看着那一封封有点发黄的信件，信封上还有各色图案，且都是我喜欢的，信封上的笔迹或稚嫩、成熟，或刚劲、秀气；有的是用钢笔写的，黑色或蓝色的墨水，有的是用圆珠笔写的；有些信看字迹还能一眼认出是谁寄来的。这一封封陈年的手写的信，把我思绪里的点点回忆放大，再放大……

我蹲着，脚有点发麻了，索性一屁股坐在阳光照着的温暖的地上，抽出那还能发出脆脆响声的信纸，细细阅读，丝丝温暖的感觉从心底弥漫开来，整个心思都融入到字里行间：爸妈的叮咛与牵挂，同学间的问候，朋友的倾诉，恋爱时的点滴，字字句句间流露的真情让我仿佛回到曾经的青春年华，事隔十几年，这些温情还历历在目。看着不同字迹的人的来信，我心潮起伏，这种感觉是如今电脑打印出来的那些千篇一律的字迹所不能替代的。

呆坐着，思考着，这种温暖的感觉好久没出现过了。社会在进步，高科技确实为人们提供了许多便利，如今一条短信、QQ留言，一封电子邮件，以及视屏会话，点击一下发送，所有的问候就一一送到，这种方式逐渐替代了手写功能，操作省事又省心，快捷又高效，但在享受科技所带来的便利时，同时也略去了人们之间写信相互沟通的那份温情、那种独一无二的表达、那些亲切的留念、温馨和满足。

曾经，伏案写信是我们生活的一部份，不管是亲人间的思念还是朋友间的问候，情感的真实流露全在字里行间，见信如见人。每天，打开信箱寻找期待中的来信是件喜悦的事，不管当时欢喜或失望的情绪如何包围我们的心，但还是满怀期待地在等待。想想，曾经带来无数惊喜无数回忆的一纸信笺，她的到来给我们的日子增添了多少乐趣与回味。而现在，通过写信传递祝福、问候的人已经越来越少了，动手写字的能力越来越被人们所忽视。曾有记者

采访调查发现，到邮局的市民大多是邮寄包裹和特快专递，平信越来越少了，且大多数也是以单位名义邮寄，个人邮寄信件寥寥无几。手写的家书“没落”了，电话普及、网络蔓延的现代电子通信，改变了人们千百年来的情感交流方式。

古代有“烽火连三月，家书抵万金”的名句。书信是家庭和朋友间的情感润滑油，它是使家庭达到和谐、朋友见真诚的一个很重要的方式。看到写的字就像见到亲人一样，见书如见人。那时书信是无法替代的，是唯一、不可复制的，具有诚信、可保存，也是可以验证的一种情感表达方式。现在，科技的进步提高了我们生活的节奏，也简化了与外界沟通的渠道。我们跟上了时代的步伐，在享受着高科技带来的便捷时，很少有人还会像从前那样，拿起笔来给远在他乡的亲朋好友书写一封信。我询问过许多人，他们说，从内心深处还是有那么点渴望，但很少付诸行动。捧着散发着淡淡墨香的来信，站在树荫底下，或戴着老花眼镜在柔和灯光下阅读是件令人愉快的事。

去年，我弟弟去新疆发展，老父亲为了鼓励儿子，伏案手写一封家书，字迹还像年轻时那样刚健有力，潇洒三页纸，每字每句都饱含深情。而后却要我用电脑打印出来，再给弟弟发邮件过去。想不到老父也与时俱进了。我说，为什么不直接寄信给他呢，收信和收邮件的感觉是完全不一样的！就这样，当在千里之外的弟弟收到老父亲的来信时立即打来电话，兴奋不已。母亲节，我朋友收到在同一座城市读书的儿子寄来的信，信上只有几个字：“妈妈我爱你”。让这个单亲母亲泪洒了好久。而我只是节日过后，才在QQ上收到远在他乡读书的儿子节日那天发送来的祝福，心里虽然也温暖，但我更希望能像朋友那样收到儿子真切的一纸祝福。

去年夏季，美国火热开展的各大夏令营中，大多数都明令禁止参与者带手机、电脑，而要求孩子用书信与家人朋友联系，让他们不过分依赖现代科技而去寻回失落的传统。孩子们表示，本来感觉用彩色铅笔在笔记本上写字早已经“过时”了，“但是在这里，不过时！”很多父母收到孩子的信感觉异常兴奋，他们表示从信件中更能感受孩子的变化和成长。

其实，不管是家书也好，电话也好，网络也好，我们只希望每个人能够找到属于自己的，最能够完整生动表达自己真实感情和美好祝福的一种方式，并且坚持下去，给你的亲人，给你的朋友以最好的感受，也给科技时代点缀些许清澈、真诚的雨露。是否有时候我们也可以拿出喜爱的钢笔写封信，留下点墨香，留下点回忆，留下爱的延续呢？

我仔细地整理着铺了一地的信件，按年份归类好，并给它盖上一层薄薄的纱巾。盖住的是曾经的回忆，留下的是自己慢慢回味的记忆。因为，那些事过境迁的信，那些白纸黑字的誓言，让我明白，有些人，有些事，终究会离开，但有些心情，会永远定格在那里……



# 深圳，用微笑迎接世界

## ——观“大运”开幕式有感

● 祁敏/特力集团

近几年，中国接连承办世界和地区性大型体育活动，自奥运到亚运，直至现在的大运会，国家强盛所带来积极影响一次又一次地展露在世人面前。昔日的渔村深圳在改革开放30多年后承办了一届高水准的国际性体育赛事，2011年，世界深深地烙上“深圳”印记……

8月12日，深圳第26届世界大学生夏季运动会开幕了。开幕式直播从航拍开始，我们随着航拍的镜头视角，似身临其境来到深圳湾，进入大运会开幕式主会场，感觉到满满的青春气息扑面而来……

这是一届回归体育精神的开幕式，没有盛大的歌舞表演和庞大的明星阵容喧宾夺主，体育本身的激情和欢快贯彻始终。当各国大学生运动员入场时，体育馆的所有观众和站在跑道四周的大学生志愿者们响起热烈的掌声，热情地欢迎着他们。相继入场的各国运动员，不少带着相机，记录着眼前的一切，记录着中国人的热情。当现场直播的镜头扫射到他们时，他们热情地招手，和电视机前的观众友好地打招呼，将喜悦传递给没能来到现场而观看大运直播的每一个世人。

奥运和世博，中国已经让世界为之震撼，这次深圳大运会再一次让世界贴近中国，感受中国人的好客热情。本次大运会强调回归传统，回归体育本质，体现简约、绿色、低碳、活力的时代特点。开闭幕式没有燃放烟花，也没有请明星大腕，而以大学生运动员为主体去办好赛事。随着清华大学学生王宇挥舞着五星红旗，中国代表团缓缓进场之后，入场仪式也步入了尾声。深圳大运会是这项年轻人的赛事第二

次来到中国，2001年北京曾成功举办第21届世界大学生运动会，那也是中国飞人刘翔腾飞的一届赛事。此次大运会刘翔有理由错过吗？当第六棒火炬手将圣火传递到第七棒刘翔之后，悬念解开，全场观众为之疯狂。刘翔往前跑的过程中，4名来自其它4大洲的火炬手向他靠拢过来，寓意五洲心连心，团结向前。此时，一面“世界之门”徐徐开启，他们向世界招手，点燃连接火炬台的5条导线，焰火沿5大洲跑道盘旋而上，最终点燃大运会火炬。顿时，会场沸腾了。一切从这里开始。在这个激情之夜，不分肤色的各国运动员们欢聚一堂，随大运会吉祥物“UU”欢呼雀跃，整个场馆洋溢着欢快的气氛……

深圳改革开放的故事早已传遍我国大江南北，今天，它又因大运会远播四海，让世界感受深圳飞速发展的神话。我们每一个深圳人都为大运奉献自己的一份力量，都热情地参与其中……为了缓解交通紧张的状况，人们自觉地选择用公共交通工具代步，众多院校学生主动投入担当大运志愿者。虽然深圳的夏天炎热难耐，但我们看到的是一张张艳阳高照下仍然灿烂微笑的脸，这一张张笑脸是深圳这座年轻城市靓丽的名片。

深圳第26届世界大学生夏季运动会给了世人很多的期待，向世界展示了不一样的精彩。我们有理由相信它必将赢得世人的赞叹，最终在世界体育盛会的记忆中烙上一个新的名字——深圳，而这份荣誉也将属于每一个心系深圳大运的人。

### 《请给我结果》

作者：姜汝祥

出版：中信出版社

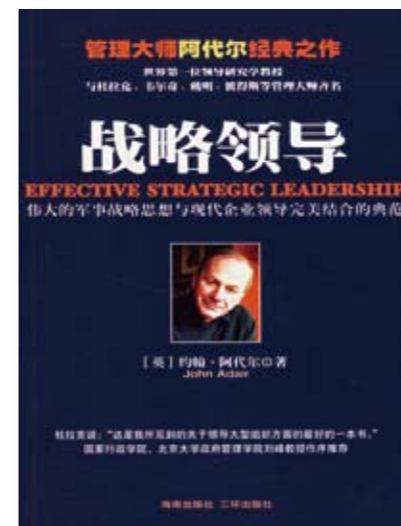
为什么无数的公司都拥有伟大的构想，却只有少数的公司获得持续？为什么企业大了，却管理不过来？为什么你的团队执行力越来越差？做大做强是一个结果，而这个结果只能从员工获得。没有强大的职业化员工，就没有强大的企业！让每一位员工行动起来是企业存活下去，实现基业长青的唯一方法。《请给我结果》是许多亚洲知名企业提升员工执行力、启动员工积极心态的行动手册，它帮助企业将追求卓越的目标分解为每一位员工积极习惯的养成，执行力是练出来的！



### 《战略领导》

作者：(英)约翰·阿代尔(Adair,J.)著，冷元红译

出版：海南出版社



“战略领导”的概念，首先由约翰·阿代尔教授在20世纪80年代提出。一般的管理著作只就管理谈管理，而本书却从军事、历史角度来谈领导，将伟大的军事战略、领导智慧和商业管理紧密地结合起来。作者有过军旅生涯的经历，在本书列举了很多西方历史中军事战略家的故事，探讨了苏格拉底、色诺芬、拿破仑、丘吉尔、蒙哥马利等人的战略领导思想。通过故事通俗地阐述了一个卓有成效的战略领导人必备的核心技能，包括引导变革、创建高层团队、正确执行战略、改变组织文化以及时间管理等。这本书是渴望领导大型公司或组织的高级管理人、同时也是那些想主导自己生活的人的必读书。

### 《X光下看腾讯》

作者：蓝狮子 编

出版：中信出版社

一场3Q大战把一度为中国市值最高的互联网公司——腾讯推到了风口浪尖上，也因此掀起了关于互联网行业生存业态的讨论。本书展现了行业领军人物的大格局，它用比任何企业都认真的态度来回看曾经的错误。当然，不是出于道德，不是出于对于用户们的愧疚，是出于利益考量，但互联网的法则是，谁为用户创造便利，谁才能创造价值。腾讯的进步，对于用户并非坏事。当年给巨人腾讯一巴掌的，不是百度，不是新浪，是小小的360，这是腾讯自身不开放之错。哲人说，最大的敌人是自己，我们不妨拭目以待腾讯战胜自己的过程。

