



叶建华

中国化工集团公司办公室副主任

杨震的“四知效应”

杨震，陕西弘农华阴人，生活年代在公元59—124年。他热心教育事业，有“关西孔子”之美称。后入仕途，先后担任大员和朝廷要职，官至太尉。杨震一生恪尽职守、刚正不阿，尤其他的慎独修养和廉洁品德，成为后世学习的楷模。

杨震出身名门，前辈杨喜因跟随刘邦诛杀项羽有功，被封为“赤泉侯”，父亲杨宝为饱读经书名儒。杨震从小聪明好学，遍访名师、博览群书、满腹经纶、名扬乡里。

“四知”先生

杨震年轻时对地方州郡征召他出仕做官置之不理，却热心教育事业，自费设塾授徒，学生多达3000余人。杨震教授的学生，英贤甚多，不少成为国家栋梁之材。

杨震贤名远播，深得职掌国家兵权的邓鹭将军敬重。邓鹭多次派人恳请杨震到自己幕府出仕任职。年届五旬的杨震只好停止了心爱的教育事业，走上仕途，到邓府上任。

不久，杨震被推举为地方官员，先后担任过襄城令、荆州刺史、东莱太守、涿郡太守等地方官员。因政绩卓著，杨震进入朝廷担任太仆、太常、司徒、太尉。杨震为官清廉、不谋私利、坚持原则、刚正不阿。他始终以“清白吏”为座右铭。他严格要求自己，“不受私谒”，留下了许多流传千古的美名。

杨震由荆州刺史调任东莱太守，路经山东昌邑。昌邑县令王密，是他在任荆州刺史时提拔的官员，听说恩师途经本地，为了报答提携之恩，乘更深夜静之时，给杨震送来十斤黄金。杨震不但不接受，还批评他说：“我和你是故交，我了解你的为

人，而你却不了解我的为人，这是为什么呢？”王密说：“现在深夜无人知道。”杨震说：“天知、地知、我知、你知，怎么能说无人知道呢？”受到杨震谴责的王密十分惭愧，只好带着黄金离开了。

杨震“暮夜却金”的故事不胫而走，后人因此称杨震为“四知先生”。

杨震担任朝廷要职后，不仅自己保持清廉本色，而且刚正不阿、疾恶如仇、敢于直谏。他在担任司徒职务期间，皇帝身边的内宠违法乱纪、扰乱朝纲，安帝的乳母王圣骄横放纵，连她的女儿伯荣也经常违反规制出入禁宫，贿赂官员，败坏风气。杨震看在眼里、急在心头，于是，给安帝上书尽快送王圣出宫，并且阻断她女儿伯荣同宫内的往来，这样对陛下和阿母都是好事。

昏庸的安帝不仅不采纳杨震的忠谏，还把奏章转给了王圣等人，一方面加深了王圣等人对杨震的憎恨；另一方面，王圣等人认为有皇帝的庇护，便更加变本加厉、胡作非为。

杨震任太尉时，安帝派人给阿母王圣修建府第。中常侍樊丰及侍中周广、谢挥等人包藏祸心、推波助澜，希望借兴土木之机中饱私囊。杨震再次向安帝上书恳请陛下立即下诏终止此举。但安帝却置若罔闻，不予理睬。

樊丰、谢挥等人见安帝不听杨震的苦谏，便更加肆无忌惮，进而假造诏书，调拨国库钱粮、材木，各自大起家舍、园林，花费人力、财力不计其数。樊丰等人乘安帝东行巡游泰山之机，竞相修建宅第。杨震属下得到樊丰等人伪造诏书等罪行证据，准备安帝巡游回京后上奏此事。

樊丰等人获悉这个消息后十分害怕，便紧急密

2013/06/07 14:42

四知效应是指，敬畏天地，慎独自律，即使在无人监督的情况下也不说坏话，不做坏事，在自己面前比在别人面前更知羞耻的现象。

杨震金四知中

谋计策陷害杨震。在安帝面前造谣诬陷说：“杨震对朝廷深怀怨恨，并有谋反预谋。”昏庸无能的安帝偏听偏信，便下诏解除杨震太尉之职，遣送杨震回归故里。杨震因愧对家乡父母，在回乡途中饮鸩酒而死。樊丰派人在陕县截住杨震的灵车，不准运回本籍，并将灵柩露停道旁，一任日晒雨淋。

一年以后，汉顺帝即位，樊丰、周广、谢挥等奸臣的罪行暴露，被依法处死。顺帝就下诏给杨震平反。除任用杨震的两个儿子为郎官，赠钱百万外，还下诏以高规格礼仪改葬杨震于华阴潼亭。

“四知”效应

杨震给后世留下许多宝贵的精神遗产，尤其是他的“四知”（天知、地知、你知、我知）效应，为我国廉洁文化增添了内涵，为廉政建设提供了教材，为国人慎独修养培育了典范。

我国古代的往圣先贤都非常注重以慎独作为自己修身养性的标准，慎独是儒家经典的重要内容。比如《论语》说：“是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”

慎独已成为我国传统文化的重要内容和社会心理。比如，流传民间的《增广贤文》中就有不少关于慎独的警句：“若要人不知，除非己莫为”“人间私语，天若闻雷；暗室亏心，神目如电”“再三须慎意，第一莫欺心”“日勤三省，夜惕四知”等。

包公曾任端州知府。他在任职端州之初，即改革积弊，明令禁止超征，并声明自己“不持一砚归”。除上贡朝廷之外，多产出的砚品，砚工们可以自由买卖。此令一出，砚工无不欢呼雀跃、感恩戴德。

曾国藩在留给子孙的遗嘱中写道：“慎独则

心安。自修之道，莫难于养心；养心之难，又在慎独。能慎独，则内省不疚，可以对天地质鬼神。”

可见，有时候一个人自身修养水平的高低，往往取决于能不能做到慎独。

四知效应是指，敬畏天地，慎独自律，即使在无人监督的情况下也不说坏话，不做坏事，在自己面前比在别人面前更知羞耻的现象。

当代启迪

杨震的“四知”效应不仅受到古人的崇尚，而且对当代尤其是大力加强廉政建设的今天有着重要的意义，并且得到弘扬光大。

敬畏手中的权力。权力是把双刃剑，用得好，可以治国兴邦，为民造福，给官员自己和家庭带来荣耀；用权不慎，则会祸国殃民，身败名裂。许多官员敬畏手中的权力，留下了美名。

防腐始于慎初。慎初就是把住第一次，守住第一关。不要让劣行贪念开端，将劣行贪念止步在萌芽状态。

恶梦从小贪开始。我国有句成语叫做：“蚁穴溃堤”，是指小小的蚂蚁窝，能够使伟岸的长堤溃决。比喻小事不注意，就会出大乱子。古人说：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”“见小利，不能立大功；存私心，不能谋公事”，教育人们要警惕小恶，不拒小善。广东省交通厅原总工程师文发明，最开始就是因为一个包工头要请他吃一顿饭，他本来不想去，几番推却之后还是去了，从此之后就一发不可收拾，从口腹之欲开始，到声色犬马，再到徇私枉法，最终与犯罪分子同流合污，毁掉了自己的前程。

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com

提升“矢量领导力”

文/谭小芳

“矢量领导力”的矢量：既有大小又有方向的量。一般来说，在物理学中称作矢量，在数学中称作向量。在计算机中，矢量图可以无限放大永不变形。在领导力领域，影响组织，而不变形。具备这两个要素的领导力，就称为“矢量领导力”。

卓越的领导者可以利用变革的方式打破僵局，通过转变追随者的思维方式，使追随者接受自己的主张和想法，引导组织朝自己希望的方向发展，这就是矢量领导力的作用。具体来说，矢量领导力需要做到以下四个方面：

信念牵引

我认为，信念是一个组织的精神支柱，也是一个人的精神图腾。打造高效能团队首先要给这个团队一个信念，让信念来牵引团队成员为了共同的目标而不折不挠。共产党为何能取得革命的胜利？应该说，它是信念牵引的结果，当共产党员遭遇白色恐怖的时候，是解救全人类的共产主义理想让很多人前赴后继、抛头颅、洒热血。人不能没有精神，也不能没有信仰，只有给团队植入信仰的种子，才能让团队成员齐心协力，为了一个共同的目标而努力付出。所以，对于团队我们要“用事业去号召人，用感情去凝聚人，用利益去激励人。”其实，不论是事业、感情还是利益，其前提，都要让团队及成员有一个共同的信念。

树立团队信念，首先要不断地给员工描绘企业未来远大的发展前景规划，包括企业使命、宗旨、理念以及经营目标。例如，在经营目标上，企业在三年内会达成什么目标，五年内要达成什么目标，十年内要达成什么目标，企业有没有上市的规划，这些都能够吸引员工为了这个目标而去付出的理由。作为团队的负责人一定要学会给员工规划远景，善于画饼。

其次是给团队成员描绘职业发展的广阔路径。及时跟员工做职业发展规划，让他清晰地能够看到自己未来在企业发展的更大的舞台。再次是用企业文化吸引人。未来市场竞争的最高境界就是文化的竞争，通过构建独特的企业文化，也可以吸引人员不离不弃。娃哈哈有一个“家文化”，企业给员工提供住房，免费让孩子接受教育，让员工感受到“家”的温暖，他们从而更加投入地去工作。

零售巨头沃尔玛，通过打造员工伙伴

一名好的领导者必须学会对自己的团队进行有效的沟通，让每一个团队成员都能感觉到他是重要的、特殊的、优秀的。

计划来给员工更多吸引。它的员工伙伴计划是把员工当成自己的事业伙伴。1971年，山姆·沃尔顿开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上以及每年至少工作1000个小时的员工都有资格分享公司利润。公司运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以取走这个份额，或以现金方式，或以沃尔玛股票方式。雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买股票，现在，沃尔玛已有80%以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票，而其他的20%员工基本上都是不够资格参与利润分享。

领导协作

有关亚瑟王的传说中最为大家所熟知的是“亚瑟王的圆桌”这个故事。亚瑟王的圆桌是一个了不起的创新：这使他不必要在一条长桌子的一端发布命令，圆桌拉近了他和王公大臣之间的距离，增进了协作。亚瑟王的圆桌使他可以随时征求骑士的意见。在这里，我用圆桌这个比喻揭示了有效协作和沟通对于今天的智能型组织的重要性。

传统的高低分明的等级制度和部门各自为政的状况无法应对现代企业的复杂性，因此企业负责人必须依赖周围人的投入和专业技能。如今，成功的商界和政界

领袖明白，必须鼓励沟通和协作，而且决策过程必须要向所有可能提供远见卓识的人开放。在当今商业社会充满挑战的时代，成功的关键就是：个体、社区集团以及其他组织之间灵活的合作。但遗憾的是，很少有领导者能够完全掌握协作的关键技巧。

我听到很多年轻的朋友都喜欢听羽泉的歌曲，这支组合红透了半边天，可以说在大陆到了大红大紫的地步。特别是那首《最美》的传唱及演绎，更使这支绝配的团队组合达到了演唱的巅峰。但我们如此设想：如果他们单飞呢？也可能各自更好，但更可能的是，他们各自的演艺事业也就再也无法达到团队的登峰造极所创造的辉煌，就如同当年的小虎队。总之，团队协作的道理虽然浅显易懂，但说起来容易，做起来难，团队的协作不易，达成配合与默契更需要不断的沟通、磨合与深厚的信任。

领导沟通

每个人都需要沟通，可很多人却没沟通好，没有沟通到位，没有充分发挥沟通的效用，没有最大限度地发挥沟通的力量。沟通的力量在交友，沟通的力量在人脉，沟通的力量在识人。沟通是语言、行为、姿态、眼神、表情、技巧的综合表现，因此必须认真琢磨、研究，并且创新。懂得了沟通，就踏上了成功的征途；能够有效沟通，成功就在向你慢慢靠近。领导沟通是由领导所发出的，建立与一个组织的价值观念与文化基础之上的信息所构成，而这些信息对于主要的利益相关者如：员工、顾客、战略伙伴、股东和媒体都具有重大影响。这些信息影响着组织的愿景、使命和改革。

好的领导者一定是沟通大师。沟通，最首要的就是学会聆听。认真地听取别人的陈述，不仅是一种礼貌，也是获取信息、了解对方真实意图的有效方式。一名好的领导者必须学会对自己的团队进行有效的沟通，让每一个团队成员都能感觉到他是重要的、特殊的、优秀的。领导者还要学会在公众场合进行演说，优秀的领导人，如克林顿、奥巴马，都是天才的演说家。

领导激励

成功企业的领导多为业界精英，而走下坡路的企业多由碌碌之辈掌舵。企业领导人若想让激励方式达到最大效果，需掌握及时、明确与量身订做等要领，并赋予员工工

作的使命感和充分自主权，才能在公平原则下满足不同贡献者的需求。这里要提请注意的是，对加薪减时这种“感恩”策略不能滥加利用，一定要根据市场规律来理解“感恩”并努力培育“感恩”文化。

而且，老板与员工之间的关系是以经济指标—利润为基础的，是相互的，员工要学会“感恩”，老板更要学会“感恩”：感谢员工经常无偿为了自己的公司加班，感谢员工为了获得某项订单忍受大量的冷眼和鄙视，感谢员工尽职尽责做好了本职工作才使得公司能够正常运营，感谢员工为准时交货顶着高温、挥汗如雨，感谢员工为了维护公司形象独自咽下的委屈和泪水等等。

| 责任编辑：宋欣 mdn802@126.com



管理是门大学问

在深圳大学，我学会了勤工俭学；学会了怎样给别人带货的小生意；看了很多关于经济方面的书，我开始相信中国将来肯定走市场经济的道路。1988年，我听到了四通总经理万润南的讲座。他的讲座对我的触动非常大，他谈论四通如何创办，题目大意是《泥饭碗比铁饭碗更保险》，意思是四通这个泥饭碗可以变成金饭碗。从那时起，我有了准备创办企业的理想。

充分信任的人并不多

2006年4月9日，那时我是征途的CEO，但是我一般不去位于徐汇区的征途公司上班。我常独自一人静静地待在上海金玉兰广场25楼巨人投资100平方米的办公室里。公司里的事情其实很多，但是我感觉比较放心，因为我已充分授权给了几个副总。

2001年，“脑白金”销量突破13亿之后，我随即将日常管理扔给了大学时的上铺室友陈国。我完全相信陈国，因为，巨人大厦失败后，陈国、费拥军好几年没领工资，也一直跟着我。

我能充分信任的人并不多，也就四五个吧，但是已经足够了。我一般只用部下，不找外面的人，女性从忠心的角度来说可能会好点。没德的人，我绝对不会放到领导岗位上来，放上领导岗位的人都经历过多年的人品考验。因此，我们集团的副总都很团结，不互相斗，也不和我斗。

“德”和“才”只能选其一的时候，我肯定选择“德”。我确定“才”的标准很简单，办事成功率高的人就是人才。我只看他的成功率高，不听他说的。我喜欢战术人才，不喜欢战略人才。战略人才多了，大家整天就会在一块夸夸其谈，却不干实事。

2002年，上海健特的总经理陈国车祸。我当时正在兰州开会，撂下电话，我连夜飞回上海。赶到医院，陈国人已经快不行了。这件事是仅次于巨人倒掉的打击，全公司把业务都停掉处理后事，那是一种痛失左右手的伤痛。每年清明，我和公司高层都要去给陈国扫墓祭奠。我现在对车的要求很高，坐SUV为主。另外加了一条规定，干部离开上海禁止自己驾车。

陈国去世后，我没重新接管“脑白金”，我将担子交给了刘伟。刘伟加入巨人的时候，只是个普通的文秘。刘伟做上海健特副总，她分管那一块，她花钱就是比别人少很多。”她跟了我12年，没在经济上犯过一回错，我自然非常相信她。

“脑白金”销售渠道上有8000多名员工，旺季超过1万名，分布在全国1800个县，各地办事处300多个。刘伟虽然能叫出300多个县、市、省办事处经理的名字，但她需要我提供管理思想和管理方法。

我早期办珠海巨人实行军事化管理，后来，我明白了，大多数员工的使命是打工挣钱，养家糊口。军人有对国家和民族的义务，员工没有对老板效忠的义务。

再次建立管理体系，我坚持精简总部。珠海巨人销售额达两三亿时，总部已经达到了300多人，而“脑白金”做到10个多亿，总部却只有十多个人。能接受我的军事化管理的人不多，能“死活”跟着我、“效忠”我的人不多。

我给省级办事处的经理和副经理发工资，其他人的工资，每卖一箱脑白金提成4%，省级经理用这4%给省级办事处其他人和市级办事处经理和副经理发工资。市级办事处向下也是一样。此举，既简化了和众多员工的关系，也能有效控制费用，各级办事处不会盲目扩张人员。

巨人员工固定工资在同行业中处于中等偏下，但浮动工资却相当多。我乐意看到员工拿的多，这名员工拿得越多，证明他对企业的贡献越大。

“德”和“才”只能选其一的时候，我肯定选择“德”。我确定“才”的标准很简单，办事成功率高的人就是人才。我只看他的成功率高，不听他说的。我喜欢战术人才，不喜欢战略人才。



史玉柱
巨人网络创始人

民营企业活得艰难

民营企业发展是举步维艰的，需要政府的大力扶持。我粗粗地算了一下，一家民营企业如果管理不到位、经营不善，就会出现13种“死法”。

第一种死法是不正当竞争。竞争对手如想整你，你在明处，他在暗处，很容易整死一家企业。诬告、打官司等破坏你声誉的方法很多。2000年秋天，全国有一半省会城市的人大、政协突然每天都能接到有关脑白金产品的投诉，这导致脑白金销售受阻。我们经过调查，发现原来是有些竞争对手在每个城市都雇了几个人，这几个人的主要工作就是写针对脑白金的投诉信。事情被发现后，投诉信随即就消失了。

第二种死法是碰到恶意的“消费者”。我曾碰到过一个湖北人，由于自己身体某个地方骨质增生，就埋怨厂家的产品有问题。

第三种死法是媒体的围剿。比如说媒体一旦围剿银行，银行运转再健康，但是媒体发布消息说银行已经资不抵债了，储户只要去提钱，银行肯定完蛋。

第四种死法是对产品的不客观报道。在药品和保健品领域里，任何一个产品都不可能100%有效，如果有70%—80%有效就比较好了；如果90%有效，产品就称得上优秀；如果媒体只报道那10%的无效，那么你的产品也会马上完蛋。

第五种死法是主管部门把企业搞死。产品做大了，哪怕只有万分之一的不合格率，但被投诉到主管部门，就有可能将整个产品的批文被吊销了。还有各地主管部门的处罚，比如说工商行政管理局，每年是有罚款任务的，到年底任务完不成，就只能找做得好的企业完成任务，因为这些企业有现金。2000年在某市，我们曾被一个工商行政管理所毫无理由地罚了50万元，不缴纳这50万元就不让他们在当地卖产品。所以，只好缴纳罚款。谁知刚过1个月，另外一个工商行政管理所也说任务没有完成，要求我们再次缴纳50万元。对此，我们只有忍气吞声，做企业的，尤其是做民营企业的，要想活的话只能低着头。

第六种死法是法律制度上的弹性。很多事，你这么说是件好事，但换一种说法很可能就是违法犯罪。再加上法律制度的不完善，使你不得不违规。比如，以前规定进口计算机必须要有批文，可是民营企业根本拿不到批文，你想做计算机只能花钱买批文。而按照有关规定，买批文是违法的，你要么不做，要做就要违法。其实，其他行业同样存在很多这样相类似的情况。

第七种死法是被骗。有时候一个企业的资金被骗后会出现现金短缺，甚至导致整个企业一蹶不振。尤其是对民营企业来说，法律的保护很有限。

第八种死法是红眼病的威胁。红眼病多，谣言就多。有关企业的谣言还算是好的，最怕就是关于产品的谣言，谣言一起，产品马上就卖不出去了。

第九种是黑社会的敲诈。企业做好了，就会有黑社会的敲诈，除非是特别大的企业，黑社会势力在民营企业发展过程中已无孔不入。

第十种死法是因得罪了某一官员，该官员利用手中的权力给企业发展制造障碍。

第十一种死法是得罪了某一刁民，也有可能把企业搞死，比如说他在产品中投毒。

第十二种死法是遭遇造假。假货越多，影响销量是一个方面，最关键的是影响声誉。在江苏某地，有一个比较大的造假窝点，家家户户造假，去打假根本没有用，当地有地方主义保护。后来，我们请来外地的公安人员，当场查封价值几千万元的假产品及造假设备，人赃俱获。可结果呢，人家当地公安部门要求把人送回去，送回去就被放掉了，然后继续造假。那时，我们见到假货根本没办法，只好自己买回来。

第十三种死法是企业家的自身安全问题。我自己已收到过不少的恐吓电话，而这样的电话在我一无所有的时候，从来就没有出现过。

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com



拥抱变化 坚守原则

移动互联网给我们提供了一个巨大的机会，使我们的受众用户能够在任何时间、任何地点、任何屏幕，可以看任何想看的内容，我觉得这是对用户的解放。

相对于移动互联网来说，我觉得电视不是确立一个盒子，是确立一个制度。要我说把人双规了，规定了时间，规定了地点，晚上七点半你们家卧室。那移动互联网是任何时间任何地点，尤其这两三年，尤其是客户端，微信、微博，改变了我个人生活的时间和空间的概念。

举个例子，每天早晨起床，我怕影响家里人，我从枕边把手机拿来打开手机凤凰客户端，我发现标题有点耸动，比如我们标题写中俄两国互相支持各自的领土主张，我觉得猛了，我可以立刻开会，那么我可以到洗手间打开群组，我说这个要注意，这个会就开完了。这就彻底改变了我的生活，这个会我坐在马桶上就开完了。上班路上开着车，因为我们有凤凰广播的客户端，我可以听昨天晚上我们评论员关于习总书记和夫人走下梯子的评论。所以深刻的改变了我的时间、空间，其实它带来的变化非常非常多。我想举两个例子：

第一，给移动用户带来了浅阅读、浅文字、浅交友，甚至浅思考。什么叫浅阅读？以微博为代表的140字节，我们

很多小白领用140字节就把重大新闻看完了，所以阅读非常浅。浅文字，是因为大家碎片化时间，尤其是微信的出现，大家不写文字了，用表情，当然是很有意思的表情，这也是微信的巨大贡献，我们大家都惜字如金了，当然这也是汉语的一种发展，可能孩子们不需要那么多文字了。浅交友，由于移动互联网的出现，大家交友不是深了反而更浅，一大堆粉丝，每天关注几百人，你粉我，我粉你，我觉得本来醇厚的关系变得肤浅了。

我发现微信出现了很有意思，马化腾的签名叫没有陌生人的世界，这个非常好，我觉得这个世界里大家交往很踏实，所以我是微信的用户。我觉得它不肤浅，微博是几百万的粉丝，微信是给大家带来很平和很真实的世界。

移动互联网给我们提供了一个巨大的机会，使我们的受众用户能够在任何时间、任何地点、任何屏幕，可以看任何想看的内容，我觉得这是对用户的解放。

第二，变化始自媒体体的出现，就是人人都可以在微信、微博开一个专栏，都可以办一个自办的媒体，以前是渠道为王，现在在微信、微博开一个专栏就可以了。这叫全民出版，人人都可以成为出版商，都可以办一个媒体。

对于我们凤凰网在传统媒体和新媒体之间该怎么办？我想第一是拥抱，第二是坚守。拥抱是什么？必须应对这种变化，这种浅阅读、浅思考、浅交友的变化，大量的报道就要简明，大量运用图片，大量运用互动，那种非常长的没有图片支持的东西，我觉得肯定没有市场。这就好比古典音乐肯定非常优美，但是古典音乐的受众一定没有二人转的受众多，你要是一个生意人的话必须得面对这一点。但是，第二点我有所坚持，在这个信息爆炸的时代，观点纷杂的时代，众生喧哗的时代，由于信息太多，我觉得精英去编辑筛选观点，精英整合内容，依然有非常大的价值，这就是严肃的新闻主义永远的价值。

那么在移动互联网领域，我觉得肯定是我们对移动互联网的认知、有知远远小于无知，像马化腾那么大的帝国还有那么多的恐惧，那就更不用说我们这些小兄弟，所以我们还需要一个开放心态跟业界合作，继续把这个世界做得更精彩。

责任编辑：宋欣 mdn802@126.com



李东生
TCL股份有限公司董事长
兼首席执行官

适应环境变革才能长久

我自己大学毕业后，就加入了TCL，当时我是进公司的第43名员工，当时很多人问我你成功的秘诀是什么？企业成功有什么方法？我回答说，实质上奔着一个大目标走，通过不懈地努力，大家都是可能成功的。当然这30多年中国的改革开放成就了一大批企业和企业家，但也有许多企业和企业家在这个过程中没有走过来，我自己的体会是支撑我们走到今天，主要有三个因素。

专注。我大学毕业加入公司，当时我们是以做电子的工业产品制造为业务方向，当时这个市场上，各类的消费电子产品都是很稀缺的，但是这个发展过程中诱惑挺多。包括中国在1991年、1992年的时候，记得当时是发生了第一次房地产泡沫，那个阶段我们很多同行都跑去做房地产。我所在的贵州是房地产火热的地区，我确实没有想过去做房地产，主要是专注本行业，但是那个时候包括我们公司的一些同事都跳槽去做房地产，因为平台高、收入高，所以都去房地产发展。

适应环境的变革。我们最早是做录音机或者是做电话机，跟着做彩电、电脑，包括做手机产品。我们如何能够适应市场的变化，就要创造和创新，要创新就要适应市场环境的要求，不能被淘汰，一个是经营观念的创新，另外一个就是企业的创新。我们的公司就是在体制创新上改变，当时是一个股份公司，这次体制改革是一

个重大变革。2002年做一次整体改制，2004年上市改制，这种全透明的企业结构实际上对企业发展非常重要；另外企业经营从国内业务走向全球业务，这也是一个创新，所以你持续不断地创新，能够使自己不被市场竞争环境的变化所抛弃。

作为企业家要有信念、有理想。你有信念、有理想才能够坚持，企业30多年肯定会经过很多艰难挫折，甚至是九死一生，当然刚刚有发言者讲，企业是追求利益最大化的，企业家在市场经济中追求利益，但是我想说作为真正的企业家，一定要有超越金钱以外的追求。如果你是唯利是图，只把利益看成为唯一经营和目的的话，就很难走得长，其实如果看重的利益只是你自己的利益就很难解决，当时在90年代初的时候压力非常大，能够活下来真

我们如何能够适应市场的变化，就要创造和创新，要创新就要适应市场环境的要求，不能被淘汰，一个是经营观念的创新，另外一个就是企业的创新。

的就是一种信念、一种理想，这是必要的。所以在中国做企业，要做成功的企业家要有创新、信念和理想。

下一步中国经济要快速、继续增长，还需要我们进行深度的体制改革。面对全球的经济重新洗牌的大格局，我们还面临着挑战，在电子行业过去发展的十年，欧洲企业逐步退出，美国的企业在过去十年也基本退出，西门子等家电都退出了，而日本的家电企业这两年也在徘徊，前两年日本有一些大的家电公司都在大额亏损，亏损额有十亿美元的数量，这个对中国来讲是一个挑战，也是一个机遇。挑战在于我们现在整体的能力、竞争力和这些跨国巨头相比，我们还是有一些差距，但是更多的是机会，这个产业的重新洗牌，意味着我们有机会，在全球市场和产业的重新构建当中，能够为自己争夺更好的市场份额，争取更大的发展空间。所以，我对企业家朋友有一个建议，希望大家能够把握这一次国际产业洗牌、分工的机会，加快自身的发展，同时在这个过程中，大胆地进行国际化，我想国际化并不代表并购，并购是一个有风险、挑战、难度很高的项目，由于时间关系，我这就不多说。但是国际化这条路，一定是中国企业未来建立持续发展的必由之路，特别是大型的品牌企业。

| 责任编辑：宋欣 mdn802@126.com



伯乐相马“三步曲”

文/祖太明

上世纪90年代初，IBM公司陷入危机，董事长兼CEO决定退休。随后，公司成立了猎头委员会，作为寻找合适的CEO人选的“伯乐”。猎头委员会针对CEO岗位提出了15项要求，构成了一个胜任能力模型的基本框架。如何构建这个胜任能力模型？这是猎头委员会工作的关键，因为它构成了“伯乐相马”的主要标准。若标准失据，“相马”必败无疑。

一般认为，作为IBM这样一家大型IT企业的CEO，必然要是该行业内的资深人士，有着广泛的人脉关系，具有信息和高科技行业的工作经验。猎头委员会依据这些能力要求，筛选出了125位候选人，杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等统统在内。但这场声势浩大的“相马”活动的最终结果却出人意料，猎头委员会选择了全无行业经验的郭士纳，这显然不符合“具有IT行业经验”的要求。

猎头委员会认为，IBM目前真正需要的是一位变革性企业的领导人，能够从战略和文化层面推行改革，使IBM起死回生。所以，在“具有信息和高科技行业的工作经验”这个标准后面还有一个注解，即“杰出的商业领导人不受此条件限制”，而郭士纳在候选名单中的代号就是“有能力的人”。

猎头委员会对企业面临的问题和CEO岗位所需胜任能力的精准判断以及敢于突破“CEO必须是行业资深人士”传统的勇气，是一位优秀伯乐所必需的。这种基于能力的人才甄选，也是提高人力资源管理水平的必由之路。

伯乐胜任，何必赛马

人才甄选决策是企业最重要的人力资源配置决策，尤其是关键管理人员的甄选决策。但问题在于：是“相马”还是“赛

马”？两者的目的都是甄选出优秀者。相马，是通过对人才的能力与工作进行匹配分析，对人才未来的绩效表现做出预测，进而作出甄选决策。赛马，则是回避预测，通过制定绩效标准、提供时间和机会，观察候选者的实际绩效表现，制定人事决策。

通过比较分析，“相马”模式明显优于“赛马”。不是所有岗位都可以通过赛马来决策的，不同岗位面临的挑战及其任职资格存在差别，在现任岗位绩效表现卓越的员工未必适合新的岗位。但为什么许多组织选择“赛马”而非“相马”呢？关键在于“伯乐不常有”。如果没有胜任的伯乐，“相马”的有效性就无法保证，而且缺乏公信力。

如果能够培养胜任的伯乐，人才甄选决策的准确性和经济性必然大大提升，而开发有效的“相马工具”是关键环节。工

作胜任能力模型的开发与应用，较好地解决了人才甄选的问题。

伯乐相马“三步曲”

管理者可以通过群体选择、标准确定、应用与决策的“三步曲”，来优化甄选决策，有效配置人力资源。

“朝拜者”还是“异教徒”。人才甄选首先要准确判断组织面临的问题，进而对岗位需要进行评估，设计胜任能力模型来对候选人进行评估，制定人才甄选决策。

在对企业的基本业务框架进行检讨、评估后，如果确认不需要进行“伤筋动骨”的改变，仅需要对局部进行优化和创新，则更倾向于选择能够较好地适应组织文化，与企业具有血缘关系的内部人，称之为C型群体，即保守的组织朝拜者。相反，如果确定需要采取变革型的战略，则应优先选择具有变革意识、能够突破现有组织文化的人，称之为R型群体，即组织变革者。

这种匹配至关重要。在20世纪末期，惠普经历了业务分拆、增长放缓后的剧烈变革期，董事会决定从外部选择R型的变革者，以给公司带来根本性的改变，但同时又要求这位新的CEO能够尊重公司文化，是一位C型的朝拜者。这就凸显了公司对变革的需求和对组织文化虔诚守护的矛盾。在战略方面实施剧烈变革的同时，如果不能对传统文化进行扬弃，必然带来巨大的冲突。菲奥莉娜在自传中，描述了自己作为变革者与“内向的工程师文化”的诸多冲突，最终导致双方反目而被解雇，尽管她有着令人满意的业绩表现。

练就识人“慧眼”。开发胜任能力模型，首先要制定卓越绩效与一般绩效的标准，使之可操作化，用以衡量员工的绩效表现。营利性组织的运作都是围绕提升组织和岗位的绩效表现展开，提高绩效管理体系的导向性，丰富评价维度，保证其公平性和有效性。绩效评价方法包括基于战略的平衡记分卡、目标管理、关键绩效指标、360度评价等。同时，使用层差法、等级平价法、非此即彼法、加减分法、百分比率法等多种绩效标准的衡量方法，设计可识别的差异标准，准确衡量绩效指标。只有在合理的绩效管理体系下，才能准确区分卓越人才与一般人才。

明确工作的绩效标准之后，需要通过收集、分析目标岗位的不同绩效表现的员工特质信息，设计出卓越绩效表现的员工所需要的能力组合及诸项能力的衡量标准和方法。在信息收集工作中，关键行为事件访谈是一个主要方法。胜任能力模型的设计是基于卓越绩效表现者在与关键成功绩效因素密切相关的重要事例中所表现出来的特质而得出的。访谈过程中，强调被访谈者对细节的描述和行为过程中的感受。

在对员工的绩效信息进行收集、分析后，即着手开始工作胜任能力模型的开发工作。但需注意两个问题：第一，突破印象束缚。首先对所需人才的能力组合有理性的需求，与组织自身的具体目标密切匹配，不能求全责备。其次对能力构成的判断，要基于关键行为事件访谈中获取的信息及能力出现的频率等因素，而非基于所谓的经验或传统。例如，曹操在招募人

才时，充分认识到集团之间人才竞争的激烈和集团发展对能力的需求，提出“进取之士，未必能有行；有行之士，未必能进取。陈平岂笃行，苏秦岂守信耶？而陈平定汉业、苏秦济弱燕者，任其长也”，这在当时是非常激进的观点，与传统的唯德标准格格不入。第二，获取共识比先进方法更重要。开发模型的方法、胜任能力的命名和分类、样本选择等并非关键，核心问题在于开发的胜任模型能够得到相关人员的准确理解和认同，改变他们的行为和态度，最终改善绩效。没有这种理解与认同，任何先进的胜任能力体系最终只能变成装订精美的小册子，仅供装饰。

约束条件下效用最大化。在招募与甄选人才过程中，组织常倾向于选择高于岗位任职资格的候选者，以期获得更高的绩效。这种做法最终会导致员工由于工作缺乏挑战性而降低满意度，随之而来的是较高的离职率。所以，组织在成本约束、盈利导向的条件下，要考虑如何在保证人力资源经济配置的情况下实现组织绩效目标。

工作与人才能力的匹配是人力资源配置的最佳策略。“田忌赛马”是著名的资源配置策略的例子。我们将田忌的竞争对手的三匹马理解为高、中、低三类工作的任职标准，而将田忌自己的三匹马理解为高、中、低三类人才。如果过于强调相应的对号入座，将高、中、低三类人才对应高、中、低三类岗位，必然全部无法胜出，而田忌的策略能使多数岗位得到胜任的人才，最终在竞争中胜出。

| 责任编辑：宋欣 mdn802@126.com

化社会责任为竞争力

文 / Susan Hu

从1802年总资产仅3.6万美元的火药作坊，到2002年全球总收入超过240亿美元的跨国企业集团，杜邦200年可持续发展的过程中，对企业社会责任的重视功不可没。“我们在生产运营过程中担负起社会责任，同时这种投入给我们带来了新的价值。”杜邦中国集团有限公司总裁查布朗这样说。

另一家跨国公司诺维信通过承担社会责任，在2002年获得了道琼斯可持续发展指数全球生物医药类第一名。诺维信公司中国区总裁蒋惟明说：“这说明我们在社会责任上的投入是值得的，已经得到了所

有利益相关者的认可，为公司带来了整体竞争力。”

节约能源

诺维信中国总部的办公大楼是一座中西合璧的建筑，它的外观是古色古香的老北京四合院样式，内部装潢则处处体现出简约现代的丹麦风情。这幢办公大楼的墙体增设了很厚的保温层，并采用了先进的蒸汽式空调系统，不论酷暑寒冬，室内都能很容易达到恒温，大大节省了能源。

“我们不惜提高造价建设这个大楼，一是要对环保负责，二是想为员工营造一个舒

适的、有人情味的工作环境。尽管当初公司里有人对此提出了异议，但我们还是坚持了既定规划。”蒋惟明说，“事实证明，头3年所节约的能源就等于多增加的投资，之后就是净节省，绝对是很划算的事情。”

诺维信对环保的重视由来已久，其母公司诺和集团从1974年就开始制定第一条环境政策，进行严格自律。1993年开始出版第一份公开的环境报告，这在全球是最早的5家公司之一。一直到2003年，他们10年来每年出版一本环境报告。

作为诺和集团全资控股的子公司，诺维信的做法与母公司一脉相承，都遵循统一的

原则：尽量节省能源，减少废弃物的排放；尽量综合利用，达到环境综合治理。在一致的原则基础上，具体则根据各个国家和地区的要求以及各个工厂的状况和工艺的先进程度，制定出各自适合的目标。

比如位于苏州附近的诺维信太仓生产工厂，当地并不缺水，但是公司和合作伙伴达成共识，不用地下水，而用地表水，并循环利用。这种行为提高了社区环保的意识，后来当地政府将之作为新的环保标准。

诺维信天津生产工厂，通过了ISO-14001环保认证，尽量做到清洁生产，废物循环利用，变废为宝。废水或固体废料经过处理能够再利用，而不是简单地排放到自然环境里。废水经过处理后变成中水，达到国家二级排放标准，免费提供给当地灌溉绿地；固体废料经过处理变成生物肥料，免费提供给当地的农民，改善天津的盐碱地土壤；包装材料尽量节省，并用一些可以降解的材料，减少对环境的危害。通过以上各项措施，该工厂几乎达到了零排放，连续5年被天津经济技术开发区评为环保优秀企业。

对环境负责，当然要花钱。但诺维信的先期投资，却在后来不断地节省了水、电、能源的开支，实际上就等于减少了生产成本。而且，这换来了所在社区和政府对公司的认可和支持，这种无形资产是花多少钱也买不来的。

安全生产

在杜邦召开会议，主持人的开场白往往是：“开会前，我先向诸位介绍安全出口的位置。”这种注重安全细节的传统源自于最初的火药生产。火药早已不再生产，安全却成为了习惯。查布朗说：“不管在工厂、实验室还是办公室，每一个员工都必须安全地开展工作。杜邦目前的安全纪录比化学和石油行业的平均指数高出5倍，我们的员工在上班时比下班后还要安全10倍。”

“有些公司会把解决安全问题看作增加成本，而杜邦却把保障生产安全、完善预防措施视为一种回报丰厚的投资。如果杜邦的安全纪录只能达到美国工业安全的平均指数，那么我们每年都要多损失掉10亿美元。”去年，美国私人企业因为员工在工作场所受伤所付出的赔偿金额超过700亿美元，其中由于事故导致的供应中断给企业所带来的业务损失、设施重建费用、罚款等实际成本更是员工赔偿金的2—5倍。随着产品品质变差、生产能力降低、加班及临时劳动成本的产生，还会进一步增加费用。而且，在可以衡量的金钱代价之外，企业声誉受损和员工凝聚力涣散，通常还会带来融资信用的缺失和生产效率的下降。

杜邦于1989年在深圳开设工厂以来，创造了工伤事故“零记录”的奇迹。为此，深圳工厂获得杜邦和深圳市政府颁发的最高安全奖。工厂总经理方梅珠介绍，公司的“十大不可违背安全条例”是员工作业的天书，并作为评估员工和主管的重要指标。如果有任何触犯条例的事件，将视情节轻重进行处罚，部分员工就是因为没能跨过安全这道关而被辞退。

杜邦深圳工厂在安全方面进行了持续的投入。比如安全鞋、安全帽、安全眼镜等，都使用高质量的产品，并严格按照规定定期更换。对近视员工，专门定制近视安全眼镜，避免了两层镜片的烦恼；在“特灵”车间，为了避免粉尘入侵，员工配带昂贵的3M呼吸器；这样公司每年对安全消耗品的投入在100万元人民币以上。杜邦对供应商、客户等合作伙伴同样有严格的安全要求，如要求建筑承包商必须配备PPE（个人安全设施）。

尊重员工

社会责任的一个重要的内容就是人，要以人为本。对内来说，员工的薪资、福利、劳保、培训有保障。诺维信首先考虑

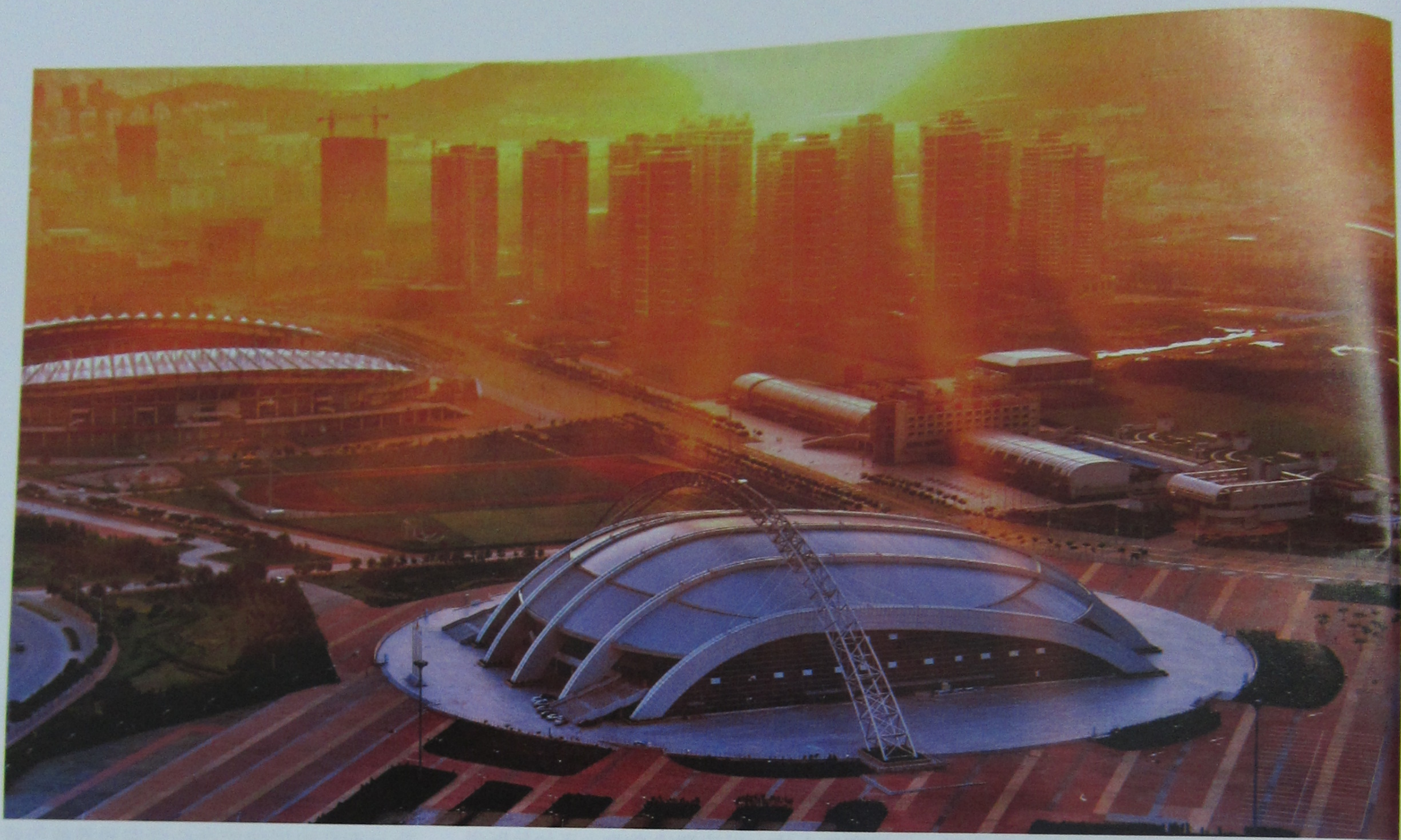
遵守中国的法律法规，比如劳工方面的规定、最低工资的保障、应该提供哪些培训；其次是公司设立自己的目标，通常在以上基础之上，做得更好，比如在酶制剂的生产过程中，有的人容易阶段性皮肤过敏，克服一下也就挺过去了，他们却定期给员工工作检查，如果属于过敏性皮肤，就立即调换工种。这种让大家尽可能安全生产的细微措施，让员工非常感动。

杜邦的高层领导很早就达成了这样的共识：为员工创造健康安全的工作环境，建立完善的福利和保障制度，通过激励机制促进效率和创新，都是承担社会责任最直接的做法。1904年杜邦制定了第一套养老金计划和员工福利标准，同时它也是世界上最早实施员工医疗计划、辅导计划、种族尊重和性别平等计划的公司之一。

查布朗认为，比保障员工劳动权利更重要的，是创造一个让员工充分施展才华的环境。杜邦鼓励员工与公司共同发展，并设计了专门的人员发展计划。针对员工的不同岗位、不同层次、不同阶段和不同需要，分别制定定向培训计划，并进行全程跟踪。每年经理和员工会就一年的进展情况进行讨论分析，提出需要解决和加强的部分，把员工的发展方向定下来，做到员工个人目标和公司期望始终统一。对于个人发展空间潜力大的员工，杜邦会给予更多的关注，帮助他突破和提升；而对于那些发展空间小的员工，公司则帮助他维持现有的良好状态。

杜邦重视培养本土员工。据介绍，以往深圳工厂中、上层都是外籍人士，现在中、层以本土人才为主，总经理本人就是大陆人。这样培养了一批更熟悉本土文化又了解国际运作的高素质员工，加速了其在中国的业务增长，而且大大降低了人力成本，让更多的本土员工看到了希望，激发了员工的前进动力，同时还解决了当地社区的就业问题。

| 责任编辑：宋欣 mdn802@126.com



给文化产业注入思想灵魂

——访全国人大代表、烟台政协副主席、烟台大学副校长江林昌

文/本刊记者 江楠

今年3月5日，温家宝总理所作的《政府工作报告》第三部分的第三条专门讲到了文化建设问题，强调要把文化建设“放在更加重要的战略位置”。这实际上是党的十七届六中全会“文化工作会议”精神和党的“十八大报告”中“文化强国”战略问题，记者在两会期间就文化建设、创新文化发展、在政府工作中的体现与落实等问题，采访了烟台大学副校长江林昌。

文化时代已经到来

文化建设实际包括两大方面：一是产业文化建设，二是精神文化建设。产业文化的提出，是时代发展的需要，是我们国家现代化建设所面临的新课题。当今世界在经历了

200余年的现代科技经济发展之后，开始进入了一个新的历史转折点——文化时代。这个时代到来的显著特征是，经济发达的国家都出现了经济的“文化化”，也就是说该国文化产业已在经济发展中体现出了它的巨大价值，综合国力因内部结构的变化而展现出了重要的影响力。以文化产业占国民经济总量的比例而言，美国为25%，日本为20%，一般发达国家也都超过10%，而我国目前则刚刚超过3%，尚未达到5%这个文化产业作为国民经济支柱产业的国际基本标准；另一方面，我国的经济总量从2010年开始已列世界第二位。正是在这样的背景下，党中央、国务院提出了调整产业结构、转变生产方式的重大战略。而大力发展文化产业就是其中的重要

举措。温家宝总理报告第24页明确指出：

把文化改革发展纳入经济社会总体规划，列入各级政府效能和领导干部政绩考核体系，推动文化事业全面繁荣，文化产业快速发展。

我们应该站在国际、国内形势发展与实际差距的高度来领会温家宝总理报告中的这段话，并切实做好落实工作。

我国的现行体制还不能适应文化产业的发展，所以首先要进行文化体制改革。2006年1月，国务院制定了《关于深化文化体制改革的若干意见》，2009年9月，国务院又发布了《文化产业振兴规划》……这一系列政策的出台标志着我国的文化建设进入了一个新的发展阶段。

文化产业需要文化精神

然而，文化产业不能简单地理解为文化商业。先进的文化产业必须以优秀的文化精神为基础。而文化精神的基础在于民族文化。这就需要我们认真研究、尊重、继承、深化本民族的优秀传统文化。中华民族的传统文化是各民族共同创造的持续发展了五千多年的优秀文化，其内涵博大精深，形式丰富多彩。相对于世界上其它民族文化而言，有其整体上的独特性，就其内部而言，又有其不同地域的多样性。因此，我们应该在世界文化背景下认识中华文化，在中华文化背景下研究地域文化。在深刻领会世界文化、中华文化、地域文化的基础上发展文化产业，给文化产业注入思想灵魂，使文化产业展现民族特色和地域风采，确保文化产业具有持续发展的内动力。

然而事实上，对这个问题的认识还迫切需要我们有关部门和同志的足够重视。以电影、电视为例，全国人大教科文卫主任白克明撰文指出，2011年，我国拍摄电影558部，电视剧1万多集，但受观众好评的作品实在为数不多。有些历史题材的影视片不尊重历史事实，有些现代生活片缺乏思想深度。优秀的中国传统文化、民族精神是文化建设的支撑点，广大文化工作者一定要树立崇高的历史使命感，应该在文化建设中始终把社会效益放在首位，以民族精神、社会主义核心价值引领社会思潮，凝聚社会共识，促进人的全面发展，提高全民族的文化素质。

发掘历史文化内涵

至于一些旅游文化产业，实际上更需要在尊重自然景观特色的基础上，研究发掘其深层次的历史文化内涵，而这些内涵

又能充分体现民族精神。例如山东的大舜文化，是山东人的祖先即古老的东夷民族在中华文明初始时期在全中国率先发展、开拓创新的真正代表，是儒家文化的直接源头，所以我们千万不要把大舜文化简单地理解为仅仅是济南的一座舜耕山庄、一条舜耕山路。同样，儒家文化也不能简单地理解为仅仅是曲阜的“三孔”与“尼山”。我们应该从人类精神文化发展史的高度，将儒家文化放在与古希腊思辨文化、古印度佛教文化、古希伯来圣经文化的比较中，认识其世界地位与未来价值。

我们也应该在当今发展蓝色经济的大好时期作好胶东文化的深入研究。在距今约一万年至八千年之间，由于海水上涨，胶东半岛曾经是独立的板块，今天的潍坊、胶州湾、莱州湾是一片海洋（考古工作者已在济南千佛山下发现了当年的海岸线化石）。这就决定了具有七千年历史的胶东文化一开始就是独立起源的。当然

在夏商周之后，胶东文化又是开放的。由于海平面下降，使得胶东半岛向西连接中原，向南连接江南，向北连接东北亚，向东连接日、韩。秦始皇东巡不应该是简单的寻求长生不老之药，而是有一种了解世界的胸怀，开拓创新的眼光。因为在秦始皇之前，战国时代齐国的邹衍已经提出了小九州、大九州的概念，神话典籍《山海经》则有《海外四经》的具体内容。正是在这样的背景下，才有了后来的以胶东半岛为依托的海上丝绸，以渤海湾为中心的“东方地中海文明”。

文化建设不仅需要而且更应该注意可持续发展，而可持续发展的资源在于精神文化、传统文化、民族文化。文化建设既需要世界眼光，更需要深沉的态度。文化创新，需要文化自信，而文化自信还需要文化自觉。只有这样，中华民族的文化强国之梦才能赢得世界人民的共同尊重。

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com



提升企业保密工作的科学化水平

文/李建梅

随着公司国际业务的快速发展和管理信息化、办公自动化程度的不断提高,保密工作的重要性和艰巨性日益凸显。为确保国家秘密和企业商业秘密安全,东方地球物理公司积极应对业务国际化和管理信息化给保密工作带来的各种新问题、新挑战,创新坚持“两树立两结合两创新”的工作思路,大力实施“五突出五强化”工作措施,不断加强海外业务保密管理,保密工作机制持续完善有效,为公司海外业务发展发挥了积极保障作用。

立足服务,应对新挑战

近年来,东方地球物理公司的海外勘探收入持续增长,从1994年第一次走出国门的100万美元到突破10亿美元,连续五年超过国内收入,综合收入跃居全球同行业第三位,国际化指数达到62%,已经成为全球物探领域知名地球物理服务承包商,也成为全球物探行业关注的焦点。

为尽快适应公司业务日益国际化和办公信息化带来的种种挑战和冲击,切实保障公司海外业务的持续健康安全发展,公司把分析研判和认识评估保密工作面临的新形势和新挑战作为保密工作的切入点和着力点:一是勘探业务遍及全球,作业人员流动分散,对外技术交流频繁,管控难度在增大;二是国际市场竞争激烈,项目招投标、对外交流、合资合作等经济活动以及竞争与合作共存的态势提高了把握难度;三是具有自主知识产权的新技术、新方法的普遍应用,使得处于乙方地位的技术服务公司技术保密面临着新的

挑战;四是外籍雇员特别是中、高级雇员比例不断上升,作业人员成分复杂,提高了保密教育管理难度;五是办公、联络的信息化、电子化,在方便快捷的同时使泄密渠道和机会大大增加。认识到位,行动才会到位,对这些新问题、新挑战的充分认识和剥离归纳,为公司有针对性地、改进加强、完善保密工作提供了理论基础、实践目标和努力方向,也为公司提升海外业务保密管理水平奠定了基础。

思路明确,取得新突破

理论是行动的先导,在多年的实践中,公司始终坚持服务发展的基本思想,针对保密工作的新形势、新任务、新挑战和新要求,探索总结出了海外业务发展新形势下加强保密管理的有效途径和方法,形成了“两树立两结合两创新”的工作思路和“五突出五强化”工作措施,并在实际工作中坚持贯彻落实,有力提升了海外业务保密管理水平,辐射带动了公司整体保密工作水平的提升。

两树立:一是树立安全发展观念。国际化战略是国家能源安全战略、中国石油集团发展战略、东方地球物理公司经营战略的必然趋势和主要方向,必须牢固树立海外业务保密管理服务公司持续健康安全发展大局的思想观念;二是树立全员保密观念。从强化全员保密意识入手,特别是要加强领导干部和涉密人员的保密意识、责任意识、大局意识和政治意识,提高全员的保密意识和防范能力,实现保密工作由保密向保险和保安全、保发展转化。

两结合:一是海外业务保密管理要与海外业务组织形式、运作模式相结合,将保密管理植入生产组织、运营管理体系,纳入制度建设和业务管理流程,同安排、同落实、同检查、同考核;二是保密工作要与国际惯例和驻在国实际相结合,使保密管理有法可依,有规律可循,增强保密工作的针对性和可操作性。

两创新:一是坚持观念创新,海外业务保密管理是保密工作的新课题,由于国际形势的不确定性、不同国家法律及文化的差异性,要求员工必须更新管理观念,将保密管理要求与具体实际有机融合;二是坚持工作创新,加强调查研究,不断发现新情况,探索新方法,总结新经验,实践新做法,以实现海外保密管理的新突破。

实践证明,“两树立两结合两创新”工作思路的落实和应用,为公司海外业务保密管理工作提供了方法、指明了方向,少走了弯路,提升了效能,指导性作用得到充分发挥。

措施得力,水平持续提升

大力实施“五突出五强化”工作措施,有针对性地突出保密管理重点,有效推动了保密管理整体水平的持续提升。

突出源头管理,强化全员保密意识。一是坚持保密教育全覆盖。按照领导干部、涉密人员、保密管理人员、普通员工分类分层加强教育,有针对性地进行保密教育和习惯养成;二是创新教育形式。日常教育与专题教育相结合,普及教育与重点教育相结合,集中教育与分散教育相结合,充分发挥办班

培训、中心组学习等作用，宣讲保密知识和防范技能，办公场所张贴保密宣传画、提示警言等方式，使保密意识入脑、入心、入言、入行；强化重要涉密人员教育和出国前教育，重要涉密会议和涉密活动坚持签订保密承诺书并进行保密提醒；三是丰富教育内容。将保密教育与爱国教育、忠诚教育、文化教育、品德教育、业务技能教育相结合，形成了人人想保密、人人懂保密、人人能保密的良好氛围。

突出责任落实，强化体系运行效果。一是落实领导责任。按照“谁主管、谁负责”的原则，严格落实领导干部保密责任制，坚持保密工作与科研生产、经营管理工作同部署、同落实、同考核；二是落实组织责任。成立保密委员会和保密办公室，专门设立海外业务保密工作领导小组，形成了保密工作责任体系和一级抓一级、层层抓落实的工作格局；三是明确全员责任。按照横向到边、纵向到底的要求，逐级签订保密责任书，并将保密责任书译成英文，员工劳动合同文本中必须包含保密条款，重要涉密人员和副处级以上领导干部同时签订保密责任书和保密承诺书。四是严格责任追究。将保密工作纳入单位和领导干部绩效考核和民主生活会内容，对不认真履行职责的领导干部严肃问责，对工作失职造成泄密的严肃追责，真正做到责任到位、责任到人。

突出机制建设，强化制度执行品质。一是健全制度体系。在对海外业务流程、关键涉密环节、重要涉密岗位系统梳理的基础上，制定了一系列操作性较强的保密规章制度，使东方物探保密工作进入规范

化轨道。二是保障制度落地。强化制度落实情况的检查督导，每年定期不定期深入保密要害部门和海外重点项目，进行现场抽查督导。三是确保制度适用。东方物探保密委每年组织一次基层保密工作专项调研抽查，重点对保密制度的适用性和有效性进行评估，确保保密制度规范有效。

突出关键领域，强化本质防控能力。一是突出信息领域保密。严细涉密计算机和移动存储介质的保密管理，对办公自动化系统的加密卡、电子印章实行专人管理和使用，规范涉密人员的通信工具、手机及涉密电话管理，对重要会议会场采取电磁信号屏蔽措施，从制度和硬件上实现“物”的保密。二是突出涉密文档管理。严格落实涉密文件资料保密管理要求，确保涉密文件资料的制作、收发、传递、使用、保管和销毁等全程安全保密。三是突出技术资料审查。对外提供文件资料、发表论文及宣传报道都要经过严格的保密审查，对涉

密又必须提供的文件资料做相应的技术处理后方可提供；对重大涉密活动、涉密会议和重点项目招投标、研讨、审查、验收会议及企业重组并购等活动，专门研究制订详尽的保密工作方案。

突出信息安全，强化创新工作成效。一是明确信息安全管理部门。制定信息安全策略，部署信息安全方案。二是严格遵守“上网不涉密、涉密不上网”的禁令。加大后台服务器巡查力度和安全扫描，确保涉密信息“上不来”“丢不了”。三是切实加强办公专网、密码传真机、密码电话机、专网电话等的管理。严格落实定人、定机制度和使用日志管理，做好收、发、流转记录，消除泄密隐患。四是严格涉密计算机管理。涉密计算机全部物理隔离，邀请有涉密资质单位进行保密技术认证，并按规定进行密级标识和管理。

（作者单位：中国石油集团东方地球物理公司党委办公室）

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com



社会责任在国企中的创新

文 / 吕文宾

十八大以后，党的执政理念发生了新的变化，企业思想政治工作也遇到了大量的新情况、新问题。本文通过论述社会责任与国有企业思想政治工作之间的关系，进一步明确了社会责任在推动国有企业思想政治工作创新中的作用。

国企社会责任履行情况

我国是以公有制为主体，多种所有制经济并存的国家，国有经济在国民经济中的主体地位坚不可摧。国有企业作为国家经济的最主要的物质载体，其经济支柱的作用是显而易见的。所以，国有企业履行社会责任也是发挥其支柱作用的基本要求和重要体现。2008年国务院国资委发布的《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，为国有企业履行社会责任指明了方向，使我国国有企业履行社会责任的意识和氛围逐渐加强。目前，我国国有企业的社会责任感已经形成共识，而且多数国有企业都在进行着履行社会责任的实践活动，比如国家电网、中国移动、中国联通、中国建设银行、中国农业银行等40多家知名国有企业发布了企业社会责任报告。但是，这些企业在履行社会责任的过程中也存在诸多问题，比如履行社会责任的实践缺乏专门机构和系统化管理、履行社会责任的方式单一、履行能力不均衡等。只有通过分析企业履行社会责任和思想政治工作之间的辩证关系，加强企业思

想政治教育，才能够推动企业更好地履行社会责任。

社会责任和思想政治工作的关系

企业履行社会责任推动了国有企业思想政治工作的开展。虽然大多国有企业网站都开设了思想政治工作专栏，但是为了完成经济指标，思想政治工作基本上都是处于不闻不问状态。随着经济社会的发展，我国媒体和公众越来越重视企业是否有社会责任感，一个没有社会责任感的企业会遭到舆论的谴责，企业的社会效益和经济效益也会不断下降。在这些压力下，企业管理者不得不重视遵守社会道德规范、维护职工的合法权益，赢得社会的承认，使企业在激烈的竞争中生存下来，真正把思想政治工作落到实处。因此，一旦社会责任在企业内部得到执行，它就能从经营实践上影响企业管理者和职工的行为和思想，从而使其社会道德意识不断加强，起到和思想政治工作一样的效果。换句话说，企业社会责任能够起到增强企业思想政治工作的效果。

国有企业思想政治工作有利于其履行社会责任。思想政治工作主要是做人的工作，这和管理行为是相吻合的。要想创新企业的思想政治工作，履行社会责任的实践，就必须要求企业管理者从思想上提高对社会责任的认知。对于企业来说，企业社会责任的内容是思想政治工作内容的具体化，也就是说思想政治工作帮助企业建立正确的

履行社会责任的导向，保证企业持续、健康发展。因此，思想政治工作和企业社会责任密不可分，国有企业更应该把思想政治工作的重点放到社会责任中来，寻找企业提高社会责任能力的路径，从而增强国有企业的国际竞争力。

社会责任创新的途径

社会责任的履行能够推动企业思想政治工作的创新，企业自身、政府和媒体等都应该在推动企业履行社会责任，进而推动国有企业思想政治工作创新中发挥积极的作用。

企业思想政治教育应贯穿于企业社会责任管理全过程。思想政治工作的创新理念在于把人看成一切工作的基础，把人本观念贯穿于企业社会责任实践的全过程。思想政治工作作为企业管理的手段，它包含着丰富的内容，不仅包括国家宏观政策和法律法规的宣传，还有对员工价值观、人生观的教育工作，这些内容可以对企业社会责任起到很好的启示作用。此外，企业社会责任的管理也可以根据实际情况不断更新思想政治工作的内容，使思想政治工作和企业社会责任成为一个整体。因此，企业管理者应该善于做员工思想政治工作，把员工利益放在首位，帮助企业谋取合理的利润，进而能够帮助企业更好地履行社会责任。

政府应推动建立符合国有企业实际的社会责任机制。履行社会责任和追求利润



最大化往往会产生一定的矛盾，所以政府应该通过行政干预和宏观调控等手段强化国有企业履行社会责任意识。在法律保障方面，立法部门应当把社会责任的道德要求以法律的形式予以规范化，加大对企业失信行为的惩罚力度，尤其是对那些侵害职工权益、污染环境、损害消费者利益和浪费资源的企业；在行政管理方面，政府应该重视资源与环境的可持续发展，努力发展循环经济，通过鼓励、奖励等措施促使企业在制定战略时引入社会责任的理念。此外，政府还应建立企业社会责任评价体系，把企业履行社会责任作为评判企业良好形象的标准，从而把社会责任建立一个比较规范化的管理体系。

媒体应发挥舆论导向作用，鼓励民

间组织广泛参与到企业社会责任的建设中来。媒体应该加大对社会责任的宣传力度，一方面，媒体要利用其自身舆论导向的优势，不仅让普通民众、企业管理者和政府官员全面认识企业社会责任，并且要帮助企业树立正确的社会责任理念，在获得经济效益的同时实现社会的可持续发展，提高企业的生命力和竞争力；另一方面，媒体还要发挥其惩恶扬善的作用，对于那些有着良好社会责任感的企业，媒体应积极地做正面报道，而对于破坏生态环境、违背企业社会责任的企业，媒体应批评、揭露，通过消费者的影响力促使企业对自己的行为负责。与此同时，还应鼓励民间组织广泛参与到企业社会责任的建设中来，

为推动企业社会责任提供良好的氛围，使社会责任的一方渗透到社会的各个层面，为企业履行社会责任提供更多的群众基础。

总之，履行企业社会责任和开展企业思想政治工作是相辅相成的，国有企业履行社会责任推动了其思想政治工作的开展，而开展思想政治工作有利于其履行社会责任。政府应推动建立符合国有企业实际的社会责任机制，媒体应发挥舆论导向作用，鼓励民间组织广泛参与到企业社会责任的建设中来，共同推动国有企业履行社会责任，进而推动国有企业思想政治工作不断创新。

（作者单位：江苏悦达南方控股有限公司）

责任编辑：宋欣 mdn8020@126.com

携手共建家园文化

文 / 赵发荣

家是什么？家是亲情的归宿，家是疲惫时的港湾；家是一份责任，家是我的牵挂，无论身在何方，想起家就会热泪盈眶……关于家的赞扬还有很多很多。

现代企业发展实践证明，一个企业就像一个大家庭，企业与员工相互依存。企业是员工追求幸福的生活乐园和实现价值的精神家园，而员工是企业发展壮大稳定的力量源泉。一个好的企业，就是一个好的大家庭，每个员工亲如家长、长辈和兄弟姐妹。因此，从文化上、理念上应该倡导家园文化，企业和员工共建共享这个共同的家园，实现共同长远发展。

培育共同价值 打造精神“家园”

企业文化是一个企业的精神支柱。家就像责任田，需要家庭成员用勤劳的双手耕耘、播种、浇灌，才能收获滴翠的叶、绚丽的花、丰硕的果。推进企业文化建设，倡导“家园”文化，培育共同的价值观念，培养员工的责任感和参与意识，是增强凝聚力的根本保证。企业的责任不仅仅是追求利润，还应该将员工学习培训作为头等大事。通过培训和学习，员工得到完成工作所需的方法，能够自如地耕耘自己那份承包地，越做收成越好，让员工体会到自己对企业这个“家园”来说是不可或缺的，自己所承担的工作是重要的和必须的，从而一步一步实现这个大家庭的远景目标。

强化领导带动 营造温馨“家园”

火车跑得快，全靠车头带。管理奇才杰克·韦尔奇曾指出：最好的经理人并不用威吓胁迫进行领导，而是他们通过感召他人产生施展抱负的愿望来领导。在企业这个大家庭里，领导好比是家长或长辈，其作用在于通过激励等方法，带动员工实干，实现企业的目标。在这个大家庭里，领导人员要倡导克制“家长”作风，减少官僚主义、颐指气使、独断专行等行为，去除依靠命令、控制和等级来实现目标的思维。倡导通过制定高质量的目标，并激发员工尽情施展，而不是采用强制、霸道的过程控制。倡导靠人格的力量，以身作则，鼓励员工思考和贡献力量，最大限度的发挥员工的聪明才智，共同打造这个温馨“家园”。

规范管理行为 构建和谐“家园”

古人云，无以规矩，不成方圆。企业的稳定发展离不开规矩。假如企业制度不健全、管理不规范、监管不得力，公平公正就难以保证，情感认同就无从谈起。这种不公平感和不认同感的存在，将严重打击员工积极性的发挥。保证公平公正，落实制度是根本。特别是像员工比较关心的报酬分配制度、给员工所提供的培训机会、员工的奖惩、福利等，都需要规范的管理来确保其合理性。在企业这个大家庭里，作为家长或长辈的管理者，要做到正

人先正己，制度面前人人平等，带头作规范管理、重在落实的表率，对身边的人和事不护短、不偏袒，这样才能敢动真、敢叫劲，带头唱出“和谐的曲调”，共同构建和谐“家园”。

善待员工利益 缔造幸福“家园”

在企业这个大家庭里，企业要善待员工，关爱员工，稳定巩固企业和员工相互依存的关系，实现互利共赢的目标。企业要关心员工切身利益，提高福利待遇，让员工们的钱袋子“鼓”起来。当企业利益与员工利益发生冲突时，心里装着员工，合理合法妥善处理。企业多为员工办实事、好事，特别是员工需要的事，如改善职工食堂伙食，送上员工生日祝福，送上节日慰问，协助解决就医难、子女上学，等等，致力于打造成一个极具幸福感的“家园”。作为其中一员，员工会感到无比的骄傲和自豪，自觉恋家顾家，知恩图报，不遗余力为这个幸福“家园”增砖添瓦，创造美好未来。

共建共享家园文化，既需要员工素质的提高，又需要企业经营者领导理念、管理思维的更新和转变，通过自上而下的引领、激励，形成全员参与、互动、开放、尊重的“家园”文化氛围，最终实现企业和个人发展的“双赢”目标。

（作者单位：国电大渡河流域水电开发有限公司）

责任编辑：宋欣 mdn802@126.com