浙江农发

ZJAD

主办：浙江省农村发展集团有限公司
企业内刊 免费交流
思想性 建设性 新国企内刊
2007年第4期 总第十七期

楼永志董事长在集团半年经营工作会议结束时的讲话
李立民总经理在集团半年经营工作会议上的讲话
夯实基础 开拓创新
国有企业管理问题与创新

上海光明食品集团考察

8 月 3 日下午，集团公司领导班子、集团全体高级职员到上海光明食品集团进行考察及业务交流，并在该集团公司副总裁张永泉的陪同下走访了光明乳业股份公司，参观了农工商房产集团“苏堤春晓”楼盘和农工商超市 119 店。

《浙江农发》的未来

2007年10月15日，中国共产党第十七次全国代表大会在北京召开，胡锦涛总书记在会上作了题为《高举中国特色社会主义伟大旗帜　为夺取全面建设小康社会新胜利而奋斗》的报告。报告亮点很多，突出的一点是对科学发展观作了全面地描述，为我国今后近20年的发展指明了方向，坚定了全国人民发展的信心。

集团公司的“十一五”发展规划中，把全面贯彻落实科学发展观作为重要指导思想，为全体农发人描绘了一张宏伟的蓝图，提出了实现蓝图的路径，令人振奋，坚定了农发人发展和进取的信心。

《浙江农发》作为集团企业文化的重要载体之一，承载了农发人的梦想、理念和精神，在集团发展新的历史时期，更加具有紧迫感和使命感。《浙江农发》在新的历史时期的目标是什么？如何实现这一目标？

——他应该能够为集团的发展摇旗呐喊，是集团内部沟通信任的重要桥梁，是集团对外宣传的重要阵地。

——他应该能够体现农发人的思想，留下农发人发展的足迹，展现农发新国企的风貌。

——他应该有一套逐步完善的运作体系，健全的激励和约束机制。

我们相信，在集团公司领导的支持下，在集团广大员工的参与下，通过编辑部全体同仁的努力，《浙江农发》将更加精彩！

本刊编辑部

主办:浙江省农村发展集团有限公司
准印证号:浙内准字第O010号

编辑指导委员会

主　任:梁培甫

委　员:张　健　邬建春　褚国庆　何启海
王　彬　王国贤　沈　滨　沈金潮
钱建国　孙羽翔　丁为中　何永明
王　敏　徐全胜　方　伟　曹海水
邹佩康　李力于　边成锋

编辑部

社　长:梁培甫
主　编:张　健
副主编:王　奕
编　辑:朱仙秋　郦几宁　张永明　金　辉
谢柳萌　金　钟
美　编:徐正丽
通讯员:徐律平　朱仙秋　王国贤　李　赟
金牡丹　余　敏　茅渺根　朱杰山
孟佳莉　陈　俊　金献忠　宋　全
王建跃　叶　萍　范亚君　宋书珍
潘于耘　郑　勇

地　址:杭州市武林路437号农发大厦
邮　编:310006
电　话:0571-85813051
传　真:0571-85813051
电子信箱:xxbs2004@sohu.com
印刷日期:2007年11月

目录

2007年第4期
总第十七期

【卷首语】

1　《浙江农发》的未来 / 本刊编辑部

【会议精神:集团半年经营工作会议】

5　楼永志董事长在集团2007年半年经营工作会议结束时的讲话
9　李立民总经理在集团2007年半年经营工作会议上的讲话

【高级职员培训】

16　国有企业管理问题与创新 / 芮明杰
19　企业资本运作与上市实务 / 费国平
21　企业并购中的公司价值评估 / 李曜

【管理者手记】

22　夯实基础　开拓创新 / 翁云翔

【先进事迹】

24　春风化作雨　润物细无声
——省属企业优秀共产党员徐全胜同志先进事迹
26　百尺竿头　更进一步
——省属企业优秀党务工作者沈滨同志先进事迹
/ 集团公司人力资源部

【现代农产品物流】浙江省农都农产品有限公司协办

28　建设高效生态农业示范园区走市场导向、技术先行、产品安全、资源节约、品牌响亮的新型农业现代化道路 / 沈金潮

【粮油贸易】浙江省粮食集团有限公司协办

32　从粮食安全角度谈我国燃料乙醇的开发利用 / 孙磊

【房地产】浙江润和房地产开发有限公司、浙江农村经济投资股份有限公司协办

35　房地产开发项目工程成本的有效控制 / 钱国胜

37　试谈房地产开发中广告营销成本的控制
/ 杭州智威创造广告有限公司

【金融】

39　2007 年 7–8 月期货市场综述 / 良时期货公司

【“五五”普法】

40　《劳动合同法》的新规定和风险防范(一)/ 郑金都

【业务交流】

46　试论办公室主任的自我修养 / 金辉

【农发风采】

51　沙漠·夏夜

52　游来游去 / 陈俊

【读书时间】

53　商业新知 / 战略投资者　PE　未来地产的 10 个定见

54　商业实践 / 再造中粮:向宁高宁学习　UT 斯达康大学的 KFE 项目

59　睿智文摘 / 武甲死而复生的故事

封面　集团高级职员复旦大学培训

封二　上海光明食品集团考察

封三　员工摄影作品

封底　省属国有企业“两优一先”表彰会

特别支持单位

浙江省粮食集团有限公司
浙江省农都农产品有限公司
浙江省农村发展集团上虞有限公司
浙江农村经济投资股份有限公司
浙江润和房地产开发有限公司
绍兴润和购物中心有限公司
浙江省农发大厦置业有限公司
浙江农发市政园林工程有限公司
浙江银通典当有限责任公司
浙江新农都现代农产品物流中心筹建办公室
浙江省宁波镇海国家粮食储备库
浙江嘉善银粮国家储备库有限公司
浙江省粮食集团有限公司辽北直属库
浙江省油脂有限公司
浙江中尚房地产开发有限公司
浙江良时期货经纪有限公司

圆满召开集团半年经营工作会议

8 月 1–7 日期间，集团半年经营工作会议分为培训考察和会议两个阶段，先后在上海、杭州进行，集团公司领导班子、集团全体高级职员参加了会议。

8 月 1–3 日为培训考察阶段。本次学习培训委托复旦大学管理学院进行，先后邀请复旦大学管理学院芮明杰教授、法学院胡鸿高教授，国浩律师集团费国平律师和上海财经大学李曜教授作了《国有企业改革新思路》、《国有企业管理问题与创新》、《国企法律风险防范》、《资本运营管理实务》和《企业资本运作过程中的财务问题》等 5 个专题的讲座。8 月 3 日下午，参会人员参观考察了光明食品集团所属的光明乳业股份公司、农工商房产集团“苏堤春晓”楼盘和农工商超市 119 店，并与该集团公司副总裁张永泉，总法律顾问、董事会秘书童锐志进行了业务交流。

8 月 6–7 日为会议阶段。8 月 6 日，各公司、各部门汇报交流上半年工作和下半年打算，就浙江精锐广告公司设计的集团公司徽标草案征求了意见。8 月 7 日上午，参会人员按产业板块分四个小组进行了讨论；下午，集团公司投资管理部、财务审计部先后作了集团半年经营情况和财务状况分析，最后，董事长、党委书记楼永志，总经理李立民对工作进行了总结和部署。

楼永志董事长在集团2007年半年经营工作会议结束时的讲话

（二〇〇七年八月七日）

一、正确认识教育培训的现实意义

根据集团公司“十一五”发展规划、构建“和谐农发”、创建“四好”领导班子的要求，近年来我们从多个方面着手，进一步加大了教育培训和学习考察的力度，取得了一定的效果。前段时间，我拜访了河北省建设投资公司，了解到该公司安排37名中高层管理人员到天津大学攻读EMBA学位，每人支付学费17.5万元。河北建投领导认为，学习培训不仅是帮助中高层管理人员进行学位教育，主要是解决公司发展与中高层经营管理人员能力断层的问题。这点让我触动很大，再过五到十年，农发集团将进入新一轮中高层管理人员调整期，当前梯队培养的任务十分艰巨。

近段时间，我常讲三句话。第一句话是，国有企业的领导人员，必须讲政治、会经营、肯牺牲。第二句话是，搞好国有企业，关键在党委，关键在人，关键在领导班子。第三句话是，境界决定作为，要建20层的大楼，必须要有30层的眼光，必须要打30层的地基。近几年，由于重组整合、支柱产业发展强劲等因素，农发集团的资产规模以年均10亿元的速度在增长，就象坐电梯，由五层楼到了十层楼。我们必须用发展的视角、发展的眼光，而不能停留在原来的台阶上去看。应该看到我们发展的环境在变化，发展的基数也在变化，应该反思我们的能力能否与企业的发展阶段相匹配，我们的思维、理念和观念能否适应发展变化的需要。影响事物发展变化的因素有客观方面的，也有主观方面的，但决定因素在于内因。

从近期讲，加大教育培训力度，首要的就是将中高层管理人员的思想意识统一到省委赵洪祝书记4月28日在杭钢、物产调研省属国企改革发展的讲话精神上来，统一到省第十二次党代会明确的“创新创业”这条主线上来，统

一到集团公司“十一五”发展规划、构建“和谐农发”的具体要求上来，做到上下同欲，政令畅通，执行到位。创新创业是浙江精神的核心，就国有企业来讲，就是要在创新中创业，在创业中创新，进一步激发竞争活力，增强影响力、控制力和带动力，实现再创业、再提高、再发展。5月31日，陈敏尔常务副省长在省国资委调研时指出：在浙江这样一个民营经济比重很高的省份，搞好国有经济，其意义在浙江，更在全国。从政治上讲，事关中国特色的社会主义，事关社会主义的市场经济，事关我国的基本经济制度。同时他还希望省国资委不仅要打造第二产业的六大强势板块，在第一、第三产业领域目标上，也要培育一些强势国有企业集团。

创新是一项系统工程，涵盖文化、制度、科技等多个领域，不单指技术创新。从企业发展史看：凡是创新文化活跃的企业，就能兴旺发达，以至后来居上；凡是创新文化乏力、囿于固有经验和传统思维的企业，就难以持续繁荣和长远发展。创新文化已成为一个企业最核心的软实力，创新能力的高低、创新精神的强弱，日益成为一个决定性的力量和因素。解放思想、转变观念是创新文化的核心，通过教育培训，就是希望中高层干部能够主动“换脑”，认清大局，跟上形势。当前，农发集团正处于艰难的爬坡创业阶段。新农发，新征程，能否取得突破、实现跨越，说到底还是取决于工作思路、思想观念、精神状态和工作水平。新的形势，决定了农发集团创新的要求更为迫切，创新的任务更为艰巨，创新的责任更为重大。作为中高层管理人员，应该站得更高一些，看得更远一些，想得更深一些，走创新路，干创新事，做创新人，带领广大职工不断向更高的目标前进。

二、对上半年工作的基本评价

今年上半年，集团公司先后出台了“十一五”发展规划和构建“和谐农发”的实施意见，这两个纲领性文件构成了农发集团“十一五”时期的一条主线。上半年的实践证明：大部分同志的思想已统一到集团总体发展目标上来，能够自觉贯彻执行集团的战略意图，在各公司、各部门的共同努力下，集团的改革发展继续在较高平台上平稳运行，呈现了好中求快的良好态势，“十一五”规划描绘的蓝图越来越清晰，内外部环境对顺利实现“十一五”规划确定的各项任务目标越来越有利。

上半年工作可概括为“四个进一步”：

（一）重组整合进一步推进

省粮食集团公司的经营性改组和房地产集团公司的组建，是今年集团内部产业板块重组整合的重头戏。作为配套政策，集团公司出台了二级产业集团管理办法。目前，省粮食集团公司的“三定”方案已批复实施，领导班子已组建到位，经营业务逐步恢复，经营性改组任务基本完成。房地产集团公司的组建方案正在充分酝酿过程中。集团公司对地产公司绍兴世纪广场项目的遗留问题进行了处理，调整了地产公司的管理体制。

其它企业改制和不良资产集中处置工作也取得了积极地进展。粮食集团所属9家企业已完成了转让、清算、歇业或者破产，近期宁波接运公司的人员已处理完毕，良时期货公司与某证券公司签订了合作备忘录，正在落实下一步的具体方案。东茶科技公司改制的各项后续手续已基本完成。园林公司国有股权减持方案已上报省国资委，目前资产评估阶段已经结束。银通典当公司增资扩股方案已经集团公司批复同意，会计师事务所已出具清产核资专项审计报告。集团公司成立了不良资产处置工作领导小组，目前正在着手对本级、龙华公司、武林公司、新富民公司、农投贸易公司、农综公司及粮食集团的不良资产进行摸底调查。

（二）重点工作进一步拓展

萧山物流中心项目前期工作取得“三大突破”。第一个突破，经省政府第90次常务会议、第41次省长办公会议讨论通过，物流中心项目已列为2007年省重点建设项目，同时该项目还进入了杭州市2007年新一轮“十大工程”重点项目形象进度计划。第二个突破，45亩农民房拆复建工程已着手进行。第三个突破，省政府已同意杭州市对萧山区部分行政区划进行调整，其中包括物流中心项目所在地新街镇，为农保地调整扫平了障碍。同时，农产品市场体系建设也有实

质性突破，农都公司成立了团购配送中心，目前正在积极争取参与杭州市农贸市场升级改造。

粮食集团生产经营全面恢复并有所发展，取得了一定的经济效益。房地产项目加快推进，随着外部环境的回暖，逐步走出了销售低谷。上半年，农投股份公司、润和房产公司新取得土地两块，润和·信雅达广场项目1月份开工，已销售6000平方米，润和·紫庭花园项目6月底进行了交付，润和·亿城嘉园和中尚·橄榄树项目销售形势良好，近日润和·南岸花城项目还荣获了2007年浙江人居经典奖。

（三）经济效益进一步提高（略）

（四）管理进一步加强

以开展“四好”领导班子创建活动和“作风建设年”活动为契机，对粮食、农投股份、购物中心、地产、银通典当、润和房产、上虞等公司的领导班子进行了调整充实。为充分发挥基层党组织的政治核心和战斗堡垒作用，还对部分基层党支部进行了调整，新成立了集团公司第一、第二、退休人员党支部及农投股份公司、润和公司、园林公司党支部。在考核兑现2006年度经营者收入的基础上，进一步修订了全资、控股企业经营考核办法，并与农都等7家所属企业的经营者签订了2007年度经营业绩考核责任书。同时，加强了预算管理，进一步完善了财务和内审管理制度，加大融资力度，为集团健康、快速地发展提供了保证。

三、对下半年工作的总体要求

（一）逆势而上，抢抓机遇

上半年，我国GDP同比增长11.5%。固定资产投资虽然继续在高位运行，但投资增长和消费增长幅度的差距在缩小，消费对经济增长的贡献在增长。应当看到，上半年经济快速增长得益于良好的国内外环境。今年世界经济增长比去年预期的要好，美国经济增速虽然比去年有所放慢，但仍好于预期，全年增长有望在2.2%以上。欧元区、日本经济继续强劲增长势头，全年经济增长在2.3%左右。同时，亚太、东欧、拉丁美洲等新兴市场和发展中国家也保持着较快增长。从国内看，支撑经济发展的物质基础和条件在明显改善，中国的经济总量与世界排名第三的德国差距越来越近。从目前的情况看，下半年经济减速的可能性越来越小，宏观调控的重心将从防止偏快转变为防止过热。7月份CPI上涨5.6%，创十年新高；8月15日，央行今年第六次调高存款准备金率，达到12%，逼近十年来最高点。

在宏观调控面前是缩手缩脚、稳字当先，还是抢抓发展机遇，逆势而上呢？归根结底，还是创新观念问题。一步抢先，步步在前，一步拉下，步步落后。中央任何时候都在宏观调控，只是控制力度大小而已。宏观调控形势下能不能抢抓发展机遇，比宏观宽松形势下更为重要。以往的经验告诉我们：凡是经济发展快的，都是在宏观调控的时候上了台阶的，差距也往往都是在宏观调控的时候拉开的。因此，可以说，谁善于逆势而上，谁就抓住了机遇，得到了加快发展的动力。当然，这里所说的逆势而上绝不是和中央对着干，绝不是不允许上的项目乱上，而是指在服从和适应调控的前提下争取宏观政策鼓励允许的项目。希望会后，财务审计部、投资管理部和各企业进一步地研究分析。

（二）狠抓改革发展工作的落实

集团公司2007年工作要点已经明确了今年重点工作事项及责任人、责任单位、配合单位，结合上半年完成情况，我再讲一下下半年的几项重点工作：

1、首要的工作是将萧山物流中心项目搞上去，这是近期及今后一段时期的重中之重。必须集中集团的人财物力量，加以保证，当前主要是充实工程技术和财务人员力量，进行45亩农民房的拆复建，抓好农保地的调整，落实土地指标，组建项目公司，成立招投标工作领导小组。农都公司要建成一家农产品销售旗舰店，争取在农贸市场、超市开设农都专柜。

2、关于改制重组工作，房地产集团公司必须年内组建完毕；确保园林、银通典当公司改制工作基本完成；粮食集团所属企业的改制以粮贸公司为重点，取得实质性突破；结合资本运作业务培育，从战略意义上进行不良资产的集中管理、处置、盘活。

3、抓好集团公司党委构建“和谐农发”实施意见的贯彻落实。

4、全面完成年度工作目标和考核任务。

（三）抓紧制订专项规划和三年发展规划

3月份，集团公司“十一五”规划印发后，我们要求有关部门和各公司按照职责分工，用三个月的时间制订、上报专项规划和三年发展规划。但到目前为止，只有置业公司上报了三年发展规划。

集团公司“十一五”规划没有分解落实，既反映了中高层干部对规划的认识态度问题，也反映了中高层干部的战略意识和执行能力。企业高层管理者的战略意识，关系着企业的长远发展。那些在各个行业领先的大企业，都是坚持不懈地实施发展战略的结果。没有发展战略指引的企业，只能是摸着石头过河。当前，省国资委已出台省属国有企业“十一五”规划，到2010年末的目标为：资产总量达到4000亿元，净资产总量达到1350亿元，国有资产总量达到850亿元；当年实现销售收入总额突破3500亿元，利润总额突破150亿元。落实到每年的具体指标为：资产总量年均增长10%左右，净资产总量年均增长7.5%左右，国有资产总量年均增长5.5%左右，销售收入年均增长13%左右，利润总额年均增长7%左右。近三年，省属企业的实际发展情况为：资产总量年均增长18.39%左右，净资产总量年均增长11.15%左右，国有资产总量年均增长9.36%左右，销售收入年均增长19.68%左右，利润总额年均增长13.34%左右。农发集团要在“十一五”末期实现“222”计划，我们的各项指标必须远远超过省属企业的平均发展水平才可以。“凡事预则立，不预则废”，如果没有强有力的战略体系的支撑，各个公司各自为战，我们的目标是不可能实现的，必须统一认识，克服困难，尽快制订各项规划。

（四）创建“四好”领导班子，构建“和谐农发”

创建“四好”领导班子，是构建“和谐农发”的核心环节和主要抓手，是实现“十一五”发展规划各项目标的政治保证和组织保证。集团公司党委实施意见下发后，创建“四好”领导班子的目标和措施更加明确。从最近的考核情况看，各公司高度重视，工作有力，按照实施意见的要求已经做了大量的工作，也取得了明显的成效。下半年，重点是进一步做好“六个建设”的落实工作。核心是四个内容：第一，通过学习提高，进一步增强搞好国有企业的信心，自觉服从省委、省政府和集团的大局，忠诚于国有企业；第二，学习、学习、再学习，向书本学，向实践学，向老师学，向先进企业学，不断提高搞好国有企业的本领，推进企业的改革、发展和稳定；第三，不断完善法人治理结构和各项制度，不断调整好各层次的人际关系，使企业在规范、和谐、高效的状态下运转；第四，廉洁自律，干净干事，转变作风，心系群众。这四个方面，最终要落实在企业的经营业绩上，落实在企业的发展后劲上。明年年初，将在2007年度经营业绩考核的基础上，对创建“四好”领导班子活动进行全面考评，希望通过一年的创建活动，农发集团各级领导班子的总体素质能更上一个层次，各个企业的经营业绩和发展势头也能更上一个台阶。

围绕创建“四好”领导班子活动，还要做好三件事：

一是深入开展“作风建设年”活动。开展“作风建设年”活动，是今年省委、省政府和省国资委对省属企业部署的又一项重要工作。考虑到集团的工作实际，集团公司在安排落实此项工作时，与创建“四好”领导班子活动进行了统一，并下发了活动通知。各公司要重视并切实加强思想作风、学风、工作作风、领导作风、干部生活作风的建设，结合实际组织开展好活动，弘扬新风正气，抵制歪风邪气，大力倡导并形成勤奋好学、心系群众、真抓实干、勤俭节约、顾全大局、团结共事、廉洁从业、情趣健康等八个方面的良好风气，全面落实赵洪祝书记提出的“增进感情、解决问题、促进工作”的总要求。

二是在纪检监察工作方面，要建立集团公司纪委，出台《惩治和预防腐败体系实施意见》和《效能监察实施细则》，召开治理商业贿赂专项活动经验交流会，并进一步做好各项制度的落实工作。

三是搞好后备干部队伍建设，建立企业总法律顾问。

在抓好领导班子建设的同时，要进一步做好构建“和谐农发”各项措施的落实工作，使和谐不断升温，为集团的发展创造良好环境。ZJAD

（略有删节）

李立民总经理在集团2007年半年经营工作会议上的讲话

（二〇〇七年八月七日）

2007年时间已经过半，在这过去的半年里，各单位紧紧围绕集团公司年初确定的工作目标，努力拼搏，取得了时间过半、任务过半的良好工作业绩。

一、上半年经营情况回顾

回顾上半年，我们主要做了以下一些工作：

（一）现代农产品物流板块经营稳中有升

农都公司：农都市场克服德胜高架建设工程的影响及市场自身条件的限制，通过各种方法改善市场场容场貌；通过细节入手，坚持不懈地抓好市场的安全生产和防汛防台工作；推行“诚信商户”评选活动，切实做好食品安全准入工作；完成市场监控系统、停车场管理系统、巡更系统、公共广播系统等硬件施工建设，顺利通过发改委的信息化建设项目验收。与此同时，积极组织做好经营户行业组长的换届改选工作，使其成为市场和经营户之间有效沟通的桥梁。4月份，还组织行业组长及经营大户到温州浙南市场、义乌市场进行考察，开拓了经营户的视野和销售渠道，凝聚了人心。农都公司上半年成立了团购配送部，一方面重点引进台湾优质农副产品；另一方面积极参与杭州市“农贸市场升级改造”项目，筹建农产品展示专卖专营区，6月份在杭州市贸易局主办的“农贸市场与优质农副产品经营（生产）企业对接会”上，农都公司与参加会议的35家农贸市场负责人进行了充分地沟通交流，为下一步工作打下基础。农都公司还坚持中层管理人员授课制度，开展业务培训，拓宽员工视野，提升业务素质。

上虞公司：围绕“三大基地、一个中心”的目标，全面推进各项工作：进一步扩大对虾养殖标准池面积，新增园区配套变压器供电1000多千瓦，更换了10多公里的高压线路；投资改造和维护了优质水果基地与出口蔬菜基地的基

础设施，目前集特种水产、名优瓜果、蔬菜为一体的优质农产品基地已基本成型；园区花卉苗木基地也已初具规模。上半年，优质农产品加工基地消化了海涂地区大量的榨菜、萝卜等蔬菜的同时，打出了保护价收购，给广大园区农民撑起了一项农产品销售价格保护伞，树立了较好的企业形象。

物流中心筹建办：3月22日经省政府第九十次常务会议讨论通过，物流中心已被正式列入07年浙江省重点建设项目名单，为下一步发展打下了较好的基础；通过多次向省、市、区各级领导汇报，以及充分与镇、村进行沟通，项目目前获得了各方的有力支持；农保地调整的前提性工作——行政区划调整方案已于7月份正式获得省政府批准；物流中心以45亩拆复建项目为突破口，启动征用农居点项目工作，在土管部门的支持下，项目建设进入实质性启动阶段，由于工作细致到家，拆复建用地项目顺利进行。物流中心还成立了课题研究小组，通过走访专业机构、请教专业人士、考察农产品批发市场，已经初步形成市场定位及经营模式的轮廓。

（二）粮油贸易板块恢复势头良好

粮食集团：今年是定位二级企业集团以后全面开展工作的第一年，可以说是新粮食集团的开局之年。上半年粮食集团本部经营主要业务包括：代理进口大豆三个批次，进口橄榄油三个集装箱，代理进口量2600万美元；直接到产区收购粮食，已收购大麦3000吨、稻谷2000吨，采购了进口菜籽粕4000吨、经营油脂2500吨，掌握了一定数量的粮源；参与储备粮拍卖，经营量达5万吨；继浙粮品牌的大米成功进入杭州超市后，又在超市推出了杂粮专柜。在谨慎、适量、锁定风险的前提下，按照制度规定，用少量资金参与证券一级市场投资和期货套保业务，取得了一定的收益。另外，还帮助辽北库安排了1万吨中央代储粮，使处于困境中的辽北库有了一些好转。

经过半年多的努力，粮食集团已经和交通银行、浦发银行、建设银行等银行建立了比较稳固的合作关系，为生产经营及时提供了资金保障；通过加强与省财政等有关部门的联系，取得了一定的支持，较大地改善了粮食集团生产经营的外部环境。与此同时，粮食集团妥善做好离退休老干部稳定工作。因为历史原因，粮食集团下属企业的老干部问题比较突出，他们的利益诉求与现实状况存在不小的差距。为此，粮食集团积极向有关领导和部门反映老干部的要求，提出建议，争取政策支持，同时对老干部做了大量的思想工作，力求不激化矛盾。目前老干部的思想状况总体上平稳。总体上，粮食集团下属公司经营情况良好，人心稳定。其中：

银粮库：两次去山东河南采购玉米，分别购入近4000吨，现已陆续销售完；和中储粮浙江分公司合作，代销其补库时不符合存储标准的玉米近3000吨；积极开展春粮就地收购，已收购大麦400吨，同时销售小麦1000吨，取得了较好的经济效益。6月4日，银粮库硬件设施顺利通过了国家粮食局流通与科技发展司唐柏飞司长为首，国粮局、省粮食局、中储粮浙江分公司等单位参加的检查团的检查。

镇海库：上半年镇海库平均储粮6.8万吨，较上年同期减少近7000吨。至6月底库存数为近7万吨，其中中储粮代储5.7万吨，社会商品粮代储1.27万吨。上半年储粮出入库1万吨，较上年同期减少近4000吨。

油脂公司：代理橄榄油在浙江的销售已经取得了初步的成效，全省以近40家橄榄油专卖店为主要终端的销售网络已初步形成，并为进一步发展代理制业务结累了经验，打下了基础。更重要的是公司外部环境得到了改善，职工信心得到了恢复和提升。

中尚房产：随着销售节奏的加快，中尚房产资金的回笼也加快了，有效地缓解了资金压力。

良时期货：代理和自营两块业务情况都好于去年。通过充实市场开发力量，推广经纪人开发模式，推广网上交易，加强市场研究，提升服务水平等手段，借助我国期货市场稳步发展的良好势头。公司上半年经营业务大幅回升，主要经营指标均达到历史最好水平，管理水平明显提高，员工的精神面貌焕然一新。

（三）房地产板块发展形势喜人

农投股份公司：润和紫庭花园销售基本完毕。润和亿城嘉园已连续两周荣登杭州透明售房网周销售前三甲。润和信雅达目前已顺利

完成桩基围护工程。办公主楼通过合作投资置业的形式，目前已经与两家单位签订了投资置业合同，销售了四层销售面积共6000平方米。

润和度假村项目已于今年1月初，在淳安县建设局组织下，召开了专家论证会，对项目设计方案进行了专家论证。在此基础上，设计单位减少了别墅幢数，降低了别墅密度，修改方案目前已报送县政府审批通过。由于当地规划的不断调整，项目开工时间不断推迟，估计正式开工将在9月份之后，目前公司正与相关部门进行联系和沟通，做好项目开工的各项前期准备工作，积极联系、物色具有规模、品牌、实力的高档酒店管理公司，为酒店筹备、顺利营业开张管理做好准备工作。

作为储备项目的清江路168号房产，现租给四季青中星外贸服饰城开发服饰市场，该项目租赁目的为项目开发及销售作铺垫，目前服饰市场前景看好。今年5月成功拍得的杭政储出(2007)15号地块的开发权，地块可建总建筑面积34632平方米，紧邻亿城嘉园。

润和房产：润和南岸花城项目土地于去年12月28日竞得，充分利用优越的自然条件，强调人文环境的和谐。在绍兴市第七届房地产博览会上，润和南岸花城以“润泽和谐、花香传家”的理念，三代亲情居住的户型设计成为了购房者关注和选择的一个新亮点。继润和天地和润和紫庭花园之后，润和南岸花城于7月12日再获“2007浙江人居经典”大奖。7月20日，润和房产公司又竞得了紧邻润和南岸花城的绍兴中兴南路大环河东南地块B块37.02亩，作为润和南岸花城的二期土地，将有利于润和南岸花城项目整体效益和层次的提升。

淳安千岛湖项目原系工业用地，总用地面积28994平方米。由于城市规划、道路贯通等因素，当地政府对该块土地十分重视，地价具有可观的升值潜力。淳安县政府拟划作住宅用地，按照有关规定进行土地回购及挂牌拍卖。目前，润和房产已与当地县政府、土管局就该地块土地及地上建筑物的评估进行沟通与咨询，争取取得该地块的开发权。

润和天地自去年年底最后一期单身公寓交房以后，土地测绘，土地证发放，房屋竣工资料备案，房屋初始登记和房屋产权证的发放准备等一系列资料，已经过整理与上报。5月31号以后，除单身公寓外，其他336户业主已经可以开始办理土地证和房屋产权证。其余后续工作也在有序进行中。

上半年，润和物业公司积极筹备ISO9001认证的相关资料，并于5月份顺利通过了ISO9001认证体系，提高了物业公司整体素质，健全了物业管理体制。同时润和物业公司管理的润和天地还参加了“市区物业管理先进小区”的评比，目前初次申报已经通过。市建设局、房管局领导也前来润和天地小区参观并给予了积极肯定的评价。

购物中心：实行差异化经营战略，全面实施“品牌战略”，调整商品结构，做好重大节日的促销工作。除了常规的节假日营销外，坚持“有节借节，无节造节”，特别是做好“无节造节”的文章。针对商场客流晚上好于白天、双休日好于工作日、节日好于平时的特点，及时调整营业时间积极争取厂方支持，整合各类营销资源，统一策划营销方案，统分结合地把握好营销活动推出的时间、形式、规模和力度，放大营销资源的促销功能。同时，根据顾客把逛商场、购物作为一种休闲方式的特点，增加促销活动的娱乐性、参与性，将优惠打折的传统促销活动与吸引顾客参与的互动促销活动相结合，努力使商业促销活动具有更多的文化含量。如：元宵节的猜灯谜活动、“五一节”的“我与润和的品牌故事”等，吸引了众多消费者。

置业公司：围绕提供优质良好的服务、确保大厦安全和实行经费开支预算制三项工作，置业公司上半年较好地完成了集团公司的后勤服务保障，为大厦和粮食集团各业主单位提供了良好的物管服务：半年来，认真做好集团公司大小会议的服务，搞好卫生保洁，确保食堂食品安全卫生，加强大厦设备设施日常的管理和维护，严格门卫登记制度，维护了大厦良好的工作秩序。上半年大厦继续保持无火警、火灾、无治安刑事案件及伤亡事故的好成绩，安全设备的安全性与完好率达到100%。置业公司还采取“请进来，走出去”的方式，组织员工岗位培训。从3月16日开始，先后邀请浙江大酒店、望湖宾馆相关

部门经理对公司保安员、保洁员、食堂炊事人员分工种进行岗位培训;组织管理人员到望湖宾馆、梅苑宾馆就物管公司的经营、管理与运作模式学习取经，寻找差距和不足。

园林公司：被省风景园林学会推荐为园林工程分会常务理事单位，并在近期成立的杭州市园林绿化协会通过无记名投票选举为副会长单位，同时连续四年被银行评为AAA级信用企业。上半年，园林公司有2名同志参加了建筑业高级职业经理人的培训考试；有5名员工顺利通过国家二级注册建造师的考试,3名员工参加全国造价员的考试。

(四)金融企业

银通公司:3月份,通过诉讼,成功收回萧山600万元逾期典当贷款本息。根据上虞市中小企业数量众多,发展速度相当迅猛,企业和居民个人对资金需求相当强烈的实际情况，银通公司审时度势,把江城分公司迁址到上虞市,已于3月获得杭州市贸易局批准,上虞市、绍兴市相关主管部门也已经同意并批复迁址事项,目前，全部申报材料已经上报省经贸委,估计不久能得到批准。在做好自身工作的同时，银通公司积极配合做好集团公司不良资产的处置工作。

二、企业改制工作有序推进

粮食集团上半年转让、清算、歇业、破产的企业有9家,最近还有2家企业取得部分进展。其中：良时期货公司准备引入战略投资者，目前已经与某证券公司签署合作备忘录，正在落实下一步的具体方案；宁波粮转站人员已经处理完毕，下一步将调整思路继续改革；粮贸公司改制已历时两年多，主要问题是资产评估未有突破,而公司经营已经停止,目前已难以为继,如不抓紧解决,将拖整个改制工作的后腿。下一步集团公司以粮贸公司的改制为重点，与粮贸公司的领导班子一起协商推进改制进程。

引进战略投资者是银通公司今年的一件大事，增资扩股工作正在有条不紊地进行，目前由省国资委指派的会计事务所已经对公司的资产情况进行了彻底的清查和核算，已经出具清产核资专项审计报告,是否进行公开挂牌,有待与相关部门进行沟通协商。园林公司3月29日召开董事会和股东会，通过集团公司减持43.75%国有股权的初步方案,4月17日集团公司已正式向省国资委上报方案请示,国有股权减持前期准备工作正在积极进行中，近日已经完成园林公司资产评估工作。

三、二级产业集团管理框架更加明确

集团公司经过较长时间酝酿,出台了《二级产业集团管理办法》(试行)，形成确立了集团公司——二级产业集团公司——项目公司的三级管理体系，明确了二级产业集团是集团公司产业发展战略的实施主体，是集团的经营管理中心，二级产业集团所属子公司是集团的成本控制中心和利润中心，明确了以资产为纽带的母子公司关系。

根据集团“十一五”规划,集团下设三大二级产业集团。由于组建产业集团难度不一，我们最早明确了粮食集团作为集团的粮油贸易二级产业集团。根据粮食集团整合重组后的定位和自身特点,粮食集团内设7个部门,目前各部门人员已经调整、配备到位。粮食集团的党委班子和行政班子也在5月份组建完毕，为粮食集团成为管理和经营中心配备了必需的领导力量。

为顺利组建房地产集团,农投股份公司走访了绿城集团和钱塘房产，听取同行在组建房产集团的具体做法和经验，以及组织架框、主要部门设置、管理制度等设置和制定,就部门权限设置、人力资源、投资、考核、成本控制、材料采购、预决算等事宜向对方学习、借鉴、汲取经验,做好组建房产集团的准备工作。

四、集团“五五”普法工作按计划全面推进

3月份,集团公司充实了“五五”普法领导小组及办公室成员,出台了“五五”普法规划和2007年工作计划。4月份,印发了2007年普法工作考核评比办法。集团各公司也纷纷制定了普法规划和年度工作计划，成立了普法领导

机构和办事机构,确定了联络员。各公司基本上能够围绕每月一法，展开学习和讨论，认真学习《公司法》、《物权法》、《劳动法》等与企业发展密切相关的法律法规，并积极参加全省国资系统法律知识竞赛和企业法律顾问执业资格考试报名。

五、集团公司各部门工作

上半年，集团公司办公室、党委办公室在做好服务、参谋工作的同时，突出战略规划、法律事务、企业文化三个专业方向的研究和建设。根据集团公司领导部署,拟订出台了集团公司《“十一五”发展战略总体规划》，细化2007年工作要点；注册登记了农发企业集团；建立了集团公司决策咨询委员会制度，外部专家基本到位;组织课题组,拟订出台了集团公司党委《关于构建“和谐农发”的实施意见》;调整充实了《浙江农发》编辑部和通讯员队伍,建立了通讯员岗位补贴、稿酬制度和信息采用情况月度计分公开制度，调动了各单位信息报送的积极性,《浙江农发通讯》信息简报做到每周一期，已出刊34期;制订了集团公司《档案管理暂行办法》;集团公司VI(企业形象识别系统)的应用设计、网站的启用工作正在进行过程中。

人力资源部根据集团重组发展的实际，适时修订了集团公司《人力资源管理办法》，使该办法更具人性化和可操作性；拟订出台了《二级产业集团管理办法》(试行)和集团公司党委《关于开展创建“四好”领导班子活动的实施意见》;组织召开了集团成员企业领导班子述廉述职及民主生活会，共有28名中层干部进行了述廉述职并接受民主测评。根据集团公司党委的统一安排，组织考察干部8人次，组织调整了集团基层党组织，组织了在省直企业范围内出席党的十七大代表候选人初步人选及出席省第十二次党代表大会代表推荐工作，组织开展了以“显农字本色，展农发人风采”为主题的“作风建设年”活动。根据集团公司的统一安排，组织兑现了2006年集团企业经营者年度收入，完善并签订了新一轮经营责任考核;办理组团出国(境)3批次,出国(境)人员21人次;协调安排集团公司领导及部分下属子公司主要领导参加省国资委组织的有关业务培训；妥善处理好集团公司事业单位改制的各项遗留问题。人力资源部还与监察室一起调查核实了购物中心的考核和收入分配，并按照集团经营考核办法及各子公司薪酬管理规定，统一了购物中心的经营业绩考核,从4月份开始,统一了地产公司在购物中心工作人员的报酬收入。监察室上半年还调查处理了群众来信来访3起，做到件件有落实、有回音。

财务审计部做好集团多个公司的日常会计核算工作；配合会计事务所完成2006年度会计报表的审计;编制和报送财务快报,已连续多年被省财政厅、省国资委等上级部门评为财务系统省级先进单位，今年又一次被省财政厅评为2006年度企业财务快报工作表扬单位。在此基础上,财务审计部做好集团本级、各子公司的年度预算，汇总编制形成整个集团的预算体系。同时,财务审计部还制订出台了《国有产权转让管理暂行办法》、《期货经营专项报告制度》等制度,进一步完善了财务管理制度体系。积极参与了东茶公司、银通典当公司、园林公司的改制工作。牵头成立了不良资产处置领导小组,有效组合组织、人员、经费等要素,逐步摸清企业家底,建立集中处置平台,处理集团公司不良资产，盘活存量沉淀资产，努力做好集团公司不良资产处置工作。前阶段,领导小组已经做了大量工作，首先对领导小组成员的工作职责进行具体的分工,组长、副组长、组员及工作小队的工作进行了指定和细化,对工作安排进行了具体的部署。截至目前，领导小组已对一些不良资产进行了调查摸底，工作进展比较顺利。

投资管理部继续做好集团季度经营形势分析和房地产业行业专项分析工作；继续协助筹建办做好物流中心建设的各项前期工作;加强与政府相关部门的联系,在省重点项目立项、土地调整、农都进入超市、农贸市场经营、支农资金申报、项目验收等方面取得了实质性效果；继续做好集团所属企业在项目审批、备案、资金申报方面的服务工作；在重大项目投资决策、资产处置上认真做好

公司领导参谋；深入到参股企业了解生产经营情况，为参股企业在生产经营上提出合理化建议，做好对参股企业的资金回收、投放工作。

应该说，上半年大家做了较多工作，也取得了较为明显的业绩。在谈下半年工作之前，我们首先简要分析一下当前面临的经济形势：

从国际形势分析，作为影响中国经济的中长期发展的一个重要因素：美国长期债券市场的变化值得注意。今年以来，多种迹象显示，美国长债市场自 1980 年以来的长期上升期结束，突破大型徘徊区，向下开始十几年的熊市的机会非常大。这意味着美国的长期国债收益率将开始长期上升，通胀压力增大，将对美国的经济、世界的经济带来长期不利影响。

从国内形势分析，7 月 19 日，国家统计局公布了上半年 GDP、固定资产投资、居民消费价格指数（CPI）等宏观经济数据。最新数据显示，2007 年上半年 GDP 仍处于高位，同比上涨 11.5%，比上年同期加快 0.5 个百分点。全社会固定资产投资 54168 亿元，同比增长 25.9%，增速比上年同期回落 3.9 个百分点。6 月份 CPI 涨幅突破 4%，达到 4.4%，创下 32 个月以来新高。上半年 CPI 达到 3.2%，比去年同期增加 1.9 个百分点。除了 CPI，今年以来宏观经济金融指标大多快速增长，经济由偏快转为过热的趋势更为明显。6 月份金融运行广义货币 M2（现金 + 活期存款 + 定期存款）供应量同比增速 17.1%，M1（现金 + 活期存款）增速 20.9%，比 5 月份也有所上升；人民币贷款增长 4515 亿元，同比多增 566 亿元。M2 增速仍高于央行 16%的全年目标，M1 和 M2 的增速剪刀差继续维持和扩大，贷款增速较快，流动性充裕的局面没有改变。国家继续出台宏观调控政策的可能性的趋势在加大。7 月 26 日，中央政治局召开会议，强调深入贯彻落实科学发展观和中央确定的方针政策，稳定、完善和落实宏观调控政策。

初步判断，我国经济已经进入了加息周期。在较长时间里，资金的使用成本进一步提高，银行贷款额度将进一步紧缩，房产作为抵御通胀的有效工具，前景继续看好。

根据上述分析，下半年我们应当重点做好以下几个方面工作：

一是抓紧推进现代农产品物流板块建设。

由于客观原因，物流中心项目的进度前段时间受到一定的影响。下一步物流中心筹建办应做好以下工作：一是要按照土地征用程序要求，在 8 月 31 日前完成 45 亩土地征用的各项申报材料的有关程序，年底前全部完成 45 亩征用地拆复建技术工作，争取开工建设；二是与萧山区有关部门协商成立由萧山区政府有关部门领导和镇政府领导、筹建办参加的拆迁工程指挥部，制定相应的项目用地拆迁安置赔偿的具体方案和房屋拆迁工作计划；三是成立由集团公司领导挂帅，集团公司投资管理部、财务审计部、监察室、筹建办等参加的项目招投标领导小组；四是结合萧山区行政区划调整已于 7 月 16 日得到省政府批准的时机，抓好项目筹建中的农保地调整工作，组织力量落实项目用地指标；五是继续抓好与省、区、镇、村各级组织沟通工作，争取当地政府对项目建设各方面的支持，特别是项目用地指标落实的支持；六是引进合适的战略投资者，组建项目公司；七是提前准备，妥善安排使用项目资金。

农都公司要配合萧山物流中心项目，继续拓展团购配送业务：继续联络、接洽台湾客商，做好台湾优质农副产品进入杭州市的各项相关筹备工作；继续做好参与杭州市“农贸市场升级改造”项目，争取政府的大力支持，选择合适的项目地点，建立农都特色专营区，为未来的物流配送建立节点；继续做好“大厨房”工作，以及日常配送业务的开拓，为物流中心项目做好前期的探索、积累工作。同时，农都公司要做好市场经营户的稳定工作。11 月份，市场的大部分经营户租约即将到期。随着德胜高架建设工程的不断推进，农都市场所受到的影响也越来越大。因此做好经营户的稳定工作是市场下半年非常重要的一项工作。下半年，在积极参与政府“农贸市场升级改造”项目，筹建农产品专营区的基础上，农都公司应通过规范化的管理和系统化的运营制度，打造一家农都农产

品专营旗舰店。同时以这一旗舰店的管理和运营模式作为其它专营区的样板进行连锁化、系统化的经营,争取在年内再设立两家农产品直营店,初步形成杭州市区农产品配送网络,树立“农都”良好的企业形象。要抓紧做好农都市场的过渡选址工作,这要作为今年工作及明年上半年的主要工作。

上虞公司继续抓好“三个基地、一个中心”建设的组织实施工作,积极配合绍嘉高速指挥部,处理好大桥用地事宜。

二是加速推进房产集团组建工作。

在前面的经济形势分析中,我们提到房地产市场还有较大的发展空间和较好的发展前景,但是,房地产市场的竞争日益激烈,房地产企业之间的购并、联合越来越频繁,行业的发展门槛越来越高,优胜劣汰的过程将加速,组建房产集团是迎接这一挑战的一个有效手段,有利于统筹资金、人才、渠道、项目等要素。目前,农投股份公司、润和房产公司资产情况良好,“润和”品牌随着越来越多房产项目的建成,逐渐形成一定的品牌影响力,两个公司在运作亿城嘉园等项目中的密切合作,组建房产集团已经水到渠成。以农投股份公司、润和房产公司为主体的房地产二级产业集团将在9月份提出方案,力争在年内组建完毕。下一步,我们将根据实际情况,逐步纳入其他子公司。

三是集团各公司和集团公司各部门要按照计划,抓好经营和管理工作。

粮食集团应根据国务院国发〔2006〕16号文件,积极争取政策支持,努力拓展政策性业务。同时下半年要根据实际情况安排好工作计划,寻找新的增长点,提高盈利能力。农投股份公司紫庭花园做好扫尾工作,亿城嘉园做好销售和资金回笼工作,做好信雅达广场和千岛湖润和度假村的施工管理。润和房产公司要尽快办理南岸花城的规划定点手续、工程规划许可证及施工许可证,抓紧做好桩基及施工图的设计,尽早开工建设,力争10月份获得预售许可。购物中心继续通过各种手段,提高销售业绩。置业公司继续做好集团公司的后勤服务保障和大厦的物业管理工作。园林公司在做好国有股减持工作的同时,继续保质保量做好现有工程项目。银通公司在抓好自身经营工作的同时,继续配合集团公司做好集团公司不良资产处置工作。

集团公司办公室、党委办公室要重点做好集团战略规划的落实工作,法律事务的管理工作,企业文化和制度的建设工作。人力资源部要重点做好集团“四好”领导班子的创建工作、经营责任考核工作。监察室要抓好纪检监察工作。财务审计部要重点做好集团融资和资金调度工作,强化财务监管和统筹工作,做好集团企业改制和不良资产处置工作。投资管理部要重点配合做好物流中心项目建设工作,做好投资项目的前期考察和中后期跟踪管理工作,提出集团企业上市的有关建议。

四是继续抓好企业改制工作。

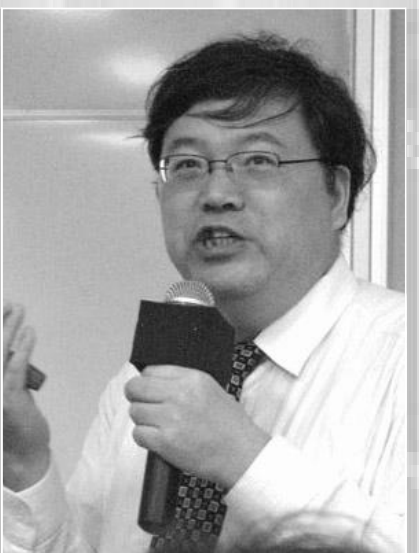
当前,粮食集团的改制任务仍然艰巨。粮贸公司改制工作已经历时两年多了,超过了集团规定的期限,粮食集团公司与粮贸公司领导班子要抓紧商量,尽快拿出一个可行的方案。良时期货公司引进战略投资者工作,应当充分征询律师和专家的意见,在做大做强的同时尽可能地维护集团的合法权益。对一些改制遗留的企业,如中润公司、中饲公司、北方公司,粮食集团各工作小组要分工负责,抓紧扫尾工作,尽快上报清算结果。银通公司要尽快办理增资扩股引进战略投资者的清产核资、审计评估、审批备案、增资验资、证照变更等工作。园林公司要继续做好国有股减持的一些基础工作。

五是继续做好安全生产工作。

随着集团的不断发展壮大,安全生产面临的形势日趋复杂,各级企业经营者肩负的安全生产责任日趋沉重。尤其是近段时间以来的持续高温,个别地区的洪涝灾害,都给企业的安全生产工作带来了更大的考验。我们应当清醒地认识到,做好安全生产工作是我们每个企业经营者的责任和义务,是构建“和谐农发”的基础,也是农发集团生存和发展壮大的立足之本。因此,我们要本着对广大员工负责,对企业负责,对自己负责的态度,扎扎实实地做好安全生产的每一个环节和细节,确保人民群众的生命财产和企业信誉财产的安全。

最后,我祝愿大家身体健康,家庭和睦,事业更上一层楼!

(略有删节)



国有企业管理
问题与创新

◎复旦大学管理学院 芮明杰教授

一、管理及管理创新

(一)管理概念及其特性

1、管理的概念:管理是对组织的有限资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是管理活动中按职能划分的一类活动。组织通过这些活动,对人力资源、金融资源、物质资源、信息资源等进行有效整合,达成组织的目标。

2、管理的特性:管理活动有其自己独特的性质,即动态性、科学性、艺术性、创造性、经济性。

(二)管理创新的含义

1、管理创新的概念:管理创新是指创造一种新的更有效的组织资源整合范式,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程式管理,也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

管理模式创新,可以是整个企业全局性的创新,也可以是局部的,如人力资源管理、薪酬制度、营销创新等。

管理创新的主体,首先是组织的管理者,尤其是高层管理者,其次是组织的全体成员,分别以美国模式和日本模式为代表。美国模式:是高层管理者的个人创新。如通用电气公司由 CEO 杰克·韦尔奇主导的管理创新就取得了巨大成功,其核心内容一是进行扁平化的组织改革,称为中层革命;二是产品归核化,放弃 100 多个产品项目,做强发动机、医疗器械、高端塑料和保险业四大板块。日本模式:是一种群体创新模式。如丰田汽车公司提倡全体员工参与,为公司的生产经营和管理的各

个方面提建议。

2、管理创新对企业发展的效用:提高企业经济效益;降低交易成本;稳定企业,推动企业发展;拓展市场,帮助竞争;有助于企业家阶层的形成。

(三)管理创新的内容与条件

1、管理创新五个方面的内容:提出一种新的经营理念及思路并加以有效实施;创设一个新的组织结构并使之有效运转;提出一种更有效的新的管理方式方法;设计一种新的管理模式;进行一项制度的创新。

2、管理创新的必须具备的六个条件:创新主体的创新意识,创新能力,扎实的基础管理条件,创新的氛围,本企业特点,创新目标。

总结巨人集团失败的原因,主要是不懂现代企业管理,决策失误导致现金流量枯竭,组织扩张后控制失灵,归根结底是由于管理没有跟上企业发展的要求。而通用电气韦尔奇总裁改革取得成功,企业效益优良,归根结底是在管理上了进行改革和创新。

二、企业生命周期管理问题与创新

(一)企业组织成长的阶段特性

1、企业生命周期及其寿命问题

统计学意义上,美国企业寿命平均一般为30年。即使是世界500强企业也有不少被淘汰了,1950年代上榜的500强企业到1990年代有一半退出了500强,1970年代上榜的到1990年代也有三分之一退出了。上市公司不断重组。国有企业突然"中风"。民营企业失败速度加快,平均寿命仅5-8年。

2、企业组织成长的五个阶段

第一阶段为业主型阶段,存在领导危机;第二阶段为领导型阶段,存在自主危机;第三阶段为分权型阶段,存在控制危机;第四阶段为协调型阶段,存在程序危机;第五阶段为合作型阶段,存在信任危机。见表1。

目前国内大部分国有企业处于第二阶段,有些大集团处于第三阶段,控股型集团一般处于第四阶段,而有较多的大集团处于第三、第四阶段的中间状态。

(二)企业的生命周期中管理创新主题

企业的生命周期也可划分为五个阶段:

出现阶段 (Emerging Stage)、扩张阶段(Expanding Stage)、成熟阶段(Maturing Stage)、防护阶段(Entrenched Stage)、复杂阶段(Complex Stage)。

1、出现阶段,面临的主要问题是发展方向,管理创新的主题是明确企业未来发展的方向和性质,目标是增长的能力。

2、扩张阶段,面临的主要问题是组织系统的扩张与控制,管理创新的主题是有效的组织体系及流程,目标是投资回报。企业往往在快速成长期,资金链容易断裂。

3、成熟阶段,面临的主要问题是企业面对市场的敏感性下降,可能慢慢失去市场,管理创新的主题是对市场的快速反应机制,把握顾客,目标是重新确立市场地位。

4、防护性阶段(衰退阶段),面临的主要问题是创新精神与能力的丧失,管理创新的主题是创新制度再安排,激励创新,目标是恢复创新能力。

5、复杂阶段(破产保护期),面临的主要问题是失败后再生的可能性;管理创新的主题是重新审视企业未来及管理架构;目标是再生。

如果企业在衰退期才开始转型,只能加速死亡。企业应在快速成长期就开始准备转型变革。

(三)现代企业管理新模式

现代企业中所面临的管理问题比以往任何一个时候都复杂,需

表1、企业组织成长五阶段及其变革特征表

	结构	系统	领导风格和人群关系	危机的特征
第一阶段业主型	非正式的	对顾客的反馈及时作出反应	个体的;创造力;业主;所有权	领导危机,完全靠一个人打理已经做不下去
第二阶段领导型	职能的; 集权型的; 科层; 从上到下	标准化; 成本中心; 预算; 薪金制	强有力的领导	自主危机,员工没有积极性,企业没有活力
第三阶段分权型	分权; 从上到下	利润中心; 奖金制; 例外管理	完全分权; 自主经营	控制危机,分权后控制不住了
第四阶段协调型	参谋职能; 战略事业部分权; 事业部与生产集团一体化	正式的规划程序; 投资中心; 严格的支出控制	监督	程序危机,久而久之僵化,机会失去
第五阶段合作型	矩阵结构	信息系统一体化和简单化	团队导向;鼓励个人间的交流;创新;教育导向	信任危机,团队间缺乏相互信任

要有新的思维方式,新的管理手段和技术及新的组织构架等来处理。总之,需要建立现代企业管理新模式。

新模式的核心价值观:以人为本,以德为先,人为为人,快速应变。

新模式的主要特点:系统思维方式;学习型组织;良好的人际沟通及信息管理系统;全新的企业文化;企业发展与运行的新目标:发展核心能力。

1、系统思维的基本观点:一切事物处于不断的发展之中;发展是跳跃的,不是直线的;微小的渐进变化,会导致突变;每个问题处在一个关联系统之内;从事物的变化中把握事物本质,等等。

2、学习型组织:不断突破自己的上限,创造真心向往的结果,培养全新、前瞻而开阔的思考方式,全力实现共同的抱负,以及不断学习,共同学习的组织。

3、人际沟通及信息管理系统:组织正式沟通,个人和非正式沟通,达到和谐、合作、融洽的人际沟通目标;管理信息系统建立,提高信息共享率和管理效率。

4、新企业文化:企业文化既是管理风格、管理理念和行为所形成的环境氛围,也是管理制度、管理方法和管理政策所构成的管理氛围。企业文化应有企业自己的特性。

5、管理的目标:核心能力(Core Competence),或称核心竞争力,是企业拥有的主要的一组技术与技能的综合体,它是企业在一个领域中从事多年管理或工作中形成的,代表了企业的长期积累,反映了一个企业组织的特征。核心能力的特点:对顾客所重视的价值必定有超水准的贡献,是企业拥有独特竞争力的前提,是企业通向未来市场之门的关键,可占用性程度低,可转让性低,具有持久特性。

九十年代的阿尔卡特阿尔斯通公司,经营领域十分广泛,涉及电信、能源与交通、原子能、机械工程、电缆、电池、电气工程、出版和媒体等许多产业,一度陷入困难境地。让我们来看今天重新获得强劲核心能力的阿尔卡特公司经过了怎样的变革:回归主业,把电信网络重新定位为核心主业;强健主业,为因特网世界提供全球解决方案,集成服务;培育核心能力,收购和兼并优于自己发展。

三、管理创新新思路

(一)理念及经营思路创新

新经营理念一,高速度公司:面对市场快速反应,面对技术进步快速创新,公司的快速决策机制。

新经营理念二,创新竞争:技术、产品快速创新并产业化;迅速进行市场创新,占领市场有利位置;组织创新团队,激励安排;投入巨大资源。

新经营理念三,产业致胜:顾客并不知道他未来需要什么,从选择一个好产业到创造一个新产业,创造新产业推动顾客消费需求。

(二)组织体系创新

组织创新一,扁平化组织:要点是,减少中间管理层次,减少中间管理人员;以管理信息系统为技术支持;以自主式管理团队为构造基础。

组织创新二,网络组织:是指在特定事物的职能或工作任务上实行了专门化的几个组织,以一个组织为中心结合在一起而形成一定网络的一种组织。网络组织的特征是:不同的网络成员完成生产和供销工作上的不同职能;经纪人的存在并管理网络,是网络的核心;依赖于市场契约约束和运作;网络成员为中立的利润中心;有不同类型的相互之间的关系。

组织创新三,虚拟企业:有两种含义,形式虚拟和内容虚拟。形式虚拟,即在信息技术的条件下,后来的实体企业改变了形式。内容虚拟,即具有生产功能的契约组织,但不具备法律实体和企业边界,能相互转控。形式上随时可随环境、目标的变化而分解重组,非法律实体。

(三)经营策略创新

经营创新一,合作竞争:竞争对手之间在某一方面合作,目标是节约资源做大市场,稳定自己的市场位置。

经营创新二,顾客忠诚:顾客是企业生存的关键,把顾客看作是企业的合作伙伴而不是推销对象,设身处地为顾客设想,希望其重复购买,忠诚于企业、企业的品牌,建立与顾客的同盟。顾客忠诚度取决于员工对企业的忠诚度。

经营创新三,新产品价格策略:新产品价格应定得比较高;不断推出新产品以维持高利润;新一代产品推出,原产品立刻采取低价策略。这种经营策略需要企业有很强的创新能力。ZJAD

(整理:王国贤)

企业资本
运作与上市实务

◎国浩律师集团合伙人 费国平

资本运作的中国概念和实践是指运用企业现有资本，获得更多资本，通过买卖股权实现增值的资本运营活动。资本运作的国际经验和理念是如何获得资本并能将资本价值最大化的一系列企业活动。

一、资本运作的几个基本关系

（一）金融市场与生产要素市场和商品市场、金融机构与其它金融中介。

（二）货币市场与资本市场、发行和流通市场、现货和期货市场。

（三）资本市场功能与企业融资。

（四）资本市场扩大融资渠道、强化激励约束、规范公司运作、扩大公司影响的作用，是附属效应还是根本目的？

（五）市场的基本功能和作用，投资、投机与实业资本、虚拟资本的综合运用。

投融资市场是无形市场，交易的可能是虚拟资本、特殊商品货币和货币资金。市场的本质是为供需双方提供交易场所，形成价格机制。商品市场通常是交易的实物和服务为主，在新经济环境下，商品市场也有了虚拟交易的形式。

二、资本运作中的融资工具和途径

资本运作的目标和原则是筹资、投资、资本经营。筹资又可分为私募与公募、直接融资与间接融资；投资可分为产业投资、金融投资、股权投资等；资本经营的核心是并购：兼并与收购。资本运作是以追求股东利益或资本

增值最大化为目标，通过并购和融资等资本化配置手段，对现有资本进行有效运营管理，借助资本市场实现资本增值的经营管理活动。资本有以下几个特征：1、资本的本性是盈利；2、资本向有高回报的领域流动；3、资本家是资本人格化的代表；4、资本运作是以资本增值为目的的经营管理活动；5、资本运作的核心是利用资本市场一切可以借助的资本实现股东利益最大化。杠杆效应是资本运作的另一核心。资本运做的动机可分为以下几种：1、对好的企业的追求；2、构建资本结构更为合理的企业；3、回避企业面临的各种风险；4、获得持续融资能力；5、协同效应；6、获得市场谈判权；7、获得垄断地位；8、获得市场定价权。

（一）资本运作的内容和目标

资本运作的内容是实业资本、产权资本、金融资本、无形资本、政府资源、国有企业的垄断资本、人脉资本等。资本运作的具体目标对国内企业来说主要是产值最大化、利润最大化、每股收益最大化、股东财富最大化、企业价值最大化、每股净资产最大化、企业未来现金流量最大化。对国际企业来说还要增加市场垄断地位、定价权和谈判权等。

（二）资本运作一般要满足的条件

1、有远见的企业决策和执行力、纳才容才的机制或企业领袖，成熟的内外部专业团队或服务机构；

2、具备市场经济的体制条件、市场体系的市场条件；现代企业制度的产权基础、资产价值化的价值基础等；发达的资本市场；

3、企业国有资产经营的自主决策权，具有追求资本增值和资产价值最大化的内在动力；具有健全的资本运营管理机制及运作队伍和内在风险规避制度、激励机制，拥有数量可观的可供资本运营需要的资本等。

（三）筛选资本运营方向的几个考量因素

1、运营管理的几项决策原则：①企业的行业地位和左邻右舍（竞争对手）、运作的目的；②企业自有资源、控制和执行能力；③产业政策的支持态度；④产业前景、全球趋势；⑤资本市场的行业取向和偏好；⑥潜在资本运作目标的资本运作基础和潜力。

2、运营管理的几项原则：①资本的时间成本；②筹资的风险成本；③资本的经济成本；④机会成本。

（四）资本运营的部分主要环节

1、初步分析、价值和风险评估；

2、资本运营策划：系统性、专业性、前瞻性，须外部法律专家和托子银行专家、财务专家参与；

3、资金的筹集预测：直接上市或买壳 / 借壳上市、私募、重组、其他融资；

4、资本运营的预测（定性、定量）、核心竞争力评价；

5、资本运营投资决策（确定型、风险型、不确定型）；

6、资本运营实施方案和计划（目标、时间、人员、经费、管理）；

7、资本运营控制；

8、实施中的检讨和修正。

三、收购兼并中的资本运作实务

收购兼并是取得或放弃公司所有权或控制权的方式，实现企业扩张或收缩获得盈利的手段。中国企业的产业升级和全球化战略或者在主场均离不开并购的运用——回避不了家门口的国际化挑战。纵观美国著名大企业，几乎没有哪一家不是以某种方式，在某种程度上应用了兼并、收购而发展起来的。一般情况下，企业收购兼并需经历以下几个方面：1、并购动机、目的与企业战略确定阶段；2、并购目标的筛选与主要并购模式确定阶段；3、并购中的尽职调查与中介团队选择阶段；4、股份回购、竞购、反收购与敌竞收购的识别阶段；5、管理层收购与股权激励计划的设立阶段；6、并购中的筹资活动，资金筹措阶段；7、并购实施与整合阶段。

四、案例分析

1、深圳市民润农产品配送连销商业有限公司（略）；

2、深圳农产品股份有限公司（略）；

3、孟山都公司（略）。ZJAD

（整理：刘银来）

企业并购中的公司价值评估

◎上海财经大学 李曜教授

大多数公司通过内部扩张不断成长，也就是说，通过正常的资本预算活动使其获得发展。然而，兼并能带来引人注目的超常成长，促使企业价值的快速提高。一般意义上分析，兼并的主要动机是通过发挥协同效应提高合并公司的价值。企业并购有四种类型：横向的、纵向的、同类的、复合的。理论上，企业并购十分简单。购买公司分析并评估目标公司价值，然后决定是否能够以此价格购买公司，或者高于或低于此价格。目标公司则相反，只有在并购价格超过其独立持续经营的价值或可以从其他出价人处得到的价值时，才会接受该标价。但是，在实际企业并购中操作中则会涉及各种问题和困难。不过无论如何，评估目标公司价值是首先要做的事情。评估目标公司价值的方法很多，下面介绍常用的四种。

一、净资产价值法

以目标企业的账面净资产作为企业价值的一种评估方法。此方法是静态地评估目标公司某个确定时点的价值数据。运用时应注意：1、目标公司资产中如有外币，如何考虑汇兑损益？2、有价证券的价值如何确定，市值和账面价值？3、应收账款和应收票据的回收可能性如何？4、固定资产和存货的市价和账面价值；5、负债的明细、担保事项、或有负债等；6、无形资产的评估。

二、现金流量贴现法

现金流量贴现法或称贴现现金流量法。美国西北大学 Alfred Rappaport 建立。故又称拉巴波特(Rappaport)模型。无论购买企业还是购买资产，均须根据预期未来的现金流量进行现在的支出。

在应用现金流量贴现方法时，需要具备两个关键因素：(1)预测报表，预测由于兼并引起的预期权益现金流的增加；(2)贴现率，或资金成本，用于计算预计现金流。一般做法是逐期预测现金流量，直到其不确定程度使管理部门难以做更进一步的预测。一般将预测期定为 5 年或 10 年。更准确的方法：公司追加投资的报酬率等于资本成本率。该模型假设：在预测期后，折旧可以维持公司的生产能力，公司实现零增长。所以，预测期后的残值等于预测期后第一年以后开始的现金流量年金的现值。资金成本是指加权平均资金成本，简称 WACC。

三、期权估值法(Earnout plan)

期权估值法(earnout plan)即赢取计划，属于购并中的激励性支付合约。赢取计划的核心做法：收购方对目标企业购买价格的一部分，在收购完成时不支付给目标公司股东，而在收购结束后，根据目标企业未来的财务业绩或者其他绩效指标完成情况，将这部分金额给予或有支付。

四、市场比较法

市场比较法又称市场乘数分析，其原理是将一个市场决定的乘数应用于净收益、每股收益、销售等比较标准上，通过目标公司的这些指标值与市场乘数相乘，就可以得出目标公司的价值。现金流量贴现法严格遵守价值的概念，强调预期现金流，而市场乘数分析则判断性更强。举个例子说明一下，如某公司 2006 年预期净收益为 240 万元，到 2010 年增长到 1320 万元，五年内平均收益为 770 万元。同该公司类似的上市公司平均 P/E 比率为 12。假设用市场 P/E 乘数法评估该公司的价值，则可以将 770 万元的年平均收益乘以市场乘数 12 得到其价值为 770 万元 × 12 = 9240 万元。这就是公司的权益价值。

最后，要说明的是，不管采取什么办法，都必须注意两个事实。首先，目标公司并购后如不再作为独立的经营实体，而成为购买公司的资产组合的一部分，则在分析时必须要考虑经营方式变化对企业价值的影响。其次，估计的目标是评估目标公司的权益，因为我们从所有者而不是从债权人手中购买公司。因此，尽管我们“评估公司的价值”，但焦点集中在评估权益的价值，而不是评估公司整体价值。ZJAD

(整理：何启海)

集团公司副总经理、党委委员

郭三翔

一、关于企业危机感

要明确办企业的目的究竟是什么？从长期的实践来看，对企业而言，盈利永远是第一位的，盈利是企业作为一个经济实体赖以存在的基础，当然，在赚钱的同时也要承担起相应的社会责任。办企业始终要有危机感，不管民企还是国企，企业办不好，没有人有能力来救你。就算是国企，要是效益不好了、亏损了，政府能帮忙的毕竟是极少数，要起死回生还得靠自己。国企在发挥自身优势的同时，还必须克服国企的弊端，比如制度老化、人才紧缺、办事效率偏低等，要积极与市场接轨，使企业适应市场规律，完全市场化运作。企业的寿命如何延长也是做大做强之外的另一个重要问题，农发集团、粮食集团重组后经过了一段时间的调整，现已理顺关系，要紧紧抓住效益这个根本，做大做强做久企业。

二、关于坚持改革与创新

改革与创新是企业的生命线，在市场经济中许多问题都是没遇到过的新问题，这就需要我们去探索去尝试，真正的创新无处不在。创新对企业发展的重要性是不言而喻的。如何理解创新？人们往往认为只有产生了巨大影响的重大变革才是创新。实际上，只要对“现有”实现了超越，对

夯实基础　开拓创新

“现有”有所改进,就是创新。只要扎扎实实推进了战略规划，拓展了现有的业务领域,就是业务创新;把一种新思想、新方法、新手段或者新组织形式引入企业，并取得了相应的效果，就是管理创新；把一种新关系、新体制或新机制应用于企业,并推动了企业的发展,就是制度创新。

别把创新想得太复杂，其实企业每件事情都会关系到创新这件事。以农投股份公司滨江项目为例,当时很多房产企业都不看好这块地,认为操作不当的话风险很大,但是农投股份公司经过精心运作,采用一种全新的销售方式，已取得了较好的经济效果。

国企要激发活力，产权改革势在必行,但与此同时,光有产权改革也是有所欠缺的，还需要有相关的市场环境和管理创新机制相配合。改制的目的是对社会进步有利的,社会包含了个人，个人的所有最后还是属于社会的,思想要解放,所以考虑得长远些的话就不要过多地拘泥于国有股问题，这样也会产生激励效应。

三、关于企业上市

要建设成为省内一流，乃至全国一流的公司，我们还有许多差距，其中最主要的就是缺少上市公司，缺少与资本市场的对接渠道，缺少资本流动和资产变现的手段。通过上市,可以从根本上解决体制和机制制约等问题，用市场而不是行政作为推动公司发展的动力。十年前,农投股份公司设立的时候就是为上市做准备的,那时候上市可能只是一句口号,但到了现在，上市已经成为我们的内在需求。农投股份公司现在资产规模在十八亿左右，资产负债率已很高，通过传统的间接融资模式已经无法再进行资本扩张,亟需开拓其他筹资渠道。虽然近年来股份公司效益不错，但通过这种传统的盈利模式，要完成原始资本积累是落伍于时代步伐的。如果有上市公司作为融资平台的话，通过资本市场来完成资本积累,集团公司、股份公司都会有质的飞跃。可以先将好的资产集合包装上市，上市后再进行资产置换,达到融资的目的。从长远来看，上市也是集团整体发展壮大的好途径,房产、物流、农产品都是市场的好题材，可以先通过一个产业进行IPO，等时机成熟了再增发其他项目，不断扩大资产规模和股本规模。

从目前的浙江板块来看,农字号的上市公司还一家都没有,我们既有国资背景又有其他公司所欠缺的题材,是该抓住这个一瞬而过的良机，筹备上市事宜。

四、关于加强品牌建设

企业的品牌建设很重要,品牌、网络、VI设计都要包涵进去。我们要在大力塑造宣传农发集团这一“大农发”品牌的同时,继续发展现有几块较为响亮的名号,包括:润和房产、中尚房产、农都市场等。以润和为例,润和品牌已有八年实际历史,这中间有心酸有泪水,花了大家不少心思,到今天才小有成就。我们要清楚品牌的重要性和必要性,下一阶段要将房产品牌打造得更精良,保持、发展、壮大、维护这个子品牌，以后的路将更为艰辛。同样的,其他行业品牌也需要精心维护,要创出几块响当当的牌子来，集合各个子品牌,最终创建农发大品牌。ZJAD

春风化作雨 润物细无声

——省属企业优秀共产党员徐全胜同志先进事迹

徐全胜同志坚持党的“四项基本原则”,政治立场坚定,思想觉悟高,忠于党的事业。多年来他以省农发集团党组织为后盾,以政治责任感为动力,以党性强、作风正、工作出色为具体要求,从思想上、作风上加强自身建设,恪尽职守、竭诚奉献、辛勤工作,出色地完成省农发集团党委赋予的光荣任务,为党的工作和党的事业作出了积极贡献。因成绩突出,先后被评为浙江农村经济投资股份有限公司“优秀经理”、浙江省农村发展投资集团公司“先进工作者”和“优秀共产党员”等光荣称号,日前又被评为浙江省省属企业优秀党员。

一、与时俱进、开拓进取

作为公司党支部书记,徐全胜同志按照集团党委的有关部署要求,安排好党支部的组织生活和政治学习,提高干部的思想理论水平。徐全胜同志自担任支部书记以来,合理地安排组织生活,带领全体党员认真学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论以及“三个代表”重要思想的内涵,营造良好的学习氛围。并结合公司的工作特点,以新时期党员标准、树共产党员先进形象为主题,组织党员开展了一系列学习考察活动。徐全胜同志坚持“从群众中来到群众中去”的优良传统,改进党的作风,以人为本,进一步密切党与人民群众的血肉关系。在组织生活中,他多次阐述密切党群关系的重要性,在支部内部形成了统一认识。平时工作中,他带头深入群众,了解群众的思想动态,虚心听取群众意见,对于群众反映的涉及党支部问题,党支部以最快的速度予以解决。

作为银通公司的董事长兼总经理,徐全胜同志勤于思考,善于思考,不断根据市场的变化改进完善工作思路。在典当公司经营机制创新上,他带领一班人先后探索出一系列科学合理的业务发展模式,使银通典当公司的业务发展模式逐步由针对居民个人的狭窄发展方向转向主要面向中小企业,兼顾居民个人的业务发展新模式,使银通典当公司的社会效益得到了很大的提高,企业经济效益同时得到了不断的提高。在他的带动下,公司自开业至今连续九年盈利,并且经营业绩大幅提升,取得了良好经营成果。徐全胜同志酷爱学习,他对各项法律法规进行了系统全面的学习研究,并把这些法律知识运用到工作实践中,确保把公司的业务风险降到最低。正是因为徐全胜同志的与时俱进、开拓进取,使得浙江银通典当公司在典当行业中,具有较高的声誉,多次受到上级业务管理部门——浙江省经济贸易委员会和杭州市贸易局的表扬,并在2005年7月,受国家商务部邀请,参加了典当行业培训教材的编撰工作,受到了商务部有关领导的赞赏。

二、实事求是、作风严谨

徐全胜同志能够认真落实集团党委的决策,狠抓企业员工素质教育,善于在群众中做好宣传鼓动工作,使党的各项方针政策赢得群众的充分理解、信任和支持,调动广员工的积极性和创造性;如实地反映民情民意,使上级部门准确掌

握群众的思想脉博和存在的问题，制定正确的对策和措施，对某些不符合实际情况甚至错误的决策他能勇于提出批评和建议。实现对上级负责和对群众负责的统一，在实践中克服困难，做好工作，具备一个优秀共产党员的高素质。比如，经常会些朋友或介绍来的朋友向我公司借款，当经过了解后，只要发现这些客户没有充足的抵押物对借款进行担保，徐全胜同志秉着对公司资金安全性的高度负责心，会毫不犹豫地拒绝这些客户的借款要求。这样虽然可能会因此而得罪某些人，但是，只要是借款人不符合借款条件，徐全胜同志就不会让国有资产为了个人的厉害关系而置于危险的境地。

三、爱岗敬业，无私奉献

徐全胜同志视事业如生命，数十年如一日，不图名、不争利，默默无闻地为省农发集团的发展操心尽力。由于过度操劳，他的身体时常会犯病，有时连走路都走不动，却仍坚持工作。即使在生病时，仍坚持安排工作，研究和讨论问题，使各项工作有条不紊。他虽然为农发集团的发展做出了贡献，但从未向组织伸手要荣誉、要地位、毫无怨言。在工作中，对大事能运筹帷幄，大刀阔斧；对小事也一丝不苟，发现问题认真研究，用丰富的经济、法律等知识，对问题进行充分剖析，决不放过一点疑问。他曾经为了调查一笔在天台的典当贷款的抵押物的真实市场价格，带领公司业务人员，走访了税务部门、国土局、银行、建设局以及开发区管委会等相关部门，连续调查了好几天，把抵押物的情况调查得清清楚楚。客户们由衷的敬佩：银行信贷员也没有你们考察的水平高，调查得那么仔细。他为公司的发展殚精竭虑，尽责尽力，也为农发集团公司的整体发展积极出谋划策，作出应有的贡献。

四、胸怀大局，团结协作

徐全胜同志把顾全大局，团结协作视为一种政治责任，体现了一种远大理想。在面临全面建设小康社会、大力构建和谐社会、努力实现中华民族的伟大复兴的历史机遇时期，改革发展中遇到的新情况、新问题很多，党员同志首当其冲，可以说，每时每刻都在考验着每一个共产党员。深化改革的过程中，在遇到集体利益和个人利益发生冲突的时候，徐全胜同志首先考虑国家和人民的利益，胸怀坦荡，顾全大局，遵守纪律，严格要求，自觉把党和人民的利益放在首位，不为名利所动，不为名利所累，不为名利所困，做到局部服从全局，部分服从整体，个人服从组织，自觉在大局下行动。?徐全胜同志深刻认识到?团结才是力量，团结才出战斗力。所以，在企业经营过程中，他始终把团结协作能力作为一项重要的内容，作为公司总经理，他把团结人，团体协作，视为企业的生命力。依靠集体的智慧、集体的力量、集体的奋斗，要求广大员工牢记宗旨，心往一处想，劲往一处使，认真履行自己的使命；工作中互相支持，生活上互相关心，使每个人都能发挥特长，发挥优势，充分利用自身的优势无私地支持他人、帮助他人；善于团结那些与自己有不同意见的人，共同把事情办好，特别是在工作中遇到挫折时，更能够理解和谅解，能够同舟共济，共渡难关。

五、严于律己，廉洁奉公

作为一名共产党员，徐全胜同志为公司的发展壮大倾注了大量心血，办了许多好事、实事，没有寻求过任何私利。有一次，诸暨的一个客户为了感谢公司对他的贷款支持，在还清典当贷款后，送来了几件皮衣，在百般推辞后，该客户仍然把皮衣放在公司办公室，一走了之。徐全胜同志知道后，亲自带着皮衣赶到诸暨，还给了客户，让该客户感叹不已。这样的事情在典当放款的过程中经常发生，但徐全胜同志从来没有因此接受客户的任何礼物，他就是这样大公无私，被人们称为“只求奉献，不求索取的老黄牛”。他在生活中艰苦朴素，反对铺张浪费；为人平易近人，不摆架子，严以律已，宽以待人。作为公司领导，谆谆教导公司全体员工必须树立正确的权力观和荣辱观，带头做好反腐倡廉工作，廉洁奉公，防微杜渐，坚决抵制商业贿赂“潜规则”的入侵。强化自律意识，构筑廉洁为公的警示线，始终旗帜鲜明、毫不动摇地开展党风廉政建设和反腐败斗争，保持了一个共产党员的优秀品质。ZJAD

（供稿：集团公司人力资源部）

百尺竿头 更进一步

——省属企业优秀党务工作者沈滨同志先进事迹

沈滨同志现任浙江省农都农产品有限公司总经理、中共浙江省农都农产品有限公司支部委员会书记。

该同志自 2002 年 10 月任支部书记以来，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和三个代表重要思想为指导，深入学习贯彻党的十六大和十六届四中、五中全会精神，以公司的持续发展为重点，准确把握时代脉搏，紧紧围绕“建一流班子，抓一流队伍，创一流业绩，树一流形象”，时刻以党性为后盾，以政治责任感为动力，以“党性最强、作风最正、工作出色”为具体要求，从思想上、作风上加强自身建设，兢兢业业，克尽职守、竭诚奉献、辛勤工作，以高度的责任感和强烈的事业心，出色地完成党赋予党务工作者的光荣任务，为党务工作和党的事业做出了积极贡献和优异成绩。

一、勤于学习、刻苦钻研、不断提升从事党务工作的能力

在日常的党建工作中，沈滨同志十分注重理论知识的学习和更新，通过各种形式的交流学习，不断加强马列主义、毛泽东思想特别是邓小平理论和“三个代表”重要思想的学习；刻苦钻研业务知识，紧跟形势发展，善于洞察，具备较好的政治、业务素质和政策水平。同时通过开展“三个代表”重要思想主题教育、“保持共产党员先进性教育”等活动，在全公司范围内营造了良好的党建氛围和积极向上的工作环境。2005 年，该同志所领导的中共浙江省农都农产品有限公司支部委员会被评为浙江省先进基层党组织。

二、求真务实、开拓进取，将党建工作转化为推进事业的强大动力

1、抓学习、重方法，深化思想政治工作力度

沈滨同志十分注重抓党员干部的学习教育，着力抓好思想道德教育和政治素质教育。积极组织党员学习党的十六大精神、十六届四中全会精神、中央经济工作会议精神等，进一步增强贯彻落实“三个代表”重要思想的自觉性和坚定性。紧紧围绕形势发展，及时贯彻学习上级重要文件精神，通过组织“主题教育”活动、观看党纪教育录像、参观有关形势教育展览等各种方式，以丰富多彩的形式，加深对理论学习的理解，达到较好的教育效果，有效地深化了思想政治工作。

2、抓管理、促效益，打造学习型组织

现代企业的竞争就是学习力的竞争，只有比对手学得更快，学得更好，更有创新力，才能在市场上具备竞争力。沈滨同志在日常管理当中，非常注重员工的专业技能以及素质教育培训工作，从自身做起，积极参加中南财经政法大学 EMBA、北京大学 EMBA 研修班、省国资委国有企业下属公司领导人培训、杭州市组织部“365”工程等培训，不断提高自身经营管理水平与综合素质，同时也鼓励公司全体管理人员积极参加高等院校、党校的学历教育学习，参加技术职称评定和执业资格考试。通过全面细致地制定全年培训计划、保质保量完成培训任务，开展中层管理人员授

课活动、结合部门实际工作交流管理心得等多种形式，增强部门间相互协作与沟通，提高工作效率，切实打造一个“学习型组织”，从而保持企业的持续活力，不断提升综合竞争力。

3、抓行风、促效能，将党的经济建设精神落在实处

沈滨同志非常善于将党的经济建设精神扎实落到实际工作当中去。自2000年调入农都公司至今，在任职的七年时间里，公司资产、收益均得到大幅度增长。公司资产以年平均递增10.54%的速度增长，所有者权益以年平均递增13.91%的速度增长，主营业务收入以年平均递增32.70%的速度增长，2006年利润总额是2000年利润总额的120倍，利润总额年平均增长速度达到122.14%，为企业取得了巨大的经济效益，同时也取得了良好的社会效益。在努力提高企业经济效益的同时逐步提高员工收入水平，06年职工收入相比01年提升67.8%。

公司下属的农都市场先后被评为国家级“农业龙头企业”(浙江省唯一一家)、农业部“定点市场”、商业部“双百市场”、浙江省“重点农副产品市场”、“浙江省区域性重点市场”、“浙江省重点流通企业”、“浙江省百强市场”、省重点“菜篮子”工程，杭州市农业“龙头企业”。

担任浙江省东方茶业科技有限公司董事长期间，整合东茶公司人力资源，整顿企业工作作风，充分发挥员工的主观能动性，使原本一直处于亏损状态的企业在他任职的两年期间，连续同期相比减亏350万元以上。同时，沈滨同志本着对党的事业忘我工作的精神，想企业之所想，急企业之所急，积极招商引资，通过不懈努力，争取到了和国际跨国公司印度TATA公司的合作谈判机会，并取得良好的会谈效果。东茶公司改制期间，沈滨同志作为改制领导小组组长，严格按照国家法律法规以及浙江省国资委的相关规定，坚持原则、认真把关，为确保国有资产的增值做出了极大的贡献，使东茶公司在净资产大幅度减值，股权转让竞拍起价在620万元的情况下，受让方以2020万元的高价竞得，出色完成改制工作。科学的设定受让条件，使得集团公司解脱了为东茶公司银行借款1359万元担保风险。改制后，沈滨同志仍以党的事业为重，尽心尽力做好交接工作，站好最好一班岗，为改制后的东茶公司争取到省农综办180万元项目贷款核销的优惠政策，进一步保障企业的长足发展。

4、发扬党的优良传统，坚持执行民主集中制

沈滨同志严格遵守党的纪律和政治生活准则，注意倾听不同意见。定期召开班子成员民主生活会及党员民主生活会，做好批评与自我批评，从不同渠道广泛听取群众意见，不断改进工作方式和方法。在重大事件及重大人事决策方面坚持民主集中制，在全体中层管理人员集体讨论的基础上形成最终决定，有效保证了决策的科学性、正确性。公司召开的所有例会都有专人进行会议记录。重大决策形成书面文件发至公司各部门，做到上情下达。在工程项目、大宗采购项目上，沈滨同志严格按照国家相关规定进行公开招投标，充分保障了企业利益不受损害。

5、穿针引线，务实求真，搞好基层党务建设

随着改革的不断深化，企业内部的调动等原因，党员流动性增强，给党员管理工作带来了新的课题。面对这一困难，沈滨同志带动支部成员对党员组织关系及时进行整顿和梳理，做好调离党员组织关系的转出及新进党员组织关系的转入工作等，有力保证了党员的组织生活，使每一位党员在思想上、政治上、行动上与党中央保持一致，真正发挥党员的模范先锋带头作用。农都党支部还在实际工作中不断加大宣教力度，鼓励员工同志积极向党组织靠拢，使他们逐步提高思想觉悟，提高辨别是非的能力，树立正确的世界观、人生观和价值观，为党组织输入新鲜血液，使党在建设有中国特色社会主义和未来的经济发展中保持生机和活力。目前已有六名同志正式向党组织递交了入党申请书，其中一名同志已经通过党校培训，获得了结业证书。

三、心系群众、以身作则，做干部职工的贴心人

1、以身作则、率先垂范的工作作风

在日常的工作当中，沈滨同志时刻以身作则，率先垂范。要求别人不做的自己首先不做，要求别人做到的自己首先做到。在工作中充分发扬民主，维护班子团结，切实加强班子和谐建设。遇事及时与班子其他成员商量，交换意见，充分发挥各成员的主观能动性和积极性。在原则性或事关全局的问题上，由经营班子的集体讨论研究决定，充分做到班子成员各司其职、各负其责、互相配合，形成了一个团结、民主、奋进的战斗集体。

其次，注重做好企业人才的梯队建设工作，培养各层次的经营管理人才，为企业的长远发展奠定基础。

2、严以律己、不以权谋私的生活作风

在日常生活当中沈滨同志以邓小平理论、“三个代表”重要思想武装自己，严以律己，绝不以权谋私。做到食不超高，行不超标，不搞形式主义，不搞铺张浪费。从不利用手中权力为亲属和子女谋取私利。在思想上自觉抵制腐朽思想文化和生活方式的影响，正确处理好“自律”与“他律”的关系。不断强化自律意识，认真开展批评与自我批评，积极做好表率作用。

3、平易近人，真正做到“从群众中来，到群众中去”

沈滨同志非常关心群众生活，密切联系群众，真正做到扎根于群众之中。无论工作多么繁忙，他总是把群众的利益放在第一位，“群众利益无小事”，真正想群众之所想，急群众之所急，建立起一套行之有效的“关心职工”制度，以“关心在事前”为准则，通过完善各项薪酬福利制度积极解决群众的实际困难，看望生病职工，为职工过生日，在传统节日来临时补助困难职工，把对群众的关心真正落到实处，切实帮助群众解决实际困难、排除后顾之忧，注意倾听群众的意见和要求，努力为群众办实事、办好事，让每一位职工都能以企业为家安心工作。同时做好对企业退休老干部的关心和慰问工作，如每逢节假日，公司派出代表专程上门慰问退休老干部；每年对公司困难职工发放困难补贴；对家庭困难的生病职工予以适当补助。在群众当中深受信任与好评，得到群众的广泛爱戴。ZJAD

（供稿：集团公司人力资源部）

走市场导向、技术先行、产品安全

一、概况

农发集团上虞园区地处上虞市沥海镇九六（一）丘，曹娥江口和钱塘江口的交汇处。园区系1996年12月新围海涂，毛地1.3万亩左右，是浙江省300万亩围垦海涂的重要组成部分。在集团的关心和领导下，在兄弟单位的大力支持下，在上虞公司全体员工的共同努力下，经过十年的辛勤努力，昔日的不毛之地已经成为沟渠成行、林路成网、田块成方、花草茂盛，农、林、果、菜、水产综合开发利用的现代世外桃源。园区已成为农业部首批无公害食品生产基地、省级现代农业示范园区、省林业特色基地、省绿色农产品基地和绍兴市环保生态示范园区；园区生产的农发“翠沁”牌蜜梨首批通过国家农业部无公害农产品的认证、连续五年获“农业部金奖”、“省优质早熟梨金奖”及“省农博会金奖”；公司生产的“农发”牌西兰花、榨菜、大葱等绿色无公害农产品远销日本及东南亚国家。2006年，园区农业综合销售收入7500万元，承包户户均净收入平均7万元。十年开发，农发上虞公司走出了一条建设生态高效的农业示范园区的创新之路，不仅带动了海涂围垦区的农业综合开发，也对全省农业园区的建设起到了龙头示范作用。

二、主要措施

上虞园区这几年在现代农业综合开发方面所取得的一点成绩，主要是得益于以下几条措施：

（一）正确的指导思想

1950年以来，浙江省已围垦海涂近300万亩，多年来为社会提供了大量的粮、棉、油、水产品、水果等农副食品，取得了较好的经济和社会效益。但也普遍存在着生产经营粗放、种养殖品种较单调、农副产品加工业薄弱、农业商品化生产的优势尚未得到充分发挥等一系列问题。因此，上虞公司在建设上虞海涂现代农业园区的时候，从一开始就突出考虑要以市场为导向、以经济效益为中心、以科技进步为先导，努力提高农田基础设施、科学技术和经营管理现代化水平；积极调整农业结构、大力发展效益农

建设高效生态农业示范园区
安全、资源节约、品牌响亮的新型农业现代化道路

◎沈金潮

业、促进农业实现产业化经营,大幅提高农业综合生产能力,增加农民收入,使农发上虞园区成为农业现代化的示范园区,推动我省农业现代化的建设进程。

(二)科学规划,综合治理

园区系1996年12月围涂,1997年7月开垦,毛地1.3万亩左右,为把园区建设成为沟、渠、田、林、路合理配置,农、林、果、鱼、菜、种、养、加综合开发利用的现代化农业园区,公司邀请了浙江大学、省农科院、省经济规划院等单位的专家教授,根据海涂的土壤、气候、水利等环境条件进行科学安排,合理布局,以把"农发园区"建设成为社会、经济和生态效益和谐统一的现代农业示范园区。

(三)加大投入,重视基础设施建设

为适应生态高效农业综合开发的需要,逐步提高海涂农田的抗旱防涝、抗风防盐等抗拒自然灾害的能力,园区在这几年累计投资上千万元,用于道路、沟渠、涵洞和防护林等农田水利基础设施的建设。目前,园区已实现了农田成方、道路成网、林木成型、沟渠硬化、明暗灌配套,较好地改善了园区生态高效农业综合开发利用的基础条件,基本控制了旱涝灾害,达到了旱涝保收。

(四)以市场为导向,优化产业结构

一开始,园区以种植棉花为主,后来随着市场的变化,我们积极引导承包户调整优化农业结构,大力发展名特优果、菜、鱼和订单农业,探索农业增效、农户增收的新途径。特别是集团公司提出上虞公司要向建设"三基地、一中心"转型后,上虞园区更是花大力气,强势推进优质水果、优质出口蔬菜、特种水产等特色农产品生产基地的建设。由于调整优化了产业结构,发展效益农业,从而达到了农业增效、农户增收的目的。比如,2006年,承包户种植的300日本大葱订单农业最高亩产值4000元,亩净收益2500元。

(五)技术先行,科技兴农

科学技术是第一生产力,生态高效农业综合开发关键在于科技。为落实依靠科技进步,不断提高科技对农业增长的贡献率,促进园区农、鱼、果、菜、林各业协调发展,提高经济和社会效益,上虞园区成立了农业综合开发科技示范园区科技工作组,下设蔬菜、水产、水果三个小组,聘用一批学有专长,并具有中高级职称的技术人员,分别负责小组的技术指导,领导小组成员各司其职,建立业务骨干定点联系制度,帮助解决承包大户在生产中的疑难技术问题。几年来,我们在科技兴农方面做了以下三项工作:

1、新品种的引进和试验推广

良种是农业增产增效的内因,我们把引进优良新品种作为发展高效农业的极为重要措施来抓,先后向有关科研院校和单位引进翠冠、清香、湖景密露、早风王、日川中岛、泗棉三号、高油803、越粳2号、上海9113、绍糯119、刀额新对虾、南美白对虾、早佳、日本大葱等新品种33个;其中名优梨桃18个、瓜菜5个、水稻5个、对虾2个、棉油3个,园区良种覆盖率达100%。早熟优质翠冠梨、清香梨在园区栽培成功,并通过省市专家的成果评审,技术水平达到省内领先,2005年、2006年先后完成了省、市无公害梨标准关键技术研究和推广示范项目。

2、进行技术培训

为提高承包户的科技素质和技术水平,学习掌握有关专业知识,上虞园区从农业生产的实际出发,讲究实际、实用、实效,采用请进来派出去、现场指导和课堂讲授等多种形式对承包户进行技术培训。先后举办"油菜、大豆旱粮作物高产栽培技术"、"日本大葱栽培技术"和"梨、桃优质高产技术"等培训班,邀请省市有关专家讲授。选派承包大户参加全省梨优质丰产栽培技术培训

班。每年组织承包户赴慈溪、余姚等地参观效益农业。还为农户订阅“农村信息报”50份。据统计,05年以来累计举办各类培训班16次,受训农户600余人次，印发技术资料500多份，对提高承包户的科技素质和技术水平起到了很好的作用，深受农户的欢迎。

3、推广先进技术

园区积极推广农业适用新技术,在水产养殖中,推广对虾养殖技术,促进了对虾生产的发展。在水旱轮作中,提倡绿色过冬、增施菜饼、猪栏粪等有机肥,培育土壤肥力。在瓜果菜生产中大力推广应用无污染无残留的生物农药如阿维菌素、Bt制剂等，严禁使用高毒高残留农药如甲胺磷、甲基对硫磷、呋喃丹等，幼龄果园推广树盘覆盖和合理间作,防止土壤曝晒盐份上升。我们还为海涂现代农业实用技术资料汇编——蔬菜、瓜果栽培技术专辑撰写了西瓜、榨菜、幼龄桃梨栽培技术要点5篇文章，对提高海涂瓜果菜栽培技术水平起到了一定的作用。

(六)提升服务,促进效益农业发展

为解决承包户的后顾之忧,促进效益农业发展，园区加强农业社会化服务体系的建设，建立健全了农技、农资、机电三个服务小组,全方位开展产前、产中、产后的服务,并实行大户联系制度,深入农户,了解情况，及时帮助解决农户在生产中遇到的困难。园区的农资服务部,采用微利经营,就近供应化肥、农药和饲料等农产资商品,方便农户。良好的社会化服务，促进了园区效益农业的发展。

(七)强化源头管理,保障农产品质量安全

自从2006年11月央视披露含有致癌物质苏丹红Ⅳ号的“红心鸭蛋”事件后,关于食品安全问题更受到消费者和政府部门的关注和重视。国际市场上,也以此为借口对中国农产品进行封杀。因此,在消费者深受其害的同时，农产品的生产者也面临着重大危机。食品安全同农产品的供应链密不可分。农产品供应链可以简单地解释为农产品“从田头到餐桌”的整个过程。农产品供应链包含各个环节，从饲料、农兽药、化肥、添加剂的生产,到农产品种植和畜产水产品养殖，成品的加工运输以及零售。上虞园区从一开始就注重强化生产基地的源头管理，要求生产者建立生产安全档案制度：生产者必须诚实地把整个生产过程,所使用过的农兽药、肥料、添加剂的数量和时间加以记录,加强农产品质量安全的追溯管理,强化农产品品牌建设。2006年园区出口大葱20多个标准柜，计400多吨,经省商检局抽检,无一例农残超标。在园区直接管理的果园中,生物农药和低残农药的使用达到100%,生产的优质蜜梨多次荣获“省级农产品金奖”,并被农业部质量安全为中心认证为无公害农产品。

(八)发展农产品深加工,以利益联结机制带动农户走上致富之路

上虞公司为解决农产品出路问题,提高农产品附加值,创办了“农发绿色食品有限公司”，大力发展“订单农业”,运用价格、交易量的杠杆作用对农户和基地生产进行自动调节;通过“合同制”模式,不仅以“保底收购价”模式使农户得到了实实在在的好处；也引导了他们从粗旷式经营转为精细化操作，从良种的引用,农残的控制,作用的规模化等方面都下了大功夫。

总之，通过以上几条措施,使“农发上虞园区”在经济、社会、生态效益等方面都取得了协调发展。

首先,是承包户收入稳步增长。据统计,06年承包户户均净收入平均达7万元。

其次,是生态效益大为改观。由于大量农田基础设施的投入，使土壤盐份高、水土流失、排水不畅等主要障碍因素得到了基本排除，土壤盐份从1997年底的0.5—1.0%下降至0.2%以下;通过林网建设及渔池护坡草的种植，水土流失得到基本控制,农田抗灾害能力增强;通过秸杆还田增施有机肥，加快了土壤改良。据测定,土壤有机质及磷、钾含量已基本达标。同时,由于地处虞北新围海涂,周围无工厂及过境河流,基本杜绝了水、土、气的污染源,农业生态环境优良。

最后,是社会效益十分显著。通过园区建设，一是安置农村富余劳动力,园区常年承包户人口100人,平时农忙季节，农民工临时达200人;二是增加了社会有效供给,所有产品流向市场，商品率达100%,每年向社会提供优质无公害水果、水产品、蔬菜计1500余吨;三是示范效果明显，已接待了包括原省委常委、常务副省长章猛进,省委常委王国平,省财政厅,省农业厅,省园区办分管领导及绍兴市人大，上虞市人大在内的参观考察团体七十余次，为上虞市海涂乃至全省海涂生态高效综合开发提供了范例。

三、存在问题和发展规划

这几年，上虞公司取得了一定的成绩，但我们清醒地认识到公司也存在着一定的问题：主要是如何进一步抓好有特色，有亮点的农业示范性项目，如何进一步与集团主

导产业相结合，如何进一步提升企业的经济效益。

在社会主义新农村建设及嘉绍跨海大桥建设带来的机遇下，上虞公司在集团公司的统一领导下，按照集团“十一五”发展战略规划，重点是抓好“三基地一中心”的建设（即建设好“特色农产品基地、农产品加工基地、花卉苗木基地和休闲旅游中心”），走生态高效的现代新型农业产业化道路，为集团农产品“物流中心”做好铺垫，更好地与集团主导产业有机结合。

（一）特色农产品基地

按照省委、省政府提出的关于“大力发展高效生态农业，提高农业产业化水平”的总体要求，从上虞园区的区域优势和资源特点出发，按照标准化、规模化、商品化生产的要求，优化产品结构，重点投资建设规模较大，市场相对稳定的特色优势农产品生产基地，主要是1200亩优质水果、3700亩优质出口蔬菜、4500亩特种水产。在相关基地的建设中，我们将重点突出以下四个方面：

1、示范辐射性：通过核心基地的示范辐射作用，以点带面，引导当地构建优势产业群体，打造名牌产品，延伸产业链条，推进产业升级。

2、推进产业化经营：进一步发挥上虞农发绿色食品有限公司与农户的利益联结机制，加强生产性基础设施的配套完善，改善生产环境，优化产品品质，按照标准化技术规程进行规模化生产，提高农产品市场竞争能力，努力扩大产品出口。

3、重视科技创新：重视现有先进科技成果的转化、应用和示范，着力提高农产品科技含量、土地产出率和劳动生产率。

4、坚持可持续发展：处理好资源开发利用与生态保护环境的关系，积极推行农业清洁化生产和标准化生产，促进高效生态农业发展，实现农业经济、社会、生态效益的同步提高。

目前，园区种植的“农发牌”榨菜、包心菜、西兰花、青花菜、毛豆等五大系列均被国家农业部农产品质量论证中心论证为无公害农产品，农发“翠沁牌”蜜梨连续五年获农业部及浙江省金奖。特种水产基地养殖的南美白对虾占上虞对虾养殖量的10%～15%左右，产品不仅供应浙江、上海等地，还远销到东北三省，冰冻对虾出口到欧洲地区。

园区已成为农业部首批无公害食品生产基地、省级现代农业示范园区、省绿色农产品基地、绍兴市环保生态示范园区。

（二）花卉苗木基地和休闲旅游中心

利用好近13000亩土地的资源优势，利用好处于未来绍嘉跨海大桥的南桥头堡的区位优势，建设现代化的大桥生态农庄，发展乡村田园的休闲观光旅游园区，是上虞公司正在抓的“三基地、一中心”的重要组成部分。我们的指导思想是：它将是传统农业的突破与创新，引导传统农业由单纯种植向种植、加工、销售及休闲观光一体化转变，实现农业与旅游休闲服务业的成功对接。同时，围绕量质并举发展要求，坚持生产性、娱乐性、参与性、市场性和生态性相结合，用优良的生态陶醉人，用优美的风光吸引人。结合花卉苗木基地的建设，休闲旅游中心（占地1000亩）正在进行整体规划。目前，计划的300亩苗木基地已建设好100多亩，种上了樟树、桂花、银杏等苗木。休闲旅游中心的建设规划由合作方园林公司委托杭州市旅游局相关高工正在设计中，现正在进行草案修正。在休闲中心的建设中，我们将根据集团领导的指示，坚持以下三个原则：一是整体规划与局部启动相结合；二是经济效益和社会效益相统一；三是长远利益和短期效益相协调。

（三）农产品加工基地

上虞公司在现存的“农发绿色食品有限公司”的基础上，将考虑积极引入有一定实力和优势的战略投资者，进一步做大做强农产品加工业，进一步发挥示范性和带动性，进一步打响“农发”品牌。

同时，积极进行在上虞园区筹建远期规模为三十万头左右的现代化生态养猪工厂的相关调研工作，探索有关饲料加工、养殖、屠宰、加工、销售一条完整产业链的现代化畜牧产业化道路。随着城市化的推进，全国各地养殖场大量关、停、转、迁，一家一户的养殖方式也日趋消失，今年以来全国出现了猪肉供应紧张，猪肉大副上升的局面（8月份，同比上涨85%），给老百姓日常生活带来了不便。因此，筹建有规模的现代化养猪场，能较好地实现社会效益和经济效益的有机结合。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”在集团公司的正确指导下，在上虞公司全体同志的辛勤努力下，“三基地、一中心”的各项工作正在按计划、有步骤地逐步推进，在接下去的时间里，我们将进一步按照集团的战略规划，抓住机遇、抓紧时间，把各项工作进一步做好，建设好高效生态农业示范园区，走市场导向、产品安全、技术先行、资源节约、品牌响亮的新型农业现代化道路。ZJAD

（沈金潮，上虞公司总经理）

·栏目主持人:张永明
·电话:85062736
·邮箱:xxbs2004@sohu.com

从粮食安全角度
谈我国燃料乙醇的开发利用

◎孙　磊

随着生产力的发展,人类对能源的需求越来越大,而地球上的化石能源,仅能支撑不到300年的大规模开采就将面临枯竭,从上世纪中开始的“能源危机”发展到现在是愈加严重。随着技术的成熟,各个国家陆续将发展生物能源作为解决未来能源问题的重要出路。但伴随着各国对生物能源大规模的开发利用,一个严重的问题也日益显现,那就是因各国纷纷将农产品(如玉米、大豆、小麦、油菜、甘蔗等作物)作为生产生物能源的主要原料,而引起的全球性农产品价格上涨。

我国在生物能源的开发与利用方面做了较大的工作,也取得了巨大的成果,但同样的也有相关问题产生,本文主要就我国近阶段主要开发利用的燃料乙醇对粮食安全方面产生的影响,以及国家相应采取的对策与措施等相关内容作相应介绍。

一、世界各国开发利用燃料乙醇过程中的相关问题

联合国粮农组织专家分析,玉米的市场供应偏紧可能会持续2年至3年,这主要是因许多国际大公司在乙醇汽车燃料的生产方面都投入了巨资,致使燃料乙醇的生产能力每天都在增长,预计在2年至3年内因此消耗的玉米将达到6000万至7000万吨。

美国玉米2006年的期货价格上涨75%,其中关键因素就是因该国对燃料乙醇的大规模开发与利用。而据美国农业部统计,在2007年美国收获的玉米中,仍将有27%用于生产乙醇。美国审计总署6月份警告说,今后5年里美国将有1/3的玉米用于生产乙醇,今后10年里基于玉米的乙醇年产量预计提高1倍。在欧盟,油菜籽用于生产生物燃料的用量预计将从1000万吨的水平提高到2100万吨;在巴西,乙醇年产量将从目前的210亿公升提高到440亿公升,这些因素都将给国际农产品价格带来更大压力。而法新社最近的一篇报道里也谈到,近期国际食品价格飞涨的主要因素就是因为用于生物燃料(油菜、玉米)的农作物大力发展,与用于食物的农作物(小麦、大麦)形成竞争。

有经济学家指出,如果这种全球农产品的价格上涨如没有得到很好控制,很有可能会引起全球性的通货膨胀。

二、我国燃料乙醇开发与使用概况

由于燃料乙醇可按 10%的配比与汽油混合制造汽车燃料,既节省原油,又在减少汽油燃烧对大气的污染的同时提高燃烧效率。我国从 1999 年开始在辽宁、黑龙江等农业大省开发利用乙醇燃料,由国家批准在吉林、黑龙江、河南和安徽四个省建立四家指定以玉米、小麦等陈化粮为主要原料生产燃料乙醇的企业。至 2005 年底,这 4 家企业规划建设的 102 万吨燃料乙醇年产能全部投产, 而到 2007 年 7 月,这 4 家企业的燃料乙醇年产能更是增大到 164 万吨

现我国的燃料乙醇生产已形成规模,成为了世界上第 3 大生物燃料乙醇生产国和应用国。国家通过给予财政补贴等手段在东北三省、安徽、江苏等 9 个省推进燃料乙醇销售与使用,现消费量占全国汽油消费量比重已经越来越大。

三、我国现阶段燃料乙醇的开发利用对粮食安全的影响

我国最初的燃料乙醇生产是以国内囤积的近 1 亿吨陈化粮为原料,到 2006 年左右,陈化粮已经基本消化完毕,燃料乙醇生产开始转向使用新粮。

但中国的现实条件具有如下特点:一是能源需求每年都在快速增长; 二是中国人口数量巨大,吃饭是个大问题,这也意味着中国的粮食安全问题极为敏感;三是中国的资源禀赋条件不好,人均可使用的农业用地不多,粮食生产与其他生物能源作物很容易形成争地争空间的情况。拿玉米制乙醇为例,中国东北的玉米生产曾一度令当地发愁:国产玉米的质量与市场交易能力,不足以在国际市场占一席之地; 后来找到了玉米养猪的路子, 但仍然是附加值较低的农业; 好不容易找到了制造乙醇燃料的路子,却很快与粮食安全发生了碰撞。据有关数据,2001 年中国玉米工业加工转化消耗玉米仅为 1250 万吨,2005 年增加到 2300 万吨以上,增长了 84%;而同期玉米产量增长了 21.9%,远低于工业加工产能扩张的速度。

据专业统计,若以粮食为原料生产乙醇, 通常要用 3.2 吨 --3.5 吨粮食才能生产 1 吨乙醇,生产过程中同时还要耗煤 2 吨 --3.5 吨。我国并不是一个粮食充裕的国家,每年要进口大约 2000 万吨左右的粮食。2006 年, 中国玉米总产量

1.42亿吨，比2005年增加300万吨，消费量在1.37亿吨。其中口粮消费占玉米总消费的比重大约在5%左右，饲料玉米约占75%，工业用玉米约占20%。值得注意的是，除了口粮玉米稳中趋降以外，饲料玉米伴随着中国肉类工业发展以平均超过5%的速度在增长；以燃料乙醇、淀粉糖为代表的玉米精深加工行业近两年年增幅在20%左右。按照上述趋势，玉米实际加工量每年增长400万吨，等于带动整个玉米消耗增长2%-3%。如不加以控制，玉米行业势必重蹈大豆沦陷的覆辙。

我国玉米价格自2006年以来持续出现上升，一个主要原因就是以燃料乙醇为代表的玉米深加工业的发展增加了玉米消费，拉动了玉米价格上涨，这虽然一定程度地提高了农民的收入，但另一方面加剧了国内粮食的紧张程度，从而影响到了国家的粮食安全。

另外，由于玉米与大豆之间存在一种土地互竞关系，所以大豆生产的土地资源机会成本即是种植其他谷物可带来的收入，因此玉米与大豆之间存在着一种相对平衡的比价关系。往年的大豆与玉米间比价关系的信息会在来年的春耕生产前强烈地根植于广大农民的思想中，从而支配着未来农民的播种意向。现在随着玉米价格飙升，越来越多的东北农户选择放弃价格异常波动，且田间管理困难的大豆种植，改种玉米。近年来每年新增的400万吨玉米产能意味着占据470万亩耕地，对应着165万吨大豆产量，这对于我国外向依存度高达67%、产量已萎缩至1500万吨的大豆种植业无疑是雪上加霜。

一些专家担心，若“粮食能源化”任其发展，不加控制，将会使我国粮食市场波动由原来常见的“生产减少”、“流通不畅”两个因素，增加一个“加工过量”因素，成为粮食安全问题新的“导火线”。中国农科院院长翟虎渠在接受记者采访时说，中国粮食不能承受“能源化”之重，为了解决13亿人口的吃饭问题，我们的土地已经精疲力尽。

综合各方面的情况，我们可以了解到，从总的能源消耗角度看，如果纯粹使用新粮来生产乙醇燃料替代汽、柴油并没有总体优势，在这样的情况下，为了节约能源而耗费大量的新粮去提取乙醇，似乎是一个“拆东墙补西墙”的办法，也不符合建立“节约型社会”的精神，更在一定程度上影响到我国的粮食安全。

四、国家采取的相应措施和办法

燃料乙醇的开发与利用对我国粮食安全造成的影响逐渐显现，已引起我国政府的重视，并陆续制定了一系列的政策与法规、采取了一定的措施。

2006年12月，国务院下发了《国家发展改革委关于加强玉米加工项目建设管理的紧急通知》及《国家发改委、财政部关于加强生物燃料乙醇项目建设管理，促进产业健康发展的通知》，要求各地不得盲目发展玉米加工乙醇燃料，同时对玉米加工项目进行清理。此后，《生物燃料乙醇及车用乙醇汽油‘十一五’发展专项规划》强调了“非粮为主”的原则。在这些通知与规划里，国务院已明确要求相关省市须逐步停止在建的煤化工项目和粮食乙醇燃料项目，在不得占用耕地，不得消耗粮食，不得破坏生态环境的原则下，坚持发展非粮燃料乙醇。除已投产的四家乙醇生产企业外，政府将不再批准新建项目。而现有的四家，政府也将下发文件要求其逐步转入非粮替代能源。国家相关部门同时决定，由于以玉米为主的粮食乙醇存在与人争粮问题，在非粮乙醇汽油技术攻克前，9省的试点范围短期不会扩大，试点仍会进行。政府将在河南南阳进行一个新的试点，推广高参比和灵活燃料汽油。

国家各相关部门还于最近制定了对生物能源和生物化工的财税扶持意见，以及相关政策与优惠措施，积极鼓励与大力支持国内相关企业与单位，开发与利用以非粮农林作物为原料生产燃料乙醇等的生物能源，从而最终做到缓解中国能源紧张、促进环保、实现生物能源与粮食的“双赢”。

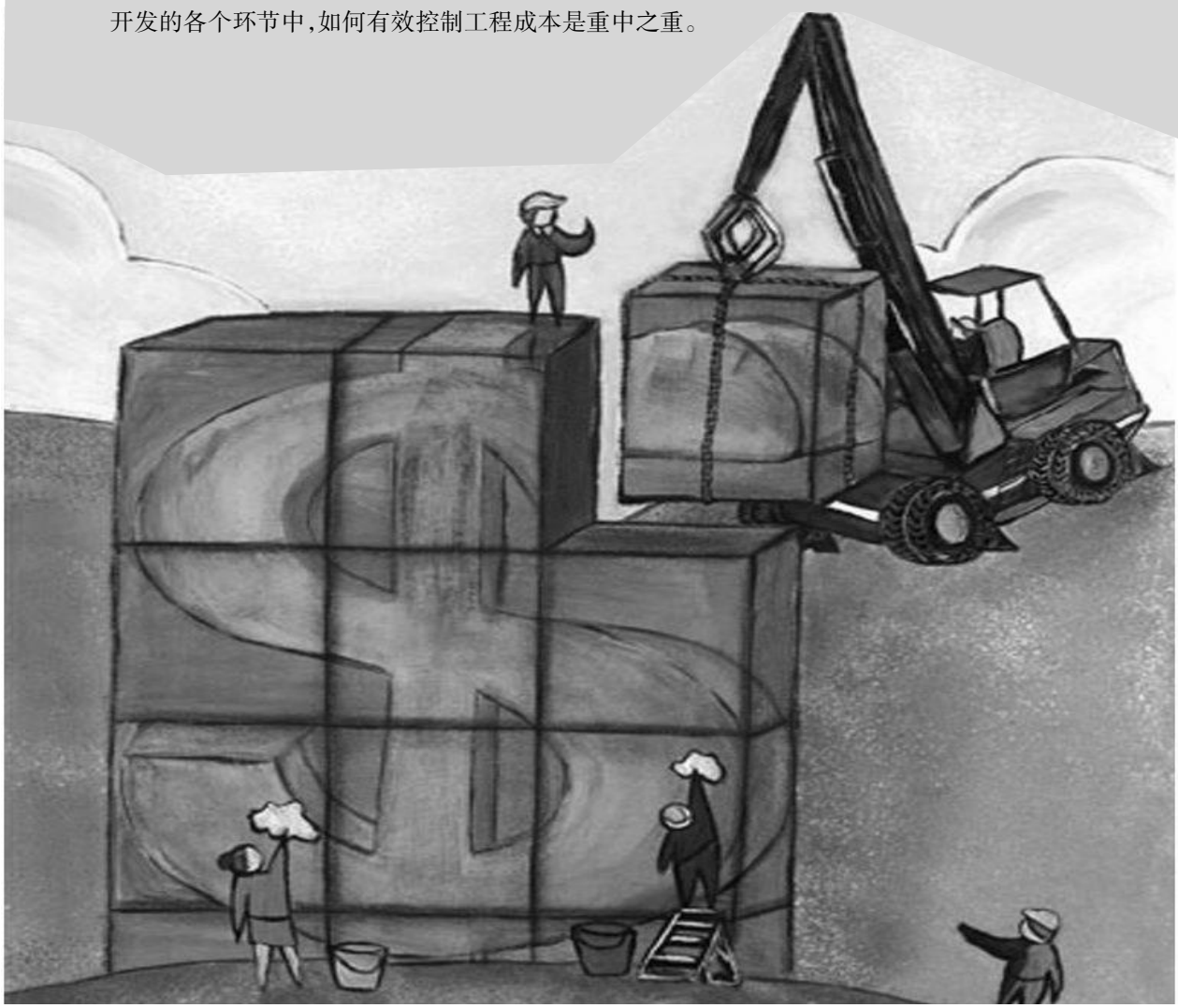
我们相信，随着国家对于发展绿色经济和节能减排投入的精力与力度的加大，我国的生物能源开发与利用必将更加科学与合理，在迎来社会广泛关注和巨大市场机会的同时，也必将对我国的粮食安全起到更好的保障作用。ZJAD

（孙磊，省粮食集团公司）

房地产开发项目工程成本的有效控制

◎钱国胜

进入6月份以来,杭州、绍兴等地的土地拍卖成交价格持续走高,市场购买力十分强劲,开发企业资金流量增大,市场竞争空前激烈。面对越来越高的开发成本,房产销售价格已经不是唯一的竞争手段,如何求生存、求发展是每一个房产企业的重要课题。如何尽可能减少成本、降低市场价格、最大限度提高投资效益,已倍受众多房产企业的关注,这即是热点又是难点。在房产开发的各个环节中,如何有效控制工程成本是重中之重。



项目方案优化设计阶段如何有效控制成本

项目开发过程中,对投资影响最大的是方案设计阶段,特别是总平面的确定。平面布置、地下室设计、结构形成、外观设计、主材确定等,这些内容的确定影响项目投资的可能性为70%—90%。因此为了保证每一个项目方案的先进性、合理性、经济性,必须同时做好以下三步:

一、实行方案招投标制度,只有选择一家经验丰富,技术力量雄厚,责任心强的设计单位才能设计出好的方案。

二、在设计过程中建设单位要全过程参与。因为建设单位在拿地确定开发项目过程中,必然会对该地所处的地理位置、市场定位有一个比较正确的了解,建设单位除了把规划条件书拿给设计单位外,还必须把自己考虑的投资实施方案、套型比例、地下车库的配比等等明确的思路告之设计单位,尽可能优化设计,降低成本。如润和天地项目在设计方案阶段,我们把两个全地下室修改为两个半地下室,地下室顶与地面高差1.5M,既解决了地下室采光、通风问题,又减少了挖土深度,缩小了地下室侧壁厚度,大大降低了工程造价。

三、加强图纸会审工作。加强图纸会审,将工程变更控制在施工之前,求得提高设计质量,避免经济损失。

工程招投标过程对成本的有效控制

通过招投标,一是引起竞争机制,选择实力雄厚,信誉良好的施工企业,二是可以降低工程成本。在招投标中尽量编制好标底,造价及相关费用,少留或不留活络余地。中标后合同条款签订应谨慎、细致,工期应合理,尽量减少甲乙双方责任不清避免日后扯皮的现象。

在施工过程中,对配套班子或供应的材料必须做到招标,公开、公平、公正、合理。参照市场材料价格,合理选择所用的材料,使项目既使用安全,又提高档次,经济合理,即"用最少钱出最好的精品工程"。

施工管理过程中成本的有效控制

施工过程中的成本控制主要是工程变更,由开发企业引起的变更主要是设计变更、进度计划变更、施工条件变更等。针对这些我们应建立工程签证变更制度,明确工程、预算等相关人员的职权、分工,确保签证的质量,杜绝不实与虚假签证的发生。成熟的开发企业如绿城、坤和房产已经开始实行在设计阶段就让审计单位参与进行方案造价测算,优化方案,在工程开始以前,编好标底,在施工中全过程提供造价咨询,对每一变更联系单进行造价计算,即"量化",建设单位、监理单位、施工单位在此基础上进行变更洽商。如此做法需要企业具备很强的资金和人才实力,能够避免走很多弯路,今后我们也会朝这一方向努力。

竣工结算时对成本的有效控制

竣工结算是工程成本控制的最后一个重要环节,结算要按照合同约定,根据竣工图纸结合隐蔽签证、现场签证、设计变更等进行审检计算。这工作需要在结算之前整理好材料,特别是对建设单位有利的变更联系单、材料结算价、市场价格等资料。

从多年的工作经验看,竣工结算漏洞很多,有时是有洽商没有施工,有的是没有施工应核减,却没有洽商,洽商工程量远远比实际工程量大,因此结算时要求我们的预决算人员和审计单位一道要耐心、细致地核算工程量,到现场进行核对,还要实行工程结算复审制度和工程尾款财务、工程会签制度。

综上所述,工程管理学问很多很多,要做到在各个环节都严格把关,管理人员在做到尽心尽职的同时还要不断加强学习,掌握各方面知识,只有走在被管理者之前,就一定能在管理中创造出更多效益。ZJAD

(钱国胜,润和房产总师办主任、工程部经理)

试谈房地产开发中广告营销成本的控制

◎杭州智威创造广告有限公司

美国著名的商业巨头威廉·亥丝肯斯·利佛曾言:“我知道,我们至少一半的广告费用是浪费了。但问题是,我不知道是哪一半?”如今,一个多世纪过去了,利佛的断言也不断地应验在一些房地产开发企业身上。随着市场竞争的加剧,国内房地产企业的广告投放量明显增加,费用预算占到销售额的2-3%,由于项目情况的不同,个别企业更是接近5%,每年的广告支出单个项目1000万、甚至几千万的比比皆是。广告营销费用,已经成为房地产企业中一笔不小的开支。那么怎样控制广告成本而有效提高广告的效益呢? 简言之,在广告推广中房产销售部门需全力配合,而广告投放也必需以实际效果为根本出发点。

首先,正确的定位、高水平的策划是控制广告成本的关键。

(一)广告在销售中起桥梁作用,只有有效地沟通,才能让买卖双方理解,才能达成成功的交易,而效果的好坏取决于定位的正确与否。

(二)作为“搭桥”的销售部门,不仅要了解开发企业的品牌、发展战略,产品性能、营销策略等等,同样要了解市场,了解客户的所思所想。而了解市场,了解客户是一项庞大而系统的工作,这要求销售部门必须建立良好的信息、客户资源管理体系。成功的策划,准确地时机把握就来自于日积月累的对信息化管理,源于从客户档案中不断挖掘出的潜在客户网络。

(三)达到知已知彼之后,广告的策划就需要在坚持原则的基础上,学会向开发企业妥协,向消费者妥协,只有这样才能继续沟通,才能达成共识以制造共赢的局面。妥协并不是让别人牵着鼻子走,而是通过不断地沟通,找出一个尽可能获取最大回报的最佳通道,这样的广告或许得不到创意奖,但它却是切实可行的。

(四)专业的、高水平的策划公司的介入,是控制广告成本的有效保证。近几年,伴随房地产行业的高速发展,广告策划等服务行业也经历了一个较大的发展,但行业良莠不齐现象依旧严重。专业程度不高的服务公司,难以“像管理自己的钱一样管理客户的钱”,难以通过高水平的策划,达到事半功倍的广告效果,实际上浪费了客户宝贵的资金。有经验的房地产企业,深知选择合作伙伴的重要性,选对一个合作伙伴,有时是控制成本的关键。

其次,广告投入要为“品牌”这个纲服务,“纲举才能目张”

(一)在经济战中,最激动人心的场面是广告战。纵观杭州的房地产广告,铺天盖地,已成为媒体最为主要的资金来源渠道。在这样一个燥动的市场状况下,更要步伐坚定,目标明确。所有的广告都要围绕“品牌”这个纲。

(二)下棋有句行话:“善弈者,谋势;不善弈者谋子。”谋势即是做“品牌”,即通过整合各种资源,真正让“品牌”体现客户价值的实现。这样“品牌”就能成为每一次广告,每一个推广的催化剂。

(三)房产销售部门对于“品牌”的把握相对来讲难度较大,因为对于企业、产品宏观的把握可能没有开发商那么准确。为此,许多销售部门可能更注重某一阶段性的销售业绩,或某一阶段性的广告推广效果,而忽略对于“品牌”的保养、维修与维护,从而造成后续乏

力的局面,这值得销售部门引以为戒。

最后，选择正确的媒体，建立广告效果监控体系,可以大大提高广告投入效益

（一）选择合适的广告媒体，就是广告成本控制的开始。一般而言，房产品品质的细分和客户群的细分，是导致房产广告媒体细分的原因，如高端房产项目做公交车载电视广告，虽然信息每天在重复传达，但目标客户群却几乎不乘公交车，可见基本无广告效益；而低端房产项目公交车载电视广告的广告效益将非常明显;对于中端房产项目而言,公交车载电视广告的有一定的广告效益，但对房产本身品质的提升将适得其反,其广告效益比不上客户群集中区域的一块大型户外广告。又如网络房产广告,对于客户定位为年轻阶层的房产项目来说,广告效益较为明显,但对于客户定位为中年富豪的房产项目而言,网络房产广告只起到整个广告推广中的辅助作用，因为基于中国的国情而言,70年代前的富豪们都很少上网,市中心或高档场所附近的户外广告,效果将更好。再如报纸广告对于公务员、事业单位、个体经营户等的广告传达性较好，但对于一般的企业单位的员工而言,传达性就一般了。

（二）同一类媒体的不同单位的选择也比较重要。报纸广告应选择受众面尽可能广的报纸,或者与项目性质以及客户群密切相关的报纸,比如杭州商业的推广大多在每日商报上,但钱江晚报的受众面更广,因此,其他住宅项目就偏好在钱江晚报上。此外,户外广告、网络广告等的不同单位的选择也比较重要,但受众面的大小是主要考虑的问题,受众面大,有效受众多的媒体单位，广告的效率就较高。

（三）寻求其他低费用的传播渠道,也是控制广告成本的一种方式。在杭州户外广告和报纸广告的费用均较高,因此,在保证广告效果的前提下,比如在开盘以及优惠活动信息的传达中,不一定需要报纸广告,也可以参考意向客户的联系方式采用直邮、手机短信平台来发布信息。而采取一家报纸广告和手机短信平台一起投放的方式要比两家报纸广告一起投放的方式效果可能还要好,因为前者争对性和广泛性均兼顾了。

（四）对于控制广告成本而言,广告投放时间的把握也相对重要,这需要策划公司和销售部门共同协作。比如广告预算不多的项目,应尽量把大部分广告支出放在开盘前期轰炸;比如报纸广告周末的报版相对便宜，但周末公务员、事业单位以及其他许多公司均双休,房地产广告的受众就大打折扣,广告效益自然就不会高。

（五）建立广告效果的监控体系是必要的,也是必须的。一份没有评判的考卷，如果再做一次,你肯定会犯同样的错误,因为你根本不知道错在哪里。同理,一个几十万元的广告投放出去,如果没有效果的监控,损失将会成倍增加。建立广告效果的监控体系,需要专业广告公司的参与,而销售部门由于具有面对客户的最大优势,可以通过与客户的沟通了解广告的反映。比如建立一份合格的“销售日报表”，绝不仅仅是每天成交了几套单元，销售额与销售面积是多少,还应该有电话及访客的数量,对产品的反映,对广告的反映等一系列问题,而且要通过对这些数据的统计分析,从中发现市场的契机与正确的广告诉求点,这样以后才能在市场中拿到更高的“考分”。

综上所述,广告投放策略不应该是一成不变的,它会随着地域不同、时间不同、市场不同、文化习惯不同而造成主流宣传推广方向不同。但我们还是可以通过一些可行的方法来打破定向思维,寻找新的传播渠道,以有效地降低广告投放费用,让控制广告成本成为房地产销售利润的一个增长点,在商品房更新换代速度加快、设计和产品的生命周期变短、房地产企业竞争日趋白热化的今天,谁更好地控制成本,谁就可以笑到最后。ZJAD

（链接：杭州智威创造广告有限公司,浙江知名一站式房地产专业创意服务商,2005年、2006年杭州十大房地产策划公司,2006年杭州房地产策划公司前三强,服务中国绿城、广厦集团等多家品牌房产开发企业,现为润和房产绍兴润和南岸花城项目广告策划服务商。）

2007年7-8月
期货市场综述

◎良时期货公司

2007年七、八月份，大部分品种在此间经历了重要的转折。7月底、8月初，美国次级抵押贷款危机席卷了美日欧市场，引发了金融市场的动荡，金属等资源性商品应声回落，而农产品则经过短暂回调后，激发了新一轮的牛市。

金属全线冲高回落。7月份，LME铜价发动了一轮较强的上涨行情，中国二季度强劲经济数据起了催化剂的作用，再加上库存的不断减少，现货升水的不断攀升，铜价再次冲上8000美元。但是，次级抵押贷款危机沉重打击了投机多头的信心，因其背后是美国房地产数据的疲弱，这直接关系着铜的需求。沪铜在此间则显得相对滞涨抗跌。在此次危机余波未平之际，加上库存不断回升，我们仍对铜价的反弹高度持谨慎观点，至少在创出新高之前仍将维持震荡判断。伦铝在7月受到铜价上涨及中国对铝及部分型材关税调整的影响冲高，但随后受危机影响大幅回落，而沪铝在消费需求的支撑下跌幅甚小，成交量也不断萎缩，铝价后市仍在震荡中寻找方向。锌价走势仍最为疲弱，从图形上看，伦锌大型头肩顶形成并已下破颈线，后市随着供需矛盾的继续缓和期价还将探低。

7、8月份，国际原油还是显得牛气冲天。7月在汽油传统需求旺季推动下持续走高，8月初创下历史新高后随即受整体市场影响回落，8月末在飓风及库存炒作下持续回升。但燃料油走势明显弱于原油，7月滞涨，8月显示出更为鲜明的平台式下跌，后市即使原油强势，燃料油反弹高度也将受限于其基本面弱势。沪胶在此期间维持17000——20500区间震荡。七月初和八月中下旬两个底部区域已经形成“双底”形态，站稳20500一带则趋势向多。

农产品市场经过7月的调整，8月升势喷薄而出，有望上演新一轮的牛市。

豆类无疑是此阶段的明星品种。如果说7月份大连市场大豆、豆粕还跟随美盘调整的话，8月大豆、豆粕则将前期震荡特征一扫而光，走出一波明显强于美盘的漂亮升势。基本面上，美大豆主产区天气隐患加剧，而国内大豆减产似乎已成定局，这仍将主导这波行情。豆粕由前期最弱的品种一举成为最强的品种，豆粕长期指数图表上具备走较大级别趋势行情的条件。其技术特征可以总结为以下三点：一、盘整级别大，盘整期间量能蓄积充分，2月26日以来盘整震荡六个月，其量成交量和成交量再攀新高。二、在突破之前7月2日以来的几周里大连豆粕反复的上下震荡，周线图非常凌乱，完成了突破前的反复试盘；三、周线的月线的MACD指标全部多头支持行情上涨。配合基本面因养殖业恢复带动的需求旺盛，现货价格节节攀升等情形，后市还有上涨空间。豆油则由前期最强的品种演变为最弱的品种。图形上看，有可能在继前期五浪上涨之后出现一个A-B-C的回落，但鉴于豆类整体强势，空间有限。玉米7月还处在跌势当中，7月底8月初在整体看涨氛围中逐步反弹。国家宏观政策扶持，限制玉米价格下跌空间，海运费用上涨，销区价格普遍上扬。后市国内玉米市场将维持整体振荡向上的趋势，但随着价格逼近1700区域，可能会再度遭遇套保盘压力。

另一个值得关注的地方是：美麦由于全球供应关系紧张经过平台式整理，连续大幅飙升，但国内小麦的基本面情况则与国际市场有天壤之别。因国家出台的一系列鼓励种植小麦政策，促使产量出现大幅增加，并实行最低价收购政策，导致国库小麦库存充裕，另外，我国粮食价格出现大幅上涨必定会动用储备来加以干涉。因此尽管郑麦会跟涨美麦，但料上升幅度有限。ZJAD

（执笔：良时期货信息部 何燕艳）

《劳动合同法》的新规定和风险防范(一)

◎郑金都

在经历了近三年时间,四次审议之后,《劳动合同法》在2007年6月29日十届全国人大常委会第二十八次会议上获高票通过,自2008年1月1日起施行。全文分八章,共九十八条。

一、合同订立阶段

(一)劳资双方的知情权

【解析】变化在于:知情权在法律上明确

1、用人单位的告知义务

用人单位应当如实告知相关信息,具体要求:(1)必须如实告知,提供虚假可能构成欺诈。根据《劳动合同法》第26条、第38条规定合同无效,劳动者解除合同,用人单位赔偿损害的后果。(2)告知的时间必须是签订合同之前。用人单位不能在招用劳动者之后、合同履行期间才告诉劳动者有关情况。(3)告知方式应当合理适当,能为劳动者及时了解。一般在招工简章、岗位说明、宣传海报中明确告知,并在劳动者询问时如实回答。(4)告知内容为工作相关的事项。包括工作内容、工作条件、工作方式、职业危害以及其它劳动者要求了解的事项。(5)告知是一项义务。用人单位必须主动告知。

2、劳动者的如实说明义务

劳动者应当如实告知相关信息,具体要求:(1)必须如实告知,提供虚假可能构成欺诈。根据《劳动合同法》第26条、第38条规定合同无效,用人单位解除合同,劳动者承担损害赔偿的后果。例如应聘者提供虚假的学历学位证书、虚构的工作经历,用人单位可以解除合同,造成损失的由劳动者承担。(2)告知的范围有限。内容限于劳动者的基本信息以及与劳动合同相关的信息。用人单位要注意不得侵犯劳动者的隐私权。

【案例】2007年7月,在杭州家乐福超市工作的理货员王某收到超市人力资源部经理的通知,告知王某已经被解雇,原因在于去年招聘时,王某所填写的个人基本情况表上有虚假信息,婚姻状况一栏,王某填的是未婚,而王某已经结婚三年了。超市方面认为存在欺诈,劳动合同无效,应当予以解除。王某表示,对于自己当时隐瞒了实情,非常惭愧。但是自己一直很努力的工作,从未做错过什么,工作了一年后,单位却以此为由解除合同,自己怎么也想不通。《劳动法》和《劳动合同法》均规定,欺诈

可以导致合同无效。但是王某作为理货员,是否结婚对于工作没有什么影响。对于劳动合同或履行义务密切相关的事项,劳动者才有义务如实提供。本案中,家乐福超市的做法是错误的。

【风险防范】

1、企业应当如实履行告知义务。要保留好已尽告知义务的证据,最好的证明方式可以让员工在签订劳动合同时签订一份用人单位已尽告知义务的书面声明或者将这些信息直接设计在劳动合同条款里。

2、企业应该充分利用知情权的规定,做好入职员工的审查,防范员工入职的法律风险与控制员工入职成本。同时要让入职员工书面承诺所提供的资料的真实性,并愿意承担由此引起的一切法律责任。

3、企业要注意不要要求入职员工提供与工作无关的婚恋之类涉及隐私权的信息,以免不必要的诉讼。

(二)不得收取押金扣押证件

【解析】变化在于:加大了惩罚力度。

实践中,用人单位为了防止劳动者在工作中对单位造成损害,不辞而别,经常收取风险抵押金、提供担保、扣押身份证等证件。对于这些现象,以前的法律例如1995年原劳动部《关于贯彻执行(中华人民共和国劳动法)若干问题的意见》第24条都认为,这种做法违反国家关于劳动关系当事人平等、自愿和协商一致建立劳动关系的规定,侵害了员工的合法权益,必须予以制止和纠正。对非法收取的货币和实物,应当责令用人单位立即退还劳动者。《劳动合同法》又重申了这一精神,用人单位招用劳动者,不得要求劳动者提供担保或者以担保名义向劳动者收取财物,不得扣押劳动者的居民身份证或者其他证件。新法还进一步规定,对于违反者的处罚措施:除责令限期退还劳动者本人外,还需按每一名劳动者500元以上2000元以下的标准处以罚款;对劳动者造成损害的,用人单位应当承担赔偿责任。这一规定和《劳动法》以及原劳动部的规定对招工收取押金、扣取证件的行为仅仅责令退还相比,大大增加了处罚和制裁力度。问题在于;对于要求劳动者提供人保的情况没有规定。

【案例】大学生黄小兰今年6月从学校毕业后,应聘到一家私营企业工作,双方签订了为期3个月的试用劳动合同,工资为每月750元。公司以查验毕业证为由收取了小黄的大学毕业证书。工作后没多久,企业经常安排小黄加班,且到了发工资的时间,小黄也不能按照约定的工资拿钱。多次交涉未果,小黄便递交了辞职申请,要求退还毕业证书。该企业反倒要追究小黄的责任,称除非缴纳1000元的违约金,否则拿不到毕业文凭和档案关系。今年10月,小黄向南京市劳动仲裁部门提起申诉,要求退还毕业证书,及时转移档案材料。经过审查,仲裁部门认为,在试用期间发生上述纠纷,劳动者本人不负违约责任,企业拖欠工资以及扣押证件属违规行为,应该及时纠正。

【风险防范】建议企业招聘时不要收取劳动者押金、扣押证件。招聘时企业收取押金、扣押证件,不仅损害自己企业的形象,还会面临行政处罚、赔偿劳动者损失等法律风险。

(三)劳动合同的书面形式

【解析】变化在于:

1、明确了书面合同是劳动合同的唯一有效形式。理论上讲劳动合同有口头合同和书面合同两种形式,但新法考虑到口头合同不利于维权的弊端,否定了口头合同的法律效力,达成口头劳动合同的视为尚未订立劳动合同。

2、放宽订立书面合同的时间。用人单位可以在用工之日起一个月时与劳动者签订劳动合同。法律充分考虑到了实践中的问题,放宽了订立劳动合同的时间要求。

3、未及时订立书面合同的责任和后果。超过1个月不满1年不与劳动者订立书面劳动合同的,应当支付劳动者应得报酬2倍的工资。1年不与劳动者签订书面劳动合同的,视为双方建立无固定期限的劳动合同。

【案例】袁某1996年8月经朋友介绍进某公司当驾驶员,公司没有为袁某办理劳动用工手续,双方也未签订劳动合同。1996年11月袁某在为公司送货途中因交通事故死亡。交通事故处理结束后,公司以袁某不是公司正式职工且责任方已按交通事故处理有关规定支付赔偿给袁某家属为由,对袁某未作因工死亡处理。袁某家属不服,诉至劳动争议仲裁委员会。仲裁庭调查后,经调解双方达成协议:1.该公司应一次性支付给死者家属丧葬费、供养直系亲属抚恤金

等各项费用27000元;2.公司支付给袁某死亡当月的工资950元;仲裁费由公司支付。这是一起劳动者死亡引发的劳保福利争议,争议的焦点实际上是未签订劳动合同,但存在事实劳动关系的劳动者的权利是否受到保护的问题。《劳动法》第16条明确规定"劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。建立劳动关系应当订立劳动合同";公司在聘用劳动 者后不签订劳动合同是违反法律的。《劳动合同法》虽然规定书面劳动合同是劳动合同的唯一形式,但并不表示对事实劳动关系不予保护,本案件如果依照《劳动合同法》处理,用人单位还应当支付两倍的工资。

【风险防范】建议企业要放弃"口头合同更加灵活"的观念。要规范用工制度,及时与员工签订书面合同,否则,将需要支付高额的用工成本。

(四)无固定期限劳动合同签订的条件

【解析】变化在于:

1、增加签订无固定期限劳动合同的法定条件。

对于劳动者而言,新法规定的签订无固定期限劳动合同的条件大大放宽。《劳动法》规定的订立无固定期限的劳动合同的情形只有劳动者在同一单位连续工作满十年以上且当事人双方同意续延劳动合同。实际上若用人单位不同意续签劳动合同,不管劳动者在用人单位实际工作了多少时间,都无法签订无固定期限的劳动合同。

新法增加了三种情形:(1)企业初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时劳动者在该用人单位连续工作满10年且距法定退休年龄10年以内的。本条是为了保护国有企业老职工的利益,他们为国家作出了很大的贡献,但是现在年龄大、缺乏技能很难再就业,只要他们提出订立无固定期限劳动合同并符合"双十"条件的就应当订立无固定期限劳动合同。(2)连续订立两次固定期限劳动合同后再次续订劳动合同且没有劳动者自身原因导致合同解除的情形,续订劳动合同的。这一条针对实践中用人单位"一年一签"合同、劳动合同短期化现象。(3)如果用人单位自用工之日起1年不与劳动者签订书面劳动合同的视为双方建立无固定期限的劳动合同关系。

2、企业拒签无固定期限劳动合同的责任。

即用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的,自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付2倍的工资。

【风险防范】《劳动合同法》对无固定期限劳动合同签订有革命性的改观,其立法目的就是鼓励用人单位与劳动者签订无固定期限劳动合同。对于需要保持稳定性的重点工作岗位,用人单位可以选择与劳动者签订无固定期限的劳动合同;对于不需要保持工作稳定性的岗位,用人单位应采取措施,预防无固定期限劳动合同签订的条件出现。

(五)劳动报酬约定不明的处理

【解析】变化在于:劳动报酬的确定分两种情况:(1)无书面劳动合同的,新招用劳动者的劳动报酬可以按照集体合同规定的标准执行,没有集体合同的或者集体合同未作规定的,按照同工同酬的原则确定。(2)有书面劳动合同的,对劳动报酬约定不明确的,劳资双方可以就劳动报酬进行重新协商确定,协商不成的,适用集体合同,没有集体合同或集体合同没有规定的,按照同工同酬的原则确定。问题在于:同工同酬在实践中不好操作。

【风险防范】劳动报酬包括劳动报酬的金额、支付方式、支付时间。建议企业应事先与劳动者明确约定劳动报酬的金额、支付方式、支付时间等问题,否则,按照新法的上述规定,一旦发生争议,企业就会陷入被动。

(六)合同条款

【解析】变化在于:

1、增删必备条款。增加了"工作地点、社会保险、工作时间和休息休假、职业危害防护"和合同双方主体的信息。删除了"劳动纪律、劳动合同终止的条件、违反劳动合同的责任"。相对于《劳动法》的规定,新法更加科学合理。

2、合同条款违法的法律责任。对于用人单位提供的劳动合同文本没有包含新法规定的必备条款的,劳动保障主管部门可责令用人单位改正;若由此给劳动者造成损害的,用人单位还需要承担赔偿责任。

【风险防范】用人单位在提供劳动合同文本时,除确保劳动合同文本涵盖法律规定必备条款之外,还需要注意最大限度的避免劳动合同中的用语出现模糊、模棱两

可、歧义等现象。对于本法实施前制定的劳动合同文本，用人单位应当按照本法的规定，及时修改本单位的劳动合同文本，增加、补充法律规定的条款，确保劳动合同的文本涵盖本法规定的必备条款。

（七）试用期

【解析】变化在于：

1、单独的试用期合同。试用期不成立，该期限就是劳动合同的期限，视为用人单位放弃试用期。

2、试用期与劳动合同期限的对应关系。三个月到一年的≤一个月；一年到三年的≤两个月；三年以上和无固定期限的≤六个月；以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满3个月的，不得约定试用期。

3、试用期的次数。先前的法律规定，同一用人单位对同一劳动者的同一岗位只能约定一次试用期，但是对于同一劳动者如果岗位不同，单位可以再与劳动者约定试用期。现在法律规定，不论岗位是否相同，同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。今后，用人单位与劳动者续订劳动合同时，即便工作岗位发生很大变化，用人单位也不能与劳动者再约定试用期。

4、试用期的工资。增加限制，第一是最低不得低于本单位同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的80%，且两个标准不一致时以高者为准；第二是按照前面计算出的最低工资还不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

5、试用期不能随意辞退劳动者。用人单位辞退处于试用期的劳动者的条件更加严格，除需要符合法定条件（本法39条和40条第1第2款）外，还需要向劳动者说明理由。

6、违法试用的赔偿责任。先前的法律对违反试用期规定的，没有规定赔偿责任。现在的法律规定，违法约定的试用期无效，已经履行的，由用人单位以劳动者月工资为标准，按违法约定的试用期的期限向劳动者支付赔偿金。

【案例】徐某与某公司签订了为期三年的劳动合同，合同约定试用期4个月。徐某在试用期间表现尚可，但试用期满后考试成绩却不甚理想。公司决定延长徐某的试用期半年，延长试用期间不按原劳动合同享受有关工资和其他待遇。徐某认为试用期满后，公司应履行劳动合同。双方对此各持己见。徐某无奈，向劳动争议仲裁委员会提请仲裁。仲裁委员会受理此案后，经调查情况属实。经调解该公司同意取消对徐某延长试用期的决定，并按原合同约定履行。本案中，该公司不想与之解除劳动合同，但公司因徐某考试成绩不甚理想又担心其难以胜任工作，决定对其延长试用期的做法显然违反了法律规定，是一种变相的两次约定试用期，与《劳动合同法》第19条的规定：“劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上三年以下的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同试用期不得超过六个月。同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期”是相违背的。

【风险防范】

1、由于试用期的设定受到严格限制，试用期在人力资源管理中的优越功能也无从发挥。因此，企业在招聘员工时，需要花更多的精力和成本在招聘面试和应聘人员的背景调查上，以代替以前通过设定较长试用期来了解、考察劳动者。

2、注意区别实习期、见习期和试用期。试用期是指用人单位和劳动者为相互了解、选择而约定考察期。一般对初次就业或再次就业的职工可以约定。《劳动合同法》的规定即是。实习期是指学生在校期间，到单位的具体岗位上参与实践工作的过程，其目的是为达到理论联系实际和更好地学习理解科学文化知识。只涉及在校学生。所以实习期内与单位没有形成劳动关系，拿低于当地最低工资不违反法律规定。实习期是针对在校学生的。见习制度是国家对大学毕业生分配派遣到用人单位的一种实习、考核制度，一般适用于事业单位。国家教育部、计委、人事局于1981年10月4日联合颁发《高等学校毕业生调配派遣办法》第25条规定：“毕业生到达工作岗位后，实行一年见习的制度。见习期满后，经所在单位考核合格的转正定级。考核不合格的，可延长见习期半年到一年，延长见习期仍不合格的，按定级工资标准低一级待遇”。人事部1991年2月4日发布的《干部调配工作规定》（人调发[1991]4号）第8条规定：“见习期未满的”一般不得调动。从这些规定可知，见习期为1年；见习过程实际是实习锻炼的过程；期间实行见习工资、不得调动工作；期满经考核合格方转正定级，不合格的可延长见习期，以至

低定工资一级。实践中用人单位经常混淆上述三个概念。建议企业按照《劳动合同法》的规定约定试用期。避免试用期违法导致承担行政责任和民事赔偿责任。

(八)出资培训与服务期

【解析】变化在于:

1、约定服务期的前提条件。只有在用人单位为劳动者提供专项培训费用,使劳动者接受专业技术培训的情况下,才能约定服务期。注意并非任何培训都可以约定服务期。这种培训应当有两个条件:a培训费用比较高;b专业技术培训(不包括一般的上岗培训)。实践中企业在招聘应届大学生或对员工进行培训或为劳动者提供特殊待遇时,往往与劳动者约定一定的服务期,在服务期之内如果劳动者解除劳动合同的,需要向用人单位支付一定的违约金。如今,这一招不能在随意使用了。更不能以为应届大学毕业生解决城市户口为由与劳动者约定最低服务年限。

2、违约金的数额。法律明确违约金的数额最高不超过用人单位提供的培训费,不适用意思自治原则,丝毫没有对劳动者进行惩罚之意。违约金具体支付方法是:按服务期等分出资金额,以劳动者已履行的服务期限递减支付,违约金的数额最高不超过服务期尚未履行部分应分摊的培训费用。(违反竞业限制的违约金当事人协商确定)

【案例】1995年2月1日,薛某与华东某机电公司签订了为期4年的劳动合同。1996年5月,单位为上新项目派薛某外出培训6个月,培训费花去了3万元。培训结束后,单位任命薛某为公司技术公关组组长。1999年1月31日,合同期满。薛某因寻求个人发展,提出与单位终止劳动合同。单位认为,薛某是生产骨干,一旦离去,将给企业造成很大经济损失,就提出双方续签劳动合同,并且声称,如果终止合同,薛某必须将3万元培训费偿还企业。薛某不服,遂提起申诉。要求与企业办理终止劳动合同手续,将档案移交到人才服务中心。仲裁委员会经过调查后,对企业要求薛某偿还3万元培训费用的请求不予支持,并要求企业立即办理终止劳动合同手续。《劳动法》第23条规定:劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现,劳动合同即行终止。本案中,薛某与企业的劳动合同期满后,双方的劳动关系已经终结。如果想继续维持劳动关系,就必须在协商一致的基础上续订合同,企业以索要培训费为条件相威胁,显然是不妥的。其理由是:一是双方未在劳动合同中对培训费用作出约定,也没有专项培训协议,薛某的培训是企业派出的,不承担支付培训费的义务;二是对职工进行培训,是企业提高劳动生产率的手段,是一种企业行为。培训所需经费,除有特别约定,企业无权要求职工支付。在此提醒用人单位,对职工进行培训时,应签订培训协议,约定好双方的权利义务,企业利益才不会受到侵害。

【风险防范】建议企业在为劳动者提供专项技术培训与接受培训的劳动者单独签订协议,明确约定服务期,以避免企业为劳动者提供免费培训。

(九)商业秘密保护与竞业限制协议

【解析】变化在于:

1、竞业限制的对象。即竞业限制的对象限于高级管理人员、高级技术人员及其他知悉商业秘密的人员。

2、竞业限制的范围、地域、期限。由当事人约定其中竞业限制的期限,以前的法规规定竞业限制的年限不得超过3年,而现在法律规定竞业限制的年限对多不超过2年。

3、经济补偿金的支付方式。改变了一次支付的方式,要按月支付,对于经济补偿金的具体数额,法律没有作出限定,由当事人进行约定。问题在于:实践中很多企业称在日常工资中就包括了经济补偿金。在新法实施以后是不允许的,只能在劳动关系结束后在竞业限制期限内按月支付。

4、违约责任。劳动者违反竞业限制协议的,具体违约金数额也由当事人事先约定。此外,劳动者违反商业秘密保护或竞业限制义务的,除应承担事先约定的违约责任外,给用人单位造成损害的,用人单位还可以要求劳动者承担损害赔偿责任。

问题:双方约定竞业限制条款时,对违约金的限额是否有所规定?

答:《劳动合同法》并未明确要求对违约金有所限制,但从一般法的理论上看,劳动者的竞业限制和单位给付的竞业限制补偿是挂钩的,因此违约金的金额和竞业限制补偿应该相对应。如果浙江省出台关于《劳动合同法》的适用办法,相信会对这点做补充规定。

【案例1】

钱某是某洗涤用品公司的职

工,自进入公司后一直在该厂的关键技术岗位工作,并掌握了产品蔬菜瓜果清洗剂的技术参数和配方。钱某大学同学赵某刚好也在生产洗涤系列产品的另一家化工企业工作。该化工企业老板从赵某处得知这一情况后,便派赵某到钱某处获取该技术方面的资料。钱某应其同学的一再要求,将有关技术资料的复印件给了同学赵某,结果导致钱某所在公司较大的经济损失。该公司通过侦破获悉,是钱某泄露了该技术。遂以钱某违反劳动合同中保守商业秘密的义务为由将其诉至劳动争议仲裁委员会。劳动争议仲裁委员会受理此案后,通过调解,促使钱某及其所在公司和第三方企业,就钱某违反劳动合同中约定的保密义务给公司带来较大经济损失的赔偿问题达成调解协议。由钱某和第三方企业对该公司遭受的损失共同进行赔偿。

【案例2】

李某为某高新技术开发企业中专门从事软件开发的技术人员,与李某原单位有竞争的另一软件开发的企业有意以高薪聘请李某。合同到期后,李某遂与原单位提出不再续签劳动合同,原单位拒绝了李某的要求,李某认为原单位无权干涉其自由择业权,于是到另一家软件开发公司上班。李某的原单位向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。劳动争议仲裁委员会认为丘某与原单位劳动合同已到期,合同中又没有关于竞业避止的条款,原用人单位不能要求丘某承担责任。关于竞业限制条款《劳动合同法》没有将其规定为劳动合同的必备条款。因此,劳动者和用人单位可以自由约定。本案中李某的原单位与李某的劳动合同中未订立竞业限制条款,又未签订单独协议,所以李某不负有竞业限制的义务,该单位只能自己承担其雇员跳槽到竞争对手处的损失。

【风险防范】法律对商业秘密保护与竞业限制协议限制比较较少,企业可以发挥的余地较大。有关竞业限制协议的内容,法律倡导当事人按照意思自治的原则进行事先约定,法律对此限制比较少,唯一有硬性指标限制的就是竞业限制的期限。建议企业单独订立保密协议和竞业限制协议,明确权利义务。例如规定本企业的商业秘密范围,一方面是技术信息,包括生产配方、工艺流程、技术诀窍、设计图纸等;一方面是营业信息,包括产销策略、客户名单、货源情报等。企业可以根据自身情况详细地规定。当然保密和竞业限制协议只是企业运用劳动法的规则保护自身权益的一种措施而已,除此之外,企业还可以依据《民法通则》、《反不正当竞争法》的有关规定来维护自身的利益。

(十)违约金

【解析】劳动合同不同于一般的民事合同,重要的一点就表现在违约金上。劳动者的择业自主权是劳动者的基本人权,权利位阶高于用人单位相对应的权利。对于普通劳动者规定违约金是不合理的。但是对于企业高管人员是否应当规定违约金是存在争议的。

变化在于:(1)用人单位可以约定让劳动者承担违约责任的情形仅限于两种,即劳动者违反服务期协议和竞业限制协议。(2)劳动者违反服务期约定的,其支付的违约金只不过是用人单位事先为劳动者支付的培训费而已。

【风险防范】由此可见,在新法的模式下,不仅违约金的使用范围大幅度缩小,而且使用效果也大幅度降低。通过设定违约金来留住人才不仅是下策,今后企业需要综合运用薪酬福利、工作机制、企业文化等多种手段来留住人才。

(十一)劳动合同无效

【解析】变化在于:

1、增加合同无效的情形。表述上增加了“乘人之危,使对方在违背其真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的;用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的。”

2、合同无效情况下劳动报酬的处理。合同无效情况下劳动者已付出劳动的劳动报酬的,用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额,参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

3、过错导致合同无效的处罚措施。如果一方有过错导致订立无效劳动合同给对方造成损害的,需要承担赔偿责任。

【风险防范】无效劳动合同对单位来说是有害无利的,不仅要支付劳动者工资,给劳动者造成损害的,还需要赔偿损失。因此,签订劳动合同时,首先需要避免无效劳动合同的出现,避免劳动合同无效,首先需要确认劳资双方都具有主体资格,即劳动者年满16周岁以上,单位符合法律的规定;其次,订立劳动合同时要遵循合法原则、平等自愿和协商一致原则。ZJAD

(郑金都,浙江六和律师事务所主任)

试论办公室主任的自我修养

◎金辉

办公室主任素质的高低决定了办公室工作的好坏。因此,作为办公室的主要责任人,我认为办公室主任的综合素质应该是比较优秀的。在目前新形势下,办公室主任的自我修养最起码应包括这几个方面,即头脑要灵,眼睛要明,嘴巴要稳,肩膀要平,心胸要阔,腰杆要硬,手脚要勤,身板要正。唯有这样, 办公室的职能才能得以充分发挥,形象才能得以充分展现。

一、头脑要灵:勤于思考和总结

大脑作为人的思维与行为的主控中心,其联络必须通畅而便捷,唯有这样,才能做到指导有方,调度自如。办公室是企业的主控中心,承担着参与政务、管理事务、搞好服务的重要职能,办公室主任必须要做好以下三个方面的修炼:一是要有海一般的容积,即要有大容量的信息存储能力。由于办公室工作琐碎而繁杂,决定了办公室主任必须养成事事关心、处处留意的好习惯,其目之所见、耳之所闻、鼻之所嗅、舌之所感、肤之所触,都应该在大脑皮层留下一道道清晰的印记,而不应该抓大放小,更不应该丢三忘四。因为储存在办公室主任头脑中的所有信息都将成为日后为领导服务、当好参谋、提供

决策依据的“源码”。二是要有海一般的深邃，即要有高质量的分析思辨能力。办公室主任的大脑不是简单的信息储存器，善于对各类信息进行分类与分析是办公室主任的基本功。一个信息反馈到大脑，马上就应该出现以下几个最基本的反应：该信息属于什么类型？其重要程度如何？为什么会出现这个信息？与当前工作有什么必然联系？它会对工作或将要对工作产生什么影响？它该用公式、表格还是文字表述最为方便？经过一番编排，就可形成信息的条理化、秩序化，为日后的应用提供良好的储备。三是要有电脑一般的灵敏，即要有高速度的应变处理能力。信息的储存与分析，最终是为方便调度、及时指导和处理问题服务的，领导问计于办公室，要及时拿出初步的设想及充分的依据；问题出现在办公室，要及时拿出化解的措施。所谓上下通晓、左右逢源、沉着冷静、游刃有余，就是办公室主任大脑敏捷的具体体现。

二、眼睛要明：精于观察和发现

办公室主任的眼界应该从纷繁的日常事务中抽拔出来，根据自身所处的位置、场景和工作阶段的不同而不断地调整视角，既要高屋建瓴、总揽全局，又要见微知著，观叶知秋。要做到这一点，必须具备三项素质：一是视野要开阔。在工作中，办公室主任只有把自身的业务工作同本单位的整体工作联系起来，才能找准办公室近段的工作重点，并对下一阶段的工作做出准确定位，才能使办公室的工作更贴近领导的工作思路。因此，开阔的视野是办公室主任产生超前思维的前提，也是办公室工作进行创新的必要条件。相反，如果视野狭窄、只顾眼前，办公室的工作必然被动、必然滞后，办公室这一主控中心的作用就无法发挥。二是观察要仔细。在对全局大事具有敏锐洞察力的同时，办公室主任更要有善于观察小事的功夫。什么是小事？一个眼神，一个看似不经意的动作，一个稍纵即逝的表情，办公室主任都应尽收眼底，并能从这些“小事”中分析判断它所表达的意义和隐含的潜台词。对这些“小事”的准确捕捉，在办公室主任从事接待和协调工作当中尤为重要。对方想说而未说、想做而未做的，办公室主任应一目了然，唯有这样，接待工作才能显其心心相通，协调工作才能显其适度得体，从而在整个工作过程中始终占尽先机，赢得主动。三是发现要及时。及时发现是由眼及脑的一次超越，是由感性到理性的一次升华。有人往往从别人已经总结出的经验中、已经发掘的典型中看到了或多或少似曾相识的东西，其实这些典型、这些经验也许就发生和成长在自己身边，自己只是没有发现或没有及时发现而已。因此，承担着总结经验、推广典型、开展宣传重任的办公室主任就必须学会以小见大、见微知著的本领，发现比别人早一点，发掘比别人深一点。

三、嘴巴要稳：忠于守信和保密

一个闷罐子当不了办公室主任，办公室主任的嘴巴应能言善辩，巧舌如簧，但不分场合、不分对象、不分内容的滔滔不绝，显然也是不行的。什么时候该口若悬河，什么时候该守口如瓶，办公室主任必须严格把握这个分寸。如果说能言善辩是办公室主任必备的业务

素质，那么，守口如瓶同样是他的政治素质，由于工作性质所决定，办公室主任享有比别的中层干部更多的知情权，参加必要的高层会议等，使他有更多的机会获得更多的在一定的时间、范围内被称之为秘密的信息和资料，而这些信息和资料往往也是单位的工作重点，群众关注的热点和议论的焦点，诸如人事任免的问题，经费管理问题，评先评优问题，还有许许多多的数字、报表等，这就要求办公室主任必须时刻牢记自己的身份，增强政治意识，严格做到参政不议政，涉密不泄密，不该自己说的坚决不说，宁做闷罐子，不做“长舌妇”。只有这样，才能有效维护领导班子的团结，确保各项议程能顺利得到推行。

四、肩膀要平：勇于承责和举荐

办公室主任要有一副厚实的肩膀，这副肩膀上要担得起本不由自己承担的责任，还要撑得住让别人从自己的肩上跨过去。办公室主任要勇于揽“过”。揽过是一种气质，更是一种工作艺术。办公室工作点多面广，在工作当中顾此失彼、出现失误是在所难免的，但办公室主任都应在第一时间将出现过错的责任“揽”到自己肩上，来接受领导或同事的批评，而不应该对失误者吹胡子瞪眼，当场指责。因为爱护其下属的脸面，也就调动了下属的工作积极性，增强了下属的工作责任感。在日后的工作中，他们会自我施压、兢兢业业，让他们的直接领导不再承受不该承受的“委屈”。办公室主任还要乐于举“贤”。发现典型、推举典型、宣传典型，是办公室主任的职责和义务，“为人作嫁”是办公室主任的必修课，因此，办公室主任必须淡泊名利，不思“进取”，而一心一意的发掘典型、培养典型、举贤荐能，让他们从自己的肩膀上站起来并跨入一个崭新的天地。这是一个成功的办公室主任应当具有的人格魅力。

五、心胸要阔：善于化解和包容

办公室是企业综合管理的集中地，有时也是矛盾的集中地，办公室主任时时都会被推至机关事务与矛盾的风口浪尖上，其实，唯有虚怀若谷，胸襟博大，才能化解一切矛盾，包容一切是非面，保证办公室工作顺利开展。化解矛盾是要用心去沟通。有人的地方就有矛盾存在，遇上矛盾怎么办？一是要有化解矛盾的信心。办公室主任必须具备这份自信，相信自己有能力去化干戈为玉帛、化尖锐为平和，不是特别棘手的难题，一般不要让矛盾走出办公室。那种碰到问题绕道走，遇上矛盾就上交的做法是办公室主任无能的表现。二是要认真分析矛盾的性质，矛盾摆放在面前，办公室主任要分得清哪个是主要矛盾，哪个矛盾在现实的工作中带有普遍性，只有把握住了这些，才能在众多矛盾中分清轻重缓急，找出矛盾产生的根源，寻求解决的最佳办法，从而做到各个击破。三是要用一副热心肠去化解矛盾的坚冰。在解决矛盾的过程中，办公室主任要学会串位思考、换位思考，只有这样才能够切中要害、把握根本，在心与心的沟通、情与理的交融中，“矛”与“盾”就有可能成为一对亲密的“伙伴”。包容是非要用心去感受。拥有一颗包容之心对办公室主任来说十分重要，发生在工作当中的是非曲直可谓司空见惯，误解者有之，批评者有之，冷嘲热讽者有之，凡此种种，办公室主任都得无一例外地包容下来，而不是小鸡肚肠、斤斤计较，但也不能视而不见、充耳不闻。是误解，交给时间去澄清；是批评，正确的就认真加以改进，不当的就把它当作防止今后工作出现类似问题的良药；对冷嘲热讽者，一个宽容的微笑远比针锋相

对、反唇相讥更具威力。唯有这样,才不至于被这些扰乱自己的阵脚,才能够保持一种平和的心态来从事本职工作。不求有功于世,但求无愧于心是办公室主任应该达到的思想境界。

六、腰杆要硬:敢于管理和督办

作为本单位的综合管理部门,办公室承担着大量的日常事务管理和督办工作。要真正搞好这项工作,办公室主任就要练就一副“硬腰杆”。一是坚持原则要顶得住“压”。管理工作是一项原则性很强的工作,坚持原则是搞好管理的前提条件。因此,办公室主任必须敢于坚持真理,严格按照企业各项制度进行管理,并一项一项抓落实,必要时还要拉得下脸面、顶得住压力,对不服从管理、不按制度办事的人和事进行必要的行政和经济处理,增强管理的“刚”性。二是加强督办要抗得住“震”。很多工作是雷声大,雨点小,这就是缺乏督办的结果。没有督办,就无法形成领导的集体权威,就无法保证政令畅通。因此,办公室主任同样要顶压抗震,以大局为重、以工作为重,如实做到上下通气,真正体现“赏罚分明”。唯有这样,才能言行一致,令行禁止,促使各项工作管有原则,行有成效。

七、手脚要勤:长于调研和反馈

信息作为领导决策的依据,推动工作进展、促进交流的工具,已越来越受到各级领导的高度重视,作为被称为“信息库”、“参谋部”的办公室,采集高密度信息,撰写高质量文章,开发高质量调研,理应放在办公室工作的突出位置,作为办公室主任,更应手勤眼快,勤收集和归纳。办公室每天都有大量的报刊杂志内参和文件,是信息的传递交流中心。如何向领导传递这些信息?作为办公室主任必须掌握两点,一是领导在想什么,想知道什么?二是领导应该知道什么?搞清楚了这两点,才能从众多纷繁复杂的信息中选出领导最感兴趣、最具有参考价值的信息,进行编辑归类,及时地、有重点地传递给领导,才能有效提高信息的利用率。腿要快,勤于调研和反馈。办公室主任在处理日常办公事务的同时更要注重下基层,基层是信息和策源地,基层是开展调研的主战场,一个会议精神是否能够得以贯彻,一项重大工作是否能够得以落实,领导近期有哪些难点等等都是基层调研的课题,而这些问题是无法坐在办公室仅凭想象、闭门造车的。因此,深入基层,捕捉信息,认真研究,仔细分析,及时反馈,让领导在最短的时间内取得更为详实的一手资料,就会减少决策的盲目性,增强针对性,提高准确性。

八、身板要正:乐于奉献和敬业

办公室工作是一个付出多、回报少的工作;是一个埋头苦干、为人作嫁衣裳的工作;是一个需过十磨九难、默默耕耘才能赢得大家理解和信赖的工作。办公室工作责任大、难度大,搞好办公室工作必须有一支精干的队伍,因此,作为办公室主任,必须树立起良好的自身形象来带动和影响他人。一是树立良好的专业形象。办公室的工作职能要求办公室主任既要通晓本单位的业务又要具备专长的写作能力、综合管理能力和协调沟通能力。因此,办公室主任必须十分注重综合素质的培养,加强学习,向书本学、向实践学、向领导和同事们学,不断丰富和充实自己。二是树立崇高的敬业形象。淡薄名利,无私奉献是办公室主任爱岗敬业形象的精华,耐得住寂寞,守得住清贫,抵得住诱惑是办公室主任树立敬业形象的基石。三是树立亲善的服务形象。办公

室的工作就是为领导服务、为部门服务、为员工服务,办公室主任应该成为办公室一名最为出色的服务员，无论是对内对外、对上对下,办公室主任都要做到语言热情,态度和蔼。下基层时要准确传达上级领导的指示,回机关时及时反映基层的呼声,在服务中尽力解决工作生活中的困难,在全局上下营造一种和谐、有序、文明的工作生活环境,办公室才能真正成为内外连结的纽带,上下沟通的桥梁。

推荐:历史上曾经有位叫房玄龄的人物,他是唐朝李世民时期的宰相,距今已有一千多年了，他在唐朝李世民时期,在李世民身边为宰相20余年，我觉得他有很多品质、气度、以及文理内涵都是很值得我们现代人好好学习和借鉴的。

初唐的天空,星光灿烂。随着李世民父亲李渊起兵反隋的成功,李世民经过多年征战最终一统中原,在后人看来,这些光芒属于魏征,尉迟敬德,李世真力……一个个激情张扬的人。这些人整天想着、辨着、抢着、挺直了脊梁,扯足了嗓门争执着建功立业、做人成事。然而一个被很多人忽视的问题是：这么多个性鲜明的人,最容易骄傲不服气,碰撞造成灾难性的内斗和党争。实际上在这个时候,他们太需要一个所谓的没有个性、没有激情的人,在他们中间进行协调沟通和一些平衡。而房玄龄就是这样一个人。他思考的时候,谋略细密;争辩的时候,和蔼可亲;吵架的时候,豁达大度。他总是笑眯眯地洞明世事,又总是不吭声地隐忍委屈。当时的皇亲李神通攻击过他，重臣萧瑀攻击过他,第一宠将尉迟敬德也攻击过他,他简直就成了当时朝里的出“出气筒”,可他还是和没事的人一样,整天诚心诚意地辅佐着李世民。历史上的李世民是个性情特别急躁而又任性的人,宰相房玄龄更是他的“出气筒”,随着时间的推移,他的这种在皇帝面前不争辩,不顶撞,逆来顺受,道歉了事的做法使李世民感到越用越顺手。当时还有个论资历,论战功都是赫赫有名魏征大将军,他是唯一敢与李世民顶嘴、傲骨铮铮的人,而李世民作为一代帝王,又是何等骄傲,被魏征这么一顶,他心里的火真是无处去消,于是房玄龄宰相就成了皇帝李世民消火的灵丹妙药。可房宰相又是怎么想的呢？他认为只有我老房做做牺牲吧,皇帝能把气撒在自己身上,总比他攒多了气,憋坏了,以致决策失误更好,这是一种何等的大气和非凡的气度。最终那些君臣的脾气和个性，终于在性情温和,通达睿智的房宰相手里，揉成方向一致,和衷共济的“合力”了。当年李世民当政时,叫贞观时代，朝廷里全部官员只有643人,房玄龄做了22年的宰相,他总是日复一日地处理着繁杂的日常行政事务,让一个高度精简的行政机构,发挥出强大的作用,支撑起贞观之治的日常大局,多年来他自己认为没有一项拿得出手的“政绩工程”，然而天下人都知道这个国家少不了他。

我们把古时候的人放到今天,可能大家会认为没有多大的可比性,或者说从地位上讲也太过悬殊。但我觉得从工作的性质上去研究、分析他,实有许多相近之处。大家可以在闲暇之余去了解历史人物房玄龄,我想你一定会有新的感悟。

当然,除房宰相之外,还有一人叫萧何,是汉代初期时的人物,也是著名的丞相,他的一些为人处事的办法,以及他辅佐刘邦,以致后来辅佐刘盈(刘邦之子)登上帝位的整个过程,也是对我们的今天的工作和处事有极大的借鉴作用的。ZJAD

(金辉,农都公司总助理助理、办公室主任)

沙漠·夏夜

◎陈俊

虽然已经过了立秋，但气温还是很高，从沙丁鱼罐头一样的公交车挤下来，我已经蔫了，几乎是拖着自己往家的方向挪动。

孤家寡人的晚餐用面条打发着，我可不想让厨房热火朝天。唉，高温让人病恹恹的，估计是我的神经也被这个高温给整得疲掉了，只有一个办法可以让我重新振奋——打扫卫生！我把全部热情都投入到劳动中去，汗水滴答，人也就跟着畅快起来。看着自己的劳动成果很得意，室友回来准会夸我勤快又无私的，呵呵。冲个澡，然后回房间吹空调享受咯。

啊～拧开了水龙头，还没把毛巾打湿呢，水就慢慢变小，然后就没影了。天哪，停水了！可是刚才去楼下丢垃圾没看到任何的停水通告啊。怎么回事啊，水箱没水了？水压不够，水上不来？我急忙冲下楼问门卫大叔，他一脸淡定地回复我说："不知道啊。"不知道！那怎么办？我回到家，打开水龙头，守候着，希望听到水声，人开始坐立不安、开始烦躁、时间都快到九点了，要等到什么时候啊？没有水没有水没有水！！！

这个时候，两个满脸是汗的室友回来了，说是刚才去锻炼了，跑了好几圈呢。哈哈，还没等她们换好拖鞋，我满脸是笑地说："停水了。"她们的笑瞬时凝结在脸上，1 秒、2 秒、3 秒。杀猪一样的："停水了！怎么办啊！热啊！臭啊！"哈哈哈，有苦同担的人啊，我们仨坐下来，开始商量去哪里洗澡，搜索周边的朋友、同事的位置，想着有没有可能过去，想来想去……

直到晚上十一点，水还是没有来。等待变成了煎熬。我突然有感而发地说："水啊，水是整个城市的血脉，是我们所有人赖以生存的源泉，水没了，那人怎么活？"有人马上回答说："没水，人一天之内就会死的。"哦，那倒痛快，不过太悲哀。突然很沮丧，想到公益广告上说，不节约用水，那么最后一滴水就是你自己的眼泪。可是，在哗啦哗啦用水的时候，可不会想到这种事，总以为这是以后的事，也许的事，可是停水了，这一切就变得真切了。三个人，在等待中沉默，不愿意再想办法了，因为家里停水了，很简单，可以跑到有水的地方去。如果永远没水了，再有钱，你也无处可去。也许我们认为用洗脸水洗脚、洗脚水洗马桶、马桶水浇花的节水方式很可笑。但是节水应该从每个人做起，杯水车薪的事情我们也必须去做。这一夜，我们抱腌过夜。人疲劳的要命，在凌晨时分，才开始陆续洗澡。ZJAD

（陈俊，园林公司）

游来游去

◎陈俊

旅行就是满足眼睛满足嘴巴满足双脚。让眼睛享受美景,让嘴巴享受美食、让双脚留下足迹。

摊开地图,着眼要去的地方,都距离自己遥远,西藏、新疆、海南……闭着眼睛去想象蓝天白云草原海滩的悠闲与惬意。煞风景的是,同事递过来的工作计划表,排的满满的……

为了不耽误正常的工作,公司领导提议利用双休日组织进行员工家访式短途旅行。不仅可以游览浙江的名胜古迹,体味不同的风土人情,还可以更多地了解员工的家庭状况,更好的照顾员工在杭州工作与生活,一举两得。

此行目的地是武义和三门。一大早我们出发,一路上笑声不断,旅行果然放松心情。很快武义就到了,先去拜访了同事的家长,了解家境,淳朴的妈妈拿出了自己种植的西瓜和梨头看着我们吃,还往我们车上送,让我们带着路上吃。时间短暂,大家都觉得依依不舍。然后我们就直奔郭洞。“郭洞”,这是村名,可不是一个洞名啊,乡村陈旧而又沧桑,但经过岁月的洗礼,沉淀积累的精华,慢慢散发出来的古朴幽雅气质,让人体味到浓浓的江南秀气,真是世外桃源般的地方啊,小桥流水,在古色古香的农家大院里吃的大锅菜,就更显得美味了,盘盘见底。虽然武义以温泉闻名,但大热天就没人想去泡澡。

从武义出发去三门,那真是“跋山涉水”啊。从国道到村道、爬盘山公路、走错路、回头路、上高速。真可谓是开天辟地,人生头一遭啊,要吃这顿海鲜大餐,是先要让你饥肠辘辘的啊。直到下午六点,我们才到目的地,大雨滂沱,倒带来几分凉意。

第二站的员工家境比较好,可称为小康家庭了。父亲开车在大雨中迎接我们,并安排我们住在自家开的旅馆里,使我们感到仿佛回到了家中。拜访同事家长后,就开始了期待已久的海鲜大餐,要好好尝尝,看看是不是有同事炫耀的这么鲜美,面对满桌子的海鲜,我们大快朵颐,减肥瘦身的计划全搁置一边,先吃为快了。吃饱了还不忘去夜排档,真是要将吃海鲜进行到底了。

两天的旅程很紧凑,在回来的路上,看着打瞌睡的同事们,我突然有些感触:都说同事只是工作上的伙伴,不会成为真正贴心的朋友,真正的友谊都发生在纯真的学生时代。但看着大家开心的笑、开心的玩,我想,学生时代是永远的结束了,以后的人生,由这些人相伴,这样的情谊也是难得的,要好好珍惜。为了我们共同的目标——尽快的成为房奴车奴,我们要收拾好心情,更努力的工作了。ZJAD

(陈俊,园林公司)

商业 新知

■ 战略投资者

战略投资者，是相对于财务投资者的一种划分，尚没有比较一致的概念界定。以下的介绍限于A股市场。

1999年7月,证监会《关于进一步完善股票发行方式的通知》，首次引入战略投资者概念，被认为是“市场稳定器”,随后首钢股份成为国内首家引入战略投资者的上市公司。但该规定并未厘清战略投资者的具体定义,只要求总股本4亿股以上的发行主体才可以引进战略投资者,后者持股时间不少于6个月。

2000年8月,证监会《法人配售发行方式指引》,首次规定发行人必须细化和明确战略投资者的定义,原则上引入战略投资者不超过两家,特大公司发行可适当增加战略投资者的家数。

2006年9月，证监会《证券发行与承销管理办法》,对战略投资者有了新的限制,规定只有首次公开发行股份在4亿元以上才能引入战略投资者,战略投资者的持股时间必须在12个月以上。而且有战略投资者参与配售的发行主体,在发行完成后无持有期限制的股票数量不得低于该次发行股票数量的25%。

今年3月,证监会内部下文,要求战略投资者配股不应超过公开发行总股份的30%,且引入的战略投资者不超过20家。

今年7月,证监会发文对上市公司定向增发作了新的规定。上市公司确定发行对象的,发行股份锁定期至少为36个月,且发行底价为定价基准日前20个交易日的股票交易均价。

■ PE(私募股权投资基金)

私募融资(PRIVATE PLACEMENT),是指发行证券的公司已豁免向证券监管部门进行证券发行申报和证券注册登记的方式,向社会投资者发行一定量的证券,以募集一定量资金的融资方式。私募融资包括私募股权融资和私募债权融资。

私募股权投资基金(PRIVATE EQUITY FUND,简称PE),指非上市公开交易股权基金,包括从事创业风险投资、杠杆并购、合并、麦则恩、次级债务投资以及各种混合型投资如创业租赁和创业保理等业务的投资机构。

私募股权投资基金通常分为创业风险投资和杠杆收购(LBO)两大类。创业风险投资是指对未来高成长潜力的私有公司进行的早期期权投资。杠杆收购是指在更成熟的企业中100%控股投资或拥有相当大的控股权,包括管理层收购(MBO)、将处于财务或经营困境中的具有稳定业务的公司进行转型和重整。私募股权投资的途径包括投资公司、合伙制企业、组合式基金、封闭式基金、共同投资机会,以及专注于投资发达的国际市场或新兴市场的实体。

美国全美风险投资协会将私募股权的阶段和融资类型定义如下:其中种子期、创建期、其他早期、扩张期、中期、IPO前的过桥融资被视为创业风险投资,公开市场(首次公开发行前)、收购(管理层收购和杠杆收购)、夹层融资(如果是私募股权投资基金做出)被视为非创业风险投资。

私募股权投资基金的特点为:高风险和高预期回报;积极的投资管理;以合伙制为主的企业组织;外部投资者与管理层利益的一致性;长期投资。类型包括:收购基金、创业风险投资基金、产业投资基金、重整基金、过桥基金和房地产投资基金等。

目前国际上比较活跃的PE代表为:KKR、凯雷、黑石、华平、橡树资本、3i、德州太平洋集团、阿波罗等。

延伸阅读:

1、《私募股权资本》,任纪军编著,中国工商联合出版社2007年8月第1版

2、《PE八大家掘金术》,《新财富》2007年9月号

■ 未来地产的10个定见

该专题由《地产评论》编辑部(世联地产)和《万科》周刊编辑部共同策划。专题的意义在于:当房价呈现高位运行之后,重启思维,抛弃不合时宜的心态,重新审视那些眼前尚未看清楚、但未来极可能是“蛇吞象”的地产先机。关键词为:工业化、精装修、小型化、高容积率、公共空间、老房改造、租房族、城乡一体化、公共住房、老人住宅、居住固定化、城市竞争力。

10个定见为:

1、工业化、标准化、景装修化的住宅开发将大大推动住宅产业化的历史进程。

2、土地利用向高空和地下发展,走高容积率、高密度的豪宅高层化、住宅小型化之路。

3、社区商业、会所、物业管理等公共空间的营造与经营,将会有更长线和丰厚的收入。

4、由开发商与小业主直接融资参股的老房改造会是一种颇为有利可图的双赢方案。

5、大量没有来得及在收入与房价还比较吻合的时代及时购房的租房族涌现。

6、城乡一体化的信号,预示着解决农民进城问题的房地产政策发生转变。

7、人生中最重要资产的快速升值,加剧社会群体的两极分化,公共住房再掀浪潮。

8、人们更倾向“一生之宅”,基于老人住宅的通用设计将是一种新的需求。

9、新市镇开发模式让郊区化生活趋于稳定。

10、高房价与强劲的城市竞争力如影随行。

延伸阅读:

《地产评论》2007年7月号同名文章

商业 实践

■ 再造中粮:向宁高宁学习

编者按:近期,粮食集团领导班子向每位中层干部推荐了两本书:中粮集团董事长宁高宁的随笔集《为什么》以及《蒙牛内幕》。以下背景材料,供阅读参考。

近两年,在资本市场呼风唤雨以激进姿态示人的宁高宁似乎从公众视野中消失了。其实,宁高宁一刻不停地以搅动资本市场的能量搅动着中粮人的神经。从“你想成为什么样的人?”的价值观讨论到“工作着快乐着”的经理人角色定位;从“诊断总部病”到“低到尘埃里,开出花来”的服务心态的调整;从鼓励经理人直言不讳到业务单元一把手纷纷拿起笔为企业内刊撰稿;从“假如集团一夜消失……”的研讨到中粮人自己喊出“协同是多元化企业存在的惟一理由”……中粮人经历了新奇、体验、激动、碰撞……不光是思想上,还有体力上的全新挑战。“在中粮,开会到夜里十一点是正常的。”中粮变成了学校。中粮变得简单透明。“国企人往往抹不开面子,不愿意争执。现在中粮

人开始争执了,因为用心了,在乎了,投入了。”“追求客户、股东、员工价值最大化”是中粮的使命,但宁高宁相信精神的力量远远超过物质。他经常在各种场合讲“感恩、欣赏、相信”的故事。“永远用感恩的心态看待你的周围,就不会特别地挑剔别人,也不会对环境总是抱怨不休;用欣赏的眼光看你的同事、客户、家人,会觉得他们特别美,人会变得大度;相信‘为善、助人、爱家人’,做个社会好公民。”无论你是一个企业的老总,还是一个企业的主管或经理,如果你有再造一个企业或者一个部门的计划或想法,你将能从宁高宁以及中粮的故事中寻找到你所想要的启发与感触。

“用五年时间使中粮成为中国粮油食品业真正最强大的企业,十年成为全球最富有进取精神、最优秀、最令人尊敬的企业之一。”这是宁高宁为中粮规划的目标。10月18日,北京新闻大厦二楼多功能厅,中粮集团董事长宁高宁出现在包括《大食品》在内的京城近百家媒体的面前。这是继宁高宁在2004年年底空降到中粮之后的首次对公众媒体亮相。借这次亮相之际,宁高宁与中粮发布了其新司徽,新司徽的内涵是八个字:“自然之源,重塑你我”。一个让所有中粮人都不能否认的事实是,2年来,宁高宁不停地以搅动资本市场的能量搅动着中粮人的神经。从“你想成为什么样的人?”的价值观大讨论到“工作着快乐着”的经理人角色定位;从“诊断总部病”到“低到尘埃里,开出花来”的服务心态的调整;从鼓励经理人直言不讳到业务单元一把手纷纷拿起笔为企业内刊撰稿;从“假如集团一夜消失……”的研讨到中粮人自己喊出“协同是多元化企业存在的惟一理由”。早在今年3月份,中粮品牌重塑的工作就开始悄悄启动。一直萦绕着宁高宁的问题是,要用一句话或几个简单的字来概括中粮内涵中最核心的精神追求,这几个字的受众,对外可以面对客户、公众、社会、合作伙伴,对内要面对各层面的员工。在内涵上,要包括战略定位、管理思想、企业价值追求等方面。经过多少日夜的思考,以及一系列矛盾碰撞,宁高宁最终提出了“自然之源,重塑你我”这八个字。在宁高宁看来,中粮的根基在粮食,在农业的诞生,这是最古老、最自然、也是人类最基本的生存繁衍之途。自然赋予了人类生存的条件,人也是自然中的一部分。同时,自然的资源也给了中粮作为一家企业的源源不断生存和生长的源泉,成了中粮立命的根基。“中粮这家公司,在基础的定位上应是一家自然资源的公司,这与大家常讲到的石油、煤炭、森林等是一样的。自然是其源泉。”宁高宁对记者如是说。喜欢研读哲学以及宗教史的宁高宁,其思想往往带有一种大智慧。而这种大智慧同样也显现在宁高宁对中粮新司徽内涵的思考上。他说,像人类社会其它的循环一样,农业、粮食这些最自然的元素在人类发展的旅途中经历了很长一段波折,因为非自然、机器的、化学的、虚拟的等人工化的东西的发展和诱惑,这些自然的东西变得不重要,而且被浪费、滥用,人们追求了过多浮躁的繁荣,自然受到破坏,人们的身体也受到了破坏,自然被消耗得很疲劳。这一点,人们开始认识到了,从西方到东方,人们开始回归,回归到自然的环境、自然的成长、自然的能源、自然的再生之妙,如我们不断提到的生物能源,是典型的自然之输送、之转变,是源源不断的。“中粮正是要借其来发展,来给自身带来动力。回归自然,使中粮这样本来就来源于自然的公司,变得更重要而有活力”。宁高宁曾不止一次地在中粮内部表达过这样的话:“用自然的力量来重新塑造一家企业、一个人,甚至一个社会。这并不是我们的喜好所决定的,而是必然的,这可以重塑信仰、规则、价值追求,甚至可以重塑我们的身体。自然的力量是无穷尽的,人的本性本来也是自然的一部分,自觉地遵守自然规律,尊重自然,也就是重新塑造了你我。这一点,人们过去大多做的不够。当然,自然源泉更可以在战略选择上重新塑造我们的公司。这与我们的使命是相联系的。”当然,宁高宁所提出的“自然之源,重塑你我”这八个字也有一个企业的企业文化的考虑。他认为,从公司文化追求来讲,在理念上、大的观点上、管理方法上,也要更依自然规律的要求来塑造,不刻意,不做作,尊重人。管理系统上更科学也是重塑的内容,其来源也是自然。最根本的是要表达公司的不同角度的追求。一个很打动人的细节:“最打动我的是那片阳光”,18日上午,中粮新标识启动仪式尾声时刻,中粮新司歌《阳光》响起,中粮集团董事长宁高宁也再次回头,看了看中粮那

个六角形的新标识，六角形被认为是太阳耀光的形状。“我最喜欢阳光，”宁高宁说，阳光出来以后的透明感、活力、成长、年轻的感觉，“这是我们在一起赋予中粮的感觉。”“我希望，5年后的中粮是一个年轻、有朝气、有活力的公司。”

在宁高宁眼里看来，中粮正面临着好的外部机遇环境，即中国新型消费品市场正在形成，产业在整合之中，市场在进一步细分；消费者对粮食、食品的品质需求日益提高；中国行业标准存在空白。与此同时，中粮也面临着艰难的挑战：中粮所在行业竞争愈演愈烈，中粮核心竞争力、品牌忠诚度受到挑战。宁高宁的另一个思考就是一个企业的社会责任。他说，人们追求了过多的浮躁的繁荣，自然受到破坏，人们的身体也受到破坏。人们需要回归自然，再塑企业、社会和自我，“自然再生、可持续发展应该成为企业战略选择的方向”。除了上述的外部原因之外，中粮更加注重的是其内部原因。在这点上，宁高宁以及中粮列出了四点：

一、强烈的成长愿望

中粮产业进入成熟期，面临增长的瓶颈。以品牌、研发驱动，培育更多高附加值、高回报率的业务和产品成为推动中粮整体进步的火车头，成为当务之急。

二、新思维、新理念的要求

中粮正在从国有大型企业变成一间国际一流公司，必须实现惊险的一跃——重塑以外贸为主导的商业模式；中粮必须贴近消费者——构建以客户和市场为导向的管控体系。新思想带来新形象，中粮正在由内而外进行一场脱胎换骨的思想变革和形象再生。

三、文化整合、精神重塑的迫切

企业扩张步伐加快，中土畜、中谷、深宝恒、新疆屯河、华润生化的加入，文化融合成为最大挑战。从精神层面上统一中粮经理人思想，打造“大中粮，无边界”的阳光文化，带动中粮组织、业务的协同——是摆在中粮眼前最迫切的课题。

四、打造全新、统一的中粮品牌形象

清晰定位中粮角色，重塑中粮形象，强化母品牌与子品牌之协同，整合中粮品牌资源，放大中粮整体品牌优势。

事实上，正如宁高宁所说的那样，中粮换标，是变革与转型的一个明确的信号，也是新中粮对社会公众的一种郑重承诺。因为，中粮这家庞大的新国企急需整合，包括业务、文化、组织、理念、管理等等方面。在过去两年，中土畜、中谷、深宝恒、新疆屯河和华润酒精等公司和业务先后加入中粮，与业务整合相伴随的一个挑战就是文化的整合。此时，中粮亟需塑造“大中粮，无边界”的新型公司文化，用包容性和辐射力更强的全新中粮文化来统一全体中粮人的思想和步调。同时，中粮换标的动力更来自于对旗下子品牌支持的需要。由于在集团从贸易向产业转型过程中，集团层面没有对整个公司的品牌策略进行特别系统的规划，且集团对品牌的管理职能长期分散在多个部门，管理力度不够，导致母品牌与子品牌严重脱节。喝“长城”葡萄酒的人，不知道这是中粮的产品；对中粮有所了解的人，不知道中粮下面有哪些产品品牌。而且，由于集团一直对“中粮”这个公司品牌进行明确的定位和规划，公司品牌的推广也没有做太多的投入，导致“中粮”品牌的“老化”倾向越来越明显。中粮公司告诉记者，表现之一，“中粮”在公众中的知名度不够高，可能在传统的外贸和粮油食品行业，在北京地区，中粮还有较高的知名度和影响力，但对于更大范围的普通消费者，很多人都不知道“中粮”。表现之二，知道“中粮”的人，相当一部分对中粮的了解和印象还停留在过去，对中粮十几年来的转型了解不多。在这种情况下，“中粮”这个母品牌不仅不能给予旗下的产品品牌提供应有的正向支持，对“长城”葡萄酒、“金帝”巧克力这样的知名品牌来说，可能还会带来某种程度的“拖累”。

“中粮自身是源自于粮食、食品，现在逐步发展到食品的深加工和粮食的深加工，再发展到生物化工、生物能源，它是一家和自然联系越来越近的公司，这个标识传达一种和中粮自身的逻辑和商业逻辑、战略定位相联系的，来自于自然的这么一种业务的组合。”高宁接着对记者表示，“用自然的力量来重新塑造一家企业、一个人，甚至一个社会。这并不是我们的喜好所决定的，而是必然的，这可以重塑信仰、规则、价值追求，甚至可以重塑我们的身体。”宁高宁所期望达到了一个结果是，包括企业标识在内的整体文化系统创造出一个氛围出来，企业的目标、理想、原则、做法都包含在里面了，“事实上如果你真正理解了这个品牌，

理解这个标志的含义就理解中粮了，你会由此推导出中粮在遇到一个问题的时候怎么处理，你就不需要看中粮这么厚本的管理规律了，因为它的理念的根基在这里。”为此，宁高宁已经准备了好久的时间，一边不停地与中粮上下做着各种紧密的沟通与质询，一边进行着信息过滤与沉思。一个事实是，“空降”中粮几个月后，宁高宁在纸上写下了108个思考题。这108个思考题也恰恰是宁高宁以及中粮需要破解的108个挑战。一个复杂的、转型的、业务型态多重的中粮，如何梳理整合？一个多层组织管理形式并存的庞大组织如何瘦身？一个多元化企业内部“协同”如何实现？在一个以业绩为导向的经理人评价系统内，如何导入一种更健康的、科学的、全新的体系？……宁高宁的中粮“使命之旅”面临的108个挑战，是任何一个转型中的大企业都面临的共性问题，也是管理界无法给出标准答案的现实难题。根据中粮集体对宁高宁的评价是：一边马不停蹄整合业务：入主新疆屯河、重组中谷粮油，收购华润酒精和华润生化；一边以倡导温暖愉悦、简单透明的“阳光”文化入手，宁高宁在中粮内部掀起了一轮轮“新思维、新管理”的战略管理重塑工作。战略十步法、6S、平衡计分卡，五步组合论……他以疾风暴雨式的行动学习和他所热衷的EMBA课堂方式，训练他的团队和他们的思维方式。“战略的根本是思维方式。”“头脑比钱更重要。”“华润为什么可以利用资本市场？是因为华润用了资本市场的思维来进行业务的整合，而不是靠什么资本运营！”在一轮轮业务单元竞争战略质询和高层战略研讨后，建立在商业逻辑下的中粮战略地图逐渐清晰：“作为一家以粮油食品贸易加工为主的、多业务的投资控股企业，中粮主业集中在粮食贸易、加工，食品加工销售，土畜产，地产，酒店及金融服务业；通过充分发挥粮食贸易主渠道及中国食品主要供应商的地位，满足国家和人民对粮食、食品日益高品质的需求；建立国内外贯通的粮食贸易、分销、物流、加工体系，建立品牌食品的研发、物产物流、分销体系；利用香港资本市场，促进体制及治理结构改革，建立真正国际的大粮食、大食品加工及贸易商的地位。”

2006年是中粮“流程建设基础年。”宁高宁希望通过6S管理体系的建立，推动集团基本商业模式、评价体系、组织架构、信息系统、业务战略逻辑、专业化团队的形成。在集团新的组织架构里，人们看到了几张新面孔——研发部、品牌部、研究部。“中粮每年应有对全球农业生产预测报告；对全球粮食供求、贸易、价格、品种等预测报告；对国民营养标准的报告。中粮应该成为所在行业制定技术标准、供求标准的企业。”以研发、品牌为突破口，渴望成为行业标准制定者，“用五年时间使中粮成为中国粮油食品业真正最强大的企业，十年成为全球最富有进取精神、最优秀、最令人尊敬的企业之一。”这是宁高宁为中粮规划的目标。曾经将华润集团打造成一个庞大的商业帝国之后，宁高宁在中粮也能够实现其远大的抱负和理想吗？显然，这个答案还无法给出。但正如中粮总裁刘福春向记者表述的那样，在过去的两年中，宁高宁为中粮讲了三次党课，用毛主席在七届二中全会中国共产党进行的战略转型来介绍中粮。刘福春郑重其事地说：“中粮员工的灵魂、企业文化发生了翻天覆地的变化。”没错，中粮正在发生着“翻天覆地”的变化，而一个企业的转型与再造也恰恰来自于这些变化。但宁高宁却说，“中粮的整合才刚刚开始”，其语气凝重而深长。

（选自《大食品》）

■ UT斯达康大学的KFE项目

什么是KFE

KFE是Kaizen for Excellence的简称，即“改善致胜”。其中Kaizen来自日文，指持续的改善。Kaizen for Excellence的意思是通过持续改善来创造卓越。KFE项目的口号是：点滴改善，汇聚卓越之海。

为什么要做KFE

目前,公司遇到了前所未有的挑战,管理层希望通过提高员工解决问题的能力和鼓励员工运用质量工具进行持续改进来实现卓越运营,并通过分享、认可和奖励最佳实践活动来促进创新思维及团队合作。

怎么做 KFE

1、改善项目准备:包括发现存在的问题;项目组组建;项目组申报;项目组成立;制订团队目标,团队成员的职责、权限;针对具体项目对工作小组进行培训。

2、评估现有状态:包括收集资料;当前问题分析。

3、改善项目实施:包括选择最优化的改善建议;制订改善计划;实施改善方案;定期对改善项目进行检查。

4、改善项目总结:包括项目评估;向管理层提交改善报告 / 演示项目成果。

5、跟踪和保持:包括制定下一步行动方案;保持改善结果。

参与目标

KFE 是一个全员参与的项目,只有每个人的参与,才能发现隐藏在我们身边的一些细小的问题,才能拿出最佳方案来改善。2006 年,项目的目标为年终参与率达到 30%。从 2006 年 4 月 1 日开始,KFE 项目将从宽带事业部和供应链进行试点,相信我们会有一个良好的开端。

KFE 项目评审及奖励

KFE 项目成立的申请审批、项目目标完成的确认和相关奖励由 KFE 初评委员会和终评委员会来负责。初评委员会由公司中、高层管理人员担任,负责对申请的 KFE 项目进行审批、判定结束的 KFE 项目是否达到目标,并且在每季度完成的项目中,评出三名优胜团队进行奖励。终评委员会由各部门副总裁担任,公司董事长将出任主席。终评委员会负责从季度优胜团队评出年度总冠军,并对他们给予精神及物质的奖励。

背景链接:2007 年第一季度 KFE 评比大会成功举行

5 月 29 日下午,大学 5 号培训教室,气氛浓烈,但不时夹杂着几分紧张。2007 年第一季度 KFE 改善致胜评比大会在这里如期举行。来自 Supply Chain、NSBU、全球质量部、大行政、UT 斯达康大学的 8 个 KFE 项目团队和 8 个 Mini-KFE 项目团队,正在为争夺季度的冠、亚、季军而上演一场龙虎斗。

公司总裁兼 CEO Hong 也专程抽空来到现场为比赛致辞。Hong 首先肯定了所有 KFE 团队所取得的成绩,当得知去年完成的 36 支队伍在今年的 1－4 月份为公司节省了将近 600 万元人民币的费用时,他说,效益好的公司的利润可以达到销售额的 10%。按这个比率折算,你们为公司节省的 600 万元意味着为公司带来了 6000 万人民币的销售啊!这给在场参赛的队员们增添了无比的信心!

随着参赛队员们渐渐放松心情,进入佳境,各个队伍之间的竞争也愈加激烈。强烈的顾客心声、各种详细的检查分析表、全面的头脑风暴和鱼骨图分析、切实的解决方案以及显著的成果,使得来自各个部门的评委纷纷点头表示肯定。

来自生产、质量、工艺、PJM、R&D 所组成的团队——勇敢的心,所有队员一起上场,采用一问一答的方式进行项目报告,形式活泼新颖,内容翔实紧凑,方案具体可行,成果之大使得在场观看比赛的同事们报以频频的掌声。

来自 UT 斯达康大学的魔术队在不需花费任何费用的情况下,用软件的方式实现了对 IPTV 硬件编码器的转换,一次性就为公司节约了 120 万元人民币的硬件采购成本。当被评委问及能否将这种技术应用到研发和生产过程中时,组长王讯给了一个十分肯定的回答。评委们的脸上立刻露出了满意的笑容。

最后出场的团队——群英会队,将实施首件测试项目用童话的方式进行了讲述。Snoopy 创业记给在场的所有人都留下了深刻的印象。虽然很多队员是第一次做 KFE 项目,展示的时间也只有 15 分钟,但在他们的项目展示中,都体现了对 DMAIC 方法很好的理解和应用,得到了评委们很高的评价。

(刘慧敏,UT 斯达康大学宽带产品培训经理)

睿智 文摘

■ 武甲死而复生的故事

——衡量人生的三杆大秤

传说明末清初有一名叫武甲的富商，曾死七日而复生，复生之后，德行大改。原因是“死后”的七天中关于“三杆大秤”的经历，开启了他的智慧。当时，街坊四邻，六远乡绅纷纷邀他细述经过，于是从那时起，他的故事也就开始流传以至久远。

人死之后果真有灵魂。武甲曾经肺咳久治不愈而死，魂一出体，他仿佛一团云雾覆盖家宅三日不去，但只见世人抬出一杆大秤称量他的名字，刻度倒有两个：名声、财富。武甲一生奔名奔利不曾消停，自然压弯了秤杆，周围艳羡惋惜者不计其数。燃纸烧香，咏经啼哭好不气派。

三日过去，马理凯天仙引武甲的灵魂至天界，这里还有一杆大秤，到了大秤跟前，发现此秤不同凡界，分两个台盘分放善、恶。此处，对你前世行为不做细分只论善恶，作恶大于行善直送地狱，反之人住天堂。生时积累的善行当为天界的财富，恶行必有还报。而俗世财名不被理论，于是被拖人地狱者甚众，并哭喊悔恨不及。武甲一生虽苦心积财，但并无多少恶行，而且生孝父母，或有助人乡邻，因此得以接近次级天堂。近天堂者可获得上帝的召见。

那日来到上帝近前，横在面前的又是一杆大秤！这是武甲死后见到的第三杆大秤。武甲甚诧异，问上帝该如何，上帝不语只是摇头并叹息。良久，上帝终于对诸天仙开口，又似对武甲这些人，“你们叫做生命的实乃我赐你等的容器，他的容量你们叫做时间。我叹你们有负于我的不是你们的恶行，而是你们的空虚。本来名、利也为我所造化，专为在人间对你等良善修行的补偿，然而你们丧心失智，倒持本末，奔名驱利，捕风捉影，以虚做实至死不悟。”众人哑然，面面相觑。

稍许，马理凯天仙看众人困惑，便指着大秤的盘子说到“那根鸿毛就是你等所谓人生。”听到这话，武甲等人才注意到，原来秤盘并非空着，其中确有一物状似鸿毛。武甲问道“我一生勤俭，谨守孝道，修桥补路，广播名声，虽逐名利却也不曾害理，如何只值鸿毛之重？”上帝和众天仙全都笑了，马理凯继续说道“临来时你是否看到家中的那杆俗秤？那是上帝对你的启示。你为那个分量奔波越重，你的灵魂越轻，世俗乃灵魂的溶剂。”众人仍是不解。

又过良久，上帝开口了。“我赐你等生命是给你们机会，去用快乐装满这个容器。你们当让时间充实，于是逝去的才是你们所得的。你们以为临死时握在手中的才是财富，你们并以这个财富为目的。我给了你们头脑，你们却用欲望思考；我给了你们心灵，你们却用他人的心灵体验自己。欲望和虚荣交媾生出的是霸道、盲目和浮躁，而唯独没有感动。你们用他人的眼睛评价、监督自己，而不是自己的心，你们于是失去了自己的心。我希望你们快乐，指的是要让你们体验每一秒钟，你们应当识美，应当从德中体验并记忆这一切，用记忆去装满容器。”“我给了你们每一个人智慧，而你们却用欲望把它弄坏；我给了你们心灵，而你们却混厄、麻木、盲从或用他人的心灵体验人生！你们一生忙碌却无善忆，所以价值空空。”

稍顿，上帝似乎料定武甲仍有余惑，便示意武甲向下观看，“看看你留给后人的财富吧。”登时脚下一片迷离，旋即出现了俗世场景，武甲家人已然为分割家财大打出手。“财宝可以传承，而快乐与心智则不然。没有心灵关照，财宝与快乐就会分离。”没有理会武甲等人，上帝继续他刚才的话语，“这个世界让我失望，我本来是用快乐造化了善根，快乐就是体验，就是记忆，就是你每一刻身后的容器中物。

装了仇怨,于是生恶;装了快乐,于是生善。你等虽无大恶,却也实在乏善可陈。我能不叹息?”

听到这里武甲似经霹雷炸开而顿悟。“这便是上帝的大秤!我虽有阳财却心态愁苦;尽管阳寿五十,确实在没有太多体验。财帛虽厚,闻识甚寡。”想到这里,武甲跪下拿出参悟:“仁者,觉也。对待时间的态度就是对待生命的态度,这个态度就是心灵。心灵可以置于他人的成就,可以置于他人的认可羡慕,可以置于他人的批评,也可以置于自己良知之下,凡此诸般乃为心态者也。一旦心灵离体,人便失去了主动行动的自由,也失去了头脑,终日惶惶然麻木不仁。”上帝与诸仙相视不语。

七日后,武甲苏醒,似曾惊梦。从此,武甲神迹晓镇一方。

这就是《武甲生训》的来历。后来八国联军入京此书失传,其大意据长者回忆大抵有以下经文,容我转述:

(一)

奋斗勤勉乃为初德,以不失心灵为限,失心即失德;

识善恶乃为中德,以本心为限,沽名钓誉之善行无果;

觉力与镜智,德之厚也。

(二)

德重体验,善忆丰者多仁厚。

(三)

拥觉智者有天下!有,非占,融也。

(四)

敬事者爱已,敬事爱几必达仁。

(五)

财不可以福传承,后代之乐必以己力心达。

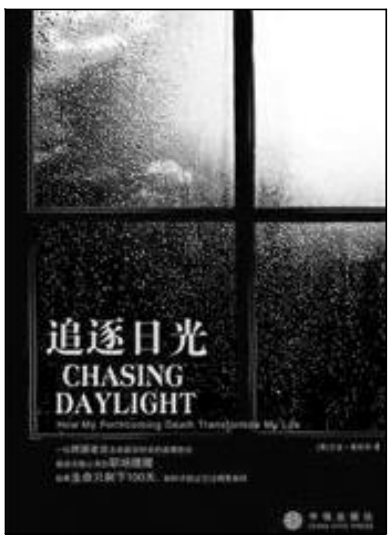
本文选自《大器之道——顿悟与镜智》(同济大学出版社 2007 年 5 月第一版)。张肇麟,上海汉彬洲企业管理咨询总经理。

延伸阅读:

《追逐日光》

(美)尤金·奥凯利 著

中信出版社 2007 年 1 月第 1 版



这是美国最大的会计师事务所之一,毕马威会计师事务所(KPMG)前董事长和 CEO 尤金·奥凯利生命最后时光的感人记录。尤金·奥凯利 1972 年进入毕马威,担任助理会计师,经过 30 多年的努力,于 2002 年 4 月成为公司的 CEO,并一直担任该值到 2005 年 6 月脑癌晚期确诊前,后来保留了公司的资深合伙人一职。他于 2005 年 9 月 10 日辞世。

时年 53 岁的尤金·奥凯利正处于人生和事业的巅峰。但脑癌晚期确诊使他必须当机立断、改弦易辙,修改他原来的人生计划,拿出在高尔夫球场上为有多一点的打球时间而不时追逐日光的精神,好好把握所剩无几的有生之日。《追逐日光》记录下了尤金·奥凯利步向新生的每一天,写满了他幡然醒悟之后,对宿命不断深入地理解。中间记载了他与病魔抗争的点点滴滴,以及他对生与死、爱与成功、精神与人生价值的不断追思。奥凯利生命最后时光的深刻感悟对所有职场人士是一记当头棒喝,人生不可以重来,不可以跳过,我们只能选择一种最有意义的方式度过。

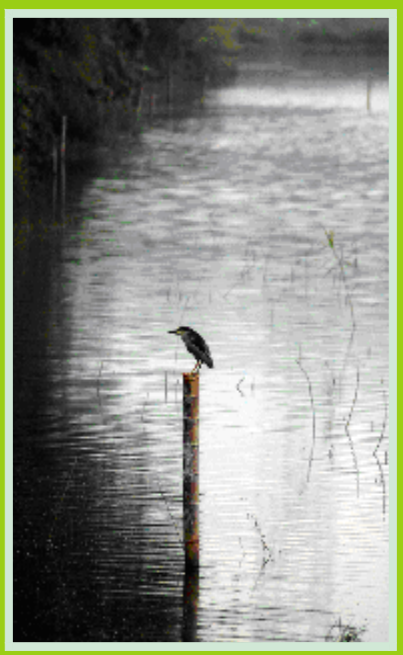
员工摄影作品

春意盎然 / 金牡丹(上虞公司)

雁荡山景天生桥 / 王敏(园林公司)

雁荡山景啄木鸟 / 王敏(园林公司)

楠溪江狮子岩 / 王敏(园林公司)



专注 / 金牡丹(上虞公司)

太子湾—小泉叠叠 / 陈琳(园林公司)

太子湾—栈道 / 陈琳(园林公司)

省国资委召开“两优一先”表彰会

省委常委、常务副省长陈敏尔，省政府副秘书长陈国平出席会议。

8 月 17 日，集团公司机关党支部，银通典当公司党支部书记、董事长徐全胜，农都公司党支部书记、总经理沈滨分别被省国资委党委授予省属国有企业先进基层党组织、优秀共产党员、优秀党务工作者称号。