

深 中 電

2015年
第7期
总第165期

登记证编号：粤内登字B第00068号

CEIEC 深圳中电投资股份有限公司
CHINA ELECTRONICS SHENZHEN COMPANY



流程项目二期启动

【本报讯】公司流程管理项目一期自2014年5月开展以来，得到了各部门的大力支持和积极配合，历时一年，在各部门通力合作下，流程项目一期已初步完成。

流程项目一期为流程体系的建设期，结合公司业务实际，梳理出公司流程体系共3个大类，23个一级模块，93个二级模块，349个三级流程。截止到2015年7月，已完成全部流程模块的搭建、流程图的绘制和对应流程文件的拟定，且已在流程系统EPROS中报批通过并发布91个流程。

流程项目一期能够顺利完成，离不开所有参与人员的努力和心血。在项目中，各部门流程人员克服时间紧、任务重等重

重困难，加班加点地进行流程讨论、文件书写，尽职尽责地完成了流程任务。在此，向在项目中贡献智慧、分享工作经验、参与流程讨论、制定流程文件及参与流程评审的各位同事、领导表示衷心的感谢！

为不断融合公司多套管理体系，保障公司流程体系持续有效且不断优化，公司已于2015年8月正式启动流程管理二期项目，具体如下：

一 二期项目内容

1. 完成所有三级流程的审批和发布；
2. 完成所有发布流程的优化、宣贯；
3. 启动流程的运行考核；

4. 建立公司统一的制度平台。

二 二期项目工作安排

1. 2015年8月启动业务流程修订，10月前完成因业务组织变动引起的业务流程改动；
2. 2015年12月前完成所有三级流程的审批、发布；
3. 加强流程的宣贯：
 - 1) 流程与IT中心以邮件的形式对新发布的流程进行首次宣贯，宣贯对象为流程涉及人员。
 - 2) 流程监护人结合本部门及本流程的实际情况，采取各种形式针对此流程的重点内容对相关人员进行二次宣贯。
 - 3) 流程与IT中心将流程培训列入新入职人员规定培训内容

进行培训，培训内容为流程的意义、流程工具使用、公司流程架构、流程运行及稽核的方式，并选择普遍通用的重点流程进行现场宣贯。

4. 启动流程考核：

1) 运行考核：流程与IT中心定期抽取部分流程考核其运行状况。重点考察“关键控制点”及“关键成功因素”、“问题区域”的完成情况及相对应的输入输出表单的完整程度。公示考核结果，对运行考核不通过的流程进行相应的改进，加强宣贯或流程优化。

2) 宣贯考核：定期组织流程考试，参加考试的人员为新入职已参加流程培训的人员及抽取的各部门流程关键人员，考试形式为书面试卷或口头问答等形式。

5. 2015年8月启动各部门现行制度的收集，规范统一的文本标准，与ISO9000文件相融合，在EPROS中搭建建立易于搜索查询的制度平台。

三 二期项目人员调整

为配合公司二期流程项目的开展，结合公司实际，经各部门推荐、流程管理办公室审核，对各部门流程专员做出调整并重申流程专员及流程监护人的职责，希望大家能够尽职尽责，共同努力，保障公司流程管理项目二期如期完成。

(流程与IT中心 王 静)

江苏国光践行混合所有制 优化体制谋求二次腾飞

【本报讯】2015年6月30日，江苏国光信息产业股份有限公司（下文简称“江苏国光”）收到常州市人民政府文件——《市国资委关于同意江苏国光信息产业股份有限公司增资扩股的批复》，正式宣告江苏国光推行员工激励，践行混合所有制的方案落地。

江苏国光成立于1937年，原名常州计算机厂，是中国最早的半导体和计算机企业之一。2000年，为了摆脱经营困境，顺应现代企业制度潮流，常州计算机厂进行企业改制，设立了以地方国资、员工持股、战略投资者为共同发起人的股份制企业，深圳中电作为发起人，成为江苏国光的第二

大股东。经过15年的发展，江苏国光从一个濒临亏损、体制僵化的企业，发展成为一个技术先导，产品过硬，充满活力的信息技术制造服务商，企业销售和利润均超过十倍的增长。

作为一个技术密集型企业的核心经营人才和研发人才成为企业成长的核心驱动力，2000年的改制由于实行普惠制和缺少退出机制，企业的长期股权激励逐步丧失活力，为彻底改变第一次股改的体制缺陷，自2011年开始，江苏国光启动二次改制，期间经历了常州市政府的论证、各大股东的方案审查、中介机构的资产评估、董事会管理层的多次协商，借助与国家大力推行混合

所有制改革，今年6月公司股东大会通过《公司增资扩股方案》和国资审批工作。

本次增资扩股方案为江苏国光定向向骨干员工持股的合伙企业增资，原法人股东持股比例下降，其中我司由第二大股东变为第三大股东；员工持股企业成为第一大股东。

对于江苏国光的改制，我司经营班子一直高度重视，紧扣股东权益与企业发展的关系，几次召开专题会，讨论企业改制具体方案，在促进国光可持续发展、保障公司股东权益保值增值的原则下，大力支持推动国光股改。

随着管理层和骨干员工以现金溢价的形式大量增持公司股份，未来江苏国光必将迎来新一轮的增长，同时，企业也在积极谋求走向资本市场，为企业二次腾飞开启征程。

(资产运营部 李红梅)

【本报讯】在建党94周年之际，公司党委副书记、纪委书记、工会主席魏俊昌率队到老党员家中走访慰问，向他们致以敬意和节日的问候，公司党委办公室主任、离退休职工党总支书记陪同参加慰问。

7月23日，魏俊昌一行先后来到俞维、竺汶宗家中，送上慰问金和慰问品，亲切地与老人们唠唠家常，仔细询问他们的日常生活情况和身体健康状况，叮嘱他们保重身体，保持健康心态。同时，京华公司党委、物业党总支也开展了慰问困难党员专题活动。

公司离退休党总支现有党员91名，随着退休党员普遍进入“双高期”，党建工作出现了新情况、新变化。探索如何切合退休党员的实际状况，有针对性地开展管理，充分调动他们的积极性成为当前工作的当务之急。家有一老如有一宝，退休党



员干部为了公司的建设和发展奉献了自己的青春年华，值此节日，公司党委送上最真挚的祝福，祝愿他们健康长寿，永远“年轻”！

(党委办公室 赵黎娜)



【本报讯】7月15日下午，俊昌组织召开安全生产专题会，公司党委副书记、安委办主任魏俊昌组织召开了安全生产专题会，会议听取了各业务板块上半年安

公司组织开展半年安全生产大检查

全生产工作情况报告，并对开展半年安全生产大检查工作进行部署。

为保障半年安全生产大检查的顺利开展，提高隐患排查整治成效，全面建立“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的安全生产责任体系。公司成立了以魏俊昌书记为检查组长，相关安委办成员为组员的检查小组，自7月21日起，陆续开展安全生产大检查。目前，已对物业公司、东莞新迪、珠海科技、河源中电、珠海中电、中电电力等投资并表企业和公司办公区开展了检查。

通过本次检查发现，各投资

并表企业高度重视安全生产工作，安全生产基础管理正在逐步提升，现场管理得力，工作有创新，总体安全生产形势平稳。总结来看：一是加强制度建设，提升基础管理。珠海中电公司建立健全安全生产规章制度、操作规程，做到有章可循，落实管理组织和措施，提升安全生产基础管理。二是加强检查，整治隐患。东莞新迪公司坚持每月对园区企业定期进行安全检查，特别是对园区危险化学品仓库、配电房等重点区域进行专项检查，发现问题，下发《火灾隐患排查通知书》，指出存在问题，提出整改意见，并跟踪整改落实。三是加

强应急演练，提升突发事件处置能力。物业公司针对近期电梯事故多发的情况，与电梯公司联合组织进行电梯救援应急演练。演练模拟电梯突发安全事故，值班人员和专业技术人员迅速组织实施，提高了电梯困人等突发事件的应急处置能力。四是主动走访，加强沟通协调。珠海科技公司主动走访园区企业，对安全生产相关管理规定进行宣贯，取得了园区企业的理解和配合。同时组织园区企业、物业管理人、保安等开展消防应急演练，提升园区企业及保安人员的应急处置能力。

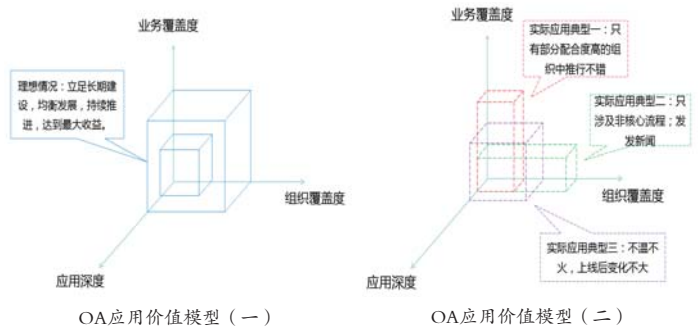
(经营管理部 沈波/文图)

OA巡检一览 (一)

高效源于协同。为了提高办公效率，让日常办公操作信息化，2011年，公司OA系统更换为泛微公司的协同OA系统。从2011年5月19日泛微OA系统（下称“OA”）第一篇文档上传，到2011年12月19日第一条流程创建，OA系统已经跟着我们走过四年的时间了。现在负责OA系统维护的我还仅仅是一个刚刚转正，入司才一年的新员工，而OA已经是一个伴随大家走过四年光景的老伙计了，这样想想还是有点压力山大。上个月在泛微的帮助下对现行OA系统在公司运行情况做了一个体检，当OA在对标国内其他企业的OA应用时，发现了一些亮点也存在些不足。

一 现状分析

我们先来看个OA的应用价值模型：最里面是上线初期，理想情况应该是随着OA的深入应用，分别在业务覆盖度、组织覆盖度、应用深度三方面得到全面均衡发展，但实际很多公司在应用中会出现OA应用价值模型（二）的情况。



下面我们将从组织覆盖度、业务覆盖度、应用深度三个方面分析公司OA的应用现状。

1 组织覆盖度：包含了用户覆盖度和门户覆盖度

1.1 用户覆盖度

从2011年开始使用，累计账户数486个，现今有效账户398个，登陆过的账号386个。系统需要用户的持续使用才能发挥作用，所以我们首先关注的是用户登陆比和登陆频率这两个指标。由右图可以看出，我们公司OA的登录比例还是比较高的，达到了98.5%。

PC端		
已分配账号	在职登录用户数	登录比
392	386	98.5%

分部名称	登陆人数	在职人数	PC端登录比
深圳中电	356	361	98.6%
中电物业	11	12	91.7%
珠海中电科技	9	9	100.0%
广场公司	6	7	85.7%
河源中电	3	3	100.0%
东莞新迪	1	2	50.0%

注：以上数据取自2014.01.01-2015.06.16
图表示用户登录比

1.2 门户覆盖度

我们的日常工作一般有三个层面，执行层、管理层、决策层。对不同层级的工作和关注内容在OA中进行响应，其中最直观响应就是对层级门户的建立，也就是我们关注的门户覆盖指标。

门户类型	已有门户	建议门户
执行层门户	个人门户、公司门户	知识门户、制度门户、专家门户...
管理层门户	公司办公室、人力资源部等13个部门级门户	报表门户、KPI门户...
决策层门户	无	运营管理门户、决策门户、报表门户、KPI门户...

图表门户覆盖度明细

由此可见，目前公司OA门户覆盖中缺少决策层门户，执行层门户和管理层门户中也可以添加的其他模块，例如知识门户、报表门户等。

2 业务覆盖度

几乎所有部署于OA中的业务，都离不开流程，因此OA系统中衡量业务覆盖度时，流程覆盖度是很重要的衡量指标。当然不光是流程E化了就行，流程使用率也是重要的衡量指标。同样，知识覆盖度和目录使用率也是我们关注的指标。

对应的衡量指标有：流程覆盖度、流程使用率、流程办结率、流程耗时、目录使用率、知识覆盖度

2.1 流程覆盖度

公司OA从开始使用到现在已经搭建了360条流程，其中有效流程165条，停用及无效流程195条，其中有效流程中有发起使用的流程数量114条，从未使用的流程梳理51条。同时，流程数量每年都在增加，流程E化在持续进行，且包含了越来越多的方面，涵盖了越来越多的需求。

流程覆盖数量（已落地使用）				流程类型	未使用流程数量（共51条）
流程分类	数量	流程分类	数量		
10 园区相关管理	39	01 办公管理	35	01 办公管理	6
12 项目管理	12	04 经营管理	10	02 人力资源管理	7
07 业务运营管理	8	08 资产运营管理	7	04 经营管理	3
06 法律事务管理	4	03 财务管理	2	05 固定资产管理	3

图表有效流程分布（共165条）



图表有效流程E化数量年份分布图

图表未使用流程分布

2.2 流程使用率

虽然流程建设持续建设中，但我们发现在有效的流程中只有114条流程有发起，其中还有38条流程发起数量在12条以下。下表格中列举了部分一年时间内（2014.6.16—2015.6.16）发起不足10条的流程。当然流程发起数量可能和业务发生相关，我们要关注的是这些流程使用率低的真实原因。

流程类型	流程名称	发起数量
10 园区相关管理	园区行文审批流程	8
09 物业相关管理	中电物业行文审批流程	7
09 物业相关管理	中电物业综合合同审批流程	5
09 物业相关管理	中电物业印章使用申请流程	3
02 人力资源管理	实习人员呈报表	2
10 园区相关管理	招商仓储行文审批流程	2
10 园区相关管理	招商仓储印章使用申请流程	2
01 办公管理	购置礼品审批流程	1
10 园区相关管理	园区固定资产购置审批流程	1
10 园区相关管理	招商仓储材料报送流程	1



在这张部分流程发起情况的一览表中我们可以看到园区相关管理流程数量最多，但发起的数量相对较少，其他一些管理的流程使用率还是偏低。

2.3 流程办结率

部分流程办结率比较低，大部门未办结的流程都是卡在归档前阅节点上，我们需要定期对办结率偏低的流程进行进一步分析，取消不增值的环节。

流程办结情况		流程名称	流程发起	流程办结	办结率
办结	未办结	02 人力资源管理	13177	11467	87%
所属分部	流程发起	流程办结	流程办结率		
深圳中电	12285	10616	86.4%		
珠海中电科技	629	618	98.3%		
河源中电	194	188	96.9%		
中电物业	60	38	63.3%		
广场公司	9	7	77.8%		

2.4 流程耗时

已办结流程数量	未办结流程数量	已办结流程平均耗时（含节假日）
11467	1710	10.8 天

序号	流程名称	流程发起	平均耗时（天）
1	KPI绩效考核评价流程	58	95.03
2	办公区域工程项目申报流程	28	94.92
3	固定资产购置审批流程	85	53.51
4	固定资产购置审批流程	77	37.60
5	拟签订劳动合同审批流程	67	32.46
6	因公出国/赴港澳台审批流程	154	25.57
7	工作任务安排流程	26	22.89
8	购置电脑配件审批流程	48	22.05
9	办公区域工程项目付款审批流程	75	17.71
10	绩效评估流程	1164	16.52

由左图可见，归档流程平均耗时偏高，针对流程耗时排名前十的流程进行分析，大部分情况是因为流程流转节点中有转发，而转发之后未及及时通知被转发人，消耗了大部分时间，节点多和节点操作者较多也是造成流程耗时偏高的另一个原因。

2.5 目录使用率及知识覆盖度

知识模块是除了流程之外，在OA中使用最多的部分。到目前为止我们的知识模块已有主目录25个，分目录156个，子目录638个，创建文档12583篇。然后其中我们有多少未使用的目录和什么类型的文档是创建最多的，我们还是用图来说明：

从右图不难看出，虽然目录体系建立的很完善，但是有一半以上的目录是没有文档上传的，使用率偏低。



文档类型	数量
附件管理	5265
文件材料管理	891
人力资源管理	581
经营管理	357
会议管理	280
园区事业部管理	206
法律管理	71

图表文档类型数量分布

(转3版)

(接2版)

3 流程现有应用分析

在巡检中，泛微认为我们的应用有以下几个亮点值得业内分享：

3.1 模块间协同

人员外出情况自动门户知会，在流程归档后自动生成文档，在门户进行知会。

3.2 数据看板

宿舍费用情况看板，充分利用系统未使用模块，变通实现宿舍费用情况看板。

3.3 业务过程控制

由单纯的审批更进一步，加入事前控制，对于业务的管理事前控制比事后审批要好。例如招标合同审批前必须先发起招标管理流程。不过目前系统中做到了事前控制的业务比较少。



3.4 闭环管理

从绩效目标设定到评价，到问题辅导，形成一个简单的不完整闭环管理。（完整的闭环还需要加上报表/看板，同时最好要与考核相结合）形成闭环更有利于业务的PDCA循环优化。



3.5 知识分享

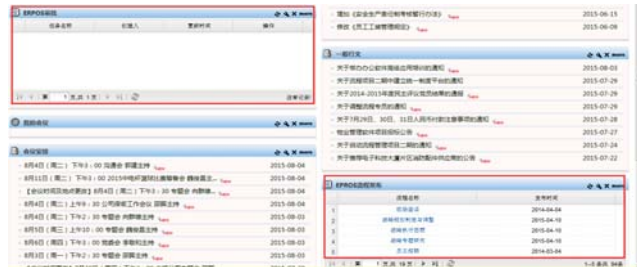
利用虚拟目录不同维度展现文档，便于用户阅读和查找，例如ISO9000文件的展示。



合同、行文、档案等更多类型的文件都可以利用虚拟目录进行更细致的管理。

3.6 异构数据推送

其它业务系统在OA中单点登录，以及EPROS系统发起行文后信息自动推送OA门户。异构数据推送能有效的把OA系统与其他系统做一个结合。



4 使用现状总结

- 4.1 公司所有用户基本都有访问过OA系统，但有1/3的用户登录频率较低。
- 4.2 流程覆盖：流程覆盖面较广，流程E化有持续的在进行。在统计时间内大部分流程都有发起使用，但还是有部分流程未有发起使用，且部分流程使用率不高。
- 4.3 流程效率：流程审批环节效率不错（1.1天），但流程归档总体耗时偏高。
- 4.4 数据集成：目前只有ERPOS系统和OA进行了数据推送的集成，与其它业务系统间并没有数据集成。
- 4.5 流程应用：目前系统中的流程还是在审批的阶段，也通过一些应用给用户带来了一些便利，但在审批决策支持方面做的还不够多，在流程的事先控制、流程闭环管理方面只有很少的内容体现。
- 4.6 知识创建：一半以上目录在巡检时间内没有文件上传，使用率不高。另外系统中已有的知识文档主要是通过流程附件的方式进行上传，缺乏更细致的管理。
- 4.7 知识分享：通过门户尤其是各个部门门户对公司知识进行了推送和分享，并有使用虚拟目录对文档进行重新分类管理，但只有ISO文档。
- 4.8 门户覆盖：门户类型比较单一，缺少决策层的门户覆盖。
- 4.9 门户使用：部分部门门户有些元素内容更新频率较低。
- 4.10 门户应用：有实现ERPOS系统数据在个人门户进行推送。

(未完待续)

(流程与IT中心 李袁博)

辩论 成长 快乐 收获

如果把这次辩论比喻成一场旅行，我想，我会铭记这场旅行。既有小桥流水，也有高山巍峨，如果每次旅行都可以深入思考一个问题，从而让自己成长的话，那么，这次或许是将以前的旅行进行了总结回顾，同时又期待着未来的风景。

四月三十日，工会冯姐建议我去参加中电信息的辩论赛。志忑中夹杂着兴奋，能说话，不善辩论，甚至不会辩论，这是我对自己的总结。多年来，我一直都在修炼“倾听”，设身处地地去倾听。让我兴奋的是，这是一个非常好的学习交流探讨的机会。我之前从事市场营销管理、培训师等等工作经历，都有了自己的总结，能对过去进行一次全面的梳理和改进，还能探讨学习新知识，实在是一件痛快的事！

积极状态总能带来意外的惊喜。选拔队员组建队伍的时候，才发现我们并非是代表深圳中电，而是

代表了中电信息。这就有更多的机会与CEC其他公司的优秀青年们有接触交流的机会，新的视野、新的团队、新的目标总能让我心情大好，激情满满。很荣幸成为了中电一队的队长，同桑达、中电港、京华的六位优秀青年一道，接受了这个别人看似简单，我看似神圣的活动。第一次坐在一起，我说：“既然选择了它，那么我们就去尊重它。不为赢了对手，只为超越我们自己。辩论本身就绝对与错，关键在于能给工作生活带来思考，如果能为公司领导提供了些许建议，我们的使命就上了一个高度。”从北京回来的时候，我与伙伴们说“虽然我们并没有拿到冠军，但是我们完成了使命。”

第一个题目探讨的是“诚信靠自律还是他律”。我面对这个题目思路泉涌，甚至感觉到了大脑的堵塞。根据以前的工作习惯，早早列了准备提纲，七个队员四个选手分别重点准备。小组探讨的过程异常的兴奋和激烈。互联网上面的资料是齐备的、精彩的、华丽的。仿佛我们看了这些资料，就已经在辩论场上面英姿飒爽，挥斥方遒了。可是现场怎么样呢？

一辩站起来不能脱稿；作为二辩的我，说话结巴卡壳，嘴巴完全跟不上大脑；三辩完全忘记了攻辩时间；四辩不知所云……而且，对方友队，和我们拿的是同一份资料！这不是一场辩论，这

是一次献丑会。虽然作为临时主席的张主任说“唇枪舌剑，精彩纷呈”，但是，我们每个人都心里清楚，脸上都火辣辣的。

这不是一个简单的问题，这是一种现象。这种现象至少说明了三个问题，第一，眼高手低。平日或许讲话滔滔不绝，但是一旦有了时间限定，而且是临时应变的时候，问题就来了。我们看别人脱口秀，辩论赛的条理清晰、妄自评论的时候，才发现没那么简单。第二，配合不佳。这是没团队协作，问题虽然都有，但是零散，不成系统，彼此之间没有逻辑关系，所以经常有人不断地同时站起来，或者没有人站起来。第三，没有思考。双方用同一份资料，那辩论的意义又何在呢？为什么不能把我们自己的亲身体会加进来呢？还好这是一次演练，让我们找到了改进的方向。接下来我开始了每天早晨朗读的训练，而且开始学习每天给自己限时讲故事。制订了每周两次检查和互相纠正的制度，很快，我们的“硬伤”克服



掉了。第二个题目《企业转型升级创造力 and 执行力哪个更重要》，对阵长城电脑队。根据之前的情况，我尝试了几个形式的改变，第一是内容很重要，穿戴鞋帽不可少。团队衣服要有激情、有新意、有活力。或许衣服可以是统一的，但是精神状态确实无法模拟的。为此，专门为开场写了适合辩题的开场白，每次训练的时候充分发挥伙伴们的“欢脱”特性，让大家处于兴奋的状态，对上场充满了期待！第二是调整战术，做好配合战，将问题系统化、逻辑化。第三，专门为题目写了新的诗词作为呼应，让辩论更接地气。

(未完待续)

(广场公司 侯广明/文 袁洁/图)

器大者声必宏 志高者意必远

——访公司老领导沈正中（二）

这些年我们在努力把三者结合起来，把物流和信息流关系理顺，形成一个闭环。只是由于内部结构不甚合理，这种结合未成气候。当然，沈正中非常形象地把它喻为由“橄榄球”式的结构调整调整为“哑铃”式的结构，使科研开发和外贸出口成为重头戏，中间生产这一块交给人家去加工。因为在很多国有企业都无事可干，我就少搞“工”这一块了。我始终想把公司定位为综合性商社，像日本的大和商社，虽然我们只是在搞小打小闹，但我们以学做。

“风物长宜放眼量”，沈正中一番铿锵有力的话语，为我们勾画了一幅美好蓝图，让我们腾起了对未来的希望。是啊，如果深圳中电人能对达成共识，付诸统一的行动，何愁明日胜今朝？

有忧患意识，就会有创新精神。然而，只要你想创新，就会“万事开头难”。当时大鹏公司那栋厂房租给人家做仓库，沈正中叫基建处的同志去找原始资料，看看这栋厂房每平方米承重多少、能装什么设备，准备办工厂。有人就说开了：“新来的这个老沈啊，他从工厂来的，就知道办工厂。”后来搞房地产，有人也说：“突发奇想。”就连沈正中的顶头上司也说：“老沈啊，你不要再给我添乱了，你就老老实实搞你的外贸吧，搞什么工贸结合，还搞这个搞那个！”还有人沈某人犯傻气，干嘛把企业搞得那么好？就不懂得“人怕出名猪怕壮”这个道理吗？更有人说：“他就是想出风头，想标新立异嘛，他的毛病就是好大喜功！”在这种大帽子的前提下，大家都说拉倒吧，别干了！但是沈正中“不唯书”、“不唯上”，他不能满足自己的一点点成绩，他就是要创新。“好大喜功”，谁大呢？国家的资本大！功是什么功？为国家立业建功！这有什么不好的呢？

“人无远虑，必有近忧”，如果我们只搞单一的外贸，很可能会像有些外贸公司一样难逃破产的厄运。事实面前，总公司的领导说话了：“老沈，看来你做对了！”但沈正中并不满足，“我们还应干得更好！”

然而，当我问及“哪些史实对公司发展有重要影响”时，沈正中脱口而出：“第一个史实就是总公司对我们的高度信任和宽松政策。”“老实说，深圳公司要是没有总公司的支持，我们不会有今天。”

是啊，“饮水思源”，这倒是我们年轻一代经常忽略的……

多种经营，东方不亮西方亮 分篮装蛋，砸了这篮剩那篮

外贸、工业、金融、房地产，曾经是照亮公司的“四盏明灯”。随着国家外贸体制的改革和市场竞争的加剧，外贸和工业都遇到了前所未有的困难，而金融、房地产却依然光彩照人。“沈总很有眼光”，很多人都这么说。在当时的情况下，深南大道上多少家大企业都不去买股票，为什么深圳中电却买了呢？

沈正中中说：“当时我们投资金融和房地产的决策是一股强大的凝聚力和高度责任感的大前提下做出的。是的，也够冒险的。有人说，如果这栋大楼盖了一半盖不上去，我看你老沈怎么交代？如果发展银行的股票最后血本无归，我看你怎么回答下面几个问题：第一，你请示过谁？第二，有没有带领导班子会上讨论？第三，有没有做可行性分

析？可能你喝一壶的。我说是啊！但是，如果只求四平八稳，错过了这个机会，以后机会就再也不会来了。”

机会就像天上的流星，转瞬即逝。它永远青睐那些有智慧、有头脑、不断创新、不断开拓、早已做好一切准备随时迎接它到来的人们。

“相对于科工贸结合的战略决策而言，投资金融、房地产只是一种经营的策略”，博学多才的沈正中又打起了比方，举例来说，古时领兵打仗，朝廷给你拨来多少粮草，你可千万不能囤在一个地方，否则敌人晚上劫营，一把火全烧掉了。经济学上有个原理，“不要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里。”我们搞多种经营，东方不亮西方亮，黑了南方有北方，现在见了成效了。作为决策者，沈正中对此倍感欣慰，“我们有成功的乐趣。”

转机换制，势在必行，吃到螃蟹做英雄 求实创新，贵在敢拼，吃到蜘蛛作标本

“创新是一个民族发展的灵魂，创新的源泉是好奇心。”这是一位知名学者的话，沈正中很推崇，他尽管六十多岁了，但还是充满好奇心。他平时总喜欢和年轻人在一起聊天、开玩笑，幽默风趣，充满活力。公司93年底搞现代企业制度试点、搞股份制改造，我想着一定与他的心态和性格有关。



1992年4月29日，深圳市市长郑良玉为荣获“全国五一劳动奖章”的公司总经理沈正中同志颁奖。

“是的，我们在体制上机制上有所突破！”原来的体制是一长制的体制，它有一个致命的弱点，就是权力一旦掌握在不适合的人手里就要坏大事。因此推行现代企业制度，实行两权分离，实际上是加强企业内部的监督制约机制，使得代表所有权一方的董事会去帮助并监督经营班子，而拥有决策权的董事会采取委员会制，是群体决策，保证决策时不会一边倒。这是西方推行多年的现代企业制度，我们尝试着去做了。

鲁迅先生有句话：“世界上第一个吃螃蟹的人是英雄，第一个吃蜘蛛的人也是英雄。”我们的改革是吃螃蟹还是吃蜘蛛呢？1994年沈正中在总公司经理工作会议上说：“诸位，我们今年开始搞股份制改造了，如果吃的是螃蟹，我会告诉你美味佳肴；如果吃的是蜘蛛，我毒死了，你们可以引以为戒。但总归得要有人吃。”

确实，搞改革就会有风险，对错与否，必须经过实践的检验，历史自有公

论。但对敢于改革的人，人们是崇敬的，因为这需要十倍的勇气、百倍的努力。

我们的股份制改造已搞了几年，现在又在申请股票上市，由于国家体制转轨还没有完成、新的法人治理结构还没有完善，股权仍然过分集中，这种体制的作用还未能充分发挥出来。任何一项改革都不是轻而易举的。

“革命尚未成功，同志仍需努力！”我想起孙中山先生的这句话，分明看到了沈正中那殷切期待的目光！

不管体制怎么改，以人为本不能忘 若想蛋糕怎么分，小农思想是祸根

“以人为本”，这是沈正中常提的话题，他还写过一篇论文《论国有企业的“产权明晰”——兼论“人力资本产权”》。作为企业的带头人，如何调动全员积极性，他对此是深有体会的。

“任何一个制度，体制也好，机制也好，都是靠人去掌握的。一个企业领导人，如果不懂得研究国情、司情，不懂得抓住企业要害，不懂得了解人心，不懂得研究企业发展，他这个企业如何能做到不败？不管是计划经济还是市场经济，说到底，人本主义的管理是要害！如果一个群体里绝大多数员工都有一股抱负、一种探索、求实和奉献的精神，企业能不发达吗？”

深层次的问题，那就是中国小农经济思想的潜在影响！他举例说，中电照明公司业务蒸蒸日上，被总公司树为标兵，就在“蛋糕”越做越大的时候，居然有人背信弃义，要求分掉“蛋糕”去营造自己的小天地。这就是几千年的小农经济意识在人们头脑中作怪！企业搞得不好时他要自己逃生，搞得好时他又另立门户，总之要过一把老板的瘾。十个人有十二条心，为什么？因为有人还是三心二意的。

因此，在市场经济体制下，建设企业文化，提倡企业精神，强调员工的思想境界、职业道德和行为准则绝对不容忽视！这是支撑一个企业的员工群体包括领导班子在内的精神支柱！“如果这精神支柱被淡忘了，那么，企业中拉关系、谋私利、搞小圈子的人必然就多了。”一层深深的隐忧蒙上了沈正中的心头……

追忆往事思如涌，情到深处却无言

采访接近尾声，沈正中仍然沉浸在对往事的无限追忆之中——

镜头一：月朗风轻，深南路华灯初上，车水马龙。高消费的娱乐场所，许多国企老总觥筹交错，轻歌曼舞。沈正中却坐在办公室冥思苦想。当一个新的决策构想诞生的时候，沈正中的脸上露出了童真般的笑容……

镜头二：狂风大作，电闪雷鸣。人们在睡梦中惊醒，又沉沉地入睡。沈正中却冒雨披风，在办公大楼逐层巡查，小心地关上那些未关的窗门……

镜头三：没有坐在舒适的大班椅上享受，沈正中一路风尘，奔波于供货的生产厂家之间。一席贴心的话，一份真挚的情，一片爽朗的笑声，赢得了客户的长期信任……

镜头四：外贸谈判桌上。沈正中从容镇静，指挥若定。当有人昧着良心，串通外商损害国家利益的时候，沈正中却在带领他的部下唇枪舌剑、据理力争……

镜头还可以不停地变换，拙笔却无法描绘他的精彩。但你不难发现，沈正中在为深圳中电的不断成长呕心沥血；沈正中在对深圳中电的一草一木牵肠挂肚；沈正中在为深圳中电的企业形象大添光彩；沈正中在为深圳中电的经济利益分毫必争……

收起追忆的思绪，沈正中用六个字总结了自己闯深圳的感受：心血、汗水、眼泪！

他付出了心血和汗水你不难想象。但是“眼泪”？！

记得“男儿有泪不轻弹，只是未到伤心处”的诗句，我的疑惑顿然解开。

告别前，我问沈正中对深圳中电的未来寄语，他的回答非常意外：“不用谈什么寄语了，任何一个事业自有后来人，用不着我们去担心。”

沈正中真的没有什么想说吗？

我猛然想起沈正中崇尚老子的话，老子有“无为而无不为”的思想。也许，沈正中就来了一个“无言而不言”，不是给我们留下了无限的想象空间吗？……

2000年1月

（公司办公室 李俊）

