



荣耀 2012 幸福 2013

集团董事长方朝阳在 2012 年度表彰大会上的讲话

各位亲爱的同事：

大家下午好！在这里我首先要感谢一年来为精工事业呕心沥血、忘我奋斗、带领团队奋力拼搏的精工的各位老总、各级干部，也要感谢兢兢业业、默默无闻、踏实奉献的各位精工的全体员工。当然，特别要对刚获奖的优秀个人和优秀团队表示衷心的感谢和最诚挚的祝贺，感谢你们在这一年中作出的杰出贡献，你们是精工 2012 年的英雄。同时，我也希望这些英雄们的榜样能成为推动精工未来发展的强大正能量。

2012 年对全球、对中国经济来说是十分困难的一年，同样对于精工来讲也是异常艰辛和有挑战的一年。当然，去年我在这里已经预测 2012 年一定是不平凡的一年。尽管如此，很多困难还是超出了我们的预计。但从刚才大会播放的 VCR 中我们可以看到，今年精工依然取得了许多值得骄傲的成绩和荣誉，特别是精工钢构从八大技术到集成建筑、光伏建筑、自动开闭合的商业化推广战略的开启；新纤维和世界 500 强帝人公司合资转型再生纤维行业；同时我们对 7 个优秀跨部门，甚至是跨集团的表彰中，也可以看出精工在这一年中在积蓄力量，蓄势待发。

虽然，2012 年我们走得很辛苦，但所幸这一年已经过去了，现在总体看来，我们还是取得了许多来之不易的成绩，特别是上市公司依然维持着良好的经营业绩，在众多上市公司中，我们依然保持着领先地位。尽管有些许遗憾，但现在我们可以舒心地松了一口气，我们终于挺住了挑战的 2012。另外，其中有几件事我是特别满意的：

2012 年，我们有了精工人爱心基金。感谢大家的共同努力和支持，今年集团已有近 100 人享受 3000-30000 元的公司慰问资助，而且带着我们精工人爱心的慰问活动，正在各公司所在地的工会、部门领导的带领下持续推进。

我想我们这么做，就是希望那些曾经为精工奉献过青春和汗水的同志在困难时，仍然得到过去功臣般的待遇。希望精工人的爱，精工人的力量借此传递延伸开来。同时，我向大家保证，无论你是什么岗位，哪怕是最普通的员工，是服务员，是勤杂工，只要你踏上精工这艘大船，精工都会一视同仁地给予你温暖和依靠。这次我们爱心基金的对象里面，有一个是工业建筑总经理特别顾问邵宝祥同志，一贯兢兢业业，但一场大病使他没有办法继续坚持在岗位上，因为医药费用巨大，我们给了他最高的 3 万补贴，还有一个是原来食堂的服务员李琼，现在在宿舍楼工作，也是因为大病，一年医药费要几万元，这次我们资助了她 2 万元。希望让我们精工人感受到精工这个“家”的力量。精工在成功的同时，我们每一个员工包括最基层、最困难的员工，都能优先分享到精工的成果，什么是安全感、

什么是归属感，这就是精工人的安全感，这就是精工人的归属感。

同时，我们也把精工人的爱奉献给社会，去帮助更多的人。今年，精工控股和精工钢构各设立了 1 亿元的慈善基金，通过“冠名基金”的运作，把慈善事业真正纳入到集团的社会责任中来。在我看来，今年我们这种做法意义很大。对我们企业来讲，不仅承担起了社会责任，而且把感恩、友善、朴素的中华传统美德和对精工诚实奉献的企业文化结合在一起，更重要的是我们的员工感受到了作为精工人的自豪和骄傲。

我印象很深刻的是，我们孙关富和孙国君这两位老总代表广大精工人去领“慈善之星”这个奖，回来后，他们跟我讲，那一刻站在台上，那种感动和荣誉感有多么强烈。公益事业是散发人性光芒、需要付出真情实爱的，如果我们每个人都有一颗善心，都做一件小事，那慈善的力量就很大。

我听了感触很深，饮水思源，精工能有今天的成就，除掉机遇和运气，更多靠社会和我们的员工。所以，我们当领导的，要怀抱着一颗感恩的心，力所能及地关心好我们的员工，关爱好社会的弱势群体，是精工今天应有的良知和责任。我们是做企业的，利润是我们的目标，那是我们生存的条件，一个企业没有效益是不行的，但效益不是终极目标，我们的终极目标还是为了社会。所以，我真心希望大家，特别是我们的各位领导，让我们带着感恩的心，感恩我们的员工，感恩我们的客户，感恩我们的父母亲人，从而继续努力工作，这样精工一定会更美好，我们的内心也会更美好。

另外，我们在培养人的问题上，我们在钢构集团层面，形成了翔鹰班、雏鹰班这两个领导力培训项目。我也觉得非常自豪，十年树木，百年树人，我一直在想，精工过去发展靠的是什么？精工人的竞争力是什么？答案就是人才，是认同精工文化的人才，特别是适合精工价值观和文化的领导人才和各种专业人才，像今天获得精工功臣奖一样的领导人才，乔布斯奖一样的创新人才，西格玛奖一样的管理人才，罗文奖一样的最具执行力人才，伯乐奖一样的有慧眼的人才。

过去，我们人才培养的方式是赶鸭子上架，上去先干，干得行了就上，干得不行就下来，不管行不行，先干起来再说。而今天，精工已经走到了一个比较成熟的时期，但比起我们的发展来讲，能成就事业的合适人员还是不够。眼前，我们的几大块业务要支撑、要发展，都需要优秀人才。所以 2012 年我们花了很多时间和精力，开始专业规划和实施不同层次的领导力培养方案。

值得我感动的是，精工人太爱学习了，从组织报名到正式开课，我们翔鹰班、雏鹰班的学员们像海绵吸水一样，那种如饥似渴，那种回归天真的好学，

让我看到了希望。导师和学员沟通到凌晨二、三点，学员之间的相互学习，学习以后的学以致用。我相信，如果一旦这股中坚力量哪天爆发出来，那么精工一定会永立潮头，我们的事业一定会后继有人。而无论这些人才以后是否还继续为精工服务，精工都希望成为优秀人才的摇篮。优秀人才一定会让精工再次辉煌。今年这两个班的培养，确实实实在在地让我感觉到其实人才就在身边。我们利用这个方法，把有潜力的人才经过雕琢让他成长，对精工来说，是非常有益的。

此外，今年整个集团在许多方面都呈现出团队协作的良好氛围。“没有完美的个人、只有完美的团队”一直是精工文化的灵魂。刚才大会公布的 7 个优秀项目小组充分诠释了精工人的团队文化。这些小组成员虽然来自不同部门、不同公司，尽管过程中有争议、有误会，但都向着同一个目标砥砺前行，勇往直前。我们都明白个人与团队的关系就如小溪和大海，小溪只能泛起破碎的浪花，海纳百川才能激荡出惊涛骇浪。所以，今后我们不但要大张旗鼓地宣传这种团队文化，更要引进行动学习等先进方法来组织团队运作，提高团队效率。刚才表彰的 7 个优秀团队，是跨部门，甚至是跨集团的，在合作过程中有过争执和误会，但都融合在精工“没有完美的个人、只有完美的团队”中，特别是控股集团今年发行公司债的团队，佳宝化纤光伏屋面团队。

当然，这一年下来，我也有几件让我担忧和焦虑的事情。首先，除了上市公司精工钢构以外，我们精工其他的产业怎么去发展，这是一直困扰我们的问题。这几年下来，我们集团的多元化，除了赚了钱，铺了些摊子，但方向还没找到。眼下，我们只能通过不断积累经验和专业能力来找到最终方向。在这个过程中，试错的成本是不可避免的，但我认为只要能够确保损失的是资本而不是行业的生存资格，都是可以接受的。

对精工来说，无论未来走怎样的多元化路径，有一点非常肯定的是，也永远不能把错误的，对钢构这个核心业务的节奏，应该是在保证主业健康的基础上，带动其他产业的发展，形成稳定的经营秩序后，再做进一步决策。在这里，我也希望各个子公司能好好想想你们的方向在哪里？怎么做？

其次，上市公司精工钢构这几年总体管理不仅没有很大的提升，甚至局部有退化的迹象，持续增长缺乏动力。钢构这几年来被很多光环和荣誉包围着，但我想我们不能永远只看到过去的成就，我想我感动的，是在内部创新力、科技力、品牌力的建设上还很不足。市场规则不进则退，做企业就如逆水行舟，不能吃老本，竞争中两强相遇勇者胜。所

以我们要有危机感。

再则，我们的团队中出现了个别杂音。团队中居功自傲者有之，以权谋私者有之，个人英雄主义凌驾于团队文化之上者有之。如果有了内耗，就没有了协同，就没有了堡垒。如果有了私利，那将伤害全体精工人的大利益；如果有了个别人的自我，那将必失去我们全体精工人的尊严和价值。这些确实让我很伤心，尽管这些是极个别的行为，尽管他们是一时的糊涂，尽管他们是一念之差。但古语讲得好，一失足成千古恨。前几天，我和在反舞弊调查中被停职立案调查的一位干部谈话，他利用了他掌握的信息，把应该属于公司的业务转接给别人，还收受受贿。这件事经过举报已经查实，立案调查，停职，接下来他将对非常严重的处理。看着他的后悔和眼泪，那一刻，我相信他是真诚的。但可惜偷鸡不成蚀把米，身败名裂。

这几年来，外面的人看精工业务发展得很好，市值也很高，但我自己知道，其实精工最值钱的应该是我们的价值观。我希望每个员工都能发自内心地热爱精工、关心我们的事业，恪守自己的道德底线，践行精工的价值观念，这不是贴在墙上、喊在嘴上，而是通过各种各样的形式从内心展示出来。

有了这些感慨，那么接下来，2013 年我们应该怎么办？

第一，我想，加快实现我们的造血功能。

我们必须认识到，仅仅建立人力资源体系，已经不能支撑精工的发展和转型，我们必须建立起完善的人才培养体系，激活精工人才造血的生长因子，才能够加宽加深精工的“护城河”。2012 年，在商学院的平台上，精工钢构做了两个层次的领导力培养班。明年，在控股集团层面也要实施下去。钢构集团要继续开展各种专业人才的培养班，由各级领导来带头，把培养下属作为第一责任。

此外，我觉得精工现在还缺少“发现人才的眼睛”，希望明年有更多人能来竞争我们的伯乐奖。同样，对于人才培养，我们也要讲究方式，要给他成功的机会，也要允许给他失败的机会。我觉得宽容失败有的时候比赞赏成功要难，我们一定要有包容性。今年在个别子公司、事业部领导人的使用中，我们就坚持了创新观念。

第二，创新机制，改革薪酬体系。第一句话，首先在子公司、事业部老总层面，建立行业内最有竞争力的薪酬分配机制。

为什么这样讲？子公司、事业部层面的分配机制，是我们集团分配机制的风向标。如果我们上层设计不好，下层就不可能执行。

精工的薪酬水平总体是合理的，但除了合理的基础收入，我们希望所有精工人能够公平分享公司成长带来的财

富。因此除了钢构推行的股权激励，我们还要建立一个相对科学的、在行业内最具竞争力的薪酬分配机制。对内最能激发和调动公司内部广大经营者的创造性、主动性、积极性；对外能吸引业内最优秀的一流人才加盟精工。今天上午，我们专门召开两次会议，一次是钢构集团事业部老总及经营团队的薪酬体系讨论会，一次是控股集团各子公司老总及各子公司经营团队的薪酬改革的讨论会。在这两个会议上，我们大胆的改革了薪酬体系，我们大幅度的提高了事业部、子公司老总的基本薪酬比例，保持了在行业内很高的竞争力。同时我们制定正向激励，以绩效、以效率增长为基准的三个激励措施，分别为快速增长激励，实时增长激励，超目标激励。

今年对子公司老总及子公司的经营团队的薪酬改革，力度是非常大的。希望各子公司、事业部老总在集团大幅改革薪酬体系后，在各子公司、事业部进行薪酬体系改革，建立起以绩效为导向的高激励的薪酬体制。

第二句话，从员工着手，培养让每位员工成为老板。

在精工钢构、精工控股各子公司，我们除了要给员工设计计工资，还要给员工绩效工资。现在我们的工资体系是员工的体力工资，然后公司只给了“工钱”，没有激发员工的智慧。激发员工的积极性就是智力工资，通过发挥员工的智力、积极性，从而把成本降下去、质量提上来。我想明年我们要建立让员工成为老板的薪酬分配体系，作为我们明年最重要的一次改革任务。我们要从“三高”着手，“高薪酬、高素质、高要求”，高薪酬培养引进高素质的员工，对高素质的员工提出高绩效的要求，以高绩效分配高薪酬的持续发展正循环。激励员工去挑战更高的目标，使精工人在行业内最具竞争力。

第三，加大力度反舞弊，对舞弊实现零容忍。

今年，集团特别成立了反舞弊办公室和纪委，查处了一些性质恶劣、情节严重的舞弊行为，有些被绳之以法，表明了我们对舞弊的态度。今后，我们不仅要建立和完善反舞弊工作机制，还要借助公、检、法等外部资源。2013 年我们在集团各个部门、各个子公司都设立了反舞弊专项指标。集团人力资源部、财务部还专门设立 KPI 项目与子公司反舞弊工作进行挂钩。

光有工作机制还不够，杜绝舞弊更要依靠各级管理者的廉洁自律、防微杜渐，以及广大员工的广泛参与。同时，我们也要具备“壮士断臂”、“刮骨疗伤”的勇气，在舞弊问题上，无论是谁，无论曾经为精工付出过多少汗水，都不能过相抵。这样才能让员工对反舞弊有更大的信心和更高的期待。因为舞弊不仅会伤害舞弊本人，还会让广大对精工忠诚

的人心寒，这个伤害是无比巨大的。第四，学会做好加减乘除这道算术题，懂得企业发展的进退之道。

这几年来，我们一点一滴做起来，有了些发展，但我说只能算铺了些摊子，这就是做加法。而退出一些产业、行业，下决心把不相关、不熟悉、不赚钱的项目砍掉，就是做减法。把有协同效益的企业整合起来就是做乘法。而把业务进一步聚焦就是做除法。

在精工这几年的发展过程中，我们做加法是为了做大，做减法是为了做精，做乘法是为了做强，做除法是为了做优。而这正是精工产业运作的基本思路，或者说这就是精工一直坚持的战略。

我们要专注主业，做强精工钢构这个拳头品牌；对于那些做不好、不盈利的产业要有勇气和胸怀做减法。同时，需要我们要不断转换思想，看清自身的优劣势，找到自己的定位，一旦看准，符合社会发展，精工也具备一定竞争优势的产业，先通过几年培育，然后集中力量，一鼓作气地进行发展。既要蓄势待发，又要当机立断，这样，我们才可以再次辉煌、再次腾飞。

第五，要有效推进企业文化建设。

前几年，我们专门对精工企业文化进行了提炼、总结。但是这几年这项工作有所停滞，宣传多于实际行动的，就会变成口号，新员工因为没有类似经历而不能深刻领会。

2013 年，我们要着重在“有效”上做足文章，要让每一句企业文化背后有许多具体的故事，有可以操作的技巧和方法，要把先进个人、优秀团队中的闪光点与企业文化建设、绩效管理形成一个人工作闭环。就像我们今天表彰的优秀个人、优秀团队，他们的背后都有一定的故事。

当然，这只是我们企业文化建设的一种载体和手段，我们的最终想法，还是希望把企业文化变成员工自我激励的一种力量，以此来推动精工的发展。

以上这些想法还请各位老总、同事们共同思考。

另外，2013 年我们仍然会面临很多困难和挑战，但只要坚持我们的愿景，我们的战略，明白自己想做什么，该做什么，就一定能够活下来。对于明年，我有信心，因为我们有这么优秀的团队，有这么愿意为精工事业奉献的精工人在一起协力，一起拼搏，一起追求，我们一定能完成我们的目标和理想。

最后，在新春来临之际给大家拜个年并送上一份祝福：希望 2013 年我们每个都能开心快乐，有一个健康的身体。过年了，带着你的家人，好好感受幸福生活吧。替我向全体精工家属们问好！谢谢大家！