

中金人

CCIG'S TALENT

总第100期(特刊) 2011年5月

100 个最具价值的 经营管理理念

企业经营哲学

Business Philosophy

企业战略

Corporate Strategy

企业运营管理

Enterprise Operations Management

产业运营与专业管理

Industrial Operations and Professional Management



《中金人》编委会

名誉主任：周传有

主任：史文良

副主任：蒋高明

委员：黄皓琼、汤梁玮、孔新宇

《中金人》100期编辑组

主编：黄皓琼

编辑：王晓芳、龚斌恩、郭迅、徐琛、夏禹

设计：朱丽萍

编务：丁孝蕾、巫馨雅、邢雅婷、庞真、孟燕

校对：朱婧嫣

印数：500本；印字：44千字

地址：上海市水城南路370号中金大厦三楼

邮编：201103

电话：021-62705198

传真：021-62705108

信箱：edit@ccig.com

内部资料 免费赠阅

《中金人》给了我们什么？

黄皓琼

我们隆重推出了百期特刊——《中金人百期管理经典》。

特刊从过去100期刊发的所有文章中，挑选出100个最具影响力、最具中金特色、最具价值、最具实践意义的经营管理理念，以表彰作者对刊物以及企业经营管理工作贡献，肯定刊物对企业运营发展的贡献。显然，《中金人》受到了企业的厚爱和芳泽。那么，《中金人》到底给了我们什么？这是很多读者关心的问题。在此，我们给出了四个主要答案，希望得到读者们的认同。

一. 她帮助我们透视企业。企业内刊犹如一面镜子，毫无保留地让我们看到了企业成长和发展过程中的点点滴滴和跌宕起伏。她给我们提供了一个更高的站点，从平面到立体，从局部到整体，多维度地打开了我们的视角和眼界。我们由此掌握了我们企业异于其他企业发展的机理和规律，在开展具体的管理和工作时便能更快更准地找对方向，找到方法，更好地处理人、事、物之间的关系，从而得到更多资源的支持与配合，实现绩效更优。

二. 她让我们在思想和行动上不断成熟和进步。毫不夸张地说，《中金人》是中金集团管理层走向成熟化的一面标志性旗帜。多年来，中金的有识有志之士通过《中金人》发表了自己在运营管理思想、理念、方法上独到的见解和认识，他们去粗取精、去伪存真，由此及彼、由表及里地进行思考和分析。这些内容被诉诸笔端，不仅激发读者们在思想认识上形成了激烈的碰撞，也实现了彼此理念的相互植入，对未来更具指导意义。从理论到实践到认知到升华，个人的思想和

行动便逐步走向成熟，取得进步。

三. 她为我们提供了展现才华的舞台。《中金人》上发表的文章为公司管理层所关注，尤其是集团领导们，他们认真仔细地阅读每一期的每一篇文章，不仅仅是为了收获文章的观点和精华，也是为了有效地挖掘人才。因此，《中金人》类似一个人才管理的辅助工具，发挥着人才浏览、搜索、发现的功能。很多时候，公司新进的某位员工因为文章的思想力、思辨性见长而被挖掘成为企业的一颗新星。的确，我们能从作者的文字中一窥其思考的深度、广度和高度，从而更全面地对人才加以辨识和分析。由此可见，《中金人》为我们提供了一个展现才华的舞台，我们应当倍加珍惜、合理运用。

四. 她使我们受到企业文化的洗礼和浇灌。《中金人》是中金企业文化最有力的传播者。在这里，我们通过文章感受到企业使命和责任的召唤，认识并理解企业的核心价值体系，了解到公司的价值观、人才观、团队观，掌握了企业的经营管理思想和理念。由于受到企业文化的影响和感染，我们在思想、行为上和企业保持了更高度的协调与一致，而这种和谐感带给我们最大的收获便是能够快乐的工作。

过去100期，我们在各方的努力下，坚持为读者提供充满思辨、有价值的思考、观点和内容；未来，我们希望继续得到各方的支持，带给读者们更多的价值体验和有益收获。

越理性越光芒，编辑部将努力让《中金人》在未来散发更理性的光芒！

目录 CONTENT

【企业经营哲学】

企业经营哲学 P02

- 01 企业家的学习与思考
- 02 创新是企业之魂
- 03 “和谐”与“活力”的平衡
- 04 利益共同体的冲突协调
- 05 “变革”要快
- 06 Small Is Beautiful
- 07 我们依然在路上
- 08 激励是顺应发展趋势的有效手段
- 09 逆境中的作为和原则
- 10 面对“危”与“机”
- 11 企业进化论
- 12 生存发展之道在于效益
- 13 中金发展三阶段
- 14 诚行天下
- 15 厚德、重才；大道、笃行
- 16 企业人格

【企业战略】

战略 P10

- 17 建立有中金特色的战略
- 18 关注战略审计与管理能力
- 19 通过结构化投资确保战略实现
- 20 战略是可变的
- 21 战略要有弹性
- 22 加大资本运营力度

【企业运营管理】

公司治理、激励机制与制度建设 P14

- 23 执行力不是简单的战术
- 24 《管理规程》是中金“根本大法”
- 25 管理流程精细化
- 26 强化问责制
- 27 风险基础审计
- 28 由“人治”向“法治”过渡
- 29 复合型激励政策
- 30 管理落地的九条措施
- 31 加强企业内部控制制度建设

组织建设与变革转型 P19

- 32 向专业化、规范化、团队化迈进
- 33 关于组织架构的两种设计选择
- 34 发展组织能力建设
- 35 改变心智模型
- 36 房产项目向市场化转型
- 37 管理变革迫在眉睫

人力资源 P22

- 38 设立青年干部培训班
- 39 重视并不断提升人力资本价值
- 40 新时期人才队伍建设标准和要求
- 41 “德、能、勤、学”的选才标准
- 42 建立学习型组织
- 43 构筑岗位胜任力模型
- 44 破除论资排辈和平均主义思想
- 45 不拘一格降人才
- 46 以压担子的方法识别培养人才
- 47 在一线培养“干实事”的人才

财务与投资 P28

- 48 建立独立的审计制度
- 49 试水财务总监委派制
- 50 探索财务集权管理
- 51 房地产融资的五个专业渠道
- 52 拧干毛巾里的最后一滴水
- 53 滚动预算的若干优点
- 54 发挥财务分析的最优价值
- 55 理想化的投资管理
- 56 发展股权管理

企业文化 P32

- 57 高效团队来自统一的企业文化
- 58 向心力管理
- 59 新时期发展纲领
- 60 企业文化的生命力
- 61 关注行为文化体系的建设
- 62 从制度经济学看企业文化

目标责任制与绩效管理 P34

- 63 引入“目标管理”理念
- 64 从目标管理到绩效管理
- 65 绩效管理的战略高度
- 66 绩效考评的“知觉错误”
- 67 绩效障碍界定与优化
- 68 将绩效管理进行到底

核心竞争力与品牌建设 P37

- 69 实施名牌战略
- 70 打造品牌——化解房产风险
- 71 塑造房地产品牌三要点
- 72 土地储备是房地产公司核心要素之一
- 73 资本介入与撤出的战略把握

管理理念与管理方法 P39

- 74 从“发现”到“创新”
- 75 沟通管理
- 76 由上司转变为教练
- 77 知识管理
- 78 调查研究
- 79 敢字当头
- 80 管理的维度与管理戒律
- 81 不要重新发明轮子
- 82 当学习成为一种生活方式

【产业运营与专业管理】

产业运营与管理 P44

- 83 实业为基础，资本运作为手段
- 84 建立差异化的产业管理思路
- 85 从划小责任单位开始
- 86 坚持产业经营与资本运营相结合
- 87 房地产是一个太好的行业

房产专业管理 P46

- 88 房地产的纵向与横向管理
- 89 全过程的造价管理
- 90 从合同视角看成本管理
- 91 房产四大资本运作方式
- 92 从“实现市场”到“市场实现”
- 93 管理精细化已成必然
- 94 平衡计分卡的应用
- 95 工程成本控制9个关键环节
- 96 乐队的协同演出
- 97 项目成本管理若干重点
- 98 从计划管理走向运营管理

矿业专业管理 P52

- 99 风险勘查项目退出机制
- 100 建立“筛子工程”

【企业经营哲学】

“厚德、重才、大道、笃行”。快速发展的中金，从来就没有离开过闪耀着智慧火花和理性光芒的企业经营哲学的指引。内容涉及企业生存和发展、企业利益关系主体协调、企业家自身学习与思考、创新变革、企业发展阶段等多个方面。

激扬的文字不仅揭示了企业运行的机理和本质，也呈现了公司高层独到出新的经营理念、深刻敏锐的管理认识、充满思辨的哲学智慧。

01

企业家的学习与思考

摘自：
周传有《学习与思考》
2003年10月号（49期）

企业是社会与经济的单元。做一个成功的企业家好比在攀登巍耸入云的高峰，势必遇到各种艰难险阻。欲想企业成功，我们只有想方设法，克服困难，以超人的毅力和智慧，不停地向成功的巅峰进发。在经营成功的企业、做成功的企业家的道路上，不仅要有迎接挑战的勇气和克服困难的毅力，更需具备学习与思考的能力。企业前进发展的过程就是企业家学习与思考的过程。

02

创新是企业之魂

摘自：
高峰《创新——企业发展之魂》
2005年6月号（67期）

进入21世纪，随着信息技术的发展，企业外部环境变得复杂，竞争空前激烈，企业要生存和发展，就必须不断创新，树立市场竞争意识和风险经营观念，将企业资源转化为经营优势，才能于急剧的外部环境变化中，把握开拓市场的主动权。纵观国内外成功企业走过的历程，企业发展的历史就是创新的历史。创新是企业发展的必由之路，是企业持续发展、保持活力的源泉。

“和谐”与“活力” 的平衡

摘自：
周传有《〈纲领〉直通车摘录》
2006年9月号（75期）

“和谐”是指企业内部人与人之间的一种真诚、友好、平等、相互尊重、相互关爱的关系状态。“活力”是企业倡导的一种精神面貌，通过激发员工的热情和潜能，使得企业呈现出一派健康、富有激情、生机勃勃的景象，使企业具有竞争力。“和谐”与“活力”都是企业追求的一种氛围和状态，也是企业管理的一种理念与目标。

我们所倡导的“和谐”，是指宏观的、主流的、整体的和谐，而不是指具体的某一件事情或某一个人，更多的是基于企业中的众多成员具有共同的理想追求和共同的价值观下的和谐。我们所追求的“和谐”并不仅仅是一团和气，不出现任何冲突和“杂音”，而是一种积极向上的团队氛围。当然，这种“和谐”是建立在一定活力与健康基础之上的，没有活力的团队就会没有生命力，没有张力，就会成为一潭死水、停滞不前。所以，我们追求的是相对的“和谐”，是为了实现我们共同的使命和崇高的理想这一总体目标之下的“和谐”。

“活力”，更多的是指公司在经营发展和战略实施过程中，通过运用公平竞争的方式、策略与机制，确保公司持续处于充满激情与竞争力的状态。

“和谐”与“活力”并不存在矛盾，而应该是互相促进的关系。

03

利益共同体的冲突协调

摘自：

周传有《〈纲领〉直通车摘录》

2006年9月号（75期）

04

企业作为社会关系的主体之一，在其生存、发展过程中必然会出现众多的利益相关者。其中股东、员工、客户等社会关系主体是最主要的利益相关者。随着企业经历了一定时期的创业与发展之后，这些利益相关者之间的关系成为一种互动的、相互促进的关系，且有着根本的、共同的利益追求，是“利益共同体”，并不存在优先或排序问题，从长远来看，他们的利益是一致的。但由于社会地位和角色的不同，他们也必然会有不同的利益诉求。如何妥善处理上述社会利益主体之间的关系，我认为应该把握以下几个方面：

一、必须以法律法规为依据。

二、要充分考虑相应的市场准则。市场经济经过较长时间的发展之后，形成了众多的市场经济规律和准则，我们必须通过市场这个“无形的手”来调整社会关系主体之间的利益分配。给予

员工合理的薪酬是企业最基本的义务，中金对员工的回报是建立在略高于市场水平之上的，必须具有较强的市场竞争力，从而吸引更多的人才。

三、要用长期的、发展的眼光来看待和处理相关利益主体的关系。“发展是硬道理”，企业只有不断发展壮大（“把蛋糕做大”），经济效益不断增长，可分配利润才会不断增加。如果长期纠缠于利益分配，就会导致内耗、发生冲突，从而影响企业的发展，最终各社会关系主体的利益都会受损。

四、要用相对艺术性的、具有高超水准的方式、方法来调整和处理主要利益相关者的关系。既要考虑平衡，也要考虑不同时期的不同需要；既要反对“吃大锅饭”和绝对的平均主义，也要杜绝出现不公平、不规范的利益分配现象。这就要求企业的领导者和管理层必须具备相关的经验和水平。

“变革”要快

摘自：

吴志坚《大话管理之中金1.0版》

2006年9月号（75期）

05

某些人说：变革都是长期而困难的，所以最好缓慢进行。如果我们相信这个说法，变革就会变得更加困难，这个传统的但是有缺陷的观念，是很多变革不成功的原因之一。

变革要快，理由如下：首先，变革速度会受到“最终期限效应”的干扰。想想我们在学校的时候，如果某个课程论文要在一个月内提交，你会什么时候动手写？马上？老实说，大多数人都会等到

期限临近才开始动笔。其次，会受到“紧迫效应”的影响。当领导人宣称变革要很长时间时，员工会积极参与一个不那么紧急的事吗？一般不会。所以，变革需要长时间的说法，使得投入变革的精力减少，造成变革更加困难和费时。还有一种“预期效应”。如果我事情将会困难而耗时，实际上给了你一个避免或推迟变革的理由。一般，人们更愿意去关心那些不太困难的事。

06

Small Is Beautiful

摘自:

孔新宇《Small Is Beautiful》

2007年5月号(79期)

把大企业做小，就是保持甚至加大企业规模的前提下，对官僚主义的企业病毒具有免疫力，让大企业具有小企业的内在活力和对市场的敏捷的响应能力。由此可见，小企业也有小企业的优势。

中金集团的资产实力，人员规模都已跨入大型企业集团的门槛；但从管理复杂程度来看，更为理性的选择是，我们需要小企业的管理手段。

首先，以效率优先为原则进行流程再造。其次，以降低日常费用为原则压缩规模。最重要的，还是在决策机制、激励机制方面培育集团更强大的项目开拓能力，使得集团的项目经营真正做到运营一批，开发一批，储备一批，集团业务发展也因此进入持续、平滑、稳健发展的新阶段，实力得到进一步的提高。

07

我们依然在路上

摘自:

周传有《我们依然在路上》

2008年1月号(83期)

全体中金人的远大理想与现实的对照如此步调一致，从令人尊敬的企业远景到伟大公司的缔造，从将企业公民做为责任的认知口号变为实践，从梳理产权到股权激励，从合规守法经营的内核到完善用工，从规划到规程，从预算滚动到滚动预算，从矿产投资到循环经济的关注与投入，中金在没有恣意张扬、甚至可以称之为低调的氛围中开始了新时期和发展新阶段的有条不紊的努力。对此中金必将直面更加重大、艰巨的工作和更多的挑战。开弓没有回头箭，中金将着力于新时期战略规划的实施，大力打造集团和产业公司的核心能力，使集团的产业支柱更加强固；将着力于进一步完善机制、体制，特别是激励和管控模式，持之以恒地去实践、去推行；将着力于建设并充实符合新时期发展需要的人才队伍，加强人才队伍的职业化、专业化，使公司形成较强的组织能力；将着力于顺应新时期的发展态势与市场环境，进一步培育和发扬具有强烈中金特色的企业文化，并解构中金企业文化的形成与演变，提炼归纳出中金文化的DNA，使企业的生命机体更健康、更富有活力、更长寿。

就上述意义而言，现在乃至未来，我们都将依然在路上……

08

激励是顺应发展趋势的有效手段

摘自:

蒋高明《构建和谐的利益共同体》

2008年5月号(85期)

中金集团在进一步完善已实行多年的全员绩效管理制度和奖惩管理方法的基础上陆续推出和实施了包括管理层持股计划、经营者激励计划和“冬日阳光计划”在内的系列员工激励措施。这标志着集团从制度层面已建立起成体系的、较为完善的激励机制,对于正处于新的历史时期实施《新时期发展纲领》和《三五规划》的关键阶段的中金集团而言,是非常适时而又必要的,对今后的长期稳定发展具有十分重要的意义。

首先,集团适时地推出和实施激励制度符合时代发展的趋势。其次,适时地推出和实施激励制度,是构建和谐的员工利益共同体,建设高素质的人才队伍,培育和发展集团核心竞争力的需要。再次,适时地推出和实施激励制度,形成既有压力又有动力的激励机制,是焕发员工的斗志、保持和发扬艰苦创业的精神、保持组织活力的需要。

09

逆境中的作为和原则

摘自:

周传有《逆境中的作为和原则》

2008年9月号(86期)

逆境中的作为:

一、更敏锐、更具前瞻性地分析掌握宏观经济和行业经济的变化趋势,规避风险,把握机会。

二、切实加强资金链与现金流管理,防范各类财务风险。

三、集约经营,精耕细作,做精做优现有项目;倡导科学化、精细化管理,进一步提高专业能力。

四、着力增强并优化人才队伍。

为实现上述工作要求,我们必须注重和遵循以下几个原则:

1、大局观。所谓大局观就是要有大的格局,要着眼于集团整体利益。

2、责任心和主动性。责任心和主动性是集团在使用、考察干部时的一个重要标准,对怕事、怕担责任、遇事推诿的人,集团将坚决不予重用!

3、计划性和协同性。凡事预则立,不预则废。管理者的协同性是管理者能力和素质的重要一环,能不能融合别人,善不善于沟通、协同,不仅仅是性格问题,更多的还是能力问题。

4、推行力。推行力指的是推动执行的能力,是执行力产生的原动力。各级管理者在开展工作中必须强势推进,令行禁止,密切关注、跟踪工作进程和结果,及时处理和解决不良的问题和现象,才能有效提高公司的执行力和运营效率。

“在逆境之中,糟糕的公司死去,优秀的公司生存,而伟大的公司却因此而成长”,这句名言正适用于此刻的中金。

10

面对“危”与“机”

摘自:

周传有《冬天里的中金：“危”与“机”》

2009年1月号(87期)

在这个冬天里，我们遇到的最大的危机就是因重大不确定性导致的生存问题。过去一年，不断有企业倒闭或濒临破产，甚至著名的国际投行和多家大型跨国公司也顷刻间灰飞烟灭。就中金而言，在这个寒冬中生存下来并不是一种奢望，但是未来诸多的不确定性，如经营环境的持续恶化和市场信心的趋坏，将时刻威胁着我们，使以投资为核心业务的中金的生存面临严峻的考验和挑战。因此，我们要高度警惕和特别关注决定公司兴衰存亡的生命线——现金流，时刻保证公司资金链的安全，增强抗风险的能力，确保中金安全过冬并持续生存，这是全体中金人应共同负担的责任！

我们不应以“冬眠”——无所事事的方式过冬，妄图通过减少体力消耗或休息来确保生命的安全。危机是对每一个中金人自身意志力的一次锤炼。在面对“冬天”的各类危险时，其实我们还面临着一些特殊的机遇，即所谓危中有机，我们无需过分夸大“危”的一面而心下揣揣。如何将不利局面变为有利，将危险变成机遇，这就要看我们中金人在冬天如何去面对、去把握。

企业进化论

11

摘自:

孔新宇《企业进化论》

2009年3月号(88期)

始于1978年改革开放，铁板一块的计划经济转换成了充满激情与活力，但也同样充满竞争与拼杀、生存与死亡。而各式各样的企业，就是这个市场上的角斗士，每天面临的抉择，同样也是“TO be, or not to be”。伟大的理论，就在于它的普遍适用性。从生物学总结出的进化论，到社会进化论，再到企业进化论，达尔文主义广泛的适用于生物、国家、社团、法人、自然人。可以说，哪里有竞争，哪里就有进化论；就有发展，或者淘汰。

12

生存发展之道在于效益

摘自:

胡承业《生存发展之道在于效益》

2009年8月号(90期)

“术以生存，道以致远”——“生存”与“发展”，可以说是当前每一个企业的必修课。

年初公司流行一句玩笑话——“我们其实还没准备好”，可巧的是我们又遇上了“生存”的问题。不过换个角度，我们也同样得到了可以进行内部“调养”的机会。因此，我们没有理由不去面对这次“生存”考验。我们一方面坚决执行中金集团有关业务限制性拓展、控制性减投和人力资源优化等一系列“生存”措施；另一方面我们结合中金的理念，提出了“向管理要效益”、“向业务要效益”的“生存”方略。

13

中金发展三阶段

摘自：
周传有《步入稳健发展新阶段》
2010年9月号（96期）

一．充满激情与梦想的创业阶段。从公司1995年创立到2000年，可以归为公司的创业阶段。和所有的创业者一样，最初的中金缺乏资金、缺乏专业人才、缺乏营商经验、缺乏对市场的准确把握，只是凭着年轻人的激情与梦想去尝试、去闯荡，凡是抓住的机会，凡是可以利用的条件，都全力以赴。这一阶段具有几个鲜明的特点：1、创业团队满怀理想和激情。2、生存第一，利润第一。3、重业务、轻管理。4、摔得快，爬得更快。5、团队建设方面带有江湖义气的色彩。

二．注重速度和规模的快速增长阶段。从2001年到目前，可以归为集团的快速增长阶段。依托于创业阶段的积累，充分把握中国经济快速发展所带来的投资机遇，大胆利用各类社会资源，中金集团在这十年间获得了迅猛的发展。这一阶段也具有几个鲜明的特点：1、注重速度和规模。2、高风险、高财务杠杆。3、投资决策程序粗放。4、全面推行预算管理和绩效管理。5、专业化、规范化程度不足。

三．稳健发展的新阶段。就中金集团而言，我们已经走过了前十五年的初创和快速增长阶段，现在开始逐步进入成熟的青壮年阶段。我们要从以速度、规模、粗放、外延式增长为特征的发展阶段向以质量、效益、集约、内涵式增长为特征的发展阶段转变。

诚行天下

摘自：
周传有《诚行天下》
2010年11月号（97期）

因为牢固树立了信诚为本的思想理念，我们在对外合作交往中以互信互利为原则，不食言、不违约、不损害他人，从而树立了良好的企业形象，结交了众多的朋友和伙伴，获得了有关各界的赞誉。同时，在内部，我们秉持以人为本的管理理念，确定了公司基本的管理体系和行为准则，用心管理，言必行，行必果，赢得了广大员工的信任，聚集了一大批人才。正是由于坚守对外讲信用，对内讲信任的处事待人原则，我们打造出了以信诚为中心的中金企业文化内核。



厚德、重才；大道、笃行

摘自：

孔新宇《“厚德、重才；大道、笃行”小释》

2010年11月号（97期）

“**厚**德、重才；大道、笃行”是集团历史积淀与激情梦想的浓缩。

关于如何选用人才，集团早就明确过“德、能、勤、学”的标准，首要的就是“德”。对企业来说也是如此，只有培育了宽厚的品德，才能够更稳健、更辽远。随着企业实力的增强，中金也承担起越来越多的社会责任，它有义务成为社会公德的楷模，在为市民社会作出表率 and 贡献的同时，其实也在为自身更宽广的未来开拓空间、奠定基础。

才，是指才干、才能、才学。在很多时候，贤与能、德与才是可以互换的词组，最好当然是德才兼备、选贤任能。企业是市场竞争的主体，没有利润的企业是没有道德的；同样，不能为企业的利润创造作出贡献的人，也不是适合企业发展需要的员工。

“大道”指的是集团未来的战略方向，我们要走康庄大道、光明大道。企业规模扩张了，成了机械化重装部队，不能再像游击队那样羊肠鸟道、悬崖绝壁，要沿着大路稳步推进，“立天下之正位，行天下之大道”。

笃行就是坚忍、进取，只要认准了方向，剩下的就是需要坚持不懈的努力。

15

企业人格

16

摘自：

史文良《浅谈企业人格的发展》

2011年1月号（98期）

企业首先要具有一般意义上的商业伦理，就是处理与利益相关者关系的原理，如对股东要创造利润，对消费者、合作伙伴要公平、公正、讲诚信，对社区、对社会要讲责任。随着管理思想的发展，现在大家越来越重视企业价值观，上升到了文化的层面。一个企业要确立在社会的地位和发展空间，就必须研究这些问题，为社会贡献什么价值，用什么方式，获取什么资源，什么钱是不能赚的，什么事是不可以做的。这超越了一般的商业伦理，是一个企业特有的对与错，是与非的认知，这就是企业的价值观，是文化层面的东西，我称之为企业人格。

一个组织规模越大，他的价值观就越无法单一和纯粹，有些看似矛盾，其实放到大的宏观环境和长的历史时期观察，有其内在的逻辑，也就是对立统一。中金以实业为基础，以资本运作为主要手段，以投资结构优化为导向，以效益增长和竞争力提升为目标，把握时机、稳中求进，坚持走产业经营与资本运作相结合的道路。在战略执行上，在具体项目处置，结构调整上，导致的一些认知冲突；在产业经营特质和投资公司特质间双重坚持，导致的一些认知冲突，其实从更宏观的视野观察，有其内在的机理，它是开放、包容、兼收并蓄，而又聚焦于成长性的，这恰恰是核心能力所在。

一个企业也像一个人一样，在不断地反思、总结中，提炼、修正、优化自己的愿景、使命、战略、结构、运营、管理、控制、资源配置，使之与不断发展的内在条件和不断变化的外部环境相适应。这种终生反省和总结的企业习惯，会让我们企业人格日益强健和协调。

【企业战略】

不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层。

中金的快速发展和崛起绝非偶然，而是基于对时势的明察和洞悉，对战略定位的理解和把握。

本章集成了中金管理层多年来对战略的研究成果和权威观点，如创建有中金特色战略的设想、加大资本运营力度和调整投资结构的倡议、战略弹性和可变性的正确认识等。

它们是从中金自身实力、资源配置等条件出发，经过深入实践、系统研究而得出的，并非经济、管理学普及的个中观点，其对中金战略发展、变革和实现产生了积极且深远的影响……

17

建立有中金特色的战略

摘自：
周传有《新时期的选择》
2004年7月号（58期）

战略是指企业经营发展的方略与纲要，是企业为了完成使命、实现愿景，所要选择的方向、道路、策略与规划。其是一个系统工程，是内在的有机的统一。企业战略是企业健康成长的保障，没有明晰的战略，企业就没有明确的方向和方法，势必犯错、失败。适当、正确的战略是企业前行发展的前提。中金新时期的战略必须建立在自身实际状况的基础之上，一切从公司实际出发。洞悉新时期的情势，把握时机，因地制宜，因时制宜，走一条适合自己的、符合使命与愿景要求的、具有中金特色的道路，这是新时期战略规划的核心意义所在。此外，新时期的战略还必须具有可控性与可操作性。

关注战略审计 与管理能力

摘自：
蒋高明《加强战略管理工作，确保长期稳健发展》
2005年11月号（70期）

五年战略规划明确了集团的五年发展目标 and 具体的战略举措，实质上是集团的中期规划，年度的经营计划明确每年的经营目标和实施计划。例行的五年规划工作以长期规划为依据，在过去五年实施评估的基础上，系统地审视外部环境因素和内部资源状况的变化，从而制定出下一个五年的战略规划（包括集团的整体规划和分产业的子规划）。它一方面是对长期规划的评估、反馈和调整。例行的年度战略审计工作是依据五年规划，对上一年的经营规划和规划的实施情况进行评估。同时，审视外部环境因素和内部经营状况的变化，从而制定下一年的主要经营工作计划。集团战略管理系统的建设要避免流于形式。为保证它真正发挥作用，我们不断构建和加强相应的战略管理能力，它包括：对外部环境因素变化的敏感度、对内部经营状态的评估分析能力、战略决策和执行能力等。

18

19

通过结构化投资 确保战略实现

摘自：
贾红辉《中金战略之思考》
2006年1月号（71期）

集团走多元化战略之路时，投资结构优化非常重要。在政治、经济和其他外部环境因素瞬息万变的时代，单一的投资方式或经营方式，很难使企业集中资源优势，发挥整体优势，规避市场经营风险；而投资方式或经营方式多样化有时又会使企业管理难度加大，行业发展规律和发展趋势分析不准确也会造成投资失误。这就要求我们不能仅凭过去的经验和传统的分析方法来决策，而必须根据环境变化、行业特征，加强分析和判断能力，适时的对几个熟知行业进行投资或经营，并随时调整投资结构且予以不断优化。这样既可增强企业实力又可规避单一行业风险，还可规避业务萎缩，从而获取企业的整体规模优势。

战略是可变的

摘自：
黄锡欢《对战略“可变性”的认识》
2006年5月号（73期）

一般来讲，战略具有的“全局性、长远性、纲领性”决定了战略是刚性的，不能随意改变方向。但战略的两个结果——成功和失败——决定成功的企业对风险要有清醒的认识，并要有良好的回避风险的能力。总结成功与失败的经验时，两者的结论正好相对应。如有专家评论、分析PC巨人微软在互联网时代为什么落后于google时认为，微软最大的战略失败在于不看时代形势，不顾产业态势，业务不专之故。而google成功的原因正好与微软失败原因相对应。由此看来，战略并非一成不变的。这是因为在制定战略过程中，受人为因素和当时、当地环境的影响，没能完全把握好时代发展的脉搏，随着时间的推移，出现了许多不符合社会发展的问

20

21

战略要有弹性

摘自:

周勇《转型就是“拐大弯”》

2007年1月号(77期)

成功的战略不能太大、太精密，过分庞大的战略找不到那么多优秀的人来执行，过分精细的战略经不起市场变化的洗礼，因为市场会变，有时候还会变得出其不意、应接不暇。好的战略需要审慎的规划，但更需要执行过程中的“试错”。为了给“试错”留出调整空间，战略就必须具有内在的弹性——以规划来控制试错成本，以适度粗放式的方案控制转型弹性。

加大资本运营力度

摘自:

周传有《站在新的高度上》

2007年11月号(82期)

投资新鑫矿业的成功是以资本运营的手段推动公司的发展，提升公司能力的表现，这其中有很多很好的经验可以借鉴。以前，我们以实业为主、资本运营为辅，现在要加大资本运营的力度，提高其水平。资本运营是进一步推动事业发展的必由之路。要通过上市壮大资本规模，提升市场影响能力，就要对内部管理人才队伍，产业格局等各方面进行结构性的调整优化。

22

【企业运营管理】

企业研究力作《基业长青》中将高瞻远瞩的公司比喻为长空中的雄鹰而非灌木丛中的燕雀，指出高瞻远瞩的公司必然具备一心一意追求进步的驱动力。

中金不免其俗，同样在运营发展中表达着强烈的进取愿望。

然而，处在中国转轨经济特殊时期的企业，其运营管理必然显现出一定的非典型状况，既无法套用传统的理论演绎自身的发展，也不能生搬硬套其他企业的经验来规划自己的发展路径。因此，富有中金特色，无疑成为我们企业过去、现在和未来的最佳选择。

我们摘取了部分文章观点加以融合，将它们切割成八个不同的维度，力图还原中金经营管理的发展脉络。

漫步其中，一同透视、解构、品鉴中金在运营管理上富有自身特色的求索、实践与真知。

- 公司治理、激励机制与制度建设
- 组织建设与变革转型
- 人力资源
- 财务与投资
- 企业文化
- 目标责任制与绩效管理
- 核心竞争力与品牌建设
- 管理理念与管理方法

我们孜孜以求。

从谈执行力到设立公司的根本大法，从推行问责到强调“法治”的威严，从内控建设到流程管控精细化，凡此种种，都没有脱离企业内部权责的划分与制衡，利益的分配和激励，制度建设以及强化执行的管理目标与追求。

执行力不是简单的战术

23

摘自:

郭立《也谈执行力》

2004年12月号(62期)

执行——是目标与结果之间“不可或缺的一环”，不是简单的战术，而是通过提出问题、分析问题、采取行动、解决问题并实现目标的系统流程，简而言之，执行力就是组织完成任务的能力。

24

《管理规程》是中金“根本大法”

摘自:

王蔚丽《从〈管理规程〉看制度化管

2005年5月号(66期)

我们需要一个对制度进行指导和制约的“根本大法”。在我们集团内，《管理规程》就是“根本大法”。《管理规程》是集团所属全体员工日常工作和行为的准则，也是下属产业公司制定各项制度的依据。《管理规程》形成了一套完整的制度体系，各项制度有明确的效力规定。此外，《管理规程》在健全各项实体制度的同时，充实了相应的流程制度，确保了制度的执行流程和力度。

管理流程精细化

摘自:

蒋高明《将流程建设进行到底》

2006年9月号(75期)

《纲领》适时提出了中金未来要走“科学发展和基业长青”的道路，在这一方向指引下，随着公司规模的扩大，我们也必须从强调结果导向朝过程与结果并重的导向转型，从强调短期目标向追求公司的长远发展和基本面的改善提升转型，而流程建设是过程管理的前提。只有抓好了流程建设工作，才谈得上公司经验的积累和传承，才谈得上培养专业化的能力，才谈得上培育公司的核心竞争力，进而也才有“基业长青”的可能。

如何把个人的能力整合固化为公司的能力并能随着公司的发展得以传承和提升、如何应对员工参与管理决策和自主管理的要求，这些都是所有企业包括中金在内面对未来时必须解决的问题，而流程建设提供了比较好的解决方案。唯有精细化的流程建设和过程管理，才能充分地明确各级参与者的责、权、利对等问题。从某种意义上讲，精细的流程是分权管理和真正实现员工自主管理以及有效进行知识管理的前提。

25

26

强化问责制

摘自:

周传有《强化问责制,提升执行力》

2006年11月号(76期)

问责是强化执行力的保证,企业得以生存与发展的最重要的能力之一是执行力。一个出色的企业往往是一个执行力较强的企业,一个执行力较强的企业也必然是一个纪律严明、令行禁止的企业。虽然它们各自的管理方法和手段可能有所不同,但强调制度、规范、责任和担当必然是卓有成效的企业的共同特征。企业的制度、规范与要求能否在日常运营和管治中得到及时有效的实行与遵守,是决定企业执行力强弱的关键所在。

如果一个企业的制度、规范与要求得不到尊重与执行;如果一个企业发生严重后果的事件得不到及时有力的查处;如果一个管理者犯了严重的错误或严重违纪得不到严厉的惩戒;如果一个管理者的过错行为给企业造成损失而得不到应有的裁罚,那么这个企业将是何等涣散无能。即便它拥有再好的资源与条件,也没有继续生存的必要和发展的可能。

一直以来,我们强调责任管理,从最初实行的目标责任制到现行的绩效目标管理,都体现了我们强调上述的问责制度,公司才初步实现了有序、有效的经营管理,实行问责制是中金发展、成就事业的重要基础和保障。我们提出问责管理的三要素:即明确的职责担当和问责内容,严肃的问责方式,公正、透明的处理程序。

(一)明确的职责担当和问责内容。随着公司运营实践的丰富和制度体系的完备,我们越来越清晰的描述基于失职及应当问责的种种情形,

诸如:无正当理由未完成公司确定的重要工作任务,给公司工作带来不利影响,造成严重后果的;因自身能力或责任缺失,导致工作质量与绩效较差,不符合公司要求的;违反公司制度与纪律,给公司管理带来不利影响或造成严重后果的;因未履行岗位职责,致使所负责业务领域发生重大事件,或对事件处理不力,造成重大损失或者其他严重后果的;上报情况严重失实,或欺上瞒下影响上级决策,造成严重后果的,等等。

(二)严肃的问责方式是基于问责本身的要求。我们认为,下述方式的依次递进,基本上反映了企业问责与对应行为危害性加重的关系,这就是:首先,诫勉,指对那些犯有错误或不胜任本职工作,经批评教育没有明显改进,以及受纪律处分的管理者进行告诫、劝勉,并要求其在限期内克服缺点错误,尽快提高素质,认真履行岗位职责;其次,责令做出书面检查或在相关会议上做公开检查;再次,通报批评以及其他行政处分;第四,停职反省;第五,引咎辞职或辞退;第六,提请追究司法责任与经济责任。

(三)问责程序的公正和严明。问责是公司意志的产物,它在事实清楚的基础上,通过程序来保证实施,防止可能的暗箱操作和不公正。对此,责任体系在处罚之前的行为可预见性及一视同仁是公正的基础,事实调查、当事人的可申辩性及做出决定的专门机制都是问责管理的题中应有之义。

27

风险基础审计

摘自:

田立川《基于公司治理的内部审计》
2006年11月号(76期)

并非所有的内部审计模式都能够和公司治理相互促进,这和内部审计在组织中的地位、职能范围、审计技术等方面相关。实践表明,只有以风险管理为导向的风险基础审计才能在公司治理中更好的发挥作用。风险基础审计的基本框架包括了解公司目标和识别风险、评价公司风险控制、确定剩余风险领域、剩余风险审计四个部分:

1、了解公司目标和识别风险。了解公司目标是风险基础审计的前提条件,因为只有清楚地知道公司的目标,内部审计人员才能确认影响目标实现的所有重大因素,并且发现对促进目标实现的机会。

2、评价公司风险控制体系。在对影响公司目标实现的风险有所认识后,内部审计人员需要通过专业技术来测试企业风险控制机制,并评价分析控制机制是否合理和充分。

3、确定剩余风险领域。内部审计人员根据风险控制体系的评价结果确定剩余风险领域。剩余风险是指考虑到控制体系基本能够发挥作用的情况下依然存在的风险。

4、剩余风险审计。内部审计在确定了剩余风险领域后,还要分析所面临的风险类型,并据此制定年度的审计计划,合理分析审计资源,审计的重点着重于剩余风险领域。

由“人治”向“法治” 过渡

摘自:

周传有《当财富来临》
2007年11月号(82期)

由“人治”过渡到“法治”。集团必须形成一套适应集团发展的制度体系、规范和办法,才能够实现“有法可依,有法必依,执法必严,违法必究”。其中最为重要也是最具挑战的就是每个人能逐渐树立“法治”的意识,敬畏我们的制度体系,绝对不敢挑战制度的高压线。

目前,集团对现代企业制度框架下的法人法理结构的梳理和建设方面迈出了重要的一步,我们在三个产业公司建立了“三会”(即董事会、监事会、股东大会),并强调严格按照《公司法》的相关规定履行三会的职责。这为我们推行“法治”铺平了道路。我们将来必须沿着这样的思路和道路一直走下去。

28

复合型激励政策

摘自:

高峰、孔新宇、黄皓琼《为老虎插上翅膀》

2008年3月号(84期)

29

在过往的管理实践中，集团发展出一套适合当时发展需求的绩效管理制度。其核心内容在于个人薪资中预留部分和绩效得分挂钩，包含所在单位的绩效得分以及个人绩效得分，再根据当年的业绩情况加以一定的系数调整。这样的薪资体系最大的特点在于较为稳定的总体收入规模。集团或所在单位的总体盈亏情况和个人所得的关联性不强。这样的设计思路，是符合集团整体运作和发展需求的。但随着产业化，公司制发展方向的确定，三个产业公司要逐步发展成为具有完整独立运作能力的业务实体，这同样需要集团适时调整以往的激励制度。

在这样的总体背景下，集团密集推出了飞虎计划、冬日阳光计划、经营者激励计划以及薪酬体系改革等一系列的举措。其目标直指集团全面发展新

时期的关键问题：再造激情、进取的核心团队。通过对公司成长业绩的分享，塑造全新意义的利益共同体，事业共同体和命运共同体！

在设计理念上，几个计划互相衔接和有效配合，共同组成具有中金特色，深具竞争力的严丝合缝的激励制度体系。飞虎计划定位于管理层持股方案，集团的核心团队共同出资成立一家持股公司，通过规范运作来共同创造辉煌的未来；冬日阳光计划定位于养老计划，通过延期支付的福利计划，鼓励员工为集团长期服务，也为他们的未来提供相当规模的保障；经营者激励计划则定位于激励业务单位创造更好的业绩，通过对超额利润的分享，鼓励他们更大程度的发挥主观能动性，为集团创造更好的业绩，薪酬体系调整则是要确立具有竞争力的工资水平，以有利于优秀人才的引入和培育。

管理落地的九条措施

摘自:

高峰《管理落地》

2010年3月号(93期)

30

保障管理落地的几项措施分别是：

1、各管理任务落地的承担和实施主体需制定实施方案、进度计划、包括按月度季度的阶段性成果标准。

2、公司批准实施方案及计划后，将纳入绩效考核范围，单项分值权重不低于10分。

3、改善督办方式，加强督办力度，改变原来的结果督办方式，按照每月的标志性成果标准进行过程督办。

4、各责任主体需按公司要求每周向分管领导和总经理提交工作周报。

5、连续三个月无突破性进展，则更换任务承担主体的第一责任人。

6、针对2010年公司推行的管理提升的几个实施方案，将实行专项激励。

7、强调强势果断的工作作风。总部管理平台上要保持强势的推行。

8、实现管理干部的能力转型。要求项目公司负责人逐步从公司管理向项目管理过渡。项目公司总经理要逐步具有项目经理岗位职能需求的能力要求。职能部门管理干部要逐步从注重自身及团队的专业技术能力建设，向专业管理能力建设转型。

9、树立服务意识和责任意识的良好风气培养内部服务意识。根据业务流程链条式特点，在环节上形成内部客户。在行业基本标准前提下，上游环节须满足下游环节要求，形成层层服务意识，才能保障成本、质量、进度的有序传递。培养内部责任意识：不能因为流程上的衔接关系，对上游提出不符合能力现状的标准要求，而使得责任重心过度前移。在强调内部责任划分时，应以公司整体利益为第一前提。

31

加强企业内部控制制度建设

摘自:

江玮《浅议企业内部控制制度建设问题》

2011年1月号(98期)

企业要加强内部控制制度建设的三大理由：
1、内部控制将会在上市公司范围内率先示范应用。

内部控制是影响企业管理、经营业绩和财务报告质量的重要因素，通过内部控制报告，投资者可以了解公司的内部控制设计是否完善、执行是否有效，从而为决策提供更有利的依据。

2、内控建设将成为企业信用评级体系的重要组成部分。

内控不仅可以成为企业自主提升管理水平的“助推器”，同时也将成为企业信用体系构建的一个组成部分。作为市场的主体，企业的信用越来越重要，当前衡量企业信用评级更多从公司财

务指标入手，而今后“内控制度健全与否”亦将纳入企业综合信用评价体系。

3、内部控制评价将更多贯穿企业各项重大经营活动。

诸如企业发生重大资产重组、吸收合并等重大并购行为时，出于有效降低兼并收购风险，并购方首当其冲是对标的公司先期进行财务、法律尽职调查。其实质很大层面是完成对标的公司财务核算规范与否、内部控制制度健全与否进行评判。毫不夸张地说，对标的公司内部控制测试与评价业已成为决定企业并购行为是否发生的重要前置程序之一。

现代企业的高效运作与企业目标的有效实现在很大程度上取决于组织建设的优劣，而转型变革必然成为企业发展过程中攻克顽疾、重塑再生的必然选择。

在自省和内修中成长。

我们直言变革迫在眉睫、坦陈对组织能力建设和发展的向往、提出改变心智模型，坚定地朝着专业化、规范化、团队化迈进，向市场化转型……

32

向专业化、规范化、 团队化迈进

摘自：

周传有《从管理转型到竞争机制》

2001年11月号（28期）

完成管理转型是集团当前管理工作的重中之重，我们必须实现专业化、规范化、团队化管理。专业化即指结合行业、项目、业务及公司特点，由专业管理人才专门管理，走专业化道路。规范化，即指制度、业务流程的有规有矩，以规范制度促进效率和效益。团队化，即指随着市场经济的进一步深化及行业分工的日渐明晰，公司应适应发展需要，反对自由散漫、本位主义和小团体主义，更多地发挥集团智慧，发挥团队整合力量。

关于组织架构的 两种设计选择

摘自：

蒋高明《对公司战略的一些思考》

2004年1月号（52期）

由于下属产业公司目前尚不具备自我管理和成长发展的完备能力，因此，下属企业的扩张冲动和集团的管理控制会产生冲突，也会导致管理层级过多，助长机关作风和官僚习气，影响集团管理和控制的效力。如果集团实行资本运作战略，则相应的组织战略更应予以调整。组织架构上要强化扁平化，并相应调整授权体系和职能体系。可以有两种选择：一是强化集团本部的职能，下属单位进一步精简机构，以集团本部为主实施资本运作职能，由集团本部建立起事业部来承担对相关产业的项目（产品）的经营管理和运作，而下属单位则简化为项目小组执行具体任务，这样能确保集团对所涉及产业的理解及敏锐的感知和判断把握机会的能力。二是强化下属产业集团的职能，赋予和培育其自我成长发展的能力，下属单位成为精干高效、能力完备的团队，在各自的产业领域博取成长发展的机会。而集团本部则主要把握战略方向和控制资源配置。无论是哪种选择，作为定位于投资型公司的中金集团而言，保持精简高效的扁平化组织架构是必要的。

33

34

发展组织能力建设

摘自:

周立红《发展组织能力, 推动战略实施》

2005年8月号(69期)

组织能力由三部分组成: 员工能力、员工思维和员工治理, 这是构建组织能力的三大支柱。组织能力模型的核心是构建基于战略的人力资源管理体系。组织能力建设的推进除应量力而行外, 还一定要“大处着眼, 小处着手”, 分阶段、分步骤、分层面地引进和实施。坚持“聚焦+配套”的原则, 所谓“聚焦”就是无论你采取何种方法都不能偏离企业长远战略, 所谓“配套”则是指在采取相应措施的时候都要首先有系统性思考, 即保持员工能力、员工思维模式及员工治理三大支柱间的整体配套, 只有这样才能真正有效地推进组织能力建设。

改变心智模型

摘自:

周传有《转型之年说转变》

2006年3月号(72期)

要改变心智模型, 重塑科学的世界观和方法论。世界在改变, 环境在改变, 我们所面临的宏观趋势、产业格局也在变化, 任何抱残守缺、固步自封、不思进取的做法都将阻碍个人和企业的进步。中金作为一家基业长青的公司, 必须及时感知并适应外部客观世界的变化, 转变经营管理的思想观念、战略规划及方式方法, 作为个人必须适应企业的转变。

35

36

房产项目向市场化转型

摘自:

杨嵘《收获, 在这个季节》
2007年7月号(80期)

我认为苏州项目可以成为集团市场化转型的一个典型案例, 甚至是一面旗帜。最近几年, 房产行业发展迅猛, 原来起点和我们类似的许多企业都获得了更快的发展, 但相比而言, 我们的发展落后于他们。现在市场进入的门槛越来越高。近期苏州的几块地皮拍卖价格连创新高, 没有十几亿的资金实力, 很难获得较好的土地资源。如果房地产业务仅限于现有的项目, 比如康桥、桐庐, 我们和业内同行的差距只会越来越大, 而不是缩小。对此, 苏州项目是一个良好的开端。

管理变革迫在眉睫

摘自:

潘笑《深入到管理实践中》
2007年11月号(82期)

转型这个词, 是有些革命主义色彩的。它意味着从一个生存模式到另一个生存模式、从一种状态到另一种状态、从一些习惯到另一些习惯的跳跃。过程中不免有破除、摒弃、牺牲和完结的伤痛, 但正如蚕的破茧、蛹的蜕变、鹰的重生, 以及壮士的断腕, 转型需要忍痛割爱的果决和偏执狂般的坚持。甚至, 需要比创业时付出更多的努力和艰辛。

无论像骤风暴雨还是和风细雨, 转型中个人必然要经历观念转变的挣扎, 组织也必然要遭遇管理转变的冲突和不适。而从粗放到精细、从人治到法治, 从个人能力到组织竞争力的转变, 正是目前中金在管理思想上所必须统一的认知。有这样的预期, 我们方能准备好进一步去反思我们的管控思路, 去审视现行的管理手段, 去检讨我们的管控体系, 并承受转型的代价。

自2005年提出“转型”以来, 集团在多种场合、反复宣导要进行观念的转变, 却并未效仿其他很多公司掀起管理的变革, 这是对“知与行”的一种洞见, 也更契合集团的历史、现状与发展阶段。但随着公司价值的显著提升, 因管控思路不适应新时期发展需要而引致的问题渐次浮出水面, 我们的管理变革已然迫在眉睫。

37

对于企业运营管理而言，人力资源是一个严肃并且现实的问题，议论者、思辨者、围观者众多。

在对人力资源资本、人才引进和识别、选才标准和要求、青年干部培育、学习型组织与胜任力模型的建立等文章和观点梳理时，我们努力为读者提供一个立体的思维空间，让大家理解并体会到公司对人才的求贤若渴与用心良苦。最最重要的是，希望公司每个管理者都能真正重视并投入到人才管理工作中去。

只有把团队建设好，未来才更有希望。

设立青年干部培训班

摘自：

周传有《学习、交流、成长》

2005年4月号（65期）

集团开设青干班的根本目的是为了增强集团系统的组织能力以适应新时期发展战略的需要。我们需要有一批优秀的青年干部队伍，需要他们对集团的发展历程、现状以及未来发展规划有一定的了解，认同集团的发展理念包括企业愿景、使命、战略、核心价值观等，并进一步熟悉和了解集团主要的管理制度、规范、方法，从而提高自身的基本管理能力、专业能力和专业水平，以满足工作岗位需要。

希望公司能以青干班培训为契机，进一步形成学习、培训从而提高个人知识和能力的风气。希望各级管理者高度重视并认真落实人才队伍建设工作，特别是后备干部的培育、培养工作。企

业能否基业常青就在于是否拥有一支有生命力、有活力、能够持续更替的青年干部队伍，后备干部培养工作至关重要。希望公司上下各级管理者、各类骨干员工，都能善于总结自身的工作经验、教训、体会等，进而厘清工作思路，提炼经验、提升智慧，并加强沟通和交流。

殷切期望我们的青年后备干部或青年员工能够交流并逐步认同集团的新时期发展纲领，在公司提供的平台上追求和成就事业；也希望更多的青年员工能够参加到集团组织的学习和培训中来，不断充实和提高自己，以涌现出一大批具有进取、奋斗精神，勤学习、善思考的青年干部，共同创造和经营中金的未来事业。

38

重视并不断提升人力资本价值

摘自：

周传有《提升人力资本价值，加强人力资源成本意识》

2006年5月号（73期）

我们深知，人才是构筑企业核心竞争能力的关键所在，现代市场的竞争就是人才的竞争，企业也只有拥有一定的人才，具备了核心竞争力，才能得以生存和发展。当中金进入全面发展的新时期，由增长型公司向成长型公司转型的过程中，我们必须牢固树立人才队伍建设的意识和观念，将人力资源视为企业的投资，这是我们企业获得和保持持续竞争力的关键因素之一。

人力资本具有双重性的特点，它既有收益性又有成本性。只有成本的投入才有收益的获得，成本总是以牺牲收益为代价，而人力资本的收益和人力资源成本的差额形成人力资本的价值。两者是一对矛盾统一体。人力资源成本是我们为获得人力资源价值而产生的各项费用之总和，包括人力资源的取得成本（招聘录用），开发成本（教育培训），使用成本（薪资福利），以及离职成本（低效、空职）等等。

39



新时期人才队伍建设标准和要求

摘自:

周传有《人才队伍建设是现时期管理工作的重心》

2006年9月号(75期)

中金集团正处于战略转折的历史时期，毋庸置疑，贯彻实施《纲领》是我们在新时期的总要求和根本目标。而要真正贯彻落实，最根本的前提与保障就是要具有一支与新时期发展需要相适应的，符合《纲领》各方面要求的人才队伍。

新时期中金的人才队伍应符合如下比较重要的标准和要求：

1、思想品质。具有良好的思想品格和职业操守是我们录用选拔人才的第一标准，这是由中金的使命所决定的，也是企业文化所倡导的，当然还是中金创业发展的成功经验之一。我们强调德才兼备是新时期人才标准的第一因素。

2、理念与视野。新时期的中金人，特别是管理干部，应是具有现代企业经营管理理念和国际化视野的专业人士和复合型管理人才。理念与视野决定了我们的思维方式、工作方法和工作效率，决定着我們能否适应外部经营环境的变化，

能否顺应社会经济发展的要求。

3、专业能力与职业素养。专业能力包括专业知识、职业岗位所需的特殊技能以及工作经验等，这与员工是否受过专业理论培训和专业技能的培养，接受过学历教育，以及过往的工作经验，职业生涯有关。我们所指的“职业素养”，除了需要拥有专业知识和技能，具有相关学历证书、资质证书外，还应具备良好的职业道德、职业意识和敬业精神等。

4、团队融合力。我们所强调的是队伍建设，即团队建设、组织建设。个人能力再强，如不能在组织内形成融合力和凝聚力，就难以产生相应的组织能力，甚至会起到破坏作用。作为职业经理人，应按照职业化的要求和公司发展的需要，尊重企业的主体意识，遵守现代企业制度，充分发挥协同效应，将个人能力化为组织能力，从而使公司核心竞争力得到不断增强。

41

“德、能、勤、学”的选才标准

摘自:

周传有《新时期选用人才的四项标准》

2007年7月号(80期)

“德、能、勤、学”是新时期我们选拔人才最重要的标准，也是对中金全体管理人员最根本的要求。

德，即品德。对于中金人而言，“德”的要求具体化为：一是，为人真诚正直，可信可靠，人格无瑕疵。我们每一个中金人，特别是全体管理人员都应具有较高的道德操守和一定的人格魅力。二是，应有良知和公义，能明是非，晓善恶，知荣耻，对社会、家庭、他人承担基本的责任，并遵守社会秩序和公认的行为规范。三是，具有良好的职业道德，维护公司利益，遵守公司制度，尽职尽责，尽心做事，忠诚于公司的事业，绝不做任何损害公司利益的事情。最后，还需有健康良好的情操，处事磊落，积极进取，反对偏执、阴暗和自甘沉沦。

能，即能力、水平、素质。具体包括这么几个方面，一是学识，指通过学习获得的文化知识，它对人们正确地认识客观世界起到了重要的

作用。二是专业的技术水平，主要指应用于工作上的专业知识与方法，其要有较一般人更深的深度和较为完整的知识体系。三是经验，企业经营管理必须通过反复实践和探索前行，成功的企业家也都是在实践的摔打中历练出来的，我们提倡让事业心强的年轻人到一线或项目中锻炼。

勤，可概述为三个层面：一为敬业，二为用心用功，三指吃苦耐劳。常言道：天道酬勤，一个事业有所成就的人，必定比普通人投入的多，付出的多，当然，我们还需要吃苦耐劳的工作精神，能够在坚苦的环境下挺得住，遇到困难不退缩，不怨天尤人，视工作的难度和艰辛为一种考验。

学，主要指学习与学习力，我们处于信息社会和知识爆炸的时代，要想做好一项工作，管理好一个团队或经营好一个公司，需要不断掌握和了解相关信息与知识，除养成学习意识和习惯之外，学习还应系统化、科学化、有针对性。

42

建立学习型组织

摘自:

贾红辉《探寻建设学习型组织之路》
2007年7月号(80期)

面对经济全球化趋势和激烈的市场竞争以及复杂的国内、国际环境，集团领导在多个重要会议上重申企业必须转型，通过自我组织再造，以维持竞争力，使企业持续成长和盈利。要做到成功转型，单靠员工的个人学习和努力是较难达到的，这需要整个组织和个人共同合作与学习，掌握核心技能，形成核心竞争力。可以说构建学习型组织是企业成功的唯一出路。

构筑岗位胜任力模型

摘自:

郭迅《让火鸡还是松鼠上树》
2007年9月号(81期)

通俗地讲，胜任力就是一个任职者胜任某个岗位所需要具备的关键能力的集合，而这个“能力”是指广义上的能力，不仅包括知识、技能，同时也包括任职者的深层次特征，比如价值观，自我认知，动机及内驱力等。胜任力必须是可测评的，可分级的，并用行为描述的方式对胜任力的每一级别进行详细描述。具备相应的胜任力能驱动员工产生优秀的工作绩效。

胜任力模型，就是用行为方式来定义和描述各岗位员工完成工作需要具备的知识、技能、品质和其他工作能力，通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定能力的组合和完成特定工作所要求的熟练程度，即公司所有岗位的岗位胜任力集合。

43

44

破除论资排辈
和平均主义思想

摘自:

史文良《从黄炎培的“历史周期律”说起》

2009年11月号(91期)

人才的价值在于得其用、展其长。人才在不同的层级、不同的岗位有不同的标准，只要是在必要的岗位上创造价值的员工都是企业发展需要的人才。如何发现人才，引进人才，使用人才，留住人才是各级领导者、管理者的必修课，基本功。

人才带动战略要求破除论资排辈和平均主义思想。论资排辈意识的要害是不重视外部激烈的市场竞争，不重视公司发展战略和人才资源状况的匹配度，不重视岗位需求和员工个人能力的匹配度，讲资历、讲年功、讲情面，“排排队，分果果”，现象是能上不能下，能升不能降，后果是不能适应环境的变化，企业发展能量衰减，丧失活力。平均主义的观念植根于传统文化的沃土，更有“人生而平等”的普世价值观的支持，人力资源工作的制度思考和具体制度安排经常不由自主的渗透平均主义的思想，流于“不患贫，唯患不均”的窠臼。企业是社会财富的创造单元，必须以效率第一为制度安排的出发点，普通的员工给予普通的待遇，优秀的员工给予优厚的待遇，还要给予培训和超群的发展机会，还要给予股权激励。

不拘一格降人才

摘自:

周传有《不拘一格降人才》

2010年3月号(93期)

对人才的认识与判断方面，要树立一切只要以员工能力对公司事业发展产生积极作用和显著价值的人就是人才的思想观念。

随着内、外部环境的变化和自身业务发展的需要，必须及时创新调整相应的人力资源制度政策，特别是要突破当中的条条框框。不能局限于过往简单的通过报纸广告、招聘网站等少数渠道和方法开展招聘，而要多元化、广泛地开拓各类招聘渠道与路径。

在选拔，使用干部时，要突破原有的过分强调资历，忽视能力的现象，要调整优化干部选聘、提拔、使用的方法和机制，特别需要结合员工过往工作中的突出表现与绩效（包括其问题与不足），对其能力、专业素质予以客观科学的评价。要强调年轻干部的基层工作经验，有意识地把他们放在业务经营第一线摔打、锻炼；同时，要充分应用民意测评方法，对拟提拔干部征询相关民意，看其是否有民意基础。

要用前瞻性的战略眼光，系统性地规划人力资源管理各项工作。必须结合集团新时期发展战略，制定人力资源长期战略规划，绝不能临时抱佛脚。要突破传统的培训就是上课的观念，加大对现有人才队伍的业务培训和素质教育工作力度。要突破办公室里考察干部的习惯，有计划地安排年轻干部到工作一线和重点项目建设中进行锻炼。

45

46

以压担子的方法 识别培养人才

摘自:

黄驭卿《以压担子的方法识别人才, 培养人才》
2010年7月号(95期)

就公司角度而言, 更为重要的是人才
培养机制; 就管理者而言, 更为重
要的是培养人才的技巧。

一般来说, 我会坚持让下属在工作实践中学习和成长。对待财务系统的每一位新人, 我都会先观察一到三个月。在这段时间里, 我会有意识的增加工作内容和工作压力, 观察新员工的基本功、工作能力、悟性和性格等。对于他们提交的工作内容, 我都会加以指点。如果是有悟性的人, 那么会举一反三, 甚至在以后的工作中逐步提高前瞻性, 这种人是可以培养成为骨干甚至管理者的。

在一线培养“干实事” 的人才

摘自:

郭立《在一线培养“干实事”的人才队伍》
2010年7月号(95期)

在工作中, 我常感觉, 我们的一些管理
人员深入一线不够, 对一线的工作特
点还并不全面了解。因此, 我曾经提出, 要
让集团的年轻干部, 去一线锻炼一两年。一
方面, 可以熟悉一线的具体情况; 另一
方面, 也能培养年轻干部的综合能力。

年轻人要学习什么东西呢? 通俗地说,
一是专业知识, 二是为人处世。实际上, 在
一线工作, 面临的困难和复杂问题要多得
多, 因此, 一线的磨练是培养年轻干部最快
最好的途径。

要让年轻干部做好接班和传承的工作,
他们就必须熟悉集团发展的各个领域。这不
是靠看看报告, 开开座谈会就可以真正做
到的, 必须在实际工作中用心学习和体会。



财务与投资管理始终是投资企业最为核心和敏感的内容。本小节让我们一览公司相关工作的发展思路和进程。当我们读懂其中的理性和深刻时，专业的枯燥和玄虚便被旁落一边。虽然如此，编辑过程中仍然感到有些遗憾，投资管理类的文章少了一些，让我们感受到现实和投资企业定位之间的差距。

朝前看，公司的发展道路十分长远，我们还有很多很多期《中金人》将继续服务于我们的企业、服务于企业的经营管理，所以不必拘泥于这个小小的遗憾，我们尽可以放下包袱、加快步伐、缩短差距、直至超越……

48

建立独立的审计制度

摘自：

黄驭卿

《对完善和加强企业集团财务管理的几点看法》

1998年11月号（2期）

企业需建立相对独立的内部审计机构，此机构直接对董事会负责，对企业日常财务活动进行巡回审计监控。目前我国企业的审计机构均隶属于总经理甚至财务部门领导之下，尚未起到审计部门的真正作用，更无法做到公正、公平、客观地揭示事实真相，如把审计部门独立出来，采取内外结合的监督制度，则可以把事后审计与事前控制有机结合起来，从而使企业财务管理工作真正做到规范有序、监督有方、健康发展。

试水财务总监委派制

摘自：

黄驭卿

《对完善和加强企业集团财务管理的几点看法》

1998年11月号（2期）

笔者认为在目前国企尚未实行真正意义上的改制之前，委派财务总监较为可行。原因之一，目前企业集团的财务负责人均属于企业总经理领导，其无法超越总经理代表企业所有者来对企业进行监督；之二，由于财务负责人均由企业总经理任命，为了其自身的利益，可能造成财务负责人对总经理惟命是从，隐瞒企业的真实经营情况，提供虚假的会计信息，导致企业会计信息失真；之三，中介机构的审计，一般为一个会计年度进行1-2次审计，属事后审计，因其不能及时反映披露会计信息，期间可能被不法者利用时间差，给企业造成无法挽回的损失。为此，为了快捷、真实地获取企业会计信息，防患于未然，委派财务总监对经营过程实施监督管理是必要的。

49

探索财务集权管理

摘自:

黄驭卿

《对完善和加强企业集团财务管理的几点看法》

1998年11月号(2期)

尽管《会计法》赋予会计机构和会计人员有监督的职能，但此职能是自己监督自己，而自己监督自己属于自我约束范畴，实践证明，自我约束有局限性，为了克服此局限性，必须完善内外结合的监督机制。为此，笔者认为通过财务集权，对所属公司支付的有关款项（定义限额标准）和所属公司的总经理（主要负责人）个人经手的有关费用支出实行上级审批制度（上级审批可采用电传签字、盖章、加密等形式），可起到事先控制、堵塞漏洞的作用，对所属企业财务负责人的任免权限集中到企业集团，其工资、奖金、福利均由集团发放，但对其日常考核、行政管理均隶属所属企业，从而达到对下属单位监督管理和会计信息真实披露的职能。

50

51

房地产融资的五个专业渠道

摘自:

龚斌恩《融资之路，路在何方？》

2004年7月号(58期)

一、上市。上市是无数房地产开发商梦寐以求的融资方式，但无论是海外上市，还是国内上市，毕竟都需要一个过程：IPO时间少则半年、多则一年以上。

二、信托。当银行捂紧口袋的时候，信托在金融创新工具中首先脱颖而出。

三、典当。在银行贷款开始紧缩的背景下，典当在投资理财中的地位与日俱增，房产更是凭借其不动产的特性成为典当的主角。

四、海外基金。面对中国庞大的房地产市场，涌入的外资尚不足以充当救世主，外国基金势必会在众多优质的房地产项目中进行挑选。

五、证券化。近来，国内又掀起了资产证券化的热潮，各类房地产证券化的专题讨论会正热火朝天地召开着，但试点申请工作尚在进行中，何时能浮出水面还是一个未知数。

52

拧干毛巾里的最后一滴水

摘自:

翁广勇《拧干毛巾里的最后一滴水》

2007年3月号(78期)

拧干毛巾里的水,相信几乎所有人每天都会重复这个动作,但这里所说的“拧干毛巾里的最后一滴水”,却是丰田汽车公司成本控制理念的形象比喻。

中金集团历经11年的发展历程,从小到大,由弱渐强,仅公司费用支出便从2001年的5000万发展到2006年的9000万。而2007年的预算费用支出更是达到惊人的1.4亿。诚然,随着公司规模扩大,相应支出也会加大,但不可避免的也出现了大企业病,浮夸风、铺张浪费、大手大脚及奢靡之风正在滋生蔓延。作为世界盈利水平一流的丰田汽车公司尚且处处考虑节约,显得如此“小气”,反观我们公司目前仍处于“三五”发展阶段,则更应奉守节俭,从细微入手,由点滴做起,在全员中树立“拧干毛巾里的最后一滴水”的成本控制理念。成本控制不仅要控制项目开发成本等大的方面,同样各项费用等细节方面也不可疏漏,以真正达到“拧干最后一滴水”的目的。

滚动预算的若干优点

摘自:

翁广勇《基于全面预算管理的滚动预算》

2007年9月号(81期)

与传统的定期预算相比,按滚动预算方法编制的预算具有以下优点:

连续性、完整性和稳定性。滚动预算在时间上不再受日历年度的限制,能够连续不断地规划未来的经营活动,不会造成预算的人为间断。同时可以使企业管理人员了解未来12个月内企业的总体规划与近期预算目标,能够确保企业管理工作的完整性与稳定性。

及时性。滚动预算能根据前期预算的执行情况,结合各种因素的变动影响,及时调整和修订近期预算,从而使预算更加切合实际,能够充分发挥预算的指导和控制作用。

透明度高。编制预算不再是预算年度开始之前几个月的事情,而是实现了日常管理的紧密衔接,可以使管理人员始终能够从动态的角度把握住企业近期的规划目标和远期的战略布局,使预算具有较高的透明度。

53

54

发挥财务分析的最优价值

摘自：
吴凌云《浅析财务分析》
2010年9月号（96期）

财务分析要做好四个方面的工作，一是要根据使用者的不同需求，确定分析内容；二是合理运用财务分析方法，反映公司经营中存在的问题，深入分析问题产生的原因；三是重新审视相关财务比率，重点关注“虚拟资产”、“虚拟负债”，并做适度调整；四是不能过度依赖指标，分析方法也会存在一定的局限性，表面良好的指标后面往往会隐藏着个别严重的缺点、漏洞或隐患，也可能使某些难能可贵的优点被某些缺点所掩盖。因此，我们不能就事论事，要克服“先入为主”的思想。对于发现的一些问题，必须深入调查研究核实，只有经过反复推敲论证，才能对企业的财务状况做出客观、公正的评价。

理想化的投资管理

55

摘自：
蒋高明《对项目投资决策的一些思考》
2005年7月号（68期）

所谓“合适的事”：首先是指项目本身能否获得利润或者为公司带来其他收益。其次是指是否符合公司发展的战略方向。再次，项目的规模是否与公司的实力规模以及能力相匹配。所谓“合适的方式”：是指依据公司现有的能力、资源状况、公司发展战略，选择恰当的项目运作方式。所谓“合适的时机”：一方面，从项目本身所在行业的景气周期的角度，是否是切入和退出项目的最佳时机；另一方面，从公司发展的阶段，自身的能力和实力是否是切入和退出项目的有利时机。所谓“合适的人”：从狭义上说是具有足够能力的管理团队（包括核心技术骨干）。往往项目的成败取决于是否有一支合适的管理团队。

发展股权管理

摘自：
陈慧谷、郭龙飞
《建立和完善股权管理体系的实践和思考》
2008年5月号（85期）

股权管理是投资管理工作的组成部分。股权管理的目的是使股权增值保值，而据此建立的股权管理体系便是通过明确管理主体、落实管理责任、建立股权评级机制、完善管理措施等来达到这一目的。具体包括：（一）明确股权管理主体，管理者履行出资人责任。（二）落实管理人责任，设置股权管理专员。（三）持续管理，建立股权考核评级机制。（四）有效管理，股权管理措施及实施。

56

企业命运随着潮流的变化而跌宕起伏，但华为却在每一个浪尖谷底坦然面对，开辟出了一条通往世界的道路。向华为学习什么？这是很多中国企业想要求解的问题，华为给出了七个标准答案，其中之一便是标志鲜明的企业文化。

中金企业文化建设的目标和根本是什么？文化能为企业解决什么问题？应该关注哪些方面的趋势和发展？如何将文化渗透到灵魂深处？

高效团队 来自统一的 企业文化

57

摘自：

叶利华《构建企业团队，铸就中金大厦》
2000年6月号（13期）

中金集团要建立高效的团队，就必须同时建立高效的集团企业文化，用企业文化来统一集团成员的思想，激励和约束集团成员行为。首先，中金集团成员应对集团有强烈的归属感、一体感，明确自己就是集团的一员，把自己的前途与集团命运牢系在一起，愿意为集团的利益和目标尽心尽力。其次，中金集团的目标应尽量具体、明确和量化，使目标具有一定的难度和挑战性，并使全体成员有信心经过努力后能完成目标。该目标应当在满足经济需求的同时，也要满足成员个人需求和期望，满足成员个人发展和实现自我价值的愿望。

向心力管理

58

摘自：

刘华《企业的向心力管理》
2002年9月号（38期）

一个企业的生存与发展，关键是四点：战略、人才、现金流和向心力。其中，向心力是重中之重，而一旦失去了向心力，则企业离土崩瓦解也就不远了。企业的向心力管理是涉及到制度设计、管理艺术等多方面的复杂的管理科学，它有四个要点：良好的沟通、风险与收益共享的利益分配体制、以人为本的日常管理、有公信力的领导（群体）。

新时期 发展纲领

59

摘自：

周传有《〈新时期发展纲领〉培训课程实录》
2006年1月号（71期）

未来二十年（至2025年），经历了二十五年改革开放进程的中国经济将随着世界经济的全球化和高科技革命的浪潮，继续沿着市场化、国际化、城市化、工业化的道路稳步协调发展，这将是中华民族真正复兴的关键历史时期。

一、使命 作为一家以实业投资和资本运营为主要业务方式的专业性投资公司，中金集团以促进社会资源的有效配置为己任。通过发掘机会、整合资源、创造价值，以回报股东、成就员工、造福社会。

二、愿景 逐步形成全球范围整合资源的能力，力争在一到两个行业成为全球性的行业领先者，从而成为具有国际影响力的投资公司。

三、战略 中金集团顺应社会经济发展和科学技术进步的趋势，以实业为基础、以资本运作为主要手段，以投资结构优化为导向，以效益增长和竞争力提升为目标，把握时机，稳中求进，坚持走产业经营与资本运作相结合的道路。

四、企业文化建设 竞合铸造了中金集团坚韧的文化外壳，内修烘焙了我们通达的企业品行。我们将继续倡导“信诚、负责、坚忍、进取”的企业精神；秉持“人本、法治、稳健、发展”的企业理念；努力塑造“真实、正直、自律、宽容”的企业品格；着重营造“真诚、和谐、快乐、活力”的企业氛围。

60

企业文化的生命力

摘自:

夏国平《企业文化生命力所在》
2007年1月号(77期)

一个企业真正有价值、有魅力，能够流传下来的东西应是他的文化。企业文化将全体员工所共同认定的“价值观”与高层刻意发展的“经营哲学”结合在一起，成为企业中最顽强的生命力，主宰了公司内的一切，是员工工作与思想的规范和准则，其影响力是在任何个人与任何功能之上的。它直接影响企业的整体社会形象，影响到组织的凝聚力、员工的向心力、企业的竞争力，归根结底影响到企业成长的速度和是否持续发展。

61

关注行为文化体系的建设

摘自:

黄皓琼《关注行为文化体系的建设》
2011年1月号(98期)

文化管理的根本是为了影响、引导甚至改变人的行为，而战略目标的实现正是依靠组织中人的行为结果来实现的。结合我们企业过去五年来在员工思想意识领域所做的工作以及企业核心价值观的被认同，“四五”期间的文化战略重点将向行为文化体系的建设进行转移，即从核心价值观在精神层面的建设向行为文化体系的建设进行过渡和发展，以达成两者齐头并进的局面。

这项工作，我们需要从两个方面进行重点规划和设计。一是核心价值观在员工思想意识领域的进一步深入、渗透与触通；二是行为文化体系的建设和管理工作的。

从制度经济学
看企业文化

摘自:

王岸欣《企业文化是怎么炼成的》
2011年3月号(99期)

“母制度决定子制度”是现代制度经济学的重要观点，本国的社会文化对于企业文化有着重大影响。一般而言，在东方儒家文化圈里，企业文化往往体现为专制、等级分明、效率突出等，在西方基督教文化圈里，企业文化则体现为民主、劳资平等、效率较低。两者无所谓好坏，只是因社

会母系统不同而呈现出不同特征而已。

分配制度对企业文化有决定性影响。人是经济动物，企业成员必定会以各种方式争夺有限的企业资源（领导岗位、工资奖金、福利待遇），因此资源的分配方式对于企业文化的形成和特征有着决定性的影响。

62

过去十五年来，中金致力于学习和思考，尽己所能地学以致用，绩效管理的发展就是一个最为确实的例证。

在不断地审视、提问、学习、思考和实践的过程中，我们表现出了一贯的有勇有谋——勇于实践新的知识和方法、谋于如何平稳顺畅地衔接和过渡。

企业运营管控走出了一条从“重结果”向“过程与结果”、“结果与应用”并重的的发展之路。“将绩效管理进行到底”呼之已出……

63

引入“目标管理”理念

摘自：

于洪彬《目标责任制管理的有效性基础》
1999年6月号（3期）

“目标管理”是本世纪六十年代由美国学者首次提出的一个管理概念。目标管理中目标的几个主要特征：一是目的性、二是时限性、三是准确性。目标管理之所以有效，是因为这种管理方式（及管理体制）较好地体现了现代管理的几大原则。

首先，目标管理很好地体现了现代管理的根本原则——责、权、利相统一原则。其次，目标管理有效地形成了良好的信息决策机制，保证了相应的经营与管理决策能够建立在正确地把握相关信息的基础之上，保证了决策的及时性和科学性。第三，目标管理有效地形成了良好的激励约束机制。第四，目标管理体现了现代管理提出的“决策人”理论。第五，目标管理有助于最大限度地调动各级人员的积极性和主动性。第六，目标管理顺应了“参与式管理”和“自我管理”、“民主管理”等大趋势。第七，目标管理将是“网络社会”最主要的管理方式。在网络社会中，每个人都表现为网络上一个站点或一个节点，没有中枢机关，没有最高领导，以往“金字塔”式的管理与被管理概念将日趋淡化，组织将更具弹性，其边界将日趋模糊，与此相适应，指挥将让位于协商，管理将让位于协调，人的自由和创造性也将得到极大的张扬……

从目标管理到绩效管理

摘自：

崔天群《围绕效率和效益，强化绩效管理手段》
2003年9月号（48期）

目标责任制管理发展和完善后的绩效管理，已成为中金集团管理工作的核心内容。

一、目标责任制管理是集团管理下属企业的主要有效手段。中金集团自2000年实行目标责任制管理方法以来，可以说是作为管理型集团真正掌握了管理下属企业的紧箍咒。

二、目标责任制管理是绩效管理的初始形态和高度概括。绩效管理只是将绩效考核主体（对象包括考核人和被考核人）范围扩大，考评周期由年度调整为月度、季度、半年和全年考评相结合，考评方法由静态发展为动态与静态相结合，考评内容也由重定量标准、轻定性指标转变为定性指标和定量指标并重或区别不同考评对象的工作职能而着重考评定性指标。所以我们今天在强调绩效管理工作时，不能忽视目标责任制管理是其核心内容。

三、绩效管理注重过程化管理和动态管理，目标责任制管理注重结果的考核，二者有机结合，能够既抓住重点，又能全面考核工作效果，真正提高企业效能和效益。

64

65

绩效管理的战略高度

摘自：
蒋高明《浅议绩效管理》
2003年9月号（48期）

传 统意义上的绩效管理主要是指员工绩效考核，是指一种正式的员工评估制度，通过系统的方法原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，其目的是为了正确的评价员工的工作，从而为员工薪酬发放、奖惩、晋升或降免以及员工培训等提供依据，因而主要是人力资源部管理范畴的工作。但随着新的管理思想和方法的不断涌现，特别是KPI（关键业绩指标）方法和平衡计分卡的广泛应用，绩效管理已不再仅仅局限于绩效考评范畴，而已经同企业的企业文化建设、企业的战略管理和战略实施过程融合到一起。因此，笔者认为，首先，我们应从战略的高度来认识绩效管理的重要意义。其次，绩效管理体现了企业在管理上的业绩导向观念，绩效管理的目的是为了改进集体绩效。集体绩效管理的目的不仅仅是为了客观地评价员工的工作，而是为了改进和提高员工的能力和工作方法，从而改善集体绩效，最终提高企业的整体能力，通过定期的双向沟通，使上、下级一起来讨论安排下属的工作计划，回顾以往的工作，总结得失、分享错误和经验教训，以及在此基础上的有针对性的培训来提高双方的能力、及时纠偏，达到提高和改进集体绩效的目的。

绩效考评的“知觉错误”

摘自：
蒋高明《“知觉错误”及其应对措施》
2005年4月号（65期）

绩 效考评中考评者易犯的典型的知觉错误有：晕轮效应、成见、归因、近因效应、宽松化、严格化、平均化错误等。

所谓晕轮效应是指考评者被对员工的一个特征或品质（可能是正面的也可能是负面的）的印象所控制，而不再对其他的特征或品质做出现实的评价。

成见是指考评者单单基于一两个特征就把员工归入某一类。

归因是指考评者对员工的行为寻找一个原因。

近因效应是指主管往往依据最近刚发生的行为来对员工进行评价。

宽松化、严格化错误在考评者往往走向评价标准的一个极端时就会发生。当发生宽松化错误时，大部分员工都得到比较良好的评价。严格化错误走向了宽松化错误的反面，考评者错误地对大多数员工的绩效评估做出了对员工比较不利的判断。

66

67

绩效障碍界定与优化

摘自:

周立红《绩效管理现状及优化思路》
2011年3月号(99期)

现 有的绩效目标中，缺乏对外部障碍的界定和管理。因此一旦外部障碍出现时，特别是当这个外部障碍恰巧成为完成某项任务的必要条件时，往往会造成连锁反应，使工作陷于被动。

相关优化思路是设立预警目标。预警目标可以是二级的，第一级是外部障碍出现时，员工应在规定时限内发出预警，提醒上级管理人员参与排除障碍；第二级是当障碍可能造成后续工作延误时，应召开临时绩效会议，讨论是否要调整目标或集中资源排除障碍。

将绩效管理进行到底

摘自:

汤梁玮《将绩效管理进行到底》
2011年3月号(99期)

目前，中金集团的绩效管理工作呈现出以下几个特点：

- 一、从实际出发，更具个性化和灵活性。
- 二、强调职位说明书、绩效目标、工作计划由任职者和其直接主管共同确认完成。
- 三、加强了绩效实施的过程管理。
- 四、绩效考核的权重、等级划分、奖惩系数、分布比例以及结果运用都有明显变化。

68

1990年，普拉哈拉德率先提出企业核心竞争力的概念，受到了经济学、管理学和实业界的普遍认同和高度重视，随后，各界学者形成了基于不同观点和内容的核心竞争力理论。

同样，中金多年来也一直反复思考、衡量、评估自身的核心竞争力，关注如何培育和构筑企业核心竞争力的问题。我们显然了解，那些拥有“核心竞争力优势”的企业都是引领行业发展的标杆。在这个争分夺秒的时代，我们不甘落后，抓紧时间赶超……

69

实施名牌战略

摘自：
王蔚丽《房地产企业实施名牌战略的思考》
1999年11月号（7期）

名牌战略是推动企业发展的巨大动力，是经济发展强有力的推进器。房地产企业实施名牌战略不仅具有重大的理论意义，而且符合新形势下市场竞争的客观要求。

名牌，顾名思义即著名品牌，它有三条重要特征：高知名度、高市场占有率和高品质。名牌拥有巨大的品牌效应，它对消费者有巨大的吸引力和导向性，并在消费者心目中树立起信誉。因此，有了名牌就有了市场，创立名牌对开拓市场、提高市场占有率具有非常重要的作用。

打造品牌 ——化解房产风险

摘自：
陈慧谷《打造品牌》
2001年5月号（22期）

打造品牌是中金房产化解各类市场风险的利器。在房地产领域，品牌的含金量、高附加值及其市场的强烈认同作为有效的避险工具在前几年的漫漫熊市中得到了印证。对一个日渐成熟——消费者品味日益提高、社会分层日益明显和市场供应量更加充分的眼前和未来市场来说，品牌的杀伤力必将是无与伦比的，尤其是对竞争对手而言。

打造品牌是一项全新的工作，从一无所有到具备品牌意识是一种直感和体验，从品牌意识到打造品牌是一种理性和创新。打造品牌是一个漫长的过程，是一项需要精心运作和悉心呵护的艺术。品牌绝非仅仅是口号和名称，而是其所彰显的内涵。



71

塑造房地产品牌三要点

摘自:

贾红辉《塑造房地产企业品牌之我见》

2001年11月号(28期)

一、要树立良好的企业信誉。房地产开发企业树立良好的企业信誉不仅仅体现在对购房客户承诺兑现的行为上，还体现在从事一切经营活动都要严格遵守法律、法规、诚实信用原则等基础之上。

二、要打造精致的商品房。商品房越做越细、越做越精应该说是房地产市场竞争加剧的结果。对于此种竞争态势下的房地产开发企业来说，商品房细部处理的好坏将直接影响到房地产企业的品牌。

三、要注重资源整合及品牌塑造的一致性。一个企业集团的下属各公司如果仅靠单打独斗、协调与配合不太一致，资源各分其享，不可能使集团有长远发展。各公司品牌塑造的不一致性对整个集团品牌的塑造也不会有利，甚至有可能使塑造企业品牌的计划流于形式。

土地储备是 房地产公司 核心要素之一

72

摘自:

郭立《土地储备给中金带来了活力》

2003年12月号(51期)

土地资源的使用是有限的，同一块土地不可能短期内进行重复开发和利用，如果一个房地产企业没有土地资源的储备，即使它拥有先进的机制、优秀的人才和充足的资金，也会使企业的这些资源处于闲置的浪费状态。而另一方面，土地储备实力强，能够进行大规模的土地开发，就可以有效降低土地的获得及开发成本，从侧面也体现了资本规模的优势。因此，土地资源的丰竭直接影响到房地产企业的长远发展，也就顺理成章地成为了房地产公司的核心竞争力之一。

73

资本介入与 撤出的 战略把握

摘自:

蒋高明《对公司战略的一些思考》

2004年1月号(52期)

中金的(核心竞争)优势何在? 笔者愚见应来自资本运作的层面把握介入和撤出的战略机遇。在中金现有的产业布局基础上，相对某个行业的经营者的，我们的优势在于从行业发展周期中的成长期的先期介入一起分享行业成长的快乐，在行业萧条期来临之前撤出资源转向另一个行业，让行业的专业经营者们去苦挨该行业的寒冬；相对于资本市场的大鳄们而言，我们的比较优势在于对具体产业的运作经验积累和对行业的理解、敏感以及判断识别能力的积累，而不是单纯的炒作题材和概念。因此我们的优势应在资本运作的战略及其实施能力。

拘泥于传统而少了创新的勇气？在日常工作中习惯了“被沟通”？居高临下发号施令的守旧方法仍在进行当中？企业知识还没进入到体系化发展的阶段？什么该管什么该放？选择创新还是追随？这些问题羁绊着管理者前进的步伐。

我们一时左顾右盼，蒙顿中不知所措。让我们保持清醒吧。

用先进、科学、适用的管理思想和理念武装头脑，擦亮眼睛，开启心智，力争做一名优秀的管理者。

从“发现” 到“创新”

摘自：

钱淞玮《“发现”到“创新”》

2001年10月号（27期）

发现的范围很广，比如发现机会、发现市场、发现人才、发现……，只有发现了，才会去改变、去重新创造，从而实现新目标，因此“发现”是一个企业要发展壮大的必要条件。从中金的每个发展阶段中，我们不难看出每一次的决策之前肯定有许多的发现，因为有了这样或那样的发现，决策者才会作出相应的策略和反应。如果说“决策”是一个企业生存和发展的命脉，那么决策之前的“发现”则是拨动这根命脉的慧指。

那么什么是“发现”，发现和创新之间又有什么关系呢？我个人认为，“发现”即是在过去陈旧的、规律的事物中找到一个或多个可改良、可扩展或不合理的元素，而将这些旧元素重新组合起来就是创新。换言之没有发现就没有创新，也就没有改变，企业也就没有发展。

74

沟通管理

摘自：

周传有《让沟通成为管理的重要手段》

2004年6月号（57期）

经营发展企业，主要依靠的是员工、是团队。从“以人为本”的管理思想出发，要想使管理真正做到高度的人性化、智慧化、高效化，就必须要与团队中的每一个员工进行充分的沟通与交流。我们在管理实践中应积极转变观念，由以事为主转变为以人为主，更多地倾听员工的想法，更好地与他们交流、沟通，切实做到“以人为本”。只有沟通，才能了解、掌握工作中的信息与情况，才能知晓经营者管理参与者的心态、想法，才能关注重要问题与结果，才能提高决策与管理水平，才能形成共识与合力。

75

由上司转变为教练

摘自:

汤梁玮《由上司转变为教练》

2006年1月号(71期)

传统的企业组织存在着鲜明的等级制度，领导者居高临下发号施令，底层员工则是无条件接受指令，贯彻执行。随着现代化企业的高速发展，这种传统的管理方式已经不能适应新的形势。在当今飞速发展的组织环境下，一方面，信息的重要性越来越突出；另一方面，管理者的行政权力日渐弱化，管理者与员工之间的关系发生了明显的变化。通常情况下，由于员工工作在最基层，他们可能拥有比管理者更全面更具体的信息。现代资讯让人们能最快速地获取信息，从而使我们的员工更精明，知识量更加丰富。而作为管理者，不仅无法掌握组织运作过程中的全部信息，就连具体的运作环节也可能不如员工了解得更清楚。在这种组织环境中，传统的说教式的管理风格已经失去了生存的土壤。取而代之的是，管理者与员工之间的教练员和运动员之间的新型关系。

76

77

知识管理

摘自:

周传有《转型之年说转变》

2006年3月号(72期)

知识管理工作就是根据现代市场经济发展的需求和战略规划的要求，完善公司相应的知识体系，并对现有的技术、标准、制度规范和流程进一步改进和优化，从而提高企业的管理水平和营运的效率。我们特别强调企业经营管理过程中经验教训的总结和反思，把体会、感想、认知、成功经验和失败教训纳入到知识管理的体系中去加以总结分析，并提炼成企业特有的智慧资产，以共享知识，提升能力，增加价值。

78

调查研究

摘自:

史文良《抓住调查研究这个牛鼻子》

2006年5月号(73期)

对于公司转型发展道路上出现种种问题，就如同新生必然伴随着阵痛，也无需冥思苦想，寻秘笈宝典，练旷世奇功。而是要化繁为简，回归基本面，练好基本功，从提高我们分析问题、解决问题能力的第一道环节——调查研究做起。

敢字当头

摘自:

史文良《敢字当头》

2006年7月号(74期)

79

提倡敢字当头，就要克服一些不良倾向，一是私字当头，遇事不是首先想到企业，想到他人，而是首先想到自己，谋利益、谋位子、谋功劳、留退路。二是怕字当头，怕出差错、怕丢位子、怕得罪人、怕负责任，以至瞻前顾后、畏手畏脚、不敢讲话、不敢办事，有想法闷在肚子里，不能贡献出来创造价值。三是难字当头，遇到困难、挫折，第一反应不是从自身找原因、想尽办法、齐心协力解决问题，而是一推了之，甚至于互相指责。四是情况不明，对一线员工的意见听之不多，实际情况了解甚少，却情况不明决心大，方法不对点子多。五是界线分明，有不同认识，不是积极沟通、讨论、争论、择其善者而从之，而是井水不

犯河水、不越雷池半步，不顾可能的失误、损失，撇清自己的责任了之。六是不讲效率，不分大事小事、难事易事，都要找上一帮人开会，结果是只听楼梯响，不见人下来，占去了很长干事的时间，甚至于久议不决、坐失良机。

提倡敢字当头，不是提倡蛮干，而是要讲专业、讲规律、讲科学；不是提倡个人英雄主义，而是要讲组织纪律、讲团队、讲协作；不是不顾风险，而是要合理控制风险，防范“不作为”这个最大的风险。希望一个敢字能产生良性互动的效应：顾虑少了，气度就开阔；气度开阔，思路就宽；思路宽了，办法就多；办法多了，困难就少了、发展就快了。

管理的维度与不管理戒律

摘自:

史文良《管理的维度和不管理戒律》

2008年9月号(86期)

80

管理的六个维度:

一是做正确的事。文化管理的核心是为组织确立一套做人做事的行为价值标准，以此辨对错，明是非，定功过，以此判断什么是正确的事，哪些是该做的事，哪些是第一重要的事，哪些是第二重要的事。

二是做真事。要做真事必须得到真实的信息，信息管理的核心是获得事物的确定性程度，力求做真实可靠的事情。

三是用正确的方法做事。知识可以学习、可以复制，所以保持领先的唯一途径是创新。

四是权衡变化地做事。权变管理的核心是权衡环境的变化，在变动的环境下变通管理的动态满意。

五是做有美感的事。艺术管理的核心是用艺术而非科学的方法去激励和领导不同的个人或团队，以追求特效和美感。

六是做事做成功。所有管理的目的是做成事，否则过程会变成浪费资源的形式。成事的过程是实践，是执行，是与成事相关的所有维度管理的整合推进，不管我们是不是有意识到成一件事会涉及那么多维度的管理，但实际上他们都如影相随。

不管理戒律：凡是不断重复的事物不管理，而是建立制度流程，要求按制度办事；凡是不掌握信息的事物不管理，而是授权那些距离信息最近的人去决策管理；凡是自己能做，下属也能做的事不管理，授权下属去做；凡是事物的细节不管理，要求下属去完成。

不要重新发明轮子

摘自:

向卫东《不要重新发明轮子》

2009年8月号(90期)

“不要重新发明轮子”，这句谚语在国内外IT界极其有名。当今企业已发展具备一定的规模、个人成长已到一定的阶段，有了资源的积累、有了失败的教训，不再重蹈覆辙，“不要重新发明轮子”就成为需要积极关注的命题。

给予我们的启示分别如下：

一是在搜寻和分析投资机会方面。投资控股型集团公司需要具备较强的信息收集和研究能力，以保证投资决策的科学性。企业并非研究机构，没有必要配备与众多社会研究机构相应的资源、从事高理论水平的研究工作，而是需要在众多已有研究“轮子”的基础上，锁定与集团业务、策略投资方向关联的信息，跟踪其动态变化，并开展深入的专项分析，进而形成符合自身价值的判断、与集团投资战略密切关联的观点。

二是把握投资机会方面。以往集团靠采用自我培养、自己探索的方式把握投资机会，可能会面临着市场机会的丧失、投资的损失和士气的损害。如果借鉴“不要重新发明轮子”的思维模式，将来集团介入某个新业务领域或管理运营某些成熟产业的时候，可以从专业性的原则出发，

以引入专业团队推行专业管理、或者与专业领域的成功者开展合作的方式来操作，这里的“轮子”指的是产业的熟悉度、市场的敏感度、专业能力和驾驭成熟产业企业的能力。

三是构建一个为集团发展所用的知识管理系统。这方面要做的工作首先是对信息获取过程进行管理，包括信息的搜集、整理，以避免集团内部的信息割裂和知识遗失；其次是完善信息的展示，建立方便的检索体系；再次是强化信息的挖掘和应用。

四是关于人才的管理与运用方面。“不要重新发明轮子”代表着选择合适的人、运用合适的业务流程体系来从事相应的工作，尽可能减少因人设岗、因事设岗的情况，也尽可能减少人浮于事、人大于事的现象，更重要的是让每个能顺应公司发展要求的员工都能找到合适自己的舞台；在集团的各个业务、专业领域，要引入和遴选合适的专业团队来进行运营，不要再无谓的从头开始，再花费不必要的投入，也不要再单纯依赖内部培养、学习而错失发展机遇。

81

当学习成为一种生活方式

摘自:

张李渊《当学习成为一种生活方式》

2010年5月号(94期)

中华民族历来有着崇尚学习的传统，纵观中国历史上有作为、有成就的杰出人物，不论是善于治国的政治家，还是胸怀韬略的军事家，不论是明理深邃的思想家，还是智慧超群的科学家，都流传着他们求学、勤学、苦学、劝学的故事。当我们在键盘上敲出“学习”二字，互联网会搜索出数以千万计的信息条目，学习是人们亘古

不变的话题。近几年来，论述学习的书籍已走上了畅销书的排行榜，摆在了领导者们的书桌案头，如《学习的革命》、《第五项修炼》、《学习型社会》系列丛书。这些书籍以独特的视角论证了学习的重要性，赋予学习以新的时代内涵，促进了人们学习观的变革。随着知识更新速度的加快，学习正在成为我们每一个人的生活方式……

82

【产业运营与专业管理】

在变化多端面前，我们曾经纠结，中金产业运营应当何去何从？

过去十年，我们从划小责任单位开始，坚持走产业经营与资本运营相结合的道路，坚定地吧房地产、矿产勘探做精做强，建立起差异化的产业管理思路，从而迎来了中金发展的新时期和新阶段。

事实证明，走产业经营与资本运营相结合的道路是中金事业的正确选择。

重温房地产和矿产运营和专业管理的发展历程，以此自勉、励志……

- 产业运营与管理
- 房产专业管理
- 矿业专业管理

83

实业为基础，
资本运作为手段

摘自：
周传有《〈新时期发展纲领〉培训课程实录》
2006年1月号（71期）

实业投资的目的是形成稳健、安全的经营基础，取得所处行业高于平均收益率的投资回报；实业投资为公司安全、稳定的发展提供了坚实的基础和持续的现金流，实业投资可以是长期持有的资产；实业投资为资本运作提供了良好的资本及运作实体。

资本运营的目的是实现资产进一步增值，取得公司持续发展的资本，获取高于市场平均资金收益率的投资回报行为；资本运作是调整公司资产债务结构和现金流结构、加速资产增值、增加资产流动性、融取运作资金、获取高额收益的手段，是一个阶段性目标导向的公司行为。

两者的关系是相辅相成，彼此促进的。实业投资提供了资本运营的发展基础，资本运营促进了实业投资的规范化快速发展，而资本运营又作为一个独立的业务模式可以积累自身的竞争优势和发展空间。

建立差异化的
产业管理
思路 84

摘自：
郭立《产业化经营和市场化运作的中金地产的必然之路》
2007年9月号（81期）

对于集团产业模式来看，我们的行业跨度很大，每个产业都有不同的特点，所以要根据不同的产业公司、不同的发展阶段，来具体界定管控的内容。

从管控思想上，我们目前以过程管理为主，结果、业绩导向为辅。随着业务类型的多元化、业务链条的增长，过程导向型的管控方式必然遭遇到其效用的边界极限。另外，中金房产正面临加快发展步伐、提高经营效益、市场巨大挑战和考验，在企业尚不成熟的阶段过分强调过程导向，将可能带来一些资源的浪费，从而造成管理效率低下。这种情况下，结果、业绩导向是一种可行的选择。

从划小责任单位开始

摘自：
陈慧谷《从心所欲，而不逾矩》
2008年1月号（83期）

我们集团作为一个整体来运行，从某种意义上讲，所形成的产业格局大都不是主动选择、深入研究、有序发展的结果，而是被动或自然产生的业态，是我们之前更注重波段性投资机会把握阶段的留存业务。但一旦成为一种产业，就必须遵从自身的发展规律。于是产业化、公司制成为必然的风向。它通过划小责任和利益单位，来强化产业的自主经营和发展。回想我们三十年来的改革开放，无一不是从划小责任单位开始的，这是我们对自身组织架构的一种扬弃。

85

86

坚持产业经营 与资本运营相结合

摘自:

孔新宇《产业经营与资本运营的选择》

2009年8月号(90期)

资本运作和产业经营的良性循环可以描述为，在市场低迷时，通过资本运作获得项目及资金，支持产业经营；在市场高潮时，通过出售项目资源，回收资金。若企业具有雄厚财力，则可以规避出售核心资产局面的出现；若企业财力较为单薄，在形势波动、资金紧张时，必须通过资产变现获得持续的生存和发展。

回顾集团产业经营和资本运作的案例，可以说集团系统性自主发展产业经营能力的条件尚不充分。由此，集团可以考虑聚焦于专业的投资公司，全力提升集团的专业投资能力，通过资本运作的手段积蓄财富资源，调整组织架构，增强投资能力和投资效率。三五期间，集团力图在房产、矿能、信息产业等不同领域的产业投资和产业经营方面同时取得进展；四五期间集团可以考虑聚焦于相关领域的产业投资，通过专业投资能力的提升，促进集团更高品质的发展。

房地产是 一个太好的行业

摘自:

高峰《房地产是太好的行业，一定要做下去》

2009年11月号(91期)

现在做企业，要有一种投资的眼光。要具备投资价值，投资的标的物必须是具有财富属性的。黄金？黄金不具有消费属性，并且长期来看，黄金是没有跑过CPI的。要可以被消费，然后在提完折旧以后还能增值，那才是值得投资的财富。只有土地和房子符合这样的特点！我本人很看好房地产这个行业，房地产实在是一个太好的行业，一定要做下去。它不像制造业，它可以不需要管理生产资料和库存；同时，它又可以在生产和消费环节利用杠杆，更加符合投资的需要。在不考虑现金流能力及行业周期进退二退一的前提下，是为数很少的生产资料和库存都不会贬值的行业。

87

88

房地产的纵向
与横向管理

摘自:

贾红辉《浅谈房地产开发企业的综合管理》

2001年9月号(26期)

所谓房地产纵向管理,指的是开发全过程的管理,包括从开发区的规划设计、征地拆迁、七通一平、建筑施工、验收交付,直到小区房屋管理等。纵向管理要以规划设计为依据,征地拆迁为先行,七通一平为准备,建筑施工为核心,验收交付为目标,房屋管理为结果来安排;要互相衔接,一环扣一环,前一工作为后一工作创造条件,互相促进,后一工作也可为前一工作提供方便。

所谓房地产横向管理,指的是开发企业内部各职能部门之间业务的有机联系和管理,它包括计划管理、财务管理、预算管理、材料设备供应管理、价格管理、招标投标管理、规划设计管理、征地拆迁管理、工程项目管理等等。这些管理虽然相对独立,但又互相依存,构成一个有机的整体。

在横向管理中,应以计划管理为龙头,以预算管理为基础,以招标投标为手段,以财务管理为控制,以经济效益为主要目标,与其他各方面的管理密切配合,形成一个有机的管理网络,进行综合管理。

全过程的造价管理

摘自:

史文良《中金地产造价和招标管理》

2002年3月号(32期)

就 建筑项目成本管理而言,目前国际通用的模式是业主从项目开始即聘请一家专业的造价咨询公司(在香港多称为工料测量顾问公司)为其提供全过程造价管理服务。所谓全过程包含了方案设计阶段、设计阶段、招标阶段、施工阶段及结算阶段。从实际经验看,越是项目前期工作,对造价的影响越大。造价咨询公司的职责是在项目进行期间的各个重要阶段为业主提供精确的造价控制管理服务,评估成本开支及监督预算的执行,从而确保最终工程造价能在预算内完成。

如何选择优秀的供应商,如何确定合理的价格才是关键,国际上通用而且也早为国内市场接受的做法是招投标。招投标的运作机制符合市场供求的内在规律,它是靠竞争而不是靠关系来选择供应商,同时形成均衡价格。招投标最重要的作用是选择优秀的供应商,招投标的另一个重要作用是定价。

商务代表制度构想的总体原则分别是:

1. 实现对房地产项目开发全过程(从前期配套、方案设计直至项目决算)造价管理。
2. 造价管理的主体是项目公司和集团委派公司的商务代表,集团商务部门发挥统筹、协调的作用。
3. 建立内部专业化造价管理队伍与借助外部专业咨询顾问机构相结合。
4. 招标竞价与定额管理相结合。

89

90 从合同视角看成本管理

摘自:

徐敬云《从合同视角看成本管理》

2005年6月号(67期)

成本是企业为了实现经济目标而导致的企业资源的耗费。成本管理是涉及每个员工的系统工程,是一个“全员工、全过程、全方位、全力”的“四全”工程,即全员抓成本管理、全过程抓成本控制、全方位抓成本效益及全力抓成本优化。合同管理作为成本管理的重要环节,在合同签订、履行、救济过程中我们均应深入思考,如何对成本进行有效控制和优化。

一、签约过程。签订合同需要花费一定的签约成本,这就要求我们强化签约成本意识。如重大合同谈判,需要组建精炼而高效的谈判小组,而且谈判小组在与对方谈判前,内部应统一口径。相对于签约成本而言,风险成本更需要控制或避免,故我们更需强化风险成本意识。

二、履约过程。我们应遵循古老的罗马法则,即“契约必须遵守”。合同一旦签订,就应努力遵守、全面履行合同义务,同时全面实现合同权利。如签约对方未能全面履行合同义务,我们应立即主张自己的权利,以免丧失胜诉权。

三、救济过程。在合同履行过程中发生纷争的,我们首先应与签约对方积极协商,以求以最经济的方式达成一致。我们不应盲目选择诉讼,在我国目前的法治大环境下,诉讼是最后的救济方式,也是最不经济的救济方式。“赢了官司输了钱”在我国屡见不鲜,官司虽然赢了,却不足以弥补诉讼成本;或者官司虽然赢了,却难以得到执行。所以我们在决定起诉前,必须对诉讼成本、诉讼后果及判决执行等问题进行冷静、深入的思考,惟深思熟虑才能作出理智的抉择。

房产四大资本运作方式

摘自:

贾红辉《如何走房产开发与资本运作相结合之路》

2006年5月号(73期)

房地产是一个对金融资产和金融服务依赖度极高的行业,它的发展需要金融业的大力支持。由于中国的国情不同,房地产金融品种开发相对较少,致使相当多的房产开发企业在开发初期很难获得金融支持,资金量不足使较多房产开发企业举步艰难。房产要实现资本运作,有以下四种方式可以参考:

一、上市融资。目前我国在上海、深圳证券交易所先后有了33家房地产公司股票上市,例如陆家嘴、深万科、新黄浦等,这些质地优良,实力雄厚的房地产企业通过上市融到了大量资金,不仅拓宽了融资渠道,也间接改变了房地产业过度依赖银行间接融资所引发的不良反应,同时也可使企业在不改变经营权情况下获得持续开发能力。

二、发行债券。近年有部分房地产公司通过发行债券的直接融资手段向社会筹集资金,增加资金供应量。

三、引入投资基金。所谓投资基金是指以投资为特定目的而集合起来的资金,它包括共同基金、单位信托基金、养老基金和保险基金等形式。投资基金是一种证券信托投资方式,以金融资产为专门经营对象,即以资产价值增值为根本目的,通过专门管理机构集合具有相同投资目标的众多投资者的资金。

四、合作开发。这种形式房产开发企业多采用的是出让公司部分股权,引入资金雄厚,品牌优势明显的公司入股进行强强联合或资金联合,以达到快速回笼资金,降低资金成本,盘活房产资产的目的。

91

92

从“实现市场” 到“市场实现”

摘自:

杨嵘《从“实现市场”到“市场实现”》

2006年9月号(75期)

从计划经济到商品经济，再到市场经济，中国在短短近二十年间跨越了以产定销、以销定产、产品营销、社会营销四个阶段。当前，人作为个体已很难摆脱市场这个若隐若现的力量场，其一举一动也无时无刻不映射出市场的影子。市场化应分为两个阶段：“市场实现”和“实现市场”。我个人的定义是：所谓“市场实现”就是将市场需求反映在产品上；所谓“实现市场”就是将产品推入市场满足需求。

在商言商，“市场实现”的过程有时候是难以觉察的，而有时候又是十分繁琐和劳心的。从房地产开发企业的角度出发，我们更应该在决定投资一块土地、一个项目时，对一旦开发所要建设的产品种类、开发周期、利润率甚至是房型都已成竹在胸了。如果我们目前还不具备这方面经验，那么一方面抓紧积累，一方面就要在产品设计和施工前期阶段投入更多的精力加以修正，只有从消费者和市场的角度出发对产品提出要求，做到“市场实现”，我们才能力争赢在起跑线上。

管理精细化已成必然

摘自:

蒋高明《房地产企业管理的精细化趋势》

2007年3月号(78期)

房地产业经过近二十年的发展，消费者日益成熟和精明。其对房屋的品质要求以及细节的关注，以及政府对消费者利益强有力的保护使得开发商不得不面对和承担起对住房质量的长期责任，从而大大加大了粗放造成质量缺陷的代价。近年来，一系列针对房地产业的调控政策已经导致或必将导致市场格局由卖方市场转向买房市场。市场竞争的加剧，暴利时代的终结和微利时代的到来，行业内的优胜劣汰和兼并重组，就像其他行业一样，企业间的竞争已经回归到整体能力的竞争。管理粗放的企业也将难以生存。因此，管理的精细化也自然而然成为新兴的房地产企业迈向成熟的必然选择。

93

94

平衡计分卡的应用

摘自：
周立红《房产开发项目全过程绩效管理思路》
2009年3月号（88期）

房 地产开发企业属于开发周期长、资金投入大、变现难度高、面临不确定因素较多的生产经营主体，因此房产行业比其他行业更需要系统管理。在现有的绩效评价体系中，平衡计分卡（Balanced Score Card）是综合性最强的绩效管理方式。“罗马不是一天建成的”，没有协同的团队、顺畅的流程和良好的品质，企业财务目标是无法实现的。平衡计分卡区别于传统的绩效管理方式，没有局限于财务指标的评价，而是从财务、内部流程、客户及学习和成长四个纬度全方位对绩效进行管理和评价。将源于企业目标、愿景和竞争需要的财务指标和非财务指标有机的结合起来，不仅平衡企业短期和长期利益，还特别强调企业无形资产的培育与管理。

工程成本控制 9个关键环节

摘自：
施卫星《浅议如何加强房产项目成本控制》
2009年6月号（89期）

为 为了更好地控制工程成本，需在以下几个关键环节上做好控制工作。

- 1、施工单位和材料供应商的考察、选用、履约评估和筛选。
- 2、工程目标成本分解。
- 3、招标管理程序化与工程量清单招标。
- 4、合同管理的规范化。
- 5、甲供材料的管理。
- 6、工程成本数据管理信息化。
- 7、设计变更与现场签证管理。
- 8、设计阶段限额设计。
- 9、了解和掌握施工单位工程成本构成。

95

96

乐队的协同演出

摘自:

高峰《项目管理——房地产企业管理变革的必经之路》

2009年6月号(89期)

谈到房地产项目管理，最怕被误解为管理项目，项目管理是一种管理模式，一套知识体系。

简单的解释是：目标管理模式是承担分解任务的每个职能单元（部门或个人）与组织（企业）的结果约定；项目管理模式是承担分解任务的每个职能单元（部门或个人）彼此之间的过程约定。

项目管理就是用整体计划的手段，解决分解任务的过程协同与控制这一主要矛盾，其核心思想就是整体计划管理。也许用一个简单的比喻更能通俗易懂；项目管理就好比是乐队的演出，如果把乐队指挥比作公司经理，把不同的乐队比作不同的职能部门，把演奏人员比作职能部门的成员，乐队的演奏乐谱就相当于整体计划，通过乐谱协调每个乐部即每个乐部中的每个演奏者，每个乐部及其中的每个演奏者都清楚的了解整个乐

谱和自己的角色，主动配合整个乐队演奏。此时乐谱起到了协同与控制每个演奏者之间的配合作用。

项目整体计划就是对大量的、复杂的配合环节进行事先的、环节之间的、过程的标准约定。因为对于大量的、复杂的配合环节，在过程中进行协商与沟通，极为低效。同时因为事先约定的界面标准的缺失，还会不可避免的带来工作和责任推诿。所以这种事先的环节之间的约定越详细，越清晰，相当于整体计划的分解计划层级越多，分解任务之间的标准文件越准确，工作中也就尽可能的减少了降低效率、质量和增加成本的不必要的大量临时性协同。当然乐谱是不变的，而项目计划不可避免的会受到内外部各种因素的影响，其一定是需要变化和刷新的，但其协同与控制的作用机理是不变的。

97

项目成本管理若干重点

摘自：
王晔《浅议基于控制的房地产项目成本管理》
2009年11月号（91期）

以项目预算为基础、以过程控制为核心、以责任目标考核为手段，三大模块的结合，形成房地产企业的成本管理体系；前期的成本测算、过程中的成本控制、后期的成本结算（核算），则是房地产企业不同开发阶段的成本管理重点。

1、项目前期预算阶段。

在新项目论证、规划方案、扩初设计以及施工图设计期间，造价工程师根据不同阶段的要求，测算出整个项目的造价成本，测算结果为项目目标成本的形成提供数据基础，形成项目目标成本的“基准”（非“上限”）。

2、成本控制阶段。

项目确立后，企业即根据确定的成本管理目标，由成本控制主体在职权范围内对过程中各种影响成本的因素和条件采取一系列的预防和调整措施，以保证成本管理目标的实现。

3、成本结算阶段。

此阶段的主要目的是得到最终的财务核算成本，形成成本指标数据库，为后续项目提供指引。此时由造价工程师根据项目合同结算情况，采用与测算等同的科目结构，详细核算各产品的各项指标。

从计划管理走向运营管理

摘自：
赵欣怡《从计划管理到运营管理》
2011年3月号（99期）

对于绝大多数房地产企业而言，“运营管理”体系建设都是从“计划管理”开始建立的，并逐步由“计划管理”向“运营管理”发展。

房地产项目运营流程的特点是：内务部接口多而复杂，协调控制成本高；以人为主，标准化程度低；决策风险高，需多专业综合决策；运作周期长，并行运作贯穿始终；快速开发要求各专业高度配合；专业耦合，相互制约影响。而这些特点决定了项目计划管理是房地产企业运营管理的重点。计划管理有以下四个关键点：组织保障责任明晰、项目关键节点导向、及时过程跟踪与预警、基于结果的绩效驱动。有效的项目计划管理可以满足房企加速资产周转、实现多项目运作的需要，以及提升管理的标准化和规范化。而随着房企逐步发展，单一的机会管理已无法满足公司运营管控的需要。对房企来说，计划管理的根本不再是计划制定本身，而是如何实现有效的运营管理。

随着中金房产新一轮发展的需要，建立有效的运营体系已成为公司进入稳健发展新阶段的一项重要工作。运营管理体系，目前主要工作内容包括：计划管理、督办管理、运营协调、绩效管理、会议管理、资金预算管理。

98

风险勘查项目退出机制

摘自:

吴哨华《风险勘查项目的退出机制》

2008年1月号(83期)

从事风险勘查的最重要诱因是其能够带来的高回报,与其它投资不同的是,风险勘查获取收益主要不是通过分享企业的经营利润,而是通过上市、被其它企业收购或在股权变现过程中获得收益,所以风险勘查的退出机制就成为风险投资最关键的一个环节。风险勘查的顺利退出,对补偿风险资本承担的风险、准确评价资产和风险勘查活动的价值,具有重要的意义。

风险勘探项目退出的几种方式:

1、公开发行(IPO)。IPO通常是风险投资最佳的退出方式。这种方式虽然有各交易市场标准高、上市难度较大、退出成本较高等门槛,可一旦成功,可以使风险资本持有的不可流通的股份转变为上市公司股票,实现盈利性和流动性,而且这种方式的收益性普遍较高。

2、矿权转让。矿权转让是当前风险勘查企业使用最多,也是最经济的一种退出方式。随着国际金属市场行情持续高位运行,越来越多的企业相继投入风险勘查,致使国内主要的成矿省所在区域矿业活动频繁、矿产交易市场活跃,交易方式多样。因此,适时地有计划地拿出部分矿权进行交易,既保证了风险勘查资金的回收和盈利,同时也保证了对重点勘查区的资金投入。

3、股权转让或股权置换。股权转让是将公司所持有的项目的公司股权部分或全部转让给其他风险勘查企业,从而实现部分或全部退出的一种方式。

4、项目终止。项目终止是我们最不愿意看到的退出方式,是一种对未来勘查前景堪忧时的退出方式。

99

建立“筛子工程”

摘自:

刘峥《以“筛子工程”寻求矿业资产的持续发展》

2010年1月号(92期)

探矿权是中金矿能现阶段的主要资产。目前我们企业虽然拥有的探矿权数量可观,却存在着质量良莠不齐的状况。除部分项目提交了一定资源量外,其余项目仍存在着资源不确定性。由于国土部门“两权”管理办法的政策要求,探矿权必须保证最低勘查投入才能够合法延续,不致灭失,这是直接凸显的投资风险。而且众多的探矿权采用“撒胡椒面”的方式投资,存在着盲目性,不利于勘查资金的有效投入。基于此种情况,本着去粗存精、优化资源的原则,我们应将“篮子工程”转换为“筛子工程”,为资本运作做好基础性准备,通过地质技术评价,动

100

态评估探矿权,实施探矿权的分类管理。对于具有较好找矿前景的优质探矿权重点投入,对于前景不明、价值不大的探矿权控制投入甚或停止投入,进行合理处置,达到探矿权管理的良性流动——有进有出。在此基础上进而通过对重点项目的重点投入,最大限度提交资源量,以优异资源量代替探矿权数量成为中金矿能真正的核心资产,实现量变到质变的飞跃,并以优质充裕的资源量储备为基础进行资本运作。

作者索引（按姓氏笔画排）

于洪彬	引入“目标管理”理念	P34	新时期人才队伍建设标准和要求	P23	
孔新宇	Small Is Beautiful	P04	“德、能、勤、学”的选才标准	P24	
	企业进化论	P06	不拘一格降人才	P26	
	厚德、重才；大道、笃行	P08	新时期发展纲领	P32	
	复合型激励政策	P17	沟通管理	P39	
	坚持产业经营与资本运营相结合	P45	知识管理	P40	
王岸欣	从制度经济学看企业文化	P33	实业为基础，资本运作为手段	P44	
			王勇	战略要有弹性	P12
王晔	项目成本管理若干重点	P51	施卫星	工程成本控制9个关键环节	P49
王蔚丽	《管理规程》是中金“根本大法” 实施名牌战略	P14 P37	胡承业	生存发展之道在于效益	P06
			赵欣怡	从计划管理走向运营管理	P51
史文良	企业人格	P08	夏国平	企业文化的生命力	P33
	破除论资排辈和平均主义思想	P26	徐敬云	从合同视角看成本管理	P47
	调查研究	P40			
	敢字当头	P41			
	管理的维度与不管理戒律	P41	翁广勇	拧干毛巾里的最后一滴水 滚动预算的若干优点	P30 P30
全过程的造价管理	P46	贾红辉	通过结构化投资确保战略实现 建立学习型组织 塑造房地产品牌三要点 房地产的纵向与横向管理 房产四大资本运作方式	P11 P25 P38 P46 P47	
叶利华	高效团队来自统一的企业文化	P32	郭立	执行力不是简单的战术 在一线培养“干实事”的人才 土地储备是房地产公司核心要素之一 建立差异化的产业管理思路	P14 P27 P38 P44
田立川	风险基础审计	P16	郭龙飞	发展股权管理	P31
刘华	向心力管理	P32	郭迅	构筑岗位胜任力模型	P25
刘峥	建立“筛子工程”	P52	钱淞玮	从“发现”到“创新”	P39
向卫东	不要重新发明轮子	P42	高峰	创新是企业之魂 复合型激励政策 管理落地的九条措施 房地产是一个太好的行业 乐队的协同演出	P02 P17 P17 P45 P50
江玮	加强企业内部控制制度建设	P18	崔天群	从目标管理到绩效管理	P34
汤梁玮	将绩效管理进行到底 由上司转变为教练	P36 P40	黄驭卿	以压担子的方法识别培养人才 建立独立的审计制度 试水财务总监委派制 探索财务集权管理	P27 P28 P28 P29
			吴志坚	“变革”要快	P03
吴凌云	发挥财务分析的最优价值	P31	黄皓琼	复合型激励政策 关注行为文化体系的建设	P17 P33
吴峭华	风险勘查项目退出机制	P52	黄锡欢	战略是可变的	P11
张李渊	当学习成为一种生活方式	P42	龚斌恩	房地产融资的五个专业渠道	P29
杨嵘	房产项目向市场化转型 从“实现市场”到“市场实现”	P21 P48	蒋高明	激励是顺应发展趋势的有效手段 关注战略审计与管理能力 管理流程精细化 关于组织架构的两种设计选择 理想化的投资管理 绩效管理的战略高度 绩效考评的“知觉错误” 资本介入与撤出的战略把握 管理精细化已成必然	P05 P10 P14 P19 P31 P35 P35 P38 P48
			潘笑	管理变革迫在眉睫	P21
陈慧谷	发展股权管理 打造品牌——化解房产风险 从划小责任单位开始	P31 P37 P44	周传有	企业家的学习与思考 “和谐”与“活力”的平衡 利益共同体的冲突协调 我们依然在路上 逆境中的作为和原则 面对“危”与“机” 诚行天下 中金发展三阶段 建立有中金特色的战略 加大资本运营力度 强化问责制 由“人治”向“法治”过渡 向专业化、规范化、团队化迈进 改变心智模型 设立青年干部培训班 重视并不断提升人力资本价值	P02 P02 P03 P04 P05 P06 P07 P07 P10 P12 P15 P16 P19 P20 P22 P22
			周立红	发展组织能力建设 绩效障碍界定与优化 平衡计分卡的应用	P20 P36 P49
			周传有	企业家的学习与思考 “和谐”与“活力”的平衡 利益共同体的冲突协调 我们依然在路上 逆境中的作为和原则 面对“危”与“机” 诚行天下 中金发展三阶段 建立有中金特色的战略 加大资本运营力度 强化问责制 由“人治”向“法治”过渡 向专业化、规范化、团队化迈进 改变心智模型 设立青年干部培训班 重视并不断提升人力资本价值	P02 P02 P03 P04 P05 P06 P07 P07 P10 P12 P15 P16 P19 P20 P22 P22



中金集团特别呈现