



万绿丛中点点红

雅砻江水电

5

2004年10月

(总第8期)



二滩水电开发有限责任公司
ERTAN HYDROPOWER DEVELOPMENT COMPANY, LTD.

邀明月同醉

——为喜事不断的公司盛景而歌

本刊编辑部

又逢和风拂故园
金榜题名兴无前
强基固本抓党建
雅砻江潮逐浪宽

今年的国庆节与中秋节几乎重合在一起，让人大有佳节连过，放不下酒杯的异常快乐之感。这正好与眼下的二滩公司一样，一件喜事还未了，又一件喜事即接踵而来，使人喜不胜收，喜不自禁，公司上下其乐融融。

当欢度佳节的喜庆气氛尚未消去的时候，我们迎来了来自北京的中共中央政治局常委、国务院副总理黄菊同志。他带着党中央、国务院的亲切关怀和问候，视察了二滩公司的生产车间——二滩水力发电厂，对二滩公司安全生产的形势和加快开发雅砻江的态势给予充分的肯定和赞扬，勉励公司继续勇往直前。这正像是中央首长在锦旗下的勉励和嘱托，因为就在此前，二滩公司荣获了由国务院国资委和国家人事部组织评选的“中央企业先进集体”的光荣称号，并由陈云华总经理代表公司在北京披红戴花参加了命名大会，马德民同志也同时获得了省部级“劳动模范”的殊荣。这是对我公司近年来改革创新不停步，开拓发展谱新篇的骄人成绩的肯定和褒奖，是对我公司坚持科学发展观、努力实践“三个代表”重要思想的鼓励和支持。天道酬勤，它将使全身心投入雅砻江流域水电开发的二滩人受到极大的鼓舞和激励，在加快开发的道路上信心倍增，坚定前行。

一个单位的风气正不正，底气足不足，发展的后劲大不大，很大程度上取决于领导班子的工作作风、管理理念、经营思路和发展战略，取决于体现单位灵魂风骨的企业文化，取决于活动其中的各级组织、广大员工的精神状态和风貌。这就必须要由正确的人生观、世界观和价值观为其指导思想，以团结、和谐的人际关系和以此营造的工作、生活环境为支撑。正是出于这个认识和判断，公司党委在牢牢把握发展这一执政兴国的第一要务的同时，在党的建设新的伟大工程的实施过程中，始终

坚持不懈地狠抓公司各级党的思想建设、组织建设、作风建设和制度建设，把讲学习、讲政治、讲正气作为对党的各级组织和广大党员的基本要求。2004年9月28日，公司党建工作会议在成都公司总部隆重召开，党委书记陈云华同志首先对会议召开的背景和基本目的作了说明。在听取了各级党组织关于近一年来各自党建工作情况的汇报之后，作了重要的主题报告。这无疑是公司强基固本、苦练内功的有效措施和治本之策。

在千里雅砻江上，二滩电厂任务饱满、运转正常，安全生产的各项指标显示良好。锦屏水电建设工地在度过了几个艰难的阶段之后，正在更强劲地擂响战天斗地的战鼓，六千施工大军统一调度、目标明确、热情高涨，一项项工作计划正以惊人的速度变为现实。而今，按照公司董事会的决策，二滩公司正以巨大的决心、毅力和魄力加快推进雅砻江流域水能资源的梯级开发，把整体规划、全面启动的各项措施落到实处。正是在这样的背景下，在国家开发投资公司总裁王会生同志和四川省人民政府副省长王怀臣同志一道率相关部门和领导视察雅砻江流域水电开发工作的重要时刻，公司官地建设管理局和桐子林建设管理局分别于2004年10月23日和25日相继揭牌成立。它不仅表明官地、桐子林两个电源点的开发建设已经进入实质性阶段，更重要的是，它标志着二滩公司不辜负党和国家的重托和期望，不辜负四川省委、省政府的亲切关怀和支持，肩负着八千万四川人民特别是攀西各族人民社会进步、经济发展、人民幸福的强烈愿望，着眼于发展水电事业，缓解电力紧张趋势，促进“西电东送”的战略决策，强力拉开雅砻江流域梯级开发大幕的历史性壮举又向着新的深度和广度进军。

且将喜事当常事，放眼九天揽月勾。在这喜庆的时刻，我们将饮而不醉，保持清醒；乐不忘蜀，达不移志。在改革创新、开拓发展的旗帜下，向着更高的目标，再创佳绩，再铸辉煌。



国家开发投资公司总裁王会生同志、四川省人民政府副省长王怀臣同志等领导视察锦屏水电站建设工地

目 录

2004年第5期(总第8期)

CONTENTS

要 闻

- 04 又逢和风拂故园
- 06 金榜题名兴无前
- 07 强基固本抓“党建”
- 11 加速开发雅砻江 再铸二滩新辉煌

聚 焦

- 12 国家开发投资公司总裁王会生同志在锦屏工地上的讲话
- 14 雅砻江潮逐浪宽——官地建设管理局揭牌成立
- 16 国家开发投资公司总裁王会生同志在官地建设管理局揭牌仪式上的讲话
- 18 二滩水电开发有限责任公司官地建设管理局揭牌仪式致辞
二滩水电开发有限责任公司总经理 陈云华
- 20 雅砻江潮逐浪宽——桐子林建设管理局揭牌成立
- 22 国家开发投资公司总裁王会生同志在桐子林建设管理局揭牌仪式上的讲话
- 24 二滩水电开发有限责任公司桐子林建设管理局揭牌仪式致辞
二滩水电开发有限责任公司总经理 陈云华

经 纬

- 26 统一认识 科学管理 狠抓落实——始终把安全管理放在工程建设的首要位置
二滩水电开发有限责任公司总经理 陈云华

平 台

- 32 浅谈企业的长短期债务结构
锦屏苑二期项目经理部 高 峻
- 35 浅议施工项目招标项目经理答辩
规划发展部 范 灵
- 39 坚持“以人为本”的价值取向，搞好雅砻江梯级开发社会化的后勤服务工作
四川二滩实业发展有限责任公司 戴国强

技 术

- 42 Excel在水库调度数据处理中的应用
二滩水力发电厂 程时宏
- 46 机组设计、制造质量对二滩电站初期运行的影响
生产管理部 李民希

凝 聚

- 52 像忠诚敬业的罗文中尉那样做人和工作
本刊编辑部
- 54 致加西亚的信
阿尔伯特·哈伯德
- 56 一片冰心在玉壶——关于忠诚于企业的思考
政治工作部 梁 波
- 60 忠诚——我们事业胜利的奠基石
财务管理部 姚 勇
- 62 忠诚是企业兴旺发达的保证
二滩建设咨询有限公司 陈 凭
- 64 忠诚、敬业与企业文化
电力营销部 陶卫国
- 66 疾风知劲草——浅谈对忠诚的理解
总经理工作部 杨 卫
- 68 在雅砻江流域水电开发的宏伟事业中成就人生
——论事业与忠诚
规划发展部 吴世勇
- 71 怎样造就能把信带给加西亚的人
——浅谈员工忠诚度的全程管理
二滩建设咨询有限公司 张 军
- 75 谈对事业的忠诚
——读《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》有感
财务管理部 王连永
- 76 企业文化之忠诚随想
公司服务部(信息) 周 强
- 78 漫谈职业道德与忠诚
生产管理部 王雅军
- 80 浅谈对企业的忠诚
政治工作部 宋志评
- 82 我忠诚故我在
——流淌在职业经理人血液里的忠诚
总经理工作部 何胜明
- 84 忠诚无价
财务管理部 蒋 拓
- 86 学习《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》的体会
锦屏建设管理局 陈 曦
- 88 以忠诚谱写事业
财务管理部 唐 琳

文 苑

- 90 典雅的雅典——奥运回眸
寒 暑
- 91 七律·中秋感怀
李树文
- 92 西湖之夜
冰 阳
- 94 雅砻江中一滴水
叶 馨
- 96 磨房沟偶得
何胜明

雅砻江水电

编委会

- 主 任：陈云华
- 委 员：马德民 张肇刚
史洪德 张玉齐
祁宁春 王宏亮

编辑部

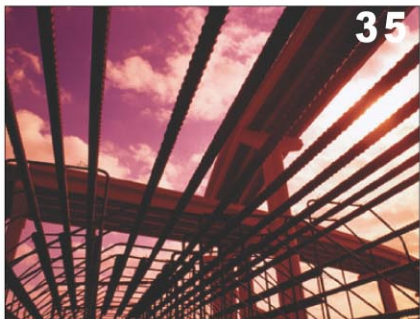
- 主任编辑：梁 波
- 编 辑：杨 卫 吴世勇
孙春杰 姚 勇
彭青峰 王雅军
陶卫国 周 强
舒士张 王金国
宋志评 周 劲
王克明 滕代文
过洪洋 陈德川
冯正翔 陈 凭
许 勇 张 军
赵 鲁 张锦春
史晓蕾 范 灵
林雪梅

摄 影：宋志评

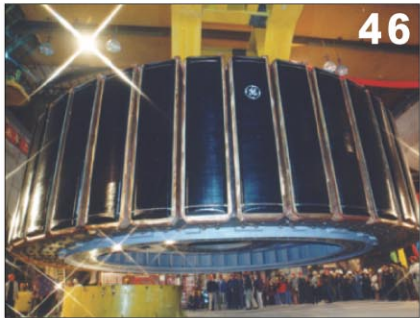
地 址：成都市双林路98号
电 话：028—82907686
传 真：028—82907680

设计制作：四川领先申报广告公司
LEADER RICHUAN LEADER & SHENYIN ADVERTISING CO.,LTD.
电话：028-86710150 86710151

浅议施工项目招标项目经理答辩



机组设计、制造质量对二滩电站初期运行的影响



致加西亚的信



又逢和风拂故园

——中共中央政治局常委、国务院副总理
黄菊同志一行到二滩水电站视察



在几代国家领导人热切关注、关怀、并多次亲临视察过的二滩水电站，又迎来了一批尊贵的领导人。2004年10月6日下午4点45分，中共中央政治局常委、国务院副总理黄菊同志及其一行在中共四川省委书记张学忠、省长张中伟、省委副书记甘道明等领导同志的陪同下来到二滩水电站进行视察。黄菊同志一走下汽车就与早已在大坝上迎候的二滩公司总经理陈云华同志亲切握手。随后，黄菊同志一行在陈云华总经理陪同下健步走上大坝坝顶，视察了电站库区的面貌，并观看了大坝泄洪的壮观场景。

在视察大坝之后，黄菊同志一行又乘车前往电站地下厂房视察。进入厂房后，黄菊同志兴致勃勃地与陪同视察的省、市领导和汇报工作、介绍情况的公司总经理陈云华同志合影留念。随后，黄菊同志一行在陈云华总经理的陪同下又到电站发电机层、水轮机层和中央控制室等重要部位听取汇报。当黄菊同志走进电站中央控制室时，当值的员工同志热烈鼓掌，欢迎领导同志的到来，黄菊同志与他们一一握手，表示亲切的问候。其间，黄菊同志还向运行人员询问了电站的生产、安全、运行等情况。

在视察的整个过程中，黄菊同志边观看边听取陈云华总经理关于二滩电站建设、生产、经营、管理及雅砻江流域滚动开发的情况汇报，对二滩电站的管理给予了肯定，对二滩公司的建设发展表示满意。

黄菊同志此次对二滩电站的视察，体现了党中央、国务院对我公司的高度关注、重视和亲切关怀，这对我公司全体员工是极大的鼓舞，更坚定了我们加快开发雅砻江水能资源的信心和决心。我们将不辜负各级领导的关怀和期望，同心同德、众志成城，继续发扬艰苦奋斗、开拓创新的二滩精神，在雅砻江水电开发的宏伟事业中再立新功，再创辉煌！

和风吹过，二滩春和景明，一派生机，一片新绿。



细雨下、雾霭中，黄菊同志饶有兴致地听取陈云华总经理的汇报



黄菊同志在陈云华总经理的陪同下视察二滩水电站地下厂房



黄菊同志与电站运行人员亲切握手

金榜题名兴无前



正是锦屏攻坚时，忽闻喜讯北京来。

在国家人事部、国务院国有资产监督管理委员会组织的评选、推荐“中央企业先进集体”和“中央企业劳动模范”的活动中，经过认真的筛选评审，在好中选好、优中取优中，二滩水电开发有限责任公司以其锐意改革，勇于创新 and 不断开拓进取的骄人业绩而被选中，荣登金榜。同时，辛勤管理二滩电厂六年之久的公司副总经理马德民同志同时也被评选确定为“中央企业劳动模范”。这是上级对我公司工作的高度肯定和赞誉。这一崇高的荣誉是公司全体员工的光荣，将载入二滩公司不断发展壮大的史册。



我们将不辜负上级的关怀和激励，在今后的工作中珍惜荣誉，谦虚谨慎，以加倍的努力再创佳绩，在加快雅砻江流域水电开发的宏伟事业中，在公司的两个文明建设中，百尺竿头，再上层楼。

新的目标已经确定，新的努力正在继续。



强基固本抓“党建”

——公司2004年党建工作会议隆重召开



公司党委书记、总经理陈云华同志作主题报告



公司党委副书记王宏亮同志在主持会议

为了深入学习贯彻党的十六届四中全会精神和《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》，不断增强党组织的创造力、凝聚力和战斗力，在公司的三个文明建设中更好地发挥党委的政治核心作用、党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，始终保持先进性、坚定性和纯洁性，在公司党委的主持下于2004年10月15日隆重召开了公司2004年党建工作会议。

会议由公司党委副书记王宏亮同志主持，在庄严的气氛中，首先由公司党委书记陈云华同志就本次会议召开的背景和目的作了简要的说明；在认真学习了《决定》之后，与会的各二级党委、总部各党支部的负责同志就近一年来各自党建工作的开展情况相继作了汇报发言；在王宏亮同志对汇报的总结情况进行了基本归纳和小节之后，由陈云华同志作了主题报告，结合公司实际，对加强党的执政能力建设发表了重要的见解，提出了明确的要求。

本次会议总结了公司党建工作的基本经验，梳理了工作中的薄弱环节，探寻了改进工作的具体措施。通过共同学习和相互交流，使与会同志提高了忧患意识，增强了使命感，进一步认识到抓好党建工作是国有企业强基固本的首要举措，我们务必在认真做好党务工作的同时，加强党性锻炼。常修为政之德，常思贪欲之害，常怀律己之心，紧紧围绕提高领导水平和执政水平、提高拒腐防变和抵御风险的能力这两大历史性课题，通过不懈的努力，把公司各级党组织真正建设成为朝气蓬勃，充满生机和活力，能够带领广大党员群众开拓前进的无产阶级先锋队组织，促进和推动公司组织目标的实现。



强基固本抓“党建”

——公司2004年党建工作会议隆重召开



二滩水力发电厂党委副书记冯正翔同志在作汇报发言



锦屏建设管理局党委负责人祁宁春同志在作汇报发言



公司总部第四党支部支委潘临痒同志在作汇报发言



公司总部第一党支部书记梁波同志在作汇报发言



二滩实业发展公司党委成员戴国强同志在作汇报发言



二滩建设咨询公司党委书记陈凭同志在作汇报发言



公司总部第二党支部支委梁勇同志在作汇报发言



公司总部退休二支部书记何宗祥同志在作汇报发言



二滩建设咨询公司党委书记周强同志在作汇报发言

加速开发雅砻江 再铸二滩新辉煌



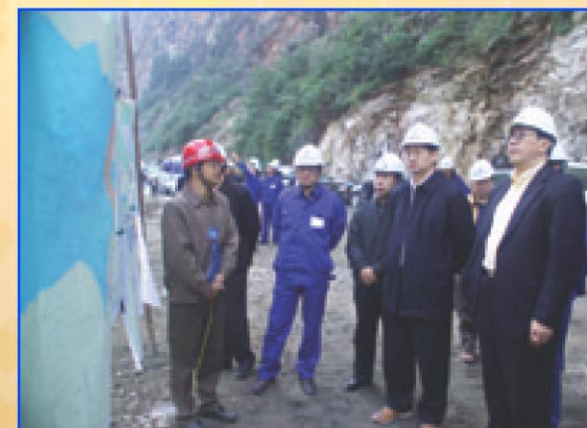
王会生总裁、王怀臣副省长等领导在锦屏建设管理局大沱营地视察



王会生总裁、王怀臣副省长与锦屏建设管理局员工亲切交谈



王会生总裁、王怀臣副省长等领导到驻锦屏武警部队营地视察



王会生总裁、王怀臣副省长等领导在听取成勘院锦屏一级水电站设总的现场汇报



王会生总裁、王怀臣副省长等领导在锦屏水电站辅助洞里视察



王会生总裁、王怀臣副省长等领导在听取华东院锦屏二级水电站设总的现场汇报

加速开发雅砻江



王会生总裁在“锦屏工程汇报会”上作重要讲话



王怀臣副省长在“锦屏工程汇报会”上作重要讲话



国家发改委能源局副局长吴贵辉同志在“锦屏工程汇报会”上作重要讲话



二滩水电开发有限责任公司总经理陈云华同志在主持“锦屏工程汇报会”



王会生总裁和王怀臣副省长等领导在听取关于锦屏水电站建设工程进展情况的汇报

再铸二滩新辉煌



锦屏建设管理局常务副局长祁宁春同志在汇报锦屏工程建设进展情况



锦屏建设管理局局长助理赵云亮同志在汇报锦屏工地员工忠诚敬业的感人事迹



成勘院院长郑声安同志在汇报锦屏一级水电站设计工作情况



华东院院长张为民同志在汇报锦屏二级水电站设计工作情况



王怀臣副省长在接受新闻记者现场采访



王会生总裁在接受新闻记者现场采访



王会生总裁在陈云华总经理的陪同下视察二滩水电站地下厂房



王会生总裁一行在陈云华总经理的陪同下视察二滩水电站中央控制室



国家开发投资公司总裁王会生同志 在锦屏工地上的讲话



同志们：

我这次来到四川，一方面是为了加快雅砻江流域的开发建设，表明国家开发投资公司在雅砻江流域开发上的积极态度和决心；另一方面是为了和省里、地方、投资伙伴进一步沟通、交流，达成共识；同时也是来学习、来考察的，并向所有参加锦屏开发的建设者、管理者、设计单位和地方领导表示慰问。

此行得到了四川省委、省政府的高度重视和大力支持，感谢省委、省政府对国家开发投资公司的理解与支持。这次到锦屏的有国家发改委能源局的领导，有国资委有关领导，有国家开发银行有关局的领导，还有设计单位，包括总院、华东院、成勘院的各级领导，以及我们的合作伙伴和地方各级领导。这表明大家对雅砻江流域的开发非常关注，非常关心，非常支持，体现了大家共同的愿望是要把雅砻江流域以最快的速度、最好的质量开发出来。对于大家这种为事业、为地方经济发展、为西部大开发、为全面建设小康社会而奋力拼搏，勇于奉献的精神，我深感敬佩。

听了两个设计院的汇报，听了锦屏管理局介绍锦屏开工以来可歌可泣的感人事迹，特别是听了王省长语重心长、

情真意切，“一切围绕如何加快雅砻江开发”的肺腑之言，我非常感动。我们搞雅砻江开发，就是要像锦屏管理局这样，像二滩公司这样，从最基础的工作做起。我们对二滩公司从锦屏管理局成立到进入锦屏工地以来所做的工作感到非常满意。对此，我代表国家开发投资公司，向对所有参加锦屏开发建设的管理者、建设者、设计单位、监理单位和其他辅助单位，以及对雅砻江开发给予重大支持的省领导，表示衷心的感谢和诚挚的慰问。

刚刚来到锦屏，要说感受，就一句话：感人。锦屏的建设者们远离父母、妻儿，远离大城市，包括今年毕业的三十多名大学生，来到这崇山峻岭里，吃也困难，住也困难，行更困难，还要完成国家交给你的任务。为什么？二滩公司老领导刘俊峰讲：一是为事业，二是讲奉献，三是情怀。这三个方面，对于我们奔小康，对于十六届四中全会提出的加强党的执政能力建设都很重要。国有企业、中央企业，是党执政能力最重要的物质基础，你们奉献了，为事业拼搏了，把雅砻江开发出来了，就是在自己的能力范围内为提高党的执政能力做出了最大贡献。这是我要讲的第一点。

第二，开发雅砻江流域意义重大。当前中国的基础产业

还比较薄弱，能源短缺，成了经济发展的瓶颈。环保问题和可持续发展问题是国内外共同关注的焦点，开发做了几十年准备工作的清洁能源，是经济发展的当务之急。中国12大水电基地，最具开发价值，各项指标最优越的就是雅砻江。当地老百姓几十年的期盼，国家经济发展的重要支撑，需要我们把雅砻江加紧开发出来。国家开发投资公司把关系国计民生的基础性、资源性产业作为公司发展的主业，在实业这个板块里我们有电力、煤炭、港口、化肥等。实业资产中我们把电力排在第一位，其中水电的“重头戏”就是雅砻江流域开发。为了国家利益、为了西部大开发、为了全民建设小康社会，也为了实现各个投资方的利益，我们有责任、有义务、也有能力把雅砻江开发好，这是我们共同的目标。

第三，雅砻江水域资源开发是国家开发投资公司实业投资的重中之重。作为股东一方，我们要在规范的法人治理结构下，通过董事会、股东会，进一步加强二滩公司的经营管理，把二滩公司作为一个龙头公司去滚动开发雅砻江。十年来，国家开发投资公司没有从二滩公司拿回一分钱的收益，就是为了滚动开发雅砻江，就是为了地方经济建设，为了国家经济建设。我非常赞成王省长讲的，要把雅砻江开发建成一个标志性的工程。我们一定要全心全意，尽最大的努力把雅砻江开发起来，为人类造福。开发雅砻江，就是为川渝、为华中华东、为中国的经济建设做贡献。

第四，提几点要求和希望，请二滩公司、锦屏管理局的同志们能够在工作认真去思考，去实践。

1. 必须加快雅砻江流域的开发。雅砻江的开发首先是二滩公司的责任，也是二滩公司各个股东的责任。二滩的股东、董事会、二滩公司的目标只有一个，就是把雅砻江开发建设好。加速开发雅砻江，建议分“四步走”，我觉得提得非常好。当然，“四步走”里边有很多具体问题还要经过分析、技术论证、比较，选定一个最好的方案，全力推行，但是开发进程必须加快，这是国家的需要。国家开发投资公司会尽一切努力，创造一切条件来保证和推动雅砻江的快速开发。而二滩公司一个非常明确、非常重的任务是组织力量研究问题，对方案、风险、筹资能力、技术水平、市场状况以及我们的竞争力，都要分析得清清楚楚。二

滩董事长王文泽同志提出要向董事会提交报告，董事会审议通过后上报国家发改委，争取早日开工建设。

2. 必须高度重视安全生产。无论是前期工作，还是施工准备，所有岗位的安全生产必须引起高度重视。对于企业，安全生产必须放在第一位，这也是以人为本的一个重要标志。国家开发投资公司党组一贯要求控股企业落实国家关于安全生产的所有法规、政策，对安全工作要引起高度重视，常抓不懈。

3. 狠抓质量管理。质量是百年大计，雅砻江开发要加快，要为国家做贡献，但必须保质保量，要给我们老区、给四川、给全国建设出一个优质的工程来。设计单位、施工单位、监理单位、管理单位一定要保证工程质量。国家开发投资公司建设的所有项目，不求规模最大，但必须达到一流的标准，包括同类项目所有指标、管理团队、管理手段和安全生产，必须达到一流。

4. 加大协调力度。希望管理局无论是在前期工作期间，还是在大开发起来以后，都要加大协调力度。我们的人员毕竟是来自五湖四海，必须与各个队伍、人员以及地方政府加大协调力度，与大家取得共识，寻求大家的支持，目的只有一个，就是把雅砻江开发建设好。

5. 及时总结经验教训。希望通过锦屏的建设积累经验，奠定基础。无论是在后勤保障，在技术、合同管理，还是在施工准备、施工过程等各个方面，都要善于积累和总结经验，为雅砻江下游开发、中上游开发积累经验、总结教训、奠定基础，这是非常关键的。二滩公司有非常好的经验，锦屏开发形势发生了变化，我们更要总结现有的经验去推广，去为今后的梯级开发做好准备。

最后，我再一次衷心感谢在座的各位，感谢所有为二滩、为雅砻江、为锦屏开发做出了重要贡献的各位同志。我相信，有中央和地方政府的支持，在努力下，锦屏的明天，雅砻江的明天肯定会更美好，所有为雅砻江开发付出的心血和汗水都将被载入史册。

谢谢大家！

（根据录音整理，未经本人审阅）

雅砻江潮逐浪宽

——官地建设管理局揭牌成立



2004年10月23日官地建设管理局成立揭牌仪式在西昌市隆重举行



官地建设管理局揭牌

金秋十月，枫叶如丹，层林尽染。在雅砻江畔，彩练如虹，爆竹齐鸣。万花丛中，二滩建设者正在上演一系列振聋发聩的历史正剧，把一江春水感染得碧蓝碧蓝。

2004年10月21日至26日，国家开发投资公司总裁王会生同志一行在四川省人民政府副省长王怀臣同志一行和二滩公司总经理陈云华同志的陪同下，到四川攀西地区对雅砻江流域水电开发的情况进行了现场考察，并分别于23日和25日出席了二滩公司官地建设管理局和桐子林建设管理局的成立大会，并为之揭牌。

官地，桐子林两个建设管理局的相继成立，是二滩公司基于电力市场需求，拉动四川省，特别是攀西地区经济、公司发展和雅砻江流域水能资源加快开发的战略安排等因素所作的重大决策，此举进一步表明二滩公司按照科学发展观加快雅砻江流域开发步伐的决心和信心。而上级领导的亲临视察和指导工作，将给二滩建设者带来巨大的鼓舞，对雅砻江流域开发事业产生深远的影响。



官地水电站坝址



王会生总裁和王怀臣副省长等领导在听取关于官地水电站优化设计情况汇报



国家投资公司总裁王会生同志在官地建设管理局成立揭牌仪式上讲话



四川省人民政府副省长王怀臣同志在官地建设管理局成立揭牌仪式上讲话



国家发改委能源局副局长吴贵辉同志在官地建设管理局成立揭牌仪式上讲话



凉山州常务副州长雷洪金同志在官地建设管理局成立揭牌仪式上讲话



二滩水电开发有限责任公司总经理陈云华同志主持官地建设管理局成立揭牌仪式并发表讲话



官地建设管理局成立揭牌仪式会场

国家开发投资公司总裁王会生同志 在官地建设管理局（筹）揭牌仪式上讲话



尊敬的王怀臣副省长、尊敬的各位领导、各位来宾、同志们：

今天我们在西部重镇，美丽的邛海之滨举行隆重而简朴的揭牌仪式，共同祝贺官地建设管理局（筹）正式成立。

官地建设管理局（筹）的成立标志着由二滩公司

滚动开发的雅砻江上又一个大型电站的前期工作进入了实质性的阶段。官地项目前期工作的加快，既是雅砻江加速开发的需要，也是各个股东发展战略的需要；既是凉山州各族人民生活和社会发展的需要，是几代人的期盼，又是贯彻四川省委、省政府三个转变，加速水利资源开发的需要；既是落实中央提出的西部大

开发方针的需要，又是贯彻落实中央提出的全面建设小康社会的需要。在这里我代表国家开发投资公司对官地建设管理局（筹）的成立表示热烈祝贺！向专程前来参加揭牌仪式的王怀臣副省长，以及国家发改委、国资委有关司局的领导表示热烈的欢迎和衷心的感谢！借此机会向多年来关心、帮助、支持、理解国家开发投资公司和二滩公司的社会各界的朋友表示衷心感谢！

二滩公司是由国家开发投资公司、四川省投资集团公司、中国华电集团公司三家国有企业按照现代企业制度投资组建的大型国有骨干企业。上世纪末，在各界的支持下，我们成功地建成了当时中国最大的水电站——二滩水电站。二滩水电站的建设创造了多项世界之最，取得了累累战绩。最近国家人事部和国资委授予二滩公司为中央企业先进集体光荣称号。国家发改委也正式发文要求二滩公司负责滚动开发雅砻江的建设，这是对二滩公司的最大支持、最大信任和最大鼓舞。不到一年时间，二滩公司从锦屏管理局挂牌到今天全面打开局面，现在又正式进入官地，这充分表明二滩公司完全有能力把雅砻江开发好。我们相信在国家有关部委的支持下，在省委、省政府的领导下，通过各股东方的通力合作和二滩公司的不懈努力，一

定会给社会、给四川人民、给凉山人民交上一份满意的答卷。

国家开发投资公司是中央管理的重要骨干企业之一，去年公司党组提出了“二次创业，加速发展”的目标，今年又进一步明确了按照“四位一体”的要求去发展，我们始终把雅砻江的开发作为各项工作的重中之重。我们一定要贯彻落实好省委、省政府关于加速雅砻江开发的决定和要求，和其他投资伙伴一道，按照现代企业制度规范运作，加快开发进度，扎实做好前期工作；一定把雅砻江、把官地建设成为世界上一流的、标志性的伟大工程；让四川省委、省政府，让四川人民，让凉山人民放心、满意。加速雅砻江开发是造福人类的千秋功业，任重道远。雅砻江的开发离不开社会各界的支持，我们决心在国家有关部委的支持下，在省委、省政府的领导下，坚定信心，抓住机遇，克服困难，通力合作，铸造雅砻江加速开发的新辉煌。祝愿四川省凉山州民族团结，经济繁荣，社会和谐发展！祝愿雅砻江开发的目标早日实现！

谢谢大家！

（根据录音整理，未经本人审阅）

二滩水电开发有限责任公司总经理陈云华同志 在官地建设管理局（筹）揭牌仪式上致辞



尊敬的王会生总裁、王怀臣副省长，
尊敬的各位来宾，同志们，
上午好！

“月出邛池水，空明激九霄”。在四川省委省政府、凉山州委州政府的亲切关怀下，在股东方国家开发投资公司、四川省投资集团公司、中国华电集团公司的大力支持下，二滩水电开发有限责任公司今天在美丽的月亮城、在邛海之滨隆重举行“官地建设管理局（筹）成立暨揭牌仪式”。

在此，我谨代表二滩公司，代表官地建设管理局（筹），
对各位领导、各位嘉宾的到来表示热烈的欢迎，向地方各级党委、政府和有关部门、股东方、各兄弟单位和新闻媒体对雅砻江流域水电开发事业所给予的关心、支持和帮助表示衷心的感谢，对凉山州委州政府、成都勘测设计研究院所给予的大力协助表示深深的谢意。

官地水电站位于四川省凉山彝族自治州西昌市和盐源县境内，坝址距西昌约80公里，技术经济指标和对外交通等建

设条件十分优越。电站控制流域面积约11万平方公里，最大坝高168米，利用落差124米，设计装机容量约230万千瓦。与上游梯级电站联合运行后将具有年调节能力。官地水电站单独运行保证出力38.2万千瓦，梯级联合运行保证出力114.7万千瓦；单独运行多年平均发电量87亿千瓦时，联合运行多年平均发电量115亿千瓦时，淹没耕地仅681亩，迁移人口仅298人，具有如此优越技术经济指标的水电站在国内外水电站中都十分罕见。

我们的兄弟单位成都勘测设计研究院长期深入勘测设计现场，为官地水电站的启动作了充分的技术准备。官地水电站可行性研究报告早在1998年3月就通过了有关审查；今年5月，二滩公司在西昌召开了官地电站优化设计工作会，正式启动了官地可研调整设计工作，目前正在深入开展优化设计及项目建议书编制工作。

今天，官地建设管理局（筹）正式成立了。二滩水电开发有限责任公司授权官地建设管理局（筹）代表公司负责官地水电站的建设管理，履行项目建设管理业主职责，负责建立健全官地水电站项目管理体系，按照公司制订的项目建设目标，全面推进官地水电站建设。

随着官地项目建设管理机构的成立，今年年内二滩公司将启动南线公路（金河大桥至坝址）等前期准备工程的建设。公司初步设定官地水电站建设的目标工期是：2005年上半年完成优化调整设计，两年内完成前期准备工程施工，力争同锦屏水电站同步投产，发挥效益。

成立官地建设管理局（筹）和确立上述建设目标是二滩公司基于电力市场、公司发展和雅砻江流域水电滚动开发战略安排等因素的重大决策。同时，建设包括官地、锦屏水电站在内的雅砻江下游梯级水电项目，是二滩公司雅砻江流域水电开发的第二个重大战略步骤，是贯彻落实四川省委省政府有关加快雅砻江水电开发的具体体现。二滩公司在深入分析国家电网发展与西电东送、流域水电开发与大型独立发电企业发展规律、四川经济发展态势与振兴少数民族地区经济发展需要等，将雅砻江流域水电开发分为四个战略阶段：

第一阶段：建设二滩水电站，奠定雅砻江流域水电开发的基础。此阶段已经实现，二滩水电站的建设取得了举世公认的骄人成绩。

第二阶段，即二滩公司的近期目标：按照“流域、梯级、滚动、综合”原则，实施雅砻江流域水电开发，同步建设锦屏水电站、官地水电站、桐子林水电站，全面完成雅砻江下游梯级水电开发，于“十二·五”全面投产；公司拥有的发电能力由330万千瓦提升至1470万千瓦左右，规模效益和梯级补偿效益初步显现，成为区域电力市场中具有较强市场竞争能力和可持续发展能力的独立发电企业；水电巨大的环境效益和社会效益将为雅砻江下游带来全新的面貌。

第三阶段（中期目标）：深入推进雅砻江流域水电开发，在2020年以前建设包括两河口水电站在内的3—4个中游主要梯级电站，新增装机800万千瓦左右，公司宗旨“开发雅砻江流域水能资源，逐步成为拥有装机2500万千瓦以上优质绿色电源的国际一流大型独立发电企业”得以初步实现。

第四阶段（远期目标）：全流域项目开发填平补齐，雅砻江流域水电开发全面完成。流域梯级电站实现联合优化运行，梯级补偿效益得到充分发挥，雅砻江流域社会、经济和环境协调发展，雅砻江流域变成一个山川秀美、经济繁荣、社会文明的新的香格里拉。

我们清醒地认识到，第二阶段是最关键的阶段，也是最艰苦的阶段，我们作好了各方面的充分准备。作为水电建设者，投身水电事业就是选择了扎根深山，就是选择了吃苦和奉献。作为水电人，坚忍不拔、以苦为乐是我们的天性，激流勇进、战天斗地是我们的情怀。有了傲视困难、勇于拼搏的精神，在前进的道路上，我们一定能够“逢山开路，遇水搭桥”，披荆斩棘，排除万难，站在锦屏之巅，去享受雅砻江流域水电开发所带来的胜利的喜悦和巨大的成就。

（根据录音整理，未经本人审阅）

雅 砻 江 潮 逐 浪 宽

—— 桐子林建设管理局揭牌成立



2004年10月25日桐子林建设管理局成立揭牌仪式在攀枝花市隆重举行



国家投资公司总裁王会生同志在桐子林建设管理局成立揭牌仪式上讲话



四川省人民政府副省长王怀臣同志在桐子林建设管理局成立揭牌仪式上讲话



国家发改委能源局副局长吴贵辉同志在桐子林建设管理局成立揭牌仪式上讲话



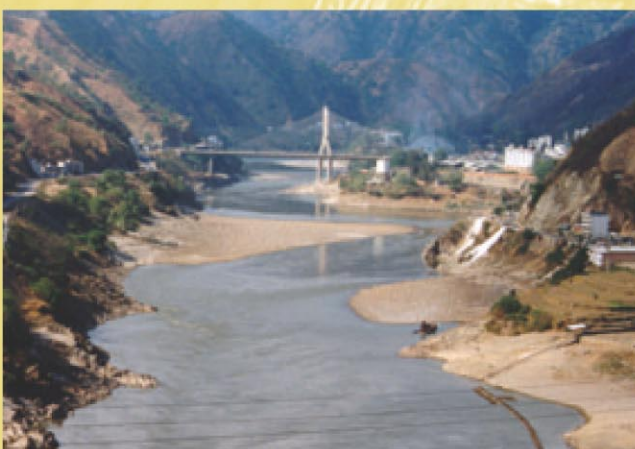
二滩水电开发有限责任公司总经理陈云华同志主持桐子林建设管理局成立揭牌仪式并发表讲话



攀枝花市市长赵爱民同志在桐子林建设管理局成立揭牌仪式上讲话



王会生总裁等领导在听取关于桐子林优化设计情况的汇报



桐子林水电站坝址



桐子林建设管理局揭牌

国家开发投资公司总裁王会生同志 在桐子林建设管理局（筹）揭牌仪式上讲话



尊敬的王怀臣副省长、尊敬的各位领导、各位来宾、同志们：

历史总是那么巧合，今天我们在雅砻江开发的发源地，在经过多年的沉寂后，二滩工程的古战场又迎来了桐子林建设管理局（筹）的揭牌仪式，这标志着桐子林电站的前期工作从此进入了实质性的阶段，也标志着雅砻江流域滚动开发又翻开了新的一页，对雅砻江的大开发具有重要的意义。我代表国家开发投资

公司向二滩公司、四川人民、攀枝花人民表示热烈的祝贺！我也想借此机会向多年来关心、支持和理解国家开发投资公司、二滩公司以及雅砻江开发的各级领导、各有关单位的领导和朋友们表示衷心的感谢！

我从10月20日到今天对雅砻江的锦屏及以下河段的四个梯级电站进行了时间不长的考察，时间虽然比较短，但是感受非常深，我想借此机会向在座的各级领导及同志们做一个汇报。

首先，我感到这次雅砻江之行得到了省委、省政府的高度重视，得到了国家发改委、国资委和开发银行的重视，也得到了凉山州、攀枝花市等地、市、县领导以及设计单位四川省有关部门的高度重视，我想这个重视是对雅砻江加速开发的重视。大家对雅砻江的开发给予了大力支持，今后雅砻江的开发仍然离不开大家的支持。

第二，这次考察更加深了我和国家开发投资公司对加速开发雅砻江流域重要意义的认识。我想雅砻江加速开发不仅是对电源电网的建设，更重要的是为贯彻省委、省政府提出的“三个转变”。为了四川人民，我们没有理由不加快建设。

第三，雅砻江开发是一个庞大的系统工程、艰巨工程，我们必须通力合作，相互配合，为了一个共同的目标——加速把雅砻江开发好，必须扎扎实实地做好各项前期准备工作，按照国家的法律法规，加速推进。

第四，二滩公司有一支特别能战斗的队伍，是一个值得我们信赖的能够圆满完成雅砻江开发任务的建设单位。我相信，在省委、省政府的领导和有关方面的支持下，在股东方的密切合作下，二滩公司能够向四川人民，向社会交一份满意的答卷，一定能够把雅砻江梯级开发建设成为世界流域开发史上的标志性工程。

第五，通过这次考察，我们增进了情谊，达成了共识，建立了感情，也增强了加快雅砻江开发的信心。

最后，我希望各级政府、各位领导、各个单位能够像当年支持二滩一样，更加关心和支持二滩公司的发展，关心和支持雅砻江的开发。希望各设计单位调集精兵强将，优化设计、保证进度、保质保量，创造设计上的一流。衷心地希望建设单位和监理单位能够克服困难，敢打硬仗，建成世界一流的伟大工程。我也希望二滩公司不辜负股东方的期望，不辜负省委、省政府的重托，在股东的支持下，按照国家的法律法规抓紧做好各项前期准备工作，精心组织、通力协作、规范运作。同时要进一步加强二滩电站的经营和管理，在经营管理、生产运行和人才储备等方面为雅砻江梯级开发和今后的电站运行奠定更加扎实的基础。我代表国家开发投资公司表示：在国家有关部门的支持下，在省委、省政府的领导下，我们一定和各位股东加强协作，努力工作，全心全意，全力以赴，确保雅砻江加速开发的目标早日实现。

谢谢大家！

（根据录音整理，未经本人审阅）

二滩水电开发有限责任公司总经理陈云华同志 在桐子林建设管理局（筹）揭牌仪式上致辞



尊敬的王会生总裁、王怀臣副省长，
尊敬的各位来宾，同志们，
上午好！

在四川省委省政府、攀枝花市委市政府的亲切关怀下，在股东方国家开发投资公司、四川省投资集团公司、中国华电集团公司的大力支持下，二滩水电开发有限责任公司今天在这里隆重举行“桐子林建设管理局（筹）成立暨揭牌仪式”。在此，我谨代表二滩水电开发有限责任公司，

代表桐子林建设管理局（筹），对各位领导、各位嘉宾的到来表示热烈的欢迎，对各兄弟单位和新闻媒体对雅砻江流域开发事业长期以来的关心、支持和帮助表示衷心的感谢！

二滩水电站的建设为桐子林留下了宝贵的建设资源，创造了无与伦比的优越的建设条件。沿着雅砻江顺江而下，从锦屏到官地，从官地到桐子林，水电建设条件一个更比一个好，尤其是桐子林水电站，建设条件优越而且成熟，公路、桥梁、通讯、电力、仓库、转运站等一应俱全，桐

子林的建设可谓“万事俱备，只欠东风”。在这里建设电站，我们感觉象在城里修电站；同时，经过了二滩艰苦卓绝的建设过程和堪称典范的合作经历，攀枝花各级部门、各界人士熟悉水电，熟悉建设过程，你们的热情又让我们感觉象在自己的家里建设电站。

我们衷心感谢攀枝花人民和地方各级党委、政府和有关部门在二滩建设过程中提供的支持和帮助，二滩是雅砻江水电开发成功的第一个脚印。今天，我们回到了曾经留下二滩人闪光足迹的地方，这里是新世纪雅砻江人铸就新的辉煌的新起跑线。在这新的征程里，我们衷心希望得到攀枝花各级政府、各界人士一如既往的关注、支持和帮助。

桐子林水电站是雅砻江下游最末一个梯级，装机容量60万千瓦，多年平均发电量28.3亿千瓦时，梯级联合运行保证出力30.1万千瓦，具有日调节能力，目前正深入开展优化设计工作。桐子林水电站淹没耕地仅61.5亩，迁移人口仅2420人，优越的技术经济指标在国内外水电站中都十分罕见。

在桐子林建设管理局（筹）揭牌之际，请允许我代表二滩公司向我们的老朋友、战略合作伙伴成都勘测设计研究院致以真挚的谢意，感谢他们长期以来在雅砻江上对包括桐子林在内的梯级电站的深入的勘测工作。长期深入艰苦的勘测现场，为桐子林水电站的启动作了充分而坚实的技术准备。1995年4月，桐子林水电站可行性研究报告已通过审查。为进一步优化技术经济指标，二滩公司于2004年2月启动了桐子林可研调整设计工作，计划2004年10月完成调整设计。计划于2004年年底完成项目建议书编制工作。

今天，桐子林建设管理局（筹）正式成立了。二滩水电开发有限责任公司授权桐子林建设管理局（筹）代表公司负责桐子林水电站的建设管理，履行项目建设管理业主职责，负责建立健全桐子林水电站项目管理体系，按照公司制订的项目建设目标，全面推进桐子林水电站建设。

随着桐子林项目建设管理机构的成立，今年内二滩公司将启动左坝肩道路改造和头道河渣场处理等前期准备工程，并力争在年内形成一定的基建规模。

桐子林水电站是二滩水电站的反调节电站，建设桐子林

水电站是二滩公司贯彻落实四川省委省政府、公司董事会有关加快雅砻江水电开发的具体体现，是实施雅砻江流域梯级水电开发战略的重要组成部分。桐子林水电站的建设对更好地发挥二滩水电站的经济效益、全面推进雅砻江流域梯级滚动开发、实现公司战略目标和促进攀枝花市经济发展具有十分重要的现实意义。

在很多方面，桐子林水电站与二滩水电站具有不可分割的内在必然联系。我们要站在雅砻江流域水电规划、可持续发展和实践科学发展观的高度来深刻认识桐子林和二滩的关系，从电站规划设计、电力市场到电站的运行维护管理，二者都是不可分割的。

二滩水力发电厂是公司电力生产的战略业务单元，确保电厂正常的电力生产秩序和安全稳定运行对公司生存发展具有极为重要的战略意义。在桐子林建设拉开序幕之际，公司特别要求桐子林建设管理局（筹）充分认识并高度重视二滩电厂正常的电力安全生产对公司的重要性，不能介入、干涉或影响二滩电厂电力生产的任何活动。同时，应采取足够且严厉的措施，确保桐子林的建设、项目参建单位的施工不对二滩电厂正常的电力生产产生任何负面影响。

开发雅砻江水能资源是一项造福社会的宏伟事业，是党和国家赋予我们的神圣职责。这份荣誉激励着我们在雅砻江河谷中奋斗不息和默默奉献。在桐子林建设管理局（筹）揭牌之际，二滩公司已经或即将投身于雅砻江水电建设一线的同志们，包括即将投身桐子林建设的同志们，将继续发扬奉献精神、艰苦奋斗精神和革命乐观主义精神，以群山为友，以大河为伴，在先行者们创下辉煌业绩的地方，以水电建设者的满腔豪情，张开双臂去迎接并战胜新的挑战，在新世纪里，在雅砻江流域水电开发事业中谱写我们壮美的诗篇！

谢谢大家。

（根据录音整理，未经本人审阅）

编者按：坚持生产工作过程中安全第一的思想，树立以人为本，珍惜生命的管理理念，是公司决策层的一贯主张。工作越是紧张，越要提高安全意识，是锦屏水电建设者的普遍共识。陈云华总经理三令五申的布置安排是这一思想和共识的集中反映。公司全体员工都要以此来检查工作，做到警钟长鸣。

统一认识 科学管理 狠抓落实 始终把安全管理放在工程建设的首位

——在锦屏工地安全工作会议上的讲话

二滩水电开发有限责任公司总经理
锦屏建设管理局局长

陈云华



锦屏水电工程是落实国家“西部大开发”和“西电东送”战略、推进四川经济新跨越的重要工程，具有极其优越的经济指标，建设期将给四川经济发展带来显著拉动作用，并通过改善自然和社会环境，在促进民族地区发展和自然生态建设方面产生巨大的经济和社会综合效益。建成后，其巨大的水库补偿调节效益，对优化和调整四川电网电源结构有着其他电站无法替代的作用。锦屏水电工程的建设，对实现雅砻江水电流域、梯级、滚动、综合开发具有承上启下的作用。

锦屏水电工程地处自然环境条件恶劣、地质因素复杂，边坡陡峻，场地狭窄，施工条件差的河谷地带。汛期降雨集中，泥石流和坍塌频繁，被公认为是国内在建大型水电工程建设中施工最困难的项目。自然条件不好，基础薄弱，是锦屏水电工程建设的特点，也是安全管理面临的最大挑战。为保证工程顺利进展，必须始终把安全管理放在工程建设过程中一切工作的首要位置，从全面贯彻落实“三个代表”重要思想，维护人民群众生命财产安全的高度，充分认识加强安全管理工作的现实意义和现实紧迫性，警钟长鸣，常抓不懈，立足长远，狠抓当前，持续不断地付出努力。

一、锦屏水电工程主要安全风险及遇到的主要困难

根据锦屏工程场地狭窄，施工干扰大，地质环境脆弱，地质灾害频繁等特点，最可能发生事故的作业过程有高处作业、运输吊装作业、开挖爆破作业和用电作业等。事故的类型主要有高处坠落、提升车辆伤害、触电、物体打击、坍塌、机械伤害、起重伤害等。最可能发生事故的作业人员为素质较低的民工。

（一）工程建设中的主要安全风险

1. 非常自然力量的风险

通常包括超标准洪水、暴雨、冰雹、雷暴、风暴、地

震、泥石流和不可预见的地质条件的变化。

锦屏工程施工区的洪水有暴涨暴落的特点。鉴于锦屏工程施工区现有交通公路为成勘院修建的勘测便道，有部分路段在常年洪水水位以下，锦屏工程2004年防汛标准为10年一遇，锦屏枢纽区多处路段将被洪水淹没，业主对这些路段作为防汛工程安排处理。

暴雨对工程施工影响较大，锦屏地区降雨特点是：年降雨量丰富，暴雨天气频繁，且集中在7—9月，经常形成边坡滑坡、塌方、滚石等自然灾害。

坝区属一级雷暴区，平均每年雷暴日数大于70天，现场采取加强电器和爆炸物品的防雷措施工作。

在锦屏坝区及大河湾辅助道路，沟壑纵横，加之工程地质条件复杂，雨季滑坡、泥石流频繁。

不可预见的地质条件变化历来是工程建设的重要风险，是施工期投资控制和安全管理的關鍵。在锦屏电站这样的巨型工程中，无论前期准备还是主体工程，地质勘探的工作总是有限的，不可预见的地质情况带来的安全风险就更加突出。

2. 爆炸物品运输的安全风险

锦屏工程目前的对外交通公路距西昌达到250km，途经西昌、冕宁、木里或盐源，爆炸物品运距长，运输过程中安全管理的风险大。另外，锦屏工程由于前期准备工作量大，开工项目多，加之枢纽区内场地有限，所以爆炸物品储存的安全风险也不可忽视。

（二）工程建设中的主要困难

锦屏水电工程规模大，技术难度高，对于水电建设者来说，既是挑战，也是机遇，建设中遇到的主要问题是：

1. 施工条件恶劣，安全生产任务十分繁重

锦屏工程施工区地形形成典型的深切“V”字型河谷，加上地层绝大部分呈倾向河床的顺向坡，地质灾害频繁，是四川省著名的地质灾害高发区。边坡十分陡峻，场地十分



狭窄，施工布置十分困难，施工条件差，施工干扰大。汛期降雨集中，滑坡、泥石流和滚石频繁。不可预见的风险频繁，汛期安全生产和防汛的任务十分繁重。

2. 工期十分紧张

锦屏工程由于立项快，工程推进快，为实现力争2012年第一台机组发电的总体目标，大量的前期准备及筹备工程的时间仅2年多，每个项目的工期都十分紧张。

3. 施工区治安环境比较复杂

锦屏工程施工区跨越两州四县(凉山州和甘孜州，涉及冕宁县、九龙县、木里县和盐源县)，属藏、彝等少数民族聚居地区，社会治安环境复杂。另外，工程施工现场距各县县城均较远，征地、移民引起的相关问题很难在短时间内解决。

4. 汛期降雨集中，对施工的影响大

由于6—9月降雨集中，对工程施工影响大，可施工的时间有限。

5. 安全、进度、投资控制的矛盾突出

锦屏工程由于特殊的自然条件，安全风险多，工期紧，同时要严格控制投资，矛盾开始凸现。

二、统一思想，把安全管理放在一切工作的首位

既然选择了水电，就应当有水电人的气魄。任何自然环境因素都不能成为影响和干扰我们工作的理由。作为二滩水电开发有限责任公司派驻现场的业主项目管理机构，锦屏建设管理局于2003年12月18日正式挂牌成立后，充分认识锦屏水电工程的特殊性，充分认识建设过程中安全管理形势的严峻性，充分认识安全工作的长期性、艰巨性和复杂性，强调思想统一，认识统一，行动统一，在加快前期项目施工准备的同时，力求以高水平的安全管理为工程顺利进展保驾护航。

在认真学习贯彻《国务院进一步加强安全生产工作的决定》的基础上，锦屏建设管理局首先通过及时建立和健全安全管理机构，建立并完善相关规章制度，确保安全管理工作责任落实、工作到位；其次，转发并组织学习国

家及四川省委、省政府关于安全生产的文件，帮助参建单位牢固树立安全生产“责任重于泰山”的意识，消除麻痹思想；第三，按照安全防汛的有关要求，制定完善的锦屏工程防汛预案，定期开展安全生产大检查，防患于未然；第四，通过建立奖惩机制，强化安全目标考核标准。

三、目标明确，力求实现安全管理与工程建设双赢

公司董事会对2004年工程建设安全工作制订了关键的业绩指标，公司在批准下达锦屏水电工程年度工作计划时，也明确了安全生产责任目标：杜绝发生特大人身伤亡事故，发生一般事故不超过2次；参建其他单位发生事故，锦屏建设管理局根据调查结果承担相应管理责任；落实防汛措施，认真排查事故隐患，提出完善的工程防汛预案。锦屏建设管理局根据目标要求，并通过细致工作，力求实现安全管理与工程建设年度目标双赢。

四、科学管理，狠抓落实，全面提高工程安全管理水平

(一)按照国家要求，进行整体专题设计并有概算
成都勘测设计研究院在进行电站可行性研究工作的同时，按照国家有关规定和“三同时”的要求，于2003年编制



《锦屏水电站劳动安全与工业卫生》专题报告，并经国家安评委评定。报告就施工期、运行期安全因素进行了全面分析，提出了具体措施，并在概算中记列了专项费用。

(二)工程实施时，合同文件对安全施工都有明确要求
合同文件是业主单位和各参建单位之间责权划分的依据性文件，也是各施工单位履约的对诺性文件。锦屏工程所有的施工合同，对承包商安全员的设置、安全标志制作、事故报告、炸药的使用、承包人驻地建设、医疗卫生与消防设施、防火等涉及安全施工的事项都有十分详尽的规定和要求。承包商承诺采取措施保护现场施工人员生命、健康及安全。且明确规定“无论何时，一旦发生危害工程安全、工程进度和工程质量事故时，承包人除采取必要的抢救措施以外必须立即暂停此项目与与之有关的项目的施工”。同时明确有关安全工作费用包括在项目有关单价中。

(三)通过公开招标，选定一流的企业承担施工
锦屏水电站建设工程是二滩公司开发的项目，工程管理沿用二滩电站建设时开创的业主负责制、招标承包制、合同管理制、工程监理制进行管理。选定了具有国家一级或特级施工资质的“国字号”企业承担施工，目前进场施工的有水电七局、十一局，中铁二局、十一局、十四局、十八局、十九局等。

(四)工程建设过程，全面履行项目业主安全管理的责任
为落实管项目一定要首先管安全的基本原则，锦屏建设管理局从健全组织，完善制度，落实资金，加大监督检查和奖罚力度入手，全面监督和检查工程参建各方严格履行安全职责，确保工程顺利进行。

1. 建立和健全安全管理机构

由业主牵头成立了由业主、设计、监理、施工单位共同组成的锦屏水电建设工程安全生产领导小组，业主单位的行政负责人为安全生产领导小组的组长，各施工、监理、设计以及其他相关单位的现场行政负责人为安全生产领导小组的副组长，负责对本工程的安全工作进行监督管理和统一协调；领导小组下设办公室，设主任1人，为业主工程部负责人；设副主任若干名，为施工单位质安部负责人，监理单位副总监和设代处副处长；设联络员一员，为业主

专职安全管理人员。参建单位根据各自实际，分别成立安全工作小组，行政负责人任组长，对本单位在工程建设中承担的相应项目的安全工作进行管理。

为了进一步加强安全管理的领导，成立了锦屏工程建设安全委员会，我作为二滩公司总经理兼锦屏建设管理局局长，亲自担任委员会主任，副主任和成员由管理局领导和各部门主任担任。下设办公室，主任由局长助理担任。

另外，为了加强安全管理的日常检查和监督工作，业主成立了锦屏工程安全管理特别小组，每周对现场进行全面检查，就发现的问题当场下发整改通知。

2. 建立和完善规章制度

各单位必须建立、健全本单位的安全管理制度，对施工安全、设计安全、防火防盗、安全考核与奖惩等实施制度化、规范化、科学化、精细化管理。锦屏建设管理局制定了《锦屏水电工程安全管理办法》(试行)，并根据半年多的执行情况进行了修改、补充和完善。制定了《锦屏水电工程安全、文明施工管理实施细则》(试行)，十分详尽地明确了安全管理责任，制定了相关措施，尤其是对违反安全管理有关规定者的严格的奖罚条款。使得锦屏现场的安全管理工作逐步规范化、制度化。

3. 及时转发有关单位和部门关于安全生产的文件

为让参建单位及时掌握国家和省关于安全生产的要求和精神，锦屏建设管理局及时转发了《国务院进一步加强安全生产工作的决定》、《四川省人民政府关于印发2004年四川省安全生产工作要点的通知》、《国务院办公厅、四川省人民政府办公厅关于加强安全工作的紧急通知》、《关于贯彻落实〈国务院进一步加强安全工作的决定〉的指导意见》、《国家开发投资公司转发〈关于认真做好“五·一”黄金周期间安全生产工作的通知〉的通知》、《四川省国有资产管理委员会〈关于进一步加强企业安全生产工作的通知〉》、《四川省投资集团有限责任公司〈关于进一步加强安全生产管理工作的紧急通知〉》等关于加强安全工作的一系列文件。要求参建单位结合各自所承担工程的实际，明确安全责任，落实安全措施，确保工程顺利进展。



4. 组织学习和培训工作

为全面学习和掌握国家和省有关安全生产的法律和法规，锦屏建设管理局组织工程管理人员认真学习《四川省企业职工伤亡事故调查处理办法》、《企业职工伤亡事故报告和处理规定》、《中华人民共和国防汛条例》、《建设工程安全管理条例》、《四川省劳动安全条例》、《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国防洪法》、《国务院关于特大安全事故行政责任追究的规定》、《安全生产许可证条例》等。

为进一步提高工程参建各方负责人安全意识，强化安全管理责任感，业主邀请省安监局、省公安厅、省总工会、省地矿局、州安监局等单位专家在锦屏现场举办安全管理讲座。各施工单位项目经理、质安部主任，监理单位现场总监，设计单位现场负责人参加培训。以此为契机，业主将定期邀请有关专家到现场举办讲座，不断提高安全管理人员的业务水平。

另外，参建单位安全负责人参加了省安监局主办的安全管理培训。业主还将按计划邀请安监部门到现场对安全管理人员和特种岗位人员进行全面的培训。

5. 结合工程实际下发了多个安全生产通知

为确保安全管理工作，尤其是主汛期，人员到位，责任

落实，并将现场涉及安全的事项紧急通知参建单位，锦屏建设管理局下发了《关于组织进行锦屏水电工程2004年汛前安全生产大检查的通知》、《关于执行汛期24小时防汛ON—CALL值班规定的通知》、《关于锦屏建设管理局派车单签发权限的通知》、《关于加强大沱临时营地室内防火的通知》等。

针对参建单位存在安全意识不强，违章施工较多，安全管理存在薄弱环节等问题，锦屏建设管理局下发了《关于锦屏一级水电站施工区2004年防汛水位补充的紧急通知》、《锦屏建设管理局紧急通知》、《关于加强锦屏工程安全整治的紧急通知》、《关于加强锦屏建设管理局员工安全管理的通知》、《关于加强大沱临时营地防火、防盗工作的补充通知》、《关于规范各参建单位安全帽和工作服的通知》等

6. 按照安全防汛的有关要求，制定了锦屏工程防汛预案按照《中华人民共和国防洪法》、《中华人民共和国防汛条例》等有关法规的要求，锦屏建设管理局制定了《锦屏水电工程2004年防汛预案》，并呈报四川省防汛办和凉山州防汛办备案。《预案》对防汛组织机构，防汛目标，防汛重点和措施都进行了明确。根据锦屏工程面临的防汛形势和管理局内设机构、人员调整情况，结合锦屏工程进展实际情况，适时对《防汛预案》进行了调整、补充。

7. 业主单位牵头组织了安全生产大检查

为确保工程安全施工和安全渡汛，从汛前开始，锦屏建设管理局负责人带队分别于4月15日，6月25日、28日～29日，7月10日组织了安全、防汛大检查。对防汛工作中的隐患和措施落实情况进行检查。检查组针对现场大检查中发现的问题提出了具体要求和处理意见，并以《安全整改通知单》形式发送到各有关单位，各单位按照整改内容立即安排并组织实施，确保按期完成和落实到位。

8. 为确保安全措施落实，锦屏管理局制定了奖惩制度为强化安全管理措施的落实，加强监督和检查，建立定期评比和奖惩制度，锦屏建设管理局制定了《锦屏水电工程安全、文明施工实施细则》。

为使承包商有充足的款项储备充足的安全渡汛物资和设备，或者加速施工以达到防汛要求的形象面貌，锦屏建设管理局超常规提前支付款项给承包商。

10. 为确保安全渡汛，锦屏建设管理局召开了多次安全专题会议

为加强安全和防汛管理，保证政令畅通，确保责任明确、措施落实，物资准备充分，管理局于3月14日、3月16日、4月30日、5月8日、6月23日、6月26日、6月27日、7月9日组织召开了内部和参建单位参加的安全专题会议。

11. 加强与省安监局、州安监局的密切联系，主动接受安全监督和检查

在工程施工过程中，锦屏管理局将不定期邀请省、州安监局领导和专家到现场就工程施工中安全生产情况进行监督和检查，随时把工程参建单位在安全管理中存在的问题和隐患提出来，以便及时整改，及时消除隐患，确保工程顺利进行。

12. 将按计划对参建单位进行全面的安全知识教育和培训，要做到特种岗位持证上岗

防汛期间，工程负责人不得离开现场，必须坚守防汛岗位。防汛结束后，按照省安监局的要求，业主将按计划邀请州安监局领导和专家对参建单位负责人、质安部主任、安全员及特种工种进行安全法规、知识的教育和培训，做到持证上岗。

13. 进一步在合同中明确双方的责任

尽管在工程合同文件中对安全生产有十分详尽的要求，但为了防止安全措施不到位，或安全资金挪用等情况，锦屏建设管理局将与参建单位签订“安全责任书”，并将在合同条款中增加“安全抵押金条款”，若施工单位发生安全事故，将扣留该款项。以增加安全管理的手段，加大落实的力度。

14. 坚决按照合同文件的合理工期组织生产

尽管锦屏项目前期准备工程的工期十分紧张，要处理好工期与安全的矛盾十分困难，锦屏建设管理局任然从确保安全出发提出决定：凡是安全得不到保证的项目，宁可停

工，也不追赶工期，以确保工程施工的安全。

15. 严格监督施工单位按照合同落实安全费用和措施

作为项目管理的业主，有责任监督施工单位按照合同条款的要求，认真组建安全管理机构，严格落实安全施工的措施，把安全生产的有关费用全部用到安全生产中，费用不被挤占或挪用。

16. 规范民爆物品的管理

针对与凉山州公安局锦屏分局联合开展的民爆物品管理的检查中发现的储存、使用中存在的隐患，为规范民爆物品的管理，确保安全，锦屏建设管理局和凉山州公安局锦屏分局联合制定和下发了《锦屏工程民爆物品管理办法(暂行)》。

17. 对发生的安全事故，严格按有关规定处理

对于发生的安全事故，坚决按照有关安全法规的规定进行处理，严格做到“四不放过”(事故原因未查清不放过，事故责任者不得到处理不放过，整改措施不落实不放过，教训不吸取不放过)。另外锦屏建设管理局将严格按照签订的合同有关条款及锦屏工程有关管理办法的相关条款，对事故单位做出处理。

18. 关于安全事故的报告程序

按照省安监局要求，锦屏水电工程的安全管理由凉山州安监局负责，现场发生的安全事故，由施工单位在第一时间向凉山州安全生产监督管理局报告，同时报告监理单位，由监理单位报告给管理局工程部和安全管理办公室，锦屏建设管理局据此向公司总部报告。乘风破浪会有时，直挂云帆寄沧海。锦屏水电工程建设的序幕已经拉开，在各级政府及有关部门的关心、帮助和大力支持下，在公司董事会的正确领导下，我们有信心、有决心在总结国内外其他电站安全管理经验的基础上，通过一系列艰苦努力的工作，精心组织、科学管理，把工程建设安全施工的管理水平提高到一个新的高度，把锦屏水电工程建设成四川省形象工程，建设成世界一流的精品工程，为四川省实现经济跨越式发展做出应有的贡献。

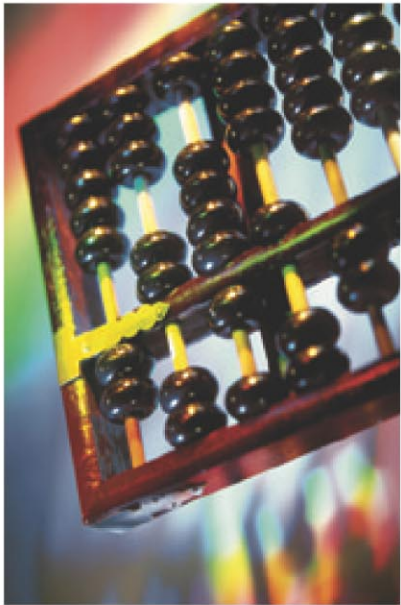
浅谈企业的长短期债务结构

■ 锦屏苑二期项目经理部 高 峻

企业融资中总存在风险和成本的矛盾，即长期负债的偿还到期日较远，企业所承担财务风险较小，但长期负债的成本较高，短期负债却相反。在企业负债总额一定的情况下，究竟需要安排多少流动负债、多少长期负债呢？需要考虑如下因素：

①销售状况：如果企业销售稳定增长，则能提供稳定的现金流量，用于偿还到期债务。反之，如果企业销售处于萎缩状态或者波动的幅度比较大，大量借入短期债务就要承担较大风险。因此，销售稳定增长的企业，可以较多地利用短期负债，而销售大幅度波动企业，应少利用短期负债。

②资产结构：资产结构对负债结构会产生重要影响。一般而言，长期资产比重较大的企业应少利用短期负债，多利用长期负债或发行股票筹资；反之，流动资产所占比重大企业，则可更多地利用流动负债来筹集资金。



③行业特点：各行业的经营特点不同，企业负债结构存在较大差异。利用流动负债筹集的资金主要用于存货和应收账款，这两项流动资产的占用水平主要取决于企业所处的行业。

④企业规模：经营规模对企业负债结构有重要影响，在金融市场较发达的国家，大企业的流动负债较少，小

企业的流动负债较多。大企业因其规模大、信誉好，可以采用发行债券的方式，在金融市场上以较低的成本筹集长期资金，因而，利用流动负债较少。

⑤利率状况：当长期负债的利率和短期负债的利率相差较少时，企业一般较多地利用长期负债，较少使用流动负债；反之，当长期负债的利率远高于短期负债利率时，则会使企业较多地利用流动负债，以便降低资金成本。

大型水电企业从资产结构、行业特点和企业规模上讲注定了其长期负债占负债绝对比重的特点，但大型水电企业具有收入稳定，临时流动资产需求的可预见性较强，而且其融资能力较强，为保持适当的短期负债提供了条件。如何确定长期负债和短期负债的比率可通过以下两种方法进行判断：

第一种方法：通过营运资金的筹集

政策来确定流动负债。

营运资金的筹集政策是指如何安排临时性流动资产和永久性流动资产的资金来源问题。我们经常按照周转时间的长短对企业的资金进行分类，即周转时间在一年以下的为流动资产，包括货币资金、短期投资、应收账款、存货等；周转时间在一年以上的为长期资产，包括长期投资、固定资产、无形资产等等。对于流动资产，按用途可分为临时流动资产和永久性流动资产。临时流动性资产指受季节性、周期性影响的流动资产，如销售旺季的应收账款；永久性流动资产则是指那些使企业处于经营低谷也仍然需要保留的、用来满足企业长期稳定需要的流动资产。与资产的划分类似，企业的负债按一年为限分为流动负债，包括：短期借款、应付账款、应付票据等。流动负债又分为临时性负债和自发性负债。临时流动负债是为了满足临时性流动资金的需求所发生的债务；自发性负债指直接产生于企业持续经营中的负债，如商业信用等筹资和日常运营中产生的其他应付款，以及应付工资、应付利息和应付税金等。

营运资金的筹集政策一般可以区分为三种：即配合型筹资政策、激进型筹资政策、稳健型筹资政策。配合型筹资政策是指对于临时流动资产用临时负债来满足，而对于永久性流动资产、固定资产运用长期负债、自发性负债和权益性资本来满足。如图(附1)

稳健型筹资政策要求临时性负债只

融通部分临时性流动资产的资金需要，另一部分临时性流动资产和永久性资产，则由长期负债、自发性负债和权益资本作为资金来源。大型水电企业如果采用配合型筹资政策或稳健型筹资政策则显保守，不利于充分利用大型水电企业的经营和开发特点有效地降低融资成本，许多大型水电企业在融资环境较好时均采用激进型筹资政策。如图(附2)

采用激进型筹资政策的企业不仅通过临时流动负债（如短期银行借款）来满足临时流动资产的资金需求，还力求通过临时流动负债满足部分永久性流动资产的资金需求（如：预付账款等），临时流动负债的低成本和融资的灵活性，使企业的加权融资成本降低。

第二种方法：将流动资产与现金流量结合来确定流动负债的比例。

首先，确定负债结构分析的基本假设。在研究负债结构时，为了顺利地进行分析，我们可作如下假设：（1）利用短期负债可以降低资金成本，提高企业报酬；（2）利用短期负债会增加企业风险；（3）企业资金总额一定，负债与权益的比例已经确定；（4）企业的营业现金流量可以准确预测。上述假设中的两项假设说明在财务风险得到控制的情况下，应尽量利用短期负债。第三项假设排除了负债结构与资金总量、负债与权益结构同时变动的可能性，有利于简化分析过程。第四项假设说明的是现金流量的可预测

性，因为企业的短期负债最终要通过营业现金流量来偿还，如果现金流量无法预测，我们便无法确定负债的结构。

在中外财务管理中，一般都是通过一定的资产与流动负债的对比来分析短期偿债能力和流动负债水平是否合理。例如，通过流动资产与流动负债进行对比计算流动比率，通过速动资产与流动负债进行对比计算速动比率，并根据这两项比率来分析企业短期偿债能力以及流动负债的水平是否合理。采用上述指标来分析企业短期偿债能力，有一定的合理性，但这种分析思路存在两个问题：（1）这是一种静态的分析方法，没有把企业经营中产生的现金流量考虑进去。（2）这是一种被动的分析方法，当企业无力偿债时会被迫出售流动资产还债，这种资产的出售会影响企业的正常经营。

为了规避传统分析方法的缺陷，在确定企业的负债结构时，要充分考虑现金流量的作用。企业的短期负债最终由企业经营活动中产生的现金流量来偿还，以现金流量为基础来确定企业的流动负债水平是合理的。在确定企业负债结构时，只要使企业在一个年度内需要归还的负债小于或等于该期间企业的营业净现金流量，即使在该年度内企业发生筹资困难，也能用营业产生的现金流量来归还到期债务，即有足够的偿债能力。这种以企业营业净现金流量为基础来保证企业短期偿债能力的方法，是从动态上保证企业

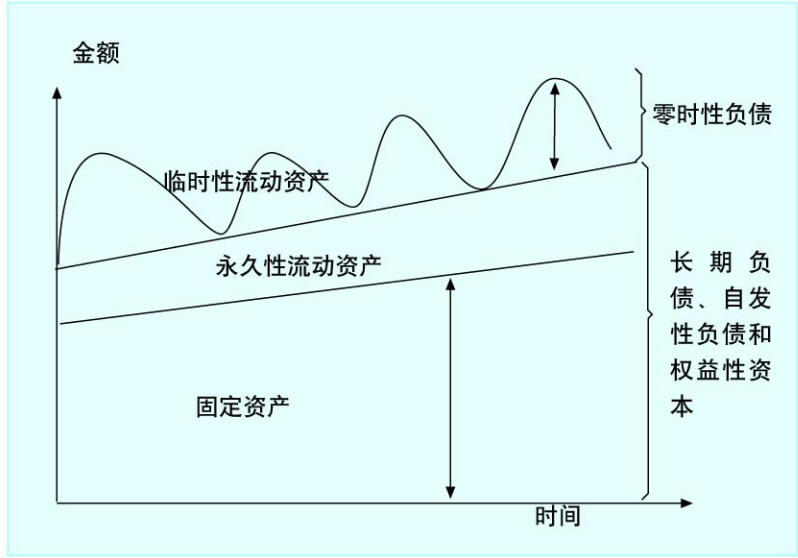
的短期偿债能力，比以流动资产、速动资产等从静态上来保证更客观、更可信。

除上述的现金流量外，由于流动资产变现能力较强，能对短期债务清偿，在实际确定负债结构时，还可以将流动资产与现金流量结合起来使用。这样，确定负债结构便有如下三种计算基础：一是以流动资产为基础；二是以营业净现金流量为计算基础；三是将流动资产和营业净现金流量结合起来作为计算基础。当把二者结合在一起时，又可细分为如下几种方法：（1）简单最低限额法。在采用此种方法时，流动负债不能低于流动资产和营业净现金流量中较低者。（2）简单最高限额法。在采用此种方法时，流动负债不能超过流动资产和营业净现金流量中的较高者。（3）加权平均法。在采用此法时，流动负债不能超过流动资产和营业净现金流量的加权平均法数（权数可根据具体情况确定）。

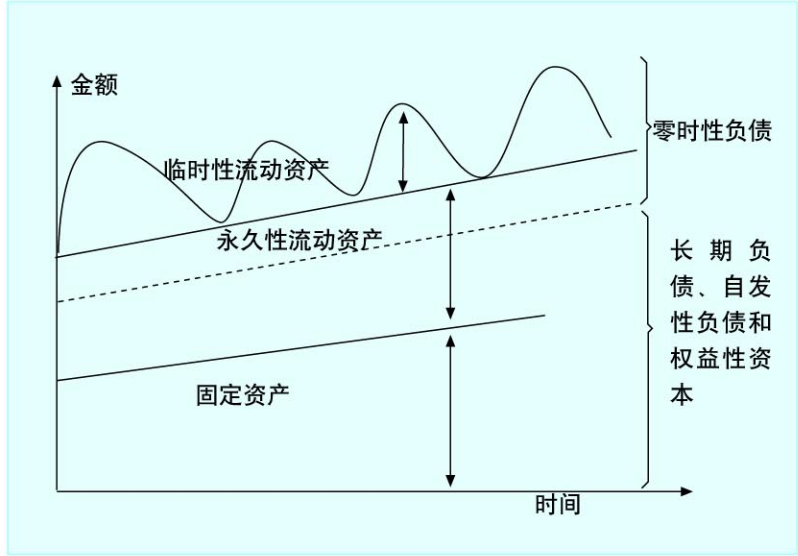
大型水电企业在水电项目建设期间，企业的流动资产较少，现金流量也集中于投资和筹资活动，短期负债的清偿没有保证，所以，企业为避免财务风险，通常进行债务性融资时选择长期负债，流动负债仅保持较低的水平。而在水电项目建成投产后，大型水电企业在其债务持续期间由于经营收入较稳定，电力销售中客户的单一性决定了企业的现金流量容易预测，流动资产也随企业经营活动的开始而迅速增加，所以无论从流动资产的角度还是从现金流量的角度来

看，其流动负债的在负债总额中的份额应增加，可采用简单最高限额法进行流动负债的筹措，以利用短期借款的利率较低的优势减少融资成本。

附1



附2



■ 规划发展部 范 灵

1. 前言

随着市场经济及建筑市场的全面开放和招投标法的深入贯彻，建设项目招标得到了切实的推行，建筑市场的竞争也由此变得更加激烈。施工企业为了生存和发展，把提高产品质量和承揽施工任务放在企业的首要位置，从而在施工企业中培养造就了一批从信息追踪、公共关系、商务制作、预算报价、施工组织设计到标书质量等各个环节都十分精通的高素质经营投标队伍。经营投标队伍的中心工作目标就是通过各个环节的工作，在项目投标活动中获胜。一旦项目中标并签订合同，投标经营队伍的任务就算完成。因此，在日常的招投标活动中，我们不难发现，施工企业参与投标的是一支相对固定的队伍，而承担项目施工的队伍则是根据各个项目的需要，在项目中标之后才真正得以

组建落实。经营的只管承揽任务，不管工程施工，工程施工的又很少参与项目投标活动。因而，作为业主人员，我们不得不关注施工企业投标与施工的脱节可能给项目管理带来的负面影响，并在项目招标过程中尽可能的去减少这种负面影响。而要减少这种负面影响的有效方法就是要求项目施工管理人员，特别是项目经理全面参与项目投标活动，并在项目招标过程中采取切实措施保证项目经理的这种参与。

2. 现状及存在的不足

2.1 现状

目前，业主单位越来越重视施工企业人员的投入，特别是对项目经理尤为重视。目前，在招标过程中主要采取以下三方面的措施保障项目经理的投入。一是在招标文件



中对项目经理应具备的资质提出明确要求，并在评标过程中将项目经理的资质和能力作为对投标单位人员投入情况评比的重要方面，并赋予足够的权重。二是在招标文件中或合同谈判时，要求投标单位承诺未经业主同意不得随意撤换项目经理，并对项目经理在现场的时间提出明确要求。三是，要求投标单位严格实施项目管理，赋予项目经理足够的人、财、物方面的权利。

2.2存在的不足

现有的招评标办法中，对项目经理的要求存在如下两方面的不足。

一是，不能考核评比项目经理对项目投标活动的参与程度。项目经理作为项目施工管理的总指挥，在项目中标之后才真正接入，而不熟悉编标过程，对标书的内容和所投标段的工程概况、特点、重点、难点，采用的技术标准，工期、安全、质量、环保、水保目标，施工组织网络关键线路，工程进度计划、主要施工方案，以及实现工期、质量、安全、环保、水保和投资控制等方面的措施近乎一无所知。这样的结局，真正受到伤害的是业主的利益。当一个项目经理接受中标项目的施工任务时，往往会出现投标文件中对现场条件的认识不充分或对项目实施的难度估计不足，难以按照投标文件所承诺的施工组织设计或方案组织项目施工，从而给业主带来合同执行和管理上的巨大难度。

二是，虽然在招标文件中对项目经理应具备的资质和从事类似工程管理经验提出了明确的要求，但在实际的评标过程中评标专家评比的唯一依据是投标文件中所附的项目经理的学历证明、项目经理资质证书、项目经理从事类似工程的管理经历，评标专家们很难对所附材料的真实性、项目经理的实际工作能力和对项目的了解程度作出更加合理的判断。

笔者认为，在项目招评标过程中，参照设计、监理项目招标的做法，引入项目经理答辩，是解决上述不足的有效手段之一。

3. 项目经理答辩的操作

3.1关于招标文件

在招标文件中应载明项目经理答辩的相关信息，包括答辩对象、答辩题目的确定方式、答辩时间要求、评定标准、评比办法等。

3.2关于答辩对象

根据招投标法的规定，建设单位招标的方式主要有两种，即公开招标和邀请招标。对于大型水电项目，由于利用国有资金且工程投资规模巨大，多采用公开招标方式。由于参与投标的单位较多，对参加投标的每家单位均要求进行项目经理答辩，在评标时间上不允许，同时也没有这个必要。为体现项目经理答辩的针对性，可将投标文件综合评比得分排序前3~5名的投标单位列入推荐中标候选人范围进行项目经理答辩。

3.3关于答辩题目

答辩题目由评标专家组在对投标文件进行详细评审后，答辩前拟定，并从拟定的题目中抽签决定。答辩题目应重点集中在考察项目经理对投标过程的参与程度，对投标文件的熟悉程度和项目经理的应变能力。答辩问题可主要涉及所投工程的概况、对现场条件的认识、对工程的重点难点分析、工程进度计划、主要施工方案以及如何实施项目管理的设想等等。

3.4关于评比办法

为体现项目经理答辩的针对性，并与以往的招评标办法很好的衔接，可将项目经理答辩评比作为评标附加分来对待，附加分值由招标人在招标文件中载明。将项目经理答辩评比得分计入投标文件评比得分后作为最终评标得分，依次排出顺序，最终确定推荐中标人（对未参加项目经理答辩的投标单位将不作为最终推荐中标人）。

4. 结语

在施工项目招投标过程中，推行项目经理答辩可很好的避免投标文件编制与工程施工脱节的矛盾，可进一步对项目经理的实际工作能力作出更客观的评价，从而更利于保证工程建设的顺利实施。

坚持“以人为本”的价值取向， 搞好雅砻江梯级开发社会化的 后勤服务工作

■ 二滩实业发展有限责任公司 戴国强

今天，雅砻江的梯级滚动开发正在如火如荼、以惊人的速度向前推进。雅砻江的梯级开发离不开后勤服务工作，在自然条件相对较差的情况下，如何给雅砻江的滚动开发提供强有力的后勤保障，是摆在四川二滩实业发展有限责任公司（以下简称二滩实业）面前的课题。企业的发展离不开人，雅砻江的滚动开发离不开人，后勤服务工作同样离不开人，只有坚持“以人为本”的指导思想，才能激发广大员工的创业激情，才能搞好雅砻江滚动开发及其后勤保障服务工作，人是搞好一切工作的重要因素。

1、深刻认识“以人为本”的内涵

我们的祖先早已认识到人在社会发展中的重要作用，儒家关于以“仁”为核心的伦理思想是人本管理理论的溯源。孔子说，“仁者，人也”，认为仁是内在于人的爱心，表现在人的言行中，就是行仁。孟子继承发扬了孔子的这种思想，





认为"不以仁政，不能平治天下"。党的十六届三中全会明确提出了"以人为本，全面协调可持续的发展观"，把"以人为本"正式写进了党的文件。在历经了诸多坎坷与曲折后，中国终于在治国战略指导思想上回归了原道，提出了"以人为本"的发展观，这无疑是指导中国社会健康协调发展的一个历史性重大突破。

何为“以人为本”？从本原上讲，"以人为本"就是一切从人民群众的根本利益出发，促进人的全面发展，满足人民群众日益增长的物质文化需求。按照全面、协调、可持续发展的科学发展观的要求，满足全体人民而不仅仅是满足部分人群的需求。"以人为本"意味着要尊重人，把人当成一切制度安排和政策措施等规范价值得以产生的价值源泉。具体说，"以人为本"就是要从人的特点或实际出发，一切制度安排和政策措施要体现人性，要考虑人情，要尊重人权，不能超越人的发展阶段，不能忽视人的需要。人是社会的人，因此，"以人为本"就是要研究社会中人们之间社会关系的规律，并从这个规律出发，再经过社会创建一切制度规范的终极目的推导出科学优良的制度和规范。在这些关系中，各个利益群体之间的关系无疑是最根本，最基础性的关系。国家与广大社会成员之间的利益关系，广大社会成员之间的利益关系，区域之间的利益关系，人与自然之间的利益关系等等，都存在一个基本规律，需要尊重和敬畏。

“以人为本”就是我们的一切制度规范和政策措施的创建与制定，都要遵循公正、平等、人道、自由、法治的原则，使我们社会的进步走上平稳发展的健康正道。所谓全面发展，具体说就是要使我们的经济、社会、政治、文化、生态等各个方面全面发展，走出畸形的单纯经济发展指标误区，使我们的社会各方面发展相互衔接、相互促进、良性互动；使我们的社会既能考虑当前发展的需要，满足当代人的基本需求，又能考虑未来发展的需要，为子孙后代着想。我们要把公正当作治理社会的最重要的原则，促使我们的制度越来越公正，使有德有能之人能够发财致富，能够幸福美满；使我们道德、法律越来越优良，使我们的社会



财富越来越丰富，科教文化事业越来越发达。一句话，"以人为本"意味着我们的一切制度规范和政策措施都要尊重人，从人出发，尽量减少异化，以人的自由和全面发展为最终归宿。

“以人为本”意味着要把增进全社会和每个人的利益总量作为评价和衡量我们一切制度，一切规范，以及政策措施的终极标准，真正理顺人与社会的关系，把人当作社会的核心与根本，始终坚持把增进全社会和每个人的利益总量当作"第一原则"来遵守。我们的道德和法律，以及一切制度和政策措施，要按照"己他两利"的原则，既有"无私利他"的至善要求，又有"为己利他"的基本要求，还有"纯粹为己"的最低要求，只是在个人利益与社会利益，个人利益与他人利益发生根本性冲突，不可以两全的特殊情况下，才能奉行"自我牺牲"的原则和"最大多数人利益"的原则，只有这样，我们社会才可能避免激烈的冲突和震荡，我们的社会才能健康协调的发展。回首过去，我们曾经把“大公无私”作为评价全体社会成员行为善恶的唯一标准，梦想通过全体社会成员觉悟的提高来实现宏伟的现代化蓝图，结果使整个社会的精神状态麻木消沉；我们也曾经梦想通过对全体社会成员动机结构的重构来保证计划经济的高速运转，但均告失败。十一届三中全会后，我们记取历史的教训，尊重人性的规律，鼓励和肯定了一切通过勤劳致富的手段实现个人利益的行为，及时为一切促进社会发展的行为解

除了精神枷锁和人格桎梏，极大地解放了全体社会成员的思想，激发了广大群众创业的激情和首创精神，因此，才会有我们今天令世界瞩目的成就。今天我们强调“以人为本”，就是要更加旗帜鲜明地尊重人性的基本规律，把人性规律当作我们一切制度安排和政策制定的根据和出发点，把人性当作我们治理社会的一切规范性价值的源泉。

企业文化要讲“以人为本”，企业的发展离不开人，关心员工的物质文化需求，创建和谐的内部人际关系将能极大的调动员工的积极性，促进企业的发展。“以人为本”的管理可以促成良好的企业文化、和谐的内部人际关系的形成，古人云："天时不如地利，地利不如人和"，"上不失天时，下不失地利，中得人和，则百事不废。"人和"思想对于企业管理工作来说具有十分重要的借鉴意义。需要赘述的是，今天，企业都在强调“以人为本”，但对"以人为本"这个理念不能产生认识上的偏差。企业讲究"以人为本"，是以全体员工为企业生存和发展的根本，或是以"核心层和骨干层"为企业的根本，并不是说要以某个具体的员工为根本。所以企业在宏观上强调"以人为本"和有的个人觉得没有受到满意的照顾，这两者并不矛盾，"以人为本"中的员工是个标准员工的概念，标准员工是老板心目中的理想员工和企业的骨干员工，是老板心目中希望找到的员工，或企业中老板赏识的员工，这些员工才是企业的根本，但这个概念是在不断变化的。为了适应市场的发展，老板必然一方面引

进更加专业的员工，另一方面希望老员工不断成长。所以企业中，标准员工的"标准"也是不断变化的，今天你是企业的标准员工，明天就可能不是了。所以你可能有时候感觉企业很温暖，确实是"以人为本"；有时候感到企业很冷酷，但所有的时候，老板都在宣传"以人为本"的理念，根本的原因就在这里。公司制定的政策、策略是以这些标准员工为根本，满足他们的需求是公司的愿望。因此在企业里，要有这样的心态：我们都是员工，但可能不都是标准员工，所以你可能不是公司的本，更不要以为是"以你为本"，不要抱怨"以人为本"，因为"以人为本"只对于标准员工来说它才是对的。安心、努力的工作，努力成为标准员工，这才是正确的，这需要为之而奋斗。

2、雅砻江梯级开发后勤服务工作的特点
发源于青海省玉树县境内的巴颜喀拉山南麓的雅砻江，自西北流向东南，其中在理塘河口河道转向北东再折回南流，绕锦屏山，于攀枝花汇入长江，是典型峡谷河流。流域面积约13万平方公里，在四川境内的部分是11.63万平方公里。干流全长1637公里，总落差4420米，雅砻江大部分河段是崇山峻岭，山势险要，河床基岩裸露，岩壁耸立，两岸多为悬崖峭壁。雅砻江滩多水急，气候多变，降雨，使雅砻江径流丰沛。

雅砻江流域地跨四川、青海、云南3省的29个县市，是以藏、汉、彝族为主的多民族地区。流域中上游地区地广人稀，人烟稀少，农作物产量有限，规划中的水电站均离城市较远，大量人员的进入，蔬菜及粮食等后期物资供应得依托上百公里甚至几百公里远的城市，而交通条件又差，给后勤物资的供应带来一定的难度；下游地区人口集中，规划中的水电站离城市较近，后勤物资供应相对容易。

中国有句古话，“兵马未动，粮草先行”，这是兵家领军打仗的至上法宝，说明后勤保障工作在军事行动中的意义极为重要，处于前提和基础的地位。水电建设跟兵家打仗一样，后勤保障工作至关重要。只有解决好建设者们的吃住及其它生活所需，解决好职工的文化生活需求，电站



建设者们才能够安居乐业，才能够把他们的全部精力放在工程建设中，才能够吸引更多的优秀人才参与电站的建设，才能够快而好、省的建成水电站。后勤保障工作在水电站建设中同样处于前提和基础的地位。

行政式的后勤保障模式是过去水电建设后勤保障通常采用的模式。在交通条件差，后勤保障工作相对困难的雅砻江流域中上游河段的开发中，特别是对按照现代企业制度建立的雅砻江流域开发的业主单位——二滩水电开发有限责任公司（以下简称二滩公司），行政式的后勤保障体系已显然不适应，社会化的后勤保障是二滩公司采用的模式。这既有利于提高后勤保障的服务质量，又有利于业主集中精力干主业，对工程建设十分有利。

二滩实业有幸成为雅砻江流域开发的后勤保障服务商，在雅砻江流域开发过程中，二滩实业将始终坚持以人为本的指导思想，坚持服务至上的工作理念，充分发挥自身的优势，急工程之所急，想工程之所想，根据工程所需，积极开拓服务项目，以极大的热情，积极进取的精神，为业主提供低费、高效、优质的后勤服务。

3、坚持“以人为本”的服务方向是搞好服务、让服务对象满意的基本策略

根据雅砻江梯级开发后勤服务工作的特点，在条件更为艰苦的雅砻江中上游开发过程中，这就更需要人性化服务。对参与电站建设业主员工正常的情感、心理、生理需求，都需要关心、理解、尊重。这需要在服务接触中去调查、去挖掘、去发现、去掌握。

服务接触就是指在服务过程中服务者与被服务者之间的交往。在服务行业中，顾客经常要参与服务传递过程，“过程就是产品，产品就是服务”，后勤工作也是服务性行业的一种，具有服务属性。除了日常性的服务工作之外，其它的，如食堂就餐、物业的水电维修、办公及住宿楼的管理以及环境卫生、绿化美化、配电值班等，都有程度高低不等的服务接触。实际上，大多数后勤服务质量的好坏评价都来自于服务对象对后勤服务提供者的感觉，通过服务

接触，决定了服务对象头脑中对服务质量优劣的评价，经过一系列的交互作用，最后形成理性认识，决定了该项后勤服务工作在服务对象心目中的信誉好坏，因此，怎样做好接触工作就直接影响到物业公司服务质量的好坏。

后勤服务要以服务对象满意率为第一信号开展各项后勤服务工作。经过充分了解服务对象的需求，通过改进服务手段，优化服务质量，开发服务项目，以达到顾客满意的结果。

坚持“以人为本”是搞好服务、让服务对象满意的基本策略，在偏远艰苦的水电工地，人性化服务就显得尤为重要。2003年12月8日，在锦屏建设管理局（以下简称锦管局）挂牌成立的那天，在众多祝贺标语中，人们在锦管局员工食堂里，看到了二滩实业打出的这样一条标语，“吃好、吃饱、工作好”，这条二滩实业为表达为业主服务好的决心和对锦管局员工的良好祝愿，看似平淡、太通俗化的标语，却得到了广大员工的一致称赞，就其原因，人性化。

水电建设不同于其它行业，在这偏远的地方，吃、住和日常生活基本必需品是后勤服务工作要解决的首要任务，但由于现场条件的限制，它恰恰又是难于让服务对象满意的工作。二滩实业能够在条件很差的情况下，在员工食堂办起相对简单的自助餐，使管理局员工有感而发：“自助餐也是一种文化”。在水电工地，水电建设者们都是背井离乡，离开家庭，离开都市，工作在偏远山区，后勤服务是他们生活的唯一依托，只有通过后勤服务，才能把所有员工连在一起，让他们有家的感觉，体会到大家庭的温暖。在员工工作到深夜、在员工伤风感冒等时候，一碗面条，一碗稀饭，通过这简单而又实际需要的关爱，使服务对象对后勤服务有个很好的感知。在为雅砻江梯级开发的后勤服务工作中，二滩实业之所以得到业主的好评，旗开得胜，就在于二滩实业从开始就坚持人性化服务，坚持“以人为本”的服务导向，加上二滩实业的许多员工都参与过水电建设，了解水电建设者的情感和需求，跟服务对象能够有很好的服务接触。充分认识到服务对象的需求就是后勤的

市场，只要服务好了服务对象，就能取得社会效益和经济效益的双丰收。

4、坚持“以人为本”，关爱后勤员工，是搞好后勤服务工作的重要法宝

很多企业都在强调“以人为本”的经营理念，有些企业甚至把“以人为本”作为企业文化的核心，就其原因：客户满意是企业追求的目标，但是首先要有满意的员工，这些满意的员工才能服务好客户，才能有满意的客户，满意的客户才能给企业带来长久而丰厚的收益，才能打造企业的信誉，才能创造企业的品牌，企业的发展才能长久。

后勤服务是通过后勤员工来完成的，后勤服务人本管理思想不仅是指尊重关心服务对象的愿望和要求，而且也包括尊重关爱后勤员工的愿望和要求。后勤服务要树立平等意识、尊重员工，关心员工，紧紧依靠员工。要从人本主义出发，通过人性化的管理手段，提高后勤工作的向心力，充分尊重员工的感情，关心员工的生活，了解员工的愿望，最大限度地发挥员工的工作能动性从而最大可能地创造管理效益、服务效益和经济效益。要刚性和人文关怀相结合。不能只压任务、压指标，而疏忽对员工内心世界的关怀。特别是对所谓的“临时工”，不能只以“罚”为主要甚至是唯一的管理手段，要充分了解员工的合理愿望和需求并与之进行真诚、有效的交流沟通，要注重人的价值和德行修养，要从只注重员工的使用价值转向不仅要注重员工的使用价值，而且还要注重员工个人价值的提升，要着力增强员工的职业能力，使员工的思想素质、能力素质都能适应社会发展的要求。

5、结语

物业产业是国民经济中新兴的、迟来的、成长性的专业，也是与国际接轨的开放性产业，是一个集管理、经营、服务为一体的系统工程。物业工作琐碎繁杂，服务性强，接触面广。物业的市场导向和服务导向，是物业开发和物业管理的灵魂，后勤社会化形势下的物业管理工作是一个全新的课题，需要不断的探索和创新。要做好物业工作，牵

涉方方面面，如物业公司的硬件设施，物业公司的软件情况如物业公司的人才，管理队伍和员工素质情况，管理者的人格魅力和决策、指挥水平，员工服务的技能培训和素质智慧培训包括员工的言行举止、工作着装、精神风貌、服务态度、待人接物培训等，服务的规范化、系统化、程序化的建立，与服务对象的服务接触能力，服务传递的效率和质量，岗位的合理设置，物业公司的内部制度和物业管理规章制度的科学建立，考核标准的合理制定等等方面，由于篇幅的限制，笔者不能一一展开。本文仅就搞好物业的指导思想——“坚持以人为本”结合雅砻江梯级开发后勤服务工作的特点加以阐述，只有坚持“以人为本”，从人本观念出发，物业公司才能制定科学合理的内部管理制度和物业管理的规章制度，才能使员工树立服务至上的工作理念，具备设身处地为服务对象着想的个人品质，才能使物业公司搞好物业服务，树立创新经营理念，实现预期的社会效益、服务效益和经济效益。





■二滩水力发电厂 程时宏

摘 要 本文针对水电站运行初期水库调度的软件系统尚未投入使用时的水库调度计算，介绍了在此阶段进行的水库调度计算中用Microsoft Excel处理水情数据的几种方法，对水电站水情资料的统计，报表的制作，数据的整编分析以及资料的保存等可以发挥非常大的作用。

关键词 水电站运行初期；数据提取；资料保存；Excel

引言

众所周知，水电站运行初期，过去水文计算所采用的河床式计算思路，已不能在有发电流量及水库调蓄、闸门泄流等计算中应用，而在有关的水库调度软件系统正式投入运行之前这段时间，一方面要进行正常的水库调度计算，另一方面又要将这些资料可靠地保存起来，以免日后做重复工作，所以此阶段的数据处理尤为重要。随着现代科技的发展，

处理大量数据的一个重要途径是利用计算机来处理数据，制作成报表并以图形的方式反映数据变化过程。因为水电站中关于生产运行的数据大部分是以时间为主要关键字的（如水位过程、流量过程、雨量过程、发电情况、闸门启闭情况等），这些数据汇总成的报表若用高级编程语言来处理，将是一项十分复杂且专业化的工程，而且一旦使用高级编程语言编制好以后，再有报表格式方面的即便是很小的改动也将是非常庞大而又繁杂的工作。若使用Microsoft Excel（以下简称Excel）则可以非常方便快捷地解决这些问题。

针对上述的问题，本文介绍几种数据计算方法。

一、一维提取法

该方法适用于从一列数据中提取和另一列数据对应的数据（如某日发电量、某时水库水位、某一库水位的库容值或闸门弃水流量等），利用Excel自带的INDEX和MATCH函数及相关的日期函数即可（关于这些函数以及下文提到的其他函数的使用方法请参考Excel的帮助）。

具体使用方法为：如表1中A列为顺

序的日期，B、C、D、E列为已知数据（这些数据也可以是通过其他途径计算得到的），单元格J3处为预先设定的将要提取数据的行号（根据给定查询日期不同自动刷新），其计算公式为“=MATCH(G4,A:A,0)”，意思为从A列中计算出第一个与单元格G4内容匹配的数据的行号。

根据查询条件，在单元格G4处输入要查询的日期，在单元格G7中填入计算公式：“=INDEX(B:B,G4)”，则其内容即为所查询的值，表示从B列中查找行号为单元格J3中值的数据，其他查询结果同理可得。如果将G4的内容换为函数式“=today()”则可以实时地获取当天的数据。

	G4	=	2004-5-5	0:00:00						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	日期时间	库水位	尾水位	入库流量	出库流量					
2	2004-05-01 00:00	1175.63	1010.23	1320	1200					
3	2004-05-02 00:00	1175.78	1010.12	1380	1210		查询日期			6
4	2004-05-03 00:00	1175.86	1010.2	1430	1220		2004-05-05 00:00			
5	2004-05-04 00:00	1175.94	1010.56	1490	1230					
6	2004-05-05 00:00	1176.03	1010.21	1560	1250		库水位	尾水位	入库流量	出库流量
7	2004-05-06 00:00	1176.12	1010.11	1620	1270		1176.03	1010.21	1560	1250
8	2004-05-07 00:00	1176.2	1010.23	1690	1300					
9	2004-05-08 00:00	1176.3	1011.01	1750	1330					

二、内插求值法

假定库容曲线在1米变幅（可根据实际曲线数据的精度确定相应的变幅）之内是呈线性的，可以根据库水位采用线性内插法求得相应的库容。

具体使用方法为：首先已知某库水位见表2，利用方法一得到不大于该水位整数值的库容，即若求1177.26米的库容，先得到1177米的库容值为38.000，其计算公式为：“=INDEX(B:B,MATCH(E2,A:A,1))”，然后再求1178米的库容为38.700，其计算公式为：“=INDEX(B:B,MATCH(E2+1,A:A,1))”，则所求的库容值应该为 (38.700-38.000) *1177.26-

1177. (00) +38.000等于38.182，所以单元格E3的计算公式为：“=(INDEX(B:B,MATCH(E2+1,A:A,1))-INDEX(B:B,MATCH(E2,A:A,1)))*(E2-INT(E2))+INDEX(B:B,MATCH(E2,A:A,1))”，同样道理可得到其他类似的查询数据（如闸门的泄流量等），只是对于有不同运行时间不同开度的闸门，求泄流时需增加闸门系数（具体计算原理见方法4），如运行时间为3小时，开度为80%，则求6小时平均值时，要乘以系数0.8*3/6则可（泄流的开度也简作线性考虑）。特别需要说明的是本方法只适用于B列为顺序排列且A列为等差距（如差距为1）。

反过来，若要根据某库容值查相应的库水位值，其难度稍微增加，也就是还要引用Excel的其他函数，如已知库容值在单元格E5中，求库水位，则E6单元格的公式为：=MATCH(E5,KRD,1)+1175-1+(E5-INDEK(KRD,MATCH(E5,KRD,1)))/(INDEX(KRD,MATCH(E5,KRD,1)+1)-INDEX(KRD,MATCH(E5,KRD,1))), 说明：KRD定义为B2:B7区域、1175为库水位起始值（即单元格A2的值）。由此可以推广到A列也可任意数据差距的情况下。

E3				=(INDEX(B:B,MATCH(E2+1,A:A,1))-INDEX(B:B,MATCH(E2,A:A,1)))*(E2-INT(E2))+INDEX(B:B,MATCH(E2,A:A,1)))	
	A	B	C		
1	库水位	库容			
2	1175.00	36.600		已知库水位:	1177.26
3	1176.00	37.300		需求库容值:	38.182
4	1177.00	38.000			
5	1178.00	38.700		已知库容值:	38.183
6	1179.00	39.757		需求库水位:	1177.26
7	1180.00	40.110			

三、二维求值法

根据发电用水曲线求发电流量时需要涉及两个变量：水头(H)和出力(N)，也就是说，不同的水头不同的出力下有不同的发电流量，在编写计算公式时需要综合上述两种方法，进行交叉内插求值。如表3，单元格H2中为已知水头163.82m，单元格H3中为已知出力26.37万Kw，首先根据方法一，可以求得163m，26万Kw对应的188.0m³/s；164m，26万Kw对应的187.1m³/s；163m，27万Kw对应的194.1m³/s以及164m，27万Kw对应的193.1m³/s，

A1		= 水头(H) \ 出力(N)						
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	水头(H) \ 出力(N)	25.00	26.00	27.00	28.00			
2	162.00	183.0	188.9	195.1	201.3		已知水头:	163.82
3	163.00	182.1	188.0	194.1	200.1		已知出力:	26.37
4	164.00	181.2	187.1	193.1	199.1		所求发电流量:	189.5
5	165.00	180.6	186.3	192.2	198.2			
6	166.00	179.8	185.4	191.2	197.2			
7	167.00	179.0	184.7	190.3	196.3			

则其所求的发电流量应该为： $\{(D4-D3)*\Delta H+D3-[(C4-C3)*\Delta H+C3]*\Delta N+[(C4-C3)*\Delta H+C3]\}$ （以单元格代号表示， ΔH 为163.82-163=0.82， ΔN 为26.37-26=0.37），经化简得到如下公式： $[D4*\Delta H+D3*(1-\Delta H)]*\Delta N+[C4*\Delta H+C3*(1-\Delta H)]*(1-\Delta N)$ 。可以得到在水头为163.82m，出力为26.37万Kw时对应的发电流量为189.5 m³/s，具体计算公式为：

$$=(INDEX(fdys,H2-162+2,H3-25+2)*(H2-TRUNC(H2))+INDEX(fdys,H2-162+1,H3-25+2)*(1-H2+TRUNC(H2)))*(H3-TRUNC(H3))+(INDEX(fdys,H2-162+2,H3-25+1)*(H2-TRUNC(H2))+INDEX(fdys,H2-162+1,H3-25+1)*(1-H2+TRUNC(H2)))*(1-H3+TRUNC(H3)))$$
，说明：fdys定义为B2：E7区域，162为A2单元格的值，25为B1单元格的值，即为该表的初始值。

四、面积包围法

在进行闸门弃水流量计算时，使用Excel处理数据需要从以下几方面作考虑：因为闸门操作是根据水库调度的需要而进行的，在一个计算时段内的操作次数是变化的，因此需要从多方面考虑。

首先，需要判断计算时段内某一闸门操作次数，其次根据次数来分别读取相应闸门开度。

如表4中：A列为某闸门操作时间，B列为该闸门操作时间对应的操作最终开度（以百分数表示，最大开度为100，最小开度为0），E3单元格为计算时段初的时间，E4单元格为计算时段末的时间，F3、F4单元格为时段初、末在A列对应的行号（其公式分别为“=MATCH(E4,A:A)”，“=

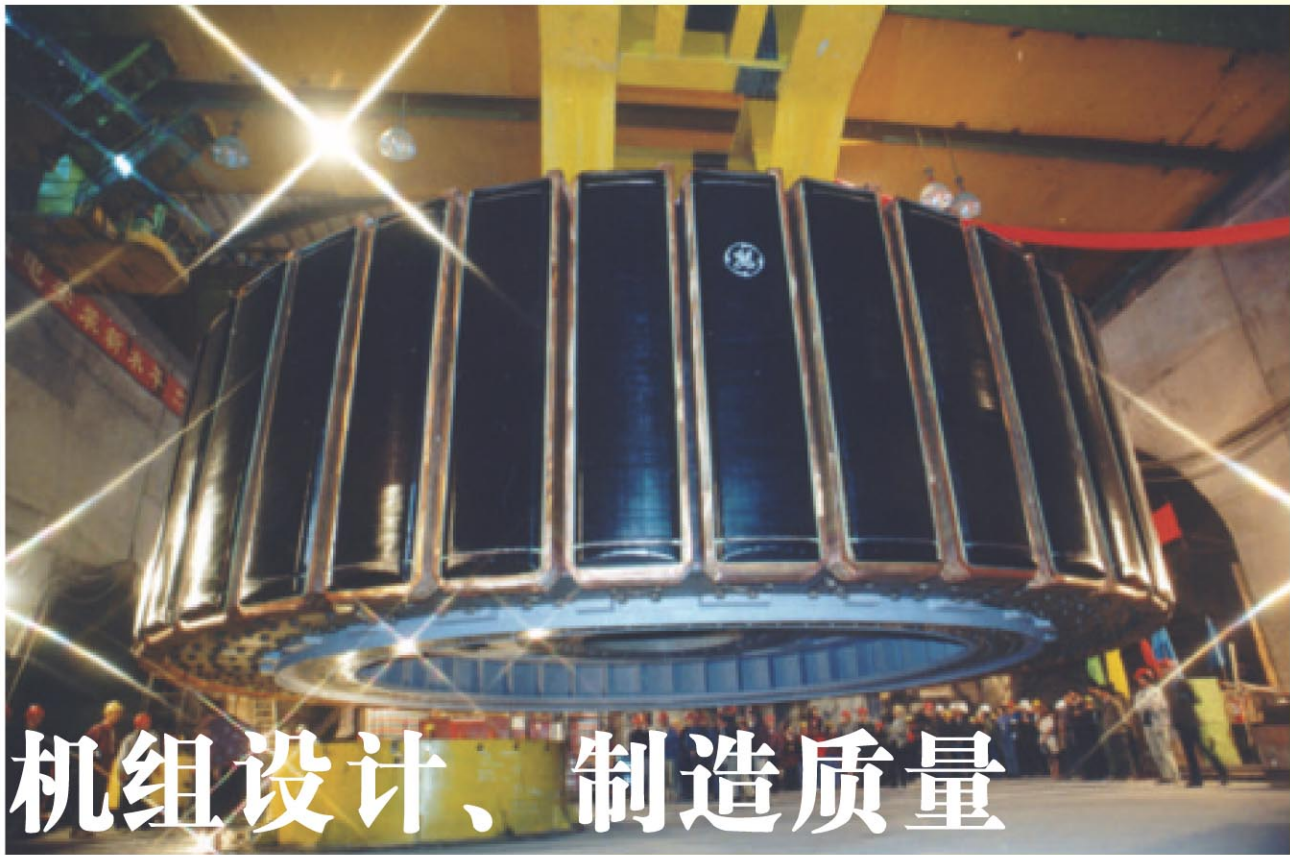
MATCH(E4,A:A)”），E6单元格为该时段内闸门的操作次数，其公式为=F4-F3。F7单元格为该时段闸门的开启时间与开度的闸门系数，再平均到时段内通过方法2得到相应的泄流量，其公式为=IF(E6=0,INDEX(B:B,F3)*(E4-E3),(INDEX(A:A,F3+1)-E3)*INDEX(B:B,F3)+(E4-INDEX(A:A,F4))*INDEX(B:B,F3+E6)+IF(E6>1,(INDEX(A:A,F3+2)-INDEX(A:A,F3+1))*INDEX(B:B,F3+1),0)+IF(E6>2,(INDEX(A:A,F3+3)-INDEX(A:A,F3+2))*INDEX(B:B,F3+2),0))*24/100，有了如上操作后，只要修改时段初及时段末的时间，即可得到该时段内某闸门的弃水流量。需要说明的是，G4单元格只考虑时段内操作三次，若多于三次，则需要扩充公式，扩充方法为在公式的最后“)*24”前加入“+IF(E6>NUM,(INDEX(A:A,F3+NUM+1)-INDEX(A:A,F3+NUM))*INDEX(B:B,F3+NUM),0)”（NUM为从1到总次数减1），因为Excel不能进行类似高级编程语言的FOR循环语句，所以该段表达式须多次使用，以此类推进行扩充公式。同理，也可以输入机组开停机时间（开机为1、停机为0），进而得到机组某个时间段或某天的运行时间以方便报表的填写。

E6		=	=F4-F3				
	A	B	C	D	E	F	G
1	某闸门操作情况			计算过程			
2	时间	开度			给定时间	对应行号	
3	2004-06-11 00:00	0		时段初	2004-06-12 14:00	3	
4	2004-06-12 15:00	100		时段末	2004-06-12 20:00	6	
5	2004-06-12 16:30	50					
6	2004-06-12 19:30	100		动门次数	3		
7	2004-06-12 22:00	0		闸门系数	3.5		
8	2004-06-13 00:00						
9							

五、结束语

通过本文介绍的在Excel中提取数据的几种方法，从近期来看，完全可以避免由于人为计算、填写表格等失误带来的错误结果，而且使做出来的报表图表整洁、美观，不仅提高了工作效率，而且极大程度

地减少了误差。从远期来看，对水情资料的整理、查询、保存及分析等都带来极大的方便。还可以按照水情自动测报系统数据库格式的要求填在表格中，然后直接转换为对应的数据库格式，省去了日后没有必要的原始数据的重复录入工作。这些方法可以推而广之而适用于与此相类似工作中。



机组设计、制造质量 对二滩电站初期运行的影响分析

■ 生产管理部 李民希

〔摘要〕大中型混流式水轮发电机组设计、制造技术发展至今已经相当成熟，但是二滩机组因局部设计、制造质量存在一定问题，造成电站投产初期运行成本高、可靠性较低等不利影响，如何减少或避免类似问题发生，本文抛砖引玉地提出部分案例及建议，供新建电站参考。

二滩水电站6台单机550MW混流式水轮发电机组由加拿大通用电气公司（GE）设计，并与国内两大水轮机制造厂家采用斜线分割方式联合制造，由葛洲坝工程局、水电一局、水电八局和东方电机厂组成的联营体（GYBD）负责安装。1998年8月18日第一台机组并网发电，1999年12月，6台机全部投产。

因设计、制造质量存在一定的问题，从首台机组投产（6#机组）轴承甩油，到1~4#水轮机止漏环裂纹、脱空，迫使机组大修、扩修10余次，对电站初期运行造成了严重的不利影响。

1. 设计、制造质量问题

1.1 水导、推力/下导轴承甩油

推力/下导轴承、水导轴承与上导轴承一起承担水轮发电机组转动部件的轴向力和径向力，维持机组在轴承间隙范围内稳定运行。推力/下导轴承、水导轴承采用相似的中空内置圆筒形挡油圈油槽结构，透平油润滑。因设计挡油圈高度偏低，6#机组投产运行时，存在透平油从水导挡油圈壁甩出，日甩油量约175kg。推力下导轴承最早从挡油圈处，以及推力头与转子法兰面结合处甩出，挡油圈临时加高后，主要从法兰处甩出，日甩油量为20Kg。至问题得到解决前，采用定时（期）补注透平油的方式维持机组正常运转。

99年3月，6#机组首次小修时，在水导挡油圈上加装环形直列叶栅，解决了甩油问题（其余5台机安装时，采用相同办法解决了水导设计缺陷）。2000年9月在6#机组大修中，采用加高推力/下导挡油圈，加装叶栅，并在转子与推力头法兰处安装密封圈等措施，解决了推力/下导甩油问题。在后来的大修中，也逐一解决了其余机组的推力/下导轴承缺陷。

1.2 #1发电机转子中心体严重裂纹

二滩发电机转子支架为圆盘型、无轴焊接结构，是连接磁轭与大轴及上端轴的中间部件，由1个中心体和14条支臂组成。中心体为中空轮毂，上、下端分别与大轴、上端轴通过螺栓连接。中心体与支臂在工厂组焊、加工后，分成5部分运至生产现场拼焊成型，最后将磁轭热套其上。

2000年3月7日，#1机组例行小修时，在转子中心体上端面与转子支架组焊处发现8条穿透性裂纹的特大缺陷。所有裂纹伤及母材，其中，8#、10#、14#、2#、4#支臂的裂纹延至转子中心体厚度为93mm的母材处。

经过分析，在转子中心体上端面与每条水平支臂焊接处两侧成（直）角形，发电机带负荷后，切向作用力引起应力集中，撕裂母材，并逐渐出现大面积裂纹。

随后，机组进入大修。采用坑内就地补焊裂纹，并在中心体与转子支架形成的直角处补焊成大于R30的圆角，耗时8天。经对其余机组检查发现，3#发电机转子相同部位存在一处类似缺陷。于是，电厂对所有转子支架采用补焊大于R30的圆角的紧急处理，消除应力集中。

1.3 水轮机上、下固定止漏环脱空

水轮机顶盖止漏环和底环止漏环（简称“上、下固定止漏环”），分别与转轮上下止漏环（简称“上、下转动止漏环”）一起，为水轮机转轮与固定部分的动密封，设计密封间隙分别为1.2~1.6mm和2.0~2.43mm。

按照设计要求，转轮上、下止漏环在工厂热套于转轮上冠、下环后，分别角焊在上冠、下环上。最后分瓣运至工地，工地拼焊加工成形。而固定止漏环则冷套于水轮机顶盖或底环后，采用M20不锈钢（1Cr18Ni9Ti）沉头螺栓固定，并封焊加工，最后分瓣运至现场组装就位。

从99年10月27日检查发现4#水轮机底环止漏环脱空，转轮下止漏环断裂开始，陆续发生2#水轮机顶盖止漏环脱空，转轮上止漏环断裂，3#水轮机顶盖、底环止漏环裂纹、脱空，1#水轮机底环止漏环脱空，转轮下止漏环断裂等重大缺陷。4#水轮机底环止漏环脱空后，底环运至原制造厂处理；但底环重返现场安装时，发现止漏环仍存在部分脱空现象。止漏环脱空后，与转轮止漏环接触（碰撞），造成机组振动增大，进一步造成转轮止漏环断裂，机组被迫大修。

经过对比，按相同工艺要求，由GE工厂生产的5#、6#水轮机止漏环，至今运行良好，未发生固定止漏环脱空，转动止漏环裂纹等现象。进一步检查发现，除固定止漏环

在国内工厂冷套的工艺存在问题外，主要是止漏环固定存在问题。例如，2#水轮机顶盖止漏环分解后，检查124个螺栓中，已完全退出丢失66个，破断35个，共计破损101个，占总数的81.45%；同时发现15个螺孔中根本就没有螺栓。另一方面，M24螺栓螺距3mm，按规范（JB/G20126—80）：M24×3螺栓拧入盲孔深度24mm，即拧入8个螺距；螺孔攻丝深度30mm即至少攻丝10个螺纹；钻孔深度44mm（GE设计图纸OS2103要求，钻孔深度47mm，攻丝深度32mm，≥10个螺纹）。实测顶盖固定止漏环固定螺孔，发现钻孔最大深度31mm，最小20mm（攻丝最多9扣，最少4扣）。可见124个螺孔全部不符合国标要求。据此可判断螺栓退出、破损在先，再碰坏转动止漏环，磨坏转动及固定止漏环。

止漏环脱空、断裂后，在扩修中，拆除失效止漏环，并根据新止漏环的现场组焊尺寸，加工转轮上环、下环、顶盖或底环；然后，热套转动止漏环，冷套（使用干冰）固定止漏环。最后，现场加工到设计尺寸。

2. 对电站初期运行的影响

因机组存在设计、制造质量问题，造成二滩电站初期运行安全可靠率低、机组可利用小时数少，增加了初期运行成本。

2.1降低了机组安全运行的稳定性

机组初期运行发生的设备缺陷，直接威胁到机组本身及地下厂房的安全，降低了机组正常运行的稳定性。水轮机固定止漏环脱空后，与转动止漏环发生硬性碰撞，除发生转动止漏环破裂，漏水量增加外，直接的破坏作用就是水轮机振动加大，水轮机结构件损坏，使用寿命缩短，甚至造成机组功率摇摆，从而影响电力系统的稳定。同样，1#发电机转子中心体严重裂纹的持续发展，将发生发电机损坏等重大生产设备损毁事故。

此外，因4#水轮机底环止漏环返厂处理后，仍然存在止漏环脱空，为确保当年二滩向电网正常供电，4#机组长期带额定负荷，不参与系统调丰、调频，带病运行359天，从而降低了机组运行的灵活性。

2.2降低了投产初期机组的可利用时间

经统计，从1998~ 2003年，二滩机组的等效可用系数(等效可用系数=[可用小时-降低出力等效停运小时]/统计期间小时)如下表：

机组 系数(%) 时间(年)	1F	2F	3F	4F	5F	6F	年平均 值
1998					98.74	93.29	96.01
1999	98.51	71.03	85.46	72.01	93.13	91.80	85.45
2000	90.59	60.03	58.49	80.75	74.23	75.45	73.25
2001	66.73	99.93	98.24	97.02	98.79	98.12	93.14
2002	98.38	94.64	98.18	78.54	98.42	98.60	94.46
2003	97.69	73.65	97.89	98.22	98.28	98.15	93.98

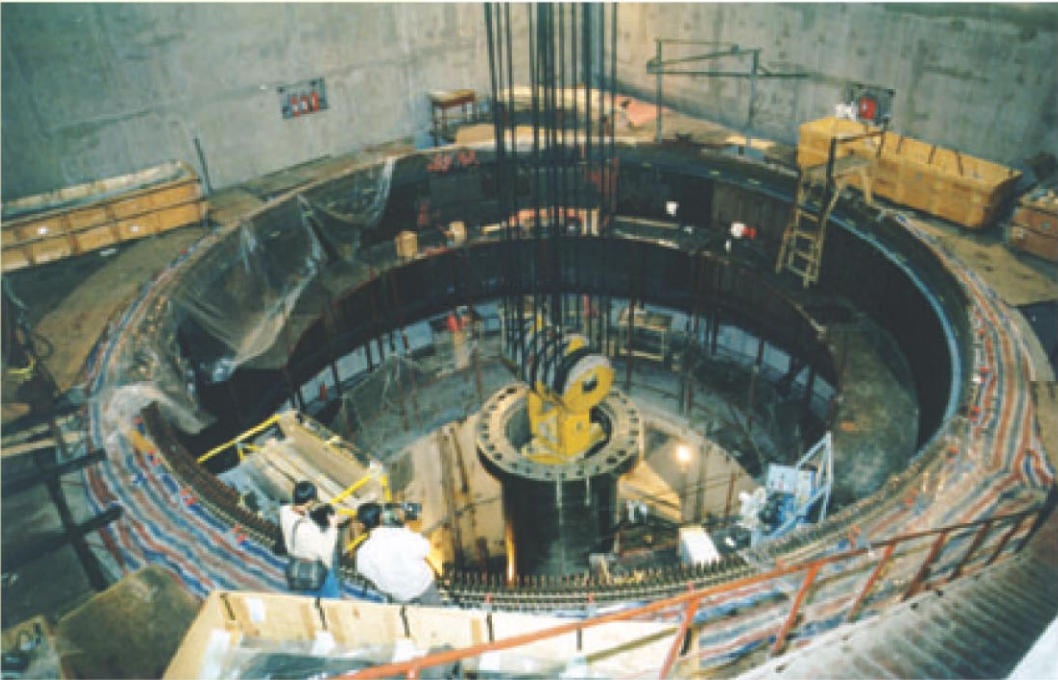
1999年、2000年二滩机组平均等效可用系数均未达到90%，2000年只有73.25%，为历年来最低，其中，3#机组在2000年等效可用系数仅有58.49%。从另一角度讲，至2003年，二滩机组共完成了10次大修，其中7次扩修（扩大性大修），3次一般性大修，见附表。单台机组最长大修时间151天，最短19天，10次大修共耗时941天。按照一台机组正常例行小修7天计算，仍有一台机组841（941－7×10）天不能投入使用。2000年，6台机组（6次）大修，全年机组大修时间为344天（含2台以上机组同时检修），至少一台机组全年不能投入使用。所以，机组强迫检修，极大地降低了机组可利用时间。

2.3增加了初期运行成本

一般情况下，机组投运初期是缺陷、故障多发期，检修维护量大，其运行成本相对较高。不同的是，二滩机组初期运行所增加的成本主要体现在以下三方面：

2.3.1增加日常运行费用

二滩6#机组自98年8月18日投入运行，至99年3月11日小修解决水导甩油问题前，运行了5000小时，按每天（24小时）甩油175kg计算，共计甩油20115kg(即20.12t)。至2000年9月18日大修解决推力/下导甩油问题前，6#机组共运行



15446小时，按照每天（24小时）甩油20kg计算，共甩油12871kg（约12.87t）。两部轴承在运行过程中共甩油32.99t。按照当时购买价6.7元/kg计算，折算后，公司损失约为22万元。

此外，发电机定、转子受推力/下导轴承甩油污染严重，需要在机组大修过程中使用大量的清洁剂清洗，同时增加机组大修费用（进入大修成本中）。

2.3.2增加机组检修（大小修）维护费用

二滩机组因设计、制造质量问题，集中在投产初期(1999年~2000年)表现出来，造成机组提前进入大修。大修距机组投产最长时间731天（6#机组），最短时间仅80天（2#机组），见附表。大量大修任务集中进行，造成检修成本急剧增加。每次大修费用从37万元到584万元不等，共计3172万元。

2.3.3增加机组改造费用

为彻底解决设计、制造中存在的问题，电厂在大小修过程中进行了大量的改造。其中包括推力/下导轴承甩油、防油雾改造，大轴补气系统改造，大轴、上端轴连接螺栓更换等。至2003年，共完成1#、2#、4#机组补气系统改造、联轴螺栓更换。上述改造费用近300万元。

3.减少机组设计、制造问题对电站初期运行影响的建议

的建议

二滩机组存在的设计、制造问题，对二滩电站初期运行的影响巨大，如何减少或避免类似问题在公司新建电站中再次发生，提出如下建议：

3.1加大设计审查的力度及投入，避免设计缺陷发生

3.1.1及时组建机电专（咨）委会

从二滩工程建设成立“特咨团”，到三峡工程成立“专家委员会”，专家对工程建设重大技术问题的咨询、分析和决策发挥了重要作用。及时组建机电专（咨）委会，代表业主承担机组设计审查任务（包括设备型号、参数选择，结构形式对比，材料、元件选用，设备安装及日后运行维护建议等）；及早暴露隐藏在设计中不易被发现或容易被忽略的设计问题，减少或避免潜在性设计缺陷的发生。

3.1.2重要部（元）件进行试验论证

水轮机组除转轮外，同一水轮机组制造厂家均采用相似的成熟结构，但因参数（如转速、重量等）变化后，相应结构均要发生较大变化（多为非线性）。对重要部件除采用传统的专家分析论证外，有必要委托研究所进行模型或仿真实验，论证相关参数选择是否合适。

3.2加大监造力度及投入

大中型水轮发电机组部分或绝大部分零部件在工厂制成

成品或半成品运至现场进行组装。在安装过程时，业主与工程监理公司签约，甚至自己组建监理队伍负责机组安装监理，安装质量均能得到可靠的保证。但是，隐藏在这些零部件中的缺陷，在现场安装时难以发现。所以，加大监造的力度和投入尤其重要。

3.2.1委托监造公司负责机组监造

与以往设备监造代理不同的是，委托监造公司的专业队伍承担设备监造管理，以合同方式明确规定监造方的职责及任务。能够独立行使监督职能，保证设备制造质量；并可以有效防止监造方使用临聘人员负责监造等现象发生。

3.2.2组建自己的监造队伍

组建自己的监造队伍除代表自己公司与制造厂家进行协调外，主要承担设备制造的监督管理。自己的监造队伍受命于公司，可以通过相互监督和业绩考核，加大监造的深度，保证监造效果。

3.3及时组建电厂，让电厂技术人员参与机组设计审查、监造及安装全过程



电厂技术人员是电站建成后，负责运行维护管理的主人。机组质量好坏直接关系到电站投产后运行维护工作量的多少和管理难度的大小。让电厂技术人员参与设计审查、监造和安装全过程，不仅可以理解和掌握机组设计思想，发现设备制造、安装过程中存在的问题，而且利于日后的运行维护管理。尤其是国产机组，让电厂技术人员及时参与其中非常必要。

4. 结语

在电力供应相对紧张、电网稳定要求日趋增强，以及电力市场竞争更加激烈的情况下，机组质量问题造成电站可利用时间降低，将对公司造成的较大损失和不利影响。及时预防、预测水轮发电机组等重要设备在设计、制造中发生的问题，加大设计审查、监造的力度和投入，提高设计、制造质量，增加电站初期运行稳定性，降低运行成本等具有重要的现实意义。

附表：二滩水电站水轮发电机组大修情况汇总

机组	投产时间 年.月.日	大修时间	大修类别	检修 耗时 (天)	距投产 或上次 检修时 间(天)	大修原因	处理方法	大修中解决的其他问题	大修费用 (万元)
1#	99.12.04	2000.03.04 ~2000.04.02	大修	30	91	发电机转子支架中心体大面 积裂纹	在发电机风洞内补焊		37.63
		2001.02.09 ~2001.06.07	扩修	119	312	转轮下止漏环断裂，底环固 定止漏环脱空	热套转轮下止漏环，冷套底 环固定止漏环	1.推力/下导轴承防甩油改造； 2.大轴补气系统改造 3.技术供水系统改造	423.34
		1999.12.11 ~2000.05.09	扩修	151	80	转轮上转动止漏环裂纹，顶 盖止漏环脱空	热套上转动止漏环，冷套顶 盖固定止漏环	1.推力/下导轴承防甩油改造	347.94
2#	99.09.22	2002.03.01 ~2002.03.18	大修	19	299	转轮上止漏环径向销断裂， 脱出	扩孔，安装直径为30mm的锥 销。		72.96
		2003.03.01 ~2003.05.31	扩修	92	345	转轮上转动止漏环径向销断 裂，与顶盖固定止漏环接触	热套转轮上止漏环，冷套底 环固定止漏环	1.大轴补气系统改造；2.调速器 电气系统改造；3.转子与大轴连 接螺栓更换；4.技术供水系统改造	504.83
3#	99.06.01	2000.04.05 ~2000.09.01	扩修	149	308	上下固定止漏环裂纹	分别冷套上、下固定止漏环	1.推力/下导轴承防甩油改造	333.54
4#	99.03.06	1999.10.27 ~2000.02.27	扩修	124	234	转轮下止漏环断裂，底环固 定止漏环脱空	现场修复转轮下止漏环；底环 及止漏环送东方厂修复后安装	1.推力/下导轴承防甩油改造	280.99
		2002.02.20 ~2002.05.03	扩修	72	359	底环固定止漏环脱空。	热套转轮下止漏环，冷套底 环固定止漏环	1.大轴补气系统改造 2.技术供水系统改造	542.10
5#	99.11.21	2000.05.13 ~2000.08.06	大修	86	539	水轮机转轮上冠严重裂纹	在机坑内修复		44.75
6#	99.08.18	2000.09.19 ~2000.12.26	扩修	99	731	推力/下导轴承自投产 after 严 重甩油	清洁发电机定、转子，推力 /下导轴承改造	1.推力/下导轴承防甩油改造 2.技术供水系统改造	584.32
								合 计	3172.40

像忠诚敬业的罗文中尉那样 做人和工作

今年8月，公司董事长王文泽同志两次来公司锦屏水电站建设工地等开发建设的施工现场、二滩电厂和公司总部视察，并检查指导工作。期间，作了多次内容丰富、内涵深刻的重要报告。围绕王董事长在报告中多次精辟阐述的企业文化的核心之一——忠诚、敬业，公司员工紧密结合各自的工作实际，开展了认真的学习讨论。通过这次学习讨论，公司广大员工对如何面对工作、如何投身事业、如何忠诚于企业和如何在市场经济大潮中安身立命，都有了新的理解和认识。根据陈云华总经理的要求，公司各部门由负责人带头，写出了一批反映员工心得体会的文章。由于版面的限制，现先有选择地登载数篇。

最近，一篇出自阿尔伯特·哈伯德之手的名为《致加西亚的信》的文章在公司员工中广为传阅和议论，从而将关于“忠诚、敬业”的话题又推向了一个高潮。文中所讲的一个关于罗文中尉为美国总统麦金莱送信的简单故事，勾勒出一个平凡而伟大的人格形象，让作者从内心感到“应该为他塑造不朽的雕像，放在每一所大学里”。罗文在自动自发地出色完成送信任务的过程中所表现出来的那种忠诚和敬业精神已经具有一种象征意义：一种从主动性通向卓越的成功模式；一种主动进取、忠诚敬业的荣誉象征。它足以使我们每个身在职场的人陷入沉思，想想关于自己对事业、对人生、对生活的一切话题。

其实并不复杂。只要我们每个人都能在各自具体的岗位上尽快进入角色，十分认真地、主动地、负责地用心做好手头上的每一件事，就都能成为使人放心、可肩重任的罗文式的人，成为“一个高尚的人、一个纯粹的人，一个有道德的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人”。



阿尔伯特·哈伯德

在一切有关古巴的事件中，有一个人最让我忘不了。

当美西战争爆发后，美国必须立即跟西班牙的反抗军首领加西亚取得联系。加西亚在古巴丛林的山里，没有人知道确切的地点，所以无法带信给他。美国总统必须尽快地获得他的合作。

怎么办呢？

有人对总统说：“有一个名叫罗文的人，有办法找到加西亚，也只有他才找得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。关于那个名叫罗文的人，如何拿了信，把它装进一个油纸袋里，封好，吊在胸口，3个星期之后，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给加西亚，这些细节都不是我想说明的。我要强调的重点是：美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文，而罗文接过信之后，并没有问：“他在什么地方？”

像他这种人，我们应该为他塑造不朽的雕像，放在每一

所大学里。年轻人所需要的不只是学习书本上的知识，也不只是聆听他人种种的指导，而是更需要一种敬业精神，对上级的托付，立即采取行动，全心全意去完成任务——“把信送给加西亚”。

加西亚将军已不在人间，但现在还有其他的加西亚。凡是需要众多人手的企业经营者，有时候都会因一般人无法或不愿专心去做一件事而大受震动——懒懒散散、漠不关心、马马虎虎的做事态度，似乎已经变成常态；除非苦口婆心、威逼利诱地叫属下帮忙，或者，除非奇迹出现，上帝派一名助手给他，否则，没有人能把事情办成。

不信的话我们来做个试验：你此刻坐在办公室里——周围有6名职员。把其中一名叫来，对他说：“请帮我查一查百科全书，把某某的生平做成一篇摘录。”

那个职员会静静地说：“好的，先生。”然后就去执行吗？

我敢说 he 绝不会，反而会满脸狐疑地提出一个或数个问
题：

他是谁呀？

他过世了吗？

哪套百科全书？

百科全书放在哪儿？

这是我的工作吗？

为什么不叫查理去做呢？

急不急？

你为什么要查他？

我敢以十比一的赌注跟你打赌，在你回答了他所提出的
问题，解释了怎么样去查那个资料，以及你为什么要查的
理由之后，那个职员会走开，去找另外一个职员帮助他查
某某的资料，然后，他会再回来对你说，根本查不到这个
人。真的。如果你是聪明人，你就不会对你的“助理”解
释，某某编在什么类，而不是什么类，你会满面笑容地说：
“算啦。”然后自己去查。这种被动的行为，这种道德的
愚行，这种心灵的脆弱，这种姑息的作风，有可能把这个
社会带到三个和尚没水喝的危險境界。如果人们都不能为
了自己而自动自发，你又怎能期待他们为别人采取行动呢？

你登广告征求一名速记员，应征者中，十之八九不会拼
也不会写，他们甚至不认为这些是必要条件。这种人能把
信带给加西亚吗？

在一家大公司里，总经理对我说：“你看那职员。”

“我看到了，他怎样？”

“他是个不错的会计，不过如果我派他到城里去办个小
差事，他可能把任务完成，但也可能就在途中走进一家酒
吧，而当他到了闹市区，可能根本忘了他的差事。”

这种人你能派他送信给加西亚吗？

近来我们听到了许多人，对“那些为了廉价工资工作而
又无出头之日的工人”以及“那些为求温饱而工作的无家
可归的人士”表示同情，同时把那些雇主骂得体的无完肤。

但从没有人提到，有些老板一直到年老，都无法使那些
不求上进的懒虫做点正经的工作，也没有人提到，有些老
板长久而耐心去想感动那些当他一转身就投机取巧的员工。
在每个商店和工厂，都有一个持续的整顿过程。公司负责

人经常送走那些显然无法对公司有所贡献的员工，同时也
吸引新的进来。不论业务怎么忙碌，这种整顿一直在进行
着。只有当公司不景气，就业机会不多，整顿才会出现较
佳的成绩——那些不能胜任、没有才能的人，都被摈弃在
就业的大门之外，只有最能干的人，才会被留下来。为了
自己的利益，使得每个老板只保留那些最佳的职员——那
些能把信送给加西亚的人。

我认识一个极为聪明的人，他没有自己创业的能力，而
对别人来说也没有一丝一毫的价值，因为他老是疯狂地怀
疑他的雇主在压榨他，或存心压迫他。他无法下命令，也
不敢接受命令。如果你要他送封信给加西亚，他极可能回
答：“你自己去吧。”

当然，我知道像这种道德不健全的人，并不会比一个四
肢不健全的人更值得同情；但是，我们也应该同情那些努
力去经营一个大企业的人，他们不会因为下班的铃声而放
下工作。他们因为努力去使那些漠不关心、偷懒被动、没
有良心的员工不太离谱而日增白发。如果没有这份努力和
心血，那些员工将挨饿和无家可归。

我是否说得太严重了？不过，当整个世界变成贫民窟，
我要为成功者说几句同情的话——在成功机会极小之时，
他们鼓舞别人的力量，终于获得了成功；但他们从成功中
所得到的是一片空虚，除了食物外，就是一片空无。我曾
为了三餐而替人工作，也曾当过老板，我知道这两方面的
种种甘苦。贫穷是不好的，贫苦是不值得推介的，但并非
所有的老板都是贪婪者、专横者，就像并非所有的人都是
善良者一样。

我钦佩的是那些不论老板是否在办公室都会努力工作
的人，我也敬佩那些能够把信交给加西亚的人。静静地
把信拿去，不会提出任何质疑，也不会随手把信丢进水沟
里，而是不顾一切地把信送到。这种人永远不会被解雇，
也永远不必为了要求加薪而罢工。文明，就是为了焦心
地寻找这种人才的一段长远过程。这种人不论要求任何事
物都会获得。他在每个城市、村庄、乡镇，以及每个办
公室、商店、工厂，都会受到欢迎。

世界上极需这种人才，这种能够把信带给加西亚的人。



一片冰心在玉壺

——关于忠诚于企业的思考

■ 政治工作部 梁波

前不久，公司董事长王文泽同志两次来公司、到工地视察，检查指导工作，在很短的时段内作了多次重要讲话。讲话在全面分析了国际国内的经济、政治形势，尤其是电力系统、水电行业的现状和发展趋势之后，以战略的眼光和独特的视角分析了二滩公司坚立于市场经济大潮之中并不断做强做大的必要性、可能性和迫切性，进而点化出实现这一宏伟目标的必要步骤和措施。充分表现了一位高层决策者丰富的精神世界、精湛的运筹艺术、果敢的决断魄力和坚定的处事原则。那科学严谨的逻辑推理、鞭辟入里的研析评断和充满诙谐、幽默的精彩点评无不透出这位智者高屋建瓴的睿智和精明，举重若轻的沉稳与潇洒。感受最深的是王文泽董事长以人为本的现代企业管理理念和在理解科学发展观方面的辩证思维，是他对企业文化内涵的准确把握、对“忠诚”的理解以及对个人与企业关系问题的精辟阐释。一席席精彩的话语使聆听者无不深受教育，感奋不已。

有感于此，在学习王董事长讲话的过程中我对员工忠诚于企业的问题进行了一番思考，从而提高了一层认识，加深了一层理解。

古往今来，历朝历代，人们都把“忠诚”视为传统美德中具有代表性的重要内容之一。“疾风知劲草，板荡识诚臣”，屈原、苏武、魏征、寇准、岳飞、杨家将、林则徐、邓世昌等忠臣良将对祖国、对事业的忠贞不二，至亲挚友间弥漫着的忠、孝、节、义，乃至义犬良马舍身护主的动人故事，都让人无不受到忠诚的感染，领略到忠诚的至高境界。“位卑未敢忘忧国”，在浮沉无凭的宦海里，在吉凶难测的际遇中，“不以物喜，不以己悲”，“居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君”，是众多仁人志士的共同特征。爱国诗人屈原面对国家的衰败，强力呐喊，上下求索，“虽九死而犹未悔”；苏武出使塞外凄冷牧羊十九年，在狼烟四起的多事之秋，在凛冽的寒风里，手执节杖，极目南天，望断家国，长歌当哭，却始终不忘使命，不辱使命；一门忠烈的杨家将，在杨继业含愤就义疆场之后，众子孙前仆后继，力保大宋。在杨家儿郎一个个为国捐躯、战事吃紧的紧要关头，佘太君大义凛然、百岁挂帅，率杨家失去亲人的众寡妇出征，在“文官下轿、武官下马”的天波楼前演绎出一场荡气回肠、忠烈千秋的历史绝剧，使后人每每谈起心情久久不能平静；抗敌前线怒发冲冠、壮怀激烈的岳飞元帅，不忘慈母那刻骨铭

心的“精忠报国”的教诲，在奸贼佞臣的屡屡迫害面前，仍然心忧江山社稷，含愤罹难风波亭；与众将士舍命拼到最后仍旧孤立无援的邓世昌在战舰沉没之前仍气贯长虹，发出最后的吼声，向倭寇旗舰全力冲去，以与敌人同归于尽、血染海疆的壮举来完成和表达他对国家、对职责最后的忠诚……。而只有如无数无产阶级革命先烈和民主志士那样，将自己以生命为代价的忠诚之心与广大劳苦大众翻身求解放的伟大事业联系在一起的时候，才给忠诚赋予了最准确、最完美、最有价值的积极意义，从而也使“忠诚”一词变得那样神圣、那样艰辛、甚至那样悲壮。《红岩》中的华子良，为了完成党组织交付的任务，装疯卖傻苦度时光，在敌人的魔窟里，在特务的刀丛间，审时度势，沉着周旋，像一棵心中有数的石榴树，“该开花时才开花”，用他那耍弄现实的“傻笑”支撑着坚定的信仰，坚守着对组织的忠诚；在朝鲜战场上，英雄王成面对身边凶恶的敌人向战友喊出“为了胜利，向我开炮！”的亘古绝唱；充满传奇色彩的一代名将许世友，几十年策马扬鞭，驰骋疆场，一心报国，无遐顾家，直到病逝之前，才向组织要求死后将自己埋葬在曾经沿门乞讨、饱受艰辛的老母的坟旁，以了却他生前尽忠、死后尽孝的遗愿，结束他一个无产阶级革命者在人世间情感世界的阴晴圆缺间寻觅忠孝两全的心路苦旅；当张思德为革命烧木炭而献出生命的时候，当江姐许云峰等红岩英烈昂首走向刑场的时候，当十五岁的刘胡兰躺在敌人的铡刀下视死如归的时候，当邱少云为了部队不暴露目标，将烧焦的双手深深地插进泥土里而一声不吭的时候，当铁人王进喜为了争取时间，冒着寒冷跳进水泥池用四肢搅拌水泥的时候，当县委书记的榜样焦裕禄强忍肝癌的剧痛在漫漫黄沙的兰考大地拼死奋斗的时候，当孔繁森告别九十岁老母两次赴西藏阿里带领藏族同胞为摆脱贫困而奋斗的时候，……无不彰显出他们对革命的忠贞，对事业的忠诚，对祖国的厚爱和对人民的深情。从而也使“忠诚”作为一种精神境界，升华到惊天地、泣鬼神、令人景仰的高度。

我们所在的企业，作为国家宏观经济的微观基础，肩负着以安全生产多发优质电、为四化建设提供能源支持的神圣使命。由于工作的艰辛和任务的艰巨，它不仅需要一个

好的体制、好的机制，一套与时俱进、开拓创新的领导班子，同时也需要一支综合素质高、以加快开发雅砻江水电为已任，忠诚于祖国水电事业的优秀员工队伍。而要能当此大任，首要的条件即是对本企业的忠诚和热爱。

忠诚基于对企业的信赖。这种信赖不应是看到企业有实力、有实惠，出于一种较高的回报预期所持的实用主义的态度。而应是由于看到一种健康理性的优秀企业文化，看到企业由上而下所表现出来的一种积极向上，众志成城、勇于实践、永不言败的气质和精神风貌所产生的敬畏感、信任感和认同感，从而增强对企业的信心，并决心以努力提高、跑步跟随的姿态，尽快靠近，完全融入这个熔炉般的火热的“合金”集体，牵手奋斗。

忠诚是对企业作出肯定性判断之后所发出的无言的承诺。它表明将心甘情愿地勇敢地承担起企业兴衰成败的责任，做企业根本利益的坚定的维护者、捍卫者。为了企业的最大利益，他（她）愿意贡献所有，再大的损失和牺牲也在所不惜。它是以世界观、人生观为其思想基础，以理想、信念为其价值取向的“一锤定音”式的人生选择和事业安排。

忠诚即是对企业产生的一种无可置疑的归属感，毫不动摇地把企业视为成就事业、成就人生的养育之地、用武之地、奋斗之地、实践之地和发祥之地。在这块事业的宝地、爱的心田里，他（她）将激情满怀、无怨无悔地奋斗、耕耘、收获、再开拓。世界著名的日本丰田公司的员工即是以自己是“丰田人”而引为自豪，并在此环境中长久地奋斗而乐此不疲。

忠诚既源于与企业的愿景、目标的统一性、一致性，又是对个人在企业中的恰当定位。愿望希求和目标的一致，不仅使员工产生出强大的原动力和持久的主动精神，而且他会自觉地将自己定位于企业这块整体棋盘的某一个恰当的局部，并默默无闻地在那里努力发挥作用。它需要自始至终的理性和清醒。

忠诚是企业对员工所划定的道德底线和纪律性要求。它不允许奋斗于企业发展壮大的事业之中的员工“身在曹营心在汉”，不欢迎那种只可“同甘”，不能“共苦”的享受者、掠食者，更不能容忍营垒中出卖灵魂的“寻租者”、吞噬公利的蛀虫和以牺牲企业利益而换得个人私利、在名



利场上充当内应的可耻的叛逆者。

对企业忠诚体现的是一个人的道德和涵养，是对一个人诚实和诚信度的心灵量度的测评。由于企业不是一个独立于社会之外的封闭的天地，由于企业所从事的行业和产业是与全社会的经济运行和人民群众的切身利益密不可分地联系、连结在一起，因而做人做事中的是非标准和判断原则从本质上讲是一致的。在有章、有序、有组织的社会里，纯粹的自然人、自由人是没有的，形形色色的职业角色、寓公过客，无不以不同的但又很具体的方式从属于一定的组织群落，并在相互影响、相互作用的活动中，达到各自的目的和愿望。因此，可以顺理成章地说，对企业的忠诚即是对事业的忠诚，对国家的忠诚，对民族的忠诚。脱离现实中具体目标和对象而妄谈的所谓对祖国、对人民的忠诚是虚无的、不存在的。

对企业的忠诚是支流汇入主流的投奔和拥抱，是分支和主干力量的捆绑和集汇，是目标一致、利益一致的内力聚合。它与充满封建帮会色彩、体现人身依附关系的对任何个人的“孝忠”和认“码头”、进“圈子”、唯某人的马首是瞻和不辩是非、唯命是从等陈腐的一套，是截然不同的两个概念。当然，由于企业的领导者与企业在本利益和奋斗目标上的一致性，所以对企业的忠诚与对作为企业代表的领导人的信赖、服从、支持和服务并不矛盾，一般

说来是一致的。

企业靠自己的制度和管理规范把广大员工集合于自己的旗帜之下。显然，对企业忠诚的思想基础是以人为本和共同发展的企业文化内核所产生的亲合力、凝聚力和为共同事业奋斗的驱动力。因此，以“忠诚于企业”为基本前提的创业团队以及其中的创业者们 also 对企业本身提出了至高的要求，即：

它应是可驻百鸟的根深、叶茂、枝干壮的参天大树，允许、欢迎和帮助志同道合者在自己牢固的枝干上筑巢。“良禽择木而栖”，只有创造条件，广招贤达，促人干事，助人干成事，才可收到吸引人才，留住人才，使人才最大限度地发挥作用的功效。

它要具有贯通百门“学派”、整合众家文化、兼收并蓄、海纳百川的内涵和“库容”，始终保持远大的目标和志向，坚定不移地排除万难朝前走，靠集体的力量将自己不断做强做大的气概和能力。

它要责无旁贷地担负起滋养、培育、保护和扶撑员工的重任，把企业的发展和员工的发展一并考虑、同步设计、一起推进。“精诚所至，金石为开”，在和谐、温暖的环境中，向心力、凝聚力都会与日俱增，“骏马”无须乱跳槽，“孔雀”未必东南飞。

把员工不当“外人”，重视企业的民主参与、民主管理和民主监督，提倡建言献策、群策群立的“既有民主、又有纪律，既有统一意志、又有个人心情舒畅，那样一种生动活泼的政治局面”，并把员工的困难视为企业困难的一部分，倾心力地去帮助解决，是使公司上下同心同德的重要的人文基础。

“与有肝胆人共事，从无字句中读书”，讲的是那种肝胆相照、荣辱与共的同气相投、同心相惜的血肉情怀，是那种在实践中明辨是非、通明事理的历练。所谓“士为知己者死”，其前提是“知己者”，即在事业上愿意为那些了解、理解自己的人所用，关键时刻不惜“两肋插刀”。

由于忠诚，人们总是不惜代价、千方百计地努力去维护企业的总目标。为了这个，他既可以为所拥戴的领导人去完成繁重的任务，承担巨大的责任，也可以为了一项事关企业成败而又值得商榷的决定去犯颜直谏，毫无顾虑、毫

无保留地发表自己的意见和建议，成为企业的挚友和诤友。

忠诚是一种特质、一种美德、一种职业的责任感，是承担某一责任和从事某一职业的敬业精神和职业操守。从思想的层面上讲，一个对企业忠诚的人，实际上并不只是纯粹忠于某一个公司，而是忠于现代企业科学的管理制度，忠于共存共兴的企业目标，乃至忠于社会发展的客观趋势，忠于人类孜孜以求的幸福。在顾大局、识大体的思想支配下，他不会患得患失地与企业“算账”，相反，却会矜持不苟、饮水思源，对自己的企业永存感激之情。

忠诚的两端，一头连着员工，一头连着企业。两者之间是一个相辅相成的利益共同体，是靠着基于情感的责任意识来维系，而不是当作一份对称而“公平”的合同去被动地履行。

从群体生活的内涵和意识形态不可禁锢的层面讲，企业也是一个与大千世界无大差异的“小社会”。各种社会思潮，各种秉性的人等都会出现于企业之内。再好的体制，再好的企业，也不能担保自己可换得所有人的忠诚和稳定。所谓“人各有志”，“天下没有不散的筵席”，这既是领导者对一个群体的团结失去信心后解嘲般的自慰，也是对聚散无序的食客们和“以其昏昏，使人昭昭”的无所作为者拂袖转身的“揖别”。这种不可避免但却影响有限的消极现象对企业而言并无大碍。在克服和消除了这种因素之后，被广大员工认定的、愿对之“以身相许”的企业，仍如一棵既“招风”、又“招才”，从而也“招财”的常青大树，在市场经济的大潮中迎风而立，在荫庇为其浇水除虫的园丁的努力中，日见其大，日见其强，生生不息，代谢无穷。

曾听到著名话剧《茶馆》里的王掌柜等人发出过“我爱这个国家，可这个国家不爱我”的仰天悲叹；作家白桦也在其被批判的小说《苦恋》中让主人翁讲出过类似的话语。这既是个人的悲哀，更是一个时代的悲哀。幸运的是，这样的社会，这样的时代都确实实的过去了。即便还有个别地方，有的人才尚未得到合理的使用，甚至空怀壮志、报国无门，真正的有志者也还是坚决地抱定“天生我才必有用”的信念，相信“阳光总在风雨后”，“天下终有人识君”。因为这是一个充满希望和企盼的时代，是一个“只

要是金子总会发光”的时代。

在一个人的职业生涯中乃至人生道路上，很少会是一帆风顺地端直行进，一冲登顶。一般说来，总要遇到各种坎坷，总要面对大大小小的九九八十一难。要紧的是在众多的十字路口前所需要的那种百转不迷的坚定性和看准的大道走到头的执着精神。鲁迅说：“一个人走不了方向不同的两条路”，是说不可能既朝东又朝西，既向北又向南；也是在说，凡事容不得三心二意，见异思迁。古人崇尚的也往往是那些“铁可折，玉可碎，海可枯，石可烂，不论穷达生死，直节贯殊途”的执着之士，是那些“生当作风友，死不作雁奴”的忠义之人。这些人往往在大是大非面前心明眼亮，达则兼济天下，穷则独善其身。在生杀予夺面前刚正不阿，不为金钱美色所动，为了捍卫正义，他们犹如严冬里的腊梅，“宁可抱香枝上老，不随黄叶舞秋风”。即使是处于逆境之中，仍然对事业忠贞不二，甘愿默默地吞下千瓢苦水，仍旧无怨无悔，不改初衷，直到生命的最后时刻，“零落成泥碾作尘”，依然香如故。

陶铸同志曾经深情地礼赞过松树的风格，将它那种不畏严寒，冲天而立的秉赋喻作革命的坚定性，恰如其分。在我们的队伍里，就是要更多地磨砺出具有这种坚定性的人，来承担我们事业中的各项重任，使我们的事业由于有一大批坚定不移、义无反顾、忠心耿耿的同志们竭尽全力的推进而长盛不衰。

“发为干戈白，心于社稷丹”。经过认真的学习和思考，我对“忠诚”有了更深一层的认识和理解。最近，一封广为传阅、学习的《致加西亚的信》又将人们对忠诚、对敬业的理解定义在了现代人全新的认识之上。我将把这个认识和理解深化为一种理念，从这个思想观念出发，去指导自己的实际行动。在加快雅砻江流域开发的宏业中，以一颗赤胆忠心让理想在高天流云中放飞，让心迹在长河清流中寄托。一步一个脚印，踏踏实实地排难挺进。做一个在使命面前不提任何条件，不作任何犹豫，不发任何牢骚，“静静地把信拿去”，自觉地克服千难万险，在战斗打响前的关键时刻“能够把信带给加西亚”的靠得住、指望得上的人。

忠诚

——我们事业胜利的奠基石

■ 财务管理部 姚 勇

山顶，站在江总书记视察二滩时到过的观景台，凭栏远眺，青山隐隐，暮霭沉沉；俯首垂望，万古江流，一坝欲横。当时正值大坝工程施工高峰，一幅气壮山河，战天斗地的宏大施工场面立刻印入眼帘，铭记心间，令人叹为观止。这感天泣人的情景让我久久不忍离去，一阵异样神奇的感觉忽然间激荡全身，令我遐思飞扬，若有所悟，但此后我一直不知这样的一种感觉它源自何方，又意味或昭示着什么。

时光荏苒，八年后的

第一次身临其境地认识二滩工程是在1995年深秋的一天，当时我在省审计厅工作，在完成渡口水泥厂二期扩建工程竣工审计后，我随审计组去二滩工程施工现场参观。车行逶迤，蜿蜒而上，一路倾听陪同人员对这个举世瞩目的工程各方面情况介绍，当时就有一种振奋的感觉。终于来到

2003年初冬的一天，当手捧二滩公司诚聘高级管理人员的招聘广告时，我又重新拾回那份渐行渐远的心境。招聘广告中“我公司承担着雅砻江流域梯级滚动开发的任务，热忱欢迎有志之士投身水电事业，与公司同创伟业，共图发展”的话语让我心潮起伏，决心一试。

2003年2月17日，我正式被二滩公司录用，出任财务管理部主任这一重要职位。从那一刻起，我终于明白，雅砻江，这条群山环抱、流金淌银、奔腾不息的河流，中国西部水电资源宝库，二滩人肩负的光荣使命和神圣职责，已经成为我人生崭新的开始，事业崇高的起点，毕生矢志不渝所追求的目标。我为我能在风华正茂的而立之年获得这样一个事业平台和奋斗目标感到由衷地高兴，甚至庆幸。

古人云“世之奇伟瑰怪非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也”。雅砻江水电资源开发，从一开始就注定是一条曲折坎坷，困难重重的道路，需要志存高远的二滩人以百折不挠的信心，坚韧不拔的意志，一步一个脚印地走过。二滩公司这几年历经风雨，终见阳光。王文泽董事长最近考察雅砻江发表的一系列重要讲话，为我们描绘了雅砻江流域开发的宏伟战略和壮丽蓝图，二滩公司的光明前途和美好未来，字字珠玑，句句铿锵，读后令人斗志昂扬，荡气回肠。在这样一个时代和历史赋予的机遇和挑战面前，每一个二滩人都应该深深地思考，我们靠什么，靠什么去实现雅砻江流域开发这一伟大事业，在伟大事业中成就不朽的人生？

忠诚，它是我们中华民族的传统美德。上下五千年的历史长河中，有多少可歌可泣的英雄故事值得后人追思缅怀，学习效仿，“男儿捐躯赴国难，何须马革裹尸还”是古代戍边将士对国家疆土完整，统一大业的忠诚；“身多疾病思田里，邑有流亡愧俸钱”是清政为民的地方官吏对朝廷和百姓的忠诚；“两表酬三顾，一对足千秋”是鞠躬尽瘁、死而后已的诸葛丞相临危受命，不负托孤之重的忠诚；“砍头不要紧，只要主义真”更是钢铁炼成的共产党人对革命事业的忠诚。

中国共产党诞生半个多世纪以来，历经风风雨雨，走过千难万险，党的事业之所以取得如此巨大的成功，正是因为党拥有千千万万对党的事业舍生取义、忠贞不渝的优秀儿女。一身清贫，浩然正气的方志敏烈士，抗击日寇，战

死疆场的左权将军，甘做革命螺丝钉的战士雷锋，两弹一星邓稼先，无私奉献孔繁森，英雄的身影虽已逝去，但他们的高尚精神，坚贞气节，对党的事业无限忠诚却天地长存，日月同辉。

忠诚，我们事业胜利的奠基石。是不是为雅砻江负责，是不是为二滩公司负责，是不是为我们的未来负责，归根结底就是要回答对我们的事业是否忠诚，对自己服务的组织是否忠诚，对自己从事的工作是否忠诚？毋庸多言，忠诚它是我们做人做事的基本操守，是事业心和责任感，凝聚力和战斗力，它是对事业的执着追求和无私奉献，它是确保组织目标实现的立足之本、力量之源。“问渠那得清如许，为有源头活水来”，对雅砻江事业而言，这股活水，就是我们二滩人的忠诚。

忠诚是对事业的忠诚，事业的利益高于一切；忠诚就是激情，忠诚就是对事业的自信，忠诚就是在困难面前永往直前……，王董事长的肺腑之言，道出了忠诚的真谛，这是他对我们的期望，更是要求。疾风知劲草，板荡识诚臣，忠诚，它将激励着每一个二滩人为了雅砻江事业这一共同目标奋不顾身，永往直前。

时代在召唤，雅砻江在呼喊，让我们积极投身于这伟大的事业洪流中去吧，用我们的青春年华，去开天辟地；用我们的忠诚奉献，去谱写事业的辉煌。那么，当回忆往事的时候，我们就可以自豪地大声说：我毕生的精力，都已奉献给雅砻江流域水电开发事业。二滩人的忠诚，二滩人的勇气，二滩人的奉献，必将泽被后世，造福子孙，必将树立起一座座历史的丰碑，我们的一切必将青史永驻，百代流芳。

忠诚是企业 兴旺发达的保证

■ 二滩建设咨询有限公司 陈 凭

忠诚，是一个有着悠久历史的人文概念。在文明古国中国，早在几千年前就有了对忠诚的定义及推崇，随着时代的发展逐步将其引入至国家、民族、家庭乃至经济领域。

“忠诚不是纯粹的公司利益，而是国家利益、社会利益，它是公司名誉和个人利益的综合体现。”忠诚公司，从某种意义上讲，就是忠诚自己的事业，就是以不同的方式为一种事业做出贡献。忠诚体现在工作主动、责任心强、细致周到地实现公司的意图。忠诚还有一个最重要的特征，就是不以此作为寻求回报的筹码。

员工对企业的忠诚可以增强集体的竞争力，使公司更兴旺发达。因此，在用人时，既要考察其能力，更看重个人品质，而品质最关键的就是忠诚度。一个忠诚的人十分难得，一个既忠诚又有能力的人更是难求。忠诚的人无论能力大小，公司都会给予重用，这样的人走到哪里都有条条大路向他们敞开。毕竟在人生事业中，需要用智慧来做出决策的大事很少，需要用行动来落实的小事甚多。少数人需要智慧加勤奋，而多数人却要靠忠诚和勤奋。

SECC的项目分布在各地，距离总部遥远，生活、工作条件都十分艰苦，但公司绝大部分员工自愿到工地上去，不以为苦，反而引以为乐，为什么，就是员工自觉将公司的利益与个人的利益紧密的联系起来，依靠自己对公司的忠诚和勤奋来实现自己在公司中的价值。

就像许振超的事迹告诉我们的那样，任何劳动者，只要爱岗敬业，刻苦钻研，奋发进取，靠忠诚和勤奋都可以在平凡的工作岗位上创造非凡的业绩。许多工作岗位，没有高学历的劳动者同样可以做出卓越贡献。

平凡和卓越本无可逾越的界限。就像许振超那样，许振超的身份很普通——普普通通的码头工人，许振超的工作很普通——普普通通的吊车司机；但他业绩突出，贡献卓越。任何劳动者，只要爱岗敬业，刻苦钻研，奋发进取，靠忠诚和勤奋都可以在平凡的工作岗位

上创造非凡的业绩。就像时传祥、孟泰、张秉贵、史来贺这些普普通通的劳动者一样，许振超在自己的平凡工作岗位上，干得有声有色，轰轰烈烈，受到政府的表彰、同行的赞誉和人民的尊重。

忠诚是一种真心待人、忠于人、勤于事的奉献情操，它是出自内心的。忠诚是有持续性的，也需要藉时间与表现，方可为人所知、为人认同。相信只要有心学习并能以耐心接受考验，则不但不觉辛苦反而愉悦自然。如果说，智慧和勤奋像金子一样珍贵的话，那么还有一种东西更为珍贵，那就是忠诚。

“企业文化第一是对公司忠诚。为什么？越困难的时期越容易出现对忠诚的折扣。”逆境是考验一个人是否忠诚不贰的最佳时机。所谓「疾风知劲草，板荡识忠奸」是最佳写照。

SECC成立之初，只有400余万的合同储备，前景十分不明朗，但就是靠着广大员工对企业的忠诚，坚信SECC在董事会的领导下一定能够克服困难，取得辉煌，才能使SECC在董事会的直接领导下，通过艰苦的努力，勤奋的工作，克服了种种困难，在市场上站稳了脚跟，公司合同总金额从400余万达到17,000余万元，人员从40余人达到近500人，为总公司的主体工程建储备、锻炼了人才，做好了准备。

也正是对公司的忠诚，才使SECC成立时总部各部门的主任全部主动自愿放弃成都优越的生活环境，主动到项目上去，到艰苦的地方上去，为SECC总部人员的精简创造了有利条件，SECC总部除必须的人员外，已全部到各工地参加现场工作。

“锦屏这个电站应该是培养人才，成就人生的基地。”“要让他们到这个最困难、最光荣、最让人感到自豪、技术含量最高、效益最好的项目上来锻炼，来提高。送他们来，第一，是为了使他们尽快成才；第二，在成才的过程中，为我们的事业作出贡献。”

正是有了这种员工对公司的忠诚，员工才能主动放弃成都舒适的生活，服从公司的安排到艰苦的项目上去，才能使SECC能够较为从容的安排员工到各项目上接受锻炼，使员

工从局部走向整体，从负责一个面到全面负责，极大的提高了员工的能力，并在各项目执行的过程中考察、吸收了新的骨干，壮大了SECC的力量。

也是由于员工对公司的忠诚，才能使SECC在四川适度收缩，全力保证锦屏需要的战略得到有力实施。当抽调各项目部考察成熟的优秀人员（甚至是该项目总监）到锦屏一线工作时，这些同志再次积极的服从了公司的决定，放弃了熟悉的工作环境，已经获得的尊重和地位，奔赴锦屏一线。即使由总监、副总监改变任职成为部门经理，仍然无怨无悔，尽职的工作，在自己成长的同时，为我们的事业做出贡献。如：SECC副总经济师张朝康同志（紫坪铺公路总监该任锦屏SECC辅助洞西端负责）、徐万云同志（二滩修复项目总监改任锦屏SECC某部主任）等等。

正是出于对总公司、对事业的忠诚，SECC才能够按照业主的要求，通过高效、精密的组织工作，提前完成了21个雨量站站网的建设工作。为了确保锦屏电站建设工程安全渡汛，SECC水文建设监理队伍辗转甘孜新龙、康定县吉居、凉山洲木里县四合、盐源县的米甲、盖租、云南丽江宁蒗县巴基等地，按照二滩雅砻江流域水情测预报中心工作大纲要求，克服点多、面广、海拔高、人烟稀少、环境条件艰苦、交通条件差、信息不通、工作流动性大、施工队伍多等重重困难，处处以锦屏建设为重，坚定树立要干就干好的信念，使得各水文站建设工作有条不紊地顺利进行，终于赶在汛期到来之前，使锦屏6个水文站开始报送数据。

“忠诚是对事业的忠诚，事业的利益高于一切；忠诚就是激情，忠诚就是对事业的自信，忠诚就是在困难面前永往直前，忠诚它与损害事业的利益完全相背离，只要损害我们的事业，它就怒目圆睁，忠诚它是在事业遭遇挫折的时候对事业献身的精神。”

SECC在董事会的领导和指引下，将大力宏扬员工对公司的忠诚，通过发扬干一行、爱一行、专一行、精一行、无私奉贤、积极进取的SECC精神，SECC必将成为国内一流的技术含量高、服务水平高、行业知名度高的“三高”建设管理咨询服务提供商。





忠诚、敬业与企业文化

■电力营销部 陶卫国

孔子曰：“修身齐家治国平天下”，孟子说：“天下之本在国，国之本在家，家之本在身”，足以说明修身的重要性，放在当今竞争激烈的市场经济时代，我们该如何修身呢？我认为“忠诚”、“敬业”这样的品质才是市场经济时代的立身之本。

忠诚，是一个有着悠久历史的人文概念，我国早在几千年前就有了对忠诚的定义及推崇。据词典，忠诚是指对一个人、一种理想、一种习俗、一个事业、组织、国家、政府等的忠实状态或程度，因此忠诚有三层涵义，即对个人的忠诚、对信念或信仰的忠诚和对组织的忠诚。作为公司员工，忠诚也包含三层涵义，即对公司的忠诚，对职业的忠诚，以及对管理者的忠诚。

“敬业”在我国古代《礼记·学记》中就以“敬业乐群”明确提了出来。“敬业”旨在人格的培养，对专业知识敬慎以待。敬业是和兢兢业业、精益求精的工作态度联系在一起的，是和忠诚、质量和效率联系在一起的。是一种发自内心的持久的动力，而不是一时的激动和热情。它是一种职业素质、职业精神的表现，是一种做事做人的境界。

作为公司员工，我以为不管是从公司利益出发还是从个人利益出发，员工最应具备的品质是忠诚和敬业。当全世界都在讨论着‘变化’、‘创新’等等时髦的概念时，重提‘忠诚’、‘敬业’、‘服从’、‘信用’之类的话题似乎显得过于陈旧。现在许多人做工作的时候，想到的只是如何能够帮自己尽快地升官发财，敬业会被这些人讲成是老板监督员工的手段，忠诚会被讲成是领导愚弄下属的工具，其实是为了自己便于管理。但在现实世界里，我们可以看到有许多一事无成的

人，他们受过良好教育，但在其工作单位却长期得不到提升，经分析主要是因为他们在工作上不是以想干事情、干好事情的态度，而是以一种嘲弄、吹毛求疵、抱怨和批评的态度对待领导和同事以及自己的工作，从来不考虑本单位的前途和发展，不认真执行领导分派的任务。在一个公司里，这种对事业不忠诚、对公司不忠诚、对领导不忠诚的人，虽受过良好教育、显得才华横溢，却是愤世嫉俗的一群，作为讲究团队精神、协作精神的公司来说，这种人无疑对公司的贡献不大，甚至可能会伤害公司的利益。对他们个人来讲，也变成得不到领导和同事的信任，无法独挡一面，不能委以重任的人，也更谈不上个人的事业发展了。所以忠诚、敬业不仅是给公司带来利益，同时也是个人自身发展必不可少的品质。

在阿尔伯特·哈伯德的《把信送给加西亚》一书中有一段很精辟的话：“其实忠诚和敬业并不是仅仅是有利于你公司和老板的，其实真正的最大受益者是你自己。”

“最大的受益者是你自己”这句话得到许多成功人士的认同，因为这种对事业高度的责任感

和忠诚感一旦养成之后，就会成为一种宝贵的内在品质。其实一个人能力的大小，知识只占20%，技能占40%，品质也占到40%，而一个人最重要的品质之一就是忠诚，对事业忠诚、对公司忠诚、对管理者忠诚，这样的人一定能得上司的信任，同事的信任，客户的信任，值得被委以重任，这样的人不会永远被埋没，这种人永远是国家的脊梁，是组织的中坚。

我认为，忠诚和敬业都是二滩公司员工应该修炼和具备的优秀品质，对于公司而言，公司的生存和发展需要员工的忠诚和敬业，需要员工忠实执行公司领导的决策，对于员工来说，需要的是丰富的物质报酬和精神上的成就感。表面上看来，两者存在对立，但站在更高的层面上看，两者又是和谐统一的——公司需要忠诚和有能力的员工，流域开发工作才能顺利推进，电量销售才能顺利完成，员工也必须依赖公司的工作平台才能发挥自己的聪明才智，在工作中实现自我的价值。只有具备了忠诚和敬业品质的员工才能把公司利益和个人发展相统一，既能满足公司利益和公司发展的需要，更能满足个人物质利益和个人事业发展的需要。所以，当你具备了“忠诚”和“敬业”这样的优质品质后，真正“最大的受益者是你自己”。

从建设企业文化的角度来讲，忠诚是员工处理与事业、公司关系所持有的一种荣辱与共的价值观念，敬业是一种行为方式。员工对事业忠诚就是事业的利益高于一切，是对事业的自信，是在事业遭遇挫折时对事业的献身精神。员工对公司忠诚会表现出不折不扣地履行岗位职责，关心公司的发展壮大，调整自我以适应公司变化，对影响公司发展的不利因素进行制止或采取对策，提升自我能力以适应公司需要，公司处于危机时共度难关等，忠诚和敬业在企业文化中是高度统一的。

不管什么类型的企业，忠诚、敬业都是企业文化建设的主要内容，企业文化是凝聚人心、激发士气的，是企业共同遵守的价值观、信念和行为方式，所以一员合格的员工首先应是认可本企业的企业文化。企业文化包括三个层次：价值观、信念和行为方式。价值观是企业文化中是相对稳定的要素，二滩公司提倡“忠诚、敬业、团队、奉献”，就是二滩公司提倡的价值观念，应成为二滩公司所有员工共同的价值观；其次，信念是体现企业价值观的各种信条、观念，如人才观、发展观、竞争观、营销观等，二滩公司共同的愿景：“雅砻江流域水能源开发与流域社会、经济和环境协调发展，造就一个山川秀美、经济繁荣、社会文明的雅砻江河谷”以及明确的发展目标：“开发雅砻江流域水能资源，逐步成为拥有装机2500万千瓦以上优质绿色电源的国际一流大型发电企业”，这些都是公司发展与竞争策略的指导思想，也是我们

的信念；行为文化是企业文化中最真实、最直接和最重要的部分，二滩公司要建设的真正的企业文化并不能停留在冠冕堂皇的“书面文化”上，而是要真正影响我们的行为方式，让我们敬业爱岗，忠诚于事业、忠诚于公司、忠诚于领导，团结协作，共同为实现公司发展目标努力，达成公司愿景。

电力营销部作为公司直接面对客户的部门，承担公司电价协调、电量销售、电费回收及电力市场开拓的职责。这更要求我及电力营销部员工须谨记忠诚二字，时刻以公司的利益为重，与同行业竞争对手的往来中要认真权衡，避免因自身失误或忠诚意识淡薄无意中壮大竞争对手实力，这在今后电力市场竞争上网的竞争环境中尤为重要。在与政府部门、电力公司及其它客户的沟通中，电力营销部员工应秉承敬业的工作理念，积极分析评估营销工作中出现的难题，想方设法解决问题，积极研究开拓市场，争取多销售电量，以合理价格销售电量，以追求公司利益最大化，为公司雅砻江流域滚动开发提供资金保障，达到使公司健康发展、成为国际一流大型发电企业的目的。

电力营销工作是雅砻江流域滚动开发中的重要一环，一方面通过二滩水电站的售电收益为流域滚动开发提供可靠的资金，另一方面未雨绸缪开展电力市场研究，为后续电站开拓市场铺平道路。这既是电力营销部的职责所在，也是公司战略发展目标在电力营销部的具体体现。电力营销部是一个积极向上、团结协作的团队，在今后的工作中我们将一如既往地坚持公司倡导的“忠诚、敬业、团队、奉献”价值观，忠诚敬业，团结协作，忠实执行公司领导决策，努力发挥开拓创新精神，积极开拓电力营销工作新局面，为实现公司战略发展目标，把公司建成国际一流大型发电企业做出自己的贡献。

疾风知劲草

—— 浅谈对忠诚的理解

■ 总经理工作部 杨 卫

“忠诚”是一个古老的话题，随着历史的演变，它被赋予了新的含义；随着年龄的增长，我对它有了更深刻的理解。

当我还是一个痴迷于小人书的懵懂稚子时，《说岳全传》里的“岳母刺字”、“精忠报国”深深地打动了。后来，一句“疾风知劲草，板荡识诚臣”的诗深深地烙在我的脑海里。在新的时代，作为大型国有企业的一员，“疾风知劲草，板荡识诚臣”应该在新的背景下去理解。

我认为，忠诚不只是封建时代“忠孝节义”里面的“忠”字，在新的历史条件下，忠诚并没有过时，不应该被摒弃，相反，在今天风起云涌的市场经济条件下，在复杂的社会背景下，在缺乏诚信已经变成一种社会危机的情况下，重提忠诚对社会、对企业都具有重要的时代意义和现实意义，对企业文化建设、对象二滩公司这样具有成为“百年老店”的梦想的企业凝练成经得起历史和时间考验的企业价值观、企业精神具有重要意义。

纵观国外大型跨国企业，在其企业指导性文件中，在其门户网站上，都赫然在目地呈现出其：企业愿景（梦想成为什么）、企业目标/宗旨（决定成为什么）、公司战略（如何去实现）、企业价值观（我们看重什么），还有一份称为“code of conduct/ethics”（道德典/行为典，或曰道德规范/行为规范）的文件。在企业价值观或道德规范里面，忠诚都是首当其冲的要求。

我理解，忠诚应该是对一个企业的员工最基本的要求，忠诚应该是公司员工的一项基本素质。服务于一个公司，就得以实现和维护公司利益为己任，奉献自己的才华和能力，付出自己的时间和精力，付出自己的忠诚。

之所以说忠诚应该是公司员工的一项基本素质，是因为不论基层员工、中层干部还是高级管理人员，概无例外。深化、固化员工的忠诚是公司企业文化建设的重要任务，也是公司应该响亮地提倡的基本要求。中层干部乃至高级管理人员应该是带头实现、维护公司利益的“忠诚”卫士，并承上启下地感染基层员工，以身作则，亲历亲为，作对公司忠诚的楷模。

曾经有这样一个有口皆碑的关于员工对企业忠诚的故事：

海尔集团一名年轻的女职工在平凡的岗位上默默奉献，某一天患上了不治之症，弥留之际，集团领导在病床前征询她的最后愿望，她沉思良久之后提出：希望去世后，殡仪馆的车能拉着她在公司大门口经过，让她再看公司最后一眼。

这个故事让我感动了很久，没有口号，没有豪言壮语，忠诚体现在平凡的工作中，日常的细节中。众多的忠诚相加，将形成公司巨大的向心力和凝聚力，公司将出现众志成城的局面，在雅砻江流域开发的宏伟事业面前，我们就能无坚不摧。然而，忠诚不止是一句空洞的表白，它应该在日常工作中接受检验。

首先，忠诚应该经得起利益、诱惑的考验。这个世界充满了各种利益的诱惑，当个人利益、公司利益、“大利”和“小利”放在一起时，我们应该如何选择呢？只有毫不犹豫地选择实现“大利”，才能称得上忠诚。为公司服务，就是要旗帜鲜明地以实现和维护公司利益为己任。在工作中，一些特殊的工作岗位和管理岗位，必然面对方方面面的诱惑，如果经不起诱惑，违背基本的道德准则，作出损害公司利益的事情，就绝不能称之为忠诚，也不配继续作为公司的员工。如果到了违背法律的程度，当然还应该同时受到法律的毫不留情的制裁。

再则，忠诚应该经得起困难、挫折和一切逆境的考验。如题目所示，“疾风知劲草，板荡识诚臣”，只有在逆境里，在挫折面前，在狂涛骇浪中，坚忍不拔，不屈不挠，不轻言放弃，保持追求事业的信心和勇气，才能称得上忠诚，才是对事业的忠诚。就好比军人对国家和人民的忠诚应该在血与火中接受战争、甚至死亡的考验。

为了更有效地在企业内弘扬忠诚，我认为，应该编制企业行为规范、道德规范，建立忠诚考核和激励机制，把忠诚作为员工考核的基本要素。雅砻江宏伟的水电开发事业需要我们这样作，工程建设、流域开发中众多的潜在诱惑和水电开发市场上复杂的形势要求我们必须这样作。



■ 规划发展部 吴世勇

一、雅砻江流域水电资源开发前景广阔

1、雅砻江水能资源富集，技术经济指标优越

雅砻江水量丰沛、落差大，蕴藏了丰富的水力资源。从河源至河口，干流全长

1571公里，流域面积约13.6万平方公里，天然落差3830米，共规划了21座水电站，装机容量2856万千瓦，年发电量1516亿千瓦时。其中两河口、锦屏一级、二滩（已建）三座大水库，总调节库容达157亿m³，当各梯级电站全部建成后，全流域库容调节系数可达0.32，将成为四川省内所有江河中调节性能最好的优质水电基地，成为全国大江大河中调节性能最为优越的河流之一。同时，流域电站还具有迁移人口及淹没耕地少，单位淹没指标低，梯级补偿效益巨大，开发目标单一，经济指标优越等特点。雅砻江丰富的水力资源和优

越的技术经济指标使其在全国十二大水电基地中名列前茅。

2、国家授予二滩公司流域开发权使雅砻江开发在组织上得到保障

2003年10月，国家发展和改革委员会以发改办能源[2003]1052号文明确由二滩水电开发有限责任公司负责实施雅砻江水能资源开发，全面负责雅砻江梯级水电站的建设与管理。这是国家对二滩公司的信任与重托，这为雅砻江的科学合理开发和未来的集中管理创造了良好条件，为创建一流的流域水电企业提供了平台，同时使雅砻江资源明确了开发主体，为大规模开发在组织上得到了落实。

3、“四步走”发展战略催人奋进
为了积极合理开发雅砻江水能资源，切实履行国家赋予的开发任务，二滩公司制定了“四步走”开发战略，即：

第一步：建设二滩水电站，为公司发展打好基础。

二十世纪九十年代，由二滩公司负责，完成了二十世纪中国最大水电站同时也是雅砻江第一个水电站——二滩电站的建设。二滩的建设全面与国际接轨，按现代企业制度率先对二滩公司改制并运行。二滩电站的成功建设为雅砻江水能资源的进一步开发奠定了坚实的基础，创建了一个高的起点。

第二步：从现在起到2015年前后，开发锦屏及下游河段各个电站，到2015年形成1450~1470万千瓦容量的雅砻江下游水电站群，实现雅砻江下游梯级电站的联合运行，远程操作，自动控制，集中管理，优化调度。同时，为后续项目开发作好充分准备；

第三步：开发以两河口为首的中游电站，在2020年以前建成包括两河口在内的中游四个电站，容量800万千瓦左右；

第四步：填平补缺。继续开发雅砻江上游和中游其余电源点，使总装机容量接近3000万千瓦，继而全面完成雅砻江梯级开发。雅砻江开发“四步走”的战略勾画出了雅砻江梯级开发的宏伟蓝图，展现了诱人的前景。伟大的目标和事业激励着雅砻江资源开发者和一代水电人奋力前行。

二、雅砻江流域水电开发事业是实现人生价值的坚实平台

1、水电工作者的人生价值

就一个具体的人来讲，总是要从自己和他人的关系、和社会的关系，来衡量自己存在的价值。无论人们的世界观多么不同，都不可能以自己作为衡量自己存在价值的尺度。母亲的喜悦在于孩子的成长，教师的欢乐在于学生的成才，医生的欣慰在于病人的康复。爱因斯坦曾说过：“人只有献身于社会，才能找出生命的意义。”水电是洁净可再生能源。水电资源的开发多在深山峡谷，条件艰苦，但作为水电工作者，看到参与建成的水电站把绿色电力源源不断地送到工厂和农村，送到千家万户，造福社会和人民，自豪和成就感油然而生，人生顿觉充满意义。水电人人生价值的实现莫过于投身于轰轰烈烈、伟大的水电资源开发事业中。

2、雅砻江开发为水电人提供了一个充分展示才华的平台

一个美好人生理想的实现需要坚强事业平台的支撑。雅砻江开发前景灿烂，事业广阔。流域20余座、总规模2000多万千瓦梯级电站群的开发将由二滩公司在未来的20~30年内在雅砻江河谷大规模展开，这相当于一个人职业生涯的黄金期。同时，雅砻江上电站型式各异，既有锦屏一级电站世界第一高拱坝，也有锦屏二级电站世界最大规模的水工隧洞；既有300米级的两河口土心墙堆石坝，也有碾压混凝土技术施工的官地电站重力坝；既有建设中的技术攻关，还有未来流域梯级电站运行管理中的科学创新。雅砻江开发充满机遇，也充满挑战，无疑是水电人施展才华的一个广阔舞台和事业平台。去年，随着锦屏建设管理局成立及锦屏电站的立项建设，一场亘古未有的水电攻坚战在锦屏大河湾展开；今年的金秋时节，随着官地、桐子林建设管理局的揭牌，又拉开了雅砻江下游更大规模建设的序幕。二滩公司流域化、集团化的管理框架正在形成，雅砻江水电开发正在迎来一个新的高潮和春天。作为“二滩人”，作为“雅砻江人”，我们无不有这样一个伟大的事业感到庆幸、骄傲和自豪。



三、雅砻江开发呼唤对事业的忠诚

雅砻江水电开发事业前景广阔，为水电人提供了一个广阔的事业平台。作为二滩公司的一员，能有幸投身于雅砻江水电开发的宏伟事业，实现自己的人生价值，是一种机遇，一种豪迈，更是一种光荣和神圣。在短短的20~30年内，在雅砻江的崇山峻岭中要开发20余座电站，要经历多少艰辛，克服多少困难，凝聚多少心血。艰巨的任务，神圣的使命，对投身于雅砻江开发事业的每一个成员，昭示着前赴后继，昭示着对事业的忠诚。

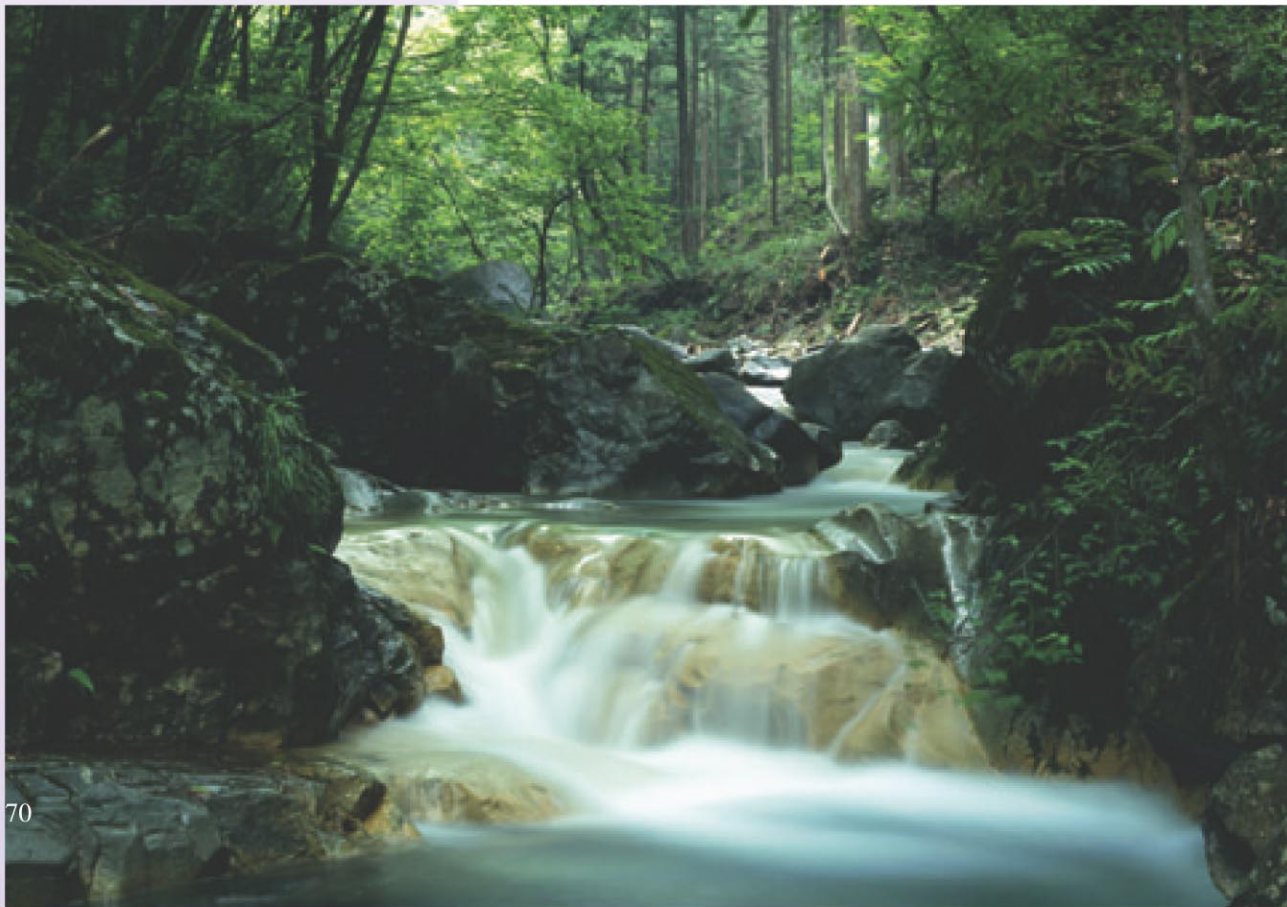
所谓对事业的忠诚，就是在最困难时不轻言放弃，在岗位上忠于自己的职守，在看到事业被玷污时表现出的愤慨，在事业成功时的欢欣鼓舞；所谓对事业的忠诚，就是临畏不惧，就是团结拼搏，就是对组

织的服从，在艰难困苦中表现出的大局观，在事业推进中的冲锋陷阵与无怨无悔；所谓对事业的忠诚，就是将企业的发展壮大作为自己的责任和自己生命价值的体现，就是时刻为企业着想和出谋划策，就是对理想的执着，就是无私的奉献，就是有敢于长期与高山为伍，与大河为伴，远离家庭与城市，忍受寂寞与孤独的气概。

现任美国总统布什曾说：“我寻找那些能把信带给加西亚的人，让他们成为我们的一员。那些不需要人监督而且具有坚毅和正直品格的人，正是能改变世界的人。”雅砻江开发事业任重而道远，需要一代甚至更多人的奉献与忠诚。让我们在雅砻江开发事业的日常工作中，在点点滴滴的积累中，品味忠诚，实践忠诚，把雅砻江开发的成就带给“加西亚”，做无愧于祖国和人民的水电开发事业的忠诚者和践行者。

四、结语

雅砻江以其丰富优质的水能资源条件和美好的开发前景为水电人提供了实现人生价值的广阔发展平台。作为投身于雅砻江开发宏伟事业的“二滩人”，没有理由不以自己对事业的忠诚和无私奉献，在雅砻江流域水电资源开发的伟大事业中成就自己绚丽的人生。



怎样才能造就 “能把信带给加西亚的人”

——浅谈员工忠诚度的全程管理

■ 二滩建设咨询有限公司 张 军

近日，王文泽董事长两赴雅砻江，对锦屏、官地、桐子林、两河口等项目进行了实地考察，其间发表了许多重要讲话。这些讲话内涵丰富、高屋建瓴，为雅砻江系列开发指明了方向，特别是关于提高员工忠诚度方面，王文泽董事长强调：全体员工应充分树立对事业的忠诚，对雅砻江负责，对二滩公司负责，对我们的未来负责；每位员工都应调整自己的态度，调整自己的心态，调整自己的自信心，调整自己对未来的乐观；忠诚是对事业的忠诚，事业的利益高于一切……这些重要论述，发表在雅砻江系列开发过程中，特别是锦屏建设全面启动的关键时刻，立意高远，充满睿智，笔者阅后感慨良多。

一本风靡全球的书《A message to Garcia》（致加西亚的一封信）倍受世人关注，书中叙述了一个名叫罗文的中尉军官，对祖国和人民怀有极高的忠诚，并在这个忠诚度的激励下历经了无数艰难险阻，终于把信准时交到了加西亚将军的手中，出色地完成了上级所交付的艰巨任务，书

中阐述了一个简单而深刻的哲理，即“忠诚”。当整个世界都在谈论“变化、创新”等时髦概念的时候，重提忠诚、敬业，是因为所有的企业乃至全社会，都需要这样的人；忠诚和敬业不仅仅有益于公司，最大受益者应该是我们自己，是整个社会。要深刻领会王文泽董事长的重要思想，并将其付诸实践，对于二滩水电开发有限责任公司（以下简称二滩公司）和四川二滩建设咨询有限公司（以下简称二滩建设）来说，值得思考的课题是：如何提高员工的忠诚度？或者说怎样才能造就“能把信送给加西亚的人”。

一、有关员工忠诚度

每个企业与员工之间都必须强调和重视忠诚，忠诚度是构成企业良性发展的重要因素，而要做好员工忠诚度的管理，就应该了解一些对忠诚度问题的相关观点，譬如：

1. 有观点认为：员工忠诚是管理的最高境界，员工的忠诚度将能帮助自己提高对企业的认同感和信任感，加强对企业的满意度，提高与企业文化氛围的融合程度，从而



帮助员工自我在企业中发挥专长，为企业和自身发展创造一个双赢的局面。

2. 有观点认为：在职员工的忠诚心态大体分为四类，即极度危险型、欲走还留型、迟疑观望型和相对稳定型。前一种心态的员工不可留，因此，忠诚度管理是针对后三种员工的管理。

3. 有观点认为：企业员工的忠诚度是通过对薪酬、工作环境、培训制度、企业文化等一系列精神和物质的满意程度来提高的。

4. 有观点认为：忠诚不光是员工对企业，企业对员工也是同样的；忠诚是相互的，利益是相互的，感情也是相互的。

5. 有观点认为：选择员工主要看素质、态度、能力、技能。对素质、态度好，能力、技能也高的人，你最需要；对素质、态度不好，能力、技能也不高的人，你理所当然应该放弃；对素质、态度好，但能力、技能不高的人，你可以要，因为能力和技能都是可以学习的；而对素质、态度不好，但能力、技能高的人，你一定不能要。

6. 有观点认为：应根据一个人的价值观和生活风格选择员工，因为你可以改变一个人外在的一切，但改变一个人的价值观是极为困难的。

7. 有观点认为：应该用“能力循环理论”打造员工的忠诚，一是严格挑选员工，并坚持态度第一、能力第二的原则；二是用一切方法让你的员工满意；三是让企业不断的进步，不断的成功，你才会有持续的吸引力，才会有足够的力量回报员工的忠诚。

8. 有观点认为：企业和员工之间没有绝对的忠诚，也就是说忠诚是相对的；企业不能只强调员工的忠诚度，应该同时强调企业的忠诚度。

9. 有观点认为：需要针对不同的员工实施不同的策略，员工忠诚度往往与员工的价值相关。能力较差的员工，忠诚度往往比较高；而能力较强的员工，比较注重个人的职业发展，所以忠诚度相对较低，比如前一时期出现的北大、清华毕业生企业不敢要的现象。

10. 有观点认为：员工的忠诚度分为对职业的忠诚度和对企业的忠诚度，对职业的忠诚度总是高于对企业的忠诚度，离开企业通常并不会离开职业，这就需要企业提供足够稳固的职位、职业发展通道和环境。

二、提高员工忠诚度应实行忠诚度全程管理

进入知识经济时代，知识就成为了最稀缺的资源，拥有知识的人才理所当然成为了企业之间争夺的焦点，不仅是二滩公司和二滩建设关注员工的忠诚度，事实上越来越多的企业都意识到了高忠诚度员工的价值，并不断加强对员工忠诚度的管理。所谓全程管理，是指始于员工被招募之前，并持续到员工退休或离职之后的全过程管理，包括招聘期、员工稳定期、离职潜伏期、辞职期以及辞职后期等五个阶段，每个阶段的忠诚度管理都各有侧重。

1. 招聘期——以忠诚度为导向的招聘

招聘是员工忠诚度管理的第一阶段，其效果的好坏直接影响着后续阶段忠诚度管理的难度。以忠诚度为导向的招聘，就是尽量做到：排除跳槽倾向大的求职者，不仅要重视对求职者工作能力的考察，而且应分析求职者的相关信息，如曾在哪些企业工作过、平均工作时间长短，离职原因等；要注重求职者的价值观倾向，了解求职者的个人品质、价值观、与本企业价值观的差异程度以及改造难度等，



有时为保证员工的高忠诚度，宁愿放弃录用经验丰富但价值观受其他公司影响较深的求职者，而去录用毫无经验但价值观可塑性强的应届大学毕业生；特别注意在招聘过程中不要因为急需人才而有意夸大企业的业绩与发展前景，给求职者在薪水、住房、培训等方面过高的承诺，一旦无法兑现，企业将失去员工的信任，导致忠诚度降低，所以要如实沟通，保证企业的诚信。

2. 员工稳定期——忠诚度的培养

从员工进入企业到开始呈现离职倾向的这段时期属于员工稳定期，这个时期是培养员工忠诚度的关键时期。首要问题是提高员工的满意度，一个对企业不满意的员工很难忠于企业，因此要通过给员工提供富有挑战性的工作和舒适的工作环境，建立合理的薪酬体系和公平透明的晋升制度，推行人性化管理等手段来提高员工的满意度。在满意度提高的同时，还应该培养员工的归属感，这一点尤为重要，因为满意度高并不表明忠诚度一定高，必须让员工感觉到自己是企业不可或缺的一员，员工才会忠于企业。经常有老板抱怨给员工的待遇和职位足够高却留不住人，这就是因为员工缺乏归属感。要增强员工的归属感就有必要：尽可能做到信息共享，不断加强内部沟通，古人云：“诚心换忠心，黄土变成金”，要创造一种坦诚相待、相互信任的组织氛围，促使员工产生强烈的归属感而自然地忠于企业，因为没有人喜欢被蒙在鼓里；多提供员工参与企业决策的机会，而且在程度与范围上使其强烈地感受到自己的重要性，归属感就会增强。如果员工希望参与却没有这种机会，员工就会逐渐疏远整个正式组织而去归附非正式组织，企业对他来说就仅仅是暂时的“栖身之所”，更谈不上忠于企业了；要强调事业的平台和团队合作，企业的良性发展和挑战性的、具有光辉前景的事业以及在此事业中员工的平台和团队合作的互补性，会促使员工产生强烈的归属感和成就感，正如王文泽董事长所说的“事业的利益高于一切”，光辉的事业能激发员工通过辛苦拼搏、艰苦奉献以获得事业的成功，在这样的前景、平台、挑战中员工将迸发出巨大的归属感，从而提高对企业的忠诚度。

3. 离职的潜伏期——忠诚度的挽救

随着企业的发展、员工工作能力与需求层次的不断提高、环境因素的变化等，使得维持员工忠诚度的条件也会随之变化。如果企业不能发现这些变化并做出令员工满意的调整，员工忠诚度有可能会下降，逐步产生离职的念头，出现频繁缺勤、迟到、早退、心不在焉、精力不集中、心事重重等离职倾向，这就有必要采取相应步骤来挽救员工的忠诚度，这些步骤至少应包括：找到员工离职的真正原因；对有离职倾向的员工进行分类【根据美国哈佛商学院教授凯佩里（Peter Cappelli）的观点，任何企业的员工都可以分为：①企业希望长期留住的员工，如高智商、高水平的技术人员、设计人员、管理人员等，亦称核心员工；②企业希望能在一段时期内留住的员工，如具有某种技能且目前供不应求的员工，亦称骨干员工；③企业不必尽力挽留的员工，如企业很容易招聘到且不需要多少培训，目前供大于求的员工，亦称一般员工】；综合各方面因素，制定出挽留员工的具体措施来实施忠诚度挽救，且挽留的重点主要是核心员工和骨干员工。事实上，包括二滩在内的许多企业调查资料表明，一般员工较少有离职倾向。

4. 辞职期——忠诚度管理的完善

如果挽留失败，则员工将进入递交辞职报告到正式离开企业的这段辞职期。在辞职期间，企业要重新物色合格员工来填补空缺岗位，同时要要进行离职面谈。在这个过程中，最容易被企业忽视的是离职面谈。事实上离职面谈对忠诚度管理来说非常重要：通过了解员工离职的真正原因以及员工对企业各方面的意见和看法，从而发现企业目前在员工忠诚度管理及其他方面存在的缺陷，为今后完善员工忠诚度管理提供依据。此前笔者曾与二滩建设总部的一名提出辞呈的员工进行离职面谈，才发现此前与他沟通太少，或者说对他的所思所想不太了解，内向的他也不太清楚公司对他的期望和安排，他之所以辞职是认为没有用武之地，可见加强内部沟通是何等重要，增强员工的归属感是何等重要。

5. 辞职后期——忠诚度的延伸



员工离开企业并不意味着对企业的背叛，离职后的员工仍然可以成为企业的重要资源，如变成企业的拥护者、合作者或商业伙伴，因此企业应该把忠诚度的管理范围延伸到离职后的员工，继续与他们保持联系，充分利用这一低成本的人力资源。不欢而散式的离职，超越法律规定的离职处罚措施，将使员工仅存的一点忠诚度消失殆尽，进而仇视，从而使忠诚度的延伸变成了仇视的延伸，这是忠诚度管理的缺失。在员工离职的问题上，与企业相比，员工终究是弱者，加上与企业共处了相当长的时期，企业应该对离职员工少一些抱怨，多一些理解，让还继续在企业工作的离职员工的同事们感受到老板的宽容与气度。此前因各种原因离开二滩的人，绝大多数对二滩建设都能采取支持的态度，有些还在市场竞争中对二滩建设鼎力相助。所以，忠诚度的管理必须是全程管理，只有各个阶段的员工忠诚度管理能力同时提高，才能有效地提高员工对企业的忠诚度。

三、以事业需要为准绳建立起具有敬业精神的忠诚员工队伍

高度的事业心和责任感是忠诚度的集中表现。要使每位员工拥有事业心、责任感和归属感，诚实、敬业、忠心耿耿，企业就应该采取但不限于下列策略：一是设立具有挑战性的高期望值，不断提高要求，为员工提供新的成功机

会；二是经常与员工交流，让员工了解企业以及企业正在发生的事是员工归属感的产生基点；三是授权、授权、再授权，所有的员工都喜欢这种授权赋能的公司，因为授权就意味着信任，信任就意味着责任，责任就意味着要立足本职，立足本职就意味着必须做好每一个细节的工作；四是为员工提供必要的经济保障，稳固（不意味着很高）的经济保障（包括对未来）将促使员工视企业为生命，愿同企业荣辱与共；五是多表彰员工，哪怕员工目前做得还不够好或者还不那么令人满意，“良言一句三冬暖”，赞赏是对员工最大的激励，而且这种激励某种意义上甚至超过了薪酬激励的功效。无论是身居高位还是地位卑微，每个人都渴望得到赏识，我们应该能够从“赏识教育”中吸取营养；七是广泛提供受教育的机会，这是员工不仅靠企业生存，而且靠企业发展的现实动力，一些著名的大公司所提供的各种专业进修课程（学历教育毕竟只能针对部分员工），不仅通过拓宽员工的基本技能使企业受益，而且使员工更加留恋企业，以成为企业的一员为荣，极大地提高了员工对企业的忠诚度。

及此，笔者再次重温了“王文泽董事长考察雅砻江讲话录”。对照董事长的谆谆教导，憧憬着雅砻江流域开发的光辉前景，作为一个进入二滩公司12年的老员工，不禁亦心潮澎湃，热血沸腾。上述关于员工忠诚度的感言，既是与二滩公司全体员工一道学习“讲话录”的感想，也是作为与二滩建设近500名员工的共勉之语。志不求易，事不避难，笔者愿与大家一道，在以陈云华同志为首的决策层领导下，对事业忠心耿耿，对工作兢兢业业，以锦屏为服务重心，急锦屏之所急，想锦屏之所想，在流域开发的战略目标指引下，团结一致，艰苦创业，共创二滩公司的光辉未来。在此再次摘录王文泽董事长的精辟论述以自勉：“忠诚是什么概念，忠诚就是对事业的忠诚，事业的利益高于一切；忠诚就是激情，忠诚就是对事业的自信，忠诚就是在困难面前勇往直前”。愿所有的员工都能够成为“能把信送给加西亚的人”。

在《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》中，特别强调了“我们对事业的忠诚”，应该说，这不仅仅是一位企业老总对所属员工的一个基本要求，而且从更高层次阐释了个人在任何事业中，都应表现出高度忠诚的一种道德操守。

事业是一个集体概念，研制导弹是事业，开发水电是事业，街面开小餐馆的也是事业，事业是人的一生中都在孜孜不倦地追求的目标。而忠诚就是实现这个目标的巨大动力，缺乏这一动力，事业就可能停滞不前或中途而废。

忠诚使人对事业充满热情。记得小时候到商店里买东西，

忠诚是对事业的忠诚，事业的利益高于一切……忠诚就是在困难面前勇往直前。在烽火战争年代，出于对党的事业的忠诚和对革命解放事业的无限热爱，无数英雄儿女抛头颅、洒热血，走过二万五千里长征、历经八年抗战、打垮国民党反动势力，迎来了全中国的解放。在和平建设期间，忠诚更多地表现为扎扎实实做好工作中的每一件事情，而不是拈轻怕重、挑肥拣瘦，有了这种精神，才敢直面工作中的困难，知难而进，把解决困难当作是工作与人生的乐事。

忠诚使事业走向成功。在事业面前，个人往往显得是渺

谈对事业的忠诚

——读《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》有感

■ 财务管理部 王连永

看到的大都是店员冷冰冰地对待顾客，现在不好评定人家忠不忠诚，但起码叫不敬业，如果不敬业，就很难谈忠诚。对事业忠诚，就感觉浑身充满力量，不会对微不足道的琐事斤斤计较。看到一则寓言小故事：一个旅行者途经一个工地，问了三个工人同样的一个问题，就是“你们在做什么”，工人甲说：若不是为了养家糊口，我才懒得干这破玩意；工人乙说：我在完成工头交给我的任务，太阳下山前砌完这面墙；工人丙说：我正在修建大厦，我很庆幸有这个机会，等这座大厦修好了，人们可以在这里休闲、购物、娱乐。其实，故事中的三个工人代表了现实生活中的绝大多数人对工作的态度，不难看出，工人丙对工作是乐观的，对事业是忠诚的，工人丙式的人物是推动我们社会前进的中坚力量，因为他们的忠诚，他们对事业充满热情、干劲和对美好未来的憧憬。

忠诚使人勇敢面对事业中的种种困难。忠诚是一种压不倒、打不垮的精神力量。王董事长说：忠诚是什么概念？

小的，但事业的成功与否，却离不开个体的共同努力，应该说，个人的忠诚是事业成功的最主要因素之一。忠诚使人团结，会产生巨大的向心力，在核心力量的领导下，最终走向事业的成功。刚看过电视剧《成吉思汗》，深深感到，如果没有三军将士、亲族朋友的忠心，成吉思汗是很难实现统一蒙古的大业的，当然，这里不仅仅只是对成吉思汗的忠心，更是对为共同实现统一蒙古大事业的忠诚。

二滩企业肩负着雅砻江流域滚动开发的神圣使命，王文泽董事长立足现在，展望未来，为我们描绘了一幅二滩未来的宏伟蓝图，作为一名二滩员工，我深感鼓舞。二滩的未来是美好的，但面临的任务也是艰巨的，锦屏一二级前期工程已经开始，官地、桐子林项目也即将启动，不久的将来，还有两河口、牙根等，应该说，艰苦的环境最能考验人的忠诚，二滩必将成功，二滩必将有无数忠诚人才，我愿在大浪淘沙中贡献出自己的那份力量。



企业文化之忠诚随想

■ 公司服务部（信息） 周 强

当谈到某个人的个性时，我们说他热情、富有创新精神、活泼或是保守；当说起某企业的个性时，我们讲，这便是这家企业的文化。

企业文化是企业员工共有的价值体系。当我们遇到问题时，企业文化为我们提供正确的途径来约束员工的行为——什么是我们该做的，什么是我们不该做的——并对问题进行概念化、定义、分析和解决。

企业文化是一种知觉。一种直接的感觉。很多时候我们很难用语言来表述它。

企业文化是对企业内涵的描述，而非评价。

企业文化是企业管理者的人生哲学。

企业文化真可以说是形形色色，MOTOROLA、AT&T、TOYOTA、MICROSOFT、HP、HSBC……它们的文化氛围各不相同，但它们都是成功的企业。

著名经济学家魏杰对企业文化的定义是：企业信奉并付诸于实践的价值理念。即企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念。尽管不同的企业拥有不同的文化，但是在这些文化内涵中包含着共同的特征：忠诚、公正、仁慈、自尊、博爱、正直、品质、服务和耐性，是放诸四海皆准的美德。这些美德及其永恒不衰的原则性仿若指南针，引导着企业管理者把企业推向深远而非深渊。

二滩公司的企业文化首先要讲忠诚。

忠诚的中心内容就是真诚和善良。

忠诚和善良是人类崇高的美德，是做人的基本要求。做一个真诚善良的人，才能赢得别人的尊重，赢得领导的信任，才会左右逢源，峰回路转，才可能完美健康地步入人生之路。阴险毒辣，弄虚作假的人可能得一时之逞，但最终是没有好下场的。至真至善的人可能会暂时受点挫折，

有点委屈，但最终是无敌于天下的。真诚和善良有"惊天地、泣鬼神"之功效。

做一个真诚善良的人吧，它将改变你的一生和影响别人的一生！

家庭要讲忠诚，才能和睦相处，白头偕老，否则会分崩离析，妻离子散；朋友之间要讲忠诚，才会亲如手足，生死与共，否则会反目成仇，自相残杀；上下级之间要讲忠诚，所谓"士为知己者死"，否则会离心离德，相互猜忌。

任何团队，任何组织都应该讲忠诚，企业也不例外。忠诚是企业制度存在和发挥作用的基础。任何再完善的制度也有漏洞，不忠诚的人会像老鼠一样有洞便钻，这种人防不胜防。所以，我们提倡做事先做人，强化自我约束，强化道德修养。

我们倡导互相忠诚，即企业对员工忠诚，员工对企业忠诚；下级对上级忠诚，上级对下级忠诚。这个世界任何事情都是相辅相成的。所谓：你敬我一尺，我敬你一丈。用真心才能换取真心。企业只有建立起公平、公正、公开的游戏规则，员工才会信服，作为领导要秉公办事，与人为善，以德服人，才能使下级拥有发自内心的服从意识。

我们强调的忠诚首先是对事业的忠诚，团队的忠诚，而不是对人的忠诚。二滩公司致力于雅砻江流域、梯级、滚动、综合开发，需要全体员工在各自的岗位上艰苦奋斗、无私奉献，作为二滩公司的一员，首先看好的是雅砻江流域的事业值得去干。跟事不跟人，应该是我们为人处世的准则；对事不对人，应该是我们处理问题的方式。

作为二滩公司的一员，我们倡导“投入才有回报、主动才有创新、敬业才有荣誉、信任才有忠诚”。

(1) 投入才有回报：

做任何事情都必须有所投入，天下没有免费的午餐，投入不仅仅是资金的投入，更是全部身心的投入，每一个员工都应当珍惜在二滩公司工作的机会，用心投入，才能获得相应的回报。

一分耕耘，一分收获。一流的员工才能获得一流的待遇。

我们相信：态度决定一切。

(2) 主动才有创新：

主动、主动、再主动；

工作必须主动，把你的工作做到别人前面，只有主动，更有可能创新，二滩公司提供给每一个员工最大的发展空间和舞台，鼓励员工主动求变，主动创新。

我们永远不变的就是改变。

(3) 敬业才有荣誉：

只有敬业的人才能获得荣誉，才能获得别人的尊敬；

敬业是一种人生态度；敬业是一种游戏规则；

敬业体现在我们工作的每一个环节，每一天，每一时，每一刻；

我们的敬业是保证别人的敬业能力；我们的行业有超出一般的敬业要求；

(4) 信任才有忠诚

只有忠诚的公司，才有忠诚的员工；

忠诚是双向的，并不是单向的，忠诚是心与心的沟通，是诚与诚的交换。因此，忠诚既是公司对员工的要求，也是员工对公司的要求；

只有双方充分的信任，才能达成充分的忠诚。

授权是一种信任，允许员工犯错误也是一种信任。

世界有史以来位列十大畅销书之列的《致加西亚的信》讲述一个这样的故事：十九世纪末古巴还在西班牙统治之下，美国人要赶走西班牙人，爆发了美西战争。战争爆发后，美军必须与活动在古巴丛林中的西班牙的反抗军首领加西亚取得联系，共同御敌。美军司令将致加西亚的信交给了一位叫罗文的上尉，他二话未说，不讲任何条件，拿了信封好，吊在胸口，3个星期后，徒步走过一个危机四伏的国家，把信交给了加西亚。后来，人们评价美西战争胜利的最大功臣，既不是美军司令，也不是加西亚，当属罗文上尉。他是忠诚、敬业、服从的象征。任何组织最受欢迎最值得信赖的人就是类似罗文上尉的人。

二滩公司需要“罗文上尉”，我们每个人都应该向他学习，做一名忠诚的战士。

漫谈 职业道德与忠诚

■ 生产管理部 王雅军

所谓职业道德，就是从事一定职业的人在特定的工作和劳动中所应遵循的特定的行为规范。企业忠诚则是职业道德的延伸。

每个从业人员，不论是从事哪种职业，在职业活动中都要遵守道德。如教师要遵守教书育人、为人师表的职业道德。医生要遵守救死扶伤的职业道德等等。

职业道德不仅是从业人员在职业活动中的行为标准和要求，而且是本行业对社会所承担的道德责任和义务。职

业道德是社会道德在职业生活中的具体化。

职业道德总是从本职业的交流活动的实际出发，采用制度、守则、公约、承诺、誓言、条例，以至标语口号之类的形式，这些灵活的形式既易于为从业人员所接受和实行，而且易于形成一种职业的道德习惯。

职业道德兼有强烈的纪律性。它既要求人们能自觉遵守，又带有一定的强制性。就前者而言，它具有道德色彩；就后者而言，又带有一定的法律

的色彩。就是说，一方面遵守纪律是一种美德，另一方面，遵守纪律又带有强制性，具有法令的要求。例如，工人必须执行操作规程和安全规定；军人要有严明的纪律等等。因此，职业道德有时又以制度、章程、条例的形式表达，让从业人员认识到职业道德又具有纪律的规范性。

行业、企业的发展有赖于高的经济效益，而高的经济效益源于高的员工素质。员工素质主要包含知识、能力、责任心三个方面，其中责任心是最重要的。而职业道德水平高的从业人员其责任心是极强的，因此，职业道德能促进本行业的发展。

打开互联网，键入“职业道德、敬业、忠诚”进行查寻，可以查到许许多多的文章，大部分是针对企业管理的，其实，在我们的日常生活中，爱岗敬业，诚实守信也是必须的，也是我国《公民道德建设实施纲要》提出的职业道德的基本内容，现代化的企业对自己员工的基本要求就是爱岗敬业，对企业忠诚。

在改革不断深入，计划经济时代已经成为过去的今天，如果细心观察，不难发现，仍然存在着许多与企业要求和职业道德背道而驰的现象。某些人总是对企业有诸多的不满，从行为上表现就是“端起碗吃肉，放下筷子骂娘”。一方面享受着企业给他们提供的优厚待遇，一方面处处发泄着对企业的抱怨，说到企业缺点的时候他们慷慨激昂，横加指责，肆意夸大，

而不是站在有利于企业发展的角度，反映问题，提出建议。他们指责的往往是与自己看法不相符，或者危及了他们切身利益的规定。或许有人会说：

“我吃的肉都是靠自己劳动挣来的”。姑且不说你的付出和这碗“肉”的分量是否相符，即便是你挣来的，那么扪心自问，离开了所在的企业，你还能挣到这碗“肉”吗？这是一种极端自私的个人主义的综合反映，这种人往往会为满足自己的私欲而置企业利益于不顾，甚至背叛和出卖企业的利益。这种现象的存在，究其原因，主要是计划经济体制下的思维惯性，也就是说，虽然企业的性质变了，管理体制改了，但个别员工的思想并没有转变。因此，企业必须加强员工的职业道德教育，建立自己的企业文化。

还有一些人，他们不能很好地适应企业文化，工作中，找不准自己的位置，更不能端正心态。总以为企业对自己不公，上司不重视自己，从不查找自身方面的原因。对待工作，马马虎虎，得过且过；对企业的规章制度，吹毛求疵，牢骚满腹。于是，消极怠工者有之，散布谣言者有之，更有甚者，把诋毁企业形象作为发泄私愤的手段。这些现象的存在，说明职业道德教育是企业管理中极其重要的一个环节。

说到职业道德，不能不提到敬业精神，过去有句老话，叫“个人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”，意思是对自私自利，本位主义的批评，批评对

别人的事情漠不关心，只管自己的那“一亩三分地”。但从另外一个角度看，在现代化的企业管理中，岗位设置是“既无重叠，又无空白”，每个岗位的员工职责就是完成自己的本职工作，别人的事情自有别人在负责。如果我们每人每个岗位都能对自己的工作兢兢业业，勤勤恳恳，都能做到“爱岗、敬业、诚信”，就是能够扫清门前雪，那么这个企业是高效率运作的企业，这种行为，是有显著优点的，值得推崇的。相反，如果一名员工对自己的工作不是全力以赴，整天考虑个人得失，处处关心别的事情，那结果必然是“种了别人的田，荒了自己的地”，这是典型的不敬业的表现。

企业为了自身的发展和竞争的需要，必定会制定一系列规章制度，规范和约束员工的行为，员工必须遵守和执行企业的要求。从表面看，这似乎是一对矛盾，其实，企业和员工之间是相辅相成的。企业需要“爱岗、敬业、忠诚、服从”的员工，同时，员工也需要借助企业这个平台施展自己的抱负，而规章制度，则是联系企业与员工的纽带。

忠诚是一种道德上的美德。美国之父本杰明·富兰克林说过：“如果说，生命力使人们前途光明，团体使人们宽容，脚踏实地使人们现实，那么深厚的忠诚感就会使人生正直而有意义”。忠诚意味着对现存制度的尊重。规章制度可能存在不足，关键在于你对待问题的方式。如果你发现问题后，幸

灾乐祸，辱骂、诅咒或贬损，那你就错了，要知道，你也是企业的一员，当你辱骂、诅咒或贬损的同时，你的职业道德、对企业的忠诚也正在流失。这种对待问题的态度，于人于己有百害而无一利。如果你能诚恳地、平静地指出问题，提供建设性的意见。那你是在给企业提供完善和发展的动力，你的明智之举必将会得到回报。

忠实于自己的公司，与同事们同舟共济、共赴艰难，将获得一种集体的力量，人生就会变得更加饱满，事业就会变得更有成就感，工作就会成为一种人生享受。

对于企业来说，忠诚能带来效益，增强凝聚力，提升竞争力，降低管理成本；对于员工来说，忠诚能带来成就感和安全感。

公司王董事长高度概括了我们企业文化的精髓，就是企业忠诚、创新精神、奉献精神、团队精神，企业文化加企业管理就是现代化企业的灵魂，是一个企业成就一番事业的根本保证。对于职工来讲，忠诚并不是单纯的讲究“从一而终”，而是一种职业的责任感，不是对某个公司或者某个人的忠诚，而是一种职业的忠诚，是承担某一责任或从事某一职业所表现出来的敬业精神，有了这种精神，你就能够和公司一起成就一番事业。因为忠诚，我们对未来更有信心，如果你是忠诚的，你就成功了一半。



浅谈 对企业的忠诚

■ 政治工作部 宋志评

近来公司董事长王文泽同志考察了雅砻江中下游一系列电站并到公司总部视察检查工作，王董事长在视察中作了多次讲话，公司将王董事长的讲话整理编印成册，下发全体员工学习领会王董事长的讲话精神。在认真阅读王董事长的讲话后，我深受鼓舞，对自己能在二滩公司参与到滚动开发雅砻江的宏伟事业中感到骄傲和自豪，对公司的光明前途更充满了信心。

在阅读到王董事长关于创建公司企业文化的论述时，王董事长指出：“企业文化第一就是对公司的忠诚”。公司总经理陈云华同志在有关会议上也安排在员工中展开关于对企业对事业“忠诚”的讨论，由此我对关于“忠诚与企业”这一命题也作了一些思考，下面就谈一谈我对关于“忠诚和企业”的一些粗浅的理解和认识。

谈到“忠诚”，我们首先要了解并理解什么是“忠诚”，在汉语词典里“忠诚”是这样解释的，即“尽心竭力，诚诚恳恳”。以我个人的理解，“忠诚”既是“尽心竭力，诚诚恳恳”更是“忠实和诚信”，它是一种对待特定人或事物的态度，它是个人和团体对特定的人、政府、国家、事业、理想、信念等的忠实状态和程度，因此“忠诚”意味着诚实和守信，意味着责任和义务。

对企业而言“忠诚”就是指员工对企业的诚实和守信，

它要求员工在企业的事业发展中要有强烈的事业心和责任感，员工对企业的“忠诚”，是企业健康良好发展的必要条件和基础。

企业作为一个有特定目标的团体，它就像一列火车，“忠诚”就是连接这列火车的纽带，员工对企业忠诚度的高低，就标志着这种连接的紧密度。我们知道一个团体如果是松散的，那它就很难形成合力，它实现自身目标过程中的效率就会大打折扣，实现目标的难度就很大，甚至不能实现。如果员工对企业的忠诚度很高，那么自然这个团体的向心力很强，凝聚力很强，它就能形成很强的合力，提高实现企业目标的效率，从而增强企业在现代复杂多变环境中生存、发展、壮大的能力，因此，忠诚是企业发展的必要条件，是企业发展的基础。

那么从企业来讲如何增强员工对企业的“忠诚”呢？我是这样认为的，企业是社会分工中的一个细胞，它是整个社会的一个分子，它的存在是为了实现社会的某一功能，在实现这种社会功能的同时，它有自身的利益，这种利益就是，在实现这种社会功能的过程中，最大地体现企业自身的价值，这种企业的利益是和社会的利益一致的。在企业当中员工是企业的最重要组成部分，员工是企业实现这种目标的主体，而每一个员工个体他又有其自身的利益和

追求，那么作为企业如何来凝聚员工，增强员工对企业的忠诚度？我认为，首要的核心是企业要创建一种文化，这种文化要使公司、员工、社会的利益统一起来，使员工认识并体会到自己所从事的工作和事业，对企业的发展，对社会进步的意义，在做出个人贡献的同时，员工的工作能力能得到不断提高并求得个人发展，即在企业的发展中员工能够实现自我价值，这样员工就会将个人利益和公司、社会的利益统一起来看待和对待，更坚定对公司的信心，更热爱自己的工作，自然也就提高对企业的忠诚度，从而提高企业的凝聚力和竞争力。

那么作为员工自身又应该如何来理解“忠诚”，对待“忠诚”呢？

首先我认为，我们到一个企业来工作，就意味着员工和企业同处在一个利益共同体当中，天下企业之多我们能走进这个企业，这是一种缘分，是员工和企业之间的缘分，是企业中员工和员工之间的一种缘分，我们应该珍惜这种缘分，和同事之间协作配合好，尽心尽责的搞好自己的工作，为企业的目标服务，在企业的发展中作出自己最大的贡献，这就是对企业的一种忠诚，这种忠诚不仅对企业有利，同时它也将使你获得企业对你的信任，使你更好地发挥自己的才能，在事业中实现自我价值，因此这种忠诚对员工自身的发展也是有益的。

在人类的文明和文化中，忠诚从来就是一种美德，这是千百年来人类社会发展过程中形成的一种共同的价值观，作为社会和企业中的个体，我们遵循这种社会共同的价值观，我们就能得到社会和企业的认同，得到社会和企业的承认和尊重，那么我们个体的价值就能更好的在企业中去实现，我们个人的利益才能在企业中实现最大化，个人的利益和企业的利益才能很好的统一，因此对企业的忠诚是员工和企业之间利益联结的纽带，对企业的忠诚不仅对企业有利，同时也对员工自身有利。

对待“忠诚”我们应该把“忠诚”作为一种珍贵的品质来对待，如果说智慧和勤奋像金子一样珍贵的话，那么还

有一种东西更珍贵，这就是忠诚。忠诚企业，从某种意义上讲就是忠诚自己的事业，就是为一种事业做出贡献。具体到工作中我认为忠诚体现在工作主动、责任心强，尽职尽责；在事业中忠诚更多地体现为对事业的执着，这种对事业的执着，要求你具有诚实的品性，它会使你在面临困难时具有非凡的勇气，而无惧他人对你的看法，去战胜困难达到自己的目标。因此忠诚是你事业成功的基础。

忠诚是我们做人最珍贵的美德之一。对企业的忠诚要求员工有高度的责任感和事业心，忠实于自己的公司，忠实于自己的领导，与同事们同舟共济、共赴艰难，将使我们获得一种集体的力量，我们的人生就会变得更加饱满，事业就会变得更有成就感，工作就会成为一种人生享受。我理解王文泽董事长所说的“我们应该共同去享受我们实现目标的这种乐趣，去享受胜利，享受成功，享受事业，享受人生”说的就是这个道理。

结合我们二滩公司而言，作为公司的一员，我们应该如何来对待公司，对待我们的事业？我认为首先我们应该明确了解公司的战略目标，并把公司的目标与我们个人价值的自我实现统一起来，即公司的事业也就是我们个人的事业。就二滩公司的战略目标而且言，王文泽董事长把这个目标归纳为四句话，这就是：“一、滚动开发雅砻江流域水电资源，创建梯级开发最大的水电企业；二、创建管理水平最高的水电企业。它仍然是世界一流，当然是中国第一，是实现现代化管理水平最高的水电企业；三、创建经济效益最好的水电企业。那就是国际一流，也是国内一流的；四、打造雅砻江水电企业品牌。”公司的目标给我们展现了宏伟广阔的前景，开发雅砻江的事业是一项伟大的事业，在这项事业面前我们不仅要看到光明的前景，更要充分意识到我们将面临的艰难险阻，而战胜这些艰难险阻，靠的就是我们员工要对公司充满信心，我们要精诚团结，要对企业忠诚、对事业忠诚，这样我们才能成就我们和企业共同的事业，才能在公司的事业中成就自己的人生。



我忠诚故我在

——流淌在职业经理人血液里的忠诚

■ 总经理工作部 何胜明

笛卡儿说：“我思故我在。”“忠诚”这个传统而不失现实意义字眼，让我思索沉吟良久。写一篇关于忠诚的小文，一贯潇洒为文的我竟迟迟不能命笔。在雅砻江畔“雨中山果落，窗下草虫鸣”的灯前，在“秋风吹渭水，落叶满长安”的钢筋混凝土的丛林里，我试图透过漆黑的夜空穿梭于时空隧道对三十五年的人生进行反思与检视。我的忠诚：我的爱人怎么看呢？我的朋友怎么看呢？我的同事怎么看呢？我的领导怎么看呢？

我发现，忠诚如给我滋养的红细胞，如生命一样真实。从大山里成长，如今又执着于与大山息息相关的水电事业，白驹过隙，十二年如一瞬，我发现，忠诚原是一份自不待言的对事业的执着，忠诚流淌在一个职业经理人的血液里，如我的脉搏。忠诚是一种人生态度。忠诚是一种职业精神。

我说，我忠诚故我在，我职业故我忠诚。

我忠诚故我坚守人生的信条。十七年前，我背上沉重的行囊，奔赴改变我命运的两千公里外的清华大学水电系，一个未知的大山外的世界。父亲送过一个山头，让我独自上路，说：北京我没有去过，以后的路得全靠你自己；永远别忘了你是从哪里出去的，你是农民的孩子。薄雾的重重山峦间，仍见父亲远望的模糊的身影。我知道，父亲是要我确立一种正确的人生态度，对大山的忠诚，对出身，对人生脚印的忠诚。

忠诚故我奉献。忠诚之于事业，意味着时间、挫折的考验而百折不挠，意味着经受利益的诱惑而不为所动，意味着默默奉献而别无它求，意味着滴水之恩以涌泉相报。十二年来，也有过挫折和低迷，但是我从未动摇过追随这份

事业，忠于职守，管好机电设备的进口部分，随着那巍巍大坝的铸就把巴山蜀水的夜空点亮。二滩建设完成后，经过短暂的探索，我们抓住了流域开发的新的契机，新的领导集体带领着我们这群与群山大川不可片刻分割的水电人，沿着险峻的雅砻江河谷，如不息的行者，踏着灿烂的晨曦，溯流挺进。我曾经长期从事机电设备国际合同的管理工作，国际合同组是一个如此高素质、高效而洁净的团队，作为组长，虽然算不上什么“官”，我为之自豪；1.99亿美元的合同，按期投产发电的质量和工期目标，我们战胜了多方面的挑战；我们赢得了国际承包商、跨国公司的高度赞誉。因为我们清醒地认识到，在正在全面开放的中国和第一个全面与国际接轨的巨型水电工程中，我们代表着业主，我们代表着中国。只有我们高度的正直和对公司的忠诚才能真正赢得对手的敬畏与尊重，这才是维护公司利益的利器。因为忠诚，所以我们这个团队能够理直气壮地就设备缺陷或合同执行中的问题进行索赔，与某日本公司关于GIS设备的谈判就是一个经典案例。唯无私可以理直气壮，可以在艰苦卓绝、斗志斗勇的谈判中发挥并享受谈判艺术。

公司于我有恩，知恩图报是最基本的人生准则了，也是一个农家子弟应有的最朴实无华的品质。十二年前，即将从清华大学毕业，由于家境贫寒，大学期间我从学校贷款合计1500元。公司主动表示可以代为偿还，这一根橄榄枝让我畅想公司的远见与发展潜力，当时虽还不甚了解二滩公司，仍最终决定投身于这个与群山大川分不开的事业。由于我品学兼优、作为清华学生代表受到江总书记亲切接见，学校授予一等奖学金冲抵，虽然最终未由二滩公司偿还贷款，十二年来，每每感喟于心。2003年，公司新的领导班子以罕有的深远眼光，同意并资助我赴澳大利亚国立大学攻读MBA，适逢一生一次的学习机会，我唯有倍加珍惜，在澳期间，以悬梁刺股的态度，只争朝夕，顺利完成学业取得学位。公司不但展现了在流域开发方面“鹰击长空”的宏图与气势，而且不拘一格锐眼识才，以人才培养和引进作为公司发展的长策，制订并实施全方位的人才战略。我很幸运作为其中一分子。报效公司是我发自内心的强烈愿望，

也是不能辜负的人生使命。

王国维说人生三个境界是：“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望断天涯路”；“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”；“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。经过良久的思索，我认为，忠诚也有三个境界，第一境界是我忠诚故我无私，第二境界是我忠诚故我奉献，第三境界我忠诚故我创造。无私是不损害公司利益，“苟非吾之所有，虽一毫而莫取”，是一种“直如朱丝绳，清如玉壶冰”的境界。奉献是竭尽所能，“鞠躬尽瘁”，“但求无愧我心”的境界，如岳武穆、杨令公精忠报国、效命沙场。然而，无私与奉献并不等同于对公司的价值。而创造是对公司目标和价值的最大认同，唯有在公司愿景、目标的指引下，不断学习，充分发挥个人潜能，奉献才智，为实现公司目标创造性地工作，是之谓忠诚。

雅砻江耸峙的山峦是我人生的依恋，热爱前途无量的雅砻江流域水电开发事业是对我所走出来的大山的忠诚，我愿在雅砻江畔作一名水电的行者与信徒，无论崎岖，无论风雨，默默地跋涉，热爱并忠诚于认定的事业，自豪并忠诚于农民孩子的朴实无华和坚忍不拔，忠诚于迄今坚守的忠诚。

现在，依然抽时间常回老家的大山里小住，那是去温习并用大山的厚重与雄浑养护我的人生信条，找寻我们永远值得珍惜的流淌在血液里而不自知的宝贵的价值。

忠诚，让时间去作证。

谨以此文献给近十年无条件默默支持我从事水电事业、具有大山的胸怀的我的家人。

忠诚无价

■ 财务管理部 蒋拓

忠诚，是中华民族的传统美德。

蜀相诸葛亮，鞠躬尽瘁、死而后已，终成一代名相；抗金名将岳飞，赤胆忠心、精忠报国，成为千古传诵的民族英雄。科学家钱学森在新中国成立后毅然举家归国，为国家两弹一星事业做出了巨大贡献，堪称时代楷模。

然而今天，在我们的企业文化中，在我们的价值观念中，忠诚——是否被弱化了，是否被某些时髦却浮躁的所谓新观念淹没了呢？在知识爆炸、信息革命、经济全球化、世界一体化的今天，这种忠诚还有价值吗？对于市场经济条件下的企业员工来说，这种忠诚还有意义吗？

随着全球经济一体化趋势的发展，企业寿命越来越短，被市场更新时间越来越快。全球500强企业平均寿命只有40年，北京中关村的企业一般寿命大约只有4年。从19世纪末道琼斯指数挂牌到今天，仅有GE还在。企业寿命缩短，员工还有必要对所在企业如此忠诚吗？

忠诚源于热爱。

忠诚是人类最重要的美德。忠诚于企业的员工，都是努力工作、不找任何借口的员工。在本职工作之处，他们还积极地为公司献计献策，尽心尽力地做好每一件为所能及的事。而且，在危难时刻，这种忠诚会显现出它更大的价值。能与企业同舟共济的员工，他的忠诚会让他达到我们想像不到的高度。

只有干一行、爱一行，才能专一行，只有对所在的企业满腔热爱的员工，才愿意与企业同舟共济，才有在企业危难时刻不离不弃。

现在是一个弘扬个性和权利的时代，追求自我价值的实现是值得赞赏的。然而，个性解放、自我实现与主动性、敬业、忠诚是相辅相成、缺一不可的，绝不是对立关系。如果以玩世不恭的姿态对待自己的职业，对公司报以嘲讽，频繁跳槽，推委塞责，固步自封，吊儿郎当，跳不出“自我”筑起来的篱笆墙，只能是虚度光阴，对不住自己的宝贵年华。

一名员工想要发展自己，应将个人的命运与企业的发展密切结合，恪尽职守、无私奉献自己的聪明才智，才能最大限度地实现个人价值。否则，自身价值的实现，就成了镜中花、水



中月。

忠诚等于敬业。

忠诚企业就是忠诚事业，而只有忠诚事业的人，才能取得事业上的辉煌与发展。王文泽董事长2004年8月24日在成都公司总部中层干部会上的讲话中指出，忠诚是对事业的忠诚，事业的利益高于一切。在这个竞争的社会、竞争的时代，如果不敬业，惰性、散漫、知难而退，无论在什么企业、什么岗位上，都将一事无成、碌碌无为，成为社会的包袱，被这个时代抛弃。

员工是企业发展的动力，而企业又给每个员工提供了自我发展的平台。在员工各行其是、陶醉自我的条件下，企业绝不会有发展。而在一个四面楚歌、摇摇欲坠乃至濒临绝境的企业里，员工又何谈自我发展？

员工的忠诚和企业的信任是相辅相承。投入的忠诚越多，收获的信任也越高。良性的循环会让我们的事业蒸蒸日上；而恶性循环只能导致我们被淘汰出局。企业与员工的命运是息息相关的、密切相联的。一个发展势头强劲的企业，必然是全员上下心往一处想、劲往一处使，和舟共济、长风破浪、荣辱与共谋发展。

偷奸耍滑的员工是企业的不幸，也是个人的致命弱点。拥有这样的员工，企业是不会发展的。即便是个人，做什么都不会成功。天道酬勤，不付出自然不会有收获。很难想象，一个投机取巧、不热爱自己事业的人，能够将自己

的事业干得出色。

忠诚意味着使命与责任。

记得有一本书，书名叫《把信送给加西亚》。这本书首次发表于1899年，很快风靡全世界，100年的时间里，它被不同肤色和语言的人们反复阅读，引起极大的反响，至今它仍然是世界最畅销书之一。这本书主要讲的是美国与西班牙战争期间，美中央情报局一个叫罗文的中尉舍生忘死，在历尽艰难险阻后终于找到古巴盟军，并将重要军事情报送达其领导人加西亚的故事。这个把信送给加西亚的罗文中尉，对这场战争的胜负起到了至关重要的作用。他因此受到了嘉奖，他的形象也被雕塑成不朽的铜像，作为忠诚的化身，成为后世学习的楷模。

罗文中尉作为普通军人，何不安居后方，却受命于危难之际？面临无数次生与死的考验，何不临阵脱逃？因为他对国家的神圣使命感，因为他对军队的高度责任感，才支撑着他在丛林中徒步走过一个危机四伏的国家，不辱使命，完成了一个如此艰难的任务。

忠诚无价！



学习

《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》的 体 会

■ 锦屏建设管理局 陈 曦

通过学习王文泽董事长的讲话，感触颇多，现将个人体会总结如下：

首先，我对雅砻江水电开发的战略规划有了明确的认识。

雅砻江水电开发总共分为四个阶段。第一阶段是二滩水电站的建设，我们已经出色地完成了，它使中国水电发展上了一个台阶，也为雅砻江的开发奠定了坚实的基础。

第二阶段是开发以锦屏为龙头的下游各梯级电站。这一阶段非常关键，难度也很大，主要体现在以下几个方面。一、锦屏工程自身的难度。场地狭窄，交通不便，边坡稳定性差，施工条件非常恶劣。穿越锦屏山的隧洞埋深大，涌水问题严重，长达17公里，通风问题非常严峻。还有一级大坝右岸高边坡和左岸深部裂隙的处理都是世界性难题。而且一级和二级同时开工，施工和运输的组织协调难度也比较大。二、官地和桐子林的立项。国家的规划当中没有这两个电站，立项要得到国家审批有一定难度。三、接入系统。同期的水电站很多，包括溪洛渡、向家坝、龙滩、小湾等大型水电站都将陆续发电，锦屏、官地和桐子林发电之后要顺利接入电网，也比较困难。

有困难就要克服。锦屏施工条件差，技术难度高。因此我们要特别注意施工安全，在保证施工质量的前提下尽可能提早完工。锦屏工程意义重大，王董事长概括得非常精辟——抓了锦屏就是抓了一条江。只有完成锦屏才能进行雅砻江的系列开发。正因如此，我们要对锦屏加倍重视，要在建设过程中充分发挥业主的主导作用，强调指导、信任、服务和监督，尽量使得现场施工有条不紊，井然有序，

监理工程师认真负责，一丝不苟，从而保证工程的顺利进行。至于官地和桐子林的立项，虽然有一定困难，但也比较乐观。毕竟官地和桐子林的条件实在是太好了，前期准备工作已经完成得差不多了。而电网接入的问题，只能提前抓紧。我们有了二滩的教训，相信不会在同一个地方摔第二个跟头了。

除了开发，管理也要与时俱进。第二阶段开发结束后，要基本形成一个梯级电站现代化管理框架，即集中人力、集中管理、集中调度、集中检修、集中维护、远程操作、无人值守，自动化管理要达到相当的水平。要达到这个目标，难度非常大，必须考虑长远规划，借鉴国内外的先进经验，还要有理论上的创新。此外，公司的管理体制也要有所改变，为建立一个中国最大的、最现代化的企业管理品牌打下基础。

第三阶段是开发以两河口为首的中游电站。有了开发下游的经验基础，开发中游要相对容易一些，资金也不成问题，只是对管理有了更高的要求，那就是要形成“一个完善的、世界上可以称雄的、中国绝无人可以比拟的最现代化的管理机制与模式”。届时我们将创建梯级开发最大、管理水平最高、经济效益最好的水电企业，打造出雅砻江水电企业这个品牌。这就是我们的战略目标。

第四阶段是整个雅砻江填平补齐。无论开发还是管理，这一阶段都是比较容易的。

其次，作为二滩公司的员工，为了实现公司的战略目标，我们应该做什么？怎样做？

第一，要统一思想、树立信心。我们有了远大的战略目标，就要统一思想，团结奋进。前途是光明的，道路是曲折的，艰苦奋斗是必不可少的。我们能够参加伟大的雅砻江系列开发，无论付出多少都是值得的，无论遇到多大的困难都是正常的。目前中国水电开发的形势非常好，经济也在快速稳定地增长，再加上上天赐予我们的雅砻江资源，我们能够有这么好的机遇，真是天赐良机。没有水电开发的大好形势，立项怎么批？没有经济的高速发展，发出的电卖给谁？没有宝贵的雅砻江资源，开发更是无从谈起。所以说，我们遇到这个形势，可以称得上是三重幸运儿了。我们面对前无古人、后无来者的大好机遇，难道不应该团结一致，摆正态度，拼命一搏吗？

第二，我们要在雅砻江流域开发中成就人生。成就人生不能光靠自己的努力，还要有机遇，而雅砻江的开发就为我们提供了一个广阔的舞台，它将造就一大批水电开发、水电管理、水电施工的专家，这就是我们努力的方向。难道还有比这样的人生更有意义的吗？

第三，要保证战略目标的实现，我们要有正确的态度。首先要有高度的事业心和责任感。“一切为了二滩的发展，一切为了雅砻江的系列开发，一切为了实现我们光辉的目标”。我们要组成一个团结的战斗集体，面对共同的事业，个人之间的矛盾和分歧又算得了什么？在实现目标的过程中“享受乐趣，享受胜利，享受成功，享受事业，享受人生”才是我们应该做的。其次就是对事业的忠诚，也就是对事业有激情，有信心，在困难面前勇往直前，事业的利益高于一切。这一点非常重要，我们的事业能否成功，就是要看遇到挫折时我们有没有献身精神，当遇到困难时我们能否迎难而上。有了对事业的忠诚，我们才能心往一处想，劲往一处使，再大的困难也不算什么了。

第四，要形成一个坚强的领导核心。对于这个坚强我理解有两层意思，一是领导自己要坚强，在事业遇到困难时要顶得住压力；二是公司员工对领导的支持，按照领导的安排，尽职尽责，恪尽职守。此外，领导要注意与员工加强沟通与交流，员工对领导要给予充分的尊重，有问题、

有意见要通过正确的渠道反映。只有这样，才能充分调动大家的积极性，才能形成一个坚强的领导核心。

第五，要造就一支素质高、战斗力强的队伍。目前最大的困难就是公司的人才储备不足，要解决这个问题，需要从以下几方面着手，一是利用锦屏工程培养人才，使年轻的同志尽快成熟起来；二是引进高素质的人才；三是利用锦屏工程培养下一代干部。雅砻江的系列开发，没有足够的人才是无法实现的，培养人才、选拔人才、引进人才已经成为我们实现战略目标的重中之重。

第六，要创立我们的企业文化。它应该是适应雅砻江流域开发、实现公司战略目标的企业文化，归结起来八个字“忠诚、创新、奉献、协作”。忠诚是对公司的忠诚，对事业的忠诚，对国家的忠诚，对社会的忠诚。在实现目标的过程中需要创新，没有创新就没有发展。此外，作为一个集体，我们要有团结奉献的精神，这是我们实现战略目标的根本保障。

最后，我们要注意哪些问题。

第一，业主对锦屏工程的管理一定要规范和负责仁，不但对项目负责，还要对设计单位、监理单位、施工单位负责。此外，业主要实事求是，对工程建设中出现的矛盾要用科学的态度去解决。

第二，我们的领导和干部来自不同的单位，为了形成统一的管理思路，我们要在实践中不断研究。有了统一的管理思路，我们才能达到认识的一致，才能创造新的管理，才能实现我们共同的目标。

第三，对于我们普通员工来说，要调整好自己的心态。我们才参与锦屏工程是个不可多得的机遇，但同时也是很艰苦的。要想幸福，必须先要不怕痛苦。一个人最值得回忆的不是他的成功，而是他受到的挫折。我们应该踏踏实实、实实在在地在现场摸爬滚打，锻炼自己，提高自己，为将来创造自己的人生价值打好基础。

辉煌的未来靠我们自己创造，人生的价值靠我们自己实现。我们要在雅砻江流域开发中实现自己的人生价值，努力就要从现在开始。

以忠诚谱写事业

■ 财务管理部 唐琳

忠诚是一种品德，一种操守，一种信念，是勤奋、是敬业，是服从，是一种对所从事的事业的热爱和追求。

忠诚就是忠于职守，诚实守信。忠于职守即忠于企业；履行职责，不找借口。"效职无避祸之心，临事有致命之态"。千方百计谋求企业利益，事业的利益高于一切。诚实守信即讲实话，做实事；"言必信，行必果"，言行一致，表里如一；老老实实做人，踏踏实实做事。

我迫不及待，怀着敬仰的心情读完《王文泽董事长考察雅砻江讲话录》，读后令人斗志昂扬，使人精神振奋。看了令人豪情万丈。讲话录给人的是一种灵魂的触动，让人激情四射之余，又不得不陷入无限沉思，让你思绪万千，久久不能释怀。

到底是一种什么样的内在动力让王董事长对事业如此的执着，如此忘我的工作呢？——是忠诚，是王董事长对事业的忠诚与热爱，几十年如一日，勤勤恳垦，兢兢业业。作为一名董事长理当如此，那么我们作为企业员工，又当如何呢？毫无疑问，应当忠诚，忠诚于我们的上级，忠诚于与我们命运息息相关、密切相连的企业。

忠诚对于企业和员工来说是重要的且必需的。员工忠诚企业对企业的发展至关重要。对企业来说，忠诚是企业制度存在和发挥作用的基础。员工对企业的忠诚是企业长期发展的基础。一方面，较高的忠诚度可以帮助企业提高核心员工的保留率，提高员工对企业的满意度，降低员工消极怠工而导致的无谓劳动引起的成本扩张机率，避免由于核心员工的流失而导致企业技术和资源的短缺，从而帮助企业降低人力成本，同时员工的忠诚度可以增加员工工作时的责任感，提高员工工作效率，从而员工可以为企业创造更高效益。对员工

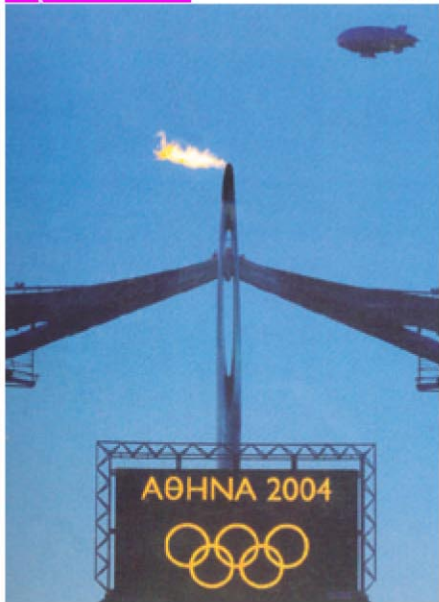
来说，只有将企业的发展壮大作为自己的责任，作为自己社会价值和人生价值的体现，时刻为企业着想，为企业出谋划策，企业才能有更好的发展。这对于员工个人事业的成功有也大有裨益。只有忠诚企业的员工，才能在企业的发展中实现自我价值。员工的忠诚和企业对员工的信任是相辅相成的。员工的忠诚度越高员工的忠诚度也有助于企业建立一种稳定健康的企业文化和正确的核心价值观，为企业变革创造良好的氛围。企业好了，员工才会有更好的工作环境和发展空间。如果一个企业的员工缺乏忠诚度，人心涣散，就象一盘散沙，没有凝聚力和向心力，很难想象，这样的企业能够得到长期发展。

忠诚就是对事业的忠诚。而只有忠诚事业的人，才会取得事业上的辉煌与发展，忠诚是敬业。敬业就是干一行，爱一行，专一行，就是专心致志，勤谨尽责，奋发进取。敬业要求对所从事的事业满怀崇敬和热爱，以高度的热情和责任心投入本职工作，刻苦学习岗位要求知识与技能，不断激发自己的潜力，实现工作的卓越和自我的超越。敬业是取得成功的源泉。热爱自己的事业，不仅能激发我们的工作热情，而且能产生无穷无尽的力量。我们都有这样的体验，当自己钟情于某一件事或干某一项工作的时候，就会矢志不渝，执著追求，以至于废寝忘食，如痴如醉，不达目的誓不罢休，这就是敬业精神。因此，我们所需要的不只是学习书本上的知识，也不只是聆听他人的教导，而是更需要一种敬业精神，对上级的托付立即采取行动，全心全意去完成任务。

忠诚是对团队的忠诚。它包括个人对团队的忠诚，团队与团队之间的忠诚。强调的是一种团队精神，一种合作精神。是团队成员为了团队的利益与目标而相互协作，尽心尽力的意愿与作风。对团队的忠诚就是要发挥团队精神，倡导友谊和爱心、互相合作、彼此信任、尊重、关怀、相互理解、谦让、体谅、互相学习、共同进步，创造一个到处充满友爱的氛围，这对企业是一种极大的推动力。树立一种全局观念和整体意识，以集体利益为重，一个团队，一个系统所最终追求的是整体的合力、凝聚力和最佳的整体效益。所以不要斤斤计较个人利益和局部利益，忠诚于团队，为其整体效益做出贡献……

企业的发展需要我们每一位员工的共同努力，如果我们公司每一位员工都有这种理念，以公司为家，勤勤恳恳，踏实敬业，把自己与公司融为一体，那么我们公司将会不断壮大，发展前景也会更加广阔。但这种理念的原动力就是一忠诚。每一位员工对公司的忠诚，让忠诚成为我们公司每一位员工的行为准则，成为我们公司企业文化精神的一个重要部分！

让我们以忠诚谱写事业！



典雅的雅典

——奥运回眸

寒 暑

二十八个世纪前，当古希腊人腰围遮羞布光着大脚第一次在沙石地上展开竞技时，建立起了朦胧的“体育”概念：一百零八年前，当法国人顾拜旦满怀期

望缔造奥林匹克王国并发出“更高更快更强”的号召时，孕育了一个世界范围的周期性的体育盛会的开始。经过一百零八年的等待，百年奥运、梦回雅典，第28届夏季奥林匹克运动会带着全世界数十亿人的翘首期盼，在它的发源地雅典奥林匹克主体育场隆重开幕。2004年8月13日，雅典星光灿烂，雅典彻夜无眠。

雅典——作为欧洲文明发源地希腊的首都，有着数千年古希腊文明留下的无以伦比的历史和文化遗迹。碧蓝如镜的爱琴海，卫城高耸的白色大理石柱，阳光、海风、火炬、圣女、橄榄枝、树冠和花环，还有那些性格迥异的众神故事组成的希腊神话……，给我们更多的是理想国里的许多智慧和奥林匹亚的崇高、圣洁；开朗而直率的市民，热情而周到的志愿者和与悠久而优秀的文化巧妙结合的开幕式、闭幕式，都能让人深刻地体会到雅典这座历史名城的典雅、随意、大气和深邃。在全世界的聚焦面前，她若无其事、处盛不惊，照样平静如常地工作和生活，用她那“本色”的一切接待来自五大洲的优秀的体育使者和观摩比赛、浏览观光的各类朝圣者。她用暴风雨般慷慨的掌声为优胜者喝彩；用激励的目光和有节奏的加油声为意外的失败者和虽然落后而仍在咬牙坚持的拼搏者致敬。她用特殊的或激烈、或含蓄的方式捍卫着合作、公平、友谊、和平的奥运精神，维护着所有参赛者的尊严——在男子50公里竞走冠军波兰选手考岑尼斯基嘴咬国旗走过终点的时候，在中国剑客被黑哨吹输而轻蔑地走出赛场的时候，在俄罗斯体操运动员涅莫夫面对裁判的低分坦然自若地劝阻支持他的观众平息下来的时候。每一次的激动都是由如梦如幻的雅典孕育的、营造的。在

这四年一度的奥运盛会俨然向人类敞开的时候，在欣赏到最高竞技由最优秀的运动员最完美地演绎的时候，我们忘却了炮火的纷争、贫穷的忧伤、工作的困惑和生活的艰辛，回归到人与自身运动极限和生命极限的挑战中，享受体育所带来的欢乐，感受人类自我超越的荣耀和人类相互竞争又彼此融合的惬意。

顺着北京市市长王岐山舞动着的从奥委会主席罗格手中接过的奥运会会旗，遥想四年后由“中国龙”主办的第29届奥运会将会怎样，让人不敢轻松笑出声来。因为我们看到了凯旋后的中国军团太多的庆贺，太多的陶醉，太多的松弛。大有“刀枪入库、马放南山”之感。自欺欺人是可笑的，“狼”早就来了。我们不该忘记，多个优势项目在“天下无敌”的预期中雪崩般砰然垮下，一些“囊中之物”被人无情夺去。若非美国选手埃蒙斯鬼使神差般的脱靶，幸运的贾占波何以能在对手欲哭无泪的哀叹中满脸狐疑地笑在最后；俄罗斯女排功勋教练员卡尔波利场外的狂吼虽然并非万能，但也足以使中国女排的惊天大翻盘命悬一线，惊出一身冷汗……。我们虽然不乏刘翔式的一路追风的捷足先登者和唐功红式的冲冠一怒撑青天的巾帼英雄，但如柳承敏那样狂到极致、总能打疯的骁将和“老瓦”般久战不老的长青树，毕竟还不是太多。加之，掌门者们唯以成败论英雄的世故与寡情，把堂堂六百多人的“梦幻军团”剥离得只剩下几张笑脸。只对金牌膜拜的做法已对如女曲、男子击剑乃至拼到最后但技不如人的男兰等项目和运动员造成了极大的心理伤害，让人深感运作者的短视与浅薄。

君不见，一些格调低下的传媒正以他们错误的导向和讨嫌的炒作使冠军们英雄气短、心有旁骛，要么过早告老、声言另就；要么出将入相、行动暧昧、迎合世俗。一批肩负着升国旗、唱国歌的由国家和人民辛勤培养出来的体坛娇娃竟要由着性子，将自己的进去留看成是可以不顾国家民族的需要而自行决断的个人的私事，悠哉游哉地准备接广告，接剧本或谈婚论嫁，岂不悲哉！

第28届奥运会已经渐行渐远，典雅的雅典给人们留下了美好的记忆和无限的遐想。雅典上空的奥运圣火并未熄灭，正在向世界东方的长城脚下移来，向九百六十万平方公里的华夏神州大地移来，向热切期盼着的十三亿中华儿女的心田移来……。



七律·中秋感怀

■ 李树文

月圆桂香又一年，
雅砻江畔望长天。
英特信息漫世界，
知识经济涌人寰。
人在南北身心爽，
学贯中西天地宽。
寄语清风传万里，
异地同欢胜团圆！

女儿在英国留学，妻子在成都奔波，我在锦屏山下的雅砻江边劳碌。因锦屏水电工程建设需要，中秋节和国庆节期间我们工地将继续上班。心有所感，聊凑一律，寄妻女同庆中秋佳节。

西湖

■
冰
阳

夜

月色
晶莹
在微波涟漪的湖面洒落
清风
如丝
似恋人温情的手
摩挲着西子圆润的面庞
飘逸的秀发
和婀娜的身姿

灯光摇曳
笙箫歌舞
温馨弥漫了夜色
树影迷离
斑驳着游人恬逸的心情
烟柳画桥
风帘翠幕
何逊朝花绰约

面对
盈盈的湖水
憩泊的游艇
和山影下醉人的空还有远处披着夜纱
矗立的雷峰塔
耳边隐约响起白娘的低泣
此时
言语已无力表达内心
最想做的

就是和心爱的人
牵着手
于碧荷香径
静静地游走
或倚亭
当月小酌

夜深了
人声已寂
灯火稀落
只有四周苍翠山色
仿佛时时滴入杯底
此时的西子湖
如甜甜的睡美人
枕着月光的亲吻
睡得如此沉香

呵，我的心
盛满了西子湖的
美和宁静
带回去吧
把恬谧赠给都市
把幽深送与恋人
.....

注：七月，是西湖最丰腴圆润的时节。今年七月底，有幸出差路过杭州，当然不会错过去神往已久的美丽西湖看一看，由于行程安排紧张，没能目睹西湖白天的风光，只是在晚上夜游了西湖，并借景笨拙地抒写几句所看所感，在此与大家共同分享。

我是一片云，因为向往雪域高原的神秘，我来到了青藏高原的上空：我是一滴雨，因为爱上了洁白的羊群和美丽的草原，我飘落在青藏高原的土地：我是一湾水，因为羡慕大海的浩瀚，我汇入了雅砻江：我是一江水，奔腾不息的雅砻江的水！因为听见了二滩的召唤，我日夜奔腾在川西大裂谷。

我是江水中的一滴水。因为听见了二滩急切的呼声，我不敢放慢脚步：我不敢留恋洁白的羊群：我不愿贪恋两岸壮丽的风光：我不能游玩与大鱼和小虾之间：我甚至不敢将头探出水面，因为我怕烈日将我蒸发……

马不停蹄是我的使命：一泄千里是我的豪迈：投身大海是我的最终追求。

我知道了，18.6亿度的任务：我明白了，二滩两个确保的重任：我认识到了，时间的紧迫：我听见了，二滩急切的呼声……

看见了，看见了低头痛饮的四方牛：吻到了，吻到了进水口滚烫的唇：摸到了，摸到了巍峨雄壮的大坝：听见了，听见了峭壁上银线的哧哧声：投入了，投入了二滩的怀抱。

激动着，为能目大坝的风采：激动着，为能感受二滩人的热情：激动着，为能沐浴攀西金色的阳光：激动着，为了瞬间变真的梦想。我在想着飞流直下的快感，我在想着撞击叶片的快感，我在想着电能变

成的光和热，和那灯下读书的孩子…

不对啊，方向不对啊！为什么你们要推着我往前走，我的入口在进水口啊！而不是，泄洪洞！也不是，中孔！我应该钻入进水口，沿着压力钢管，直达转轮叶片……

我不要白白的泄掉，我不要摔得粉身碎骨，我讨厌中孔、讨厌表孔、讨厌泄洪洞，讨厌所有无用的代名词！如果要死，我宁愿冲动叶片，而不是冰冷的水电塘，也不是泄洪洞两侧坚硬的岩石……

不是有18.6亿度的计划吗？不是有146亿度的计划吗？不是有年末水位1200m的计划吗？不是可以输送2900MW的功率吗？多少火电厂正在缺煤！多少城市正在拉闸限电！多少双眼睛正在渴望光明！

我听见，二滩大坝在叹息，57.9亿库容的限制啊！我留住你，我怎能迎接下一次洪峰？我留住你，我怎能长期承受你们生命之重？我听见，二滩人在叹息，220万的限制啊！怎奈那琢磨不透的设备！计划完不成，我们忧心冲冲，抛弃你是情非得已，我们心在滴血啊！请谅解吧：我听见四川网局的叹息，500KV电网架构的限制啊！我们要权衡利弊，彼此平衡，确保全网的

安全啊！

那么，等等，再等两天吧，说不定限制可以取消：说不定来水将减少，说不定明年春天你们会需要我，再考虑考虑吧！

不行！我看见了二滩人痛苦而坚定的摇头，我看见了水调制定的弃水计划，我看见了闸门操作命令单，我看见了闸门操作人：两个穿着整齐工作服的年轻人，他们熟练的按下了提门按钮。年轻人啊，你有没有看见我泪流满面的脸！你有没有看见我滴血的心！你有没有看见我哀怨的眼神！雅砻江的水啊，二滩人的泪！

等等，说不定，你们会改变注意，等等，让我再看看二滩水库，等等，让我再摸摸大坝。

机器轰轰，闸门缓缓上升，巨大的水压推着我，我紧紧抓着闸门的底面，竭尽全力，怎奈我是一滴水，一滴渺小的水，一滴多情的水，一滴无赖的水……我的手渐渐麻木，我的意识渐渐迷糊，我的生命正在消失……

嘭的一声声巨响，我被惊醒，我被重重地摔在岩石上，四分五裂，肝肠寸断。我努力收集散落一地的肢体，慢慢的聚集在岩石的小坑里，我浑身冰冷，万念俱灰：我完了，

我彻底完了。我闭上眼睛，让暴雨把我蒸发吧！

突然，我听见咔嚓咔嚓的声音。睁开眼，一道道耀眼的光，是闪光灯、是彩虹。“太美丽了！太壮观了！太伟大了！”游客的声音，江水的声音。原来弃水已可以这样美？我流泪了，为了自己另一种方式的美丽，为了这次刻骨铭心的飞奔，为了离别的愁绪。

我看见了二滩大坝会心的微笑，我看见了二滩人沉重的挥手，我看见了江水急切的召唤：走吧！长江在唤我们：走吧！三峡在唤我们：走吧！葛州坝在唤我们：走吧！东海在唤我们：走吧，不用犹豫：走吧！不用停息：走吧，不用留恋。我们的生命有此一泄而精彩！有此一奔而刻骨！有此一过而足矣！

我拼尽全身力气，蹦进了江里，紧紧攥着雅砻江的手。走了！我穿过了三滩桥：我穿过了桐子林大桥：我路过了方家沟……

我回过头，隐隐看见二滩左岸高耸的铁塔，异常清晰的声音传来：“我在500kV塔上等你！”我的眼泪又一次涌出：其实不想走，其实我想留，留下来陪你每个春夏秋冬……

雅砻江中一滴水

■ 叶 馨



磨房沟偶得

何胜明

江涛昨夜逐松涛
西行将士过九龙
峡江如箭峡风高
磨房沟里枕江涛

【笔者注】

澳洲初归，甲申四月，随陈总至锦屏，山河改，东西两端千军奋战正酣。浸染于雪峰、云海、绝壁、激流、征程与一线将士投身于此宏伟项目的激越情怀，有感于衷，偶得数韵，或不合唐人平仄，唯愿与未曾到过锦屏一线工地的公司同仁们分享前线的情景，如蒙编者不弃，将分期献上，权作对前线将士的一阙颂歌。



2004年10月23日官地建设管理局成立揭牌仪式在西昌市隆重举行



2004年10月25日桐子林建设管理局成立揭牌仪式在攀枝花市隆重举行



万绿丛中点点红

雅砻江水电

5

2004年10月

(总第8期)



二滩水电开发有限责任公司
ERTAN HYDROPOWER DEVELOPMENT COMPANY, LTD.