

學習 創新 奉獻 分享

華榮企業文化談心錄



華燊燃氣控股有限公司
董事局主席兼首席執行官 沈家燊

學習 創新 奉獻 分享

華樂企業文化談心錄

序一

近讀沈家榮先生的《華榮企業文化談心錄》，覺得很受啓發。

亞當·史密斯在《國富論》中強調“土地、勞力、資源”是企業的大要素，但隨着時代的變遷，現代企業則主要依靠“人、資本（包括固定資產和流動資金）、資訊”，而“人”更成為經營企業的核心問題。沈家榮先生在經營華榮燃氣的歷程中，通過談心方式與廣大員工特別是中高層幹部不斷交流思想，溝通理念，結合中西方的價值觀和文化，提出了“勤學善用，創新自強”的華榮企業文化，使之不斷充實完善，並為廣大員工所接受，成為大家的共識。正因為如此，華榮燃氣才有了一支有紀律、行動一致的團隊，為公司的持續發展並保持核心競爭力奠定了堅實的基礎。這二十多篇談心錄不僅記載了華榮企業文化的內涵和融會中西文化的經營理念，而且客觀上也反映出華榮燃氣走向成功的歷程。文章的字裏行間洋溢着沈

家榮先生愛國愛港的真切情感和不屈不撓的奮鬥精神，讀來十分感人。應當說，這是伴隨着華榮燃氣奮鬥歷程形成一筆寶貴的精神財富。把這些談心筆錄編輯成冊交給華榮燃氣的員工和其他朋友，我想對華榮燃氣未來的成長和朋友們的進步無疑是很有意義的。

沈家榮先生希望我為《華榮企業文化談心錄》寫序，我感到不勝榮幸，特寫了以上這些。預祝沈家榮先生和華榮燃氣在中國全面建設小康社會的征程中，為中國燃氣公用事業的改革和發展做出更大的貢獻，鑄就新的輝煌。

侯自新

南開大學校長
二〇〇三年七月

序二

華榮從無到有、從小到大，特別是公司二〇〇〇年在香港創業板成功上市，標志着華榮事業已進入一個全新的高速發展時期。有人說，公司上市兩年多幹了二十年的工作。目前公司上下如何正確認識飛速發展狀大的華榮事業，以及華榮需要建立什麼樣的管理模式、人才隊伍，創建什麼樣的企業文化，這是擺在每一個人面前必須思考和解決的首要問題。

對公司昨天的成功，首席執行官沒有過多的喜悅，而是站在公司事業發展新的起點上，以清醒的頭腦，敏銳而前瞻性的眼光，睿智、沉穩、冷靜、理性地思考公司的未來發展，居安思危。首席執行官採用與員工談心的方式，啓迪全體員工的思考，拓展全體員工的視野，正視公司存在的問題，統一全體員工的思想，整合企業文化的價值認同，融合中西方管理哲學，旨在真正將具有鮮明特征的華榮企業文化貫徹到底。

華榮企業文化談心錄既是首席執行官經營管理的心得，又是在與華榮員工循循善誘的交心。它凝結首席執行官智慧結晶和管理思想，對華榮上下統一思想凝聚共識，形成團隊意識，規範公司內部管理具有十分重要的指導意義。

《學習 創新 奉獻 分享》語言質樸、精煉、渾然一體，初步形成了華榮的企業文化體系。

華榮精神是“華榮之火，日夜不息；不斷學習，永創佳績”。

華榮企業核心價值觀是“勤學善用，創新自強”。

華榮的經營理念是“創造股東、客戶、員工三贏的利益模式”。

華榮的工作風格是“因人制宜、因地制宜、因事制宜”。

華榮的做人原則是“改變別人先改變自己”，“加強協作，團隊力量至上”……

首席執行官嘔心瀝血成就的這部《學習 創新 奉獻 分享》終於與廣大員工見面了。我們的幹部，特別是高層領導，要帶頭學習，深刻領會《學習 創新 奉獻 分享》的思想內涵和精神實質，全面理解首席執行官反復強調的“學習學習再學習，創新創新再創新，團結團結再團結”的良苦用心，將《學習 創新 奉獻 分享》自覺轉化為全體員工的行動指南，大力弘揚精誠合作的團隊精神，開創基礎建設、潔淨能源的綠色事業，提供公用事業、燃氣管網的優質服務。

中國人民大學商學院

二〇〇二年八月

目 錄

思 想 篇

- 12** 再論華榮精神
- 14** 改變別人先要改變自己
- 18** 加強協作 團隊力量至上
- 27** “勤學善用”貴在一個“善”字
- 29** 論華榮燃氣的企業文化
- 34** 如何對待批評與自我批評
- 44** “忘記”自己的優點 不斷改正缺點
- 52** 論華榮燃氣的新“三講”
- 55** 爲中國中小城市及開發工業區的燃氣公用事業奮鬥終身
- 59** “犧牲”小我 成就“大我”

管 理 篇

- 10** 從一站多用談一人多用
- 16** 因人制宜 因地制宜 因事制宜
- 22** 携手“三贏”創新曲 反驕破私除舊習

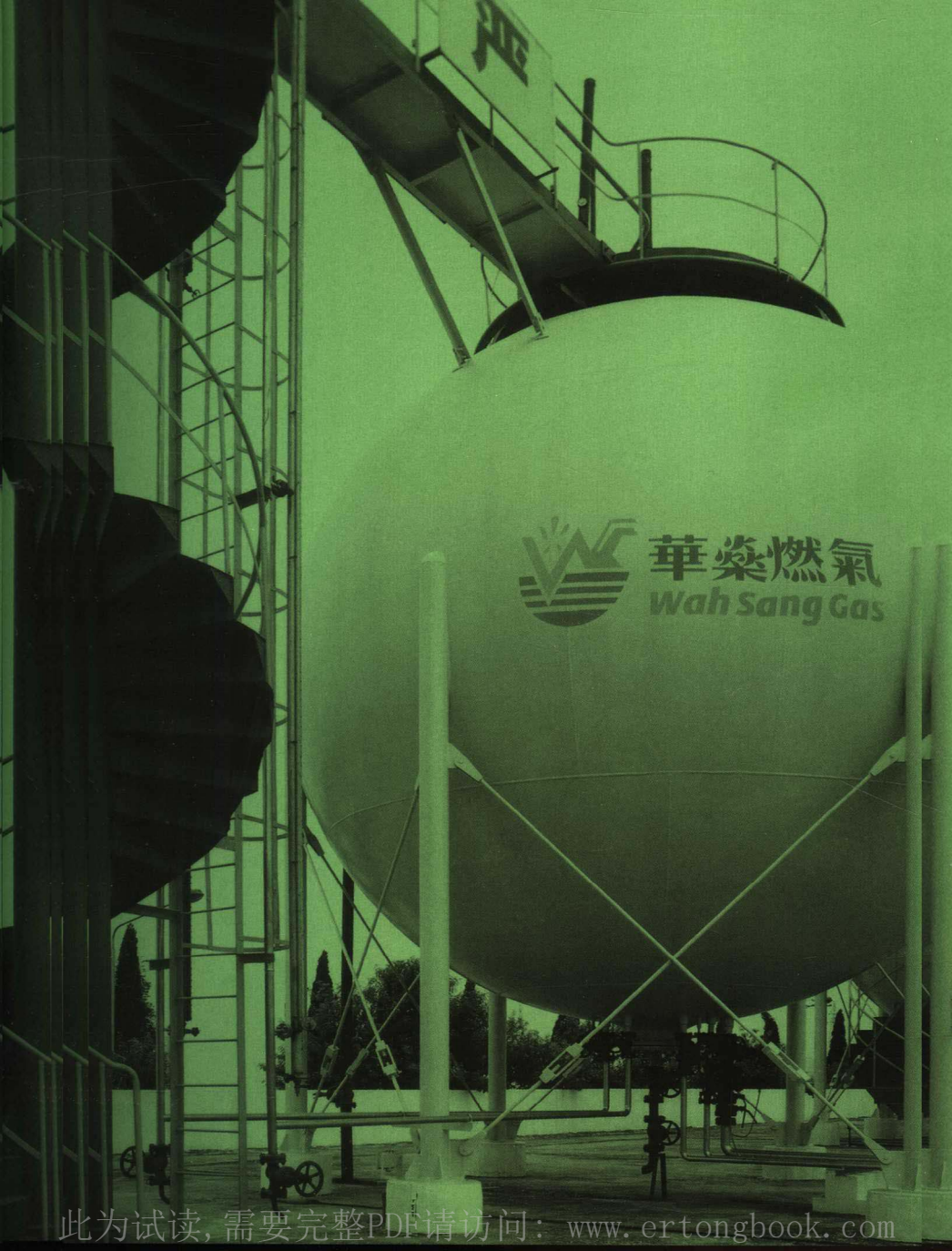
- 25 把績效考核作為貫徹公司企業文化的重點來抓
- 36 把“看、等、換”變為“傳、幫、帶”
- 40 絕不允許資源錯配
- 46 加強紀律性 團隊無不勝

戰 略 篇

- 20 堅持“三贏” 別具一格
- 38 堅持“低成本、高服務”的投資策略
- 42 把華榮燃氣的發展與中國全面小康結合起來
- 49 論華榮燃氣的政府關係
- 57 從下游市場的“成片”發展與“成串”發展
看華榮燃氣的中小城市開發工業區戰略

62 我的心願

- 64 后記：再談華榮的企業文化



華燊燃氣
Wah Sang Gas

從一站多用談一人多用

與幹部員工談心之一

10 華榮企業文化

談心錄

公司上市了，我們的中高層領導的思想還沒有完全跟上，沒有完全理解公司的經營思路及管理體制。



由於市場競爭，我們的燃氣站已由原來的“一站二用”改變為“一站多用”。一來是為適用於多種氣源站，降低氣源成本；二來是為適用於多種經營，廣開財源。

為了降低成本、提高效率，我們更進一步提倡“一人多用”，要培養出個個是“多面手”的中高層領導。因此，我們將“培訓再培訓、學習再學習”提到議事日程之首。這次營運系統重組，雖然組織結構明確了，但各部門主管的能力還是缺乏。這是什麼問題？我認為，關鍵在於沒有幹部儲備，高層領導被迫事必躬親。這給我們敲響了警鐘。公司上市了，我們的中高層領導的思想還沒有完全跟上，沒有完全理解公司的經營思路及管理體制。本人建議，隨著管理體系的重組，公司幹部員工要來一個思想重組。各部門要認真落實公司的戰略部署，搞好企業文化教育、專業知識和經營管理的培訓，使全公司的員工在思想和工作上實現飛躍。

上市一年來，我本人也見了上百個基金經理，讀了數十本管理方面的書籍，但仍對管理知識如饑似渴。我們的管理沒有什麼靈丹妙藥，有的是不折不撓的學習與創新精神，這就是我們的企業文化，這就是勇往直前的法寶。讓我們牢記華榮精神的“華榮之火，日夜不熄；不斷學習，永創佳績”十六個字，努力學習，刻苦工作，為創造一個新局面而努力奮鬥！

二〇〇一年四月十日

再論華榮精神

與幹部員工談心之二

12 華榮企業文化

談心錄

俗語有講“世上無難事，只怕有心人”。我們講的有心人，就是為華榮的事業全心全意工作的人，這些員工是華榮的法寶，是我們寶貴的財富。

“華榮之火，日夜不熄；不斷學習，永創佳績”十六字，體現了華榮不折不撓的創新精神。最近我又用了八個字來概括它，這就是——“勤學善用、創新自強”。這八個字進一步總結了我們的企業文化，反映了我們不斷學習、不斷實踐、不斷創新的企業精神。學而不用，等於無用，等於沒有學；我們要學的是可以用的，對華榮公司有用的東西。特別是在人才方面，我們要學習“思科”，找適用於我們企業文化的人，找能夠給華榮永創新績的員工和幹部。

最近薄熙來省長講了對幹部的要求——“勤政、廉政”。我想，我們的幹部如果能做到“勤學善用、創新自強”，我們的企業必然會上一個臺階。其實，人與人的智商沒有太大的區別，就算有差距也不至於很大，工作幹的好壞，關鍵還在於責任心。因此，我們的幹部首先要對我們的事業“有心”，不但要有責任心，還要有自信心，持之以恆。俗語有講“世上無難事，只怕有心人”。我們講的有心人，就是為華榮事業全心全意工作的人，這些員工是華榮的法寶，是我們寶貴的財富。

有的人將中國的佛教與日本的道教比，認為中國講的是一個“空”字，日本講的是一個“忍”字。我將我們的企業文化與別人比，別人是“簡單、速度、自信”，我們是“勤學善用、創新自強”。我認為我們的企業文化是非常有生命力的，同我們的事業一樣，它一定會不斷成長、不斷壯大。讓我們以務實的態度，學習學習再學習，創新創新再創新，把華榮燃氣的事業推向一個新的階段。

二〇〇一年五月二日

改變別人先要改變自己

與幹部員工談心之三

14 華商王董談心錄

談心錄

改變自己的舊思想、舊觀念、舊做法，要敢於正視自己的缺點、弱點及不足之處。切勿文過飾非，要真正將項目及管理落實到位。

公司上市以後，一直存在著一個推陳出新的問題。新戰略，新觀念，新方法，確實需要每個幹部員工認真學習領會。公司的股價、股東的組成結構都上了檔次，但管理層還沒有上檔次，員工還沒有上檔次。這是絕對不行的。不許監督，不許批評，不許淘汰，“老虎屁股摸不得”，這也是絕對不行的。我們組織了各種培訓，目的就是要解決這個問題。我特別提出，我們的幹部，特別是每個高層領導，一定要從我做起，改變自己的舊思想、舊觀念、舊做法，要敢於正視自己的缺點、弱點及不足之處。切勿文過飾非，要真正將項目及管理落實到位。

目前燃氣行業正處於一個改革開放、激烈競爭的時期。我們是中國燃氣行業在海外上市的第一間公司，具有一定的領先地位。要保持這個地位，大家就要努力付出，發揚我們的企業文化，否則一定保不住這個地位。希望每個幹部認真思考，改變別人先要改變自己，能不能在新形勢下改變自己，不是可以不可以的問題，而是不改變就被淘汰的問題。我奉勸大家三思三思。

現在“學習和提高素質”的行動已在公司幹部員工中蔚然成風。希望這個好風氣發展下去並得到鞏固。我本人有決心把華榮燃氣上市後的第一代幹部員工培養好、組織好，為華榮的未來打好基礎，為下一代華榮人做好榜樣。

二〇〇一年七月四日

