

2019 年 07-08 月号 总第 159 期

FANGDA 方大

本期导读

方大集团举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课

全国人大代表、方大集团董事长熊建明参加最高人民法院深圳座谈会

江西省委常委、常务副省长毛伟明一行莅临方大集团考察

方大集团举行 2019 届毕业生入职培训



紧抓时代机遇，奋力拼搏

■ 本刊编辑部

时光总是匆匆，连七、八月的酷暑也留不住它的脚步。下半年的旅程已悄然开启，你将对未来做出怎样的打算呢？

罗曼·罗兰曾说过，即使一动不动，时间也在替我们移动。身处于当下这个瞬息万变的时代，我们无法掌控接下来所发生的事情，更无从得知它们会带给我们怎样的影响。而我们能做的，便是从这些不确定中窥探出一二，把握其中潜在的机会，将未知的力量转化为动力，去行动、去拼搏。

在中华人民共和国迎来成立 70 周年之际，在深圳建市 40 周年并即将迎来经济特区成立 40 周年的重要时刻，8 月 18 日，中共中央、国务院发布《关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》，赋予了深圳这座城市新的重大的使命、任务与机遇。

回顾深圳的发展，我们不难看出，这座城市真正做到了“紧抓时代机遇”。历经 40 年，深圳从一个默默无闻的边陲小镇，转变为现如今正在建设的“先行示范区”。诚然，它被赋予了不可多得的机会，但若没有踏足深圳这片土地的人们紧握这些机遇，在这里辛勤劳动、奋力拼搏，这个小镇不会像现在这般耀眼。

方大集团就抓住了这样的机遇。方大集团自创立之初，始终秉持“科技为本，创新为源”的经营理念，坚持走自主创新之路，先后为我国开拓了高端幕墙、地铁屏蔽门系统、PVDF 铝单板、太阳能光伏建筑一体化（BIPV）、半导体照明（LED）等五个产业，填补了我国在这些领域的空白，引领、带动了我国相关产业的发展。同时，得益于深圳经济特区良好的营商环境与完备的产业链，方大集团紧抓时代机遇，现已成为全球最大的轨道交通屏蔽门系统制造商和服务商、全球最大的 PVDF 铝单板材料制造商以及全球前五强高端幕墙系统供应商和服务商。

展望未来，在建设中国特色社会主义先行示范区的同时，深圳作为粤港澳大湾区建设的核心城市，必定有着更加广阔的发展前景。当下的我们，不论是个人还是方大集团，都将牢牢把握这次机会，为更加美好的明天而奋斗拼搏。

方大集团举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课



8 月 2 日下午，中共方大集团党委在深圳总部方大大厦报告厅举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课，集团公司总裁、首任党委书记熊建明作主题授课。



方大集团股份有限公司 主管 主办

内部资料性出版物准印证：
(粤B)L006030027



梦想，可以天花乱坠，理想，
是我们一步一个脚印踩出来的
坎坷道路。

—— 三毛

如果知道光阴的易逝而珍贵
爱惜，不做无谓的伤感，并
向着自己应做的事业去努
力，尤其是青年时代一点也
不把时光滥用，那我们能够
武断地说将来必然是成功的。

—— 聂耳

本刊摘选的文章 / 图片，如未能与作者
取得联系，请您即联系本刊，即付稿酬。

目 录 CONTENTS

● 卷首语

紧抓时代机遇，奋力拼搏 本刊编辑部 /01

● 图 片

方大集团举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课 封二
方大集团 2019 届毕业生入职培训 封三
深圳·阿里巴巴阿里云研发中心 封底

● 本刊专递

方大集团举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课 本刊记者 /04
全国人大代表、方大集团董事长熊建明参加最高人民法院深圳
座谈会 本刊记者 /06
江西省委常委、常务副省长毛伟明一行莅临方大集团考察 本刊记者 /07
方大集团举行 2019 届毕业生入职培训 本刊记者 /08
方大建科荣获三项深圳市装饰工程金鹏奖 本刊记者 /10

方大建科承建的泉州南益广场荣膺福建省“闽江杯”优质专
业工程奖

本刊记者 /12

置业公司蝉联“深圳市房地产开发行业品牌价值企业”
本刊记者 /14

● 特别报道

印度 MEGA 艾哈迈达巴德地铁屏蔽门项目报道 智创科技 李俊峰 /15
光荣的使命——香港地铁沙中线屏蔽门项目安装纪实 智创科技 朱锁红 /19

● 员工天地

“方华正茂，大有可为”2019 届毕业生拓展培训心得 建科公司 蔺丹 /24
自强不息——我们赖以生存的基础 智创科技 黄隆群 /26
有我在，你放心 集团公司 杨雨川 /27

● 阅读空间

管理者的双重人格：雷霆手段，菩萨心肠 蔡冲 /29

方大电子月刊

www.fangda.com
欢迎阅读

《方大》月刊编辑部

地址：深圳市南山区科技南十二路
方大科技大厦 20 楼
邮编：518057
电话：0755-26788571-5589
传真：0755-26788353
电子邮件：bjb@fangda.com
互联网址：http://www.fangda.com
深圳市绍永福印刷有限公司印刷

编委会名誉主任：熊建明
编委会主任：周志刚
编辑及版面设计：封程

通讯员：

陈意红 吴宇华 田斌 刘邦文
周自立 叶香耀 李敬 王永康
汪松涛 胡荣 孔明珠 陈燕文
吴兴思

2019 年 09 月 11 日出刊

本刊文章版权受法律保护，如
欲转载，敬请致电编辑部联系。

方大集团举办“不忘初心、牢记使命” 主题教育党课

■ 本刊记者



8月2日下午，中共方大集团党委在深圳总部方大大厦报告厅举办“不忘初心、牢记使命”主题教育党课，集团公司总裁、首任党委书记熊建明作主题授课。

熊建明总裁首先回顾了中国共产党建党的历史。他表示，中国共产党自成立以来，肩负着反帝反封建的历史使命，领导着中国人民历经土地革命、红军长征、抗日战争、解放战争等一系列艰苦卓越

的历程，建立了中华人民共和国，中国人民只有在党的带领下才真正站了起来。熊建明结合参与深圳改革开放的经历，向与会人员讲述改革开放以来深圳波澜壮阔的发展，强调只有坚持党的领导，中国人民才能真正富起来。

1997年，方大集团在全国民营企业中就比较早建立党委，方大集团始终遵循党的教导，坚持“听党话、跟党走，讲正气、走正道”。熊建明结合创立方大集团的亲身经历，阐明企业的发展与壮大离不开党的领导，只有在党的带领下，方大集团才能一直坚守“科技为本，创新为源”的初心，建立现代企业制度，取得累累硕果。方大集团自1991年创立以来，在中国开拓了高端幕墙、PVDF铝单板、地铁屏蔽门、LED、光伏发电5个产业，公司股票于1995年在深圳证券交易所上市，成为第一家A、B股股票同时上市的民营企业。上市24年来，公司营业收入增长了23倍，总资产增长了42倍，



熊建明总裁授课

营业收入及总资产以超过15%的年复合增长率增长，方大集团发展的历史正是中国改革开放的缩影。



党委书记、副总裁魏越兴
主持党课

熊建明强调，创新是方大的根、方大的魂。28年来，方大集团坚持创新，坚守主业、专注主业，坚守契约精神、守法经营，坚持打造正能量的方大企业文化，一直履行企业公民的社会责任。创新帮助方大集团赢得了发展的先机。潮平两岸阔，风正一帆悬。熊建明激励与会人员继续牢记企业初心，为公司再创辉煌，贡献力量。

本次党课由集团公司党委书记、副总裁魏越兴主持，集团公司机关、驻深企业、上海、北京、成都、南昌、东莞等企业的全体党员和班组长以上的管理人员在现场或视频参加党课。



北京工程总部会场



上海分公司会场



成都公司会场



江西新材会场



江西置地会场



东莞工厂会场



置业公司会场



物业公司会场

全国人大代表、方大集团董事长熊建明 参加最高人民法院深圳座谈会

■ 本刊记者



7月23日下午，最高人民法院在深圳中级人民法院召开部分全国人大代表座谈会。最高人民法院副院长陶凯元出席会议并讲话。全国人大代表、方大集团董事长熊建明应邀参加会议，并就司法职能对民营企业的发展提出建议。

熊建明表示，历经改革开放，民营企业的发展及其对社会的贡献离不开司法机构的保驾护航。针对当下知识产权侵权现象的频发，他建议司法机关应与行政机关相联动，加强对知名企业注册商标和企业字号的保护力度，从而减少企业起诉维权的被动性，让企业更专注于经营发展。此外，熊建明特别强调，因知识产权侵权案件中“侵权行为地”和“被告所在地”存有同一性，司法机关应允许原告所在地人民法院进行相应案件的管辖，以减轻受害方的维权难度和成本。同时，他还认为，司法机关

应充分发挥能动性，加大对司法救助相关政策法规的执行力度。

陶凯元副院长向与会人员的到来表示感谢，并针对调研情况提出了相应的意见。她表示，广东及深圳法院应就人民群众对司法职能的新需求，开展先行先试的模式，并要求深圳法院增设知识产权的相应司法职能。陶凯元指出，司法机关在国家赔偿方面也应具有相应的温度，与社会力量共同化解疑难纠纷。她希望不论是司法机关，还是民营企业，都要“不忘初心，牢记使命”，以最积极的心态，共同推进社会的发展。

本次座谈会由深圳中级人民法院党组书记、院长万国营主持，最高人民法院领导林广海、秦元明、李晓云，广东省高级人民法院常务副院长钟健平等出席本次会议。



江西省委常委、常务副省长毛伟明一行 莅临方大集团考察

■ 本刊记者



8月15日下午，江西省委常委、常务副省长毛伟明一行到方大集团考察，江西省政府副秘书长王亚联、省工信厅厅长杨贵平、省金融监管局局长韦秀长等参加考察，方大集团总裁熊建明、总裁助理董格林等陪同考察。

熊建明对毛伟明一行到方大集团考察表示热烈欢迎，陪同毛伟明一行参观方大城，介绍了方大集团的发展及方大城的建设情况和方大集团在江西的投资发展概况。方大集团自1996年就在江西投资建厂，方大新材料（江西）有限公司目前是全球最大、现代化的PVDF铝单板研发生产基地，是南昌高新区纳税大户；分别在萍乡和南昌建设太阳能光伏电站；在南昌建设方大总部基地等，为江西的经济发展做出了贡献。目前方大集团发展态势良好，江西的营商环境不断优化，方大集团愿

探索扩大在江西的投资，为江西的经济社会发展做出更大的贡献。

毛伟明对方大集团的发展成就给予了高度肯定，并欢迎方大集团继续到江西投资发展。他表示，在习近平总书记关心推动下，江西经济发展正处于爬坡过坎的关键时期，企业要正确进行市场定位，结合技术创新，助力江西经济高质量发展。

双方还就共同关心的问题进行了交流沟通。



方大集团举行 2019 届毕业生入职培训

■ 本刊记者



7 月 15 日至 22 日，方大集团 2019 届毕业生入职培训在深圳举行，来自全国各高校共计 174 名毕业生参加培训。

开营仪式上，方大集团董事长熊建明对毕业生的到来表示热烈欢迎，他结合自己多年的工作经历与管理经验，为毕业生们上了生动的“第一课”。他嘱咐毕业生们要做好职业规划，正确地认知自我、了解工作，希望他们能够不断加强学习，以适应企业、行业、社会的发展，尽快融入方大集团，完成从学生到员工的转变。熊建明表示，方大是大家干事创业发展的平台，他勉励毕业生们要努力提升自

身的专业素养及能力，与公司携手成长，共创更美好的未来。



熊建明董事长在开营仪式上讲话



岗前知识培训

本届毕业生培训共分外部拓展训练、岗前知识培训、工厂及项目参观三个部分。

外部拓展训练为期两天，以提升毕业生综合素质为目的，共设置信任背摔、篝火晚会、空中断桥、毕业墙等多种拓展项目。毕业生们全身心参与其中，尽情挥洒汗水，在训练中逐步敞开了心扉、融入了团队，对“诚实、信任、合作、进取”的方大精神产生了深刻而形象的理解。

岗前知识培训期间，集团公司副总裁周志刚首先向毕业生们介绍了集团公司概况。随后，公司各

部门相关负责人、外聘讲师分别对人事制度及行为规范、财务知识、企业文化、商务礼仪知识、办公自动化系统、职业化塑造等相关知识进行了培训。蔡晓驰、唐齐、严娟、陈南威等 4 位往届毕业生优秀代表向毕业生们分享了自己的成长经历。

培训最后两天，毕业生们还参观了方大城、东莞工厂及深圳地区在建项目。

结营仪式上，集团公司人力资源部副部长贾松涛对毕业生们表达了殷切期待，她勉励大家要守住自己的初心，坚持学习，着眼未来，朝向新目标砥砺前行。本次仪式还对封程等 15 位优秀学员进行了表彰。

本次培训帮助毕业生全面了解了公司发展历程、企业文化及各项管理制度，拓展了综合素质，为其步入工作岗位夯实了基础。



优秀学员颁奖

方大建科荣获三项深圳市装饰工程金鹏奖

■ 本刊记者

近日，深圳市装饰行业协会颁发了 2018 年度“深圳市装饰工程金鹏奖”的获奖证书，方大集团全资子公司深圳市方大建科集团有限公司承建的三项幕墙工程获此殊荣——深圳·能源大厦、深圳·万科滨海置地大厦、深圳·金利通金融中心。

深圳市装饰工程金鹏奖是深圳市装饰行业协会每年开展的评奖活动，目的是促进深圳市建筑装饰工程质量及管理水平的提高，展现深圳装饰企业的

风采及工程质量水平，鼓励先进，推广优秀项目好的管理程序、施工办法。方大建科从 2003 年开始参与该奖项的评选，每次评选有 2 到 5 个幕墙工程通过协会专家的评审，截止到目前，方大建科荣获了 34 项“深圳市装饰工程金鹏奖”。每次获奖后，公司对获奖项目进行总结，积累创优评选经验，发挥优秀装饰工程示范作用，积极推广先进施工管理，争创更多精品工程，为深圳装饰增添风采。

深圳·能源大厦位于深圳市福田区，由高度 116m、218m 的南、北两座塔楼组成。这栋建筑最大的亮点是塔楼有八处凸出或凹进的变形扭转体，构成了楼体丰富的曲线形墙面。建筑外立面的设计灵感来自皱折的棕榈叶植物，用锯齿状单元式玻璃 + 波纹铝板的幕墙形式实现层叠结构。项目单元板块采用了 L 型板块，迎光面用波纹铝板遮挡阳光直射，背光面采用玻璃幕墙，有效提升了幕墙环保节能的效果。L 型幕墙的安装方式和格局都与常见的平板式幕墙不同，方大建科在板块的生产、运输、吊装都采取了相应的措施，确保顺利完成工程。项目完工后，站在金田路上从南向北遥望大楼，该建筑为玻璃幕墙，而从北向南看又为波纹铝板幕墙，展现了锯齿形幕墙的魅力。

深圳·万科滨海置地大厦位于深圳市福田区，幕墙类型主要是锯齿状单元式玻璃 + 石材 + 穿孔铝板幕墙。项目塔楼采用 L 型和 I 型单元板块组成，面板采用蜂窝石材、中空夹胶玻璃和穿孔铝板。为了增强幕墙系统的通风性能，在穿孔铝板后侧设置了内开的铝板窗。锯齿状的幕墙类型和特色材料的组合使该项目成为滨河大道上的一道靓丽风景，同时也给设计施工带来了难题，项目团队通过三维模拟确保 L 型板块与 I 型板块精确插接，对使用高度 157m 的蜂窝石材连接方案进行了加强措施，并顺利通过幕墙专家专项的评审。



深圳·万科滨海置地大厦

深圳·金利通金融中心位于深圳市宝安区，建筑高度 211m，幕墙类型主要是单元式玻璃幕墙、石材幕墙、铝板幕墙。建筑外立面端庄大气，每个立面从底部至顶部斜向分布了 400mm×390mm 的铝板装饰柱，裙楼采用 25mm 厚花岗岩、铝合金挂件系统，面板错缝设计，搭配横向通长玻璃条窗及石材凹槽造型，整个立面显得错落有致。项目团队及时解决合作中碰到的问题，克服了工期紧、任务重、质量高等种种困难后，打造出一个集写字楼、城市公馆、裙楼商业为一体的“前海花园式集约化高端商务综合体”。

再次荣获市优“金鹏奖”对方大建科来说既是赞誉，更是激励。激励我们以更高的标准，更高的要求为客户提供优质服务，不断精益求精，争创省优、国优工程，持续为高端幕墙行业树立品质和进度的典范。



深圳·金利通金融中心

深圳·能源大厦

方大建科承建的泉州南益广场荣膺福建省“闽江杯” 优质专业工程奖

■ 本刊记者



近日，福建省建筑业协会、福建省工程建设质量安全协会颁发了 2017-2018 年度第一批福建省“闽江杯”优质专业工程奖的荣誉证书，方大集团全资子公司深圳市方大建科集团有限公司承建的泉州南益广场荣膺“闽江杯”优质专业工程奖（幕墙工程）。

“闽江杯”由福建省建筑业协会与福建省工程建设质量安全协会联合主办，每年评选出设计合理先进、施工质量有亮点并且达到福建省领先水平的

工程进行表彰，是福建省建设工程相关专业质量最高荣誉奖。泉州南益广场获此荣誉，是行业对该项目幕墙设计技术、施工管理的高度认可以及对方大建科综合实力的肯定。

南益广场坐落于福建省泉州市中心城区，由一栋办公塔楼、三栋住宅塔楼、五层商业裙房及四层地下室组成，是集商场、办公、住宅为一体的高端城市综合体。该项目由著名的建筑大师龚书楷操刀设计，“柱式”的办公塔楼、“矩形式”的住宅楼



和商业广场自然地形成一体，融入到城市环境中。

为了更好地体现建筑功能，办公塔楼西南立面呈弧形，主要采用单元式玻璃幕墙，能够更有效减少日间照明的能耗；住宅楼采用铝合金系统门窗，相对于传统门窗，隔音、隔热、防水、防火等性能更优良，产品也更符合节能环保的要求，给住户带来舒适的生活空间。

办公塔楼西南弧形立面、北立面单元式幕墙采用竖向铝合金装饰条，东南立面直面单元式幕墙采用横向铝合金装饰条，装饰条外挑长度大，对装饰条的安装精度、顺序都有严格的要求。裙楼采用了点式玻璃幕墙、石材幕墙、铝板幕墙、框架式幕墙、玻璃采光顶及雨棚等多种幕墙系统表现丰富的外立面，带来良好的视觉效果，实现不同的建筑功能所需要的空间感和采光要求。

复杂多样的幕墙系统给幕墙施工带来了非常大的挑战，方大建科根据建筑结构和幕墙类型选择合理的施工方案，从选材、幕墙形式、幕墙结构、隔热节能等多方面进行了详细而周密的研究和设计，并结合工地现场条件对材料进行科学管理，采用物流管理系统及产品条形码对材料进行跟踪控制，围绕项目进度合理安排材料。项目完工后，建筑外立面达到预期效果，得到了建筑师的认可。

方大建科作为高端幕墙的精品供应商，始终将打造精品的信念，贯彻在南益广场项目的建设，与业主一道，打造出泉州市的地标建筑——大型的高端城市综合体。方大建科将一如既往地为客户提供优质服务，不断精益求精，实现“创一流企业、创一流产品、创一流服务”。

置业公司蝉联“深圳市房地产开发行业品牌价值企业”

■ 本刊记者



7月3日，由深圳市住房和建设局、深圳市规划和自然资源局、深圳市民政局指导，深圳市房地产业协会主办的“2019 深圳房地产盛典暨行业综合评价发布会”在深圳举行，方大集团全资子公司深圳市方大置业发展有限公司（简称“置业公司”）继 2018 年后，再度获评“深圳市房地产开发行业品牌价值企业”。

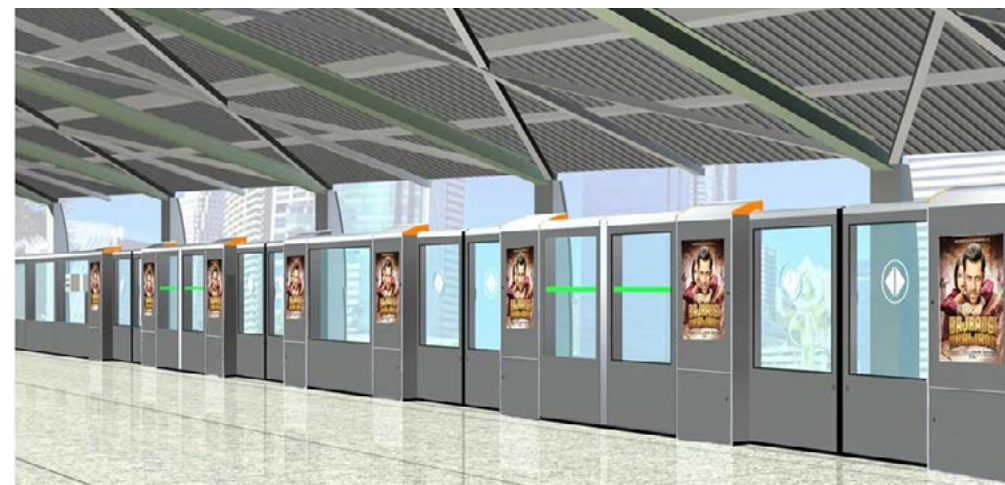
目前深圳市房地产业协会共有 1035 家会员单位，开发行业覆盖率达到 95%，由协会主办的行业综合评价发布会迄今已举办 9 届，是深圳规模最大、最具影响力的房地产行业交流平台。

作为深圳房地产界的新锐力量，置业公司秉承方大集团“科技为本、创新为源”的经营理念，致力于开发具有方大特色的精品项目，拥有专业的房地产开发和运营团队，业务覆盖项目研发、设计、施工管理、营销策划及品牌建设等，综合素质及品牌质量达到行业内优秀水平。由公司开发及运营的方大城项目，以高新技术产业、高端新兴产业研发型总部聚集区为核心功能，集生态办公、特色商业为一体，是目前深圳市南山区华侨城片区商务楼宇中规模最大、物业类型最丰富的城市综合体。项目目前运作良好，企业品牌获得了消费者与市场的高度认可。



印度 MEGA 艾哈迈达巴德地铁屏蔽门项目纪实

■ 智创科技 李俊峰



MEGA 项目效果图

印度 MEGA 艾哈迈达巴德地铁屏蔽门项目是方大智创科技有限公司继新德里地铁诺伊达线后，在印度承接的第二个项目。线路连接古吉拉特邦首府甘地纳格尔到艾哈迈达巴德，共设 32 个车站，其中，地上站 28 个，安装半高门；地下站 4 个，安装全高门。自 2018 年 5 月中标以来，前后大概经过 1 年的时间，项目人员就完成了组建项目办公室、签署合同、设计、样机验收、出厂验收、发货、货物验收和收款等工作，并于 2019 年 3 月正式进场施工。

项目简介

印度 MEGA 艾哈迈达巴德地铁屏蔽门项目是

方大智创科技第一次独立承接的印度项目，同时也是我司第一次接触有监理的印度项目。本项目业主聘请了涵盖合同、财务、屏蔽门、结构与 RAMS 等方面的监理 GEC 专家作为业主工程师监造本项目。

方大智创科技总经理熊海刚亲自主持策划整个项目，并选择当地懂法熟悉当地管理规矩的印度先锋公司合作，将运输、安装和维保的部分相关工作分包给先锋负责完成，加深了我司项目管理人员对项目现场与当地的工程建设情况以及相关法律法规的了解，减轻了项目执行难度。

由于业主是第一次建设安装屏蔽门，在管理方

面无经验，将屏蔽门安装放到开通后施工，在屏蔽门安装前完成了站台面施工与装饰面石材的铺设。因此需要我们需要切除装饰石材进行安装，同时也由原来的正常施工改成了开通后加装施工，安装难度大大增加。



双方签署合同

前期准备

自中标以来，业主要求提交母公司担保函、母公司保证函、履约保函、授权委托书和董事会决议及公证文件、近五年财务报表等一系列资料。我司相关人员十分重视合同的签订，熟读合同文件，对其中有行文不恰当的地方——跟业主确认，前后准备了大约 4 个月，终将以上所有资料交齐。双方于 2018 年 10 月 5 日正式签署合同。

因本项目为我司独立承接，根据印度的相关法律规定，我司需要在印度设立相关办事机构，办理项目型办公室，负责处理印度当地事务。同时需办理相关银行账户，才可从业主处收取合同的卢比金额。

公司财务部、项目部前期多方筹划，最后决定跟普华永道会计师事务所合作，办理项目办公室的

相关事宜。与此同时，对于印度相关的法律法规和税务缴纳等需求，我们也方便从普华永道处获取相关咨询，以便能在印度依法依规执行各项业务的同时，最大化公司利益。

MEGA 项目文件质量要求严格，数量要求繁多。按照合同要求，我司共提交了 326 份文件，其中设计文件就多达 245 份。由于监理 GEC 屏蔽门专家是屏蔽门结构设计出身，十分了解屏蔽门和半高门的设计、外观和选材，对设计尤为重视，不仅要求的设计文件和图纸多，且对这些文件的意见也非常多，我司设计师的设计和更新工作繁重。而项目合同对设计的要求不具体，几乎所有的设计都要跟监理进行沟通确认，如安全门的外观、颜色与材料，以及材料和材料之间的连接、保护等的处理选择等；加上监理单位没有决策权，许多设计的内容还需跟业主确认。为了加快设计进度，满足业主和监理的



设计澄清与答疑

要求，我司对其中许多设计都提供了不同的方案，以便业主和监理比较和采纳。另外，地铁业主对我司电气控制系统的设计有诸多不了解的地方，以至于进展确认效率低下。这些情况都严重拖累了我司的样机生产及批量生产，项目部前后多次派出电气

工程师与结构工程师进行设计答疑。

最终，在技术团队和项目团队的倾力合作下，设计任务于 2019 年 5 月左右基本完成。

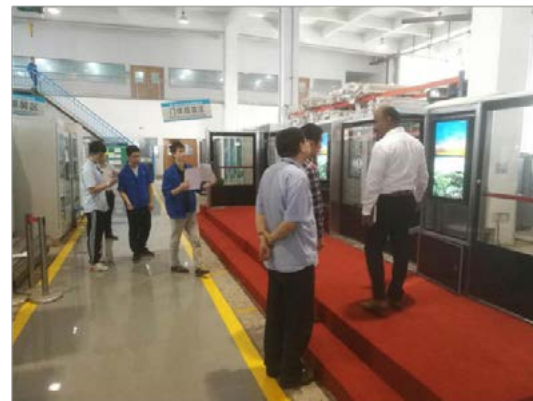
测试验收

在设计进行的同时，技术部门按照设计和监理的相关意见，加班加点提前组织样机设计和下单，并在 2018 年 12 月初完成样机生产、组装和调试。根据业主及监理要求并结合工程实际，我方以黑色作为安全门和屏蔽门的主基调，采用带不锈钢附框的大玻璃设计，整个外形美观简洁。安全门的顶盖采用铝合金型材，易于塑型且与主体结构无缝对接，表面处理采用了阳极氧化。从中标开始到完成样机，仅仅花了 7 个月的时间。

2018 年 12 月，项目部邀请监理和业主来我司见证样机的外观和功能测试。为了圆满完成相关试验内容，我司积极准备，项目部、技术部和质量安全部通力协作，提前测试相关的功能，并提前对可能遇到的监理提问进行讨论和答疑。通过 4 天的努力，监理屏蔽门专家相当认可我司的半高门样机。

除此之外，项目部和质量安全部也在提前策划出厂验收的相关工作。出厂验收需要提交包括门体结构、电缆、门机、激光探测器等出厂测试程序与测试报告 20 份测试文件。这些文件均由质安部编制并需要得到监理的批准。自 2018 年 11 月开始，质安部就已经开启相关文件的编制。到 2019 年 1 月中旬，20 份文件均得到了监理的相关批准，为出厂验收的执行打下了基础。

基于样机顺利验收，我司半高门站的批量生产得以顺利启动，推动了后续按里程碑发货的进程。



样机功能测试验收

因相关出厂验收文件已得到监理认可，故项目部邀请业主于 2019 年 1 月来我司工厂见证第一批货两个站的出厂验收测试。在顺利通过出厂验收测试后，我司在 2019 年春节前进行了发货。

业主和监理对货物验收要求非常严格。每一批货物，都需要出示相应的图纸、出厂验收报告、检测清单和物料清单等有效资料。而业主和监理根据这些资料逐一清点箱单里的货物以确认货物的质量是否完好，数量是否齐全。同时，因站台已经是运营区，所有验货均需晚上进行。由于验货程序繁琐，自货物抵达现场后共持续了一个半月的时间才将 3 侧站台的货物验收完毕。

协调建设

MEGA 项目是印度先锋公司继诺伊达项目后的第二个站台屏蔽门项目，在项目执行方面上，对于设计确认、现场安装等工作有了一定程度的了解。但因先锋项目团队是重新组建，项目部几乎每周例行与先锋开展内部协调会，讨论项目进度、项目所出现的问题及解决办法。经过半年多的努力，与先

锋公司的配合有了较大的改善。

MEGA 项目部中的成员都是 90 后，有着鲜明的个性，对于项目生活也是充满了热爱。在埋头苦干的同时，我们也不忘“身体是革命的本钱”这句老话，偶尔从繁忙的工作中抽开身，积极投入到团队建设当中，参加健身、跑步、游泳、爬山等积极



组装待发的安全门

向上的活动。同时，在熊海刚总经理的再三叮嘱下，大家积极地定期进行大扫除，互相敦促与监督，摒弃不好的个人行为习惯，创造出适合项目部成员生活的环境。

未来展望

这是我司在印度的第二个项目，也是第一个带有监理的印度项目。印度项目的模式与国内的模式不同，在与业主和监理的协调沟通及现场管理这一方面会遇到一定的困难，但这是一个宝贵的学习机会，风险与机遇并存。我们要抓住机遇，控制好风险，相信经过这一个项目后我司对海外工程的处理及协调这一方面会有更丰富的的经验，印度项目同时也为我司在海外项目发展这一版图上增添了浓墨重彩的一笔。

现阶段是我司在海外市场开拓的关键时期，凤凰涅槃，经历过了这一困难之后，必定会有腾飞的辉煌。实践与探索对于项目深入策划和执行，在项目管理关键环节的梳理和调整上需要不断适应和摸索最适合项目的管理方法，不断调整和转变员工的习惯思维适应新观念，不断培养变革的勇气和坚定进取的执着。相信在不久的将来方大智创科技一定能够在海外项目市场取得巨大的成就，跨入世界顶尖行列。



光荣的使命—— 香港地铁沙中线屏蔽门项目安装纪实

■ 智创科技 朱锁红



香港地铁沙中线线路图

经过前期技术论证、方案优化、图纸深化、样机百万次测试及验收后，目前全球单个合同金额最大的地铁屏蔽门项目——香港地铁沙中线屏蔽门项目在方大智创科技有限公司和港铁沙中线屏蔽门管理团队共同努力下顺利进入项目实施阶段。目前施工进度顺利，各项工作有序推进。我司对香港项目高度重视，现就近期项目实施过程中的一些生活点滴和正能量进行分享。

项目介绍

香港地铁沙中线屏蔽门项目是由新建的红磡、金钟、会展三座地下岛式车站全高屏蔽门（简称东铁线过海延长线）和已运营多年的东铁线 13 个侧式地面站半高安全门构成。其中红磡、金钟、会展三站位于维多利亚港湾核心地带，处于全港政治、经济中心，地理位置优越。各站全高门和半高门每侧站台均由 45 档滑动门（ASD）、8 档（16 扇）

EED、28 个标准固定门（FP）和站台首尾端的端门（MSD）组合而成，共计 16 个车站，41 侧屏蔽门。半高门每档滑动门均配备有一套独立的激光探测系统，其中旺角东、大学、罗湖站为解决部分站台与车厢之间缝宽的问题增加了伸缩门槛（简称 MGF），伸缩门槛投入使用后将与滑动门同步开关，全线共 135 套。目前已完成红磡站的屏蔽门安装、调试及验收工作，金钟站全高屏蔽门也已进入施工收尾和验收阶段，会展中心站将于 2020 年第一季度进场安装。东铁线半高屏蔽门共有 13 站 35 侧，是一条已运营多年的旧线，以红磡为起点站，沿途经九龙、新界到达与深圳交界的落马洲站和罗湖站。2023 年左右东铁线全线通车后将穿过香港第六条跨海隧道连接港岛，并在金钟站与其它三条线换乘。届时，东铁线将会以金钟站为全新起点站，而现在东铁线运营的 12 卡车厢编组将改为 9 卡车厢编组运行。



香港地铁东铁线路图

施工团队建设

经验丰富、团结协作且具有挑战精神的施工团队是一个工程顺利完成的必备条件。香港地铁沙中线屏蔽门现场施工团队的主要施工人员来自于国内不同项目部，目前有 10 人，由香港项目总监贾隆负责日常管理。方大智创科技欧阳科华副总经理也经常来驻地关心看望大家，询问生活与工作上的事情。现场施工主要采用内地员工加港籍员工的组合模式，晚上作业时间内，由内地员工牵头并监管、帮带港籍员工，并负责现场安全、技术、质量、纪律的管控，确保所有作业不违背车站和港铁的相关管理制度和环保要求。这样一支新组建的施工团队需要凝精聚神，团结一致，要心往一起想，劲往一起使。喊口号容易，做起来难。为使大家能有一个良好的精神面貌和昂扬的斗志，贾总监经常与大家

分别沟通交流，了解每个人的困惑和想法，帮助大家分析、梳理不解的问题，让大家都能够释怀。没有了心结，大家同心协力，向着共同的目标努力。所有的琐事都用制度去保证落实，大家由刚开始的不适应变成了现在的自觉维护和践行。工作闲暇之余，为提升大家的凝聚力，忘记在外的寂寞和乡愁，贾总监组织大家一起去野外爬山、郊游、漂流，通过这些活动的开展，让大家在参与过程中敞开心扉、增进友谊，在激情和喜悦中释放工作中身心的疲惫，做到了生活之道，一张一弛，在协调工作与生活的同时，提升了团队的向心力。

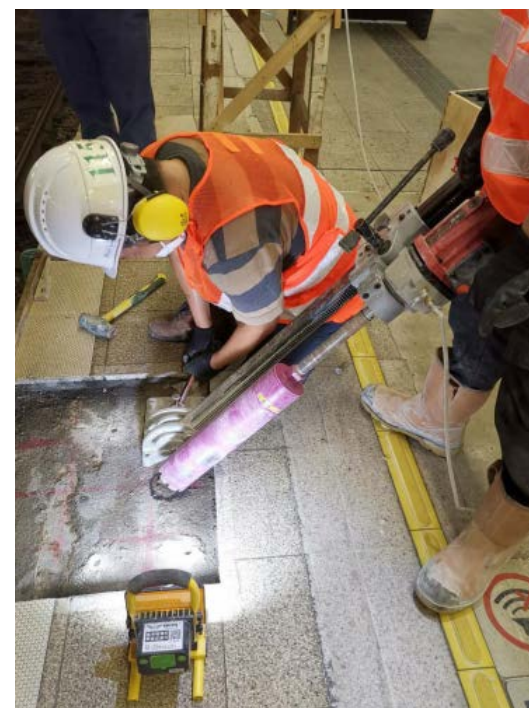


野外爬山团建

项目施工难点及应对措施

东铁线 13 站半高屏蔽门属于旧线加装屏蔽门工程。旧线加装施工难度远大于新线安装：作业时间短，作业时间内人员、机具、材料需高度配合，且作业完成后不能影响车站第二天的正常运营。旧线加装施工既要执行港铁现场的施工管理制度，还要服从车站的运营管理制度，作业时间一般在晚上车辆停运后进行。东铁线是属于开通运营已有几十年的旧线，由六七十年代的九广铁路演变而来，初

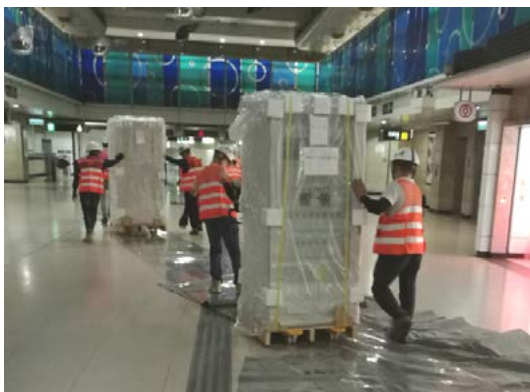
期的车站建设未考虑几十年后的时代变化和车站改造。因各站站台板结构各异，为适应运营需求，有的站台板因宽度不够而后期二次加宽，风格各异的站台结构也增加了屏蔽门的加装施工难度。各站悬挑的站台板边沿宽度不同也导致了 90mm 的穿线孔钻孔的倾斜角度各异。有的车站钻直孔，有的站则需要钻斜孔，各站实际情况不同，实施的方法亦有所不同。在站台板边沿钻斜孔，钻孔角度需要精准计算和把握，否则可能会损坏加固站台板的侧面钢板，那将面临港铁的索赔和全线停工整顿。为此现场施工人员需要对钻孔位置的站台板提前测量、评估，计算钻孔角度，做到心中有数和有的放矢。钻斜孔过程也比直孔困难的多，钻斜孔过程中经常出现因混凝土阻力过大导致钻头卡滞、钻芯混凝土



不能拿出、水钻过热保护的情况。团队的力量是无穷的，为此大家想出减短钻头加长杆、钻芯混凝土分段拿出的方法有效解决了上述问题，减少了钻头卡滞、水钻停机的机率，有效地提高了工作效率。

钻斜孔只是一个小困难，在港铁项目作业，整个钻孔流程也有别于内地项目，港铁施工管理制度较内地更为严格，对环保、安全的要求标准更高。为防止钻孔时钻机发出的噪声扰乱民众，每台钻机均需配备独立的隔音箱；有的车站屋顶低矮，空气流通不畅，施工环境闷热，汗流浹背是再正常不过的画面。此外，钻孔时站台板下的侧墙和碎石道床都需用彩条布防护，密布在侧墙上年久老化的管线和站台板底部的电气检修盒更是阻碍钻孔的拦路虎，每次拆除和恢复都需小心翼翼，如果因操作不当影响到车辆正常运行，后果不堪设想。钻孔时还

要特别留意站台板下的报警装置（简称 FOD），在轨行区人和污水收集桶稍不留神就会触碰 FOD 而触发报警，报警后的结果是当晚的作业取消和无期限的停工整顿。为避免这种低级错误的发生影响作业，大家白天在仓库加工防护板运至车站，晚上在钻孔位置用防护板将 FOD 遮盖防护，最大限度降低了 FOD 的触发。



柜体搬运本极其简单的工作在港铁项目中也成了一个复杂的问题，港铁项目工程师考虑到柜体和叉车的重量可能会使年久的地面与盲道受损，要求在手动叉车经过的地面、楼梯、盲道进行保护，在检查路途没有破损的地砖并拍照后柜体搬运工作方能进行。有的车站从车站入口到设备房距离有 500 米左右，所需的防护材料和付出的人工成本代价非常高。大家在叉车行走的路途铺设地毯、PVC 卷材、泡沫棉等对地面、楼梯、盲道的保护后才顺利完成了柜体搬运。在防护材料不足的情况下大家又想出分段搬运的方法，既节省了防护材料数量又满足了港铁防护的要求。若工具撤场，没有负重的

手动叉车被禁止在地面拖行，柜体下部的底座、叉车都是由大家肩扛手抬移出车站。

东铁线电气施工相较于其它项目，线缆数量更多、线径更粗，且大部分为铠装线缆，有的线径达到 50mm，线缆敷设、柜体接线均是挑战。有 MGF 的车站柜体就有 10 个之多，以旺角东站为例，3 侧站台进 APC 柜的线缆就有 60 多条，且每根线缆在加装防水接头后独立从柜体顶部圆孔进入柜体后剥皮接线，因大部分又是铠装线，放线、接线均存在很大的难度。布线要美观，进度还要满足屏蔽门与信号调试时间节点要求，实际的操作难度又大，这些不利的因素将更加考验我们的智慧和能力，个别站的接线工作刚刚开始，又一个挑战就即将来临。为此大家做足准备，提前熟悉接线图纸，提出高质量的工作建议，简化布线步骤……面对每一个困难，大家都能主动出谋划策、积极讨论，团队协作精神得以体现。因为大家都明白一个项目的成功是一个团队协作的结果。



在港铁项目中，每个现场施工成员都将方大智创科技利益放在第一位，秉承着创一流产品的坚定信念，默默奉献。每一个人，就是一个故事，有着说不完的精彩。

后期项目实施的展望和期许

“香港地铁沙中线”，是一条让在香港市场屏蔽门领域深耕多年的国际知名屏蔽门公司因施工难度大而望之却步的屏蔽门加装项目，这对方大智创科技来说既是机遇又是挑战。为使方大屏蔽门能在香港市场站稳脚跟并随之拓宽市场，我们没有退路。我们现在做的是亚洲目前难度最大的屏蔽门项目，这就是一种荣耀。这是欧阳科华副总经理在香港项目会议中的一段讲话，讲话为大家指明了项目行动的方向，时刻激励着大家上下一心共同完成好项目

的斗志。对整个半高门加装工程来说，现场工作只是刚刚开始，更大的任务与挑战在等着我们。后续工作任重而道远，但我们仍信心百倍。

千里之行，始于足下，良好的开端是成功的一半，有公司的大力支持，有欧阳科华副总经理的运筹帷幄，有以贾隆总监为核心强有力的施工团队，大家有着不畏将来的勇气和意志。展望未来，我们充满着期待，相信地铁沙中线屏蔽门项目能顺利完成、得到港铁的肯定与认可并赢得香港市场，希望方大智创科技走向更加辉煌的明天。这需要项目施工团队每个人一步一个脚印脚踏实地去实现，需要每个人付出更多的努力。现在我们奔忙的脚步正行走在实现目标的路上。



7月15-16日，方大集团组织2019届毕业生进行外部拓展培训。通过一系列训练项目的展开，毕业生们在欢笑与泪水中体会到团队的重要性，并收获了属于自己的那份感悟。

“方华正茂，大有可为” 2019届毕业生拓展培训心得

■ 建科公司 简丹

“不知从什么时候开始，成年人谈论梦想，变成了一件有些过于孩子气的可笑事情。梦想和大胆冒险，都是小孩子的特权，但日复一日保持‘安全’、‘应付’的状态和姿势，会让‘快乐’所必须的新鲜感和成就感消亡殆尽。”

在为期两天初入职场的拓展中，形式多样、内容丰富有趣，不同于学生时期“军事化”风格的拓展训练令我印象颇深。而使我真切地产生想要突破自我的冲动，想要保持快乐感，张嘴大笑、继续做梦，大步向前走的，是团队。小到我们的十人小组，大到我们的方大团队。有人说，在马不停蹄向前奔走时也要回头看看，重新审视过去的自己，将其消化在未来的路上，方可不断前进。如果说被挑选为小组长是意外，那在这个不满两日的小小位置上的所见所想即是意外的收获。

在短暂两日的拓展中，我有两点最大的遗憾，一是没有在一开始协调好队伍内部，使得在第一次的公开亮相中略显“逊色”；第二，因为身体原因，最终没有在“高空单杠”以及“毕业墙”项目上突



破自我。内心在暗自悔恨的同时又会为同伴们出色的表现一次次感到激动。记得在最后的毕业项目做人墙挑战时，自荐的“总指挥官”看似瘦小，但站在第一排的我清楚地看到了他在提高团队士气时使出全身力气握紧的拳头、突出的青筋，以及在汗水浸湿下涨红的脸颊与脖颈。“毕业墙”项目结束后，我望见了“人墙”们肩头黑乌乌的脚印；到了第三天早上才看到了他们从侧脖颈一直延伸到后肩胛的一排排血印淤青。我不敢想象他们是如何在疼痛中坚持下来的，但我知道他们强大的内心以及



毅力是我始终追求与渴望的。这一点、一次次感动同时促使着我的一些思考：

第一，确认目标。确认目标是教练在拓展中由始至终强调的一点。无论是简单的互动还是团体大任务都是紧紧围绕某个目标所展开的。目标不同于任务底线要求。目标是在知己知彼的情况下，在任务要求之上的对自己的考验与期望。

第二，分配时间。在协调团队内部进行任务梳理时，在明确各项目目标的前提下，因人制宜，活动细分，设置更加具体的时间要求，留有足够的实践时间，并在大计划不受影响的同时，完善改进细节。

第三，自主决策。刚开始做队长时，有时会考虑到每个人的意见而造成决策时优柔寡断，导致整个进程的落后。我在后面几次小组活动中摸索出，在人数众多的情况下无法满足团队中每个人的要求，必要时需果断做出决策。这也启发了我在以后的工作岗位上，作为执行者时，要多方面多角度

思考，少一些抱怨；而作为决策者时，从大局出发，尽量考虑全面，谨慎而又果敢。

第四，强调要点。这一点是我在最后的“毕业墙”挑战项目中，以旁观者的角度所总结出的。在教练综述完整个项目的注意事项后，团队仍旧出现了四次违规行为。我们的指挥官在受罚过后，激情仍在，但所有的行为都是对整个团队士气的重塑。如果在教练综述完，指挥官再次言简意赅地强调活动项目的要点，我想可以大大减少违规次数，提高效率。

岁月沉淀从容，有人选择妥协，有人继续在流淌流长的时光中做梦，做出属于自己的、独一无二的梦。当他们有一天分不清梦境与生活，却能依然张嘴大笑、跨步向前，用源源不断的新鲜感和成就感，将自己的人生汇成一条江河，源远流长，熠熠生光。我愿意做这样的人，用“孩子气”的大胆讲述梦想，用成年人的行为去绘画未来。而第一笔，我想先绘制在方大。FANGDA

自强不息——我们赖以生存的基础

■ 智创科技 黄隆群



在结束训练回宿舍的车上，我用手机写下了这段文字：“很多时候，我们除了相信自己和团队，别无他法；人是会时时刻刻面临挑战的，就像小时候读书一样，面对着新的学校、新的老师、新的同学、新的知识甚至新的欺凌，那个属于人类的群体社会一直没变过，我们所要做的，就是像教练所说的那样，‘气沉丹田，永远绷住那口气。’”

两天的户外拓展训练，强调得最多的就是自我要求、相互信任、团队协作、沟通交流、激情奉献等精神。我们也能深刻体会到“方华正茂，大有可为”所蕴含的方大文化和精神。但在两天的艰苦奋斗、突破自我中，我相信我看到了更加不一样的东西。

不得不说，直到训练结束的最后一个下午——在无数次违规叫停、时间分秒必争却悄然流逝、总指挥们接受体罚而众人无比痛心以及牺牲无数“人墙”伙伴的肩膀后，我们众志成城翻越毕业墙的那一瞬，我才知道，这场训练对我自己而言真正的意

义是什么。它教会我成为一个自强不息、值得托付的人。

在以往的生活中，我也许充分了解团队协作、信任和奉献精神对于团队的重要性，也明白自信、乐观、勇敢对于个人的促进作用，可是我却未曾学会如何面对生活。生活的压力，远比这些拓展训练所能赋予的压力都要大，它不仅仅是我们伙伴们肩膀上被蹂躏的血印，更不只是一遍又一遍磨人意志和令人心心力竭的“从头开始”，以及总指挥所承担的全团队 174 人的生命安全与大家顺利毕业的压力。我们所面临的生活压力，将比这一切都更沉重；这是一种巨大的挑战，也是生命所必须承受的重量。正如曾国藩所说：“天下事有所激有所逼而成者居其半”，我们必须“带着枷锁跳舞”，我们必须依旧热爱我们的生活。所以，这场为期两天的户外拓展训练，更像是一节生活的补充课，它教会我们：当面对生活及其产生的压力时，我们不应该产生畏难心理。那些看似高而远的目标，其实我们都有办法达到。那些令人窒息的压力，是我们最好的养料，促使我们在这种培养下成为参天大树；而那些畏难的人，终会成为荫蔽下争夺阳光资源的矮小植株。

面对生活压力，我们除了积极乐观勇敢，还应该学会争取。对生活的无知曾让我们饱尝多少苦果，信心的缺乏曾让我们错过多少更美满的机会。

拿起后我们才能说放下，没拿起就放下，只是放弃。纵使是“采菊东篱下，悠然见南山”的陶渊明，也经历过失败的仕途。所以，“悠然见南山”是一种生活的积累，当前的我们更应该去突破一切束缚，去争取，去选择，去热爱生活，去尊重一切。

经过这次的户外拓展训练，如果有人问我：“你有什么不同？”我会说，我终于变成一个“可靠”的人了，我找到了赖以生存的基础——自强不息！



有我在，你放心

■ 集团公司 杨雨川

夏风初起，骄阳微曛，在方大伙伴们的一片欢呼 and 掌声中，为期两天的拓展训练宣告圆满结束。环顾四周，一张张或陌生或熟悉的脸庞，带着笑，挂着汗，让人不禁反复回想这两天经历的种种。每一次挑战的顺利突破，背后都是伙伴们的付出与支持，我们朝着同一个目标前进，心底有一个共同的声音：有我在，你放心。

很久之前曾看到一句话，“我怎么敢倒下？我身后空无一人。”每每想起，都有一种无助的悲伤和孤独袭来。但是在体验“信任背摔”项目时，这样的失落感荡然无存。只因为高台之下，有我的一群伙伴，他们用自己的手臂、大腿乃至身躯筑成一道防护，当我身处高台向后倒去，这道屏障给了我坚实的保障。倒下的瞬间，害怕是有的，但更多的是信任，我相信他们会牢牢地接住我，就像我充

当保护时接住他们那样。安心地把背后交给同伴，放心倒下吧。手臂之桥，身躯之塔会如信任一般坚定，必不会让你受到一丝伤害。有我在，你放心。

“高处不胜寒”，这是我体验“高空单杠”项目时最直观的感受。只有当自己身处圆环顶端，才能真切体会到那种令人窒息的压迫感和恐惧。明明是酷暑难当的天气，我却只觉得如坠冰窖。可以想象当时我的脸上一定是一片惨白。短短的几分钟，于我却像一个世纪一般漫长。在经历了恐惧、逃避与动摇之后，我终于迈出了心里那一步，纵身一跃抓住了头顶的单杠。那一刻，我心里竟翻涌着一种劫后余生的狂喜。直到伙伴们通力合作将我缓缓放下，我剧烈的心跳也难以恢复平静。现在想来，这次经历对我来说简直太疯狂、太不可思议了。当你站在高空，身上被系上安全绳索，绳索的另一头是

你在地面的伙伴们，这意味着你已经把自己的生命交付到他们手中，除了跳下，别无他法；除了信任，别无选择。这不是用生命做赌注的博弈，而是一场对勇气和信任的考验。既要相信自己有能力完成挑战，也要相信同伴们会拼尽全力保护你的安全。放心跃起吧，高空之下有我们，牢牢攥紧你的生命线，绝不会动摇分毫。方大团队的伙伴们再次用行动传递着这句温暖的话：有我在，你放心。

“还剩最后两人！用力往上拉！”当团队中最后两位伙伴顺利越过毕业墙，教练宣布挑战完成时，我竟有种热泪盈眶的冲动。四米高墙，以血肉之躯为基石，38 分钟内 174 人全部通过，对于从未经受过特殊训练的我们来说，这是何等的荣誉与奇迹。当我踏上人梯准备向上爬的时候，背后传来一股巨大的推力，瞬间将我推上，墙内的伙伴也迅速抓住

我的手腕，将我拉上围墙。一切的发生都太过突然，我甚至来不及反应，挑战便已完成。这就是大家经过两天的训练培养出的默契和信任。放心攀爬吧，在这个团队中，你根本无需顾虑太多：身后是紧紧贴合的人墙保护，面前是支撑你向上的人梯伙伴，往上还有时刻准备拉你一把的队友们，每个人都在用自己的行动告诉你：有我在，你放心。

还来不及念出每一个名字，来不及回想每一个画面，那些带着汗与泪的记忆，就这样在镜头前被捕捉，定格成一张张灿烂的笑脸，铭记着这两天的磨砺与考验。告别训练，步入公司，也许场景不同，体验不同，但彼此的信任是真的，心也是真的。今后的工作中即便会有泥泞坎坷、荆棘丛生，我也将面带笑容告诉周围的同事伙伴：我们是一个团队，尽管朝向同一个目标迈进吧，有我在，你放心。



管理者的双重人格——雷霆手段，菩萨心肠

■ 蔡冲



①

两个月前，朋友的创业公司倒闭了。

朋友是温文尔雅的白面君子，有着光鲜的履历和出众的能力。和他聊天，永远觉得如沐春风。他总是温润如玉，充满魅力。

朋友细致而体贴。他会记得你的生日，并在那天发送祝福和红包；从大阪旅行回来，他会给你带白色恋人作为礼品；对于工作不达标的下属，他会耐心开导安慰；他也会在众人之下为员工顾全面子，

把到嘴边的批评指责咽进肚子。

他相信，在自由宽松的环境下，更有灵感更有效率。所以员工的上下班时间自己定：在完成任务的前提下，想来就来，想走就走。

每个人都很舒服，所有人都喜欢他。

朋友倾注了极大的心血，但在不温不火了一年多之后，项目终于挂掉了。安慰之余，我对他说，“**你是个好人，但不是个好的管理者**”。

慈不带兵，义不行贾。

②

格雷格·波波维奇是马刺的主帅，是名副其实的人生赢家。

他是 NBA 最成功的教练之一，是北美职业体育史的传奇，也是美国国家队的主教练。执掌马刺二十年，三获年度最佳，一千场胜利，五个总冠军。

球场上的波波维奇，是出了名的暴君。

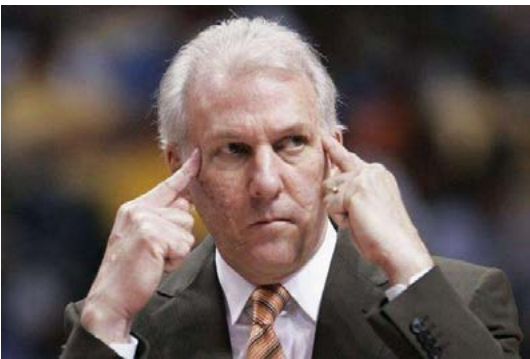
蛮横，独裁，暴躁，刻薄，六亲不认，追求细节，容不得沙子……

他是最难缠的教练，他不断地提出要求，忽略你的表现，如同你是世上最蠢的人。你犯了错？祝你好运了。那副愤怒咆哮的嘴脸，你几个星期都忘不掉。

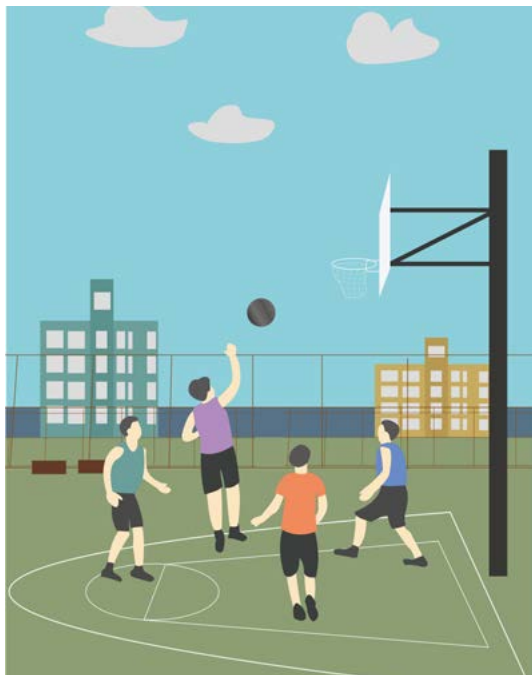
他是个大混蛋，咆哮着，“打得更脏一些”；他是个混不吝，不会对任何人留下情面，不管明星球员，还是板凳替补。

球场下的波波维奇，众所周知，是一个超级逗逼，一个大大的好人。

在他的带领下，马刺成了一支欢乐奇葩的球队。逗逼故事数不胜数，球队氛围令人陶醉。这



睿智的波波维奇



里全是有天赋的人，这里充满了对篮球的讨论，简直是篮球人的天堂。

他和弟子，彼此信任、感情深厚。有人说波波维奇是“所能遇到的内心深处最善良的人”。

在邓肯的退役发布会上，这样一位铁血教头声音颤抖、几度哽咽：“想和他告别不可能”。场面令人动容。

他是世界上最坏的人，他压榨你的身体，他撕碎你的自尊，他是凶狠贪婪的吸血鬼。他又是世界上最好的人，他关心你的家庭，即使全世界抛弃了你，他还会陪着你，希望你能做到最好。

波波维奇是一个优秀的管理者样本。成功的教练都需要具备这两方面的性格，并在两者间切换自如。

场上暴君，场下朋友；工作魔鬼，生活好人。

③

我的第一任领导，非常犀利。

他的思路敏捷而清晰，做事务实而高效，永远没有废话，永远雷厉风行。

和他共事，绝对不会轻松。他不会讲段子哄你干活，他也不会笑眯眯地安抚你的情绪。

每周的例会，是一场例行考试，每个人都小心翼翼、如履薄冰。如果顺利，他会扔个梗让大家笑一笑，然后收起脸继续挑战你；如果不顺利，他会打断你，生生把你拍在墙上，毫不留情，但有理有据。从此，你再也不敢造次。

他不会掩藏不爽，他对愚蠢的忍耐度很低，他说变脸就变脸。如果被他认为“不求上进”，你就成了他眼中的一个废物，从此不会落下好脸色。

他有个口头禅，“什么意思”。如果他连问三遍，你的汗都会下来。

有时候，你简直觉得，他是刻薄冷酷的、不近人情的吸血鬼。

事情的另外一面是：下属犯下大错、魂飞魄散时，他会一起加班，收拾残局；在家里，骂得你体无完肤，出去了，他替你出头；他会抓住机会，向大老板进言，不断为团队谋取福利；他会在下属家人过世时，额外批准两天假期……

再就是，团队高速运转，业绩喷薄增长。

说来有点残酷，但事实的真相是：评判一个管理者的好坏，从来不是看测验的民意，而是看输出的成绩。良好的干群关系和群众基础，有助于达到目的，但不是最终目标。一个好的经理人，就是要做出好数字，对老板负责；一个好的

CEO，就是要做高利润或股价，对股东负责。这才是职业的素养，这才是商业的逻辑。

就像他常说的，“我是来把事情做成的，不是来交朋友的”。

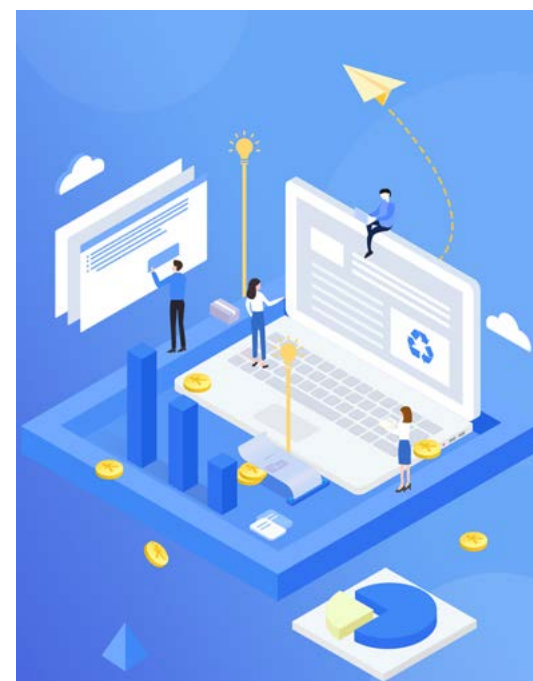
④

白崇禧教育儿子的故事挺好玩。

儿子白先敬喜欢打架，白崇禧先问，“你欺负别人，还是别人欺负你？”如果是欺负别人，儿子当场要挨顿打，然后拎着耳朵到人家道歉。如果是被人家欺负了，他会问，“你回手了没有？”如果没有，这顿打挨得比前面更惨。

懂得战争，但不发起战争。

李嘉诚教育子孙：做人的最高境界是“仁慈的狮子”。仁慈是本性，但单靠仁慈，还无法成功。



要有狮子的力量，才能赚钱养家，才能保护亲人，才能反抗欺压。

“做个好人”和“做个好的管理者”，其实并不冲突。

据说，柳传志的情商超高，接触过他的人都被其人格魅力折服。你以为他只是个慈祥的老头？看看他处理孙宏斌、倪光南的恩怨，那真是雷霆万钧、毫不犹豫。

世上最令人讨厌的词是“烂好人”。善良发展到极致，就是无原则的妥协。发生在欧洲大陆的暴恐事件，就是现代版的《农夫与蛇》。

要做好人，但不要做烂好人。

很多时候，做烂好人不是因为品德高尚，而是因为技术不够。你不懂得拒绝，不懂压力传递，不懂当断则断，不懂“扔掉背上的猴子”，不懂“挥泪斩马谕”，不懂优雅地撕逼……

狡猾如狐狸，善良如鸽子。

⑤

对于我的第一任领导，我曾经也不理解：觉得他不近人情、太过苛刻。但当我到了新的岗位，当我成为中坚力量，我开始感谢那段时间的高压锻造和扎实积累。

带团队不是请客吃饭。嘻嘻哈哈、舒服安逸不会有执行力；温良恭俭、皆大欢喜不会有战斗力。

不要放纵纪律，不要对制度宽容，这是对员工的不负责；要帮助员工成长，提升收入，获得更体面的生活，这是对员工最大的负责。

胡林翼曾送给晚年的曾国藩一副寿联：“以雷霆手段，显菩萨心肠”。曾国藩阅后百感交集、热泪盈眶。

委屈误解是人生的必修课，双重人格是领袖的铁布衫。

送给每一位管理者。

（摘自公众号：菜刀少爷）

方大集团 2019 届毕业生入职培训





由方大建科承建幕墙工程的
深圳·阿里巴巴阿里云研发中心