北新建材

北新集团建材股份有限公司主办

网址：www.bnbm.com.cn　　邮箱：chenyan@bnbm.com.cn

2015年3月20日　　第628期　　北京市内部报刊准印证　第(Z)0365——980346

波澜不惊稳向前
和谐共赢谋发展

北方公司举办新产品培训暨经销商交流会议

(详见2版)

北新建材：新常态元年迎来开门红，从黄金十年迈向钻石十年

净利润增长22%，资产负债率降至36%，每10股现金分红4.25元，每10股转增10股

本报讯 3月20日，北新建材2014年年报靓丽出炉，在中国经济步入新常态后第一年实现了业绩开门红：实现营业收入83亿元，同比增长10.8%；实现利润总额16.6亿元，同比增长15.5%；税后净利润14.7亿元，同比增长16.8%；其中归属于母公司的净利润11.05亿元，同比增长22.08%。业绩增长的同时经营质量进一步提高：销售毛利率增至29.90%，资产负债率降至36.25%，应收账款占营业收入比降至3.7%，经营活动现金流量净额达15.69亿元，国有资本保值增值率达169%，ROA（总资产报酬率）达15.40%，ROE（净资产收益率）达21.24%。公司每股收益（EPS）为1.818元，拟继续保持按照可分配利润的30%左右进行现金分红，每10股现金分红4.25元（含税）；同时拟实施资金公积转增股本，每10股转增10股。现金分红和转增股本需经股东大会通过后正式生效。

2014年，国内经济进入中速增长阶段，宏观经济步入新常态。面对经济下行带来的诸多挑战，北新建材紧紧围绕年初制定的发展目标及工作任务，认真研究中国经济“新常态”，积极践行“早细精实”、“八大工法”、“价本利”等经营理念，在聚焦区域、聚焦一线的基础上，全面推进深度管理整合、推进业务转型升级，继续保持了营业收入和净利润的较快增长。

聚焦区域经营，优化管理模式，全方位提高活力和竞争力

2014年初，北新建材继续深化聚焦战略，以客户为中心进行业务和区域整合，成立五个区域公司作为北新建材的战略业务经营单元，为客户提供节能环保的绿色建筑一揽子解决方案，提供全产品全业务的服务与支持，同时充分发挥渠道共享的优势，实现主产品、新兴产品优势互补，石膏板等主营业务营销模式全面转型，加强房地产住宅墙体市场拓展，加强直销和直接掌握最终客户、控制市场的能力，加强零售和家装市场、维修市场和广大小微客户拓展。9月，北新建材继续推进实施第二阶段深度管理整合，建设“小总部、大业务”，进一步落实区域公司经营主体职责，实现了营销团队的全面融合，人员和资产进一步协同，在为客户创造价值的同时，提高了组织活力、运行效率和市场竞争力，夯实了北新建材核心竞争力，实现经济效益稳步提升。

聚焦市场营销，坚持制高点战略，实现渠道全覆盖

北新建材继续坚持实施制高点策略：继上海国际会议中心后，再次携手APEC——国际会都所有项目均独家使用龙牌净醛石膏板和轻钢龙骨墙体吊顶体系；龙牌石膏板、轻钢龙骨墙体吊顶建筑系统一举中标全球最大单体建筑物会展综合体——国家会展中心；凭借应用技术开发设计和特种石膏板优势独家中标深圳平安国际金融中心项目；凭借全球顶级绿色建筑评价体系“LEED”标准认证的优势中标广州东塔（周大福金融中心）；中标中国隔墙吊顶技术指标要求最高的项目——浙江秦山核电站扩建项目（6层吊顶66分贝高隔声）、三亚美丽之冠七星酒店、天津117大厦、云南滇池国际会展中心、世茂海峡大厦等多个地标项目。2014年北新建材品牌价值连续五年持续提升，再创264.76亿新高，位居中国500最具价值品牌第78位，品牌价值较2009年初次上榜增长246.86%。

北新建材在各地打造产品应用展示中心，完善渠道布局：在拓展新渠道方面，充分发挥品牌影响力和渠道协同，快速完成渠道渗透；在延伸新市场方面，联合万科共同推进住宅墙体从砌块体系转向石膏板体系，继续加大大城市市场的优势，重点突破县乡市场；在开发新客户方面，北新建材依托完善的产品组合、强大的应用技术开发能力、遍布全国的生产销售物流服务网络，使更多的住宅产业化公司全套采用龙牌建材，致力于打造成为住宅产业化行业公共技术创新和产品集成配套服务平台。

发力技术创新，稳步推进项目建设，打造核心竞争力

北新建材发力技术创新，以产品技术创新占领市场，以工艺技术创新降低成本，以应用技术创新打造核心竞争力。成为国家级创新型企业和科技部火炬计划国家重点高新技术企业（北京市50家企业之一）。生产线方面，大力践行先进而简约的生产线设计建设理念，轻资产投入、低成本运行。产品方面，“双防板”（防裂缝、防下陷）已经成为全国畅销的重点工程市场石膏板新产品；“净醛”系列环保石膏板研发成功，在2014年北京APEC会场独家中标所有建筑，并成功推进家装市场；防霉抗菌石膏板、高隔声防辐射石膏板等多功能石膏板、钢霸系列高强龙骨等新产品相继研发成功，极大地提升了产品的市场竞争力。

2014年，北新建材合计申请专利1,942件，取得授权专利共1,461件，其中申请国际专利9件，取得国际专利授权2件，专利申请量和保有量继续保持在中国建材行业前列。

(下转2版)

学习巨石好榜样，创新管理增节降

中国建材集团在混合所有制和央企市营模式下，深度促进了国企、民企发展模式之间的融合，整个集团系统内涌现出许多优秀的企业，兼具国企的实力、民企的活力、一流的管理水平和国际竞争力，在激烈的市场竞争下呈现出“风景这边独好”的良好局面。2015年，面对经济新常态，为善用集团公司大家庭的资源平台，北新建材提出“外学海螺，内学泰山，兄弟单位学巨石”，通过对标找差距，通过学习增经验，通过向优秀兄弟企业取经来优化改进公司的管理水平，增进公司活力，有效贯彻落实集团公司提出的“四抓四控四增四减”工作方针，构建管理新优势。在中国巨石总裁张毓强的亲切关心和亲自安排下，北新建材组织学习小分队春节后前往巨石进行学习。

农历新年刚过，在不少单位的员工还沉浸在春节的浓郁气氛或饱受假期焦虑症的困扰时，北新建材的学习小分队已经时不我待、积极联络筹划赴巨石学习事宜了。3月4日，元宵佳节前夜，在公司副总经理杨艳军、总经理助理陈豪雅、郝晓冬的带领下，财务部、审计部、运营管理部、行政人事部、华东公司等联合小分队奔赴浙江桐乡，开启了向管理标杆企业学习取经的序幕。

巨石集团是中国玻璃纤维专业制造商，秉承“中国制造走到中国创造，为复合材料发展做出贡献”的使命，一路奋进，如今玻纤生产规模达到90万吨，位居世界第一；员工总数约8000人；拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都、埃及苏伊士四个生产基地，并组建了巨石美国、法国、日本等14家海外子公司，其重要产品为玻璃纤维系列产品及电子级玻璃纤维布，被国家列为“十二·五”战略性新兴产业·新材料。为了做好这次学习交流工作，巨石集团方面也做了精心准备，副总经理项茹冰亲自部署安排，除周到体贴的后勤接待所展现的巨石人的热情、对兄弟企业的友谊，以及在细节方面所体现出的企业文化外，核心管理团队派出了强大的精兵阵容，全面介绍了巨石集团在创新管理、资产管理、全面预算、审计稽核、人力资源、安全生产、自动化仓储、运行体系、质量管理等方面的管理精华。介绍交流会上，北新的学习组成员认真听取经验介绍，拍照、做笔记，不放过每一个管理举措的细节，并就关心的问题进行深入探讨，整体气氛热烈，交流的原有进程一再拖延，用废寝忘食来形容大家的学习热情真是一点也不为过。为了利用好这次宝贵的学习机会，在北新学习小分队的强烈要求下，第二天上午学习小分队又分成几个小组深入到各部门去开展针对性交流，以进一步挖掘了解巨石管理运作的宝贵经验。学习的时间虽然短暂，但大家个个收获满满。

管理精细化

1.现场管理精细化

巨石集团的现场管理是“大现场”的概念，包括6S管理、可视化、安全管理等多方面，其中最突出的是可视化和精细化。可视化即采用简洁的看板管理，在生产现场将集团理念、工艺参数、设备保养要求、对标管理以图片、表格的形式直观展现。精细化管理即各项工作的职责分工具体、明确，工作日清日结，确保所有细节落地。

巨石集团的现场管理水平让我们在参观中深受触动。从进入园区大门开始，就好像进入了一个国家级的高新开发区，园区整体设计布局合理，厂区干净整洁、规范有序。整个参观沿途，各项指示标识非常清晰，并严格规范参观禁区，规避不必要的安全隐患并巧妙地保护技术核心秘密。细节执行的严谨性折射出公司的规范性和执行力

2.资产管理精细化

在资产精细化管理方面，按照设备类别、专业性领域设置不同的资产职能管理部门，并指定其中一个部门作为公司整体实物资产管理的主责单位，组织制订统一的资产流转、维修管理流程等管理标准，制订操作规程、保养润滑、装备标准等技术标准，指导各资产所有单位的设备管理。设备管理部门和使用部门都建立了设备管理台账，对重要的生产设备全面建立单台套维修和管理记录，对于资产的使用状况和闲置状况也都有清晰的记录，所有闲置设备都有统计，相关信息统一提供给工程技术中心，以便在其他项目上盘活使用，如果有闲置设置而未报的，资产管理部门后续查核发现时予以查处惩罚。日常的盘点工作也分为多个层次，包括使用单位级、职能部门检查级、集团公司监管级，通过三个层级的盘点使所有资产的真实状况都可视化，同时辅之以相应的考核机制来保障，如第一个月发现资产盘点问题进行通报，第二个月则实施扣罚。

3.生产管理精细化

公司总部各分厂的备品备件管理采用配送制，目标向零库存方向努力，保证了在满足备件需求的条件下达到最小资金占用。

叉车等专业车辆的日常保养由工厂负责，维修采用外包管理，外包公司除提供较经济的维修服务外，还根据维修状况及时提出更新建议，降低浪费，避免不经济的修理。

生产过程中的各项操作规程也都有明确的指导，做到了在每台设备上方都有操作指引，方便新手的操作。例如：在参观拉丝车间时，

(下转2版)

北新建材：新常态元年迎来开门红 从黄金十年迈向钻石十年

净利润增长22%，资产负债率降至36%，每10股现金分红4.25元，每10股转增10股

（上接1版）2014年，北新建材根据既定的石膏板全国25亿平米产业布局规划，合理有序地推进天津、嘉兴、昆明、长沙、威海、宣城等全国各地石膏板生产线建设。截至2014年底北新建材石膏板总产能达到17.8亿平米，继续保持全球最大石膏板产业集团的龙头地位。

提升经营水平打造“六星企业”，提升资本运作能力募集资金21亿元，全方面提升公司价值

2014年，北新建材全方位提升公司经营水平，打造“六星企业”，顺利完成股本融资，全面实施成本费用节约计划，严控应收账款占比。通过制定公司内部加强投资效益对标机制，竭力打造出了一批业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约、安全稳定的“六星企业”示范基地：故城北新建材有限公司、广安北新建材有限公司、宁波北新建材有限公司、湖北北新建材有限公司、泰山石膏(四川)有限公司、湖北泰山建材有限公司等6户示范企业实现“投资1亿元左右，净利润5,000万元左右”经营目标。

为进一步拓展业务、扩大盈利空间、增强持续盈利能力和综合竞争实力，并拓宽公司融资渠道、改善资本结构、利用资本市场助力产业发展，2014年北新建材成功完成非公开发行股票，募集资金总额约21亿元，助力公司未来发展，为稳步实现公司的发展战略提供了资金保障，实现公司业务经营和资本运营双引擎发展。

新型房屋业务稳步推进，完成中国最大的示范项目建设

2014年，新型房屋国内示范项目推广顺利拓展，海外订单签约进展顺利，赞比亚项目圆满竣工交付并收回货款，实现了中国新型房屋行业海外项目规模最大、圆满竣工、利润较好、货款按时收回的典范案例，顺利签约巴布亚新几内亚房屋项目，各项工作有序推进。同时国内最大的新型房屋示范项目四川广安新农村建设示范项目在小平同志诞辰110周年之际圆满竣工交付，获得各级政府和入住老百姓的一致好评，成为当地一道靓丽的风景线。

2004-2013年是北新建材实现快速发展的“黄金十年”。十年来，北新建材实现了10年利润增长20倍、每年净利润保持20%甚至30%快速增长，实现了石膏板业务规模从中国第三跃居全球第一的光荣与梦想。

2014年，北新建材也随着中国经济一起迈入新常态元年，北新建材面对建材行业巨大挑战，坚持品牌建设和技术创新两大战略，坚定实行转型升级和管理整合，继续保持了经营业绩22%的大幅增长，进一步提升了经营能力和经营质量，进一步优化了北新建材的资本负债结构，进一步提升了北新建材的竞争力，为开启北新建材下一个"钻石十年"奠定了坚实的基础，将引领中国新型建材行业进一步转型升级，为中国制造和中国品牌创造新的辉煌。

波澜不惊稳向前，和谐共赢谋发展

北方公司举办新产品培训暨经销商交流会议

本报讯 3月4号，北方公司新产品培训暨经销商交流会议在龙冠办公区举行，会议就北方公司2015年营销工作做出了部署，对销售政策和工作重点进行了宣讲，对新的产品系统进行了讲解，北方公司总经理董占波、公司总经理助理管理、北方公司相关人员与各地100余位经销商欢聚一堂学习交流。会议由北方公司总经理助理王文举主持，华东公司大客户经理高华军受邀做新产品介绍。

会议首先对公司近几年开发的新产品进行了培训，对龙牌新的应用系统进行了案例讲解和技术交流，大家对龙牌防开裂贴面墙系统、零空间吊顶系统、F型灯槽龙骨、阴阳角吊顶跌级龙骨、龙牌快装卡扣件系统等北新独有的新型专利产品眼前一亮并有了直观的认识。各经销商在交流中踊跃发言，畅谈新常态下新经济环境、竞争策略，交流市场拓展经验，学习和了解新产品、新应用以及系统解决方案，探讨新形势下的营销策略，现场气氛活跃。

会上，董占波代表公司对推动消费者认知北新建材产品、树立龙牌产品市场美誉度做出重要贡献的广大经销商朋友表达了感谢之情，还向大家宣讲了为应对新常态下的市场竞争，公司提出向市场化转型的系列举措和战略意义。同时，认真听取大家对开展新一年度工作的意见和建议，尤其对加强和改善服务意识、强化“龙牌”向高端化引导、对维护和开拓大客户的政策支持以及如何做好家装市场等进行了充分交流。他提出，北方公司将加强新产品推广以提升公司和经销商利润空间，并以此为抓手提高市场终端拉力，各部门都要分解量化自己的职责目标，都要以市场为核心做出自己亮点。北方公司营销部、商务部、技术部、生产部各部门负责人在现场一致表态，将会全力以赴提供全方位优质服务。

2015年的号角已经吹响，北方公司将外抓市场、内抓成本，认真落实公司“四减”工作和在工程项目和大客户、建材市场分销、家装零售、住宅和新市场四个方面的突破，在新常态下抢抓机遇，稳扎稳打，发挥并扩大相对竞争优势，充分发挥总部和京津区位优势，力争将经营业绩保持在高位水平，再创佳绩！

文/图 北方公司 伍 玲

学习巨石好榜样，创新管理增节降

（上接1版）在每台拉丝机的上方都放置了一个图片，左边正常情况状态图样，右边是异常情况状态图样，同时还配有文字说明对于每个异常处理的简单方法；车间的公告栏上有各项管理改进的方法和负责人，从合理化建议到金点子到技改立项，都明确了专门的责任主体。

4、项目建设管理精细化

经巨石同仁介绍，巨石的项目设计周期为，大型项目如新建生产线等为一年左右，小型项目如技改技措等为三至四个月左右，目的是确定并精确设计方案，力求施工、竣工一张图纸，避免“边施工边设计，边施工边变更”带来的时间和经济成本的支出。

巨石的验收工作由科技部组织，专家组、施工单位、使用单位及稽审部门共同参与；费用核定工作弱化。究其原因，因为大型项目的结算委托造价咨询公司完成，小型项目由于前期价款已经锁定，所以结算价款多为合同约定价款。

制度标准化

巨石集团管理制度体系包括技术标准、管理标准、工作标准，并由相应的归口部门进行管理，其中技术标准由科技管理部归口管理，管理标准由体系管理部归口管理，工作标准由人力资源部归口管理。所有标准配套相应的记录表单，以实现制度落地。集团所有制度及配套表单在公司OA系统中共享。体系管理在巨石深入人心，是真正支撑公司运行的有效举措，而不是游离于生产经营之外的一张皮。通过构建执行、检查、监管三级管理体系，明确检查职责。

创新全员化

巨石集团从1998年开始紧抓创新管理，到目前已形成一套完善的创新体系，该体系内容包括：创新体系组成、运行模式、奖励机制，涉及范围包括技术创新、管理创新、专利技术、QC小组、合理化建议、优惠政策等。

1.分级管理，统一流程：对于集团级重大科技项目(分技术研发类、产品研发类、技术难题类)采取“自上而下”的方式，集团下达创新任务或采取招标制，由科技管理部负责；其他创新项目(分一般创新项目、质量改进项目、节能减排项目、增节降项目、QC小组、合理化建议等)采取自下而上申报方式，各层级员工可随时提出创新项目。所有改进创新项目在立项、评审、实施跟进、验收考评、奖励、项目推广环节执行统一流程，不同类别的改进创新均配套相应的管理制度。

2.激励为主，营造氛围：为了引导和发动全员创新，巨石集团制定了以奖励为主的一整套创新评价、奖励机制，对创新人员和单位给予物质奖励和精神奖励。

我们在参观过程中看到，大到配有机械手和仓储自动化设施在内生产和仓储装备，小到短途输送平台的改进创新，仅仅这个小的输送平台，就使得原来3个人管理10条机组的工作，到现在1个人即可完成，体现了科技创新带给巨石高效率、低成本的显著效益。通过开展全员改进创新活动，巨石集团营造了员工“善于、敢于、勤于”发现改进创新项目的氛围。据了解，巨石2013年和2014年因各种创新所创造的经济效益就分别达到2.92亿元、3.32亿元，充分体现了巨石集团“创新无处不在，创新无时不有，创新人人可及，创新人人可享”的创新文化，推动了巨石集团整体技术进步，全面提升了企业综合竞争力。

3、科技管理部主导负责的创新项目管理，是一套运行了多年的比较完善的创新管理体系，更是推动实现巨石技术创新、实现增节降目标、实现全民创新的利器，主要包括：申报、立项、实施、考核、奖惩、推广六个阶段。在申报阶段，通过自下而上的项目申报来鼓励基层创新，同时公司自上而下公布技术难题，并由员工自行组建项目团队揭榜领命，以自下而上来覆盖面，以自上而下来击中关键点，从而来保障创新的广度和深度。在立项阶段，根据多年实践设定科学的项目分类，由科技管理部组织相关专家进行立项评审，该工作是每月都开展的常规活动，使申报立项工作长期化、常态化。各项目组在实施完成前的一个月，向科技管理部提交项目验收申请，如实施过程中发现不能按计划完成，或有可能预出项目预算，需提前申请延期，或是申请增加预算，而是在最终考核时，除了评价项目目标完成情况外，对于成本、进度的把控也同样纳入考核，继而影响到对项目的奖惩标准。最有意义的一项工作是考核评估后，评审专家组确定哪些项目成果需推广，并将推广作为立项单位的收尾工作，从而使获奖项目成果能最大程度、最大范围地发挥出作用。

与此一脉相承的是，各分厂、部门采用合理化建议的方式来推动全员提出创新的小点子、小举措，逐条评价该建议的创新性、作用、实操性并张榜公布，以此来吸引每名员工的参与热情，增进每名员工的主人翁意识。

据了解，巨石近两年通过推进这些创新项目所创造的价值在3亿元左右，其中奖励额在400-500万左右，整体奖励比例约为1.5%左右，可谓小投入大产出，用有效的机制充分调动了全员的创新热情。

增节降制度化

巨石集团“增节降”成本工作法闻名遐迩。巨石集团已形成了一套完整的增收、节支、降耗工作考核方法，小到一张纸、一枝笔，大到技术创新项目，都有考核目标。正是这种完善的考评奖惩机制，不仅为企业发展降低了成本，更重要的是培养了员工降低成本、开源节流的成本控制意识，充分激发了最基层员工的创新积极性，保障了增收、节支、降耗项目源源不断、金额不断攀升，2013年年实现成本节约2.92亿元；2014年完成成本节约3.32亿元。

增收、节支、降耗都是通过模拟项目进行管理。各个专业部门从年初对所管辖的事项进行梳理，按照可计量原则进行立项，通过科技管理部汇总后上报公司办公会批准。批准后的项目由科技管理部督促其日常完成进度，并在项目完成后由科技管理部组织各专业部门对实施的结果进行验收。

增节降是一套完整的系统。每个单位年初都会根据自身职责应该做出的增节降的计划，每项计划都会有具体的保障执行措施，每项执行都有执行负责人和执行结果的监督人。按照从分厂到车间、从车间到班组、从班组到个人，每个人都有增节降的目标和措施，同时也明确了增节降的各项考核标准。巨石分厂员工每个月都需要上报合理化建议，并且将所有合理化建议公示于众，对于特别好的建议，在“金点子”板块列示，纳入月度绩效考核，每个员工都能切实看到自己的合理化建议对公司运营带来的影响，

（下转4版）

读书园地

《我的企业观》摘要

宋志平的企业观

一、企业的逻辑

企业越是困难的时候，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好，所以今天必须为明天想清楚。今天有什么样的战略选择，明天就会产生什么样的结果。

做企业这些年，我琢磨最多的事情就是谋篇布局，思考企业战略。因为战略是企业的头等大事，战略正确了，自然瓜熟蒂落；战略错误了，种下的苦果只能自己咽。这就是“种瓜得瓜，种豆得豆”。对于这一点，我有着切身的体会。因为 10 多年前，正是一次正确的战略选择，把中国建材集团从破产的悬崖边缘拉了回来。

2002 年，我刚到中国建材集团任总经理时，企业正面临着严重的危机，甚至有倒闭的危险。前任总经理打电话给我，有点儿悲壮地说：“志平，我从弹坑里爬了出来，却换你进去了。”企业怎么才能活下去呢？在艰难化解了债务危机之后，战略选择的问题摆在了我的面前。

记得当时讨论发展战略时，许多人不理解。有人说：“宋总，咱们都快吃不上饭了，哪里还有工夫讲战略？”我说：“越是困难的时候，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好战略，所以今天必须为明天想清楚。今天有什么样的战略选择，明天就会产生什么样的结果。”

人无远虑，必有近忧。做企业最重要的就是战略先行，先想清楚再做，而不是边想边做。如果没有清晰的战略，仅靠一次次的偶然得手，是做不成企业的。

所以，即使在那么困难的时候，我还是静下心来，和大家反复讨论企业的战略选择。最后我们决定果断“调转船头”，从规模较小的普通装饰材料行业退出，回归水泥等大宗、主流建材领域，这为日后我们打造世界级建材产业集团奠定了基础。

这个故事是中国建材集团战略驱动式发展的一个缩影。回忆多年来的企业管理实践，作为决策者，我每天都要思考战略问题，通过日积月累的实践和思考，我也在不断完善自己对战略的理解。

《孙子兵法》中说“上兵伐谋”，“谋”即战略。战略是我们常说的关乎一生的大事，作为企业家不可不察。战略赢是大赢，战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命；而战略上的失误则是致命伤，往往没有补救的机会。

战略与战术的区别在于：战略解决的是做什么、如何获取资源的问题；战术则属于操作层面，解决的是怎么做、如何发挥资源效益的问题。或者说，战略解决的是去哪儿的问题，战术探讨的是怎么去的问题。显然，如果方向错了，不管怎么走，都是错的。

从另一个角度看，战略有时候又是一场取舍，要知道应该做什么，不该做什么。战略管理大师迈克尔·波特认为：战略的本质是抉择、权衡与各适其位。巴顿将军也有句名言：“战略就是占领一个地方。”他们说的都是战略取舍的问题。

这个道理不难理解，因为任何企业都不能包打天下，八面玲珑。一个懂得战略的企业家，必须要为企业的目标设定界限，全力在自己圈定的领地内做到最好。但有时候，放弃往往比得到更难，因为个人也好，企业也罢，都有恋旧情结，对熟悉的东西难以割舍。也正因为这样，懂得放弃就显得尤为重要。舍得舍得，有舍才有得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。

兵贵在精干，而不在多少。因此，企业总是要腾笼换鸟，有加有减，保持动态平衡，才能实现资源的最优配置。这些年，中国建材集团就是有所为有所不为，一路下来，吸纳了上千家优势企业，退出近 300 家劣势或非主业企业，成了一家主业非常突出的大型企业集团。

懂得战略取舍，还得讲究战略特色，即所谓的“出奇制胜”。千篇一律、人云亦云肯定算不上成功的战略，战略特色的精髓是要弄清楚自己和别人的区别在哪里，也就是现在常说的差异化竞争。每个企业面临的内外环境不同，战略判断能力和战略执行能力也各不相同，所以，不可能通过简单的战略复制取得成功。当然，确实有很多企业的战略模式值得借鉴，但也仅是借鉴而已，绝对不能盲目照搬。

战略确定之后，最重要的就是坚持。要保持战略的相对稳定性，绝不能朝令夕改、半途而废。战略执行的过程就好比登山，行百里者半九十。在通往战略目标的道路上，只有那些有定力、有耐力、有毅力的人，才能够成功登顶，领略最美丽的风景。

另外，还有一点也很重要：战略决策要靠智慧。靠谁的智慧？在企业里，这个智囊就是董事会。处于决策层的董事会是企业的战略性力量，就像军队里的指挥官，他们运筹帷幄，制订的计划关系到成千上万“士兵”的生命。

在战略制定方面，董事长也是个很重要的角色。管理大师彼得·德鲁克曾说：“企业的高层领导是稀缺资源，他们的着力点在对全局、长远利益和目标的判断上。”我认为，董事长的首要责任是战略研究，而不是去做那些具体操作层面的事。这就需要他们多研究、多比较、多学习，反复论证。如果判断失误了，再努力、再辛苦都无济于事，而且做得越多距离目标越远。事实上，这正是我今天最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向、风险进行正确的判断。所以，有一年哈佛商学院院长问我：“让你睡不着觉的问题是什么？”我脱口而出：“是担心想错了。”

西方国家早年航海时，常常把人绑在桅杆上指引航向。董事长又何尝不是企业巨轮上那个被绑在桅杆上的人呢？所以，我常讲：“董事长是一个远望者，要始终站在最高处，时刻为团队眺望远方，即便风吹浪打，也不能遮挡他远望的视线。”

战略是企业的方向，是我们所有思想的原点。一直以来，中国建材集团在战略方面想得很清楚，就是要成为又强又优、具有国际竞争力的世界一流建材企业。在通往这个目标的路上，我们有三个具体规划：一是大力推进水泥、玻璃行业的结构调整、联合重组和节能减排，水泥业务要从“全球最大”变为“全球效益最好”；二是大力发展新型建材、新型房屋，建设并推广“绿色小镇”，做全球最大的工厂化房屋制造商；三是加大新材料的开发力度。中国建材集团不能只有“皇冠”，“皇冠”上还要有颗“明珠”，这颗“明珠”就是新材料产业。

从大战略到精准的目标，从大规划到细化的措施，我们的战略思路已经很清晰了。战略其实就是这样一个过程：定好了目标，针对问题把事情想透，然后坚持不懈地努力下去，把目标一点点变为现实。

让阅读成为我们的信仰

人类几千年的历史，各种信仰和主义可谓多矣，虽然我们并不一定都要皈依某种宗教，但是每一个人的内心中都应该有指引自己前行的信仰。

今天，当物质的匮乏不再困扰我们时，心灵的成长便成为生命的第一要务。如果有一种信仰能让全世界不同国家、不同民族毫无争议地共同信守的话，那就是阅读了。在历史长河中，有关宗教的庙宇与雕像在风雨中颓毁坍塌，而经典之籍则与世长存。文字是人类文明最上乘的结晶，它如此精微，如此难以把握，如此透彻，又如此无孔不入，穿透人的感知。人类的文明以文字的脉络一代又一代地传承下来，因此，在某种意义上，阅读已经超越了人类历史上的任何宗教，既没有时空界限，也没有地域之分，让生活在不同时代、不同国度，说着不同语言的人们，在阅读中共生。

文字，是生命洪炉中的一缕袅袅炊烟；书籍，则是由心灵唱出的歌，安慰着每一个骚动不安的灵魂。在人类文明发展史上，每个时代都会有一批足以代表一个国家、一个民族的历史、文化、思想成果的经典之作，曾经影响了无数人的一生。伟大的思想能挣脱时光的束缚，即使是千百年前的真知灼见，时至今日仍新颖如故，熠熠生辉。那些已经被阅读了千百年的经典，依然将一代又一代的人引领到同样的精神时空，在那里，历代圣人贤士群聚，仿佛与我们同处一堂，让我们亲聆所言，亲见所行。他们的言行，使我们变得深沉而非浮躁、清醒而非昏聩，深刻而非肤浅，让我们的人格得到提升，生命得到重塑。

真正的阅读必须有灵魂的参与，它是一个人的灵魂在一个借助于文字符号构筑的精神世界里的漫游，是在这漫游途中的自我发现和自我成长。读书可以经世致用，也可以修身怡心。一个不重视阅读的人，是一个不思进取的人；一个不重视阅读的家庭，是一个平庸的家庭；一个不重视阅读的学校，是一个沉闷枯燥的学校；一个不重视阅读的社会，是一个人文精神缺失的社会；一个不重视阅读的民族，是一个没有希望的民族。

阅读的广度改变生命历程的长短，阅读的深度决定思想境界的高低。四季都是读书时，让我们在书中相遇，让阅读成为我们共同的信仰。

北新简讯

龙牌荣获“2014年度网友最喜爱品牌”

近日，新浪家居2015年度创新峰会上揭晓了2014年度行业品牌评选结果。北新建材“龙牌”系列产品体系凭借优质的质量、专业的解决方案、强大的技术支持、完善的售后服务，在全国重点工程、地标性建筑中独占鳌头，荣获“2014年度网友最喜爱品牌”。

太仓北新率先通过能源管理体系评审

江苏省经信委专家组对华东太仓基地能源管理体系进行现场审核，经过系列评审，专家组最终认定，太仓北新能源管理体系符合国家《能源管理体系要求》，以276分（总分300分）的优秀成绩顺利通过审核认定。（顾力群）

北新建材亮相北京建博会

3月13日至16日，北新建材以“新产品、新技术、新理念”为题亮相北京建博会，全方位展出了能净化甲醛、营造健康人居环境的净醛家装石膏板、多功能F型灯槽龙骨系统、防开裂贴面墙系统、跌级吊顶阴阳角龙骨系统等，得到参展客户的一致好评。

北新建材展位简约大气、色调明快，阐述了公司对“绿色制造、绿色建造、低碳运营、回收利用”全周期绿色低碳理念的追求和执着。展位搭建采用拼装式框架结构，简便的施工工艺大大缩短了工期。展品展具均采用模块化形式，可循环使用，充分展示了抗震、防火、保温、隔声等多种技术体系，完美诠释了全生命周期绿色低碳的住宅产业化理念。（边 健）

欢声笑语，太仓北新喜迎“元宵”、“三八”双节

本报讯 为丰富广大女职工的文化生活，促进员工的身心健康，同时为了进一步加强企业文化建设，增强企业凝聚力，3月5日，太仓北新组织开展了包元宵活动和三八妇女节座谈会。

上午8点30分，在各部门的积极配合下，挑选了部分当天无工作任务的女工代表欢聚食堂大厅，通过自己动手揉面、包元宵、煮元宵，让全体员工午饭时间都能吃上一碗热腾腾的元宵，更真切地去感受中国传统节日的内涵，让全体员工感受到节日的温暖，以缓解思乡之情，在集体的温暖中度过身在异地的传统节日，感受家的温暖。

下午13点30分，三八妇女节座谈会在太仓北新会议室顺利召开，座谈会上，太仓北新公司领导向女工代表们致以节日的祝贺，对女工们长期以来为公司发展所作出的贡献表示衷心的感谢。各位女工代表就职业健康、子女上学、业余集体活动等方面引出话题，大家集思广益，畅所欲言，根据自己的实际情况阐述了在工作生活中所遇到的困难，以及结合自己的体会表达了自己的愿想，座谈会在愉悦、轻松的氛围中持续了一个多小时。

此次双节活动不但增强了公司员工凝聚力，也表达了公司对女性的关爱，引导全体员工树立“以厂为家、以厂为荣”的意识，进一步提升公司员工的归属感和认同感，增进了公司团结协作的精神，为公司新一年的稳定、安全生产奠定了基础。

文/图 太仓北新 顾力群

学习巨石好榜样，创新管理增节降

（上接2版）并且能够获得额外的奖励，实现了公司与个人双赢。

巨石集团成本控制方面也做得非常好，成本核算分析工作细分到每个成本控制点上，各工厂及职能部门每月分析自身各项成本费用，并及时加以改进和控制，同时公司推行低成本战略，每个预算指标取三年内最低指标，同时将成本费用分为固定成本、半变动成本及变动成本，固定成本预算总额低于去年同期，单位变动成本总额低于去年同期。成本控制体系贯穿于研发、生产、采购、销售等各环节和各个工厂及职能部门。

对于生产成本控制，需要特别注重技术改造，巨石集团每年技术改造项目有几百个，公司通过《创新项目管理办法》激发了技术人员科技创新积极性，每年研发中心都有几十个新项目预备投入工业化生产，形成了生产一代储备一代的研发新格局，通过技术改造，节约原材料消耗、能耗、人工，比如：通过机械手改造，减少人工搬运。

巨石集团考核体系做得非常到位，每一项工作都形成一个管控闭环，有工作计划、过程监督、事后考评；翻开巨石集团年度经营工作计划，能看到大到公司整体经营数据，小到每一个基层员工的考核目标，每一项工作内容都有量化考核目标，不但有总指标，还有分解的量化KPI指标，并且都有详尽的措施及对策。每一个事项都有归口考评部门，整个公司内部交叉考核，每个部门即是被考核部门，也是考评的部门。根据专业部门对项目的验收，评定出考核结果，并及时进行奖励和兑现。

在机构优化整合方面，巨石集团近几年也是动作频频，7个分厂合并为5个，25个职能部门精简为16个，优化了近千个岗位，在前几年持续精简优化，劳动生产率已达到世界一流水平的情况下，2015年又提出人员再精简10%的目标。此外，为实现机构精简、人员精干，巨石集团制定了员工退出机制，通过年度考评末尾淘汰、员工辞职、内退、装备改进等方式实现减员，经过几轮的优化减员后，通过管理再挖潜已不能成为主要途径，巨石因此将减员的目标更多地转向装备改进，通过技术创新提高劳动生产率，而这点正是工业制造业降低劳动成本的关键。

文化全面化

巨石集团高度重视企业文化的建设，正如巨石在宣传手册中所讲的——“巨石的企业文化是巨石之魂”。巨石充分利用企业的各个角落宣贯企业文化，在整个参观中我们能深刻感受到巨石文化已深入人心，巨石人对巨石文化高度认可。强有力的执行力文化造就了巨石集团专业精湛的国际性一流团队，成为企业发展进程中的坚固磐石。巨石集团建立了完善、标准化的制度体系，且制度执行不折不扣，“言必信，行必果”贯穿在巨石集团每个经营管理过程中；巨石集团的监督管理系统、规范，绩效考核量化、落地，为集团目标实现和规范化运行提供了保障。

至此，我们深刻体会到，巨石增节降工作所取得的丰硕成果，是一个系统的必然：从全员创新与奖励体系的顶层设计，到制度、流程、技术标准化的实施，从层层分解的任务目标，到一个个具体项目的运作实施，从项目的验收评价，到对负责人、项目成员的真奖真惩，这套运行机制的合力是一个强大的执行力文化，使公司的战略目标能够分解落地到位、责任分解到位、措辞保障到位，形成了巨石可持续发展的内在强大竞争力。面对如今的巨石新面貌，巨石人仍未停下其自我革新的脚步，各项改革和发展计划仍在积极酝酿。

一天半的学习参观交流时间虽然有限，但大家都感觉意犹未尽，每一名组员都受到了很大的思想震撼，感受到了巨石人朝气蓬勃、精益求精的工作热情，对本职的工作形成了很多的思考和启发，大家纷纷表示，要向巨石踏实学、深入学，“他山之石，可以攻玉”，一定要通过自身及所在部门的努力不断提高北新的管理水平，携手共创公司新一年的辉煌，为北新建材的发展、中国建材的发展做出更大的贡献。

文/行政人事部

OA费用报销小常识

2014年11月01日总部费用报销OA启用后，进一步提高了工作效率，财务部针对费用报销在OA使用中常见的问题进行了汇总，并逐一解答，供大家参考。

在OA中规范填写单据需要注意什么？

部门：选择部门名称时不能有（中层）两字出现；高管单据的部门需选择高管所在部门名称，不能选为“高管”。

用途：填写单据时在用途下拉框选择了相应的用途后，需在选择了用途的后面栏里输入补充内容。例如：报销2月手机费，在用途下拉框中选“手机通讯费”，在后面栏里输入“2月200元”。

OA费用报销单据中的用途选项较多，有什么快捷方式查找？

鼠标点在OA费用报销用途下拉框处，输入要选择用途中的关键字，可自动筛选出需要找的用途，例如：要选择用途“车辆保险费”，在下拉框输入“保险”后下拉框就显示有车辆保险费。

OA费用报销使用较频繁的几项用途的报销内容包括什么？

业务招待费：包括餐费、食品、烟酒、饮料等。

差旅费：包括出差车船机票费、出发城市和出差地城市的市内交通费、出差住宿费、购买机票手续费、退票费、出行意外保险费、伙食补助等。

办公场所公共消耗：日用品、卫生纸、洗涤用品等。

OA费用报销单据中上传扫描的附件有什么要求？

附件扫描上传的电子文档名称与附件名称或内容保持一致，附件照片大小不大于100K。例如扫描的飞机票、××合同、餐费发票，扫描的电子文档名称应为“飞机票.pdf”、“××合同.pdf”、“餐费发票.pdf”。

文/财务部 刘荣环

父亲的脚步

感悟·随笔

前些日子父亲生病住院，家人轮流陪护。某日下午我在病房看护，当父亲起身走动时，迟缓而蹒跚的脚步，令我潸然泪下，心情也随之沉重起来。

想起小时候父亲每次探亲回来，远远的望见我，一路飞奔而来兴奋的脚步；想起少时淘气上房掏鸟，父亲想保护我但又怕惊到我，快而轻的脚步；想起父亲送我到异地求学，站台上不舍的脚步；想起父亲领着小外孙玩耍，欢快的脚步……但时常想起的还是父亲为了家庭奔波忙碌却坚定有力的脚步。

父亲的脚步让我想起了儿时读过的朱自清的《背影》，此刻我对这篇散文有了更深的理解，想想那曾远去的背影是多么的令人难忘，因为那里蕴含了无边的父爱。不知道从什么时候开始，父亲的脚步发生了变化，看现在的父亲，真的是进入老年需要我们的时候了。叹时光无情，真希望时间能倒流，让我再看到父亲那从前的脚步。

“鸦有反哺之义，羊有跪乳之恩”。古人将小乌鸦长大后反过来哺喂它年老而不能出去觅食的父母、小羔羊为了报答母亲的养育之恩，跪着来吮吸母亲的乳汁，以此来诠释滴水之恩当涌泉相报，长大后不忘父母的养育之恩。赡养年老的父母是做子女的义不容辞的责任，也是中华民族的传统美德。我所能做的，就是像他当年对我们的百般呵护一样，多多陪伴他、照顾他，让他开心幸福。

文/云 天

地址：北京市海淀区复兴路17号国海广场2号楼15层 邮编：100036 主 编：陈 燕 责任编辑：王燕飞 电话：68138797