

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: wangyf@bnbm.com.cn

2019年8月30日 第696期 北京市内部报刊准印证 第(Z)0365—980346

全球海拔最高的石膏板厂来了
北新建材(西藏)有限公司揭牌

(详见2版)

宋志平在“2019 新时代国有企业青年企业家论坛”作主旨演讲



8月18日,由中央企业团工委、中央企业青联主办,中国建材集团承办的“2019 新时代国有企业青年企业家论坛”在北新科学院举办。中国建材集团党委书记、董事长宋志平出席活动并

作了题为《改革心路》的主旨演讲。集团党委副书记孙力实参加活动。

宋志平董事长表示,出席国有企业青年企业家论坛非常高兴,自己也曾是青年企业家。国

有企业有一大批勇于奉献、锐意创新,为国家创造了大量财富的企业领导人,他们是当之无愧的企业家。习近平总书记曾指出“市场活力来自于人,特别是来自于企业家,来自于企业家精神”,2017年9月,中共中央、国务院《关于营造企业家健康成长环境 弘扬优秀企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》,明确了企业家的地位和作用,明确提出了国有企业企业家的概念,对我们国有企业的企业家是巨大的鼓舞。他表示,中央企业能够创造出今天的业绩,主要依靠三点:党的领导,企业家精神,广大干部职工集体的奋斗和努力。我们应当宣传和提倡企业家精神,鼓励青年企业家把企业作为终生的事业,一生做好一件事,央企

的未来要靠青年企业家们的接续奋斗。

宋志平董事长介绍了中国建材的发展历程,结合自己在北京新型建材试验厂、中国建材集团、国药集团亲历的企业实践,从“北新的改革之路”“从草根央

企到世界500强”“我们做对了什么”“我们做对了什么”三个方面,用丰富的案例和生动的语言,讲述了一名国有企业家的改革心路。他指出,北新的发展有四点启示:一是国企一定能搞好,要坚定信心;二是搞好国企要靠改革,(下转2版)



北新建材正式进军防水行业,实施“区域龙头”战略

北新建材联合重组西南地区龙头企业蜀羊防水集团

8月26日,北新集团建材股份有限公司(以下简称“北新建材”)联合重组中国西南地区最大的防水企业——四川蜀羊防水材料有限公司(以下简称“蜀羊防水”)签约仪式在北京未来科学城北新中心隆重举行。北新建材董事长王兵、蜀羊防水董事长骆晓彬分别代表双方签署联合重组协议。蜀羊防水是中国建筑防水协会副会长单位,是国家高新技术企业,总部位于四川成都,在四川成都、四川眉山、江西九江、陕西咸阳拥有四大高性能防水材料生产基地。联合重组后,北新建材持股70%,蜀羊防水原股东持股30%。

本次联合重组是中国防水材料行业的一个里程碑事件。北新建材是全球最大的石膏板产业集团,经过三年左右的研究和筹划,正式进军防水行业,成为中国防水行业唯一一家中央企业所属防水材料公司。北新建材是全球最大建材企业中国建材集团(世界500强第203位)旗下绿色建筑新材料产业平台,拥有覆盖全国的72个生产基地,

现有石膏板业务规模27亿平米,稳居全球第一。石膏板全国市场份额超过50%,国家重点工程地标建筑乃至获得鲁班奖等国家奖的高端工程项目90%采用的是北新建材的龙牌石膏板系统。“龙牌”成为中国率先实现质量技术效益规模全面超越外资品牌的中国高端自主品牌。2016年,经国务院批准,北新建材作为第一家建筑材料企业荣获中国工业最高奖中国工业大奖,与航天高铁一起成为国家工业名片。北新建材围绕“高品质、低成本、绿色化”,致力于解决客户“甲醛、开裂、漏水”等痛点构建了完整的绿色建筑新材料解决方案;墙体吊顶系统(石膏板、龙骨、矿棉板、岩棉、辅材辅料)、涂料粉料砂浆系统、外墙节能保温系统、防水系统,为全国各大房地产公司、装饰公司、企业园区厂房建设和千家万户提供世界级产品和服务。

北新建材进入防水行业,继续坚持“制高点”战略,依托北新建材国家CNAS认证重点实验室,联合国家级防水研究院中国

建材苏州防水院,拟在北新科学院设立“防水新材料国家重点实验室”,加大科技创新投入;同时发挥央企优势,守住“真材实料”底线,提高防水材料质量性能,加大技术装备投入,加强施工技术人员、工法、设施的研发和培训,下功夫打造世界级高品质防水系统,解决普遍性房屋漏水难题。

北新建材进入防水行业,实施“区域龙头”战略,与全国各地区域龙头企业联合重组,发挥双方优势实现强强联合,尊重企业家精神,发挥企业家重要作用。本次战略合作伙伴蜀羊防水是西南地区第一品牌和规模最大的企业,蜀羊防水董事长骆晓彬是中国建筑防水协会副会长。战略重组以后,北新建材继续邀请骆晓彬担任蜀羊防水董事长,蜀羊防水也将融合进入北新建材经营管理体系,实现全面协同,相信双方的合作对于推动防水行业高质量发展将会发挥重要作用。

我国防水行业这些年来取得了快速发展和巨大成就,另一

方面防水行业集中度不高,防水产品质量参差不齐,市场恶性竞争导致房屋渗漏成为建筑通病之首,成为百姓诟病。北新建材进入防水行业得到了中国建筑防水协会、房地产客户、防水行业主流企业广泛的欢迎和支持,防水行业头部企业和行业专家普遍认为中国防水行业到了变革和提升的时候,非常需要北新建材这样的企业加入进来,推动行业提升质量技术、加大研发投入、规范行业秩序、修复行业生态。北新建材将把防水材料作为

与石膏板同等重要的战略业务,加大防水行业投资和科学技术研发力度,向防水行业各位同行企业和专家学习,联合行业高质量区域龙头企业,共同推动中国防水行业高质量发展。

北新建材副总经理杨艳军、史可平、管理、法务合规部总经理付杨,投资发展部副总经理杨雪琦,四川蜀羊财务总监袁朝国等人参加签约仪式。

转载自北新建材微信公众号
文/投资发展部 刘建林
图/晋格



全球海拔最高的石膏板厂来了

北新建材(西藏)有限公司揭牌



8月21日,北新建材(西藏)有限公司揭牌仪式在西藏自治区拉萨市堆龙德庆区隆重举行。这是全球海拔最高的石膏板厂,而西藏拥有全球品位最高的石膏矿原料,北新建材将依托这座世界屋脊上的生产基地和最优质的石膏资源,为西藏人民带来最优质的石膏板、轻钢龙骨、石膏粉料等完整的墙体吊顶系

统。中国上市公司协会会长、中国建材集团党委书记、董事长宋志平,党委副书记孙力实,中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿,北新建材董事长、党委书记王兵等领导出席仪式并为北新建材(西藏)有限公司揭牌。

北新建材西藏石膏板产业基地项目是根据2018年国务院国资委央企产业援藏大会精神

立即推进落实落地的项目之一。随着北新建材(西藏)有限公司投产揭牌,北新建材生产基地增至73个,石膏板生产线增至84条。

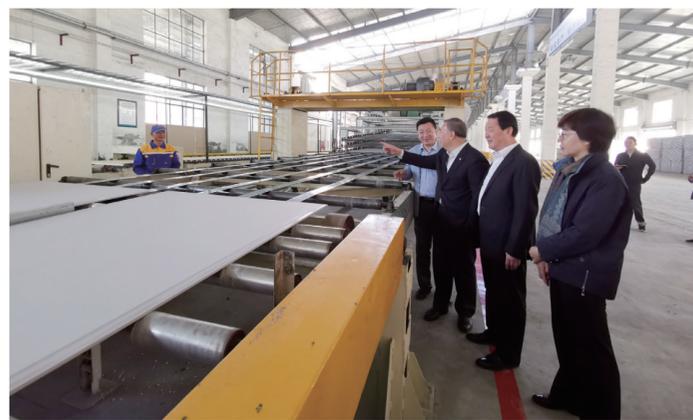
宋志平董事长表示,北新建材作为全球最大的石膏板产业集团,积极响应党中央、国资委和集团的号召,依托自身主业优势,用混合所有制的方式,向西藏地区输出自身先进的生产技术与经营理念,积极落实产业援藏、富民兴藏。他希望北新建材在做大做强做优石膏板和石膏粉料的同时,进一步结合西藏资源优势和市场需要,构建完整的绿色建筑新材料解决方案,生产最好的产品,真正做到出产品、出效益,做有品格、有情操的企业,将西藏基地打造成为熠熠生辉的西藏明珠。

在西藏期间,宋志平董事长、王兵董事长一行分别拜会西

藏自治区主席齐扎拉、西藏自治区政府副主席汪海洲、拉萨市委书记白玛旺堆、拉萨市长果果等领导,自治区和拉萨市领导对于北新建材投资西藏给予高度肯定,并就下一步北新建材在西藏扩大产业投资布局、加大高品质绿色建筑新材料推广、高原地区装配式建筑体系研发等全面战略合作达成共识。

祁连山水泥董事长脱利成、党委书记蔡军恒,西南水泥党委书记郑惠荣,中国建材集团董事会办公室副主任李秀兰、集团总经理助理兼技术发展建设部总经理杨正波、西南公司总经理张弘等共同见证了揭牌仪式。

转载自北新建材微信公众号



宋志平在『2019青年企业家论坛』作主旨演讲

新时代国有企业

(上接1版)改革的方向是市场化;三是搞好国企要靠内部机制;四是做好企业要靠万众一心,弘扬企业家精神。他强调,混合所有制是新型所有制形态,混改的关键是“改”不是“混”,混合所有制的目的是国民共进。混合所有制是把金钥匙,能够解决国有经济和市场接轨的问题、解决国企的深化改革问题、解决社会资本进入国企的途径问题、解决国进民退和国退民进的纷争问题。他表示,中国建材这些年做对了五件事,一是党的领导;二是市场化改革;三是突出主业;四是瘦身健体;五是坚持创新。

宋志平董事长的演讲浓缩了一位国有企业企业家40年的经验与探索,近三个小时的演讲结束后,青年企业家反响热烈、受益匪浅。随后,青年企业家们同宋志平进行了深入交流,两位青年企业家代表就我国汽车产业的发展、中国建材集团“正三七”和“倒三七”两种股权结构的区别进行了提问,宋志平一一进行了详细解答。

中央企业团工委、中央企业青联相关负责人,130余名中央企业、地方国资委青年企业家参加了活动。北新建材党委书记、董事长王兵,苏州中材副总经理夏毅,集团党群工作部负责人、董事会办公室相关人员参加了活动。

转载自中国建材集团



中国进出口银行北京分行行长李莅一行访问北新建材

本报讯 8月14日,中国进出口银行北京分行(以下简称进出口银行)行长李莅、副行长诸力一行访问北新建材,北新建材董事长王兵,副总经理、财务负责人杨艳军热情接待。双方就国内国际经济形势、北新建材境内外布局、未来发展规划以及双方在金融领域可开展的合作展开深度交流。

王兵董事长向李莅行长一行介绍了北新建材稳健经营的发展历程,以及公司在境内外布局、前期调研工作的进展等。王兵董事长说,北新建材在“严控风险,稳健经营”的理念下逐步拓展业务组合、地域组合及企业规模,以持续巩固市场地位,提升核心竞争力。在致力于将北新建材打造成为世界级工业标杆的行进道路上,公司离不开来自各方的支持,尤其在国际化方面更需要专业的、稳健的、能够帮助企业规避风险的银行的支持。进出口银行是国家出资设立、直属国务院领导的国有政策性银行,是践行“一带一路”的最具优势的主力银行。我们希望与高格局、资源丰富、专业水平高的进出口银行结为战略合作伙伴,在境内外、进出口业务、资金支持和降低汇率风险等各方面开展全方位的深度合作,最终实现银企共赢。

李莅行长表示,企业国际化蕴藏着巨大风险,有些企业“走出去”不赚钱,其中有国际经济形势演变的原因,也有国别风险、汇率风险等多方面的影响。进出口银行是政策性银行,在对“走出去”企业的金融

支持方面有着明显优势。但是进出口银行开展金融业务的前提是,风险一定是可控的,选择的合作企业一定是可持续发展的优质企业。北新建材的发展规划区域和项目,完全符合进出口银行的支持范围,双方在运营理念、经营目标和利益等方面也一致或趋同。进出口银行希望为北新建材“融资、融智、融资源”,不仅仅是在单个项目、单一产品上开展合作,更要在宏观层面成为合作伙伴。进出口银行将把北新建材作为分行的第一战略客户,全力助推北新建材国际化发展。李莅行长风趣地把双方的会晤形容为“kick off”(开球,多用于足球比赛),寓意双方合作有一个良好的开始,未来合作一切可期。

进出口银行北京分行公司客户三处处长史晨、客户经理陈骥以及北新建材财务部总经理王帅、副总经理刘捷卉参加了交流。

文/财务部 刘捷卉
图/晋格



梦想还是要有的,万一实现了呢?

——我的追梦序时账

我不太喜欢用白驹过隙这个词来形容时间,因为太快了,但我也找不到其他更适合的词来替代。从来没觉得自己已经过了而立之年,就好比一个发福的人不知道自己到底从什么时候开始变胖的,就这么悄无声息。

2001年7月13日,估计现在没人能反应过来这是什么日子。这是北京成功申办2008年奥运会的日子,16岁的我在电视上看到这个消息后,和周围人一样都很激动、一起欢呼,其实也不知道自己为啥激动,但激动之余,我脑海又突然蹦出一个问题,2008年北京举办奥运会,那时我应该在哪儿?我又在做什么?等等,按说能想到这些,当时我作为一个有志少年,剧情正常应该是这样发展的:我默默的立志,一定要好好读书,将来考上北京的大学,然后去北京上学看奥运……但是很抱歉我让大伙失望了,因为几秒过后我立马被自己的想法逗笑了。你说你这陕西偏远农村里的孩子,去北京?看奥运?县城都没出过,还能去北京?别逗了,还是帮爸妈出去干农活,下雨之前把那半袋化肥给撒到玉米地里才是要紧的。

2004年我如愿考上了大学,但不是去北京,而是去了济南。如果说我在大学四年期间还能想起曾经那个花季雨季、异想天

开,但最终撒化肥结束做梦的自己,那剧情发展应该就是我大学苦读四年,成绩出类拔萃,然后去北京找工作,找到了北新建材等等。然而我又一次让大伙失望了。2008年毕业前夕,我在校期间签了一家“某某火腿肠”的offer,就在即将离校走向屠宰厂上岗的时候,学校又来了一家公司做校园招聘,没错,就是北新建材。当时听了北新建材这个名字,我就随口问室友:“北新建材是不是北京的公司?”室友回答:“是又怎样,你问这个干嘛,你不是都签约‘火腿肠’了吗”。按说这个时候剧情应该继续这样发展:此刻我心有不甘,毕竟在七八年前的某一个瞬间做过“北京梦”,想象过开奥运会的时候我在做什么,那既然这个公司和北京有关,而且还是2008年奥运开幕前夕来校园招聘,无形之中我和奥运就接近了,怎么都得去试一试不是吗?不过奇葩的我,从来都是大家看不透的烟火。尽管去了招聘现场,但我去的唯一原因仅仅是我女朋友还没有签约我帮她去看工作。想必陪女朋友去参加招聘的结果,大家最终是猜对了一次,我肯定是被录用了,否则今天也不会写东西给厂报投稿。

机缘巧合加入了北新建材,我住进了青年公寓。公司组织员

工自愿为奥运自行车公路比赛当啦啦队,奖励是中午一个汉堡,我严肃的声明一点,我去参加活动绝对不是为了一个汉堡。好多年前我的脑海还闪过北京奥运会,今天我就去当啦啦队,我觉得人生还是要有梦想的,万一实现了呢!

在北新总部轮岗学习了半年,春节前我接到了领导指示,节后去武汉新建的子公司做财务主管。这对于入职不久的我激动又担忧,虽然说心里早已做了外派的准备,但真要出发的时候也难免有不舍,需要向刚从济南来北京两个月的女朋友再次告别更让我有所歉疚。记得北京初春的傍晚还是很冷的,女朋友在109路地铁站送我上了去北京西站的公交车,背着行李的我不敢看她的眼睛,公交车开动了,我只是轻轻的挥挥手,勉强挤出一个笑容,看着她消失在暮色中,我一直呆呆的站在车厢中间,直到售票员提醒我身后有空座,坐下后我注视着手里的火车票,一张车票两个城市,有些车票是团聚的车票,带给你有回家的喜悦,那就有一些车票必然是离别的车票,让你依依不舍思绪惆怅,而我的车票却是一个……一个已经错过了发车时间的车票,没错!奇葩的我是大家永远猜不透的烟火,这张车票显示的是上



南方公司财务总监刘鹏和家人

午九点半发车,而我误以为是晚上九点半,错过火车我反而轻松了,大喊一声师傅停车,售票员撇了我一眼:“怎么着?您以为您坐的出租车呀,想停就停?等到站了自然会停车”。到站后我迅速下车,直接冲到马路对面上了回北新家园的车,一路跑回公寓,开门后看到她哭的像个泪人,我揉了揉眼睛,但我确定我只是眼睛进了沙子。说到这,想必大家又猜对了一次,没错,她就是那个往后余生要一起看日出日落的人,一直陪伴并支持我的人。

第二天我还是买了去武汉的车票,也确定没错过时间。刚来武汉项目,条件很艰苦,办公楼还没有完工,我只能在活动板房里办公,厂区道路还没有硬化,初春的武汉雨多的能让人发霉,进出公司我经常得穿着大雨靴。不过好在工作也充满了挑战,毕竟应该有三个人标配的团队目前只有我一个人。招兵买马组建团队是必须的,有压力才能进步。

财务人员通常除了积累工作经验,还得实时更新业务知识,外派财务主管更是得各方面兼顾,还得提高沟通交流和协调的能力,还得学会管人用人,通过多年的积累和总结,我觉得做好独当一面的财务经理必须具备正直诚信、独立思考、有大局观、不注重眼前利益四项基本素质,而且不管对内还是对外沟通,不但要晓之以理,更要动之以情。所谓晓之以理就是讲道理,其实大多数人都喜欢讲道理,但动之以情这就是一种换位思考的沟通方式,同样的问题要用让对方舒服的方式去描述,那沟

通自然就很顺畅了。

当财务三人团队组建好并运行顺畅后,作为财务主管慢慢地面对月复一月年复一年的报表数据时,也难免会有烦躁的阶段,也会质疑自己的工作到底能不能给公司创造更大的价值。其实这个阶段恰恰是该开始思考和改变的时候了,也就是要走出账房,跳出账表。到了让财务管理工作提升的阶段,不能被日益重复的日常财务工作所麻痹,但这不代表财务基础工作不重要,恰恰财务基础工作就是基石,也是财务人的资源,我们只有通过大量的基础数据汇总分析,多次加工和总结出数字规律,才能给决策层提供决策依据。这个阶段就好比一个人刚刚开始练习长跑,跑到五公里左右的时候身体进入了运动排斥期,如果不调整心态,就容易放弃,当然光调整心态,平时不做体能锻炼也无法坚持到终点。所以需要内外兼修,拓宽知识面,拔高境界。

以前我经常总结自己,觉得自己经历的很多事情都是偶然的机缘巧合,包括上大学、进入北新,然后外派成长、进一步发展等。就好比一团烟火,你永远不知道下一发开出的是什么花朵,只是欣然接受它的随机绽放。其实过了而立之年再回过神看看这些年的自己,哪儿那么多机缘和巧合,也只有自己知道,当年那个因奥运而萌生的小小梦想,这么多年自己为它付出了什么,也只有自己清楚,这么多年自己又获得了什么。

(作者简介:刘鹏,2008年入职北新建材,现任南方公司财务总监)

科技奖励申报材料撰写技巧(一)

一、项目简介模板

以不泄露项目核心技术为前提,扼要介绍项目所属科学技术领域、任务来源、背景及意义、主要技术内容(技术创新点)、促进行业科技进步作用及应用推广情况等。

技术领域:本项目属__领域。

任务来源:任务来源于国家__计划/项目列入国家__计划。

背景及意义:在__背景下,该项研究在__领域有__样的意义。

主要技术内容(技术创新点):项目实现了__样研究目标,攻克了__样关键技术,发明了__方法,首创了__技术等。

促进行业科技进步作用及应用推广情况:项目申请国家发明专利__

项,授权__项;发表论文__篇,SCI收录__篇;出版专著__部;项目成功应用于__企业,推广面积__亩,新增产值__万元,利税__万元;技术填补了__空白,打破国外__垄断,经济、社会效益十分显著。

二、技术创新怎么写?

主要技术创新是申报材料的核心部分,也是评价项目、遴选专家、处理异议的主要依据。简明、准确、完整地阐述项目的立项背景、具有创造性的关键技术。

创新点应以支持其创新成立的附件材料为依据:专利、验收报告、论文等。

对比国内外同类技术主要参数:数据要客观、详实,标注来源,以图表形式表现最好。

注:创新点按照重要程度排序。

文/企业管理部



张瑞敏：人人都是CEO

30多年前,为重抓全面质量管理,他怒砸76台残次冰箱,让海尔起死回生。面对互联网浪潮,精于管理之道的张瑞敏,决心颠覆组织架构,再次变革。

变革创新,则凡墙都是门。

自以为非的挑战者

张瑞敏:“搞企业呢,我觉着我的体会就是‘战战兢兢,如履薄冰’。可以说,生活在水深火热之中。我搞企业这么多年,就是四个字‘剩者为王’。不是胜利的胜,是剩下的剩。”

对于做管理,张瑞敏始终心怀敬畏。在他的办公桌旁,一直放着两张自我警示的图片。一个是《财富》杂志的封面——企业为什么失败?另一个是拉里·唐斯的作品封面,上面写着:“大爆炸式颠覆来袭,小心!你会是下一个”。虽然海尔集团从2009年就超越了世界家电巨头惠而浦和LG,一跃成为全球白色家电第一品牌。虽然它们在2014年成为中国首家年营收突破2000亿元的家电公司,但是张瑞敏始终轻松不起来,因为他正在带领这个上万人规模的传统制造企业探索着互联网时代的转型之路。

张瑞敏说:互联网带来的冲击太剧烈了,突然就来到了。而且这个是巨变,是倍数的这种改变。电商的改变,一开始还没觉得怎么样,那后来它一下子就把实体店的这套传统都冲击了,都颠覆了。另外一个就是我们内部原来也是要推进这种自主经营体。在推进的过程中碰到互联网的冲击,所以你必须加快。有的时候,打个比方说,你上了一层楼,底下一层楼梯都撤掉了,你只能再往上上,而且你要加快速度往上上,边破边立。所以现在破的速度也要加快,立的速度也要加快。

所谓边破边立,是指海尔正在进行的一系列应对互联网挑战的战略调整,其中难度最高的是组织结构的彻底颠覆。

古典组织理论先驱马克思·韦伯提出科层制,是一个金字塔型的正三角结构。普通员工在最下面,领导在最上面。这种组织结构差不多统治了全世界200年的工业经济。但是在互联网时代,海尔正试图彻底颠覆它,建立一种高度扁平化的网状组织结构。

海尔实际上是经历了三个阶段,分别是:组织的1.0,组织的2.0和组织的3.0。

组织1.0,就是正三角结构。

组织2.0,就是把正三角变成倒三角。在倒三角里面,谁在最上面呢?员工和顾客在上面。做任何事情必须以用户为中心,为用户创造价值。同时,我们必须让一线员工为中心,让他们来去调配资源,后方的这些领导者最后就变成了这个资源的提供者和支持者。那么海尔并没有停留在这个2.0时代,它又往前迈进了一步。

组织3.0,就正好迎合了互联网时代这种开放。在海尔,员工有两种,一种叫在

线员工,一种叫在册员工。在线就是本身跟我没有劳动关系,但是为我所用。在册员工就是有劳动合同关系,实际上你可以看到海尔的这个组织边界已被打破,打破它就变成了这种开放式的组织,你不是海尔的在册员工,照样可以进入海尔这个平台来创业。

组织的边界通常有三种:上下级之间有垂直边界,各部门之间有水平边界,另外还有企业与企业之间的外部边界。

海尔试图打造的是一个从倒三角形结构变为网状结构的无边界组织。为此,张瑞敏打破了原来的事业部制和层级结构,将8万名员工分成了两千多个自主经营体,倡导全员面向市场、寻找客户。每个自主经营体都有用人权、决策权和利益分配权,相当于虚拟公司内部创业。同时,海尔还鼓励在册员工与外部合作伙伴成立具有法人性质的小微公司,要自己承担创业失败的风险。

张瑞敏将这种方法称之为“人单合一双赢管理模式”。“人”就是员工,“单”就是用户的价值。能不能将每个“人”和他的“用户价值”连起来,每个人找到自己的用户。

举例比方说,海尔的财务部门,它70%的人员已经不是财务的核算人员了。这些财务人员都要融入到一线经营体,融入到小微公司里面,变成财务专家了。帮助来分析市场前景、盈利状况,而且底下的小微公司和自主经营体对财务人员还有选择权。不像以前,财务人员你没有选择权,是我外派给你的。因为那个是以监控为目的。你如果变成以支持为目的,那就只有有能力的这些财务人员,或者叫战略性财务人员,底下这些小微公司、自主经营体他们才能接受。所以海尔的管理模式,它不是单点作战,它是一个系统作战。从财务上,包括它的人力资源上、战略层面上,就这些职能部门都做了一些很大的转型。



这场颠覆式改革必然要动很多人的“奶酪”。最近几年,海尔已经从8万多人主动“瘦身”到6万人,这无疑是一场艰苦卓绝的“战斗”。张瑞敏将这次改革用八个字概括:“自杀重生,他杀淘汰”。

这已经不是张瑞敏第一次面临企业的生死抉择。

张瑞敏曾说:这个企业当时已经算是烂到底了吧,甚至有的人在车间里随地大小便。其实现在听起来会觉得匪夷所思。人的素质如果提高不起来,再好的全面质



量管理的手段和工具都没用。当时1984年那一年,已经换了三个厂长。谁都不愿意来,因为这个企业当时已经算是烂到底了。

海尔的前身是青岛电冰箱总厂,1984年的时候亏损,资不抵债。负债147万,800个人,到年关都发不下来工资。张瑞敏上任后得到的第一份请示就是53人的请调报告,他发现工厂不仅人心涣散,而且员工们也很少按规矩办事。对此,他颁布了13条管理“军规”,其中甚至有“不准在车间里大小便”。

回忆当时的情景,张瑞敏说:当时最重要的是能不能把人心凝聚起来。这时候凝聚人心,你给他讲大道理可能都使人看不到,所以当时就要从劳动纪律,从当时最混乱的状态,让大家先收下心来。

为了扭亏为盈,张瑞敏迅速制定了第一个企业战略目标——名牌战略,拉开了他在海尔三十多年改革的序幕。他一方面从德国利勃海尔冰箱公司引进先进技术,一方面狠抓全面质量管理。1985年张瑞敏怒砸76台次品冰箱的故事被广为流传。当年的那柄铁锤如今已被中国国家博物馆收藏。

有缺陷的产品就是废品

张瑞敏认为,当时砸冰箱首先是想改变一个观念,就是让大家觉得,原本这个可以作为处理品处理掉。我们认为,如果这种观念不改变,今天可以出76台,明天一定会出760台。另外,进来一流的设备一定会干出未流的产品。

这与当年松下讲的“造物之前必先造人”异曲同工。优秀的产品是优秀的人制造出来的,人的素质如果提高不起来,再好的全面质量管理的手段和工具都没用。中国学习的就是日本的管理,全面质量管理最重要的就是下道工序是用户,用户永远是对的。

管理学转来转去还是人性的问题

从1984年开始,张瑞敏每七年进行一次战略调整,海尔先后经历了:名牌战略(1984-1991)、多元化战略(1991-1998)、国际化战略(1998-2005)、全球化品牌战略(2005-2012)、网络化战略(2012-2019)五个发展阶段。30年间大部分跟张瑞敏同时代的明星企业家,比如

“国企承包第1人”马胜利,在首钢“打破国企铁饭碗”的周冠武,在浙江海盐衬衫厂实行“奖金制”的步鑫生。他们或者淡出或者退休。而如今已经66岁的张瑞敏仍然在为海尔寻找出路。纵观他三十多年的管理变革过程,始终把人的要素放在首位。

张瑞敏的管理思想深受现代管理学之父彼得·德鲁克的影响。德鲁克曾经说过“企业的目的只有一个合理定义:创造顾客”。他还说过“21世纪的企业就是让每个人成为自己的CEO”。在海尔三十多年的变革历史中,无论是学习日本的全面质量管理,学习美国的六西格玛模式,还是张瑞敏自己创立的日清管理法、市场链机制、人单合一双赢模式等都是围绕着德鲁克所强调的客户和员工需求而展开。



为什么张瑞敏能够不断打破常规、变革创新,这与他不断学习的态度有关。他以读书多而闻名,他一年要读100多本书。张瑞敏先生有一个习惯,就是每年都会到西方的一些著名的商学院做演讲,从那些商学院的教授们身上来汲取一些智慧,这就是我们讲的读万卷书、行万里路、与万人谈,也就是善于学习。

在学习基础上,张瑞敏常常总结、归纳与创造。1994年他提出“日事日毕日清日高”的管理方法,“日清”指完成当日目标,“日高”指“日清”之后还有更高的目标。它的内涵是要求每一个工人和管理者学会管理自己的时间和目标。

海尔的周例会,有几点非常值得企业借鉴。第一是长期坚持不懈。第二是讨论机制问题。在满足顾客需求、在支撑一线方面,还有哪些机制需要完善;第三个很重要的就是会议之后还是要有决议。还有日清机制,战略部的日清部门就去督促这些工作落实,它实际上推动了整个海尔的执行系统,所以我把它叫做日清节奏。

海尔园区内的创牌中心大楼,远看楼的正面像繁体字的门。张瑞敏告诉员工如果坚持创新则凡墙皆门,如果不创新则凡门都是墙。

转载自第一财经官方网站
(文字整理自视频内容)