

胡杨木

用心建筑美好生命 | Build Your Dream

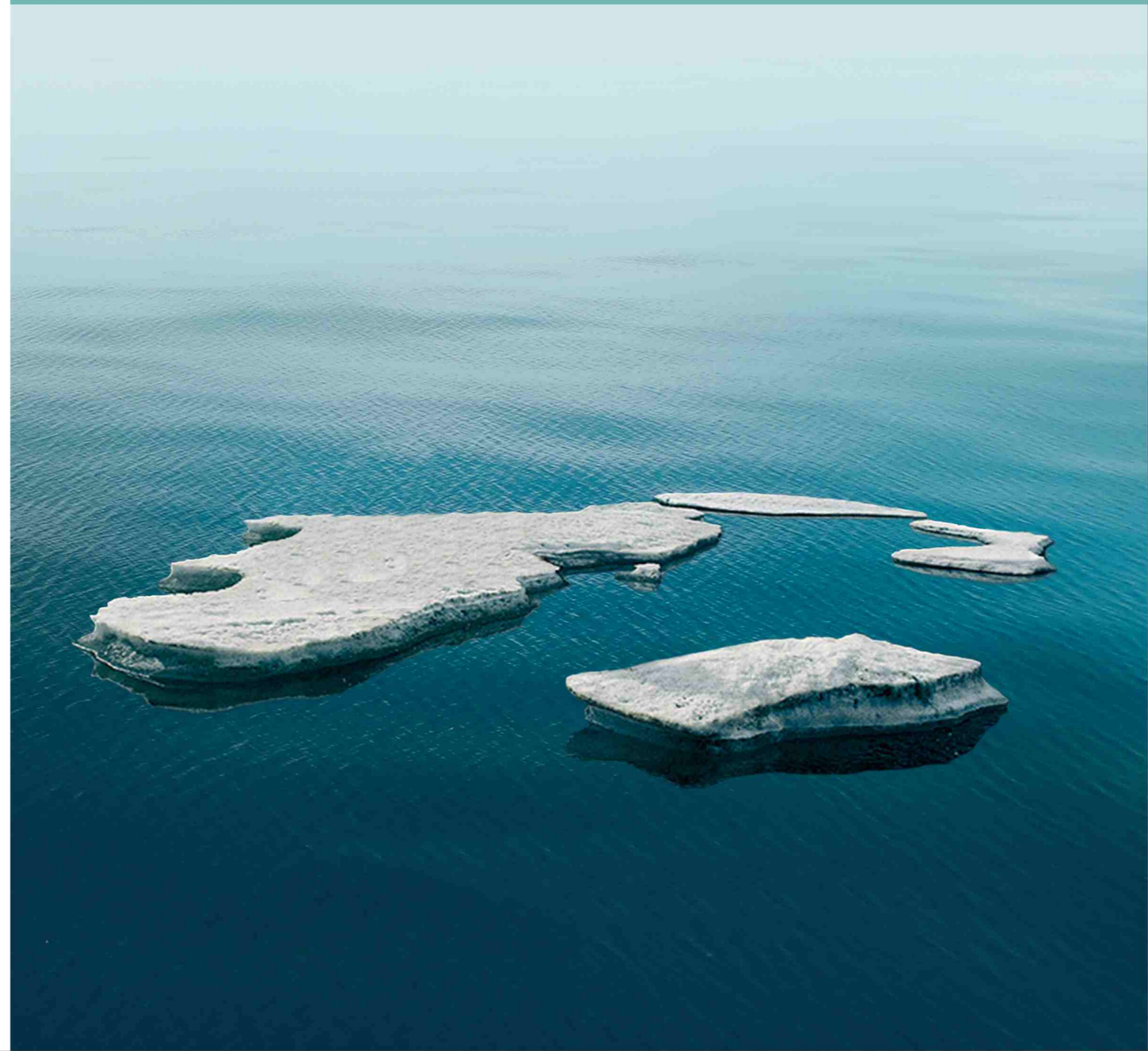
内部刊物·免费取阅

2014年9月刊 总第32期

- 03 深入一线的管理
- 05 我们要时刻回望目标



《胡杨木》编辑部





工匠精神让我们更优秀

■文/王远清

“你是想做到30分、70分、90分，还是100分”？每次向上级汇报工作的时候，如果他觉得还有改进空间，就会“残酷”地反问这句话，哪怕这个改进空间只是一丁点。我认同这个观点，所以每次都毫无反驳，尽管之前我们可能试图追求过一百分。但我相信，事情总是会存在更多可能性，是可以持续不断地“雕琢”、“打磨”，不断精益求精的。

这个反问的精髓，传递的不是一定要达成100分的结果，而是要有追求100分的努力，这种努力就是工匠精神。

工匠精神，其价值在于精益求精，是对匠心、精品的坚持和追求，并愿意为此付出更多努力。这种行为在日本企业和德国企业一直被遵从，并逐渐成为日本商界的管理理念——“精益管理”。在日本人的概念里，你把它从60%提高到99%，和从99%提高到99.99%是一个概念。他们不跟别人较劲，而跟自己较劲。这种较劲，我想就是范总常说的“用心”的主要内核。

《寿司之神》是一部日本纪录片。86岁的小野二郎是全球最年长的三星大厨，他有超过55年的时间都是站在店里做寿司，不断打磨家传技艺。因为他对寿司所注入的精神，对待寿司的感情以及其精益求精的技巧，被誉为“寿司之神”、“用生命做寿司的人”。他的寿司店被称为值得花一辈子排队等候的寿司店。影片在呈现美味寿司背后，所表达的正是在寿司上所付出的心力以及其绝不妥协的信念和态度。日本人将其视为工匠精神的纯正呈现。

在这部纪录片里，我们可以解读出工匠精神的几点特质。

一是精益求精，注重细节，追求极致，以及耐心、专注和坚持。在小野二郎的店里做学徒，首先必须学会用手拧毛巾，毛巾很烫，一开始会烫伤手，这种训练辛苦且不能忽略。你没学会拧毛巾，就不可能碰鱼。十年之后，小野二郎才会让你煎蛋。“我练习

煎蛋很久了，以为自己没问题，但在实际操作时，却不断搞砸。他们一直说‘不行，不够好’”。十年的基础训练完毕，小野二郎的徒弟中泽终于够资格煎蛋了，却发现自己似乎永远也无法满足师傅们的标准。于是他又花了4个月，经历200多个失败品后，做出了第一个合格的成品，小野二郎说“这才是应该有的样子”。

二是严谨，一丝不苟。小野二郎在成为寿司之神后，每天依旧不惜花费更多时间和精力，去遥远的市场近乎严苛地筛选食材，孜孜不倦地反复改进制作工艺。比如章鱼在制作前要经过40分钟的“按摩”，细心体察客户吃寿司的顺序和习惯，在质量上绝不投机取巧……这些应该就是“把99%提高到99.99%”的“匠心”所在。

二郎先生说：“我一直重复同样的事情以求精进，总是向往能够有所进步，我继续向上，努力达到巅峰，但没人知道巅峰在哪。我依然不认为自己已臻完善，爱自己的工作，一生投身其中”。没人知道巅峰在哪，甚至不需要在乎这个巅峰，工匠在乎的只是这件作品是否完美，视事业为修行，视品质如生命，视产品如作品，视口碑如人品。

我们，以及我们这个组织，急需要的就是这种工匠精神，尤其正值刚需战略需要攻坚克难，混凝土的服务与质量需要质变，管理思维需要革新的当下；尤其是我们此前经历了前十几年的快速发展和粗放思维。如此，我们不必再为熟料质量的稳定性纠结，不必再为包装计量不精准伤神，不必再为工艺改进一筹莫展，不必再为到底是谁的责任而推诿，不必再为混凝土单程趟次时间在内部“扯皮”，也不必为是否减少了油耗而产生怀疑。

大到刚需科研与推广、产品质量控制等公司级项目，小到我们对待工作中的一件小事、一个细节，不妨先让自己成为一名“匠人”。我们所在的建筑行业，本身就应该是出产“匠人”的行业。👷

目录

2014年9月刊 总第32期

卷首语

工匠精神让我们更优秀

▶▶ 01

专栏

苑总专栏

深入一线的管理

▶▶ 03

我们要时刻回望目标

▶▶ 05

悦读

如港湾般温暖的家

▶▶ 09

一次出游，一种回归

▶▶ 10

《胡杨木》征稿函

▶▶ 12

重征黑夜·创业之心

▶▶ 13

深入一线的管理

■文/集团董事长 苑立东

前段时间，我经常谈集团公司和管理上的方向就是要“千方百计善待员工，全心全意服务客户”，这是用心建筑美好生命的体现，也是前十几年我们摸索出来的朴素经验。那么，我们的管理人员如何才能更好地做到这一点呢？我想最关键的一点就是——管理人员不能坐在办公室凭拍脑袋来管理，管理一定要深入一线，实事求是。

深入一线才能了解员工需求，才能听到真实的声音。这是一个很简单的常识，可惜我们在研究德鲁克、在引用稻盛和夫、在谈现代管理理念的时候，最容易忽略的正是这种人人懂得的常识。我看了外加剂事业部上个月的几份访谈报告，其中提到部分老员工离职的问题。从根本上说，员工离职是每个人内心的一种自我选择，我们尊重并祝福。但**管理人员也可以由此反思，如果我们深入一线得再彻底一些，在工作的引导再及时一些，在生活上的关注再多一些，在管理上对员工声音的倾听再真挚一些……结果一定会有所不同。**

在混凝土事业部访谈时，这种“管理必须深入一

线”的感受很强烈。动不动就下红头文件、在公告栏张贴完事的沟通方式是很简单粗暴的，相当于我们人为地割裂了和一线员工面对面沟通交流、了解一线状况的渠道。结果公司的政策没有落下去，员工的声音被积压得上不去。这相当于阻断了一线阵地和大后方，我们的决策随之变得脱离实际，管理作风随之变得“官僚”也就不稀奇了。站里的一线员工不清楚站长叫什么名字，不知道薪水是怎么计算的，不了解政策制定的原因，办事不知道找谁……这都是我们的管理人员不深入一线的结果。**有很多管理人员，每天也深入一线，但是绝大多数都只是起到监督管理作用，和员工之间还是有着很强的距离感。**

八月底的周会上，有位站长说现在开始经常坐在调度室和搅拌车司机聊天，能够感受到一线同事的心理状态是喜悦还是不满，能够体察一线岗位的运行状态是否积极向上。这种管理才是接地气的。所以我始终认为，管理是很简单的，那就是深入第一线。**所谓的管理，应该叫标杆，管理人员深入一线，了解实情后，以身作**



版权声明

编辑出版：《胡杨木》编辑部

主 编：苑立东

执行主编：王远清

本期统筹：夏宇晴

编 辑：吴轲

美术编辑：胡聪

邮箱：huyangmubianjibu@126.com

我们要时刻回望目标

则，自己怎么做，别的同事就怎么看、怎么做。

我们常说“用心建筑美好生命”，要让每个人的生命更美好。很多管理人员觉得这句话比较宏观，殊不知哲学上认为“宏观不会由另一个宏观来表现，宏观只会由微观来表现”，让每个人的生命更美好，就体现在我们是否深入一线，是否倾听员工的声音，是否关心大家的生活这种微观细节上。

深入一线才能发现客户需要，才能更好地制定各种策略服务好客户。不论是外加剂事业部，还是混凝土事业部，客户价值永远要放在第一位。而客户价值的发现不是坐在办公室里想象出来的，它是一线员工在现场挖掘出来的。这也是一个常识问题。如果我们不把技术服务人员和研发人员投入到工程施工现场，我们可能到现在都还不清楚客户对于抗裂防水的具体看法是什么，更不会明白刚需产品的应用关键在哪里。

华为强调管理人员要倾听一线炮火的声音，我们的管理人员也需要听听一线的声音。比如说，刚需的问题出现在一线工程，那么它的解决方法也一定蕴藏在一线工程。而混凝土事业部要满足客户价值，就必须深入一线地去弄清楚在原材料、配合比、坍落度、运输时间等整个过程的各个环节中，产品质量到底如何成系统地控制，供货及时性到底可以从哪些细节优化。这些问题的

解决都需要我们从客户需求的一线出发，需要从工作一线的实际出发。

重视客户价值的第一步，就是去跟一线打成一片。

深入一线才能发现我们自己的问题，发现了问题，管理者首先一定要向内观。如果我们的管理人员时刻不忘深入一线，那么总部食堂采购的问题就能提前发现或避免，如果发现问题能及时向内找原因，也就能亡羊补牢；如果我们的研发管理人员和市场管理人员能相互之间深入彼此的工作一线，就不会在刚需推广上产生不必要的误解和推诿，如果在产生抱怨后都能首先内观，从自己的内在找原因，那也不至于继续内耗……

发现问题后归因于内也是一种责任心的问题。八月底，混凝土事业部南湖站和外加剂事业部合作一个刚需项目，施工现场沟通协调出现了混乱。大家要么认为是内部沟通不协同，要么认为是客户施工不讲秩序，总之都是对方的问题，甚至是客户的问题。我认为一线发现了问题，首先要从自己找原因，特别是从管理人员自身找原因。我们以前说过太多“行业不规范、客户在施工现场管理不善”等外在原因，结果发现制约我们的问题越来越多。如果我们换个角度看，先从自身找原因——“我如何做得更好，这个事情就不会发生”、“在我的角度如何百分之百做到位”，前方顿时豁然开朗。☀

7月月会，我们对理想团队进行了探讨和分享，大家都不约而同地、一致地将“共同的目标”列为理想团队的首要因素。但是经过8月月会就“目标”这个主题的探讨，我们发现参会管理者的目标五花八门、各不相同。

每个人都根据自己的理解，在心中形成了各自的目标体系，但是上升到组织的层面，就出现了目标不一致、不统一的问题。

那么，究竟什么是目标？我们共同的目标又是什么？

1 组织目标的三个层次



愿景目标

界定企业方向和企业的终极目的，是宏大的，令人激动和兴奋的，是企业的真正目标。

行动目标

基于表现目标制定的具有可操作性的行动计划，是我们每天需要做的具体工作行动。

备注：行动目标是表现目标的分解，是现实表现目标的过程：通过行动目标达成表现目标，不同阶段的表现目标汇总起来就会促成愿景目标的实现。

表现目标

基于愿景目标所制定的整个组织层面的具体、明确、有时间限制的，达成后可见成果的目标。

备注：表现目标要符合SMART原则，我们通常以平衡积分卡的四象限来表述公司每年度的表现目标。



② 我们的目标

我们从组织目标的三个层次来具体阐述。

我们的愿景目标

对于组织的愿景目标，我们在核心文化理念中有比较清晰的阐述。我们的使命是“用心建筑美好生命”。我们的愿景是“成为最具客户价值的公司，缔造有生命力的高绩效的幸福组织”。

通俗地理解，我们可以将愿景目标分解为两个核心点，一是客户，二是员工。

客户——让建筑的生命更美好

外加剂：

以实现混凝土的结构自防水为主
以防水一体化的解决方案为辅

混凝土：

为客户提供更高性能的混凝土产品及服务

愿景目标

1

2

- | | |
|---------|---------|
| 1、身心健康 | 2、生活有保障 |
| 3、人格被尊重 | 4、意愿可表达 |
| 5、工作快乐 | 6、价值能实现 |

员工——让每个人的生命更美好

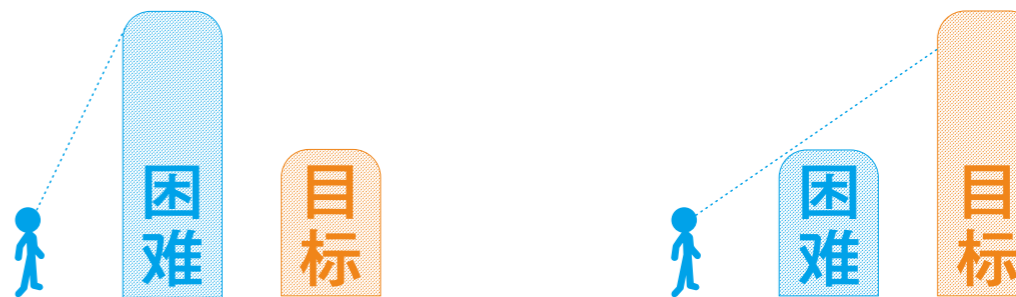
从客户层面看，在外加剂事业部，我们希望通过自身的努力，为客户解决建筑物的开裂及渗水问题，具体实现路径可以分为一主一辅：以刚需产品和专业系统的工程服务相结合为主，实现混凝土的结构自防水；以防水一体化的解决方案为辅，用结构自防水和外防水相结合的方式综合解决建筑物渗水问题。在混凝土事业部，我们希望以提高产品质量和供应及时性为契机，逐步形成系统、科学的管理模式，实现可复制式发展，为客户提供更高性能的混凝土产品及服

务。从集团层面来说，我们统一的愿景目标，都是为了让建筑物的生命更美好。

从员工层面看，两个事业部都致力于让每一个人的生命更美好。其一，每位同事最基本的需求是希望生活有保障，希望过得富足而有尊严，在解决吃穿住行问题的同时，能够学到一些知识和经验，能够增加技能。对应这个需求，我们为每位员工提供高于同行业同岗位30%-50%的薪酬待遇，并结合职业发展通道的设计和员工胜任能力的开发，实现人岗匹配，帮助员工提升能力。其二，当员工的生活得到保障之后，就会考虑社交和情感需要，需要自由开放的交流环境，需要平等尊重的人际关系，需要公平客观的评价体系。对应这些社交层面的需求，我们努力营造一个开放、公平、幸福的组织文化氛围，努力建设一个科学公正的运营系统，从制度、规则、流程、政策的设计和日常运行上来保证组织环境的公正向善。其三是自我价值的实现。在满足生理、安全、社交和尊重等需求的基础上，希望最大程度地发挥个人价值，来达成个人理想、抱负，实现人生意义。对应这一点，我们通过心灵成长等方式，给予每位同事更多的用于思索人生目标的信息和机会，让大家找到或定义出自我的人生价值与目标，找到生命的原动力。在这股原动力的支撑下，共同构建一个集体性的舞台，让我们每个人的人生追求都可以在这个舞台上实现。

我们的表现目标

表现目标，是基于我们的愿景，将其分解成的阶段性目标。我们首先在集团层面上厘清年度的四象限计划，它包含财务上的数字化目标、客户目标、内部运营



和人员成长。然后我们将集团的年度四象限计划合理分解到外加剂事业部和混凝土事业部的各个部门、办事处、生产厂和搅拌站。这些就是我们在这个时间段内的表现目标。比如我们2014年的产值、销量、利润率、回款率等都属于表现目标。

我们的行动目标

为了实现表现目标，我们制定了更为具体的时间计划，比如今天要跑十个工地，要拜访20个客户……这些为了实现表现目标，而分解到我们每时每刻要干什么的目标，就是行动目标。

③ 我们要时刻回看目标

我们执行目标的时候常常会陷入许多矛盾，从而容易相互指责和推诿。究其原因，一方面是因为我们的行动目标各不相同，甚至两个事业部内各部门、办事处、生产厂、以及各站点和工种的表现目标从表层看也可能是不同的。这样，当我们纠结于表现目标、行动目标的时候，就会出现很多矛盾。另一方面，是因为我们都容易陷入一种“我是对的”情绪和模式中，遇到事情不习惯于自省，不愿意先从自己身上寻找原因、发现问题。

那么，出现矛盾要怎么解决？这就需要我们一起回

看我们的愿景目标，弄清楚我们做这个事情的最终目的是什么。我们的愿景目标是通过为客户解决建筑物的开裂及渗水问题、为客户提供高性能的混凝土产品及服务，让建筑物的生命更美好。那么我们所做的事，我们所表达的观点也都应该是朝着这个方向去的，而不是仅仅纠结于表现目标甚至于行动目标，只见树木而不见森林。所以，当我们出现矛盾、争吵的时候，我们就应该及时地回看愿景目标，并思考我们现在做的事、说的话对愿景目标是加分还是减分。

我们在追求表现目标和行动目标的时候，会遇到各种各样的困难。我们有时候会陷入这些困难之中无法突破，以致于失去了愿景目标，长时间被困在一个地方。之所以如此，就好比我們正辛苦地走在路上，结果发现前面是个悬崖，就会感到恐惧、烦闷，并且出现“为什么我会碰到悬崖”的抱怨。纠结在这一点上，我们当然没办法突破，更不可能越过悬崖。但如果我们抬眼看看目标和大方向，可能就会恍然大悟，发现原来还有很多条路可以走，即便遇到了悬崖，也可以退回来再走另外一条路。所以，关注表现目标和行动目标，必须是基于我们共同的愿景目标之上的，否则就会陷入只见树木，不见森林的歧途。（见上图）

聚焦

愿景目标



如港湾般温暖的家

■ 文/员工投稿

家，是温暖的港湾，我们从这儿积蓄能量，收获成长。无论外面风雨再大，都有源源不断的力量支撑着我们去前行。我今天要讲讲我们这个“家”：一个让我们快乐工作，温暖生活的乐园。

我们这一家，共有七口人。每个人都扮演着不同的角色，为这个家做着不同的贡献，给这个家增添别样的精彩。在这个满载关爱的地方，我们健康地成长；在这个充满希望的地方，我们坚定地前行；在这个拥有无限潜力的地方，我们努力地追寻。这个家给了我们太多，太多。

2014年7月11日，对于我来说，是一个特殊的日子，因为这是我正式加入了这个大家庭的时间。刚开始也有些许不适应，但在家人们的贴心关怀与教导下，我很快便融入进来，与大家和谐共处。这些日子的点点滴滴，是美妙的音符，汇聚在一起，谱成了一首希望之歌，在我心中回响不绝。

在工作中，我们是一个团队，分工明确，各尽其责，将每一项任务高效地完成，努力发挥团队中每一个人的最大潜能，提升整个团队的竞争实力。每周一晨会

结束后，主任还会组织一个内部的会议，总结上周工作中出现的问题，强调不足之处，让每个成员进行自我反思，以及计划好本周的主要工作任务。从清晨开始，我们便怀着饱满的热情面对自己的工作：首先，每个人努力将工作场所打扫干净，在洁净的环境中享受工作带给我们的舒适感，并提高工作效率；其次，我们开始执行自己的工作任务；临近下班之时，我们会把当天的工作情况认真整理，形成一份完整的工作记录；结束工作之后，我们也会自主学习，不断提升自己的知识层面。当然，有时候我们也会自行组织运动、玩乐，强壮身体，丰富生活。

在这样一个家里，我们为每位家人的收获自豪，和每位家人的困难进行对抗，我们不分彼此，只希望能一起进步，共创一番事业。工作中，相互学习；生活中，互相关怀，为创造一个美好的快乐家族而共同努力着，这里不仅仅是我们工作、生活的地方，更是我们温暖的港湾。

这条前行的路上，因为“家”的力量，我们不孤单！👍

一次出游，一种回归

■ 文/胡国庆

我们每个人从出生开始，就在失去与寻找的纠结中前行，一边丢，一边捡，而这些零碎，可能会划破奔跑的脚，也许会填补坑洼的路。漫漫征程，当然会有疲惫，会有困惑，只有懂得驻足思考，才会更加清晰方向，才不会忘记初衷。

2014年8月17日，我们惠州厂部分员工暂时告别喧嚣与压力，带着一颗赤子之心，回归自然的宁静，来到距离厂区不远处的莱茵河休闲农庄，在这个集游玩与吃住一体的现代农庄，除了精心安排的活动正等待着我们之外，我们也在路上邂逅了那个最初的自己。

下午2点整，大家准时在厂门口集合，正式开始了这场旅途。沿途的美景，似乎经过专业的彩排，热情地欢迎着我们，不断的给我们惊喜，装点每个人的心情。路途上的欢声笑语，完美的诠释着这次出游的意义。大家呼吸着清新的空气，暂时忘掉了工作的压力，忘掉了生活的烦恼，心灵仿佛是一片宁静的湖水，倒映着这一路的澄明美好……

到达目的地后，调度长王勇开始合理分工：有人负责整理渔具，有人负责做鱼食。不一会儿功夫，大家就开始耐心地坐在池塘边垂钓，坐等晚餐“自动献身”了。不知道是不是被我们开心愉快的氛围吸引，鱼儿们不停的上钩，成为我们晚上烧烤的上等材料。此外，我们还在园子里摘龙眼，观赏野生的孔雀、鸵鸟、鸳鸯等，丰富多彩的活动让大家再也不能专心钓鱼了，工作的压力也早已抛到九霄云外，而心中也似乎增添了许多能量。

美妙的时光总是短暂的，怀着一份喜悦，带着一丝留恋，我们在夜幕下与这一天告别。这一场“回归之旅”，不仅消除了我们身体的疲乏，带走了我们累积的压力，让同事之间更加了解彼此，也让我们遇见了那个简单纯粹的自己，回归初心……

岁月静好，悄然无声，这些美好的点滴都会用来装点生命的荒芜，让我们前行的时候更笃定自己的方向，更坚定自己的步伐。己的回归。📷



▶▶ 莱茵河休闲农庄

-《胡杨木》征稿-

《胡杨木》面向全体员工征稿，来稿文体不限，字数800~1500字左右。文章一经刊发，即付稿酬。

征稿内容

1.职场类

- 对某项工作的感悟、培训心得、经验分享等。
- 让日常工作变得闪亮的改进事迹，比如一点创新、一些服务、一段成长。
- 对公司热点以及行业观点的看法与思考。
- 你所经历的或看到的办公室趣事。

2.生活类

- 文化活动、旅行日记、美景美食……
- 你所喜欢的、值得推荐的书籍、电影或者好文章。

PS: 爱好摄影的亲们，也可以将你的“心水”之作发给我们~

来稿请至董事长综合办公室-企业文化组-夏宇晴，或直接发送至胡杨木编辑部邮箱：huyangmubianjibu@126.com。

来稿请注明作者姓名、部门及联系方式，如若涉及个人隐私，可选择匿名。稿件一经刊发，即以100元/千字的标准奉上稿酬。

凡推荐、摘录、引用其他刊物优秀文章的，请务必注明文章出处和原作者姓名。

我们期待你的来稿。

少有人走的路 重征黑夜·創業之心

十三年前，我们开始创业，一路历经艰难坎坷，风雨洗礼。

但当初的我们自信、勇敢、坚毅、不畏惧创业前期的漫漫黑夜，无所谓得到，也无所谓舍弃。

轻装上阵的我们，目标纯粹，相互依靠，拼劲十足。

我们一无所有，但我们拥有创业之心。

创业之心，就是不断归零、重新出发的勇气与决心；

是不改初衷、一如既往的拼劲与豪情；

是不惧黑夜、向往黎明的心态；是不“庸”、不“懒”、不“散”的团队精气神。

创业之路，如逆水行舟，不进则退。

无论前方是一片坦途的光明，还是绝望寂静的黑暗，我们总是要保持谦卑地不断向前走。

想到达明天，就不能松懈脚步。

让我们直面艰辛，一路向前。

因为，创业永远不会结束。

战略转型、思维调整、管理规范、刚需推广……就是我们的二次创业。

它是鹰的重生，也是对黑夜的重征。我们需要拾起创业之心，持之以恒，不再遗落。

2014年9月4日23:30——9月5日9:00

集团管理层从我们所在的总部大楼出发，以夜行军的30公里的方式，重走创业路。

从工人村到花山，从黑夜到黎明，一路行走，一路艰辛，我们回归、重拾、再出发。