

(上接第二版)具体来讲,面向未来,在国内经济调整和制造业转型升级的大环境下,集团要坚定不移地沿着“一二三”发展战略,依托ICDT产业发展格局,顺应国际变化趋势,牢牢掌握发展主动权,坚定不移走“三自”(自主研发、自有核心技术、自主知识产权)、“三高”(高技术、高质量、高附加值)、“三强”(智能金融装备、智能工厂装备、特种通信装备)产业路线,以“备增战略”为牵引,沿着“产品、服务”的发展模式,以技术创新驱动产品,努力抢占“产业发展制高点,全力以赴完成2017年的各项经营指标和重要事业计划,不断提升产业规模和扩大影响力,将备增打造成为业界知名的技术领先型企业。为此,我们要重点抓好以下三个方面的工作:

1.构建完善市场体系  
以储备增量为核心,通过加强总部战略引领,创新新增增组织保障,探索资本多样化运作,接轨世界先进水平,实现“规模提速、跨越增长”,即储备一批新市场、新客户、新技术、新产品。

宏观上,来说,“备增战略”以ICDT主业为基础,以保障需求为牵引,以技术创新为动力,以管理和流程优化为保障,将新技术、新产品、新服务的市场化验证贯穿于集团发展的战略高度,建立产业要素在集团范围内高效共享的业务平台。

微观上来说,一是“备增战略”呈现业务营销和可操作性相结合的特征,协调集团职能部门和分子公司,打造企业核心价值链,强调业务风险,风险控制,利润增长技术配合可执行、可量化、可复制的行动计划,经过市场验证后简化固化,形成企业核心竞争力;二是充分发挥集团总部的龙头作用,以市场需求为导向,以产品战略引领,从战略高度充分掌握市场信息并快速响应,详尽评估市场需求的可行性,为新品类提供有力的依据;并充分调动市场部门和业务单元专项推动的积极性,同时对产品战略科学定位,无论市场部门还是分子公司对于新品的调研必须围绕集团产品战略展开,从产品输入的源头上保证市场活动与集团战略的一致。

从产业板块来说,进一步优化科技、业务、聚焦资源,推动自主研发和自动化装备业务做大做强,国内领先的金融和制造领域产品及解决方案提供商;专注于特种装备领域,通过产品技术、业务模式创新满足不断变化的市场需求,发展成为国内行业内领先的特种装备解决方案提供商;通过品质提升、创新发展、管理优化,把北华集团打造成为效率领先、管理卓越的科技服务平台,具备“轻资产”运营、输出能力。

2.提高科技创新能力  
创新“研发-市场化”机制,打造长期竞争能力,通过研发推动、市场引导,专业管理监督约束和激励并重,形成技术与市场紧密对接的“推引链”机制,推动上下协同合作,彼此发力,以快速推动新品市场化、产业化进程。

一是借助制度流程手段,提升执行能力,从最基础的业务入手,解决从新品立项到产品市场推广全过程的横向隔离和纵向阻碍,在各业务单元,各职能部门之间,形成畅通、全域协调的研发产业化链条机制,推动“实际需求-技术研发-分子公司产品输出”的高效运行,增强对增量业务的支撑。

二是优化新产品从概念到形成市场收益的价值流程,完善集团当前市场、研发、销售体系的具体运行机制,打通各环节的关键节点,提高技术成果转化效率,加快新品市场化速度,发挥出资源的协同效应,通过“推引链”机制有效贯彻执行,将技术研发、市场拓展、分子公司运营紧密结合配合,形成合力,推动产业发展,保证集团的长期竞争优势。

三是多元引进领先技术,围绕自有核心技术,进行吸收对接应用研究,培育符合高端产业方向的核心技术;引进与培育相结合,通过更多的研发领军人才带动技术突破,引领产业高端化发展;加强重点产品的关键技术研发,以通用型技术加大新品产业化力度,研发要从集中到纵向细分市场过渡。

四是“以双单循环”模式为基础进行拓展,依托“院下”组织结构,对现行体系运转模式进一步优化完善,提高技术成果转化效率;在“亮点”产品转化为市场优势的过程中,重点发挥管理对研发体系良性运转的支撑作用,在人力资本管理上,要吸引和培育“市场型”技术管理人才和专业技术领域带头人,使产品开发和市场对接有机串联,提高技术人员核心竞争力;在资金投入上,加强研发体系财务专项管理,细化投入产出核算,为项目决策提供考评提供依据;在投资管理上,新品项目开发要以过程监管为重点,综合考虑投入产出要素,为新品项目提供快速支持。

五是搭建创新创业平台,坚持开放协同的创新理念,大力推进研发设计平台、内部创业平台和资源整合平台的建设,推动研发设计平台化,并链接创新创业平台,激发科技创新潜能,通过平台将部分设计、研发任务分发和交付,促进成本降低。

3.创新提升经营管理  
集团管理以推动业务发展为大,提高运营效率为大,强化

管理对于业务发展的正向作用,在计划、组织、控制、激励和文化五个方面进行调整,保证计划落地执行,完善组织工作秩序,加强过程实时控制,激发团队经营活力,培育积极进取文化,为集团长期发展注入动力。

法人治理结构方面,一是要推进法人治理规范运作,进一步明确党委、董事会、经理层和监事会的职责定位,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的治理机制;二是要完善相关议事规则和决策程序,理顺党组织与其他治理主体之间的关系,既尊重和维护董事会的决策权、经理层的执行权,又发挥好党组织参与重大问题决策、保障决策落实的作用;三是切实发挥党委会依法行使中长期发展决策权,履行出资人赋予的权利和责任,严格按照公司法、公司章程等治理规则,在战略把控、重大项目决策和重大事项推进上发挥作用;四是要加强决策委员会在生产经营过程中的有效监督,形成科学规范的决策监督机制,维护股东权益和企业利益,同时围绕“服务+监督”的工作思路,对公司在制度建设、内控管理、提质增效等方面进行有效指导。

提高运营效率方面,要优化科技产业的经营格局,通过调整产品结构,转变经营模式和控制成本费用,不断提升经营效益水平和经济效益;一是要优化存量资源的业态结构,拓宽业务范围,提高存量资源的经营效益,做到“无效则废”、“实用为主”;二是要注重在经营管理上“精耕细作”,持续开展“降本增效”活动,去库存、专项行动,加强现金流管理,严控非经营性费用支出,实现提质增效;三是高度重视非人力资源问题的处理,不断优化人员结构,提升人力资源效益。

风险防控方面,要进一步深化“垂直网格化管理体系”,兼顾管理效率和智慧,在现有“总部业务化改造”成效的基础上,深度转变观念、创新思维,树立“事务、业务、经营、治理逻辑”迭代式管理思维,通过流程优化、固化推动总部向业务经营逻辑转型升级,探索最佳治理化思维,持续追求最佳。一是从“双中管”体系各管理维度出发,加强对分子公司的垂直管控,进一步健全集团运营、管理、服务等要素流动和共享,同时进一步提升总部职能体系的专业化程度,对分子公司的职能体系提供有效指导和支撑;二是强化风险预警机制,全面开展经营过程中各环节的风险,管理从被动到主动,通过管理引导、事前预防、常态监督,实现对集团风险管理体系的进一步升级;三是持续完善内控体系建设,切实发挥风险防控工作,配合抓好审计整改工作,提升基础管理水平。

# 坚持以技术引领产业聚焦 围绕“备增战略”推进“十三五”规模化发展

## ——集团总裁董永生在2017年度工作会议上的报告

各位领导、同仁:

受经营领导班子委托,下面由我向大会作工作报告。

一、2016年经营工作情况回顾

2016年,集团紧紧围绕“备增战略”,科学分析企业内外部环境变化和资源禀赋情况,大力推进技术创新和市场开拓工作协同联动,加快产业结构调整,加速市场拓展储备,有效推动向“智造”转变,企业核心竞争力不断增强,经营质量、盈利能力明显改善,整体保持较好的发展态势,为集团“十三五”规模化扩张奠定了坚实基础。

1.克服经济下行压力,超额完成年初工作目标

2016年,在国内经济增速放缓、制造业转型升级和军改的大背景下,集团按照既定战略方针,审时度势,开拓进取,承压前行,积极应对外部变化,适时调整经营策略,顺应ICDT产业发展新趋势,制定了集团“十三五”发展规划,加快推进业务转型升级,以智能装备和科技服务为两大产业板块,瞄准智能工厂装备、智能金融装备、特种装备三大高科技产业主线,沿着“产品、服务”的发展模式,坚定不移推进各项经营工作。2016年集团实现营业收入7.99亿元,完成与业控指标103%,同时,为明年存增量资产的增值利用(136亿元)提供支撑,增量资产的注入(康宁公司完成业务注入)带来更大效益打好了基础。

2.“备增战略”为指引,进一步拓宽市场开拓,有效实现重要领域关键突破

面对新常态下正在形成的新秩序、新秩序、新规范、新运转模式,集团闻思知快,反应迅速的优势,抓住了转型升级中出现的机遇,以市场备增为驱动,依托总部优势,打造资源共享平台,在自动驾驶、智能装备、通信网络、特种通信四大业务单元的基礎上,融合市场、产品、技术、服务四大要素,采取以市场牵引为基础、技术反哺市场协同的“双单循环”模式,重点实现自主研发、通信、特种三大业务方向的新突破,在自主研发领域,通过在金融、商战、通信等方向的推广,实现了机器人产品的行业应用突破,AOI,自驱智能装备设备从“单一设备”销售向“产品+服务/运营+租赁”模式展开,形成“智能装备”良好品牌形象,在通信领域,打造面向运营商、国防装备商等全国营销网络,已成为北京电信驻地网项目独家承接单位,一成功实现首单闭环,并积极推进物联网、云计算等领域的战略合作。在特种领域,有效利用集团资源,积极开拓市场,成为军方项目设备提供商,并完成特种技术装备多领域专项开发应用。

3.“备增战略”为主线,自主研发技术为核心,提升产业聚焦、推动产品纵向多元化发展

集团围绕发展战略和产品定位,紧紧把握ICDT发展脉络,顺应产业化趋势,加速推进业务转型升级,强化技术与市场协同融合,实现产业聚焦。

智能金融装备业务单元,以市场为导向,注重产品和技术创新,逐步成为国内金融及非金融领域智能设备解决方案提供商,通过成为国内金融、商战、通信等解决方案提供商,持续提升市场占有率,智能机器人成功入围建设银行智慧银行项目,引入超大规模设计团队,大幅提高了产品质量及运行稳定性,同时自主研发关键技术,实现性能的提升,进一步提高了传统银行领域市场占有率;现金类设备完成多种新产品研发,为产业的发展奠定坚实基础。订单交付产品有效拓展不同行业客户群体,自驱智能产品对接电商、物流等热门领域市场,品牌效应逐步显现;航空信息自助终端项目中标,市场实现新突破。

智能工厂装备业务单元,坚持“两翼三业务”的发展格局,以自主研发和国产化为核心,加快优势资源整合,实现创新管理、产品营销、高水平研发协同整合和资源共享;强化与外合作,以自有产品谋求突破,以国际合作实现优势互补,提升产业核心竞争力。一是以智能工厂机器人产品,实现软件和控制关键技术突破,逐步掌握设备设计的自动化、智能化控制和关键管理技术。二是以智能检测设备为切入点,不断开拓新领域。三是建立国际品牌,将目光投向国际市场。

通信网络业务单元,以特种装备业务为主线,聚焦特种市场领域。一是特种通信产品业务,充分利用军改契机,聚焦专项大单品概念,加快特通新产品的有效利用补充,培育更多自主

产品落地,提高企业核心竞争力。二是拓展军业务,成为航天科技集团应急通信配套产品供应商。三是按照军方统一部署,圆满完成重要维稳通信保障任务,受到了表彰和肯定。四是基于互联网的云视频会议系统实现完全自主化,打造新的业务增长点。五是巩固并拓展与中国移动的业务合作。2016年中标并签订供货框架协议,未来两年将供货6000万元。装备制造业务单元,一是大力开拓新能源汽车产业市场,与多家公司开展合作,实现新品项目开发。二是转变合作模式,从单一加工向结构设计转变并形成订单。三是按照集团整体战略部署,加大空间调整,合理配置资源。四是进军智能装备产业,开展多种新产品的研发制造。

科技服务产业,一是精益管理,实现资源的高效利用,提高园区资源对高科技业务发展的支持作用。二是精准规划定位,实现园区业务与科技产业的有机结合。三是加快推动众创空间落地。与云零开展合作,围绕重点领域技术方向,打造全要素创新服务平台。

此外,整合集团内部资源,将部分高科技业务注入天津分公司和烟台十厂,进一步释放产能,激发产业活力。

4.依托战略部署,优化研发体系,促进科技创新,推动重大产业项目不断升级

2016年,围绕“十三五”规划的战略需求,集团积极开拓市场,提升创新能力,整合内外资源,坚持“市场化、融合化、平台化、生态化”的发展理念,以技术引领推动产品做优,市场做大,产业做强。

一优化院所模式架构,激发研发体系活力。进一步优化院所组织架构,面向不同产品有针对性地进行管理,对所在业务单元的技术研发和新品开发发挥了有力支撑作用。

二是注重自主研发,带动高科技产业项目全面发展。2016年新品销售达8800万元。

三是积极推动研发项目落地,有效带动产业突破。机器人研发方面不断夯实自主研发技术基础,服务机器人实现地构构建以及机器人的无载和智能定位;特种机器人制定了产品规划,陆续启动多种产品的研发或预研工作。核心模块研发方面不断开发新品,整机研发方面,启动自主研发,智能仓储物,智能装备柜,自助租车系统等产品的研发,为整机业务提供新产品,物联网研发方面,完成冷链监控系统管理云平台升级改造,推出了智能制造数据分析系统,并上线使用。

四是注重自主知识产权和新品发布管理。2016年全年获得授权专利28件,软件著作权5件,主持编制2项ATM国家标准,建立新品发布平台,初步建立新品发布机制。

5.持续优化特色管理体系,有效落实提质增效,促进运营质量全面提升

秉持多年来形成的管理特色,经营管理没有最优”的管理理念,结合实际经营特点,在过去的二年中,集团着重从精益管理和提质增效两方面入手,梳理和突破管理瓶颈,系统化解决各类经营问题,办实事、求实效。

优化管理上,从完善体系内管理度出发,将质量风险控制纳入到经营风险防控的全部环节中,逐步实现作业透明、资源共享、全域协同的“垂直网格化管理”运行模式。内控管理上,围绕完善现代企业制度,推进企业法人治理规范运作,进一步优化了三级决策管理体系和运行机制。落实整改内控试点发现的例外事项,新增、修订制度及流程。质量管理上,深入开展集团质量提升调研,制定质量管理体系改进方案,保证质量体系运行并持续改善。预算管理上,以实现收入持续增长为基础,提高盈利能力为要务,通过预算制定促进运营效率提升。财务管理上,落实财务基础管理工作全面检查整改,并将货币资金安全纳入风险评估体系,加强重点公司的存货管理,实现资源创效。人力资源管理上,形成绩效管理、建线员工职业晋升双通道机制,同时完善人才保障机制,制定符合企业经营特点的中长期激励方案,为集团激励动力的不断注入打下基础。信息化建设上,完成ERP一期建设任务,实现集团上下物资、财务数据上统一管理。视频会议系统不断优化升级,并在不同领域应用。

提质增效上,一是市场开拓增效,通过推进“备增战略”市场落地,紧盯重点客户的内在需求。二是成本管控增效,强化

总之一,要通过各项有效措施落实,带动市场快速提升、持续保持技术含量和价值核心,实现新品突围;进一步调整、优化产业结构,完成空间布局调整,并继续落实对低效资产处置工作,从而实现规模化扩张。

同志们,我们要切实把思想统一到行动上,统一到集团“十三五”战略规划,着力推动集团跨越式发展。同时,借此机会,我想说,回顾本人23年的工作经历,每个重要的时期都得到了组织的关怀和保护,在过去艰难困苦时期,北华公司的领导团队给我提供了这么一个稳定、休生养息的黄金时期,使我们能够从产业新旧交替逐步复苏,完成了产业布局和业务流程再造。在此,我要向北华公司的各位领导,向任的董监事等领导,向集团的各位同仁,向已经离开北华工作岗位的领导、员工给予的帮助、关心和支持,表示衷心的感谢!另外,本人在北华集团工作期间,由于工作能力、经验和个性性格等原因,可能无意识的伤害过一些同志,我要说声对不起,请各位原谅,我会尽快进入新角色,适应新岗位,继续和同志们一起在北华不断改革发展的轨道上继续前行。同时,也祝愿经营班子的新任领导能够充分发挥自身优势,为北华事业的发展做出新的贡献,希望各位领导和同事像支持我一样支持新任领导的工作。

各位同仁,完成规模化扩张的重大战役,在此有几句话想与大家共勉,“此之不存毛将焉附”,要对我们所依附的事业和企业的运行体系保持感恩之心;“家和万事兴”,要对组织的培养和关怀大家庭的呵护常怀感激之心;工作履职要主动寻求约束,积极负责,在座的各位领导,我们要经常自我提醒、自勉,希望大家能够成为新任领导管理起好帮手,发挥好压力、受得了委屈,经得起孤独与寂寞,以最大的诚意和扎实的作为为我们事业的发展。

“新事相推,旧事不恋。”天上不会掉馅饼,2017年我们要继续努力奋斗,才能梦想成真,正如习总书记所说“上下同心者胜”,只要把鞋子加紧了,就一定能够走好“长征路”,重整雄师再出发!

新春将至,各单位要做好离退休职工的家访活动,困难职工的温暖慰问活动;高度重视安全工作,加大安全隐患排查力度,确保假期安全稳定。同时,向全体干部职工致以节日的问候,祝大家身体健康,万事如意!

在保障实现收入8.2亿元的基础上,谋求新增量。以核心产品和知名品牌的构建为突破,不断提高产品附加值,实现产品价值链上的业务扩张。同时,持续提升产品结构升级,完善风险预警机制,实施降本增效工程,提升运营质量和获利能力。

(二)重点工作任务和主要措施

1.以市场和政策变化为导向,深入践行各增战略,带动科技产业快速发展

继续落实备增战略,加强创新营销管理,建立健全市场营销激励机制,加快营销队伍建设,进一步增强市场活力,提高市场开拓能力。

智能金融装备业务单元,持续推进产品创新,增强品牌影响力,以市场为导向,不断夯实产品线,全面提升公司收入规模和盈利能力;智慧银行2017年重点拓展总行及地方银行,现金处理设备守正“高端”,形成定制产品。自助机器人及衍生提升提升关键技术与智能性,引导并把握行业应用的商业模式,增加产品延展性。

智能工厂装备业务单元,依托自主核心技术,坚定不移的推进装备业务国产化,深入挖掘高端制造需求,综合利用国内外先进装备生产工业化能力。一是加快科技开发公司和智能装备公司的整合,实现资源共享和效益最大化。二是立足中高端市场,通过挖掘自身技术,积累整合资源,逐步成长为值得信赖的精密装备系统提供商,集成商和服务商。三是努力寻找国内替代厂商,加快自主研发,推动国产化供应链。四是在做好FPD领域智能装备的同时,认真落实物流行业智能装备市场情况,加快物流智能装备的推广应用。五是尝试设立海外研发机构,在研发体系内建立“硬”、“软”级,形成拓展产品数量,纵向开发各领域的技术深度,最终成为“技术带头人”产品管理“共存”的矩阵式管理体系。

科技服务业务,资源进一步向特种通信业务倾斜,充分自主在军改契机,强化在通信市场的推广,集中资源培育自主新产品。一是有条件组建队伍,推进31机,中深编解码器产品的开发工作;初步建立一套特通质量管理体系。二是利用集团资源和市场基础,把握国防信息化投入增加的机会,拓展业务广度和深度,提高特通通信收入规模和盈利能力。三是进一步加强对特通通信产品的培育,丰富了公司的产品线。装备制造业业务单元,积极开拓市场空白和需求痛点,探索新业务和新市场,由基础加工向中高端制造转型,由单一产品制造向多元化产品集成转型。

科技服务业务,不断整合战略资源,落实创新创业平台搭建,融合与创要素,提高资产收益水平。一是稳定存量资产的战略支持作用,协同做好集团产业空间布局调整工作。二是跟踪“创业平台”和“重点功能产业园”政府投资项目,争取政府各项资金;三是深化推进园区科技化工作,努力打造智慧园区。

2.持续优化研发管理体系,积极推动重大产业项目落地,提升自有核心技术竞争力

一是持续深化科技研发体系,积极搭建技术研究和新产品开发的组织架构,完善院所下管理新模式,保证技术研发资源在新产品开发上的有效投入。二是紧紧把握集团“十三五”战略规划,瞄准科技前沿,紧扣社会需求,加快实施重点产业化项目,快速提升规模经济效益。

具体来讲,完善模组表面检测设备的研制,实现在FPD行业的应用,并优化定制;做好大尺寸液晶面板自动点灯机(AP)样机研发工作;探索机器人业务定制机器人,寻求稳定的盈利模式;加强自驱智能机器人核心模块性能开发,提前预研市场需求,重点攻关自驱智能装备项目,深入设计产品运营模式,并增加后台管理;完成自助支票发信机硬件研制,并完成驱动及应用软件开发应用;除特通机器人产品线外,重点开发高清视频编解码器研发测试及产业化任务,指标达到军方高清视频帧抽取指标要求;完成宽体型防务机器人的单单元研制,将该项目作为军方切入点,为后续排爆机器人、三防排爆机器人的研发和市场推广奠定基础;积极承担集团视频会议系统、CRM系统等软件开发项目,以市场化方式作为集团技术研发提供支撑。(下接第四版)

(一)经营目标

