

# 中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE



中国建筑材料集团有限公司主办  
2015年 第1期(总88期)  
内部资料 免费交流

## 中国建材集团2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议



**中国建材集团召开**

**2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议**

中国建材集团在中哈企业家委员会第二次会议上签署合作协议

书评: 做企业的人文精神和家国情怀 / 一本企业界难得的“论语”



## 图片新闻 中国建材集团 News in pictures

1. 中国建材集团董事长、党委书记宋志平作重要讲话
2. 中国建材集团副董事长姚燕主持大会
3. 中国建材集团总经理曹江林作工作报告
4. 曹江林代表中国建材集团与15家子公司和研究院所的负责人签署2015年经营目标责任书
5. 郝振华代表中国建材集团党委与所属23家单位的党委负责人签订了党风廉政建设责任书
6. 中国建筑材料集团有限公司2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议在北京隆重召开

# 新常态 新动力 新跨越

静言

2014年,在我国经济迎来新常态的关键时期,中国建材集团攻坚克难,逆势而上,在基础原材料行业普遍亏损的情况下,实现利润131亿元、净利润103亿元,分别增长13%和17%,超额完成王勇国务委员提出的“利润增长10%”和国资委下达的“保增长”任务。

2014年,在我国经济体制改革攻坚阶段,集团锐意进取,坚持改革,被确定为发展混合所有制经济和落实董事会职权的“双试点”企业,相关工作快速有序展开,为企业发展注入新的强大动力。

对于2015年的工作,集团确定了“稳中求进”和“保增长”的总体要求,强调利润优于收入,强调在收入稳定、运行稳定的基础上全面做强做优。集团明确提出了经营管理工作指导原则:“整合优化、增效降债”“早、细、精、实”“四抓四控、四增四减”“稳价、降本、收款、压库”。其中:“四抓”是抓改革、抓创新、抓市场、抓管理,“四控”是控开支、控负债、控成本、控风险,“四增”是增销量、增品种、增价格、增效益,“四减”是减层级、减机构、减冗员、减公车。这些举措是为了让“保增长”“提质增效升级”实化、细化、具体化,使企业能够更快更好地应对新常态,乘风破浪、行稳致远。

新常态下,集团将坚持一手抓经营管理,对外深入一线全方位多层次开展市场营销,对内全面推广“八大工法”“六星企业”管理成果、落实成本节约计划,切实提升企业效益和管理水平;一手抓改革,以增强活力、提高效率为中心,坚持问题导向,全力抓好“双试点”改革的措施落地,重点做好职业经理人制度建设和规范开展员工持股,进一步健全规范运转、协调制衡的法人治理结构。

韶光如箭急,转型升级刻不容缓。集团要在立足行业,对现有业务精耕细作的同时,加快发展新产品、新技术、新产业、新业态,积极培育新的增长点。全力打造创新驱动型、质量效益型、制造服务型、社会责任型“四型”企业,通过突出“融合性创新”、开展跨界经营、向制造业转型、启动“责任蓝天行动”、淘汰低标号水泥等工作,解决企业增长动力、发展方式、转型方向、价值追求四个问题。

当好领头羊,干部素养持续提升。集团要求坚持“三严三实”,落实“八讲”要求,争做“五有”干部;坚持“四不准”原则,即不准在文化上另搞一套,不准犯自由主义,不准滋长家长作风,不准未经批准设立公司,营造风清气正的良好氛围。

功崇惟志,业广惟勤。集团将继续在“做强做优,世界一流”的道路上,坚持改革创新,加快转型升级,积极发挥央企在经济保增长和提质增效升级方面的重要作用,适应新常态,凝聚新动力,努力实现企业新的更大的跨越!

# Contents 目录

2015年第1期(总88期)



## 编委会:

主任: 宋志平  
副主任: 姚燕 曹江林  
郝振华 光照宇

## 编委: (按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王于猛 王益民  
叶迎春 光照宇 曲新 刘贵平  
李文彪 宋江涛 宋志平 宋春玲  
张继武 张健 郅晓 郝振华  
姚文君 姚燕 郭光明 曹江林  
常张利 崔淑红 彭寿 魏如山

总编: 光照宇  
副总编: 张继武  
主编: 干志平  
副主编: 宋春玲  
编辑: 张静 江秀龙  
刘媿媿 丁一

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司  
地址: 北京市海淀区复兴路17号  
国海广场2号楼19层 邮编: 100036  
电话: 010-68138072 / 68138057  
投稿邮箱: zhgjctx@126.com

## 卷首语

1 新常态 新动力 新跨越 静言

## 要闻

- 4 中国建材集团在中哈企业家委员会第二次会议上签署合作协议
- 5 马力强一行赴西南水泥及所属企业检查指导
- 6 中国建材集团召开领导班子专题民主生活会
- 7 宋志平当选世界生产力科学院院士

## 2015年工作会议

- 10 在转型升级向纵深转折中发挥好领头羊作用 乔龙德
- 13 适应新常态 凝聚新动力 努力开创集团改革发展新局面 宋志平
- 23 坚持稳中求进 锐意改革创新  
确保集团在新常态下实现提质增效升级 曹江林



- 31 中国建材集团“责任蓝天”行动宣言
- 32 坚定目标 突出重点 强化执行  
努力在新常态下创造新佳绩 肖家祥
- 34 坚定信心 攻坚克难  
全面完成2015年生产经营任务目标 崔星太

**特别报道**

- 37 活动: 中信书院大讲堂“《我的企业观》读书会”
- 38 书评: 做企业的人文精神和家国情怀
- 41 书评: 一本企业界难得的“论语”
- 44 选摘: 重组是更高水平的经营活动
- 46 选摘: 企业需要创新“痴迷者”

**研究与探索**

- 48 中国建材集团科技创新体系建设深化研究  
鄧 晓 王茂生 张明江 罗皞宇 权宗刚

**群众路线征稿选登**

- 53 用质量管理方法指导群众路线工作的实践研究  
石新勇 吴辉廷

**工作动态**

- 56 宋志平荣膺“2014年中国杰出质量人”(等9篇)

**文苑**

- 58 遥远的父母 牵挂的心  
——谨以此文献给我年迈的父母 张刚翼
- 61 中国建材集团水泥工厂安全生产系列漫画(一)

- 62 中国建材集团光荣榜

封二: 中国建材集团2015年工作会议  
暨第二届职工代表大会三次会议



## 中国建材集团在中哈企业家委员会第二次会议上签署合作协议

根据协议，中国建材集团将加强哈萨克斯坦水泥工程建设合作，在哈合作投资建设一家平板玻璃工厂、一座太阳能电站以及新型房屋生产线，为哈方实施大规模基础设施建设、推进振兴经济的“光明之路”计划提供助力。

近日，国务院总理李克强在阿斯塔纳与哈萨克斯坦总理马西莫夫共同出席中哈企业家委员会第二次会议闭幕式并致辞。中国建材集团董事长宋志平陪同参加会议。会议期间，中国建材集团与哈方企业签署了合作协议。

李克强表示，中哈是命运共同体，不仅政治互信水平高，经济互补性也很强，两国合作正当其时、前景广阔。中国在钢铁工业、水泥工业、平板玻璃工业和新型房屋建设等位居世界先进水平，性价比高、竞争力强。中国政府支持有实力的中国大、中、小企业赴哈，通过投资建厂、租赁、合营等多种合作形式，在水泥、玻璃、房屋、核电设备、铁路升级改造、大型选矿厂、汽车组装等方面开展合作，为哈方实施大规模基础设施建设、推进振兴经济的“光明之路”计划提供助力。

为加快落实李克强总理讲话精神，会议期间，

宋志平与哈萨克斯坦知名企业家SSE公司董事长阿伊瓦尔、RemStroyTsekh董事长叶尔让进行了会见。宋志平就中国建材集团在哈发展提出五点规划：一是以哈萨克斯坦为基地，开展与中亚五国及周边临近国家的合作；二是继续深入发展哈萨克斯坦水泥工程建设事业；三是发挥中国建材国际玻璃技术装备优势，适应哈萨克斯坦的市场需求，在哈合作投资建设一家平板玻璃工厂；四是贯彻“绿色经济”发展理念，在哈投资建设一座太阳能电站；五是适应哈萨克市场需求，投资建设中国建材新型房屋生产线，大力发展节能、舒适、环保的新型房屋。宋志平的提议得到了哈方企业家的积极响应，双方据此签署了合作协议，为中国建材在哈萨克斯坦乃至中亚地区、独联体地区的发展奠定了坚实的基础。

中国建材工程董事长、总裁彭寿，北京凯盛总经理马明亮也陪同参加了上述活动。





## 马力强一行 赴西南水泥及所属企业检查指导

马力强在检查中指出,西南水泥在两三年时间内,主要经营指标、管理整合、企业规模、基础管理都取得了很好的成效,利润、净资产、毛利明显提高,成本、库存、应收账款明显降低,确实实现了稳中有进,发展质量和企业效益双提高。

1月5~8日,国有重点大型企业监事会主席马力强一行赴西南水泥及所属企业检查指导工作。中国建材集团总经理曹江林、监事会第6办主任王子民等陪同检查。

检查期间,马力强一行深入西南水泥总部和四川西南及所属德胜集团、嘉华集团、利森集团、安县中联、北川中联等企业现场检查指导,听取经营管理工作汇报,全面了解西南水泥及其成员企业生产经营情况及设备运行情况。在听取了西南水泥、四川西南工作汇报后,他对西南水泥快速发展取得的成绩给予肯定。他说,西南水泥在两三年时间内,主要经营指标、管理整合、企业规模、基础管理都取得了很好的成效,主要经济指标变化明显,利润、净资产、毛利明显提高,成本、库存、应收账款明显降低,效益比收入的增长幅度高,确实实现了稳中有进,发展质量和企业效益双提高。

在德胜集团,马力强听取了企业的详细汇报,仔细询问了股权结构、管理方式、产能布局、品牌定位、落后产能淘汰等方面情况。他评价德胜水泥:企业年轻、班子年轻,现场管理线条清楚,布局合理,发展势头较好;市场竞合、管理整合、技术改造、节能减排等方面做了很多工作,实现了成本下降,效益提升。

在嘉华集团,马力强强调,特种水泥是转型发展方向,技术高、品质高、价值高是特种水泥的特征,是水泥板块新的增长点。嘉华集团具备了发展基础和发展潜力,要抓紧做大做强。西南水泥要利用嘉华技术优势、产品优势和平台优势,制定特殊的政策、措施和办法支持嘉华做大做强。

在利森集团,马力强用“竞合、整合、结合、融合”对企业整体运行情况进行概括。“竞合”是指和内部单位、外部企业互利互惠,市场竞合取得成



效;“整合”是指小区域整合工作取得良好进展;“结合”是指企业管理、技改创新、降低消耗、减少污染、噪声治理等有效结合;“融合”是指企业文化深度融合,凝聚力强,激发员工积极性。他还就利森集团灾后重建、垃圾焚烧和固废处理等履行央企社会责任工作提出了建议。

在安县中联,马力强对其小区域整合管理给予了较高评价,称赞小区域整合管理实现了市场统一、品牌统一和渠道统一,为企业在市场竞争中取得了优势。在分析安县中联面临的市场困境时,他要求企业站在央企高度,做好与海螺、红狮的市场竞合,处理好产量和质量关系,画好成本和价格指导曲线,制定适合企业发展的市场营销战略。

在北川中联,马力强对工厂积极参加北川抗震救灾和灾后重建给予充分肯定。他强调,北川中联具有管理优势、平台优势和文化优势,要继续发挥优势,发扬抗震救灾和灾后重建精神,积极履行央企社会责任、经济责任,把企业做得更好。

马力强一行深入西南调研指导,极大地促进了西南水泥各项工作的开展。西南水泥管理层和相关企业领导班子纷纷表示,一定按照国资委和监事会的要求,廉洁履职,奋力拼搏,全面完成各项经营指标,努力实现国有资本保值增值。



## 中国建材集团召开 领导班子专题民主生活会

此次会议准备非常充分,开得非常扎实,是一次成功的、团结的会议。会议提出,新时期,集团领导班子要满怀激情、奋发有为,团结带领广大干部员工打好转型升级和深化改革发展攻坚战,实现集团健康可持续发展。



1月17日,中国建材集团召开了主题为“严格党内生活 严守党的纪律 深化作风建设”的领导班子专题民主生活会。国资委企业领导人员管理二局五处处长孟晓彤、纪委宣教室主任王黎晓、国有重点大型企业监事会第6办专职监事郑磊到会指导。集团领导班子全体成员参加会议。集团公司党委书记、董事长宋志平主持会议。

会上,宋志平介绍了民主生活会前期准备情况,通报了集团领导班子教育实践活动整改方案落实情况。集团公司党委副书记郝振华通报了本次民主生活会征求到的群众意见建议情况。从反映的意见和建议来看,集团干部员工普遍认为,集团领导班子是一个理想信念坚定、具有高度事业心与责任心、有很强驾驭能力和决策水平的领导班子。与此同时,提出了156条意见建议,主要集中在积极应对新常态、探索混合所有制企业党建、加强年轻干部培养使用和优化服务保障等7个方面。

宋志平代表集团领导班子作了对照检查。总体来看,集团领导班子建设和集团发展情况是好的。2014年,面对复杂的经济形势、需求严重不足和产能过剩的困难,集团仍然实现了优异的经营业绩。实践证明,集团领导班子作风过硬,团结协作,思路清晰,富有战斗力和拼搏精神,带领集团不断取得改革发展新成

绩。但是以更高的标准来看还存在一些不足。他围绕贯彻民主集中制、遵守党的纪律、落实中央八项规定精神等4个方面深刻剖析了存在的问题。针对查摆出的问题,集团领导班子结合工作和思想实际,深入剖析原因,明确整改方向,提出了4个方面12条改进措施。

会上,每名班子成员都作了自我对照检查,先进行自我批评,之后进行了坦诚而热烈的相互批评。

孟晓彤充分肯定了此次民主生活会的召开。他说,此次民主生活会准备得很充分,会议气氛严肃认真又不失活跃,开展的批评和相互批评十分到位。他特别指出,2014年,中国建材集团按照“整合优化、增效降债”的工作思路,紧抓“稳价、降本、增效”,取得了优异的发展业绩,利润总额同比增长13%,资产负债率得到有效控制,管理整合进一步深化,企业发展的质量和效益进一步提高,充分体现了集团领导班子卓有成效的工作和广大干部员工的辛勤努力。

王黎晓高度肯定了此次民主生活会取得的成果。他说,会议准备非常充分,征求意见广泛,对照检查深刻,互相批评坦诚,体现了集团领导班子是一个非常团结、民主、开放的领导集体。他强调,一直以来,中国建材集团党委对党风廉政建设一直是高度重视的。今后,要按照中央精神和国资委要求,尤其要贯彻好中纪委五次全会和中央企业反腐倡廉工作会议精神,进一步下大力气加强党风廉政建设,在集团及各级企业都要认真贯彻落实好党委主体责任和纪委监督责任。

宋志平强调,新时期,集团领导班子要贯彻落实好国资委领导的要求,满怀激情、奋发有为,同心同德、攻坚克难,主动研究新常态,适应新常态,团结带领广大干部员工打好转型升级和深化改革发展攻坚战,实现集团健康可持续发展,圆满完成国资委下达的任务目标。



## 宋志平当选 世界生产力科学院院士

世界生产力科学院院士当选者必须是在生产力科学研究、推动和组织先进生产力发展有突出贡献的企业家和专家学者，特别是在提高生产力和创造财富的新理论、新构想和优秀作业方法等领域有突出贡献者。



1月17日，2015年中国生产力学会新年常务理事会议暨2014年世界生产力科学院（中国籍）院士研讨会北京市世纪金源大饭店会议室举行。十届全国人大常委副委员长、中国生产力学会名誉会长蒋正华，世界生产力科学院院长托马斯·杜托文，中国生产力学会常务副会长、国务院国有资产监督管理委员会监事会原主席翟立功，中国生产力学会副会长兼秘书长、世界生产力科学院副院长陈胜昌及世界生产力科学院（中国籍）院士参加了此次研讨会。会上揭晓了2014年新当选的世界生产力科学院院士。中国建材集团董事长宋志平当选为世界生产力科学院院士，并由世界生产力科学院院长托马斯·杜托文颁发了证书和院士徽章。

世界生产力科学院（WAPS）是世界生产力科学联盟（WCPS）的重要组成部分。世界生产力科学联盟成立于1969年，其目标是促进国民经济各个部门的生产力，改善工作质量，提高生活水平，以生产力的进步创造世界和平和繁荣。世界生产力科学院院士当选者必须是在生产力科学研究、推动和组织先进

生产力发展有突出贡献的企业家和专家学者，特别是在提高生产力和创造财富的新理论、新构想和优秀作业方法等领域有突出贡献者。

次日，由世界生产力科学联盟、世界生产力科学院指导与支持，中国生产力学会、新华社经济参考报社主办的“创新中国——中国企业创新论坛2014年年会”在北京人民大会堂隆重举行。宋志平作为当选院士围绕“中国式创新——捕捉新常态下的新机遇”作了精彩演讲。

宋志平结合企业实践谈了对创新的想法，要用技术创新、互联网、大数据、工业4.0、两化融合来促进工业水平的提高和传统产业的转型升级，一是把大企业和大众创新结合起来，既有企业的创新，又有大众的创新；二是产学研的核心在于“产”，产学研的目的是促进产业的升级，不是让“学”和“研”都去搞企业，而是各有侧重；三是搞创新不能“背靠背”，当有重大创新的时候，企业应该结合在一起搞创新；四是创新环境很重要，要为创新培育软环境和硬件支持；五是创新需要“痴迷者”。

# 2015年工作会议

## 暨第二届职工代表大会三次会议



1月16日,中国建筑材料集团有限公司2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议在北京隆重召开。会议全面贯彻落实了党的十八大、十八届三中、四中全会、中央经济工作会议和中央企业、地方国资委负责人会议精神,表彰了先进,交流了经验,分析了形势,回顾总结了2014年的工作,研究部署了2015年的工作。中国建材联合会会长乔龙德发表了题为“加快转型升级步伐 发挥好行业领头羊作用”的重要讲话,中国建材集团董事长宋志平发表了题为

“适应新常态 凝聚新动力 努力开创集团改革发展新局面”的重要讲话,总经理曹江林作了题为“坚持稳中求进 锐意改革创新 确保集团在新常态下实现提质增效升级”的工作报告。中国建材集团副董事长姚燕主持大会。

中国建材集团外部董事倪小庭、赵小刚、庄来佑、陈津恩、赵吉斌、路小蔷、朱延福、彭雪峰,国有重点大型企业监事会第6办专职监事郑磊,中国建材报社总编孟宪江,中国建材杂志社社长秦春雨等

领导讲话	在转型升级向纵深转折中发挥好领头羊作用 适应新常态 凝聚新动力 努力开创集团改革发展新局面
工作报告	坚持稳中求进 锐意改革创新 确保集团在新常态下实现提质增效升级
行动宣言	蓝天是企业的第一责任
经验交流	坚定目标 突出重点 强化执行 努力在新常态下创造新佳绩 坚定信心 攻坚克难 全面完成2015年生产经营任务目标



出席了会议。中国建材集团党委副书记、纪委书记郝振华，副总经理郭朝民、马建国、黄安中，总会计师武吉伟，总法律顾问许金华，职工董事、工会主席王于猛，总经济师周国萍，董事会秘书、总经理助理光照宇，总经理助理卫锋，集团总部及所属企业相关负责人、第二届职工（会员）代表参加了会议。

会议表彰了集团首批12家“六星企业”、2014年度集团科学技术奖和技术革新奖获奖项目，以及

专利和国际标准先进单位。会议还发布了《蓝天是企业的第一责任——中国建材集团“责任蓝天”行动宣言》，号召成员企业和18万员工，从企业做起，从自身做起，落实环保责任，实现工业与自然和谐发展，为建设美丽中国贡献力量。

会上，曹江林代表中国建材集团与15家子公司和研究院所的负责人逐一签署了2015年经营目标责任书；郝振华代表中国建材集团党委与所属23家单位的党委负责人签订了党风廉政建设责任书。

## 在转型升级向纵深转折中 发挥好领头羊作用

中国建筑材料联合会会长 乔龙德

非常高兴参加今天的会议。中国建材集团以及所属单位广大职工在2014年的工作中，在改革发展和生产经营中展现了超常规的、与众不同的经营策略，付出了巨大的努力，同时也取得了突破性的发展和显著的经济效益。为此，我代表中国建材联合会，也代表全行业的同仁向你们表示热烈的祝贺！下面，我讲三个方面的内容。

### 一、中国建材集团2014年主要经营业绩分析

2014年经济下行是总的趋势，很多矛盾积累到了爆发期，所以对建材行业来讲，去年困难很多、矛盾很多，市场竞争越来越激烈。在这种情况下，中国建材集团依然取得了非常好的经济效益，这很不容易。在这种外部形势不利的逆境下，中国建材集团能继续保持上升和进一步发展，原因是什么呢？我总结了三点：

**（一）坚持能动的转型发展观，全方位转型，多边出击，应变和抵御外部变化的能力大大增强。**

现在大家都在讲转型、讲发展，但结果是不一样的，我认为中国建材集团的发展体现的是一种能动的转型发展观。表现为转型是多方位的，发展是多边出击型的。中国建材集团的转型发展做得非常不错，表现为主动追求发展、



能动配置发展资源，抓住机遇转型加快发展，整个集团应对外部变化的能力大大增强，尤其是在资源配置和发挥自身产业综合优势功能方面，非常自如，充分地发挥了集团公司的综合优势，不拘一格有机转型。这种能动的态势与一些企业盲目等待形势好转、等待需求再度增长、守着旧摊子、怨天尤人的认识论形成了明显的反差，这也是中国建材集团多年来事业成功的根本！

水泥业务方面，水泥本来是一个传统的建材产品，但是中国建材集团选择了七家有相对优势的上市公司，进行交叉持股发展混合所有制，我认为这是建材行业应该主张推行的新的发展模式。同时集团公司在水泥板块“四化”方向发展的基础上，现在又提出向产业链两

头延伸。

玻璃业务方面，中国建材集团对玻璃业务的主导思想也是很明确的，逐步退出普通浮法玻璃原片生产业务领域，大力发展电子、光伏、智能、高效节能等高附加值的新玻璃业务。我参观了中国建材工程在德国收购的铜钢镓硒薄膜太阳能光伏玻璃实验室，研发生产加工一条龙，让我们一下跨到国际领先的水平上，这是打通国际市场的一个很好的前瞻性战略。在国内要提升原片质量和产品档次，在国际市场上要提升科技水平、影响力和扩展市场，集团玻璃业务将进入高端领域作为转型的目标和方向，定位也正确。

“三新”产业方面，石膏板业务向规模模型发展，新型房屋业务推进“绿色小

镇”，这些都与国家的城镇化建设相结合，与整个社会经济发展和国家的战略相结合，这也是一种转型的新方式。复合材料业务向高端领域开发，碳纤维产品实现批量生产并占据国产60%以上的市场份额。我认为这种战略和胆识及定位是非常正确的。通过收购德国SINOI公司发展风力叶片业务，这个跳板很好，不仅仅是拿到一家公司，还是未来在欧美市场上增加话语权的一个很好的窗口，这是奠定未来国际市场基础的战略前移的前瞻式发展。

国际贸易方面，我一直认为中国建材集团在贸易流通板块总体上做得比较成功，现在又有新的发展，就是“跨境电商+海外仓”模式，还延伸了BNBM HOME连锁店，对于这种新的经营理念的转换集团公司也是显得很自如，而且短时间内实现跳跃。现在我们许多业务产能占全世界的60%，如果完全局限在国内市场消费，肯定会产能过剩，“走出去”是我们必然的趋势。中国建材集团在“走出去”方面已经带了头，不仅实现了玻纤产品的“走出去”，而且在埃及建设了年产8万吨的玻纤生产线。

总体来说，集团的发展并不是单一的、死板的、硬性的，而是能动的、自如的、有效果的。

**(二) 勇于坚持能动的经营价值观，敢于面对市场稳定价格，善于自我加压降低成本，企业经营效益在逆势中上升。**

企业要勇于坚持自己的经营价值观，勇于体现自身的价值。现在行业里有一些同志就不愿意提起价格，不敢碰价格。价格也是有红线和绿线之分，连提都不敢提怎么去实现与制定经营目标呢？！当然我们要支持反垄断，但是不能反垄断后就不敢说自己的价值和价格了。企业是以经济效益为中心，如果不谈价格，那么产品的价值又从何谈起。

我们既不能乱涨价，又要敢于稳定自己的价值所支撑的价格。价值是客观的，在价值牢固的情况下，价格一直下跌是什么原因？是价值的变化，还是态度的变化？我认为是理论上根基不够，思想根基不够，不敢追求自己的价值。近两年在需求增长减缓、产能过剩、竞争激烈的环境中，中国建材集团在遏制新增产能中坚定不移，在维护市场秩序、稳定市场价格方面做得比较好，心态也比较平稳，这一点是难能可贵的。

当然，除了对外坚守自己的价值，对内要精细化管理，要降低成本。这一点中国建材集团做得不错，尤其是KPI管理得非常好，坚持与海螺对标。我去年在水泥板块调研得比较多，像南方水泥、中联水泥、西南水泥、北方水泥都去过，都是现场拿指标账本汇报，煤耗差多少，电耗差多少，成本还差几元几毛几分，说得清清楚楚。我听了以后很感动，没想到建材企业的经营能走到这一步，确实很不容易。在整个行业毛利率下降的情况下，中国建材集团的毛利率是上升的，典型的南方水泥降低采购成本5500万元，中联水泥和西南水泥推进区域整合减员增效。这说明经营管理方面成本控制得好，应该给予充分肯定。

经营价值观包含外部生产关系的经营和内部管理的经营，外部抓市场，内部抓成本，两个要领抓好了，所以中国建材集团创造了与众不同的效益，在整个建材行业销售收入同比增长还有10.5%，利润总额与上年基本持平的情况下，中国建材集团销售收入持平，利润总额增长13%。有五家股份公司二级单位利润上亿元，股份9家企业利润总额都分别达到亿元以上。在全行业销售总量不跌但价格下跌，在全行业毛利率下降1.1个百分点的情况下，中国建材集团量价齐升，毛利率混上升2%、水泥上升3%、玻纤上升6%等。在全行业应

收账款增加1000亿元、增长11%的情况下，西南水泥、北新建材和泰山石膏应收账款没有或者很低。集中起来在外部市场敢拼，在内部敢抓。这些成绩的取得，我认为应该总结为能动的经营观、价值观的理论高度。

**(三) 坚持改革与科技创新驱动互动的发展观，基础夯实，机制创新，为持久发展又新添活力。**

2014年，中国建材集团改革和科技进步两个轮子同时驱动。改革方面，中国建材集团本身是国资委的“双试点”企业，之所以试点，是有基础的。集团本身是混合所有制的先行者，董事会的建设也比较规范，战略定位把握得比较好，下一步的关键是进一步完善，形成制度化、规范化。科技方面，集团一年来取得的研究成果、技术专利、奖项都有成百上千项，科技的进步为企业的转型升级提供了有力支撑。集团的总院这两年科研布局不断完善，基础性建设得到了强化，硬件设施齐全，软件也得到很大提升，与以前比有天壤之别。合肥院、蚌埠院、咸阳院等几大院所都设了博士、硕士等工作站，基础性理论研究增强了，不仅开展了传统材料的创新，在新能源技术、新兴产业等方面也有很多成果。

我认为要讲成绩亮点还有很多，以上三个方面是亮点中的亮点。

## 二、目前建材行业转型升级面临的矛盾和挑战

2014年是金融危机以来最艰难的一年，整个建材工业的形势是“三增一平”。“三增”是指，资产总额增长了11.6%、固定资产投资增长13%、主营业务收入增长10.5%；“一平”是指经济效益持平，或者叫略微增长，只增长100至200亿元，这意味着增长的10.5%、5400亿元的销售收入并没有产生新增的利润，也就是说收入增长了但利润总

额并不增加。

2014年建材工业发展最大的变化有两个。一是收入增幅下降，绝对增量也下降。2013年销售收入比2012年增长7300亿元，2014年销售收入比2013年增长5400亿元，绝对增量下降近2000亿元。由增幅减少到绝对增量减少，这是一个重要的信号，也是比较可怕的事情。二是利润总额增长率逐季下降10个百分点。2014年一季度，全行业利润总额同比增长32%，二季度降到21%，三季度降到11%，四季度是同比持平。下降幅度很大，很让人担心，所以我们筹划2015年工作时确实需要好好研究。这里面水泥板块是好的，去年水泥利润总额770亿元，这也说明其他新的经济增长点的效益并没有发挥出来，所以出现了“三增一平”。绝对增量开始减少，利润下降速度很快，这给我们敲响了警钟，怎么办？我认为最根本的是加快转型升级向纵深转折。

现在绝对增量开始减少、增幅减弱、供需减少、产能过剩是整个建材行业的主要矛盾。对建材企业来讲，行业矛盾是共性的，关键要看转型升级中谁转得快，谁的转折能落地，谁醒悟得早。从整个行业转型升级情况来看，总体上还没有真正地转过来，习惯的、传统的、封闭的、单一的、粗放的、技术产品雷同的、以速度规模为支撑的、以资源能源环保为代价的发展，从主体上和根本上还没有改变过来。现在建材行业转型升级很慢，传统产能过剩，新兴产业发展步履艰难，研发和技术储备不足，关键的领域、关键的技术缺乏攻坚和突破，一些瓶颈问题长期没有突破，组织结构调整乏力，兼并重组除中国建材外整个行业几乎徘徊不前，国内市场内部拥挤打架，国外市场搞投资建厂的寥寥无几。此外，节能减排很紧迫，但是真正有效、有突破的不太多，全行业一半

以上的企业不能达标。今天中国建材集团全面启动“责任蓝天行动”，未来要投300亿元，这个动作很大，值得肯定和期待。总之，整个建材行业转型升级到了关键时期。

搞产品制造加工是我们建材的强项，再往下搞产业服务链是我们的短板，转型本身要求建材产品制造加工和建材服务产业链并举，服务产业搞起来是一个很大的领域，是一个很长的产业链，虽然困难很大，但也要搞。最近中国建材联合会提出要搞四条服务产业链。

一是节能减排产业链。以企业为主体，牵线搭桥，在政策、技术、装备、咨询、服务、评估等方面搞一条龙服务，让众多中小企业受益。二是中国企业“走出去”服务产业链，涵盖信息提供、政策研究、牵线搭桥、定向服务等整条产业链。三是新兴产业和节能环保产业的投融资产业链，这个平台已经搭建起来了，也得到了台湾企业的支持，目前10多亿元的资金已经可以使用。四是产品的流通、集成、配送、加工、服务产业链。这个领域如果不挖掘，只是在原来基础上守住产能过剩的局面是很艰难的。所以要挖掘潜能开拓新的领域，真正找到新的亮点、增长点、支撑点和路径，这一点特别重要。

我们整个行业的形势是很严峻的，关键是事在人为，关键是决策的团队、经营的团队。去年我肯定了中国建材集团的团队，很团结，很精干，执行力很强，今年我依然肯定。困难肯定有，但困难各行各业都有，是共性的，关键要看人，根本的根本是要有一批勇于改革、敢于创新的行业带头人，希望中国建材集团在行业转型升级最关键时刻，在转型升级向纵深转折时期发挥领头羊作用，为行业发展做出新的贡献。

### 三、对中国建材集团的期望

2015年，中国建材集团在取得很

大成绩的基础上，要再接再厉，继续为行业的发展带好头，确实起到领头羊的作用。

**一是加大内部整合力度，提高企业效益。**现在中国建材集团规模很大，企业很多，企业的层次参差不齐，也有个别规模小、效益低、能耗和排放指标比较差的企业，集团内部也要有机进行整合，进而减少层级，减少经济效益比较低、管理水平比较低的企业，提高资源、能源利用率和企业效益。

**二是科技成果转向产业化率应该进一步提高。**科技研发投入一定要有，而且要增加，这是方向，是治本的举措。但是我们的研发一定要有目标，要有成功率。考核的关键要看科技成果成功率和产业化转化率，而不是以拿了多少奖项为目的。下一步我们要关注两个数字，一个是研发成功率，一个是科技成果转化率，把这两个指标结合得更紧，效果就会更好。

**三是资产实现收入的比例要加以提高。**今年集团负债率有了实质性下降，但依然偏高。看负债率关键要看企业现金流，要看创造的资本收益能否高于银行利率，如果现金流充足、创造的资本收益率高过利率，就不要太过担心。中国建材集团这两方面的情况还是不错的。当然，在行业产能过剩的大环境下，集团有一些产能没有开足马力发挥作用。如果减掉贸易板块，那么资产实现的销售收入率会更低。所以要关注和研究这一指标，加以提高。

总体来说，在去年非常困难的情况下，中国建材集团能够取得这样的业绩，确实非常不易，是精心部署的结果，也是拼搏努力的结果，是董事会正确决策和经营团队精诚努力的结果，在这里我再次代表中国建材联合会，也代表全行业的同志们，向中国建材集团全体同志努力取得的成绩表示祝贺！

领导  
讲话

## 适应新常态 凝聚新动力 努力开创集团改革发展新局面

中国建筑材料集团有限公司董事长、党委书记 宋志平



首先感谢各位领导与嘉宾百忙之中参加中国建材集团2015年工作会议。各位领导的讲话非常重要，我们将认真学习，深刻领会，很好地贯彻落实。

刚才，曹江林同志作了工作报告，全面细致地总结了集团2014年的工作，认真分析了当前形势，明确提出了2015年的经营目标与任务。2014年的工作总结全面详实，2015年的工作安排切

实可行，我完全同意。过去一年里，面对复杂多变的国内外形势和艰巨繁重的改革发展任务，在集团公司领导班子的带领下，集团全体干部员工同心同德、砥砺奋进、负重前行，圆满完成全年各项目标任务。在此，我代表集团公司董事会，对集团各级领导班子的工作给予充分的肯定和大力的表扬，对集团18万干部员工的艰辛努力表示衷心的感谢！向长期以来关心、支持中国建材集团发展的国务院国资委、中国建材联合会等上级单位的领导及社会各界朋友致以诚挚的谢意！

下面，我讲三个方面的内容，一是集团2014年的工作成绩和近年来的改革发展经验，二是正确认识集团2015年面临的形势，三是下一步改革发展的主要思路。

### 集团2014年的工作成绩和近年来的改革发展经验

2014年是集团深化改革、转型升级、提质增效的关键之年。在国资委的正确领导下，在监事会的监督指导下，集团顶住经济下行、投资趋缓、需求不足的巨大压力，围绕“整合优

化、增效降债”，积极应对形势变化，及时调整发展策略，扎实有效开展工作，打赢了一场“保增长”的攻坚战。经营效益再上新台阶，全年实现营业收入2526亿元，利润总额131亿元，

增加值439亿元，全面超额完成国资委下达的任务指标。改革创新迈出新步伐，集团被确定为发展混合所有制经济和落实董事会职权的“双试点”企业，深化改革工作快速有序展开。

科技创新成果显著，转型升级稳步推进，水泥产业做精做细、玻璃产业做实做优、“三新”产业做大做强齐头并进，两化融合、制造业服务化、经营国际化提速明显。管理提升取得新进展，“稳价、降本、收款”成效突出，“八大工法”系统推开，“六星企业”竞相涌现。在外部形势极为不利的情况下，集团各级企业顽强拼搏、坚韧不拔，创造了稳中有进、稳中向好、逆势而上的良好局面，取得这样的成绩实属不易。

2014年是集团成立30周年的而立之年。过去30年，中国经济快速成长，企业改革不断深化。集团把握历史机遇，全力改革创新，在市场的倒逼下，一路风雨兼程，一路攻坚克难，从一家规模较小的新型建材企业成长为中国最大的综合性建材产业集团，规模效益、资产质量、创新能力、管理水平、党建工作、队伍素质、履责水平均发生翻天覆地的变化。近10年来，集团调整战略思路，推进市场化改革，创新经营机制与管理模式，探索“央企市营”的混合所有制道路，以“国民共进”方式成功重组上千家民营企业，成为充分竞争领域快速成长的央企典范、引领行业结构调整与产业升级的领袖企

业，连续四年进入世界500强，连续六年获得国资委年度经营业绩考核A级。

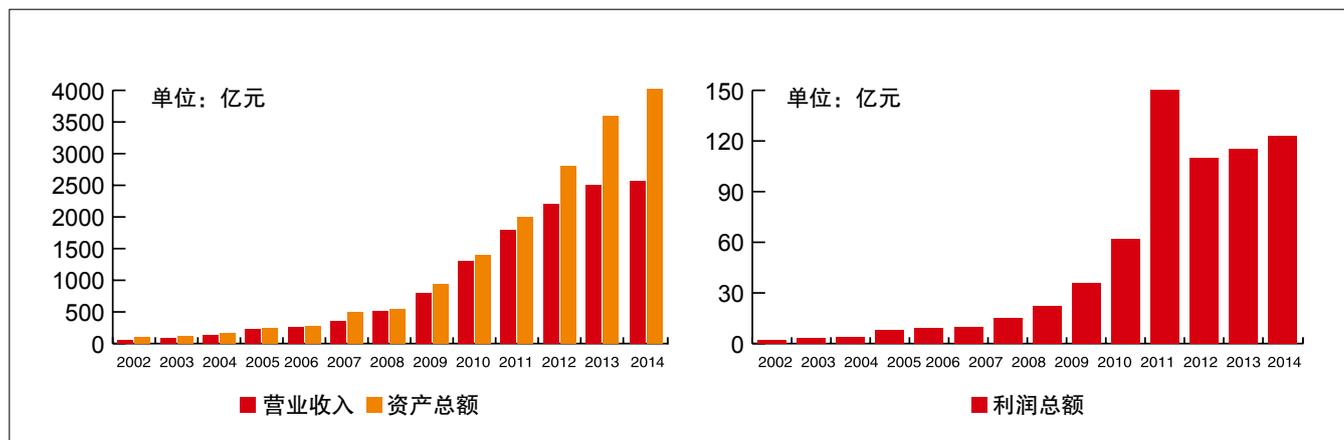
为有牺牲多壮志，敢叫日月换新天。回顾刚刚过去的2014年和集团过去30年的巨变，不禁感慨万千。我们深知，所有的成绩源于上级领导部门的大力支持和悉心指导，源于历任集团领导班子的锐意进取和善谋善为，源于几代中国建材人的团结奋进和艰苦努力。在此，我再次代表集团公司董事会，对关心和支持集团发展的各位领导、各界朋友，对默默奉献、辛勤付出的广大干部员工致以深深的敬意和由衷的谢意！

与成绩同样重要的是宝贵的思想经验。在集团多年的发展过程中，我们边实践边思考，形成一套符合自身实际的指导思想和经营管理模式。这些重要思想经受住了过去一年严峻形势的考验，同时又被赋予新的内涵。我们要善于总结规律，认真复盘推演，对闯关克难的经验进一步提炼丰富、固化推广，使之成为集团稳健发展的长期驱动力。

## 一、坚持清晰正确的企业战略，不断推动创新发展

以战略驱动成长，以目标引领航

向，这是企业生存发展的基础和前提。战略赢是大赢，战略输是大输。集团的成长史就是一部思想解放、与时俱进、调整转型的创新史。1984年至2002年，集团致力于新型建材的生产推广，为我国建材工业和建筑业的发展作出突出贡献。2003年，退出普通装饰材料行业，回归水泥、玻璃等建材主流行业，此后逐步走出一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的特色成长之路。2009年，提出“大力推进水泥和玻璃产业的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料”，加快结构调整和转型升级的步伐。2013年，从“做大做强”转向“做强做优”，提出“整合优化、增效降债”的工作思路和“早、细、精、实”的工作原则。2014年，在坚持既定战略的基础上，针对严峻复杂的外部环境，强化改革、创新、转型，全力打造规模、技术、管理、机制的“组合优势”，初步适应了新常态新要求。实践证明，遵循经济规律与成长逻辑，不断创新发展理念与发展方式，始终坚持正确的战略目标，始终保持清醒的战略定力，这是集团实现跨越式发展、建设世界一流建材企业的持久动能。





## 二、坚持深化改革的机制动力, 大力发展混合所有制

改革是企业发展的源头活水。集团身处充分竞争领域, 在进入市场经济的初期, 因水土不服一度打过败仗, 能取得今天的发展成绩, 追根溯源正是由于痛定思痛之后, 义无反顾地迈向市场, 构建起适应市场经济的体制机制。在不断深入市场、与不同所有制企业共同发展的长期实践中, 集团遵循“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字”原则, 以“央企市营”赢得机制优势、以“三层混合”深化产权改革、以“三盘牛肉”引入民营企业、以“包容文化”推动和谐发展、以“管理提升”确保改革实效, 形成“央企实力+民企活力=企业竞争力”的独特优势, 成为央企市场化改革的先行者和铺路石。这条“混合”新路, 符合党的十八届三中全会、中央经济工作

会议等系列改革精神, 为集团快速健康成长起到了关键作用。通过大力发展混合所有制, 集团打造出一批实力雄厚的产业平台, 培育出一批管理优秀的上市公司, 锤炼出一支善打硬仗的经营团队, 探索出一套独具特色的发展经验, 受到社会各界高度关注和普遍认可。过去一年, 集团坚持“开门搞改革”, 做了大量工作, 经过密集调研和深入思考, 我们既增加了改革的紧迫感, 更坚定了改革的道路自信。作为央企深化改革的“双试点”企业, 集团混合所有制改革方案获国资委批复, 落实董事会职权试点实施方案也已报送国资委。过去, 集团的成长与发展得益于把握了市场化的先机。未来, 我们只有牢牢坚持改革的正确方向, 走更加市场化的道路, 引入更加市场化的机制, 才能更好地适应外部形势的变化和市场竞争的要求, 进一步解放和发展生产力。

## 三、坚持共生多赢的发展理念, 引领推动行业健康发展

在经历了30多年高强度大规模开发建设后, 我国传统产业相对饱和, 产能过剩已成为制约发展的主要矛盾。建材等大宗原材料产业普遍呈现产能严重过剩、集中度低、无序竞争的“多散乱”现象。为此, 集团在普遍中找特殊, 在共性中找个性, 摸索出切实可行、可供复制的经营之道, 破解了过剩经济下企业与行业可持续发展的难题。市场竞争不是零和博弈, 不能好勇斗狠, 要有合作精神、分利思想。从竞争到竞合, 从红海到蓝海再到绿海, 这是过剩行业必经的跨越。作为行业领袖, 集团秉持共生多赢的理念, 把外部市场管理与内部运行管理结合起来, 开展了大规模整合优化。外部管理方面, 带头推进“发展理性化、竞争有序化、产销平



衡化、市场健康化”的全方位市场竞争，积极淘汰落后、节能减排，主动节能限产、错峰生产，确保了稳价保价；创新联合重组模式，实现从收工厂到收股权、从与中小企业产业融合到与大企业资本融合的转变。中国建材股份投资入股海创、亚泰、山水等7家水泥上市公司，进一步加强了核心利润区的市场竞争。内部管理方面，“格子化”管控有效防范系统风险、“八大工法”以组合拳构筑市场优势和成本优势、“六星企业”明确发展目标，这些先进工法是企业的制胜法宝，切实提高了运行效率和盈利能力。“没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业”。近两年尽管经济下行压力巨大，但在集团的引领推动下，我国水泥行业冲破基础原材料行业普遍亏损的困局，取得良好利润，为化解产能过剩矛盾提供了重要样本和积极启示。

#### 四、坚持规范高效的治理模式，建设战略绩效型董事会

集团公司董事会成立九年来，在“规范决策、合理授权”的原则下，积极建设规范的董事会运作体系，内

部制衡和市场效率有机结合，决策质量和执行效率不断提高，连续被国资委评为“运作良好”，为下一步开展落实董事会职权试点工作奠定了坚实基础。2014年，集团公司董事会准确研判形势，科学决策，把控风险，为集团深化改革、转型升级发挥了重要的战略引领作用。董事会全年召开会议12次，形成53项重要决议；召开专门委员会会议12次，形成提交董事议案13项，意见和建议均逐一落实。董事会全体董事恪尽职守、勤勉尽责，6位外部董事更是不辞辛苦，多次深入集团所属企业生产一线调研考察、参加专题会议。外部董事全年工作时间368天，人均约61天。2014年底，董事会完成平稳换届，两位新任外部董事正式到位。在集团多年来的快速发展中，外部董事呕心沥血，为集团的发展壮大献计献策，把关定向，让我们对各位新老外部董事表示衷心感谢！

#### 五、加强党建工作，落实“两个责任”，不断强化队伍建设

加强党的领导是企业改革发展稳定的坚强组织保证。2014年，集团党

建工作成绩突出。集团混合所有制企业党建工作实践与探索受到中央的关注与肯定，得到习近平总书记等中央领导的批示。高质量地完成两批群众路线教育实践活动，受到中央活动办、国资委党委和督导组充分肯定。党委充分发挥政治核心作用，与法人治理结构有机融合。深化学习型党组织建设，干部理论武装工作得到加强，学习氛围日益浓厚。严格党内生活，党的纪律意识明显强化，民主生活会质量不断提高。弘扬社会主义核心价值观，精神文明建设取得新成绩。落实“两个责任”，党风廉政建设不断深化。贯彻中央八项规定精神，反四风成效明显。党组织建设工作有序推进，党群工作、维稳信访、老干部工作持续加强，营造了企业和谐发展的良好局面。

优秀的文化是企业顺畅经营、提升竞争力的关键。企业是人，企业靠人，企业为人。集团始终坚持“以人为本”，以优秀的文化吸引人、鼓舞人、凝聚人，不断提升企业软实力。这些年来，集团能屡屡绝地反击、化险为夷，靠的是各级企业敢于担当、勇于作为的拼劲韧劲，靠的是全体干部员工百折不挠、团结奋进的心劲干劲。事在人为，人定胜天。集团每一点成绩都源于我们有一支具备高效执行力、超强战斗力和牢固凝聚力的优秀团队。

同志们，2014年是极不平凡的一年，是大有收获的一年，是值得总结的一年。集团上下凝心聚力，困难面前不低头、挑战面前不退缩，付出了大量心血，做出了积极贡献。在新常态下，集团改革创新和转型升级的任务更加艰巨，我们要始终眼望正前方，总结经验汲取教训，保持昂扬精神状态，牢牢把握工作主动权。

## 正确认识集团2015年面临的形势

中央经济工作会议、全国发展和改革工作会议、中央企业和地方国资委负责人会议，对今后一个时期及2015年我国经济形势、改革举措、政策方针作出详尽分析和细致安排，这为我们正确把握企业发展方向、制定经营策略提供了重要依据。曹江林同志也在工作报告中对2015年的经济形势进行了认真分析。结合新常态的阶段性特征，我再谈三点意见供大家把握。

### 第一，经济下行压力加大，但总体保持平稳

中央经济工作会议系统总结了新常态的趋势性变化，对经济形势作出科学判断。从国际来看，世界经济增速将略有回升，但复苏疲软态势难有明显改观。从国内来看，中国经济“三期叠加”，进入新常态，资源环境要素约束趋紧，投资驱动难以为继，市场需求总体偏弱，GDP目标或将下调至7%。新常态是中国经济30多年高速发展的必然结果，其影响总体积极，有利于速度下台阶、质量上台阶，

有利于转方式、调结构，有利于转换增长动力。尽管经济下行压力加大，但没有改变我国发展仍处于可以大有作为的重要战略机遇期的判断，没有改变经济发展总体向好的基本面。按照“稳中求进”的工作总基调，今年我国经济将继续保持稳定增长。

### 第二，行业形势不容乐观，但机遇大于挑战

在投资乏力、结构调整的大背景下，建材行业的运行首当其冲，今年形势仍不容乐观。具体来说，行业面临四大新常态：产能过剩加剧；市场需求不足，进入增长平台期；节能环保约束提高企业成本；价格下行、资金紧张、库存高企等风险逐渐增大。在充分认识困难的同时，也要看到机遇。中央实施“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略，推进西部开发、东北振兴、中部崛起、东部率先的四大板块发展，将为建材行业带来持续的刚性需求。国家治理过剩、限制新增、淘汰落后的力度不断加大，大企业间

战略合作的深度不断加强，集团应对过剩的方法不断成熟，这些都有助于我们在经济下行的大气候下营造出有利于企业“稳增长”的小气候。

### 第三，国企“爬坡过坎”，但改革红利凸显

经济发展的新常态与深化改革的攻坚期叠加效应显现，国企进入爬坡过坎的阶段，面临不少困难和挑战。主要包括：发展速度降低、资本市场上融资难度加大、国际竞争形势严峻、自身市场化程度不够等等。改革是最大的红利。三中全会召开后的一年多来，经过顶层设计和实践层面的大量探索，国企改革路线图逐渐清晰。多部委牵头的改革“1+N”方案即将瓜熟蒂落，对国有经济功能分类、国资监管以管资本为主、组建两类公司、发展混合所有制等作出一系列重大部署。2015年是国企改革的关键年、改革政策的落地年，按照中央改革精神和国资委部署要求，新一轮国企改革将大踏步向前，进一步提高企业活力和竞争力。

总的来看，进入新常态，难和险虽然增多，但时和势总体有利。我们要统一思想、坚定信心、增强定力，全面认识新常态、主动适应新常态，积极引领新常态，把新常态作为检验集团战略方向、经营能力、管理水平、改革成效的试金石，做好打攻坚战和持久战的充分准备。我们要清醒认识经济形势的复杂性和严峻性，强化忧患意识、责任意识和风险意识，趋利避害，顺势而为，迎难而上，推动集团科学发展、可持续发展、包容性发展。



## 下一步改革发展的主要思路



曹江林同志的报告已经对2015年的工作进行了系统安排，思路清晰、目标明确、措施可行。结合今年的经济形势与集团自身的实际，我再强调一下集团下一步改革发展的主要思路。

### 一、认真学习央企、地方国资委负责人会议精神，全面贯彻落实“稳中求进”和“保增长”总体要求

前不久召开的中央企业、地方国资委负责人会议上，国资委主任张毅作了重要工作报告，明确2015年国有企业改革发展工作总的要求是：全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中全会和中央经济工作会议精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，坚持稳中求进工作总基调，坚持以提高经济发展和效益为中心，主动适应经济发展新常态，围绕做强做

优做大国有企业，把转方式调结构放在更加重要位置，更加注重强管理降成本保增长，更加注重改革创新，更加注重依法治企、依法监管，更加注重加强党建、反腐倡廉，努力开创国有企业改革发展新局面，为我国经济社会发展做出更大贡献。其中，央企发展的目标要求由以往的“做大做强做优”调整为“做强做优做大”，有助于引导和推动央企发展方式从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，结构调整从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举的深度调整，发展动力从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。2015年重点做好七方面工作：全力以赴保增长；积极推进国有企业改革；大力实施创新驱动发展战略；深入开展国际化经营；着力提高依法治企、依法监管的能力和水平；切实加强党风廉政建设和反腐败工作；进

一步提升党建工作科学化水平。

按照中央经济工作会议和国资委的部署要求，2015年集团将全面贯彻落实“稳中求进”和“保增长”的总体要求，坚持“整合优化、增效降债”的工作思路、“四抓四控、四增四减”的工作重点，“早、细、精、实”的工作原则，“稳价、降本、收款、压库”的工作方针。与去年相比，集团的工作方针增加了“压库”两字，目的在于强化零库存管理，尤其要杜绝赌库存的投机性囤积行为。以销定产和零库存是做企业的两大基本常识，希望大家铭刻在心。此外，我们还增加了“四抓四控、四增四减”的工作重点，目的在于把“提高发展质量和效益”实化、细化、具体化，增强工作的针对性和有效性。

按照以效益目标为核心、利润优于收入的原则，2015年集团确定了利

润总额基本目标125亿元、奋斗目标130亿元，营业收入2200亿元的经营目标。这一目标符合中央“稳中求进”的总基调，符合国资委“做强做优做大”的新要求，符合集团改革发展的新任务。经过多年快速成长，集团已具备相当的体量规模，成为名副其实的大企业集团。下一步，要在收入稳定、运行稳定的基础上，调整内部结构，夯实管理基础，全面做强做优，适应大企业持续稳健经营的要求。近三年来，集团在销售收入的规模指标上都没有制定太高的目标，而是把指标稳定在2200亿左右，就是希望大家俯下身来，沉下心来，在夯实基础、强基固本、提升素质上扎扎实实下功夫，从做大做强到做强做优，平和进取，行稳致远。

2015年是集团改革创新的一年，调整转型的一年，爬坡过坎的一年，再创辉煌的一年。各级企业要把思想和行动统一到中央的认识判断上来，统一到集团的决策部署上来，增强转变方式、调结构的自觉性和主动性，把经营发展思路切实调整到追求质量效益和转型升级上来，切实调整到改革攻坚和创新驱动上来，切实调整到做强做优、世界一流上来。我们要坚持不懈地提质、增效、升级，坚定不移地改革、创新、转型，进一步完善规模优势、发挥技术优势、提升管理优势、强化机制优势，做到调速不减势，量增质更优，实现新常态下企业的优势再造，推动集团各项工作再上新台阶。

## 二、加大改革力度，深入推进“双试点”工作

习近平总书记强调，能否有效解决经济发展面临的突出问题，是衡量经济体制改革成效的重要标准。这也是推进国有企业改革的根本原则。按

照中央经济工作会议和央企负责人会议最新精神，集团的改革工作要奔着问题去，以增强企业活力、提高效率为中心，加快解决突出矛盾和体制机制问题，敢于啃硬骨头、涉险滩、过深水区，全力抓好“双试点”改革的措施落地，把握好改革次序、节奏和力度，做到蹄疾步稳、改有所进、改有所成、务求实效。

发展混合所有制经济试点方面，要继续坚持“混得充分、混得规范、混出效果”的原则，坚持效益优先、活力优先、员工持股优先的“三优先”方针；通过改革把市场机制真正引入企业，即让所有者真正到位，充分发挥企业家作用，建立经营者和所有者利益、企业效益正相关的关系。按照国资委批复的混合所有制改革试点方案，集团所属6家单位将有所侧重地开展试点工作。内容涉及健全公司法人治理结构、完善职业经理人制度和市场化劳动用工制度、完善市场化激励和约束机制、建立员工持股制度、探索建立有效监管机制及建立党组织发挥政治核心作用的有效机制等六个方面。除6家试点单位外，集团所有具备改革条件的企业，也要在推进股权多元化、建立职业经理人制度和市场化激励约束机制、员工持股等方面积极探索，及时总结成熟经验和有效做法，以点带面地加快推进改革，扩大辐射效应。

在推进混合所有制改革过程中，要突出特色和亮点。一是重点做好职业经理人制度建设。试点企业要采用市场化方式择优选拔经理人员，建立职业经理人管理制度，不再沿用行政化管理方式。同时给予职业经理人市场化待遇，建立与其所承担责任相称、与市场价值相匹配的中长期激励与约束机制，上市公司可采用限制性

股票、股票增值权等形式，非上市公司可采用业绩奖励计划。二是规范开展员工持股。员工持股是优先创造机会，让员工通过资本要素、智力要素等共享成果、共担风险。开展员工持股要做好机制设计，以岗定股、岗变股变，让员工更多关注企业的经营和发展，调动员工积极性、创造性，实现所有者真正到位。

落实董事会职权试点方面，按照国资委试点工作方案要求，集团将开展落实中长期发展战略规划、高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理、实行工资总额备案制管理和重大财务事项管理等六项职权的试点工作。集团编订的实施方案已报送国资委，下一步集团各重要骨干企业都要建立董事会、监事会，进一步健全规范运转、协调制衡的公司法人治理结构，增强董事会的独立性、权威性和有效性，通过规范公司治理、科学决策，提高企业发展质量、效益和竞争力。

## 三、加快转型升级，全力打造“四型企业”

转型升级是新常态下企业刻不容缓的任务，也是新时期企业拓展发展空间、提高盈利能力的重大契机。转型升级不是转产转行，而是立足于行业，在对现有业务精耕细作的基础上，加快发展新产品、新技术、新产业、新业态，积极培育新的增长点，全面提升企业核心竞争力。集团要坚定地走转变方式调结构这条正道，加快转换发展动力，加快推进转型升级，全力打造创新驱动型、质量效益型、制造服务型、社会责任型的“四型企业”。

打造创新驱动型企业，解决增长动力问题。集团要全面实施创新驱动发展战略，推进以科技创新为核心的全面创新，推动产业优化升级。着力

突出“融合性创新”，从线性思维到网状思维，推动企业创新与大众创新、传统产业和互联网行业、国有资本与民营资本的融合，构建同心圆式的四层大建材云创新平台。集团总部和骨干企业构成“核心企业层”，叠加全资和控股公司后构成“成员企业层”，再叠加参股企业后构成“中国建材系”，最后形成由各利益相关方共同参与的“中国建材云”。通过打造多渠道创新平台，集团可以最大限度地整合优势资源和创新成果为行业所用、为我所用。总院是搭建云平台的关键和核心，要充分发挥“中央研究院”的强磁场作用，推动技术创新、装备创新、信息化创新、生产服务创新、标准引领创新，着力建设大数据中心和云计算中心，成为行业开放性创新平台和科技成果孵化平台。要着力强化原始创新与集成创新的融合，坚持需求导向和产业化方向，推进产研结合深度发展，重点突破一批制约行业、企业发展的共性关键性基础性技术。要创新科技产业化模式，加快实施科技与资本双轮驱动战略，探索搭建集团科技成果转化引导基金平台，加快科技成果的商业化和产业化。

打造质量效益型企业，解决发展方式问题。即从外延式发展向内生式发展转变，从重视发展速度向重视发展质量转变，从追求规模扩张向追求效益提升转变。在巩固规模优势的基础上，深挖内部潜力，积极向海螺等先进企业对标，强化专注严谨务实的管理风格，提高管理集约化和精细化水平，确保各项指标健康可持续。传统产业要大力开拓市场，不断延伸产业链，水泥业务向“高标号化、特种化、商混化、制品化”发展，玻璃业务彻底退出传统普通浮法玻璃，转向发展“电子玻璃、光伏玻璃、智能玻璃、节



能高效玻璃”。“三新”产业要做出亮点，新型建材拓展产品线，新型房屋推广“加能源”技术，新能源材料优化配置国内外资源。推动国际化转型，加大以资本、技术为带动的全球资源整合力度，抢抓亚非拉美欧新一轮基建投资大潮，稳妥收购发达国家具有品牌和技术优势的高端产业，积极开辟“一带一路”新兴市场。

打造制造服务型企业，解决转型方向问题。集团要紧抓新一轮全球科技革命的历史机遇，学习德国企业工业4.0战略，以工业化和信息化“两化”深度融合为抓手，开展跨界经营，加快推进制造业数字化、网络化、智能化发展，加快推进制造业向制造服务

业转型。产业制造企业要重点促进关键装备、工艺流程的智能化，制造资源与运营管理能力的协同共享，形成“水泥+鼠标”的智能制造生产模式；顺应系统集成和外包服务的发展趋势，以客户需求为出发点，从销售产品转变为提供综合服务和解决方案。科技研发企业要进一步提升科技服务意识、质量和效果，做好“一站式”检验认证服务。成套装备企业要创新工程EPC建设模式，采取租赁、合作、承包等多种方式，拓展服务面、增加附加值。物流贸易企业要加快发展BNBM HOME模式和“跨境电商+海外仓”模式。

打造社会责任型企业，解决价值追求问题。企业要有正确的方向、树

立崇高的目标,把模范履行社会责任作为企业发展的首要目标。建材行业对资源能源有一定依赖,我们要按照环境、安全、质量、技术、成本的排序做企业,将“蓝天”作为企业的第一责任,大力推行绿色建材、绿色房屋、绿色能源的“三绿”战略,全面启动“责任蓝天行动”。要围绕减少污染物和温室气体排放、开展绿色矿山和生态厂区建设、持续提升资源循环利用能力等重点领域,明确目标任务、保障资金投入。要在自身节能减排达到行业先进水平的基础上,引领行业节能限产、自律减排,积极推进淘汰32.5水泥,提供节能减排技术改造和管理咨询服务,促进全行业减排,为治污减霾贡献积极力量。

#### 四、继续深入推进整合优化,推动集约化发展

适应新常态,关键在于推进结构优化调整。整合优化是集团多年来大胆创新探索并经过实践检验的正确发展模式。新常态下,我们要继续加大整合优化力度,调整存量、做优增量,推进行业整合和企业整合,优化业务结构和组织结构,切实有效防控风险,推动集团进入高效率、低成本、集约化、可持续的发展新阶段。

近年来,集团肩负起行业整合优化的历史重任,通过开展大规模联合重组和结构调整,推动我国水泥产业集中度从2008年的16%提升至目前的60%,成功引领了行业的转型升级与健康发展。新常态下,传统建材行业供需矛盾依然突出,产能过剩、企业分散、竞争无序、价格低迷等问题将长期存在。大企业是行业的稳定器,在过剩经济环境下,要充分发挥市场经济无形之手的作用,引领行业走上竞争有序、价格稳定、充满活力、健

康运行的发展道路。我们要围绕稳价保价,坚决淘汰落后产能、严格控制新增产能、积极转移部分产能,尤其要在市场竞争方面加大力度,推动产能互换、立体竞合、精细竞合、错峰生产、大企业资本融合等各类竞合模式,进一步夯实核心利润区,进一步增强市场话语权,提高集团在稳定市场中的控制力、影响力和带动力。

在推动行业整合优化的同时,也要做好企业内部的整合优化工作。多年来,集团是一个相对稳定企业,但事情总有两面性。稳定是企业发展的必要基础,但过于稳定往往让人懈怠,缺乏危机感和动力,容易滋生大企业病。常言道“流水不腐,户枢不蠹”,下一步我们要结合“四抓四控、四增四减”工作重点,对集团资源和业务进行全面梳理,该修枝的修枝、该剪叶的剪叶,适当调整组织机构和人员结构,不断激发团队激情和活力。组织结构调整上,各单位要建立健全现代企业制度,二级公司全部开展董事会试点;深入开展清理整合,坚决退出低效无效和不具备竞争优势的业务领域,减少管理幅度和层级。人员结构调整上,建立干部适当流动机制,落实纪委书记以纪委工作为主、各级财务总监仅负责财务审计工作的制度,实行财务总监派驻和轮换制。在内部优化方面,要继续用好“格子化”管控、“八大工法”、“六星企业”等一整套独具特色的管理工法,提高系统资源的集成能力、优化能力和综合价值,实现企业的有机成长。

作为一家大企业集团,我们要在风险防控上始终警钟长鸣。张毅主任在央企、地方国资委负责人会议上特别强调,经济增速回调将使潜在风险显性化。经济形势好的时期,企业凭借规模、融资优势和整合能力做大体量、

实现增长,同时也积聚了不少风险。伴随着经济增速减缓,各类隐性风险逐步显现,特别是资金、汇率、债务等风险相互交织、集中暴露,可能形成系统性风险,甚至危及企业生存。这些警示字字千钧。新常态下,我们必须在风险防控上狠下功夫,坚持集团管控的权威性,做到令行禁止;坚持风险可控可承担的底线原则,规避结构性和系统性风险,集中精力处置各类风险和危机。要严格资金管理,合理确定融资规模和结构,大胆稳妥创新融资模式,努力降低资产负债率,确保资金安全;加强投资管理,突出主业,提高决策科学性和投资效率;加大对贸易、担保、债务、垫资等风险的管控,禁止股票、期货等高风险业务;强化依法治企、依法监督,提高内控管理与全面风险管理水平,加强对业务流程的管控,确保企业合法合规高效经营。

#### 五、抓好党建工作,弘扬优秀的企业文化

习近平总书记要求,经济发展进入新常态,党领导经济工作的观念、体制、方式方法也要与时俱进。新常态下集团改革发展的任务艰巨繁重,必须把坚持和加强党的领导作为坚定明确的政治方向,提供坚强有力的思想政治保证和组织保证。我们要不断强化理论武装,提高党性修养,坚持“三严三实”,巩固拓展群众路线教育实践活动成果,努力实现两手抓两促进。我们要加强领导班子建设,做好党委换届工作,严格党内政治生活,开好各级民主生活会,使之成为高层次管理活动的重要载体。我们要严格落实“两个责任”,切实抓好党风廉政建设和反腐败工作,落实从严治党责任,严格贯彻八项规定精神,加强实地监督检查,巩固反四风长效机制,努

力形成作风建设新常态。

作为联合重组而来的企业，集团要始终把文化建设作为工作的重中之重，大力弘扬优秀的企业文化，树立牢固的理想信念。集团的文化体系包括“善用资源，服务建设”的企业使命，“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，“三宽三力”的人文环境，“敬畏、感恩、谦恭、得体”的干部素养。这套文化形成于长期的企业实践，符合集团的文化沿革和成长特点，必须成为全体干部员工自觉信奉、共同遵守、坚决维护的统一价值观。文化是企业之魂，如果文化不统一、贯彻不彻底，各唱各的调、各吹各的号，企业盘子越大就会越危险。目前，集团各级企业对思想文化的重视程度和建设水平还参差不齐，还有企业对集团发展战略、经营理念、文化内涵没有深刻理解、融会贯通，没有一以贯之地坚持下去。下一步，我们必须下大力气抓好文化一体化建设，强化底线思维，加大文化宣贯力度，彻底消除“集而不团”和“文化孤岛”现象。实践证明，如果一个企业有一面引领方向的战略旗帜、有一套严谨规范的管控模式、有一种凝聚人心的文化力量，这样的企业就基本上不会出大乱子。

做好企业根本在人，关键在领导

干部。新常态不仅是集团改革创新、优势再造的战场，更是领导干部业务能力、意志品质的考场。各级领导干部要牢记央企的使命和责任，牢记“两个务必”，真正成为带领企业攻坚克难的主心骨和生力军。

一是认真学习，做学习型组织带头人。抓好团队学习，采取“走出去、请进来”等方式加强学习交流，结合企业实际，避开旺季，分级、分类、弹性办培训；不拘一格培养提拔年轻人，提供赴一线学习锻炼的机会。抓好自身学习，要学习党的十八大、十八届三中、四中全会、中央经济工作会议精神，学习习近平总书记系列重要讲话精神；要学习点哲学，学会用辩证的思维分析问题；要学习集团归纳的战略思想和管理经验，学习市场和企业管理知识，做到学以致用、知行合一。二是提高素质，加强自身修养。争做“五有”干部，即有学习能力、有市场意识、有专业水准、有敬业精神、有思想境界；落实“八讲”要求，即张毅主任提出的讲政治、讲大局，讲担当、讲奉献，讲实干、讲实效，讲廉洁、讲自律。三是风清气正，凝聚正能量。坚持“四不准”原则：不准在文化上另搞一套，要做践行企业文化的表率；不准犯自由主义，要坚决服从大局，全力维护集

团整体利益；不准滋长家长作风，要集思广益、民主管理、群策群力，营造宽松和谐的工作氛围；不准未经批准设立公司，要严格按照“格子化”管控原则，凡是投资项下的事情都要履行集团核准备案程序，盲目设立的企业要加快清理。四是勇于创新，为企业建功立业。面对新常态，领导干部要主动站在市场最前沿，解放思想，大胆创新，勇挑重担，爱拼敢赢，以更大的勇气和智慧投入到集团改革发展实践中，争取再立新功。

最后，我也要强调一下，大家一定要做好安全稳定工作。近期，全国陆续发生多起生产安全事故，中央领导作出重要批示。1月6日，国务院召开全国安全生产电视电话会议，马凯副总理在会上强调，要落实安全责任，强化安全措施，全力保障人民群众生命财产安全。各单位要引起高度重视，坚守红线意识，提前规划、及早谋划，要认真学习落实新《安全生产法》，加强培训教育，强化源头治理，注重本质安全，在消除事故隐患上多下功夫，严防各类生产安全事故的发生。同时，要高度关注信访稳定工作，逐级落实责任，及时发现苗头性、倾向性问题，把问题消灭在萌芽、解决在基层、消除在风起于青萍之末的时候，确保集团和谐稳定的良好局面。

同志们，2015年是集团完成“十二五”规划的收官之年，是集团深化改革、调整转型、创新发展的攻坚之年。让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为总书记的党中央周围，在国务院国资委的正确领导下，坚定信心、凝聚力量，奋发有为、真抓实干，为建设又强又优、世界一流的建材产业集团，为推动我国建材工业持续健康发展，为实现中华民族伟大复兴的中国梦做出新的更大的贡献！



工作  
报告

# 坚持稳中求进 锐意改革创新 确保集团在新常态下实现提质增效升级

中国建筑材料集团有限公司总经理 曹江林



这次会议的主要任务是，深入贯彻落实党的十八大、十八届三中、四中全会、中央经济工作会议和中央企业、地方国资委负责人会议精神，表彰先进，交流经验，分析形势，总结2014年工作，部署2015年工作。下面，我代表集团作工作报告。

## 2014年工作总结

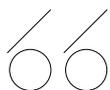
2014年是集团面对复杂多变的经济形势和艰巨繁重的经营管理发展任务，攻坚克难，调整转型的关键一年。一年来，在国资委的正确领导下，在监事会的监督指导下，在中国建材联合会的支持下，在以宋志平董事长为首的董事会的带领下，集团努力应对经济下行带来需求不足和产能过剩加剧的双重压力，按照“整合优化、增效降债”和“稳价、降本、收款”的指导原则，全面推进经营、管

理、改革、转型、党建等各项工作，取得显著成效。

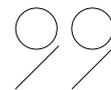
### 一、千方百计保增长，实现利润增长13%

国资委明确2014年中央企业经济效益增长目标任务是“保5争6努力到8”，王勇国务委员2014年5月到集团视察调研时提出“希望增长10%”的指示要求。面对经营压力，集团牢记使命，勇挑重担，确定了“利润增长、收

入稳定”的总体目标，紧咬效益增长不放松；各级企业按照“早、细、精、实”的原则，强化数字化管理、逐月开展KPI对标，针对建材行业2014年下半年“旺季不旺”的严峻形势、扎实开展“百日经营计划”，以指标倒逼和层层分解狠抓落实。2014年，集团全面完成各项经营指标：实现利润总额131亿元、同比增长13%，净利润103亿元、同比增长17%，收入2526亿元、同比增长持平，资产总额4121亿元、同比增长



2014年,集团全面完成各项经营指标:实现利润总额131亿元、同比增长13%,净利润103亿元、同比增长17%,收入2526亿元、同比持平,资产总额4121亿元、同比增长13%,增加值439亿元、同比增长7%,上交税金144亿元、同比增长10%。



13%,增加值439亿元、同比增长7%,上交税金144亿元、同比增长10%。

一年来,各级企业凝心聚力,多措并举,打了一场保增长的硬仗,经营中呈现诸多亮点。一是利润总额大幅增长。利润总额绝对数超亿元的二级企业达到5家,依次是:中国建材股份、中国建材总院、中建材进出口、凯盛科技和中国新型房屋。二是主产品同比价量稳中有升,成本费用得到有效控制,毛利率上升。水泥、商混、石膏板、玻璃纤维、风机叶片、耐火材料制品等产品价格和毛利率均实现稳定或上升。三是多家企业应收账款同比下降。西南水泥应收账款占收入比重仅为1.1%、贵州西南应收账款为负数。南方水泥应收账款占收入比重为3%。北新建材应收账款占收入比重为3.5%,泰山石膏基本无应收账款。四是资产负债率下降。一方面,积极探索新型融资方式,股份发行永续债50亿元,北新建材增发募集资金21亿元。另一方面,严控资本开支,股份全年资本开支同比大幅下降。集团资产负债率同比降低1.2个百分点。

## 二、狠抓生产经营和深度管理整合,切实提升企业效益

一年来,集团一手抓生产经营,一手抓深度管理整合,进一步提升企业效益和管理水平。一是深化绩效文化。企业之基是效益,作为竞争性国企,集团把效益最大化视为核心目标,

自始至终、从上到下贯彻落实绩效文化,突出数字化管理和数字化干部要求。二是深入市场稳价格。管理层和各级企业一把手深入一线、深入市场,发扬“三不四千”精神,多层次全方位开展市场营销工作,积极推进立体竞合和精细竞合,精耕细作区域市场、品种市场和结构市场,稳定了市场份额和价格,市场营销工作取得新突破。三是多管齐下降成本。各级企业全面落实成本节约计划,通过深度整合和技术改造降低成本。深化“五集中”管理,南方水泥全年物资采购降本5500万元。持续推进“机构精简、人员精干”,通过优化股权设置、减少管理链条,精简企业20余家;通过区域公司和基层企业整合,中联水泥、南方水泥和西南水泥精简了人员,其中西南水泥区域管理人员数量下降50%,进一步提高了劳动生产率和管理效率;北新建材整合形成5大区域经营单位,进一步提升了市场竞争力。四是夯实基础管理。集团发展过程中涌现出一批标杆企业,集团梳理并推广了“八大工法”“六星企业”管理成果,首次表彰的12家“六星企业”就是其中的佼佼者。信息化水平进一步提升,南方水泥、徐州中联、巨石集团获评工信部两化融合试点企业。企业管理创新成果丰硕,获国家一等奖1项、行业奖20项、集团奖47项。五是强化风险管控。严格资本开支项目审批程序。修订融资管理办法,严控担保风

险,引导企业降低资金成本。调整风险管理思路,开展投资、经营、管理全过程风险管控,扩大全面风险管理范围。完善内审管理体系,全年实施各类专项审计941项。

## 三、继续巩固传统优势,加快调整转型步伐

一年来,集团在调整转型方面做了大量工作。一是传统业务质量提高。水泥业务:积极推动行业标准提升,努力淘汰32.5低标号水泥;创新重组模式,以资本“混合”方式入股核心区域内7家上市公司,从重组企业向重组资源延伸,进一步提升了市场竞争力;推动向“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展,巩固了全球最大商混企业地位,成为国内最大特种水泥生产供应商。玻璃业务:组建凯盛科技,并确定发展方向为“逐步退出普通浮法玻璃业务,大力发展电子、光伏、智能、高效节能等新玻璃业务”;超薄电子玻璃、ITO导电膜玻璃产销率分别达到95%、98%;通过收购圣戈班所属公司进入铜铟镓硒太阳能光伏产业。二是“三新”产业发展迅速。石膏板业务建成投产4条大型生产线,巩固了全球第一的地位。新型房屋业务快速成长,全年新签55个项目。玻璃纤维业务国内市场和全球市场份额进一步提升。风机叶片业务开发的品种达26个、拓宽了市场范围,碳纤维产品实现批量生产、占据国产60%以上的市场份额,

碳芯电缆产品连续中标大项目。三是国际业务长足发展。新型房屋业务积极拓展海外市场的同时,与德国AGN公司在两国总理见证下签署合作协议、引进“加能源”技术。中国玻纤埃及8万吨生产线投产,产能利用率和产销率均超过100%,毛利率超过30%。中建材投资逐步完善BNBM HOME模式,在巴新新开3家连锁店,并完成南太布局规划。“跨境电商+海外仓”模式发展迅速,12家海外仓布局规划初步形成。集团企业对外承包工程签约额达80亿元。此外,中国联合装备继续盘活存量资产,浙江三狮有序推进业务转型,中国新型房屋进一步明确发展战略,资产管理公司积极处置不良资产,各级企业与相关央企、地方政府建立战略合作关系,为集团平稳发展做出了重要贡献。

#### 四、加大科技创新和产研协同力度,持续打造技术优势

一年来,集团大力实施创新驱动战略,深化产研结合,构造技术新优势,提升核心竞争力。一是强化国家级科技平台建设。集团牵头组建中国碳纤维及复合材料产业发展联盟,四川嘉华获批特种水泥国家级企业技术

中心,巨石集团获批国家技术创新示范企业,加强了制造企业的科技平台建设。总院全面完成3亿国有资本金项目,国际一流研发平台不断完善。蚌埠院获批院士工作站,中国联合装备制浆造纸国家工程实验室通过验收,中国建材工程、中国新材院、秦皇岛院、西安院、咸阳院等开发出一批节能减排新技术成果,并得到推广应用。二是科技创新成果丰硕。强化科技战略顶层设计,依托总院科技优势,参与国家五部委八个领域“十三五”和未来十年科技预测。承担国家科技项目近30项,国拨经费超过2亿元。总院高性能混凝土膨胀剂技术、合肥院万吨线入窑生料提升机装备等一批科技成果达到国际领先水平;CTC全程优质服务APEC会议中心检测,并获联合国清洁发展机制指定经营实体资质;总院、哈玻院、钟表所多项产品批量用于国防工程。2014年集团共获省部级科技奖励109项,其中总院结构陶瓷应用技术获国家科技进步二等奖;专利授权量和申请量均超过1000项,累计拥有有效专利4205项,同比增长均超过20%;新申请国际专利5项、授权3项,在研国际标准7项。三是推动产研合作向深度发展。优化完善技术中心结

构体系,强化产业板块牵引作用,新梳理重大产研项目46个,富氧燃烧技术、能源管理系统等成果列入国家低碳技术推广目录,中联水泥、巨石集团、中复碳芯荣获“中国产学研合作创新与成果奖”。推动一线职工和企业参与创新,技术革新奖申报数量达253项,企业自立或技改项目近千项。四是新技术应用取得良好经济效益。泰山石膏开发的低密度石膏板技术,减少石膏用量10%至15%,节能5%,全年可节约成本2亿元。巨石集团E7配方生产的高强高模玻纤产品提升强度30%、模量20%,增加经济效益20%,在增强产品性能的同时大幅度提升了产品附加值。这两个案例是集团技术产品化、产品市场化、市场效益化的标杆。

#### 五、坚决贯彻中央和国资委统一部署,稳步推进企业改革

一年来,集团按照党的十八届三中全会、四中全会精神,根据国资委总体要求和统一部署,集团规范有序地推进改革工作。一是全面启动改革试点工作。2014年,集团被国资委确立为发展混合所有制经济和落实董事会职权“双试点”企业。集团成立全面深化改革领导小组和试点改革办公室,宋





志平董事长亲自担任领导小组组长，指导落实国资委“双试点”工作部署。根据中央全面深化改革经济生态小组的安排，集团配合相关部门，开展专题调研；坚持“开门搞改革”，与相关企业深入交流，借鉴成功的改革经验。目前，国资委已经正式批复集团发展混合所有制经济试点方案；集团落实董事会职权试点方案也已上报国资委。二是稳步加快发展混合所有制经济。集团在建材制造、新材料、科研设计等业务板块选定6家混合所有制试点实施单位，目前6家单位已经开始在完善混合所有制企业的公司治理和市场化经营机制、建立职业经理人制度、建立激励与约束机制、建立员工持股制度，探索建立有效监管和健全党组织发挥政治核心作用的机制等方面，各有侧重地开展试点工作。

## 六、加强和改进党建工作，有效发挥党组织政治优势

一年来，集团各级党组织坚持融入中心促进发展，切实加强党建工作，为集团改革发展提供政治保障。一是从严从实开展教育实践活动。圆满完成第一批教育实践活动，如期完成15

项整改任务，制订修订26项制度文件，进一步巩固了活动成果。扎实开展第二批教育实践活动，创新开展“五个一”“三进三听”等活动，制定“两方案一计划”，涉及整改项目1695项、专项整治1733项，建立健全制度2015项，群众满意率达99%。受到赵乐际同志和国资委第三巡回督导组组长高怀忠等领导的充分肯定，并作为唯一一家集团企业代表在国资委总结大会上作典型发言。二是研究探索混合所有制企业党建工作。围绕“双试点”改革，积极研究探索混合所有制企业中党组织建设的好模式和充分发挥党组织政治核心作用的好机制，相关实践思考入选中央《党建要报》，得到习近平总书记批示。三是加强组织和人才队伍建设。深入开展十八届三中、四中全会精神的学习培训活动。成功举办习近平总书记系列讲话轮训班、中青年干部培训班、北大光华管理学院高级研修班等，493名领导干部参加培训。完成集团总部及15家企业领导人员的考察调整工作，推进南方水泥、合肥院、中国新材院等党组织建设。选树先进典型，156个集体和334名个人获集团表彰，42个集体和个人受到国资委和全总表彰。四是加强党

风廉政建设。深化“三转”工作，落实党风廉政建设主体责任和监督责任，持续抓好中央八项规定精神的贯彻落实。2014年集团会议费、业务招待费和差旅费同比下降42%、46%、28%，集团总部会议费和业务招待费同比下降56%、43%。五是积极开展宣传和企业文化建设工作。集团被中宣部、国资委选为国企改革和制造服务业转型重点宣传企业，组织策划改革双试点、成立30周年等专题宣传，在主流媒体发表237篇报道，提升了企业形象。开展社会主义核心价值观宣传活动，推进企业文化一体化、标准化建设，编辑出版《国民共进》和《我的企业观》，成功申报首都文明单位，正式加入联合国全球契约组织，营造了和谐的发展氛围。

过去的一年，集团各级企业克服重重困难，广大干部员工付出艰苦努力，取得了良好的成绩。集团连续六年获评央企业绩考核A级、连续四年进入世界500强；各级企业展现出敢于担当、主动作为的精神风貌，涌现出一批竭尽全力、业绩突出的优秀干部员工和先进基层组织，获得省部级荣誉称号近100个，国家级荣誉称号8个。这些都给集团加快改革发展，注入了坚定的决心和信心。在此，我代表集团管理层向大家表示衷心感谢！

在充分肯定成绩的同时，我们也要看到存在的一些困难和问题：一是经济下行和产能过剩使水泥、玻璃等市场供需矛盾突出，经营面临很大压力。二是新的效益增长点还有待加快发展，转型升级任务艰巨。三是所属企业经营管理发展不均衡、层级偏多，深度整合任务依然繁重。四是企业资产负债率虽然有所下降，但仍然偏高。五是企业改革任务艰巨，推进改革的具体措施仍需进一步完善和落实。这些问题必须正确对待，认真分析，扎实解决。

## 2015年主要工作目标



### 一、经营形势

中央经济工作会议、全国发展和改革工作会议、中央企业、地方国资委负责人会议对2015年国内外形势作了全面分析。习近平总书记系统阐述了我国经济发展的新常态，对经济形势作出了科学判断。

新常态是我国经济发展阶段性特征的必然反映，是改革开放30多年来高速发展的必然结果，是不以人的意志为转移的客观规律。现阶段我国经济的关键词是中速增长、集约发展、结构调整、创新驱动；而企业经营的关键词是做强做优、绩效为先、精细化管理、技术领先。

在新常态背景下，国有企业进入爬坡过坎阶段，普遍面临很多困难和挑战，一是经济下行压力加大，需求不足竞争加剧；二是产能过剩严重，经营压力加大；三是大宗商品价格波动难以预测，经营风险加大；四是经济增速回调，潜在风险逐渐显性化。

对建材行业特别是水泥行业而言，困难和挑战主要是：水泥需求进入

平台期，部分区域市场需求进入下行通道，产能继续增加，过剩继续加剧，供需矛盾更加突出，产能利用率进一步下降，资源环境约束加大，单位产品价格成本两端受压。另一方面，根据权威预测，2015年全国固定资产投资59万亿元、增幅在15%左右，房地产投资10.6万亿元、增幅在10%左右，水泥需求24.8亿吨、保持稳定。这些数字告诉我们：行业总需求依然稳定。

对集团来说，挑战机遇并存。我们要坚定信心，认真研判，积极应对，顺势而为。

### 二、总体要求

全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中全会精神，按照中央经济工作会议和中央企业、地方国资委负责人会议部署和要求，主动适应新常态，坚持稳中求进，坚持以提升发展质量和效益为中心，以做强做优和世界一流为目标，更加注重强管理、降成本、保增长，更加注重调整转型、改革创新，更加注重依法治企、加强党建、反

腐倡廉，建设创新驱动型、质量效益型、制造服务型、社会责任型“四型企业”，开创集团发展新局面。

### 三、主要目标

2015年计划实现利润总额基本目标125亿元、奋斗目标130亿元，收入2200亿元。强调绩效文化，强调效益核心目标，强调利润优于收入。

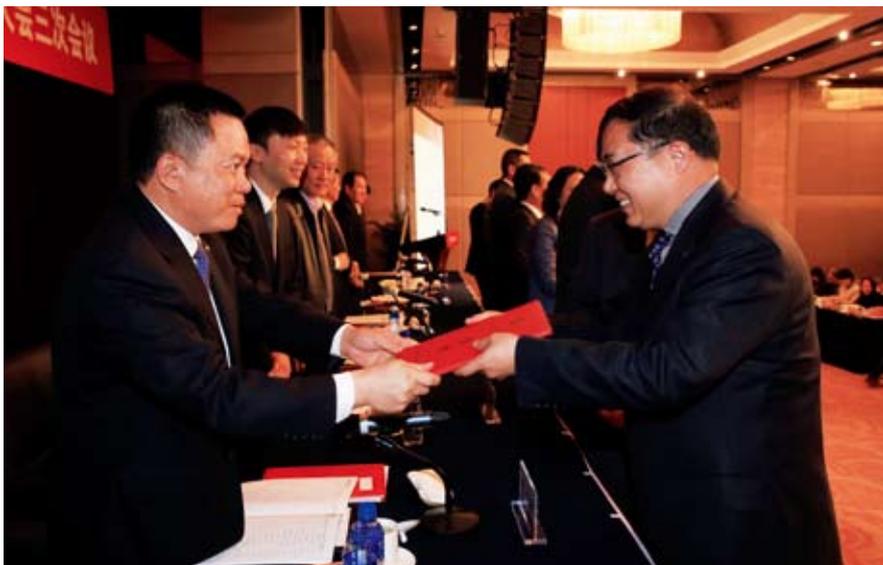
### 四、指导原则

在以宋志平董事长为首的董事会的带领下，在各级干部员工的共同努力下，集团过去十多年精心布局，奋力拼搏，实现了快速发展、做大了规模，这两年进入夯实、调整、转型的新阶段。当前和今后一个时期的工作，要精心谋划好集团发展的良好基础、巨大潜力和调整余地，依靠促改革、调结构、转方式、强管理，切实推动集团实现提质增效升级。

2015年经营管理的指导原则：“整合优化、增效降债”“四抓四控、四增四减”“早、细、精、实”“稳价、降本、收款、压库”。其中“四抓”是抓改革、抓创新、抓市场、抓管理，“四控”是控开支、控负债、控成本、控风险，“四增”是增销量、增品种、增价格、增效益，“四减”是减层级、减机构、减冗员、减公车。

集团2015年的经营目标和指导原则是基于企业实际制定的，符合中央对经济工作的总体判断和要求，与国资委的部署安排是一脉相承的，要坚决贯彻执行。

## 2015年工作安排



2015年是国家全面完成“十二五”规划的收官之年，也是集团推进大改革、大创新、大转型、大调整的关键之年。我们要坚决贯彻落实中央和国资委的决策要求，坚决贯彻落实董事会和宋志平董事长的部署指示，重点抓好以下六项工作：

### 一、全力以赴保增长

国资委要求2015年央企经济效益增长要高于2014年，要与全国经济发展要求相适应、与央企在国民经济中的重要地位相适应。集团各级企业要切实增强紧迫感和责任感，真抓实干，完成保增长目标任务。一要坚定信心，强化责任。要深刻认识央企保增长对国民经济稳增长的重大意义。集团总部要统领全局，协调服务；各级企业要强化责任，自我加压、主动作为，企业间要比学赶帮超，以保增长的业绩在促进集团做强做优和国民经济稳

中求进中发挥积极作用。各级企业领导干部要以身作则，强化执行力，负责任、做事情、出业绩，做数字化干部，用数字说话。二要强化关键指标，进行绩效问责。利润稳中有进，争做利润亿级、十亿级、几十亿级的企业；成本必须下降，各级企业必须制定年度成本节约计划。三要强化“稳价、降本、收款、压库”工作方针。稳价：就是坚持“价本利”经营理念，坚持一把手在市场、抓市场，发扬“三不四千”精神，努力推动价格上涨，以涨促稳；要特别积极开展立体竞合和精细竞合，推行节能限产和错峰生产，遏制恶性竞争。降本：就是控成本，坚决落实成本节约计划，并通过组织优化、技术改造、资源整合等方式切实降低成本。收款：就是坚持目标导向，落实责任，加强清收，把应收账款降到合理水平。压库：是今年新加的内容，就是降低原材料、产成品、备品备件等各种库存。

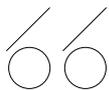
### 二、持续推进深度管理整合

新常态下应对过剩、提高效率进一步遵循市场规律，持续推进深度管理整合，切实提升企业基础竞争力。一要坚持符合市场规律的经营理念。效益是企业最核心的目标，成本是企业最基本的竞争力，“格子化管控”是集团管理法典，“价本利”是应对过剩最有效的路径，“机构精简、人员精干”是经济增速放缓背景下最有效的组织方式，“八大工法”是集团众多企业多年经营管理经验的提升和总结，“六星企业”是好企业的标准。这些都要一以贯之地坚决执行，不能打任何折扣。二要继续开展深度管理整合。各级企业职能部门要进一步加强协调服务，为经营管理创造良好的环境。深入强化绩效文化和数字化管理，强化精益生产、精细管理和改进，深化“三五”管理，特别是“五集中”管理，向管理要效益。坚决做到“四减”，切实通过减层级实现扁平化管理，通过减机构清理掉一批不必要的公司和机构，通过减冗员提高劳动生产率，通过减公车狠刹“车轮上的浪费”。三要继续强化控风险。适应新常态，要摒弃大干快上、急剧扩张的思维，调整到夯实、管控、防范的状态。要积极探索战略、目标、组织、投资、经营、效益的全流程风险管理。实施财务总监派出和分工管理。加强投资管理，突出“主业、市场、资金、效益”四原则。加大对融资性贸易、金融衍生业务、担保、债务、垫资建设等风险的管控，规避高风险业务。强化

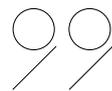
专项审计和绩效审计,保障企业规范经营。控负债,严格资金管理,合理确定融资规模和结构,提高资金使用效率,确保资金安全。控开支,严格控制资本开支,努力降低资产负债率。总之,集团要完善风险管理、防范与化解措施,各级企业要强化风险管理、守住风险底线。

### 三、大力推进结构调整和转型升级

新常态催生新一轮结构调整和转型升级,集团要主动、积极应对,做好中央和国资委要求的加减乘法。一要积极做加法,推进转型升级,培育新的增长点。在传统产业领域,水泥业务既要限产量又要增销量,要坚持市场份额不减;同时继续推进水泥和玻璃向“四化”方向转型,加快新玻璃业务发展;主动推进水泥商混等行业标准提升。在“三新”产业领域,加强规划指引,优化产业布局,大力发展新型建材、玻璃纤维及复合材料、薄膜太阳能电池、风机叶片、碳纤维等新材料,扩大产业规模;抓住城镇化和新农村建设机遇大力推广新型房屋和绿色小镇项目。在国际业务领域,大力发展BNBM HOME、“跨境电商+海外仓”、新型房屋三类业务,打造全球领先的综合服务体系。二要主动做减法,加大整合力度。在水泥业务中积极化解产能过剩,主动淘汰落后、限制新增,积极开展节能限产、错峰生产和市场竞争工作;不断创新参股、租赁、托管等既有利于巩固市场份额又有利于控制资本开支的重组新模式。继续做实做好玻璃平台重组整合,推进北新集团和北新建材房屋业务整合。处理好目标、系统和资源三者关系,搭建新的利润平台。加大亏损企业治理力度,积极盘活存量资产,为业绩增长和未来发展打好基础。



效益是企业最核心的目标,成本是企业最基本的竞争力,“格子化管控”是集团管理法典,“价本利”是应对过剩最有效的路径,“机构精简、人员精干”是经济增速放缓背景下最有效的组织方式,“八大工法”是集团众多企业多年经营管理经验的提升和总结,“六星企业”是好企业的标准。



进一步收缩退出低效无效、不具备竞争优势、不属于国家产业政策支持发展的业务领域。三要全力做乘法,打造新的竞争优势。国资委提出要重视科技、管理、市场、商业模式创新。宋志平董事长提出集团要打造规模、技术、管理和机制“组合优势”。创新商业模式,积极向制造服务业转型。主动适应复杂形势,及时研究调整区域公司布局和企业组织结构,增强组织的活力和应对能力。集团内部企业要抱团取暖,加强协同。四要努力做除法,打造高回报率、高附加值、高技术含量的盈利业务和特色优势项目。培育核心产品、核心业务和核心公司,确保企业效益来源。围绕企业文化和发展战略塑造品牌的独特性,提高品牌知名度和市场价值。坚持绿色发展,启动“责任蓝天行动”,树立“蓝天是我们的第一责任”的理念,把做好节能减排作为转型升级的重要工作之一。

### 四、努力打造新的技术优势

集团要做好创新驱动发展战略顶层设计,编制“十三五”科技发展规划,推动产业优化升级、向产业链高端攀升。一要继续强化产研协同。紧密结合国家政策和市场需求,充分发挥总院“中央研究院”作用和集团协同效应,强化内部产研协同和产业链上下游合作,加强央企间产业技术协同

创新力度,集中力量开展联合攻关,着重解决集团产业急需的共性、关键技术,做出一批产业协同创新成果。二要加强产业链和创新链部署。做好“十二五”国家项目的验收和成果认定,以及“十三五”国家科技项目的申报。进一步加大研发技改投入,掌握一批关键核心技术,推动国家重大科技成果的转化推广,落实在节能环保、新能源、新材料、高端装备等战略性新兴产业方面科技成果的产出和应用,引领未来产业发展。三要多渠道打造创新平台。继续完善新型房屋、新能源材料等平台体系建设,提升现有国家级创新平台和科技资源对保增长的支撑作用。积极建设中国建材大数据中心,促进两化融合,探索工业4.0和互联网智能化在建材行业的实施和应用。加强行业服务平台体系建设,推动科技与现代服务的融合。组织开好国际水泥化学大会,提升中国水泥科学领域的国际影响力。四要重视国家科技奖励。加大集团核心技术成果的挖掘和申报,做好集团主导产业专利分析预警,突出核心技术专利布局、国际专利与标准制定的申请。五要全面推动行业标准提升。以标准提升影响国家政策和产业发展,推进淘汰32.5标号水泥,促进转型升级。六要全力支持技术产品化、产品市场化、市场效益化。用效益倒逼推动技

术研发和成果转化。技术创新要讲文章、专利、奖励，更要讲应用和效益。

## 五、积极稳健推进改革试点工作

以“双试点”工作为契机，继续深入推进改革，最大限度激发活力、提高效率，以更强有力的市场机制推动企业持续发展。一要积极主动做好改革试点工作。集团各级企业都要进一步解放思想、开拓创新，重点在体制机制的创新上下功夫。在发展混合所有制试点方面，6家试点单位要切实抓好改革措施落地，争取做出特色和亮点；其他企业也要认真研究，积极探索，稳妥推进；在落实董事会职权试点方面，要通过试点，进一步健全规范运转、协调制衡的公司法人治理结构，增强董事会的独立性、权威性和有效性，要进一步推进各级企业规范董事会建设，提高企业的治理竞争力。二要在改革中解决存在的突出问题。改革会碰到很多问题，要及时跟踪、密切研究国资委改革试点相关工作安排。坚持以问题为导向，注重顶层设计和基层首创相结合，通过推进试点工作，把遇到的问题解决好，向改革要动力、要效益。三要不断完善制度体系和配套措施。总结推广中国玻

纤、南京凯盛、泰山石膏等一批企业的成功经验，补充和完善发展混合所有制经济和规范董事会运作的制度和配套措施，不断优化提升工作机制。

## 六、进一步提升党建工作科学化水平

当前集团正面临新常态下经营管理、改革发展、转型升级的关键时期，更要加强党的建设、发挥好党组织的政治引领和保证作用。一要深刻领会党的十八届四中全会精神，全面推进“法治央企”建设。市场经济是法治经济，要把依法治国精神贯彻到集团改革发展的各个环节，强化依法治企、合规经营，确保各项工作不踩红线、不越界。二要巩固好教育实践活动成果。要全面总结教育实践活动取得的成效和经验，用制度固定下来、坚持下去。要坚持活动收尾不收场，严格落实八项规定精神，形成作风建设新常态。三要充分发挥党组织政治核心作用。改革中，要积极探索公司法人治理结构与发挥党组织政治核心作用相结合的工作机制。进一步创新基层党建工作方式方法，积极探索混合所有制企业党组织设置方式和管理模式。四要加强党风廉政建设。认真落实中央纪委四次、五次全会精神，严肃党的各项纪律，严

格落实“两个责任”。深入开展效能监察，认真做好信访工作，严肃查处违纪违法问题。五要加强干部队伍建设。要从严管理干部，改进完善干部管理制度，不断加大后备干部培养和优秀年轻干部选拔力度，稳妥推进实施职业经理人制度，进一步优化激励约束机制。各级领导干部要落实“八讲”要求，争做“五有”干部。六要加强宣传思想工作。要宣传集团改革发展的经验、做法和成绩，做好改革方案的宣传和解读，主动发声，增信释疑，为企业发展凝聚正能量。

最后强调一下安全稳定工作。各级企业要绷紧安全生产这根弦，积极采取安全防范措施，加大检查力度，确保万无一失。要做好工妇青侨和老干部等工作，重视人文关怀和职工合理诉求，高度关注信访稳定工作，为集团发展凝聚强大合力。

同志们，让我们以党的十八大、十八届三中、四中全会、中央经济工作会议精神为指导，全面贯彻落实中央企业、地方国资委负责人会议精神，坚持稳中求进，锐意改革创新，坚持绩效为先，切实提升集团发展质量和效益，在建设世界一流企业的道路上再创佳绩，为促进我国经济平稳健康发展做出更大贡献！



# 蓝天是企业的第一责任

## 中国建材集团“责任蓝天”行动宣言

2020

蓝天白云是人们对美丽中国最朴素的理解,守护蓝天是中国建材集团的第一责任。中国建材集团自2015年1月16日起正式启动“责任蓝天”行动,中国建材集团全体成员企业郑重承诺:坚持绿色发展,主动减少排放,建设生态工业,守护祖国一片蓝天!

中国建材集团旗下每一家成员企业将生态文明理念植入企业价值观,在2015-2020年期间围绕减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫排放,减少温室气体排放,深入开展绿色矿山和生态厂区建设,持续提升资源循环利用能力等重点领域,明确目标任务、落实环保责任、保障资金投入,切实降污减排。

**一、全过程减少粉尘排放。**深入开展水泥窑炉粉尘综合治理,加大高效袋式除尘器覆盖比重,进一步降低窑头、窑尾等关键部位粉尘排放浓度,实现粉尘排放优于国家标准要求,并达到行业先进水平;实施储存、包装、运输环节的封闭式管理,通过建设封闭式原燃料堆场等有效措施,减少粉尘的无组织排放。

**二、多途径控制污染物排放。**全面推进水泥、玻璃等企业分级燃烧和脱硫脱硝系统建设,规范环保设施的运维管理,实现氮氧化物、二氧化硫排放浓度优于国家标准要求,达到国际先进水平。优化用能结构,提高余热发电系统运行效率,加大清洁煤炭、天然气和生物质能源等清洁能源的应用比重,从源头减少污染物排放。

**三、大力推进碳减排。**减少生产过程中的能源消

耗,坚决淘汰落后产能,实施主要生产设备的升级改造,提高能源利用水平,实现主要产品单位能源消耗优于国家标准要求、保持行业先进水平。倡导水泥“减量化”发展,自觉限产减排,推进高性能、高标号水泥和混凝土的消费,减少资源浪费,从源头消减二氧化碳产生和排放。

**四、提高协同处置能力。**持续提升协同处置工业固废的广度和深度,提高协同处置能力和水平;全力推进水泥窑炉无害化协同处置城市垃圾、危险固体废弃物系统建设。水泥、商混和建筑板材板块形成年综合协同处置能力超过1.2亿吨。

**五、开展绿色矿山和生态厂区建设。**深入开展矿山复绿,矿山绿化率不低于85%,充分发挥绿色植被天然吸尘器的作用,减少温室效应和粉尘排放;持续开展生态厂区建设,改善作业场所和所在区域环境质量,保护员工和周边居民健康,实现工业与自然的和谐发展。

蓝天是企业的第一责任!中国建材集团十八万员工愿从自己做起、从企业做起,为恢复蓝天、守护蓝天、共享蓝天的美丽中国贡献力量。



## 坚定目标 突出重点 强化执行 努力在新常态下创造新佳绩

南方水泥有限公司 肖家祥

2014年，我国水泥行业需求增速大幅下滑，南方水泥所辖区域新增产能陆续投放，产能过剩矛盾日益加剧，生产经营面临巨大压力和挑战。南方水泥在宋志平董事长的亲自指导和曹江林总经理的直接领导下，始终紧盯全年目标不放松，始终紧紧围绕“市场营销、深度管理整合和核心利润区建设”三条主线，始终紧紧抓住“稳价、降本、收款”三大中心工作，突出重点，统筹兼顾，较好完成年初各项经营目标：全年销售水泥、熟料1.27亿吨、商混4570万立方米；净利润增长10%以上；综合竞争力和可持续发展力进一步增强。

### 一、深化行业自律和整合，提高营销工作质量，持续优化市场竞争环境

加强市场研究与策划，抓好供给端管控。公司重点加强熟料市场研究与资源控制，加强区域内主要竞合企业沟通和长江中上游沿线、鲁南苏北、北方沿海等外围市场协调，全力推进落实熟料限产方案和平衡计划。成功推进华东区域及中南部分区域春节期间全范围统一节能停限30-35天，全年推动7轮次不同形式的常态化限产，浙中南和环太湖区域计划限产



分别达86天和90天。继续通过市场化手段协议关停落后小窑产能170万吨，与竞合企业有序互换熟料资源，减少熟料供给与无序流动，严控熟料销量和价格，切实控制熟料供应。

发挥市场引领作用，维护市场供需平衡。公司加强区域市场研判，进一步完善跨区域联动的协调机制，充分发挥行业引领作用，频繁开展多层

次、全方位的立体竞合。在春节、梅雨和高温淡季，公司积极组织推动区域限产，维护市场稳定。8月底需求逐步回升，进入销售旺季，公司精心策划、周密部署，对外加强行业沟通和市场冲突协调，对内认真组织落实百日经营计划和开展150天水泥业务专项劳动竞赛活动。

深化营销管理整合，提升营销软实力。坚持以市场为导向，按照“分类管理、一个市场一个主体”的原则，公司持续推进营销组织整合，继上海、浙江南方后，稳步推进江西和湖南南方营销体系组织优化；进一步优化营销管理机制，实施浙江南方营销体系绩效考核、薪酬与费用管理试点；进一步规范价格、信用、合同等关键业务和交叉市场管理，增强营销管控能力。强化量价匹配和市场份额意识，抓好本地市场和重点工程，新增九景衢、昌宁高速等重点工程水泥供应权200万吨以上，重点工程中标率远超区域内产能比。进一步优化营销队伍，公司通过竞聘上岗、绩效淘汰等方式减员62人，营销系统实物劳动生产率20万吨/人·年。强化客户意识，开展江山南方物流扩展项目试点，有效提升客服质量。

严控新增、减量发展，有效缓解

产能严重过剩矛盾。一方面,公司紧盯区域内违规项目建设,依托政府和行业协会平台,经过不懈努力,有效阻止区域内上海白龙港、浙江豪龙等一批违规项目建设;另一方面,积极推进减量升级布局优化项目建设前期工作,芜湖南方5000t/d熟料项目已与政府签订投资协议,海盐海河联运项目及常山南方三线项目2015年有望取得核准批文,秀洲南方、绍兴南方关停处置项目有序推进。

## 二、深入推行精细化管理,持续挖潜降低生产成本,稳步提升工厂竞争力

**深化采购精细化管理。**坚持以直供煤为主、市场煤为辅的采购策略,推进煤炭集中采购,发挥集团规模优势,加强与中煤、同煤等大型煤企战略合作,全年采购直供煤450万吨,节约采购成本近1200万元。在煤价下行期间,采取库存前移、先使用后定价的方式,全额承兑结算;在年底煤价上行期间,严格实行“一限一控”,限定最高采购价,严控企业煤炭库存。规范市场煤招标采购管理,降低采购成本约2600万元。加强备品备件的采购和库存管理,全年氨水和助磨剂价格分别下降7%和6%,配备件价格下降5%以上,配备件库存余额较年初下降12%。

**推进生产运营精细化管理。**深入推进预知性维修管理,熟料和水泥工序维修成本同比分别下降0.15元/吨和0.17元/吨。加强事故管理,落实事故追责,切实降低事故率,窑可靠性系数同比上升0.32%。优化配煤方案,逐步固化煤种煤质,提高风煤料适应性,降低熟料煤耗。加强脱硝和除尘

项目运行成本管理,优化操作与材料、设备的选型,脱硝项目实施费同比下降50%以上。推进生产系统信息化,实施常山、建德和桐庐南方窑系统智能控制,提高系统运行稳定性;富阳南方生产信息化试点项目成果通过国家部级专家评审。

**加强技术改造与技术升级。**以节煤、节电为抓手,实施窑系统优化、水泥粉磨节电技改和风机节电技改,实施槐坎、长兴南方窑系统节能技改,年节约标煤2.09万吨;实施富阳钱潮、福建红火水泥磨提产技改,吨电耗下降4度;实施18台风机节能技改,年节电5520万kWh。以提高吨熟料余热发电为抓手,持续优化余热发电系统和操作,5000t/d和2500t/d生产线吨熟料发电量分别同比增加1.01kWh和0.54kWh;以环保准入条件为抓手,有序推进减排技术应用,投资4590万元实施18条生产线脱硝项目,年减排NO<sub>x</sub>1.95万吨;有序推进常山、衢州南方电改袋工作;湖州南方(分部)协同处置城市污泥二期项目正式投运。

**推广精益管理试点。**加强以“5S”管理为基础的精益生产培训和对标管理,总结煤山南方、广德南方、建德南方、三狮松涛四家第一批精益管理企业试点经验,31家企业深入推行精益管理,细化核算与考核单元,建立健全生产运行计划管理体系,加强全流程、全价值链的生产过程管理。

**加强落后企业帮扶。**通过绩效对标落后企业的跟踪管理和干部问责,扎实推进落后企业帮扶工作,总部和区域公司分别对17家绩效改进水泥企业进行针对性帮扶,形成62项146条行动计划,建立诊断、帮扶与跟踪检

查的长效机制。

**认真落实成本费用节约计划。**从产供销环节入手,制定和落实5大类21大项成本费用节约计划,各区域公司降本举措各具特色,上海南方突出成本精细化管理、浙江南方推行成本费用看板管理和阿米巴管理、江西南方通过关键点突破法,全年水泥业务节约成本费用5.60亿元,计划完成率184.82%。

通过加强工艺、设备、安全管理和技术改进,5000t/d和2500t/d生产线熟料标煤耗同比分别下降0.55kg/t和0.59kg/t;吨熟料综合电耗分别同比下降0.50kWh和1.58kWh。通过对标、帮扶和精益管理等精细化管理手段,南方水泥涌现了一大批管理先进、业绩优秀的标杆企业,如广西金鲤水泥创利3.32亿元;山亚南方创利1.10亿元;衢州虎山混凝土单方净利79.01元;湖南长沙西商混运营中心创利7332.23万元。

2014年的实践经验再次证明,在产能严重过剩的行业背景下,无论面对多么复杂困难的形势,只要坚持中国建材的战略和价本利经营理念,坚决落实好中国建材的各项工作部署,全体干部员工团结一心,就能战胜困难、实现目标。

2015年,水泥行业正处于“长期、全局性产能过剩,市场旺季不旺,资源、环境、能源制约日益加剧”的新常态,机遇与挑战并存,工作任务极其繁重。我们将在中国建材战略的指导下,在宋志平董事长和曹江林总经理的关心和领导下,坚定目标,强化执行,开拓进取,落实责任,努力全面完成首季开门红和2015年各项工作目标!

# 坚定信心 攻坚克难 全面完成2015年生产经营任务目标

中国联合水泥集团有限公司 崔星太

## 一、2014年生产经营情况和主要工作

2014年,中国联合水泥集团有限公司(以下简称“中联水泥”)在中国建材和公司董事会的正确领导下,在宋志平董事长和曹江林总经理的亲自指导下,面对国家经济下行、市场需求不足、过剩矛盾加剧、融资环境收紧等重重压力,公司上下坚定信心、团结一致、攻坚克难,以中国建材下达的年度生产经营任务目标为核心,认真贯彻中国建材“整合优化、增效降债”的工作思路和“稳价、降本、收款”六字方针,紧抓KPI指标,深入一线、深入市场、聚焦效益,推进各项工作进展,在生产经营、深度管理整合、核心利润区建设和党建工作等方面均取得了较好的成绩。

生产经营指标完成情况:

2014年,中联水泥生产熟料5682万吨,同比增长5%;生产水泥5083万吨,同比增长5%;销售水泥、熟料6779万吨,同比增长2%;销售商品混凝土3519万立方米,同比增长6%;实现主营业务收入287亿元,同比增长6%。

(一)始终坚持“价本利”经营理念,坚决落实“稳价、降本、收款”六字方针



1. 紧扣市场、深入一线,确保价格稳定。一是强化和创新自律减排方式与机制,构建营销三大格局。建立了省际联动的自律减排协调机制,扩大了协同范围,构建了大协同格局;加大了与大型水泥集团自律减排沟通的频度与深度,形成了超越市场范围的全面合作大战略格局;加强对核心利润区内自律减排困难户反复拜访与说服,形成了全面参与格局。二是开拓市场,保量提量。三是创新营销模式,建立以核心利润区为基础的片区协调体制,成立片区管委会。

2. 紧盯成本、对标优化,实现降本增效。2014年,中联水泥狠抓成本

管理,落实降本增效,全年实现水泥熟料综合成本同比降低14元/吨。公司熟料综合电耗和标准煤耗连续4年来逐年降低。全年公司煤炭、耐火材料等采购资金比预算节约10亿元,为降本增效做出了巨大贡献。同时,优化混凝土质量配比,混凝土原材料成本降低10元/立方米以上。

3. 紧抓回款、落实责任,防范运营风险。2014年,中联水泥高度重视应收账款管理,水泥应收账款余额占销售收入的比重同比降低6%;商混应收账款余额占销售收入的比重同比降低11%。

4. 注重质量、优化配比,提升品牌价值。在全国第十四次水泥化学分析大赛中,公司15家企业获“全优奖”荣誉称号,14家企业获“优良奖”荣誉称号。公司从2012年至今相继参加了国家品牌建设促进会和国家质检总局联合进行的品牌价值评估,CUCC品牌价值2014年已达54.38亿元。

5. 科技创新、节能减排,推进绿色环保产业。积极组织企业参加中国建材集团技术革新奖的申报工作,共组织申报了139个项目,102项获奖,占中国建材获奖总数的55%;共申请专利126项,91项申请获得授权,目前已累计拥有专利328项,其中发明专利16

项。公司被中国产学研合作促进会授予“中国产学研合作创新奖”光荣称号。

6. 强化标准, 严格监管, 确保安全运营。2014年, 中联水泥安全生产总体情况良好, 实现了年度安全生产目标。中联水泥是目前全国建材行业唯一一家集团通过安全标准化一级达标企业。南京中联被国家安监总局列为全国水泥行业安全标准化示范企业。

7. 加强调度、融资运作, 保障资金供给。合理优化资金调度, 归集调配资金25亿元, 共取得贷款和融资165亿元, 归还银行贷款及其他融资95亿元, 通过多渠道融资和调配存量资金等多种方式降低融资成本, 年节约财务费用1500万元。

## (二) 以管理整合年为契机, 全面推进深度管理整合

1. 制定深度管理整合方案, 全面推进管理整合。编制完成了《深度管理整合工作实施方案》, 配套制定了《关于优化经营管理体制和机制的方案》和“六星企业”评价办法。

2. 精简机构、精干人员, 提高效率。一是在枣庄设立中联水泥运营中心, 部门合并, 实现了机构精简; 二是全公司全年精减人员2100人, 人均劳动生产率提高8.1%, 实现了人员精干; 三是结合企业实际, 制订了“533”“5325”“5320”“5315”和“5310”等不同等级的定员标准, 不断提升定员水平。

3. 优化对标管理, 提升对标质量。按照宋志平董事长的要求, 在原有9个重点指标若干一般指标的基础上, 借鉴海螺成本控制经验, 把重点指标增加为20个。

## (三) 夯实核心利润区建设, 提升市场控制力和话语权

1. 加强沟通协调, 严控资本支出。
2. 创新重组方式方法, 夯实核心

利润区建设。与山东泉兴矿业共同出资设立泉兴中联, 取得了运营管理权; 参股同力水泥成为第二大股东。

3. 盘活存量资产, 扩展骨料业务。全年迁移商混产能2257万立方米, 有效盘活了存量资产。

4. 规范租赁粉磨站, 规避经营风险。

## 二、工作中存在的问题与不足

2014年, 公司各项工作虽取得了较好的成绩, 但还存在不少问题和不足。一是部分区域由于产能过剩严重, 自律效果不佳, 出现区域亏损, 影响了公司整体效益; 二是应收账款数额仍然较大, 特别是混凝土行业长期以来形成的赊销模式尚未改变; 三是企业管理不均衡, 个别商混企业管理水平有待提升等。这些问题都需要我们认真对待, 在2015年的工作中尽快研究改进。

## 三、2015年工作重点及安排

### (一) 重点工作

1. 坚持自律减排, 确保价格稳定。
2. 强化预算管理, 实现降本节支。实行三项费用定额管理, 水泥熟料单位销售费用同比降5元, 管理费用同比降7元, 财务费用同比降5元; 商混业务单位销售费用同比降7元, 管理费用同比降5元, 财务费用同比降5元。
3. 强化资金管理, 防范运营风险。继续抓好应收账款管理; 全面清理存货, 盘活闲置资产; 强化资金调配, 降低财务费用。
4. 注重品牌质量, 确保安全环保。
5. 落实方案, 全面推进深度管理整合。一是减层级、减机构、减冗员、减公车。按照“533”原则, 完善总部、运营管理区和企业的组织机构调整、定岗定员; 按照“5310”标准, 完成

泰安中联生产经营100人定员试点工作; 从具备条件的已投产企业中, 寻找“5325”“5320”“5315”试点, 实现新的突破; 商混管理以“管理平台+商混站”为基本模式, 管理平台设4个部门, 商混站设站长1人, 并只设化验室1个部门, 每2条生产线定员26人, 增加1条生产线增定员6人; 独资企业全部实行执行董事负责制, 不设董事会、监事会; 全面推行公务用车改革, 坚持社会化、市场化、货币化改革方向, 努力完成车辆改革目标。二是强化培训, 提高全员素质。把往年的高管培训扩大成全员常年专业培训, 建立企业自身的教师队伍, 把辅导员制落到实处。三是严格执行人事任用规定, 完善任职负面清单, 严格员工红线管理。四是制定“职业经理人”制度实施方案。五是开展以“合理库存”为核心的生产深度整合。六是推进以“信息化建设”为核心的信息化深度管理整合。

6. 推进改革试点, 发展混合所有制经济。

7. 严控资本支出, 夯实核心利润区。

8. 加强党建和企业文化建设, 提高干部队伍整体实力。

### (二) 保障措施

1. 统一思想、提高认识。
2. 分工明确、责任到人。
3. 深入一线、靠前指挥。
4. 严格考核、奖惩到位。

2015年是我们适应“新常态”的关键一年, 情况新、困难大、责任重。我们要在中国建材的正确领导下, 坚持“早、细、精、实”的工作原则和“稳价、降本、收款、压库”的工作方针, 紧紧围绕“四抓四控、四增四减”的工作重点, 齐心协力、攻坚克难, 全面完成年度生产经营目标任务。

# 特别报道

活·动

中信书院大讲堂“《我的企业观》读书会”

书·评

做企业的人文精神和家国情怀

一本企业界难得的“论语”

选·摘

重组是更高水平的经营活动

企业需要创新“痴迷者”



《我的企业观》·评语

一位为企业眺望远方的船长；一位富于理想、勇于创新的改革者；一位同时打造两家世界500强的企业思想家……

活动

## 中信书院大讲堂 “《我的企业观》读书会”

宋志平以“铺路石”坦陈心迹，并深情朗诵了歌德《浮士德》中的名篇。他说，铺路石是一种再普通不过的建筑材料，虽平凡但有很强的承载力，希望自己能做这样一颗铺路石，为推动中国企业快速成长、推动国有企业改革发展做出更大贡献。



1月18日，中国建材集团董事长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平应邀参加北京大学后EMBA、中信出版社、中信书院联合主办的中信书院大讲堂“《我的企业观》读书会”活动，并作了题为《我的企业观》主旨演讲。泛太平洋管理研究中心董事长刘持金，东方基易投资管理有限公司董事长易基刚，京海实业投资集团有限公司董事长刘永亮和到场书友共计150余人参加了读书会。北大经济学院党委书记章政，中信出版社副社长、中信书院总经理蒋蕾出席活动并致辞，北大经济学院院长助理崔巍主持活动。

章政和蒋蕾在致辞中称赞宋志平是中国企业界的导师，清晰地为大家指引前进的方向，更为中国企业的发展，特别是国有企业的发展创出了一条新路。《我的企业观》系统总结了宋志平做企业的人生观和价值观，是一本思想体系完满的管理读本，字字珠玑，令读者受益匪浅。

演讲中，宋志平首先介绍了《我的企业观》的出版初衷。他谈到，写作过程中本着“讲真心的话、真心地讲话”、不吹嘘自己、不伤害别人、不空议的原则，把做企业

的经验和教训毫无保留地贡献到读者面前，希望给年轻一代留下参考和启示。在回顾35年企业经历时，他着重讲述了出任北京新型建筑材料总厂厂长、中国建材集团总经理、同时担任中国建材集团和中国医药集团两家央企董事长的三个重要人生事业节点上的奋斗经历，和大家分享了在战略制定、国企改革、资源整合、企业文化建设方面的心得体会。结合《我的企业观》一书，他从企业实践出发，着重阐释了八个观点，包括中国的事业是企业、做企业需要包容、联合重组是解决过剩的主要方式、混合所有制是把金钥匙、创新是企业的灵魂、管理需要工法、以人为中心、要树立正确的企业观。最后，他以“铺路石”坦陈心迹，并深情朗诵了歌德《浮士德》中的名篇。他说，铺路石是一种再普通不过的建筑材料，虽平凡但有很强的承载力，希望自己能做这样一颗铺路石，为推动中国企业快速成长、推动国有企业改革发展做出更大贡献。宋志平的演讲内容丰富，朴实生动，受到现场嘉宾读者的一致好评。

演讲结束后，宋志平与刘持金、易基刚、刘永亮围绕新常态下的混合所有制、重组企业的文化融合、国民共进、整合优化等话题展开深入探讨，并与现场读者就传统行业的转型升级等问题进行互动交流，现场气氛十分热烈，掌声不断。

在活动结束时，宋志平应书友热情邀请，签字留念，认真听取并耐心解答年轻人的疑问，给予真诚的鼓励。

中国建材集团董事会秘书光照宇、董事会办公室主任于志平、办公室主任张继武，以及集团和中国建材股份有关部门负责人参加了读书会活动。

书评

# 做企业的人文精神和家国情怀

——读宋志平新著《我的企业观》

《我的企业观》的每一篇文章每一个理念、企业观都倾注了沉甸甸的岁月和人生体悟，需要读者用心读取。这本书并没有泛泛地去讲很多的企业管理的道理，而是将大道理放在家庭、学校、社会、企业文化的真实背景中去讲述。

“做企业要有颗素直的心”。

近日读宋志平先生的新著《我的企业观》，不禁让我想起了松下幸之助的这句名言。

宋志平的《我的企业观》，是一部思想战略与实践经验相映生辉的企业管理学经典。我对宋志平的经营思想有一定了解，在写作本文之前，我曾经就他的《包容的力量》《经营方略》两本著作写过两篇评论文章：《有企业英雄才有英雄的企业》《企业强国不是梦》。但是这部新著却令我有欲穷千里目，更上一层楼的感受。在本书中，读者会发现宋志平的企业管理思想在更深的层次上有了更大胆的探索，而文风却更平实自然了，让人读着更加亲切，一个个简单的亲历的故事将他四十年工作经验与教训娓娓道来，就像一粒粒温润的珍珠，连成了一串灿烂的华章。

《我的企业观》一书封面评语中这样概括宋志平：

“一位为企业眺望远方的船长；一位富于理想、勇于创新的改革者；一位同时打造两家世界500强的企业思想家……”这真是对引领中国制造崛起和国企改革浪潮的新一代中国企业家的精彩写照。中国建材集团正是因为有了宋志平这位既脚踏实地、又高瞻远瞩的企业家，才会有今天的业绩。中国企业界正是因为有了宋志平这位既充满了理想和浪漫情怀，又真能做成事、成大事的人才充满希望。

作为一家战略驱动型的企业，要想成为世界一流的建材企业，没有企业家强大的思想战略作为基石和愿景，是不可能实现企业的发展和理想的。

工作四十年，做企业三十五年，宋志平琢磨最多的事

情就是谋篇布局，思考企业战略。他知道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。十多年前，正是他的一次战略选择，果断“调转船头”，带领中国建材集团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，将企业从破产的悬崖边缘拉了回来，使中国建材峰回路转，柳暗花明，为日后打造雄踞亚洲第一、世界第二的建材产业集团奠定了坚实基础。

做企业的这35年里，宋志平在北京新型建筑材料总厂度过了23年，从车间技术员做起，还做过销售，1993年起当了10年厂长；2002年到现在的12个年头里，一直在中国建材集团做一把手，其中有5年时间受国资委特别委托兼任国药集团董事长，成为央企一把手中独一无二的“双料”董事长，在任职期间把两家企业带入世界500强。

书中讲到的他做销售员的一则往事令我过目不忘，深深感动。

他曾经有10年时间在从事销售工作，最初是做推销员，后来是做销售副厂长。做推销员时，有一次他去广州的一家公司推销“龙牌”石膏板。当他敲开门向材料处处长说明来意后，处长回答：“我现在很忙，回头再说吧。”遭到拒绝了怎么办？他就在这家公司走廊的椅子上坐，边等边读书消磨时光。到了中午，那位处长开门一看：“小伙子还没走？”他说：“我的话，您还没听呢。”没想到那位处长说：“那咱们就说说吧。”从那以后，北京新型建筑材料总厂在广州设立了公司，广州许多项目用了“龙牌”石膏板。很多客户成了他的朋友。



宋志平在书中深有感触地说：尽管做销售很艰辛，但恰恰是销售经历影响了他的一生。所以现在他常常接到销售员打来的陌生电话，他从来不会挂断，而是耐心地和他们说几句，因为做过销售，知道他们在打电话之前心情的忐忑，所以总想尽量给他们一点儿信心和鼓励。

这也是一种包容的力量吧。

这本书的每一篇文章每一个理念、企业观都倾注了沉甸甸的岁月和人生体悟，需要读者用心读取。这本书并没有泛泛地去讲很多的企业管理的道理，而是将大道理放在家庭、学校、社会、企业文化的真实背景中去讲述。

宋志平写到他与祖母一起生活五年的经历，带领读者去回忆祖母的善良和包容；宋志平在插队当生产队长时，敞开心扉学着村里人对大家以“大伯、大叔”相称，很快就融入了老乡们的生活；大学毕业时，学校把唯一的一个进京名额给了他；听大岳法师用6个字概括了对佛教的理解——知足、包容、感恩，其中“包容”两字对宋志平的启发是最深刻的……正是这些人生中偶然的小事在深深影

响着宋志平的人生观、价值观和企业观。

正因为如此，宋志平认为，企业家，就是要以企业为家，要做好企业的家长。做企业需要包容，做企业的家长首先要有包容之心，勤于修身，修炼好包容的精神，以博大的胸怀和宽容的态度去对待企业内部与外部的事情。他对待客户，对待员工，对待投资者，都尽可能遵从包容性的原则。即使同行业，也不去恶性竞争，而是竞争中有合作，实现共生共赢。他“兼并”“收购”了很多企业，但是他不用这些词，而是用“联合重组”这个比较温和的词来表达。他以资本为纽带，搭建和提供了一个联合发展的平台，力争让所有利益相关方都能受益。不仅这样表达，关键是这样去想，这样去做事，这样去待人。

在宋志平的带领下，中国建材集团推动中国水泥行业进入了大重组时代。宋志平将包容的态度放在产业结构调整、资源整合、大企业生成等方面，对于国际企业界、学术界有着积极的启示意义。宋志平创造的中国建材南方水泥的重组入选了哈佛案例，打开了世界认识中国经验和中国企业发展模式的一扇窗。在重组区域的选择上，宋志平遵循三个原则：符合国家的产业政策及公司整体发展的战略目标；区域内均无领军企业，市场竞争激烈；区域恶性竞争的现状使区域内企业有迫切的联合重组愿望。在重组中兼顾包括民营企业家在内的各方利益，实现多赢。有人将这样的重组称作“中国式重组”。

正是由于这些经营管理中真实奇迹的创造，使得书中的每一篇文章和理念都充满启迪，耐人寻味。宋志平总是在寻找一些创新“痴迷者”来担任企业的领导人，那些“痴迷者”，他们的创新精神解决了企业的关键技术问题，提升了企业的核心竞争力，提高了企业的经济效益。正是因为有许多像他们一样的“痴迷者”，多年来中国建材集团才能突破一个又一个技术难关，接连打破西方国家的技术壁垒，在“中国创造”的道路上不断前进。

宋志平发自肺腑地给予这些“痴迷者”无比的赞美和感恩。德行一致，人生才能表里如一；企业才能做大做强声名远扬。

因此，作为一个有使命感、责任感的大企业家，作为改革开放的见证者和践行者，宋志平认为企业家除了立德、立功还要立言。因此，他今后一个很重要的工作，就是



归纳、整理多年来的管理经验，进一步提炼、升华他的管理思想，为推动中国企业的发展作些贡献。

他给自己的定位是，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想、有思想的企业家。

前些年，他在清华大学“袁宝华企业管理金奖”论坛上曾以“我的企业观”为题作过演讲，与大家交流他管理企业的心得。作为企业领导人，应该树立正确的企业观，真正做到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，把自己和企业融为一体，把企业和社会融为一体，把有限的生命融入企业的成长，把企业的成长融入社会的发展。

今年12月11日，宋志平在中国新闻社、中国新闻周刊主办的第十届中国企业社会责任国际论坛暨2014最具责任感企业颁奖典礼上荣膺“2014年度责任人物”，他在发表获奖感言时表示，“责任人物”这份奖励十分厚重，中国建材大力推进水泥、玻璃等传统建材领域的结构调整和节能减排，同时大力发展新型建材、新型房屋和新能源材

料，强调企业应该把社会责任、把蓝天作为第一责任。

读《我的企业观》让我们真正读懂了宋志平的心，让我们感到了他知识的渊博，感到了他思想的深邃，感到他不光是企业的师者也是人生的师者。最近一次他在武汉理工大学演讲时，开头用了歌德诗，结尾用了毛主席在莫斯科大学那段脍炙人口的语录，会场上千名师生爆以热烈掌声。作者也从媒体上看到，在前两天召开的中国企业高峰论坛上，他又讲到他老师治病和养病相结合的道理，讲到正确理解和运用辩证法中的对立统一规律，提出国有和民营、互联网和传统产业、大众创新和企业创新不是平行线，而是应该互相融合、相得益彰，进而归纳出了融合创新的理论。

宋志平认为做企业不光要有丰富的管理经验和扎实的工作态度，更要有强烈的人文精神和家国情怀，这或许是他在《我的企业观》中真正想告诉读者的。

（摘自《中国建材报》）

书评

## 一本企业界难得的“论语”

《我的企业观》集理论性、思想性、操作性于一体，浓缩了宋志平企业感悟和管理思想的精华，是企业界难得的“论语”，无疑对中国国企业的改革和经营管理都具有借鉴意义。

放眼全球，将两家不同的企业带入世界500强之列的只有两位企业家：一位是日本的“经营之神”稻盛和夫，另一位是中国的宋志平。

宋志平曾同时出任中国建材集团和国药集团两家央企的董事长，并带领这两家企业跻身世界500强的俱乐部，为我国企业的改革创新创造并积累了新鲜而丰富的经验，被誉为“中国的稻盛和夫”。

因为在企业管理上的成功，宋志平总被问及各种各样的问题。譬如为什么选择做企业、做企业的目标是什么、为什么在国企坚守、怎样看待生活、是不是一个工作狂等等。宋志平说，实际上这些也是他常问自己的问题。“细想起来，如果找个合适的词汇概括这些问题的答案，大概就是‘企业观’，即做企业的人生观和价值观。”

在新书《我的企业观》中，宋志平从自身35年的从业经历出发，结合中国改革开放和国企改革的历史背景，将深刻的管理哲思蕴藏在传奇的企业故事中，将自己的管理经验、感受和心得以平实的文字一一道出，既是回答大家，也是回答自己。

“我的企业观来源于我在国企工作中的实践，来源于与民企携手改革发展的探索，来源于对市场经济规律的思考，来源于一次次的总结验证和提高。”

在《我的企业观》一书中，宋志平以中国企业的百年兴衰开篇，指明了“企业的逻辑”，并通过对战略、规律、



机遇的解析，阐述了企业成长的动因和逻辑。

《我的企业观》集理论性、思想性、操作性于一体，浓缩了宋志平企业感悟和管理思想的精华，是企业界难得的“论语”，无疑对中国国企业的改革和经营管理都具有借鉴意义。

## 儒商式管理 崇尚包容和共赢

宋志平是一位温和的儒商。他的这种“儒”，体现在管理方面便是他始终践行的“包容性经营”。

宋志平所谓的“做企业需要包容”，指的是要尽量考虑到所有利益相关者的诉求，照顾所有相关者的利益，学会听取各种意见，接纳不同的声音。

“这既需要企业家的管理能力，也需要企业家的责任感，有时甚至需要妥协精神和牺牲精神。”宋志平在书中这样写道。

在宋志平看来，包容的实质是包容不同，有时候还要包容缺点。“如果大家都一样，就不需要去包容谁了。大家所处的位置不同、看问题的角度不同、价值观不同、利益诉求不同，客观上还需要彼此关照、互相协作、达成共同目标，自然需要敞开心怀、容纳不同。”

当然，包容的另外一个特质，就是不同中尽可能多地寻找相同。“比如说，管理者和员工肯定有不同的价值取向和利益诉求，但他们同为企业成员，当企业的利益尽最大可能符合他们的利益时，双方就容易达成共识。”

最能体现宋志平包容性经营的是中国建材与上千家民营企业联合重组，实现了国民共进。宋志平抓住行业结构调整的机遇，主导的这一场规模恢弘的联合重组，始终贯穿着与人分利、共生多赢的包容思想。

他充分考虑到了民营企业家的短期收入、长期收益和职业生涯等需求，不仅使企业引入了市场化机制，而且赢得了“民心”，将上千家分散的民企融合为空前凝聚的航空母舰，并带领其成功驶入世界500强行列，稳居全球建材企业第二位。

宋志平的包容不仅仅局限于国内、民企，也体现在国际化过程中。他在书中讲到，“以前，中国是世界工厂，今后，世界将是中国的工厂，能否利用好世界这个大工厂，取决于我们是否有包容的心态和共生多赢的思维方式。”

## 央企市营 国企改革的积极探索

作为一名央企掌门人，国企改革是摆在宋志平面前

的一件大事，同时他还有一个身份，中国企业改革与发展研究会会长。多年来，他一直孜孜不倦地致力于国企改革的研究和实践。

早在六七年前，宋志平就提出了“央企市营”这一概念，“当时的想法是，把国企重组中一些成功的市场化做法，尤其是如何发挥国企、民企各自的优势、促进二者融合的经验，进行概括、归纳出规律性的内容”。

所谓“央企市营”就是央企要建立起适应市场经济要求的管理体制和经营机制，有五个要点：产权多元化；规范的公司制和法人治理结构；职业经理人制度；内部市场化机制；依照市场规则开展企业运营。这些思路完全契合十八届三中全会的精神，是对当前国企改革热门话题混合所有制的积极探索。

宋志平认为，“混合所有制是把金钥匙”，能够解决国有经济与市场接轨、国企深化改革、社会资本进入国企部分特定业务的途径、“国进民退”与“国退民进”的长期纷争四个问题。对于国企与非公企业究竟如何“混合”的问题，他提出了“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的十六字原则。

应该说，中国建材集团和国药集团都是靠混合所有制发展起来的成功案例，两家企业原本在央企的序列中都只能算是排位靠后的中小型企业，而且都处于充分竞争领域，要做大做强比较困难，正是靠着混合，他们才双双踏入了世界500强之列。

宋志平认为，当前的改革任务是，从我国基本经济制度的源头出发，从发展国有经济的根子出发，解决好国有经济的实现形式、国有资产的监管方式和混合所有制

宋志平所理解的企业家精神，是创新精神、冒险精神，更是坚守精神。“真正的企业家应该站得更高，关心国家和民族的命运、社会的发展，敢于承担责任，具有职业精神。”



企业的完全市场化身份三大核心任务,把改革的逻辑和问题彻底理顺理清。

在书中,宋志平明确了国有经济与国有企业的区别,提出了国有企业“改回去”、混合所有制企业“改出来”的解决办法,提出了如何实现“以管资本为主”进行国有资产监管的独到见解,并且破解了社会各界对混合所有制的各种担忧和迷思,发出了“不要再给混合所有制戴帽子”的疾呼。

这些已经成文的思考成果是宋志平站在国企改革最前线的瞭望,对我国下一步国企改革有一定的参考意义。这些娓娓道来的文字,细细读来,让人为其见解的睿智独到而叹为观止,为其对国企的拳拳之心而感动不已。

## 企业家

### 国家英雄

如果把宋志平与稻盛和夫比较的话,他们有共同点,但更有不少不同点。最突出的一点便是宋志平给国家、社会创造了财富,自己得到的很少;稻盛和夫在给国家、社会创造财富的同时,也为个人赢得了巨大财富。

让宋志平能一直充满干劲的,是企业家精神。

宋志平所理解的企业家精神,是创新精神、冒险精神,更是坚守精神。“真正的企业家应该站得更高,关心国家和民族的命运、社会的发展,敢于承担责任,具有职业精神。”

年轻的时候,宋志平非常崇拜美国商界的传奇人物艾柯卡,这位让克莱斯勒起死回生的传奇企业家,“教

会了宋志平百折不挠、一往无前的英雄主义精神。

“对于企业家来说,英雄精神就是企业家精神。”宋志平所谓的英雄情结,是指企业家的使命感、责任感和荣誉感。

在他看来,企业家要有爱国主义精神,把企业发展与国家战略、社会利益紧密联系在一起,带领企业自觉肩负起政治责任、经济责任、社会责任,在保障经济的平稳发展、积极吸纳就业、加强环境保护等方面发挥积极的作用。

此外,企业家还要有强烈的事业心和责任感,把培育优秀的企业作为自己的神圣使命、崇高荣誉和毕生追求,带领企业做强做优,在国际舞台上冲锋陷阵。

宋志平还在《我的企业观》中列举了企业家在经营管理上应该具备的一些基本特质,譬如方向感、感染力、责任感、决断力等等。对于这四点,宋志平在书中都做了详细的阐述。

在宋志平看来,企业家应该是个爱做梦、会做梦,爱讲故事并能讲好故事的理想主义者。“作为企业家,不仅要为企业找到目标,还要带领员工创造更多精彩的故事,把梦想变为现实,要向公众讲述企业的故事,使企业获得更多的理解和支持。”

宋志平还认为,做企业应该有理想有追求,也要有原则有秉持。“企业家要树立正确的企业观,而企业观就是做企业的人生观和价值观,企业家要做到先天下之忧而忧、后天下之乐而乐。”这或许正是他的核心理念。

(摘自《企业观察报》)


 选摘

《我的企业观》·联合重组

## 重组是更高水平的经营活动

我们所说的联合重组和兼并收购确实不一样：兼并收购往往是冷冰冰地讨价还价，谈好价格，完成交易，拿钱走人；联合重组则是大家一起做事，是平等协商、利益均沾。

约瑟夫·鲍沃是哈佛大学商学院一位执教了40多年的资深教授，他对行业重组和产业结构调整很有研究，曾研究过GE（通用电气）案例，也曾聚焦过欧美水泥业重组。2009年秋天，鲍沃教授听说了中国建材的水泥业务重组故事，他很感兴趣，专门到北京找我了解情况，我们进行了两个小时的交流。

鲍沃教授说：“对于全球学者和企业家来说，并购都是一个重大命题，在中国这么大的市场做重组，一定是惊天动地的，肯定可以为全球企业提供一些经验。”于是，接下来的两年时间里，他的研究团队深入中国建材旗下的几十家子公司、工厂进行调研，与十几位高管一一对话。最终，中国建材案例被写进了哈佛大学的教材。

正如鲍沃所言，联合重组是企业经营的高潮，也是惊险的艺术，在多年的企业管理实践中，我深刻地体会到了这个道理。重组整合是一场高水平的经营活动。全世界失败的重组案例不少，问题出在哪里呢？往往不是重组战略错了，而是操作层面出了问题。

这提醒我们，整合不仅要有“道”，还要有“术”，也就是说既要符合产业政策、行业和企业的发展规律，又要格外重视重组的原则和方式，尽量确保各方利益的均衡。事实上，收购价格、人员安置、文化融合等问题，是被重组企业最关心的、也最应引起重视的问题。

因此，在中国建材大规模联合重组项目启动之前，我就告诫相关负责人，必须有清晰的指导和操作原则，

以及详细的工作程序，否则多收购一个企业就等于多了一道枷锁，这样下去企业很容易被规模拖垮。

媒体报道时，往往会用“兼并”“收购”这些词，但我尽量不用，而是用“联合重组”这个比较温和的词。因为从我们的实践来看，中国建材的联合重组和兼并收购确实不一样：兼并收购往往是冷冰冰地讨价还价，谈好价格后，交易完成，拿钱走人；联合重组则是大家一起做事，是平等协商、利益均沾。可以说，“联合重组”一词中蕴含了中国传统文化中根深蒂固的包容、合作、共赢的思想。本着这些思想和原则进行的联合重组，与兼并收购大不一样。

中国建材的联合重组，使企业规模得以扩大、效益得以提升，也促进了行业的结构调整和转型升级，以及区域市场的健康发展。可以说，我们是以资本为纽带，搭建和提供了一个联合发展的平台，力争让所有利益相关方都能受益。

在重组区域的选择上，我们遵循三个原则：符合国家的产业政策及公司整体发展的战略目标；区域内均无领军企业，市场竞争激烈；区域恶性竞争的行业现状使区域内的企业有迫切的联合重组的愿望。

在选择重组的企业上，我提出联合重组不是“拉郎配”，不是见企业就收，而要有明确的指导原则：一是符合企业的区域战略，要在我们的核心利润区内。二是具有一定的规模、效益和潜在价值，通过一系列的管理整合，原来企业的效益得以大幅提高，原来亏损的企业能产生利润。三是能与现有企业产生协同效应。

## 重组的理论基础

规范运作、互利共赢、  
互相尊重、长期合作。

## 重组区域选择原则

符合国家的产业政策及公司整体发展的战略目标；区域内均无领军企业，市场竞争激烈；区域恶性竞争的行业现状使区域内的企业有迫切的联合重组的愿望。

## 重组的操作原则及行为原则

操作原则：资产边界清晰、人员边界清晰、  
价格公允、竞业禁止。

行为原则：专业、负责、尊重、共赢。

## 重组企业选择原则

符合企业的区域战略；具有一定的规模、效益和潜在价值；能与现有企业产生协同效应；风险可控、可承担。

所谓协同效应，就是区域内企业在集中采购、统一市场和价格等方面能有效协同，产生明显的效益。四是风险可控、可承担。最高超的经营艺术，就是把风险降到最低，即使有风险，也要控制在可承受的范围内。

在重组的过程中，我始终坚持以人为本的原则。大企业重组小企业，在处理“人”的问题时，必须留有余地，不要一味地向社会甩包袱，要把相关利益人的利益处理好。企业是资源，人也是资源，我们为什么一定要换掉各企业原来的管理人员呢？对思想、文化、经营方式进行整合、调整，不就可以了么？联合重组并不意味着换人。

对于原有企业的股东，重组后我们并不会迫使其退出，而是给他们留有一定数量的股权，实现利益的捆绑；对原有的管理团队给予充分的信赖，为其提供一个实现个人价值和梦想的事业平台；对于确实富余的人员，也会通过内部调剂的方式加以解决。

在重组过程中，文化整合至关重要。企业内部如果不能形成统一的价值观，那么收购的企业越多就越危险。中国建材在重组的过程中，把文化认同写进了每一个联合重组的协议里，并通过各种方式加以宣传贯彻。

此外，我们在重组过程中坚持资产边界清晰、人员边界清晰、价格公允、竞业禁止的操作原则，以及专业、负责、尊重、共赢的行为原则，在具体执行层面，还建立了一整套详尽的联合重组工作指引。

上面的这些操作实践，表面上看似似乎由重组方主导，实际上重组是一个双向选择的过程，被重组方也

会根据我们的企业实力、重组原则、管理水平等进行综合权衡。所以，很多时候我问自己的并不是我们要重组哪些企业，研究哪些重组战术，而是我们有什么吸引力，怎么能被那些优秀的企业和企业家所选择。

关于如何做到这一点，我总结了三条经验：一是战略要有吸引力，企业要有清晰的发展思路，能让加盟者看到美好的前景和未来。二是利益上要有吸引力，通过先进的制度设计实现互利共赢，既要让大家获得眼前的重组利益，也要让大家看到重组后的长远利益。三是文化要有吸引力，要让加盟者产生强烈的企业认同感和归属感。

总之，重组是一个化合反应，而不是简单混合。双方拥有共同的战略愿景，是重组成功的内在动力。规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作是重组成功的理念基础。重组后，双方能够合心、合力、合作，是重组成功的必要条件。这三个方面在我们的整合过程中都体现得非常好，所以，这些年来，中国建材的大规模重组才能平稳快速地推进。

有人说：“中国建材的这场重组入选了哈佛案例，打开了世界认识中国企业的一扇窗，在产业结构调整、资源整合、大企业生成等方面，对于国际企业界、学术界有着积极的启示意义。”也有人说：“中国建材的联合重组极具中国文化特色，是更适合中国企业的联合重组方式，可以叫作‘中国式重组’。”希望中国建材这些年摸索出来的经验，能够为中国企业甚至世界企业提供一些借鉴与参考。

# 选摘

《我的企业观》· 企业创新

## 企业需要创新“痴迷者”

这些年来，我总是在寻找一些创新“痴迷者”来担任企业的领导人。所谓“痴迷者”，指的是能一心一意做企业、做事情，干一行、爱一行、精一行的人。好高骛远的人是做不好企业的。

说到技术创新，人们会很自然地想到高学历、高职称的科技人员，但从我做企业的经历来看，那些学历不是很高但对技术无比痴迷的人往往更容易创造奇迹。



中国建材所属中国玻纤的总经理张毓强便是这样一个“痴迷者”。他最初是个挑水工，后来经过一步步奋斗成为一家小玻纤工厂的厂长。从坩埚

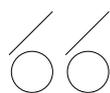
拉丝到池窑拉丝，从年融化量1万吨到10万吨，并拥有全球最大融化量的池窑拉丝技术，在他的带领下，这家名不见经传的地方企业一跃成为全球规模最大的玻纤上市公司。2008年金融危机来临，欧美订单减少，但他组织研发了E6配方，使得成本下降了10%，带领企业硬是挺过了那场危机。2013年，国内几家玻纤公司都面临巨额亏损，但中国玻纤却逆势上升，净利润达到6亿多元。说他是“痴迷者”，是因为他几十年如一日，早晨6点到工厂，晚上12点才回家。他用自己的思考方式去理解玻纤的生产技术，畅游在玻纤的世界中。



任桂芳是中复连众的董事长，她比我年长一些，我私下里总亲切地叫她“任大姐”。这位全国劳动模范、“全国三八红旗手”，更是一位名副其实的

“韧大姐”，她对事业的那股韧劲儿让人钦佩。多年来，她一心扑在工作上，没有周末和节假日，很多人常用“非常6+1”与“白加黑”来形容她。中复连众最初是家小型的传统玻璃钢制品工厂，在她的带领下，“连众”牌获得了“中国名牌”的称号，中复连众成为玻璃钢管道行业的排头兵企业。进军风电叶片业务后，她又带领团队开展技术攻关，生产出了填补国内空白的兆瓦级风机叶片，使企业一举成为行业的领军者。我在很多场合都说过，中复连众能发展到今天多亏了任桂芳。

中复神鹰董事长张国良也是个典型的创新“痴迷者”，他多年来对碳纤维一直情有独钟。当年为了获得国家的立项支持，他竟写了一首散文诗作为申请报告：“我在实现一个梦想，我被梦中的激情所燃烧，我要做出中国人自己的碳纤维！”为了研究技术，他在生



那些在创新的道路上离成功最近的人，一定是醉心于专业、有创业激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。在科技发展日新月异的今天，要想不断征服技术高峰，企业需要更多的创新“痴迷者”。



产线旁吃住几个月不回家。中复神鹰刚开始的目标是生产T300级碳纤维，后来研究出了性能更高、强度更大的T700级碳纤维，达到了国内领先水平

和国际先进水平。技术上实现突破、生产步入正轨以后，张国良又开始研究下游产品，研发了碳纤维自行车、纺织机械配件及碳纤维增强工程塑料等，并不断尝试新的挑战。



还有个“痴迷者”是北新建材旗下泰山石膏股份有限公司董事长贾同春。2005年，北新建材投资2.4亿元购买了泰山石膏60%的股份，之所以投资这家企业，不仅是出于战略上的考虑，更是因为看中了贾同春的创新能

力。他原来是泰安市建材局局长，后来弃官从商，接手了一个小石膏板公司，一天到晚泡在工厂里，解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出了低成本、高质量的产品，创造出了有中国特色的全球规模最大的生产线。2013年，这家企业的净利润超过了10亿元。

我常想，像张毓强、任桂芳、张国良、贾同春这样的创新“痴迷者”，他们的创新精神解决了企业的关键技术问题，提升了企业的核心竞争力，提高了企业的经济效益。正是因为有许多像他们一样的“痴迷者”，

多年来中国建材集团才能突破一个又一个的技术难关，接连打破西方国家的技术壁垒，在“中国创造”的道路上不断前进。

人是创新最关键的因素，企业应始终把发挥人的创造力放在推动科技创新的中心位置，让更多独当一面的创新型人才成为企业的顶梁柱。这些年来，我总是在寻找一些“痴迷者”来担任企业领导人。所谓“痴迷者”，指的是能一心一意做企业、做事情，干一行、爱一行、精一行的人。尤其是工厂的领导，需要踏实肯干、业务过硬，能钻研生产技术，懂得生产管理。好高骛远的人是做不好企业的。

为什么这么讲？我比较信奉专业化，今天的市场细分程度很高，做企业比较难的是找到一个对路的产品以及一个适合自己和市场，正所谓“有百利不如有一技”。那些一路发展过来的企业，大多都有一个拿手产品，而不是不停地更换产品或更改业务方向。因此我总对大家说：“做企业忌讳‘狗熊掰棒子’，一定要突出核心专长和核心竞争力，对已有产品精耕细作，不断完善和创新。”要做到这一点，靠的就是专业的技术人才与团队，还有执着创新的人。

创新是一个连续的、长期的过程。那些在创新的道路上离成功最近的人，一定是醉心于专业、有创业激情、能持之以恒甚至有些“一根筋”的人。在科技发展日新月异的今天，要想不断征服技术高峰，企业需要更多的创新“痴迷者”。

## 中国建材集团 科技创新体系建设深化研究

**摘要：**按照集团公司董事长宋志平、副董事长姚燕和总经理曹江林对“新常态”下集团科技创新工作的指示和工作部署，综合分析集团科技创新体系现状和产业发展情况，运用团队学习相关工具，通过头脑风暴列举集团目前科技创新体系中的内外部问题，用列名法找到最重要的四个层面（科技人才队伍建设，科技与金融、市场结合，内部创新的沟通与协调，外部科技资源融合）的相关问题，提出解决方案，并对解决方案的效果进行评价。目的是根据国家创新战略和创新体系改革，围绕集团战略目标，深化完善中国建材科技创新体系，提出实施“123”科技创新工程建议，即搭建一个平台、打造两类科技人才队伍及深化三个体系建设，实现集团创新能力再提高，推进实研结合和集成创新的深入发展，把技术优势转化为强大的竞争力，赢得集团持续发展的新动力。

## 一、集团科技创新总体概况

### (一) 集团技术创新体系建设情况

集团紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标，始终将“科技创新”作为战略之首，大力实施创新驱动，强化资源聚集效应，突出企业创新主体地位，构建起了以中国建材总院为核心拥有13家国家级行业科研设计院所、国家级企业技术中心和重点实验室的科技创新平台体系，成为我国建材工业科技研发的主体力量和推动行业结构调整与转型升级的引领者。

集团高度重视技术中心建设，连续获批复合材料、装备制造、玻璃纤维、水泥装备、特种水泥技术五个领域的国家级企业技术中心，形成了1个国家级企业(集团)技术中心和7个国家级企业技术中心分中心的产研技术创新体系，拥有国家级企业技术中心数量列中央企业第一位。同时，不断优化完善集团技术中心机构体系，形成了以新型建材与新型房屋、水泥技术、商混技术、玻璃、纤维及复合材料、装备技术为核心的6个专业研发部，进一步强化产业板块核心作用，推动产研结合。

积极打造建材服务平台，形成了覆盖全行业的检验认证资源、工业产品(7个领域)质量控制和技术评价实验室、国家中小企业公共服务示范平台于一体的建材行业技术综合服务平台体系，促进科技与现代服务业的融合。同时，推进外部创新体系建设，建

立以SINOI海外研发中心为代表的研发基地，牵头组建中国碳纤维及复合材料产业发展联盟等，构建起集团外部的技术创新合作体系。

### (二) 集团科技创新活动情况

中国建材集团依靠科技进步和自主创新，先后承担了一大批国家重大项目，取得了一系列科技成果，自主创新能力和行业影响力、控制力、带动力显著提高，实现了跨越式发展，连续六年获得国资委年度经营业绩考核A级、连续第四年进入世界500强，稳居全球建材企业第二位，并荣获国资委第三任期“科技创新企业奖”、工信部和财政部联合认定的“国家技术创新示范企业”称号。今年5月23日，王勇国务委员到集团调研时说：中国建材集团和中国建材院重组是中央企业首家产业集团和科研院所的重组，重组后发展有思路，改革力度很大，重组非常成功，树立了典范，雄厚的科研实力已经成为集团的核心竞争能力之一。

“十二五”以来，累计承担国家级科技项目200多项，体现了集团国家队本色。突破了特种水泥、高性能混凝土、节能玻璃、高性能碳纤维、新型建材、低碳房屋等一批关键技术，自主开发了万吨级新型干法水泥、高性能混凝土、超大型纸面石膏板生产线、超大型浮法玻璃、大型特种电线电缆等成套核心技术与装备，培育了大兆瓦级风力发电机叶片、碳纤维、碳芯电缆、电子玻璃、超薄玻璃、新型房屋等一批“三新”产业，一大批科研成果用于遥感卫星十四号、辽宁号航母、

神州飞船、天宫一号、嫦娥三号等国家重大工程，为我国的建材工业发展、国民经济建设及国防建设做出了突出贡献!

### (三) 集团科技创新问题

当前，中国经济步入“新常态”，对企业转型升级和创新发展提出新要求。习近平总书记指出，要从当前我国经济发展的阶段性特征出发，适应新常态。当今世界正在迎来新一轮科技革命和工业革命，科学技术加速发展，全球产业剧烈变革。集团要从新常态的阶段性特征出发，寻求科技创新、产研结合的新思路，提出适合集团发展的建立在绿色建材、绿色房屋、绿色能源的“三绿”目标和数字化网络化智能化基础上的科技创新战略构想，走出一条有集团特色的创新发展之路，实现新常态下的新发展。

近年来，依托强大的产业平台和一流的研发平台，集团实现了科技创新与产业的协同发展，取得了较大成绩。但与集团的发展要求相比，尤其是在新的市场竞争环境下还有一定的距离，还存在一些问题，主要包括：一是以工程化、产业化为目标导向和牵引的国家科技项目成果产业化比较薄弱，项目成果与集团产业发展还存在脱节现象。二是行业前瞻性、重大共性技术预研工作不够深入，缺少具有重大影响力、标志性的科研成果，生产制造企业的新技术成果储备意识比较薄弱。三是尽管集团产研合作优势得天独厚，但在产研合作、成果转化过程中的利益分配机制、责任分担等

方面的问题有待进一步明确。四是参与国际竞争方面，集团专利、标准国际化程度需要提高，尤其是具有自主知识产权核心技术的专利布局，及国际专利申请和国际标准中的专利预埋工作，有待进一步提升。

## 二、科技创新目标研究

### (一) 科技创新目标的提出

通过综合分析集团的科技创新体系现状和产业发展情况，运用团队列名法对科技创新目标进行汇总、分类，从而总结得出项目研究目标：根据国家创新战略和创新体系改革，围绕集团目标，深化完善中国建材集团科技创新体系建设，促进集团产业链整合和产研协同，提升集团协同创新能力，形成“科研带动产业、产业牵引科研”相互支撑发展的体系，促进集团各产业板块协同发展。

### (二) 目标分析

项目研究组通过头脑风暴分析，列举提出了21项影响制约科技创新目标实现的主要因素。然后针对提出的

制约因素，通过团队列名法对自己认为重要的前6个问题，按照重要程度分别打6、5、4、3、2、1分，再对选取的问题进行分数汇总，按照得分由高到低的顺序进行排序。

通过对以上问题分析，并对其结果进行归类，找出影响制约科技创新目标实现的5个因素：即资金因素、人员因素、内部沟通、市场引领和考核体系，如图1要素分析鱼骨图所示。

## 三、实现目标的途径

“新常态”既是企业发展的新环境新要求，也是企业提质增效、改革创新的新动力。对于集团来说，在保持原有的科技创新体系和技术优势基础上，适应新形势、寻找新出路、创造新业绩，通过组合优势打造集团发展新的核心竞争力。在集团总体战略目标下，我们运用SMART原则，研究提出集团科技创新战略中核心竞争力提升的解决方案，即要依托央企的科技实力，加民企创新的活力，再加混合所有制的动力，及集团“三新”产业的需

求牵引力，用公式表示为：央企科技实力+民企创新活力+混合所有制的动力+“三新”产业需求牵引力=集团科技竞争力，即集团科技创新竞争力的“五力”模型，如图2。



图2 集团科技创新竞争力“五力”模型

围绕集团科技创新竞争力“五力”模型，建立以院所为重大关键技术科技创新的主体，企业以应用技术需求相配合，将短期和长期目标深度融合、国企与民企混合的科技创新驱动战略，长期为短期创新提供创新的动因和基础，短期为长期创新提供创新的保障和验证。建立多元投入机制，构建混合所有制科技投资基金平台，将国企与民企混合，内部科研院所与企业融合，投资基金与科研成果有机结合，形成你中有我，我中有你，相互协同的战略格局。

同时，面对“新常态”，在坚持推动以“五力”模型为基础的科技创新的同时，积极加强科技管理模式创新和业态创新，打造技术创新组合优势，以此来应对“新常态”下的科技体制机制改革和新挑战，全面提升集团的整体创新水平。

## 四、方案评估

利用有效——紧迫矩阵，对我们提出的方案进行评估。首先按照有效

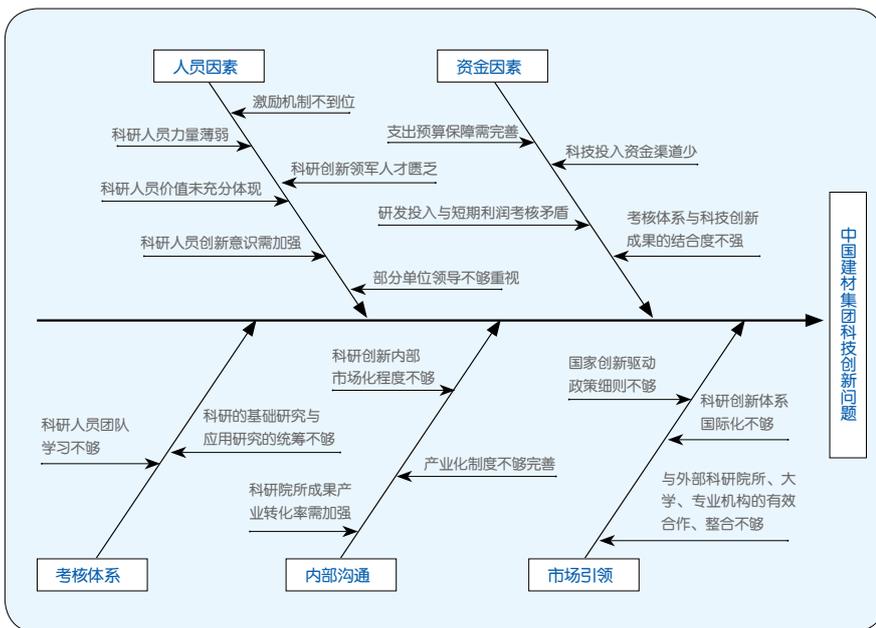


图1 要素分析鱼骨图

性和紧迫性两个维度设计打分表,对各项解决方案分类研究。通过打分,再进行合并,计算算术平均值,该平均值为该项分类表中的评判结果,填入各分类矩阵中。

按照之前研究结果和分类评判依据,再对各类有效——紧迫矩阵进行整体评估,最终得到整体解决方案的评价结果。

## 五、实施方案

按照评判结果,确定最终实施方案:在集团总体战略目标下,科技创新战略中核心竞争力的提升,要依据科技创新竞争力的“五力”模型,开展深化集团科技创新体系建设,实施集团“123”科技创新工程。

“123”科技创新工程具体是:建议两到三年搭建一个平台,打造两类科技人才体系,深化三个体系建设,即搭建科技创新技术资本平台,打造选拔、培养高端领军人才和创新人才两类人才体系,深化内部沟通协同、科技预测和考核三个体系建设。

### (一) 搭建一个科技创新技术资本平台

国家部委高度重视科技金融在推动科技创新、加快成果转化应用方面的引导作用,先后出台多项相关政策,支持建立以国家财政资金为先导,社会资本、金融资本共同参与的创业投资引导基金,大力支持高新技术产业发展,引导科技成果转化或产业化,提升自主创新能力,推动产业结构调整。

《国务院办公厅转发发改委等部门关于创业投资引导基金规范设立与运作指导意见的通知》(国办发〔2008〕116号)和国家发改委、财政

部《关于实施新兴产业创业投资计划、开展产业技术研究与开发资金参股设立创业投资基金试点工作的通知》(发改高技〔2009〕2743号)提出决定实施新兴产业创业投资计划,扩大产业技术研发资金创业投资试点,推动利用国家产业技术研发资金和社会资本投向高新技术产业,促进自主创新成果产业化,培育新兴战略性新兴产业。同时,国家发改委正加快推动设立国家新兴产业创业投资引导基金,建立引导和推动新兴产业发展、扶持

工作。国务院国资委在2015年中央企业、地方国资委负责人会议上提出,要实施资本与技术双轮驱动战略,多方式筹集创新资本,探索建立中央企业创新投资基金,积极利用政府引导基金、风险投资基金和私募股权基金,加快科技成果的产业化和商业化。国务院总理李克强在今年1月14日主持召开的国务院常务会议上提出,决定设立总规模400亿元的国家新兴产业创业投资引导基金,助力创业创新和产业升级。此外,北京、山东等地方政府均出台了科技成果转化先导资金政策,引导社会资本、金融资本共同参与,支持高新技术产业发展。

通过学习联想之星科技创业孵化模式、华为创新基金方式,在对集团科技创新体系建设深化研究基础上,提出搭建集团科技成果转化引导基金平台,重点解决科研与产业“无缝”对接过程中的资金问题,破除制约科技成果转化的体制机制障碍,打破“创新孤岛”现象,形成以市场为导向的投融资新模式,促进科技成果资本化、产业化,推动科技与金融

的结合。通过该引导基金平台,并利用其引导性和市场化的作用,进一步加速科技成果的孵化,加快培育发展新的经济增长点,逐步形成用市场化的语言来评估产学研结合成效的机制,从而更好落实集团提出的技术产品化、产品市场化、市场效益化要求,发挥科技对集团结构调整和转型升级的支撑、引领作用。以该平台为依托,围绕集团主导产业承担四方面的功能:一是充分利用央企的科技实力,承担国家、建材行业与新材料重大科学技术研发的实施、成果转化及示范,加速



图3 “123” 科技创新工程

创新型中小企业成长的长效机制,并通过实施20个重大工程,切实推动部分区域率先实现重点领域突破。国家科技部和财政部制定的《国家科技成果转化引导基金管理暂行办法》(财教〔2011〕289号)、《国家科技成果转化引导基金设立创业投资子基金管理暂行办法》(国科发财〔2014〕229号)提出,充分利用国家转化资金,引导民间资本、地方政府资金及其他投资者共同发起设立科技成果转化引基金,加速推动科技成果转化与应用,并进一步规范国家科技成果转化引导基金

最新成果对创新下游的渗透和引领；二是充分利用民企的活力，开展集团内科技创新项目及成果的孵化，推动集团技术升级；三是充分利用混合所有制动力和三新产业需求牵引力，与国内高校、院所、企业等合作，围绕新能源材料、智能化等战略性新兴产业领域开展科技创新项目技术研发、投资及成果的产业化、工程化，推动集团的结构调整；四是开展国际合作与交流，加速国际高新技术和传统产业先进成熟技术成果的国内转化，推动集团节能减排。

对于该引导基金投资平台，其资金采用“国家部委产业基金+国有资本金+集团产业化资金+社会化资金”的混合投入模式。通过该引导基金平台，将国家引导资金、集团产业化投入与科技成果转化及市场需求相结合，形成一个以市场需求为主导的、以科技创新及成果转化为主体的投资创新基金引导平台。该平台采用市场化运作方式，初期以集团产业化资金、国家部委产业基金和国有资本金投入为主，有条件时引入社会资金，并逐步形成以利润为核心、高新技术成果培育孵化的自负盈亏投资主体。

## （二）打造两类人才体系

### 1. 加快高端领军科研人才体系建设

科研领军人才是科研人才队伍的灵魂，也是企业科技创新的舵手。通过创新人才工作机制、优化人才发展环境，加快培养和引进科技领军型研发团队带头人，推进科技创新团队建设。加强绩效考核与成果转化的能动作用，创造机制优势。以鼓励科技创新和科研成果产业化为出发点，通过合理的设置绩效考核指标，如采取岗位分红权和项目收益分红相结合的方式、技术入股等奖励机制，建立起与市场机制接轨、与岗位价值和所做贡

献相匹配的薪酬激励机制，进一步激发科技创新的活力和合力。

### 2. 强化创新人才队伍建设

李克强总理在2014年夏季达沃斯论坛上强调：“大智兴邦，不过集众思”，大众创业、万众创新将会迸发出灿烂的火花。因此，我们要大力推进创新人才队伍体系建设，一方面充分利用集团现有的科技平台与高校、科研单位等外部资源，采用导师带徒、高校深造、联合培养、项目锻炼、海外培训等各种途径，加强对各类创新人才的培养，尤其是具有发展潜力的中青年技术骨干，有重点地培养企业急需的紧缺的人才；另一方面要充分利用国内外高校科研院所、著名企业的人才资源，采用共建开发基地、合作开发项目、委托培训、咨询交流等方式，吸引国内外一流人才进入企业。

## （三）深化三个体系建设

### 1. 深化内部沟通协同体系建设

在科技创新战略构架下，深化内部沟通协同体系建设，推动集团内部科研攻关的协同和产业孵化。集团内部企业和院所间，既有共同的行业领域和技术创新结合点，也有相互协调、互补的产业协同需求，但缺乏结合的动力和时机。只有调整院所与企业之间在业务上的利益分配，推进企业与院所之间在利益上的融合，进行产业协同创新，并对有条件的企业与院所间实施产业链整合，或设立专业投资基金，实施产业孵化。在集团内部培育科技成果交易市场和信息共享平台，同行业之间可通过实施产业协同、产业链整合和产业孵化，促进不同行业技术在集团内部的交流和创新，如水泥回转窑焚烧生活垃圾技术，也可以在墙材窑炉和陶粒窑炉中应用，这样就不需要原始创新，而只要对水泥窑炉应用技术开展再创新就可以。同时

通过引导，在集团内部建立技术成果和信息交易市场，形成集团内部的技术市场共享平台，推进建立符合科技成果转化规律的市场定价机制。各成员单位通过协议定价、技术市场挂牌交易、拍卖等方式确定成果交易、作价入股的价格。

### 2. 深化科技预测体系建设

抓住全球技术革命与国家创新驱动战略机遇细分技术市场，通过细分国内外技术市场，划分急需研制、在研制、待研制等短期、中期和长期的技术市场方向，推动产业和产品升级，利用科技创新占领市场制高点，保证集团下属企业在产业技术领域的竞争优势。细分行业市场，将产业中可能出现原始创新，引领世界技术的与传统产业的技术革新、体制的创新分别对待，划分研究级别和公开级别范围，提升创新效率和研发团队的持续创新能力。充分参与国际和国内技术交流与合作，围绕企业执行战略，通过合同或契约形式，与外部院所、大学、国际组织进行充分的技术和人才交流合作，开展以项目形式的技术交易活动和专项合作联合攻关。

### 3. 深化科技创新考核体系建设

科技创新管理组织架构的建立，不仅有自身的考核和评价体系，还要与现有的企业领导人考核评价体系相衔接，将年度科技成果转移转化情况（主要包括获得的科技成果情况、科技成果转移转化情况、收入及分配情况等）评价指标与领导人的经济考核指标联系起来，提高领导人对科技创新的重视和认同，自觉将科技创新纳入企业的经营活动中，将企业长远发展与短期利润指标有效地结合起来。

（成果创造人：中国建材集团邱晓、王茂生；北方水泥张明江；中国复材罗峰宇；西安院权宗刚）

# 用质量管理方法 指导群众路线工作的实践研究

中国建材检验认证集团股份有限公司 石新勇 吴辉廷



中国建材检验认证集团股份有限公司(以下简称“CTC”)是2005年在中国建材行业检验认证领域的发源地——中国建材总院进行内部资源整合的基础上,从单一检测实验室整合成综合性检验认证机构,从全民所有制企业转型为国有控股有限责任公司,从单纯依靠自我业务拓展到资本运营的股份制公司。目前已发展成为我国建筑材料和建筑工程领域最具规模的综合性第三方检验认证机构,现有14家分子公司,共计1400余人分布在全国各地。作为中国建材集团的科技服务产业板块之一,CTC按照“业务领域拓展和跨区域发展”的战略,将“传递信任、服务发展”理念作为企业的首要责任,坚定发展信心,强化风险防范,实现了跨越发展。CTC资产规模、营业收入、利润水平较2005年成立之初大幅增长,营业收入从5000万元增至近5亿元,利润从1000万元增至过亿元,并在2013年荣获人社部、国资委共同授予的“中央企业先进集体”荣誉称号。

## 一、研究背景

党的十八大报告提出了“增强党自我净化、自我

完善、自我革新、自我提高能力,建设学习型、服务型、创新型的马克思主义执政党”的重要论述,是在新阶段加强党的自身建设的行动指南。国有企业是全面建成小康社会的重要力量,是中国特色社会主义的重要支柱,是我们党执政的重要基础,加强国有企业党组织建设,努力探索国有企业党建工作的新方法、完善工作机制对加强党的执政能力有着重要的意义。

人民群众是力量的源泉,员工是企业发展和改革的主体。充分发挥员工的积极性、主动性和创造性,营造“企业是人、企业为人、企业靠人”的发展环境,巩固党的群众路线教育实践活动成果,是保障CTC抓住检验认证行业发展的历史机遇,推进企业发展与改革,实现成为世界一流检验认证集团企业梦的基础,也是CTC党建工作的首要任务。而传统党建工作模式中质量标准难把握、党组织和党员的目标责任难界定、企业生产经营与党建工作两张皮的问题也还不同程度存在着。这就需要我们进一步研究如何进行机制创新,引入科学方法,通过不断提高党建工作质量和水平来加强企业党组织参与公司治理能力,实现群众路线长效机制为CTC长远发展提供坚强的思想保证、组织保证和作风保证。

## 二、质量管理方法在CTC党的群众路线工作中的适用性分析

贯彻执行好党的群众路线,关键是要建立健全科学有效的长效机制。制度建设是群众路线长效机制的根本保证。邓小平同志认为,制度具有根本性、长期性、稳定性。所谓制度化,就是建立一个由目标系统、规则系统、组织系统、设备系统等组成的体

系，使理论可操作化，实践可持续化，连接理论和实践，确定实践活动的范围和限度以及活动方式和流程。制度化不仅要建立制度，还要不断地创新制度，实现制度的自我完善、自我更新、自我发展。

ISO9001《质量管理体系要求》标准是当今世界上较为流行的一套管理标准，适用于所有行业（领域）的组织。贯彻实施ISO9001标准，是通过控制工作过程来保证产品（包括服务、过程、软件、硬件、流程性材料）符合顾客（包括服务对象如上级组织和下级组织）、法律法规和技术规范等要求，以更好地提高工作效率，最大限度地实现其管理效益。质量体系持续改进的基本原则与党的建设实践和党建理论研究必须坚持与时俱进的基本原则是一致的。把当今世界先进的管理方法ISO9000系列国际质量管理标准导入到党的群众路线工作中，将先进的理念和先进的管理方法与党的群众路线工作相结合，使党的群众路线工作更有序、更科学、更规范。

ISO9001标准细化到检验认证机构分别对应的是ISO17021《合格评定管理体系审核机构的要求》和ISO17025《检测和校准实验室能力的通用要求》。CTC分别按照ISO17021和ISO17025建立了认证机构质量管理体系和实验室质量管理体系，并由党总支书记兼任认证机构管理者代表，将质量管理方法标准要求与实际工作和党建工作相结合。通过质量方针和目标的制定、工作流程的梳理、程序文件的编写、作业文件的编制、文档记录表格的编制等量化工作，进一步明确了工作依据是什么，要求是什么，从哪里引用标准等等。解决了为什么做，谁来做，做什么，怎么做，做到什么程度的问题。做到凡事有规定，规定必执行，执行必记录，记录必考核，考核必有效。大大提高了基层党务工作者的管理水平，实现了国企的党建工作科学化、规范化、标准化、信息化的创新管理。

### 三、质量管理方法在群众路线活动中的具体实践

党的群众路线教育实践活动开展以来，CTC党总支围绕“促进企业发展改革和生产经营”中心任务，将专项整治和重点整改任务与推进中心工作、落实改革任务相结合，与改进干部作风、加强班子建设相结合，与提升企业管理、服务职工群众相结合，



结合检验认证工作特点，大胆创新，在深入调研基础上，着眼当前基层党建工作服务对象、组织方式、工作内容的深刻变化，创新引入企业质量管理方法，极大促进基层党组织规范化建设，确保了基层党建工作科学化和群众路线工作长效机制发展。具体实践情况如下：

#### 1. 通过党员出勤率公示制度，将示范作用量化

在普通员工心目中，党员的先进性和示范作用一方面体现在工作能力上，另一方面也体现在日常的工作作风中。相较于个人能力，党员干部的工作作风更被群众所直接感受。目前CTC职能部门共有员工80余名，其中党员人数占40%。为了发挥党员的先锋模范作用，从2013年9月开始在考勤记录公示中将党员与普通群众的出勤情况分别统计公示，当时党员员工的全勤率仅比普通员工高出1%。但从10月开始，考勤分类公示制度发挥了作用，绝大部分党员员工受到了触动，10月全勤率统计中党员员工高出普通员工10%并一直保持良好的。

#### 2. 采用对标方法，积极探索基层组织建设

CTC党总支倡导对标方法，将科研项目管理模

式应用到基层组织建设中。所属6个支部都制定了各自的《项目课题计划书》，分别围绕支部实际情况，围绕基层组织建设这一中心主题从党政班子建设、队伍建设、科研能力建设、作风建设、教育管理建设等多个方面，提出具体项目与相应子课题，就项目目的、研究方法、人员分工成果形式等多个方面进行阐述；同时每位支部书记和党员分别填写了《项目负责人自评表》和《课题成员自评表》，在此基础上支部书记再汇总完成了《项目和课题总结报告》，即每个支部完成一个项目、二份报告、三张表格，让每个党支部都积极行动起来，每名党员都自觉参与进来，确保基层组织建设取得实效。

### 3. 以学习型组织建设推动员工素质提升

CTC党总支把加强学习作为提高党员自身政治理论水平和增加党性修养、创造性开展好工作的高度来认识，制定符合公司发展需求的人才培养战略，选拔、培养更多适应公司发展的专业人才，建立合理的人才梯队，为切实推进公司经营业务发展提供了人才保障。CTC以职业技能提升和青年人成长培训为两条主线，促进党员提升素质，培养选拔各类青年骨干，使各类优秀人才凝聚在党的周围，为公司科学发展提供人才支撑。通过岗位培训、学历教育、知识竞赛、学术交流研讨等方式，着力提高青年员工的工作技能、知识水平和科研能力。

在职业技能提升方面，定期开展认证机构认可要求、ISO/IEC 17025标准、实验室资质认定评审准则、内部审核等专业知识培训，年均培训3000余人次。在青年人成长培训方面，CTC提出并实施了“青年科技人员成才计划”。通过邀请外部知名专家和学者开设“CTC专家讲坛”、专业技能培训、学术评比、参观交流等一系列活动，不断开拓青年人员的知识视野，提升综合素质能力，积极营造一个创新文化氛围，推进公司科技文化建设。CTC党总支还注重综合管理型年轻人才的培养和选拔工作，实施了团干部持续培训计划，由公司领导班子结合自身成长经历亲自授课。

为了充分调动青年员工学业务、练技能的积极性，激发员工学习、钻研检验认证知识的热情，CTC还组织参加各种技能竞赛和知识竞赛，比如参加组织开展“(CTC杯)检验认证知识竞赛”，参加中国建材总院“青年科技人员编写国家科技项目(民口)立

项建议及评比”活动，参加中央企业职工(建筑材料试验工)技能大赛。这些活动不仅为员工提供了一个展示自我的平台，也成为公司储备选拔后备人才的重要平台。

### 4. 以诚信文化建设防范质量风险

CTC在“公正为本、服务社会”的指引下，以提高党建水平为途径，将诚信管理作为防范质量风险的重要举措。CTC通过组织全体检测认证人员面对国旗和CTC旗帜，进行庄严宣誓，签下诚信承诺书的职业道德宣誓仪式作为构建企业诚信文化的举措之一。此项活动使每一位检验认证工作者深深感触到检验认证不是普通行业，是特殊的第三方高技术服务业，是一份圣洁的职业，“要像爱护自己的眼睛一样，爱护集体的声誉”。CTC将誓言落实到工作中，摸索出一条保证诚信的管理思路和管理办法，并将诚信宣誓模式固定化后推广至全集团各个分子公司。

### 5. 按照PDCA循环方法开展教育实践活动督导工作

在第二批党的群众路线教育实践活动中，CTC共有6家下属分、子公司参加。为了保证第二批党的群众路线教育实践活动取得实效、不走过场，CTC督导组按照PDCA循环方法督导教育实践活动。通过编制实践活动指导书细化活动步骤、明确各环节时间节点和标志性成果等内容，将规定动作标准化。通过建立对接联系人工作机制，将活动职责明确化。督导组编制了《CTC第二批群众路线教育实践活动检查表》，在每个步骤节点收集完成情况和自查情况等信息，逐条对照检查打分。并将检查信息作为督导组例会的输入信息，进行分析评审，对存在问题出具观察项或不符合项反馈给各分、子公司，督促分、子公司采取相应的纠正或预防措施。

## 四、结束语

党的群众路线工作只有与企业中心工作融为一体才有生命力，应紧密结合公司发展战略和经营管理实践，借鉴质量管理方法等现代企业管理理念，以科技创新为内生机制，健全有利于公司党组织和党员发挥作用的制度机制，使党组织参与决策、带头执行、有效监督规范化、长效化，切实将党的政治优势转化为公司的发展优势。



01

### 宋志平荣膺“2014年中国杰出质量人”

1月11日,由中国质量协会、中华全国总工会主办的“2014年中国杰出质量人”推选活动揭晓庆典在北京举行。中国建材集团董事长宋志平应邀参加并荣膺“2014年中国杰出质量人”称号,是建材制造业唯一的获奖者。颁奖结束后,宋志平与媒体就绿色质量、质量文化、质量与品牌等问题进行了深度对话。他表示,绿色建筑是我国建筑业的发展方向,而建筑的“绿色”程度很大程度上决定于绿色建材的选用。中国建材集团的水泥、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维等产品都是符合绿色建材的定义的。为了与建筑业一同迎接这场绿色革命,中国建材一直在改革创新,着重实施了四大绿色行动。一是打造绿色产品体系。二是倡导全面绿色制造周期。三是推行绿色评价标准。四是创新绿色服务模式。从绿色建材到绿色房屋,再到绿色小镇和绿色生态城,是中国建材未来服务绿色建筑的主要方向。

02

### 第七届国资微沙龙“微管理——政企管理的移动互联网化”在中国建材集团成功举办

1月9日,主题为“微管理——政企管理的移动互联网化”的第七届国资微沙龙在集团会议中心成功举行。国资委宣传局副局长毛一翔,中国建材集团总法律顾问、中国企业改革与发展研究会常务副会长许金华出席了微沙龙。国资委新闻中心副主任苏桂锋出席并致辞。通过本次国资微沙龙,中国建材集团、中国企业改革与发展研究会与新媒体运营相关方搭建起了意见对话、资源对接的平台,有助于推动自身运用新媒体,进一步实现互联互通、整合资源、聚合服务、融合发展。



03

### 国内最大的海相沉积石英砂加工超白玻璃砂生产线投产

1月26日,由中国建材工程总承包的海南省文昌市年产28万吨超白玻璃砂生产线调试投产获得圆满成功,成为目前国内最大的海相沉积石英砂生产太阳能超白玻璃砂及产品深加工生产线。目前,生产线各设备磨合调试已达最佳状态,产品各项物化指标均达到设计要求。

04

## 北新集团签订 山西运城绿色小镇项目

1月8日,北新集团运城绿色小镇项目签约仪式在山西运城举行。该项目将采用轻钢结构体系,并配套使用新材料、新技术,通过工业化的生产方式建造节能环保、居住舒适的高品质房屋,打造运城首个人文生态社区,树立新型城镇化的示范标杆。项目的成功运营将对绿色节能建筑的应用推广起到积极的示范作用,同时也将有效提升运城城市区域价值,加快新型城镇化建设进程。

05

## 中国建材工程与中科院上海硅酸盐研究所 签署战略合作协议



日前,中国建材工程与中国科学院上海硅酸盐研究所签署战略合作框架协议,双方将利用差异化取长补短,通过结成联盟共同申报科研课题、共建联合实验室、协调推进科研成果迅速产业化等方式,实现优势互补、合作共赢。

06

## 中国建材工程与旭硝子(中国)投资有限公司 签订节能环保合作意向书

日前,第八届中国节能环保综合论坛在北京举行。中国建材工程与旭硝子(中国)投资有限公司签订了“中国玻璃行业节能环保合作意向书”,双方在节能诊断、节能对策实施支持、能源管理、先进熔化技术、脱硫脱硝除尘技术等方面达成合作意向。

07

## 易单网赴中纺集团 开展合作交流活动

日前,易单网受邀赴中国中纺集团开展合作交流活动,就双方业务模式、发展机会、信息化建设等方面的契合点召开座谈

会。通过本次沟通交流,易单网和中纺集团建立起了长期发展互通机制,就未来中纺集团信息化建设进程中可能存在的合作机会达成了初步合作意向,力求通过双方的共同努力推动央企的服务化转型。

08

## 蚌埠院“超薄信息显示玻璃”获2014年度 建材行业科技进步一等奖

日前,2014年度建材行业科学技术奖项在京揭晓。蚌埠院等单位共同完成的“超薄信息显示玻璃工业化制备关键技术研究及应用”项目荣获科技进步一等奖。项目打破了国外的技术封锁和产业垄断,具有完全自主知识产权,实现了我国浮法玻璃从建材领域向电子信息显示领域应用的跨越,开创了电子玻璃超薄化的新格局,对推动我国玻璃产业结构调整、转型升级和行业技术进步具有重大意义。

09

## 江苏中建材环保院通过 高新技术企业认定

1月4日,江苏中建材环保院申报的国家高新技术企业认定成功获批,并取得高新技术企业证书。此次成功获批是对江苏中建材环保院成立3年来在国家重点支持的高新技术领域内持续进行研发与技术成果转化,形成企业核心自主知识产权发展模式的肯定,也为江苏中建材环保院进一步调动科技创新积极性、实施科技跨越战略和提高核心竞争力提供了强有力的支撑。



## 遥远的父母 牵挂的心

——谨以此文献给我年迈的父母

中国复合材料集团有限公司 张刚翼

*回家的渴望又让我热泪满眶，古老的歌曲有多久不曾大声唱？  
我在岁月里改变了模样，心中的思念还是相同的地方……  
走过的世界不管多辽阔，心中的思念还是相同的地方！*

每次听到这首《回家》，总能唤起我内心深处的强烈共鸣。像大多数年少就离家远赴异地求学、工作的人们一样，我在北京安家后，“探亲”就成了一个挥之不去的话题，那东北边陲的家乡小城——佳木斯始终在我的梦中萦绕。多年来一程程的火车飞机、一幕幕的相聚别离，不惧行囊沉重，更不怕旅途遥远，千里迢迢，只为回去见见我那久别的父母亲人。

爸爸今年85岁了，为三江平原这方黑土地的发展繁荣奉献了一辈子，离休后还发挥余热，为家乡的经济建设积极

出谋划策。作为中组部颁发的“全国老干部先进个人”获得者，每天的报纸和新闻联播是雷打不动地必看，一直思维敏捷性格好强。妈妈80岁了，操持家务、种花养草，每天也不闲着。心灵手巧的妈妈还会做各种东北风味咸菜，尤以辣白菜、酱萝卜和糖蒜最为拿手，每次回家我总也吃不够。妈妈虽然动过心脏换瓣等几次大手术，甚至还抢救过好几回，但从鬼门关数次转回后仍从容笑对人生，带着东北人特有的乐观和幽默，妈妈经常说：

“你看我，拉（读二声）巴这么多刀，歇一阵又站起来了。”

年迈的父母都健在而且身体还算硬朗，从这一点上讲，我比很多同龄人要幸运，但比起那些与父母生活在一起的人来又算不幸了，因为见父母一面不仅要跋山涉水，而且时间有限。

女作家三毛在《稻草人手记》中说：每个人的身边都有两个可爱的守护天使，他们的翅膀不是用来飞翔的，仅仅是用来守护孩子，为孩子遮挡风雨雪霜的。他们一直张开翅膀保持着这样的姿势，直至孩子离开后才发现，他们的翅膀已经僵住了，再无法收起。父母的爱，真的像阳光，洒落在人生的每一个角落。当遇

到困难，能倾注所有来帮助我们的人，是父母；当取得成功，会衷心庆祝并与我们分享喜悦的人，还是父母。从小到大，我的父母一直是我行动的榜样和心中的骄傲，他们更为我身心的健康成长，做了他们能做的一切。常常想起：小时候在松花江里爸爸教我游泳时托着我肚子的那双温暖有力的大手；妈妈搂着我日渐长高的肩膀，仰起头望着我，责怪我再也没法儿给她当拐棍时那副慈爱自豪的眼神。记得大学毕业时，曾纠结于是“扬名声、显父母”还是“父母在、不远游”，但坚信“父母之爱子，则为之计深远”的他们尽管舍不得，还是毫不犹豫地支持我留京发展。现在回想起来我最该庆幸和感恩的是父母的爱并没有仅仅停留在嘘寒问暖上，更多的是未来是长远。这血浓于水的亲情，舐犊情深的关爱，推心置腹的交流，为我点亮了人生踽踽前行中的指路明灯，永远激励我在实现目标的路上百折不挠乐观坚强。

有些事情，年轻的时候不会懂得，懂得的时候已不再年轻。对亲情的回馈何尝不是如此？细想一下我们和父母的

时光交集吧：当父母风华正茂时，我们还是个只知道哭闹不谙世事的小孩儿，没能领略他们的风采；当我们在外面的世界或精彩或隐忍地努力打拼时，常常无暇顾及他们的孤独和思念；当终于明白钱不是最重要的，常回家看看才是孝顺之道时，蓦然发现，那两株曾经笼罩着我们，给我们绿荫的大树，却再也不复当年的遮天蔽日枝繁叶茂。其实跟父母真正交流理解相伴相守的日子真的是屈指可数，一不小心就会与这世界上最爱你的两个人擦肩而过。

遥遥的两地，原来是一封封的书信，现在是一通通的电话、微信和视频。变的是联络方式，不变的是彼此间永远相互牵挂的心。工作的进步，身体的健康和孩子的成长是最多的话题，但我却不大愿意将工作、生活上的一些困苦说给他们听，妻子曾经嗔怪我给父母打电话老是报喜不报忧，我也就笑着打哈哈：

“大老远的，多说点儿高兴事儿呗”。

相比远在异地的我，守在父母身边的两个姐姐更得力也更辛苦，年纪也已经不小的姐夫更是比我要尽取得多。衣食住行、大病小情，他们给予了父母无微不至的照顾，甚至连妈妈几次大病都是病好了出院之后才通知我，实在是令我汗颜。总觉得作为儿子，我对父母关心得不够，奉献得太少。善解人意的大姐总是体贴地说：“老弟是孝顺孩子，这就是离得远，离得近也会做得非常好的。”

米兰·昆德拉说：“在我们称之为生命的不可避免的溃败面前，我们唯一能做的就是理解它。”四年前，经历了岳父的过世，看到了病痛对人的折磨，更亲身体会到了亲人的离去带给家人的深切伤痛。上次回家，跟妈妈聊起了这个话题，



妈妈倒是特别想得开，说起她原来记载着老同事老朋友信息的电话本，现在已经没有几个人能联系了。妈妈又拉着我走到里屋打开衣柜说：“你看，这是我和你爸的装老衣服，俺俩一起去挑的，特别合身儿，事先准备好了省得到时候手忙脚乱的，都这么大岁数了，还有啥想不开的呢？”听着妈妈平静的话语，一丝悲凉从心头油然而生，让我非常地难过。我知道岁月在和我争夺父母，因为这几年每一次的见面，都明显地看出了他们的衰老，头发白了，皱纹多了，身子弱了。爸爸气管一直不太好，天儿一冷就喘得厉害，妈妈轻度中风后说话有时含混，腿也有点儿弯了。

在回家探亲的日子里，除了给二老买衣物，我尽量地多干些活儿，磨快菜刀，调好变形蹭边儿的柜门，换掉坏了的旧灯管，把门轴上好油，甚至将马桶边的手纸架从后面挪到了前方，以免二老扭身拿纸时闪了腰。还有意识地多拍一些全家福，给父母多拍一些单人照。然而，做的更多的是陪父母聊天，聊工作生活，聊亲朋好友，聊那些已聊了多次的儿时趣事：比如妈妈第一次出长差想得我要闻着妈妈被子的味儿才能睡觉的故事；比如我一斧子砍断竹衣架的横杆做弓箭的故事；又比如我一钳子掰断拆开的保温杯内胆小尖琢磨原理的故事……

每次探亲，最难过去的坎儿就是离别。短暂的假期，喜悲的快速转换，总是让人心绪起伏黯然神伤。归期临近，妈妈早早就开始筹备要我带走的東西，恨不得把所有的包儿都装满。临行前，爸爸照例要严肃而关爱地嘱托一番，妈妈、大姐二姐一大早就开始践行“上车饺子下车面”的老规矩。记得那年离家，大病初愈的妈妈坚持要到机场去送我，一路上我紧紧握着妈妈消瘦的手，故作轻松地聊着家常。安检过闸前，我强忍泪水笑着拥抱了一下妈妈，然后和家人挥



手道别。刚坐到飞机靠窗的座位上，突然姐夫打来电话说：“老弟你看见我们了吗？我们在机场西边的围栏外面！”我定睛望去，果然看见了全家人远远地伫立在那儿冲我挥着手，妈妈为送行特意穿上的红大衣尤其醒目，我只说了一句“看见了！”就再也忍不住夺眶而出的泪水，哽咽着说不下去了……后来听姐姐讲，妈妈是一直盯着飞机，从起飞直到飞远了消失在天际，才答应回家的。哎，正所谓：父母叮嘱深深情，游子离别依依泪。

有了自己的孩子之后，对“不养儿不知父母恩”的内涵有了更真切更深刻的体会，想要反哺回馈父母的心情也越来越迫切，还曾经无数次地设想着和父母在同一屋檐下，一大家子人其乐融融的热闹场景。但或许是习惯了小城的安静和惬意，或许是惧怕北京的嘈杂和雾霾，更或许是怕给儿子增加负担添麻烦，尽管我们全家一再诚意邀请，父母却一直不愿意到北京来，甚至当我们居住条件有所改善的时候，依然是从春天推到秋天，从今年推到明年，数年来一直都遗憾地未能成行。

我知道心有牵挂，爱才会生根。从来没好意思亲口跟他们说出“我爱你们”。其实每一个离别的日子，我心里都无比地牵挂他们，希望他们过得好，希望他们心里有欢乐，脸上有笑容……在还有机会尽

孝的日子里，在“子欲养而亲不待”之前，我还能父母多做些什么呢？什么才是我能奉献给他们的最好的礼物？

记得小时候学过一篇课文叫《蒲公英的种子》，说蒲公英的种子成熟后会结成白色的小绒球，风一吹，这些绒球就散开来带着种子各自飘散天涯，“飘到哪里，哪里就是我的家”。如果我是一颗蒲公英的种子，那么远离家乡就是我的宿命，而眷恋故土思念亲人，也会成为我永远也挥不去的痛吧！

我是不是蒲公英的种子？  
成熟了就离开亲爱的妈妈，  
随风飘向远方，  
在某一个陌生的地方生根开花。

我是不是也像小鸟儿一样？  
羽翼丰满时就告别温暖的家，  
张开稚嫩的翅膀，  
独自面对风雨浪迹天涯。

可难以割舍的一直是遥远的挚爱的父母，

在我心里的天平上，  
你们永远是那颗最重最重的砝码，  
在倾斜的一端有我太多太多心痛的牵挂……

(文中漫画由中国建材集团曲晶瑶绘)

# 中国建材集团 水泥工厂安全生产系列漫画

(一)





# 中国建材集团 光荣榜



## 中国建材集团首批“六星企业”名单 (排名不分前后)

- |              |                   |                  |
|--------------|-------------------|------------------|
| 徐州中联水泥有限公司   | 四川嘉华企业(集团)股份有限公司  | 南京凯盛国际工程有限公司     |
| 富阳山亚南方水泥有限公司 | 北新集团建材股份有限公司      | 巨石集团有限公司         |
| 广西金鲤水泥有限公司   | 泰山石膏股份有限公司        | 中国建材检验认证集团股份有限公司 |
| 黑龙江省宾州水泥有限公司 | 连云港中复连众复合材料集团有限公司 | 安徽方兴科技股份有限公司     |



## 2014年度中国建材集团科学技术奖(技术进步类)获奖项目名单

项目名称	完成单位	奖励等级
高性能GMT用合股无捻粗纱	巨石集团有限公司	一 等 奖
干喷湿纺SYT45高性能碳纤维工程化关键技术及设备研发	中复神鹰碳纤维有限责任公司	
LZ62-6.0MW大型风轮叶片研发	连云港中复连众复合材料集团有限公司	
建材行业安全技术控制研究	中国建筑材料科学研究总院、中国建材检验认证集团股份有限公司等八家院所	
0.45mm超薄电子玻璃的技术研究及应用	洛玻集团洛阳龙海电子玻璃有限公司	
利用高铝粉煤灰提铝残渣(硅钙渣)生产水泥关键技术及应用	中国建筑材料科学研究总院	
医疗废物焚烧处理技术的研究和开发	合肥水泥研究设计院	
铬渣干法解毒技术及资源化利用	北京凯盛建材工程有限公司	

## 中国建材集团2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议



## 中国建材集团2015年工作会议暨第二届职工代表大会三次会议



### 2014年度中国建材集团科学技术奖(技术发明类)获奖项目名单

项目名称	完成单位	奖励等级
建材行业自主创新型测试技术国际化的研究	中国建筑材料科学研究总院、中国建材检验认证集团股份有限公司	一等奖
发动机用梯度隔热组件	中国建筑材料科学研究总院	
玻璃粉末法制备高性能空心玻璃微珠技术与生产工艺	蚌埠玻璃工业设计研究院	二等奖
树脂基复合材料翼片无模具连续螺旋铺放成型方法	哈尔滨玻璃钢研究院	

### 2014年度“西南水泥杯”中国建材集团技术革新奖 (一等奖获奖项目数量)

中国联合水泥集团有限公司	21项	西南水泥有限公司	2项	西安墙体材料研究设计院	1项
蚌埠玻璃工业设计研究院	5项	中国建材国际工程集团有限公司	2项	中建材集团进出口公司	1项
中国联合装备集团有限公司	3项	凯盛科技集团公司	2项	北方水泥有限公司	1项
南方水泥有限公司	3项	合肥水泥研究设计院	1项	中国复合材料集团有限公司	1项
北新集团建材股份有限公司	3项	哈尔滨玻璃钢研究院	1项	中国玻纤股份有限公司	1项

### 2014年度专利和国际标准先进单位

#### ☆ 2014年度累计拥有有效专利总数前三名的单位

北新集团建材股份有限公司  
蚌埠玻璃工业设计研究院  
中国建筑材料科学研究总院(本部)

#### ☆ 累计拥有发明专利总数前三名的单位

中国建筑材料科学研究总院(本部)  
北新集团建材股份有限公司  
中国建材国际工程集团有限公司

#### ☆ 专利增长率前三名的单位

北新集团建材股份有限公司  
中国联合水泥集团有限公司  
合肥水泥研究设计院

#### ☆ 获得国际专利工作先进单位

中国玻纤股份有限公司

#### ☆ 国际标准编制工作先进单位

中国建筑材料科学研究总院(本部)



春雪 (中国建材集团 杨钢摄)