

中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE

 CNBM

中国建筑材料集团有限公司主办
2016年 第1期(总100期)
准印证号:京内资准字0815-L0074号
内部资料 免费交流

中国建材集团2016年工作会议暨第二届职工代表大会四次会议

坚定信心 鼓足干劲
推动集团改革发展再上新台阶



中国建材集团

2016

年工作会议暨第二届 职工代表大会四次会议

图片说明

1. 中国建材集团2016年工作会议暨第二届职工代表大会四次会议在京召开
2. 曹江林代表集团与二级公司负责人签署2016年经营目标责任书
3. 孙力实代表集团党委与二级公司党委负责人签订党风廉政建设责任书
4. 会议表彰集团2015年度技术创新获奖企业代表
5. 会议表彰集团2015年度科学技术获奖企业代表



守望更好的2016

静言

2015年,中国建材集团积极应对新常态,在水泥行业半数企业亏损的局面下,攻坚克难,迎难而上,全面完成了国资委调整后的指标任务,跑赢了大势。集团亿级利润平台增至14家,所有产品市场份额同比上升,“三新”和国际化业务比重提高,竞争力持续增强。正如宋志平董事长在2016年工作会议上所讲:经历不凡、过程不易、成绩不俗。

2015年各项工作的顺利完成成为“十二五”划上了圆满的句号。“十二五”期间,中国建材集团取得了令人瞩目的成绩,利润、收入与“十一五”时期对比分别增长252%、242%,从一家中小型企业迅速跻身世界500强之列,多项产业规模居世界第一或中国第一,多个领域牢牢占据行业科技制高点,资本运营、联合重组、管理整合、混合所有制改革、国际化发展、文化建设等方面创造了丰富经验,成为名副其实的全球行业领袖,站在了更高的发展水平上。

2016年是“十三五”开局之年,中国建材集团明确了今年的经营管理指导原则:围绕“提质增效、转型升级”,以“效益优先、效率优先”为原则,坚决贯彻落实“四抓四控、四增四减”“早、细、精、实”“稳价、降本、收款、压库、调整”经营管理任务。其中提质增效、转型升级,提质就是提高企业、资本运行质量和提高技术、服务、产品质量,坚持“四个不做”,构筑核心专长;增效包括稳价保价增效、降低成本增效、利用新增长点增效、开辟“一带一路”市场增效;转型就是实现集团向投资运营公司转变、子公司向上市公司转变、业务向适度多元转变、企业向跨国公司转变“四个转变”;升级就是推动业务结构的高端化、绿色化、智能化、服务化“新四化”。同时,集团还明确稳增长、调结构、促转型、防风险“四大任务”,强调努力实现效益恢复性增长、大力推进供给侧改革、加快企业转型升级、防范化解各类风险,强调站在以人为本、以行业大局为重、关注气候变化、加快走出去“四个道德高地”上规划企业转型发展。

我们坚信,中国建材集团勇于尝试、开拓创新,不断迎来持续向好、健康发展的新局面,练就了一支士气不减、愈挫弥坚的优秀团队,2016年必将在改革发展中激发出更大潜力,迈上更高台阶!

Contents 目录

2016年第1期(总100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 朱钦鹰
刘贵平 孙力实 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
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 邮编: 100036
电话: 010-68138072 / 68138057
投稿邮箱: zhgjctx@126.com
发送对象: 中国建材集团所属企业
印刷单位: 北京联合互通彩色印刷有限公司
印刷日期: 每月10日出版 印数: 3000

卷首语

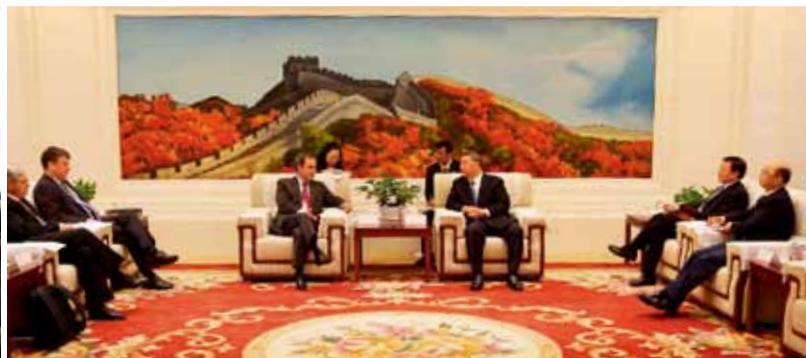
1 守望更好的2016 静言

要闻

- 4 乔龙德一行到中国建材集团调研交流
- 5 海螺集团高登榜、郭文叁一行访问中国建材集团
- 6 中国建材集团与国家电网举行战略合作会谈
- 7 宋志平率团参加第21届联合国气候变化大会
- 8 宋志平会见拉法基豪瑞集团高层代表团
- 9 中国建材集团召开领导班子“三严三实”专题民主生活会

专题报道

- 11 坚持效益优先 推进转型升级 实现提质增效 曹江林
- 15 积极进取 稳中求进 为国有资产保值增值作出更大贡献 马力强
- 17 在推动行业健康发展中继续发挥龙头企业的引领作用 乔龙德
- 20 坚定信心 鼓足干劲 推动集团改革发展再上新台阶 宋志平
- 26 11家企业交流发言选摘
- 31 5家企业书面交流选摘



特别报道

34 做好水泥行业供给侧结构性改革
—— 宋志平谈七招化解行业过剩困局

管理看台

42 科研院所基于技术和市场双引领的创新链与产业链
有效融合管理 蚌埠玻璃工业设计研究院

一线风采

48 有市场意识的老黄牛
—— 记湖南古丈南方水泥有限公司颜湘其
49 一个热爱学习的财务工作者
—— 记北新建材集团有限公司李婉越

50 设备守护神 生产定盘星
—— 记四川大竹西南水泥有限公司陈中国

工作动态

52 宋志平出席中非企业家大会等18篇

文苑

56 游子的驿站 石群良

封二：中国建材集团2016年工作会议暨第二届职工代表大会四次会议在京召开
封三：中国建材集团总部2016年春节联欢会
封底：《砥砺前行 奋勇登顶》摄影作品
照片：李秀兰 刘军 程鹏 杨钢 董治 周鸣 刘丽萍等提供

提质增效

转型升级



乔龙德一行 到中国建材集团调研交流

中国建材集团立足建材行业全局,为维护建材市场稳定、供需平衡,在联合重组、管理整合、优化存量、提高产业集中度、节能减排、错峰生产等方面做了大量工作,充分发挥了行业龙头企业的引领作用。未来中国建材集团将继续发挥带头表率作用,积极落实国家政策,凝聚行业共识,携手共克时艰,引领行业迈入健康发展新时代。



近日,中国建材联合会会长乔龙德一行到中国建材集团调研。中国建材集团董事长宋志平、副董事长姚燕、总经理曹江林热情接待。中国建材联合会常务副书记、秘书长孙向远,副会长徐永模、陈国庆、叶向阳、张东壮;中国建材集团副总经理郭朝民、马建国、黄安中,总会计师武吉伟,职工董事、工会主席王于猛,总经济师、总法律顾问周国萍,董事会秘书、总经理助理光照宇,总经理助理卫锋等参加座谈。

乔龙德对中国建材集团近年来勇担大企业责任,作为排头兵企业带领建材行业健康发展的举措和成果给予充分肯定,对中国建材集团给予中国建材联合会的支持表示衷心感谢。乔龙德讲到,新常态下,建材行业尤其是水泥行业,产能严重过剩,在当前国家供给侧改革的背景下,我们要在继承发扬过去应对产能过剩方法的同时,积极探索创新出新的应对之策。他回顾了今年以来水泥行业的发展情况,认为在价格大幅下跌、效益大幅下滑的局面背后,外部环境只是因素之一,更主要的是行业中的企业理念认识不一致,没有形成统一的思想。他希望中国建材集团能继续发挥带头表率作用,积极落实国家政策,扭转水泥行业困局,重塑行业生态环境。同时不断实践企业转型探索,发展新兴产业和新型房屋,推动行业健康发展。

宋志平对联合会长期以来给予中国建材集团的

大力支持和帮助表示感谢。他结合国内宏观经济形势,回顾了水泥行业过去五年的发展历程,分析了未来转型发展的路径。他认为“十三五”期间,国家要实现两个翻番全面建成小康社会,GDP增速要在6.5%以上,这对水泥需求是个托底,所以未来五年水泥市场不会太差,但是面对需求下滑,水泥行业要讲好供给侧的故事,做好供给侧改革。“十二五”前四年,水泥行业在淘汰落后产能和市场协同方面做得不错,但是没有遏制住新建,导致现在产能严重过剩,恶性竞争不断。“十三五”期间水泥行业转型发展要做到三个转变:一是从量到质,在全球共同应对气候变化的今天,作为碳排放大户的水泥,要关停并转,化解过剩,要提高相关标准,全面淘汰32.5水泥,推广高标号水泥和特种水泥;二是从分散到集中,集中度是市场的稳定器,我国水泥目前52%的市场集中度依然偏低,国外一般为70%—80%;三是从国内市场到“一带一路”,要抓住“一带一路”国家政策的机遇,向国外转移一批产能,缓解国内过剩压力。

座谈会上,中国建材联合会孙向远、徐永模、陈国庆、叶向阳、张东壮,中国建材集团姚燕、曹江林等也作了交流发言。

中国建材联合会和中国建材集团有关部门负责人参加了座谈。



海螺集团高登榜、郭文叁一行 访问中国建材集团

双方进一步加强沟通协作,推动行业供给侧结构性改革,提高水泥产品标准,加快淘汰落后,化解过剩产能,加速转型升级,促进行业健康有序发展。

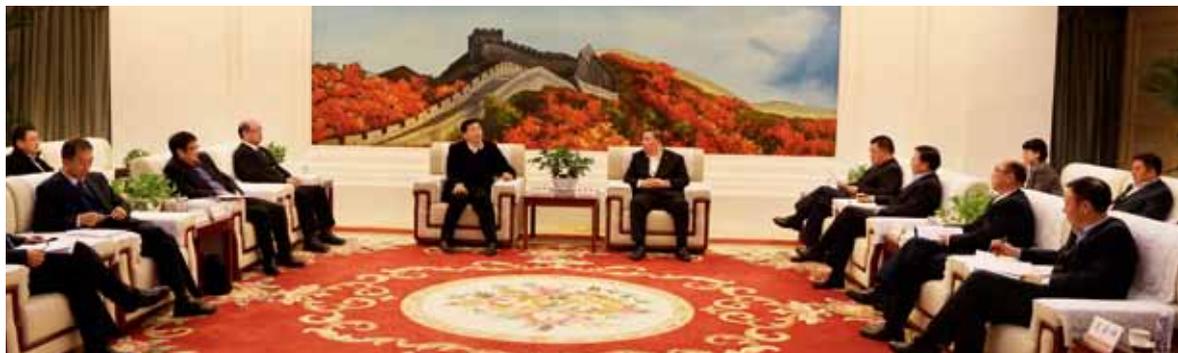
1月13日,海螺集团董事长高登榜、原董事长郭文叁、总经理任勇一行到中国建材集团访问交流。中国建材集团董事长宋志平、总经理曹江林接待了海螺高层代表团。海螺集团副总经理、海螺型材董事长齐生立,副总经理、海螺水泥副董事长王建超;中国建材集团董事会秘书兼总经理助理光照宇,中国建材股份副总裁、中联水泥董事长崔星太,中国建材股份副总裁、西南水泥董事长常张利,中国建材股份副总裁、南方水泥总裁肖家祥,中联水泥总经理孙建成,西南水泥总裁姚钦等参加了会见。双方回顾了合作历程,围绕市场协作、行业转型、供给侧结构性改革、深化合作等议题交换了意见,并达成共识。

宋志平首先对高登榜、郭文叁一行来访表示欢迎。他说,海螺集团战略布局优势显著,装备精良,管理先进,业绩突出,是世界一流的企业。近年来,海螺集团大力发展新型干法水泥技术,极大地推动了我国水泥工业的技术进步、结构调整和转型升级。中国建材和海螺集团的合作交往积极健康,为行业企业良性竞合树立了榜样。在经济持续下行、行业发展困难的时期,需要大企业从行业发展的全局角度、着眼于行业长远利益,更好地发挥引导作用。希望双方进一步加强沟通协作,推动行业供给侧结构性改革,提高水泥产品标准,加快淘汰落后,化解过剩产能,加速转型升级,共度时艰,促进行业健康有序发展。

高登榜表示,中国建材通过大规模并购重组,提高了水泥行业集中度,为促进行业良性发展做出了重要贡献。海螺与中国建材同为行业龙头企业,对行业的发展有着至关重要的影响。两家企业应从宏观经济的大环境出发,从行业发展的大局出发,主动承担起大企业应尽的责任,共同营造行业发展的良好环境,维护行业整体利益。在当前形势下,希望双方在行业新标准修订、市场协作、供给侧改革等方面加强沟通交流,坚定信心,共度难关,推进水泥工业的结构调整与转型升级,实现可持续发展。

郭文叁表示,当前我国经济步入了新常态,水泥行业的发展也到了转型升级的关键时期。水泥标准与欧美等发达国家、甚至大部分发展中国家相比,仍有较大差距,提升水泥标准迫在眉睫。同时,水泥企业还要抓住“一带一路”战略实施的机遇,输出先进技术、先进装备和优质产品,加快海外发展。衷心感谢中国建材集团多年来对海螺集团和他本人担任董事长期间的工作给予的支持和帮助。希望双方就推动标准提升、海外发展、水泥窑协同处理垃圾等加强战略合作,共同推动行业健康发展。

双方与会人员进行了热烈讨论,分析了宏观经济形势和我国水泥行业发展趋势。一致认为,要充分发挥行业大企业的优势和带动作用,共同努力,加快淘汰落后水泥,缓解供需矛盾,提高行业发展质量与效益。





中国建材集团与国家电网 举行战略合作会谈

中国建材集团拥有以哈玻院为核心的复合材料研发基地和以中国复材为核心的碳纤维及复合材料的产业化基地，具有碳纤维全产业链制造优势的专业公司，形成了从高性能碳纤维制品到碳芯电缆专业化生产、安装服务的一体化布局。双方将进一步推动智能电网与特高压中国制造，加快国产碳纤维导线大规模应用。

近日，中国建材集团与国家电网举行了战略合作会谈。国家电网董事长刘振亚、中国建材集团董事长宋志平出席了座谈会。

宋志平对国家电网长期以来给予的大力支持表示感谢。他介绍了中国建材集团产业结构调整和转型升级的情况，以及近年来大力发展新型建材、新型房屋、新能源材料等产业取得的成效。宋志平说，中国建材集团拥有以哈尔滨玻璃钢研究院为核心的复合材料研发基地和以中国复合材料集团为核心的碳纤维及复合材料的产业化基地，具有碳纤维全产业链制造优势的专业公司，形成了从高性能碳纤维制品到碳芯电缆专业化生产、安装服务的一体化布局。

刘振亚充分肯定了中国建材集团在创新创业方

面取得的成绩，他表示，两家央企前期合作取得了良好的成果，中复碳芯电缆产品的性能处于国内领先水平，可以创新合作，大胆尝试，联合攻关，进一步深化双方在碳芯电缆规模化应用方面的战略合作，开展碳芯电缆在新建线路上应用示范工程。

最后，刘振亚、宋志平表示，期待双方共同为进一步推动智能电网与特高压中国制造，加快促进国产碳纤维导线的大规模应用，带动碳纤维等上游产业的发展作出贡献。

中国建材集团副总经理马建国，董事会秘书、总经理助理光照宇，科技管理部主任鄧晓，中复碳芯董事长任桂芳；国家电网发展部、科技部、物资部等相关负责人参加了座谈会。





宋志平率团 参加第21届联合国气候变化大会

此次参会及荣获“今日创新变革”大奖，向世界展现了中国建材集团在节能减排、降低排放以应对气候变化所做的努力，表达了中国建材集团将积极参与碳市场建立的决心，极大提升了集团和中国建材行业的国际影响力与声誉，对引导我国建材企业走低碳环保道路必将起到重要作用。



2015年11月30日至12月11日，举世关注的第21届联合国气候变化大会在法国巴黎成功召开。国家主席习近平出席大会，同150多国领导人一道，共商全球气候治理大计。中国建材集团董事长宋志平率团参加大会，并受邀在三场重要边会上发表演讲。大会上，中国建材集团凭借在节能减排、打造低碳产业方面取得的优异成绩荣获“今日创新变革”大奖，成为首次获此殊荣的中国企业。

宋志平在国家发改委气候司主办的“中国碳市场建设路径边会”“中国企业低碳行动边会”和世界可持续发展工商理事会主办的“低碳技术合作伙伴倡议边会”上作了演讲。他结合中国建材集团自身节能减排经验，从升级生产过程、创新能源管理、基于“一带一路”推动国际合作等方面，阐述了企业在打造低碳绿色产业、实施蓝天计划领域所做的不懈努力，强调了以道德高度做企业的重要性与必要性。宋志平的演讲数据详实，深入浅出，其中加能源5.0绿色小镇、可再生能源创新、水泥可持续发展、减排3400万吨碳排放等内容吸引了来自世界各地的专家

学者与企业家，尤其是中国建材集团将以最积极的态度参与碳市场建设并作出表率承诺赢得了现场最为热烈的掌声。

出席边会期间，宋志平还与中国气候变化特别代表解振华进行了亲切会谈。解振华对中国建材为实现降低碳排放所做的巨大努力与取得的不俗业绩给予高度赞扬。他祝愿，中国建材集团在未来创建低碳产业进程中取得更大的成果，在我国碳市场建立进程中做出良好的示范。宋志平在演讲结束后还接受了中央电视台财经频道的专访，从参会意义与应对气变措施等几个方面介绍了中国建材的经验与愿景。

宋志平率团参加巴黎气候大会以及中国建材集团荣获“今日创新变革”大奖，向世界展现了中国建材集团在节能减排、降低排放以应对气候变化所做的努力，表达了中国建材集团将积极参与碳市场建立的决心，极大提升了集团和中国建材行业的国际影响力与声誉，对引导我国建材企业走低碳环保道路必将起到重要作用。

中国建材工程董事长彭寿等随团参加了活动。



宋志平会见 拉法基豪瑞集团高层代表团

2016年是水泥行业的关键之年,行业要形成共识,坚决从结构上淘汰落后,限制新增。双方将继续加强合作,为维护市场的良性发展积极发挥大企业作用。

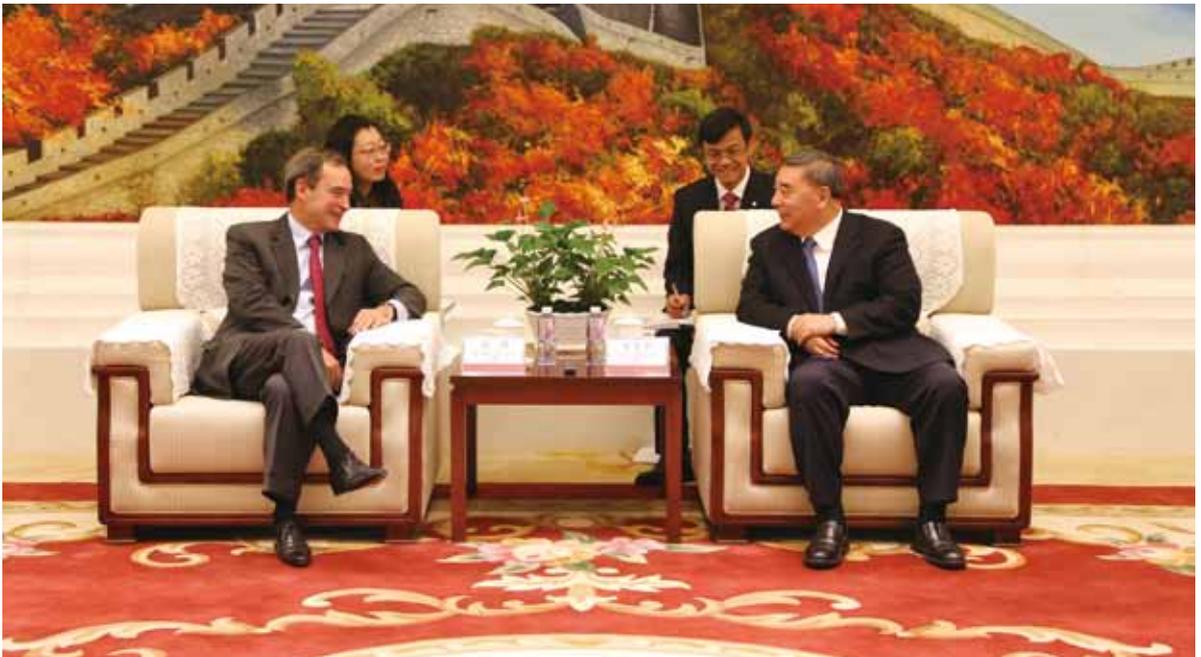
1月12日,中国建材集团董事长宋志平在集团总部会见了拉法基豪瑞集团董事会联合主席Bruno Lafont一行。会谈中,双方就当前全球以及中国水泥行业的发展形势和面临的问题进行了沟通,针对去产能、减少碳排放、碳定价、国际化发展等事宜深入交换了意见,并明确将在更广范围内增进合作,共同促进行业健康发展。

宋志平对拉豪集团的来访表示欢迎。他介绍了中国水泥行业的发展现状以及中国建材集团水泥业务的开展情况和未来发展方向。宋志平表示,拉豪合并是行业内一件大事,对全球水泥行业的发展有重要影响,拉豪合并的成功经验对中国建材集团发展有很好的借鉴意义。关于“去产能”,他强调2016年是水泥行业的关键之年,行业要形成共识,坚决从结构上淘汰落后,限制新增。中国建材集团希望与拉豪集团

继续加强合作,为维护市场的良性发展积极发挥大企业作用。

Lafont对中国建材集团近年来取得的成绩表示祝贺。他介绍了拉豪合并后企业的相关情况,分享了法国在水泥行业去产能方面的经验。拉法基、豪瑞两家公司各有所长,双方合并后形成了更好的机制,有利于更好发挥各自优势,取得了节约成本、形成协同效应的显著效果。Lafont表示,淘汰落后产能有合并、收购、关闭等方式,水泥行业一定要控制产能,否则在产能过剩的情况下继续新建,行业会遭受很大损失。

拉豪集团执委会成员、亚太区总裁Ian Thackwray,中国区总裁Ian Riley,中国建材股份副总裁、中联水泥董事长崔星太,中国建材股份副总裁、西南水泥董事长常张利等参加会见。





中国建材集团召开 领导班子“三严三实”专题民主生活会

2016年是“十三五”开局之年,要以“三严三实”的要求科学谋划好各项工作,起好步、开好局。要把“三严三实”的教育成效落实到保增长、促改革、调结构、抓创新的思路和举措上来,落实到强化推进改革的能力,树立勇于担当的精神,增强主动作为的行动自觉上来。



根据中央要求和国资委部署,2015年12月30日,中国建材集团召开了领导班子“三严三实”专题民主生活会。国资委企干二局五处副调研员罗雪军、国资委监事会6办处长郑磊到会指导。集团领导班子成员参加会议,党委书记、董事长宋志平主持会议。

会上,宋志平代表集团领导班子作对照检查。围绕“三严三实”的要求,分别从严以修身,坚定信念;严以律己,心存敬畏;严以用权,规范行权;谋事要实,注重实际;创业要实,敢于担当;做人要实,襟怀坦白六个方面深刻理解内涵和要求。查摆了3个方面的主要问题:一是“严”和“实”的作风还不够扎实,二是纪律和规矩意识还需要加强,三是“两个责任”贯彻落实存在薄弱环节。针对查找出来的问题,集团领导班子从政治规矩、队伍建设、个人担当、能力素质等方面,深刻剖析了问题产生的深层次原因,提出了今后的努力方向和改进措施。一是强基固本,把政治纪律和规矩挺起来立起来;二是从严从实,坚持不懈抓干部队伍建设;三是立行立改,立足自身抓好整改提高;四是落细落小,进一步落实“两个责任”;五是突出担当,推进集团深化改革转型发展。

班子成员认真对照“三严三实”要求,本着对自己、对同志、对组织高度负责的精神,谈认识、谈问题、谈整改,认真开展批评与自我批评。自我批评时,

班子成员直面问题,对工作中的问题主动认领,深入查找剖析自身存在的不严不实问题。相互批评环节,大家出于公心,对同志坦诚相待,直截了当,真诚帮助,碰撞了思想,触及了灵魂,凝聚了共识,促进了工作。民主生活会气氛热烈、活跃、团结、和谐,起到了红脸、出汗、加油、鼓劲的效果,达到了团结——批评——团结的目的。

最后,宋志平作总结讲话,就下一步工作提出三点意见。一要始终把纪律和规矩挺在前面,严守党的政治纪律和政治规矩。要进一步提高政治意识和党性意识,自觉坚守对党忠诚的政治品质,在政治上守好规矩。严格落实《廉洁自律准则》和《纪律处分条例》,做守纪律、讲规矩的党员干部。二要善始善终抓好专题教育工作,扎实开展整改落实。要加强对遵纪守法情况的日常监督和定期检查,推动践行“三严三实”要求制度化、常态化、长效化。三要坚持两手抓、两促进,从严从实做好改革转型和经营发展各项工作。要保持严的精神和实的态度,在状态、敢担当、有作为。2016年是“十三五”开局之年,要以“三严三实”的要求科学谋划好各项工作,起好步、开好局。要把“三严三实”的教育成效落实到保增长、促改革、调结构、抓创新的思路和举措上来,落实到强化推进改革的能力,树立勇于担当的精神,增强主动作为的行动自觉上来。

2016 年工作会议 暨第二届职工代表大会四次会议

1月18日，中国建材集团2016年工作会议暨第二届职工代表大会四次会议在北京隆重召开。会议全面贯彻落实了党的十八届五中全会、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2015年和“十二五”工作，提出了“十三五”总体思路，部署了2016年工作。国有重点大型企业监事会主席马力强，中国建材联合会会长乔龙德出席会议并发表重要讲话。中国建材集团董事长宋志平作重要讲话，副董事长姚燕主持大会并作总结讲话，总经理曹江林作工作报告。中国建材集团外部董事赵小刚、陈津恩、赵吉斌、路小蔷、朱延福、彭雪峰，监事会第6办主任王子民，专职监事郑磊、叶亮等出席了会议。

坚持效益优先 推进转型升级 实现提质增效

中国建材集团总经理 曹江林



这次会议的主要任务是，深入贯彻落实党的十八届五中全会、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2015年和“十二五”工作，提出“十三五”总体思路，部署2016年工作。

一、2015年工作总结和“十二五”简要回顾

2015年是“十二五”收官之年，也是集团面对复杂严峻的经营形势，攻坚克难、调整转型的重要一年。一年来，在国务院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帮助下，在以宋志平董事长为首的董事会的坚强带领下，集团广大干

部员工付出了艰辛努力，集团认真落实国资委决策部署，遵循年初确定的四项经营原则，着力稳增长、促转型，强化党建，各项工作取得积极进展。

（一）稳增长措施扎实有效，主要指标顺利完成

2015年，受经济下行压力加大等因素影响，水泥行业需求下降、产能严重过剩、价格大幅下滑，行业内近半数企业亏损，是改革开放以来行业最困难的一年。一年来，集团顶住前所未有的经营压力，认真分析研判形势，及时调整经营策略，成立稳增长工作领导小组，狠抓经营指标落实；各级企业坚持“早、细、精、实”原则，强化数字化管理，逐月进行KPI对标，扎实开展“大干120天经营计划”。经过不懈努力，集

团全面完成国务院国资委下达的调整后指标，跑赢大市，好于基础材料行业整体水平，这份成绩单实属不易。一年来，各级企业做了大量艰苦细致的工作，经营中呈现诸多亮点：一是以效益为中心，搭建亿级利润平台，二三级企业中进入“亿元俱乐部”的增至14家。二是主产品中，水泥指标跑赢市场，其他产品指标表现优异。三是资产负债率降低1.58个百分点。

（二）经营管理工作有序有力，降本增效成果显著

一是深入市场，全力拓量扩份额。各级企业负责人坚持在一线、跑市场，继续发扬“三不四千”精神，坚定实施“价本利”理念。各水泥企业推进错峰生产和停窑限产，从供给侧发力，缓解供需矛盾。各企业强化市场营销，进一步拓量扩份额。所有产品市场份额同比上升。二是多措并举，实现降本增效。按照国资委“降本增效、提质升级”活动安排，集团制定增收节支、两金清理、亏损企业清理等专项计划，并狠抓落实。各级企业开展深度管理整合，实施“八大工法”，创建“六星企业”，制定“增节降”方案，通过集中采购、节能降耗、技术升级等多种方式切实降本。全面推进“四减”，坚持“机构精简、人员精干”，减少、合并企业，撤销、合并部门机构，



减少公车，进一步裁减冗员。各企业严控“两金”规模，采取多种措施完成了集团上报国资委的压降目标。在控制应收账款方面，中联水泥河南运营区、南方水泥、西南水泥特别是贵州西南、北新建材特别是泰山石膏等一批企业表现优异。三是强化管控，严防风险。全面开展风险管理，主动调整业务结构，严控企业层级，严控公司成立、项目投资和金融衍生工具使用，强化内部审计力度，风险防范能力进一步提升。

（三）转型升级亮点纷呈，发展质量持续提升

一是继续调整存量，提升传统业务质量。水泥业务：继续推动与大企业间的资本“混合”，夯实核心利润区，提升市场话语权；向“四化”方向延伸发展，努力推动提升行业标准、发展高标号水泥，优化商混布局、形成上下游互动，特种水泥产能达到2000万吨、多个品种实现工业化稳产，骨料产能近3000万吨。玻璃业务：持续推进玻璃平台建设，构筑高端玻璃产业链，一批Low-e化、超薄化项目投产，成功实现0.2mm超薄玻璃工业化稳产，推动CIGS薄膜太阳能电池国产化进程、1.5GW项目已开工。二是加速发展增量，“三新”产业发展迅速。石膏板业务高强轻板技术全面推广，产能规模继续扩大，国内市场份

额超过60%。玻纤业务坚持国际化战略，高端产品比重达56%，国内市场占有率近40%、全球市场占有率超过20%。风机叶片业务调整产品结构，大功率叶片销量占比持续提升。碳纤维业务高性能T700、T800产品品质和产能持续提高，国内国产市场占有率超过60%。新型房屋业务打造专业化综合营运平台，新拓展一批国内外项目，逐步实现规模化盈利。三是积极参与“一带一路”建设，国际化经营水平进一步提高。国际产能和装备合作成果显著，新签海外工程合同约14亿美元、同比增长42%；习近平总书记、李克强总理先后多次见签集团海外项目，集团被发改委列为国际产能和装备合作骨干企业，所属企业13个项目被列为“一带一路”重点支持项目。全球市场布局加快，中建材投资收购瓦努阿图最大连锁超市，BNBM HOME超市达13家；中建材进出口打造跨境电商平台，布局海外仓20家；北新集团、中国建材工程新签巴新、莫桑比克、委内瑞拉、英国、智利等多国大规模新型房屋项目。海外实体投资进展顺利，巨石埃及一期项目运营首年产能率、产销率均达到103%。

（四）中央和国资委部署全面落实，改革创新取得新突破

一是认真领会学习中央、国务院印发的重大改革文件，积极稳妥推进

改革。集团发展混合所有制经济和落实董事会职权双试点方案获国资委批准，试点工作积极稳妥推进。集团混合所有制发展实践经验被列入国家社科基金特别委托项目。二是认真落实“双创”，推进科技创新和产研协同。加强顶层设计，做实中国建材总院，覆盖四部委重点专项布局25个研发方向，落实国家20余项重大项目；开展玻纤、特种玻璃等产业专利布局分析，集团获批国家知识产权运用示范企业，总院、中国巨石、嘉华水泥获批国家知识产权优势企业。打造一流创新平台，成功举办国际水泥大会，建立亚洲水泥与混凝土研究院，浮法玻璃国家重点实验室通过验收，新获批4个国家级创新平台。“双创”成果丰硕，获省部级以上科技奖励122项，累计有效专利近5400项，新申请国际专利30项，成功发布国际标准3项；总院、哈玻院、钟表所多项成果用于北斗卫星等重大工程；实施重点产研项目20项，加快高性能碳纤维和碳芯电缆示范应用；涌现出一批创新团队，技术革新奖申报同比增长35%。加快技术向高端转化，泰安中联水泥智能工厂用工减少80%、生产成本降低23%、能耗节约20%，北新建材高强轻板密度降至每平米5.7千克、综合能耗降至每平米0.74千克标煤，中复神鹰千吨级高端碳化线生产成本降低5%。



（五）党建工作持续加强，政治优势转化为竞争优势

一是扎实开展“三严三实”专题教育。坚持与中心工作相结合，进入管理、发挥作用，实现两手抓、两促进。高质量地做好讲专题党课、专题学习研讨、专题民主生活会、整改落实等关键工作，党员干部严实结合的工作作风进一步养成。二是加强组织和制度建设。调整完善集团党委常委会制度，充分发挥党委政治核心作用。进一步落实党建工作责任制，落实“一岗双责”。抓基层，强基础，成立5家党委，8家企业完成党委换届。创新工作方式，按业务板块召开三场加强党建工作调研现场会。加强制度建设，建立领导干部密切联系群众长效机制，建立集团领导干部基层联系点制度。三是加强党员干部和人才队伍建设。举办中青班、基层党组织书记、纪委书记、团干部培训班等，加强领导干部素质能力建设。在集团总部和所属企业中提拔任用一批年轻干部，推动干部队伍年轻化。四是加强党风廉政建设。落实从严治党要求，强化“两个责任”。深入开展内部巡视自查自纠工作，坚持问题导向，以整改促管理提升。加强纪律审查工作，加强纪检监察干部队伍建设。五是宣传文化和精神文明建设成果显著。圆满完成中宣部、国资委组织的中国高端制造，以

及“中国建材转型之路”系列宣传。开展纪念抗战胜利70周年、道德讲堂、读书会、乒乓球、羽毛球比赛等活动，编辑出版《整合优化》。40多个集体和个人荣获全国文明单位、全国青年文明号、全国劳动模范、首都文明单位等荣誉。

“十二五”简要回顾：2015年是“十二五”的收官之年，集团在“十二五”时期实现快速发展，利润、收入与“十一五”时期对比分别增长252%、242%，国有资产保值增值率年均均为117%，连续获评国资委年度经营业绩考核A级，连续进入世界五百强企业行列。五年来，集团围绕“做强做优、世界一流”的目标，坚持“大力推进传统业务的结构调整，大力发展‘三新’产业”的发展战略，打造多项世界和中国产业第一的同时，产业结构不断调整优化，“三新”产业和服务业比重逐年上升。集团强化科技创新，承担国家项目及课题达300多项，拥有9个国家级企业技术中心，突破一批关键技术，占据行业制高点。集团稳健推进国际化经营，进出口总额比“十一五”增长115%，出口贸易和高附加值产品所占比重不断上升。集团涌现出一批具有核心竞争力的骨干企业、优秀干部员工和先进基层组织，共获省部级以上荣誉1188个，其中国家级荣誉61个。集团经营管理、改革创

新、转型升级、社会责任、节能减排、党建等各项工作齐头并进，发展质量进一步提高，整体实力显著增强，行业地位和企业影响力持续提升，在世界范围内从过去的“跟跑者”转变为“领跑者”，站在了更高的发展水平上。这些成绩是以宋志平董事长为首的董事会正确领导的结果，是广大干部员工艰苦努力付出的结果。

二、“十三五”总体思路

全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会和中央经济工作会议精神，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，按照中央企业、地方国资委负责人会议部署和要求，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，主动适应、把握和引领经济发展新常态，以提高发展质量和效益为中心，以推进结构性改革为重点，围绕做强做优做大的目标，着力做好创新驱动、结构调整、开放合作、深化改革、提质增效、加强党建六篇大文章，不断增强企业活力、控制力、影响力和抗风险能力，开创集团发展新局面。

三、2016年经营管理原则

一是提质增效、转型升级，二是早、细、精、实，三是四抓四控、四增四减，四是稳价、降本、收款、压库、

调整,五是效益优先、效率优先。这些原则符合中央对经济工作的总体判断和要求,与国务院国资委的部署安排是一脉相承的,2016年经济下行压力继续加大的情况下,集团及各级企业、广大干部员工都要强化紧迫感、责任意识、大局意识,强调同心协力,强调落实和执行力。

四、2016年重点工作

2016年是“十三五”的开局之年,是推进结构性改革、实现提质增效的关键之年。我们要坚决贯彻落实中央和国务院国资委的决策要求,坚决贯彻落实董事会和宋志平董事长的部署指示,重点抓好以下七项工作:

一是努力实现恢复性增长。坚持符合市场规律的经营管理理念,强化以效益为中心,强化“稳价、降本、收款、压库、调整”五大经营管理任务,主动作为,精准施策,确保目标的实现。

二是开展苦练内功管理活动。在目前新常态、平台期的大背景下,企业要想更好地生存和发展,必须苦练内功,落实精细管理和精益生产“双精”,深化“四减”并完成既定目标,强化风险管控,不断提升成本竞争力和组织竞争力。

三是大力推进转型升级。中央提出推进供给侧结构性改革,宋志平董事长提出高端化、绿色化、智能化、服务化“新四化”发展之路,集团要加大结构性改革力度,改造提升水泥、玻璃传统动能,培育发展“三新”、互联网+、智能制造等新动能,切实提高发展质量和效益。要加快资源优化配置,巩固玻

璃平台和新型房屋平台专业化运营优势。要坚持绿色低碳发展,研究通过碳交易机制推进行业供给侧改革,落实“责任蓝天”行动;推行绿色制造和清洁生产,发展绿色建材。

四是加快推进国际化经营。积极有序参与“一带一路”建设,巩固中亚、西亚已进入国家的市场,积极开拓发展中国家市场,有选择的到发达国家开拓市场。扩大国际产能和装备制造合作,发挥研发设计和规模比较优势,加快水泥、玻璃、太阳能光伏等高效产能的国际合作。优化海外市场布局,加快发展“跨境电商+海外仓”和BNBM HOME,积极参与境外合作园区建设。提高海外经营风险防控能力。

五是深入开展“双创”。创新是引领发展的第一动力,必须把创新摆在核心位置,加快实施创新驱动战略。以市场为核心、以用户需求为导向,坚持技术、管理、商业模式“三创新”齐头并进,用“三创新”推动转型升级和提质增效。加强顶层设计和协同创新力度,进一步发掘大总院的综合优势,抓好“十三五”国家项目申报和集团科技规划落地,做好集团内及央企间的协同创新。多层次打造“双创”平台,技术创新要坚持技术产品化、产品市场化、市场效益化,着力提高科技成果质量和效益。

六是积极稳健推进改革。结合宋志平董事长提出的集团向投资运营公司转变、子公司向上市公司转变、业务向适度多元转变、企业向跨国公司转变“四个转变”,认真贯彻落实改革文件精神,积极稳妥做好改革试点工作,推进股权多元化。集团企业均属

于商业类国企,要按照社会主义市场经济改革方向实行市场化运作。全面推进成员企业公司制改革,有序推进混合所有制经济,进一步完善企业薪酬分配制度。

七是从严从实抓好党建工作。当前集团正处于深化改革和转型升级的攻坚时期,越是在这个时候,越要落实全面从严治党责任,坚持不懈抓好党建工作。要完善党建工作责任制,在企业改革发展中加强党的领导和党的建设,落实“一岗双责”。加强干部队伍建设,落实宋志平董事长讲的“五有干部”“八字素养”,做到讲规矩、负责任、花时间、做事情、出业绩、数字化;推进实施职业经理人制度,启动委派轮换总会计师的试点工作,研究探索经理人岗位轮换工作。狠抓党风廉政建设和反腐败工作,深化自查自纠,抓好整改落实;全力配合好国资委巡视工作;持之以恒落实中央八项规定精神。做好宣传和文化建设工作,积极宣传集团改革发展、转型升级的经验和成绩,积极宣传集团优秀干部职工,鼓舞人心、凝聚士气。

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,全面落实安全生产责任制,加大监督检查力度,确保万无一失。要做好信访稳定工作,关心职工生活,维护企业稳定。

简单总结工作报告,一是效益,二是发展,三是纪律。我们要按照中央和国资委的要求,同心协力,攻坚克难,坚决打好提质增效攻坚战,坚决提升集团发展质量和效益,坚决完成全年目标任务。

积极进取 稳中求进 为国有资产保值增值作出更大贡献

国有重点大型企业监事会主席 马力强

很高兴参加中国建材集团一年一度的工作会议。在此，我代表本届监事会对会议的召开表示热烈祝贺！刚才，曹江林总经理作了工作报告，内容丰富，总结得很好，发展思路、工作重点都非常明确。乔龙德会长作了更深程度、更高层次的讲话，除对中国建材集团外，他还对整个建材行业当前存在的问题，包括下一步联合会工作重点进行了明确，我觉得讲得非常好，对大家应该都很有启发。下面，我结合监事会进驻以来的工作情况，谈一些感受和体会。



一、关于工作

过去一年和“十二五”期间，大家都非常不容易。特别是虽然对2015年情况有所预料，但没想到这么严重，中国建材集团完成了调整后的指标任务，还有部分央企调整后的指标也没能完成，这说明形势变化有时是预测不到的。在困难形势之下，集团上下一心，付出了超常的努力和辛苦，仍有很多经营成绩可圈可点。乔会长做了深刻的分析，曹江林总经理总结了五个方面，应该来说讲得很全面很到位。

今天集团不少企业都来到了会场，过去大家在生产、经营、发展、价格、市场方面都做出了极大努力。目前中国水泥总产能在40亿吨左右，去年销量23.5亿吨，25年来首次出现总需求下

降，产能利用率不到60%，在严峻形势下，我们在困难面前没有退却，没有气馁，牢牢把握“稳价、降本、收款、压库”的工作原则，按照国家“稳中求进”的总基调，拓市场、促转型、强管理、抓党建，在2015年工作中出现了不少亮点，多项产品指标居国内外之首。去年集团还在改革创新、转型升级、降本增效方面下了很大工夫，在党的建设、廉政建设、企业文化建设、“三严三实”专题教育方面成效显著。

本届监事会进驻三年来，见证了中国建材集团联合重组、快速成长的发展成就，也见证了近一年来，在困难矛盾突出的形势下，大家爬坡过坎、攻坚克难的艰辛付出，真的非常不容易。总的来看，我觉得中国建材集团有一

支有定力、能抗压、善作为、打硬仗的队伍。不管顺利或困难，都能够始终保持清醒的头脑，明确主攻方向，能够团结一致，抓好自身工作的同时，在区域、市场、行业中发挥央企应有的作用，多项工作走在国有企业和中央企业前列。“三好”是集团取得好成绩的保证：好的董事会、好的领导班子、好的员工队伍。集团取得的成绩有目共睹，监事会给予充分的肯定。

二、关于风险

监事会的主要工作是以防止国有资产流失为主线，以保证国有资本保值增值为目标，以问题和风险为导向，以监督检查为手段，已经检查了集团各级企业80多家，每年形成年度监督

检查报告,通过监督检查提醒企业存在的主要问题和风险。日常工作中发现的各类问题、薄弱环节和风险,会定期与大家交流,同时加强问题专报,部分主要问题风险与集团领导当面交换意见,督促整改,形成闭环。对于较为突出的风险,我想在这里再强调一下,希望引起大家的重视:

一是资金风险。由于市场疲软,资金回收难度加大,周转速度下降,流动资金中的“两金”占比较高。二是偿债风险。资产负债率经过努力有了较大降幅,但偿债压力依然较大。三是经营风险。经济下行和产能过剩导致水泥、玻璃量价齐跌,大宗贸易、融资贸易风险加大,新业务尚需形成有效的增长点。四是联合重组风险。集团过去做得不错,重组仍要继续开展,但有些风险需要防范。五是管理整合风险。集团企业超过1000家,大多数是联合重组而来,管理水平参差不齐,深度整合难度仍然不小。六是“走出去”风险。我们提倡“走出去”,今后也要加大“走出去”力度,但“走出去”一定会有风险,必须要引起警觉。上述风险有些是个案,有些则带有普遍性,在我们今后的经营发展中需要引起关注。

三、希望和建议

监事会不参与、不干预企业的经营管理决策。根据我们所掌握的企业情况,并结合监事会工作特点,在“十三五”开局之年,给大家提几点希望或建议。

一要认真贯彻落实几个会议精神。最近国家层面召开了几次大会,对今年总体形势作了分析。十八届五中全会提出五大发展理念,这是我们今年以及下一阶段必须要坚持的导向。中央经济工作会议提出五大重点任务和五大政策支柱,这些都非常切合企业的实际,五大重点任务强调去产能、去库

存、去杠杆、降成本、补短板,非常有针对性。中央企业、地方国资委负责人会议提出的七条针对企业的重点工作,包括如何解决“僵尸企业”等等,也非常实在具体。对于我们来说这些都是机遇,要结合企业实际抓好贯彻落实。

二要坚持稳扎稳打,实现稳中求进。目前形势依然严峻,至少十多年的黄金发展期不会再有了。最近国资委研究中心对100多家央企进行调研显示,多数企业认为经营环境将更加艰巨复杂。但作为中央企业,还是要增长和发展,不增长、不发展就没有稳定可言,央企的地位和作用也就无从谈起。我们该做的事情要继续做好,要坚持下来,挺得过去,抗得住大风大浪。

三要坚定不移打好结构调整之战。结构调整包括“提质增效、转型升级”,既是一场攻坚战,又是一场持久战。怎么调整、如何转型升级?宋志平董事长提出了“新四转”、“新四化”,有一些新的思路,是一个很好的大框架。下一步我们要深化、细化、具体化,扎扎实实做好这项工作。结构调整是刻不容缓的任务,不能像过去靠市场需求、提价增量和简单扩大规模发展。这一仗若打不好,不仅去年很难过,今年不好过,有可能像“王小二过年”,一年比一年更难过。

四要精心设计并实施深化改革工作。集团在兼并重组、资源整合、行业协调发展、竞争合作共赢等很多方面有突破性、开创性,发挥了引领作用。改革是常态,当前改革处于深水期和攻坚期,比过去遇到的矛盾更艰巨、更复杂。如何继续做好混合所有制改革,股权多样化改革,三项制度改革,董事会授权扩权改革,规范法人治理结构,自身改革和外部关联协同的改革。我们在过去改革的基础上即将面临更大范围、更深程度、更高层次的改革问题,务必要继续积极探索,勇于突

破,精心策划,稳健推进。

五要扎实做好党建、廉建和企业文化建设。中央在对央企巡视后非常明确地提出要加强党的建设,中央反腐工作力度和“三严三实”专题教育要求相信大家都很清楚。集团要在政治和业务方面做到“两手抓、两手硬”,特别是各级领导班子和领导干部,既要管好自己,又要带好队伍,党委和纪委要落实“两个责任”,要把《中国共产党廉洁自律准则》《中国共产党纪律处分条例》两项党内法规学深理透、贯彻落实好,严明党的纪律和规矩,巩固扩大“三严三实”教育成果。

六要继续贯彻执行监事会工作要求。在集团2014年度工作会议上我讲了六句话:会计信息真实可靠,财务管理守法合规,经营发展风险可控,三重一大规范有效,领导人员廉洁履职,国有资本保值增值。我们近三年的监督检查工作主要是围绕着这些方面,包括党中央、国务院出台的《关于深化国有企业改革的指导意见》,国办印发的《关于加强和改进企业国有资产监督、防止国有资产流失的意见》,以及目前正在制定的进一步加强和完善监事会工作的意见等等,我们的工作都符合这些精神。防止国有资产流失,促进国有资产保值增值,加强外部监督检查,这是监事会主要职责所在。

今年,是本届监事会进驻的第三年,借这个机会,对大家长期以来认真落实国家各项监管要求、支持配合监事会工作表示衷心的感谢!希望大家记住监事会工作要求的六句话、48个字,并在工作中认真贯彻执行,真正做到:集团及所属企业在任何时候任何情况下经得起监督检查,领导班子及其成员在任何时候任何情况下经得起检验考验。新的一年,希望我们共同努力,推动中国建材集团改革发展再上新台阶!

在推动行业健康发展中 继续发挥龙头企业的引领作用

中国建筑材料联合会会长 乔龙德

很高兴参加中国建材集团2016年工作会议暨第二届职工代表大会四次会议。过去一年，中国建材集团对整个中国建材行业转型升级、健康发展起到了很好的带动作用，大家也付出了艰苦的努力，取得了十分难得的经济效益，在此我向大家表示诚挚的祝贺和衷心的感谢。

当前国家经济形势复杂严峻，对建材行业来讲，既有与宏观经济相关的共性问题，又有行业自身长期以来积累的个性问题。共性问题是严重过剩和严重短缺共同存在，传统产业产能严重过剩，高端的、绿色的、新领域应用的建材严重短缺。个性问题是产品价值和价格严重脱节、需求减少幅度和价格下滑幅度严重脱节。个性问题去年表现得尤为充分，但是价值和价格的严重脱节并没有引起普遍关注和呼吁，被认为是一种常规，但我认为这违背了经济学价值与价格相辅相成的规律。所以我们现在遇到的既有理论问题，又有实际问题。在这种形势下，行业发展的重点是抓住关键问题，创新思维方法，开拓新的发展领域，尽快解决目前的困惑和困境。刚才曹江林总经理作了很好的报告，对未来的看法和安排我完全赞同。下面我讲三个方面的内容：



一、对中国建材集团2015年工作的评价

2015年，中国建材集团除了利润总额由于水泥价格大幅下跌导致比2014年大幅下降以外，其工作本身、内在结构调整与升级的趋势、新的经济增长点、降本增效与企业管理、科技进步与产业化进程都处在稳健推进和有序发展中。

从结构调整来讲，产品结构、经济结构、产业结构得到进一步优化。产品结构方面，在传统产业产能严重过剩的背景下，中国建材集团旗下的石膏板、新型房屋、玻璃纤维、风机叶片、碳纤维等新型建材和产品发展势头强劲。原来的亮点现在放大了，而且

出现了亮点中的亮点。比如凯盛科技研发出目前世界上最先进的0.2毫米超薄玻璃。经济结构方面，去年集团上亿元利润的企业有10家，今年发展到14家。这是一个很好的现象，说明集团获利面有了扩展。产业结构方面，集团“三新”产业发展很好，成为集团新的经济增长点。通过以上这些可以看出，中国建材集团前几年结构调整的成果已经开始显现。

从实际工作来讲，有两个方面比较突出。第一，在水泥价格严重下跌的情况下，中国建材集团在稳定市场、改善行业环境方面是积极主动的，做了大量工作，为整个水泥市场效益回升作出了积极贡献。2014年水泥行业合

并利润780亿元，而2015年是320亿元左右，降了一大半。如果没有中国建材集团的带动，如果行业内协调工作不足、市场环境治理不足，2015年320亿元可能还要砍掉一大半，亏损的企业起码再增加一倍。所以说，中国建材集团推进市场竞争所起的作用是至关重要的，对中国水泥、玻璃行业做出的贡献是很大的，工作的投入和付出的努力应该给予充分肯定。第二，内部降本增效工作做得非常扎实。工作报告中讲到，节约成本费用10.5亿元。集团在内部管控方面投入的精力、采取的措施、取得的效果非常显著，这并不是我听报告讲的，而是我到基层企业亲眼所见。我在监事会工作时爱找毛病，也找过很多央企的毛病，但我到了中国建材集团的二三级企业却找不出毛病，因为他们指标搞得非常细致，考核非常严格。我也请西南水泥的同志到联合会来培训企业管理和问责制度，听完后我做了一个初步的总结：对标进考核，指标进经营，严细进管理，文化进制度。如果没有这么到位的降本增效管理，利润可能要再砍一刀，所以降本增效工作也应该得到肯定。

从科研院所来讲，发挥了自身优势。在行业发展处于逆境、经济效益下滑时，总院、合肥院、秦皇岛院、西安院，包括凯盛科技，并没有因为行情不好而萎缩，相反总体呈现出稳步增长的势头，研究、研发不断推进，专利也在增加、达到120多项，技术产业化步伐正在迈开，我相信迟早会产生巨大的生产力。

从“走出去”来讲，成果显著，发展趋势较好。宋志平董事长多次跟随

习近平总书记、李克强总理访问“一带一路”沿线国家，为建材行业争取到了一定的国家政策支持。2015年集团新签海外合同同比增长42%，这是一个不小的数字。

总体来说，集团利润总额减少只是外表，拨开外表看内在，我们会发现内在是很健康的，各项工作都在优化。目前这种形势下做到这一步很不容易，大家很辛苦、很努力，也为行业的转型升级作出了巨大的贡献。

二、建材行业的主要问题

现在行业的矛盾和问题已经非常清楚，不需要争论和讨论，关键是行动起来。

第一个问题，产能严重过剩，新增产能还在继续，且过剩和短缺同时存在。去年水泥、玻璃产能严重过剩，产能利用率70%左右。去年下半年东北地区更是下降到了50%。2016年产能利用率将降到60%左右。因为产能过剩的同时还有新建和新增，问题很严峻。同时，新兴产业、附加值高、性价比好的新领域、新需求也没有跟上。尽管这几年有些发展，但总体整个行业发展得还是不够。

第二个问题，行业落后产能和低效产能淘汰政策跟不上，标准提升跟不上，淘汰力度不足，结构优化、转型升级阻力重重；鱼龙混杂，层次差异复杂，产品不能优质优价，造成无序竞争和恶性竞争。

第三个问题，兼并重组徘徊不前，集中度低，资源能源利用率低，经营管理水平低，对社会的贡献率和经济效益也比较低。缺乏政策扶持，兼

并过程中缺人员安置、税收归属等具体细则。兼并重组难，很大程度上是政策的力度和推动不够。

第四个问题，新兴产业的发展缺技术开发、缺新领域的目标、缺新的应用导向、缺规模与主体产品、缺产学研联盟；高端产品发展缺基础研究、缺人才与技术储备、缺应用空间的研究与导向、缺开发的路径与支撑点；绿色低碳缺标准、缺标识、缺应用通道的衔接和对接。整体来说，新兴业务发展慢，储备不足，研究不足，没有政策支持或者说支持很少。之前发展传统产业时，国家是有政策支持的，很多投资开始都是国家给的，现在要发展新产业恰恰没有有力的政策支持。

第五个问题，行业发展缺乏共识，缺乏责任意识与道德意识，缺乏有序的、能够共同认同的、有制约制衡的、对违规后有管得着摸得着的责任追究的新规、行约和惩罚措施，缺乏有底线、有红线、有量线的规则。1吨水泥卖到150元也没有人追究，但是价格稍微高一点却有人追究，这就是没有规律、缺乏章法。我们所有的生产，从项目立项、到建设、到生产、到采购、到成品，做这么多工作的落脚点有两条，一是为社会提供产品，二是企业要获得效益。不讲价格的生产是糊涂的生产，不追求价格和利润的企业是盲目的企业。价格和价值严重脱节不符合经济规律，也不是我们所需要的，但是我们以往往往躲躲闪闪不敢讲，缺乏勇气，缺乏理论支撑。现在不要躲闪了，就是要讲价格。

综合这五大问题，中国建材联合会、水泥协会和各专业协会，都在转

型，把工作转到重点上来。同时，进行了职能调整和组织准备，将只计划、只提要求、自己不动手的职能转变为从提出到跟踪落地做到底；将转来转去只汇报、只转圈子、满足于内部运作的职能统统撤销；将只会做发展工作的架构调为结构调整为主体；将只顾传统材料发展调为以绿色新兴产业发展为短板着力加大力度；将部分悬空的部门和人员改为服务产业链，要干实际工作，自己挣饭吃。现在的重点是转型升级，优化传统业务，发展新兴业务，还要把绿色、节能减排等短板补起来。为此，要抓好以下几个方面：

第一，抓政策。没有政策支持，协会的能力也有限，很多工作推动不了。必须建立政策去推动，借政府的手去推动，一定要加大力度抓政策。

第二，抓淘汰落后。淘汰落后还要狠一点，不能讲情面，运用好“关停并转”，该关的关，该停的停，这样好的企业才能好起来。

第三，抓行业自律和环境治理。要推动价格回升，要讲经济效益。这些年来，协会一直在抓价格稳定，但去年没达到预期效果，今年要吸取教训。2015年320亿元利润很不甘心，2016年起码要回到前两年的平均数，也就是550亿元。这个目标并不是很高，因为形势没有大的变化，去年23.5亿吨销量，产销率98%，问题只是出在价格上。持续的价格下跌，让23.5亿吨天文数字销量的效益白白流掉，我们很心痛，所以我们不能也没有理由再这样下去了，否则最后将无法挽救。今天集团的四大水泥企业都在，大家要提前行动，坚决推动，过了正

月十五就启动起来，东西南北全部开花，没什么难的。

第四，抓新兴产业、绿色建材。要由中低端向高端发展，拓展新的发展领域，打造新的应用渠道，并以此作为行业改变有效供给不足、实施供给侧改革的关键点。

第五，抓专项攻关。两个“二代”已经完成70%左右的进度。要抓好新兴产业的攻关，抓好Low-E玻璃门窗开发应用的攻关，抓好水泥窑协同处置的攻关，抓好32.5水泥标号和标准取消的攻关，抓好绿色建材开发和应用领域的攻关。

第六，抓“走出去”发展。要抓住“一带一路”和国际装备、产能合作的机遇，加快布局海外市场，这也有助于解决产能过剩和结构优化调整。

行业的现实问题已经摆在眼前，只有将这些问题解决好，“十三五”才能顺利发展。如果不去解决这一大堆的现实问题，反而花很大精力去搞新东西，那么“十三五”就会像堵车一样卡在那里，上不了高速路，所以我们必须齐心协力解决好当前的发展难题。

三、建议和要求

一是充分发挥科技优势。中国建材集团拥有总院等科研院所的技术优势，行业中所有的关键技术都集聚在这里。下一步要解决过剩和短缺的矛盾，解决供给侧改革的突破点和支撑点，就在于新材料、新领域、新技术和新产品，如果这一块做不起来，结构调整就调不了，供给侧改革也无从谈起。我希望中国建材集团能够充分发挥科

技实力，不断开发新产品，特别是新的应用领域，为行业闯出一条新路。

二是探索出一条有规律的、其他企业可以借鉴的“走出去”发展道路。我们个别行业、个别企业刚刚“走出去”就开始恶性竞争，把乱哄哄的环境带到国外，这种文化危害很大。希望中国建材集团在“走出去”中能为行业做出共赢发展的榜样。

三是在建材行业自律方面，在价格、区域、环境协调方面继续带好头。现在大家对市场竞争的认识不一样了。国务院和发改委都在抓经济效益，煤炭行业为了保证价格提升效益已经召开了几十次会议。希望中国建材集团在市场竞合和引领行业自律方面继续发挥引领作用。

四是做好价格回升和降本增效工作。当前，国家正在制定和推动供给侧改革等一系列有针对性的政策和制度，我相信未来的发展环境一定会好转。但是宏观政策落地还需要一段时间，效果传导也需要一段时间，像治病一样，开完药方，配出药来还要吃，吃了以后还有一个过程才能见效。所以我认为，2016年的经济效益特别是上半年，如果协同得不好，会不如2015年下半年。这种情况下，有两招可以有效利用：一是传统建材的价格协调、回升，二是企业自身继续降本增效。这是我们现在就可以做的，也是提高效益比较现实的两个做法。

一直以来，中国建材集团是行业的引领者，也对中国建材联合会工作给予了很大的支持，我希望今后中国建材集团能在各个方面一如既往地带好头，发挥好引领作用。

讲话
选摘

坚定信心 鼓足干劲 推动集团改革发展再上新台阶

中国建材集团党委书记、董事长 宋志平

过去一年里，面对错综复杂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。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，对集团全体干部员工的艰辛努力表示衷心的感谢！

一、集团2015年工作成绩和“十二五”简要回顾

2015年是集团改革创新、转型升级的关键之年，也是爬坡过坎、滚石上山的攻坚之年。在中国经济“三期叠加”的大背景下，建材行业产能过剩加剧、市场需求不足、价格大幅下滑、恶性竞争激烈等问题更加突出，集团遭遇自金融危机以来形势最严峻、情况最复杂、任务最艰巨的重压时刻。在国务院国资委的正确领导下，在监事会的监督指导下，集团各级企业团结一心，迎难而上，围绕“整合优化、增效降债”，主动应对形势变化，及时调整发展策略，扎实有效开展工作，生产经营、转型升级、改革试点、党风廉政、队伍建设等均取得积极进展，呈现稳中有进、稳中有好的发展态势。总结一年来的工作，概括起来就是：经历不凡、过程不易、成绩不俗。



一是全面完成国务院国资委下达的调整任务指标。这份成绩单是在全国工业增速回落、制造业亏损面加大、水泥价格持续下跌的大背景下取得的。面对异常严峻的经营挑战，我们跑赢了市场，跑赢了大势，这样的答卷难能可贵，国务院国资委对此也给予充分的肯定。从建材行业来看，集团主要指标好于行业整体水平；从具体业务来看，除水泥业务受大环境影响较大，石膏板、玻璃纤维、风机叶片、电子玻璃、工程服务等业务效益均稳步增长。

二是转型升级力度加大。集团各企业以科技创新、商业模式创新、管理创新为抓手，在巩固传统优势的基础

上，加快推进产品转型、技术转型、服务转型，产业结构进一步优化，增长新动力新亮点不断涌现。传统产业深度整合，水泥板块努力克服销量下降、价格下跌、效益下滑的极端困境，全面推进立体竞合和精细竞合，千方百计维护市场稳定，为行业撑起共生多赢的大伞，确保了全行业盈利和企业的稳定收益。大力实施“责任蓝天”行动计划，发展循环经济，建设生态工厂，积极探索智能化生产模式，打造世界水泥“梦工厂”。水泥玻璃“双四化”成果显著，三新产业亮点纷呈。国际业务多点开花，紧抓“一带一路”历史机遇，积极开展装备走出去和国际产能合作，形成集群竞争优势。管理整

合成效明显，“四减”深入推进，成本竞争力和组织竞争力切实提高。

三是改革试点稳步实施。随着中央《关于深化国有企业改革的指导意见》及配套文件陆续出台，集团认真组织学习宣贯，进一步总结提炼改革经验，完善试点思路和安排，为进一步改革打下良好基础。在发展混合所有制试点方面，根据国务院国资委批复的试点方案，集团按照混得适度、混得规范、混出效果的三原则和活力、效益、机制的三优先方针，以引入市场机制为目标，全面启动试点。在落实董事会职权试点方面，集团系统总结规范董事会建设经验，坚持依法合规、市场导向、权责一致、发挥党委政治核心作用等基本原则，有序落实董事会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、企业工资总额管理和重大财务事项管理等职权。集团董事会根据国务院国资委批复的试点方案，对拟发展业务领域进行了专题研讨，初步确立了方向，为集团“十三五”新业务领域的发展提出了清晰思路和发展战略。

四是党风廉政工作成效明显。集团扎实开展“三严三实”专题教育工作，讲好专题党课，认真开展三个专题的学习研讨，高质量地召开专题民主生活会，深入开展整改落实，打造“三严三实”“五有八讲”党员干部队伍。召开三场加强党建工作暨“三严三实”专题调研现场会，提高分类指导的针对性和有效性。强化组织基础，按资产关系理顺党组织关系，成立中国建材股份、中国建材总院等5家临时党委，8家直管企业完成党委换届

工作。落实“两个责任”，加强制度建设，党风廉政建设不断深化，党建工作科学化水平不断提升。部署开展巡视内容自查自纠，党委统一部署、纪委督导检查，做到不留死角、人人过关。对企业自查和集团党委督查查找的突出问题，制定方案落实整改要求，让职工群众看到了实实在在的变化。加强企业文化建设，开展读书会、道德讲堂等丰富多彩的活动，营造出和谐发展的企业氛围。

艰难困苦，玉汝于成。过去一年，在经济下行压力加大、困难挑战持续增多的不利形势下，集团上下众志成城，困难面前不低头、挑战面前不退缩，付出了大量心血，真正做到了精神不倒、士气不减、愈挫弥坚。更重要的是，我们在坎坷中磨练心智，在逆境中痛定思痛，更加深刻认识到改革创新紧迫性，更加坚定了调整转型的信心和决心。这些困难倒逼下的经验与教训、反思与体会，是我们最宝贵的收获。

2015年各项工作的顺利完成，标志着集团“十二五”圆满收官。“十二五”期间，集团围绕“做强做优、世界一流”的战略目标，积极转方式调结构，深化市场化改革，大力推进水泥和玻璃的结构调整、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，取得了令人瞩目的成绩。五年间，集团公司董事会通过制定战略、规范治理，为集团快速健康发展发挥了重要的战略引领作用，全体董事恪尽职守、勤勉敬业，为集团经营发展殚精竭虑、出谋划策，在国务院国资委年度考评中，集团公

司董事会连续被评为“运作良好”。五年间，集团从一家中小型企业迅速跻身世界500强之列，营业收入和利润总额较“十一五”分别增长242%、252%，连续获评国务院国资委年度经营业绩考核A级，构建起实力雄厚的产业平台，多项产能世界第一或全国第一，工程设计、工程服务和装备制造能力国际领先。五年间，集团科技创新硕果累累，建成国际一流的技术创新体系，关键技术、重大成果、产品应用不断突破，重大课题、科技奖励、专利标准数量大幅攀升，多个领域牢牢占据行业制高点。五年间，集团影响力持续增强，行业带动力、品牌知名度和国际声誉不断提升，发展理念和成长故事广受关注，被誉为引领行业健康发展的旗帜、国企改革的路基石、积极履责的企业公民。五年间，集团在资本运营、联合重组、管理整合、混合所有制改革、国际化发展、文化建设等方面积累了丰富经验，形成了整合优化、央企市营、格子化管控、八大工法、六星企业、增节降工作法等一整套独具特色、行之有效的经营管理模式。经过“十二五”的不懈努力，集团经营规模不断扩大，资产质量日益优化，创新能力明显增强，管理水平不断提高，党建工作持续加强，队伍素质显著提升。集团已经拥有了一流的企业、一流的技术、一流的产品、一流的管理、一流的团队，成为名副其实的全球行业领袖，为“十三五”发展打下了坚实基础。

回顾刚刚过去的2015年和“十二五”期间集团发生的巨大变化，我们不禁感慨万千。我们深知，成绩

的取得归功于国务院国资委的正确领导、大力支持，归功于监事会的有效监督、悉心指导，归功于董事会的高瞻远瞩、科学决策，归功于集团各级领导班子的锐意进取、无私奉献，归功于集团广大干部员工的开拓创新、不懈努力。

二、集团面临的形势和主要任务

党的十八届五中全会、中央经济工作会议和中央企业、地方国资委负责人会议对“十三五”及2016年的经济形势、改革任务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、科学制定工作目标、切实开展好生产经营提供了重要依据。

从国际上看，世界经济仍将延续疲软复苏态势，不稳定不确定因素增多。同时，一些发达国家货币政策正常化、新兴市场加快转变经济发展方式、全球大宗商品价格回归常态等因素将为世界经济复苏奠定良好基础。

从国内来看，一方面，我们面临着很多困难和挑战，特别是结构性产能过剩严重。许多行业产能达到峰值，相当一部分产能无法在市场实现，加上社会生产成本上升，导致实体经济边际利润率和平均利润率下滑。另一方面，我国经济发展基本面是好的，潜力大、韧性强、回旋余地大，新动力正在强化，新业态不断出现，前景仍然是光明的。

从行业来看，“十三五”时期是转方式调结构的重要窗口期，建材行业深度调整，经营形势不容乐观。当前及今后一个时期，随着需求不足、产能过剩、价格下行等矛盾加剧，经营困难

程度将有增无减。同时，建材行业也存在许多发展机遇。一是中央科学确定经济增长预期目标为6.5%~7%，建材市场需求将有一定的底部支撑。二是为实现经济发展目标，中央将以新思路新举措深挖内需潜力，拉动建材行业需求。铁路、公路、水利、市政等“十三五”重大建设项目陆续启动，新型城镇化深入推进，“四大板块”和“三大战略”叠加效应持续显现，这些都将成为建材行业带来持续的刚需。三是以供给侧改革调整经济结构，化解产能过剩矛盾，改善供需关系。中央正加紧推进结构性改革，推动产业重组、处置“僵尸企业”、降低企业成本税费以及鼓励发展实体经济、加快绿色发展、扩大对外开放、培育碳排放市场等重大举措，为企业走出过剩困境、加快结构调整与转型升级创造有利条件。

“十三五”时期集团改革发展的指导思想是：全面贯彻党的十八大、十八届三中、四中、五中全会和中央经济工作会议精神，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，按照中央企业、地方国资委负责人会议部署和要求，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，主动适应、把握和引领经济发展新常态，以提高发展质量和效益为中心，以推进结构性改革为重点，围绕做强做优做大的目标，着力做好创新驱动、结构调整、开放合作、深化改革、提质增效、加强党建六篇大文章，不断增强企业活力、控制力、影响力和抗风险能力，开创集团发展新局面。

今年是“十三五”开局之年，做好

全年各项工作意义非凡，我们要在战略上坚持稳中求进，把握好节奏和力度，在战术上抓住关键点，重点抓好稳增长、调结构、促转型、防风险四大任务。稳增长是基础，要坚决完成国务院国资委下达的经营指标。调结构是根本，要大力推进供给侧改革，做好“五个带头”，推动行业实现均衡、有序和高质量的供给。促转型是方向，要做好“十三五”规划，站在以人为本、以行业大局为重、关注气候变化、加快“走出去”四个道德高地上规划企业发展，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”。防风险是底线，要增强忧患意识，努力防范化解各类风险。

三、下一步改革发展的主要思路

（一）坚定信心，明确目标

李克强总理在中央经济工作会议上强调，困难不容低估、信心不可动摇。完成今年的工作目标任务艰巨，但总体上看，形有波动、势仍向好。我们要理清思路、找准方向，坚定信心、保持定力，推动集团改革发展再上新台阶。

信心比黄金还重要，我们的信心不是空中楼阁，而是来自于主客观条件和改革发展的巨大潜力。一是我们拥有规模、技术、管理、机制的组合优势。二是新一轮国企改革将释放巨大红利。三是创新驱动为企业转型升级创造历史性机遇，如果我们抓住“双创”“互联网+”“中国制造2025”等机遇，加快转型升级步伐，完全可能实现“弯道超车”。四是我们有一支优秀的干部员工队伍，具备应对复杂困难局面的能力。



做好今年的生产经营工作，要把握好三个方面。一是正确认识和理解任务指标。希望大家牢记目标任务，突出目标导向，努力强基固本、提升素质。二是抓好政策落地，细致安排措施。大家要围绕“提质增效、转型升级”，以“效益优先、效率优先”为原则，坚决贯彻落实“四抓四控、四增四减”“早、细、精、实”“稳价、降本、收款、压库、调整”经营管理任务，全力以赴完成全年目标任务。三是充分调动广大干部职工干事创业的积极性。各级企业要按照适应和引领新常态的要求，比谁的适应能力更高、谁的心劲干劲更足、谁的措施办法更见实效、谁的发展新动能培育得更快更强，形成你追我赶、竞相争辉的良好局面。

（二）提质增效，转型升级

新常态下，提质增效、转型升级是必由之路、突围之路，更是机遇之路。

提质是指提高企业的发展质量。一是提高企业运行质量。我们要深入开展“四减”，加快处置“僵尸企业”，

缩减不必要的层级和机构，提高修复能力，实现“瘦身”、轻装上阵。二是提高资本运行质量。要积极拓展、稳妥创新融资模式，合理确定融资规模和结构，做好负债规模和负债率的双重管控。要提高投资决策科学性和投资效率，加大对贸易、担保、垫资等业务的管控。三是提高技术、服务和产品质量。深入推进水泥、玻璃“四化”，“三新”产业加速生成新的竞争优势。四是构筑核心专长，坚持过剩产能项目不做、不熟悉的业务不做、不赚钱的EPC不做、有法律风险的业务不做“四个不做”。

增效是指千方百计增加效益。一是维护市场健康化，稳价保价增效。要抓住供给侧改革的有利时机，推动行业去产能，严格控制新增、坚决淘汰落后、鼓励联合重组、加快国际合作，推动产能互换、错峰生产、资本融合等各类竞合模式，引领行业走上健康发展的道路。二是加强精细管理，降低成本增效。要继续用好格子化管理、八大工法、六星企业、增节降工作法等独具特色的管理手段，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。三是利用新产品、新技术、新商业模式增效。要加快实施创新驱动发展战略，推进大众创新与企业创新、持续性创新与颠覆性创新、原始创新与模仿式创新、“互联网+”与“+互联网”、技术创新与商业模式创新的有机结合。四是依靠“一带一路”开辟新市场增效。要推动水泥、玻璃、新型建材等业务从以本土市场为主转向“一带一路”市场，提高海外占比。

转型是指推动公司形态的转型。一是集团从产业集团向投资运营公司转变。二是子公司向上市公司转型，从重视收入、利润向重视市值转型。要提高集团资产证券化比例，在二级市场上市公司群中建立以市值为导向的管理机制。三是业务从过于单一向适度多元化转型。要朝着适度多元方向发展，建立风险对冲机制，构筑业务组合力。四是企业从本土世界500强向跨国公司世界500强转型。秉承“真、实、亲、诚”的合作文化，加快“一带一路”战略实施，突出产融结合，强化



品牌建设,实现互利共赢。

升级是指推动业务结构的“四化”。一是高端化。高端才有高价,有技术含量才能有市场话语权。要加大技术创新力度,创新优化产品结构,延伸产业链和价值链,技术水平从中高端向高端迈进。二是智能化。深化工业化与信息化“两化融合”,加强智能工厂建设和智慧工业服务平台建设,推进制造智能化、贸易电商化、科研云平台化,努力在一些关键领域抢占先机、取得突破。三是绿色化。围绕“绿色、循环、低碳”,在原材料选用、生产过程和产品应用等方面加强节能环保,自觉减少污染物排放,提升资源循环利用能力。积极引领行业节能限产、自律减排,做好节能减排技术改造和管理咨询服务。四是服务化。要秉承服务客户与社会的理念,将科技和商业创新的价值注入产业链各环节。生产型企业要从销售产品转变为提供综合服务和解决方案。科技研发企业做好“一站式”检验认证等服务工作。成套装备企业要采

取租赁、合作、承包等多种方式创新EPC模式。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。

(三)推进改革,增强活力

改革是最强大的发展动力。今年是国企改革的关键年,我们要认真贯彻落实《指导意见》及配套文件,以“双试点”为抓手,继续深入推进各项改革工作。

从《指导意见》国有企业功能分类来看,集团多数企业属于主业处于充分竞争领域的商业类国有企业,要按照市场化要求实行商业化运作,以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为目标,依法独立自主开展生产经营活动。

一是全面推进成员企业公司制改革,进一步完善现代企业制度。集团尚未改制的企业,要加快公司制改革,为推进股权多元化、建立现代企业制度奠定基础。已完成公司制改革的企业,要以加强董事会建设为重点,完善公司法人治理结构,建立健全权责对

等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制。

二是完善和规范混合所有制改革。要充分发挥市场机制作用,因企施策,宜控则控、宜参则参,有序推进混合所有制改革。要通过上市、引入其他国有资本或各类非国有资本等方式实现股权多元化,并根据战略定位和市场环境,动态调整持股比例,形成股权结构多元、股东行为规范、内部约束有效、运行高效灵活的经营机制。

三是大力推进职业经理人制度,完善经理层激励机制。职业经理人制度建设是集团混改试点的重点之一。集团将推进股份公司全级次职业经理人管理体系建设,建立健全职业经理人的选聘、培养、薪酬、绩效考核与激励、退出等制度。

四是稳妥做好员工骨干持股试点。员工持股不是简单的奖励,而是要让员工作为投资者,共同管理、共担风险,在董事会、监事会上真正发挥员工参与、民主决策的机制。集团将以鼓励科技创新和科研成果产业化为

出发点，在科研设计院所开展员工持股试点。

（四）抓好四个建设，筑牢发展根基

集团要牢牢把握企业方向，着力加强党的建设，扎实开展廉政建设，加快推进队伍建设，深入开展文化建设，为集团提质增效、转型升级提供坚强的思想基础和组织保证。

坚持党的领导，是中国特色社会主义最本质的特征，也是国有企业的独特优势。我们要深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，学习党规党纪，扎实推进“三严三实”专题教育整改落实。要充分发挥党委政治核心作用，完善党委参与重大问题决策的体制机制，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，实现“四个融合”。各级企业党委主要负责人要强化主业主责意识，把坚持党的领导、加强企业党建作为头等大事，行政一把手要大力支持、积极配合，班子其他成员要认真履行“一岗双责”，结合业务分工抓好党建工作。

习近平总书记多次强调，全面从严治党在国企尤为紧迫。纪委要进一步聚焦监督执纪问责，把问责作为全面从严治党的重要抓手，全面履行监督责任。深入开展巡视督查整改工作，坚持标本兼治，有效防范各类风险。强化党内监督，贯彻执行廉洁自律准则和党纪处分条例，实践好“四种形态”。持之以恒落实中央八项规定精神，着力解决职工群众身边的不正之风和腐败问题。坚持从严管理干部，各企业纪委要加强日常监督执纪，营造风清气正的发展环境。

做好企业根本在人，关键在领导干部队伍。领导干部要把时间用在学习上、把心思用在工作上，把学习作为一种追求、一种爱好、一种健康的生活方式，做到好学乐学。在与中央党校、北京大学等单位密切合作的基础上，积极探索与国际名校合作，全面提升队伍的综合素质和管理水平。企业家在推动集团改革发展中发挥着重要作用，要营造宽松环境、优化体制机制，培养造就一批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家。要加快推进干部队伍年轻化，大胆启用年轻干部，加大不同岗位、不同企业之间的交流。加快建设一支有学习能力、有市场意识、有专业水准、有敬业精神、有思想境界的“五有干部”队伍。

集团是以优秀文化著称的企业，文化定江山。过去，集团一路披荆斩棘、攻坚克难，文化发挥了重要的思想引领作用，“十三五”期间，我们要想闯关夺隘、再创辉煌，优秀的文化就更加重要。集团上下要牢牢坚守企业文化，弘扬真抓实干、埋头苦干、无私

奉献的优良作风，弘扬勇挑重担、爱拼敢赢、比学赶帮的良好风尚，弘扬团结友爱、包容共享、奋发向上的企业精神，让文化的旗帜始终高高飘扬。

我再强调一下安全稳定工作。近期，全国生产安全事故频发，中央领导作出重要批示。安全责任重于泰山，各单位主要负责人务必绷紧安全生产这根弦，务必充分认识安全生产工作的复杂性、严峻性和紧迫性，持之以恒地抓、脚踏实地地干、昼夜不停地守、千方百计地防。各单位要以安全生产标准化建设作为抓手，强化基础管理、消除隐患，坚决杜绝生产安全事故。春节临近，各单位要做好信访维稳工作，维护好企业和社会的稳定。

同志们，让我们紧密团结在以习近平同志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、锐意进取、奋发有为，实现更高质量、更有效率、更可持续发展，为把集团建设成又强又优的世界一流建材企业，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献！



交流
发言

【选摘】

中国联合水泥：以真“四减”促进企业提质增效

关键词：减层级、减机构、减冗员、减公车

2015年，中国联合水泥紧紧围绕年度任务目标，认真落实四项经营原则，各项工作均取得了一定成绩，其中“四减”工作成效突出。特别是曹江林总经理把河南运营管理区作为“四减”工作联系点，多次亲临河南区检查指导工作，使河南区超额完成目标，有力推动了“四减”工作开展。一是减层级，促进管理扁平化。对现有企业的董事会、监事会进行了改组优化，同时，制定下发《优化经营管理体系和机制的方案》，建立小区域

立体协同机制，成立跨企业的片区管理委员会，实施商混企业管理平台化整合。二是减机构，提高工作效率。精简总部机构，总部设置六部（或中心）一室，撤销运营管理部，在枣庄设立运营中心；撤销项目管理部，与战略发展部合并。精简企业组织机构，将熟料水泥企业的“八部一室”精简为“五部一室”；撤销各商混法人企业原有的八个部门设置，将其整合为一个商混管理平台下的生产单元。精简合并区域销售机构，提高销

售绩效。三是减冗员，提升产业竞争力。设定目标，从总部、各运营管理区、熟料水泥企业和商混企业各个层面落实人员精简，同时把减冗员与人力资源质量优化结合起来，全年实现人均劳动生产率同比提高9.1%。四是减公车，促进降费增效。制定《公务用车改革方案》，自3月份试点成功后全面推进，至三季度末即全部落实各单位公车改革目标。共处置公务用车684辆，年减少费用支出6000万元，盘活资产3800余万元。

南方新材料：探索商混专业化管控之路

关键词：专业化、管理整合、转型升级

2015年3月，湖南商混业务从水泥业务中分离，成立南方新材料科技有限公司（简称南方新材料）。一年来，南方新材料加强内部整合，在提升组织竞争力、市场竞争力、风险控制力、成本竞争力、可持续发展力五方面取得了一定成效。一是管理整合，提升组织竞争力。开展目标责任经营，实现管理团队与经营业绩“深度捆绑”。抓“三定”“四减”，中层以上干部全部竞聘上岗，人均劳动生产率同比增长9.7%，减少公车85辆，全面落实精简精干。二是加强营销，提

升市场竞争力。推进网格化管理，紧盯重点项目，整体部署并分享市场信息，提高市场占有率。优化营销人员绩效管理，采取“底薪+提成（方量+回款）”模式，完善薪酬分配。加强合同储备，开展价格报备。三是狠抓应收账款，提升风险控制力。加大依法清收应收账款力度，成立应收账款领导小组，开展传统节日专项回款行动，重点清收已完工逾期的应收账款。开展多轮基础管理工作大检查，明确各运营中心经营班子包干清收比例，进行月度对标。四是降本增效，

提升成本竞争力。通过制定商混配合比和单位强度消耗控制标准，强化对标考核，降低生产成本。分批完成主要原材料招投标，推行砂石骨料以主机楼配料数量结算模式，实现砂石零损耗和零库存，降低采购成本。五是转型升级，提升可持续发展力。分区域制定商混企业转型升级规划，全面开展商混企业环保技改升级。完善技术质量体系，开展标准化试点，通过ERP管理，实现商混企业信息同步传输，数据实时分析，工作效率大幅提升。

北方水泥：推动量价平衡 维护市场稳定

关键词：管理权整合、错峰生产、股东市场合作平台

北方水泥坚决执行“价本利”经营理念，从战略高度入手，开展深度市场整合，充分发挥央企的引领作用，利用协会和各种平台，宣传与推行中国建材的经营理念。在需求严重下降的情况下，稳定了市场秩序，取得了一定效果，继续保持较好价位。一是适时改变营销策略。推动管理权整合，有效控制了输入性过剩和价格下滑；启动“量价平衡”运行机

制，有效稳定了价格下滑趋势；合作共赢，共同维护当地市场秩序。二是充分利用错峰生产政策平台。在中国建材的支持和指导下，北方水泥提出和促成了北方地区水泥错峰生产运行机制，目前国家已经下文试行，为水泥行业联合停窑、限产保价提供了政策依据。三是推动东北地区化解水泥产能过剩试点工作。这次试点工作将对北方水泥具有重要意义，可以对

一些有利的产业政策先行先试，提前受益。四是推动建立股东市场合作平台。北方水泥一直在积极推动搭建股东市场合作平台，这项工作已经取得重大进展。北方水泥将继续严格执行中国建材的经营理念，继续推动市场深度整合，主动搭建合作平台，用新的运行机制打造长期稳定的经营环境，提升经营业绩，为东北水泥行业的健康发展做出贡献。

西南水泥：六大措施严控应收账款

关键词：应收账款、销售预收账款、统一授信

2015年，西南水泥认真落实“收款”工作要求，坚守“经销商先款后货，重点工程经销商垫资，重点客户月度授信，适度临时授信、严控固定授信、狠抓关键时点账款管控”原则，大力推进应收账款回收的制度化、流程化和信息化，责任落实，严格考核，继续保持应收账款控制在较低水平。为有效控制应收账款，西南水泥采取了六大措施：一是推进销售政策协同，改善行业货款回收生态。推动建立统一的授信政策，逐步缩小授信范围，严控授信额度，并在大成都区域率先停止收取商业

承兑，仅对最大的五家商混企业授信。二是紧盯收款主线，推进货款回收体系建设。严格授信制度，实现信息化、流程化管控，确保授信业务及时、高效，公开、可控。强化主体责任，建立“真问责”和赔偿机制。加强事中控制，建立应收账款预警机制。推动建设销售平台，强力支撑货款回收。三是强化执行力，确保完成账款回收目标。强化执行和考核，真落实、真兑现，狠抓关键时点，实现应收账款层层分解，做好客情关系维护，有力助推账款回收工作。四是以法律为准绳，维护企业合法权益。

聘请专业法律顾问全面梳理销售内控体系，积极运用法律武器，催收各类呆坏账。五是开拓思路，创新货款回收新模式。推进应付账款转为销售预收账款，建立销售大数据APP系统，实时掌握应收账款回收情况，为优质经销商提供融资服务，拓宽经销商融资渠道。六是力推精细营销，预收账款再创新高。坚持“款到发货”的铁律，积极争取政府工程预付款，对于销售业务人员取得的预收账款给予一定考核激励，销售区域划分、渠道开发等方面优先支持有大额预付账款客户。

泰山石膏：创新+营销 实现效益最大化

关键词：科技创新、核心利润区、多维度组合营销、供给侧创新、精细化管理

2015年，泰山石膏以极大的热情实践混合所有制运作体系，围绕开拓市场、降本增效、技术创新、节能降耗、精细化管理开展工作，取得了良好的经营业绩。一是致力于科技创新，向新技术的突破要效益。泰山石膏成功研发了轻质高强纸面石膏板生产技术（DRH技术），持续优化年产6000万平方米纸面石膏板生产线技术，提升了生产控制和节能降耗水平。二是提升行业集中度，向核心利润区建设要效益。针对激烈的市场竞争，泰山石膏通过收购、

租赁等方式，在内蒙和胶东市场形成稳定的核心利润区，强化了市场控制力，增强了定价话语权。三是多维度组合营销，向把控市场要效益。充分利用布局、品牌、网络、成本等优势，将“国内市场争存量、国际市场提增量”作为主要目标，按照“中国市场我做主”的调控原则，从产品、价格、渠道、服务、管理等多维度组合营销，最大限度的向市场要效益。四是创新采购模式和供应机制，向供给侧要效益。严格执行供应工作“及时、质优、价适、无瑕”

的八字方针，改变过去单纯招标的模式，实行现场报价及招标议标相结合的方式，先招再议，降本效果显著。同时，狠抓压库工作，减少资金占压。五是加强精细化管理，实现降本增效。将“目标成本责任制”考核转向成本考核与效益考核相结合的方式，在调动职工积极性的同时实现了降本增效，提升了分子公司对经济效益的认识和理解。加强预算管理，合理调控资金，提高资金的综合效益。按照减人节支的要求，做到“新建生产线，投产不增员”。

中建材投资：成功打造海外连锁经营明星企业

关键词：BNBM HOME模式、精细管理、本土化经营

近年来，中建材投资悉心耕耘巴新市场，不断完善并成功复制BNBM HOME模式，打造了集团海外连锁经营的明星企业。一是快速成长，业绩优异。巴新公司于1992年成立，在未追加投资的情况下，2015年底总资产增长378倍；近十年收入复合增长率17.2%。巴新公司现有10家BNBM HOME建材家居超市，实现巴新主要城市全覆盖，服务总人口的70%。二是精细管理，高效运转。以分店为单位，实行店长负责制，构建扁平化管理体系。坚持财务集中管控和全流程预算管理，强

化KPI对标，所有资源向一线倾斜、向业绩优秀的地域和分店倾斜。坚持运营系统化管理，建设“进、销、存”信息化管理体系，实时监控运营情况和市场动态，确保反应及时有效。重视BNBM品牌管理，注册Hardline、suki等系列自有商标，打败8家当地大型连锁企业，市场占有率超过40%，成为当地历史最悠久、妇孺皆知的优秀连锁经营企业。三是积极履行社会责任，坚持本土化经营。大规模聘用本地员工，520名员工中本地员工481名，占比达92%，其中140人服务5年以上、本地中层

管理人员70名。积极履行社会责任，捐助当地教会、医院与中小学，营造和谐环境，被当地社会高度认同、接纳。在巴新国庆30周年之际，巴新政府特授予曹江林总经理独立三十周年勋章。莫尔兹比行政人事经理Torre Miria被集团评为劳模。四是不断复制推广，扩大海外规模。积极总结完善BNBM HOME模式，向南太平洋地区和非洲地区复制推广。2015年完成瓦努阿图Wilco收购，当月实现利润200万元。2016年将深入调研坦桑尼亚、南非及莫桑比克，力争在南部非洲开出新店。

凯盛集团：以科技创新驱动转型升级

关键词：五大平台、科技创新、平台整合

2015年，凯盛集团强化创新驱动和转型升级战略，凸显中央应用研究院功能，做精做强凯盛玻璃、凯盛材料、凯盛光伏、凯盛装备、凯盛工程五大平台，组建首年进入集团利润“亿元俱乐部”，持续保持主要经济指标两位数以上增长。一是五大平台全面发力。玻璃、水泥、新能源、绿色建筑服务遍布全球，国际业务比重超70%，新签合同额创历史新高。电子玻璃、光伏玻璃、节能玻璃产业链快速延伸。成功量产达到国际水平的0.2毫米超薄玻

璃；中尺寸TFT液晶显示玻璃基板超过康宁成为京东方第一大供应商。高纯超细电熔氧化锆市场份额始终保持在50%以上，连续多年全球第一；空心玻璃微珠满足航空航天和深海探测高端领域需求。继续领先高端玻璃装备市场，快速向智能装备（机器人）、光电装备、节能减排装备转型，新业务收入利润同比翻番。二是科技创新成果丰硕。浮法玻璃新技术国家重点实验室通过国家验收，向国际一流实验室迈进，成功获批国家示范型国际科技合作基

地。铜铟镓硒薄膜太阳能电池量产转化率超过13%，正在推进1.5GW生产线国产化，碲化镉薄膜太阳能电池实验室转化率超过16.4%，成为中国新一代薄膜电池领域的新星。获安徽省科技进步一等奖，国家级管理创新成果一等奖，国际专利156件，国家发明专利37件，编制发布国家标准9项。三是平台整合提质增效。企业层级全面实行4级管理，传统玻璃业务建立“三统一”平台，清理企业9个，压缩机构25个，减车55%，所属企业减亏8700余万元。

中国建材检验认证：打造民族检验认证品牌

关键词：综合技术咨询服务、国际标准、碳排放

CTC成立十年以来，通过联合重组方式，在全国设立了14家分子公司，拥有华北、华东、华南、西北四大检验认证基地，初步形成了境内业务协同、境外业务联动的战略布局。一是管理整合，创造良好效益。2015年，CTC北京总部将14个专业部门调整为8个非法人独立核算的专业院。配套修订实施了《薪酬管理办法》，赋予经营责任主体更多薪酬自主权，着重强化薪酬激励。制定了以账户管理架构为基础，资金集中为手段，银企互联为渠道，以提升资金效率和收

益为目标的全方位金融管理方案，保证了内、外部资金的融通。二是由单一检测向综合技术咨询服务发展转型。积极探索从单一产品检测向功能性、系统化综合技术咨询服务转型发展之路，进军第三方高端业务，通过服务模式创新举措，检验认证收入保持高速增长。三是加强与政府部门的沟通和合作，做好政策研究与利用。参与制订了《绿色建材评价标识管理办法实施细则》《绿色建材评价技术导则》，开展了绿色建材产品评价试点工作。成功立项国家能源

局和工信部重点项目。四是科技创新为发展注入动力。通过实施科技资源共享和科研项目共同参与，所属成员单位均已被认定为高新技术企业。2015年成功发布两项国际标准，申请专利59项，获批科研项目22项。五是积极参与生态文明建设，服务绿色经济。先后取得全国多省的碳排放权交易第三方核查机构资质与任务。应邀参加和协办2015巴黎联合国气候变化大会——“中国MRV体系建设”，向世界展示了CTC在碳领域所做的工作和取得的成就。

易单网：打造领先的跨境电商平台

关键词：互联网+、跨境电商+海外仓、一带一路

2015年，易单网逆势而上，创新发展，创造出历史盈利能力最强、风控管理最好、市场网络分布最广的好成绩。全年线上交易额过百亿，利润破亿，市场范围遍及220个国家和地区。据海关统计：在一般贸易出口中，易单网排名全国第33名。一是跨境电商业务蓬勃发展。钢材业务逆势突围，全年出口量同比增长60%以上。铝板等七个产品全国出口排名位列贸易商第一。全网形成毛利超千万的产品线9条，毛利超过500万的产品线17条，

销售额突破百万元的新产品线19条，英国、卡塔尔、阿尔巴尼亚等海外市场取得新突破。二是海外仓建设，如火如荼。截至2015年底，公司实现运营的海外仓达到24个，在全球重点布局“一带一路”沿线市场的同时，区域特色突出。三是推进转型升级，多点齐下。目前，易单网已经形成了包括信息化技术、产品应用技术、外贸智慧管理技术及互联网营销技术在内的四大技术体系。易单网团队多年来潜心研究，积极探索，在PPC、SEO、EDM和

SNS 互联网营销技术方面形成自己的专门研究成果，已出专著，并一版再版，获得好评。四是赢得社会和政府部门的认可。应邀参加了第二届世界互联网大会、国务院外贸形势闭门会、与IBM携手开启智慧商务等一系列重要活动。未来，随着国家“一带一路”战略在世界范围内持续推进，“互联网+”计划推动新一轮的产业转型升级，中央供给侧改革带来众多的商机，易单网面临前所未有的发展机遇和政策红利。

中国巨石：四措施创造历史最佳业绩

关键词：结构调整、市场开拓、科技创新、精细管理

2015年，中国巨石主要通过采取四个方面的措施，实现逆势增长，创造历史最佳业绩。一是加大结构调整力度，转型升级取得新突破。通过大力开展集中生产、专线生产，进一步发挥先进产能优势，提升生产效率；通过提升差异化、特色化产品比例，实现高端产品占比较上年提升5%；拓宽传统应用领域带动库存结构优化，库存优等品率也创历史新高。二是加大市场开拓力度，国际化战略有新推进。坚持稳销量、提价格、降风险作为全年工作主线，销量同比增长3.92%，价格同比增长6.39%，累计资金回收率102.96%。国

际化方面，埃及工厂效率、效益优势得到充分体现，坚定了公司走国际化道路的决心和信心，目前二期、三期项目正加紧建设，埃及20万吨玻纤生产基地将提前两年建成投产。此外，公司在北美、亚洲、欧洲等国建厂选点的投资考察也在持续推进。三是加大科技创新力度，技术改造有新成果。进一步提升高端产品开发力度，在玻璃配方研究、高模高强配方改良、低成本配合料替代等方面取得新进展；冷修技改实现“一增六不增”，自动化推进、机器换人更加注重实效，探索智慧化工厂建设，进一步提升工作效率，降低劳动强

度，全年人员优化超过10%；加大技术管理力度，累计修订技术标准1766份，共有72项专利申请获得授权。四是加大精细管理力度，降本增效有新优势。通过深入开展精细管理，全年实现“增节降”金额5.58亿元；加大环保治理力度，完成节能减排折合金额1.24亿元，实现绿色生产，树立行业标杆；继续加强总部经济建设，更名“中国巨石”后国内外四个生产基地的统一管理范围从统一财务、销售、采购进一步扩展到统一计调、统一技术、统一体系，实现机构精简、效率提高、成本降低、竞争力持续提升。

北新房屋：重组整合新型房屋业务 锻造可持续发展力

关键词：聚焦市场、渠道建设、“绿色小镇”模式、创新管理

2015年北新房屋有限公司按照“机构精简、人员精干”“平台化运营、专业化分工”的原则进行了新型房屋业务重组整合。与此同时，公司着重做好聚焦重点市场、加强渠道建设、强化管理创新和整合宣传推广等方面工作，取得了一定的成效。一是聚焦重点市场，增强盈利能力。国内积极开展“深耕”计划，加强与政府部门深入沟通，积极推广“绿色小镇”模式；国际市场上加强与中资企业、跨国公司的合作，联合开发海外市场，进行项目储

备。公司全年共实施项目34个，新签约和在谈项目69个。二是加强渠道建设，抢抓市场机遇。培育、发展代理商，全年洽谈国内外代理商47家，签订11家；开展军队系统推广，实现了部队系统第一个轻钢营房示范项目建设；加强与政府部门、协会组织、建设行业企业等的合作，以副组长单位参与成立“住建部装配式低层建筑工作组”。整合渠道优势，提升市场开拓能力。三是强化管理创新，促进降本增效。重新梳理公司管理流程，制定了清晰的审批

权限；成立品控小组，实施全过程质量监控和提升计划；搭建统一采购平台，针对主要部品材料新引入47家供应商，通过引入竞价比价机制，促进降本增效。四是整合宣传推广，提升品牌价值。各基地厂区相继丰富完善样板房类型，大力推进体验式推广；推进CI系统建设和应用，从宣传册、网站、官方微信、对外合作推广等方面全方位加强品牌建设；截至2015年底累计申请专利144项，技术创新项目获得行业级、市级及集团公司内多个奖项。

书面
交流

【选摘】

南方水泥：外抓市场 内抓整合 推进优化升级

关键词：供给端管控、市场倒逼、降本增效

2015年是南方水泥组建以来最艰难的一年。面对市场下行、产能过剩加剧的严峻挑战，公司外抓行业自律、市场整合，内抓整合创新、降本增效，推动公司优化升级，各项工作有序推进，综合业绩跑赢市场。一是外抓市场，努力稳价保份额。坚定践行“PCP”经营理念，加强供给端管控，始终紧抓熟料供给的“牛鼻子”，强化长江沿线大企业和各省区竞合，大幅缓解了供需矛盾。坚持不

懈地推动行业自律，紧抓市场需求回升时机，全力以赴推动水泥市场稳定，有力破解了中南区域价格持续下行的困局，提振了行业信心。完善营销薪酬和绩效考核体系建设，细化营销组织和市场分类，不断提升营销组织竞争力。实行市场倒逼机制，加强存货管理，大幅降低成本费用。严格执行煤炭“一限一控”，煤炭综合价格每吨同比下降超百元。二是内抓整合，全力降本增效。坚持推行精

益生产，提升工厂生产运营水平。强化财务内控体系建设，增强预算对生产经营的指导。全面落实“四减”工作，实现机构精简、人员精干，高效运转。加强应收账款对账、清理与催收，逾期应收账款占比下降3.6%。加强科研机构合作，完成一大批节能环保、特种化、智能化技改。持续推进优化升级项目建设和资源整合，加强矿山资源获取和开采过程管控，新增资源3.3亿吨。

北新建材：打造标杆基地 增强品牌效应

关键词：技术革新、市场营销、品牌建设

2015年，面对市场需求普遍下滑的严峻形势，北新建材全体干部员工以“有激情、负责任、更阳光”的积极心态自我革新，坚持有质量的销售，继续保持各项KPI经营指标稳中有升。一是经营主营产品销量、毛利率、制造成本指标稳中向好。二是技术创新提效益。围绕产品端、生产技术端、应用技术端，通过各基层单位群策群力，并借助与各大科研院所合作，形成协同开放的创新体系。完成净醛石膏板的迭代创新和抗菌防霉石膏

板的开发创新，加大相变石膏板的技术研发创新。宁波北新等高强轻板技术等生产线技术创新大幅降低了制造成本。在产品应用领域，开展多层板式复合装配式墙体系统研究、配套使用的专用龙骨和安装配件系统，大大提高了工厂化、预制化和模块化程度。2015年公司授权专利首次突破2000件大关，并荣获工信部认定的国家技术创新示范企业。三是营销升级创品牌。加强“项目工程”和“渠道分销”两大传统营销优势，将“家装

零售”和“创新市场”两个营销领域升级为公司层面战略营销工作。组建系统应用解决方案，重新定义为“板式复合墙体”、轻钢龙骨“半结构支撑材料”。国内多地标志性工程均采用龙牌石膏板系列产品，公司品牌价值再创新高。四是工业标杆拓未来。2015年，公司荣获最佳股东回报上市公司奖，6家基地（宁波、广安、故城，泰山威海、聊城、江阴）实现“投资1亿、净利润5000万”的六星企业标杆基地目标。

中复连众： 抓市场 重创新 提质量 打造一流复合材料企业

关键词：转型升级、创新平台建设、开展质量提升活动

2015年，中复连众扎实推进市场开拓、科技创新、质量提升等各项工作，全面实现了工作目标，营业收入和净利润同比大幅增长。一是抓市场，推动企业转型升级。成功扭转过分依赖单一客户的局面，2015年巩固三大主要客户，销售占比15%~40%，确立了企业在风电市场的主导地位。继续保持在日立公司独家叶供应商的地位，成为Vensys公司最大的叶片供应商，全年海外销售收入达过亿元。二是

抓创新，加快创新平台建设。中复连众海外研发中心、国家级企业技术中心、国家级博士后科研工作站和江苏省树脂基复合材料工程技术研究中心等一系列技术创新平台的陆续建立，对汇聚行业技术创新资源、提升技术创新能力起到了重要的促进作用。截至2015年底，共开发9个系列近60个型号的叶片产品，获得国家专利授权101件，承担国家级项目10项。三是抓管理，开展质量提升活动。通过对标管理，

改进设计、工艺、质量工作水平，通过借鉴TS16949的管理理念，推行APQP、FMEA等质量管理工具，优化生产流程和管理流程，进而提升产品质量和工作质量。中复连众陆续开展了质量零缺陷、QC小组、全员创新等活动，取得显著成效。将叶片表面油漆由喷涂改为辊涂工艺，不仅大幅减少油漆的雾化损耗，有效改善作业环境，同时降低叶片表面针孔缺陷，提升了产品质量。

合肥院：强化股权激励 增强发展动力

关键词：股权激励、价值最大化

自2000年起，合肥院在以出资新设等方式组建子企业时，实施股权激励试点，引入员工持股计划，不断探索和创新人才激励机制，为“人力资本潜在价值的实现创造更为广阔的空间，同时将市场机制引入企业，建立起经营者和所有者利益、企业效益正相关的关系。目前，合肥院已有12家企业实施员工持股计划。一是员工持股的做法与特点。依法合规制定员工持股方案，科学确定员工持股比例，明确持股规则，严格

规范操作，严格履行审批手续。同时，健全股权流转退出机制。二是员工持股实施的成效。以产权为纽带，形成利益共同体，使员工从企业改革中受益，同时改善了公司治理机制，充分发挥员工参与、民主决策的机制，为企业发展注入了活力。通过实施股权激励，解决了院所传统体制下科研项目组人才引进和培养的难题，企业高管和核心骨干的积极性大大提高，人才队伍得到了稳定和加强。实施股权激励后，从企业

利润最大化向企业价值最大化经营理念的转变逐步形成，股东的长远发展意识和大局意识进一步增强，科技投入和企业发展资金有了可靠保证，企业可持续发展能力逐步增强。通过股权激励机制，有效激励企业经营者和核心骨干积极、自觉为实现公司价值最大化而努力，释放人力资本的潜在价值，并最大限度地降低监管成本。改制后企业经营活力不断增强，市场竞争优势逐步显现，经济效益不断提高。

玻纤院： 管理技术双轮驱动 不断提升国际竞争力

关键词：精益管理、技术创新、国际化

中国建材总院特种玻璃纤维与光电功能材料研究院（简称玻纤院）是我国微光夜视核心材料的重点研发生产配套基地。我国第一根玻璃纤维、第一片光纤面板、第一片微通道板均诞生于此。“十二五”以来，玻纤院通过内抓精益管理和技术创新，实现提质增效；外拓国际市场，以高端产品占领国际市场，促进转型升级，走出了由研究所到外向型高科技企业的转型升级之路。一是夯实精益管理基础，实现提质

增效。玻纤院全面推行ISO9000质量管理体系，综合运用6S、8D追踪法、KPI等管理工具，对标国际先进企业，规范生产过程控制，提高生产线管控水平，满足国际用户管理要求。提出KPI业绩考核指标和奖惩机制，细分六个关键生产环节，将20项产品性能和管控指标要求，分解到部门、工序、岗位进行考核控制。通过精益管理的持续有效运行，降本增效取得了良好效果。二是大力开发新品，引领技术进步。

先后承担了十多项国家级重大科研项目，研究成果填补了国内空白，达到了国际领先水平，引领着我国微光夜视用光纤传像元件的技术进步。三是管理与技术的双轮驱动，促进国际市场开拓。通过持续推行精益管理与技术创新，玻纤院已建成具有国际水准的现代化生产线，外在形象、质量管控水平和员工风貌，均获得了上级领导和国内外用户的一致认可和高度评价，极大促进了国际市场的开拓。



做好水泥行业供给侧结构性改革

——宋志平谈七招化解行业过剩困局

中央经济工作会议强调着力加强供给侧结构性改革，让供给侧结构性改革成为我国宏观调控和经济改革领域的热点话题。新常态下，我国经济运行面临着经济增速放缓、需求不足、产能过剩、产业结构亟待调整、环境压力加大等问题。供给侧改革是针对问题提出来的，是从供给生产端入手，通过提高供给体系质量和效率，解放生产力，提升竞争力，来增强中国经济增长动力。

供给侧改革强调生产要素的供给和有效利用。十八届五中全会提出创新、协调、绿色、开放、共享五大理念，体现的也是供给侧结构性改革问题。水泥行业是资源能源消耗型产业，长期以来产

能严重过剩，目前已经进入平台过渡期，2015年产量25年来首次下降、价格持续下滑，供给侧问题更加凸显。

李克强总理在1月4日召开的钢铁煤炭行业化解过剩产能实现脱困发展工作座谈会上强调，综合施策，标本兼治，以结构性改革促进困难行业脱困发展。那么，同样面对严重过剩问题的水泥行业，如何在新的五年规划中用好供给侧结构性改革的历史机遇，对行业的未来进行理性的分析，特别是对化解过剩产能提出更有效的办法路径，让行业能够克服当下的困难，实现良性发展？带着这些问题，记者专门采访了中国建材集团董事长宋志平。

水泥行业发展现状和面临的问题

我们必须认清形势，水泥需求总量缩水会压缩供给侧产能的发挥，如果不抓住供给侧改革的机遇，下行趋势会愈发严峻。

我们必须因势而变，主动作为，着眼长远，凝聚搞好供给侧改革的共识，着力在调整结构和市场行为方面下功夫，才能彻底扭转水泥行业命运。

供给侧结构性改革将给水泥行业发展带来重大机遇，“十三五”将是水泥行业难得的黄金转型期。水泥行业的供给侧改革大有可为，建材企业必须抓住时机。

孟宪江：多年来，中国建材集团在水泥行业供需平衡、化解产能过剩等方面做了很多工作，包括推进联合重组，积极倡导水泥“四化”发展、市场竞争、以销定产等。两年前，中国建材提出水泥行业要做好有效供给，今年水泥峰会上又提出，新常态下水泥行业正从需求端增长的故事演变为供给端的故事，水泥企业要讲好供给端的故事。

当下，业内许多企业家也都认为供给侧结构性改革将给水泥行业发展带来重大机遇，请结合水泥行业的形势和中国建材集团的发展实践，谈谈您的看法。

宋志平：水泥行业的供给侧改革大有可为，建材企业必须抓住时机。“十二五”期间，很多政策以缓解需求不足为出发点，重点在需求侧发力，通过投资、消费、出口“三驾马车”拉动经济，对稳增长发挥了一定效果，但也存在隐忧。当前一些传统产业出现的产能严重过剩局面，很多和前期盲目投资有关。现在我们将重视需求侧管理的目光转向供给侧问题，发现传统产业普遍产能过剩，同时存在结构性的有效供给不足。

水泥行业的问题在供给侧改革中很有代表性。和钢铁、煤炭等行业一样，完全处在供给结构性过剩的状态，而且问题还有日益加重的趋势。在当前的形势下，我们必须积极响应党中央的号召，

凝聚搞好供给侧改革的共识，着力在破解产能过剩方面下功夫。

孟宪江：其实，从业内的情况来看，产能过剩以及如何化解已经是老话题了，这个话题为什么会持续好几年，而且问题越来越严重？水泥行业这次没有纳入国家供给侧改革困难行业脱困的首批重点，您怎么看？

宋志平：水泥行业这次没有纳入国家供给侧改革困难行业脱困首批重点，因为钢铁、煤炭问题的确更大，而且国家财政会拿出一些资金解决。本来水泥行业应该纳入进去，因为去年行业真实的情况并不一定赚钱，今年则是进入到了压力更大的一年。我们也希望政府和社会能够了解真实的情况。去年水泥产能是35亿吨，水泥产量大概23.5亿吨、同比下降6%，是25年来第一次下降，各区域价格效益全面下滑，水泥行业进入平台过渡期，企业经营压力巨大。我们的看法是，今年和去年相比，需求量可能还会下降，但供给量却还在增加，新建、在建熟料产能还有2亿多吨，这些都释放出来以后，水泥产能将达到40亿吨，产能利用率也就50%多一点，这是水泥行业面临的严峻形势。

水泥与煤炭、钢铁等别的行业相比，有其特殊性。受“腿短”制约，过剩问题处理不好，后果会更严重。前几年每年全行业还有七八百亿元的利润，

2015年却有半数企业产生亏损，2016年如果做不好，可能会面临全行业的亏损。因此，我们必须正视行业所面临的挑战。

孟宪江：面对挑战，您认为应对的关键是什么？

宋志平：对于水泥行业面临的形势和遇到的困难其实大家都比较清楚了，认识问题已经解决了。现在的关键是怎么做的问题。我认为主要有两个方面，一个是生产结构调整的问题，另一个是市场行为如何引导的问题。

就行业本身来讲，提高行业集中度和限产是其中最核心的工作。在过去的几年中，中国建材做了两件大事，一件是重组了4亿多吨的水泥，使水泥行业的集中度从18%提高到现在的53%。这两年，中国建材的重组放慢了步伐，水泥产能集中度也没有再增加。中国建材推动重组的好处就是让之前并不赚钱的水泥行业，在2010年到2014年赚了

钱，尤其是2011年，行业利润超过1000亿元，钢铁行业很是羡慕。这是全国通过结构调整推进供给侧改革最好的案例。

另一件事就是自律限产，其核心是产销平衡。2014年前后，企业压力增大，有政府和行业协会提出了为减少冬季雾霾在东北和新疆等地实施错峰生产的措施。其实现在的水泥行业因装备水平的提升，排放粉尘量都符合国家标准，所谓错峰生产，除了冬季取暖错峰排放外，另一核心是着眼于限产。企业冬季生产的熟料没用都压在库里，或很便宜地卖给小粉磨站，待春季到来后，小粉磨站再以较低的价格推向市场，使得春季水泥价格下滑，直到小粉磨站把冬天很便宜买到的熟料用完后，大概八九月份水泥市场才开始赚钱。由此可以看出，目前产能过剩阶段夏季生产的熟料都消化不了，根本不需要冬储，所以在北方地区开始推行冬季错峰生产很有必要。这是通过政府强制限产的供给侧改革的案例。

如何进行供给结构性调整

联合重组：联合重组的目标是通过优化产业布局、提高市场集中度、稳定水泥供应，提高行业效益，要鼓励大企业，按区域形成市场核心利润区，形成区域市场。

禁止新建：纵观全球水泥行业，过剩市场经过整合后，均进入长期稳定局面，没有任何一个国家允许企业再去盲目建新线。

淘汰落后：对低水平的落后产能加大出清力度，是供给侧改革的一个重点。去产能，第一先淘汰落后产能，第二过剩的先进产能也要关闭。

国际产能合作：发挥资金、装备、技术和管理优势，把工厂建到国外去，把生产能力转移出去，减轻国内新增压力。

孟宪江：我们注意到，近日召开的中央经济工作会议把“去产能”列为2016年五大结构性改革任务之首，明确了“多兼并重组，少破产清算”的思路，并提出“资本市场要配合企业兼并重组”，展开了打响化解过剩产能攻坚战的清晰的路线图。面对这个难得的政策机遇，您认为水泥行业应该如何做好生产供给方面的结构调整呢？

宋志平：现在中国的水泥产能是个天文数字，无论是人均水泥用量，还是人均累计用量，都是全球第一，超过工业发达国家峰值很多。从当前我们的国情来看，大规模的基础建设不可能像以前那么多了，市场对水泥的需求量也不会再像以前那么增加，在“十三五”能维持住现有的水平就相当不错了。这也就是我们所说的平台期，水泥需求为20亿

到25亿吨,但我们的产能却有近40亿吨,过剩非常严重。

大家都意识到了去产能的重要性,供给侧结构性改革是个好政策,但究竟该怎么做呢?最近习近平总书记说,要集思广益,真抓实干。水泥行业应该切实讨论一下,到底怎么干?我有两个担心:一是由于中国建材发挥大企业作用,水泥行业前两年比钢铁行业好,然而2015年行业部分企业带头打价格战,导致我们市场竞争的“马其诺防线”彻底崩溃,行业利润下滑很快。现在国家出面做钢铁和煤炭行业的供给侧改革,力度很大,而水泥行业又没有强有力的措施,届时水泥行业可能会不如钢铁和煤炭行业。二是这么大的水泥产能,在“十三五”里不管怎么样GDP还有6.5%的增长,还能有一定的量做支撑。但“十三五”以后呢,销量会掉头向下。为此,“十三五”期间,我们必须有在一定需求量的情况下,抓住机会,采取措施,把供给侧改革、去产能工作做好,这样才能有一个长期的良好走势。人无远虑必有近忧,所以“十三五”里既为了企业的当期利益,也为了未来水泥进入减量期时不至于更困难,应该采取必要的措施,抓住供给侧改革去产能的宝贵时间,果断地去产能。

怎么做?其实就是我们现在的去产能和让企业有利润。习近平总书记讲,衡量发展的质量和效益,就是投资有回报、产品有市场、企业有利润、员工有收入、政府有税收、环境有改善。这中间,企业有利润是一切的前提,没有利润其余就都没有了。要让

企业有利润,目前就得解决产能过剩问题。

最近经济学家围绕供给侧改革讲得挺多。无非就是两件事:去产能和产品升级换代,这两件事就叫结构调整,减少过剩的低端的量,增加急需的高端的量。而对水泥行业来讲供给侧改革和结构调整就是去产能,40亿吨水泥产能,只卖20多亿吨,这种情况下,只有在去产能上真抓实干,才能真真正正地为供给侧改革做点事情。

孟宪江:您认为从哪些方面入手才能真正有效实现去产能?

宋志平:围绕供给结构调整,我认为有四招来解决:

第一招,继续鼓励联合重组、增加集中度。

从国际经验来看,解决过剩问题必须充分发挥大企业的作用。特别是在行业下行周期中,由大企业整合市场,增加行业集中度,从做工厂、做产量到做市场、做系统,兼顾各种资源和各方利益,做到退而有序。

欧美等发达国家,包括日本,水泥、钢铁等基础原材料产业,基本上到了一个高峰之后就是兼并重组,关掉很多工厂,几十家水泥厂变成几大家,高度集中,同时果断退出,果断产能出清。日本的水泥年产量从泡沫经济时代的1.2亿吨降到现在的4500万吨,但价格一直不错,现在是100美元左右一吨,是我们的一倍,日本水泥企业效益也不错。法国水泥行业过去在困难时期,销量也降了30%,出现这个问题后,行业就开始整合。通过整合,法国水泥行业建立了良好的秩序,过剩产能也逐渐



工业4.0智能化水泥工厂

消失，企业开始赚钱，现金流变好，之后开始投资海外，因为“走出去”需要强大、雄厚的资金支持。意大利水泥行业在遇到过剩问题时，并没有成功实现整合，所以水泥企业效益一直没有法国企业那样好。

中国建材推动重组有十年了，其间没有得到什么政策支持，无论从贷款的利息、从税收的减免，还是从资本市场融资的便利上都没有。中国建材的重组在全国是有代表意义的，下一步对联合重组，包括对中国建材这类联合重组中立过功的企业，国家应该给予一些必要的支持，包括考虑给予一些贴息贷款支持，给予资本市场融资便利的支持。要鼓励联合重组就要给企业政策，给融资和税收方面的优惠。我国水泥行业有53%左右的产业集中度，相较于发达国家70%到80%的集中度，仍有差距。

爱尔兰CRH董事长跟我聊“到底哪儿的水泥业务赚钱”的问题时，他说不管在发达国家还是发展中国家，只要哪个地方有3家水泥公司加起来市场占有率达到70%，那个地方就挣钱，市场集中度是价格稳定和企业获利的前提。

联合重组的目的是增加集中度，鼓励大企业按区域形成市场核心利润区，鼓励大企业之间产能互换，鼓励大企业托管中小企业，支持企业之间交叉持股，或者形成联合销售体进行联合销售。这都是联合重组的方法。

世界水泥前五的拉法基和豪瑞集团合并是水泥行业的重大事件。合并后的拉法基豪瑞集团董事长乐峰先生对我说，拉豪合并的工作都已经完成，现在水泥总产量达到4.2亿吨。合并主要的效果是节约成本，形成协同效应。拉法基豪瑞各有所长，双方合并后能把各自的长处发挥得更好，新企业能形成更好的机制，架构也非常好。如果全球经济形势好，合并后的效果会更加明显。

重组中有两件事非常关键。一是重组一定是一个停止了新建的市场，不能边重组边新建，山前买一个厂子他在山后再建一个，那样，谁重组谁倒霉。这次钢铁、煤炭调整中要求三年不能新建，把新建卡住了。水泥也不应该再新建了，所有的在建都应该停下来。二是重组了以后价格合理回归。重组之后，价格不能恢复，大家依旧打乱仗，重组者就会腹背受敌。2010年至2014年，中国建材联合

重组把水泥价格维护得不错，行业有利润，企业也有利润，但2015年一些企业大打价格战，没有维护住价格，大家都有损失。

第二招，严格禁止建新线。

2009年春天在北京水泥国际峰会上，我说中国的水泥不能再新建了，提出了“休克疗法”，可惜大家没听。从那时到现在7年了，这7年里新增水泥产能10亿吨以上，差不多就是现在的过剩量。现在，水泥行业在全国各地都处于严重过剩状态，必须严禁建新线，更不能偷换概念把新建变成新增。我们刚开始提的是不要再新建，但有关部门把它变成新增，搞等量淘汰、异地置换，于是又增加了很多产能。2015年全国又新增熟料产能4300万吨。

水泥窑可以进行协同处理、垃圾处理，发展循环经济，但都要在现有生产线基础上工艺改造，而不能以这些名义再建新线，搞变相新建。目前我国的水泥厂大都是一流的装备，高过全世界平均水平，因为我们的厂大都是新建的，欧美的水泥厂都是二三十年前建设的。我们根本找不出任何理由再建更新的。这一点必须坚持。

中国的水泥无处不过剩，无时不过剩，已无淡旺季之分。所以中国的水泥行业千万不要再新建了，把限制新建改成限制新增，虽是一字之差，却为有些地方变着理由上新线开了个大口子。

第三招，坚决淘汰落后。

对低水平的落后产能加大出清力度，是供给侧改革的一个重点。主要有以下几点：

一是彻底淘汰小立窑。这些年小立窑基本上被淘汰了，但是现在各地还有4000多万吨的立窑水泥，还没有完全淘汰掉，这个尾必须扫掉，虽然量并不大，但很恶劣。

二是淘汰日产2500吨以下的熟料生产线，淘汰小旋窑。

三是分区域淘汰日产2500吨的熟料线。比如在有些省份如安徽，留存2500吨线就没什么意义了，因为5000吨线都过剩了。但有些省份如云南，2500吨线是主力机型，没有必要淘汰它。

四是关闭日产5000吨熟料生产线过于密集地区的生产线。5000吨线在技术、环保、效率上可能没问题，但过剩太多也不行。做大型水泥熟料基地的思路也需要重新考虑。以前各地没水泥，建设熟



集中爆破9条立窑水泥生产线，被称为“中国水泥第一爆”

料基地，扎堆建了不少5000吨线。现在哪儿都有水泥，运费又高，吨水泥百公里运费要几十元。过去做熟料基地的优势现在已经不存在了，在熟料基地的富余产能也要关闭。大型线是成本低，可大型线如果在100公里之内是成本低的，如果500公里成本还会低吗？算成本不是只算工厂运行成本，要算水泥运到客户那里到底是多少成本。一个县就做一条5000吨线，供应周边地区，如果做规模更大的线，运到很远的地方，运费高，还冲击别人的市场。所以要根据情况关闭过剩的5000吨线，一切服从于市场。十几年前我到日本的大阪水泥，看到几条3000吨以上的生产线都关掉了。如果没有这种决心，去产能是去不掉的。不主动关一些工厂，最后就是所有工厂都过苦日子。关掉一些生产线，企业还能赚钱。这是绕不过去的。

五是下决心全部淘汰低标号32.5水泥。现在刚淘汰PC32.5，我们正推动淘汰PC32.5R，还有32.5粉煤灰水泥、32.5矿渣水泥，都应全部淘汰掉。因为32.5水泥是个大杂烩，一些小水泥厂什么东西都敢掺。32.5低标号水泥全世界都很少用了，中国还在大量用，甚至占比达到50%到60%，全世界的情况是42.5水泥占50%、52.5和62.5水泥占50%。国外水泥是青色的，我们的水泥是灰白色的，里面加了很多乱七八糟的东西做混合材，本来是70%的熟料加30%的混合材，现在一些小企业用30%的熟料加70%的混合材。

六是废除直径3.2米以下的水泥粉磨，提高水

泥粉磨质量，降低能耗。

七是要提高建筑混凝土的等级。现在我们建筑的等级是C15、C30、C40、C50，在我国仍大量采用C15，全世界没有这个等级，这个等级太低，很多房屋浇筑了混凝土，用不了20年、30年就坏了。供给侧改革中，我们要满足高端的需求，不只要淘汰掉落后的，还要推广高标号水泥、高等级的混凝土，包括特种水泥。

第四招，加强国际产能合作，开辟新的需求市场。

李克强总理在去年《政府工作报告》中提出要“促进冶金、建材等产业对外投资”，并多次指示加快水泥、玻璃成套装备“走出去”的步伐。中国水泥业的装备和技术水平是世界一流的，在“一带一路”国家战略牵引下，中国水泥企业从过去只卖装备的时代，迈入全方位投资、进行国际产能合作的新时代，创造长期需求。

过去我们水泥出口是享受国家退税政策的，但后来因为属于“双高”行业，就取消了这个政策，我们希望恢复水泥出口退税政策，推动中国水泥出口。现在非洲等很多国家缺水泥，我国现在水泥产能这么多，在当前这个过渡期，可以适当给些政策，鼓励产能过剩的企业多出口水泥。还有就是对于那些在国外建新水泥厂，在国内同时又关掉一些水泥厂的企业，也应考虑给予一些政策支持，比如纳入国家专项建设资金贷款，以加大“走出去”跟消减国内过剩产能之间的联系。

如何做好市场结构性优化

错峰生产: 错峰生产不仅应该常态化, 还应该增加内涵, 推而广之, 实施减霾错峰、限碳错峰、春节淡季错峰、高温雨季错峰等; 不仅在北方采暖区错峰生产, 还应在南方和全国范围内推行。

行业自律: 以行业协会为主导, 促进行业内企业之间的信任关系和诚信建设, 建立企业市场行为的管理约束机制。

大企业引领: 大企业要站在道德高地上发挥引领带头作用, 带头淘汰32.5标号水泥、带头停掉富余产能、带头不新建生产线、带头执行错峰限产、带头稳定市场价格。

孟宪江: 我们注意到, 在解决过剩问题的部署中, 李克强总理提出更多运用市场的办法。您对市场结构优化有什么看法和建议?

宋志平: 在市场优化方面, 我认为, 全面开展错峰生产, 发挥好以协会为主导的行业自律, 发挥好大企业的引领作用, 是工作的重点。接上前面的四招, 从市场结构调整方面看, 还有三招。

第五招, 大力开展错峰生产, 扩大错峰区域。

供给侧限产是当前应对市场需求下滑的主要应急手段。工信部和环保部联合发文要求在北方采暖区全面试行冬季水泥错峰生产。对行业来讲, 错峰生产的经验值得推广。

北方错峰生产非常有意义。错峰生产不仅应该常态化, 还应该增加内涵, 推而广之, 实施减霾错峰、限碳错峰、春节淡季错峰、高温雨季错峰等; 不仅在北方采暖区错峰生产, 还应在南方和全国范围内推行, 缓解供需矛盾、雾霾等问题。从实际操作上讲, 与玻璃厂和钢铁厂最大的区别是水泥厂是可以停产的, 一条日产5000吨的线停产一次, 造成的损失是35万元, 这是可以承受的范围。

全世界水泥产能利用率是70%到80%, 去年有的企业利用大家停窑限产时开足马力生产, 达到120%的产能利用率, 有点趁火打劫的味道。短缺经济的时候多生产, 现在都富余了, 为什么还要这样生产, 你多赚一点点, 把行业的价格都搅黄了。如果大家都这样做, 最后谁也赚不到钱, 因为需求没有弹性。

最近我去法国参加世界气候大会讨论了水泥

的碳交易问题。现在我们国家有7个地区、6个行业在推行碳交易试点, 其中也包含水泥行业, 到2017年全国就推开碳交易。碳交易有项指标叫碳配额, 2014年是5000吨的水泥线给160万吨二氧化碳的配额, 我觉得太高了, 应缩减水泥厂的二氧化碳配额, 缩减到只有80%的产能利用率。这样就像限电一样, 企业想多生产也不行。

众所周知, 二氧化碳的过量排放导致了地球温度的迅速上升, 我国二氧化碳目前的排放量使我国对世界在环境气候方面的承诺压力很大。水泥生产是排放二氧化碳的大户, 而且是单向排放, 差不多1吨熟料排放0.8到0.9吨二氧化碳, 中国每年排放的120亿吨二氧化碳中, 水泥行业占了10%左右。

雾霾是看得到的, 二氧化碳是看不到的, 随着二氧化碳核查越来越严格, 将来会用碳配额限制水泥企业的生产。2010年三季度, 江浙一带为了完成环保达标对水泥行业进行了限电限产, 水泥价格应声而起, 并一直延续到2011年, 那一年也是行业里最赚钱的一年。事实证明, 真正的价格取决于供需关系, 限电限产对行业是件好事。

在这个过剩时代, 我们真的要改变很多观念, 包括给职工放假, 能多放的就多放, 因为上班也没意义, 生产的东西也没人要。为什么欧洲人实行5天工作制, 每天上班6个小时, 就是因为生产了也没用, 所以就多放假。我们水泥厂也要放长假, 让员工快乐生产。

第六招, 以协会为主导的行业自律。

开展行业自律实际上要协会主导，大企业引领，促进市场健康化，不进行恶性杀价，不搞倾销。国际上的反不正当竞争法里有两个方面的内容，一个是反垄断，垄断实际上是指滥用市场支配权。滥用市场支配地位才是垄断，一家企业即便覆盖70%的市场，如果没有滥用支配地位就不叫垄断。我们要正确理解什么是滥用，而对于支配权，实际上是要用的，有一定市场定价实力和话语权，这是全世界企业的目标。另一个是反倾销，在当前过剩情况下，倾销是主要矛盾。这里的倾销指的是低价销售，主要指产品价格低于在目标市场的平均成本。现在有人认为，竞争就是把价格打得越低越好，物美价廉，其实恶性竞争实际上是损害了企业，最后受苦的还是消费者。

目前国际上主要是反倾销，而维持市场健康的工作主要是由行业协会来做。国外的公会有很大权力，主要是协调市场上销量和价格，代表行业共同利益，捍卫本国市场，对国外企业实施反倾销。我们要强化协会维护市场健康和公平的作用。协会是市场化的非营利组织，要发挥协会在市场健康化中的主导作用，强化协会对整个行业的管理力度，以及对市场化管理的力度，包括市场化约束和市场化自律。

第七招，支持大企业发挥行业引领作用。

在供给侧改革的过程中，大企业要发挥应有作用。前不久CRH首席执行官阿尔伯特讲到，从全球水泥业调整产能过剩的历史来看，长则40年，短则15年，而且龙头企业起到了至关重要的作用。大企业要发挥应有作用，从国家政策、行业发展和企业战略的高度，从消费者利益最大化进行系统化、全局性思考，探讨企业间通过交叉持股、置换产能、委托管理等方式合作共赢。

大企业更要站在道德高地做企业。第一，做企业时，不仅要考虑企业的经济效益，还要考虑以人为本等。第二，进行市场竞争时，要考虑到行业的利益，要有大局观。第三，企业发展要关注到气候变化，承担社会责任。第四，“走出去”要给当地经济作贡献，与当地人民友好相处。

回顾一下历史，我们不难发现，中国建材上市十年来，实际上都是在行业的供给侧进行结构调整。中国建材战略中有两句话，第一句是“大力推进水



绍兴污泥处理生产线被誉为“水乡明珠”

泥、玻璃行业的结构调整、联合重组和节能减排”。这句话里没有讲建新厂、增量，讲的是结构调整、联合重组。即使在水泥的结构调整中，我们提出大力发展水泥的高标号化、特种化、商品化、制品化，讲的是不只要限制低端，还要迈向高端。第二句是“大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料”，讲的是在供给侧做高端产品。目前中国建材在新型建材、石膏板、玻璃纤维、风机叶片、新型房屋等领域都有不少盈利，主要得益于在供给侧的结构调整。

这些年来，作为中国水泥业的领军企业，中国建材集团主动联合行业协会和业内企业，扎实落实政府产业政策，带头做了大量的维护市场供需平衡的工作。

在去产能方面，中国建材一直是行业的领军企业，一直致力于行业的结构调整工作，并取得了一定的成绩。最早我们带头炸了9条小立窑，中央电视台直播，带动了全国淘汰小立窑；现在我们又带头淘汰32.5水泥。中国建材一路带头，受益的是整个行业。

我们相信在去产能的过程中，还有不少困难，但我们会坚定不移做下去，发挥中国建材的引领带头作用：带头淘汰32.5标号水泥、带头关闭富余产能、带头不新建生产线、带头执行错峰限产、带头稳定市场价格，在水泥供给侧改革过程中做有担当的企业。我们也呼吁行业内的兄弟企业都从国家政策、行业发展的高度，共同推动供给侧改革，共克时艰，开创水泥行业美好的明天。

（摘自中国建材报）

管理现代化创新作为企业创新活动的主要内容之一，对全面提升企业管理水平、提高经济效益和竞争能力有着非常重要的推动作用。中国建材集团一直高度重视企业管理现代化创新工作，始终鼓励各成员企业及时总结归纳发展过程中富有特色、成效显著、易于推广的管理成果，并积极参加申报各类管理创新成果评选活动，许多成果获得行业和国家管理现代化创新成果评定机构的认可。本期将蚌埠院荣获2015年度国家管理现代化创新成果一等奖的成果予以刊登，希望各企业积极学习借鉴。

科研院所基于技术和市场双引领的创新链与产业链有效融合管理

蚌埠玻璃工业设计研究院

蚌埠玻璃工业设计研究院（简称蚌埠院）成立于1953年，是新中国第一批成立的全国综合性甲级科研设计单位，20世纪70年代初由北京迁至蚌埠。2000年10月，蚌埠院由自收自支的事业单位转制为国有全资科技企业，并加入中国建筑材料集团有限公司。2004年，蚌埠院将工程服务主营业务分离给中国凯盛国际工程公司。主业分离之后，通过科技创新体系建设，以发展战略性新兴产业为契机，着眼于技术、市场双引领，着眼于创新链与产业链融合，在创新技术和成果产业化方面多次刷新中国玻璃发展史，填补国内技术空白，现已成为中国建材集团实施“新玻璃、新材料、新能源、新装备”的研发和产业平台。

一、科研院所基于技术和市场双引领的创新链与产业链有效融合管理背景

（一）主业分离后企业生存发展的需要



主营业务分离之后，蚌埠院面临三个主要问题：一是从资源禀赋看，优良资产剥离后资产规模及质量明显降低。二是从业务特性看，存续业务大多依附于主业，主业剥离后总体盈利能力明显降低。三是从人才资源看，由于企业前景不明朗以及所处地理位置的劣势，难以吸引人才。2000年，新

任领导班子临危受命，本着对国家负责，对行业负责，更对职工负责的态度，探索发展道路，开辟企业生存和发展的新路径。

（二）探索转制院所可持续发展的需要

2000年前后，国内行业科研院所大部分由事业单位转为企业，其中一

部分院所选择“研究开发+技术转让”的发展模式，通过研究开发转让技术获取收益，但由于国内技术市场的不成熟，这种发展模式难以持续开展核心技术研发进而实现创新成果的产业化、规模化，造成科研院所研究发展方向片面化，逐步丧失传统的技术优势。为此，新任领导班子看清形势，对企业的发展道路进行了科学谋划，充分利用蚌埠院的基础条件和优势，将发展的主业定位在擅长的技术领域，并将产业化定位为科研开发的主要目标，打通创新链，实现创新链与产业链的有效融合，探索转制院所向科技型企业转型发展道路。

（三）实施创新发展战略的需要

一是抓住集团的战略调整机遇。中国建材集团随着战略调整，逐步进入水泥、玻璃等基础原材料工业和先进制造业，大力推进建材产业结构调整、联合重组和节能减排以及新型建材、新型节能房屋和新能源材料。蚌埠院在中国建材集团的战略引领下，改造升级传统玻璃产业，同时发展新型玻璃产业，并向光伏产业、新材料产业等新兴产业延伸。二是抓住国家发展战略机遇。党的十六大以来，国家提出构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，加快新技术新产品新工艺研发应用，发展战略性新兴产业已成为世界主要国家抢占新一轮经济和科技发展制高点的重大战略。在国家政策、人才和资金支持下，蚌埠院可以围绕主业，在新能源、新材料和节能环保等新兴产业方面有所作为。

二、科研院所基于技术和市场双引领的创新链与产业链有效融合管理的内涵和主要做法

围绕玻璃主业，瞄准国内空白的

关键技术和高端市场，打通基础研究、应用研究以及产业化研究等创新链的各个环节，开展产业链上游、中游、下游产品技术、工艺技术、装备制造设计开发，通过创新链和产业链的互动，打造以玻璃为主业，辐射相关上下游的产业链布局，探索转制院所适应市场竞争的发展道路。

（一）坚持技术、市场双引领，确立创新链和产业链的有效融合管理框架

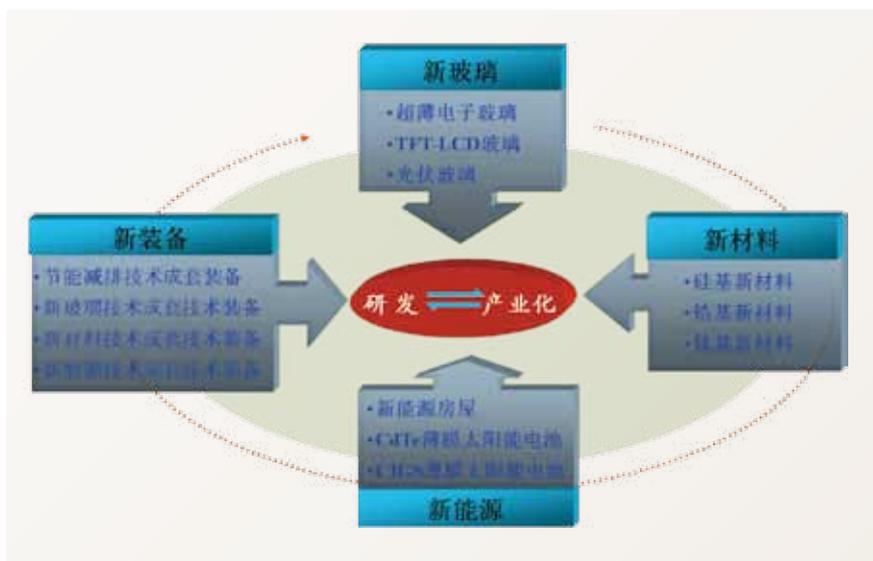
1. 确立“四个坚持”的基本原则

深入分析市场和行业状况以及国内外新兴产业发展的新形势，结合中国建材集团的战略方向和自身技术、管理、人才特点，确立了“四个坚持”的基本原则。一是坚持市场导向，主业突出。企业要以市场为导向，要坚持“围绕主业”“有所为有所不为”的原则，努力实现“专而精”，才能在市场竞争中立于不败之地。二是坚持集成创新，科技领先。蚌埠院深知集成创新更注重实用性，同企业生产和管理的关联度更高，更容易找到切入点，取得的效果也更明显。作为玻璃行业的技术领军企业，在进行创新时还必须以国际视野的高度，坚持科技领

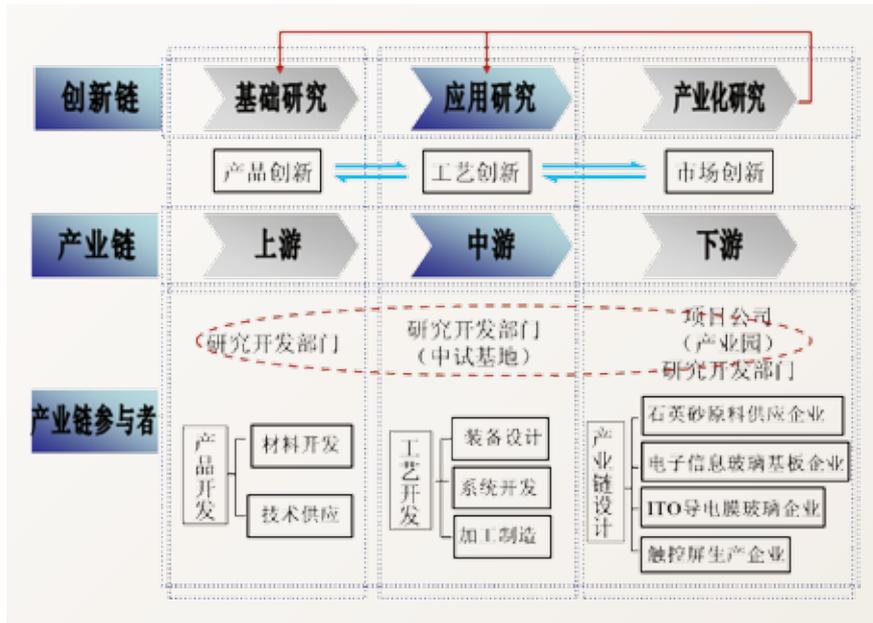
先，引领整个产业技术的发展，带动产业结构的升级。三是坚持善用资源，产业带动。面对广阔而复杂的发展空间和外部环境，需要利用一切可以利用的资源，快速成长，以点带面，带动上下游产业链同步发展。四是坚持两链融合，协同发展。结合自身技术基础，围绕产业布局，以产业化目标为引领，开展技术研发，以研发成果促进产业化进程，反过来以产业化推动研究开发，形成创新链和产业链融合互动的发展模式。

2. 以技术、市场双引领开展企业的产业布局

以玻璃为主业，其技术路径必须以玻璃技术为基础，采用技术领先战略，开发高附加值的前沿技术，抢占市场先机。瞄准高端市场需要，采用难以复制、后续开发快速领先且持久性好的技术，围绕产业化的目标开展课题立项；以自主研发为主要技术来源，同时引进领先技术进行集成创新，联合攻关；针对市场需求，开发配套装备、控制系统等产业化核心要素，延伸上下游产业链，从而保证企业技术和产品的双领先优势，确保产品具有广



蚌埠院的产业布局



创新链与产业链有效融合的管理框架

阔的市场前景。

面对传统玻璃产业普遍产能过剩的现状，不仅注重传统玻璃产业改造提升，更注重发展新型玻璃产业，如电子信息显示产业用超薄显示玻璃、光伏产业用基板玻璃、盖板玻璃、镀膜玻璃等，以此为突破口，实现以自主核心技术为支撑，向光伏产业、新材料产业等新兴产业延伸。经过艰辛的探索，确定了“新玻璃、新材料、新来源、新装备”的新兴产业布局。

3. 建成创新链和产业链有效融合的管理框架

技术开发定位于国内技术空白和国际高端市场，以产业化的需求开展研发活动，建成了技术和市场双引领的创新链与产业链有效融合的管理框架。创新链的上游开展基础技术研究，研究开发部门作为产品创新的主要参与者，开展原料开发和技术供应；创新链的中游开展应用技术研究，研究开发中心作为工艺创新参与主体，进行装备设计、系统开发以及生产线装备的生产与制造等技术开发；创新

链的下游开展产业化技术研究，项目公司是参与市场创新的主体。除此之外，部分技术研发部门参与其中，进行成果转化、个性化的产业链设计和市场开发。

产业链在设计上有两种模式：一是在创新链的各环节内部形成独立的产业链；二是一个完整的创新链完成之后，进入下一个创新链，通过多个创新链的循环，形成个性化的产业链设计。在创新链和产业链互动的过程中，研究开发中心参与创新链和产业链的各个环节，通过基础研究和应用研究开展产业链中上游的产品、工艺等技术开发。反过来，产业化研究过程中的精细化管理和技术提升，促进产品和工艺的技术提升，在创新链内部形成一个闭环，完成了以产业化的需求开展产品创新和工艺创新，以产品创新和工艺创新促进市场、技术领先的良性循环。

(二) 推进组织机构变革，实现研发管理和产业化管理的职能、职责融合

1. 整合科技管理与企业发展职责

将科技管理和企业发展两项职责合并，成立科技发展部。作为企业战略布局的直接实施部门，科技发展部承担了从项目论证、立项、管理等研发过程的协调，到设立公司进行成果产业化，再到产业化过程中对研发环节的问题反馈和解决等一整套管理职能。整个产业链与创新链的互动在一个中枢部门协调解决，形成了创新链的闭环，提升了工作效率，增强了管控力。

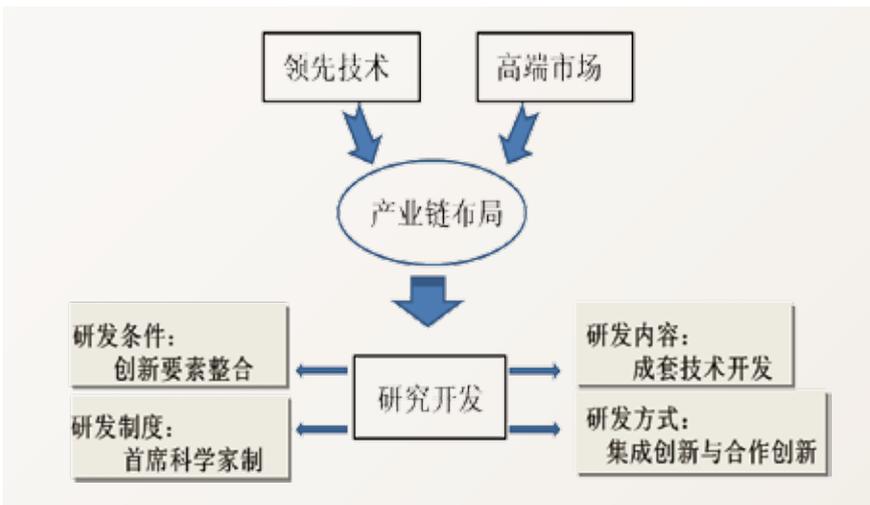
2. 完善研发活动与产业化相关管理制度与流程

首先，由科技发展部根据全院战略布局和市场情况提出科研项目立项建议，院高层决策后，由科技发展部对项目进行论证。经过科学的可行性评价以后，立项的研发课题交由研究开发中心实施。在相关部门的配合下，科技发展部对人才、资金、平台等创新要素进行整合，组织研发中心进行技术攻关，并对研发过程进行协调控制，统一解决研发过程中出现的问题。研发项目取得阶段性成果后，提交科技发展部统一组织相关部门进行小试、中试。具备工业化生产条件后，由科技发展部负责组织可行性研究论证，整合相关资源，制定相关制度，设立项目公司对研发成果进行转化。转化过程中遇到问题，由科技发展部协调研发部门对成果进行优化或进行相关配套，以推进研究转化成果商品化，使得整个研发过程在不同部门间进行有效互动，资金要素、人才要素配套轮动，形成投入和产出的良性循环。

在一个完整研发过程结束之后，科技发展部根据需要整合现有资源，比较国内外先进技术，根据整体战略和产业链需要，重新开展立项，再如此反复，推进相关若干个研发过程，对现有技术和产业化成果进行上下游产



创新链与产业链有效融合管理的组织体系



技术和市场双引领的研究开发体系

业链配套，通过一整套知识创新活动在企业内部将相关的创新参与主体有效整合，有效解决了传统科研院所不能有效将研发成果转化进而形成规模效益的问题。

(三) 围绕产业链开展研发活动，多要素、多层面完善创新链

按照“做蛋糕理论”，瞄准国内技术空白和国际高端市场，围绕产业化目标开展研发活动。通过整合创新要

素、健全研发管理机制、技术开发与合作等环节，实现创新链和产业链的有效互动，建成符合自身发展特色的研究开发体系。

1. 以产业化需求开展创新要素整合

在研发平台方面，围绕主业，先后建设了浮法玻璃新技术国家重点实验室、玻璃工业节能技术国家地方联合工程研究中心、安徽省薄膜太阳能电池工程技术研究中心等十几个国家

级和省部级创新平台。重点实验室还先后投入5000万元，采购了200多台（套）进口及国产与课题配套的实验仪器及实验装备。与知名高校进行创新平台共享，为产业化提供了科研条件和技术服务。

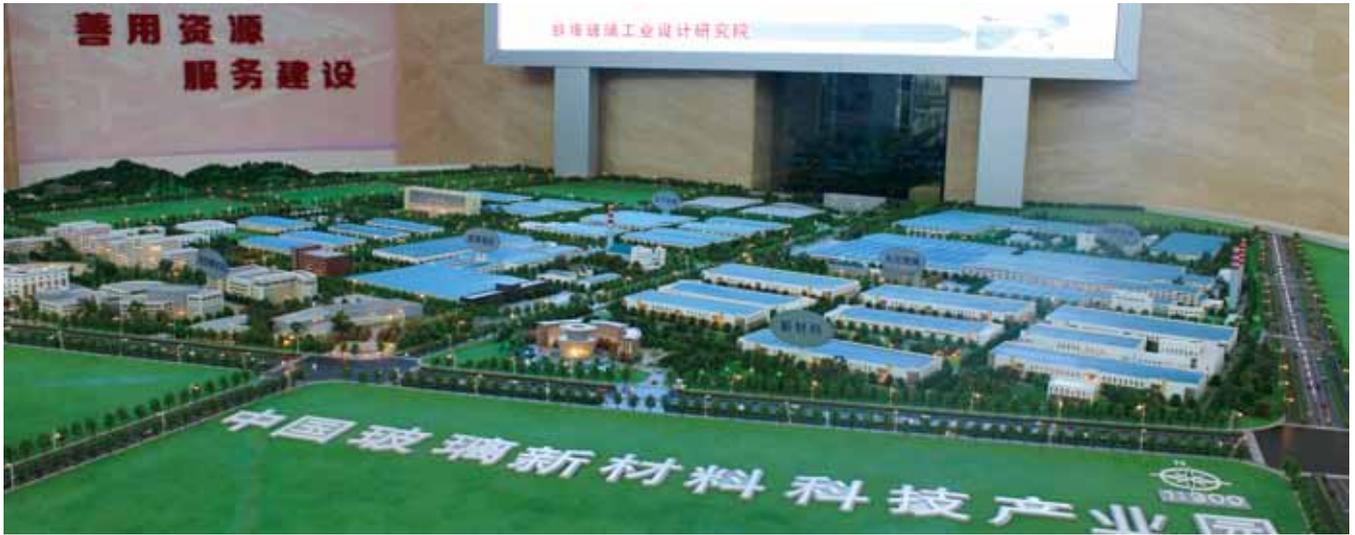
在研发机构方面，相继组建非金属矿设计研究所、机电研究院、太阳能应用技术研究院、慕尼黑光伏研究中心、美国新能源材料研究中心等机构，同时推进下属各分支研发机构建设，完善了研究开发体系。

2. 建立以首席科学家制为核心的研发管理机制

研发活动以项目为支撑，将产业按不同的技术领域划分出若干个项目团队，再细分为若干课题，项目实施遵循以首席科学家制为核心的研发管理机制。引进“国家千人计划”专家、海外高层次技术人才担任项目首席科学家，制定项目研究计划和实施方案；与技术负责人、课题负责人商讨技术问题，确定技术思路、技术路线和技术方案，提出项目实施过程中的重大方案调整；组织相关课题间协作，为课题组与外部企业合作牵线搭桥等。首席科学家带领研发团队，开展共性技术、关键技术应用基础研究以及核心装备、生产控制系统等成套装备的研究开发，并且参与到成果转化的各个环节。

3. 围绕产业化的目标开展成套技术开发

围绕产业链开展研发活动，内容包括产品创新、工艺创新以及市场创新等创新链的各个环节。并且围绕产业化的目标，开展成套技术和装备开发。在课题的选择上，围绕“四新”产业布局，根据成果产业化需求进行生产工艺、配套装备、控制系统、生产线设计等产业化技术突破；将开发的技



中国玻璃新材料科技产业园沙盘图

术进行计算机建模，通过软件模拟进行技术检验和改进；利用开发的成套技术和装备建成中试线，进行产业化试验，为产业化提供可靠技术方案；最后进行个性化的市场设计，完成整合创新链的开发。

4. 围绕产业链开展集成创新与合作创新

通过兼并重组，集成国内外在“四新”产业发展方面具有显著优势和潜力的企业，引进核心技术和关键人才，积极获取国内外市场和技术，加快科技成果产业化的速度，做到在相关领域领先一步。通过联合知名高校院所、行业优势企业进行科技攻关，合作创新，不断拓宽产学研合作方式。目前已与清华大学、北京大学、美国新泽西理工大学、英国曼彻斯特皇家纳米研究院等国内外多个高等院校建立了研发机构，合作突破关键技术。

（四）围绕市场需求推进产业化，以“公司+园区”方式完善产业链

1. 以项目公司形式开展科技成果的产业化

将开发的科技成果通过建设项目公司进行转化。项目公司作为成果孵

化器，实现技术的商品化和产业化。建成独立经营、自负盈亏的经营实体，有效规避转化过程存在的风险；同时项目公司采用股份制合资经营，便于引进战略投资人。

院本部通过指派技术负责人，整体负责产业化项目的建设和运营。聘请或选派专业的经营团队和核心技术人员，进行项目公司的运作，实现技术的商品化。院本部和项目公司之间实施扁平化管理，院领导进入项目公司的董事会兼职，对项目公司进行有效管控和相互协调。通过个性化的产业链设计，以技术的群体突破，提升产业链的创新能力，实现科技成果的产业化。

2. 以园区形式推进科技成果产业化

为加快科技成果产业化进程，形成产业集聚效益，以建设产业园区的形式加速科技成果转化。通过产业园区不断的发展壮大，现已孕育了一批国家科技支撑计划、973计划、863计划及省部级科技攻关计划项目，已经成功转化了电子玻璃、光伏玻璃、节能玻璃、浮法玻璃熔窑全氧燃烧技术技术等一大批自主研发项目，形成具有自

主知识产权的核心技术，彻底打破国外技术封锁和市场垄断。

3. 因地制宜进行产业化区域合理布局

产业化公司的区域布局，以地方政府对产业的支持和产业链上下游配套厂商的选址为出发点，以便于争取到更多的政策支持，同时靠近用户，实现了零库存，减少成品运输距离，在节省输送成本的同时也保证质量和技术服务。

（五）从多个层面推进创新链与产业链的双向互动、融合发展

1. 形成投入与产出的良性循环

建立科技投入长效机制，通过银行融资、政府补贴、引进战略投资者等多元化方式进行融资，充分利用资本市场筹集资金，为成果的产业化提供资金保证。反过来，以股权分红等方式，将产业化形成的利润按比例贴补研发，在研究开发和产业化之间形成投入与产出的良性循环。

（1）建立科技投入长效机制，保障企业技术持续创新。

建立科技投入的长效机制，综合运用各种方式筹措科技经费，逐渐形

成以政府投入为引导,企业投入为主体,金融信贷为支撑,社会投入为补充的科技投入融资体系。每年确保科研经费投入占销售收入的3%以上,并逐年增加。

(2) 通过多元化的资本运作为产业化提供资金保障。

采用全资、控股合资等方式成立项目公司,尝试多元化的融资方案,拓展资金来源渠道;充分利用资本市场,将运营良好的支柱产业装入上市公司,通过资产证券化运作,实现资产增值、效益增长;引入战略投资人,在产业化公司实施混合所有制,筹措产业化资金,降低企业产业化的风险。

2. 推进创新活动与产业化的双向互动

以产业化需求为目标,所有开发的工艺、装备和系统等技术,都需要在产业化过程中进行验证,产业化过程中出现的问题,又会反馈到研发部门,进行技术改进和更新。反过来,产业化过程中精细化的管理和技术、装备的创新,进一步促进技术的迭代提升,又为科研提供了实践的基地。

3. 培育高素质、复合型人才队伍

按照“研发+产业化”的发展战略,科学制订“引进领军式人才,借用紧缺人才,招聘专业人才,培养核心人才,激励岗位人才”的人才配置策略,围绕“引才、留才、育才、用才”四个核心要素,建成了经营管理人才、科技研发人才、国际化人才、技能人才等结构合理的人才队伍,为企业的快速发展和保持行业的领军地位提供了坚实的保证。

(1) 通过有效的引才育才机制,解决人才短缺问题。

通过“筑巢引凤”,以产业化布局为目标,通过市场化引进,实施多样化的人才培养方式,形成了科研开发研发、经营管理的高层次人才梯队。

(2) 积极推进人才在研发与产业化中的交流互动。

研究开发中心向产业化公司输出专业人员,指导项目公司的产业化运作。产业化公司的人才在完成一个项目的产业化后,回到院本部,形成技术人才库,再派往产业链上下游的下一个项目。

(3) 探索具有自身特色的激励机制,激发员工创新活力。

实施薪酬福利待遇改革,突出关键、核心岗位薪酬的竞争力,建立收入与企业经济效益和本人工作业绩挂钩的分配制度,为员工设立了股权分红机制、企业年金、补充医疗保险等激励及福利项目,鼓励创新,所创造的技术、管理成果或专利在收入分配上充分体现。

三、科研院所基于技术和市场双引领的创新链与产业链有效融合管理效果

蚌埠院通过实施创新链与产业链有效融合管理,实现了跨越式发展,成为以技术和市场双引领的国家级领先型科研院所,走出了一条具有鲜明特色的转制科研院所发展道路。

(一) 科技创新成果显著

截至2015年,蚌埠院累计获得国家科技进步二等奖2项,省部级科技进步奖30余项;获得有效专利达700多件,其中国际专利156件,发明专利60余件;主持或参与制定标准共计47项,其中国家标准12项,行业标准23项,内容涉及“四新”产业的多个领域。

2010年,蚌埠院院长彭寿作为国际玻璃协会副主席,代表中国成功申办了国际玻璃界的奥林匹克盛会——2016年国际玻璃大会。2012年,彭寿院长正式就任国际玻璃协会主席,是国际玻璃协会创办80多年来的首位

华人主席,彰显了世界对中国玻璃行业创新发展以及蚌埠院在国际玻璃行业所取得瞩目成就的高度肯定。2015年,彭寿院长荣获“何梁何利基金科学与技术创新奖”,再次肯定了蚌埠院在科技创新方面取得的显著成效。

(二) 科技成果转化效果明显,企业实现跨越式发展

在科技成果转化方面取得显著成效。通过科技成果转化,在“四新”产业领域打造16个产业化公司和1个上市公司。建成的超薄浮法玻璃生产线彻底改变国内触控显示所需0.5mm及以下超薄玻璃进口的局面; TFT-LCD液晶玻璃基板生产线良品率达到国际先进水平,产品广泛供应于主流面板企业,打破了美国康宁等国外少数企业的垄断; ITO导电膜玻璃已由最初的1条生产线发展到目前的13条线,整体装备水平达国际先进,规模全球第一;高纯超细电熔氧化锆通过不断提升自主创新能力和开发高新技术产品,已连续多年位居全球第一;开创全新的中国新能源玻璃产业,建成的光伏玻璃生产线累计实现产值超过500亿元,全球市场占有率60%;开发的高品质浮法玻璃技术成功转化,建成了世界最大规模的1200吨级高品质浮法玻璃生产线,成果的推广和应用满足了国内市场对高品质浮法玻璃的需求,累计创造利润100亿元,同时向韩国等国家出口32条生产线,创汇30多亿美元。

2000年,蚌埠院总资产1.9亿元,净资产0.91亿元,主营业务收入仅有5000多万元,利润总额几十万元;到2014年,蚌埠院总资产达到97.2亿元,净资产达到30.3亿元,实现主营业务收入28.5亿元,利润总额3亿元,实现了几何倍数的增长,得到了社会的广泛肯定。

有市场意识的老黄牛

——记湖南古丈南方水泥有限公司颜湘其

在地处湘西北区域的湖南古丈南方水泥有限公司，有一位舞动销售龙头、有强烈市场意识的老拓荒牛——销售部长颜湘其。在他的带领下，古丈南方的销售市场从无到有，销售能力不断增强。2014年销售水泥、熟料同比增长37.96%；创造利润同比增长72.57%，全面完成各项目标任务。



一、找市场，觅先机

2014年，颜湘其在开辟市场、建立网络、完善机制等基础上，进一步总结经验，瞄准新目标，力求新发展、新跨越。

1. 早谋划，早布局。销售工作“抢先一步，领先一路”，年前颜湘其就主持召开了销售工作会议，总结经验，分析存在的问题，研究应对策略和改进措施。根据对水泥市场的预测和判断，将全年水泥销售计划分解落实到片区，细分到每个经销商。每月召开经销商会议，检查落实进度情况及协调有关问题。同时制订了相应考核管理制度，加强对经销商的管理考核，确

保目标计划的落实。

2. 早行动，早实施。一年之际在于春。正月初三，当大家还在享受节日喜庆气氛的时候，颜湘其就把古丈南方的销售人员请回了公司，正月初四就正式上班。对重点客户和经销商进行拜访慰问、沟通、洽谈合作意向，许多客户被他们的敬业精神所感动，纷纷表示全力支持古丈南方的发展，愿意长期合作。2月份、3月份水泥熟料销售同比分别增长154%、158%，实现了开门红。湘西州搅拌站、粉磨站使用古丈南方的水泥和熟料市场占有率最高达到了70%以上。

3. 抓重点，抓实际。湘西州经济工作会后，颜湘其就和业务员们一起

对湘西州2014年所有重点工程项目进行了调查核实，及时组织经销商对所在区域的重点工程进行攻关，跟踪服务，将全州8个市、县的工程项目分片负责，取得了实效。在龙永和永吉高速招标时，颜湘其带领营销人员，一个一个标段上门做工作，二十多个标段跑下来，收获颇丰，古丈南方在龙永和永吉高速的月发运量达到了1.5万吨。2014年湘西州重点工程使用古丈南方水泥占到了全州重点工程水泥用量的30%，古丈南方在核心区域的市场占有率则达到了75%以上。

二、跑市场，促销量

古丈南方地处湘西腹地，山高路险，交通不便，人口少，市场需求量少，销售半径大，最远达200公里，辐射贵州、重庆及怀化地区。在竞争激烈的市场形势下，颜湘其早出晚归，深入市场，联系客户，把握市场主动权。

1. 加强与客户的沟通联系，随时掌握市场动态。颜湘其和销售人员每天紧盯各区域市场动态信息，如果哪个区域的销量发生异常，立即深入现场了解情况，分析原因，将信息反馈给公司，集体商量，制定应对措施。

2. 加强销售网络建设，拓展销售渠道。古丈南方销售部共有员工7人，包括颜湘其在内的业务人员仅3人，业务人员年均销量达到38.5万吨。2014年，老颜他们设立了15个区域经销商，建立起较为完善的销售网络，积极拓展销售渠道，扩展销售半径，充分发挥经销商的作用，促进了销量的增长，做到淡季不淡，旺季更旺，除春节期间外，每月销量均在10万吨左右。全年销售水泥熟料达到了115.5万吨，应收账款为零。

3. 规范区域市场管理，确保市场秩序。针对各区域的物流成本和市场

实际情况,确定不同销售价格,规范管理,对低价区域的运输车辆均装有GPS,由行政人事部全程监控跟踪。对区域相互串货的客户严格按照公司规定进行处罚,确保市场秩序,维护客户利益。

4. 做好水泥销售前、中、后服务工作。颜湘其带领公司质量管理人员每月深入客户,征询对水泥质量和服务质量的意见要求,进行技术指导,及时处理问题,得到了客户的理解和支持。

三、研究市场,稳价稳市

水泥行业产能过剩,供大于求的矛盾十分突出,竞争激烈。行业市场竞合,是防止无序竞争的有效手段。颜湘其积极与周边同行建立互动互信的新型竞合关系,保持经常联系,每月组织或参与一次协调走访活动,互通情况,交流信息,了解掌握湘西及周边地区水泥产能、品种结构、销售状况和生产情况,及时调整营销策略。2014年,在全省水泥熟料价格平均每吨下降20余元的大环境下,古丈南方每吨只下降了9.87元。水泥价格比湖南南方水泥均价高25.64元/吨,熟料价格高42.54元/吨。

四、强化管理,优化服务

颜湘其以公司推行精益生产、狠抓5S现场管理为契机,建立完善各项制度,以制度规范管理。加强市场管控,对区域和经销商进行目标管理,责任到人,经销商必须按规定运作,违反规定的严格处罚,直至取消经销商资格。加强对客户服务管理,在软件建设上,培养销售人员服务意识,文明待客,微笑服务,百问不厌,最大限度满足客户要求。在硬件建设上,建立了司机休息室,供司机休息,在开票室设置安装了电子价格显示屏、电风扇、饮水机等设施,为客户提供良好环境和优质服务。

如今,颜湘其和他的营销团队正全力以赴向更高的营销目标迈进,努力做得更好!



一个热爱学习的财务工作者

——记北新建材集团有限公司李婉越

作为北新集团财务部经理,李婉越在工作中以身作则、兢兢业业、默默奉献;学习上,她刻苦钻研、努力拼搏、锐意进取。由于在工作和学习中的突出表现,她多次获得北新集团“先进工作者”“管理标兵”和“劳动模范”等光荣称号,并在2005年被国资委授予“中央企业知识型先进职工”的荣誉称号。

众所周知,财务工作是一项复杂而又重要的工作,任何一项新的会计准则和会计制度的出台,都会对企业产生重要影响,面对一系列新规定,李婉越深感只有不断地更新和完善专业知识和工作技能,才能够与时俱进,成为一名优秀的财务管理人员。1999年9月,她进入中国人民大学会计系,开始攻读硕士学位。经过五年多的刻苦学习,她以优异的成绩通过所有专业课程的考试和论文答辩,获得中国人民大学“管理学硕士学位证书”。在实践中,她不放过每一次学习的机会,遇到新问题,书里、网上查不到,就去请教学校老师,请教经验丰富的会计师事务所的同仁,直到把问题解决。

李婉越不仅善学,在工作中她还善于将专业联系实际,解决各种错综复杂的财务问题。在实践中她逐渐成长为一名优秀的财务工作者。2004年,为配合中国建材股份公司的上市工作,财务部抽调两名骨干到上市办工作,李婉越除了负责原来繁重的事业部财务管理工作外,还肩负起财务预、决算工作。2004年,正是北新集团资产重组事项较多的时候,加之清产核资的大量工作,导致当年的决算审计工作任务十分艰巨。由于是第一次负责这项工作,经验不足,使得她付出了更多的艰辛

和汗水。连续四个月她几乎每天加班到晚上十点以后，第二天仍然坚持按时上班，最终圆满完成此项工作。2005年5月，中国建材集团召开财务工作会议，北新集团荣获了“2004年度优秀财务工作二等奖”。由于在会计专业方面的突出表现，2005年12月她通过中国建材集团公司高级会计师的资格审查，成为了一名名副其实的高级会计师。

2008年，李婉越被提拔为财务部经理，肩上的担子更重了。2007年、2008年公司连续两年经营活动现金流出现大额赤字，如何能够鼓励业务部门加快周转，及时回款，财务部召开了多次会议，群策群力，最终形成了一套《内部银行管理办法》草案。经过四个月的试行之后，2009年《北新集团内部银行计息管理办法》正式发布，当年经营活动现金净流入近1亿元，比2008年增加1.2亿元。

2015年3月，李婉越被推荐参加中国建材集团第二期中青班学习。在学习期间她认真仔细聆听教师每一次的授课，积极参与学院组织的每一次教学活动，在学习中补充新知识，在讨论中获取新思路，每天都过得非常充实。在她的期末总结中写道：“通过学习，我对国家宏观形势有了进一步了解；对公司管理与发展进行了深入的思考；对自身在领导力方面有了清晰的认识以及明确了今后努力的方向。总之，此次培训，于我而言，不仅是收获知识，更重要的是掌握方法，并努力在今后的工作加以运用。”

财务部一位员工总结中有这样的一段话：“在这里更多的是倾听，不是评论；是平和友善，不是挖苦讽刺；是适时而让，不是斤斤计较。在这里有繁忙劳累的工作，也有温暖的关怀照顾，有琐碎唠叨，也有欢声笑语，有谆谆教诲，更有无私奉献。”正是这样的一支团队，连续四年被评为北新集团的“团队之星”。这是财务部全体员工共同努力的结果，也凝结着李婉越的辛苦与付出！



设备守护神 生产定盘星

——记四川大竹西南水泥有限公司陈中国

四川大竹西南水泥有限公司于2011年11月进入西南水泥，陈中国原是公司电气自动化部经理，加入西南水泥后，任设备保全处处长。他从加入西南水泥起，严格按照西南水泥的要求，认真践行“八大工法”，坚持加强内部管控，深化精细化管理，遵循早、细、精、实工作原则，带领设备保全处干部员工取得了优异成绩。

陈中国从事设备维修管理工作多年，具有很高的专业水准和较强的管理能力。他紧盯设备保全处KPI指标对公司KPI的影响，2014年实现窑电气可靠性0.998，生料立磨电气可靠性0.996，水泥磨电气可靠性0.992，取得了骄人的管理成绩，展现了出色的专业素养。

一、精通设备诊断维护

他对公司所有主要设备了如指掌，主要参数他能随口背诵；坚持每周对各主机进行巡检，能通过耳听、手感判断设备健康状态。

2013年8月的一天，在巡检窑尾排风机主电机时，他用工具听轴承声音，发现尾端轴承有一丝异响，赶紧回到办公室查看了该轴承润滑保养记录，并调阅轴承温度的历史数据，发现近期平均温度有上升趋势，立刻判断该轴承有异常情况，并申请临时停窑检修。由于当时正值生产，该设备异常现象也不明显，停窑给公司会带来一定的经济损失，停窑申请在公司引起很大争议。在他据理力争下，公司决定临停4小时，当打开该电机轴承端盖时，发现轴承有一颗滚珠已经破裂，再一次成功地避免了主机设备突发故障，将设备损失降到了最低。

二、长于设备成本控制

他能利用设备运转率控制成本。通过提高设备运行率降低生产成本，2014年成功将水泥磨机峰电生产降到了5%以内；主动帮助其他部门寻找降本措施，找难点和突破口，找解决办法。

2013年7月，他利用自身专业素养，优化窑头收尘器运行方式以及喷吹时间的控制程序，使收尘器拉链机运行时间与喷吹时间一致，每天降低



拉链机运行时间约8小时。同时由于用气量下降，空压机也由“三用一备”变更为“两用两备”运行模式，从而降低生产电耗以及设备磨损。

三、善于技术改造创新

坚持做好现有设备技术改造。2014年2月，他利用专业技能，加大技术创新，组织实施五大风机变频器技改，全程参与安装过程，时时监控，把握步步技改过程，把握各种设备质量控制，给公司节约安装费用近30万元。

积极做好存旧设备挖潜改造。2013年响应西南水泥分开粉磨试点计划，利用大竹西南闲置生料立磨设备进行改造，对原设备进行维修，调剂使用进料设备，满足配料要求，仅新增掺合材成品配料装置，就完成了该项技改，为公司节约投资近300万元，并改变了公司掺合材靠天吃饭的局面，投产后降低水泥粉磨电耗近5度/吨。

仅2014年他带领设备保全处在人员紧张、兼顾生产的情况下，完成了制造分厂、水泥分厂13项技改任务。

不断优化设备运行程序。公司均化库充气箱、各斜槽阀门由于使用电动阀，动作时间过长，导致均化库中间仓重长期不稳，入窑生料波动大。针对这一现象，他多次深入现场观察调研，大胆废弃了原均化设备控制程序，改模拟量控制为开关量控制，预设仓重上下限控制各阀门动作点，在不增加投资情况下，改善了生料入窑波动，使生料入窑提升机电流波动长期稳定在5A以内，给烧成煨烧提供了有力保障。

多年以来，陈中国以其在专业的素质，高度的责任感，将设备保全工作管理得井井有条，并不断创新，为企业的提质增效贡献了巨大力量，其个人也在2012-2014年连续三年被公司评为优秀管理干部，是公司中“五有干部”精神的践行者。



01

宋志平出席 中非企业家大会

日前，宋志平应邀出席在约翰内斯堡举办的中非领导人与工商界对话会暨第5届中非企业家大会并发表演讲。结合投资非洲模式转型的主题，宋志平围绕加强投融资合作、推动我国建材优势装备走出去、促进中非产能合作，阐述了其中重要的内在联系。他希望未来进一步加大直接投资，以高度符合非洲国家需要、具有良好可持续发展意义的项目为依托，进一步加快投资带动产能合作的进程。中非合作论坛同期还举办了中非装备制造展，集团作为建材行业的唯一代表受邀参展，展示了包括水泥、玻璃、新型房屋、轻工机械等具有国际先进水平的装备。宣传展示效果良好，受到与会嘉宾广泛关注。中非合作论坛期间，宋志平还见证了中国建材工程与南非企业签署一条600吨浮法玻璃、两条600吨太阳能玻璃、一条日产5000吨水泥生产线，以及总规模4吉瓦的光伏电站项目的合作协议。项目总投资额达25亿美元，为集团扩大海外业务发展，加强对非产能合作奠定重要基础。



02

宋志平荣膺“最具影响力领袖”奖并在“一带一路（香港）高峰论坛”发表演讲

日前，一带一路（香港）高峰论坛暨“中国证券金紫荆奖”颁奖典礼在香港举行。中国建材集团董事长、中国建材股份有限公司董事局主席宋志平荣膺“最具影响力领袖”奖。获颁此奖项的共有八位来自中国大陆和香港地区的企业家，宋志平是建材行业上市公司中唯一获得此奖项的企业领袖。论坛上，宋志平作了题为《发挥优势，加强合作，携手把握一带一路发展新机遇》的精彩演讲。他提出，在走出去过程中，要注意几个问题：一要突出国际产能合作；二要加强战略和布局上的研究，做好整体规划；三要联合开发第三方市场，把中国中高端设备和发达国家的高端技术结合起来；四要突出互利共赢，注重环保、公益和当地人的感受，占领道德高地；五要重视“中国品牌”建设、推动“中国标准”走出去。

03

宋志平在首届中国建材业年度经济论坛上作主题演讲同时荣膺“中国建材行业十大新闻人物终身荣誉奖”

日前，由中国建材杂志社策划组织并承办，由中国建材联

合会主办的“首届中国建材业年度经济论坛”在北京举行。中国建材集团董事长宋志平应邀出席论坛，并作主题演讲。他从经济新常态、产业迈向中高端、环境压力、“一带一路”走出去四个方面，阐述了建材行业必须转型升级的背景。他总结了中国建材集团转型升级的做法，并对下一步的转型升级提出了高端化、智能化、绿色化、服务化的“新四化”发展思路。论坛上，宋志平荣膺“中国建材行业十大新闻人物终身荣誉奖”。中国建材集团副董事长姚燕、凯盛科技总经理彭寿等22位精英，代表历届中国建材行业“十大新闻人物”“十大女杰”“十大科技人物”接受了表彰。

04

宋志平与北京大学 党委书记朱善璐会谈

1月12日，中国建材集团董事长宋志平与北京大学党委书记朱善璐在北京大学进行会谈，双方就进一步加强校企间技术交流、产学研合作等事宜进行沟通。期间，宋志平一行还参观了北京大学纳米研究中心。宋志平指出，中国建材集团积极践行高端化、智能化、绿色化和服务化的发展战略，致力于打造具有国际竞争力的世界一流企业，希望发挥企业和学校的独特优势，继续深化与北京大学在多领域的合作，进一步增强企业的核心竞争力。朱善璐希望与中国建材集团深入校企间合作，实现强强联合，推动创新发展，在国际上树立一面大旗。

05

宋志平与辽宁省委副书记、沈阳市委书记 曾维亲切会晤



日前，中国建材集团董事长宋志平、总经理曹江林在沈阳会见了辽宁省委副书记兼沈阳市委书记曾维、沈阳市市长潘利国。曾维表示，沈阳在过去十年振兴发展取得阶段性成果的基础上，正以改革创新、结构调整为主线，科学谋划明年乃至“十三五”时期的发展，推动老工业基地全面振兴。按照

中央要求，沈阳结合实际，积极寻求与央企业的合作，加快推动地方国企改革。中国建材集团积极牵手沈阳企业，助推沈阳深化国企改革，为推动沈阳老工业基地实现全面振兴、加快建设国家中心城市增添强大动力。宋志平表示，近年来沈阳发生了翻天覆地的、日新月异的变化，投资环境、自然环境非常好，中国建材集团愿与沈阳市紧密携手，深化交流，充分利用央企业的资源、技术优势和管理经验，把沈阳作为基地，着力发展新兴产业，加强在新材料、现代建筑等领域的合作，为沈阳振兴发展作出更大贡献。

06

宋志平会见濮阳市 市委书记何雄一行

1月22日，中国建材集团董事长宋志平在集团总部会见了濮阳市委书记何雄一行。双方就新型房屋、新能源材料和现代农业等方面的业务合作与发展进行了深入会谈。宋志平介绍了中国建材集团新型建材、新型房屋与新能源材料“三新”产业的发展情况。他表示，濮阳是一座历史文化名城，产业基础好，政府扶持力度大，中国建材集团今后将与濮阳市不断深化新兴产业方面的合作。何雄介绍了近年来濮阳社会经济发展情况。他表示，濮阳市在交通区位、天然气及岩盐资源等方面具有良好优势，濮阳市产业集聚区以光电子为主导产业，中国建材集团在濮阳大有可为。濮阳市将不断优化投资环境，做好服务工作。

07

曹江林会见萍乡市委书记刘卫平一行

日前,中国建材集团总经理曹江林在集团总部会见了江西省萍乡市委书记刘卫平一行。双方就“十三五”期间水泥等传统产业整合和转型升级、发展高端装备、新型建材、新型房屋、住宅产业化等方面进行了充分沟通,达成了进一步合作的共识。曹江林希望在积极推进集团在萍乡企业发展的同时,进一步考察萍乡相关产业和资源,寻求双方契合点,扩大合作范围,加大合作力度。刘卫平表示,萍乡市和中国建材集团还存在巨大的合作空间,希望中国建材集团能充分发挥央企优势,加大投资力度,拓宽投资领域,积极投身到萍乡的建设和发展中来,萍乡市委市政府将为企业提供良好的投资发展环境。

08

中国建材集团与江苏省经信委、科技厅举办合作对接恳谈会

1月12日至13日,中国建材集团与江苏省经信委、科技厅举办了主题为“对接央企、合作共赢”首届合作对接恳谈会,开创了中央企业与地方政府合作共赢新模式。中国建材集团副总经理马建国、江苏省经信委主任徐一平、科技厅副厅长蒋跃建参加会议。马建国和徐一平代表双方签署战略合作协议。双方将搭建合作对接平台,建立合作机制,在共同推进新材料关键核心技术突破、提升传统行业绿色生产水平、产业结构优化升级、制造服务转型等方面展开合作。江苏省将在产业布局、重大项目推进、专项资金安排等方面对中国建材集团在苏企业开辟“绿色通道”。

09

中国建材集团扶贫工作组赴昭阳调研扶贫工作并捐款

日前,中国建材集团职工董事、工会主席王于猛带领扶贫工作组到云南省昭通市昭阳区考察调研定点扶贫工作,并代表集团向昭阳区捐赠扶贫资金100万元。工作组一行参观考察了昭阳区工业园、部分建材企业和集团捐资援建的段家石桥水厂、葫芦萍村100户危草房改造户等,积极商讨实施产业扶贫的对策和思路,努力为更好地开展定点扶贫工作创造条件。

10

中国建材集团再获“2015年度中央企业经营业绩考核工作先进单位”称号

日前,国务院国资委在“中央企业负责人经营业绩考核工作会议”上授予中国建材集团等39家中央企业经营业绩考核部门“2015年度中央企业经营业绩考核工作先进单位”称号,集团第六次获此殊荣。

11

中国建材集团荣获“2015美丽中国环保年度大奖”

1月15日,由环保部指导,中国环境新闻工作者协会和中国环境报联合主办,以“新常态下的绿色引擎”为主题的第四期美丽中国环境论坛在北京举行。论坛上,中国建材集团与中石化、国家电网等十家企业荣获“2015美丽中国环保年度大奖”。

12

中国建材总院研制的轻质金属表面玻璃化反射镜应用于遥感二十八号卫星

日前,遥感二十八号卫星成功发射,由中国建材总院自主研发的轻质金属表面玻璃化反射镜被成功应用于该卫星的光学遥感系统中,目前工作正常。轻质金属表面玻璃化反射镜是中国建材总院“十二五”重大科研成果,是目前我国红外遥感卫星扫描镜最佳的镜体材料。

13

中国建材总院被授予“国家知识产权优势企业”称号

日前,中国建材总院被国家知识产权局授予2015年度“国

家知识产权优势企业”的称号。此次获评是国家知识产权局对中国建材总院在知识产权战略管理、创造、运营与保护等方面工作的充分肯定。

14

凯盛科技与江阴市 签署薄膜太阳能电池投资协议



日前，凯盛科技与江阴市政府及临港开发区三方共同签署投资协议，凯盛科技将在江阴临港开发区打造建设国际一流技术水平的铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产线项目。该项目致力于打造世界最先进的薄膜太阳能产业基地，建成后将成为江阴战略性新兴产业发展的新标杆，助推江阴转型升级。

15

中国建材检验认证 荣获中国专利优秀奖

日前，国家知识产权局和世界知识产权组织召开第十七届中国专利奖颁奖大会，发布《国家知识产权局关于第十七届中国专利奖授奖的决定》，中国建材检验认证发明专利《ZL201010544550.1一种评价圆环或圆管状脆性材料弹性模量和强度的方法》获中国专利优秀奖。

16

中国建材工程 签署孟加拉余热发电项目合同

1月16日，中国建材工程为孟加拉Nasir Float Glass Industries Ltd.建造日融化600吨浮法玻璃生产线的余热发电工程总承包项目签约仪式在上海举行。该项目是中国建材工程打入国际市场的第一个玻璃厂余热发电工程总承包项目，标志着中国建材工程的玻璃厂余热发电技术成功走向国际市场。

17

秦皇岛院被认定为 国家级工业设计中心

日前，国家工业和信息化部公布了2015年国家级工业设计中心认定及复核结果，秦皇岛院成功入围，成为我国玻璃行业唯一一家国家级工业设计中心。秦皇岛院被认定为国家级工业设计中心，不仅肯定了其在工业设计方面的综合实力和竞争优势，更坚定了企业创新驱动的发展理念。未来，秦皇岛院将充分发挥国家级工业设计中心的示范引领作用，为促进玻璃行业转型升级、创新发展提供强大支撑。

18

中国建材工程与海 南国际资源集团签 署战略合作协议

1月5日，中国建材工程与海南国际资源(集团)股份有限公司在上海签署了战略合作协议。双方将依托各方技术和资源优势，共同推进海南省优质石英资源开发、新能源和新型房屋产业发展、“一带一路”海外资源等业务的拓展。

海南国际资源(集团)股份有限公司是经海南省政府批准，由海南省地质局系统、海南海钢集团和中非发展基金三家企事业单位共同出资组建的资源型企业集团，主要从事国际国内矿产资源开发、能源资源开发、地质旅游项目开发等业务，是海南省矿产资源开发的重要平台。



游子的驿站

河南郑县中联天广水泥有限公司 石群良

故乡是一只蜂巢
放飞的游子
在城市繁闹的枝头
采撷着春天的气息
过年了
从四面八方的路上
便飞翔着明媚的心情

春节是游子的驿站
一年的劳碌
一年的疲惫
都被一声声问候
一个个拥抱
一张张笑脸
温暖成年底的佳话

中國建設集團2016年新春聯歡會





砥砺前行 奋勇登顶 (中国建筑材料集团有限公司办公室提供)