

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

中国建材集团有限公司主办 · 2019年第6-7期(总141-142期) · 内部资料 免费交流

中国建材集团2019年上半年工作视频电话会议

2019年上半年

## 创造历史最佳业绩 开创高质量发展新局面

胡春华副总理在中非经贸博览会上充分肯定集团对非合作成绩

王勇国务委员在央企熠星创新创业大赛成果展上充分肯定集团创新发展成绩



**中国建材集团有限公司**  
China National Building Material Group Co.,Ltd.



# 狠抓落实 再创佳绩 努力开创集团高质量发展新局面

时至年中，好消息频传。本期通讯要闻栏目刊登了胡春华副总理在中非经贸博览会上表扬集团国际化成绩，刊登了王勇国务委员在央企熠星创新创业大赛成果展上肯定集团科技创新成绩，刊登了国资委党委书记、主任郝鹏到集团企业调研给予肯定和表扬，刊登了集团在国资委央企业绩考核中荣获双A级和三项大奖，刊登了中国建材集团连续9年入围年财富世界500强榜单、而且首次登顶全球建材企业榜首。今年以来，集团各项工作均取得了优异成绩，企业收入效益大幅提升，创造历史最佳经营业绩，超额实现“时间过半、任务过半”，在高质量发展的征程中迈出了坚实的步伐。

本期通讯刊登了集团上半年工作会，图解了上半年工作成绩、下半年工作目标和工作安排；刊登了“水泥+”专题工作会和“三精管理”专题工作会，总结了两项专题工作的成绩，安排部署了下一阶段的工作计划。下半年，各级企业要认真学习、全面贯彻落实集团上半年工作会议精神和两个专题会议安排，遵循集团高质量发展要求和2022年5个KPI指标，贯彻“稳增长、重优化、抓改革、强党建”的工作方针，践行“坚持效率优先效益优先、坚持主业突出专业化、坚持精细精简精干、坚持价本利经营理念、坚持整合优化、坚持数字化”管理原则，落实好“稳价、降本、保量、压减、优化”经营措施，扎实做好各项工作。一要全力打好稳增长攻坚战；二要稳步推进各项改革试点；三要坚定不移抓创新促转型；四要持之以恒开展“三精管理”；五要全面加强党的领导党的建设。

本期通讯专题报道栏目刊登了宋志平董事长代表集团作为6家交流单位之一在中央企业负责人研讨班上作的演讲，阐述了集团经营发展之道；特别报道栏目刊登了宋志平董事长访问以色列的所感所思；研究探索栏目刊登了中联水泥南京区域“三精管理”典型实践案例；管理看台栏目刊登了“六星企业”广安北新建材的典型案列；党建政工栏目刊登了“十佳党建工作品牌”贵州三都西南和泰山玻纤两个品牌案列。希望各级企业按照集团的部署安排，扎实做好经营管理各项工作，全力完成全年目标任务，努力开创集团高质量发展新局面。

# Contents 目录

2019年第6-7期(总141-142期)



主办单位: 中国建材集团有限公司

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: 010-68138037  
010-68138057

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

中国建材集团办公室编印



(请扫描关注)

## 卷首语

1 狠抓落实 再创佳绩 努力开创集团高质量发展新局面

## 要闻

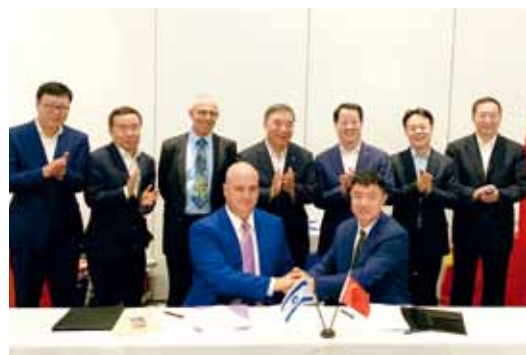
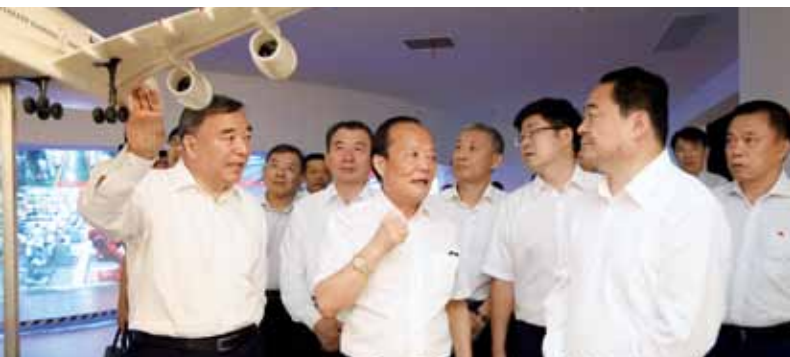
- 4 胡春华副总理在中非经贸博览会上充分肯定集团对非合作成绩
- 5 王勇国务委员在央企熠星创新创意大赛成果展上充分肯定集团创新发展成绩
- 6 国资委党委书记、主任郝鹏调研中国巨石
- 7 宋志平参加2019夏季达沃斯论坛
- 8 中国建材集团连续9年入围财富世界500强 首次登顶全球建材企业榜首
- 9 中国建材集团在国资委业绩考核中荣获双A和三项大奖

## 党建工作

- 10 集团召开“两优一先”表彰大会暨庆祝中华人民共和国成立70周年主题活动
- 11 宋志平讲“不忘初心、牢记使命”主题教育专题党课
- 12 集团领导班子成员深入基层企业开展“不忘初心、牢记使命”主题教育专题调研
- 13 集团党委开展“不忘初心、牢记使命”主题教育第二次集中学习研讨

## 2019上半年工作会

- 14 创造历史最佳业绩 开创高质量发展新局面
- 18 同期召开“三精管理”专题会和“水泥+”专题会
- 19 一图解码工作会



## 特别报道

24 从管理到经营

——宋志平在国务院国资委中央企业负责人研讨班上的演讲

## 专题报道

30 为什么要去以色列？

宋志平

## 探索研究

中国建材集团“三精管理”优秀案例

36 中联水泥南京区域“小水泥+大商混+N”  
产业链协同发展新实践

## 管理看台

中国建材集团六星企业

41 春的故事 谱就建材龙头品牌  
——广安北新建材有限公司

## 党建政工

中国建材集团“十佳党建工作品牌”

48 贵州三都“三五五”支部工作法

50 泰山玻纤党群共建“五个一体化”工程

## 读书汇智

53 做一个充满理想和一丝不苟的年轻人

王悦

## 工作动态

54 宋志平率团赴以色列集团所属企业签署相关合作协议等10篇

## 发现材料之美

56 发现材料之美——水泥篇

封三：发现材料之美——玻璃篇

封底：绿水青山就是金山银山（集团总部宋江涛）

照片提供：王茂生、石丽洁、周倩、崔云龙、徐丹芬等

**热烈祝贺中国建材集团首次登顶全球建材企业榜首！**

## 胡春华副总理在中非经贸博览会上 充分肯定集团对非合作成绩

中国建材集团重点展示了对非经贸合作重要成果及新能源、新材料业务,突出了集团作为央企排头兵和行业引领者,为推动构建更加紧密的中非命运共同体作出的积极贡献,受到胡春华副总理和郝鹏书记的充分肯定。



近日,中非经贸博览会在湖南省长沙市开幕,国务院副总理胡春华,国务院国资委党委书记、主任郝鹏,副主任任洪斌,湖南省委书记杜家毫等对重要展位进行参观并出席开幕式。中国建材集团作为建材领域对非经贸合作的代表,受邀分别在“中非经贸合作成果展区”及“中央企业展区”进行全面展示。受集团党委书记、董事长宋志平委托,副总经理黄安中参加了领导人巡展环节、中非经贸博览会开幕式、中非基础设施与融资合作对话会等相关活动。

开幕式前,胡春华在郝鹏的陪同下专程来到中国建材集团展位参观。黄安中详细介绍了集团对非重要合作成果并重点介绍了集团在赞比亚投资建设的建材工业园,他表示工业园是集团践行“一带一路”倡议在非洲区域亮出的一张国际化名片,实现了资源综合利用、绿色环保,同时推动了当地产业和经济发展,履行了社会责任。在介绍埃及年产20万吨玻纤生产基地时,郝鹏表示,该项目是央企对非合作的典范,项目实现了经济效益和社会效益双丰收,也解决了欧洲国家关税壁垒对玻纤出口的影响,受到胡春华的充分肯定和高度赞扬。

胡春华巡视展位前,郝鹏和任洪斌前往集团展位参观并了解情况,黄安中详细介绍了集团对非合作形式及亮

点。一是投资建设玻纤生产基地、建材工业园等制造业;二是承接了非洲市场约80%的水泥厂EPC工程总包业务;三是建立海外仓、建材家居连锁超市等,发展物流贸易业务;四是开展检测检验、标准制定、技术咨询、智慧管理、人员培训、矿产勘探开发等技术服务业务。同时也介绍了集团遵循“合作共赢”三项原则,推进中非合作高质量发展,以及新材料、新能源等业务,受到了郝鹏的充分肯定。

在此次展会中,中国建材集团综合采用图文、视频、沙盘模型、实物场景及互动体验等多种手段和元素,重点展示了对非经贸合作重要成果及新能源、新材料业务,突出了集团作为央企排头兵和行业引领者,为推动构建更加紧密的中非命运共同体作出的积极贡献,塑造了优秀的央企海外形象。

集团展位吸引了来自非洲30余个国家和地区的政要官员、知名企业、权威媒体等前来参观、交流洽谈和宣传报道,取得了非常好的展览与展示效果。

集团国际合作部总经理李志威、北新集团副总经理于险峰、中国建材工程总裁孙建安、北新房屋市场总监赵忻,以及来自北新集团、凯盛科技、中材水泥、中材国际、中建材投资、北新房屋等相关人员参加了展会活动。

## 王勇国务委员在央企熠星创新创业大赛成果展上 充分肯定集团创新发展成绩

中国建材集团获央企熠星创新创业大赛优秀组织奖，凯盛君恒药用玻璃生产项目获一等奖。王勇国务委员对集团新材料领域不断取得的重大突破给予了充分肯定和大力表扬，希望中国建材的新材料产品能够在国家更广泛的领域应用。



近日，以“汇聚双创活力，澎湃发展动力”为主题的2019年全国大众创业万众创新活动周在浙江杭州开幕，中共中央政治局常委、国务院总理李克强出席活动周并发表重要讲话。中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀出席双创周活动启动仪式，启动仪式后还参观了位于双创周主题展示区内的集团展台。

双创活动周期间，国务院国资委在京召开了2018中央企业熠星创新创业大赛总结颁奖活动，国务委员王勇出席活动并发表重要讲话，国资委党组书记、主任郝鹏出席并致辞。中国建材集团被授予“优秀组织单位”荣誉称号，集团所属凯盛君恒中性硼硅药用玻璃生产项目荣获大赛一等奖。宋志平董事长参加颁奖活动并作为获奖企业代表上台领奖。

颁奖活动开始前，王勇国务委员参观了大赛成果展，宋志平董事长介绍了集团在创新方面取得的成绩，尤其详细介绍了集团所属企业药用玻璃产品、生物光导识别芯片应用等情况。王勇国务委员对集团新材料领域不断取得的重大突破给予了充分肯定和大力表扬，希望中国建材的新材料产品能够在国家更广泛的领域应用。

2018中央企业熠星创新创业大赛于去年9月份启动，此次大赛共有2658个项目报名参加。中国建材集团共推荐30项申报项目。经过初选、复选、对接路演、总决赛，最终凯盛君恒团队的“中性硼硅药用玻璃生产项目”获得一等奖。中国建材集团通过混合所有制方式，充分利用央企优势，大力支持凯盛君恒中性硼硅药用玻璃发展。该项目已通过国家级检验机构检验，产品质量达到国际先进水平，打破了国际垄断，填补了国内空白，推动了中国医药玻璃包装产业创新升级，更好地保证全民用药安全，将为健康中国建设积极贡献力量。

近年来，中国建材集团通过实施创新驱动战略，积极培育形成了“六大新材料”产业体系，打造了新型建材、高性能纤维及复合材料、超薄电子玻璃、高端工业陶瓷、锂电池隔膜、薄膜太阳能电池等一批新材料生产基地，持续打造新的经济增长点，受到了中央领导和海内外同仁的广泛赞誉。

中国建材集团科技管理部主任郅晓，中国建材股份副总裁、南方水泥总裁肖家祥，中国复材高级顾问张定金等参加相关活动。

## 国资委党委书记、主任郝鹏 调研中国巨石

郝鹏对中国巨石创新发展等各项工作给予充分肯定，称赞巨石是中国民族工业的骄傲，他希望中国巨石能居安思危，积极应对挑战和压力，在国际舞台上大放异彩，希望中国巨石的混合所有制典型经验，能够在国家新一轮混改实践中推而广之，让更多优秀企业学习。



近日，国务院国资委党委书记、主任郝鹏到浙江开展“不忘初心、牢记使命”主题教育专题调研期间，来到中国巨石总部、技术中心、智能制造基地实地调研企业党建、生产经营和发展情况。中国建材集团党委书记、董事长宋志平，中国巨石党委书记、总裁张毓强热情接待并汇报工作。浙江省副省长朱从玖，国资委秘书长彭华岗，中国建材集团党委副书记、副董事长刘志江，中国建材集团总经理、中国巨石董事长曹江林陪同调研。

在去往中国巨石的车上，郝鹏一行认真听取了宋志平关于中国建材改革创新和新材料业务发展情况，以及中国巨石在经营发展、技术创新、混合所有制改革、党建工作、海外项目等方面情况的工作汇报。

郝鹏一行来到中国巨石党建文化中心，听取了张毓强关于党建工作的汇报，对中国巨石始终坚持党建引领发展，创新混合所有制企业党建“三建工作法”，实现了企业从“站起来”到“富起来”再到“强起来”的过程表示高度肯定。

在荣誉展厅和智能展示中心，郝鹏认真听取了关于企业发展历程、荣誉表彰以及玻璃纤维技术与未来发展等相关情况的汇报，观看了国内三地玻纤生产现场的实时画面，对中国巨石能摘得中国工业大奖、举办国际玻纤年会等给予充分肯定，对公司始终坚守实业，坚持自主创新，引领中国玻纤民族工业发展表示赞扬。

随后，郝鹏走进技术中心、智能制造基地车间，与研

发人员、一线工作进行了亲切交流和慰问，实地考察玻纤生产技术的最新研究进展以及世界最先进的玻纤生产智能制造技术和装备，称赞巨石是中国民族工业的骄傲！

座谈中，张毓强就技术创新、管理创新、全球布局等情况作了汇报。20年来，中国巨石遵照中国建材集团的战略规划，按照集团宋志平董事长提出的“央企的实力加民企的活力激发了企业的竞争力”的混改公式，坚持走“混合所有制”发展模式，从一个只有10万吨产能的企业发展成为200万吨产能的国际性企业集团，实现了从跟跑、并跑到领跑世界玻纤工业的转变。

郝鹏在讲话中总结了巨石的成功经验，也提出了今后要长期坚持做好的要求：一是不忘初心，牢记使命，要肩负起振兴民族玻纤工业的使命；二是企业的灵魂是创新，要认真实践习总书记关于“发展是第一要务，创新是第一动力，人才是第一资源”的重要讲话精神；三是混改对企业的改革发展带来了根本动力，要在深化混合所有制改革内涵上下更大功夫。最后，郝鹏对中国巨石未来的发展表示衷心的祝愿，希望中国巨石能早日实现让“世界玻纤看巨石”得以全面认可，行业领袖地位全面巩固，民族工业地位全面体现，市场竞争力全面增强的发展目标，最终实现由大到强大的转变、由强大到伟大的跨越！

中国建材集团副总经理常张利，中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，中国建材股份副总裁蔡国斌，浙江省政府副秘书长高屹等参加调研。



## 宋志平参加2019夏季达沃斯论坛

宋志平参加了论坛开幕式、李克强总理对话会、保加利亚总统与中央企业闭门会、世界经济论坛创始人兼执行主席施瓦布见面会、大连市领导见面会等活动，并结合自身多年来的企业实践，分别在数字中国论坛、中外企业交流会以及“一带一路”倡议的前景论坛进行交流发言。



近日，世界经济论坛2019年新领军者年会（夏季达沃斯论坛）在大连举办，中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀出席年会，并参加论坛开幕式、李克强总理对话会、保加利亚总统与中央企业闭门会、世界经济论坛创始人兼执行主席施瓦布见面会、大连市领导见面会等活动。集团公司副总经理张利参加有关活动。

年会期间，宋志平结合自身多年来的企业实践，分别在数字中国论坛、中外企业交流会以及“一带一路”倡议的前景论坛进行交流发言。

在数字中国论坛，宋志平作为基础行业实体经济的企业代表，分享了中国建材在数字经济中适应新经济转型的经验和做法。他表示，企业发展的核心是技术，云物大智技术正在深刻改变着企业，改变着企业的流程和管理方式，同时创造了许多新机遇。像中国建材的水泥、玻璃生产线都采用智能化生产，不仅减少了成本，关键是更精准，实现了节能、环保和高质量发展。在流程上也实现了从B2C到C2B的转变，实现了个性化需求和规模化结合。这些深刻的转变会颠覆我们现有的生产和经营方式，给企业带来了不确定性的挑战。面对这些挑战，企业要进行数字化和智能化改造，用数字化理念重塑我们的经营。

在中外企业交流会现场，宋志平围绕“全球化4.0时代的企业责任”和与会的中外企业家代表分享独特观点。他指出，第四次工业革命时代来临，与此同时社会出现很多新

业态、新模式，企业发展面临诸多挑战，当前的挑战主要有贸易保护主义、气候变化、工业4.0、两级分化等方面。他强调，企业要实现稳步快速发展，就要转变思想，改革创新，下大力气解决问题。对于国企来讲，通过机制改革，可以让企业效益和员工利益紧密结合在一起，提升广大员工的幸福感。

在“一带一路”倡议的前景论坛，宋志平表示，“一带一路”倡议并不是指中国企业单独去做，而是倡导共商、共建、共享，与“一带一路”沿线国家共同发展。国际产能合作并不是将低端产能转移出去，而是将中国多年来走城市化、工业化之路的经验，建材装备的最新技术、最高标准和长期积累的管理经验与当地分享。国企和民企一起参与“一带一路”建设，配合得非常好。中国建材积极和跨国公司开展合作，联合开发第三方市场，同时也大力支持当地企业发展，注重培育当地企业，提升“一带一路”沿线国家的技术水平和管理水平。

论坛期间，宋志平还就混合所有制改革、“一带一路”建设、新国企的特质、全球化时代的领导力、中国企业如何更好融入全球等问题分别接受了新华网、中国经济周刊、网易新闻等媒体的专访。

本届年会的主题是“领导力4.0：全球化新时代的成功之道”，全球90多个国家和地区的2000余名政商界领袖、学界专家和媒体代表参会，围绕年会主题进行深入交流探讨。

# 中国建材集团连续9年入围财富世界500强 首次登顶全球建材企业榜首

中国建材集团以526亿美元的营业收入连续第9年入围该榜单，位列第203位，比上一年度前进40位，超过第226位的法国圣戈班集团，首次登顶全球建材企业榜首。同时上榜的建材企业还有爱尔兰CRH排397位，安徽海螺集团排441位，拉法基豪瑞排447位。



7月22日，2019年《财富》世界500强排行榜发布。中国建材集团以526亿美元的营业收入连续第9年入围该榜单，位列第203位，比上一年度前进40位，超过第226位的法国圣戈班集团，首次登顶全球建材企业榜首。同时上榜的建材企业还有爱尔兰CRH排397位，安徽海螺集团排441位，拉法基豪瑞排447位。

2018年是集团贯彻落实党的十九大精神的开局之年。这一年，中国建材集团按照“稳增长、调结构、抓改革、强党建”工作方针，坚持创新驱动、绿色发展、国际合作三大战略，围绕基础建材、新材料、工程技术服务三条曲线，以高质量发展为主线，紧盯“335”中长期发展战略和目标任务，加快高端化、智能化、绿色化、服务化“四化”转型，全力做好经营管理、整合优化、改革创新、加强党建，各项工作都取得了新进展、实现了新突破，推动集团在高质量发展的征程中迈出坚实步伐。2018年集团实现利润总额同比增长36.4%，营业收入同比增长15.2%，社会贡献总额786亿元，在2018年度、2016—2018年任期中央企业业绩考核

中获得双A级和三个专项奖。

此次公布的世界500强企业名单中，中国公司数量达到了129家，历史上首次超过美国（121家），在这129家中国公司中，中国建材集团是我国建材行业榜首企业。中国建材集团不仅是我国建材行业领军企业，也是全球最大的建材制造商和综合服务商、全球领先的材料开发商。十多年来，中国建材集团勇担引领行业健康发展的重任，大规模联合重组推动我国水泥行业集中度大幅提升，倡导并践行市场竞争理念，坚持错峰生产、坚持限制新增、坚持淘汰落后、坚持行业自律，为行业撑起了共生多赢的大伞，为推进我国建材行业供给侧结构性改革作出了突出贡献。

今年上半年，中国建材集团继续保持良好的发展势头，营业收入同比增长15%，利润总额同比增长40%，净利润同比增长49%，资产负债率、应收账款和存货均有所下降，经营业绩超过央企平均水平。下一步，中国建材集团将脚踏实地，再接再厉，全面迈向高质量发展新时代，努力打造具有全球竞争力的世界一流建材企业。



# 中国建材集团 在国资委业绩考核中荣获双A和三项大奖

中国建材集团在中央企业2018年度、2016-2018年任期经营业绩考核中均为A级，并荣获2016-2018年任期“业绩优秀企业”奖、“科技创新突出贡献企业”奖和“节能减排突出贡献企业”奖。

近日，中央企业负责人研讨班传来喜讯，会议通报了中央企业经营业绩考核情况，中国建材集团荣获双A级和三项大奖。集团在中央企业2018年度、2016-2018年任期经营业绩考核中均为A级，并荣获2016-2018年任期“业绩优秀企业”奖、“科技创新突出贡献企业”奖和“节能减排突出贡献企业”奖。

2016年两材重组以来，中国建材集团认真落实国务院国资委决策部署，持续稳健推进改革创新、整合优化、转型升级、国际合作、党建等各项工作，实现了无缝完美融合，协同效应持续增强，由一家以水泥业务为主的建材企业，发展为水泥、新材料、工程技术服务三足鼎立的综合性建材和新材料产业投资集团，全面进入可持续高质量发展新阶段。三年间，集团经营业绩持续大幅增长，营业收入复合增长率达15%，利润总额、净利润复合增长率超过60%，连续获得国资委经营业绩考核A级。尤其是2018年，中国建材集团创造了历史最佳业绩，实现营业收入3480亿元、利润总额207亿元、净利润135亿元，资产总额、营业收入、息税前利润三项指标均超过圣戈班、拉豪、CRH，成为名副其实的全球最大的综合性建材产业集团。

中国建材集团大力实施创新驱动战略，增强国家材料研发先发优势与核心竞争力。近三年牵头承担新材料国家重点科技项目近30项，布局建设先进无机非金属材料、复合材料等国家新材料行业测试平台，解决材料性能测试评价和演示验证瓶颈。荣获5项国家科技进步奖，包括1项特等奖和1项一等奖，获得1项中国专利银奖；新型建材、玻纤和电子玻璃三个领域获得中国工业大奖，8家企业和产品列入国家制造业单项冠军示范目录；累计有效专利近11000项，布局国际专利230多项，制定发布国际标准6项，制定多项专用标准服务保障雄安新区建设、青岛上合峰会等国家重大工程。建设中

国-埃塞建材联合实验室、中埃高性能玻璃纤维及复合材料联合国家实验室等，打造“海外产业+科技+服务”创新生态圈。突破一批关键核心技术，培育形成“六大新材料”体系，实现碳纤维、电子玻璃、氮化硅陶瓷、锂电池隔膜、薄膜太阳能电池等一批高端新材料工业化量产，大批新材料用于载人航天、舰船等重大工程和武器装备。

中国建材集团始终高度重视节能环保工作，将绿色发展列为公司战略，坚持“环境、安全、质量、技术、成本”的价值排序，实施“责任蓝天行动”计划，打造了一批花园中的工厂、草原上的工厂、森林中的工厂，取得了较好的环境效益和经济效益。近三年，集团认真落实党中央国务院的决策部署，凝心聚力打好污染防治攻坚战，未发生重大环境污染和邻避事件，圆满完成了国务院国资委下达的节能减排考核目标。19家成员企业获得“全国建材新兴产业示范企业”称号；16家成员企业入围工信部绿色工厂名录；283家企业通过清洁生产认证；9个矿山被评为“国家级绿色矿山示范企业”。三年来，中国建材集团环境保护和生态恢复支出累计超过140亿元。与2015年相比，2018年集团万元产值综合能耗下降超过20%，水泥和玻璃等主要产品能耗均保持行业先进水平；氮氧化物排放总量下降超过24%，二氧化硫排放总量下降超过26%，单位产品排放量优于国家清洁生产评价I级标准，这些指标均超过国家“十三五”能源节约与生态保护目标进度。

2019年上半年，中国建材集团坚决贯彻国资委高质量发展和稳增长工作要求，全面推进“三精管理”，深入开展“2422”压减，整体运行质量全面提升，经营业绩创造了历史最好水平。下半年，中国建材集团将凝心聚力，再接再厉，努力建设材料领域具有全球竞争力的世界一流产业投资集团，以优异的成绩迎接新中国成立70周年！

# 中国建材集团召开“两优一先”表彰大会暨庆祝中华人民共和国成立70周年主题活动

会议表彰了204名“优秀共产党员”、104名“优秀党务工作者”、153个“先进基层党组织”。来自集团11家成员企业的干部员工分为传承、责任、奉献、奋斗四个篇章，以演说、合唱、舞蹈、快板、情景剧、舞台剧等多种形式，开展了新中国成立70周年主题庆祝活动，



7月23日，中国建材集团在安徽蚌埠召开“两优一先”表彰大会，开展庆祝中华人民共和国成立70周年主题活动。集团党委书记、董事长宋志平出席活动并讲话，强调要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、坚决做到“两个维护”，践行央企初心使命，为推动企业高质量发展、加快建设具有全球竞争力的世界一流综合性建材和新材料产业投资集团不懈奋斗。集团党委副书记、副董事长刘志江宣读“两优一先”表彰决定。蚌埠市委书记汪莹纯、市长王诚，集团领导班子成员出席会议。表彰大会由集团党委副书记孙力实主持。

宋志平回顾了新中国成立70年的光辉历史，特别是党的十八大以来，推动建设社会主义现代化强国的新征程，指出中国共产党不负人民重托、无愧历史选择，是一个伟大的党、光荣的党、正确的党。他介绍了集团发展历程，指出集团坚持把“两个维护”作为企业的重大政治原则，把改革重组作为企业发展的活力源泉，把技术创新作为企业发展的强大动力，把经营管理作为企业发展的长青基石，把党的建设作为企业的“根”和“魂”，创造了骄人业绩，取得了全方位、开创性的发展成就。特别是世界500强最新排名位列第203位，首次登顶全球建材企业榜首，实现历史性的突破。他总结坚守初心使命，走好新时代中国建材的长征路，有四点经验体会：必须始终不渝做党和国家最可信赖

的依靠力量，必须始终不渝坚持党的领导、加强党的建设，必须始终不渝保障和推动企业高质量发展，必须始终不渝紧紧团结和依靠广大干部员工。

宋志平强调，要扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，突出学好习近平新时代中国特色社会主义思想，认真检视问题，抓好整改落实；要持续深化企业改革，扎实推进试点改革任务，深化企业内部机制改革，推进完成两材重组“第三步”整合；要加快集团创新发展，加快建设一流的重点实验室，加大新材料研究步伐，积极探索运用“+”模式，增加企业盈利面；要扎实做好党建工作，坚持把政治建设摆在首位，坚持党管干部原则，持续深化“四个结合”党建模式，加强作风建设，以高质量党建引领高质量发展；要全力提高经营效益，紧盯年度生产经营目标和2022年高质量发展的5个KPI指标，坚决打好下半年的稳增长攻坚战，用实际行动和骄人业绩向新中国成立70周年献礼。

会上，表彰了204名“优秀共产党员”、104名“优秀党务工作者”、153个“先进基层党组织”。“优秀共产党员”获奖者代表中国建筑材料科学研究总院有限公司文寨军、“优秀党务工作者”获奖者代表中材建设有限公司王彬、“先进基层党组织”获奖者代表江山南方水泥有限公司毛建华作了交流发言。

在庆祝中华人民共和国成立70周年主题活动上，来自集团11家成员企业的干部员工分为传承、责任、奉献、奋斗四个篇章，以演说、合唱、舞蹈、快板、情景剧、舞台剧等多种形式，或激情澎湃、或感人至深、或娓娓道来，呈现了一场振奋人心、鼓舞士气的精神盛宴，一次次赢得现场雷鸣般的掌声。

集团总部各党支部书记，成员企业党委书记、副书记、党群工作部负责人，集团重要骨干企业党组织负责人、党群部负责人，“优秀共产党员”“优秀党务工作者”“先进基层党组织”代表，集团在蚌企业党员干部职工代表等近700人参加了会议。

## 宋志平讲“不忘初心、牢记使命” 主题教育专题党课

宋志平按照中央“四讲”要求和国资委郝鹏书记明确的“四个讲清楚”要求，紧紧围绕学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想这条主线，结合集团改革发展、班子自身建设以及个人的思想、工作实际，重点是“讲体会、讲不足、讲措施、讲感悟”。



近日，按照国资委党委部署要求和集团党委关于主题教育工作安排，中国建材集团党委书记、董事长宋志平在集团总部作“不忘初心、牢记使命”主题教育专题党课。国资委第三巡回指导组副组长孙洁，成员李红江出席会议并指导。集团党委副书记孙力实主持会议。集团领导班子成员参加。

在专题党课中，宋志平按照中央“四讲”要求和国资委郝鹏书记明确的“四个讲清楚”要求，紧紧围绕学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想这条主线，结合集团改革发展、班子自身建设以及个人的思想、工作实际，重点是“讲体会、讲不足、讲措施、讲感悟”。一是分享了个人学习认识体会，通过原原本本、集中系统学习习近平新时代中国特色社会主义思想，逐字逐句、认认真真学习总书记的重要讲话、指示批示，深切感受到习近平新时代中国特色社会主义思想内容博大精深，蕴含坚定的人民立场、科学的发展理念、辩证唯物主义的方法论，是当代中国马克思主义、21世纪马克思主义，是党和国家必须长期坚持的指导思想。二是重点查找了集团领导班子和个人存在的差距和不足，指出了个人在学原著、读原文、悟原理，深入基层，密切联系群众等方面存在的不足，查摆了集团领导班子在学习习近平新时代中国特色社会主义思想、深化企业改革、技术创新、转变作风、加强党的建设等方面的不足，并

强调要以这次主题教育为契机，认真检视问题确保问题整改到位，拿出有针对性的措施，着力解决存在的突出问题，确保主题教育效果。三是明确了推动和改进工作的思路措施，要始终把学习习近平新时代中国特色社会主义思想放在首位，真正做到学思用贯通、知信行统一。要全力做好压减工作和机制改革，紧盯年度生产经营目标和2022年高质量发展的5个KPI指标，再接再厉，再创佳绩。要积极探索实践股票增值权、科技分红和超额利润分红“新三样”，让员工共享企业发展成果。要坚定不移推进完成两材重组“第三步”整合，打造央企整合的样板。要切实转变作风，真心关心关爱员工，切实为基层企业和职工办实事、办好事。要持续抓好中央八项规定精神的落实，营造风清气正的氛围。四是深刻阐述了悟初心、担使命的感悟，结合学习习近平新时代中国特色社会主义思想，结合中国建材40年的改革发展历程，感悟初心和使命的强大原动力，鲜明提出中国建材集团的初心，就是为党的执政和国家的发展创造良好的物质基础和经济基础，为人民群众提供更好的产品和服务，为职工群众创造更加美好的生活，为投资者提供更好的回报，更好履行社会责任；中国建材集团的使命，就是高质量发展、做强做优做大，早日建成具有全球竞争力的世界一流综合性建材和新材料产业投资集团，为我国跻身世界经济强国之林贡献力量，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献央企力量。

集团总部党员干部一致认为，宋志平书记的专题党课，既有对理论深学细悟、久久为功的思想结晶，也有对实践长期探索、提炼升华的具体举措，主题鲜明、全面翔实、情真意切，充分解读了习近平新时代中国特色社会主义思想深刻内涵，阐释了我们党的初心和使命。同时，结合集团实际，聚焦发展和落实，明确了集团初心和使命，提出了集团2022年高质量发展的5个KPI，非常鼓舞人心。

集团巡回指导组组长及成员、总部中层及以上干部、总部全体党员，共计99人参加。

## 集团领导班子成员深入基层企业 开展“不忘初心、牢记使命”主题教育专题调研

宋志平一行深入光纤面板生产车间和绿色建材国家重点实验室开展现场调研，与总院干部员工进行座谈交流。集团领导班子成员也以贯彻落实党中央重大决策部署和总书记重要指示批示精神为主攻方向，分别到基层一线开展了专题调研。



近日，中国建材集团党委书记、董事长宋志平到中国建材总院开展“不忘初心、牢记使命”主题教育专题调研。国资委第三巡回指导组成员钟雄同志、李红江同志，集团总工程师、中国建材总院院长姚燕，集团职工董事、工会主席王于猛参加了调研。

宋志平一行深入光纤面板生产车间和绿色建材国家重点实验室开展现场调研，与总院干部员工进行座谈交流，听取了总院主题教育、创新转型、人才激励等方面的意见建议。他指出，大家提出了很多有价值和建设性的意见建议，集团党委会认真研究，拿出具体举措。

宋志平就总院作风建设和主题教育提出三点要求。一要坚持推动习近平新时代中国特色社会主义思想在总院大学习大普及大落实。习近平新时代中国特色社会主义思想是当代中国马克思主义，是做好一切工作的根本遵循和

指导思想，要坚持读原文、读原著、悟原理，做到学思用贯通，知行信统一。二要扎实推进主题教育深入开展，把改进作风贯穿始终。要牢记共产党人的初心和使命，坚持群众观点群众路线，深刻认识到职工群众是推动企业发展的力量源泉。要深化机制改革，充分激发职工群众创新创造活力，实现员工与企业共成长。要关心关爱员工，特别是要关心青年员工、困难员工，把企业建设成为员工乐生乐业的平台。要加大力度培养青年科技人才，让他们有平台、有奔头、有作为。三要以主题教育开展和作风改进成效推动总院高质量发展。总院作为集团的“中央研究院”，要切实将主题教育同中心工作结合起来，立足集团2022年发展目标，坚持“六大平台”发展战略，以真抓实干的优良作风，在提高自主创新能力、加强科研人才培养、深化国家重点实验室建设上下功夫，不断加大产研结合力度，不断增强在新材料领域承担国家重大任务、重大工程的使命担当。

集团领导班子成员分别到基层一线开展专题调研，以贯彻落实党中央重大决策部署和总书记重要指示批示精神为主攻方向，聚焦改革创新、整合优化、三精管理、党建等重点工作，通过实地走访、座谈交流等形式，挖掘提炼企业有益经验做法，找准找实事关企业发展和群众关注的重点难点问题，深入分析研判，为基层指方向、出实招，推动解决了一批影响集团改革发展党建工作的瓶颈问题，确保了调研的实效和质量。



## 集团党委开展 “不忘初心、牢记使命”主题教育第二次集中学习研讨

通过集中学习研讨，大家深刻认识到，习近平新时代中国特色社会主义思想是当代中国马克思主义、21世纪马克思主义，是党和国家必须长期坚持的指导思想，也是集团做好一切工作的根本遵循。

近日，中国建材集团党委开展“不忘初心、牢记使命”主题教育第二次集中学习研讨。集团党委书记、董事长宋志平主持集中学习研讨，集团领导班子成员参加学习研讨。国资委第三巡回指导组成员徐建新同志、李红江同志到会指导。

宋志平作学习总结讲话时指出，集团党员领导干部通过原原本本学，逐字逐句读，深入研讨交流，深刻领会习总书记的思想智慧、使命担当和为民情怀，在思想上心灵上受到极大的触动和洗礼，提升了理论修养，加强了党性锻炼，锤炼了政治品格。他就学习习近平新时代中国特色社会主义思想、推动主题教育落实，提出三点要求。

一是高质量抓好创新理论学习。习近平新时代中国特色社会主义思想体系严整、逻辑严密、内涵丰富、博大精深，要坚持全面系统学，联系实际学，做到学思用贯通、知信行统一，从理论源头、思想深处找到守初心、担使命的责任感和使命感。

二是扎实推进主题教育的重点工作。集团领导班子成员要走在前列、当好表率，抓好自身的教育。要坚持把学习教育、调查研究、检视问题、整改落实四项重点措施贯穿始终，有机融合、统筹推进，确保主题教育取得实实在在的成效。

三是坚持主题教育和经营发展两手抓两促进。今年上半年，集团取得了优异成绩，高质量完成“时间过半、任务过半”的目标。要以这次主题教育为新的契机，坚持围绕中心、服务大局，在守初心中增定力，在担使命中破难题，在找差距中明方向，在抓落实中见实效，以主题教育成果推动集团高质量发展。

本次集中学习为期两天，既是集中学习研讨会，也是集体读原著、学原文、悟原理的读书班。学习研讨期间，集团领导班子成员围绕主题教育关于抓好理论学习的要求，坚持先学一步、学深一点，以“领学+主题发言”形式，认真研读了《习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要》



《习近平关于“不忘初心、牢记使命”重要论述摘编》，并结合思想实际和分管工作作主题发言，集团中层以上领导干部代表作交流发言。

通过集中学习研讨，大家深刻认识到，习近平新时代中国特色社会主义思想是当代中国马克思主义、21世纪马克思主义，是党和国家必须长期坚持的指导思想。深刻认识到，习近平新时代中国特色社会主义思想既讲理论又讲实践，既讲当下又讲长远，既讲问题又讲方法，既讲战略又讲战术，既讲做事又讲做人，是集团做好一切工作的根本遵循。必须坚定对马克思主义的信仰、对中国特色社会主义的信念，不断增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”。必须自觉对标习近平总书记对国企工作的殷切期望，对标职工群众对集团的美好期待，对标世界先进企业，不断增强守初心、担使命的思想自觉和行动自觉，坚定不移推动国有资本做强做优做大、培育具有全球竞争力的世界一流综合性建材和新材料产业投资集团，努力为实现中华民族伟大复兴贡献央企力量。

集团总部中层及以上领导干部参加了学习研讨。

# 创造历史最佳业绩 开创高质量发展新局面

7月26日,中国建材集团召开2019年上半年工作视频电话会议。会议结合“不忘初心、牢记使命”主题教育,深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想,贯彻落实中央企业负责人研讨班精神,分析形势,交流经验,总结上半年工作,研究部署下半年工作。中国建材集团董事长、党委书记宋志平作了题为“坚定信心 矢志不渝 为建设世界一流产业投资公司努力奋斗”的重要讲话,副董事长、党委副书记刘志江主持会议并作会议总结讲话,总经理曹江林作了题为“狠抓落实 再创佳绩 努力开创集团高质量发展新局面”的半年工作报告。中国建材集团副董事长李新华出席会议。







2019年上半年，中国建材集团认真贯彻落实中央“六稳”要求和国资委工作部署，做了大量卓有成效的工作，超额实现“时间过半、任务过半”，开创高质量发展新局面。创造历史最佳业绩，实现效益收入大幅增长，其中利润总额同比增长40%、净利润同比增长49%，二三级企业中有21家企业利润过亿元。“三精管理”全面推进，聚焦市场，发力经营，各主产品表现优秀，“2422”压减工作成效突出，精细化管

理水平持续提高，企业运行质量整体提升。改革整合工作进展顺利，国有资本投资公司等改革试点稳妥推进，“新三样”机制改革深入开展，企业活力和协同效应有效发挥。创新转型成绩斐然，“三足鼎立”业务格局更加完善，水泥业务持续优化升级，“水泥+”全产业链运营成绩显著；新材料业务发展迅猛，8.5代TFT-LCD玻璃基板、生物光导识别芯片、氮化硅陶瓷轴承等一批新材料项目点火试产，玻璃纤维、风电叶

片、碳纤维、新玻璃等业务稳步发展；工程服务业务成果丰硕，水泥、玻璃和余热发电工程继续领跑全球市场，智慧工业、跨境电商+海外仓等新商业模式迅速推广，“六个一”国际规划加快布局。党的建设全面加强，管党治党责任进一步压实，人才队伍建设持续深入，基层党建质量稳步提升，党风廉政建设继续深化，为改革发展提供了坚强保证。此外，集团在精准扶贫、社会责任等方面均取得显著成绩。

## 曹江林作工作报告

曹江林在报告中回顾总结了集团上半年的工作，并对下半年工作提出具体要求。他强调，各企业要坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持以推进供给侧结构性改革为主线，尽最大努力多增效益、多作贡献，全力以赴做好六个方面工作：

一是要进一步在增效上下功夫，要认真贯彻集团战略、文化、方针、管理原则、经营措施，全力以赴完成全年

经营目标任务；

二是要进一步在“三精管理”上下功夫，各企业一把手要作经营的痴迷者，践行好“价本利”理念，深入开展“2422”压减，提升企业经营管理水平；

三是要进一步在发展上下功夫，要扎实推进整合优化，深入推进转型升级，抓好风险防范化解，积极履行社会责任，推动企业健康持续发展；

四要进一步在创新上下功夫，要

强化科技创新与管理创新，推广商业模式创新，增强企业发展动力；

五要进一步在改革上下功夫，深入推进改革试点，持续开展机制革命，完善市场化经营机制；

六要进一步在党建上下功夫，要坚持党的领导、加强党的建设，扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，深化党风廉政建设，做好宣传思想工作，推动集团在高质量发展征程中创造新纪录、迈出新步伐。



## 宋志平作重要讲话

宋志平在讲话中传达了中央企业负责人研讨班精神，充分肯定了集团上半年取得的成绩。他说，上半年集团广大干部员工主动应对错综复杂的国内外形势，以坚如磐石的信心、只争朝夕的劲头、坚韧不拔的毅力，创造了令人瞩目的优异成绩。他代表集团董事会对集团各级领导班子的工作给予充分肯定和大力表扬，对集团全体干部员工的辛勤付出表示衷心感谢！

宋志平从国际、国内、行业、企业等方面系统分析了集团面临的形势，提出集团发展有四个“传家宝”：党的领导、企业家精神、市场化机制、企业文化。他强调，当前机遇与挑战并存，有利条件与不利因素交织，我们要始终保持清醒头脑和战略定力，努力在外部环境的不确定性中找到自己发展的确定性。一方面要居安思危，未雨绸缪，把形势看得透一点，把困难想得多一点，把准备做得足一些，把措施订得细一点。一方面要坚定信心，敢打敢拼，树立必胜信念，保持昂扬斗志，以更加成熟的心智、更加努力的奋斗，全力以赴做好下一阶段工作。

对于下半年工作，宋志平提出了

五点意见：

一是全力打好稳增长攻坚战。稳是实现高质量发展的前提和基础，各级企业要把稳增长作为全年工作的重中之重，全力以赴稳中求进，尽最大努力多增效益，确保全面完成全年生产经营任务。要牢固树立经营至上理念，提高在下行市场的盈利能力，积极探索运用“+”模式，提高风险防控能力。

二是稳步推进各项改革试点。要继续做好国有资本投资公司改革试点、两材重组“第三步”整合、契约化管理和职业经理人制度、开展机制革命这四件事，在搞活微观、激发活力上下更大功夫，改出气氛、改出热情、改出成效。

三是坚定不移抓创新促转型。要把创新摆在高质量发展更加突出的位置，进一步提升科技创新能力、加快创新发展步伐，推动“四化转型”、布局“三条曲线”，提高国际化经营能力，实现从产业集团向材料领域产业投资公司转变，从以本土化市场为主向跨国公司转变。

四是持之以恒开展“三精管理”。要聚焦减机构、减层级、减冗员推进

“组织精健化”，聚焦降成本、提质量、增品种推进“管理精细化”，聚焦价本利、零库存、集采集销推进“经营精益化”，努力构建精干高效的组织体系、成本领先的生产管理体系和效益优先的经营管理体系，打牢高质量发展的地基。

五是全面加强党的领导党的建设。要认真贯彻新时代党的建设总要求，全面落实全国国企党建会精神，以深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育为抓手，全力推动习近平新时代中国特色社会主义思想在集团大学习大普及大落实，全面推进党的建设各项工作，为集团改革发展提供坚强保证，以高质量党建引领高质量发展。

宋志平还对领导干部提出了四点希望：

一要坚守初心，牢记从哪里来到哪里去；

二要涵养情怀，以人为中心为职工群众谋幸福；

三要勤思笃行，在新长征路上再创佳绩；

四要提高素养，锤炼忠诚干净担当品质。



## 刘志江作会议总结

刘志江在会议总结中对学习贯彻会议精神提出三点要求：

一要深刻领会，迅速贯彻落实会议精神。各企业要认真组织做好今天会议精神的传达和学习，进一步明确下半年和今后一个时期的工作任务，统一思想，形成共识，为集团改革发展凝聚强大合力。

二要狠抓落实，确保完成全年各项目标任务。各企业要按照集团的部署和要求，结合本企业的实际情况，梳理安排下半年工作，尤其要针对当前面临的困难和工作中的不足，制定落实措施，全力提质增效，锐意改革

创新，加快转型升级，确保圆满完成全年目标任务。

三要加强党的全面领导，推动集团高质量发展。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，按照党中央部署要求，抓好“不忘初心、牢记使命”主题教育各项工作，履行好集团

党委把方向、管大局、保落实职责，为集团实现高质量发展提供坚强保证。

他还强调了安全稳定工作，尤其要做好汛期安全防范和应急处置等工作。



集团党委常委、总会计师徐卫兵在会上宣读了《关于表彰2019年上半年经营效益及发展质量优秀企业的通报》，对在稳增长和抓压减两方面表现突出的21家企业予以表彰，分别是中国建材股份、中国建材总院、凯盛科技、地勘中心、中联水泥、南方水泥、西南水泥、中材水泥、天山水泥、宁夏建材、祁连山水泥、中材国际、中建材投资，中建材国际物产、中建材智慧物联、合肥院、哈玻院、国检集团、蚌埠院、中联玻璃、安徽华光集团。

会上，安阳中联、南方水泥、西南水泥、中材水泥、天山水泥、北新建材、中国巨石、中材风电叶片、中材国

际、蚌埠院和地勘广东总队11家企业作了现场发言，中国建材股份、中联水泥、祁连山水泥、泰山石膏、中国建筑工程、中建材投资、中国建材总院玻纤院、凯盛科技、中建材进出口和资产管理公司10家企业进行了书面交流。

中国建材集团领导孙力实、黄安中、杨杰、常张利、姚燕、王子猛、周国萍、光照宇、卢新华、魏如山，集团总部各部室负责人，以及各二级企业和重要业务板块党政负责人共160余人在集团总部主会场参会。集团各有关企业领导班子成员和相关部门负责人在近300个分会场参会。

## 同期召开“三精管理”专题会和“水泥+”专题会

7月26日上午,中国建材集团召开“三精管理”专题电视电话会,会议结合“不忘初心,牢记使命”主题教育,总结上一阶段工作,部署下一阶段安排,开展交流学习。

会上,宋志平指出在我国经济由高速增长转向高质量发展阶段的大背景下,“三精管理”是集团按照国资委瘦身健体、提质增效要求提出的“中国建材版管理模式”,是开展“不忘初心、牢记使命”主题教育的重要活动内容,是高质量发展的迫切需要,是实现世界一流目标的“武功秘籍”。“三精管理”涵盖了经营和管理,核心是精简和优化,目标是效率和效益。专项提升活动是集团提高发展质量的重管理措施、步骤和行动。各企业要学懂用好“三精管理”,才能更好实现压降两金,减少四款占用,降低资产负债率,减少法人户数。集团上下要积极开展对标评优活动,对标先进找差距、补短板、抓落实,专项突破、总结推广、持续改进。



刘志江强调,各企业抓好“三精管理”工作要在三方面下功夫,一要在统一思想、提高认识上下功夫,二要在对标优化、细化措施上下功夫,三要在强化执行、补齐短板上下功夫。

曹江林指出,“三精管理”是宋董事长总结提炼出来的,是与集团现阶段发展环境、企业战略和文化相匹配的经营思想、管理实践和管理体系。集团上下必须认真学习、理解、落实和坚守“三精管理”思想,用信息化、智能化、大数据等现代信息手段推进“三精管理”,围绕KPI经营目标、“2422”压减指标和2022年发展目标找差距、抓落实、创效益。推

进“三精管理”过程中要特别重视总结经验、落实机制、持续推进、久久为功。

集团副总经理常张利主持会议,作了“三精管理”上一阶段工作总结,并贯彻落实会议精神提出四点要求:一是进一步提高认识,认真组织三精活动;二是经营管理稳准狠,确保实现三精目标;三是机制体制创新,确保完成“2422”压减指标;四是优化升级转型,全面深化“水泥+”业务模式。会上,12家企业作了“三精管理”优秀实践案例交流。

参加2019年上半年工作视频会议的领导干部员工也同时参加了此次会议。

7月25日,中国建材集团召开“水泥+”专题工作会议,总结前期“水泥+”工作情况,安排部署下一阶段工作任务。

宋志平充分肯定了集团前期“水泥+”发展工作取得的成绩,指出集团上下已就发展“水泥+”业务形成共识,集团在做好水泥核心业务的同时,应利用技术、商业模式的创新,充分开拓水泥领域细分市场,提高产品附加值和竞争力。集团各板块、企业应抓住“水泥+”带来的发展机遇,利用自身优势,发挥好协同作用,以高端化、绿色化、智能化、服务化为目标,调结构,补短板,推进集团高质量发展。

刘志江指出,“水泥+”是有效配置资源、提高市场占有率、提升经济效益的发展模式。集团应坚定信心,克服困难,围绕“水泥+”战略,明确主体,统一行动,发挥区域优势,实施重点突破。集

团内各板块企业,特别是地勘、工程板块,应与水泥板块积极协同,把新技术和新装备推广到“水泥+”试点区域和企业,提高“水泥+”特别是骨料砂浆、水泥制品的技术和装备水平,增加种类,提高品质。

曹江林指出,发展“水泥+”是集团水泥业务的重要战略部署,是提升集团水泥业务竞争力的迫切需要。集团将进一步增大“水泥+”的资本投入,发挥集团整体优势,通过优化生产线布局、实施

产业链一体化、提升智能化和信息化应用等措施,选取若干区域和典型企业开展试点,加快推进“水泥+”战略落地。

常张利主持会议并作“水泥+”前期发展工作总结。10家企业作“水泥+”业务典型经验交流。

集团总会计师徐卫兵、副总经理黄安中、总经理助理魏如山,中国建材股份总裁彭寿,集团相关部门负责人、中国建材股份相关领导、水泥板块企业党政主要负责人、相关板块企业负责人等参加会议。



# 2019上半年成绩

## 经营业绩 历史最佳



### 荣获国资委业绩考核双A级和三项大奖

2018年度**经营业绩A级**  
 2016-2018年任期**经营业绩A级**  
 2016-2018年任期  
**“业绩优秀、技术创新突出贡献、节能减排突出贡献”奖**



**连续9年入围世界500强**  
**首次登顶全球建材企业榜首**

## 超额实现 时间过半 任务过半



收入效益  
大幅增长

社会贡献436亿  
 11家二级企业中：  
 利润全部好于去年  
 亿级利润平台：  
 二级企业5家，三级企业16家



主产品  
表现优秀

量价齐升



整体运行质量  
持续提升

盈利面不断扩大  
 经营现金流增长  
 资产负债率下降

## 三精管理 成效显著

### 推进“经营精益化”，盈利能力持续增强

- 转变思路，聚焦市场，紧盯效益，发力经营
- 深入践行“价本利”理念，企业效益大幅提升
- 调整营销策略和产品结构，产销两旺

### 推进“管理精细化”，管理水平大幅提升

- 强化集团管控信息化建设
- 坚持数字化管理，持续优化5大产品指标、10大综合指标
- 各企业开展各具特色的管理精细化活动

### 推进“组织精健化”，瘦身健体成效显著

- 提前超额完成国资委三年压减总任务
- 压减工作成绩突出，获国资委表扬
- 深入推进“2422”压减，各项指标健康化
- 持续推进“处僵治困”后续工作



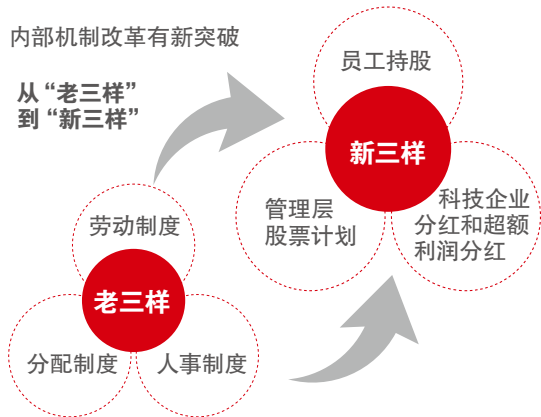
## 改革整合 同步推进

### ✓ 改革试点落实落地

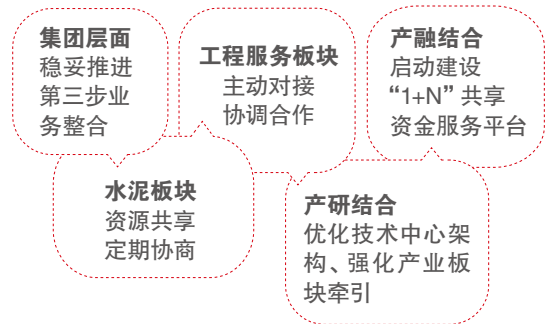
- 改革试点有新进展  
五项改革进展顺利  
蚌埠院、中国巨石入选发改委第四批混改试点
- “双百行动”有新举措



- 内部机制改革有新突破



### ✓ 重组整合协调推进



## 创新驱动 硕果累累

### ✓ 科技创新成果显著

- 多项** 产品服务北京新机场等国家重点工程
- 多项** “卡脖子”技术实现重大突破
- 荣获央企熠星创新创意大赛**两项**大奖
- 两项** 成果通过2019年国家科技进步二等奖初审

布局申请新材料  
国家重点项目

**25**项

累计有效专利

**11600**项

新申请国际专利

**40**项

立项国际标准

**1**项

### ✓ 商业模式创新成效突出

- “智慧工业”模式:** 新签多条生产线, 累计管理60余条线
- “智慧农业”模式:** 1个产业园开园, 多个项目开工建设
- “跨境电商+海外仓”模式:** 加快推进海外仓建设
- “绿色小镇”模式:** 新签多个项目和代理商、与近20家设计院签订合作协议
- 建材家居连锁超市模式:** 快速复制, 新店开业
- 大宗物联模式:** 推进“央材通”线上平台建设
- 检测业务:** 获批三项新资质, 跨入食农检测领域

### ✓ 管理创新持续强化

**1**项

管理创新成果  
获国家一等奖

**61**项

管理创新成果  
获行业一等奖

## 结构调整 持续优化

### “三足鼎立”业务格局更加完善



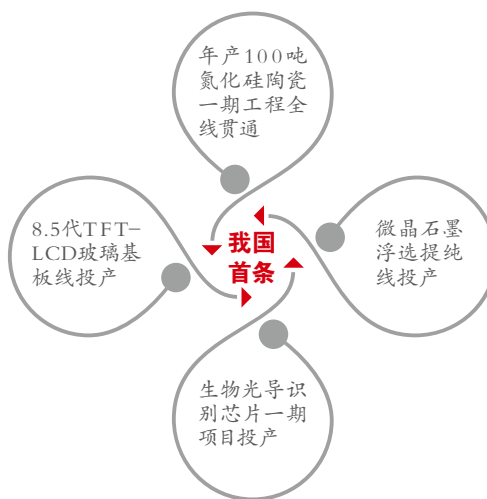
#### ✓ 水泥业务持续优化升级

- 大力发展“水泥+”业务
- 全产业链运营成效显著
- 加快水泥“四化”发展
- 坚持绿色发展,节能减排成绩突出

#### ✓ 新材料业务迅猛发展

- 石膏板业务新增产能1.3亿平方米
- 玻纤业务智能制造桐乡基地投产、成都基地奠基
- 风电叶片业务新研发5种大兆瓦叶片
- 锂膜业务启动滕州二期项目
- 高性能碳纤维业务年产2万吨项目开工

- 铜铟镓硒薄膜电池组件光电转换率再创新纪录达19%



#### ✓ 国际化和工程服务业务成绩斐然

- 习近平主席见证集团与法孚签署协议
- 胡春华副总理在中非经贸博览会上对集团参与“一带一路”建设成果给予赞扬
- 新签一批境外工程合同
- 继续保持水泥、玻璃和余热发电工程国际市场领先地位
- 建成美国南加州最大地面光伏电站
- “国际工程+”“余热发电+”业务实现新突破
- 海外公司属地化经营成效突出

## 党建工作 全面加强



- 树牢“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”
- 举办**两期**基层党组织书记培训班、**两期**EMT培训班、中青班等培训
- 授予集团**11个**集体和个人获全国“五一劳动奖章”等荣誉
- 评选表彰优秀党员**204人**、优秀党务工作者**104人**、先进基层党组织**153个**
- 为**4个**定点扶贫区县增派**35名**扶贫干部,禾苞蛋电商平台助力近**1700户**农户增收脱贫
- 打造“亲清”廉洁文化
- 认真做好庆祝新中国成立70周年系列活动
- 可持续发展报告,获评**五星级**
- 积极开展文体活动

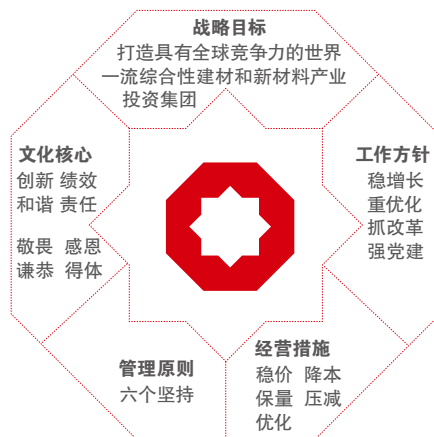


## 2019下半年工作目标遵循

### 全面完成全年目标任务

以优异成绩迎接  
新中国成立 **70周年**  
1949-2019

认真贯彻集团战略、文化、  
方针、管理原则、经营措施



## 2019下半年工作安排

### 全力打好稳增长攻坚战

- ✓ 牢固树立经营至上理念
  - 向稳价保价要效益
  - 向降低成本要效益
  - 向新产品新技术新模式要效益
  - 向新市场要效益
- ✓ 提高在下行市场的盈利能力
  - 深入推进供给侧结构性改革
  - 坚定不移地错峰生产、限制新增、淘汰落后、自律竞合
- 带头推动减量置换和过剩产能出清
- ✓ 积极探索运用“+”模式
  - “水泥+” “玻璃+” “石膏板+”
  - “新型房屋+” “工程+” 等
- ✓ 提高风险防控能力
  - 严控国际化风险、经营风险、金融风险、投资风险、安全风险、稳定风险等

### 稳步推进各项改革试点

- ✓ 深化国有资本投资公司等改革试点
  - 精心制定方案、扎实贯彻落实
  - 做出亮点、提炼经验
- ✓ 积极推进整合优化
  - 深入推进水泥、新材料、工程技术服务整合
  - 各企业主动对接，资源共享
- ✓ 全面推行职业经理制度
  - 稳定团结
  - 激发活力增加动力
  - 总结可复制经验
- ✓ 加快开展机制革命
  - 建立起企业效益和经营者、员工利益正相关的关系
  - 让员工与企业结成荣辱与共的命运共同体



## 坚定不移抓创新促转型

### 持续创新驱动

- 强化科技创新  
“十三五”项目研发、“十四五”预研布局  
加大自主创新和集成创新力度  
激发科技人员创新活力
- 推广商业模式创新  
运用“+”的互联网思维,推广“+”模式  
现有商业模式加快培育发展
- 强化管理创新  
践行管理工法  
运用先进技术为管理赋能

### 推进转型升级

- 水泥业务  
全面深化“水泥+”战略  
加快“四化”发展  
推广新技术
- 新材料业务  
大力发展六大新材料  
加快产业化发展
- 工程服务业务  
“一带一路”建设走深走实  
加快“六个一”布局  
践行“合作共赢”三原则

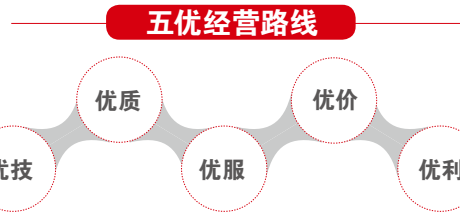
## 持之以恒开展“三精管理”

### 深入推进“组织精健化” 聚焦减机构、减层级、减冗员



### 深入推进“经营精益化” 聚焦价本利、零库存、集采集销

- 把市场工作放到首位
- 践行好“价本利”理念
- 抓两头促中间



### 深入推进“管理精细化” 聚焦降成本、提质量、增品种

- 提升管理数字化、信息化、智能化水平
- 紧盯5+10KPI指标

## 全面加强党的领导党的建设



## 对领导干部的期望和要求



今年国务院国资委中央企业负责人半年会在北京如期召开，在这次会议上，有个特别环节，就是请了6位央企董事长上台演讲，要脱稿、要用PPT、要和台下央企领导人互动，演讲不是评功摆好介绍经验，而是结合实际讲观点、讲体会。这样的方式社会上可能比较普遍，但在央企的“圣殿”上却是一开先河。宋志平董事长是6位演讲者之一，在他演讲过程中，台下不时传来会意的笑声和热情的掌声。中国一重董事长刘明忠的提问十分尖锐，宋志平董事长的回答也很精彩。本期通讯将演讲实录予以刊登，以飨读者。



# 从管理到经营

——宋志平在国务院国资委中央企业负责人研讨班上的演讲

尊敬的郝鹏书记，各位领导、各位同仁：

大家好！

我今天汇报和交流的主题是一个很具体的题目，叫“从管理到经营”。

大家对**中国建材**都很熟悉，**中国建材**这家企业基础差、底子薄，国资委成立的时候，一年只有20亿

的销售收入，而且资不抵债。经过这些年的发展，尤其是党的十八大以来，**中国建材**以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在国务院国资委的领导下，通过改革、创新，发生了很大的变化。2016年，原**中国建材**与原**中材集团**重组整合，8月26日召开重组大会后一周，两个集团就搬到一起办公了，2018年

两家香港上市公司完成了换股吸收合并，现在正在推进水泥、工程等业务板块的合并。“两材重组”的效果非常好，不光是企业上下非常和谐，而且实现了1+1>2的预期效果，真正做到两家人成为一家人，两股绳拧成一股绳。

从业绩上看，2018年实现利润总额207亿元、比重重组前的2015年增长266%，营业收入3480亿元、比2015年增长28%，经营活动正现金流585亿元，关键还有一个指标是社会贡献，今天上午分组讨论的时候，大家都讲到，衡量一家央企不光看利润，更要看这家企业创造的社会贡献，去年一年中国建材创造的社会贡献是786亿元。

中国建材成立之初资本金很少，发展到今天国有资本只有不到500亿元，但是吸收了1500亿元的社会资本，以2000亿净资产撬动了近6000亿元总资产，是一家混合度很高的企业。昨天郝鹏书记讲到前不久到浙江桐乡中国巨石调研，中国巨石改革创新成效很好，中国巨石就是中国建材的一个缩影。中国建材的国有资本占25%、社会资本占75%，是靠混合所有制发展起来的。这些年，中国建材发展很快，全世界建材企业一共有四个世界500强，到2018年，中国建材在资产总额、营业收入、息税前利润三项指标都超过了圣戈班，成为世界500强建材企业第一。

说到圣戈班，我想起2004年，也是国资委成立的第二年，我到法国拜访圣戈班，当时的董事长Beffa（白峰）先生，他说了一句话我印象深刻，他说，“中国建材CNBM是世界建材行业最具成长动力的一家公司，我们每个月都要问一下CNBM在做什么”。我当时想，外国人也会奉承我们，没有想到，十几年后恰恰是中国建材超过了他。当时中国建材只有20亿的收入，那时候我们哪里能够想到我们有一天能超过圣戈班呢？那时候圣戈班、拉法基等等这些公司都是世界500强，而我们还是一家很小的公司，所以他讲的那句话我记忆犹新，可能白峰先生那时就看到了我们身上独特的东西。

2019年上半年，我们的各项指标也不错，营业收入增长15%，利润总额增长40%，净利润增长49%，经营活动现金流增长40%；资产负债率下降0.67个百分点，应收账款和存货均有所下降，“该升的升上去，该降的降下来”，今年全年来看应该都是不错的。

中国建材从成立到现在有35年，在国资委领导下有16年，经历了这么长的发展历程，一路走来跌跌撞撞，也想清楚不少事情，我今天想给大家讲讲中国建材想清楚了哪些事情，讲讲中国建材的“生意经”。下面我从四个方面汇报。



郝鹏在中国建材所属中国巨石玻纤智能制造基地调研

## 企业商道 从管理到经营

管理和经营紧密相关，但也有所区别。德鲁克先生说，管理是正确地做事，目标是提高效率，经营是做正确的事，目标是提高效益。我觉得他讲的是对的，正确地做事就是处理人、机、物、料的关系，是研究方法和制度，是眼睛向内，我们常说的苦练内功。但是经营是做正确的事，是面对市场的不确定性，面对市场的变化、创新的变化、商业模式的变化，作出决定和选择。这恰恰是今天的经营者真正要面对的事情。

我讲这些不是说管理不重要，而是经营太重要了。必须把管理工作下移，交由分管领导和中层干部承担，而不要每天都跑车间，像过去那样。其实我是工厂厂长出身，我在北新当了十年厂长，我对工厂管理非常热衷。而现在企业的一把手要是经营者，这就必须眼睛向外，关注市场。管理有人能帮你，但经

营没人能帮你。

我记得二十年前迈克尔·波特教授写了一本书，叫《日本还有竞争力吗？》这本书讲的就是日本有堪称世界第一的管理，但他预言日本会因为创新的落后而停滞，这是二十年前迈克尔·波特写的。其中对我们今天来讲也是这样，我们之前一直学习日本的管理，精益生产等等，但今天面对市场的变化，我们要更重视经营。企业一把手首先是个经营者，最重要的任务是赚到钱。掌握这么多国有资产，赚不到钱是不行的。

诺基亚公司倒闭时，诺基亚总裁说了一段引人深思的话，“好像我们什么也没做错，但我们倒闭了”，他说的什么也没做错，指的是什么呢？是指诺基亚一直按照管理原则正确地做事，管理上没有错。现在我们有的企业，非常干净漂亮的工厂、非常规范有序的管理，但是企业亏损，就是没有做好经营。

## 经营模式 从“量本利”到“价本利”

这说的是关于价格。我想先介绍一本书，作者是赫尔曼·西蒙，他写的《隐形冠军》大家都读过，这本书叫《定价制胜》，他在书中讲到，他曾经给一万家公司定价。我们对价格应该怎么看？长期以来我们都认为价格是市场决定的，和企业没有关系，企业只能被动地接受。实际上这是错误的观点，我们作为经营者，对价格是有一定话语权的。他认为，企业在价格制定上不应是被动的适应，而应掌握定价的主动权，这是他的一个核心观点。特别是在经济下行的时候，他认为，不应该降价抢夺市场，而大打价格战，这样全行业就会成为一片红海。

中国建材按照这个思路，提出从量本利到价本利。量本利，是大家最熟悉的经营模式，通过增加销售量，降低单位产品的成本，取得盈利。这是短缺经济时期的经济规律。卖20万辆汽车比卖10万辆汽车单位成本更低，就能获得盈利；但在过剩经济的条件下，生产10万辆汽车能卖的出去，生产20万辆汽车，就有10万辆卖不出，放在库房里，不但没有降低所谓的单位成本，而且还压了大量的流动资金。这就是今天我们很多企业所面临的现状。

面对这种情况，中国建材创新地提出了价本利，就是价格要保持稳定在合理水平，同时降低成本，取得利润。有人会说，价格你们能稳得住吗？请大家看过去一年水泥、钢铁和煤炭的价格走势曲线，水泥基本保持在400元左右的价格。实际上，目前水泥价格并不高，只是相对稳定，和30年前相比没有太大变化，我们赚的钱都是技术创新提高效率带来的。争取定价的话语权也是我们为什么要重组水泥的原因。

在南方水泥成立的时候，习近平总书记发来了贺信，鼓励我们推动“战略整合、区域合作、联合发展”，这就是我们后来重组水泥的指导思想。这么多年我们一直是这么做的，我们现在有5.3亿吨水泥产能，占全国总产能的比例接近20%，占全球的接近10%。

我们具体是怎么做的呢？

一是倡导行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中。这是我们在十多年前提出来的，当时很少有人赞成，都说宋总在唱高调，这怎么能得到呢？但今天在水泥行业已经做到了。在我们重组前的2005年，行业前十家的集中度只有9%到去年提高到63%，2005年全行业利润总额是80亿元到去

年提高到1546亿元。中国建材在行业内带头错峰生产，在冬季建设的淡季不要生产，以此来调节产销关系，产销关系是价格的基础，冬季供暖季也是污染的高峰期，所以水泥主动停产。停产能保证供应吗？全国有35亿吨的产能，销量只有22亿吨，冬季停产也不影响供应。此外，我们还带头淘汰落后、带头限制新增、带头行业自律，努力把价格稳定在合理水平。

二是集团内做好稳价保量降本。如果销售价格低于制造成本就不再生产了，亏损就不卖了，企业亏损就不会有前途。价格和销量存在一定矛盾，要努力找到价格和销量之间的最佳平衡点，做到价涨份额不丢、量增价格不跌。

三是坚持“质量上上、价格中上”八字定价原则和“五优”经营路线。“质量上上、价格中上”是指，我们在做产品的时候要把质量做得“过剩”一些，提高品牌信誉，同时价格也要做到中等偏上，所以质量是两个“上”，价格是一个“上”。五优路线是“优技、优质、优服、优价、优利”。北新建材二十年如一日坚持八字定价原则和“五优”经营路线，质量做到世界第一，从来不下压价，去年北新建材也做了24亿多的归母净利润，而且是世界最大的石膏板公司，他的价格卖得比跨国公司还要贵，也卖得还要好。不是说价格高就一定卖得少，北新建材证明只要质量好，价格卖得高一点是没有问题的。



宋志平上台领取任期“业绩优秀”“科技创新突出贡献”“节能减排突出贡献”三项大奖

## 机制革命 从“老三样”到“新三样”

习近平总书记在万华视察时讲了一段特别精辟的话，“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”这段话虽然不长，但是醍醐灌顶，非常精辟。国企一定能搞好，但是必须要改革，在哪方面改革呢？万华做了什么样的改革呢？万华做了机制的改革，万华是上市公司，但是万华的员工持股占20%，还做了科技分红制。

我们也要搞机制改革，我用了“机制革命”这个词。回想四十年前改革开放初期，我们当时的机制要解决的是平均主义“大锅饭”，那时的机制改革是“劳动、分配、人事”三项制度，解决“干多干少一个样、干和不干一个样”的问题，今天我们围绕的人力资本，开展新三样，是指“员工持股、管理层股票计划、科技企业分红和超额利润分红”，这是围绕人力资本，在财富分配上解决问题，而不是过去从劳动成

本上考虑，这是根本的区别。

一是员工持股。前不久翁主任到我们合肥水泥院调研，这家水泥院做的很好，院下面有多家员工持股公司，都是院里持股70%，员工持股30%，每年都能做几个亿的净利润。合肥院原来在水泥行业是个小院，比他大的那几家院所，有的进入了上市公司，但是没有合肥院做得好。这就说明，即便是上市了、混合了，没有机制上的改革，效益依然没有有机制的企业好。

二是上市公司股票计划。包括股票增值权、限制性股票和股票期权，我觉得股票增值权最好做，中国建材香港上市公司很多年前做过增值权，做增值权就是要让经理层的利益和股票价格之间有正相关关系。路演的时候投资人都会问，对经理层有没有激励机制。

三是超额利润分红。去年中联水泥做了超额利润分红，其实挺简单的，就是制定利润指标，超额部分提取15%，按照“118”进行分配，一把手、主要负责人10%、班子其他成员10%、员工80%。班子其他成员分10%，就不会有很多副厂长，基本上都是一正两副。中联水泥去年的利润大幅提升，今年上半年净利润增长了150%，实际情况还远远超过这个数字。这让我想

起来，挺早的时候我跟国资委领导说，我每天睡不好觉，国资委领导告诉我，应该让你的干部睡不着觉，你就能睡着觉了。我十几年一直在想这个问题，一直没找到方法，但是我今天找到方法了，就是超额利润分红，就让干部睡不着觉。而且一个工厂人浮于事，大家有意见；工厂不节约，大家有意见；采购价格高，大家有意见，用不着我去监督。这就是机制带来的。

## 发展方式 从高速增长到高质量发展

中国建材过去发展得很快，收入从20亿增长到3000多亿，也积累了一些问题，比如资产负债率较高、企业法人户数、层级过多等等。这些问题在转向高质量发展的过程中，要从追求规模和速度转向追求质量和效益。中国建材采取了“减”和“转”的措施。

在“减”方面，按照国资委瘦身健体的要求，在两材合并的三年间，集团总部部门由27个减为12个，人员由275名减为150名，二级企业由33个压缩为10个，企业层级由7级减为4级，减少法人户数470户，大力压减冗员，员工减到20万人，资产负债率下降12个百分点。我们把这些管理的做法提炼为“三精管理”，集团上上下下都知道三精管理，“组织精健化、管理精细化、经营精益化”，核心就是精减。企业发展的过程中不减就会膨胀，所以要不停地减。企业就像一株树，如果不剪枝就会疯长。我当年插队的时候，就学会了两点，一个是学会了剪枝，另一个学会了杂交育种，就是混合所有制，就学了这两点，没想到若干年后在企业经营管理中都用上了。

在“转”方面，水泥是我们的主要业务，转型并不是把水泥抛弃不做了，而是要向高标号化、特种化、商混化、制品化发展，开展“水泥+”业务，日本的特种水泥有100多种，品种多就有利润。另外的转型就是发展新材料，有光电材料、复合材料、膜材料、石墨材料、工业陶瓷、人工晶体等六大新材料，2018年新材料业务利润总额突破百亿元，超过集团利润总额的三分之一。

我今年也已经63岁了，我常和年轻干部说，我给你们留下几句话。香港李嘉诚退休的时候给员工们写了一封信，留下一句话，就是稳健中求进步。我留下三句话：稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新。我也给大家制订了到2022年的发展目标，

就是到党的二十大的时候，营业收入5000亿元、净利润300亿元、资产负债率65%，只要国资委对负债率提出压降目标，我们就朝着目标压降，同时继续压减冗员，企业户数再压减400户，真正建成具有全球竞争力的世界一流企业。

最后，我想讲点儿体会。我们央企这些年发展得这么好，到底做对了什么。一是党的领导。二是改革。任正非的华为靠的是企业家精神+机制，我们靠的是党的领导+企业家精神+机制，坦率的说，我们的机制还不到位，这恰恰是我们今天要改革的地方。我们有党的领导，有企业家精神，再加上良好的市场机制，我相信我们也能做成任正非那样的企业，这是没有阻挡的。任正非、马云能做到的，我们也能做到。我原来在北新当厂长时很年轻，我前任历任厂长比我都优秀，但我接手时企业困难重重，那时我用了两句话振兴了北新建材，就是“工资年年长，房子年年盖”，其实今天看就是机制。没有机制，神仙也做不好企业，有了机制，做企业不需要神仙。我们央企有了好机制，我们也会出央企的任正非，也会出央企的马云。三是突出主业，这些年国资委管理主业管得很严，我们都哇哇叫，现在回想起来，管得真好，过去这三年，央企做得挺好，一些民营企业盲目扩张，什么业务都做，在金融去杠杆的大背景下，很多企业出了问题，“大潮退下才发现谁没有穿泳装”。大家想想，如果没有对主业的管理，盲目扩张，今天央企会是什么状况。四是瘦身健体，我们还要继续瘦身健体。五是鼓励创新，加快创新转型。我觉得这是我们这些年做对了什么，如果没有这些，哪有这些年央企这么快的发展。我想至少是做对了这五点，当然做对的可能还有很多。这几点是我总结的。



## 国务院国资委副主任 翁杰明点评

刚才志平董事长从中建材的经验入手，跳出了中建材的范畴，讲述了从管理到经营的内在规律。思考很深入、形式也很生动，使我们今天的发言真正做到了虎头、熊腰到豹尾，大家感谢志平董事长！

## 中国一重董事长刘明忠提问

宋董事长，您好，今年年初我们一重党委举办深入学习贯彻习近平总书记视察东北三省重要讲话及视察中国一重重要指示精神专题研讨班，邀请您做了讲课，介绍了中国建材改革发展和创新转型的实践，您到一重去传经送宝，我们收获很大，为中国一重在改革发展党建方面起到了很大的促进作用。今天您在讲机制革命，从“老三样”到“新三样”中，激励机制要实现企业与职工利益共享，这样会不会造成国有资产流失？

宋志平回答：谢谢明忠董事长。今年年初，我去了一趟中国一重，很受感动。回来的飞机上，我就写了一篇文章《“一重”带给我的感动和思考》，国资小新做了转载。虽然一重的销售收入不高，但关键是作为央企，做国家最需要的东西，满足国家发展的需要，体现了我们央企的担当。我们的央企也应该有像一重这样企业，不一定有特别大的营业收入、特别高的效益，但是是以国家利益为最高利益的，为国家做贡献的企业。我想这是我很深的感触。

刚才您提到的国有资产流失的事情，确实也是我们改革者最关注的事情。我记得翁主任跟我说过，改革过程里面两件事情你要做好：第一是

党的领导，第二是防止国有资产流失。

“新三样”主要讲的是企业和员工的利益分配，我想举个不恰当的例子，就是张五常的“佃农论”，有助于说明问题。地主和长工的关系，一种是地主给长工工钱，打的粮食都归地主，还有一种，地主收一定的租子，佃农多劳多得，这是张五常的佃农理论，他靠这个研究拿到了博士学位，这个论文探讨了如何做到所有者和经营者的分离。以上这两种方法操作都比较简单。

其实我说的新三样还不止这样，我觉得新三样讲的是另一种方法，就是地主也给一定工钱，但多打的粮食也给一块长工，这应是一种混合分配方式，对双方都比较安全，但操作起来比较复杂。超额利润分红权属于第三种分配方式，额定的利润都归股东，但企业支付给职工工资，超额利润可按企业拿大头、职工拿小头进行分配。这样，可鼓励职工积极性，是股东和员工共赢的方式。这是一种混合分配方式，国有资产没有流失。

为什么叫机制革命，革命的核心是承认人力资本的存在，让人力资本和金融资本共同参与分配，民营企业已经这样做了，我们国有企业也要这样做，只



有这样才能使国有资本保值增值，这样不会产生国有资产流失，相反，国有企业没有机制，在竞争中失败，给国家留下一堆废铜烂铁，才是最大的流失。

在国资委成立之前，没人代表国家出资人，没有人考虑国有资本是否保值增值，当时对央企的管理是“九龙治水”，还谈不到建立激励机制。而现在国资委管资本，关键是做强做优，所以我们很庆幸有个开明的东家，但我们也有非常有境界的干部员工，大家在机制不充分的情况下，还这么努力。体制、制度改革不必然一定有好机制。民营企业不必然有好机制，不一定人人都是任正非。而国有企业也会有好的机制，也会有万华这样的企业。机制的问题，关键取决于股东是否开明，民企的所有者不一定都开明，国有企业的所有者也不一定不开明，我认为国资委是个开明的所有者。

## 国务院国资委副主任 翁杰明总结

志平董事长在回答中，阐述了机制和保值增值的关系。昨天郝鹏同志在讲话中要求，要激发企业活力。我相信，只要坚持正确的方向，科学的激发企业的活力，我们的国有企业特别是中央企业一定能够持续的做强做优做大！感谢志平同志。

# 为什么要去以色列?

中国建材集团董事长、党委书记 宋志平

今年6月,我和集团的几位同事去了以色列几天。之前,凡是知道我行程安排的人大多问我一句话,为什么要去以色列?我的女儿还特意微信提醒我去以色列注意安全,千万不要去人多的地方。其实去以色列是我一段时间的一个想法,尽管这次去签约了两个项目,但我真正的想法却是希望借这次机会对以色列企业创新一探究竟,同时也希望能与以色列企业进行深度合作。

以色列确实对我们来说是谜一样的国家,贫瘠而狭小的土地,850万国民,却创造了经济发展的奇迹,2019年预测人均GDP能达到4.2万亿美元。关键是无论在芯片技术、生物技术,还是国防和智能化等前沿技术均走在了世界前列,尤其在年轻人创新创业方面更是让人刮目相看。近年来,索尔·辛格先生的一本《创业的国度》在中国翻译出版后,影响了很多年轻的读者。大家都在问,以色列是怎样做到的?为什么是以色列?这些问题也是我的问题。







老校长讲解珍贵的爱因斯坦相对论手稿

## 一 最小的博物馆

我们访问以色列的第一站是历史悠久的希伯来大学。老校长、物理学家哈罗克·古弗诺亲自在爱因斯坦博物馆接待了我们。爱因斯坦是德籍犹太人，也是希伯来大学的创办人之一。

走进爱因斯坦博物馆，我们感觉是否走错了地方，因为校长带我们走进了一个只有30平方米左右、两边都是书柜的屋子。正在困惑间，老校长介绍了屋子里各种物品的来历，顿时让我们肃然起敬。这两边满满的藏书，全是爱因斯坦的私藏，其中不乏他的最爱，他将这些连同阅读时常用的小书桌，全部捐献给了希伯来大学。老校长小心翼翼地打开桌上的几个盒子，里面分别装着爱因斯坦的诺贝尔奖章、相对论最早的中国译者的照片、民国时期的中文译著，和为我们这次来访精心找出来的爱因斯坦相对论手稿原件。打开手稿，每一页的笔迹都一丝不苟，连涂改都是工工整整，让我们对大科学家认真的治学态度深有感触。看到第45页，也就是手稿的最后一页，爱因斯坦推导出了相对论的公式，如此复杂的理论竟然只用了这几个简洁的公式来表达，真可谓大道至简，物理学的最高境界应该就是如此吧。

爱因斯坦曾说，“我自己并没有什么特别的，只是充满了一种好奇心而已”。牛顿则把自己形容成为在海滩上捡贝壳的一个小孩子。这就是创新的精髓啊！好奇心是科学创造路上的引路人，在教育中，不一定总让孩子们循规蹈矩，不越雷池，要充分鼓励他们的好奇心，将会有利于我们未来创新人才的培养。我邀请老校长8月份去中国时给我们的干部做一个关于希伯来大学和爱因斯坦的报告，老校长愉快的接受了邀请。

这次我们访问的几个大学是以色列最好的几所大学，其中希伯来大学的农业、生物、考古等专业闻名世界；以色列理工学院号称“以色列的MIT”，在微电子、新材料、水处理、健康与生命科学、信息产业等方面硕果累累，诞生了好几位诺贝尔奖得主，众多的明星发明和创新创业诞生于此。该校的学生每四人就有一人创业，72家在纳斯达克上市的以色列公司中，有58%由毕业于该校的学生创建或管理，这些相关企业的总市值为220亿美元！理工学院和希伯来大学一样，也有一百多年历史，是德国犹太人团体所建，爱因斯坦也是创建者之一。这些学校的历史比以

色列国的历史更长,说明对于他们而言,教育是国家的根本,教育必须要先行。

特拉维夫大学建校晚一些,却是以色列最大的综合性大学,也是美国之外产生创业者最多的大学,产生了以色列50%的创业企业主。和我们座谈的工程学院的副院长戴维德·门德罗维克也是一位创业先锋,他开了7家公司。他介绍说,学校正在筹集专门的风险种子基金,基金会挑选学校的优秀学生,给每个潜在的创业者最高40万美元初始基金,并进行辅导,培养企业家和创业企业。在收益方面,教授们创建的公司赚的钱和学校五五分配,因为教授们在创业的过程中,使用了工作时间和学校资源。但是对于学生,创业所得的收益完全归他们个人所有,充分鼓励学生们创新创业的积极性。以色列各大学的学生们往往利用最后一年毕业论文和毕业设计的时间,积极地创业。

这几家我们到访的以色列大学和研究所都有自己的科技成果转化机构和技术代理公司,希伯来大学是Yissum,以色列理工学院是T3,特拉维夫大学是Ramot,魏茨曼研究所是Yeda。这些技术代理公司也是一个专业的孵化器,创业的老师和学生可以入驻这些孵化器,技术代理公司对具有商业化潜质的技术进行鉴别、筛选和孵化,对专利技术进行申请并成立公司,并帮助找到天使投资。

一般而言,这类技术转移公司享有其所在大学全部研究成果的使用权,大学不再将技术专利转让给除技术转移公司之外的其他商业机构。而研究人



120平米基布兹会员的家

员可以不参与公司的任何经营运作,他们的作用主要是提供技术性的咨询,在一定的时间里承担公司的非管理职位,从而可以把他们的时间充分利用在他们擅长的科研领域。与孵化器签约的会计师事务所和律师事务所会在项目初创期提供免费服务,直到初创企业融资成功后才需缴纳律师费和会计费。成果转化后所得利润,将由学校、投资人、研究者进行分配。

其实,初创企业在以色列的成功率也不是那么高,大概是5%,可以说是九死一生,这一点也引起了我们的重视。以色列理工学院的夏罗莫·迈特尔教授认为,这和大多数创业的学生往往缺乏对商业的理解和经营管理方面的知识有一定关系。所以,如果能够在理工科或其它学科的学生学习的过程中加入一两门经营和管理方面的课程,教给他们一定的商业知识,我想对学生们的未来创业应该是非常有用的,可以丰富他们的知识结构,减少他们走弯路的过程。



在希伯来大学Yissum技术转移公司进行交流

## 二 Start-up

以色列把创业叫Start up,是指找到创新的种子,并且把它变成小苗的过程。这和我们中国人的创业概念有所不同,我们对创业的理解不仅仅是指Start up,也把小苗培养成大树,小企业和初创企业做大做强看作是一个创业的过程。所以,将以色列的创业企业理解为“初创企业”可能更加合适。作为“创业的国度”,以色列构建了一个由创业者、投资机构、孵化机构等全方位、运作成熟的创业体系,营造了一个良好的创业生态,吸引了众多的年轻人去创新创业。通过这些运作成熟的产学研创新合作机制,不断涌出的创业公司成为了以色列创新力量的源泉,这次考察中我们看到了很多这样的例子。让人感叹的是,无论哪家大学和科技机构,都可以自豪地拿出一张单子告诉你,有多少“改变世界”的关键技术,是诞生于他们的研发机构和初创企业!

以色列是个缺水的国家,但现在以色列的城市农村,满目所及,处处绿意盎然,据说全以色列有四亿棵树。这要归功于该国发明了滴灌技术。当年发现滴灌方法,起源于一家基布兹(以色列特有的集体农庄)的住户。这个住户发现他墙后边有一棵树长得郁郁葱葱,和周边因干旱长势不好的树木完全不同,出于好奇刨开土地后发现是因为水管渗漏造成的。因为这么一个偶然的发现,耐特菲姆灌溉公司应运而生,成为了世界最大的滴灌企业。我们也应邀参观了这家公司,公司的农场里树木繁茂,各种作物长势喜人。通过将水直接灌溉到植物的根部,大大减少了用水量。公司在第一代滴灌技术发明后又研发推出了多种灌溉产品,帮助客户在获得高产优质的作物的同时,最大程度减少了对水和肥料的消耗。现在,耐特菲姆公司依然是全球领先的智能滴灌和微灌解决方案提供商。

以色列前总理西蒙·佩雷斯虽然出身于基布兹和军队,但他尤其重视创新,可以说是以色列创新立国的先驱人物。迎着地中海和煦的海风和灿烂的阳光,我们走近刚刚落成的佩雷斯创新中心,看到楼前竖立的几个大字“DREAM BIG(放飞梦想)”。



访问最早发明滴灌技术的耐特菲姆公司



在佩雷斯创新中心体验未来科技

佩雷斯认为以色列是一个自然资源匮乏的国家,必须重视科技和教育,充分发挥人力资源的作用,人力资源比自然资源更重要。事实证明了一切。在我们到访的魏茨曼研究所和佩雷斯创新中心,展厅里的展品琳琅满目,U盘、芯片、新药、纳米材料、打车软件……这些在以色列诞生的种子和长出的小苗,很多被美国买去做成了大产业,取得了大部分的利润,但是以色列也自然取得了相应的收益。佩雷斯创新中心所在的特拉维夫作为全球最重要的创新城市之一,每年有数十家创新企业被谷歌等高科技公司收购,被称为“仅次于硅谷的创业圣地”。

以色列采用这种发展模式,和这个国家的客观情况有关。以色列人口少,地盘小,区域市场空间有限,不适合于做大工业,所以他们选择了这样一条道路。我们可以看到,对于中国来说,以色列的这些短处,正是我们的长处。也就是说,我们不需要邯郸学步,完全去模仿以色列,我们可以在创新创业的同时,着力于把企业做大做强,走出一条自己的创新创业之路。

### 三 与索尔·辛格的对话

索尔·辛格是著名的《创业的国度》一书的作者，该书在中国翻译出版后也广受好评。这次到访以色列，辛格专程和我见了个面，做了一场很融洽的交流。首先他介绍了他的新书，谈了他对全球面临问题以及未来创新方向的思考。辛格认为，未来全球社会的变革重点在于三个方面，教育、健康和现代化的城市。在健康大数据的采集和应用、针对疾病的前期预防和更早治疗、适应未来社会需求的培养和教育、更高效的城市交通等领域，将会产生未来创新的领导者。

我对辛格提出了我的问题。以色列所处的迦南，这片圣经里所述“流着奶和蜜的土地”，其实大部分是贫瘠的荒漠，而且群敌环伺，地缘环境恶劣。这样的一个小“弹丸”小国，如何能够崛起成为一个创新的国度？它的崛起能给我们带来哪些启示？新加坡和以色列都是没有什么自然资源的发达小国，但新加坡为何不是创新强国？犹太人的文化里是否已经存在创新的基因？

辛格说，确实，犹太人的创新与其独特的文化和历史是有相关性的，2000年的流浪史，让犹太人不能安于现状，需要不断寻找让现实变得更好的解决方案。学习对于犹太人很重要，犹太人是“以争论和质疑来学习的”，包括对犹太人的经典——旧约圣经，我们都常常在学习的过程中展开讨论。不过，这样的特质适合创业，但对于企业做大可能并不适合，十个犹太人会有十二种观点，太多的争论和质疑对把小公司做成巨大的公司往往是不利的。对于中国和新加坡来说，文化和以色列确实不同，但每个国家都有自己的强项和弱项，如果辩证的来看，有时候一个优点，在另一种情境中却是个缺点，反之亦然，所以不必改变自己的文化传统，可以扬长避短，更好的合作。

我们讨论了书中有关集体主义的例子——以色列特有的集体农庄基布兹和兵役制度。我说，中国不少人当年插过队，去过兵团，锻炼了他们的意志，使得他们很多人成为现在的精英。辛格觉得这个类比很有意思，他又把美国和中国对比，认为美国是个人主义，中国更多的是集体主义，以色列应该在两者中



与索尔·辛格关于创新的对话

间，比美国人有更多的集体意识。

基布兹(Kibbutz)是以色列的一种特殊的集体社区，在过去主要从事农业生产。我们曾有幸考察了耶路撒冷附近的一个基布兹，负责人告诉我们，社区里的人工作只有少数补贴，没有工资，但衣食住行教育医疗均为免费。他自豪地说，我们没有钱，但是我们很富有。

尽管近几十年这些基布兹普遍进行了私有化，生活方式发生了改变，但那些在基布兹中长大的一代，很多成为了以色列农业创新的领头人。现在，超过半数的以色列农业科技企业由在基布兹长大的人管理。基布兹在以色列农业发展和建国过程中发挥了独特的作用，成为以色列历史的一部分，和那一代人的珍贵记忆。

在我看来，以色列和中国的创新创业经济有很强的互补性。以色列人擅长于Start up，但不善于把企业做大，当然这也和以色列的自然环境狭小以及市场有限有关，而这正是中国的强项。两者如果能够结合起来，以色列创新的种子，进入中国这片有广阔市场和强有力制造业的沃土，应该也是一个好的选择，可以共创经济的又一个奇迹。辛格对此完全同意，表示以色列有很多创新，但创新者们不太知道中国大企业需要什么，如果有效地结合到一起将会很有潜力。

通过这次和辛格的访谈，以及这几天和希伯来大学副校长以撒·弗朗克、以色列理工学院管理研究所学术总监夏罗莫·迈特尔教授的对话，我对以色列创新的原因有了进一步的理解。大家都认为，平等、宽容失败和独立思考是以色列创新活力的重要源泉。同时，要给予科研开发人员更多的自由、更少的羁绊，让他们可以有充分的时间和资源去放飞思维、实现梦想。在通向成功的路上还有一点非常重要，就是任何初创企业，都必须尽快地找到盈利的商业模式，因为只有盈利，才能让团队继续跟从，一起奋斗。

## 四 胡茨巴

在以色列的创新考察过程中我们多次接触到一个词，这个词起源于希伯来语，在很多其他的民族语言中找不到对应的词汇，所以也让我们费了一番功夫，才理解了它的独特意思。这个词叫“胡茨巴(Chutzpah)”，大意是百折不挠的往前推进，不管路上的一切障碍的一种大胆的品质。在希伯来语传统的用法中，这个词其实具有负面的内涵，意味着一种无礼霸蛮的风格。我一个在以色列留学的朋友认为北京土话中有一个词的含义和它比较接近，叫“混不吝”。在犹太人的创业过程中，这个词常常出现，被赋予了更广泛的意义，体现了犹太民族一种大胆的创新和创新性格：勇气，热情，不惧障碍，绝不后退。这恐怕是他们在颠沛流离之中没有消亡，在创新创业之路不断成功的一个很重要的内在原因。犹太人自从被罗马人赶出了迦南这片土地，在全世界流浪了两千年，到各个新的地方安家，财产还多次被剥夺，他们必须学会如何白手起家，去依靠自己的勇气和智慧东山再起，事实也是如此，祖先的流离锤炼出了他们这种百折不挠的品格，这种品格也已经深深刻入他们的基因，让他们在创新和创业的道路上成绩彪炳，领先世界。

以色列理工学院的夏罗莫·迈特尔教授是《创新的基石》等三本书的作者，他给了我们一个很好的案例。该校两个喜欢探索飞行的学生，不满足于波音和空客对飞机市场的垄断，他们想尝试一下颠覆传统设计的飞机。他们提出了独特的飞机设计方案，造出了只用电池的飞机，可以在载客9人的情况下续航1000公里，不久前在巴黎航展上刚刚完成了样机的展示。两个毛头青年，能够大胆的颠覆现有的思路，克服常人所不敢想象的困难，做到大公司都不一定能够做出的成果，教授说，这就是胡茨巴。我想，以色列自由的Dream Big，产生了这些蓬勃的Start up，再通过无畏的Chutzpah去实现它，这就是以色列成功的秘诀吧。

中国人不缺乏聪明才智，但是这些是远远不够的，从种子到成果到应用还有很多内在和外因的因素，如果在中国，两个有飞行梦想和奇思妙想的学生，我们应该给他们一个怎样的创业环境，让他们可以造出一个



两个毛头小伙子做的  
爱丽丝  
电动飞机

新的飞机？我想，这是我们应该思考的一个问题。

我所思考的另一个问题，是央企应该怎么创新和创业？央企作为国家队，具备很多资源，但是在央企里面能否做出很多Start up？夏罗莫·迈特尔教授给了一个很有意思的建议。他说，建议你们把最有创意的员工从传统的团队里拿出来，因为如果他们有很好的新主意，但不属于核心业务，放在那里不会起作用，还会分散掉注意力。可以搭建一个新的平台，鼓励和支持他们去做新东西，成功率一定比教授和学生创业更高。假设我们中国建材集团的主营业务是块田，把一颗创新的种子放在传统的田里不一定会长得很好，但是如果把他们放到田旁边另外一个空地上，给他们一定的肥料和雨露，这一颗小苗有可能会长成一棵参天大树。

在和以色列理工学院管理学院教授们的交流中，发现他们对我从管理到经营的观点的研究非常透彻，让我实在吃惊。在夏罗莫·迈特尔教授报告的一张PPT上，他居然把最近一段时期我的一些经营管理的核心观点列了出来，放在了他的PPT里面。他说，他做了50年的管理研究，而宋董事长做了40年的管理实践，管理是一门实践的科学，他对这些观点深表赞同。教授还特意提到，我们来理工学院路上的那个隧道是中国公司承建的，是这里第一个按时完工的项目，中国公司在这里树立了良好的口碑，大家对中国的工程建设能力非常佩服。

走在耶路撒冷2000多年的石头小道上，我思绪万千。中国和以色列有很多的相似之处，都有上下5000年的历史文化，建国时间都在70年左右，都有着谦卑勤奋的特质，都重视储蓄、家族关系与子女教育。另一方面，两国又有着巨大的不同和强烈的互补性。我们应该和他们加深合作，利用和发展他们的创意做大做强，在世界新技术浪潮的发展中，共创新的科技和经济奇迹。

和以色列一样，中华民族也是一个怀揣梦想的民族，我们今天面临着一个转型发展的时刻，我们也有不少忧患，但梦想、勇气、创新和永不放弃才能使我们浴火重生。最后，我想用西蒙·佩雷斯的诗句来作为结尾：你会如你的梦想一样年轻，不会因岁月而老去……

中国建材集团“三精管理”优秀案例

# 以“三精管理”思想为指导 实施“水泥+”战略

——中联水泥南京区域“小水泥+大商混+N”产业链协同发展新实践

## 【点评】

从结果看，南京中联的经营效益非常好，利润、应收账款、存货、净资产收益率、总资产收益率在集团水泥板块里都是典范。南京中联是华东区域市场的有力支撑点，南京市场是所有水泥厂商的必争之地，南京中联通过创新型的采购方式，对南京区域的水泥市场进行了平衡，提高了区域市场竞争力。同时，南京中联实现了垂直经营，极大提升了经营效率及综合竞争力，初步实现矿山、骨料、水泥、危

废处置垂直产业链发展。南京中联实现了绿色发展，严格遵守环保要求，基本实现信息化、智能化融合发展。

从原因看，一是积极主动落实“水泥+”战略要求和集团部署安排。二是班子团结精干，有战斗力，主要负责人有事业心、想干事、认真负责。三是执行力强，在“三精管理”方面探索了很多有特色的做法：如商混管理、物流管理、应收账款管理、业绩考核等。



南京中联厂区图

2009年，中国联合水泥有限公司（以下简称“中联水泥”）重组南京中联水泥有限公司（以下简称“南京中联”），2012年、2017年分别重组南京中联混凝土有限公司（以下简称“南京商混”）和江苏双龙集团有限公司（以下简称“江苏双龙”），形成了200万

吨水泥、1200万立方米商混“小水泥+大商混”格局。南京区域云集了海螺、金峰等大型水泥企业，市场竞争非常激烈。中联水泥贯彻集团“三精管理”思想，瞄准商混“1+1>2”，连同水泥“2+1>3”，延伸骨料、危废、管片等品种，在同一区域内以水泥业务为基础跨

法人主体推进产业链协同发展，打造核心竞争力，经济社会效益显著提升。

## 一、立足“减”字，管理体系并轨，精健组织

1.扁平化设计，机构精简、人员精干为促进企业有限多元化协同发



南京区域“小水泥+大商混+N”经验及做法

展，中联水泥南京区域在保留成员单位法人资质的前提下推进管理组织并轨。区域管理平台对水泥、商混、骨料、危废和管片业务实施统一管理，对成员企业生产经营进行同部署、同落实、同考核，对人力资源实行统一调配。

水泥企业推行大部制管理，仅设生产技术部加综合管理部。实施大部区开放式集中办公，建立开放、平等、协作、共进的工作关系，继而提高工作效率和质量。打造三级员工梯队，集中能干事的先锋力量、培养有潜力的青年骨干，实现“精兵强兵”。

商混企业推行职能管理中心制和产销一体化运营，将管理重心向基层下移、向市场前移，以销量定人员编制、定工资系数、定绩效总额。2012年3月组建以来，全员劳动生产率由3000立方米/人提升到10000立方米/人。

### 2. 星级制评定，顺畅通道，能上能下

按照“效率优先、效益优先”原则，南京区域建立星级评价机制，在企业内部形成“比、学、赶、帮、超”的良好工作氛围，最大程度地调动干部员工的积极性。企业按照员工表现定星级，按星级定薪酬，除了基本工资、岗位工资外，加大星级工资的激励，体现多劳多得、优劳多得。星级每季度复评一次，打破了干部层级束缚，打通了能上能下的活力通道。

### 3. 轻资产运行，瘦身健体，轻装上阵

传统商品混凝土企业物流资产重、人员流动强、管理难度大，物流环节的装备物资和人员管理是商混经营的关键所在。收购之初，南京区域商混车辆使用时间普遍在8年以上，有的甚至超过10年，维修成本居高不下、车辆故障频发，严重影响了正常的生产保供。为解决物流老化、人员短缺问题，南京区域引入专业物流运营单位，老旧车辆转让给承包单位，人员随资产走。根据方量核定人车配备标准，由物流单位自行配置。承包单位一并纳入公司管理体系，按公司规范实施车辆形象标识统一，建立物流车辆保养医院，构建客户物流满意度评价机制，保供实力大幅提升。

### 4. 全方位监控，压减应收，风险防范

应收账款比重高是

商混企业运行中普遍存在的痼疾。南京区域实行水泥对接帮扶、领导包保督导，充分发挥营销团队中党小组战斗队作用，建立党员互帮带联动机制，以“四重奏”压实责任，降低应收账款。

一重奏：健全对账机制。施行月度、季度、年度三期对账，营销业务、财务询证、审计现场三方对账，确保账账有确认，户户有落实。

二重奏：信息化手段规范管理行为。南京区域商混管理信息系统涵盖逾期报警、自动锁单、信息反馈、工地值守等模块，运营流程公开透明，管理节点规范科学。

三重奏：驻点律师组提高合同执



物流单位一次性添置LNG天然气搅拌车100辆

行效果。本着“零成本、无保底、定期限、快清收”原则选择专业法务工作者合作，司法联动机制提高合同执行效果。合理设置合作条件，不单纯从技术角度去追求案件胜诉，而是通过对商事关系的分析进行斡旋，达到快速回款的最终目的，做到“不战而屈人之兵”。

四重奏：创新监管机制。建立“三挂钩”“三发榜”“三集中”“三约谈”工作机制，即：收入挂钩、定级挂钩、评优挂钩；日排行榜、周红黑榜、提前完成光荣榜；集中学习、集中调度、集中食宿；营销约谈、纪委约谈、总经理约谈。2018年底，水泥应收账款清零，危废全年收入预收，商混应收账款占营业收入比例由70%降至50%以下。

## 二、立足“增”字，市场步调一致，精益经营

### 1. 布局双覆盖，增加市场占有率

南京区域的商混业务虽然有一定规模，但分布不均衡，突出表现在江北地区无站点。江北新区被定为国家级新区后，迎来5-8年市场机遇期。南京区域按照“市场双覆盖、打造双引擎”的思路迅速调整市场布局。一是通过内部租赁，将南京商混在江宁区域的站点租与江苏双龙，使得江苏双龙原有市场能够无缝对接；二是组合生产，在同一站点两公司划线生产、一体管理，占据了栖霞区域市场；三是稳江南、拓江北，在江北市场从零起步，重拳出击，迅速构建沿江“六点一线”全辐射战略布局，形成300立方米的年销售规模。高效的市场布局调整确保南京区域顺利搭乘江北国家级新区的东风，对接南京城市建设重心北移，为在南京市场保持长期竞争力和发展奠定了基础。目前企业在上

述区域重点工程中中标率达80%以上，2018年底合同保有量达到1150万立方米，创历史新高，为2019年目标的完成奠定了坚实基础。

### 2. 格局共维护，稳定市场秩序

南京区域贯彻执行“价本利”经营理念，围绕“价格、结算、付款、泵送费”提出了基本原则，合理确定产品利润空间，使企业能够健康有序发展。合理的价格测算实现信息价同步反映市场、销售价随信息价同步波动，扭转了商混行业多年来形成的调价沟通难、反馈迟、幅度小、扯皮多的顽疾，市场保持稳定秩序。

### 3. “商混+手机”，增创竞争先手

信息互通，万物互联，南京区域紧跟信息技术发展步伐，开发混凝土智能交付新模式，不断拓宽市场广度与深度。小程序大应用，量身定制商混微商城平台，为客户提供“询价-订货-支付-跟踪-交验-结算-评价”一站式服务，源头可溯、过程可控、轨迹可查，实现抢占市场先机、完善风险控制双保险。平台三个主模块：微信计划、电子交验单、中联·云商，实现了下

单、运输、交货的在线服务。

云商平台为小方量的混凝土需求提供了便利快捷的购买渠道，客户根据自身需求在手机端进行操作，可以自主选择浇筑时间、地点、方式、标号、方量等，下单完成后自动进入排序模式。客服人员及时处理订单，将任务合理分配至发货站点，站点调度通过短信回执功能与客户进行后续联络。该流程在为小微客户提供敏捷响应、柔性定制的同时，也让他们享受了大规模生产的低成本优势。

认证客户能够通过微信公众号提交采购计划申报。在订单交付板块，推出了电子交验单功能。驾驶员签单后用手机扫描二维码进入运送流程，车辆更新为发货状态，发货信息同时推送客户。车辆出发后，行车路线通过司机手机上传至系统，工地签收员可实时查看车辆运行轨迹以及货物预计到达时间，实现物流信息全流程在线管理。车辆到达工地即进入产品验收交付流程。工地签收员确认货物，扫描二维码获得产品关键信息和合格证，完成电子签收。最后进入评价系



南京中联中控室





南京中联向危废协同处置转型

统，对运输、客服、调度等服务进行打分评价。

#### 4. “产品+服务”，增延终端保障

厂区内生产仅占商混供给链条的1/3，现场沟通、发货节奏、调度运输、施工浇筑、工程养护等服务环节对商混最终的产品质量有着重要影响。传统商混企业实行站长负责制，站点内部生产、外部协调、保供服务、材料验收等都由站长负责，站长貌似事事抓，却往往事事抓不到位。南京区域革新传统站长负责制，构建营销、生产、保障三单元体系，突出保障服务单元，实现保障人员对客户“一对一”服务，全面对接，全程跟踪，满足客户个性化、定制化的需求，从产品竞争、成本竞争进入到服务竞争的差异化模式。

以面向终端客户、解决终端需求为出发点，发挥“水泥+商混”的技术协同优势，集成上下游技术力量，打破企业间技术壁垒，商混技术研发应用能力大幅增强。南京商混连续两年在全国混凝土技能大赛荣获一等奖，一

人获评“全国技术能手”称号。在2018年南京市混凝土行业技能大赛中，南京商混、江苏双龙参赛选手包揽个人前十五名。

依托强大的技术实力和产业链优势，南京区域从水泥、骨料、商混全流程技术研发为客户提供多样化、差异化、高端化的服务，进而为客户提供专业化的商混技术解决方案和浇筑施工方案。南京区域近年来完成了透水着色混凝土、重混凝土、防辐射混凝土等产品的研发应用，在重特大工程和复杂工程上拥有绝对话语权，先后独供亚洲最大单体项目南京河西金鹰天地，底板一次性浇筑量3.3万立方米，为南京长江大桥“量身定制”C50钢纤维泵送混凝土，企业议价能力显著提高。

去产能为企业创新发展思路、转变发展方式创造了机遇。2017年，公司积极响应省、市、区政府节能减排、去产能政策要求，直面问题、主动作为，拆除了日产1000吨熟料生产线，淘汰落后熟料产能30万吨，利用老厂

区建设水泥管片预制件生产线技改项目。依据南京市政府“十三五”发展规划，目前是南京地铁发展的高峰期，其地铁线总长度约为189.86公里，市场需求量大；同时，环保建筑是建筑行业发展的未来趋势，城市装配式建筑占新建建筑的比例要求越来越明确。该项目建成后，不仅能为企业增加新的盈利渠道，而且进一步延伸到了终端市场，将区域产业链整体协同效果集中体现在对终端市场的掌控和对客户提供个性化定制产品以及解决方案的核心竞争力上。

### 三、立足“新”字，产业协同增效，精细管理

#### 1. “水泥+危废”，新领域，新机遇

南京市场水泥产能严重过剩，环保政策非常严格，矿山储量日益减少，企业按照传统理念发展难以为继。水泥窑协同处置技术为水泥企业绿色发展提供了新思路。

南京中联研判形势，迅速做出向

环保产业转型的决策，“水泥+危废”的横向产业延伸使传统水泥企业依托环保新产业引来“源头活水”。首先，城市发展更青睐和谐共生的绿色产业，城市垃圾、工业固废、危废处置业务有利润保障；其次，水泥生产线在处理危废等方面有天然工艺优势，能够为地方环保事业做贡献，成为政府治理城市环境的好帮手，实现经济效益、社会效益、生态效益、品牌效益的“共赢”。

2015年，南京中联启动“利用日产4500吨熟料生产线处理危险废物技改项目”。项目建设期间就陆续承接了当地政府的应急处置任务，合规合法处置了南京市污染土壤、危废、污泥等20余万吨。2018年6月，南京中联取得了江苏省环保厅核发的危险废物经营许可证，核准经营水泥窑协同处置危废种类为31大类，合计94600吨/年。目前，公司危废处置业务运营步入正轨，进一步完成岗位人员配置、教育培训、制度体系规程梳理、业务全流程管控、综合绩效考核办法制定、市场开拓、试生产、工艺技改、技术攻关、“三同时”验收、性能调试优化等各项工作，理顺了新业务的管理思路和方法，积累了一定的技术经验。

在经济效益上，一是实现了建设期内收回投资成本，二是2018年取证当年实现账面收入约4000万元，三是盈利潜力巨大，有望利润突破亿元；在环保效益、社会责任上，公司该项目列入南京市“双百项目”，江宁区“重产项目”，政府部门高度重视，后续还将通过配套建设面向中小学生的环保教育中心树立企业环保形象，彻底转变水泥厂高污染、高耗能的形象，通过环保产业、环保教育、环保宣传的有机结合增加企业品牌附加值，积极参与

未来的无废城市建设，成为与城市共融、与生态共融的绿色环保工厂；在对南京区域整体战略的支撑上，以危废保住水泥，从而更好地纵向延伸产业链，为商混、骨料、管片等产业提供稳定的保供和保障支持，纵向产业链支持和横向环保联盟共同打造整个南京区域的绿色生态系统。

## 2. “水泥+贸易”，新业务，新抓手

产业链协同增效的另一一方面是优势传导。南京区域的水泥业务体量小，商混体量大。

南京区域打破“小水泥”局限，创造性地开展“水泥+贸易”模式。以商混需求为杠杆、以水泥基地为主体、以自产水泥为调节，实现水泥厂全面对接商混的水泥供给。商混业务的水泥采购价低于市场价20元/吨，有效降低成本，在管控、停窑期间，能够保证供应，为商混赢得市场特别是重点项目、大体量项目增添了筹码。而南京中联减少自产水泥内销，转而以合理价格投放市场，以年产200万吨的规模掌控了500万吨的水泥市场，增加盈利及市场话语权，提升了市场议价能力，实现了水泥商混效益双提升。

## 3. “水泥+商混+骨料”，新模式，新希望

资源是根本性问题，水泥靠矿山资源，商混靠骨料资源，在产业链协同发展中一方面希望靠危废新业务解决资源难题，引入活水，另一方面还要靠企业在上游骨料产业上开渠和挖井，拥有活水的源头。2018年，南京商混联同南京凯盛成功参与马钢南山存量围岩加工项目，建设年产450万吨骨料线，后续年产能可达800-1000万吨，南京区域享有优先购买权，同时可将粗加工矿石运至南京中联二次加工成骨料、机制砂，既保障了水泥、商混的生产需求，又缓解了南京中联的矿山资源压

力，延续企业生存时间与空间。

## 4. “商混+渠道”，新思路，新优势

由于环境整治和深层次的结构矛盾，混凝土行业面临断粮危机，赢得资源渠道、提升商混对终端客户的持续稳定供给能力，是提升商混核心竞争力的重要战略选择。在南京中联矿山许可证即将到期的情况下，南京区域以资源布点、渠道建设为核心，实现“有资源渠道、有码头传导”的供应模式，与有自主资源、有稳定输出的矿山直接合作，建立沿江“2+3”码头渠道（2个固定渠道，3个临时通道），缓解供应压力，为自配砂创造了条件，实现降本5-10元/立方米。

南京区域推进“三精管理”，企业效益持续提升。水泥走出了发展的瓶颈，在多元化发展与绿色化转型方面找准了出路；商混做到了市场全覆盖，工程广参与，年销售超过1000万立方米，在南京市场总量同比下降4%的情况下，逆势增长14%，市场占有率提升3.6%，成本低于全市行业平均水平10-15元/立方米。同时，差异化竞争、定制化方案思路形成独特优势，市场认可度、满意度显著提升，客户满意率达到98.5%以上。南京区域深深体会到，中国建材集团的战略、文化、方针、原则是南京区域取得成功的基础，宋志平董事长“三精管理”思想和“水泥+”经营战略是南京区域在新形势、新市场环境下取胜的法宝，不断探索创新是事业进步的动力源泉。

下一步，南京区域将继续在集团“三精管理”思想和“水泥+”战略的指引下，建设南京综合性建材产业园，筑牢水泥根基，做强商混，丰富和升级多元产业，将产业链延伸到管片与制品领域，在定制化解决方案方面进行更多的探索，为中国建材集团的发展作出新的更大的贡献！



做企业需要管理工法，“六星企业”就是中国建材集团多年来总结提炼的工法之一。六星的内容是业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建优秀、安全稳定。多年来，各级企业按照六星的标准和方向而努力，成功打造出了一批“六星企业”。本刊管理看台栏目将选择其中优秀的典型案例予以刊登，希望各级企业以之为榜样，争做“六星企业”，为集团高质量发展做出新的更大贡献。



## 春的故事 谱就建材龙头品牌

——广安北新建材有限公司



“不坚持社会主义，不改革开放，不发展经济，不改善人民生活，只能是死路一条。”小平同志用毕生的精力和心血，开辟了中国特色社会主义现代化建设的康庄大道，换来祖国姹紫嫣红的春天。

承载着邓小平同志“要尽快把中国新型建筑材料厂建起来”的重要嘱托，1979年，北京新型建筑材料试验厂（北新集团建材股份有限公司的前身）建成。1982年，全套引进了我国第一条年产2000万平米石膏板生产线，实现了石膏板的规模化生产，开创了我国现代石膏板工业的新纪元；1997年，在北京自主设计和建造了国内第一条具有自主知识产权的年产2000万平方米石膏

板生产线，首次实现了石膏板的生产线“中国制造”。目前，北新建材已经成为中国石膏板行业的领军企业，打造了石膏板行业国际品牌——龙牌。

“饮水思源、感恩小平”，汶川大地震当年，北新建材投资的广安北新建材有限公司（以下简称“广安北新”）年产3000万平米石膏板生产线点火投产。这是西南地区乃至整个西部地区技术最先进、规模最大、节能减排水平最高的石膏板生产线，单位平米生产煤耗从以前的1.8公斤降低到1.0公斤。震后由中国建材集团援建的都江堰医院项目中，钢结构房屋体系、金邦板节能外墙围护系统、石膏板、轻钢龙骨轻型吊顶隔墙系统及其

它新型建材产品都是由北新建材提供的，不仅建设周期短，而且具有环保、节能、抗震等多项突出优势，成为震后中央企业援建项目中第一个竣工的医疗卫生项目。

推进新型建筑材料和新型住宅产业生产基地建设，既是满足人民群众，特别是龙门山地质断裂带群众的需求，也是落实邓小平同志“要为农村专门设计住宅，新型住宅要让农民住得起”和习近平总书记“新农村建设必须安全、美丽、放心”的指示精神的具体行动。十年之后，广安北新成为北新建材业绩最优、管理最好的标杆企业之一。打造世界高端绿色品牌，履行央企诚信社会责任，我们一直在路上！

## 企业简介



广安北新建材有限公司（以下简称“广安北新”）是北新集团建材股份有限公司（简称“北新建材”）旗下全资子公司，是北新建材于2007年8月在邓小平同志的故乡——广安投资建设的一条100%利用废弃脱硫石膏为原料进行生产的石膏板生产线。

广安北新生产的龙牌系列纸面石膏板、轻钢龙骨在西南地区高档石膏

板市场综合占有率达60%。

作为当地的明星企业，广安北新得到市场充分认可。作为广安的标杆企业，广安北新多次参与中法、中日等对外交流；作为广安的窗口企业，广安北新先后接待了达州、遂宁、攀枝花、长沙等多个地州党政干部团体参观交流。

在中国建材的战略引领下，在北新建材的统筹指挥下，广安北新通过

不断的努力，得到了各级政府部门的认可及奖励。多次荣获国家安监局、共青团中央、省发改委及各界协会等部门的荣誉称号：“全国青年安全生产示范岗”“全国职业安全健康先进单位”“全国建材行业质量信得过班组”“四川省循环经济示范单位”“四川省高新技术企业”“四川省安全文化建设示范企业”“工人先锋号”等称号。



纸面石膏板生产线

## 业绩良好



投产之初即实现盈利，经过十年的发展，毛利率保持在40%左右。这样的业绩不是一蹴而就、凭空而来的，而是凭借母公司北新建材四十多年来只争朝夕的拼搏奋斗。

宋志平董事长在《我的改革心

路》中娓娓道来：

北新建材的前身是北京新型建筑材料试验厂，是国家建材局的直属单位，于1978年建立。当时发生了两件对北新很重要的事情：第一件，是1978年12月党的十一届三中全会的召开。这次会

议揭开了我们国家改革开放的序幕，中国领导人决定重点抓企业改革，并将其作为振兴社会主义市场经济的关键组成部分。第二件，就是邓小平同志在1979年8月视察国家建材局在紫竹院的新型建筑材料示范房屋。听取汇报的时候，

他提出要尽快把新型材料厂建起来，要大规模生产，他说的新型材料厂就是日后的北新建材。

小平同志一锤定音，认为中国要想大力发展住宅产业就一定要把新型建材做起来；同时他还提出，要把新型房屋做起来，“新型建材的质量要做好，开始可能价格会贵点，但是等到大规模的工业化生产后就会便宜。”他说要用新型建材盖房子，将来也让农民都住得起。邓小平同志确实是一位高瞻远瞩的伟人。后来北新建材的厂庆日就定在了小平同志来视察紫竹院新型房屋的那一天，以共同缅怀和感恩小平同志对企业的关怀。

对北新建材而言，它的诞生就是改革的产物，而且它是在改革开放的春风下催生出来的企业。回首往昔，北新这40年的确是一路改革过来的，是我们国家国有企业改革的一个缩影。无论是北新建材，还是中新建材，亦或是中国建材集团，都一直在延续着改革的路程。如果没有改革，可能就没有现在的北新，

也没有现在的中国建材。

最近我参加了北新建材的2018年营销年会，公司2017年营业收入110多亿元，税后利润23.4亿元，市值500亿元左右。北新建材在全国有70多条生产线，是全球最大的石膏板厂和新型建材厂，这些成绩的取得都得益于改革。

宋志平董事长为北新制定过六条价值观，至今仍然是广安北新、北新建材，乃至中国建材集团成员企业运营管理的指导思想。

第一，我们的发展战略是将北京新型建筑材料总厂建设成为一个规模宏大的新型建材技、工、贸综合产业集团。我们的经营战略是创造独具特色的企业，并以规模效益达到市场竞争的目标，以技工贸相结合的方式，充分利用资源，达到竞争成本最低的目标。

第二，我们坚持“以企业为本”的思想，正确处理投资者、企业和员工的利益。要将企业资产保值增值和运作良好作为首要贡献，将稳定地提高员工收

入和福利作为长期目标，并提倡以效率优先、兼顾公平的分配机制实现员工的共同富裕。

第三，我们追求在社会大系统中的充分和谐，视盈利和遵纪守法为同等重要的事，我们所有的动机和出发点都是为了最终服务社会。

第四，质量和信誉是我们永远的追求，也是我们对社会的基本承诺。我们无比珍惜历经千辛万苦赢得的企业形象，我们把不断地创造企业的无形资产作为我们公开的经营秘诀。

第五，我们具有坚定的信念和十足的勇气，更凭借智慧和知识。我们认为，只有具备最活跃的思想、最新的技术和最科学的管理，才能创造企业的辉煌和掌握企业的未来。

第六，我们贯彻“以人中心”的企业思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨；我们每位员工要忠于职守、敬业爱厂。

## 管理精细



北新建材按照“聚焦+协同”原则，将总部职能部门和业务支持部门精简整合，将经营部门组建成以虚拟区域公司为旗舰的扁平化快速反应战斗群，全面实现了“小总部、大业务”。北新建材确立“四个充分”（充分信任、充分授权、充分透明、充分监督）的管理理念，探索形成了独具特色的“双线择优”管理模式。在落实区域公司经营主体地位的同时，在总部设立产供销和项目建设的双线择优部门。明确主责部门的同时，不让一个部门“黑匣子”运作，双线部门全程参与、交叉审核、提出竞争性替代方案。“双线择优”管理模式荣获2016全国

国有企业管理创新成果一等奖。

## 技术引领

北新建材名字最关键的是“新”字，它的核心也就在于这个“新”字。北新建材是在创新路上一直走在前边的企业。提到创新，很多人会想到一些最高新的技术，其实企业的持续性创新也是非常重要的。即使像石膏板、轻钢龙骨、岩棉这些看起来很简单产品，为了满足各种要求也需要大量的技术创新。以石膏板为例，石膏板种类很多，有防水板、防火板、电梯板等，加厚、加重石膏板也品类繁多。反过来也只有创新才能提高产品附加值，企

业才能赚到钱。

宋志平董事长说“赚到钱的技术才是最好的技术”。做企业不可能一天换一个新产品，关键在于对这些产品能够不断地进行技术革新，不断提升它的技术水平和技术含量，让它产生更高的价值。像北新建材现在研究出来的净醛石膏板、相变石膏板，把普通的石膏板“做出花来”，这就是创新。净醛，是借助石膏板的吸附能力和净醛材料的分解能力，把空气中的甲醛等有机气体进行分解。相变，就是利用加入石膏板中的相变材料储放热机理对室内温度进行调节。

对企业来讲，创新就是能为客户

创造价值。北新建材是国家级创新型 企业，拥有国家专利3547件，国际PCT 专利33件，构建了协同开放立体的创新 体系，设立研发中心、技术工程部、 应用技术研究院、院士工作站、博士后 工作站、工程硕士点等机构，全面有力 保障了创新的落地。

广安北新始终坚持“靠新出强”， 在生产过程中不断改进与创新生产技 术，在吸收消化国外先进技术的基础 上，从原材料、生产技术、生产装备等 诸多方面进行自主研发、自主创新，建 立了企业的核心竞争力，不断提高产品 质量和实用性。2017年，广安石膏板 厂实现有效技改300多项，全年可实现 经济效益2500多万元，广安轻钢龙骨 厂实现有效技改14项，理论上全年 可实现经济效益600多万元，其中“热 风炉二次风改造”、“熟料仓供料系 统”、“纸浆罐倒灌系统”、“上煤仓分 煤控制系统”、“卡式龙骨提速”、“龙 骨开卷机”等技改项目在行业内引起 强烈反响。

### 精益求精

产品质量是通过每道工序的工艺 管理实现的，只有真正重视生产过程 中的质量，才能有效地保证产品质量。 在精益生产过程中，实现产品质量零 缺陷，必须坚持“三不”原则，即“不 接受不良品、不制造不良品、不流出不 良品”。广安北新成立了以总经理为组 长、各部门负责人为成员的质量提升 领导小组。明确提出了“三个三”的质 量提升系统工程，即大力实施名牌推 进战略、着力推进技术标准战略、全力 促进科技创新三大战略，落实质量、 量、安全生产三个工作基础，力争产品 合格率、客户满意率、员工培训率达到 3个100%的总体目标。

在质量管理工作中，公司上下全



生产车间

面开展了QC活动，成立了以技术负 责人为组长的QC小组，通过集中培 训、知识竞赛、质量技能比武、岗位 练兵、技术攻关等形式有效激发了员 工全员参与质量管理的积极性和创 造性，公司四个方面工作得到了显著 提升，即企业的质量管理水平明显提 升，员工的质量品牌意识明显提升， 产品的合格率明显提升，企业的经济 效益明显提升。

### 绩效考核

企业精细化管理是企业为适应集 约化和规模化的生产方式，建立目标 细分、标准细分、任务细分、流程细 分，实施精确计划、精确决策、精确 控制、精确考核的一种科学管理模式。 广安北新按时组织实施、检查和考核 公司年、季、月度生产计划和厂内其 他的生产任务完成情况。加强统一指 挥、组织并领导全厂生产调度工作。 每天召开生产调度会，严格按生产作 业计划进行督促、检查，对生产过程中 出现的问题，及时协调平衡，搞好均 衡生产。

### 营销创新

宋志平董事长说：“北新走到今 天，市场是第一位的。北新是一个把 客户放在第一的质量上上的企业，客户

的需要就是我们的生命力，就是我们 生存的价值。这些话很多人都会说，但 是对我而言，这些话是一种深刻的理 解，不是简单的漂亮话。‘质量上上， 价格中上’，北新一直坚持多年，企 业做得不错。这八个字，也是我的价 值观。把产品质量做好是前提，另外 还不能盲目杀价竞争。质量是需要成 本的，只有质量上上，价格中上才能 做好市场。这是漫长的时间里反复考 验出来的东西，也是我的深刻体会。”

北新建材实行区域营销大集中， 由公司总部统筹，区域公司具体执行 营销计划。北新建材针对中国国情和 市场现状提出了“四个市场和四个增 长”，即把市场视野扩展为“工程分 销市场、家装零售市场、创新应用市 场、翻修改造市场”，实现“从公建 到住宅、从吊顶到墙体、从城市到乡 村、从国内到国际”四个增长。根据 总部提出的上述理念，广安北新围绕 石膏板业务建立的核心能力和资源禀 赋，以客户和渠道协同为中心，着力 构建“四板四料”业务组合。“四板” 即石膏板、矿棉板、金邦板（无石棉 的纤维水泥板）、全程无甲醛的环保 木板。“四料”即涂料、粉料、辅材 辅料、防水材料。通过四板四料的 业务组合，大幅提升客户价值，体现 企业综合服务能力。

## 环保一流



广安北新始终把环境要素放在企业经营的首位,坚持走自然、社会、环境和谐的可持续发展之路,不仅生产绿色产品,而且绿色地生产产品,逐步形成了一个兼具制造、产品、服务、供应和厂区于一体的绿色制造体系。中国质量协会会长贾福兴说过这样一段话:“北新建材不仅提升了(建筑材料的)质量、性能和美观,关键是在吸附分解甲醛和研发鲁班万能板等解决方案彻底解决了环保问题,为消费者和社会创造了价值。从行业角度看,你们推动建筑产业链的供给侧改革和节能减排;从生态环境角度看,你们的‘全生命周期的绿色建材’理念很好,减少自然资源开采和消耗,保护了环境。”

针对我国脱硫石膏大量排放、废弃贮存、利用率低的现状,北新建材从脱硫石膏高效消纳利用出发,研

究开发了脱硫石膏代替天然石膏制造纸面石膏板的关键技术、设备及自动化生产线,实现了脱硫石膏排放与利用的良性循环。通过整合电力和建材行业的存量资源,推动我国热电行业、建材行业以及机械行业建立以绿色技术为核心的资源耦合和循环利用,推动我国石膏行业进入新型工业化道路,符合国家节能减排和建立节约型社会的要求。此项技术集成申报专利30余项,其中授权发明专利10余项;参与编写或修订国家标准1项,行业标准3项;获得省部级奖励10余项,包括中国资源综合利用协会科学技术奖一等奖,中国建筑材料联合会、中国硅酸盐学会科技进步奖二等奖等。

近年来,广安北新在节煤、节电方面进行热风炉改造、锤式打散机改造,并取得了良好的效果。石膏板

主要原材料为火电厂废气脱硫的石膏,原材料本身就是废物的回收利用。在石膏板生产过程中共产生粉煤灰、炉渣、废料等三种固体废料。粉煤灰经过回收,用罐车直接拉到水泥厂作为原料使用,资源循环利用,节约生产成本;炉渣由其它公司购买综合利用;废料经回收筛选后,用破碎机进行破碎后,掺到原料中,作为原料使用,做到废物回收利用。对于粉煤灰的处理,广安北新与收购公司签订协议,由收购方出资建了一套粉煤灰回收系统,对粉煤灰进行集中处理,节约了广安北新垃圾转运费。对于二控废料的处理,广安北新对其进行了回收利用,在上料皮带处增加一套废料回收装置,每年可以回收废料约900吨,节省石膏原料费10万元,节省废料转运费10万元,同时也保护了环境。

## 品牌知名



包括广安北新在内,北新建材的成员企业实行统一的品牌规划和品牌管理,以“龙牌”作为高端石膏板的主打品牌。2017年9月28日,由世界品牌实验室编制发布的2017年《亚洲品牌500强》排行榜揭晓,20个国家和地区的500个品牌入选榜单。北新建材再次蝉联亚洲建材品牌三强,名列亚洲500强品牌第163位。

北新建材将品牌建设提升至公司战略高度。自2004年起,公司就开始实施制高点战略,从资源布局、工程、客户、渠道、质量、技术、标准等全方位占领制高点,打造了在质量、技术、

服务、效益等方面全面超越世界500强外资同行的中国高端自主品牌“龙牌”,是为数不多的比外资品牌卖得贵、卖得好的中国品牌。据统计,获得国家建筑工程奖90%的建筑都采用了北新建材的龙牌系列产品和系统解决方案。北新建材全球原创的“鲁班万能板”实现内装修的革命性创新,全面取消现场湿法作业,替代木材、腻子、油漆、涂料、壁纸、壁布,实现个性化设计、工厂化生产、装配式施工,实现“即装即住”的环保梦之屋,满足广大客户对美好生活的需求,实现了“人无我有”。

2018年5月10日中国品牌日,BTV财经频道“2018北京诚品论坛暨诚品之星颁奖典礼”上,北新建材被授予“诚品之星”,表彰其在推动实现习近平总书记提出的“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”上做出的突出贡献。

广安北新深入贯彻母公司品牌战略,并通过自主申请广安市知名品牌、四川省著名品牌、四川省名牌产品、注册新商标等一系列措施,极大的提高了公司的品牌建设水平,使广安北新成为当地的明星企业,公司产品成为当地的明星产品。

## 党建优秀



2017年是党的十九大胜利召开的一年，是“十三五”战略规划推进实施的重要一年。广安北新党支部紧紧围绕公司党委工作的总体要求，深入学习贯彻党的十八大及历次全会、十九大精神，扎实推进“两学一做”学习教育，推行“党建+”模式，将党建工作融入到公司改革发展、生产经营、队伍稳定等环节中，党建工作亮点纷呈。在广安党支部及工会的带动及全体干部员工的努力下，圆满完成了本年度的生产经营目标。

将党建工作总体要求纳入公司章程，调整公司领导班子分工，全面加强党的领导。党员分布在公司领导层、管理骨干、技术骨干等各个关键岗位，设立党员示范岗，让每一名党员扎根在基层，保障基层党的建设。

落实国有企业党建工作会议和十八届六中全会精神，学习新党章和十九大精神，建立党员全覆盖的考核体系，有效激励基层党组织的创新力、凝聚力、战斗力，有效激发广大党员的工作热情和进取精神。2017年

12月，组织员工参加广安经开区开展的“学习贯彻十九大，对党说说心里话”演讲比赛，获二等奖。

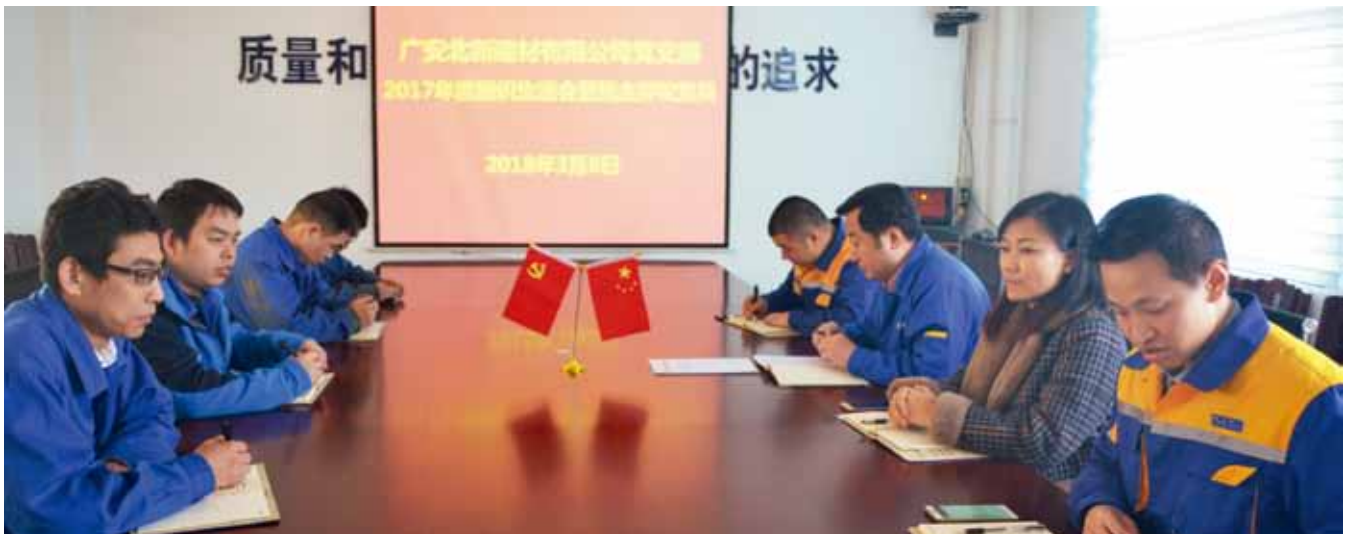
创新学习载体，推进“两学一做”学习教育常态化、制度化，“两学一做”更加扎实。利用“线上+线下”的方式，在微信、QQ群等新媒体上宣传开设学习专栏和报道，举行论文研讨、互换互学互评党课、知识竞赛、编制“两学一做”简报和建党96周年“五个一”等系列活动，并针对部分一线党员文化水平较低，有针对性地开展帮学、互学活动，提高了学习教育效果。自2月份开始广安北新党支部开展“两学一做”学习教育活动，坚持落实“三会一课”制度。

推行“党建+”模式，生产经营工作更加有力。积极探索“党建+”工作新模式，制定了“党建+抓改革促发展”实施方案，有针对性地推进“党建+人员管理、压库、成本倒逼、本质安全、项目推进”。公司各部门结合实际制定项目，如营销部制订“党建+智慧营销”实施项目，提前一个月完成全年销售任务。

健全工作机制，廉洁防控更加到位。建立和完善责任清单、问题清单、问责清单三个清单和纪检工作协作机制、廉洁风险防控机制，各部门联合开展专项督查，建立健全管事用权的制度笼子，有效预防各种违规违纪行为发生。开展自查自纠，不断深化巡视整改工作，逐条对照检查，对自查存在的突出问题，明确整改措施、责任人和整改时限。组织党员干部学习廉政学习材料文件，在厂区、车间张贴廉政宣传标语，设置廉政警示牌、廉政广告，强化党员干部的廉洁自律。

公平公正选人，管理团队更加高效。结合总部KPI关键绩效考核的实施及结果，有力推进KPI考核。通过民主推荐、竞争上岗等方式选拔干部，打造精干高效的管理团队。

建立学习型组织，加强党员教育管理和培养。组织党员干部参观邓小平故居；派党员代表参加集团在井冈山组织的共青团培训班，回来后感慨道：“心灵得到洗礼，发扬传统，磨练意志，不忘初心跟党走”。



广安北新党支部开展组织生活会



## 安全稳定



广安北新自建厂以来,历届班子成员始终把安全生产工作纳入重要议事日程,与业务工作同安排、同部署、同检查、同总结,始终坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的企业安全方针,形成了“安全是最大的政治、安全是最大的效益、安全是最大的稳定、安全是最大的幸福”的安全理念,近五年以来未出现重大安全事故,并取得了多项安全荣誉。

注重识别,突出防控重点。广安北新根据各部门的实际情况,认真查找分析,确定危险源及危险区域,实施改造或制定相应措施,对危险源及危险区域进行严格防控。对危险区域实施重点防控。一是在重点防控区域显要位置设置警示标示;二是对老化设施、设备实施改造;三是在危险区域设置护栏、护罩、护线管等设施;四是加强对危险源及危险区域的日常巡视。

注重培训,不断提升安全保障能力。广安北新采取“内外结合”的方式开展安全教育培训工作。一方面加强内部培训,即岗前三级安全教育培训课和定期培训。所有员工、临时用工上岗前必须接受一次安全教育培训,绷紧安全生产的弦,明确自身工作范围内的危险源,做好安全意识和技能方面的准备;同时定期组织员工进行安全生产、消防、专业技能培训,提升员

工安全防范及应急能力。另一方面搞好外部培训。外部培训主要有两种途径,一是积极主动参加各类上级机构组织的安全培训;二是向同行学习,通过各种形式,学人之长,为我所用,丰富我们安全文化的内容和层次。

注重宣传,不断强化安全生产意识。通过各种方式提升干部职工安全生产意识,促使员工真正养成自觉性,产生“我要安全”的源动力。一是结合安全活动,传播安全文化。包括积极参加上级单位组织的“安全生产月”、“安全生产年”及在企业内部评选“安康杯先进集体”、“安康杯先进个人”、等系列活动,深入传播安全文化;积极参加“安康杯”知识竞赛活动、组织开展消防演练等活动,将安全知识的传播贯穿于活动中,潜移默化地传输给每位员工。二是搭建宣传平台,普及安全知识。通过建立安全文化学习园地、安全知识宣传栏,宣传消防安全法律、法规、安全生产知识、事故教训和公司安全文化理念等内容,为员工获取安全知识,提高意识和技能搭建了实体平台。

注重检查,确保制度措施落到实处。广安北新主要采取各部门负责人及安全员进行安全自查自纠,将自查自纠情况报公司相关职能部门,落实整改措施;安全管理部门进行定期安全

检查;公司领导班子成员突击检查三个层面的检查方式对公司的安全生产进行检查监督。该种方式,各部门自查自纠是关键,定期检查和突击检查是查缺补漏,是对自查自纠的再监督和再提高。将安全生产落实情况作为年终综合目标考核的重要依据,与年终综合目标考核挂钩;同时分析检查中发现的不足,根据需要对相关人员进行教育培训或作出相应人员调整。

注意预防,提升安全事故应对能力。一是对公司有危险的区域进行了改造,安装了防爆灯、完成了线路穿管等;二是先后配备了228个干粉灭火器、2个消防泵、60根消防带等;三是各岗位均有安全通道、应急照明灯等应急逃生救援设施设备,并配合各类安全应急预案,充分保障应急条件下的人员安全。各项安全投入及措施的落实,优化了安全生产基础条件,有效提升了对安全事故的防范和应对能力。

在探索中完善,在实践中优化,逐步形成了比较全面、有针对性的安全文化体系,为企业的稳步发展提供了可靠保证。广安北新自建厂以来无重大安全责任事故发生,连续被上级主管部门评为安全先进单位。这是企业和员工值得自豪的成绩,全体干部员工十分珍惜这得来不易的成果,它促使我们在工作中更加注重安全。

### 展望

宋志平董事长说:“我离开北新已经16年了,如今北新建材已是一家拥有400多亿元市值的上市公司,在全国布局了70多条生产线,每年的销售量达到20亿平方米,成为全球生产规模最大的石膏板企业,2017年的税后利润也创下了23亿元的新高,我真为北新的发展而高兴。我希望北新人能记住我们的昨天,知道我们是谁,从哪里来,又向哪里去。北新要想有更好的明天,唯有一路改革,一路创新。”

## 中国建材集团“十佳党建工作品牌”之八

# 贵州三都“三五五”支部工作法

**品牌名称：**贵州三都“三五五”支部工作法

**党组织名称：**贵州三都西南水泥有限公司党支部

**党组织近三年来所获荣誉**

2015年被中共黔南州委授予“五好”基层党组织荣誉称号

2015年被中共三都县委授予“五好”基层党组织荣誉称号

2015年被贵州省总工会授予“厂务公开民主管理示范单位”荣誉称号

2016年被中国建材党委授予“先进基层党组织”荣誉称号

2016年被中共三都县委授予“先进基层党组织”荣誉称号

2017年被贵州西南临时党委授予“先进基层党组织”荣誉称号

### 品牌主要内涵和创新点

**1. 建强组织，在转型发展中聚合力量。**公司地处贵州省黔南州三都水族自治县，是全国唯一一个水族自治县。现有员工183人，水族员工占比超60%，党员22人，占员工总数的12%，水族党员占68%。2013年7月，公司党支部正式成立，充分发挥党组织战斗堡垒和党员先锋模范作用，助推企业发展。

**2. 激活细胞，在攻坚克难中争先锋。**以“三五五”党建工作法提升基层党建，党支部与生产相互融合，并制定各项考核方案和每月各项指标评比，最终以公司文件进行考核通报。几年来，党员带头攻坚克难，提出有效合理化建议60多条，实现小改小革、技术创新50余项，创造效益1500余万



贵州三都西南党支部书记、总经理任军同志给党员干部上党课

元，多次荣获西南水泥工艺创新奖和贵州省“五小”员工经济技术创新成果优秀奖。

**3. 文化引领，在推进发展中强堡垒。**关心关爱员工，积极为员工谋福利，增强员工的安全感和归宿感，开展多种文娱活动，企业在发展中教育了一批人、带动了一批人、帮助了一批人。获得了贵州省“劳动关系和谐企业”荣誉称号。

**4. 乡企共建，在服务发展中树形象。**主动履行社会责任，为周边村寨提供了大量的就业岗位，支援水族人民脱贫攻坚，积极推动精准扶贫，带动地方就业上千人，并与三都县政府签订脱贫攻坚“组组通”专用水泥协议，开设专用水泥通道，并给予适当的让利，得到了三都县委县政府的高度赞扬和三都县老百姓的拥护。

### 品牌工作主要措施和经验做法

**一、三亮（亮身份、亮承诺、亮行动）亮身份。**树立党员意识，不断加

强党的建设，规范党员一言一行，并要求所有党员在上班期间一律佩戴党徽，争创“党员先锋岗”，通过亮明自己的党员身份增强党员的荣誉感、使命感。

**亮承诺。**每一名党员都郑重承诺，必须在自己的岗位上踏实工作、注重实效，加强自身业务技能，确保每一项操作符合规程，每一项数据真实有效，每名党员努力做好本职工作，接受全体员工的监督。

**亮行动。**全体党员以“十九大”精神为指引，以“两学一做”为抓手，在工作、学习及生活上体现党的优良作风，充分发挥了党员的先锋模范带头作用。

**二、五比（即比党性、比协作、比贡献、比技能、比创新）**

**比党性。**党支部将每个党员每月参加党支部组织的活动、学习工作的情况、遵纪守法情况等量化汇总，作为其评先和“七一”评比优秀共产党员、优秀党务工作者的依据。

**比协作。**党支部制定协作方案，每个月按考核目标将各部门通力协作、相互配合完成目标任务的情况进行考核，公司形成了各部门团结一心、共图发展的良好氛围。

**比贡献。**一是设立“党员先锋岗”，以“两划”（划设备管理责任区、划清洁卫生责任区）、“两定”（定人、定标准）发挥先锋模范作用，立足岗位作贡献，带头引领齐上进。二是深入实施“联系点”制度，党员干部深入基层，联系帮扶中控室、基层班组开展对标细化、指标优化，形成全系统比、学、赶、帮、超氛围，促进生产经营指标得到持续优化。

**比技能。**定期组织中控操作员、机电人员、巡检岗位人员技能比武大赛，对技能比赛优胜者进行奖励。

**比创新。**先后进行了鹅卵石替代部分炉渣、铁合金炉渣；石灰石矿山盖山土替代铝质页岩配料等7项技术创新，产生经济效益1000余万元。其中，“鹅卵石替代部分炉渣、铁合金炉渣在水泥生产中的应用”获得西南水泥企业技艺工法类二等奖；“利用石灰石矿山盖山土替代铝质页岩配料”获得贵州西南技艺工法类三等奖；企业原材料下料斗系统改造项目获得贵州省总工会授予的“五小”员工经济技术创新成果优秀奖。

**三、五个一（即培养一名入党积极分子、帮扶一名员工、提出一条合理化建议、组织开展一项小改小革、为社会奉献一份爱心）**

**培养一名入党积极分子。**把骨干发展成党员，把党员培养成骨干。公司党支部已经建立科学严密的培训规划和计划，并积极实施，重视发展有知识、有技能的骨干员工加入党组织。截止目前，公司党支部累计发展党员6名。

**帮扶一名员工。**针对公司水族员工人数多（占比达60%）、文化水平低、有些人甚至不识字的实际情况，公司党支部以带动员工“两学一做”——“学专业知识、学操作技能、做合格员工”为抓手，运用业务党课和交接班会等多种形式，以集中学习、现场教学、党员骨干以师带徒等方式，切实提升员工思想素质和业务技能。公司党支部组织开展丰富多彩的员工文体活动，定期举办员工座谈会等各种关爱员工的活动，用“家文化”凝聚人心。特别困难员工，公司每年进行有针对性的帮扶、走访。

**提出一条合理化建议。**几年来共采用员工合理化建议60多条，让员工发挥主人翁精神，积极参与到提升企业效益中。

**组织开展一项小改小革。**党员牵头开展对预热器分解炉系统节能、篦冷机冷却系统节能、生料配料库系统改造等实现小改小革、技术创新50项，创造效益500余万元。

**为社会奉献一份爱心。**一是公司党支部积极响应号召，为黔南州和三都县脱贫攻坚各捐赠10万元，其他各项公益捐款30余万元。二是用心用情全力助推民族团结。每年国家节假日期间，公司党支部邀请周边村支两委、老党员、群众代表到公司开展慰问座谈联谊会，得到了周边党员干部群众的认可，周边群众积极支持公司的发展。2017年6月中和镇中海村一村民房屋因火灾被烧毁，公司党支部积极响应地方号召，无偿支援20吨水泥用作其重建家园；中和镇安塘村由于连续大雨，导致道路塌方，公司党支部号召全体干部员工捐款，共筹集到爱心捐款3万余元，切实解决了村民出行困难问题。公司党支部主动履行起社会责任，为加强民族团结打下坚实基础。

## 品牌建设成效

通过实施“三五”支部工作法，有效增强党建工作活力，党支部“聚人气、接地气、鼓士气、扬正气”得以充分发挥。

**一是“聚人气”，实现企业与员工和谐。**创建“全国职工书屋”，开展员工生日会、演讲比赛、员工才艺展示等企业文化活动，营造浓厚的、积极向上的学习、工作、文化氛围，与当地水族和睦共融，党员和职工面貌焕然一新。

**二是“接地气”，实现企业与社会和谐。**心系地方，主动承担社会责任。与政府签订扶贫攻坚战略合作协议，主动开设扶贫攻坚水泥绿色通道，在量、价等方面给予保障，积极推动精准扶贫，带动地方就业上千人，有效促进了水族人民全面决胜小康。同时，定期开展当地困难群众慰问，每年六一开展困难职工子女、贫困儿童帮扶，七一开展镇、村、企党建主题活动，促进社企和谐。近年来，贵州三都西南再未发生村企矛盾纠纷，被贵州省评为“劳动关系和谐企业”。

**三是“鼓士气”，实现企业效益显著提升。**通过支部引领、党员带头、员工融入、共同发力，2017年，公司产销106万吨，同比增长17%；实现利润8530万元，同比增长98%，均创历史新高。

**四是“扬正气”，实现带头引领。**公司党支部战斗堡垒和党员先锋模范作用在企业中得到生动体现，分别被中国建材集团党委、贵州西南临时党委，黔南州党委和三都县委授予“先进基层党组织”光荣称号，在地方和西南水泥起到了良好的示范带动作用，实现了党建与生产经营的双丰收。

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之九

# 泰山玻纤党群共建“五个一体化”工程

品牌名称：泰山玻纤党群共建“五个一体化”工程

党组织名称：泰山玻璃纤维有限公司党委

近三年来所获荣誉

2015年泰山玻纤党委被中国中材集团有限公司党委评为“先进基层党组织”

2015年泰山玻纤工会委员会被山东省建材工会委员会授予“山东省建材行业先进工会组织”称号

2015年泰山玻纤工会委员会被评为山东省职工技术创新竞赛“示范企业”

2015年满庄分公司经编织物分厂荣获“全国模范职工小家”称号

2016年泰山玻纤党委被中共泰安市委组织部授予2015年度五化五星服务型党组织创建“五星级党组织”

2016年泰山玻纤党委被国务院国资委党委评为“中央企业先进基层党组织”

## 品牌主要内涵和创新点

内涵：“五个一体化”工程包括：组织建设一体化、机制建设一体化、阵地建设一体化、品牌创效一体化、业绩考核一体化”。旨在公司党委的统一领导和指导下，将基层党组织、纪检、工会、共青团组织工作列入一个整体的党群共建工作体系中，形成党群工作同步推进，同步实施量化考核、同步争创党群先进的工作机制。



### 创新点：

1. 组织建设一体化：组织同步共建、干部按需培训、经费渠道畅通
2. 机制建设一体化：规划共谋、机制联动、行动共振、各执所长
3. 阵地建设一体化：宣传齐策划、活动齐上阵、沟通齐协调、文化齐创建
4. 品牌创效一体化：问题导向同立题、鼓励差异同创新、实际效果同鉴定
5. 业绩考核一体化：动态座谈督促、集中量化考核、评议绩效并重、同步评先树优

通过近7年的实践和持续改进，各基层党工团组织基础工作牢牢夯实，结合自身实际活跃组织工作的主动性、创新性明显提高，为更好的贯

彻落实当前集团党委提出的“组织建设好、制度建设好、活动开展好、党风廉政好、作用发挥好”五好基层党组织争创工作奠定了良好的基础。

## 品牌工作主要措施和经验做法

自2011年以来，泰山玻纤党委按照“党建带动群建，群建促进党建”的基本工作思路，以“组织联建、机制联动、活动联办、目标同向、协同发展”为目标，全面强化组织、搭建平台、落实保障，探索和构建了“党群共建一体化”工作新格局，有效实现了党群同心、同向、同力，齐争共创的生动局面，为全面推动泰山玻纤“十二五”规划的圆满完成和“十三五”战略的成功开局提供了坚强有力的组织保障。主要做法如下：

一是统筹整合资源，推进组织共建一体化。组织机构同步共建。公司党委按照“业务拓展到哪里，党组织就覆盖到哪里；党组织覆盖到哪里，群团组织就覆盖到哪里”的要求，建立党支部20个，分会组织15个，团支部17个（退休支部未建立分会和团支部，机关团支部进行了合并），形成了党群团齐抓共管的工作格局。党群干部交叉任职、按需培训。公司党委在大的分厂、车间、子公司支部设立了专职党支部书记，并实行一人多职，交叉任职，分会主席一般由支部书记或单位副职兼任，团支部书记一般由支部青年委员担任，明确了各党支部书记为党建带群建工作的第一责任人，形成了纵横交错、结构合理、功能完备的党群工作网络。按照各级党工团组织负责同志的业务工作，公司党委紧密结合年度工作部署和各级党工团工作中面临的突出问题开展培训教育，真正做到联系实际、按需施教、学以致用。活动经费渠道畅通。先后制定实施了各级党组织、分会组织活动经费管理办法，明确了经费用途、申报和报销程序，并列入企业预算管理，较好地解决了基层党、工、团组织活动经



中国建材在泰企业贯彻十九大精神辅导报告会

费保障问题。

二是注重行动共振，推进机制建设一体化。公司党委建立了党纪工团联席会、领导班子成员联系点制度，形成了每半年一次到基层党工团组织进行座谈调研的长效机制，为公司党群共建工作提供了切实可行的工作机制。公司党委还统筹规划共谋，每年年初的党建工作专题研讨会上，统一规划和部署党工团工作，在开展活动中，坚持党群互动，统筹配合，相互支援，相互补台，发挥整体优势，真正做到党工团工作在措施方法上相互合拍，在效果体现上共显共赢。

三是做到载体共创，推进阵地建设一体化。活动阵地一室多用。按照硬

件设施资源共享的原则，对党工团组织的活动阵地实行一室多用、共同建设、共同使用，并依托各基层组织的活动阵地，开展形式多样的学习交流。企业文化齐抓同创共塑。在集团“创新、绩效、和谐、责任”核心价值观的引领下，党工团组织适时开展了泰山玻纤企业文化总结、凝练、提升活动，制作了企业文化宣传片，在“为材料增强、为生活提质”的企业使命上，在“打造世界最具竞争力玻纤企业”的企业愿景上，达成了高度的共识，形成了以“实、敢、当”为核心的企业文化体系，为企业的持续发展提供了更坚强的支持。内外宣传齐策划，传递正能量。党工团组织坚持宣传工作齐策划、同讨论、共推进，注重利用好微信、内外网站、媒体等平台，整合党、工、团组织的各类宣传报道，集中力量挖掘生产现场的亮点，挖掘身边人身边事的闪光点，以大宣传的格局传递正能量，共同组织的全国劳模事迹报告会、公司先进模范事迹报告会、忠诚老员工感恩感言、年度劳模、模范党员等系列宣传报道，在职工中营造了浓厚的学习先进、争当先进的良好氛围。

四是坚持问题导向，求同存异，推进品牌创效一体化。公司各级党工团组织围绕服务生产经营不偏离，在活动载体上，坚持问题导向，整合活动资



泰山玻纤赴井冈山红色教育基地培训学习

源，开展了一批共建共享的“拳头”品牌活动。如公司党委针对各党工团组织人员差异、生产差异、活动差异的实际情况，组织开展了“一支部一品牌一特色”创建活动，一方面要求各支部进行品牌自塑，争创“品牌支部”、“品牌党员”，另一方面要求支部围绕加强员工思想教育、解决职工关注的热点难点问题入手，在增强支部凝聚力、威信力上下功夫。这一活动的开展，有力体现了党群工作的高度融合。

在强调党群共建一体化的同时，各级党工团组织更加注重发挥各自品牌优势，做到“有分有合，求同存异”，以“实际、实用、实效”的品牌活动来检验各级党工团组织的工作和战斗力。如各级党组织围绕发挥党员先锋模范作用组织开展的“办好一件实事”、“开源节流、降本增效”竞赛、“立足岗位、无私奉献”、“党员公开承诺”、党员责任区、党员奉献日、党员技术党课等党员主题教育活动让党组织真正活了起来，动了起来，并有效带动了工团组织积极参与进来；工会组织开展“岗位之星”、“技能创新大赛”、“劳模创新工作室”、四季帮扶、金秋助学等系列活动积极推进了职工素质提升工程；共青团组织经常性开展的艺术节、各种球类竞赛、徒步走、

K歌大赛、书画摄影展、联欢会等活动，丰富了青年职工文化生活，培养了员工团队意识，增强了企业凝聚力。

**五是做到量化考评，推进业绩考核一体化。**公司党委成立了党群共建考核领导小组，同步实施了量化式“党群共建一体化”考评体系。该体系以“可量化、求实效、重改进”为考评的根本原则，将各党支部、各分会、团支部的各项工作全部纳入了统一的考核评价体系，并通过半年座谈调研、查验资料、听取汇报、督促整改等形式，进行合并量化考核与评价。考核结果直接运用于支部的考核定级，党工团组织的评先树优，并与支部书记绩效考核、行政先进集体考核评选有效挂钩，形成了有效的压力传递和动力传导机制。

### 品牌建设成效

**一是形成了党群竞争共创的良好工作格局。**党群共建一体化平台的搭建，推进公司党委建立了合力推进的组织领导体系、共建互促的制度体系以及优势互补的资源支撑体系，既深化了各级党组织自身建设的基本内容，又延伸了党组织工作的触角，实现了党工团三方资源共享，解决了制度不健全、工作不均衡、资源浪费、合力不

足等问题，形成了公司党委统一领导下的党群一体化大格局。

**二是夯实了党群工作基础。**一体化量化考评体系的建立，将党建、群团工作列入目标考核，充分调动了党工团各级组织创建的积极性、主动性和创造性，改变了以往党工团工作考核凭印象、走过场、玩虚招的情况，使各级组织开展变被动为主动，变消极为积极，激发了各级组织负责同志的竞争意识和责任意识。在近三年度对党工团组织的满意度测评中，测评分数均达到了88分以上，达到满意的成效。

**三是为企业稳健发展增添动力。**各级党工团组织紧紧围绕服务生产经营开展活动，将各项活动开展与岗位职责有机融合，在调整产品结构、降本增效、科研攻关、技术创新、技能比武、深化改革中创先进、争优秀，为推进新区建设，公司连年利润同比大幅增长，产销连年创历史新高作出了突出的贡献。2013年以来，公司各项经营指标连年创历史新高。在推进新区建设中，满庄分公司党工团组织通过组织开展“技术党课”、“每班一星”、“民生直通车”等品牌活动，带领党员群众攻克技术难关，提升产品质量，凝聚团队力量，满庄分公司产能规模达到50万吨/年的实际先进生产能力，建成的首条8万吨生产线被列为2015年被工信部列为全国首批建材行业2个智能制造示范线之一，成为玻纤行业首批唯一入选的示范项目，2016年再次入选国家智能制造应用新模式示范名单，成为国内玻纤行业乃至全国各行各业中罕见的两次入选的企业之一。人均产能较老生产线提高一倍以上，人工数量减少1/3，能耗降低35%，生产成本大幅降低，成为泰山玻纤技术装备最先进、生产效率最高、成本最低、产能规模最大、具有国际先进水平的生产基地。



泰山玻纤参加“宁夏建材杯”中国建材集团篮球赛

# 做一个充满理想和一丝不苟的年轻人

——读《改革心路》所感

摩根士丹利前北京首席代表、投资银行部执行董事 王悦

阅读宋志平董事长的著作，就好像坐在他面前聆听他布道，他娓娓道来一个个故事，一幅幅情景就在脑海中展开，令我时而心潮澎湃、时而热泪盈眶，每每总忘记了时间的流逝。

《改革心路》更是一本令人想一口气读完、合上书沉思良久的好书。它不仅讲述了若干企业四十年求生存、求发展的改革征程，更剖析了他们的改革舵手一路上想到、说到、做到的心路历程，而其中描绘的那个20多年前“充满理想和一丝不苟的年轻厂长”，更是对今天处于相仿年纪的我们有着强烈共鸣和重要启示。

宋董事长常讲，每个人有每个人的宿命，他的宿命就是解决难题。我倒觉得，与其说是命运使然，不如说是他在坚定的理想驱动下一次次主动选择了人生的Hard模式。他的理想表现为对企业和员工的责任感，所以他为厂里卖不出去的产品着急，放弃受人尊敬的技术岗而转做“被人看不起的”推销员；同样他为员工对企业的冷漠难受，付出自己对待家人般的真心点燃员工心中的“那团火”。他的理想也表现为对行业和国家的使命感，所以他为水泥行业的放量乱战忧心，矢志不渝地推动联合重组和落后产能淘汰；同样他为国家的创新战略操劳，运用全球智慧+本土量产推动开放式创新持续落地。反观自己，当怀揣着“诗和远方”迈出校园时，我们大多数人的选择恐怕不是“钱多事少离家近”。然而，工作十余年之后，当事业平稳、生活安定的时候，我们是否还记得自己最初的理想？



当面临重要选择的时候，我们是求易、求稳，还是选择坚守住自己的初心，从“Comfort Zone”里迈出来，义无反顾地去迎接新挑战和风险？

如果说对“理想的坚守”构成了本书的主轴，那么“做事的用心”则成为其中每个故事的关键词，从中我读出了三点要义：第一，用心的积累。我们知道要从平凡到大师往往要经历十万小时定律，我们也知道，宋董事长兼任国药集团董事长五年间没有休息过一个周末，终成全球医药界的传奇人物、开启了医药行业的新时代。他对工作的一丝不苟，甚至是“痴迷”，凝聚了一个痴迷的团队，才能打造出两个世界500强及若干个“隐形冠军”。所以当我们的工作小有成就、自我感觉良好时，不妨见贤思齐，再问问自己，是否应潜下心来，再多努力一点，再多积累一些？第二，用心的专注。无论是北新建材的至暗时刻被竞争对手的产品堵门，还是中国建材在金融危

机中遭遇资本市场大幅卖空，一系列困难险阻最终化险为夷，看似是“好运”，实则是在异常艰难时刻仍坚持的信条——“Never, never, never, never give up”——专注于产品质量和企业信用，最终守得云开雾散时。我们在前行的路上都会遇到一些挺不住的时刻，不妨想想书中的那句话“遇到困难时努力熬过去就好了，如果此时放弃了那就一无所有了，也不会有转机。”第三，用心的聚力。无论是在国内用“三盘牛肉”的互利思维整合各路诸侯推进水泥行业的合纵连横，还是在国外用相互取长补短的理念联合跨国公司共同开发国际市场，宋董事长一再强调“独行快、众行远”，而形成合力的关键是要有共赢的格局和包容的心态。这一点对我们这些管理岗位上的年轻人格外重要，当我们独自埋头苦干时，不妨想想，如何用厚重的人格和睿智的眼光更好地凝聚共识，众人拾柴火焰高？

我把《改革心路》推荐给周围的朋友。面临当今世界千年未有之大变局，我们这一辈年轻人不免会有危机感，迷茫、困惑、甚至是失落。我想，不如反复读读书中那一段内心独白，问问自己：我们的心路通向何方？

“我常想，人生没有答案，一路走来，我没有为自己设定过什么远大的理想和目标，只是一直踏实地努力做事，从不好高骛远，左顾右盼。居里夫人说人生是不容易的，但那又有什么关系呢？每个人都想知道我们这一生能做些什么，那就一直努力到成功。”



01

### 宋志平率团赴以色列 集团所属企业签署相关合作协议

近日，集团董事长、党委书记宋志平率团赴以色列，拜访相关企业、知名大学及研发机构，就企业创新创业进行深入交流，席见证了中材国际与以色列Har Tuv水泥、凯盛科技所属唐山通宝停车设备有限公司与以色列Lift Parking公司签署合作协议。在以色列期间，宋志平拜访了希伯来大学、特拉维夫大学、以色列理工学院和魏茨曼科学研究所，深入了解其科研方向、人才培养和校企合作等情况，宋志平还与《创业的国度》作者索尔·辛格进行了对话交流，与以色列理工管理学什洛莫·迈特乐教授进行深入沟通。围绕企业创新，宋志平一行还拜访了佩雷斯和平创新中心，探寻以色列创新的独特元素和创新文化的推动力量。此外，代表团还拜访了滴灌技术的发明者、精准灌溉领域的领先者耐特菲姆公司，探讨在智慧农业项目上的合作。中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，中国建材股份副总裁、中材国际董事长宋寿顺，凯盛科技副总经理蒋洋，中材海外董事长孟庆林等参加相关活动。

02

### 中国建材集团6个集体和个人 受到国资委党委表彰

近日，国资委党委召开庆祝中国共产党成立98周年暨中央企业“两优一先”表彰大会。会上，集团6个集体和个人受到表彰，天山水泥魏帅印、中国建材总院文寨军获评“中央企业优秀共产党员”，中材建设王彬、凯盛科技李志铭获评“中央企业优秀党务工作者”，中建投某单位党支部、中联水泥党委获评“中央企业先进基层党组织”。集团党委号召，要向获表彰的先进集体和个人学习，把智慧和力量凝聚到创建世界一流企业的宏伟目标上来。

03

### 中国建材助力北京大兴 国际机场如期顺利竣工

近日，北京大兴国际机场各主要工程项目均如期顺利竣工。集团作为全球最大的综合性建材产业集团，以创新性的系统解决方案、高效的建材检测服务、优质的建材产品和工程服务有力支持了该项超级工程的建设。集团所属北新建材采了龙牌石膏板轻质隔墙系统、贴面墙系统等绿色环保装配化应用解决方案，创新性地解决了项目中隔墙跨度大、隔墙固定存在较大难度等问题；国检集团提供了高效建材检测服务，有力保障了机场工程的建设进度及质量；中岩科技研制的综合型聚羧酸系减水剂母液和超缓释型聚羧酸系减水剂母液应用于机场航站楼建；中材地质工程勘查研究司、北京新航建材集团有限公司也参与了机程护坡及桩基础工设。

04

### 宋志平主持召开集团党 风廉政建设和反腐败工 作领导小组2019年第一 次会议

近日，集团党委书记宋志平主持召开集团党风廉政建设和反腐败工作领导小组2019年第一次会议，分



析研究当前集团党风廉政建设和反腐败工作面临的形势，总结上半年工作，安排部署下半年重点任务。集团党委副书记、副董事长刘志江，党委常委、总经理曹江林，党委常委、纪委书记杨杰出席会议。宋志平指出，2019年上半年，集团各级党组织、纪检监察机构扎实推进党风廉政建设和反腐败各项重点工作，取得政治保障。对于下半年集团党风廉政建设和反腐败重点工作宋志平要求提出：一要坚决落实“两个责任”，推动责任逐级分解、压逐层传导。二要推进集团纪检监察体制改革，落实纪检系统深化“三转”工作，持续推进新材料、工程服务板块纪检系统深化“转”试点。三要驰而不息落实中央八项规定精神，巩固作风建设成果。四要实践运用好监督执纪“四种形态”，强化监督执纪工作。五要深化推进巡视巡察工作，切实发挥利剑震慑作用。集团党委党风廉政建设和反腐败工作领导小组成员参加会议，领导小组办公室有关人员列席会议。

05

### 中国建材集团团委举办共青团工作培训班

近日，集团团委在中央团校举办共青团工作培训班。集团党委副书记孙力实作开班动员讲话，中央团校培训中心主任杨鹏致欢迎辞。孙力实强调，集团党委书记、董事长宋志平对共青团工作高度重视，大力支持团组织开展工作。她对团干部提出三点要求：一是加强理论武装，锤炼政治品格。二是坚定理想信念，牢记初心使命。三是勇于担当作为，刻苦注意安全。此次培训采取课堂授课+互动教

学+京外实地教学等方式进行，京内培训在中央团校开展，京外实地教学在延安开展。集团党群工作部主任苗小玲参加开班式，集团团委书记杨希主持开班式。集团各级企业团干部、青年工作负责人、青年先进个人代表等51人参加培训。

06

### 天山股份首次获得深交所信息披露A级评价

近日，深圳证券交易所下发了《关于深市主板上市公司2018年度信息披露考核结果的通报》，天山股份2018年度信息披露工作考核结果获A级。

07

### 中国建材工程总承包的缅甸敏巫光伏电站项目成功并网发电

近日，中国建工程总承包承建的缅甸敏巫220兆瓦地面光伏电站项目（一期）举行竣工仪式。该项目是缅甸历史上首个建成并网的光伏地面电站。

08

### 邯郸碲化镉薄膜发电玻璃一期项目联合车间封顶

近日，中国建材工程总承包的邯郸中建材300兆瓦碲化镉薄膜发电玻璃一期项目联合车间顺利封顶。该项目是加快邯郸市产业结构调整、促进发展方式转变的又一重大成果。

09

### 凯盛科技与张家口市人民政府签署战略合作框架协议

近日，凯盛科技与张家口市人民政府举行战略协议签约仪式。根据协议，双方将围绕新能源产业、新型建材、新型房屋、现代农业等相关产业建设“绿色冬奥会”，促进经济发展。

10

### 凯盛科技与光明食品集团签署战略合作协议

近日，凯盛科技与光明食品集团就中国农业现代化智能化发展进行会谈，并就打造长三角高端蔬果供应基地达成战略合作协议。

# 发现 材料之美

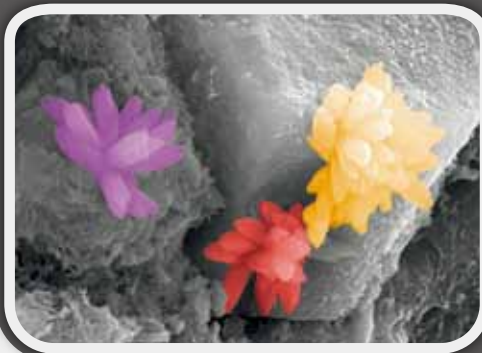
作为全球最大建材制造商和新材料开发商，中国建材集团官微和中国建材通讯开设“发现材料之美”专栏。本期以全新视角，带你领略水泥和玻璃之美。一起去看看~~~

## 科学家眼中的水泥之美



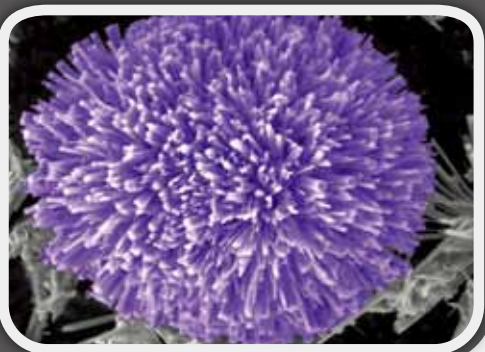
**繁花似锦**

水泥水化产物的微观形貌，犹如盛开的鲜花。硅酸盐水泥拌合水后，四种主要熟料矿物会与水发生反应。



**石上花**

水泥混凝土中部分水化产物的定向生长，犹如一朵朵在岩石上盛开的美丽小花。



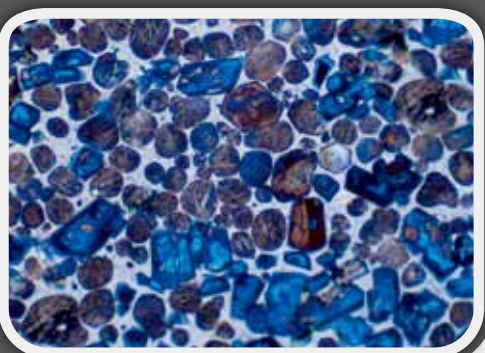
**乒乓菊**

钙矾石的扫描电镜图片。混凝土中的钙矾石是由水泥水化产物水化铝酸钙和硫酸根离子结合产生的结晶物水化硫铝酸钙。



**松针**

钙矾石的扫描电镜图片。在低水灰比的混凝土中水化形成的钙矾石微观形貌呈松针状聚集。



**蓝宝石**

低热硅酸盐水泥熟料的金相显微镜照片，可以看到硅酸二钙矿物呈椭圆形，有明显交叉双晶纹，犹如晶莹透亮的宝石。



**云海日出**

掺入粉煤灰的水泥浆体，仿佛东方冉冉升起的太阳。为减少石灰石等自然资源消耗，水泥熟料中使用一定量的粉煤灰等工业矿渣进行替代。

## 设计师眼中的水泥之美

水泥作为一种建筑材料，不仅有强大的使用功能还有独特的艺术特质，从一块简单的装饰面到一个艺术感的装饰品再到一个独特艺术的生活空间，一切都是那样的有魅力，那样的漂亮！

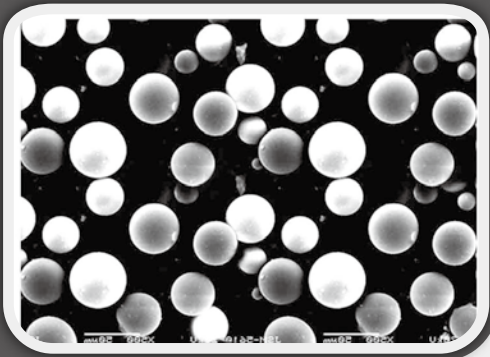


一片叶子、一点水泥，便可以制作出如此优美的装饰，是不是很有趣、很美妙？生活在其中，非常惬意、舒服。



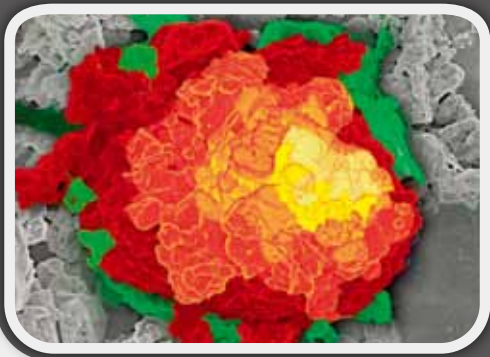
灰色的水泥地、极简的装饰风格，营造出一种轻松、自在的生活氛围，水泥地也充满了浓郁的艺术气息！

## 科学家眼中的玻璃之美



**黑白波点的遇见**

空心玻璃微珠的扫描电镜图，采用玻璃粉末法制备的玻璃微珠构成了一幅富有浪漫气息的黑白波点艺术作品。



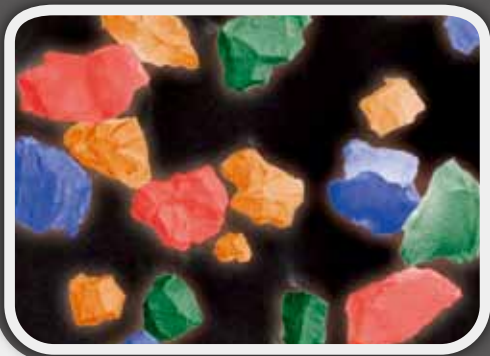
**娇艳玫瑰**

玻璃配合料之纯碱的扫描电镜图，可以看到由不同大小的颗粒紧密地团聚在一起，仿佛一朵绽放的玫瑰花。



**太空遨游**

玻璃配合料之白云石的扫描电镜图片，白云石呈不规则形状，颗粒大小不均匀，犹如浩瀚无垠的宇宙。



**多彩宝石**

玻璃配合料之石英砂的扫描电镜图，石英砂颗粒犹如一颗颗五彩斑斓的宝石。



**飞天**

微晶玻璃的扫描电镜图。微晶玻璃是指加有晶核剂(或不加晶核剂)的特定组成的基础玻璃，在一定温度控制下进行晶化热处理，在玻璃内均匀地析出大量的微小晶体，形成致密的微晶相和玻璃相的多相复合体。



**比心**

玻璃配合料之方解石的扫描电镜图，图中方解石的颗粒像一颗爱心的形状。

## 设计师眼中的玻璃之美

玻璃作为一种建筑材料应用在我们生活中的方方面面。同样，玻璃作为一种创意材料有着无限的多样性和可能性，设计师们赋予了他们新的生命和灵魂，让玻璃的美成了另一种可能。



玻璃穿身上? 闻所未闻的晶莹之美!

玻璃雕塑也可以超写实, 栩栩如生又不乏自然形态之美



用玻璃雕刻的普通事物，设计师赋予了他们独一无二的灵魂，让人发现到生活之美。



玻璃兼具艺术性和实用性的特点，两者的完美结合，成为家中装饰渲染的主角，也越来越受到人们的喜爱。



绿水青山就是金山银山（集团总部宋江涛）