

CHINA BUILDING MATERIAL MAGAZINE

# 中国建材通讯

· 中国建材集团有限公司主办 · 2017年第2期(总113期) · 内部资料 免费交流

追求完美

## 坚守实业 虽苦犹荣

中国建材：实体经济破局的央企样本

中国建材集团召开2017年度党的建设、党风廉政建设和反腐败工作会议



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





# 坚守实业 不忘初心 勇担重任 再攀高峰

2017年“两会”政府工作报告明确提出，“实体经济从来都是我国发展的根基，当务之急是加快转型升级。”中国建材集团作为典型的实体企业，始终坚守深耕建材行业，从“两个大力”到“三大曲线”，积极探索推进转型升级，不仅实现了自身的跨越式发展，而且带动了全行业结构调整和转型升级。两材重组后，集团规模更大、实力更强，在产业领域拥有6项世界第一和4项全国第一，2016年社会贡献值近600亿元，其中上交税收154亿元，支付银行利息160亿元，为25万员工提供就业并支付薪酬201亿元，此外还为国家创造81亿元利润。两会期间，许多社会媒体对集团发展实业和转型升级的典型案进行了报道，引起了广泛关注。

党中央对国有企业党的建设高度重视，特别是去年召开的全国国企党的建设工作会议，为新形势下加强和改进国有企业党的建设进一步指明了方向。党的十八届六中全会对全面从严治党做出系统部署，开启了全面从严治党向纵深推进的新征程、新局面。集团党委紧紧围绕发展目标，落实全面从严治党主体责任，扎实开展“两学一做”学习教育，加强领导班子、党组织和党员干部队伍建设，加强党风廉政建设和反腐败工作，有力促进了“两材重组”和年度各项目标任务的完成。2月28日集团召开了2017年度党的建设、党风廉政建设和反腐败工作会议，在认真总结2016年党建各项工作的基础上，系统部署2017年任务，明确提出要继续坚持党的领导，加强党的建设，充分发挥党委领导核心和政治核心作用，切实把全面从严治党主体责任落到实处，推动集团党的建设得到显著加强，为集团重组整合和改革发展提供坚强保证。

本期通讯“专题报道”刊登了宋志平董事长围绕坚守实业这一主线对集团回顾和展望的访谈文章，并选取了一篇媒体对集团发展实体经济的典型案例报道；“特别报道”栏目全面梳理刊登了集团2017年度党的建设、党风廉政建设和反腐败工作会议的内容。希望集团各级企业响应中央提振实体经济的号召，认真学习集团党建工作会议精神，坚守实业，不忘初心，勇担重任，再攀高峰，向世界一流不断前进，以优异成绩迎接党的十九大召开！

# Contents 目录

2017年第2期(总113期)

中国建材集团2017年度党的建设、党风廉政建设和反腐败工作会议



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

## 卷首语

1 坚守实业 不忘初心 勇担重任 再攀高峰

## 要闻

### 深入调研

4 全国人大环资委主任委员陆浩一行到中国建材集团作专项调研

6 乔龙德到中国建材集团调研交流

7 宋志平到南京玻纤院和中材国际(南京)调研

8 刘志江到南京凯盛调研

9 集团外部董事一行到部分在川企业调研

10 中国建材集团与上海银行签订战略合作协议

11 中国建材与交通银行签署市场化债转股合作协议

12 中国建材集团召开2016年度二级单位党委书记抓党建述职评议考核会

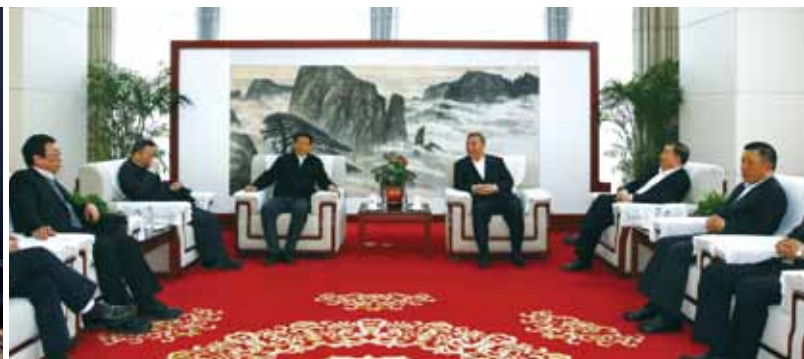
13 中国建材集团召开2017年安全生产工作电视电话会

## 专题报道(深耕实体经济)

14 坚守实业 虽苦犹荣——访中国建材集团董事长宋志平



(请扫描关注)



26 中国建材: 实体经济破局的央企样本 王芳洁

### 特别报道(党建工作)

- 29 中国建材集团召开2017年度党的建设、  
党风廉政建设和反腐败工作会议
- 32 2016年集团党委开展的主要工作
- 34 2017年集团党委工作要点

### 管理看台

- 36 全国企业管理现代化创新成果二等奖:  
促进并购后整合的会计核算集中管理 南方水泥
- 41 突破瓶颈 强势崛起 江西中材坭坝迎来发展春天  
刘彩英

### 研究探索

- 44 扎实开展安全生产标准化  
争创国际一流建材企业 张健 支跃

### 党建政工

- 47 紧扣“五个围绕” 激发思想建党静水深流的力量  
—— 科研院所开展“两学一做” 学习教育的初步实践  
姚桂艳 宋晓琪 王力波

### 读书汇智

- 50 读宋志平和他的《经营方略》 雲 舒

### 一线风采

- 52 董其录: 奋战在项目建设一线的追梦人 天津院

### 工作动态

- 54 中国建材集团与内江市委市政府举行战略合作会谈等11条

### 文苑

- 56 我们的家国梦 梁琳琳

封底 春风十里(乌兰察布中联水泥)

照片提供: 王维、杨钢、袁超、李图南、程鹏、叶杨青、纪晨刚等



## 全国人大环资委主任委员陆浩一行 到中国建材集团作专项调研

陆浩对中国建材集团多年来积极应对市场变化，秉持坚守实业和干事创业精神取得的可喜成绩给予充分肯定，对集团新型建材、新型房屋事业的未来发展提出了宝贵的指导意见。



2月13日、17日，全国人大环资委主任委员陆浩、副主任委员王庆喜、委员孙勤等一行分别到北京密云石城镇绿色小镇、北新房屋密云绿色装配式生产展示基地以及北新建材涿州基地就节能减排和资源综合利用等内容进行专项调研，中国建材集团董事长宋志平陪同参加。住房城乡建设部科技司副司长韩爱兴参加了相关调研活动。

在与调研组同车前往的中巴车上，宋志平向调研组系统介绍了中国建材集团的历史沿革、改革进展、战略定位以及主要业务开展情况。集团一方面大力推动水泥、玻璃等传统产业结构调整、转型升级，另一方面也大力发展新型建材、新能源材料、新型房屋等业务。他表示过去我国在房屋建设、建筑材料生产应用等方面存在一些亟待解决的问题，集团相关企业结合国内市场积极探索，通过自身不断创新，同时借鉴国际优秀建材企业成功经验，

形成了独具特色和竞争优势的产业基础。

在密云期间，调研组参观了由北新房屋建设的密云石城镇绿色小镇，深入当地农户家庭进行深度沟通，就小镇改造前后风貌的变化、房屋居住舒适度、生活便利性、农家乐民俗旅游创收等情况进行了详细的了解。

在北新房屋密云绿色装配式建筑生产展示基地，调研组重点参观了北新房屋加能源5.0“梦之屋”，就绿色装配式建筑的特点、优势、发展前景等方面进行了交流。北新房屋在新城镇建设、住宅别墅等领域形成优势，多次承担灾后援建任务，在“一带一路”国家和地区项目顺利实施，产品和服务遍布全球多个国家和地区。宋志平表示，中国建材集团始终把绿色装配式建筑、住宅产业化作为一项重要工作大力推进。绿色装配式建筑采用良性循环、不污染环境、高效节能节水的生态建设理念，契合国家生

态文明建设的发展方向，符合我国经济社会发展的需要，目前在全国都有推广。调研组成员认为，加能源5.0“梦之屋”、绿色小镇带来了显著的社会效应，保护了当地生态环境，改善了农民的居住条件，提高了农民的生活水平，将在我国住宅产业产生深远影响。

在涿州期间，调研组参观了北新建材产品应用展示中心，实地考察了石膏板、轻钢龙骨、矿棉吸声板、涂料等生产工厂。

在座谈会上，调研组还听取了关于北新建材企业经营、脱硫石膏资源综合利用、全生命周期绿色建材产业等方面的情况介绍，就住宅领域墙体改革、出台支持实体经济发展相关优惠政策、提高废弃物排放标准等方面听取了建议。北新建材是处于充分竞争领域的普通制造业，经过30多年几代人的努力拼搏，已发展成为全球最大的石膏板企业，在技术质量效益规模全面超越外资世界500强，塑造了中国自主品牌。北新建材积极推进绿色制造和智能制造，大力发展循环经济，是我国“资源节约型环境友好型”企业的典型代表。宋志平表示，北新建材是中国建材集团“三新”产业的重要板块，在集团结构调整、转型升级，“三条曲线”业务发展战略中发挥着重要作用。调研组对北新建材的工作和优秀业绩给予了充分肯定，对走绿色发展和创新发展之路、打造世界级工业标杆的发展理念给予了很高评价，希望北新建材未来在推动资源综合利用、实现绿色发展方面取

得更多成效。

整个调研活动结束后，陆浩对中国建材集团多年来积极应对市场变化，秉持坚守实业和干事创业精神取得的可喜成绩给予充分肯定，对集团新型建材、新型房屋事业的未来发展提出了宝贵的指导意见。他表示，中国建材集团多年来在环境保护、资源综合利用等多方面作出了突出贡献，走在行业的前列。调研组将在现场调研基础上对企业的发展中遇到的困难、问题以及希望政府提供改革支持等内容进行总结归纳、研究讨论，汇集各方专家意见，为制定相关政策提供充实的科学依据。

宋志平对调研组在百忙中深入中国建材集团基层企业进行调研表示感谢。他指出，绿色发展是中国建材集团重要发展战略之一，集团始终坚持“善用资源、服务建设”的核心理念，在原材料采用、生产过程和产品应用的全过程中将绿色理念贯穿始终，消纳工业废料、使用绿色原料、推进资源综合利用，确保产品绿色节能。中国建材集团在未来发展过程中，仍将积极履行央企社会责任，持续提高绿色发展水平，满足客户和市场的深度需求，创造更多的社会价值。

全国人大环资委办公室主任邵勇、调研室副主任王勇；集团公司董事会秘书、总经理助理光照宇，办公室主任张继武，中国建材股份副总裁、北新建材董事长王兵，北新集团总经理陶铮，北新房屋总经理尹稷华等参加了相关调研活动。





## 乔龙德到中国建材集团调研交流

乔龙德对中国建材集团勇担行业排头兵责任，积极推进行业供给侧结构性改革，带领行业健康发展的举措和成果给予充分肯定，他希望今年中国建材集团在做好两材重组整合工作的同时，继续发挥行业带头表率作用，为行业发展贡献力量。



3月6日，中国建筑材料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、党委书记刘志江、副董事长姚燕、总经理曹江林、副董事长李新华热情接待了乔龙德会长一行。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，副秘书长、结构调整与发展部主任潘东晖，中国建材报社总编辑孟宪江，中国建筑玻璃与工业玻璃协会秘书长张佰恒，中国建材联合会副秘书长刘建华、贺军、周清浩，中国建材杂志社有限公司总经理侯力学；中国建材集团副总经理徐卫兵、党委副书记孙力实、副总经理黄安中、总会计师武吉伟、纪委书记杨杰、工会主席王于猛等参加座谈。

乔龙德指出，两材重组是2016年我国建材工业的一件大事，也是我国建材发展史上的里程碑事件，在全社会乃至全球的建材行业产生了积极影响。他对中国建材集团勇担行业排头兵责任，积极推进行业供给侧结构性改革，带领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。

乔龙德回顾了2016年建材行业发展情况，他讲到，在当前国家供给侧改革的背景下，建材行业尤其是水泥行业，去产能和转型升级的压力很大。中国建材集团立足建材行业全局，带头贯彻落实34号文件要求，为维护建材市场稳定、供需平衡，在错峰生产、节能减排、淘汰32.5标号水泥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，为去年水泥行业实现500多亿元利润作出了

积极贡献。他希望今年中国建材集团在做好两材重组整合工作的同时，继续发挥行业带头表率作用，为行业发展贡献力量。

宋志平对乔龙德会长和中国建材联合会给予两材重组的大力支持表示衷心感谢，并汇报了两材重组的进展情况。他讲到，重组后的中国建材集团迅速确定发展战略与目标，坚持“创新驱动、绿色发展、国际合作”三大战略，定位是成为行业整合的领军者、产业升级的创新者、国际产能合作的开拓者，将围绕“三条曲线”，打造“六大平台”，实现“四化”转型，努力建设世界一流的综合性建材产业集团。对于重组后的业务整合和未来发展，宋志平讲到要先做水泥和工程等业务的市场整合，水泥企业要继续维护市场供需平衡，大力淘汰32.5标号水泥；要大力发展“三新”产业，推广新型建材和装配式建筑，大力发展绿色新能源，积极开拓现代农业。他表示，作为我国最大的建材企业，中国建材集团将继续重视和支持联合会的工作，推进转型升级，引领行业迈入健康发展新时代。

座谈会上，中国建材联合会孙向远、徐永模、陈国庆，中国建材集团刘志江、姚燕、曹江林、李新华等也作了交流发言，围绕错峰生产、淘汰32.5标号水泥、协同处置垃圾、加快转型升级、加大对制造服务业的支持力度等内容充分讨论，交换意见，达成共识。

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。



## 宋志平到南京玻纤院和中材国际(南京)调研

宋志平听取了两家企业的工作汇报,对两家企业取得的业绩给予充分肯定并提出了具体要求。他强调,科研院所不同于一般企业,要为国家重大项目研究、为国有资产保值增值服务;两材重组后,水泥工程业务要实现1+1>2的协同效应。

3月7日,中国建材集团董事长宋志平先后到南京玻纤院和中材国际(南京)调研指导工作。集团副总经理黄安中陪同调研。

在南京玻纤院,宋志平一行参观了展览室和江宁膜材料产业基地,听取了南京玻纤院董事长赵谦关于公司基本情况、产业状况、创新发展成果、未来“12345”发展思路和“六化”战略实施路径等内容的汇报。宋志平强调,科研院所不同于一般企业,承担着国家和行业的责任,要为国家重大项目研究、为国有资产保值增值服务。南京玻纤院战略思路十分清晰,能主动聚焦核心业务和核心技术,积极探索市场化机制运作,在自主研发、创新孵化上摸索出了一些好做法,在技术创新、机制创新上取得了一定成绩。对于南京玻纤院未来发展,宋志平提出了四点要求:一要把创新发展放在首位,要清晰使命和定位,发挥科技人才价值;二要围绕集团战略愿景,大力发展新兴材料,为做强集团第二曲线多作贡献;三要继续强化体制机制改革方面的探索,希望能将技术创新和资本市场相结合,在机制创新和人才激励方面探索出适合自己的模式;四要充分发挥党的领导优势,努力建设优秀的党组织。

在中材国际(南京),宋志平一行听取了中材国际(南京)董事长沈军关于公司基本情况、主业特点、2016年生产经营和2017年发展规划及重点工作的汇报。宋志平对中材国际(南京)取得的业绩表示特别振奋和高兴,对公司广大干部员工在两材重组过程中表现出的高度责任感和大局意识给予充分肯定。宋志平强调,两材重组后,水泥工程业务要实现1+1>2的协同效应,要在充分发挥原有优势的基础上实现更进一步的发展。对于中材国际(南京)未来发展,宋志平提出了四点要求:一是水泥业务和水泥国际工程业务是集团的重要业务,大家要有明确的使命感和责任感,做好、做精、做优;二是要合并创新优势,共享技术优势,实现优势互补与重组;三是国际工程业务要在已有业务的基础上协调发展,实现多赢与共赢;四是在做好水泥工程业务的同时,要未雨绸缪,适度多元化,培养新产业链,做好转型升级。

中材股份总裁彭建新、中材国际董事长宋寿顺、中材科技董事长薛忠民、总裁刘颖,中国建材集团办公室主任张继武、投资发展部总经理魏如山,以及南京玻纤院和中材国际(南京)的领导班子成员参加了调研和座谈。



## 刘志江到南京凯盛调研

刘志江对南京凯盛取得的工作成绩给予了充分肯定，他指出，南京凯盛要抓住企业调结构转方式的关键期，坚持将科技创新摆在企业发展全局的核心位置，进一步提升企业的核心竞争力。



3月7日，中国建材集团党委书记、副董事长刘志江一行到南京凯盛调研指导工作，听取了领导班子对企业概况、生产经营、技术创新、智能工厂、企业党建等方面的工作汇报，并到南京凯盛智能化实验中心、技术中心、工艺设计所、三维设计组等工作现场参观，与工作人员亲切交流。

在座谈会上，刘志江对南京凯盛的经营管理方式和通过技术创新取得的工作成绩给予了充分肯定和高度评价。他指出，南京凯盛要抓住企业调结构转方式的关键期，坚持将科技创新摆在企业发展全局的核心位置，进一步提升企业的核心竞争力。一要加强战略引领，实施创新驱动发展。要将企业发展战略纳入集团“创新驱动、绿色发展、国际合作”的整体战略之中。二要加快转型升级，拓宽发展思路。要做到传统产业做优、节能环保产业做强、有限相关产业做大。三要持续加强党建工作，认真落实“两个责任”。要牢牢把握党建工作的最新要求，充分发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的作用，坚持“两个一以贯之”，贯彻“四个坚持”，坚持党建工作服务于生产经营不偏离，把提高企业效益、增强企业竞争力、实现国有资产保值增值作为国有企业党组织工作的出发点和落脚点。

集团总经理助理卫锋、国际合作部总经理李志威，南京凯盛总经理冯建华以及全体领导班子成员、各部门主要负责人参加了座谈会。





## 集团外部董事一行到部分在川企业调研

董事们先后到成都院、成都中光电、都江堰瑞泰、西南水泥北川公司等企业进行了实地调研，并对各企业发展提出了建设性指导意见。



为深入了解集团企业在“两材”重组后的发展情况以及在改革中面临的问题，3月6—8日，集团外部董事赵小刚、赵吉斌、沙鸣、徐立鹏、张燕玲、刘新权一行先后到成都院、成都中光电、都江堰瑞泰、西南水泥北川公司等集团部分在川企业调研。集团公司董事会秘书光照宇，成都院党委书记冯艳、总经理吴宏，成都中光电常务副总经理谢军，中国建材总院党委书记、副院长王益民，瑞泰科技副董事长、都江堰瑞泰董事长冯中起，都江堰瑞泰总经理罗飞，西南水泥总裁姚钦、党委书记白彦、北川公司总经理王显等分别向外部董事汇报了相关业务情况并陪同调研。

在成都院，董事们听取了企业发展状况和未来规划、工程总承包和科技研发管理、2016年经营业绩以及埃及6条日产6000吨熟料线重点项目进展情况的介绍，对成都院在海外项目取得的成绩给予了高度评价，称其为“‘走出去’的一面旗帜”。同时，董事们要求成都院在加强风险防控的前提下，要继续深入研究发展战略，瞄准海外市场深耕细作，着力开展运营业务；要在新项目设计、建设和传统项目改造中突出绿色环保概念，进一步强化企业核心竞争力，并对成都院在集团重组过程中与集团企业持续加强合作协调以进一步加强内部合力充满了期待。

同日，外部董事参观了成都中光电展示厅和最新一代液晶玻璃基板生产线，在参观过程中详细了解了超薄玻

璃的生产工艺、产业链、技术研发以及公司运营发展等情况，对成都中光电通过不断加强研发、自主创新取得的成绩给予了高度赞赏。

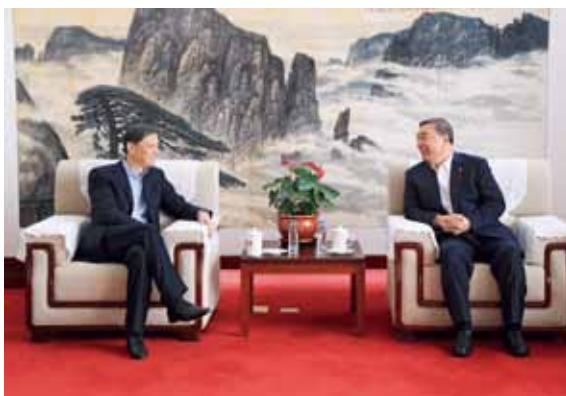
在都江堰瑞泰，董事们在宽敞的厂房内参观了不同区域井然有序的生产场景，饶有兴趣地了解了形状各异的耐火型材的生产步骤。在肯定了瑞泰科技目前基于定制生产的产业模式后，董事们提出，瑞泰科技应进一步深化对未来发展方向的探索，同时要在打造个性化生产样板企业的过程中，逐步压缩生产成本，突出绿色环保理念，强化职业健康管理理念，并充分发挥上市公司面对资本市场的窗口作用。

在北川，外部董事深入厂区参观了现场生产状况并认真观看了介绍西南水泥北川公司从建立到发展一路艰辛走来的宣传片，对公司“环保高标准、投资高规模、推进高速度”的建设历程，在2008年四川巨震后极短时间内建成投产体现的社会责任和重建过程中发挥的巨大作用表示赞赏，并对西南水泥应对市场产能严重过剩压力时，在降本增效、创新机制等方面作出的努力给予充分肯定。董事们表示，面对目前严重过剩市场现状，一方面仍要大力挖掘内部潜能，加大培养和招揽人才的力度，为后续发展打下坚实基础，另一方面要继续引领行业市场竞争，继续保持绿色高效生产，为促进地方经济发展作出更大贡献。



## 中国建材集团 与上海银行签订战略合作协议

根据协议，上海银行将为集团提供300亿元意向性授信，并提供专业化的金融服务，助力集团继续深耕建材行业、发展实体经济。



2月22日，中国建材集团与上海银行签订战略合作协议，上海银行将为集团提供300亿元意向性授信。中国建材集团董事长宋志平与上海银行董事长金煜亲切会晤，集团总经理曹江林出席签约仪式。

式，副总经理徐卫兵、上海银行副行长黄涛代表双方签字。

会谈中，宋志平介绍了两材重组的有关进展，介绍了集团在传统建材产业领域深耕细作、在工业4.0智能工厂、智慧农业、绿色小镇等领域的发展思路及取得的成绩。金煜对中国建材集团各项实体业务的快速发展和取得的成就表示钦佩，上海银行始终将中国建材作为核心客户，愿以集团的需求作为上海银行提供专业化服务的创新动力，探索与集团共同发展之路。

集团财务部总经理曲新、中国建材股份副总裁兼财务总监陈学安、中材股份副总裁兼财务总监于凯军、中建材进出口常务副总经理兼总会计师赵延敏，上海银行总行相关部门、北京分行有关领导参加了签约仪式。





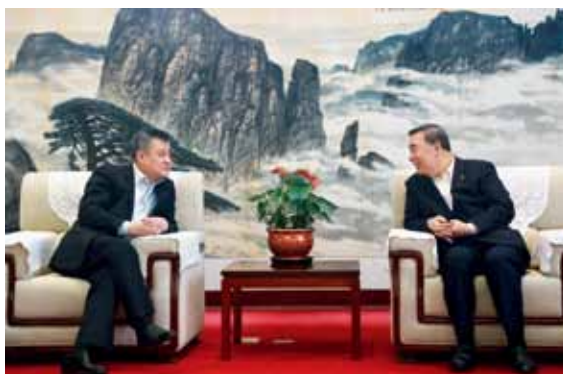


## 中国建材与交通银行 签署市场化债转股合作协议

根据协议，交通银行及下属公司将与中国建材股份及成员单位开展债转股业务合作。此次合作是继2017年初，中国建材集团与交通银行签署授信总额人民币500亿元的《战略合作协议》后业务的进一步深化。

2月27日，中国建材股份有限公司与交通银行股份有限公司在北京签署总额人民币100亿元的《市场化债转股合作协议》。根据协议，交通银行及下属公司将与中国建材股份及成员单位开展债转股业务合作。此次合作是继2017年初，中国建材集团与交通银行签署授信总额人民币500亿元的《战略合作协议》后业务的进一步深化，有助于中国建材股份改善资产负债结构、提升生产经营水平及进行产业转型升级。签约仪式开始前，中国建材集团董事长、中国建材股份董事局主席宋志平与交通银行副行长王江进行了亲切的会晤。中国建材集团总经理、中国建材股份总裁曹江林率集团和股份公司相关领导，交通银行副行长王江率总行和北京分行相关领导出席了签约仪式。

2016年10月，国务院正式出台了《关于积极稳妥降低企业杠杆率的意见》（国发〔2016〕54号）及



其附件《关于市场化银行债权转股权的指导意见》（以下简称《意见》）。此次债转股业务合作是银企双方认真贯彻落实党中央、国务院关于“推进供给侧结构性改革、重点做好‘三去一降一补’工作”的决策部署，按照“市场化、法治化”的要求开展市场化债转股业务的有益尝试。





## 中国建材集团召开2016年度二级单位党委书记抓党建述职评议考核会

现场述职会采用“述、问、评、测”的方式进行。开展党建述职评议考核是党要管党、从严治党的制度性安排，不是一次活动，而是要长期坚持的一项工作制度。

2月17日，中国建材集团召开2016年度二级单位党委书记抓党建述职评议考核会。这次会议是集团党委贯彻落实中组部和国资委党委要求，推动集团企业党组织书记聚精会神抓党建的重要举措，也是集团党委今年贯彻落实全国国有企业党的建设工作会议精神的一项重要工作安排。国资委党建局综合处处长贺建飞到会指导。集团党委书记、副董事长刘志江，党委常委、副董事长姚燕，党委常委、副总经理徐卫兵、黄安中，党委常委、总会计师武吉伟，党委常委、纪委书记杨杰等在家领导出席会议。会议由集团党委副书记孙力实主持。

现场述职会采用“述、问、评、测”的方式进行。中国建材总院等6家单位党委书记逐一进行述职，以“书记”身份述“书记”责任，从个人视角谈履职情况，充分反映企业党建工作，也提出了存在的问题和努力的方向；并以“应考”的方式回答现场问询，切实感受到了真述严评的压力；在述职、提问、点评结束后，与会代表对6位述职书记进行了现场测评。

会上，贺建飞作了讲话。他在讲话中肯定了集团党委对党建工作要求严实、程序规范。同时，他提出三点要求：一是要充分抓住中央企业党建工作“窗口期”，着力解决机构、人员、经费等老大难问题；二是提升党建工作要有硬指标，把“党建工作要求进章程”等各项工作落到实处；三是加强党建工作要不弱化、不僵化、要细化，以生产经营改革发展成果检验党建工作成效。

刘志江对6家单位党委书记的述职进行了逐一点评。他指出，开展党建述职评议考核是党要管党、从严治党的制度性安排，不是一次活动，而是要长期坚持的一项工作制度。要通过述职考核工作，增强书记抓党建工作的主业意识和履行第一责任人职责的自觉性，把主要精力放在抓好党建工作上，把该担的

责任担起来。按照国资委党委的要求，现场述职考核结果要逐步纳入集团干部考核体系，不断加大考核权重，形成考核结果运用机制。

刘志江在讲话中对集团各级书记提出三点要求。一要切实扛起管党治党的政治责任。党组织书记要把第一责任履行到位，专职副书记要专心专责、扑下身子抓党建，其他班子成员要履行分管责任，做到分管业务和党建工作“两手抓、两促进”。二要聚焦企业改革发展做实党建工作。坚持党对国有企业的领导不动摇、坚持服务生产经营不偏离、坚持党组织对选人用人的领导和把关作用不能变、坚持建强基层党组织不放松，把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为党组织工作的出发点和落脚点，深入推进业务整合，贯彻发展战略。三要提升管党治党的能力素质和水平。认真对照“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”标准和岗位要求，全面提升能力素质。学习好、领会好、贯彻好、落实好习近平总书记的新思想新论断新要求，拿出保障和推动改革发展的思路措施，努力干出成效、干出亮点、干出特色。

孙力实作会议总结：一是要运用好现场述职的形式，传递工作压力、激发工作动力；二是要认真学习领会会议精神，不断强化各级书记责任；三是根据此次会议的精神修改完善各自的述职报告，落实好国资委党委有关工作要求。

根据集团安排，中国建材股份和中材股份也将分别选取3-5家三级单位党组织书记开展现场述职评议考核工作。从今年起的2年内，集团二级单位的党组织书记都要至少参加一次现场述职。

集团各在京单位党委负责人，述职单位党委副书记，集团总部相关部门负责人，有关方面代表等列席会议。





## 中国建材集团召开 2017年安全生产工作电视电话会

坚持安全发展理念,实现企业本质安全,企业发展决不能以牺牲人的生命为代价,我们必须坚守这条不可逾越的红线;集团要切实发挥管理和制度优势,建立自集团公司到基层单位的严密的安全生产保障体系,为同领域生产企业做出表率。



2月13日,中国建材集团召开2017年安全生产工作电视电话会议,总结2016年集团安全生产工作,部署2017年重点工作任务。中国建材集团总经理曹江林出席会议并讲话。集团高级专务马建国传达了全国安全生产电视电话会议及全国安全生产工作会精神。

集团高度重视安全生产工作,宋志平董事长和刘志江书记多次在重要会议上强调安全生产。宋志平董事长指出,坚持安全发展理念,实现企业本质安全,企业发展决不能以牺牲人的生命为代价,我们必须坚守这条不可逾越的红线,坚持安全发展;集团要切实发挥管理和制度优势,建立自集团公司到基层单位的严密的安全生产保障体系,为同领域生产企业做出表率。

会上,曹江林作了题为《坚守红线意识 强化责任担当 全力助推集团改革发展再创佳绩》的讲话,回顾了集团2016年安全生产工作取得的成效,分析了集团安全生产面临的形势,明确了2017年安全生产工作的总体思路,并就2017年安全生产重点工作进行了安排部署。他讲到,2016年集团坚决贯彻习近平总书记、李克强总理等中央领导同志关于安全生产系列重要指示批示精神,认真落实党中央国务院关于安全生产工作决策和部署,坚守安全生产红线,以夯实企业安全管理基础为重点,扎实开展各

项工作,安全生产形势平稳向好。一是安全生产主体责任进一步落实;二是安全标准化创建工作成效显著;三是深入开展隐患排查治理工作;四是落实科技兴安战略;五是营造良好安全文化氛围。

曹江林在讲话中明确了集团2017年安全生产工作总体思路:认真学习贯彻习近平总书记、李克强总理关于安全生产工作系列重要指示批示精神,认真落实中央关于推进安全生产领域改革发展工作部署,按照中国建材集团2017年工作会议要求,牢固树立安全红线意识,进一步完善安全生产责任体系、风险防控体系、教育培训体系和应急救援体系,持续推进标准化建设和隐患排查治理,实现科技兴安,促进集团安全生产形势平稳、有序,为党的十九大胜利召开营造良好的安全生产环境。对于2017年安全生产工作,他提出五项重点工作要求:一是深刻学习领会中央精神,增强红线意识,落实主体责任;二是加强安全基础建设,提高本质安全水平;三是严抓重点领域违法违规行为,防范重特大事故;四是加强应急管理基础工作,提升事故应急处置能力;五是加强安全培训教育,提高员工安全意识和技能。

集团部分重点企业主要负责人在主场参会,集团各成员企业在151个视频分会场和203个电话分会场参加会议。



# 坚守实业 虽苦犹荣

## ——访中国建材集团董事长宋志平

又是一年春来到，又是一个万物复苏的时节。

15年前的春天，北京紫竹院南路上杨柳吐绿、清风和煦，而彼时的中国新型建材集团（简称中新集团）却暮色沉沉，毫无一丝生气。在激烈的市场竞争中，这家曾经光鲜的老国企被打得遍体鳞伤，步履蹒跚。

一边是明媚的春光，一边是残酷的现实，就在这强烈的反差之下，一纸任命书把宋志平推到了历史的前台——正是这一任命，若干年后，被定义为具有转折意义的标志性事件，拉开了企业绝地重生的序幕。

2002年3月13日，46岁的宋志平正式成为中新集团总经理。从此，这位崇尚一生做好一件事的企业家便一门心思扎下去。岁月不负有心人，15载寒暑风雨兼程，5000多个日夜辛勤耕耘，宋志

平以卓越的才能、超凡的毅力，不仅成就了建材集团这家享誉全球的世界500强企业，更为中国建材工业崛起于世界舞台作出了杰出贡献。

从2002年到2017年，这15年来，中国建材集团内部到底发生了什么？他们应用了怎样的战略、怎样的商业模式，让一个步履维艰的小企业变身行业翘楚，令昔日全球建材大咖露出敬仰的目光？15年，只是历史长河的一瞬，却又意味深长，沧桑与豪迈、荣耀与孤寂、艰辛与苦痛、成长与蜕变，这一切的背后，都蕴藏着一位企业英雄对振兴实业不变的情结……

惟其艰难，才更显勇毅；惟其执着，才更显珍贵。让我们一起，透过宋志平口中波澜壮阔的企业故事和对实体经济发展的深邃思考，致敬历史，展望未来。

### 破局 迎来企业的春天

紫竹院南路的把角处有座小办公楼，不太起眼但也别致，15年前这里迎来了一位新“当家人”。谁也没想到，小楼从此气象万千，这里冒出的一些想法竟引发企业内外的一场场巨变，更没想到，有朝一日世界500强会从小楼里腾空而起。

**记者：**从您就任中新集团总经理算起，至今已整整15年了。就任的时候，这家企业困难重重，为什么会由你来接这个摊子，当时你对自己有信心吗？

**宋志平：**到中新集团工作前，我先是在北京新型建材厂工作了23年，从技术员、销售员一路做到厂长、董事长。2002年初，中央企业工委领导找我谈话，要我去上级单位中国新型建材集团任总经理。我当时心

里有些纠结，一是我从23岁起就在北新工作，对工厂有着浓厚的情结，让我离开内心有些不舍，二是中新集团当时十分困难，我也不知这种集团该怎么搞。

我那时压力很大，感觉又把10年前出任北新厂长的情节重新演了一遍。10年前我被任命为厂长时，北新正处在国企脱困的艰难时期，厂里资金紧张、原料紧张、运输紧张、人心涣散。任命我做中新集团总





2003年4月23日，中国新型建筑材料集团更名为中国建筑材料集团公司，翻开了企业发展的新篇章

经理时的情况如出一辙，那时集团年销售收入只有20亿，而逾期贷款却有32亿之多。我学生时代最大的爱好是解数学难题，我常想，每个人大概都有不同的宿命，我的宿命大概就是解决难题吧。但我并不是一个畏难的人，既然组织做了这样的安排，我就平心静气地去接受，尽自己最大努力去做些事吧。

**记者：**据说因为中新集团太困难，追债人还追到了你的任命仪式上，这样的压力是你之前想到的吗？

**宋志平：**2002年3月13日，我被任命为中新集团总经理，就在宣布上任的时候，坐在主席台上，我收到一封法院关于冻结中新集团资产的通知书。当时集团负债累累，办公楼被债权人“查封”，楼下不敢放集团的汽车，因为稍有不慎就会被法院开走，财务部的门也被法院贴了封条，财务人员只能晚上悄悄钻进去办公。压力不仅来自内部，还来自外部。那年3月20日，集团在香山举行工作年会，监事会主席在大会上讲，央企如果做不到行业第一就没资格做央企。全国建材行业之前在大连开会，张人为会长也讲了类似的话，他说，中新集团什么时候才能做到百亿收入啊。那时，未来对我们来讲还很模糊很苍白，感觉100亿收入遥不可及，想都不敢想，更不要想进入世界500强了。

中新集团有过辉煌的发展期，但我接手中新集团时，内外环境发生了很大变化，一是集团过去投资的项目规模偏小，类别也比较分散，在市场上几乎没有竞争力，二是集团是没有多少国拨资本金的企业，

都是靠负债经营。刚到集团时，我几乎全部的精力都用于跑银行，一笔笔谈债务处理方案。除了处理债务，那段时间，我也开始想企业的未来发展。

2002年7月，我们把行业里的老专家、老领导请来，开了三天战略研讨会。那次会议开得非常成功，会上大家的意见高度一致：中新集团要想发展必须搞水泥。我之前一直搞新型建材，对水泥基本一窍不通，集团其他班子成员对水泥也不甚了解。但是我们做水泥的逻辑是通的，当时国家的城市化运动刚刚开始，水泥正处在大发展的当口，而且水泥占建材行业GDP的70%，没道理放着这个大行业不做，另外集团旗下的中国联合水泥公司虽然规模小，但也算有些基础。基于这些考虑，我觉得我们做水泥的理由是成立的。

**记者：**中新集团以新型建材起家，涉足水泥行业包括后来的公司更名，行业里都是有很多不同声音的，你怎么评价当年的那场风波？

**宋志平：**是的。听说中新集团要大规模做水泥，一时间议论纷纷。集团内认为我们做了20多年新型建材，今后发展新型建材的历史使命谁来承担。而集团外的议论是，宋志平懂水泥吗，不懂水泥的人怎么做水泥。对内我说服大家，我们做水泥不会放弃新型建材，而是用水泥业务挣的钱反哺新型建材的发展。对外则解释为，战略是定目标，然后缺什么找什么，我虽然不是水泥专业人员，但这并不影响中新集团做水泥业务。

中国人信奉“名不正则言不顺”，战略方向确定后，我们决定把中国新型建材集团更名为中国建材集团。2003年4月16日，我们在国家工商局做了名称变更，一周后的4月23日，揭牌仪式在我们紫竹院的小办公楼前举行。那天是个暖和的春日，片片柳絮像雪花般飞舞，那个情景至今仍历历在目。

更名挂牌后，行业里又有议论，说你凭什么叫中国建材，有什么代表性？我当时却不为所动。《孙子兵法》讲“兵者，国之大事”，一个企业最重要的是战略，中新集团要想做大做强就必须果断调整战略，我们的目标是从做新型建材拓展到整个建材领域，我们希望能担当行业的整合者和资源的重组者，进而成为中国建材行业的代表企业，而且我不觉得我们做不到。公司更名后，我让人在机场路上做了大广

告牌，而且每周都在报纸上登整版形象广告，把我们资源整合、行业重组的理念广而告之，我想慢慢大家就会理解我们的想法。

到今天，十几年过去了，现在已经没人再怀疑我们做水泥和更名这件事了。其实，就像当年深圳的蛇口开发区，开始也曾遭到质疑，后来成了全国学习的榜样。中国建材集团的诞生，从一开始就是一个改革探索的过程，虽然面对一些批评和责难，但我们一直很执着，认准目标就全力以赴地去做，直到把事情做成。中国建材集团现在已是全球最大的建材制造企业、连续六年进入世界500强，回溯往事，当年那个明媚的春天不仅奠定了企业崛起的基础，而且改变了整个建材行业的命运，甚至影响了全球的建材格局。

## 重组

## 改变全球行业版图

过去的15年，水泥行业风云变迁，既有跑马圈地扩充增量的机遇，又有繁盛之后化解过剩的阵痛。“圈外人”宋志平用神奇的整合之手，掀起水泥产业的重组潮，不仅撼动了行业里许多惯常思维，还缔造了偌大的水泥王国，也改变了全球的水泥版图。

**记者：**中国建材集团过去的巨变，很大程度上得益于水泥业务的壮大。刚才您介绍说，2002年时你给中国建材打出的广告就是重组整合，为什么会想到用整合的方法做水泥呢？是要先在量上做一个突破吗？

**宋志平：**中国建材集团选择了做水泥，但我们做水泥的方法，有两个点位上进行了创新：一个是水泥企业的组织方式，再一个是水泥市场的运作方式。

关于企业怎么组织，我们选择了联合重组的方式。以往，建材行业传统的发展模式是增量发展，企业扩张往往通过建设新线、扩大区域覆盖面、增加市场份额来实现。2002年我们决定进军水泥产业的时候，想明白两件事，一是中国建材集团水泥基础薄弱，短期内要想做大做强，不能靠自己一条条建新线，二是水泥行业已经开始产生区域过剩，但行业中缺少整合者。世界水泥工业发展规律表明，市场的内在逻辑是，市场经济是过剩经济，过剩后就要进行并购，提高产业集中度。联合重组可以说是减少过度竞争、实现市场良性化的最好办法，这也是企业难得的发展机遇。像全球水泥巨头拉法基，就是靠全球整

合做大了水泥业务，对于亟需形成规模的中国建材集团来说，这是个很好的样本。

关于市场怎么做，我们的想法是要从多赢和共赢出发，开展市场竞合。记得在一次论坛上，有水泥老板就讲，我对面有个工厂，我得再建一条线把它打死，水泥行业要过上好日子，就得靠“丛林法则”，靠打恶战。但我听后觉得，系统里已经有了两条线，再加多一条线去压价竞争，直到消灭对方，这个过程双方都很痛苦。而且，水泥行业你死我活的恶仗已经打了多年，结果敌人不是越打越少，而是越打越多，这本身就很说明问题。覆巢之下焉有完卵，我们应该从系统、从全局的角度，考虑整个行业系统生态的健康发展。

水泥是高度依赖资源的基础原材料行业，它不同于服务业和小型制造业，不能任由市场过度竞争、恶性竞争。一些偏颇的经济学家把竞争说得过于完美，市场竞争确实是市场经济的法则和基础，但市场的过度无序竞争也会对资源造成大的破坏，马克思当年看到的正是资本主义社会无序竞争带来的弊



工业4.0智能化水泥生产线

端。尤其是在钢铁、煤炭、水泥等重工业领域，过度竞争的害处更大，所以我主张在这些领域开展市场竞争。在市场饱和的情况下，行业主要矛盾已不再是制造本身，而是市场的稳定和协调。这些年来，随着智能化的发展和工业化水平的提高，中国建材把70%的精力投到市场竞争中，把30%的精力投入到生产管理中。

今天回过头来看，恰恰因为我们颠覆了水泥业务发展的一些固有理念，中国建材的水泥业务才能迅速发展起来。更重要的是，在中国建材联合重组和市场竞争的带动下，我国水泥行业市场集中度从12%提升到58%，奠定了新的运行规则和长期盈利基础。据测算，中国建材整合市场后，水泥行业的利润从每吨10块钱提高到了每吨30块钱。近几年来，我国基础原材料行业普遍亏损，但水泥行业却一枝独秀，仍有稳定的利润，中国建材开展的联合重组功不可没。所以我常想，我刚做水泥时确实不懂水泥，但无知者无畏，外行有时能跳出一些思维桎梏，看出“皇帝新衣”似的问题，发现内行习以为常的错误，引入一些新的想法和做法，从而触发了行业的变革。

**记者：**中国建材整合水泥市场的故事在行业里尽人皆知，还入选了哈佛商学院案例。在这个故事里，一个关键点是资本运作能力。你认为，撬动这场水泥重组的阿基米德支点是资本吗，还是其他因素？

**宋志平：**资本是很重要的一方面。中国建材集团十几年前是名副其实的草根央企，底子薄、基础差，又没有国家资本金扶持，可是水泥是重资产业务，一

个水泥企业的投资少则十亿八亿、多则二三十亿。那时水泥协会的雷前治会长经常问我，中国建材集团做水泥，钱在哪儿呢。思来想去，出路只有一条，就是奔向市场，借力资本市场获得生存发展。基于这一结论，2005年中国建材集团设立中国建材股份有限公司，把集团仅有的赚钱的资产打包在一起，为上市做准备。

说到上市，当时很多人觉得是天方夜谭，因为中国建材当时利润很低，确实太弱小了，但我却信心满满。在集团内部会议上，我说要么是好公司上市，要么是上市培育好公司，市场会欢迎我们。我对资本市场的信心来源于“有好概念就有钱”这句话。世界上钱很多，关键是你有没有正确的想法、挣钱的方法，把投资人吸引过来。水泥市场的整合是一个引人入胜的故事，把其中的逻辑推演清楚了，别人就会信服。有一次路演时，一位新加坡基金经理跟我说：宋总你挺有意思，先想个故事跟我们讲，讲完你的股票就升值，股票升了你就发股票，发完股票你再完成你的故事。我说，这就是资本运营的核心，但听其言还要观其行，我们会说到做到。

2006年3月23日，中国建材股份公司在香港上市，上市后的短短六七年间，我们在淮海、东南、北方、西南四大区域，快速重组近千家水泥企业，一跃成为全球水泥大王，创造了世界水泥发展史上的奇迹。应该说，中国建材这场重组机遇抓得非常好，总的算下来平均每吨水泥收购成本是375元，现在建造的吨成本是400多元、收购的吨成本也要400多元，所以我们的收购是非常划算的，把握住了最佳窗口



期。这些年，中国建材业绩稳步增长，演绎了一个业绩优良、稳健经营、行业整合、快速成长的故事，全面兑现了上市之初的承诺。如今，大潮落下之后，我们再去反思，中国建材为什么能做成重组这件事，为什么能把别人眼中的不可能变成可能，根本原因就是思路对了，资本运作也好，联合重组也好，都是以正确的思想为基础和指引，所以我总说企业领导人的思想非常重要。

**记者：**中国建材当年的希望是先去拿资本市场的钱，然后完成重组，但过程中引发了另一个大逻辑，就是混合所有制改革。这场改革对于水泥产业重组乃至整个国企的发展，相信都是意义深远的。

**宋志平：**是的。中国建材集团这些年由小到大、由弱到强的命运转变，实际是得益于两大改革，一是与市场资源的联合，二是与社会资本的混合。与市场资源的联合，就是用联合重组的方法做水泥和大宗建材产品。与社会资本的混合，就是按照“央企市营”的理念，引入社会资本，大力发展混合所有制经济。

我刚做中新集团总经理时，曾认真思考过充分竞争领域央企的发展模式，中新集团虽是央企，但并没有任何托底，做得好大家乐观其成，做不好可能自生自灭，正是这种倒逼机制，使我们痛下决心，果敢地迈向市场。在水泥整合的过程中，我对市场化运营进行了更系统的思考，逐渐形成“央企市营”的思路。在此基础上，又进一步提炼出“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”的混改公式、“混得适度、混得规范、混出效果”的“三原则”以及“规范运作、互利共赢、互相尊重、长期合作”的“十六字方针”。按照这些改革思路，中国建材集团走出一条以国民共进方式进行市场化改革和行业结构调整的新路，以近400亿国有资本吸引1000多亿社会资本，撬动近6000亿总资产，显著放大了国有资本功能。我曾经担任董事长的国药集团，也是用混合所有制的方法，整合了500多家民企，形成覆盖全国的国药网，重塑了医药领域的产业格局，国药于2013年提前进入世界500强。

实践证明，混合所有制改革是国企改革的重要突破口，也是化解过剩产能矛盾的重要途径。从国企改革的角度来看，社会资本的引入可以促进股权多元化，推动现代企业制度的建立，实现所有者到位，使

国企真正成为产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的经济实体。从化解过剩的角度来说，大企业可以用混合所有制的方法，把行业里的中小企业组织起来，结为利益共同体，这样一来，国家不用投入大量资金，就可以解决供给侧结构性改革里实现产销平衡、抑制恶性竞争等诸多难题。

**记者：**说到供给侧结构性改革，水泥行业去产能是一场长期攻坚战，中国建材集团的水泥重组现已告一段落，下一步将如何推动行业去产能工作？

**宋志平：**中国建材集团回归水泥主流的这15年，我国的水泥市场发生了巨大变化。2003年至2016年，我国水泥产量从8.62亿吨攀升到24亿吨，增长率却从18.91%降到个位数，2015年甚至为负增长。我们的基本判断是，我国水泥行业目前已从高速增长期进入平台过渡期，不会出现断崖式下跌，但过剩矛盾更加凸显。虽然水泥市场需求有24亿吨左右，但是市场供应量却高达35亿吨，过剩超过30%。在产能峰值、环境资源、转型升级等多重约束的倒逼下，水泥行业供给侧结构性改革的任务仍然非常艰巨。去产能是供给侧结构性改革的关键。从近期来看，可以通过错峰生产、淘汰落后、限制新建、加强区域协调等方式，解决眼前需求不足、价格过低的问题。例如，在淘汰落后方面，应坚决淘汰32.5标号水泥，这样可以退出7亿吨落后产能和一些小粉磨站，同时还应淘汰小水泥窑和低效水泥窑，这是一个不伤筋动骨而又能达到产销平衡的做法。从中长期来看，要通过加强区域内联合重组、关闭工厂、反对不正当竞争、推动国际产能合作等方式，解决行业长治久安的问题。

中国建材集团现在有5.3亿吨水泥产能，战略布局已基本完成，未来我们不会再开展大规模的重组，而是围绕核心利润区精耕细作、夯实管理，提高存量的效益。当然，如果有机会进行战略性合并我们还是希望去做，但也不是采取简单的购买，而是要考虑资本合作等新方法。作为行业领袖企业，我们将继续高举供给侧结构性改革的大旗，带头不建新线、带头错峰限产、带头稳定市场价格、带头淘汰32.5水泥、带头停掉富余产能。在稳定市场方面，现在水泥行业里有C12+3会议，这是围绕着行业如何自律集思广益。中国建材集团将充分发挥大企业作用，深入开展市场竞合，做维护行业健康发展的中流砥柱。

## 匠心 打造隐形冠军星系

中国经济的蓬勃发展犹如试金石，在这个机会井喷、群星灿烂的时代，能否耐得住寂寞，能否用工匠精神做好企业、做好产品，考验着每位企业家。光阴荏苒，经过长期培育，一座名为CNBM的巨型星系脱颖而出，镶嵌于中国实业的浩瀚时空，璀璨而壮观。

**记者：**大家对建材集团的了解可能更多停留在水泥重组整合方面，但我们知道，除了水泥，中国建材集团还有很多优势产业。发展其他产业尤其是新兴产业，动因是什么？

**宋志平：**中国建材集团是一家综合性产业集团，前几年媒体对我们的联合重组关注得较多，其实我们注重的不只是规模，而是希望在重组之后通过技术创新提升产业水平，通过产品创新、转型升级增加行业附加值，不断打造新的经济增长点。

2006年中国建材上市后，我对集团的发展战略进行了深入思考，当时做了两个基本判断：一是，中国经济发展长期向好，将为建材工业提供稳定的刚需；二是，过剩经济和低碳时代的到来要求我们必须抓住历史机遇，加快结构调整，转变经济发展方式，采取鸵鸟政策是不行的。后来，我提出“四个结合”和“两个大力”的战略。“四个结合”就是走资本运营、联合重组、管理整合和集成创新相结合的发展道路，解决企业发展过程中资金从哪来、规模如何扩大、效益如何提高、核心技术如何形成的问题。

“两个大力”即大力推进水泥、玻璃业务的联合重组、结构调整和转型升级，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。

2006年到2016年这10年，中国建材集团严格按照这套思路一路做过来，实现了战略驱动式发展。今天的中国建材集团已成为集科研、制造、流通为一体的巨型产业集团，拥有6项世界第一和4项国内第一，每一块业务都有不错的经济效益和成长前景，很多领域正在走向和逼近全球制造业顶端。去年，国家审计署对中国建材集团进行“体检”时，评价我们是一家有清晰战略的企业、有坚强执行力的企业、文化厚重的企业、能抓住机遇的企业。凡事先认真思考推演，尽量把问题考虑周全，之后再淡定从容地等待机会，一旦机会来临，就会义无反顾地前行，行动极其迅速和坚决，这是中国建材集团的一大风格。

**记者：**可否这样解释，“两个大力”是中国建材10年来转型升级的战略，即传统产业在存量上做整合和提升，新产业新业态在增量上做布局和发展？那这两条主线之间是什么关系，并列关系还是颠覆关系？

**宋志平：**这些年来，我们在转型升级方面进行了持之以恒的创新和积累。转型不是转产转行，而是立足现有行业和产业，持续提质增效升级。在现有业务持续创新、保持领先的基础上，还要未雨绸缪，开辟新业务领域。也就是说，要把持续性创新和颠覆性创新结合起来，既造“矛”又造“盾”，让新旧动能梯次接续、系统推进，实现企业的持续稳定增长。

在水泥领域，开展大规模联合重组的同时，我们积极推进结构调整和节能减排。结构调整方面，推动水泥产品的“高性能化、特种化、商混化、制品化”，高标号水泥比例高于全国平均水平10个百分点，特种水泥产能超过2000万吨、骨料产能超过4000万吨。建设工业4.0智能工厂，过去一家日产5000吨的水泥工厂需要300人，现在仅需95人，生产线从原料采矿到包装，整个过程都无人操作。节能减排方面，投资150多亿元对所有符合条件的水泥厂建设余热发电体系，配套脱硫脱硝、袋式收尘等体系，建设“花园中的工厂、森林里的工厂、草原上的工厂、湖水边的工厂”，在实现绿色生产方面发挥了示范作用。

在“三新”产业领域，加快市场布局，不断提高盈利能力。新型建材方面，石膏板产能达21亿平方米，位居全球第一，推出相变、净醛系列高端产品，研发出低密度石膏板技术。新型房屋领域，大力发展装配式建筑和住宅产业化，成功研发出集光电、光热、风能、沼气、地热于一体的加能源5.0房屋，并以“绿色小镇”模式推广到全世界，成为继高铁后推向世界的又一中国品牌。新能源材料方面，铜铟镓硒光电转换率达17.9%，刷新世界记录，自主研发生产出0.15毫米超薄触控玻璃、0.2毫米TFT液晶玻璃基



加能源5.0新型房屋

板，玻璃纤维产能178万吨、风电叶片产能16GW，均位居世界第一，T800千吨级生产线建成投产、产品实现出口。近年来，这些新业务创造的利润已占据集团的半边天。

2016年初，受查尔斯·汉迪“第二曲线理论”的启发，我对集团原有战略做了延伸，提出“三条曲线”的思路，前两条曲线即为“两个大力”战略概念的延展，研发、工程和技术服务等新业态则归于第三条曲线，包括大研发、互联网+、检测认证、碳交易、EPC工程和生产制造服务等。近年来，中国建材集团构筑起行业开放性创新平台，“跨境电商+海外仓”、“智慧工业+智慧港口”、BNBM HOME等一批外贸新模式茁壮成长，水泥、玻璃纤维、太阳能光伏等项目遍布亚非美欧等地区。

常言道，没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业。由于中国建材集团较早开始布局三条曲线，新常态下，我们用第一曲线的稳定收益和第二三曲线的持续发力，经受住了经济下行的考验，也为企业转型升级赢得了宝贵的时间。三条曲线的划分，让集团内各单元都处在某一曲线的发展范畴，清楚各自的转型升级任务，创新的目标和路线也很清爽，避免打乱仗。

**记者：**有因就有果，可以说您是用15年时间，培育出一个强大的产业集群，包括一大批优秀行业已经成为行业里的标杆企业，这是非常值得欣慰的。

**宋志平：**确实，中国建材集团经过多年培育，涌现出很多世界级“单打冠军”，这些企业就是现在大家热议的隐形冠军。德国人赫尔曼·西蒙写了一本书叫《隐形冠军》，按照西蒙的说法，所谓隐形冠军有三个标准：在全球市场中排名前三、营业额低于50亿欧元、并非众所周知。隐形冠军最大的特点就是专注，这些企业扎根实业，深耕某个细分市场或技术，长期坚守，持续创新，精益求精，最终把一件事情做到极致。

中国建材集团旗下有一大批隐形冠军，这些企业生产最优质的产品，在市场上创造了多个第一，支撑起整个集团的实业基础。例如，中国巨石是典型的隐形冠军，坚守玻璃纤维业务40年，从最初的1万吨产能做到现在的全球第一，在美国、埃及等国家投资建厂，成为中国制造走出去的典范。巨石的成功得益于它的管理、创新和国际化经营能力。一位海外跨国同行的CEO参观巨石后，对巨石生产线的先进水平感到很震惊。北新建材是全球最大的石膏板制造商，坚持石膏板业务30多年，生产的“龙牌”纸面石膏板质量、品牌都非常过硬，是国内为数不多的价格高过跨国公司的产品之一，公司业绩也很优异。

**记者：**您认为，作为一家大企业来说，怎样塑造这些隐形冠军？中国的隐形冠军之路还有多远？

**宋志平：**培育隐形冠军，我认为有几个要素很重



要。一是匠心。隐形冠军精神说到底工匠精神，包括追求卓越的创造精神、精益求精的品质精神、用户至上的服务精神。企业里应大力弘扬工匠文化，鼓励平台公司聚焦核心业务，持之以恒地把企业做好、把产品做精、把市场做大。隐形冠军成功的逻辑其实很简单，就是把那些看似毫不起眼的事情做得好些，再好些。二是环境。企业集团应为隐形冠军的成长提供沃土，创造宽松的环境、适宜的机制，激发活力和创造性。像中国巨石和北新建材都是上市公司，都是用混改的方式推动了产业发展。三是管理。隐形冠军高度专业化，作为集团层面来讲，应围绕归核化加强管理。中国建材集团采取的是格子化管控，作为控股股东只能投资和打造专业化平台。打个比方，集团公司是体委，各投资企业是专业队，打乒乓球的只

打乒乓球，打篮球的只打篮球，多面手的综合队是做不成隐形冠军的。四是团队。做企业最难的是选人，打造隐形冠军需要专业的技术人才与团队，尤其是企业领导人必须心无旁骛、踏实肯干、兢兢业业，像巨石的张毓强、泰山石膏的贾同春、中复神鹰的张国良、中复连众的任桂芳等都是做企业的痴迷者。

据统计，德国有1307家隐形冠军，占全球的近一半，而中国只有68家隐形冠军，这一数字虽不一定准确，但也给了我们很多启示。当前中国经济正处于转型期，我们的中型企业或者中大型企业应发扬“工匠精神”，以专业化提高竞争力，以全球化拓展销售。中国如果有2000个隐形冠军，在国际市场将获得更多竞争优势，如果有5000到10000个隐形冠军，中国将成为制造强国。



着力打造一批隐形冠军

## 坚守 深耕实业永不言弃

23岁那年，宋志平成为建材行业的一名新兵，从此他便把自己和这个行业紧紧栓在一起，一干就是大半辈子。成长的道路艰辛漫长，人生的旅程百味杂陈，他用默默坚守虽苦犹荣的情怀，奏响了一曲深耕实业、振兴实业的人生凯歌。

记者：2008年金融危机之后，“脱实向虚”的苦果让发达国家痛定思痛，美国强力回归实业、欧洲纷纷实施“再工业化”计划，中国现在也在全力振兴实体经济。您对实体经济的发展有着怎样的理解？

宋志平：建材是典型的实体行业，而且是那种自身利润不算高但却为社会作出巨大贡献的行业。建材集团这些年来一直坚守实体经济，没有挣过虚拟经济的热钱和快钱。2016年集团销售收入为2700

亿、社会贡献值却有近600亿，其中上交税收154亿，支付银行利息160亿，为25万名员工提供就业并支付薪酬201亿，此外还为国家创造了81亿元的利润。透过这些年中国建材集团的发展，我有几点感触。

第一，实体经济非常重要。以制造业为主体的实体经济是国民经济的命脉，是一国经济发展走向强盛的基础。日本有过工业空心化的惨痛经历，美欧也曾出现脱实向虚的过程，但经历了2008年金融危机的教训，现在都在加快推动再工业化，吸引制造业回流。德国曾因服务业发展慢受到质疑，但欧洲债务危机中，恰恰是因其强大的制造业，德国经济仍表现强劲。中国是一个有着13亿人口的泱泱大国，要想长期保持经济竞争力、提高抗风险能力、提升国际影响力，必须大力振兴实体经济，坚决不能走美日欧工业空心化的老路，这是根子上的事，靠舶来品是养活不了一个13亿人口的中国。现在社会上常讨论虚拟经济与实体经济的关系，其实互联网经济、金融等都要紧紧依托实体经济的根，脱离了实业必定是泡沫一场。

第二，中国实体经济成绩巨大。改革开放30多年来，中国的实体经济快速发展，取得了骄人的成绩。如今，中国很多企业的技术水平已从中高端迈向高端，由过去的“跟跑型”变为“并跑型”甚至是“领跑型”。拿建材行业来说，我国的水泥、玻璃等成套装备和技术处于全球领先地位，跨国公司都从中国购买。修高铁、石油钻井用的水泥原来都要靠进口，现在都实现了国产化。中国建材集团十几年来迅速发展壮大，不仅产业规模上占据多个国内外第一，还拥有了雄厚的科研和制造实力，国际竞争力和影响力不断提高，赢得了世界同行的尊重。集团拥有有效专利8100项，在新型干法水泥、浮法玻璃、纸面石膏板、玻璃纤维、碳纤维、复合材料、耐火材料、工业陶瓷、薄膜光伏、新型房屋等十大领域均具备国际一流的产品和工艺装备技术水平。俗话说“30年河东，30年河西”，抚今追昔，这些引以为豪的巨变让人感慨万千。

第三，做实体经济需要长期坚守。做实体经济非一朝一夕之功，需要长时间的精心培育、悉心雕琢。像全球隐形冠军，平均都有66年的历史，38%的企业是百年老店。我体会，企业做一项业务10年左右才算熟悉，20年左右才算巩固，30年左右才能达到

世界一流水平。中国建材集团这些年深耕实体经济，没去挣那些热钱和快钱，人心没有乱，队伍没有散，始终众志成城、坚如磐石地向着目标努力。水泥、石膏板、玻璃纤维等业务都经过了持之以恒的努力，碳纤维到第十个年头才挣到利润，这些埋头苦干、坚守实业的故事可歌可泣。

第四，实体经济需要不断创新。企业生存发展的过程，就是不断创新的过程。拿建材行业来说，建材事关国计民生，是一个必须做好、值得做好、应该做好、能够做好的行业。怎么做？就是要在长期坚守的基础上，坚持不懈地创新。以水泥为例，它是非常重要的基础原材料行业，是建设的基本“粮食”，城市建设、民生工程、航天及核工业发展等都离不开它。我国90%的铁矿砂、60%-70%的木材靠进口，但石灰石储量高达9亿吨，电煤资源也很丰富，发展水泥的条件得天独厚，水泥也是性价比最好的基础原材料。水泥产业普通但很重要，传统但不落后，迄今为止没有其他胶凝材料可以替代，我们应该坚定信心，通过不断创新，提升水泥的产业价值。举个例子，中国建材的最新技术每生产1吨水泥能够节约15公斤标煤，如果这个技术普及，24亿吨水泥就能节约3000万吨标煤，这在节能环保上是非常了不起的事情。也就是说，水泥还有巨大的创新空间，需要我们长期不懈努力。

此外，做好实体经济还需要政府和全社会的共同支持。包括加大政策引导、降低企业税费负担、鼓励金融资源倾斜、推动社会资本脱虚入实、营造鼓励创新支持实业发展的社会氛围和舆论环境等等。

**记者：**作为实体经济的代表，在国家振兴实体经济和两材重组的大背景下，中国建材集团未来有什么战略规划？

**宋志平：**2016年8月26日，两材重组大会召开，中国建材集团有限公司正式成立。从宣布重组到去年年底，仅用不到四个月时间，我们就顺利完成集团层面和部分二级公司的整合，实现无缝接轨，协同效应初步显现。基于对两材各自优势以及形势任务的判断，新集团重新制定了“1334”的新战略定位：

一是坚持“一个目标”，即打造世界一流的综合型建材产业集团。我们要力争在“十三五”期间，把中国建材集团建设成全球规模最大、效益最好、技



两材重组，中国建材集团成立

术最先进的全球领军企业。

二是坚持创新驱动、绿色发展、国际合作“三大战略”。创新驱动是推进以科技创新为核心的全面创新，深入开展“双创”，增强企业发展动力，促进产业链和价值链向高端攀升。绿色发展，是指站在道德高地做企业，将“蓝天”作为第一责任，按照环境、安全、质量、技术、成本来进行管理要素排列，坚持绿色发展“三原则”，即原材料上尽量采用工业和城市固体废物，生产过程中追求零排放，产品应用中注重节能环保、舒适健康。国际合作，是紧抓“一带一路”机遇，大力开展国际物流贸易和对外承包工程的基础上，加快推进海外实业投资，推动国际产能合作。

三是布局“三条曲线”。第一曲线是在基础建材产业精耕细作，做好水泥、玻璃业务的结构调整和深度整合，大力推进供给侧结构性改革。第二曲线是继续做强做大做优优势实体业务，巩固和增强“三新”产业的市场地位、技术能力和盈利能力。第三曲线是积极发展制造服务业等新业态，培育新的利润增长点。在巩固提高水泥业务主体利润平台的同时，我们要打造更多专业化大利润平台，培育更多世界级隐形冠军。

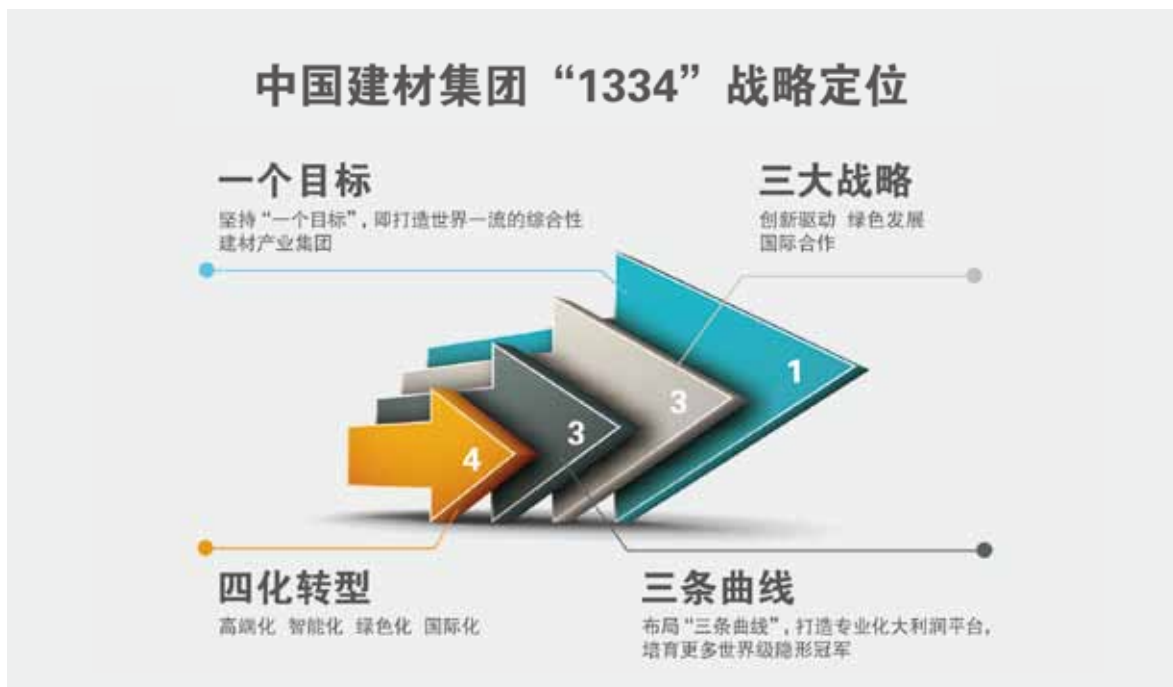
四是实现高端化、智能化、绿色化、国际化的“四

化”转型。高端化，是指加大技术创新力度，创新优化产品结构，实现产业链从低端向高端发展，技术水平从中高端向高端迈进。智能化解决劳动效率和精准度的问题，今后我们要在互联网+、中国制造2025方面加快探索，加强智能工厂和智慧工业平台建设。例如，我们用智慧工业平台为海外水泥投资商外包管理水泥工厂，这种外包管理型模式可能颠覆水泥跨国企业的传统运营模式，我们下一步的目标是管理100家海外水泥厂。绿色化，就是积极发挥社会责任，围绕绿色、循环、低碳，实现经济和自然的融合发展。国际化是在满足国内市场供应的前提下，积极推进一带一路的投资发展，打造“走出去”国家新名片。

**记者：**您在中国建材工作了15年，算上之前在北新工作的23年，您做实业的时间加起来已有38年了。回看这些过往经历，您对实体经济有着怎样的情感？有没有什么难忘的经历？

**宋志平：**我1979年大学一毕业就进入建材行业，可以说是在实体经济里做了大半辈子。我崇尚一生做好一件事，把做企业作为终身事业，尽管吃过不少苦，也遇到过一些艰辛，但我始终无怨无悔，虽苦犹荣。





记得在北新工作时，我常是一年到头四处奔波，做厂长后也总是早出晚归，经常半夜去车间查看生产情况。那时曾有不少机会离开企业，但我没有动摇。因为我觉得自己已经企业化了，工人上班、客户买货、读产销日报，这些看似寻常的东西，都已融入了我的血液。我崇尚一生做好一件事，不少人以为我有远大的报负，实际上我是干一行爱一行的那种人。后来到了中国建材集团也是如此，这15年来，我都是在“白加黑”“五加二”中度过的，没有休过一次假。常有人说，宋总应带头休假，应该学会休息和生活，我听到总是笑笑，觉得这一生已经这样过来了，不要再改了吧。回想起来，这些年多做了些事，实际上是把别人休息和娱乐的时间都用在工作上，把时间给拉长了。

做实体经济的过程确实不容易，途中会面临很多诱惑和选择，也会经历很多坎坷和磨难。我是个理想主义者，拿水泥联合重组来说，大家都在提，但做的人不多，做成的更少，我却偏偏一头扎了进去，但一路上遇到的艰辛也常让我心生感慨。大家常说，企业家要善于抓住瞬息万变的机会，但往往有一些客观原因让我们未必心想事成。在资本市场上，我们曾两次错过融资机会，一次是重组南方水泥时，我们计划发行

3亿股H股股票，当时每股股价接近40元，一次是重组西南水泥时，我们计划在A股市场上发行10亿股，公告时每股股价15元，但由于部门审批手续繁琐，两次都与窗口期擦肩而过，错过了300亿资本金。如果有这300亿元，中国建材就不会有偏高的负债率。

这些年来，中国建材集团为国家、社会、行业作出了巨大贡献，企业也有很好的收益，2011年利润做到158亿元，那年只南方水泥一家企业的税后净利润就有56亿之多，南方水泥只用了三年时间就收回了100亿的总投资。有人说，宋总你打了个伞，但伞下避雨的人可能比你们赚得还多。我说，这就是后天下之乐而乐吧。我是个温和达观的人，做事情尽量从利他的角度出发，这些年也遇到过一些困难和误解，但我却鲜有畏难情绪或感到委屈，始终保持一份平常心。

回首往事，做实业的过程艰辛而漫长，常是十分汗水一分收获，干的是那种“吃的是草挤的是奶”的话，但实业总要有人埋头去做。从不懈怠、从不自我原谅、从不轻言放弃，专心致志、满怀热情地做事应是企业家的人生态度。屈原《橘颂》里有句话：“受命不迁，生南国兮。”人生没有几个15年，更没有几个38年，如果人生可以重来，依我的性格，我还会选择同一条道路。

2017年“两会”政府工作报告明确提出，“实体经济从来都是我国发展的根基，当务之急是加快转型升级。”中国建材集团作为实实在在的实体企业，始终坚守深耕建材行业，积极探索推进转型升级，取得了显著成效。两会期间，许多社会媒体对集团发展实业和转型升级的事迹进行了报道，引起了广泛关注。下面选取《中国企业家》杂志报道的《中国建材：实体经济破局的央企样本》予以刊登，以飨读者。

## 中国建材： 实体经济破局的央企样本

中国建材董事长宋志平至今还记得，2003年，中国建材刚刚归口国务院国资委管理，他去参加一个央企会议，国资委领导问台下：“你们有多少个世界第一？”宋志平觉得，世界第一离中国建材太远，当时集团的年销售收入才20亿元人民币。但2016年，中国建材的销售收入已经达到2700亿元，创造社会贡献规模近600亿元，并且实现了六个世界第一，包括水泥、混凝土、石膏板和玻璃纤维的产能，水泥工程和余热发电国际市场规模以及风力发电叶片的装机量。这也验证了中国实体经济取得的辉煌成绩。

在国务院国资委的主导下，中国建材集团和中材集团已合并重组，有人称合并后的新公司为“中国神材”。面对会否垄断的质疑，宋志平表示，垄断有三种形式：行政垄断、自然垄断和经济垄断，中国建材一样不占。相反，身处于无准入门槛、行业集中度不高的建材行业中，中国建材和同业一样要经受产能过剩带来的苦果，包括无法掌握适当的议价能力，恶性竞争反噬利润等问题。

对于建材产业来说，产能过剩问题由来已久，仅就水泥产业来说，早在2006年，宋志平已经着力于提高产业集中度，他的方法是联合重组同业企业。

和中国建材一样，很多传统产业中的央企，都因为占有大量产能，成为此番去产能攻坚战的主力军。在近期召开的中央企业、地方国资委负责人会议上，国资委要求加大供给侧结构性改革力度，化解产能过剩是央企当前的重要任务之一。为此，国资委特别圈画了六大领域，分别是钢铁、建材、有色金属、船

舶制造、炼化和电力。

从最近几年国资委主抓的工作来看，央企去产能的关键词之一正是重组，尤其产能过剩行业的同业央企，成为合并重组的重点；此外，国资委还要求央企推进国际产能合作，这样可以将产能输出海外，在保证国内去产能的同时实现发展。今天，中国实体经济不仅支持本国经济，还到国际舞台上参与全球竞技。

基于这些年积累的雄厚实力，宋志平勾勒了中国建材未来的发展战略，包括三大战略、四个转型以及三条曲线，不难看出，他的主线正契合于国务院国资委设计的路线，他希望实现“1+1=11”的效果，在等待“临界体积”的到来，“然后就是‘裂变反应’了”宋志平对记者说。

### 联合重组

2016年8月，国务院国资委批准中国建材集团与中材集团两家央企实施重组，成立新的中国建材集团有限公司。这是宋志平经历的第八次央企重组，其中四次在国药集团，四次在中国建材。

中国建材的重组又不仅限于央企，仅水泥行业，宋志平就主导了上千家中小企业的合并重组，“差不多能合并的都合并了”，宋志平说。经过大规模的行业整合，中国水泥行业的产业集中度从2006年的16%上升到58%，但在宋志平看来，这还不够，因为在国外水泥产业里没有小公司，行业集中度能达到70~80%。

宋志平追求的是“1+1=11”的效果，当产业重组

到达一定规模，大企业可以到达“临界体积”，发生类似于核反应中的“裂变效应”。亚当斯密在《国富论》中提出，市场中有一只“看不见的手”，宋志平认为大企业就是那只手。历史经验证明，工业发达国家去产能大都是通过大企业兼并重组来实现的，当年欧洲钢铁业去产能过程中，印度米塔尔钢铁公司抓住机遇，把欧洲钢铁厂全部重组了，此后采取关掉部分工厂、降低产能利用率等减量措施，实现了供需平衡，增加了行业集中度。

两家央企的重组有助于进一步提高水泥产业集中度。宋志平介绍，就国内市场而言，联合重组的协同效应已经显现。

在上述合并的行政命令下达之前，国务院办公厅下发了《关于推动中央企业结构调整与重组的指导意见》，其中提到，央企重组的重要目标除了去产能，还包括要强联合，参与到国际竞争中去。宋志平确认，两材共有26个科研院所，3.8万名科技工作者，8100个基础专利，联合重组后，双方的技术创新协同力、国际竞争力都会得到加强。

两材合并源于国家宏观决策和大企业发展规律，而中国建材此前对中小水泥企业的重组，则源于企业的主动选择，但吸纳和融合上千家企业并不容易。在资本层面，中国建材探索了一套混合所有制方案，分为三层：第一层，上市公司层面，中国建材股份等公司吸纳大量社会资本；第二层，平台公司层面，把民营企业的部分股份提上来交叉持股；第三层，业务公司层面，给原所有者留30%左右的股权。

上述方案在实践中获得了良好的效果，不仅中国建材成为混改的试点企业，宋志平近年也成为混合所有制的“布道者”。

当记者问他，最难重组的是什么？他的答案是文化。而保持上千次重组成功的秘诀，就是促进企业文化的融合。宋志平一直反对用兼并收购这个词，他喜欢用联合重组，因为这个词浓缩了中国传统文化中包容、合作、共赢的思想。宋志平说，“一碗水要端平，甚至更多考虑被合并企业的感受。”

## 去掉产能和输出产能

2016年12月在西班牙举行了世界水泥可持续发展(CSI) CEO年会，本来宋志平因为有其他事打算不去了，但主办方说：“若宋志平不来，会议只能延期”。这件事侧面反映了中国建材在全球水泥行业里

的地位。

当下，中国建材在全球多个领域有很重的分量，这当然有规模方面的原因，但更受综合实力因素影响。“过去，我们这个行业是跟跑型的，跟在跨国公司后边跑。现在我们在多个领域已经处于并跑地位，在部分领域里边已经做到了领跑。”宋志平表示。

中国一直处于高速建设发展期，这给了建材企业很多机会。以中国建材控股子公司北新建材为例，在过去几十年里，从最初北京的两个厂发展至今，北新建材已在全国拥有60个生产基地，每个厂的建设都在原来的基础上迭代创新，这是外国企业很难实现的。“全世界的水泥厂、玻璃厂大都是中国建材集团的工程公司在建，中国建材产业的装备和技术都强于欧美发达国家。”宋志平表示。

然而，中国建材行业的现状是，产能的质量与技术实力水平不能完全匹配。以水泥为例，目前中国水泥使用量中，65%为低标号32.5，另外35%基本是42.5标号。而在美国，52.5和62.5两个标号平分市场，即便是经济落后的非洲地区，建造商也大多使用52.5标号水泥。

作为立窑时代的产物，类似于32.5标号水泥这样落后产能，仍然充斥于建材产业，针对这部分的淘汰工作也遇到了一定阻力，产能过剩问题仍没有得到根本性的扭转，水泥产业的总体产能利用率现在只有65%。

宋志平认为，政府必须采取强制性措施淘汰32.5标号水泥，这将减少7亿吨水泥产量，使行业总体产能利用率提高到85%，极大的提高企业经济效益。此外，他建议关闭日产2000吨以下的小窑和没有矿山的工厂。

对于那些小规模水泥厂、作坊式的石膏板厂，即使像中国建材这样的央企，也无法通过竞争将落后产能完全挤出市场，“劣币有时候还会驱逐良币”，对于建材产业的恶性竞争，宋志平感到很头痛。

为了引领整个行业的供给侧改革，中国建材提出带头不新建生产线、带头错峰生产等。“冬天是水泥需求淡季，我们会给工人们放假，都过剩了，不如少生产一些，这样价格和利润反而上来了。”宋志平说。

对于央企来说，淘汰落后产能并不止于一纸命令，后续资产处置和人员安置都是问题。不过在宋志平看来，这些问题都有解决方案，例如关闭工厂可以



腾退大量土地，转作其他商业用途，腾出来的碳指标也通过交易实现收益。在宋志平的计划里，绿色小镇和养老事业都已经提上了日程。

在宋志平撰写的《经营方略》一书中，他还提供了员工安置方案，企业可以发展水泥制品、骨料等相关产业，自我消化员工。

一个共识是，伴随着中国经济发展进入下半程，城市建设也不可能一直保持高速发展状态，必然会越来越接近于西方发达国家，水泥、石膏板等产业必然会遇到本地需求的瓶颈，这是去产能的重要原因，也给企业带来了新的发展命题。

中国建材正在谋求国际化转型，在海外建厂，实现国际产能合作。“我们不能将产品出口，将污染留在中国”宋志平表示，以前中国建材在海外都是提供EPC服务，但现在中国建材也开始挑选一些好项目做一部分投资。

2016年，中国建材控股子公司中国巨石在美国南卡罗纳州投建8万吨玻璃纤维生产线，宋志平指出，在美投资的目的是“要把产品打回美国老家去”，打破贸易壁垒，因为美国曾针对中国玻璃纤维提出过双反。当然，在这单投资中，他也感受到了美国回归实业的决心，中国巨石获得的2000亩土地只要1美元，能源费用也只有中国的一半，并且南卡罗纳州还给了很多优惠政策，例如税收返还，未来十年，中国巨石将在当地投资5亿美元，其中1亿美元将获得返还。

## 实体经济转型和寻找发展曲线

无论是同业之间的合并重组，还是寻求国际产能合作，这些动作的出发点，是行业结构调整和国家战略。而无论是央企还是民营企业，还必须从内部找到发展曲线的原点。

在北新建材的陈列室里，放了很多奖状奖杯，特别是刚刚获得的中国工业大奖，是由国务院批准设立的我国工业领域最高奖项。北新建材这家制造业企业竟拥有3000项专利，每年的技术创新方面投入达到营业收入的3~4%。

整个中国建材集团，都在努力和时代接轨。利用环保技术，实现近零排放生产，“我常常跟人说，我们的工厂是花园中的工厂。”宋志平笑言。此外，中国建材还在进行智能化转型，20年前一个年产5000吨的水泥厂，用工量是2500人，10年前是500人，而

但现在已经降到了100人，下一个目标是降到50人。

“工人三班倒，一个班只有十几个巡班人员，是真正的无人操作的工厂”。宋志平强调，“实体经济的转型就是朝着高端化、智能化、绿色化、国际化的“四化”方向转型”。

中国建材作为实体经济的典型代表，着眼结构调整、转型升级，通过“三条曲线”的发展路径，推动新旧动能转换。宋志平规划的三条发展曲线中，第一条曲线是水泥、玻璃等传统产业，他规定的任务是联合重组、结构调整和节能减排。第二条是新型建材、新型房屋和新能源材料，他则要求大力发展。2016年，三新产业为集团带来了近60亿元的利润，并且，中国建材在很多新产业里已实现了龙头地位。例如，新型建材石膏板、新材料玻璃纤维都已经是全球规模第一，而集团碳纤维业务已占中国市场70%份额，集团的电子玻璃扭转了中国长期依赖进口的局面。此外，中国建材还在大力发展铜铟镓硒薄膜太阳能电池业务，根据宋志平介绍，相关产品转化率刷新世界纪录达到17.9%，这在薄膜电池中属于革命性成果。

中国建材的第三条曲线是新业态，即从传统制造业转型到现代服务业，他认为这是中国建材充满希望的一条曲线。比如中国建材检验认证板块上市伊始，居然连续十七个涨停板。像中国建材的智慧工业板块，是由中国建材为海外水泥投资商外包管理水泥工厂，目前已有30多家水泥交给中国建材的智慧工业公司管理，宋志平下一个目标是管理100家，宋志平认为中国建材的这种外包管理型模式可能颠覆传统的水泥跨国企业的运营模式。

开篇晒过的成绩单，2016年中国建材集团社会贡献值近600亿元中，上交税收154亿元，支付银行利息160亿元，提供25万个就业岗位，支付人工费用201亿元，此外还为国家创造了81亿元的利润。建材行业确实是那种典型的自身利润不算高但却为社会作出巨大贡献的实体经济。宋志平说中国建材长期坚守实业，没去挣过快钱和热钱，但这些年稳步发展，给国家做了巨大的贡献，做实体经济干的是那种吃的是草挤的是奶的活，但也虽苦犹荣。宋志平呼吁，振兴实体经济需要方方面面的共同努力，包括加大政策引导力度、降低企业成本、加快转型升级、鼓励金融资源向实体经济倾斜、推动社会资本脱虚入实、优化营商环境等等，这些离不开政府和全社会的大力支持。

(王芳洁)

# 中国建材集团 召开2017年度党的建设、 党风廉政建设和反腐败工作会议

2月28日，中国建材集团召开2017年度党的建设、党风廉政建设和反腐败工作会议。会议深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，深入学习贯彻党的十八届六中全会、全国国有企业党的建设工作会议、中央纪委十八届七次全会精神，落实中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议部署，总结集团2016年党的建设以及党风廉政建设和反腐败工作，安排部署2017年任务。

中央纪委驻国资委纪检组副局级纪律检查员周志伟、国资委党建局综合处副调研员马媛莅临指导，周志伟同志讲话。集团董事长、党委副书记宋志平主持会议。集团党委书记、副董事长刘志江讲话。集团党委常委、总经理曹江林传达中央纪委七次全会、中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议精神。集团党委副书记孙力实作集团党委2017年工作要点解读。集团党委常委、纪委书记杨杰代表集团党委作党风廉政建设和反腐败工作报告。集团党委常委姚燕、李新华、徐卫兵、黄安中出席会议。





## 刘志江讲话

刘志江指出，2016年，集团党委在国资委党委正确领导下，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，深入学习贯彻全国国有企业党建工作会议精神，紧紧围绕“四个全面”战略布局和“五位一体”总体布局，紧紧围绕集团“提质增效转型升级”发展目标，坚持党的领导，加强党的建设，发挥党委领导核心和政治核心作用，集团党的建设、党风廉政建设和反腐败工作取得了新的重要成效。加强思想武装，扎实推进“两学一做”学习教育，坚持把加强党的领导和完善公司治理相统一，加强企业领导班子和干部队伍建设，扎实推进党风廉政建设和反腐败工作，增强基层党建工作活力，加强思想文化宣传工作，为集团改革发展和重组整合提供了坚强保证。

刘志江强调，党中央对国有企业党的建设高度重视，党的十八大以来，先后作出一系列重大决策部署，对国有企业坚持党的领导、加强党的建

设、全面从严治党，提出了明确要求。特别是在去年召开的全国国企党建会上，习近平总书记发表重要讲话，为新形势下加强和改进国有企业党的建设进一步指明了方向。党的十八届六中全会对全面从严治党做出系统部署，开启了全面从严治党向纵深推进的新征程、新局面。面对新形势新任务，集团各级党组织、广大党员干部要充分认识肩负的责任和使命，强化政治担当，认真履职尽责，主动奋发有为，把管党治党的责任真正扛起来。

刘志江指出，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，也是集团提质增效稳增长、深化重组整合的关键一年。今年集团党委工作的总体要求是：全面贯彻党的十八届六中全会和全国国有企业党的建设工作会议精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，落实国资委党委各项工作部署，围绕集团生产经营中心工作，强化政治责任和担

当，充分发挥集团党委领导核心和政治核心作用，构建加强党的领导与完善公司治理相统一的体制机制，确保集团党委把方向、管大局、保落实。重点要认真落实党建工作责任制，抓好领导班子和领导人员队伍建设，建强基层党组织和党员队伍，推进党风廉政建设，坚决抓好巡视整改工作，切实把全面从严治党主体责任落到实处，推动集团党的建设得到显著加强，为集团深化改革发展、推进重组整合、做强做优做大提供有力保障，以优异成绩迎接党的十九大胜利召开。他着重强调了八项工作：坚决贯彻落实全国国企党建工作会议、十八届六中全会和党的十九大精神，全面落实从严治党管党治党责任，充分发挥党委领导核心和政治核心作用，从严加强企业领导班子和领导干部队伍建设，切实抓好基层基础工作，持续推进党风廉政建设和反腐败工作，坚决抓好巡视整改工作，有力保障和推动集团重组整合和改革发展。

## 杨杰作报告

杨杰作了题为《统一思想 凝聚共识 强化监督执纪问责 开创集团党风廉政建设新局面》的工作报告。他指出，一年来，集团各级党组织认真贯彻落实党的十八大和十八届历次全会以及全国国有企业党建工作会议

精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话，按照十八届中央纪委六次全会统一部署及中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议要求，坚持全面从严治党，牢固树立“四个意识”，夯实“两个责任”，完善制度，防控风险，

强化监督执纪问责，集团党风建设和反腐败工作取得新的成效。

杨杰指出，坚持党的领导、落实“一岗双责”是深化全面从严治党的根本要求，必须一以贯之；坚持严明党的纪律、把握运用“四种形态”是落



实从严治党的基础，必须规范加强；坚持完善监督机制、规范权力运行是加强党风廉政建设的重要抓手，必须认真做好。

杨杰指出，2017年集团党风廉政建设和反腐败工作的总体思路是：全面贯彻党的十八届三中、四中、五中、六中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神、全国国有企业党的建设工作会议和中央纪委七

次全会精神，按照中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议及集团年度工作会议部署，牢牢把握集团党建工作大局和改革发展中心任务，认真履行全面从严治党责任，巩固扩大巡视整改成果，强化监督执纪问责，深化作风建设，运用好监督执纪“四种形态”，努力构建不敢腐、不能腐、不想腐的长效机制，为集团改革发展提供坚强有力保障。杨杰从六个方面部署

2017年党风廉政建设和反腐败工作：一是统一思想，凝聚共识，落实全面从严治党责任；二是改进纪检监察工作机制，加强反腐倡廉制度建设；三是实践运用“四种形态”，把纪律和规矩挺在前面；四是深入贯彻落实中央八项规定精神，加强监督检查，持续纠正“四风”；五是落实从严治党、从严治企要求，推进巡视整改工作；六是打造忠诚干净担当的纪检监察队伍。

## 周志伟讲话

周志伟对集团生产经营、党的建设、党风廉政建设和反腐败工作取得的成绩给予肯定，对学习贯彻习近平总书记重要讲话和中央纪委七次全会精神，落实中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议部署，做好下一步党

风廉政建设和反腐败工作提出要求。一是深入贯彻落实十八届六中全会、全国国有企业党建工作会议和中央纪委企业全会精神，切实增强全面从严治党政治责任感和紧迫感。二是认真落实中央八项规定精神不动摇，坚决

防止“四风”问题反弹。三是深化标本兼治，坚定朝着“不敢腐、不能腐、不想腐”的目标迈进。四是持续推动责任层层落实。五是打铁还需自身硬，努力建设一支忠诚干净担当的纪检监察队伍。

## 宋志平讲话

宋志平在总结会议时提出三点要求。一是要认清形势任务，切实把思想和行动统一到中央精神和国资委部署要求上来。各单位和各级党组织要把学习贯彻十八届中央纪委七次全会及中央企业党风廉政建设和反腐败工作会议精神作为一项重要政治任务，与学习贯彻党的十八届六中全会和全国国有企业党的建设工作会议精神有机结合起来，特别要全面系统学习领会习近平总书记系列重要讲话精神，切实把思想和行动统一到中央对反腐败斗争形势的分析判断和中央的决策部署上来，把力量凝聚到落实中央以及国资委党委关于推进反腐倡廉建设的各项工作要求上来，不断取得全面从严治党新进展新成效。各企业要立即安排专题会议，深入学习好、深刻领会好、准确把握好、切实落实好本次会议各项要求。二是坚持党的领导，将全面从严治党要求落实到企业改革发展各项工作

中。各级领导班子特别是主要负责人，要时刻牢记自己的第一身份是党员，第一责任是为党工作，不仅要以强烈的责任意识经营发展好企业，更要以强烈的政治担当抓好企业党建，把全面从严治党的责任扛在肩上，落到实处。要以落实江组长重要讲话要求和国资委巡视反馈意见为起点，切实抓好巡视整改，以巡视整改成果推进集团改革发展再上新台阶。切实把“严字当头”贯穿于管党治党全过程，坚定不移把加强党的领导、党的建设思想观念立起来，把党组织在国有企业的领导地位强起来，把全面从严治党制度体系建起来，把党建工作基础筑起来，让企业内部政治生态好起来。三是坚持“干字当头”，不断深化干部作风建设。作为企业各级领导干部，要坚持统一思想，坚定信心。要牢固树立“四个意识”，严守党的政治纪律和政治规矩，始终在思想上政治上行动上同以习近平

平同志为核心的党中央保持高度一致。要凝心聚力，真抓实干，成为攻坚克难的主心骨、顶梁柱。要加强学习，提高素养。把时间用在学习上、把心思用在工作上，坚持“四个精心”，争做“五有干部”。要勤勉尽责，勇于担当。面对经济新常态，集团各级企业要迎难而上、科学布局、合理投资，推动建材行业供给侧结构性改革，彰显中央企业的责任担当和政治自觉。要严于律己，廉洁从业。严格遵守廉洁自律准则、纪律处分条例各项规定，切实在廉洁自律上做出表率。要团结协作，奋发有为。领导干部要眼望正前方，弘扬正能量，心系企业、心系集体，以平常心待己，以包容心待人，心往一处想、劲往一处使，同心同德，群策群力，努力为集团建功立业、添砖加瓦。

会议采用视频形式召开，集团总部设主会场，有关企业共设置85个分会场。



## 2016年集团党委开展的主要工作

2016年,中国建材集团党委在国资委党委的正确领导下,深入学习贯彻党的十八大和十八届历次全会精神,深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,深入学习贯彻全国国有企业党建工作会议精神,紧紧围绕“四个全面”战略布局和“五位一体”总体布局,紧紧围绕集团“提质增效转型升级”发展目标,坚持党的领导,加强党的建设,发挥党委领导核心和政治核心作用,落实全面从严治党主体责任,扎实开展“两学一做”学习教育,加强领导班子和党员干部队伍建设,加强基层党组织建设,加强党风廉政建设和反腐败工作,有力促进了“两材重组”和集团年度各项目标任务的完成,为集团重组整合和改革发展提供了坚强保证。

### 一、深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,加强思想武装

坚持把思想建设放在党的建设的首位。集团党委把学习习近平总书记系列重要讲话精神,特别是总书记在十八届六中全会和全国国企党建会上的重要讲话精神作为中心组学习的重点内容,深入开展专题学习、专题研讨。组织成员企业、重点骨干企业领导干部通过月度工

作会、领导干部会、专题辅导报告会等多种形式进行学习贯彻。组织开展了中青年干部轮训班、党建工作培训班、全面从严治党暨两学一做培训班、学党章党规专题辅导报告、六中全会辅导报告等。通过学习培训,进一步增强了政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识,进一步

增强了做强做优做大国有企业的责任感使命感紧迫感。广大党员干部进一步把思想和行动统一到中央部署和要求上来,坚决拥护、坚决维护以习近平同志为核心的党中央,在党言党、在党爱党、在党忧党、在党护党的思想自觉和行动自觉进一步形成。

### 二、扎实推进“两学一做”学习教育,取得明显实效

“两学一做”学习教育是加强党的思想政治建设的重要部署,是推动全面从严治党向基层延伸的有力抓手。集团党委加强组织领导,研究制定实施方案,层层建立学习教育协调领导小组和办公室。召开动员部署会,对学习教育工作进行集中部署。召开了“两学一做”学习教育暨加强党建工作座谈会、“两学一做”学习教育专题培训班、督导组组长和支部书记培训交流会议等。建立领导干部基层联系点支部,

突出以上率下,发挥领导干部带头示范作用。集团主要领导同志都以普通党员身份参加所在支部活动,带头过好双重组织生活,深入基层党组织讲专题党课。全系统讲党课书记2103人。成立了12个督导组,深入基层企业、基层党支部开展调研督导,突出督导的精准性和实效性。高质量召开了专题民主生活会和组织生活会。集团领导班子广泛征求意见建议,班子成员认真开展了学习和谈心谈话活动,认真撰

写了发言材料。高质量地召开了集团领导班子“两学一做”专题民主生活会和年度民主生活会。通过召开民主生活会,进一步统一了新班子的思想认识,提高了新班子成员的政治站位,增强了严守政治纪律政治规矩的自觉性主动性。16家成员企业按照集团党委部署召开了班子专题民主生活会,凝聚了共识,推进了整合。通过开展学习教育,形成了“两学一做当模范、提质增效做贡献”的浓厚氛围。

### 三、坚持把加强党的领导和完善公司治理相统一,发挥党委“把方向、管大局、保落实”的作用

把党的领导融入公司治理是中国特色现代国有企业制度的独特政治优势。集团党委认真落实党委研究前置程序要求,完善党委常委会研究决策议事规则。党委常委会前置研究讨论董事会、总经理办公会提交议题,审议通过重大决策、干部任免等事项,严格执行

决策程序,确保集团发展的每一步都有党组织把关定向。集团于2016年8月26日重组成立以来,召开了8次党委常委会,研究重大事项84项。党建工作总体要求已纳入集团公司章程,部署安排成员企业修改完善公司章程,明确党组织在公司治理结构中的法定地位。积极探

索发挥企业党组织作用与完善法人治理结构相结合的工作机制,推进党建工作与经营管理在体制上对接、在机制上对接、在制度上对接、在工作上对接。重新修订制定了党建工作制度20余项,使党组织发挥作用进一步组织化、制度化、具体化。

#### 四、坚持党管干部原则，加强企业领导班子和干部队伍建设

集团党委把党管干部原则贯穿于选人用人全过程，严格标准、严格程序、严格管理、创新机制，优化企业党委书记、专职党委副书记、纪委书记等党的重要职位的选任程序，选优配强企业领导班子，努力建设“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”的企业领导人员队伍。在重组整合过

程中，集团领导班子成员以身作则，总部及成员企业广大党员干部讲政治、讲大局、讲团结、讲风格，坚决执行组织决定，坚决服从组织安排，有序高效地完成了总部高管、职能部门及二级平台领导干部的配备，受到国资委的充分肯定和表扬。全面落实“逢提必查”和随机抽查要求，核查个人事项报告403人

次。加强干部培训培养，举办了领导人员培训班、中青年干部培训班等。坚持拓宽后备干部培养渠道，采取上挂、下派和轮岗交流等方式，切实加强后备干部能力锻炼。加强职业经理人队伍建设，组织参与制定《职业经理人资质评价标准》等14个配套管理制度，探索实施职业经理人制度体系。

#### 五、落实全面从严治党主体责任，扎实推进党风廉政建设和反腐败工作

按照中央纪委六次全会统一部署，认真贯彻落实中央企业党风建设和反腐败工作会议要求。加强制度建设，构建“不能腐”的体制机制，制定印发《纪委书记、副书记、纪检监察机构负责人提名考察办法》等3项制度。深入推进廉洁风险防控，结合重组后的企业特点，重点针对工程建设项目和水泥板块企业开展廉洁风控体系建设研究工作，形成“工程建设项目廉洁风险点”23个、“水泥企业廉洁风

险点”35个风险防控目录清单。坚持聚焦主业，落实纪委监督责任，加强“三重一大”、选人用人工作监督，深化中央八项规定精神贯彻落实检查，开展“四风”问题“回头看”整治工作。实践运用“四种形态”，坚持抓早抓小。加强纪律审查，把纪律和规矩挺在前面，依纪依规查办案件。在集团内领导干部之间建立亲清文化，要求工作上亲密合作，关系上清清爽爽，营造风清气正的环境氛围。

全力配合、积极支持国资委党委对集团开展巡视工作。多次召开专题会议研究巡视准备和配合工作。组织召开国资委第二巡视组入驻动员大会。组织安排集团党委、纪委、财务及选人用人等专题汇报。及时提交巡视组要求的材料，确保配合巡视工作规范、专业、有序。陪同巡视组深入企业巡视检查，指导企业做好巡视配合工作。对巡视组提出的问题严肃对待、认真研究，即知即改、立行立改。

#### 六、抓基层打基础，增强基层党建活力

牢固树立抓基层强基础的鲜明导向，在深化企业改革、推进重组整合中，健全完善党的各级基层组织，夯实组织基础。指导有关成员企业党委完成换届工作。成立了中材股份、地勘中心两个临时党委。召开集团庆祝建党95周年暨七一表彰大会，表彰了181个先进集体

和433名先进个人。5个集体和个人荣获“中央企业先进基层党组织”、“中央企业优秀共产党员”、“中央企业优秀党务工作者”。加强混合所有制企业党建工作经验总结和理论研究。宋志平同志应邀到中组部全国组干学院作混合所有制企业党建专题报告。认真开展“四查”

工作，经查找取得联系党员111名，在京4300名党员完成党费补交工作。加强党群共建，召开集团第一届职代会，成立集团工会、集团总部工会，落实职代会职权，开展民主管理。举办集团在京企业羽毛球比赛，促进了重组后企业间的沟通交流，增强了凝聚力归属感。

#### 七、加强思想文化宣传工作，增强发展软实力

集团党委落实意识形态主体责任，做好思想文化宣传工作。不断提高舆论引导水平，制定《舆情和新媒体管理办法》，规范网络信息传播，做好互联网正面舆论引导。建立微信公众号，用好新媒体、占领新领地。培育和践行社会主义核心价值观，弘扬“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观和“敬畏、

感恩、谦恭、得体”的行为准则。领导干部讲“责任、修养、境界”，中层干部讲“职守、专业、一流”，广大员工讲“敬业、爱岗”。扎实推进定点扶贫开发工作，集团主要领导同志到定点扶贫县区考察调研，在定点帮扶的四县一区（安徽石台县、云南昭阳区、云南绥江县、云南永善县、宁夏泾源县）给予援助1070

万元，同时积极在技术扶贫、人才扶贫、产业扶贫方面探索合作，取得积极进展。集团党委从总部及所属企业共选派了10名优秀干部挂职副县（区）长、村第一书记，到脱贫攻坚第一线开展扶贫工作。认真落实维稳、统战、侨联、军转干部、老干部等工作，促进集团和谐稳定健康发展。





## 2017年集团党委工作要点

**总体要求：**全面贯彻党的十八届六中全会和全国国有企业党的建设工作会议精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，落实国资委党委各项工作部署，围绕集团生产经营中心工作，强化政治责任和担当，充分发挥集团党委领导核心和政治核心作用，构建加强党的领导与完善公司治理相统一的体制机制，确保集团党委把方向、管大局、保落实。重点要认真落实党建工作责任制，抓好领导班子和领导人员队伍建设，建强基层党组织和党员队伍，推进党风廉政建设，坚决抓好巡视整改工作，切实把全面从严治党主体责任落到实处，推动集团党的建设得到显著加强，为集团深化改革发展、推进重组整合、做强做优做大提供坚强保证，以优异成绩迎接党的十九大召开。

### 一、坚持用习近平总书记系列重要讲话精神武装头脑，扎实推进思想建设

深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和党的十八届六中全会精神。通过中心组学习、系列报告会、专题培训、辅导讲座等方式，深入学习领会习近平总书记系列重要讲话精神，自觉贯彻《关于新形势下党内政治生活的若干准则》和《中国共产党党内监督条例》，增强“四个意识”，坚决同以习近平

平同志为核心的党中央保持高度一致，确保中央各项方针政策在集团得到贯彻落实。

抓好全国国有企业党的建设工作会议精神的学习贯彻。组织党员干部深入学习习近平总书记关于国企党建重要讲话和指示精神。扎实推进中央组织部、国资委党委制定的重点任务，着力

从组织、队伍和制度等方面解决问题，推动党建重点任务落地。

认真抓好党的十九大精神学习宣传贯彻。做好集团推荐中央企业系统（在京）党的十九大代表候选人工作和组织参加国资委党代会等工作。党的十九大召开后，通过多种形式，学习好、宣传好、贯彻好党的十九大精神。

### 二、层层落实党建工作责任，加强基层党组织和党员队伍建设

发挥党委领导核心和政治核心作用。全面推进集团成员企业党建工作总体要求进公司章程工作，明确党组织法定地位。完善党委议事规则，明确党委研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序，确保党委把方向、管大局、保落实。

落实集团党建工作责任制。抓好《中央企业党建工作责任制实施办法》的贯彻落实，加强集团党建工作考核。落实党员领导干部“一岗双责”。开展成员企业党委向集团党委报告年度党建工作、基层企业党组织书记抓党建述职评议工作。严格规范党委会议制度，企业党委要定期研究党建工作。各级党委要切实做好维稳工作。

抓好基层党组织建设。牢固树立抓基层强基础的鲜明导向，重点抓好混合所有制企业和海外企业（项目）基

层党组织建设和党建工作，出台指导性、规范性文件。督促指导设立临时党委的成员企业成立正式党委，有关上市公司适时成立党委。积极探索“党建+”工作模式，创建集团党建品牌活动，总结基层党建品牌活动经验，增强党建活动吸引力凝聚力。制定加强集团基层党支部建设的指导意见。加强基层党组织建设，规范基层党组织换届，确保“应建必建”、“应换必换”。树立“互联网+党建”思维，推进党建工作信息化。

抓好党员教育管理。开展“迎接十九大，做合格党员”活动，推动“两学一做”学习教育常态化制度化。坚持“三会一课”，创新活动载体，丰富活动内容，开展好主题党日、党员承诺践诺、党员先锋岗、党员示范岗等活动。加强党员发展和动态管理，重视在生产经营一线和青年职工中发展党员，注重

“两培养一输送”。做好党员和发展对象教育培训工作。加强对老党员、生活困难党员的关怀帮扶。

加强党务工作力量。健全党务工作机构，配齐配强党务工作人员，落实党建工作经费。保证党务干部与经营管理干部同级同酬。举办基层党支部书记培训班，切实提升履职能力水平。建立双向交流机制，把党务工作岗位作为培养企业复合型人才的重要平台。

抓好群团工作。推动集团成员企业建立健全职代会、职工董事、职工监事等民主管理制度。深入开展职工创新创效、岗位练兵等活动。组织集团职工技术革新奖评比活动。集团层面办好乒乓球、在京企业羽毛球等品牌体育赛事。完成集团团委换届工作。加强对离退休干部职工的服务管理。做好定点扶贫工作。做好统战和侨联工作等。

### 三、加强企业领导班子和领导人员队伍建设，将党管干部、党管人才原则落到实处

**加强企业领导班子建设。**按照“四好”班子要求，加强企业领导班子建设，提高领导班子全面从严治党和推动企业深化改革发展的能力水平。以“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”为标准，培养“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。加大优秀年轻干部培养选拔力度，加强后备干部队伍建设。推进实施

领导干部联系基层制度。

**严格管理监督企业领导人员。**落实《中央企业领导人员选拔任用廉洁从业结论性评价办法》，严格执行“背书”制度，防止“带病提拔”。继续抓好企业领导班子和领导人员综合考评，强化考评结果运用。坚持任职廉洁谈话制度，做好经常性提醒工作。严格执行领导干部个人有关事项报告制度，按规定做好抽查核实工作。开好领导班子民主生活会，

用好批评和自我批评这一有力武器，提高领导班子发现问题、解决问题的能力。

**培养高素质人才队伍。**建立和完善适应现代企业制度要求的选人用人机制，提高选人用人公信力。继续抓好中央“千人计划”、“万人计划”的落实。推进实施职业经理人制度，打造高素质职业经理人队伍。抓好各类人才的引进培养，适应集团改革发展和转型升级的要求。继续举办集团中青年干部培训班。

### 四、落实“两个责任”，持续加强党风廉政建设

**强化监督执纪问责。**加强对党风廉政建设责任制的考核，逐级落实责任。强化上级纪委对下级纪委的领导，研究制定纪委书记考核办法。坚持把纪律和规矩挺在前面，做好纪律审查工作，强化日常监督。运用好监督执纪“四种形态”。继续保持反腐高压态势，加大对违纪行为的查处。加强对集团党委部署工作落实情况的监督检查。

**加强反腐倡廉制度建设和执行力度。**改进纪检监察工作机制，构建党委全面监督、纪委专责监督、纪检监察部

门职能监督、基层党组织日常监督、党员民主监督的“大监督”体系。逐步落实对下级纪委的考核以上级纪委考核为主的规定，重点考核纪委书记聚焦主责主业、年度履职情况。研究制定容错纠错具体实施办法，为干部干事创业保驾护航。

**持续加强党风廉政教育。**加强和规范党内政治生活，加强党员干部党性锤炼，坚定理想信念。严格落实领导干部双重组织生活、民主评议党员、谈心谈话等制度。加强企业领导人员

党章党规党纪教育、宗旨教育、警示教育、廉洁教育。加强廉洁文化建设，建立“亲”“清”干部关系。修订印发《领导人员廉洁从业手册》，规范廉洁履职。举办企业党委书记、纪委书记轮训班。

**持之以恒纠正“四风”。**加大对贯彻落实中央八项规定精神和反“四风”的监督检查，坚决防止不正之风反弹回潮。对执纪审查中发现的“四风”问题，先于其他问题查处和通报，不断巩固和深化作风建设成果。

### 五、强化政治责任和担当，坚决抓好巡视整改工作

**以钉钉子精神抓好整改落实工作。**成立巡视整改领导小组和办公室，加强对整改工作的组织领导。制定整改落实方案，确定时间表、路线图，建立整改任务

清单、明确整改责任人、细化整改措施，确保巡视反馈的问题条条有整改、件件有着落。对查实的问题，要严肃处理。

**建立巩固整改成果的长效机制。**对巡

视发现的问题要认真梳理、深刻剖析，找准问题根源，建立解决问题的长效机制，巩固深化整改成果。建立内部巡视巡察工作制度，开展集团内部巡视巡察工作。

### 六、加强宣传思想文化工作，为集团改革发展营造良好氛围

**加强思想政治工作。**贯彻落实《党委（党组）中心组学习规则》，发挥党委中心组学习引领作用。认真落实《党委意识形态工作责任制》，强化集团党委主体责任，抓好正面宣传、主动发声、加强沟通、舆情应对等工作。紧紧围绕重组整合、瘦身健体等重点任务做好思想政治工作。继续做好“身边榜样”选树宣传工作，发挥示范效应。组织参加国

企党建专委会、央企党建思想政治工作研究会课题研究工作。

**加强新闻宣传、企业文化和精神文明建设。**以迎接、宣传、贯彻党的十九大为主线，大力宣传集团改革发展成就与经验。重点抓好集团战略、改革发展、企业文化、党建工作等宣传引导，凝聚精气神、汇聚正能量。运用好集团内网站、微信、《中国

建材通讯》等媒体，讲好建材故事。加强文化建设，大力引导干部员工自觉践行集团文化，使“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观和“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为素养准则成为自觉追求。积极开展精神文明创建活动，深入开展“道德讲堂”“读书会”等活动，为集团改革发展注入精神动力。



全国企业管理现代化创新成果二等奖

# 促进并购后整合的会计核算集中管理

南方水泥有限公司

南方水泥有限公司(简称南方水泥)是中国建材股份有限公司(简称中国建材)水泥业务板块的核心企业之一。公司于2007年9月在上海浦东注册成立,注册资本100亿元人民币,是一家由中国建材控股、被并购企业原投资人参股的大型混合所有制企业集团。南方水泥成立以来,坚持“联合重组、优化布局、市场协同、管理整合、技术进步”的发展方针,公司规模迅速壮大,实力迅速增强,综合竞争力快速成长。南方水泥现有下属企业362家,其中,水泥企业135家,商混企业186家,拥有熟料产能1.2亿吨,水泥产能1.57亿吨,商混产能2亿方,水泥、商混综合产能位居全国第一,地域范围覆盖浙江、上海、江苏、安徽、

湖南、江西、福建、广西等省(市)。

公司实行总部、区域公司、成员企业三级管控模式。总部作为管控中心,主要负责战略管理、业务营运、财务、投资、人力资源的管控,资源整合与配置以及技术支持。区域公司作为营运中心、利润中心,主要负责生产经营、财务、人力资源的统一管理以及区域内资源的统一配置。成员企业作为制造中心、成本中心,主要负责生产的组织实施、成本控制、质量、安全、环保管理。

## 一、会计核算集中管理实施背景

### (一)集中管理为大型集团兼并重组成功的必要选择

通过大规模并购重组组建的集团

性企业,其并购主体大多为新设法人,被并购企业多属同一行业且并购重组后以独立法人继续存续,并以股权为纽带与并购主体形成企业集团。南方水泥从成立至2012年的五年时间里先后联合重组了近400多家水泥和商混企业,这400多家被重组企业成分复杂,有股份制企业,有上市公司子公司,有中外合资企业,有民营企业,管理水平参差不齐,且重组前多为在同一市场的同业竞争者。

“企业并购要比好莱坞明星结合的失败率更高”,究其原因多半是由于并购重组后的管理整合不成功。为此,南方水泥在2009年联合重组的过程中就开始着手重组后的管理整合,主要从组织整合、业务整合和财



务整合三个方面着手。由于重组的400多家企业分布六省一市,管理幅度跨度相当大,为了提升管理效率和管控力度。南方水泥围绕核心利润区进行组织整合,一方面成立了由南方水泥100%持股的省级区域公司,并将400多家重组企业的股权注入对应区域公司,形成总部、区域公司、成员企业的三级管理架构。另一方面,在区域公司内部推动吸收合并和管理合并,减少多余层级和法人机构。南方水泥对业务整合采用集中管理的整合思路,推行采购集中、销售集中、财务集中、生产技术集中和人力资源集中的五集中管理办法。企业管理的重心是财务管理,后并购时期的管理整合重点难点也是财务整合,南方水泥结合组织整合和业务整合的具体思路和重组企业的财务管理现状,提出了“统一、规范、集中”的财务整合目标,按照“七统一、五规范、五集中”的方案稳妥有序地推进财务整合。会计核算集中管理便是财务五集中内容之一。

## （二）会计核算集中为管理整合提供强有力的抓手

南方水泥通过联合重组迅速做大做强,为充分发挥“1+1>2”联合重组效应,南方水泥提出了“三五”管理模式,推动区域化业务整合,以期达到有效管控下属企业、提升企业竞争力和实现可持续发展的联合重组目标。

财务管理是企业管理的重心,会计核算贯穿于企业生产经营的全过程,是企业经营成果的最终体现,会计信息既是各项财务管理的基础,又是企业业务管理和业务信息传递的路径和载体,管理层次多、管理链条长必然给会计管理与核算带来难度,要强化集中管理,实现集约化经营,会计核算集中管理就成为必要条件之一,而会计核算集中管理反过来又有利

于促进业务的集中管理,二者相互依存,相互促进。因此南方水泥无论是从提高会计信息质量还是提高企业管理水平的需要,客观上都迫切要求改变目前的会计核算分散的核算模式。会计核算集中管理模式应运而生。

## （三）兼并重组形成的大型集团在核算方面主要的问题

1.会计信息失真。由于联合重组而来的成员企业在所有制结构、管理基础、企业文化等方面存在较大差异,体现在会计核算、财务管理方面也是千差万别,对同一性质业务会计核算标准、口径不统一,导致会计信息失真,财务信息决策支持作用发挥不到位。

2.会计信息不及时。会计核算主体多、层级长,致使财务数据分散、会计核算流程长、速度慢,会计报表、管理报表不能及时编制,财务信息与业务信息共享性差。

3.关联交易核算不准确。公司内部关联交易频繁、关联交易金额巨大,但由于对关联方、关联交易不能进行准确的辅助核算,导致不能及时、准确编制公司合并会计报表。

4.企业税务风险大。由于原有财务人员会计核算水平参差不齐,会计核算不准确、对相关税法规定把握不到位、对与会计核算密切相关的合同管理不重视,涉税风险普遍存在。

5.会计监督职责难以发挥。会计监督是财务部门的重要职能之一,但在财务人员现有综合素质及财务管理、会计核算分散管理架构下,会计监督职责还仅仅停留在事后会计稽核,对企业各种财产与资金、财务收支、经济合同及重要经营活动、成本费用的会计监督职责发挥不到位。

6.财务管理职能发挥不充分。财务部门受编制、人员的限制,加之过去养成的习惯,财务工作仅仅围绕日

常核算管理,全面预算管理、资金集约化管理、税收筹划、成本管控等重要财务管理活动无暇顾及,财务“事前预测、事中控制、事后监督”,全面参与企业管理也无从谈起,财务管理职能不能充分发挥。

## 二、南方水泥会计核算集中管理内涵和主要做法

南方水泥依托财务业务一体化系统及财务共享影像系统,通过财务业务信息共享,在适度改变成员企业资金使用权、财务收支审批权的基础上,对成员企业会计核算、资金结算、银行账户、财务收支实行集中管理,这种新型集中管理模式融会计核算、会计监督与会计服务为一体,集中体现了南方水泥实行集团管控的方法与结果。

主要做法有:

### （一）明确会计核算集中管理目标,稳步推进会计核算集中管理

南方水泥针对大规模并购后会计核算环节出现的问题,并结合先进的信息化管理理念,制定出通过集中与共享,减少核算层级,优化业务流程,促进会计核算扁平化管理,节约成本提高效率,保证会计信息质量,服务生产经营管理,助力管理整合为总体目标。具体做到“五统一”,即统一财权分配、统一核算标准、统一业务处理、统一审批流程、统一报表编审,其中:统一财权分配包括适度集中资金的配缴、预算的审批,统一业务处理指站在集团的角度考虑采购、销售、成本费用等核心业务的统一处理。

南方水泥统一部署NC系统,各核算单位按照南方水泥颁布的《会计核算手册》《成本核算手册》,统一标准、统一口径、规范核算,各核算单位必须在NC系统内做到会计业务集中处理、会计信息集中管理、会计报表

集中编制。

建立两级核算平台，将南方水泥三级会计核算主体实行扁平化管理，成员企业是会计核算主体但不再保留其核算平台，会计核算集中在总部和区域公司两个核算平台内进行。

以“试点-推广”的模式稳步推进会计核算集中管理，在会计基础管理较好的区域进行小范围试点，每个区域公司先建立若干相对集中的会计核算站，负责下辖的几家成员企业的会计核算，待运行稳定后再扩大范围推广到全部区域。

通过会计核算集中管理促进财务转型，实现由核算监督型财务向经营管理型财务转变。将会计核算从成员企业的财务管理部门分离出来，成员企业保留财务管理人员负责全面预算管理、资金集约化管理、税务筹划、成本管控、服务经营等经营管理型财务活动；会计核算人员集中到会计核算中心，将成员企业会计核算和会计监督职能集中到会计核算中心。

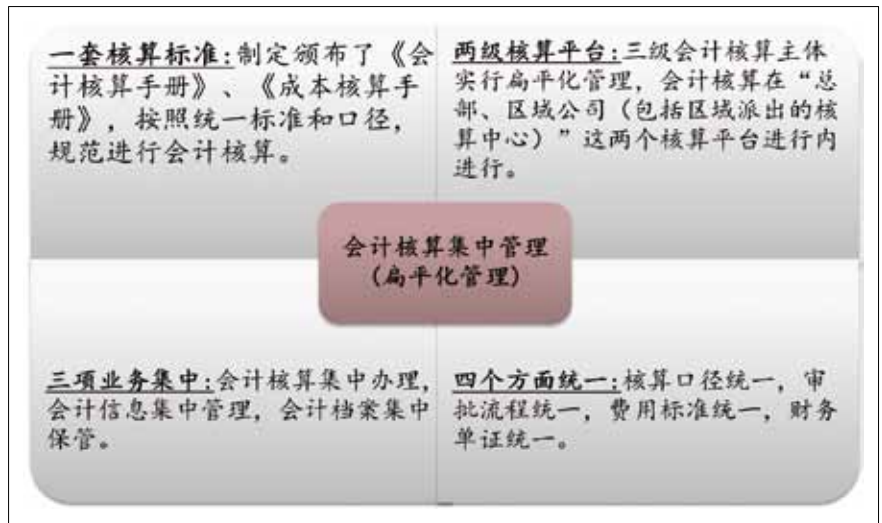
**(二) 建设财务业务共享信息平台，实现财务业务一体化管控**

依托南方财务业务一体化系统，使得集团内部信息传递更加准确、及时，推动了会计核算集中管理，提升了财务业务一体化管控水平。

南方财务业务一体化系统具体可概括为：“一个平台”指公司财务、业务、行政(HR)统一到同一平台。“两个系统”指财务业务一体化系统高度融合财务系统和业务系统。“三流合一”是指财务业务一体化系统实现资金流、信息流、业务流实时同步。“四控一体”指通过流程再造把业务管控、资金管控、财务管控、风险管控融为一体。

**(三) 开发财务共享影像系统，解决核算集中后财务单据传递问题**

南方水泥企业众多，且分散在浙



江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、广西六省一市，交通不便。为保证会计集中核算成员企业原始会计单据安全、及时、有效传递至各会计核算中心，南方水泥与某科技公司合作，开发引入财务共享影像系统，并于2015年9月在上海南方安徽地区6家试点成员企业上线。

该系统实现财务原始单据影像的采集、上传、审批、归档、查阅，并且该系统采用了标准化的接口方案衔接财务业务一体化系统，财务与会计、资金、销售、采购等各个业务模块之间的流程，与公司现有财务业务一体化系统产品进行交互、高度融合，实现NC系统间的集成与信息关联，做到多业务层面集成。

财务共享影像系统简化了成员企业会计核算原始单证实物管理，加快了核算中心会计单证审核的时效性，解决了远距离成员企业传递财务单据及时性、安全性问题，为会计集中核算提供了基础保障，距离不再是问题。

在完成财务影像系统上线后，区域公司成立会计核算中心，撤销区域内原设的会计核算站，实行全区域集中核算。

**(四) 推进会计核算中心建设，组**

**织实施会计集中核算**

会计核算集中管理是一项财务管理变革系统工程，为保证南方水泥会计核算集中管理顺利实施，达到预期目标，需对现有财务组织架构、财务职责划分、财务人员管理进行探索性变革与全方位创新。

**1. 财务组织机构**

在南方水泥、区域公司、成员企业三级财务管理架构不变的前提下，区域公司设立会计核算中心，核算中心为区域公司财务审计部下属二级机构，行使所辖成员企业会计核算与会计监督职能，会计核算中心一般下设资金预算、会计核算两个业务组，业务组由若干集中员组成。

成员企业保留财务机构(财务部)，主要行使财务管理职能，负责资金的预算与安排、各项成本费用的控制、债权、债务的清偿和实物资产的管理等，不再行使会计核算职能，成员企业财务处定员定岗，一般设财务经理、综合会计、出纳财务岗位。

**2. 财务职责划分**

会计核算中心职责。审核成员企业财务影像系统下的会计原始单据的合法性、合规性，负责成员企业会计核算，及时准确出具会计报表、管理

报表,对成员企业各项经济业务实施会计监督,负责与会计核算紧密相关的成员企业会计报表审计、税务汇算清缴审计等工作,完成区域公司财务审计部授权范围内的其他工作。

成员企业财务部职责。牵头协调企业年度预算、滚动预算的编制,做好本企业预算分析、KPI及其指引的落实,编制月度资金预算,并严格执行经审核的资金预算,严格执行各项财经法规、财务制度,落实财务基础规范,履行企业各项会计业务财务审核职责,做好会计集中核算协调、配合工作;对企业生产经营、资金收支、费用开支等方面数据进行分析,提出建议,定期向企业管理层报告等。

### 3.核算中心人员管理

会计核算中心一般设主任、副主任各一名,核算员若干,人员编制控制在“3+N”范围内(N指纳入会计集中核算成员企业户数),核算员从原成员企业财务部门抽调,主要由成员企业财务主管或业务骨干担任,不额外增加会计人员。

抽调至区域公司核算员由区域公司财务审计部统一管理,统一集中办公、统一办理各业务会计核算工作。

核算中心主任、副主任、核算员实行分级考核,考核由定量考核(月)与定性考评(年)相结合,考核结果与薪酬、职位晋升挂钩。

核算中心人员福利薪酬发放与原抽调成员企业脱钩,改由区域公司根据岗位职级统一制定标准,统一发放。

### (五)规范核算、审核流程,实现会计核算标准化作业

#### 1.会计权限重新分配

实行会计核算集中管理后,取消了成员企业会计核算平台,相应取消了有关核算权限。财务系统业务权限、财务角色分配、岗位权限由区域公

司统一设置、统一管理,成员企业原有的会计核算权限取消,统一集中至区域公司。

成员企业在南方财务业务一体化系统中的会计核算、业务模块的核算和报表方面仅保留查询权限,成员企业取消的权限上移至区域公司核算中心。保留成员企业在资金管理、供应链采购管理、销售管理、库存管理业务模块录入业务数据。

#### 2.规范会计集中核算业务流程

会计核算中心会计核算流程的设计紧密结合财务业务一体化系统而制定,对成员企业核心业务,如:资金计划、资金收支、销售收入、材料采购、材料出库、制造费用分配、成本计算、固定资产增减变动等,由南方水泥总部统一设定标准化业务流程,会计集中核算数据完全来源于业务数据,实现了会计数据与业务数据的无缝连接,保证了会计集中核算财务数据及时、准确。

资金预算组统一管理公司及成员企业的借款及担保、日常营运资金、资金收付会计核算,并对全区域内资金预算执行情况进行监督与控制。

会计核算组统一集中审核对区域公司对外销售价格、客户授信、折让与调价;统一核算公司外部销售收入、公司内部关联交易;统一核算各成员企业材料采购成本、制造成本、销售成本及三项费用;统一编制成员企业会计报表、管理报表、区域公司合并会计报表和汇总管理报表;统一管理成员企业的财务业务权限及南方财务业务一体化系统的应用维护。

#### 3.集中审核风险管控

根据《企业内部控制规范》、南方水泥规章制度、财务业务一体化系统操作手册,南方水泥制定了“销售业务、采购业务、资金、成本费用、资

产及工程项目、税务”等主要核心业务财务风险控制程序表,纵向以主要业务活动为起点,横向从业务风险点、业务内部控制方法、业务财务风险控制三个方面画出核心业务风险控制矩阵表,指导各区域公司会计核算中心在实务中具体运用。

会计核算集中管理后,为保证各项经济业务的合法合规性,并控制企业经营风险,各会计核算中心对每项会计业务实行“分级审批、集中审核”。成员企业财务负责人、成员企业单位负责人对资金支付、费用报销、材料采购、资产购置、处置、劳务等系统外进行纸质审核,强调的是成员企业财务管控职责;会计核算中心核算员对原始凭证(影像)进行集中审核,重点审定各业务组成本、费用、待摊、预提核算的真实性,债权、债务及资产处置合规合法及风险管控和分析,强调会计监督职责;区域公司财务负责人对资金支付、费用支出进行审定,重点审定预算执行情况,强化会计监督、控制职能。

## 三、会计核算集中管理实施效果

### (一)会计信息质量提高,充分发挥财务信息决策支持作用

会计核算集中管理按业务分组,使区域公司纳入会计集中核算范围,各成员企业同一性质业务的会计核算能严格按照国家会计制度及南方总部会计核算手册要求统一口径、统一标准,这些核心业务包括收入确认、成本中心、待摊预提、固定资产、在建工程确认计量、制造费用分配、成本计算、现金流量等,各成员企业经营成果、现金流量会计核算结果具有可比性。

统一编制各成员企业会计报表、管理报表,统一确定报表上报时间,加快了报表编制时间,提高了报表编



制质量。

使各成员财务数据、业务信息相对集中，能快速、准确提取各成员企业间内部关联交易、内部往来、内部现金流量数据，并能快速编制区域公司合并会计报表，整体反映公司资产状况、经营成果、现金流量。

会计核算集中管理紧紧围绕财务业务一体化系统展开，突出强调业务数据的及时性、准确性，将“资金流、信息流、业务流”三流合一作为会计集中核算切入点，保证会计核算数据与业务数据实现无缝连接，提高会计核算的准确性及工作效率。

区域公司统一监督、管理会计基础数据，使财务数据、财务信息实现共享，充分发挥财务信息对企业决策支持作用。

**(二) 财务业务风险管控得到加强，会计监督职能充分发挥**

资金业务方面，成员企业编制和执行经批准的资金预算，区域公司审核资金预算，会计核算中心资金预算组在核算资金业务时监督成员企业预算执行情况，将资金业务决策者、审批人与执行者实现分离，实现了资金业务的会计监督由原来的事后监督转变为现在的事前计划、事中控

制、事后反馈三重管控体系，切实保证了南方水泥资金预算、以收定支、定时支付等重要资金管理制度得到有效执行。

成员企业履行费用预算编制、费用审批职责，会计核算中心会计核算组履行费用预算金额总额控制、费用的合法合规合理性会计监督职责。

采购业务方面由会计核算中心重点突出采购合同、采购价格、验收与质量、采购结算、付款及采购业务会计系统控制等监督职责；销售业务重点对信用、销售合同、商务政策、销货数量、开票结算、收款、应收账款对账、营销费用等进行审核、监督；按照南方水泥《固定资产管理办法》、《技改项目管理办法》等文件规定重点审核、监督资产的购置、处置审批权限、审批流程的合规性。

**(三) 推进促进企业财务转型**

区域公司成立会计核算中心后，分离成员企业会计核算职责，成员企业财务部门不再履行会计核算职责，其部门职责重点落实南方水泥提出财务部门“有效管控、高效服务”的目标，有效管控主要体现在预算、资金、审核、协调等方面的管控，高效服务重点体现在成本定额管理、成本分析、

成本节约等方面。成员企业财务部门从以往对数字的计量与纪录(会计核算)，转向对会计信息的加工、再加工、深加工，深度参与企业经营管理，深度服务于企业经营管理。

**(四) 推动机构精简、人员精干、实现减员增效**

会计核算中心的成立有力地促进了财务与会计的分离，将过去分散在400多家成员企业的会计核算业务集中到区域公司设立的会计核算中心进行，整合辖区内成员企业业务能力强，专业素养高，年富力强的财务骨干到会计中心统一办公，采用财务影像系统实现财务单证的电子化传递，优化精干财务集中核算岗位设计，重塑财务集中核算的岗位角色职权范围，再造企业集中核算的业务流程，大幅度地精简了成员企业财务部门的岗位和编制，并将留守在成员企业的财务人员转型为以服务企业生产经营管理，提升企业价值创造为核心的新型财务骨干，会计集中核算成立前后财务人员从原来的1500多人已降到1000人左右。

**(五) 为推进财务共享，构建财务共享中心奠定了基础**

会计核算集中管理突破了传统意义的会计核算的职能，更重要的是统一核算标准、提高核算效率，规范会计核算行为，发挥加强财务监控，优化资源配置作用，为在南方水泥范围内建立财务共享中心奠定了基础。

南方水泥抓住行业发展机遇，积极引入先进的财务管理思想与模式，推进了企业财务管理方法与手段的创新，促进了并购后整合的进程，增强了集中管控的能力，推动了财务管理的转型升级，助力南方水泥成为中国水泥行业规模领先、技术领先、管理领先、效益一流的专业化水泥公司。



# 突破瓶颈 强势崛起 江西中材坩埚迎来发展春天



坩埚是中材高新材料股份有限公司(简称中材高新)控股企业——江西中材太阳能新材料有限公司(简称江西中材)的主导产品。目前,江西中材拥有世界上规模最大的多晶硅铸锭用石英陶瓷坩埚生产基地,其采用自主开发、世界首创的石英陶瓷注凝成型技术生产的石英陶瓷坩埚,各项技术性能指标已达到或超过国际先进水平,产品除供应国内大型太阳能多晶硅片生产企业外,更远销海外,坩埚全球市场占有率已达到30%,牢固确立了江西中材坩埚在行业内的龙头地位。

取得今天这样令业界瞩目的骄人

成绩绝非偶然,它是江西中材全体干部员工栉风沐雨、砥砺前行才得以换来的胜利果实。从进退维谷到重焕生机、从无人问津到备受推崇、从止步不前到持续创新,江西中材用实际行动响应着中央提出的“大众创业,万众创新”号召,公司上下秉承“工匠精神”,精益求精,精雕细琢,不断提升产品的质量和服务水平,终于迎来了企业发展的春天。

## 创新—— 借鉴混凝土理论攻克技术瓶颈

2007年,正值太阳能产业在我国刚刚兴起,太阳能多晶硅铸锭市

场需求强劲,用于熔炼太阳能多晶硅铸锭的耗材——坩埚,也成为市场的抢手货。但由于技术欠缺,我国使用的坩埚大部分依赖于进口,且价格昂贵。为打破这种局面,抓住市场契机,中材高新成立了江西中材(即江西坩埚生产基地,后又建成江苏坩埚生产基地),致力于光伏产业用新材料与制品及其相关技术的研发、生产和销售。但几年时间过去,由于技术、人才、市场等各种不利因素的影响,江西中材坩埚产业一度陷入经营困境。在这种情况下,新上任的江西中材领导团队于2012年底开始了攻坚克难之旅。



没有犹豫，没有徘徊，江西中材奔赴市场走访客户，深入一线与员工谈话交流，找寻致使企业陷入危机的最根本因素。多少次挑灯夜战，多少次激烈交锋，最终将问题锁定在了坩埚产品自身的质量上。当时，江西中材生产的坩埚产品质量不过关，总是出现溢流情况，其溢流率是行业标准的3~4倍。对此，江西中材一致认定：创新突围，是中材坩埚的唯一出路。

“只要是决定了的事，就一定要下大功夫把它做好。”江西中材董事长孔令珂是这样说的，也是这样做的。明确方向后，江西中材班子成员将办公室直接搬到了生产车间，从恶补相关专业知识、收集分析行业信息，到聘请行业专家、与新老员工交流，他们不放过任何一个机会和线索；从原材料的选择，到配方配比，再到样品实验、设备改造，他们都亲力亲为，一样一样严格把关。

时间紧、任务重，研发技改还是一项系统工程，江西中材研发团队以每一天甚至半天作为计划节点，从上到下齐心协力铆足干劲儿要打好这场攻坚战。从分析产品自身缺陷开始，探寻技术方案，落实改进措施，一轮方案又一轮方案，坩埚产品质量在持续提升。与此同时，江西中材多层次引进智力，邀请业内专家技术研讨，广泛吸纳专家们的宝贵建议，消化吸收为己所用。

经过近一年时间的艰苦攻关，2014年初，江西中材研发团队创造性地借助“混凝土理论”成功研发出了新型坩埚产品。多次试验结果表明，运用“类混凝土结构”的新型坩埚，可大大提高坩埚的密实度、提高产品的使用安全性，使坩埚生产的技术瓶颈得以突破。至此，中材坩埚各项技术性能指标已达到或超过国际先进水平。

## 市场 —— 专业和诚信打动客户

坩埚破损溢流率大大降低，产品质量不断提升，江西中材干部员工都为之振奋，然而市场却并不乐观。虽然中材坩埚的质量性能已今非昔比，但品牌形象却不是立竿见影的。当业务员再度出去推销新产品时，尽管他们对自己的产品很有信心，但客户却一时难以接受。

那时，客户根本不敢试用江西中材的坩埚。为了给对方增加信心，销售和技术人员总是一遍又一遍地给客户讲解坩埚新产品的技术原理，将“类混凝土结构”可降低坩埚破损溢流率的原理渗透其中，拿坩埚新产品样品与以前的坩埚样品做对比，让客户直接感受到新产品的优越性能，同时还向客户做出大胆而郑重的承诺：“你漏，我赔！”这句话可不是随便一说，要知道坩埚破损溢流的损失少则几万元、多则几十万元，江西中材敢于做出如此承诺，足以证明他们对自己产品的自信。

采访中，企业的一位销售员还给

记者讲了一个令他感动至今的故事。为尽快打开市场，在2014年上海光伏展上，业务员去等一位客户。当时客户正忙，他们就站在对方展位外面静静地等待，直到客户把手头的事忙完，看着人家把客人送走，才赶紧走上前去自我介绍、洽谈业务。

就这样，客户们一个一个慢慢聚拢到江西中材，给企业带来了新的希望和生机。江西中材所有员工也充分发扬爱岗敬业、以厂为家精神，企业慢慢走出了困境，终于开始扭亏为盈。自2015年第四季度起，江西中材坩埚更是迎来历史性突破，月出货量行业第一，至今仍保持增长态势。江苏坩埚生产基地也已于2016年2月经过一个多月的技术改造、设备调式后开工运行，以满足市场对大尺寸G6、G7型坩埚的需求。目前，江西中材坩埚的市场占有率已达到30%，在行业内遥遥领先，产品深受国内外市场的欢迎。

在2016年上海光伏展上，江西中材坩埚可谓势头强劲。140平方米的展位，7张桌子，约40个座位，再加上3个洽谈室，被慕名而来的参观者和合



参加上海展会





表彰先进

作方挤了个满满当当，有些客人来了甚至还要在展位外静候。公司销售部人员私下统计了一下，光他们每天为客人倒的水就有三四百杯之多，其火热程度可想而知。“如果时间倒退两年，这种场景简直是不可想象的事。”当时在展台服务的销售员发出如此感慨。

## 团队 —— 鞭策与激励同在

“创新永无止境，竞争才能发展”，这是江西中材的企业精神。近几年来，为使企业能够更好的发展，江西中材要求每位员工时刻不忘发扬企业精神，放开手脚，开动脑筋，以创新为主导，积极加强企业文化建设；增强团队精神，审视自身不足，学习竞争对手，深入挖掘制约企业发展的各种因素，通过设备改造、工艺革新以及各种奖优罚末的激励措施，提质增效，使企业发展渐入佳境。

一是严格管理。在江西中材食堂内壁最显眼的位置，每位员工都能清晰地看到一块“红黑榜”，无论任何一道工序、任何一个流程、任何一项产量或成本指标，只要有了新的突破或出现纰漏，都会第一时间上榜。“红黑

榜”极大地激励和鞭策着员工们的士气，使员工们在工作中竞相追逐，争当生产、管理标兵，公司副总经理吴纯还荣获了“江西省劳动模范称号”。

二是技术革新。公司2014年研制出的新型Z系列产品，在满足客户需求的同时，也成为业内企业争相模仿的对象。为解决同质化难题，研发团队陆续研发推出第二代、第三代功能性新产品，让企业永远走在产业科技的前沿和市场的前端。与此同时，公司员工，尤其是年轻员工的小改小革层出不穷。截至目前，公司在工艺优化方面进行的改进措施达251项，大小改造施工286项。

三是降本增效。在当前这种白热化的市场竞争中，降本增效是企业增收的一大手段，江西中材更是将其用到了极致。2015年4月，公司优化工艺，转运时间节约2/3。2015年9月~11月完成了二三线成型线贯通，整体产量提升70%。此外，江西中材还完成了G6坩埚喷砂联动技改施工和调试，改造后实现了多台机器人联动作业，生产速度提升33.3%。通过各项措施，2015年江西中材生产成本大幅降低至30%以上。

## 未来 —— 供给侧结构性改革中前行

低端产品供给过剩，高端产品供应不足，这也是当前国家大力推进供给侧结构性改革的缘由之一。作为一家企业，该如何推动供给侧结构性改革，思路是什么，又该如何去实现？江西中材班子成员向记者介绍了他们对供给侧改革的理解和企业下一步的发展方向。

江西中材认为，供给侧改革，首要的就是提高供应产品的品质，满足客户需求。鉴于此，如今江西中材坩埚所有的创新都是基于客户需求。

“我们要改变思维，站在客户的角度上，为客户着想。作为供给一方，不了解客户的需求是什么，不知道客户对自己产品的接受程度如何，那生产出的产品又如何推销的出去呢？现在，在保证坩埚产品质量的前提下，我们还会继续追踪客户是怎么用这个产品的，用完之后是如何评价的，还有哪些地方需要进一步改进。”

“目前，江西中材坩埚的技术已居国际先进水平，在国内同行中遥遥领先。‘十三五’期间，我们的重点是深化综合成本控制，通过自动化、智能化制造改造，保持行业生产成本最低水平；通过技术改造再次提高劳动效率，提高产品合格率，做好相关配套服务，使市场占有率稳定在30%以上；持续新品研发，按照推广一代、试验一代、预研一代的方针不断进步，提高产品竞争能力，使产品盈利能力达到行业最优。”谈到企业未来发展，江西中材领导班子充满信心。我们也相信江西中材一定会再创辉煌。

（中国建材报记者 刘彩英）

# 扎实开展安全生产标准化 争创国际一流建材企业

中国建材集团有限公司 张健 支跃



2016年12月南京中联顺利通过“全国水泥安全生产标准化示范企业”验收评审

1月16-17日，2017年全国安全生产工作会在北京召开。中国建材集团高级专务马建国在会上就集团的安全生产标准化工作作了典型经验交流发言。这是此次会议中唯一的一家企业经验分享，得到了国家安全监管总局和与会代表的热烈反响。

几年来，中国建材集团坚决贯彻落实习近平总书记、李克强总理等中央领导同志关于安全生产的系列重要

指示批示精神，认真落实国家安监总局安全生产标准化工作的有关部署，把“安全第一、生命至上”的发展理念纳入企业战略，把标准化建设与整合优化、管理提升、瘦身健体结合起来，坚守安全红线，坚持标本兼治、综合治理、源头管控，强化责任落实、风险管控、组织优化、管理改进、效率提高的内生动力，为创建本质安全企业奠定坚实的基础。

截至2016年底，中国建材集团所属制造型企业均通过安全生产标准化评审，其中131家水泥工厂通过了安全生产标准化一级评审，占集团水泥熟料生产工厂的45%，占建材行业标准化一级企业总数的60%。中国联合水泥集团有限公司成为全国安全标准化和隐患排查治理体系建设双试点单位。2016年12月南京中联水泥有限公司顺利通过“全国水泥安全生产标准化示范企业”验收评审。

## 一、管理标准化，建立综合施策长效机制

中国建材集团领导班子高度重视安全生产标准化工作，将创建达标作为推动企业实现本质安全和建立长效机制的有效途径，把达标创建纳入“十二五”安全生产总体规划，成立了由主要领导担任组长的安全生产标准化领导小组。集团以水泥企业为龙头，全面推进装备制造、玻璃纤维、复合材料、轻质建材、耐火材料、商贸轻工等板块企业开展达标创建工作。

为推动创建达标工作落地生根，集团公司从体制机制上入手，通过加强目标考核，构建以各级企业一把手为主要责任人的安全生产目标责任体系。同时，将标准化工作任务分解到每个企业、每个班组、每个岗位，确保从集团总部到基层班组达标工作全面落实。成员企业在创建过程中不断完

善和创新管理制度,提高员工的安全意识、增强员工的安全技能、规范员工的安全行为。2016年,淮海中联根据岗位说明书修订了182项《岗位安全生产责任制》、120项《岗位安全操作规程》和56项《设备安全操作规程》。祁连山水泥制定了《未遂(险肇)事件上报及奖励办法》,打破员工心理顾虑,鼓励员工积极参与事故及未遂事件的上报工作。曲阜中联制定了《行为安全观察实施办法》,规定了总经理到班组长行为安全观察的次数、频次,并且将行为观察的信息记录建档。

根据国家安监总局工作部署,中国建材集团从2016年开始使用企业安全生产事故隐患排查治理信息系统。系统通过分析隐患数据、教育培训、应急演练、行为观察、危险作业、相关方管理等记录,生成安全生产预警信息,提醒相关责任人及时采取预防措施,控制事态发展,做到早发现、早处理、早排除,最大限度地消除和降低发生事故的概率及后果的严重程度。中材株洲、淮海中联等企业达到了隐患排查A级企业水平。

## 二、技术标准化,产学研结合推进科技兴安

作为国内建材行业领军企业,中国建材集团在国家安全监管总局的指导下,注重发挥央企的规模优势、资源优势、管理优势和技术优势,集合下属科研院所自身产、学、研一体化的优势,积极参与安全技术标准的制定和推广工作。一大批科研技术人员投身安全科研中,相继完成《建材行业安全生产研究》等课题,组织制修订十余项国家安全标准和规程,包括《水泥工厂筒型储存库清库安全操作规程》《水泥工厂安全设计规范》《新型干法水泥生产安全操作规程》等。集



应急救护培训

团在高危岗位倡导“机器换人”,中国联合装备北新机械厂自主研发水泥自动清库设备,最大限度地降低水泥筒仓清库作业风险。

中国建筑材料检验认证集团股份有限公司作为建材行业一级安全生产标准化评审单位,合法、公正、独立地开展建材行业安全生产标准化评审工作。同时,也为整个建材行业提供安全技术研发、咨询和培训服务。集团“三类人员”持证上岗率100%。企业培训也更加具有行业特色,以淮海中联为例,一季度培训目标责任和操作规程,二季度培训法律法规和应急管理,三季度培训职业卫生和事故案例,四季度培训冬季安全知识。为提升员工应对突发事件的现场处置能力,南京中联已连续举办了3期应急救护培训班,班组长及生产一线骨干150人获得应急救护初级证书。

## 三、环境标准化,加强源头治理和风险防范

集团要求各成员企业根据经营特点,合理选择企业住址,确保各项安全距离,线路搭建、管道设置、标识标牌、物资堆放、应急通道等规范布局。安全监测、监控、防护、救援、医疗等物资装备必须符合国家相关技术标准和配备要求,按时检查排查各项安全设施和物资装备,及时淘汰、报废无



安全生产培训

效和过期的物资装备。规范的厂区管理和安全的作业环境是标准化创建结果最直观的体现。

重抓设备设施管理。加强安全防护设施的改进和完善,对于现场钢直梯、钢斜梯、防护栏杆和钢平台,根据《固定式钢梯及平台安全要求》(GB4053-2009)的规定进行排查整改;对生产现场及厂房内夜间照度进行测量,对照GB50033《工业企业采光设计标准》和GB50034《建筑照明设计标准》的要求进行整改;对起重机械、压力容器等特种设备进行分类建档管理,重点关注设备的完好率、检验合格率、配套安全设施等相关内容,月度检查及时发现易磨损件和隐患;对主要道路进行了划线,合理安排车流、人流、物流;从细节上加强管理,逐步实现标准化、系统化。

加强作业现场安全管理。建立包括危险区域动火作业、进入受限空间作业、预热器清堵作业、篦冷机清大块作业、清库作业等十项高危作业的安全管理制度,明确责任部门、人员、许可范围、审批程序、许可签发人员等。在具有较大危险因素的作业场所及有关设备上,设置符合《安全标志及其使用导则》(GB2894)和《图形符号 安全色和安全标志》(GB2893)规定的安全警示标志和安全色。平均每家企业增加各类警示标志1800余块。



加强机械设备管理。对设备裸露的转动或快速移动部分,设有结构可靠的安全防护罩、防护栏杆或防护挡板;对皮带输送机、表面高温设备及高噪声设备,根据要求设置相应防护设施,并设立警示标志。切实做到“有轮必有罩;有轴必有套;有台必有栏;有洞必有盖”。皮带机是水泥工厂应用最广泛的输送设备,结构简单,维护方便,但皮带机伤人事故屡见不鲜,造成事故的根本原因除了违章操作外,更多的是皮带机本身存在设计上的缺陷,防护不到位。南京中联研究发现,《带式输送机安全规范》(GB14784-2013)版虽然在93版的基础上有了很多的改进,但仍有防护不到位的地方,进而对比英国《波特兰水泥协会指南》中皮带机标准,仍感不足。公司下大气力,组织编制了皮带式输送机防护标准,投入80余万元对99条皮带机进行了全程防护,总长度超过3500米。通过细化安装间距要求,规范拉绳开关安装位置,定制的防护网片,实行严格的能量隔离和挂牌上锁制度,悬挂标签、悬挂链条、保护盖等多重方式最大限度地防止意外伤害。

枣庄中联等单位对《热物料灼伤处理》《起重机械的定期检测》《作业人员眼部防护》《移动式动力装置倒车和能见度辅助的指南》等多个国际标准进行翻译、筛选、对比、分析,并根据企业实际完成了厂内装载机倒车、声光辅助装置、作业人员个人防护装备等优化改进工作。

#### 四、作业标准化,确保安全生产体系全覆盖

企业将总局制定的《水泥企业安全生产标准化评定标准》印制成小册子下发到每位员工手里。从企业领导

开始,对照小册子进行讲解培训;然后再组织各部门负责人和安全员进行学习;再由各部门分工段、分班组进行逐级培训。

曲阜中联规范交接班制度,通过班前会点名、带牌上岗、排队上岗、排队离岗等一系列规范化的行为,培养员工作业现场好的工作习惯。曲阜中联还发动全体员工运用LEC评价法进行危险源分级,建立金字塔式的危险源辨识数据库,在4428个危险源中,划分出低度危险源3942个、中度危险源387个、高度危险源99个。

沂南中联从基层操作岗位达标入手,开展“全员参与岗位达标,人人实现岗位安全”活动,通过“写我所做,做我所写”的方式积极参与到各自岗位的安全操作规程中来,真正地融会贯通,理解各项规程的含义,解决安全操作规程落地的问题。公司累计安装防护栏杆17708.1米、防护罩281个、防护网2872.9米,切实做到“有轮必有罩、有轴必有套、有台必有栏、有洞必有盖”。

成县祁连山以煤磨工段为试点,由表及里、由浅及深推进安全生产标准化创建工作,当煤磨工段达到标准后,再向其他工段复制,减少了创建成本,提高了工作效率。

#### 五、文化标准化,弘扬“创新、绩效、和谐、责任”的企业文化

在中国建材集团的企业文化中,“创新”指转型升级;“绩效”指创造效益;“和谐”是互相理解;“责任”更涵盖了央企经济责任、政治责任、社会责任和国家责任。安全生产是企业工作的基石,是集团最根本的红线。集团鼓励优秀企业创先争优,推行“对标管理”和“辅导员制度”两项先进管理工法,开展先进安全文化的倡导。

对标管理包括对外对标和对内优化。主要是对外与优秀企业找差距,对内主要是树标杆。南京中联在全员参与的安标创建过程中建立“223355”安全管理体系,实现安全生产“关口前移,重心下移”,成为“全国安全生产标准化示范企业”。集团组织成员企业到南京中联、曲阜中联、富阳三亚等先进单位交流学习,引领成员企业安全生产标准化向更高目标、更高水准、更高要求迈进。

“辅导员制度”是指在集团内部协调向一些管理基础薄弱的企业派出经验丰富的辅导员,帮助他们解决管理中的各种问题,快速复制优秀企业的成功管理模式和安全生产标准化创建经验。经过几年的努力,中国建材集团涌现出一大批业内知名的安全生产管理高手、技术能手和隐患杀手。

集团成员企业借助安全生产文明示范岗创建、安全标兵评选、安全生产月、技术比武、应急演练等时机,采取征文、摄影、演讲、书画、歌咏、会议等多种形式开展安全文化创建,形成良好的安全文化氛围。开展“亲情文化进班组”活动,一张班组“全家福”,一张家庭“全家福”,让大家从内心深处始终铭记着“在岗一分钟、安全六十秒”。

实践证明,安全生产标准化是我国企业长期安全生产管理的结晶,是一套与我国国情相适应、能被我国企业理解和接受的通用安全生产管理模式,是推动我国企业安全生产管理工作不断进步的重要工具。目前,中国建材集团正以安全生产标准化为主线,着手整合职业健康安全管理体系、环境管理体系、HSE管理体系,借鉴杜邦、拉法基等企业的最佳管理实践,创建国际一流的标准和企业集团。



国资委企干二局领导到基层联系点支部  
CTC水泥检验认证支部参加党课学习



总院党委书记讲党课



总院党委带领党员重温入党誓词

## 紧扣“五个围绕”

# 激发思想建党静水深流的力量

——科研院所开展“两学一做”学习教育的初步实践

中国建筑材料科学研究总院 姚桂艳 宋晓琪 王力波

近日，中共中央政治局召开会议，审议了《关于推进“两学一做”学习教育常态化制度化的意见》，指出开展“两学一做”学习教育，是坚持思想建党、组织建党、制度治党紧密结合的有力抓手，是不断加强党的思想政治建设的有效途径，为新形势下落实全面从严治党要求积累了成功经验。各级党组织要把推进“两学一做”学习教育常态化制度化作为全面从严治党的战略性、基础性工程，履行主体责任，抓常抓细抓长。要把思想教育作为第一位的任务，领导干部要带头学、带头做，当好表率。要发挥党支部教育管理党员的主体作用，把“两学一做”纳入“三会一课”等基本制度，融入日常，抓在经常。每年要对开展“两学一做”学习教育情况进行评估总结，一级抓一级，层层抓落实。

纵观中国建筑材料科学研究总院（简称中国建材总院）“两学一做”学

习教育的全过程，正是贯彻落实中央要求的过程，整个学习教育按照“五、四、三”（五个围绕、四层次党课、三级民主生活会）的方式开展，以润物无声的渐进方式激发着中国建材总院思想建党静水深流的力量。作为中国建材与无机非金属领域规模最大、实力最强的科研开发中心，作为中国建材集团的“中央研究院”，这或许可以看作是科研院所开展“两学一做”学习教育的初步实践。

在过去一年的“两学一做”学习教育中，在集团公司党委的直接指导下，中国建材总院临时党委紧盯“学”这个基础，狠抓“做”这个关键，紧扣“五个围绕”，即围绕严肃党内政治生活、围绕发展、围绕科技人才建设、围绕基层、围绕成效抓党建，从临时党委和成员单位两个层面系统化推进，创新特色开展“两学一做”，使得总院“两学一做”学习教育突出科研特色，扎实深入，富有成效。

### 围绕严肃党内政治生活抓党建

十八届六中全会通过的《关于新形势下党内政治生活的若干准则》，特别强调要坚持“三会一课”制度，坚持民主生活会和组织生活会制度，坚持对党员进行民主评议。在“两学一做”学习教育中，中国建材总院围绕严肃党内政治生活抓党建，全面抓好“关键少数”的领导干部民主生活会和全体党员的组织生活会、党员民主评议，并初步建立核心价值导向。

严肃党内政治生活，基础是抓住“关键少数”的民主生活会。总院临时党委专门制定了《党员领导干部民主生活会程序》，强调民主生活会的“三个重视”，即重视会前学习、重视相互交流、重视员工意见；对民主生活会提出“四不”的明确要求，即问题找得不准不上会、原因分析不透不上会、整改措施不实不上会、努力方向不明不上会；

规定民主生活会14项工作环节，其中包括会前征求群众意见汇总报告、会上批评与自我批评发言提纲、会后通报整改措施等三项重要步骤。去年总院临时党委严格按照三个层级，即总院临时党委、直管8个党委和党委所属基层党组织召开领导班子专题民主生活会，严格程序，严格整改落实。

严肃党内政治生活不仅仅在“三会一课”，还包括组织生活会和党员民主评议。去年，总院临时党委所属的101个支部全部召开了组织生活会，并对全部2000余名在职党员进行了民主评议。各级单位领导班子成员普遍以普通党员身份参加了支部组织生活会，过好双重组织生活。

严肃党内政治生活，思想建党是首位。中国建材总院以主题教育为基础，建立核心价值导向。以“两学一做”学习教育为契机，引导广大党员深刻理解中国建材集团“两用八字”的深刻内涵，即“把时间用在学习上”就是通过加强学习，反省自己，提高党性修养；“把心思用在工作上”就是强调勤勤恳恳工作，实实在在做人，真干事、多干事、干成事。集团公司倡导的“敬畏、感恩、谦恭、得体”的八字标准，总院强调：敬畏即纪律约束，突出

守纪律讲规矩；感恩即党性修养，突出政治信仰；谦恭即联系群众，突出谦虚谨慎；得体即自身素质，突出央企员工标准。通过专题教育中核心价值观的渗透，让总院党员干部守住政治纪律规矩，敢担当，敢作为，做忠诚、干净、担当的合格党员。

### 围绕发展抓党建

科研院所作为国企，抓好党建的重要目标是促进其发展，中国建材总院在“两学一做”学习教育中，突出党政协同，共克时艰，送党课下基层，与基层单位共谋发展大计，提振发展信心。

值得一提的是瑞泰科技在过去的一年作为上市公司面临严峻的发展形势，为此，总院临时党委深入一线郑州瑞泰作了题为《“两学一做”识大局，不忘初心挑重担》的党课，号召大家逆境同心，把党的政治优势转化为企业的竞争优势。

成员单位围绕中心抓党建，成效明显。合肥院坚持以“学做改”联动开展“两学一做”学习教育。西安院在“大众创业、万众创新”工作中制定《科研管理办法》和《科研奖励办法》，通过设立院自立科研项目，激发科研人员创造力。

北京凯盛党总支根据国外项目的特点，将支部建在线上，在埃及和阿尔及利亚项目现场分别成立临时党支部，党总支书记亲自送去“两学一做”学习材料，带头组织专题讨论，使得境外党组织有温度，尊重人、理解人、爱护人，暖人心，发挥了凝聚人心、保障稳定、促进发展的作用。多年来北京凯盛党总支打造温情团队，对常年驻守在外的员工家属进行特别照顾，老人和孩子生病时，党组织积极行动起来，帮忙送医院照看；对在生育期的员工家属，密切关注，时刻关心……让员工们安身、安心、安业，全力以赴共谋发展。

### 围绕科技人才建设抓党建

科研的核心是科技人才队伍建设，这也是科研院所开展党建工作的核心。多年来，中国建材总院党建工作融入科技人才队伍建设，以青年科技人才培养为核心促进总院科技创新。

特别是在主题教育中，总院党委一方面倡导为45岁以下的青年科技人才搭建平台，营造开放互动、交流共享、创新融通的氛围。通过举办青年科技骨干学术报告会、吴中伟青年科技奖评选、前沿探索基金和青年科学基金评选等，促进年轻科技人才成长；特别是近两年的院所改革为青年独立与担当，提升管理能力提供空间。另一方面党委将先进党员、支部建设与科技人才培养融为一体，持续推进人才库建设，结合党建工作扩大入库范围，加快数据更新，并开展大样本分析，为精准落实人才培养计划起到了重要的指导作用。围绕科研团队建设促进人才培养与学科发展，在原有国家重点实验室六个团队基础上，继续重点建设四个科研团队。大力鼓励支持青年科技人才开展双创活动，提高科技人才商业化意识，促进科技成



支部书记讲党课





总院临时党委委员到两学一做联系点支部讲党课

果转化。组织青年所长座谈会、国家重点研发计划项目申报经验交流会、职业发展培训，开展了青年科技骨干跟踪调查，反馈青年骨干需求调查结果，解决青年科技人才所需，形成双向互动机制，指导青年科技人才做好职业和发展规划，促进总院科技创新开花结果。

### 围绕基层抓党建

紧抓基层，以上率下，是“两学一做”学习教育的一个基本着力点。在学习教育之初，中国建材总院即建立了领导干部“两学一做”基层联系点和联系点党支部，成员单位普遍建立了领导班子联系点，党政领导率先表率。总院范围内党委书记讲党课，班子成员讲党课，支部书记讲党课，先进党员讲党课，多层次党课全覆盖，党群干部下基层讲党课，总院范围各类党课研讨近百次。党课突出以学促做，注重宏观形势分析，最新政策解读，基层发展探讨，很好地促进了单位的发展。

上为之，下效之。领导干部的“头雁效应”，影响带动总院各级党组织上下扎实开展学习教育。中国建材总院策划了不同业务板块40岁以下年轻支部书记讲党课、党委书记对100余位基层支部书记、委员专题培训；总院成员单位也着眼基层开展形式多样的党建活动：哈玻院通过基层支部推荐先进，突出“立足岗位作贡献”；西

安院“我心中的好日子”等专题研讨接地气，引起共鸣；中国新材院、咸阳院、玻璃院、瑞泰科技、中岩科技探索线上建立党员微信群、QQ群等，线下通过发放资料、集体学习等方式，抓好基层党员思想教育；水泥院、石英院、玻璃院、陶瓷院、医院优秀党员、骨干党员讲党课；总院离退休中心组织全体党员参观复兴之路等等。

学有所得、学有所悟。通过学习教育一次次“打磨”，中国建材总院党员领导干部对党中央治国理政新理念新思想新战略领会掌握更加深刻，政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识进一步强化。

### 围绕成效抓党建

“两学一做”，基础在学、关键在做，中国建材总院各级党组织紧紧扭住“做”这个关键，亮出实招，在以知促行、干事创业上务求实效。总院成员单位以实际行动践行党员标准。国检集团（简称CTC）党总支所属水泥检验认证党支部，作为“两学一做”国资委基层联系点支部，三次召开有国资委企干二局领导出席的“两学一做”学习交流会和组织生活会，创建学习型、活力型、服务型、创新型的先进党支部，在学习教育中展现了支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。国资委和集团公司对水泥检验认证党支部给予“学习安排好、学做结合好、支

部建设好、团结协作好、经营业绩好”的充分肯定。

钟表所选派青年共产党员李斌赴集团公司定点扶贫县——宁夏区泾源县任职村支书。该所拍摄“两学一做”微电影《丁小满成长记》获得陕西省委科技工委微电影大赛二等奖。合肥院承建的中国建材科技桥工程按期完成建设，为阜南县和庄墓镇派送青年骨干给予帮扶支持。中国新材院积极履行央企社会责任，连续12年对淳安县王阜乡横路村提供援助。玻纤院在“两学一做”学习教育中开展“两学一做”争先锋活动，提出“完成一篇心得体会、宣讲一次党课、一次研讨交流、一个特色活动”的“四个一”活动，作为坚持六年的“申请一项专利、发表一篇论文、开发一个产品、解决一个问题”的“四个一”品牌活动的姊妹篇，特别是找准“两学一做”的切入点和抓手，设立了科技创新基金，围绕前沿探索、基础理论、技术进步、新品开发四个方面开展重点研究，首批资助项目17个，总经费258万元。项目负责人均为工作5年以内的青年科技人员，其中党员占比90%。

学习持之以恒，干事久久为功。在“两学一做”学习教育中，中国建材总院各级党组织和广大党员学得深入、做得扎实，用实际行动激发思想建党静水深流、滴水穿石的磅礴力量，用实际行动践行政治领导、思想领导、组织领导三者的有机统一，初步开启科研院所开展“两学一做”学习教育的初步实践。下一步中国建材总院临时党委将在集团公司党委的领导下，结合科研院所特点，以时不我待的紧迫感，殚精竭虑的责任感，落实全面从严治党，紧扣思想建党、组织建党、制度治党，矢志不渝地为建设世界一流科技企业而不懈努力。



## 读宋志平和他的《经营方略》

2016年5月，当窗外细雨绵绵，北京初春绿意渐浓时，宋志平坐在桌前，写完《经营方略》一书的后记。这是一部倾注他心血的管理著作。此时，距离他初次出任大型国企班子成员，已经过去三十个年头了。

在这三十年的管理生涯中，宋志平几次临危受命，带领企业走出困境。他整合了散乱的水泥行业，将中国建材提升为世界500强企业。其间的5年里他同时兼任另一家中央企业中国医药集团的董事长，建设了覆盖全国的医药配送网，带领这家企业也进入500强。十几年来，经他的手先后重组了8家央企，就在今年8月，他又成功地推动了两材重组，致力于打造建材行业的国家新名片。由于这些卓越的成绩，他被誉为“中国的稻盛和夫”。近年来，对于中国经济转型和国企改革，他提出了许多深邃睿智的观点，又使自己成为备受关注的中国企业思想家。

《经营方略》第一版出版于2013年，新版加入了宋志平近三年最新的思考成果。三年前就有媒体称这本书为企业管理的“宝典”，遇到的管理问题都能找到宋志平给出的答案。新版不仅给出了宋志平对于新常态下推进

供给侧结构性改革的新思考，还将作者对中国经济和国企改革的未来乃至经营思考提升到了哲学的更深层次。阅读本书，你会一次又一次被带入企业的成长岁月里，联合重组、央企市营、混合所有制、整合优化、规范治理，这些故事有的惊心动魄犹如传奇，有的平淡隽永仿佛清茶，但用心读去，无不令人受益良多。

《经营方略》涵盖经营万象，十分浩博，但读者若以方略为主线，便可以简驭繁。阅读这本书时，读者可从三个视角来探究这位企业家改革和经营的逻辑。即：如何改变现状，突破固有思维，选择正确的战略方向？如何保持平常心，在迅速扩张的企业版图中，复制管理方法，深耕企业文化，提升系统能力？如何将现代企业管理方法与传统东方思想无间融合，总结出有中国特色的现代企业管理之路？

30年斗转星移，企业成长为参天大树，唯一不变的就是宋志平对创新的坚守。在《经营方略》中处处闪烁着作者的管理智慧。宋志平在书中谈到，当年他刚执掌中国建材时，做了一件让企业改变命运的事情，就是将公司名称从中国新型建筑材料集团公司改为中国建筑材料集团公司。当时行

业里对此并不太信服，如今大家都承认那是一个里程碑式的事件，它标志着中国建材一次重要的战略调整：从规模较小的普通装饰建材回归水泥、玻璃等行业主流，从而为企业巨变奠定了基础。由此也拉开中国建材行业战略布局调整的序幕。

另一个近似神话的故事，就是中国建材通过联合重组、一跃成为世界水泥大王。最初，中国建材只有两三家中小型水泥厂，短短几年，竟然通过资本运作、联合重组上千家水泥企业，迅速崛起为中国乃至世界建材行业的巨头。作为依靠联合重组发展起来的企业，管理整合和文化融合是至关重要的。对此，宋志平在书中形象地阐述道：“做企业如同建房子，要想大而不倒，必须要有稳固的基础、清晰的层级和牢靠的用材。市场竞争瞬息万变，企业风险无处不在，谁能实现永续经营，谁能在风雨过后见到彩虹？一定是战略清晰、治理规范、职责与目标明确的企业。”

在宋志平的成功故事中，一手打造两个世界500强企业的事迹，常被人讲起。放眼世界，迄今也只有号称“经营之圣”的日本稻盛和夫老先生曾成功完成类似挑战。宋志平和稻盛



- 近日, 中信出版集团“2016年度优秀作者”评选结果揭晓, 中国建材集团董事长宋志平凭借著作《经营方略》荣膺该称号。2016年8月《经营方略》由中信出版社正式出版, 在企业界和学术界引起强烈反响, 深受广大读者好评。
- 据中信出版集团介绍, 2016年度优秀作者评选邀请内部和外部专家进行多次严格评审, 同时经过相关媒体的推荐评审, 最终确定获奖人选。

先生一样从经营哲学的层次上看问题。他不停地读书, 在管理研究上学贯中西, 他既可以把熊彼特、德鲁克、波特的理论讲得头头是道, 推出一整套治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理数字化、文化一体化的管理。也可以把《道德经》《论语》应用于企业管理中, 倡导包容性整合, 使企业凝心聚力。他悟出一个道理, 用东方思想也能做出大企业, 东方思想尤其是中国文化也能成为现代企业坚实的思想基础。在这一点上, 宋志平和稻盛和夫得出了相同的结论。

不少人认为现代企业管理是西方文化的产物。而随着中国企业的崛起, 渗透着东方文化的企业管理思想开始为世人所知。上个世纪五六十年代, 美国的管理是全球企业的圣经, 七八十年代随着日本经济奇迹的出现, 日式管理大行其道, 而现在, 中国企业正在形成新的管理优势, 中国经验受到越来越多的关注。书中宋志平也讲到中国建材的联合重组和混合发展入选哈佛案例, 他兴奋于中国企业的故事登上了美国最高工商管理学的殿堂, 产生世界影响。

本书的另一个特点就是, 读者一定会从字里行间被这种企业家的情怀

所感染。宋志平是一位理想主义者。他在书中提到自己上中学时喜欢歌德的励志诗, 至今仍珍藏在心中。在企业改革路途中, 他也遇到不少风浪, 他总会说捱一捱就过去了。正是他的情怀感召下, 他的25万名干部员工紧紧相随。

宋志平在书中提到一封家信, 信中说自己是个普通人, 这一生就做点普通的事情。他说, 不少人以为他是有远大抱负的人, 其实他是个随遇而安的人, 他只是用一颗素直之心, 做了一点事情。他的根在企业, 在出任央企领导人之前他做厂长竟一做十年。多年来, 他也有从政的机会, 但他认为工厂里那些职工更需要他。

宋志平在书中谈到幼年时家中有一只青花磁笔筒, 上面绘有蜜蜂辛勤采蜜的画面, 由此, 宋志平讲到自己的人生格言: 忙的蜜蜂没有悲哀的时间, 他也确实太忙, 这么多年来从未休过假, 他甚至不知每天是星期几, 只知道是几月几日。他常讲蜉蝣的故事, 小小的蜉蝣, 它的生命只有一天的时间, 但就在这一天的生命中, 它一直向着光明不停地飞呀飞呀。这小小的生命不禁让宋志平感慨万端。

宋志平既是企业思想家, 也是博

学的学者, 还是一位天生的老师。他好学深思的习惯令人惊叹。他读书甚多, 平均3天读一本书, 是一个论筐读书的人, 读书让他不断储备和更新着自己的知识。他爱好诗词, 兴致起来可以大段地背诵诗歌和散文, 他一首再别康桥的朗诵, 竟蹿红了网络。他学生时代喜欢解数学题, 认为数学可以帮助人进行逻辑训练。他不沾烟酒, 也不打球, 他说打球太耗费时间, 时间都用在学习和思考上。

作为一位成功企业家, 把多年的管理实践点滴汇集成书, 宋志平说这也是自己的责任, 希望给年轻一代的管理者插上前行的路标。作为演说家, 睿智的观点和从容的态度给他赢得了许多粉丝, 使宋志平深受学界、媒体和业界欢迎。这几年, 越来越多的人称呼他为“宋老师”, 在北大光华管理学院的授课从来都是座无虚席。他最近一次TED演讲在网上居然有1600万的网友的关注。无论是课堂授课, 还是最新演讲, 都和他本人一样温和平实, 用他的话说, 要真心的讲话, 讲真心的话。让我们翻开这本书, 随着宋志平的企业足迹, 领悟他带领草根央企进阶到世界500强企业的管理哲学和深邃思想! (雲舒)



## 董其录：奋战在项目建设一线的追梦人

天津水泥工业设计研究院有限公司



冲锋陷阵、勇挑重担，是他执着的追求；坚韧不拔、甘于奉献，是他的人生境界；一往无前、永不懈怠，是他的精神状态。他把自己的理想和事业都根植在公司海外项目的建设事业之中，用激情谱写着自己人生的壮丽篇章。他就是天津水泥工业设计研究院有限公司项目经理董其录。

自1992年参加工作以来，董其录参与了国内外多个水泥厂的建设，积

累了丰富的施工管理及实战经验，逐渐从一名普通技术员、工段长成长为项目副经理、项目经理。参加工作24年来，他常年奔波在外，照顾不了父母和家庭。面对亲人，他将心酸埋藏心底，抽取宝贵时间，履行丈夫、父亲及儿子的责任。但只要工作需要，他会义无反顾，服从公司安排，第一时间赶赴工地，用行动践行一名天津院人的风范。

目前，董其录正在印尼苏门答腊岛，带领Baturaja二线项目团队撸起袖子加油干，打响一次又一次的项目建设攻坚战。该项目为国际招标项目，天津院经过近7年的不懈努力，最终得到该项目，对公司大步“走出去”的国际化发展来说意义重大。该项目的顺利完成将是天津院在印尼市场的又一里程碑，标志着天津院开始为印尼的国有水泥公司提供EPC的服务，同时为天



冲锋陷阵、勇挑重担,是他执着的追求;坚韧不拔、甘于奉献,是他的人生境界;一往无前、永不懈怠,是他的精神状态。他把自己的理想和事业都根植在公司海外项目的建设事业之中,用激情谱写着自己人生的壮丽篇章。



津院开拓印尼第三个大岛——苏门答腊岛的市场迈出了坚实的一步。

网架安装人员被称为“蜘蛛人”,因为他们几乎每天工作在网架上面。由于当地政府规定,工作签证只有6个月时间。要在有效时间内完成任务,必须超负荷工作,网架工人每天工作10小时,每人每天提2个塑料桶共4公斤水上网架,到下班才从网架上下来,确实非常辛苦。

2016年5月某天的下午3点左右,10个网架安装工人在网架上面作业,突遇连续20分钟的瓢泼大雨,施工人员没有机会下来,因为太危险,他们只能身系安全带,趴在24米高的网架结构上面直到雨停,感觉安全了才下来。晚上个个都感冒发烧。

为了减轻工人的工作难度,提高工作效率,董其录想尽一切办法加快进度。由于当地雨季频繁,土地松软,他们抛弃了以往采用满堂脚手架安装网架单元的方式。在网架第一跨吊装时,他带领大家,打破常规,采用小单元拼接大单元,用2台吊车同时起吊,用空中组对的方法顺利就位了第一跨,这样既保证了安全又提高了效率。采用董其录的方法,加上这群“蜘蛛人”的努力,施工网架的36名工人,在5个月时间内,提前25天完成任务。这也是项目上首个得到业主验收的子项。业主项目经理对我方第一跨的安全吊装竖起了大拇指。

除了这次网架安装的成功,董其录和他的团队还干了几件让业主赞不绝口的事。

一件是塔架安装。塔架是全场最高的钢构建筑物,最高点达到115米。这个子项的完成工期决定了整个项目的点火目标,所以也是业主最为关注的。董其录非常注重做好前期的规划工作,他跟施工方项目经理一同规划场地,从组对、焊接、打磨、验收、刷漆一直到运输及吊装,都制定了详细的流程。并充分利用当地资源,提前跟业主沟通好验收标准,实现一次通过,做到焊缝免检,并且预热器在吊装前就完成了50%以上的地面预组对工作。由于前期策划周密,过程组织合理,再加上现场人员的苦干加巧干,项目部在100天内就完成了塔架封顶。这一子项的圆满完成,极大地增进了业主对天津院的信心和信任。这一子项也成了业主的名片和招牌,业主董事长数次率同行业人员来工地参观,在当地建材界影响极大。

还有一件事是回转窑吊装。回转窑对水泥厂来说,就像是人的心脏一样。业主最关心的就是什么时候吊装完成,项目部承诺前期工作准备好后,3天内完成,业主根本不信,因为他们从来没有见过如何吊窑。经过董其录的严密组织、精心管理和统筹计划,项目部在大雨中完成最后一节窑筒体的组对,在62小时内完成了吊装工作,完

美地向业主展示了什么是中国力量。

董其录在印尼Baturaja项目现场的故事是天津院大跨步“走出去”的缩影。作为天津院的普通一员,他的血液里流淌的是天津院人的血液,灵魂中融入的是天津院人火焰般的热情。所以,他毅然坚决的选择了将自己的青春奉献给项目建设的基层。2016年10月24日,CCTV-4中文国际频道《华人世界》栏目播放了对公司印尼Baturaja项目董其录的专访,题为《筑梦一带一路 印尼 董其录:高架上的“蜘蛛人”》。这也是该栏目对我公司海外项目系列报道的第一站,后续还计划对公司其他海外项目进行跟踪报道。为了企业的“国际化”发展,一个个项目建设者、一 CC 项目团队吃苦耐劳、攻坚克难,以先进的技术、卓越的管理、优良的质量和优质的服务圆满完成项目建设任务,充分展现了天津院在项目建设过程中的管理水平和技术实力,为加速打造国际品牌奠定了坚实基础。不仅为中国企业在海外赢得了荣誉,更彰显了中国企业的强劲战斗力。

梦想照亮现实,希望之灯就在远方。无数个奋战在海外项目建设一线的追梦人就像是航行中船上的桅杆,屹立挺拔,无论如何破浪前行,不断的都是他们的脊骨,因为他们有着永远撕不碎的信念和梦想。我们相信:新的一年,中国企业进军海外的步伐将更加自信、坚实、有力!



01

## 中国建材集团与内江市委市政府 举行战略合作会谈



3月9日，中国建材集团与内江市委市政府在集团总部举行战略合作会谈，凯盛科技和资中县人民政府签署了项目合作协议。中国建材集团董事长宋志平、总经理曹江林与内江市委书记马波进行了深入会谈。受宋志平董事长委托，集团副董事长李新华、副总经理徐卫兵出席了签约仪式。马波介绍了内江市社会经济发展、资源交通和投资环境等情况，希望中国建材集团加快推进新型玻璃产业园项目建设，内江市和资中县也将为此提供全方位的支持，确保项目的顺利实施。宋志平对内江市委市政府一直以来给予中国建材集团在川企业的大力支持表示感谢。他介绍了两材重组后集团在产业、科研、国际化等方面的发展情况，重点介绍了集团大力发展新型建材、新型房屋、新能源材料、新业态，持续推进企业转型升级的成果，希望双方继续深化合作，在新材料、物流和智慧农业等领域开展合作。

02

## 中国建材集团 第四期中青年干部培训班正式开班

近日，按照集团人才培养计划，为持续加强领导人员后备队伍建设，中国建材集团第四期中青年干部培训班在国家行政学院如期开班。这是集团连续第四次选拔业务能力强、工作业绩好、综合表现优秀、有发展潜力的中青年干部进行集中培训，本期培训班为期两个月，共有48名学员参训。本期培训班其实是新集团的第一期中青年干部培训班，为了保留集团中青年干部培训这一

“品牌”，没有变更期数。为增强培训针对性，本期培训班教学内容更紧密结合当前形势政策和集团2017年工作重点，课题研究 and 课程设置深度融合供给侧结构性改革、建材行业去产能、集团业务整合等重点问题，引导学员从宏观着手微观切入，为集团新的发展贡献更大力量。

03

## 中国巨石和中建材（合肥） 粉体公司成功入选全国首批 制造业单项冠军示范企业 名单

近日，国家工信部和中国工业经济联合会公布了《第一批制造业单项冠军示范（培育）企业名单》。中国巨石和中建材（合肥）粉体科技装备有限公司成功入选首批54家示范企业名单。此次评选活动旨在贯彻落实《中国制造2025》，引导制造业企业专注于细分产品领域精耕细作。

04

## 机冶建材工会全国委员会 领导到集团所属企业调研

近日，中国机冶建材工会全国委员会建材工业部部长范莉、副部长解绍伟一行到集团所属蚌埠院调研企业工会工作，了解企业新兴产业发展和项目建设方面所作的工作。中国建材集团职工董事、工会主席王于猛陪同调研。调研中，范莉对蚌埠院新玻璃产业取得的最新成果给予充分肯定，她表示蚌埠院在党政工等各



方努力下实现了快速发展,给员工搭建了成长平台,实现了员工快乐工作、快乐生活的目标。

05

### 南方水泥先后举办2017年第一期水泥企业、商混企业总经理“特训营”

近日,南方水泥先后举办2017年第一期水泥企业、商混企业总经理“特训营”。培训班介绍了两材重组后中国建材集团最新情况,强调了在当前形势下提升干部素养和宣传企业文化的重要性,并要求企业总经理要认清现状、拓宽视野,全力提升组织效能。培训班还组织大家交流学习了水泥、商混企业管理的先进经验和相关课程,回顾了南方水泥2016年工作,分析了当前面临的主要挑战,重申了公司发展目标及经营理念,明确了企业总经理的主要工作和任务,要求参训人员认真学习,学以致用,努力打赢提质增效、转型升级攻坚战。

06

### 中复连众正式通过“国家两化融合管理体系”认证评定

近日,国家工业和信息化部传来喜讯,中复连众正式通过“两化融合管理体系”认证评定。这将有效引导中复连众以融合和创新的观念推进两化融合,推广先进管理经验,推动企业持续创新,提升企业核心竞争力。

07

### 中国建材工程签订多个项目工程合同

近日,中国建材工程先后签订蒙古国 Erdes Plazm公司日熔化150吨浮法玻璃生产线的工程总承包项目、葛洲坝哈萨克

西里日产2500吨熟料水泥生产线项目的EPC总承包工程项目、印度尼西亚P.T Nelly Energi Lestarindo公司150兆瓦连锁式生物质发电站合作框架协议。中国建材工程将提供全面工程服务和技术支持,提升“一带一路”建设的市场竞争力,用“绿色、和谐、节能、环保”回馈社会。

08

### 中国建材总院 获批两个建材行业重点实验室

近日,中国建材联合会科技教育委员会对中国建材总院申请的“建材行业特种光电材料重点实验室”和“建材行业特种玻璃制备与加工重点实验室”组织召开论证会并进行现场考察。经过认真讨论,专家组一致认为这两个实验室已具备《中国建筑材料行业科技创新平台工作条例》的认定条件,同意批准成立。

09

### 中建材(宜兴)新能源公司智能超薄光伏玻璃生产线点火

近日,中建材(宜兴)新能源有限公司日熔化量为280吨的智能超薄光伏玻璃生产线成功点火,投产后可年产太阳能光伏玻璃近2000万平方米。该项目采用了国际最先进的全氧燃烧光伏玻璃窑炉,顺应了太阳能向薄型、双玻组件、多层次发展的趋势,可实现产品最薄、自动化程度最高、产能效益最好。

10

### 地勘中心地质调查工作获中国地质调查局肯定与表扬

近日,地勘中心收到中国地质调查局发来的感谢信,感谢信对2016年地勘中心在中国地质调查局的地质调查项目工作中付出的努力和取得的突破性进展给予肯定与表扬。

11

### 中材节能武汉院承接的圣戈班越南硅酸钙平板生产线顺利移交

近日,中材节能全资子公司武汉建筑材料工业设计研究院有限公司承接的圣戈班控股越南协富二线年产500万平方米无石棉硅酸钙平板生产线项目顺利移交。该项目是武汉院继越南协富一线年产800万平方米无石棉纤维水泥板生产线投产后的第二次合作。



项目食堂，我们的大舞台



爵士舞《Any club》，姑娘们足足排练了两个月



脍炙人口的《喀秋莎》，作为开场舞，再合适不过

## 我们的家国梦

中材建设有限公司俄罗斯项目部 梁琳琳

“深夜花园里四处静悄悄，只有树叶在沙沙响……夜色多美好，令我心神往，莫斯科郊外的晚上……”一首《莫斯科郊外的晚上》拉开了中材建设俄罗斯FER项目2013年新年晚会的帷幕。

我和其他三位同事作为主持人登上舞台，为我们的晚会开幕致辞，为我们共同努力的同胞们祝福。

紧接着是我们项目上的文艺骨干为大家带来的视觉盛宴。舞台虽不够宽大，舞台布置虽不够奢华，然而这并不影响我们热情奔放地舞

蹈，浪漫缱绻地歌唱。作为异国他乡的游子，我们不仅要认真做好本职工作，同时我们也有加深中俄友好邦交的责任，我们更有传播中国文化，共筑中国梦的信念。

舞台上坐着各国企业的领导，以及各国的同事们，他们呐喊、欢呼，为我们喝彩，为我们鼓掌。他们感动于我们的努力和精心准备，我们感动于他们的情感和鼓励！

会后，一位俄罗斯同事说，“天呐！你们也知道杰克逊？！原来中国如此现代！”“当然啦！”我告诉她：中国早已今非昔比！我们来到这里建设项目，并不是祖国破败落后，而是我们的技术和设备早已走在了世界前列，是我们的能力赢得了世界的认可！

另一位法国朋友皱着鼻子说：“我以为中国只有武功，却没人告诉我中国还有舞功！”一句话把我们逗得前仰后合。

建国几十年来，中国的经济飞速发展，科学发明日新月异，人民生活迈向小康……中国制造、中国精造得到了越来越多国家的认可，无疑，中国已成为最具有世界影响力的国家之一。但是仍有很多国外友人不了解中国，尤其俄罗斯，虽然是我们的近邻，可普通民众对中国的印象仍然停留在五十年代：落后、贫穷，所以中国人需要出国求生。在俄罗斯的十年中，我和我的同事们不厌其烦地给他们讲中国的高楼大厦、中国宽敞明亮的街道、中国包容来自世界各地的友人、中国的现在是







我们的表演冲淡了大家每逢佳节的思乡之情，换来了脸上洋溢的笑容



俄罗斯同事演出前候场



外籍员工为我们准备的新年贺词和中国结

他们难以想象的。他们咋舌于中国的现代，也对我们的话有所质疑。于是，休年假时，我亲爱的外国同事们纷纷奔向了中国……

转眼到了2014年，我们的舞台再次拉开帷幕！

这一年，外籍同事们为我们精心准备了节目，可谓别开生面！

看着亲爱的同事们如此卖力地演出，我们感动留存在心底，热情洋溢在脸上。作为古丝绸之路东端重要的国家，中国提出共建“一带一路”的倡议，致力于建立和加强亚欧非大陆及附近海洋各国互联互通的伙伴关系，实现沿线各国多元、自主、平衡、可持续发展。中国建材人这些年响应国家政策，秉承走出去战略，在“一带一

路”沿线各国进行基础项目建设，与沿线各国发展战略衔接。外籍同事对中国的赞扬，是对我们建设工作、文化工作的充分肯定！

公司聘请的翻译刚从中国度假回来时，手舞足蹈地讲述中国见闻，赞美之词溢于言表。看着他激动的表情，我的内心无限感动：亲爱的祖国，感谢您的强大，让我在异国他乡，能受到礼遇；亲爱的祖国，感谢您的繁荣，让我在异国他乡，能无限骄傲；亲爱的祖国，感谢您的睿智，能包容各国文化，也能送我出国增长见闻……

时光飞逝，一转眼又是三个春秋。2017年，“一带一路”倡议已实施4年。4年中，由于媒体的推进，各方企业的努力，所有中国人的奋斗，让世界更了解了中国。

“一带一路”是一种跨越时空的东方智慧，它从历史深处走来，带着历

史深刻的启示。它不是空洞的口号，而是看得见、摸得着的实际举措，将给地区国家带来实实在在的利益。一个个正在“一带一路”沿线上演的故事，生动地诠释了这一论断。

“10、9、8……3、2、1”电视中朱军激动倒数着2016年最后几秒，新年钟声响起的一瞬间，一股暖流涌上眼眶，这已经是中材建设人在俄罗斯度过的第六个新年了！六年中，无数的欢乐与感动填补着我们内心对家乡的无限思念；六年中，面对全球工程机械行业的低迷，中国建材人持续推进国际化发展战略，积极应对，以寻求突破；六年中，为了消除他国误解，中国建材人积极与当地人合作，发出自己的声音并形成影响力；六年中，我们努力做好“一带一路”相关概念的对外传播，只为了实现中国建材人的家国梦，中国人的家国梦！







春风十里（乌兰察布中联水泥）