

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8期(总143期) · 内部资料 免费交流



## 献礼新中国成立70周年

### 中国首片8.5代TFT—LCD玻璃基板成功下线

### 中国建材集团新材料产业园正式揭牌启动



# 继往开来 续写华章

今年是中华人民共和国成立70周年。70年，中国发生了翻天覆地的变化，实现了从站起来、富起来到强起来的历史性飞跃，进入了新时代。70年，中国建材工业也实现了华丽变身，从一穷二白到迈向世界建材舞台的中央，进入了高质量发展新时代。70年间，中国建材集团从无到有、由弱到强，逐步成长为中国建材行业的领军企业，发展成为全球最大的综合性建材产业集团，为新中国的经济社会建设作出了卓越贡献。

回顾历史，老一辈的中国建材人凭借着满腔热情，怀揣着建设新中国的梦想，投身到中国建材的大事业中。作为新中国建材工业的开拓者，他们克服了基础差、条件苦、国外封锁等重重困难，在科研、生产、勘查等一线埋头苦干，攻克了一项项科研成果，研制出了诸多在当时乃至今天也堪称先进的建筑材料，生产出了大批量的水泥、玻璃等建材产品，不仅奠定了我国建材工业的发展根基，也为新中国的经济建设和社会发展立下了汗马功劳。

改革开放以来，中国建材集团果敢迈入市场，创造性提出并践行了“央企市营”模式，带头推进中国水泥行业的联合重组和供给侧结构性改革，在改革开放的大潮中劈波斩浪，勇往直前，破解了一道又一道难题，从一个胜利走向另一个胜利，实现了做强做优做大，成功迈入高质量发展新阶段。尤其是“两材重组”之后，我们迅速明确坚持创新驱动、绿色发展、国际合作的三大战略，要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，重点围绕“三条曲线”，积极推进高端化、智能化、绿色化、服务化“四化”转型，形成水泥、新材料、工程技术服务“三足鼎立”的业务格局，发展成为全球最大的综合性建材产业集团和世界领先的新材料开发商，成功打造了国家新名片。

新时代条件下，我们要不忘初心、牢记使命，按照集团确定的“三步走”规划，继续做好改革创新、经营管理、转型升级、国际合作、党的建设、文化建设等各项工作，努力建设具有全球竞争力的世界一流综合性材料投资集团，以优异成绩喜迎新中国成立70周年，也为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出更大贡献！

（根据宋志平董事长接受中国建材杂志记者专访内容整理）



# Contents 目录

2019年第8期(总143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

## 卷首语

1 继往开来 续写华章

## 要闻

- 4 中国首片8.5代TFT-LCD玻璃基板成功下线
- 5 中国建材集团新材料产业园正式揭牌启动
- 6 中国建材集团召开2019年科技工作会
- 8 宋志平参加央企助力青海脱贫攻坚推进会并作发言
- 9 刘志江赴宁夏泾源县考察调研定点帮扶工作
- 10 曹江林会见印度UltraTech水泥公司CEO马希瓦利一行
- 11 中国建材发布2019年中期业绩公告

## 党建工作

- 12 中国建材集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育专题民主生活会
- 13 中国建材集团召开对照党章党规找差距专题会议

## 专题报道

- 14 宋志平新著《问道管理》出版了!
- 14 推荐序: 道可道 非常道
- 17 《问道管理》自序

陈春花

宋志平



(请扫描关注)



## 探索研究

中国建材集团“三精管理”优秀案例

19 深入实践 系统推进 “三精管理” 驱动上海南方创新发展

## 管理看台

中国建材集团六星企业

26 新材“智”造 实现高质创新发展

—— 中国建材国际工程集团有限公司

## 企业故事

35 文化引领筑安全家园 本质安全促企业发展

—— 日照中联安全文化建设纪实

刘朝阳

## 党建政工

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之十

39 北新建材红色标杆计划

## 工作动态

42 徐州市委书记周铁根一行访问中国建材集团等11篇

## 文苑

热烈庆祝中华人民共和国成立70周年

44 中国建材集团诗歌书画选

徐谦 等

48 壮丽70年 奋斗新时代

封面：献礼新中国成立70周年

中国首片8.5代TFT—LCD玻璃基板成功下线

封二：中国建材集团企业价值理念

封三：中国建材集团热烈庆祝中华人民共和国建国70周年

封底：见证历史 中国建材总院 马淑琴

照片提供：王茂生、石丽洁、周倩等

热烈庆祝中华人民共和国成立 70 周年





# 中国首片8.5代TFT-LCD玻璃基板 成功下线

这是中国建材集团向新中国成立70周年献礼的项目。标志着我国实现了高世代液晶玻璃基板零的突破，中国成为继美国、日本之后全球第三个掌握高世代液晶玻璃基板生产技术的国家，对于全面提升我国电子玻璃在国际市场的话语权，保障我国信息显示产业安全具有重大的战略意义。



9月18日，国家重点研发计划高世代电子玻璃项目推进会暨中国首片8.5代TFT-LCD玻璃基板下线仪式在安徽蚌埠举行。安徽省副省长周喜安，中国建材集团董事长、党委书记宋志平，蚌埠市委书记汪莹纯，科技部高技术中心副主任卞曙光，中国建材集团副董事长李新华，外部董事赵小刚、陈津恩、赵吉斌、张燕玲，副总经理常张利，凯盛科技总经理、蚌埠院院长彭寿等近200人出席下线仪式。仪式由蚌埠市委副书记、市长王诚主持。

彭寿在介绍项目情况时表示，8.5代TFT-LCD玻璃基板的成功下线，标志着中国建材开辟了材料发展的新局面，也实现了高世代液晶面板基板的安徽制造、中国创造。从立项到产品下线，技术团队迎难而上，奉献了智慧和汗水，建设管理团队“5+2”“白加黑”，践行央企的责任和使命，与合作单位风雨同舟，下游客户积极参与，正是大家的团结努力，才能在安徽大地上诞生出中国首片自主知识产权的8.5代浮法TFT液晶玻璃基板。

宋志平在致辞中表示，凯盛科技是中国建材集团玻璃新材料的科技创新平台，在新玻璃、新材料、新能源领域突破一系列“卡脖子”技术，创造了多项世界第一，特别是在电子信息显示玻璃领域取得了重大突破，实现了由创新追赶向并跑、领跑的转变。此次下线的8.5代TFT液晶玻璃板，是信息显示玻璃行业皇冠上的明珠。长期以来，该项国家战略性玻璃新材料，只有美国、日

本掌握，中国建材“十年磨一剑”，终于掌握了拥有完全自主知识产权的量产技术，这对保障我国信息显示产业安全具有重要意义。安徽是长三角科技创新的策源地，是中部地区崛起的科技创新的增长极，是长江经济带协同发展科技创新的助推器。多年来，中国建材集团在皖的投资已超过200亿元，全线打通信息显示玻璃、新能源玻璃产业链。2018年获得中国工业大奖的世界最薄的0.12毫米触控玻璃，就是在安徽诞生。8.5代液晶显示玻璃基板也将亮相9月20日在安徽举办的世界制造业大会，中国建材将以此次产品下线作为起点，继续攻关更高世代的液晶玻璃技术。

下线仪式后，与会人员还参观了8.5代TFT-LCD玻璃基板生产线。TFT-LCD玻璃基板是薄膜晶体管液晶显示器用玻璃基板，是电子信息显示产业的关键战略材料。8.5代玻璃基板是65英寸以上大尺寸液晶电视显示面板的核心部件，此前我国完全依赖国外技术和产品。

安徽省发展改革委副巡视员郑斌，省科技厅副厅长程雪涛，科技部材料处处长蒋志君；蚌埠市人大常委会主任倪建胜，市政协主席杨森，常务副市长郑东涛，副市长胡启望，市委秘书长高尚，市政府秘书长吴道俊，市龙子湖区、发改委、科技局、经济和信息化局相关负责人；中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，总经理助理、投资发展部总经理魏如山，科技管理部主任邵晓等参加活动。

# 中国建材集团新材料产业园 正式揭牌启动

这是中国建材集团向新中国成立70周年献礼的项目。除了产业园揭牌之外，还有园内所属6家机构揭牌，中国建材总院、中铁十四局等多家单位签署合作协议，并且启动投产了中国首条生物光导识别芯片生产线。



9月18日，中国建材集团献礼工程——（枣庄）新材料产业园揭牌暨合作签约仪式在山东枣庄成功举行。中国建材集团董事长、党委书记宋志平，枣庄市委书记、市人大常委会主任李峰出席仪式并致辞。中国建材集团总工程师、中国建材总院院长姚燕致欢迎辞并介绍产业园相关情况。中国建材集团副董事长李新华、副总经理常张利，枣庄市委常委、秘书长朱国伟，副市长刘吉忠，中铁十四局党委书记、董事长吴言坤等出席仪式。中国建材总院党委书记、副院长王益民主持仪式。

会上举行了产业园以及园内所属山东省无机功能材料与智能制造创新创业共同体、无机功能材料与智能制造国家重点实验室（筹）、中建材科创院、中建材光芯科技等6家机构的揭牌仪式，与会嘉宾共同见证了中国建材总院、中铁十四局等多家单位合作协议签约仪式，产业园正式启动。

姚燕致欢迎辞并介绍产业园相关情况。她指出，产业园项目是中国建材总院把牢新形势下探索科技成果产业化重要工程。作为我国最大的建材科研机构，总院一贯重视科技资源与地方发展需求结合，产业园项目是总院有史以来走出北京建设的规模最大、水平最高、速度最快的项目，首期四个项目协同发展、初具规模。她表示，未来产业园将继续发挥科技创新优势，通过技术驱动、战略调整、产业转化等方式，全力推动产业优化升级，为山东枣庄地方经济的发展贡献更大力量。

宋志平在致辞中全面回顾了中国建材与枣庄合作发展的历程。在充分竞争领域，中国建材从一家资不抵债的“草根央企”，到逐渐引领世界水泥、新材料行业发展，发展成为年收入超过3500亿元、世界上最大的综合性建材和新材料产业投资集团。中国建材集团与枣庄建立了长久密切的合作关系，为产业园的成功启动奠定了坚实基础。他指出，在枣庄发展日新月异的新时期，中国建材总院在科创、央地合作、创新转型、新旧动能转换等方面，与枣庄市政府、人民一起，迈出了“非同凡响”的合作脚步，创造了超乎想象的“枣庄速度”奇迹。他表示，产业园内各单位要以揭牌和签约仪式为新起点，再出累累硕果，以实际行动向新中国成立70周年献礼！

仪式上，宋志平、李峰共同按下产业园光芯科技生产线启动按钮，中国首条生物光导识别芯片生产线正式启动投产。与会嘉宾共同参观了光芯科技生产线、山东中岩、国检集团枣庄公司和中建材科创院。

山东省科技厅资源配置处处长祝恩元，枣庄市发改委、工信局、投资促进局、国资委、科技局、市中区相关领导；中国建材集团总经理助理、投资发展部总经理魏如山，科技管理部主任邳晓，中国建材总院党委副书记、国检集团总经理马振珠，总院副院长、总会计师赵延敏，总院副院长、中国新材院院长程华，合肥院、瑞泰科技、中岩科技、玻纤院院、陶瓷院主要负责同志；中铁十四局、浙江省创业投资集团等企业负责同志参加活动。



## 中国建材集团 召开2019年科技工作会

中国建材集团深入贯彻新发展理念,持续强化创新驱动,加快“十三五”规划落地实施,积极打造国家级材料科研平台和“三新”产业发展平台,大力推动产研整合,取得了一批有影响力的科技创新成果,为集团创新转型和高质量发展提供了强大技术支撑。



近日,中国建材集团召开2019年科技工作会。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,沟通思想,总结两材重组以来科技创新工作,部署下一阶段科技创新工作。中国建材集团董事长、党委书记宋志平作了题为“打造材料创新优势 增强核心竞争力 建设世界一流产业投资集团”的重要讲话,总工程师姚燕作了题为“创新驱动 科技引领 为集团高质量发展提供有力支撑”的科技工作报告,副董事长、党委副书记刘志江和总经理曹江林分别讲话,副董事长李新华主持会议并作会议总结讲话。

中国建材集团深入贯彻新发展理念,持续强化创新驱动,加快“十三五”规划落地实施,积极打造国家级材料科研平台和“三新”产业发展平台,大力推动产研整合,取得了一批有影响力的科技创新成果,为集团创新转型和高质量发展提供了强大技术支撑。先后荣获5项国家科技进步奖,包括1项特等奖和1项一等奖;高强玻纤、高速铁路高性能混凝土2项成果通过2019年国家科技进步奖二等奖初审;作为12家央企之一受邀参加了2019年全国双创活动周开幕式,荣获央企熠星创新创意大赛优秀组织奖。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11600项,布局国际专利230多项,高强玻纤核心专利荣获中国专利银奖;培育出高性能碳纤维、玻纤、锂电池隔膜、超薄电子玻璃、薄膜太阳能电池、氮化硅陶瓷等一批高价值专利;制定发布国际标准6项。牵头承担新材料国家重点科技项目近30项,突破一批关键核心技术,培育形成“六大新材料”产业体系,多种“卡脖子”新材料实现工业化量产,大批新材料和新产品服务保障载人航天、舰船卫星、武器装备、青岛上合峰会、北京新机场等国家重大工程。

姚燕在报告中总结了近三年来集团科技创新工作取得的成绩,提出了下一步的科技思路。她强调,下一阶段集团科技创新要遵循谋篇布局、深化改革、统筹资源、加强协调的总原则,重点做好六方面工作:一是加强关键核心技术攻关,二是加大高水平实验室建设和投入,三是促进重大成果转化推广,四是改革科技人员激励机制,五是加强科技创新人才团队建设,六是加快“海外产业+科技+服务”创新生态圈建设。姚燕还就落实四项近期工作进行了部署安排。





宋志平在讲话中回顾了20年来市场化催生中国建材科技发展的历程，集团由一家以水泥业务为主的建材企业发展成为基础建材、新材料、工程服务三足鼎立的综合性材料产业投资集团，首次荣登全球建材企业榜首，实现历史性突破；在世界500强建材企业中，集团不仅在资产、效益方面全球领先，而且在科技创新方面全球领先。他说，集团科技创新工作亮点纷呈、成绩突出，自主创新能力与核心竞争力显著增强；从中美贸易摩擦、中国经济下行压力加大等方面系统分析了集团科技创新面临的形式和挑战，并指出，集团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，打造国家级材料科研平台和三新产业发展平台，筑牢核心竞争力的基石。对下一阶段科技创新工作，宋志平提出四点意见：一要加大自主创新和集成创新力度，抢占创新制高点；二要加快开展机制革命，激发科技人员创新活力；三要发展壮大新动能，努力打造国家材料产业投资平台；四要加强知识产权创造与运用，提升效益产出。

刘志江在讲话中指出，企业是科技创新的主体，科技创新在集团高质量发展中具有重大意义。他结合如何推进企业科技创新新工作、以创新促激励、创新提效能、创新促发展等方面提出建议：一是加强组织建设，建立创新领导机制；二是注重素质提升，建立科技创新培训机制；三是营造科技创新良好氛围，建立科技创新保障机制；四是激发职工创新活力，建立创新激励机制；五是宽容失败，尊重创新。

曹江林在讲话中指出，集团高度重视科技创新工作，广大科技工作者做了大量工作，取得了大批科技成果和优异成绩，呈现四个特点：一是科技创新成果丰硕，二是国家战略支撑牢固，三是高端研发加快发展，四是成果转化效益显著。他从研发投入、激励机制、高端技术市场化三方面指出了集团科技创新存在的不足，并就下一步努力方向

提出五方面建议：一是更加重视创新，体现在思想、认识和做法三方面；二是加大科技投入，包括集团层面、企业层面和多种方式加大科技投入；三是加快机制改革，包括建立科技创新考核KPI、改革企业研发机制、科技领军人才待遇等；四是完善体系建设，包括组织合理分工、研发阶段合理分工、硬件合理分工和协同制度完善四方面；五是重视智能研发，集团广大科技工作者要在建材领域的智能化研发应用方面引领中国，并跑甚至引领世界。

李新华在会议总结中就贯彻落实会议精神提出三点要求：一是各企业要迅速贯彻落实会议精神，认真做好今天会议精神的传达和学习，统一思想，形成共识。二是集团科技委和标委会要切实发挥专家智库和重大决策议事咨询机构作用，为集团科技创新和“十四五”规划建言献策，集团技术中心各研发部要积极开展对接交流与合作，助推转型升级和效益提升。三是加强党对科技创新的领导，以开展“不忘初心、牢记使命”主题教育为契机，把建设国际一流实验室、解决“卡脖子”关键核心技术、激发创新主体积极性创造性，作为检验主题教育和整改成效的重要标准。

集团党委副书记孙力实在会上宣读了《关于表彰2018年度中国建材集团专利先进单位和第二届中国专利奖获奖项目的决定》，对2018年开展知识产权创造、保护与运用成绩突出的10家企业予以表彰，对荣获第二届中国专利银奖的2个项目给予奖励。

会上，集团技术中心纤维及复合材料研发部、水泥装备研发部、玻璃及装备研发部、特种新材料研发部、非金属矿研发部5个研发部进行了交流发言。

集团相关领导及总部有关部门负责人、集团科技委委员，集团技术中心各研发部主任、副主任，集团标委会分委会主要负责人，集团二级单位及骨干企业主要负责人、主管科技负责人、科技部门负责人等150人参会。

## 宋志平参加央企助力青海脱贫攻坚推进会 并作发言

宋志平指出，中国建材集团将积极参与青海的经济转型发展，在提升发展质量、强化技术引领、推进创新升级方面下大功夫，为青海打赢打好脱贫攻坚战作出新的更大贡献。



近日，央企助力青海脱贫攻坚推进会在西宁召开。会议深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻习近平总书记关于脱贫攻坚和青海工作的重要讲话指示精神，助力青海打赢打好脱贫攻坚战，共同做好央企援青工作，推动青海更好实现高质量发展。国务院国资委党委书记、主任郝鹏，青海省委书记、省人大常委会主任王建军分别讲话，省委副书记、省长刘宁致辞，国务院国资委副主任任洪斌主持。中国建材集团董事长、党委书记宋志平参加会议并作为企业代表发言。

宋志平在发言中介绍了中国建材在青海的发展情况，他说在国务院国资委的正确领导下，中国建材集团遵循新发展理念，推进和引领企业和行业的改革创新、结构调整和转型升级，以基础建材反哺新材料，大力发展光电材料、复合材料、膜材料、石墨材料、工业陶瓷、人造晶体等一批高端新材料产业，突破一批“卡脖子”核心技术，并实现了规模化量产，成为名副其实全球最大的综合性建材和新材料产业投资集团。

青海是联通欧亚大陆桥的纽带，是我国重要的生态安全屏障，也是能源和矿产资源的重要接续地，具有独特的优势。长期以来，集团在青海的发展一直得到青海省委省

政府的指导、支持和帮助。中国建材在青海投资水泥、地勘等基础建材产业为青海省基本建设、节能降耗和绿色发展作出了突出贡献。今年5月，在西宁投资的年产2万吨高性能碳纤维及配套原丝项目已开工建设。下一步将积极参与青海的经济转型发展，在提升发展质量、强化技术引领、推进创新升级方面下大功夫，为青海打赢打好脱贫攻坚战作出新的更大贡献。

宋志平表示，中国建材集团将依托当地光伏产业，改造现有光伏玻璃产业，提升青海光伏产业竞争力；改造和提升当地现有蓝宝石玻璃产业，加快人工晶体产业落户西宁；依托当地纯碱优势，建设大型高档浮法玻璃生产线；利用土地、气候、阳光等自然资源优势，开展智慧农业，把青海打造成我国西部的蔬菜和花卉种植中心。

会议期间，宋志平还与西宁市委书记王晓、市长张晓容等举行会谈，针对当前双方业务合作开展情况进行了深入交流，共同探讨新材料业务在西宁的稳步发展。

中国建材集团副总经理常张利，中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，祁连山水泥董事长脱利成，地勘青海总队队长王庆文、党委书记张景伟等参加了相关活动。



## 刘志江赴宁夏泾源县考察调研 定点帮扶工作

刘志江指出，集团将充分发挥“善建公益”基金平台作用，深入做好产业扶贫、电商扶贫、教育扶贫和医疗扶贫等相关工作，推动泾源县脱贫攻坚巩固提升与乡村振兴有效衔接。



近日，中国建材集团党委副书记、副董事长刘志江一行赴宁夏泾源县调研定点帮扶工作，进一步推动集团精准扶贫工作深入开展。集团党委副书记孙力实参加了调研。

刘志江一行调研了集团援建“扶贫车间监管服务中心”项目实施情况，参加集团“七彩善建”课堂启动仪式，对集团援建的杨岭村村史馆、肉牛育肥中心、农家乐、康养中心等项目进行调研，并举行项目交接仪式。

调研期间，刘志江一行与泾源县委县政府领导、相关部门、乡镇负责人以及集团选派到泾源扶贫干部一起召开了扶贫工作座谈会，共商下一步脱贫攻坚工作思路和具体措施。

刘志江表示，泾源县委县政府带领全县干部群众全面落实中央和自治区、固原市党委、政府关于脱贫攻坚的总体部署，坚持精准扶贫、精准脱贫基本方略，举全县之力倾注脱贫攻坚战，狠抓责任落实、政策落实和工作落实，实现了脱贫出列，并于前不久通过了国务院扶贫办组织的国家级评估抽查，脱贫成效显著，代表集团党委向泾源县委县政府表示祝贺。中国建材集团坚决落实习近平总书记关于扶贫开发的系列重要讲话精神，积极响应党中央号召，坚持把做好定点帮扶工作作为企业最大的社会责任，不忘初心、牢记使命，齐心协力、持续用力，积极支持泾源县脱贫攻坚工作。他指出，下一步集团将

按照扶贫工作总体部署，聚焦精准，在做好现有扶贫项目的基础上，继续依托集团产业和科技资源优势，充分发挥中国建材“善建公益”基金平台作用，深入做好产业扶贫、电商扶贫、教育扶贫和医疗扶贫等相关工作，按照中央要求继续做好监督督导地方政府对扶贫政策、措施的落实情况，推动泾源县脱贫攻坚巩固提升与乡村振兴有效衔接。

调研期间，刘志江一行还到甘肃祁连山水泥所属平凉祁连山水泥有限公司、地勘中心宁夏总队以及宁夏建材所属宁夏赛马水泥有限公司兰山分厂进行调研，参观了生产一线、党建活动室和职工书屋等。刘志江充分肯定大家取得的工作成绩，勉励大家为集团实现高质量发展继续作出新的更大的贡献。他强调，要以“不忘初心、牢记使命”主题教育为契机，全力推动习近平新时代中国特色社会主义思想在各企业大学习大普及大落实，全面推进党的建设各项工作深入开展，以高质量党建引领高质量发展。

宁夏建材董事长尹自波，总裁王玉林，甘肃祁连山水泥总裁刘继彬、党委书记蔡军恒，宁夏总队党委书记、总队长张滋荣，泾源县委常委、副县长（挂职）王燧，集团办公室、党群工作部、扶贫办相关人员，以及宁夏建材、甘肃祁连山水泥相关企业负责人参加了此次调研。

## 曹江林会见 印度UltraTech水泥公司CEO马希瓦利一行

曹江林介绍了中国建材集团水泥、新材料、工程服务“三足鼎立”的业务格局以及集团在印度的业务发展情况，表示中国建材集团持续关注和拓展印度市场。



近日，中国建材集团总经理曹江林在京会见印度UltraTech水泥公司CEO马希瓦利一行，双方就水泥行业健康和可持续发展、行业互联网融合、“水泥+”业务发展等主题进行了深入交流，共同探讨合作空间。

在会见中，双方首先介绍了公司发展情况。马希瓦利表示，UltraTech公司目前是印度排名第一的水泥企业，总产能超过1亿吨；其母公司博拉集团(Birla)是印度领先的多元化产业集团，涉足轧制铝材、短胶纤维、碳黑、零售、服装、电信等行业，多项业务处于印度领先水平。曹江林介绍了中国建材集团水泥、新材料、工程服务“三足鼎立”的业务格局以及集团在印度的业务发展情况，表示中国建材集团持续关注和拓展印度市场，目前已有玻璃纤维、水泥技术装备与工程、玻璃工程、矿山装备等业务进入印度市场。

在座谈交流中，双方就水泥行业如何应对气候变化、推进可持续发展交换了意见，曹江林介绍了中国政府及水

泥行业积极开展碳减排的做法和经验。马希瓦利非常关注中国水泥行业的互联网融合情况，曹江林向他介绍了中国建材集团所属企业积极开展网络集中采购、建设网络营销平台等互联网融合措施，展示了中国建材集团推进信息化、智能化转型的积极实践。

双方还分享了对“水泥+”业务的认识。曹江林介绍了中国建材集团积极拓展“水泥+”的发展思路和目标，马希瓦利介绍了印度发展“水泥+”业务的特殊环境，并表示将在印度积极探索“水泥+”业务新模式。

会见结束时，马希瓦利表示，通过此次访问对中国建材集团杰出的发展战略、清晰的业务模式、出色的经营业绩有了新的认识，希望双方有机会在印度探讨多个领域的合作。

印度UltraTech水泥公司执行副总裁兼市场总监Vivek Agrawal、博拉(中国)经纬纤维有限公司总经理朱永军等参加了会谈。



## 中国建材发布2019年中期业绩公告

2019年上半年,中国建材股份实现发展质量和经营业绩双提升,实现收入1121.6亿元,同比增长17.8%,利润总额126.6亿元,同比增长37.4%,归属母公司净利润57.7亿元,同比增长51.3%。

近日,中国建材股份有限公司(HK3323)发布2019年中期业绩公告。受中国建材集团董事长宋志平委派,中国建材集团总经理曹江林率公司管理团队在香港召开业绩发布会。

2019年上半年,中国建材股份实现收入1121.6亿元,同比增长17.8%,利润总额126.6亿元,同比增长37.4%,归属母公司净利润57.7亿元,同比增长51.3%。完成水泥熟料销量1.70亿吨,同比增长5.9%,商混销量4,923万方,同比增长17.1%,骨料销量2,389万吨,同比增长68.4%,石膏板销量9.04亿平方米,同比增长4.4%,玻璃纤维纱销量114万吨,同比增长4.3%,风机叶片销量4483兆瓦,同比增长121.4%,工程服务收入173.0亿元,同比增长12.8%。

中国建材股份以供给侧结构性改革为主线,聚焦“三精管理”,落实经营精益化、管理精细化、组织精健化,持续推进管理优化提升;严格遵循“稳价、降本、保量、压减、优化”经营策略,持续推进经营质量提升;大力发展“+”战略,持续推进竞争力提升。

中国建材股份总裁彭寿介绍了2019年上半年公司三大板块经营发展情况。水泥板块,上半年全国水泥需求在进入平台期后首次出现较快增长,公司深入践行“水泥+”,持续推动水泥布局优化,强化商混核心利润区建设,加快发展骨料,上半年水泥熟料平均售价340元/吨,同比增长9.2%,板块实现净利润58.8亿元,同比增长57.9%。新材料板块,石膏板业务扩大和发展“石膏板+”,启动新一轮布局规划,海外项目稳步推进,上半年石膏板销量9.04亿平方米,同比增长4.4%,成本同比下降3.2%;玻纤业务持续推进智能制造,稳步推进国际化战略,上半年玻纤销量114万吨,同比增长4.3%,成本同比下降4.0%;风机叶片业务紧抓市场回暖良机,积极进行产能及产品结构调整升级,两海战略逐步落地,产销量和盈利能力大幅提升,上半年风机叶片销量4,483兆瓦,同比增长121.4%。其他新材料方面成效显著,锂电池隔膜客户开拓顺利,碳纤维年产2万吨高性能项目破土动工,一期50吨氮化硅生产线建成。工程服务业务,聚焦主业发展,利用品牌优势深耕重点区域市场,深度落实“工程+”,深化属地化

经营,培育多元化工程业务能力,上半年工程服务净利润10.6亿元,同比增长15.3%。

曹江林指出,上半年公司实现发展质量和经营业绩双提升,主要表现在两方面。一是三大指标表现突出:净利润大幅提升,上半年实现归属母公司净利润57.7亿元,同比增长51.3%;经营净现金流快速增长,上半年实现经营净现金流182.7亿元,同比增长15.6%;债务及比例继续下降,上半年资产负债率67.7%,同比下降4.5个百分点,净债务比例122.3%,同比下降25.7个百分点。二是三大业务各有亮点:水泥、新材料、工程服务板块齐头并进,主要产品表现优异,水泥业务量价齐升,石膏板和玻纤业务量升本降,风机叶片业务销量、利润齐升,工程服务业务收入、利润双增长。

曹江林介绍,下半年宏观经济政策将继续着眼于“稳增长”,有力支撑建材行业特别是水泥需求稳中有增。供给方面,2019年新一轮环保督察进一步拓展了督察范围,并以大环视视野推动督察工作向纵深发展,PC32.5R水泥正式取消,供给侧结构性改革持续深化。行业上半年已奠定良好运营基础,叠加传统旺季,预计下半年将维持稳定向好态势。

下半年,中国建材股份将着力做好以下工作:一是全力推进供给侧结构性改革。严格落实错峰生产、环保限产,推动落后产能淘汰、减量置换政策完善,坚持去产能和去产量并重,维护行业健康运营环境。二是全力推进转型升级。围绕水泥、新材料、工程三大业务格局,推进水泥布局优化,强化商混核心利润区建设,加快发展骨料;快速推进新材料业务发展,加快向高端化、智能化转型,稳步推进全球化;巩固工程服务业务传统优势,推进“属地化和适度多元化”,发展“工程+”。三是全力推进“三精管理”。践行“价本利”经营理念,进一步压减成本费用,精简管理链条,优化资产负债表。四是全力推进整合优化。有序推进业务板块整合工作,实现资源共享、优势互补,充分发挥协同效应。

来自摩根、中金、高盛、花旗等国际知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者约200人参加了发布会并与管理层进行了深入交流。

## 中国建材集团召开 “不忘初心、牢记使命”主题教育专题民主生活会

集团领导班子成员逐一进行了检视剖析，本着团结—批评—团结的原则开展了批评和自我批评。大家一致认为，通过认真自我检视，查找问题不足，明确整改措施，经历了一次严格的党内政治生活锻炼，接受了一次深刻的党性教育。



根据中央通知要求和国资委党委部署，近日，中国建材集团党委召开了“不忘初心、牢记使命”主题教育专题民主生活会。国资委第三巡回指导组组长邓文奎、巡回指导组成员李红江两位同志出席会议并指导。集团党委书记、董事长宋志平主持会议，代表集团领导班子作检视剖析，并带头开展批评与自我批评。集团党委副书记孙力实同志通报专题民主生活会会前准备及上年度民主生活会整改落实情况。集团班子成员分别作个人检视剖析。

集团党委高度重视此次专题民主生活会，党委书记、董事长宋志平同志带头制定专题民主生活会实施方案，带头起草领导班子检视剖析材料，带头开展谈心谈话，带头进行批评与自我批评，以实际行动确保了此次专题民主生活会召开的质量和效果，为开好专题民主生活会打下了坚实基础。

会上，宋志平代表集团领导班子作检视剖析。他指出，按照“四个认真学习”要求，集团领导班子通过认真学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想，一致感到坚持党的领导是根本保证，必须毫不动摇地把政治建设摆在首位；贯彻中央部署是最大担当，必须坚定不移地践行新发展理念；勇于直面问题是党性原则，必须坚持不懈地把发现问题作为一切工作开展的落脚点；坚持人民立场是优良传统，必须一以贯之地把企业发展和员工利益紧密联系起来。

按照习近平总书记关于“四个对照”“四个找一找”的要求，宋志平从4个方面认真查摆问题、深刻检视剖析，并针对存在的问题，提出整改措施。他强调指出：集团领导班子要坚决贯彻中央决策部署，在国资委党委的正确领导下，要聚焦根本任务，持续推动学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想；要把握实践要求，坚决贯彻新发展理念；要持续激发活力，稳步推进各项改革试点任务；要推动转型发展，坚定不移提升技术创新水平；要加强党的建设，引领和推动集团高质量发展。

集团领导班子成员逐一进行了检视剖析，本着团结—批评—团结的原则开展了批评和自我批评。

邓文奎对集团专题民主生活会召开情况作了点评。他指出，中国建材集团领导班子对这次专题民主生活会高度重视，会议组织有序、程序规范，符合中央和国资委党委对这次专题民主生活会要求。他给予了六点肯定：一是准备充分；二是学习认真深入；三是检视剖析问题深刻到位；四是批评与自我批评严肃认真；五是整改措施全面具体；六是领导表率作用发挥好。同时，邓文奎指出了在理论学习、检视问题、批评与自我批评、整改措施等方面还需要进一步加强和改进。对下一步工作，他提出了五点建议：一是认清重大使命；二是建立中国特色现代国企制度；三是推动专题民主生活会查找的问题与主题教育中盘点检视的问题，系统梳理，逐项落实，确保整改到位；四是抓好企业党建工作；五是抓紧部署第二批主题教育开展。

宋志平作专题民主生活会总结。他就落实好邓组长的讲话要求以及抓好近期重点工作和会后整改落实提出三点要求。一要继续推动学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想大学习大普及大落实；二要持续抓好问题整改和专项整治任务的整改落实；三要全力完成下半年集团各项任务指标。要以主题教育为契机，扎实推进集团改革发展党建各项工作，在培育具有全球竞争力的世界一流综合性材料产业投资集团进程中，迈出更加坚强有力的步伐。



## 中国建材集团 召开对照党章党规找差距专题会议

宋志平在总结讲话中指出，集团领导班子成员在对照检查中增强了自我革命精神，在整改措施中强化了党章党规意识，达到了学习领悟“深”、对照检视“严”、问题查摆“实”的预期目的，增强了党的意识、党员意识、纪律意识，提升了政治境界、思想境界、道德境界。



为贯彻落实中央主题教育领导小组要求，按照国资委党委部署，近日，中国建材集团组织召开对照党章党规找差距专题会议。集团党委书记、董事长宋志平主持会议，集团领导班子成员参加会议。

会上，集团领导班子成员按照“守初心、担使命，找差距、抓落实”的总要求，在深入学习党章、《关于新形势下党内政治生活的若干准则》和《中国共产党纪律处分条例》基础上，重点围绕“18个是否”，以正视问题的自觉和刀刃向内的勇气，把自己摆进去、把职责摆进去、把工作摆进去，逐条认真进行了自我对照检查，找准找实了差距不足，明确制定了整改措施，相互之间真诚开展了提醒警醒、咬耳扯袖。

宋志平在总结讲话中指出，集团领导班子成员在对照检查中增强了自我革命精神，在整改措施中强化了党

章党规意识，达到了学习领悟“深”、对照检视“严”、问题查摆“实”的预期目的，增强了党的意识、党员意识、纪律意识，提升了政治境界、思想境界、道德境界。他对主题教育下一步工作提出要求，一要扎实抓好查摆问题的整改落实，纳入主题教育检视问题清单和整改落实任务，按期整改到位，让职工群众感受到实实在在的变化。二要把学习贯彻党章党规作为必修课、长期课，领导班子成员要带头加强学习，发挥表率作用；广大党员要结合自身工作职责学习，发挥先锋模范作用。三要落实习总书记抓“四个到位”的重要指示精神，在学习教育、调查研究、检视问题、整改落实上持续发力，高标准、严要求做好专项整治、专题民主生活会、主题教育评估等各项具体工作，确保集团主题教育扎实有效开展。

# 宋志平新著《问道管理》出版了!

《问道管理》是从事企业管理40年、《财富》CEO终生成就奖获奖者宋志平与商学院师生的对话集。这是一本关于企业“大管理”的书，在30多个小时的访谈中，通过对500多个问题的回答，宋志平在问道答疑的亲切氛围中，系统讲述了他对企业管理方方面面的观点，也讲述了他怎样把两家企业带入世界500强，以及这个过程之中的所思所想，全面呈现了一位优秀企业家扎根实业数十年沉淀的宝贵经验与对未来的深刻思考。

本书首次披露了宋志平打造两家世界500强企业的许多精彩管理故事，忠实记录了一位企业思想家的经营管理理念和方法，全面展现了中国现代企业管理达到的新境界。全书围绕企业管理的目标与路径、从管理到经营、从做工厂到做市场、创新与机制革命、走向全球化、文化品格等重要问题，带领读者深入真实的管理情境，直面发展中的经营挑战，领略独特的经营之道。

本书深契新时代，思想深湛、内容充实、叙述生动、深入浅出，尤其难能可贵的是，本书不仅总结了作者数十年的经营心得，而且扎根实践，探索企业未来的挑战与使命，针对诸多前沿问题，指出了可行之路。

推荐序

## 道可道 非常道

北京大学王宽诚讲席教授、国家发展研究院BiMBA院长 陈春花

这是一本难得的书。本书作者宋志平，从技术员到两家大型央企的董事长，将一个并不在“风口”且产能过剩的建材行业中的企业，从无到有地带进世界500强的行列，其间的故事起伏跌宕、复杂纷繁、创新迭出并精彩纷呈。人们惊讶于宋志平的“魔术”之时，很想知道他是如何做到的，而这本书正是答案本身。难能可贵的是，宋志平愿意贡献自己数十年的企业管理经验和体会，并用问答集的方式写下来，形式很新颖，也容易直奔问题。问答方式有助于快速地把读者带入到现实的场景，使读者获得真实的感受。应该说，像他做企业一样，宋志平写书也颇具匠心。

这本问答集，既是个人的成长史，又是中国国有企业发展史的典型代表，也是一部改革开放时代的企业家思想史。在这本书里，我们可以看到，一个企业领导者将产品、企业、行业和国家经济命运结合在

一起的精神；我们可以看到，一个领导者将有限的资源、瞬息万变的机会、数以万计的员工以及价值创新有效组合的智慧；我们还可以看到，一个企业领导者把体制与机制、市场和技术、国内与国际、经营与资本整合在一起的创造力。最重要的是，我们看到了鲜活的企业家精神和创新精神。

这本书令读者受益，不仅仅是在认知层面，更在于具体实践层面，包括战略、组织、经营、文化、创新、现场管理等，有很多心得与独到之处。通读此书，我受到很多启发，这里我谈谈其中四点。

一是领导者要有战略牵引与实现战略的能力。作为企业的领导者，要真正有能力确定企业的战略方向，并且运用战略引导企业的发展。正如宋志平自己的实践那样，遵循行业和企业发展规律，以正确的战略目标为指引，保持清醒的战略定力。战略的眼光对于企业家来说是非常重要的，从宋志平带领中





国建材和国药集团的发展实践中，我们真切理解到，“在企业的经营管理之中再没有什么比想清楚目标和解决途径更重要的了。”这需要领导者本人有清醒的认识，不能够受机会诱惑，需要透彻理解行业与市场发展规律，需要有布局行业与引领行业的决心，更需要有战略的远见和追求，“为大家眺望远方，比别人向前一步”。

二是企业要充分把握互联网时代的机遇，勇于参与市场竞争。宋志平提到了“互联网+”和“+互联网”的区别：“互联网+”指的是把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革；“+互联网”强调把互联网作为实体经济发展的手段和工具，以创新方式推动转型升级，本质还是实业。无论“互联网+”还是“+互联网”，核心都是依托一个优势业务或创新要素，开展跨界与融合，这就是“+”的意义，也就是互联网思维。两者的主体、视角确实不一样，但两者的共同点都是融合，用网络时代的工具来再造各个行业。在这个方面，可以说我们赶上了互联网兴起兴盛的好时代，使用并发展了信息技术，创新了商业模式，建设了配套基础设施，并远远走在了发达国家的前面，这是中国的时代机会。但是要获得时代给予我们的机

会，则需要我们勇于参与市场竞争。无论是从市场本身的规律中寻求机会，还是通过敢于竞争并赢得合作的维度去发展自己的能力，或是从行业发展结构中转换新旧动能，抑或是回归商业的本质，从而获得属于自己的发展空间，这一系列的选择和实践，正是企业所需要做出的努力。

三是企业需要发展真正有效的组织管理模式。国有企业的组织管理与治理机制，一直是一个相对困难的话题。但是，在宋志平的实践中，这部分恰恰是展现出他管理智慧之所在。如何利用机制创新构建核心竞争力，这是一个极为重要的话题，也是一个需要创新精神与务实行动有效组合的难题。怎样理解央企的治理结构，怎样理解国有企业制度建设的规范，怎样理解国企市场化运营的边界，怎样理解约束机制与激励机制之间的双向作用，怎样理解激活人与责任担当之间的关系，怎样平衡央企社会责任与市场化竞争的关系……这一系列的难题，都关系到企业是否可以顺利发展，是否可以走进全球市场，是否可以走到行业领先地位。而这些问题的答案，你都可以在这本书里找到。

我们还注意到一个部分，宋志平在工作中强调工匠精神，在用人上寻求痴迷者，对员工提出“企



宋志平与陈春花在北大国发院朗润园高端对话

业是共享平台”。虽然他认为企业员工的流动性不能一概而论，淘汰有淘汰的好处，有利于保持压力和动力，稳定有稳定的好处，有利于培养忠诚度，但从他的话中能感觉到，他还是倾向于保持稳定的。为此，他设立了很完善的制度，帮助员工学习、成长、发展，并且使员工在生活上感受到幸福，具体来说就是构建出了企业与员工协调发展的“共生”平台。

**四是中国企业要以成熟心态应对全球化过程中的波折。**作为一家全球企业的领袖，宋志平对全球化的看法很有启发性。他认为，今天全球化面临很多争论和分歧，根本问题是利益再分配，再深层次就是价值观的问题。到底利益该怎么分配，规则要怎么变化？从中国来讲，原来的全球化模式对我们是有利的，经过过去这些年的发展，我们已经有了雄厚的基础。我们要积极地支持和维护全球化，但是，全球化不可能回到从前，而是会改变，会建立新规则。40年来，虽然中国很多行业还很弱，但总体上我们已经建立起一个健康的经济体系，而且在这个过程中我们摸索出了一套行之有效的模式，锻炼出了一批卓有成效的领导者，我们有意愿也有能力更好地拥抱全球化，我们愿意参与并尊重全球分工，也有能力为全球更好地贡献中国的智慧和力量。当然，借用宋志平的话，中国企业要始终保持着谦虚谨慎的作风，扎实构建全球化的系统性力量，在全球化的道路上行稳致远。在2019年全球大格局巨变的背景下，这些观点和实践更具有启发意义。

因为教学的机缘，我有幸在北京大学国家发展研究院的EMBA课程中结识宋志平老师，之后我们有过多次交流和对话。他的实战经验、独到的思考、娓娓道来的魅力，以及平易对话、挚爱学习的品性，

给人留下深刻印象；他愿意分享，喜欢和年轻人探讨、探索新领域并持续理解世界变化的习惯，令人赞赏；而他热爱生活、追求美好的热情，也深深地鼓舞着学生们。

阅读此书，你会得到很多启示，例如对产能过剩行业改革发展的启示，对微笑曲线和全产业链的看法，不确定性环境下的经营管理的挑战等，并不仅仅是我所能感受到的这些。

我是一个专注于中国企业成长模式研究的学者，在过去接近30年的研究中，感受最深的是领导者的企业家精神，而这本书，同样让我感受到企业家精神贯穿在企业经营管理的始终，甚至可以说，正是企业家精神驱动了宋志平以及他所领导的企业进入世界500强，企业家精神可以说是本书最核心的内容。

当我接受邀请为此书写序，可以预先看到此书时，更感受到宋志平所呈现出来的“利而不害，为而不争”的价值选择，在他每一步的实践操作中，在他每一个成功案例里，读者可以深深地感受到这一点。所以我决定用“道可道非常道”作为序言的标题，因为宋志平是一位真正的实践主义者，他认为管理是那种永远在发展的东西，他认为理论永远深藏在实践的背后，道法自然才是真正的大道。正如他在书中所说的那样：道是中国人思想的精髓。作为一个大型央企的领导者，作为一个以学习西方管理著称的企业家，他对中国传统文化的理解和秉持，让人看到了他人生更深层次的一面。

我自己也深受《道德经》影响，老子所说的“道”，就是告诉我们，“道”并不是一个我们必须尽力遵循的“理想”，而是一条通过我们自身的选择、行动与努力不断开拓的道路。宋志平的实践，恰恰是遵循了这一点。

事实上，我由衷地希望这本书可以帮助到更多的企业家，这些宝贵的管理实践、经验和思考，既可以帮助人们理解企业成长的关键选择和鲜活方案，又可以给年轻一代以真实的借鉴和学习的案例。如果我们持续用知识赋能管理者，让学习与分享成为习惯，那么，未来的中国企业，必将因为有更多优秀的新一代企业家成长而美好。

2019年5月于朗润园



# 《问道管理》自序

文/宋志平



宋志平回答王玲老师及MBA学员提问

2018年，为纪念改革开放40周年，我出版了《问道改革》一书。该书收集了多年来一些重要媒体人对我的采访，结构比较新颖，内容也很丰富，总体效果还是不错的。转过年来，我想到再用问答方式，把我在企业管理方面的心得体会整理一下，于是就有了这本《问道管理》。和《问道改革》不同的是，这本书的提问者是中国政法大学商学院的王玲老师和她率领的几位MBA同学。这两年，我每年都会去这个学院给MBA学员讲企业管理课程，因此王玲老师和同学们对我是比较熟悉的，但他们依然很认真地归纳问题，竟也提出了500多个问题，我先后用了30多个小时对这些问题做了回答，最终呈现给大家这本书。

应该说，这本书是着重讲企业实践的，尤其是以我个人的企业实践为脚本，因此这本书的优点是极

其真实，缺点是受到我个人局限性的影响。这本书不限于我们传统上理解的企业管理范畴，而是涵盖了提问者关注的企业里广泛的问题，可以说是一本关于企业“大管理”内容的书。在回答中，我尽量用直白的语言，列举了不少事例，也提出了不少直率的观点，这些观点不见得适合每个企业，但我相信会对大家有参考的价值。

我在企业工作一晃40年了。多年以来，我一直是个学习型和思考型的管理者。早年我经历了日式管理的培训和MBA的学习，在多年的管理实践过程中不断归纳总结，先后出过几本书，这些书都是一些做企业的体会和经验。总体来讲，我始终认为管理是一门以实践为主的学科，我比较倾向日本企业的工法式管理，觉得管理并不复杂，认真去做就行了。这

中国建材和国药集团先天的企业基础并不好，把它们做起来并不轻松。说到秘诀，我唯一的体会是“干中学，学中干”，并把实践中的体会尽量做些归纳和整理，带着这些经验再去“干中学，学中干”。

几年，我在几所商学院兼任管理实践教授，给同学们讲的主要是我在企业管理中的做法和体会，我发现同学们很喜欢听，从他们的微信群中我也感受到了他们对我授课的喜爱。

同学们常常对我把中国建材和国药集团双双带入世界500强的经历很感兴趣，还对我经营几十年企业总能反败为胜的经历十分好奇。2018年，中国建材的销售收入超过法国圣戈班集团，成为全球规模最大的建材企业；不仅如此，国药集团也超过美国辉瑞成为全球最大的医药集团，这些在十年前都是无法想像的。同学们总是问我这是怎么做到的。我想说，这首先得益于这个伟大的时代，是时势造英雄；我还想说，做企业是一分汗水一分收获，机遇不会永远垂青侥幸者。大家从书中也会看到，中国建材和国药集团先天的企业基础并不好，把它们做起来并不轻松。说到秘诀，我唯一的体会是“干中学，学中干”，并把实践中的体会尽量做些归纳和整理，带着这些经验再去“干中学，学中干”。

在管理实践中，我比较重视对标和工法的研究。在反复对标中优中选优，不断优化，就能找到最好的学习标杆，而在实践中归纳出的一些管理工法往往正是那种“小药治大病”。所以我讲述的管理并没有高深的理论。“三人行必有我师”，我主张大家进行互动式学习。我也很赞成“否定之否定”的规律，事物曲折发展，认识源自实践。我认为实事求是其实最难做到。《问道管理》中的许多内容都是来自我和同事们在企业中实践的归纳，这本书中的“格子化”管控、“八大工法”“价本利”“三精管理”都是在反复实践中提炼出来的。2019年3月，我去德国斯图加特，在奔驰汽车的一家配套企业的培训中心，我看到了美国教育家约翰·杜威先生的一段话——“一克实践远比一吨理论更加重要”，我认同他的这个观点。

记得前些年我在西南交通大学做过一场关于企业经营管理的演讲，清华大学经管学院前院长赵

纯均老师对我说，MBA的课就要像我这样讲，讲故事。我已是全国MBA教育指导委员会的三届委员了，我常提议商学院应该向医学院学习，医学院的教授大部分都能临床实践，我也知道让商学院的老师们都去做企业并不现实，但是能讲课的企业家可以弥补这个不足。正是基于这一点，这些年我在商学院从事管理教育，教学相长，我也会继续把这件事做下去。

我比较喜欢读德鲁克和陈春花有关管理的书籍，他们的共同点是有大量的案例研究，观点又接地气。我也喜欢艾柯卡和松下幸之助的个人传记，我觉得企业家的心是相通的。这些年，大家喜欢谈论企业的经营之道，中国人讲的“道”是从朴素的哲理中提炼出来的，介乎于哲学和宗教之间的一种东西。而经营之道，正是对管理实践和管理理论更高的概括，或许企业经营管理之道永远上升不到可放之四海而皆准的理论，但中华传统文明讲“道法自然、天人合一”，我想最高境界正是那些各有特色的企业家的经营之道，这恐怕也是企业能不断推陈出新，让管理专家们为之困惑的迷人之处。《问道管理》这本书是我对多年管理实践的一些归纳，我希望这本书能展现一些中国企业的经营之道，如能做到这点，我就十分高兴了。

最后，感谢王玲老师和她的学生。王玲老师是位治学很严谨的年轻老师，为了本书的构思她下了很大功夫，几位同学也牺牲了周末来参与问答环节，还有我的同事加班加点整理书稿，这本书渗透着大家的智慧和汗水。我还要感谢陈春花老师欣然为此书作序，这些年我们不少企业界人士是读着她的书进入管理世界的，大家透过她的笔端了解企业管理的真谛，而真正可贵之处是她对经营企业的敬畏和对企业家们的尊重。此外，我还要感谢中国财富出版社，这是一家创新意识很强的出版社，他们出版的质量和效率给我留下了深刻印象。





中国建材集团“三精管理”优秀案例

# 深入实践 系统推进 “三精管理”驱动上海南方创新发展

2007年，中国建材联合东南经济区龙头企业，以市场化方式重组存量产能组建南方水泥。成立后，南方水泥先后在苏、浙、沪、皖、湘、赣、桂等六省一市设立了九大区域公司，其中在浙江成立了杭州、金华、嘉兴、湖州四大区域公司。2013年3月，面对严峻的行业形势和市场挑战，为进一步降低内耗，提高竞争力，实现效益最大化，南方水泥及时决策，再次掀起一场组织大变革，将原嘉兴、湖州、上海、江苏、杭州区域公司

开展二次整合，湖州南方、嘉兴南方、江苏南方、上海南方及安徽片区企业合并组建新上海南方水泥有限公司。新成立的上海南方下辖苏、浙、沪、皖三省一市行政区域内的熟料、水泥、商混企业，目前下属水泥企业39家、商混企业26家，拥有熟料产能3000万吨/年，水泥产能约4000万吨/年，商混产能约2900万方/年，员工8000人。

成立以来，上海南方严格贯彻落实中国建材集团的工作方针、管理原

则、经营措施和南方水泥的具体工作部署，以着力打赢“提质增效”“转型升级”两大攻坚战为阶段性目标，将“效率优先、效益优先，持续改善、精益求精”的核心理念内化于经营管理的“全员、全过程、全要素”，创新探索与实践三精管理，较好地推动了公司高质量、可持续发展，组织竞争力、成本竞争力、可持续盈利能力持续提升，较好地实现了中国建材、南方水泥组织整合之初提出的期望。

## 组织精健

### —— 持续推进“精简精干”与“压减夯实”，全面提升组织竞争力

为解决分属不同区域公司的企业布局相互交叉、主要市场重叠、上下游业务分割以及人工成本、劳动生产率、管理成

本等指标参差不齐的问题，南方水泥适时推动“七合二”组织整合，上海南方也就此踏上了“组织精健”的管理实践之路。

#### （一）组织整合，精兵简政

区域公司是南方水泥的区域经营活动中心和利润中心，具备产供销一

体化运营的功能。因此，原湖州南方、嘉兴南方、江苏南方、上海南方都设有完整的管理架构，设置了相关职能部门，配备了各类管理人员。组织整合时期，除了要快速、有效、平稳地完成业务的整合，人员的整合其实更加紧迫、也更为棘手。

在繁重的组织整合任务面前，原区域公司的五名一把手主动服务于中国建材、南方水泥的大局，统一思想、以身作则、精诚团结，共同致力于组建团结共进、战斗力强、凝聚力强、目标一致的新班子和各级干部管理团队。新班子成立后，各成员主动配合做好原区域的各级干部的思想工作，及时发现和化解矛盾，迅速统一干部思想、严明组织纪律，成立组织整合领导小组和六大专业工作组，全力推进整合工作。组织整合初期，搭建了“区域公司——五大片区（嘉兴、湖州、江苏、上海、安徽）——成员企业”三级过渡管控模式，并确定过渡期为3个月，让许多想干事、能干事的干部继续发挥作用，也为下一步区域公司搭建管理团队考察人选。按照业务“五集中”要求，全面梳理制度及管控流程，逐步融合各项管理业务。同时，按照一岗多能、人员精干的原则，理顺管理架构，重新设立行政人事部、财务审计部、投资发展部（商混管理部）、市场营销部、生产技术部、采购部六大职能部门，人员编制按“30+N”设定（N指经营班子），以双向选择、充分用好原区域干部资源为原则，尊重个人意愿、上下多轮沟通，将合适的人放在合适的岗位上，通过安排至新区域公司、调整至基层单位或企业等多种方式，将原区域的180人全部快速、平稳安置到位。至当年7月1日，各业务主体顺利融合，新公司正式迁入新办公地点集中办公。9月起，

原区域公司已不再列支任何费用，组织整合基本到位。短短6个月时间，上海南方整合工作迅速到位，妥善安置班子成员29名，干部员工180名，压减部门20个。

## （二）管理扁平，精简精干

顺利完成组织整合任务后，上海南方将工作重心转移到了管理整合上。以提升管理效能和绩效为核心，在“精简、精干、高效”的原则指导下，紧抓深度管理整合，优化机构设置，优化人员配置，强化绩效考核，循序渐进、动态优化，全面提升劳动生产率，拉开了全方位推进“组织精健”工作序幕。

### 1. 市场导向，持续推进营销体系组织优化

顺应市场变化，分“集中统一”“深化整合”“分类管理”三个阶段持续优化营销组织机构和人员结构。

**集中统一：**组织整合初期，考虑到管理实际的需要，上海南方在保留原上海、江苏、嘉兴、湖州、安徽5个营销中心的基础上，建立了市场营销部、营销中心、基层销售组织的营销管控体系，迅速实现了营销集中管控。

**深化整合：**为适应不断变化的市场形势，上海南方坚持市场优先的原则，持续优化与完善市场营销组织管理体系。2015年5月，对市场营销部原下设的5个营销中心实施“四合二”整合，将原湖州营销中心熟料销售业务剥离，成立熟料业务部。上海营销中心吸收合并嘉兴营销中心，成立新上海营销中心。湖州营销中心水泥业务与江苏营销中心合并，成立苏浙营销中心。

**分类管理：**2015年末，为进一步克服营销组织设计单一，体制、机制

缺乏灵活性等问题，上海南方再次对营销组织体系实施整合优化，以市场为导向，按照对不同企业、不同市场实施分类管理的原则，合理划分市场区域，优化市场布局，完善集中营销、区域统销、工厂直销分类管理，设置营销中心、市场营销部直属营销机构、成员企业销售部。同时，规范营销管控，明晰各级营销组织权限、职责，完善价格、政策、计划、流向等关键业务管理细则，提高决策效率，提高营销组织市场应变能力，赢得竞争优势。

在进行管理架构调整优化的同时，高度注重管理效率，持续优化各级营销组织定员、定编和岗位职责以及配套薪酬、费用考核机制，全面推行交叉任职、竞聘上岗和末位淘汰。

### 2. 集中管控，持续推进财务体系组织优化

依托信息化手段，全面推进“会计核算集中”和财务管理职能优化，不断提高财务管理效率。

组织整合前，原各家区域公司中仅有原湖州南方实现了集中核算。成立后，上海南方在总结原湖州南方集中核算模式的基础上，于2013年先后分片区成立上海、湖州、嘉兴、宜兴、苏州5个会计核算中心，并同步规范财务核算管理，统一各企业核算制度及流程，逐步将80余家水泥企业、商混企业分别纳入所属片区的核算中心进行集中核算，顺利实现了区域公司和成员企业财务业务的无缝对接。

与此同时，为打造扁平化和“精健”团队，以“一切要以提高管理效率、减少工作岗位、最终实现减员增效”为目的，上海南方第一时间启动了财务业务信息化项目建设。2013年7月至2014年10月期间，在结合原湖州南方试点经验的基础上，上海南方完成了全部成员企业的“财务业务一体

化”项目推广复制上线。2015年9月至2016年期间，上海南方分步骤完成了全部水泥企业“财务影像系统”项目试点和推广工作。信息化系统的逐步完善，实现了会计核算、会计监督、财务管理与纸质方式传递单据集中核算下的一致效果，会计核算的时效性和财务管理效率得到了极大提高，集中核算业务也逐渐成熟，为财务业务体系管理整合和组织优化工作奠定了良好基础。2016年5月，上海南方顺势启动核算中心整合工作，撤销嘉兴、宜兴核算中心建制，将全部水泥企业统一至湖州核算中心实行核算大集中，并将湖州核算中心和区域公司财务审计部实施合署办公，进一步深化财务集中管控。

集中核算整合过程中，核算中心的工作人员全部从成员企业抽调，不额外新招聘和增加人员。整合后，多数企业仅保留财务负责人和必要的出纳人员，具备条件的企业还通过财务负责人兼职的方式进一步精简干部。

### 3. 分类施策，持续推进成员企业组织优化

(1) 机构精简，讲究“天时、地利、人和”分类施策，效益导向、分步实施

根据中国建材“压减”工作要求，上海南方专项成立以区域总裁为组长的领导工作小组，将工作动力传递至一线，并结合经营状况、业务运行、地理区位、市场划分、竞争环境等因素，分析优化空间，以提高效率、缩短管理链条和降本增效为目的，务实制定“压减”工作目标，协同推进成员企业管理主体、法人单位、管理层级等的精简工作。

推动管理合并时，采取分步实施、循序渐进的策略。首先在内部甄选优秀企业总经理兼任拟合并企业的负责人，再以新任总经理为第一责

任人，结合企业自身实际情况逐步实施班子成员、部门、中层骨干调整，重新进行“三定”，对机构设置、干部配置、人员结构等进行优化调整。

推动法人压减时，首先，对无实际资产和经营业务或因主辅分离设立的法人直接实施清理或注销。其次，对管理不善、业绩不佳且管理方便的企业实施管理合并，如处在同一税务辖区、距离临近的企业在组织、人员及业务整合到位后，具备条件时实施吸收合并。第三，根据上级公司决策部署，对经营困难、产能落后、无生存空间的企业实施“关、停、并、转”。这一过程中，为尽力降低损失和收回联合重组投资，上海南方通过加强与企业所在地政府的沟通，采用资产经营的方式，将企业现有的土地、设备及相关资产盘活，争取地方政府资源或货币补偿，力争实现效益最大化。第四，对集团五级、六级的成员企业按照可操作的原则，完成资产、人员整合后，具备条件的直接注销，不具备条件的上移股权后由关联企业吸收合并。

2018年较成立之初相比，管理主体减少31个、减幅41%，法人主体减少18个、减幅20%。通过实施机构精简，使得许多原本管理不善、业绩不理想甚至连年亏损的企业实现了管理提升和扭亏为盈。

(2) 人员精干，讲究“政策、机制、措施”综合配套，一线为主、自下而上

“提质增效”是一项持续性的工作，为使各项工作获得源源不断的动力和得到有序、平稳的推进，上海南方从政策、机制和措施等整体设计入手，充分调动一线积极性，从干部和员工两方面自下而上开展人员优化工作。

干部队伍优化方面。在最初实施“三定”时便要求业务部门和企业着眼长远，从紧控制干部编制。以水泥

企业为例，按照南方水泥内部企业类别划分，经营班子编制方面，原则上、二类企业一正三副，三、四类企业一正两副，五类企业一正一副；中层干部原则上类企业10名、二类企业9名、三类企业7名、四类企业6名、五类企业5名。同时，随着企业管理合并、吸收合并等工作的推进，合并后的企业在内部业务整合到位、职能部门合并、重新实施“三定”后，经营班子、中层干部的编制也进一步压缩。在选拔和任命干部时，上海南方始终严把进口关，坚持任人唯贤，坚持选拔和任用综合素质好、业务水平高、工作业绩好、员工认可度高的干部，强化绩效考核及结果应用，建立“能者上、庸者下”“职务和薪酬能升、能降”的动态化干部调整机制。空缺的干部岗位优先考虑兼职，将合适的干部放在合适的位置，将优秀企业的管理、经营模式进行快速复制，人尽其才。

在管理整合过程中，上海南方根据各级干部工作表现，合理运用干部到龄退出机制，及时调整“超龄、超编”干部，干部调整后实行岗变薪变。同时，为有效传递压力，上海南方内部还配套出台了相关政策，干部低于编制数时，给予每名干部相应的年终薪酬奖励。超编时，适当核减干部年终薪酬，以此来激励和督促企业从紧控制干部人数。

员工队伍优化方面。由于“提质增效”工作的最终实施主体是成员企业，为有效传递压力和调动基层积极性，上海南方配套出台了一系列的机制和政策。首先，在最初统一实施“三定”时，综合考虑有效工作时间、总人工成本和单位产品人工成本等指标，实行一岗多能，从紧和高标准定编。同时，严把员工进口关，招聘、劳务管理审批权限上移至区域公司集中管



理，除关键技术岗位人员外一律执行“只出不进”。其次，在南方水泥整体薪酬管控制度框架内，配套实施“增人不增资、减人不减资”政策，对于通过人员优化节余的工资额度大部分用于二次分配，由企业统筹使用，以此来鼓励企业稳步提高员工收入、增强员工队伍稳定性、提高员工工作积极性和主动性。第三，以企业总经理为第一责任人，每月对标人员优化和劳动生产率、吨产品人工成本等指标，并将对标结果应用于其年终业绩考核。

具体实施过程中，从持续优化企业“三定”入手，通过机构整合、岗位优化合并、生产工序“大巡检”、机电岗位一体化以及推行小改小革、小型自动化等手段降低岗位人工需求。其次，严格执行“超龄、超编”员工清理政策，以岗定薪、岗变薪变，促使人员自然流动。另外，上海南方对部分“关、停、并、转”企业的人员实施分流和处置，双向选择，优先安排人员到周边企业工作、不愿选择工作调

动的员工则协商解除合同。在深化前期“精简精干”各项工作措施的基础上，上海南方对标国内外先进企业，创新开展“推两减、强管理”、“员工职业发展‘双通道’建设”，实行生产系统大部制和运行一体化管理，通过技术创新与管理改革，改善作业环境、降低劳动强度、优化合并岗位，一岗多能。

### （三）专项压减，减负运行

以打赢“经营活动现金流”攻坚战为目标，建立“事前预防、事中控制、事后清理”的全过程压减监控体系，完善长效机制，常态化压减。

完善考核机制，强化清收措施，持续做好账款压减。水泥业务，实行“不授信、不欠款、鼓励现金回款优先”的策略，倡导现款交易，执行款到发货政策，压缩授信规模，缩短结算周期。商混业务，发挥区域行业引领作用，倡导行业改变付款条件、扭转收款习惯，实施与付款条件、还款情况

挂钩的差异化价格政策，建立事前预防、事中控制、事后催收全过程监控体系。2018年较2013年，水泥应收款占比由6.65%降至1.48%、商混应收款占比由72.85%降至35.42%。

落实定额管理，统筹调配处置，持续做好库存压减。贯彻“零库存”理念，完善资源共享、库存信息发布平台，建立库存共担、增量预警机制，定额管理、有序调拨，规范处置关停并转企业呆滞物资，优化资源配置，全力降低产成品、原燃材料库存量，提升库存收益。2018年较2013年，存货金额下降8%。

强化财税管理，严控经营风险，持续做好降债减负。加强预算执行过程管控、运营资金管理，打好“经营活动现金流”基础。合理控制债务结构和资本开支，适当提高中长期债务比例，严控带息负债整体规模。2018年较2013年，其他应收款、预付款、带息负债、货币资金分别下降22%、90%、43%、44%。资产负债率下降10个百分点。

## 管理精细

### ——持续抓好全过程精细化管理，全面提升成本竞争力

#### （一）创新机制，生产管理精细化

##### 1.KPI管理与对标管理相结合，实践精准对标

上海南方创新性的将对标管理与KPI管理相结合，以行业和内部优秀企业为标杆，发挥大企业的规模优势和平台优势，搭建“总部、区域、片区、企业”四重对标体系，定期集中对比主要经济技术指标，找出企业间差距，做出有效改进。

在做好总部、区域级的每月对标

的基础之上，上海南方将处地、原材料来源基本相近的企业组成一个小片区，对标重心继续下移，于每月15日左右开展小片区成员企业对标分析会。进一步创新对标形式，区域公司对标与小片区精准对标、专业对标相结合，每月进行全方位对标分析，适时召开窑磨工艺技术、煤炭、矿山、矿粉以及产品质量等专题分析会议。同时，进一步创新对标内容，纵向到底、由里及外，与自身、兄弟单位、竞争对手对标，细化对标单元、完善对标指标，

分析片区内企业间以及与上海南方先进企业的差距，找出各企业存在的短板与不足，明确优化改进目标要求。例如，广德片区按照精准对标要求，深入推进细化单元管理，不断细化对标单元、优化对标指标，目前已形成包括生产技术指标、成本指标以及行政人事指标三大类、46分项对标内容；长兴片区，在区域公司月度对标基础上，进一步细化对标单项，增加石灰石破碎、生料磨、烧成工序电耗、吨熟料石灰石成本、余热发电单项工艺参数等

的对比，每月进行精准对比、分析，通过对标摸索生产控制最佳方案、最优参数，实现关键指标提升，截至目前，总结出生料磨最佳控制参数11项，余热发电最优参数20项，分窑型摸索最佳经济产量与电耗、电成本关系，全面推行经济运行。进一步强化对标优化，围绕年度成本节约计划，引入问题清单式管理，对影响企业成本、效益的因素按系统、分层次进行分析，对指标异常或落后企业及时调研跟踪、督查整改，将一线员工定义为经营数据的创造者，查找、解决问题一竿子到底，持续改进。

## 2. 辅导员制与小区域管理相结合，实现精益改进

为进一步增强集中管理，打造核心利润区，在三精管理的总体思路下，上海南方将中国建材、南方水泥沿用多年的辅导员制和对标优化管理方法相结合，在较小的地域半径范围内，将相邻数家成员企业组成一个小片区，共享片区资源，在不增加干部编制的前提下，创新实践“推行辅导员制、实施小区域对标优化管理”。

整合资源，成立区域管委会。成立长兴和广德区域企业创新、精益生产专业管委会。根据企业所处地域将地理位置相邻的湖州南方、长兴南方、煤山南方、白岙南方、小浦南方5家企业和槐坎南方、广德南方、独山南方、新杭南方、洪山南方和安吉南方6家企业分别纳入长兴和广德两个专业管委会，实行小区域集中管理，加强对各企业经营、生产技术统筹管理。管委会成立后，根据自身管理实际，集合区域内各成员企业的优秀骨干力量，由各企业总经理担任组长，分别设立工艺质量、机械设备、电气自动化、组织优化、安全环保5个专业管理工作小组，搭建小区域管理、技术力量和资源共

享平台，以南方水泥“十三五”技术创新规划目标为指引，围绕重点改进目标与要求，认真组织查找分析存的差距和原因，立足各企业生产运行中的难题和企业提出的技术支持需求，每月组织1-2次的专题交流，组织开展现场诊断和案例分析，组织专业组赴先进企业参观取经，集思广益，分享最佳实践案例，制定落实阶段性改进目标，并做好项目的实施、跟踪、指导及总结和评价，一厂一策，分步落实，全面提升管理水平。

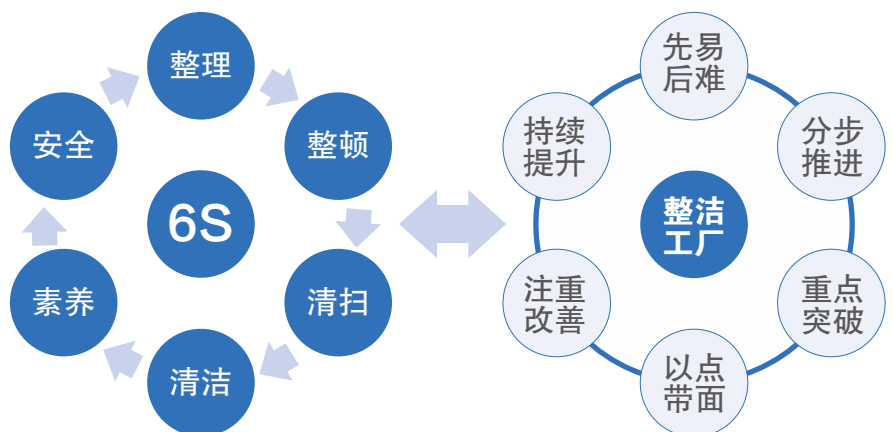
专业帮扶，推行辅导员制。在开展管委会专业组活动过程中，同步落实提质增效辅导员制度，受上海南方聘任的提质增效辅导员实施管委会的定向辅导。同时，实施干部交流任职，由管委会主任兼任所辖企业执行董事，加强监管。向困难企业派驻坐班执行董事，针对多项重要指标连续排名靠后的企业或是提升困难的企业，经管委会内部选拔、推荐和区域公司审批同意后，管委会从各专业小组中抽调精兵强将担任定点辅导员，派驻到目标企业进行为期半年到一年的驻点辅导和挂职帮扶，依托专业工作组常态化开展技术瓶颈和难点问题攻关

帮扶，共享管理、技术资源和最佳实践案例，将优秀企业的成功经验快速复制推广，激发企业的比、学、赶、帮、超动能，较短时间内实现管理提升、绩效改进。2017年，上海南方进一步扩大管委会试点，分别成立安徽、苏南、嘉兴（上海）三个管委会，并于2018年对长兴、苏南管委会实施了合并管理，全范围推行辅导员制、实施小区域对标优化管理，取得了显著成效。截止2018年底，各管委会累计开展交流千余次，解决问题1.5万余项，分享最佳实践案例1488个，有效促进了管理提升和指标改善。

与成立时相比，上海南方平均吨熟料标煤耗下降2.89公斤、综合电耗下降7.29度、发电量提升4.05度，吨水泥工序电耗下降2.51度。目前，日产5000吨线平均标煤耗低于105Kg、电耗低于50kWh，日产2500吨线平均标煤耗低于107Kg、电耗低于55kWh，部分工厂消耗指标步入行业先进行列。

## 3. 6S管理与工厂标准化建设相结合，打造星级工厂

现场管理是工厂综合管理水平的集中体现。自成立以来，上海南方坚持不懈抓好工厂现场管理。以6S管理



上海南方整洁工厂创建与实施

为基础，从日常活动、环境卫生、定制管理三个维度每月组织评比对标，鞭策企业对现场进行不留死角的整顿清扫和改进提升，全面改善现场环境。在企业层面，坚持“先易后难、分步推进”，“重点突破、以点带面”，“注重改善、持续提升”，先从整改难度小、投入少、见效快的岗位着手，从“脏乱差”较为严重的岗位着手整治，通过进步提振企业开展整治的信心；再总结经验、扩大整治范围，大范围解决“跑冒滴漏”，改善现场环境、减轻劳动强度；最后，因企施策，制定现场监督管理检查机制，常态化改善，确保整治效果的长期保持、逐年提升。

在整洁工厂创建过程中，同步开展标准化管理和作业，将生产改善过程中积累的问题处置方法、作业技巧、经验等转化为工厂的管理标准，建立“现场管理、安全管理、环保管理、生产作业、质量管理、设备管理”六大标准化体系，提升作业效率和效益，减少浪费、损失，降低成本，打造“指标领先、现场一流、安全规范、环保超前”的星级工厂。

通过近年来的整洁工厂创建工

作，上海南方一批工厂被评为“南方水泥五星级工厂”，其中水泥熟料企业槐坎南方，水泥窑磨企业湖州南方、新杭南方，水泥粉磨企业泰山南方等整洁工厂建设已达到行业顶尖水准，运行状况节能降耗、现场环境一尘不染且常态保持并不断进步。

## （二）综合施策，采购管理精细化

实施“采购全过程精细化”管理，发挥集团及区域竞合企业联合采购的规模优势，集中采购、战略采购和协同采购相结合，通过战略合作、招议标、最高限价、“定点、定牌”等手段，拓宽、优化采购渠道，实行采购价格、单位产品采购成本、库存综合管控，倒逼市场，传递成本压力，实现采购成本的有效管控。

煤炭采购方面，建立煤炭供应信息库，准确研判市场，把握采购节点，低价期实行低库存操作，上期期迅速提升库存。同时，积极与中煤等大型煤企、海螺等企业开展战略合作，推进矿点直供和大经销商招标采购，拓宽渠道，引入竞争性供应渠道和优质供应商，提升控价能力。通过以上措

施，实现上海南方煤炭采购价格低于市场涨幅、跑赢同行的目标。

砂石料、辅材、备品备件、零星物资采购方面。进一步完善地采物资小区域招议标，加强“三定”管理，扩大钢厂、电厂直供采购。逐步建立价格跟踪机制，既实施招标集中竞价，又随行就市下调最高限价，每月分区域确定最高限价，不定期抽查，严格监督执行。同时，加强市场供求关系变化把控，开展采购协同，倒逼市场，实现采购成本的有效管控。

## （三）业财融合，实现财务管理精细化

上海南方以财务集中管理为切入点，按照“统一、规范、集中”的思路，完善资金集中、核算集中等各项工作，并通过信息化手段，将财务体系构建成一个整体，建立“一套核算标准、两级核算平台、三项业务集中、四个方面统一”的管理体系，即实现高效管控又对业务形成有效支撑。

过程中同步开展财务业务一体化信息系统建设，建立“系统管控、业务支持、运行维护”三位一体的信息化管理体系，将财务信息化、业务信息化、生产自动化有机融合，形成产、供、销、财、信一体化协同运营的管控局面，提升财务运行质量。2018年较2013年，财务利息下降2.59亿元，降幅48%。

## （四）严格开支，实现费用管理精细化

落实“增节降”计划，常态化开展费用预算、对标、管控，厉行节约，实行政行政五项费用管控月报制并纳入对标管理，通过对标考核、强化事前控制、通报超支企业并责令说明超支理由等措施，严控非生产性费用支出。2018年较2013年，各类费用下降43%。



物流项目输送长廊



## 经营精益

### ——大力推进精细竞合与优化升级，全面提升可持续盈利能力

#### (一) 争做区域行业供给改革引领者，率先垂范，优化供给结构

上海南方始终坚持去产能、去产量并重，倡导共生多赢的行业经营理念，以供给侧结构性改革为指引，加强行业形势和产业政策研究，坚决阻止违规新建、推动提升行业标准、加快淘汰落后产能。同时，加强多方沟通与协调，支持政府、协会出台政策性错峰生产计划，完善区域内和跨区域市场协作的行业自律机制，建立相关管控机制，率先垂范督导落实，维护供需动态平衡，优化供给结构，行业限产执行持续向好。六年间，环巢湖年均限产78天、573万吨，环太湖限产93天、2544万吨，行业生态持续向好。

#### (二) 争做区域市场健康发展引领者，共建共享，优化经营环境

上海南方始终深入践行“价本利”理念，各级负责人深入一线，收集信息、协调沟通、增强互信，区域市场环境氛围逐年改善，行业格局全面优化，“企业赚钱靠行业”的观念深入人心。从优化市场策略和深化营销整合入手，“核心市场、优势市场、基础市场、竞争市场”分类施策、差异化营销，构建“营销动作标准化、管理流程规范化、过程管控精细化”的精益营销体系，提升营销质量。为公司近年来效益持续提升奠定了坚实的基础。

#### (三) 争做区域行业优化升级引领者，前瞻谋划，优化资源配置

##### 1. 整合资源，提高资源保供能力

着眼长远，承袭原湖州南方资源



上海南方绿色矿山创建

整合方面的理念和经验、基础，成立矿山事业部，与湖州南方矿业有限公司合署办公，全面规划、启动上海南方矿山资源整合工作，积极争取政府政策，通过收购、续办、扩界、扩量等方式，争取矿山资源，2013年以来新增资源储量2.8亿吨。同时，加强矿山基地建设，由矿山事业部统一监管上海南方所属矿山，按照“就近保供、资源互补、有效利用”原则，对矿山预算、生产计划、开采计划、资源搭配、物流运输实行统一、高效管理，规范场地建设，提高现有采矿能力和管理水平。针对个别矿山保供能力不足、石灰石品位差等现实问题，加强调度，合理调配，优化各矿山年度采掘计划书及质量搭配方案，稳定企业生产，实现100%资源综合利用，平均每年降低石灰石生产成本0.5元/吨。成立非营运性爆破公司，将自主爆破作业扩展到下属多数矿山，节约爆破费用700多万元/年。

坚持“边开采、边复绿、边治理”，全面推进绿色矿山创建与生态恢复治理，做好矿山清洁生产、安全标准化、6S管理等工作，打造标杆矿山、绿色示范矿山。大煤山矿于2018年6月28日承办中国矿业循环经济暨绿色矿业发展论坛现场会。截至目前，大

煤山矿、凉帽山矿等6家矿山评为“国家级绿色矿山”；下属所有矿山都通过“省级、市级绿色矿山”的考核。

##### 2. 调整布局，构筑发展优势

紧抓经济结构调整、行业供给侧结构性改革机遇，完善发展规划，以打造“资源配套的集熟料、水泥生产和物流运输、内河外海航道运输为一体的长兴、海盐、德清、安徽、宜兴五大现代化智能制造基地”为目标，结合自身的矿山、资源、市场、物流实际，整合产能、减量优化、配套资源、盘活土地、优化布局，推动实践新一轮高水平的产业链优化升级，实现“集约化、绿色化、智能化、高端化”发展。

多年来，上海南方以中国建材战略、文化、方针、原则为指导，以集团三精管理理念为引领，扎实开展经营管理实践，经营业绩持续改善提升，2018年全面超额完成了各项目标任务，经营业绩再创历史新高。2019年的一季度也全面超额完成“开门红”工作目标任务。但是，三精管理永无止境，下一步工作中，上海南方将继续运用好这一管理制胜的法宝，不断实践、探索、创新，为实现打造行业一流企业的梦想而不懈奋斗，为中国建材建设成为具有全球竞争力的世界一流企业作出新的更大贡献！



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。



# 新材“智”造 实现高质创新发展

——中国建材国际工程集团有限公司



中国建材国际工程集团有限公司（简称“中国建材工程”）自成立以来，坚持以建设集成化、产业化、工程化、国际化的现代科技型企业为宗旨，积极推进“创新绩效型、资源节约型、环境友好型和社会责任型”企业的建设，在“建设集研究开发、工程设计、工程总承包、加工制造为一体的、以建材技术为主导的、具有较强综合实力和国际竞争力的科技型企业（集团）”的发展战略指引下，不断加快以核心技术为支撑的国际化步伐，实现由主营传统建材工程技术业务向玻璃、水泥工程为基础，稳步推进太阳能、光电显示、新型房屋、智慧农业业务的快速转型和跨越式发展。

中国建材工程合理布局国内外经营网络，国内经营实体分布在各区域的主要城市，包括上海总部、南部深圳和海南、北部北京和大连、中部蚌埠和南京以及西部成都、新疆和香港等；国外经营实体根据业务拓展

“你们是国内玻璃行业的领军企业，你们的发展思路 and 方向与国家战略紧密相连，特别是进入了TFT和太阳能产业，还有全氧燃烧、余热发电。你们的创新，为推进玻璃行业的节能减排、结构调整和发展循环经济作出了重要贡献。”

—— 刘延东

及当地市场情况设立，分布在英国、美国、德国、马来西亚、越南、印尼、日本、沙特、哈萨克斯坦、俄罗斯、阿塞拜疆、蒙古等国家。主要客户及合作伙伴有：圣戈班、旭硝子、西门子、三菱、韩国KCC、印度HNG、伊朗Ardakan、信义、福耀、SMA、GE通用电气、通用汽车、施耐德电气、芬兰ELEMATIC公司等；并与北京大学、清华大学、武汉理工大学、华东师范大学、中科院上硅所、东南大学、美国新泽西理工大学建立技术与人才合作关系。

中国建材工程浮法技术与装备引领世界，国内高端玻璃工程市场占有率、中国出口高端玻璃工程市场占有率保持在90%以上，并带领中国玻璃产业实现由“追赶”向“领跑”的转变，打破国外垄断，保障国家光电信息产业安全，助推太阳能产业蓬勃发展。公司拥有建材行业甲级、建筑行业（建筑工程）甲级、轻纺行业（日用硅酸盐）专业甲级、环境工程（大气污染防治工程）专项甲级、市政行业（排水工程、环境卫生工程）专业乙级等资质，通过了

ISO9001（质量）、ISO14000（环境）、OHSAS18001（职业健康安全）三标一体认证。公司共获国家科技进步二等奖3项，省部级科技类奖30多项，国家授权专利1000多项，多项成果居国际前沿水平。2017年，公司全国勘察设计行业工程总承包企业完成合同额第6名、工程项目管理完成合同额第28名，被美国《工程新闻纪录（ENR）》评为2017年度全球国际承包商250强，名列“上海企业百强”及“上海服务业企业百强”73名及45名。

## 业绩良好



### 转型升级

自2005年以来，中国建材工程通过创造性地提出并成功实施“以EPC为主、相关业务并存”的国际化工程公司的全新业务模式，率先参与承包工程竞标，开创工程项目总承包的先河，开辟企业工程化的“康庄大道”。公司充分利用原有玻璃设计院的技术优势，积极开拓玻璃、水泥等业务发展，实现从转制科研院所到科技型企业集团的华丽转型。

近年来，中国建材工程积极应对经济形势错综复杂、建材行业产能过剩的挑战，将业务发展与国际国内宏观政策及经济形势紧密结合，向绿色化、智能化、高端化、国际化的业务转型，探索相关新行业及新领域，挖掘新的利润点，实现由主营传统建材工程技术业务向玻璃、水泥工程为基础，稳步推进太阳能、光电显示、新型房屋、智慧农业业务的快速转型和跨越式发展，带领中国玻璃产业实现由

“追赶”向“领跑”的转变，打破了国外垄断，保障了国家光电信息产业安全，助推我国太阳能产业蓬勃发展。

### 创新驱动

中国建材工程信奉“企业要想领跑市场，必须做出未来3到5年市场需要的产品和服务”的原则，明确依靠创新来培育新的经济增长点，坚持产学研深度结合，快速实现企业发展转型，领跑行业的发展路径。公司通过上海市企业技术中心、上海光电玻璃装备工程技术中心等自主研发平台，与国际对标，打造升级版的国内外产学研合作平台，推进原始创新与集成创新融合，向行业“高精尖”领域迈进。公司与世界领先的预制混凝土技术及装备供应商芬兰ELEMATIC公司合作，拓展新型房屋市场。携手旭硝子共同推广玻璃节能环保业务，与施耐德公司进行能效管理合作，联合打造智能化、信息化、现代化的中法制造平

台。在国内，公司与北京大学、清华大学、武汉理工大学、华东师范大学、中科院上硅所开展战略合作，与东南大学共建企业研究生工作站，推进科技成果转化。通过与国内外高等院校及优秀企业的技术合作，建立起优势互补、合作共赢的研发模式，服务于公司高新技术创新及人才培养。

公司坚持“大研发、大高端、大人才”战略。大研发，充分利用国家对重点行业和重大技术扶持政策，借助国家力量建设自身的研发体系。大高端，以高端思维、高端平台和高端课题发展高端产品，抢占国内技术制高点。大人才，着力打造国际化人才、技术型专才、复合型高才。近年来，公司积极承担国家973、863、十一五、十二五科技支撑项目，参与二代浮法玻璃技术研究，就行业前沿、共性、重大关键技术开展研究，共获国家科技进步二等奖3项，省部级科技类奖30多项，国家授权专利1000多项，多项成果居国际前



沿水平。获评国家火炬计划重点高新技术企业、上海市创新型企业、上海市高新技术企业、上海市优秀高新技术企业、上海市知识产权优势企业等荣誉。在科技创新的指引下，公司围绕着玻璃的“超薄化、功能化、高透化和大尺寸化”进行一系列创新，取得更多的成果，推动中国玻璃行业由跟跑向领跑跨越。承担了“第二代中国浮法玻璃”研发工作，2017年11月，二代浮法原片质量研发攻关成果论证会在上海召开。

## 业务拓展

浮法技术与装备引领世界，国内高端玻璃工程市场占有率、中国出口高端玻璃工程市场占有率保持在90%以上。

玻璃业务积极适应传统玻璃工程市场发展变化，“做精、做细、做强”传统浮法玻璃技术，大力拓展国际市场，国内改造提升传统生产线；加强高附加值的特种玻璃、新型玻璃开发。1200吨超大浮法玻璃技术，得到对技术要求近乎于苛刻的韩国KCC公司认可。总包建设的全球最大650吨全氧燃烧超白高透太阳能玻璃生产线，技术国际领先，配置智能化、装备高端化。世界首创的光伏玻璃一窑多线工艺，900吨一窑多线光伏玻璃规模创世界纪录，打破国外对光伏玻璃的长期垄断。开发满足高端信息显示要求的高铝与高世代TFT-LCD玻璃产品和满足薄膜太阳能发电要求的中铝基板玻璃。多项技术国际领先并实施产业化，打破国外垄断，填补国内空白，满足了太阳能光伏产业和电子信息产业及建筑节能快速发展的需要。设计建造的确化镉生产线生产出中国第一块、世界单体面积最大的确化镉“发电玻璃”。



水泥工程业务积极争创“凯盛品牌”，通过以精求强，获得国外水泥巨头认可，效益显著。

新能源工程业务，依靠EPC成功经验及产业链协同，大力开拓全球太阳能工程技术市场，得到欧美发达国家投资商的认可，异军突起，跻身全球新能源第一方阵。企业发展转型成果显现。组件生产与光伏电站投资业务稳步发展，浚鑫科技着眼科技创新，高效光伏组件抢占市场，光伏组件年产能1GW，投资光伏电站累计装机容量达225MW。

新型房屋工程业务，紧抓国家大力发展住宅产业化机遇，以工程设计为龙头，开发出国内一流工业化住宅PC新技术。整合业务平台，积极抢占新型城镇化建设市场。推动产业化和棚户区改造市场，国内市场重点开发安徽、河南、江苏、上海等地装配式房屋市场。整合集成设计制造平台优势及市场资源，在区域市场崭露头角。国外签约智利1.2万套新型绿色集成

房屋总包项目及英国8000套新型房屋绿色小镇建设合作协议，着力打造绿色小镇。

智慧农业工程集成创新，备受市场关注，打通从光伏玻璃、工程建设到现代农业的新产业链。全国最大的农光互补项目威海上善堂40MW光伏农业大棚并网发电，山东德州1000亩农业大棚的首期100亩已经建成。

蚌埠凯盛突破国内传统市场困局，拓展国际业务，并积极进军薄膜太阳能领域，高端玻璃装备市场份额稳居全球第一。凯盛机器人发展高端智能装备，拓展工业机器人在信息显示、新能源等领域运用。太仓光电全力发展Low-E玻璃，进军高端节能玻璃市场，打破国外垄断，并大步进入薄膜太阳能电池装备市场。

## 改革活力

中国建材工程积极稳妥推进公司骨干员工持股，将员工的事业心、责任心与公司业绩捆绑在一起。充分利用



德州100亩智慧农业大棚

国企改革1+n方案，为企业家谋划稳定地位，使公司骨干、企业利益与股东利益产生正能量关系。自2004年公司

开展核心技术骨干与管理骨干入股的10年来，公司净资产增长近30倍，平稳完成公司转制与转型，实现稳步健康发展。同年南京凯盛实施改制，技术骨干入股48.85%，多年来南京凯盛业务发展长期名列子公司排头兵，成为公司从事工程业务的主力军。2016年，北京凯盛及凯盛机器人公司先后开展了员工持股计划，将继续为公司提供增长动力。

公司持续有序推进联合重组，因企施策，宜控则控、宜参则参。先后重组新疆凯盛、德国CTF公司、凯盛机器人、浚鑫科技等公司。浚鑫科技重组后通过发挥原有民企的活力、国有股东的融资优势以及产业链协同效应，仅半年就扭亏为盈，与南京凯盛共同成为子企业排头兵；德国CTF公司成为公司开拓欧洲太阳能工程市场的前沿阵地。目前公司新能源业务已形成“研发+制造+

工程”上下游完整太阳能产业链，与玻璃成为公司主营业务的强动力。与南京朗坤成立合资公司凯盛朗坤，为建材企业提供信息化服务，有效推进公司管控一体化。

2005年以来，公司合并口径营业收入复合增长率为23%，利润总额复合增长率为20%，总资产复合增长率为38%，净资产复合增长率为33%。公司盈利能力稳步提升，实现快速、可持续、健康成长，荣获勘察设计行业工程总承包企业第6名，美国《工程新闻纪录(ENR)》2017年度全球国际承包商第230名，上海市百强企业排名第73名，服务业企业百强排名第45名。

2015年，公司注册资本增至5亿元，各股东同比例增资，截止2017年底，公司归属于母公司的净资产46亿元，每一元注册资本对应净资产9.2元，有效实现了国有资产保值增值，公司近五年在普陀区纳税累计4.2亿。

## 管理精细



### 管理整合

中国建材工程按照“调整优化上水平、管理整合出效益”的要求，加大管理整合力度，推进实施中国建材“八大工法”“六星企业”管理模式，建立起一整套集运营管理、内控体系、总法律顾问制度等为一体，适应科技型企业集团的企业管理制度。严格落实“机构精简、人员精干”工作，优化组织机构，提升管理，开展职能部门大部制管理、业务部门精细化管理，将行政人事部、党群工作部合并，设立综合管理部；科技管理部、企业发展部合并，设立科技管理部；根据中国建材集团的总体部署，公司撤销水泥工

程事业部；同时，为加强公司工程项目的采购、报(清)关、运输和商务合同的规范化管理，设立商务运营部；新能源工程三部更名为智慧农业工程事业部，专业负责智慧农业工程业务；设立薄膜太阳能工程事业部，专业负责薄膜太阳能工程业务。

根据中国建材集团要求及中国建材股份压减工作要求，公司第一时间成立压减工作领导小组，认真仔细地对所有下属子公司开展摸底排查，梳理企业相关信息，制定了详细的压减工作方案。公司提前完成了5级管控目标，减少法人户数12家。通过压减工作，提升了企业的经济效益和管控效率。

为贯彻落实《中央企业降杠杆减负债指导意见》，中国建材工程在中国建材股份的统一部署下，全面开展“降杠杆、减负债、防风险”工作。公司领导高度重视，组织召开“降杠杆减负债”工作专题会议，详细介绍相关概念和指标，强调其重要性，对分、子公司及各部门提出具体要求，并成立专项小组对“降杠杆减负债”工作进行指导和监督。主要措施如下：一是大力推进“两金”压控工作，压减应收账款，清理目标存货，不断提升公司运营能力，提高盈利水平。二是搭建资金管理平台，实现资金集中管理。公司将通过资金管理平台，对各分子公司的资金进行动态监控及分析，随时查





浚鑫光伏组件生产线

询,及时了解,按需上划分子公司沉淀资金,进行资金调配。同时,通过加强本部与下属分子公司间的联动,实现信贷业务的总协调,提高资金使用效率,整体降低财务费用。三是严控资本开支,灵活拓展多种融资渠道,树立开放理念,创新融资授信管理方式,产业基金,类永续债,债转股等多种方式确保公司资金安全,优化债务期限结构,有效充实企业国有资本规模,充分把握政策窗口和时间窗口,加大低成本融资力度,积极争取进出口银行和国开行专项贷款。

## 体系对标

公司建立并实施三标一体化管理体系,并已取得了ISO9001(质量)、ISO14000(环境)、OHSAS18001(职业健康安全管理)三标一体认证。通过对管理指标进行层层分解,并进行季度、年度内部考核,发现问题,积极整改完善,组织员工学习管理体系文件、法律法规和标准规范,加强学习和培训,突出重点,杜绝盲区,加强宣贯力度,分部门、分项目现场进行程序文件、作业文件的培训和学习,按照管理体系文件中的职责要

求,履行好各自职责,严格执法,加强监督,定期进行绩效检测、统计分析和评审工作,加强纠正措施、预防措施、应急预案落实情况检查和绩效效果等方面的评审、评价工作,特别是对重大危险源和应急预案,定期评审和改进。在实施各部门管理体系运行考核的同时,在年终绩效中增加考核系数,对执行情况良好的公司给与绩效奖励。通过不断推进三标一体化管理体系,公司组织管理进一步优化、管理效率有效提升,实现管理科学化、规范化和法制化。公司近十年主体责任死亡及重伤事故零记录。

## 严控成本

公司考核管理办法,严格实行绩效管理 with 目标考核,重点关注成本费用率。将成本费用节约计划纳入对各分子公司以及本部各部门的目标责任考核指标中去。将成本费用支出与收入紧密挂钩,切实压缩三项费用,降本增效。下属公司牢固树立成本节约意识,紧密围绕总部下达指标,加强指标的细化、分解及实时控制,使下属公司在集中力量开拓市场的同时,注重降本、降费,实现可持续增效。公

司积极响应中央八项规定,制定《公务接待管理规定》,严格接待审批制。通过公车改革方案,取消领导干部配车,收回全部公车,核定车况,车况差的报废处理,集中资源,确保经营性公务接待车,杜绝车轮上的公款消费。加大应收账款的催收力度,分管领导划区负责,责任到人,清理长期未收回的应收账款。

## 控制风险

公司通过抓前期、保工期、保质量、控成本、保安全,加强过程控制,把项目做精做细,克服各种风险考验,保证项目成功,企业增效。

### 1. 紧抓前期工作,充分考虑风险及困难

做好项目承接前期工作,了解项目所在地的政局情况,保证自身人身财产安全。了解业主的资金来源及当地银行运作规范性,保障资金及时到位及项目工期顺利推进。提前了解当地的宗教和文化,给予业主和当地施工人员良好的印象,缩短施工的磨合时间。了解当地施工标准,其中以玻璃生产线为例,美国执行UA标准,欧盟执行的是ICE标准,非洲国家可能是没



有标准或是参照中方标准来执行。明确标准推动供货、施工、设备材料等顺利使用,减少设计转换工作。了解项目所在国的劳务输入门槛。

在项目前期接触洽谈过程中,建立健全管理决策机制,严格筛选项目,根据可行性研究报告确定合理的设计方案,在投标报价时一般考虑5%—10%的尾款因素,从而确保项目盈利水平。在国际项目实施中严格执行FIDIC条款,按ISO9000质量体系标准运作,在设计程序、设计方法、表达方式等方面按国际标准和惯例执行。

## 2. 保工期与保质量

在项目运作过程中,本着“重合同、守信誉”的原则,实行项目经理负责制,充分发挥项目经理在项目管理中的核心作用,用利益激励、用责任约束,切实提升项目管理水平。同时,通过矩阵式管理,有效实现营销、

设计、采购、施工一体化的科学管理和程序化的运作方式,加强项目施工进度管理,严把工程质量关。技术中心严格执行项目中间检查和投产前检查,确保工程质量。对于诸如业主原因造成的项目变更、拖期等成本增加,按照FIDIC条款收集相关材料,认真评估风险和损失,与业主及时沟通,争取应得的权益。

## 3. 控成本

工程采购成本是关系到项目盈利水平的重要环节。公司坚持采购招投标制度,成立技术标委员会和商务标委员会,以商务运营部为执行部门,进行互相独立的运作,规范招投标行为。对大宗设备和材料采取“反拍卖”方式竞价招标,不断强化对设备材料招标采购全过程的监督和审计。严格规定任何项目不允许以任何理由逃避招标程序,任何技术上不合格的供应

商不准进入采购名单,任何个人(包括高管)都无权擅自增减供应商名单。

加强资金预算管理,按月进行KPI指标分析,通过部门数据联网加强对总承包项目的成本核算、现金流监控以及绩效管理,动态监控项目执行情况。

## 信息化建设

利用凯盛朗坤在信息技术方面的技术优势和资源优势,做好信息化的服务和支撑工作,不断优化工程管控一体化信息平台的可靠性和适用性,加强管控一体化信息平台在下属公司的推广应用,提高公司整体信息化水平。围绕国家关于信息化与工业化深度融合的战略目标,探索建材行业“互联网+”的实践及智能制造的应用,推广玻璃及新能源制造的智慧工厂建设。

## 环保一流



中国建材工程主动承担引导和带领行业进步的责任,针对建材行业节能降耗问题,积极主动研发新技术,对质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面的影响采取技术措施。改建国内第一条全氧燃烧浮法玻璃熔窑及配套余热发电生产线,年节约标准煤1.7万吨,减少氮氧化物排放80%以上,树立了玻璃行业节能减排和升级改造的典范。全面占领玻璃、水泥行业脱硝、高温干法脱硫、高效半干法脱硫市场,并在石灰石石膏法脱硫实现零的突破。公司通过技术改进实现玻璃熔窑热耗1250~1500千卡/公斤玻璃液,比2000年降低20~30%,推广应用先进节能环保

技术,玻璃行业余热发电、脱硫脱硝安装率90%以上,成为玻璃行业脱硫脱硝第一品牌,国内市场占有率达95%。建成具备国际先进水平的行业首套烟气高温干法脱硫+高温除尘+SCR脱硝系统示范工程,通过了环保部验收。

新能源方面,公司围绕晶硅、薄膜太阳能电池大力发展超白高透光伏玻璃,研发世界首创的一窑多线工艺,产品质量通过国际公认的瑞士SPF太阳能检测中心最高级别U1级认证,打破了国外对微铁高透过率玻璃(也称光伏玻璃)的长期垄断,支撑了国内太阳能产业的快速发展,催生了一个平板玻璃服务于新能源的新产业,使得我国光伏玻

璃产业得以诞生及快速发展。公司建设了全球单体规模最大的合肥新能源全氧燃烧光伏玻璃生产线,产品高透高强,料方低铁低硫,排放低碳低氮,供不应求。德国CTF公司积极推进碲化镉生产线研发,碲化镉薄膜太阳能电池实验室技术转化率达到了18.2%,刷新了世界纪录。成都100MW生产线成为中国新一代薄膜电池技术和产业的新星,1.5GW铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产线一期300MW已投产。

加快实现绿色制造与节能减排相结合,推进绿色建材与绿色建筑的一体化应用,中国建材“加能源”5.0房屋成为继高铁后推向世界的又一中国品牌。

## 浮法玻璃微缺陷控制技术 及节能关键技术与成套装备 获国家科技进步二等奖

该产品(服务)打破了国外技术在我国高端浮法玻璃市场的垄断地位,其成套技术已在国内60多条生产线上应用,国内工程市场占有率达到80%以上,并先后出口印度、伊朗、印尼、孟加拉、缅甸等多个国家,改变了对欧美日技术的完全依赖,提高了我国浮法玻璃技术的国际地位。“浮法玻璃微缺陷控制与节能关键技术及产业化应用”获得2013年度国家科技进步二等奖,“伊朗AFC日产800吨浮法玻璃生产线项目”获得2016年度全国优秀工程铜钥匙奖。公司制定了三项国家标准与规范,推动了项目成果应用标准化和装备制造安装规范化,促进了行业科技进步。

## 节能环保型新型干法水泥关键技术 及成套装备

整套技术处于国内先进水平,已在沙特、蒙古、印尼、印度尼西亚、阿尔及利亚、哈萨克斯坦奇姆肯特等国



智利中建材绿色小镇一期工程

内外企业推广应用,其中“沙特AL-JOUF日产5000吨水泥熟料生产线项目”获2012年全国优秀工程总承包银钥匙奖,“阿塞拜疆NORM日产5000吨熟料水泥生产线”获得2016年建材行业优秀工程总承包一等奖。

## 光伏建筑一体化技术及服务

公司通过深入研究,研发出安装方便、经济实用的建材型、构件型光伏产品,提高了光伏建筑一体化技术水平。产品可以大规模应用到屋顶光伏电站、光伏玻璃幕墙、温室大棚等

光电建筑一体化领域。

## “加能源”绿色建筑材料制造 关键技术与装备

与传统施工方式相比,采用“加能源”绿色建筑材料每平方米建筑面积的水耗降低64.75%,能耗降低37.15%,人工减少47.35%,垃圾减少58.89%,污水减少64.75%,减少能耗60%以上,减少建筑垃圾80%以上。建筑质量提高以及带保温夹芯外墙板的应用,使得房屋使用过程的维护成本(防水、保温、表面老化等)大大降低。

## 品牌知名



自2009年注册“凯盛”商标以来,中国建材工程已拥有注册商标23件,其中防御商标9件。随着国际业务的拓展,国际化进程的加快,公司积极进行国际商标的布局,2015年10月首先在国内申请了13件“CTIEC”商标,为国际商标的申请奠定基础。2016年成功注册了6件,2017年成功注册了2件,同时于2017年对其中的2类商标提交了“一带一路”上10个国家的申请,目前已经通过受理。

中国建材工程作为一个综合性

的工程服务商,随着业务的拓展,逐渐在国内及海外推广自己的产品、品牌和商标。近年来,公司通过大力实施“走出去”战略,实现了我国建材行业从单一技术出口向技术装备成套出口的跨越,逐步做强了“凯盛”品牌,打响了“中国制造”,巩固了玻璃工程第一品牌的地位,使CNBM/CTIEC的LOGO和业务遍布世界各地。继之前在越南、印尼、沙特、土耳其设立分支机构,在德国、美国设立研发中心后,逐渐加大在一带一路沿线重点

国家布局的步伐,在哈萨克斯坦、俄罗斯等地设立分支机构。公司立体展示中国建材工程的形象和实力,借助在前苏联、欧洲国家、中东国家的影响力,积极参与玻璃行业、新能源行业展览,利用各种媒体、网络等渠道做好公司对外宣传工作。同时,与近300家跨国公司保持长期良好合作,与圣戈班、通用汽车、西门子、施耐德、三菱、旭硝子等世界500强企业建立了战略合作,让品牌建设不断深化和拓展,凯盛光伏已在欧美发达国

家饶有名气。

公司紧抓“一带一路”建设和中国制造2025机遇，通过强化科研开发和成果转化能力，增强工艺技术水平，使价格优势转变为技术优势；加强标准化管理和制度建设，以安全、质量和进度为重点，讲科学、高标准、严要求，加强组织、措施到位，不断强化质量管理手段，提升精细管理水平，创造良好口碑；推动EPC工程及成

套装备共同发展，以EPC促装备发展，以装备支持EPC工程，发挥集团整体优势，有效提升品牌知名度，成为在国际上具有较强影响力的工程服务集团公司。

公司玻璃工程及装备业务已成为引领全球行业发展的风向标。新能源工程建立从太阳能模组到分布式电站、地面电站工程服务的全产业链，成为全球最大EPC电站制造商，

得到国际投资商的青睐，英国政府主权基金主动寻求合作。环保工程爆发增长，成为国内玻璃行业环保工程技术第一品牌，目前余热发电节能项目已进军欧洲和东南亚市场。凯盛装备积极转型发展，在继续垄断传统浮法玻璃装备市场的同时，稳步向智能装备、环保装备、光电装备、节能装备转型，向制造服务业转型，市场竞争力不断提升。



中国建材工程新型房屋项目亮相联合国住房和城市可持续发展大会

## 党建优秀



深入学习贯彻宣传党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，自觉在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。切实用新时代中国特色社会主义思想武装头脑，以政治建设为统领，把坚决维护党中央权威、坚持党中央集中统一领导作为新时代党的建设首要任务。

抓好层层传达部署环节，公司组织全体党员观看十九大开幕式和新

一届中共中央政治局常委中外记者见面会。召开关于党的十九大精神传达学习动员部署会议，制订《关于认真学习宣传贯彻党的十九大精神工作方案》，并依照方案部署安排学习宣传贯彻十九大精神的工作。抓好认真学习贯彻环节。公司党委组织召开中心组学习十九大精神，各支部、总支和党委全部分别组织十九大精神的中心组学习和支部学习活动，并请党校老师为全体党员讲授十九大精神的专题党课。抓好精心宣传活动环节，

营造热烈浓厚的学习气氛。

公司党委全面落实《中央企业党建工作责任制》，切实发挥党委的领导核心和政治核心作用。加强党建规划，统筹谋划推进企业党的建设和改革发展。严格贯彻“三重一大”决策制度，贯彻落实党和国家方针政策，研究党建重要问题，坚决执行党委管干部、议大事、管决策。严把选人用人关，所有干部选拔任用都经过党委研究通过，坚持干部提拔前的考察和测评。



公司召开党建工作会议，安排部署公司基层党组织标准化建设。制订《基层党组织标准化建设方案》《推进图》和《一本通》等文件，推动支部工作标准化、规范化。建立各级党组织标准化建设已推进到“组织实施、对标创建”的阶段，基层党组织的组织力得到了全面提升。根据中国建材集团关于加强境外党建工作的文件精神，公司党委对境外机构及境外项目的党员组织关系进行了排查，做到组织和党的工作全覆盖。

抓住“关键少数”。领导干部带头学习、学深悟透。修订《党委中心组学习制度》，筑牢同以习近平同志

为核心的党中央保持高度一致的思想根基。提高政治站位，为广大党员作出榜样，带动更多党员干部自觉用党的创新理论武装头脑。领导干部带头践行“四个合格”标准，严格自律，走在前头、干在前头、当好表率。制订《关于推进“两学一做”学习教育常态化制度化的实施方案》，并督导各支部推进“两学一做”学习教育常态化制度化的开展。

严肃党内政治生活。公司党委领导班子召开年度民主生活会，开展批评与自我批评，进行党性分析，不断增强领导班子自我净化、自我提高能力。修订《党支部“三会一课”的规

定》，严格规范“三会一课”。各支部在年初分别制定年度组织生活计划安排表并严格执行。

坚持“融入中心抓党建、抓好党建促发展”的工作理念，推进企业党建工作与生产经营工作的深度融合。党建工作从思想教育、责任落实、队伍建设、基层组织建设四方面实现与生产经营工作的“大融合”。在组织的政治核心作用、党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用充分发挥下，公司经营业绩稳中有进，收入效益大幅提升，呈现出创新引领高端、高端带动产业、产业促进发展的良好局面。

## 安全稳定 ★★★★★

公司始终把人民群众生命安全放在第一位，时刻绷紧安全生产这根弦，严格落实安全责任制，全覆盖彻查安全隐患，全方位加强安全生产，坚决防范和遏制各类事故发生。

坚持以安全生产标准化创建为重要工作抓手，树立更高目标，进一步加

大安全生产标准化工作力度，在企业达标工作的基础上，持续深入开展岗位达标、专业达标，巩固已有工作成效，建立起工程项目安全生产标准管理制度，使工程总承包业务安全生产与国际标准接轨，更好地服务业主，支撑国际业务拓展。

公司牢固树立“大安全”观念，

变经验管理为制度管理，对分包商实行现场统一管理，成立跨企业的党组织，分工不分家，确保管理协调一致。开展安全生产培训，严格落实项目安全生产责任制和责任追究制，防范和消除各种安全隐患，未出现重大安全事故，保持了安全形势良好状态。

### 展望

中国建材工程将继续做强工程设计和总承包的主业，通过技术创新增强主业的核心竞争力，致力于形成工程设计、研究开发、工程总承包、产品制造等上下游衔接合理、分工明确、相关多元的产业链条，实现创新自主化、市场国际化、管理信息化、绩效最大化。中国建材工程将紧抓国家转变经济发展方式的机遇，推动工程服务、装备制造、对外投资三轮驱动发展，继续深化“走出去”战略，通过自身技术、管理优势，增加新的利润来源点，促进企业保持稳定快速高效发展，将企业建

设成为以建材和新能源技术为主导的具有综合实力和国际竞争力的四强四优的科技型集团。

党的十九大已为我们开启了一个伟大的新时代，“一带一路”倡议为我们的业务扩展指明了方向。中国建材工程将继续勇于变革、大胆创新，团结一心、上下齐心，打造一流品牌、提供一流技术、创造一流业绩，成长为国内玻璃工程领域领导者，成长为光伏产业的生力军，成长为大型太阳能装备设计制造企业，在“百亿集团、百年老店”的目标上更上一层楼。

# 文化引领筑安全家园 本质安全促企业发展

——日照中联安全文化建设纪实

日照中联水泥有限公司 刘朝阳

日照中联水泥有限公司（简称日照中联）是中国联合水泥旗下的全资子公司。公司本部坐落在拥有深厚历史文化底蕴的日照市莒县，拥有2条日产2500吨熟料生产线，熟料产能155万吨，水泥产能100万吨；两条商混生产线，设计年产能75万方。公司在日照市区设立混凝土分公司，拥有9条混凝土生产线，生产C60以下的各种强度等级混凝土，年设计产能270万方。分公司生产出的优质商品混凝土源源不断地供应于日照市区及周边乡镇，成为日照市建筑行业一支朝气蓬勃的生力军。

多年来，在市、县应急管理局的关怀支持下，在中国建材集团和中国联合水泥集团的正确指导下，日照中联安委会高度重视安全管理工作，严格落实安全生产责任制，狠抓现场精细化管理，大力推进安全文化建设，提升全体员工安全意识。在日照中联安全文化建设方面，公司始终坚持走“结合公司实际、立足本质安全、以文化保安全、以文化促安全”的道路，将公司安全理念、安全愿景渗透于生产的各个环节，打造日照中联安全文化，成为公司健康持续发展的强力保障，为公司创建全国安全文化示范企业打下了坚实的基础。

自2014年以来，日照中联先后荣获日照市企业职工文化“五进”五星级







排队上班

单位、山东省安全文化建设示范企业、山东省安全生产月优秀组织奖、山东省安全生产先进单位、工贸行业安全生产一级标准化企业等荣誉称号。2019年5月，公司被中国安全协会授予“全国安全文化建设示范企业”荣誉称号。

一个个闪光的奖牌，是公司多年来安全文化建设成果的缩影，凝聚着公司全体干部员工的智慧与汗水。公司在创建全国安全文化建设示范企业的过程中，采取了系列措施，建立了完善的安全文化管理体系。

## 一、建立安全文化理念体系

日照中联结合实际情况，以人为本，坚持安全发展，坚持“安全第一，预防为主，综合治理”的安全生产方针，提炼出了如下安全文化理念：

安全使命——凝聚力量，构筑牢固的安全屏障

安全愿景——建设平安绿色家园

安全价值观——尊重生命，保护环境，履行职责

安全目标——零违章、零事故、零伤害、零污染

安全理念——安全责任理念、安全管理理念、安全执行理念、安全作业理念、安全培训理念

安全文化理念围绕人本核心，全面归纳了公司全体干部员工所应遵循的安全文化理念规范，对引导安全行为具有重要的指导意义。

## 二、完善安全生产管理体系

### （一）建立健全安全管理网络

日照中联成立了安全管理机构，从安委会到车间班组形成了一个垂直管理、职能健全、运行有效、反应迅速的三级安全管理网络，并按照“管行业必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”的原则，层层签订安全目标责任书。根据岗位不

同，职责不同，确定各自安全职责，人人书写安全承诺书，时刻提醒自己的安全行为。

### （二）加强安全激励，促进自我管理

日照中联建立安全绩效考核管理体系，建立清晰的组织结构和安全职责体系，并按照制定的《安全绩效考核管理办法》进行安全绩效考核。

开展月度、季度、年度安全班组及个人评选等一系列安全竞赛活动，发挥榜样的示范带头作用。

加强对不安全行为的制约，按照“全覆盖、零容忍、重实效”要求，加大考核力度，将安全隐患消灭在萌芽







生命至上 安全发展



安全宣誓

状态。

开展“即问即答即奖”活动，随机提问现场员工，对回答安全问题良好者予以即时奖励，大大激发了员工学习安全知识的浓厚兴趣与积极性。

### （三）建立负责人安全生产约谈机制

为加强部门负责人的安全管理，各部室车间若多次出现违反公司安全管理制度现象，公司即对部室车间负责人实行安全生产约谈，提出问题，进行安全警告。

## 三、塑造思想行为安全型员工，打造安全人本文化

重视安全，从“人”抓起。企业安全文化的主体是员工，员工的安全文化素质、安全观念、安全行为等都离不开人的因素，塑造思想行为安全型员工则是企业安全工作的重要基础。工作实践中深耕基层管理，务求做到本质安全。

### （一）注重学习文化的建设

日照中联购置完备的培训设施，制定了安全培训制度并严格执行。通过邀请外部讲师及安排内部培养的讲师授课进行公司级培训，利用车间安全生产例会和班组的班前班后会，组

织员工安全学习，全方位灌输安全生产知识，提高员工安全自主管理的意识，形成“工作之前，先讲安全”“工作之中，牢记安全”“工作之后，总结安全”的安全氛围。

公司建立注重实效、动态发展的安全学习模式，包括建立岗位达标管理体系、提高职工教育培训质量等长效机制，确保全体员工充分胜任所承担的工作职责，从而提高全员的安全意识和安全素质。

### （二）推行安全“家文化”

每天早上，当东方的太阳升起，温煦地普照着大地的时候，标有醒目的“中国建材”标识的班车就会准时驶入公司厂区内。员工们依次有秩序地走下班车，排着整齐的队列，精神饱满地穿过斑马线，转向人行道，忙碌有序的一天又开始了。

每天傍晚，下白班的员工停下了手头的工作，做好内务的整理，从各车间排队走向了人行道，穿过斑马线，有秩序地登上了班车。班车启动，员工们各自回到温馨的家。

日出而作，日落而息，整洁的厂区每天都在重复着同样的场景——“开开心心上班、平平安安回家”。大道至简，这句简单到不能再简单、

质朴到不能再质朴的语言却蕴含了公司最深厚的安全文化内涵：开心上班是为了实现自身的理想与追求，平安回家是为了家庭的和睦团圆。在公司浓厚的安全文化氛围里，员工们每天都在为公司奋斗着，同时也实现了自己的价值。

“树木择地而繁荣，名花适土而显秀”。共同的生活群体能产生一种共同的心里追求，良好的安全生产环境，有利于强化安全生产，提高安全水平。

日照中联把关心人、理解人、尊重人、爱护人作为“家文化”建设的出发点。公司加强厂区内环境建设，努力打造花园式生态环保型企业；对职工食堂、澡堂等设施进行了升级改造，增加了羽毛球、乒乓球、健身室等场地，扩大了员工活动中心的规模；食堂内、公寓楼内配备了电视等设施，给员工创造了一个温馨的工作和休息环境。

安全是一个家庭幸福的基石。在安全教育中，日照中联把员工自身安全与家庭幸福紧密联系起来。生产车间的值班室的墙面上，“全家福”版面里面张张温馨的照片，提醒着员工“安全造就家庭幸福”这一理念。每天的岗前宣誓，让员工牢记工作当中要严格

遵守操作规程，“不伤害自己，不伤害别人、不被别人伤害、保护他人不受伤害”“有妻儿、有家庭、没有安全等于零”等等朴实无华而又寓意深刻的誓词，无不体现了公司对员工的殷切关怀及期盼。

### （三）开展各类有益活动，营造安全文化氛围

为增强员工凝聚力，培养安全意识，形成浓厚的安全文化氛围，从而提高职工安全文化意识和素质、实现安全文化的目标，公司每年按计划举办安全知识竞赛、安全演讲比赛、安全应知应会知识考试等，力争做到“人人讲安全、人人懂安全”。

积极参加日照市总工会的“查身边隐患，保职工安全，促企业发展”的“查保促”活动，发动员工自下而上查找安全隐患。发现的安全隐患可以即时发到车间QQ群里，提高整改的效率。公司对于积极参与的员工予以奖励，特别优秀的上报至市总工会，每年均有多名员工提报的“查保促”安全合理化提案获得市总工会的优秀奖甚至“金点子奖”。

开展消防演练、心肺复苏演练、发电锅炉爆炸疏散演练、食物中毒演练等实操演练。身临肃穆的场景，在场的员工既受到了警示，也提升了实操技能。

为杜绝人的不安全行为发生，公司持续开展“黄袖章”在行动、安全生产约谈以及安全行为观察等活动，做到员工之间相互制约，相互监督。“三违”人员佩戴“安全纠察”黄袖章，对生产现场员工进行安全监督和纠察，直到发现下一个“三违”人员后，将黄袖章进行安全传递，以此来约束和制止不安全行为。班组长以上安全管理人员定期开展安全行为观察，对发现的不安全行为进行记录、总结，并在班前班后会进行培训教育。

提高安全超前预防意识，开展行为观察活动。制定人的不安全行为观察管理制度，按照要求进行安全行为观察，并保留观察记录，对观察到的不安全行为制定相应的控制措施，将控制措施告知员工。并对行为观察进行统计分析。

明确岗位安全达标标准，开展岗

位达标活动。为夯实公司安全生产基础工作，不断提高岗位人员安全知识和操作技能，公司岗位达标工作小组定期开展对已达标岗位复查。通过持续开展岗位达标，规范了公司岗位管理和员工岗位达标操作流程，评估、认可员工素质及技能要求的符合度，促使员工符合岗位要求，实现岗位操作标准化。

### （四）加强宣传工作，正确引导舆论

加强安全文化的宣传工作，按照视觉管理“党建文化、企业文化、安全文化”各占三分之一版面的统一要求，对整个厂区进行了安全视觉标识的统一设计，大力普及安全管理理念及安全知识，营造浓厚的安全管理氛围。

在公司内部建立了安全信息传播微信交流群，将企业内部及外部有关安全的经验、实践、概念和相关事故案例作为传播内容进行及时发布，让每一位员工自行阅读和学习，每天班前会对学习心得进行相互之间的沟通和交流，做到安全信息的及时有效获取和传递。

每年利用六月份开展“安全生产月”的契机，以挂条幅、集中宣誓、发放宣传黄页、观看警示教育片、事故案例片等形式，引导每一位员工从“要我安全”转变为“我要安全”“我懂安全”“我会安全”。

日照中联通过安全文化建设有力地促进了各项工作的开展，为企业实现持续安全生产、稳定发展打下了坚实的基础，创造了更有利的条件。虽然取得了国家级安全文化示范企业殊荣，但公司没有满足于现状，而是持续不断努力，把安全文化建设工作同当前中国建材集团推行的“三精管理”结合起来，崇尚并践行“创新、绩效、和谐、责任”核心价值观，继续开创安全文化建设的新局面。



安全演讲比赛

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之十

# 北新建材红色标杆计划

**品牌名称:** 北新建材红色标杆计划

**党组织名称:** 北新集团建材股份有限公司党委

**近年来所获荣誉**

2014年被评为获得中国建材集团先进基层党组织

2014年被评为中国建材集团“四好”领导班子先进集体

2016年被评为中国建材集团先进基层党组织

2019年被评为中国建材集团先进基层党组织



北新建材党委理论学习中心组(扩大)学习贯彻党的十九大精神

## 品牌主要内涵和创新点

北新建材“三三五”红色标杆计划,就是履行三个职责:履行党委、党支部、党员三个层面的职责;发挥三个作用:发挥党委领导作用、党支部战斗堡垒作用、党员先锋模范作用;创造五个标杆:思想引领的标杆、创新发展的标杆、绿色发展的标杆、高质量发展的标杆、和谐文化的标杆,把北新建材打造成为世界级工业标杆。

## 品牌工作主要措施和经验做法

### (一) 思想引领的标杆

坚持党的领导、加强党的建设,是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。

北新建材党委推行“三个一”工作法,大力加强思想引领工作,不断增强“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,用新思想坚定信

仰,用新思想引领新实践,始终坚持把方向、管大局、保落实,确保企业的战略、发展方向始终与党中央保持高度一致,始终符合党和国家的路线方针政策。

1. “一个组织”。党的基层组织是党全部工作和战斗力的基础。加强党支部建设是党建工作的基础工程,是提高党员队伍素质、提高执行力的重要措施。公司党委坚持以提高党组织的战斗力和党员的先锋模范作用为目标,坚持党组织建设“四同步”原则,强化组织建设,不断夯实党的组织基础。随着公司的快速发展和全国布局,党委坚持在新建经济组织的同时,建立党的组织,选强配齐党组织的负责人,每个生产基地都成立了党支部,确保有经济组织的地方都有党的组织。

习近平总书记视察北京城市副中心项目时提出北京副中心建设也是千年大计,北新建材负责墙体吊顶系统

石膏板的独家供应,承担了工作面最大、工程进度最关键的部分,北新建材和北京城市副中心签订全面战略合作协议明确北新建材党委书记作为总负责人,同时成立北新建材北京城市副中心工程项目临时党支部,这也是北新建材第一次为一个工程项目产品供货和技术服务设立临时党支部,充分体现了北新建材的政治责任。

北新建材落实中央一带一路战略和国资委、中国建材对于央企走出去战略部署,第一个海外产业基地选址坦桑尼亚,在设立公司的同时设立北新建材坦桑尼亚党支部,确保党组织同步建设,有经济组织的地方都有党组织。公司党委书记王兵在考察坦桑尼亚收购的当地石膏板工厂时,一方面要求进行大规模技术改造,把北新建材的先进技术和先进管理带到坦桑尼亚,同时筹备建设新的大型现代化石膏板生产线和其他配套新型建材产品;另一方面要求全面改善和提高坦



桑尼亚本地工人的生产和生活条件，把中方员工工作生活区域让给当地黑人职工，全面落实习近平总书记提出的构建人类命运共同体的指导思想。北新建材的系列计划受到当地黑人兄弟的热烈欢迎。坦桑尼亚总统指示“给予北新建材全部的帮助支持”。

2. “一批干部”。公司党委坚持“党管干部”的原则，把各级领导班子建设作为党建的重要任务，努力打造思想解放、勇于担当、忠诚勤勉、开拓创新的干部队伍。公司重新修订了《干部任免管理办法》，进一步规范了干部选拔、考察、任免程序，坚持“德才兼备、以德为先”，选拔对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的优秀人才进入到公司的管理团队，优化各级领导班子的知识、专业和年龄结构。全面加强人才队伍建设，推进“双向培养”，把党员培养成骨干、把骨干培养成党员，提升干部队伍素质，强化干部有思想引领的意识和能力。

3. “一个榜样”。北新建材大力推崇标杆文化，开展各类创先争优活动，推先进、树榜样，全面比学赶帮超。坚持围绕中心、服务大局，定期开展先进基层党组织、优秀党员、优秀党务工作者评选表彰活动，开展了最佳区域公司、最佳职能部门、最佳品牌建设、最佳攻坚克难、最佳技术创新、最佳项目建设、最佳北新人等各类评比表彰活动，推进创先争优常态化、长效化，充分激发基层党组织和党员群众的内生动力，不断增强党组织的凝聚力、影响力和带动力。

## （二）创新发展的标杆

习近平指出：创新是引领发展的第一动力。抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。

北新建材始于一个“新”字，自诞生之日起就把创新作为企业的首要使



宋志平书记到北新建材涿州分公司讲授党的十九大精神专题党课

命，将创新作为公司的两大战略引擎之一。公司党委坚持把党建工作和创新工作相融合：党建工作也要创新，创新工作要强化党建，二者不可分割，共同促进；把党建考核和创新考核相融合：党支部把创新能力作为党建工作与生产经营结合的考核的重要内容，以党员为先锋，持续推进技术创新和管理创新，使创新成为企业发展的不竭源泉。

自2009年开始，北新建材每年都举行创新大会，每年拿出100万元奖金奖励创新人员，激发创新人员的创新激情。北新建材每年将销售额的3-4%用于科技投入，促进研发与企业发展的良性循环。

在技术创新方面，2017年北新建材成立了北新科学院和院士工作站，在未来科学城投资建造25万平米的研发基地，这也是全球最大的绿色建材、绿色建筑、装配式建筑产业研发基地，依托北新建材负责的“十三五”国家重大研发计划“绿色建筑和建筑工业化”专项课题，牵头组织中国科学院、清华大学等29家全国顶级大学科研院所和企业联合研发，北新建材的目标是在绿色三星和美国LEED标准基础上，致力于打造全球领先、中国自主知识产权的“下一代高性能绿色智慧建筑体系”。

在管理创新方面，确定并实施了八

大制高点战略，持续开展管理提升活动，探索并实行了双线择优管理模式，破解大企业难题。为了破解“一抓就死，一放就乱”的管理难题，在传统的金字塔管理体系和矩阵式管理体系的基础上，按照“四个充分”的管理原则，探索开发出独具特色的“双线择优”管理模式；落实区域公司经营主体地位，同时在总部设立产供销和项目建设的双线择优部门，充分发挥总部集中规范和区域公司快速灵活的两个优势，通过竞价生产、竞价采购、竞价营销，实现经济效益最大化。该创新成果荣获全国国企管理创新成果一等奖。

## （三）绿色发展的标杆

绿水青山就是金山银山。

公司党委严格按照中央精神，遵从习总书记的绿色发展理念，践行央企责任，确定了“推进建筑、城市、人居环境的绿色化”的企业使命，大力推进供给侧改革、墙体改革，全面贯彻创新发展、绿色发展、高质量发展理念，推动和引领建筑建材行业产业链成为生态文明建设的主力军和表率。全面推广装配式墙体系统，大力发展循环经济和资源综合利用，实现节能减排、落实供给侧改革、实施绿色创新发展。

以绿色的生产方式生产绿色建材。北新建材自主研发成套技术，采

用绿色原料替代天然矿产,对于电力、钢铁、化工等行业的工业副产品进行资源综合利用,原创研发全球领先的“近零排放”技术进行生产过程的大幅节能减排,生产的绿色建材产品获得中国环境标志认证。

北新建材积极推进墙体改革,全面推广装配式墙体系统,大力发展循环经济和资源综合利用,是实现节能减排、落实供给侧改革、实施绿色创新发展的关键。北新建材独立自主开发的“以脱硫石膏为原料的年产3000万/6000万平方米纸面石膏板生产线成套技术”打破了国外技术垄断,并率先在国内推广应用,为燃煤电厂大量副产品脱硫石膏的高效循环利用提供了新途径。按目前北新建材按30亿平米石膏板产业规模计算,每年可消纳3000万吨脱硫石膏,折合减排二氧化硫1128万吨,减少碳排放546万吨,产品替代实心粘土砖可以减少耕地破坏4.5万亩。按5000万平米矿棉板产能计算,每年可消耗高炉矿渣25万吨。金邦板生产中添加粉煤灰,每年可消纳粉煤灰10000吨,为我国发展循环经济和节能减排事业做出重大贡献,成为建材行业实施清洁生产和发展循环经济方面的标杆。

#### (四) 高质量发展的标杆

习近平总书记在党的十九大报告

中指出:“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”。2018年国务院政府工作报告中指出:“国有企业要通过改革创新,走在高质量发展前列”。

北新建材党委坚持以企业改革发展成果检验党组织的凝聚力和战斗力,以经营绩效考核支部党建工作和党员作用,推行360度指标考核,推行高质量发展标杆建立。

2004年以来,北新建材实现年均净利润复合增长率达30%左右,资产负债率降至22.4%,经济效益和经营质量持续提高,在一个充分竞争、完全开放的制造业赢得超过50%的市场份额。北新建材成功打造了质量、技术、效益、规模全面超越外资同行的中国高端自主品牌“龙牌”,先后荣获中国名牌、中国驰名商标、国家免检、国家环境标志产品认证、全国建筑工程装饰奖选材之最、鲁班奖工程功勋供应商、中国五星级饭店装饰材料首选品牌等多项国家及行业顶级荣誉,2018年公司品牌价值582亿元,名列中国500最具价值品牌72位、亚洲建材品牌三强。开展对标管理,打造六星标杆企业。以著名投资人巴菲特旗下的美国石膏公司作为对标企业,努力打造“业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、党建先进、安全稳定”的六星企业,全面推进“投资1亿、年

税后净利润5000万”新六星标杆企业计划。2017年,全国60家基地有23个基地实现六星标杆企业。

#### (五) 和谐文化的标杆

北新文化有着优秀的传统和强大的凝聚力。公司党委带领各级党组织和广大党员,贯彻集团“和谐”文化,充分发挥党建工作在统一思想、凝聚力量、鼓舞斗志方面的作用,推行“三个和谐”:追求企业与自然的和谐,强调善用资源,强调全绿色经营;追求企业与社会和谐,持续开展扶贫工程、志愿者行动等活动;追求企业与人的和谐,强调“企业是人,企业为人,企业靠人”,持续开展暖心工程、惠民工程,特别突出对困难党员、困难群众的关注和帮扶;建立了驻外人员服务总队,加强对长期驻外人员及其家属的关爱和服务,形成“理解人、关心人、凝聚人”的氛围,打造和谐企业。

### 品牌建设成效

北新建材坚持实施“三三五”红色标杆计划,并形成长效机制,很好地发挥了党委领导作用、党支部战斗堡垒作用、党员先锋模范作用,有效地创造了思想引领的标杆、创新发展的标杆、绿色发展的标杆、高质量发展的标杆、和谐文化的标杆,使党建工作得到了较全面系统地加强,并有力促进了生产经营工作。2004年以来,北新建材实现年均净利润复合增长率达30%左右,资产负债率降至22.4%,经济效益和经营质量持续提高,在一个充分竞争、完全开放的制造业赢得超过50%的市场份额。成功打造了质量、技术、效益、规模全面超越外资同行的中国高端自主品牌“龙牌”,品牌价值名列中国500最具价值品牌72位、亚洲建材品牌三强,荣获中国工业大奖。



北新建材召开党风廉政建设和反腐败工作专题会议



01

## 徐州市委书记周铁根一行 访问中国建材集团

近日，徐州市委书记、市人大常委会主任周铁根与徐工集团董事长、党委书记王民，协鑫集团董事局主席朱共山等访问集团。集团董事长、党委书记宋志平热情接待。期间，宋志平和周铁根共同见证了双方签署战略合作协议，集团副总经理常张利和徐工集团副总经理李宗分别代表双方签字。宋志平对周铁根一行到访表示欢迎，对徐州市委、市政府长期以来对给予的大力支持表示感谢，对徐州市经济发展、城市建设、社会民生等方面取得的显著成绩表示祝贺。未来，集团愿意发挥自身优势，加快推动有关合作项目落地见效，为徐州做大做强、推动高质量发展作出更大贡献。周铁根介绍了徐州市经济发展保持稳中有进、进中向好的良好态势。他希望集团继续积极参与徐州建设发展，进一步拓展合作空间。徐州市将一如既往为集团投资发展创造良好环境和优质服务。根据协议，双方将进一步强化在传统业务、绿色矿山、国际合作、人才培养等领域合作。徐州市委常委、市委秘书长吴新福，协鑫新材料科技有限公司执行总裁徐操，中国建材股份总裁兼凯盛科技总经理彭寿、副总裁兼中联水泥董事长崔星太、副总裁余明清，集团董事会办公室、企业管理部相关负责同志等参加座谈。

02

## 中国建材集团与漳州市人民政府 签署战略合作协议

近日，集团与漳州市人民政府战略合作协议签约仪式在漳州举行。集团董事长、党委书记宋志平，漳州市委书记邵玉龙、市长刘远共同见证签约。集团副总经理常张利与漳州市副市长陈水树分别代表双方签署协议。根据协议，集团将发挥自身在科技、人才、资金、产业等方面优势，进一步加强资源整合，在新玻璃、新材料、新型房屋、绿色建筑、现代智慧农业等方面深化合作，助力

漳州经济实现高质量发展。漳州市政府将为企业提供优质服务，推动相关业务领域开展务实合作，努力实现共同发展。签约前，宋志平应邀在漳州市委中心组（扩大）学习会上作了题为“企业的创新与转型”的专题报告，获得一致好评。中国建材股份总裁兼凯盛科技总经理彭寿，标准砂总经理孙志胜，漳州市副市长沈志平，市直有关部门和部分县（市、区）负责同志等参加活动。

03

## 中国建材集团召开“双百企业”（改革试点企业）沟通推进会

近日，根据宋志平董事长指示，集团在京召开“双百企业”和改革试点工作专题会议。国务院国资委改革办综合协调组一级巡视员尹义省，改革办中央企业改革协调组处长李鹏飞，集团副总经理、改革办副主任常张利出席会议并讲话，集团工会主席、组织人事部部长王于猛出席会议，会议由集团董事会秘书、改革办副主任光照宇主持。北新建材董事长、党委书记王兵引导参会代表实地参观了北新建材，介绍了北新建材发展历程和绿色建筑新材料解决方案应用情况。集团“双百企业”、混合所有制试点企业和员工持股试点企业各自汇报了单位改革进展情况。王于猛介绍了集团新制订的



契约化管理和职业经理人实施方案等改革配套制度。根据集团总经理兼改革办主任曹江林要求，常张利讲了三点意见：一要压实责任，围绕痛点、重点、难点和各自计划方案加大改革力度；二要加强政策指导，建立快速沟通机制；三要集中攻坚克难，达到以点带面。中国建材总院党委书记、副院长王益民，中国建材股份副总裁兼中材国际董事长宋寿顺，凯盛科技常务副总经理、蚌埠院常务副院长马立云，合肥院院长朱兵，中材高新常务副总裁、中材电瓷董事长刘鑫等改革试点企业相关负责同志30余人参加会议。

04

### 中国建材集团善建七彩课堂开课

近日，集团团委依托“中国建材善建公益基金”平台，与五个定点扶贫县团县委合作成功举办“中国建材集团善建七彩课堂”。本次活动在集团五个定点扶贫县同时开展，集团党委副书记、副董事长刘志江，党委副书记孙力实等出席在宁夏泾源县举办的七彩课堂活动启动仪式。本次活动设立13个教学点，覆盖520余名孩子。志愿者们根据孩子们的年龄特点，安排了丰富多彩的课程。来自集团总部和16家成员企业80余名志愿者参加活动。

05

### 中国首条8.5代TFT-LCD玻璃基板生产线成功引板

近日，中国首条8.5代TFT-LCD玻璃基板生产线在蚌埠一次性引板成功，项目批量生产后将扭转国内高世代TFT-LCD玻璃基板完全依赖国外技术的被动局面。

06

### 北新建材在宁夏泾源承建的康养中心正式交接

近日，由北新房屋承建的6栋康养中心在宁夏泾源县正式落成。该康养中心是集团宁夏泾源扶贫项目之一，建筑均配齐全，布局合理，满足当地居民居住和休闲需求。

07

### 中国建材工程荣获2019“上海企业100强”及“上海服务业企业100强”称号

近日，2019年上海企业100强榜单出炉，中国建材工程荣获“2019上海企业100强”及“2019上海服务业企业100强”。

08

### 合肥院建材装备公司通过“安徽省工业设计中心”认定

近日，安徽省经济和信息化厅公布2019年度安徽省工业设计中心名单，合肥院建材装备公司通过“安徽省工业设计中心”认定。

09

### 北新房屋亮相2019国际绿色建筑建材博览会

近日，北新房屋受邀参加2019国际绿色建筑建材（上海）博览会，以房屋模型、宣传视频图文等形式集中彰显了公司技术实力与引领作用，其中加能源5.0房屋备受瞩目。

10

### 中材节能和苏州中材联合签订余热发电总承包合同

近日，中材节能与苏州中材联合签订尧柏特种水泥集团有限公司所属和田尧柏水泥有限公司余热电站总承包合同。

11

### 中材节能签订首个海外炭素余热发电工程项目合同

近日，中材节能与沙特SCPC公司石油焦煅烧EPC项目总承包方中铝国际沈阳铝镁设计研究院签订首个海外炭素余热发电项目合同，打造了跨行业央企抱团出海的标杆案例。

1949-2019

# 热烈庆祝 中华人民共和国成立 70周年

## 中国建材集团诗歌书画选

### 水调歌头·贺祖国七十华诞

中国建材股份 徐谦

华夏红旗展，历史谱新篇。  
把舵调向，复兴之路誓无眠。  
砥砺七十岁月，坚定改革开放，成就耀人间。  
国强民安乐，治党更从严。

新时代，蓝图定，再攻坚。  
初心不改，牢记使命勇朝前。  
建设一流企业，实现大及伟大，跃马再扬鞭。  
共筑中国梦，材料敢为先。

### 满江红·建材助力强国梦

中材节能 刘忠成

七十春秋，往回首，翻天覆地。  
站起来，大步向前，日新月异。  
改革春风四十载，国强民富已到来。  
近十年，砥砺中奋进，更精彩！

建材兴，强国梦。  
中国造，世界用。  
走出去，业绩遍全球。  
壮志世界第一流，笑谈成果日益丰。  
再拼搏，建材发展路，更广阔！

### 沁园春·庆祝新中国七十华诞

蚌埠院 李志铭

日出东方，万丈霞辉，尽染碧空。  
看长城内外，山披锦绣；  
大江南北，水映霓虹。  
簇簇鲜花，累累硕果，招展旌旗别样红。  
庆华诞，正神州大地，谐乐交融。

回眸岁月峥嵘，但摧灭烟烽跃巨龙。  
更民族耸立，群情振奋；  
国家发展，聚势恢宏。  
毕力躬行，竭心图治，逐梦兴邦为大同。  
眺寰宇，恰中华儿女，笑傲苍穹。

## 国庆礼赞

凯盛新能源 张欣

血染风采七十载，五星红旗鲜艳。  
三军将士练沙场，钢铁长城更坚。  
科技创新争高端，改革动力无限。  
爱国教育哺新苗，祖国建设超前。  
白衣天使心灵美，真情温暖人间。  
阳光大道千万里，春风轻拂笑颜。  
凯盛光伏齐欢唱，国旗飘扬万年！

## 国庆七十周年有感

中材节能 何浩源

七十年光辉岁月，九八载奋斗光阴。  
为人民服务，谋民族复兴。  
建中华之崛起，促世界之大同。

忆往昔，一穷二白，百废待兴。  
看今朝，经济腾飞，举世闻名。  
高质量发展，供给侧改革，  
中国建材“三精管理”，国企治理开创先河。  
强强联手，重组改革，中国建材势不可挡。  
节能减排，锐意进取，中材节能奋发激昂。

## 七律·七十岁月

湖南浏阳南方 丑双林

东方巨龙七十秋，山河瑞彩耀神州。  
锦绣山河遍大地，福满人间乐悠悠。  
南方水泥重效率，节能降耗环保优。  
打好安全标准战，平安幸福度春秋。  
铜琶铁板歌新绩，玉笛银箫颂大谋。  
中国建材记初心，不忘使命同舟。

## 庆华诞

中材矿山 孙旭光

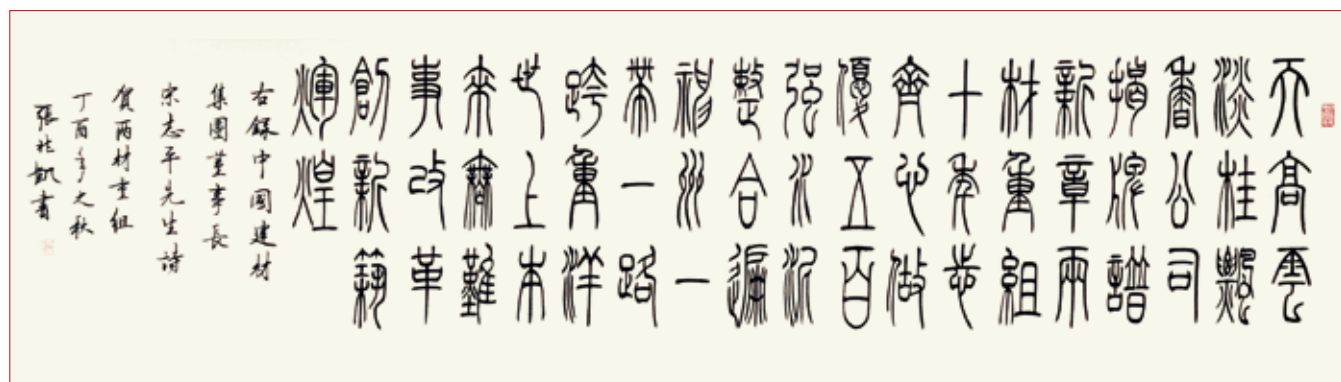
金秋十月庆华诞，万水千山绽欢颜。  
波澜壮阔风云路，披荆斩棘若等闲。  
承前启后酬壮志，继往开来迎巨变。  
阴霾硝烟初消弭，天安门上伟人宣。  
推翻压迫与剥削，中国人民从此站。  
驱除倭寇，浴血抗战除外患；  
拒绝专制，人民共和掌政权。  
不再羸弱，古老大地秀山川。  
告别苦难，东方巨龙谱新篇。  
忆旧迎新悦欢颜，金秋十月庆华诞。

金秋十月庆华诞，华夏儿女绽欢颜。  
青山碧水逢盛世，万象更新喜翩跹。  
和风馥郁沁心脾，欣欣向荣云水宽。  
面对困难，亿万人民手相牵。  
正视问题，万众一心肩并肩。  
迎着朝霞，旭日升腾普天艳。  
踏着夕阳，收获富足国康安。  
华夏儿女绽欢颜，金秋十月庆华诞。

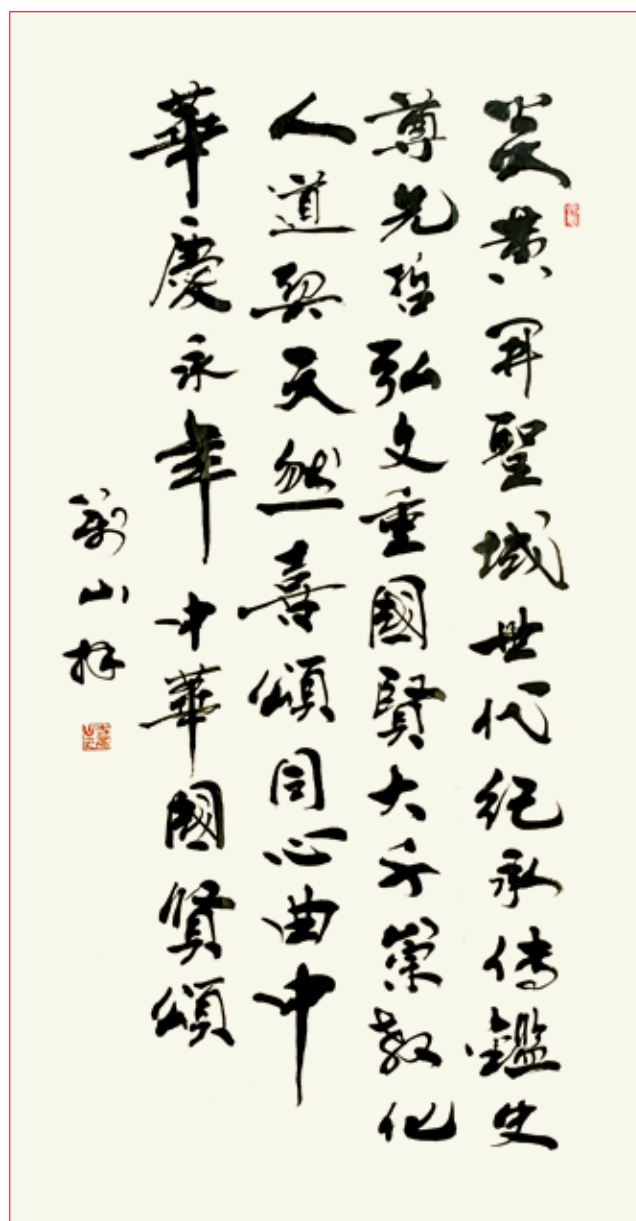
金秋十月庆华诞，改革开放焕新颜。  
古老大地春风吹，拨乱反正除弊端。  
探秘太空，绕月飞行入云天。  
强基固本，经济增速超火箭。  
强军国防，蓝水海军拥巨舰。  
精准扶贫，共同富裕美家园。  
不忘初心聚心力，牢记使命勇承担。  
继往开来焕新颜，金秋十月庆华诞。

金秋十月庆华诞，建材儿女绽欢颜。  
发奋图强健体魄，壮志凌云谋发展。  
改革重组辟新路，建材航母扬巨帆。  
励精图治强作为，佳绩屡创捷报传。  
冲天豪情惊寰宇，劈波斩浪勇夺冠。  
前路崎岖无所惧，群策群力再奉献。  
忆往昔，心潮澎湃多艰险；  
看今朝，繁花似锦多灿烂；  
展未来，建材之花更娇艳。  
建材儿女绽新颜，金秋十月庆华诞。

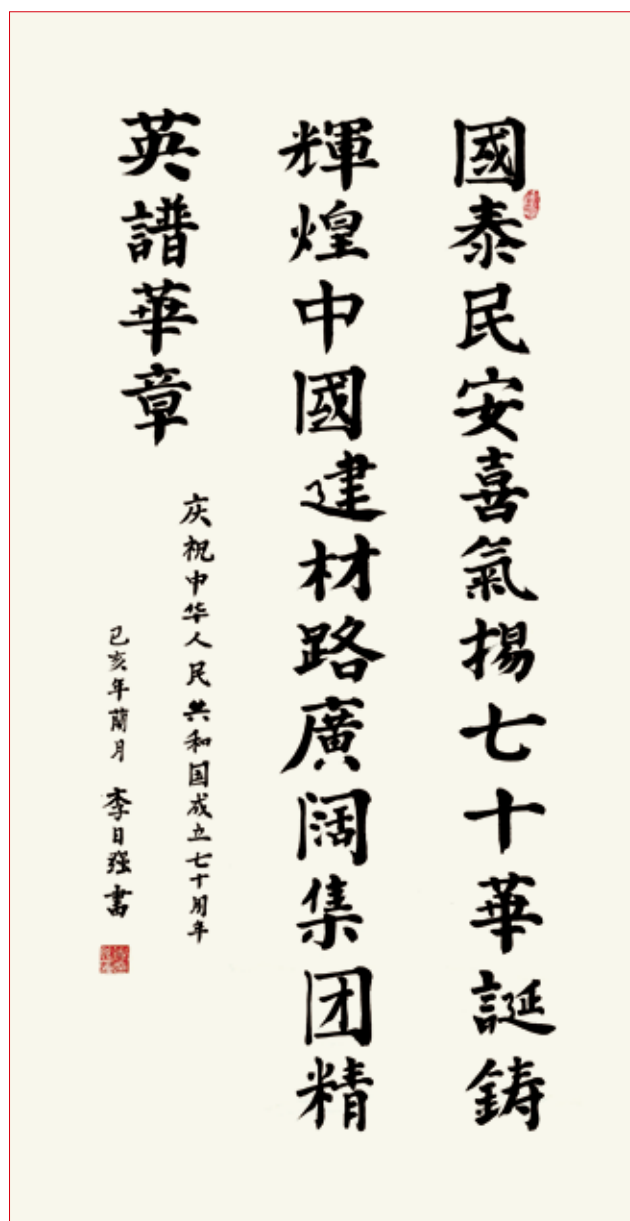




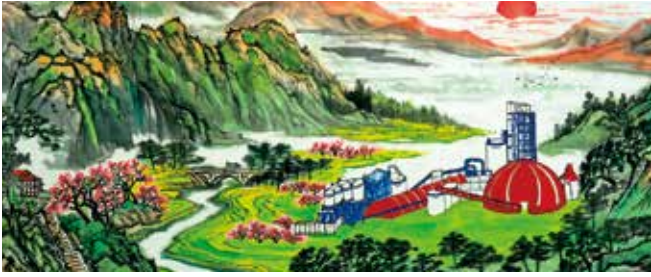
臨城中聯/張兆凱



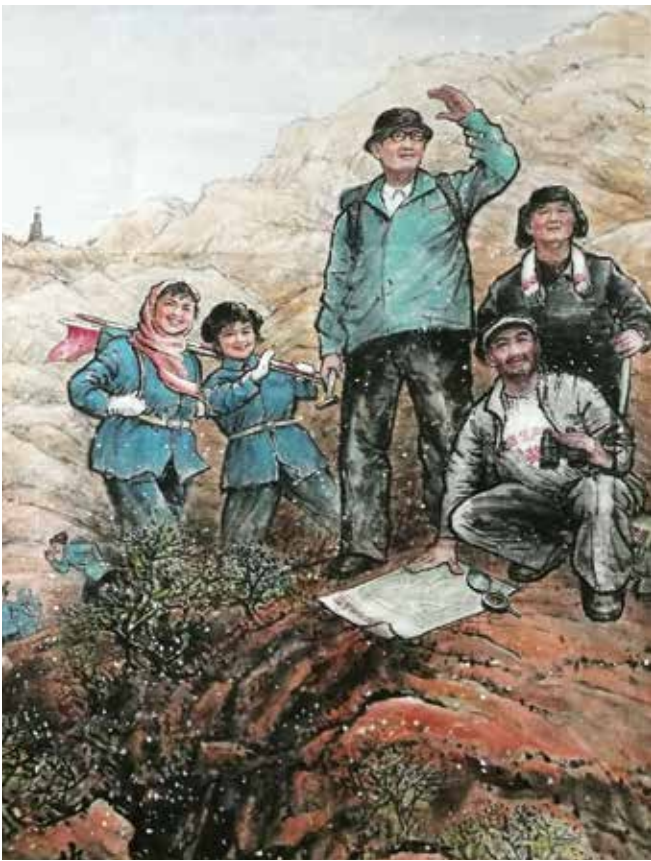
天津礦山/方萬山



中建材進出口/李日強



《旭升东骏业腾达》 洛阳中联/侯丽



《建材地勘事业的开拓者》 地勘中心陕西总队/谢宝



《锦绣前程》 鲁南中联/郭红卫



唐山通宝/李晓庆

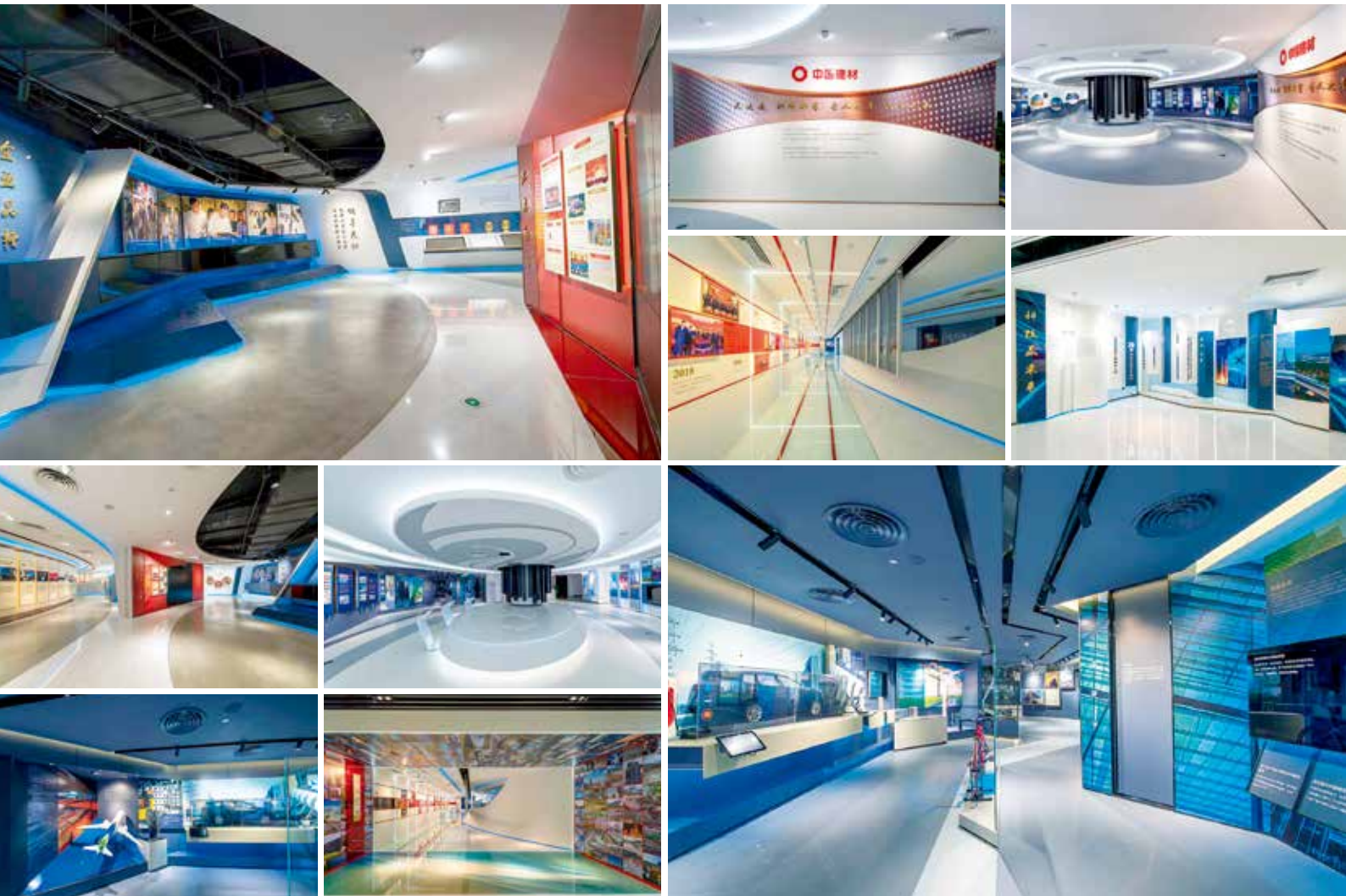


山东工陶院/唐庆海



# 壮丽70年 奋斗新时代

中国建材集团紧追改革开放步伐，把握“一带一路”倡议，以“逐梦中国 世界同行”为主题的多媒体、高科技展厅现已开放。预约参观，敬请联系 010-68138199。







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

中国建材集团  
热烈庆祝  
中华人民共和国成立 70周年



参加中央企业展演，歌唱我和我的祖国，唱响入党宣誓





