

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9期(总144期) · 内部资料 免费交流

## 机制革命

### —— 推开国企改革最后一扇门

郝鹏到中建材合肥新能源公司调研

集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育第一批总结暨第二批部署会议

中国首条生物光导识别芯片生产线



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





# 再接再厉 再创佳绩

前三季度,中国建材集团各项业务齐头并进。经营业绩非常优异,实现了量价齐升,本期通讯刊登了国务院国资委党委书记、主任郝鹏到中建材合肥新能源公司调研,对集团在下行压力下取得如此优异的经营业绩给予充分肯定。创新转型成果丰硕,本期通讯封面是最近投产的中国首条生物光导识别芯片生产线,还刊登了中国建材(合肥)技术中心项目正式启动、中国建材(银川)工业互联网产业园开工奠基。合作交流硕果累累,刊登了宋志平出席2019央企支持澳门中葡平台建设高峰期,集团与青岛市、银川市签约,集团领导到国外调研和出席国际性峰会等内容。“不忘初心、牢记使命”主题教育扎实开展,刊登了集团召开主题教育第一批总结暨第二批部署会议、宋志平讲专题党课、国资委第二巡回督导组到所属企业调研。这些报道显示了集团经营发展的优异成绩,为全年再创历史最佳业绩奠定了坚实的基础。

本期通讯特别报道栏目刊登了《国资报告》对宋志平董事长的专访文章“机制革命——推开国企改革最后一扇门”。这篇专访从体制改革、制度改革、机制革命等八个方面对国企改革进行了全面系统的阐述,重点是对机制革命、打造共享平台进行了深刻的剖析,这些内容不仅是宋志平董事长结合集团改革探索进行思考提炼的结晶,也是集团未来改革发展的方向和道路。研究探索栏目刊登了贵州西南深入推进“三精管理”的实践案例,“三精管理”既是理念目标,又是理论方法,当前集团上下都在如火如荼地推进组织精健化、管理精细化、经营精益化,希望各企业加强对标学习,共同推动企业实现高质量发展。

本期通讯还刊登了阿克苏天山多浪水泥打造“六星企业”的典型事例、干部员工庆祝新中国成立70周年的歌咏展演和诗歌书法绘画作品、发现材料之美等内容。希望广大干部员工坚持年初确定的“保增长、重优化、抓改革、强党建”的工作方针,深入推进“三精管理”和“水泥+”战略,全面做好改革、创新、国际化、党建等各项工作,再接再厉,再创佳绩,为打造具有全球竞争力的世界一流综合性建材和新材料产业投资集团作出应有贡献!

# Contents 目录

2019年第9期(总144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 再接再厉 再创佳绩

## 要闻

4 郝鹏到中建材合肥新能源公司调研

5 2019央企支持澳门中葡平台建设高峰会在澳门举行  
宋志平出席峰会并在论坛发言

6 中国建材(合肥)技术中心项目正式启动

7 中国建材集团与青岛市政府签署战略合作协议

8 甘肃省委书记林铎会见宋志平一行

9 宋志平赴瑞士、冰岛、瑞典访问

10 刘志江到格鲁吉亚、葡萄牙、摩洛哥项目调研

11 曹江林率团出席全球水泥与混凝土协会新加坡年会

12 中国建材集团与银川市签署合作协议并举行项目奠基仪式

13 中国建材集团9个集体和14名个人

受到人力资源社会保障部和国务院国资委表彰

## 党建工作

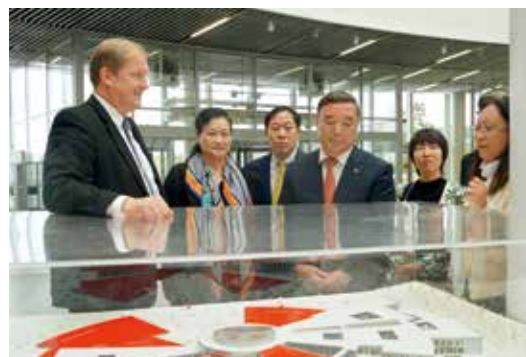
14 中国建材集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育第一批总结暨第二批部署会议

16 宋志平到中材国际讲“不忘初心、牢记使命”主题教育专题党课

17 国资委“不忘初心、牢记使命”主题教育第二巡回督导组到北新建材调研督导



(请扫描关注)



## 特别报道

18 机制革命——推开国企改革最后一扇门 宋志平

## 探索研究

中国建材集团“三精管理”优秀案例  
24 以“三精管理”为抓手 引领贵州西南争创一流企业

## 管理看台

中国建材集团六星企业  
28 春水如蓝 真心呵护边塞家园  
——阿克苏天山多浪水泥有限责任公司

## 党建政工

34 紧扣“六度”抓落实 聚焦“六力”出成效  
凯盛科技集团有限公司党委  
35 扎实推进主题教育走深走心走实  
西南水泥有限公司党委  
37 聚焦“12个一”抓实主题教育  
甘肃祁连山水泥集团股份有限公司党委

## 读书汇智

38 宋志平40年的管理问道  
读《问道管理》有感 何志毅

## 工作动态

40 宋志平出席香港“一带一路”高峰论坛并在主论坛发言  
等12篇

## 文苑

热烈庆祝中华人民共和国成立70周年  
46 中国建材集团诗歌书画选 毛文彪等  
47 发现材料之美——玻璃纤维篇

封面：中国首条生物光导识别芯片生产线  
封二：中国建材集团六大业务平台  
封三：我们开展“逐梦新时代·歌唱我的祖国”活动  
封底：放歌新时代（中材天山云浮 唐建华）

照片提供：石丽洁、孙嘉煥、王巨源、刘娜等



## 郝鹏到中建材合肥新能源公司调研

郝鹏充分肯定了中国建材集团在产业发展、创新转型、人才建设和党建工作等方面取得的成绩，高度评价了凯盛科技在打造科技创新平台方面发挥的作用。



近日，为深入了解企业在深化改革、创新发展等方面的工作开展情况，国务院国资委党委书记、主任郝鹏到中国建材集团所属凯盛科技旗下的中建材（合肥）新能源有限公司进行现场调研，参观“一密五线”全氧燃烧超白光伏玻璃生产线。安徽省副省长何树山，中国建材集团党委书记、董事长宋志平等一同参加。中国建材股份执行董事、总裁，凯盛科技党委书记、总经理彭寿向调研组作了详细汇报。

调研期间，郝鹏详细询问了生产线的装备水平、核心工艺、产品能耗及市场占有率等情况，特别对光伏玻璃在“530”新政及当前国际形势下的市场情况、公司应对策略以及需请国资委给予支持等方面进行了解。随后，郝鹏参观了凯盛科技创新发展的新成果，深入了解以8.5代TFT-LCD液晶基板玻璃、0.12mm超薄电子信息显示玻璃、1.5mm超白超薄光伏玻璃、5.0药用玻璃、高铝及高应变点玻璃等代表中国玻璃行业顶尖水平的新玻璃产业发展情况；以双玻组件、铜钢镓硒和碲化镉为代表的高世代新能源产业发展情况；在信息显示模组方面的快速发展情况；以机器人自动化设备为代表的先进装备产业的发展情况。最后，他还听取了企业在集成技术创新、人才队伍建设、党建工作和企业文化建设等方面的汇报。

郝鹏充分肯定了中国建材集团在产业发展、创新转

型、人才建设和党建工作等方面取得的成绩，高度评价了凯盛科技在打造科技创新平台方面发挥的作用。此外，他还询问了中国建材集团在当前经济下行压力大、投资总体下降的情况下能取得良好业绩的原因。宋志平表示，集团良好业绩的取得主要是靠经营，没有不赚钱的行业，任何行业都有赚钱的企业。在经济下行的大环境下，要努力营造小气候，创造有利的环境和条件，实现逆势上升。在下行的行业里做得好的企业，关键是坚守主业、细分市场、精细经营，为企业发展赢得机遇。

郝鹏在看望现场干部员工时强调，习近平总书记非常关心国内制造产业的升级、国内技术领域“卡脖子”问题的攻关。在国际贸易争端日益频繁、竞争日益激烈的今天，赢得最终胜利的根本保证是有最过硬的产品和技术，以中国建材集团为代表的国有企业能有今天的成就，是所有国企员工辛勤劳动、不畏困难、努力奋斗创造出来的。他希望中国建材集团继续把企业管理好、建设好、发展好，以凯盛科技为代表的科技创新型企业在技术创新领域取得更好的成绩，为国家、为民族作出更大的贡献。

国务院国资委办公厅、研究局负责同志，以及安徽省、合肥市等相关厅局负责同志，中国建材集团副总经理常张利，董事会秘书、总经理助理光照宇等参加调研活动。

# 2019央企支持澳门中葡平台建设高峰会在澳门举行 宋志平出席高峰会并在论坛发言

论坛以“迈进合作新时代，共拓发展新机遇”为主题，就中澳发挥双方优势，推进澳门中葡平台建设，共同参与葡语国家及“一带一路”建设展开互动讨论。



近日，由澳门特区政府、国务院国资委共同主办的2019央企支持澳门中葡平台建设高峰会在澳门举行。全国政协副主席何厚铨，澳门特区行政长官崔世安，国务院国资委党委书记、主任郝鹏，澳门中联办主任傅自应，佛得角工商业与能源部长亚历山大·蒙特罗等出席。中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀参加会议并在综合论坛发言，活动期间还参加了高级别招待晚宴、互动交流早餐会等相关活动。

论坛以“迈进合作新时代，共拓发展新机遇”为主题，就中澳发挥双方优势，推进澳门中葡平台建设，共同参与葡语国家及“一带一路”建设展开互动讨论。来自澳门、内地及葡语国家的600余名代表参会。

宋志平在“央企‘+澳门’携手合作、高质量参与葡语国家和‘一带一路’基础设施建设”的综合论坛上分享了集团参与葡语国家和“一带一路”建设，在基础设施、国际产能合作等领域的成果和经验，其观点受到与会嘉宾的赞赏和一致认可。论坛由中国电力建设集团副总经理李燕明主持，中国铁路工程集团董事长张宗言，中国交通建设集团董事长刘起涛，佛得角圣维森特岛海洋经济特区主任Jose Emanuel，澳门建造商会理事长邓汉昌一同参加。

宋志平表示，中国建材集团非常重视与澳门、葡语国家

的合作。他讲到，“兵马未动，粮草先行”，作为一家基础建材领域的企业，中国建材集团在参与“一带一路”建设，尤其是在葡语国家的建设中发挥着重要作用。集团已在巴西、安哥拉等葡语国家完成3000多万吨的水泥生产线建设项目，并在葡萄牙完成了300兆瓦地面光伏太阳能电站项目，这些项目的建成，为促进当地基础设施建设和经济发展提供了强劲动力。此外，集团在葡语国家积极尝试业务转型，就光伏建筑一体化、绿色建材等领域开展了工程建设、直接投资等方面的合作。下一步将在国资委的领导下，持续推动在葡语国家业务发展，全力支持葡语国家的发展。

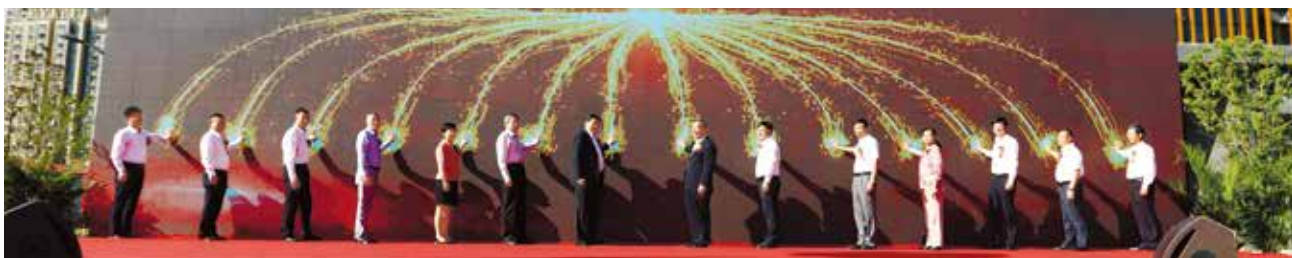
会议期间，还举行了央企代表与葡语系国家企业代表签约。中国建材股份总裁彭寿与安哥拉昆腾能源解决方案公司执行总裁佛朗西斯科分别代表中国建材工程与昆腾能源就安哥拉光伏储能一体化电站EPC项目签署协议。该项目建成后，将成为安哥拉首个光储一体化项目，同时也将是非洲地区最大的光储一体化项目。将为安哥拉最大的国有钻石集团Endiama旗下22个钻石矿安装光伏储能一体化电站系统，以清洁可再生的太阳能发电取代当地的高成本高污染的柴油发电。

中国建材集团副总经理王于猛、国际合作部总经理李志威、澳门水泥厂董事总经理程翔等参加相关活动。



# 中国建材(合肥)技术中心项目 正式启动

水泥行业已经迈进高质量发展阶段,要将水泥研发做优做细离不开优质创新平台的支撑,技术中心则对水泥界落实高质量发展、促进转型升级有着特别的意义,是集团发展过程中的又一件大事、喜事。



近日,中国建材(合肥)技术中心项目启动仪式于合肥市滨湖新区卓越城举行。中国建材集团党委书记、董事长宋志平,安徽海螺集团党委书记、董事长高登榜,合肥市副市长王文松出席仪式并致辞。合肥院院长朱兵致欢迎辞。合肥工业大学党委书记余其俊,中国建材集团党委常委、总会计师詹艳景,安徽省经济和信息化厅副厅长王厚亮,中国建材集团总工程师、中国建材总院院长姚燕,中国建材总院党委书记王益民,池州市副市长傅金光,合肥院党委书记周云峰出席仪式。

朱兵代表合肥院致欢迎辞并介绍合肥院与技术中心相关情况。他讲到,合肥院与新中国同成长、共进步,在加入集团的20年中,在集团的正确领导和全院上下的共同努力下,合肥院克服重重困难和阻碍,“走出去”战略深入贯彻落实,“员工持股”改制取得积极进展。合肥院将迎来一个新20年的发展,将肩负起技术中心的建设使命,开启合肥院打造核心技术、汇聚核心人才的崭新篇章。中国建材(合肥)技术中心将本着“绿色、开放、共享”的原则,打造成水泥行业先进的创新平台、开放的合作空间、高效的孵化基地,成为集团在地方的重要中央研究院。他表示,合肥院将不负重任,积极践行集团战略部署,努力将技术中心打造成为世界水泥协会的国际研发中心,推进水泥行业技术创新向纵深发展。

王文松代表合肥市委市政府致辞。他指出,中国建材集团与合肥市拥有深厚的合作友谊,技术中心选址合肥是双方又一次战略性合作的成果。近年来,合肥市正加快建设综合性国家科学中心和产业创新中心,技术中心的建设是合肥市“科

创+产业”理念的又一生动实践,为双方谋发展、促合作开启新篇章。他表示,合肥市将一如既往支持中国建材在肥发展,积极跟进项目过程并做好服务,优化研发环境、提供制度保障,努力将技术中心打造成为央企和地方合作的新型典范。

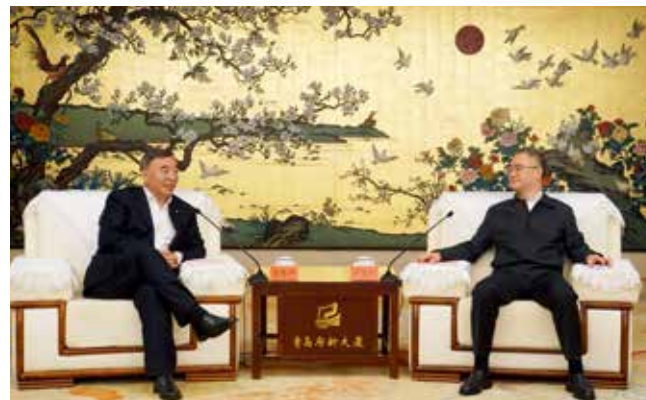
宋志平代表中国建材集团致辞。他回顾了中国建材集团和合肥院多年来取得的突出成绩,并表示,中国建材集团能够在世界五百强榜单不断攀升,在多个业务领域夺得桂冠,是多个像合肥院这样潜心深耕的重要骨干企业贡献力量。近年来,中国建材集团连逢喜事,中国建材旗下企业先后取得跨越式发展。水泥行业已经迈进高质量发展阶段,要将水泥研发做优做细离不开优质创新平台的支撑,技术中心则对水泥界落实高质量发展、促进转型升级有着特别的意义,是集团发展过程中的又一件大事、喜事。他表示,要以技术中心项目的启动作为新的历史起点,合肥院要坚定信心,不辱使命,抓住新一轮产业升级的发展机遇,发挥自身优势,推动我国水泥行业的结构调整和转型升级,为中国建材集团做优做强贡献力量。

中国建材集团科技管理部主任郅晓,董事会办公室、投资发展部相关负责同志,中国建材股份副总裁、中材水泥董事长隋玉民,中国建材总院党委副书记、国检集团总经理马振珠,北方水泥党委书记王茂田,南方水泥执行副总裁赵旭飞,中材水泥副总经理朱晓明,合肥院副院长王佳传,合肥市包河区委副书记、区长李命山,安徽省科技厅发展创新规划处处长黄河清,以及中科院合肥物质研究院应用所、安徽海螺集团、安徽省水泥协会、中国建材报、中国建材杂志等相关负责同志参加活动。



## 中国建材集团与青岛市政府 签署战略合作协议

根据合作协议，双方将建立长期、全面、深度的战略合作关系，共同打造具有国内外一流影响力的高新产业发展平台、国企混改示范工程和央地合作典范，进一步推动青岛社会经济发展和中国建材集团企业实力提升。



近日，中国建材集团与青岛市人民政府战略合作协议签约仪式在青岛举行。中国建材集团董事长、党委书记宋志平，山东省常委、青岛市委书记王清宪出席仪式并见证签约。集团党委副书记孙力实，青岛市委副书记、市长孟凡利出席签约仪式。集团副总经理常张利与青岛市副市长薛庆国分别代表双方签署《战略合作框架协议》。

根据合作协议，双方将在布局发展新材料、新能源、智慧农业项目、节能环保及资源综合利用、区域总部和科研平台建设、国有企业混改、相关行业整合升级、相关科技领域合作等方面建立长期、全面、深度的战略合作关系，共同打造具有国内外一流影响力的高新产业发展平台、国企混改示范工程和央地合作典范，进一步推动青岛社会经济发展和中国建材集团企业实力提升。

签约仪式前，王清宪会见了宋志平一行。他对宋志平一行来访表示热烈欢迎，并简要介绍了青岛市与央企合作情况。他表示，青岛市将以本次战略合作协议签署为契机，积极推进双方相关领域的务实合作，实现共同发展。宋志平表示，青岛是一座富有内涵的城市，人民热情友好，发展氛围浓厚，未来前景广阔。他强调，中国建材集团将抓住青岛打造“一带一路”国际合作新平台的有利契机，加快投资布局，深度融入地方发展，助力青岛高水平开放、高质量发展。

宋志平还应邀在青岛市委理论学习报告会上作了题为

“企业的创新与转型”专题报告。在近两个半小时的报告中，他结合中国建材集团创新发展历程，从创新的理论和模式、创新的实践、企业的转型等方面展开，运用大量案例，旁征博引、深入浅出，围绕企业如何综合运用自主创新、模仿创新、集成创新、协同创新、持续性创新、颠覆性创新、商业模式创新等方式，不断做强主业、瘦身健体、强化管理、创新转型、机制革命，在稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新，实现企业高质量发展，作了深入解读和系统阐述。

王清宪在主持报告会时指出，宋志平董事长的报告精彩、生动、深刻，既有理论高度，又极富实践操作性，要认真学习、消化、吸收，借鉴企业管理方式改造政府工作流程，树立城市运营思维，提高政府服务效率。青岛市级领导同志，各区市党政主要负责同志、市委各部门、市直各党组（党委）、中央和山东省驻青岛有关单位党组（党委）主要负责同志、市直企业主要负责同志、部分民营企业主要负责同志及部分机关干部代表等共600余人参加报告会。宋志平的专题报告获得与会人员的一致好评，认为专题报告为青岛企业的改革、创新和转型提供了宝贵经验，值得推广借鉴。

在青岛期间，中国建材集团还与青岛市政府在国际会议中心举行了战略合作对接活动，双方就有关情况做了交流推介，表示将进一步加强对接，共同推动相关项目落地实施。

## 甘肃省委书记林铎会见宋志平一行

集团将继续做精现有水泥业务,加快推进其他业务进展,继续加大对甘肃的支持力度,为甘肃脱贫攻坚和经济发展作出更大贡献,甘肃省委省政府将会为企业提供更好的服务。



近日,甘肃省委书记、省人大常委会主任林铎在兰州会见了中国建材集团党委书记、董事长宋志平一行。

林铎介绍了甘肃在风、光、电等领域的资源优势,以及在扶贫攻坚、生态保护尤其是加大黄河水资源保护,推动高质量发展的有关情况。他对中国建材集团给予甘肃的支持帮助表示感谢。他说,中国建材集团是非常有名的中央企业,改革创新成绩显著,位列世界建材企业的榜首,在国家整个材料工业中占有重要位置,很多技术项目支撑了国民经济和国防工业的发展。集团所属祁连山水泥是业界知名水泥企业,管理水平高,经营业绩好,对甘肃及西部建设发挥了重要作用。除了水泥,中国建材集团还围绕新能源材料、智慧农业等领域在酒泉、定西多地布设产业,对甘肃发展作出了很大贡献。他希望中国建材集团一如既往关注甘肃,支持甘肃发展,加快项目落实落地,甘肃省委省政府将会为企业提供更好的服务。

宋志平对甘肃省委省政府长期以来给予中国建材集团的大力支持表示感谢。他简要介绍了中国建材集团的业务发展情况,现在集团的水泥、风电叶片业务做得非常好,新材料业务异军突起、发展迅猛。今天参观了兰州新区,

听了林铎书记关于甘肃情况的介绍,留下了深刻的印象,进一步增强了企业的责任感。中国建材集团在甘肃省已有发展规划,未来将加快现有项目进度,提高企业效益和品质,发挥在新能源和新材料方面的优势,拓展新业务的范围。祁连山水泥将立足甘肃,跨青海和西藏,在西部地区经济建设中积极发挥作用。集团将继续做精现有水泥业务,加快推进其他业务进展,继续加大对甘肃的支持力度,为甘肃脱贫攻坚和经济发展作出更大贡献。

在甘肃期间,宋志平一行还考察了兰州新区建设情况,参观了甘肃德福新材料有限公司电解铜箔生产线、兰石集团有限公司装备制造工业园、兰州新区现代农业示范园等项目。

甘肃省委常委、省委秘书长王嘉毅,副省长李沛兴,定西市委书记唐晓明,省政府副秘书长王锋,省工业和信息化厅厅长臧秋华,省委政策研究室副主任苟保平,兰州市委常委、新区党工委书记杨建忠;原国务院国有重点大型企业监事会主席、甘肃省原副省长韩修国,中国建材集团党委常委、副总经理王于猛,祁连山水泥董事长脱利成、总裁刘继彬等参加相关活动。



## 宋志平赴瑞士、冰岛、瑞典访问

围绕集团的检验认证、水泥和混凝土技术合作、氮化硅轴承、新材料等业务领域进行了深入探讨,就集团所属企业下一步的合作进行了广泛交流。中国建材总院、中材高新分别与海外公司签署了合作协议。



近日,中国建材集团董事长、党委书记宋志平应邀分别赴瑞士、冰岛、瑞典相关企业和机构进行参访,围绕集团的检验认证、水泥和混凝土技术合作、氮化硅轴承、新材料等业务领域进行了深入探讨,就集团所属企业下一步的合作进行了广泛交流。

在瑞士,宋志平一行赴瑞士拜访了瑞士通用公证行(SGS)总部并参观了办公场所。SGS总裁Frankie Ng、常务副总裁Wim Van Loon和首席执行官Olivier Merkt出席了接待,双方就各自的优势领域和未来的创新合作进行了深入交流。Frankie Ng介绍了SGS的业务情况。他强调,中国是SGS关注的全球发展最快的三大市场之一,SGS非常重视中国建材检验认证集团(CTC)的发展,CTC在建筑材料领域拥有较强的优势,双方应把握时机,开展多领域的合作。宋志平介绍了中国建材集团水泥、国际工程、新材料、检验认证等业务开展情况。他表示,中国的检测认证行业比较分散,存在较大的整合空间,CTC与SGS在检验认证领域互补性强,应加快开展全方位、多领域深入的合作,携手实现互利共赢。

在冰岛,宋志平应邀访问冰岛创新中心并参观建筑研究所实验室及相关设备。冰岛工业与创新部部长Thordis Gylfadottir、冰岛创新中心主任Sigriour Ingvardottir等热情接待代表团一行。会谈期间,中国建材总院与冰岛创新中心就低碳混凝土领域的合作机制达成共识,集团总工程师、中国建材总院院长姚燕和Sigriour Ingvardottir代

表双方签署合作协议。中国驻冰岛大使金智健和宋志平共同见证了合作协议签署仪式。

在冰岛期间,宋志平一行受邀访问了雷克雅未克大学,与Ari Jonsson校长就人才培养、校企合作等方面进行了交流。此外,宋志平一行还参观了冰岛最大的地热电站——赫利舍迪地热电站,观看了地热电厂运行演示和冰岛地热资源情况介绍,就地热能源、地热发电技术、应对气候变化、减少能耗等内容进行了深入了解。

在瑞典,宋志平应邀拜访了世界最大的轴承企业瑞典斯凯孚(SKF)集团哥德堡总部。SKF集团总裁兼首席执行官邓立信对代表团的来访表示欢迎。他介绍了SKF的基本情况,展示了氮化硅轴承、车用联轴器核心产品,随后陪同参观了SKF全自动、智能化、数字化的轴承生产线。期间,中国建材股份副总裁、中材高新董事长刘燕和邓立信代表双方签署合作协议。宋志平指出,中国建材集团与SKF集团在氮化硅、水泥、玻璃等产业有着极其紧密的合作关系,形成了互为客户、互为供应商的循环合作关系,未来希望双方进一步发挥各自优势,共同推动双方在氮化硅陶瓷、水泥、玻璃等领域的合作,实现互利共赢。

在瑞典期间,宋志平一行还专程拜访了中国驻瑞典大使馆,与桂从友大使、韩晓东经商参赞进行了会谈。

中国建材研究总院副院长、CTC总经理马振珠,中材高新氮化物陶瓷公司副总经理孙峰,中国建材总院国际合作部负责人等参加了相关活动。

## 刘志江到格鲁吉亚、葡萄牙、摩洛哥项目调研

拜访了格鲁吉亚KASPI水泥项目业主、葡萄牙LHOIST集团，就双方进一步深化合作交流了意见；参观了格鲁吉亚KASPI水泥项目、摩洛哥SOUSS项目，对其国际化发展、属地化经营成果给予充分肯定，对下一步发展提出了具体要求。



近日，中国建材集团副董事长、党委副书记刘志江一行分别到格鲁吉亚、葡萄牙、摩洛哥三国进行商务洽谈，会见重要合作伙伴，并深入集团项目现场调研指导工作。

在格鲁吉亚期间，刘志江参观了由成都建材院总承包的KASPI日产3000吨熟料水泥生产线，听取了关于项目执行、生产运行以及煤磨改造项目的介绍，并检查指导了项目安全生产、党建等工作的开展情况。刘志江对KASPI项目组织、项目建设质量给予了充分肯定和高度评价。他指出，成都建材院要认真贯彻落实集团“六个一”国际化布局，加快实现公司属地化经营，做强做优传统主业，做大做精有限相关多元业务；要牢固树立安全发展理念，切实把各项安全生产措施落到实处。在KASPI项目调研期间，刘志江一行还与业主方就进一步深化合作交流了意见。

在葡萄牙期间，刘志江拜访了LHOIST集团。LHOIST集团总裁Juan Martinez先生对刘志江一行表示热烈欢迎，高度赞赏中国建材集团取得的巨大成就。Martinez介绍了LHOIST集团的业务分布、发展情况及战略规划，并表达了希望能够与中国建材集团合作的强烈愿望。刘志江对LHOIST集团的盛情邀请表示感谢，他详细介绍了中国建材集团的发展情况以及国际化战略部署。他表示，中国建材

集团积极参与“一带一路”建设、国际产能合作，充分运用自己在技术、资金、人才等各方面的优势，在境外工程承包业务方面已经取得了实质性进展和良好的成绩。希望双方找准切入点，充分发挥中国建材集团的SINOMA国际品牌优势，加强区域化合作，推动新技术的开发和推广应用，努力在绿色环保、节能减排以及危废处置等领域开展深层次合作。

在摩洛哥期间，刘志江调研了摩洛哥SOUSS项目，听取了项目进展汇报及阿尔及利亚区域属地化经营“亿元”利润平台工作规划汇报。刘志江对摩洛哥SOUSS项目精细化管理水平和阿尔及利亚公司在属地化经营工作进展给予了充分肯定。他高度赞扬了中材建设执行项目的国际化程度、管理水平、执行效果，并充分肯定了项目党建工作。他指出，中材建设目前处于转型的“攻坚阶段”，要继续加快国际化发展、属地化经营步伐，做到突出主业、聚焦实业、专注专业。针对公司的下一步的发展，刘志江提出四点具体要求：一是要突出战略引领发展；二是要扎实推进“三精管理”；三是加快创新激励机制；四是加强企业文化建设。

中材国际副总裁、成都建材院董事长焦烽，中材建设执行董事、总经理童来苟等分别参加有关活动。



## 曹江林率团出席全球水泥与混凝土协会新加坡年会

此次GCCA新加坡年度会议汇聚了38家企业会员和18家协会会员，会议内容丰富，主题鲜明。中国建材集团派出专家参加了GCCA全部7个工作组的专家会议，并担任“水泥创新”工作组的联席主席，还参加了以创新和未来城市为主题的行业论坛。

近日，受中国建材集团董事长宋志平委托，集团总经理曹江林率团参加在新加坡举行的全球水泥与混凝土协会（GCCA）2019年度会议。曹江林出席了GCCA第2次董事会及年度成员大会，并与爱尔兰CRH集团、拉豪集团、墨西哥CEMEX公司举行了CEO交流会。

中国建材集团作为全球最大建材产业集团，积极参加全球行业盛会，公司经营、战略布局与国际接轨。此次董事会通过了《GCCA2020-2025战略规划》，同意建立“全球水泥与混凝土研发网络（GCCRN）”，中国建材成为GCCRN首批产业合作伙伴之一。

会议期间，曹江林与大型水泥跨国公司CEO进行了会谈，交流了对全球水泥行业的看法，以及各公司经营管理现状和未来发展战略。各方介绍了在精减管理、拓展业务等方面的思考和做法，表达了进一步深化在节能减排、信息化及智能化等方面的合作意愿，纷纷希望继续加强联络和交流、探讨符合各方共同利益的潜在合作。

曹江林还率团与西部水泥、亚泥、台泥等中国水泥行业的代表进行了深入交流，各方均希望进一步促进中国水

泥行业健康协调发展，共同提升中国水泥行业在全球水泥行业的地位；与新加坡丰益国际集团高层进行了充分交流，双方就深化全球范围内的工程服务合作达成了共识。

此次GCCA新加坡年度会议汇聚了38家企业会员和18家协会会员，会议内容丰富，主题鲜明。中国建材集团派出专家参加了GCCA全部7个工作组的专家会议，并担任“水泥创新”工作组的联席主席，还参加了以创新和未来城市为主题的行业论坛。中国建材的代表在专项会议中积极参与会议讨论，与全球各大企业的参会代表共同研讨行业焦点、协商工作路线；在论坛上进行主题演讲，向全球展示了中国水泥行业的创新发展状况以及中国建材带领行业追求可持续发展的理念和做法，得到与会数百名全球水泥行业人士的广泛赞誉，吸引了国际水泥行业的部分领先研发机构积极寻求与中国建材建立研发及创新方面的合作联系。

中国建材股份副总裁、中材国际董事长宋寿顺，中材建设执行董事、总经理童来苟，中材国际（南京）董事长沈军及相关人员参加了活动。



## 中国建材集团与银川市 签署合作协议并举行项目奠基仪式

根据协议，双方将在建设中国建材（银川）工业互联网产业园、智慧农业示范基地、贺兰山套门沟矿区生态治理及砂石骨料资源整合、银川市辖区商砼整合、中国建材（银川）新材料产业基地等项目加强合作，加快推进项目落地建设，实现共同发展。



近日，中国建材集团与银川市政府在银川签署《深化产业项目合作发展协议》，并举行中国建材（银川）工业互联网产业园暨中国建材科技大厦项目在银川市中关村双创产业园举行奠基仪式。宁夏自治区党委副书记、银川市委书记姜志刚出席签约仪式。受宋志平董事长委托，中国建材集团总经理曹江林出席仪式并致辞。中国建材集团总经理助理魏如山和银川市副市长韩江龙分别代表双方签署协议。

签约仪式前，姜志刚会见了曹江林一行。姜志刚表示，银川市将为中国建材集团在银川产业发展提供优质服务和政策支持，创造良好营商环境，积极做好项目建设保障，共同推进“首都带首府”合作模式向政企产业领域合作拓展，实现共赢发展。曹江林介绍了集团生产经营、改革发展情况，表示将把银川作为集团重要的产业发展基地，结合银川独特的区位优势和资源禀赋，发挥集团在人才、技术、品牌等方面优势，推进双方在相关产业领域的合作，助推地方产业转型升级，实现高质量发展。

签约仪式上，中国建材集团、凯盛科技分别与银川市政府签署了《中国建材（银川）工业互联网产业园、现代智慧农业两个具体项目投资合作协议》。根据协议，双方将在建设中国建材（银川）工业互联网产业园、智慧农业示范基地、贺兰山套门沟矿区生态治理及砂石骨料资源整合、银川市辖区商砼整合、中国建材（银川）新材料产业基地等项目加强合作，加快推进项目落地建设，实现共同发展。

曹江林讲到，建设中国建材（银川）工业互联网产业园，是按照银川市中关村双创园规划和布局打造的高新产业分园，是深入落实国家数字经济发展战略，推动银川市互联网经济和产业发展的重要举措，将推动工业互联网、大数据、云计算、人工智能等新一代信息技术与实体经济在更广范围、更深程度、更高水平的融合，厚植实体经济数字化转型新动能。产业园将引入“我找车”智慧物流和中国建材云科技一中心两平台等“互联网+”模式管理平台入园，建成中国建材集团西北区域大数据中心、互联网业务中心、集中管控中心、创新研发中心、高新技术服务中心、新业态孵化中心。

在银川期间，曹江林一行还到宁夏建材调研，参观了宁夏建材MES管理系统平台、“e”仓储平台、“我找车”物流平台等信息化管理系统推广应用情况，听取了宁夏建材相关工作汇报。他对宁夏建材在“互联网+”业务取得的成绩给予充分肯定，并指示企业加快推广应用，勉励大家继续为集团创新发展作出更大的贡献。

中国建材股份副总裁兼中材科技董事长薛忠民，凯盛科技常务副总经理马立云，宁夏建材董事长、党委书记尹自波，宁夏建材总裁王玉林，集团公司办公室、纪检监察部，地勘中心宁夏总队、中国建材工程、中建材投资、凯盛（浩丰）智慧农业、南方石墨等相关负责同志分别参加了签约奠基或相关活动。



# 中国建材集团9个集体和14名个人 受到人力资源社会保障部和国务院国资委表彰

近日，中央企业先进集体和劳动模范表彰大会在人民大会堂举行。国务委员王勇出席大会并会见先进集体和劳动模范代表。国资委党委书记、主任郝鹏出席大会并讲话。国务院副秘书长孟扬出席会议。人力资源社会保障部副部长、党组成员张义全宣读表彰决定。国资委副主任、党委委员任洪斌主持会议，国资委党委委员出席会议。受集团党委书记、董事长宋志平的委托，集团党委副书记、副董事长刘志江作为在京中央企业领导参加表彰大会。

王勇指出，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，中央企业广大干部职工坚定不移听党话跟党走，奋力投身国企改革伟大实践，取得了骄人业绩。先进集体和劳动模范是中央企业干部职工的杰出代表，用无私奉献和辛勤汗水，生动诠释了新时代“爱岗敬业、争创一流，艰苦奋斗、勇于创新，淡泊名利、甘于奉献”的劳模精神。他强调，全体中央企业干部职工要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以先进集体和劳动模范为榜样，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，加快推进企业高质量发展，加快建设世界一流企业，不断开创中央企业改革发展和党的建设新局面，为实现“两个一百年”奋斗目标做出新的更大贡献。

郝鹏代表国资委党委向受表彰的先进集体和劳动模范表示热烈祝贺，向为中央企业改革发展作出重要贡献的广大干部职工致以崇高敬意。党的十八大以来，中央企业坚决贯彻落实习近平总书记重要指示精神和党中央决策部署，开创了新时代中央企业职工队伍建设新局面。他强调，国资委和中央企业各级党组织、广大干部职工，要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，不忘初心、牢记使命，保持昂扬向上的干事创业激情，唱响新时代中央企业劳动者之歌，注重打造高素质职工队伍，维护好发展好职工权益，为做强做优做大国有企业、培育具有全球竞争力的世界一流企业汇聚磅礴力量。

此次表彰，中国建材集团9个集体被授予中央企业先进集体，14名个人被授予中央企业劳动模范。南方水泥总裁、党委书记肖家祥，中国建材总院水泥新材院副院长文

## 集团9家单位被授予中央企业先进集体荣誉称号：

中国建材集团有限公司上海南方水泥有限公司  
中国建材集团有限公司中材水泥有限责任公司  
中国建材集团有限公司成都建筑材料工业设计研究院有限公司  
中国建材集团有限公司西南水泥有限公司  
中国建材集团有限公司广安北新建材有限公司  
中国建材集团有限公司合肥水泥研究设计院有限公司  
中国建材集团有限公司北新房屋有限公司  
中国建材集团有限公司蚌埠玻璃工业设计研究院有限公司  
中国建材集团有限公司中国建筑材料工业地质勘查中心安徽总队

## 集团14名个人被授予中央企业劳动模范荣誉称号：

张毓强 中国建材集团有限公司中国巨石股份有限公司总裁  
张建强 中国建材集团有限公司中国联合水泥集团有限公司淮海运营管理部鲁东片区营销副主任  
王剑博 中国建材集团有限公司祁连山水泥集团股份有限公司营销中心主任  
孙运兵 中国建材集团有限公司连云港中复连众复合材料集团有限公司管罐生产部培训管理员  
姜大勇 中国建材集团有限公司泰山玻纤有限公司生产总监兼生产计划部部长  
董伟强 中国建材集团有限公司中材高新材料股份有限公司氧化铝陶瓷事业部副总经理  
王铁铮 中国建材集团有限公司中国建材国际工程集团有限公司玻璃工程事业部常务副部长  
文寨军 中国建材集团有限公司中国建筑材料科学研究所水泥新材院副院长  
张冲 中国建材集团有限公司蚌埠玻璃工业设计研究院有限公司副总经理、总工程师  
杨胜 中国建材集团有限公司中国建筑材料科学研究所兰州防水研究院总工程师  
高学渊 中国建材集团有限公司中国建筑材料工业地质勘查中心甘肃总队党委书记、总队长  
王品 中国建材集团有限公司中材节能股份有限公司余热发电事业部副总经理兼项目管理部部长  
张建军 中国建材集团有限公司新疆建化实业有限责任公司副总经理  
李忠水 中国建材集团有限公司中国建筑材料工业地质勘查中心吉林总队地质勘察院副院长

寨军，蚌埠院副总经理、总工程师张冲等3人，作为集团受表彰的中央企业先进集体和劳动模范代表，参加表彰大会，并接受国务院国资委领导亲切接见。

集团党委要求受到表彰的先进集体和劳动模范，珍惜荣誉，谦虚谨慎，戒骄戒躁，始终以良好形象发挥引领示范作用。号召各级党组织、广大党员干部职工要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，自觉向先进集体和劳动模范对标学习，学习他们旗帜鲜明讲政治、勇立潮头敢担当、与时俱进求创新、扎根企业干事业的优秀品质和良好作风，努力为建设具有全球竞争力的世界一流建材和新材料产业投资集团做出更大贡献，以优异成绩庆祝新中国成立70周年！

## 中国建材集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育第一批总结暨第二批部署会议

主题教育开展以来,中国建材集团党委深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,认真落实党中央部署,按照国资委党委要求,聚焦主题主线,紧扣目标要求,宋志平同志切实履行第一责任人的责任,各位党委委员认真落实“一岗双责”,一体推进四项重点措施,围绕“5个突出”“8个高质量”“4个确保到位”,加强领导,精心组织,突出重点,扎实推进,主题教育取得明显成效。



近日,中国建材集团召开“不忘初心、牢记使命”主题教育第一批总结暨第二批部署会议。会议的主要任务是,深入学习贯彻委管中央企业主题教育第一批总结暨第二批部署会议精神,对集团第一批主题教育开展情况进行系统总结,对第二批主题教育进行全面部署。国资委第二巡回督导组组长万晓云出席会议并作讲话,集团党委书记、董事长宋志平作总结部署讲话,国资委第二巡回督导组组员王莹、集团领导班子成员、集团高管出席会议。会议由集团党委副书记孙力实主持。

宋志平指出,主题教育开展以来,集团党委紧紧围绕深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想这个根本任务,按照中央文件精神 and 国资委党委部署要求,特别是习近平总书记关于开展主题教育重要讲话精神,坚持统筹学习教育、调查研究、检视问题、整改落实4项重点措施,整体推进动员部署、学习研讨、调查研究、专题党课、

检视问题、专项整治、专题民主生活会、评估总结8项重点工作,在集团总部、10家成员企业的69个党组织中,扎实开展第一批主题教育,实现了理论学习有收获、思想政治受洗礼、干事创业敢担当、为民服务解难题、清正廉洁作表率的具体目标,取得了实实在在的效果。他讲到,集团第一批主题教育突出问题导向,坚持实字当头,主要有四点收获:一是突出学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,进一步提高了政治站位;二是突出聚焦集团高质量发展,进一步强化了使命担当;三是突出用高质量党建引领企业高质量发展,进一步落实了党建责任;四是突出转变党风企风,进一步密切了党群联系。

宋志平指出,集团第一批主题教育紧扣主题主线,把握重点任务,主要有五个特色亮点。一是学习教育聚焦深学细悟习近平新时代中国特色社会主义思想,按照覆盖规定人员、学习规定内容、落实规定形式、完成规定时间





要求，把学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想贯穿主题教育全过程。二是调查研究聚焦摸实情、破难题、出实招，重点围绕有效解决制约企业高质量发展、推动技术创新、完善机制改革、加强党建和纪检工作等方面，开展了深入细致的调查研究，提出了解决问题的思路举措和对策建议。三是检视剖析聚焦落实习近平总书记“四个对照”“四个找一找”要求，对照“四讲”要求、党章党规、职责使命、征求意见找差距、补短板，为整改落实提供了精准靶向。四是整改落实聚焦解决突出问题，持续深化检视问题整改，持续推进专项整治工作，持续开展软弱涣散党组织集中整顿，持续巩固专题民主生活会成果，以务实举措、务实作风，让广大党员职工真正感到主题教育带来的新变化。五是督促指导聚焦完善机制、从严从实，建立动态跟踪、信息报送、工作例会“3个推进机制”，向成员企业派出3个巡回指导组，全过程抓好重点任务落实。

宋志平强调，要树立基层导向，巩固扩大成果，扎实开展第二批主题教育，重点在三个方面下功夫。一是要联系基层实际，实现“四个推动”，推动习近平新时代中国特色社会主义思想在基层企业落地见效，推动应对中美经贸摩擦稳增长促改革政策措施落地见效，推动整顿软弱涣散基层党组织目标任务落地见效，推动解决职工群众最急切最期盼问题落地见效。二是要落实重点任务，做到“四个贯穿始终”，把学习教育贯穿始终、把调查研究贯穿始终、把检视问题贯穿始终、把整改落实贯穿始终。三是要强化组织领导，狠抓“四个保证”，保证组织实施到位、保证督促指导到位、保证氛围营造到位、保证纪律要求到位，确保主题教育善始善终、善作善成。

万晓云指出，主题教育开展以来，中国建材集团党委深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，认真

落实党中央部署，按照国资委党委要求，聚焦主题主线，紧扣目标要求，宋志平同志切实履行第一责任人的责任，各位党委委员认真落实“一岗双责”，一体推进四项重点措施，围绕“5个突出”“8个高质量”“4个确保到位”，加强领导，精心组织，突出重点，扎实推进，主题教育取得明显成效。通过第一批主题教育，中国建材集团全体党员干部深化了理论学习，接受了思想洗礼，振奋了精神状态，改进了工作作风，解决了一批涉及改革发展稳定党建和职工群众最直接最现实最关心的问题，带来了新气象新变化。他就巩固扩大第一批主题教育成果，认真抓好第二批主题教育，提出三点意见。一是坚持不懈强化理论武装，持续深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，继续在学懂弄通做实上狠下功夫，全面系统学、及时跟进学、联系实际学。二是善始善终抓好整改落实，要全面盘点、查漏补缺，要上下联动、合力整改，要跟踪问效、防止反弹，以实际成效取信职工群众。三是认真贯彻党中央部署要求，坚持标准要求，注重开门搞教育，注重解决实际问题，加强组织领导，切实抓好第二批主题教育。

孙力实在主持讲话中就落实本次会议精神提出三点要求：一是迅速传达落实会议精神，抓紧开展总结暨动员部署工作；二是扎实推进主题教育重点工作，确保主题教育取得实效；三是坚持两手抓两促进，把主题教育成果转化为集团高质量发展的强大动力。

会上，集团第一批主题教育的3个巡回指导组组长介绍了工作情况和经验体会，10家成员企业党委负责人交流了特色亮点、主要做法和整改情况。

集团第一批主题教育巡回指导组成员，第二批主题教育巡回指导组成员，集团总部各党支部书记，集团直管二级企业党委书记、专职副书记、党群工作部负责人等参加会议。

## 宋志平到中材国际 讲“不忘初心、牢记使命”主题教育专题党课

宋志平强调“不忘初心、牢记使命”本身就是奔着问题去，思考初心是什么、使命是什么，如何密切联系群众、关心群众的疾苦、解决群众关心的问题，查找还有哪些差距。要扎扎实实地做，千万不要走过场，以主题教育活动促进生产经营发展各项工作。



近日，中国建材集团党委书记、董事长宋志平到中材国际调研主题教育工作并讲专题党课。国资委第二巡回督导组组员张馥雪到会指导，集团党委副书记孙力实，党委常委、副总经理王于猛，中国建材股份党委副书记顾超参加党课学习。中材国际党委书记、董事长宋寿顺主持党课。

宋志平从对中材国际开展主题教育的要求、党建工作的要求和经营发展的希望三个方面，讲了一堂主题鲜明、内涵丰富、思想深刻的专题党课。他强调“不忘初心、牢记使命”本身就是奔着问题去，思考初心是什么、使命是什么，如何密切联系群众、关心群众的疾苦、解决群众关心的问题，查找还有哪些差距。要扎扎实实地做，千万不要走过场，以主题教育活动促进生产经营发展各项工作。他要求中材国际党委要充分发挥主体作用，坚持主题不变、标准不降、力度不减，扎实开展第二批主题教育，重点在三个方面下功夫：一要联系基层实际，实现“四个推动”；二要落实重点任务，做到把学习教育贯穿始终、把调查研究贯穿始终、把检视问题贯穿始终、把整改落实贯穿始终；三要强化组织领导，压实工作责任。

宋志平对中材国际的党建工作提出六点要求：一是认真理解领会党建工作对于企业的重要性，把党的建设和现代企业制度有机融合。二是把握党委工作的重点“把方向、管大局、保落实”。三是党建工作要把好政策关、思想关、

用人关、服务关“四个关”。四是党建工作要结合经营实际，不能“两张皮”“两本账”，做到“四个结合”。五是党建工作要形成“四种文化”相融合。六是加强基本组织、基本队伍和基本制度“三基”建设。

宋志平对中材国际下一步的经营发展提出五点希望：一要坚持做好工程服务的核心业务。二要加大技术创新的力度。三要内抓减量置换，外抓“一带一路”。四要做好“双百行动”改革试点，推行“新三样”，向机制要效益。五要重视队伍的团结，增强市场的竞争力。

中材国际广大党员干部一致认为，宋志平书记的专题党课，充分解读“不忘初心、牢记使命”主题教育的深刻内涵和具体要求，对中材国际高质量发展和党的建设作出战略性、系统性、针对性指导，纷纷表示要积极投身公司改革发展生动实践，切实肩负起职责使命，为做强做优做大国有资本，为把集团建设成为具有全球竞争力的世界一流综合性建材和新材料产业投资集团作出新的更大贡献。

在专题党课前，宋志平还听取了中材国际主题教育、经营改革党建工作汇报和中材国际总部第三党支部主题教育开展情况汇报，并与支部党员进行了亲切座谈。

中国建材集团党群工作部主任苗小玲，中材国际总部中层以上干部、全体党员，所属单位领导班子成员、党员代表共300余人参加了党课学习。



## 国资委“不忘初心、牢记使命”主题教育 第二巡回督导组到北新建材调研督导

万晓云指出，中国建材对开展第二批主题教育抓得紧，开局非常不错，从集团总部、股份公司、北新建材来看，各级党委都非常重视，切实担起了主体责任，而且效果不错，他就持续开展好第二批主题教育提出了要求。



近日，国资委党建局干部刘晓平，国资委“不忘初心、牢记使命”主题教育第二巡回督导组组长万晓云，成员赵大鹏、王莹、张馥雪一行到北新建材调研督导第二批主题教育开展情况。受中国建材集团党委书记、董事长宋志平的委托，集团党委副书记、主题教育领导小组副组长、领导小组办公室主任孙力实，陪同调研并主持汇报工作。

万晓云一行参观了北新建材未来建筑馆、党建中心、全屋装配系统样板房，听取了北新建材生产经营、党建工作和主题教育开展情况，详细了解了集团第一巡回督导组、中国建材股份第三巡回督导组对主题教育的督导情况。

万晓云充分肯定了中国建材集团、中国建材股份、北新建材在第二批主题教育中所做的工作，充分肯定了北新建材在生产经营、党建工作所取得的优异成绩。他指出，中国建材对开展第二批主题教育抓得紧，开局非常不错，各级党委都非常重视，切实担起了主体责任，而且效果不错。北新建材按照中央的要求和集团党委部署，与第一批同步开展学习研讨、调查研究、检视问题，先走一步，而且有一定的成效，为搞好第二批的主题教育打下了很好的基础。他就持续开展好第二批主题教育提出要求，一要充分认识第二批主题教育的重要性和复杂性，切实增强使命感；二要压实责任，形成工作合力；三要坚持标准要求，体现分级分类指导；四要抓好八项重点工作；五要坚持把学习教育、调查研究、检视问

题、整改落实这四项重点措施贯穿始终。

孙力实在主持座谈会时，首先对国资委党建工作局、国资委第二巡回督导组一行莅临指导表示欢迎和感谢，并简要介绍了集团第二批主题教育开展情况。她指出，集团各级企业深入贯彻中央和国资委党委部署，按照集团统一安排，落实“四个推动”“四个贯穿始终”等要求，逐级示范推动主题教育开展。注重营造浓厚的学习氛围，坚持中心组学习研讨、党委常委会传达学习、“三会一课”等形式，确保学习教育进企业、进班组、进一线。紧密联系企业实际，从一开始就把查摆问题突出出来，聚焦企业发展、经营管理、改革创新、作风和党的建设等重点工作，切实把主题教育的深入开展作为推动企业发展的有力契机。就贯彻万组长讲话要求、抓好第二批主题教育，强调指出越是任务艰巨，越要早谋划、早动手，越要压实主体责任，确保第二批主题教育取得实实在在的效果。

会后，国资委第二巡回督导组与北新建材的中层干部、党员、群众代表座谈。大家结合主题教育的学习体会和切身感受，从第二批主题教育、企业改革发展和党建等方面提出了意见和建议。大家讲到，这次主题教育自上而下抓好学习宣贯，与中心工作结合很紧密，紧密联系解决企业发展中的问题，确实看到了新变化、新成效、新进步。一致表示，将以主题教育为契机，坚定信心、奋勇前行，不断为推动企业高质量发展、打造绿色建筑新材料产业平台做出更大贡献！



# 机制革命

## ——推开国企改革最后一扇门

中国建材集团有限公司党委书记、董事长 宋志平

---

6月初,《国务院国资委授权放权清单(2019年版)》(简称《授权清单》)正式对外公布,这距离颁布《改革国有资本授权经营体制方案》(简称《方案》)只有一个月时间,《授权清单》是授权经营体制改革的重要举措,可谓是国资委“刀刃向内”的一场“自我革命”。

党的十八大以来,国资国企改革在理论和实践层面都取得了丰硕成果,顶层设计基本完成、改革试点取得经验、中国特色现代企业制度基本建立。当前的改革还面临最后一道藩篱——机制革命。建立企业效益和经营者、劳动者利益之间的正相关关系,打造企业与员工共享的发展平台,将是推开国企改革的最后一扇门。

---



## ① 国资国企改革三件事：体制、制度、机制

《国资报告》：党的十八大以来，国企改革进入新的历史时期，2020年是本轮国资国企改革的关键节点，在这样的时刻，您认为，国企改革最关键的是什么？

宋志平：党的十八大以来，国企改革进入新阶段。新一轮国企改革不同以往之处在于，更加注重改革的系统性、整体性和协同性，将顶层设计与试点先行相结合。

中国建材承担了国资委国有资本投资公司、央企兼并重组、发展混合所有制、落实董事会职权、员工持股五项试点任务，4家子企业入选“双百行动”，2家入选发改委混改试点。我们在试点中总结提炼了经验做法和可供借鉴参考的案例。

现在，我们重新梳理和思考国企改革，就会发现，国企改革的目的是适应社会主义市场经济体制，主要解决国企的效率问题。怎么把我国以公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度跟市场

接轨，实现国有资本和市场经济的有效结合，是改革的出发点和难点所在。

党的十八大以来，经过在理论和实践上的大量探索，基本解决了这个难题，就是做好国企改革的三件事：体制、制度、机制。

体制就是处理好国有经济、国有资本、国有企业之间的关系，国资委管资本，国家出资企业管股权，被投资企业开展市场化运营，建立起三层国资监管体制。

制度就是国企运作的方式，是所有者、经营者、决策者、执行者之间的关系，建设中国特色现代企业制度。

机制就是企业效益和经营者、劳动者利益之间的关系。现在在体制、制度上都有比较清晰的办法，要在机制上进一步发力，推开国企改革的最后一扇门，这是最重要的事情。

## ② 体制改革：管资本要管住更要管好

《国资报告》：体制层面上，国资委以管资本为主转变职能，您觉得应该把握好什么？

宋志平：国有资本和市场经济怎么接轨，这是个世界性难题。很多西方国家采取“私有化”的方式，效果不一定好。我们是社会主义国家，不仅不能把国企私有化，还要理直气壮做强做优做大国有资本。

国有经济怎么和市场对接呢？这是个体制问题。党的十八届三中全会提出“以管资本为主”，这是非常重大的改变。党的十九大进一步提出“改革国有资本授权经营体制”。前不久国务院和国资委分别出台的《方案》和《授权清单》非常好，是国资国企改革指导思想上最深刻的变革。

首先要做到出资人到位。过去国有企业经历过“九龙治水”，很多部委都在管、也都不管，直到成立了国资委，作为国有出资人代表机构，对国有资产集中统一监管。围绕着怎么管的问题，当时采取的是管人、管事、管资产相结合的方式，既当“婆婆”，又当“老板”。现在提出以管资本为主，国资委回归到国有资本出资人代表的职责上来，管好资本，管人、

管事更多地交给董事会。

国资委“以管资本为主”，主要解决两个问题：

第一是管好国有资本的布局和调整，使得国有资本能够解决国家亟待解决的问题，突破“卡脖子”技术壁垒等，把国有资本更多投入关系国计民生的领域，这是国有资本非常重要的功能。

第二是要把握管住和管好的平衡。“以管资本为主”不能简单理解成“以监督为主”。监督管理常被简称为“监管”，给人的直接感觉是“要监控、要管住”。

我认为监督管理应该有监督和管理两个含义。监督的同时更要注重管理，而管理又不是一味地要管住、管死，而是要管好。管好就要立足于把国有资本做强做优、发展壮大。我们希望，“对国有资产的监管”含有“发展壮大国有资本”这样一个更重要的含义和目标。

做企业始终面临着促进发展与防范风险的两难。如果过于强调发展，可能会出大风险。如果过于强调风险，公司可能就止步不前，所以既要立足于发展又要防

范风险。国资委作为国有资本的出资人代表，最关心的应是促进企业发展，保障国有经济壮大。

在董事会里我常讲，赞成一个错误的决定和否

决一个正确的决定，同样负有责任。而否决一个正确的决定可能责任更大，因为企业将错失发展的机会。

### ③ 制度改革：健全中国特色现代企业制度

《国资报告》：制度层面上，要建设中国特色现代企业制度，这该如何理解呢？

宋志平：1994年搞现代企业制度试点时，就提出了“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的十六字方针。这些年来，国有企业的现代企业制度已经基本建立起来了。尤其是国资委主导建设的外部董事占多数的董事会，对央企的发展发挥了重要作用，有效防范了风险，做得非常好。

党的十八大以后，更加强调中国特色现代企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把党组织内嵌到公司治理结构之中。进一步对党组织、股东会、董事会、监事会、经理层等各治理主

体的权利、义务和责任进行清晰界定，保证企业中各层级的权责明确。

建设中国特色现代企业制度要做到两个“一以贯之”，坚持党对国有企业的领导一以贯之，建立现代企业制度一以贯之。加强党的全面领导，同时也要继续完善公司治理，两件事之间要掌握好平衡，不能偏废。

现在我们面临的问题是，应该按照公司法的要求，把董事会的权力真正落实到位，比如战略决策、选人用人、运营管理等等。最近国资委印发的《授权清单》，加大对企业授权放权的力度，在这方面又迈进了一大步，有助于进一步健全现代企业制度，让企业成为真正的市场主体。

### ④ 机制革命：让人力资本参与财富分配

《国资报告》：机制层面上，该做哪些改革呢？

宋志平：当前改革中最欠缺的是机制，最关键的也是机制。去年10月召开的国有企业改革座谈会上，刘鹤同志强调激发微观主体活力，就是要加强正向激励，健全激励机制。会议提出的“伤其九指不如断其一指”，“断其一指”指的就是机制。

回想四十年前改革开放初期，为了解决平均主义“大锅饭”，进行“劳动、分配、人事”三项制度改革，我把这叫“老三样”，主要是解决“干多干少一个样、干和不干一个样”的问题，实现奖勤罚懒，提高效率。

现在环境发生了很大变化，一是进入了科技时代，人力资本越来越重要，更多不是依靠土地、厂房和机器，而是依靠人的能力、经验和智慧；二是财富分配上，要打造更庞大的中产阶层，企业是打造中产阶层的平台。

只用过去的“老三样”显然是不行的，所以我提出机制革命，提出实施“新三样”，即“员工持股、管

理层股票计划、科技企业分红和超额利润分红”，让人力资本在一定程度上能够参与财富分配，而不是过去从劳动成本上考虑，这是根本的区别。

一是员工持股。我们合肥水泥院做得很好，院下面有多家员工持股公司，都是院里持股70%，员工持股30%，每年都能有几个亿的净利润。合肥院原来在水泥行业是个小院，比他大的那几家院所，有的上市了、混合了，但是没有合肥院做得好。这就说明，机制改革对企业发展是非常重要的。

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

三是超额利润分红。去年中联水泥做了超额利润分红，就是制定利润指标，超额部分提取15%，按照一把手、主要负责人10%、班子其他成员10%、员



工80%分配。而班子成员基本上都是一正两副。中联水泥去年的利润大幅提升，今年上半年净利润增长了150%。

有人问，为什么用“革命”这个词？不是机制改革吗？机制改革挺不容易的，要承认人力资本是资本，要让人力资本参与分配，这就是一场思想上的革命。

过去我们始终认为企业是所有者的，资本只有实物形态，也就是现金、厂房、土地、机器等，现在我们认为劳动者也是资本，这是一个重大的转变。应该同

意让国有企业的劳动者共享企业创造的财富。在民营企业，特别是民营高科技企业里，人力资本都参与了分配，给了骨干员工很多期股、期权，但是在国有企业里，因为忌讳国有资产流失，所以一直比较谨慎。

由于国企没有这样做，就带来两个问题，一是优秀的科技人员和管理人才容易大量流失；二是创新能力不强，比如，现在前五大网络公司，没有一家央企。我们经过反复讨论思考，发现是激励机制问题。所以这一轮改革，要从机制上取得突破。

## ⑤ 机制革命是国企改革的最后一扇门

《国资报告》：您为什么对机制改革有这么深刻的认识，这么强调机制改革呢？

宋志平：我曾在中国建材的子企业北新建材工作了23年，从1993年开始，做了10年厂长。上任时我觉得员工精神懈怠，不好好干活。大家回答说，我们好多年没涨过工资了，好多年没分过房子了。我说，工资和房子在谁手里？在大家手里，咱们多创造点儿利润，这算什么呢？我还挂了两个气球在厂区，飘带上面写着“工资年年涨，房子年年盖”。后来职工的热情像火山一样迸发出来了，企业迅速扭亏为盈，改制上市而且发展成全球最大的新型建材公司。

今天回忆起来，北新的发展就是因为机制起了作用。什么叫机制？企业的效益和员工的利益之间有没有关系，如果有关系就叫有机制，如果没有关系，就没机制。前不久，我跟央企的同志们讲，没有机制，神仙也做不好企业；有了机制，做企业不需要神仙。正是有了北新建材的经历和体会，我才对机制的问题认识得比较深刻。

去年我访问华为，跟任正非有过长谈。华为靠的是“企业家精神 + 机制”，企业家就是任正非，加上“财散人聚”的机制，把财富更多地分给干部和员工，从而增加了企业的凝聚力。

不少人因华为没上市而误以为华为是任正非的家族公司，事实上，任正非在华为只有1.01%的股权，华为的工会持有98.99%股权，近乎全员持股，把股权和能力、贡献和年功很好地结合起来，增强了企业的向心力和凝聚力，提高了企业的创新力和竞争力。

去年我还调研了山东万华。因为去年6月13日习近平总书记到万华视察，讲了一段话：“谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。”这段话虽然不长，但是特别精彩也特别精辟。

第一是国企一定能搞好，回答了社会上关于国企搞不搞得好的争论，很多西方国家都没搞好，但是总书记认为我们能搞好。

第二是要搞好就一定要改革，就是说不改革搞不好，回答了搞好的方法问题。

第三抱残守缺不行，残和缺指的是什么？就是现在那些条条框框，那些不愿意改革的顾虑，那些落后的观念。

最后一点，改革成功就能成为现代企业，他讲的现代企业并不只是现代企业制度，而是世界一流企业。万华去年有640亿的销售收入，有160亿的利润，应该说做得非常好，是个世界一流的企业。

从这两家公司能得出什么结论？民营企业华为靠机制能做好，国有企业万华靠机制也能做好。机制并不只是民营企业有，国有企业也可以有同样的机制。有了好的体制和制度，为机制改革铺平了道路，但是有没有机制，还取决于所有者是否有开明的态度，取决于如何理解和看待机制。民营企业不见得都有好的机制，像华为这样的机制也并不是很多；国有企业也不见得没有好的机制，像万华就有好的机制。万华的快速成长告诉我们，现在国有企业在体制和制度上的改革已经初见成效，要集中精力把机制这一关过去，这是国企改革的最后一扇门，必须把它打开。

## ⑥ 机制就是要让职工群众有希望、有奔头

《国资报告》：中国建材过去的发展动力主要来自什么，为什么现在要开展机制革命？

宋志平：2002年，我刚到中国建材的时候，集团只有20亿收入，资不抵债，去年营业收入接近3500亿，利润总额207亿。在国资委经营业绩考核中，获得2018年度、2016-2018年任期经营业绩双A级，和任期“业绩优秀、技术创新突出贡献、节能减排突出贡献”三项奖励。

回顾这些年，中国建材比较重要的改革，就是发展混合所有制。我们用25%的国有资本吸引了75%的社会资本进行发展，撬动了6000亿元的总资产，发展成为全球规模最大、综合实力领先的建材企业。

今年世界500强刚刚揭晓，中国建材连续第9年入围世界500强，从去年的243位上升到203位，在五家建材行业世界500强企业中排在第一位，在资产总额、营业收入、息税前利润等指标上名列前茅。

过去这些年发展的动力主要来自于混合所有制改革，今天中国建材还想继续发展，还想在科技创新上保持领先、在核心竞争力上有所建树的话，就必须进行机制上的改革。

混合所有制解决了体制和制度上的问题，今天只有在机制上进行改革，才能适应高质量发展阶段的新要求，才能吸引和留住优秀的人才，才能有更好、更多的创新成果，不断提升核心竞争力。要建设世界一流企业，需要一流的人才，吸引人才、激发活

力需要有好的机制。

现在优秀人才的流失对我们影响很大。前几年一个中层干部走掉了，是学财务的高材生，工作非常努力，很优秀。他走的时候给我发了一条信息，说：

“宋总，我非常热爱中国建材，也非常热爱董事长，但是我有两个小孩，现在公司给我的薪酬，我养不了家。我也知道公司不可能单独照顾我一个人，民营企业给我三倍于集团的工资。由于家里的情况，我考虑再三，决定离开。您总是教导我们要热爱企业，我是企业培养出来的，现在一走了之，没法面对您，只能不辞而别，希望您能理解和原谅。”

我看完这条信息很感伤，这是他的心里话。今天这个问题已经很严峻了，如果没有好的机制，高端人才、科技人才才会不断流失。

我们要给辛勤工作的员工未来生活的保障，尤其是现在房子这么贵，靠普通的工资买不起房子了。我们要回答的问题是，这些年轻的大学生来到我们企业，通过他们的努力，未来能不能买得起一套普通的小房子。怎么能让年轻人感到有未来、有希望、有奔头？要让他们觉得，只要在企业里努力奋斗，一切都会有的。

要达到这一点，只有靠机制，让大家能在为企业创造的财富里得到他们应得的一份属于劳动者的待遇。用机制来回答员工的核心关切，体现企业以人民为中心，以职工群众为中心，为职工群众办实事、解难题。

## ⑦ 让企业成为所有者、经营者和劳动者的共享平台

《国资报告》：怎么做才能实现您说的让职工群众有希望、有奔头？

宋志平：企业如果只为所有者创造财富，而没有照顾到劳动者，是不对的。开展机制革命，要让企业成为财富共享的平台。有人说，为什么要共享？是不是搞大锅饭？我们经历过“大锅饭、平均主义”，也经历过效率时代，多劳多得，让一部分人先富起来。现在中国进入中等收入国家行列，应该说社会普遍富

足了。

今天在考虑分配的时候，既要照顾到所有者，也要照顾到经营者和劳动者。“资本 + 经营者 + 劳动者”是企业机制的基础。企业财富既离不开资本的投入，也离不开经营者的努力、员工的创造。

所以在企业进行财富分配的时候，要在三者之间进行平衡，既要考虑到所有者，让所有者获得远高于社会平均利润的回报，所有者才会增加投资，扩大



再生产。又要奖励优秀的经营者，让他们尽心尽力做好经营，把握市场机遇，做出正确决策，把企业经营好。同时要考虑广大的职工群众，因为企业的财富都是他们的劳动创造的。这三者之间要真的达到很好的平衡，就是要有共享机制。

今天，所有者要学会分享，已经成为金融、高科技、咨询等诸多行业的共识。清代的晋商很早就明白分享制的好处，他们的做法是赚的钱归东家一份，掌柜和账房先生一份，伙计一份，各占三分之一。

那时候大家就知道，财富不应该只给东家，也应该给掌柜的，也就是经营者，也应该给伙计们，这样就比较和谐。现在常讲社会主义共同理想的基石，其实就是共享，最终实现共同富裕，现在到了追求共同富裕的时候了。让广大职工分享财富，也是一流跨国公司通常的做法，很多跨国公司都有分红制度。

举一个不太恰当的例子，但能说明问题，就是土地所有者和长工的关系。一种是土地所有者给长工工钱，打的粮食都归土地所有者，还有一种，土地所有者收一定的租子，长工多劳多得，这个叫分成制度。

## ⑧ 企业不发展才是最大的国有资产流失

《国资报告》：机制革命，从“老三样”到“新三样”，激励机制要实现企业与职工利益共享，会不会造成国有资产流失？

宋志平：国有资产流失确实是我们改革者最关注的事情。我觉得目前国有资产流失，变成了一项帽子，很多人拿此说事，把它宽泛化或者扩大化了，影响了改革的进展。

我认为，只要按照习近平总书记所讲的“三个有利于”：有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能，所做的改革就是对的。

对于企业来说，不发展是最大的风险，才是最大的国有资产流失。国有资产的流失，可以从两个维度去看。

从静态看，由于寻租和损公肥私造成的损失是一种国有资产的流失；从动态看，国有资产不发展，或者是低于社会平均发展水平，应该说也是国有资产

我讲的机制革命是第三种分配方法，就是经营者和员工有固定的收入，同时分享一些多创造的财富，这应是一种混合分配方式，对双方都比较安全。超额的利润国家拿大头，让员工拿一部分，也就是超额利润分红。现在中国建材做了探索，效果非常好。

以前曾有位老领导跟我说，应该让你的干部睡不着觉，你就能睡着觉了。我十几年来一直在想这个问题，今天终于找到方法了，就是超额利润分红。这激发了大家的动力，企业里如果采购的东西贵了，大家会有意见；如果有人干活不精细，跑冒滴漏、不节约，大家会有意见；如果把东西很便宜地卖掉，大家也会有意见。

过去，财富被认为是一个常量，你分了我就少了，但是今天是把财富变成一个增量，你分得多我就会得到更多。共享不是简单的分饼，而是把饼烙大，让大家都受益，这就是共享的意义。只有把机器、厂房等有形资本和人力资本很好地结合起来，才能发挥经营者、技术人员、骨干员工的积极性，企业才会有效益，国有资产才能保值增值，才能做强做优做大国有资本。

的一种流失。所以要把做强做优做大国有资本、实现国有资产保值增值作为我们国资监管的主要目标。

机制革命是让劳动者参与财富的分配，而所有者得到的更多，这不叫国有资产流失。如果企业没有机制，最后员工没有积极性，企业成了一堆废铜烂铁交给国家，那才是国有资产流失。

有人说，宋总，你的“新三样”、共享机制，把该给国家的都让个人拿走了？我说没有，共享的都是超额的部分，个人想拿得多，国家就获得更多。

我反复讲机制革命，是指思想深处彻底地转变观念，这就像一场革命。在国有企业，一提员工分红就和国有资产流失联系起来，归根结底是没有确立“人力资本”的概念。

机制革命的核心是承认人力资本的存在，让人力资本和金融资本共同参与分配，要共享企业创造的财富，打造庞大的中产阶级，让社会更加公平、更加和谐。这是非常重要的。

中国建材集团“三精管理”优秀案例

# 以“三精管理”为抓手 引领贵州西南争创一流企业

## 【点评】

贵州西南特别突出的有以下几点：

一是在“打造组织精健，践行管理精细，推进经营精益”三方面做了大胆尝试和创新，是西南水泥的排头兵，是中国建材的市场竞争排头兵，是投资高回报的践行者。二是大力推进机构精简，组织标准化框架基本形成。贵州西南自组建以来，持续推进精简精干工作，用不到1年时间，从原先“7+2”的组织架构（7个职能部门+2

个分厂），全部实现“3+1”扁平化组织再造（3个职能部门+1个生产部门）。三是创新推进市场竞争，区域市场龙头地位稳固。虽然区域过剩很严重、竞争很激烈，但贵州西南的价格基本稳定，应收账款好。四是率先实施转型升级，“水泥+”正在加快实施中，五点一轴战略布局形成后将极大提升竞争力。遵义赛德智能生产线、一体化运营模式经验值得学习。

贵州西南水泥有限公司（以下简称贵州西南）在中国建材集团的战略部署下，在西南水泥的正确领导下，按照宋志平董事长、曹江林总经理的经营管理要求，精准贯彻落实“稳增长、调结构、抓改革、强党建”12字方针，全面系统地推进“三精管理”，坚持“不等、不靠、不要”，不断推动公司快速发展，稳步提升竞争实力。

## 一、紧抓“两精一压”，打造组织精健

### （一）持续推进机构精简

持续推进组织再造变革，逐步实现扁平化管理。贵州西南成立之初采用“7+2”组织架构（即7个职能部门+2个分厂）的运行模式，全能企业单线定员为291人。通过技术改造，提高企业硬件自动化、智能化水平；精准试点，实现组织精简标准化；提升人员素质，根本保障组织变革；提高员工收入，确保



“高密度 任务单式”培训

组织变革动力等方式，在不到1年的时间内，全部实现“3+1”（3个职能部门+1个生产部门）扁平化组织再造，单线定员170人。其中试点较早的贵州沿河西南现用工人人数仅为146人。在即将投产的贵州遵义赛德智能化生产线，定编人数将进一步控制在80人以内。

### （二）持续提升人员精干

1.开展高密度任务单式、问诊式培

训，全力打造复合型人才。

定期举行值班经理培训班、中控操作员培训班、中青干部培训班、高管培训班等专项培训班，对不同专业的在职人员及储备人员分岗位、分类别地精准制定专业及技能提升方案，人均均专业理论培训50次，实践操作培训70次。累计培养各专业管理骨干800余人，引入行业核心专业人才300



余人。截至2019年一季度,机电等复合型岗位人员占比增幅20%,机巡、机电、人力资源、财务审计等岗位全员持证上岗率增幅80%;中专及以上学历员工占比增幅20%;45岁及以下员工占比增幅25%;在年度工资总额不增加的情况下,人均收入增幅40%;劳动生产率增幅33%;其中贵州大方永贵(日产3200吨生产线)2018年实物劳动生产率达到8200吨/人,创贵州西南同规模企业历史新高。

2.通过竞聘上岗、轮岗交流、双通道建设等方式高标准推进干部精简。

所有二级部门管理岗位实施公开招聘上岗,结合干部专长及兴趣爱好,开展专业技术、操作技能以及管理序列职业发展体系建设,确保干部人尽其才、能上能下、能进能出,同时严格按照集团要求对财务审计、市场营销、物资供应等关键岗位干部实施异地交流轮岗。平均年龄降幅5%;大专及以上学历干部占比提高10%;累计交流各级干部600余人次。

### (三) 持续开展压减工作

1.全程督导,落实责任,分解压减目标

采取约谈、交流、通报等一系列措施,督促、引导责任主体开展瘦身健体、处僵治困工作;通过企业合并、清算注销、设立分支机构等方式优化

层级。截止2019年4月,已完成“压减”法人企业9户,减层级企业1户。特困企业贵州德隆水泥、贵州瓮安玉山自2017年起实现扭亏。

### 2.深入开展专项“压减”

结合集团提质增效工作要求,围绕“收款”“降债”中心工作,在实施“经销+直销”和“先款后货”销售组合策略的基础上,妥善运用“月初授信、月底清收”和“临时赊欠、三天还款”政策,促进客商双方互信和支持,实现水泥应收账款6.30、12.31时点清零,年均预收水泥货款1.7亿元。2019年2月份预收货款逾3.5亿元,有效缓解公司偿债压力,其他应收款下降71%,预付款下降90%,累计降低有息负债近15亿元。

## 二、深度内部挖潜,践行管理精细

### (一) 强基固本,推进精细生产

1.因地制宜,实现无烟煤、高硫煤煅烧。

经过持续试点、攻关,贵州西南26家企业全部实现本地无烟煤、中高硫煤煅烧。贵州兴义西南、贵州福泉西南等5家企业在无任何添加剂的条件下,使用硫含量5%以上的煤炭煅烧出58MPa 高强熟料,达到了降本目标。

2.小改小革,推进材料深度替代

区域公司牵头、成员企业配合,对企业50公里范围内进行地毯式资源普查,优化采购渠道,同时推行下料装置改造,解决南方多雨、黏性物料堵塞问题。50%的企业大量使用矿山剥离土、城市建设垃圾、河道淤泥及玄武岩废渣等;超过90%的企业不用或少用高价铁质材料及矿化剂配料,熟料原材料成本降幅10%。

### 3.集中技术资源,强化后进帮扶

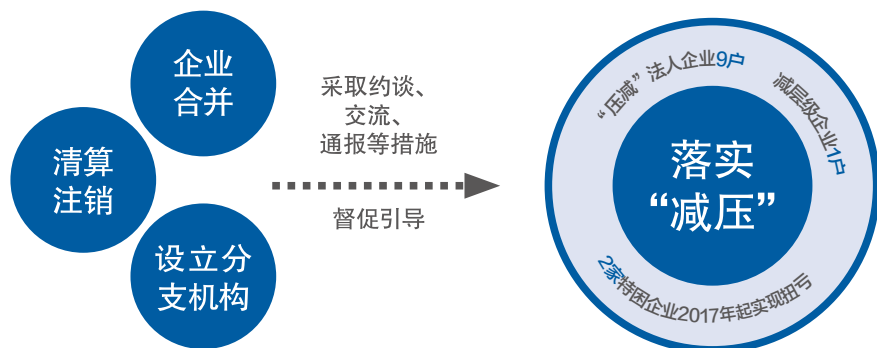
抽调专业技术骨干,组建技术中心,履行监控、对标、纠错、指导、帮扶等职责,帮扶企业不少于500次/年,熟料综合电耗下降8.0kWh、发电量提升2.7kWh,吨水泥工序电耗下降2.0kWh。目前,部分企业能耗指标已达到行业先进水平,如:使用高硫煤(硫含量6%以上)的贵州森垚水泥(日产2500吨生产线)2018年标准煤耗为101.5kg/t,贵州恒聚水泥(日产2500吨生产线)熟料综合电耗为54kWh/t。

4.组织生产短板攻关,以“5S”管理、TPM 工作为主线,提升装备管理

关键设备管理绑定企业骨干负责,以直观的“生产运行图表+运转专项考核”提升设备可靠性,近两年来,在设备连续运转方面取得突破,全区域未发生特大工艺、设备事故,回转窑连续运转100天以上6次,60天以上28次。通过现场持续改善,改变了政府各职能部门对水泥生产企业脏、乱、差的印象,贵州中诚水泥成为当地政府观摩示范单位,贵州惠水西南、贵州大方永贵获得中国建材“六星企业”殊荣,并于今年4月,在国务院安委会组织巡查中得到高度认可,巡查内容荣登《中国应急管理报》头版。

### (二) 智能升级,降低经营风险

通过物流“一卡通”智能物流系统、氨水喷量自动调节系统以及自动包装、散装控制系统等智能化升级改



压减工作示意图



管控一流

造,使检测设备与ERP系统相结合,让数据自动传入,实现检测、考核、结算一体化的全过程自动控制,确保数据真实性,降低企业经营风险。

**(三)多措并举,实现保供降本**

1.严格执行“五集中”原则,实现煤炭等大宗原燃材料集中采购,区域物资集中采购率达95%,煤炭采购单价长期低于竞争对手,年节约采购资金近1亿元。

2.强化矿山资源整合与开采管控,累计获取石灰石资源2.1亿吨,石灰石成本下降。

3.利用贵州福泉西南现有设施,自建助磨剂复配基地,30%的企业42.5标号水泥熟料掺比下降2%,台产上升10%。

同时通过信息化实现物资管理精细化、备品备件调剂精准化,辅材备件库存金额下降44%,累计降低压库金额约1亿元。

**(四)资金集中,实现降费退税**

坚持资金“集中统一、限额控制、分类实施、先批后支”的管理模式,

通过优化融资品种、协定存款利率等措施,年节约财务费用近0.3亿元。同时采取煤炭统采加价、包装袋统采加价、收取营销综合服务费等方式,年消化区域本部费用近3亿元,年减少税收成本4500万元。积极争取税收优惠政策与政府补贴,97%的企业享受西部大开发税收优惠政策,累计减征所得

税4.23亿元;89%的企业享受增值税退税政策,累计退税高达6.66亿元。

**三、创新驱动发展,推进经营精益**

**(一)坚持管理创新,实现效率提升**

最大化集中技术、管理优势,减少内耗,因地制宜成立6大区域管理委员会、6大营销中心,推行生产、销售精细化管控。统筹协调、共享资源,下放部分管理权限,明确区域公司、区域管理委员会、营销中心及成员企业三级权责划分。充分运用对标管理,定期组织全区域大对标、区域管委会小对标,充分利用小区域管理委员会及营销中心这一管控平台,实现精准管理、优势互补,最大化激励企业自我管理、自主创新。

**(二)坚持营销创新,实现效益提升**

1.坚持错峰生产,实现供给侧结构性改革

坚持“去产能”与“去产量”并重,推动提升行业标准、试行品种替代、熟料调剂置换;提请政府、协会出台差异化错峰生产政策,分地区、按



区域化精细管控





引入互联网+水泥货运直客专车平台

季度制定全省熟料生产线精准停窑检修计划, 年均限产70天, “去产量”约2780万吨。同时, 持续完善区域内和跨区域行业自律协作机制, 维护供需动态平衡, 改善供给状况。

### 2. 坚持精细竞合, 优化经营环境

以“价本利”经营理念为指导, 借力省级及地区行业协会平台, 深化立体竞合, 认真分析不同企业性质和不同管理者风格, 找出其中的共性和差异性诉求, 强调“竞争两败俱伤, 联合创造价值”理念, 与同业共同探讨企业利益和行业利益的辩证关系, 建立维护市场健康稳定的共识。

### 3. 坚持精准营销, 推动物流降本

根据市场变化, 在不同时期、不同环境和不同竞争态势下采取极具针对性的营销策略, 通过“管控一级、服务二级、决胜终端”的市场管理措施, 着力开展“渠道平台化建设”“客户协同”“产品定制”, 采取“游击战、运动战、地道战”铸就了坚固的市场攻、防体系, 确保以省内26%的产能稳固30%以上的市场份额。同时, 组织研发物流

大数据, 试行ERP订货系统与物流信息系统APP对接, 引入新能源汽车承运商, 建立“水泥+手机+服务”信息链和微商平台, 实现“过程可控、轨迹可查、源头可溯、运价可比、物流降本”。

### (三) 坚持机制创新, 提高员工获得感

根据宋志平董事长关于“实行市场化薪酬分配机制, 探索建立限制性股票、股票增值权、业绩奖励计划等多种形式的中长期激励机制”激励思想, 在西南水泥统一部署下, 探索试点增效激励。根据利润目标完成情况, 分别设置效益提成、增效激励及卓越贡献提取利润目标区间, 每一区间设置增效分段提取比例, 利润增长比例越大, 增效分段提取比例越高, 让干部和员工分享企业效益增长的红利。通过增效激励试点, 人均净利润贡献增幅83%, 管理骨干及员工工作激情高涨, 留住了核心人才, 提高了员工对公司的认同度。

### (四) 坚持优化升级, 提高可持续盈利能力

#### 1. 创建绿色企业, 落实环保责任

紧紧围绕“节能减排、科学发展”这一主题, 积极配合政府开展水泥窑协同处置生活垃圾、废渣资源综合利用等工作, 在黔北区域、黔中区域以及黔东区域配套建设三条日处理城市生活垃圾合计650吨的合资生产线。2018年累计投入近4000万元对窑头窑尾收尘器、原料输送环节、水泥包装及装车等重点污染源进行技术改造和专项治理, 积极打造绿色环保型、资源节约型企业。

#### 2. 积极推进企业优化升级

为改变部分企业单体产能小、成本高、无矿山这一不利局面, 构建“水泥+商混+骨料”一体化联销和经营模式, 规划3年减量置换10条小型熟料生产线产能, 建成贵州遵义赛德、贵州铜仁西南、贵州正安西南、贵阳乌江西南、贵州毕节西南5条工艺先进、装备精良、自动控制、智能管理、绿色环保的国际顶尖智能工厂, 形成新的“五点一轴线”全省战略发展格局。同时依托矿山资源和市场需求, 规划建设5条(合计产能1170万吨)砂石骨料生产线, 4条(合计产能1890万方)商砼生产线, 拓宽上下游产品链, 彻底改变敌强我弱的市场竞争格局, 从行业协同者转变为行业引领者。

贵州西南坚持以中国建材“价本利”经营理念和“三精管理”理念为指导, 按照“早、细、精、实”的工作原则, 坚持“善思善想善创新, 敢做敢为敢担当”的干事创业精神, 践行“只为成功想办法, 不为失败找理由”的执行文化, 扎实开展“三精管理”工作。虽已取得一些成绩, 但“三精管理”永无止境, 贵州西南将继续运用好这一经营管理的制胜法宝, 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。



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



## 春水如蓝 真心呵护边塞家园

——阿克苏天山多浪水泥有限责任公司



阿克苏天山多浪水泥有限责任公司（以下简称“多浪公司”）是新疆天山水泥股份有限公司（以下简称“天山股份”）的全资子公司。公司始建于1973年5月，2010年响应国家淘汰落后产能号召，淘汰原位于阿克苏市南郊路9号的60万吨生产线；2010年4

月，天山股份投资5.87亿元在阿克苏市西工业园区新建了一条年产水泥160万吨的新型干法熟料水泥生产线并配套6MW余热发电系统。

公司主导产品有P.O 42.5、P.O 52.5水泥、P.O低碱水泥、高抗硫42.5水泥、道路42.5水泥，销售覆盖南疆五

地州，并远销西藏阿里地区，被广泛用于塔里木石油基地、喀什和田阿里机场建设、南疆铁路、南疆314、南疆315两条过境国道的改建工程以及南疆各地州的水利、路网、民建开发等重大工程项目。公司生产的“天山”牌水泥，被新疆维吾尔自治区人民政府



连续多年授予“新疆名牌”产品、“质量满意产品”，同时还荣获国家“绿色建材产品”、“新疆著名商标”、“全国驰名商标”称号。多浪公司是新疆建材行业首家获得五体系认证证书的企业。2011年公司正式被评为“自治区工业经济领域第三批循环经济试点单位”。“水泥窑旁路放风发电锅炉含碱烟气引入工艺及其装置”、“水泥联合粉磨系统”获国家发明专利；“水泥窑局部富氧燃烧系统”获国家实用新型专利。

多浪公司不断深入推进企业文化建设。明确企业核心价值观：“创新、绩效、和谐、责任”；企业精神：“凝聚坚强、创造卓越”；核心理念：“善用资源、服务建设”；文化理念：“企业是人、企业靠人、企业为人、企业爱人 让员工与企业共同成长”。在长期的工作开展中，员工队伍向心力和凝聚力不断提升，为促进各项工作又好又快发展提供了有力保障。建厂45年来，公司先后荣获全国“工人先锋号”“全国建材设备管理先进集

体”“全国建材系统先进单位”“中国自主创新百强企业”“全国重点行业清洁生产示范企业”“质量、服务、信誉AAA级企业”、国家工信部“高耗能行业能效领跑者”、全总“安康杯”竞赛优胜企业、中国建材市场协会“绿色建材产品”；自治区“质量管理先进企业”“能源消耗在线监测管理工作先进企业”“绿色工厂”；阿克苏地区“产品质量信得过企业”“重合同守信用单位”“扶优扶强企业”等多项国家、自治区、地、市级荣誉称号。

## 业绩良好



在水泥产能过剩、市场需求疲软背景下，水泥工业的发展主题已从单纯追求产量向追求价值增长转变，尤其是新疆水泥产能严重过剩的局面短时间内难以改观。在竞争如此激烈的市场环境下，多浪公司苦练内功、自觉主动地通过行业自律、技术创新、文化建设、精细精益管理，实现连续多年盈利。

近年来，公司积极推行绿色发展理念，全力抓好节能降耗工作，实施了多项节能技改项目，使公司能耗进一步降低。

水泥窑旁路放风排碱并利用其余热发电技术。该项目总投资1800万元，在西北原燃材料碱含量最高的地方生产出低碱水泥，改善混凝土质量；同时利用放风烟气余热发电，使得吨熟料发电量由35kWh/t提高到46kWh/t以上，高于国内先进水平。该项目获2012年全国建材行业技术革新奖二等奖，获新疆维吾尔自治区2013年科技进步三等奖，2014年获国家发明专利授权。

水泥回转窑局部富氧燃烧技术。该项目投资500万元，提高了煤粉燃烧效率及燃尽率，减低了熟料煅烧煤耗，吨熟料标准煤耗下降5-8%。同时，成功解决水泥回转窑使用低品位劣质原煤在回转窑内燃烧速度慢，燃烧温度低等问题。该技术于2013年获得国家实用新型专利证书，并获得2015年全国建材行业技术革新奖三等奖。

智能EO专家优化自动控制系统。2013-2015年，公司与上海ABB工程有限公司联合开发，实时监测关键运行参数，与系统集成的专家知识或经验进行比较，自动进行运行参数的优化调整，改变了靠中控操作员凭温度进行操作的传统方式，确保风、煤、料的合理匹配，保证煤粉充分燃烧，降低熟料煅烧综合煤耗。该项目获得2016年建材行业技术革新三等奖。

水泥窑综合节电技术研究与应用。目前国内熟料综合电耗平均水平在60kWh/t左右，2014年公司通过综合节电技术改造，将熟料综合电耗下降到50kWh/t以下，达到了国内先进水平，

年节约用电近800万kWh。该项目获得2015年建材行业技术革新三等奖。

通过一系列技术创新工作，公司取得了巨大的经济、环保、社会效益，提高了竞争力。目前，公司能源消耗指标远低于GB16780-2012标准的规定，达到国内领先水平，2016年荣获国家工信部“高耗能行业能效领跑者”称号。

新疆是全国水泥产能过剩最典型的地区，1.1亿吨的产能对应约4000万吨的需求，产能利用率在39%左右。由天山股份牵头，在阿克苏、巴州地区组织区域其他水泥企业成立水泥自律监督委员会，实行行业自律。自2017年5月1日起，天山股份推动新疆地区取消32.5等级水泥，减少产能500万吨左右。2017年新疆水泥行业一举扭转连续3年亏损的局面，在错峰生产、电石渣水泥“错峰置换”、取消32.5低等级水泥等化解产能过剩工作方面取得重大突破和成绩，不符合产业政策的水泥产能已全部退出，行业发展进入崭新阶段。

## 管理精细



精细化管理是一个系统，也是一个过程，涉及到企业每项制度、每个环节、每道工序及每个指令，其中任何一个部分出现问题都会影响到企业整体的管理质量与经济效益。多浪公司生产经营过程中，从原料进场至水泥出厂全过程实行精细化管理，从基础入手，完善管理及生产加工过程，以达到工作有标准，过程有追溯，事事有人管，通过公司内部的精细化管理，实现降本增效的总体目标。

多年来，公司努力达到三项标准：一是安全生产精细化管理达到水泥产品“三百”合格率（出厂水泥、袋重、富余强度），安全事故为零。二是原料精细化管理达到计划准确，质量达标成本降低，库存配置优化、合理。三是文明生产精细化管理达到环境清洁、优美，办公室、库房、车间、厂区车辆等定置管理，标识清楚，摆放规范，“工完料净、场地清”。

紧紧围绕安全生产管理、设备巡检、成本控制、风险控制等环节深入开展，将质量、环境、安全、测量、产品认证五大体系引入精细化管理中。2016年、2017年连续两年实现回转窑年运转率100%。

积极开展能效对标。能效对标由天山股份技术中心统一确定标杆并下发各分、子公司开展对标工作，每月、



发电车间

季度由天山股份组织各分子公司召开对标分析会，根据各公司能耗水平进行对标排名，节奖超罚落实考核，分享自己在节能降耗方面的成功经验和不足之处，这样各公司之间也有了相互学习和参照的标杆。

同时，多浪公司积极参加自治区建材行办组织的全疆所有水泥企业之间的能效对标活动，通过实施对标，积极寻找差距，吸取其他优秀企业能效管理先进方法、节能降耗方面的技术措施，充分挖掘公司节能潜力，多次获得自治区建材行办颁发的“能效对标先进企业称号”。

为节约成本、形成规模效益，天山股份旗下所有公司备品备件采购均由天山股份统一招标、集中采购，形成批量采购，具有价格优势，争取主动权。可有效避免各企业单独采购造成人力、物力的浪费，降低进货成本和物流成本，有利于获得采购规模效益，2015-2017年集中采购率达99%。

2016年，天山股份注册了新疆聚材电子商务有限公司，开创了西北“互联网+水泥”的电子商务模式，助力传统销售升级。“聚材商城”是目前西北地区唯一一家通过互联网销售水泥的公司，也是全国为数不多的纯粹的“互联网+水泥”公司。2017年通过互联网销售的水泥达6亿元，线上客户月均增速19%。目前，多浪公司已建设完成电商销售平台信息系统、物资物流采购NC信息系统、财务EAS管理信息系统、办公自动化OA系统、DCS生产控制系统、能源在线监测系统等多个信息化系统平台。

自2013年开始，多浪公司推行“我为改进现场管理进一言”、“推进现场管理小改小革”等活动，在公司内部广泛开展修旧利废工作，鼓励车间想办法解决生产中的瓶颈问题，对认为可以修复使用的一律不购买，对废旧配件能再次利用的回收利用，极大地降低了物耗修理费用。为实现装备优质、高产、低耗打下了基础。

## 环保一流



坚持清洁生产理念，不断加大环保投入，积极进行污染源防治的各项工 作，使各种污染物的排放得到有效治理。目前，公司配置各种规格的高效

布袋除尘器55台套，烟尘在线监测仪2台，污染治理设施齐全。2014年《大气污染物排放标准》执行GB4915-2013标准表2的要求，为确保达标排

放，公司2014年7月至2014年12月投资680万元，在引进中材国际非催化还原脱硝技术的基础上，自主研发适合公司的脱硝技术，使得脱硝效率



达到70%以上,氮氧化物排放符合GB4915-2013标准的要求。至此,公司污染物排放全面达标。

同时,多浪公司认真贯彻落实节能减排法律法规,实施清洁生产,发展循环经济。2011年公司正式被评为“自治区工业经济领域第三批循环经济试点单位”。通过循环经济试点工作,公司已全面淘汰落后产能,初步建成循环经济企业,资源产出指标、能源消耗指标、污染排放指标、废弃物综合利用指标达到国内水泥行业清

生产先进水平;建设成为国家级“环境友好型、资源节约型”企业,社会声誉和核心竞争力显著增强,企业持续健康发展。多浪公司获得多项环保荣誉,在当地水泥行业起到环保示范带头作用,获得当地政府、社会认可。

公司将其他工业产生的废弃物作为自己的生产原料,在生产过程中大量使用粉煤灰、糖滤泥、铁矿选矿废渣、炉渣、河道淤沙、粒化高炉矿渣、煤矸石等固体废弃物。对于生产过程中主要的粉尘排放点,公司基本都装有布袋除

尘装置,将通过除尘装置回收的粉尘返回继续生产,年可回收粉尘近5000吨,为企业减少了不必要的损失。

同时公司作为第三批循环经济试点企业,目前已建立起完善的内外部循环链。内部循环链主要是着眼于工业废气排放中捕集的粉尘的循环再利用,煅烧废气余热的再利用,废水循环利用、矿山废石的再利用。近三年,公司粉尘实现全部返回生产线再利用,利用率99.80%;利用废气余热发电8435.42万kWh。

## 品牌知名



品牌是产品质量、技术创新、企业管理、营销与服务、企业文化、产品与企业形象、内涵与外延等综合价值和竞争力的总和。“天山”牌水泥连续多年获得自治区“名牌产品”称号,2014年1月13日“天山”商标被国家工商行政管理总局认定为中国“驰名商标”,是新疆建材水泥行业唯一驰名商标。公司始终坚持“以质量为导向,注重品牌建设,提供优质服务,满足客户需求”,坚持贯彻ISO质量管理体系,以顾客为关注焦点,将科技与工艺创新贯穿于质量管理工作。

多浪公司2010年投入957万元,配备国内先进的质量检验设备,打造一流的化验室装备。生料自动配料系统引进美国伽马在线分析仪,使用X荧光分析仪、全自动煤工业分析仪、定硫仪、硫钙铁仪等仪器进行化验,强化了检测手段和科学分析能力,培养并练就一批业务精、素质强、质量检测分析规范化的优秀团队。确保了检测数据的准确性,实现了先进检测手段在水泥生产过程中的全覆盖,并获得自治区颁发的一级化验室和优秀化验室的称号。为检验员工检测水平,多



专业的化验队伍

浪公司积极参加全国水泥行业技术大比武,多次获得“质量检验优良单位”的荣誉称号。

公司质量管理机构是化验室,经理为公司质量管理的责任人;公司领导层制定公司的质量方针和目标,并对质量管理工作进行业绩考核评价;各部门、车间设主任,分管公司各工序生产质量工作,不断推进企业文化和品牌建设持续发展。

质量方针:追求完美品质,适应社会需求。以符合国家标准为基础,以建立和完善GB/T19001-ISO9001:2008质量管理体系为依托,追求顾客满意的产品品质和服务,不断改进创新,以适应社会发展的需要。

质量目标:确保“三百”合格,提供

优质服务。精心组织生产,确保“出厂水泥合格率”、“富裕强度合格率”、“水泥袋重合格率”三个百分之一百,不断改进服务质量,尽己所能满足顾客的要求,确保客户满意度≥95%,用户投诉处理及时率100%,用户投诉处理率100%。

质量承诺:“天山”牌水泥永远让顾客放心使用。化验室负责从原料进厂到水泥出厂各工序质量检验、统计和分级,并向客户提供售前、售中和售后有关产品使用的各项服务;企业管理部根据化验室的统计分级结果对各生产工序进行考核,并将考核结果与车间的绩效工资挂钩。每月度、季度、半年度根据公司产品质量以及销售情况,对产品质量管控的部门、车间负责人以及对质量诚信工作作出贡献的员工进行奖励。

## 党建优秀



多浪公司于1978年5月正式成立党组织，2008年2月14日被阿克苏市委组织部批准设立党委，现下设2个党支部，拥有党员84名。

身处民族自治地区，多浪公司在全体员工中营造“民族团结，从我做起”的浓厚氛围。在政策宣传方面，组织学习习近平总书记在2017年全国两会人大新疆代表团审议时的讲话，强调新疆稳定、民族团结。向企业员工提出“做民族团结和社会稳定的倡导者、践行者”，“做民族团结的引导者、示范者、守护者、宣传者”等倡议，要求干部职工做到各民族之间的相互信任、相互支持、相互谅解、相互学习。

根据中共中央、国务院相关内容及集团通知要求，公司党委于2016-2017年先后两次在公司章程中补充修订党建工作内容，完善党委议事规则，依照规定讨论和决定企业重大事项，构建加强党的领导与完善公司治理相统一的体制机制，确保党委把方向、管大局、保落实。

结合实际，公司党委除利用自身教育资源外，积极寻找能更好地使党员、干部受教育的资源。在“七·一”前后开展不同形式主题党日活动：新党员宣誓和老党员重温入党誓词仪式；组织党员参观驻地部队团史馆、烈士纪念馆、屯垦博物馆；组织党员集中观看《建党伟业》等党史题材影片；组织开展“一先双优”表彰大会；举办红歌比赛、“学党史、强党性”知识竞赛、主题书法摄影大赛等的主题活动，使党员、干部从内心里得到了震撼，强化了党员责任感和使命感。

公司党委在服务当地经济建设、增加税收收入和缓解就业压力的基础上，积极履行企业社会责任。支持和参与新疆维吾尔自治区“访惠聚”工作，向南疆贫困村镇捐赠水泥用于各驻村点道路、房屋、防洪渠的修缮以及村民文化设施建设。积极开展“爱心一元捐”、“金秋助学”、向贫困村镇捐赠衣物以及开展抗震救灾活动，不定期慰问驻地部队官兵、执勤维稳民警，充分履行

企业社会责任。

同时，在公司党委要求下，除了将民族团结教育作为常态化工作开展外，还把综治维稳列入日常议事日程，党组织书记既是生产经营第一责任人，也是维稳防控第一责任人。采取人防、物防、技防三者优势互补的方式，建立以巡逻检查、门卫执勤、电子监控等多措并举的综合防范体系。中层以上领导干部作为维稳值班的主要责任人，每天24小时轮流在重点区域巡逻值班，在重要节假日、重大活动期间，更是提早部署，做好防范，以保障员工生命安全和企业的财产安全。

多浪公司党建工作获得属地相关政府部门的认可，两名党员分别获阿克苏市委组织部优秀共产党员及优秀党务工作者称号；多浪公司获阿克苏市“一先双优”先进基层党组织；2016年，多浪公司党委获得阿克苏市“先进基层党组织”称号；多浪公司党支部获得天山股份新疆事业部“先进基层党组织”称号。



党支部组织开展“民族团结一家亲”篝火晚会

## 安全稳定



为落实“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针及贯彻国家相关安全法律、法规，进一步加强多浪公司安全生产工作，明确安全生产责任目标，提高安全意识，有效遏制各类事故发生，确保员工生命和财产安全，公司上下高度重视，各级领导全力支持，公司成立了专门的安全管理职能部门，配备3名专职安全管理人员。安全环保职能部门协同生产、综合管理部门等，在各生产车间的积极配合下开展安全环保工作。

公司按照责任主体“五落实五到位”“管生产经营必须管安全、管业务必须管安全”的要求，制定了每年安全环保总体目标，明确了安全环保管理层层落实责任到人头。确保安全环保投入及时到位。公司领导明确要求将安全生产工作与其他工作同时安排、同时检查、同时考核，并以定期和不定期相结合的方式亲自深入生产一线进行安全检查和与员工安全谈心，及时发现和解决影响安全生产的问题及

事故隐患。

扎实开展安全生产检查及隐患排查治理，及时消除各类事故隐患。每周至少召开3次安全生产工作晨会，总结、布置安全工作。不定期开展综合性及专项安全检查，并不间断实行日常检查考核，按照“五定”原则落实事故隐患整改，做到提前预防及监督管理，及时协调保障整改隐患的投入得到落实，每月实行综合考核评比。

落实职业卫生管理。全体生产员工两年组织一次职业健康体检，职业危害特殊岗位每年组织一次职业健康体检，不断建立健全全员职业危害防治台帐及员工健康档案，及时进行职业病危害因素检测和职业病危害申报。

强化作业安全监管。持续强化生产现场作业安全管理和检修、维修作业安全监管，规范工作票及停送电作业票的使用，实行当天作业必须当天开票，现场设置专人进行严格监管作业，真正落实了检维修工作票及停送

电工作票制度。

加强对外协单位、外包工程（项目）、承运单位、劳务外包人员等的安全管理。按规定与外包单位签订安全协议，作业期间不定时进行监督检查，同时对包单位人员进行针对性的安全教育培训。

加强应急管理，提升应急救援能力。及时修订完善生产安全事故综合应急救援预案、专项应急预案和现场处置方案。每年按计划组织开展反恐、火灾爆炸、高危、地质灾害等事故应急演练，对急救设施、物资、反应速度、组织协调能力等不断总结修正。

公司水泥生产线实现了连续7年生产工作中无因工死亡事故、无外包（外协）业务人员死亡事故、无作业人员因工重伤事故、无新增职业病员工、无重大特种设备安全事故、无重大危险化学品物品事故及重大火灾事故，实现无生产安全事故及相关处罚，安全生产工作状况整体良好。

### 展望

面对未来，多浪公司将继续全面推进精细化管理模式，贯彻“创新、绩效、和谐、责任”的企业精神，不断提升设备管理水平，提产增效，节能降耗，持续与国内先进水平看齐。充分发挥熟料产能优势，实现经济效益最大化。完善集中采购管理机制，从采购源头降本增效。

持续通过利用计算机网络平台，实现工业化、信息化深度融合，提高员工劳动效率和企业能效管理水平，争取成为全国两化融合示范企业。通过持续的技术创新驱动，提升企业综合竞争实力。

深入实施精细化管理，优化管理、工艺流程，

优化机构设置、精简人员数量，提升员工综合素质，最大程度提高劳动生产率。

持续响应国家绿色发展理念，做好循环经济，积极申报国家级“绿色工厂”。提高环保设备效能，严格按照国家先进标准控制污染物排放，最大程度减少对环境和社 会的影响，不断提高企业内部环境美化、亮化工作，提高现场管理水平，提高企业社会美誉度，增强员工归属感。

追求卓越的道路永无止境。多浪公司将立足创新、不断超越，力争成为疆内、国内一流水泥企业。



**编者按** 近日,为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,进一步推动“不忘初心、牢记使命”主题教育深入开展,进一步加强集团党建工作,实现党建引领思想、党建引领作风、党建引领发展,中国建材集团党委负责人培训班在古田干部学院成功举办。本次培训班课程课堂课外相结合,不仅设置了习近平新时代中国特色社会主义思想等专题教学,还设置了中共苏区闽西历史博物馆、古田会议旧址、才溪乡调查纪念旧址、瞿秋白纪念馆等现场教学,学员们还结合古田会议精神就如何高质量开展新形势下基层党建工作交流了心得体会。本刊将座谈会上的典型经验交流予以连续刊登,以飨读者。

# 紧扣“六度”抓落实 聚焦“六力”出成效

凯盛科技集团有限公司党委

凯盛科技党委在第二批主题教育中,围绕“不忘初心,牢记使命”这个主题,深入学习传达集团党委书记、董事长宋志平在第一批主题教育总结暨第二批部署会上的讲话精神,按照“四个推动”“四个贯穿始终”“四个保证”要求,紧扣第一批主题教育的“六度”成果,客观分析形势,充分认清开展第二批主题教育的复杂性和艰巨性,层层压实责任、逐级推动落实,有序推进各项工作,聚焦“六力”出成效。

**一、突出“速度”抓贯彻,增强主题教育的影响力。**凯盛科技全级次党委27个、党总支15个、党支部200个,各党组织及时部署主题教育,更新宣传展板,将“双引领三融合”的意识形态工作融入主题教育中。同时通过“凯盛大讲坛”、智慧党建、学习强国、微信学习群等现代传媒手段扩大主题教育在党员群众中的影响。

**二、突出“广度”抓学习,增强坚守初心的向心力。**凯盛科技全级次党

员共5342名,广大党员认真开展多种形式的学习研讨,广泛深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想和规定读本。各级党支部作为基层组织,切实履行的“直接教育党员、管理党员、监督党员和组织群众、宣传群众、凝聚群众、服务群众的职责”增强了向心力,如:凯盛科技股份各支部的党员相互交流体会,畅谈如何学、怎样做;凯盛光伏集体看专题片、赴凤阳小岗村参观,在实地学习中加深对主题教育的

理解;扬州中科对党员的学习笔记进行整理汇编,编辑《党建知识摘要》共计3万余字,供党员参考学习,取得了良好的效果。在深入开展学习研讨中,凯盛科技还受到来自各方的亲切关怀和具体指导:10月9日,中国建材集团主题教育办公室主任、党委副书记孙力实到洛玻集团调研督导。10月24日,国资委召开中央企业第二批主题教育河南片区座谈会,凯盛科技参会并发言。11月1日,委管中央企业第一巡回督导组将到



洛玻集团检查指导,这些对凯盛科技主题教育的深入开展都起到极大的帮助和促进作用。

**三、突出“深度”抓调研,增强破解难题的凝聚力。**各成员企业通过交流座谈、实地考察、谈心谈话、调查问卷等形式广泛开展调查研究,着眼查找自身问题和解决实际问题,立足职能职责和当前正在做的事情,推动解决企业重点难点瓶颈问题,以及职工群众最关心最直接最现实的利益问题。截至目前,凯盛科技所属成员企业完成调查研究领导班子41人共计189人次,完成征求意见共计124条,解决关系职工切身利益的小事、实事和难事共计23条。如:洛玻集团对症下药,从根本上改变了上市公司连续8年经营性亏损的局面,实现了良好业绩,公司股价逆势大幅上涨。中国联合装备的经营业绩也有大幅提升。

**四、突出“高度”抓检视,增强善作善成的执行力。**各成员企业认

真落实党建“四个结合”的要求,以高质量党建推动高质量发展。继党建“六三”标准工作法、党风廉政建设“五牛”精神后,又创新性地推出了深化纪委“三转”的“3354工作法”,转变思想:更新观念,务求实际实效;转变职能:明确定位,聚焦主责主业;转变方式:突出重点,提高效率效果;转变作风:提升水平,实现专业专注。

**五、突出“力度”抓整改,增强精准落实的战斗力和执行力。**各成员企业重点围绕“四个对照”,对照习近平新时代中国特色社会主义思想和党中央决策部署,对照党章党规,对照人民群众新期待,对照先进典型、身边榜样,查摆自身不足,查找工作短板,深刻检视剖析。查摆差距不足,一条一条列出问题,从思想、政治、作风、能力、廉政方面,尤其是从主观上、思想上进行剖析,着力解决思想根子问题。截至目前,所属成员企业检视问题整改共计90项,其中立行立改38项,不能立行立改的已编制整改

计划节点并推进落实整改41条。如洛玻集团以企业高质量发展为目标,聚焦解决历史遗留问题,解决了“棚户区”改造多年未解决的各种权证问题。

**六、突出“精度”抓创新,增强勇担使命的源动力。**凯盛科技注重将主题教育的成效转化为推动企业高质量发展的动力,在解决“卡脖子”技术上取得新突破,8.5代TFT玻璃成功下线,省重大科技专项“全海深(11000米)固体浮力材料用超细超强空心玻璃微珠及其产业化技术研究”项目通过验收,将“担使命”与应对贸易战相结合。9月19日,国务院国资委党委书记、主任郝鹏到合肥新能源调研,对凯盛科技在打造科技创新平台给予高度评价。

下一步,凯盛科技将把“不忘初心、牢记使命”作为终身课题,把主题教育成效转化为干事创业、攻坚克难的强大动力,为国家、为民族作出更大的贡献。

# 扎实推进主题教育走深走心走实

西南水泥有限公司党委

西南水泥党委认真开展“不忘初心、牢记使命”主题教育,立足“准备早、贯彻快、覆盖全”。在集团党委和中国建材股份党委开展第一批主题教育的过程中,西南水泥党委就先行一步,提前订购了《学习纲要》和《论述摘编》两本指定用书,选购了《初心最美》和《新时代国有企业党的建设教程》两本学习资料,配发了主题教育专用学习笔记本,做到党员干部人手“四书一本”,实现西南水泥总部、区域公

司和成员企业开展主题教育同步推进同步落实,营造开展主题教育良好的工作氛围,形成“基层企业全覆盖、党员干部全参与、职工群众全知晓”的工作格局。

## 一、把安排部署抓“紧”,做到有序有力推进

一是抓紧组建机构。9月初,成立西南水泥“不忘初心、牢记使命”主题教育领导小组,同时成立领导小组办公室,具体负责主题教育的组织协

调、计划落实工作,同时各区域公司也成立了领导小组和工作机构。

二是抓紧制定方案。按照中央精神、国资委要求和集团党委、股份公司党委的部署安排,西南水泥制定了“不忘初心、牢记使命”主题教育工作方案。

三是抓紧动员部署。9月17日股份公司召开“不忘初心、牢记使命”主题教育第一批总结暨第二批部署会后,西南水泥迅速行动,9月20日召开了



“不忘初心、牢记使命”主题教育动员大会。

## 二、把学习调研走“深”，做到同步并行共融

一是做深党员干部的学习。在个人自学和集中学习研讨中创新学习方式并提出具体要求，个人自学主要学习指定用书并适度拓宽学习内容，重点是“读原著、学原文、悟原理”；集中学习研讨主要对两本指定书目“排出专题、分工领学”，重点是“讲要义、谈认识、重实际”，9月下旬至10月上旬，西南水泥班子成员及中层党员干部对《习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要》、《习近平关于“不忘初心牢记使命”重要论述选编》进行了为期4天的集中学习研讨，各党支部按要求同步开展学习交流。通过学习研讨，进一步深刻领会了习近平新时代中国特色社会主义思想并以此来指导实践推动工作。

二是做深主题教育调研并讲好专题党课。按照“突出主题教育、围绕中心工作、结合企业实际”统筹安排和开展主题教育调研并讲好专题党课。10月初，公司党委班子成员，分别到川渝、贵州、云南等各区域公司的基层企业开展调研并讲授党课。

西南水泥在学习调研方面立足

“学习深、调研真、结合紧”。学习研讨与“两学一做”学习教育常态化制度化相结合，调研和专题党课与日常工作 and 制度安排相结合，把《领导班子基层联系点制度》、《领导班子定期走访三边成员企业制度》以及推行“党建辅导员制”开展“党建+”项目课题研究等工作与主题教育统筹安排，做到了“有计划安排、有报告材料、有成果交流”。

## 三、把问题整改做“实”，做到从严从细整治

一是做好对照检查。领导班子持续按照“四个对照”要求，普通党员按照“三个对照”要求检视问题，查找党员意识、担当作为、服务群众、遵守纪律、作用发挥等方面的差距和不足，在全公司范围内广泛征求党员干部群众对公司领导班子及成员意见建议，为公司党委顺利推进主题教育后续工作打好基础。

二是抓好整改落实。按照《关于进一步做好整顿软弱涣散基层党组织相关事宜的通知》要求，各党支部根据实际情况，完善本支部综合分析研判情况表，对基层党支部普遍开展了一次排查摸底，在此基础上，根据中国建材股份主题教育专项整治工作实施方案的通知要求，认真研究制定了西南水泥“不忘初心、牢记使命”主题

教育专项整治工作实施方案，压实责任，切实抓好问题专项整治。

西南水泥在问题整改方面立足“问题准、整治严、效果实”。对照检查聚焦问题，发现问题立行立改，把“改”字贯穿主题教育始终。针对存在工会组织不健全的问题，西南水泥在集团工会和股份党委的指导下，9月份积极筹备，10月12日成立了西南水泥工会，召开了首届会员代表大会，健全了工会组织，以党建引领群建，以群建促进党建，为开展党的群众路线工作提供了组织保证。

## 四、把企业经营搞“好”，做到“两不误、两促进”

按照“四个结合”的要求，做好“四个推动”、“四个贯彻落实”和“四个确保”。西南水泥领导班子把调查研究重点放在“老少边穷”的“三边”企业上；把查找问题着眼于检视党员领导干部自身问题上；把解决问题立足于职工群众最急最忧最盼的紧迫问题上。西南水泥把主题教育融入中心工作中，使主题教育成效体现在“大干120天、全面超额完成全年目标任务”上；体现在“三精”管理持续推进、精益生产达标验收上；体现在改善员工生活工作环境，激发干部员工干事创业的激情上；体现在开展扶贫工作和“善建”七彩课堂上；体现在党建引领、经营创效、和谐发展上。

下一步西南水泥将按照主题教育的总体安排，迅速落实本次座谈会的工作要求，广泛征求意见建议，深入开展谈心谈话，检视剖析查摆问题，开好专题民主生活会、组织生活会和主题教育总结会。确保按计划、按要求、按时间高质量地做好主题教育往心里走，朝实处改，并将“不忘初心、牢记使命”主题教育的成效在今后工作和学习中贯穿始终，保持始终。



# 聚焦“12个一”抓实主题教育

甘肃祁连山水泥集团股份有限公司党委

中国建材集团党委启动第二批“不忘初心、牢记使命”主题教育以来，甘肃祁连山水泥集团股份有限公司党委（下称祁连山水泥党委）高度重视，把主题教育作为全年最重要的一项工作，精心部署，推动主题教育深入开展。

**一、四个准备打基础。**祁连山水泥党委在年初研究全年工作时提前对主题教育进行预安排，党中央和中国建材集团党委启动第一批主题教育后，祁连山水泥重点从四个方面开展了前期工作。一是思想准备。在井冈山等红色教育基地举办了两期党性教育培训班，组织100多名党员和领导人员参加培训学习，所属企业党组织利用红色教育资源，先后举办30多次党性教育培训班，参加党员近1400余人次，使广大党员和领导人员从思想上接受了一次洗礼。二是培训准备。利用内部党校，组织对100多名党支部书记和党务人员开展了一期党建实务知识培训，深化对主题教育的认识，提高抓好基层党建工作的能力和水平。三是学习准备。集团第一批主题教育启动后，祁连山水泥党委紧扣学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想这一主线，严密制订学习计划，及时组织领

导人员原原本本学习习总书记系列重要讲话精神和党中央部署要求，公司层面组织领导人员集中理论学习5次，所属企业层面组织领导人员集中学习60余次。四是氛围准备。在总部及所属企业办公楼、生产现场、职工文化广场等醒目位置，利用横幅标语、宣传橱窗、移动板牌等，大力营造主题教育浓厚氛围，做到党员全员参与、职工人尽皆知。

**二、“12个一”抓落实。**中国建材集团第二批主题教育启动后，祁连山水泥按照集团和建材股份的部署要求，及时成立主题教育工作领导小组和办公室，细化制订实施方案，于9月19日召开部署动员会，在两级公司同步启动主题教育。为便于领导人员和基层党支部准确把握主题教育任务要求，全面落实好规定动作，祁连山水泥党委将主题教育工作任务凝练成“12个一”：一是领导班子成员至少组织一期集中学习；二是领导班子至少开展一次集中研讨；三是班子成员每人至少讲一次专题党课；四是领导班子成员每人撰写一份高质量的调研报告；五是领导班子开展一次调研成果交流；六是开展一次主题党日；七是开展一次志愿服务活动；

八是对党支部书记进行一次集中轮训；九是检视整改一批存在的问题；十是召开一次高质量的民主生活会和组织生活会；十一是给职工群众至少办一件实事；十二是建立形成一批制度成果。两级公司对照“12个一”重点任务，逐项推进，保证质量和效果。

**三、初心教育开好局。**祁连山水泥坚持将主题教育和庆祝中华人民共和国成立70周年结合起来，在集团党委的关心指导下，9月25日成功举办了庆祝建国70周年文艺晚会。晚会突出“不忘初心、牢记使命”这一主题，紧扣庆祝党的70岁生日这一主线，展示了祁连山水泥发展壮大的历程，彰显了中国建材集团的光荣与梦想，讴歌了建材儿女的时代风采。晚会当天通过网络同步观看人数近40万人次，截至目前网络观看量已超过64万人次，在建材行业引起强烈反响，在社会上也产生了轰动效应。特别是宋志平董事长在晚会现场的激情讲话和深情朗诵，不仅感动激励了祁连山水泥所有员工，更是感动激励了中国建材集团全体员工。这次晚会也是祁连山水泥一次深刻的初心教育，为扎实开展主题教育开了好头、起了好步。

截至目前，祁连山水泥主题教育对照“12个一”主要任务，基本完成了7个方面的规定动作，下一步将在重点落实好主题党日、志愿服务活动、为职工群众办实事、开好民主生活会、梳理完善工作制度等5项重点任务的基础上，持续推动学习教育、调查研究、检视问题、整改落实往深里走，确保主题教育取得实实在在的效果。



# 宋志平40年的管理问道

## 读《问道管理》有感

何志毅

我读宋志平老师新作《问道管理》，是一字一字精读，同时在书上写下了很多批注。这本书是以交互问答方式写的，对谈者是中国政法大学商学院工商管理系主任王玲老师和MBA学生。全书按照比较规范的管理学科分类，八个章节的主题分别是：战略管理、企业经营、市场营销、组织与人力资源、创新、企业制度、全球化、企业文化。经我这么一解，好像变成干巴巴的，非也，书中的问题和回答都十分精彩。本文就用管中窥豹之法，从感性、理性、知性、行性等方面与大家共赏佳作，略见一斑。

### 一、感性

读此书时经常十分感慨，触动内心。例如，提问者问宋老师：您说在最艰难的时候，每次出门前都照一照镜子，对镜子里的自己笑一笑？宋老师没有回答什么时候是最艰难的时候，因为什么事，有多长时间？如果真是每天出门都要对着镜子笑一笑，这困难一定很大，而且时间不短。他只说当时当厂长，每天要面对几千名工人，不能哭丧着脸影响大家的情绪。作为领导，困难只能自己扛着。然后他说做企业这么多年，用一个字概括就是“难”，用两个字概括是“真难”。可是我们知道，他在“真难”中走过了四十年。我想象了一下他在四十年的14600天中每天都难，每天早上出门前对着镜子笑一笑，然后去上班。如果我是提问者，我会追问：宋总，您这样照镜子的日子有多少天？然后再追问：至暗的日子里



您哭过吗？哭过几次？

还有，今年3月某日，宋老师从美国回到北京是一个周日晚上，时差还没有倒过来，周一就要上班，因为当天已经排好了一串事务。他转念一想，其实没有人逼我非要忙成这样啊。他40年没有休过一次年假，脑子里根本没

有休假这个概念。可是，他马上反问自己“为什么贪图”一个休假呢？他带着自责的心态在想背后是什么原因？

宋志平老师在央企奋斗了40年，其中有5年时间同时担任两家大企业的董事长，平均每天工作16小时。他愿意做，能够做，做的好，做的长，尤其一辈子待在一个不是自己的企业里做，我不知道是否别人还有类似的案例。这使我想起上个世纪公认的大企业家斯隆写的《我在通用公司的岁月》。宋老师的这本《问道管理》与此书有些类似，但不是自传体。我也非常期待宋志平老师写一本这样的书，披露更多的感人故事，激励更多的年轻人。

### 二、理性

书中关于做企业理性决策的案例比比皆是，此处仅举两例对人对自己之理性。宋老师用人理性，例如本书

记载，他在北新建材当领导时，在一次会议上论述宏观与微观的关系，强调大家不要总从大的宏观层面发表议论，而要认认真真做好企业的微观管理。当时，一位大学刚毕业的小伙子在下面“大放厥词”，说不把宏观问题解决好，企业微观事情也搞不好。这个小伙子叫王兵，后来接班领导北新建材，至今已经15年。王兵接班后，15年来北新建材年利润复合增长率为27.5%，2018年营业收入126亿元，净利润24.7亿元，资产负债率仅为19%。

宋老师对己理性。2009年到2014年，他同时担任中国建材和国药集团的董事长。2014年，他时年58岁，国药集团在他的领导下收入达到了2500亿元。他以需要集中精力做好中国建材的理由辞去国药集团董事长职务，用了“田园将芜胡不归”的比喻，向领导请求专注于中国建材。但我认为这不是最主要的原因，当时他应该可以再做两年，那么艰难的五年“双肩挑”都过去了，再坚持两年，到60岁时，他可以从两个世界500强企业董事长的位置上退休，这将是何等荣耀！但是他理性选择了激流勇退。

### 三、知性

宋志平老师说当企业领导主要扮演两个角色，其中一个布道者。我认识宋老师是在一个学术论坛上，在一群教授中，他也是最具学者气质的演讲者之一。他在如此繁忙的工作状态下，担任了三届中国教育部MBA教育指导委员会委员，每届任期五年。他诲人不倦地给各种企业家传经布道。他今年担任中国上市公司协会会长后的第一次演讲的视频，在网络和手机上

广为传播，倍受好评。在本书中，他作为布道者，既有对管理一般性知识的讲解和应用举例，还更多地介绍了他自己的真知灼见和实践，例如，他总结的“央企市营”“整合优化”“格子化管控”“五有干部”“八大工法”“六星企业”“三精管理”等等。

在此，举一个他对于企业在选择开展相关多元化时的“四问”“四要”“四不要”。

四问是：自身是否有优势？市场是否有空间？商业模式是否能复制？资本市场是否能对接？四要是：一要风险评估；二要专业协同；三要收购团队；四要执着坚守。四不要是关于有所不为的底线：不赚钱的不做；不熟悉的不做；产能过剩的不做；有明显法律风险的不做。

我认为这三个“四”总结得相当精彩，可以奉为企业多元化决策的金科玉律。这绝不是纸上得来的，但对于学习管理者而言，则必须从纸上学去。他说，“我讲的很多话，与其说是经验，不如说是教训”。此外，他在书里还讲了很多故事，如“一个脚印”“五朵金花”“三盘牛肉”“汪庄会谈”等等。这些故事都隐含着浓浓的哲理。

在读书的过程中，我看到宋志平老师对很多书籍旁征博引，于是专门从头到尾大致统计了一下他提及和引用的书名，共38本。其中有大家耳熟能详的经典著作、畅销书，也有一些不知名的书，例如讲中国企业抢占非洲市场的《争夺非洲》和明代的《呻吟语》。

### 四、行性

宋志平老师不仅是知者，更是行

者。因此，他说的话，他写的书，份量重。每个行业都有知易行难派和行易知难派，在管理界我赞同知易行难。从大处看，行在于他的行为导致的结果。众所周知，他让中国建材在短短十多年里，实现销售收入、利润双双增长100倍的奇迹。他在中国国药五年，同样使国药的销售收入、利润大幅增长。行胜于言，这些数据表明了一切。从小处看，他当销售员的时候，想见新客户单位的一位处长，处长不见他，他可以在处长门口等一上午。他当董事长管理20万名员工时，他经常写文章推送到每一位员工的手机上。2019年春节，他声情并茂地朗诵了一首汪国真的诗——《让我怎么感谢你》，让每一位员工都可以看到。

我由于希望与宋志平老师共同从事创业创新教育，因此与他有不少接触，一同在瑞士考察过创新型企企业，也在北新建材40周年庆典上主持过他与诺贝尔经济学奖获得者埃蒙·费尔普斯教授关于创新的对话。我曾经精读过他的《经营方略》，再一次精读了他的《问道管理》，收获良多，感慨不已。

二十年前我在北大课堂上教西方管理理论时说过，学管理与学武术一样，先是生搬硬套，然后熟能生巧，接着融会贯通，最后推陈出新。宋志平老师已经到了推陈出新的阶段了。我期待他今后以布道为第一职业，写出更多好书，教出更多的下一代中国世界500强企业领军人物。

（作者系北京大学教授、新瑞学院院长，主要职务还有北京大学企业管理案例研究中心主任、《北大商业评论》执行主编等）





01

## 宋志平出席香港“一带一路”高峰论坛并在主论坛发言

近日，由香港特区政府及香港贸易发展局共同主办的第四届“一带一路”高峰论坛在香港会展中心开幕。中国建材集团董事长、党委书记宋志平受邀出席开幕式并在“投资创造价值：提升‘一带一路’项目的可行性”主论坛进行了发言。他结合中国建材的发展历程，分享了集团近年来在“一带一路”沿线国家业务的开展情况以及经验做法，并谈了自身体会。一是中国建材产品的性价比高，集团的技术及装备在国际市场中具有竞争优势，在“一带一路”建设中发挥着越来越重要的作用。二是“一带一路”倡议与沿线国家自身的发展战略有很好的承接性，中国企业在“走出去”过程中迎来了良好机遇。此外，宋志平还分享了集团在“一带一路”发展的三点经验。一是企业境外业务的发展要制定清晰战略，发挥自身优势。二是要合作共赢。三是要加强风险防控，认真处理好企业发展和风险防范的关系。论坛期间，宋志平还与香港贸易发展局主席林建岳、香港特区政府商务及经济发展局局长邱腾华等进行沟通，就中国建材在香港业务开展情况以及未来的合作和发展进行了深入交流。集团副总经理常张利、国际合作部总经理李志威一同参加相关活动。

02

## 宋志平 与徐州市委书记周铁根会谈

近日，中国建材集团董事长、党委书记宋志平到江苏徐州与徐州市委书记周铁根进行了会谈，并到淮海中联和徐州铜镓硒薄膜太阳能电池生产与设备制造项目参观调研。徐州市委常委、经济技术开发区党工委书记王强，集团副总经理常张利参加了调研交流。周铁根对宋志平一行到访表示热烈欢迎，并介绍了徐州市在经济社会发展和转型升级高质量发展

方面取得的优异成绩。他希望双方继续强化交流，深化合作，共同推进徐州市经济健康发展、绿色发展。宋志平讲到，近年来中国建材集团坚持新发展理念，水泥业务做优做强，新材料业务蓬勃发展，工程技术服务硕果累累，迈入高质量发展新阶段。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，为徐州实现高质量发展作出更大贡献。中国建材杂志社社长秦春雨，中国建材股份副总裁、中国联合水泥董事长崔星太，凯盛科技常务副总经理马立云，中国建材工程和淮海中联的相关负责同志参加调研座谈。

03

## 中国建材集团举办定点帮扶县区干部培训班

近日，集团定点帮扶县区干部培训班开班，来自集团5个定点帮扶县区的经济管理领域和脱贫攻坚重点部门的负责同志及乡、镇领导共50人参加培训。集团党委副书记、扶贫办主任孙力实参加开班式并提出三点要求：一是珍惜机会，尽快进入学习状态，心无旁骛地认真学习；二是加强沟通交流，做到学有所获；三是强化自律意识、团队意识，遵守学习纪律，确保培训效果。

04

## 中国建材集团举办建设项目档案培训班

近日,为进一步加强建设项目档案管理工作,提升建设项目档案业务管理水平,规范建设项目档案监督指导工作,中国建材集团在京举办建设项目档案培训班。国家档案局经济科技档案司项目处处长王红敏应邀授课,重点从《建设项目档案管理规范》(DA/T 28-2018)、建设项目档案验收相关要求及方法等方面进行了系统的讲解。集团总部各部门和各成员企业的档案相关人员共计500余人参加培训。

05

## 集团又获批国家百千万工程人选1人

近日,国家人社部公布了2019年国家百千万人才工程入选名单,中国建材集团所属天津水泥院彭学平入选,并被授予“有突出贡献中青年专家”。截至目前,共有11人入选国家百千万人才工程人选,为集团高质量发展作出了重要贡献。

06

## 北新建材荣获全国质量奖

近日,北新建材荣获我国质量管理领域最高奖——全国质量奖。至此,北新建材成为中国建筑材料领域唯一集齐工业和质量领域最高奖的“三冠王”。

07

## 北新建材再获“全球石膏工业突出贡献奖”

近日,在马来西亚吉隆坡召开的第19届全球石膏大会上,经过全球石膏行业投票评选和全球石膏协会专家

评选,北新建材被授予唯一的“全球石膏工业突出贡献奖”。上一次颁发该奖是在2013年,获得者也是北新建材。

08

## 中国建材工程荣获“2018年度上海市质量金奖”

近日,2018年度上海市政府质量奖颁奖仪式在上海市人民政府举行,中国建材工程成为全市10家荣获本届组织类质量金奖的单位之一。

09

## 总院承担的“十三五”国家重点研发计划项目通过中期检查

近日,由中国建材总院牵头承担的“十三五”国家重点研发计划“极端环境下长寿命混凝土制备及应用技术”项目顺利通过中期检查。

10

## 凯盛科技展园获2019北京世园会组委会银奖

近日,北京世园会颁奖典礼在延庆凯悦酒店举行。中国建材凯盛科技展园获得了北京世园会组委会银奖,北京世园会常务副局长、北京世园会国际竞赛组织委员会主任周剑平为获奖代表颁奖。

11

## 株洲中建材碲化镉薄膜太阳能发电玻璃项目开工建设

近日,株洲中建材光电材料有限公司碲化镉薄膜太阳能发电玻璃项目一期工程开工仪式在醴陵市举行。该项目由株洲市、醴陵市政府联合凯盛科技共同规划建设,由中国建材工程提供总承包服务,项目规划总规模1GW,其中一期300MW,建成后 will 有力带动地方新兴产业发展。

12

## 北京凯盛签署沙特阿拉伯住房工业部住宅项目

近日,北京凯盛签署并生效了沙特阿拉伯住房工业部住宅项目,合同总金额约3亿元,取得了新型房屋事业突破性进展。

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

### 赤子颂

中国建材工程 毛文飏 吴 越

肩负历史的荣光与使命  
 满怀未来的豪情与壮志  
 我们起航千禧屹立沪滨  
 我们翱翔九州震欧铄美  
 精益求精浮法玻璃  
 高新技术光伏电站  
 惠民利国智慧农业  
 我们将善用资源、服务建设融入骨髓  
 我们将提高技术、服务社会视为信仰  
 诚信创新 To Be The Best  
 战困难 克艰险 绘蓝图 圆梦想  
 我们一如既往 追求卓越

披荆斩棘在东南亚的烈日热浪中  
 高歌猛进中亚北非的戈壁沙漠里  
 昂首阔步迈向西欧南美的乡镇城市  
 我们奏响与时代脉搏同跃动的音符  
 谱写出和国家民族共命运的诗篇  
 诚信创新 To Be The Best  
 重科学 赢商机 保安全 共和谐  
 我们乘风破浪 迈向国际  
 祖国华诞七十载  
 不忘初心新征程  
 掌舵者妙引航向  
 赤子CTIEC 永相随 永相随

### 君正当年

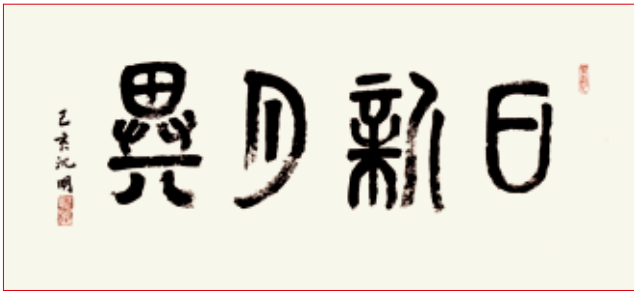
芦溪南方水泥 黄小英

青春懵懂，背上行囊，一路跌跌撞撞；  
 迷茫，失望，同伴渐行渐远，  
 独留你不懈守候。  
 彼时的你，温暖了岁月！  
 叹，韶华倾付戏流年！  
 青涩远去，金戈铁马，绘就春华秋实；  
 明朗，憧憬，沿途美轮美奂，  
 唯有你始终如一。  
 此时的你，惊艳了时光！  
 噢，千帆过尽正当年！



祁连山水泥/尚再国

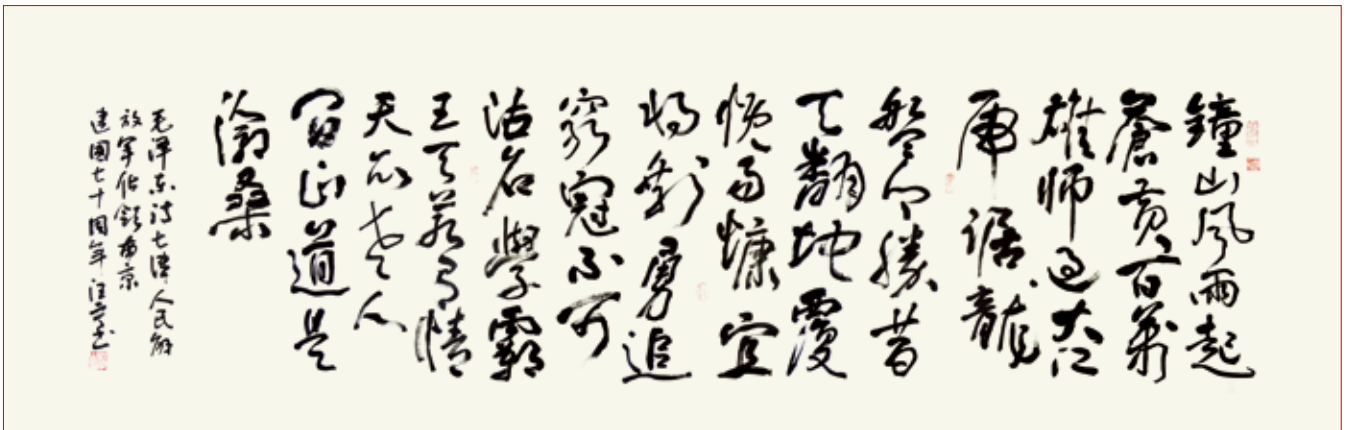




中国巨石/沈明



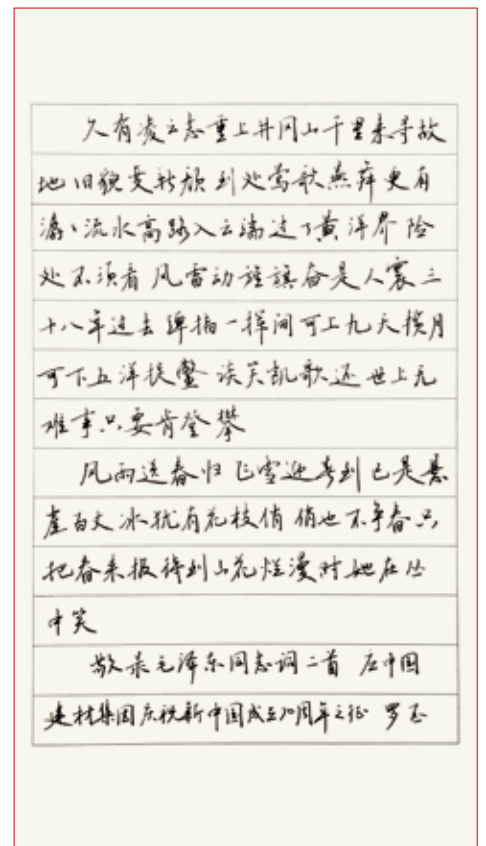
中国巨石/费新海



凯盛重工/汪宁



天山水泥/杨建军



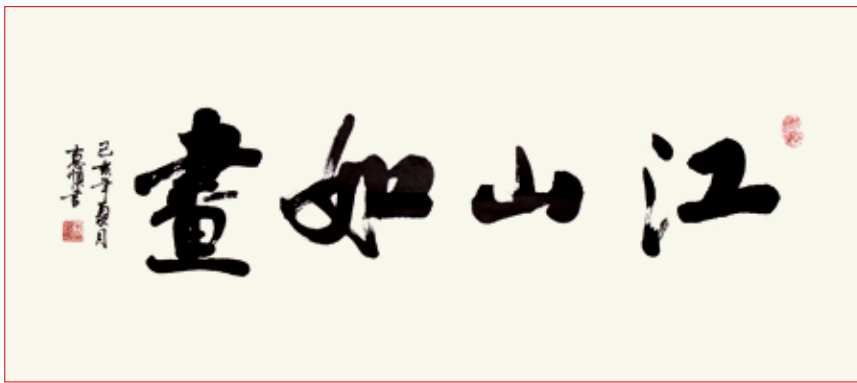
湖南南方/罗丕



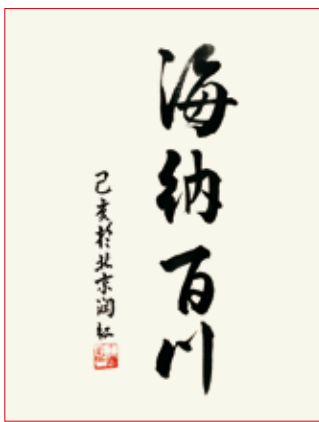
桂林南方/王茂良



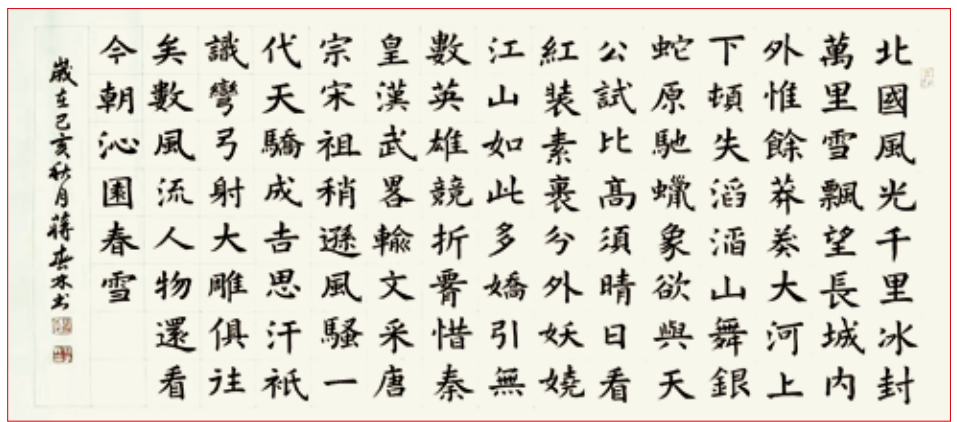
桂林南方/王茂良



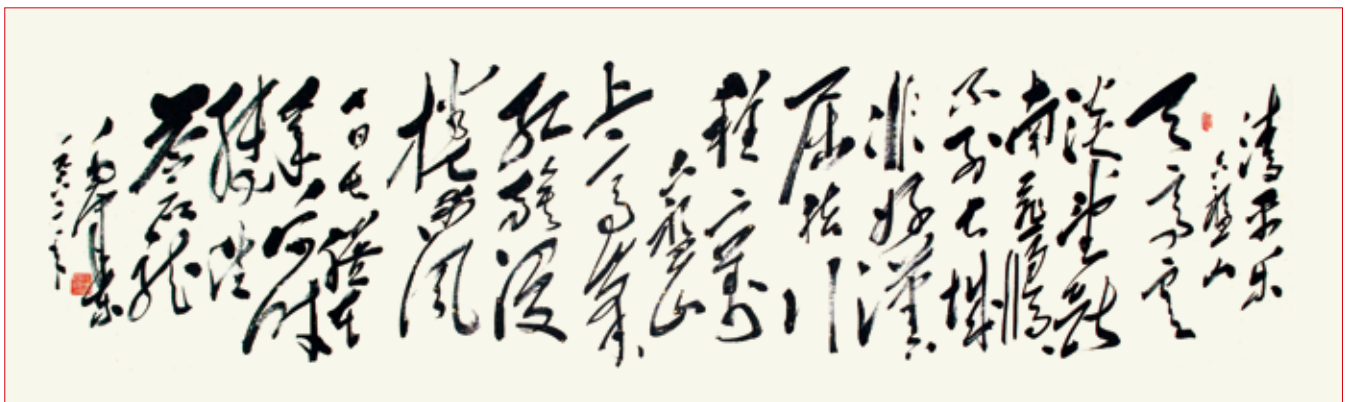
中国巨石/朱惠顺



中建材进出口/王润红



凯盛重工/蒋森林



荆台中联/谢程前



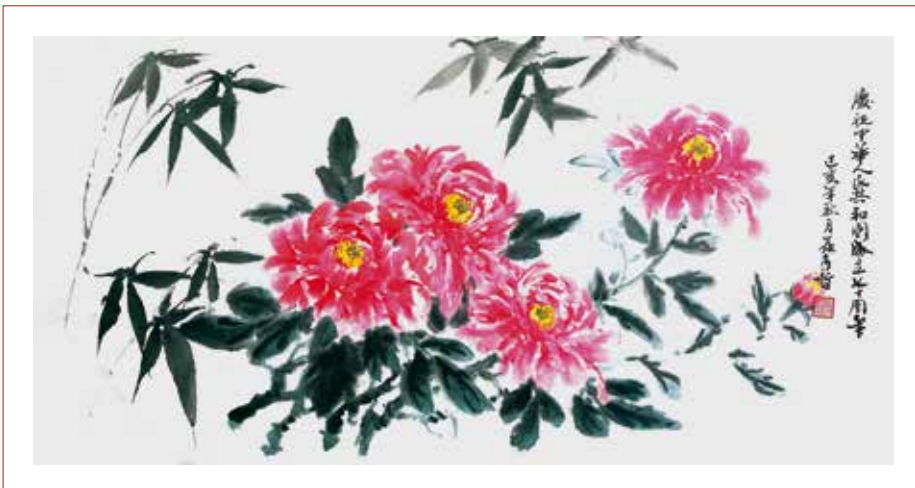
《喜乐图》/光胜



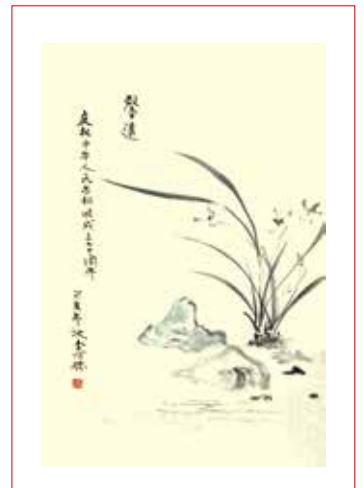
《似雪暗香来》中国建材总院/霍春明



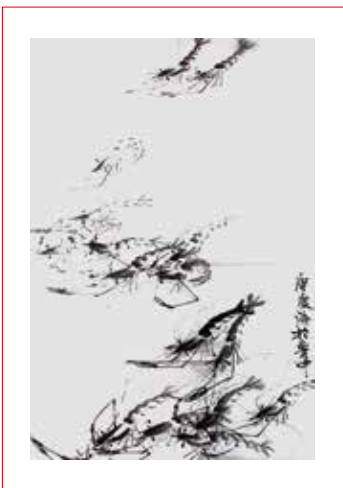
天山水泥/李霞



蚌埠院/聂乃哲



蚌埠院/李何聪



山东工陶院/唐庆海



祁连山水泥/张延河

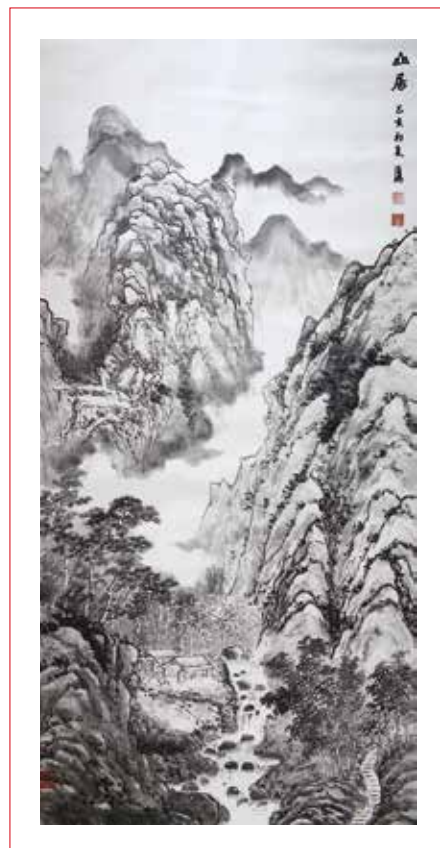




《古镇印象》 中国建材总院/汪鸿



《和谐》 中国建材总院/霍春明



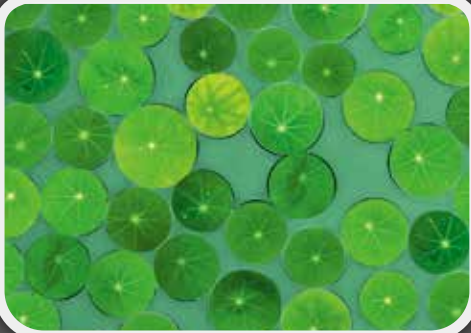
《山居》 中国建材总院/汪鸿



# 发现 材料之美

作为全球最大建材制造商和新材料开发商，中国建材集团官微和中国建材通讯开设“发现材料之美”专栏。本期以全新视角，带你领略玻璃纤维之美。原来陌生又神秘的玻璃纤维有这么惊艳的一面，拥有如此强大的功能，一起去看看~~~

## 科学家眼中的玻璃纤维之美



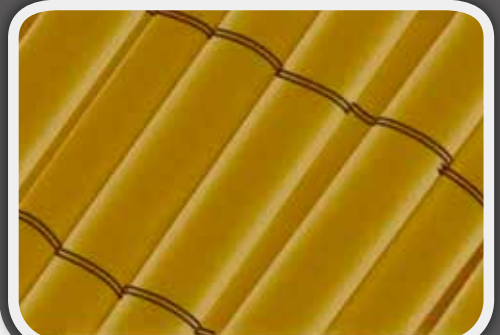
2000倍扫描电子显微镜下，复合材料层压板端面，清晰地显示了玻璃纤维织物与树脂结合的样子，玻纤纤纱如水中莲叶般排列。

智能工业化数码显微镜下的长纤维增强热塑性料粒，玻璃纤维在聚丙烯树脂体系中的分散模样，犹如太平洋上一个树木丛生的小岛。



扫描电子显微镜下，短切原丝增强热塑性塑料的断面，短切原丝仿佛一根根诱人的红色香肠，分散在塑料基体中。

电镜下的风电用玻璃纤维，排列整齐得犹如一根根结实竹材绑成的竹筏，形成强大合力，编成风能织物，与环氧树脂复合，生产风力发电叶片大梁。



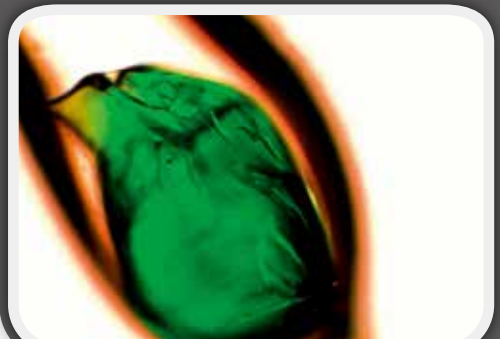
电镜下的复合材料纤维树脂结合层。玻璃纤维与树脂结合出横竖交错的纹路，勾勒出一个个“福”字轮廓，是复材也是“福”材。

偏光显微镜下，玻璃中硅灰石析晶结石的形态，犹如宇宙中浩瀚神奇的星云。



偏光显微镜下，玻璃中特殊耐火材料的形态，犹如一幅淡雅山水画，一株大树，枝繁叶茂。

偏光显微镜下，玻璃纤维特殊断头，其中存在不同粘度的玻璃形态，高粘玻璃仿佛一只正在火中涅槃重生的青鸟。

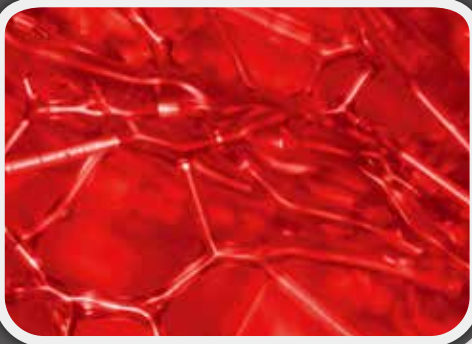




# 发现 材料之美

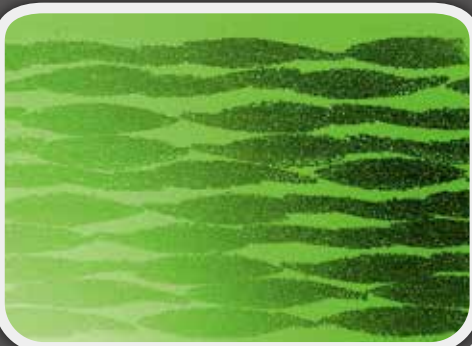
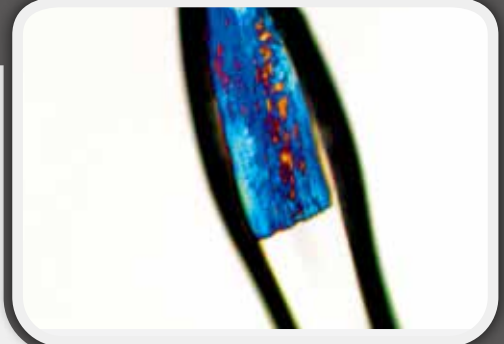
作为全球最大建材制造商和新材料开发商，中国建材集团官微和中国建材通讯开设“发现材料之美”专栏。本期以全新视角，带你领略玻璃纤维之美。原来陌生又神秘的玻璃纤维有这么惊艳的一面，拥有如此强大的功能，一起去看看~~~

## 科学家眼中的玻璃纤维之美



偏光显微镜下，玻璃纤维高温处理后相互连接形成网络的形态，仿佛人体中交错的血管脉络。

显微镜下，玻璃纤维中的美丽形态，犹如珍贵的蓝宝石。



扫描电子显微镜下的复合材料层压板端面，玻璃纤维织物与树脂结合后，犹如一片片树叶错落分布。

1500倍扫描电子显微镜下，玻璃纤维的单丝形态，呈圆柱形，犹如一根顶天立地的如意金箍棒。



## 设计师眼中的玻璃纤维之美

玻璃纤维作为一种新型无机非金属材料，有灵活的可设计性、高强度、轻量化、耐腐蚀等特点，在建筑师、艺术家、创意师手下，变成各种模样，你还认得出来吗？



玻纤增强塑料，经过手糊、拉挤、缠绕、模压等成型工艺，制成各种工艺造型，只有想不到，没有做不到。





# 中国建材集团庆祝中华人民共和国成立70周年主题活动



## 我们开展“逐梦新时代·歌唱我的祖国”活动



上海浦东



北京管庄



甘肃永登



山东枣庄



江苏南京



1949-2019





放歌新时代（中材天山云浮 唐建华）