

# 中国建材通讯

CHINA BUILDING MATERIALS MAGAZINE



中国建筑材料集团有限公司主办  
2013年 第1期(总67期)  
内部资料 免费交流



中国建材集团

## 2013年工作会议

会议全面贯彻落实了党的十八大、中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神，回顾总结了中国建材集团2012年的工作，分析了当前形势，研究部署了2013年的任务。



## 中国建材集团 2013年工作会议在京召开

1月23日至24日，中国建筑材料集团有限公司2013年工作会议在北京隆重召开。会议全面贯彻落实了党的十八大、中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神，回顾总结了中建材集团2012年的工作，分析了当前形势，研究部署了2013年的任务。中国建材集团董事长宋志平发表了题为“全面贯彻落实党的十八大精神 推进整合优化提高质量效益”的重要讲话；中国建材集团总经理姚燕作了题为“大力推进整合优化 切实提高质量效益 在建设世界一流企业的道路上再创佳绩”的工作报告。



# 做一流的企业要靠一流的思想


做一流的企业要靠一流的思想，中国建材集团要实现“做强做优、世界一流”的目标，就要有全球化企业的思想和文化，并以此指引集团持续发展。

我们必须认识到，一流思想引领一流企业，一流企业催生一流思想。这些年来，中国建材集团转变发展战略，深化企业改革，探索了一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的道路，实现了跨越式发展，快速成长为我国建材行业的领军企业。2012年，集团成功克服增速放缓、需求不足、产能过剩等不利因素，创造了一系列的喜人成绩：市场协同理念及举措获行业认同、科技创新与产研结合工作硕果累累、管理提升活动成效显著、水泥商混产能双过三亿、石膏板规模跃居全球第一、集团连续入围世界五百强稳居全球第二大建材企业等等。这些成绩的取得，与集团推行的“央企市营”、“格子化”管控、重组整合与市场协同、大企业使命等先进的理念思想紧密相关。

有思想才有竞争力，纵观全球，每一个行业内的佼佼者都是行业内先进思想理念的引领者。中国建材集团已经站到了全球第二大建材企业的高度，这要求我们必须以全球的视角和境界，在总结现有理念、经验的基础上，将环境保护、安全生产和社会责任放在速度、规模和效益之前，将人类的福祉、行业的利益融入企业战略范畴，认真研究、不断提炼，形成对全球建材行业具有前瞻性和号召力的思想，全力打造与世界一流企业相匹配的思想引领力。

先进的思想只有落地生根、付诸实践，才能产生巨大的作用。集团公司广大干部员工要积极主动地学习集团发展战略、理解集团发展理念，并将这些思想与文化融入到具体的工作实践中，以扎实的工作、昂扬的激情推进集团发展，引领行业前进。

2013年以及未来一段时期，是全面建成小康社会的关键时期，也是中国建材集团深化企业改革、争创世界一流的攻坚时期。我们要以十八大与中央经济工作会议精神为指导，以面向全球建材行业发展的高度和境界，同心同德，万众一心，不断提升企业综合竞争力，为建设世界一流建材产业集团努力奋斗！



中国建材集团党委书记、董事长宋志平

# Contents 目录

2013年第1期(总67期)



P7 宋志平参加中央宣讲团“走基层”宣讲活动

## 编委会:

主任: 宋志平

副主任: 姚燕 郝振华 许金华

## 编委:(按姓氏笔划为序)

干志平 卫锋 王于猛 叶迎春  
庄春来 邢宁 曲新 刘方勤  
刘姝 许金华 宋江涛 宋志平  
宋春玲 宋淑英 张乃岭 张继武  
张健 郅晓 郑朝华 郝守泉  
郝振华 姚文君 姚燕 郭光明  
崔淑红 熊吉文

总编: 许金华

副总编: 张继武

主编: 干志平

副主编: 宋春玲

主办单位: 中国建筑材料集团有限公司

地址: 北京市海淀区紫竹院南路2号

邮编: 100044

电话: 010-88416688转6400/6313

传真: 010-88413388

## 卷首语

1 做一流的企业要靠一流的思想

宋志平

## 要闻

4 中国建材集团2013年工作会议在京召开

7 宋志平参加中央宣讲团“走基层”宣讲活动

9 中国建材集团荣获“2012人民社会责任年度企业”奖

10 中国建材集团与台泥集团签署战略合作协议

11 宋志平入选2012年国有企业十大新闻人物

12 中国建材集团管理创新成果

再获全国企业管理现代化创新成果一二等奖

14 中国建材集团领导率队

赴安徽省石台县调研扶贫开发工作并捐赠100万元

## 工作动态

15 中国建材集团再获

“2012年度中央企业经营业绩考核工作先进单位”称号  
(等18篇)



### 专题报道 (2013年工作会)

24 全面贯彻落实党的十八大精神 推进整合优化 提高质量效益

——在中国建材集团2013年工作会议上的讲话 中国建材集团董事长 宋志平

31 大力推进整合优化 切实提高质量效益 在建设世界一流企业的道路上再创佳绩

——在中国建材集团2013年工作会议上的讲话 中国建材集团总经理 姚燕

### 特别报道

41 中国建材集团2012年10件大事

### 研究与探索

53 中国建材: 解码“央企市营”

《中国新闻周刊》 齐元

### 管理看台

57 引入现代管理方式 提高党建科学化水平

中国建筑材料科学研究总院 姚桂艳

### 员工论坛

61 中国建材集团总部新员工感想





## 中国建材集团 2013年工作会议在京召开

2012年实现营业收入2211亿元，利润113亿元，净利润86亿元，全面完成“保增长”的目标任务；罗汉、韩修国、乔龙德、刘南昌、倪小庭、姜均露、陈琦良、贾春曲、任尔平等出席会议，宋志平发表重要讲话，姚燕作工作报告，曹江林主持大会。



1月23日至24日，中国建筑材料集团有限公司2013年工作会议在北京隆重召开。会议全面贯彻落实了党的十八大、中央经济工作会议和中央企业负责人会议精神，回顾总结了集团2012年的工作，分析了当前形势，研究部署了2013年的任务。中国建材集团董事长宋志平发表了题为“全面贯彻落实党的十八大精神 推进整合优化 提高质量效益”的重要讲话；中国建材集团董事、总经理姚燕作了题为“大力推进整合优化 切实提高质量效益 在建设世界一流企业的道路上再创佳绩”的工作报告。中国建材集团董事、中国建材股份有限公司总裁曹江林主持当天上午的大会。

国有企业监事会主席罗汉，国资委第三巡视组组长韩修国，中国建材联合会会长乔龙德，国资委综合局局长刘南昌，中国建材集团外部董事倪小庭、高级顾问姜均露，国有企业监事会第25办主任陈琦良，国资委第三巡视组副组长贾春曲、任尔平，中国建材集团

外部董事赵小刚、庄来佑、路小强、朱延福、彭雪峰，中国建材集团首席顾问葛铁铭，高级顾问阎盛慈、王福江、曹德生、王振侯、郭建堂，中国建材联合会秘书长张东壮，中国建材杂志社社长秦春雨，中国建材报总编辑孟宪江，中国企业报总编辑李锦，以及国有企业监事会第25办、国资委第三巡视组有关领导出席了会议。刘南昌、乔龙德、罗汉先后发表重要讲话。中国建材集团董事、党委副书记、纪委书记郝振华传达了《中共中央办公厅印发习近平同志关于厉行勤俭节约反对铺张浪费重要批示的通知》精神。中国建材集团副总经理郭朝民、许金华、马建国、刘宝瑛、黄安中，总会计师武吉伟分别主持会议。中国建材集团总部各部室、所属企业相关负责人参加了会议。

对于中国建材集团来讲，2012年是极不平凡的一年，也是收获的一年。面对经济放缓、需求不足、产能过剩等复杂严峻的形势，集团一方面稳步推进和完善

联合重组与结构调整,积极开展行业自律和市场协同,持续提升行业价值和企业效益;另一方面扎实推进“管理提升活动”,践行“央企市营”模式,加强科技创新、转型升级,强化基础管理、降本增效,取得了良好业绩;资产总额达到2864亿元,同比增长38%;实现营业收入2211亿元,同比增长14%;利润总额113亿元,净利润86亿元;在117家央企中,营业收入排第26位,利润总额和净利润均排第20位,全面完成“保增长”的目标任务。集团继续推进水泥业务在四大区域的联合重组,积极拓展商品混凝土业务,水泥总产能超过3.5亿吨,商混总产能超过3.5亿立方米,提前实现水泥、商混双过“三亿”的目标,商混产能也跻身全球第一,水泥与商混业务形成良好的市场联动。玻璃业务方面,成功生产出国内最薄的0.45毫米STN级超薄玻璃,TFT-LCD液晶玻璃基板综合良品率进一步提高、月产销量突破10万片。大力培育新型建材、新型房屋和新材料,快速推进石膏板业务产业布局,产能达到16.5亿平方米,跃居全球第一;稳步推进新型房屋生产基地和示范园区建设,建成太空仓式组合移动房屋和国内首栋新能源房屋;世界上最长的75米6兆瓦风机叶片成功下线,年产5000吨原丝及2000吨T700级碳纤维生产线即将投产。集团进一步强化科技创新和产研协同,全年落实国家科技项目近50项,累计专利数量超过2000项,被工信部、财政部认定为“国家技术创新示范企业”,绿色建材国家重点实验室顺利通过验收,国际科技一流平台初步形成,多项技术应用在遥感卫星十四号、辽宁号航母和神舟九号飞船,科技对集团发展的贡献率不断提高;产研合作创新体系全面展开,院企签署多个合作协议,初步形成东北、华东、华中、华北等地区产研合作项目“布点”战略。“大建材国际化”战略顺利推进,进一步调整进出口贸易结构,项目签约额创近年新高,其中新能源工程承包业务占签约项目总额的80%。宋志平董事长当选十八大代表、中国经济年度人物和全球华人经济领袖,集团成长故事入选央视大型纪录片《国企备忘录》,集团知名度和影响力迅速扩大。与此同时,集团在资本运营、人才队伍建设、履行社会责任、党建、纪检等方面取得了显著成绩。

姚燕在报告中回顾了中国建材集团2012年的工作和成绩,认真分析了经济形势,安排了2013年的重点工作。她指出,2013年中国建材集团要牢牢把握稳中求进工作总基调,以提高发展质量和效益为中心,推

进整合优化,突出深化改革、结构调整、创新驱动和管理提升,积极培育又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。重点做好七个方面的工作:围绕生产经营,做好市场协同,推进降本增效,实现经营业绩稳步增长;突出结构调整,继续强化联合重组,加快“三新”产业发展,提高产业整体素质;突出创新驱动,强化科技创新,深化产研协同,提升企业核心竞争力;突出管理提升,强化基础管理,提高企业运行质量;立足发展实际,进一步拓展海外市场,加快走出去步伐;切实履行社会责任,努力建设和谐企业;深入贯彻落实党的十八大精神,提高党建工作科学化水平。

宋志平在讲话中指出,2012年面对国内外严峻复杂的经济形势,中国建材集团顶住前所未有的经营压力,主动适应形势变化,及时调整发展策略,扎实有效开展工作,取得了良好的工作业绩。与业绩同样可贵的,是过去一年获得的宝贵经验和思想进步。中国建材集团在充分竞争领域和严重过剩的产业里探索出一条整合优化的经营发展道路,进行了一场企业成熟度的压力测试,历练了集团董事会、管理层和干部员工队伍,极大地提高了企业的整体素质和市场竞争力。中国建材成绩的取得主要得益于四条重要经验:一是坚定不移深化企业改革,走科学发展道路;二是积极开展整合优化,扎实推进管理提升;三是强化规范治理,建立合规绩效的学习型董事会;四是认真总结和发扬优秀经验,驱动企业科学发展。宋志平强调,在我国经济中速增长的新阶段,经济增速放缓和产能过剩带来的企业经营压力将常态化、长期化、共性化,要把2012年企业渡过难关的宝贵经验作为中速发展阶段经营工作的指导思想坚持下去。

对于2013年的经济形势,宋志平提出三点意见:今年的经济形势会好于去年;客观看待困难,不能盲目乐观;安排工作要突出“细”“精”“实”。他传达了中央经济工作会议和央企负责人会议精神,指出集团各企业要积极适应经济中速发展的大形势,把经营发展思路切实调整到追求质量和效益上,切实调整到提高企业素质和管理水平上,切实调整到做强做优、世界一流上来。他强调,2013年仍将对集团经营能力、管理水平产生巨大考验的一年,为此集团下一步的主要经营思路是:持续推进管理提升工作,提高发展质量和效益;继续强化联合重组,推进市场协同,引领市场健康化发展;继续推进市场化改革,坚持央企市营成长模式;强化科技创

新和商业模式创新,推动企业和行业转型升级;加强党建工作和队伍建设,弘扬企业文化,提升企业软实力。对于各级企业领导干部,宋志平提出三点要求:一是认真学习、坚定信念;二是振奋精神、真抓实干;三是转变作风、顾全大局。宋志平最后指出,2013年是中国建材集团推进整合优化、提高质量效益的关键一年,要继续坚定信心,群策群力,实现集团发展质的飞跃,为引领我国建材工业转型升级,为国民经济平稳较快发展、全面建成小康社会作出新的更大贡献。

刘南昌对2012年中国建材集团取得的突出成绩给予了高度评价,认为中国建材集团2012年各项指标都位于中央企业的第一方阵,为中央企业的稳增长提效益作出了重要的贡献,为建材行业的健康发展发挥了引领作用。他提出两点建议,一是切实强化能力建设,加强市场控制能力、核心资源的获取能力、品牌的推广和形象建设能力、危机的应对与变革创新能力、持续的盈利和价值创造能力;二是强化精细化管理,注重资源节约、资本集聚、机制集优、创新集成、决策集中。他相信围绕建设世界一流企业的目标努力奋斗,中国建材集团一定能够取得更好的成绩。

乔龙德指出,2012年建材行业形势严峻,中国建材集团各个业务板块和科研院所付出了艰辛努力,无论在行业、央企还是国际同行中,各方面成绩都是优秀的。成绩得益于中国建材集团能够找到自己的发展方式,延伸产业链、兼并重组、协同联手等因地制宜、灵活经营的策略是正确的。对于2013年的工作,他提出,希望中国建材集团在创新技术、开发新型建材产品和优化存量方面继续带好头,在推进节能减排和生态文明建设方面继续带好头,在推进企业收购、兼并重组方面继续发挥央企和行业的排头兵作用。

罗汉在讲话中对集团2012年的经营业绩和经营思路给予高度评价。他表示,三年多来,看到了、体会到了中国建材集团的茁壮成长、科学发展,为国有资产的保值增值作出了贡献,大家有目共睹,成绩实实在在。他认为,中国建材集团2012年在形势不容乐观的情况下,利润超百亿并进入央企前20位,整体发展非常好;2013年确定的“加快转变方式、推进整合优化、提高质量效益、促进和谐发展”的主题完全符合党的十八大精神和企业发展实际。他希望中国建材集团继续发挥领军企业作用,并提出转方式和控风险两点建议,建议中国建材集团由生产商向服务商转变,加大力度研究制定绿色、节能、降耗新标准,推动整个行业转型升级,为建材行业长期的持续发展作出新的贡献。

会议邀请清华大学公共管理学院胡鞍钢教授作“畅谈党的十八大:主要精神及主要目标”和“国有企业崛起于竞争力”专题讲座,邀请高盛证券大中华区大宗商品研究主管朱地武总经理作“资本市场眼中的中国建材及2013中国水泥市场展望”专题讲座。胡鞍钢教授谈到高度关注国央企融合发展的现象,认为中国建材集团是一个国民共进合作发展的缩影,希望进一步深入调研。朱地武总经理从资本市场的角度,系统分析了建材企业发展面临的形势,指出了企业发展中存在的机遇和挑战,对中国建材集团的发展有很好的指导意义。胡鞍钢和朱地武对中国建材集团发展模式给予高度肯定,希望集团抓住当前的发展机遇,取得更大的进步。

会上,姚燕代表中国建材集团与16家子公司和研究院所的负责人逐一签署了2013年经营目标责任书;郝振华代表中国建材集团党委与所属25家单位的党委负责人签订了党风廉政建设责任书;蚌埠院、中国建材工程、北方水泥、北新建材、西南水泥分别作了经验交流发言。







## 宋志平参加 中央宣讲团“走基层”宣讲活动

宣讲团对企业如何应对我国发展重要机遇和风险挑战,如何深化体制改革,进行深入分析讲解,理论性、思想性和操作性很强,对企业正确理解把握十八大精神,对推动国有企业又好又快发展有重要指导作用。



为进一步推进面向基层、有针对性地宣传阐释党的十八大精神的工作,中宣部会同有关部门组织开展中央宣讲团“走基层”宣讲活动,组织农村、企业、高校宣讲分团,赴基层农村、企业和高校宣讲十八大精神。中国建材集团董事长宋志平作为企业宣讲团第二分团成员参加了在广东和山东的宣讲以及企业调研活动。企业宣讲团第二分团团长为国务院国资委副主任黄丹华,另外一位团员为中国人民大学经济学院党委书记张宇。

1月6日,中央宣讲团“走基层”宣讲活动在广州港集团有限公司举行,黄丹华副主任、宋志平董事长、张宇书记作专题辅导报告。参加宣讲活动的有国资委系统相关企业及广州港集团干部员工约300人。

在报告会上,黄丹华系统分析了我国发展面临的重要机遇和风险挑战,深刻阐述了在深化改革开放中如何加快转变经济发展方式,强调从贯彻落实党的十八大精神与从企业自身发展的需要出发,必须进一

步深化改革、加大结构调整力度、实施创新驱动发展战略、强化管理。宋志平从推动结构调整、深化国企改革、推进生态文明建设、加快走出去步伐四个方面,详细介绍了企业在贯彻落实科学发展观,加快转变经济发展方式,推进产业实现尊重经济规律、有质量、有效益、可持续发展方面所做的探索和改革。张宇从构建更加成熟定型的制度体系的角度,全面阐述了深化经济体制改革的基本目标、重点领域以及重大举措。

宣讲采取辅导报告与交流互动相结合的方式进行,宋志平就“作为竞争性国有企业,如何有效地推进资源整合,实现企业转型升级”以及“新形势下,如何建立有利于激发企业活力的新型分配激励机制”等问题与企业干部员工进行面对面的交流,对他们提出的问题作了详细解答,博得现场的热烈掌声。他提出,处于竞争性领域的企业应合理配置内部资源,整合社会资源,提高市场控制力和定价实力,进而提升企业的核心竞争力;国有企业改革中重要的环节是激励机制,企



业按市场化机制运作，提高活力，留住人才，干部员工发挥聪明才智，更好地做强企业。

宣讲活动结束后，宣讲团赴广州港集团、太古仓码头以及广晟数码技术有限公司进行调研。

1月7日下午，中央宣讲团成员到山东省商业集团有限公司走访调研，深入商场、超市一线与干部员工进行沟通交流。1月8日，中央宣讲团成员在济南市山东黄金集团与200多名山东省管企业干部员工、省管企业宣讲团成员进行宣讲报告。

针对宣讲对象来自企业界的情况，黄丹华分析了我国发展面临的重要机遇和风险挑战，突出强调加快转变发展方式的重要性，认为企业要提高发展质量和效益，必须走创新驱动、内生增长的内涵式发展道路。宋志平结合集团企业发展实际，就企业推动结构



调整、整合优化、转型升级、降本增效和管理等方面进行深入报告，特别介绍了近年来集团驻山东企业在当地政府支持下所取得的成绩。张宇从深化经济体制改革的基本目标、历史方位、关键和重点，完善开放型经济体系等方面进行阐述。与会者认为，宋志平从企业的亲身经历和感受，与大家分享了企业管理实践的经验。他对形势的判断、对产业的把控和对时代发展节奏的把握值得大家很好学习，报告有深度、有想法，分析精辟深刻，对进一步推进国有企业改革有很好的借鉴作用。

集中宣讲后，宣讲团成员与干部员工进行现场互动。宋志平就“十八大报告中，政府提出建设生态文明，作为矿山企业在围绕生态矿业建设方面将会有哪些政策支持”以及“如何推动企业技术、管理、营销等方面创新”等热点问题与参会代表进行交流。他提出，生态矿业建设对于矿山企业既是机遇又有挑战，矿山行业是制造业的基础，地方政府和企业应积极探索；企业解决困难一是靠改革，二是靠创新，大创新不仅是技术创新，还包括商业模式、管理创新和市场营销创新，要创造良好的软环境。企业要强化集团的管控能力，避免出现行权乱和投资乱等问题。

宣讲团结合学习贯彻十八大精神、我国的宏观经济形势和国有企业实际情况，就新的历史条件下，企业如何应对我国发展重要机遇和风险挑战，如何深化体制改革，进行深入分析讲解，理论性、思想性和操作性很强，对企业正确理解把握十八大精神，对推动国有企业又好又快发展有重要指导作用。



## 中国建材集团 荣获“2012人民社会责任年度企业”奖

姚燕代表中国建材集团发表获奖感言,她表示,非常高兴能获得这项荣誉,中国建材集团这些年在联合重组、节能减排、市场协同、科技创新等方面做了大量的工作,创造了优异的业绩,实现了又好又快发展。同时,中国建材集团时刻不忘履行社会责任,在推动产业升级、结构调整等方面也作出了积极贡献。

近日,由人民网主办的“中国正能量·第七届人民社会责任奖”颁奖典礼在北京举行。中国建材集团凭借强化科技创新和节能减排、推进联合重组与市场协同、引领行业转型升级、积极履行企业责任等业绩荣获“2012人民社会责任年度企业”奖,集团公司总经理姚燕出席颁奖典礼并接受颁奖。

本届评选以“中国正能量”为主题,共评选出10家人民社会责任年度企业、7位人民社会责任年度人物和3个2012人民社会责任年度特别奖。人民日报社副总编辑谢国明,全国人大常委会委员、内务司法委员会副主任、民建中央副主席辜胜阻,国务院发展研究中心副主任侯云春,中国青年报总编辑陈小川,全国工商联副主席陈经纬等嘉宾出席典礼并为获奖单位和个人颁奖。

人民网总裁兼总编辑廖玘发表典礼致辞。他指出,近年来,有一批企业以实际行动勇担社会责任,为社会其他企业树立了学习的榜样,激发出中国经济社会前行的动力。本次获奖的企业,无论是央企、民企,还是跨国公司,有的创办基金捐助慈善,有的转型升级推进绿色生产,他们在履行社会责任方面都有着突出的表现,传播了社会正能量,他们的企业精神、理念和品牌力量都值得其他企业借鉴和学习。

姚燕代表集团公司接受颁奖后发表获奖感言,她表示,非常高兴能获得这项荣誉,中国建材集团这些年在联合重组、节能减排、市场协同、科技创新等方面做了大量的工作,创造了优异的业绩,实现了又好又快发展。同时,中国建材集团时刻不忘履行社会责任,在推动产业升级、结构调整等方面也作出了积极贡献。这



项荣誉不仅是对中国建材集团过去成绩的肯定,更多的是对今后的期望。中国建材集团将在承担社会责任方面做出更大的贡献,更多地传递正能量,为建设美丽中国做出应有的贡献。

2012年,中国建材集团坚持“央企市营”模式,稳步推进和完善联合重组与结构调整,践行“与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐”的“四大和谐”理念,努力创建“创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型”的“四型企业”,走了一条科学发展的道路,取得了良好的成绩。2012年,集团实现营业收入超过2200亿元,利润超过110亿元,圆满完成国资委下达的任务指标。

“人民社会责任奖评选”活动始于2006年,历经六届,被视为中国企业社会责任衡量的坐标。本届评选活动涵盖国有企业、民营企业和外资企业,覆盖金融、建材、能源、零售、科技、汽车等行业。评选活动由各大传媒负责人、社会知名人士出任评审专家,得到近千万网友的踊跃投票支持。



## 中国建材集团与台泥集团 签署战略合作协议

双方将展开全方位战略合作，构建资源共享、优势互补的发展平台，实现合作共赢，共同推动水泥行业健康发展。



海峡两岸水泥领军企业中国建材集团和台泥集团于1月3日在香港签署战略合作协议。双方将展开全方位战略合作，构建资源共享、优势互补的发展平台，实现合作共赢，共同推动水泥行业健康发展。中国建材集团董事长、中国建材股份有限公司董事局主席宋志平与台泥集团董事长辜成允出席签字仪式，中国建材集团董事、中国建材总裁曹江林和台泥集团资深副总经理黄健强代表双方签署战略合作协议。

宋志平对台泥集团在西南水泥核心利润区建设中给予的大力支持表示衷心感谢。他说，辜成允董事长出身名门，为人处事谦恭得体。他勇创事业，把台泥集团发展成为拥有先进技术、科研水平和丰富的国际市场行销经验的台湾最大的水泥企业。辜成允董事长本人和台泥集团都是我们学习的榜样，也是我们敬重和信赖的合作伙伴。他认为，在当前的形势下，两家大企业在发展方向和理念上形成共识，通过合作促进市场健康发展，对双方乃至整个水泥行业都具有里程碑意义。

辜成允说，宋志平董事长带领中国建材集团在短时间内发展成为世界水泥史上崛起最快、势头最猛、成效最显著的大型公司，他的魄力和气度令人钦佩。中国建材

集团实施市场协同，用良性竞争代替恶性竞争的发展理念也引领中国水泥行业走上了正确的发展道路，得到了全行业的高度认同，尤其在去年不景气的环境中，行业仍维持了良好的发展局面。我们非常荣幸与中国建材集团签署战略合作协议，希望双方能够凝心聚力集合彼此的资源 and 经验，深化合作，引领中国水泥业长久良性发展。

根据协议，双方将依托各自优势，深入贯彻落实国家“十二五”水泥工业发展政策，共同推进区域市场产能扩充和布局优化，合理调整市场结构，促进区域水泥市场有序竞争健康发展。双方还将积极探索新的合作领域和合作模式，在生产经营、科技环保和“走出去”等多领域开展广泛而深入的合作。同时，双方将成立战略合作协调小组，建立工作协商推进机制，确保战略合作做实做优。

业内专家及资本市场均看好双方的合作。他们认为，在水泥行业产能严重过剩、恶性竞争激烈、行业效益大幅下滑的环境下，双方的合作对推动区域产业结构调整 and 转型升级意义重大。两个大企业之间的强强合作可以提振区域水泥市场信心，大大促进产业资源整合 and 市场健康发展，中小企业也会从中受益。



## 宋志平入选 2012年国有企业十大新闻人物

2012年是宋志平以创新商业模式赢得企业发展的关键之年。宋志平以独到的商业眼光和创新思维，赋予中国建材集团、国药集团行业整合者的角色定位。

日前，《国企》杂志评选了2012年国有企业十大新闻人物，中国建筑材料集团有限公司和中国医药集团总公司董事长宋志平榜上有名，获得最具管理创新人物。

### ● 上榜理由：

2012年是央企的“管理提升年”，也是宋志平以创新商业模式赢得企业发展的关键之年。宋志平创造性地提出并践行了“央企市营”模式，以管理创新带动了两大央企跨越式发展。

宋志平身上有两大关键词：双料董事长和央企市营。在宋志平的带领下，10年内中国建材集团实现了营业收入从20亿元到2000亿元的历史性跨越，并一跃成为世界第二、亚洲第一建材企业。中国建材集团以300.22亿美元的营业收入位列2012年世界500强第365位，比2011年排名提升120位。

作为国药集团外部董事长，宋志平用3年多的时间再造了一个新国药。2012年国药集团营业收入预计超过1600亿元，极有可能成为进入世界500强的第一家中国医药健康企业。

光鲜成绩的背后，是宋志平主导下的行业整合，以及在整合过程中采用的集中体现其管理创新的央企市营模式。

大而不强是中国企业的典型特征，建材、医药等行业均不例外。尽管行业收入与资产规模均属世界水平，产能过剩，企业分散，恶性竞争、行业效益微薄却如影随形。在行业整合过程中，宋志平创造性地提出了央企市营模式，将央企的品牌、资金实力与民企的市场活力有机融合，实现了不同所有制企业的包容性增长，为央企的市场化改革提供了新思路、新样本。

基于央企市营，宋志平还提出了“格子化管控”概



念。这一套细致的管理模式，从五方面实现对企业集团全面管控，每个企业都在自己的格子里运转，从而保证了集团运行的规范有序。

2012年是宋志平以创新商业模式赢得企业发展的关键之年。宋志平以独到的商业眼光和创新思维，赋予中国建材集团、国药集团行业整合者的角色定位。2012年，中国建材集团和国药集团双双实现逆市上扬，营业收入分别增加20%、40%，被誉为“充分竞争领域快速成长的企业典范”。宋志平凭借2012年在行业整合、市场化经营、商业模式创新等方面的突出业绩，作为“一个改变实业命运的整合者”，成功当选“2012中国经济年度人物”。



## 中国建材集团管理创新成果 再获全国企业管理现代化创新成果一二等奖

这是我国基础原材料领域第一个以转型升级为主题的管理创新成果，该成果思路清晰，目标明确；做法系统全面，抓住了水泥行业可持续发展的关键环节；成效显著，增强了企业整体竞争力和可持续发展能力。

近日，全国企业管理现代化创新成果审定委员会发布了第十九届全国企业管理现代化创新成果，中国建材集团推荐申报的中国联合水泥集团有限公司《基础建材工业企业转型升级战略的实施》获得一等奖，集团公司《大型建材企业社会责任管理体系建设》获得二等奖，这是集团继南方水泥《水泥企业区域性大规模的重组整合》、中建材集团进出口公司《大型外贸企业的节点管理》获得第十七届、十八届国家一等奖之后，连续第三次获得管理创新国家一等奖，也是集团坚持科学发展，加快管理创新，在深入开展管理提升活动的背景下取得的新的重大创新成果。

近年来，受国内国际经济形势下行的影响，建材市场需求和出口增速减缓，生产增速大幅度下降，建材原有的产业结构矛盾和国民经济增速放缓因素交织，行业企业特别是以水泥为代表的基础建材工业企业发展面临困境。此外，水泥行业作为对资源和能源具有较大负荷的产业，受到越来越严格的环保约束，国家有关部门颁布了一系列的政策措施和规划指导建材行业健康发展，《国民经济和社会发展“十二五”规划纲要》指出，建材行业要立足国内需求，严格控制总量扩张，优化品种结构，在产品研发、资源综合利用和节能减排等方面取得新进展。中国建材集团作为行业领军企业，在国资委的正确领导下，紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标，抓住中国经济快速上升和建材行业结构调整的历史机遇，探索形成了资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的科学发展模式，着力推动水泥行业的整合优化和转型升级，以获取最大效益为出发点，用6年左右的时间吸收了500多家优势企业，退出了近300家劣势企业，形成一家以水泥业务为主、新型建材、新型房屋和新材料“三新”产业快速发展的主业十分突出的建材产业集团，连续进入《财富》世界500强，成为全球第二大建材企业集团和全球最大的水泥企

业。在此过程中，集团成员企业探索、总结企业管理经验，形成一批优秀的管理创新成果，此次获奖的成果就是其中的优秀代表，是集团企业多年管理经验的凝练和总结，也是集团切实开展管理提升活动，全面提升企业管理水平的系统总结和典型实践。

中国联合水泥作为我国水泥行业的重点骨干企业，以可持续发展理论为指导，紧紧围绕水泥主业，通过科学的环境分析和企业价值链研究，确定并实施以实现企业可持续发展为根本目标的转型升级战略，推动企业的经营方向从单一水泥经营向全产业链发展转变、企业市场战略从全面扩大市场占有率向构建区域竞争优势转变、企业商业模式从生产制造向生产服务模式转变、企业生产方式从规模生产向精益生产绿色生产转变、集团管理方式从财务管理型向经营一体化管理模式转变，着力加强队伍建设和企业文化建设，企业由传统水泥生产企业向现代生产服务企业转型发展，优化产品结构，提升经营管理水平，强化竞争能力建设，积极促进企业可持续发展。

中国联合水泥实施转型升级战略的创新点在于：一是突破了基础建材工业企业新形势下的发展瓶颈。在产能过剩、规模发展空间受限的情况下，建立“一体两翼”产业体系，以水泥主业为基础（称为一体），向两个方向（称为两翼）发展。通过产业链延伸和调整产品结构，突破了发展瓶颈，增加了利润增长点。同时，根据水泥区域性特点越来越强的现实，提出了打造核心利润区的概念，形成了以子公司群为堡垒的11个核心利润区，区域市场控制力、价格话语权显著增强，并通过积极促进与同行企业的合作与协同，共同维护市场的良性竞争机制，建立了对核心利润区起有效保护作用的协同利润区。二是摆脱了资源、能源、环境对基础建材工业企业发展的桎梏。以生产技术创新为支撑向环保产业转变。通过技术改造、节约资源降低成本；通过

利用工业废渣、采用矿山集约开采技术,提高资源综合利用水平;通过探索水泥窑协同处置工业废弃物、城市垃圾、污泥,发展循环经济,降低能源消耗,实现绿色低碳发展。三是冲破了基础建材工业企业传统的生产经营理念和营销模式的束缚。通过宏观上推进市场协同,实现了经营理念由“量本利”向“价本利”的转变;通过微观上调整企业决策方式,实现了生产方式由“以产定销”向“以销定产”和从追求产能利用率向追求经济运行质量的根本性转变。在营销上,实现了由传统的“质优价廉”向“优质优价”经营理念的转变。同时,以应用技术开发为支撑,实现了由单一水泥产品低成本竞争模式向“生产+服务”模式的转变。四是建立了具有公司特色的三层级管控体系。根据水泥区域性特征,在公司总部与子公司之间,创造性地提出了运营管理区的概念,运营管理区作为中国联合水泥的派出机构,非法人运营主体,代表总部行使部分生产经营职能,既满足了业务整合的要求,又没有增加企业层级,很好地解决了企业管理的幅度和难度越来越大带来的问题。

全国企业管理现代化创新成果审定委员会专家在该课题的论证会上指出,这是我国基础原材料领域第一个以转型升级为主题的管理创新成果,该成果思路清晰,目标明确;做法系统全面,抓住了水泥行业可持续发展的关键环节;成效显著,增强了企业整体竞争力和可持续发展能力。成果意义大、针对性强,不仅对中国水泥行业、而且对其它产能过剩行业和企业开展转型升级、实现可持续发展具有重要借鉴价值。

集团公司申报的《大型建材企业社会责任管理体系建设》,从满足利益相关方需求、提升企业核心竞争力、实施走出去战略需求三个方面分析了大型建材企业管理

建立以可持续发展为导向的社会责任管理体系建设背景,提出了社会责任管理体系建设的内涵,系统阐述了体系架构、组织体系建设、指标与绩效管理、发布社会责任报告、完善相关方沟通机制等社会责任管理体系建设各维度的主要做法,并对在经济、环境、社会以及责任管理四个方面取得的成效进行了总结。该成果一是体系完善,首次系统地提出了建材企业社会责任管理体系建设的总体架构和重点工作,客观、细致地分析了建设社会责任管理体系的必要性和紧迫性,注重社会责任管理体系的顶层设计,构建了完善的体系架构,提出的主要做法中,组织体系、指标管理、报告发布等互为支撑,形成了完善的管理体系结构,有助于社会责任管理体系融入企业日常运营,覆盖企业运行的全过程。二是特色鲜明,紧密结合建材行业发展规律,对行业企业具有重要指导意义。本成果建立在对建材行业利益相关方需求分析的基础上,结合建材行业特点,提出了五大责任体系模型,对建材行业企业有很强的借鉴价值,对促进行业企业转变发展方式、提升行业企业管理水平具有重要意义。三是做法细致,详尽阐述了建立社会责任管理体系的各项工作,全面、准确地覆盖了社会责任管理各个方面。本成果源自企业先进实践,成果做法具有极强的操作性,为相关企业对标提供了可以参照的范本。

中国建材集团此次两个项目获奖是集团企业提升管理水平的重要成果,也展现了集团在引领行业创新发展中所作的贡献。2013年,中国建材集团将继续按照国资委有关要求,深入开展管理提升活动,不断增强内在素质,夯实发展基础,并将更好地创造、总结提炼更多、更高水平的管理创新成果,为引领行业发展做出新的、更大的贡献。





## 中国建材集团领导率队赴安徽省石台县 调研扶贫开发工作并捐赠100万元

郝振华代表中国建材集团对石台县领导和11万石台人民表示亲切的问候，对近年来石台县所取得的成绩和扶贫开发工作给予高度评价。



近日，中国建材集团党委副书记郝振华，工会主席熊吉文率集团公司定点扶贫工作组一行到集团公司定点扶贫单位安徽省石台县考察调研扶贫开发工作，检查落实集团公司2012年扶贫项目，并代表集团公司捐赠石台县100万元扶贫开发资金。

石台县委书记巩加旺，县委副书记胡学慧，县委常委、常务副县长江兴来，人大常委会副主任林勇，副县长施道良，政协副主席李林陪同考察调研并参加汇报座谈会。

汇报座谈会上，县委常委、常务副县长江兴来代表县委、县政府汇报了石台县的经济社会发展情况和扶贫开发工作情况。他说，近年来在各级定点帮扶单位，特别是中国建材集团的大力支持下，围绕建设中国原生态最美山乡，努力谋求农民脱贫、财政脱困，努力探索特色发展、错位发展，着力打基础、谋长远、上台阶，全县经济社会呈现良好发展态势。扶贫开发取得积极成效，贫困人口逐年减少，城乡居民生存和温饱问题基本解决，基础设施明显改善，产业扶贫成效显现，社会事业全面发展。中国建材集团池州产业园已在池州经济技术开发区落户，下一步石台县要把产业扶贫作为新一轮扶贫开发工作重点，努力增强“造血功能”，打赢新一轮扶贫开发攻坚战。江兴来还汇报了中国建材集团近三年来所捐赠资金使用情况及效果。

在听取工作汇报后，郝振华代表中国建材集团对

石台县领导和11万石台人民表示亲切的问候，对近年来石台县所取得的成绩和扶贫开发工作给予高度评价。他说，自2002年中国建材集团定点帮扶石台县以来，每一次到石台，都能真切感受到石台在扶贫开发工作上所取得的新成绩、新成果和各项事业的新发展、新变化。最近，国务院扶贫办、中组部、统战部、国资委等8个部委联合下发了《关于做好新一轮中央、国家机关和有关单位定点扶贫工作的通知》，确定了新一轮定点扶贫结对关系，中国建材集团除继续定点帮扶石台外，另增加了两个县的扶贫任务。对此，下一步我们要认真专门研究，统筹安排，在产业项目扶持方面加大力度，充分利用资源整合、科技研发等优势，进一步加快推进项目建设，把对石台的帮扶工作推向更高层次。同时也希望石台县要抓住“十二五”国家和省市加快转变发展方式、实施区域发展总体战略和推进基本公共服务均等化的政策机遇，以建设“中国原生态最美山乡”为目标，把保护与发展结合起来，把脱贫与脱困结合起来，坚持走特色发展之路。相信通过我们的共同努力，一定能把石台建设成为生态更加优良、经济彰显特色、社会更趋和谐、生活日益富裕的幸福家园。

汇报座谈会结束后，举行了现场捐赠仪式。郝振华代表中国建材集团向石台县捐赠扶贫开发资金100万元，用于县城城东学校和农村学校信息网络工程建设项目。





01

## 中国建材集团再获“2012年度中央企业经营业绩考核工作先进单位”称号

近日，国资委下发通报，对业绩考核工作中成绩优异的40户中央企业授予“2012年度中央企业经营业绩考核工作先进单位”称号，中国建材集团连续第三次获此项殊荣。

近年来，中国建材集团全面贯彻落实国资委关于业绩考核工作的各项部署，坚持正确导向，落实经营责任，开拓创新，攻坚克难，大力推进经济增加值考核、全员业绩考核工作，业绩考核工作取得了较好进展和明显成效。自2008年，集团公司业绩考核连续四年进入A级行列，进入2007-2009年任期业绩考核A级行列，获得第二任期“业绩优秀企业”称号，2010-2012年连续三年被国资委通报表扬。

中国建材集团将再接再厉，不断总结经验，创新考核方法，进一步提升业绩考核工作的质量和水平，推动业绩考核在新的起点上取得更大的成绩。

02

## 中国建材集团开展春节走访慰问活动

根据中央和国资委党委的要求，中国建材集团党委组织安排集团公司领导和有关职能部门组成11个慰问小组，上门走访慰问了30余位生活困难党员、老党员和离退休干部员工，向他们致以节日祝福和亲切慰问。中国建材集团董事长宋志平，总经理姚燕，党委副书记郝振华，中国建材股份总裁曹江林，中国建材集团副总经理郭朝民、许金华、马建国、刘宝瑛、黄安中，总会计师武吉伟，工会主席熊吉文等领导分别带队看望。

活动中，集团公司领导向走访慰问的生活困难党员、老党员和离退休干部员工通报了集团2012年的发展情况，了解了他们生活中存在的困难和需要解决的问题，为他们送上了新年问候和春节祝福。生活困难党员、老党员和离退休干部员工对集团公司一直以来的关心表示感谢，他们表示将力所能及地为集团发展贡献力量，并祝愿集团公司在新的一年里再创佳绩！

同时，中国建材集团各企业党组织认真落实国资委党委和集团公司党委的部署，结合企业实际，以不同形式普遍开展了走访慰问活动。

03

## 中国建材集团荣获“2012年度中央企业管理提升活动优秀组织单位”称号

近日，中国建材集团荣获国资委授予的“2012年度中央企业管理提升活动优秀组织单位”称号，并得到通报表扬。

2012年，面对复杂多变的经济

形势，在国资委的正确领导下，中国建材集团积极贯彻落实国资委中央企业全面开展管理提升活动视频会议和中央企业强化基础管理工作现场会等会议精神，扎实推进并持续改进管理提升各项工作。在管理提升活动中，中国建材集团高度重视、迅速行动，认真组织开展管理提升活动；找准短板瓶颈，制定切实可行工作方案，分阶段部署并及时报备；注重交流学习，及时总结巩固，多种渠道宣传管理提升活动；深入开展对标，将管理提升相关举措紧密融入到企业运营管理的各项活动之中，建立起管理提升长效机制。通过管理提升活动的深入开展，中国建材集团坚持科学发展，深化转型升级，扎实推进管理整合和降本增效，降低成本费用25亿元，两项成果获得国家管理创新奖，27项成果获得行业奖，全面完成国资委下达的年度考核指标，在做强做优、创建世界一流建材企业的道路上迈出了坚实的新步伐。

中国建材集团将继续按照国资委要求，进一步提高认识，把管理提升活动作为贯彻党的十八大精神的重要举措，加强相互学习、相互交流，为实现做强做优、培育具有国际竞争力的世界一流企业作出新的贡献。

04

### 中国建材集团召开老干部老专家新春团拜会

春节前夕，中国建材集团召开老干部老专家老同志新春团拜会，给广大老同志送去新春祝福。中国建材集团董事长宋志平，总经理姚燕，党委



副书记郝振华，工会主席熊吉文出席团拜会。会议由郝振华主持。

宋志平董事长在团拜会上作重要讲话。他说，中国建材集团走到今天，经历了很多风雨曲折，也取得了跨越式发展成就，连续四年进入国资委年绩考核A级企业行列，连续三年进入世界500强企业。成绩的取得离不开老干部老专家打下的良好基础，离不开老干部老专家的支持与指导。他说，企业的一切工作都是围绕人来做的，企业的发展成果最终也要惠及广大员工，包括老干部老同志们。他希望大家为集团发展多提宝贵建议和意见，同时祝愿老同志们在新的一年里身体健康、生活幸福。

姚燕代表集团公司经营班子对老领导、老专家、老同志对集团公司的关心和支持表示衷心感谢和诚挚问候。她说，2012年，在复杂严峻的形势下，集团在稳步推进和完善联合重组与结构调整，扎实推进“管理提升活动”，践行“央企市营”模式，强化基础管理、降本增效，取得了良好业绩。2013年集团将进一步深化企业改革，强化创新驱动，推动结构调整和转型升级，在建设世界一流企业的道路上再创佳绩。

老同志们一致表示，集团的发展成绩让他们感到振奋和自豪，感谢集团对老同志们的关心和帮助；祝愿集团在2013年取得新的更大的成绩；今后仍将会尽力为集团改革发展贡献力量。

05

### 中国建材集团 召开2012年度领导班子民主生活会

近日，中国建材集团以“贯彻落实十八大精神，推动集团工作再上新台阶”为主题召开领导班子民主生活会。会议由集团公司党委书记、董事长宋志平主持，集团领导班子全体成员出席会议。国有企业监事会25办主任陈琦良、专职监事孙建萍、张秋雷，国资委纪委监察局宣教室副主任肖祥立到会指导。

会前，集团领导班子成员认真学习了十八大以来的重要文件、习近平总书记在中纪委二次全会上的讲话及中央企业反腐倡廉建设工作会议精神。集团公司纪委广泛征求了所属企业和总部各支部对领导班子与成员的意见，班子成员对征集的群众意见进行了细致分析和深入思考，认真准备了书面发言材料。

宋志平代表集团领导班子回顾了集团公司2012年取得的发展成绩，并围绕会议主题，讲到“四个上台阶”：一是要继续推进整合优化，科学发展再上新台阶；二是要持续推进管理提升，质量效益再上新台阶；三是要强化创新驱动，做强做优再上新台阶；四是要加强党建工作和队伍建设，企业软实力再上新台阶。同时认真分析了工作中存在的问题和不足。他希望集团领导班子成员能认真学习，坚定信念，继续推动行业的整合优化，做打胜深化改革和转变方式硬仗的主力军。宋志平还要求领导干部要振奋精神，真抓实干，带头改进工作作风，改进会风文风，深入一线调研，厉行勤俭节约，密切党群干群关系。姚燕结合自身在实际工作中对十八大精神的理解发表学习体会，对集团一年来的生产经营工作进行了总结，同时针对集团2013年发展目标提出了落实意见。



会上，领导班子成员围绕会议主题，结合学习党的十八大精神的心得与体会，联系各自分管工作实际，从思想观念、工作作风、学习、廉洁自律等方面进行了深刻剖析和交流，明确了今后各项工作的目标和措施。

06

## 中国建材集团二十余项管理创新成果获行业管理创新奖

近日，中国建筑材料企业管理协会公布2012年度全国建材行业企业管理现代化创新成果审定结果，共有94个项目分获一、二、三等奖。中国建材集团推荐的创新成果中，南方水泥《大型企业集团后并购时

期的资金集中管理》等15个项目获得一等奖，北新建材《数据挖掘在商务服务中的增值效应》等11个项目获得二等奖，另有1个项目获得三等奖。

集团此次获奖的管理现代化创新成果系统总结了近年来成员企业在积极转变发展方式、加速转型升级、取得持续快速健康发展过程中，特别是管理提升活动开展以来成效显著、易于推广的管理措施。成果涵盖了全面风险管理、科技创新管理、人力资源管理、安全生产管理、管理信息化、党建管理和反腐倡廉管理等管理提升十三项领域中的重要方面。总体上看，这些成果具有突出资源优化和降本增效、突出信息化管理在生产中的应用、突出以人为本和队伍建设三个特点。

多年来，中国建材集团高度重视管理创新，把创新精神融入管理领域，积极探索、系统总结、宣传推广管理创新成果，提出的“央企市营”理念、“三五”管理模式、辅导员制度等都是重要的管理创新成果，这些成果和经验成为促进集团快速健康发展的重要“法宝”和宝贵财富。作为建材行业排头兵，中国建材集团将继续坚持科学发展观，倡导创新精神，激发创新行为，不断创造更多更高水平的企业管理现代化创新成果，努力为建材行业的发展做出更大的贡献。

07

## 中国建材集团召开集团公司部室管理提升活动沟通交流座谈会

近日，中国建材集团召开集团公司部室管理提升活动沟通交流座谈会。中国建材集团总经理姚燕出席会

议并作重要讲话。国资委监事会25办处长孙建萍，集团公司副总经理刘宝瑛、董事会秘书光照宇，集团各部室负责人、管理提升领导小组办公室成员及各部室活动联络员，共计30余人参加会议。集团公司副总经理许金华主持会议。

会上，集团各部室主要负责人围绕本部门职责，结合自我诊断结果，深入剖析管理短板，有针对性地安排部署2013年管理提升活动重点工作。

姚燕在讲话中指出，集团开展管理提升活动的成效已经开始显现：一是降本增效活动成效明显，实现了保增长和稳中求进的工作目标；二是向管理要效益的理念更加深入人心；三是管理提升的长效机制正在逐步形成。在肯定成绩的同时，姚燕特别强调在集团管理提升活动中因为部分单位意识不强、动力不足、沟通不够而产生的发展不均衡问题不能忽视。

对于2013年管理提升活动，姚燕强调要抓好五个方面：一是要用党的“十八大”精神和中央经济工作会议精神统领管理提升活动，坚持“稳中求进”总体目标不动摇；二是要认真总结2012年管理提升活动工作的成果和经验，本着“进度服从质量”的原则，积极找差距查短板，做好“复盘”和补课工作，找准管理短板，改进管理，确保企业价值最大化。三是要实现重点突破，全面推进。通过解决关键问题，实现以点带面，促进管理提升工作的全面推进。四是建立管理提升活动的长效机制，进一步落实工作主体和工作职责，动员组织全体员工参与管理提升



活动，加强对管理提升工作的检查和评价。五是转变工作作风作为提升管理水平的重要方面。

08

## 中国建材联合会会长 乔龙德一行到合肥院调研

近日，中国建材联合会会长乔龙德一行到合肥院调研。此次中国建材联合会就两个“第二代”的创新研发对建材行业部分研究设计院所和企业集团进行调研考察，合肥院是调研的第一站。

调研座谈会上，合肥院副院长包玮从合肥院主要科技成果回顾、对“第二代新型干法水泥”研发的设想、对于完成“第二代”项目合肥院所具有的优势三个方面作了主题汇报。

乔龙德听取汇报后，充分肯定了合肥院的科研成果及其产业化的成就和为用户提供系统解决方案的理念。他表示，近年来，合肥院依靠科技进步理念是坚定的，坚持技术创新作为发展的基础始终不动摇；坚持培育研究团队、机构设置长期稳定，保证研发力量始终不动摇；坚持以市场为导向，以满足市场和水泥企业的需求作为研究宗旨



和发展理念始终不动摇，为我国水泥工业发展作出了突出贡献。

乔龙德指出，目前中国水泥行业已经在诸多方面与世界先进水平齐头并进，接下来的阶段将是超越、引领，也是我国由水泥大国向水泥强国转变的阶段。他对合肥院在“第二代新型干法水泥”工作中寄予厚望，希望合肥院在功能和性能方面、在节能减排方面、控制和智能化、技术的经济指标方面作出新的贡献。

09

### 中国建材集团领导出席 第三届中国县域经济发展高层论坛

近日，由中央电视台财经频道主办的第三届中国县域经济发展高层论坛在人民大会堂举行，中国建材集团副总经理郭朝民代表集团公司出席论坛。本届论坛主题为“新型城镇化的目标与路径”，国家发展与改革委、财政部、农业部、商务部等有关部委领导、来自全国的100位县(市、区)委书记、以及与城镇化建设紧密相关的数十家企业的负责人出席论坛。

在主题论坛上，郭朝民围绕推进城镇化建设中企业的角色和作用发表了自己的看法。他指出，中国建材集团将抓住城镇化和新农村建设的有利契机，依托集团在技术、市场、品牌、管理等方面的优势，把新型建材、新型房屋和新材料“三新”产业作为发展重点。集团稳步推进新型房屋生产基地和示范园区的建设，目前已完成青白江区统筹城乡花园村等多个项目，位于浙江、山东、甘肃、宁夏、青海、广西等地的村镇新社区工程也已启动。大力发展“三新”产业、推广新型房屋符合国家产业政策和地方经济发展的需要，是集团贯彻落实转型升级、结构调整、淘汰落后等政策的重要举措，将给企业、地方政府和全社会带来良好的综合效益。他还表示，非常感谢地方政府多年来给予中国建材集团的支持和帮助，希望未来我们能够更加紧密地合作，共同为全面建成小康社会和建设美丽中国作出更大的贡献。

郭朝民还参加了央视举办的“相聚财经夜”活动，与100位县(市、区)委书记、企业家、专家、媒体热烈互动，共商推动县域经济发展大计。

10

### 中国建材总院召开 2012年度科技工作会议

近日，2012年度中国建材总院科技工作会议暨总院知识产权工作交流会在北京召开。中国建材集团总经理、中国建材总院院长姚燕



出席会议并发表重要讲话。会议特邀中国科学技术法学会会长段瑞春作了题为《关于知识产权交锋与品牌博弈若干理念和策略问题》的报告。集团公司科技管理部相关负责人、总院所属单位主管科研领导及科技管理部门负责人参加会议。

姚燕发表题为《以科技创新为主线、把牢行业制高点，着力服务国家、行业和集团发展》的重要讲话。她全面回顾和总结了2012年度中国建材总院科技工作总体情况，深刻阐述了总院不断完善科技创新体制，进一步提升创新能力，充分发挥“中央研究院”作用的重要性和紧迫性。她指出，为落实“十二五”总院科技板块服务国家、行业和企业的总体要求和主要任务，一要提高对科技创新重要性的认识；二要加强人才的引进与培养；三要强化管理能力和水平的提升；四要进一步发挥企业技术创新作用，加快科技产业园的建设，牢牢把握总院在国家、行业的领先地位，全方位做好科技创新工作，为集团和总院的跨越式发展作出更加突出的贡献。

会上，中国建材总院所属各单位的代表分别汇报了本单位2012年度科技创新工作的情况，并围绕“知识产权体系建设”的会议主题，重点研讨了知识产权情况及知识产权管理过程中存在的问题。

本次会议的成功召开，为院所之间相互学习、相互交流提供了平台，也为各院所2013年科技创新工作明确了方向，对中国建材总院科技创新工作的全面提升起到推动作用。

11

## 北新集团召开 2013年营销工作会

近日，北新集团召开2013年营销工作会。中国建材集团董事长宋志平出席会议，中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，总经理助理、国际合作部总经理卫锋，北新集团总经理崔丽君，党委书记包文春等参加会议。

崔丽君在致辞中对各位领导和各位客户朋友的拨冗莅临，以及长期以来对北新事业的关心和支持表示衷心的感谢。2012年在极其严峻的市场形势下，北新集团全体干部员工团结一致、攻坚克难，依然取得了较好业绩。北新集团与广大客户朋友彼此尊重、平等互惠、共同努力，不仅赢得了事业的共荣，更收获了珍贵的友谊。在未来的发展中，北新集团将继续追求产品、服务的尽善尽美和品质的始终如一，与广大客户朋友加强合作，致力共赢，为社会创造更大价值。

会上，宋志平董事长作了重要讲话。他对北新集团取得的成绩给予了充分肯定，对北新集团各级领导干部迎难而上、创新发展的努力提出表扬。宋志平指出，从全球经济呈现的发展势头来看，2013年的经济形势会好于2012年。他对北新集团提出了三点希望：一是希望认真学习贯彻党的十八大会议精神，积极践行科学



发展观，进一步提升企业发展的质量和效益；二是以绩效为核心，创新商业模式，既要探索业务发展模式，也要探索对市场的掌控力；三是树立合生共赢的经营理念，发挥平台作用，与广大客户朋友加深合作，不断推动自身快速发展。

12

## “北新”荣获 中国驰名商标

近日，“北新”被国家工商管理总局认定为中国驰名商标。至此，北新建材再登品牌巅峰，加上之前已是中国驰名商标的“龙牌”及“泰山”，北新建材成为新型建材行业唯一一家拥有三件中国驰名商标的企业。

北新建材自成立以来一直坚持高举品牌旗帜，是行业内第一家将品牌建设提升到战略高度的企业，经过三十多年的努力，特别是近十年的快速发展，成功打造了三件中国驰名商标，三件北京市著名商标，两件知名品牌。北新建材连续三年入选世界品牌实验室发布的品牌排行榜，品牌价值从2009年的76.33亿元提升到2012年的168.92亿元，荣登“中国500最具价值品牌”排行榜第83位、“亚洲品牌500强”第193位，与Toto、立邦共列亚洲建材行业品牌前三甲。

此次“北新”被评为“中国驰名商标”，是北新建材影响力、品牌美誉度不断攀升的又一新成绩，也使北新建材成为国内为数不多的拥有三个以上中国驰名商标的企业，这不仅是北新自身的业绩，也是社会给予建材行业的荣誉，扭转了社会传统意义上对建材行业技术含量低、没有品牌形象的错误认识。

中国驰名商标是品牌建设中至高荣誉的象征，是对注册商标的一种最高认可。

13

## 中国建材工程和中国联合水泥 签订蒙古国水泥项目总包合同

日前,中国建材工程在上海和中国联合水泥旗下的乌兰察布市蒙中水泥有限公司签署了在蒙古国建设年产100万吨水泥项目的EPC总承包合同。项目的建设,将极大地缓解蒙古国水泥价格较高、品质不稳、市场紧缺的现状,促进蒙古国基础建设的发展。该项目的正式启动,标志着中国建材集团在实施“走出去”战略中过程又迈出坚实的步伐。

为满足蒙古国经济发展需要,进一步增进两国的传统友谊,中国联合水泥、中国建材工程积极落实中国建材集团“走出去”的战略号召,经过前期的细致准备和市场调研,以中国联合水泥旗下的乌兰察布市蒙中水泥有限公司为平台,在蒙古国注册成立蒙欣巴音嘎拉有限责任公司,并兴建年产100万吨水泥生产线。



蒙古国面积约156万平方公里,人口200多万,是亚洲中部的内陆国家,地处蒙古高原,东、南、西三面与中国接壤。中蒙建交以来,尤其是2011年6月两国建立战略伙伴关系以来,双边贸易额迅速增长,中国已成为蒙古国最大贸易伙伴和最大外资来源国。

14

## 北京凯盛承担设计的乌兹别克斯坦水泥生产线成功点火投料

2月3日,由北京凯盛建材工程有限公司承担工程设计、设备供货及调试技术服务的乌兹别克斯坦别卡巴德水泥厂日产2500吨水泥熟料生产线,经过一周的窑炉烘烧后开始投料,并成功生产出熟料成品。该项目的投产,将使乌兹别克斯坦水泥的总产量提高15%。

该项目是北京凯盛相继实施阿塞拜疆、俄罗斯、哈萨克斯坦、吉

尔吉斯斯坦的水泥项目后,在中亚地区投入运行的又一条水泥生产线。项目位于乌兹别克斯坦别卡巴德市,与塔吉克斯坦隔河相望,战略位置十分重要。

15

## 中国建材工程荣获“上海市优秀高新技术企业”称号

近日,2012年度“上海市优秀高新技术企业”评比活动结果揭晓,全市共评出100家优秀高新技术企业,中国建材工程成功入围。

近年来,中国建材工程积极推进科技创新,狠抓科技管理工作,2012年公司科技工作取得了丰硕的成果,创造了多项第一:第一次获得了两项上海市科学技术进步奖;第一次获得了上海市创新型企业荣誉称号;公司年度专利申请数和授权数第一次双双突破百项大关。

“上海市优秀高新技术企业”称号是上海市人民政府按照标志性、导向性和创新性原则,对在战略性新兴产业、文化创意、现代服务等领域具有突出创新能力、取得突出产业化成果或引领产业未来发展,尤其在低碳、绿色发展等方面作出重要贡献企业授予的荣誉。

16

## 北新建材与中建六局 结为战略合作伙伴

近日,北新建材与中建六局举行全面战略合作协议签字仪式。北新建材董事长王兵、中建六局董事长

吴春军分别代表双方签署协议。

签约仪式上，王兵与吴春军分别介绍了双方企业的情况，并就战略合作业务进行了会谈。双方在产业链转型升级及行业可持续发展方面均有共识的理念。根据战略合作协议，北新建材与中建六局本着自愿、互利的原则，在材料选用、新产品的开发、方案的深化设计及研发、施工及开发合作、资源共享等领域制定了合作模式，同时在沟通机制、权力和义务等方面做了相关约定。北新建材具有丰富的产品线，可为中建六局在建筑材料方面提供一站式服务，覆盖全国的生产基地、物流基地和服务网络，既确保了产品品质，又可提供更为便捷、快速的服务；同时还能协助和提供建筑性能优化设计咨询和材料预算优化设计，降低建筑的综合成本。此次合作是进一步落实国务院国资委关于央企之间加强合作的重要举措。

17

### 北新建材荣获“2012年度中国最佳自主创新企业”

日前，“中国企业创新论坛2012年年会”在人民大会堂隆重召开。十届全国人大常委会副委员长、中国生产力学会名誉会长蒋正华，十届全国人大法律委员会副主任、中国生产力学会会长王茂林出席会议。北新建材受邀参会，并荣获“2012年度中国最佳自主创新企业”，北新建材董事长王兵荣获“2012创新中国十大年度人物”称号。北新建材总经理助理陈豪雅代表公司领奖。



“中国企业创新论坛”由中国生产力学会主办，自2001年创办以来，连续12年开展企业创新管理交流评选活动。本次年会共有10位企业领导者荣获“2012创新中国十大年度人物”称号，20家企业入选“2012年度中国最佳自主创新企业”。

18

### 蚌埠院与沙河市 共建国家玻璃节能工程中心

日前，沙河市委书记曲斌、市长刘果芳率团访问了蚌埠玻璃工业设计研究院，与蚌埠院院长彭寿举行了友好会谈并签署了共建国家玻璃工业节能工程研究中心的协议。

为贯彻河北省委、省政府与国务院国资委央企合作精神，落实邢台对沙河转变经济发展方式的要求，推进沙河自主创新体系建设和玻璃产业转型升级，蚌埠院站在国内外建材行业前沿科技的高度，充分发挥技术研究、人才培养、工程化、产业化等方面的优势，针对沙河玻璃产业发展现状，共同建设玻璃工业节能技术国家地方联合工程研究中心，研发推广应用节能减排新技术，为沙河经济和建材工业的可持续发展做贡献。





# 专题报道

SPECIAL REPORT

2013  
工作会议

中国建筑材料集团有限公司

中国建筑材料集团有限公司总经理 姚燕

大力推进整合优化 切实提高质量效益  
在建设世界一流企业的道路上再创佳绩

中国建筑材料集团有限公司董事长 宋志平  
全面贯彻落实党的十八大精神  
推进整合优化 提高质量效益

# 全面贯彻落实党的十八大精神 推进整合优化 提高质量效益

——在中国建材集团2013年工作会议上的讲话

中国建筑材料集团有限公司董事长 宋志平



过去一年里，面对国内外严峻复杂的经济形势，在集团公司领导班子的带领下，集团全体干部员工同心同德、顽强拼搏、共克时艰，圆满完成了国资委下达的任务指标。



在国资委的正确领导下,在监事会的监督指导下,集团按照国资委“保增长”和强化管理提升的总体思路,努力克服经济下行的不利影响,顶住前所未有的经营压力,主动适应形势变化,及时调整发展策略,扎实开展有效工作,取得了良好的工作业绩。全年实现营业收入2211亿元、利润总额112.7亿元,主要运行指标处于建材行业领先水平。

尊敬的各位领导,各位来宾,同志们:

大家好!

首先感谢各位领导与嘉宾百忙之中参加我们的会议。

刚才,姚燕同志作了工作报告,全面总结集团2012年的工作,明确提出2013年的经营目标与任务。2012年的工作总结细致全面,2013年的工作安排切实可行,我完全同意。过去一年里,面对国内外严峻复杂的经济形势,在集团公司领导班子的带领下,集团全体干部员工同心同德、顽强拼搏、共克时艰,圆满完成了国资委下达的任务指标。在此,我代表集团公司董事会,对集团各级领导班子的工作给予充分的肯定和大力的表扬,对集团全体干部员工所付出的艰辛努力表示衷心的感谢!向长期以来关心、支持中国建材集团发展的国务院国资委、中国建材联合会等上级单位的领导及社会各界朋友致以诚挚的谢意!

下面,我讲三个方面的内容,一是集团2012年的工作成绩和经验,二是2013年面临的形势,三是下一步的发展思路。

## 一、2012年的工作成绩和经验

对于中国建材集团来讲,2012年是极不平凡的一年,是很有收获的一年,也是值得认真总结的一年。在国资委的正确领导下,在监事会的监督指导下,集团按照国资委“保增长”和强化管理提升的总体思路,努力克服经济下行的不利影响,顶住前所未有的经营压力,主动适应形势变化,及时调整发展策略,扎实开展有效工作,取得了良好的工作业绩。全年实现营业收入2211亿元、利润总额112.7亿元,主要运行指标处于建

材行业领先水平。

与业绩同样可贵的,是过去一年我们获得的宝贵经验和思想进步。中国建材集团在充分竞争领域和严重过剩的产业里探索出一条整合优化的经营发展道路,进行了一场企业成熟度的压力测试,历练了集团董事会、管理层和干部员工队伍,极大地提高了企业的整体素质和市场竞争力。

在肯定大家努力和成绩的同时,我们也应当看到,在我国经济中速增长的新阶段,经济增速放缓和产能过剩带来的企业经营压力将常态化、长期化、共性化,成为今后一个时期企业经营发展的主要矛盾。对此,我们要保持清醒认识,决不能心存侥幸,要认真总结我们渡过难关的宝贵经验,使之成为我们在经济中速发展阶段经营工作的指导思想。

### (一) 坚定不移地深化改革,走科学发展道路

作为充分竞争领域的建材央企,中国建材集团抓住中国经济快速发展和行业结构调整的历史机遇,牢牢坚守主业,锐意改革进取,营业收入和利润十年双双增加100倍,创造了快速发展的奇迹。中国建材集团的迅速成长壮大得益于长期坚持市场化改革,而在去年严峻的形势下,也正是改革带给我们活力和动力,使我们攻坚克难取得成功。在深化改革方面,坚持市场化和公众化改革方向,通过践行“央企市营”成长模式,建立适应市场经济的体制与经营机制,在困难面前不等不靠,积极面对和破解市场中各种难题,赢得了先

机，赢得了主动。去年，集团继续推动资本运营、联合重组、管理整合和集成创新，全面启动股份公司幸福号融资项目，通过发行各种债券降低了财务费用。在联合重组方面，全力打造超过亿吨规模的西南水泥，再次创造了水泥行业的整合奇迹。在管理整合方面，深化“三五”管理、“五三三”人员定编等模式，狠抓开源节流与降本增效，使企业走上集约化与绩效化的经营道路。在技术创新方面，通过强化集成创新，加快产研结合和科技成果转化，水泥和玻璃等传统制造业技术水平和装备能力达到世界一流，TFT液晶玻璃基板、T700级碳纤维等新材料产业化取得重大突破，推动了行业持续健康发展。

## （二）积极开展整合优化，扎实推进管理提升

面对新的经济形势与产业严重产能过剩的现状，建材行业和企业必须用整合优化的方式赢得科学发展。整合，解决行业集中度、布局和结构性问题；优化，解决企业技术升级、节能减排和提升管理水平的问题。事实上，发达国家的产业结构调整也都是走了这样一条道路，我们也别无选择。只有进行大规模的行业整合，同时进行彻底的行业优化，才能使作为基础原材料产业的建材企业渡过目前的困境，实现持续发展。我在去年底中央企业负责人会议上的经验交流中提出，作为一家央企，必须在调控市场方面有所作为，把管理提升外延到影响企业效益的整个系统中。

今天的广义企业管理应含有对外部市场的管理和内部运行的管理，做到外抓市场、内控成本。外抓市场，即强化市场协同，推进以行业为主的大协同、战略区域为核心的中协同、核心利润区周围的小协同。内控成本，即层层分解晒成本、降费用，落实节约目标任务。过去一年，中国建材集团正是因为坚定不移地进行市场协同、稳价保价，扎扎实实地推进开源节流、降本增效，使企业在赢得规模优势的基础上，真正赢得了质量优势和效益优势。

## （三）强化规范治理，建立合规绩效的学习型董事会

中国建材集团公司董事会成立七年来，在“规范决策、合理授权”的原则下，积极建设规范的董事会运作体系，为集团实现平稳较快发展奠定了基础、把住了方向，董事会真正成为公司在竞争中取胜的战略力量。2012年，集团公司董事会以“做强做优，培育具有国际竞争力的世界一流企业”为目标，以建设“合规绩效的学习型董事会”为核心，准确把握形势，重视风



险防范，有序高效开展各项工作，为集团渡过困难、全面实现“稳中有进”发挥了重要的战略引领作用。集团公司董事会全年共召开会议8次，形成包括2011-2013年发展战略与规划、集团副职人员经营业绩考核办法、中国新型房屋总公司重组改制在内的33项重要决议；全年召开专门委员会会议10次，形成提交董事议案9项，形成意见和建议27条并逐一落实。董事会全体董事恪尽职守、勤勉尽责，6位外部董事更是不辞辛苦，先后13次深入集团所属企业、生产一线乃至海外市场，实地进行调研考察，为经营发展积极出谋划策。集团外部董事全年工作时间共达到391天，人均约65天。2012年集团公司董事会完成平稳换届，聘任了新的外部董事，并对专门委员会进行了调整。在国资委对试点企业董事会进行的年度考评中，集团董事会连续被评为“运作良好”，得到国资委的肯定和表扬。在中国建材集团这些年的快速发展中，董事会发挥了重要的作用，尤其是外部董事，他们呕心沥血，为集团的发展壮大献计献策，奔走呼号，让我们对新老外部董事表示衷心的感谢和诚挚的敬意！

## （四）认真总结和发扬优秀经验，驱动企业持续健康发展

中国建材集团在长期的市场化改革中，摸着石头过河，勇于创新、敢于担责，总结出了一些行之有效的经营管理模式和经验，这些成果和经验弥足珍贵。在

激烈的市场竞争中，我们积极探索“央企市营”的改革发展模式，打造新型央企，提高了企业的活力与市场竞争力。在集团管控上，坚持治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化、文化一体化的“格子化”管控模式，确保了行权顺畅、步调一致、经营有序。在盈利模式上，变“量本利”为“价本利”，制定价格指导曲线与亏损红线，大力建设核心利润区，推动行业协同限产，使水泥价格逐渐实现了理性回归，行业和企业取得较好的经济效益。在竞争模式上，以“共生多赢”替代“丛林法则”，积极倡导理性竞与“蓝海”战略，推动了行业竞争的有序化、适度化和良性化。在管理整合中，推行“三五”管理、对标优化和辅导员制等有效方法，确保了联合重组的成功，创造了优异的绩效。在企业文化建设上，建立起“善用资源、服务建设”、“创新、绩效、和谐、责任”、“三宽三力”、“敬畏、感恩、谦恭、得体”等密切联系群众、以融合包容为特点的文化理念，成为指引15万干部员工的价值核心。一个好的企业，成功的秘诀在于善于发现规律、总结经验、汲取教训。我们要学习联想集团的“复盘”工作法，认真审视过去一年走过的道路，深度总结经验教训，不断提升工作水平，复盘推演、逐步提高。我们要牢牢坚持、大力发扬成功的经验与模式，使之成为驱动企业科学发展的长期财富。

同志们，失败是成功之母，十几年前，我们企业在历经生存考验时，毅然迈向市场，锐意改革，埋头苦干，用智慧和汗水取得了一个又一个成绩，赢得今天的辉煌。但成功也是失败之母，因此我们决不能沾沾自

喜、居功自傲，要牢记“两个务必”，时刻保持清醒头脑，多看不足，查找短板。要始终保持旺盛的精力与干劲，不动摇、不懈怠、不折腾，全心全意、聚精会神，把企业建设成真正的世界一流建材产业集团。

## 二、正确认识集团2013年面临的形势

去年召开的党的十八大、中央经济工作会议、全国发展和改革工作会议、国资委央企负责人会议，都对2013年我国的经济形势、方针政策作出详细分析和安排，这对我们正确把握企业发展方向、制定经营策略提供了重要依据。姚燕同志的工作报告中对2013年的经济形势也作了认真的分析，在形势看法和对策思路我我再提三点意见供大家把握。

**第一，今年的经济形势会好于去年。**从国际来看，2013年国际经济形势依然错综复杂、充满变数，世界经济进入深度转型调整期。但国际金融危机形成的倒逼机制，将形成我国扩大内需、提高创新能力、促进经济发展方式转变的新机遇。从国内来看，我国仍处于大有可为的重要战略机遇期，经济社会发展基本面长期趋好。党的十八大明确了全面建成小康社会的目标，提出2020年实现国内生产总值和城乡居民人均收入比2010年翻一番的十年倍增计划。2013年我国GDP预计将延续7.5%的增幅，中速增长将成为中国经济的“新常态”。中央经济工作会议把积极稳妥推进城镇化和加快产业结构调整作为今年工作的主要任务。城镇化是扩大内需的最大潜力所在，是我国新时期发展的引擎。发改委表示，城镇化有望在未来十年拉动40万亿投资。各国普遍认为中国经济2013年要好于2012年。对于建材行业来说，机遇和挑战并存，但机遇大于挑战。实现尊重经济规律、有质量、有效益、可持续发展，关键是深化产业结构战略性调整，进一步化解产能过剩矛盾。随着结构调整和转型升级力度的不断加大，以及大企业市场协同与战略合作逐步成为共识，建材行业有望步入质量优化、效益提升、集约精益增长的新阶段。

**第二，客观看待困难，不能盲目乐观。**虽然今年的整体形势会好于去年，但我们仍要保持审慎态度。一方面，我国发展中不平衡、不协调、不可持续的问题依然突出。在经济增长下行和产能严重过剩的双重压力下，建材行业整合优化的任务非常艰巨。另一方面，



城镇化和项目建设的拉动作用不会立即显现，短期内市场增长空间有限。各区域、各业务板块的发展也不平衡，对形势的分析判断不能千篇一律，要根据企业的情况进行具体分析。对于靠联合重组发展起来的企业，我们的资源配置和管理整合任务还十分繁重，把思路切实提高到提升质量和效益上来还要做大量工作。因此，今年我们不能有一丝大意、不能有丝毫松懈，仍然需要认认真真谋划、勤勤恳恳工作。

**第三，安排工作要突出“细”“精”“实”。**“细”，即认真细致地分析形势，进一步细分目标、细化措施，把工作做细、管理抓细、流程管细。以水泥为例，四大区域在供需结构、协同对象、核心利润区建设等方面都有差别，必须结合区域特点和自身特点，一区一策，在“细”上做文章。“精”，即继续开展好管理提升活动，推进开源节流、降本增效，精心组织技术改造、精细管理、集中采购、定岗定编，严格控制成本费用、提升质量效益。“实”，即扎扎实实埋头苦干，一步一个脚印，进一步夯实集团发展基础。今年集团没有定高增长的目标，就是希望大家能沉下心来，在做实基础、强基固本上下功夫。

总的来讲，2013年仍将是对我们的经营能力、管理水平产生巨大考验的一年。我们要把形势分析得透彻一些，把困难看得多一些，把准备做得足一些，把措施订得细一些，做到沉着应对、有备无患，确保实现“稳中求进”的经营目标。

### 三、下一步的工作思路

姚燕同志的报告对2013年面临的形势进行了透彻的分析，对集团工作进行了详尽的安排，思路明确、措施可行。结合今年的经济形势与集团自身的实际，我再强调一下集团下一步经营发展的主要思路。

#### （一）积极落实央企负责人会议精神，持续推进管理提升工作，提高发展质量和效益

在去年12月24日召开的中央企业负责人会议上，国资委主任王勇作了《全面贯彻落实党的十八大精神 加快转变发展方式 提高发展质量效益》的重要工作报告。报告明确了2013年中央企业改革发展的总体要求，提出今年的工作重点是着眼于加快转变发展方式、提高发展质量和效益，突出深化改革，突出结构调整，突出创新驱动，突出管理提升。要着力抓好以下

几项工作：一是切实采取有效措施，确保生产经营稳定增长；二是深入推进布局结构调整，提高资源配置效率；三是深入推进企业改革，增强企业活力；四是抓好科技创新工作，增强企业自主创新能力；五是强化企业管理，夯实科学发展基础。

根据中央经济工作会议和央企负责人会议精神，结合自身发展情况，集团确定了2013年营业收入2200亿元、力争2300亿元，利润总额110亿元、力争120亿元的目标任务，这个指标贯彻了国资委对央企“稳中求进”的精神要求，符合行业现状和集团实际。集团各企业要积极适应经济中速发展的大形势，把经营发展思路切实调整到追求质量和效益上，切实调整到提高企业素质和管理水平上，切实调整到做强做优、世界一流上来。

按照小平同志“台阶式”发展思想，发展要争取隔几年有一个飞跃、上一个台阶，到一个台阶后发现问题、及时调整，夯实基础再前进。中国建材集团过去十年营业收入从20多亿发展到2200亿，成为世界五百强企业，发展上了一个大台阶。下一步，我们要在充分发挥已有规模效益的基础上，千方百计在做强做优上继续下功夫。要抓好管理提升，加大精细管理力度，加强企业内控与风险管理，把工作做细做精做实。要贯彻绩效优先原则，逐级分解、层层落实，确保实现集团“稳中求进”的经营目标。要积极探索“走出去”的方式与途径，开拓市场、控制风险，有步骤、有计划地开展国际化布局，提高国际化经营管理水平。要通过扎扎实实的工作，夯实基础，提升素质，切实提高企业的发展质量和效益。



按照小平同志“台阶式”发展思想，发展要争取隔几年有一个飞跃、上一个台阶，到一个台阶后发现问题、及时调整，夯实基础再前进。中国建材集团过去十年营业收入从20多亿发展到2200亿，成为世界五百强企业，发展上了一个大台阶。



## （二）继续强化联合重组，推进市场协同，引领市场健康化发展

经济进入中速发展时期，过去那种企业推动政府加大投资的“水多加面、面多加水”的发展方式，已经再也循环不下去了。我们必须积极适应我国大的宏观经济形势，坚决挑起引领行业“调结构、转方式”的重担，推进整合优化，促进行业的结构调整与健康化发展。重组的目的不是单纯追求规模，归根结底是着眼于效益的提升。企业如果掌握不了市场话语权和定价实力，就相当于靠天吃饭，就相当于汪洋大海中的一叶小舟。因此我们要坚定不移地强化联合重组，推进市场协同，贯彻“价本利”经营理念，建设核心利润区，提高对市场的掌控力，积极维护行业的健康发展。

王勇主任在央企负责人会议上对中国建材集团开展市场协同、提高市场份额的做法给予充分肯定。中国建材集团“行业利益高于企业利益，企业利益孕育于行业利益之中”的理念也得到行业内企业更加广泛的认同和肯定。我们要继续巩固和完善淮海、东南、北方、西南四大区域的水泥核心利润区建设，推进商品混凝土业务联合重组，力争在“十二五”末实现水泥产能5亿吨、商混产能5亿立方米的目标。我们的干部要继续发扬“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”的“三不”要求和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”的“四千”精神，继续做好市场协同、限产保价，强化和扩展核心利润区的市场份额，进一步提高市场话语权和定价实力。要做好与海螺集团等大企业的区域市场

协同，落实好全方位战略合作关系，促进行业内的强强联合和成果共享，引领市场健康化发展。

## （三）继续推进市场化改革，坚持“央企市营”成长模式

中国建材集团今天资产规模已超过2000亿元、产业大军达到15万人，所有这些成绩的取得很大程度上源于多年来企业不断深化改革，通过市场化的锤炼赢得了机制优势。但坦率来讲，当前我们企业内部不符合市场要求的因素依然存在，要真正成为市场竞争的主体还有不少工作要做。央企的实力+民企的活力=企业的竞争力。作为市场化央企，要向具有先进市场化机制的企业看齐，改革所有不适应市场的内部机制，决不能也不应退回到传统的国有企业的老路上去。所以我们下一步还是要坚定不移地推进企业的市场化改革，不断探索市场规律，坚持和完善新型央企的改革发展模式。

作为充分竞争领域的央企，中国建材集团创造性地提出并成功践行“央企市营”模式，进行了一场脱胎换骨的市场化改革，为深化我国国有企业和经济体制改革提供了崭新的思路和重要的样本。中国建材集团的实践充分证明：尊重市场规律，不断深化改革，中央企业完全能够在高度竞争性的环境中保持活力、竞争力与影响力。但我们也深知，当前国有企业改革已进入“攻坚区”和“深水区”，改革之路依然任重道远。我们要继续坚持市场化改革方向，进一步完善董事会治理结构、职业经理人制度等内部机制建设，为央企改革作出积极有益的探索。

#### （四）强化科技创新和商业模式创新，推动企业和行业转型升级

十八大报告提出要大力实施创新驱动发展战略，建设创新型国家。作为我国建材行业的排头兵企业，中国建材集团有责任、有义务，也有能力成为推动行业技术创新体系建设的主力军和推动创新型国家建设的生力军，为引领行业科学发展、参与构建生态文明和美丽中国提供更有力的科技支撑。

科技创新是中国建材集团发展的力量源泉，是提高企业核心竞争力、全面做强做优的关键所在。我们要坚持把科技进步作为集团加快转变发展方式的重要支撑，进一步深化科技体制改革，强化产研结合，促进科技资源开放共享，加强科技创新团队的建设和培养，不断完善技术创新体系，推动集团结构调整和转型升级。一方面要深入推进科技资源优化配置，全面推进产研结合与协同，引导水泥行业向“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展，玻璃行业向“高档化、LOW-E化、超薄化、高性能化”方向发展。另一方面要切实加大研发投入，抓好已获批项目的落实，努力突破一批关键核心技术，推进集团建材产品和装备的技术升级和“三新”产业的技术开发。要进一步加强知识产权的战略规划、应用、管理与保护，尤其是加强国际标准与专利的申请，通过提高标准淘汰落后产能、推进节能减排和清洁生产。要通过科技创新推动传统建材服务业的转型，带动行业内中小企业共同发展，促进各科研院所向高端技术和高端产业发展，为集团培育新的经济增长点。

在大力推进技术创新的同时我们也要积极探索商业模式的创新。商业模式创新与技术创新同等重要。随着供需关系的急剧变化和信息技术的发展，传统商业模式正在受到挑战。我们要积极研究新情况和新问题，大胆尝试新的商业模式，这几年我们推行的集成创新、价本利、核心利润区建设和电子商务开发等，都是商业模式创新的典范。

#### （五）加强党建工作和队伍建设，弘扬企业文化，提升企业软实力

2013年，我们要把深入学习贯彻党的十八大精神作为重点工作，牢牢把握企业方向，扎实有效推进组织建设和队伍建设，弘扬优秀的企业文化，为集团做强做优提供坚强的思想基础和组织保证。要继续强化领导班子和干部队伍建设，努力打造一支政治坚定、视野开

阔、懂经营、善管理，受到职工群众衷心拥护，敢于与国际一流企业同台竞争的干部队伍。要继续抓好企业基层党组织和党员队伍建设，完善基层党组织体系，充分发挥企业党委的政治核心作用和党支部的战斗堡垒作用，建设一支经得起困难和风险考验、在企业改革发展稳定中发挥先锋模范作用、在企业改革发展中发挥先锋模范作用、在企业改革发展中发挥先锋模范作用的党员队伍。要适应新形势新要求，努力创新党建管理和党建活动的内容和形式，提高党建工作科学化水平，增强服务企业科学发展的能力。要继续坚持“企业是人，企业靠人，企业为人”的理念，坚决恪守、大力弘扬企业文化，以优秀的文化凝心聚力，提升企业科学发展的软实力。

各级企业领导干部要牢记央企的使命和责任。一是认真学习，坚定信念。牢牢把握旗帜方向，坚定中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信，坚持和完善公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度，坚定不移深化企业改革。牢牢把握“五位一体”总布局，发挥央企骨干中坚作用，做打胜深化改革和转变方式“硬仗”的主力军，做行业结构调整和市场健康化的践行者。二是振奋精神，真抓实干。要充分认识复杂严峻的经济形势，正视困难、坚定信心，单位一把手要身先士卒，率领领导班子深入一线、深入基层、深入市场，真抓实干，努力拼搏，带领企业攻坚克难。三要转变作风，顾全大局。在处理大和小、多和少、进和退方面要以大局为重、要以企业为重、要以他人和职工群众为重，展现领导干部的崇高境界和人性光芒。深入贯彻落实中央政治局关于进一步改进工作作风、密切联系群众的八项规定精神，按照国资委党委的具体要求，着力改进工作作风，着力解决实际问题，密切联系职工群众。要深入企业一线调查研究，解决实际问题，帮扶困难员工。要切实改进会风文风，力戒空话套话。领导干部要心胸宽广，和谐包容，团结协作，集思广益，合心合力合智把事业做好。最后，希望大家做好生产与稳定工作，看好自己的门、管好自己的人，严防重特大安全事故和不稳定事件发生。各级领导干部要照顾好老同志，关心弱势群体，爱护青年员工，让广大员工过一个欢乐祥和的春节！

同志们，2013年是中国建材集团推进整合优化、提高发展质量效益的关键一年。让我们在国务院国资委的正确领导下，坚定信心，群策群力，实现集团发展质的飞跃，为引领我国建材工业转型升级，为国民经济平稳较快发展、全面建成小康社会作出新的更大贡献！



# 大力推进整合优化 切实提高质量效益 在建设世界一流企业的道路上再创佳绩

——在中国建材集团2013年工作会议上的讲话

中国建筑材料集团有限公司总经理 姚燕



这次会议的主要任务是，全面贯彻落实党的十八大、中央经济工作会议和国资委央企负责人会议精神，回顾总结三年任期取得的成果和2012年的工作，分析当前形势，安排部署2013年的工作。

尊敬的各位领导，各位来宾，同志们：

首先，请允许我代表中国建材集团，向在百忙中前来出席会议的各位领导和嘉宾表示热烈的欢迎和衷心的感谢！向与会的各位代表致以诚挚的问候！

这次会议的主要任务是，全面贯彻落实党的十八大、中央经济工作会议和国资委央企负责人会议精神，回顾总结三年任期取得的成果和2012年的工作，分析当前形势，安排部署2013年的工作。下面，我代表集团公司作工作报告。

## 一、三年任期取得的主要成果和2012年总体工作情况

2010—2012年是国资委确定的央企负责人第三个三年任期。三年来，中国建材集团全面落实党中央、国务院和国资委一系列重大部署，扎实做好改革、调整、创新、管理、党建等各方面工作，取得显著成果，经营规模、资产总量实现快速增长。与任期初比，营业收入增长1.71倍，利润总额增长1.90倍，总资产增长1.53倍，跻身《财富》世界五百强第365位，跃居全球建材企业第二位。全面完成经营任务，连续进入国资委央企考核A级行列，实现了跨越发展和全面进步，在建设世界一流企业的道路上迈出了新步伐。

三年来，集团大力推进水泥、玻璃等产业的联合重组和结构调整，大力发展新型建材、新型房屋和新材料，主要业务快速发展。作为全球最大的建材制造商，集团水泥、玻纤产能稳居全球第一，商混、石膏板产能跃居全球第一，风力叶片、碳纤维、熔铸耐火材料产能跃居全国第一，水泥及熟料销量增长了131%，纸面石膏板销量增长了127%，玻纤销量增长了36%，工厂化新型房屋年总产能达到100万平方米，其他主导产品均有较大增长。依托中国建材总院科技优势，强化科技创新，深化产研结合，落实国家“十二五”科技项目近100项，落实国家科技研发和能力建设拨款超过



截至2012年底，集团全资、控股企业资产总额达到2864亿元，同比增长38%；实现营业收入2211亿元，同比增长14%；利润总额112.7亿元，净利润85.7亿元；全面完成“保增长”的目标任务。

10亿元；荣获省部级以上科技奖励347项，其中国家科技奖2项；累计拥有专利超过2000项，申请国际专利18项，发布2项国际标准；被确认为国家级创新型企业和技术创新示范企业，拥有6个国家级企业技术中心，在全部央企中名列第一位。自主开发的万吨级新型干法水泥、5000万平方米纸面石膏板、超大型浮法玻璃、大型电线电缆等成套技术与装备成功应用于工业生产。按照“大建材国际化”战略目标，在巩固原有业务基础上，大力发展建筑钢材和木材物流贸易，注重成套设备和技术出口，建设海外物流中转供应基地，推进科技与现代建材服务业的融合，成为面向全球的建材综合服务商。

2012年是艰难的一年，也是收获的一年。面对经济放缓、需求不足、产能过剩等严峻形势，集团在国资委的正确领导和建材联合会的支持帮助下、在监事会的监督指导和董事会的带领下，稳步推进和完善联合重组与结构调整，加强科技创新、转型升级，强化基础管理、降本增效，取得了良好业绩。截至2012年底，集团全资、控股企业资产总额达到2864亿元，同比增长38%；实现营业收入2211亿元，同比增长14%；利润总

额112.7亿元，净利润85.7亿元；营业收入和净利润稳居全球第二，与排名第一的圣戈班相比，资产规模和营业收入是它的一半，净利润接近它的90%，全面完成“保增长”的目标任务。

一年来，集团各级企业积极调整、努力拼搏，做了大量深入细致、卓有成效的工作，保持了良好的发展势头。

中国建材股份强化市场协同和“价本利”经营理念，紧抓降本增效，实现了销量和收入的双增长。水泥业务稳步推进联合重组，进一步强化核心利润区建设，全年销售水泥及熟料2.7亿吨，同比增长45%；加速延伸产业链，商混销量达到1971万方，同比增长616%；石膏板销量达到10.4亿平方米，同比增长15%；风力叶片业务积极开拓国际市场，销量达到3452片，同比增长42%；玻纤业务克服国际市场动荡、贸易摩擦等诸多压力，实现销量稳中有升；工程服务业务稳步增长，太阳能光伏工程业务逆势而上，签约额达28亿元。

科研院所完成经营任务的同时，全面推进科技创新，把牢行业制高点。总院本部主营业务收入同比增长12%，其中检验认证业务收入和利润均实现20%以上的增长，国际一流实验室初步建成，科研项目本年度到款经费首次突破亿元。合肥院发挥核心技术和产品优势，加大支柱产品行业外的推广应用。蚌埠院在新材料业务方面取得较大突破，ITO导电膜玻璃市场占有率达到25%。杭州新材院、哈玻院、秦皇岛院、咸阳院等积极推进节能减排装备研发与制造示范基地建设，加快转型步伐。西安院、钟表所积极开拓新业务领域，实现营业收入和利润双增长。

中建材进出口坚持“重塑商业模式、强化精细化管理”，实现健康稳定发展，主营业务收入同比增长16%；北新集团继续突出主业、开源节流，利润同比增长272%。两家公司完成钢材销量600万吨，木材销量383万立方米。

中国联合装备加快推进改制和业务平台建设，生产经营和改革发展取得显著进步；中建材玻璃积极应对全行业周期性亏损局面，及时调整工作重点，资源整合成绩显著；浙江三狮转型发展，稳妥有序推进商混商贸业务；中国农房公司更名为中国新型房屋总公司，恢复国家一级房地产开发企业资质，为开展业务打下基础；资产管理公司在处置不良资产等方面做了大量工作，为集团的平稳发展作出了贡献。

## 二、2012年重点工作完成情况

2012年，中国建材集团紧紧围绕“做强做优、世界一流”的核心目标，深化改革，加快整合，强化创新，提升管理，加强党建，各项工作取得新的成绩。

### （一）紧紧围绕“保增长”目标，创新运行模式和管理工具，大力开拓市场、降本增效

2012年建材行业原有的结构性矛盾与国民经济增速放缓因素交织，市场需求相对不足，集团效益受到严重影响。各级企业紧紧围绕“保增长”目标，强化市场协同，扎实推进降本增效。

加大市场协同力度，推行“价本利”经营模式。集团狠抓核心利润区的建设，全年组织召开上百场协调会议，有序停窑限产，维护区域供销平衡。水泥业务构建了45个核心利润区，成功组织保价协同，吨水泥售价恢复性上涨50元，回复到合理区间。西南水泥快速推进重组整合，打造完成12个核心利润区。北方水泥全年自动停窑近4个月，减少熟料产量596万吨，实现全年价格14%的合理上涨。最近集团与海螺集团、台泥集团签署合作协议，共同推进区域市场有序竞争。集团开展市场协同、平衡市场供应的做法得到了国资委的肯定，并在央企负责人会上做了交流发言。建材联合会领导和业内同行在联合会工作会上表示，集团停窑限产、区域整合的理念为行业的良性发展作出了积极贡献。

大力推进降本增效，取得显著成效。集团将“开源

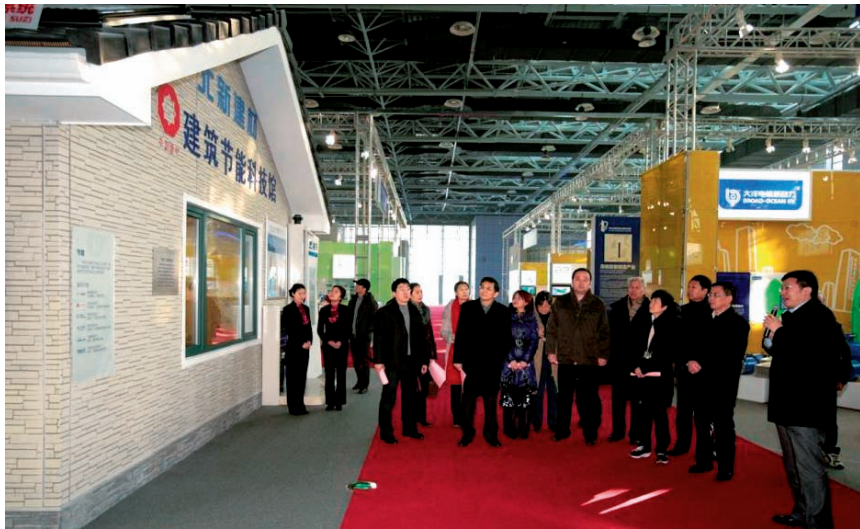
“节流、降本增效”的工作要求转化为具体指标纳入了所属企业考核体系，各级企业立足实际制定了详细的实施方案和措施。中国建材股份通过实施集中采购和精益生产，全年节约成本25亿元，主要运行指标处于领先水平；同时严控人工成本，按照“533”原则来确定人员编制，即本部定编50人、区域运营中心定编30人、5000吨熟料生产线定编300人。科研院所通过开发新材料、推进技术创新和强化产研结合，培育新的增长点，有力地支撑了开源节流和降本增效目标的实现。

## （二）继续优化资源配置，稳步推进联合重组和结构调整，大力培育“三新”产业

稳步推进联合重组和结构调整，优化行业资源配置。集团继续推进水泥业务在四大区域的联合重组，同时拓展商品混凝土业务。全年签署联合重组协议438个，水泥总产能超过3.5亿吨，商混总产能超过3.5亿立方米，提前实现水泥、商混双过“三亿”的目标，水泥与商混业务形成良好的市场联动。中国玻纤巨石集团收购了桐乡金石、磊石公司各75%股权，进一步优化了产业布局。检验认证业务，设立浙江天誉和苏州公司，完成上海众材、广州中科华大与苏州同力的股权收购，形成13家分公司、7大运营基地的布局。耐火材料业务，设立华东瑞泰和湖南湘钢瑞泰，正式进军钢铁行业，业务全部覆盖到主要高温工业行业。中国建材工程与装备供应商芬兰公司成立合资公司，开拓中国预制混凝土装备市场。玻璃、装备、新型房屋平台的重组工作取得阶段性进展。

大力培育“三新”产业，形成新的经济增长点。石膏板业务快速推进“十二五”产业布局，产能规模达到16.5亿平方米，跃居全球第一。经国资委批准集团主业范围增加“工业化房屋的研发、设计、建设和制造”，新型房屋生产基地和示范园区建设稳步推进，建成太空仓式组合移动房屋和国内首栋新能源房屋。世界最长的75米6兆瓦风力叶片成功下线，国内首只5兆瓦风力叶片通过GL认证；年产5000吨原丝及2000吨T700级碳纤维生产线即将正式投产；积极推进碳芯电缆技术成果转化，即将形成新的增长点。总院研制的微光夜视材料供货国际顶级公司；洛玻集团生产出国内最薄的0.45毫米STN级超薄玻璃；蚌埠院TFT-LCD液晶玻璃基板良品率进一步提高、月产销量突破10万片。

资本运营和战略合作形成有力支撑。稳步推进回归A股“幸福号”项目，成功发行18亿元中期票据，获



得银行授信突破2000亿元。方兴科技非公开发行A股股票获证监会批准，检验认证公司上市工作进展顺利。中国建材股份荣获中国证券金紫荆“最具投资价值上市公司”等荣誉。集团与神华集团、国电集团等央企和地方政府密切合作，有力地支撑了业务的开展。

## （三）科技创新和产研结合成果丰硕，加速了集团调整转型的步伐，提升了企业竞争力

2012年集团大力实施创新驱动发展战略，深化科技体制改革，突出企业技术创新主体作用，强化产研结合与协同，促进科技资源共享，承担了一批国家重大项目，取得了一系列成果，加速了集团产业结构调整和转型升级。

重大项目与科技创新成果丰硕。全年落实国家科技项目近50项，落实国拨科研经费超过2亿元，一批涉及水泥、玻璃、复合材料、新型建材等领域的国家重点项目正式启动，特种水泥、新型脱硝技术等成果应用成效显著。多项关键技术获得突破，总院完成世界首个水泥生产二氧化碳排放量计算方法标准、建成国内首个Low-E镀膜玻璃工艺调试及性能分析实验室平台，徐州中联万吨级新型干法水泥熟料生产线投产，合肥院HFCG200超大型辊压机在水泥和矿产企业应用，哈玻院成为国内首家突破陶瓷喷管纤维预制体缠绕成型技术的单位。总院大口径镀膜表面玻璃化反射镜、大功率电磁屏蔽玻璃、干扰材料用于遥感卫星十四号和辽宁号航母，集团多项科研成果应用于“神州九号”飞船，为国防工业作出了突出贡献。全年集团共获省部级科技奖励150余项，新申请专利755项，其中国际专利

2项, 获授权专利677项, 发布第一个时钟国际标准。

产研合作、协同创新体系全面展开。年初成功召开产研合作暨技术中心工作会议, 明晰产研协同创新的发展方向 and 重点任务, 院企签署多个重点产研合作项目和战略合作协议。技术中心梳理并批复一批涉及“三新”领域的重大产研项目, 初步形成东北、华东、华中、华北等地区产研合作项目“布点”战略。总院提供特种水泥技术服务, 与北方水泥、西南水泥、淮海中联合作开发的水工水泥、油井水泥、抗硫酸盐水泥等, 广泛应用于大庆油田等10余个国家重点工程; 合肥院研发的烟气脱硝系统在北方水泥投入运行; 蚌埠院、西安院、咸阳院在玻璃、墙体材料、陶瓷等方面展开合作; 淮海中联、邢台中联分获“中国产学研合作创新成果奖”。

一批国家级创新平台落户集团, 进一步完善了具有国际竞争力的建材企业集团技术创新体系。集团正式被工信部、财政部认定为“国家技术创新示范企业”, 成为获此殊荣的两家中央企业之一; 绿色建材国家重点实验室顺利通过验收, 国际一流科技平台初步形成, 国资委黄丹华副主任称赞“实验室水平很高, 走在了央企的前面”; 浮法玻璃新技术国家重点实验室大楼正式启用; 巨石集团国家级企业技术中心获批; 总院被评为首批“在京央企知识产权领先工程”实施单位, 成功获批国家“示范型国际科技合作基地”, 与知名高校发起成立多个产学研创新联盟; 蚌埠院牵头筹建国家硅基功能材料产业集聚发展试点工作, 咸阳院获批建材行业唯一的“国家中小企业公共服务示范平台”。

#### (四) 扎实开展管理提升活动, 加强内控体系建设, 进一步夯实企业发展基础

管理提升活动开展以来, 集团和各级企业高度重视, 周密部署, 广泛发动, 有序推进。集团将国资委确定的13项工作重点与建材行业和集团生产经营实

际相结合, 确定了以“五个提升”为基础的36项重点工作, 通过管理提升活动促进企业强根筑基、固本培元。集团将创新精神融入管理实践, 强化对标管理和辅导员制两个管理工具, 系统解决企业管理中存在的突出问题和薄弱环节。各成员企业管理提升活动各具特色, 中国建材股份重点做好资本运营、管理整合、环境创新、信息化建设四大工程; 中国建材总院充分发挥科研院所优势, 大力开发新材料、新技术, 培育新的经济增长点; 中建材进出口以“节点管理”的思想和方法推动现代物流体系、网络平台、资源基地和制造业基地的投资建设; 中国联合装备通过积极做好产品定位和结构调整促进企业可持续发展; 北新集团加大新型节能抗震房屋推广力度促进低碳化和集约化发展。管理提升成果中国联合水泥《基础建材工业企业转型升级战略的实施》获国家创新管理成果一等奖, 是集团连续第三次获得一等奖; 同时还获得27项行业管理创新奖。集团管理提升工作因部署周密、成效显著荣获国资委授予的“中央企业管理活动优秀组织单位”称号。

全面启动内控体系建设, 不断提升风险管控能力和水平。集团以源头治理和过程控制为核心, 以防范风险和提高效率为重点, 全面启动内控机制建设, 力促各项管理工作更加程序化、规范化、制度化、标准化。集团稳步提升整体风险管控水平, 年初将“水泥企业将承受更大市场压力”列为重要风险之一, 有效开展市场协同、降本增效等措施。加强全面预算管理, 初步构建了预算管理体制、机制及框架, 使预算更好地服务集团发展战略。推进国有资本经营预算管理, 全年到位国家支持资金5亿元, 促进了集团自主创新和结构调整。清理整合60家企业, 缩短了管理链条, 提高了运行效率。严控担保风险, 引导企业提高信用融资能力, 并动态跟踪资产负债率变化情况。增选法制建设骨干企业, 扩大法律风险防范范围。完成一级安全生产标准化创建达标企业61家, 有效消除各种安全隐患, 实现了无主体责任工伤事故的安全生产目标。组织完成财务快报、综合数据、产权登记管理3个专项信息化管理平台建设, 加强国际贸易、投资、财务、保密等专项工作培训和指导, 积极配合经济责任审计、国资委巡视和税务检查等工作, 稳步提升集团发展和运行质量。

#### (五) 创新“走出去”模式, 进一步拓展海外市场, “大建材国际化”战略取得新突破

2012年集团积极应对复杂国际形势, 努力开拓国

2012年集团积极应对复杂国际形势, 努力开拓国际市场, “大建材国际化”战略取得新突破, 实现进出口总额65.8亿美元, 同比增长28%。



际市场，“大建材国际化”战略取得新突破，实现进出口总额65.8亿美元，同比增长28%。

国际贸易和品牌影响进一步扩展。大力拓展非洲、拉美市场，挖掘新贸易品种，通过引进战略合作伙伴，投资海外木业及矿业资源，国际贸易向上游发展。进一步加快国际区域布局建设，建立海外分拨中心和贸易公司，新设尼日利亚、新西兰、乌克兰、瑞士、卡塔尔等公司。中建材进出口自营外贸电商模式——易单网国际供应链整合项目成功申报中关村国家自主创新示范区“现代服务业综合试点项目”，获970万元财政补贴。中建投巴新家居连锁经营业务成为成熟品牌，年内新开两家分店，超额完成利润指标，毛利率达32%。

海外工程逆势增长。总包工程业务发挥优势，克服西亚、北非等传统优势市场动荡带来的不利影响，全年项目签约额达到13亿美元，创近年新高，其中新能源工程承包业务迅速增长，占签约项目总额的80%。

探索国际化新模式，推动中国标准走向世界。加快探索“中国技术、中国管理、海外制造、海外销售”模式，在埃及和美国投资超过5亿美元建设玻纤生产基地。注重产品与服务、技术与标准共同“走出去”，总院《可持续发展水泥基材料》国际学术期刊创刊并在全球发行。

海外项目管理加强，国际战略合作继续深化。编印“十二五”国际化指导意见，指引国际业务格局和发展方向；对所有对外承包工程项目开展风险评估，加强项目后评价工作。扩大国际合作与交流，继续与世界先进企业的对标、对接，与日本三菱、韩国大宇等在铁矿石、建材、木业等领域深化合作，集团一批科技骨干当选国际建材领域著名机构主席，提升了集团国际影响力。

#### （六）积极履行社会责任，努力建设和谐企业，树立良好的企业形象

积极落实央企社会责任，节能减排服务生态文明建设。完善企业社会责任管理指标体系，首次发布英文版企业社会责任报告。严格落实节能减排工作要求，淘汰落后产能、实施技术改造，深入挖掘潜力，全面完成节能减排目标。在符合条件的水泥和玻璃生产线全部配套建设余热发电系统，年发电能力约90亿千瓦时；水泥和新型板材制造板块年消纳工业废弃物超过6500万吨；集团获第七届人民社会责任年度企业

奖，北新建材被评为“全国循环经济工作先进单位”。

企业宣传和文化建设迈上新台阶，树立良好企业形象。加大宣传工作力度，逐步建立和维护起一支熟悉集团情况的宣传、媒体和专家队伍，新闻工作迈上新台阶，全年在中央等重要媒体刊发文章、视频114篇（段），仅央视采访11次；宋志平董事长当选中国经济年度人物和华人经济领袖，集团成长故事入选央视大型纪录片《国企备忘录》，《求是》、《人民日报》等刊登央企市营经验文章，重要媒体和专家学者多次来访调研，《包容的力量》和《央企市营》两部文集反响热烈，集团知名度和影响力迅速扩大。集团树立了负责央企、和谐央企的良好形象，“央企市营”成长模式和改革发展的经验做法受到广泛认可，企业品牌价值大幅提升。

#### （七）学习贯彻十八大会议精神，进一步加强党建工作，为企业发展提供精神动力和组织保障

积极学习贯彻十八大精神。圆满完成十八大代表选举工作，宋志平董事长当选十八大代表，并作为中央宣讲团成员参加“走基层”宣讲活动，结合集团转变方式、科学发展的探索和改革，宣讲十八大精神，受到广泛好评。集团强化中心组学习，深入宣传十八大精神，坚定走中国特色社会主义道路的的决心和信心，切实把十八大精神贯彻落实到企业各项工作中，为企业转变方式、科学发展提供了强大动力。

全面加强基层组织建设，开展了基层组织建设年活动，组织了“深入基层实践、促进管理提升”主题活动，举办了二期党支部书记示范培训班。做好创先争优活动阶段总结和理论提升，集团创先争优经验做法入选全国创先争优理论研讨会，南方水泥被评为“全国创先争优先进基层党组织”。集团内部人事、劳动、分配三项制度改革力度进一步加大，职业经理人管理体系建设项目顺利推进，相关工作多次在中组部和国资委专题会议上作交流发言，并作为7家央企之一承担了中组部人才选用机制研究课题。加强学习型组织建设和人才队伍建设，开展高科技人才、礼仪等培训，组织总部员工赴中国联合水泥山东运营区企业现场学习。坚持党群共建，加强工会、共青团、侨联、老干部工作，成功开展“面对面、心贴心、实打实服务员工在基层”、“管理提升、青年先行”、“中国联合装备杯”乒乓球和“南方水泥杯”篮球赛等活动，增加了企业凝聚力和活力。认真落实党风廉政建设责任制，全面推进廉洁风险防控，加强廉洁文化建设；推进“三重一



大”决策制度建设，发挥监督保障作用。

过去的一年是极具挑战的一年。我们在国资委的正确领导和建材联合会的协调帮助下，在监事会的有效监督和董事会的科学决策下，顽强拼搏，锐意进取，取得了良好的成绩。这既是各方面领导关心、指导、支持的结果，也是15万名干部员工团结一致、共同奋斗的结果。一年来，集团涌现出了一批竭尽全力、业绩突出的优秀干部员工和先进基层组织，获得省部级以上荣誉称号近100个，国家级荣誉称号12个，各项工作得到国资委等有关部委领导的通报表扬，为全体干部员工树立了榜样。宋志平董事长入选十八大代表、当选中国经济年度人物等荣誉，集中体现了社会各界对集团成长为世界级企业并引领行业实现科学发展的关注与认可。这些荣誉的取得进一步坚定了集团加快改革发展的决心和信心，振奋了精神。

在回顾成绩的同时，我们也要清醒地看到，国内外大形势依然严峻复杂，行业、企业自身的问题和挑战仍然很多。一是国内经济增速放缓、行业产能过剩加剧，水泥、玻璃行业经营困难；玻纤、风力叶片等业务竞争加剧。二是集团规模已经非常大，企业数量和层级偏多，内部整合和管理提升任务依然繁重。三是

资本运作和利润积累支撑了企业快速成长，但企业资产负债率依然偏高。四是建设具有国际竞争力的企业集团需要持续加大科技投入，集团生产与制造企业的科技投入水平需进一步提升。这些问题必须正确对待，认真分析，予以解决。

### 三、2013年的主要工作目标

#### (一) 生产经营形势基本估计

中央经济工作会议和中央企业负责人会议对2013年的形势做了全面分析。2013年世界经济将继续缓慢复苏，国内国际形势更加复杂，困难、风险和机遇并存，我们需要认真分析，沉着应对。从国内来看，中国经济基本面短期趋稳、长期趋好，发展基础更加坚实，综合比较优势仍然有利，加快城镇化建设和扩大内需等带来新的政策机遇。同时，经济增速放缓，成本压力和资源环境约束持续增加，产能相对过剩，创新能力不足，不平衡、不协调、不可持续的问题依然突出。从国际来看，增长放缓、保护主义、潜在通胀和资产泡沫将增加各国政府政策两难，同时世界经济的深度转型调整也为中国企业参与全球资源配置，抢占制

高点提供了机遇。央企负责人会议指出，我国仍处于大有作为的重要战略机遇期，2013年经济社会发展具备很多有利条件和积极因素，同时经济发展面临的困难仍然较多，各种挑战不能低估。

从行业来看，中国建材行业将步入中速增长阶段。行业发展方式将进一步转变，结构调整、联合重组、淘汰落后仍将是突破产能相对过剩的重点。十二部委推进的水泥等九大行业兼并重组方案昨日启动，明确到2015年前10家水泥企业产业集中度达到35%，形成3-4家熟料产能1亿吨以上、产业链完整、核心竞争力和国际影响力强的建材企业集团，将带来行业竞争秩序的改善和价值的回升。与此同时，困扰行业发展的经营环境恶化、成本增加、产能过剩、资源环境约束等问题依然存在。总体上趋稳趋缓和复杂性、不确定性并存的情况，将对企业夯实基础、提升管理、提高能力、果断执行、快速反应提出新的要求。

央企负责人会议提出要按照稳中求进的工作总基调，立足全局，突出重点，扎扎实实开好局。宋志平董事长提出大力推动“整合优化”是破解当前困难、打好未来发展基础的关键。整合是要解决行业的集中度和布局结构的问题；优化是要通过企业技术升级、管理水平提升解决企业的竞争力与素质的问题。因此，2013年我们要立足行业和企业发展全局，着力推进整合优化，稳中求进、再创佳绩。

## （二）总体要求

以邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，深入贯彻落实党的十八大会议精神，按照中央经济工作会议部署，紧紧围绕主题主线，牢牢把握稳中求进工作总基调，以提高发展质量和效益为中心，进一步落实中央企业“一五三”总体思路，深化企业改革，推进整合优化，坚持走联合重组、资本运营、管理整合和集成创新的道路，确保平稳增长与稳定发展，为促进国民经济持续健康发展、全面建成小康社会作出积极贡献。

## （三）主要目标

2013年，确保实现营业收入2200亿元、力争达到2300亿元，利润总额110亿元、力争达到120亿元，进出口总额70亿美元。工作重点是着眼于转变发展方式、提高质量效益，加快推进整合优化，突出深化改革、结构调整、创新驱动和管理提升，培育又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。



2013年，确保实现营业收入2200亿元、力争达到2300亿元，利润总额110亿元、力争达到120亿元，进出口总额70亿美元。工作重点是着眼于转变发展方式、提高质量效益，加快推进整合优化，突出深化改革、结构调整、创新驱动和管理提升，培育又强又优、具有国际竞争力的世界一流企业。

## 四、2013年重点工作安排

2013年是全面贯彻落实党的十八大精神的开局之年，是实施“十二五”规划、落实“一五三”总体思路承前启后的关键一年。我们要认真贯彻落实中央企业负责人会议要求，着力抓好以下七项工作：

### （一）围绕生产经营，做好市场协同，推进降本增效，实现经营业绩稳步增长

2013年各级企业要全力保持生产经营稳步增长。

一要跟踪形势变化，及时调整经营策略，加大市场开拓力度。要提升服务品质，创新营销模式，扩大市场份额；要抢抓大客户、大项目、大订单，加强与相关领域大型企业的合作；要充分发挥技术、产业链等优势，努力开拓国际市场。

二要做好市场协同、稳价保价。继续坚持“央企市营”模式，强化“价本利”经营理念，以绩效为核心，推进市场协同常态化、规律化。坚持“三不、一主动、一反复”原则，主动做好停窑限产，确保价格稳定。落实与海螺集团、台泥集团等企业签署的合作协议，强化区域重点市场控制。

三要继续推进降本增效。通过“五个提升”、“三五”管理、对标管理、辅导员制等方法细化成本节约指标和措施；通过“复盘”，不断总结，找准管理短板，改进管理，确保企业效益最大化。加大集中采购力度，降低采购和物流成本。切实采取措施控制人工成本，大力压缩非生产性支出。



四要强化业绩考核导向作用，将稳增长目标逐级分解，层层传递压力，切实提高效益。强化考核目标执行的动态监测，确保经营过程可控、反应迅速、措施有效。

## （二）突出结构调整，继续强化联合重组，加快“三新”产业发展，提高产业整体素质

中央经济工作会议提出“深化产业结构战略性调整”，十二部委启动水泥等九大行业兼并重组方案。集团要抓住机遇，加快结构调整，做强优势产业，占领新兴产业制高点。

水泥业务要继续巩固和完善核心利润区建设，推进商混业务联合重组，水泥和商混市场形成有效互动机制，进一步增强市场掌控力和话语权；向“高性能化、特种化、商混化、制品化”方向发展，提高可持续发展能力。玻璃业务有技术，有需求，前景是好的，要加强研究，做好玻璃板块的发展战略和内部资源整合规划，向“高档化、Low-E化、超薄化、高性能化”方向发展。

在传统建材行业整体过剩的宏观背景下，进一步培育“三新”产业，促进集团的结构调整和转型升级。借助城镇化建设，大力推广新型房屋，进而带动新型建材、新材料的应用，推进集团低碳化和集约化发展。同时进一步优化“三新”产业布局，打造完整产业链，提高盈利水平。

资本运作方面，要继续推进回归A股“幸福号”工程和新的H股增发工作，优化资本结构。在深化改革方面，对具备条件的子公司实施股份制改造，推进检验认证板块上市等工作；继续利用资本市场盘活存量、用好增量，更多地引进民间资本和外资，参与新型房屋和

装备等板块改制重组。

## （三）突出创新驱动，强化科技创新，深化产研协同，提升企业核心竞争力

贯彻落实十八大报告提出的“创新驱动发展战略”和全国科技创新大会精神，坚持以科技创新为引领，深化科技体制机制改革，深入推进产研结合，促进结构调整和转型升级。

围绕国家和行业发展需求，充分发挥总院“中央研究院”的作用，抓好集团“十二五”科技发展规划的落实、总结、调整等工作，继续做好“十二五”科研项目的申报落实，争取一批新项目，抓出一批重大成果。继续强化技术中心作用，突出“三新”领域产研合作，完善内部交流合作机制，开展专项技术对接，推进科技成果的转化应用。继续完善技术创新体系，围绕水泥及混凝土、新型房屋等板块打造国家级创新平台。积极推进节能减排装备研发与制造示范基地建设，促进科研院所向“企业化、工程化、市场化、国际化”发展。推进传统建材和装备的技术升级与“三新”产业的技术开发，向技术创新、新品种、高附加值要效益。加大研发投入，落实好相关税收优惠政策，搭建新产品中试条件平台，促进研究开发和产业化的有机衔接；推进科技与现代建材服务业的融合发展，推动传统建材服务业转型，带动中小企业发展；大力实施知识产权和技术标准战略，尤其是国际专利和标准的申请和制定，提升国内水泥、新型建材等相关标准的水平。

## （四）突出管理提升，强化基础管理，提高企业运行质量

管理提升是一项长期的、艰巨的任务。集团将继续把“控本经营、降本增效”作为管理提升活动的主



题，重点做好四个方面的工作：一要认真总结活动成果和经验，积极找差距查短板，做好“复盘”和补课工作，并在此基础上细化2013年工作措施；二要实现重点突破，通过解决关键问题，实现以点带面，全面推进管理提升工作；三要动员组织全体员工更加深入地参与到管理提升活动中来，强调事事都有管理提升的空间；四是建立管理提升活动的长效机制，加强对管理提升工作的检查和评价。2013年是管理提升活动的攻坚阶段，各企业要坚决按照工作部署做好各项工作，为全面顺利完成为期两年的管理提升活动奠定基础。

强化企业管理，夯实发展基础。继续推进“格子化”管控模式，深化董事会建设，增强管控能力。进一步优化组织结构，压缩管理层级，提高运行效率。加强重大事项集中管控，提高总部资源配置能力。加快实施全面预算管理，改进编制流程和方法，强化预算战略引领、价值导向和经营管控功能。继续强化内控体系建设，深入开展全面风险管理，着力实现风险管理与各项业务管理活动的有机融合。进一步提升低成本融资能力，严控资产负债率。强化“经营依法、决策问法”理念，不断完善总法律顾问制度和法律风险防范机制。继续强化基础管理，加快专项信息化系统建设。对各业务板块安全生产标准化企业创建工作进度加强管控，实现安全管理全覆盖，确保安全生产的稳定大局和持续向好。

#### （五）立足发展实际，进一步拓展海外市场，加快走出去步伐

慎重稳妥地推进国际化战略，选择政治稳定、经济较发达地区，稳健推进海外投资，创新国际商业模式和运作方式。

提高资源类产品进口和高附加值产品出口，创新贸易方式，推进易单网建设，打造国家级电子商务出口平台。对外投资以掌握资源配置能力为目标，通过投资、包销和投标等方式，深度参与跨国公司全球价值链的合作。

国际工程继续紧盯重点工程，拓展新能源工程业务，不断改善项目管理与成本控制，提高工程项目的整体盈利水平。要适时向技术改造、生产管理和投资延伸，实现从海外工程承包向国际产业投资的转变。要通过优化生产布局，积极进行海外战略布点，为规避贸易保护主义风险做好充分准备。

要深化与世界一流企业的对标体系，加强国际化人才队伍建设，提高国际化经营管理水平。

#### （六）切实履行社会责任，努力建设和谐企业

作为中央企业，要积极履行社会责任，继续发挥表率作用。紧盯“十二五”规划节能减排目标，在生产过程中继续提高能效、减少排放、吸纳工业和城建废弃物，加快实施余热余压利用等重点节能减排工程，保护生态环境，为建设美丽中国作贡献。要通过重组整合、区域协同带动行业健康发展，依托科技优势带动产业技术升级，提高产品质量安全，热心公益活动、创新公益模式，积极回报社会。

围绕“两个毫不动摇”政策方针，大力宣传企业改革发展成就和广大干部员工创新拼搏干事业的精神，树立良好的企业形象。利用各种宣传手段，加强正面宣传和热点问题引导，提升突发事件新闻处置水平，有效防范舆论风险。推进企业文化建设，增加企业软实力，营造良好发展环境。

#### （七）深入贯彻落实党的十八大精神，提高党建工作科学化水平

把学习贯彻党的十八大精神引向深入，研究制定贯彻落实工作措施。加强领导班子建设，坚持和完善“双向进入、交叉任职”的企业领导体制，努力构建与现代企业制度相适应的工作机制。加强组织建设，推进企业党组织集中换届工作。制定企业党建工作考核办法，以考核促党建。推进党建工作信息化，提高党建工作科学化水平。进一步加快职业经理人管理体系建设，建立外部引进、内部选拔相结合的市场化选人用人机制。继续大力推进学习型组织建设，建设一支与实现世界一流建材企业发展目标相适应的一流员工队伍。以改进工作作风、密切联系群众为重点推进作风建设，改进文风会风，提高工作效率。加强反腐倡廉建设和廉洁自律工作，抓好“三重一大”制度落实，保持风清气正的氛围。推动实现“两个普遍”，建立健全工会各级组织，以职代会为主要形式，加强职工民主管理和监督，维护职工合法权益。坚持党建带群建，加强工会、共青团、侨联工作，解决好困难企业和群众关心的难点、热点问题，促进企业和谐发展。

同志们，2013年的工作任务更加繁重。让我们以党的十八大和中央经济工作会议精神为指导，全面贯彻落实国资委中央企业负责人会议精神，稳中求进，开拓创新，进一步深化企业改革，强化创新驱动，推动结构调整和转型升级，在建设世界一流企业的道路上再创佳绩，为建设美丽中国和全面建成小康社会作出更大贡献！

中国建材集团2012年

10

件大事

Ten events in 2012

2012年是极不平凡的一年，也是富有收获的一年。回顾中国建材集团2012年的发展历程，我们从中选取了最具代表性的十件大事。这十件大事印证着集团十五万干部职工努力奋斗的足迹、辛勤汗水的缩影，更多成绩背后的故事值得我们深深铭记。

2012年的成绩已成为历史，面对崭新的2013年，我们要做的唯有饱含激情、扎实苦干，向建设“又强又优、世界一流”的建材产业集团的目标不断迈进！

2012

## 01

2012年十件大事之一

宋志平董事长  
光荣当选党的十八大代表

2012年6月3日至4日，在国资委召开的中央企业系统（在京）党代表会议上，中国建材集团董事长、党委书记宋志平光荣当选中国共产党第十八次全国代表大会代表。

近年来，宋志平同志以强烈的社会责任感和行业使命感，带领中国建材集团积极响应党和国家的政策号召，创新发展理念，转变发展方式，创造性地提出并推行“央企市营”新模式，通过走一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新的发展道路，实现了企业自身的跨越式发展，引领了建材行业健康有序发展，同时也带动多种不同所有制企业实现共同发展，为国民经济转型升级和国有企业改革发展提供了新思路和新样本。从2002年至2012年，集团总资产从123亿元增至2864亿元，增长23.3倍；营业收入从37亿元增至2211亿元，增长近60倍；利润从1.8亿元增至113亿元，增长62.8倍；稳居我国建材行业百强首位；成功并连续入围世界五百强企业，稳居全球建材行业第二位；连续进入国资委经营业绩考核A级企业，被誉为“央企竞争型企业的发展典范”。在企业高速发展的过程中，宋志平始终高度重视企业党建工作，充分发挥党委的政治核心作用，广泛开展思想政治工作，深入开展创先争优活动，持续开展反腐倡廉建设和学习型党组织建设，为企业改革发展稳定提供了坚强的组织和政治保证。

2012年11月8日至14日，宋志平同

志参加了党的第十八次全国代表大会，认真履行代表职责。11月15日，宋志平同志载誉归来，在集团公司召开的座谈会上，他介绍了党的十八大盛况，传达了大会的主要精神，并结合大会精神分析了集团发展的新形势、指明了集团发展的新思路。



当选十八大代表不仅是荣誉，而且是责任，是使命。尤其是在中国建材行业全面过剩、绝对过剩的背景下，在中国建材集团站到了全球第二大建材企业的新起点、也步入到深化改革和转变发展方式攻坚阶段的关键时期，这份责任和使命更加重要。宋志平董事长从十八大会场带回来的精神，让我们认识到，中国建材集团近些年的发展理念和发展路径符合十八大精神，这也让中国建材集团更加坚定了勇担打胜深化改革和转变发展方式“硬仗”主力军的信心。



## 02

2012年十件大事之二

宋志平董事长  
荣膺“2012中国经济年度人物”

2012年12月12日，“2012中国经济年度人物颁奖盛典”在中央电视台新台址1号演播厅隆重举行。中国建材集团董事长宋志平凭借2012年在行业整合、市场化经营、商业模式创新等方面的突出业绩，作为“一个改变实业命运的整合者”，成功当选“2012中国经济年度人物”。同年，他还当选“全球华人经济领袖”。

宋志平以独到的商业眼光和创新思维，赋予中国建材集团行业整合者的角色定位。在他的带领下，集团公司独辟蹊径地采取了基于存量进行整合优化的成长方式，通过整合解决集中度和企业规模的问题，通过优化解决企业转型升级和提升管理水平的问题，不仅实现了企业自身的跨越式发展，同时改写了行业的命运。

2012年是宋志平以创新商业模式

赢得企业发展的关键之年。他带领中国建材集团勇担“行业整合者”的使命定位，将央企的品牌、资金实力与民企的市场活力有机融合，实现了行业内不同所有制企业的包容性增长，为央企的市场化改革提供了新思路。一方面稳步推进和完善联合重组，开展行业自律和市场协同，积极践行“价本利”模式，倡导互利共赢的“市场竞争”，持续引导行业价值理性回归；另一方面，积极践行“央企市营”模式，扎实推进“管理提升活动”，加强科技创新、转型升级，强化基础管理、降本增效，取得了良好业绩。集团资产总额达到2864亿元，同比增长38%；实现营业收入2211亿元，同比增长14%；利润总额113亿元，净利润86亿元；在117家央企中，营业收入排第26位，利润总额和净利润均排第20位，全面完成“保增长”的目标任务。



作为中国经济领域的奥斯卡，“2012中国经济年度人物”评选的主题是“实业的使命”，以实业为核心价值，呼唤实业的回归与振兴。投身建材行业30多年的宋志平，将做企业作为终身的实业，他凭借企业家的执着精神在职业生涯中屡创奇迹。宋志平当选“2012中国经济年度人物”，不仅是对他个人经营思想和成功实践的充分肯定，也是对中国建材集团成长为世界级企业并引领行业实现科学发展的充分肯定，体现了国家权威电视媒体对建材行业这样的传统行业转型发展的关注与支持！

## 03

2012年十件大事之三

# 中国建材集团连续入围世界五百强 稳居全球第二大建材企业

2012年7月9日，美国《财富》正式公布2012年世界500强企业排行榜，中国建材集团以300.22亿美元的营业收入位列世界500强第365位，比2011年排名提升120个名次。这使中国建材集团超越了爱尔兰CRH集团、瑞士HOLCIM集团和法国拉法基集团，紧随法国圣戈班集团之后，稳居全球建材企业第二。

近年来，在国务院国资委的领导下，中国建材集团大力推进水泥和玻璃工业的结构调整、联合重组和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新材料，走一条资本运营、联合重组、管理整合和集成创新相结合的道路，实现了跨越式科学发展，成为我国最大的综合性建材产业集团和面向全球的建材综合供应商，也是我国建材行业第一家 and 目前唯一一家世界五百强企业。中国建材集团拥有全国技术水平最高、最具权威性的科技研发和工程服务机构，拥有管理先进、最具竞争力的进出口贸易与物流分销体系。在产业领域，中国建材集团新型干法水泥、商品混凝土、纸面石膏板、玻璃纤维产能、兆瓦级风力叶片均居全球第一；T300级以上碳纤维、熔铸耐火材料产能均居全国第一。通过加快“走出去”步伐，中国建材集团在近30个国家设立了分公司，在国际建材物流贸易领域及水泥、玻璃等建材工程市场，享有较高声誉。

凭借骄人的成绩，中国建材集团连续蝉联“2012年中国建材500强”之



首；在2012中国企业500强名单中排第51位，较2011年第66位提升了15个名次；在2012中国制造业企业500强榜单中排名第17位，较2011年第24位提升了7个名次。



《财富》世界五百强榜单是全球衡量企业实力的最权威榜单。2012年，中国建材集团不但连续入围该榜单并且飞速提升120个名次，成为榜单中全球成长最迅速的建材企业。这有力地证明了中国建材集团近年来坚持“央企市营”成长模式，走一条科学发展、转型升级的创新道路是非常正确的，同时也标志着中国建材集团在做强做优、建设具有国际竞争力的世界一流建材产业集团的征程中又迈上了新台阶。

## 04

2012年十件大事之四

中国建材集团  
市场协同理念及举措获行业认同

2012年,中国建材集团继续秉承“行业利益高于企业利益,企业利益孕于行业利益之中”的理念,大力倡导共生多赢的包容性竞合模式,积极践行以销定产、市场协同和“价本利”经营理念,狠抓核心利润区的建设,全年组织召开上百场协调会议,有序停窑限产,维护区域供销平衡,为区域内同行企业健康发展营造了良好的环境。

2012年,集团水泥业务构建了45个核心利润区,吨水泥售价恢复性上涨50元,苏浙沪皖赣等地不到两月时间价格回升近百元,回复到合理区间。西南水泥快速推进联合重组后的管理整合,打造完成12个核心利润区。北方水泥全年自动停窑近4个月,减少熟料产量596万吨,实现全年价格14%的合理上涨。集团分别与海螺集团、台泥集团签署战

略合作协议,共同推进区域水泥市场有序竞争和企业的健康发展。集团开展市场协同、停窑限产、平衡市场供应的做法得到了国资委的充分肯定,并在央企负责人会议上作了交流发言。建材联合会领导和业内同行在联合会工作会议上表示,集团停窑限产、区域整合的理念为水泥行业的良性发展做出了积极贡献。

在维护行业利益的同时,集团制造板块也取得了较好的业绩,中国建材股份凭借经营管理业绩荣获了香港上市公司“综合实力100强”、《财富》“2012最具创新力中国公司奖”、中国证券金紫荆奖“最具投资价值上市公司”等多个奖项。



不谋全局者,不足以谋一隅。在当前建材行业产能过剩、企业分散、无序竞争的大环境下,行业内企业想依靠扩大产能、降低成本、打价格战的做法取得长足发展是根本行不通的。中国建材集团以自身的实践证明,行业内企业只有变竞争为竞合、变“红海战略”为“蓝海战略”、变“量本利”为“价本利”,自觉实行以销定产、市场协同,营造一个健康的行业环境,才能实现互利多赢。中国水泥协会名誉会长雷前治高度评价中国建材集团和海螺集团签约,认为双方的合作开启了行业内大企业间的资源整合,具有划时代的意义,将进一步推进建材行业的结构调整和转型发展。



## 05

2012年十件大事之五

# 中国建材集团 科技创新和产研结合工作硕果累累



2012年，中国建材集团大力实施科技创新战略，深化科技体制改革，提升自主创新能力，把牢行业科技制高点，强化产研结合与协同，促进科技资源共享，取得了一系列成果。

集团全年落实国家科技项目近50项，落实国拨科研经费超过2亿元，多项关键技术获得突破。中国建材总院完成世界首个水泥生产二氧化碳排放量计算方法标准，建成国内首个Low-E镀膜玻璃工艺调试及性能分析实验室平台，成功获批国家“示范型国际科

技合作基地”；徐州中联万吨级新型干法水泥熟料生产线投产；合肥院HF200超大型辊压机在水泥和矿产企业应用；哈玻院在国内首家突破陶瓷喷管纤维预制体缠绕成型技术。集团公司大口径铍表面玻璃化反射镜、大功率电磁屏蔽玻璃、干扰材料等多项新技术成功应用于神舟九号、遥感卫星和“辽宁号”航空母舰，为我国航天航空和国防事业做出了积极贡献。2012年，集团共获省部级科技奖励150余项，新申请专利755项，其中国际专利2项，获授权专利677项，正式被工信部、财政部认定为“国家技术创新示范企业”，成为获此殊荣的两家中央总部企业之一。

集团公司成功召开产研合作暨集团技术中心工作会议，明晰了产研协同创新的发展方向和重点任务，初步形成了东北、华东、华中、华北等地区产研合作项目“布点”战略。中国建材总院与北方水泥、西南水泥、淮海中联合作开发的水工水泥、油井水泥、抗硫酸盐水泥等，用于10余个国家重点工程；合肥院研发的烟气脱硝系统在北方水泥投入运行；蚌埠院、西安院、咸阳院在玻璃、墙体材料、陶瓷等方面展开合作；淮海中联、邢台中联分获“2012年中国产学研合作创新成果奖”。



科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，也是企业提升综合竞争力的核心因素。作为国家建材行业科技任务的主要承担者和行业科技创新的主体力量，中国建材集团按照党的十八大精神要求，大力实施科技创新战略，全面提升自主创新能力，深化科技体制机制改革，强化科研结合和协同，为集团公司结构调整和转型升级提供了强有力的科技支撑，也为提升建材行业科技水平、加快推进行业转型升级做出了积极贡献。







## 07

2012年十件大事之七

## 纸面石膏板产能跃居全球第一

2012年9月27日，中国建材集团所属北新集团建材股份有限公司举行了淮南5000万平方米石膏板生产线建成试产仪式。至此，北新建材石膏板生产线达到54条、产业规模达16.5亿平方米，超过世界500强企业法国圣戈班集团的15亿平方米，跃居全球最大的石膏板产业集团。

淮南石膏板生产线作为目前国内（包括世界500强外资生产企业在内）规模最大、技术最先进、且拥有自主知识产权的高档石膏板生产线，创造了目前国内石膏板生产成型最高速度——每分钟100米以上。该生产线的投产是北新建材三十多年来，强化科研创新、

推进产研协同、加快转型升级的成果体现。

近年来，中国建材集团在传统建材产能严重过剩的情况下，大力培育发展新型建材、新型房屋和新材料的“三新”产业。北新建材在集团公司“三新”战略的指导下，启动技术创新和品牌建设两大战略引擎，自主研发新技术和配套装备，构建遍布全国的营销网络，打造出了石膏板行业的民族品牌——龙牌，发展成为世界石膏板行业的领军企业，连续多年被评为“全球石膏板行业最佳年度企业”，赢得了世界同行的认同和赞誉。



1982年，北京新型建筑材料厂全套引进了我国第一条石膏板生产线，开创了我国现代石膏板工业的新纪元。2012年，北新建材拥有覆盖全国的54条生产线年产16.5亿平方米，跃居全球最大石膏板产业集团。北新建材在30多年的改革发展历程中，创造了从全套引进到自主研发、从中国制造到中国创造、从中国第一到世界第一的业绩，验证了企业实施科技创新、品牌建设两大战略的科学性，同时也向世界彰显了中国企业崛起的力量。





2012年十件大事之八

## 中国建材集团 全面开展管理提升活动并取得丰硕成果

2012年,面对复杂多变的经济形势,在国资委的正确领导下,中国建材集团积极贯彻落实国资委中央企业全面开展管理提升活动视频会议和中央企业强化基础管理工作现场会等会议精神,迅速启动、精心组织、周密部署、扎实推进管理提升活动的各项工作,取得丰硕成果。集团管理提升工作因部署周密、成效显著荣获国资委授予的“2012年度中央企业管理活动优秀组织单位”荣誉。

活动中,中国建材集团结合企业实际,明确提出以提升规范管理水平和提升精细化管理水平、提升信息化水平、提升财务管理水平、提升风险管控水平“五个提升”为抓手,认真做好三十六个方面的重点工作,做到横向到边、纵向到底,力求管理提升活动取得实效。集团通过组织开展交流学习、专项对标等活动,认真查找工作中的短板和瓶颈,总结凝练管理提升成果,并将成果优化为管理流程、提升为管理标准,初步形成了中国建材集团管理提升活动的长效机制。在集团公司的领导下,集团各级企业不断丰富活动载体,创新活动方式,开展了各具特色的管理提升活动,效果显著,其中中国建材股份全年降低成本费用25亿元。

通过管理提升活动的深入开展,中国建材集团坚持科学发展,深化转型升级,扎实推进管理整合和降本增效,全面完成国资委下达的年度考核指标。同



时,集团获得2项国家级管理创新奖、27项行业管理创新奖,其中集团推荐的中国联合水泥《基础建材工业企业转型升级战略的实施》获得国家创新管理成果一等奖,是集团连续第三次获得国家一等奖。



面对复杂多变的国内外经济形势,在中国建材集团连续进入世界五百强、站在新发展起点上的关键时刻,不断强化管理、提升管理水平对于企业健康持续发展至关重要。2012年,中国建材集团紧抓国资委开展管理提升活动的有利契机,以科学发展为主题,以加快转变经济发展方式为主线,以解决企业管理中存在的突出问题和薄弱环节为重点,通过自主优化、引进吸收、创新发展,强化了企业管理水平,产生了一批管理创新成果,为集团公司做强做优、创建世界一流建材企业打下了良好的基础。

## 09

2012年十件大事之九

“央企市营”成长模式  
受社会各界充分肯定

2012年7月10日，“央企市营”成长模式座谈暨新书发布会在京召开。中国企业联合会、中国企业家协会常务副会长兼理事长李德成，国务院国资委企业改组局副局长郭小伟、新闻中心副主任苏桂锋，首都知名高校、研究机构的部分专家学者，企业界相关代表，中央、财经、行业媒体代表参加会议。中国建材集团董事长宋志平携新书《央企市营》出席会议。中国企联副理事长兼企业管理出版社社长刘鹏主持会议。

宋志平在会上详细介绍了“央企市营”成长模式的核心内容：央企控股的多元化产权结构、规范的公司制和法人治理结构、职业经理人制度、公司内部机制市场化、依照市场规律开展企业运营，并结合多年来企业市场化经营的实践畅谈了体会。会上，参会的

领导、专家学者和媒体记者就中国建材集团“央企市营”成长模式、创新实践以及如何在我国企业转型发展中发挥作用进行了热烈研讨。他们纷纷表示，“央企市营”是一种理论创新，通过这本书不仅可以增进社会各界对新央企的认识和了解，也对其他央企乃至民企的改革有很好的借鉴和指导意义。

《央企市营》一书出版后随即引起了热烈关注，深受社会各界充分肯定，在不到四个月的时间里发售一空，集团公司迅速组织进行了再版。同为姊妹篇的《包容的力量》一书，也受到广大读者热捧，成功发行了第二和第三版。集团公司“央企市营”的典型性经验受到社会媒体和专家学者的广泛关注，集团全年共接待重大采访活动37次，在中央等重要媒体刊发文章（视频）114篇（段），仅央视采访就达11次之多；《求是》杂志社副总编夏伟东，全国政协常委、国务院发展研究中心原党组书记兼副主任陈清泰等专家学者到集团公司深入调研“央企市营”成长模式。



“央企市营”模式的提出，为加快推进我国中央企业的市场化进程、深化国有企业和经济体制改革提供了鲜活的案例，也为丰富和创新国有企业改革发展理论提供了深层思考。《央企市营》、《包容的力量》的出版和中国建材集团主动开放的宣传工作，让更多的人关注央企、走进央企、了解央企，树立了央企的好形象。





2012年十件大事之十

## 中国建材集团 荣获“2012人民社会责任年度企业”奖

2012年，中国建材集团勇担央企社会责任，凭借在强化科技创新和节能减排、推进联合重组与市场协同、引领行业转型升级、服务生态文明建设等方面的突出贡献，在第七届人民社会责任奖评选中，光荣当选“2012人民社会责任年度企业”。

姚燕总经理代表集团公司接受颁奖并发表获奖感言，她表示，非常高兴能获得这项荣誉，中国建材集团这些年在联合重组、节能减排、市场协同、科技创新等方面做了大量的工作，创造了优异的业绩，实现了又好又快发展。同时，中国建材集团时刻不忘履行社会责任，在推动产业升级、结构调整等方面也做出了积极贡献。这项荣誉不仅是对中国建材集团过去成绩的肯定，更多的是对今后的期望。中国建材集团将更好地履行社会责任，更多地传递正能量，为建设美丽中国做出应有的贡献。

一直以来，中国建材集团积极履行社会责任，不断完善企业社会责任管理指标体系，建立健全市场绩效、科技创新、节能环保、员工关爱、企业公民五大责任框架，严格落实节能减排工作要求，大力发展绿色节能环保建材，深受社会各界好评。2012年，中国建材集团坚持发布企业社会责任报告，并首次发布英文版企业社会责任报告；集团在符合条件的水泥和玻璃生产线全部配套建设余热发电系统，已建和在建装机年发电能力约90亿千瓦时，水泥和新型板材制造板块年消纳工业固体废弃物超



过6500万吨，全年自产固体废弃物循环利用率达100%。



履行社会责任是企业公民应尽的义务和责任。2012年，中国建材集团稳步推进和完善联合重组与结构调整，强化科技创新和节能减排，积极践行“与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐”的“四大和谐”理念，努力创建“创新绩效型、资源节约型、环境友好型、社会责任型”的“四型企业”，取得了较好的经济效益、社会效益和环境效益，赢得了较高的社会声誉。作为我国建材行业的领军企业，中国建材集团以高度的责任感和使命感勇担社会责任的行为，为行业内企业做出了表率，向社会传递了正能量。



# 研究与探索

## RESEARCH AND EXPLORATION

中国建材: 解码“央企市营”

在完全竞争领域，中国建材从濒于破产到营收千亿，整整用了十年，也仅仅用了十年，这家堪称距离市场最近的央企，沉迷于市场的奇幻之旅，他已不是一家“纯而又纯”的央企，通过资本层面的弹性控股以及公司治理的大胆革新，保持了民企的活力和央企的底色，在 market 搏击中建立了真正的竞争力。



# 中国建材：解码“央企市营”

《中国新闻周刊》 齐元

在紫竹园南路2号那栋其貌不扬的浅棕色小楼里，中国建材的全称与Logo低调地掩映在大门旁。如果不是有意寻找，相信很多人都会在不经意间，与这个完全竞争行业的央企传奇轻轻擦肩。

十年前，中国建材的营收仅为20亿元，以积重难返的老国企面貌，在竞争激烈的普通装饰材料行业举步维艰；十年后，中国建材以2000多亿元的营收两度进驻世界500强，稳坐全球建材第二把交椅，成为集制造、科技、物流为一体的综合性建材产业集团。

五年前，在东南区域“不产一两水泥”的中国建材大规模跨步入集中度低、产能过剩、恶性竞争、一片混战中的水泥市场，端出“三盘牛肉”诚待民企，成就“汪庄饮茶”的佳话，重组国内水泥产业格局；五年后，中国建材赢得淮海、东南、东北、西南“四大核心战略区域”，水泥产能超过3亿吨，一跃成为全球最大的水泥制造商，推动水泥产业的实践亦成为哈佛商学院的经典案例。

五年又五年，弹指一挥间，却是一家企业披荆斩棘、开疆拓土的沧桑变迁。而这个传奇所印证的，正是宋志平“央企市营”的理念。

为探索央企市场化经营之路，2012年冬，《国资观察》走进这家距离市场最近的央企，对话传奇的缔造者，同样也是2012中国经济年度人物的获得者——中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平。

## 一个公式，改写一段历史

“任何纯而又纯的所有制都会有问题，我们不要做纯而又纯的老国企。”宋志平说。

所谓“纯而又纯”，是指单一的所有制形态。在宋志平眼中，罗纳德·哈里·科斯(Ronald H. Coase)理论中那种产权清晰界定的、所有制形式单一的企业样貌已成为历史。而走出这段历史，中国建材用了整整十年。

“市营”前夜的中国建材，曾规规矩矩地作为计划经济的一部分存在，

从规划、立项到管理体制、结构特征、社会定位、员工理念，都与市场经济格格不入。因此，当上世纪九十年代末改革大潮来袭时，中国建材不得不拖着一身“老国企病”，应对国家不再注资，银行停贷的窘况，游走于破产边缘。

回顾这段历史时，宋志平很感慨：“我们是一家底子薄、基础弱的国企，生下来没有捧过金饭碗，而是一开始就面临全方位的竞争。曾经那么落魄、失败，痛定思痛，才发现除了勇敢迈向市场，没有任何后路。”

正是没有了退路，才有了置之死地而后生的“央企市营”。

“所谓‘央企市营’其实不难理解，就是在坚持央企国有企业属性的同时，建立适应市场经济要求的管理体制与经营机制，实现央企与民营、外资等不同所有制企业的包容性成长。”在宋志平的理论体系中，“央企”指公有制性质和社会作用，“市营”指经营模式和经营方法。

如果用一个简单的方法来说明

“央企市营”的经营理念，那就是宋志平的经典公式——“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。这个理论中，“市场化、公众化”这个核心似乎不难理解，但实践起来却是别样艰难。

流动资金缺乏、管理政企不分、人才机制固化……风雨飘摇的中国建材，亟待机制、体制等多重维度的挣脱桎梏与改革的大刀阔斧。

2006年3月23日，风风火火的路演之后，港交所终于敲响了中国建材的上市鸣钟。此后，集团从资本市场募集了110多亿港元，完成了资本的市场化，被誉为摩根士丹利保荐最成功的IPO。

充足的资金让联合重组成为可能。2006年起，中国建材按照市场化方式大举进行行业整合，共吸纳600余家民营、外资、地方国企等多种不同形式的所有制企业，并退出其中近300家劣势企业，主要业务版块形成了在全国、亚洲乃至全球的强大规模优势，成为中国建材行业具有相当影响力的排头兵。

管理决策机制同样面向市场，公司建立国资委推行的外部董事占多数的董事会运行机制，推行建立职业经理人制度，通过社会化、市场化方式选拔董事与经理人，形成了用工制度、分配制度和干部人事制度与市场经济无缝对接。

十年间，中国建材集团依照市场规律开展企业运营，总资产从123亿元增至2075亿元，增长15.8倍；利润从1.8亿元增至158亿元，增长89倍，年均复合增长率达到65%。稳居中国建材行业百强首位，成为“央企竞争型企业的发展典范”。

在中国建材的国企改革座谈会上，听到中国建材的发展历程，全国政协常委陈清泰说：“现在社会上对国有企业



如果用简单的方法来说明“央企市营”的经营理念，那就是宋志平的经典公式——“央企的实力+民企的活力=企业的竞争力”。

的争论很多，不要去争论，对于企业来讲，应该打破所有制，实实在在地通过市场的办法找到自己的定位和发展的方向，做大做强。通过这次调研，感受到中国建材集团在结构调整和企业制度创新两个方面都取得了重大的突破，积累了宝贵的经验，对企业改革发展来说具有典型性，很有总结的价值。”

### 进退有度的资本实践

被誉为“国企改革元老”的陈清泰认为，“国企改革已转入国资改革，在市场经济条件下，国有企业改革的一个重要途径是大力发展股份制，通过引入新的投资者，改变企业所有者结构和经营管理机制”。

对于中国建材而言，这场发轫于资本层面的改革实践，可以回溯到2007年，西子湖畔汪庄饭店，那场“波澜不惊”的传奇冒险。

彼时，东南区域水泥市场上甚至没

有中国建材的影子，而中国建材却要成为行业整合者，这场“虎口拔牙”的谈判，貌似一个笑谈。然而，在宋志平提出“为民营企业保留一定股权，用公允的价格谈合作，将民企老总聘为职业经理人”的政策之后，情况发生了逆转。这优厚的“三盘牛肉”，让当时占据南方水泥市场半壁江山的四家民企欣然接受；多赢共生的解决思路，更令中国建材赢得了行业整合重组的主导权。

弹性的持股机制和宽容的企业文化，成为吸引民企老总的先决条件。时任虎山水泥集团董事长的张剑星对此感慨道：“中国建材的联合重组不是‘拿钱走人’，而是平等共享。我们原企业原班人马几乎全部留下了，因为我们公平的出资机会成为这个企业的小股东，分享企业未来发展的成果。”

在中国建材，这种“你中有我、我中有你”股本互渗的结构，被宋志平归纳为“产权多元化”，具体落实于“七三原则”。即：在股份公司里中国建材的底线是持股30%，保持第一大股东和相对控股的地位（“正三七”）；而下面的子公司，则通过权益融资实行股份制，70%由股份公司持有，30%为社会出资人所有，股东包括PE、行业投资者以及被收购企业的老板（“倒三七”）。

通过“正三七”与“倒三七”的股权划分，中国建材形成了一套自上而下的有效控制体系。既保证了集团在战略决策、固定资产与股权投资等层面的绝对控股，也提高了子公司在精细化管理、技术改造与提升等环节的积极性。

更为重要的是，在完全竞争性领域引民资进场，证实了用少量国有资本撬动大量社会资本共同发展的有效性。正如国务院国资委研究中心主任李保民所言，“在盘活存量资产的过程



中，民营企业参与进来，为‘钱从哪里来’的问题，提供了非常好的基础。”

在宋志平看来，这种动态的股本进退机制，还是国有资本普惠于民、救市于危难，承担社会责任与政治责任的体现。“股权的多与少、进进退退要常态化。如果企业经营得很好、利润很厚，国家可以退出一些，让股民分多一点；如果哪一天大家都认为这个行业不好，国家可以买进一些，支持企业渡过难关。”

“‘央企市营’绝不是搞私有化，而是倡导央企控股的产权多元化，私

有化不是、也不应该作为央企市场改革的选项”，宋志平强调，“进退有序的同时，立足点同样重要”。

### 责权破茧

“非国有多元股东的进入，将大有助于强化产权约束和所有者对企业的督导。”国务院发展研究中心研究员、著名经济学家吴敬琏指出。

宋志平的实践印证了这一点，被并购后的民营企业家在重组后的企业中少量持股，同时也转变为企业的职业经理人，“他们经商多年并不缺钱，到

了中国建材后开着自己的奔驰宝马天天早出晚归地干，他们一方面实现了所有者对企业的督导，另一方面，也在央企找到了人生的新意义。”宋志平说。

事实上，以进退调节的方式优化股本结构，实现了公有制与市场经济的充分有机融合，这是中国建材向市场化、公众化方向迈出的重要一步，也是宋志平“央企市营”理论体系中的重要一点。

“国企改革，不从企业制度着手作出根本解决是不行的。”吴敬琏还说。国企改革仅从资本层面的建设还远远不够，与之相配套的现代企业制度、运行模式的建立，亦呼之欲出。在中国建材，这一点就是要破解政企不分、大企业控制力不足两大制度难题。

“董事会就像一把刀，解决了政企不分的问题。”董事会体制的建立和完善，令宋志平信心满满。“中国建材的董事会空前成功，并且要坚定不移地走下去。”

不过，作为中国建材的核心管理体系，董事会成功并不是一蹴而就的。在所有权与经营权缠绕的过去，央企被视作政府的附属，屡屡在国际竞标中失利。而作为“百户试点”的第二批企业，中国建材也曾组建过董事会，但那种“一套班子、两块牌子”高度重合的董事会只流于“改革”的形式和口号，并没有发挥出真正的作用。

在国资委的指导下中国建材实行了所有者与经营者的分离，建立了规范的公司制与法人治理结构。在“国资委—央企董事会—央企经理层—全体职工”的委托代理模式下，明晰了各种角色间的界限，作为所有者的国资委单纯行使出资人的权力，进行资产层面的监管，而作为经营者的董事会则受国资委委托，直接处理主业项目决策。由



此，真正实现了政企分开，董事会也才真正拥有了行使职能的责权。

然而中国建材的董事会改革并未止步于此。国资委推行的董事会试点工作，规避了“一言堂”式的董事会泥淖，中国建材的董事会引入外部董事机制，聘请社会精英出任董事，不仅起到了内外制衡，更进一步推动了董事会决策的独立性与积极性。中国建材目前共11位董事，其中6名是外部董事，分别是来自银行、投行、律政等各个行业的高管。对此，宋志平说：“现在的董事会不是一个虚的、可有可无的橡皮章，而是真真正正在运作，我觉得这一点要充分肯定。”

作为一家资产千亿的集团，中国建材旗下有600家子公司，15万多名员工，靠什么来统一管理、规范职能？通过联合重组做大的企业会不会轰然倒下？如何避免“大企业病”？企业会不会大而不强？

“这些问题归根到底，是如何解决企业的控制力。”在宋志平看来，“企业出现问题，第一行权乱，第二投资乱，一定要把管控做好。”



### 如何避免“大企业病”？ “这些问题归根到底， 是如何解决企业的控制力。” 在宋志平看来，“企业 出现问题，第一行权 乱，第二投资乱，一定要 把管控做好。”

为规避上述提到的、可能出现的大企业弊端，宋志平提出了“格子化”管控，其中“治理规范化”与“职能层级化”是两项重要内容，直指“行权”与“投资权”的难题，增强了集团控制力和风险防范能力。一方面，强化董事会在战略规划、重组整合、业绩考核、风

险控制等决策层面的重要作用，使之真正成为公司在竞争中成功取胜的战略力量；另一方面，将投资中心、利润中心、成本中心根据职能分类，形成明晰的层级管理方式。“格子化”管控体系包括治理规范化、职能层级化、业务平台化、管理精细化和文化一体化。就像把巧克力放在不同的格子里，相互之间就不粘连了”，宋志平形容到。

“管理企业要有一套‘工法’，确保大企业运转有序。否则这么大的企业，分分钟就乱了。”宋志平感慨道。格子化的管控模式保障了中国建材的长效整合、管理规范、秩序井然，使其真正成为具有强大竞争力的市场主体。

国企改革深刻意义，就是塑造市场主体、解放生产力。在今天，这依然是关系国家经济社会发展全局的重大命题。

十年，从打破固化国企概念、引民资入场，到实现政企分离，再到管控模式的建设与完善。可以说，由中国建材打造的“央企市营”传奇，是宋志平倡导的“渐进式”国企改革的一个有益尝试，也是央企建立现代企业制度，调整与政府、与市场关系的一个缩影。

而今，进入深水区的改革，定将带来更多未解之题。陈清泰认为，“深层次的改革已经转向国有经济结构调整和企业制度创新。国有经济的结构调整，不是以行政的力量改变一个个企业的业务结构，而是国有资本布局的动态优化。”

面对不断变幻的市场，企业调整必须步步紧跟，中国建材“央企市营”的探索之路亦仍在继续。正如宋志平所言，“在中国改革浪潮中充分市场化，用市场的机制改造自己，运用市场的规律做大做强，中国建材要在市场化过程中完成再造和重生。”





党的十八大报告提出全面提高党的建设科学化水平，其中第六方面指出要创新基层党建工作，夯实党执政的组织基础。

# 引入现代管理方式 提高党建科学化水平

——以中国建材总院党建工作为例

中国建筑材料科学研究总院 姚桂艳

日前，中央组织部发出通知，要求各级组织部门按照中央关于认真学习宣传贯彻党的十八大精神的通知要求，紧密结合组织工作实际，切实把十八大关于全面提高党的建设科学化水平的各项部署要求落到实处。通知指出，党的十八大对全面提高党的建设科学化水平作出了全面部署，对做好组织工作提出了新的更高要求，各级组织部门要创新基层党建工作。提高党的建设科学化水平是一个重大的实践课题和创新课题，多年来中国建材总院党委始终围绕发展的中心任务，结合科技型企业特点，引入现代的管理方法，为推动企业党建工作规范化、制度化、科学化进行了有益探索。通过基层组织建设年和管理提升活动的开展，以“双五提升”的工作方式组织活动，将集团公司经营管理中的“对标管理”模式应用于党建工作，形成了创先争优对标工作法，实现了管理提升和党建工作的有效融合。

## 一、结合科技企业特点，引入现代管理方式

创先争优项目化。围绕中国建材总院中心工作，结合总院科技型企业的特点，同时根据科技人员擅长项目研究的专长，总院党委引入项目管理的方式，开展创先争优活动。具体做法是：在基层组织建设年中发布了《关于开展基层组织建设年活动的实施方案》，要求每一个基层支部提出并完成至少一项与本单位工作密切相关的活动项目，全院42个基层支部都提出了各自的项目，共计164个课题。活动方式按照“一二三”的要求进行，即每个支部完成一个项目，二份报告（《项目和课题计划书》、《项目和课题总结报告》），三张表格，使活动结合实际科研经营工作，真正落实在基层，落实到党员，促使各基层党支部、每一名党员，提升自我和组织的管理水平，提升综合素质，提升党建工作水平。

分类定级精细化。与基层组织建设年活动相结合，总院党委开展了基层党组织分类定级工作，在总院党委制定的《总院本部基层党组织定级工作实施方案》中，按照目标管理的SMART原则，将集团公司制定的《基层党组织分类定级评分表》分解为《基层党组织自评表》、《党员群众测评表》、《总院党委评定表》三张表，并进一步细化为17项分项指标和分值。定级共收到554张党员群众测评表，总达标率达到100%，保证绝大多数党员和相当数量的群众参与到活动中来。以目标管理的方法引入，并进行统计数据信息，提升了党建工作的精细化管理水平。

素质提升多样化。针对总院党工团干部绝大多数是专业技术人员，处于科研生产第一线的现状，总院党委通过四个方面的工作提升党员，特别是基层党员干部的政治思想素质：一是进行党工团干部素质能力测评，并开展了党工团干部素质能力讲评活动，以“考”促“学”，以“评”助“学”，提升了基层党员干部素质。二是总院党委常年坚持“思想文化大讲堂”，从以书记讲党课为主，扩展到组织部长讲思想、讲管理，“思想文化大讲堂”逐渐发展为总院党建工作的一个特色活动，持之以恒，深受喜爱，提高了党工团干部的综合素质。三是以走基层为切入点，宣贯党建知识、讲解发展党员流程，提高党工团干部的党务工作素质。今年，总院党委有关部门走访总院“三大业

务”板块十几个支部，面对面指导并及时解决各基层支部工作中的问题和难题。将基层组织的好经验和好事迹，以会议纪要、院内橱窗、内刊专题等方式加以推广传播，取得良好效果。四是优先推荐45岁以下中青年党员干部，参加集团公司举办的基层党支部书记示范培训班，给他们创造系统学习党务工作知识的机会。

## 二、创新党建工作，提高党建科学化水平

中心组学习系统化。总院党委围绕科研院所发展的中心任务，长期坚持领导班子集体学习制度，引入质量管理体系的管理方法，建立组织管理体系，严格按照三三制原则组织学习，从会前布置、会中控制，到会后落实、会下反馈，强调会议的系统化，注重学习的针对性，把分散的、孤立的、简单的一个个会议，变成联系的、有机的、整体的一层层体系。具体来说：一是建立组织管理体系，党委书记直接抓领导班子中心组学习，党群工作部主任兼任中心组学习办公室主任负责学习的计划和组织，学习秘书准备和分发学习资料。二是按照三三制原则进行学习，即三个层次、三个环节。首先分三个层次组织学习，分别为第一层学习核心层、第二层学习紧密层、第三层学习扩大层。学习核心层为总院党政主要领导、党委委员；学习紧密层为第一层和纪委书记、副书记及院长助理；学习扩大层为前两层和院属党总支、直属党支部书记。学

习人员范围的扩大，形成中心组学习扩大会。其次学习分三个环节开展。第一个环节是会前严格以会议通知单的形式准备参会资料，通知参会人员，并通过邮件和印发材料的方式，要求参会人员会前自学，准备发言提纲；第二个环节是会上学习，一般是党委书记和纪委书记传达解读重要文件精神，中心组学习办公室主任汇报与本次学习内容相关的工作，学习秘书宣读主要学习资料，参会人员谈学习体会；第三个环节是会后形成中心组学习会议纪要，参会人员反馈学习心得，党委书记狠抓落实。通过强化中心组学习，从领导干部层面上为建设学习型党组织，为总院的发展提供组织和思想保证。

民主生活会制度化。总院党委一贯坚持每年两级领导班子民主生活会制度，专门制定《党员领导干部民主生活会程序》，强调民主生活会的“三个重视”，即重视会前学习、重视相互交流、重视职工意见；对民主生活会提出“四不”的明确要求，即问题找得不准不上会，原因分析不透不上会，整改措施不实不上会，努力方向不明不上会，保证了领导班子专题民主生活会的质量和水平；规定民主生活会14项工作环节，其中包括会前征求单位群众对领导干部意见汇总报告、会上开展批评与自我批评发言提纲、会后向群众通报整改措施等三项重要步骤。针对个别单位民主生活会存在“讲成绩多，讲问题少”、“自我批评多，批评别人少”、“会上措施多，会后落实少”等三个主

要不足，总院党委提出了三方面要求：一要提高群众意见报告质量，收集、梳理、汇总群众意见要真实全面，要找出阻碍单位发展、影响群众利益的主要问题；二要提高个人发言提纲质量，防止民主生活会走过场，没有开诚布公的尖锐批评就无法实现消除矛盾、增进团结的目的；三要提高整改措施通报质量。例如：2010年7月，总院召开领导班子党风廉政建设专题民主生活会。院领导根据会前所征求的院属单位领导、职代会代表、青年员工等共计十余条意见，结合全院改革发展实际和各自分管的工作，各自认领，寻求解决办法。会上开展了认真、坦诚、负责任的批评与自我批评，会下进行了整改，形成整改报告提请职工代表审议，得到了员工群众的普遍认可。总院党委的做法受到集团公司党委高度肯定，并向全集团介绍、推广。



### 三、对标管理助力党建，党群协同扩大影响

对标管理普及化。“三五”管控模式和对标管理是总院上级单位中国建材集团公司的成功管理经验，总院党委将其运用到党建工作中，在创先争优活动中形成了创先争优对标工作法，抓住两个关键：选标杆注重推广，对标注重效果。具体做法为：一是选标杆，提炼经验，便于学习推广。总院党委选出玻纤院光学支部和职能财经资产部党支部两个先进党支部作为对标的标杆，这两个支部连续两年被评为集团

公司先进基层党组织。党委要求以经营创收为主的党支部向玻纤院光学支部对标，以管理服务为主的党支部向职能财经支部学习。玻纤院光学支部在创先争优活动中将工作任务分解到各个班组和相关岗位，生产、科研和开发任务落实到人，提出了“四个一”的要求，即解决一个生产技术（管理）问题、撰写一篇论文、申请一项专利、落实一个研究项目（开发一个新产品），每个党员据此填写创先争优跟踪表，在表中明确工作目标、进度节点，并在

单位公开，接受党员群众的监督，这样便将单位的中心工作直接融入到创先争优活动中。同时对科研项目进行内部二次招标，在内部建立竞争机制，模拟实际项目投标的流程，对年轻党员的技术方案进行评审，最终确定项目负责人，通过这种方式，6个80后党员解决了9个技术难题，一大批优秀青年成长起来，脱颖而出。通过“四个一”的创先争优活动，玻纤院光学支部集合了一条心，锻炼了一支队伍，培养了一种精神。玻纤院被集团公司评为“四

好”班子先进集体，玻纤院光学支部被集团公司评为“四强”党组织，玻纤院李国恩院长也入选为集团公司“十大先进榜样”。二是对标下真功夫，赶超先进，见真效果。以对标管理的方式开展活动，从身边的榜样学起，在全院得到了推广普及，如总院所属水泥新材院党总支办公室支部与院党委树立的管理服务性标杆支部——职能财经资产部党支部对标，提出了“加强基础管理，建立降本增效的长效管控机制，全面提升管理水平”项目，建立了全面、实时的合同管理电子台账，完成水泥新材院房屋设备数据库，建立水泥新材院安全生产培训、特种设备等数据库，制定了相应的规章制度。中国建材检验认证集团股份有限公司（简称CTC）党总支所属第五支部提出“在国际合作中提升中心技术水平和项目组织管理能力”项目。第五支部通过系统总结在已开展和即将开展的国际合作活动中，借鉴外方人员在检验、认证、标准制订科研活动中的工作思路和工作方法特点，对比CTC存在的缺点和不足，提出改进的措施。目前，CTC在制定国内首个建材行业国际标准之后，又成功申请立项的国际标准已有6个。

党群共建协同化。总院党委始终把工会、共青团等群众组织工作列入重要议事日程和年度考核内容，指导、支持他们开展工作，党群共建，齐争共创，同时注重协同效应，总院党群系统以丰富有效的活动载体，发挥青工妇等群众组织及全体职能部门的作用，



**韩修国指出：“总院党建始终围绕发展的中心任务，开创了富有特色的党建工作，提升了党建工作的科学化水平，提高了党建工作的程序化与规范化，值得推广”。**

将形式多样的活动发展成为党内带党外、党员带群众的生动实践。在“和谐总院”的企业文化建设目标指引下，注重开展特色活动，包括演讲比赛、科技讲座、朗诵比赛、英语竞赛、春节联欢会、乒乓球赛、排球赛、足球赛等活动，逐渐形成以“篮球联赛”、“中秋联谊”和“考生鼓励”为代表的三大“品牌”特色活动。“篮球联赛”凝心聚力：有着20多年历史的传统赛事，由工会主办，受到全院员工（包括家属）的广泛支持和参与，特别是院属各单位组织拉拉队加油鼓劲，集中体现了场内场外的齐心协力，增强了凝聚力和集体荣誉感，近年也以团组织热情的篮球宝

贝的参与再添活力。“中秋联谊”青春展示：每年中秋前夕，由团委牵头，党群部门和人力资源部联合举办，总是让青年员工感受到总院大家庭的温暖，自编、自导、自演的节目，成为青年员工欢乐的盛会，更是青年员工展示才艺的全新舞台，也是宣贯总院企业文化的良好时机，更增强了青年员工的归属感和认同感。“考生鼓励”关爱员工：由院工会、院长办公室、人力资源部共同组织，在中考、高考期间，总院给家有考生的员工放假照顾子女，对考入大学本科的员工子女给予一定奖励，并送上“金榜题名”的慰问信。关爱员工从点滴做起，考生鼓励不只是一项活动，更拉近了企业与员工的心灵距离，充分体现了总院与员工家庭共成长的大“家”文化。

2012年10月22日，国资委第三巡视组在组长韩修国率领下视察中国建材总院。韩修国在听取了工作汇报后指出：“总院党建始终围绕发展的中心任务，开创了富有特色的党建工作，提升了党建工作的科学化水平，提高了党建工作的程序化与规范化，值得推广”。党建创新永无止境，改革发展矢志不渝。中国建材总院党委用扎扎实实的工作，支持和促进了总院的健康科学发展，在新的征程中，总院党委将坚定信念，以改革创新的精神，担当企业发展的重任，踏浪而行，迎难而上，为建设美丽总院做出更大贡献，为提高党建工作科学化水平、创新党建工作而勤奋耕耘，不断探索，执着追求！



中国建材集团总部  
新员工 **感想**

2012年，他们入职到中国建材集团总部，自此，开启了与集团一起成长、共同发展的历程。转眼间，2012年悄然逝去，他们迎来了崭新的2013年。过去的一年，他们 有成功，也有欢笑，可谓感慨颇多。

罗亚萨 / 刘明 / 温林博 / 石丽洁 / 王广珍 / 丁一 / 修瑞 / 江秀龙 / 邬帆 / 杨宏亮……



罗亚萨 >

蓝天包容每一片云彩，无论其丑俊，故天广无边；大海包容每一朵浪花，无论其清浊，故海角无涯。有人说过，“心胸有多大，事业就有多大。包容有多少，拥有就有多少。”从毕业到现在14年了，央视呆过，机关蹲过，央企工作一晃也快7年了，到中国建材集团不到一年的时间里，我却时刻被“以人为本，和谐包容”的企业文化所激励并感动。在这里，董事长20年未和员工红过脸，联合重组的600余家企业没有一家反水，15

万建材人都在认真地做事，快乐地生活，并坚信他们的生活和事业以及拥有的世界都是美好而热烈的。在这里，我也更加深刻体会到，做事为人尽可“理直气和，义正辞缓”，在工作和生活中“与人为善、尊重个性、互换立场、平等共生”确是导向多赢共和的结局。在这里，往时工作的阅历都将翻过，新的一页刚掀开，在中国建材这所伟大的学校里，在智慧的校长的指引下，慢慢学会以更加包容的心面对自己的不完美，找到自己的适合位置，给自己机会，不放弃自己，坚持原则，看淡得失，更加平和，更加大度，让自己慢慢的闪亮起来。



刘明 >

思想有多远，我们就能走多远。在这个瞬息万变的时代，好的思想理念成了决定企业成败的关键。初到中国建材集团，集团持续的快速发展、高水平的回报令我十分惊讶。在清华大学听取董事长演讲后，我开始认真学习“央企市营”的理念。这是一种既尊重市场经济的规律，又充分利用资源的理念，这种理念不但引领中国建材集团走出困境，而且为解决国内过剩产能问题做出了探索。年轻的我们，都怀揣着自己的理想，我

们要像集团一样，既要尊重生活的规律，又要充分利用好资源。我们不是有什么水平就做什么样的事情，而是要在实践中找出差距，总结经验，积极地从外界获取知识，获取能力。来到集团，我告别了以前熟悉的合同、会计凭证和日常经济业务，面对的是各种报表、分析，不仅需要熟悉财务，而且要定期关注各类经济指标、行业动态。

感谢这个奋进的时代，让我们充满激情，感谢集团让我们可以尽快成长，感谢周围的同事、朋友对我无私的帮助，明天充满希望，我唯有把握每一寸光阴，争取做最好的自己。



温林博 >

在中国建材集团已经工作三年有余，给我感触最深的是中国建材“重德”与“重学”的独特文化。《礼记·大学》中说：“欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，”集团正是用“敬畏、感恩、谦恭、得体”感染每

位员工加强自身修养，用“三日不见，当刮目相看”鼓励每位员工不断学习，在此氛围中，员工知识技能得到增强，工作能力得到提高，更重要的是思想认识和道德修养有了进步。

成功企业的经营模式、管理方式都可以复制，而企业文化则是别人学不来的。当每个中国建材人都以“作为人，何谓正确”为做人处事准则时，我们便拥有了最宝贵的财富和无尽的力量。





### 石丽洁 >

光阴似箭，日月如梭，一转眼，我来到中国建材集团国际合作部工作已有九个多月。在来到集团的短短几个月中，我认真学习，尽力做好每一件事情，收获良多，从一个对一般建材知识知之甚少的建材盲变为如

今对专业知识略知一二的专业化工作人员，这主要来源于集团公司各位领导、同事对我的指导、关心和帮助，以及我对集团企业文化、领导精神的领会和感悟，还来自于对建材专业知识、建材类英语专业术语的不断积累。在今后的工作中，我将继续努力学习，提高素质和相关工作能力，更好地为集团各级所属企业服务。



### 王广珍 >

初到集团，便被这独一无二的资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的成长道路，和包容深厚的企业文化深深吸引，在这里学习和工作，让我感恩不已！感念于这份深厚的包容，包容下方可静心于学习和研究。在这里可以学习到集团领导的辩证思想、全球思维、国际视野，开拓了自己的思路，减少了局限性；在这里学习到纲领性文件，不仅对中央企业改革发展和国资监管总

体思路和目标有了全面的认识，而且对集团的职能定位及母子公司管理体制有了深入的了解；在这里可以通过办文办会办事等具体工作，学会如何具备大局观、敏锐性，如何见微知著，把具体工作和时局结合起来；在这里可以愉快的与同事合作，体会严谨细致、精密周到，找到努力方向。感恩于这份博大的包容，包容下方可静心修养，有一份心若盛开，清风自来的坦然，便会在各种纷繁中保持一份清静，一份睿智，尽心做好自己的事，我想这是我唯一能做到的，也是唯一能做到的！



### 丁一 >

自2012年4月份入职起，来中国建材集团总部工作将近一年时间。对于在下属子公司工作过的我来说，这里并不陌生，但她却给我留下了深刻的印象。

由于和之前的工作性质有很大差距，所以刚到集团之后，领导给我安排了一项特殊的工作——参与编辑《经营方略》。我从刚开始接触这项工作时的好奇，慢慢转变为之后的欲罢不能。宋志平董事长在这20年里的每一次讲话、每一次采访和每一篇文章，组成中国建材集团的一部编年史，深深地吸引

着我：带我经历北京新型建筑材料总厂石膏板生产线点火时的激昂时刻；带我揭开“中新集团”财务室门上的银行封条涅槃重生；带我来到西子湖畔的汪庄品尝那杯智慧的龙井；带我走南闯北领略联合的力量。如今当这本书的编辑工作告一段落之时，我的意犹未尽并没有影响我太久，因为我知道，续写历史、成为其中一个作者才是我应该努力的方向。

我是中国建材人，从大学毕业之始就是，到今天已经3年了，我希望我为之奋斗30年的时候我能再回过头看看今天，到那时将是多么的自豪！我会努力建设这个我热爱的地方，朝着她前进的目标奋斗。



### 修瑞 >

走进一片新的天地，探索着未来的视野，  
期盼着  
资源共享，和谐共生；  
坚持着  
敬畏、感恩、谦恭、得体；  
去实现  
快乐工作，健康生活。

蓬勃发展的企业，拥有着包容的力量；  
积极向上的集体，感悟着真挚的友情；  
通力协作的团队，享受着工作的快乐。  
在辛勤的耕耘，执着的付出之后，  
我们面对着公司的成长，面对着个人的收获，  
露出一张张笑脸。  
未来的路，我们将一如既往，  
用青春的热血，谱写一篇壮丽的华章；  
用真实的行动，铸造公司明日的辉煌。  
立足一个新的起点，开启美好新的生活！



### 江秀龙 >

十个月前，我踏入了中国建材集团的大门，非常荣幸的成为这家中国建材行业领军企业的一名员工。随着工作的深入，我越来越清晰地感觉到，中国建材集团不仅是一家世界五百强的企业，同时也是一所为员工提供营养知识的大学，是一个充盈着包容和谐的大家庭。在这里，我学到了“央企市营”、格子化管控、“价本利”

盈利模式等新知识。在这里，我感受到了“三宽三力”（待人宽厚、处事宽容、环境宽松及向心力、亲和力、凝聚力）的人文关怀和“中建材一家”的家庭温暖。在这里，我也真切地体验到了“以人为本”和“企业是人、企业为人、企业靠人”的真谛。这里的每一位员工都热情地工作、快乐地生活、积极地成长，所以我也没有理由放松懈怠，唯有感恩做人、敬业做事，不断加强学习，提升自我，为集团公司的发展挥洒汗水、贡献力量。



### 邬帆 >

能够加入中国建材集团，成为集团的一员，我感到无比自豪，这种自豪感让我更加激情地投入到工作中。对于这份工作，我非常珍

惜和热爱，我会尽自己最大的能力，完成好领导安排的每一项工作。对于世界五百强的企业而言，我只是其中很小的一个分子，但是企业发展离不开每一位员工的辛勤付出，在以后的道路上无论是阳光还是风雨，我都会执着坚定、努力进取，为企业做出自己应有的贡献。



### 杨宏亮 >

细雪飘落的清晨，梳理着自己的思绪，感觉人生就像是旅行，旅行的途中会遇到许多岔路，不同的岔路上有着不同的风景，每到一一个路口就意味着一个新的起点，新的征程。转瞬间已毕业7年多，从房地产公司到政府部门，从余热发电服务商到现在的建材集团，在

职业道路上我已经经过了一个个十字路口，不知不觉来到集团已经将近一年时间，至今还清楚的记得，得知被集团录用时的自豪与兴奋。在这里，“待人宽厚、处事宽容、环境宽松”不仅仅是一句口号，而是能让我们切切实实感受到的工作氛围。扎根建材，重新起航，我知道自己仍需要学习和提高，但有领导和同事们作为我的良师益友，相信我能够一步步踏实前进，为集团贡献更多光和热。



1月23日晚，在中国建材集团2013年工作会议间隙，中国建材联合会党委书记孙向远、中国建材集团董事长宋志平、总经理姚燕，向与会代表送去新春的祝福。集团所属企业自编自演的文艺节目，表达了集团15万员工“一家亲”的深情厚谊和美好祝愿，展现了集团上下朝气蓬勃、积极向上的精神风貌。



