

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3期(总138期) • 内部资料 免费交流

## 中国建材： 为新材料产业插上腾飞翅膀

中国建材集团与法孚集团签署合作协议

坚定信心再出发 打好供给侧结构性改革这场硬仗

中国建材集团年产2.4亿平方米锂电池隔膜生产线



# 一季度实现开门红 再接再厉全面完成年度目标任务

一季度，中国建材集团取得了丰硕的发展成果，实现了开门红。本期通讯刊登了国家主席习近平2019年首访欧洲三国期间，与法国总统马克龙共同见证集团与法孚签署合作协议，宋志平随团出访并作为中方企业代表在中意企业家委员会会议上发言，提升了集团的国际地位和形象。刊登了集团与青海省签署战略合作协议和万吨碳纤维项目，与池州市政府签署战略合作协议，与中国商飞进一步明确未来合作事宜。刊登了中国建材股份发布2018年度业绩报告实现发展质量和经营业绩双提升、越南同奈年产4800吨隔板生产基地开工奠基等内容。这些报道显示出集团正在高质量发展的道路上稳健前行。

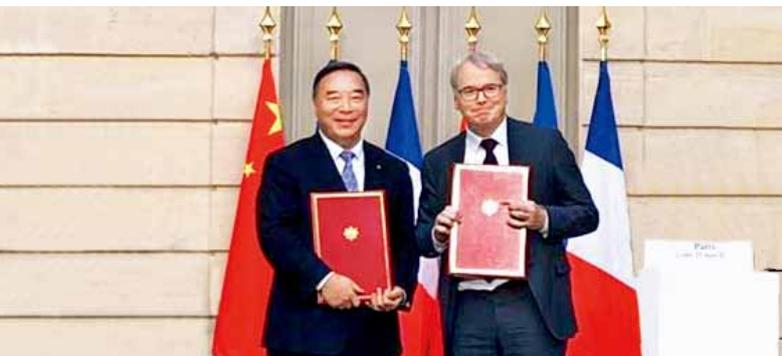
本期通讯专题报道栏目刊登了中国建材报对宋志平董事长的专访，文章总结了2018年水泥行业发展成绩和经验，分析了水泥行业运行现状和潜在问题，阐明了未来行业供给侧结构性改革的方向和举措。这篇文章表明了集团坚定不移推进水泥行业供给侧结构性改革的观点和立场，对全行业具有普遍的指导意义，在中国建材报刊发后引起了强烈反响。希望集团广大干部员工理清思路、明确方向，坚定信心再出发，在打好供给侧结构性改革这场硬仗中发挥好大企业的中流砥柱作用。

本期通讯特别报道栏目刊登了经济日报报道的集团由“世界水泥大王”创新发展成为我国新材料产业典型代表的故事。该报道展现了集团水泥、新材料、国际工程服务“三足鼎立”的产业格局，集中报道了“黑色黄金”碳纤维、最轻薄的国之重器超薄玻璃、薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷五大新材料突破“卡脖子”技术实现产业化的精彩故事，一经刊出引起热议，展现了我国壮观瑰丽的新材料产业场景，提振了我国新材料产业振兴报国的信心。

本期通讯还刊登了六星企业湖州白岙南方典型事例、荣获鲁班奖的中材国际印尼日产万吨水泥项目纪实、集团第一期基层党组织书记业务提升培训班圆满结业、十佳党建工作品牌和基层党组织书记案例等内容。希望广大干部员工坚持早细精实，深入落实“三精”管理和“2422”专项工作，全身心投入集团改革发展，确保各项工作齐头并进，全面完成年度目标任务，为推动集团实现高质量发展、打造材料领域具有全球竞争力的世界一流产业投资集团做出应有贡献。

# Contents 目录

2019年第3期(总138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 一季度实现开门红 再接再厉全面完成年度目标任务

## 要闻

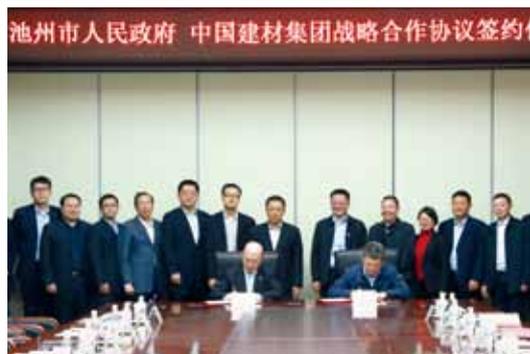
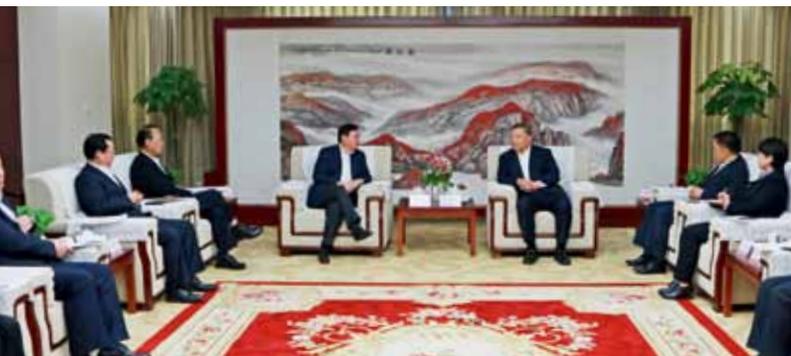
- 4 习近平主席和法国总统马克龙  
共同见证中国建材集团与法孚集团签署合作协议
- 5 习近平主席访问意大利 宋志平参加中意企业家委员会会议并发言
- 6 宋志平出席世界银行能源及新气候经济大会并发表演讲
- 7 中国商飞董事长贺东风访问中国建材集团
- 8 中国建材集团2019年第一期基层党组织书记业务提升培训班圆满结业
- 9 中国建材发布2018年度业绩报告
- 10 中国建材集团年产4800吨隔板生产基地在越南同奈开工奠基
- 11 中国建材集团与池州市政府签署战略合作协议

## 专题报道

- 12 宋志平: 坚定信心再出发 打好供给侧结构性改革这场硬仗



(请扫描关注)



## 特别报道

20 中国建材: 为新材料产业插上腾飞翅膀

## 管理看台

中国建材集团六星企业

23 厚德载物 彰显负责任企业品格  
——湖州白岷南方水泥有限公司

## 海外视点

30 纵横正有凌云笔  
——中材国际(南京)印尼日产万吨水泥生产线项目纪实  
中国中材国际工程股份有限公司 刘龙汉 王法艇

## 党建政工

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之五  
34 中国建材总院青年科技人才精准化培养工程  
基层党组织书记案例  
38 以绩效考评促党建工作在企业落地生根  
——徐州中联

## 走进企业展室

40 1958年—2018年, 这家水泥厂跨越了一个甲子  
——中材汉江

## 工作动态

46 宋志平到哈佛大学商学院作案例演讲等9篇

## 文苑

48 春风十里, 这里的工业美, 别错过!

封面: 中国建材集团

年产2.4亿平方米锂电池隔膜生产线

封二: 中国建材集团企业价值理念

封三: 春风十里, 这里的工业美, 别错过!

封底: 雨过天晴现蓝天 工厂处处梅花妍  
(日照中联提供)

照片提供: 孙嘉煥、崔博、路瞳、刘朝阳等

# 习近平主席和法国总统马克龙 共同见证中国建材集团与法孚集团签署合作协议

中国建材集团董事长宋志平应邀参加相关活动，在中法两国领导人的见证下，与法孚集团总裁桑切斯代表双方签署战略合作协议。双方将秉持优势互补的原则，运用各自技术优势和市场优势，在国际第三方市场取得更多成功，在实现共赢的基础上，努力打造成为中法企业合作的典范。



近日，正值中法建交55周年之际，国家主席习近平对法国进行了国事访问。期间，中法企业家委员会第二次会议在巴黎召开，习近平主席和法国总统马克龙在爱丽舍宫共同接见了中法企业家代表，见证了部分中法企业合作协议的签署。中国建材集团董事长宋志平应邀参加相关活动，在中法两国领导人的见证下，与法孚集团总裁桑切斯代表双方签署战略合作协议，之后参加两国领导人与中法企委会成员的合影以及法国的欢迎晚宴。

在中法企业家委员会第二次会议上，宋志平作为中法合作和第三方市场的中方主席发言，并和与会中法企业家就进一步深入合作进行了沟通交流。随后，受中法企业家委员会委托，宋志平等企业家代表赴法国总统府马里尼宫向中国商务部部长钟山及法国经财部长勒梅尔汇报相关工作成果。

宋志平指出，作为全球最大的综合建材企业，中国建材积极践行“一带一路”倡议，持续推动国际产能合作，和圣戈班、拉豪、施耐德、法孚等法国知名企业建立了良好的合作关系。中法企业间合作有很好的互补作用，未来合作潜力巨大，法国高性能技术和装备与中国高性价比EPC项目能力相结合，产生了很大竞争力，既突出了项目的高技术、节能减排，又突出了项目的竞争力。他阐述，通过小组讨论，大家形成一致意见。一是继续推动中法企业间合作，

发挥好平台作用，建立定期沟通联络机制，加强组织建设，确保其发挥高效务实作用。二是探讨中法第三方市场合作的重点业务领域，共享优势区域资源，在项目合作中不断总结和提高。三是进一步引入金融和基金等机构，为联合开发第三方市场提供条件和保障。最后宋志平强调，中法企业在合作过程中，要更加重视知识产权保护。

法孚集团是一家工业工程集团，在水泥和矿产行业处于领先水平，提供显著和可持续的技术、工艺设备和配套服务的成套设施。中国建材和法孚形成共识，一方面集合优势资源，合作成立平台，推广先进技术应用，促进节能减排，提高产品质量，持续推动中国和世界建材行业的产业升级进程；另一方面，发挥优势、明确分工，联合开发第三方市场。双方秉持优势互补的原则，运用各自技术优势和市场优势，在国际第三方市场取得更多成功，在实现共赢的基础上，努力打造成为中法企业合作的典范。

在法期间，宋志平一行还应邀参观了巴黎中央理工学院，受到院长Romain Soubeyran的热情接待。双方就创新、校企合作等事宜进行了深入交流。

中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，中国建材总院副院长、北京凯盛总经理马明亮等陪同参加相关活动。



## 习近平主席访问意大利 宋志平参加中意企业家委员会会议并发言

习近平主席和意大利总统马塔雷拉共同接见了中意企业家代表。中国建材集团董事长宋志平受邀参加会见活动，并在中意企业家委员会会议上发言。他强调，中国建材将进一步强化与意方企业在新技术、新经济方面的合作，诚邀意方企业来华共同发展。宋志平的发言得到了中意双方与会代表的热烈响应。



近日，国家主席习近平对意大利进行国事访问期间，作为中意务实合作三大机制性会议的中意企业家委员会第六次会议在罗马召开，习近平主席和意大利总统马塔雷拉共同接见了中意企业家代表。中国建材集团董事长宋志平受邀参加会见活动，聆听了习近平主席和马塔雷拉总统的演讲，并在中意企业家委员会会议上发言。意大利经济发展部副部长米凯莱·杰拉奇、中国商务部欧洲司司长周晓燕、中国机电商会会长张钰晶、中意企业家代表出席会议。

宋志平首先介绍了集团发展概况，中国建材是全球最大的建材制造商，也是全球最大的工程服务商，水泥、新材料和工程服务均位于全球前列，在全球建设近400条水泥、玻璃EPC生产线，占全球70%的市场份额，为“一带一路”建设做出了贡献。他表示，集团过去在发展中得到了意大利多家技术和装备公司的支持，同时也积极采购意大利的装备和技术。在联合开发第三方市场方面，中国建材与意大利水泥公司合作，在“一带一路”沿线国家和地区建设

了十几条大型水泥生产线。在新技术方面，近期重组了意大利奥利韦托玻璃技术，在中国进行高档玻璃的生产，填补了中国高档药用玻璃的短板。同时还和保特罗公司合作，把意大利公司的技术引入中国，并为全球工业服务。

为落实习近平主席在接见中意企业家代表时的讲话精神，宋志平在会上提出倡议：一是继续加强中意企业间的沟通与交流，真正发挥中意企业家委员会的平台效用；二是中意企业加强全球合作，发挥各自优势，联合开发第三方市场，为世界经济的发展做出积极贡献。他强调，中国正在全面推进改革开放，经济发展模式从高速增长进入高质量发展阶段，市场活力得到充分激发，中国建材将进一步强化与意方企业在新技术、新经济方面的合作，诚邀意方企业来华共同发展。宋志平的发言得到了中意双方与会代表的热烈响应。

中国建材股份总裁、凯盛科技总经理彭寿，中国建材总院副院长、北京凯盛总经理马明亮等陪同参会。

## 宋志平出席世界银行能源及新气候经济大会并发表演讲

宋志平表示世界水泥协会目前在38个国家有72家会员，涉及水泥年产能超过10亿吨。自成立之初就站在应对气候变化的前沿，致力于水泥工业的可持续发展，组织各成员企业积极沟通，加快世界水泥工业的“脱碳”进程。



近日，世界银行在华盛顿总部举办主题为“挑战未来：应对世界变化的前沿解决方案”的系列大会。鉴于在全球水泥行业的领导地位以及对气候变化问题的关注，中国建材集团董事长、世界水泥协会主席宋志平应世界银行、国际金融公司（IFC）、多边投资担保机构（MIGA）三方联合邀请出席“能源及新气候经济：难以转型行业”论坛，并发表“世界水泥工业致力于寻求低碳发展路径”的主题演讲。

宋志平首先介绍了世界水泥协会（WCA）的基本情况，就当前世界水泥行业面对的问题和挑战进行了深入剖析和阐述，对世界水泥工业的减碳发展提出了应对方案和路径。他表示世界水泥协会目前在38个国家有72家会员，涉及水泥年产能超过10亿吨。自成立之初就站在应对气候变化的前沿，致力于水泥工业的可持续发展，组织各成员企业积极沟通，加快世界水泥工业的“脱碳”进程。2018年召开第一届全球气候变化论坛，就《气候变化行动方案》进行了全面探讨，制定了切实可行的行动计划。

宋志平还简要介绍了中国建材集团的主要业务，并指出中国建材作为全球最大的综合性建材产业集团，对全球建材行业的减碳发挥着引领作用。他指出，水泥虽只有不到两百年的历史，但却是不可或缺的基础原材料，然而水泥对环境带来的负荷也比较重。2018年全世界生产水泥41亿吨，产生CO<sub>2</sub>25亿吨。从水泥的减碳方式来看，主要从以下五个方面入手：一是使用替代原燃材料减少CO<sub>2</sub>的产生；二是充分利用生产线余热及太阳能、风能等清洁能源，减少化石能源的

消耗；三是通过工艺、技术、装备的创新和管理的改进，降低单位产品的能耗；四是利用“碳捕捉”技术实现CO<sub>2</sub>的循环利用；五是倡导水泥产品“高标号化、特种化、商混化、制品化”，减少水泥产量以及使用过程中的碳排放强度。

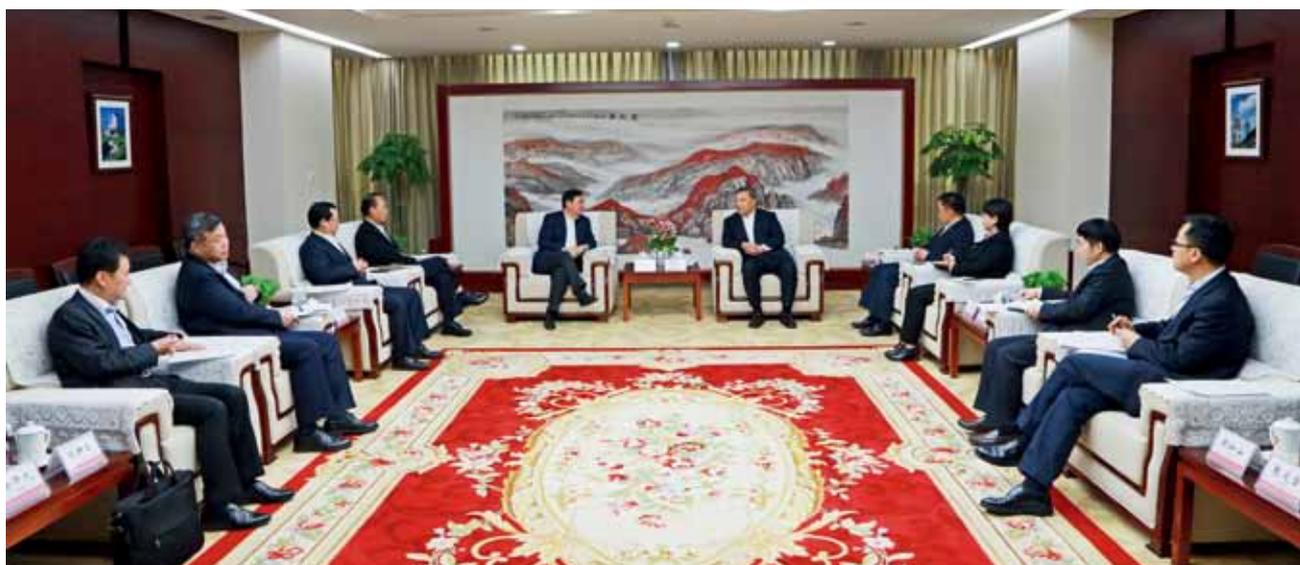
宋志平强调，减少碳排放、实现《巴黎协议》气温控制目标是我们全人类的责任和使命，水泥行业无论是经营者还是投资者，都必须行动起来，全面进行减碳化生产，减少温室气体排放、有效应对气候变化对环境的挑战。

会议期间，宋志平和与会者分享了对世界如何引领能源行业转型、水泥行业如何通过技术创新促进低碳转型、如何引导市场战略投资等议题的见解，对世界和中国水泥行业发展面临的形势、以及应对能源和气候变化作了精辟分析，在与会者中引起了热烈的反响。当天下午，宋志平还受邀到IFC总部与首席行业专家米歇尔·福利特以及世界银行气候变化局相关官员进行了专题会谈。米歇尔·福利特介绍了IFC全球水泥投资情况及为低碳技术提供资金支持方面发挥的作用，表达了与WCA、中国建材在世界水泥行业发展、共同应对气候变化等方面进行合作的意愿。宋志平阐述了WCA气候变化行动方案，介绍了中国建材转型发展战略和水泥国际工程业务开展情况，并希望双方未来能够在“一带一路”国际化发展相关领域开展积极合作。

集团公司副总经理常张利，中国建材股份副总裁、中联水泥董事长崔星太，中材海外董事长孟庆林，世界水泥协会主席办公室主任刘效峰等陪同参加了相关活动。

## 中国商飞董事长贺东风 访问中国建材集团

双方未来将在新材料、节能厂房、技术研发等方面开展全方位的合作，还围绕碳纤维复合材料全球范围内的深度合作模式等问题进行充分交流，达成了广泛共识。一致表示，将共同深入推进合作，为我国民用大型客机项目 and 新材料事业的发展贡献更大力量。



近日，中国商飞董事长、党委书记贺东风，总经理、党委副书记赵越让一行访问中国建材集团。中国建材集团董事长、党委书记宋志平和总经理、党委常委曹江林热情接待了贺东风一行，双方就中国建材和中国商飞的战略合作事宜进行了深入交流。

会谈中，宋志平对贺东风一行的到访表示欢迎，对中国商飞在中国大飞机研发这一国家伟大工程中所取得的成绩表示祝贺。他简要介绍了中国建材集团2018年的整体情况，重点介绍了中国建材集团在碳纤维、玻璃纤维、高性能工业陶瓷等新材料领域的战略规划、发展思路和优异业绩，并希望双方未来在新材料、节能厂房、技术研发等方面开展全方位的合作，为中国航空事业发展作出积极贡献。

贺东风在会谈中对中国建材集团的热情接待表示感谢，对中国建材在碳纤维、玻璃纤维等新材料领域实现蓬勃发展表示祝贺。他简要介绍了中国商飞的发展概况，重点介绍了双方合作过程中已经产生的多项成果，并对中国建材集团所属中复神鹰生产的高性能碳纤维的品质给予高度评价，他希望双方未来围绕中国大飞机工程进一步加大在

原材料、构件、科技研发等领域的合作，实现共赢发展。

双方还围绕碳纤维复合材料全球范围内的深度合作模式等问题进行充分交流，达成了广泛共识。双方一致表示，将共同深入推进合作，为我国民用大型客机项目 and 新材料事业的发展贡献更大力量。

中国商飞副总经理周新民，董事会秘书、董办主任沈卫国，办公厅主任张新苗，上飞公司总经理余泽民，北京研究中心主任张军；中国建材集团董事会秘书、总经理助理光照宇，投资发展部总经理魏如山，中国复材董事长刘标、高级顾问张定金等参加会谈。



# 中国建材集团2019年第一期基层党组织书记 业务提升培训班圆满结业

本期培训班紧扣“中央企业基层党建推进年”要求和基层党组织书记实际需求，紧紧抓住“基层党组织书记业务提升”这一主题，结合集团高质量发展的实际，精心设计安排。聘请中央党校专家教授、国资委党建局领导、中央企业党建专家等授课讲座。



近日，为落实国资委“中央企业基层党建推进年”工作部署，切实推动集团基层党组织全面进步、全面过硬，进一步加强集团基层党建工作，中国建材集团党委举办2019年第一期基层党组织书记业务提升培训班。集团党委书记、董事长宋志平为培训班授课，党委副书记、副董事长刘志江作开班式动员讲话，党委副书记孙力实作结业式讲话。

宋志平为培训班作了题为《高质量发展阶段中国建材集团的战略思考》的专题报告。他从国际、国内、行业三个层面深入浅出地分析了集团当前所面临的形势，指出集团具有规模优势、管理优势、创新优势、改革优势、文化优势等五大优势，但同时面临着问题和挑战。他深刻阐述了集团“335”中长期发展战略，解读了集团“三步走”发展战略，强调重点把握稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新三件大事，聚焦做强主业、瘦身健体、强化管理、创新转型、机制革命等高质量发展五大任务。他强调，集团当前要重点做好三大攻坚战、改革重组、创新转型、“一带一路”、“三精”管理等工作，早日建成具有全球竞争力的世界一流材料产业投资集团。

宋志平就做好集团党建工作提出五点要求。一要坚决

做到“两个维护”，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”。二要坚持“两个以一贯之”，为集团高质量发展、建设世界一流材料产业投资集团把方向、管大局、保落实。三要加强基层党建，以“中央企业基层党建推进年”为抓手，全面深化基本组织基本队伍基本制度“三基建设”，深入推进“四个结合”“四化融合”，把党建账经营账“两本账”合成“一本账”。四要扎实推进党风廉政建设和反腐败工作，实现党风廉政工作真正促进风清气正、队伍建设、生产经营、企业发展。五要推进干部队伍年轻化，着眼长远和未来，确保集团后继有人、基业长青。

刘志江在开班式上作动员讲话。他强调，要通过集中培训充分认识集团党建工作面临的新形势、新任务，进一步增强做好基层党建工作的责任感使命感，敢于担当，踏实做事，认真抓好基层党建工作。刘志江对培训班提出三点要求：集中精力，专心学习；联系实际，知行合一；遵章守纪，展现形象。

孙力实出席结业式并讲话。她指出本次培训班主题明确，内容丰富，成果丰硕，并对基层党组织书记提出三点希望：一是强化思想理论武装，提高政治站位；二是强化“三基建设”，发挥党支部战斗堡垒作用；三是强化“四个结合”，推动企业高质量发展。

本期培训班紧扣“中央企业基层党建推进年”要求和基层党组织书记实际需求，紧紧抓住“基层党组织书记业务提升”这一主题，结合集团高质量发展的实际，精心设计安排习近平新时代中国特色社会主义思想、基层党组织建设、从严治党、集团战略与文化等四个方面课程，并聘请中央党校专家教授、国资委党建局领导、中央企业党建专家等授课讲座，保证了培训质量，确保了学习效果。培训班还聚焦集团党建工作的重点难点问题，分为十个小组进行了富有成效的结构化研讨，并在结业式上做了成果交流。

集团各级企业基层党组织书记及党务工作者共计180人参加了此次培训。

# 中国建材 发布2018年度业绩报告

2018年是小两材顺利合并的一年，重组合并平稳过渡，无缝对接，圆满实现重组“开门红”。2018年公司实现销售收入2190亿元，同比增长18.9%；利润总额203.6亿元，同比增长44.9%；归属母公司净利润80.7亿元，同比增长63.3%。

近日，中国建材股份有限公司（HK3323）发布2018年度业绩公告。受中国建材集团董事长宋志平委派，中国建材集团总经理、中国建材股份董事长曹江林率股份公司管理团队在香港召开业绩发布会。

2018年是小两材顺利合并的一年，合并案例创造了资本市场上史无前例的“合并之最”。2018年是加快发展的一年，加快推进水泥、新材料、工程服务“三足鼎立”的发展格局。2018年是稳健经营的一年，重组合并平稳过渡，无缝对接，圆满实现重组“开门红”。2018年公司实现销售收入2190亿元，同比增长18.9%；利润总额203.6亿元，同比增长44.9%；归属母公司净利润80.7亿元，同比增长63.3%；完成水泥熟料销量3.7亿吨，商混销量9599万方，骨料销量3528万吨，石膏板销量18.7亿平方米，风机叶片销量8040MW，玻璃纤维销量218万吨，工程服务收入341亿元。

发布会上，曹江林对2018年的宏观形势和行业运行做了分析。2018年，中国建材股份积极应对需求平台期、产能过剩、原燃材料价格上涨和环保压力等挑战，坚持积极稳健的经营理念，按照“稳增长、调结构、抓改革、强党建”工作方针和“效率优先效益优先、主业突出专业化、精细精简精干、价本利、整合优化、数字化”经营原则，扎实做好稳价、保量、降本、收款、压库、调整等各项工作。积极推进行业供给侧结构性改革，带头执行错峰生产，坚决限制新增、淘汰落后，维护了市场供需平衡和行业健康发展。扎实推进重组整合，小两材顺利完成重组合并，三大业务整合优化加快推进，协同效应逐步显现。深入推进组织精健化、管理精细化、经营精益化“三精”管理，瘦身健体、提质增效效果明显。加快推进调整转型，水泥业务持续优化升级，新材料业务迅猛发展，国际化和工程服务业务成果显著。

曹江林指出，2018年中国建材股份实现发展质量和经营业绩双提升，主要有三大突出亮点：一是资产负债表质量大幅改善，截至2018年底，净债务比例130.6%，同比下降

18.4个百分点；资产负债率68.8%，同比下降3.8个百分点。

二是经营活动净现金流表现优异，2018年实现经营净现金流485亿元，同比增长92.1%。三是利润大幅提升，2018年实现利润总额203.6亿元，同比增长44.9%；归属母公司净利润80.7亿元，同比增长63.3%。

管理层表示，2019年从宏观形势看，国家坚持稳中求进工作总基调，明确了GDP6%—6.5%的增长目标，将继续打好三大攻坚战，进一步稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期，坚持积极的财政政策和稳健的货币政策，提出推动制造业高质量发展、扎实推进乡村振兴战略、促进区域协调发展等经济工作重点任务，实施更大规模的减税降费，这些都为行业需求带来重要支撑，也对建材行业改革纵深发展提供了有力支持。从行业看，随着供给侧结构性改革进一步深化，新一轮环保督察的全面启动，错峰生产、环保限产以及去产能政策的深入落实，供给端将持续改善，行业发展将更加平稳有序。

2019年，中国建材股份将着力做好以下五个方面工作，持续向高质量发展新阶段迈进。一是全力推进供给侧结构性改革，坚持去产量和去产能并重，加大力度推进水泥限产，坚决淘汰落后。二是全力推进“三精”管理，降本增效。三是全力推进业务板块整合，进一步发挥协同效应。四是全力推进资产负债表优化，严控资本开支，优化融资结构和融资模式，持续降杠杆减负债。五是全力推动转型升级，水泥板块加快发展“水泥+”模式，优化水泥和商混布局，扩大骨料产能；新材料板块巩固石膏板、玻璃纤维和风机叶片市场领先地位，加快发展碳纤维、锂电池隔膜等新材料；工程服务板块巩固水泥工程服务、玻璃工程服务传统市场领先地位，加快属地化和工业化转型。

来自摩根士丹利、花旗等知名投行、机构投资者、分析师和香港媒体记者共100多人参加了发布会，他们对中国建材股份取得的优异业绩表示祝贺，并表示对行业前景和公司未来发展充满信心。

## 中国建材集团年产4800吨隔板生产基地 在越南同奈开工奠基

这是集团内两家上市公司联手“走出去”投资发展的第一个项目，也是践行集团“六个一”国际化布局，积极探索国际化发展新路径、新模式的具体实践，具有里程碑意义。



近日，中国建材集团旗下中材科技与中材国际联合投资的年产4800吨隔板生产基地建设项目在越南同奈省任泽工业区举行了隆重而简朴的开工奠基仪式。集团副董事长、党委副书记刘志江，越南政府总理南方办公室主任阮文强，中国驻胡志明市总领事馆领事李建良出席仪式并致辞。

刘志江在致辞中指出，中国建材集团是集科研、制造、流通为一体，全球最大的建材制造商和世界领先的综合服务商，连续八年荣登《财富》世界五百强企业榜单，拥有13家上市公司，在实施创新驱动、绿色发展、国际合作三大战略中取得丰硕成果。他表示，集团在越南投资兴业可谓正当时，得到了同奈省政府和人民的欢迎，拥有了合作发展的良好基础。他希望，中材膜材料越南公司积极践行集团“六个一”国际化布局，始终贯彻为当地经济发展做贡献、与当地企业友好合作、为当地人民服务的集团“走出去”三原则，实现与地方政府及当地企业共赢发展，为中越合作增添新的活力！

随后，刘志江宣布奠基仪式正式开始，并与出席仪式

的嘉宾一起为奠基石培土，共同见证项目启航。

中材科技是中国铅酸蓄电池AGM隔板技术发源地，目前已在国内建有四大生产基地，是具有核心竞争力的AGM隔板生产商。中材国际是中国水泥技术装备与工程的领军企业，凭借独有的完整水泥工程产业链以及稳定运行的全过程系统集成服务能力，连续十年国际市场占有率第一。此次中材科技与中材国际双方精诚合作、优势互补，联合投资建设越南同奈年产4800吨隔板生产基地，是集团内两家上市公司联手“走出去”投资发展的第一个项目，也是践行集团“六个一”国际化布局，积极探索国际化发展新路径、新模式的具体实践，具有里程碑意义。

中国建材股份副董事长彭建新，中国建材股份副总裁、中材科技董事长薛忠民，中材国际副总裁、中材国际（南京）董事长、党委书记沈军，中材科技副总裁、南玻院董事长赵谦，中材国际副总裁、中材国际（南京）总经理印志松以及中材科技、中材国际有关部门负责同志，中国建设银行胡志明支行领导，同奈仁泽工业区领导，合作伙伴代表等参加奠基仪式。

## 中国建材集团与池州市政府 签署战略合作协议

根据协议，双方将充分发挥各自优势，在装配式房屋、非金属矿资源整合、绿色小镇、产业园区建设项目、军民融合项目、深化扶贫开发、干部培训交流等领域开展合作，实现共同发展。



近日，中国建材集团与池州市人民政府在北京签署《战略合作框架协议》。中国建材集团总经理曹江林，池州市委副书记、市长雍成瀚出席签约仪式并见证签约。集团副总经理常张利与池州市政府副市长傅金光代表双方签字。

签约仪式前，曹江林热情会见了雍成瀚一行，双方就持续推进深层次高质量合作进行了交流会谈。

曹江林对雍成瀚一行来访表示欢迎，对池州市各方面给

予集团企业及项目上的大力支持表示感谢。他表示，中国建材集团将充分发挥拥有的技术优势，利用好池州市的资源优势，加快推进装配式房屋、骨料、新材料、新能源、军民融合等合作项目，全力支持石台县扶贫开发工作，共同打赢脱贫攻坚战。

雍成瀚对集团在扶贫帮扶、产业发展等方面给予的全方位支持表示感谢。他指出，中国建材集团一直以来支持池州市产业发展，谋划了一批项目，对于推动贫困地区脱贫、产业结构调整 and 转型升级起到积极作用，希望继续加大支持力度，加强双方合作，实现互利共赢。

根据协议，双方将充分发挥各自优势，在装配式房屋、非金属矿资源整合、绿色小镇、产业园区建设项目、军民融合项目、深化扶贫开发、干部培训交流等领域开展合作，实现共同发展。

集团投资发展部总经理魏如山，集团扶贫办和凯盛科技、北新集团、中材高新有关负责人；池州市委副书记叶毅，石台县县长章文静，池州市有关部门、江南产业集聚区管委会负责人等参加了签约仪式。





# 坚定信心再出发 打好供给侧结构性改革这场硬仗

——访中国建材集团党委书记、董事长宋志平

今年全国两会政府工作报告提出，要坚持创新引领发展，围绕推动制造业高质量发展，强化工业基础和技术创新能力。提出要协同推动高质量发展与生态环境保护。水泥制造是制造业的重要类别。2018年，水泥行业效益超历史水平，然而这样的局面能否持续，下一步该如何发展，供给侧结构性改革之路应该怎么走，这是我们必须认真思考的问题。本报记者带着行业内外关切，专访了中国建材集团有限公司党委书记、董事长宋志平。让我们与宋志平一起来展望行业高质量发展的未来图景。

## 1

## 理性看待成绩 供给侧结构性改革是一场长期硬仗

**记者：**举世瞩目的全国两会正在北京召开。今年的政府工作报告亮点很多。结合我国建材产业发展情况，您有什么具体解读？

**宋志平：**3月5日，我认真聆听了总理作的政府工作报告，非常振奋，深受鼓舞。报告明确今年经济社会发展的主要预期目标是：国内生产总值增长6%—6.5%。这体现了推动高质量发展要求，符合我国发展实际，与全面建成小康社会目标相衔接，是积极稳妥的。

另外，印象深刻的是报告明确提出实施更大规模的减税。普惠性减税与结构性减税并举，重点降低制造业和小微企业税收负担。深化增值税改革，将制造业等行业现行16%的税率降至13%。同时，报告也提出：紧扣国家发展战略，加快实施一批重点项目。完成铁路投资8000亿元、公路水运投资1.8万亿元，再开工一批重大水利工程，加快川藏铁路规划建设，加大城际交通、物流、市政、灾害防治、民用和通用航空等基础设施投资力度，加强新一代信息基础设施建设。今年中央预算内投资安排5776亿元，比去年增加400亿元。

这些都对我们建材业改革纵深发展提供了巨大的支持。可以预计，我们全行业将迎来一个新的跨越发展时期。

在具体发展要求方面，报告提出“要继续坚持以供给侧结构性改革为主线，在‘巩固、增强、提升、畅通’八个字上下功夫。更多采取改革的办法，更多运用市场化、法治化手段，巩固‘三去一降一补’成果，增强微观主体活力，提升产业链水平，畅通国民经济循环，推动经济高质量发展。”

去年底召开的中央经济工作会议也指出，我国经济运行的主要矛盾仍然是供给侧结构性的，必须坚持以供给侧结构性改革为主线不动摇。

当前，谋划与构建建材行业进入新时代转向高端发展新蓝图，实现高质量发展，这既是中央对我们的殷切期望，也是所有建材人的共同梦想。

**记者：**2018年全国水泥行业取得了不错的成绩，极大地鼓舞了行业士气。您认为行业取得这样的成绩，主要原因是什么？

**宋志平：**这个成绩是在需求平台期、产能严重过剩的情况下取得的，非常不容易，非常振奋人心。其最根本的原因是供给侧结构性改革。如果没有国家供给侧结构性改革的大方针政策，就不可能有水泥行业2018年的成绩。供给侧结构性改革给水泥、煤炭、钢铁等产能过剩严重的行业，都带来了巨大的变化。

行业能有今天的价格基础和利润，主要是我们在国家政策的指导下，在行业协会的引导下，由大企业带头、全行业配合，各方共同努力，通过错峰生产、环保治理、行业自律等手段，把产能利用率压低到60%，一定程度上缓解了严重过剩的压力，整个行业市场环境大大好转，顺利走出“过山车”，实现了稳健发展。

**首先是错峰生产。**北方地区由于冬季取暖，雾霾严重、环境负荷加大，水泥厂生产加重了雾霾。于是针对冬季环保压力大且又是工程淡季的情况，从东北、新疆地区开始探索实践错峰生产，即在污染高峰期和市场淡季关停工厂。这一办法很快在全国得到推广，并上升到国家政策层面，2016年，工信部、环保部也联合发出《关于进一步做好水泥错峰生产的通知》，要求各地主管部门和行业协会，积极引导水泥错峰生产平稳有序开展，并明确了长江以北十五个省区市错峰生产的计划。这个错峰指的是雾霾之峰，是为了保护环境。同时错峰也契合了广大北方地区冬季是需求淡季，熟料储存易变质，其他季节又生产过剩，产量足够全年使用的现实。所以水泥企业都积极响应政府要求，执行了错峰生产。

到目前水泥行业的错峰生产已经连续执行四年了，也有了一套比较成熟的打法。各区域根据需求的淡旺季、不同的季节，合理制定不同阶段的错峰生产计划，一方面能节能减排、保护环境，另一方面能缓解过剩、稳定市场。得益于这个办法，2015年水泥行业是个低点，大家都没赚到钱。2016年企业日子好些

了,2017年行业有了正常利润,2018年取得了更好的成绩。这虽不是一个完美的方法,但是行之有效,跟北京汽车限号一个道理。北京汽车太多了就得限号上路,不然谁的车都跑不快,公平的办法就是限号。实践证明,错峰生产是行业在去产能得不到本质性解决的情况下一个切实可行的办法,各方都能接受。这是用去产量的方法来保护环境、调节供需平衡,也是水泥行业探索供给侧结构性改革的重要实践。目前个别媒体炒作个别地区、个别项目水泥价格较高,和个别项目断供,这是以偏概全的,不能反映今天整个水泥行业和建设方面的现状。实际上从全国来看,从全季节来看,水泥还是远远供大于求,产能过剩严重。希望各方都能理智看待今天的错峰生产。

**其次是行业自律。**建立在理性竞合基础上的行业自律成为广泛共识,以大企业为主体的区域市场平台建设对稳定价格起到了积极作用。多年来中国建材集团在行业里反反复复地讲竞合、讲自律,讲蓝海战略、讲绿海战略。近几年,在行业协会的引导下、在大企业的努力下,绝大多数企业转变了传统的“低价跑量”的营销方式,“价本利”成为行业的共同追求。企业更加注重于依靠高技术、高质量、高服务获得高利润,促进了水泥价格的理性回归,使行业获得了相应的回报。

合理的价格是利润的基础,所以我们也正确地看待水泥价格的上涨。改革开放以来,水泥的价格就基本没涨过,而煤炭、钢铁的价格翻了好几番。二三十年前,水泥价格是煤炭的两倍,现在煤炭价格是水泥的两倍;全世界水泥和钢铁的比价都是1:3,在中国则是1:10。而且水泥行业长期以超低的利润供应建筑,我国的房地产价格涨了这么多,而房地产中每平方米中水泥的成本才60元左右,几乎可以忽略不计。虽然水泥用量在不停地增加,从改革开放初期的不到1亿吨到现在的24亿吨,但因为供应量一直比用量增加得还快,这就使得水泥的价格非常低,企业还一直打价格战。在全行业的共同努力下,这两年价格有所恢复,也是正常的:第一,我国是水泥大国,水泥产量占全球水泥产量60%以上,水泥的生产消耗了大量的石灰石等自然资源,释放了大量的二氧化碳。这样一个特殊的行业,就应该当结构调整和环保的推动者,应该多创造一些财富,多给国家交一些税收,所以必须有一定的盈利。第二,中国是世界上最

大的水泥消费国,同时也是世界水泥大国中价格较低的。美国、日本等发达国家的水泥价格基本都是100美元以上,而中国还远不到100美元,中国煤炭的价格都已经与国际接轨了,行业和企业也期望水泥价格能向国际靠拢。第三,现在水泥成本记入的只是历史成本,没有考虑环保、资源、减量等成本,未来水泥行业淘汰过剩产能、去产能任务艰巨,企业的环保投入将继续加大,如果水泥行业要可持续发展,承受的成本就要用合理的价格和更高的利润来支撑。

**记者:**您认为行业应该以怎样的心态来看待去年的成绩?

**宋志平:**行业虽然取得了一些成绩,但我们不能盲目乐观,要理性看待,更不能因为好的效益忽视行业尚未解决的根本性问题。综合多方面因素来看,行业依然面临着严峻的挑战。

**一是产能过剩矛盾没有根本改观。**目前,全国除了西藏地区略好以外,其他省份水泥产能均存在过剩,过剩程度从20%到50%不等,其中泛东北地区过剩已经高达70%—80%。从行业特性来说,一定范围内的过剩是正常的,但目前的过剩程度已远远超过了正常范畴,不存在任何上新线、新增产能的理由,只能在现有基础上进行优化。然而我们看到,近两年,尽管新的增量在降低,但是通过产能置换等各种名义出现的新产能还在不断出现。按照现在的速度,每年预计新增产能2000万吨左右。另一方面,产能出清如利剑悬顶,淘汰落后压力巨大。去年底召开的中央经济工作会议强调供给侧结构性改革,专门讲了要下决心出清。2018年的政府工作报告提出要提高行业标准,淘汰钢铁和水泥的落后产能。这几年我们呼吁要全面淘汰32.5水泥,并做了大量工作。可是这项工作一直执行得不坚决。如果落后产能不彻底出清,只靠错峰生产维系供需平衡,不是长久之计。

**二是外部环境复杂严峻,经济面临下行压力。**国际上预测今年中国的水泥需求会下降5%,我认为大方向没错,仍然是维持在平台期内小幅波动,稳中有降。虽然平台期已经维持了五六年,在未来三五年内需求也不会断崖式下跌,但是随着中国基础设施建设、城市化进程的变化,高增长的黄金时代已经一去不返。按照经济发展层面的大逻辑,基础原材料行业通常是到达峰值后进入下行通道,所以我国水泥的使用量也会在经过一个平台期后下降。实际上,



中国建材依托自身新能源技术和材料优势，将水泥厂打造为新能源工厂

据国家统计局年报数，2018年全国水泥产量22.1亿吨，同比下降5.3%。特别是东北地区，需求严重下滑，过剩已超出了市场可接受的程度，很难通过行业自律或企业本身来缓解。如果需求在大范围内出现一定程度的下滑，现有的过剩产能又没有真正出清，那么东北的今天就会成为其他地区的明天，我们必须引以为戒。

**三是资源、能源、环保成本加大，企业生产经营压力较大。**现在整个原材料成本、制造成本都在大幅增加，防治污染也作为三大攻坚战之一写入了党的十九大报告，《关于全面加强生态环境保护坚决打好污染防治攻坚战的意见》《打赢蓝天保卫战三年行动计划》等政策相继出台，环保约束力日益增强。水泥行业要改变高耗能、高污染的产业旧貌，实现绿色化、智能化发展，必须要下大成本，这就增加了新的生产和运营成本。

**四是行业发展不平衡。**2018年水泥效益好，但这个好指的是全国水泥行业总体加起来效益不错，一些经济发展比较快、市场条件比较好的地区效益带动了整体效益。实际上行业发展严重不平衡，东北、西北等地区因受需求大幅下滑的影响，产能发挥率低，效益不容乐观，东北地区还出现了全面亏损。这种局面说明，行业的发展现状距离供给侧结构性改革的目标还相差很远。

所以大家要清醒地认识到，行业形势趋好，但不是绝对的好，而是和前几年比较的一种相对的好。我们要珍惜这种来之不易的局面，增强忧患意识、居安

思危，以更成熟的心智去做好下一步工作。所谓“危机”，即“危”中有“机”。理性、科学地分析水泥行业存在的这些问题，实际上其中都蕴含着变革和高质量发展的机遇。一方面我们要用平常心看问题，沉着冷静、辩证思考；另一方面，积极行动，迎难而上，把握机遇，变压力为动力。有了这两年良好的基础，我相信我们都对行业的未来充满信心。

**记者：**您说到“危”中有“机”，也说到对行业充满信心，那您认为2019年的水泥行业和企业面临哪些机遇？

**宋志平：**从宏观形势看，2019年是新中国成立70周年，是全面建成小康社会关键之年。中央用三句话概括今年的经济形势：稳中有进、稳中有变、变中有忧。尽管有“变”和“忧”，但总基调仍然是稳中求进。2018年我国GDP增长6.6%，经济总量突破90万亿元人民币，人均GDP即将突破1万美元大关。应该看到，我国发展仍处于并将长期处于重要战略机遇期，但战略机遇的内涵变为加快经济结构优化升级、提升科技创新能力、深化改革开放、加快绿色发展、参与全球经济治理体系变革等五大新机遇。中国经济发展韧性强、潜力大，我们有改革开放40年积累的发展经验，有近14亿人口的市场，新旧动能正加速转换，经济长期向好的态势不会改变。这就为我们的基础建设托了底。

从行业看，行业大局仍将保持稳定。去年底召开的中央经济工作会议指出，必须坚持以供结构性改革为主线不动摇，明确了打赢蓝天保卫战、推动制造业高质量发展、推进企业优胜劣汰、加快过剩产能出清等重点任务，有望带来良好的行业发展环境。今年我国将着力稳定总需求，拉动国内市场，增加地方政府债券规模，加大基建投资力度，这是建材行业重大利好。京津冀协同发展、长江经济带发展、粤港澳大湾区建设，统筹推进西部大开发、东北全面振兴、中部地区崛起、东部率先发展等重大战略，都对水泥产业的发展起到重要支撑作用。今年我国水泥需求预计在21亿吨以上，仍是刚性需求。同时，2019年是中央环保治理的重要年份，力度会进一步加强，这对水泥供给侧的影响将持续。

今年开年以来，水泥市场需求比较稳定，价格处于合理水平，进一步夯实了行业发展稳中有进的基础，只要我们继续增进共识，凝心聚力，就会有好收成。

## 2

## 高质量发展 用好去产能和创新转型两把利剑

**记者：**我们知道，破解行业发展困境，“去产能”这个最根本的问题必须得到有力的解决。您对行业“去产能”有哪些思考？

**宋志平：**做好水泥行业的供给侧结构性改革，核心任务就是“去产能”。这是行业当下的重中之重。我们重点要解决好三个问题，用限制新增、淘汰落后和提升集中度推动行业实质性去产能。

**一是限制新增。**从2008年开始我们就不停地呼吁限制新增，然而这么多年一直没能限制住，一些地方仍出现一边限制、一边新增的怪象。现在国家大力推进供给侧结构性改革，我们必须下决心、下狠心解决“边限边增”的顽症，不能再为新增产能开任何口子。去年初国家出台了钢铁水泥玻璃行业产能置换实施办法，我认为必须辩证地来看待产能置换的问题。我们同意企业当地置换、减量置换，否则行业无法优化升级，但是绝不能打着置换的旗号去新增，否则产能的任务就永远完成不了。例如，在云南等一些原本已经过剩的地区，有些人打着异地置换的幌子大搞新线建设，令人匪夷所思。这种现象必须制止。我们也多次向有关政府部门提出，供给侧结构性改革的第一点就是要去产能，要真正去产能，但产能置换不叫去产能。未来我们还要继续旗帜鲜明地阻止异地置换、以小上大，并要求对已经做了的严加惩罚。

**二是淘汰落后。**过去我们淘汰了7亿吨小立窑，现在主要淘汰32.5低标号水泥。这在行业里已探讨很久，尽管还有一些不同的声音，但我们认为应该坚持全面淘汰32.5等级水泥。我国32.5水泥约占全国水泥总产量的50%，从世界范围看，欧洲的32.5水泥只占到10%，日本不到5%，非洲很多国家也都不再生产了。中国水泥装备是全世界最先进的，这么好的装备却生产了大量的低标号水泥。如果淘汰掉32.5水泥可以减少7亿吨低端水泥供应量，这是行业不伤筋动骨的做法，有难度，但是必须做又行之有效的办法。新疆地区已全部淘汰32.5低标号水泥，至今实施效果很好。新疆积累了成功经验，整个水泥行业也一定能推广。钢铁行业在坚决取缔“地条钢”后，建

筑钢材价格回升，经济效益变好，这一举措对于化解钢铁行业过剩产能具有重要的意义，对于水泥行业淘汰32.5低标号水泥也有很好的借鉴作用。此外，过去我们认为的落后产能，除了32.5低标号水泥，还有规模小的水泥窑和磨，但是现在行业要淘汰的是相对落后产能。比如说同是新型干法生产线，有些地区过剩的是1000吨、2500吨的线，还有些地区过剩的是5000吨的线。如果光把2500吨以下的水泥生产线淘汰掉，全国加起来总共才2亿吨，同过剩产能相比只是杯水车薪。

**三是提升集中度。**过去十余年，以中国建材集团为主的大企业集团通过积极推动联合重组，带动水泥产业格局发生了深刻变化。国内前10强水泥企业市场占有率由2005年的15%提升至目前的60%左右。由于联合重组，形成了引领行业发展、拥有话语权的大企业，改变了行业“多散乱”局面，新增产能得到有效抑制，行业竞争理念由恶性竞争向理性竞争转变，促进了节能减排和转型升级。这一探索也符合国家产业政策，从2006年至今，政府相继出台了一系列对通过联合重组方式促进过剩行业发展的指导意见。这些都是我们行业取得的成绩，也正因为有这样的成绩，水泥行业才有实施供给侧结构性改革的基础。实现实质性去产能，主要方法还是联合重组。但目前我国水泥行业的集中度相较于发达国家80%以上的集中度，还有很大差距，因此联合重组仍要持续推进下去。

从长远来看，去产能是一项长期的、艰巨的工作，我们必须壮士断腕、痛下决心，抓住“十三五”结构调整的时间窗口，在平台期把问题解决掉，否则在减量发展期，调整起来会更痛苦。哪怕不能一下到位，也要分阶段、分步骤实施。我们可以先淘汰32.5低标号水泥，再淘汰相对落后产能，同时加大行业间联合重组力度，大企业按比例减产，让过剩产能退而有序。另一方面，错峰生产、环保限产等措施要坚持执行不能停止，虽然这并没有真正实现产能的淘汰，但确实达到了短期市场平衡的目的，并赢得了去产能



中国建材在山东泰安自主建设工业4.0智能化水泥生产线，被誉为“世界水泥的梦工厂”

的时间。只要我们真抓实干，群策群力，一定能够真正实现最终的“去产能”。

**记者：**我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。关于水泥行业的高质量发展，您认为还有哪些重要任务？

**宋志平：**最初提出供给侧结构性改革时，着重于解决过剩问题。后来逐渐认识到，不仅要化解过剩产能，还要积极调整供给结构，因为我们并不是都过剩，而是中低端过剩，中高端欠缺。在做好均衡、有序供给的同时，加快技术创新和转型升级，引领行业走上中高端，也是高质量发展的题中之义。

我国水泥行业发展到今天，规模、技术、装备水平在全球已处于领先水平，从过去的“跟跑、并跑”进入了现在的“领跑”阶段。技术创新为水泥产业注入新的生命力，也使其发展更具可持续性。如今，绿色、智能、艺术正成为水泥行业的新关键词。

**绿色：**工艺路线、产品方向都要围绕着低碳、绿色和循环方向去做。水泥生产从原料选择、生产工艺到制品应用全流程都要以环保为首要标准，一方面通过不断提高技术水平，减少粉尘、二氧化碳、二氧化硫、氮氧化物等污染物的排放，推进水泥窑协同处理城市垃圾、危废、污泥、污染土等资源综合利用；另一方面，要广泛应用光伏、风电等清洁能源，减少化石燃料的使用。在产品方向上，减少二氧化碳的方法就是降低水泥用量，使用高标号水泥，实现节能减排。

**智能：**把“互联网+”、大数据、云计算应用到传统工业制造业中。智能化有两个作用，一是大量使用机器人，减少人工数量和体力；二是操作更加精准，

让产品质量更高、消耗更少。过去的水泥生产线上有看窑工、看火工，现在这些统统没有了，完全靠智能化。过去最先进的水泥企业，生产一吨熟料耗煤115千克，现在智能化的生产线一吨可减少煤耗约30千克。中国建材集团有很多智能化工厂，智能化带来的变化令人振奋。

**艺术：**让厂房设施成为艺术品，让水泥成为艺术品。很多人对建材企业的印象可能还停留在过去，认为是“砖瓦灰沙石”，其实建材工厂早已发生了日新月异的变化。现在我们有花园式的工厂，有森林中的工厂，还有草原上的工厂。下一步我们要建设艺术化的水泥工厂，让每一座厂房设施都成为艺术品。从“如梦如幻”的清水混凝土建筑，到“素面朝天的混凝土家装设计，“水泥灰”也可以和艺术相融。在荷兰、日本等国家，很多企业的建筑，以及室内用品，都是用的清水混凝土，漂亮极了，就如同艺术品一般。我们一直在宣传“水泥无处不在，水泥是个好东西”，希望更多的人能领略到水泥的美和好。

同时，水泥行业还应抓住“一带一路”建设的重大机遇。我国水泥产能严重过剩，我们比任何时候都更迫切地需要开辟新市场。“一带一路”涉及沿线64个国家，这些国家的“城市化”和“工业化”，也都是先从基础建设做起，和中国相似。水泥是基础建设的“粮食”，需求量很大。美国、欧洲经历了长期发展，现在进入了再工业化阶段，也需要水泥。这为中国水泥企业“走出去”提供了良好的投资发展机会，既是我国水泥行业供给侧结构性改革的一个突破口，也是国际产能合作的一个重大机会。

## 3

## 勇担责任 大企业要继续发挥好中流砥柱作用

记者：大企业的发展和国民经济形势息息相关，过去中国建材在推动行业集中度提升和竞争格局改变中发挥了巨大作用。近年来，中国建材集团积极贯彻新发展理念，在推进行业供给侧结构性改革和实现高质量发展上也迈出了坚实的步伐。请宋总谈谈在这方面有哪些宝贵的经验和成效。

宋志平：一是在供给侧结构性改革中当好排头兵。中国建材集团较早地关注了供给侧问题，在联合重组的过程中，一直努力引领行业在供给侧发力。2009年，面对经济高速增长的刺激和影响，我提出了被媒体解读为“休克疗法”的10条意见。2015年我进一步提出了水泥行业要“做好有效供给”“写好供给端的故事”。这些年我们又明确提出“六个坚定不移”，即坚定不移地限制新增产能、坚定不移地淘汰落后、坚定不移地执行错峰生产、坚定不移地推进市场竞合、坚定不移地推进联合重组、坚定不移地进行国际产能合作，并在这些方面起到了积极带头作用。我们带头淘汰落后，积极推动行业标准提升，一直不遗余力地呼吁全面淘汰32.5水泥，并不断提升高标号水泥在公司产品结构中的比重；我们带头不建新线，严格执行产能置换；我们带头联合重组，并在重组的过程中率先减产，主动关停了一些生产线；我们带头错峰生产，北方水泥公司是早期东北地区冬季错峰的积极探索者，各水泥公司也是各区域内错峰生产坚定的倡导者和执行者；我们带头行业自律，倡导“行业的利益高于企业的利益，企业的利益孕于行业利益之中”的市场文化，主动牺牲掉一定的市场份额，为行业理性竞合带了一个好头，有效稳定了市场价格，成为维护行业健康的中流砥柱。

二是在转型升级、绿色发展中践行大企业责任。两材重组以后，中国建材集团根据中央决策部署和国家发展战略，进一步提出了“四大转型”和“三条曲线”的调整转型思路，持续优化升级。在水泥领域，加快向“高标号化、特种化、商混化、制品化”方向发展，致力于商混专业化平台建设，迅速提升骨料



中材安徽水泥循环产业园协同处置生活垃圾项目

业务规模和效益，探索“水泥+商混+骨料”全产业链运营，自主研发的多系列特种水泥广泛应用在核电、大坝、油井、港口等重大工程。探索“水泥+互联网+大数据”，泰安中联的智能化生产线横空出世，成为世界水泥行业智能制造的先行者，全厂运营管理人员仅50人，吨熟料标准煤耗90千克，吨熟料综合电耗不到45千瓦时，生产过程的质量标准偏差控制在小于0.5的范围内。坚持绿色化发展，南方水泥公司打造了“生态环保建材产业园”，这个产业基地将以熟料产能减量置换、水泥粉磨搬迁改造、矿化资源最大化利用为手段，实现矿山、骨料、熟料、水泥、商混、水泥制品、物流、协同处置全产业链一体化发展；中材安徽水泥公司在巢湖的垃圾协同处置项目，年可处置垃圾20万吨左右，成为城市的清道夫。目前，中国建材集团正在有序推进一批智能示范线、协同危废垃圾处置、循环经济产业园项目的建设。

三是在经营管理上积极探索和创新。中国建材集团作为一家拥有上千家企业的产业集团，在企业经营管理上，提出了组织精健化、管理精细化和经营精

益化的“三精”管理思想。各企业细化措施，扎实推进，真正实现从数量到质量、从速度到效益的转变。我们持续推进组织精健化，近两年按照国资委要求，深入开展包括减应收账款、减存货、减法人、减杠杆和减层级、减机构、减冗员、减公车“双四减”的专项压减工作，各项指标不断健康化，取得了良好成效。深入实施管理精细化，各企业按照“早细精实”原则，深入开展精细管理，用好格子化管控、八大工法、六星企业、增节降工作法等特色管理“组合拳”，全面落实成本费用节约计划和安全生产责任制，持续降本增效，切实提高了管理水平。重点聚焦经营精益化，贯彻“从管理到经营”理念，着重研究市场、价格、环境等层面问题，积极应对不确定性市场环境。水泥板块深入践行的“价本利”理念，带头执行的错峰生产、淘汰落后、限制新增等，就是我们推进“经营精益化”的重要举措，也取得了有目共睹的成效。

其中，南方水泥公司就是通过模范践行“三精管理”不断做强做优的典型。面对在资源、装备、人才和管理等诸多方面参差不齐的问题，南方水泥公司在组织精健化上，先后进行了三轮大规模组织整合，理顺了市场边界和产销关系，实现了水泥、商混的专业化运营，管理线条更加清晰，管理效率进一步提升；通过优化组织结构、岗位设置和推进智能化改造，劳动生产率提升66%。在管理精细上，持续推行整洁工厂达标、星级工厂创建和精益改善小组活动，10年间熟料标煤耗、综合电耗和水泥综合电耗分别同比下降7.7kg/t、8.27kWh/t和4.54kWh/t，打造了一大批达到行业管理标杆水平的优秀企业。在经营精益上，发挥区域市场引领作用，开展立体竞合、精细竞合，坚决推动落实错峰生产和节能限产，2018年水泥和商混价格合理回升；不遗余力推进去产能工作，已通过前几年的联合重组关停产能2660万吨，在此轮减量置换中又减少产能884万吨。

四是在“一带一路”建设上先行。“一带一路”倡议提出后，水泥“走出去”迈入全方位投资、国际产能合作的新时代。中国建材集团紧抓历史机遇，把“去产能”和“走出去”结合起来，加快调整步伐，凭借自身优势，积极探索“EPC+投资+管理+服务”“走出去”模式，不仅在海外投资建水泥厂，还搭建了智慧工业平台为海外工厂提供运营管理服务。过

去10年里，我们在“一带一路”沿线上建设了312条大型的水泥线，占全球水泥生产线的65%，世界最大的万吨生产线共有30多条，其中20条是中国建材集团建造的。

**记者：**对于中国建材集团水泥业务的下一步发展，以及如何发挥好在行业中的领军作用，您有什么样的计划和期许？

**宋志平：**一是加快业务整合优化。2018年我们完成了“小两材”重组，下一步要加快推进三大业务整合。在水泥领域，推进布局优化，强化市场策划与营销管理，形成内部统一协调和外部统一协作机制，重点应对东北、西北区域需求大幅下滑和云南等区域产能增加等挑战，力争实现各区域业绩提升。

二是做好水泥“四化”和“水泥+”业务。持续推动“高标号化、特种化、商混化、制品化”发展，推动水泥业务向高端化、智能化、绿色化、国际化转型。依托技术与规模优势，提高对上下游产业的集成和整合能力，不断创新推广盈利模式。我们有句话叫“做强水泥，做优商混，做大骨料，做好综合利用”，中国建材集团下一个增长即在骨料，要大力打造“水泥+”经营模式，加快发展骨料业务，构建水泥产业链延伸新优势，提高企业盈利能力；推进水泥窑协同处理城市垃圾、危废、污泥、污染土等资源综合利用，推动企业节能降耗降本。

三是加强水泥科技创新和产业升级、结构调整的力度。中国建材集团拥有26个科研院所、3.8万名科研人员、1万多件专利，承担了国家、行业、企业技术研发的重任，对水泥行业的共性、关键性和前瞻性技术研究负有责任。中国建材集团将坚持创新引领，加大科技投入，打造世界一流的国际实验室，加强对工艺、装备、智能化等方面的研究。我们也在积极引入机制，让技术人员发挥聪明才智。在这个创新的年代，中国建材集团要继续承担应有责任，为行业的创新型、节能减排、结构调整作出应有的贡献。

四是作为建材行业领军企业，我们要继续擎起供给侧结构性改革大旗，与其他行业大企业集团一道，以“置之死地而后生”的决心，将去产能进行到底。带头推动减量置换和过剩产能出清，积极推动停止产能异地置换和完善产能置换政策。强化行业自律，创新大企业合作机制，继续推进销售平台建设，稳定市场格局。

# 中国建材： 为新材料产业插上腾飞翅膀

“新材料产业”包括新材料及其相关产品和技术装备。其研发水平及产业化规模已成为衡量一个国家经济社会发展、科技进步和国防实力的重要标志。近年来，我国新材料产业取得长足进步。经济日报记者日前走进新材料产业的代表企业——中国建材集团，探究我国新材料产业发展现状。

中国建材集团作为我国水泥行业的佼佼者，被大众熟知。如今，他们看准未来发展方向，已经从“水泥大王”变身成为拥有水泥、新材料、国际工程服务三大板块，形成“三

足鼎立”产业格局的国家创新型试点企业。其中，高档碳纤维、超薄电子玻璃、薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等新材料的研发和生产，正在不断取得新突破。



## 碳纤维： 21世纪的“黑色黄金”

碳纤维是由有机纤维在高温环境下碳化裂解形成碳主链结构、含碳量超过90%的无机纤维。因具有轻质及高强度等优异性能，它成为新一代增强纤维，被称为21世纪的“黑色黄金”。

早在上世纪50年代，为提高和改善飞机性能，美国空军材料实验室就开始了碳纤维复合材料的研发。而碳纤维工业化生产始于上世纪60年代初的日本，东丽株式会社一直是全球碳纤维龙头企业。目前，全球碳纤维产能仍集中于日本和欧美等地区。由于事关国防建设和国家安全，碳纤维是国外长期技术封锁的敏感材料。

2007年，中国建材集团决定与江苏连云港的神鹰新材料公司合作，共同开发碳纤维，并成立了中复神鹰公司。最初，他们的目标是生产T300级碳纤维，后来产品不断升级。2017年9月份，中复神鹰“千吨级SYT55 (T800) 碳纤维新线项目”投



产；2018年2月份，百吨级T1000碳纤维生产线实现投产且运行平稳。

在中复神鹰公司的展厅里，记者看到了碳纤维的无所不能：自行车、电动车、小提琴、风电叶片、高压气瓶、无人机……中国建材集团正不断努力开发着碳纤维在高端领域的应用。目前，他们所产碳芯导线已在国家电网特高压和超高压的新建线路上得到应用。此外，还陆续签订了来自哈萨克斯坦、印度、韩国、巴西等国家的订单。

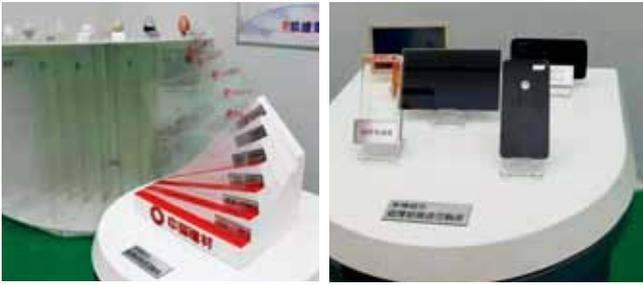
如今，在电缆芯、建筑补强等市场领域，中复神鹰已经与日本东丽平分天下。



## 超薄玻璃： 最轻薄的大国重器

超薄玻璃基板是液晶显示器的关键组成部分。一直以来，我国平板显示产业“缺芯少屏”的现状令人担忧，而造成这一局面的主要原因就是“缺芯少板”——少了液晶显示





器件的关键原材料液晶玻璃基板。因为长期以来，国内0.5毫米以下的玻璃基板全部依靠进口。

面对中国强劲增长的玻璃基板市场，国外企业不断发力，而玻璃基板本土化建设速度却始终有限，发展大大滞后于本土面板生产线的建设，为产业持续、稳定发展带来巨大隐忧。为改变这一局面，我国玻璃行业科研工作者铆

足了劲。

中国建材集团旗下凯盛科技总经理、蚌埠玻璃工业设计研究院院长彭寿介绍，2015年3月28日，0.2毫米超薄玻璃基板成功实现稳定量产；2016年4月份，实现0.15毫米量产；2018年4月份，突破0.12毫米；近期可能还会拉出0.1毫米的柔性玻璃。

彭寿介绍说，生产中玻璃基板由超薄到极薄，首先要跨越的障碍是原料配方。把玻璃拉薄，需要加入一种特殊的金属氧化物来提高溶液的延展性，但如果添加过多，产品就会变得易碎。拉超薄玻璃，对原料的配方要有很好的研究，对装备的研究也非常重要。要把玻璃溶液在锡槽里摊薄，其中的核心是要有逐级展薄技术，而这一环节需要依靠拉边机。为此，蚌埠玻璃工业设计研究院自主研发了超微型拉边机，并配套研发出退火窑、熔窑。

### 3 薄膜太阳能电池： 把技术带回家

为发展薄膜太阳能电池，中国建材集团决定由中建材蚌埠玻璃工业设计研究院收购德国铜铟镓硒太阳能电池公司Avancis。Avancis有一条“武装到牙齿”的德国工业4.0铜铟镓硒薄膜电池智能化生产线，具备年产100兆瓦的生产能力，是一条具有商业规模的生产线。同时，因为蚌埠院具有生产耐高温玻璃的条件，两者的结合将激发出铜铟镓硒薄膜太阳能电池巨大的产能优势。

2015年10月份，成功全资收购Avancis公司相关工厂及技术的蚌埠玻璃工业设计研究院，成立了凯盛光伏材料有限公司，计划总投资100亿元，将全球领先的铜铟镓硒薄膜太阳能电池生产技术在中国落地。目前，凯盛光伏已逐一攻克了世界级生产难题，正以国内外协同创新形成的核心技术优势，全线打通中国薄膜太阳能光伏产业链，以“中国创造”的技术和品牌优势参与全球新能



源市场的竞争。

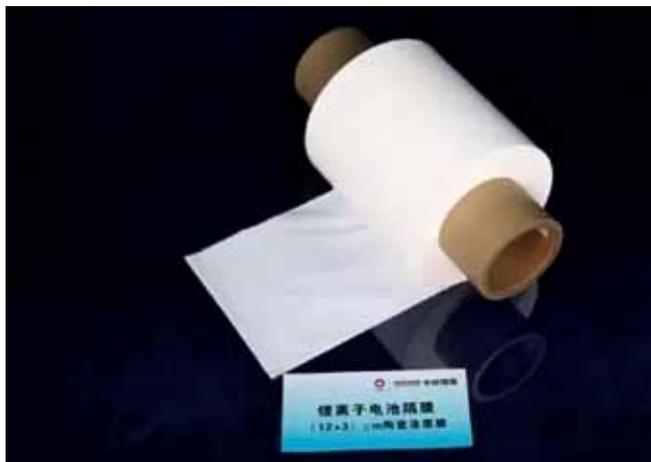
凯盛光伏材料有限公司副总经理王昌华告诉记者，铜铟镓硒薄膜太阳能电池需要上下两层玻璃，其生产成本占总成本的30%，均由他们自主研发生产。由于相关生产工艺限制严苛，要求较高的应变点温度特性，目前全世界仅有包括凯盛科技在内的几家顶级企业能够生产。

彭寿告诉记者，未来3年至5年内，他们将在全球布局20GW薄膜太阳能电池产量。其中，铜铟镓硒薄膜太阳能电池产量为15GW，碲化镉为5GW，目标是成为中国乃至世界最大的薄膜太阳能电池供应商。

### 4 锂电池隔膜： 助跑新能源汽车

一层隔膜两重天。我国锂电池发展在与美国、日本、韩国的“四国游戏”之中，内有核心专利、生产装备缺乏之短板，外有技术壁垒，成为我国新能源产业持久发展的“痛点”。





长久以来,电池四大核心材料中,正、负极材料,电解液均已实现了国产化,唯独隔膜仍是短板。由于其主要材质为多孔质的高分子膜,对安全性、渗透性、孔隙度及厚度都提出了极为严苛的技术要求。对此,中国建材集团向前沿科

技努力发起冲击。

2017年8月30日,中国建材集团“年产2.4亿平方米锂电池隔膜建设项目”在山东投产,中国建材所属中材锂膜有限公司首条生产线试生产正式启动。这标志着中国建材集团成功实现了锂电池材料中最后一个关键材料的国产化,也标志着中国建材集团的锂电池隔膜研发、生产能力已居于世界领先地位。预计到2020年,我国纯电动汽车和插电式混合动力汽车年生产能力将达200万辆。据估算,我国未来每年需要的高品质车用动力电池隔膜材料需求量将达到数亿平方米。锂电池隔膜发展前景十分广阔。

如今,中材锂膜三线建设已完成投产,四线贯通出膜,进入试生产阶段。此前积累的经验为新线投产奠定了基础,扩建产能蹄疾步稳;不断提升的A品率,保证了出厂产品质量,降低了生产成本,获得了国内外客户的认可,市场逐步打开;完备的品质保证体系确保产品交付“零投诉”,打造出优质的产品形象。



## 5 高精工业陶瓷: 不再“卡脖子”

氮化硅陶瓷是一种新型的先进陶瓷材料,与其他材料相比具有优异的性能——其硬度仅次于金刚石,重量仅为钢的三分之一,同时具有耐高温、抗腐蚀、透波等特殊性能,被誉为综合性能最好的结构陶瓷材料。

2017年9月15日,全国首条“年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线”在山东开工。这条氮化硅陶瓷生产线由中国建材集团所属中材高新材料股份有限公司自主研发,具有完全自主知识产权,在国内居于领先水平。

这一生产线投产后,主要生产的氮化硅陶瓷轴承球、电动汽车用氮化硅基片等,将主要应用于高端装备、电动汽车、航天航空、风力发电、光伏太阳能等领域。这种氮化硅陶瓷材料也是军工配套的关键材料,在航天航空轴承、新一代陶瓷透波材料等领域具有不可替代的地位。该项目建成后,也将成为军民融合发展平台,为我国新兴产业和国防建设作出积极贡献。

与此同时,中材高新不断加大科技投入,历经5年艰苦攻关,成为国内首家实现热等静压技术制备高端氮化硅材料工程化生产的企业,热等静压陶瓷轴承球性能达到国际水平。这也是全球第3家可以生产热等静压氮化硅陶瓷轴承球的公司。



近几年,随着我国高端装备、新能源、电动汽车等新兴产业的快速发展,对高端热等静压氮化硅陶瓷球的需求越来越大。而我国这种材料此前全部依赖进口,因价格高、交货周期长等问题,严重制约了我国这些新兴产业的发展。而“年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线”投产后,可以彻底解决目前高端热等静压氮化硅陶瓷球“卡脖子”的问题。

(摘自《经济日报》)



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。



## 厚德载物 彰显负责任企业品格

——湖州白岷南方水泥有限公司



湖州白岷南方厂区

宋志平董事长说：“和人一样，企业在成长过程中会形成自己的品格，而恰恰是这些企业的品格决定了其在社会中的认同度。企业的品格是企业经营活动和社会交往中体现的品质、格局和作风，反映了企业的世界观、价值观和组织态度。企业的品格，也是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象，企业在成长过程中要重视企业品格的养成。”

在宋志平董事长看来，坚持那

些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的企业品格至关重要，而其中有几项品格又是最主要的，那就是保护环境、热心公益和关心员工。这些品格在白岷南方得到集中体现。

白岷南方秉承中国建材“善用资源、服务建设”的经营理念 and “创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，持续推行精益管理，坚持技术改进和管理创新，坚持以对标工作为抓手，生产

经营业绩突出。获评南方水泥“最佳绩效奖”和“模范企业”。

“厚德载物”作为一种博大的精神素养，它概述了人与自然、人与社会、人与人之间关系要和谐、协调的深刻认识。白岷南方在发展过程中，以创新驱动为先导，坚持绿色发展、和谐发展，努力建设创新驱动型、质量效益型、制造服务型、社会责任型的“四型”企业，不断创造优异的业绩回报员工、回报投资人、回报社会。

## 企业简介



湖州白岍南方水泥有限公司(以下简称“白岍南方”)位于浙江省湖州市长兴县煤山镇,苏浙皖三省交界的黄金地段,依山而建,生产园区三面环山,按工艺流程顺山势由高到低阶梯式布局设计,工艺布局设计科学合理。2007年10月加盟南方水泥,成为湖州南方的成员企业,2013年在南方水泥“七合二”管理整合中并入上海南方。公司主营硅酸盐水泥熟料的生产及销售,拥有一条5000t/d新型干法水泥熟料生产线,配套9MW纯低温余热电站,目前实际年熟料生产能力近180万吨,产品质量优质稳定,在下游

粉磨企业中一直保持较高的信誉度和良好口碑。

白岍南方把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的重要目标和根本追求,努力追求“让员工与企业共同成长”。白岍南方是“残疾人集中就业单位”,残疾员工占职工总数30%。公司积极组织开展岗位练兵、比学赶帮等活动,帮助残疾员工树立信心,提升技能水平和业务水平。自2007年加入中国建材以来,公司未主动解聘过一名残疾员工,且没有一名残疾员工因安全生产事故而再受伤害。十多年来,公司从残疾员工群体中培育出

多名优秀的机电一体化岗位技能型人才,部分人员晋升为班组长、主管、中层管理干部,极大地调动了残疾员工的工作热情。

公司在取得较好经济效益的同时,各项管理指标在南方水泥成员企业中均处于优良水平。公司还开展了创建和谐劳动关系、节能先进集体、绿色企业等活动,先后获得“省创建和谐劳动关系先进企业”“省节能工作先进集体”“省绿色企业”等荣誉称号;2012年,公司成为湖州南方首家通过国家安全生产标准化一级达标验收企业。

## 业绩良好



在南方水泥区域业务“五集中”管理模式中,成员企业作为制造中心、成本中心,主要负责生产的组织实施、成本控制、质量控制和安全环保管理。这种调整凸显了成员企业制造成本控制的职责和重要性,在“价本利”经营理念下,想要实现综合经济效益最大化,“稳价”是保障,“降本”是动力和源泉。因此,如何做好“降本”工作便成为摆在每家成员企业面前的课题。

2004年,白岍南方5000t/d水泥熟料生产线和配套6兆瓦余热发电项目(2010年升级改造为9兆瓦)建成投产。十余年的运行,逐渐暴露出一些问题。一是生产线相对落后,自动化、智能化水平低;二是局部关键设备需要升级换代和技术改造;三是能耗偏高。在能源成本占制造成本70%以上的情况下,优化技术指标,节能降耗,便成为白岍南方



原燃材料堆取料

“降本增效”工作的主旋律。

最大限度控制、降低生产制造成本是生产企业实现最终盈利目的的手段,坚持“精益生产”理念,“小投入、大回报”是实现效益最大化的重要依托。白岍南方从行业生产工况特点出发,全面剖析成本构成,紧盯高能耗

和高能源成本的特性,持续推进技术改进和管理提升,在节能降耗工作中倾注了大量的心血。

首先,从思想上努力解放束缚,开阔眼界,培育“只有不敢想,没有做不到,敢想才能敢干”的积极进取思维模式。其次,积极开展月度成本

分析,能耗对标分析,突出差距,从客观和主观两个方面查找原因,明确方向目标,建立攻关课题,广泛征集员工合理化建议,筛选高效节能降耗方案。再次,在行动上力行“早、细、精、实”。“早”,即强调先易后难,抓住有利时机,提前安排,及时实施,立竿见影;“细”,即强调实施方案计划考虑全面,安排仔细;“精”,即强调方案的进一步改进优化和过程的时间效率与投入的精打细算;“实”,即强调高效落实、监督督促检查到位。

从2011年至2016年,公司先后实

施大小节能降耗综合技改方案42项,其中无费用或低费用方案33项,中、高费用投入方案9项。高费用方案中包括煤取料机技改、分解炉技改、高温风机节能技改、煤粉脱灰技术改造、余热发电中部取风管改造、原料磨循环风机节能技改、冷机改造等。随着节能降耗工作的逐步推进,方案的不断实施到位,KPI能耗指标逐步优化,节能降耗工作取得前所未有的成效。五年间,吨熟料综合电耗、实物煤耗分别下降9.78kWh和18.35kg,缩小了与标杆企业之间的差距,连续刷新公

司历史最好纪录。吨熟料制造成本中的能源成本同比稳步下降。

由于抓住了行业特点,控制了能源消耗成本,剔除原材料价格波动影响也就基本控制了制造成本,提升了公司的竞争力。综合经济效益在南方水泥同类型企业中名列前茅。

2012年,公司获评南方水泥“最佳绩效奖”和“模范企业”;2013年、2014年获评上海南方“最佳绩效奖”;2015年获评南方水泥“最佳绩效奖”和“模范企业”;2016年、2017年获评南方水泥“最佳绩效奖”等。

## 管理精细



南方水泥精益管理正式启动于2012年,从最初试点的4家企业发展至31家,其“持续改善、精益求精”的内涵与中国建材集团企业文化、管理原则、“三五”管理模式、“八大工法”等一脉相承。6年来,围绕精益管理核心理念,南方水泥全盘规划、实践探索,通过精益生产、精简精干、精细管理、绩效改进等一系列管理活动,取得了阶段性成果,各项指标不断优化、管理水平日益提升,涌现出一大批达到行业管理标杆水平的优秀企业,其中广西金鲤、山亚南方、白岷南方3家企业先后入选中国建材集团六星企业。

### 技术对标补短板 借鉴学习皆创新

用“知己知彼,百战百胜”来诠释技术对标工作最为确切。白岷南方在实现技术指标优化、节能降耗以及高效运作的过程中充分运用对标这一工法。一是,通过自我与过去的对比,总结成功的经验和失败的教训,进一步创新思维、拓展进取。二是,通过与先

进企业和先进指标的对比,发现自己技术上的不足和管理上的短板,从而借鉴学习,为我所用,逐步培育了“借鉴学习”也是“创新”的新理念。

2014年,公司在大力推进节能降耗、全面鼓励小改小革的过程中,采用优秀合理化建议,实施原料卸料“电动阀”改“重力翻板阀”小技改,既确保了卸料的顺畅又节约了用电,进而得到全面推广,至当年年底实现21台卸料“重力翻板阀”改造的全覆盖,节约电耗7.35kWh/t。类似的例子,还有以降低入窑煤粉灰份降低煤耗为主要目的的煤磨旋风筒袋收尘改造项目,投入100万元最终取得节约实物煤耗2.5kg/t的效益。2015年,公司学习借鉴了兄弟单位的成功经验,投入687万元完成预热器改造,实现节约实物煤耗4kg/t。

### 细微入手抓节能 措施不断创效益

指标优化不可能一蹴而就,节能降耗也无捷径可寻。“积砂成塔,集腋成裘”是白岷南方实现技术指标优化、

节能降耗、节支增效乃至管理提升工作的又一法宝,凸显于“能效控制”工作中。白岷南方在依托科技进步和技改投入节能降耗的同时更注重从细微处入手,在精细操作、加强管理和治理“跑、冒、滴、漏”中寻求机会。例如,借助窑煨烧中控优质截图与数据分析,完善操作作业;取消压缩空气打扫卫生规定,削减空压机工作台次与工作频率;深刻理解能量守恒定律,开展对漏风点,特别是窑系统的漏风进行全面检查堵漏,确保工况良好的同时,降低能源损耗。此类的节能措施不胜枚举,一系列的控制措施为企业创造了良好的经济效益。

### 体系建设引领管理提升

扎实的基础管理是白岷南方提高产品质量、综合效益和整体竞争力的有力保障。公司将推行标准化体系建设作为夯实基础管理的突破口,从2004年开始逐步成功推进并通过了ISO9001、ISO14001、OHSAS18001等国际标准化管理体系的认证,同时

还通过了能源体系的认证和国家一级安全标准化管理的验收。文件制度完善、业务流程顺畅、操作规范统一，结合“滚动式内部审核”和不间断的抽查将发现的不合格项及时消化，落实并采取纠正和预防措施，严格遵循“PDCA”循环管理模型，不断优化完善，取得良好的效果，持续不断地全方位提高基础管理运行水平。

### 以绩效考核为载体激发员工斗志

员工的工作行为和工作状态也影响着企业的经营行为和经营效果。为提升生产效率，白岷南方着力推进两

方面工作。

一是以“扁平化管理”理念为指导逐步科学规范岗位设置，明确责任分工，规范操作流程；依托科技进步提高智能化、自动化水平，扩大中控覆盖面；不断培育和壮大年轻化、知识化的技术人才队伍，充实一线生产管理力量。

二是成立绩效管理领导小组，建立绩效管理长效机制，逐步优化绩效管理方案。首先，浓缩并量化KPI考核指标，制定考核衡量办法，形成统一的阶段性“组织绩效”考核标准。通过公司、部门工段、班组三级考核，在

激励机制作用下拉开同级组织差距，正确全面反应各级组织协作效果，从“绩”的方面突出激发团队凝聚力。其次，以提高员工广泛参与度为目的，制定以“德、能、勤”三方面为核心统一的员工“个人绩效”综合评价标准，以直线制方式自上而下贯彻到底。最后，绩效管理领导小组将“组织绩效”和“个人绩效”考核评价结果科学综合应用于“薪酬分配”“年度评价”以及“晋升晋级”等各个方面，充分调动起全体干部员工工作积极性，进一步激发了团队战斗力，全面提升公司生产经营活力。

## 环保一流



南方水泥全封闭无污染物流传送带——跨长湖申运河接口段

白岷南方位于浙北山区，三面环山，环境优美，进入厂区后各类花草树木相继映入眼帘，生产作业区域同绿化区域交错有致，时常能够看见因生态环境改善而进入绿化区觅食的野生动物和鸟类，这一切显得整个厂区生机盎然——这就是白岷南方为响应政府号召打造的现代化花园式工厂。通过环境整治，绿色生态已代替了曾经的生产现场粉尘弥漫，蓝天白云、绿水青山得以显现。这既践行了习近平总书记“绿水青山就是金山银山”这一论断，也履行了作为央企中国建材集团成员企业应承担的社会责任。

控制碳排放是我国积极应对气候变化，贯彻绿色、低碳发展理念，转变经济发展方式、调整经济结构、促进经济社会可持续发展、推进新的产业革命的重要手段。白岷南方于2006年通过第一阶段清洁生产审核工作。2010年公司被列入湖州市清洁生产试点企业名单；2011年4月通过了第二轮清洁生产审核。第二阶段清洁生产审核通过验收后，为全面、有序推进清洁生产工作，公司在2014年8月委托浙江经茂节能技术有限公司按国家清洁生产审核规范要求进行第三轮持续清洁生产审核工作，并于2016年获得

“省绿色企业”称号。通过开展清洁生产及温室气体核查、减排工作，近年来白岷南方在降低煤耗、电耗方面均取得突破，吨熟料二氧化碳排放量逐年下降，将二氧化碳排放控制在国家基准值以下，为全球应对气候变化贡献出一份力量。

一直以来，白岷南方秉承效益一流企业必须同时是环保一流企业的理念，积极响应和遵守国家环境保护相关法律法规和要求，针对环境保护制定和实施了一系列措施：在所有粉尘产生区域配置了收尘效率高、技术可靠的除尘器，确保了粉尘达标排放；通

通过对生产用水的中水循环利用以及生活废水生化处理回用,全厂污水实现零排放,避免了对环境水体造成污染;针对氮氧化物、二氧化硫等污染物排放先后进行了技术先进、安全有效的脱硝、脱硫改造,确保氮氧化物、二氧化硫达标排放;为解决原材料露天堆放及物料破碎、运送过程中易造成扬尘的问题,对原有露天堆场及物料输送系统加装防护棚及喷淋装置,极大地降低了扬尘的产生,有效控制无组织排放;完成了窑尾烟气排放口污染源自动监控系统项目建设,安装了烟气在线监测装置,做到了污染物排放实时监控,并与地方环保部门自动监控中心联网;安排洒水车、环卫工每天定时对生产现场进行清扫。通过以上措施,白岷南方各项废气污染物排放指标均满足《水泥工业大气污染物排放标准》(GB4915-2013)规定标准。

白岷南方地处合溪北涧流域,下游是国家二级饮用水水源保护区合溪水库,这意味着企业必须执行国家对环境敏感区域的环境保护要求。为增强全员环保意识,坚持“少破坏、多保护,少扰动、多防护,少污染、多防治”的原则,将环境保护方面的环节做到提前控制,公司成立了以总经理为组长的环境保护工作领导小组,下设环境保护工作办公室,进一步明确企业各层级环境保护职责,确保环境保护得以落到实处。公司开展污染物排放调查,近三年环保投入1268万元,优化污染物治理设施,主动降低污染物排放指标,切实有效地保护敏感区域的生态环境。白岷南方于2015年纳入省控污染源企业,开展企业自行监测工作,并在“浙江省企业自行监测及信息公开系统”公开自行监测方案、自行监测结果、污染源监测年度报告等材

料,主动接受社会监督。

近年来,白岷南方所在长兴县地区水泥产业快速发展,逐渐形成了以南方水泥为核心的水泥产业集群,每年外运的水泥熟料达1000余万吨,而这些产品中的绝大多数都是通过重型货车运输至码头再转换为水运。这种运输方式既严重制约产品运输能力,也给转运周边带来很大的交通压力和环境影响。为此,南方水泥投资建设全封闭无污染物流传送带,周边交通环境的压力得到有效缓解。项目分为3个标段,总长22公里,总投资5.2亿元。第一标段连接槐坎南方、白岷南方、广德南方等6个生产点,完全运行后每天最大运输量可达2.5万吨。而随着全电、全封闭输送带的建成,将实现各环节零排放、零污染、零噪音,缓解沿线道路的交通拥堵,也将减少沿线的粉尘、尾气污染,为保护绿水青山做出贡献。

## 品牌知名



树立信誉,打下品牌基础。没有信誉的品牌没有生命力,品牌的核心竞争力之一就是信誉。白岷南方为了树立信誉,不断提升管理水平和质量控制能力,建立和完善提高客户满意度的机制,时刻关注市场动态和消费走向,第一时间了解市场变化和客户需求变化,以最快的速度来适应变化的环境并最终占领市场。

品牌是企业综合竞争力的集中体现。白岷南方坚持“以质取胜”,以质量控制为核心内容,以客户满意为最高宗旨,严格按照ISO9001质量管理体系要求,全面、细致紧盯质量管理,打响“南方”牌硅酸盐商品熟料品牌。

质量是企业的生命,公司坚持以“提升产品质量,促进熟料销量”为目标,将稳定熟料质量、提升熟料强度、提高熟料易磨性这几项工作确定为质量管理的重点。从原材料的进场管控、工艺的调整、设备技改更新等多方面着手,持续改进管理方法,严格抓好质量控制。一是将质量控制工作重心前移,将日常质量控制点前移到各矿点,及时了解各矿点原料质量变化;二是合理搭配进厂原材料,生产过程中按质量要求及时调整原材料配比比例;三是深入分析煤种对煅烧质量的影响,进行试烧,细化配煤方案。同时,公司除按计划进行大中型技改以外,还不断地进行小改小革,一点一滴

提高品质。

顾客的满意度便是企业最好的品牌与知名度。白岷南方持续致力于打响自己的品牌,让客户主动来选择我们,使买方市场变为卖方市场,转换主动权。近年来,白岷南方产品质量优良,逐渐从“积极主动争取客户”到“客户主动上门洽谈”,收获了一大批客户的认可。公司上下一心,各个工段、部门紧密配合供销部,持续加强与客户工作和生活中的交流,不仅要为客户愿意合作的生意伙伴,还要做客户贴心的朋友——由于客户需求的动态变化和取得信息的机会不断增加,为客户提供个性化的服务成为强有力的竞争法宝。

## 党建优秀



按照“围绕经济抓党建，抓好党建促发展”的工作思路，本着“强组织、增活力、促发展”的基层党建目标，白岷南方全面推动党建工作标准化建设。2012年，公司成立了党总支，现有党员13名，组织关系隶属于上海南方党委，多年来公司党总支在规范组织设置、完善场所建设、提高学习能力等方面取得了较好成绩，扎实做好新形势下组织建设工作。

公司党总支积极落实上级党委各项工作部署，确保中央各项方针政策在企业内得到贯彻和实施。公司成立了以党总支书记为组长的理论学习研究小组，深入学习贯彻党的十九大精神，紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，坚持用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，不断增强“四个意识”，坚定“四个自信”，推进理论创新，用理论指导新实践，积极推动科学发展，赶超先进标杆企业。

发挥企业党组织的领导核心和政治核心作用，将党建工作总体要求纳入公司章程，对公司重大事项执行“三重一大”决策制度和民主集中制原则。一是公司中层干部任免、交流、重大项目（资金）安排和大额度资金使用等重大（要）事项，统一提交党总支和总经理办公会议研究决定。二是招议标工作，除区域公司招投标外的备品备件采购、项目工程外协施工、废品废件处理均实行招投标。由企业生产、供应、技术、党群相关部门人员参加。构建加强党的领导与完善公司治理相统一的体制机制，确保党总支把方向、管大局、保落实。

加强党建宣传阵地建设，将公司



党员干部参观新四军革命烈士博物馆



党员义务活动

文化和公司党建文化相结合，以公司现场宣传栏、会议室和党员活动室为主要阵地，开展党建文化活动。多次组织党员参加清理工业、河道垃圾等义务劳动，组织党员参观革命根据地进行红色教育活动。全力培养党建环境文化，让党建文化渗透到党员干部的精神世界中去，内化于心，外化于行，扎实的党建工作使公司党员干部在潜移默化中完善自我。

加强思想政治工作，加强党总支学习制度，认真做好“三会一课”，开好支部党员大会、党小组会、支部委员会和按时上党课。一是邀请党校老师进企业给党员上党课，解读“十九大”报告精神内涵。二是召开专题民主生活会，认真开展批评和自我批评，党员干部不回避问题，坦诚相待，交流思想，查找问题，制定并落实整改措施。三是通过建立党建微信群，通过微信把“两学一做”“十九大”报告等内容更加快速便捷的学习，充分利用信息化媒体，加大对理论知识的学习，既确保了学习率又增加了学习的互动性。

建立健全基层党组织的设置。公司党总支按照选举工作的相关规定，召开党员大会进行总支委员会换届选举工作。并按比例提取使用党建活动

经费，明确经费用途，严格使用审批流程，将党建工作经费的管理使用情况纳入党建工作考核，确保了党建工作的顺利开展。

深入开展“五好党支部”“党员先锋岗”创建活动，充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。加强党务工作力量，抓好党员教育管理，推进“两学一做”学习教育常态化制度化。抓好群团工作，活跃企业文化，建设和谐企业。公司党总支于2014年和2016年分别获得中国建材“四好”领导班子先进集体的荣誉称号。

“火车跑得快，全靠龙头带”。白岷南方党总支注重企业党建工作，将企业生产经营发展与党组织的建设工作有机结合，充分发挥党员的先锋模范作用，以身作则，通过党员干部的模范作用带动周围职工做好各项生产经营工作，处处走在员工前列，做到了一个党员一面旗帜。认真务实的把党建工作贯穿于生产经营活动的全过程，常态化开展“两学一做”学习教育，动员全体党员干部积极投身到创建“四好班子”“五有干部”“党员奉献日”等活动中，在促进企业发展的同时也丰富党建的内容，为企业的和谐发展发挥了坚强的战斗堡垒作用。

## 安全稳定



安全生产是企业核心价值的体现,是做好一切工作的基础,白岷南方自重组加入中国建材以来,认真贯彻“安全第一、预防为主,综合治理”的安全方针,切实抓好安全管理工作,以确保安全生产为重点,着力构建安全管理体系,截至目前安全形势良好,未发生重大人身伤亡及安全生产主体责任事故。

“职责明确、责任落实”是搞好安全管理工作的前提和保证。为将安全监管责任落实到人,白岷南方成立了以总经理为组长的安全生产领导小组,下设安全生产办公室负责管理安全生产日常工作,各部门根据安全生产管理需求配备了专、兼职安全员,形成了三级安全管理网络。根据《安全生产法》和南方水泥的要求,明确职责,落实责任,要求各员工切实承担起对安全生产工作的领导、管理、督查、检查责任,为安全生产工作的顺利开展提供组织保障。严格落实“一岗双责”,层层签订安全目标责任书。

白岷南方是上海南方首家通过国家一级安全生产标准化验收的企业,通过建立安全生产责任制,制定安全管理制度和操作规程,排查治理隐患

和监控重大危险源,建立预防机制,规范生产行为,减少职业危害,形成自我约束、持续改进的机制。同时将安全标准化创建与原有的职业健康安全管理体系进行有机融合,创建完善安全目标指标、应急预案、安全风险识别、现场安全标识、相关方管理等管理制度,形成了一套完整的安全标准化管理体系。

安全生产工作是一个想在前、做在前的工作,开展好隐患排查治理工作是我们基层企业安全生产工作的日常重点,更是减少事故发生最行之有效的措施之一。白岷南方每年年初制定《隐患排查工作方案》,公司安全管理领导小组每月深入生产现场,采取综合检查、专业检查、季节检查、节假日检查、日常检查等多种方式相结合的形式进行隐患排查工作,对查出的隐患,制定隐患治理方案,对隐患进行治理。隐患治理方案包括方案内容包括目标和任务、方法和措施、经费和物资、机构和人员、时限和要求等内容。使安全隐患及时消除,使整改措施真正落到实处,并按要求定期将各类安全生产隐患及整改情况上报至安监局总局企业安全生产事故隐患排查

治理体系,主动接受政府部门监督。通过隐患排查治理,白岷南方把安全工作的着眼点由事后的查处转到事前的防范,有效地遏制事故发生。

白岷南方是“残疾人集中就业单位”,目前安置残疾员工60名左右。公司残疾员工多数为肢体残疾,行动不方便,按残疾程度比较个体差异性也较大。残疾员工普遍受教育程度不足,学历偏低,影响到其参与社会活动与企业生产经营活动的能力。为了保障残疾员工的人身安全,企业重点加强了残疾员工的教育培训、劳动保护及安全监管并在厂区内配置了残疾人安全辅助设施。经过不懈努力,白岷南方自2007年加入中国建材集团以来未发生残疾员工安全生产事故。

白岷南方积极开展岗位练兵、比学赶帮等活动,帮助残疾员工树立信心,提升员工技能水平和业务水平。从残疾员工群体中涌现出多名优秀的机电一体化岗位技能型人才,部分人员晋升为班组长、主管、中层管理干部,极大地调动了残疾员工的工作积极性。同时,也很好践行了央企社会责任,为解决地方残疾人就业事业作出贡献。

### 展望

白岷南方将在中国建材、南方水泥及上海南方的正确领导下,深入践行中国建材企业文化和经营理念,贯彻落实中国建材、南方水泥及上海南方的经营策略和各项工作部署,坚定信心,把握每一次有利于公司发展进一步深化改革和管理整合的机遇,深刻领悟“想干事、能干事、干成事”精神实质,创造想干事的氛围,坚持给想干事者舞台、给能干事者机会的原则,加快提升管理水平和经营业绩,在现有生产经营规模基础上,努力向三个目标发起冲击。着力加快并落实组织优化工作,稳步推进大巡检改革,完善“扁平化”管理,优化“三定”方案,结合稳产、高产,实现人均劳动生产率超万吨;立足科技进步与技术革新,优化技术与消耗指标,实现同类型生产线指标领先;以推进“精益生产管理”为手段,降本增效。确保经济效益和综合社会效益走在同行业的前列。

# 纵横正有凌云笔

——中材国际(南京)印尼日产万吨水泥生产线项目纪实

中国中材国际工程股份有限公司 刘龙汉 王法艇



生产线结构紧凑, 布局合理

“明者因时而变, 智者随事而制。”做为行业劲军的中材国际近年来纵横捭阖, 全球布局, 无论是在“一带一路”还是全球产能合作, 都有着不俗的表现——一座座代表现代工业文明和科技创新的水泥工厂全球亮相, 俨然成为中国建材行业的世界名片, 它们集合着当今世界上最先进的水泥技术、装备、管理和服务水准, 彰显了中国企业品牌的影响力和美誉度, 同时, 这些撒播明珠的龙的传人和项目所在国的人民共同分享现代水泥工业发展的成果, 一道将人类共同创造的文明持续光大和绵延。

日前由中材国际(南京)总承包, 苏州中材承建并成功运营的印尼巴亚

水泥生产线项目荣获中国建设工程鲁班奖(境外工程), 这是中材国际在“一带一路”征途中打造的精品水泥工程。在行业资深专家眼里, 印尼巴亚项目是中材国际妙笔书写的典范, 它对“一带一路”上的经济格局产生了多重影响。

“在创新激变的时代里, 我们很难知道谁是倡议者谁是参与者, 我们也明白经济发展的区域不再固定, 甚至我们的合作模式也不一而足, 当然最直接的是经济发展的理念变了, 从应变到求变到求时变, 中材国际(南京)之所以能够纵横捭阖, 驰骋海外, 得益于这个伟大时代的机遇, 也得益于中国建材集团的战略决策和正确引领。”中材国际(南

京)总经理印志松说。

## 骄立潮头, 创新引领

印尼BAYAH日产10000吨熟料水泥生产线项目位于印度尼西亚万丹省LEBAK县BAYAH镇, 由GAMA集团下属公司PT. Cemindo Gemilang公司投资建设, 项目由中材国际(南京)总承包, 苏州中材负责现场实施, 合同额4.268亿美元, 合同工期32个月, 是印尼首条单线规模最大、配套最完整、生产工艺最先进的熟料水泥生产线, 也是印尼境内投资最省、建设周期最短、运行最可靠的万吨熟料水泥生产线。理所当然, 这条接近完美的生产线也成为中材国际(南京)EPC项目中

的一张最为闪亮的名片。

作为BAYAH日产10000吨熟料水泥生产线项目现场经理，从项目伊始到项目结束的点点滴滴的画面像电影一样在夏毅脑中闪过。整个项目在设计、采购、监造、土建、安装及调试各个执行过程中凝聚了公司领导的心血、多个部门的协调配合及项目建设团队的艰辛付出。“尤其是中材国际（南京）几近完美的‘E’部分令人叹服，同样在‘P’部分，南京也表现出不俗的能力和业绩，”夏毅感叹道，“南京公司的精神鼓舞了巴亚项目团队，我们也极大地发挥了苏州中材的核心优势，当然，也付出了很多，最后还是把项目做成标杆。”

项目涵盖了从矿山石灰石破碎至水泥包装输送及发运码头的设计、设备供货、土建工程、机电安装工程、调试、试运转、培训及性能考核的全过程服务。项目在实施过程中科学组织，精益管理，苏州中材凭借多年海外实施总承包经验，不仅攻克了土石方工程量大、边坡治理难度大、环保要求严格、质量安全要求高等一系列工程难点，且优质高效地提前2个月完成了项目建设并点火投产，于2017年6月取得临时验收证书，2018年10月取得最终验收证书。目前生产线平均生产能力长期稳定在日产11000吨以上，工程质量可靠，系统操作稳定，生产线运转率达95%以上，各项经济技术指标均达到了同规模项目的先进水平。项目整个建设期间，一气呵成，如行云流水。仅用短短的时间，苏州中材在一片荒芜人烟的地方建设出了一条载有世界先进技术设备、高自动化并符合国际环境保护标准的水泥厂生产线，令人感佩万千。

巴亚项目的成功，确立了中材国际（南京）在印尼水泥工程领域的地位，奠定了新常态下中材国际（南京）战略

实施的坚实基础，为中国建材在海外市场的画卷增添了浓墨重彩的一笔，提升了中国建材的国际形象，同时为中国企业打造出了一张“国家名片”。

“公司目前正在从承包商向综合运营商的深度转型，这势必要求我们因势利导，整合资源，将项目经验模式化，在印尼及其周边地区深耕细作，聚焦主业的同时，注重多元化领域的发展，再创佳绩。”中材国际（南京）一位高管表示。

印尼BAYAH日产10000吨熟料水泥生产线项目，是“中国速度与品质”的良好示范，也是打造“全球海洋支点”战略的标杆性印尼工程。项目的建成投产不仅极大地满足了印尼水泥市场的强劲需求，彰显了中国建材作为国际知名水泥工程建设总承包商的强大实力，且为扩大国际产能合作，带动中国制造、中国服务“走出去”做出了积极贡献。

### 沧海横流，本色英雄

BAYAH日产10000吨熟料水泥生产线项目自开工伊始，便面临着多重困难与考验，但是项目部的工程师们

认真贯彻中国建材集团“早、细、精、实”的工作要求精神，通过周密部署，超前策划，精心组织，扎实推进，强化项目关键节点，精耕细作挖掘潜力，牢牢把控项目进度和质量，全力推动项目建设。天道酬勤，他们的智慧和汗水挥洒的地方，结出了令人惊叹的硕果。

“从项目执行，到项目竣工，公司秉承精细、精简、精干的管理理念，整合优质资源，在项目执行期间，即以鲁班奖质量标准作为工程质量控制目标，以强化项目履约及工程质量管控为抓手，以事前精心策划，事中严格管控，事后认真总结为原则，确保每个施工环节质量可控。在项目建设中结合工程特点积极采用新技术、新工艺、新材料、新设备，应用了建设部推广的‘建筑业10项新技术’中9大项，共20个子项，应用的混凝土筒仓滑模施工工法荣获中国建材集团技术革新奖技艺工法类一等奖，同时也在‘四节一环保’各项措施实施方面成果突出。工程共有58个单位工程，土建分部分项工程合格率100%，安装分部分项工程合格率100%、优良率95%。工程资料与工程同步，记录完整、真实有效，可追溯



辅材原煤预均化堆场：钢结构跨度大，安装精准

性强。”回想起项目建设的整个过程，数据和节点都随时从夏毅口中准确表述，这让他流露出自信的神情。

“满足客户要求是公司的文化理念”，夏毅说，“依据集团‘八大工法’、‘格子化管控’等理念，项目部针对客观条件，制定出具有特色的精细化工作方案，并有条不紊地严密实施，体现出中国速度和质量。据了解，该项目是印尼首条单线规模最大、配套最完整的熟料水泥生产线，同时也是印尼境内投资最省、建设周期最短、运行最可靠的熟料水泥生产线。该项目实施过程中，项目团队通过科学组织，精心筹划和精益管理，克服了地质条件差、雨季时间长、边坡治理难、物流运输难等诸多困难，提前两个月优质高效地完成建设任务并顺利点火，为GAMA集团创造了巨大的经济效益和社会效益，树立了中国速度和品质的良好典范。

一年三百六十五，都在横戈马上行！巴亚项目就是塑造出翻新领唱大如歌的结晶。1000多个日子，记录了一个个沉潜积蓄，断发韧恒，勇于创新，敢于担当的中国建材人踏荆启路的智慧和行动，在波澜壮阔的海外拓展中，彰显了中国建材人一以贯之的鲜明特色和实践勇气、坚定历史担当和特色发展探索。

### 勇于担当，合规共济

“作为集团‘创新驱动、绿色发展、国际合作’三大战略的践行者，印尼巴亚项目充分利用中国建材集团的品牌声誉和竞争实力，发挥了平台优势，创新合规方式，为集团在开拓海外市场积累了宝贵经验，也为‘走出去’的中国企业提供了经验参考。”苏州中材在项目总结中表述。

众所周知，印尼对外籍劳工在印务工制定了非常严格的工作签证审批

流程。审批时间长，费用高，而且对工签排查力度大、频次高。针对此种现实，苏州中材凭借多年海外实施总承包经验，大胆尝试本土化运作，通过招标选择合法的印尼劳务公司对印尼工人进行招聘、管理，规避了印尼国家法律风险，同时降低成本；采用不同的发包模式，对土方工程和附属工程进行整体发包；招聘特殊领域的专业和技术人才，参与项目施工管理；475万方土石方工程完全由印尼合法土石方公司完成，施工工期仅为5.5个月。施工高峰期聘用印尼员工约1400人，项目共计用工约35.7万工日。通过中国施工技术人员与当地员工的合理搭配，提高了当地工人的工效，顺利完成了项目施工。合规创新方式的应用，解决了当地劳工就业问题，也为当地经济发展做出了贡献。

地处热带雨林的巴亚每年11月—5月为雨季，雨季周期长，降雨量大，项目周边年降雨量超过4000毫米，给施工造成很大的影响；每年的6月—10月为旱季，旱季下午至夜间常伴有5级以上大风，最大风速约为10米/秒，对于高空作业和吊装影响极大。项目部提前规划正式道路及排水沟，同时设置非标制作棚；改变施工工序和调整作业时间，优先施工雨季影响大的部位。由于印尼雨季降雨量特别大，对于有条件的建筑物，项目部均采用有组织排水，混凝土建筑设置混凝土天沟，钢结构建筑干挂钢天沟，通过雨水管将雨水汇合收集，进行统一排放或另做他用，减少地面汇水面积，便于施工道路通畅、减轻场地积水。为了解决雨季及场地狭小的影响，项目部在各主车间都设置了大型塔吊，可以满足土建和安装的需要，有效地解决了现实存在的问题，提高了工作效率，节省了吊车机械费用。“108米高框架



主体结构垂直偏差控制在15毫米以内，在旱季安装，需要怎样的细致和精心？”睿智的印志松反问。

根据设计要求，建设场地面积49公顷，厂区地表高差54米。现场边坡共计54处，其中超过8米边坡36处，最大高差23米；边坡占厂区总面积的1/4，边坡土质属于典型膨胀土，土质结构复杂，边坡治理难度大。项目部科学创新对整个边坡采用了抗滑桩、锚杆、压密注浆、大体积重力式挡墙等多种形式治理，几乎涵盖所有国内边坡施工工艺，“满意超乎想象。”

长达7.38千米的长皮带输送廊道依山而建，沿途穿越7个深沟，6座山峰，峡谷最深深沟53米；深沟最大宽度346米，异常曲折。项目部采用倒立三角形网架空间结构，该结构形式整体稳定性好、受力性能好，单跨跨度大。通过杆件轴力传递载荷，材料强度得到充分利用，既减轻了自重，又减少了



输送廊道：施工精良，气势恢宏

立柱支撑系统，施工难度大大降低，施工效率大大提高，施工成本大幅下降。另外该结构方案降低基础承载力要求，节约成本，降低施工难度，而且上部结构设计轻巧，布置合理，经济性非常好，外表也非常美观钢网架廊道结构稳定。目前，整个廊道基础杆件无变形，基础周边边坡稳定无沉降和位移。

地处雨林的原材料和燃料特殊，对工艺设备和工艺系统要求苛刻，比如，黏土水分含量超过15%，石灰石水分含量超过9%，煤内水含量最大接近20%，混合料流动性差，易堵料。项目部一方面通过调整原料配料，减少红黏土用量；另一方面引进德国先进的箱式双料耙取料机，有效提高取料能力；同时通过调整篦冷机料层，提高窑头二次风温以及调整三次风管阀门等工艺措施确保了熟料的质量，有效地降低了煤耗。“中国人的技术一流，智慧也是一流的”，印尼的同

行伸出大拇指表示赞叹。

不仅在施工方面科学创新，项目部也极其注重人文关怀。印尼是宗教复杂的国家，项目部尊重印尼员工宗教信仰，现场设置不同信仰的祈祷室；同时设置劳务协调室，加强中印员工之间的沟通，避免因误解发生纠纷。

钧鳌莫问当年事，汗马须收第一功。“可以说巴亚项目创造了‘一个典范’‘两个高’‘三个最’。一是打造一个一路上的中央企业典范项目；二是设计标准高、科技含量高；三是人员投入最少、资源整合最优、项目管理最佳。由于项目的顺利实施，GAMA集团与苏州中材达成战略合作协议，陆续新签了60兆瓦配套电厂、Gresik年产100万吨粉磨站、Ciwandan年产100万吨粉磨站、BAYAH二期项目。这对于扩大中国建材集团和中材国际在印尼水泥市场的影响力，进而利用印尼重要的战略位置，具有非常明显的意义。”

## 沉潜谋划，大笔写意

在风急浪高的国际市场不断收获，不断拓展，既需要阔博的胸襟和前瞻的视野，也需要宏大的格局和精准的规划，苏州中材保持着一往无前的勇气和断发韧恒力量。望远能知风浪小，凌空始觉海波平。如今公司完美打造的巴亚万吨线先后荣膺建材行业第二十一次优秀工程设计一等奖和中国建筑行业工程质量最高荣誉奖——鲁班奖，成为中国央企走出去的标杆项目，也是“一带一路”上绘就的一幅“大写意”神来之笔。作为快速高质发展中的成长型企业，苏州中材表示今后要深度聚焦重点，绘制好精谨细腻的项目“工笔画”的同时，将继续以国家产业政策为依托、把公司的市场开发策略和国家、集团整体发展战略结合起来，通过打造“国际工程和产能合作的平台型企业”，积极推动相关业务的转型升级。在集团和中材国际“走出去”战略的指导下，创建新格局，构建大市场的良好局面；大力开展国际合作，发挥公司在国际市场积累的经验，积极促进国际资源整合，实现企业与大环境的可持续发展；创新驱动，充分发挥公司项目管理优势，保持水泥EPC项目的强劲竞争力，真正达到以新促进、以优促大，清“神”醒“志”，为接下来的“赛程”叩关跃马。

“如何在后面‘赛程’跑得更稳、更快、更好，实现新梦想，展现新作为，赢得新跨越，必须要练好内功，强健硬功，夯实基功，紧锣密鼓，不懈奋斗，怀抱初心，用十分的毅力和定力去创造更加美好的明天，在讲述建材精彩故事的同时，我们已找准自己独有的‘style’”，澄明睿智的中材国际（南京）董事长、党委书记沈军满怀信心地说。

中国建材集团“十佳党建工作品牌”之五

# 中国建材总院 青年科技人才精准化培养工程

**品牌名称：**中国建材总院青年科技人才精准化培养工程

**党组织名称：**中国建筑材料科学研究总院有限公司党委

**党组织近三年来所获荣誉**

2014、2016年度总院党委先后获得集团公司创建“四好”领导班子先进集体；

2016年度总院党委所属国检集团等7家党组织获得集团创建“四好”领导班子先进集体，合肥院等15家党组织获得集团先进基层党组织；50余名党员获得集团优秀共产党员和优秀党务工作者；

2018年度总院党委获得“2015-2017年度首都文明单位标兵”称号；

2015年度总院包亦望教授获得“全国劳动模范”称号。

## 品牌主要内涵和创新点

2012年中办印发的《关于进一步加强党管人才工作的意见》和党的十九大报告要求各级党委坚持党管人才原则，把人才工作摆在更加突出的位置，履行好“管宏观、管政策、管协调、管服务”的职责，使人才工作始终体现时代性、把握规律性、富于创造性，把各方面人才集聚到党和国家事业中来。



中国建材总院科技人才“四个精准”人才培养链条

中国建筑材料科学研究总院党委按照中央关于加强人才工作的指导要求，深入贯彻宋志平董事长提出的总院“六大平台”战略定位和姚燕院长提出的“四有”人才标准，紧紧围绕集团和总院发展战略，切实履行“党管人才”的四项职责，按照“坚持一个核心、聚焦一个重点、围绕一条主线”的人才建设工作思路，聚焦“党管人才”的精准设计、精准管理、精准培养和精准服务的工作要求，创新人才培养模式，精心设计青年科技人才培养载体，为培养又红又专、德才兼备、全面发展的总院青年科技人才队伍精准发力。

**坚持一个原则：**坚持党管人才原

则，充分发挥党在人才事业发展中的根本保证作用。

**聚焦一个重点：**聚焦科技创新，确保总院作为国家建材科技创新体系的中坚力量，始终挺立潮头，保持核心竞争力。

**围绕一条主线：**围绕“项目—团队—平台”主线，着力构建由点到线，集线成面的多层次、多维度的青年科技人才成长平台。

**创新点：**

1. 坚持党管人才原则，加强战略引领，实现精准设计。

2. 完善党管人才机制，强化问题导向，实现精准管理。

3. 聚焦党管人才需求，搭建成长



中国建材集团党委书记、董事长宋志平在总院作“主动担当、建功立业”专题讲座

平台，实现精准培养。

4. 促进党建文化融合，铸魂凝心聚力，实现精准服务。

### 品牌工作主要措施和经验做法

习近平总书记强调，择天下英才而用之，关键是要坚持党管人才原则。各级党组织作为党管人才的责任主体，要切实发挥统揽全局、协调各方的领导核心作用，担负着管大事抓关键的职能，做到宏观上把控、政策上保障、协调上作为、服务上到位。

#### 一、坚持党管人才原则，加强战略引领，实现精准设计

在战略规划层面，结合总院“六大平台”之“建材行业高素质科研人才开发和培养的平台”的战略定位，总院党委把好方向，管好大局，明确了“用好现有人才、稳定关键人才、引进急需人才、培养未来人才”的人才发展理念，科学制订了总院中长期科技创新人才队伍建设的发展目标、重点任务、管理策略和保障机制。在制度体系层面，坚持党管人才工作融入法人治理结构，尤其在经营考核办法中突出科技人才培养工作，进一步完善了人才培养工作“党政齐抓共管”的工作体系。在保障落实方面，总院党委统筹各职能部门成立青年科技人才培养工作小组，在明晰的规划指导下

稳步推进工作，注重与经营相结合、与重大项目重大工程相结合、与创新创业平台建设相结合，坚持原则、聚焦重点、围绕主线，实现青年科技人才培养的精准设计。

#### 二、完善党管人才机制，强化问题导向，实现精准管理

总院党委以“三会一课、改革发展大讨论、走访基层、基层组织学习”等多种形式为抓手，着力解决总院在科技创新、人才选拔、队伍结构、激励分配与评价考核等方面存在的问题和不足，不断完善人才选拔、培养、使用、考核、激励等党管人才机制，以营造有利于人才辈出、人尽其才、才尽其用的体制机制环境，实现精准管理。

一是创新选拔用人机制。总院党

委贯彻集团和总院“五有”干部和“四有”人才标准，启动干部年轻化改革，通过分类别、分层次、分板块相结合的方式，推动各类别、各层次人才的选拔、引进和培养，全面优化人才结构，重点推进科技研发创新人才、中高级经营管理人才、高技能人才和国际化人才队伍建设。

总院党委统筹直属研究院学科领域和业务方向，布局与建设创新团队，撤室建研究所，不搞论资排辈与平衡照顾，公开选拔德才兼备的青年科技骨干担任负责人，敢于让优秀的青年同志走上重要经营管理岗位、承担重要科研任务。依托科技创新平台，加大了“千人计划”和学术带头人等高层次人才和青年科技骨干的引进培养力



度。推行学术带头人、首席科学家负责制，采取客座研究、博士后研究、短期聘用技术攻关、项目咨询等方式引进优秀、短缺人才开展合作研究。建立了开放、灵活、充满活力的人才流动机制，促进了梯队建设，为吸纳各方优秀人才和青年人才脱颖而出创造了良好的环境，实现了重点科技领域的快速突破和可持续发展。

二是创新分配评价机制。总院党委深化激励分配与考核评价制度改革，将人才培养作为重要指标列入院属各单位任期目标考核体系中，使人才工作有了充分的组织保障。建立了“青年科技人才库”，探索建立科学合理的青年科技人才考核评价指标体系，把动态考察评价的思路贯穿于人才培养的始终，制定了青年科技人才年度科研业绩追踪制度，定期分析入库人员科研业绩走势，既关注业绩数量，也强调个人品德、能力与贡献力，动态调整培养重点，实现了青年科技人才评价工作定量与定性的有机结合。同时各类政策激励分配向优秀青年科技骨干倾斜，如优先推荐“职称破格、出国深造、申报项目、荣誉激励”等，提高了人才政策激励的精准度。

### 三、聚焦党管人才要求，搭建成长平台，实现精准培养

总院党委坚持党管人才原则，紧扣国民经济建设和国防建设的战略需求，大力实施科技创新平台建设。围绕“项目—团队—平台”主线，着力构建由点到线，集线成面的多层次、多维度的青年科技人才成长平台，加大了创新型、复合型、经营型、国际化人才的引进与培养力度。通过引育并举，以用为本，使青年科技人才在创新实践中锻炼成长，实现精准培养，为总院服务建设，确保科技领先提供坚实的人



总院前沿探索基金项目申报答辩会

才保障和智力支持。

一是依托科研项目，强化人才培养和团队建设。

总院构建了国家、集团、总院三层级的纵向项目申报渠道，不断拓展与企业的横向科技合作与服务模式。针对青年科技人员，设立了青年基金和前沿探索基金项目，为青年员工开启科研实践、培养团队协作能力、提升科研素质、开展跨领域前沿探索研究提供了创新实践机会。“十二五”期间，总院共承担包括国家“973”、“863”、科技支撑计划等在内的各类省部级以上科研项目535项，进一步巩固了总院作为行业科技创新与管理的主体地位，也为总院科技创新团队建设和青年科技人才施展才华、创新实践提供了更加广阔的舞台。

总院党委结合绿色建材国家重点实验室团队建设成功经验，针对22个科技创新团队开展了30余次的结构分析，充分了解团队和青年科技人员的思想动态、个人性格、价值取向、科研开发业绩等，为制订科技发展规划和人力资源规划提供科学数据和准确预判，使得青年科技人才培养工作有的放矢，实现精准培养。

为进一步加强总院国防科技创新团队建设，实施总院国防科技青年人

才成长培养计划，分别在石英玻璃、功能玻璃、隔热材料、耐火材料等领域支持和培育4个科技创新团队的建设，遴选出几十位青年科技人员成为国防科技领域青年拔尖人才的后备力量进行重点培养，促使一批国防科技领域相关工作的青年拔尖人才健康成长，团队实力和影响力显著增强。

五年来，总院党委持续举办青年科技骨干学术报告会、院所长座谈会、青年科技管理人才思想汇，近百人登台展示、交流心得、碰撞思想，10余次有关“科研业务素质、科研管理能力、国家科技体制改革解读、双创大赛”等活动，拓宽了青年们的眼界，提升了素质与格局。180多人参加“国家科技项目负责人培训”，50多人取得合格证书，为承担国家科技项目奠定了基础。

二是依托创新基地，拓展人才成长平台。

总院作为建材行业科技创新、国际科技合作交流、集团高层次科技人才培养基地、集团海外高层次人才创新创业基地和集团技术中心的重要依托单位，为青年科技人才提供了广阔舞台。至2018年，总院系统建设了企业国家重点实验室、国家工程（技术）研究中心、国际科技合作基

地、院士专家工作站、博士后科研流动站、生产力促进中心及总院无机非金属材料国防重点实验室等多层次科技创新与成果转化平台,吸引了2位“千人计划”专家、十几位学术带头人、几十位国际顶级专家开展学科前沿研究和交流讲学,不仅取得了丰硕的科研成果,同时又为总院培养和孕育了大批富有创造力的学术带头人和优秀的青年科技骨干,成为总院高层次科技人才培养基地,成为建材行业国内外学术交流、人才培养、成果产出的典范。

#### 四、促进党建文化融合,铸魂凝心聚力,实现精准服务。

又红又专、德才兼备、全面发展是对科技人才建设的根本要求,也是我们党关于加强科技人才思想的核心内容。因此,总院党委着力发挥党组织的思想政治优势,始终把弘扬先进精神、推进文化一体化建设作为培育和践行社会主义核心价值观的切入点,作为提升科技人才队伍建设、助推企业发展的重要抓手,把“红色基因”融入创新精神血脉;把“两用八字”价值理念转化为爱岗敬业、奉献总院的自觉行动,以系统化的党建品牌活动引导营造创新文化,凝心聚力,使党建品牌活动转化为科技创新的“红色引擎”,实现精准服务。

树立榜样典范,弘扬正能量。总院设立吴中伟青年科技奖,传承吴中伟院士爱国、奉献、科学、严谨、谦虚的科学精神,至今已举办四届,共有7位青年科技工作者获此殊荣;总院党委组织道德大讲堂,弘扬总院全国劳动模范包亦望教授敬业奉献的工匠精神,邀请教授和学生多角度宣讲,为青年人树立了身边的榜样。

强化责任担当,提升凝聚力。总院党委结合历次专题教育,组织开展

了以“传承、责任与担当”为主题的系列教育实践活动。邀请集团公司领导和总院领导为总院干部员工工作《主动担当,建功立业》和《坚持学习,爱岗敬业》的专题讲座,贯彻集团核心价值体系;党群协同以青年喜闻乐见的形式开展爱国主义教育、读书活动和青春诗会等,将“两用八字”融入青年员工道德培养的范畴。多名年轻的一线科研人员以基层支部书记身份讲党课,号召全院青年同志把业务工作与广阔的政治视野结合起来,以高度的政治站位为总院发展建功立业。

营造创新土壤,提升吸引力。党管人才就是用心服务“留才”。总院各级领导都非常重视青年人的成长,在加强科技创新能力、优化完善人才工作机制的同时,大力营造尊重人才、见贤思齐的价值导向,鼓励创新、宽容失败的工作环境,待遇适当、无后顾之忧的生活环境,公开平等、竞争择优的制度环境。逐步改善优秀青年科技人才的科研工作条件和待遇,在职称评定、承担项目、科技奖励、落户住房等方面开辟“绿色通道”,提高人才服务的精准度,实现“总院成就员工价值、员工推动总院发展”的共赢模式。

### 品牌建设成效

“功以才成,业由才广”。总院党委深入贯彻集团“企业是人,企业为人,企业靠人,企业爱人”的企业人才观,坚持党管人才,通过实施“青年科技人才精准化培养工程”,不断创新人才培养与激励机制,加强青年科技人才的精准培养,坚持推行“把党员培养成骨干、把骨干培养成党员”的党建理念,科技创新和人才建设工程取得了显著成效,一批又红又专、德才兼备、全面发展的青年科技人才崭露头

角,他们的才华与成就在科技创新、成果转化、科技奖励等方面得到了充分展示,多名科技骨干表现突出,光荣加入中国共产党,多名青年党员成为岗位能手和科技新星,有力支撑了总院科技创新发展。

近年来,总院涌现出“全国先进科技工作者”“万人计划”“第一批科技创新领军人才”“全国建材行业优秀科技工作者、全国‘讲理想、比贡献’活动科技标兵”“全国技术能手”“中央企业青年岗位能手”等一批杰出的中青年科技工作者,多个创新团队获得“全国青年文明号”“建材行业先进科技创新集体”和“中央企业青年文明号”荣誉称号,提升了总院知名度和行业影响力。

“十三五”以来,总院在国家重点研发计划项目申报工作上捷报频传,共获批国家重点研发计划项目7项(课题32项),获批国拨经费2.29亿元,省部级以上在研项目达145项,实现了“十三五”科技兴院的开门红,进一步夯实了总院作为国家建材科技主力军的地位。

特别是在“十三五”国家重点研发计划项目申报立项工作中,总院青年科技人才脱颖而出,发挥了重要作用,成为总院科技创新的中坚力量。他们有的亲自执笔编写申报材料,有的设计创新路线,有的顶住压力上阵答辩,确保总院在激烈的项目竞争中,取得了良好的立项成绩,在全国上千家申报单位中名列前茅。在获批课题中,45岁以下课题负责人占比34%,其中包括五位80后青年,有十余位青年成为子课题负责人,另有数十人以骨干身份参与研究攻关。

致天下之治者在人才,总院青年科技人才将在科技创新的春天里,乘势而上,阔步向前。

## 基层党组织书记案例

## 以绩效考评促党建工作在企业落地生根

——徐州中联

## 事例

“这个月我们制造党支部组织学习和主题活动效果不明显，支部自扣2分，我个人自扣3分，对支委其他同志各扣罚1分。现在请大家对支部工作和我个人提意见和建议”徐州中联水泥有限公司制造党支部书记余红卫，在支部大会上神情严肃地说道。

“余书记，我觉得我们可以搞一次户外活动，参观教育基地，进行党史知识竞赛，效果一定不错。”

“好！小李这个提议不错，你牵头拿个方案，作为本月考核参考依据。”

徐州中联是一个年轻的企业，制造党支部党员队伍年轻而又精干，支部党建经验沉淀相对较少。但公司在水泥生产管理和经营管理上一直处于行业前列，绩效考核更是公司的特色品牌，得到了同行的认可。

为什么不发挥我们的特长，把绩效管理引入到党建工作中去呢？对！做最擅长的事。事不宜迟！自从大脑中冒出了这个想法，余红卫立即行动起来，着手整理并细化党建工作要求；与行政人事部沟通，把党建考核融入到支部所辖的几个部门的月度绩效考核里去。同时，召集各部门负责人和支委成员，宣贯考核方案，取得行政负责人员支持，立即推行实施。



余红卫为月度表现突出的员工颁发图书等奖品



党员明星上墙 让先进典型亮起来——余红卫为业务和党建绩效突出党员举行照片上墙仪式

完善抓落实的工作机制和办法，把责任压实、要求提实、考核抓实，推动改革落地见效。

——2016年12月30日，习近平总书记在中央全面深化改革领导小组第三十一次会议强调

## 做法

**因人施策、差别考核** “小彭，你们党小组这个月学习抓得不好啊，要对你相应扣罚，同样，你也可以根据情况对党员提出考核意见。”余红卫在对党员的考核上，涵盖了支部书记、支委成员、党小组长和普通党员，根据在党内分工不同，采取不同的考核标准。

每月，余红卫进行支部和个人自评，对其他支委成员和小组长考评；每名党员进行自评，由小组长提出考评意见。通过层层落实责任，层层传导压力，调动起了党员的责任感和积极性，形成人人有责任，人人需担当的局面，推动了党委决策、支部落实、党员执行的

机制建立。

**考核指标虚功实做** “程委员，本月意识形态工作，需要召开一次群众座谈会，与3名以上群众谈话，并形成动态调查报告，有没有问题？”“坚决完成！”

党建工作只有将务虚和务实结合起来，才能取得效果。余红卫把党建工作考核细化为实实在在的要求，使考核能看得见、摸得着，党员执行起来更清晰、更具体、更容易操作。

同时，更加注重与岗位相结合，引导大家争做先锋模范。在考核上，既有党员组织生活情况，还有模范遵守公司规章制度情况；既有对参加支部活动的约束，又有对开展小改小革为企业做贡献的激励。通过与业务的结合，使考核有了抓手，“软任务”变成了“硬指标”。

**以过程保结果** “余书记，咱们这样进行月度、年度和平常抽查考核，会不会增加党员负担？”

“你问得好！首先，做好这些工作是党员的应有之义，都是党章规定的责任和义务范围内的，我们不搞花架子，不额外增加工作；其次，党建管理也是管理，就要符合管理的规律，就要做好过程控制。”

抓住过程才能确保考核结果。余红卫参考了行政考核经验，采取“年+月+周+N”的方式进行督查。年终，支部对全体党员进行年度考评，每月，进行月度考核，每周制订周工作要点，不定期进行随机性督查。这四种方式形成了立体、全过程的监督体系，让党建和行政考核同频、同步，实现比翼双飞。

**“听、看、查、问”四诊检查** “今天，支部组织对这个月的党建工作进行考核，把你的学习心得拿出来我们看看，另外我要问你几个《党章》最新修改内容的问题。”

在月末考核评价上，余红卫主张丢开考核表，采取“听、看、查、问”的方式进行考核督查。听，就是听取汇报；看，察看所负责的活动室、宣传栏、先锋岗建设情况；查，即对三会一课台账、活动资料等检查；问，就学习内容等掌握情况随机抽查，综合以上方式，对党员作出实事求是地综合评价，有效避免了弄虚作假现象。



支部根据党员提议开展“不忘初心，永远跟党走”主题活动

**善用加减法** “小李啊，你提议组织的主题党日，将征服徐州最高峰、学习运河支队历史和开展党史知识竞赛结合起来，取得了圆满成功，本月给你加2分，希望你再接再厉，多为支部出谋划策。”“谢谢组织肯定！”

余红卫特别重视对创新的激励，鼓励党员创造性开展工作，确保支部基本动作抓实，自选动作出彩。自绩效考核以来，党员积极主动帮支部出点子、想办法，推出了健步走、荒山绿化、看望困难员工等活动，不但增强了支部战斗力，更密切了支部和党员的联系。

**党建业务两本账一起算** 党员大会上，“各位党员，这个月大家在各自的岗位上积极开展工作，切实完成了生产任务，保障系统稳定高效运行，公司取得了显著效益，根据考核细则，每位党员加1分。”

“杨主任，上个月咱们熟料车间对我们工作支持很大，我特此来表示感谢！”“余书记，制造支部工作做得好，我们也光荣，也得到奖励，还要谢谢你把我们的党员教育的好，把员工带领的好，以后我们一定加倍支持！”

余红卫将支部考核与行政考核结合在一起，合并为百分制考核。考核结果不但与党员挂钩，还与支部所辖各部门月度工资挂钩；支部年终考核直接与年度绩效挂钩，并作为各部门和党员申报各类荣誉的参考依据。通过与行政工作一同考核，将党建与行政铆在一起，行政主动配合党建，避免了“两张皮”现象。

## 点评

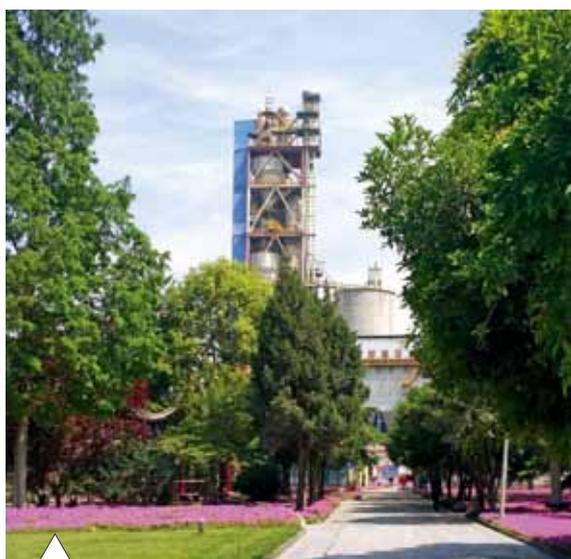
有人说党建工作“理想很丰满、现实很骨感”。制造党支部通过建立党建绩效考核，坚持党建工作和行政工作一起谋划、一起部署、一起考核，形成了党员人人有

责任，党建工作一起抓的局面，有效防止了“一手硬、一手软”现象，促进了党建工作落地生根，让党建工作不断丰富起来。

# 1958年—2018年， 这家水泥厂跨越了一个甲子 ——中材汉江



在陕西秦岭南麓的汉中市，坐落着一家占地面积400多亩、与一代代水泥人同舟共济六十载的“老牌”水泥企业——中材汉江水泥股份有限公司。



在这里，从最初年产3.2万吨的水泥厂，到如今年产200万吨、年销售收入5亿元的现代化国有大中型企业，中材汉江伴随着中国水泥工业一路风雨兼程、砥砺前行，见证了国企的改革历程和水泥行业的发展之路。



走进中材汉江企业展厅

1958年—2018年，刚好是一个甲子的时间，与企业同龄的还有厂前挺拔的雪松和遒劲的桂花树。今天，就让我们伴着鸟语花香，步入中材汉江展厅，让时钟的指针拨回到60年前，感受那份厚重的历史感和扑面而来的时代气息……

## 创业篇

中材汉江的前身是地方国有企业，年长的前辈和老一代汉江人都还是习惯把它称为“汉中市水泥厂”。让我们跟随这组弥足珍贵的黑白照片回到1958年的秋天……



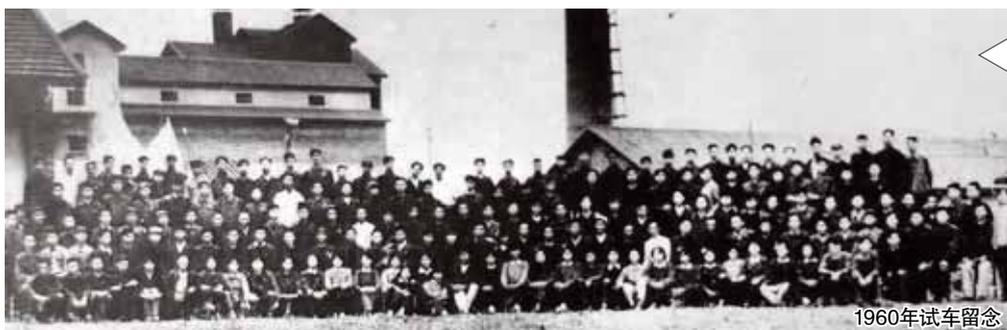
最早的筹建指挥部设在农民家里

老照片中的这座农用民房就是中材汉江最初的起点——建厂指挥部。由于建厂初期经费紧张，这个指挥部是租用的当地民房，当时七八十名工人也都分散居住在附近的农民家里。指挥部泥泞的院落和地蛋窑上飘扬的彩旗，标志着企业创业史的序幕正式拉开。

1958年10月筹建的汉中市水泥厂，总投资169万元，年生产矿渣水泥3.2万吨，在梁山石灰厂修建了两座直径仅有60厘米的小土立窑，靠手工作坊式试验方法，生产出了厂里第一批水泥。



1959年义务劳动庆功大会



1960年试车留念

通过左边水泥厂试车纪念照，我们可以感受到大家当时的喜悦之情，那时水泥厂已有200人左右了。1960年6月1日，汉中市水泥厂正式投产。但由于历史原因，仅生产了四个月的水泥厂被迫停产。



60年代厂区一角

1966年11月，汉中市水泥厂重新上马。复建时，工厂处于瘫痪状态，工艺落后，设备陈旧，生产的32.5型水泥迟迟达不到国家标准。但工人们依然坚持从事着苦、脏、累的重体力劳动，试图摸索出一条前进的路。

正所谓创业维艰。这张用马车、驴车拉运原材料的照片真实展现了当年的劳动场景，如坊间传唱的俗语：“出窑杠子敲，运料靠手推，天晴扬灰厂，下雨烂泥塘……”



用马车、驴车运料

## 发展篇

党的十一届三中全会为企业发展注入了春风，企业经过认真的调查研究后转变了思路：要想改变企业落后面貌，必先改变落后的生产工艺。接下来请通过下面这组照片，一起感受企业的成长历程……

### 三步技术改造

- 1977年 企业自筹资金30万元，把一台土立窑改造为液压传动复式机械立窑
- 1979年 企业实施了扩大磨机车间改造，增加装机容量，实现了煨烧和粉磨能力的配套
- 1980年 企业又进行了第三步技术改造，设备填平补齐，完善工艺，治理粉尘和噪声



1978年劳动场景

奋战7年，企业先后实施了14项较大的技术项目，累计投入450万元，使全厂主要生产工序基本实现了机械化，净增生产能力8万吨，效益比改造前增长了17倍。

这个时代的照片依然是黑白的，极具时代特色的“工业学大庆”字样频频出现在照片中，而整齐佩戴安全帽的生产现场，则反映了工人们始终将“安全生产”牢记心中。



1983年班前安全会

### 造福一方

企业兴旺不忘造福社会。1983年企业筹集资金总计290万元，在汉江上游建成了照片中这座长666米、宽9米的孤山大桥。



原国家建材局局长林汉雄到企业考察

一桥飞架，结束了汉江两岸人民隔江相望难相逢的历史，为汉中、南郑、勉县沿江两岸20多万人民的经济文化交流提供了便利条件。1987年8月，原国家建材局局长林汉雄考察时感慨地说：“修成此桥，功莫大焉！”



孤山大桥通车纪念



孤山大桥施工现场

除此之外，企业还先后帮助汉江、阳春、梁山、天台、江滨等五个乡镇水泥厂和石灰、氮肥厂进行了援建、改造或技术改建，并协助管理，使汉中成为陕西的两大水泥生产基地之一，为地方经济发展作出了突出贡献。

## 示范线建设

1985年，汉中水泥厂从全国2000多家水泥企业中脱颖而出，取得了国家建材局投资1000万元建设全国第一条日产220吨机立窑示范线项目。下面这张照片就是1986年示范线建成投产典礼的留念照，也是展室收藏的第一张彩色照片。



干部员工参加示范线建设义务劳动



示范线剪彩仪式

如果说三步改造改变了企业设备、技术落后的局面，那么这条示范线的建成就是为企业起飞插上了翅膀。在这张彩色照片背后，是无数张黑白照片所记录的挥汗如雨：在示范线建设中，干部职工放弃节假日和公休时间搞义务劳动，开挖土沟、回填土方达12,430立方米，为节约来之不易的资金，从土建、非标件制作、安装调试，包括办公、住宅楼都是职工自己动手搭建。老一代汉江人用汗水演绎了“激情燃烧的岁月”。



1986年，时任全国人大副委员长、国务院副总理陈慕华到厂区考察

示范线采用了微机在线监控、预加水成球、高压静电除尘等国内先进技术，为全国发展机械化立窑水泥生产线提供了成功经验。中央及省、市多位领导曾到工厂考察调研。

同年，企业成功生产出了符合国家标准的42.5R型普通硅酸盐水泥，实现重大突破，当年盈利42万元。至此，年产水泥能力达24万吨，获“全国建材行业先进单位”称号。



1977年至1986年十年间，企业生产水泥92万吨，创利税2312万元，利润1800万元，固定资产增长了9倍。

## 改革篇

企业发展的历程不仅是一部生动的创业史，更是一部生动的改革史。下面的这组照片正是国有企业改革的真实写照。

### 探索制度

从1978年到1993年，企业积极探索企业制度创新，先后进行了几次大的改革：

- 1979—1983年 率先推行了内部经济承包责任制
- 1984—1987年 实行厂长负责制
- 1988—1991年 实行承包责任制
- 1992—1993年 贯彻《转机条例》，推行以分配、干部、用工制度为主的十项改革举措，使企业经济效益不断提高，1993年利税超过千万元。

### 股份制改造

1993年9月，汉中市水泥厂改组为陕西汉江建材股份有限公司。





1994年7月18日，成功召开新公司创立暨首届股东大会。

经过三年的规范运作，初步建立了现代企业制度，企业的成功经验在汉中市广泛推广。新体制给企业带来新活力，企业保持良好发展态势，改制四年累计实现销售收入2.75亿元、利润总额4260万元。

### 组建陕西汉江建材集团

1997年7月，企业在股份公司的基础上，为争取上市，对企业资产、管理体系进行了认真梳理，将非生产经营资产进行了剥离，组建成立了陕西汉江建材集团有限公司，下辖九个分厂、分公司，形成了以水泥、彩板门窗和商贸、房地产为主的三大支柱产业，员工1700人，总资产2.3亿元。

### 荣获国优金奖

质量是企业的生命，从1978年开始，工厂全面推行质量管理，制定了产品质量升级创优规划，1981年成立了全面质量管理委员会，制定了从原材料进厂到产品出厂一整套优于国家标准的24项企业内控质量指标和各环节质量标准，形成了产品、生产过程的全面质量管理网络。



企业生产的42.5R型普通硅酸盐水泥，1981年获“省优”称号，1982年获“部优”称号，1991年从全国6000多家机立窑企业中脱颖而出，成为唯一荣获国家优质产品金质奖章的水泥企业，1995年成为陕西省首批名牌产品。



老一辈汉江人对当时获奖的情景仍记忆犹新：国优金奖的奖牌是全体员工从5公里外的火车站一路敲锣打鼓迎回厂区的。如今我们依然能从这组照片中感受到收获这份荣誉时的热闹和喜庆。

### 党建+文化工作两手抓

企业坚信：任何时候都不能以牺牲精神文明建设来换取企业一时的发展。企业党委坚定不移地抓党的建设，抓干部、职工的思想政治工作，为企业发展提供了源源不断的精神动力和智力支持，并先后荣获“全国先进基层党组织”“全国五一劳动奖”等荣誉。

## 奋飞篇

东方风来春满园，随着1992年邓小平同志南巡讲话的贯彻落实，企业抓住机遇，进行二次创业，开始了新的腾飞……

截至1998年，实现了连续24年超产增收，产量、利税平均以15.98%和20.9%的速度递增，成为陕西省经济明星，全国“500家最大建材工业企业”。

**1993-1995年** 企业投资1亿多元引进新技术、开发新项目，使水泥年产能达到30万吨。

**1998年** 企业刷新产量、产值、利税、销售收入四项历史纪录，实现利润1058万元，首次突破千万元大关。

**2000年** 企业投资3.5亿元建设了日产2000吨水泥熟料回转窑生产线，水泥的生产能力突破100万吨，成为当时陕南最大的新型干法窑外分解回转窑水泥生产线。



**2003—2004年** 下面这张照片是企业步入发展新阶段的见证：2003年，经国务院国资委批准，原中国中材集团有限公司对企业实施资产重组，2004年，企业正式更名为中材汉江水泥股份有限公司。



**2006年12月** 荣获2006年—2009年国家免检产品称号。

**2008年** 随着图中爆破的巨响，陪伴企业一同走过50年风雨历程的立窑生产线退出了历史舞台。



**2010年2月10日** 日产2500吨水泥熟料生产线建成投产。企业年产能达200万吨，迈上了一个新的发展台阶。

**2016年8月26日** 经国务院国资委批准，原中国建筑材料集团有限公司与原中国中材集团有限公司重组，中国建材集团有限公司成立。这一全球建材行业的里程碑事件也给中材汉江带来了巨大的变化，加入新的大家庭后，新战略的引领，优秀企业文化的注入，广大干部职工的归属感和荣誉感和自豪感，全都成为企业发展的新动力。

在集团的正确领导下，中材汉江水泥生产经营工作保持了稳中有进、稳中有为、稳中有升的良好态势，经营业绩大幅提升，连续三年利润总额超过7000万元，2015年—2017年三年股票分红累计为58%，产销量及利润均创造了建厂60年来的最好水平。

本次参观之旅即将结束，让我们随着这组工厂全景图，整体重温一下中材汉江60年来翻天覆地的变化。



几代汉江人砥砺奋进，共同书写了企业从初建、发展、改革到奋飞的精彩篇章。智慧和汗水，无数个难忘的瞬间，被这一组组照片定格，值得大家为之感动、回味和喝彩。

多年来，中材汉江生产的水泥广泛应用于陕、甘、川的道路、水利、航天工程和汉中机场、西汉高速、十天高速、西成高铁等重大项目中。这些宏伟的工程与汉中人民共同见证了企业一路走来造福一方所做出的努力和贡献。

六十载风雨兼程，一甲子春华秋实。纵观中材汉江60年风雨兼程的发展脉络，一直以“改革显活力、发展增实力、管理出效率、质量争市场”为发展的主线。未来，面对新的发展机遇，中材汉江将积极践行习总书记“绿水青山就是金山银山”的绿色发展理念，继续秉承集团“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，以实际行动为地方经济的发展和集团“从大到伟大”的新征程作出新的更大的贡献。



## 01

## 宋志平到哈佛大学商学院 作案例演讲

近日，集团董事长、党委书记宋志平应邀在哈佛大学商学院作题为“中国式并购与整合”的案例演讲。哈佛商学院、麻省理工学院100多名学员参加活动。演讲活动由哈佛大学商学院终身教授、原副院长约瑟夫·鲍沃先生主持。宋志平围绕主题，结合自己多年来的企业工作实践，和学员分享了关于从短缺经济到过剩经济、以大企业之手整合市场、混合所有制四两拨千斤、“道”与“术”结合的整合策略及如何打造两个世界五百强，积极正面宣传了中国国有企业的改革发展成就，介绍了中国国企发展的真正动因。他强调，管理是正确地做事，而经营是做正确的事。今天面对不确定外部环境，企业负责人要学会用经营的思维做企业，而在管理中更多地重视实践，运用“管理工法”做好各项工作。他阐述了中国建材整合优化、创新转型、“价本利”经营、“三精”管理等经营理念和做法，讲解了国企改革四十年所取得的成果，及最近关于国资委管资本、投资公司管股权、用混合所有制进行市场化经营的最新改革进展。集团副总经理张利、中材海外董事长孟庆林、凯盛科技副总经理蒋洋等参加相关活动。

## 02

## 刘志江到地勘中心河北总队 调研指导工作

近日，集团副董事长、党委副书记刘志江到地勘中心河北总队调研指导工作。他听取了河北总队关于生产经营、协同合作、规划发展和党建等工作情况汇报，并与地勘中心、地勘院和河北总队进行了座谈交流。刘志江对地勘中心近年来取得的成绩，及河北总队、地勘院通过加强合作积极参与京津冀一体化、雄安新区建设给予充分肯定，并对下一步发展提出希望和要求。地勘中心及成员单位要贯彻落实集团整体战略，明确定位，找准方向，扎实推进集团资源平台建设；要聚焦主业、突出实业、专注专业；

要科学配置资源，合理调整结构；要统筹推进人才强企战略，加强各类人才队伍储备，进一步激发企业发展活力；要妥善处理好改革与发展的关系，在传承中创新，在创新中发展。他强调，地勘中心要始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想统领改革发展全局，全面加强党的领导，持续抓好党风廉政建设和反腐败工作。地勘中心党委书记、主任吴岩，副主任叶迎春，地勘院、河北总队相关负责同志参加调研座谈。

## 03

## 曹江林到哈玻院 调研指导工作

近日，集团总经理曹江林到哈玻院调研指导工作。集团纪委书记杨杰参加调研。曹江林一行参观了哈玻院展室和生产车间，重点了解了哈玻院发展历程、成就及主要产品，详细了解了复合材料成型工艺和生产流程，对哈玻院在国家航空航天及国防军工发展过程中所作出的成绩给予充分肯定。在座谈会上，曹江林听取了哈玻院院长侯涤洋的工作汇报，对哈玻院给予高度评价。他还对哈玻院未来发展提出四点建议：一要以领先技术和优质服务服务于国家战略，注重优质必须优价；二要加强科研条件和生产设施现代化建设，建设创新型院所；三要深化企业机制改革，积极做好激励计

划等工作；四要在发展过程中坚持做到技术化、产品化、市场化和效益化，加强与集团内部各企业的协同合作。中国建材总院党委书记、副院长王益民，集团科技管理部主任郅晓、纪委副书记王禄田，中国巨石副总裁杨国明、曹国荣，哈玻院领导班子成员等参加调研和座谈。

04

### 中国企业联合会常务副会长朱宏任访问中国建材总院

近日，中国企业联合会副会长朱宏任一行访问中国建材总院。中企联常务副理事长于吉，集团总工程师、中国建材总院院长姚燕，集团董事会秘书、总经理助理光照宇出席会议。姚燕介绍了集团和总院在科技创新和产学研结合领域取得的成果以及未来发展目标。光照宇进一步介绍了总院作为集团重要科技板块，多年来秉承“六大平台”定位，对集团的整体发展作出突出贡献。朱宏任高度评价了集团和总院近年来在管理创新和科技成果转化方面取得的成绩，他建议总院抓住机遇，管理和技术共同提升、协同发展。朱宏任一行还参观了光纤面板生产线、绿色建材国家重点实验室、国检集团大楼和总院展室。集团企业管理部总经理张健，科技管理部、办公室相关同志，总院总法律顾问王海龙等参加调研座谈。

05

### 中国建材集团第二期领导人员中长期经营管理培训班开班

近日，集团第二期领导人员中

长期经营管理培训班在中国大连高级经理学院开班，来自集团总部、各成员企业的领导人员共48人参加培训。报到当晚，培训班召开全体学员及班委预备会。集团职工董事、工会主席、组织人事部部长王于猛参加会议并作开班动员。他强调了培训的重要性和必要性，并勉励大家要俯下身子、放下架子、耐下性子；要主动学习，学以致用，深入交流；要服从管理，注意安全。学员一致表示，要学好方法，学用结合，为集团发展贡献力量。

06

### 中国建材股份召开水泥业务信息化工作座谈会

近日，中国建材股份水泥业务信息化工作座谈会在沪召开，落实集团2019年度工作会议精神和总体部署，摸底中国建材股份水泥业务信息化现状，交流总结先进经验和优秀做法，探讨水泥业务信息化整体工作方案，为水泥业务下一步开展信息化工作指明方向。

07

### 凯盛科技与重庆市携手打造5.0中性硼硅药玻产业园

近日，凯盛科技与重庆市铜梁区政府签署5.0中硼硅药玻产业园项目。此次签约不仅揭开了双方合作的新篇章，也推动高端医药包材国产化迈出了重要一步。

08

### 南方水泥召开2019年“三精”管理工作会

近日，南方水泥召开2019年“三精”管理工作会，会议系统总结2018年“三精”管理工作情况，表彰了先进，部署了2019年工作，为年度经营目标任务的完成打下坚实基础。

09

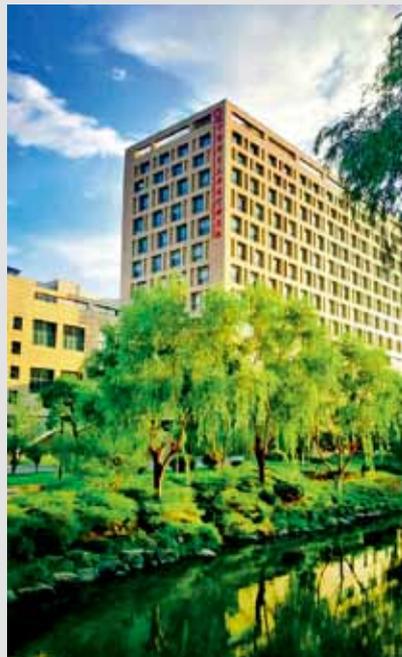
### 中材海外阿根廷项目主机设备安装工作拉开序幕

近日，中材海外承建的阿根廷L' Amali二线日产5800吨水泥生产线项目回转窑筒体顺利抵达项目现场，标志着集团在南美地区承建的首个也是规模最大的水泥EPC项目工程进度由土建施工推进到设备安装阶段。

# 春 风 十 里

## 别错过 这里的工业美

不知不觉  
春天的脚步已悄然来临  
暖春的大地新枝吐蕾  
万象更新 生机盎然  
中国建材遍及各地的厂区  
已经褪去冬衣 焕发生机  
处处洋溢着春天的气息  
简直是美cry  
忍不住带您去大饱眼福一番!







雨过天晴现蓝天 工厂处处梅花妍 (日照中联提供)