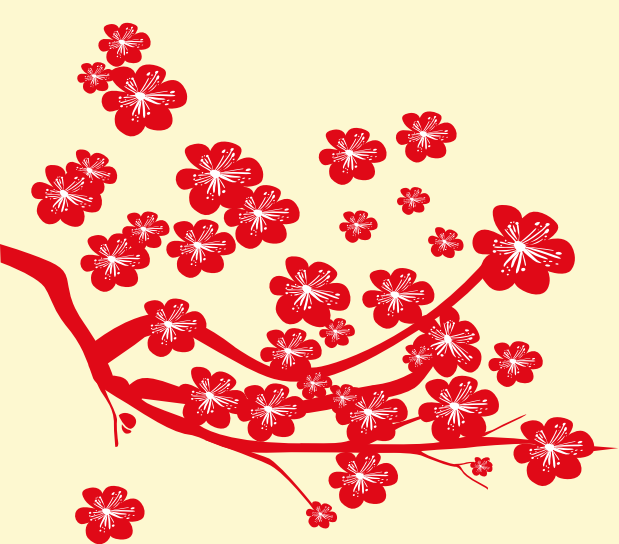


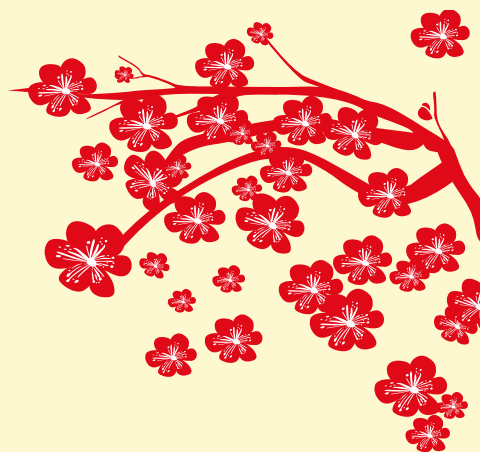


特刊
NO.02

主办：中国节能
京内资准字 1415--L0050号
2015年 第二期

中国节能

China Energy Conservation and
Environmental Protection Group



2015

2015年日历

日	一	二	三	四	五	六
				1 初九	2 初十	3 十一
4 十二	5 十三	6 十四	7 十五	8 十六	9 十七	10 十八
11 十九	12 二十	13 廿一	14 廿二	15 廿三	16 廿四	17 廿五
18 廿六	19 廿七	20 廿八	21 廿九	22 初一	23 初二	24 初三
25 初四	26 初五	27 初六	28 初七	29 初八	30 初九	31 初十

日	一	二	三	四	五	六
1 十一	2 十二	3 十三	4 十四	5 十五	6 十六	7 十七
8 十八	9 十九	10 二十	11 廿一	12 廿二	13 廿三	14 廿四
15 廿五	16 廿六	17 廿七	18 廿八	19 廿九	20 初一	21 初二
22 初三	23 初四	24 初五	25 初六	26 初七	27 初八	28 初九
29 初十	30 十一	31 十二				

日	一	二	三	四	五	六
					1 十三	2 十四
3 十五	4 十六	5 十七	6 十八	7 十九	8 二十	9 廿一
10 廿二	11 廿三	12 廿四	13 廿五	14 廿六	15 廿七	16 廿八
17 廿九	18 初一	19 初二	20 初三	21 初四	22 初五	23 初六
24 初七	25 初八	26 初九	27 初十	28 十一	29 十二	30 十三
31 十四						

日	一	二	三	四	五	六
			1 十六	2 十七	3 十八	4 十九
5 二十	6 廿一	7 廿二	8 廿三	9 廿四	10 廿五	11 廿六
12 廿七	13 廿八	14 廿九	15 三十	16 初一	17 初二	18 初三
19 初四	20 初五	21 初六	22 初七	23 初八	24 初九	25 初十
26 十一	27 十二	28 十三	29 十四	30 十五	31 十六	

日	一	二	三	四	五	六
		1 十九	2 二十	3 廿一	4 廿二	5 廿三
6 廿四	7 廿五	8 廿六	9 廿七	10 廿八	11 廿九	12 三十
13 初一	14 初二	15 初三	16 初四	17 初五	18 初六	19 初七
20 初八	21 初九	22 初十	23 十一	24 十二	25 十三	26 十四
27 十五	28 十六	29 十七	30 十八			

日	一	二	三	四	五	六
1 二十	2 廿一	3 廿二	4 廿三	5 廿四	6 廿五	7 廿六
8 廿七	9 廿八	10 廿九	11 三十	12 初一	13 初二	14 初三
15 初四	16 初五	17 初六	18 初七	19 初八	20 初九	21 初十
22 十一	23 十二	24 十三	25 十四	26 十五	27 十六	28 十七
29 十八	30 十九					

日	一	二	三	四	五	六
1 十三	2 十四	3 十五	4 十六	5 十七	6 十八	7 十九
8 二十	9 廿一	10 廿二	11 廿三	12 廿四	13 廿五	14 廿六
15 廿七	16 廿八	17 廿九	18 三十	19 初一	20 初二	21 初三
22 初四	23 初五	24 初六	25 初七	26 初八	27 初九	28 初十

日	一	二	三	四	五	六
			1 十三	2 十四	3 十五	4 十六
5 明	6 十八	7 十九	8 二十	9 廿一	10 廿二	11 廿三
12 廿四	13 廿五	14 廿六	15 廿七	16 廿八	17 廿九	18 三十
19 初一	20 初二	21 初三	22 初四	23 初五	24 初六	25 初七
26 初八	27 初九	28 初十	29 十一	30 十二		

日	一	二	三	四	五	六
	1 十五	2 十六	3 十七	4 十八	5 十九	6 二十
7 廿一	8 廿二	9 廿三	10 廿四	11 廿五	12 廿六	13 廿七
14 廿八	15 廿九	16 初一	17 初二	18 初三	19 初四	20 初五
21 初六	22 初七	23 初八	24 初九	25 初十	26 十一	27 十二
28 十三	29 十四	30 十五				

日	一	二	三	四	五	六
						1 十七
2 十八	3 十九	4 二十	5 廿一	6 廿二	7 廿三	8 廿四
9 廿五	10 廿六	11 廿七	12 廿八	13 廿九	14 初一	15 初二
16 初三	17 初四	18 初五	19 初六	20 初七	21 初八	22 初九
23 初十	24 十一	25 十二	26 十三	27 十四	28 十五	29 十六
30 十七	31 十八					

日	一	二	三	四	五	六
				1 二十	2 廿一	3 廿二
4 廿三	5 廿四	6 廿五	7 廿六	8 廿七	9 廿八	10 廿九
11 三十	12 初一	13 初二	14 初三	15 初四	16 初五	17 初六
18 初七	19 初八	20 初九	21 初十	22 十一	23 十二	24 十三
25 十四	26 十五	27 十六	28 十七	29 十八	30 十九	31 二十

日	一	二	三	四	五	六
		1 二十	2 廿一	3 廿二	4 廿三	5 廿四
6 廿五	7 廿六	8 廿七	9 廿八	10 廿九	11 初一	12 初二
13 初三	14 初四	15 初五	16 初六	17 初七	18 初八	19 初九
20 初十	21 十一	22 十二	23 十三	24 十四	25 十五	26 十六
27 十七	28 十八	29 十九	30 二十	31 廿一		

追梦路上,有《中国节能》相伴

王小康

“美丽中国”是中华民族伟大复兴“中国梦”的重要组成部分,“天更蓝、地更绿、水更清,人类生活更美好”是我们每个节能人不懈追求的绿色梦想。梦想的路上没有一帆风顺,梦想的成功贵在执着坚持。

酣墨沾羊毫,记载中国节能壮大史;丹青赋春色,绘描节能环保新图。长期以来,《中国节能》月刊紧紧围绕集团改革发展,展示和传播新业绩、新创造、新经验、新成果、新典型;《中国节能》月刊形式活泼、版面青春,已经成为凝聚共识的舆论阵地、沟通交流的思想纽带、品牌宣传的重要窗口和广大员工的良朋益友。新年伊始,通过《中国节能》月刊这个平台,我代表董事会、代表集团公司领导向集团全体员工,向离退休老同志,向为中国节能发展做出贡献的朋友们,致以新春的祝福!同时,希望《中国节能》继承和发扬好的传统,培养一支专业强、业务精、作风实的编辑队伍,多出精品,多出佳作。

——要紧跟时代,把脉节能环保新常态。坚持与时代同行,与发展同步,积极发掘新常态下节能环保产业发展的新亮点,用手中笔案头墨鼓舞精神、调动激情、激发动力,在保持内容真实性、客观性的基础上,把最新发生的事件、最有价值的资讯,以最迅即的反应、最有效的手段,告诉大家,传播开来,务求开卷有新风,掩卷回味久。

——要胸怀大局,聚合中国节能新能量。坚持强化政治意识和大局观念,始终做到思想敏锐、头脑清醒、心系大局、立足大局、服务大局,聚焦集团重要活动、重大项目、重点技术、重大成果,拓展报道源泉,追踪报道线索,积极把集团的各项战略意图、决策部署,准确生动地体现和贯注到刊物的字里行间、方方面面,

聚合集团新能量,真正成为动员鼓舞集团全体员工围绕战略目标而努力奋斗的重要阵地。

——要承载内涵,传承企业文化新品质。文化是企业内生资源的基础。《中国节能》月刊要承载“中国节能文化”独有的内涵,充分展现集团厚重的企业文化内在品质,不但要全方位反映“聚合点滴、创生无限”的核心理念,使《中国节能》真正成为员工分享所思、所感、所想的精神家园,推动形成更加温暖、和谐的企业文化氛围;还要积极宣扬集团“成为全球节能环保产业领先者,让天更蓝、地更绿、水更清,人类生活更美好”的企业愿景,更要展示中国节能建设全员参与、成果全员共享的人文情怀。

——要面向一线,展现基层员工新风貌。要坚持为中心工作服务、为员工服务的办刊方向,最大限度地贴近实际、贴近生活、贴近以基层一线为主体的广大员工,用大家喜闻乐见的内容、乐见的形式,充分反映大家的愿望和要求,反映大家的智慧和创造,反映大家的精神和面貌,以此来增强亲和力与可读性。

——要开拓创新,提升品牌价值新内涵。要以大家爱看不爱看、喜欢不喜欢为标准,在选题取舍、表现手法上大胆开拓创新,锐意求索,最大限度地满足广大员工对信息的期盼和要求。既要严谨求实,更要生动活泼;既要有时效性,又要有收藏价值。要将《中国节能》打造成为展示集团形象的窗口,全面提升集团的品牌影响力,以软实力助力节能梦。

2015年,集团公司要适应新常态、把握新机遇、激发新动力,在打造“世界一流的科技型服务型节能环保产业集团”征程上奋力前进。让我们携起手来,朝着我们共同的绿色梦想,凝神聚气,同心同德,乘风破浪,发挥广大员工聪明才智,努力创造改革发展新亮点,为完成我们共同的事业、共同的梦想不懈努力。

CONTENTS 目录

VOL.02

2015年 第二期
主办：中国节能

01

卷首语

01 追梦路上，有《中国节能》相伴

04

发展聚焦

04 中国节能召开 2015 年度工作会议

07 坚定不移地做强 做优 做大

12 充分发挥政治核心作用 抓党建 促发展

17 新常态 新机遇 新动力 为完成三年任期目标打好攻坚战

标准化

27 全面持续开展标准化活动

27





32

安全生产

- 32 强化红线意识 完善长效机制 全力保障集团公司安全平稳发展
- 34 全国安全生产电视电话会议精神及国资委安全生产会议要求
- 36 集团公司安全生产发展规划（节选）（2015年-2017年）

43

对话

- 43 健康快速发展的新时代
- 46 抢抓机遇 果断决策 迎难而上 做大做强
- 48 细节决定成败 坚持成就梦想
- 51 强化金融服务 推进司库管理

54

论坛

- 54 深化认识 全员参与 共建集团舆情管理体系

《中国节能》编辑部

执行主编：张 哲

编 辑：徐凡淇 张好萌 王暖暖 武旭升
邓 鹏 周 云 万玉馨 郭永军
陈 锋 范 军 蒋寅蓉

电 话：010-6224 8523 010-6224 8970

传 真：010-6224 8500

邮 箱：cecepyk@126.com

出版日期：2015年2月28日

准印证号：京内资准字1415-L0050号

设计制作：北京尚雅传媒广告有限公司

如对本刊文章有任何问题和建议请与编辑部联系
（内部资料，免费交流）

适应新常态 把握新机遇 激发新动力 中国节能召开 2015 年度工作会议



1月27日-28日，中国节能召开2015年度工作会议。集团公司董事长王小康，党委书记李文科，总经理王彤宙，外部董事张晓鲁、刘茂勋，国务院派驻中国节能监事会副主任陈薇，中国节能在京领导班子成员参加会议。会议全面总结回顾了中国节能2014年各项工作的开展情况，深入分析了中国节能在经济发展新常态下的挑战和机遇并研究部署了2015年的工作。



王小康对集团公司一年来的工作给予了充分的肯定。他指出，中国节能要在新形势下，全面认识新常态，抢抓发展机遇，采取新办法、新举措，放眼全局，全面统筹，按照国资委要求，围绕“做强、做优、做大”中央企业的目标，引领企业快速健康可持续发展。王小康要求集团上下在“做强、做优、做大”的道路上，始终坚持做到战略判断能力强、管理创新能力强、市场开拓能力强、技术研发能力强、资源整合能力强；始终坚持做到结构优、质量优、队伍优、商业模式优、文化优；始终坚持做到产业规模大、品牌影响力大、政策推动大、市场带动大、行业影响大。2015年，集团各单位要聚焦转型升级、管理提升、作风建设，持续突出主业、突出管理、突出创新，时刻保持危机意识，实现集团公司跨越式发展。

李文科传达了中央企业、地方国资委负责人会议精神 and 十八届中纪委五次全会及中央企业反腐倡廉建设会议精神，并代表集团党委作了题为“紧扣中心抓党建，凝心聚力促发展，为全面完成三年任期目标努力奋斗”的报告。报告对2014年集团党建工作的成果给予了充分肯定，并对2015年的工作作出了部署。报告指出，2015年将是党建工作锐意创新、力求实效的落实之年，集团各级党委要充分发挥党建的组织优势和政治优势，把握一个依据，落实“两个责任”，抓住三个重点，实现三个确保。坚持着眼大局抓党建，始终保持集团发展的正确方向；坚持纯正思想抓党建，注重激发集团发展的内在活力；坚持严明纪律抓党建，切实保障集团发展的健康有序；坚持聚焦班子抓党建，打造支撑集团发展的人才队伍；坚持群策群力抓党建，不断汇聚集团发展的强大合力；坚持持之以恒抓党建，着力打牢集团发展的组织基础；坚持改进作风抓党建，切实保证集团发展的实际成效；坚持尊规律抓党建，努力实现集团发展的总体目标。



王彤宙作了题为《适应新常态，把握新机遇，激发新动力，为全面完成三年任期目标打好攻坚战》的工作报告。报告指出，2014年集团公司紧紧围绕“12357”工作思路，深入推进“转型升级、管理提升、作风建设”三大任务，始终坚持突出主业、突出管理、突出创新，抢抓机遇，锐意进取，质量效益稳步提升，全面完成了保增长任务，盈利结构发生了可喜变化，综合效益更趋集中，节能减排成果更加显著，多项经营指标再创历史新高。2015年，集团公司要保障战略落地持续推进、持续创新发展模式、持续提升主业质量、持续夯实基础管理、持续强化财务资运、持续深化双轮驱动、持续加强党群纪检工作，确保完成2015年度考核指标和三年任期目标，为打造世界一流的科技型服务型节能环保产业集团而努力。





李文科代表集团公司与各二级子公司签订了党风廉政建设责任书。



王彤宙代表集团公司与各二级子公司签订了经营管理及安全生产目标责任书。



集团还授予王忠礼等71名同志“中国节能环保集团公司2014年度先进工作者”荣誉称号，并对2014年度主要经营指标前列的二级子公司进行了通报，有关部门的负责同志在会上总结集团公司标准化工作2014年所取得的成绩，并对2015年的工作进行了部署。

新时代集团、中环公司、风电公司和财务公司还在会上分享了在改革创新、抢抓市场机遇、IPO、强化金融服务等领域的经验。

监事会有关领导同志，总部主任以上干部，各二级子公司党政负责人、分管安全和科技工作的负责同志，重点三级子公司主要负责人以及29名来自基层的优秀员工代表在主会场参加会议。



坚定不移地做强 做优 做大

■ 集团公司董事长 王小康

最近，我再一次认真学习了中央经济工作会议上习总书记和李克强总理的重要讲话，特别是习总书记在讲话中提到要坚定不移地把国企做强、做优、做大，张毅主任在央企负责人会议上的报告更加详细阐述了做强、做优、做大。围绕着如何做强、做优、做大中国节能，我们应该怎么认识这个问题，其重要意义在哪里？

作为企业家，无论是民营企业还是中央企业，都要关注形势，特别是作为大型企业负责人，更应该关注国内外形势变化。前几次会议上，我引用德江同志当时在央企负责人会议上的讲话，即要求央企负责人要善于思考，他引用古人的话“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。目前，我们发展面临的内、外部形势都发生了很

大的变化，从国际上来看，主要是经济增长格局的变化、经济贸易格局的变化、产业分工格局的变化、资本基本流向的变化、地缘政治的复杂性和不确定性等等；从国内来看，又面临着经济下行、需求不足、产能过剩、通货紧缩、传统要素红利减弱等问题。我国经济发展已经由过去的规模速度型向质量效益型转变，进入所谓“新常态”。关于“新常态”的九个特点，中央经济工作会议已经进行了深入的阐述。我要提醒大家的是，中央提出“新常态”这一概念，是意在向社会传递中国经济形势发生的新变化、决策层对于经济形势判断的变化、决策层工作思路的变化以及整个宏观经济政策布局的变化。作为企业，我们必须认识“新常态”，理解“新常态”，适应“新常态”，在新形势下把握节

能环保行业的发展趋势，寻找企业发展的新定位和新动力。

我们平时要关注的、开展的工作太多，可能没有办法一一照顾到，但我们要抓住最核心的问题，要明确方向、清晰思路，做好顶层设计，就是要在顶层思路之下考虑问题。所谓顶层思路就是未来三年、五年，要把中国节能办成什么样的企业？我认为就是把中国节能做强、做优、做大。围绕做强、做优、做大，我们要采取许多措施，要研究很多思路，这是最核心的问题。

民主生活会上有班子成员对我提了一条意见，说这几年强调忧患意识不多，我想也可以叫做强调危机意识不多。这几年，中国节能度过了十分困难的生存时期，走上了今天比较健康的发展道路，体量有了较大增长，在业界站稳了脚跟，因此我们没有更多去思考危机问题。我个人认为未来十年、二十年、三十年我国的经济很可能都处于“新常态”，这是一个重要的战略机遇期。我们中国节能该怎么办？我们一直强调要把中国节能办成百年老店，只有做强、做优、做大，它才能成为百年老店，走上了这条发展之路，我们就没有理由停下来，没有时间停下来，也没有机会停下来。

为什么要做强、做优、做大？

首先，仔细想一想，很多企业仅是在做大，在做强、做优上下功夫的央企不多，很少能够三者兼顾的。三、四年以前，很多资产规模比中国节能大的央企现在已经被我们远远甩在了身后。董办按资产规模、销售收入、利润等指标把央企排了个序，清晰显示出这几年我们实现了大的跨越，走在了前面。过去我曾经说过，再往后发展，一个不强、不优的大央企可能不会存在了，一个年销售收入几十个亿，或者资产规模几十个亿，或者利润几千万、几百万甚至是负数的

央企，还能允许它长期存在下去吗？做企业如同逆水行舟，不进则退，小企业再强、再优也不是中央企业追求的方向和目标。新一届中央领导的新思路有很多创新，国有企业改革不仅仅是体制、机制的改革，还包括今后国有企业在国民经济当中地位的改革，这是最现实的问题。其次，不强、不优、不大的企业在市场里面没有竞争力，不可能生存下去。

我想强调的是，我们的做大一定是做强、做优前提之下的做大，做强做优一定是为了做大，所以做强是基础，做优是根本，做大是目标，这是辩证关系。没有强、没有优，达不到大，没有我们所讲的这个前提之下的大，也不可能做强、做优。

关于做强

结合中国节能的实际情况，我理解“强”、“优”、“大”分别表现在五个方面。评价一个企业有若干个标准，大家讲得最多的是，我们要做一流的企业，一流企业就是又强、又优、又大的企业。一流的企业要有一流的团队、一流的技术、一流的管理、一流的规划、一流的品牌。

什么是“强”有很多判断，我们今天要讲的“强”是什么？我想主要是发展能力强，或者是健康发展的能力非常强，中央企业所谓“强”表现在五个方面：

第一，战略判断能力强。这一点非常重要，我们今天研究企业做强、做优、做大，也可以看作是战略判断。战略判断失误，企业就要走下坡路，战略失误很重要的一个特点就是当你发现时已经不好纠正了，甚至无法纠正，它具有系统性的特征，隐蔽性很强，滞后性表现，最后集中爆发，很多企业就是垮在这个上面。这在完全市场竞争的国家比比皆是，比如柯达，曾经是现代数码相机的发明者，因为抱着胶卷这个曾让自己飞黄腾达的业务不放，固步自封，逐渐被数字化潮流所淘汰，百年商业

帝国轰然倒塌。以我们集团内部为例，一些企业如果完全放到市场中去，今天可能已经垮了。所以战略判断能力是我们做强的前提条件，没有强有力的战略判断能力，这个公司不能叫“强”。当前，国际上很多人在研究IBM什么时候垮掉，认为它频频失误，问题就出现在战略失误上。

第二，管理创新能力强。习总书记和李克强总理最近大为强调的就是创新驱动发展战略。党中央已经把创新驱动上升为国家战略，我认为这是结合新常态、结合中国经济当前面临的内外形势后将其提到这个高度。管理创新能力和技术创新能力，构成发展战略中的创新驱动。管理创新包括制度创新，或者叫治理方式、治理结构的创新，商业模式的创新，管理创新能力是强不强的最重要标志之一。举个例子，我们在讲到德国时，一定会提到德国质量，有专家认为不对，德国是技术领先、技术立国，有了先进的技术，而后才有了非常好的质量，这就缘于德国战后一直在推进技术创新驱动。而美国人是通过华尔街金融体系的不断变化实现金融资本的创新驱动。如今，中央领导提出了创新驱动，中国节能必须抓住这个机会，好好研究创新问题。

第三，市场开拓能力强。企业不管有没有终端消费品，不管是身处蓝海还是成熟领域，市场开拓能力都应该是所有企业高度关注的一项能力。我认为蓝海也有极强的竞争，没有竞争就不叫市场。如果自身不强，或者对这个领域不熟悉、不专业，就想要尝试进入蓝海，结果就只能是“龙游浅水遭虾戏，虎落平阳被犬欺”。所以不要以为大就可以进入蓝海，在这里市场开拓能力强就极为重要，但这恰恰是我们的短板。大家分析客观原因多，找自己主观原因少。解决市场开拓能力不强的问题只能靠自己，市场永远不相信眼泪，不要指望市场给你开恩，不要指望市场给你一个天大的机会，别人都没

有，别人都抓不住，不可能。

第四，技术研发能力强。技术研发是中国节能的一个薄弱环节。我们提供综合解决方案最重要的基础就是技术加商业模式。虽然集团已经设立了科技部、中研院，但拥有完全知识产权的技术并不多，依靠技术去战胜竞争对手的案例也不多。当然各家企业科技研发的重点方向不太一样，建立的体系和体制也有所不同，要求也应该有所区别，但是共同弱点就是技术研发能力太弱。监事会闫主席退休离任之前叮嘱我们要抓好的几个事项中就有科技创新。科技创新一定要围绕集团主业，围绕提升集团市场竞争能力和价值创造能力，一定要聚精会神、心无旁骛、认准的事情就要坚持不懈，不能半途而废。

第五，资源整合能力强。我这里说的不仅仅是产业整合能力，还包括对市场中竞争对手的整合、对所在细分市场资源的整合、对客户的整合等。中环公司收购河北建投六家企业可以看作是一次非常成功的资源整合，不要把它看作是一个项目，也不要看作是个别企业，要看作是我们在这个细分场所拥有的资源，我们通过自己能力把它们整合了，变成了我们的优质资源。如果要评选2014年中国节能几件最重要的大事，我认为，一是圆满完成了群众路线教育实践活动，二是圆满开展了最美节能人的评选，三是财务公司开张，四是中环公司成功收购六家企业，五是风电终于上市敲锣。这几件是对集团具有重大意义并且具有示范作用的大事。其中，资源整合只有中环收购河北建投一项，这是我们稀缺的能力。除此之外，我们内部资源整合能力也很弱。习主席讲加减乘除四项运算法则都要学会用，张毅主任也强调了这一点，但我们用得不多、用得不够。我感觉资源整合能力的增强要提上日程，这里不是鼓励大家盲目地去收购，收购是有前提的。要衡量自己有没有能力收购，需不需要收购，收购的对象是不是我们需要的，把它吃下来能不能消化等等，要做一个综合判断。

总之，目前这五项“强”我们都不强，是短板，所以我们必须要结合中国节能的实际，在这

五个方面下大力气。

战略判断里有非常重要的一条，就是善于牢牢把握发展的大势，第一是国家发展的大势，第二是行业发展的大势，第三是集团发展的大势，最后是自己公司在整体发展大势之下顺势而上的大势，如果不能把握就不是合格的一把手。

那么做强的路径在哪里？在于市场拼搏，在于战略思考，在于顶层设计，是在工作中发现、在工作中研究、在工作中深化，我觉得这没有捷径，永远都是笨办法，下苦功夫，做苦功课，以后就拿这五个强来评判子公司，大家可以对号入座，对自己有一个评判。

关于做优

判断一个企业优秀与否也有很多标准，我用的是笨办法，即财务、生产、经营三个指标。做强、做优、做大的“优”是什么？

第一，结构优。我们现在结构不优，主要表现在两个方面，一是业务结构，集团4+1主业非常明确，但是各主业结构不合理、不匹配，每个业务板块的贡献不平衡。二是组织结构不理想，这也是业务结构不合理的原因。三十多家二级公司参差不齐，419家子公司中大企业不多，小企业不少，平均每家企业3亿左右的资产，1亿多的销售收入，900万左右的利润，集约运营不多，粗放经营不少；优质资产不多，低效资产不少；低成本资金不多，高成本资金不少；重资产不重，轻资产不轻。这使得我们整合难度非常大。

第二，质量优。主要是资产质量，质量优的主要表现为经营效益好，运行效率高。彤宙总的报告中讲了很多数据，我们现在的盈利能力、价值创造能力都不太强，比较脆弱，容易下滑和变化，这不是一个很放心往前走的态势。我们有不少业务只要整合好了，就能够很稳定地增长，比如污水处理、供水、垃圾处理、危废处置、风电、太阳能等业务都具有这种特点。正常情况下，集团各项业务虽然盈利能力不是很高，但是

应该很稳定，风险相对较小。但目前表现不是这样，还看不到非常稳定、令人放心的资产质量，距离质量优还有巨大差距。在2013年国资委给集团的批复中，改善资产质量是一项重要要求。通过这几天的会议，大家能够看出来，几项主要指标参差不齐，多数偏低。这些指标深刻地反映了集团的资产质量、经济效益、运行效率都还有非常大的差距，我们没有做到质量优。

第三，队伍优。这一项我觉得做得很好，我们是中国一支最优秀的、最有影响力的专业节能环保队伍。这支队伍精神状态很好，对节能环保事业非常热爱，对集团非常热爱，但队伍也有弱点，领军人才比较缺乏，人才梯队建设还有差距，开拓市场的人才不足，还没有做到完全“优”。

第四，模式优。这是最重要的方面，很多市场竞争最终就是商业模式的竞争。虽然集团商业计划里有很多探索商业模式的内容，但目前做得还不够。我们个别二级公司，当期利润很高，但是这个利润是经常性收益？还是一锤子买卖？每年是否都能保持这样高的利润？我们认为好的模式，应该是可持续发展的模式，而不是“过山车的模式”和“饥一顿饱一顿”的模式。所以有些二级公司还要认真研究商业模式是否合理，需要认真的思考。

第五，文化优。中国节能要想成为一家优秀企业，文化必须是一流的、领先的、有特色的。严格讲，集团企业文化这几年建设得确实不错，增加了竞争力，为品牌加了分。合作伙伴都认为与我们接触时首先感受到的是企业文化和形象，认为我们是非常可信的企业，愿意合作。但是文化建设也有不足的地方。文化建设有时比制度还要强大，这是无形的力量，有时候依靠制度做不成的事情依靠文化就能做成。我认为，中国节能的文化应该由这几部分组成，首先是我党成立94年来所不断推崇的先进文化、先进思想；其次是中华民族几千年优良传统和优秀文化；第三是国际上，包括发达

国家所创造的一些先进的、可用的理念思想。最近中央领导强调比较多的是两件事情，一是讲纪律、讲规矩，同党中央保持高度的一致，政治上坚定应该成为中国节能企业文化的重要组成部分；二是强调反腐倡廉，中国节能的文化是阳光文化、廉洁文化，这也应该成为集团文化的鲜明特色。要让我们的文化既成为市场经济中的企业文化，也要成为我党文化的一部分。只有这样，我们的文化才能做到“优”。在分组讨论中，我感觉到中国节能的企业文化还没有真正深入到所有员工，普及到集团各个角落。为了建设优秀的企业文化，能否提出文化建设也要做到横向到边、纵向到底、没有死角，让所有员工都了解中国节能文化，从而把它转化成努力拼搏、做好工作的动力。

关于做大

第一，规模大。规模大不能一概而论，大要以优和强为前提。我们要的是有规模的效益和有效益的规模，如果企业不优不强，即使进入世界500强，也不能称之为强，充其量称之为世界500“胖”，而且还是虚胖。在集团内部不是要求所有资产都要大，对有些企业是要求做优秀的轻资产，对另一些企业则要求是做优质的重资产。

第二，名气大。主要是指品牌名气大，品牌建设要十分优秀。一说到节能环保行业，大家知道中国节能，都知道中国节能是干什么的，就像一提到阿里巴巴、中国移动、中石油、中国电信，没有人不知道。目前的品牌管理不够，上上下下对品牌的认识不透。品牌问题一定要认真看待，还需进一步推进。

第三，政策推动力大。节能环保产业是典型的政策驱动型产业，作为行业的领军企业，我们有责任，也有需要，推动有利于节能环保产业健康发展的政策制定。希望我们

的垃圾处理、危险废弃物处理业务未来能成为行业中具有政策影响力的龙头企业。

第四，市场带动力大。市场带动力表现在对市场、对整个行业的拉动，甚至是对其他相关产业的拉动，这就是大的标志。大企业一定要在市场上具有很强大的带动力，这是大企业的外在表现，也是义不容辞的责任。

第五，行业影响力大。目前集团部分企业在所属行业中具有很强的影响力，但仅做到这一点还不够，要从标准制定方面增强话语权，要在技术、商业模式等方面引领行业发展，这既是中国节能的责任，也是为自身营造更好的发展氛围和条件。在行业里面扩大影响力，有利于我们的竞争和资源整合，有利于商业模式的推广，更有利于主管部门对中国节能做出良好的评价。

中国节能发展到今天，我们的资产达到1200亿，销售收入接近500亿，是有必要考虑做强、做优、做大的时候了。我们要尽快研究做强、做优、做大的战略，在这样一个思考之下，布局今年工作，布局新的三年任期的工作，布局自己所在子公司的工作，大家要在这样一个前提之下去思考，而不要只闷头干事。如果现在仍不重视如何做强、做优、做大，说明忧患意识没有到位，一直倡导的快速健康可持续发展没有真正落地，说明没有跟上新常态带来的新变化，更没有跟上中央的要求，所以我把做强、做优、做大看得非常重要，希望能成为集团的中心指导思想。

我们未来的转型升级，管理提升，作风建设，以及突出创新、突出主业、突出管理，都围绕着如何做强、做优、做大去开展。集团的商业计划行动，全面预算管理、战略规划滚动调整等一系列根本性的工作都要围绕这个考虑，从现在起开始思考，这就叫谋万世谋全局。如果看不到这个，就会判断失误，就会失职，这就是大局。所以当前我们要认真思考研究，把握好未来发展的方向，谋全局谋万世，既要抓当前工作，又要谋将来的战略。

（摘自王小康董事长在集团公司2015年工作会议上的讲话）





充分发挥政治核心作用 抓党建 促发展

■ 集团公司党委书记 李文科

2015年，是国资委开展中央企业第四任期考核的最后一年，是调结构、抓转型、全力以赴保增长的关键之年，是攻坚克难、改革创新、跨步迈进的拼搏之年，也是党建工作锐意创新、力求实效的落实之年。

基本思路是紧紧围绕集团第一次党代会提出的工作任务和集团年度工作报告提出的2015年奋斗目标，把握一个依据：《中央组织部、国务院国资委党委关于中央企业党委在现代企业制度下充分发挥政治核心作用的意见》；落实“两个责任”：党委主体责任和纪委监督责任；扭住三个重点：领导班子建设、干部队伍建设、党风廉政建设和反腐败工作；实现三个确保：确保党组织作用有效发挥，确保作风建设始终强势推进，确保集团年度发展目标圆满完成。下面，我就今年党建工作需要着重把握的问题讲几点意见，概括起来就是“八抓”：

着眼大局抓党建，保持发展的正确方向

习近平总书记强调指出，“要坚持党建工作和中心工作一起谋划、一起部署、一起考

核，把每条战线、每个领域、每个环节的党建工作抓具体、抓深入，坚决防止‘一手硬、一手软’”。贯彻落实习近平总书记指示要求，要善于从政治的、战略的、全局的高度考虑问题。

集团公司是中央企业，在贯彻落实党的大政方针上必须坚定不移、走在前列。党建工作只有紧紧围绕这个根本的、最高的要求展开，才能大有作为。在“三期叠加”新常态下，如何保障中央关于国企改革发展的部署要求在集团公司的落实，是摆在我们面前的一个重大现实问题。去年，我们进行了董事会职权改革试点，具体组织实施了集团副总经理内部公开竞聘工作，较好地处理了集团董事会、党委常委会在高管人员选聘工作中的定位及作用发挥，为坚持党管干部原则与尊重董事会依法行使高管人员聘用权积累了经验。

今年，我们一方面要按照国资委的要求继续推进，另一方面，还要研究探索中央即将出台的关于深化改革的总体指导意见和各个专项意见在集团中的落实问题。另外，在经济下行压力大、国际形势变化大的情况下，如何确保完成经营生产目标，履行集团公司的经济责任、政治责任和社会责任，增强企业活力、控制力、影响力、抗风险能力，规避政治风险、文化风险、环境风险等等，这些都是党建工作需要关注和工作的着力点。

纯正思想抓党建，激发发展的内在活力

习近平总书记强调，要特别重视思想建党。“镜子要经常照，衣冠要随时正，有灰尘要洗洗澡，出毛病要治治病。”

一是要加强学习教育。重点做好两方面工作：一方面要强化理论武装，坚定理想信念。近期，要抓好习近平总书记重要讲话和中纪委五次全会精神的学习，国资委张毅主任要求要原原本本、逐字逐句地学，要学深学透、入

脑入心。另一方面，要加强警示教育、切实有所敬畏。我们要加强教育，切实让党员、干部、广大员工特别是领导干部受警醒、明底线、知敬畏，主动在思想上划出红线、在行为上明确界限，真正敬法畏纪、遵规守矩。

二是要加强企业文化建设。各级党组织要从提高集团公司核心竞争力的高度认识和重视企业文化建设，持续加强集团已经形成的“中国节能精神家园”文化体系建设。去年我们开展的评选“最美节能人”活动很受广大员工欢迎，今年将开展争做“最美节能人”故事会活动，以十美标准为目标，以十名最美节能人为榜样，通过讲述身边的故事、发掘身边的典型、收集身边的感人事迹等方式，进一步增强员工认同感、归属感。

三是开展丰富多彩的文体活动。各级党组织要以丰富中国节能精神家园为根本目的，组织开展系列活动。举办第三届“聚创天下”员工运动会和首届羽毛球比赛；建立集团公司劳模管理体系，制定《中国节能环保集团公司劳模管理办法》，评选首批集团公司劳模；继续组织多工种、多层次、多渠道的技能竞赛、岗位练兵和技术比武；组织参加中央企业第一届档案职业技能竞赛。

严明纪律抓党建，保障发展的健康有序

集团各级企业必须把思想和行动统一到中央和国资委对反腐倡廉的形势判断和部署上来，坚定不移推进党风廉政建设和反腐倡廉工作，始终把反腐倡廉建设各项任务与集团经营管理目标紧密融合，促进集团健康发展和干部健康成长。

一是要严守政治纪律和政治规矩。集团各级党员领导干部特别是主要负责同志，要把守纪律、讲规矩摆在更加重要的位置，头脑要更清醒、标准要更高、要求要更严，要在遵守政治规矩上作表率，自觉做政治上的“明白人”。集团各级党组织要深入开展纪律监督和教育，强化对纪律执行情况的检查，增强组织纪律性，增强纪律的刚性约束。

二是要落实主体责任，强化责任追究。中央强调，坚持从严治党，加强党风廉政建设和反腐败斗

争，国有企业不能例外。集团各级党组织要增强担当意识，把这份沉甸甸的责任扛起来，紧紧抓住主体责任这个“牛鼻子”，严格落实党风廉政建设责任制，切实履行党风廉政建设领导者、执行者、推动者的职责，党风廉政建设落实情况要作为年终述职考评的重要内容。

集团各级党组织主要负责同志、经营负责人作为第一责任人，要旗帜鲜明地抓好党风廉政建设和反腐倡廉工作，领导班子成员要根据工作分工对职责范围内的党风廉政建设负领导责任，严格履行“一岗双责”，种好自己的责任田，做到守土有责、守土尽责。集团党委将根据国资委党委和纪委印发有关文件的要求，出台集团党委、纪委关于落实党风廉政建设主体责任的实施办法。

三是要持之以恒落实中央八项规定精神，坚决纠治“四风”。要在坚持中深化，在深化中坚持，继续看住一个个节点，解决一个个问题，带作风的整体转变。集团将对各企业“两方案一制度”的整改落实情况开展抽查。

要把违反中央八项规定精神的行为列入纪律审查重点，作为纪律处分的重要内容，对顶风违纪者所在企业党委、纪委进行问责。要严格落实中央关于厉行节约、公车配备、公务接待、企业领导人员履职待遇和业务支出等规定，集团将按照国资委的要求对这些规定的贯彻落实情况开展专项监督检查。

要贯彻落实国资委纪委书记强卫东在中央企业反腐倡廉工作报告中部署的重点工作，编制集团年度纪检监察重点工作，着力抓好廉洁从业。今年集团将加大巡视工作力度，扩大覆盖面与突出重点相结合，对所有近几年尚未巡视的企业开展巡视，结合实际适时推进专项巡视，以点带面推动全系统加强反腐倡廉建设。

四是要严格落实中央企业纪律检查体制改革任务，严肃执纪问责。集团党委和各级党组织要按照《中央企业纪律检查体制改革实施方案》要求，认真落实“强化上级纪委对下级纪委领导，查办腐败案件以上级纪委领导为主，各级纪委书

记、副书记的提名和考察以上级纪委会同组织部门为主”等改革举措，结合企业实际落实党的纪律检查工作受同级党委和上级纪委双重领导体制具体化、制度化意见。各级党组织要加强对反腐倡廉工作的统一领导，各级纪检监察机构要突出纪律审查重点，深入推进转职能、转方式、转作风，严肃查处违纪违法行为，建设忠诚、干净、担当的纪检监察队伍。

聚焦班子抓党建，打造支撑发展的人才队伍

以领导班子建设为龙头，培养专业化、高素质人才队伍，是落实人才强企战略的重要举措，更是党建工作的重要职能，必须摆在突出位置。

一是要组织对各二级公司领导班子和后备干部进行考察调研。强化政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好的“四好”领导班子建设，建立后备干部名单，着力打造高素质领导人才队伍。各二级公司要坚持正确的用人导向，进一步完善选人用人程序、标准，形成风清气正、人才辈出的生动局面。

二是要推动人才强企战略落地。坚持“科技+人才”双轮驱动，夯实集团发展的内劲支撑。推动人才强企战略落地贵在持之以恒、久久为功。因此，集团各级党政领导要牢固树立“人才强企”理念，认真落实集团人才工作目标，强化人才目标责任考核，监督检查责任书指标完成情况，实现考核指标有分解，考核责任有落实，考核过程有监督，考核结果有应用的闭环运行体系，不断强化各级党委的主体责任。

三是要深化人才体制机制创新。要依靠体制机制创新最大程度地释放人才的活力，充分发挥市场在人力资源配置中的决定性作用，深化“管理人员能上能下，员工能进能出，薪酬能增能减”人事制度改革，并在年内取得突破。要重点做好市场化选人用人，建立健全科学、公正、公平、高效的职务职级晋升体系。实施市场化绩效与薪酬改革，推动激励约束机制的再造与优化，

更好地激发广大干部职工的工作积极性和价值创造力。

四是要构建大人力资源管理体系。充分发挥集团公司顶层设计作用，建立健全标准统一、上下协同、点面平衡的“大人力资源”管理体系。统一全集团在人才选拔、评价和激励方面的标准，逐步建立“有能者委以任，有功者授以禄，能者上、平者让、庸者下”的人才激励约束和正向流动机制。通过建立统一的人才标准和操作规则，促进集团各层级优秀人才的脱颖而出。

五是要系统做好人才队伍的培养。选拔人才、培养干部是集团各级党委的首要责任，集团各级企业一定要坚持广纳贤才、要不拘一格选拔人才。特别是要加强对战略领军人才、高级管理人才、科技研发人才的引进与培养。同时要切实发挥聚容学院的平台作用，坚持以领导力建设与开发为重点，做好“青苗-青松-青山-青云”四个班次的开班与轮训工作，为集团发展培养和储备专业人才。

群策群力抓党建,汇聚发展的强大合力

党建工作是一项系统工程，必须集思广益、齐抓共管，才能取得更好的成效。集团领导齐心协力抓党建给大家作出了榜样。目前，从中央和国资委要求看，应该说是迎来了党建工作的“春天”，各级要破除“抓党建费时费力，影响抓发展精力，成效难体现”等片面认识，强化主动作为的意识，努力形成党委抓、书记抓、党员干部抓、一级抓一级、层层抓落实的局面。

一是职能部门要加强指导。要紧跟经营工作发展调整步伐，针对不同单位实际情况，加强分类指导和工作督导，确保集团公司和集团党委意图的落实。要围绕全面贯彻落实中央5号文件精神，制定完善相应的制度规定，把党建工作从“软约束”变成“硬指标”。要突出

服务型、创新型党组织建设，切实把党的最新理论转化为分析解决问题的工作方法，转化为领导干部的行为准则，转化为推动发展的具体措施。

二是各子公司要主动作为。针对党建工作中存在的突出矛盾和问题，创新方式方法、拓展内容手段、务求取得实效。特别是在融入中心工作、党委中心组学习、民主生活会质量、基层党组织建设、群众喜闻乐见的文体活动等方面加强探索，力求摸索出一套行之有效的办法，努力提升党建工作的群众认可度和质量层次。

三是广大员工要积极参与。要鼓励员工积极参与集团科技创新，在创新创业上取得新的成效。要引导员工积极参加集团公司和各二级子公司组织的专业技能竞争，全面提高能力素质。要组织积极开展群众性的小发明、小创造、小革新，广泛开展“我为公司献一策”等活动，依靠职工群众办企业。

四是各级组织要接受监督。各级党组织要畅通两个渠道，一个是建言献策渠道，一个是批评监督渠道。要建立完善职工代表大会制度，要善于引领群众、坚决依靠群众，努力做到各级党组织和党员、干部的表现交给职工群众评判，职工群众的诉求无障碍地表达，努力营造风清气正的内部环境。

持之以恒抓党建，打牢发展的组织基础

党建工作是基础性、长期性工作，必须要一以贯之、常抓不懈。

一是基础性工作要突出重点。党委班子建设上，要突出抓学习、谋中心，树形象、促团结，严格党内组织生活等重点，各二级公司中心组学习全年不得少于6次。各单位要按照集团党委部署，尽可能在10月底之前召开；支部建设上，凡具备条件的基层单位都要建立党支部，要突出选准配强支部书记、落实组织生活

制度、强化支部自建能力等重点；党员队伍建设上，要突出理想信念、道德底线、党性原则等重点，切实把组织建设强、队伍带过硬。要继续抓好“责任明晰化、工作流程化、操作规范化、绩效可量化”的标准化建设，集团将统一制发党建标准化工作手册。

二是全局性工作要用心用力。对集团发展战略规划、年度工作和专项工作规划等，要认真研究上级部署要求，深入调研下属单位情况，结合实际拿方案。谋划指导工作，要多想一想社会是不是关注，上级是不是认可，基层是不是需要，员工是不是买账，防止闭门造车、拍脑袋决策。

三是经常性工作要扎实细致。对党内统计、组织关系转接、团员统计、离退休员工统计等数据信息的收集，要善于运用信息平台，提升工作效率。对各单位网站中党群工作、企业文化、社会责任等板块的日常管理工作，要加强维护更新，努力打造具有自身特色的党建工作平台。

改进作风抓党建，保证发展的实际成效

党建工作不容易显山露水，必须以好的作风抓落实。

一是要用好作风树集团好形象。各级党组织作风越实，集团员工的心离我们就越近。教育实践活动以来，集团各级党组织在改进作风上下了很大气力，整改落实力度空前，取得成效实实在在，但存在问题也不容忽视。年终征求各二级子公司对总部的意见建议，反映了一些问题和不足，需要引起高度重视和反思。

二是要努力实现作风好转新常态。作风建设永远在路上，必须抓常、抓细、抓长。各级党组织要把作风建设紧紧抓在手上，持续抓好各项整改任务的落实。领导干部要从我做起、从小事做起，坚守正道、弘扬正气，及时跟进解决作风建设方面出现的新情况新问题，做到掌握情况不迟钝、解决问题不拖延、化解矛盾不积压，不断改进思想作风、工作作风、领导作风、生活作风，使集团风气真正实现持续好转。

三是要以务实作风打造集团发展品牌。中国铁

能“人文、绿色、科技、创新”的品牌形象，需要务实、高效、精准、细致的作风保证。集团公司的品牌是集团核心竞争力、公司软实力的重要组成部分，要持续关注客户利益、需求和变化，实施品牌规划、管理和传播，通过内强素质、外树形象，使集团各单元和每个员工都成为企业品牌的坚强支撑和有效载体。

尊重规律抓党建，实现发展的总体目标

党建工作要取得成效，必须顺应企业发展内在规律，融入中心、主动作为。

一是要把握认识规律。各级党组织要通过纵向横向比较，定性定量分析，深化对党建工作规律的认识。要把继承传统和改革创新结合起来，把总结自身经验和借鉴兄弟单位经验结合起来，增强党建工作的系统性、预见性、创造性和实效性，切实把党建工作集中到推进战略目标落地上来，集中到发挥党的政治优势和组织优势上来，集中到保持和发展党员干部先进性和纯洁性上来。

二是要把握实践规律。着眼发挥党组织把方向、参与决策，带头执行、监督落实，服务群众、促进和谐的作用，积极探索促进集团公司战略目标实现的方法路径。要围绕中心做工作，进入管理起作用，把党建各项工作融入规划实施全过程，融入经营管理全要素，融入创新创业全方位，切实促进中心、起好作用。

三是要把握思维规律。强化战略思维，切实增强战略谋划能力、科技创新能力、风险管控能力和资本运营能力。强化创新思维，充分盘活现有资源，在打造企业核心竞争力、研判市场形势、创新商业模式、搭建融资平台、拓宽经营渠道等方面拿出新举措、实现新突破。强化底线思维，坚持以问题导向、底线思维指导工作，防止决策盲目性、随意性。强化辩证思维，对国家政策的调整、未来市场的动态、企业发展的走向加强研判，切实为实现集团公司总目标提供强大智力支撑和坚强组织保证。（摘录自李文科书记在集团公司2015年工作会议上的讲话）





新常态 新机遇 新动力 为完成三年任期目标打好攻坚战

■ 集团公司总经理 王彤宙

本次会议的主要任务是：深入学习贯彻党的十八大、十八届三中、四中全会精神和习总书记系列重要讲话精神，认真落实中央经济工作会议和中央企业负责人会议部署，总结2014年工作，分析“新常态”下面临的形势和挑战，安排部署2015年主要工作。

2014年主要工作回顾

2014年，在国资委和董事会的正确领导、集团党委的有力保障、监事会的监督指导下，集团公司紧紧围绕2014年确定的“12357”工作思路，深入推进转型升级、管理提升、作风建设三大任务，始终坚持突出主业、突出管理、突出创新，抢抓机遇，

锐意进取，质量效益稳步提升，各项工作取得可喜业绩。

2014年，集团公司营业收入、利润总额分别同比增长19.5%、16.1%，分别优于中央企业平均水平15.7和11.9个百分点；实现净利润、归属母公司净利润，分别同比增长19.1%和84.4%。经济增加值同比增长43.3%。集团资产总额、所有者权益，分别同比增长17.3%和7.9%。

对比上年初目标和上年情况，有以下几个特点：

一是全面完成保增长任务。对照国资委和董事会下达目标，利润总额完成145.3%，EVA值完成189.4%，成本费用总额占营业收入的比重优于考核指标0.01个百分点。在经济下行压力加大的大背

景下，集团上下迎难而上、奋力拼搏，打赢了一场保增长攻坚战。

二是盈利结构发生可喜变化。集团主营业务收入增幅高于成本增幅1个百分点，成本费用利润率7.5%，优于央企平均水平1.6个百分点；营业利润同比增加2.2亿元、增长9.5%；利润总额中营业利润和营业外收益的比例是70:30，比上年65:35的结构更趋优化。

三是综合效益更趋集中。二级子公司中，收入超10亿的12家，利润总额过亿元的13家，归母净利润过亿元的7家，分别比上年增加2家、2家和1家。

四是节能减排成果显著。集团系统生产“绿色电力”92.3亿千瓦时，同比增长18.1%，相当于减排二氧化碳738万吨、节约标煤296万吨。固废处理量607.2万吨，同比增长25.8%；污水和工业废水量5.5亿吨，同比增长14.9%，COD总削减量12.6万吨，为中央企业顺利完成节能减排目标做出了重要贡献。

2014年主要工作完成情况

2014年初，集团公司印发年度工作要点，涉及重点工作12类69项。截至年底，较好地完成了全年的主要工作。

战略落地持续推进

坚持战略目标不动摇，强化战略执行和落地。一是滚动修编《2014-2016年战略规划》。集团和各子公司形成了战略规划逐年滚动调整的工作制度。编制集团品牌战略规划，初步描绘出集团系统“品牌树”。二是以商业计划行动推动战略落地，持续构建“战略规划—年度目标—年度计划—年度预算—绩效考核”的纵向闭环体系和“围绕年度目标，各层级协同落实”的横向关联机制；组织子公司运用经营预算分析法，编制经营预算、投资预算、财务资金预算“三位一体”的全面预算方案。组织总部部门编制年度任务书，督查董事会决策落

实情况。三是围绕战略实现加强政策研究。组织开展资源循环利用产业、建筑垃圾资源化利用、危险废弃物处理等专题研究，提出前瞻性发展思路；编发《政策与市场动态》，关注产业动态，深入解读政策；咨询公司为国家有关部委编制的《国家重点推广的低碳技术目录》、《重大节能技术与装备产业化工程实施方案》、《燃煤锅炉节能环保综合提升工程实施方案》均已正式发布。

发展模式持续创新

以提供节能环保综合解决方案为导向，集成集团业务协同式发展。

一是“综合解决”拓展新区域。发布专业化发展和区域化经营、向服务型转型、产业链协同三个指导意见，颁布节能减排和环境治理综合解决方案白皮书。新签订战略合作协议22份，重点推进了与福建、贵州、安徽蚌埠、广东汕头、江西上饶、陕西延安等省市，中国建材和山西潞安等大企业集团的合作。其中福建省8个项目涉及固废、危废、污泥、内河治理等领域，总投资规模约20亿元。

二是“内部协同”增创新优势。推动子公司加强产业链协同，实现集团利益最大化。六合天融与水务发展公司以“城市水务+水系流域治理”模式合作开拓市场；中地集团协助太阳能公司、六合天融在马里、吉尔吉斯斯坦等国跟踪项目；新材料公司在四川、福建、天津等项目与中地集团合作；咨询公司与建筑节能公司成立城市节能专家工作组；中节能实业公司组织召开区域协同座谈会。

三是“重组整合”取得新进展。分别完成了资本运营业务和绿色建筑业务资产的重组方案，制定了绿建业务板块发展规划。重庆公司启动施凯燃气注入百宏实业，启源装备完成董事会调整换届，为持续发展打下良好基础。

主业质量持续提升

引导子公司突出主业、聚焦专业，提升质量

效益。

一是发挥考核导向作用。制订二级公司任期业绩考核办法和新的企业分类标准，印发针对三、四级企业的业绩考核指导意见，引导子公司围绕主业发展、围绕质量效益下功夫。

二是着力提升经营质量。深入开展降本增效行动，二级公司业务招待费同比压缩幅度均在10%以上。遏制两金占用快速增长势头，集团一般竞争性行业应收账款年末同比下降0.9%，优于上年3.8个百分点。加快低效无效资产处理，重庆公司、中环水务公司、资产公司、科技公司、新材料公司都取得较大进展。

三是持续增强主业实力。中环公司新增固废处理规模10280吨，新近并购的6个项目经营利润同比大幅增长。太阳能公司在建和并网装机总规模达到1700兆瓦，保持了国内单体公司装机规模和经济效益第一。六合天融公司完成首例环境监测PPP项目，福建尾矿渣再生项目、包钢烧结机脱硫项目，分别是国内首例和国内最大。建筑节能公司总供能规划面积超过1.5亿平方米，项目遍及14个省市及地区，确立了南方区域建筑能源供应的龙头地位。

基础管理持续夯实

以标准化年活动为契机，进一步加强基础管理工作。

一是开展标准化年活动。围绕集团总部、二级公司、试点企业三个层面，针对生产运营、管控体系等11个方面，开展标准化活动；创新管理视图分析法，组织开展启动会、训练营、标杆现场会、现场验收会等系列活动，累计培训人员超过2000人次；活动取得阶段性成果。

二是持续加强基建管理。开展基建管理标准化，完善基建管理制度体系；加强项目成本管控，审减资金15.01亿元；加强基建项目考核，开展完工未决算项目专项检查，清理完工待决算项目40个，全年完成决算项目23个。

三是强化法律风控管理。组织重大项目和重要决策风险论证，规范风险管理评估；新增制订和修订规章制度48部，形成17类240部有效规章制度；在香港成功注册“中节能”11个类别，取得境内外注册商标175件。

四是加强安全生产管理。编制集团公司2015-2017年安全生产规划，启动安全生产标准化体系建设，推动安全生产合规性建设，将承包商管理纳入集团公司安全管理体系，全面开展主要负责人安全承诺和个人安全行动计划活动；开展安全生产应急演练，组织各类安全生产培训，累计培训700多人次；开展安全生产大检查、专项检查，累计排查隐患260余项。

五是加强内部审计监督。对集团系统低效无效资产、应收账款、存货进行专项审计调查，首次开展了集团系统全面内控评价，对江西公司、水务公司5个项目进行专项审计，开展二级公司主要负责人离任和任中经济责任审计，推进审计监督整改。

六是扎实推进信息化工作。按照“健体系、强基础、出亮点、重实效”的思路，开展信息化机构“三明确一配置”工作，初步建立了“集团总部—二级公司—三级公司”的信息化组织体系，召开集团公司首次信息化工作会，完成集团统建系统年度建设任务，探索总结出信息化项目建设的有效路径和方法。

财务资运持续强化

加强集团化财务管控，统筹集团财务资源，资本运作取得新成效。

一是财务结构不断优化。发挥资金平台和财务公司作用，降低银行信贷比例，开展资金内部调剂，资金集中度不断提高；2014年累计减少对外融资96.98亿元。

二是融资渠道不断拓展。对照年初筹资目标，全集团筹资净增额同比下降21.8%。其中：贷款筹资同比下降28.8%；通过其他途径筹资同比增长48%。集团被评为“中央企业财务决算先进单位”，持续

保持3A级最高信用评级。

三是资本运作步伐加快。节能风电正式登陆上证主板，成为国内风电A股上市第一家。领航科技成功登陆新三板。万润公司取得证监会增发批文；太阳能公司、六合天融积极推进上市前期工作；天津公司与香港公司组建融资租赁公司。集团与国新国际、复星集团、中金公司建立了资金引进渠道，在创新资本运作上取得积极进展。

双轮驱动持续深化

坚持科技和人才双轮驱动，夯实集团发展的支撑。

在科技创新方面。健全科技管理和技术研发体系，设立科技委环保专业技术委员会，中研院明确发展战略、加快技术研发能力建设，建立工业废水和工业节能技术研发平台。加大技术联合开发和引进力度，形成环保技术谱系、污水处理同步除磷脱氮技术、环境污染监测预警和应急技术等一批重要成果。加大科研项目开发，立项17个科技创新项目，申请承担各类政府科技计划7个，获得科研经费近1000万元。全年完成科技投入7.32亿元，建立32个科研机构，获得专利授权230项，省部级奖励27项，制订国家和行业标准27项。在中央企业专利排名中，集团由73名上升至57名。新材料公司整合资源成立工程技术研究院和绿色建筑、节能建材和建材装备三个研发中心；风电公司构建了满足风电场全生命周期技术需求的前期开发、工程建设、生产运维技术支撑体系；中环公司开展7项垃圾处理技术研发，完成2家高新技术企业认定。

在人才建设方面。全年新引进、培养高端领军人才6人，员工培训总时数同比增加15.4%；开展人力资源标准化工作，制定和修订重大事项审批细则等10余项制度；加强人工成本监督与管理，建立工资增幅与效益增长的联动机制；构建特色培训体系，推进聚容学院能力建设，完成“蓝天计划”培训体系实施方案，开展三期贯彻

习近平总书记系列重要讲话集中培训，开展基层班组长、一线员工技能等专题培训，人才开发培育机制进一步完善。

党群纪检工作持续加强

一是党建工作有声有色。集团党委不断强化政治核心作用，召开了集团第一次党代会，选举产生了集团第一届党委、纪委，完成了教育实践活动“两方案一计划”各项整改任务，两次被国资委确定为教育实践活动经验交流单位。

二是群团工作丰富多彩。成立集团总部工会，开展工会干部、基层班组长培训；举办员工运动会和员工技能竞赛等活动，员工经济技术创新工作受到国资委领导充分肯定；召开集团第一次团代会，开展纪念“五四”系列活动，参与承办团中央“京津冀晋蒙青少年增绿减霾共同行动”等活动。

三是党风廉政建设扎实推进。以落实两个责任和实现“三转”为重点，健全集团惩防体系建设实施办法，逐级签订党风廉政建设责任书；组织召开落实中央八项规定精神专题会议，开展反腐倡廉主题教育活动，参加人数8760人次；分别对4家企业开展了巡视、对5家企业开展了物资采购效能监察工作；组织三期纪委书记和纪检骨干集中培训；完善信访举报制度，全年信访处理率100%。

一年来，集团公司按照中央和国资委关于全面深化改革的部署要求，积极探索重点领域的改革。集团公司作为国资委落实董事会职权改革试点单位，成功组织集团公司副总经理内部公开竞聘，这是集团公司按照现代企业制度要求，对创新中央企业领导人员选拔任用机制、落实董事会选人用人权的一次积极探索，更是中国节能自身深化改革、加强人才工作和干部队伍建设、促进集团健康发展的内在要求。作为国资委试点改革启动后的第一家中央企业，这项工作得到了国资委的高度关注、全程指导和充分肯定。同时，我们还围绕探索长效激励约束机制、开展混合所有制改革进行了专题调研，为下一步深化改革做了积极的准备。

一年来，企业文化和社会责任建设成效显著，集团在节能环保领域的影响力号召力显著提升。开展“寻找最美节能人”活动，出版《最美节能人系列报告文学》，受到中央有关部门和国资委高度肯定；向福建、河南、广西等地捐资助学、扶贫济困，累计捐赠财物300万元以上，集团被评为河南省扶贫开发工作先进集体，集团社会责任报告进入国资委权威评级机构“领先”阵营，社会责任发展指数排名位列国有企业百强第21名。集团领导班子亲力亲为，利用各种场合开展“高端营销”。特别是小康董事长，充分发挥全国政协委员建言献策优势，多个提案和建议得到中央领导高度关注和认同，荣获新华社“中国能源影响力人物”；国家有关部委聘请董事长担任领衔专家之一，参与编写《中国政府第三次气候变化国家评估报告》；集团成功联办国际节能环保技术装备展示交易会。新闻宣传“借势发力”，组织开展集中宣传、专题宣传和主题展览，信息采用在央企中排名第18位，连续三年荣获品牌中国“华谱奖”。

面临的形势与挑战

目前，中国经济发展进入新常态，经济增长由高速转为中高速，发展由中低端水平迈向中高端。同时，生态文明建设、保护环境也进入了一个新常态，用制度保护环境，激励与约束并举的环境保护的长效机制正在形成。在新的一年里，我们要认识新常态、适应新常态，研判节能环保新形势。在“新常态”大背景下，节能环保产业也呈现出规律性的发展趋势。

一是涉及行业广、细分专业多、产业依附性强的特点更加明显。“新常态”下，“模仿型排浪式消费阶段基本结束，个性化、多样化消费渐成主流”。节能环保市场将会进一步细化，业务领域将会进一步细分，客户要求将会进一步提高，同时，市场条块分割的状况在短

期内难以根本改变。“新常态”下，“经历了30多年高强度大规模开发建设后，传统产业相对饱和”，节能环保业务将会更加频繁、更大程度地受到传统产业调整的影响。

二是节能环保产业政策导向型特征更加明显。

“新常态”下，“环境承载能力已经达到或接近上限，必须顺应人民群众对良好生态环境的期待”，“要通过发挥市场机制作用探索未来产业发展方向”。一方面，国家将会在产业、财政、金融、税收等方面加大政策支持，从而形成新的细分市场，创造出新的市场空间；另一方面，作为准公益性行业，政府将会在市场准入、定价机制等方面进一步加强监管。

三是节能环保产业的技术引领趋势更加明显。

“新常态”下，“要素的规模驱动力减弱，经济增长将更多依靠人力资本质量和技术进步，要让创新成为驱动发展新引擎”。科技创新在节能环保产业的重要性将更加凸显。

四是节能环保产业的投资带动趋势更加明显。

“新常态”下，“传统产业相对饱和，但基础设施和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资机会大量涌现，对创新投融资方式提出了新要求，要善于把握投资方向，消除投资障碍，使投资继续对经济发展发挥关键作用”。

通过分析这些产业发展趋势，我们要清醒地看到面临的严峻挑战。

一是市场的挑战。国家对生态文明建设的重视程度越来越高，大力发展节能环保产业的一系列政策措施和行业标准也如雨后春笋般出台。面对这个前所未有的市场机会，是否有足够的能力去把握。过去市场竞争主要靠规模和价格，现在市场竞争正在转向质量性、差异化为主。这也要求我们把握节能环保市场供求关系的新变化，积极发掘和培育新的更多增长点。

二是战略定位的挑战。新常态下，国家对节能环保产业的要求更高，作为节能环保领域唯一的中央企业，我们必须承担起“国家队”的责任，做强做优做大，争做世界一流，提高国际竞争能力。

我们已经确定了“打造节能环保领域具有国际竞争力、世界一流的科技型服务型产业集团”战略目标和定位，但是深入分析起来，我们离这个战略定位还有很大差距，短期内实现爆发性增长的难度很大，我们在业务结构、资产结构、管理体系上都还有很大适应空间。

三是科技和人才的挑战。新常态下，要素驱动、投资驱动将逐渐转向人才驱动、创新驱动，各类所有制企业都在采取各种手段抢占行业高端人才，引进或自主研发新技术，对我们技术创新和人才建设提出了更大挑战。

针对以上机遇和挑战，我们必须更加重视战略管理，坚定战略选择，加快培育核心能力；更加注重加强政策研究和行业研究，提前布局，抢占先机；更加注重突出主业、聚焦专业，加快打造专业化子集团，更好地满足市场需要；更加注重加强技术创新和人才培养，更加注重创新商业模式，加快提升核心竞争能力。

2015年工作思路与主要安排

2015年是“十二五”规划的收官之年，是全面深化国有企业改革的关键之年，同时也是集团公司任期业绩考核的最后一年，做好今年的工作十分重要。

工作思路

认真贯彻落实十八大、十八届三中、四中全会精神，按照中央经济工作会议和央企负责人会议部署，继续围绕“转型升级、管理提升、作风建设”三大任务，突出主业、突出管理、突出创新，以保增长为中心，以提质增效为主线，以提高执行力为保障，加快管理创新、科技创新、商业模式创新，确保完成2015年度考核指标和三年任期目标，为打造世界一流的科技型服务型节能环保产业集团而努力。

十项重点工作任务

坚持战略引领，全面提升战略执行能力

坚持“世界一流的科技型服务型节能环保产业集团”的战略定位，完善战略管理闭环体系，全面提升战略执行能力。

一要继续深化战略规划。组织编制2015-2017年三年滚动规划，继续开展产业地图研究，扩大二级公司战略评价工作。

二要加强政策性研究。进一步加强对国家现有政策的研究，用好、用足国家政策；以打造“国家级节能环保智库”的目标，加强核心主业领域政策前瞻性研究；继续向国家部委争取各类补助、资本金支持。

三要强化投资导向。以优化结构、突出主业、长短结合为原则，严格投资门槛管理，确保集团资源向高效益、高附加值业务倾斜，强化总部投资管控能力，提高投资决策科学性，严格执行投资预算，健全全过程管理体系，落实项目责任制，加强项目后评估。

四要继续开展商业计划行动。以经营计划书、年度任务书为抓手，建立定期报告制度；与全面预算管理深入结合，调整预算管理信息系统，继续健全“战略规划—年度目标—年度计划—年度预算—绩效考核”的纵向闭环体系和“围绕年度目标，各层级协同落实”的横向关联机制。

做强做优做大主业，提高市场竞争力

坚持“4+1”主业定位，坚持“突出主业、聚焦专业、争创行业一流”，加快打造专业领域龙头企业。

一是节能板块。走专业化发展道路，提升科技水平和服务能力，以轻资产带动优质重资产，提升在集团主营业务收入中占比。工业节能公司要研究自主技术带动产业发展的模式，强化重大项

目投资前期论证，加强存量资产管理，妥善化解应收账款风险。科技公司要坚持节能服务的轻资产模式，加强科技创新，提升核心竞争力和发展质量。建筑节能公司要深化建筑节能服务模式研究，以轻资产带动优质重资产发展，打造服务品牌，抢占高端市场，适时对接资本市场。中节能实业公司和新材料公司要加大对市场变化和政策调整的研究，明确发展思路，调整战略规划，提升战略执行的定力，加强绿色建筑产业的技术创新和集成能力，保证公司健康可持续发展。

二是环保板块。以提升企业运营质量和经济效益为目标，加强短板管理，夯实经营基础，力争行业领先。中环公司要继续聚焦主业，加强基础管理，布局行业高端产业链，构建固废综合处理能力和综合服务能力，打造成为国内既是最大又是最优的固废处理公司。中环水务要理顺法人治理和股权结构，调整发展思路，加快发展速度，推进资产重组工作。水务发展要坚持抢占优质水务项目不动摇，审慎开展并购业务，提升工程设计和服务能力，加强基础管理，创新业务发展模式和融资方式。江西公司要进一步完善、优化、创新现有的合作模式，深耕江西水务市场。六合天融公司要坚持轻资产发展模式，加强模式创新和技术创新，抓住环境监测和烟气治理的市场机遇，布局产业链高端，全面提升服务市场的能力和水平。大地公司要坚持高端市场定位，创新服务模式，引领需求，稳妥推进混合所有制改革，大力加强公司资质管理，提升市场准入能力。

三是清洁能源板块。巩固先发优势，持续提升规模实力，努力保持行业发展前列地位。风电公司要坚定行业领先的思路，充分利用上市平台，加快发展步伐，深度挖掘产业链的价值。太阳能公司要坚持“行业第一”的定位，加大市场开发力度，发挥标准化标杆示范作用，全面推进标准化管理，加强核心技术的研发和储备，完善治理结构，确保上市。

四是资源循环利用板块。抓住机遇，快速布

局，加快发展。新时代集团要夯实战略定位，做强国内国际两个市场，在资源循环利用上实现突破，加快大健康产业体系建设。重庆公司要聚焦主业，利用好上市平台公司，盘活存量资产，处置非主业资产，实现主业转型的突破。天津公司要充分发挥公司在废旧资源领域的贸易优势，集成资源循环利用技术，搭建资源循环利用业务平台，推进新的战略定位实现。万润公司要充分依托资本市场、自身技术积累和集团公司的节能环保产业优势，完善技术储备，坚持“走出去”和“引进来”相结合的战略方向，快速做大做强。绿碳公司要加快发展速度，提高基础管理水平，尽快完成试点项目，形成可复制的盈利模式，在有机废弃物处理领域形成具有自主知识产权的技术和产品，形成整体产业链竞争优势。

五是综合服务板块。积极跟上集团战略发展步伐，提升为集团发展保驾护航的能力。中研院要搭建集团公司科技研发、引进、集成、评价的科研体系，推动集团和专业子公司层面的科技创新联动，掌握一批具有自主知识产权的核心技术，构建节能环保整体解决技术方案能力。中地集团要服务于国家战略，以国际工程为核心，抓住“一路一带”新机遇，加快发展；同时要调整市场布局，带动集团其他专业子公司“联合出海”。国际工程公司要服务集团主业，将公司打造成节能环保工程解决方案的龙头企业，培育发展的新模式、新能力、新增长点。四冶公司要坚持“大客户、大市场、大项目”战略，加强自身能力建设，正确处理和解决历史遗留问题，调整业务结构，努力做优做强。财务公司要进一步提高集团内金融服务能力，以提高资金集中管理率为目标，提高资金资源配置效率，优化财务结构与运行机制，健全风险防控体系，争做国内优秀财务公司。咨询公司要树立大数据、互联网思维，加强专业化能力建设，助力集团公司市场开拓，占领行业制高点，成为中国节能环保行业咨询的领先企业。资产公司要加快整合和盘活资源，创新资源整合模式；加大存量资产处置力

度，把有限资源集中到节能环保主业上来。资本控股公司要加快平台打造，尽快完成公司组建，以创新融资、产融结合为目标，服务集团做优做强做大。香港公司要推进投融资平台建设，充分发挥香港的融资和产业整合优势，为集团发展提供服务；深入研究中国地能发展模式，推进中国地能快速发展。

坚持市场导向，扩大市场占有率

以市场需求为导向，调动各方积极性，抢抓市场商机。各二级子公司都要分析研究本行业竞争关键要素，明确公司市场定位和市场布局，创新商业模式，培育和打造市场竞争力。

一要健全市场开发体系。健全集团总部、二级公司、三级公司为一体的市场开发体系，建立市场开发协同平台，鼓励和规范子公司与集团内外部资源以市场化手段开展多渠道、多方式、多领域合作。

二要建立资格准入体系。以“打造专业子集团”为目标，建立完整、配套的市场准入资格体系，加快专业化发展和市场准入资格的建设相协同，组织并落实市场准入资格申请、升级计划。

三要建立健全内部协同机制。以打造节能减排和环境治理综合解决能力为目标，在内部协同指导意见的基础上，进一步健全内部协同制度；按照市场化合作为主，行政手段为辅的原则，加快培育和使用集团内部资源。

四要加快推广综合解决模式。继续加强与部委、省市、大型企业的战略合作，按照“大市场、大业主、大项目”的思路，明确重点城市、重点领域和重点企业，为一个区域、一个企业、一个行业、一个建筑群，提供节能减排和环境治理综合服务。

五要继续做好国际化经营。抓住国家“一带一路”战略带来的新机遇，掌握国际化经营规律，切实发挥中地集团海外旗舰的作用，支持新时代集团、国际工程公司拓展海外市场，尽快打

造出一批年营业收入超过3亿美元的重点区域。

坚持提质增效，全面提升发展质量

要大力推进集团公司经营形势持续好转，坚持价值思维和效益导向，强化过程控制，紧紧扭住关键环节、关键指标，有效运用对标管理和精益管理方法，促进企业经济效益的持续提升。

一要继续开展对标管理与对标考核。将对标考核结果纳入年度与任期考核范围。

二要抓好“压降清控”。开展压成本、降费用、清欠款、控库存活动，进一步削减业务招待费、会议费，加大两金占用清理，全面清理子公司与总部之间、子公司之间的产权关系和往来账款。

三要加大低效无效资产处置力度。按照“不消灭企业亏损，就消灭亏损企业”的思路，对全系统低效无效资产进行认真梳理，明确目标、进度、责任主体和奖惩机制，在确保生产安全、队伍稳定的基础上，加快推进。

四要坚守安全生产红线。召开安全生产会议，加快安全标准化建设，以合规性管理、风险管理、事故管理为突破口，创建统一规范、简明务实的安全生产管理体系；落实各级企业安全培训主体责任，做好分层次培训，提高各级人员的安全意识和防范能力；按照“三统一、一严格”要求，继续强化承包商安全管理。

全面推动基础管理，提高管理效率和效益

一要全面深化标准化年活动。按照“2014年是启动之年，2015年是深化之年，2016年是巩固之年”的整体考虑，继续开展标准化活动。按照“分层、分类、全覆盖”的验收原则，开展好2014年度验收工作，营造高标准、严要求、精益求精的活动氛围，形成你追我赶、争先恐后的良好局面；组织召开年度工作总结表彰大会，总结工作，表彰先进，交流经验，部署安排；按照“全面推进、重点深化”的思路，继续围绕三个层次

十一个方面，开展好标准化活动。

二要强化审计监督。围绕落实经营责任，实现经济责任审计全覆盖；坚持问题导向，加强对重大经营事项的专项审计，突出对重点业务领域、重点事项和重大经营风险的审计监督；深入开展内控评价和项目后评价工作，强化问题整改，健全责任追究工作机制，切实提高审计监督工作的独立性和权威性。

三要提高抗风险能力。继续做好风险评估、专项风险管理、内控标准化建设工作，建立集团公司风险预警机制，按照股权比例提供对内担保，严禁对外担保，严格反担保措施，防范整体债务风险。

四要扎实推进信息化工作。按照“健体系、强基础、出亮点、重实效”的思路，开展二级公司信息化工作测评；坚持“两化”融合，把标准化和信息化相融合，以解决信息沟通和共享作为突破口，按照“统一建设、全系统使用”的思路，实现内网门户、数据仓库、视频会议、移动办公等系统上线；加大统建系统在全集团的推广使用力度，扩大覆盖面，提高使用率；结合标准化活动成果，稳步推进业务管理信息化。

五要提高工程建设质量。建立全过程的基建管理体系；规范采购和招投标管理，严格开工标准，优化建设方案，合理安排投产时序，强化造价控制，开展基建项目专项考核；推广造价指标体系，编制工程造价管理手册，注重协调项目各方关系，提高工程管理水平 and 项目投产质量。

六要全力打造法治央企。结合“六五”普法工作，深入开展全员法制教育，营造依法合规、诚信经营的法治文化氛围；以法律管理能力和履职能力建设为着力点，落实法律管理标准化，强化法律三项审核，加强总法律顾问制度建设和法律专业队伍建设，推进企业法治建设和法律风险防范体系建设。

创新财务管理和资本运营，提高企业运营能力

财务管理和资本运营是优化资源配置、实现资

本增值、提高效益的重要手段。要加大资本运营和财务管理创新的工作力度，持续提升集团公司盈利能力、抗风险能力和可持续发展能力。

一要积极开展资本运作。继续推动有条件企业的上市工作；利用已有上市公司平台，推动系统内业务、资产、资源整合和重组；加强资本运营管理，提高市值管理水平；搭建存量资产资本运营平台，构建集融资租赁、产业基金和活化存量资产的运营体系。

二要提高财务管理水平。继续推进落实企业资本及产权关系，理顺财务结构，理清账务处理，提高财务管控水平。

三要加强资金集中管理。充分发挥财务公司作用，实现集团内资金资源整合与宏观调配，提高资金使用效率，建立内部评级授信制度，资金集中度原则上要高于70%，资金集中管理水平要与业绩考核挂钩。

四要继续优化全面预算管理体系。深化年度目标、经营计划书、预算方案“三位一体”的全面预算编制体系；继续完善经营预算分析法，制订预算管理考核制度，实现闭环管理。

坚持双轮驱动战略，加快转变发展方式

一要强化科技创新。坚持市场和需求导向，瞄准重大、核心、关键、共性问题，聚焦业务和战略目标。继续完善“一二三四”科技管理体系，组建科技委资源循环利用专业技术委员会，进一步发挥中研院作用。充分利用先进环保技术与装备协同创新中心平台开展技术合作。开展中研院第二批分院申报工作，加快建立紧密的总院-分院合作关系。组织召开集团公司科技大会。完善科技业绩考核制度，体现有奖有罚、激励先进的原则。组织开展科技成果评选奖励。建立科技情报收集、分析和运用体系。

二要创新人才培养机制。以提高全员劳动生产率为目标，着力推进市场化选人用人机制建设，着力做好高端领军人才引进和后备人才梯队建设，着力做好人力资源标准化与管理创新，着力做好激励机制再造和持续优化。加强集团总部人才梯队建

设，建立健全职级体系完备、晋升标准明晰、管理流程规范、运行公平高效的职务、职级晋升体系，关心后备人才和青年员工的成长成才。建立完善科技、研究人员职务职级序列，打通专业人才职业发展通道，建设好科技研发和科技管理两支队伍。

三要完善激励约束机制。要以“更好地留住关键人才、更加注重企业的可持续发展”为目标，推动实施激励机制的再造与优化，建立员工收入与公司效益的联动机制。坚持收入分配向关键岗位及核心人员倾斜，突出岗位市场价值和员工业绩贡献，梳理建立不同岗位层级的多维度收入分配方式，注重长短期激励的结合、物质激励与精神激励的结合、正向激励与考核约束的结合，有效激发企业员工的工作积极性和价值创造力。

深化机制改革，有效激发企业活力

健全现代企业制度，推进体制机制创新。

一要落实董事会职权改革试点。建立健全激励与约束并重、水平适当、结构合理、管理规范、监督有效的高级管理人员薪酬体系，开展二级公司董事会试点工作。

二要稳妥推进资源整合和业务结构优化。按照整体利益最大化、专业化发展、利于资本运作的原则，开展主业板块整合研究，消除内部同业竞争，优胜劣汰，将资源向优秀企业集中，形成主业突出、管理规范、竞争力强的专业子集团，提升资源配置效率；继续推动绿建板块、资本控股板块重组整合。

三要积极探索混合所有制改革。按照国家政策要求，制订集团公司混合所有制改革指导意见及实施要点，开展混合所有制改革试点工作。做好员工持股、股票期权、项目利润分红等激励工具研究，构建子公司长效激励模式。

充分发挥政治核心作用，提升党建科学化水平

认真贯彻落实习近平总书记系列重要讲话精神，按照国资委党委统一要求，将集团第一次党代会精神落实到2015年党群工作全过程。

一要着力发挥各级党组织政治核心作用。继续完善公司法人治理结构与发挥企业党组织政治核心作用相结合的工作机制，加强各级领导班子建设和党员队伍建设，突出抓好服务型基层党组织建设，推行党建工作标准化，努力提高党建工作科学化水平；继续落实从严治党要求，深化“四风”整治，进一步巩固和拓展教育实践活动成果，推动作风建设形成“新常态”。

二要创新企业文化和社会责任建设。举办“最美节能人”故事会，常态开展读书励志、爱心志愿服务、万步健走等文化活动，精心打造“中国节能精神家园”，持续推动社会主义核心价值观“落地生根”；扎实开展扶贫救灾工作，推动公益慈善活动规范化、品牌化，不断改进社会责任报告编制传播工作，加强社会责任管理标准化建设，努力将社会责任绩效转化为集团发展的内生动力。

三要继续做好工会、共青团和退休员工服务等工作。继续加强基层班组建设和技能人才队伍建设，建立集团劳模评选管理体系；加强服务型团组织建设，开展丰富多彩的适合青年员工的主题活动，激励青年员工创新创效，关心青年员工成长成才；落实维稳责任制。

落实主体责任和一岗双责，夯实反腐倡廉基础

认真贯彻落实中央纪委十八届五中全会和中央企业反腐倡廉建设工作会议精神，深入推进反腐倡廉建设，促进集团健康发展、干部健康成长。

一要落实“两个责任”和“一岗双责”。组织签订党风廉政责任书，认真执行党风廉政建设责任制，强化党委主体责任和纪委监督责任，实现压力逐级传递，责任层层落实。

二要加强惩防体系建设。坚持开展反腐倡廉教育，落实集体廉洁谈话，完善反腐倡廉制度，严肃处理信访举报，坚决惩处违纪违法行为。

三要强化监督检查。严格执行党的纪律，持之以恒纠正“四风”，认真开展巡视和效能监察，加强专项治理和日常监督检查。（摘自自集团公司2015年度工作会议报告）



全面持续开展标准化活动

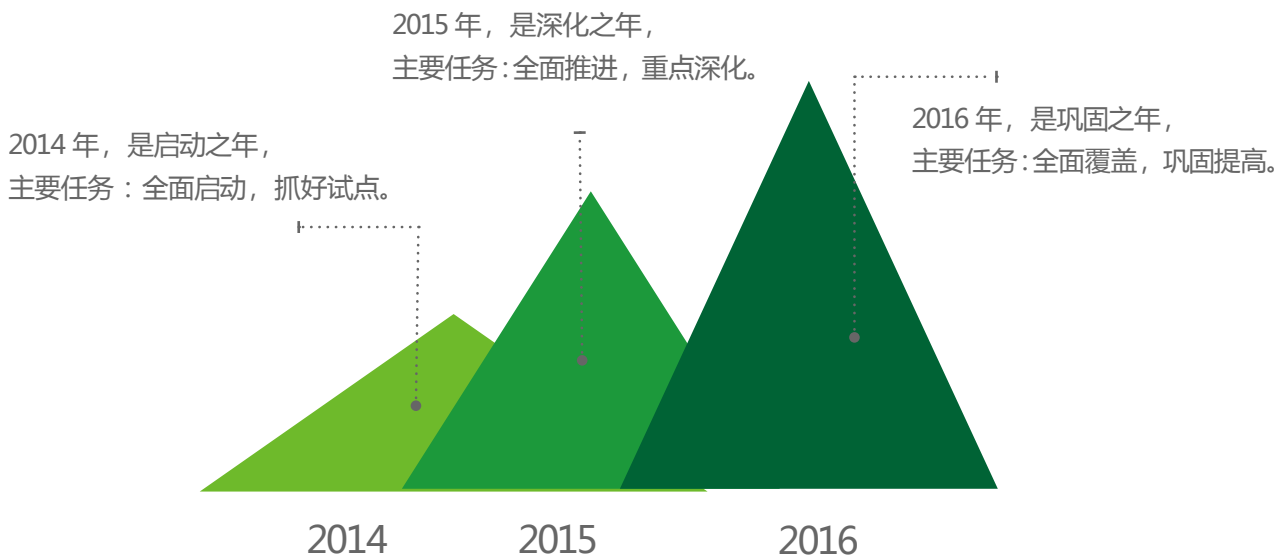
■ 集团企管部 郑朝晖

为巩固管理提升活动成果，建立管理提升长效机制，集团公司将2014年确定为标准化管理年。在集团标准化工作领导小组的领导下，通过集团上下的共同努力，活动面向基础管理、基本管理、基层管理，有声有色，深入人心，取得了阶段性成果。

整体考虑和安排

活动开展周期

鉴于标准化是一项长期性工作，为确保取得明显成效，经集团公司研究决定，在2014年开展的基础上，2015年和2016年继续开展“标准化年活动”。其中：



整体考虑和安排

活动开展范围

通过近一年的实践与研究，我们对标准化工作有了更加深入的理解和认识。就企业来说，标准化分为三大类：

第一类是在管理层面，做到管理标准化。这里的管理，是“大管理”的概念，包括战略、组织、投资、建设、运营、财务、人力资源等方面。开展的主体，包括集团总部、二级公司以及三、四级企业。

第二类是在操作层面，做到动作标准化。主要是针对生产类、运营类、服务类企业的一线作业人员，在操作动作上实现标准化。开展的主体，主要是三、四级企业。

第三类是在技术层面，做到技术标准化。这里的技术，是指技术本身，而不是技术管理。技术管理标准化属于管理标准化的范畴。考虑集团实际情况，技术标准化暂不开展。

集团开展的标准化活动，要使集团总部、二级公司以及三、四级企业等管理层级之间，战略、组织、投资、基建、财务、人力资源等职能管理之间，做到上下一致、相互衔接。与其他企业开展的ISO标准体系认证，以及各式各样的标准化并不相同。因此，集团公司的标准化活动，是一个专用名词。

考虑到工作量与实际工作开展情况，2015年活动开展范围与2014年保持一致，即：集团总部、二级公司、试点企业三个层次，以及管控体系、投资管

理、基建管理、人力资源、财务资金、安全生产、科技管理、党群工作、品牌管理、企业文化、生产运营等11个方面。

活动开展工具和主要内容

“标准化”是一个内涵丰富、外延宽广的概念，不同人有不同的理解，如果不准确界定活动开展的具体方法，每家企业就会按照自己的“标准”开展标准化，最终必然导致标准化不标准，使活动流于形式。

为此，2014年3月至6月，我们着重研究了如何让标准化工作标准化的问题，原创了一种新的基于系统思维的管理工具——管理视图分析法。这一方法的简化版模型，叫做“四区五步法”。

首先基于对标管理思想，以行业一流企业为目标，梳理出企业究竟应该开展哪些管理事项，而不仅仅是看现在企业开展了哪些事项、能够开展哪些事项，要基于理想状态，形成企业的“管理全集”，我们称之为“管理蓝图”。

其次将“管理蓝图”中的事项，与企业现状进行逐一比对，得到本企业在短时间内能够做到的“管理合集”，我们称之为“管理视图”。蓝图与视图之间，就架起了持续改进的桥梁。

第三是针对“管理视图”中的每一事项，明确集团总部、二级公司以及三、四级企业的权责边界和本企业内部的权责分工。也就是说，针对每一事项，明确上下左右的权限。

第四是针对每一事项，把来自于内外部各种

规定、规范、标准、要求，掰开了、揉碎了，形成针对这一事项的输入条件、过程要求、输出结果。也就是说，要把这个事项做好，究竟要具备什么前提条件，怎么来做，要形成什么结果。

第五是针对每一事项，形成相应的表单、流程和制度。我们认为，好的表单应该涵盖了所有的管理要点，可以不用去看制度，就知道如何办理。也就是说，各种规章制度的要求，最终都落实到了一张张表单里。

通过管理视图分析法，能够做到不同管理层级之间、不同职能管理之间，做到上下一致、相互衔接，将企业现有的多种管理体系融合为统一的管理系统。因此，活动开展的主要内容是：编制手册、执行手册、优化手册，建立一整套完整、有效、持续改进的制度。

2014年活动回顾

在集团公司标准化领导小组的领导下，特别是在三位主要领导的直接推动下，总部部门、二级公司、试点企业积极参与，咨询机构全力支持，开展了大量工作，各项标准化工作都取得了阶段性成果。

活动开展情况

一是做好组织安排。成立组织机构，印发活动方案，召开启动大会。王小康董事长亲自担任组长，文科书记、彤宙总任副组长；二级公司、试点企业均成立了组织机构。

二是创新管理工具。原创了管理视图分析法，从方法论层面，解决了如何让标准化工作标准化的问题。

三是开展系列培训。截至2014年底，集团组织或协助子公司组织大中型培训20余次，参加人员超过2000人次。

四是重点推动生产运营标准化试点。组织37家生产型、运营型、服务型试点企业，开展了一系列活动，取得了较好的成效。包括：针对三家集团试点企业提供重点支持；先后赴18家企业开展现场指导和培训；在成都、镇江召开两期标杆现场会，王彤宙总经理、余红辉副总经理分别到会指导，32家

二级公司，49家三、四级公司，240余人参会；在集团总部召开三家集团试点企业验收汇报会，三位主要领导、三位分管领导、监事会领导参会，历时四个半小时，取得了很好的效果。

五是积极开展各项标准化工作。按照工作计划，总部相关部门积极推动各专项标准化工作，取得阶段成果。

在活动开展中，太阳能镇江公司、中环成都公司、四冶公司，作为集团生产运营标准化试点企业，开展了大量工作，付出了艰苦努力，取得了较好的成效。中环公司从企业定位、组织架构入手，对企业生产经营管理全过程进行梳理和重构。风电公司、太阳能公司专门聘请咨询机构，在公司本部和试点企业两个层面开展工作。中环水务、新时代集团、四川公司、深圳公司、工业节能高度重视，主要领导亲自参加培训和调研，认真指导下属试点企业开展工作。

由集团企管部、办公厅、人力资源部、法律风控部组成的综合协调组，承担了大量的组织协调工作；基建管理部全员参与，全力开展；战略、财务、安监、资运、审计、科技、党群等部门，积极参与。

主要收获

一是构建了全面、有效、持续改进的管理框架。通过“管理全集”的全新视角，推动企业重新审视生产经营管理的全过程，不但可以发现空白点、重复点、交叉点，而且可以构建更加全面、有效的管理框架，将管理提升的要求，转变成每个部门、岗位都“看得见、摸得着、干得了”的具体工作。

二是形成了一批工作成果。特别是生产运营标准化，试点企业围绕组织体系、职能体系、业务体系三个方面，进一步明晰了定位，梳理了职责，细化了过程，编制了手册。

三是形成了“我要标准化”的良好氛围。无论是参与的企业，还是个人，都有了新的收获，表现出很高的热情。特别是在几次大型活动中，大家加班加点，夜以继日，践行了董事会倡导的持续加强作风建设的要求。

存在问题

一是工作量大、要求高、难度高、协调量大，各项标准化都不同程度上存在着延期或滞后。

二是一些单位对标准化活动开展的内容、思路、方法还未完全理解，需要进一步统一思路，加强培训。

三是不同企业、不同部门重视程度、资源投入、进展情况参差不齐，差距逐渐拉开。

四是集团上下对活动寄予较高期望，但活动还属于点状开展状态，距离由点及面、基本全覆盖还任重道远，需要集团上下长期关注、持之以恒。

2015年活动安排

2014年度验收工作

按照计划，2014年度工作自2014年3月起，至2015年5月止。验收时间从2015年3月至5月。需要特别说明，本次验收，是对2014年度工作进行验收，并不是对所有需要完成的工作进行验收。今后，每年都会进行滚动验收。

一是验收目的。通过扎实严谨地开展验收工作，营造高标准、严要求、精益求精的活动氛围；形成你追我赶、争先恐后的良好局面；奠定全面持续开展标准化的坚实基础。

二是验收原则。分层、分类、全覆盖原则，开展什么，验收什么。短期工作与长期工作相结合原则，依据管理视图，由各企业、各部门自己确定工作量，不强求数量，但苛求质量。公开、公正、客观原则，方案、规划、结果公开。以验收促推广、以评比树典型原则。

三是验收方式。主要采取两种方式。其中：由咨询机构协助完成的标准化，采取评审会方式验收；由总部部门、子公司主导完成的标准化，采取汇报会方式验收。评审会比汇报会的要求严格。

为做好验收工作，集团公司已经印发了《标准化管理年活动验收评比方案》（标准化管理〔2014〕9号），具体内容请各位领导和同事们研阅。

总结表彰工作

2015年7月，与集团公司半年工作会结合，召开标准化活动年度总结表彰会，建议安排1天时间。会议主要

内容包括：总结工作、表彰先进、经验交流、部署工作。

按照《验收评比方案》，集团公司将对先进集体和先进个人进行表彰。

其中：先进集体，分A、B两级。其中：按照试点企业的30%、二级公司的20%的比例，确定A级企业的数量，共计18家。根据验收得分排序，在A级企业中确定出一、二、三等奖，分别奖励15万、10万和5万元。

先进个人，与各单位获得的集体奖项挂钩，由集团标准化办公室审核，集团标准化领导小组审议。

深化推进工作安排

围绕试点企业、二级公司、集团总部三个层次，点面结合，重点深化，全面推进。

一是试点企业。组织37家试点企业，继续围绕组织体系、职能体系、业务体系三个方面，纵深推进。手册编制基本做到横向到边、纵向到底；同时，加大手册执行和优化力度。

二是二级公司。主要做好四方面工作：一是深入抓好三级试点企业，以项目公司标准化为标杆，向其他三级公司进行标准导入；二是形成管理蓝图、管理视图，明晰企业定位，完善组织机构，优化岗位职责；三是与集团总部开展管控体系对接，形成管控手册；四是针对业务管理，编制手册，努力做到纵向拉通、横向推广。

其中，中环公司、中环水务、风电公司、太阳能公司、建筑节能公司、四冶公司等6家企业，作为集团二级试点企业，是深化集团二级公司全面标准化工作的重点，要努力出经验，出标杆；集团公司将加大支持力度，为每家二级试点企业提供3个月的咨询顾问驻场支持。

三是总部层面。加快推进集团管控、基建管理、投资管理、人力资源、财务资金、安全管理、科技管理、党群工作、企业文化等10个标准化，年内完成手册编制工作。

其中，以集团管控手册、基建项目管理手册、品牌标识手册为重点，开展手册试点、推广和优化工作。

时间安排

时间	工作内容	备注
3月下旬	三个专项 2014 年度验收（管控体系、基建管理、品牌管理）	召开验收汇报会（半天），北京
4月	试点企业 + 二级公司，验收 + 对接 + 培训	分两批，每批 4~5 天，句容
5月	七个专项 2014 年度汇报（投资、人力、财务、安全、科技、党建、企业文化）	召开汇报会（一天或半天），北京
6月	二级试点企业标准化训练营	3~4 天，北京或句容
9月、10月	标杆现场会或现场观摩会	分两期，每期 3 天，企业现场

近期工作安排

一是统一认识，加大投入。集团公司开展的标准化活动，是以行业一流为目标，基于系统思维，按照“管理全集”思路，采用统一方法的标准化，要在管理上做到表单的标准化，在操作上做到动作的标准化，而不是泛泛而谈、大而化之的标准化。因此，各单位、各部门需要给予必要的人力、财力和精力等方面的投入。

二是积极努力，确保进度。由于工作量大、要求高、时间偏紧，2014年底，标准化办公室采取“自主申报”的方式，组织各单位、各部门申报了2015年3月底之前应该完成的工作内容。请各单位、各部门对照工作计划，做好2014年度工作，并按照今天的工作要求，安排部署好2015年的工作，倒排工期，确保进度，保证质量。

三是鼓励创新，抓深抓细。管理标准化工作是一项极具创新的工作，集团内开展标准化工作的各主体单位，要按照标准化办公室的统一部署、统一标准、在使用统一的工具的基础上，根据自身业务的特点进行管理

创新。

在全面推进标准化的过程中，精细掌握管理视图分析法的工作要点、主要方法，按照EMCE的原则，将标准化工作抓深抓细，确保实用性，保证不出虚招，抓出实效。

四是做好验收，评比先进。从2015年3月至5月，集团公司将组织开展一系列的验收评比工作。由于涉及面广、协调量大，请各单位、各部门给予配合支持。关于验收评比的具体安排，集团公司已于12月上旬印发了《标准化管理年活动验收评比方案》（标准化管理〔2014〕9号）。请各单位、各部门主要领导提前审阅，以便全面掌握情况。

五是用好中介，协调统筹。为加快工作进度，一些企业和部门单独聘请中介机构，大家的积极性值得肯定；但在工作开展过程中，要坚持“以我为主、外部为辅”的工作思路，避免过度依靠中介机构；各单位、各部门在聘请中介机构之前，应事先与集团标准化办公室进行沟通，加强内部信息的沟通与共享，避免重复投入。





强化红线意识 完善长效机制 全力保障集团公司安全平稳发展

编者按：安全生产工作会议是集团公司2015年召开的第一个专题工作会议。集团公司2015年将把安全生产再次提到一个新的高度，着力推进安全生产体系建设，加强安全培训，进一步加大责任事故的人员处理力度，提高安全生产在集团经营绩效考核的比重。切实改变“以文件落实文件”，以“会议传达会议”的作风，把本次安全生产工作会议的要求变为具体的可执行的措施，真正弥补本单位的安全生产的薄弱环节，不断提高本单位的安全生产管理水平，确保集团公司安全生产形势平稳。

在集团公司2015年度工作会议期间，集团还召开了安全生产工作会议，会议传达了国务院、国家安监总局以及国资委对安全生产工作的部署，全面总结了集团公司2014年安全生产工作完成情况，深入分析了集团当前的安全生产形势和存在的不足，安排部署了2015年安全生产工作重点事项。国务院派驻中国节能监事会领导，集团领导班子成员，总部主任以上干部，各二级子公司党政负责人、分管安全工作的负责同志，重点三级子公司主要负责人参加会议。

王小康董事长在会上指出，各单位要以国内外重特大安全生产事故为鉴，横向结合集团公司生产经营特点，发现短板，敲响警钟。同时他要求严格遵守党中央、国务院和国资委关于安全生产工作的部署要求，把安全生产工作摆在首要位置。为此，他对安全生产提出了四个方面的要求。一是进一步提高各级负责人的安全意识，强化各级负责人的责任心；二是再次强调安全事故上报严肃性，对安全事故瞒报采取零容忍；三是严格规范安全生产事故责任追究，把问责制度贯穿安全生产的全过程；四是要对安全生产信息进行数据分析，以量化概念对安全大数据进行挖掘，做出预警。王小康强调，要以对员工生命安全高度负责的精神，以坚定不移的信心，以一往无前的决心，以更加扎实的举措开创安全生产工作新局面，共同打造“平安中国节能”。



王彤宙总经理在会上作了安全生产工作报告。报告总结分析了2014年集团公司安全生产所做的主要工作。报告指出，2014年安全生产总体上保持了稳定态势，取得了一定成绩，但同时也要看到集团公司各个层面存在的问题和不足。报告要求各单位2015年在安全生产工作上要做到“五个不能省”：第一不能省资金，第二不能省工艺和设施，第三不能省措施，第四不能省人力，第五不能省程序。各级子公司要以坚决的态度坚守红线促发展，以最严格的要求落实“党政同责、一岗双责”，以最大的勇气推进安全生产工作机制创新，以无畏的精神对待安全监管和隐患消除，以最有效的措施营造安全生产浓厚氛围。报

告强调，集团公司各级企业要树立并强化科学发展、安全发展的理念，2015年的安全工作要以合规性建设、风险管理和事故管理为突破口，以信息化手段为依托，侧重承包商安全管理，借鉴国际职业安全管理体系，重点制定适合集团系统企业实际的安全生产管理体系，着力加强安全培训力度，切实提高集团安全管理水平。

全国安全生产电视电话会议精神及 国资委安全生产会议要求

最近一段时期，特别是上海“12.31”大量群众聚集踩踏事故发生以来，国务院、安监总局和国资委多次召开会议并下发文件，传达中央领导同志一系列重要讲话和批示精神。

马凯副总理在国务院安全生产电视电话会议上的讲话精神

2015年1月6日，国务院召开全国安全生产电视电话会议。会议要求认真贯彻落实习近平总书记、李克强总理的重要指示批示精神，把人民群众生命财产安全放在第一位，大力实施安全发展战略，狠抓责任落实，强化安全措施，加快改革创新，有效防范遏制重特大事故，积极推动全国安全生产状况实现根本好转。

马凯指出，当前安全生产形势依然严峻，事故总量仍然较大，特别是近期连续发生多起重大事故和群众踩踏事件，造成重大人员伤亡，教训十分惨痛。这充分暴露出一些地方和企业安全意识淡薄、安全防范不到位、制度执行不严格、安全管理走形式等突出问题。主要表现在：一是企业主体责任不落实，没有真正把员工生命放在首位，安全管理机构不健全，规章制度形同虚设，安全投入不足，隐患排查不彻底，员工教育培训缺乏，应急准备不到位。二是安全管理和监督不到位。对非高危企业检查不细致、不深入，有的甚至搞形式、走过场，在招商引资中降低安全准入门槛，工业园区成为事故高发区。三是打非治违措施不得力，整顿关闭态度不坚决，无证无照或证照过期、停产整顿期间仍然组织生产经营现象屡禁不止，非

法违法行为十分突出。四是劳动保护工作不到位，有的企业完全无视劳动者的权益保护和有关制度规定，昧着良心挣钱，不仅连基本的劳动保护都不保障，还逼迫员工加班加点，而有关部门对职业卫生健康状况缺乏有效监管。五是安全基础依然薄弱，小矿小厂比重仍然过大，化工、道路交通、消防等行业领域安全基础设施建设滞后，油气管道、城市管网等安全隐患突出，稍有不慎就可能酿成重大祸患。

马凯强调，要按照中办国办《关于切实做好当前安全生产和人员密集场所安全管理工作的紧急通知》要求，迅速组织开展安全生产大检查，深入推进打非治违专项行动，加强重点领域安全管理和风险防范，进一步强化春运组织、道路交通运输和消防安全管理，彻底排查安全隐患，强化应急准备，督促落实安全生产责任，全力以赴抓好岁末年初安全生产各项工作。

一是要进一步强化红线意识，完善落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的安全生产责任体系，严格落实一票否决制度，依法强化企业安全生产主体责任。

二是要推进依法治安，全面加强安全生产法制建设。深入宣传贯彻新《安全生产法》，加强安全生产法治建设，强化基层监管执法力量，严肃事故查处和责任追究。

三是要抓好治本攻坚，深化隐患源头治理和安全专项整治。要继续深化重点行业领域安全专项整治，抓好煤矿治本攻坚和整顿关闭，打好油气输送管道隐患整治攻坚战。

四是要夯实安全基础，继续开展企业标准化建设，强化安全教育培训，提升科技和资金保障能力。

五是要继续深化安全生产改革创新，健全完善安全监管体制机制，创新监管方式方法，建立完善安全生产诚信体系和“黑名单”制度，对安全失信企业在贷款、融资、用地等方面进行惩戒约束。进一步完善安全生产考核指标体系，加大安全生产在经济社会发展方面的考核权重。

六是要完善应急救援体系。

杨栋梁局长在全国安全生产工作会议讲话有关精神

杨栋梁指出，习近平总书记曾经强调，安全生产风险并不随着经济发展水平而自然提高，只要工作不到位，早晚要出事。杨栋梁强调2015年要突出抓好五项重点工作：

一是推动安全生产责任体系建设。企业董事长、党委书记、总经理必须对本单位安全生产同时担责，企业领导班子成员必须承担相应的安全生产工作职责，做到一岗双责，企业安全生产情况必须定期向董事会、业绩考核部门报告，向社会公示，企业内部必须配齐配强专门的安全生产机构和专业人员。

二是深入开展重点行业领域安全整治，切实加强开发区、规划设计、外包工程、劳动密集型生产加工企业安全监管，严把招商引资过程中的安全关。

三是加大整顿管理力度，压缩高危行业，加强应急管理。

四是加强安全培训和企业基础管理，把安全培训摆上更重要的位置，牢固树立“培训不到位就是隐患”的理念，继续以高危行业农民工、特殊工种、班组长和企业主要负责人为重点，开展全员安全培训，提高从业人员素质和门槛，继续推进企业安全生产标准化创建活动。

五是推进依法治安，深化打非治违，严肃事故查处。更加注重对隐患排查责任的倒查和追究，重大隐患该发现而没有及时发现

就是失职，发现问题不报不处理就是渎职，就要严肃问责查处。要抓住典型事故案例再制作几部警示教育宣传片，让事故责任人现身说法，在各地区和同类型企业循环播，反复放，使血的教训牢记在心，警钟长鸣。

国资委办公厅关于做好当前中央企业安全生产工作的通知精神

认真贯彻落实《安全生产法》，严格落实安全生产主体责任

加强《安全生产法》的学习宣传。2014年12月1日起正式实施的新《安全生产法》，充分体现了以人为本、依法治国的精神，是我国安全生产法制建设新的里程碑。中央企业要高度重视《安全生产法》的学习工作，深刻领会《安全生产法》精神实质，把学习《安全生产法》纳入年度安全培训计划。积极开展形式多样、内容丰富的宣传活动，营造浓厚的安全生产法律氛围，形成人人知法、守法的良好局面。

落实安全生产主体责任。中央企业要以实际行动深入贯彻落实《安全生产法》，进一步强化主要负责人的安全生产职责，建立起覆盖全员、全过程、全方位的安全生产责任体系，确保各项安全生产责任落实到位。进一步完善安全生产组织结构，按照《安全生产法》的有关要求，配足专职安全生产管理人员，积极推进安全总监制度，聘任注册安全工程师从事安全生产管理工作，保障对现场生产作业的有效安全监管。

严格安全生产考核。中央企业要进一步加强安全生产考核工作，督促各级企业建立自上而下的安全生产考核体系，以考核为手段，促进各级企业安全生产责任的层层落实；加大安全考核力度，在薪酬分配、职务晋升、推先评优等方面，提高安全生产工作绩效的权重，对发生生产安全事故的单位和人员，坚决试行“一票否决”。

集团公司安全生产 发展规划（节选） （2015 年 -2017 年）

中国节能在快速发展过程中，始终坚持以人为本，将安全生产作为企业发展的生命线，紧紧围绕转型升级、管理提升、作风建设三条主线，持续强化安全生产管理，严格落实安全防范措施，开展各类安全检查，严肃事故调查与责任追究，安全生产形势保持总体稳定，体现出如下特点：一是安全层级管理体系初具雏形。二是安全管理制度体系初步建立。三是安全管理组织机构和人才队伍建设进展明显。四是事故事件调查和统计分析工作稳步推进。五是安全检查、培训、应急演练等重点工作有效开展。

安全生产存在的问题

中国节能安全生产形势总体稳定，但公司安全基础相对薄弱，安全发展不均衡、差异较大，安全绩效水平与“具有国际竞争力的世界一流企业”还有较大差距，主要体现在如下：一是源头风险管控机制有待建立健全。二是安全管控标准化有待进一步推进。三是安全管理执行力有待提升。四是承包商风险认识不足，相关方风险管理存在盲区。

安全生产的规划目标

安全生产管控体系更为完善，安全生产管控机制趋于成熟，安全监管专业队伍素质全面提高，生产工艺及设备设施本质安全水平进一步改善，中国节能特色的安全文化初现雏形；杜绝重特重大事故，有效遏制较大以上事故，努力实现“零事故”目标，安全生

产绩效达到国内同行业领先水平。
截止2017年底的具体规划指标见专栏1。

专栏 1 具体规划指标
【人员队伍】
1. 安全生产管理机构或安全生产管理人员按规 配备率达到 100%
2. 主要负责人和安全生产管理人员按期培训率达到 100%
3. 安全生产专职管理人员中注册安全工程师占比在一类 企业中达到 90%，在二类企业中达到 80%
【安全投入】
4. 安全生产费用占营业收入比达到 0.5%
【新改扩建项目“三同时”】
5. 新、改、扩建项目建设“三同时”的内部合规率 提升到 85%
【安全生产标准化或安全管理体系认证】
6. 一类和二类企业覆盖率达到 100%
【职业卫生】
7. 职业病危害项目申报率 100%
8. 接触职业危害劳动者上岗、在岗、离岗职业 健康体检率达到 100%
【企业级应急演练】
9. 一类企业每年至少 2 次，二类企业每年至少 1 次
【事故指标】
10. 按照集团设定指标进行统计的企业达到 100%
11. 百万工时损工事故率降低 20%

安全生产的主要任务

风险管控能力建设

严控项目安全准入，强化源头风险治理。进一步完善与国家安全生产法规政策相适应的产业导向与投资决策机制。强化对收购、兼并、重组项目的安全生产条件审核评估工作，控制并治理收购、兼并、重组项目的安全生产风险。具体措施见专栏2。

专栏2 产业项目准入安全管理
1. 在集团重大项目评审流程中增加安全尽职调查审查流程
2. 制定收购、兼并、重组项目安全生产尽职调查办法和标准指南
3. 收购、兼并、重组企业跟踪要求
(1) 矿山、金属冶炼、建筑施工、道路运输和危险物品的生产、经营、储存单位以及处置废弃危险物品的单位：3 年跟踪期
(2) 其他制造业或电力、燃气及水的生产和供应业项目：2 年跟踪期
(3) 其他行业项目：1 年跟踪期

加强工艺设备管理，提升本质安全水平。建立和完善设备设施安全管理流程，实施预防性维修保养，降低生产和安全防护设备设施故障率，确保设

备设施的安全运行；加大技术改造和淘汰落后工艺设备力度，提高本质安全水平。具体措施见专栏3。

专栏3 工艺设备管理
1. 制定“设备设施安全管理指南”
2. 制定收购、兼并、重组项目安全生产尽职调查办法和标准指南
3. 收购、兼并、重组企业跟踪要求
(1) 矿山、金属冶炼、建筑施工、道路运输和危险物品的生产、经营、储存单位以及处置废弃危险物品的单位：3 年跟踪期
(2) 其他制造业或电力、燃气及水的生产和供应业项目：2 年跟踪期
(3) 其他行业项目：1 年跟踪期

规范危险作业活动，降低现场动态风险。规范危险作业管理，减少和防止危险作业管理不当带来的安全生产风险，有效遏制伤亡事故。具体措施见专栏4。

专栏4 危险作业管理
1. 集团层面制定通用的危险作业标准
2. 开展危险作业安全管理专项检查活动
3. 定期开展危险作业活动统计分析与经验总结工作

强化变更安全管理，提高过程管理能力。

强化对人员变更、技术变更、设备变更、业务变更和组织机构变更等过程安全管理，进行变更前的危害分析，过程风险控制与监测，减少和防止变更导致的新风险或高风险。具体措施见专栏5。

专栏5 变更管理程序

1. 制定“人员变更管理程序”
2. 制定“工艺技术变更管理程序”
3. 制定“设备变更管理程序”
4. 定期开展变更作业风险分析与控制总结报告工作

加强承包商安全管理，减少外部输入风险。采用多种措施，对承包商安全生产施加影响，减少和预防承包商带来的安全生产风险。具体措施见专栏6。

专栏6 承包商管控

1. 建立健全承包商安全管理制度，把承包商纳入统一的安全管理体系
2. 建立集团统一共享的安全合格承包商数据库
3. 严格承包商的资质审查，将安全生产要求纳入招标规范及承包合同
4. 编制“建设工程项目安全管理手册”
5. 开发建设工程项目安全生产管理辅助系统

关注职业卫生管理，降低职业危害风险。

掌握集团职业病危害现状，督促各单位落实职业病危害申报、职业卫生管理人员配备、职业病危害因素监测、体检和个体防护用品配备等相关要求，规范职业卫生管理，减少和防止职业病发生。具体措施见专栏7。

专栏7 职业卫生工作推进行动

1. 开展作业场所职业危害普查
2. 制定下发集团“职业卫生管理办法”
3. 督促推进职业病危害项目申报
4. 组织开展职业病危害隐患治理
5. 定期检测和评价职业危害治理效果

加强应急体系建设，提升应急保障能力。以“一案三制”（预案、体制、机制、规制）为重点，完善安全生产应急预案体系，重点提升各层级的应急指挥协调能力和现场的紧急处置能力，降低突发事件带来的损失。具体措施见专栏8。

专栏8 强化应急预案制定与应急演练

1. 企业级应急演练要求
 - (1) 一类企业：每年至少2次
 - (2) 二类企业：每年至少1次

2. 各板块推进应急预案标杆企业建设

(1) 节能业务板块：重庆中节能三峰能源有限公司

(2) 环保业务板块：中节能（石家庄）垃圾发电有限公司

(3) 清洁能源业务板块：中节能（甘肃）风力发电有限公司

(4) 资源循环利用板块：中节能国环新型材料有限公司、烟台新时代健康产业有限公司

(5) 节能环保综合服务板块：中国第四冶金建设有限责任公司

3. 集团每年至少组织开展 1 次应急演练现场观摩活动

强化信息统计监测，提高预测预警能力。建立安全生产信息监测与预警机制，有效控制安全生产事件的发生，提高安全生产保障能力，降低安全生产管控风险。具体措施见专栏9。

专栏 9 信息统计监测与预警

1. 制定“安全生产信息管理办法”

2. 强化安全生产信息统计工作考核

3. 统一安全生产信息发布机制

4. 定期评审并改进安全生产预警机制

安全领导力建设

树立现代安全理念，达成安全发展共识。建立各层级统一共享的安全价值理念体系，发挥领导层的率先垂范作用，高层与基层互动，实现安全生产工作的有感领导。具体措施见专栏10。

专栏 10 领导层安全领导力承诺与展现行动

1. 各级领导通报本单位工作情况时，将安全生产工作作为第 1 项内容

2. 各级领导层每次会议都将安全作为第 1 个议题讨论，并主动分享安全经验

3. 集团领导层成员每年至少参加 2 次现场安全检查和和其他安全项目或活动。领导深入现场检查时主动接受安全教育，主动佩戴包括安全带、安全帽、反光背心、护目镜等在内的劳保防护用品

4. 集团区域内发生的所有人员重伤以上事故（含承包商员工）必须逐级报送至董事长；对于发生的死亡事故，董事长亲自追踪并听取事故调查报告

5. 将安全管理经历和能力作为各层级企业主要负责人任职选拔的重要考虑因素，强化对各层级主要领导任职的安全生产从业经历要求

建立完善安全责任体系，构建多元参与格局。按照“属地管理”、“管工作必须管安全”的原则，依法依规建立健全安全生产责任体系；推动目标责任体系的量化、指标化和个性化建设。具体措施见专栏11。

专栏 11 完善安全责任体系重点行动

1. 推进集团各部门安全责任落实情况考核
2. 推进“安全生产监督管理责任”的量化管理，加大过程指标占比
3. 根据不同产业板块现状及发展趋势，设置针对性的动态过程指标

强化组织队伍建设，打造专业服务团队。健全各层级安全生产管理机构，明确其职责定位；配备充足的安全生产管理人员，规范其任职资格；建立安全生产人才发展与晋升机制；加强对专业技术人员、特种作业人员等关键岗位人员的培训，提升其安全素质。具体措施分别见专栏12、13、14。

专栏 12 组织管理保障能力建设

1. 不同风险等级企业安全管理组织和人员要求
- (1) 一类企业：设置独立的安全生产管理部门，专职人员

(2) 二类企业：明确安全生产主管部门，专职

(3) 三类企业：明确安全生产归口管理职能部门，固定人员

2. 安全生产管理人员垂直管理试点企业

(1) 一类企业：中节能新材料投资有限公司

3. 不同类产权企业安全管控模式示范

(1) 全资类：中节能（石家庄）环保能源有限公司

(2) 绝对控股类：中节能风力发电（张北）有限公司

(3) 相对控股或单一大股东类：福建百宏聚纤科技实业有限公司

专栏 13 二级子公司专职安全管理人员配备及培养

1. 不同风险等级企业安全总监 / 部门副主任设置要求

(1) 一类企业：设置安全总监岗位，总监及安全生产监管部门负责人设立及变更需报上级单位核准

(2) 二类企业：设置专职分管安全生产的部门副主任岗位，岗位人员设立及变更需向上级单位备案

2. 不同风险等级企业安全管理人员设置要求

(1) 一类企业：专职安全生产管理人员中注册安全工程师占比 2015 年底前不低于 60%，2017 年底前不低于 90%；变更需报上级单位备案
(2) 二类企业：专职安全生产管理人员中注册安全工程师占比 2015 年底前不低于 60%，2017 年底前不低于 80%；变更需报上级单位备案
3. 专职安全生产管理人员薪级待遇建议
(1) 金级：享受安全总监或公司副总级薪级待遇
(2) 银级：享受部门正职薪级待遇
(3) 铜级：享受部门副职薪级待遇

专栏 14 关键岗位人员在满足法定要求后的安全素质提升

1. 二级子公司组织对基层单位主要业务部门领导安全轮训
(1) 一类企业：2017 年底前完成轮训，每 2 年复训 1 次
(2) 二类企业：2017 年底前完成轮训，每 3 年复训 1 次
2. 基层单位组织对专业技术人员进行安全专项培训

(1) 一类企业：每年 1 次安全专项培训
(2) 二类企业：两年 1 次安全专项培训
3. 基层单位组织对班组长进行安全业务能力培训
(1) 一类企业：每年 1 次专项培训
(2) 二类企业：两年 1 次专项培训

规范安全费用管理，确保安全投入到位。规范安全生产费用的来源和管理，确保安全生产费用的提取和使用。具体措施见专栏15。

专栏 15 安全生产费用预算管理
1. 二级子公司和基层单位实行安全生产费用预算管理
2. 加强安全生产费用的提取和使用情况统计分析
3. 鼓励各单位投保安全生产责任险

强化事故调查分析，防范同类事故重现。以查明事故原因、汲取事故教训为目的，健全事故调查处理和教训汲取机制，推动安全生产缺陷的逐步消除。具体措施见专栏16。

专栏 16 强化事故调查 分析与教训共享

1. 建立领导层牵头负责的内部事故调查工作机制

(1) 一般 A 级以上事故（含）：集团主管领导牵头

(2) 一般 B 级事故：二级子公司主管领导牵头

(3) 一般 C 级事故：基层单位主要负责人牵头

(4) 一般 D 级事故：基层单位主管领导牵头

2. 编制事故管理手册

3. 建立集团统一共享的事故事件案例数据库

4. 通过信息平台等现代媒体
在集团内部及时公开典型事故案例

构建安全培训体系，提高全员安全素质。以提高培训质量和能力为目标，促进经理人安全领导力与专业管理人员专业化能力的提升，增强员工的安全意识和操作技能。具体措施见专栏17。

专栏 17 教材与师资建设

1. 编制 3 个层级的培训教材

(1) 集团：组织开发针对领导层人员的安全培训教材

(2) 二级子公司：分板块开发针对管理人员的安全培训教材

(3) 基层单位：分板块开发针对专业技术人员和一线作业人员的安全培训教材

2. 建立培训师队伍

(1) 建立一支针对领导层和管理人员的 50 人的安全内训师队伍

(2) 建立一支针对一线作业人员的 300 人的安全内训师队伍

(3) 将一线班组长培育成兼职安全培训教师

深化安全绩效评估，激发组织内在动力。建立健全安全生产绩效评估体系，提高绩效评估指标体系的适用性与可操作性，保障安全生产工作与战略规划协调发展；突出正向激励，激发集团各层级和各类人员安全生产的内在动力。具体措施见专栏18。

专栏 18 绩效评估标准及试点

1. 分层级建立安全生产绩效评估标准

(1) 二级子公司安全生产绩效评估标准：集团组织制定

(2) 基层单位安全生产绩效评估标准：二级子公司组织制定

2. 集团试点建立安全生产绩效评估第三方合作机制

3. 2017 年开始建立安全生产绩效评估信息化管理系统

健康快速发展的新时代

——专访新时代集团总经理 刘国平

刘国平，中国地质大学钻探专业毕业，硕士研究生学历，教授级高级工程师，享受国务院政府特殊津贴，现任中国新时代控股（集团）公司执行董事（法定代表人）、总经理、党委副书记。



近几年来，新时代集团始终坚持发展为首一要务，不断加强过程中的改革创新，努力探索在大健康业务、国际化业务和节能环保高科技装备业务等方面的转型升级，实现了持续健康快速发展。

采访人：新时代集团2010年与中国节能实施重组后，公司在重新聚焦主业、布局经营发展平台的过程中，有哪些经验和体会？

刘国平：新时代集团加入中国节能后，原有六大业务板块仅剩下健康直销业务和物业管理业务。“下一步怎么发展？怎么转型？往哪转型？”为此我们多角度、多层次地分析了自身的优劣势，召开了若干个研讨会、专家座谈会、内部分析会，广泛调研了一些行业和市场的信息，并及时向集团主要领导和部门沟通汇报。2013年中国节能明确了新时代集团的三大主

业，即大健康、国际化和节能环保高科技装备等业务，为公司转型升级进一步明确了方向。

一是坚定一个目标。公司千方百计加快改革发展，三至五年内必须保持在中国节能经营的第一梯队。公司在重组前连续6年获得国资委年度业绩考核B级，财务绩效指标均达到国资委优秀水平。加入集团后，2010年、2011年公司经营获得集团系统三个“第一”，而2012年仅取得两个“第二”。这说明集团内兄弟公司抓住节能环保行业大发展的历史机遇，都在大干快上，后来居上，发展速度很快。如果我们没有超前的、改革创新战略思维，不下决心加快发展，公司必然会很快退出中国节能经营的第一梯队。这对公司领导班子而言，不仅是荣誉和责任的问题，更是关系到公司生存发展的头等大事。因此我们本着高度的危机感和责任感，下定决心，坚定了一个目标，就是一定

要加快发展步伐，始终保持在中国节能经营的第一梯队内。

二是明确一个战略。公司充分发挥自身优势，聚焦主业推动转型升级发展。在多年发展过程中，公司积累了较丰富的资源和优势，建立了较为科学合理的决策体系，母子公司管理体制运行顺畅，管理能力较强，具备了较好的管理基础和一定的资金实力；同时也形成了开展海外业务的品牌、资质、资金、渠道、商务运作优势。这些资源和优势是公司的宝贵财富，是公司推进转型升级发展的重要基础，我们必须继承和发扬，必须努力充分的发挥和利用，才能更快更好地实现转型升级。这是我们必须遵循的战略思维。

三是坚持一个原则。公司坚持适应市场、依靠市场，努力提高驾驭市场的能力。多年来，公司所有业务基本是依靠市场竞争，因此我们的经营团队有着较强的市场意识和市场开发能力。我们认为，现有三大主营业务更是处于完全竞争市场，要搞好转型升级，实现战略发展目标，外部的支持是重要的，但更关键的是必须要坚持依靠市场来发展自己的原则。节能环保行业发展空间巨大，有很多市场机会，但市场机会瞬息万变、稍纵即逝，因此我们要比别人更努力，准备更充分，反应更迅速，努力尽快打造我们驾驭市场的能力。

四是搞好一个布局。具体明确三大主业发展思路。在顶层设计中，我们规划了公司主业布局，明确了若干年内三大主业的战略发展思路：对大健康业务板块，要求积极构建以“更多的健康产品、更广的健康经营领域、更佳的健康服务、更高水平的健康管理”为内涵的大健康主业业务，大大拓宽了原来健康直销业务的内涵和外延。对国际化经营业务板块，要求按照“高端

区域、高端市场、高端项目”和加强节能环保业务开发的开发原则，积极开发相关海外资源，大胆进军欧美市场和欧美高端经营业务，差异化经营非洲、中东地区的国际工程业务，积极赚取高额利润。对节能环保高科技装备业务板块，要求明确瞄准科技含量高、利润高的装备制造项目，并可采取并购重组、合作开发、技术引进等多种方式，弯道超车，取得具有国内领先或世界先进水平的成熟技术和工艺，打造高水平的节能环保高科技装备业务。

公司的顶层设计和业务规划布局，得到了各级领导和广大员工的理解和支持，极大地鼓舞了大家的斗志。几年来，公司上下齐心协力，奋勇拼搏，取得了显著成

绩：大健康板块收入过亿元的健康产品达到9项，大健康产业发展成效明显；国际经

营业务成功进入欧美高端市场，并形成了一定项目储备和人才储备，正在成为公司重要的支柱业务；高科技装备业务初见成效，华水环保切削液废水技术处理装备项目取得突破，资源循环利用业务正在积极推进，公司呈现出持续健康快速发展的良好局面。

采访人：改革创新,是当今时代的潮流和当代中国的主旋律。只有改革创新，才能提升企业的创造力和竞争力。请您谈一谈新时代集团在改革创新方面，开展了哪些富有成效的探索和实践？

刘国平：我们始终坚持过程中的改革创新来化解矛盾、促进发展，主要进行了

始终坚持发展为第一要务 始终坚持改革创新 积极推进公司持续健康快速发展

以下几方面的创新探索：

一是大力开展商业模式创新。以希腊光伏项目为例，公司一开始就扮演了系统集成商的角色，主导了与天华阳光、国家开发银行、普华永道、希腊电力公司、国内组件供应商等40余家机构单位的合作，并充分利用专业的“第三方”做好专业的事。商业模式的创新探索，使我们取得了超出预期的投资效果：我们通过引入合作伙伴49%股权资金和国开行79%长期贷款双层次融资设计，实现了用公司11%的自有资金撬动和控制了100%的资产，取得了四两拨千斤的作用。

二是始终坚持风险控制创新。我们在总经理办公会下设立了重大经营决策建议委员会，按照集团统一部署优化完善了投资管理体系和操作指引，重大经营事项做到了慎重决策、民主决策，从决策源头防范风险，同时在过程中十分注重风险控制创新，建立了一整套风险控制体系。比如希腊项目，我们组织了内部专业法律人员早期进入项目组，聘请了高水平的境内外律师共同对所有合同的全部条款反复斟酌，将项目商务谈判的各项成果逐条落实到合同协议中，据统计，仅签署的合同类法律文件就达400余份，统筹安排了国别风险、法律风险、股权并购风险、建设风险、质量风险、资金风险以及突发事件等方面的解决方案和应对措施，建立了严密的风险防范体系。

三是始终坚持机制创新。2014年初，健康产业公司提出机制创新的五条建议，根据董事会和公司经营班子讨论，明确推出了超额利润贡献奖的办法，再次点燃了健康产业公司经营管理骨干的创业激情，2014年健康产业公司实现利润总额同比增长40%，在为国家、为集团做出更大贡献的同

时，也让创造财富的耕耘者们分享到了改革发展的成果。

四是大力开展理念创新。公司大力倡导“团结干事、和谐共事、用心做事”和“干事、干成事”理念，较好形成了以“干事、干成事、干成大事”为核心价值观的企业文化。大力引导员工增强发展意识、市场意识、经营意识、改革意识和危机意识，树立一系列适应市场经济、有利于经营管理和生存发展的思想观念，如：发展第一的观念、利润的观念、现代企业制度的观念、有所为有所不为的观念、整体利益最大化的观念、合作共赢的观念等。公司改革创新的理念已深入人心，为公司改革发展奠定了坚实的思想基础。





抢抓机遇 果断决策 迎难而上 做大做强

——专访中环公司副总经理 李喜联

李喜联，现任中国环境保护公司副总经理，南开大学企业管理专业硕士研究生，高级经济师，曾任中节能（山东）投资发展公司副总经理。

2013年末，中国环境保护公司通过市场竞拍的方式成功获得河北建投集团六个固废处理项目的控股权，固废处理规模一举跨入国内前三。经过一年的并购整合，六个项目在2014年度合计为中环公司贡献利润3542万元，较并购前增加8597万元，并购整合工作取得初步成效，并得到集团公司董事会和各级领导的高度认可。作为本次并购整合工作的操盘者和亲历者，中环公司副总经理李喜联为我们讲述了并购整合的艰辛。

采访人：并购难，并购后的整合融合更难，纵观近年来国内外的并购案例，整合失败的例子不胜枚举，面对“六条大鱼”，中环公司是怎么做的？

李喜联：本次并购对中环也是一个巨大的考验，面对健康状况并不乐观的“六条大鱼”，能否“吞下去”并“消化好”，坦率的说，我们并无十足的把握，但我们别无退路。对此，中环公司经营班子始终

保持清醒的头脑，不等不靠、团结协作、迎难而上。经过历时近一年的并购整合、提质增效，并购整合取得初步成效。

“企业文化先行，增强并购项目员工归属感。”

2014年初，我们在接收六家企业管理权的过程中发现，六家企业的员工普遍士气低落，个别企业的员工人心涣散，精、气、神不足，甚至没有“求生”的欲望。通过调研发现，这是员工因企业长期经营管理不

善、经营班子不作为而极度失望的一种外在表现，但同时广大员工对中环公司的入主也抱有较高的期望。

针对这种现象，我们首先从导入企业文化入手，以文化融合促进管理融合。我们在尚未完成接管的情况下，就邀请六家的经营班子成员参加2014年中环公司年度工作会，欢迎他们加入“中环大家庭”，并与他们分享我们的喜怒哀乐；我们把他们由河北建投“舞台”上的“配角”变成中环公司“舞台”上的“主角”；我们以“八办精神”为指引，第一时间解决他们的困难和后顾之忧；我们大力倡导“简单关系、快乐工作”的中环文化，宣传中国节能文化，得到了并购企业员工的高度认可，为后续管理整合的成功奠定了坚实的基础。

“经营管理优化，提升并购项目的经济效益。”

河北建投对六家企业采取的是“大电厂”管理模式，甚至保定和沧州公司采取的是“大电厂托管小电厂”的代管模式，这种管理模式滋生出专业分工过细、机构臃肿、监督考核缺位等不良后果，从而不可避免的导致项目出现建设超概、经营亏损等严重问题。

面对严峻局面，中环公司在系统内抽调精干人员组成“生产运营优化梦之队”，针对六家企业集中开展“管理提升基层行”活动，以提升经济效益为重点，针对企业存在的问题与管理短板进行诊断，提出了“抓两头、保中间、求突破”的九字方针和“上下结合、内外兼顾、多措并举”的工作思路，共诊断出39项管理短板，提出50余项管理建议与问题解决思路。

“优化配置资源，激发并购项目工作主动性。”

并购河北建投六个项目，是中环公司历史上首个完全按市场化操作的大型并购项目，也是近年来国内固废处理领域为数不多的重大并购事件之一，没有经验教训可以借鉴，稍有不慎，新并购的项目可能会成为中环乃至集团公司的包袱，因此，公司经营班子背负的压力很大。

我们通过调整充实六家公司的经营班子，让“想干事、能干事、会干事”的人有施展才华的舞台，激发了广大员工的工作积极性。中环公司全体班子成员专门拿出3天时间，一家企业一家企业、一个人一个人地进行反复研究商讨，最终确定了除石家庄公司一步到位，其余五家企业由中环公司领导班子成员分别监管过渡的调整方案。由于调整方案得当，六家企业人还是那些人，资产还是那些资产，但经营状况和经济效益却发生了翻天覆地的变化。我们还顺势拿下了河北衡水市日处理规模800吨的垃圾焚烧项目。此外，六家企业的员工主要来自大火电厂，充当中环公司“人才储备库”的作用明显，已累计输送15名优秀专业及管理人才到系统内其他公司工作，其中3名成为新项目负责人或子公司高管。





细节决定成败 坚持成就梦想

——专访风电公司董秘 张东辉

张东辉，硕士研究生。历任信永中和会计师事务所职员；保利集团下属保利科技公司企划部高级经理、保利科技公司下属山西省铁新煤矿公司副总经理、保利能源控股公司煤炭业务部副总经理；中国节能环保集团公司资本运营部业务经理、高级业务经理、主任助理。现任中节能风力发电股份有限公司董事会秘书。

2014年9月29日，风电公司在上海证券交易所正式挂牌上市，实现了集团公司既定的战略任务，也为集团增加了一个新的资本运作平台。对风电公司来说，更是件具有里程碑意义的大事，从此风电公司打开了资本市场的通道，站上了新的发展起点。节能风电作为国内首家以风电运营为主业的风电企业，也引起了国内资本市场的高度关注。风电公司的成功上市期间经历了哪些艰难，带给了我们哪些启发，为此我们专访了风电公司董事会秘书张东辉。

采访人：作为集团公司2014年度的最重要的事件之一，风电公司的成功上市无疑是

给集团发展注入了一针强心剂，这期间你们都经历了何种艰辛？

张东辉：风电公司上市道路漫长，可以说经历了各种考验。经我们初步统计，在风电公司A股上市审核期间，我们共正式更新报送IPO申报材料20次，接受审计7次，集中开具税收、土地、环保、工商、电监等合规证明7次，这些证明材料就有500多份，还包括1次财务自查，专项召开董事会21次。在这期间，我们处理紧急事件几十次，如：协调股东解除股份回购协议、补充环保核查证明、办理募投项目土地证、反馈关于CDM和业绩的质询、处理CDM合同争议、处理税务争议、协调律师事务所变更，同时，还要保持公司连续盈利和业绩不下滑。确实非常的不容易。

采访人：上市是个系统工程，需要动员公司各方面的力量，风电公司在组织保障公司上市过程中有哪些经验可以分享？

张东辉：正如你所说，有效的组织保障是搞好上市工作的必备前提。

首先是要股东支持。上市既是公司的事，更是股东的事，在上市这件事上股东必须达成共识，要兼顾各股东利益，否则寸步难行。首先要确定控股股东主导的原则，风电公司在股改时，即成立了以集团公司领导为主的上市领导小组，统筹上市路径、过程决策、股东协调等上市事宜，并建立了内部审批快速通道，保证了上市决策的及时性。第二上市需获得小股东的理解和配合，做好思想统一工作，避免其成为内部阻力，风电公司在上市路径选择、引资回购条款解除、小股东减持等方面，按照集团公司的部署要求，积极与小股东沟通，耐心解释，基本保障了事项认可、审批及时。

第二是内部组织。上市工作需要一个有效的内部执行团队，要求公司各专业的人才专职参与。风电公司在接到集团公司启动股改和上市的通知后，内部马上成立了以李书升董事长为组长的工作组，对接领导小组，明确财务、业务、法律、综合等专业负责同志，制定细致的计划时间表，切分任务、专人专责、分工协作，严格按计划推动上市工作进程。

第三是选择和管理中介。上市是一项专业性极强的系统工作，需要聘请券商、律师、会计师对企业保荐、审查、审计，中介机构的选择往往决定上市的成败，很多企业因为中介机构没有及时发现问题或提出好的解决方案，错过了解决问题的时机或增加了解决问题的时间成本和财务成本，在风电公司IPO期间，也有些企业因中介机构被处罚而被中止审查，在财务自查中因券商自身能力原因被牺牲。所以，企业在上市启动前一定要慎重选择中介机构，起码要满足五点：中介机构项目团队有近期的IPO经验；中介机构高层重视公司的项目；中介机构具备与监管部门沟通、协调的能力；项目团队队伍稳定；项目团队能接受公司统一管理。

采访人：据了解，合规性是企业境内外上市

的基本要求，风电公司在A股上市中经历了哪些具体要求？

张东辉：第一是产权清晰。目前企业A股上市审核时，产权方面的合规性涉及两个方面：一是企业股东的历次出资和股份公司设立资金来源清晰、手续健全、合法合规，国有企业要有相应的评估和审批文件，股东要向上追溯披露到自然人和知名法人，股东股权无重大权属纠纷、无回购承诺、无违规代持，风电公司在提交IPO申报材料前就先协调股东解除了与集团之间的股权回购的协议；二是企业重要资产的产权要合法，无重大争议，风电公司碰到的是土地问题，因为风电场土地证办理一般滞后，在申报材料前，我们向券商和律师解释了风电行业的这一特殊状况，获得了认可，并落实了其它土地合规文件。

第二是在募投项目方面。监管层要求在IPO申报时募投项目审批手续齐备，在上发审会前办理完毕项目建设用地土地证，如果IPO材料申报后募投项目已开工建设，则要保证项目建设过程合规。风电公司上市时，募投项目的土地证用了半年时间、花了很大精力才办理完，所以拟上市的企业要早准备募投项目。

第三是财务合规。上市审核对财务合规的要求比较高，一般企业在股改时就需按照会计师审计确认后的会计处理意见，对企业过往的重大财务事项进行梳理，及时调账，并在股改后执行上市企业的会计规范。这里有几个细节，需要管理层关注：一是股改时要调账，并在当年按调整后的报表报税；二是要与会计师讨论企业主要收入和资产的会计处理是否恰当，谨慎处理，避免对调整前或调整后的收入和资产确认产生较大波动，这既影响利润的持续性，也影响税收，更涉及上市审核时的意见反馈回复，风电公司在CDM收入确认和风电场转固的会计处理上就反复与会计师进行了讨论和沟通；三是在上市申报前要按财务规定明确自己的非经常性损益，这样才能知道自身是否满足上市的盈利性要求。

第四是日常经营合法合规。应对监管层上市申请审核时，企业在日常合法合规方面至少需重视三点：一是申报前三年和审核期间无重大行政处罚；二是处理好与政府各部门的关系，因为需要政府持续出具各类合规证明，风电公司开了500多份；三是要避免对经营业绩有重大负向影响的重大诉讼和仲裁，这可能会

影响审核进度，甚至直接被终止审核；四是企业在股改后就要规范运作董事会、监事会和股东会，在上市申报前要聘请独立董事、董事会秘书，成立各专业委员会。

采访人：独立性也是上市审核的重点，除了资产、人员、业务、财务、机构等独立性的一般性要求以外，风电公司在上市过程中在哪些方面花费了较多精力？

张东辉：主要是处理同业竞争问题和解释关联交易。证监会对于同业竞争问题，在目前阶段，要求比较严格。风电公司已集中了集团公司全部可控制的风电业务，但证监会在反馈意见中，还是要求集团公司出售资产经营公司所持广东风电25%股权，而且限时完成。另外，对于在风电公司上市审核期间，我们咨询的新时代集团拟投资罗马尼亚风电项目问题，证监会也认为虽然在不同地域，但也构成同业竞争，要求要么转由风电公司做，要么风电公司承诺未来不发展海外风电业务。所以，集团内兄弟公司上市一定要划清主业，避免与系统内其他公司产生交集。

证监会在关联交易方面要求也很严格。在风电公司上市期间，证监会的政策是不禁止，但要求我们明确说明租赁集团房屋、采购运达风机的程序是否合规、披露是否充分，并证明交易的定价是否公允。另外，关联交易不能影响业务独立性，比如品牌授权使用等。

采访人：目前的上市首发办法，在主体资格和持续盈利方面都对申报企业提出了经营稳定的要求。风电公司在这方面作了哪些努力？

张东辉：保持经营稳定主要有两点要求：一是企业要保持最近3年内主营业务和董事、高级管理人员没有发生重大变化，实际控制人没有发生变更；二是企业要保持最近3年连续盈利，并无影响持续盈利能力的情形。

其实上边所说的3年远远不止3年，以风电公司为例，风电公司从2011年报送IPO申报材料到2014年9月上市，这其实要保证2008年到2014年上半年间6个半年头的业务与人员的稳定且要连续盈利。这期间一旦出现亏损，又得至少再等3年重新申请。另外，在目前的IPO实际审核中，对于盈利性不仅仅要求连续盈利，其实还

要求企业申报期间业绩不大幅下滑，风电公司5月7日过会后，监管部门马上就要券商对风电公司2014年上半年业绩做预测分析，在补充半年报时也很关注同期业绩对比，2014年全年全国风资源都不好，当时愁坏了我们，幸运的是5月份突然来了一个月的好风，帮助风电公司过了业绩这一关，否则后果难说。

采访人：风电公司上市历经了近两年的时间，对于上市时机我们应该如何把握？

张东辉：这里我想强调的是，企业上市一定要抢早不等晚。资本市场瞬息万变，企业根本无法预测所谓的最佳上市窗口期，即使有能人能预测，也很难同时预测IPO政策的变化，同时，企业的经营情况也可能出现难以预测的变化。

风电公司在IPO审核期间，就碰到了IPO暂停审批这样的政策调整，上市进程延长了一年半。在这一年半的时间里，风电公司也遇到了一个很大的经营难题就是CDM收入变化问题，根据联合国气候变化公约，CDM第一承诺期为2008年1月1日至2012年12月31日，根据风电公司披露的前三年年报2010、2011、2012年CDM利润分别占公司利润的33.67%、41.93%、42.27%，其中2012年CDM收入10306万元、CDM利润9405万元，2013年CDM预计收入仅为2005万元，减少了80.54%。

面对这一情况，证监会相关部门多次发问，你们有这么大的变化，凭什么说企业盈利能力不会下降？为此李书升董事长多次与证监会相关人员进行当面交流沟通，并以详尽的分析数据给以说明，同时公司内部果断采取了“集中财力还贷和大干180天”这两项财务和运营措施，并遇上了2013年的好风年才渡过了难关。2014年IPO重启后，又赶上了新股发行全面窗口指导，发行股数和募资金额大幅缩减，募集资金数量远低于预期。

对于从事资本密集型产业的企业，发展到一定阶段，无论是否引入外部资本，都会面临资本瓶颈，这时需要通过上市来打开资本通道，解决长期发展的资本金问题。在资本市场和IPO政策较难预测的现状下，上市还是早动手为好。



强化金融服务 推进司库管理

——专访财务公司风险总监 韩巍

韩巍，现任中节能财务有限公司风险总监，拥有十余年金融从业经验，多年来负责集团公司资金管理工作，研究管理集团内企业的融资担保活动，维护集团公司与外部评级机构、债券承销商、政策性银行、商业银行及其他金融机构的良好合作关系，为集团经营发展筹措资金设计方案、拓展渠道，控制集团整体资金链平衡。

中节能财务有限公司是受中国银监会直接监管的金融机构，是集团内首家拥有金融牌照的企业。财务公司成立半年以来，以服务成员单位为核心，致力于提升集团整体价值，为成员单位提供综合金融产品方案，协助对接外部金融资源。同时，集团公司以财务公司的产品和服务推动整体司库管理，统筹金融资源，不断提升市场竞争力和发展潜力。

采访人：请谈一下您对财务公司的使命、定位与能力的理解？

韩巍：集团公司赋予财务公司金融服务与司库管理两大使命。财务公司服务于集团成员单位，提供综合化金融解决方案，通过协调内外部金融资源，综合使用融资工具，全面解决成员单位的资金需求，助推集团企业的发展。同时，财务公司通过各项金融服务推动集团司库管理，统筹调度集团的资金、授信及担保，统一对外谈判定价，降低成本、控制风险，通过资金集中管理实现集团利益的最大化。

财务公司致力于成为集团“资金归集平台、资金结算平台、资金监控平台、内部资金融通平台、投资银行业务平台”。一是坚持资

金集中的核心功能与生命，建设资金集中管理平台，做大资金归集；二是统一对内清算，统一代理对外支付，建设资金结算平台，加快资金周转；三是关注操作风险、市场风险、流动性风险、信用风险，建设资金监控平台，防范资金风险；四是坚持贷款优先，合理资产配置，稳步开展融资租赁、买方信贷、消费信贷，建设内部资金融通平台，做长服务链条；五是密切配合集团资本运作，协调内外部机构，建设投资银行业务平台，服务集团资本运营。

财务公司团队扎根于集团内部，一直为集团内企业提供资金和金融服务，熟悉集团战略，了解各成员单位的发展阶段和资本结构，配备了具有丰富工作经验及专业背景的金融服务团队。一方面拥有在集团从事多年资金管理经验丰富的人员队伍，另一方面从金融市场上公开选聘了具有多年金融从业经验的专业人才。财务公司根据成员单位资金需求，从项目前期即可参与相关融资事项，在融资方案设计、融资方案实施、融资后续管理等全过程提供贴身的金融服务。

财务公司可以集中全集团资金需求，帮助系统内企业对接外部金融资源，变分散谈判为打包整体对外谈判，通过总对总合作，充分发挥集团的整体信用优势、良好的市场形象及融资规模优势，最大限度降低融资成本。

作为集团内部金融机构，财务公司对自己的客户更加熟悉，各项业务的办理流程能够比外部金融机构更加方便快捷，并且在存贷款利率、结算手续费等方面最大限度让利于成员单位。

采访人：刚才您在谈到财务公司的能力、定位时，提到了可以为子公司提供定制化金融服务，能否详细讲一下？

韩巍：财务公司服务于集团内成员单位，专注于成员单位核心主业、实业项目和战略目标，致力于为各成员单位提供综合化的金融解决方案，充分协调集团内外部金融资源，一体化解

决成员单位资金需求，并提供定制化的贴身金融服务。

一是我们借鉴商业银行的先进模式，财务公司实行客户经理制。公司按照“行业专家+金融专家”的培养思路，根据集团的战略板块特色组建了客户经理团队，各板块团队均配备了多名客户经理，深入研究所服务的行业，以提供具有针对性的专业服务。

二是我们能够提供一体化金融解决方案，全面满足成员单位资金需求。财务公司能够根据集团内企业所开展项目全周期的资金需求，结合企业的经营发展趋势，为企业提供综合的金融解决方案。通过将外部的银行授信、贷款、融资租赁、资产证券化、资产受益权转让等金融产品与财务公司内部贷款、委托贷款、银团贷款、票据、保函等表内表外业务有机组合，全方位、全过程地解决成员单位的资金需求。

三是我们可以提供贴身金融服务，伴随成员单位各项融资相关业务。财务公司客户经理团队能够主动跟踪所服务企业的金融需求，为成员单位拓展并对接内外部金融资源，提供贴身的综合服务，在重要项目开展的前期阶段、建设阶段、运营阶段提供系统的金融支持，在成员单位外部融资谈判、存量融资管理、资金链风险控制、并购重组与资本运作等方面提供全方位的专业服务。

四是我们可以统筹内外部资源，降低成员单位资金成本。成员单位在财务公司的协助下开展对外融资谈判，能够充分利用集团整合议价能力和财务公司专业团队及金融牌照优势，更加有效地对接政策性银行及大型商业银行的资源，确保融资渠道畅通，并降低融资成本。

我们将向成员单位提供最优惠的存款利率并全面免除结算手续费，同时根据成员单位评级结果和资金集中情况综合确定优惠的贷款利率。对于信用记录良好、资金集中度高、内部存款额大的成员单位，财务公司将提供极具竞争力的利率价格，切实降低企业融资成本。

采访人：请您谈一下财务公司如何以金融服务推进集团司库管理？

韩巍：司库是以企业集团金融资源管理组织为主体，对金融资源运动全过程进行反映、分析、评价与决策的管理活动。其目标是合理配置企业金融资源、辨识并有效控制风险、协调金融机构商务关系，为企业集团价值增值和战略目标实现提供服务。财务公司通过金融服务推动集团司库体系建设，实现资金集中、债务融资、担保的协同化运作，实现资金平衡及资金链安全，统一协调外部金融资源，拓宽融资渠道。

集团公司以财务公司的金融产品和服务作为载体，通过市场化手段推进集团司库管理，可充分发挥财务公司金融团队的专业性优势，有效利用现有人才资源，实现司库管理体系的高效运作和优质服务。

资金集中是集团司库管理的基础。财务公司通过集中集团资金等金融资源，调剂使用，发挥资金规模优势，减少内部资金沉淀，实现集团利益的最大化。财务公司成立半年以来，集团合并口径货币资金已经由年内最高点253.95亿元下降至171.12亿元，下降幅度达32.6%；通过财务公司资金调控，集团累计减少对外融资96.98亿元，并实现了带息负债规模较年内最高点的不断下降。

财务公司统一集团资金需求，协助成员单位统一对外融资谈判，充分利用集团整体优势及现有资源，拓宽融资渠道。通过财务公司协调对外融资，可充分利用集团现有银行授信额度，加强与政策性银行及商业银行合作。财务公司2014年下半年已累计协助成员单位设计融资方案、协助开展对外融资金额共计约35亿元，有效利用了集团整体信用优势，拓宽了成员单位融资渠道。财务公司将继续加大力度与银行开展整体合作谈判，以集团战略板块为单位，打包项目资源与银行合作，全面促进集团

战略发展。

财务公司通过风险控制体系建设，全面了解成员单位融资情况，及时预警可能出现的资金链风险。通过财务公司专业金融团队，研究利率及汇率变动情况，帮助成员单位通过掉期、套保等多种手段，规避汇率风险、利率风险。

财务公司依托产品和服务体系，掌握集团内金融资源的流动，了解行业、板块及企业的发展优势和困难，通过资金流数据监控及分析，为集团公司及成员单位的投融资、担保、风险管理提供决策支持。

伴随支付结算业务的开展，财务公司建立账户监控体系，协助集团公司总部及其他成员单位进行银行账户管理。结合集团公司与金融机构合作情况、银行账户用途及使用情况等各方面因素，合理配置银行账户资源，在加强与外部金融机构合作的同时，减少资金沉淀、控制资金风险。



深化认识 全员参与 共建集团舆情管理体系

■ 集团公司办公厅 孙雅男

随着中国经济社会转型进入新阶段，社会各方面利益诉求多元，非理性表达越来越引发关注。互联网成为信息的集散地和社会舆论放大器，微博、微信等新媒体成为舆情的重要源头和舆论场。我们面临着比以往更加严峻的舆情形势，与央企有关的议题极易成为舆情引爆点。因此，做好舆情管理工作，营造良好的舆论环境，成为每个企业亟待解决的问题。

建立健全中央企业舆情监测、研判及应对机制是国资委着力构建的“五四三二一”新闻宣传工作体系的重要内容，也是国资委对中央企业新闻宣传工作考评的重要指标。集团公司作为国资委监管的唯一一家以节能环保为主业的中央企业，舆情形势同样面临挑战。做好舆情管理工作，在集团系统内部建立行动迅速、处置得当的舆情防控和管理体系对于维护集团品牌，确保企业持续健康发展具有十分重要的意义。

2014年集团公司舆情形势

2014年是集团公司开展舆情管理工作的第二个完整年度，也是承前启后，提升水平的重要一年。一年来，集团公司办公厅着力加强舆情日常监测工作，优化舆情监测平台，及时编发分析报告，舆情管理工作更加规范、舆情业务更加贴近经营管理实际，初步在集团公司总部层面建立了较为完整、规范、有效的舆情管理工作机制。

2014年度主要针对集团公司、目标公司及行业信息三大类别共44个主题186个关键词进行了“7×24小时”的实时监测，监测到舆

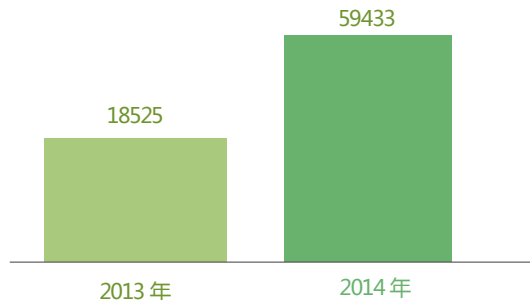
情信息总量为92978条，其中集团公司相关舆情信息59433条。全年共成功预警并及时处理负面及敏感舆情事件49起，编发《舆情年报》、《舆情月报》、《舆情专报》、《舆情快报》21期，实现了对舆情的准确分析和研判，及时上报重大舆情并提出相应处理建议，为领导提供决策参考。以专项舆情事件为契机，探索开展了从舆情监测、舆情预警、上下联动、分析研判、迅速反应、启动预案到危机公关的一系列舆情应对实践，有效防控舆情风险，维护公司品牌良好形象。

2014年度与2013年度集团公司舆情趋势对比分析

2014年度集团公司相关舆情信息总量为59433条，与2013年度相比，集团公司整体信息量呈现大幅增长，信息量为上一年度的3倍多。

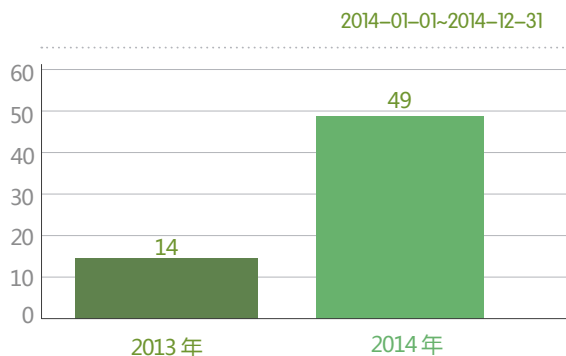
2014年度与2013年度集团舆情信息总量对比

2014-01-01~2014-12-31



2014年度集团公司发生负面及敏感舆情事件49起，与2013年度相比，爆发频次相当于上一年度的3倍多。

2014 年度与 2013 年度集团负面及敏感舆情爆发频次对比

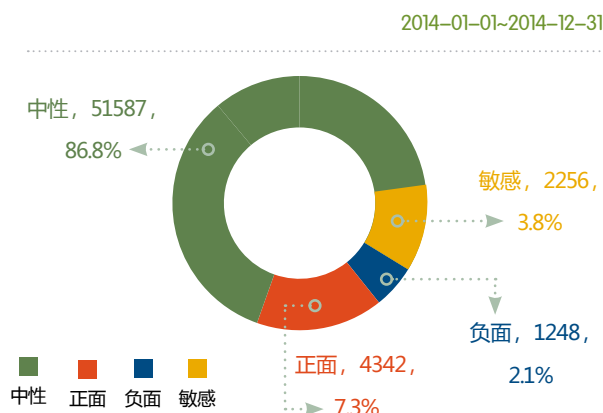


2014年度集团公司舆情统计数据分析

集团公司舆情态度分析

2014年度共监测到集团公司相关正面舆情**4342**条，占舆情总量**7.3%**；中性舆情**51587**条，占舆情总量**86.8%**；敏感舆情**2256**条，占舆情总量**3.8%**；负面舆情**1248**条，占舆情总量**2.1%**。

集团舆情态度分布

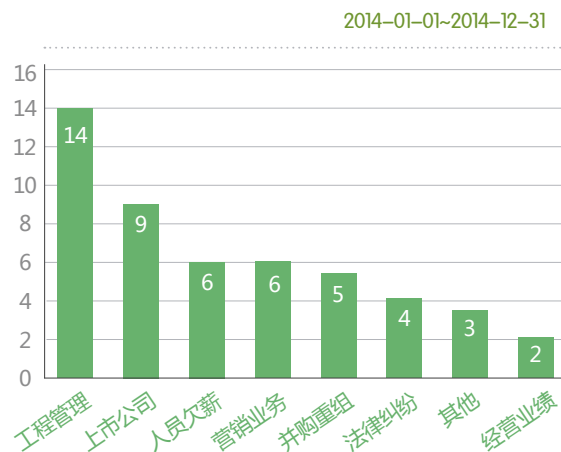


集团公司负面及敏感舆情议题分析

2014年度共成功预警负面及敏感舆情事件**49**起，议题主要涉及工程管理、上市公司、人员欠薪、营销业务等方面，其中工程管理相关舆情**14**起；上市公司相关舆情**9**起；人员欠薪相关舆情**6**起；营销业务相关舆情**6**起；并购重组相关舆情**5**起；法律纠纷相关舆情**4**起；经营业绩

相关舆情**2**起；其他相关舆情共**3**起。

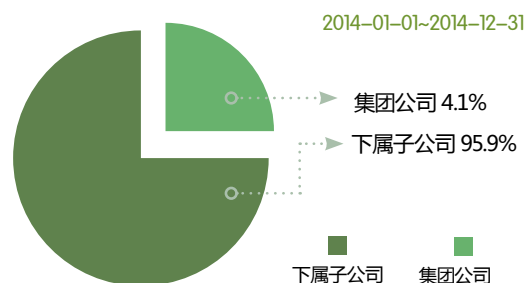
集团负面及敏感舆情议题分布



集团公司负面及敏感舆情关涉主体舆情频次分析

2014年度发生的**49**起负面及敏感舆情事件当中，涉及集团公司的共计**2**起，占总舆情事件起数的**4.1%**；涉及下属公司的共计**47**起，占总舆情事件起数的**95.9%**，成为本年度负面及敏感舆情事件关涉主体的主要组成部分。

集团负面及敏感舆情关涉主体舆情频次比例分布



需要破除的几个误区

节能环保行业舆情风险小？

虽然节能环保行业是新兴产业，公众印象相对健康，但随着产业的不断发展，面临的新问题不断增多。以2014年爆发的“杭州九峰垃圾焚烧厂事件”为例，诸

如此类的节能环保行业舆情事件时有发生。

尽管集团公司品牌总体美誉度良好，但随着集团公司业务拓展不断提速，并购重组不断增多，面临的舆情风险不断增大。

舆情处置就是“删帖”？

有些企业一提到舆情处置就想到删帖，其实在舆情处置过程中，删帖非但不是好的办法，相反是下下策，是最坏的做法，具有多重危害性。

盲目删帖极易激化矛盾。动辄删帖，不但起不到疏导和平息舆情的作用，相反只会进一步激化舆论和公众的不满情绪，让事件进一步发酵升级，甚至演变成全社会谈论的公共事件和公共话题，让企业处于更加被动的局面，损害企业品牌声誉。

盲目删帖容易陷入骗局。有的公关公司左手收钱删帖，右手又把帖子发到网上去，依靠这种方式反复骗钱。以2014年爆出的“21世纪报系新闻敲诈案”为例，企业还有可能面临被一些不良记者和假记者敲诈的风险。

盲目删帖具有法律风险。2015年1月21日，国家互联网信息办公室宣布，国家网信办、工业和信息化部、公安部、国家新闻出版广电总局联合启动“网络敲诈和有偿删帖”专项整治工作，严令禁止此类严重违反国家法律法规的行为。

舆情风险管理只是“灭火”？

舆情的管理并不是单纯的舆情监测层面的问题或者新闻宣传层面的问题，而是经营管理层面的问题。比如，集团公司舆情频发的工程管理、人员欠薪等很多方面的问题，这些问题一旦发生，单纯依靠舆情监测或者新闻宣传的手段是无法解决的，只有切实规范经营管理，才能从根本上解决问题。

舆情监测是发现问题的手段，但“灭火”却不是解决问题的方法。必须把舆情风险管理从消防员灭火的思维误区中摆脱出来，舆情风险管理涉及经营管理的方方面面，只有人人参与，共同防控，加强业务的规范管理，才能防患于未然。

记者都是朋友？

媒体具有天然的道德优越感和正义感，通过议程设置来实现极强的舆论引导功能。某种意义上说，记者不

“坏”，读者不“爱”，媒体只生产注意力。企业因接受记者采访时言论失当而引发的舆情事件时有发生，容易造成不良影响。

记者不是朋友，也不是敌人。跟媒体记者打交道，一定要谨慎三思，善待媒体，善用媒体，以人为本，真诚沟通。

2015年集团公司舆情管理重点工作

集团公司舆情管理工作思路

以集团公司系统舆情管理体系建设为主线，落实舆情管理工作制度，健全工作队伍，拓展平台资源，提升舆情监测及应对的时效性、有效性和主动性，初步形成实时监测、广泛覆盖、协调联动、共同参与的舆情管理体系，实现对集团公司系统舆情的有效覆盖。

2015年需要重点加强的工作

高度重视舆情管理工作。各二级子公司经营责任人要对舆情管理工作负责，要树立全员共同参与舆情防控、危机应对的意识，切实提升集团公司舆情管理工作水平。

切实落实舆情管理工作制度。集团公司已制定《中国节能环保集团公司舆情管理办法》。集团公司总部及各二级子公司应严格按照此办法要求组织相关工作，使相关制度的执行落到实处。切实做好舆情管理工作的监测、报告、研判、处置等一系列工作，保障舆情管理工作顺利开展。

建立集团公司舆情管理工作体系。重点在各二级子公司中（本部及旗下）包含上市公司和拟上市公司的公司，以及因其业务特点较易发生舆情的公司范围内，大力推进舆情管理体系建设工作。

加强特定时期、特定议题的事前管理。针对容易爆发负面及敏感舆情事件的敏感时期及敏感议题，要做好充分的风险预判与事前管理。未雨绸缪，对容易出现问题的敏感点进行提前排查，做好应急预案，将可能发生的舆情消除于爆发前。

舆情管理工作要做好三个结合。舆情管理工作不仅要重点关注负面与敏感舆情，同时要密切关注国家政策导向与行业动态，要注重将舆情管理工作与国家政策导向相结合，与行业发展动态相结合，与优秀企业对标相



备忘录

