

国投集团

▣ 不忘初心 砥砺前行
——写在“12A”



国投印尼水泥



1 ▶ 2016年9月1日，国家发展改革委与公司在北京签署战略合作协议。



2 ▶ 2016年7月21日至22日，公司召开2016年发展研讨会。

不忘初心 砥砺前行

——写在“12A”

在“十三五”规划开局之年，公司喜迎“12A”和连续四个任期“业绩优秀企业”，难能可贵。衷心祝贺大家，感谢大家！

这份荣誉之于国投，尤为不易，也更为不凡。每一次从起点到彼岸，每一个梦想照进现实，都是靠国投人在国有投资公司科学发展道路上的不断改革创新、探索前行，靠素质过硬、能打硬仗的国投人一步一个脚印，扎扎实实、奋力拼搏实现的。无论市场怎么变化、时代怎么变迁，每个国投人都没忘记作为国有投资公司的使命与担当。战略超前，管理有效，结构优化，以人为本，作风过硬是国投制胜的法宝，也是今后要继续坚持和发扬的传统。

当前，我们的发展环境正在经历深刻变化：一方面，世界经济处于深度调整期，经济形势异常复杂严峻，对我们的现有业务构成了很大冲击，在经历连续13年年均利润增长27%的高速发展后，业绩稳增长的难度越来越大。另一方面，供给侧结构性改革正在加快推进、国企改革也已全面提速，作为首批试点企业，我们的改革能否紧跟步伐、发挥好先行示范作用，转型能否加快推进、早日破除发展桎梏等，也面临着不小的压力。不适应、不调整、不改革、不转型，就无法传承我们的看家本领、续写国投的辉煌。因此，无论是落实中央赋予的使命、满足社会发展的需要，还是克服自身发展的瓶颈，都需要我们在新形势、新使命、新要求面前，突破固有思维、大胆开拓创新，在体制机制、重组整合、内部管理等方面寻求新突破；也需要着力提质增效、大力瘦身健体，努力保持经营业绩的稳增长，向管理要效益；在战略的转型期，还需要大力调整结构、加快创新发展，推动公司业务向“命脉”和“民生”领域集中，以转型谋未来。同时，面对中央提出的全面加强党的建设、强化和完善党对国有企业的领导，必须全面推进从严治党，牢记央企姓党，始终保持正确的发展方向。

百舸争流，奋楫者先。“十三五”已启航，新的宏伟蓝图正亟待我们去描绘、去实现。让我们同心同德、奋勇拼搏，切实将深化改革、转型升级和创新发展的各项任务落到实处，不忘初心，向着百年老店的梦想，砥砺前行！

王念生



主办单位 国家开发投资公司
编辑单位 国投文化宣传中心

编委会

主任 王会生
副主任 冯士栋 施洪祥 陈德春
张华 钱蒙 李冰
阳晓辉 王力达 刘平
陈云华 潘勇 范轶
郭忠杰 李宝林

成员 (按姓氏笔划排列)

马红艳 马居利 王义军
王维东 王坚朴 邓星斌
叶柏寿 兰如达 孙良一
孙焯 刘良 刘洋河
刘国军 刘艳 吴宏平
张定元 张肇刚 孟书豪
段文务 胡刚 姚伟
封明 韩松

主编 刘洋河
副主编 李山晨 郑萍
执行主编 史佳卉
责任编辑 曹丽 李青林

国投集团
2016年第4期 总第308期

地址:北京市西城区阜成门北大街6号-6
国际投资大厦A座

邮编:100034

网址:www.sdics.com.cn

E-mail: licao@sdics.com.cn

liqinglin@sdics.com.cn

电话:010-66579517 66579536

传真:010-66579191



国投微官网 国投在线官微 国投在线APP

(内部资料, 免费交流)

刊首语

1 不忘初心 砥砺前行——写在“12A”

王会生

“两学一做”学习教育专题

4 深入支部讲党课 对照标准话合格
——公司党组成员到基层党支部讲党课

时代楷模

6 中宣部向全社会公开发布“时代楷模”李守江先进事迹
8 媒体聚焦

要事专题

10 公司连续第12年荣获国资委经营业绩考核A级
并连续四个任期荣获业绩优秀企业
12 践行“一带一路”国家战略 国投印尼水泥项目正式点火投产

改革·转型·创新

14 全面重塑优化总部职能
16 传播改革好声音 关注国投新动向
——多家中央主流媒体聚焦公司改革试点经验
20 改革试点经验报道

特别报道

26 国家发展改革委与公司签署战略合作协议
28 公司召开2016年发展研讨会

目录

CONTENTS

30 “国投”荣获驰名商标认定

法治国投

32 现有试点授权改革体制下如何有效加强电力板块
法律支持和法律监督 张利民 韩志超 马文晋 等

国投风采

38 敢为人先 迎难而上 开拓创新——记国投印尼西巴水泥项目组

研究园地

42 如何发挥基金平台在国投转型升级中的作用 梁敬东
48 融入“中国制造 2025”的思考和建设 田 辉

安全管理

52 电厂安全生产智在管理 王 贺

班组建设

56 国投集团金牌员工争霸赛圆满落幕
58 创新驱动增长 管理提升价值 助力企业提质增效

员工文学作品

62 巴布亚的饺子 袁英杰

深入支部讲党课 对照标准话合格

——公司党组成员到基层党支部讲党课

党群工作部

按照“两学一做”学习教育要求，公司党组成员带头讲党课，截止到2016年7月10日，9名党组成员全部到基层党支部讲了党课。

公司党组高度重视该项工作，召开会议专门研究部署，明确每名党组成员讲党课的时间、支部和主题，党组成员亲自撰写讲课提纲，结合自身工作实际，调研开课党支部生产和学习情况，指导并推动“两学一做”学习教育深入开展。

深入支部讲党课

“七一”前夕，公司党组书记、董事长王会生到自己所在的战略发展部党支部讲党课，与大家一同回顾了中国共产党成立95

年来的光荣历史和光辉成就，分享了一名老党员对于如何成为一名合格共产党员的心得体会，强调党员要葆本色、作表率、讲奉献、勇担当。“七一”之后上班第一天，公司党组副书记、总裁冯士栋同志到其所在的安全生产管理部党支部，与支部全体党员一起学习习近平总书记在“七一”大会上的重要讲话，并为大家上了一堂题为《坚定理想信念，争做先锋模范》的党课。公司党组成员、副总裁施洪祥、陈德春、阳晓辉、王力达分别到他们所在的国投研究中心党支部、经营管理部党支部、法律事务部党支部、监察部党支部讲党课；党组成员、总会计师张华同志，党组成员、副总

裁钱蒙、李冰同志分别深入生产一线国投高新投资党支部、国投泰康信托第一党支部、国投罗钾试验厂党支部讲党课。

对照标准话合格

党课上，王会生同志指出我们党在6个方面发挥了不可替代的核心作用：中国共产党始终是中国人民和中华民族伟大事业的主心骨，是中流砥柱，是核心力量；中国共产党始终坚持人民的利益高于一切，凝聚和带领全中国人奋勇向前；中国共产党始终坚持真理，修正错误，与时俱进，有很强的自我修复能力；中国共产党始终为了人民和人民的事业，不畏艰难险阻，不怕牺牲；中国

共产党让人民从水深火热中走出来，从贫穷中走出来，让人民当家作主人，过上幸福的生活；中国共产党领导我们国家和民族，以崭新的姿态，再一次屹立于世界民族之林。我们的党无愧于“伟大、光荣、正确的党”的光荣称号，是最值得让我们骄傲和自豪的党。

围绕“为什么中国选择了中国共产党，为什么要加入中国共产党，怎样成为一名合格的共产党员”，王会生与大家分享了自己的心得体会。他说，选择中国共产党作为执政党，是历史的选择，是人民的选择，是实践的选择。选择加入中国共产党，因为她是中华民族的先锋队；因为她拥有以马克思主义为指导思想的世界观、人生观、价值观，是有着共同信仰、共同理想的先进集体；因为她是使你不断地修正自我，不断拔掉心灵杂草，不断自我净化、提升人生精神境界的组织。他指出，要成为合格的共产党员，一是葆本色。要时刻保持党员的本色，与党保持高度一致；二是作表率。要有正确的利益观、价值观、人生观；三是讲奉献。要勇于奉献，吃苦在前，享受在后。四是勇担当。要真干、肯干，敢于负责任；“两学一做”，基础在学，关键在做，关键是把所学的内化于心——牢记共产党员的本色，把要做的付诸行动——作表率、讲奉献、勇担当。

冯士栋同志在党课中深刻阐述了学习党章党规的重要性和必要性，围绕“中国共产党是一个什么样的党，什么样的人可以成为共产党员”带领大家重温了党章，回顾了中国共产党95年的光辉历史和主要成绩。他对于如何成为一名合格的共产党员，分享了4个方面的心得体会：一是要始终坚定共产主义理想信念，在任何时候都不能动摇。二是作为党员，就要处处起到先锋模范作用。要带头加强政治及业务学习，积极主动、兢兢业业做好本职工作；要做到吃苦在前、享受在后；要密切联系群众、团结带领大家一道向前。三是要有担当精神，敢于解放思想，增强创新意识。四是要正确对待组织与个人利益关系，当个人利益和组织利益发生冲突时，个人利益必须服从组织利益。

施洪祥同志围绕“两学一做”学习教育中党员怎么学、如何做两个问题与党员进行了互动交流，强调“两学一做”要结合实际、立足岗位、突出特点，切实做到带着问题学，针对问题改。

陈德春同志从传统儒家文化核心思想出发，畅谈了自己对“党性修养”和“合格共产党员”的认识和体会，强调了一名国有企业的共产党员，最基本的是做好本职工作，为党的事业、为公司的改革发展要甘于奉献。

张华同志的党课以“不忘初心，永葆本色”为主题，引导党员坚定理想信念，保持先进性和纯洁性，联系岗位实际，发挥先锋模范作用，促进公司转型发展。

钱蒙同志在党课上围绕“青年党员的时代担当”为主题，回顾了青年在中国社会变革中发挥的主力军和先锋队作用，激励广大青年党员要立足岗位，奋发有为，在平凡的工作中成为先锋模范。

李冰同志就生产一线党员如何发挥先锋模范作用与参加党课的党员群众进行了互动交流，鼓励党员带领身边的积极分子及广大青年员工攻坚克难，带领他们共同学习、共同进步，为公司创新发展作贡献。

阳晓辉同志就中国特色社会主义理论的方法论、理论的开创、主要内容和最新发展等内容与党员进行交流，引导大家做到言行一致、知行合一，确保学有所得、做有成效。

王力达同志以“坚定理想信念，做合格共产党员”为题讲党课，阐述了坚定共产主义远大理想和中国特色社会主义信念的重要性，结合“两学一做”学习教育，分享了自己对强化党员意识的理解。

党组成员到基层党支部讲党课，起到了较好的示范带动作用，形成了浓厚的学习氛围，引领“两学一做”学习教育有效开展。

中宣部向全社会公开发布 “时代楷模” 李守江先进事迹

党群工作部 办公厅



中共中央宣传部于2016年7月14日在中央电视台向全社会公开发布“时代楷模”李守江的先进事迹。

李守江同志是国投新疆罗布泊钾盐有限责任公司党委书记、总经理。他16年坚守在茫茫戈壁，带领“国投罗钾人”克服种种难以想象的困难，建成了世界最大的硫酸钾肥生产基地，创造了“罗钾速度”和“罗钾质量”，

在“死亡之海”谱写了辉煌篇章。

李守江同志作为“国投罗钾人”的代表，在茫茫戈壁战风沙、斗酷暑、抗严寒，克服无路、无水、无电、无通信的种种困难，在“死亡之海”白手起家，积极开发钾肥资源，把当初的“地窝子”变成如今的现代企业工厂式的“戈壁明珠”，成为世界最大的硫酸钾肥生产基地，有效缓解了我国钾肥短缺的局面。在他的带领下，“国

投罗钾人”凝结出了以情系“三农”、为国分忧的爱国精神，献身盐湖、艰苦奋斗的创业精神，一流技术、永不止步的创新精神，同心同德、敢于担当的团队精神为核心的“罗钾精神”。

李守江同志充分体现了新时代央企人扎根边疆创新创业，扎根基层无私奉献的可贵精神，是新时期中央企业基层管理人员的优秀代表，是国投集团诞生的首

位全国“时代楷模”。

李守江同志的先进事迹宣传报道后，在全社会引起热烈反响。广大干部群众认为，李守江身上生动体现了对党忠诚、信念坚定的政治品格，牢记宗旨、一心为民的公仆情怀，鞠躬尽瘁、敢于担当的工作作风，至善至正、严于律己的高尚情操，堪称是社会主义核心价值观的模范践行者，新时期共产党人的楷模。党员干部纷纷表示，要向李守江和骆抗先等优

秀共产党员学习，以先进典型为榜样，深入学习习近平总书记系列重要讲话精神，学习贯彻党中央治国理政新理念新思想新战略，进一步坚定理想信念，增强政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，履行好岗位职责、承担起时代使命，为实现“两个一百年”奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦不断作出新的更大的贡献。

“时代楷模”发布以“我们的价值观 我们的中国梦”为主题，

现场发布了李守江的先进事迹，宣读了《中共中央宣传部关于“时代楷模”李守江和骆抗先的表彰决定》，播放了反映他们先进事迹的短片，展示了中国楹联学会、中华诗词学会创作的反映他们先进事迹的楹联、诗词和小传，颁发了“时代楷模”纪念章和荣誉证书。中宣部、国务院国资委、新疆自治区党委宣传部、国家开发投资公司有关负责同志，国家开发投资公司员工代表及社会各界代表等参加。



媒体聚焦

《人民日报》2016年07月12日09版

叩开生命禁区“宝藏”之门

——记国投新疆罗布泊钾盐公司党委书记、总经理李守江

本报记者 胡仁巴 宋飞

没有淡水、没有草木，平均年降水量仅39毫米，蒸发量却超过4800毫米，每年7级以上大风多达200多天……提到罗布泊，人们脑海中会浮现出一望无垠的泛白盐壳的景象。

如今，从新疆哈密市出发，驱车400公里，来到罗布泊腹地——罗中，映入眼帘的却是一座座高层建筑、错落有致的现代化厂房和采盐船，以及一条条采卤渠。

“这是我们全体职工献身盐湖、艰苦奋斗创造的人间奇迹！”国投新疆罗布泊钾盐公司党委书记、总经理李守江说。

1987年，李守江大学毕业，没有选择留在城市，而是来到新疆有色地质勘查工程公司成为一名普通的选矿助理工程师。两年后，他来到新疆布伦口铜矿，成为选矿车间的一名技术员。

“上世纪90年代末，地质工

作者在罗布泊发现了世界上最大的硫酸盐型含钾卤水矿床。听到这个消息，对于我们这些长期从事资源开发的选矿人来说感到非常兴奋，觉得这是一次干一番事业、实现自己人生价值的好机会。”忆及当时的情景，李守江仍然抑制不住内心的兴奋。

硫酸钾是化肥的重要品种，对保障我国粮食安全有着重要作用。当时，中国钾矿资源严重匮乏，70%以上的钾肥要依靠进口。罗布泊已查明的钾资源量占全国总量的30%左右，它的发现与开发将从根本上改变我国钾肥严重依赖进口的现状。1999年，李守江与一群年龄和经历各不相同的创业者，从祖国的四面八方汇聚在罗布泊，开始了罗布泊钾盐开发的历程，用生命与激情唤醒了沉寂多年的“死亡之海”，叩开了罗布泊的“宝藏”之门。

“我至今还记得刚来罗布泊的感觉，没有一丝生命的迹象。”李守江说。罗布泊极度干旱，湿度几乎为零；夏天极热，地表温度六七十摄氏度；沙尘暴是“家常便饭”，勉强扎起的帐篷透风漏沙，吃一口馍馍就一口沙；地理位置极度偏远，放眼望去，只有漫无边际的盐壳。为了相互鼓励坚守岗位，2000年国庆节期间，员工们自发绣了一面红旗，上书“学昔日大庆精神，创今朝罗钾辉煌”。

罗布泊盐湖卤水化学组成与世界上其它盐湖差异很大，没有任何成熟的技术可供借鉴，加之自然环境恶劣，基础设施空白，可谓“难上加难”。“我们当时请了德国知名的钾肥专家来指导，他了解情况后却直摇头。”李守江对这位洋专家的论断记忆犹新，“他说这里根本没法直接生产硫酸钾，必须从外面买来氯化钾才能

生产硫酸钾。”

从外面买氯化钾生产硫酸钾，那项目还有什么意义？李守江和团队面临的最大难题就是如何根据罗布泊盐湖资源的特点，开发出一套适合罗布泊资源特点的工艺技术。“我们最终采用四级盐田工艺，从罗布泊地下100米的卤水中获得不含游离酸、世界上不可多得的无氯优质钾肥，生产每吨硫酸钾的用水量仅为传统工艺的1/3。”李守江介绍，经过1年多反复试验攻关，科研人员在没有路、没有淡水、没有电的情况下，索性住在地窝子里，硬是成功攻克了用微咸水代替淡水生产优质硫酸钾的关键技术。这项拥有完全自主知识产权的工艺技术获得了2004年国家科学技术进步一等奖。2003年7月，第一袋“罗布泊”

牌硫酸钾产品问世。

截至目前，国投罗钾公司累计生产硫酸钾909万吨，累计销售硫酸钾904万吨，占国内钾肥市场45%。中国钾肥自给率也从16年前的30%提高到了50%。这些年，企业累计缴纳税费60多亿元；项目所在的若羌县一举从全国贫困县跃为人均收入在全国居前；为社会提供4000多个就业岗位，新疆籍员工占到了90%以上，同时项目还带动了当地相关行业的发展，间接提供了上万个工作岗位。罗布泊钾盐开发已成为新疆地方经济发展的重要支柱之一。

展望未来，李守江说：“我们的使命是要把‘罗布泊’牌钾肥从‘罗钾’变成‘中国钾’，最终变成‘世界钾’，真正将罗钾打造为世界级的硫酸钾航母。”



公司连续第 12 年 荣获国资委经营业绩考核 A 级 并连续四个任期荣获业绩优秀企业

经营管理部

2016年7月15至16日，国务院国资委在京举办中央企业和地方国资委负责人培训班，王会生董事长、冯士栋总裁参加。培训班上，国务院国资委公布了中央企业负责人2015年度和第四任期（2013-2015年）经营业绩考核结果，公司年度和任期考核结果均为A级。

自2004年国资委对中央企业进行年度及任期经营业绩考核以来，公司已连续12年荣获年度考核A级、连续四个任期荣获任期考核A级。同时，公司还被授予第四任期“业绩优秀企业”、“科技创新优秀企业”、“节能减排优秀企业”3项荣誉。





2015 年度和 2013-2015 年任期 中央企业负责人经营业绩考核 A 级企业名单

根据《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（国资委令第 30 号），2015 年度和 2013-2015 年任期中央企业负责人经营业绩考核结果已经国资委党委会议和主任办公会议审议通过，现将 A 级企业名单通报如下：

一、2015 年度 A 级企业

1. 国家电网公司
2. 中国移动通信集团公司
3. 中国航天科技集团公司
4. 中国交通建设集团有限公司
5. 中国华电集团公司
6. 招商局集团有限公司
7. 中国中车集团公司
8. 中国华能集团公司
9. 华润（集团）有限公司
10. 中国国电集团公司
11. 中国建筑工程总公司
12. 中国南方电网有限责任公司
13. 中国兵器装备集团公司
14. 中国兵器工业集团公司
15. 中国电信集团公司
16. 中国长江三峡集团公司
17. 中国航天科工集团公司
18. 中国电子科技集团公司
19. 中国石油化工集团公司
20. 中国电力建设集团有限公司
21. 中国海洋石油总公司
22. 中国铁路工程总公司
23. 中国医药集团总公司
24. 中国大唐集团公司
25. 东风汽车公司
26. 中国铁道建筑总公司
27. 中国航空工业集团公司
28. 中国联合网络通信集团有限公司
29. 中国石油天然气集团公司
30. 国家电力投资集团公司

31. 中国广核集团有限公司
32. 中国能源建设集团有限公司
33. 中国保利集团公司
- 34. 国家开发投资公司**
35. 华侨城集团公司
36. 中国机械工业集团有限公司
37. 中国核工业集团公司
38. 中国通用技术（集团）
控股有限责任公司
39. 中国冶金科工集团有限公司
40. 新兴际华集团有限公司
41. 神华集团有限责任公司
42. 中国铁路通信信号集团公司
43. 中国第一汽车集团公司
44. 中国航空集团公司
45. 中国节能环保集团公司
46. 中国电子信息产业集团有限公司

二、2013-2015 年任期 A 级企业

1. 中国移动通信集团公司
2. 招商局集团有限公司
3. 中国兵器装备集团公司
4. 国家电网公司
5. 中国华电集团公司
6. 中国铁道建筑总公司
7. 中国电子科技集团公司
8. 中国铁路工程总公司
9. 中国航天科技集团公司
10. 中国建筑工程总公司
11. 中国航天科工集团公司
12. 华润（集团）有限公司
13. 中国长江三峡集团公司

14. 中国南方电网有限责任公司
15. 中国兵器工业集团公司
16. 中国核工业集团公司
17. 中国电信集团公司
18. 中国华能集团公司
19. 中国保利集团公司
20. 中国中车集团公司
21. 中国能源建设集团有限公司
22. 中国广核集团有限公司
23. 中国石油天然气集团公司
24. 中国国电集团公司
25. 中国交通建设集团有限公司
26. 中国通用技术（集团）
控股有限责任公司
- 27. 国家开发投资公司**
28. 中国医药集团总公司
29. 东风汽车公司
30. 中国联合网络通信集团有限公司
31. 中国船舶重工集团公司
32. 华侨城集团公司
33. 中国电力建设集团有限公司
34. 国家电力投资集团公司
35. 新兴际华集团有限公司
36. 中国海洋石油总公司
37. 中国石油化工集团公司
38. 中国第一汽车集团公司
39. 中国大唐集团公司
40. 中国航空工业集团公司
41. 中国电子信息产业集团有限公司
42. 中国铁路通信信号集团公司

践行“一带一路”国家战略 国投印尼水泥项目正式点火投产

国投矿业投资有限公司

国投践行“一带一路”国家战略，不断深化改革，探索转型升级，积极稳妥发展国际业务，不断加快“走出去”步伐，布局海外，印尼水泥项目就是国投“走出去”过程中较早布局的项目之一。未来五年，国投将立足“一带一路”国家战略，重点开展境外直接投资、国际工程承包、国际贸易等国际业务，并依托自身业务发展要求，积极开展境外直接投资业务，拓展公司发展空间，提高公司国际化水平。

2016年8月27日，国投印尼水泥项目一期日产3200吨熟料生产线正式点火投产。这一项目是国投践行“一带一路”国家战略的重要举措，也是国投第一个境外直接投资绿地项目，通过积极与国内水泥行业的优秀企业海螺水泥合作，强强联合、携手出海，创新了海外投资合作模式。

在27日的点火仪式现场，印

尼投资协调委员会（BKPM）、印尼工业部、西巴布亚省省长等印尼政府官员，中国驻印尼大使馆相关领导，国投副总裁李冰，海螺集团总经理助理丁锋以及国投矿业、海螺水泥有关负责人，与项目参建单位及项目公司员工、当地村民代表等共200余人共同见证了项目正式点火投产。

印尼水泥项目位于印尼东部地区西巴布亚省马诺夸里县。项目拟投资建设2×3200T/D新型干法水泥生产线及配套设施，年产水泥300万吨。项目一次规划，分两期建设，一期建设1×3200T/D生产线，配套建设矿山、码头、燃煤电厂及相关生产生活辅助设施，年产水泥150万吨，总投资



22.26 亿元人民币。

近年来，国投积极推进国有资本投资公司改革试点，探索转型升级、创新发展，加快“走出去”步伐，积极稳妥发展国际业务。国投充分发挥投资控股公司的独特优势，以资本为纽带，积极与国内水泥行业的优秀企业海螺水泥合作，共同投资建设印尼西巴布亚水泥项目。

中印尼两国政府对该项目予以高度重视和大力支持，为项目建设提供良好外部条件，使项目得以顺利推进。2012年6月，国投印尼巴布亚水泥有限公司正

式成立。项目团队克服了重重困难，有序推动了项目建设，项目一期从正式开工到建成投产，仅用了16个月，创造了一流的建设速度。

国投印尼水泥项目，是习近平总书记提出的“一带一路”战略在沿线国家得到积极响应，并与印尼佐科总统提出的“海洋强国”战略相互契合的结果，也是国投践行“一带一路”国家战略，“走出去”的新突破。项目成功建成投产是中国国有企业服务于国家战略，不忘初心、不辱使命、排除万难、砥砺前行的结果；是广

大国企员工勇于担当、负重前行、吃苦耐劳、顽强打拼的结果。该项目是印尼建国以来在巴布亚地区建成的第一个大型工业项目，彻底改变了印尼东部地区没有水泥厂的历史，对促进印尼东部地区经济社会发展，促进中印尼两国友好关系具有重大意义。该项目也是国投历史上第一个境外直接投资绿地项目，通过投资公司与产业公司强强联合、携手出海，创新了海外投资合作模式；在推动国内优势产业走出去的同时，带动了相关技术、设备及劳务出口。

媒体报道



国投印尼水泥项目正式投产



国投印尼水泥项目正式投产



SDIC eyes Indonesian prospects



国投放招“走出去”——首个境外绿地投资印尼水泥项目正式投产



中国国投印尼水泥项目正式投产



中国国投印尼水泥项目正式点火投产



全面重塑优化总部职能

公司改革工作办公室

2016年8月23日，公司召开总部职能重塑优化改革动员部署会。公司董事长、党组书记王会生发表讲话，会议由公司总裁、党组副书记冯士栋主持，公司副总裁、党组副书记施洪祥宣读了各部门筹备组名单；公司改革办对《公司总部职能重塑优化改革方案》进行了宣讲。

王会生在讲话中指出，国投

从打造具有创新能力和国际竞争力的一流投资公司的大局出发，从改革试点的使命出发，实施总部职能重塑优化改革。这是推动建立与国有资本投资公司定位相适应的管理体制，实现长治久安的重要基础；是国有资本投资公司试点改革工作的重要内容之一。此次公司总部职能重塑优化改革，不是单纯的机构改革，不是简单

的合并和精简，更不是哪个部门并掉，吃掉哪个部门，而是根据试点改革要求，重塑总部职能；根据授权改革的要求，适应新的管理方式；是对过去总部职能越位、错位的归位；是对过去职能与非职能边界不清的优化，是公司长治久安的需要。

王会生强调，本次改革的重大意义，一是重塑总部职能是国

有资本投资公司改革试点的使命和责任。这次改革的目标是市场和活力。国投试方向、试机制、试管理、试党建，这四项改革的重要任务是相辅相成的，核心是试机制、重点是总部改革。二是重塑总部职能是顺应授权经营改革的需要。总部职能和机构和授权经营相配套，该管的要科学管理，决不缺位；不该管的，要坚决放权，决不越位。这是中央的改革要求，是市场化的要求，也是授权经营配套改革的要求。三是重塑总部职能体现了国投的担当。从公司长治久安，打造百年老店的大局出发，必须调整原有的管理关系、管理架构，改变已经习惯了的工作模式、管理方式，重塑总部职能，打造“职能精、机构简”的小总部。

此次总部职能重塑优化改革，

坚持问题导向、权责明晰，坚持依法依规、大胆创新，坚持市场导向、放管结合，坚持动态调整、不断完善，按照“重心下沉、激发活力、重组整合、重塑职能”的要求，将构建与国有资本投资公司定位相适应、相匹配的职能与机构。简化审批，建立总部权利清单，明晰总部与子公司的权责边界；决策与监督分离，权利有边界，监督全覆盖；管理与服务分离，管理有效率，服务高质量。国投总部将下放部分职权，整合部分职责，推动服务共享，加强战略决策、资源配置、资本运作、监督评价、党的建设五大核心职能，初步搭建了“小总部、大产业”的管理架构。改革后，国投总部职能部门由14个减少为9个；处室由56个减少到32个；总部职能管理部门人员编制控制在230人以内。此外，新设国投培训与服务保障中心（国投研修院），在党群工作部内设国投文化宣传中心，在审计部内设审计中心，不作为总部职能部门管理，具备条件后将扩大服务范围，探索对集团成员企业提供共享服务。

此次改革既满足了国有资本投资公司的发展要求，又符合公司自身实际，体现了先行先试的特点，是公司建立战略管控与财务管控相结合的管理体制，以及“小总部、大产业”管理架构的重要内容。



传播改革好声音 关注国投新动向

——多家中央主流媒体聚焦公司改革试点经验

公司改革工作办公室 国投新闻中心

国家开发投资公司自 2014 年 7 月被国务院国资委确定为国有资本投资公司改革试点以来，以问题为导向，以制度创新为支撑，先行先试，努力探索国有资本投

资公司的功能定位、体制机制和运营模式等重大问题的做法，受到国务院国资委等上级部门的高度肯定，2016 年 7 月 4 日，作为 4 家央企代表之一，王会生董事





长在全国国有企业改革座谈会上作《以试点为契机 创新体制机制》交流发言。2016年7月27日，人民日报、新华社、光明日报、经济日报、中央人民广播电台、人民网、新华网、中国证券报等多家中央主流媒体及社交媒体走进国投，对公司改革试点的主要进展、阶段性成果及经验成效等进行集中采访座谈。

在7月27日举行的公司改革经验宣传报道活动座谈会上，公司党组书记、副总裁施洪祥向

媒体记者介绍公司改革试点的整体情况、阶段性成果并回答了记者提问。国资委新闻中心卢俊处长，13家媒体记者，公司办公厅、战略发展部、改革办公室、国投电力、国投高新有关负责人参加座谈会。与会媒体记者就各自关心的改革话题进行提问，施洪祥及相关部门同志作了详细解答。

公司党组书记、副总裁施洪祥向媒体记者介绍公司改革试点的主要做法及阶段性成果：近年来，国投的改革始终围绕着“改

革、转型、创新”3个主题词。2014年被国资委确定为国有资本投资公司试点单位两年多来，公司认真贯彻落实党中央、国务院以及1+N系列文件精神，以问题为导向，以制度创新为支撑，先行先试，努力探索国有资本投资公司的功能定位、体制机制和运营模式等重大问题，改革试点工作已取得阶段性成果。

一是主要业务向“命脉”和“民生”领域集中，以基金投资引领的战略性新兴产业加快发展。国投积极适应经济发展新常态，重新梳理、优化公司业务结构，将公司业务集中到基础产业、前瞻性战略性新兴产业、金融及服务业、国际业务四大战略业务单元，加快调整、培育、发展，推进国有资本向重要行业集中。

二是分类授权改革取得成效，激发了子公司的活力和发展动力。国投积极推进分类授权，推行股权董事改革，做实子公司董事会，推进建立大监督体系，有效探索管好国有资本、放活投资企业。

三是瘦身健体，重塑职能，“小总部、大产业”初步形成。国投根据国有资本投资公司的功能和定位，着力解决总部职能管理存在越位、缺位、不到位，决策审批过多集中在总部，职能存在交叉，关联职能衔接不紧密，管服



并存等问题，积极打造“小总部、大产业”。

施洪祥还回顾了国投1995年5月成立以来的3个发展阶段、5次大的改革调整，指出公司21年的快速发展靠的是改革。国投改革实践的最终目标是服务国家战略，推动经济更好更快地发展。他还就公司改革难点、改革动力、基金业务发展等方面情况回答了记者提问、分享了公司改革发展经验。

新华社、人民日报、《财经》杂志、经济日报、新华网、中央人民广播电台、《国资报告》杂志等媒体记者就各自关心的改革话题进行提问。

国资委新闻中心卢俊处长介绍了此次活动的背景和意义，办公厅、战略发展部、改革办、国投电力、国投高新有关负责人就公司分类授权改革、人力资源授权、大监督体系、新兴产业投资基金等相关问题回答了记者提问。

目前正处在国资国企改革的重要时期，国投也正处在全面推进深化改革、转型升级、创新发展的关键时刻，此次媒体座谈会的召开，充分回应了社会对于国资国企改革的关切，宣传公司改革发展经验，展示国投作为国有资本投资公司积极推进试点改革的探索与作为。



改革试点经验报道

《人民日报》（2016年08月08日02版）（深化国有企业改革）

优化产业结构 推进分类授权 重塑总部职能

国投“小总部大产业”初步形成

本报记者 刘志强

“过去，很多投资项目的审批决策权都在总部，有时一个流程就得走一个月。现在，原本由总部决策的70多个事项授权给了我们子公司董事会，我们的责任重了，决策速度大幅提升，多年没有进展的海外业务也取得了突破。”说起国家开发投资公司今年初启动的分类授权改革，国投电力控股公司总经理黄昭沪表示。

建立有效体制机制，从“管资产”向“管资本”转变，是新

一轮国企改革的核心之一。过去，国投公司决策权多集中在总部，对子公司管得过多过细，使其活力不足。对此，公司今年初将所有子公司根据不同实际情况，划分为充分授权、部分授权、优化管理三类。在作为充分授权改革试点的国投电力，总部除保留体现股东权责、有外部监管要求的事项外，将选人用人权、自主经营权、薪酬分配权等权利“能放则放”。子公司真正成了独立的市

市场主体，活力得以有效释放。

像分类授权这样的重大改革，近年来在国投还有不少。2014年7月被国务院国资委确定为国有资本投资公司试点以来，国投先行先试，努力探索国有资本投资公司功能定位、体制机制和运营模式等重大课题。

——调整业务结构，服务国家战略，加快转型升级。

“国投原有业务比较传统，电力、煤炭、港口业务比重较大，前瞻性战略性新兴产业发展不足。”国投公司副总裁施洪祥说，近两年国投梳理调整现有业务，重点发展基础产业、前瞻性战略性新兴产业、金融等服务业和国际业务，推动国有资本向“命脉”和“民生”领域集中。

优化存量，做优基础产业。比如，电力领域，将重点转向发展水电、风电、光伏等清洁能源，停止布局在建项目以外新的火电

项目；同时加快开发海外业务，投资建设印尼火电项目，投资收购西班牙一家风电企业。

开发增量，创新发展前瞻性、战略性新兴产业。重组中国高新和国投高科，推进专业化投资管理；发起设立国投先进制造产业投资基金；设立国投科技成果转化创业投资基金，服务10个民口国家科技重大专项项目。

——重塑总部职能，“小总部、大产业”格局初步形成。

近两年，国投明确了“小总部、大产业”的目标，着力解决以往总部职能管理越位、缺位、不到位等问题。改革之后，总部主要通过公司治理机制，对所出资企业履行出资人职责，行使股东权利，全面落实国有资本经营责任。

“国投本身就是改革的产物。对国投来说，改革创新就是企业发展的生命线！”国投公司董事长王会生表示。



《经济日报》2016年8月9日第10版

国有资本投资公司改革取得阶段性成果

国投：重组整合 先行先试

本报记者 齐慧

2016年5月20日、5月31日，国投电力分别在英国伦敦和新加坡与西班牙雷普索尔公司（Repsol S.A.）、马来西亚云顶集团进行股权交割，完成英国海上风电项目、印尼万丹火电项目收购，实现了国投电力海外投资零的突破。“此次收购，一方面是全体工作人员共同努力的结果，而更为重要的是国投体制机制改革创新成果体现。”国家开发投资公司副总裁施洪祥介绍说。

2014年7月，国投被国资委确定为国有资本投资公司试点单位。两年多来，国家开发投资公司先行先试，努力探索国有资本投资公司的功能定位、体制机制和运营模式等重大问题。目前，改革试点工作已取得阶段性成果。

**优化结构——
向“命脉”与“民生”集中**

“国投原有业务布局偏重于国内，资产结构偏重于传统实业，而近期电力、煤炭、港口发展遇到了‘天花板’，市场竞争加剧，有的全行业亏损。”施洪祥说，近两年国投梳理调整现有业务，重点发展基础产业、前瞻性战略性新兴产业、金融及服务业和国际业务，推动国有资本向“命脉”和“民生”领域集中。

优化存量，做优基础产业。电力领域，国投将重点转向发展水电、风电、光伏等清洁能源，停止布局在建项目以外新的火电项目，同时加快开发海外业务，投资建设印尼火电项目，投资收购英国的一家海上风电企业；资源领域，推动煤炭公司向矿产资源开发企业转型，结合“一带一路”战略，加大战略性稀缺性矿产资源投资力度；交通领域，立足“长江经济带”战略，加大港口资源

整合力度。

开发增量，创新发展前瞻性战略性新兴产业。重组中国高新和国投高科，推进专业化投资管理；发起设立国投先进制造产业投资基金，对接“中国制造2025”；设立国投科技成果转化创业投资基金，服务10个民口国家科技重大专项项目；设立贫困地区产业发展基金，专门支持14个集中连片贫困地区的产业脱贫；即将完成设立国家新兴产业创业投资引导母基金，还将为大众创业、万众创新保驾护航。

截至2016年6月，国投共募集基金1259亿元，可引导5000亿元社会资本进入前瞻性战略性新兴产业。此外，国投还正加快布局养老产业、推进海水淡化产业，并积极参与检验检测行业改革。

授权改革—— 子公司成为独立市场主体

“过去，很多投资项目的审批决策权都在总部，有时一个流程就得走一个月。现在，原本由总部决策的70多个事项授权给了我们子公司董事会，我们的权力和责任重了，依赖心理也弱了，决策速度大幅提升，多年没有进展的海外业务也取得了突破。”说起国家开发投资公司今年初启动的分类授权改革，国投电力控股公司总经理黄昭沪表示。

“这次国企改革的核心是要通

过改革，建立适应市场、激发活力、管理有效、监督到位的体制机制，实现从‘管资产’向‘管资本’转变。”施洪祥指出，国投现行的管控体系，决策权过多集中在总部，责任边界不清，子公司活力不足；某些管理职能延伸到三级以下企业，管得过多过细，存在“越位”“缺位”现象；同体监督偏软、问责不到位等。

此次国投在改革试点中，同步推动授权改革和监督体系改革；建立容错机制，为改革创新保驾护航；分类制定人才标准，实施差异化管理和激励。推动子公司成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体，有效激发释放了企业活力。

今年年初国投将14个子公司根据不同情况划分为充分授权、部分授权、优化管理三类。在作为充分授权改革试点的国投电力、国投高新，总部除保留体现股东权责、有外部监管要求的事项外，将选人用人权、自主经营权、薪酬分配权等权利“能放则放”。子公司真正成了独立的市场主体，活力得以有效释放。

授权改革的同时，国投也注重发挥资本纽带作用，抓手之一就是做实子公司董事会。以前，国投大部分子公司都建立了董事会，但重大事项名为董事会决策，实为总部决策。为此，国投使出

改革实招：将总部派出董事由兼职改为专职、将总部代行决策改为独立决策、董事对决策终身负责。如此一来，股权董事深入一线的多了，听汇报的少了，主动分析行业风险、寻求对策的多了，被动听指令的少了，确保了授权“授得下、接得住、行得稳”。

此外，针对监督资源分散问题，国投还推行了监督体系改革，推进专业监督与职能监督结合，业务监督与纪检监督结合，确保授权到哪，监督跟到哪，打破了“一放就乱、一收就死”的怪圈。

瘦身健体——

“小总部、大产业”初步形成

“火车跑得快，全靠车头带。总部作为国投战略发展方向的把控者，价值管理的实施者，能否瘦身健体，轻装上阵，是改革试点顺利推进的关键。”施洪祥说。

据了解，国投是中央企业中唯一一家投资控股公司，按照投资控股公司的经营特点和管理需要，实行集团总部—子公司—投资企业三级管理，管理层级一直保持在三级以内。2003年公司“二次创业”初期，总部设立了7个部门、18个处，员工人数121人。随着公司业务发展，特别是为满足外部监管要求，公司相继增设或分立出一些部门，总部机构越来越大。

改革试点后，国投专门召开

国有资本投资公司试点总部职能重塑优化专家研讨会，听取中央有关部委、国际知名咨询机构和各方面专家的意见。根据国有资本投资公司的功能和定位，提出“重心下沉、激发活力、重组整合、重塑职能”的改革思路，确立了“小总部、大产业”的改革目标，着力解决总部职能管理存在越位、缺位、不到位，决策审批过多集中在总部，职能存在交叉，关联职能衔接不紧密，管服并存等问题。

按照下放部分职能、整合交叉职能，推动服务共享、加强核心职能的改革路径，国投重塑优化总部职能，理顺与子公司权责边界。将产业经营职能下沉，能放的、该放的逐步下放子公司，推动股东权利和经营权利相分离；该整合的职能有效整合，缩减管理岗位；推行管服分离、实现服务共享，压缩管理边界；该加强的职能切实加强，着重提升总部战略决策能力、资源配置能力、资本运作能力、监督评价能力和加强党的建设能力。

总部职能重塑优化后，国投将建立起与管资本相匹配的组织机构和决策体系，形成决策科学高效、责任权利明确、监督全面深入、激励约束到位、发展富有活力的管理体制。总部主要通过公司治理机制，对所出资企业履行出资人职责，行使股东权利，全面落实国有资本经营责任。

人民日报

国投“小总部大产业”初步形成



战略性新兴产业投资平台点亮国投“管资本”改革

光明日报

国家开发投资公司：从“管资产”到“管资本”

经济日报

国投：重组整合 先行先试

国投职业经理人制度改革迈出坚实一步——核心是调动人的积极性



国家开发投资公司：国企改革让子公司成为独立市场主体



国家开发投资公司深化改革：重塑总部职能 调整产业结构



中国之声 [新闻和报纸摘要] 国家开发投资公司分类授权放活子公司 改革成果显著

经济之声 [天下财经] 国投引导 5000 亿社会资本进入前瞻性产业

经济之声 [天下公司] 5000 亿资本进入前瞻性行业 国投改革试点取得成果

经济参考报

价值管理上移 产业经营下沉 国投打造“小总部大产业”管控格局

中国证券报

国投：战略性新兴产业正加快发展

国投电力试点建立职业经理人制度

中国新闻网

“国投”改革探索：构架“小总部、大产业”格局

企业观察报

国投：国有企业改革领头羊如何理直气壮做强做优国有企业



国有投资公司的供给侧结构性改革之路——专访国家开发投资公司

党组书记、董事长王会生

国投：授权下放，“小总部”带活“大产业”

21世纪经济报道

首批职业经理人上岗 国投改革全线提速



国企改革深水突围——国投样本



国家发展改革委与 公司签署战略合作协议

战略发展部 国投文化宣传中心

为深入贯彻党中央国务院重大决策部署，大力推动国家重大战略的有效实施，2016年9月1日，

国家发展改革委与公司在北京签署战略合作协议。国家发展改革委副主任林念修，公司董事长王会生、

总裁冯士栋、副总裁施洪祥出席签约仪式。国家发展改革委副主任林念修和公司董事长王会生分别代表双方在协议上签字。

根据战略合作协议，双方同意将国投作为国家发展改革委推进落实中央重大决策部署、国家重大战略的重要平台，在积极推进供给侧结构性改革、深入贯彻国家重大发展战略、切实搞好国有企业改革试点等方面，共同开展工作。

国家发展改革委副主任林念修指出，双方签署战略合作协议，是在经济发展新常态下，国家发展改革委创新思路、转变职能的具体体现。双方的战略合作，对国家发展改革委更好地履行总量平衡、结构调整、体制改革、宏观调控等政府管理职能，对国家开发投资公司更好地发挥国家投资控股公司优势、推进国有企业改革试点工作具有重要的推动作用。双方要以此次协议签署为契机，积极探索、大胆实践、深化合作，为促进经济平稳健康发展作出更大贡献。

公司董事长王会生表示，国家发展改革委将国家开发投资公司作为推进落实中央重大决策部署、国家重大战略的重要平台，是对公司的信任与支持。国投作为中央企业，服务国家战略、推进产业升级是自身使命和职责所在。作为首批确定的国有资本投资公司改革试点企业，国投将积极发挥国有投资公司的独特作用，在国家发展改革委的指导下，认真落实好战略合作协议有关合作事项，为推进供给侧结构性改革、贯彻国家重大发展战略、推动国有企业改革做出更大贡献。

国家发展改革委产业协调司、固定资产投资司、财政金融司负责同志，公司有关负责同志参加了签约仪式。



公司召开 2016 年发展研讨会

办公厅

2016年7月21日至22日，公司召开2016年发展研讨会。公司董事长、总裁、外部董事、其他领导班子成员，总师、总助，各部门、子公司主要负责人共计60多人参加会议。王会生董事长作开幕、总结讲话，冯士栋总裁主持分组讨论并讲话，施洪祥副总裁主持会议和分组讨论并讲话。

王会生在讲话中指出，本次发展研讨会，是在公司连续取得12A、连续四个任期业绩优秀、通过“十三五”发展规划的关键时刻，特别是在公司全面推进深化改革、转型升级、创新发展的关键时刻召开的，会议的主题是深化创新促改革、狠抓落实求发展。王会生指出，公司在当前的复杂形势下和严格考核中取得了12A等优异成绩，难能可贵、来之不易，向大家表示热烈的祝贺，向公司



全体员工表示衷心的感谢。这些成绩的取得，靠的是务实，靠的是创新，靠的是不断改革、不断转型、不断探索、狠抓落实。成绩代表过去，公司党组和董事会刚刚通过的“十三五”发展规划预示着未来，更具挑战性。回顾公司发展历程，纵向比，公司13

年来发生了翻天覆地的变化；横向比，和形势、要求、期望比，还有很大的差距和不足。

王会生指出，当前，外部形势发生了很大变化，困难越来越多，而且有很多不确定因素，面临着巨大压力。面对压力，我们要靠创新、要靠落实。创新是时

代的脉搏，是经济发展的动力，也是公司长治久安的必然选择。创新必须内化于心、外化于行，要落实到工作上、融合在血液中，要真明白、真有力、真有危机感。要打造资本投资公司的产业链和核心能力。作为投资公司，我们的产业链不是行业上下游，而是一个企业从生到死的全生命周期，我们要具备从项目孵化到转让、从产业到技术、从传统到新兴、从控股到参股、从绿地到重组整个过程的投能力。要储备核心关键技术。要及早研判应对处置风险因素。坚持调整结构不动摇。有关战略合作协议要落地生根。要确保实现公司“十三五”规划目标。要以改革谋未来、以创新谋未来、以转型谋未来、以收购重组和调整结构谋未来、以转变增长方式谋未来。他强调三点要求：一是公司高管带头践行会议精神。二是确保完成全年的经营任务。三是以创新和落实攻坚克难、爬坡过坎。他希望公司全体员工进一步统一思想，进一步思考、理解，认真传达贯彻这次会议的精神；各位领导和班子成员，要带头学习、带头理解、带头思考、带头宣传、带头创新、带头落实，为全面超额完成“十三五”规划赋予的光荣而艰巨的使命，为公司更加美好的未来不懈奋斗，取得新的更大胜利。

会议进行了分组讨论，冯士

栋、施洪祥对所在小组讨论进行了总结。冯士栋结合王会生董事长在经营形势分析会上提出的要求，提出9点工作意见：一是主动作为、不断落实改革各项举措；二是分解“十三五”规划内容，使规划目标尽快落地；三是坚定信心，确保完成全年经营目标；四是加大结构调整力度；五是大力推动提质增效；六是全面加强风险防范；七是深挖潜、抓重点，进一步提高资金集中管理水平；八是加强党的建设，充分发挥各级党组织的重要作用；九是高度重视、认真做好安全生产工作。

会议举行了专题报告。会议结合公司党组年度学习安排，与党组中心组专题学习扩大会合并举办专题培训，专门邀请清华大学经济管理学院教授、博士生导师陈劲，就“供给侧结构性改革背景下的企业创新发展”进行授课。

此次研讨会紧紧围绕“创新”和“落实”，结合公司深化改革、转型升级、创新发展进行了深入研讨，内容务实、形式丰富、会务简洁高效，达到预期目的。会议对于集团上下认清形势、认清不足、统一思想，具有重要的现实意义，必将激励全体员工凝心聚力、不忘初心、继续前进，为公司“十三五”宏伟目标的实现而努力奋斗。

“国投”荣获驰名商标认定

法律事务部

2016年8月，公司收到国家工商行政管理总局商标局（下称商标局）印发的〔2016〕商标异字第0000027606号决定（下称决定），认定“国投”商标在“资本投资”服务上为驰名商标，这是公司知识产权法律保护工作取得的历史性重大突破。

近年来，随着公司影响力和知名度的不断提升，社会上企业名称及广告宣传中假冒“国投”，涉嫌侵犯公司注册商标权和构成不正当竞争的行为在呈逐年上升趋势，极易造成社会公众混淆，给公司声誉带来负面影响。为有效解决普通商标保护无法辐射到企业商号领域的困境，同时实现

“国投”商标一定程度的跨类保护，尽量杜绝集团外企业注册含有“国投”字样的商标和商号，自2013年起，公司从知识产权法律保护的战略高度出发，主动开展“国投”驰名商标认定的可行性研究，经广泛调研和论证，最终确定了通过商标局行政程序申请驰名商标认定的有效路径。

2015年3月，经长期监测，公司发现完全符合通过商标异议程序认定“国投”为驰名商标条件的潜在标的，立即启动了商标异议程序并提出认定“国投”为驰名商标的申请，同时提交了1800多页的《国投驰名商标认定材料》。2016年8月10日，商标



局最终做出决定：“依据我国《商标法》第十四条及《驰名商标认定及保护规定》，我局认定异议人（即我公司）注册并使用在‘资本投资’服务上的第 4293497 号‘国投’商标为驰名商标。”

“国投”获驰名商标认定，是公司多年来注册商标维权工作取得的重要成果，标志着公司注册商标法律保护工作从此进入了新的发展阶段，意义重大：一是有利于大大提升“国投”品牌的无形资产价值。“国投”既是公司的注册商标，也是公司的商号、VI 标识，通过认定驰名商标，其品牌的知名度将显著提升，作为无形资产的价值也将得以有效放大；

二是有利于进一步提升公司在资本投资、基金管理、金融服务等领域的行业影响力和市场美誉度，为公司改革发展、转型升级营造良好的品牌形象和外部环境；三是有利于公司利用《商标法》、《企业名称登记管理规定》和《反不正当竞争法》等法律武器，有效解决社会上滥用“国投”字样作为企业名称、网络域名的现象。同时，“国投”在公司未申请注册、但与公司经营业务范围存在密切关联的商标类别上，也将获得一定程度的跨类保护。另外，在涉嫌商标侵权案件及不正当竞争案件中，公司获得司法、行政保护的可能性及力度进一步加大。

编者按：2016年6月底，为期两年的集团法律骨干人才培养项目圆满结束。此次培训首次引入行动学习方法，以学习团队为单位，以真实案例为对象，以角色扮演为手段，通过学习知识、分享经验、研究解决实际问题，大大提升了学员业务能力。行动学习阶段共形成9份对集团法治建设有益的课题报告，现将陆续在“法治国投”栏目刊登。

现有试点授权改革体制下 如何有效加强电力板块 法律支持和法律监督

张利民 韩志超 马文晋 刘世斌 丁万里 曾勇 谢婷婷

2015年10月8日，国家开发投资公司（以下简称国投公司）党组会议通过《关于全面深化改革，推进转型升级，加快创新发展的决议》（以下简称《决议》）。《决议》充分强调国投公司全面深化改革的必要性和紧迫性，并决定通过分类授权，完善国有资本投资公司管控模式，以期为国有企业改革探索可复制可推广的经验。为确保分类授权改革稳步推进，国投公司选取国投电力控股股份有限公司（以下简称国投电力）作为试点，自2016年1月1日起，将70项决策类事项授予国投电力自主决策，旨在通过试点总结经验，逐步推广到国投集团其他板块。

一、现有试点授权改革体制下电力板块法治工作面临的挑战

授权后电力板块法治工作面临的挑战主要有以下几方面：

(一) 投资决策。投资外部信息失真、签约主体不合格，项目所在地复杂的法律、法规和政策环境，与项目有关的税收、银行贷款等方面的规定，国家的产业政策，项目审批过程中的前置条件，以及信息不对称导致的取舍失误或信息失真，都可能给投资决策带来不利影响。

(二) 人力资源。修订后的《证券法》《公司法》对公司高级管理人员规定了更为详细的义务、责任及责任追究方式，企业高管人员的职业风险加大；国投电力作为国家开发投资公司（国投集团）第一批职业经理人试点企业，选聘高管人员范围不再局限于国投集团内部，职业经理人选聘、考核、激励的人资管理难度相应增加。同时，随着法律对劳动者保护的不断加强，企业用工面临的挑战随之加大，尤其是在劳动合同解除、劳动争议和纠纷处置方面。

(三) 产权管理。项目退出、企业产权流转与改制、兼并收购等，如未经法律论证或论证不充分，容易引发纠纷争议。项目实施过程中还可能出现公益性诉讼、群体性诉讼、集体上访等。另外，产权转让协议的主要条款不完备、文字表述有歧义也可能给项目带

来不利影响。

(四) 融资管理。融资合同条款不完备或法律审核不严格，可能产生纠纷争议。并且，融资纠纷的胜败和实际中的得失之间往往不是简单的对等关系，打赢官司而输掉企业的现象时有发生。

此外，对不涉及控制权变化的资本运作事项，如控股投资企业分红、合同管理、预算内捐赠等事项，国投公司也授权国投电力自主决策，这都是国投电力面临的挑战。

伴随着试点授权改革的推进和国投公司审批权限的下放，国投电力的法治工作有了更丰富的管理内涵，以及更沉甸甸的责任。国投电力的法治工作必须变被动为主动，通过有效加强法律支持与法律监督，化挑战为机遇，确保授权接得住、管得好。

二、电力板块应对法治工作挑战的举措

(一) 有效加强电力板块法律支持

1. 夯实基础工作

(1) 健全重大决策、规章制度、经济合同的法律审核机制，确保三项审核率达 100%

进一步完善重大决策的合法性审查机制。重大决策未经合法性审查或经审查不合法，不得提交决策会议讨论。同时，董事会或专门委员会、董事长办公会、

总经理办公会审议事项涉及法律问题的，总法律顾问应列席并发表法律意见。

规章制度、经济合同决策前，应有法律人员出具法律审核意见；重要规章制度和重大经济合同还应取得外聘律师出具的法律意见书。在规章制度和经济合同的会签流程中，法律审核应设在公司（部门、单位）签章发布或领导签字之前的最后一个环节。

（2）全程跟踪参与公司的法律纠纷案件，支持控股投资企业的重大法律纠纷案件处理

法律人员应全程参与、跟踪、把控、督促案件办理，不得放任律师代理、托而不管，要实时跟进案件进展，及时应变，掌握案件办理主动权。

控股投资企业在发生重大或疑难法律纠纷案件时，国投电力可根据需要，协调、配置律所资源，组织电力板块内部专家研讨，或协调外部专家提供咨询。事后及时总结，将应对各种“疑难杂症”的经验、心得，形成案例，在板块内分享。

（3）从电力板块的共性出发，建立典型法律纠纷案件的指引

从现有电力板块的构成来看，主要由水电、火电、风电、光伏等子板块构成，每个子板块法律纠纷的特点都不尽相同。建立各子板块典型法律纠纷案件指引，一方面可使该子板块企业在处理

类似纠纷时有借鉴之经验，另一方面，该子板块内部企业也可以通过学习典型纠纷案件，总结经验教训，做好事前预防，有效避免纠纷案件发生。

（4）参与法律尽职调查

近年来国投电力的并购项目，尤其是海外并购项目日益增多，相关法律风险随之而来。因此，对目标公司的法律尽职调查显得尤为重要。法律人员应全程深度参与项目法律尽职调查，确保重大风险可控。

（5）指导建立法律风险防控体系

试点授权改革下，要充分利用法律资源，指导控股投资企业建立完善的法律风险防控体系。要定期梳理电力板块法律风险，进行汇总分析，形成法律风险报告。同时，还要指导控股投资企业制定法律风险防范指引。

2. 创新法律管理手段

（1）法律人员参与重大评标，进入评标委员会

评标活动中，投标人的资格审查，商务部分的评审，中标公告和通知书的发放，都需要从法律角度进行分析、论证。在封闭性的评审中，考虑到现实需要，可建立法律人员参与重大项目评标机制，法律人员作为评标专家进入评标委员会，对涉及的法律问题发表意见。

（2）实现法律工作的闭环管理

以法律意见管理为例，法律管理部门将法律意见书反馈给业务部门后，应跟踪法律意见书的采纳情况，并与业务部门保持沟通，针对其提出的理由结合企业自身发展情形做出总结与评价，并在后续法律意见的出具上予以考虑，实现法律工作的循环推进。

(3) 组织法律培训

按不同层级，规定每年相应的法律培训课时，并作为考核内容。重点对控股投资企业负责人、责任董事、董事会秘书进行法律培训，增强企业领导的法治思维和法治意识。加强法律人员培训，提高其专业素质和履职能力。同时，把有法律专长和发展潜力的人员作为法律人员的后备力量重点培养。

(4) 建立信息共享平台，实现资源共享

信息共享平台是电力板块企业间相互交流、借鉴和获取相关信息的重要平台。法律信息共享平台应由两部分构成，一部分是建立覆盖法律事务主要管理职能的法律管理信息系统，实现电力板块企业间的资源共享；另一部分则是通过微信群等交流平台，实现电力板块法律人员的日常信息交流、沟通和学习。

(二) 有效加强电力板块法律监督

1. 通过法人治理结构实现对企业的法律监督

探索通过法人治理结构开展法治工作监督。将依法治企工作写进企业章程，以企业最高纲领性文件的形式对企业法治工作形成指导。将推进企业法治建设工作纳入董事会或其专门委员会的职责，并将企业法治建设情况作为董事会年度工作报告的重要内容。将依法治企工作列入企业主要负责人的工作职责，并设置本企业法治建设领导机构，明确企业主要负责人为履行推进本企业法治建设第一责任人，将法治建设作为谋划部署本企业全局工作的重要内容。发挥监事会的全面监督作用，对企业经理层依法治企情况进行监督，并将企业合规经营、依法管理作为当期监督的重要内容，监事会**有权审查本企业法治建设工作报告，监事会针对报告提出的意见应作为企业下年度制定法律工作计划和开展法治工作的重要参考依据之一。

2. 建立法律工作报告机制，加强对控股投资企业的法律监督

通过建立法律工作报告机制，发现存在的问题和不足，并有的放矢的加强对控股投资企业的指导，对存在的重大问题**进行考核和处理，督促其加强管理和改进。同时，通过这种机制，还可掌握本板块法治工作特点和规律，建立适合本板块自身特点的法治工作体系。对于问题多发频发的重点领域和关键环节，有针对性的

规定上报内容，实行重点领域重点关注，关键环节重点控制，落实管控措施，必要时，组织开展专项法律监督活动。

3. 将企业法治建设纳入业绩考核体系

建立法律业绩考核体系，需要规范的考核制度作为支撑。考核内容，主要包括企业落实全面法治建设工作开展情况、存在问题的整改情况、企业法治培训情况、法治工作问责情况等。要制定考核细则，对考核内容对应的指标、分值、系数以及考评结果做出可操作的规定。在绩效指标设置上，可做阶段性区分，明确哪些内容可现在纳入考核，哪些内容需要适当过渡期，哪些内容需要上级企业推动，建立一个梯级目标。

依法治企工作纳入企业业绩考核要分阶段实施、平稳过渡。

(1) 初期阶段。将指标设置为参考指标而非考核指标。考核过程中，对完成参考指标对应项的企业，给予奖励；对于未完成的，则通过下达反馈意见的方式，督促该企业完成。

(2) 过渡阶段。参考指标转化为考核指标，以2到3年为宜，鼓励控股投资企业逐步推进依法治企工作。可先考虑将考核内容细化到企业各部门，并以设置硬性指标为主。如安健环部的法治考核，以未发生相关安全事故、

未违反安全操作规程为指标。对于考核内容在各部门之间形成的交叉部分，为避免责任推诿，也应做出划分，明确相关责任人。

(3) 全面实施阶段。进一步探索将考核纳入企业负责人业绩考核中。在企业负责人业绩考核制度中增加依法治企工作内容，设定对应系数，直接将企业法治工作与企业负责人的绩效系数挂钩。将企业法治工作问责考核与“三重一大”决策制度有机结合，同时，结合领导人的廉政情况、工作业绩、群众满意度等情况进行综合考评。切实落实法治工作开展责任主体，使法治工作贯穿于企业经营活动全过程。

4. 组建检查组，开展专项检查

组建依法治企工作检查组，定期或不定期对控股投资企业法治工作开展专项检查。检查应设置客观统一的标准，做到公正评价。鉴于大部分控股投资企业尚未建立独立的法律事务机构，检查工作可依托监察审计部门开展。检查分为企业自查和外部检查评价两部分，两者结合开展。通过企业自查，发现问题，及时整改，自我完善；外部检查应出具建议书或整改书，对企业法治工作不到位的问题，要求明确责任人，限期完成整改。

(三) 加强组织和队伍建设，为有效开展法律支持和监督提供组织和人才保障

1. 加强组织建设，提供组织保障

目前，电力板块只有国投电力和雅砻江水电设置了法律事务机构，但均为合署办公，其他控股投资企业只配备了专兼职法律岗位。

(1) 国投电力应当设立独立的法律事务机构

根据国务院国资委《国有企业法律顾问管理办法》第23条“大型企业设置专门的法律事务机构……”的规定，结合国投电力现有规模以及《国家开发投资公司（国投集团）全面推进法治建设实施纲要（2016-2020年）》（以下简称实施纲要）“已授权改革的子公司应在授权后半年内设立独立的法律事务机构”的要求，国投电力应当设置独立的法律事务机构。

在现有试点授权改革体制下，国投公司原先对控股投资企业的法律审核与专业支持已大部分授权给国投电力，因此，国投电力有必要设立独立的法律事务机构，法律人员专岗专责，以适应电力授权改革试点和电力板块法律工作发展的客观要求。

(2) 控股投资企业可设立独立法律事务机构或法律专岗

资产规模大、业务风险高（如开展国际业务等）的控股投资企业，可设立独立的法律事务机构，也可设立与审计或纪检监察部门

合署办公的法律事务机构，以便实现资源、信息、人员的共享，但应保证法律人员专岗专责，从时间、精力上保证其独立完成工作任务。

(3) 推行总法律顾问制度

按照实施纲要要求，要在电力板块尽快推广落实总法律顾问制度。要积极创造条件，发掘和培养人才，尽最大可能在法律人员中提拔任用，发挥专业特长，充分发挥总法律顾问的职能作用。

2. 加强队伍建设，提供人才保障

从国投电力法律队伍建设整体情况来看，主要存在着机构不独立、法律人员少，激励考核机制未建立，职业发展通道不明确等问题。应从以下几个方面进行加强。

(1) 成立电力板块法律专家库和外部律所资源库

在电力板块内，建立以电力相关业务为主的法律专家库，由电力板块内部总法律顾问、法律事务专兼职人员，以及招投标、合同管理、安全管理、环保管理等与法律业务相关人员组成。该库由国投电力统一管理，为各控股投资企业统一提供法律支持。

同时，国投电力和控股投资企业都要按照统一要求建立各自的外部律所资源库，作为本企业法律业务的外部支撑。

(2) 建立法律人员激励考核机制

企业法律人员既要具备系统的法律知识素养，又要具备基本的企业管理知识，更要精通本企业所涉及的法律专业知识。所以法律人才培养，要以复合型作为基本要求，以法律、经济和管理知识为培养内容；要结合企业发展战略，做出通盘规划，建立健全激励考核机制，逐步提高待遇，打通职业发展通道，建设一支专业性强、适应企业发展要求的企业法律顾问队伍。

当然，除相应的激励手段外，还应建立与法律人员责任相应的考核机制。例如对法律风险事件的考核、诉讼结果的考核、经济损失的考核等。目前大部分控股投资企业设置的绩效考核指标主要围绕生产和经营业绩，缺少明确的反映法律人员工作业绩的指标。要想科学评判法律人员创造的价值，提高法律人员在生产、经营管理中的参与度，就必须建立激励考核机制。

建立完善的电力板块法律风险防范机制，加强法律支持和法律监督，是确保国投电力授权试点改革得以规范、有序、健康发展的前提和基础，是电力板块沿着法治化轨道不断迈进的保障。面对竞争的激烈和瞬息万变的外部环境，电力板块只有坚定不移地走依法治企之路，创新管理，才能永葆生机和活力，走得更远、更稳。

敢为人先 迎难而上 开拓创新

——记国投印尼西巴水泥项目组

国投印尼巴布亚水泥有限公司

从严格意义上来说，印尼西巴水泥项目是国投历史上第一个境外直接投资绿地项目。项目的实施有望成为公司在印尼“21世纪海上丝绸之路”经济带上进行资源开发、发掘项目投资机会的切入点，战略意义重大，为此王会生董事长曾做出重要批示。

自然资源丰富，但经济欠发达、基础设施落后，生产物资基本靠外岛输入。西巴水泥项目的建设对于促进印尼东部地区经济发展，推动公司“走出去”战略

实施，在海外树立国投品牌都将产生积极影响。正是肩负这样的使命，怀揣这样的梦想，国投印尼西巴水泥项目组人员来到了这里。

当最初踏入异国他乡的兴奋慢慢褪去，许多实际困难就摆在了他们面前：项目所在地区电力匮乏，经常停电停水，由于生活用水处理条件有限，项目组工作人员最初住所的生活用水每百毫升总大肠杆菌群数超标 3830 倍；当地通讯基础设施建设落后，互

联网、手机通讯等受天气因素影响很大，信号时常中断，为现场人员工作的开展造成了很大困难，也使得精神文化生活单调枯燥。

项目现场地处热带原始雨林，没有地形地质资料，当地没有大型工业项目，没有征地和施工建设的经验可以借鉴，一切都是空白，需要从零开始。

创业艰难百战多，身处异国他乡，项目组克服了语言、文化、气候、习惯、孤独等困难，以大无畏的精神，义无反顾地投身到

工作，已成为阻碍企业在印尼投资的主要障碍。通过在实际工作中认真分析西巴地区人种、宗教信仰、土地制度、风俗习惯等方面的特性，尤其是世袭土地占比大，权属复杂的突出特点，项目组确定土地征用是西巴水泥项目前期工作中的重点和难点。

在公司各级领导的支持和指导下，项目组全体人员不等不靠、迎难而上，积极与地方政府、律师、公证人、家族酋长等各方沟通和协商，在充分考虑该地区特



闫晓俊

吴天巍

施卫飞

单勇起

袁英杰

项目建设中，开始了真正的海外战斗历程。从报批、征地、土建、安装、试生产、投产，每个节点的背后都充满了艰辛和曲折，凝结着项目组人员的心血和汗水。

征地难，他们逐户拜访，艰苦谈判

对于到印尼进行直接投资的中国企业，土地征用尤其是世袭土地的征用是一项重要而复杂的

的基础上，逐渐摸索出了一条当地政府支持、律师和公证人配合、中方人员主抓征地的工作模式。制定了切合当地实际的征地工作步骤，有效防范和规避了法律风险。

项目所在地区的土地主要是世袭土地，属于家族所有，在项目矿山及厂区土地征用、地上附着物拆迁乃至今后保障水泥工厂正常运营等方面，当地家族部落

都发挥着重要作用。为取得土地所有者对项目建设的理解和支持，项目组成员不仅仅要争取当地政府的大力支持，更要深入到当地群众中去，挨家挨户登门拜访，同当地原住民、家族酋长交朋友，了解他们的诉求，体会他们生活的喜忧，把握土地所有者的思想脉搏，在拉近同当地群众的距离中找准征地思想工作的切入点。使当地群众认识到项目建设对促进当地经济发展和改善民生的积极作用，使他们真正理解和支持项目征地工作。

经过不懈努力，项目公司与部落家族正式签订锁定协议，完成了对项目用地的锁定，征地工作取得突破性进展。

融洽难，他们加强协调，融入当地

项目所处地区工业基础相对薄弱，居民思想认识较为落后。随着项目的建设，文化理念的交流和碰撞不可避免，项目公司秉承“和谐发展、互利共赢”的理念，一方面，加强与当地政府、警察、军队的交流沟通和协调，及时汇报项目进展情况和遇到的问题，取得政府对项目的理解和支持，并借助政府力量教育和引导当地居民；另一方面，尊重当地风俗习惯，加强与当地酋长、村民代表的沟通和交流。在项目建设过程中，优先招聘土著家族子弟，促进当地居民就业，积极履行社

会责任，展现了企业的良好公众形象。同时，强化厂群、警群联动，建立健全长效的沟通机制，及时掌握当地村民思想动态，化解矛盾，为项目建设创造了良好的外部环境。

气候差，他们细排计划，保障进度

西巴地区是典型的热带雨林气候，高温潮湿，一年中半年是雨季，有4个月的时间降雨最频繁，两天一场大雨，一天一场小雨，独特的地理环境和气候条件增添了施工难度。2015年旱季仍然阴雨连绵，大量的降水造成难以克服的饱和土壤及泥泞地表，部分天然地基子项不能正常组织施工，许多通行道路不得不安排重复修整。为此，他们积极做好道路场



李冰副总裁（左一）实地考察

平排水、挡水、防水工作，做到室外工程小雨不间断施工，大雨期间暂停施工，大雨过后立即施工，暴雨过后不影响施工，对不适宜雨季施工的工程提前或暂缓安排，对土方工程等雨季不能间断施工的，调集人力组织快速施工，全力保证工程进度。

人才缺，他们拓展渠道，加强培训

由于项目所处地方偏僻，经济相对落后，人员招聘比较困难，他们提前策划招聘方案，积极走访马诺夸里周边岛屿和印尼华人、水泥厂，发电厂聚集地区，前往马卡萨、泗水、巴丹等城市调研印尼籍汉语翻译、机电维修和电站操作人员情况，完成项目人员准备工作。同时，通过县劳工局及各类报刊、杂志等，扩大招聘面，拓展招聘渠道，先后引进多名懂中文的印尼籍员工充实到现场岗位。为此促进当地就业，组织开展当地土著家族应聘人员筛选工作，对符合应聘条件的土著家族人员优先招聘，融洽了厂乡关系。

条件苦，他们自己动手，建设家园

项目位于赤道地区，闷热多雨，蚊虫很多，特别是疟疾传染的疟疾很常见。加之当地医疗条件落后，项目组人员几乎都得过疟疾，为此吃了不少苦头。在推

进项目建设过程中，按照“先生活，后生产”理念，他们自己动手改善生产生活条件。为了改善前期住所饮用水的水质，他们从国内购买了净水器，过滤之后大肠杆菌群数超标问题得到基本解决。随着项目正式开工建设，参建人员越来越多，项目公司未雨绸缪，科学谋划，提前建设员工宿舍、大食堂、综合办公楼等后勤设施，他们利用石灰石矿山上砍伐的原木，打造了生活和办公座椅，不仅美观实用，而且为公司节约了家具采购成本；他们还利用业余时间，在房前屋后除草、松土，种植当地绿植，美化环境。

节假日他们开展丰富多彩的文体活动，组织中国籍和印尼籍员工共同参与的晚会、篮球赛、乒乓球赛等，不仅促进了两国员工间的交流，增进了彼此友谊，更让当地政府和村民对中国文化有了更深的认识和好感。

在项目建设过程中，项目组人员除了要克服项目现场的种种困难，还要克服各自家庭的困难，有些同志的孩子刚出生不久，有些同志的父母生病住院也无法回国照顾，但他们所有人，为了公司的国际化事业，义无反顾地来到西巴项目现场，无怨无悔，意气风发，令人感动。他们心中只有一个信念，就是把西巴水泥项目建起来！他们的努力终于结出了硕果。

2014年10月1日，项目自营工程开工，拉开项目工程建设序幕；

2015年2月1日，码头工程启动；

2015年4月28日，项目主体工程正式开工；

2015年9月1日，预热器第一根立柱吊装，标志着项目建设进入设备安装阶段；

2015年9月21日，滚装码头投入运行；

2016年3月3日，熟料线预热器封顶，回转窑合拢；

2016年5月22日，码头办公楼、1-3#宿舍楼、综合办公楼和员工大食堂全部投入使用；

2016年7月21日，码头门机投用，首台设备负荷试车，主码头顺利投入运行；

2016年8月5日，燃煤自备电厂1#机组成功并网发电；

2016年8月27日，日产3200吨熟料新型干法水泥生产线正式点火投产。

国投印尼西巴水泥项目是国家“一带一路”发展战略，在印尼投资建设的第一个项目，具有重要的政治、经济和战略意义。西巴水泥项目组全体人员满怀创业激情、勇于开拓创新，不畏艰难，大胆探索，在平凡的岗位上，兢兢业业，积极践行着公司的“走出去”海外发展战略，为公司国际化事业贡献着青春与力量！

如何发挥基金平台在 国投转型升级中的作用

国投文化宣传中心 梁敬东

在当前经济结构转型、政府投融资体制改革、社会事业建设需求强劲、社会资本充裕的背景下，基金业务的发展面临难得的机遇。根据中国证券投资基金业协会的数据，截至2016年3月，在协会备案的私募基金家数已经达到26000余家，而在10年前，不到1000家。十年间私募基金数量增加了20多倍，平均每年增速超过40%。

当前，国投正在大力推进转型升级，而发展基金业务是实

现集团转型升级目标的动力和途径，这是因为：(1) 基金运作具有专业化特征，有助于在国投不熟悉的领域培育新兴业务单元；(2) 基金具有制度设计优势，通过核心团队持股、有限合伙等形式，使生产要素的活力充分释放；(3) 基金具有市场化运作的特征，其核心业务包含融、投、管、退的全链条运作，可以推动股权投资——股权管理——股权退出的循环往复；(4) 基金投资可为公司直接投资发现和储备项目，并



与直接投资相互配合，共同推动业务的发展；(5) 基金业务可促进公司治理结构和机制的完善，是混合所有制最便捷、最现实的实现形式。

一、国投发展基金业务所面临的挑战和问题

明确基金平台在公司业务战略中的定位，强化平台的功能，实现业务之间的融合发展；二是从发展策略看，需要制定公司基金业务的发展策略，加快基金业务的发展。三是从管理机制看，需要采用市场化的机制推进基金业务的发展。

公司基金投资与传统投资方式的比较

| | 传统投资 | 基金投资 |
|------|----------------|----------------|
| 投资方向 | 基础性、资源性、高门槛 | 战略性新兴产业、行业整合 |
| 投资方式 | 控股投资 | 参股为主 |
| 实现方式 | 单一 | 多样 |
| 投资思维 | 利润导向 | 价值导向 |
| 投资时间 | 可长期持有 | 有固定的期限，阶段性持股 |
| 资本运作 | 整体上市、增发融资 | PE+ 上市公司、并购整合 |
| 外部关系 | 较为封闭 | 较为开放 |
| 企业形式 | 有限责任公司或股份有限公司 | 有限合伙成为主流 |
| 公司治理 | 党组和董事会，规定严格 | 投决会或管理委员会 |
| 组织结构 | 职能制、事业部制 | 团队型、流程型组织 |
| 企业文化 | 精细、严谨、持续改进 | 创新、开放、人本、服务 |
| 核心能力 | 政商关系、企业规模、垄断租金 | 价值判断、主动管理、价值重构 |

在激烈的竞争下，传统的基金投资模式面临考验，创新投资模式成为业内共识。招商局资本、深创投、复星集团、中科招商、九鼎投资、赛伯乐集团以创新的方式发展基金，推行平台、生态、产业链战略，引领着基金公司的商业模式创新。对国投来说，利用基金业务的发展，推动公司转型升级，需要解决好如下问题：一是从平台作用看，需要

二、当前基金运作的主要趋势和特点

经过对国内基金的调研，笔者发现，在新的形势下，基金公司的能力演化呈现市场导向、价值共创、产投结合、逆向运作、专业管理等趋势和特点。

(一) 市场化的运作方式

基金业务的核心是做好“融、投、管、退”四门功课。在目前高度竞争的市场环境下，基金在

资金的募集、资金的投向、管理体制以及退出方式上，呈现全面市场化的特征。如赛伯乐投资公司围绕城镇化、创新创业等社会热点推出了“双创云城”的投资计划，规划在全国建设100个双创云城，集中地方政府、社会募资，设立引导基金，推动工业化、信息化和城镇化的协同发展。该计划契合了地方经济转型升级的需求，得到了各地方政府的有力支持。复星集团与沈阳市建立300亿元的PPP基金，主要投向城市环保基础设施，改善城市的投资和生活环境。招商局集团提出产城融合、产网融合、产融融合，用金融的手段推进产业在城市的落地和智慧城市建设。

（二）不断创新的投资策略

在基金行业发展的早期，资本较为缺乏，基金之间的竞争不太激烈。基金掌握较强的话语权，业务主要围绕选择和投资项目开展。找到合适的项目，并以合适的价格投出是关键。在此阶段，基金公司的能力主要体现为价值发现能力。

随着信息公开和竞争升级，在投资企业和被投资企业的力量博弈中，投资的价格逐渐接近被投资企业的价值，优质的被投资企业逐渐掌握主动，发现价值已不容易。在此阶段，作为投资方的基金需要实施主动管理，为被投资企业提供增值服务，包括财务优化、管

理改进、战略协同、机制调整、提供增信、业务拓展等，基金公司的能力主要体现为被投资企业带来的价值增值能力。以九鼎为例，基金为被投资企业提供产业整合、业务提升、团队优化和金融服务，包括明确被企业的发展方向，参控股中国龙头企业开展行业并购和产业链整合，对接资本市场等。

在平台战略、产业链战略、生态圈战略的影响下，一些创新性的基金公司开始采用价值共创的方式，与被投资企业一道共同搭建平台，打造企业成长发展的生态圈，实现企业的互利共生、共同发展。赛伯乐投资集团立足科技、资本、国际化的核心优势，利用产业与金融的融合发展智慧金融、智慧旅游、跨境电子商务、职业教育，拉动了一批产业快速成长，迅速提升一座城市的发展水平，推进城市加快转型升级，实现弯道超车。赛伯乐孵化形成了创毅、南丁格尔、猪八戒网等重要的控股企业，并力争将旗下企业推向资本市场，形成市值上千亿的公司。赛伯乐在控制这些对行业和产业链具有重要引领和带动作用的抓手企业之后，围绕其上下游产业链进行投资，通过大B带动小B的孵化培育，推动产业的成熟和区域的发展，打造产业链或生态圈，实现价值的共创、共建和共享。

（三）产业投资与基金投资的双轮驱动

产业投资与基金业务的融合联动，能够创造更多的协同机会，推动大企业集团持续稳定发展。如复星集团旗下的PE基金有六大平台：复星医药系列（医药基金），以星浩资本为代表的复星地产基金系列，配合豫园商城等消费板块的复星创富等消费品基金（成长型基金），复星凯雷基金开展产业并购，复星昆仲基金主要开展VC业务，是集团各板块的未来成长支撑，星景投资主要开展PPP业务，围绕着城市化和基础设施建设开展。这些基金紧紧围绕集团战略和业务板块设立，既扮演集团主导产业开展的先头部队，寻找未来具有发展前景的项目，又可依托主导产业实现基金投资项目的适时退出。

（四）一、二级市场联动实现并行或逆向运作

由于基金具有存续期，如何实现增值退出是基金成功的关键。市场化的基金公司通过一、二级市场联动的方式，参股、控股上市公司，并通过上市公司增发，达到项目退出和快速扩张的目的，实现融投管退的并行或逆向运作。这个模式转换的核心在于先考虑管退（即如何创造价值、如何增值退出），再考虑投融（项目从哪里来、资金从哪里来）。

如九鼎投资通过新三板上市，

融入资金上百亿。九鼎下属的PE公司——昆吾九鼎花费41.49亿元收购了中江集团100%的股权，从而间接持有A股上市公司中江地产72.37%的股份。中江地产已于去年底更名为九鼎投资。借壳上市之后，九鼎集团将旗下私募股权投资业务昆吾九鼎注入上市公司。11月复牌后，中江地产创下14个涨停板的走势，账面浮盈超过100亿元。九鼎的投资策略是从股权投资出发，收购形成证券、银行、保险等多品种金融牌照，快速打造金融财团，形成多产业布局并打造资金闭环，源源不断地补充其资本实力。中科招商利用去年股灾期间市场下滑的机会，迅速举牌了16家上市公司，耗资近50亿元，行业涉及房地产、计算机、电子设备制造、农林牧服务业、化学原料与制品、医药制造、进口原料批发、有色金属等。中科招商手里拥有众多的项目资源，未来可以将项目资源注入这些被举牌的上市公司，从而实现一、二级市场联动。

(五)专业化的投资和管理理念

基金业务的运作是由专业人员来做专业事情。目前，行业领先企业在基金投资中遵循以下原则：一是管理团队值不值得投资。投资就是投人，要不断总结成功的企业家和团队有哪些共同的特质；二是这个行业值得不值得投

资。判断一个行业好不好，首先分析这个行业的结构，这个行业未来成长性怎么样。投资总是要投会成长的企业，成长能解决企业价值的很大方面，不成长的不投；三是这个企业的商业模式跟竞争对手有什么区别，是同质化的商业模式，还是个性化的商业模式；四是这个企业如果跟资本市场对接，会不会有什么明显的障碍。只有能够进入资本市场的企业，才具有放大效应，才值得投资；五是审查投资后能否为被投资企业带来价值增值，否则不介入项目。

先进公司管理的专业化程度紧密围绕募投管退开展。如九鼎投资围绕融投管退全流程建立了客户、项目开发、投资、风控、投后、不动产、运营等专业部门。设立客户部开展募资，并为投资人提供专业服务；项目开发方面建立4个区域总部，在全国各省市建立代表处，广泛收集项目资源；在投资方面，分行业建立投资团队；在风控方面，通过自己的财务和法律人员开展尽职调查；投后管理和投资团队分离又协作，经常复盘研究项目进展；通过主动管理和价值重构提升被投企业的价值，实现多样化的退出。

三、发挥基金的平台作用，推进国投转型升级

为发挥基金的优势，需要有

愿景的指引，树立创新、开放、人本、服务的思维，在总部、平台、基金公司三个层面协同发力，使基金业务真正成为国投转型升级的助推器。

(一)以市场为导向,明确发展愿景,用创新、开放、人本、服务的思维做好基金这篇“大文章”

观念决定思路、思路决定出路。基金是高度市场化的业务，发展基金业务，必须考虑市场的需求，采用市场化的手段，遵循市场规律。要以战略作为工作开拓的指引，制定基金平台发展愿景和3-5年的发展规划，制定进取型的目标，争取旗下基金进入各自领域的前列，明确基金业务在集团战略中的作用；要真正面向市场，建立起有利于创新生长的土壤，包括创新的思维、创新的体制、创新的文化；开放是创新的催化剂，在开展基金业务中，要有打开大门办基金的态度，通过投资人大会、论坛等形式，广泛吸纳社会资源，扩大社会影响，也需要与其它基金机构合作联合投资，发挥各自的比较优势。基金行业严格来说是服务行业，要在项目的获取、增值服务、投资者管理等各方面树立服务的思维，与相关利益方共创价值。基金行业也是高度依赖人力资本的行业，无论是投资还是管理，无论是对被投企业管理团队还是基金管理团队，都要奉行尊重人、依赖人、

激发人的文化理念，并落实到制度建设和行为习惯中。

(二)围绕基金业务的战略定位,建立相应的评价指标体系

为了落实通过基金发展前瞻性战略性产业的战略意图，需要对基金战略加以细化，引入行业通用标准，并结合公司实际，建立并完善与集团转型升级目标相关联的评价指标体系。一是要考核基金吸纳和引导社会资本的能力，体现公司作为国有投资公司在国民经济和产业发展中的引导作用；二是要考察基金业务的资本增值能力，体现公司专业化的资本管理能力和水平，打造国投基金业务的品牌；三是考察基金在培育战略性新兴产业的龙头企业，带动相关产业链和生态圈发展的能力；四是要考察基金业务在开展自身建设，打造业内具有相当影响力的基金品牌方面的工作成效；五是要考察基金业务与产业投资之间的融合互动，促进基金平台围绕集团战略开展基金业务，推进业务之间的协同发展；六是要考察基金业务通过项目投资，培育新兴产业，进而推动公司传统业务转型升级方面的工作成果。

(三)创新商业模式,推进产业投资和股权投资融合联动

公司发展基金业务，应围绕集团战略，立足公司现有的资产状况，借鉴行业先进的运作模式，



创造融合发展的格局。一方面通过股权投资促进产业投资的转型升级；另一方面，可依托产业投资，拓展基金业务的发展空间，带动基金业务的快速发展。

一是发挥基金灵活机动的优势。如果将基金投资比作特种兵、轻骑兵、侦察兵的话，控股投资就是重装步兵，行为持重且扮演主力的角色。总部可通过直投的方式，在基金投资的项目中，选择并培育未来的龙头企业，逐步形成新兴主导产业；二是通过直投业务，带动基金业务的发展。公司可通过大数据、海水淡化、养老产业、新能源等具有前景的直投业务，占据产业链的高端或生态圈的主位，推动产业链和产业生态的成熟，从而为基金业务创造更多的投资标的，或在项目投资中争取更好的入资条件；三是通过基金业务，推动传统业务的转型升级。公司的基金业务可以为传统业务转型升级服务，采用联合建立基金的方式，利用基金的优势，开拓新兴业务，培育优质资产，开展并购整合，做大做强做优传统主导产业；四是应加大资本运作的力度，寻求获取上市公司资源，畅通基金业务退出的通道，实现一二级市场联动发展；五是推进公司金融、服务业和基金业务的协同发展，发挥公司在金融和服务业的布局优势，利用好担保、信托、证券、保险、

设计、咨询等金融和服务品牌，为被投企业提供全方位的金融服务和生产性服务。

(四)明确主攻方向,做深产业链、做大生态圈

国投在发展基金业务中，应设计并重点发展有利于发挥国有优势和自身特色的基金品种，确定主攻方向和突破口。应优先发展国家级、有较强影响力的重大专项引导基金，优先发展与国投主业特别是前瞻性战略性新兴产业、国际业务相协同的基金。此外，利用政策优势，积极筹建国投创新驱动战略投资基金和贫困地区基金，积极关注母基金和PPP基金。母基金模式有利于规避体制弊端、利用社会资源，更广泛地发现和开发项目资源；PPP基金有利于结合公司在基础性、资源性领域积累的优势，利用公司较为良好的政商关系，获得长期稳定的回报；可围绕公司的养老、能源、大数据等直投业务，发展环保、生物医药、信息等基金投资。基金投资应配合公司的并购直投业务、培育孵化业务和传统业务的转型升级开展，围绕产融结合、产网融合和产城融合的概念，做深产业链，做大生态圈，尽快形成可复制、可推广的经典案例模式。在基金投资中，要关注企业并购成长的机会，单独或与被投资企业联合设立并购基金，帮助企业通

过行业整合的方式实现快速增长和估值的提升。

(五)建立集中统一的基金中后台服务体系

为提高投资质量、降低投资风险，发挥集中管理和分散经营的优势，基金平台应建立集中统一的中后台服务体系，提供基金投资业务涉及的风险控制、法律合规以及财务等中后台管理和服务。平台应促进基金之间的相互协同，建立项目资源的共享机制，实现分工协作的整合效应。为此，通过信息化手段建立投资管理业务系统，将旗下各基金的投资项目从立项直至退出的全部过程整体纳入系统，进行统一管理。同时，平台应着手开发估值管理办法，使得各基金投资业绩实现纵向、横向可比，提升投后管理能力，并为投资者提供相关服务。在对各基金的评价指标设定上，除考虑融、投、管、退等传统的环节，还须从国投的整体战略和未来发展考量，增加人力资本评价、投资率、IRR、流动性、协同性、规模和品种、龙头企业的培育等综合指标，引导基金发展与国投的战略协同配合。在人力资源管理上，应实行市场化的薪酬、约束和激励以及跟投机制，包括采用入股或事业合伙等创新的人力资源管理方式，吸引国内外专业人才的加入，为取得良好的投资业绩提供人力资源保障。

美的集团斥资 45 亿欧元收购全球工业机器人的标杆性企业德国库卡 72.18% 的股份，截止 2016 年 7 月 21 日，美的集团共持有库卡 85.69% 的股份，全额收购库卡基本已成定局。这一事件引发的蝴蝶效应对我国制造业的

转型升级意义重大。融入“中国制造 2025”国家战略，加快创新发展是落实公司党组提出战略转型的必然选择，用好用足先进制造产业投资基金是公司服务国家战略的重要抓手。结合笔者长期对制造业的跟踪研究和对 300 多家制造企业的实地调研，谈一下对“中国制造 2025”的认识和公司融入国家战略的 3 点建议。

一、适度超前的战略研究助推“中国制造 2025”出台

2010 年我国制造业增加值总额超越美国，成为全球第一。但是制造业发展的总体水平落后于

德国和美国等发达国家，制造大国背后凸显的新形势和面临的新挑战亟需提前谋划并积极应对，特别是党的十八大报告提出，我国要在 2020 年全面建成小康社会时基本实现工业化。

正是在此背景下，2013 年 1 月 24 日，中国工程院会同工业和信息化部、国家质检总局正式启动“制造强国战略研究”重大战略咨询项目。项目由中国工程院院长周济院士等担任项目负责人，并特邀工业和信息化部苗圩部长等担任顾问，组织 50 多位院士和 100 多位专家共同参与研究工作。2014 年 1 月 7 日，马凯副总理专题听取了项目组阶段性成果汇报，给予充分肯定，要求工信部牵头，在研究成果的基础上，加快制定“中国制造 2025”。在各方共同努力下，“中国制造 2025”列入 2015 年政府工作报告，2015 年 3 月 25 日，国务院常务会议部署

融入 “中国制造 2025” 的思考和建议

战略发展部 田辉

2025

加快推进实施“中国制造2025”实现制造业升级；2015年5月8日，国务院正式印发“中国制造2025”。

从“制造强国战略研究”咨询项目的提出到国家战略的出台，前后历经两年多，正是坚持“服务决策，适度超前”的出发点和落脚点，通过科学咨询支撑科学决策和科学决策引领科学发展的良性互动，书写了适度超前的战略研究助推国家战略出台的成功案例。

二、“中国制造2025”的关键要领

制造强国梦是中国梦的重要组成部分，实现从制造业大国向制造业强国的转变是推动中华民族伟大复兴的必然选择。当前我国正处于加快推进工业化进程中，制造业是国民经济的重要支柱和基础的地位将更加巩固。唯有实体经济，方是富国之基；唯有制造业，方是强国之本。

制造业持续稳定的中高速增长并处于中高端水平是打造中国经济升级版必然要求，是实现习近平总书记“三个转变”（中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变）的重要保障。

“中国制造2025”的核心是创新驱动和智能制造。制造业创新驱动发展是贯彻落实创新驱动

发展战略和建设创新型国家的历史使命和必然抉择，实现制造业从要素驱动向创新驱动的根本转变。智能制造的核心是将制造业网络化和智能化有机融合，使传统制造业从大规模批量化生产转向大规模个性化智慧定制。智能制造是我国产业自身发展和顺应世界制造业发展趋势（美国“工业互联网”战略、德国“工业4.0”等）的不二选择，要把智能制造作为主攻方向，着力发展智能产品、智能装备和推进智能工厂的建立。

“中国制造2025”的基础是工业基础和信息基础设施。工业基础主要是“补课”，这方面主要依托政府持续的支持来逐步弥补过去几十年快速发展过程中所缺的短板。制造业的网络化和智能化涉及到各种移动互联网，尤其是物联网的建立，大数据、云计算的发展，以及智能制造关键技术的突破。目前，信息基础设施与智能制造的发展需求不匹配，如通信基础设施与发达国家相比还存在一定差距且发展不均衡，“云计算+大数据”的智能基础设施建设尚未布局等，亟需加快信息基础设施的建设，提升信息服务的支撑能力。

“中国制造2025”致力于构筑中国制造业的核心竞争力。制造业网络化、智能化是未来强大制造业的核心竞争力。要顺应“互

联网+”的发展趋势，以信息化与工业化深度融合为主线，加快推进制造业网络化与智能化相融合的进程，积极抢占全球制造业未来发展制高点。

“中国制造 2025”致力于提升中国制造业在全球制造业价值链分配中的话语权。要顺应制造业服务化的发展趋势，促进生产性服务业与制造业融合发展，提升制造业层次和核心竞争力。2014 年前三季度，36% 的美国制造业的从业人员在从事服务类工作，生产性服务业的投入占到整个制造业产出的 30% 左右。同时，全球知名的跨国企业集团均已实现由传统制造业向制造服务业的转型。

三、公司融入“中国制造 2025”的几点建议

一是从进入领域上看，**建议选择高端医疗器械、服务机器人、农业机械、军民融合领域的智能制造装备等。**国产高端医疗器械市场潜力大，自主创新已逐步具备替代外资垄断的相应基础和条件。借助公司资本运作优势，通过参股并购等方式获取关键技术，迅速形成新的生产力，抢占制高点。目前，我国医疗器械领域约 80% 的 CT 机、中高档监视仪市场约 85% 的检验仪器市场、90% 的超声诊断仪和磁共振设备等被外资公司垄断，近年来，上海联影

医疗科技有限公司生产的数字化医用 X 射线摄影系统、X 射线计算机断层摄影设备、磁共振成像系统等影像产品，质量均达到国际水平；上海力胜特医学科技有限公司开发了拥有自主知识产权的人工耳蜗，打破了国外产品的垄断局面。同时，医疗器械的使用与国民安全息息相关，加速替代外资产品既是经济需要，更是安全需要，因为国民的日常影像检查数据资源在一定程度上是一种国家战略资源。因此，可选择高端医疗器械中的先进影像设备、特殊医用材料等进行布局。

服务机器人产业是民生产业和战略性新兴产业的重要交集。发展服务机器人既有利于缓解老年人和特殊群体的社会服务保健压力，又有利于培育新的增长点。据市场机构预估，2015 年我国医疗器械市场规模超过 3000 亿元，随着老龄化、劳动力成本上升、医疗护理人员需求缺口加大和技术的突破等，服务机器人产业未来具有广阔的市场空间。据《机器人“十三五”规划》初稿中已再次将服务机器人列入，并提出发挥机器人在助老助残领域、消费服务领域、医疗领域等重点领域的示范应用。近期，北京市已下发文件积极推动在养老康复领域推广服务机器人。同时，服务机器人中的医疗机器人、护理机器人等将和公司积极推动的养老

服务业形成协同效应，共同助力国投做强做大健康产业。

现代化的农业装备是实现农业现代化和扶贫的基础保障。当前，受制于小块农田的经营规模限制，大型先进农业机械发展缓慢。但纵观发达国家农业现代化的发展路径，普遍都是用工业的方式发展农业。发达国家从选种、种植、收割、仓储，到加工、营销，完全是用工业的方式发展农业，打通了农业全产业链的各个环节，产品也销往全球。我国农业不向产业化方向发展，农业现代化就失去了支撑；反之，也只有根本转变农业的发展方式，农民增收增效的切身利益才有保障。随着通过多种形式的适度规模经营和土地流转的依法有序推进，大型农业机械的市场需求将会加速释放。

当前军民结合产业快速发展，军工民用产值已占国防科技工业总产值的75%。随着军民融合战略的深入推进，一系列应用在军事领域的高精尖技术将在民用装备领域有效落地，尤其是网络化、信息化、智能化领域的智能制造装备必将形成新的市场需求，成为新的蓝海。

二是从进入方式上看，建议充分利用后发优势，选择参股或收购部分具备直接向“工业4.0”推进的先进制造企业。互联网时代是一个快牛淘汰慢牛的时代，

是一个只有老大、老二，甚至没有老三的时代。从企业发展的规律看，市场化竞争必然导致行业内企业的不断优化整合，最终呈现寡头垄断的发展格局。结合美国和德国的制造业发展道路，选择若干大型先进制造企业，通过产业优势和资本优势的有机融合，采取弯道超车的跨越式发展道路，以点带面，加速制造业从网络化向智能化推进，肩负国家使命，避免制造业再次落后，无疑更适合我们融入“中国制造2025”。

三是从进入标的上看，建议立足主机、系统集成（总成）厂商和综合性平台公司，兼顾通过产业链垂直整合关键零部件企业。这些年制造业行业发展的普遍规律和趋势之一是整机厂商（或跨领域企业）通过并购整机企业发展壮大，这主要由整机厂商更靠近需求端和其为掌控更多的市场资源所决定的。以工程机械行业内整合为例，中联重科2008年收购意大利CIFA（居世界混凝土机械制造业前三甲），2012年1月，三一联合中信产业基金收购普茨迈斯特全部股权（该企业被业界誉为“大象”的全球混凝土机械行业第一品牌）等，收购对象均为整机企业。以跨领域整合为例，1993年洛阳矿山机器厂并入中国中信集团公司后更名为中信重工机械股份有限公司，经过多年发展目前成为世界最大的矿业装备

和水泥装备制造制造商。制造业行业发展的趋势之二是整机企业走垂直一体化道路，对于关键的系统和核心零部件等开始自建或并购。以重卡行业为例，重卡企业流行自建发动机，如2014年福田汽车联手国际发动机巨头康明斯制造大功率发动机。这种变化对重卡发动机的国内龙头企业潍柴动力无疑是致命打击，潍柴动力重卡发动机销量持续下滑与之关系紧密。

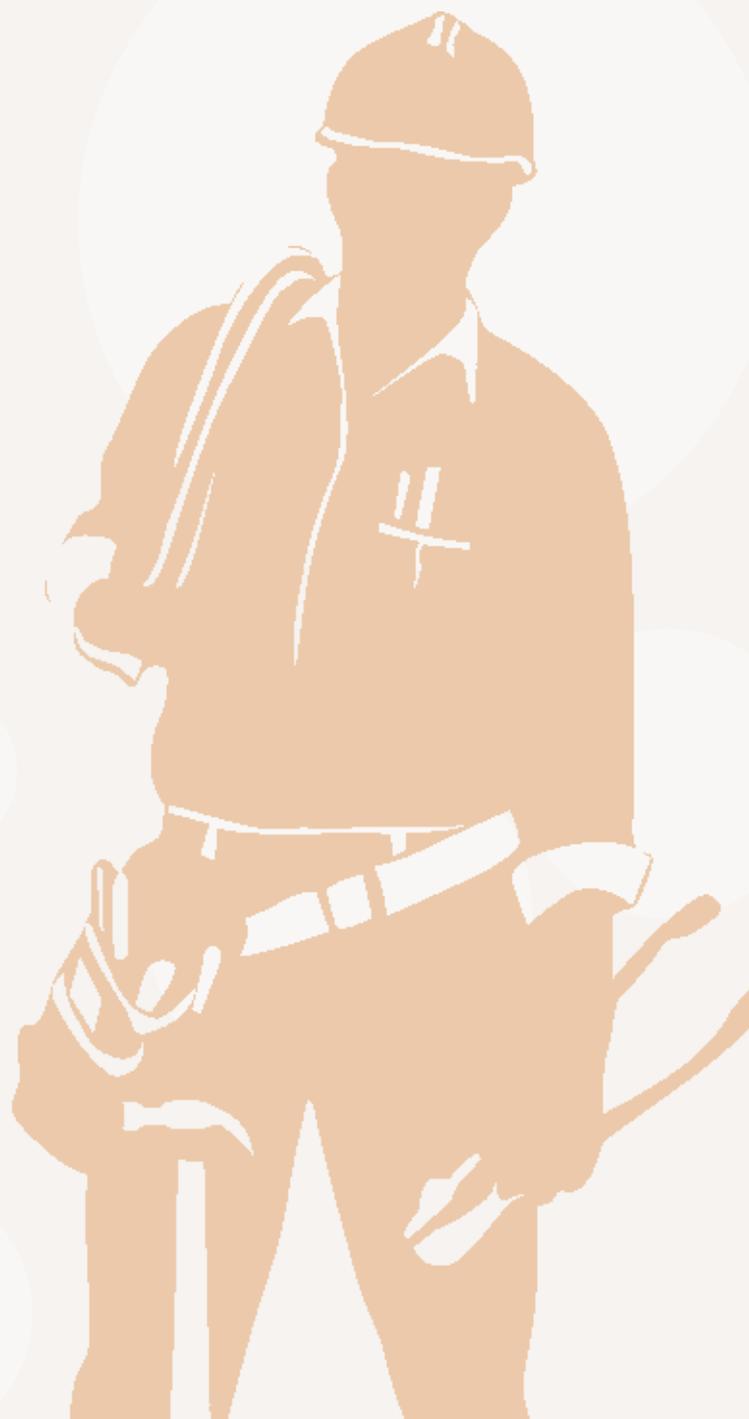
从某种程度上看，企业的发展要么成为平台，要么利用好平台。针对性地提前布局一些具有平台化潜质的先进制造企业，对公司下一步更好地服务国家战略具有突破和引领作用。

从零部件行业自身的发展看，通用零部件面广量大、技术含量不高、行业进入门槛低、利润率偏低，而且永远是“配角”的角色；专用零部件主要结合具体行业主机的特殊需要，市场细分且空间有限，高端关键零部件企业基本处于国外寡头垄断的格局，这些领域的突破需举国之力进行系统部署实施。如芯片、航空发动机的叶片、高铁的轴承、齿轮、轮对、液压件等关键零部件领域，而更为关键的是整机企业需求端要能接受、乐意用。综上，选择主机和系统集成厂商是由需求端的主导地位和行业发展的趋势所共同决定的。

电厂安全生产 智在管理

雅砻江流域水电开发有限公司 王贺

科学技术是第一生产力，安全科技是安全生产的重要保障和支撑，而安全生产管理既是管理的重要组成部分，又是安全科学的一个重要分支。国家、企业发展要安全，安全发展要以人为本，而安全发展的迫切需要是安全管理，安全生产管理的基本对象是企业的员工。企业员工状态佳、设备稳定运行、作业环境安全可靠，达到人、机、物料、环境的和谐运作，这些需要有效、合理、完善的安全管理，切实保证企业的长足发展，生产力质与量的超级飞跃。



安全管理重在安全，智在管理

安全生产管理的目标是减少和控制危害、事故，尽量避免生产过程中由于事故所造成的人身伤害、财产损失、环境污染以及其他损失。公司的安全管理理念是安全为天，防范在先，过程受控，本质安全。简化说来，安全管理的核心与重点就是安全。狭义上讲，安全生产管理就是人员管理，确保企业员工在生产过程中的安全与健康。管理人员比管理设备、研究工程技术要困难，一般产品的制作与应用，技术人员按照图纸、说明书、工艺流程就能基本掌握，但是人员管理不行，要是照搬的话，成功概率极低。所以管理是一门指挥学，同时也是一门智慧学。现代安全生产管理是风险管理，需要人员辨识危险源，评价风险，运用科技系统分析风险，达到事故预防与风险控制的目的，而人员现代化管理同样可以运用现代科技分析和把控。例如，一个隐患或是事故，作为负责人来说，可以运用分析学和统计学中鱼刺图和直方图进行剖析。运用鱼刺图可以把事故错综复杂的因果关系，明显的表述出来；运用直方图把事件的主要矛盾，直观的找出来，抓重点分析问题，解决问题。事故的发生都是从隐患微小变化开始的，通过一定趋势逐步发展成为事故，隐患是时间积累的、必然发生的，

解决设备安全问题在于通过数据分析、统计分析，抓住微小变化点，采取相应控制措施，“打碎”其变化趋势，使其回归至安全点，就成功处理了隐患，消除了事故。如在新投产发电的主变中性点穿墙套管运行中，巡检人员通过对其进行红外监测，发现其中一相温度高达100℃，工作人员对其进行跟踪观察，将温度数据作出数据直方图及折点趋势图，判断该处主变中性点穿墙套管螺栓松动，经停机检查得到证实。此例仅是微小一例，一个“简单”的发现，细致的管理分析，却解决了“不简单”的大缺陷，保证机组的安全运行。

管理即梳理

管理工作不是内容越多，范围越广就越好。管理需要主次，实行分级管理，重点梳理。企业中每个岗位都有其特定的管理内容，当管理的内容越来越多，问题出现的频率也相应增加，原因有两点，一是从工作效率来讲，人的精力有限，管得越多，效率可能越低；二是从资源配置来说，人员、设备都有明确的责任制和责任区域，区域范围增加，在本质基础有限的情况下，安全折扣降低的越严重。个人认为管理的最高境界是少管或者不管，少管不是推卸责任，不管更不是真的不管，任其发展。管理重点不在

于管，在于理，理顺、理清。当管理者对于一个事件，特别是安全生产的事故处理时，要是一味的“执着”于管，会陷入复杂混乱现象致因的谜团中，梳理则不然。梳理可以从事故最基本的原因为开始逐次分析此种事故原因发生的直接因素，最终分析到可能发生的相对应事故；也可从现实事故开始，推论导致事故发生的直接因素，在分析与直接因素相关的间接因素，最终分析和查找事故发生的最基本原因。这些过程都是逐次逐步的梳理，与其浪费大量时间在管理，不如透过现象看本质的梳理。

提高资源配置效率

生产力发展需要五个要素，三个物质要素：人、劳动工具、劳动对象；两个非物质要素：技术、管理。物质要素是基本要素，能保证生产力发展，非物质要素是提升要素，提高生产力快速发展。管理就是把三个物质要素和一个非物质要素良好地结合。在企业生产过程中 $3+1 > 4$ ，而实践中，优秀的管理是 $3+1$ 远远大于 4。在劳动生产过程中，人应用劳动工具，处理劳动对象的活动就是管理的过程，在这个活动中管理者要优化资源，高效地配置有效资源，通过决策、计划、组织和控制，达到安全生产的目标，这就是好的管理。各级企业、各

个企业员工本事不同，能级不同，相应的配置也不尽相同，谁配置的好，谁就能掌握核心科技，提高劳动效率，实现超级生产力，谁就能在竞争激烈的市场经济中立于不败之地。在人才高效能新型发电厂中，人员配置较少，一般是“一人 3/2 台机组，外加 2/5 大坝”，能否高效完成生产发电任务，并保证员工休假制度，关键在于领导者的人员与物资资源配置。优秀的班组长会把这些配置体现在“共时性”与“历时性”，即多个工作面、多个班组交叉协作管理与工作负责人连续点带面、面聚点式工期控制管理。

管理行为不是站在云端

企业中存在管理者开个会，听取个汇报，行为决策就出来了，这样的决策可能更制度化，但不是最实用化。实用、可行的管理决策是管理者亲身考察，不断调研的结果，这是“接地气儿”的决策，不是领导者站在云端，通过远程操控实现的。例如安全生产应急救援预案的编制，需要管理者组织人员根据现场实际环境，发生事故时设备的运行状态区域，运用经验与分析能力，亲自调查，逐层审查、完善，而不是单纯的空想胡编。在管理的形式化、制度化的基础上加些“人情味儿”，让决策更贴近生产的一线员工，真真正正地保护员工的权利。现

代事故致因理论把事故原因归结为人的不安全行为、物的不安全状态、环境的恶化情况、管理的缺陷。当事故发生时，管理者应全面分析事故产生的原因，而不是把责任都归结为人的不安全行为，事故不处理，就先盖棺定论，严厉考核到人，影响到人的因素，可能造成更大的事故，这样也有悖于安全生产管理中人本原则的原则，应客观、公平、公正地看待人员在事故中的行为。安全管理更应贴近为人易于理解的方式进行，例如，一名工人在发电机组小修时，需登高作业，长约10米的梯子虽然已固定牢靠，这时，一句“注意安全，系好安全带！”专业性的提醒仍不能消除登高者的恐高心理，登高者此时更需要一种熟悉的、实际的鼓励，易于理解、直观的的一句话——“登高时不往下看就不高”，似乎更能打消登高作业者的顾虑。

情绪管理

安全生产管理更需要情绪管理，管理者注重企业员工的情绪，例如员工下现场工作前，若情绪比较激动，出现过分焦虑、害怕、愤怒等状况，这种情况就不适合现场工作，防止因情绪变化波动过大，导致安全生产事故。人非圣贤，班组员工往往会因工作、家庭琐事不自觉的影响现场工作，这时的情绪管理尤为重要，需要

员工自身控制，更需基层管理者“察言观色”，有效地做好班组成员的情绪管理工作。管理者在安全生产中，应用情、理、法的情绪管理体系，由情入理，法限情理。管理者的最大魅力是以自己的正能量情绪稳定员工的情绪，而不是原本情绪稳定的员工因不合理的安排导致情绪浮动变化，难以理智地处理事务。情理法管理体系必须依据法律法规、规章制度，有了合理的规章制度，才能有根据的衡情论理。

安全管理细在机制

安全管理首先要把人的因素放在首位，人既是管理的主体，又是管理的客体，通过人管理人为因素是不全面的，更需要建立健全相应的管理机制，完善各项规章制度，约束个人行为，细化应急管理机制，构建清晰的管理体系。一个精细完整的管理体系应由外部环境系统、内部质量管理体系、信息管理系统、应急变化管理系统组成。构建的机制及体系应具有精细性、及时性、高效性、全面性、正确导向性。系统因着眼于细，更要精于细。外部环境系统主要由国家政策法律法规、行业标准变化，自然环境变化，新工艺、新技术、新理论、新装备变化构成。内部质量管理体系包括人行为质量、设备运行质量、企业规章制度质量组

成。信息管理系统是应用科技技术与系统技术为支撑的智能化系统，帮助人员完成信息收集、处理、辨识、存储和推断等任务。应急变化管理系统的数据库及预案应隶属于信息管理系统，它是对事故进行有效控制，减少事故危害的管理系统。管理的细致体现在日常活动中，不是出现了事故，才想到补救，应把事故的扑火式救援转变为精细的预防式救援，预警和预控不安全行为和不安全状态。例如，现场工作中，工作前的工序卡是整个工作步骤的全面体现，工序卡再细也不为过，细化的工序卡犹如一部完整的工序视频，使工作者对即将开展的工作有全面清晰的认识；工作前的工作安全分析JSA是贯穿整个工作的安全核心，JSA分析的越细致全面，对工作过程控制、风险把控能力越强，在现场实际操作中，工作负责人会因JSA分析不透彻，工作执行人工作不规范，带来隐患，甚至事故。

科学地完善安全生产管理，是企业做好安全生产工作的基础，健康发展的必然要求。在生产实际中，只有全面考虑系统安全，突出管理重点，运用管理科学，梳理事故事件，注重以人为本，提高安全生产，实现安全发展，国家才能因此繁荣富强，企业才能持续进步，员工才能安全幸福，社会才能和谐稳定。

国投集团金牌员工争霸赛圆满落幕

公司工会

2016年8月26日至29日，国投集团金牌员工争霸赛决赛在国资委群工局的大力支持下，在集团竞赛组委会的精心统筹下，在全体参赛选手、专家评委、裁判员及工作人员的共同努力下，经过“成果展示”、“我来挑战”、“专家提问”三个环节的激烈角逐，顺利完成各项赛事，在北京落下帷幕。公司总裁、党组书记冯士栋，国资委群工局副巡视员王黎，公司副总裁、党组成员陈德春，公司副总裁、党组成员、工

会主席钱蒙等到现场观看了比赛。在决赛闭幕式暨颁奖仪式上，冯士栋和王黎发表讲话，并和与会领导向继电保护工种、安全仪器监测工种、装载机（司机）工种总成绩前三名选手、被集团授予“国投集团技术能手”荣誉称号的30名金牌员工、荣获优秀组织奖的8个参赛单位、荣获优秀工作者奖的8名工作人员颁发了奖章、奖牌和荣誉证书。

冯士栋在讲话中代表王会生董事长、集团领导和竞赛组委会，



向被国资委授予“中央企业技术能手”荣誉称号的9名优秀选手、被集团授予“国投集团技术能手”荣誉称号的30名金牌员工和荣获优秀组织奖的8个参赛单位、荣获优秀工作者奖的8名工作人员表示热烈的祝贺，向集团金牌员工争霸赛相关组织单位和专家评委、裁判员、工作人员表示衷心的感谢。

冯士栋指出，开展员工职业技能竞赛，是抓好高技能人才队伍建设的重要形式之一，也是集团在改革转型创新发展关键时期提升核心竞争力的有效手段。本次金牌员工争霸赛是集团一线员工技能水平的展示和检阅，参赛选手赛出了风格，赛出了水平，取得了丰硕的成果，达到了预期的目的，为集团高技能人才队伍培养搭建了一个学习交流、开拓视野、展示才能、提高技艺的平台，对于提升集团高技能人才队伍建设水平起到了推动作用。

冯士栋强调，今年以来，集团认真贯彻落党中央、国务院、国资委的各项决策部署，大力推动瘦身健体、提质增效、改革创新，虽然宏观经济下行压力不断加大，经营环境非常严峻，但是在集团各级组织和广大员工的共同努力下，各项工作仍然取得了积极进展。希望全体参赛选手进一步增强使命感和责任感，继续保持拼搏进取的精神风貌，充分

焕发劳动热情和创造活力，再接再厉，不断进取。

王黎在讲话中对集团金牌员工争霸赛给予了高度评价，代表国资委宣读了《国务院国资委关于授予国家开发投资公司“2016年国投集团金牌员工争霸赛”优秀选手“中央企业技术能手”荣誉称号的决定》，对集团金牌员工争霸赛三个工种决赛中取得优异成绩的9名选手授予“中央企业技术能手”荣誉称号，并对其中35周岁以下选手由中央企业团工委授予“中央企业青年岗位能手”荣誉称号。

本次金牌员工争霸赛是集团级一类技能大赛，也是集团首次举办的多行业、多工种的员工职业技能竞赛，具有较高的权威性和专业性。为了办好这次竞赛，集团高度重视，从方案出台到具体实施，相关组织单位通力协作、周密安排，精心组织，在较短时间内完成了各项准备工作。共有30家企业、176名员工参加初赛，经过理论知识考试和实际技能操作比赛，30名金牌员工脱颖而出入围决赛，为我们呈现了一场展示员工队伍技术水平和精神风貌的精彩赛事，受到了广大员工的广泛关注和一致好评。

公司职能部门和子公司有关人员在主会场观看了决赛，控股投资企业有关人员及部分一线员工在视频分会场观看了决赛。

创新驱动增长 管理提升价值 助力企业提质增效

——国投罗钾硫酸钾厂提质增效经验交流

国投新疆罗布泊钾盐有限责任公司

硫酸钾厂是国投新疆罗布泊钾盐有限责任公司核心生产单位，下设七个车间、科室，30个班组，有员工948人，平均年龄在29岁，年设计生产能力120万吨，生产基地位于人称死亡之海的罗布泊，距最近的城市400多公里，

长年风沙，寸草不生，年降水量仅38.5毫米，就是在这样恶劣的条件下，硫酸钾厂全体员工凝心聚力，开拓创新，用先进的管理理念和方法，充分发扬罗钾精神，三年达产，四年就超额完成了生产任务，创造了不斐的业绩。



为贯彻落实国投集团、国投矿业公司对开展提质增效活动的要求，进一步提高管理水平，有效解决管理薄弱环节，硫酸钾厂以“创新驱动增长、管理提升价值”为核心，不断推进企业提质增效工作取得新成效。2016年5月，在第十三届中国班组建设最佳实践分享高峰论坛上获得“新班组建设提质增效奖”。

一、强化组织领导，推进工作落实

2016年，硫酸钾厂以“提升精细化管理，开源节流，提质增效”为主题，按照“全员、全面、全方位”和各项管理活动紧密结合的原则，以提高产量，降低消耗为目标，细化分解提质增效指标和工作任务，成立提质增效工作小组，制定提质增效工作方案，逐级落实责任人，明确时间表，确保任务层层分解、压力层层传递、责任层层落实。对每月工作完成情况督办落实，形成了PDCA〔Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和Action（行动）〕循环，扎实有效地推进了提质增效工作的落实。

二、发挥党团力量，营造工作氛围

以硫酸钾厂党支部、团总支带头，发起了以“杜绝浪费，我先行；节能减排，我执行”为主

题的提质增效活动，制作宣传视频并通过“赢在班组钾天下”微信平台进行全厂倡议，在全厂上下营造了提质增效的氛围。各车间科室党小组、团支部纷纷响应，各岗位党员、团员积极参与，从材料的回收利用、修旧利废、小技小改、办公节约等多个方面，用实际行动践行了“提质增效，党团先行”的先锋精神。

各车间党小组、团支部组织员工发起“拾荒”活动，定期对生产现场进行清理的同时，也将废旧的焊条、螺丝、钢筋等进行回收，将“垃圾”变废为宝；机动车间则结合实际工作，利用过滤机的废旧摩擦带制作固定电缆的扎带、利用废旧铜丝或铁丝保护氧气、乙炔气管，既解决了工作中的难题，又节约了成本；成立党员服务站，为广大员工免费维修电动车、小家电，修旧利废；办公室人员通过双面打印材料、信息化平台实现无纸化办公，办公用品以旧换新等形式践行着节能减排。

降本增效，党团先行，硫酸钾厂党支部、团总支用实际行动开展了“提质增效”的工作，为全厂员工起到了良好的示范效应，带动了全厂“提质增效”理念。

三、搭建创新载体，推进提质增效

2015年以前锋团队命名的前

锋创新工作室正式成立，硫酸钾厂以前锋创新工作室为载体，组织开展工具开发大赛、QC小组活动、六项改善、合理化建议等创新活动，充分调动和发挥广大员工的积极性和创造性，有效地解决硫酸钾厂生产、技术、设备、管理中的难题，推动硫酸钾厂科技管理的进步。

一是在员工中广泛征集“金点子”活动，通过五小改善活动，激发员工的智慧和创造力，并对采纳的改善进行奖励。成品车间全自动包装生产线输送带为轻型输送带，因输送量大，皮带磨损较快，平均2-3个月就要更换，耗费维修工时的同时备件消耗大：5种不同规格输送带单价在400-1000元，单条输送带更换需2人2小时，针对这种情况，班组里马强、季忠亮、周远新等人讨论提出用大检修更换下来的废旧皮带制作试用。说干就干，班组成员先制作了第一条加速皮带安装在包装10#线上，经过两个多月的观察：电流稳定，磨损较少，皮带接头无开口现象——成功！这次试验的成功，说明当初提出的方案是可行的。试用观察，自制输送带预计能使用1年半左右，此项建议每年大约节约5万多元成本，同时又减少了维修人力的投入。

二是成立QC课题攻关小组，以问题为导向，针对班组中工作

的难点、以课题攻关的形式，进行解决。合格证是一种质量保证的标志，我们生产的每一袋的钾肥合格后包装时都需要放入袋内。按现在每天平均5000吨算，每天需打印合格证10万张，原来合格证打印由标识机进行打码，那时只有3000张/台·时的效率，而且需要4人同时操作才能勉强满足生产需求，打码过程中会出现随机的漏打、报废、故障等现象（漏打、报废都需要操作人员进行挑拣，费时费力），如果不慎将漏打、报废的合格证随同产品批量流向市场，将会给公司造成恶劣的影响。胡扬QC小组针对这个难点，随即召开碰头会，以“提高合格证打印效率”为课题开展了

技术攻关。经过反复试验，首先解决了漏打、报废、故障率高以及高温烫伤隐患等一系列问题，将过去打印10万张合格证需要4人、8小时的效率提高到了1人5小时就可轻松完成，大大的提高了合格证打印效率。而且还将刻印打码改写为高效喷码，本身还能实现超宽行距的喷印功能。有效规避了产品质量问题风险，具有很高的实用价值。此课题已申请通过了实用新型专利。这样的小组硫酸钾厂共有19个，攻关的课题先后在自治区获得24项奖励，其中5项课题已获得了国家专利，在全厂上下营造了浓厚的创新氛围。

三是连续举办三届“我是发明家”员工工具开发大赛，激发



员工的创新意识，涌现了很多以员工姓名命名的如卢亮轨道车、周广铭浮选机专用拆卸架、尕依提离心机维修专用工具、德龙牌托辊更换器等自制工具，提高了工作效率，节约了成本。尕依提·阿不都，维吾尔族，是硫酸钾厂机动车间维修四班副班长，主要负责硫酸钾厂后系统设备的维修工作。在日常检修的过程中，善于琢磨的他发现在检修离心机时，需拆卸汽水分离器管道、前门盖、机壳及下料斗，汽水分离器和下料斗位于输送带上方，而输送带是运行状态、拆卸备件较多，且检修空间狭小，多人配合作业存在设备及人身安全隐患，能不能制造一套专用维修工具呢，经过班组成员的共同努力，不断摸索，反复试验，终于成功的发明了离心机维修专用工具六件套，解决了现场检修难题，缩短了检修工时，以前维修一台离心机需160个工时，现仅需90个工时就可以完成，节约了人力，提高了效率，并使检修现场得到了很大的改善。此项工具不但获得了大赛的第一名，同时还以他的名字命名并在厂内进行了授牌仪式，而且还申请了专利，目前正在受理中。

四、搭讲台，建赛台，促进员工成长

创讲台，拓宽学习形式，在

前期开展“人人都讲一小课”的基础上，拓展网络课堂，利用互联网+将岗位工作操作方法、维修要领等制作成视频上传到微信、QQ供大家学习，充分利用碎片化时间学习系统知识；开展内训师大讲堂、兑标课活动，开展经验分享、技能分享，将讲台由课堂转为工作现场，以练促学。

搭平台，推进学习型组织建设。成立“实事求是哲学读书会”，班组设立读书角，定期推荐好书并举办读书分享会，由浅入深引导员工营造学习氛围。通过师徒帮带，党员群众结对子的形式，签定目标责任书，对师傅和徒弟赋予双重责任，不但加快新员工安全、技能的提高，而且练就了一批教练队伍。

建赛台，提高操作技能，持续开展岗位练兵、技能比武、指标PK、生产吉尼斯等竞赛活动，为员工搭建班组、车间、部门三级技能比武平台，以赛促学，以赛促练，以赛促干，全厂形成了“台下倍努力，台上展风采”的比学赶帮超氛围，在提升员工技能和工作效率的同时，也增强了班组的凝聚力和战斗力。目前全厂已有技师120名，高级操作工251名，中级操作工350名，并开展一岗多能培训，大大缓解了岗位人员的紧张，人力资源最大化得到了很好的体现。

通过学习和竞赛，员工的技能水平得到了很大的提高，涌现出了一大批如国资委最美一线工人——“状元夫妻”、自治区“最美青工”艾合买提、巴州“创新能手”马雷、哈密地区“科技青年”吴前锋等优秀人才。

五、优化工时管理，助推提质增效

维修设备利用步骤分解法，采用工时管理制度，结合管理一本通的要求，让所有的项目有标准可依，有工时可套，并在施行的过程中随着人员技能的提升，不断完善维修工时间标准。自2014年10月开展工时优化以来，共计优化项目1473项，优化工时42431小时，折合节约人员14人/年，检修项目工时优化率由2014年的5%提高至2016年的8%。将安全、现场、人员、工器具的使用等一系列的检修工作形成PDCA闭环，缩短了检维修时间，提高了检维修效率和人员利用率。

提质增效，重在意识，赢在行动，硫酸钾厂通过不断的努力，提质增效的理念已深入在每一位员工的心中。硫酸钾厂将从小处做起，树立创新发展观，发扬大国工匠精神，形成企业文化，将提质增效的理念融入工作，融入生活，助力企业健康平稳发展！



巴布亚的饺子

国投印尼巴布亚水泥有限公司 袁英杰

南纬0度59分，巴布亚最后一缕阳光即将消逝，嘈杂的sanggen市场，混杂于各色皮肤和各种气味，我穿梭在各种奇怪的蔬菜水果间，在寻找一种食材——芹菜。芹菜，中国主要产自华北地区，属伞形科植物，性喜冷凉、湿润的气候，属半耐寒性蔬菜，中国北方的菜市场上一斤大概2-3元，或更便宜，但在南太平洋的巴布亚岛上，芹菜只能在高山地区生长，产量稀少，愈发弥足珍贵，当地人按根卖，细细如香菜一般2元人民币1根，如此的食材对我们过于昂贵，偶

尔买些打牙祭已是不敢奢求太多。

明天是周日，西巴公司的中国人一周唯一的休息日，也是传统的包饺子的日子。饺子，来自古老东方的美食，是中国民间最重要的主食，尤其年三十晚上。在中国人的习惯里，无论一年过得怎样，春节除夕夜吃饺子是家家必备的节目。长久以来我们一直困惑于饺子的馅，热带雨林气候和特殊的海洋地质条件使得这里的蔬菜单调而稀少，只有空心菜才是菜市场永恒的主角。地理位置的偏远导致这里经济落后，物资匮乏，国内司空见惯的韭菜、

油菜、萝卜、芹菜、香菜踪迹难觅。常见的猪肉大葱、羊肉白菜、韭菜鸡蛋在巴布亚更是遥不可及，我们能利用的食材只有牛肉。在这个穆斯林国家，猪肉只有少数基督徒和华人作为食物，聪明的中国人会利用就地能取的材料做出各种饺子馅，牛肉白菜、牛肉大葱、牛肉胡萝卜、还有牛肉……今天我要加入芹菜来丰富馅的滋味。良久，我依旧在空心菜的世界里游荡，猛然间，我感受一种突如其来的震撼：血管贲张，心动加速，一时难以分辨这股不可抗拒的力量来自何方，历史还是现实，时间还是空间？是芹菜！而且是整整一把！足足一斤！我险些失声叫了出来，恍惚间回到现实，我示意买下全部，能感受到周围人震惊的目光和羡慕的啧啧声。看着黑大妈一根根的数，我的心也一跳一跳，2元、2元……总共100多元，付钱的手在颤抖，是因为买到如此珍惜的食材、同时也是被高昂的价格震撼。这一把，差不多是整个市场的芹菜数量，黑大妈收下钱一直在提醒我拿好，不要碰坏，她也知道这把芹菜的价值。

第二天下午，包饺子的队伍已经到位，足足10个人，才能做出100人吃的饺子。公司的人大部分来自安徽、湖南、广西等南方地域，但来自北方的饺子依然是来自皇城根、象鼻山、黄山等

大江南北的人们的最爱。牛肉是早上从市场买来的新鲜牛肉，而且是散养在乡间，以草为主要食物的原生态黄牛。不同于国内的饲料牛肉，纯净的水体和植被造就了巴布亚牛肉非凡的品质，性味甘咸平，含丰富的碳水化合物和不饱和脂肪酸。

老许为了保留牛肉的鲜美，特意不用绞肉机，而是亲自一刀一刀的剁碎，精细操作，会使饺子吃起来味道更加厚重、浓烈、鲜美。同芹菜一样价值不菲的大白菜已经切好，和牛肉馅拌在一起，加上来之不易的芹菜，和在国内有所不同，我们芹菜是舍不得摘掉叶子的。来自中国的海鲜酱油、老抽、十三香、小磨香油和巴布亚的牛肉、芹菜、白菜等拌在一起，国际化的饺子馅显得色泽艳丽，令人垂涎欲滴。开始包了，尽管来自天南海北的人们对饺子的形状的理解各有千秋，但唯一一致的原则是，馅不漏出为最低要求。在几乎所有的传统手工食品都已经被放到了工业化流水线上进行复制的今天，一家人动手包饺子仍然是亲人团聚的象征。新年，冬日里，漫天的飘雪和寒风不影响其乐融融的气氛，家的味道弥漫在温馨的环境中。而今天西巴公司宛如一个更大的家庭，有着不同姓氏、不同家乡、操着各地方言甚至各种肤色的家庭成员。远离家乡的人，此时暂

时忘记了思乡的苦楚和工作的疲惫，在这短暂的时刻仿佛有了饺子的陪伴，再寡淡的日子，也会变得温暖、富足而且有滋有味。一勺水便具四海味，千江月总是一轮明。无论丑与俊、大与小，饺子总是一个味道，就是祖国的味道、家乡的味道、亲人的味道。无论脚步走多远，在人的脑海中，只有故乡的味道熟悉而顽固，一头锁定了千里之外的异域，另一头则永远牵绊着，记忆深处的故乡。

简单的厨房，粗糙的铁锅，水已经沸腾，依照中国人传统的煮饺子的方法，水开加冷水，反复3次，锅中翻滚的饺子，宛若白云、又似羊羔打滚，弥漫的久违的饺子香味刺激着灶台边人们的味蕾。一盘盘饺子盛上桌，虽形状各异，但都晶莹剔透，饱满丰腴，尤其珠圆玉润，肥白饺肚饱有寰宇之博大。人们早已按捺

不住急迫，不顾热气，无需作料，开始享受饕餮盛宴。咬一口，齿颊留香，牛肉在高温下产生非脂物质水溶前体，白菜的可溶性纤维、芹菜特有的丁基苯酞共同产生的前所未有的新鲜滋味，而牛肉蛋白质的酸性恰好被蔬菜的碱性中和，更使饺子美味而健康。大家吃着、说着、笑着，洋溢着满足和幸福，辛苦劳作给全身心带来的幸福，从来也是如此。

喧嚣的厨房恢复平静，享受了盛宴的人们逐渐离去，灯火阑珊，只有这个时候人们才能和家人联系，乡关何处，家人无恙否？入梦，拥妻儿入怀，梦醒，却依然是乡关万里遥。第二天他们仍将投入工作，忠诚祖国，忠诚企业，坚守在远离祖国万里之遥的异域他乡，无论环境多么恶劣，仍然积极乐观，只为了祖国的海外事业，和国投实践“一带一路”的光荣使命。



李旭荣——严格管理 真抓实干 建设国投金控平台

李旭荣同志在国投资本控股有限公司担任副总经理、总法律顾问。她2014年加入国投资本时恰逢国投金融业务管理改革方案颁布，她肩负推动改革方案落地、打造金融投资管理平台的使命，告别寄予了青春和深情的国投财务公司，放下尚在病中、急需护理的老母亲，来到这个改革后仅有20名员工，却横跨担保、信托、期货、基金等多个金融行业、管理资产达到3804亿元的平台公司。

为了推动金融业务管理改革赋予的平台职能尽早落地、切实提高公司专业化水平，李旭荣同志积极思考、迎难而上，在分管层面主动探索，以薪酬绩效和严控法律风险为抓手，在2014年底牵头成立了三个工作小组，深入调研、多次论证，于2015年下半年先后出台了《国投金融控

股企业薪酬管理操作指引》和《国投资本控股企业业绩考核实施暂行办法》，并根据进度完成了《金融业务法律风险防范指引》的主、分篇。此三项办法充分结合了集团管控要求和市场化对标理念，是国投资本专业化管理平台职能建设的具体落地，为国投资本今后行使管理职能提供了制度依据和工作保障。

李旭荣同志工作态度认真严谨，协调能力较强，始终保持国投人“只争朝夕、攻坚克难”的精神，为国投金融管理平台专业化职能建设作出了突出贡献。



李志力——把最美好的 青春抛洒在雅砻江畔

李志力同志在雅砻江公司两河口建设管理局担任副总工程师。从2004年底调入雅砻江公司，一头扎进了水电站建设第一线，把他最美好的青春抛洒在了雅砻江畔。无论工作地点如何变化，不管工作的领域如何变化，李志力同志十几年如一日，兢兢业业、勤勉工作，始终保持严肃认真的工作态度和务实高效的工作作风。

在世界级工程——锦屏水电站全部投产前夕，李志力同志被派往即将核准开工的两河口水电站。当时两河口工程由前期准备转向全面建

设，李志力同志面对的是一个全新的战场：新进场的参建单位和人员众多，安全环保、对外协调和征地移民等工作更是千头万绪，复杂的内外环境对管理人员来说就是耐心与智慧的极致考验。李志力同志选择了坚韧和坚守，经常加班加点，休假的日子总是被他推迟、推迟再推迟，每年休假结余40天以上，长期的劳累也让他多了许多白发。在他的带领下，两河口水电站主体工程在2015年达到安全标准化二级水平，两河口管理局也被推荐为四川省安全文化示范企业，安全管理制度、应急预案、体系建设都得到了全面规范。

奋斗十二载、奉献十二载，李志力同志用他的行动诠释了“务实创新，忠诚奉献”的雅砻江公司精神，把自己最美好的青春抛洒在了雅砻江畔。





本期封面 / 国投印尼水泥 摄影 / 许靖

国投印尼水泥项目是由国家开发投公司与安徽海螺水泥股份有限公司合资建设，位于印尼东部地区西巴布亚省马诺夸里县。项目拟投资建设2×3200T/D新型干法水泥生产线及配套设施，年产水泥300万吨。项目一次规划，分两期建设，一期建设1×3200T/D生产线，配套建设矿山、码头、2×20MW燃煤电厂及相关生产生活辅助设施，年产水泥150万吨，总投资22.26亿元。该项目是印尼建国以来在巴布亚地区建成的第一个大型工业项目。

国投印尼水泥项目是习近平总书记提出的“一带一路”战略在沿线国家得到积极响应，并与印尼佐科总统提出的“海洋强国”战略相互契合的结果，也是国投践行“一带一路”国家战略，走出去的新突破。



公司地址：北京市西城区阜成门北大街6号—6国际投资大厦A座
邮 编：100034
电 话：010—66579001
传 真：010—66579002