

Carbon Perspective 碳·视界

【总 20 期】
2025 年 第 2 期
内部资料 免费交流

经营梦想 成就自我


慧暖万家
用心服务·慧暖万家



扫码关注官微
查看更多信息

www.huanhuigroup.com/

2025
年 第 2 期



中环寰慧科技集团股份有限公司主办

我 们 的 使 命

守护蓝天净土 温暖千家万户



目录 Contents

2025 年第 2 期 （总 20 期）



封面：宿州公司 周楠

总 编：李貽湘
主 编：陈兰涛
编辑小组：李 青 陈 琳 王丽芳
殷向通 马雪娇 闫 煜
邹美琴 王孜馨 赵 姗
宋彩翎 赵欣瑶 刘越超
陈佳雪 张心伟 王 璐
任伟娣 刘晶晶 李德蕾
马羽晴

主办单位：中环寰慧科技集团股份有限公司
地 址：北京市丰台区汉威国际广场三区
3 号楼 3-4 层
邮 编：100070
电 话：010-56540618
投稿邮箱：bjb@hhgroup.cc

卷·首语	06
以匠心、创新与数智化淬炼民生温度	06
碳索视界	08
经营梦想 成就自我——关于领导力的系统思考	08
联合重组与融合发展：关于公司并购与整合的系统思考	22
双碳观察	42
国内政策前沿	43
热源端清洁化	45
资讯速览	48
中环寰慧召开 2025 年第一季度经营分析会暨领导力培训会	48
国能生物与中环寰慧举行战略合作签约仪式	52
中环寰慧举行“创新驱动高质量发展”五月空中大讲堂	53
中环寰慧携手美云智数 共绘数字化转型“核心主干道”蓝图	54
中环寰慧第四届“慧工匠”技能比武竞赛暨培训会圆满落幕	55
集团召开市场发展系统营销管理专题培训会议	57
中环寰慧未来接班人计划暨董事长私塾班正式开班	58
中环寰慧 2025 年经营管理系统培训会在邢台成功举办	59
中环寰慧集团热力版图再扩张	61
先进荣誉	62
卓越智汇	64
企业数字化转型的难点与应对	64
执行理念在热力生产管理中的实践与思考	67
供热生产部门管理思想体系构建：从安全筑基到团队赋能的全维实践	69
宿州公司采用中水源集中供热的优秀案例	70
供热行业客户服务困局与破局：现状、问题与酒泉模式启示	71
企宣视角下的“客户满意”提升路径	75
清欠道路上的逆袭传奇	77
诉前调解：欠费清收的“破冰利器”	79
政企共谋清洁能源新篇	80
打造持续精进的供应链体系之路	82
细筑标准工程 立标供热之路	85
关于企业强化团队建设的思考	87
客户满意战略的核心引擎	91
躬身入局谋发展 匠心耕耘暖万家	92
从“燃料危机”到扭亏为盈：一位管理者的破局之道	95
慧暖万家	98
理论实操双比拼 供热服务争先锋	99
非采暖季不松懈 精检细修保温暖	100
一场为温暖续航的“设备大体检”	101

深耕服务 蓄力冬暖	102
冬病夏治正当其时 匠心守护慧暖万家	105
寒暑之间的坚守 供热客服人的四季之歌	106
慧暖万家财务力量	108
慧暖万家：以心焕新，共筑温暖新图景	110
温暖传递，信息先行	112
架起温暖沟通桥梁 共筑优质供热服务	113
智暖千家传温情 心系民生践初心	115
星夜驰援驱寒意、热血汇聚暖金城	116
是魔是仙 看我为争先	118
重拳出击！打响清收决胜战	120
晨光中的守护者	121
供暖“雷锋” 修窗暖人心	123

读书共享	124
《战略决定一切》系列读书心得	124
《执行决定战略成败》系列读书心得	134
《领导梯队》系列读书心得	141
《联合重组》系列读书心得	150

先锋力量	166
热源厂幕后英雄：张博平凡坚守与不凡担当	166
以心为炬 点亮万家温暖	169
五星员工赵霖：在平凡中书写绚烂人生	171
精细管理 安全先锋	172
党旗飘扬暖民心 初心筑就温暖城	173
从“暖管家”到“暖心人”	174
于平凡处坚守 向不凡处生长	176
156 栋楼的“供暖管家”	177
匠心筑暖情系万家	178
供热幕后的“管网卫士”：抢修应急之战	179
用心擦亮“慧暖万家”服务名片	180

文化故事	182
投身供热事业 践行长期主义	182
在时光的褶皱里锻造光华	185
吾身三省 燃热力人使命之光	186
深植六大文化基因 赋能供热事业发展	189
数载深耕守初心 平凉财务谱新篇	190
我与寰慧：十四载热流里的生命刻度	194
舍与得	195

碳路同行	198
成长感悟	199
践行责任	202
温暖诗韵	207
摄影欣赏	212



闫煜 摄



庞梦华 摄

以匠心、创新与数智化淬炼民生温度

编辑部

芒种至，盛夏始。风吹麦浪的时节，正是中环寰慧热力人“冬病夏治”、精研内功的黄金期。回望一季度经营分析会擘画的工作蓝图——深化卓越运营，提升经营业绩，坚持以“客户满意”为战略主脉，以“慧暖万家”为品牌灵魂，在供暖的休整期悄然奏响了一曲蓄势、淬炼、创新与数智赋能的交响。

一、深植服务根本，匠心慧暖万家

“慧暖万家”，不仅仅是一句承诺，更是中环寰慧服务精神的精粹。它要求我们以精湛技艺与贴心关怀，将暖流直抵用户心坎。为此，我们围绕服务品质提升展开了一系列扎实行动：冬病夏治，固本强基，全面检维修，深挖设备隐患，为寒冬稳定运行筑牢根基。管网锈蚀、阀门渗漏、效能衰减……细微之处，尽在暖管家“火眼金睛”之下。第四届“慧工匠”技能竞赛，既是对专业能力的集中检阅，更是对精益求精“工匠精神”的生动诠释。筑牢安全防线，以全员参与为核心，全面启动安全生产月全员活动，警示教育、隐患排查、应急演练多管齐下，将安全责任层层压实至每个岗位、每个环节。

二、精进之力拓疆域，市场版图再扩大

令人振奋的是，过去一段时间我们成功将“慧暖万家”的品牌温度带到了更广阔的天地——从黑龙江佳木斯的严寒腹地，到内蒙古通辽的辽阔草原，再到山东烟台牟平的黄海之滨。这些项目的成功落地，不仅标志着市场版图的亮眼扩张，更是组织级市场拓展能力跃升的明证，体现了客户对中环寰慧技术实力、运营能力与服务口碑的高度认可。

每一份新签协议，都是“慧暖万家”服务模式生命力的有力佐证，更是我们践行“守护蓝天净土，温暖千家万户”使命半径的又一次延展。

三、锻造卓越运营，淬炼九段工法

学如逆水行舟，不进则退。我们在践行学习文化的道路上从未止步。吴立群董事长主讲的空中大讲堂，如一股强劲的思想暖流激荡寰宇。从领导力格局的构建到联合重组与文化融合的思考，再到创新思维的深度激发，董事长的深刻洞察与炽热情怀，引导全员锻造领导梯队，激发组织活力，打破思维藩篱，拥抱创新变革。

同时，各业务系统主题培训也是如火如荼：暖管家培训精进技能，持续提升一线服务温度；市场发展系统营销专题培训，进一步锻造了组织级市场拓展能力；经营系统贯彻“收好费”理念，开展欠费清收专题培训会，打响欠费清收攻坚战……这些培训在提升个人能力和素养的同时，更锤炼了坚实的组织能力。

我们以“九段工法”深化卓越运营，追求精益求精，从设备精修保养、管网输配降损，到用户端室温精准调控，再到用户上门服务。每一次流程优化与效率提升，都如工匠琢器，追求供热服务极致的可靠与经济。这份对卓越无止境的追求，正是构建中环寰慧核心竞争力的关键所在。

“未来接班人计划暨董事长私塾班”扬帆起航，标志着人才强企战略迈出里程碑一步。甄选并深度培养兼具战略视野、专业深

度与寰慧情怀的核心骨干。董事长亲自担纲导师，其深厚积淀、领导智慧与企业家精神，将成为学员成长的丰厚滋养。此举不仅是为未来储备领军者，更是对清洁能源供热事业薪火相传、生生不息的长远承诺。

四、点燃创新引擎，数智转型强基

创新是中环寰慧高质量发展的核心引擎，人才是火种，数智化转型则是锻造未来竞争力的关键路径。我们携手美云智数，启动数字化转型2.0，共绘“核心主干道”蓝图——这是一场以业务为引领、数据为驱动、提升客户体验与卓越运营为目标的系统性变革。系统构建：从问题识别到方法论，提供全面数智化解决方案。实战赋能：通过演练与案例，掌握业务主干道拉通的实操技能。客户至上：聚焦客户声音，精准识别并解决痛点，提升满意度。高效协同：打破部门壁垒，解决流程协同难题，催生“数字员工”新生态。这条“主干道”的建设，将是我们锻造未来核心竞争力的关键一步，推动运营效率、服务品质与用户体验的全面跃升。

五、回归本质奋斗，如磐初心前行

当战略布局次第展开，当创新浪潮奔涌不息，当数字化转型的蓝图徐徐铺就，我们更需常怀清醒：一切宏图伟略、创新实践、技术赋能，其最终依归于价值原点——供好热、服好务。这是“慧暖万家”品牌最厚重的基石，是赢得客户满意的终极密码。

大道至简，知易行难。让我们：

以匠心致初心：全身心投入“冬病夏治”，以最高标准为今冬供热筑牢根基；在“慧工匠”赛场与培训课堂精进技艺，让服务更有温度、更具质感。

以精进拓未来：严守安全红线，以“九段工法”持续淬炼卓越运营品质；珍视并深耕新拓展的市场疆域，让“慧暖万家”的品牌光芒照耀更广阔的土地。

以创新强引擎：深入领悟并践行董事长倡导的创新思维，将创新力融入日常工作的点滴；珍惜“未来接班人计划”的宝贵机遇，在传承中勇担重任。

以数智赋新能：积极拥抱数字化浪潮，主动学习、参与、应用新系统、新工具、新方法。让数据流淌起来，让流程高效起来，让决策精准起来，让服务智慧起来，将数智化的力量切实转化为提升“供好热、服好务”本质能力的强大助推器。

盛夏已至，万物竞发。让我们以“慧暖万家”为信念灯塔，以“供好热、服好务、收好费”为永恒坐标，以拥抱变革的勇气和驾驭数智的能力，将心中炽热转化为脚下力量，将肩头责任凝结为奋斗荣光！不负这蓄势待发的季节，以踏石留印的实干，携手并肩，在匠心传承、创新突破与数智赋能的融合之路上坚定前行，共同迎接碳视界更加温暖、更加卓越、更加智慧的明天！

综合管理中心 陈兰涛

Carbon Quest Perspective

碳索视界

平凉公司 - 李琰琼 摄

经营梦想 成就自我 ——关于领导力的系统思考

在过去的1月和2月，分别跟大家分享了战略与执行力相关内容。从战略规划到执行落地，二者紧密相连、一脉相承。今天，期望与大家深入探讨关于领导力的系统思考，主题为“经营梦想，成就自我”。“经营梦想”一说，源自被誉为“领导力之父”的沃伦·本尼斯。

今天的分享分三个部分：其一，什么是

领导力；其二，领导梯队与领导力发展，这一部分在下个月还将邀请翻译拉姆·查兰《领导梯队》一书的徐中博士来给大家做分享解读；其三，如何提升领导力。期望通过今天的分享，能使大家对领导力有个全面概括性的了解，特别是许多初任领导岗位的年轻管理干部，同时对日常工作起到更多切实的指导。

一 什么是领导力

首先，给大家呈现一张领导力群英谱，其中囊括了管理大师德鲁克、领导力之父沃伦·本尼斯、约翰·科特、詹姆斯·库泽斯、拉姆·查兰等众多杰出人物。在我前述读的20多本书里，这些人的著作基本都有涉及，有些是精读，其中有两三本我研读了两遍；有些是浅读，为大概了解领导力过去100年的发展历程。同时，给大家推荐两位国内的知名领导力学者：清华的徐中博士和北大的刘澜老师，他们都是四川人，并同为著名的领导力学者和专家。

（一）领导力的定义

结合不同管理大师从多元维度给出的经典诠释，选取两位领导力大师的观点进行阐述。第一位是沃伦·本尼斯，他对领导力的定义是“领导者与追随者之间的情感契约，是让别人自愿跟随的艺术”。本尼斯曾言，“某种程度上，领导力就像美，很难定义它，当你看到它的时候，你就知道那是美。”他从人性与关系的视角出发，提出领导力的四个角色：愿景描绘者、意义构建者、信任培育者和自我领导者。早在20世纪80年代，他在那本著名的《领导力》一书里首次提出：“领导是做正确的事，管理是正确地做事。”还强调：“领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生自我探索的结果。”

第二位是约翰·科特，被誉为“领导力变革大师”。他提出“领导力不是管理，而是动员群众解决难题”。其核心观点在于区分了管理标准（计划、控制）与领导（愿景、激励）之间的区别，并且坚定地认为领导力的核心是推动变革。本尼斯和科特这两位领

导力大师的理念，在20世纪、21世纪的企业界得到了广泛的认可和应用，也被全世界的著名学者所接纳，当之无愧地被视为领导力领域的顶尖大师。

需明确的是，领导力并非等同于权力，也非单纯的职位赋予的。真正的领导力实则是一种影响力，是能够让他人发自内心自愿追随的卓越能力。现实生活中很多人有误解，认为只要担任了领导职务，就自然而然地拥有了领导力，但事实并非如此。只有当你能够产生让别人自愿追随的能力和影响力的时候，才称得上是拥有了真正的领导力。

（二）领导力的重要性

领导力的重要性不言而喻，主要体现在以下六个方面：

一是指导和激励员工。为员工指明方向，使其朝着组织整体目标努力，并在面对困难时激励员工保持积极向上的工作态度。例如，在项目攻坚阶段，领导者通过鼓舞士气，激发员工的斗志，促使项目顺利推进。

二是制定方向和战略。优秀的领导者能够精准把握市场机遇，为组织设定清晰的发展方向 and 战略。以苹果公司的乔布斯为例，他凭借对科技趋势的敏锐洞察，推动苹果推出一系列具有创新性的产品，引领了全球科技潮流。

三是建立团队和文化。塑造积极向上的组织文化，营造良好的团队合作氛围，增强员工之间的协作与团结，提升整体工作效率和凝聚力。如星巴克的霍华德·舒尔兹，将星巴克定位为提供优质咖啡和舒适体验的公司，打造了独特的企业文化，吸引并留住了

大量忠实顾客和优秀员工。

四是解决问题和冲突。具备解决问题与化解冲突的能力，确保组织内部的稳定与和谐。当团队成员之间出现意见分歧时，领导者能够通过有效沟通和协调，找到双方都能接受的解决方案。

五是发展人才和激励员工。善于发现员工的潜力，为其提供发展机会和培训，激励员工持续学习和成长。例如，一些企业的领导者会为有潜力的员工制定个性化的职业发展规划，帮助他们实现自身价值的同时，也为企业培养了优秀人才。

六是代表组织形象。领导者的言行举止直接影响组织的声誉和形象，需要具备良好的公关和沟通能力。像特斯拉的马斯克，他在各种场合的发言和行动，都对特斯拉的品牌形象产生了重要影响。

（三）领导与管理的区别

管理的英文是“manage”，词源为“manus”，意为“手”，形象地说明了用手处理事务，使其井井有条；领导的英文是“lead”源于印欧语系词根“leith”，意为“跨越界限”。从两个词源的解读，能直观地看出它们的本质区别：领导意味着改变现状；而管理是基于现状，使复杂的事务处于一种有序的状态。“领导”是“引导众人去他们从未去过的地方”，而“管理”则是“对有限资源的有效利用”。

一般而言，管理是解决技术性问题，而领导是解决变革性难题；管理通常是维持秩序，而领导主导实现变革；管理是正确地做事，而领导是做正确的事。

在此，我想对管理行为和领导行为做进一步的阐释。管理行为一般是制定计划和预算，而领导是设定方向或者指明方向；管

理是组织和调控人员，而领导是团结成员；管理更加聚焦控制和解决问题，而领导更加聚焦激励和鼓舞人心；管理通常关注当下、短期的目标，而领导更多着眼于未来、长远的发展；管理集中于系统和结构，而领导集中于人；管理通常询问如何和何时，而领导更多是询问什么和为什么；管理更多的是复制和模仿，而领导主要是追溯起源和创造创新；管理更多的是维持秩序，而领导更多是发展和变革。通过这些不同的行为表现，希望大家能对管理行为和领导行为有更清晰的认识。

李嘉诚曾说过：“一般而言，做老板要简单很多，你的权力主要来自你的地位之便，这可是来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。”

李嘉诚的这个观点，可结合刘澜老师的另一个故事来进一步理解。有一次，刘澜老师在北京大学给一些企业家和高管做培训，他问大家共同的特征是什么？有学员表示热衷领导力学习，所以来上这个课程。大家各抒己见，刘澜老师最后做出精辟的总结：“你们为什么来这里？不是因为你们喜欢领导力，因为你们有些人是被迫来学习的。也不意味着你们都有领导力，而是因为你们都是企业的领导、高管。领导和高管并不意味着你有领导力，只意味你有这个职位。职位很多时候并不一定赋予你一定有能力去影响更多人，也不一定意味着你有更多的追随者。区别在哪里？当你离开领导岗位后，还有没有人追随你，就能看出你有没有真正的领导力。”

说得非常贴切，特别适合很多退休的领

导干部。有些人在岗位上大家都围着他或她转，可实际上，被围着只是这个职位。当你退下来，可能很多人就散开了，因为他们看重的不是你的领导力，你也没有那么大的魅力去影响别人，他们看重的是你的权力。而有些领导尽管从岗位上退下来了，但还深受周边人的敬重，是因为他们在那个岗位上不仅有岗位的权力，还有很多个人的领导力，它影响了更多的人，让人觉得值得尊敬。我想这样的事情给我们很大的启发，促使我们要不断地培养领导力。

领导者通常有三个角色：第一是设计师，它主要是规划和愿景的描绘；其次是老师，帮助下属成长，还要育人；最后是仆人，形象地比喻领导者的服务理念。我经常给大家讲，最高的领导者是高高在上、在金字塔塔尖发号施令，还是倒金字塔，在下面给大家做支撑赋能和服务？我想大家更多认同的一定是在金字塔底不断给大家赋能服务和激励的那种模式。

常有观点认为领导都是天生的，但沃伦·本尼斯提出：“领导力不是天生的，而是后天可以培养的。”在此分享杜鲁门总统的案例。大约在100年前，美国有一位年轻人，戴着厚厚的眼镜，没有办法参加学校体育活动，大部分时间待在家里，要么在农场劳作，要么独自读书。朋友们都认为他缺乏男子气概，他自己也这么认为。中学毕业后，由于家庭遇到了困难，他留在农场干了十年的活，认为人生平平淡淡就结束了。然而，在他33岁那年，第一次世界大战爆发，他应征入伍。有一次在法国的战场上，德军炮弹落在他们附近，士兵们担心被毒气伤害惊慌逃散。他的战马摔到地上，差点把他压伤，但他迅速站起，用骂人的脏话稳定战友的情绪，使大家回到战场各就各位。那一刻，他

的领导力被唤醒了，成为连队的精神支柱。后来他们重新组队，度过了那个恐怖夜晚，许多人都安全回到了美国的家中。这些人在余生都忠诚于他，而在此前，无论是他自己还是别人，都从来没把他看成一个领导者。1946年，他成为美国第33任总统，也是20世纪唯一没有上过大学的美国总统他就是哈里·杜鲁门。在后续历史评选中，他位列“最受爱戴美国总统”第五名。美国有四十多位总统，这是一个了不起的成绩。

这一案例表明，领导力并非天生，而是可以后天培养的。我们身边或许也存在类似的例子，通过某个事件，个人的领导力被唤醒。这也印证了本尼斯所说的人生荣辱时刻，通过特定事件唤醒本能，勇敢地承担责任。这意味着广大干部员工都能够通过后天努力培养自身的领导力。

（四）领导力和魅力

领导力并不等于魅力，魅力不是发挥领导力的前提条件，而是你发挥了领导力之后（被放大或者被神化的）的结果。以大家熟知的任正非、柳传志等为例，创业之初在他们的企业并非很出名，也没有所谓的个人魅力，待到后来逐步将企业引向成功的过程中通过不断学习成为有能力、有魅力的领导者，大家才放大了、神化了他们的个人形象。

在创办新东方之前，俞敏洪是北大的英语老师，刘澜曾分享在新东方成立20周年的时候，俞敏洪邀请他给高管讲领导力，俞敏洪也坐在下面听，刘澜问是不是觉得俞敏洪很有魅力？众人表示认同。但刘澜老师说：“十多年前没有人觉得俞敏洪有魅力，那个时候你们不认识俞敏洪，但我认识，因为他是我大学的英语老师。大学英语课分精读和泛读两门，俞敏洪是泛读课的老师。我们都

觉得精读课的老师很有魅力——一位年轻漂亮的美女，没有人觉得俞老师有魅力，在我的印象中他就是一位乡下来的年轻老师，土里土气的。而且英语说得不标准，普通话也说得不标准。我的回忆不一定准确，但至少说明当时的俞敏洪在我的心中没有留下什么有魅力的印象。那为什么现在大家觉得俞敏洪有魅力了呢？两个原因，一是这二十多年来，俞敏洪一直在改变、提升自己，肯定比给我当英语老师的时候水平提升了，魅力指数也提升了。但还有一个原因更关键，俞敏洪把新东方做成功了，做出名了，大家就越看俞敏洪越有魅力了，即使是他没有改变的、跟二十多年前一模一样的那些地方，你现在看起来也觉得更有魅力了”。

德鲁克说领导力的本质是绩效，跟所谓的领导力品质没多大关系，与魅力的关系则更小。领导力是世俗的、不浪漫的、乏味的，其本质就是绩效。关于这一点，20多天前领导力大师拉姆·查兰给我们分享的一个观点我至今记忆犹新。拉姆·查兰是杰克·韦尔奇长期的“御用”顾问，也是很多世界500强的顾问，今年将近90岁了，但是给我们讲课的时候思维仍然异常清晰。他坐在高脚凳上给我们讲课，分享到他所熟知的很

多世界500强的CEO都不像韦尔奇那样，都不是明星的企业家，甚至默默无闻。就像柯林斯在《从优秀到卓越》这本书中所讲的第五级经理人一样，非常谦逊低调，但又有将企业做好的雄心壮志和坚定意志。他给我们讲了他的好朋友——跟他合作《执行》这本畅销书的作者博西迪，原来在通用电器担任副总裁，在最终的CEO遴选失利后去了霍尼韦尔当CEO。博西迪特别谦逊，不像韦尔奇那么有魅力，属于不太知名却又把企业做得非常好的优秀企业家。就跟中国很多人都不知道美的老板是何享健、董事长是方洪波一样，不妨碍大家对美的这家企业的推崇。拉姆·查兰曾说，企业能不能受人尊敬，跟企业家是不是明星企业家完全没关系，甚至还成反比。

此前我分享过家电行业的董明珠和方洪波，大家对格力和董明珠较为熟悉，而对方洪波了解较少。但如今美的的营业收入已达格力的2倍，利润约为格力的1.5倍。两家公司原本实力相当，甚至美的一度落后于格力，但经过十多年发展，二者已拉开差距。因此，年轻干部应坚定信心，只要不断自我修炼，领导力必将不断提升。

二 领导梯队与领导力发展

阅读拉姆·查兰《领导梯队》一书后，我感触颇深。我们很多的年轻人从普通员工晋升为部门经理，从管理自我转变为管理部门员工，但集团在他们的培养培训方面有所欠缺，导致这些年轻部门经理，甚至很多总经理的领导力提升缓慢，进而影响了所在单位的工作成效。今天，我先为大家介绍领导

梯队和领导力发展的概念与概况。徐中博士是该领域的专家，毕业于清华经管学院的博士、MBA。我上周日下午亲自拜访请教并和他交流了一个多小时，并邀请徐博士于4月20日为大家详细解读《领导梯队》。

（一）拉姆·查兰的领导梯队模型

拉姆·查兰提出的领导梯队模型，系统且清晰地阐释了领导力发展阶段。在全球500强等大型企业中，通常存在七个关键领导岗位，需历经六个重要的领导力发展阶段。

第一阶段为个人贡献者，即员工，主要依靠自身完成工作任务。第二阶段是一线经理，从员工晋升为部门经理，领导8-50个人不等，从管理自我转变为管理他人。第三阶段是部门总监，不直接管理员工，而是管理经理。第四阶段是从部门总监晋升为事业部副总经理，需管理整个职能部门。第五阶段是从事业部副总经理晋升为事业部总经理，像通用电器或华润这样的企业有若干个大事业部，成为事业部总经理就相当于大型企业的CEO。第六个阶段是从事业部总经理晋升集团高管，如副总裁、首席财务官、首席信息官、首席人力资源官等，负责管理业务群组。第七阶段是从集团高管变成首席执行官（CEO），管理整个集团。

这七个角色对应六个成长阶段，构成了领导力发展的六个阶段，是拉姆·查兰结合全球大型企业提出的领导力梯队模型。该模型不是放之四海皆准的标准模型，也不是每个公司都能照搬套用，而是供大家学习后活学活用，通过每个阶段提升领导者的管理能力。

在个人贡献者（员工）阶段，角色类似一线暖管家、市场人员和一线收费员，是独立完成任务的专家。要从这个阶段成长为经理人，就要突破只靠自己干的局限，聚焦拓展和提升专业技能和执行力。否则，难以成长为一线经理。

第二阶段的一线经理，通常是供热服务中心经理或集团职能总监。首次从自己干转变为基层管理者，带领团队。很多人在这方面难以顺利转换，包括我自己在成长过程中

也有类似经历。原来是优秀的销售人员，遇到问题倾向于自己上手，而非教导下属成长、赋能他们。其核心转型要点是从个人英雄转变为通过他人完成任务。在此过程中，一线经理需要掌握知人善任、分配任务、辅导下属的能力。关键挑战在于摆脱凡事自己干的思维，学会去规划团队目标，激励下属。

第三阶段的部门总监，在世界500强或者大公司中，是管理多个一线经理的中层干部，其核心转型要点是从管具体事转变为管管理者，需要通过选拔人才、跨部门协作、全局思考开展工作，类似子公司的副总经理，从原来管理一线人员的供热服务中心经理或部门经理，变为管理若干个经理。他们常陷入的误区是过多关注微观管理，而忽视培养下属。集团各管理中心的总经理或副总裁角色，从原来的职能总监成长为中心总经理，管理多个职能总监，就不能再亲自管理具体事务，而要转变为管理管理者，学会培养下属。

第四阶段的事业部副总经理，核心在于学会制定职能战略，理解业务全局，这就要求学习非本专业领域的知识。

第五阶段的事业部总经理，类似我们的集团总裁。在跨国企业的事事业部，年销售收入通常几百亿人民币起步。事业部总经理要从原来执行战略转变为制定战略，需要平衡短期盈利与长期发展，整合多职能团队。到了该岗位，就要对业务的盈亏负责，培养职能部门负责人。

第六阶段的集团高管，主要指世界500强的副总裁，因为我们可对标的很少，不做过多阐述。

第七阶段的世界500强CEO，即企业最高领导者，其转型在于从经营单一或多业务转变为布局生态战略，评估业务投资组合，

例如考虑卖掉哪些业务、新增哪些投资战略。去年年底我与宁高宁董事长交流时，他分享了20年前担任华润总经理时的思考。当时他看了很多招股说明书，认为某个行业有潜力，就通过收购兼并大规模进入。最经典的案例是，当年他看了青岛啤酒的招股说明书和年报后，发现啤酒行业集中度极低、利润丰厚且全国性品牌尚未形成，于是迅速通过并购收购了26家地方性啤酒厂，这26个品牌最终形成了今天的华润雪花啤酒。经过20多年的发展，华润雪花成为中国最大的啤酒生产厂家，超越了青岛啤酒。

宁董事长还分享了评估投资组合的概念。他说20年前进入电力和水泥行业是正确的战略选择，因为当时中国正处于城镇化高速发展阶段，水泥等大宗材料和电力紧缺，火电和水泥都属于朝阳产业、新兴产业。但是如今华润逐渐要卖掉火电、水泥这些投资组合，进入健康以及微电子领域，比如现在的华润大健康旗下有若干家上市公司，华润的A股上市公司华润微电子也进入了这些领域。这表明一个时代有一个时代的产业特征，企业必须紧跟时代步伐，评估自身的投资组合。这是一位世界500强CEO的思考，给了我很多启发。

我常想，如果我们还像创业时那样，只聚焦在高速公路智能交通领域，绿旗可能会越做越小。因为20年前中国高速公路处于高速发展阶段，市场增量巨大，但高速公路在十年前就已基本修完，行业天花板逐渐显现。如果当时我们没有进行二次创业，进入清洁能源供热和新能源发电领域，绿旗可能就是一家普通的小企业，没有发展前景。

我们很庆幸，由当时通源热力集团王洪生董事长和尹忠海引领我们进入了清洁供热领域，让我们成长为如今中国跨省份、跨区

域进行清洁能源供热行业龙头企业。我时常心怀感激。同时，我们也要思考什么行业是未来的朝阳产业。大家都知道国家提出了新质生产力，特别是1月份习总书记参加民营企业座谈会，参会企业基本上都是新质生产力的代表。未来中国企业的成长，要么进入能改变世界的行业，要么从事刚需行业，即便世界变化也不会受太大影响。

回到拉姆·查兰的领导梯队模型，他在书中提出了领导力的三维度模型：基层员工要成长为一线经理，再到职能总监，需要在工作理念、时间管理和领导技能这三个维度提升自己。例如，一线员工可能100%的精力都用于做事，成为一线经理后，可能70%的时间用于做事、30%的时间用于管人。从一线经理成长为子公司副总经理或集团中心总经理，用于做事的时间可能降至50%，另外50%要时间要花在管人、激励人、培养人上。成长为子公司总经理或集团总裁、执行总裁后，用于做事的时间要降到30%左右，70%的时间要花到在管理人、激励人、选拔人、用人、培养人上。

不同层级的经理人随着管理维度的提升，时间管理也要相应转变。但我们现在很多一线经理、很多子公司副总经理甚至总经理还未完成这种转变，因为思维惯性，他们很多时间还仍花在自己干活上。结合我个人的成长经历，希望通过拉姆·查兰的领导梯队模型让大家明白，在不同成长阶段，工作理念、时间管理、领导技能都要相应发生变化。其中，领导技能是所处阶层所需的能力，时间管理体现时间分配的优先级。所以，一线经理要花更多时间去培养下属，而非亲自执行，同时不断更新价值观和思维模式。

（二）中环寰慧的领导梯队模型

拉姆·查兰提出小公司领导发展模型的层级相对较少，世界500强企业有七个层级，小公司可能只有两个、三个或四个层级。结合中环寰慧实际情况，我提出四个层级的领导梯队理念。

第一层级一线员工，如暖管家，主要进行自我管理。第二层级是一线管理者，开始管理他人，如经理或班组长，从自己干变成带领大家一起干。第三层级，从部门经理成长为子公司副总经理，或在集团从职能总监成长为中心总经理，此时要从原来管理具体的人转变成管理经理人。第四层级，从子公司副总经理或集团中心总经理成长为子公司总经理或集团总裁、联席总裁、常务副总裁，需要进行全面管理。

集团和子公司大概都分为四个层级。集团层面，普通员工或职能经理以自我管理为主，甚至职能副总监也类似，主要是执行工作。当成长为一线管理者，如集团的职能总监或主持工作的副总监，就开始从自己干转变为带领团队干，此时做事时间约占70%，管人占到30%。再往上，从职能总监成长为集团副总裁、中心总经理，或主持工作的副总经理，就不再直接管理具体人员，而是管理若干个职能总监，此时做事的时间50%左右，激发人、用人、培养人的时间约为

50%。从副总裁、中心总经理成长为集团总裁，联席总裁或执行总裁后，70%的精力要放在激发、激励人和培养人上，可能还需花30%的时间解决具体问题。

我认为集团总部这种扁平化的模式比较适合我们现在的实际情况。子公司也是如此，基层员工和主管以自己干活为主，成长为部门经理或供热服务中心经理后，就成为一线经理人。再往上成长为子公司副总经理，要管经理人。从副总经理晋升为总经理后，就要思考所在单位面临的主要困难和问题、主要矛盾、核心焦点，以及如何培养人、解决挑战性难题、解决集团最重要的问题，提升所在公司的经营效益。

在此，我想特别给集团的组织人力中心提出，我们目前各级领导者的技能培养培训还远远不够。职能经理被提拔成为职能总监，或员工被提拔为供热服务中心经理后，集团没有相应的培训课程，教导他们如何在新层级提升领导力，更好地管理下属工作。

阅读拉姆·查兰的《领导梯队》后，我深受触动。未来，集团特别是组织人力中心要承担主要职责，为每一级管理者提供培训，教导他们在各个层级提升领导技能、学会时间管理，提高认知水平，最终实现领导力的提升。

三 如何提升领导力

这部分内容对我最具挑战，阅读诸多书籍后，结合自身管理实践，梳理出系统性思考成果与大家分享，主要涵盖六个部分：以身作则、共启愿景、领导变革、使众人行、激励人心以及自我觉察。

（一）以身作则

过去的多次培训都强调过以身作则，通威集团刘汉元主席提出，以身作则是管理者对下属影响最深的方式，没有之一。对此深入剖析，基层或子公司管理者要着重做好三

方面工作：明确个人价值观并与公司价值观相结合，凝聚团队共识；树立榜样，以实际行动引领下属；勇于担当责任，这是以身作则的核心要义，高层领导者尤甚。

1、明确价值观。以《领导力》中的案例为引，亚历克斯·安瓦尔被任命为医疗设备公司新业务部门主管时，团队对年轻且经验不足的他充满质疑。面对内部团队分散、产品组合多样的复杂局面，他第一步向团队阐明自身价值观，在发给大家的邮件中强调自己是承担艰巨任务的同事角色，清晰阐述日常践行的价值观与行为标准，还通过分享与客户处理难题的故事，让大家理解其行为决策逻辑。此后每次遇到挑战，他都用讲故事的方式引导团队应对。下属感慨，亚历克斯让大家深刻领悟了他的价值观，知晓他的为人。

反观我们供热服务中心经理，多由一线员工提拔，常会面临和安瓦尔类似的挑战。可借鉴亚历克斯的做法，向员工讲述如何践行公司与个人价值观，用故事展现自我，有效管理暖管家团队。这也启示我们，要加大对一线经理人的培训力度，助力他们找准自身价值理念，与公司价值理念协同，构建小团队共同价值观，赢得团队的理解、支持与拥护。

2、树立榜样。艾丹·巴尔·萨德说过：领导者最重要的行动就是树立榜样。加多宝董事长王金昌的经历堪称典型。加多宝曾与广药集团合作打造王老吉品牌，后因纠纷痛失品牌，陷入打官司、推新品牌的艰难处境，业绩下滑、亏损严重，拖欠中粮包装数十亿货款。在此关头，已退休的中粮包装原董事长王金昌应召于2018年出任加多宝董事长。

王金昌毕业于河北大学，就职外贸部门后进入中粮集团，退休前是中粮包装（香港

上市）的董事长，爱好广泛，著书立说且热衷收藏。尽管对消费品业务陌生，但凭借高尚人格，入驻加多宝后仅专注于树立榜样、明确价值观。他的到来悄然改变了公司氛围，员工受其高尚情操感染，明晰公司所推崇理念。在他引领下，加多宝2019年扭亏为盈，此后业绩、利润持续增长。宁高宁董事长分享此案例时强调，一把手的胸怀格局与个人价值理念，对组织氛围有着深远塑造力，正派、高尚的领导能带动组织向上发展，反之则会使氛围恶化。

3、承担责任。领导职位首先意味着责任，领导力的彰显始于担当。用“让我来”、“跟我来”、“我来负责”三个词概括：企业遇困，集团常务副总裁卞志勇在商丘项目面临复杂谈判、建设难题时，挺身而出，展现担当；下属遇阻，上级若能说“跟我来”或给予指导，必能赢得尊重；问题出现，主动担责的领导才会受敬仰，高层领导者更应在艰难时刻勇挑重担。

武汉疫情期间，顺丰小哥汪勇的事迹震撼人心。除夕夜知晓金银潭医院医护人员出行困境后，他瞒着家人，初一凌晨驾车接送医护，首日往返30余次，后续独自承担多日接送，还招募志愿者组建车队，协调各方资源，解决医护人员出行、餐食、生活物资及心理支持等难题。因突出贡献，他斩获多项荣誉，后被顺丰委以重任。此例表明，领导力并非与生俱来，平凡人在关键时刻担当作为，也能激发潜能，成就非凡。正如任正非所言，当官是沉甸甸的责任，干部要借意义感、义务感、信心感提升担责能力。记住，职务靠任命，尊重靠赢得。

（二）共启愿景

先看宁高宁董事长的故事。他非常有理

想、有情怀，从华润总经理转战中粮任董事长，初到中粮时大谈愿景使命和价值观，遭干部私下质疑“不务实”。但他持续推动共创，终让这些理念融入中粮血脉，将其打造成愿景驱动型世界500强企业，旗下囊括蒙牛等品牌，构建起全产业链。这启迪企业一把手要持续传递价值观，携手员工共启愿景，指引方向。

再聚焦到中环寰慧。集团制定2024-2026三年跨越式发展目标，结果仅去年一年供热面积就增长40%，内生性增长了1000多万平米，外延式投资、联合重组和收购增加了七八千万平米。按照这个发展增速，集团有望提前实现规模、收入和利润翻番的目标，甚至憧憬明年超越同行成全国乃至全球第一。不仅如此，集团面向2030年提出“111”宏伟目标：即超过100个城市、10亿平米入网面积、1000万吨工业蒸汽，每年新增一亿平米左右就能实现。通过去年的市场拓展和组织体系再造，我们已经从原来的机会型成功转变成组织的必然性成功，有望缔造近千亿市值商业帝国。我们共启这样的愿景，一定能点燃大家的信心和动能，推动全员成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商一起拼搏奋进。事业的发展会推动干部员工不断成长，希望大家通过自身的努力，下一步能承担更大的责任。

同时，我们志在成为供热行业中“胖东来”一样受人尊敬的企业。这需持续践行“三高”机制：高标准、高要求、高绩效。学习“胖东来”将制度知识化、转化个人能力为组织能力，夯实岗位九段标准与组织建设根基；高绩效依靠升级五星员工激励，依九段标准重奖优秀1000元、2000元甚至3000元，并淘汰负面员工，形成良性循环。供热一线员工要对标“胖东来”，提升服务品质，将

暖心服务化作行为规范，经培训与激励落地价值理念。坚信通过持续努力，中环寰慧定能从行业翘楚进阶为备受敬重的企业典范。

在供热行业，跟国有企业和很多民营企业相比，我们的价值理念已经走在前列。我们还要不断向内看，对自己提出更高的要求：比如一线暖管家像胖东来员工一样真正给老百姓供好热、服好务，或学习吴忠公司在老百姓家里时顺带帮忙解决一些生活难题。通过树立这样的价值理念，并把它变成我们的行为规范。坚信通过三年、五年、十年的努力，一定能够打造成为供热行业中的“胖东来”，这也是我们孜孜不倦的追求。

最近有一则新闻，河南新上任的省委书记刘宁和省长到许昌调研座谈，胖东来创始人于东来成为座上宾，并坐在省委书记和省长中间，足以说明这家超市百货公司通过自己的努力已成为许昌的名片、河南的名片、河南人的骄傲。期待通过我们的不懈努力，不仅将中环寰慧打造成为全球的行业领导者，还能成为“胖东来”一般的企业。

大家心中或许会质疑这是否在异想天开，在此与诸位分享我同学——追觅科技CEO俞浩的创业传奇。清华本科、硕士、博士毕业的俞浩1987年生人，创业起点是为小米代工吹风机和扫地机，凭借掌握核心技术、高额研发投入、整合全球供应链、拓展全球销售、塑造顶尖品牌等策略，创业八年业绩连年翻番。他立下五年冲击中国首富、十年登顶世界首富的壮志，当下大胆进军大家电、造车、手机领域。他的故事激励我们，干部员工要有敢想敢干的豪情，勇于追逐伟大梦想，释放自身潜能。

中环寰慧战略主轴是“三化四高”：“三化”是指绿色低碳的清洁化（清洁引领）、智慧赋能的数字化（数智驱动）、精益供热

的精益化（卓越运营）。客户满意方面我总结“四高”，即员工幸福感高、客户满意度高、社会美誉度高、企业综合效益高。所谓综合效益高，就是在成为行业领导者后，企业不再追求单一的利润最大化，而人关注整个社会，追求综合效益。

清洁化顺应“3060”大势，热源端清洁转型迫在眉睫，公司将加大研发与人才引进，为行业探路；数智化携手美的美云智数、益多智慧能源，打造数智底座，孵化独立数智科技公司，冲击 IPO，赋能一线；卓越运营聚焦制度知识化，推动个人向组织能力转变。“四高”涵盖员工幸福感、客户满意度、社会美誉度、企业综合效益提升。员工幸福是服务客户的源动力，企业壮大后要兼顾社会评价，追求综合效益。战略落地需精准把握方向、节奏与力度，子公司总经理要结合自身矛盾制定战略，凝聚团队共识，推动愿景扎根落地。

（三）领导变革

领导变革是领导者的关键职责，只有不断挑战现状、攻坚克难、战无不胜，才能引领组织持续改进、创新发展，铸就卓越。通常难题分两类：技术性问题，可用现有知识和流程化解，如汽车刹车故障由修理工修复；挑战性难题则复杂棘手，无现成解决方案，像丰田汽车全球召回事件，涉及质量、研发等深层问题，需全员携手应对。

面对变革，领导者不能仅依凭权威，而要充分发动群众。如胖东来制定岗位说明书、中环寰慧打造“九段岗位”，均需全员参与、凝聚共识，方能实现变革目标。领导者还需保持好奇心与洞察力，当今数字化浪潮下，无数字基建支撑，企业难突破管理瓶颈，拥抱 AI 同样刻不容缓。360 董事长周鸿祎要

求员工善用 AI，否则就出局，我自身工作也多借 AI 增效。同时，领导者要洞察事物规律、尊重国情，如供热企业要兼顾百姓满意与企业权益，以宣化电供暖项目为例，遇政府补贴不到位、大股东困境，我们在保障供热同时，积极与各方沟通，维护自身正当权益。

（四）使众人行

亨利·福特曾说：“始于萍水相逢，融于同甘共苦，达于戮力同心”。合作与团队配合至关重要，个人力量有限，必须依靠团队。杰出的领导力专家库泽斯和波斯纳在考察了数千个最佳领导力的案例后，发现卓有成效的领导者使用“我们”这个词的频率大约是“我”的三倍。”

对此我深有感触，雪峰总刚到公司来我跟他谈：“你来中环寰慧是共同创业的，不管你是任何一个具体岗位的同事还是高管，到咱们这个组织来共同创业，创造的精彩有你的一份，也会和你一起分享”。是“我们”，而非“我”，要靠影响众人，使众人行。

领导还要敢于示弱，放下虚荣心，多让下属在项目谈判等工作中崭露头角，满足其荣誉感。比如原来很多项目谈判最后都由我去谈，后来我悟到了，要教大家方法，让大家能够独立谈判成功。包括王瑾总在大连这个项目，我鼓励她大胆去谈，一轮谈不成谈两轮。各级领导者要学会适时满足下属的虚荣心。

同理心同样不可或缺。哈珀·李在《杀死一只知更鸟》中写道：“若要真正理解一个人，唯一的途径是从对方的视角看世界，真正浸入对方角色，除此之外别无他法。”通俗来讲，同理心就是换位思考。许多人习惯在微信使用非真名作为昵称，若为退休干

部或事务较少者，此举并无不妥。但在职场中，若工作需要频繁添加微信，使用非真名会给他带来不便，尤其领导添加微信时，可能因无法及时识别而影响后续工作。我曾建议郑罗平总将微信名改为真名方便工作联系。此外，我们要学会换位思考，注意一些细节，如添加微信时主动扫码、介绍公司、礼貌问候，以谦逊赢尊重等。

领导者要扮演好三重角色：队长身先士卒，喊“我来”“跟我来”，带领团队冲锋陷阵；拉拉队长适时鼓劲，肯定成员“你能行”“你做得真好”；教练倾心育人，传授方法，说“我教你”。只有把这三个角色认知到位，才能真正成为一名领导者。

领导者的至高追求是培育更多领导者，关键在选人、育人。选人以德为先，这里所说的“德”，并非单纯指个人品德，看重对公司价值观的深度认可。倘若无法认同，即便才华出众，也不应被录用。“木匠眼中无弃木，医生眼中皆病人”，要挖掘有潜力且契合公司理念的人才；育人要真心付出，以杨帅成长为例，听到他在隔壁办公室非常大声地质疑呼和浩特供热项目盈利点，我欣喜其成长，如今要求他培养新人，让下属参与重大项目，带着爱批评，助力团队共同进步。

（五）激励人心

激励人心要真诚，就像上文提到的杨帅案例，赞扬带着爱，批评有温度，公开表扬、私下提醒，呵护下属自尊心。学会讲好故事是激励“利器”。

星巴克 CEO 舒尔茨在一次全体会议上跟员工分享其华盛顿州塔科马港店一名女咖啡师捐肾救助顾客的故事，不仅感动了他自己，就更激发、点燃了全体员工的热情。我跟郭老师提出要学习华为，挖掘、整理中环寰慧

供热一线的感人故事，使之融入并成为企业文化中最灿烂动人的部分。领导者要练就讲好故事的本领，要讲得恰如其分、引人入胜、鼓舞人心，用故事触动团队、达成管理目标。

（六）自我觉察

自我觉察包含反求诸己、自我突破、谦逊领导力三个层面。

1、反求诸己。以任正非为例。约 15 年前，肖钢（时任中银董事长）到华为参观访问，与任正非面对面坐着。任正非谈到了华为正在实施的 IPD(integrated product development, 集成产品开发)，坐在任正非旁边的徐直军（华为副董事长，轮值 CEO）笑着对肖钢说：“其实我们老板并不懂什么是 IPD，只知道这三个英文字母。”这样的调侃令肖钢一行人很吃惊：下属怎么能这样说老板？更让他们吃惊的是任正非听后笑着回应：“本来就不懂，本来也不归我管嘛。”这个案例让我深受感动，一是这样的大企业家在公开场合敢于说“我不懂”，展现其非凡胸怀；二是感动于华为这种氛围，高管能随便调侃老板，说明企业文化很“健康”，敢于反省反思，敢于说自己不知道。领导者要敢于自我批评、公开检讨，反思自身不足。

如我反思过迟到、关注细节过度、批评严厉等问题。比如偶尔迟到，表面看起来是工作安排太满，时间管理不好，底层是对大家不够尊重；有时候过多注意细节，忽略一个领导者更多时候应该“悬空”；有时对下属的批评太过严厉等等。敢于反求诸己，才能不断成长和突破。希望我们中环寰慧各级领导干部都要有这样的勇气，要向内看，敢于做自我批评，特别是敢于在公开场合做自我批评，有这样的胸怀和格局，才会得到大家的推崇和认可。

我也写过很多文章，包括《过去五年犯的五大错误》、《灵魂十问》、《三问三省》等等。总结反思后还要形成本质性、系统性、动态性的思维能力。分享酒泉公司因资金使用、交接管理不善被起诉的案例。2019年张皓任酒泉公司总经理的时候争取了1000多万的中央预算内资金改造庭院管网，当时政府要求，十几条要维修的道路，下面的自来水、供热管网要随路改造，否则15年内不准开挖。但当年公司技改集团未批准，于是张皓使用了部分中央预算资金用于庭院管网维修。这本是一件漂亮的事，但后来张皓调走，新任总经理梁心锦上任，由于新老领导的交接问题，后续没有给施工单位足够的项目。加之1000多万的中央预算内资金，还有300多万未拨付，而公司对外欠款约二三百万元。按照集团规定，上级未拨款，下级不能付款，就未给施工单位支付款项。酒泉公司领导处理此事时工作也不到位，态度生硬，甚至对施工单位不理不睬，也未给其新的项目，最终导致对方起诉，不仅要求支付本金，还索要滞纳金。

借此，我要求酒泉公司以及全集团都要反省反思，不能在其他地方重蹈覆辙。首先，争取到的中央预算资金是用于老旧小区管网改造的，在对外分包时，要与下游的分包厂家、施工单位签订明确协议，规定上级拨款多少，我们就支付多少；若上级欠款，对方也不能向我们催款。大家务必牢记，我们的债务必须偿还，而政府的欠款却不一定能收回。

目前，我们正在大规模争取中央预算内资金和超长期国债用于庭院管网维修。集团法务和主要管理人员要针对酒泉事件举一反三，将一个点上的失误转化为集团组织能力的提升，既要反思更要积极改进。

2、自我突破。本尼斯19岁参加第二次世界大战，奔赴欧洲战场。有一次，他被派到法国战场任中尉，通讯员把他带到这个地方的时候，刚好是午夜，士兵都睡着了，通讯员给他拿了一条长凳，其他人睡地板，他可以睡长凳。但本尼斯主动选择跟大家一起打地铺，让他赢得了队友发自内心的认可。后来在作战过程中，他从队友那里学习了如何躲过地雷和炸弹，最终没有牺牲在战场上。后来他曾动情地回忆当年毛头小伙子的时候，是欧洲的战场唤起了他的领导力和同理心，推升他成为后来的管理学大师。生动诠释了领导力成长需自我突破。

著名的领导力专家马克·斯维尔在《领导力21法则》中提到的第一个法则——盖子法则表明，锅里的水总是漫不过盖子，而领导力就像盖子，它决定了一个人的办事效力：领导力越低，限制其潜力发挥的盖子所处的位置也就越低，其潜力更低；领导力越高，盖子所处的位置也就越高，所能发挥的潜力也就越大。

一家企业最大的天花板，就是一号位认知，而一号位认知的天花板，不是学识也不是经验，而是能够坦然面对自身的不足和错误，勇于认错，敢于做自我批评。

社会心理学家麦克利兰提出三种动机：成就动机、亲和动机和影响动机。一个人能成为老板，说明当年的个人欲望很强烈；但当有一定成绩后，就要学会克制自己的成就动机，激发影响动机，助力他人成就梦想。

3、谦逊领导力。埃德加·沙因在其《谦逊领导力》中倡导谦逊领导力是“服务型领导、变革型领导或包容型领导”模式取得成功所需要具备的一种过程、一种底色。这是一种平等、开放和信任的共创式合作关系，人人都在自觉参与、自愿发挥领导力，与中

国传统文化中的“君子之风”有些神似！子曰：“君子道者三，我无能焉，仁者无忧，知者不惑，勇者不惧。”“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”强调只有不断修炼自己，才能不断厚德载物。德行如果不到位，业绩再好也终将会被淘汰，因为水能载舟，也能覆舟。很多企业家最后都没有好的结果，就是因为自身修炼不足，没有足够厚的厚德和个人修养。

吉姆·柯林斯所著《从优秀到卓越》定义“谦逊+意志=第5级经理人，最难得的是“第5级经理人”，他们投身公司卓越目标，低调谦逊，出成绩归他人，遇问题责自身。他们的雄心壮志不是首先考虑自己的利益，而是投身到建立卓越公司的宏伟目标中。他们不事声张，甚至看起来缺乏魅力，不过许多伟大公司的背后都有这种不显眼的领袖，他们平和而执着，谦逊而无畏。

第5级经理人领导并不等同于“公仆式的领导”。他们都被创造可持续业绩的内在动力驱动和感染。为了使公司走向卓越，他们有决心做任何事，不管这些决定多么重大，多么困难。他们朝窗外看，把成就归功于其他因素，而非他们自己。当业绩不佳时，他们看着镜子里，责备自己，并承担所有的责任。用通俗话讲，干出的成绩是大家的，出现的责任是自己的。

以纽柯公司的首席执行官肯·艾弗森为例，他曾将该公司从濒临破产的困境中拯救出来，并使它成为世界上最成功的钢铁公司之一。是一个非常平和谦逊的人，在简朴的房子里住了几十年。只有一个露天的车棚，有时得用信用卡刮掉车窗上的霜，还会让信用卡折断。“

还有斯坦福的前校长约翰·汉尼斯，写了一本《要领》，其中一个核心要领就是谦

逊。他指出，谦逊是有效领导者的基础，也是个人成长之本。作为斯坦福大学的校长，汉尼斯经常性的主要工作是去募捐，并经常讲这些募捐工作都是底下人完成的，并不是他一个人就做完的。他自己深深的认识到，捐赠者为什么要跟我会面，不是因为要跟汉尼斯这个人会面，而是跟斯坦福大学校长这个岗位会面。为什么他能去演讲，不是他汉尼斯个人去演讲，而是他代表斯坦福大学校长这个职位去演讲。这种发自骨子里的谦逊确实给我们很多的启发。

道德经有一句话：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，辱之，……功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”指的是最好的统治者，人民并不知道他的存在；其次的统治者，人民亲近他并且称赞他；再次的领导者，人民畏惧他；更次的统治者，人民轻蔑他。大家要深刻领悟我们领导者的最高境界。

巴达拉克在《沉静领导》里写了一句话：“把事业搞辉煌，把自己过平淡”。柯林斯在《基业长青》里谈到要成为造钟者，不要成为报时人，我想以何享健和方洪波的案例跟大家分享。何享健2012年退休以后，就是个标准的造钟者。由他造的钟——美的长治久安的职业经理人机制，培养了接班人方洪波，使美的集团从2012年到现在收入翻了三四倍，利润增长了将近十倍。两年前我与方洪波有一次对话交流，当时我作为主持人跟他对话，深深为方洪波董事长那种发自内心的谦逊所折服。

古罗马的将军从前线凯旋，会站在高高的战车上，接受民众的敬仰与欢呼。元老院会安排一名奴隶在战车旁，不断提醒：“你不是神，你只是人”。我想以这句话与各位共勉。虽然过去我们取得了一点点成绩，但

要更多地归功于时代，归功于幸运。永远保持谦逊，记住“地低为海，人低为王”，努

力成为更优秀的领导者，成就更好的自己！

——吴立群董事长 2025 年 3 月 22 日在集团三月份空中大讲堂培训上的主旨讲话

联合重组与融合发展 ——关于公司并购与整合的系统思考

本期空中大讲堂以“联合重组与融合发展——关于公司并购与整合的系统思考”为主题。围绕此议题，我潜心研读了十余部相关书籍。

今天的课程聚焦四大板块：一是公司并

购的基本概念；二是公司并购的四个核心要素；三是中国建材联合重组与整合优化案例；四是中环寰慧联合重组与融合发展的系统思考。

一 公司并购的基本概念

（一）什么是公司并购

公司并购包含“合并（Merger）”与“收购（Acquisition）”两层含义。合并是指两家企业合为一体，原企业主体消失形成新主体，例如中国北车和南车合并为中车集团；收购则是一家企业通过股权收购控制另一家企业，双方保持独立法人地位，被收购方成为收购方的控股子公司。

美国诺贝尔经济学奖得主乔治·斯蒂格勒曾说过：“在现代经济的发展史中，公司通常都是通过收购竞争者做大做强的，在美国的商业巨头当中，很少有不通过并购，而只是通过内部发展来实现的。可想而知，如果没有并购，企业很难在短期内做大做强，因此并购是实现企业战略发展，特别是快速

发展的重要手段”。

企业的发展路径主要可归纳为两种模式：一是内生性发展，即通过自主投资新建工厂，在实现稳健运营后，逐步扩大产能规模；二是外延式发展，即通过资本并购整合现有产业资源。纵观全球企业发展史，并购已成为企业做优做强的重要途径。美国的“七姐妹”、微软以及中国美的等众多知名企业均通过并购实现发展。以美的为例，早期通过内生性增长从生产电风扇拓展到空调领域，后期凭借收购小天鹅、压缩机制造商及德国库卡集团，实现了产业链拓展和业务多元化，进军了机器人领域。

分众传媒是电梯广告领域通过并购实现快速发展的典型案例。作为由江南春一手创

立的广告巨头，发展早期经历了与聚众传媒的恶性竞争，既推高了行业的资源成本，也对企业效益造成了负面影响。后来通过横向收购框架传媒、聚众传媒等企业，迅速垄断市场，形成规模效应；2010 年时因重收购轻整合陷入困境，随后通过剥离非核心资产、退市回归 A 股等措施调整业务；2016-2020 年期间通过深化核心业务，布局海外市场；2021-2025 年通过收购新潮传媒优化行业资源整合，进一步巩固了其市场领导地位。

（二）并购的分类

依据并购公司和目标公司之间的关系，并购主要分为横向并购、纵向并购及混合并购（多元化并购），反映了企业追求发展的不同策略。

横向并购旨在增加公司的市场份额和竞争力、降低生产经营成本、寻求新的增长机会，是同行业企业间的收购，如美的收购小天鹅、滴滴与快的合并、携程先后对艺龙与去哪儿的收购，热力行业也以横向并购为主。

纵向并购目标在于减少供应链中的交易成本，提升行业进入壁垒，是对行业上下游企业的整合。如美的收购美芝压缩机、阿里巴巴影业收购粤科软件，近期我们与益多的合作同样也体现了这一并购策略。

混合并购以多元化为目标、跨行业收购为显著特征，通过拓展其他业务领域实现新的增长点，构建商业帝国，如美的对库卡的战略性并购，便是其中的典型案例。但因跨行业整合的复杂性，此类并购成功率较低，美的集团在过去数十年的并购历程中，取得了相对显著的成就。二十年前，美的积极拓展多元化领域，包括对高速公路的投资及大型客车制造厂的收购。其创始人何享健与现任董事长方洪波在采访中共同回顾并总结了

公司的并购经验：在主营业务的并购上大多取得了成功，而那些偏离主营业务、跨行业进行的并购则多数以失败告终，进一步佐证了跨行业并购的复杂性与挑战。

按并购是否取得目标公司同意，可分为善意并购和恶意并购。善意并购是指目标公司管理层同意并配合的收购，双方在交易细节上达成一致；恶意并购则是在目标公司管理层不知情或不配合的情况下进行的收购。恶意并购并不鲜见，尤其在过往股份分布较为分散时，经营状况良好的企业便可能成为恶意并购者的目标。宝能集团对万科、南波股份的收购是恶意并购的经典案例。但不同于美国完全商业化的环境，受文化特质的影响，恶意并购在中国往往难以成功。去年股市低迷时，有一家同行公司市值约十亿，其第一大股东的持股比例大约为 20% 以上。杨帅同志汇报称，目前进行的并购规模已达数亿至十亿，若投入三五亿资金，足以控股该公司。他建议在市值十亿左右时购入股票，甚至考虑公开举牌。对此，我明确表示：基于企业价值观，我们应秉持善意，避免采取粗暴手段。

（三）并购形式的选择

并购通常有股权收购和资产收购两种基本形式。股权收购中，买方直接向目标公司股东支付款项以换取股份，需获得多数股东同意，买方承接目标公司负债，股东需缴纳资本收益所得税；资产收购则是买方直接付款给目标公司，一般无需股东同意（大额资产出售除外）。目标公司支付资本收益所得税，买方无需承担目标公司负债。以去年两个并购案例为例，华亭公司采用的是股权收购，商丘公司则是资产收购。商丘市政府与公司原董事长王洪生经深入洽谈，最终选

择采用资产收购的方式进行交易；因华亭公司持有的特许经营权登记在华亭万户公司名下，若采用股权收购，原股东的负债也会随之转移。在我们所处的行业，资产收购涉及特许经营权的重新授予，因为原有的特许经营权是授予给原企业的。以恒源公司为例，一旦特许经营权被授予，原企业与之相关的权利义务关系必须解除，再由本地新注册的中环寰慧（商丘）热力有限公司获得新的特许经营权。在卞总的领导下，该项目获得中国首例 40 年城市级供热特许经营权，并完成协议签署。此前中国的特许经营权期限通常为 30 年。相比之下，股权收购则无需重新授予特许经营权，因为特许经营权已由华亭万户公司持有，特许经营权继续有效。

（四）全球并购的六次浪潮

第一次浪潮（1897-1904 年）：以横向并购为主，钢铁、石油等行业通过整合诞生了各自的行业巨头。其驱动力量包括政府政策的调整、股票市场的建立、投资银行的积极参与，以及新经济增长点的出现和大萧条后的经济复苏。因股票市场崩溃落幕。

第二次浪潮（1916-1929 年）：以纵向并购为主，受政府政策调整、投资银行发展、技术进步以及经济持续复苏等驱动。随着股票市场崩溃，结束。

第三次浪潮（1965-1969 年）：以混合并购为主，反垄断监管强化、股票市场进入牛市、科技快速发展以及第二次世界大战后的经济复苏是主要驱动力。因政府政策限制、融资渠道收紧及股票市场熊市而结束。

第四次浪潮在（1981-1989 年）：放松证券监管导致垃圾债券的大量发行、混合并购多元化经营失败成为主驱动力。并购形式多样，包括小企业并购大企业、弱企业并购

强企业、恶意收购以及杠杆并购等形式，但随着经济萧条、反恶意收购条款的实施以及垃圾债券市场的衰退走到尽头。

第五次浪潮（1992-2000 年）：以大规模并购为主，技术进步、全球产业竞争加剧以及亚洲金融危机等成为主要推动力。尤其是新技术互联网领域的并购尤为活跃。但随着互联网泡沫破灭以及“9·11”事件后美国经济放缓而结束。

第六次浪潮（2003-2007 年）：以全球化并购为主，私募股权基金的快速发展与房地产市场的繁荣是这时期的主要推动力，因美国次贷危机的爆发而落幕。

介绍两个案例：TCL 收购法国汤姆逊彩电业务与阿尔卡特手机业务、联想收购 IBM 个人计算机业务，二者均经历挑战，最终为企业全球化发展奠定基础，是全球化并购浪潮中中国人收购世界级企业的典范。

2004 年，TCL 集团董事长李东生迎来了职业生涯中的辉煌时刻。彼时，TCL 集团实现了两项具有里程碑意义的收购——成功拿下法国汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务。不仅彰显了中国企业的雄厚实力，也让李东生荣获“全国经济年度人物”、“中国商人”等多项荣誉。然而，当时 TCL 年收入规模约为 300 亿元人民币，且国际化人才储备明显不足。收购后遭遇了挑战，汤姆逊是 CRT（阴极射线管）电视的鼻祖，其专利均与该技术相关。随着技术革新，CRT 技术被 LCD（液晶显示）技术所取代，导致 TCL 所拥有的专利价值大幅缩水。此外，由于法国管理团队的遗留问题，手机业务负担沉重。尽管收购采用换股方式，未涉及大量现金支付，但后续的裁员和整合导致 TCL2005-2006 年陷入巨额亏损，甚至面临 A 股上市公司退市的危机，直至 2007 年才历经艰难

扭亏为盈。

在与李东生董事长的近期交流中，他用“呛了一口水”来形容此中艰辛，虽是轻描淡写的表述，却透露出并购对企业的潜在威胁。2006 年，李东生发表了一篇名为《鹰的重生》的反思文章，随后在 2006-2007 年启动了全面变革，为 TCL 成为世界级企业奠定了基础。交流中，李东生董事长也提到，尽管当年的并购带来了诸多挑战，但也为他积累了管理世界级企业的宝贵经验。如今，TCL 的彩电业务已跃升至全球第二，与海信并驾齐驱。根据海信和 TCL 目前的发展势头，预计不久的将来，这两家企业有望超越三星，成为全球彩电市场的领军者。尽管这次收购最初被视为失败，但它为 TCL 的全球化征程奠定了坚实的基础。

柳传志先生作为中国著名的企业家，被誉为“企业教父”。在商业决策上，柳先生以谨慎著称，对于联想并购 IBM，他进行了深思熟虑和周密推演。当时联想在国内个人

计算机市场已占据领先地位，市场份额居首。然而却在国际市场拓展中遭遇瓶颈，因国内市场的发展也已达到饱和，由此导致数年停滞不前。为进一步拓展，联想采取并购策略，否则单凭自身力量在国际市场上打造品牌将耗费巨大的时间和资源。

当时，联想年收入约为 30 亿美元，而 IBM 的个人计算机业务年收入则高达 100 亿美元，这无疑是一次“蛇吞象”式的并购。联想作为一家尚未全球化的中国公司，无惧挑战，毅然决然完成了收购。此后联想经历了一系列考验，特别是 2008 年金融危机使其陷入严重亏损。危急时刻，柳传志再次出山，重新担任联想集团董事长，时任董事长杨元庆转任 CEO。通过彻底变革，联想年收入规模接近五千亿美元。目前，联想在全球个人计算机业务领域已成为无可争议的领导者。通过以上案例，希望大家能更好地理解公司并购的概念与分类，并获得框架性的认知。

二 公司并购的四个核心要素

企业并购涉及四个关键要素：并购战略的制定、并购定价的考量、并购操作的执行和并购整合的实现。著名并购专家、全联并购公会创始会长王巍先生以其深厚的行业经验提出了四个关键词概括要义。并购战略方面，强调战略的“实用性”，我将其概括为“有用”；并购定价环节，强调支付能力的重要性，我将其归纳为“合理定价”；并购操作方面，使用了“收得到”一词，涵盖了尽职调查和架构设计等环节，我将其总结为“系统”；整合方面，认为控制力是核心，我将其表述为“融合”。王巍认为这四个方面的权重大

致为 3: 3: 3: 1，即前三个各占 30%，而整合占 10%。基于个人的实践理解，我认为权重应为 3:2:2:3，这反映了不同人对各要素权重有不同看法。

（一）并购战略

1、企业成长方式选择。企业的成长方式有两种：一种是有机成长，即内生性增长；另一种叫并购成长，即外延式增长。

海螺水泥堪称内生性增长的典范。作为全球水泥行业的领军企业，尽管其规模略逊于中国建材，但长期保持着显著的效益优势。

内生性增长体现在海螺水泥的水泥厂几乎均为自主建设，如同个人建房，随着经验的积累，房屋建造愈发精细，成本不断降低，功能持续优化。反观中国水泥，并非通过并购获得，而是直接购买，这导致了两家公司在运营效益上产生明显差异，海螺水泥长期领先。中国水泥拥有近 50 年的历史，海螺水泥仅有 20 年发展时间，而中国建材的历史甚至还不到 20 年，且在 2006 年以前，中国建材并未涉足水泥业务。但海螺水泥那时已拥有 30 年的经验积累。由此可见，内生性增长需要时间的沉淀，因为每一步建设都需要时间去完成，而并购则能迅速实现规模扩张。这两个案例分别是有机成长和并购成长的成功典范。

2、目标选择。在目标选择上，企业面临着两种不同路径：一是稳健型，即根据现有资源行事，以资源为导向；二是进取型，即根据目标需求寻找资源，以目标为导向。

金房能源是行业内颇具代表性的一家卓越企业。尽管供热规模不大，但其卓越之处不容小觑。即便管理层年龄结构偏大，该公司依然表现出色，年净利润接近 1 亿元人民币。然而，前两年因投资中融信托的理财产品暴雷，累计亏损共计 1.7 亿元人民币，连续两年计提减值 1.1 亿元人民币和 6000 万元人民币。因此，去年和前年的利润数据并不具备参考价值。通常情况下，金房能源每年的利润稳定在 1 亿元人民币左右，公司市值长期保持在 15 亿元至 20 亿元之间。值得注意的是，公司账面上拥有约 6-7 亿元人民币的储备且无任何负债，从财务角度来看，是一家极为稳健的企业。其发展策略并不着眼于大规模的整合与扩张，属稳健型。

中环寰慧是行业中少数具有进取心的代表企业之一。目标导向明确，专注于识别所

需，并积极寻求解决方案。通过多轮融资，成功解决了资金问题；通过联合重组，解决了项目公司的来源问题；通过管理和文化的融合，提升了整体管理水平，属进取型。

这两种不同的目标选择造就了两两种不同类型的企业，没有绝对的对错之分。企业价值理念或个人成长理念的不同，决定了它们所选择的目标路径不同。

3、规模选择。有些企业立志成为世界级的行业领袖，追求“世界一流”的称号。宋志平老师提出“产品卓越、品牌卓著、创新引领以及治理规范”，即欲成为世界级企业，意味着必须是一家大型企业。与之相对，还有一类“专精特新”企业，它们专注于特定细分市场，并致力于成为该领域的全球领导者，其年收入通常介于一亿至十亿美金之间。这类企业在德国尤为多见，也称之为“隐形冠军”。

企业或企业家的价值观、认知以及内在基因的差异，往往决定了企业选择进入的行业和规模。恒大和海航虽然规模庞大，但也面临着巨大的挑战。而那些专注于特定领域、具有独特创新精神的企业，同样能有卓越的表现。

我有位同学创建了杰克股份，从事缝纫机制造，占全球市场份额高达 50%，居领先地位。企业年收入高达五六十亿，净利润长期稳定在五六亿左右，净利润率约为 10%，表现卓越。企业市值已超过百亿，是浙江的一家专精特新企业。在我们所处的行业中，瑞纳股份、工大科雅等企业也适合走专精特新的发展道路。尽管它们的规模可能无法与数十亿或数百亿收入的企业相比，但它们的年收入在三到五亿之间，年利润在五千万至一亿之间，同样能够维持良好的运营状态。因此，不同规模的企业在选择发展

路径时，会面临不同的结果。在规模选择上，并不存在绝对的正确或错误。

4、战略目的。并购的战略目的有三类：战略目的（规模经济、资源共享与互补、确立或提升市场的竞争力和地位，以及战略调整等）、财务目的（增加股东权益等）和其他目的。不同的并购目的，会选择不同的并购对象、进行不同的并购操作。

5、并购时机。并购时机选择至关重要，企业在不同发展阶段估值不同，需结合行业发展态势把握最佳时机。每个企业都有自己的成长轨迹。以中型并购市场为例，A 点之前的曲线代表着泡沫初始期，此时估值水平约为 5 倍的 EBITDA；A 至 C 点之间对应的是快速发展期和稳定成长期的交汇点，估值水平一般在 9 至 10 倍。而 B 点，处于快速发展期和稳定成长期的交界点，泡沫周期进行到 3/4 的时点，是估值倍数最高的时点，是卖方出售企业的好时机，而到 C 点时，企业卖出价格又将出现回落。

企业初创阶段虽快速增长，但规模和利润尚未显现，因此资本市场对其估值通常不会太高。当企业从 A 点发展至 B 点，将步入高速增长期，规模扩大并确立行业领导地位，效益逐步显现。这一阶段，即便企业尚未盈利，其市场价值通常会根据市盈率（PE）和净利润倍数来评估，估值往往较高。然而，一旦企业达到增长的拐点，例如达到 C 点之后，增长速度趋于平缓，此时若进行融资或出售，PE 倍数通常会有所下降。

聚焦热力行业，五至六年前，甚至七至八年前，煤炭价格相对较低，房地产市场正处于高速增长期，热力公司可收取高额的配套费用，行业整体资产价值非常高，约为现在的两倍。由于市场热度高，北控水务、中节能等新参与者涌入，进一步推高了价格。

2017-2018 年，价格大约在 A 点至 B 点之间波动，后受疫情冲击、房地产市场下滑以及经济增速减缓，如今热力公司的价格已经降至 C 点之后，收购一家热力公司的成本大约是七八年前的一半。接下来，我将结合这样的并购时机分析这一现象的具体差异。

（二）并购定价

定价是一个故事而非公式，不同人有不同的定价逻辑。曾有一位法国的店主在招聘推销商品的店员时，拿出了一根牙签，询问应聘者这是什么。第一位应聘者非常认真地端量了一会儿，诚恳地说：“这是一根上好的牙签，制作精美，价格便宜”；第二位则声称：“这是由来自南美热带雨林且具有治病效能的古木制成，可以治疗头疼和失眠”；第三位仅看了一眼，立即后退三步，对着牙签鞠了一躬，一本正经地说：“这可是拿破仑皇帝用过的牙签啊。”

同样的东西，在不同的鉴赏能力和叙事下，价格会天差地别，那么，究竟如何进行定价呢？估值有成本法、收益法和市场法三种基本方法。市场法又分可比公司法和可比交易法。热力行业主要用到成本法和收益法。在国有企业并购中，通常会比较成本法和收益法，选取较高的估值作为最终定价；在收购民营企业中采用收益法进行估值，即以现金流的七倍作为定价基础。

1、成本法。成本法(资产基础法)较常见，以被评估企业评估基准日的资产负债表为基础，合理评估企业表内及可识别的表外各项资产、负债价值，确定评估对象价值的评估方法，关注评估对象的构建成本，有时也被称为投掷法。

2、收益法。收益法的定义是将预期收益资本化或者折现以确定评估对象的价值，

其核心是预测未来收益，常用的两种具体方法是现金流折现法和股利折现法，其中现金流折现法又可以分为企业自由现金流折现模型和股权自由现金流折现模型。它是A股上市公司并购时常用的估值方法，同时也是最复杂的方法，侧重于评估对象未来可能产生的收益，通常以未来现金流量作为核心评估指标，目前使用较少。收益法是从资产未来经营的获利能力方面反映企业价值，而成本法定位于当下，反映了资产的现时价值。

3、市场法。市场法主要适用于上市公司的并购场景，是指将评估对象与可比上市公司或可比交易案例进行比较，确定评估对象价值的评估方法。常用的两种具体方法就是可比公司法和可比交易法，都通过比较来选出合理的对象。

市场法的主要估值步骤分三步：一是挑选与标的公司同行业可参照的上市公司或者可参照的交易案例；二是以同行公司或者相近交易案例的市场价值和财务数据为依据；三是用财务比率或者评估增值率来推算标的公司的价值。

（三）并购操作

1、尽职调查。并购操作的核心在于进行详尽的调查，这一过程通常可分为两大类：一是按内容分类，包括业务、法律和财务尽职调查；二是按作用分类，主要涉及风险发现与价值发现。当企业就收购价格达成基本一致后，尽职调查便成为后续操作的关键环节，特别要重视风险防范。

以北控水务为例，山高热力公司便是其中的一个案例。在北控水务进军热力市场之际，曾设立了三个独立运作的项目团队。2016-2017年，该公司启动了并购进程，将这三家独立公司的团队整合为一。鉴于国有

企业的混合所有制改革极为艰难且耗时漫长，他们采取了收购民营企业的策略。在这些交易中，买家多为职业经理人，卖家则是企业主。显然，买家在商业智慧上难以与卖家匹敌，且收购过程还要求迅速完成。

胡晓勇主席曾试图效仿北控水务在水务领域摧枯拉朽的迅猛收购策略收购了大量燃煤供热项目，并因资本市场和行业热度推高收购价格，同时尽职调查未能做到详尽，数十个并购案例多数未达预期。

以锦州下属县城热力公司收购为例，原企业采用燃煤锅炉供热。收购后投入数亿资金新建锅炉。近年煤价高企，而公司申请政府补贴未果，加之北控热力正处收购重组关键期、高层决策滞后，项目资产最终被政府收回，导致四五亿元投资闲置浪费。当前政府财政状况下，补贴难以兑现，多次因尽职调查缺失造成的并购损失，更使企业资本金受损。此案例凸显风险发现对并购的重要性。在热力行业，热源稳定性（是否被切断、价格波动）、政府补贴能力（支付能力、补贴持续性）等风险需重点把控，避免重大失误与陷阱。

2、交易结构设计。美国投行界有一句谚语“你定价格，我定条款，每次我都胜过你”，道破并购中交易结构设计的核心地位——其重要性远超价格本身。以下分享两个极具代表性的案例。

首先是名家汇的破产重组，绿旗集团亦成为其产业投资者。约五年前，该企业引入某中央企业作为第二大股东并签订业绩对赌协议，约定三年内利润目标七八亿元，实际仅完成四五亿元。因疫情影响及股价下跌，中央企业蒙受重大损失后起诉创始人。诉讼中暴露关键条款漏洞：常规业绩补偿应流向公司，而该协议竟约定直接补偿给央企。这

一设计失误导致法院判决创始人赔偿超十亿元，且股权仍归央企所有，公司未获实质补偿，陷入破产重组困境。此案例凸显条款设计疏忽可能引发的致命风险。

反观九鼎投资，当年投资四五百家企业时，通过精密的合同条款确保了自身利益的最大化。而许多急需资金的企业家因缺乏资本市场经验，面对数千万甚至更多投资诱惑仓促签约，未细审条款严苛性，后期陷入被动纠纷。尽管从投资方角度看这是利益保护手段，但对被投企业而言，草率接受条款可能埋下长期隐患。大多数企业并未深入审视协议内容，直至后期执行时，才意识到条款的严苛性，从而导致后续的纠纷，使得被投资企业处于相对被动的局面。当然，作为投资方，采取这样的措施是为了自身的利益保护。

两相对比可见，交易结构设计需系统性考量控制权分配、风险头寸、税收处理等多重因素。定价仅是交易的表层，条款背后的权责界定、利益流向和风险分担机制，才是决定并购成败的深层逻辑。忽视条款设计的专业性与严谨性，轻则导致利益失衡，重则引发法律危机，这对并购双方都是深刻警示。

3、交易全局视角：并购交易设计的总体框架。从交易全局视角构建并购交易设计总体框架，需聚焦多维度核心要素。理想点层面，以价值创造为核心，追求良好的报告结果，同时平衡盈余稀释和投票权稀释，以保持财务灵活性。此外，注重证券风险防控，提升竞争优势，并通过定制化目标与激励驱动管理层，关注交易对员工和社区的积极影响。

交易条款设计涵盖支付金额、支付形式、套期保值以及双方的承诺。交易的时机、会计处理方式、税务头寸的安排也是关键要素。

交易形式可能涉及现货、期货或其他衍生品交易。融资条件、控制权分配与公司治理结构同样重要，它们影响着交易的可行性和后续合作。最后，社会福利条款可能涉及员工福利、社会保障等方面的约定，确保交易符合相关法律法规的要求。

估值分析、汇率分析、盈余以及投票权稀释分析是评估企业或投资项目的重要工具，可帮助投资者精准把握企业的价值、财务状况以及股权结构变化。同时，对资本市场环境和产品市场环境的分析能揭示市场趋势和竞争格局，为决策提供关键信息。投资者资料的研究有助于了解潜在投资者的背景和需求，而管理层薪酬的评估则能反映公司治理结构和激励机制。此外，风险头寸分析和财务压力测试能帮助企业识别潜在风险并制定相应的应对措施。最后，社会福利应用也是评估的一部分，它关注企业对社会福祉的贡献，包括环境保护、社会责任等方面。综上所述，这些评估工具和方法相互补充，共同构成了一套全面、系统的评估体系。而实践中通过案例复盘总结方法论，是提升并购操作能力的关键。

（四）并购整合

全球并购从锁定目标到交易成功的概率约为50%，从交割完成到整合获利的概率同样为50%，因此整体成功率仅约25%。并购难，整合更难！避免整合失败需明确三个要点：第一，交易完成只是起点，做好接管整合才是并购成功的核心标志；第二，根据能力和需求的不同，基于自治、相互依存、控制三个战略维度将整合分为4种模式；第三，并购整合需从战略与结构、人力资源、资产、业务、财务、文化整合六个维度层层递进地展开。

三 中国建材联合重组与整合优化案例

中国建材集团是通过联合重组实现资源整合与优化的典型案例。为深入研究，我于今年4月份两次拜访中国建材集团前董事长宋志平先生，以求教其当年迅速并购近千家水泥及混凝土企业，以及国药时期并购超600家流通企业的经验。担心对事件的理解尚不够透彻，4月17日又拜访中国建材集团前党委委员、总会计师武吉伟先生。通过与两位专家的探讨，对整个事件的来龙去脉有了更为清晰的认识，期望能为各位带来启发。

（一）宋志平背景与成就

从宋志平老师的经历中可看出中国建材规模能够从20亿发展到4000亿的必然性。宋老师1956年10月生于河北，1979年毕业于河北大学化学系。从1979年9月被分配到北京新型建筑材料试验厂起步，历任技术员、处长、副厂长、厂长（1993年）等职；1995年9月任中国新型建筑材料公司副总经理兼任北新建材厂长、常务副总经理（兼）；2002年任中国新型建筑材料（集团）公司总经理；2009年5月-2014年4月，兼任中国医药集团总公司董事长；2019年5月当选中国上市公司协会会长，同年11月卸任中国建材董事长。

宋老师任职中国建材十八年间，集团营收从20亿元增至近4000亿元；兼任国药集团期间，国药营收从约300亿元增至2500亿，成功带领两家央企跻身世界500强，被誉为“中国的稻盛和夫”。

（二）中国建材联合重组与整合优化

案例分享

1、水泥行业特点及重组背景。水泥行业具有以下4个特点：一是属短腿产品，有效运距约200-300公里，区域竞争激烈；二是行业集中度不高，2006年行业前十名企业市占率约16%，而国外约70%；三是竞争激烈，长期以来钢铁和水泥比价是10:1-15:1，企业相互压价，利润微薄；四是行业规模大，销量收入约占建材行业GDP的60%-70%。

2、中国建材水泥行业的联合重组

（1）重组前的中国建材基本情况。2002年，中国建材集团营业收入20多亿元，业务以北新建材的石膏板等新型建材为主，企业规模小、实力弱，在重组之前可以说是一个经营极度困难的弱小央企，既没资源也没钱。

（2）“战略为先”目标导向。宋老师经过研判，提出以战略为先，明确了坚定不移发展水泥业务的目标。采取“缺什么找什么”策略，通过上市融资解决资金问题，通过并购重组获取企业资源。

（3）采取并购战略。聚焦核心利润区，形成垄断优势、控价保利。彼时，中国建材一吨水泥都没有，而国内各地已经涌现出众多的水泥企业。若此时选择自行建设，进程将极为缓慢。然而，通过并购来实现扩张，关键在于选择合适的地点和企业。在这方面，宋老师的做法尤为出色，为我们提供了宝贵的借鉴价值。

他观察到，在某一地区若存在五至八家水泥公司，由于短腿产品的特性，当地市场

上的竞争将变得异常激烈，各公司纷纷降价以争夺市场份额，导致收入和利润大幅减少。他瞄准了海螺水泥、中联水泥以及北京金隅等大型水泥企业，巧妙地避开了它们的核心竞争区域。然而，中联水泥的情况有所不同，它恰好收购了海螺水泥位于徐州的工厂。

当时，中国建材集团在徐州建立了一家水泥厂，而海螺水泥也拥有一个先进的万吨级生产线。在价格战中，中国建材的水泥厂无法与海螺水泥抗衡，导致客户流失。在这种情况下，宋志平老师向海螺水泥的董事长提出了收购建议，被婉拒了，表示自己已经击败了对手，并无收购意向。宋老师随即提出反向收购方案，对方董事长质疑中国建材是否有足够的资金收购，宋老师则让对方开价。最终，海螺水泥提出了11亿的收购价格，比新建水泥厂的成本高出30%-50%。宋老师果断接受，交易迅速完成。许多内部人士认为价格过高，因为仅需借用一条万吨级生产线并不需要如此巨额的投资。但他坚信，这一决策将被证明是正确的，并且最终证明他的判断是正确的。收购完成后，宋老师采取了直接的策略，即通过垄断区域市场来提高价格。第一年就收回了多支付的三四亿元投资，该项目迅速奠定了中国建材在水泥行业的地位和基础。基于徐州的成功经验，宋老师提炼出聚焦核心利润区战略——无需在全国范围内扩张，只需在自己的区域内成为领导者，无竞争压力，便能占据主导地位。

首先在浙江进行整合，鉴于浙江经济及市场竞争环境的激烈程度，各企业均依赖于纯粹的市场竞争。他邀请了浙江四大水泥公司的负责人在杭州举行会谈，从早上八点持续至晚上八点的，后被称为“汪庄会谈”。原本，这些负责人各有打算：有计划将企业出售给国外公司，有准备前往马来西亚与东

南亚最大的水泥公司进行合并。面对分歧，宋老师用“三盘牛肉”的比喻打动了他们。这“三盘牛肉”分别指的是：统一定价，价格比当时成本高出10%至20%，确保定价的合理性；保留各负责人30%的股份；让其可以继续担任总经理。原本无利可图的状况，通过这种方式，不仅能够获得更高的收益，还能保留股份，并继续管理公司，最终达成共识。2006年，中国建材成功并购海螺水泥位于徐州的工厂。在此基础上，2007年南方水泥公司迅速成立并完成整合。此后，北方水泥和西南水泥相继组建，实现了在全国选定省份的迅速扩展。

围绕这一话题，我就几个关键问题专门咨询了宋老师和武总。我提出疑惑：“每年计划收购100家水泥厂，究竟是如何实现的？”武总向我详细解释了其策略，令我茅塞顿开。他指出，通过成立四个平台公司，每家公司每年大约能完成二三十家水泥厂的收购。与热力公司不同，水泥厂规模较小，通常一个水泥厂的投资在五千万到一亿元之间。因此，一个老板可拥有多个水泥厂。通过一次性收购五至十家水泥公司，便能迅速完成对水泥厂的整合。每个平台公司只需与五到八个老板进行谈判即可达成。这番解释让我豁然开朗。我一直在思考，按照我们三年的战略规划及“111”的目标，如何能够实现类似的快速整合。武总的解答让我清晰地看到了他的并购战略是如何聚焦于核心利润区，形成价格垄断，从而迅速收回投资。

（4）并购定价策略。宋老师曾用一个生动的比喻阐述公允定价：“买母鸡的时候，多给几个鸡蛋钱”，意思是买你的水泥厂，如同买只母鸡，我给你多支付几个下鸡蛋的钱。收购以后，我把鸡蛋涨点价，就能快速把买老母鸡的钱收回来。收购水泥厂，代价

虽然要比自己建设成本高 10%—20%，但能通过水泥涨价，快速把多花的投资钱收回来，后面还能赚更多钱。此种定价原则就是公允定价，往往比市场价格略微高一点。

我思考后认为，宋老师每年接受一百家公司的委托，作为董事长，他日程繁忙，频繁参与会议。即便如此，宋老师表示他仅需为他们确立定价原则，并向所有子公司阐明。后续各子公司在该原则框架内自行协商，只要交易符合既定原则，便无需繁琐的决策流程即可达成协议。这一做法值得我们借鉴，我们的目标是让定价过程简单明了，即使是不熟悉业务的人也能轻松理解。正如我们的超额利润分配激励机制，每位总经理在年底都能轻松计算出自己的奖金数额。将复杂问题简化的能力，对于管理而言至关重要。

(5) 联合重组策略“三部曲”：在价格战激烈、各方均难以获利、行业悲观时进行大规模收购；二是以公允且适当优惠的价格达成交易；三是保留被收购方部分股份，使其成为所有者和管理者。

“六步法”：一是战略协同：锁定产能过剩、竞争激烈、价格低迷、没有龙头的区域；二是资本运作：通过香港上市融资和增发，解决资金问题，以“国有控股+民营参股”混合所有制降低整合阻力；三是管理输出：派驻“辅导员”团队，推行“五化管理”（一体化、模式化、制度化、流程化、数字化），例如南方水泥将销售费用率从 15% 降至 8%；四是技术升级：淘汰立窑产能，新建日产 5000 吨以上新型干法生产线，2010—2015 年累计淘汰落后产能 2.5 亿吨；五是市场协同：建立区域价格协调机制，如长三角地区通过“限产保价”使 2012 年水泥价格同比上涨 18%；六是文化融合：提出“包容、尊重、共赢”理念，保留地方企业品牌

（如“尖峰水泥”、“红狮水泥”），实现“物理整合”到“化学融合”的转变。

宋老师提出联合重组概念，深谙中国文化之精义。相比“收购”的自带居高临下之感，仿佛言明“我将收你”，“联合重组”则意在共同进步，使被重组方在心理上感受到双方的平等地位。宋老师此番见解极具启发性，也正是我选择以联合重组入分享之题的重要原因。

(6)“宋志平模式”。社会各界总结的“宋志平模式”，就是通过资本运营解决资金来源，联合重组获取企业资源，管理整合提升效益，集成创新解决技术问题。这一模式给了我们很大的借鉴和启发。

3、中国建材水泥行业的整合优化

(1) 整合“三五”原则。中国建材在水泥行业整合的关键在于收购多家公司后的成功整合，宋老师提出的“三五”原则为核心方法论：五集中：财务、采购、销售、技术、投资决策权统一管理，如北方水泥通过集中采购使煤炭成本降低 15%。五对标：对标海螺水泥成本控制，南方水泥吨熟料煤耗从 110 千克降至 95 千克，接近国际先进水平。五考核：设置吨成本、环保指标、市场份额等五类 KPI，西南水泥 2012 年人均产值提升至 80 万元，较整合前增长 200%。

(2) 管理体系导入。宋老师提出的一系列管理模式，成为企业稳健的基石。一是推行“格子化”管控，通过治理规范化、职能层级化、平台专业化、管理精细化和文化一体化，筑牢企业稳健经营的保障；二是“八大工法”，将 Know-How（专业知识和实际操作方法）作为管理制胜的法宝之一；三是“六星企业”，以业绩良好、管理精细、环保一流、品牌知名、先进简约及安全稳定为标准；四是“三精管理”，推进组织精健化、管理

精细化及经营精益化。这些模式深度融入企业管理系统，形成了独特的企业管理基因，使新并入的企业也能很快地实现高效整合。

(3) 创新模式。提出“央企市营”理念，采取市场化方式推动发展。整个发展过程有两点值得我们借鉴。第一是“低成本并购”与资本杠杆。中国建材通过“承债式收购+股权置换”模式，以少量现金撬动大规模资产。例如，收购徐州海螺万吨线时，仅支付 1.2 亿元现金，其余通过股权置换解决。至 2018 年，其并购资金中自有资金占比不足 10%，债务融资占比超 90%。第二是混合所有制与职业经理人。引入民营资本（如南方水泥股东中民营占比 35%），推行“央企市营”模式，构建“国有控股、国民共进”的股权多元化格局。同时推行职业经理人制度，南方水泥等区域公司总经理均市场化选聘，薪酬与业绩挂钩，有效降低高管团队流失率。

(4) 行业影响。重塑竞争格局与全球标杆。一是行业集中度跃升与效益改善。行业 CR10 从 2006 年的 12% 提升至 2021 年的 60%，水泥价格从 200 元/吨回升至 450 元/吨，全行业利润从 80 亿元增至 1500 亿元。中国建材自身净利润从 2006 年的 2.1 亿元增至 2022 年的 150 亿元。另一个是国际经验输出。中国建材模式被纳入哈佛商学院案例，其“区域化整合+管理协同”路径为全球水泥行业提供参考。例如，拉法基豪瑞、海德堡水泥等国际巨头开始效仿“区域平台”策略。

中国建材联合重组成功，源于五大核心。一是思想的成功，首先就是从国家到行业到企业实现多方共赢，采取共赢的理念，打价格战不如联合在一起为行业的共同利益形成良性的发展。二是战略的成功，在最佳的时机联合重组并聚焦核心利润区。三是文化的

成功，不用并购、收购，而是联合重组，尊重被整合方，同时提供公允价格。四是机制的成功，通过保留股份，让老板成为合伙人和职业经理人。五是整合优化的成功，输出中国建材的管理工法，让企业很快的高效整合。

中国建材联合重组成功关键在于“战略定力”（聚焦水泥主业）、“模式创新”（混合所有制）、“执行能力”（快速整合）的三位一体。在此，我想基于个人对本案例的理解，分享其给予我们的启示与借鉴。

中国建材自 2002 年成为港股上市公司以来，其业务收入约占中国建材集团总收入的 60%—70%。当年该公司将旗下数家优质企业整合后在香港上市，当时营业收入仅为 16 亿人民币。至宋老师退休的 2019 年，其营业收入已增至约 2500 亿，净利润达 184 亿，销售净利润率约为 8%，而净利润率相对较低的原因在于其收购的企业并未实现绝对控股。

在此向各位阐释两个财务概念：净利润与归母净利润。以商丘公司为例，若其今年亏损 100 万，而中环寰慧为其全资股东，那么亏损的 100 万将全额计入中环寰慧的财务报表中，导致中环寰慧亦亏损 100 万。反之，若中环寰慧仅持有商丘公司 51% 的股份，则亏损的 100 万仅需按 51% 的比例计入中环寰慧的报表，即亏损 51 万。归属于母公司的净利润，即为净利润乘以母公司所持股份比例。这就解释了为何归属于母公司的净利润会低于净利润本身。原因在于许多公司虽为联营公司，但并非全资控股，因此按照所持比例计算后自然少于净利润。中国建材之所以能够成长至此，因为其正确地执行了恰当的策略，并且将这些策略执行得既正确又高效。

四 中环寰慧联合重组与融合发展的系统思考

这部分是个人就中环寰慧联合重组与融合发展的系统思考。为什么用联合重组、融合发展，而不用并购或整合，上文已有阐述，因为相比“收购”一词的自带居高临下之感，现在强调的是平等和共同进步。我们也只有秉承这样的价值理念，才会让我们的合作方更加舒服，从而才能更好地融为一体。

（一）供热行业现状与特点

1、公用事业发展现状。供热行业的现状和特点不再展开，这里简单介绍电、气、水三个行业的情况。电由国家电网、南方电网、蒙西电网垄断；气和水在过去的25年已经形成寡头垄断了，比如新奥能源就是燃气行业的龙头，北控水务和首创环保是水务行业的龙头。

2、中国供热行业市场规模。中国集中供暖通常以北纬33度附近的秦岭和淮河作为分界线，北方供暖主要包括东北三省、华北五省、西北五省，山东，河南、江苏北部、安徽北部以及西藏部分地区，共十八个省市自治区，城镇供热建筑面积约150亿平方米，工业蒸汽产量约15亿蒸吨。

供热行业分成两部分市场，主要是居民供热和工业蒸汽。居民供热市场规模约4000亿左右，配套费及工程业务大约500亿；工业蒸汽市场规模约三至四千亿，行业规模约七八千亿；南方的冷热两联供可以忽略不计。这两块市场规模很大，行业却非常分散。

3、城市供热热源及企业性质。北方地区，居民供热约有170个地级市及省会城市、以及约1000个县城（县、县级市、区、旗）。地级市及省会城市供热主要依赖国有企业，

而县城则以民营企业为主。在热源方面，45%-50%的供热来自于电厂余热，省会城市普遍采用热电联产技术；约25%的供热仍依赖燃煤锅炉，约20%的供热已经转换为使用天然气锅炉，且需要政府补贴。仅有5%-8%的供热是依赖地热井、污水处理厂余热或空气源热泵等清洁能源来实现补充。综合热源端的情况，目前中国的主力供热模式以热电联产为最优，其次是燃煤锅炉，再次是天然气。这三种供热方式主要依靠政府补贴来解决城市级别的供热问题。目前打地热井和利用污水处理厂余热等清洁能源仅能作为补充手段，尚无法独立解决整个地级市或县城的供热需求。只有在地质资源条件极佳的少数地区，这些清洁能源才可能成为主要供热方式。因此，不能将个别情况视为普遍现象。

4、城市供热行业痛点。供热行业存在两大政府痛点：第一就是在政治上要替代燃煤锅炉，如商丘原来有个锅炉房做调峰，在减煤降碳的同时面临热源不足问题；第二痛点是需要巨大的投资以及高额运营补贴，以民权公司为例，建设近40公里的主管网大概要投资小十个亿。政府也面临比较大的压力，这两大痛点刚好就是我们的机会。

5、城市供热行业机遇。第一，行业的集中度低，存在大量并购整合的机会；第二，地方政府债务高企，没有多余财力进行投资或补贴；第三，有些民营企业已经经营20余年，企业老板年龄渐长，部分企业还面临各种各样的困难，有变现或者出售的欲望；第四，经济下行压力比较大，导致资产价格较低；第五，利率持续下行，融资成本比较低。

6、供热企业困境。当前供热企业所面

临的挑战主要体现在以下几个方面。首先，政府与百姓对于供热质量和 service 水平的期望值不断提升，在许多地区，18度曾被视为合格的温度标准，但现今这一标准已普遍提升至20度，导致行业成本相应增加。第二，近几年来，煤炭价格高位运行，燃煤供热企业普遍亏损；现在煤价回落，又面临设备改造等大额投资压力。第三，对于热电联产企业而言，上游成本上涨的压力不容忽视。以吉林省为例，去年全省的供热成本普遍上涨至每吉焦40元，较之前增加了约4元，目前各地供热企业还面临上游价格监审带来的涨价压力。第四，内需不足，居民收入增长乏力，地方政府不敢轻易调价，如焦作十年未能完成调价，而开封于2021年成功调价，按照现在来讲是非常成功的一次操作。第五，政府财政困难，难以继续补贴供热企业。机会与困境并存，反而为我们创造了机会。

（二）中环寰慧的战略与SWOT分析

1、项目布局与发展历程。中环寰慧目前在全国16个（预计今年会超过20个）省市区市投资运营30个清洁能源供热项目、7个工业蒸汽项目、4个综合智慧能源项目和4个生物质新能源发电项目。前后经历了五个发展阶段。2012-2014年是行业进入期，建成并运营河北省沙河市、南宫市、河南省焦作市等城市清洁能源供热项目，集团正式迈入清洁能源集中供热行业。2015-2017年是高速发展期，投资运营项目扩展至全国10个省（市）20多座城市，覆盖供热面积近3亿平方米，一举成为国内跨省份、跨区域进行清洁能源集中供热投资运营的行业龙头企业。2018-2020年是高质量发展期，由高速发展向高质量发展转变，确定“三个一流”战略目标，夯实基础管理，强化集团化

管控规范，探索智慧供热模式，导入阿米巴经营系统，推进信息化建设和数字化转型。2021-2023年是数字化变革期，聚焦“高质量高速发展、科技驱动服务引领和对接资本市场”三大战略，打造卓越运营能力与组织能力，在“双碳”背景下探索清洁化的综合智慧能源解决方案。2024-2026年是跨越式发展期，贯彻执行“一条主线+三大目标”战略，以“清洁引领、数智驱动、卓越运营和客户满意”为战略重心，打造企业核心产品力，提出三年实现供热管理面积翻番、收入翻番、利润翻番的目标。

正是基于我们过去的不懈努力，从2018到2020年、2021到2023年，这六年构建了卓越运营体系，并提出了客户满意至上的理念。同时，全面数字化和智能化转型是我们能够实现未来高速发展的关键。否则，任何发展都将是无本之木。相反，我们目前所建立的基础，犹如可承载300层高楼的地基，当前仅建成了40层。随着未来楼层的增加，地基无需改动，边际成本趋零，而边际效益将不断递增。正因如此，让各位在此学习三天，不断磨练我们的卓越运营体系，不断强化客户满意的理念，为了使我们的基础更加牢固，从而具备核心竞争力。在未来的发展扩张中，能够持续复制成功经验。这便是为何我们提出高质量扩张和快速发展的理念。

2、企业战略愿景。我们的战略愿景是在2024-2026年跨越式发展期，实现三年规模、收入、利润翻一番。力争到2026年，供热管理面积超过五亿平方米，达到如今京能集团加上北京热力的体量，就目前看来今年就基本能实现，力争到2026年超过5亿平方米。

2030年要实现“111”目标。即：运营

超过 100 个城市、管理 10 亿平米供热面积、超过 1000 万吨工业蒸汽。预计届时收入将接近 300 亿，净利润介于 30-50 亿之间。设定此目标，等同于确立了一个宏伟愿景。尽管在具体发展中，可能会提前或延后达成这一目标，但我们无需过分担忧，只须在特定时间点完成特定任务。只要我们确立了这一目标，并坚定不移地不懈努力，无论实现的时间早或晚，都是可以接受的。例如，我们的三年目标可能在两年内就得以实现；也或许，“111”目标可能在 2031 年或 2032 年才实现，这并不重要，关键在于要稳健前行、持续发展。

同时，我们致力于成为全球清洁能源供热产业的领导者，并成为供热行业像“胖东来”一样受人尊敬的企业，不仅规模和效益领先，还要成为一家受人尊敬的企业。

3、企业战略主轴。战略主轴既是“三化”和“四高”。“三化”包括：一是清洁化，绿色低碳。我们以清洁引领为方向，但目前这方面还有待提升。二是数智化，智慧赋能。坚持以数智驱动发展，期待现在与美的美云智数的合作能提升我们的整体数智化水平。三是精益化，精益供热。打造卓越运营的精益供热模式，最终实现客户满意。“四高”是指：即员工幸福感高、客户满意度高、社会满意度高、企业综合效益高。我们强调综合效益，是因为我们不再单纯追求企业效益的最大化，而是需要兼顾政府、民众、城市以及各类合作伙伴的多方面利益，确保整体效益的提升。坚持这一理念，方能稳健前行，实现长远发展。

4、企业 SWOT 分析。中环寰慧的 S（优势）体现在：规模领先、组织级的市场拓展能力、融资能力、精细化运营管理能力和数字化优势五方面。与之对应的 W（劣势）为企业融

资渠道不足、高层次人才不足和项目分散管理难度大。在双碳背景下，企业 O（机遇）包括热源端清洁化需求是大势所趋；行业集中度低、有广泛的整合空间；地方政府财政困难；民营企业遇到困难，变现欲望强烈；资产价格较低；利率下行和融资成本较低等等。但面临的 T（威胁）则有供热成本增加、经营风险增加、工业蒸汽行业下游波动、生物质补贴退坡等等问题。

（三）中环寰慧联合重组的系统思考

下面我从六个维度重点分享关于中环寰慧联合重组的系统性思考，这些思考是基于我近期审慎考量后提出的，涵盖了从思想转变、并购战略、并购营销、并购定价、并购操作到并购复盘的全过程。

1、思想转变。首先，必须实现思想上的转变，这也是今天要重点阐述的核心。在座的多为子公司总经理，长期以来都秉持一个固有认知：作为总经理，经营好本公司就是尽到了应尽的职责。这种观念在过去或许成立，但正如我此前多次强调的，企业发展阶段不同，过去行之有效的做法未必适用于未来。时至今日，我们需将思维从局限于本职工作转变为放眼全局，不仅要关注当前的业务，更要考虑长远的发展，从“一亩三分地”到“吃着碗里、盯着锅里、想着地里”。

在此，我特别强调，未来的考核标准将不再单一。仅仅管理好现有公司已不再是获得奖金的充分条件。激励机制将从单一的公司管理转向跨区域经营发展。各位总经理要清楚，管理好公司只是基础，更重要的是要具备跨区域经营发展的战略思维。每个人都必须主动调整工作思路，积极适应这一转变。

今天，我们吹响了思想转变的号角。经营好现有热力公司乃为本分，而推动跨区域

的经营发展则应成为工作的重心。我们必须实现从“内生式增长”向“内生式增长与外延式扩张”并重的转变。

2、并购战略。中环寰慧的并购战略是聚焦清洁供热和供汽。综合智慧能源之所以不再被频繁提及，是因为在我们的战略规划中，它仅作为补充存在，虽具亮点，却非核心。我们应专注于主营业务。大家刚才所见的地图上，在贵州和广西分别标注了颜色，表明我们目前在两地有项目。然而，外表的吸引力并不等同于实际效益。这些项目距离总部遥远，规模小，缺乏协同效应。若贵州的项目位于河南、甘肃或其他地区，将毫无问题，因为它们能够与总部产生良好的协同作用，只需少量管理人员即可实现高效运营。而在贵州，一个孤立的工业蒸汽项目将显著增加我们的管理成本，仅差旅费用便会大幅增加。这正是当年中国共产党强调建立根据地的重要意义所在。

目前，我们在甘肃省的市场份额大约为 30%，这赋予了我们一定的话语权。而在河南省，随着开封等地的收购计划的完成，有望占据 20% 的市场份额，从而形成规模效应。我们必须持续思考优化策略，聚焦在聚集区和根据地不断扩展业务。接下来，我将重点分享并购整合标的的选择标准，以及在对接过程中究竟应关注哪些项目。

第一类是热源稳定的热电联产项目，包括收购股权或收购资产。以商丘与华亭的合作项目为例，热源的稳定性至关重要。在与华亭合作之初，我们面临的是两台 12.5 万或 15 万容量的老旧机组问题，该项目的核心风险在于电厂是否会被拆除。为确保合作的可行性，我亲自实地考察，并与中国电力建设集团有限公司电厂深入沟通。在确认其已获批两台 35 万容量的机组，且获得地方

政府的大力支持后，项目很快便开工建设。因此，热源的稳定性是整个资产和股权收购热电联产项目成功的基础。

第二类是周围有可替代清洁热源的燃煤、燃气项目，即收购股权或收购资产。当前，这些项目虽然采用燃煤方式运行，但考虑到其周边 10-30 公里范围内存在电厂及大型工业企业，具备将其改造为热电联产的潜力。以大连项目为例，这正是我们市场拓展的主要方向。因此，即便项目目前为燃煤锅炉，也不应仅凭此判断其缺乏收购价值，关键在于评估其周边 30 公里甚至 50 公里范围内是否存在可利用的清洁热源，如大型电厂或工业设施，这正是未来市场拓展工作的重点之一。

第三类是无可替代清洁热源的燃煤、燃气项目，即轻资产托管运营。在理解了前述三项内容之后，接下来的步骤是参照执行。若为热电联产设施，且满足收购条件，则可直接进行收购。若该地区为燃煤发电厂，并且周边恰好存在大型热源设施，同样可以考虑收购。然而，若该地区既无电厂也无大型工业企业，那么我们需改变谈判策略，进行托管处理。

第四类是生物质项目，即以供热供汽为核心，轻资产运营优先。当前，生物质项目的主要目标并非发电，而是提供居民供热和工业蒸汽。我们最近与国能生物发电集团的合作案例，正是体现了轻资产运营的优先策略。

第五类是工业蒸汽，即固废热电联产与电厂供汽，收购股权或收购资产。关于电厂的热电联产及供气问题，我们通常对于自行建设燃煤锅炉持谨慎态度，除非工业蒸汽需求量极大且投资可控，否则不会轻易投资此类项目。因此，我们整合并购的目标相当于

提供一张清晰的图表，明确指出哪些项目可行、哪些不可行以及如何操作，为各位描绘出清晰的蓝图。

美国黑石集团的创始人苏世民在《我的经验与教训》中提到：“做大事和做小事的难度其实一样，但多数人宁愿在小目标里耗尽心力，也不敢挑战真正值得奋斗的大目标。”因此，无论是收购小型项目还是大型项目，所耗费的时间与精力几乎相同，无论是 3000 万平米还是 30 万平米的项目，所要遵循的流程和必须完成的任务大体一致，那么，为何不选择收购大型项目呢？基于此，我们必须确立优先级。目前，除北京市场外，对于规模在几十万至一百万平米以下的项目，基本上不会给予过多关注。回顾过去，温县项目就是一个典型的失败案例。尽管该项目涉及工业蒸汽，但投资规模较大，而后续政府承诺的配套费用高达数千万，因政府财政压力巨大，导致我们无法收回成本，使得项目无法达到预期目标。未来，我们将主要关注县城和地级市项目，将省会城市作为重点突破方向，尤其是那些具有潜力的地级市项目。

在并购活动中，主体选择因情况而定。针对民营企业并购，中环寰慧即可作为合适的主体；而并购活动涉及与中央或地方国有企业合作，电投热力便成为适宜的选择。作为国家电投与中国电力合资成立的国有企业，电投热力有利于我们与国有企业之间的合作。以宽甸项目为例，对方表示欢迎我们使用电投热力，并可能提供额外资源支持。从合作双方的角度来看，左边是一把刀，右边是一把剑，适合用刀的，我们就用刀；适合用剑的，我们就用剑。面对不同情况应选择适当的工具。前提是要保证武器库的装备齐全。

3、并购营销。并购营销的核心在于我们目前正在进行的全面摸排。只有在全面摸排调查完成后建立了联系，才有可能出现后续的合作机会。在此，我分享一个实例。

近期，我们与美的集团旗下的美云智数展开了合作。合作的契机源于三四个月前，美云智数的李亮总经理在华夏基石年会上所作的精彩分享让我深受启发，遂通过正和岛的杨丽英老师与李亮总经理取得联系，当晚便达成沟通。次日，李亮总经理便莅临中环寰慧进行交流分享。随后双方迅速达成共识。原本计划与华为的合作项目转而与美的集团携手，快速敲定了一个价值 500 万元的咨询项目。对美的而言，这同样是一个重要的 500 万元咨询项目。由此，我深感建立广泛人脉的重要性。以美云智数的合作案例为鉴，作为行业内的领军企业，我们应当开始积极发声，构建行业联盟，不仅要把自身企业经营好，更应承担起推动行业发展的责任，为创造更优质的行业环境而努力，这是我们作为行业领导者的使命。

将复杂问题简化的能力实为最高层次的能力。我们目前所强调的“一图两表”，即全面摸排的实施方法，具体如何操作？首先，何为“一图两表”？“一图”指的是地图，具体而言，比如安阳市供热作战地图。通过这张图，能清晰地看到 1-8 代表的电厂位置，从而识别出我们的重点区域。在完成全面摸排后，我们需要将这些信息转化为一张简洁明了的地图，无论是安阳、商丘、张家口还是平凉，每个地区都应如此。“两表”指的是热源统计表和热力公司统计表。热源统计表目前主要记录火电厂的热源，但接下来仍需逐步纳入生物质电厂和垃圾电厂的信息，以完善数据。热力公司统计表则需清晰展示安阳、滑县、林州、内黄、汤阴等地的热力

公司数量、基本概况等信息。对于热电联产的接入城区常住人口规模等数据，若公开信息不足，可通过 DeepSeek 或豆包等工具查询。接入面积、实供面积、热力公司名称、企业性质、热源类型、覆盖范围、热价、配套费政策、居民及商业收费等信息，都应通过摸排获得，无需追求百分之百的精确度。简化复杂问题的能力至关重要。全面摸排后，要得出“一图两表”，而非冗长复杂的报告。

完成“一图两表”后，即可掌握区域概况，进而明确哪些区域符合我们的合作条件，如何进行合作。而热电联产项目可以直接探讨资产或股权收购；若为锅炉房项目，且周边 20 公里内有电厂且经济可行，则可考虑托管而非收购，或进行其他形式的合作。

4、并购定价。完成“一图两表”分析后，核心便是进行并购定价。今天，我将以最直观的方式说明在热电联产稳定运行的情况下该如何进行操作。

第一种是热源稳定的热电联产项目定价原则：一看经常性收支。经常性收入即取暖费乘以收费率。若收费率达到 100%，则收入即为应收款项，即净收入；经常性支出涵盖购买电厂热水的热电水费用、员工及设备的日常维护费用三项。经常性收支差额通过经常性收入减去经常性支出计算。该公司的定价策略极为简洁明了，其购买价格大约为经常性收支差的七倍左右。二看非经常性收支，指那些具有波动性的收入或支出，与之相对的经常性则是指每年都会出现的收入或支出。非经常性收入包括配套费以及庭院管网创收毛利等；非经常性支出主要涉及管网更新改造，即便小区已有配套费收入，仍需投入资本性开支进行技改。在当前经济形势下，管网的经常性收支差额应足以覆盖资本性支出。从这个角度来看，基本能够实现自

给自足。若经常性收支差额，即经常性收入（包括配套费和庭院管网收入）大于资本性开支，那么在定价时可以考虑高于七倍，如八倍或九倍，因为还有其他收入来源。反之，若配套费和庭院管网创收不足，而需大量投资于管网更新，则定价不宜高于七倍，可能仅需五倍或六倍，因为还需额外承担大量开支。因此，七倍价格仅作参考。通过调整非经常性收支，可以实现简便的调节。

第二种是有清洁热源可替代的燃煤、燃气项目的定价原则，即转变成热电联产后七倍的经常性收支差的现金流。

第三种是燃煤、燃气轻资产托管项目的定价原则，即“托管+改造”。

我想强调的是，管理层需要培养将复杂问题简化的能力。当政府领导查看这些表格时能够迅速理解，说明表格设计得非常清晰简洁。这会让谈判过程更加顺畅。如果提交给政府领导的报告有 5-10 页，又晦涩难懂，谈判可能难以进行。因此，我们需要将复杂问题简化，确保决策者能一目了然。

5、并购操作。并购操作流程中，尽职调查不应急于求成，而应遵循从基础到深入再到全面的步骤。首先，确定基础数据至关重要，这包括经常性收入和经常性支出等关键信息。通过与企业进行简短的会面（通常五至十分钟），便能了解这些基本情况，并初步达成定价共识。接下来，需确定是收购资产还是股权。若选择收购资产，过程相对简单，仅需进行业务方面的尽职调查，因为所购买的是特定资产，原公司的历史复杂性与财务状况则无需关注。例如，商丘的交易之所以迅速完成，是因为仅需与董事长进行几次简短的会晤便能达成协议，确定价格后，尽职调查可在成交后进行。然而，若决定收购股权，则必须进行全面的尽职调查，包括

财务、法务和业务等各个方面，因为股权收购意味着将承担目标公司的所有负债。这就是并购尽职调查由浅入深、由点及面的原则。

同时，在并购方案的设计过程中，上市公司收购通常包含业绩对赌机制，即收购方一次性支付未来五至十年的款项时，通常需要对赌业绩，这是上市公司的必备操作。鉴于我们属于同行业收购，业绩对赌或关键事项承诺成为不可或缺的部分。

在此分享永城案例。前几天，我抵达商丘后，与永城的宋总进行了深入交流，并确立了合作关系。下面简要说明永城项目的具体情况及关键数据。该项目居民供暖费用相对较低，约为每平方米 13 元，一年大约能收取 6000 多万元的供暖费。但电厂提供的热能成本较高，其蒸汽原定价为每吨 55 元，对应居民供暖价格被定为 13 元几角。随后，电厂将价格提升至每吨 110 元。为此，政府决定补贴差额，从每吨 55 元补贴至 110 元，即每吨补贴 55 元。目前，收取的约 6000-7000 万元供暖费中，需支付给电厂约 6000 万元，水电费约 330-500 万元，人员及日常运营费用约 500 万元，维修费用约 100 万元。这意味着收取的供暖费几乎仅够支付费用，经常性收支差额接近于零。而政府每年需补贴大约 2000 多万元。因此，其定价大约在 1 亿至 1.5 亿之间，这取决于政府能否及时返还这笔款项。目前，该项目财政收入状况不佳，及时发放的补贴开始出现拖欠现象。原先由项目方收取的配套费用也被政府接管。因此，三位老板希望与我们合作。面对这样的项目，我们的核心原则就是确保政府的补贴必须能够到位。如果无法获得政府补贴，那么项目的价值将等同于零，因为收取的费用刚够用于支付开支，失去投资价值。对此，我们应考虑业绩对赌或关键事件

承诺，将政府补贴的到位情况作为合作的必要条件。

在座各位市场人员都怀揣着对成功的渴望。公司发展至今，对于并购事宜必须采取格外慎重的态度。如何慎重？必须汲取过往重大并购案例的经验教训。国际上在进行重大并购时，通常会聘请中介机构出具并购不可行性分析报告。这是因为并购方往往过于渴望成功，仅关注目标的积极面，而忽视了潜在的问题。我们需要采取类似的策略。因此，对于每个项目投资决策，我建议对提出反对意见者给予特别奖励。以强调对与每个项目的合作必须极为谨慎，错误的投资决策可能造成巨大损失。

6、并购复盘。巴菲特在 2018 年的股东信中提到，一旦一个企业的 CEO 希望做一个并购交易，他永远都不会缺少关于证明这个并购是正确的分析预测报告。手下的人会欢欣鼓舞，因为估计随着公司并购后规模的扩大、业务领域的增加，薪酬水平也会水涨船高。正如“永远不要到理发店去问你是否需要理发”。这是对并购我们要持有的一种审慎态度，既要积极进取，还要稳健经营。

所有的项目完成并购后，都要进行复盘。在做出投资决策并收购完后，要按照当时投资决策的那张表来对后续执行团队进行考核和激励。当时怎么投资的，边际条件怎么样，能不能干好，依次做对照。同时，每年都要复盘和对标，若某个项目遭遇挫折，就要吸取教训，避免重蹈覆辙。以温县为例，复盘发现最初规划较为乐观，投资不算太大，大概一个亿，配套费能收回来五六千万，且有工业蒸汽及庭院管网的创收，前景看似美好，但如今政府的钱拿不到。钱投进去了，没产出，每年打平，那你投一个亿不是 100 年收不回来吗？

（四）中环寰慧融合发展的系统思考

通过前期联合重组与合作，我们实现了年均十余家的规模扩张。在完成合作后，面临的问题是如何实现融合发展，以及如何超越原有水平以创造更大价值。为此，我们需要采取以下措施。

1、思想融合。思想融合包含四个维度：第一尊重伙伴，无论与谁合作，都应将尊重放在首位；第二要包容差异，充分理解每个企业不同的历史背景及形成不同的企业历史沿革和实际情况；第三要寻求共识，找到最大的公约数；第四要共创美好未来，从思想上我高度认同宋志平老师提出的联合重组理念——摒弃传统并购中的不对等关系，建立平等共赢的发展共同体。在未来合作中，我们要始终坚持这一理念，唯有如此，才能赢得合作伙伴的深度认同与信任。

2、管理整合。第一是人力资源融合。要建立“辅导员制+干部本土化+老人到新公司、新人到老公司”的人才发展机制。以张掖公司为例，这家 2015 年全资收购的国企在整合后实现了人才梯队跨越式发展，公司原有的四位副总经理均成长为项目公司总经理，中层干部获得批量晋升。因此，人力资源的融合得益于中环寰慧这一广阔平台，为众多人才提供了丰富的成长机会，员工不仅获得职位晋升，收入水平也实现显著提升。第二是财务融合，推行统一的会计准则和财务系统，大幅提升工作效率。第三是系统整

合，建立统一的数字化运营系统和运营管理系统，实现运营管理的标准化。第四是管理整合，通过建立对标管理体制，导入卓越运营体系，让企业充满活力，持续提升运营效益。目前，我们正在借鉴先进，打造具有中环寰慧特色的管理工法，提升企业管理水平。

3、机制赋能。我们建立了超额利润分享机制，以激发员工工作热情和战斗力，将员工利益与企业利益紧密捆绑。其次通过“目标 M- 计划 J- 预算 Y- 考核 K- 激励 J”的机制设置，助推不断进步。每年年初设定目标，分解成计划，全面编制预算，制定考核方案，最终及时兑现奖励。通过超额利润分享和“目标 M- 计划 J- 预算 Y- 考核 K- 激励 J”机制赋能所有并入到中环寰慧大家庭的企业，帮助它们快速融入中环寰慧体系，持续提升市场竞争力。

4、文化融合。中环寰慧经过多年沉淀，形成了独特的学习文化、奋斗文化、结果文化以及反省、创新和感恩文化，不仅提升了员工的归属感，更让合作伙伴和同行感受到身心愉悦。

文化融合是最高水平的融合，从思想融合到管理整合、机制赋能，再到文化融合，通过一系列系统性的融合举措，最终必将开创我们融合发展的全新格局。

最后，用一段结语来结束今天的分享：战略笃定，目标清晰，既积极进取，又稳健经营，以联合重组和融合发展的理念，开创清洁供热行业新格局。

——吴立群董事长 2025 年 4 月 21 日在四月份空中大讲堂上的培训分享



双碳观察

Dual Carbon Monitor

酒泉公司 - 闫煜 摄

国内政策前沿

1、持续推进城市更新行动

中共中央办公厅、国务院办公厅5月15日发布《关于持续推进城市更新行动的意见》，提出加快城市供热等地下管线管网和地下综合管廊建设改造，完善建设运维长效管理制度，为供热设施的升级改造提供政策支撑，有助于提升供热的稳定性与安全性，保障居民和工业用热需求。强调推进城市水土保持和生态清洁小流域建设，持续推进城市绿环绿廊绿楔绿道建设等，有利于生物质发电等绿色能源产业发展，为其营造更优生态环境。加大中央预算内投资等支持力度，中央财政支持实施城市更新行动，地方政府在债务风险可控前提下通过发行地方政府专项债券对符合条件的项目予以支持，落实相关税费减免政策，鼓励各类金融机构积极参与，完善市场化投融资模式吸引社会资本参与，推动符合条件的项目发行基础设施领域不动产投资信托基金（REITS）、资产证券化产品、公司信用类债券等。为供热、生物质发电、综合智慧能源等领域的民营企业提供了资金支持途径。

2、中央政治局分析研究经济形势和经济工作

中共中央政治局4月25日召开会议，由中共中央总书记习近平主持。会议强调：一要加紧实施更加积极有为的宏观政策，用好用足更加积极的财政政策和适度宽松的货

币政策。加快地方政府专项债券、超长期特别国债等发行使用。兜牢基层“三保”底线。适时降准降息，保持流动性充裕，加力支持实体经济。创设新的结构性货币政策工具，设立新型政策性金融工具，支持科技创新、扩大消费、稳定外贸等。强化政策取向一致性。二要加大资金支持力度，扩围提质实施“两新”政策，加力实施“两重”建设。三要继续实施地方政府一揽子化债政策，加快解决地方政府拖欠企业账款问题。加力实施城市更新行动，有力有序推进城中村和危旧房改造。四要不断完善稳就业稳经济的政策工具箱，既定政策早出台早见效，根据形势变化及时推出增量储备政策，加强超常规逆周期调节，全力巩固经济发展和社会稳定的基本面。

3、促进能源领域民营经济发展若干举措

国家能源局4月23日发布《关于促进能源领域民营经济发展若干举措的通知》，支持民营企业参与油气管网主干线或支线项目。支持民营企业参与“沙戈荒”大基地投资建设，鼓励民营企业建设光热发电、生物质能多元化利用和可再生能源供暖等项目。鼓励其投身新型储能、虚拟电厂、充电基础设施等能源新业态新模式投资，支持深度参与能源科技创新，协同攻关、共享成果，还鼓励传统民营能源企业开展数字化、智能化升级，培育能源设备循环利用技术与商业模

式。支持民营施工企业参与电网建设，推动电力二次系统技术监督市场向民企开放；将低压办电“零投资”服务对象拓展至160千瓦及以下民用电企业，能源公共服务企业加大信息公开，探索拓宽融资渠道；落实公平竞争审查条例，督促管网设施公平开放，整治市场违规行为，营造良好环境。简化能源项目审批流程，健全政企沟通机制，完善权益维护机制，规范涉企行政检查与收费监管；鼓励民营企业高质量参与“一带一路”绿色能源项目合作，利用智库资源为其拓展海外市场助力。

4、推动热泵行业高质量发展

国家发展改革委同工业和信息化部、生态环境部、住房城乡建设部、交通运输部、国家能源局等部门4月2日联合印发《推动热泵行业高质量发展行动方案》，统筹推进建筑领域应用。鼓励在寒冷和夏热冬冷地区推广应用空气源热泵。因地制宜推动中深层地源、地表水源热泵规模化应用，满足建筑采暖和制冷需求。加强清洁取暖供应保障，支持选用地源、水源、空气源、余热源等类型热泵替代燃煤锅炉和散煤燃烧。深化热泵在建筑领域应用。结合不同气候区供暖需求，推动地源、水源、空气源、余热源等不同类型热泵供暖。鼓励热泵热水器应用。探索推进热泵在工业领域应用。加强热泵安装使用

建设保障。支持将热泵纳入地方供热规划，开展余热、地热、水、土地、配电网容量等相关资源系统评估，优化开发利用办理流程，视情预留热泵安装应用条件。发挥好政府投资带动放大效应，强化货币、信贷等金融政策支持，结合大规模设备更新和消费品以旧换新，积极支持热泵推广应用和更新改造等，鼓励相关单位选用高效先进热泵设备。探索建立统一的建筑采暖和生活热水设备能效标识体系。推动建筑领域热泵应用标准研究和热泵产品碳足迹管理体系建设。

5、《清洁能源发展专项资金管理办法》

财政部3月3日发布《清洁能源发展专项资金管理办法》，通过中央一般公共预算安排专项资金，用于支持可再生能源、清洁化石能源及化石能源清洁化利用等能源清洁开发利用，专款专用、专项管理，期限为2025—2029年，到期后按规定程序申请延续。支持范围：清洁能源重点关键技术示范推广和产业化示范、清洁能源规模化开发利用及能力建设、清洁能源公共平台建设、清洁能源综合应用示范、党中央、国务院交办的关于清洁能源发展的其他重要事项。结合清洁能源相关工作性质、目标、投资成本以及能源资源综合利用水平等因素，可采用竞争性分配、以奖代补和据实结算等方式。

热源端清洁化

1、小型堆在发电、供热等方面具有的优势

在4月27日中国核能行业协会“2025春季核能可持续发展国际论坛”上，中国核能行业协会专家委特邀顾问王炳华作《小型堆综合利用发展研究》报告。相对于大型核反应堆，小型堆具有建造周期短、单机投资低、厂址适应性强等特征，还因其体积小、固有安全性高、功率比大、适应性好、核废物产生量少、退役成本低等特点，初步测算表明，其发电、供热成本较燃气机组具有优势。

国际原子能机构定义电功率在30万千瓦以下的反应堆为小型堆，而一般电功率不超过1.5万千瓦的反应堆又称为微型堆。开展供暖、工业供汽、海水淡化等综合利用，将是小型堆未来发展的重要方向。受各国应对气候变化以及大型科技、人工智能公司对清洁低碳能源的迫切需求，目前，全世界范围内正在掀起核能小型堆开发热潮。小型堆已成为全球核能科技创新热点。未来，小型堆规模化部署的预期目标市场主要包括中小型燃煤热电联产机组替代、北方城市区域供热采暖、核能与石化耦合等工业供汽等。

替代中小型（30万千瓦级及以下）热电联产火电机组：据有关数据预测，2030年前后，我国煤电机组将出现寿命到期的高峰期，部分老小机组将会逐渐被淘汰，国内采用小堆技术原址替代小型火电技术前景可期。近年来，华能集团、国电投集团、中广

核集团、国家能源集团等企业，均开展在原火电厂址建设小型堆机组的前期研究、论证。

应用于北方城市清洁供暖：目前，我国北方地区城镇供暖总面积超过180亿平方米，化石能源供暖占比超过80%，为实现碳达峰碳中和目标，预计到2060年，需要替代的化石能源供暖规模需要达到110亿平米。我国已开发了泳池堆等多种低温供热堆型号，可以规模化满足北方地区城镇清洁采暖需要。

应用于核能与石化耦合等工业供汽：根据高温堆、低温供热堆等不同的堆型设计，核能供应蒸汽范围可覆盖0.35~12.5MPa、100℃~540℃，涵盖高压、中压、低压等石化、煤化工以及造纸、印染等普通加工制造业所需的各个蒸汽参数等级。

成本优势：当前，我国自主三代核电机组单台造价约190亿元，比投资约1.6万元/kW(e)。结合“燕龙”池式低温供热堆、NHR200-II低温供热堆、一体化供热堆等相关项目的可行性研究初步测算，单一“供暖”小堆单位比投资约为0.7万元/kW(t)， “供暖+工业供汽”小堆单位千瓦热比投资约1.2—1.5万元/kW(t)。考虑热电转换比约3:1的条件下，总体来看，当前阶段小型模块化反应堆单位千瓦建造成本约为大型商用压水堆核电项目2倍左右。经初步测算，平准化电价、热价水平较天然气发电、供热具有优势。未来，在批量化、规模化发展条件下，小堆市场竞争力将显著增强。

放眼全球，2025 年 3 月，美国能源部重启 9 亿美元资助计划，重点支持模块化小型轻水堆的商业化部署。谷歌、甲骨文、亚马逊等科技巨头公司纷纷投资小型模块化核反应堆。2024 年 2 月，欧盟委员会宣布组建小堆产业联盟，核心目标是加速小堆技术在欧洲的研发和商业化进程，到本世纪 30 年代初实现首批小堆部署。

2、多能协同助推供热“清洁化”

供热行业作为我国能源消耗的重要领域，其转型升级已成为实现低碳发展的关键一环。“供热用能低碳转型对建设新型能源体系、实现‘双碳’目标至关重要。政府从大气污染防治和清洁能源发展的角度对供热行业进行了政策性引导，如散煤治理、煤改电、煤改气等，从环保层面推动了减污降碳的协同。”在日前举办的“中国低碳供热发展路径”研讨会上，自然资源保护协会能源转型项目主任林明彻表示。

（一）“低碳化”成趋势

供热行业低碳化是改善民生的关键举措。目前，我国北方城镇地区供热仍以燃煤为主要原料，热电联产、区域锅炉房等大中型集中供热作为主要供热方式。相关数据显示，我国北方地区采暖季二氧化碳年排放量约 10 亿吨，占全国碳排放总量的 10% 左右。

近年来，我国已出台一系列相关政策，推动供热行业低碳转型，加快供热设施设备节能改造、煤炭减量替代和清洁高效利用。例如：《加快推动建筑领域节能降碳工作方案》提到，因地制宜推进热电联产集中供热，

支持建筑领域地热能、生物质能、太阳能供热应用，开展火电、工业、核电等余热利用。

2024 年 5 月，国务院印发《2024—2025 年节能降碳行动方案》，其中提到，因地制宜推进北方地区清洁取暖，推动余热供暖规模化发展。到 2025 年底，城镇新建建筑全面执行绿色建筑标准，新建公共机构建筑、新建厂房屋顶光伏覆盖率力争达到 50%，城镇建筑可再生能源替代率达到 8%，新建超低能耗建筑、近零能耗建筑面积较 2023 年增长 2000 万平方米以上。

2024 年 8 月，中共中央、国务院印发《关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见》。其中提到，优化建筑用能结构，推进建筑光伏一体化建设，推动“光储直柔”技术应用，发展清洁低碳供暖。

在业内人士看来，随着政策的深入实施和技术的不断进步，我国供热行业低碳化发展步伐有望进一步提速。

（二）优化热源结构

“供热方式正逐步从通过燃烧供暖向无燃烧方式过渡。热泵供暖就是典型的无燃烧供暖方式，包括地源热泵、空气源热泵等。其中，地源热泵比空气源热泵系统的能效更高，但是前期投资成本略高于空气源热泵。不过，由于地源热源来自地下浅层或中深层，本身的温度就较高，因此，后期运行时比空气源热泵更加节电。从全生命周期来看，作为‘煤改电’的重要方式之一，地源热泵具有较好的发展前景。”中国恒有源发展集团有限公司副总裁何天悦表示。

此外，绿色转型趋势下，“太阳能+”

采暖、光伏光热热水器等新技术与产品也不断涌现。与此同时，生物质能在供热领域也逐渐发挥出优势，截至 2023 年底，我国生物质清洁供暖面积超 3 亿立方米。

中国产业发展促进会生物质能产业分会秘书长助理王乐乐指出，基于生物质的零碳价值和属性，生物质既可以直接供热也可以通过热电联产的方式进行供暖。“工业园区完全用电能替代实现零碳的难度较大，比如中高温的热替代。但通过生物质从掺烧替代煤炭起步再逐步提升，可以作为实现零碳的重要手段。”

整体来看，多元灵活是供热行业绿色低碳转型和高质量发展的主要途径。随着技术不断进步，将有更多创新性新能源供暖技术和设备涌现，进一步推动行业低碳化、智能化、高效化发展。

（三）因地制宜稳步发展

虽然我国供热低碳转型机遇广阔，但仍面临低碳供热技术应用范围受限、低碳替代技术路径不清晰、配套机制体制不完善等问题，未来需进一步加强技术创新和市场机制建设。

另外，供热技术发展需要因地制宜，针对不同建筑供暖需求特点，应采取不同的低

碳供热路径。中国能源研究会能源与环境专业委员会秘书长王卫权表示，各省的基础设施建设、供热网、建筑结构、资源禀赋、经济发展水平等不尽相同，需要根据实际情况选择合理的技术路线。“以秦岭淮河以南地区为例，这些地区供热时间较短，建设集中供暖管网的经济性较差，所以采用分布式供热是更合适的选择，比如热泵、小型集中式水能蓄热式电锅炉等。”

自然资源保护协会能源转型高级项目主管黄辉说，应尽快建立包括规划引导、激励约束、监管评估的政策体系。在低碳供热技术应用上，应强调因地制宜、经济适配、多能互补、热电协同等发展思路。比如在北方一些已有集中供暖区，新技术要综合考虑对已有的热源和集中供热管网的耦合利用。在支撑政策方面，应构建以市场机制为主、补贴为辅的激励约束政策。如针对不同技术影响收益的关键因素或环节实施精准补贴，像热泵供热项目的电价优惠、光热供热项目初始投资补贴等。此外，可以参考发电项目，将化石能源供热纳入碳市场，为低碳供热技术提供碳价支撑，给可再生能源供热项目发放绿热证书、申请 CCER 等。



Quick Information Overview

资讯速览

设计院 - 刘天池 摄

中环寰慧召开 2025 年第一季度经营分析会暨领导力培训会

4 月 18 日 -21 日，中环寰慧集团在河南省商丘市召开 2025 年第一季度经营分析暨领导力培训会。会议全面总结 2024-2025 供暖季暨第一季度工作成果，精心部署第二季度重点工作任务，并围绕企业发展战略需求开展领导力提升及市场开拓专题培训会。

一、薪火培育英才 智领寰慧未来

中环寰慧“未来接班人培养计划”暨“董

事长私塾班”在庄严的启幕仪式中正式启动。《中国企业家》杂志社原社长何振红以《关于寰慧的看见与思考》为主题，围绕“向上生长、学习赋能、影响力与感召力”三个方面解码了中环寰慧未来发展优势，倡导大家立足“信仰视角、顶峰视角、时代视角”的战略思维，通过组织协同与价值赋能，锻造面向未来的卓越领导力与组织发展势能。



吴立群董事长以“学习与成长、组织与进化、初心与向善”三维视角开启培训序章。他强调：一要激活终身学习基因，以开放姿态拥抱新知识体系，从量变到质变实现个人成长和蜕变；二要持续锻造卓越组织能力，

匹配集团战略升维需求；三要恪守“向善利他”价值罗盘，践行“供好热、服好务”理念，持续为客户、为员工、为社会创造更多价值，携手共创中环寰慧的美好未来。





二、聚焦经营成效 锚定发展目标

会议深入分析了 2024-2025 供暖季暨第一季度整体运营情况，并安排部署下阶段工作计划。会议强调，下阶段要聚焦年度重点工作任务，持续打造慧暖万家服务品牌，深化数智化转型，扎实推进生产技改和设备检修工作，持续锻造卓越组织，打造一支具有工匠精神和专业能力的高效执行团队，强化精细化运营能力，推动集团迈向跨越式高质量发展。

集团联席总裁朱光峰以“深化卓越运营，提升经营业绩”为题作培训分享，并结合集团三年发展战略规划和 2025 年总体工作思路

路系统规划了七大具体工作举措：一要深入贯彻落实客户满意战略，以客户为中心，使“慧暖万家”服务品牌深入人心；二要秉持精益运营理念，开源与节流并重，提升企业经济效益；三要构建创新生态系统，以创新与共创推动技术、管理进步；四要推进标准化与规范化体系建设，提炼卓越运营工法，开展系统性赋能；五要坚持数智驱动，通过数字化 2.0 转型推动运营管理提质、提速；六要强化风控管理，完善风险治理体系，为集团稳健发展保驾护航；七要优化迭代“目标-计划-预算-考核-激励”机制飞轮，激发基层活力。

三、锻造领导梯队 激发组织活力

会议邀请领导力学者、高管教练、智学明德国际领导力中心创始人徐中博士和大客户销售与人力资源管理专家朱冠舟老师两位

资深专家以“领导力转型与市场开发体系建设”两大专题进行现场授课，通过理论讲解与场景练习的双重赋能，助力各级管理干部实现能力跃升。



四、聚焦战略主线 开创供热新格局

吴立群董事长在 4 月空中大讲堂培训中，以“联合重组与融合发展——关于公司并购与整合的系统思考”为题作主旨培训分享。他指出：一要深入贯彻落实集团“三化四高”战略主轴；二要吹响思想转变的号角，从单一供热项目向跨区域经营发展转变；三要强化思想融合，尊重伙伴、包容差异、寻求共识、共创未来；四要从人力、财务、系统等维度进行管理融合，导入卓越运营体系；

五要通过分享机制和“MJYKJ”机制赋能新项目，激发组织活力；六要践行“六个文化”理念，推进文化融合。

吴立群董事长强调：希望大家战略笃定，目标清晰，既积极进取，又稳健经营，以联合重组和融合发展的理念开创清洁供热行业新格局。要求各单位认真贯彻落实本次会议精神，按照卓越运营与客户满意工作要求，完成标杆梳理、定标和对标，切实把会议精神和培训内容转为工作思路、工作目标 and 具体措施，推动各项工作落地见效。

国能生物与中环寰慧举行战略合作签约仪式

3月31日，国能生物发电集团有限公司（简称：国能生物）与中环寰慧科技集团股份有限公司（简称：中环寰慧）在京举行战略合作签约仪式。国能生物党委书记、总经理赵永刚，中环寰慧董事长吴立群出席签约仪式。中环寰慧市场轮值总裁王瑾，国能生物党委委员、副总经理张友军代表双方签署协议。



赵永刚表示，国能生物紧紧围绕“存量提质、增量做优、蓄势未来”工作主线，全面实施“生物质能源+”战略，着力推进公司多元化发展，实现公司转型脱困。希望双方加大合作力度，在生物质发电、供热等方面开展全方位合作，为实现中国“3060”目标贡献力量。

吴立群董事长介绍了中环寰慧在清洁能

源供热、生物质发电、生物质供热供汽等领域的产业布局。他表示，双方有着良好的合作基础，希望双方以本次交流为契机，进一步深化战略合作，充分发挥自身优势，共同开发生物质综合利用项目，以供暖、供热为切入点，建立长效工作联系机制，共同助力美丽中国建设。

中环寰慧举行“创新驱动高质量发展”五月空中大讲堂



5月17日，集团在北京总部举行五月管理干部空中大讲堂培训会，集团董事长吴立群以“创新驱动高质量发展——关于企业创新的系统思考”为题为全体管理干部作专题授课，深入探讨企业创新发展的核心路径与实践方向。

吴立群指出：一要在热源端清洁化和组织与业务数字化压强投入，为国家“双碳”目标和行业变革发展贡献中环寰慧力量。二要以创新思维突破认知与改变观念，加强自我人才培养并引进优秀人才。三要有用户思维，解决政府、行业及用户痛点，践行“供好热、服务好”理念，逐步成为让百姓满意、让政府放心的“胖东来式”的民生好企业。四要有行业思维，加强对外交流和输出，带动行业提升管理效率与经济效益，推动清洁能源供热事业发展。五要有平台思维，依托

供热覆盖城市和用户创新探索新商业模式，打造企业发展新引擎。六要开放学习心态，秉持“阅万卷书、行万里路、历万端事、阅万般人”的理念持续学习精进。七要有持续改进的意识，提升复盘建模能力，培养系统性思考思维，对标清单工法打造标准操作流程，以择强汰弱机制激励和推动“微创新”。

吴立群强调：各级管理干部要打破传统思维定式，构建“认知破界-成果转化-生态赋能”的创新闭环，将创新成果转化为企业核心竞争力，将个体创新势能转化为组织能力，推动中环寰慧成为一家技术创新驱动的全球领先清洁能源企业，成为一家商业模式创新的供热行业平台型企业，成为一家管理创新、文化创新、业绩优良、受人尊敬的科技企业。

中环寰慧携手美云智数 共绘数字化转型“核心主干道”蓝图

5月26日-30日，中环寰慧集团在河南焦作举办了“数字化转型之核心业务主干道拉通”专项研讨会。会议精准锚定拉通核心业务流程、提升运营效率、增强数据驱动能力、推动创新发展四大核心目标，致力于

打通中环寰慧数字化转型的“任督二脉”，实现信息高效流通和共享，为搭建数据中台和决策提供强有力的数据支持，激发创新活力，提升客户满意度。



通过系统化、分阶段深度研讨，取得了丰硕成果：

第一，现状梳理，绘制蓝图基底。数字化团队对中环寰慧核心的L4级流程进行全面梳理，厘清五大核心业务域主干流程间的逻辑关系，精准绘制出清晰的“现状流程图”。

第二，痛点挖掘，汇聚集体智慧。各业务单元的团队紧密协作，从业务覆盖度、风险控制等十个关键维度出发，深入识别流程中的痛点与协同障碍，并广泛收集客户反馈及一线员工实操挑战，最终形成详尽的“问题清单”。

第三，方案共创，凝聚优化共识。针对识别出的问题，团队分组展开深入研讨，群

策群力。各小组提出了涵盖变革举措、行动计划等多元化解决方案，经论证筛选出最优路径，明确责任主体与实施步骤，为流程再造提供了清晰的行动指南。

第四，高层点检，把舵占领方向。由集团联席总裁朱光峰带队，常务副总裁卞志勇、设计院院长刘景、生产技术中心总经理孙知音、财务总监李珍、经营副总监崔燕彬以及数字化转型顾问王玉坤老师组成的高层点检团，认真听取了各小组的详细汇报，涵盖问题识别、解决方案及改善计划。领导层对方案进行了严谨审议，并提出了关键指导意见，为后续方案的落地实施提供了有力的方向指引和资源保障。



第五，蓝图绘就，擘画未来。在高层决策和优化方案的基础上，最终绘制出五大核心业务域的“主干流程蓝图”。该蓝图清晰描绘了数字化转型目标下的理想流程状态，明确了关键节点，优化了数据流与信息流，提升了流程的自动化与智能化水平。这份蓝图将成为中环寰慧实施数字化转型的核心路线图。

本次研讨从问题识别到系统化方法论，为中环寰慧实施数字化转型2.0提供了系统化解决方案；注重实战导向，通过实战演练

和案例分析，让参与者掌握了业务主干道拉通的实际操作技能；坚持以客户为中心，重视客户声音，致力于识别并解决客户痛点问题，提升客户满意度；促进了跨业务部门的协作，识别并解决业务流程中的协同问题。

此次活动的圆满落幕，中环寰慧不仅收获了阶段性关键成果，更在构建企业级数字化运营底座、迈向智能化的征程上迈出了坚实一步，为中环寰慧跨越式高质量发展奠定了坚实基础。

中环寰慧第四届“慧工匠”技能比武竞赛暨培训会圆满落幕

5月22日-25日，中环寰慧集团在河南商丘成功举办第四届“慧工匠”技能比武

竞赛暨暖管家学堂专项培训。



开班仪式上，集团常务副总裁、商丘公司董事长卞志勇发表讲话并以《执行力的建设》为题做专题授课。他指出：一要严守安全底线，确保操作规范；二要深耕技术领域，锤炼工匠精神；三要强化团队协作，积累实践经验。要求选手们要以赛为擎，将竞赛中的经验转化为专业进阶的阶梯，持续提升供热服务的精细化、智能化水平，为打造“慧暖万家”服务品牌夯筑坚实支撑。

生产技术中心总经理孙知音以“慧暖万家与九段标准”为题，围绕九段故事、“九段秘书”的能力模型等内容开展专题培训。他强调，要推动服务模式实现从被动响应式服务向主动预判式服务的战略性跃迁，通过锻造九段作业标准打造一支具有工匠精神和专业能力的生产团队，为集团服务体系的战略升级注入强劲动能。

竞赛单元设置理论培训、“九段”暖管家研讨分享等四大模块，重点考核户内管道

维修、闸阀解体检查及复装、管道焊接、换热站补水泵自控系统等核心技能。培训环节由生产技术中心八位专业讲师以及子公司代表、合作伙伴开展《如何提升客户满意度》《水质化验处理》等专题讲座，通过真实案例推演提升服务质效，有效拓宽学员专业视野，全方位赋能专业技术能力进阶。情景模拟环节，通过真实还原供热服务中的高频难题和服务话术优化，使用户抗拒场景处置效率提升 40%。

经过激烈角逐，商丘、张掖公司代表队分获团体第一名和第二名，焦作、平凉公司代表队并列团体第三名；来自商丘、平凉、张掖、垣曲、安新等公司的 12 名参赛选手斩获前三名奖项。

本次“赛训结合”的创新模式，是践行“供好热、服好务”行为标准的生动实践，更是“慧暖万家”服务品牌的具象化呈现。中环寰慧将以此为新的起点，持续深化人才

培养与技能提升，让工匠精神在中环寰慧的每一个角落生根发芽、开花结果，用实际行动守护千家万户的温暖！



集团召开市场发展系统营销管理专题培训会议

5 月 23 日 -25 日，中环寰慧集团在山西河津、河南焦作、河北南宫三地举办市场营销专项辅导和重点项目落地专题研讨会。本次会议聚焦市场拓展战略与管理效能提升，通过项目落地指导、案例研讨、经验交流、全面摸排、“一图五表”讲解等方式，系统性提升子公司市场拓展能力，为推进下一阶段市场拓展工作明确了目标方向与实施路径。

集团副总裁郑罗平系统阐述了集团市场

拓展的核心策略，针对各区域市场发展特点进行重点项目落地指导。他强调，各区域市场开发必须立足本地特色，通过网格化信息摸排和项目储备体系构建两大抓手，践行“提前布局、全域覆盖”的市场拓展理念，要求各子公司总经理要深入一线指挥作战，以精准施策为区域市场开发指明方向。

朱冠舟老师以“标准化工具落地”为核心，通过“实操教学”模式，拆解项目流程标准化模板，深入解析市场摸排关键节点，

以案例剖析强化工具应用场景理解，助力团队掌握“用表格管项目、用数据做决策”的实战方法论。

让我们将本次培训研讨成果转化实际行动，秉持“迎难而上、誓夺胜利”的信念与勇气，全力抓住发展机遇，高效推进各项工作取得实效，以更加昂扬的斗志和拼搏的精神，向更高目标全力进发，共同谱写中环寰慧跨越式高质量发展的辉煌篇章！



中环寰慧未来接班人计划暨董事长私塾班正式开班

6月7日，中环寰慧与北京大学联合举办的中环寰慧未来接班人暨董事长私塾班正式开班。私塾班聚焦青年精英培养，依托北大资源锻造战略眼光、创新能力与领导力，为集团发展注入“青春动能”。

开班仪式上，集团董事长吴立群发表了题为《追逐梦想，成就自我》的主题演讲。他围绕青年干部成长核心命题，从五个关键

维度进行了系统阐述：

一要怀梦想：青年干部应将个人理想融入集团与国家能源事业，明确自身使命担当。

二要守利他：以“成就他人即成就自我”为初心，协作共赢、服务团队客户。

三要勇进取：保持求知欲，在实践中提升解决复杂问题的能力。

四要常自省：检视言行、完善修养，坚守底线、塑造领导魅力。

五要懂感恩：感恩组织、时代、同事与家人，凝聚发展合力。

此次董事长私塾班是集团人才强企战略的关键举措。通过体系化课程、实战研讨等多元化形式，推动青年干部向“领军栋梁”蜕变，筑牢发展后备力量。



中环寰慧 2025 年经营管理系统培训会在邢台成功举办

为深入贯彻落实集团三年发展战略规划，践行“收好费”经营理念，中环寰慧于

6月13日至15日在河北邢台召开经营管理系统培训会。

开班仪式上，集团常务副总裁卞志勇以《打好“三年欠费清零”攻坚战》为题作专题授课。他强调，历欠三年清零是集团三年战略目标的核心之一，今年是第二年关键



冀南大区董事长付德刚指出，经营是企业发展的命脉，而清欠工作是当前公司发展面临的一场硬仗。此次培训是大家统一思想认识、凝聚攻坚共识、锤炼专业本领、提升战斗意志的关键契机。

经营管理中心总监围绕“面积发展及拓展经营”、“经营业务规范及收好费”两大主题展开专题培训。法务总监胡瀚聚焦“运用法律手段做好欠费清收”主题，从法律专

期。各公司要拿出方案，配合政策，一企一策、一事一议；各公司供暖前要把好最后一道关，贯彻不缴费不开栓原则。最后，他总结提炼出32字工作方针：“紧盯目标、分解计划、压实责任、两年清零；详细方案、措施合理、执行到位、完成目标”。

业视角为清收难题提供破局之道，强调证据链构建的重要性，指导业务人员规范留存供热合同、催缴记录等关键证据，确保清收行动合法合规、高效有力。

此次培训是集团提升经营管理水平的重要举措。未来，中环寰慧将持续强化“法商协同”思维，以管理创新提升经营效能，以法律手段破解清收难题，为实现“三年欠费清零”目标与企业高质量发展保驾护航。



中环寰慧集团热力版图再扩张

6月11日，中环寰慧集团与通辽万通热力签署举行签约仪式。集团联席董事长何召滨代表中环寰慧与万通热力签署股权转让仪式。这意味着中环寰慧向北再落一子，填补了内蒙古供热市场空白，点亮了北疆温暖版图。



先进荣誉



隆尧奥连热力有限公司荣获河北省城镇供热协会授予的“河北省供热行业先进单位”荣誉称号



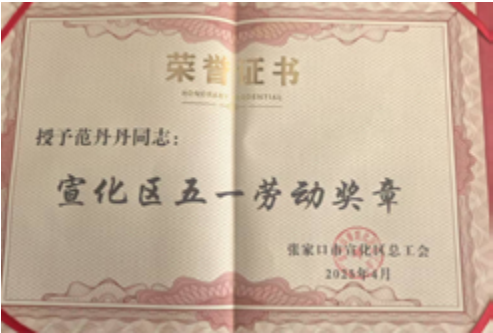
中环寰慧（南宫）节能热力有限公司荣获河北省城镇供热协会授予的“河北省供热行业先进单位”荣誉称号



中环寰慧（沙河）节能热力有限公司荣获河北省城镇供热协会授予的“河北省供热行业先进单位”荣誉称号



中电寰慧张家口热力有限公司被张家口市总工会授予“宣化区五一劳动奖状”



中电寰慧张家口热力有限公司范丹丹同志荣获“宣化区五一劳动奖章”



中环寰慧（垣曲）节能热力有限公司被授予“垣曲县模范集体”荣誉称号



中环寰慧（吴忠）节能热力有限公司吴灵西路供热服务中心所长、管网维护中心主管丁国斌荣获吴忠市“劳动模范”荣誉称号



中环寰慧（吴忠）节能热力有限公司利华街供热服务中心所长马宏喜荣获“我要上区运”自治区国有企业职工运动会羽毛球比赛季军



Excellence Insights
卓越智汇

焦作公司 - 刘龙涛 摄

企业数字化转型的难点与应对

数智中心 | 刘子健

随着数字经济的快速发展，企业面临着前所未有的机遇和挑战。McKinsey 的研究数据显示，预计到 2030 年，全球数字化转型将贡献超过 13 万亿美元的产值。然而，超过 70% 的企业在推进数字化转型的过程中，存在不同程度的管理问题。尽管我国数字化转型的整体投入年均增长率高达 18%，但转型成功率仅为 26% 左右。这些现象反映了企业在数字化战略规划、组织调整等方面

存在诸多问题，亟待加以解决。鉴于此，我们通过典型案例剖析，探讨数字经济时代企业数字化转型的管理难点及应对策略，以期为企业提升管理效能提供有益参考。

一、数字经济与企业数字化转型

数字经济是以数据为关键生产要素、以数字化信息技术为核心驱动的新经济形态。

在我国，数字经济展现出强劲的增长势头。国家统计局数据显示，2022 年，我国数字经济的规模已达 50.2 万亿元，占 GDP 比重为 41.5%，同比增长 10.3%，这一增速远高于同期 GDP 增速，充分证明数字技术在提升经济效能等方面的潜力。

数字经济之所以能够蓬勃发展，得益于三个核心因素。首先，是数据要素的价值化，这使得数据的收集、处理与利用成为企业创造价值的重要途径。其次，是技术的集成化与平台化，人工智能、大数据和云计算等技术的融合，为企业实现高效协同提供了可能。最后，生态系统具有的开放性与共生性特点，让企业在数字经济生态中通过技术共享、平台互联等，找到了竞争与合作的平衡点。

推动企业数字化转型的力量，既来源于外部市场环境的变化，也来源于内部效率提升的需求。从外部市场来看，消费者行为偏好的数字化转型对企业提出了更高要求。据《中国互联网发展状况统计报告》统计，截至 2023 年，我国网民规模已达 10.91 亿人，网络零售额更是达到了 14.2 万亿元，占社会消费品零售总额的 28%，这一趋势迫使企业不得不加速布局数字渠道。这些驱动力共同促使企业逐渐加大对数字化技术的投资力度，McKinsey 的调研显示，2022 年，我国企业的数字化技术投资总额超过 1.6 万亿元。在不同行业中，数字化转型实践更是呈现出多样化的特点。制造业是数字化转型的重点领域之一，其转型成效尤为显著。以某智能家电制造企业为例，通过引入工业互联网平台，将生产数据与销售数据打通，令库存成本降低 15%、交付周期缩短 30%。至于金融行业，作为数据密集型行业，其数字化转型步伐更是领先一步。某国有银行通过运用 AI（人工智能）和区块链技术优化贷款审批流程，将审批时间从 5 天缩短至 1 小时，同时将不良贷款率降低了 0.5 个百分点，

充分展示了数字化转型在金融行业的巨大潜力。

二、企业数字化转型的管理问题

（一）战略规划与执行方面

企业数字化转型离不开清晰的战略规划，但实际执行中，目标模糊和计划分散的问题时常困扰着诸多企业。据埃森哲的调研数据显示，全球有超过 40% 的企业在数字化转型初期未能制定明确的战略路线，直接导致项目进展缓慢甚至失败。更为严重的是，部分企业在规划阶段就忽视了选择关键技术和确立投资优先级，给后续的数字化转型埋下了隐患。以某制造企业为例，其在数字化改造中，因缺乏对核心生产系统的整体规划，导致最终投入金额超出原预算 30%，但关键功能却无法实现，因此造成了巨大的资源浪费。而在执行层面，资源分配不合理和部门间协同不足成为数字化转型的主要障碍。一项针对我国企业的调查显示，有 57% 的企业在数字化项目中因跨部门沟通不畅，导致工作效率低下。尤其在大型企业中，由于部门众多、利益纠葛复杂，不同部门各自为政的现象较为普遍。

（二）组织架构与文化适配方面

数字化转型不仅仅是技术的升级，更要求企业重塑组织架构。然而，现实情况是，许多企业的组织架构难以适应快速变化的市场环境。麦肯锡的报告揭示，只有不到 30% 的企业在数字化转型中对组织架构进行了必要调整，这直接导致内部运作效率低下。以某能源企业为例，其在推行数字化转型时，由于沿用原有的线性管理架构，决策效率下降了 15%，严重制约了其快速响应市场需求的能力。

此外，企业文化也是影响数字化转型的重要因素。数字化转型需要开放、创新和协

作的文化氛围作为支撑，但许多企业仍然被传统等级文化束缚，致使员工对变革持抵触态度。某快消品企业在应用智能销售系统时，因一线员工对新技术较为排斥，导致系统使用率长期低于 30%，最终不得不重启培训计划，以便改变这一不利局面。

（三）数据治理与技术实施方面

数据是数字化转型的核心资源，但其治理问题常成为制约转型的瓶颈。一项涵盖 500 家企业的数据治理调研结果显示，超过 60% 的企业深受数据孤岛的影响，导致数据流通不畅、重复存储成本增加。某物流企业为例，由于各业务单元间数据标准不统一，供应链管理系统无法实现有效整合，直接造成了高达 2 亿元的经济损失。在技术实施层面，难点主要集中在适配性和成本控制两方面。企业在选择技术解决方案时，往往因对系统需求缺乏深入分析，导致所选技术与业务场景严重脱节。例如，某零售企业在部署 AI（人工智能）推荐系统后，发现算法对小众产品的预测准确率竟然不足 20%，无法满足长尾市场的个性化需求，因此不得不追加开发费用。同时，高昂的实施成本也给中小企业数字化转型带来压力。相关调研数据显示，超半数的中小企业因预算限制推迟了数字化项目的进展或缩减了数字化项目的规模。

（四）人才储备与培训方面

数字化转型对专业技术人才的需求与日俱增，但许多企业的人才储备却存在明显缺口。根据《2023 年中国数字人才报告》揭示，国内数字化相关岗位的供需缺口高达 450 万。其中，数据分析师、云计算工程师和 AI 研发人员的短缺问题尤为突出。以某互联网企业为例，其因无法及时招聘到区块链开发人员，直接导致数字资产管理项目推迟半年。此外，企业对现有员工数字化技能培训方面投入不足，也成了制约数字化转型

型的因素之一。据统计，超过 70% 的企业的数字化技能培训体系不够完善，致使员工没有充分掌握新技术。例如，某传统制造企业在引入智能设备后，仅为 5% 的技术人员提供了相应的操作培训，导致其他员工的设备操作效率仅为预期值的 60%。这一现状表明，企业需要在培训规划和资源投入方面进行大幅调整和优化，以满足数字化转型对人才的迫切需求。

三、提升企业数字化转型管理效能的路径

（一）明晰战略目标与构建执行体系

要提升数字化转型的管理效能，企业的首要任务是明晰战略目标，确保各部门导向和项目目标保持一致。德勤的一项研究数据显示，战略目标清晰的企业，其数字化转型的成功率相较于目标模糊的企业要高出 35%。某知名零售企业为例，其在制定数字化战略时，将目标细分为提升客户体验、优化运营效率以及开拓新兴市场三大类，并为每个目标制定了具体的关键绩效指标(KPI)。通过构建完善的执行体系，该企业线上销售额同比增长 50%。

在战略执行中，企业应当引入项目管理办公室（PMO），以此统一协调和监督各项数字化项目的推进。PMO 的引入能够显著提升资源利用效率，据相关统计，应用 PMO 模式可使制造业项目的成功率提升 28%。此外，企业还应结合数字化工具，来提高项目团队的沟通和协作效率，从而确保数字化转型战略能够得以高效、顺畅地实施。

（二）优化组织架构与推动文化变革

优化组织架构是数字化转型的关键环节。为了提升部门间协作效率，企业可尝试将传统垂直管理模式转变为矩阵式或扁平化

管理架构。例如，某金融企业在调整组织架构后，将原有的八个业务部门整合为三大模块，这一变化使得决策效率提高了 20%。在文化变革方面，企业需营造对数字化转型的认同感和归属感。一项调研结果显示，在文化支持度较高的企业中，员工的数字化转型参与率高达 82%。某电商平台通过举办数字化技能大赛、公开表彰在数字化项目中有突出贡献的员工，极大地激发了员工的参与热情。此外，企业管理人员也以身作则，通过开展内部讲座或发布公开信等，向员工传递数字化愿景，以增强员工信心。

（三）强化数据治理与技术支持能力

数据治理是企业数字化转型的关键所在。企业应当制定统一的数据标准和规范，以此打破数据孤岛问题。某物流企业通过构建数据中台，成功整合了 16 个业务系统的数据源，将物流成本有效降低了 12%，客户满意度提升 15%。同时，企业需强化数据安全与隐私保护，通过部署区块链技术和多层加密系统，以降低数据泄露风险。

在技术支持上，企业需兼顾核心技术的自主研发与关键技术引进。2023 年，我国企业在数字技术研发上的投入同比增长 22%，重点投资于人工智能和云计算领域。例如，某制造企业通过应用边缘计算技术，

显著提升了生产数据分析的时效性，进而带动了生产效率的提升。

（四）完善人才培养机制与团队建设

人才是数字化转型的基石。企业应致力于构建完善的人才培养机制，即面向员工开展数字化技能培训。例如，某快消品企业设立了企业大学，并开发了覆盖全员的在线课程体系，有效提升了员工的数字化水平，其技能测试通过率从 40% 提升至 85%。此外，企业还需积极引进外部高端数字化人才，或者通过合作项目与高校联合培养定向人才，以便为数字化转型注入新鲜血液。

在团队建设层面，企业应重视组建跨领域复合型团队。例如，某银行在成立数字化项目团队时，吸纳了来自 IT（信息技术）部门、业务部门的成员和外部顾问，使得团队能够实现有效协同。凭借团队的共同努力，该银行成功上线了全新智能风控平台，令客户流失率下降了 8%。

在数字经济时代，企业数字化转型并非简单的技术革新，更是管理思维和运营模式的全面重塑。未来，随着技术的进一步发展和市场环境的不变化，企业必须在保持灵活性的同时，构建更加稳健的数字化管理体系。只有这样，企业才能抢占行业先机，实现长期可持续发展。

执行理念在热力生产管理中的实践与思考

酒泉公司 | 李克荣

作为热力公司生产副总，在长期管理实践中深刻体会到：执行的价值不在于“做了什么”，而在于“做成了什么”。这一理念

贯穿于安全生产、夏季三修、冬病夏治、用户服务等核心业务环节，既是专业管理的准则，也是个人成长的方向。以下结合岗位实

践，谈谈对“执行即做成事”的深度思考与落地路径。

一、安全生产管理：从“流程执行”到“本质安全”的跨越

安全生产是供热企业的生命线。过去，我们可能认为只要定期检查、开会强调安全就是“做了事”，但真正的执行是要确保每一个环节都无隐患、每一次操作都符合规范。做成事的做法：1. 建立“隐患即事故”的理念，摒弃“检查记录完成即履职”的惯性思维，将隐患治理作为安全管理核心任务，对发现的隐患必须闭环整改，而不是简单记录。2. 持续推行“安全生产双体系建设”（风险分级管控+隐患排查治理），制定“一站一策”管控方案，确保责任到人、措施到位。3. 持续加强基层单位应急演练，确保员工在突发情况下能够迅速、有效应对，而不是仅仅“演练了事”。

二、夏季三修：执行不是修完就行，而是提升冬季运行质量

夏季三修是保障冬季供热稳定的关键。过去可能只关注“是否完成维修任务”，但真正的执行是要确保每一处维修都能有效提升系统的可靠性。做成事的做法：1. 精准排查，利用热网大数据分析，找出冬季运行中的薄弱环节，有针对性地制定维修计划。2. 质量验收：通过二级验收制度（中心自检、部门复检、公司抽检），确保维修质量达标。3. 修旧利废：通过加大培训力度，提高暖管工检修水平，实现三修质量的提高和资源的充分利用。

三、冬病夏治：执行不是应付检查，

而是根治顽疾

“冬病夏治”是供热行业的优良传统，但过去可能存在“头痛医头、脚痛医脚”的情况，真正的执行是要系统性解决问题。做成事的做法：1. 问题溯源：对冬季投诉集中的小区，不仅要维修管道，还要分析是否因水力失衡、保温不足等原因导致，从根源上优化解决。2. 用户参与：在夏季改造前积极征求用户意见，避免“闭门造车”，确保改造真正符合用户诉求，彻底解决用户问题。3. 长效管理，建立“冬病夏治”动态管理台账，供热季跟踪整改效果，确保问题一次性解决。

四、用户服务：执行不是接电话就行，而是提升满意度

供热服务不仅是接听报修电话，而是要真正解决用户的问题，提升供热体验。做成事的做法：1. 主动服务，利用智慧供热平台监测用户室温，提前发现并处理潜在问题，而非被动等待投诉。2. 快速响应，响应及时率列入重考核、强考核，确保问题高效解决。3. 用户沟通，按照集团及公司发布的打造“慧暖万家”服务品牌执行方案，定期开展各项活动，让用户了解供热流程，减少误解和投诉。4. 加强宣传引导，按照集团及公司制定的品牌宣传计划，借助自媒体矩阵和外部媒体资源加大宣传力度，强化舆论宣导，创新宣传形式，提升宣传规范性，同时确保宣传内容合法合规，助力打造“慧暖万家”服务品牌形象。

五、总结：执行的核心是“做成事”

作为管理者，我们必须转变思维：从

“做了”到“做成”——不是检查了多少设备，而是消除了多少隐患；从“修了”到“修好”——不是完成了多少维修单，而是提高了多少供热质量；从“服务了”到“满意了”——不是接了多少电话，而是解决了

多少问题。

真正的执行，是以结果为导向，以用户为中心，以安全为底线，确保每一项工作都能落地见效。只有这样，才能实现企业的高质量发展，赢得用户的信任与认可。

供热生产部门管理思想体系构建：从安全筑基到团队赋能的全维实践

隆尧公司 | 孙伟

在供热行业，生产部门作为保障城市供暖稳定运行的核心枢纽，其管理水平直接关系到千家万户的温暖体验和企业的可持续发展。作为生产部门的领导，不仅需要精通技术与运营，更要构建一套科学、高效且充满人文关怀的管理思想体系。接下来我将从四点方面来阐述自己的观点。

一、安全为本，筑牢生产根基。

安全是供热生产的生命线，生产部门必须将安全管理置于首位，要构建全方位、多层次的安全生产管理体系。一方面，要建立健全的安全生产规章制度，涵盖设备巡检、操作规范、应急预案等各个环节，确保每个岗位都有章可循。例如，制定详细的供热设备定期检修计划，明确检修标准和责任人，通过制度化的管理降低设备故障风险。另一方面，强化员工的安全意识教育，通过定期开展安全培训、应急演练等活动，将安全理念深植于每位员工心中。领导自身更要以身作则，带头遵守安全规定，在部门内营造“人人

讲安全、事事重安全”的浓厚氛围。

二、技术创新，驱动高效发展。

供热行业正处于向智能化、绿色化转型的关键时期，生产部门应积极拥抱技术变革，紧跟集团步伐，坚持数智驱动，通过数字化2.0转型推动管理提质、提速。积极引入智能供热控制系统，实现对供热管网的实时监测和精准调控。通过大数据分析用户用热规律，优化供热方案，在保障供热质量的同时降低能源消耗。鼓励员工开展技术创新和小改小革活动，对提出创新建议并取得实际成效的员工给予奖励，激发团队的创新活力。

三、精细管理，提升运营效能。

精细化管理是提高供热生产运营效能的重要手段。生产部门需建立精细化的生产管理流程，对供热生产的各个环节进行细化分解和量化考核。将供热过程中每个环节都制定明确的标准和指标，并建立实时监控和反

馈机制。通过数据分析，及时发现生产过程中的问题和潜在风险，采取针对性措施进行优化。加强成本管理，严格控制生产运营成本，通过精细化的预算管理和成本核算，杜绝浪费，提高企业的经济效益。

四、团队建设，凝聚发展合力。

优秀的团队是实现生产目标的核心力量，生产部门要注重团队建设，打造一支专业素质高、凝聚力强的队伍。在人才培养方面，制定个性化的培训计划，根据员工的岗位需求和职业发展规划，开展技术培训、管

理培训等，提升员工的综合能力。建立公平公正的绩效考核机制，将员工的工作业绩与薪酬、晋升挂钩，激发员工的工作积极性和主动性。关心员工的工作和生活，倾听员工的意见和建议，营造和谐融洽的工作氛围。当员工遇到困难时，领导要及时给予帮助和支持，增强团队的归属感和忠诚度。

总之，供热行业生产部门领导的管理思想应涵盖安全、创新、精细、团队等多个维度。只有以系统思维统筹管理，以人文关怀凝聚人心，才能实现供热生产的安全、高效、可持续发展，为城市温暖运行和企业高质量发展提供坚实保障。

宿州公司采用中水源集中供热的优秀案例

宿州公司 | 王金旭

宿州公司积极响应国家“双碳”目标和生态环境保护政策，致力于清洁能源供热模式的探索与实践。利用中水供热是其在节能减排、资源化利用方面的重要举措，旨在通过水源热泵技术，实现能源的高效利用和生态环境的双赢。

一、核心技术亮点

1. 中水源热泵技术

技术原理：中水源热泵技术通过提取城市中水中的低品位热能，借助热泵系统将其转化为高品位热能，用于供热或制冷。这种技术显著提高了能源利用效率，减少了传统化石能源的消耗。

优势：相比传统供热方式，中水源热泵

技术具有清洁环保、运行成本低、可持续性强等优势。

2. 多能源协同供热模式

能源种类：宿州公司不仅利用中水源热泵技术，还结合空气源、云计算基地余热等多种清洁能源，构建了多能源协同的供热体系。

应用场景：该模式广泛应用于城市集中供热、工业园区供热以及居民生活供热，为宿州市提供了稳定、高效的清洁能源供应。

二、实际应用与成效

1. 典型项目案例

项目名称：2024 年宿州市中水源集中供热项目。

实施内容：项目采用中水源热泵系统，从城南污水处理厂中水管道提取水中的热能，为沿线原蒸汽供暖居民区提供冬季供暖。

覆盖范围：项目供热覆盖面积达数百万平方米，惠及数千户居民供暖。

2. 环境与经济效益

环境效益：通过中水源供热，每年可减少二氧化碳排放数千吨，有效降低了污染物排放，助力宿州市实现空气质量提升目标。

经济效益：项目运行成本较传统蒸汽供热，提升了能源利用效率，使企业生产运行扭亏为盈，运行利润增长 11 元 / m³。

三、经验总结

1. 技术创新是核心驱动力

中水源热泵技术的研发与应用是项目的核心竞争力，宿州公司通过持续的技术创新，确保了项目的稳定运行和高效产出。

2. 政策支持提供保障

项目得到了宿州市政府的大力支持，与“十四五”生态环境保护规划紧密结合，为项目的顺利实施提供了政策保障，并申报通

过国家政策资金两新项目，得到国家政策资金支持。

3. 设计理念注意事项

本次中水源建设，同比国内其他项目不同，本次利用中水取热进行集中供热，采用中水管道分段分点开口方式，存在多站管道并用，该方式大大节约二网建设成本及运行成本。但运行调节难度较大，需前期设计精确计算各段管道至换热站中水循环水泵扬程，在确保各站中水进站压力的同时，还应保障各站退水压力近乎平衡，避免取水退水相互影响。同时，设计初期充分考虑上端换热站退水对下游换热站的影响，避免因中水温度降低影响下游换热机组供热能力。

四、总结与展望

宿州公司利用中水源供热的优秀案例，充分展示了清洁能源供热的技术优势和实践价值。未来，公司将继续探索新技术、新模式，扩大中水源供热的应用范围，为推动生态文明建设、实现“双碳”目标贡献力量。

供热行业客户服务困局与破局：现状、问题与酒泉模式启示

酒泉公司 | 李晓彬

引言

供热行业作为民生保障体系的重要支柱，其客户服务质量不仅直接影响用户的生活品质，更深刻塑造着企业的社会形象与品

牌口碑。随着社会经济的高速发展和民众生活水平的持续提升，用户对供热服务的需求已从基础的“温度保障”全面升级为“品质服务”，这对供热企业的客户服务能力提出

了更高要求。然而，当前行业在服务响应效率、问题解决能力等方面仍存在诸多亟待突破的瓶颈。深入剖析这些问题并提出科学可行的解决方案，对推动供热行业高质量发展、切实满足人民群众对美好生活的需求具有重要的现实意义。

一、供热行业客户服务现状

在民生保障与企业发展深度融合的时代背景下，供热行业早已突破“单一供热”的传统定位，转型为城市温度的守护者与民生幸福的构建者。目前，行业内企业普遍设立客户服务部门，依托电话热线、微信公众号、移动 APP 等多元化渠道，构建起覆盖用户咨询、故障报修、投诉处理等全流程的服务体系。



二、供热行业客户服务存在的问题

（一）问题处置不及时

响应机制迟缓：部分供热企业在接到用户报修或投诉后，内部流转程序繁琐，缺乏高效的响应机制。从客服记录问题到维修人

员派遣，往往需要较长时间，导致用户在等待过程中产生不满情绪。例如，在供暖高峰期，用户家中暖气突发故障，报修后数小时维修人员仍未到达现场，影响用户正常生活。

资源调配不合理：企业对服务资源的配置缺乏科学规划，在面对集中报修或大面积

故障时，维修人员和物资储备难以满足实际需求。一些区域维修人员数量不足，导致问题积压，无法及时处理，进一步延长了问题处置时间。

尽管行业服务体系建设取得一定进展，但在实际运营中，客户服务仍存在显著短板。服务响应滞后、问题解决不彻底、沟通渠道不畅等问题频发，导致用户满意度提升乏力。这些现象表明，客户服务已不再是企业运营的辅助环节，而是关乎生存发展、承载社会

责任的核心竞争力。酒泉公司以前瞻性战略眼光，率先开展客户服务培训情景再现模式，将服务能力建设提升至公司战略核心层面，通过锻造全能型“暖管家”人才队伍，为践行“客户满意”战略注入强劲动能，为行业服务升级提供了极具参考价值的创新范本。

（二）解决问题不到位

维修技术水平有限：供热系统日益复杂，部分维修人员专业知识和技能更新不及时，无法准确诊断和解决复杂故障。对于一些新型供热设备或管网问题，维修人员往往束手无策，导致问题反复出现，无法从根本上解决。

缺乏系统性排查：在处理用户问题时，维修人员有时仅解决表面故障，没有对整个供热系统进行全面检查和评估。例如，只修复了漏水点，却未检查周边管道是否存在老化、腐蚀等潜在问题，使得类似故障在短期内再次发生。

（三）服务承诺不落实

承诺缺乏可行性：部分供热企业为吸引用户，做出一些不切实际的服务承诺，如“快

速维修”“24 小时不间断服务”等，但在实际运营中，由于人员、技术、资金等方面的限制，无法兑现承诺。这不仅损害了企业的信誉，也降低了用户对企业的信任度。

监督考核机制缺失：企业内部对服务承诺的落实情况缺乏有效的监督考核机制，对于未履行承诺的部门和人员，没有相应的问责和处罚措施，导致员工对服务承诺重视不够，敷衍了事，承诺形同虚设。

（四）服务态度不满意

客服人员培训不足：一些客服人员缺乏专业的服务培训，沟通技巧欠缺，在与用户交流时，不能耐心倾听用户诉求，语气生硬，甚至出现不耐烦、推诿等现象，严重影响用户体验。

员工服务意识淡薄：部分供热企业员工对客户服务的重要性认识不足，没有将用户需求放在首位，在工作中存在消极怠工、应付差事的心态，对用户的问题不积极解决，服务态度冷漠。



（五）质保体系不健全

质量标准不明确：供热行业在设备、材料和施工质量等方面缺乏统一、明确的质量标准，导致企业在采购、施工和验收过程中无据可依，难以保证供热设施的质量。不同企业采用的质量标准参差不齐，影响了供热系统的整体稳定性和可靠性。

质量追溯困难：由于缺乏完善的质量追溯体系，当供热设施出现质量问题时，难以准确追溯到生产厂家、施工单位或相关责任人，这使得问题的解决变得复杂，责任难以界定，维修和更换成本也难以有效控制。

三、酒泉模式对供热行业客户服务破局的启示

（一）服务宗旨与理念

2024 年，集团锚定“一条主线、三大目标”战略方向，以“客户满意”为核心驱动，构建产品力体系，通过提升维修服务品质、保障工单高效处理，推动从“单一供热”向“温度+服务”转型，树立“暖管家”服务理念。2025 年作为“客户满意年”，集团深化落实这一主线战略，秉持“服务为本、创新为魂、满意为纲”理念，聚焦“双百目标”——客户满意度达 100%、服务响应及时率达 100%，全力打造“智能服务、精准服务、温情服务”三位一体服务体系。同时，构建“四化服务体系”：以标准化流程夯实服务根基，借智能化响应机制提升效率，用精准化需求洞察优化体验，靠专业化员工能力保障品质，持续强化“慧暖万家”服务品牌建设，将“让百姓满意，让政府放心”的服务宗旨落到实处。

（二）服务体系完善

组织架构优化：设立独立客户服务中心，统筹热线、报修、投诉等全流程，建立

跨部门联动机制（如维修、客服、技术部门协同小组），缩短问题流转周期。按区域/用户量科学配置“暖管家”团队，明确服务范围与责任边界，避免资源冗余或缺乏。

标准化与制度建设：制定《供热服务标准化手册》，细化响应时效（建立“1530”响应与监督机制，即 1 分钟内受理客户诉求，5 分钟内派发工单，30 分钟内维修人员到场，保障服务高效）、服务流程（上门礼仪、维修规范）、质量验收标准等。建立《服务责任追溯制度》，明确从接单、派单到维修各环节责任人，对推诿、延误等行为追责。

强化培训，提升员工服务能力：利用慧学堂功能，规范培训全流程，实现线上与现场培训同步开展。现场培训引入表演式模拟过关机制，酒泉公司通过开展客户服务培训情景再现活动，模拟各种服务场景，让员工在实践中学习和提升服务技能。这种培训方式能够使员工更加直观地感受用户需求，掌握有效的沟通技巧和问题解决方法。同时，注重培养员工的服务意识，将“客户满意”理念深入贯彻到每一位员工心中，打造全能型“暖管家”人才队伍，为高效解决客户问题提供有力保障。

（三）服务措施升级

智能服务平台搭建：2020 年集团与百度系统合作搭建百度智能客服系统，实现一城一号、多线路接通，客服人员可根据系统实时显示的用户排队数量合理控制通话时长，并设立 24 小时报修中心、配备专业座席团队，确保热线接通率达 95% 以上；同时应用大数据、AI 人工智能和物联网技术全面升级智能客服平台，通过分析客户数据提供个性化供热方案与缴费提醒，借助智能监控系统实时处理客户反馈形成服务闭环，并利用大数据剖析用户高频诉求、精准定位管道漏水等常见问题、提前预警潜在风险，推

动服务从“被动响应”转向“未诉先办”，以智能化手段全方位提升供热服务的精准性与主动性。

优化服务流程，提高响应效率：供热企业应重新梳理服务流程，简化内部流转环节，建立快速响应机制。利用信息化技术实现服务流程的自动化和智能化，如通过工单系统实时跟踪问题处理进度，自动分配任务给合适的维修人员。同时，合理调配服务资源，根据不同区域的供热面积、用户数量等因素，科学配置维修人员和物资储备，确保在最短时间内响应和解决用户问题。

建立健全监督考核机制，确保服务承诺落实：企业应制定严格的服务承诺标准，并建立与之相匹配的监督考核机制。明确各部门和岗位在服务过程中的职责和任务，对服务承诺的落实情况进行定期检查和评估。对于未能按时、按质完成服务承诺的部门和人员，给予相应的处罚；对表现优秀的进行奖励，激励员工积极履行服务承诺，提高服务质量。

加强企业文化建设，改善服务态度：供热企业要加强企业文化建设，营造以客户为中心的服务氛围。通过开展企业文化活动、培训等方式，引导员工树立正确的服务观念，增强员工的责任感和使命感。同时，建立员

工服务态度评价机制，将用户对员工服务态度的评价纳入绩效考核体系，促使员工自觉改善服务态度，为用户提供热情、周到的服务。

完善质保体系，保障供热质量：制定统一、规范的供热质量标准，涵盖设备采购、施工安装、运行维护等各个环节。建立质量追溯系统，对供热设施的质量信息进行全程记录和管理，确保一旦出现质量问题，能够迅速追溯到责任主体。加强与供应商和施工单位的合作，建立长期稳定的质量保障合作关系，共同提升供热设施的质量和可靠性。

四、结论

供热行业客户服务面临的困局是当前制约行业发展的关键因素，通过强化员工培训、优化服务流程、建立监督考核机制、加强企业文化和完善质保体系等一系列措施，供热企业能够有效提升客户服务质量，突破服务瓶颈，实现从传统供热服务向高品质综合服务的转型升级。在未来的发展中，供热企业应不断探索和创新客户服务模式，以满足人民群众日益增长的美好生活需要，为供热行业的可持续发展注入新的活力。

企宣视角下的“客户满意”提升路径

酒泉公司 | 闫煜

供热行业作为民生服务的核心领域，其价值不仅在于输送热能，更在于传递城市温度、守护民生底线。在用户需求日益多元

化、服务标准不断升级的今天，客户满意度已成为衡量企业核心竞争力的重要标尺。如何通过宣传策略与服务创新构建“客户满意”

闭环，将集团“客户满意”战略从口号转化为触手可及的用户体验？以下是我的几点思考：

在《2024-2026 三年发展战略规划纲要》中，集团将“客户满意，着力打造企业核心产品力”确立为三年发展战略主线，这既是响应国家“以人民为中心”的发展思想，也是企业从规模扩张向质量提升转型的必然选择。正如董事长在《企业向善、员工幸福、客户满意——胖东来现象的思考与启发》中启示我们：真正的客户满意源于“企业向善”的文化根基与“员工幸福”的内生动力。结合酒泉公司实际，我认为企宣工作需以“宣传塑魂、服务筑基、价值共生”为主线，推动“客户满意”战略从理念转化为行动，从行动升华为口碑。

“客户满意”战略的落地，本质是“服务温度”与“宣传精度”的深度融合。我们要通过“慧暖万家”服务品牌实现服务标准化与个性化的平衡，通过服务创新、宣传升级、生态延伸，构建从“满意”到“忠诚”的客户价值闭环，最终实现“用心服务，慧暖万家”的品牌愿景。

从“单向输出”到“双向共鸣”，精准触达用户需求。传统宣传常陷入“自说自话”的误区，而客户满意的本质是“被看见的需求”与“被回应的期待”。从单向输出到双向共鸣的转变，本质上是企业从“以我为主”到“以用户为中心”的服务理念升级。我们的宣传工作要真正成为连接企业与用户的桥梁，就必须让每一则信息、每一次互动都建立在深刻的用户需求理解之上。当我们能够精准“看见”并“回应”用户的每一个期待时，“客户满意”就不再是考核指标，而将成为自然而然的结果。

从“品牌传播”到“价值认同”，讲好有温度的企业故事。客户满意不仅源于服务

体验，更源于对企业价值观的认同。宣传工作需跳出功能化表述，传递情感价值与社会责任。我们的产品本质上是“温度”——不仅是管道中的热水温度，更是传递到用户心里的情感温度。当一个个真实的故事被看见、被传播，“慧暖万家”就不再是一个口号，而成为用户口耳相传的温暖记忆。这需要我们宣传工作者既是记录者，也是温暖的发现者和传递者。我们要通过讲好寰慧故事，传递有温度的服务案例，塑造“慧暖万家”的品牌温度。

从“被动响应”到“主动引导”，构建服务与宣传的闭环。宣传不仅是告知，更是服务流程的延伸。需通过宣传前置化解矛盾、引导用户行为。如在采暖季开始前，通过短视频、图文攻略普及“供热初期常见问题解答”，如管道排气、阀门调节等，减少用户因操作不当引发的投诉。针对热价调整、老旧管网改造等敏感议题，联合政府发布政策解读，主动释疑解惑，从而让我们的宣传工作从“被动响应”转变为“主动引导”。

以“向善”之心，行“温暖”之事。正如董事长在胖东来现象的思考与启发中提到：胖东来的觉醒本质是回归商业本质——以心换心，以真诚换信任。对于子公司而言，“客户满意”不是营销口号，而是“企业向善”的外在显化，是“员工幸福”的必然结果。企宣工作者需以“文化播种者、服务翻译官、价值连接器”的角色定位，让每一次宣传都传递温度，让每一项服务都承载承诺，最终在用户心中构建“选择中环寰慧，就是选择温暖与安心”的情感认同。当“客户满意”成为全体员工的共同信仰，企业便拥有了穿越周期、基业长青的底层力量。

客户满意绝非一蹴而就，而是持续的价值传递、情感联结与行动优化。作为企宣人员，我们需以“用户思维”重构宣传逻辑，

让每一次传播都成为提升满意的契机。通过精准触达需求、传递品牌温度、引导用户参与、筑牢信任根基，让“慧暖万家”不止于

口号，而是成为千家万户的真实体验与口碑认可，为供热服务注入更多温暖与共鸣！

清欠道路上的逆袭传奇——平凉公司破茧之战纪实

平凉公司 | 王辉

2024 年集团提出应收账款三年清零战略，面对历史沉重的包袱和疫情过后地方经济的萎靡，如何有效推动该项工作落地，如同横亘在平凉公司经营收费工作面前的一座大山。然而，平凉公司并未因此气馁，而是积极从自身寻找突破口。公司立足当下，迅速组织召开清欠专题研讨会，从多维度分析当前面临的严峻形式，采取“一对一、面对面、点对点”的方式剖析欠费成因，凭借智慧与毅力，扭转当前困局，打赢欠费清收这场破茧之战。以下分享一则典型案例：

电信公司，作为一家大型国企，过去五六年累计拖欠我公司巨额采暖费。在日常工作对接中，其工作人员常以强势姿态示人，对我公司员工的辛勤付出缺乏应有的尊重。我公司员工满怀热忱与专业精神，多次主动上门沟通，期望解决欠费问题，收回公司应得的款项。然而，电信公司往往态度冷淡，沟通渠道不畅，甚至流露出轻视之意，使我公司员工深感沟通艰难，尊严受挫。

每一次的洽谈，都像是在艰难地跨越一道道高墙。电信公司人员或寻找托词推诿敷衍，或长时间搁置我公司员工，消耗其耐心与精力。员工们虽深感煎熬与无奈，却始终秉持对公司、对工作高度负责的态度，不言放弃，因为他们深知，这笔巨额欠费直接关

系到公司的正常运转和全体同事付出的价值体现。

然而，随着时间的推移，电信公司的欠费金额如雪球般越滚越大，成为压在公司肩头的沉重负担。资金周转压力陡增，本应用于设备升级、管网维护的预算被迫压缩，不仅制约了公司发展，更潜在地威胁着供热服务质量，影响千家万户的温暖保障。这一隐忧，沉甸甸地压在每位员工心头。

历经无数次的碰壁和深思熟虑后，我公司做出了一个果敢而艰难的决定——实施管道分离改造工程。这个决定背后，承载着公司维护自身权益、坚定发展信念，以及对每一位员工辛勤付出的尊重。

于是，一场充满挑战的改造工程在夏日



的热浪中拉开了帷幕。我公司的员工们顶着烈日的炙烤，穿梭在狭窄的街道与复杂的管线之间。汗水湿透了他们的衣衫，泥污溅满了他们的脸颊，但他们的眼神中没有丝毫的退缩和抱怨。因为他们深知，这不仅仅是一次简单的管道改造，更是一场捍卫公司尊严、挽回经济损失的“破茧之战”。

在改造过程中，我公司面临着诸多棘手的问题。老旧的管道错综复杂如迷宫，给施工带来了极大的难度；部分区域的交通拥堵，导致大型机械设备无法顺利进入，只能依靠人力进行挖掘和搬运。但这丝毫没有阻挡住员工们的脚步，他们凭借着专业的技术知识和顽强的毅力，逐一攻克了这些难题。

员工们以专注与细致，精准分离居民区与电信公司办公区的供热管道，确保居民用热不受影响。在历时数周的艰苦奋战后，管道分离改造工程终于顺利完成。我公司在电信公司办公区的供热管道上安装了智能控制装置，这个小小的装置，承载着全体员工的决心和希望。

改造完成后，我公司依法依规对电信公司办公区暂停供热，以此促使电信公司重回谈判桌。这一举动，无疑是一场关乎意志与策略的较量。停热初期，电信公司仍持观望与傲慢态度，认为我公司不可能对他们采取如此强硬的措施。然而，我公司上下坚守岗位，以坚定的信念和团结的力量，向电信公司清晰传递着“欠费必清、权益必维”的强音。

随着时间的推移，电信公司办公区室温逐渐降低，员工办公环境日益恶劣，工作舒适度大打折扣。电信公司的日常工作受到了明显影响，员工们的工作效率降低，办公氛围也变得紧张和压抑。在这种情况下，电

信公司的管理层不得不放下了高高在上的姿态，主动与我公司取得联系，希望能够重新开启谈判，解决长期以来的欠费问题并恢复正常的供热服务。

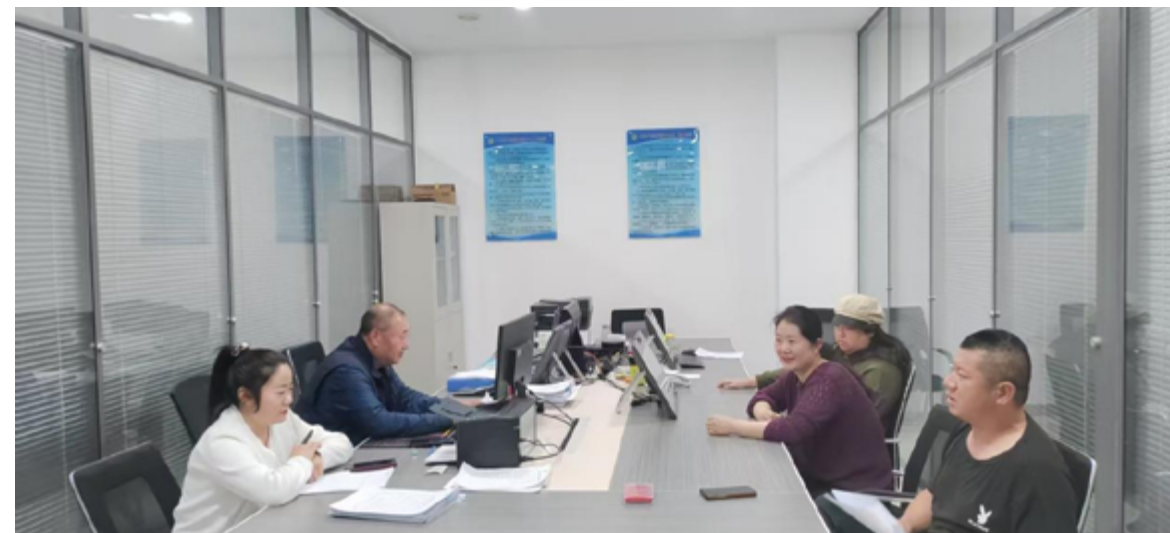
消息传来，员工们心中积压已久的情绪在这一刻终于得到了释放。这场漫长的斗争，终于迎来了胜利的曙光。

在谈判桌上，我公司凭借着充分的准备和坚定的立场，与电信公司就欠费问题进行了深入的沟通和协商。经过多轮艰苦的谈判，电信公司最终同意一次性支付 2016-2022 年拖欠的七个年度采暖费及当季采暖费，总计高达 93 万余元。2024 年 11 月 6 日款项如约支付到位。这不仅标志着我公司在这场持久战中取得了决定性胜利，更意味着全体员工长久的坚持与付出终于得到了回报，为这起因欠费引发的风波画上了圆满句号。

路虽远，行则将至；事虽难，做则必成。此次管道分离改造工程的成功，对于平凉公司意义深远重大。一方面，有效解决了电信公司多年拖欠采暖费的问题，树立了典型的成功案例。在对外形象塑造上，充分展现了我公司在面对强势国企时，不卑不亢、敢于斗争且善于斗争的精神风貌，向社会证明了无论对手多强大，只要坚守原则、依法行事并运用智慧和策略，就一定能维护自身合法权益，提升公司在行业内的声誉和影响力。另一方面，此案例也为公司内部注入了一剂强心针。员工们深刻认识到自身辛勤付出和无私奉献对公司发展至关重要，只要全体员工团结一心、众志成城，就没有克服不了的困难。这种凝聚力和向心力，将成为公司未来发展最宝贵的财富。

诉前调解：欠费清收的“破冰利器”

张掖公司 | 曹金娜



为有效回收欠款，确保公司的正常运营，从而保障用户冬季取暖需求，构建和谐社区环境，张掖公司针对欠费清收创新引入了诉前调解机制。这一举措犹如一剂“良方”，为公司欠费清收工作开辟了新路径，大大提升了企业的公众形象和社会信誉，改善了用户对企业的态度，提高了用户满意度。

公司打破固有的“被动思维”，积极搭建法企联动平台，与属地法院、矛盾纠纷调处中心建立常态化沟通机制，确保纠纷处置流程标准化。借助这一机制，由专业调解人员介入，通过耐心沟通、释法明理，了解用户拒缴、拖欠费用的深层原因，实施分类调解策略。针对政策误解、经济困难、租赁纠纷等高频欠费诱因，张掖公司更是展现出高度的社会责任感与包容态度，制定阶梯式解决方案，平衡公司权益与用户诉求。对于因经济困难导致欠费的用户，公司提出分期支

付的暖心方案，缓解其资金压力；对于因误解政策而欠费的用户，在调解人员协助下，公司主动解读政策，消除疑虑，并酌情减免部分违约金。这些举措既有效维护了公司的合法权益，确保了供热服务的可持续性，又让用户感受到公司的理解与关怀，成功化解了双方的矛盾隔阂，为后续供暖服务的顺利开展营造出和谐融洽的氛围。

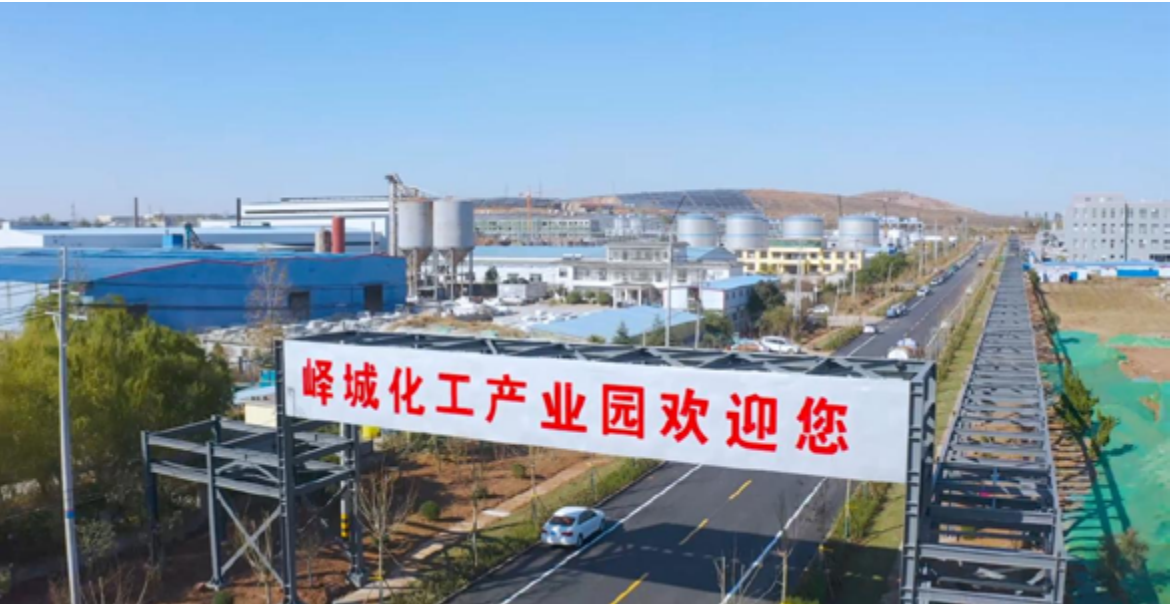
同时，诉前调解机制的推行，为公司带来了多维度的积极影响。在经营层面：这一机制显著提升了收费率，有力推动各项经营指标完成。通过有效的沟通和调解，许多原本可能进入诉讼程序的案件得以快速解决，减少了法律成本和时间成本。在用户意识培养方面：在诉前调解过程中，调解员通过教育和解释相关法律法规，帮助用户理解缴费义务的重要性，进而减少未来类似纠纷的发生。随着调解成功案例在用户群体中的广泛

传播，形成了正向引导效应，越来越多用户的缴费积极性大幅提升。社会效应：通过人性化、高效化的调解手段，将矛盾化解于萌芽阶段，避免了矛盾激化升级。这不仅提升了公司的公众形象和社会信誉，也为社区和谐稳定做出了积极贡献。

政企共谋清洁能源新篇

苏夏枣庄公司 | 叶振伟

5月8日，苏夏枣庄公司考察组一行赴山东省枣庄市峰城区峨山化工园，就峰城峨山化工园工业蒸汽供应项目展开实地调研和合作洽谈。在峰城区发展和改革局郭副局长的陪同下，苏夏枣庄公司经营班子与峨山镇镇长孙中建进行工作会谈，双方围绕园区热源供应现状、清洁能源替代方案及未来合作方向进行了深入交流。



通过系统化的诉前调解机制，张掖公司不仅能有效解决当前存在的欠费问题，还能未来的管理工作提供坚实的基础和支持，确保公司在保障城区居民温暖过冬的同时，实现可持续发展。

一、热源短缺背后的发展

峨山化工园自成立以来便肩负着区域经济转型升级的重任。园区内集聚了精细化工、新材料等多个领域的骨干企业，形成了相对完整的产业链条，对地方经济贡献率逐年提高。然而，随着环保政策的持续收紧，原承担园区蒸汽供应的燃煤企业因能源结构调整暂停生产，导致园区用能面临困境。

“工业蒸汽是化工企业的‘生命线’。”会谈中，孙镇长开门见山地点明问题症结。他详细介绍了园区现有用汽企业日常生产对蒸汽的需求，以及传统燃煤供热停产后，企业不得不采取的临时替代方案维持生产。然而，这种分散式的供热模式不仅导致能源利用效率低下，还导致用能成本显著上升，部分企业甚至面临减产压力。“在保护环境的同时，如何保障企业正常生产，是我们亟需解决的问题。”孙镇长强调，镇政府始终坚持生态优先、绿色发展理念，迫切需要引入技术先进且可持续的热源解决方案，为园区高质量发展破局。

二、多能互补勾勒绿色图景

面对园区的现实需求，苏夏枣庄公司经营班子详细介绍了中环寰慧集团在能源领域的综合实力。“中环寰慧集团作为深耕供暖及工业蒸汽供应多年的专业企业，在全国范围内积累了丰富的项目运营经验，形成了成熟的清洁能源供应体系，致力于为不同区域定制不同的能源解决方案。针对峨山化工园的特点，中环寰慧集团可充分整合当地资源禀赋，构建安全、高效、低碳的蒸汽供应体系。”

会谈中，双方围绕能源结构优化展开热烈讨论。苏夏枣庄公司经营班子强调，在追求“双碳”目标的背景下，传统燃煤供热模式的转型已是必然趋势。利用生物质能和长输蒸汽管网等清洁能源，既符合国家政策导向，又能有效降低企业用能成本。“我们希望与地方政府形成合力，通过政企合作模式，

将峨山化工园打造成清洁能源应用的示范标杆。”

三、构建常态化联动机制

经过交流，双方在合作方向上达成高度共识。目前我司已将峨山化工园列入重点市场项目，希望当地政府充分发挥统筹协调作用，为企业充分提供全方位保障。同时，我们期待为园区注入绿色动能，共同探索共赢之路。

会谈结束后，双方交换联系方式，并商定建立常态化沟通机制。苏夏枣庄公司将以高度的社会责任感，积极投身地方能源基础设施建设，助力峰城区实现经济发展与生态保护的“双向奔赴”。孙镇长表示，期待双方合作早日结出硕果，为园区企业营造更优的发展环境。

展望未来，随着合作的逐步深化，峨山化工园有望通过清洁能源的规模化应用，实现能源结构的根本性变革：传统的低效高碳供热模式将被高效低碳的新体系取代，这将有效降低企业用能成本，提升园区的环境质量。同时，助力更多传统产业聚集区走上绿色低碳的高质量发展之路。

从“燃煤依赖”到“绿能替代”，变“用能之困”为“转型之机”，峨山化工园的探索背后，是一幅政企携手共筑生态文明的时代画卷。随着清洁能源的普及，这座省级化工园区正以开放的姿态拥抱变革，在产业升级与生态保护的平衡中，勾勒出一幅属于未来的发展新图景。

打造持续精进的供应链体系之路

工采管理中心 | 叶丽娜

回望数年来工采中心供应链体系的建设之路，是一个充满开拓、不断进取的过程。由传统、单一的“将原材料和产品买回来”，到现在依托标准、制度和流程，公平、公正、公开的透明化管理，并实现了一定程度的自动化，能够通过实时数据分析来预测市场变化，主动调整采购策略实现成本控制等等。这些变化和成长与供应链的发展历程相吻合，也蕴含了不逊色于多数企业的先进管理理念和方法。在和万洋等其他优秀企业的交流与学习过程中，我们看到了自身短板和不足，但更加确信采购部门一直以来秉承的“质量第一、合理低价”宗旨是经得起时间考验的理念。在此基础上构建起螺旋上升不断迭代的供应链体系，也是与现阶段集团规模发展和成长相适应的供应链生态。

一、抓质量、定标准

要履行产品质量为先的采购理念，首先要确定标准。从 2021 年开始，部门联合设计院、生产中心，推动《产品手册》的编制和发布，不断更新和完善产品编码、规格参数、技术指标，与项目需求相适应。产品标准的确立，是质量的锚点。

2023 年开始，我们将质量巡检纳入采购部门常规工作，通过 2 年的项目巡检，切实发现了从需求提报、内控管理到现场施工等环节的具体问题，并在后续出台相对应的流程（质量反馈流程）和规范（《紧急采购管理办法》），对项目子公司做出明确要求



和针对性的整改。为解决产品检验过程中一些相对薄弱的环节，今年组织编制了 5 个品类的快速检验方法：包括保温管、换热器、电气柜、钢制阀门和铜阀门。规范材料到现场后先按流程进行快速检测的环节，将有助于迅速发现质量问题，及时响应进行后续处理。与后续进一步留样送检环节相结合，在流程上对质量问题防微杜渐，让供应商产生切肤之痛，意识到集团对质量管控环节的要求和力度，质量问题无小事，对发生质量问题的供应商零容忍，坚决进行淘汰处理。

2024 年由采购部门主导，供应商捐赠检验设备（预估设备总金额约 36.5 万元）成立检验室，并已对接完成人员培训，交付相关职能部门。通过该检验室的投入使用，严肃集团材料物资的质量检测环节，为采购材料的质量保驾护航。

二、品类采购，渠道保障

为了激活供应商，每年针对 19 个品类，进行新供应商的开发和旧供应商的淘汰机制。通过信息检索和筛选后，联合生产中心和设计院对新旧供应商进行现场踏勘，经过

会议评估，每年优选出适应集团发展要求的合格供应商参与本年度的物资供应，并发布年度合格供应商目录，圈定甲、乙材料采购范围。同时，在实际采购中，对质量、交期、服务等不能满足要求的合作商进行淘汰。以严进宽出的方式，让供应商群体保持了良好的活性，通过每年持续开展供应商的新旧更替机制，尽可能引入质量合格，到货及时，服务细致的供应商群体，更好地履行“质量第一、合理低价、高效服务”的采购理念。



践行合理低价的追求，永远在路上。2025 年工采中心计划于 6 月召开集团第一次供应商大会，加强公司对外宣传，和供应商之间增进交流与了解，并将集团在产品、质量及服务上的要求，从签订合同条款、验收细则到售后服务保障，进行全面细致地宣导。部分品类通过建立年度战略合作的关系，逐年把成本价格往下降，用时间、空间来交换成本，加强深入、广泛的合作，让供应商获得规模更大、时间更长的订单，以此换得更合理的价格。

三、强制度、促管理

为搭建制度化、体系化的采购组织，采购部门陆续发布了《物资类采购管理程序》、《供应商管理制度》、《煤炭采购管理规定》、《供应链管理考核办法》等十几个制度、规范和办法等文件，这些文件为规范、有序地开展采购工作提供了坚实的保障。在此基础

之上，为高效、及时地为各项目子公司提供物资保障，集采中心发布了《物资生产周期表》，为项目提报物料计划打好基础。目前集采人员按项目分工，责任到人，重点项目专项采购或协同采购，确保工期。每周采购时效进行统计公示，根据集采批次统计有效订单，公示结果。让集采员清楚各自负责的订单执行情况，提高项目订单处理进度。采购业务量和完成度的统计，也为未来组织的绩效管理奠定前期的数据基础。

集采根据项目重要性和全面服务的需要，继续实施重点项目专项跟进和区域经理负责制，从需求计划、采购询价、到货跟踪全流程，靠前服务，责任到人，保障了采购的及时性。坚持质量第一、合理低价的原则，重点物资目前在 SRM 系统进行公开寻源，线上流程透明化，参与比价的供应商一般不低于 5 家，让供应商公平公正公开地参与集团竞标。

在部门建设伊始，我们就提出了三权分立的管理思想，将决策权、执行权和监督权分开，目前受制于人手不足，并没有完全贯彻实施，但这仍将是后续亟待完善和努力的方向。

四、数智引领、创新融合

依托科技的发展和集团数智化建设的进程，采购部门的工作已经进行了一系列信息化革新，线上签约、电子发票等系统上线后，将繁琐的工序简化，使工作效率得以提升，在项目子公司数量和业务量逐年持续增加的基础上，部门减员 2 人。

去年我们提起三个项目立项，分别是资金提报系统、采购数字座舱和到货跟进系统的开发与上线。立足供应链全局，致力于打通各个环节的透明度和可控性，提高工作效率

率，以实现采购工作中的过程监督、流程管控及操作考核。针对 SRM 系统上线使用过程中出现的如配置灵活性不足，业务模式不清晰等问题，后续计划进行适应业务实际需求的自主开发。

在采购业务上的创新与融合，我们一直积极探索，开行业先河进行成本分析采购。目前对保温管、换热器的成本测算一直在执行当中，并取得了比较好的效果，2024 年增加铜阀门等产品的成本分析，通过分析每个组成部分的成本来确定合理采购价，以数据为支撑，揭示供应商的真实成本与利润空间，识别不合理溢价，压缩隐性成本。这一方法在保温管等产品上获到了比较好的效果，后续将延伸到大阀门等产品上，进行成本分析测算，彻底将供热行业里的材料逐步建立起科学的算法采购，以期实现更精准的成本管理和更公平、高效的采购方式。

同时我们始终积极思考新材料、新技术、新工艺的应用和方案，与设计院、生产中心联合，进行工艺革新。例如推进水质治理的新方案，选用更高效率、更环保的处理剂，最大限度减少对换热器板片的损伤，延长产品使用年限，以达到节约成本、环保节能的效果；今年工采中心继续致力于推动 PERT 管道的使用，目前正在与设计院跨部门协同，进行管道节水环隔水环的设计落地，从设计源头思考如何降本增效；此前一直采购成套换热机组，由今年开始拆分采购换热器和其他过程仪表，降低整体成本的同时，更专业细分。将成本管控从被动压价转向主动价值挖掘，实现采购成本精细化管理和供应链整体效能提升。

五、拥抱变化、放眼未来

2025 年是集团第五个三年发展规划的

重要阶段，以集团发展战略为引领，要实现跨越式高质量发展，供应链体系也需要勇于担当，精益化管理，具备承接业务增长的能力，为集团规模翻番的目标做好准备。

如何利用好新的科技赋能采购业务，去系统性设计采购流程，是我们下一阶段必须进行探索的前瞻性战略选择。现有的 SRM 寻源系统，如果能够整合 AI 技术的优势，可能极大实现效率的提升和成本的精细化控制。例如：自动化部分常规采购决策流程。建立科学的价格弹性模型，通过爬虫抓取原材料价格后(爬虫数据来源: 有色金属网等)，算出各规格保温管的价格, 并设置成蓝标价, 在此基础上进行竞标之后, 再由采购人员进行深度议价, 确保成本更精细化。以智能化数据兜底, 再辅以商务谈判, 获得更有利的商务条件。

随着集团业务规模的增大，集采模式可以对标国内多家大型企业集团采用的“数字化采购商城”。整合优质供应商资源，入驻供热智慧商城, 通过集中需求形成规模效应, 实现全流程在线可追溯, 为集团各项目子公司服务。甚至在时机成熟的情况下, 能够为同行业提供平台服务, 成为垂直领域专业的供热产品智采平台, 实现采购部门由成本中心向利润中心的转化。

现有的采购体系在管理理念、制度流程、融合创新等方面虽然取得了一些进步与成就，但成长的脚步从未止息，供应链的未来趋势必将向智能化 (AI 比价)、生态化 (多平台协同) 及合规化深化发展。我们始终秉持开放的心态，拥抱变化，不断提升我们在成本、质量、创新管理上的能力。通过自身总结经验、知识沉淀、去持续改进，最终实现突破，建设一个具备成长性、有活力和持续精进的供应链体系，为集团的发展贡献力量。

细筑标准工程 立标供热之路

工采管理中心 | 闫孔文

随着社会经济的快速发展和城镇化进程的加速推进，居民对居住生活品质的要求日益提升。供暖作为北方地区居民过冬的基本需求，供暖工程已成为各级政府和社会各界高度关注的民生工程。然而，随着供暖工程使用年限的增加，供暖工程的质量问题越发明显，个别供暖工程及材料设备未达到设计使用年限均出现了“跑冒滴漏”“歪锈蚀堵”“架损热失”等现象，不仅严重影响了居民的正常用暖，也给政府管理和企业形象带来了不小的挑战。

供暖工程是一个涵盖热源生产、传输、分配及终端取暖等多个环节的复杂系统工程。从热源通过管网连接至千家万户，包括从热源首站到供热一级网、从热力站到供热二级网、最后至室内取暖各个系统工程。每一个环节、每一个系统工程都至关重要，相互关联，共同确保供暖系统的稳定高效运行。推行供暖工程标准化建设，通过统一技术规范标准、强化过程监管、标准化施工全面提升供热工程质量，已成为保证供热系统稳定运行、提升居民用暖质量、提高客户服务满意度的强有力手段。

本年度集团工采管理中心积极贯彻集团三年发展战略规划，践行“既好又快还省”及“系统降本”的经营理念，全面提升集团工程管理条线的支持、指导、赋能及服务能力，坚持问题导向，完善工程质量管理安全管理体系，规范企业质量安全行为，落实各公司主体责任，组织编制了《中环寰慧供暖项目工程标准化图册》（试行），推行供暖工程

标准化建设。该《图册》采用清单式罗列，对质量安全共性问题，提出了具体要求，强调事前控制，着力解决“轻预控、忽验收，重进度”的弊端；图册以标准化、高质量为根本出发点，着力解决“跑冒滴漏”“歪锈蚀堵”“架损热失”等质量常见问题。

在技术标准化方面，通过国家颁布的技术规范、标准图集结合各地区情况，统一技术规范，使各地区供暖工程的设计做法达到统一。从管网形式、管道布置与辐射，水力计算到场站布置、设备选型、防腐保温、检测与控制等做到技术标准化。既有利于提高设计效率又有利于成本控制及后期运行。统一的标准进行设计，可以直接参考标准中的推荐形式对管网形式进行选择；统一的设备选型标准，有利于大规模采购，降低成本。防腐保温标准化，按照标准进行防腐处理，可以延长管道的使用寿命，减少维修成本。统一的智能控制系统，运维人员可以快速上手，准确判断系统故障并及时修复，更方便地对系统进行维护和管理。

在材料选定标准化方面，通过调查研究，选用统一品牌、型号、规格、样式、质量相同的材料，应用到供暖供热系统的各个环节。既有利于供暖工程的设备更换及库存管理又有利于材料的质量成本控制。通过选定经过市场验证的成熟品牌和型号，避免因品牌杂乱导致兼容性问题；根据工程需求明确材料规格、材质和性能指标，统一样式、连接方式，备品备件库存可大幅精简，设备替换更便捷，减少施工困难。将材料分为通用材料、专用

材料，制定统一标准，可根据区域特点细化标准。将材料分为关键设备（锅炉、水泵），次关键材料（阀门、管道）和通用辅材（如螺栓、垫片），关键设备材料严格统一标准，通用辅材兼顾成本与灵活性，要求可适当放宽，统一材料标准可减少因材料差异导致的系统故障，材料性能一致性保障了系统长期稳定运行，延长整体寿命。建立合格供应商名录，对材料生产商进行资质审核，确保材料来源可靠，制定统一的材料验收流程（如抽样检测、压力试验、防腐层厚度等），杜绝不合格材料进入施工现场，通过二维码对材料生产批次、使用位置进行记录，便于后期质量追溯和问题定位。然后规模化采购，降低单价，减少供应商数量，简化供应链管理，同步降低物流和沟通成本。

在施工标准化方面，通过文明施工标准化、施工工艺标准化、施工作业标准化要求，使工程建设成果标准化。既有利于保障施工安全与质量，又有利于提升企业形象及行业发展。通过制定统一的施工现场文明要求，如安全围挡，材料堆放、交通导行、安全警示、临时用电、扬尘治理，统一着装，持证上岗等措施，同步完善安全管理体系，落实安全生产责任制，做好安全教育及检查。可保障施工安全有序，提升施工环境整洁度，绿色施工，塑造企业良好，增强社会认可度。通过施工作业标准化，明确操作规范、做好安全培训和有效监督可有效提高施工效率和管控效能，提高施工质量，防止安全事故的发生，促使工程有序开展。通过统一标准施工工艺标准，明确工艺要求，实施“样板工程”“模块化预制构件”。做好技术交底培训，有效规范施工流程。如管道焊接工艺（坡口角度、焊接层数）、沟槽回填（回填厚度、分层夯实）、构筑物（均匀振捣、砂浆抹面）、补口保温（气密性试验、机械注料、热熔密

封）、管道防腐（喷砂除锈、分颜色刷漆）、管道保温（标准厚度，胶粘加镀锌铁色固定）、丝接安装（使用棉麻）等等。确保各个环节操作精准规范，可减少操作失误，避免因工艺差异导致的质量缺陷，同时有助于人员快速上手掌握、提升施工效率，缩短工期，更可以保证工程的耐久性及安全性，降低维护成本。

在质量验收标准化方面，通过明确验收标准、规范验收流程、加强人员培训，夯实验收责任，从而提高验收准确性，确保每一项工程都符合国家标准和设计要求。既有利于保证用户供暖效果，又有利于供热系统的长效运行。通过划分分部分项验收（如：土方工程、管道工程、保温工程、构筑物工程、道路工程等），验收指标数据化（如：材料材质规格壁厚偏差率、土方开挖尺寸、焊接探伤合格率、回填压实度、保温层厚度、压力试验，热损率等），规范验收流程就是制定验收流程图，明确“材料验收、工序验收、隐蔽验收、竣工验收、保修期验收”的全过程验收，将影像资料、验收报告、签署责任验收文件电子化存档；加强人员培训就是在工程实施前对工程验收人员进行培训交底，确保其熟悉验收流程和判定标准，完善验收工具（如尺子、电子测厚仪、热成像仪等），对管道的材料、保温等情况进行检测确保质量合格，定期组织人员对技改、检修过程中的质量通病进行培训，提升其问题识别能力过程中强化细节管理。夯实建设各方主体及人员责任，建立完善的考核机制，通过过程巡检、工程后评价，对在建和已建工程建设情况进行追溯，落实相关奖惩机制，对失职行为零容忍，提高质量管理力度，从而杜绝因偷工减料、工艺缺陷、形式验收、验收不全面不严格造成的“跑冒滴漏”“歪锈蚀堵”“架损热失”等质量问题的发生，

确保供暖温度达标，供热服务满意。此外持续关注行业动态，积极引进和应用新技术、新材料，提升供暖工程的科技含量和环保性能也是提高工程质量的重要方面。

“细筑标准工程，立标供热之路”是一项长期而艰巨的任务。我们将继续坚持问题导向和结果导向，不断完善技术标准规范、材料统一标准、标准化施工、培训考核等各

项工作，同时将积极引进和应用新技术、新材料，提升供暖工程的科技含量和环保性能。我们相信在集团工程建设相关各职能部门及各子公司的共同努力和坚持下，供暖工程标准化建设一定会取得更加显著的成效。从而为用户提供更加优质的供暖服务，为供暖行业的可持续发展提供可复制的经验，为智慧城市建设和“双碳”目标实现提供坚实保障。

关于企业强化团队建设的思考

平凉公司 | 王丽芳

随着社会的进步和人们生活水平的提高，对供热服务的要求也日益提升，从单纯的“暖起来”转变为追求供热的稳定性、舒适性以及服务的优质性。在这样的背景下，团队建设成为热力公司发展的关键驱动力，是提升服务质量、保障供热稳定的核心要素。一个团结协作、专业高效的团队，能够在供热设备的维护、故障的抢修、客户需求的响应等各个环节发挥出强大的战斗力。当寒冬来临，面对可能出现的极端天气，团队成员能否迅速响应，保障供热设备的稳定运行，直接决定了居民能否度过一个温暖的冬天。而在日常运营中，客服团队对客户咨询和投诉的处理效率与态度，也影响着公司在用户心中的形象。因此，强化团队建设，是热力公司适应社会发展、满足用户需求、提升市场竞争力的必然选择。接下来，我将从军训、岗位竞聘述职、党建引领、文化活动、人才培养和绩效考核等多个维度探讨如何强化热力公司的团队建设。

一、军训：打造纪律与协作之师

军训是提升团队整体素质的关键手段。其首要目的在于提升员工的执行力和纪律性。供热工作有着严格的时间节点和操作规范，从供暖季前的设备检修，到供暖期间的24小时值班，任何一个环节的延误或违规操作，都可能影响供热质量，损害公司形象。通过军训，养成按时出勤、严格执行工作流程的好习惯，就像军人在战场上必须严格遵守军令一样。

团队协作能力的培养也是军训的重要意义所在。供热工作涉及多个部门的协同作战，客服接收用户反馈，调度监测供热设备是否稳定运行，供热服务中心及时处理故障，只有各部门紧密配合，才能确保供热工作的顺利进行。军训中的团队项目，如队列训练、拔河比赛等，能让员工们亲身体会到团队协作的力量，学会在工作中相互支持、相互配合。

此外，军训还能有效提升员工的抗压能

力。供暖季期间，员工们面临着高强度的工作压力，极端天气下的设备抢修更是对身心的巨大考验。军训的艰苦训练能锻炼员工的意志品质，让他们在面对工作压力时，能够保持冷静，坚韧不拔地完成任务，就如同军人在艰苦的作战环境中依然坚守使命。通过引入军训，将军队中严谨的管理理念、高效的执行力和强烈的责任感融入企业管理，有助于打造一支纪律严明、协作高效的热力团队，为公司的稳定发展奠定坚实基础。

平凉公司每年会组织一次军训活动，为了确保军训效果，我们制定了为期6-7天的集中训练安排。在这几天里，员工们将暂时放下手中的工作，全身心投入到军训中。为了保证军训的专业性和规范性，我们邀请了专业的军事教官进行指导。教官们具有丰富的军事经验和教学经验，能够根据员工实际情况，制定合理的训练计划，并严格要求员工完成各项训练任务。在训练过程中，教官们不仅注重动作的规范和标准，还注重培养员工的纪律意识和团队精神，通过言传身教，将军人的优良作风传递给每一位员工。

通过几年的军训，员工们的变化显而易见。在工作态度上，员工们变得更加积极主动，纪律性明显增强。员工们能够严格遵守公司的规章制度，按时完成工作任务。在面对工作中的困难和挑战时，员工们也表现出了更强的自信心和坚韧不拔的精神，不再轻易退缩。团队协作方面，各部门之间的沟通与协作更加顺畅。

二、岗位竞聘述职：激发人才活力

岗位竞聘是选拔人才、优化人力资源配置的重要举措。岗位竞聘述职为员工提供了广阔的晋升空间和发展机会，极大地激发了员工的工作热情和积极性。当员工看到通过

自身努力和出色表现有机会获得晋升，承担更重要的工作职责时，他们会更加主动地投入到工作中，努力提升自己的业务能力和综合素质。这种机制促进了公司内部的人才流动，使员工能够找到更适合自己的岗位，实现人力资源的优化配置。一些技术能力强但在原管理岗位上无法充分发挥优势的员工，通过竞聘有机会回到技术岗位，专注于技术研发和创新；而一些具有管理潜力的员工则可以通过竞聘走上管理岗位，发挥其领导才能。这种人才的合理流动，不仅提高了员工的工作满意度和归属感，也提升了公司的整体运营效率和竞争力。岗位竞聘述职还营造了积极向上的竞争氛围，促使员工不断学习和进步。在竞争环境下，员工们意识到只有不断提升自己，才能在竞聘中脱颖而出。这使得员工们主动学习新知识、新技能，参加各类培训和学习活动，形成了良好的学习风气，推动了团队整体素质的提升，为公司的持续发展注入了强大的动力。

在实施过程中，要制定严谨规范的流程，以确保公平公正公开。首先，明确竞聘岗位。根据公司的发展战略和业务需求，确定需要竞聘的岗位，并详细制定各岗位的职责、任职条件和工作目标。这些信息将作为后续竞聘和评审的重要依据。通过竞聘述职能够全面了解员工的工作表现、能力水平和职业发展需求，为公司的人力资源决策提供重要依据，如岗位调整、晋升、培训等。对于员工来说，也是一个自我总结、自我反思的过程，有助于员工发现自己的优势和不足，明确职业发展方向，促进个人成长与发展。

三、党建引领：凝聚团队红色力量

让党建与企业文化相互促进，共同发展，为公司的长远发展提供强大的精神动力和文

化支撑。党建工作是团队建设的灵魂与核心，将其与团队建设深度融合，能为团队发展注入强大的红色动力。在公司内部，积极开展党员先锋岗活动，为党员们提供了发挥模范带头作用的广阔平台。那些身处一线的党员，时刻牢记为人民服务的宗旨，始终保持热情耐心的服务态度。面对用户的各种咨询和投诉，他们总是第一时间响应，认真倾听用户诉求，细致解答问题，积极协调解决。用实际行动诠释着党员的责任与担当，成为其他员工学习的榜样，激励着大家不断提升服务质量。主题党日活动也是党建工作与团队建设融合的重要举措。通过每月定期开展主题党日活动，组织员工深入学习党的理论和方针政策，能让员工们深刻领会党的初心和使命，增强对党的认同感和归属感。同时，结合供热工作实际，开展如“供热服务进社区”“供热设备安全隐患排查”等主题活动，让员工们在实践中践行党的宗旨，提升团队的凝聚力和战斗力。

参观红色教育基地也是党建活动的重要组成部分。平凉公司每年会组织党员前往红色纪念馆、革命遗址等地，开展实地参观学习。在参观过程中，党员们通过观看历史文物、图片资料，聆听革命先辈的英勇事迹，亲身感受那段波澜壮阔的革命历史，深刻体会到今天的幸福生活来之不易。这些参观学习活动，让党员们接受了一次深刻的革命传统教育和爱国主义教育，进一步坚定了理想信念，增强了党性修养。在与社区共建方面，积极行动，共同解决用户供热问题。与周边社区建立长期合作关系，定期组织党员和员工深入社区，开展供热知识宣传、用户回访、设备检修等活动。通过设立社区供热服务站，安排专人负责与社区居民沟通联系，及时了解居民的供热需求和问题，快速响应并解决。

党建为企业文化注入了深厚的红色基因，使企业文化具有鲜明的政治导向和价值追求。通过党建活动的开展，将党的宗旨、理念融入企业文化建设中，营造出积极向上、服务社会的文化氛围。在公司内部，大力弘扬“为人民服务”的精神，将其作为企业文化的核心价值观，引导员工树立正确的服务理念和职业观。无论是客服人员接听用户电话时的热情态度，还是维修人员在抢修现场的全力以赴，都体现了这种服务精神。党建活动所倡导的团结协作、勇于担当、无私奉献等精神，也成为企业文化的重要内涵。在面对供暖季的各种挑战时，党员们冲锋在前，带领全体员工团结一心，共同克服困难。这种团队协作和担当精神，逐渐成为公司的文化共识，激励着每一位员工在工作中积极进取，为实现公司的发展目标而努力奋斗。

四、文化活动：营造温馨团队氛围

文化活动是热力公司团队建设的重要组成部分，丰富多样的文化活动能够有效提升团队的凝聚力和员工的归属感。同时在增强团队凝聚力方面发挥着重要作用。通过参与各种文化活动，员工们之间的交流和互动更加频繁，彼此之间的了解和信任不断加深，逐渐形成了一个团结友爱、积极向上的团队氛围。在端午节包粽子活动和三八妇女节插花活动等节日活动中，让员工们在感受传统文化魅力的同时，也增强了对公司的归属感。这些活动让员工们感受到公司对他们的关心和重视，使他们更加认同公司的企业文化和价值观，愿意为公司的发展贡献自己的力量。在公司组织的各项工作中，员工们都能以公司利益为重，积极主动地承担工作任务，展现出了强烈的责任感和使命感。

文化活动还为员工们提供了一个放松身

心、释放压力的平台。在快节奏的工作环境中，员工们面临着各种压力，文化活动的开展让他们能够暂时放下工作，享受生活的乐趣，调整自己的心态。一个心态积极、身心愉悦的员工，更能全身心地投入到工作中，与同事们和谐相处，共同营造一个良好的工作氛围，进一步提升团队的凝聚力和战斗力，为公司的发展注入源源不断的动力。

五、人才培养：储备团队发展动力

人才是公司发展的核心动力，构建完善的人才培养体系至关重要。要根据员工的岗位特点和个人发展需求，制定个性化的培养计划，确保每位员工都能在适合自己的轨道上成长与进步。对于新入职的员工，侧重于基础技能和公司文化的培训，内容涵盖公司的发展历程、组织架构、规章制度、安全生产知识等，让他们全面了解公司的运作模式和企业文化。同时，为新员工配备经验丰富的导师，通过“师带徒”的方式，让新员工在实际工作中得到一对一的指导和帮助。导师会根据新员工的学习进度和工作表现，制定个性化的学习计划，从设备操作、故障排查到客户沟通技巧等方面进行全方位的指导，帮助新员工尽快适应工作环境，融入团队。

对于在职员工，根据其岗位需求和职业发展规划，提供多元化的培养路径。对于技术岗位的员工，组织内部技术培训课程，邀请行业专家进行技术讲座和培训，内容涉及供热设备的新技术、新维护方法等。同时，鼓励员工参加外部进修和培训，提升专业技能水平。对于管理岗位的员工，提供领导力培训、团队管理培训等课程，提升其管理能力和领导水平。通过内部培训、外部进修和实践锻炼相结合的方式，为员工的职业发展

提供有力支持，构建起一个多层次、全方位的人才培养体系，为公司的长远发展储备充足的人才资源。

六、绩效考核：量化团队工作成效

绩效考核与员工的奖励、晋升挂钩，成为激励员工积极工作的重要动力。对于在绩效考核中表现优秀的员工，给予物质奖励，如奖金、奖品等，以表彰他们的工作成绩，同时在晋升、培训机会等方面给予优先考虑。例如，在年度绩效考核中排名靠前的员工，有机会晋升到更高的职位，承担更多的责任，获得更广阔的发展空间；同时，他们还将优先获得参加各类高级培训课程和行业研讨会的机会，进一步提升自己的专业技能和综合素质。这种激励机制激发了员工的工作积极性和主动性，促使他们努力提高工作绩效，为实现个人和公司的目标而努力奋斗。

绩效考核要涵盖多个维度，以全面、客观地评估员工的工作表现。为了确保绩效考核的全面性和客观性，采用自评、互评和主管评估相结合的方式。自评环节，员工根据自己在考核周期内的工作表现，对照考核指标进行自我评估，总结自己的工作成绩和不足。这有助于员工进行自我反思，发现自身的优势和需要改进的地方，增强自我管理和自我提升的意识。互评环节，员工之间相互评价。由于同事之间在日常工作中接触频繁，对彼此的工作表现有较为直观的了解，互评能够从多个角度反映员工的工作情况，提供更全面的评价信息。在互评过程中，员工们需要秉持客观公正的态度，根据实际观察和工作中的协作经验，对同事的工作绩效、工作态度、团队协作等方面进行评价。绩效考核也是帮助员工发现问题、改进工作的有效工具。通过考核结果的反馈，员工能够清晰

地了解自己在工作中的优势和不足，明确努力的方向。通过绩效考核员工能够不断提升自己的工作能力和绩效水平，实现个人的成长与发展，进而推动整个团队的进步，为公司的持续发展提供有力保障。

团队建设是一个持续的过程，没有终点，只有不断前进。在未来的发展中，我们将持续改进和创新团队建设的方式方法。随着社会的不断进步，供热行业也在不断向智能化、

绿色化方向发展。我们将紧跟行业发展趋势，在团队建设中融入更多的科技数字化元素，通过持续强化团队建设，打造一支更加团结协作、专业高效、富有创新精神的热力团队，为热力公司的持续稳定发展提供强大的团队支撑，在保障城市供热、服务民生的道路上不断前行，为社会的发展做出更大的贡献，让温暖不仅流淌在供热管道中，更流淌在每一位用户的心中。

客户满意战略的核心引擎

——以人力资源建设与人才梯队打造推动“客户满意”战略落地

酒泉公司 | 王娟

在供热行业竞争白热化的今天，“客户满意”已不仅是企业口号，更是决定市场存亡的战略命题。正如集团 2025 年工作报告中强调的重点工作之一：围绕核心主线，力促客户满意落地生根。让客户满意成为企业发展的坚实基础与强劲动力，这就要求我们作为客户满意战略的核心引擎——人力资源建设及人才梯队打造更要迈向新的台阶，为达成客户满意战略奠定坚实的人力资源基础。

一、人才战略：夯实客户满意的基础支撑

人才是企业发展的第一资源，更是落实“客户满意”战略的基础。集团以战略需求为导向，将人才强企战略贯穿于业务发展全过程。在集团的指引下，酒泉公司近三年来持续不断引进优秀大学生，截至目前共计招募大学毕业生在岗 12 人，有效优化了员工

队伍的专业结构与学历水平。同时，推行五星员工评定工作，月均增加支出 3.6 万元，表面看是成本上升，实则通过打破内部公平性桎梏，这种将人力成本转化为人力资本的战略眼光，使得“五星员工评定”机制在公司取得了良好的正向反馈，不仅提升了员工的薪资待遇，更通过专项奖励激发了员工的工作积极性，印证了“人才投入——服务提升——客户满意”的价值链闭环。为“供好热、服好务、收好费”提供了坚实的人力保障。

二、组织能力建设：构建客户满意的管理体系

卓越的组织能力是企业战略落地的关键。强化组织保障体系，不断优化内部机制，激发企业发展的核心动力，推动企业持续健康发展势在必行。

集团围绕市场拓展与运营需求，搭建了

从总部到子公司的市场拓展组织架构，通过优化权责划分与资源协同，提升了市场响应效率。公司内部也通过人才盘点、推进干部竞聘上岗机制，从内部选拔挖掘优秀年轻干部，为组织注入新活力，并构建了针对供热服务中心经理、暖管家等不同群体的系统化人才培养体系，推动学习型组织建设，为客户满意战略提供了强大的管理支撑。

三、人才梯队打造：激活客户满意的基层动能

供热服务中心作为直接面向客户的最小经营单元，是服务触达的“最后一公里”，其人员素质与服务能力直接影响客户满意度。集团把激活基层活力作为重点，推进供热服务中心运营与激励方案在全集团落地。公司内部通过多元化激励措施，如绩效挂钩、供热所指标考核，全员竞聘等，激发基层员工的主动性与创造性。同时，通过数字化工单系统将处理时长压缩，客户诉求到暖管家入户，信息畅通，服务高效，不仅是技术赋能，更是通过“晋升通道+绩效捆绑”机制，重塑了基层员工的行为模式。当公司工单响应率、工单办结率、回访满意率均超过99%时，这一变化的实质是组织基层动能被彻底激活的体现。

四、数智化与创新机制：赋能客户满意的战略升级

在升级布局数智化2.0战略的支撑下，推进AI智能与供热场景深度融合，依据业务场景与决策需求，搭建多样化的数据分析模型，提高问题处理的针对性和高效性，重构了人机协同的新范式。“慧学堂”的启动，不仅是企业文化的深层推广，更是各专业条线流程、操作的规范化普及。同步开展的“学以致用”读书会、推行的“五个一”学习模式等系列活动，为公司营造了浓厚的学习氛围。这些转变的背后，是知识传递方式的根本变革，体现的正是“数字工具×人力资本”的乘数效应。这种转型跳出了“机器替代人力”的窠臼，转向“数字赋能人力”的新境界，使客户服务从经验驱动升级为数据智能驱动。

五、未来展望：构建人才驱动的用户满意生态

2025年“五大人才工程”的提出，标志着人力资源建设进入新阶段。当下供热行业的竞争，实质是组织能力的较量。集团近年来的实践表明，将人力资源建设从战术层面提升至战略高度时，人才梯队已成为服务创新的活水源泉，数智化工具则转化为能力放大的杠杆。客户满意战略的落地，从来不是单点突破的奇迹，而是人力资源体系化建设的必然结果。唯有将人才战略作为核心引擎，方能在激烈的市场竞争中筑牢护城河，实现可持续发展，推动“客户满意”战略落地。

躬身入局谋发展 匠心耕耘暖万家

冀南区域 | 付德刚

2024年9月，当我接过南宫公司的重任，并肩负起冀南区域总经理的职责时，深感责任重大，使命在肩。面对这片充满希望又亟待突破的热土，我深知唯有以系统性思维破解发展难题，以创新实践锻造组织韧性，方能带领团队破浪前行，为千万家庭送去温暖与安心。因此，我迅速理清思路，以解决热源问题为突破口，开启了这场攻坚克难的管理变革。

一、破局热源困境，筑牢供应根基

初到南宫公司，我立即将解决热源问题列为头等要务。稳定可靠的热源是供热企业生存与发展的基石。如果基础不稳，一切服务都无从谈起。

一方面，我积极与地方政府深入沟通谈判，成功协调国能生物质电厂延续运行；争取政府政策扶持与供热补贴支持，为电厂创造良好的运营环境，从而保障区域内基础热源的稳定供应。在与政府部门沟通中，我通过详实的数据精准阐释热源供应对于民生保障的重要意义，以专业的态度耐心解释、精

准施策，最终成功稳住了这条“生命线”。

与此同时，我还协调解决了历史遗留问题。针对2022-2023年度和2023-2024年度两个采暖季的发票开具难题，组建专项小组与电厂、税务部门沟通协调，梳理业务流程，高效完成合规化处理，彻底规避税务风险，为企业扫清发展障碍。这件事让我深刻体会到，管理者既要保障当下“热”的供给，更要筑牢长远“稳”的根基。

另一方面，我高效推进地热井作为补充热源项目的选址等工作，积极探索新能源与多能互补模式。将优化能源结构作为践行国家“双碳”战略，实现企业可持续发展的关键路径。尽管项目推进充满挑战，我坚信这必将为南宫公司注入新的发展动能。

二、激活团队动能，锻造卓越组织

企业的发展，关键在人。一支执行力强、战斗力过硬的团队，是所有战略落地的根本保障。因此，我着力激发团队潜能，锻造能打硬仗、善打胜仗的卓越组织。



2024 年 12 月，我组织了冀南区域隆尧、沙河及南宫三家公司召开年度总结大会，各公司中层管理干部进行工作总结，全面回顾了過去一年的工作成果与不足，明确了新一年的发展方向和目标。通过此次大会，各公司之间增进了了解与友谊，加强了交流与合作。2025 年 5 月，我们又召开了冀南区域中层管理干部岗位述职会议，并创新性地举

办了“慧工匠”技能竞赛。在述职会议上，中层管理干部们纷纷展示自己的工作成果，分享经验教训；在技能竞赛中，一线员工各展身手，比拼专业技能。这种“同台竞技、相互切磋”的方式，极大地激发了干部的危机意识和进取精神，也让他们清晰地看到了自身差距与不足，从而明确了提升方向。



日常管理中，我们将各公司各部门的年度考核指标细化分工，明确每个岗位的职责和目标。同时，每月进行总结评估，及时发现问题并调整策略。建立严格的考核激励机制，让员工的付出与回报紧密挂钩，全面激发了员工的主动性和创造力，为团队注入持久动力。

三、深耕服务品质，传递温暖力量

供热企业的最终服务对象是千家万户的居民。我们坚持将提升客户满意度作为一切工作的出发点和落脚点，致力于让“温度”不仅送到用户的家中，更要抵达用户心间，倾力打造具有影响力的“慧暖万家”服务品

牌。

在供暖季，我们建立极速响应机制。针对 12345 热线及客户服务平台等投诉渠道，实行 24 小时专人值守，确保用户诉求即时响应、限时解决，将每项投诉转化为服务升级的契机，不断提升供热水平与服务质量。

在非供暖季，我们积极开展一系列“慧暖万家”服务活动，组织员工深入社区，举办用户座谈会；开展上门服务，检查设备、普及宣传知识，将温暖提前送到。同时，积极践行社会责任，组织员工慰问困难家庭和孤寡老人，为他们的生活增添暖意；在高考期间为考生提供助力；定期向敬老院的老人送去温暖物资……让微光汇聚成企业温度。

为了让“慧暖万家”服务品牌深入人心，我们联合当地电视台等媒体，加大宣传力度，拓宽宣传渠道，使“慧暖万家”从服务口号升华为连接用户的温暖桥梁。

四、构建学习生态，赋能长远发展

在这个快速变化的时代，学习是企业发展的永恒动力。打造一个学习型组织，是应对未来挑战、实现基业长青的关键。

我们深入践行集团倡导的“五个一”组织学习模式，定期开展专业技能培训，为员

工提供丰富的学习资源，全面提升员工的专业技能与职业素养。同时，我们充分运用“慧学堂”线上学习平台，让学习变得更加便捷、高效，鼓励员工利用碎片化时间根据自身需求进行自我提升。通过线上线下相结合的学习模式，不仅营造了浓厚的学习氛围，更为员工的成长和发展提供了广阔的空间，为公司的创新发展提供了坚实的人才保障。

五、关心员工福祉，营造和谐氛围

我们重视员工的福祉与发展，推行集团五星员工评定机制，为员工合理调增薪酬；组织开展多样化文体团建活动，提升了员工的归属感和幸福感，营造了温馨和谐的企业文化氛围。同时，我们也关注到工作环境的细节，升级办公环境，修缮后勤设施，更新文化墙，让员工在舒心悦的环境里聚力前行。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。我们将以集团三年战略规划、2030 年“111”目标为导向，坚守为民初心，秉持创新担当精神，持续优化经营管理，提升运营水平，助力集团实现行业标杆的愿景，为冀南区域供热事业的高质量发展谱写新篇章。

从“燃料危机”到扭亏为盈：一位管理者的破局之道

秦尧电厂 | 丁品山

知行合一，笃行致远。行动起来雷厉风行，面临挑战勇毅无畏，我的每一步都走得坚定而有力。既不随波逐流，也不畏惧风雨，无论是工作压力，还是生活考验，我始终保

持着内心的火焰，燃烧着对梦想的执着。我的逆鳞，是对原则的坚守；我的火焰，是对热爱的追求。



2023年8月，炽烈的骄阳炙烤着渭北高原，我站在秦尧电厂料场，望着不足1万吨的库存量在蒸腾的暑气中显得格外刺眼。这座转型中的生物质电厂正深陷生存危机：库存仅够维持12天生产，周边燃料市场竞争白热化，连续两个月燃料收购惨淡。作为一名深耕供热行业多年的管理者，我深知，接手秦尧燃料管理，就是打赢一场从“燃料危机”到扭亏为盈的逆袭之战。

一、破局：三把“金钥匙”打开燃料困局

“那时的困境，如同在沙漠中寻找水源。”如今回忆起2023年9月的困境，我依然记忆犹新。面对燃料收购淡季、恶性竞争加剧、库存告急的三重压力，我带领团队亮出了三把“金钥匙”：

市场开拓“组合拳”：将澄城周边6县的业务版图扩展至洛川、黄龙等10余个县市，建立“网格化”市场管理体系。带领着

团队跑山岗林地、深入田间地头，深入了解当地的燃料资源情况。最终，燃料来源半径扩大3倍，从根本上解决了燃料来源的问题。

品种创新“多元化”：突破传统燃料依赖，必须开发新型燃料。带领团队自主研发果木剪枝料、玉米芯等14种新型燃料，构建起多源互补的燃料结构，大幅拓宽燃料供应选择空间。

经纪人体系“倍增计划”：要想扩大燃料收购量，离不开优秀的经纪人。我们重点培育了15名优质经纪人，打造了一支20人的市场拓展团队。在团队协作下，燃料日收购量实现了从236吨到830吨的飞跃。这场漂亮的翻身仗，不仅超额完成年度计划16.1%，更创下30.7万吨的年收购新纪录，为全年实现1200万元盈利奠定了坚实基础。

二、精进：质量管控的“数字革命”

“质量就是真金白银”是我们的铁律。在燃料质检中，热值、水分、灰分等关键指

标至关重要。为此，我们推行了“两降一升”质量工程，使热值提升93大卡/千克，水分下降0.29%，灰分下降1.4%。

这些看似微小的数字变化，背后是团队的不懈努力。我们走遍韩城、咸阳等6个地市，指导安装10余台粉碎机滤土装置，建立起从田间到料场的全流程质量管控体系。最终，仅质量转化为200多万元的经济效益。

三、智慧：区域协同的“价格稳定器”

面对周边约百万吨级的燃料需求，我思考着如何既能控制成本，又能实现行业良性竞争。于是，创新建立了“区域价格联盟”机制。每月组织三大型企业召开市场分析会，通过科学控价，燃料结算价下降12%，热值单价降低16%。这一策略，年度直接节省成本1200万元，实现了行业良性竞争与成本控制的完美平衡。

四、革新：70亩料场的“精益变法”

在狭小料场，通过带领团队展开了“向空间要效益”的攻坚战，使倒运成本下降16%，破碎费用节省10%，机械租赁费下降24%。

通过引入中石油直供燃油、推行“烧旧存新”循环策略，在进出30万吨燃料的考验下，始终保持3.5万吨安全库存，创造了“小料场大周转”的管理模式。

五、展望：“粮草官”新征途

站在新起点，基于过去一到两年在燃料管理积累的宝贵实践经验，我们已锚定新的奋斗目标——在稳固价格竞争优势的同时，全力完成既定收购任务。面对国家退林还耕政策调整，团队正积极推进“灰秆+黄秆”双轨制燃料体系建设。常言道，“市场如战场”，作为保障供应的“粮草官”，我们始终秉持超前谋划的理念，走在发展最前沿，致力于为电厂的可持续、高质量发展开辟燃料供应的崭新局面。



慧暖万家

Green Warmth for Homes

酒泉公司 - 闫煜 摄

理论实操双比拼 供热服务争先锋

河津公司 | 冯婷

为深入贯彻集团 2024-2026 年战略规划，落实“一条主线+三大目标”战略部署，河津公司于 5 月 8 日至 9 日组织开展“庆五一”劳动竞赛，以赛促学、以学促干，全面提升全体员工专业技能，推动“九段暖管家”服务标准落地。



这场竞赛既是技能的擂台，更是“九段暖管家”服务标准的实践沃土，中环寰慧人

理论考场内，笔尖沙沙作响，全体职工凝神聚力，以扎实的专业知识为底色，勾画“学习型组织”建设的生动图景。

转战实操赛场，工匠精神在指尖流淌——闸阀拆装间，钢铁零件被精准驾驭，毫厘不差的复装尽显维检修硬实力；换热站补水泵控制系统前，数据跃动如音符，选手以技术为弦调试出高效运行的智慧乐章；管道工实操现场，团队协作行云流水，测量、切割、连接一气呵成，将冰冷管道编织成温暖万家的服务网络；焊花飞溅处，炽热的焊缝将匠心与标准熔铸成品质的勋章。评委的严谨审视与选手的技艺交锋碰撞出技术火花，交流中传承经验，较量中凝聚共识。



以钢铁意志与专业热忱，在卓越运营之路上踏响铿锵足音，为集团战略注入澎湃动能！

非采暖季不松懈 精检细修保温暖

焦作公司 | 赵倩



与时间赛跑的“地下攻坚战”：热力人的黄金检修期

每年4月至9月，当千家万户暂别暖气时，热力人便迎来一年中最关键的“黄金检修期”——一级管网阀门井检修验收工作全面启动。作为供热系统的“咽喉要道”，每一颗螺栓的紧固、每一处焊缝的密封，都关乎整座城市冬季供暖的“生命线”。今年，焦作公司以“检修零隐患、验收高标准、备战无死角”为目标，打响了一场与时间赛跑的“地下攻坚战”。

精密部署，下好检修“先手棋”

“阀门井检修是‘冬病夏治’的核心环

节，必须从‘早’字着手，向‘细’处发力！”在4月初的检修动员会上，公司总经理掷地有声的部署拉开了战役序幕。为打好这场硬仗，公司成立专项工作组，结合历年运行数据与冬季故障台账，创新实施“一井一档”精准管理：通过锈蚀阀门定位图、密封圈老化数据库、渗漏点热力图等10余类动态监测指标，为辖区内阀门井逐一“建档画像”。

严把质量，拧紧验收“安全阀”

一级管网阀门井检修是场“体力+技术”的双重考验。井内空间狭窄潮湿，随着夏季气温攀升，检修人员常常需要“全副武装”，在不足2平方米的井底蜷缩作业数小时；遇

到老旧社区井位与绿化带重叠时，团队便化身“供热考古队”，手持毛刷一点点清理井盖周边覆土，再用金属探测仪精准定位。“春检一滴汗，冬暖千万家”——工作服上的盐渍，成了这群“地下行者”最特别的勋章。

匠心守护，浇筑民生“暖途”

热力人深知，完成检修不是终点，而是

新一轮供暖季的起点。当城市在盛夏的蝉鸣中酣睡时，他们正用扳手敲响守护温暖的晨钟，用焊缝点亮地下星空的微光。这群默默无闻的“温度卫士”，正以匠心为针、汗水为线，编织着寒冬里最坚实的民生保障网——因为每一颗拧紧的螺栓，都在为即将到来的冬天积蓄温暖的力量。

一场为温暖续航的“设备大体检”

平凉公司 | 安雪

四月的风带着新绿的气息掠过城市，供暖管网里的热水已完成越冬使命，逐渐归于平静。对于热力人而言，这不是忙碌的终结，而是另一场“战役”的开始，当千家万户关闭暖气阀门，他们正掀开井盖、打开换热站铁门，在春光明媚的时节为寒冬储备温暖。那些在管道间穿梭的身影，在图纸上标记的红线，在设备旁闪烁的检测仪，正将四月的检修时光，酿成冬日里的暖流伏笔。

供暖季落幕，检修季启幕。当城市开始“褪去冬衣”，停暖后的第一个清晨，暖管

家的工作本上记着密密麻麻的清单：“玄鹤小区换热站板换清洗，十中换热站补充缺失保温棉，更换压力表……”换热站里，停运的循环泵褪去了冬季的轰鸣声，露出布满水垢的“真容”。暖管家会仔细检查安全阀、压力表等关键部件，进行清洗、润滑和更换磨损零件；会对换热器、控制系统等进行全面调试和维护，确保设备性能达到最佳状态。

地下管道里，暖管家踩着积水，手持管线检测仪一寸寸排查管网。夏季雨水充沛，土壤湿度上升，管道防腐层的微小破损都可能加速锈蚀。他们如同考古学家般细致，发现破损处立即标记、清理、补漏，再重新包裹防腐材料。阀门井、补偿器等关键节点，被反复涂抹润滑油脂，那些因长期静置可能卡顿的部件，在他们手中重获灵活“关节”。“别小看这些小零件，它们关系着整个片区的供暖质量。”负责管网维护的暖管家边说边拧紧一个螺丝，“每颗螺丝都是对居民的承诺。”正是这份精益求精的匠心，让每个焊点、每处密封、每台设备都成为抵御寒冬的坚固堡



坐。

最动人的细节藏在居民的门洞里。暖管家敲开民乐苑小区6楼张大爷家的门，复查



停暖后的管道状态：“大爷，您去年说卫生间暖气不热，我们今天看看立管有没有积气。”他半跪在地板上，拧开排气阀的瞬间，一丝微弱的气流声响起：“您瞧，这就是残留的空气，夏天我们会把整栋楼的立管都做排气处理，保证冬天热乎。”离开时，他留下“用户便民服务卡”，这是暖管家给用户的“春日约定”。检修不再是“埋头干活”，而是与用户需求的“同频共振”：他们在检修时主动询问居民冬季用暖感受，为独居老人建立“特殊关怀档案”，甚至帮用户清理暖气片后的积灰，这些“分外之事”，让冰冷的管道有了人情的温度。

或许，这就是热力检修的意义：当人们在春日享受温暖阳光时，总有人在看不见的角落，为下一个寒冬的温暖默默耕耘。那些沾着泥土的工服、磨出老茧的手掌、布满批注的图纸，都是对“工匠精神”最朴素的注解，他们未必光芒万丈，却始终在平凡的岗位上，用日复一日的坚守，让每个冬天都值得期待。

深耕服务 蓄力冬暖

商丘公司 | 吴建设

在供暖季结束后的炎炎夏日，热力公司并没有停下前进的脚步。为保障下一个供暖季的稳定运行，提升用户满意度，拓展业务发展，公司在做好“夏季三修”工作的同时，

一、扎实推进“三修”，夯实供暖基础

“夏季三修”工作是供暖系统稳定运行的关键保障。设备检修方面，公司组织专业技术团队对小区庭院网、换热站、一网等核

积极开展用户走访、解决老大难问题、小区宣传、用户座谈会以及面积发展等多项工作，全方位为冬季供暖服务筑牢根基，赢得用户信任，实现企业高质量发展。

心设备进行全面“体检”。通过拆卸检查、零部件更换、润滑保养等措施，及时发现并消除设备潜在故障隐患。



管道维修工作则针对供暖季暴露的管道老化、腐蚀、渗漏等问题展开。工作人员利用先进的探测设备，精准定位管道故障点，采用非开挖修复技术和优质管材进行更换和维修，最大限度减少对周边环境和居民生活的影响。同时，对地下管网进行全面排查，绘制详细的管网地图，为后续的维护和管理提供准确依据。

二、用心走访用户，倾听需求解难题

为深入了解用户需求，公司开展了大规模的用户走访活动。工作人员分组深入各个小区，走进用户家中，面对面倾听用户在供暖季遇到的问题和意见建议。对于用户反映的室温不达标、管道噪音等问题，逐一记录并建立详细的用户档案。

针对“老大难”用户，公司成立专项工作组，进行重点跟进和解决。例如，某老旧小区由于建筑年代久远，供热管网老化严重，部分用户多年来供暖效果一直不理想。专项工作组多次上门勘察，与用户沟通协商，制定了详细的改造方案。通过更换老旧管道等

在系统调试环节，公司模拟供暖运行状态，对整个供暖系统的压力、流量、温度等参数进行精细调节和优化。通过反复测试和数据比对，确保各子系统之间协同工作，达到最佳运行状态。此外，还对智能控制系统进行升级和维护，提高供暖系统的自动化和智能化水平，实现精准供热，降低能源消耗。



措施，彻底解决了该小区的供暖难题，得到了用户的高度认可和赞扬。在走访过程中，工作人员还向用户普及安全用热知识和节能技巧，增强用户的安全用暖意识。

三、开展小区宣传，提升服务认知

为提高“慧暖万家”服务品牌知名度和影响力，公司在各个小区开展了形式多样的宣传活动。通过悬挂横幅、张贴海报、发放宣传手册等方式，向居民宣传公司的服务宗旨、供暖政策、缴费方式以及“夏季三修”工作的重要性。在小区广场设置咨询台，安排专业人员现场解答居民的疑问，提供供暖业务咨询和技术指导。

四、召开用户座谈会，凝聚共识促发展

为搭建与用户沟通的桥梁，公司组织召开了多场用户座谈会。邀请不同小区的用户代表、社区工作人员、物业管理人员等参加会议。在座谈会上，公司领导向与会代表介绍了公司“夏季三修”工作的开展情况、下一个供暖季的工作计划以及公司在技术创新、服务提升等方面的举措。

用户代表们畅所欲言，就供暖质量、服

五、积极拓展面积，谋求企业新发展

在做好现有用户服务的基础上，公司积极开展面积发展工作，拓展业务版图。一方面，加强与房地产开发商的合作，提前介入新建小区的供热规划和设计，为其提供专业的供热解决方案，确保新建小区的供热设施符合标准和要求。通过优质的服务和良好的口碑，赢得开发商的信任和合作意向。

另一方面，加大对既有建筑供热改造的推广力度。工作人员深入各个社区，宣传供热改造的好处和优惠政策，鼓励居民和单位参与供热改造。通过改造，不仅提高了供热

同时，利用新媒体平台，如微信公众号、短视频平台等，发布供暖知识科普视频、“夏季三修”工作进展动态。通过这些宣传活动，让居民更加了解暖气公司的工作流程和服务内容，增强了居民对公司的信任和认同感，为冬季供暖缴费和服务工作的顺利开展奠定了良好基础。

务态度、费用收取等问题提出意见和建议。公司相关部门负责人对用户提出的问题进行了一一回应，并表示将认真梳理用户意见，及时改进工作中的不足。通过用户座谈会，公司不仅收集到了宝贵的用户反馈，也增进了与用户之间的理解和信任，为公司进一步优化服务提供了方向。

效率和质量，也为公司增加了供热面积，实现了社会效益和经济效益的双赢。

在这个夏季，商丘公司通过扎实推进“三修”工作、用心走访用户、开展小区宣传、召开用户座谈会以及积极拓展面积等一系列工作，全面提升了公司的服务水平和管理能力。这些工作的开展，不仅为下一个供暖季的顺利运行提供了坚实保障，也为公司的长远发展奠定了良好基础。未来，商丘公司将不断创新服务模式，提升服务质量，为广大用户提供更加优质、高效、温暖的供热服务。

冬病夏治正当其时 匠心守护慧暖万家

偃师公司 | 魏云鹤

当春日的暖风拂过街巷，夏日的骄阳洒满大地，供热人的脚步却未曾停歇。非采暖季是供热系统“休养生息”的关键期，更是“冬病夏治”、提升服务品质的黄金窗口。偃师公司以问题为导向，以服务为核心，将采暖季暴露的隐患与用户诉求转化为夏季的攻坚目标，通过系统性的维护、精细化的管理和全方位的宣传，为下一个采暖季的温暖护航，让“供热服务”四季在线，让“慧暖万家”服务品牌深入人心。

冬病夏治，筑牢供热安全根基

冬季供热期间，管网老化、设备故障、局部不热等问题犹如“陈年旧疾”，影响着用户的供暖体验。为根治这些“病症”，偃师公司积极开展“冬病夏治”检修工作，启动全系统深度“体检”。我们根据采暖季运行数据、用户反馈和设备安全大检查，建立“问题清单”，对老旧管网、换热站、阀门井等重点区域开展定向治疗。

在管网维护上，对腐蚀严重的管道进行技术改造，对保温层破损处重新包覆，对各个阀门进行密封保养，确保冬季来临时“血管”畅通；在设备检修方面，对循环泵、换热板换等核心设备进行拆解清洗、润滑调试，更换磨损部件，提升设备运行效率；针对用户冬季反映的局部不热问题，暖管家们深入小区，逐户排查暖气阀门、管道堵塞等问题，从源头消除供热“死角”。每一次检修、每一处改造，都为下一季的温暖筑牢安全屏障。

多维宣传，架起用户沟通桥梁

夏季的重点工作，不仅要技术攻坚，更要与用户建立信任的契机。我们通过线上线下多渠道进行宣传，让用户深入了解供热知识与服务动态。

线上，偃师公司依托微信公众号、视频号、抖音等网络平台，推出系列科普内容：用通俗易懂的动画分享讲解供热知识，发布设备检修的工作动态进展，分享非采暖季家用暖气设备保养、管道维护等实用技巧。线下，宣传人员走进社区、物业，举办用户座谈会，发放宣传手册，讲供热小知识，为用户答疑解惑，收集用户对供热服务的建议，将用户需求转化为改进服务的动力。

心系用户，服务品质再次升级

非采暖季的每一项工作，都承载着对用户的承诺。偃师公司推出用户层级划分服务体系，根据对用热的不同需求划分为保障级、优先级、专业级和标准级用户，全面提升服务标准和服务质量。此外，我们还推出业务



办理“一站式”服务，用户用热报停、恢复供热以及缴费等业务，均可通过手机微信服务号进行办理，真正实现了业务办理“零”跑腿。偃师公司不断开展培训工作，加强员工的安全管理水平，服务水平，技能水平，组织技术比武，力求打造出一支技术精湛、服务贴心的供热队伍。

从寒冬到盛夏，变的是季节，不变的是守护温暖的初心。当秋风渐起，偃师公司将以更精湛的技术、更优质的服务、更饱满的热情，为千家万户送去温暖。这个夏天，我们全力以赴，只为下一个冬天，温暖如约而至！

寒暑之间的坚守 供热客服人的四季之歌

酒泉公司 | 李德蕾

冬季的深夜，当城市陷入沉睡，供热公司的客服中心依然灯火通明。电话铃声此起彼伏，接线员们用略带沙哑却依然温暖的声音回应着每一个求助：“您好，请问有什么需要可以帮您？”而在炎炎夏日，当大多数人享受空调清凉时，这些客服人员却穿梭于

小区楼道、地下管廊，跟进“冬病夏治”的检修工作。这是一群在寒暑之间坚守的普通人，她们用365天不间断的服务，守护着城市供暖的生命线，编织着温暖与责任的四季之歌。



冬季供热客服中心是一个没有硝烟的战场。24小时运转的热线电话如同城市的“温度听诊器”，接收着千家万户的供暖诉求。经验丰富的客服人员能从用户的三言两语中迅速判断问题症结——是管道堵塞、压力不足还是阀门故障？“女士，您先摸摸进水管热不热？”“师傅，能听到管道里有水流声吗？”这些看似简单的询问背后，是无数次培训与实践积累的专业判断。

在极寒天气里，电话量往往暴增至平日的数倍，客服人员连喝水、上厕所都需争分夺秒。一位从业十年的客服大姐回忆：“最忙的时候，耳朵被耳机压得生疼，嗓子哑得说不出话，但想到老人孩子在家挨冻，谁都不忍心放下电话。”她们不仅是问题的记录者，更是情绪的疏导者，用专业与耐心化解用户的焦虑与不满，架起公共服务与市民需求之间的沟通桥梁。



与冬季的话务高峰不同，夏季的供热客服转入另一种工作节奏——“冬病夏治”的现场跟进。客服人员脱下工装换上安全帽，从接线员变身为检修督导员。她们带着冬季积累的用户投诉数据，配合暖管家对问题管网进行“靶向治疗”。哪个用户家里去年室温不达标频繁打报修电话？哪栋楼管道老化严重？这些冬季暴露的问题，都需要在夏季得到根治。在闷热的地下管廊里，客服人员与维修工一起核对图纸、检查阀门，记录每

一个整改细节。
“肖师傅，3号楼二单元的张女士家去年卧室不热，今年改造时得多留意她那一路管道。”这种从话务间到施工现场的角色转换，体现了咱们的客服从被动接听听到主动服务的理念升级。根据统计显示，通过夏季系统性整改，冬季投诉量明显下降，这正是客服人员用汗水“预暖”寒冬的生动证明。
在季节交替的表象下，供热客服工作面临着更深层的职业挑战。需要持续管理自己

的情绪来满足工作需求。冬季她们要消化用户的抱怨甚至斥责，夏季又要适应户外工作的体力考验。一位 00 后客服同事坦言：“刚开始被用户骂哭过，后来明白他们不是针对我，而是着急家里冷。现在学会把负面情绪‘热处理’，转化为解决问题的动力。”这种情感调节能力，与供热系统“冷热调节”的技术原理竟有异曲同工之妙。

公司也更加重视客服团队建设和“慧暖万家”服务品牌 2.0 的打造，通过轮岗制度、技能培训等方式，帮助员工实现职业成长。从单纯的话务员到掌握基本供热知识的服务专员，再到能参与管网改造策划的复合型人

才，客服岗位正在完成从“传声筒”到“温度管家”的蜕变。

从话务机到一线，从冬到夏，供热客服人员用双重的坚守诠释着服务的真谛。她们如同城市肌理中的温度神经元，既传递冷暖诉求，也反馈处理结果，形成完整的服务闭环。在这个强调即时满足的时代，这种 365 天如一日的坚持尤为可贵。当我们在寒冬享受室内温暖时，当我们在盛夏看见小区改造施工时，或许应该记得，有一群人在季节变换中始终如一地守护着这份温暖承诺。供热客服的四季之歌，唱响的不仅是职业操守，更是一座城市对民生温度的庄严承诺。

慧暖万家财务力量——在数字与服务间传递供热温度

酒泉公司 | 卢萍

在中环寰慧“慧暖万家·匠心同行”的服务画卷中，财务部门虽身处幕后，却以专业与温情勾勒出供热服务的温暖底色。他们

将“供好热、服好务、收好费”的理念融入每一笔账目、每一次沟通，在数字与服务的交织中，书写着属于财务人的责任与担当。

一、精准分析，为供热服务筑牢资金防线

供热服务是一项系统工程，资金的高效流转与合理调配是保障供热质量的关键。财务部门的卢萍，多年来始终坚守在供热成本分析的一线。每年年初，都要赋能生产技术部门，制定当年的能耗及各类成本预算。每当供暖季的时候，她都要深入对接供热中心、生产技术部门，与技术人员一同测算水、电、

热等能源消耗，细致分析各项能耗与预算相比的完成情况，精准分析设备维护、改扩建、维修技改及人员投入等各项成本。面对巨额热源费的支付难题，她通过积极与兰州银行对接，提前申请银行的流动资金贷款，为公司的运营策略提供有力数据支撑及后续资金支持，确保每一份热都有坚实的资金保障。

二、暖心服务，架起与用户沟通的桥梁

财务部门不仅是公司的“账房先生”，更是与用户沟通的重要窗口。每年收费季，财务人员赵秀玲都会遇到各种各样的用户问题。在“支援”客服期间，有对收费标准存在疑问的老人，也有因特殊情况无法及时缴费的家庭，更有因家中不热肆意谩骂的用户，赵秀玲总是耐心倾听。她用通俗易懂的语言解释收费政策，为用户算清“供热明白账”，也为家中不热的用户积极协调暖管家，让暖管家上门维修。

在公司“全员清欠”期间，有一次，一位独居老人因腿脚不便，无法到收费网点缴费，濮莉沙得知后，主动利用下班时间上门

服务，不仅帮老人完成缴费，还细心地教老人使用线上缴费平台。老人感动地说：“你们的服务比暖气还暖人心！”。

在公司“全员稽查”活动期间，财务人员全都下放到各供热中心的片区内进行用热稽查，财务部员工温钰及闫雪婧共同稽查油田片区的阀门情况，当时寒风冷冽刺骨，但是正好碰到了暖心的用户，邀请她们到家喝一杯“暖心茶”。这样的故事，在财务部门比比皆是，她们用微笑和耐心，化解用户的疑虑，让“供好热、服好务、收好费”的过程充满温情与暖意。

三、物资保障，冬季温暖防线的基石

在寒冷的冬季，供暖企业是守护千家万户温暖的坚实力量。而供暖设备的稳定运行离不开定期、高效的检修维护，其中物资保障工作更是检修顺利开展的核心环节，直接关系到供暖系统能否在冬季来临之际安全、稳定运行。

物资的仓储管理是保障物资安全和高效使用的重要环节，闫雪婧作为物资保管员，她合理划分区域，实现库存物资分类存放，如将金属材料、电气设备、管道配件等进行

分区管理，便于物资的查找和领用，加强与检修人员的沟通协调，及时了解物资使用情况和需求变化，对物资供应进行动态调整，确保检修工作顺利进行。同时，她也运用信息化管理系统，对物资的入库、出库、库存盘点等进行实时监控和管理，实现物资信息的动态更新和共享，提高物资管理的效率和利用率，为冬季供暖安全稳定运行提供坚实的物质基础，真正将温暖送进千家万户。

四、协同作战，彰显团队的智慧与力量

在践行“供好热、服好务、收好费”理念的过程中，财务部门与生产、经营、稽查客服等部门紧密配合，形成强大的服务合力。采暖费清欠期间，财务人员与供热中心人员组成联合小组，对欠费用户进行分类梳理，针对不同情况制定个性化的催缴方案。对于因经济困难暂时无法缴费的家庭，积极协调

相关部门，申请帮扶政策；对于长期恶意欠费的用户，通过法律途径维护公司合法权益。同时，财务部门还利用大数据分析用户缴费习惯，为优化供热服务提供数据支持。在大家的共同努力下，公司的缴费率逐年提升，供热服务质量也得到显著改善。

从精准的财务核算到暖心的用户服务，

从部门间的协同作战到个人的成长蜕变，中环寰慧的财务人员用实际行动诠释着“慧暖万家·匠心同行”的深刻内涵。他们或许没有



心，为供热服务注入源源不断的动力，让温暖真正走进千家万户，成为供热服务中不可或缺

达用户家中，经检查发现是管道阀门故障，凭借丰富经验，1小时内完成维修，恢复供暖。这种极速响应机制，极大提升了用户的安全感，也收获了众多好评。此外，我们还

定期对客服人员进行应急处理培训，模拟各类突发场景，确保在面对紧急情况时，能冷静、高效地解决问题。



慧暖万家：以心焕新，共筑温暖新图景

兰州公司 | 杨世杰

作为中环寰慧（兰州）热力有限公司的副总，我深刻意识到，供热不仅是输送热量，更是传递温暖与关怀。“慧暖万家”理念贯

穿于公司服务体系的构建与实践，我们始终

一、极速响应，让服务有速度

为确保用户的每一个诉求都能得到及时回应，公司设立6×24小时客服热线，并搭建智能工单系统。去年供暖季，一位用户在

深夜反馈家中暖气突然停供，客服人员接到电话后，10分钟内便将工单派送至供热服务中心。维修团队迅速响应，30分钟内抵

二、特殊关怀，让服务有温度

我们关注到社会中存在许多特殊群体，他们在供暖使用过程中可能面临更多困难。为此，公司组建了“暖情服务队”，专门为孤寡老人、残障人士等特殊群体提供上门服务。服务队定期上门检修供热设施，帮助疏通堵塞管道，确保他们的供暖安全。同时，针对行动不便的用户，提供费用代缴服务，让他们无需为缴费奔波。在走访过程中，服务队发现一位独居老人家中的暖气片因长期未保养，供热效果大打折扣。队员们主动为老人清洗暖气片、检查管道，还耐心地向老人讲解日常使用和保养的小知识。临走时，老人紧紧握住队员的手，感动地说：“你们比亲人还贴心！”这样的服务不仅温暖了特



殊群体的心，也传递了企业的社会责任。
未来，兰州公司将继续深耕“慧暖万家”理念，不断创新服务模式，提升服务质量，用智慧与温情，为千家万户带来更优质、更贴心的供热服务，让温暖成为城市最动人的底色。

温暖传递，信息先行——用户基本信息完善工作

蒙阴公司 | 周晶晶

在蒙阴县城区，每到冬日，热力公司便肩负起为千家万户输送温暖的重任。作为城区采暖季供热的主要承担者，公司已成为保障居民温暖过冬的重要力量。

随着城市发展及居民对供热服务要求的不断提升，公司深刻认识到：要进一步提升服务质量、精准对接用户需求，必须全面准确地掌握用户信息。为此，一场联合各小区物业开展的用户供热信息采集行动正式启动。

在信息收集的征程中，各小区物业成为了我们最坚实的合作伙伴。物业作为小区的直接管理者，与业主有着紧密的联系和频繁的互动，他们对小区居民的情况较为熟悉，能够为我们提供有力的支持和协助。

合作伊始，我们与各小区物业进行了深入的沟通与协商，详细阐述了此次信息收集工作的目的、意义以及对提升供热服务质量的重要性。物业方面高度重视，积极响应，迅速组建了专门的工作小组，负责与我们对接，协调各项工作。

物业工作人员积极参与其中，使合作流程有条不紊地展开。他们利用自己对小区的熟悉，主动为我们介绍一些特殊情况的业主，如长期不在家的、行动不便的等，让我们能够采取针对性的措施，确保信息收集的全面性。物业还贴心地附上了我们公司的联系方式，方便业主在有疑问时随时咨询。

整个信息收集过程中，物业公司积极配

合，现场氛围十分融洽。并主动与我们交流对供热服务的期望和建议，“希望供热能持续稳定运行，满足我们业主日益提升的供热需求。能多进小区宣传，开展用户座谈会，宣讲供热知识。”这些宝贵的意见和建议，都被我们一一记录下来，成为我们改进服务的重要依据。



此次联合小区物业开展用户信息收集工作，我们不仅完善了用户信息，更重要的是，加强了与用户之间的沟通与联系，深入了解了他们的需求和期望。这些信息将成为我们未来工作的重要依据，成为我们提升供热服务质量有力的支持。

展望未来，我们将充分利用这些收集到的信息，建立更加完善的用户信息管理系统。通过对用户信息的深入分析，我们能够精准把握用户的用热特点和需求，实现个性化的供热服务。比如，对于一些老年人居住的家庭，我们可以适当提高供热温度，确保他们

在冬日里能够温暖舒适；对于上班族家庭，我们可以根据他们的作息时间，合理调整供热，既满足他们的用热需求，又能实现节能降耗。

同时，我们将进一步加强与各小区物业的合作，建立长期稳定的合作机制。共同开展供热知识宣传活动，提高用户对供热设备的正确使用和维护意识；联合处理用户的投诉和建议，形成服务合力，让用户的问题能够得到更快、更好的解决。

我们还将不断引入先进的技术和管理理念，提升供热服务的智能化水平。利用大数

据、物联网等技术，实现对供热设备的实时监控和远程调控，及时发现并解决设备故障，确保供热的稳定性和可靠性。通过智能化的服务平台，为用户提供更加便捷的服务，如在线缴费、报修、咨询等，让用户足不出户就能享受到优质的供热服务。

未来，中环寰慧（蒙阴）节能热力有限公司将持续践行“让百姓满意，让政府放心”的宗旨，以此次信息采集为契机，不断提升服务水平，为蒙阴居民提供更加温暖、舒适、高效的供热服务，让每个家庭都能感受到冬日里的融融暖意。

架起温暖沟通桥梁 共筑优质供热服务

沙河公司 | 刘越超

在供热季来临前，热力公司积极践行服务民生的宗旨，深入开展“供热宣传进社区”活动，将供热知识、服务举措送到居民家门口。通过面对面的交流互动，既为居民答疑解惑，也拉近了企业与用户之间的距离，为冬季安全、稳定供热奠定坚实基础。

多元宣传，让供热知识“触手可及”

走进社区，热力公司的宣传人员通过多种形式普及供热知识。在社区广场、活动中心等人流量大的区域，精心布置宣传展板，以图文并茂的形式展示供热原理、用热常识、常见问题处理方法等内容。例如，详细讲解如何正确使用暖气阀门调节温度、暖气片为何不能私自放水、遇到暖气不热该如何排查等实用知识，让居民对供热系统有更清晰的

认识。

同时，发放内容丰富的供热宣传手册，手册不仅涵盖供热法规政策、缴费流程，还设置了问答板块，针对居民可能遇到的问题给出具体解决办法。宣传人员穿梭在社区中，主动向居民发放手册，并耐心讲解重点内容。为增强宣传效果，热力公司还利用新媒体手段，在社区微信群、公众号推送供热知识小视频、动画等，以生动有趣的形式吸引居民关注，让供热知识“飞入寻常百姓家”。

现场答疑，精准回应居民关切问题

活动现场专门设立咨询服务台，热力公司各部门专业人员组成服务团队，为居民提供一对一的咨询服务。面对居民提出的各种问题，无论是供热设施安装、改造的疑问，

还是对往年供热效果不满意的诉求，工作人员都认真倾听、详细记录，并依据专业知识和实际情况进行解答。

对于居民反映的家中暖气不热问题，技术人员结合具体案例，从管道堵塞、气阻、供热系统失衡等方面进行分析，并告知居民简单的自查方法。针对一些老旧小区居民对供热管网改造的担忧，工作人员详细介绍改造方案，消除居民顾虑。通过现场答疑，切实解决居民在供热方面的困惑，增强居民对供热服务的信任。

意见征集，推动服务优化升级

为进一步提升供热服务质量，在宣传进社区活动中广泛征集居民意见和建议。发放调查问卷，邀请居民对供热温度、服务态度、故障维修及时性等方面进行评价，并提出改进建议。

工作人员还主动走进居民家中，尤其是对往年投诉较多、供热效果不佳的住户进行走访，实地了解供热情况，现场查看供热设施，认真听取居民的真实想法和诉求。对于居民提出的合理建议，及时进行梳理汇总，制定整改措施，纳入后续的工作计划。例如，针对居民反映的缴费不便问题，热力公司加快推进线上缴费平台建设，优化缴费流程，



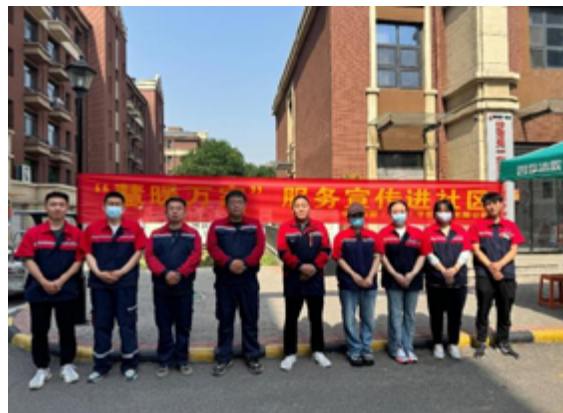
让居民足不出户就能完成缴费。

志愿服务，贴心服务暖人心

除了知识宣传和答疑解惑，热力公司还组织志愿者开展志愿服务活动。志愿者们走进居民家中，免费为居民检查供热设施，对老旧、损坏的暖气片、阀门等进行维修或更换建议；帮助居民清理暖气滤网，确保供热循环畅通；向居民讲解供热设施日常维护保养的要点和注意事项。

对于独居老人、行动不便的居民，志愿者们提供更为贴心的服务，不仅帮忙检查维修供热设施，还留下联系电话，告知他们在供热期间遇到任何问题都可以随时联系。这些志愿服务活动，让居民感受到热力公司的温暖关怀，也进一步提升了企业的社会形象。

供热宣传进社区活动，是热力公司提升服务水平、增进与用户沟通的重要举措。通过这样的活动，将供热知识送到居民身边，将服务触角延伸到社区角落，有效解决居民的供热难题，实现了供热服务从“被动应对”到“主动服务”的转变。未来，热力公司将持续开展此类活动，不断优化服务，为居民提供更加温暖、舒适、贴心的供热服务，让这个冬天暖意融融。



智暖千家传温情 心系民生践初心

张掖公司 | 刘源

在春意盎然的四月，张掖公司以“客户满意”为核心，全面启动“慧暖万家”服务品牌深化行动，通过一系列创新举措与精细化服务，为千家万户的温暖保驾护航。作为区域供热行业的标杆企业，公司始终将用户需求放在首位，以数智化转型为引擎，以员工技能提升为抓手，以设备安全运行为基石，持续优化服务品质，致力于打造有温度、有速度、有深度的供热服务体系，让“慧暖万家”的品牌理念深入人心。

四月初，公司组织全体员工参与“慧暖万家”主题培训，通过线上线下结合的方式，系统性提升员工技能与服务意识。培训内容涵盖智能化客服操作、设备维护技术、



用户沟通技巧及应急处理流程等，并引入“表演式实操”与“比武演练”等创新形式，确保每位员工能将理论转化为实践。慧学堂平台的扫码签到、在线考试、作业提交等功能，让培训过程更加规范高效。尤其针对新员工和经验不足的技术人员，公司安排一对一辅导与实战演练，帮助其快速掌握关键技能。培训结束后，全员参与随机扫码考试，考核结果将作为绩效考核的重要依据，确保服务



团队的专业素养持续提升。此外，公司同步上传培训课件至内部平台，供员工随时温习，形成长效学习机制。

随着夏季临近，公司全面启动“夏季三修”设备检修计划，暖管家团队率先行动，对锅炉、管道、电气系统及智能调控设备展开深度保养与维护。通过物联网技术实时监测设备运行状态，提前预警潜在故障，实现从“被动维修”到“主动维护”的转变。管道防腐处理、控制系统升级等关键环节严格按倒排工期推进，确保每一台设备以最佳状态迎接下一个供暖季。维修团队还将结合用户历史数据，重点优化曾出现供热问题的区域设备，同步记录整改效果，为后续服务提供科学依据。这一系列举措不仅提升了设备可靠性，更彰显了公司“未雨绸缪、精益求精”的服务理念。

为满足不同用户群体的多元化需求，公司创新推出用户层级划分机制，将服务对象细化为保障级、优先级、标准级与专业级四大类，提供相对应的服务。针对老年人等保障级用户，建立专属档案，定期上门检修并优先响应诉求；对多次反馈问题的优先级用

户，制定个性化整改方案，检修季上门服务至少三次；面向广大居民的标准级用户，每月随机开展千分之五的满意度调查，通过电话回访与问卷收集改进建议；而商业综合体、医院等专业级用户，则安排技术团队面对面沟通，量身定制供热方案。与此同时，智能客服平台全面升级，依托大数据，自动推送缴费提醒等信息，并通过舆情监测与12345热线数据分析，快速定位服务短板，形成“需求收集—服务优化—效果反馈”的闭环管理。

在提升硬实力的同时，公司通过“慧暖万家进小区”“供热开放日”等活动，拉近与用户的距离。每月两次的社区宣传中，经营班子成员亲自带队，现场解答供热常识、演示智能缴费流程，并倾听居民心声。一位

独居老人感慨：“去年冬天暖气不热，客服当天就上门检修，今年他们还主动打电话问我是否需要帮助，真的很贴心！”这样的暖心故事，正是公司践行“客户满意”宗旨的缩影。此外，公司积极举办公益活动，结合节日热点传播供热知识，通过短视频、直播等新媒体形式，展现一线员工风采与服务亮点，让“慧暖万家”的品牌形象更加鲜活。

从技术升级到人文关怀，从内部管理到外部服务，张掖供暖公司正以全方位的变革，书写供热行业服务新篇章。未来，公司将继续以客户需求为驱动，以数智化与精细化为双翼，让温暖不仅停留于室内，更流淌在每一位用户的心中。

热站里，王立伟总监带领技术骨干仔细排查设备故障，凭借丰富经验快速锁定问题关键；在寒风呼啸的小区里，刘超经理与兰州公司员工并肩作战，他们裹紧棉衣，呼出团团白气，逐段检查维修管道；刘晓深总监则穿梭在各个阀门井之间，躬身进行排气作业，确保供热系统畅通无阻。

从晨曦微露到华灯初上，再到夜深人静，每天工作至凌晨是这群“热力战士”的常态。即便疲惫不堪，第二天他们仍以饱满的精神准时出现在岗位上，眼中满是坚定与执着。

然而，意外在支援的第三天悄然降临。刘晓深总在一处阀门井进行排气作业时，因井下空间逼仄、环境复杂，不慎受伤。但他只是简单处理了伤口，便又毅然返回工作岗位：“现在正是争分夺秒的关键时刻，不能因为我一个人影响整体进度！”在所有人连

续4天的不懈努力下，供热系统终于逐渐恢复平稳，温暖的暖流重新涌入兰州的大街小巷、千家万户，驱散了冬日的严寒，也驱散了居民们心中的不安。

支援任务结束后，刘晓深总回到集团前往医院检查才发现自己已经肋骨骨折。他默默坚守、无私奉献的精神，深深感动了每一位中环寰慧人。此次支援行动，不仅充分展现了中环寰慧集团员工过硬的专业素养、顽强坚韧的毅力，更将集团“共创、共担、共享”的企业文化诠释得淋漓尽致。在困难与挑战面前，每一位中环寰慧人都心往一处想，劲往一处使，用实际行动践行着企业的使命与担当，让这份“温暖”，不仅流淌在供热管道中，更深深镌刻在每一个人的心中，成为寒冬里最动人的力量。

星夜驰援驱寒意、热血汇聚暖金城 ——兰州公司 2024-2025 采暖季供暖保卫战纪实

兰州公司 | 曾治宗

2024年深秋的兰州，凛冽的寒风裹挟着刺骨寒潮提前叩响了城市的大门。当居民们满心期待供暖系统启动驱散寒意时，兰州公司却因员工现场经验不足、应急处置能力薄弱，遭遇了突发性集中投诉的危机。供热保障工作亮起“红灯”，一场关乎千家万户温暖的“寒冬保卫战”就此拉开帷幕。

危急时刻，兰州公司迅速启动应急机制，向集团公司发出支援请求。集团公司第一时间作出响应，一场跨越地域的“热力驰援”紧急展开。集团生产技术中心客服总监刘晓

深、设备副总监王立伟、生产经理刘超，汇能公司总经理石燕辉，平凉公司周峰、赵银虎，张掖公司刘伯全，吴忠公司王润琴、马晓宏等技术骨干，纷纷放下手头工作，如同奔赴战场的战士，星夜兼程从四面八方汇聚兰州。他们的身影，生动诠释着中环寰慧集团“一盘棋”的战略思维，更彰显了“一方有难，八方支援”的团结协作精神。

这些来自不同地区的“热力战士”抵达兰州后，顾不上舟车劳顿，立即与兰州公司员工汇合，投入抢修一线。在机器轰鸣的换



是魔是仙 看我为争先

南宫公司 | 赵欣瑶

魔丸转世的哪吒，在世人恐惧、排斥、视为异类的目光中涅槃，以无惧天命束缚和外界成见的勇气震撼人心；当魔性与灵性在他体内兼具，一句“我命由我不由天”响彻云霄，既是对“魔仙之辩”的终极解答，更

是“我为争先”的决绝誓言。哪吒冲破银幕，热度未减；中环寰慧的暖管家们，则用行动温暖人间。他们穿梭于大街小巷，忙碌于站房管网，只为守护千家万户的温暖，用心焐热每一张用户的笑脸。

一、是魔是仙，是“一片丹心向阳开”的有言在先

“哪吒”未曾因命运的“魔丸”而真正成为人人惧怕憎恶的“魔童”，反而凭借坚定的信念成为百姓心中的英雄。这启示我们，只要有信心、有信仰、有誓言，就一定能走出一条坦途。中环寰慧暖管家们始终秉持“以客户为中心”的服务理念，深入践行“供好热、服好务”的行为标准，在创新服务模式、

提升供热质量的道路上永不止步。他们手持测温仪丈量民生冷暖，肩挎检修包承载责任担当，将“魔童”的叛逆精神转化为“丹心向阳”的服务热忱。在换热站与用户家之间往返穿梭，用坚实的脚步谱写新时代的“风火轮传奇”。

二、是魔是仙，是“一枝一叶总关情”的奋勇当先

陈塘关危难之际，哪吒挺身而出，以血肉之躯守护百姓平安。中环寰慧暖管家们同样如此，“5+2”“白+黑”是他们的工作常态，节假日坚守是他们的责任担当。供暖季，他们迎风斗雪、抗击寒潮、守护用户温暖过冬；非供暖季，他们头顶烈日、汗洒管网，全力

推进设备检修。正如哪吒用混天绫化解敖丙的暴戾，他们以专业智慧破解供暖难题，用暖心服务融化用户心结。他们就是哪吒，是那个蜕变成了救苦救难大英雄的哪吒，是新时代救民于“寒苦”的哪吒。

三、是魔是仙，是“一径沿崖踏苍壁”的一马当先

玉虚宫高高在上，却背离济世初心；仙翁道貌岸然，难掩虚伪本质。所谓魔仙之别，不过是强加的标签枷锁。哪吒永不言败的精神撼动人心，中环寰慧暖管家们亦如此。他

们面对刁难不退缩，遭遇技术难题敢攻坚，始终以昂扬的斗志和执着的追求，在供热服务的征途上勇往直前。他们用行动证明：真正的仙道，不在九霄云外，而在为民服务的

点滴之间。

今日的哪吒，已超越神话传说的界限，化身为我们身边的中环寰慧暖管家。他们是价值的创造者，用专业守护万家温暖；他们是责任的践行者，以使命点亮万家灯火；他们是服务的革新者，重新定义“魔”与“仙”

的界限。在这个没有乾坤圈束缚的新时代，每位中环寰慧人都在书写着属于自己的传奇——以热血定义自我，用担当勇争一流，让“慧暖万家”服务品牌在服务民生的道路上熠熠生辉！



重拳出击！打响清收决胜战

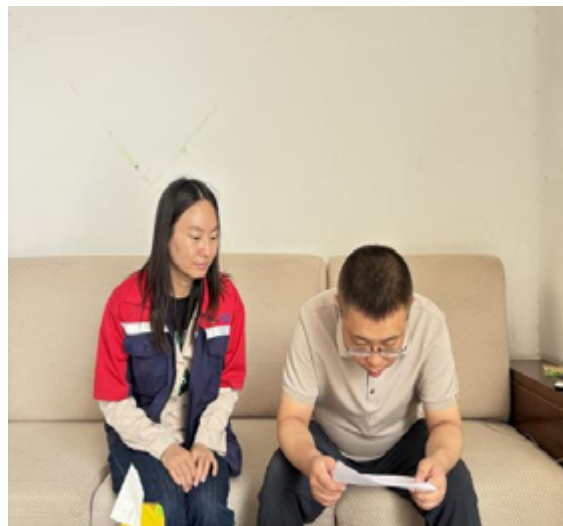
沙河公司 | 胡渊博

供暖季的温暖，是城市民生的底线，更是热力企业不容懈怠的使命。然而，在2024年采暖季部分开发商入网费用长期拖欠，如同横亘在供热事业发展道路上的巨石，严重阻碍沙河热力公司资金正常回笼，面对这一困局，沙河热力公司迅速行动，以雷霆之势打响入网费清收攻坚战。

早在欠费问题初显时，公司便积极主动，多次向欠费开发商发出催缴通知，通过电话沟通、上门协商等多种方式，耐心解释入网费用对供热系统建设与运营的重要性，期望以友好协商的方式解决问题。但遗憾的是，多轮催缴收效甚微。为此，公司组织专业团队对欠费情况展开全面深入分析，结合自身历年欠费清收经验，制定出一套贴合实际、精准有效的催收工作思路，并对后续清欠工作进行了周密部署，力争实现欠费“颗粒归仓”。

2025年5月23日，沙河热力公司正式向欠费企业送达《关于敦促支付入网费欠款及违约金的正式函告》。函件中，不仅清晰列明欠费金额、违约金计算明细，还明确标注缴纳期限与逾期责任。公司始终希望能通过和平协商化解矛盾，避免法律程序给欠费企业带来负面影响。但对于那些恶意拖欠、拒不配合缴费的“顽固分子”，沙河热力公司绝不姑息，将果断下达律师函，甚至通过法律诉讼手段进行追缴。

清收欠费，不仅是保障企业自身合法权益的必要之举，更是维护城市供热秩序、守护市民温暖生活的责任担当。沙河热力公司全体员工已锚定“100% 收费率，应收尽收”的核心目标，将清收成果转化为奋进动力，迎难而上，坚决打赢这场清收攻坚战，为城市供热事业高质量发展筑牢坚实根基！



晨光中的守护者 ——供热收费员暖心救助离家出走女孩

隆尧公司 | 高许嘉



2025年5月28日清晨，城市尚在沉睡的静谧中，作为供热服务大厅收费员的我已提前抵达公司，正习惯性地清扫服务大厅。忽然，同事安会英的呼喊声打破了宁静：“快看！这里有个小女孩！”

循声望去，公司门口角落蜷缩着一个穿校服的小女孩在哭泣，大概十岁。安姐立刻意识到孩子可能是离家出走，便缓步走近。小女孩抬起头，通红的眼眶里布满血丝。安姐俯下身，轻声问：“小朋友，怎么一个人在这儿呀？今天没去学校吗？”女孩却将脸

埋进臂弯，仿佛想躲进更深的阴影里。安姐不再追问，转而用温声细语安抚她的情绪。待孩子稍稍平静，安姐将她带进屋内，默默倒来一杯温水，轻轻放在她身旁的小桌上。女孩迟疑片刻终于伸出手，那手指冰凉得让人揪心。安姐的手轻搭在她瘦弱的肩上，感受到她细微的颤抖，如同寒风中摇摇欲坠的树枝。

“阿姨……我不想回家。”小姑娘的声音发颤，带着哭腔，“妈妈打我……就因为我这次没考好。”随着戒备渐渐卸下，我们

才知道她是附近小学五年级的学生，因与母亲争执一时冲动离家出走。了解情况后，安姐立即喊我过来。在我们两人的耐心安抚下，女孩终于慢慢敞开心扉，说出了母亲的联系电话。电话接通的瞬间，听筒里传来焦灼的哽咽声，那破碎的情绪隔着电话都清晰可辨。安姐一边轻声安慰，一边仔细告知地址。

女孩母亲赶到收费大厅时，看到孩子安然无恙，激动得热泪盈眶，一把将孩子紧紧抱住，反复呢喃：“对不起，妈妈错了，妈妈错了……”小女孩在母亲怀里放声大哭。待母女俩情绪平复些，我和安姐送她们到门口。临行前，这位母亲深深向我们鞠躬：“真是太感谢你们了，要是没有你们，我真不知道该怎么办……”她眼中泪光闪烁，安姐却微笑着摆摆手：“这都是我们应该做的。孩子还小，咱们做家长的多关心、多理解，以

后别再让孩子受委屈了。”母亲再次鞠躬，牵着女儿走向车门。这时，女孩突然停下脚步，回头望向安姐，脸上绽开一个含泪的笑容——那笑意如同晨露中初绽的花苞，又似云开月现，终于照亮了她小小的脸庞。

这个清晨的善举，让我们看见人间大爱从未缺席。安姐与服务大厅的同事们，用行动温暖了一个女孩的心，也守护了一个家庭的圆满。正如供热管道虽在非供暖季“休眠”，但守护的热忱始终在线——我们以“守护蓝天净土，温暖千家万户”为使命，用实际行动诠释“最美供热人”的担当。

供热服务连着民生冷暖，隆尧公司将“用心服务，慧暖万家”的理念深植于每一个细节。那些不经意的真诚关怀，恰如春日暖阳，让温暖在每一个需要的角落悄然绽放。



供暖“雷锋” 修窗暖心

张掖公司 | 何智伟



在当今社会，雷锋精神依然熠熠生辉，它不仅体现在助人为乐的善行中，更融入到了各行各业的服务之中。在中环寰慧（张掖）节能热力有限公司，就有这样一位默默无闻的“雷锋”，他用自己的实际行动诠释着这一伟大精神。

2025年3月9日，第二供热服务中心片区长田鹏和暖管家卢泽在纺织厂小区入户回访时，发现一热用户的家中窗户损坏，寒风不断从缝隙中侵入，使得室内温度骤降。面对这一情况，片区长田鹏没有犹豫，立即拿出自己的工具，开始为老人修理窗户。经过一番努力，窗户终于被修好了，室内温度也逐渐回升。老人感激涕零，连声道谢，称赞田鹏是“活雷锋”。田鹏的这一行为，正是雷锋精神的生动体现。他并没有因为这

是自己的本职工作而袖手旁观，而是主动伸出援手，帮助用户解决实际困难。他用自己的双手，不仅修复了损坏的窗户，更修复了用户心中的温暖与信任。

事实上，在张掖热力公司，像田鹏这样的“雷锋”还有很多。他们始终坚守在供暖一线，无论严寒酷暑，都默默奉献着自己的力量。他们不仅为用户提供优质的供暖服务，还时刻关注用户的需求和困难，尽自己所能提供帮助。

雷锋精神是一种永恒的精神财富，它激励着我们每一个人不断前行、不断进步。在张掖热力公司，这种精神得到了很好的传承和发扬。员工们用自己的实际行动诠释着雷锋精神，为用户送去温暖和关爱，也为社会传递着正能量。



Reading Exchange
读书共享

设计院 - 刘天池 摄

《战略决定一切》读书心得（一）

综合管理中心 | 李贻湘

《战略决定一切》一书，是由泰康保险集团的创始人、董事长兼首席执行官陈东升先生亲自执笔，不仅是一部记录企业成长史的鸿篇巨制，更是一本透视商业战略、企业家精神与市场趋势的财经宝典。

作为“92派”领军企业家，陈东升积淀30年商业智慧，全面分享了泰康保险集

团这家世界500强企业从无到有、从小到大、由弱变强战略制胜背后的底层逻辑、价值取向以及方法论。我深入研读此书后，对企业战略、公司治理、产业趋势以及企业家精神有了更为深刻的理解与感悟，结和中环寰慧企业的发展历程、战略规划和执行情况，有不少启示和思考。

一、战略方向：紧跟时代步伐，践行绿色发展

中环寰慧矢志不渝坚定走清洁能源供热的战略方向。在“双碳”战略目标下，供热行业的能源结构调整已是大趋势。在热源端，还有占比约26%的煤炭锅炉房以及20%左右的天然气锅炉房供热，这两种供热方式的清洁化替代将是必然。

“我们要站在万米高空，深处百年时空观察这个世界，这样才能有远见与坚持，才能不出现偏差，才能看得更早、更远。”在方向选择上，中环寰慧从一成立就定位做一家清洁能源供热公司，以电厂和工业余热、污水源、地热源、空气源、电储能等清洁能

源作为供暖热源，本就符合绿色低碳的发展方向，未来更应持续深化这一战略。未来十年热电联产和电厂余热供暖仍是主要热源形式，但更长期的二十年、三十年后，电能替代可能将是主要方式。作为清洁供热行业的龙头企业，我们还要以更强的使命感和责任感，加大对新能源供热技术研发的投入，与高校、科研机构合作，探索更多清洁能源在供热领域的高效利用方式，减少对传统化石能源的依赖，实现企业的可持续发展，引领并带动市供热行业的长远可持续发展，同时也为应对气候变化贡献积极力量。

二、战略选择：发挥自身优势，拓展多元路径

1、技术创新战略

在技术路线上，中环寰慧应继续发挥在电厂余热、工业余热利用、清洁能源多能互补应用等领域的技术优势。比如，进一步优化电厂余热及工业余热回收系统，提高余热利用率，降低供热成本。同时，加大对智慧热网、互联网+供热等前沿技术的研发与应用。持续优化迭代智慧供热调度系统，进一步提升精准供热和精细调节，提高供热效率和服务质量。借助与美的达成数智化2.0的战略合作，提升供热技术与人工智能算法的底层技术应用，以数智驱动赋能行业变革。

2、市场拓展战略

中环寰慧已在全国16个省份30多座城市获得供热特许经营权，已成为全国跨省份、

跨区域利用清洁能源城市供热投资运营的行业龙头企业，拥有一定的市场基础和先发优势。集团未来三五年的市场拓展就是要抓住战略机遇期，实现超常规跨越式发展，对标公用事业里的北控水务和新奥燃气，成为供热行业的绝对龙头企业。当前集团的项目布局基本正在华北和西北，未来在空间布局上，仍将深耕西北市场，诸如甘肃、宁夏、新疆等省市区，同时更多关注东北居民端供热市场的联合重组机会，以及南方产业园区的工业蒸汽市场。凭借自身的技术和资金优势，快速占领市场，与当地政府、企业建立良好的合作关系，推动城市集中供热项目的建设

三、战略执行：强化管理与团队建设，保障战略落地

理想和现实之间隔着万里长城。要让纸面上的战略变成现实的商业模式，中间有很

长的路要走。一家企业的成长，三年决定生死，五年打下基础，八年站稳脚跟，十年小有品牌，二十年才能长成参天大树。

1、持续锻造卓越组织能力

中环寰慧要持续优化运营管理体系，通过组织变革进一步明确和优化各部门各系统在供热项目投资、建设、运营等环节的职责，加强各部门各系统间的协作与沟通。不断总结和优化运营管理工法，做好培训宣贯和推广实践，持续精进，促进管理提升和提高经营效益。进一步强化企业经营治理陈东升董事长说：“经营治理成为战略落地的第一要务，组织绩效就成为完善公司经营治理结构、推动公司战略落地的指挥棒，更是实现公司发展目标的重要战略管理工具。”我们要持续优化组织绩效体系，通过从战略到组织到个人的绩效设计制定、绩效追踪评估、绩效结果应用，建立科学的绩效考核制度，将员工的工作绩效与公司战略目标的实现紧密挂钩，激励员工积极履行职责，提高工作效率。

2、打造高效执行团队

人才是战略执行的关键，管理者是决定因素。“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”但是优秀的管理者和团队从哪里来？招聘和引进优秀人才是一个重要途径，最重要的还是建立自己的人才培养体系。陈东升董事长说：“这么多年下来，我的一个深刻体会就是不要迷信外来的和尚会念经，核心管理者最好是自己培养。”现在集团推行的“五个一”组织学习模式非常好，关键是要真正落地执行好，如果执行好了，我相信自己的管理干部一定能培养出来。

中环寰慧在员工培训和培养方面，集团

自去年起开始搭建人才培养“五大工程”，提升不同层级不同系统员工的专业技能和综合素质。针对不同岗位的员工，开展有针对性的培训课程，如为技术人员提供供热新技术、新工艺的培训，为服务人员提供客户服务技巧培训等。同时，培养员工的战略意识和团队合作精神，让每一位员工都深刻理解公司的战略目标，并积极参与到战略执行中来。比如焦作公司通过打造“慧暖万家”服务品牌，组织党员服务小分队深入社区服务用户，提升了员工的服务意识和团队协作能力，为战略执行提供了有力支持。“将军是打出来的”，人才一定要上战场，一定是在做事的过程中，在战火中锻炼的。上战场、打硬仗是锻炼人才、锻炼队伍、选拔管理者最好的办法。

3、建立监督反馈机制

为确保战略执行的效果，中环寰慧应建立有效的监督反馈机制。定期对战略执行情况进行评估和分析，及时发现执行过程中出现的问题并加以调整。例如，通过用户满意度调查、供热运行数据监测等方式，收集用户反馈和供热系统运行信息，对供热服务质量、能源消耗等指标进行评估，根据评估结果优化战略执行方案，不断提升公司的运营管理水平。目前集团推行的“首席客户官”制度非常好，各家热力公司通过每月的客户满意评比排名，就是一个很好的监督反馈机制，这项举措能很好地倒逼各家热力子公司提升供热质量和服务水平，从而真正锻造企业过硬的产品力。

在市场竞争日益激烈的今天，中环寰慧要持续做好政策、产业和行业研究，深入分析竞争对手，找出自身的优势和差异化竞争点。与传统供热企业相比，中环寰慧的清洁能源供热模式和精细化运营管理能力是突出优势，可在宣传推广中强调这一优势，吸引更多注重环保、追求高品质供热服务的用户。同时，通过优化成本结构，提高供热效率，降低供热成本，提供性价比更高的供热服务，增强市场竞争力。

此外，中环寰慧还应积极开展合作战略。与上下游企业建立紧密的合作关系，如与能源供应商合作确保清洁能源的稳定供应，与设备制造商合作引进先进的供热设备和技术，实现资源共享、优势互补。与同行企业

开展合作，共同探讨行业发展趋势，制定行业标准，推动城市供热行业的健康发展。

综上所述，陈东升董事长亲自撰写的《战略决定一切》一书，为中环寰慧城市供热的发展提供了全方位的启示。目标纯正，心无旁骛，做正确的事，时间就是答案。中环寰慧只要持续笃定清洁能源供热的战略方向，做出正确的战略选择，强化战略执行能力，持续锻造卓越运营能力，就一定能成长为一家业绩优异、受人尊敬的全球清洁能源城市供热行业龙头企业，实现企业的可持续发展，为守护蓝天净土、温暖千家万户的企业使命以及绿色发展的美丽中国梦贡献更大的力量。

《战略决定一切》读书心得（二） ——数智聚慧 慧暖万家

生产技术中心 | 孙知音

近期，阅读了陈东升先生所著的《战略决定一切》，这本书从定位、战略、治理结构、执行、风险、创新、价值观等多个维度，深入剖析了企业战略思想框架与体系，让我

深受启发。结合中环寰慧集团在供热生产领域的实际情况，我对企业战略有了更深层次的思考。

一、战略定位决定企业发展方向

《战略决定一切》强调战略定位的重要性，这与中环寰慧集团的发展息息相关。中环寰慧自成立以来，就致力于利用电厂余热以及各种清洁能源替代分散的燃煤或燃气锅

炉进行城市集中供热投资运营，这一精准的战略定位，使其在供热行业中脱颖而出。在双碳目标的大背景下，这种清洁能源供热的定位更是顺应了时代发展的趋势，为企业赢

四、市场竞争战略：分析对手，突出优势，合作共赢

得了广阔的发展空间。

例如，在一些城市，由于传统燃煤供热带来的环境污染问题日益严重，政府对清洁能源供热的需求极为迫切。中环寰慧凭借其战略定位，能够迅速响应市场需求，与当地政府展开合作，提供清洁、高效的供热解决

二、战略聚焦是企业发展的关键

书中提到“战略就是不断聚焦”，这一点在中环寰慧集团的供热生产中也得到了充分体现。集团在供热业务上持续深耕，不断优化供热生产的各个环节。从热源的获取、输送管网的建设与维护，到换热站的高效运行以及用户端的服务提升，每一个环节都聚焦于如何提高供热质量和效率。

以供热设备的检修保养为例，中环寰慧从上个采暖季结束后就积极对标找差距，全力推动“计划性检修、预防性维护”。积极主动地把服务工作做在前面，聚焦设备治理、二网平衡以及精准供热等关键环节，实现用

三、创新是企业发展的动力源泉

陈东升先生在书中强调了创新的重要性，对于中环寰慧集团来说，创新同样是推动供热生产发展的关键因素。在技术创新方面，集团不断探索和应用新的供热技术和设备，提高能源利用效率。例如，在热源端，积极开发和利用电厂余热、地热井、污水处理厂余热、空气源热泵等清洁能源，减少对传统化石能源的依赖，降低碳排放。

在服务创新方面，中环寰慧也做出了诸多努力。为了更好地服务用户，提升用户满意度，公司在客服中心进行了硬核升级，坐

方案，既满足了城市发展的环保需求，也为自身创造了良好的经济效益和社会效益。相比之下，如果企业没有明确的战略定位，在供热方式的选择上摇摆不定，就可能错失市场机遇，甚至在激烈的市场竞争中被淘汰。

户的投诉电话量显著下降，才是表明用户对我们的服务感到满意，值得我们大力倡导和鼓励的服务模式。使得企业能够不断提升供热服务水平，在市场中树立良好的口碑。从根本上提升集团的服务质量和运营效率，为集团的长远发展奠定坚实基础。

与之相对，单纯被动地接听热线电话，然后进行事后补救式的上门服务，不仅会导致人工成本大幅增加，还会因为无法从根源上解决问题，造成资源浪费，对能耗节约也产生不利影响。

席由原来的 18 席增加至 30 席，可满足 30 名用户同时来电，实行暖管家网格化管理，每位暖管家配置工作手机号码，并公布到小区业主群，为用户提供便捷、高效的服务体验。同时，进一步优化智能服务平台，提升智能化水平与运行效率，实现服务的快速响应，对用户取暖问题做到“即接、即办、即反馈”。通过这些创新举措，中环寰慧不仅提高了自身的竞争力，也为供热行业的发展提供了新的思路和模式。

四、价值观是企业战略的基石

书中指出“价值观是战略的基石”，对于中环寰慧集团来说，秉持正确的价值观是企业持续发展的重要保障。集团以解决客户痛点为己任，关注地方政府在城市清洁热源不足、减煤减气降碳压力巨大以及企业亏损导致财政补贴压力大等问题，关注老百姓对提升供热质量和水平的需求，关注工业企业客户对降本增效、综合能源的需求。这种以客户为中心的价值观，指导着企业的战略决策和日常运营。

在实际行动中，中环寰慧始终把“供好热、服好务、收好费”作为根本。今年计划对“慧暖万家”活动方案进行全面升级，在深度和广度上拓展，推动品牌建设再上新台阶。数字化 2.0、技改检修、精准供热、暖管家学堂以及技能比武等关键板块，都将成为品牌打造的核心着力点，与客服工作紧密融合，彻底告别活动方案局限于客服培训、社区推广、视频制作及公众号运营等这类难以量化收益的模式。

为确保活动成效可衡量、可评估，今年

计划引入能耗、工单处理、电话咨询量以及收费进度提升率等结果数据，作为衡量各子公司“慧暖万家”工作成效的关键指标。这一转变意味着，我们不再仅仅关注进社区次数、公众号发布数量或培训场次等过程数据，而是更加注重实际成果，以用户对供好热、服好务的满意度为导向，将用户零投诉、积极缴费作为供热服务达标的重要标志，切实提升服务质量，让“慧暖万家”真正惠及每一位用户。

《战略决定一切》为中环寰慧集团在供热生产领域的发展提供了宝贵的借鉴。通过明确战略定位、聚焦核心业务、持续创新以及坚守正确的价值观，中环寰慧集团能够在供热行业中不断发展壮大，为城市提供更加清洁、高效、优质的供热服务，实现企业的可持续发展。在未来的发展中，我们应继续深入学习和应用书中的战略思想，不断探索和实践，为中环寰慧集团的发展创造更加辉煌的业绩。

《战略决定一切》读书心得（三）

焦作公司 | 陈梦娇

1 月 19 日聆听董事长《积极进取，稳健经营》的空中大讲堂，随即品读陈东升老

师的《战略决定一切》这本书籍，我想结合自身岗位谈一谈以下几点：

一、战略的重要性

战略决定企业发展，战略不仅是企业发

展的指南针，更是应对市场变化、提升竞争

力的关键。战略即选择，决定企业清晰的定位，继而做有效分析，制定为实现战略目标的措施，最终付诸实践，进而验证定位和目标的准确性，形成 PDCA 闭环。在快速变化的市场环境中，企业如果没有明确的战略指导，就会迷失方向，错失发展机遇。因此，战略的重要性不仅体现在宏观层面，也深入

二、我们的战略

我们企业的战略是什么呢？在寰慧集团 2012 年至今的十余年历程中，我们有各个阶段的战略目标，从量的飞跃到质的追求，再到量的跨越和质的聚焦，我们在不断总结、不断进步。现在的我们聚焦战略性优质项目，围绕“一条主线、三大目标”，从业务发展、经营管理、创新发展、数智驱动、客户满意、人力资源、财务管理等多方面汇聚形成企业战略，而市场拓展目标、经营目标无疑是目前的核心。

从年前至今，寰慧群里多次发布招募市场发展中心重要岗位人员，就是想从内部 3000 多名工作人员中选拔有志之士，为下步市场拓展注入有生力量，也恰恰贴合了市场拓展的战略目标。在市场普查后，甄别选择优质项目，正如通过 12 月份董事长为我们授课的《抓住机遇、逆势扩张，实现跨越式发展》中所得，善用策略、学会选择，并

三、战略措施

董事长强调“积极进取，稳健经营”，这里的积极进取是在经济形势下行的大环境下逆势发展，寻求战略性好的项目，而稳健经营是持续锻造卓越运营能力的同时也要防范风险。在战略执行层面，分为聚焦

到了企业运营的每一个角落。

作为子公司部门副经理，虽然不可能参与企业战略的制定，但了解、熟悉企业战略却是必修课。2024-2026 年是寰慧集团的跨越式发展期，明确企业战略，打造企业核心产品力，实现三年供热管理面积翻番、收入翻番、利润翻番。

拿下优质项目，才真的是为寰慧集团的发展增砖添瓦。作为子公司一员，我自豪于集团的发展，而就我的岗位而言，市场经营部首先是内生式发展，然后就是经营指标的完成。焦作公司的内生式发展年年超额完成自是不错的成绩，但目前还有近 1000 万平方米的存量，发展可期。今天我想说说企业的经营目标。

经营目标绝不仅仅是片面的经营指标，公司下发给我们部门的经营指标一般只是内生式发展、采暖费和配套费的收费率，但经营目标中最重要的息税前利润是由供暖业务利润、配套费、创收工程利润共同构成，其中还需要思考节能降耗，要在“供好热”的基础上降低能耗，寻求更高的主营业务利润，同时还要做好另一项重点工作——客户满意率的提升。只有持续锻造卓越运营能力，才能在国际大变局的环境下实现稳健发展。

经营发展、锻造卓越运营能力、锻造组织能力、聚焦主要矛盾四个方面。这里，我想结合自身岗位工作，着重说锻造卓越运营能力，特别是从持续清欠、争取创收和“跑”“部”“钱”“进”三点上说一说具

体措施。

1、持续清欠

加强沟通：与城管局、财政局等政府部门保持良好的沟通是清欠工作的基础。通过定期汇报、主动沟通等方式，增进彼此的了解和信任，有助于推动财政配套费的及时拨付。

法律手段：对于欠费问题，要充分利用法律武器，通过起诉、申请强制执行等方式，维护企业的合法权益。同时，也要注重法律手段的灵活运用，避免过度激化矛盾。

创新策略：我们常用“想、盯、催”来概况催欠方法，但针对政府单位的欠费问题，还可以尝试采用一些创新的策略，如通过折扣一次性支付等方式，增强政府单位的支付意愿。

2、争取创收

抓住市场机遇：密切关注市场动态，及时捕捉开发商的痛点和需求，通过提供有针对性的解决方案，争取更多的创收工程。

利用特许经营优势：充分利用企业的特许经营优势，在市场竞争中占据有利地位。例如建立系统性验收流程、言明自建危害、提供后期维保等方式。同时，也要注重特许经营权的维护和拓展，确保长期稳定发展。

关注政策变化：密切关注与供热息息相

关的政策变化，如衡阳市、合肥市、张家口等地陆续出台的关于房产购置取消公摊面积的政策，多多关注焦作市对此做出的反应，及时调整经营发展和创收过程的收费策略，避免经济损失。此外，积极助推《焦作市集中供热管理办法》的修订，参与具体内容的修订，为公司争取更多政策支持。

3、“跑”“部”“钱”“进”

加强政府沟通：保持与市、区城管局及市财政局的密切沟通，及时了解政策动态和资金安排情况，为企业争取更多的政府资金支持。

争取项目资金：积极参与政府项目的申报和竞争，通过提供优质的服务和解决方案，争取更多的项目资金支持。同时，也要注重项目资金的合理使用和管理，确保资金的安全和有效使用。

建立长效机制：在与政府部门沟通的过程中，要注重建立长效机制，通过定期汇报、交流等方式，增进彼此的了解和信任，为未来的合作打下坚实的基础。

《战略决定一切》，战略的重要性不言而喻。今后的工作一定要紧紧围绕集团公司的战略目标，在自己的岗位上继续发光发热，边干边想，做好复盘，为焦作公司的持续发展壮大贡献更多的智慧和力量。

《战略决定一切》读书心得（四）

蒙阴公司 | 朱继田

记得去年春节期间我们读的是《碳索 2》和《经营 30 条》两本书，今年的《碳索 3》在节前如约而至，而陈东升老师的《战略决

定一切》一书再一次让我从泰康的从无到有、从小到大、由弱到强中体会到战略致胜背后的底层逻辑。陈东升老师以其在泰康保险集

团的卓越实践为基石，系统阐述了战略在企业发展进程中的核心地位，鲜明提出“战略决定一切”的观点，强调企业竞争的本质是战略的竞争，战略的核心在于聚焦，价值观

一、战略定位：锚定企业发展方向

通过董事长空中大讲堂的一次次的分享，让我越来越清晰的将一句话深深烙印在脑海里：战略是企业的头等大事，战略赢是大赢，战略输是大输。正像董事长分享时候讲的，不仅集团层面需要正确的战略，我们各家子公司各业务单元同样需要正确的战略和强大的执行力。优秀的企业经营管理者要懂得运用正确的战略，取得更大的胜利。

作为集团的基层经营单元组织，我们最基本战略思考就是要回归本质，真正做好“供好热、服好务、收好费”；让百姓满意，让政府放心；着重处理好跟当地政府与上游热源的关系，维护良好的政企关系和上下游伙伴关系；解决企业的主要矛盾，完成年度核心目标任务、抓住重点，抓住大势。尤其是作为企业一把手，要思考的战略永远是什么是大势、什么是核心，我们该如何做好聚焦。

随着《山东省供暖燃煤锅炉清洁替代行动方案》的提出：到 2025 年底，济南主城区供暖燃煤锅炉全部关停退出。到 2026 年底，济南全域及青岛、烟台等重点城市主城区供暖燃煤锅炉全部关停退出。到 2027 年底，全省供暖燃煤锅炉基本替代退出，其中，以核电供暖作为替代热源的区域，若核电项目不能投运要先行建设燃气锅炉作为过渡热源，待核电供暖项目建成后，燃气锅炉同步转为调峰备用热源。能源结构调整的步伐不

二、战略执行：推动企业战略落地

则是战略的基石。这些理念和我们董事长的观点如出一辙，再次促使我们对所处行业的战略规划与管理进行了深刻反思。

断加快，山东作为全国能源大省降碳压力非常大，供热领域对清洁能源的应用需求日益迫切。各地供热企业处于深刻变革的关键时期，这些因素共同构成了行业发展的全新背景。在这样的大趋势下，我们必须保持敏锐的洞察力，精准把握行业脉搏，结合自身的资源、技术和资金实力，明确企业的发展定位。

蒙阴公司结合集团三年战略规划也对本公司的战略进行了探讨和制定。蒙阴公司在生产能耗、经营收费、工程创收等内部经营方面确实已无亮点可挖。山东区域市场项目规模较大，但是在集团远比不上西北公司规模，外部市场拓展是蒙阴公司未来的战略目标中的重点。今年山东大区市场发展目标是完成 800 万 m³ 供热项目拓展落地。按照集团 25 年度躬身实干促发展、励精图治创佳绩的工作报告要求，全面贯彻落实市场战略澄清有关市场开发工作的部署，持续强化行业研究和拉网式全面客户覆盖，通过漏斗原理实现足量符合要求项目的开发，拓展集团供热城市版图和山东区的供热规模是蒙阴公司本年度的战略定位。战略目标已明确，确定好目标，关键是要保证目标的实施和落地，在工作执行中坚持“缺什么找什么”，最大限度地利用各种资源做成事。

找到正确的方向，制定正确的战略只是企业走向成功的起点。战略再好，方向再正确，如果不能有效的落地执行，也会是空中楼阁。陈东升老师强调，执行力来自高度的战略共识，没有共识，战略只是挂在墙上的口号。集团的空中大讲堂正是我们战略共识的一个很好的工具，在董事长每次分享中，不仅讲到了我们要做什么，还清晰的剖析了为什么做，让大家不仅知其然，还知其所以然，逐步培养管理者和团队的独立思考、自主判断及日常工作做出正确价值选择的能力。这也要求我们这些基层的管理者，在每次会议、培训等场合，都不自觉的在宣讲我们集团的战略，帮助大家加深理解，形成从上到下都了解战略、理解战略、认同战略，也正是因为战略共识形成了统一的执行力，这也是我们保持稳定发展，业务上持续成功最有力的明证，同时也坚定了管理者和员工对战略的信心。这几年蒙阴公司陆陆续续接待临沂地区的供热兄弟企业的交流学习，去年供暖前市供热巡视小组专家组成员是临沂市最大供热企业恒源热力的一名高管，来蒙

三、战略创新：驱动企业持续发展

陈东升老师这本书给我较大的触动还有对创新的诠释。企业如何在激烈的竞争力中保持竞争力：答案就是战略坚定，创新永续。战略和创新是一体两面，只有创新才能让企业在市场竞争中持续建立战略优势，只有创新才能让企业所有的积累持续创造价值，也只有创新才能让企业持续产生复利效应，最终穿越周期，实现企业长青。

创新的本质——便捷和实惠。商业创新不是标新立异，一定要带来效率，一定要能方便客户，只有遵循这两个原则，创新才有

阴公司实地检查后，接着就组织恒源热力集团的各个部门骨干专程进行业务交流，交流中对我们的管理颇为认同，让我们感到非常的自豪。

人才是企业发展的第一资源，是企业战略执行的关键力量。在蒙阴公司，专业技术人才和管理人才的短缺仍是比较突出的问题。随着集团跨越式发展和行业技术的不断进步，对人才的需求更加迫切。我们加强内部人才的培养和发展，建立了完善的培训体系，针对不同岗位和不同层次的员工，制定个性化的培训计划。我们邀请行业专家和内部经验丰富的员工进行授课，开展技术培训、管理培训、安全培训等多种形式的培训活动，不断提升员工的专业技能和业务水平。同时，对于新进的大学生，我们还推行导师制，为新员工指定经验丰富的导师，帮助新员工尽快适应工作环境，熟悉工作流程，提升工作能力。通过内部培养和外部引进相结合的方式，我们致力于打造一支高素质、专业化的人才队伍，为企业战略的执行提供了坚实的智力支持。

生命力。创新的根本目的，都是为了打造和提升企业核心竞争力。我们该如何进行创新呢，陈东升老师诠释“创新就是率先模仿”，“照最好的葫芦，画最好的瓢”。同时注意在操作层面上要牢牢把握四点：一是敏感敏锐，善于发现。善于在繁杂的信息中找到自己模仿的对象；二是要把握时机，率先模仿。模仿要强调“时效性”，要快速果断，在同行中率先模仿，从而实现领先的目标；三是要寻找标杆，找最好的企业模仿容易迅速提升，从而超越竞争对手，建立自己的竞争优

势；四是要超越模仿，实现创新。

我们集团这几年实施的数智化转型，“双轮驱动”构建业务、数据两大平台，建设信息化管理系统，统一平台、系统和标准，为我们各个业务领域全面赋能，支撑各项工作提质增效；我们持续迭代优化“目标 M- 计划 J- 预算 Y- 考核 K- 激励 J”机制飞轮，持续锻造企业卓越运营能力，不断提升精细化运营和精益管理水平，推动企业管理效率和效益齐头并进，在行业实现领先，也正是我们企业不断地勇于尝试创新，最终助推企业实现高质量的发展。

《执行决定战略成败》读书心得（一）

集团联席总裁 | 朱光峰

在企业管理的漫漫征途中，探寻高效运营与持续发展的秘诀始终是核心课题。近期，我深入研读了余世维先生的《执行》一书，犹如在迷雾中寻得一盏明灯，书中对战略与

一、战略：企业前行的灯塔

战略，在余世维先生的阐述中，是企业发展的顶层设计，宛如茫茫大海中指引巨轮前行的灯塔。一个清晰、科学且具有前瞻性的战略，是企业在复杂多变的市场环境中立足的根本。它明确了企业的发展方向、目标市场以及核心竞争力所在。

回顾集团过往的发展历程，我们曾在某些业务板块遭遇困境，究其根源，战略方向的偏差难辞其咎。在新兴业务领域拓展初期，我们未能精准洞察市场趋势，过于依赖传统

陈东升先生的战略思想启示我们：唯有将战略定力注入发展血脉，使战略执行力成为行动自觉，让创新基因融入组织肌体，才能在能源革命的浪潮中破浪前行。《战略决定一切》带给我们的不仅是一种方法论，更给我们带来一种破局的勇气。当供热管网中流淌的不再仅仅是热水，而是智慧与责任的温度，我们才能真正实现“守护蓝天净土，温暖千家万户”的企业使命，未来的供热企业，必将是“温暖守护者”与“低碳先锋”的共同体——这或许就是战略思想在供热行业的最佳注脚。

执行鞭辟入里的剖析，为我在领导集团跨越重重挑战、迈向新高度的进程中，提供了极为宝贵的思路与深刻的启示。

业务的成功经验，导致战略布局滞后。例如：在数字化转型浪潮席卷而来时，我们对线上业务的重视程度不足，未能及时调整战略，错失了抢占市场先机的黄金时期。

痛定思痛，我们深刻认识到战略制定需具备敏锐的市场洞察力与果敢的决策力。此后，集团组建了专业的团队，密切关注行业动态、技术革新以及用户需求变化。通过深入分析大数据，精准把握市场趋势，及时调整战略布局。在新兴技术领域，如智能调度、

客服、收费等线上平台，我们提前布局，加大研发投入，培育新的业务增长点。事实证明，

二、执行：战略落地的引擎

然而，仅有卓越的战略规划远远不够，执行才是将战略蓝图转化为现实的关键。余世维先生在《执行》中指出，执行并非简单的任务落实，而是涵盖了目标设定、流程优化、团队协作以及资源配置等多个关键环节的系统工程。

1. 明确目标是执行的基石

在集团日常运营中，我深切体会到明确目标对执行的重要性。目标犹如航海中的坐标，为团队成员指明努力的方向。若目标模糊不清，团队行动将如无头苍蝇，陷入混乱与迷茫。例如，在启动一个大型项目时，我们曾因对项目预期成果、阶段性目标以及各部门职责界定不够清晰，导致项目初期各部门工作衔接不畅，进度缓慢。部分成员对自身工作重点与整体目标的关联认知不足，工作缺乏积极性与主动性。

为解决这一问题，我们引入了 OKR（目标与关键成果法）管理体系。在每个项目启动前，组织跨部门团队共同研讨，明确项目的总体目标，并将其拆解为具体的、可衡量的关键成果，落实到每个部门与岗位。同时，设定清晰的时间节点与考核标准，让每个成员都清楚知晓自己的工作目标与努力方向。通过这一举措，团队执行效率大幅提升，项目得以顺利推进，按时交付高质量成果。

2. 优化流程是执行的保障

三、执行与行动：知行合一的力量

执行的本质在于行动，没有切实的行动，执行只能是纸上谈兵。余世维先生在书中强

明，正确的战略调整让集团在新兴市场中逐步站稳脚跟，业务呈现出蓬勃发展的态势。

合理的流程设计能够极大提升执行效率，减少资源浪费与内耗。在集团内部，我们对各项业务流程进行了全面梳理与优化。以供应链管理流程为例，过去我们的采购、生产、物流等环节信息沟通不畅，时常出现库存积压或缺货现象，严重影响企业运营成本与客户满意度。

为改善这一状况，我们借助信息化技术，搭建了一体化的供应链管理平台。通过该平台，实现了各环节信息实时共享，采购中心可根据生产、工程进度与库存数据精准采购，工程建设也能及时调整工期计划。流程优化后，库存周转率显著提高，缺货率大幅降低，企业运营成本有效控制，客户满意度也得到了极大提升。

3. 团队协作是执行的关键

执行绝非个人的单打独斗，而是团队协作的结果。在集团发展过程中，我们注重打造高效协作的团队文化。通过组织各类团队建设活动，增强团队成员之间的信任与默契。同时，建立跨部门沟通协调机制，定期召开沟通会议，及时解决部门间协作过程中出现的问题。正是这种紧密的团队协作，确保了各项工作高效执行，赢得了政府和用户的高度认可，为集团创造了显著的经济效益。

调，领导者不仅要制定战略与规划执行方案，更要以身作则，积极投身到执行行动中，引

领团队前行。

在集团推动变革创新的过程中，我深刻认识到行动引领的重要性。当我们决定在集团内部推行数字化办公转型时，部分员工对新的工作方式存在抵触情绪，认为操作复杂且担心影响工作效率。为消除员工顾虑，我亲自参与数字化办公系统的学习与使用，并在集团内部组织培训与交流活动。在日常工作中，率先使用数字化工具进行文件审批、会议沟通等，用实际行动向员工展示数字化办公的便捷与高效。在我的带动下，各级管理人员积极响应，逐步引导全体员工接受并熟练运用数字化办公系统，顺利实现了集团办公效率的提升与管理模式的优化。

同时，在执行过程中，我们注重对行动的监督与反馈。建立了完善的绩效评估体系，

对员工的执行行动进行定期考核与评估。根据评估结果，及时发现执行过程中存在的问题，调整行动策略。对于执行得力的员工与团队，给予及时的表彰与奖励，激发员工的积极性与创造力；对于执行不力的情况，深入分析原因，提供针对性的培训与指导，帮助员工提升执行能力。

《执行》一书为我在企业管理的道路上注入了新的活力与智慧。它让我深刻认识到，战略与执行犹如企业腾飞的双翼，缺一不可。在未来的发展中，我将以书中理念为指引，持续优化集团战略布局，强化执行能力建设，以坚定的执行力推动战略落地，以务实的行动成就集团的辉煌未来。带领集团全体员工，在激烈的市场竞争中乘风破浪，向着更高的目标奋勇前行，续写集团发展的新篇章。

《执行决定战略成败》读书心得（二）

河津公司 | 刘宇峰

2025年2月16日，吴董事长在吴忠公司通过空中大讲堂内部分享了“执行决定战略成败关于执行力的系统思考”，并推荐我们深入研读余世维先生的《执行》。通过这

一、深刻领会“执行”的核心要义

执行力是将战略目标转化为实际成果的关键能力。吴董事长也明确指出，战略的成败往往取决于执行的力度与质量。在市场营销领域，我们面对的是瞬息万变的市场环境和日益激烈的竞争态势。市场营销部作为企

段时间的系统学习与深刻反思，我作为副总经理，对执行力在市场营销中的关键作用有了全新的认识，并结合部门工作实际，总结如下心得体会。

业拓展业务、提升市场份额的核心部门，其工作成效直接关系到企业的生存与发展。因此，执行力不仅是个人能力的体现，更是团队协作、部门运营乃至企业战略落地的基石。从个人层面来看，执行力是一种态度，是对

工作的高度责任感和使命感。作为市场营销部副总经理，我深刻认识到，只有将执行力融入日常工作的每一个环节，才能确保部门目标的顺利达成。从团队层面来看，执行力是协同作战的能力，是团队成员之间相互信

二、结合部门工作，践行“执行”理念

1. 明确目标，细化任务

市场营销部的工作目标是拓展市场份额、提升品牌影响力、实现销售增长。在学习《执行》的过程中，我深刻体会到，目标的明确性是执行力的基础。为此，我带领团队将部门目标进一步细化，分解到每一个季度、每一个月，甚至每一个项目和每一个岗位。例如，在制定年度市场推广计划时，我们将目标分解为季度市场项目分析、月度客户拜访计划以及每周的市场调研任务。通过明确目标和任务，确保团队成员在工作中始终保持清晰的方向感和紧迫感，避免因目标模糊而导致的执行不力。

2. 优化流程，提升效率

在市场营销过程中，高效的流程是执行力的重要保障。通过学习《执行》，我意识到，优化工作流程不仅可以提高工作效率，还能减少执行过程中的失误和偏差。为此，我带领团队对市场调研、客户关系管理等关键流程进行了全面梳理和优化。例如，在市场调研环节，引入《项目管理表》《月度经营分析会》新的数据分析工具，利用漏斗思维将调研周期缩短了30%，同时提高了数据的准确性和可靠性。为市场营销工作的顺利开展提供了有力支持。

三、实践中遇到的挑战与反思

任、相互支持的体现。在市场营销中，无论是市场调研、营销策划还是客户关系维护，都需要团队成员各司其职、紧密配合。只有打造一支高效执行的团队，才能在市场竞争中占据主动。

3. 强化沟通，凝聚团队

执行力的提升离不开良好的沟通与协作。在市场营销部，我们注重加强内部沟通，确保团队成员之间信息共享、协同作战。一方面，我定期组织团队会议，及时传达公司战略和市场动态，让团队成员始终保持对目标的清晰认知和高度认同。另一方面，我鼓励团队成员之间加强横向沟通，分享工作经验和市场信息。同时，我还积极与上级领导和其他部门保持沟通，及时汇报工作进展，争取支持与资源，确保部门工作与公司整体战略保持一致。

4. 注重激励，激发活力

为了提升团队成员的执行力，注重建立科学合理的激励机制。根据市场营销的实际需求，我制定了详细的绩效考核标准，将团队成员的工作表现与绩效奖金、晋升机会挂钩。例如，在季度考核中，对于在市场拓展、客户关系维护等方面表现出色的团队成员，给予额外的奖金和荣誉表彰；对于工作表现欠佳的成员，及时进行沟通与指导，帮助其提升工作能力。通过激励机制的实施，团队成员的积极性和主动性得到了极大激发，部门整体执行力得到了显著提升。

《执行》中的理念应用到市场经营部的实践过程中，我们也遇到了一些挑战。例如，在面对复杂多变的市场环境时，如何确保团队始终保持高效执行力，避免因外部因素的干扰而导致执行偏差；在团队成员能力水平参差不齐的情况下，如何更好地发挥团队整体优势，提升团队整体执行力等。针对这些问题，我进行了深入反思，并尝试通过以下方式加以解决：

1. 加强培训，提升能力

市场经营部的工作需要团队成员具备扎实的专业知识和丰富的实践经验。然而，在实际工作中，团队成员的能力水平存在差异，这在一定程度上影响了部门整体执行力。为此，我组织了一系列针对性的培训活动，邀请行业专家和内部资深人士为团队成员授课。培训内容涵盖了市场调研、第三方互动、经营话术、客户关系管理等多个领域，帮助团队成员提升专业素养。同时，鼓励团队成员参加外部培训和行业交流活动，拓宽视野，学习先进的市场经营理念和方法。

四、总结与展望

通过学习吴董事长分享的“执行决定战略成败”以及余世维先生的《执行》，我深刻认识到执行力在市场经营中的重要性，并在部门工作中进行了积极实践。在实践中，我们通过明确目标、优化流程、强化沟通、注重激励等方式，显著提升了部门整体执行力，为市场经营工作的顺利开展提供了有力保障。然而，我也清楚地认识到，执行力的提升是一个持续的过程，需要不断地学习与实践。

2. 引入工具，优化管理

在市场经营过程中，我们引入了一些先进的管理工具和技术手段，以提升部门执行力。例如，在客户关系管理方面，我们引入了CRM系统，实现了客户信息的集中管理和精准管理；在项目管理方面，我们引入了项目管理工具及月度经营分析表，确保每一个市场项目都能高效推进。通过引入这些工具，我们不仅提高了工作效率，还减少了执行过程中的失误和偏差，提升了部门整体运营质量。

3. 强化监督，确保落实

执行力的提升需要有效的监督与反馈机制。为了确保团队成员在工作中严格按照既定目标和流程执行，我建立了一套完善的监督机制。通过定期检查工作进度、审核工作成果等方式，及时发现执行过程中存在的问题，并督促团队成员进行整改。同时，我还注重收集团队成员的反馈意见，不断优化工作流程和管理方法，确保部门工作高效运行。

在未来的工作中，我将继续深入学习《执行》一书中的理念与方法，结合市场经营部的实际工作，不断总结经验教训，进一步提升部门执行力。同时，我将带领团队成员持续优化工作流程，提升专业能力，打造一支高效执行的市场经营团队，为企业的持续发展贡献更大的力量。我相信，只要我们始终保持高效执行力，就一定能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现企业的长远发展。

《执行决定战略成败》读书心得（三） ——以执行力驱动集中供暖行业高质量发展

民权公司 | 侯道林

余世维先生的《执行》以朴实的语言和生动的案例，揭示了执行力在企业管理中的核心地位。作为集中供暖行业的从业者，我深刻体会到：在行业竞争加剧、用户需求升级的背景下，执行力不仅是企业战略落地的保障，更是破解行业痛点的关键钥匙。本书

提出的“执行是目标与结果之间的桥梁”“执行文化是企业的灵魂”等观点，与供暖行业强调的“精准服务”“系统协同”不谋而合。以下结合书中理论与行业实践，探讨如何以执行力驱动行业高质量发展。

一、执行力的本质

从战略到落地的系统化实践，余世维将执行力定义为“保质保量完成任务的学问”，强调其贯穿于目标分解、人员协作、流程优化全周期。我认为，在集中供暖行业中，这一理念体现为三个核心维度：

1. 目标精准化：供暖系统的设计需兼顾热源效率、管网平衡与用户需求。例如，民权公司初期因未明确“节能优先”目标，导致后期频繁调整设备参数，造成资源浪费。通过书中“设定目标优先级”的方法，我们重新梳理了“热耗降低15%”的核心指标，并拆解为设备改造、用户行为引导等具体任务，最终超额完成。

2. 流程标准化：书中指出“执行需建立可复制的系统”。供暖运维中，我们曾因抢修流程混乱导致停暖超12小时。借鉴“执行三流程”（人员、战略、运营），我们制定了《应急响应SOP》，将故障定位、团队调度、用户通知等环节精确到分钟，使平均修复时间缩短40%。

3. 人员协同化：余世维强调“执行力取决于人的能动性”。在跨部门协作中，我们通过“责任到岗+动态反馈”机制，打破技术部与客服部的信息壁垒。例如，利用集团数字化工单系统实时同步维修进度，使客户投诉率下降70%。

二、行业痛点下的执行力突破

从理论到实践集中供暖行业具有强季节性、高系统性与民生属性，执行力不足易引发连锁问题。结合书中观点，我们针对三大

痛点探索解决方案：

痛点一：能源效率与环保压力的矛盾

书中启示：“执行需关注细节，量化结

果。”

实践案例：为降低碳排放，若我们引入AI热网调控系统，但初期因员工抵触未达预期。通过“执行文化重塑”（如设立节能标兵奖、开展月度能耗对标），可将系统使用率从45%提升至92%，年节约15000GJ。

痛点二：用户需求多样化与服务同质化的冲突

书中启示：“执行的核心是以客户为中心。”

实践案例：针对老年用户居多的社区，

组建“暖阳服务队”，提供入户测温、滤网清洗等定制服务。通过“执行反馈机制”（用户回访服务评价评价与绩效挂钩），服务满意度从78%升至98%。

痛点三：突发故障与应急响应的滞后性

书中启示：“执行力=速度×精度。”

实践案例：建立“三级预警体系”，按故障影响范围启动不同响应级别。2024年寒潮期间，通过预演预案、储备应急物资，实现48小时内修复12个小区管网冻裂事故，较往年效率提升3倍。

三、构建供暖行业执行力的四大基石基于书中“执行三要素”（领导力、文化、人员），结合行业特性提出优化路径：

1. 领导者的“现场力”

余世维提出“领导者需深入一线”。公司领导需定期参与巡检，如生产副总通过实地排查，发现某换热站水泵选型过大，通过技术改造，年节省电费超12万元。

2. 数据驱动的执行文化

建立“热力数据驾驶舱”，实时监控热源、管网、用户端数据。例如，通过分析室温波动规律，动态调整供热曲线，使用户投诉率下降35%。

3. 人才梯队的“工匠精神”

开展“技能比武+传帮带”计划。利用老带新的传帮带模式，将所有流程标准化，并制作标准化流程视频，使新进人员或季节工能快速掌握所需工作技能，并举行技能比武大赛，在赛中学，学中赛。

4. 用户参与的协同生态

借鉴“执行需全员参与”理念，推出“供暖管家”小程序，用户可自助报修、预约服务。2024年冬季，用户自主处理简单故障占比达43%，减少上门服务260人次。

四、反思与展望

让执行力成为行业转型引擎阅读《赢在执行》后，我深刻认识到：在智慧供热、碳中和等新趋势下，执行力需从“被动响应”转向“主动创新”。未来将重点推进三方面：

1、智能化升级：利用数字孪生技术模拟管网运行，预判故障点；

2、柔性化服务：结合天气与用户习惯，

提供“分时分区”供热方案；

3、低碳化运营：探索地热、污水源等多能互补模式，践行绿色发展。正如余世维所言：“执行力是企业的基因。”对集中供暖行业而言，唯有将执行力融入技术创新、服务优化与生态协同，才能在民生保障与可持续发展的双重使命中行稳致远。

本书的价值不仅在于方法论，更在于唤醒从业者的行动自觉。当每一名供暖人将“执行”内化为职业信仰，在细节中追求极

致，在协作中创造价值，我们终将实现“温暖千万家”的初心，书写行业高质量发展的新篇章。

《领导梯队》读书心得（一）
领航热电联产供热企业的领导力变革

平凉公司 | 孙治岳

在深入研读《领导梯队》一书后，结合热电联产集中供热企业乃至整个清洁能源供热行业的发展趋势，我深受启发，犹如在企

业管理的迷雾中寻得一盏明灯，照亮前行的道路。

一、洞察行业趋势：变革浪潮中的机遇与挑战

随着环保要求日益严苛，清洁能源供热已成为不可逆的发展大势。在热电联产领域，传统以燃煤为主的供热模式正逐步向多元化清洁能源协同供热转型，具体表现为生物质能、太阳能、地热能与热电联产的耦合应用。这不仅要求企业在技术设备上革新，更需要管理层面的深度适配。从供热网络布局来看，智能化、精细化的管网管控系统已成为提升供热效率、降低能耗的关键，这要求企业具备跨学科的专业人才团队以及卓越的项目管

理能力，以支撑大规模管网升级改造工程。

在市场竞争端，供热行业逐渐打破区域垄断，民营资本涌入，客户对于供热品质和服务响应速度的要求显著提升。企业既要保证稳定可靠的热源供应，满足冬日高峰供热需求，又要兼顾成本控制，在能源价格波动、环保投入增加的情况下维持盈利能力，这无疑对企业领导者的战略眼光和应变能力提出了前所未有的挑战。

二、领导力驱动：各层级领导的关键角色重塑

书中强调的领导梯队模型精准切中热电联产企业要害。在基层一线，班组长如同生产运行的“基石”，一方面，班组长要熟悉热电联产设备的每一个参数、操作流程，确保供热机组稳定运行，另一方面，随着清洁

能源新技术的引入，快速学习掌握，带领组员调试维护。例如生物质锅炉的投运，基层领导需现场指导燃料添加工序、处理燃烧不稳定状况，保障供热连续性，其领导力体现在精湛技术示范与高效任务执行，为企业筑

起坚实的生产防线。

中层管理者作为企业战略执行的“桥梁”与“枢纽”，肩负着将公司战略细化为可操作的部门计划的重任。在向清洁能源转型期间，生产部门中层需协调采购、研发、运维等多部门，制定生物质燃料采购标准、优化热电联产与新能源互补供热的调度方案；市场部门中层则需洞察区域供热需求变化与竞争对手动态，策划差异化服务营销活动，如推出针对绿色建筑的定制供热套餐，拓展市场份额。其领导效能决定了企业战略

落地的精准度与速度。

高层领导者宛如企业的“领航员”，站在行业高度，抉择企业未来方向。面对清洁能源补贴政策调整、能源市场供需重塑，他们需仔细权衡，是果断决策投资新建太阳能集热供热设施，还是深度挖掘现有热电联产机组效率。此外，还需积极布局跨区域供热合作，整合资源打造供热产业集群。以战略眼光布局未来，用创新思维驱动变革，引导企业顺应清洁能源大势，在竞争激流中破浪前行。

三、人才培养进阶：搭建适配行业发展的领导梯队

为契合清洁能源供热技术密集、创新驱动的特质，企业内部人才培养体系亟需对标《领导梯队》优化升级。首先，在基层员工选拔培养上，拓宽招聘渠道引入新能源、智能控制等专业人才，为传统热电队伍注入新鲜血液。其次，建立内部培训学院，开设“清洁能源供热技术原理”“供热管网智能运维实训”等课程，搭配师徒制，加速新人成长为技术骨干，为基层领导储备后备力量。

从中层干部成长路径规划而言，推行轮岗交流制度，让生产骨干深入市场了解客户痛点，使市场精英熟悉供热生产流程把握生

产瓶颈，锻造复合型管理人才。选派有潜力的中层参加行业高端研讨会、清洁能源供热项目实战培训，学习前沿管理理念、掌握新兴技术应用，促使中层干部从战术执行者向战略协作者蜕变。

对于高层接班人培养，企业需构建“影子董事会”“高管助理见习”等机制，让潜在继任者参与公司顶层决策研讨，接触宏观政策与资本市场动态，在导师指导下打磨战略决策、资本运作、危机公关等关键能力，确保企业领导权平稳交接，持续领航清洁能源供热征程。

四、文化变革支撑：以领导力为核，凝聚发展向心力

在转型浪潮下，企业文化应成为领导力落地生根的肥沃土壤。倡导“创新驱动、绿色发展”文化理念，鼓励基层员工大胆尝试新能源供热运维新思路；要求中层管理者带头践行跨部门协作文化，打破部门墙，围绕清洁能源供热项目组建敏捷项目组，高效攻克技术融合与市场推广难题；高层领导则需

身体力行展现社会责任担当，投资社区清洁能源供热科普项目，塑造企业绿色形象。

文化的软性滋养与领导力的刚性引领相得益彰，吸引志同道合的人才汇聚，激发全员在清洁能源供热赛道上奋勇拼搏，将企业打造成领导力驱动型的行业标杆，在供热领域书写绿色、高效、可持续发展的壮丽篇章。

《领导梯队》读书心得（二）
构建供热企业的领导力发展通道

焦作公司 | 孔晓华

通读拉姆·查兰的《领导梯队》后，作为子公司高层管理人员，我对企业人才培养体系有了更加全面和系统的认知。尤其在供热行业服务升级的背景下，如何构建科学的

领导力发展通道，成为保障企业可持续发展的关键。现将读书体会结合工作实际总结如下：

一、对“领导力发展阶段”的深刻认知

书中提出的六个领导力发展阶段模型——从管理自我到集团高管，促使我重新审视了公司现有管理架构。热力行业技术密集、服务链条长的特点，要求不同层级管理者必须具备差异化能力，一线班组长需从“供热技术专家”转型为“团队管理者”；区域

经理要培养跨部门协调和成本管控能力；公司高管必须建立战略思维和政企协作能力；对照发现，我们过去存在“重业务轻管理”的倾向，部分优秀技术骨干晋升后，由于缺乏系统管理培训，难以迅速适应新的管理角色。

二、供热企业领导梯队建设的三点实践启示

1、明确各层级能力图谱

针对供热行业特性，我们重新定义了关键岗位能力标准：基层岗位人员应具备设备应用、管理及应急响应指挥能力；中层管理者应具备供热区域规划与客户服务体系建设能力；高层领导者应具备敏锐的政策解读能力，以及前瞻性的智慧供热战略眼光。

2、建立“岗位历练+培训”的培养机制

借鉴书中“工作体验 70%-发展关系 20%-课程培训 10%”原则，我们应推行：技术骨干轮岗至客服部门，定期开展回访用户、

走访用户工作，培养用户思维；中层干部通过参与“冬病夏治”技改项目提升统筹能力；高层管理人员需带队参与走进基层、深度参与党建引领、走访用户、访民温暖等基层业务，身体力行，赋能一线供热服务中心，有效协调解决各项问题，保障服务渠道畅通。

3、打破“救火队员”式晋升陷阱

过去，公司内部存在“谁解决抢修问题快就提拔谁”的现象。现在，通过建立领导力评估中心，从战略思维、团队建设等多个维度对干部进行综合考评，确保选拔出真正能力强且具备领导力的优秀人才。

三、具体落地应用的初步构想

（一）分层进阶：构建阶梯式人才成长通道

1、“青苗-红苗-栋梁”三级梯队建设

青苗工程：针对新员工实施“双师制”即每位新员工均配备一位业务导师和一位文化导师。通过这一机制，2024年焦作公司已成功培养出7名大学生成为基层技术骨干。

红苗工程：选拔高潜力人才参与跨部门轮岗，要求中层干部三年内须完成生产、客服、市场三大核心岗位历练。本年度，我们计划通过全员竞聘的方式，对焦作公司中层干部进行轮岗，打破部分同志在长期固守同一岗位的局面。

栋梁计划：为定向培养高管接班人，计划在2025年培养2名“影子CEO”，通过完成公司决策模拟训练，为其未来正式担任高管职务奠定坚实基础。。

2“专业+管理”双通道晋升体系

四、未来改进方向

1、将领导梯队建设与智慧供热转型战略深度绑定。

2、探索“双通道”晋升机制：管理序列与技术专家序列。

3、开发供热行业特色的领导力测评工

具。设立“首席工匠”技术职级，薪酬待遇对标部门经理，以激发技术人才在专业领域持续深耕的积极性。同时，推行“项目制晋级”制度，员工若能主导技术创新或节能改造项目取得显著成效，将直接获得晋升资格。

（二）实战淬炼：以业务场景驱动能力跃迁

1、攻坚课题挂帅机制。将行业痛点转化为人才练兵场，通过夏季三修、党建引领楼下小区服务、技能比武、与其他高新企业联合，实现技术攻关；设立“极寒保供突击队”，实现在寒潮应急响应中培养选拔智慧供热系统的复合型人才。

2、文化土壤与制度保障双向发力。传承董事长“守护蓝天净土、温暖千家万户”使命，将社会责任融入人才标准，提倡六个文化，创新性规定晋升管理岗须完成2年的基层经验；技术职称评定增加“用户满意度”权重。

具。

本书让我深刻意识到供热企业的竞争本质是人才梯队的竞争。唯有系统构建领导力发展通道，才能确保在能源革命大潮中，既保障千家万户的温暖，又实现企业基业长青。

《领导梯队》读书心得（三） 如何成为一名优秀的事业部总经理

酒泉公司 | 姚金祥

根据集团推荐，最近阅读了当代最具影响力的管理咨询大师拉姆查兰先生的著作《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》，特别阅读了第4章“从管理经理人员到管理职能部门”和第5章“从管理职能部门到事业部总经理”两个章节，对于书中提到适用于事业部总经理的领导力转型需求，掌握“战略思维”“跨部门协作”“时间管理”等核心职能内容感触颇深，我将结合这些体会，谈谈自己的看法和感受。

要成为一名优秀的事业部总经理，关键在于实现从“专业管理者”到“业务领导者”的蜕变，并掌握平衡战略与执行落实的核心能力。这不仅要求我们在战略层面具备前瞻性思维，还需在执行层面高效协同各部门资源，精准把控工作节奏，确保各项工作目标顺利达成。

该如何去做，结合我的本职工作，观点如下：

1. 要高度重视“角色转换”。

管理者需从过去专注于某一个特定领域内深耕，转变为能够掌控全局的业务领导者。实现从“局部”到“全局”的视野转变，学会从公司整体利益出发，统筹公司各项业务目标，平衡各部门之间的工作需求。在此过程中，管理者应避免陷入细节管理的泥潭，而应培养管理人员的宏观决策能力，确保公司整体战略目标顺利达成。这也是很多管理

者在获得职位晋升后常犯的错误之一。

2. 要做到目标分解执行。

将公司整体战略目标分解为各部门的具体执行计划，明确阶段重点任务和关键节点，确保每一步都有明确的执行路径和责任人。通过一定的工具和机制，如我们在应收账款清理中使用过的“三三制”、“SOP漏斗工具”等方法，实现过程和结果的全面管理管控，提升工作执行力和执行效率。

3. 要强化跨部门协作。

打破部门壁垒，建立高效的跨部门沟通协作机制，这一机制旨在确保信息畅通，实现资源的优化整合，促进各部门协同作战，形成合力。反观酒泉公司来讲，一定程度上存在着跨部门协作不畅的问题，具体表现在“上传下达、下情上达”的渠道不畅，公司安排的工作到了部分中层干部身上就没有了下文、基层职工的一些意见和建议到了自己经理层级后就没有了上文；某项业务工作需要几个部门同时参与，但总是会各自为政，缺乏统一的协调与指挥，导致工作效率低下等。

4. 要重视对复杂问题的解决。

解决复杂问题需要具备系统性思维。这要求我们能够做到从宏观角度出发，分析研判问题，找出问题的根源和关键节点。在解决问题的过程中，运用唯物主义的方法论和辩证法，结合实际情况，制定切实可行的解

决方案。然而，反观自身，我发现自己在面对业务纰漏或者业绩下滑时，习惯性地将责任归咎于某一个人或某一个团队，往往忽视了系统性的原因和整体流程中可能存在的漏洞环节。这种片面、局部的审视方式导致我在解决问题时往往只能“治标不治本”，事倍功半。

5. 要重视及时复盘总结。

定期开展“回头看”工作，对已完成的工作进度进行细致的复盘。在复盘过程中，分析工作中的成功与不足，提炼经验教训，并据此形成下一步的改进方案，避免出现“战略空转”的现象，确保每一项工作都能落到实处，形成闭环管理。无论是工作层面还是个人成长角度，都需要不断反思和提升，真正将复盘总结转化为推动工作的实际动力，确保每一项决策和行动都能经得起实践的检验，最终实现公司战略目标的稳步推进。

6. 要重视团队人才培养体系搭建

要注重团队与员工的有机结合，激发团队成员的积极性和创造力，建立有效的激励机制和培训体系，识别高潜力人才，做好教练辅导。建立领导力人才梯队，培养胜任新职务的领导技能，提升时间管理能力，更新工作理念。通过以上措施，不断建立和培养不同层次的领导“接班人”，为事业发展提供坚实的人才支撑。

以上是我阅读《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》后的几点思考，这些思考将为我未来工作指明方向。

【金句摘抄】：

1. 领导力的本质在于激发他人的潜力，而非仅仅指挥和控制。
2. 任何公司都有大量的复杂问题，需要运用多种方法综合治理才能解决，事业部总经理要整合强有力的团队并领导它，让每一位成员都高效合作，只有这样才能成功地解决遇到的复杂问题。

《领导梯队》读书心得（四） ——财务视角下的领导力转型与业财融合实践

张掖公司 | 贺岱

阅读拉姆·查兰的《领导梯队》后，我对领导力发展的系统性框架与财务职能转型的关联有了更深刻的理解。书中提出的“领导梯队模型”不仅为组织人才发展提供了路

一、《领导梯队》核心思想与财务管理的契合点

径，更对财务管理者在战略定位、角色转型及价值创造方面具有重要启示。结合书中理论与财务工作实际，以下从三方面展开心得。

《领导梯队》的核心在于通过六个领导力发展阶段（从管理自我到首席执行官），明确了不同层级领导者所需掌握的技能、时间分配方式以及工作理念的转型的方向。这一模型与财务管理的职业发展路径高度契合，具体体现在以下三个方面：

1. 从技术专家到战略伙伴的转型

书中强调，领导者的晋升需从“个人贡献者”转向“团队管理者”，最终成为“战略决策者”的转变。财务总监的成长路径亦如此：从基础的核算与报表编制（管理自我），到统筹资金管理、成本控制（管理他人），再到参与企业战略规划（管理职能部门），最终成为企业价值创造的推动者。

在集中供热行业，这一转型显得尤为关键。例如，外派财务总监需从单一的成本核算，转变为对供热管网投资回报率、能源采购成本优化等业务问题的深度介入，推动财

务数据与业务场景的深度融合。

2. 时间管理的重构：从“救火”到前瞻性规划

书中指出，高层领导者需将工作时间重心从日常事务转移到长期战略规划上。财务工作中，传统“事后核算”模式已无法满足当前需求，财务人员需将70%的时间用于预算规划、风险预警及业财协同等方面。例如，在供热项目前期投资评估中，财务部门需联合工程部门建立动态财务模型，预测不同供暖季的现金流波动，而非仅关注历史数据。

3. 工作理念的升级：从合规守护者到价值创造者

查兰提出，领导者需更新价值观，聚焦组织核心目标。财务总监的职责也应从“控制风险”扩展至“驱动增长”。例如，通过税务筹划优化政策应用，将财务能力转化为企业竞争优势。

二、领导梯队模型在财务工作中的实践应用

结合集中供热行业特点，外派财务总监可从以下三方面落地领导梯队理念：

1. 构建财务团队的能力梯队

基层财务：夯实数据治理能力。供热行业涉及大量能耗数据、用户缴费信息，需通过ERP系统实现数据标准化，并培养基层财务人员的多维度分析能力（如分区域供热成本差异分析）。

中层财务：强化业财协同。例如，与运营部门合作建立“供热效率-成本”联动模型，将财务指标（如单位供热成本）与业务指标（如管网热损失率）挂钩，推动降本增效。

高层财务：聚焦战略投资与风险管理。针对供热行业政策依赖性强的特点，财务需主导政策敏感性分析，预判政策变动对项目

收益率的影响，并为管理层提供风险对冲方案。

2. 推动财务职能的数字化转型

查兰在书中强调“适应动态商业环境”的重要性。在供热行业，财务数字化转型可围绕以下场景展开：

智能预算管理：利用物联网设备实时采集供热站运行数据，动态调整维修预算分配。

现金流预测模型：结合气象数据预测供暖需求波动，优化资金储备与融资节奏。

3. 外派财务总监的“跨界领导力”修炼

作为外派角色，需突破传统财务边界，实现二项能力升级：

跨部门影响力：用业务语言解读财务数

据。例如，向工程团队展示管网改造项目的IRR（内部收益率），而非仅汇报投资总额。

三、对财务转型的启示与未来行动规划

《领导梯队》让我意识到，财务领导力的本质是“通过资源优化配置推动组织目标实现”。基于此，未来将推进以下工作：

1. 搭建“战略财务-业务财务-共享财务”三级体系

剥离核算类工作至共享中心，释放资源用于业务财务（如客户画像、供热定价模型优化）与战略财务（投资决策模型及工具）。

2. 建立“业财融合工作沟通机制”

每月组织财务与运营、技术部门联合会议，以具体项目（如业财融合）为案例，推动数据互通与决策协同。

3. 制定财务人才梯队培养计划

危机应对能力：建立极端天气下的财务应急机制，如寒潮期间的燃料储备资金池。

参照领导梯队模型，设计“核算岗-分析岗-战略岗”晋升路径，配套数字化技能（Python、BI 数据分析）、行业知识（供热工程技术基础）等培训课程。

《领导梯队》不仅是一本领导力发展指南，更为财务管理者提供了角色转型的坐标系。在能源行业变革与“双碳”目标背景下，外派财务总监需以领导梯队模型为框架，加速从“后台支持者”向“价值整合者”进化，最终成为企业穿越周期、实现可持续发展的核心驱动力。正如查兰所言：“领导者的成功培养必须是有计划、有步骤、可预见的”——财务团队的转型升级，亦当如此。

《领导梯队》读书心得（五） 以“沟通协作、破壁提效、自我迭代”为核心驱动力

景泰公司 | 杨学智

作为供热服务中心经理，在阅读《领导梯队-全面打造领导力驱动型公司》一书后，我深刻认识到领导力不仅是个人能力的体现，更是推动组织持续发展的核心动力。书中“领导梯队”模型强调的一线经理需掌握的核心技能，如工作计划、知人善用、工作分配、员工激励、教练辅导和绩效评估等，

为我重新审视团队管理提供了新的视角。其中，“通过有效沟通理解部门要求，合理布置工作，实现人岗匹配，打破部门边界”的理念，不仅关乎工作思维，还涉及具体流程。结合景泰公司战略规划及供热服务中心工作实际，我将从沟通协作、流程优化与自我提升三方面，总结实践方向。

一、与团队充分沟通：打破信息孤岛，构建信任基础

供热服务中心作为一线部门，人员的执行力直接决定了供热服务中心整体的工作效率和服务质量。书中指出，“知道有效设计工作，可以消除员工不良感受，使他们积极面对工作任务”，而达成此目标的关键在于深度沟通。

（一）建立“双向反馈机制”。每月开展“经理开放日”，直面员工关于夏季三修、设备维护、用户回访等问题的建议，并将有价值的反馈纳入绩效考核改进项，形成良性循环。

（二）推行场景化沟通工具。针对供热中心繁杂多样的工作，利用“晨会 10 分钟”快速同步昨日任务完成情况、当日任务重点，通过“问题看板”直观了解供热一线情况、客服、调度的协作堵点，确保信息畅通无阻。

（三）深化情感联结驱动归属感。针对供热服务中心工作强度大、任务繁杂等问题，增设“暖心驿站”提供心理疏导，通过非正式沟通增强团队凝聚力，营造和谐的工作氛围。

二、打破部门墙：以用户为中心重构协作流程

供热服务中心涉及生产维修、用户服务、收费清欠等多部门协作，部门沟通不畅、信息交流不及时将严重影响工作效率和用户体验。

（一）打造“供暖服务铁三角”。推动供热服务中心、客服、调度深度协同，以“用户满意度”为核心目标，建立自下而上、从上而下的分享通道，从“一源一日一计划”、“一站一日一计划”到“一户一日一计划”，根据服务类型和等级划分，动态调整供热方

案，全面提升服务标准和服务质量。

（二）数字化流程穿透。坚决执行并运用智慧客服系统，实现用户报修→自动派单→维修跟踪→满意度回访的全链路透明化管理，减少跨部门推诿现象。

（三）跨部门轮岗制。要求主管级员工每年在其他部门轮岗 1 周，熟悉各部门运行流程，以换位思考促进协作意识。明确“谁负责、谁审批、咨询谁、告知谁”的成套流程。

三、领导力自我迭代：从“救火队长”到“战略教练”

书中强调，领导者需随组织发展阶段调整角色。作为供热服务中心经理，需要实现从“亲力亲为解决”向“培养团队自主解决问题的能力”的转变。作为部门经理应该加强自身能力的培养及供热服务中心团队建设，对员工的短板、缺点进行全面的梳理，针对不足，进行多方位、多频次的学习强化

和能力培训。由中心经理带头深入供热服务中心全面工作，通过观看、跟读、跟练、考核的方式，实事求是地对中心人员的工作能力进行梳理和提升，通过沟通、监督、干预等手段，持续提升员工的综合素质。

《领导梯队》让我意识到，领导力建设需兼顾“人、流程、自我”三层次。未来我

将围绕这三点持续深耕，以沟通凝聚团队共识，以流程革新打破本位主义，以自我迭代

引领团队向前，最终实现从“供热保障者”到“用户幸福服务者”的价值跃迁。

融合之道：从并购整合走向卓越运营的管理实践

经营管理中心 | 卞志勇

一、战略重组时代的管理者使命

面对“双碳”目标驱动下的清洁能源供热行业变革浪潮，并购整合成为集团实现跨越式发展的关键路径。通过深入学习中国建材宋志平董事长专题报道及《联合重组与融合发展》大讲堂，我对如何在联合重组背景下实现管理整合与文化融合有了更系统的理解，也为我所分管的生产技术、经营收费、工程采购等核心职能部门的运营优化提供了全新视角与方法论。

在当下中环寰慧进入“跨越式发展期”的关键节点，作为集团经营与技术管理条线的中坚力量，我更加认识到“融合”不仅是资源的整合，更是组织协同力与文化适应力的深度较量。此次学习让我深刻意识到：企业的融合质量，决定了并购成果的兑现速度，也决定了集团未来三年战略目标能否如期达成。

二、理解并购整合的底层逻辑：战略 - 机制 - 文化三位一体

从中国建材集团的成功经验出发，并购整合不仅是企业资产和资源的聚合，更是一场深层次的战略重构、机制再造与文化融合工程。总结下来，有三点关键启示：

（一）战略聚焦

在并购中“聚焦核心利润区”是成败分水岭。宋志平董事长以“水泥、水泥，还是水泥”的战略定力推动四大区域平台落地，提醒我们并购必须有明确主航道。对中环寰慧而言，必须聚焦清洁供热与供汽主业，优先整合热电联产与清洁热源项目，形成区域协同和规模经济。以此指导项目筛选、资源

配置和产业布局，防止并购走偏、资源分散。

（二）机制设计

融合不是控制，而是机制与文化的激活。通过“买母鸡多给鸡蛋钱”的定价逻辑、公允交易 + 保留股权 + 本地经理人机制，实现了被并购方从对抗到共创。机制上，我认为要在考核、激励、授权、流程上构建对新老体系都公平透明的规则框架，真正打通资源整合与团队融合的通道。在并购后的关键三个月内设立“过渡期协同机制”，明确组织结构和职责边界，是保障整合顺利推进的制度基础。

（三）文化融合

从“物理整合”到“化学融合”文化是整合成败的关键变量。宋志平模式强调“包容、尊重、共赢”，将地方品牌如“尖峰水泥”等保留下来，不消灭个性而是激活活力。

在我们推进整合时，也必须避免“行政命令式融合”，而是推动理念认同、机制兼容、文化共生。要从企业愿景、价值观、行为规范三方面入手，推动文化统一性与包容性的平衡。

三、结合职责实践的整合与融合路径思考

作为常务副总裁，统筹集团生产技术、经营收费、工程采购中心等职能，在当前集团战略推进阶段，这些核心部门既是并购整合的“执行单元”，也是融合发展的“发动引擎”。我结合工作实践，提出以下思考：

（一）生产技术中心：标准输出与运营复制的主力军

技术标准体系导入并购企业，针对热源类型、设备规范、运行参数等，制定统一适配标准，导入“格子化管控”与“八大工法”体系，通过辅导员机制，推动被整合企业实现“一体化、模式化、制度化、流程化、数字化”。

卓越运营体系融合 建立“对标+提标”制度，以热单耗、水单耗、电单耗、吨煤耗、热损率等关键指标为牵引，激活原有团队，赋能协同改进。例如，可复制南方水泥通过集采降低15%煤炭成本的成功经验，指导热源侧降本提效。

技术协同与智能运维导入 针对不同区域的热源类型，通过部署智慧能源管理系统，推动故障预警、能效监控与远程控制一体化运行，解决因设备、操作标准不一导致的运营差异。推动数字孪生系统在核心热源项目试点，打造示范效应。

（二）经营收费中心：融合机制下的收益协同器

收费系统与数据体系融合 通过系统切

换与数据迁移，打通老旧系统与集团核心平台。既统一了经营口径，又提升了数据治理水平。如在华亭项目，我们就推动双系统并行验证，逐步稳定后单系统运行，确保业务无缝衔接。下一步要推进预付费系统在并购单位的快速复制。

收益管理逻辑统一 并购对象往往存在历史欠费、收费模式不清等问题，我们要执行“目标-预算-考核-激励”一体化机制，推动业务端、财务端协同清欠。如华亭项目设置关键事项承诺并纳入考核，是有效控制经营风险的好办法。并鼓励在重点区域建立“收缴冠军擂台”，促进子公司之间横向对标与竞进。

激励机制融合 构建“1+N”超额利润分享模式，鼓励被并购单位原管理者转型为合伙人式职业经理人，实现“共担共享”，从而提升主观能动性和整合积极性。结合阿米巴经营思想，推动“核算+授权+考核”三位一体小单元机制，激发前线收费单位活力。

（三）工程采购中心：对接战略与执行的联动节点

采购制度融合：以集中采购为牵引形成规模效应 引导被并购企业纳入集团统一采购平台，实现物资标准统一、议价能力提升、成本控制加强。例如北方水泥通过集中采购降低煤炭价格，是我们供热侧可直接复用的经验。

工程管理机制嵌入：对项目扩建、改造工程统一设计、审批、招采、验收流程，引入“工程管控五化”体系，解决因制度割裂带来的管理盲区和项目风险。推动项目实施全过程BIM管理，提高协同效率与风险识别能力。

四、融合文化打造：从理念到习惯的转化路径

融合的关键，不在制度，而在人心。在整合过程中，我认为必须高度重视文化土壤的兼容与塑造。

建立“辅导员+挂职+轮岗”人才融合机制，打通不同背景人员之间的认同通道。

引导“老人带新人，新人带老人”，创造协作机会，逐步实现融合信任的沉淀。

组织专项学习，如《财经人物周刊——

五、从融合到卓越的跃迁路径

并购只是开始，融合才是真功夫。我们要以“清洁引领、数智驱动、卓越运营、客户满意”为集团战略总牵引，以“思想共识+机制共建+文化共融”为路径推动融合落地。未来三年，我们要力争实现集团供热面积、收入、利润“三个翻番”目标，而这离不开每一场整合的成功、每一个团队的融合。

以宋志平董事长为榜样，以中国建材为

供应链风险防控协同 在大宗物资采购如换热站、阀门、管材等环节中，构建采购透明模型，导入质量评估与履约评价机制，保障工程质量与交付稳定。同时逐步推进战略供应商管理机制，提升供应链弹性与合作深度。

宋志平访谈》专题研讨、《联合重组与融合发展》大讲堂，引发价值观共鸣。

引入小指标竞赛、合理化建议奖、能耗节约奖等“阿米巴式激励”，激活团队活力。

建立“文化引导员”制度，在每个并购项目设立文化联络员，负责反馈员工情绪、组织团建活动、推动理念融合。

镜鉴，我们有信心在供热行业走出一条属于中环寰慧的整合型成长路径。我们也深知，融合之道，久久为功；机制之治，制度为本；文化之成，育人于微。唯有我们每一位管理者亲自下场，勇担责任，善于协同，敢于突破，才能真正将“联合重组”转化为“协同共赢”。

在当今复杂多变的经济环境中，企业并购已成为实现规模扩张、资源优化和战略转型的关键手段。然而，并购之路并非坦途，统计数据显示，全球并购成功率仅约25%，而整合阶段的失败往往源于财务管控失序或文化冲突。作为集团公司首席财务官，我深刻认识到，并购不仅是资本与资产的简单叠加，更是管理体系的再造与文化价值的融

第一部分：财务整合——从“物理合并”到“价值创造”

一、统一财务体系，夯实管理基础

并购后的首要任务是建立统一的财务管控框架，避免因标准差异导致的数据失真和决策偏差。在实际操作中，我们发现不同企业的会计政策、核算方式可能存在较大差异。例如，部分被并购企业可能采用收付实现制，而集团要求权责发生制。这种差异如果不加以解决，会导致财务数据的不可比性，进而影响集团整体的财务决策。因此，我们应建立与集团会计准则的全面对接机制，确保报表可比性。

同时，我们要全面建立集团的数智化中台系统上线，以集团管控模式拉通全业务体系，实现集团管控模式全面对接，实现数据实时共享与流程标准化。通过这一举措，我们不仅可以提高数据的准确性和及时性，还优化了内部管理流程，提升了运营效率。

在资产负债的梳理方面，我们要针对不同并购形式（股权收购或资产收购），制定差异化的资产负债梳理策略。在股权收购场景中，比如设置“或有负债缓冲池”，要求原股东按交易对价的10%预留保证金，覆盖未来3年可能暴露的历史债务风险。这一措施可有效降低潜在的财务风险，保障了集团的利益。而在资产收购中，我们聘请专业评

合。通过聆听董事长《联合重组与融合发展》PPT及中国建材的经典案例，同时结合学习《并购陷阱》这本书，书中对并购全流程风险的拆解，与我在财务整合实践中的思考形成深刻共振。下面我将结合实践，从财务视角探讨如何通过标准化管理、价值发现、机制赋能和文化协同，推动并购后的“化学融合”，最终实现“1+1>2”的战略目标。

估机构对剥离资产进行全面清查，明确权责边界，避免后续纠纷。

二、价值发现与风险防控

财务尽调不能仅停留在历史数据，而应深入业务，评估长期价值与潜在风险。在供热行业，我们参考董事长PPT中的“热力公司定价逻辑”，采用收益法估值：

收购价值=（经常性收支差-所得税）×7倍

在这一过程中，我们要重点关注现金流稳定性，如采暖费收费率、热源价格稳定性等。通过深入分析这些关键指标，我们能够更准确地评估目标企业的长期价值，为并购决策提供有力支持。

然而，风险防控同样重要。在能源价格波动（如煤炭成本上涨）的情况下，我们设计了多种风险对冲方案。例如，我们推动政府参与出台保供煤方案，或通过“轻资产托管模式”降低经营风险。这些措施有效缓解了能源价格波动带来的不利影响，保障了企业的稳定运营。

三、机制赋能：从管控到激励

财务整合的最终目标是激发组织活力，而非单纯控制。为了实现这一目标，我们推行寰慧MJYKJ体系，即“目标(M)-计划(J)-

《并购陷阱》读后感

——联合重组与融合发展下的财务整合与文化融合探讨

财务管理中心 | 李星辰

预算（Y）-考核（K）-激励（J）”机制，确保战略目标逐层分解至执行层面，并对考核结果刚性兑现。通过这一机制，我们不仅明确各层级的责任和目标，还建立了有效的激励机制，充分调动了员工的积极性。

同时,我们还可以参考过去实行的“1+N”

第二部分：文化融合——以“软实力”破解整合难题

一、尊重差异，寻求共识

并购失败案例中，文化冲突占比高达70%。中国建材提出“包容、尊重、共赢”理念，保留地方品牌（如“尖峰水泥”），这一理念为我们提供了宝贵的借鉴。在实际操作中，我们优先选拔具备跨文化沟通能力的骨干，派驻到被并购企业。例如，我们从老项目中抽调财务总监带部分骨干到新项目中，以老带新融合发展。这种本土化管理模式不仅减少了文化冲突，还促进了双方的快速融合。

同时，我们在制定财务政策时，充分兼顾被并购企业的历史习惯。例如，部分供热企业依赖灵活现金流，我们设计了过渡性资金管理方案，以满足其短期资金需求。通过这些措施，我们有效缓解了文化冲突，为后续的整合奠定了坚实基础。

二、以共同目标驱动文化协同

文化融合不能仅靠口号，而需通过具体行动落地。我们将“清洁引领、数智驱动”

激励体系,对并购子公司设置诸如面积发展、能耗、创收工程、补贴等不同层次的目标奖励机制。这些奖励机制不仅可以增强管理层工作的积极性，还促进了企业的整体发展，实现了从管控到激励的转变。

等集团战略转化为可量化的财务指标（如水电热耗节约与管理精细化），并通过这些指标引导被并购企业的行为。同时，我们组织并购双方团队对标行业最佳实践（如平凉公司的各项对标案例），在协作中形成共同语言。通过这些具体行动，我们不仅推动了文化融合，还提升了企业的整体竞争力。

三、构建学习型财务文化

中国建材的“反省文化”与“创新文化”对财务团队尤为重要。我们每季度对并购项目进行财务复盘，分析定价偏差根源，如“华亭案例”中的模型修正。通过这一复盘机制，我们及时发现问题并加以改进，不断提升财务管理水平。

同时，我们要建立并购案例库，将定价逻辑、税务筹划、收入确认、债务重组等经验标准化，避免重复试错。通过知识共享，我们不仅可以提升团队的整体能力，还可保证企业的持续发展。

第三部分：CFO 的角色升级——从“账房先生”到“战略伙伴”

在并购整合中，财务负责人需超越传统财务管理职能，成为战略推动者。我们要像宋志平一样，兼顾“资本运营、联合重组、管理整合”三位一体，确保财务策略服务于长期战略。同时，我们应以数据为纽带，协

调业务、人力与文化整合，例如通过“全面预算体系（MJYKJ）”推动经营管理转型。要借助这些实践，我们不仅要提升财务部门的战略地位，还为企业的整体发展提供有力支持。

并购整合的成功,不仅取决于交易本身，更在于后续的管理与文化融合。《并购陷阱》揭示的不是并购的“不可为”，而是“如何可为”。作为财务负责人，我们的使命是用财务理性为并购装上“导航系统”，以文化包容为整合注入“柔性缓冲”。未来，集团将以“系统化财务整合+包容性文化融

合”为双轮，在清洁供热行业的并购中，让每一次“1+1”都能产生“>2”的化学效应，最终实现“守护蓝天净土，温暖千家万户”的企业使命。未来，我将继续以董事长“联合重组”方法论为指导，助力集团在清洁供热行业的跨越式发展中行稳致远。

如何拓展市场与公司并购的学习心得——如何应对供热市场的机遇与挑战的个人思考

董事会办公室 | 杨帅

一、引言

自2024年开始，供热行业进入第二轮整合并购的市场机遇期。和2015-2017年第一波并购浪潮不同，中环寰慧在2024年开始的第二轮并购浪潮中，面临的更多的是配套费红利时代结束，被并购企业受制房地产行业拖累和地方财政的巨大化债压力下，开始陆续出售其持有的供热项目。现在我们面对的项目，通常都是集中供暖环城管线已建成，大规模配套费已再无可能，三供一业改造存量市场区域差异明显，管网和热源质量

良莠不齐，地方国有供热公司人员臃肿且利益链条已根深蒂固，等等诸如此类的投资决策环境。这些问题，都与2015-2017年第一波供热行业投资浪潮不同。

基于中环寰慧投资发展的历史，结合2024年吴总对新战略环境下供热资产的整合思路，作为亲身经历和参与者，我确实收获很多，也想通过读书会的形式和机会，系统总结一下我个人视角下的所见所闻及所获得的宝贵经验。

二、供热行业市场拓展

（一）深入市场调研，精准把握需求，坚持一图两表热源导向

市场全面摸排是拓展供热项目的基石和起点。市场摸排的过程中，要问题导向问题驱动，这样效率才会高。从供热项目投资参

谋的视角下，热源是第一位的，摸排首先要确定热源分布，其中除了五大电和地方电厂外，工业余热也是，地热这种热源我个人是有偏见的，我其实对于地热供暖的方式稳定性即不懂又怀疑。其次，才是供热公司，一

般城市级区域供热都是热源为中心，分布不同的供热公司。在摸排供热公司的过程中，通常大家会不好把握的尺度是面积大小和剪刀差的平衡，进而导致无论面积大小，都铺设同样经历和时间去挖掘。这样其实效率不高，人的经历总是有限的，在摸排过程中，咱们除了全市场覆盖基础上，做好详略得当还是有必要的，避免无效资源浪费。

（二）数字化会成为中环寰慧 5-7 年之后有力的竞争工具

在供热技术日新月异的今天，技术创新已成为供热企业拓展市场的核心驱动力。一方面，研发高效节能的供热设备和技术，如新型的热泵技术、智能控制系统等，不仅可以降低能源消耗，减少运营成本，还能满足日益严格的环保要求，契合社会可持续发展的趋势。另一方面，利用大数据、物联网等信息技术打造智慧供热系统，实现对供热过程的实时监测、精准调控和故障预警，提升供热服务的质量和稳定性，为用户带来更好的供热体验，从而增强企业在市场中的竞争力。

（三）多元化供热解决方案，无必要不长输

为了适应市场的多样化需求，供热企业应积极构建多元化的供热解决方案。管网和热源点的平衡，及交叉解决方案，无必要不长输。好多时候，城市热源不足都是伪命题，有城市热源不足导致的长输管线的投资畅享，并不适用全部“热源不足”的项目。

三、供热行业公司并购

（一）明确各区域并购战略目标，实现本公司和新并购企业协同发展

企业在进行并购之前，必须明确自身的

很多所谓热源不足的项目，本质上是热源分布不均匀，例如有些热源点热量充沛冗余，无法输配；有些热源点热量紧张，因此拆解城市热源不足的问题，首先要判断是否真的热源不足，是否存在热源结构分布不均匀导致的热源不足。此外，热平衡和能耗管理效率低，在供热项目中尤其是部分国有供热公司中，尤其是燃煤为主的国有供热企业中，还是比较常见的，通过提升管理清洁能源替代，本身其实可以解决热源不足的问题。如实属必要投资长输管线，则为全新项目，走技术委员会评定，并且争取国家资金，算好现金流的账。

（四）关注供热政策导向，不能忽视煤电机组改革方向，把握市场机遇

供热行业受到国家和地方政策的影响较大，不仅仅关注供热行业本身，也要重视上游煤电机组政策改革和引导方向，热源分布是第一位。近年来，随着国家对节能减排、清洁能源发展以及民生保障的高度重视，出台了一系列鼓励供热行业绿色发展、技术创新和市场规范的政策法规。供热企业应密切关注政策动态，积极响应政策号召，抓住政策带来的市场机遇。例如，利用国家对可再生能源供热项目的补贴政策，加大在太阳能供热、地热能供热等领域的投资和开发力度；借助地方政府推进供热市场整合和规范化管理的契机，通过参与市场竞争或合作，扩大企业的市场覆盖范围。

区域并购的战略分解目标。对于供热企业而言，并购的战略目标可能包括扩大市场份额、优化资源配置、提升技术水平、拓展产业链

等。以扩大市场份额为例，通过并购当地或其他地区的小型供热企业，迅速进入新的市场区域，整合双方的供热网络和用户资源，实现规模经济效应，提高市场竞争力。在确定并购目标企业时，要确保目标企业与自身的战略发展方向相契合，能够在并购后实现协同发展，产生“1+1>2”的效果。

（二）做好尽职调查，降低并购风险，逻辑对协议才能对、算账才能对，不能犯逻辑错误

尽职调查是公司并购过程中的关键环节。在对目标企业进行尽职调查时，要全面、深入地了解目标企业的财务状况、法律合规情况、资产质量、运营管理水平、市场竞争力以及企业文化等方面的信息。财务尽职调查可以帮助并购企业准确评估目标企业的资产价值、负债情况、盈利能力和现金流状况，避免因财务信息不实而导致的并购风险。法律尽职调查则重点关注目标企业是否存在法律纠纷、合规风险以及产权明晰等问题，确保并购交易的合法性和安全性。通过细致的尽职调查，并购企业能够充分识别潜在风险，并在并购谈判和交易结构设计中采取相应的风险防范措施，降低并购失败的可能性。

（三）重视并购后的整合管理，实现协同效应最大化

并购后的整合管理是决定并购成败的关键因素之一。整合管理包括多个方面，如战略整合、业务整合、组织架构整合、人力资源整合以及文化整合等。在战略整合方面，要将目标企业的战略规划与并购企业的整体战略进行有机融合，明确协同发展的方向和重点。业务整合涉及对双方供热业务的优化

重组，整合供热网络、运营流程和客户资源，实现资源共享和协同运营，提高运营效率和效益。组织架构整合要根据企业战略和业务发展的需要，合理调整管理架构和部门设置，明确各部门的职责和权限，确保企业运营的顺畅高效。人力资源整合则要妥善处理员工的安置、薪酬福利调整和团队融合等问题，充分调动员工的积极性和创造力，减少人员流失。文化整合是最为关键也是最具挑战性的环节，不同企业的文化差异可能导致员工之间的沟通障碍和冲突，因此要通过有效的文化融合措施，如开展企业文化培训、组织团队建设活动等，促进双方员工的相互理解和认同，形成统一的企业文化价值观，为企业的协同发展奠定坚实的文化基础。

（四）加强风险管理，应对并购过程中的不确定性

公司并购过程中充满了各种风险和不确定性，如市场风险、财务风险、法律风险、整合风险等。为了有效应对这些风险，企业需要建立完善的风险管理体系。在并购前，制定详细的风险预案，对可能出现的风险进行全面评估和分析，并制定相应的应对措施。在并购过程中，密切关注市场动态和交易进展情况，及时发现和解决潜在的风险问题。例如，在市场风险方面，要关注宏观经济形势、能源价格波动以及行业竞争格局的变化对并购交易和企业未来发展的影响；在财务风险方面，合理安排并购资金，优化融资结构，降低融资成本，同时加强对并购后企业财务状况的监控和管理。通过加强风险管理，企业能够在最大程度上降低并购风险，确保并购交易的顺利完成和企业的稳定发展。

四、结论与展望

通过对供热行业拓展市场与公司并购的学习，我深刻认识到这两个领域对于供热企业发展的重要性和复杂性。在市场拓展方面，供热企业需要不断深入了解市场需求，通过技术创新、多元化服务、提升服务质量以及把握政策机遇等手段，积极开拓新的市场空

间，提高市场份额。在公司并购方面，企业要明确并购战略目标，做好尽职调查，合理评估目标企业价值，重视并购后的整合管理，并加强风险管理，以实现并购的成功和企业的协同发展。

如何拓展市场与公司并购的学习心得

宣化公司 | 李孔争

在当今全球商业环境下，企业并购浪潮汹涌澎湃，已成为企业实现规模扩张、业务多元化与战略转型的重要手段。然而，大量研究与实践表明，并购交易的完成仅仅是征程的起点，后续管理制度与文化的深度融合，才是决定并购成败、实现战略目标与协同效应最大化的关键所在。这一融合进程，绝非简单地将现有制度进行叠加，或者把不同文化元素进行拼凑，而是一场复杂且深刻的“化学反应”，需要从战略高度精心布局，

运用科学方法系统推进。

其成功落地，必须以中环寰慧科技集团与子公司达成的战略共识为稳固基石，以精准有效的制度重构为有力利刃，以广泛深入的文化渗透为关键桥梁，借助一系列科学、严谨且具有创新性的举措，打破总部与区域之间的壁垒，促进双方能力的深度协同与互补，从而为企业的长远可持续发展筑牢坚实根基。

一、管理制度融合：从“管控型总部”迈向“赋能型平台”

（一）制度整合框架

1. 统一基础制度

在子公司推行集团标准化管理制度，这是实现集团管控与协同发展的基础。对于财务、人事、采购等关乎企业运营核心的流程，必须确保规范统一。以财务流程为例，统一的预算编制能够让集团从整体视角合理调配资源，避免资金的浪费与错配；统一的资金审批流程则保障了资金使用的安全性与

合规性，提升集团整体财务管控效能。但同时，考虑到不同子公司所处地域的经济发展水平、产业结构以及政策法规等存在显著差异，保留适度灵活性是必要的。

财务制度：在统一预算编制与资金审批流程的大框架下，子公司可依据当地经济发展水平、行业竞争态势等区域市场特点，合理调整费用结构。例如，在经济活跃度高、新兴产业聚集的地区，市场变化迅速，竞争

激烈，子公司为快速抢占市场份额，可适当增加市场推广费用，用于举办大型产品发布会、投放精准线上广告等，助力提升市场份额。而在传统产业为主、经济增长相对平稳的地区，子公司则可将更多资源倾斜于生产设备的更新与维护，以提高生产效率与产品质量。

人事制度：沿用集团绩效考核框架，能保证对员工工作评价的科学公正性，使员工的付出与回报得到合理匹配。同时，授权子公司制定差异化薪酬激励方案，以契合不同行业与岗位需求。以供热行业为例，其具有明显的季节性特点，供暖旺季时，一线员工工作强度大、责任重，设计灵活奖金池，在供暖旺季加大对一线员工奖励，如设立加班补贴、绩效奖金翻倍等措施，能充分调动员工积极性，确保供暖工作的稳定高效运行。而对于研发岗位，因其工作成果具有一定的滞后性，可采用项目奖金与年度分红相结合的方式，激励员工长期投入研发工作，为企业创造核心竞争力。

2. 优化管理体系

数字化赋能：在数字化时代，数据已成为企业的核心资产。依托集团数智化 2.0 系统，打通子公司数据链路，能够实现“运营-决策-风控”一体化管理。借助实时数据采集与分析技术，企业能够实时掌握热源价格波动情况。企业可及时调整策略，降低对高价热源的依赖，为成本控制与定价策略提供数据支撑，增强企业市场竞争力。同时，通过对运营数据的深度挖掘，还能发现潜在的业务增长点与客户需求，为企业战略决策提供有力依据。

流程再造：传统企业在发展过程中，往往会积累一些冗余的审批节点，这些环节不仅耗费时间与人力成本，还容易导致信息传

递不畅，降低工作效率。推广“OEC 管理法”，即“日事日毕、日清日高”，要求员工当日工作当日完成，并对当日工作进行总结改进。通过制定详细的工作计划表，明确每个任务的责任人、时间节点与质量标准，员工在工作结束后对当天的工作成果、遇到的问题及解决方案进行复盘。长期坚持，能够持续提升工作效率与质量。以项目审批流程为例，通过精简不必要的审批环节，采用线上审批与并行审批相结合的方式，可将项目审批周期从原来的 15 个工作日缩短至 7 个工作日，大大提升企业运营效率。

（二）资源整合策略

1. 市场协同

子公司作为集团在区域市场的前沿阵地，拥有对当地市场的深入了解与丰富的本地资源。以子公司为区域核心，充分发挥其本地资源优势，联动集团品牌、技术、资金等资源，积极拓展工业蒸汽与智慧能源业务。借鉴分众传媒“横向并购+场景覆盖”模式，分众传媒通过不断并购区域内有影响力的广告公司，实现多个场景的广告资源整合，构建了庞大的广告传播网络。在工业蒸汽与智慧能源业务拓展中，集团旗下不同区域的热力公司可整合各自的客户资源，针对工业园区客户，共同制定个性化的能源解决方案，实现客户资源共享互补。建立集团从市场、技术、销售等部门选派具有丰富经验与专业知识的专家至子公司，协助子公司攻克重点客户。凭借自身对行业趋势的精准把握与丰富的项目经验，助力子公司制定精准营销策略，从项目前期的需求调研、方案设计，到中期的商务谈判、技术答疑，再到后期的项目实施与售后维护，提供全方位的支持，提高项目成功率。

2. 风险共担

推行“超额利润分成+亏损兜底”机制，是激发子公司积极性与降低经营风险的有效手段。将华亭项目市场拓展奖励机制复制至子公司，设定阶梯式提成比例，依据子公司市场拓展成果给予相应奖励。当子公司超额完成年度市场拓展目标时，按照超出比例的不同，给予更高的利润分成，如超出 10% - 20% 部分，利润分成比例从原来的 10% 提升至 15%；超出 20% 以上部分，利润分成比

二、文化融合：从“战略共识”进阶至“行为共振”

（一）文化渗透路径

1. 顶层设计

将集团“卓越运营、客户满意、数智驱动”等价值观融入子公司章程，写入年度经营计划，使其成为子公司发展的指导思想，贯穿于子公司的战略制定、业务开展与日常管理的全过程。借助“双向挂职”机制，安排总部人员赴子公司担任董事长等关键岗位，将集团文化理念转化为具体管理行动。例如，在子公司推行“结果导向九段工作法”，该方法将工作过程分为九个阶段，从目标设定、计划制定、资源准备，到执行推进、过程监控、问题解决，再到结果评估、经验总结与持续改进，明确各工作阶段目标与要求，提升工作执行精细度。通过定期的工作汇报与复盘会议，确保集团文化在子公司有效落地，使子公司的管理风格与工作方式逐步向集团靠拢。

2. 基层落地

开展“文化共创工作坊”，组织子公司员工参与价值观解读与行为准则制定，采用小组讨论、案例分析、头脑风暴等形式，让员工在参与过程中深入理解集团文化。围绕“以客户为中心”核心价值观，提升客户服

务质量。设立“文化践行标杆奖”，每月评选服务客户、技术创新等典型案例，通过内部宣传栏、企业公众号、表彰大会等渠道在全集团推广，发挥榜样示范作用，引导员工积极践行集团文化，形成人人争当文化践行者的良好氛围。

（二）文化冲突化解

1. 价值观对齐

针对子公司原有的“地方保护主义”倾向，通过“战略解码会”等形式，深入剖析集团与区域利益协同点。建立“文化冲突反馈通道”，设立季度匿名问卷收集员工意见，问卷内容涵盖对集团文化的理解、工作中遇到的文化冲突点、对文化融合措施的建议等方面。由集团高管牵头成立专项小组，对收集到的意见进行整理分析，制定改进方案，如针对员工反映的沟通方式差异问题，组织跨区域的沟通技巧培训课程，确保文化冲突得到及时有效解决。

2. 行为示范

通过“文化故事传播”，挖掘子公司历史案例，如冬季保供暖应急事件，在极端天气下，子公司员工连续奋战数小时，抢修供暖管道，保障居民温暖过冬。将这一事件提

炼为“责任担当”的文化符号，通过拍摄短视频、编写故事集等形式在企业内部广泛传

三、双向挂职机制的深度融合应用

（一）挂职目标设计

1. 对总部人员

要求挂职子公司董事长在任期内主导 1-2 个战略试点项目，如智慧供热平台落地。在项目实施过程中，从项目规划、技术选型、设备采购，到平台搭建、测试运行、优化升级，深入了解子公司实际情况与市场需求。通过与子公司团队的紧密协作，积累区域市场管理经验。同时，项目结束后，输出《区域市场差异化执行手册》，手册内容涵盖市场调研方法、客户需求分析、营销策略制定、运营管理要点等方面，为集团其他区域发展提供参考。挂职考核指标以子公司战略目标达成率（权重 60%）和跨部门协作满意度（权重 40%）为主，通过定期的业绩评估、项目进度跟踪、员工满意度调查等方式，全面评估总部人员挂职期间工作表现与对集团战略的推动作用。

2. 对子公司人员

安排子公司高管到总部轮岗参与战略规划，如参与集团年度并购论证会，学习“增长率曲线与并购时机”分析方法等。在轮岗期间，子公司高管参与集团重大战略决策的研讨与制定过程，与总部各部门负责人深入交流，了解集团整体战略布局与资源配置思路，提升其全局思维与战略眼光。轮岗考核指标包括战略贡献度（权重 50%）和专业能力提升（权重 50%），通过对其在战略研讨会中的发言质量、提出的建设性意见数量、参与项目的成果等方面进行评估，激励子公司人员积极参与总部工作，为集团战略决策

提供有价值建议。

（二）文化桥梁建设

1. 案例库共享

建立“并购整合案例集”，收录分众传媒横向并购、美的收购小天鹅等经典案例。对每个案例从并购背景、交易过程、整合策略，到最终效果进行详细分析，供挂职人员学习借鉴。通过案例分析，挂职人员能够了解并购整合过程中可能面临的问题，如文化冲突、业务整合难题、人员安置困境等，以及相应的解决办法，为实际工作提供参考。编制《文化融合红黑榜》，定期发布优秀实践与问题警示。例如，红榜展示某子公司通过举办文化交流活动，成功促进了员工之间的融合，提升了团队凝聚力；黑榜则曝光某部门因忽视文化差异，导致项目推进受阻的案例，让挂职人员明确文化融合中哪些行为值得倡导，哪些需要避免，引导挂职人员正确开展工作。

2. 仪式感强化

举办“文化融合月”活动，通过团建、辩论赛、文化知识竞赛等形式，营造良好文化融合氛围。开展“假如我是区域 CEO”主题演讲等活动，让员工站在更高视角思考企业发展战略、市场竞争策略、团队管理方法等问题，激发员工主人翁意识，促使员工更积极地参与企业发展。在团建活动中，设计团队合作游戏，打破总部与子公司员工之间的隔阂，增进彼此了解与信任；在辩论赛中，设置与企业文化、业务发展相关的辩题，如“企业文化传承更重要还是创新更重要”，

让员工在思想碰撞中深化对企业文化的理解。

四、执行保障与迭代机制

1. 组织保障

成立“并购整合专项小组”，由市场发展中心、人力资源部、法务部等部门联合办公。明确各部门职责分工，市场发展中心负责制定市场协同策略与业务拓展计划；人力资源部负责人员调配、培训与绩效考核；法务部负责处理并购相关法律事务，确保融合工作在法律框架内进行。通过定期的小组会议，及时沟通工作进展，解决融合过程中出现的问题，确保融合工作顺利推进。设立“文化融合督导官”岗位，专职跟踪制度落地与员工行为转变。督导官定期深入子公司，通过实地观察、员工访谈、数据分析等方式，及时发现问题并督促整改，保障融合工作成效。

2. 动态调整

每季度召开“融合复盘会”，运用“PDCA循环”工具评估进展，即计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Act）。在计划阶段，明确融合目标、策略与行动计划；执行阶段，各部门按照计划推进工作；检查阶段，通过数据指标、员工反馈、市场表现等多维度评估融合效果；处理阶段，对发现的问题进行总结分析，制定改进措施。若发现子公司执行偏差，立即启动“文化诊断 + 制度修订”双轨整改。文化诊断通过问卷调查、焦点小组讨论等方式，深入了解子公司文化现状与存在的问题；制度修订则根据文化诊断结果与业务实际需求，对现有制度进行优化完善，及时调整策略措施，确保融合工作始终沿着正确方向前行。建立“容错机制”，允许融合过程中适度试错，但要

求限时纠偏，如设定问题整改期限为一个月，避免因过度谨慎贻误发展时机，鼓励员工积极探索创新。

3. 长期沉淀

将融合经验固化为《并购整合白皮书》，白皮书内容涵盖并购前的尽职调查要点、并购交易的谈判技巧、并购后的管理制度融合策略、文化融合方法等方面，纳入新员工培训必修课，让新员工入职初期就了解企业并购整合文化与相关制度，加快融入速度。开发“文化融合成熟度模型”，从文化认知、制度执行、行为表现、团队协作等多个维度，量化评估子公司融合阶段（如1-5级）。依据评估结果合理配置资源，对于融合程度较低的子公司，加大培训、辅导与资源投入力度，确保融合工作持续深入开展，不断提升企业整体竞争力。

并购后的管理制度与文化融合，是一项复杂且艰巨的系统工程，涉及企业运营的方方面面，需要长期持续的努力与投入。需以战略共识为根本，制度重构为手段，文化渗透为纽带，借助双向挂职等创新机制，实现“总部-区域”能力协同发展。作为市场发展中心负责人兼子公司董事长，我将秉持“知行合一”理念，不仅做制度落地的坚定推动者，更要成为文化融合的积极践行者。

带领团队齐心协力，通过扎实的工作与不懈的努力，为中环寰慧“清洁能源+智慧服务”战略落地贡献全力。相信在我们共同努力下，企业定能在并购整合道路上稳健前行，实现高质量发展，开创美好未来，在清洁能源与智慧服务领域树立行业标杆，为

社会可持续发展贡献力量。

把握市场脉搏 驾驭并购浪潮 ——寰慧企业发展战略的实践思考

张掖公司 | 张皓

在当今风云变幻的市场经济大潮中，企业犹如一艘艘航船，唯有精准把握方向、灵活调整航向、凝聚强大合力，方能穿越惊涛骇浪，驶向持续稳健发展的彼岸。并购重组与融合发展无疑是助力企业破浪前行的两大关键战略引擎。

当前，我国供热行业普遍存在“小而散”的问题，区域性企业多、技术水平参差、能源利用率低，导致成本高企和服务同质化竞争。董事长指出，通过联合重组打破地域壁

垒，形成规模化、集约化经营，是破解行业痛点的核心路径。

近期，通过深入学习董事长关于联合重组与融合发展——公司并购与整合的系统思考，以及《财经人物周刊——宋志平董事长访谈》视频内容，我愈发清晰地认识到，这两大战略的实施，对企业可持续发展的重要性不言而喻。以下是我结合自身工作，对市场拓展与并购的一些深入思考、实践心得与深刻启发。

一、结合供热公司实际的市场拓展策略

（一）锚定目标，精准定位市场坐标

市场拓展犹如一场没有硝烟却充满挑战的战役，它绝非简单的拍脑袋决策，而是需要企业如同经验丰富的探险家，对宏观经济环境、行业发展趋势进行细致入微的深入分析。同时，企业还需如审视自己的双手般，精准剖析自身的核心竞争力与资源优势，明确长处与短板。基于这些全面考量，企业应迅速制定出具有针对性的市场拓展策略，通过精准投入，在特定区域站稳脚跟，实现市场份额的显著提升。

并购不仅是资本与资产的整合，更是技术、管理与文化的深度融合。

1. 技术标准统一：整合初期，不同企业的设备型号、控制系统差异极大。我们组建技术专班，制定统一的技术升级方案，淘汰落后产能，引入智慧供热平台，实现全网自动化调控。

2. 文化融合难题：并购后员工对变革存在抵触心理。我们通过“双向派驻”机制促进团队交流，设立融合奖励基金，将绩效考核与新体系挂钩，逐步消解文化隔阂。

3. 风险管理：并购中，要充分评估地方政策风险，建立“政策-市场-技术”三维尽调模型，有效规避潜在隐患。

（二）灵活应变，动态调整战略航向

市场环境瞬息万变，客户需求、竞争对手策略、政策法规等因素可能发生变化。这就要求企业在市场拓展过程中保持高度的敏锐性和灵活性，及时调整战略。只有以动态的视角看待市场，及时调整战略，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

以张掖市场为例，张掖城区尚有 1000 余万 m² 面积未并入集中供热网，这看似是一片等待开发的“蓝海”，但受电厂供热负荷的制约，面积发展近两年一直是张掖公司难以突破的瓶颈。然而，今年张掖城区第二管线的建设，为张掖公司创造了有利的时机。我们将迅速抓住这一难得的机遇，积极与政府沟通协作，充分发挥政府在资源配置、政策支持等方面的优势，实现 2025 年内生式面积 500 万 m² 的发展目标。

（三）多元协同，奏响市场拓展交响曲
市场拓展绝非某一部门单枪匹马、孤军深入的冒险之旅，而是一场需要各部门紧密

协作、多元协同的团队作战。

以张掖公司为例，市场经营部需冲锋在前，勇挑重担，收集各类市场信息，精准捕捉客户需求的变化，为企业的市场拓展提供精准的“情报支持”。生产技术部则是坚实的后方保障力量，承担着工程建设与品质把控的重任。在首年供暖的关键时期，更要高度关注供暖品质，以专业的技术和严谨的态度，为客户提供优质、稳定的供暖服务，树立企业良好的品牌形象，为市场拓展赢得口碑。财务部门要像企业的“大管家”，为市场拓展提供坚实的资金支持与风险把控。综合管理部则是企业的人才“孵化器”，负责做好人才保障工作。只有各部门围绕市场拓展这一共同目标，如同齿轮般紧密咬合、协同运转，才能形成强大的合力，推动企业在市场拓展的道路上披荆斩棘，实现持续稳健的发展。

二、关于供热公司并购的思考与规划

（一）并购战略：聚焦核心，明确目标
并购战略是并购成功的关键。我深刻认识到，并购战略必须与企业的发展战略相契合。对于我们供热公司来说，并购战略应聚焦于清洁供热与供汽领域，通过并购整合，扩大市场份额，提高企业的竞争力。在选择并购标的时，我们要明确目标，重点关注热源稳定的热电联产项目、周围有可替代清洁热源的燃煤燃气项目等。同时，我们还要考虑并购的规模和时机，避免盲目扩张。就像董事长所提到的中国建材，通过聚焦核心利润区，形成垄断优势，实现了企业的快速发展。

（二）并购定价：合理评估，规避风险

并购定价是一个复杂的过程，需要综合考虑多种因素。我们要运用成本法、收益法和市场法等多种估值方法，对目标企业进行全面、客观的评估。同时，还要关注市场环境、行业趋势、目标企业的未来发展潜力等因素。在并购定价过程中，我们要保持理性和谨慎，避免因价格过高而导致并购失败或给企业带来财务风险。

（三）并购操作：系统规划，严谨执行
并购操作涉及多个环节，包括尽职调查、谈判协商、合同签订、交易交割等。每个环节都需要精心策划和严格执行。在尽职调查阶段，我们要全面了解目标企业的真实情况，包括财务状况、法律风险、业务运营等方面，

避免因信息不对称而导致并购风险。在谈判协商阶段，我们要制定合理的谈判策略，争取最有利的交易条件。在合同签订和交易交割阶段，我们要严格按照法律法规和合同约定，完成各项手续和程序，确保并购交易的合法性和有效性。通过系统的规划和严谨的执行，我们能够提高并购操作的成功率。

（四）并购整合：深度融合，协同发展
并购整合是并购成功的关键所在。并购整合不仅仅是简单的资产合并，更重要的是文化融合、管理整合和业务协同。在文化融合方面，我们要尊重并购双方的企业文化差异，通过沟通和交流，促进文化的相互理解和认同，形成统一的企业价值观和文化氛围。在管理整合方面，我们要对并购双方的管理体系进行优化和整合，建立科学、高效的管理制度和工作流程。在业务协同方面，我们要充分发挥并购双方的优势，实现资源共享、优势互补，提高企业的整体竞争力。例如，我们可以通过整合双方的供热网络和客户资源，提高供热效率和服务质量；通过共享技

术研发成果，推动企业的技术创新。

我认为并购与整合是一项复杂而系统的工程，需要企业在并购战略、并购定价、并购操作和并购整合等方面进行精心策划和有效执行。只有做到董事长总结的“用得上、买得起、收得到、管得住”，企业才能在并购的道路上取得成功，实现可持续发展。

董事长的战略思考为行业指明了方向，但落地成效取决于能否将宏观战略转化为微观执行力。未来，我们将以“整合提效、融合创新”为主线，助力企业从传统供热服务商向综合能源服务商转型，为行业高质量发展贡献实践样本。通过本次学习，我对市场拓展与并购有了更为全面、深入的理解。在今后的工作中，我将把所学知识运用到实际工作中，带领供热公司全体员工，积极探索市场拓展的新途径、新方法。我相信，在董事长及集团领导的正确带领下，在全体员工的共同努力下，集团定会实现 2030 年“111”的奋斗目标。





焦作公司 - 孙梦琦 摄



检修季的热源厂，犹如精密运转的工业心脏，既要对锅炉、设备开展系统性“体检维护”，又需持续为多家企业输送稳定蒸汽。在热源厂稳定供热与蒸汽供应的双重保障体系中，燃料验收过磅环节如同守护企业生命线的重要关卡。张博凭借高度的责任感与专业素养，成为这道关卡的坚实守护者，以一丝不苟的工作态度，将每个流程细节都做到极致。

当运载煤炭的车辆缓缓驶入厂区停稳，张博立即进入工作状态。他手持单据，逐项仔细核对车号、货物品种、运输单位等信息，目光如炬，不放过任何细微之处。为确保计量数据的公正性和准确性，过磅过程需多部门联合监磅。张博在记录数据时，一笔一划工整书写，确保字迹清晰可辨，每个数字都

经过反复核对，保证精确无误。他深知，这些看似普通的数据，实则是热源厂环保监测、成本核算及生产运营的重要依据，任何误差都可能引发连锁反应，影响热源厂的正常运转。

完成过磅后，张博的工作仍未结束。他与其他部门人员一同前往煤炭库，对每车煤炭进行严格抽检。抽检过程中，他会在样品袋上清晰标注车牌号等关键信息，为后续质量追溯提供可靠依据。此外，每日工作结束前，张博都会对当天的过磅单据进行系统整理。他按照日期、批次分类归档，妥善保管，如同对待珍贵的历史档案一般谨慎细致。这些单据不仅是物资流转的凭证，更是企业运营管理的重要数据支撑，承载着保障生产安全与企业效益的重要使命。

热源厂幕后英雄：张博平凡坚守与不凡担当

南宫公司 | 陈琳

在热源厂，张博是一个平凡却又不可或缺的存在。他没有站在生产一线的核心位置，却用自己的细致与专注，为整个供热系统的

稳定运行默默贡献力量。每天清晨，当第一缕阳光还未完全照亮热源厂，张博就已开启了一天的忙碌。

1 燃料验收过磅：严谨细致，把好燃料计量关

2 化验：科学严谨，守护蒸汽与供热品质

过磅工作一结束，张博顾不上擦拭额角的汗珠，便快步奔向化验室。对于热源厂而言，每一批次煤炭的化验结果，都是调控锅炉燃烧效率、保障蒸汽稳定产出的关键依据。在操作台明亮的灯光下，张博戴上乳胶手套，手持精密天平，以近乎严苛的标准称取煤样。镊子轻夹煤块的力度、倾倒粉末时的角度，每个动作都精准到分毫，展现出经年累月沉淀的专业素养。化验过程中，他严格按照操作流程，依次进行全水分、空气干燥基水分、收到基灰分、干燥无灰基挥发分、收到基发热量、干燥基发热量和干燥基全硫等项目的检测。每一项检测，他都全神贯注，眼睛紧紧盯着仪器上的数据变化，不放过任何一个细微的差异。在完成所有化验项目后，张博认真填写化验报告。他的字迹工整，数据记录详实，每一个数据都经过反复核对。他知道，这些化验结果将为热源厂的生产决策提

供重要依据，任何一个错误都可能导致严重的后果。

这些工作，不过是张博职业生涯中的冰山一角。在办公桌前，他常常被如山的报表与单据所包围，眼神专注地核对每一组数据，确保燃料管理的全流程精准无误；跟随维修师傅穿梭于设备之间时，他手持测温仪、听针等工具，仔细排查每一处潜在隐患，不放过任何细微异常。日复一日，年复一年，他的工作平凡琐碎，没有波澜壮阔的高光时刻，只有重复的流程与不变的责任常伴左右。

但正是这份看似普通的坚守，构筑起热源厂稳定运行的坚固基石。在热源厂这个大家庭中，张博恰似一枚默默坚守的螺丝钉，虽不引人注目，却以微小身躯贡献着自己的力量，在平凡岗位上书写着不平凡的奉献篇章。



以心为炬 点亮万家温暖 ——记“暖管家”相龙的温暖守护之路

酒泉公司 | 南雪

“温暖入户，贴心服务零距离”，这绝非一句空洞的口号，而是酒泉公司第二供热服务中心全体“暖管家”以实际行动铸就的庄重承诺。在凛冽寒冬中，他们深知，温暖远非温度计上简单的数字呈现，它更是一种

深入灵魂、直抵人心的关怀与慰藉。作为百姓身边的“温暖守护者”，他们秉持“用心服务、传递温暖”的使命，默默守护着每一户家庭的温馨与安宁。

1 急用户之需，细微之处显真情



2024年12月下旬，寒风如刀割般凛冽，“暖管家”相龙在例行巡查时，一位西环北路9号楼的商户满脸焦急地迎上前来，反映店内暖气毫无热度。相龙没有丝毫迟疑，立刻跟随商户进店检查。经过一番细致排查，原来是新铺设的地暖管接反了。他迅速联系施工人员，并全程协助修复，完工后还贴心地清理了维修过程中产生的垃圾。

几天后，暖管家相龙再次路过该门店，

主动上前询问供暖情况。商户感激不已，告知店内温度已恢复正常，但家中暖气仍不理想。相龙听后，立即前往住户家中。凭借多年积累的丰富经验，他很快判断出是一组底进底出的高挂暖气片集气所致。经过一番排气处理，暖气片迅速恢复了温暖。这一来一往的奔波，生动诠释了“暖管家”心系用户、主动服务的责任与担当。

2 化解矛盾，专业与耐心相得益彰

供暖初期，康盛花园因棚户区改造，不少住户反映暖气不热。第二供热服务中心的维修人员在深入排查后发现，管道内堆积了大量沙子，导致滤网和管道严重堵塞。由于涉及楼栋众多，排查清洗工作需要一定时间，部分心急如焚的住户在物业群里抱怨声、指责声此起彼伏。

关键时刻，相龙挺身而出。他一边认真记录不热楼宇的详细信息和住户的联系方式，一边逐户上门维修，并在群里耐心细致地分析原因、安抚情绪。在他的不懈努力下，住户们的误解逐渐消除，一场可能激化的矛盾得以妥善化解。

3 四季坚守，为温暖筑牢防线

供暖季结束，并不意味着服务的终结。在夏季检修、管网保养的关键时期，相龙带领维修团队深入换热站、住宅楼群和居民家中，提前排查冬季供热可能存在的隐患。面对管道老化等棘手难题，他不顾地沟内的脏乱闷热，亲自带头进行技术改造、更换阀门，并定期对设备进行防腐保养，确保每一处设施都能以最佳状态迎接下一个供暖季的

到来。

在日常工作中，相龙更是将“服务无边界”的理念发挥得淋漓尽致。换水龙头、修马桶、通下水……只要住户有需求，他总是毫不犹豫地，把这些看似“分外”的事情当作自家事来认真对待。他用真诚与专业，在供热企业与用户之间架起了一座坚不可摧的信任桥梁。

4 拾金不昧，传递满满正能量

2022年3月12日，相龙在完成金水湾小区的维修工单后，在小区门口意外捡到一个装有千元现金和重要证件的钱包。他没有丝毫犹豫，立即多方联系寻找失主，最终将财物完好无损地归还。这一看似平常的举动，却如同一束光，折射出供热人的高尚品格，也为企业赢得了良好的口碑。

从寒冬里的紧急抢修，到日常的贴心服

务；从化解矛盾时的耐心沟通，到拾金不昧的高尚品德，暖管家相龙用实际行动完美诠释了供热人的责任与担当。酒泉公司的每一位“暖管家”，都在用专业与真诚，温暖着千家万户。无论何时何地，只要您有需要，他们必将第一时间奔赴现场，做您身边最可靠的温暖守护者！

五星员工赵霖：在平凡中书写绚烂人生

沙河公司 | 刘越超

2013年，赵霖怀揣着热忱踏入供热行业，这片承载着责任与挑战的领域，自此成为他挥洒汗水、奉献青春的热土。凭借扎实的专业素养和永不懈怠的进取精神，2015年10月，他肩负重任，成为沙河公司片区班长，开启了在供热事业中逐光而行的征程。

深耕行业多年，赵霖以卓越的表现收获累累硕果，荣誉的勋章见证着他的奋斗足迹。2023年，他凭借优质服务摘得“服务之星”称号；在2023 - 2024年采暖季，凭借炉火纯青的维修技艺、丰富的实战经验与高度的责任感，在众多同事中脱颖而出，荣获“技术能手”殊荣。每当供热突发状况如急雨骤至，他总能镇定自若，以专业的视角迅速制定科学方案，凭借出色的领导与应急能力，争分夺秒恢复供热，为万千家庭筑起温暖防

线。

在日常检修工作中，赵霖始终冲锋在前，用坚守与行动诠释责任担当，是团队当之无愧的主心骨。作为运维班长，他深谙团队协作与技术传承之道。每次开展维修任务，他精心规划、合理分工，充分挖掘团队成员的



潜力，让检修工作高效运转。面对新同事的操作失误，他从不疾言厉色，而是耐心讲解、手把手示范，将自己的“看家本领”倾囊相授，助力新人快速成长，为供热团队注入蓬勃活力。

在“慧暖万家”活动中，赵霖主动担当，积极投身服务一线。他深入社区，用通俗易懂的语言为居民普及用热知识，耐心宣传供热设施检修的重要性。他还在管辖片区组织座谈会，与居民面对面交流，深入浅出地讲解供热系统运行原理，增进居民对供热工作的理解与信任，架起了企业与群众之间的暖心桥梁。

炎炎夏日，一网井检修堪称“烤”验重重，不仅环境闷热潮湿，作业空间狭窄逼仄，任务也极为艰巨。但赵霖总是第一个扛起责任，带头下井。在密不透风的井道里，他如精准的“体检医生”，仔细检查每一处管道、每一个阀门，不放过任何细微隐患。这份坚守与付出，彰显了他精湛的技术、卓越的领

导力和无私奉献的精神，为第一供热服务中心的平稳运行筑牢坚实屏障，更成为全体员工心中的标杆。

寒冬腊月，凛冽的北风呼啸而过，报修电话接连不断。一次，赵霖接到紧急任务，迅速赶赴现场。原来是立管阀门故障，加之小区管道老化严重，更换阀门迫在眉睫。老旧小区空间局促，操作难度极大，刺骨的寒冷让工具都仿佛结上了冰。维修过程中，管道内热水突然喷涌而出，瞬间打湿了他的头发和衣衫，寒意直透骨髓。但他顾不上擦拭，咬紧牙关、沉着应对，以最快的速度完成维修，只为了让居民家中的暖意不再缺席。

从初入行业的热血青年，到如今的行业骨干，赵霖始终扎根平凡岗位，以匠心铸精品，以热忱暖人心。他用精湛的技术、贴心的服务，温暖了无数家庭，成为供热战线上一面熠熠生辉的旗帜。他的故事，激励着每一位奋斗者，也生动诠释了平凡岗位上敬业与专业创造非凡价值的深刻内涵。

分小区的水电耗较高，这不仅增加了运营成本，也影响了供热效果。为了解决这个问题，他带领团队进行了仔细排查。通过对供热系统各个环节的逐一检查，他找到了问题的症结所在——部分老旧管道存在漏水和热损失现象。为了彻底解决问题，他制定了详细的维修方案，并亲自监督实施。经过一段时间的努力，小区的水电耗明显降低，供热效果也得到了显著改善。

除了解决水电耗高的问题，孔关星还非常注重日常巡查站房。他深知，站房是供热系统的核心，其稳定运行直接关系到用户的用热安全。因此，他每天都会亲自巡查站房，仔细检查设备的运行状况，确保各项参数正常。同时，他还积极与站房工作人员沟通交流，了解他们的需求和困难，及时为他们提供帮助和支持。

在巡查过程中，孔关星总是能够及时发现并处理各种故障。有一次，他在巡查中发现一个关键设备的温度异常升高，存在安全

隐患。他立即组织人员进行紧急处理，并成功排除了故障。正是这种对细节的敏锐捕捉和对安全的执着追求，使得他能够确保站房的稳定运行，为用户提供稳定、可靠的供热服务。

孔关星的精细化管理不仅体现在技术层面，更体现在他的工作态度和责任心上。他始终将用户的需求放在首位，以用户满意为最高标准。他常说：“我们的工作关系到千家万户的温暖和安全，我们必须时刻保持警惕，确保供热系统的正常运行。”正是这种强烈的责任心和使命感，使得他能够在工作中不断追求卓越、超越自我。

孔关星的先进事迹在公司广为传颂，他的精细化管理不仅确保了供热安全、提高了供热效率，还赢得了广大用户的赞誉和信任。他用自己的实际行动诠释了“精细化管理、确保安全”的深刻内涵，成为了公司的先锋和楷模。

党旗飘扬暖民心 初心筑就温暖城

平凉公司 | 赵雅洁

在平凉市老城区，有这样一位“温暖守护者”，他以“初心”为火种，以“专业”为基石，带领团队在寒来暑往中织就覆盖千家万户的“暖流网”，用实干诠释共产党员的责任担当。他就是第三供热服务中心经理陶小刚，一名扎根供热服务一线、用行动践行“人民至上”的先锋党员。

面对平凉中心老城区供热管网老化、用

户需求多元等复杂情况，陶小刚创新性的开设“红色供热”工作法，搭建“社区-物业-用户-企业”四方沟通和联动平台，通过“网格化责任区”包干制，提前化解矛盾，实现了及时解决问题；并组建技术攻关小组，将供热理论学习与智慧供热系统相结合，推动老旧管网改造效率，提升整体供暖质量；首创“节点预警”服务体系，通过大数据分析

精细化管理 安全先锋 ——记垣曲公司第二供热服务中心孔关星

垣曲公司 | 张瑜

在中环寰慧（垣曲）节能热力有限公司，有一位被大家广泛赞誉的先锋人物，他就是第二供热服务中心的孔关星。他以其严谨的工作态度、精细的管理方法和对供热安全的执着追求，赢得了同事们的尊敬和用户的信赖。

供热工作看似简单，实则涉及千家万户的温暖和安全。孔关星深知，每一个细节都可能影响到供热系统的正常运行和用户的用热体验。因此，他始终坚持精细化管理，确保供热安全。

在小区供热系统管理中，孔关星发现部

实现故障预判，让“抢修”变“预修”，提升服务效力，降低投诉率。

2024年12月首场强降温期间，新民花园1号换热站主线供热管道突发爆管，数千户居民供暖告急！面对既要快速抢修又要最大限度保障供暖的双重压力，陶小刚带领团队连夜制定“精准抢修+分区保供”应急预案，提出“精准定位漏点，缩小停暖范围”。

为精准定位漏点，陶小刚带头钻入狭窄阴暗的地沟，在零下10℃的泥水中匍匐排查，并协调设备、指挥作业、工服被泥水浸透结冰，他却笑称：“这是供热人的专属勋章！”在他的指挥下精准查漏，缩小了停暖



范围，缩短了抢修时间，为居民守住冬日温暖。

他总说问题不过夜，寒冬不等人，从深夜地沟到凌晨调度室，陶小刚用“满身泥水”诠释责任，以“躬身力行”锻造供热铁军。供热是民心工程，必须把老百姓的冷暖放在心头，陶小刚始终践行这一信念：

“冬天暖气片只是温的，家里老人孩子总感冒……”、“报修多次，问题始终没彻底解决……”，这是许多用户的真实困扰。为快速解决用户的供热问题，陶小刚用自身专业的技能：精准排查问题、快速定位问题，针对老旧系统，提供定制化升级方案，从技术和服务，彻底根治了好多用户多年供热的困扰。并建立“孤寡老人优先服务”服务机制，骨干带头开展“敲门问暖”行动，提升供热服务质量。

陶小刚用一颗赤子之心证明共产党员的温度，就是用户室温的刻度。在党旗指引下，他和团队正向着“辛苦我一人、温暖千万家”的供热服务理念新征程阔步迈进！

从“暖管家”到“暖心人” ——记第四供服务中心暖管家丁富红

河津公司 | 冯婷

老城区的“供暖守护者”

在河津老城区纵横交错的街巷间，总能看到一个忙碌的身影——第四供热服务中心的暖管家丁富红。自2017年加入公司以来，他就与这片饱经沧桑的老城区结下了不解之

缘。这里的老旧小区星罗棋布，年久失修的管网时常“闹脾气”，漏水、不热等问题层出不穷。但丁富红从不抱怨，就像一位细心的“管道医生”，日复一日地穿行在楼宇之间，用专业和耐心治愈着每一处“病灶”。

无论严寒酷暑，只要用户一个电话，他总会第一时间出现在现场。那双布满老茧的手，不知拧紧过多少松动的阀门；那双敏锐的眼睛，总能发现隐藏在墙角的渗漏。居民们都说：“看到丁师傅来了，心里就踏实了。”

春节里的“逆行暖流”

2025年大年初二，当城市沉浸在团圆喜庆中时，零下的严寒让文宣胡同4号的暖气系统“罢工”了。丁富红在15分钟内顶风冒雪赶到现场，发现是罕见的“气堵+异物堵塞”复合故障。对暖气情况展开检查，全力处理突发问题。他全神贯注、认真细致地查找暖气故障原因，经过近一个小时的努力，暖气温度终于开始缓缓上升。然而，下午两点，用户再次焦急来电，反映小卧室暖气片又变得冰凉。丁富红没有丝毫犹豫，20分钟后便再次出现在用户家门口。这一次，他凭借丰富的经验和十足的耐心，深入排查，终于找到了热度上不去的症结所在。很快，暖气片再次升温，恢复了温暖。晚上九时，心系用户的丁富红又一次来到用户家小卧室查看暖气片热度，看到整组暖气片都热了起来，他才放下心来。几天后，一封手写的感谢信送到了第四供热服务中心。信纸上朴实的字句，记录着这个春节里最温暖的相遇。而对丁富红来说，这不过是七年如一日的作品中，最平常的一天。

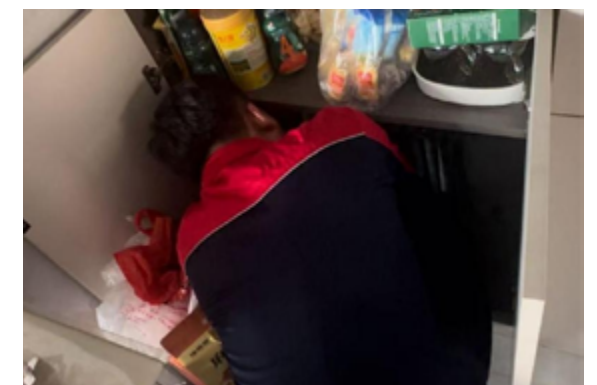


管网界的“福尔摩斯”

在私接用户的稽查工作中，丁富红对自己负责的辖区进行地毯式排查，不放过任何一丝线索。一次，他发现泰兴巷以东、华兴路以北的房屋背后有新安装的管道。经过仔细排查，他发现该用户房屋正在新装修，且已私自接通暖气。他立即将情况上报，并在收费系统中查找该用户信息，发现并无记录，最终经核查发现该用户为网外私接用户。此后，他多次上门与用户协调沟通，最终成功为公司挽回工程代建费和年度采暖费共计31336.16元，避免了公司的经济损失。

服务岗的“终身学生”

在千家万户温暖的背后，总有一些平凡的身影在默默付出。丁富红就是这样一位普通的供热人，却用不普通的坚持诠释着“服务”二字的真谛。一把扳手，一个工具包，七年如一日地穿梭在老城区的街巷里。那些被汗水浸透的工装，那些沾满油污的手套，记录着他为守护城市温度付出的点点滴滴。在这个平凡的岗位上，丁富红用实际行动证明：最打动人心的是豪言壮语，而是设身处地的着想；最珍贵的不是惊天动地的壮举，而是日复一日的坚持。他用专业和真诚，让“服务至上”不再是一句口号，而是可触可感的温暖。



于平凡处坚守 向不凡处生长

平凉公司 | 杨鹏鹏

在城市运转的庞大体系里，有这样一群人，他们身处平凡的岗位，却以不凡的坚守与担当，默默温暖着千家万户。他就是生产技术部——陈小强。他在供热行业奋战多年，凭借着顽强的毅力和对供热事业的热爱，从一名供热所普通员工成长为生产技术部的中流砥柱。

“精、细、准”——用专业技能立足！

自2017年11月从供热所调入生产技术部，冬季他是调度值长，兼任冬季应急抢修工作。夏季他是夏季检修、冬病夏治、庭院



管网、外委维修等工程的总负责。无论是冬季的调度大网安全运行，还是夏季的工程材料提报与实施，他都以一颗泰然的爱岗敬业之心，刻苦钻研；以娴熟的技术、扎实的专业技能赢得了公司领导和同事们的尊敬和赞誉，他的技术实力在团队中独树一帜，为生产技术部的工作提供了强有力的支持。

“精、细、准”是他坚持不变的三条信念，他坚信，只有掌握专业技能才能立足岗位，才能谈贡献发展。

“思、学、练”——用行动做答卷

就在2024-2025供暖季，自负责水质化验的师傅离职之后，平凉公司的工作出现了断层，面对水质管理这一难题，他主动请缨开启技术攻坚，专业学习之路，工作之余他猎专业书籍，向行业内的老师傅请教，经过长期的积累和努力，使得现在的他终于成为一名专业的水质检测专工。

从最开始的资料求学，到最后的运行实践，编写《平凉公司水质管理制度》，搭建化验操作间，他用行动诠释着对工作的热爱与专业，每一步都体现出他的努力与智慧，为公司水质管理工作筑牢根基。

他以“提素质、打基础”为信念，立足于岗位，弓身力行的传递着供热企业文化精神，不断提高自身修养和专业操作技能。每一次面对艰难的工作任务，他都没有丝毫埋怨与退缩，而是以奋发图强的精神和勇往直前的姿态，为企业做出了突出贡献。定期全面检测循环水等水质指标，精准调整水处理药剂的投加量，避免因水质问题导致设备结垢、腐蚀，提高设备使用寿命，降低设备维护成本。建立设备定期巡检制度及台账，及时发现并解决潜在问题，实时监测设备运行参数，自动调整运行状态，提高设备运行效率，降低能源消耗。

他的故事是无数供热人日常的缩影。他们在平凡岗位上默默耕耘，却以不平凡的奉献，为城市带来冬日的温暖，成为寒冬里最温暖的力量。

156栋楼的“供暖管家”

焦作公司 | 常晓娟

清晨7:50，供热服务中心的早会刚刚结束，赵焜便跨上了他那辆“老伙计”——一辆后座绑着工具包的电动车。工具包里的扳手和管钳相互碰撞，发出清脆的叮当声，仿佛在演奏一首独特的“供暖进行曲”。在这支“乐队”中，最引人注目的莫过于那本翻得卷边的笔记本，里面密密麻麻地记录着片区156个单元楼的“暖气档案”。

“运政小区3号楼：顶层管道容易气堵，每周三必须排气”。“中海丽江：7户独居老人，需要优先响应”。“白云小区：地暖系统娇贵，水温不能超过50℃”。

同事们都说，赵焜对这片区的供暖系统了如指掌，就像熟悉自己的孩子。“这片儿的管道就像人，各有各的脾气。”他常这样说。



2023年那个极寒的冬夜，赵焜的这份“了解”派上了大用场。凌晨两点，运政小区主管道突然爆裂。接到报修电话时，赵焜

正发着39度高烧。但他二话不说，钻进狭窄的管道，迅速将总阀关闭。第二天却准时出现在早班会上——这事后来被同事调侃为“赵式倔强”，而他却说：“设备冻坏了能修，人心冻着了，暖回来就难了。”

用数据说话的“供暖专家”

在2024-2025年采暖季，赵焜交出了一份亮眼的成绩单：

——修复管网漏水20处；

——优化管网流量，实现热耗降低12%；

——查处5户违规用热，维护了供热公平。

“他干活就像老中医把脉，精准而迅速。”所长如此评价道。的确，赵焜不仅精通供热系统的检修、节能降耗和管网平衡调节（熟练运用平衡魔方和流量测量仪），还积极参与一网阀门的维护以及二网查漏工作，例如在景苑、太极景润小区等区域。

从维修工到技术骨干

在12年的供热工作中，赵焜从一名普通维修工逐步成长为技术精湛的片区组长。起初，他作为维修工深入一线，熟练掌握了管道维护、设备检修等基础工作，并在实践中不断提升技术水平，对供热系统形成了全面的理解。在长期处理跑冒滴漏、压力失衡等突发故障的过程中，他积累了丰富的经验，逐渐成为团队中的“技术骨干”。晋升为片区组长后，他开始负责统筹人员调度、用户协调、节能改造等综合性事务，从“专才”

到“通才”的成功转型。

当冬季的暖流涌入无数家庭的窗棂，请铭记那些在管道深处辛勤工作的人们——他们的工作服沾满盐霜，手掌因长时间的劳作而龟裂，宛如供热管网的图谱，但他们以坚定的意志铸就了整座城市的春天。热力工人以身躯对抗蒸汽锅炉的高温，在零下二十度

的抢修现场用体温融化冻土，他们的辛勤如同地下涌动的暖流，静默而炽热。谨以此文向这些温暖边疆的守夜人致敬：正是你们以脊梁支撑起人间的温暖，以汗水煮沸了岁月的宁静，每一丝温暖都是在冻土上书写的热血诗篇！

匠心筑暖情系万家一用户发展领航者张军杰

焦作公司 | 朱苗苗

在烈日炙烤的街头巷尾，有这样一群人，他们穿梭不息，用专业和热情守护着城市的“生命线”。张军杰，作为焦作公司用户发展事业的领军人物，十年如一日地坚守在发展一线，用匠心和真情谱写了一曲新时代供热人的奉献之歌。

“用户的需求就是我们努力的方向。”这是张军杰常挂在嘴边的一句话。去年，在他负责的小区中，有一位60多岁的王大妈。由于王大妈不会骑电动车，每次业务需要她配合时，无论是去银行开卡，还是前往供热服务中心签订合同，张军杰总是亲自上阵，骑着自已的电动车载着她办理各项业务。王大妈感动地说：“小张比自家孩子还上心，这样的员工我们信得过！”

张军杰是用户发展领域的先锋，自2017年焦作公司大力推进用户发展工作以来，他始终深耕于此。在工作中，他总是迎难而上，以细心、耐心攻克各种难题。他先后解决了陶瓷路世纪新区、吉祥小区、金德利小区等近百个小区的接入问题。在解决陶

瓷路周边小区入网问题的过程中，他主动与区住建局、区城管局进行协调，主管领导多次亲临现场进行踏勘，并对设计路由进行了调整；同时，他与各办事处进行了深入沟通，解决了供热管网施工过程中遇到的阻碍，最终成功地敷设了管网，使得周边小区得以全部接入。

在2020至2021年间，张军杰接到公司任务，面对中站李封电厂热源替代、众联替代面积大、用户资料繁杂等诸多挑战，他毫无怨言，全力协调。他带领用户发展团队深入现场勘查，走访社区和小区，逐户核对用户信息、测量用户面积；经常加班加点整理用户信息和台账，最终成功攻克中站李封电厂、众联热源替代的难题。2021年，公司安排他摸排示范区高新热力供暖区域相关情况。他主动带领同事积极开展摸排工作，对示范区已供暖小区、未供暖小区、公建单位、在建项目、未来可发展面积，以及示范区内四家蒸汽用户备用锅炉情况等进行全面梳理，在短时间内整理出一份详细的调查报

告，得到了领导们的一致认可。

用户发展工作是公司的重点工作，张军杰不忘初心，砥砺前行，始终坚守一线。自2017年至今，焦作公司用户发展团队累计完成超1300万平方米的入网面积，年年超额完成既定任务指标。

张军杰就是这样一名普通的供热企业工作者，十年光阴，他用行动诠释了新时代供热人的责任与担当。当被问及工作感悟时，他说：“每当看到用户满意的笑容，就觉得所有的付出都是值得的。”这朴实的话语，道出了万千供热工作者的心声。在推进焦作

市高质量发展的新征程上，正是因为有像张军杰这样一群默默奉献的供热人，我们的城市才更有温度，百姓的生活才更加美好。



供热幕后的“管网卫士”：抢修应急之战

张掖公司 | 王超

在供热系统的平稳运行背后，有这样一群默默坚守的人，他们如同忠诚的卫士，时刻守护着城市的“温暖脉络”——供热管网，而我—王超就是其中一员。在一次日常巡检中，我凭借敏锐的洞察力，揭开了恒基万禾广场供热管网补水异常的“神秘面纱”，并迅速组织人员展开排查与修复，确保供热系统的安全稳定。

那是一个平常的工作日，我像往常一样，迈着稳健的步伐穿梭在城市供热管网间。眼神专注而坚定，仔细观察着每一个仪表的数据，倾听着管道内水流的声音，凭借多年积累的经验，感受着管网运行的细微变化。当巡检至恒基万禾广场时发现了不对劲：补水量较往日明显增加。这一异常情况，犹如平静湖面泛起的涟漪，引起了我的高度警觉。

没有丝毫犹豫，立刻向团队成员发出集合指令。“恒基万禾广场补水量异常，可能存在漏点，大家迅速到指定位置集合，准备排查！”不一会儿，团队成员们便从四面八方赶来，整齐地站在面前，等待任务分配。

我将情况向大家做了详细说明，随后迅速而有条理地部署排查工作，众人领命后，立刻奔赴各自的“战场”。排查工作犹如一场细致入微的“寻宝之旅”，只不过寻找的是隐藏在管网中的漏点这个“祸患”。恒基万禾广场的供热管网分布广泛，部分区域空间狭窄、环境复杂，排查难度极大。但我们的团队没有丝毫退缩，他们或是弯腰穿梭在管道之间，或是借助工具撬开井盖深入地下管道井查看，一心只想尽快找到漏点。

时间在紧张的排查中悄然流逝，每一分

每一秒都揪着大家的心。终于，在一处较为隐蔽的地下管道分支处，我和队友们迅速围拢过来，只见管道底部有一小股水流正不断渗出，在地面上汇聚成一小片水洼。“找到了！”大家兴奋地喊出声来。

但我清楚，找到漏点只是第一步，接下来的修复工作才是关键。他迅速组织团队成

员制定修复方案，安排人员准备维修所需的材料和工具，一场与时间赛跑的修复行动随即展开……

我和我的团队，在供热管网的世界里，用专业、责任与担当，守护着城市的温暖。他们是供热幕后的无名英雄，用自己的实际行动，为千家万户的冬日暖阳默默奉献。



用心擦亮“慧暖万家”服务名片

蒙阴公司 | 彭立强

彭立强是蒙阴公司第一供热服务中心片区暖管家，主要负责片区热网经济运行、安

全管理与用户服务。作为一名党员的他技术强，干劲儿足，遇到急难险重总能冲在前面，

自入职以来，始终坚持服务第一，急用户所急，想用户所想，不遗余力做到用户满意。时刻不忘党员身份，主动发挥先锋力量，下沉到一线，发挥带头作用，早已经在心里埋下服务意识的种子，积极协调处理用户反应的问题，在平凡的岗位上，用心绘制出一张出彩的服务名片。

自2017年9月入职以来，在片区暖管家的岗位上，专职8年，他克服了管网复杂，用户众多等困难，边学习边工作，严格要求自己，贯彻执行公司规章制度，从最初的供热小白到现在的技术能手。用户的每一个需求，他都像先天的条件反射一样，迅速做出答复。他知道自己担负的职责，有时用户着急，再晚也要出发。

有一次，用户自己清洗过滤网后，室内温度更低了，用户晚上10点打电话给他，

接到电话，他第一时间赶到用户家里面，已然忘记他已经下班，通过多方面对用户家中的管道、阀门进行检查，终于查出原因：因为用户家中阀门老化，自己清洗滤网后阀门卡涩，已经无法打开。看着用户着急的样子，他赶忙关闭总阀门，为用户更换新的阀门。当新阀门打开的时候，滚滚热流，瞬间充满管道，也充满了用户的心。有人问他，你对用户说你是新来的，不熟悉不就行了，他笑着说，“我哪能这么做呢，我就是为热用户服务的，只有用户家暖和了，我心里才踏实。”

他不善言谈，但工作起来快速果断，在大家的眼里，看到的是一个满怀红色热心，积极工作的彭立强，他用实际行动践行着什么是“用心服务，慧暖万家”，什么是“一切为了让用户满意”，他用自己的方式绘制了一张“慧暖万家”的服务名片！



Cultural stories

文化故事

酒泉公司 - 马雪娇 摄

投身供热事业 践行长期主义

华亭公司 | 刘娜

我叫刘娜，入职后从一名普通的收费员慢慢晋升到总经理助理一职，这一路，我始终以董事长倡导的“坚持长期主义，做难而正确的事”为座右铭，不断激励自己，也深深感恩集团和公司给予的平台与机遇。今天，想和大家分享我的成长故事，希望能给每一个在热力岗位上奋斗的你，带来一些力量与

启发。

一、初入职场：在收费岗位埋下坚持的种子

2017 年我加入平凉公司，成为一名收费员。那时的我，以为这份工作不过是“收钱、开票、答疑”，很快我便发现，它远不止表面看到的那么简单。面对不同年龄、职

业的用户，有的因供暖问题满腹牢骚，有的对缴费政策不理解，不仅需要用十二分的耐心，更需要用专业的知识去解答。记得一个冬天的傍晚，我和运维师傅一起上户回访，测温收费时，一位老人因身体不便无法自行维修家中暖气，导致家中暖气一半热、一半凉，我们开门的第一时间，老人没有因为暖气不热责备我们，而是说：“我不方便出门，没及时交费，麻烦你们来家里了”。维修师傅通过排气，检查管道后解决了问题后，我们现场收取了老人的暖气费，等到我们起身出门时，暖气已经全部热了。老人不停地对我们说谢谢，让我突然意识到：收费员不是冰冷的“窗口机器”，而是连接公司与用户的温暖桥梁。

为了做好这份工作，我开始主动学习供热基础知识，把用户常问的问题记在笔记本上，甚至跟着维修师傅去现场“偷师”。有人笑我“收费员学技术，瞎折腾”，但我知道，只有真正懂供热，才能更好地服务用户。这段看似平凡的基层经历，教会我一个道理：所谓长期主义，就是在看似琐碎的“小事”中，埋下成长的种子，用日复一日的认真，浇灌未来的无限可能。

二、晋升之路：在挑战中淬炼坚韧的羽翼

2018 年公司成立大所制，通过竞聘，有幸担任副所长一职，经过三年的磨练，再次通过竞聘，晋升为供热所所长。身份的转变，意味着要扛下更重的担子。供暖季来临时，生产运行、用户服务、收费任务等千头万绪的工作压得人喘不过气。回想起 2022 年平凉疫情全面爆发时，正值供热初期，供热工作尚未平稳，我将两岁的孩子托付给母亲，与坚守岗位的其他同事在所里同吃同住。

连续近半月的时间，我每天跟着同事巡查管网，分析数据，想孩子了打个视频和家里互报平安，虽然心中充满了牵挂，但看到因我们的坚守，供热工作能够平稳运行，便觉得一切都值了。

为了带好团队，我开始学习管理知识。每周晨会组织游戏环节，培养团队凝聚力，定期开展安全培训强化责任意识；为了提升技术能力，我利用下班时间练习管道安装，在公司技能比武中获得二等奖的荣誉。时常有人问我：“作为女同志，这么拼图什么？”我想说：“难”是成长的试金石，“正确”是内心的指南针。当你把目光放长远，就不会被眼前的疲惫击退，而是把每一次挑战，都当作向上攀登的阶梯。

三、登高望远：在责任中拓展格局的边界

感谢公司始终给予的信任，让我在基层积累经验，在管理岗位锻炼能力，更在“有条件要干，没条件创造条件也要干”的企业文化中，找到了奋斗的方向。

随着经验的积累，华亭公司 24 年并入集团后，我从平凉公司调至华亭公司，现担任总经理助理一职。站在更高的平台，我愈发感恩集团和公司的栽培。还记得第一次参加集团培训时，一位前辈说：“选择比努力更重要，既然选择热力行业，就要耐得住严寒酷暑，更要守得住初心使命。”这句话，至今刻在我心里。从收费员到管理者，变的是岗位，不变的是“温暖千家万户”的初心。而公司始终践行的“为员工成长搭台”的理念，让一个普通女性有了追逐梦想的可能——没有平台的托举，再努力的个体也难展翅。

四、致同行：以长期主义共赴星辰大海

回顾这八年，我走过的每一步都不是坦途：被用户误解过，为数据熬夜过，因管理难题焦虑过，但庆幸自己从未放弃“做难而正确的事”。今天，我想对每一位热力同仁说：如果你在基层岗位迷茫：请相信，每一次与用户的真诚沟通，每一次对业务的深入钻研，都是在为未来蓄力。就像树木生长，地下的根系越扎实，地上的枝叶才能越繁茂。如果你在挑战面前犹豫：请记住，“难”的背后往往藏着成长的机遇。当你咬牙跨过一道坎，回头再看，会发现自己早已站在更高的山巅。如果你感恩平台想回馈：请把这份心意化作行动，认真对待每一项任务，主动提升每一项能力，用实实在在的成绩，为公

司发展添砖加瓦。

集团为我们创造了“干成事”的平台，公司为我们营造了“能成长”的环境，而我们需要用长期主义的信念，把每一个当下的“难”，都变成未来的“值”。让我们带着“温暖他人、成就自我”的初心，在平凡的岗位上持之以恒、深耕细作，终有一天，终会看见自己的努力，汇聚成照亮千万家的光！

在此，感谢每一个在热力路上并肩前行的你。让我们一起，用坚持定义成长，用奋斗致敬时光！



在时光的褶皱里锻造光华

宣化公司 | 荣惠星

当命运叩响专业成长的门环

2020年6月的某个清晨，当我在新的岗位上学习时，领导给我下派了一份看似普通却成为撬动我职业生涯支点的任务，它不仅仅是工程资料的梳理，更是对我业务能力的一次极限挑战，任务中我需要整理2015至2019年五年间8项工程、98个换热站的工程资料。一想到“上亿的工程造价”、“财务账目与电子台账完全脱节”和眼前那些密密麻麻的纸质合同、七零八落的验收报告，还有模糊不清的施工日志，像无数乱麻缠绕在我眼前！



在混沌中建立秩序：与时间赛跑的30天

做为生产技术部的一员，推开资料室的门，看着装有各类工程资料的纸箱横七竖八堆叠时，我的内心也如眼前的资料一样混作

一团，更棘手的是，人事变动造成的资料断层，导致未归档的工程资料、缺失的第三方的检测报告、以及电脑数据表上与财务系统对不上的发票记录……各种问题迎面而来。

“咱们得先做三件事，建立电子档案、制定纸质文件的分类体系、实现电子+纸质的数据穿透。”领导在晨会上敲定策略后，便由生产技术部经理高华带领五名同事组成了工作专项小组，为了确保顺利完成工作任务，大家分工明确，有负责填写报表的，确保历年数据与审计无差；有台账核查的，保证原始凭证与电子台账准确无误；还有工程资料梳理的，清晰的将资料编织成可追溯的脉络。

攻坚的第30天，办公室只剩下键盘敲击声与空调嗡鸣。当最后一组数据完成交叉核对，整个工程脉络在眼前清晰浮现，那些曾让我头皮发麻的“乱码”，此刻都化作了有序的信息矩阵。那些日子里，办公室的日光灯见证过太多奇迹：我们时常在夜幕降临时还在为某一问题产生的不同观点而争吵；电脑屏幕上，几人协同作战用透视手段将各类表格转化为可检索文本，我们时而激烈讨论，时而欢声笑语，虽然每天回家后都疲惫不堪，可我十分坚信：最艰难的任务，往往藏着最珍贵的成长密码。。

专业成长的双螺旋：在协同中突破认知边界

这场攻坚战中，最珍贵的收获来自跨部

门协作的智慧碰撞。与财务部对账时发现的“抵账黑洞”、“发票对不上”等问题，暴露出业务与财务分体化管理的漏洞；又例如某换热站施工方在申报竣工资料时资料不全；签证单、验收单等重要资料日期、签字不全等问题，这种跨界融合催生出独特的解题方法，让我逐渐从小白转变为专业者，同时加强了业务与财务的联系。

从破局者到赋能者：专业精神的次第花开

2024年盛夏，我接到借调集团的通知，这恰似专业能力的“压力测试”。在集团信息中心的那段日子，我时常需要处理子公司ERP系统工程模块出现的各类问题。当收到来自同事们的感谢后，我忽然读懂这五年里付出的价值——它们不仅是历史的记录，更

是滋养专业成长的沃土。现如今我的手机里，仍存着当年披星戴月时的照片，那些与同事并肩作战的深夜，那些在数据迷宫中抽丝剥茧的坚持，最终沉淀为我应对复杂问题时的从容不迫。

在时代经纬中织就专业锦缎

时光流转，当年那场资料攻坚战早已成为过去，可在我记忆中却依旧深刻，我想这恰恰是对“共创 共担 共享”价值观的最佳诠释，只有融入组织发展的经纬，才能织就真正的价值锦缎。站在智慧供热调度中心的大屏前，我时常想起办公室里那盏不灭的灯。它不仅照亮过我工作中的每个细节，更会在我成长的路上持续发光，提醒着我：真正的成长，永远始于对细微之处的敬畏。

吾身三省 燃热力人使命之光

焦作公司 | 王静

《论语》有云：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”千年前，圣人以自省为修身之要；千年后，这份智慧仍如明灯，照亮每一份坚守初心的征程。

作为一名供热人，我深知我们承载着千家万户冷暖的民生重托，结合集团“六个文化”的精神内核，需以“自省文化”为镜，在日复一日的平凡中锤炼不凡，让“供好热、服好务、收好费”的使命在自省中愈发璀璨。

第一省：是否“以身作则”，做供热服

务之基石。

工作中，接到用户用暖的咨询，我们是否能够迅速运用供热知识为其做好解释？这不仅需要我们对专业知识的熟练掌握，更需要一颗为用户着想的心。当用户带着疑惑向我们寻求帮助时，我们要以清晰、准确且耐心的态度给予回应，让他们感受到我们的专业和关怀。

用户投诉后，我们是否始终耐心细致地安抚用户情绪，迅速反映，想尽办法为用户解决问题？每一次投诉都是对我们工作的检

验，也是我们改进服务的机会。我们要以同理心去理解用户的不满，以积极的态度去寻找解决问题的方法，而不是敷衍了事。

工作中，我们是否能够坚持如一，不忘初心，努力做好该做的事？供热工作琐碎而繁杂，但我们不能因此而懈怠。每一个环节都关乎着用户的用暖体验，我们要以高度的责任感和敬业精神，认真对待每一项工作。

团队协作里，我们是否因“差不多”心态而降低标准？供热工作是一个系统工程，需要团队成员之间的密切配合。我们要树立高标准、严要求的意识，追求卓越，共同为用户提供优质的服务。

工作中的委屈，我们是否能够以事实出发，解决问题为目标？在供热工作中，我们难免会遇到一些误解和委屈，但我们不能因此而影响工作。我们要以理性的态度看待问题，以解决问题为目标，通过沟通和协调来化解矛盾。

以上种种，都是我们做好“供好热、服好务、收好费”的基础，是点点滴滴的累计才使得我们的服务越来越好、质量越来越高、投诉率越来越低、满意率越来越高。

第二省：是否“强力执行”，以完成任务为目标。

“一分部署，九分落实。”供热工作关乎民生底线，容不得半点懈怠。从夏季检修到管网调度，从用户发展到客户服务，从应急抢修到节能降耗，每一项任务都是对执行力的考验。

作为一名基层管理者，对待年度、月度重点任务，我们是否能够快速将年度重点目标分解为“日计划、周调度、月复盘”，制定责任人和时间节点，标注进度，确保“任务不落地、责任不悬空”？这需要我们具备良好的规划能力和组织协调能力，将目标细

化到每一天、每一周、每个月，明确责任人和时间节点，加强对任务执行情况的监督和检查，及时发现问题并解决问题。

我们是否能够始终坚持用数据说话，建立“能耗-温度-满意度”三维考核体系，拒绝“差不多”“大概”“可能”，以真实数据倒逼效能，分析效能，不断提升？数据是我们衡量工作成效的重要依据，我们要建立健全数据收集、分析和反馈机制，通过对数据的深入分析，找出工作中存在的问题和不足，制定针对性的改进措施，不断提高工作效能。

我们是否能够坚持创新思维，打破“老办法管用”的思维定式，根据过往惯例，总结经验，创新思维，改进措施，提升水平？供热工作面临着不断变化的形势和需求，我们不能因循守旧，要敢于创新。要积极关注行业动态和技术发展，学习借鉴先进的经验和做法，结合实际情况，不断创新工作方式和方法，提高工作效率和质量。

执行力是我们帮每位供热人的“生命线”，唯有以“钉钉子精神”一抓到底，方能将民生承诺化为万家温暖。

第三省：是否“不忘初心”，心系百姓冷暖。

“些小吾曹州县吏，一枝一叶总关情。”供热工作一头连着政策落实，一头连着百姓冷暖，初心若失，便如炉火熄灭，温暖不再。

面对行业革新，是否以“空杯心态”拥抱变革？行业的发展日新月异，新技术、新理念不断涌现。我们要放下过去的经验和成就，以谦虚的态度学习和接受新事物，积极探索适合企业发展的新路径。

极端寒潮预警时，我们是否因预案陈旧而陷入“被动抢修”而非“主动防御”？在面可能出现的极端天气，我们需要提前准备，

完善应急预案，加强设备维护和巡查，提高应急处置能力，变“被动抢修”为“主动防御”，确保用户的用暖安全。

用户反映室温波动时，我们是否仅凭数据“纸上谈兵”，而未实地探查、墙体保温、邻户用暖等细节？用户的体验是检验我们工作的重要标准，我们不能仅仅依靠数据来判断问题，要深入用户家中，实地了解情况，找出问题的根源，为用户提供有效的解决方案。

老人询问缴费流程时，是否因“线上系统”而忽视其操作困难？我们要关注不同用户群体的需求，尤其是老年人等特殊群体。在推广线上服务的同时，要保留必要的线下

服务渠道，为老年人提供便捷的服务。

抢修结束后，我们是否向用户多问一句“是否恢复供热”“是否仍有噪音”？这些看似微不足道的细节，却能让用户感受到我们的关心和贴心。注重服务的细节，从小事做起，才能不断提升用户的满意度。

供热服务之要，不在口号震天，而在俯身倾听。供热人的初心，不在奖状证书的光鲜，而在百姓家中那句“今年暖气真热乎”的朴素认可。

炉火正旺，初心如磐。我将以自省为炬，照亮供热服务的每一寸土地，让“热力人”的使命之光，在为民服务的征程中熠熠生辉！



深植六大文化基因 赋能供热事业发展

隆尧公司 | 李鹏华

企业文化是企业发展的灵魂，是凝聚人心、激发活力的精神纽带。在新时代发展浪潮中，供热行业作为保障民生的重要基础领域，正面临从“满足基本供暖需求”向“提供高品质供热服务”的转型挑战。随着社会发展与居民生活水平的提升，用户对供热公司的服务精度、响应速度与保障能力提出了更精细化、智能化的要求，这亟需供热企业以文化建设为抓手，锻造兼具温度与专业的核心竞争力。基于董事长提出的六大文化理念，公司需系统性构建契合行业特性与发展需求的文化体系：

一、贯彻落实“五个一”学习模式，打造浓厚的学习文化。

紧跟集团学习计划，鼓励公司全员严格贯彻落实“五个一”组织学习模式，按时开展读书分享会，做好改善提升计划的推进落实，“真读书、真行动、真落实”。

二、定期展开民主生活会，形成独特的反省文化。

效仿党内民主生活会，定期召开企业民主生活会；形成“发现问题—整改问题—总结提升”的闭环管理；聚焦实际问题，避免空谈，即促进内部沟通与团队协作也提升企业管理效能；增强内聚力与向心力，构建和谐的反省文化。

三、讲好寰慧创业故事，锻造企业的奋斗文化。

管理者以身作则，平衡奋斗与人性化管

理；建立奋斗者标杆，挖掘集团内部典型人物，提炼其奋斗故事并广泛传播，通过纪录片、案例集等形式让奋斗文化具象化；避免短期功利主义，强调奋斗文化的传承与迭代；通过价值观渗透、领导示范和文化活动，让奋斗成为员工的自发选择。最终实现企业与员工的共赢，让奋斗文化成为可持续发展的基石。

四、鼓励员工推陈出新，传承企业的创新文化。

开展创新培训，提供工具包；降低创新门槛，搭建内部创新平台、举办创新大赛；建立反馈与认可机制，增强员工参与感；宣扬好集团的容错文化，包容失败、鼓励探索、尊重个体。让创新成为企业“本能反应”而非临时任务。

五、明确各级目标任务，树立企业的结果文化。

做好公司级年度目标任务分解，让各部门、各员工的结果可衡量，可追踪，可奖惩；做好结果导向的培训体系，从上至下树立结果导向的标杆；关注关键过程指标同时，做好长期结果与短期结果的平衡；最终打造一支拥有“要功劳，不要苦劳”结果文化的高效团队。

六、持续开展感恩行动，推崇企业的感恩文化。

建立感恩反馈机制，定期感恩日，表达对员工的感谢也引导员工回馈企业与社会；

子公司做好集团员工关怀体系的关键一环，根据集团制度提供个性化福利、员工学习深造或家庭重大需求；收集员工互助、客户感谢等感恩案例，通过不同宣传形式展示，举办“感恩故事会”，邀请当事人分享亲身经历，强化感情共鸣。最终构建“人人被看见、事事被认可、处处有温度”的感恩文化，让员工与企业共同成长。

数载深耕守初心 平凉财务谱新篇

平凉公司 | 尹西川

如果说平凉公司加入寰慧集团后的发展是一部突飞猛进的奋进史，那么平凉财务团队近六年的征程便是其中最璀璨的篇章。这六年，是风雨兼程的攻坚之路，是破茧成蝶的蜕变之路，更是书写行业标杆的荣耀之路。他们如出鞘利刃，在市场浪潮与政策变局中披荆斩棘；似精密齿轮，于集团发展脉络中精准咬合——六载春秋淬炼，终以拼搏为笔、汗水为墨，在财务领域镌刻下可歌可泣的奋斗史诗。

2019 年：展露头角绽业绩

2019 年度对于平凉公司财务部而言，是具有里程碑意义的一年。这一年，平凉公司加入到了寰慧集团，这支团队如新星跃入苍穹，开启专业化蜕变之旅。4 月初，公司做出了一项重要决策，由财务人员奔赴兰州，全力推动贷款进度。这不仅仅是一次简单的任务部署，更是一场与时间和困难的激烈赛跑。财务人深知此次任务的艰巨性和重要性，

学习为奋斗注入智慧，创新为结果提供动能，反省与感恩则让组织始终保持温暖而坚韧的生命力。未来，隆尧公司将继续深耕文化沃土，让每一种文化理念都转化为具体实践，让每一次文化践行都凝聚成发展势能，在文化引领下驶向更广阔的商业蓝海，书写属于寰慧人的文化传奇。

肩负着公司发展的重任，我们踏上了充满挑战的征程。在二十多天的时间里，财务部的工作人员不辞辛劳，每一个数据的核对，都需要全神贯注、反复推敲；每一份文件的整理，都倾注了大量的心血，精心雕琢着每一个细节，不放过任何一个可能影响贷款进度的因素。经过大家的不懈努力，最终顺利完成了这场 4000 万资金的破冰之战。二十余



日子里，数据核对如履薄冰，文件整理精益求精，当 4000 万资金如甘霖注入公司发展血脉，不仅刷新了融资速度纪录，更以“首战即决战”的魄力，为企业发展夯筑基石。

同年 4 月中旬，在未经集团任何培训的前提下，财务内部指定专人勇敢地挑起了牵头完成供应链数据初始化及 1-4 月数据上线补录工作的重担。面对陌生的业务和繁重的任务，财务人员们没有丝毫退缩，边看课件边学习，凭借着顽强的毅力和对工作的高度责任感，迎难而上，克服了重重困难。在这个过程中，深入分析每一个数据，不放过任何一个细微的线索。长期以来，存货账实不符的问题如同一块沉重的巨石，压在公司发展的道路上，制约着公司的进一步发展。而这一次，财务团队凭借着自己的专业能力和不懈努力，如同勇敢的开拓者，成功摆脱了这一桎梏。仔细核对每一笔存货，确保存货账实相符、账账相符，为公司的财务管理奠定了坚实的基础。年末，集团进场进行存货大盘点，无疑是对平凉财务团队一年来工作的一次全面大检验，面对大考，成员们精心准备，严谨对待。最终，存货大盘点圆满完成，收获了集团对财务存货工作的高度认可。这份认可，不仅仅是对过去工作的肯定，更是对未来工作的一种激励，让平凉财务团队更加坚定了前进的信心，时刻准备迎接新的挑战。

2020 年：持之以恒优核算

2020 年，对于平凉财务团队来说，是充满挑战的一年。原财务经理休产假、收入税务会计辞职，这无疑给团队带来了巨大的人员压力，打破了原有的工作节奏。然而，现有仅有的 3 名财务人员并没有被困难吓倒，她们勇于承担责任，不辞辛苦，用自己的实际行动诠释了什么是责任与担当。3 月

份，供暖结束，财务结账工作如同年末的第二次年结，任务繁重且责任重大。为了寻找历史年度的差异，财务人员们整整一晚上不眠不休。在数据中仔细排查，化身侦探不放过任何一个细微的线索，不眠不休的三个人，反复核对每一笔账目，对每一个数据进行深入分析，不放过任何一个可能导致差异的因素。终于经过一夜的努力，成功将差异找出来，并提交结账流程。当大家还在为结账工作反馈问题多可能影响考核成绩而忐忑不安时，集团财务的考核排名如同给大家的心脏注入了一剂强心剂。平凉财务考核排名全集团第一，并且在接下来到年末考核中，始终稳居集团考核首位。这一优异的成绩，是团队成员们辛勤付出的最好回报，也证明了大家在财务管理和核算方面的卓越能力。我们用实际行动证明了，即使在困难重重的情况下，也能够凭借着自己的专业素养和顽强毅力，取得优异的成绩。

2021 年：齐心协力强执行

2021 年，平凉公司财务部继续保持着领跑的姿态，在集团的财务领域中熠熠生辉。在 SAP 系统数据初始、上线及结账等一系列工作中，稳居子公司排名第一，创造了财务系统的又一个奇迹。然而，这看似简单的排名背后，却倾注了财务伙伴们大量的时间和精力。当时，团队中几乎清一色的女同事，我们不仅要面对繁重的工作任务，还要兼顾家庭的责任。有的家中有嗷嗷待哺的婴儿，有需要照顾老人，但大家都毫无怨言。坚强的女战士们合理安排时间，将家庭与工作的天平努力保持平衡。在工作中，我们全身心投入，认真对待每一项任务；在家庭中，拼尽全力照顾家人，无怨无悔地将财务工作进行到底，用自己的实际行动诠释了什么是敬业和奉献。

2021 年也是 IPO 审计的关键年。财务团队在做好系统上线工作的同时，积极应对 IPO 审计工作，始终牢记自己的使命，不拖集团的后腿。拍凭、对账、函证协调和沟通等方面，大家有条不紊地推进，每一个凭证的拍摄，都需要保证清晰准确，精心调整角度和光线，确保凭证上的每一个字迹都清晰可辨；每一次对账，都需要细致入微，认真核对每一个数字，确保账目准确无误；每一次函证的协调沟通，都需要耐心和专业，我们与各方进行友好协商，确保函证工作的顺利进行。尤其是 IPO 函证工作，在公司总经理孙总的监督和各部门强有力的执行下，基本达到了 100% 的回函率。这一优异的成绩，为 IPO 审计工作的顺利进行提供了有力保障，如同坚固的基石，支撑着整个审计工作的顺利开展。



同年 8 月，财务团队又迎来了一场严峻的考验——政府专项审计。并行账套补录工作让财务人员们殚精竭虑，但我们没有退缩，9 天的时间里，手工录入 8 个月的凭证，每一个数字的输入，都需要高度的专注和耐心，确保数据的准确，录入完成后，还需要对账务进行调整。在这个过程中，大家连轴转了 5 天 4 个晚上，仅仅睡了 6 个小时。是什么支撑着我们如此拼命？也许这就是财务人的拼搏精神，当审计顺利通过时，成员们感慨

到：“这是过命的交情，更是专业的勋章。”

2022 年：携手前行创新高

2022 年，在疫情的阴霾下，平凉公司财务部并没有被困难打倒。IPO 工作仍在艰难的环境中稳步推进。尽管团队成员们做好了足够的心理准备，但新的挑战却接踵而至。新会计准则的调整，让立信审计将所有致同审计调整分录重新进行了梳理。据不完全统计，所有科目大表不下 60 种。这意味着财务人员们需要对大量的数据和分录进行重新梳理和核对，工作量之大可想而知。在这个过程中，还穿插着拍凭、对账、发函等多项细致的工作，我们没有丝毫懈怠。每一份证明的背后，都需要经过严格的审核和把关，确保其真实性和合法性。“今日事今日毕”这不仅仅是一句口号，更是平凉公司财务部的工作准则。财务部的伙伴们时刻盯紧群中的消息，积极对接沟通，全部处理完成后才会回家，用实际行动诠释了什么是高效和负责。

最为惊喜的是在这同年 5 月，财务团队成功办理留抵退税工作，节后资金的退还不仅有效缓解了集团资金压力，还为公司的发展提供了有力的支持。同时，平凉公司财务部存量退税工作又一次走到集团子公司的前列，展现了平凉公司财务部在税务管理方面的卓越能力。2022 年 4 月至 12 月，集团财务重新启动绩效考核，平凉财务月月考核名列前茅。所有荣誉和成绩的取得，始终离不开集团提供的优秀平台，在这个平台上，平凉公司财务部的成员们不断成长，不断进步，创造了一个又一个的辉煌。

2023 年：攻坚克难控风险

长期以来，平凉税务稽查从未正式入场，在加入集团之前，收入核算完全不符合税法规定，按照收入实现制确认收入多年，这无

疑给公司带来了巨大的税务风险。一旦税务稽查入场，风险将不可控。加入集团之后，虽然管理得到了提升，核算也更加规范，但连续两年面对所得税缴纳金额较大的问题，税务专管局多次提醒年末预缴比例低于汇算缴纳比例，这让财务人员们面临着巨大的压力。缴税环境带来的风险如同悬在头上的一把利剑，时刻威胁着公司的发展。为了规避税务风险，达到可控的目标，平凉财务团队积极行动起来。加强与税务部门的沟通和交流，如同友好的合作伙伴，与税务部门建立了良好的关系。在日常工作中，严格遵守税法规定，规范财务管理，确保每一个税务环节都经得起考验。我们认真学习税法知识，不断更新自己的税务观念，确保公司的税务处理符合法律法规的要求。最终，在 2023 年 9 月，税务稽查疑点反馈均未形成。

2023 年 4 月，平凉公司财务部完成农商行置换兰行 2.5 亿元融资，新增天门塬 5000 万元项目贷，将利率由 6.3% 降至 5.25%；10 月份又成功完成兰行置换农商行 1.5 亿元，将利率从 5.25% 降至 4.9%；年末，还为公司新增兰行流贷 5000 万元。这一系列的置换和新增贷款，不仅优化了公司的融资结构，还降低了融资成本。置换达成推动甘肃片区兰行利率下降，持续两次降息年末可节约融资成本两百多万元。这两百多万元的资金节约，真正有效缓解了集团资金压力，又一次为公司的发展注入了新的活力。

2024 年：降本增效显价值

2024 年，公司在融资领域取得了令人瞩目的成绩，延续了 2023 年融资超额完成的良好势头。在这一过程中，公司总经理孙总展现出了卓越的领导才能，为公司的融资工作指引着正确的方向。为了拓展融资渠道，内外结合积极与各大银行、金融机构建立良

好的合作关系。这不仅仅是简单的业务往来，更是一种信任与合作的建立。在与金融机构的谈判过程中，平凉公司财务部凭借着丰富的经验和卓越的沟通能力，如同谈判专家，成功推动了四次融资的顺利落地。每一次融资的成功，都有效地缓解了集团的资金压力。通过精心运作，成功降低了公司融资成本。新增、置换节约资金近百万元，这是团队成员们智慧和努力获得的成果。同时，降本增效真正落到了实处，全年减免手续费 67 万元，新费收缴三家银行优惠 47 万元并有效提升收费率。这些成绩的取得，充分让职能部门实现了价值，为公司贡献了利润。

2024 年初，领导敏锐地察觉到上游电厂有涨价的迹象。为此，财务部迅速行动，用心规划工作节奏，从调整账务方案到同步系统导入凭证的精准操作，再到凭证的装订以及附件的完善，每一个环节都经过了精心的安排。财务人员们深知，每一个环节的失误可能导致热源价格的波动，而热源价格的稳定对于公司的发展至关重要。严谨对待每一环调帐细节，确保工作的有序推进。最终，热源价格稳定，为公司的生产经营提供了有力保障。

结语：六年砺剑□共赴新程

从 2019 到 2024，平凉公司财务部穿越“关关难过关关过”的征程，实现从“业务支撑”到“价值创造”的蜕变。以实战淬炼专业——融资规模、税务管理、系统建设等硬核能力跻身集团标杆；更以信仰凝聚力量——在每个深夜的灯火、每次攻坚的呐喊中，诠释“与集团同频共振”的初心。未来，这支铁军将继续以财务智慧为笔，在寰宇发展蓝图中续写“降本增效、风控创利”的新篇章，让奋斗者的荣光永远闪耀在追梦路上。

我与寰慧：十四载热流里的生命刻度

博爱公司 | 张庆

在时光的长河中回溯，2011年11月，我从学校毕业有幸加入焦作公司，那是一个充满希望与憧憬的起点。自此，我的职业生涯与寰慧的发展紧密交织，共同谱写着一段段难忘的成长篇章。

一、技术部的成长岁月

前期，我在技术部从事设计及技术支持方面的工作。那时的我，怀揣着对供热事业的热爱与专业知识，全身心地投入到每一项任务中。在技术部的日子里，我不断磨砺自己的专业技能，无论是供热系统的设计规划，还是现场技术问题的解决，每一个环节都成为我成长的阶梯。幸运的是，我的努力得到了认可。2014年，我荣获公司级“技术能手”“节能能手”称号，并且在焦作市职工十大创新技术人才评选中被评为“焦作市十大科技创新人才”。这些荣誉不仅是对我个人能力的肯定，更激励着我在寰慧的舞台上不断追求卓越。

二、管理角色的转变

随着时间的推移，我在公司的角色也逐渐发生转变。从2016年6月至2020年12月，我先后担任中环寰慧（焦作）节能热力有限公司的副所长、所长，全面负责供热所的各项工作。这期间，我不仅要提升自身的管理能力，还要带领团队共同进步。我们负责第三和第六供热所的生产运行、经营收费等全面工作，面对各种复杂的情况和挑战，我们齐心协力，在做好生产运行工作的同时

不断优化供热服务，提高用户满意度。2018年至2020年期间，我们的供热所连续两年被评为“先进集体”和“标杆供热所”，我个人也被评为“优秀管理者”。这些成绩的取得，离不开团队每一位成员的辛勤付出，也让我深刻体会到了团队合作的力量。在这期间，我的综合素质也得到了锻炼和提升。

三、新的挑战与机遇

2020年12月，因工作需要，按照集团统一安排部署，我被调入中环寰慧（博爱）节能热力有限公司，担任公司总经理助理一职，分管生产、经营、工程、蒸汽等业务条线。这是一个全新的挑战，我需要站在更高的层面，统筹公司的各项业务。在这段时间里，我深刻认识到，一个公司的发展需要各个部门的协同配合，从生产运营的稳定保障到市场经营的拓展创新，从工程项目的顺利实施到蒸汽业务的开拓发展，每一个环节都至关重要。我不断学习和适应新的管理理念和方法，努力提升自己的综合管理能力。

2024年11月，我有幸被提拔为博爱公司的副总经理。回顾与寰慧共同走过的这些年，我深感自豪与感恩。寰慧给予了我广阔的发展空间和丰富的学习机会，让我从一个技术人员逐渐成长为一名综合管理者。在这里，我不仅提升了专业技能和管理能力，还结识了一群志同道合的伙伴，我们一起为了共同的目标努力奋斗，共同见证了寰慧的成长与壮大。

四、展望未来

在未来的日子里，我将继续与寰慧携手同行，以更加饱满的热情和更加坚定的信念，迎接新的挑战，创造新的辉煌。我相信，在

全体寰慧人的共同努力下，我们一定能够实现寰慧集团的宏伟目标，为供热事业的发展贡献更多的力量。

舍与得

酒泉公司 | 姚金祥

父亲离世15年后，母亲被诊断为肺癌晚期，为了方便照顾母亲，在我和哥哥的不断劝说下，母亲终于同意离开那座充满回忆的老屋，带着满载往昔的箱子，我们启程迈向新生活。那一年，母亲54岁，我29岁。

五十四岁的母亲身形日渐消瘦，一米六的身高在疾病与岁月中显得愈发娇小，仿佛一阵风就能吹倒。然而，她的面容依旧光洁，几缕顽强的黑发在阳光下闪烁，映照出她一生的坚韧不拔。

我们开车去接她，她早已将居住了几十年的老屋整理得井井有条，行李也已打包妥当。行李中有两袋面，是她用家里的麦子磨制的，散发着麦香。但那天，我决定不带这两袋面，因为后备厢空间有限，我们要带的东西实在太多。母亲却坚持要带上面，她说一定要带。

她这样坚持时，我突然愣住了，看着她，我似乎明白了什么。我避开母亲，伸手在外面试探，果然，在面的底部摸到了一小团硬硬的东西。如果我没猜错，那应该是母亲要给我们的钱，在我刚步入社会参加工作时，生活比较拮据，母亲时常会送些面给我，为

了照顾我的感情，她每次会把钱放到面袋子里。回家后，我取出钱交还给母亲，她告诉我，这是给宸宸买车用的。宸宸是她的孙子，刚三岁上幼儿园，一直想要一辆平衡车，我之前没给他买，他可能告诉了母亲，她便记在了心上。这1000块钱，近乎她一个月的生计所需，我们皆不忍心轻易动用，而她却毫不犹豫地将其献给了孙子的快乐。

在我的记忆中，母亲一直是个慷慨的人，无论是对我们、亲戚还是邻居，她总是愿意付出爱，给予物品，借钱，甚至不惜花费力气。我常常困惑，这样一位身躯纤弱的乡村女子，何以拥有如此博大的胸襟与慷慨。母亲搬来后，每天清晨她都会早起做饭，小米粥、小包子、鸡蛋饼……变着花样。中午下班回家，我们不再急着去买菜，所有家务母亲都包揽了。阳台上还新添了两盆绿油油的蒜苗，母亲的到来，让家中弥漫着一股难以言表的温馨气息。

母亲带来的两袋面，一袋倒入桶里，另一袋放在阳台上。几天后，我发现阳台地板上的那袋面被移到了高处的平台上晾晒。我疑惑地问是不是母亲放上去的，她说是的，

她搬上去的，以防面坏掉。我一听就急了，那平台足有一米多高，面袋少说也有六七十斤重，而母亲身高不足一米六，体重不过九十斤，竟独自将它搬了上去。我朝她怒吼，一连串质问涌上心头：如何搬得动？伤了腰该如何是好？若被重物砸中又怎样？万一有个闪失……我责备的话语如潮水般倾泻而出。她只是笑，围着围裙站在那里，等我发完脾气，小声说，这不是没事吗？有事就晚了！我内心依旧感到一丝不安，但更多的是对母亲深深的同情与怜爱。直到母亲向我保证，以后不再做任何重活，我才慢慢平息了怒气。

母亲来后不久，有一天对我说，星期天你叫上你的同学们回家来吃饭吧，我都来了大半个月了，还没见过他们呢。我在本地读的大学，本市的同学确实很多，关系也不错，起初我们还会互相串门，但现在大家都习惯了在饭店聚会。城市生活虽繁华，却也带着几分冷漠，若非至交好友，一般不会轻易邀请至家中做客。我解释说，妈，我们经常在外面聚。母亲轻轻摇头，表示外面的饭菜即便再昂贵，也始终比不上家中饭菜的干净与卫生。再说了，怎么能不来家里呢？家里才显得亲近。随后，母亲用坚定的眼神示意我，务必在周末邀请同学们来家里聚会。我拗不过她，便答应了。

聚会那天晚上，大家酒喝得少，饭却吃得饱，话也说得多。话题不再局限于饭店里常谈的生意、工作和社会事务，而是转向了平日里鲜少涉及的家事，大家纷纷聊起了家乡的风土人情，聊起了各自的父母……那是久违的亲近。从那以后，家里变得空前热闹。母亲说，这样才好，人活在世上，总要相互亲近的。

有一次，得知我的一个同事的孩子患了

重病，母亲要我们送些钱过去。由于与这位同事并不熟络，我们原本只想礼貌性地表达一下关心，但母亲却坚决地表示反对，她语重心长地说，人生旅途中，谁也无法预知自己是否会陷入困境，今日你向他人伸出援手，将来当你遇到困难时，别人也会同样帮助你。孩子生病，对任何家庭而言都是沉重的打击，既然我们碰到了，能伸出援手的便不应吝嗇。我们听了母亲的话。

在温暖的日子里，我很想带母亲四处走走。但母亲天生晕车，坐一次车就像生了一场大病，因此她常常拒绝出门。那个周末，我决定带她去动物园。母亲说，她从未见过大象。动物园离家不远，几站路的距离。母亲提议，我们走着去吧。我不同意，几站路对一个50多岁的老人来说还是太远了。但她坚决不坐车，我灵机一动，妈，我骑车带你去。母亲笑着同意了。我缓缓推出自行车，轻柔而谨慎地将她安置在前横梁上，我的一只胳膊刚好能环抱住她那瘦弱的身躯。抱她的时候，我心里一疼，她竟然这么轻，蜷在我身前，像个孩子。

途中需经过两个路口，其中一个恰逢繁华闹市。我谨慎地骑行至路口，恰逢红灯亮起，我缓缓下车，尚未站稳，一名警察便从人群中穿行而来，径直走到我面前，严厉地问道，难道你不知道这里不允许载人？还如此明目张胆地骑在前面。说完，低头就要开罚单。母亲脸上闪过一丝惊讶，随即紧紧地握住我的胳膊，坚持要下车与我共同面对。我连忙稳住她，转身向那位年轻的警察致歉，并轻声解释，母亲晕车严重，加之年岁已高，无法乘车，我只是想圆她一个去动物园的梦……

警察也愣了一下，随即看清了我身旁的是一位老人。未等他开口，母亲已责备起我

来：“你怎么不告诉我，城里骑车不让带人呢？”母亲仍旧坚持要下车。正当我手足无措之际，那位警察迅速伸手，稳稳地搀扶住母亲，轻声说道：“大娘，对不起，是我疏忽了，城里只是不允许骑车带孩子，您请坐稳”然后他忽然抬起手，向我认真地敬了个礼。接着，他转身让前面的人给我腾出一个空间，打着手势，阻止了对面车辆的前行，招手示意我通过。我小心翼翼地带着母亲，缓缓穿过那个宽广的路口。四周的车辆仿佛静止，行人也都停下脚步，那一刻，只有我与母亲在众人温柔的目光中，坚定地前行。

那是我有生以来第一次受到如此厚重的礼遇。因为母亲，因为舍得给予她一次小小的爱，一个萍水相逢的年轻警察，便舍得为我破例，舍得给我这样高的尊敬。这份礼遇，是母亲送给我的。

母亲在与我相伴的第四年因病去世的，期间经历了三年新冠肺炎疫情，在临近60岁的最后一天永远离开了。在与癌症抗争的这几年，尽管情况严峻，但通过积极的治疗，包括化疗、放疗、靶向药物治疗和免疫疗法，我们希望能够延长她的生存期。近年来，医学的进步使得晚期肺癌患者的生存期有了明显的延长。最后一次检查结果出来后，一位做医生的朋友诚恳地对我说，如果真的为老太太好，就不要再做手术了，听天由命，尽人事吧。这是一个医生不该对患者家属说的话，却是发自内心的话。和家人商议后，我们决定听从从医生的建议，把母亲带回了家。我们决定不向母亲隐瞒，于是把实情告诉了她。母亲很平静地听完，点头，说，这就对

了。然后，母亲提出要回老家。

母亲在世的最后一段时间，我陪在她身边。药物犹如微弱的烛光，仅能驱散片刻的疼痛，却无力阻挡那肆虐的癌魔。她的身躯日渐消瘦，无力再支撑起身子站立。每当阳光明媚，我便轻柔地将她抱起，宛如呵护一件珍宝，缓缓置于躺椅上，与她一同沐浴在温暖的阳光下。她日渐消瘦，连喝水都变得艰难，每一次呕吐都似乎在消耗着她的生命力，然而，她的面容依旧平静如水，未曾显露丝毫的痛苦之色，那几缕黑发如同不屈的勇士，顽强地挺立在她的头上，尽管面容消瘦，却依然保持着那份光洁与尊严，只要醒着，脸上总是挂着淡淡的微笑。那天，母亲对我说，你爸他想我了。

妈，可是我舍不得。我握着她的手，轻轻地，想握牢又不敢用力。儿啊，这一次，你需学会放手。她笑着轻轻将手抽回，拍着我的手。但是这一次，母亲，我舍不得。我说不出来，心就像碎了一样疼。母亲走的那天，送葬的队伍浩浩荡荡，除了亲戚，还有我的同学、朋友、同事……很多很多人。队伍缓缓穿行，依稀听见围观的路人中有人议论，是个当官的吧？或者是孩子在外面当大官的……

母亲这一生，育有三子，都是最普通的老百姓，不官不商。母亲本人，更是平凡如草芥，未见过大的世面，亦没有读过书，没有受过任何正规教育，她只是有一颗舍得爱人的心。而她人生最后的盛大场面，便是用她一生的舍得之心，无意间为自己赢得的！

碳路同行

Carbon Path Partners

酒泉公司 - 马雪娇 摄

迷彩服下的热力温度

平凉公司 | 殷向通

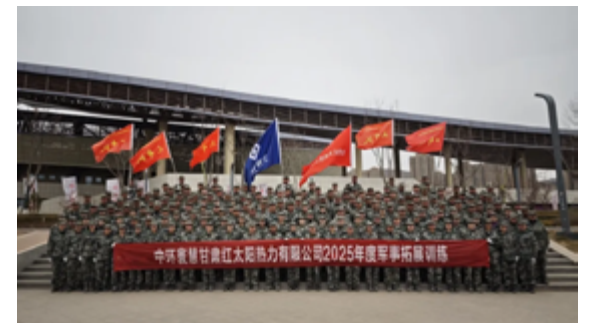
磨砺意志强作风，训拓融合铸团魂。3月24日至29日，中环寰慧甘肃红太阳热力有限公司组织全体员工开展为期6天的军事拓展训练，在极端天气考验与高强度任务中锻造团队战斗力。面对首日高温与次日骤降20℃的断崖式气温突变，205名参训人员全程坚守，以“保障民生无惧温差”的信念担当书写热力铁军答卷。



此次军事训练和主题拓展项目融合开展。寒风与高温的交织中全员军姿仍旧挺拔、口号铿锵。通过军人队列动作、军体拳方阵演练、5公里越野等标准化训练，强化“令行禁止”的执行力；情景化拓展突围，“达芬奇密码”激发协作智慧；“抢渡金沙江”挑战中，员工以人梯搭建“生命通道”，18分钟突破团队极限；“超级动力圈”百人同心，合力摇绳2025圈挑战团队耐力极限，点燃集体荣誉感。实现“强体魄、提效能、

促团结”的目标，展现热力人敢打硬仗、能扛重任的铁军风采。参训人员昼夜攻坚，以“训练零缺位、保供零延误”的硬核担当，白天完成高强度的训练，夜间转战奔赴至各自岗位，在体能训练与保供任务双线作战中彰显民生担当。

总经理在结训仪式中表示：此次军训是作风建设的“淬火炉”，更是团队文化的“粘合剂”。我们要以军体拳的力度、方阵的纪律、拓展攻坚的凝聚力，打造一支能打胜仗的热力团队。以军训淬炼的韧劲站好今冬供暖最后一班岗，用军训凝聚的战斗力守护万家温暖。



训练场的战斗已化作巡检路上的星火，迷彩服上的汗渍正变成换热站里的热流。红太阳热力人将以此次淬火为序章，持续锻造“平时能服务、急时能应急、战时能攻坚”的民生铁军，让军体拳的力度在管网中奔涌，让方阵的纪律在服务中闪光，以永不停歇的热力冲锋，守护热力春光。

5.20 特别行动：爱自己，是对家人最深情的告白

张掖公司 | 张心伟

在5月20日这个充满温情的日子里，“我爱你”不仅是浪漫的告白，更是对生命健康的郑重承诺。为践行“以人为本、关爱员工”的企业文化，5月15日，中环寰慧（张掖）节能热力有限公司联合张掖爱尔眼科医院开展全眼病讲座体检。

院、张掖爱尔眼科医院，开展“守护健康·与爱同行”主题活动，以一场别开生面的健康知识讲座，为全体职工送上最暖心的“5.20礼物”。



健康为基，爱己即爱家
本次讲座特别设置男、女职工双会场，实现健康关怀精准触达。张掖天慈阳光医院

专家聚焦女性健康需求，深入讲解妇女五期保健要点知识，通过案例分析提醒女职工“健康管理要趁早”；针对男性职工群体，则围

绕心血管疾病展开科学指导，倡导“预防胜于治疗”的健康理念。爱尔眼科医院带来全眼病防治专题讲座，用“眼睛是心灵的窗户”生动比喻，唤醒职工对视力保护的重视，现场更提供裂隙灯检查、眼底筛查等免费体检，让职工清晰感知看得见的关爱。这场健康行动不仅传递了疾病预防的前沿知识，更将“自我健康管理”的种子深植员工心田——唯有珍视自身健康，方能成为家人遮风挡雨的屋檐。

5.20 特别诠释：中环寰慧的温暖哲学



以企业为舟，载健康同行
寰慧张掖热力始终将员工视为最宝贵的财富。此次健康系列活动，正是企业“以人为本”理念的生动注脚：从性别差异化的健康指导，到普惠全员的眼睛守护，以及员工每年的定期健康体检，让“爱自己”成为每一位员工的生活习惯，让每个小家的幸福笑

“520”谐音“我爱你”，但中环寰慧更愿赋予其更深层的意义：爱自己，是对家庭最长情的担当。作为以“温暖万家”为使命的供热企业，我们深知，每一份温暖传递的背后，都需要员工以健康的身心为基石。企业文化的内核不仅是对客户满意服务的追求，更是对员工“人文关怀”的践行——当每位员工学会用科学管理健康、用行动爱护自己，便是为家庭幸福储能，为企业发展蓄力。

脸，汇聚成企业大家庭的温暖图景。
这个5.20，让我们共同许下承诺：
以自律强健体魄，用知识武装身心，让每一次对自我的珍爱，都成为对家人无声的告白。寰慧张掖热力愿与全体员工携手，以健康为舟、以爱为桨，共筑家庭幸福的港湾，让温暖从企业流淌至千家万户。

植一抹新绿 守一方蓝天

酒泉公司 | 闫煜

春回大地万物苏，植树添绿正当时。4月11日上午，中环寰慧酒泉公司积极响应肃州区工商联号召，主动组织60余名员工参加2025年春季义务植树活动，以实际行动

践行“绿水青山就是金山银山”的生态文明理念，为守护蓝天净土、助力“双碳”目标注入企业力量，同时为酒泉市生态建设添砖加瓦，彰显企业责任担当。



植树现场，大家热情高涨，挥锹铲土、扶苗培土、提水浇灌，分工协作，默契配合。经过数小时的辛勤劳动，一棵棵新栽的树苗迎风挺立，为肃州区的春日增添了一片生机

勃勃的绿色。作为一家肩负社会责任的企业，酒泉公司始终将生态文明建设融入企业发展之中。此次植树活动不仅是落实国家“双碳”战略的具体实践，更是对企业使命“守护蓝

天净土，温暖千家万户”的生动诠释。通过植树增绿，公司助力提升城市碳汇能力，减

少碳排放，为推动绿色低碳发展贡献企业力量。



“今天公司组织员工来参加这次义务植树活动，作为扎根酒泉的供热企业，我们始终践行“守护蓝天净土，温暖千家万户”的企业使命，已连续5年组织员工参与植树、社区绿化等公益活动，未来将继续为酒泉的生态文明建设和民生服务贡献更多企业力量。植树造林是功在当代、利在千秋的生态工程，我们希望通过这样的活动，带动更多人关注环境保护，共同守护我们的蓝天净土。”公司总经理助理董德超说道。

“双碳”目标下，中环寰慧酒泉公司以

“绿”为笔，以“责”为墨，在助力碳中和的道路上书写担当。此次植树活动不仅为肃州区增添了绿色资产，更通过碳汇林建设为区域碳减排贡献了企业力量。酒泉公司将以植树为契机，号召社会各界携手同行，从点滴做起，共同守护绿色家园，让生态文明的种子在每个人心中生根发芽，为子孙后代留下天更蓝、山更绿、水更清的美丽世界，为建设美丽酒泉、实现人与自然和谐共生而不懈努力！

粽叶飘香 慧暖万家——社企联动进万家

蒙阴公司 | 王泳天

端午临仲夏，时清日复长。5月28日至29日，兴隆社区与中环寰慧蒙阴热力公司以“艾草传情，粽叶飘香—端午节孝老敬老活动”为主题，开展社企联动活动。通过

共裹香粽、走访慰问等形式，将传统文化与社企人文关怀深度融合，生动诠释“孝老敬老”的价值理念，在粽叶清香中传递温暖，在社企联动中践行责任担当。



一、共裹香粽传真情，社企携手话真心
5月28日，兴隆社区党群服务中心一楼大厅粽叶翻飞、糯米盈香。蒙阴热力公司

志愿者与社区居民、工作人员齐聚一堂，开展包粽子主题活动。翠绿的粽叶在指尖翻飞起舞，雪白的糯米、饱满的红枣被精心包裹，一个个棱角分明的粽子在欢声笑语中成型。

活动现场，志愿者与居民亲切交流，沟通供热相关事宜，倾听大家对供热服务的意见和建议。

通过亲手制作饱含心意的粽子，既传承了中华传统节日文化，又拉近了企业与社区居民的距离。活动现场其乐融融的氛围，生动展现了社企携手共建和谐社区的美好图景，为后续慰问活动奠定了温暖基调。

二、粽香入户暖人心，走访慰问显真情

5月29日，兴隆社区与蒙阴热力公司组成慰问小组，走进社区高龄用户家中。将热乎的粽子和鸡蛋送到他们的手中，详细询问他们的生活状况和身体情况，叮嘱老人注意防暑降温、保重身体。在走访过程中，慰问小组不仅送去了物质关怀，更给予了精神慰藉。通过面对面交流，社企双方深入了解老年人的实际需求，为我们今后精准化服务提供依据。

三、孝行理念践于行，人文关怀润无声

兴隆社区作为基层服务平台愿与企业形成服务合力，充分发挥资源整合优势，本次社企联动活动，正是两方“孝老敬老”这一理念的生动实践。我们深知，尊老敬老不仅是中华民族的传统美德，更是社区及企业应尽的社会责任。通过走访慰问高龄用户，将关怀送到老人身边，切实解决他们生活中的实际问题，让“孝行”从理念转化为具体行动。

粽叶飘香传温情，社企联动暖万家。此次“艾草传情，粽叶飘香—端午节孝老敬老活动”，以端午佳节为载体，以包粽子、送关怀为纽带，将传统文化传承、社区服务与企业社会责任履行有机结合。兴隆社区与中环寰慧蒙阴热力公司通过实际行动，不仅为社区高龄用户送去了节日的温暖，更让“孝老敬老”的人文理念深入人心。让尊老敬老的优良传统在新时代焕发新的生机，为构建和谐社区、慧暖万家贡献更大力量。

践行慈善精神，共筑幸福家园——端午粽飘香，暖情满敬老

南宫公司 | 陈琳

端午佳节，粽香四溢，在这个承载着深厚文化底蕴与团圆温情的节日里，中环寰慧（南宫）节能热力有限公司秉承社会责任，怀揣着对老年人的深切关怀，组织了一场别开生面的端午节慰问活动，为泰康养老院的老人们送去关怀与祝福。

5月29日，南宫公司总经理携经营班子及中层人员带着精心准备的慰问品前往养老院开展端午节慰问活动，我们深知这次探访不仅仅是一次简单的慰问，更是一次心灵的交流与慰藉。



抵达泰康养老院后，总经理首先向老人们表达了诚挚的问候，详细询问了他们的身体状况和日常生活情况，并将带来的水果和点心发放到老人手中，老人们脸上洋溢着幸福的微笑。

随后热力公司一行人便马不停蹄地走进养老院餐厅为老人们包饺子，大家分工合作，配合默契，有的准备馅料，有的擀面皮，有的包饺子，忙得不亦乐乎。

午餐时分，厨房里飘出阵阵诱人的香气，粽子和饺子终于煮熟了。员工们将热气腾腾的美食端到老人面前，老人们脸上洋溢着幸福的笑容，眼中满是感动与欣慰。一位老人激动地说：“你们工作这么忙，还想着来看我们，陪我们过节，真是太感谢了！这粽子和饺子吃在嘴里，暖在心里啊！”看着老人们吃得开心，员工们也感到无比满足。

在这个特殊的端午节，南宫公司的员工们用实际行动诠释了关爱与责任。他们在检修季坚守岗位，又在节日里为老人们送去温

暖和欢乐，弘扬了中华民族尊老敬老的传统美德。此次活动不仅让老人们度过了一个温馨难忘的端午节，也让员工们深刻体会到奉献的快乐和社会责任感的重要性。未来，南宫公司将继续秉持这份爱心与责任，开展更多公益活动，为社会传递更多的正能量，让温暖与关爱在每一个角落蔓延。



热力夏季三修协奏曲

蒙阴公司 | 石立花

夏日炽热的阳光下，
热力人开启了夏季三修的序章。

他们是医术精湛的医生，
对设备进行着全面的“体检”。

听，机器的心跳是否正常在跳，
查，部件的状态有无隐患在藏。

管道间，他们的身影穿梭忙又忙，
电气设备前，他们目光锐利如狼。

阀门保养、管道保温、自控设备维护，
他们像无畏的勇士，直面夏季高温的咆哮。

扳手拧紧希望，螺丝锁住安好，
仪表测取岁月责任，焊枪点亮希望火苗。

冬季的疑难症结，
此刻在细致排查中无处遁逃。

汗珠滚落，浸湿了衣衫衣角，
疲惫袭来，却从未将脚步停掉。

为了守护蓝天净土，温暖千家万户，
他们在用双手描绘着供热的蓬勃。

坚守、承诺、责任、拼搏，
夏季三修的“战场”，热血在流淌，
只为冬日暖流尽情地荡漾。

待到严冬降临大地银装，
温暖将从这里，播撒四方。

夏日里的温暖坚守

平凉公司 | 顾芳芳

有这样一群人，默默奔忙。
当城市在热浪里慵懒，
他们却开启一场温暖的护航。
供热管道，城市温暖的脉管，
历经寒冬，亟待一场全面体检。



他们沿着管线，一寸寸巡检，
目光如炬，不放过任何隐患。
换热站内，机器发出嗡嗡低唤，
像是在诉说着过往的供暖片段。
他们熟练拆解，精心检修，
每一个零件，都承载着温暖期盼。

汗水湿透衣衫，在烈日下诉说闪亮的故事，
他们顾不上擦拭，继续手中的忙。
高温难耐，设备间像个蒸笼，



他们的专注，让热浪也黯然无光。
夏日检修，是一场无声的较量，
和时间赛跑，与疲惫对抗。
他们用匠心和耐心，把温暖的根基夯实，
为了寒冬时，暖流能如期流淌。
这是对温暖承诺的执着守望，
用辛勤的劳作，把责任扛在肩上。
当雪花纷飞，温暖溢满每个家庭，
人们的笑容，是对他们最好的褒奖。

颂热记

平凉公司 | 李琰琼

寒冬的谢幕，是忙碌的序章
夏日的蝉鸣吹响“三修”的号角
樱花烂漫，炽热骄阳
热力人转身奔赴新的战场
拦住隐患的暗涌
编织时光的热网



每一颗拧紧的螺丝，都是热力的勋章
每一次精准的调试，都是温暖的约定
没有豪言壮语，没有华丽辞藻
只有一颗执着的心和无声的坚守



挡不住的是供热人的信念
燃不尽的是供热人的赤诚
待寒风如期赴约
待雪花漫天纷飞
温暖的使者
从未沉睡



草原屋景 - 偃师公司 - 逯花花



春日来信 - 垣曲公司 - 张瑜



春意盎然 - 河津公司 - 严媛媛



洛阳老君山 - 河津公司 - 占跃飞



古建夜韵 - 平凉公司 - 张芸芸



月桥古韵 - 焦作公司 - 王珊



七彩丹霞 - 酒泉公司 - 王娟



夏鸣 - 酒泉公司 - 闫雪婧



春和景明 - 焦作公司 - 孙梦琦



繁花破冰 - 景泰公司 - 张璐璐

我们的愿景

成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商

