

华光国瓷绿色低碳发展战略 (2023-2030 年)

一、战略调整的必要性和重要性

2023 年，公司审时度势，敏锐应对国内外经济和市场的复杂变化，从华光的实际出发，抓住机遇，不失时机的实施了“做强做大，规模发展”的整体战略，成功实现了预定的战略目标，圆满完成了 2011-2022 年工作任务，向着既定的“中国陶瓷第一品牌，世界陶瓷知名品牌”的发展方向迈出了具有历史意义的一步，跨上新的发展平台，进入了新的历史发展时期。

进入 2023-2030 年，华光的内外部环境发生深刻变化，华光又一次面临重大的战略抉择。全面、深刻地认识面临的机遇和挑战，清醒地分析企业自身的优势和劣势，科学地寻求外部环境与内部条件的最佳平衡点，明确华光在未来较长一个时期内的战略发展方向和目标，进一步统一广大员工的思想认识，是进入 2023-2030 年首先要解决的一个十分重要的问题。

(一) 来自外部环境的机遇和挑战

1. 市场环境的变化为华光的发展带来新的机遇

(1) 党的二十大站在新的历史起点上，为建设社会主义现代化强国进行了科学谋划，描绘了宏伟蓝图。在战略部署安排上，全面建成社会主义现代化强国，总的战略安排是分两步走。其中第一步是从 2020 年到 2035 年基本实现社会主义现代化；第二步是从 2035 年到本世纪中叶把我国建成富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国。全面建成社会主义现代化强国“两步走”的战略安排，既充分考虑了我国继续发展具有多方面优势和有利条

件，又充分考虑了面临的各種風險和挑戰，因而實現這些目標是有基礎、有條件、有把握的。為華光的戰略發展指明了方向。

（2）2023-2030 年，國家實施平穩較快發展戰略，我國將處於居民消費結構升級和工業數字化步伐加快的時期，經濟發展處於上升通道，國內陶瓷市場潛力很大，需求將保持較高水平和穩定增長，為華光的發展提供了較好的市場空間。

（3）科技驅動的創新升級。隨著科技的不斷發展，中國陶瓷行業將迎來一場全新的創新升級。在製造技術方面，先進的數控技術、3D 打印等將進一步提升陶瓷製造的精密度和效率，使產品更具競爭力。同時，智能制造、物聯網技術的應用也將使得陶瓷生產線更加智能化和自動化，提高生產效益，降低成本。在產品創新方面，陶瓷行業將更加注重設計和工藝的提升，推出更具創意和艺术價值的陶瓷產品。數字化設計技術的應用使得設計師能夠更加靈活地發揮創造力，打破傳統的製造模式，推動陶瓷行業向更高端、個性化的方向發展。這種科技驅動的創新不僅將提升中國陶瓷的國際競爭力，也將為行業注入新的發展動力。

（4）綠色環保成為發展主題。在全球環保意識不斷提升的背景之下，綠色環保將成為中國陶瓷行業的發展主題之一。陶瓷生產過程中的廢氣、廢水處理將得到更加嚴格的監管，行業將更加注重減少對環境的影響，推動傳統的陶瓷生產方式向更加環保、可持續的方向轉變。在產品方面，綠色健康將成為陶瓷產品的一大賣點。無鉛、無鎘、抗菌的陶瓷產品將更受消費者青睞。綠色環保不僅是一種市場需求，更是陶瓷行業可持續發展的重要保障。通過綠色環保的理念，中國陶瓷行業有望在全球市場中佔據更為重要的地位。

（5）文创融合引领消费升级。文创产业的崛起已经成为推动中国经济转型的一大动力，而陶瓷行业正是其中的受益者之一。2024年，我们可以看到陶瓷行业将更加注重与文创产业的融合，推出更多具有文化内涵的陶瓷产品。通过与文创产业的深度合作，陶瓷行业将更好地挖掘中国传统文化的深厚底蕴，推出更具有历史和艺术价值的陶瓷艺术品。同时，陶瓷产品的包装、营销也将更加注重文化元素的融入，使消费者在购买陶瓷产品的同时，能够感受到文化的魅力。文创融合将为陶瓷行业带来更广阔的市场空间，也将推动陶瓷消费的升级。

2. 陶瓷行业地提升，为华光的发展带来挑战。

（1）品牌从地域品牌到国内知名品牌的认知。一个好的品牌口碑，会为企业带来意想不到的收益。一直以来，陶瓷企业的品牌推广战略，有单一化、传播方式僵化的缺点，比如在专业报刊杂志、大型户外广告上投放，办各类活动，办室内设计评比等等，其实这种推广战略既浪费资源，又达不到很好的效果。需要营销方式的改变，变被动为主动。可以通过专业的陶瓷协会，口碑相传，塑造自己的理念和文化，并运用先进、时尚的观念来引导消费者，主动开拓市场，设计上面带来消费者新的视觉冲击，引导新的消费观念。

（2）人才的引进和培养制约着企业发展。公司的人才技术开发能力、创新活力、实力与潜力，是企业生存的必备要素。公司建立高级创新人才继续教育和知识更新服务平台，也可以采用产、学、研结合的创新机制。这样既解决了公司人才缺乏的问题，又使高水平科技知识得到转化和应用。同时也要重视积极吸纳高层次创新人才。应有相应的优惠补贴政策。还要重视健全创

新型人才激励机制，对成绩突出的专业科技工作者，列为重点人才培养对象。

（3）节能与减排的控制。节能与减排，关系到陶瓷行业的生存与发展。大型高效节能炉，抛光砖和大规模的建筑陶瓷板，和日用、建筑、卫生以及艺术陶瓷的各项技术也已趋于完善，有的达到世界先进水平；产业结构明显优化，产品结构也由中、低、高档全面发展，以已经基本满足不同层次的客户所需；产业集群化发展，形成了我国自具特色的陶瓷产区。新型陶瓷材料的应用，具有高强、高韧、高硬度、耐高温和耐腐蚀等特性的结构材料，劳动力、土地、资源等成本的上升，导致了很多企业退出市场。技术带动了发展，也带动了成本的需求。随着近年来我国陶瓷业在国际市场中地位的上升，国内陶瓷业必须加快节能与减排的控制，积极应对市场形势的变化，带动并加快这个产业链的步伐。

（4）产业升级、政府引导、扶持力度。陶瓷产业不但要稳固传统，也要向高技术陶瓷领域，文化产业领域进军，实现陶瓷产业升级。政府帮扶，更新思想观念，为企业创造平等的融资环境。金融机构要完善信贷管理机制，加强对中小企业的信贷服务。改善信贷管理，树立贷款营销意识，主动支持中小企业健康发展。企业、银行、政府、社会共同努力，实行综合治理。政府制定推动创新的政策和法规，并通过政府的行政力量，加大同一政策的执行力度，在社会上创造陶瓷行业公平竞争的条件，维护陶瓷市场竞争的有序性，使市场竞争趋于规范化、制度化。

（5）服务体系的完善。陶瓷企业针对终端市场的高、中、低档不同消费人群。提升各环节的人员素质和专业技能，维持传统

营销模式，大力开发网络营销模式，相互结合，双方受惠受益。对陶瓷企业中属于中小型企业，由于自有创业资本少、经营风险大、信用程度较差和政府对陶瓷企业的财政支持不足等等，可以通过组织专业的陶瓷协会，从资本市场融资或货币市场中获得资金支持，来补充自身不足，以求长远发展。

（二）企业自身的优势和劣势

1. “做强做大，规模发展”战略为华光的未来奠定了坚实基础。

（1）实现了“做大”的战略目标。2011-2022 年，华光抓住机遇，成功迈出了“国瓷领先”、“收入过亿”、“三大产业均衡发展”的步伐，进一步巩固了全国日用陶瓷领军品牌的竞争地位，满足市场需求能力显著增强；资产总额由 1.9 亿元增加到 2.6 亿元，销售收入由不足 0.7 亿元增加到 1.1 亿元。

（2）实现了“做强、规模发展”的战略目标。2011-2022 年投资 3.4 亿元，对三大产业进行升级改造。日用陶瓷产业进行智能化改造，新建 10000 多平方车间，为满足生产高档日用陶瓷、文化创意陶瓷、艺术陶瓷需求，制瓷装备的老化已经制约着产品的品质，品质的提升关乎企业的生存，基于此，装备提升已成为公司发展战略的重要一环。为保持制瓷装备的先进性，新上国内先进的滚压成型自动线、3D 打印机、雕刻机、电自控梭式窑等设备，对现有隧道窑、烤花辊道窑进行数字化改造，通过对生产设备迭代升级，扩大企业产能，满足人们日益增长对高端陶瓷的需求。为实现功能陶瓷-磁性材料和结构陶瓷两大产业升级，原有厂房已不能满足生产需求，为满足功能陶瓷-磁性材料和结构陶瓷两大产业战略发展要求，在未来的 8 年内，每个产业收入过 2 亿元的目标，将功能陶瓷-磁性材料和结构陶瓷两大产业整体搬迁，新建华光新材料科技产业基地，一期工程新建 18000 多平方

厂房。功能陶瓷-磁性材料新上注塑机机械手，自动网格烘干机，自动电泳设备，逐步进行数字化产业迈进，实现产能的翻番，劳动强度的降低。导入 MES 系统，使其与已经运行的 ERP 系统进行无缝衔接，打通从订单管理，自动排产，生产采购，生产控制，设备管理，运行管理，质量管理，价格管理，库存管理、财务管理的壁垒，实现全工厂信息化管理，形成智慧工厂雏形。结构陶瓷是以研发带动生产，以生产带动设备更新换代。研发陶瓷结构部件新产品，由过去单一的生产陶瓷缸套新材料企业过渡到以生产新能源行业砂磨机陶瓷结构部件为主，以生产陶瓷缸套为辅新材料企业。生产陶瓷结构部件新产品需要大型原料喷雾干燥系统、大型等静压机设备、产品精整磨铣中心，数控机床等高精尖设备，产品的技术创新促进设备的更新换代，企业发展进入良性循环。

2. 内部存在的问题，是华光未来发展的阻碍。

（1）思想观念的不适应。尽管华光品牌知名度逐步提高，但我们的管理理念、思维方式并没有跟上企业的发展，基本上仍然停留在传统陶瓷生产的水平上，系统管理、精准管理的意识比较薄弱，粗放式的思维习惯和定式没有得到明显扭转，持续改进，追求卓越，超越典范的意识没有很好地树立起来。

（2）适应市场的能力不够强。为顾客创造价值的理念不够牢固，满足顾客个性化需求的能力还有待加强，以顾客和市场为导向的快速反应体系和机制不够成熟，产品研发速度、市场的营销和开拓以及售前、售后服务等，都存在着不可忽视的差距。

（3）管理仍然处于较粗放的状态。管理的预见性、系统性、协调性、严肃性不够强，标准化、规范化管理还有较大的差距，数据和

信息的准确性、精确度还不够高，过程控制能力还不够强，先进管理方法和统计技术的应用还不够深化。

（4）人力资源上的不适应。人力资源总体水平滞后于企业的发展，高端科技人才、管理人才和综合性人才不足，干部职工队伍的业务素质、操作技能有待于迅速提高。

（5）自主创新能力需要进一步提升。我们虽然在自主创新方面取得了很大成绩，但是在产品、服务、技术和管理创新上还缺乏能够形成核心竞争力的自主知识产权，原始创新能力还相对薄弱。

（6）建设资源节约型企业仍然存在改进空间。资源的节约利用还有较大潜力，各种热能、动能的高效转化还有待于技术创新、管理创新，烟尘、粉尘还没得到根本治理，水、气、废瓷的零排放还要做大量的工作，距资源节约型企业，成为发展循环经济的典范还有相当的差距。

这些问题和差距，是影响和制约华光在 2011-2022 年实现又快又好发展的重要因素，也是在 2023-2030 年发展中存在的巨大潜能。企业是一个生命体，只有敏锐地感触外界环境的变化，及时调整自身机能，才能有效地适应环境。在 2023-2030 年发展的重要历史阶段，要保持华光可持续发展的强大生命力，就必须适应外部环境的重大变化，发挥优势，转变劣势，对企业发展的指导思想、发展方向、战略路径进行新的科学定位。

二、战略定位及其内涵

（一）指导思想

根据对企业内外部环境和条件的综合分析，在 2023-2030 年，华光发展的指导思想是：以科学发展观统领全局，坚定地走新

型工业化的道路。在保持经济规模跨越式增长的同时，重点推进结构调整和增长方式的转变，快速提升企业经营质量，提升华光的核心竞争力。大力提高产品和服务质量；大力调整产品结构；大力提升自主创新能力；大力发展循环经济；大力推进卓越绩效管理模式；大力塑造世界知名陶瓷企业品牌。使华光驶入顾客导向型、质量效益型、自主创新型的发展轨道，实现精准、高效、和谐发展。

（二）发展方向

从华光发展的指导思想出发，企业的发展方向更加清晰，即要将华光建设成为“中国陶瓷第一品牌，世界陶瓷知名品牌”。新的发展理念将原发展理念中的“骨瓷精品 赶超一流”调整为“质量为本、诚信经营”，将“精细管理 持续创新”调整为“精细管理、持续改进”，将“节能降耗 清洁生产”调整为“融合创新、追求卓越”，表明华光在 2011-2022 年发展的基础上树立了追求卓越的更高目标，并由关注产品的竞争转变为关注企业综合竞争实力的竞争，由关注规模竞争转变为关注企业品牌的竞争，把华光的发展引领到一个新的高度。

所谓“中国陶瓷第一品牌，世界陶瓷知名品牌”，是指在经济规模、装备技术、管理水平、产品质量、品种结构、主导产品市场占有率、顾客服务、循环经济、经济效益等方面，居于国内同行业的先进或领先水平；培育华光品牌，使华光在国内和国际市场上享有较高的知名度、美誉度和信任度。

要把华光建设成为中国一流、具有一定世界知名度的中国名牌企业，主要要从以下 6 个方面培育形成华光的核心竞争力：

（1）**产品**。到 2030 年末，形成矿物骨质瓷、华青瓷、华玉瓷、益青瓷、粘接钕铁硼磁体 5 个战略产品，保持较高的市场占有率，

其中超过4个产品（含）成为“中国名牌”产品。

（2）服务。在国内市场建成高效营销服务体系，培育形成以周到为特色，中国一流、行业领先的服务体系。

（3）循环经济。建成资源节约型循环经济示范企业，在增长方式的转变上做到国内领先，世界知名。

（4）企业文化。把华光文化培育成为中国传统文化与当代先进理念相结合的典范，充分发挥企业文化的引领作用以及凝聚力和推动力，形成国内领先、世界知名的企业文化体系。

（5）管理。引进消化和吸收、创新具有华光特色的卓越绩效管理模式；探索形成具有较高借鉴价值和广泛认同度的华光先进管理方法，在管理创新上达到中国一流。

（6）规模。保持适宜的产能发展速度，巩固并提升国内行业优势竞争地位。

实现这个发展方向，是一个复杂、艰巨的过程；是一个不断解放思想，不断创新，不断追求卓越的过程；随着科学技术的进步、经济社会的发展，这个过程又是一个动态的、不断深化和提升的过程。

（三）整体战略

在新的发展方向作用下，公司将实施“精准、高效、和谐”的整体发展战略。与“做强做大，规模发展”战略相比，新的发展战略充分体现了由规模效益型向质量、品牌效益型转变的战略思考；充分体现了由粗放型管理向集约型管理转变的战略思考；充分体现了由传统增长方式向现代增长方式转变的战略思考。

1. 关于精准

所谓“精准”，即决策精正，计划精密，体系精干，标准精

当，执行精确，做事精心，技能精湛，结果精良。其实质是，高标准，严要求，追求完美，追求卓越。

其要点是：

（1）管理理念要精准。要真正扭转经验型、随意型、救火型等作坊式管理的思维定式，切实改变号召式、会战式、形式化管理的思想方法，强化系统化、科学化、标准化、规范化的管理意识，树立以基于数据的科学方法进行有效管理的理念，在管理思想上实现由粗放型向集约型的转变。

（2）发展方向要精准。要有追求卓越的远大志向和实现卓越的坚定信念，具有“我不卓越，谁卓越”的胆识和气魄，树立“不卓越，就要被卓越所抛弃”的危机感和责任感，确立引领企业走向卓越的目标和方向，超前、准确地做好战略和管理决策。

（3）绩效目标要精准。要敢于挑战强者，挑战第一，挑战国际先进水平，要瞄准中国一流、国际先进的目标，时刻关注竞争对手和标杆的变化，高标准地制定奋斗目标和阶段性改进目标。

（4）把握顾客需求要精准。要及时、准确地把握顾客的需求及其潜在的需求，敏锐地捕捉顾客的个性化需求及细微变化，做到对顾客需求的零距离，并以此为导向，快速地转化为生产、服务能力，为顾客创造更高的价值，不断提升满足顾客个性化需求以及开拓市场，引领市场的能力。

（5）管理体系要精准。要建立扁平、精干、高效、适应市场经济要求的组织体系，以及快捷、协调的管理流程，建立精当的管理标准、技术标准、岗位标准，构建具有高度符合性、适宜性、系统性的标准体系，提升标准体系的精准度以及运行的严肃性和有效性。

（6）过程管理要精准。要超前、系统地识别过程需求及配置资

源，建立科学、量化的过程能力评价体系和方法，进行统计过程控制，建立 PDCA 循环，实现过程的有效改进、持续改进和突破性提升。

（7）工作质量要精准。要培育牢固的精准意识，改变大而哗之、形式主义、作风浮躁的工作习气，形成求真务实、认真严谨、精益求精的良好作风，养成“以数据说话”，“一次做对”，“做，就做最好”的工作素养，做到执行公司的决策、计划和标准不走样。

2. 关于高效

所谓“高效”，即高效率和高绩效。要充分整合、利用时间资源、人力资源、物料资源、资金资源、信息资源、政策资源、社会资源等，以对各类资源的集成优化，谋求系统成本最小化，系统效益最大化，并以协调、灵敏的内部作用机制实现整体系统对环境、市场的快速反应。其实质是追求卓越的企业运营效率和经济效益。

其要点是：

（1）适应环境要高效。对国家方针政策、国内外市场变化等，要感知敏锐，反应快速，形成优于竞争对手的反应机制和转化为战略行动的能力。

（2）结构调整，系统优化要高效。要以超越竞争对手的速度，实现产品质量的快速提升，产品结构的快速调整，作业环境的快速改善，运营模式的快速改进，增长方式的快速转变，管理水平的快速提高，企业品牌的快速培育。

（3）工作作风要高效。对公司的战略决策要雷厉风行，快速落实，杜绝做事拖拉，推诿扯皮，敷衍塞责的不良作风。

(4) 经营结果要高效。企业经济效益与员工收入要持续稳定增长，保持同行业先进水平，实现国有资产的快速增值，企业效益与社会效益的同步提高。

3. 关于和谐

所谓“和谐”，即适度，适当，协调，平衡，“无过而无不”。其实质是，追求企业的“人和”、“物和”、“利和”、“心和”，实现企业价值最大化和企业的可持续发展。

其要点是：

(1) 追求“人和”。就是要实现领导与领导之间，领导与员工之间、员工与员工之间的和谐统一，以博大的爱心构筑良好的人际关系，实现企业与员工的共同发展，形成风正、气顺、心齐、劲足的旺盛人气。

(2) 追求“物和”。就是要实现生产各要素之间的和谐统一，构建科学增长方式。要追求结构和谐、规则和谐、运行和谐、管理与技术和谐、产量与质量和谐，规模与核心竞争力和谐，产品结构与客户需求和反应速度和谐，企业发展与自主创新能力和生产与环境和资源和谐，做到可持续发展。

(3) 追求“利和”。一是追求企业自身各种利益的和谐统一，实现局部利益与整体利益、当前利益与长远利益、员工利益与企业利益的协调发展；二是追求企业与各相关方利益的和谐统一，实现企业利益与顾客利益、供方利益、合作方利益的协调发展，以及企业利益与国家利益，企业经济效益与社会效益的高度统一，实现企业价值最大化。

(4) 追求“心和”。就是要在广大员工之间实现理念上的和谐，要提高广大员工对“企业文化”的认同度，提高实践华光核

心价值观、经营理念、管理理念及管理哲学的自觉性，在意识、精神的最高境界上做到协调、统一，提高企业内在的凝聚力。

三、战略目标体系

通过持续推进“精准、高效、和谐”整体战略，分阶段制定目标任务，到2030年末，要确保达到以下目标：

1. 综合性目标

到2030年末，保持较强的国内行业竞争优势，主导产品成本，保持国内行业一流水平。2023-2026年，陶瓷主业人均实物劳动生产率达到4吨瓷/人；到2030年末，陶瓷主业人均实物劳动生产率达到5吨瓷/人。2023-2026年，年实现销售收入5亿元，利润总额1亿元；到2030年末，年实现销售收入10亿元，利润总额2亿元；员工收入与企业效益同步增长，员工满意度保持国内企业一流水平；形成具有华光特色和广泛知名度的卓越绩效管理模式。

2. 产品和服务目标

到2030年末，主导产品实物质量达到并保持中国一流、世界先进水平；矿物骨质瓷、华青瓷、华玉瓷等战略产品要达到国内生产规模最大，市场占有率达到行业前三位。2023-2026年，2-3个产品成为“中国名牌”产品；到2030年末，超过4个（含）产品成为“中国名牌”产品；培育形成以周到为特色，中国一流、行业领先的服务体系；到2026年末，顾客满意度力争达到并保持90%以上；到2030年末，顾客满意度力争达到并保持95%以上。

3. 运营过程有效性目标

到2030年末，建成中国一流的日用陶瓷、功能陶瓷、结构陶瓷新材料的研发基地。2023-2026年，科技进步对企业经济增长的贡献率达到50%以上；2027-2030年，贡献率达到60%以上。到2026年

末，关键工序和主导产品的主要技术经济指标达到并保持中国一流水平，实现、重特大事故、千人重伤率、千人工亡率“七个零”，千人负伤率控制在1.0以内；供应商满意度保持行业一流水平。

4. 和谐发展目标

2023-2026年，成为资源节约型示范企业；吨瓷综合能耗达到1.35吨标煤，吨瓷可比能耗达到1.2吨标煤，工业水重复利用率达到98.4%，吨瓷耗新水达到3.5m³；固体废弃物、水、废气实现“零”排放；厂区大气降尘达到20吨/月·平方公里，吨瓷粉尘排放量达到0.5千克/吨瓷，吨瓷二氧化碳排放量达到1.8吨/吨瓷，吨瓷二氧化硫排放量达到1.0千克/吨瓷，主体生产区空气质量达到国家二级标准，绿化率大于30%；2027-2030年末，以上指标同比下降3%，固体废弃物、水、废气达到“零”排放，主体生产区空气质量达到国家二级标准，绿化率大于35%。

四、战略举措

为更好地贯彻实施“精准、高效、和谐”整体发展战略，顺利实现战略发展目标，需要从宏观上重点把握好以下几个方面：

1. 加快装备和布局结构调整

根据国家产业政策，要逐步、适时淘汰落后产能，统筹规划华光新材料产业基地，筹划第二新材料园区和第三新材料园区的布局。

对华光新材料产业基地要全方位地进行完善、配套，使存量资产得到系统优化，投资效益得到充分释放；第二新材料园区和第三新材料园区要以开发清洁工艺，人工智能工厂作为规划方向，建设资源节约型为宗旨，真正成为城市发展不可或缺的循环经济战略伙伴。

2. 加快产品结构优化升级，培育差异化竞争优势

围绕产品结构的战略性调整，要研究制定产品优化升级规划，确立产品结构调整、新产品开发以及培育名牌产品的阶段性目标，做到成名一代，推广一代，试制一代，研究一代，规划一代。

要以自主创新为核心，积极开发市场短缺、高技术含量、高附加值、高效益的高端产品，逐步形成以无铅、无镉、抗菌健康瓷为特色，具有华光自主知识产权的高端产品系列和知名品牌，形成产品的差异化竞争优势，实现产品结构战略升级。

要突出强化战略核心产品的管理，从生产规模、市场占有率、实物质量、顾客服务等方面，把矿物骨质瓷、华青瓷、华玉瓷、益青瓷和粘接钕铁硼磁体等战略核心产品，逐步培育成为“中国名牌”产品和“中国世界名牌产品”。

3. 要从根本上转变思路，完善机制。

新产品开发要从以生产、技术为导向，转变为以顾客、市场为导向；要探索建立市场、技术、生产紧密结合的新型研发模式；探索形成以新产品开发速度、研发成本、市场效益、优化升级价值、自主知识产权等为主要评价内容的激励约束机制；要探索引入六西格玛设计，以先进的设计理念带动新产品开发流程的变革，进一步加快产品开发的速度，降低产品开发成本，使新产品更加贴近市场，贴近顾客，提高开发效益。

4. 实现开放经营，推进资本运营的实质性突破

要转变主要依靠自身投资实现高效发展的方式，树立实施开放经营，充分利用国内外优良资产，实现企业高效发展的思路。通过有效的资本运营，巩固和发展战略竞争优势。

要本着“全面策划，积极稳妥，优势互补，做大做强”的原则，以盘活存量资产、提升综合竞争力、造就世界知名品牌为目标，充分发挥华光有形资产和无形资产的优势，着眼于省内、国内和国际三个层级，积极探索兼并、收购、合资、合作、境外上市、整体上市等资本运营的有效途径和方式，实现资本运营的实质性突破。

要进一步强化对增量资本的运营和管理，积极引入国内外强势战略合作伙伴开展合资、合作，快速提升装备水平、工艺水平、环保水平、产品档次，提高企业竞争优势。

5. 打造华光特色的卓越绩效管理模式

在经济规模快速提升的同时，要高度关注管理与技术的同步、协调发展，积极借鉴国际先进的管理理念、模式和方法，结合华光实际进行集成创新，坚定不移地深入推进卓越绩效模式，快速提升华光的综合管理水平。

要强化系统管理。通过业务流程和组织结构的重组调整，系统优化配置，以及对先进管理理念和方法的借鉴创新，形成从战略、规划、计划、标准到控制、评价、改进，高度统一、高效执行的闭环运营系统；提高各管理要素之间、各流程之间和各个流程环节之间的协调一致性；强化系统的预测预控，使华光成为快速反应，协调动作，均衡稳定的有机整体。

要强化精准管理。建立中国一流、世界先进水平的典范借鉴目标体系；建立明确、准确、精确的管理标准、技术标准和岗位标准；建立全面、清晰、量化、覆盖各个过程的绩效指标测量体系；建立完善、及时、可靠、精确的数据管理系统；借鉴六西格玛管理方法，实现过程精准管理。

要按照精简、高效的原则，推进组织机构改革。要立足于战

略发展和系统管理的高度，结合信息化推进，进行业务流程重组，并从流程管理的视角，根据管理跨度与管理职责的最佳配置，理顺组织机构和管理职能，建立扁平化的组织模式；要从建立顾客导向型的运营模式着眼，强化战略、营销、研发、资本运营等流程，建立市场化的、快速反应的组织结构。

要进一步完善形成以企业文化为灵魂，以自主创新为推进器，以标准化管理体系为基础，以顾客满意、供应商满意、员工满意为动力，以过程精准管理为主线，以“6σ+标准化”为主要改进方法，具有华光特色的卓越绩效管理模式，明显提高管理的成熟度和综合管理水平。

6. 加快发展循环经济，建成资源节约型示范企业

要以科学发展观为指导，把节约资源、开发资源、保护环境、实现企业与社会和谐发展，作为企业义不容辞的社会责任，加快增长方式的转变，以成为全国循环经济示范企业为目标，编制和实施新一轮发展循环经济的规划和计划。

要加大资金投入和工作力度，用于循环经济和环境治理的投入要占到 2023-2030 年总投入的 20%—30%。要加快仿真技术在陶瓷工艺中的运用，构建最佳用能模式；要积极发展光伏、余热发电，建成瓷电联产复合型企业；要积极推行少水和无水工艺，加快工业污水和生活污水的综合治理；要扩大废瓷的综合利用，构筑新型环保产业链；加强环境治理，基本还清老账，不欠新账；要加大绿化美化和环境综合治理力度。

要围绕发展循环经济大力开展自主创新，综合解决好质量、成本、资源、环境等集成性命题，进一步完善“资源高效利用，能源高效转化，代谢物高效再生”的循环经济模式，开发集产品制

造、能源转换和吸纳社会废弃物三大功能于一体的可循环陶瓷流程，深度研发节能降耗等资源节约技术，水、汽、废瓷循环利用技术，高技术含量、高附加值的清洁产品制造技术、消纳社会废弃物技术，以及新型和高效能源的替代技术等，以自主创新有效支撑循环经济的深入发展。

7. 不断完善自主创新体系

要把增强华光的自主创新能力作为构筑华光核心竞争力、培育世界知名品牌的战略基点和调整结构、提高增长质量的中心环节，实现认识上的突破。要构建高效的自主创新管理体系，建立以市场为导向，以技术中心为主体，充分发挥各单位的积极性，有效借助外脑的开放式创新体系，把技术中心建设为行业一流的研发机构，提高创新能力和速度；要建立紧密跟踪世界陶瓷及管理前沿技术的组织体系和机制，对全球陶瓷和相关技术以及管理的进步保持高度的敏锐性，将自主创新的立足点锁定在技术和管理发展的前沿领域；要重点围绕产品、装备技术、工艺流程、循环经济、顾客服务、管理模式和方法等关键领域，搞好创新规划，快速启动一批重要项目，深化借鉴性创新，加快集成性创新，突破原始性创新，提升自主创新的档次，形成具有核心竞争力的自主创新成果，实现重点跨越；要加大自主创新投入，技术开发费力争在 2023-2030 年达到销售收入的 6-7%；要不断健全完善有利于调动创新积极性、加快自主创新成果转化的激励机制，制定对突出贡献人才的重奖政策，大力营造鼓励创新的良好氛围。

要充分利用社会资源，通过构建虚拟科研网等多种方式，建立产学研联盟，加强与国内外著名院校、科研院所的交流合作，实现信息、技术和人才的优势互补，降低研发和成果转化的风险及成

本，拓展自主创新的能力；要探索多种自主创新的方式和方法，加快集成创新和原始创新的速度。

8. 拓展成本管理的视野，全面强化成本管理和控制。

要继续实施低成本战略，巩固和发展低成本优势，保持行业领先水平。要树立系统、平衡的“大成本”意识，不仅要关注生产过程成本，更要重视企业运营的全过程成本，包括设计成本、融资成本、采购成本、物流成本、投资成本、质量成本、战略成本以及机会成本等，超前、精准地做好各个过程成本的分析 and 预警，使整体运营成本得到有效控制。

要建立具有华光特色的精准成本管理模式。实施精准成本预算、精准成本核算、精准成本分析、精准成本控制和有效的成本管理改进，建立刚性的成本预警控制制度及成本评价考核制度，切实提高消化市场风险和减利因素的能力。

要探索引入“战略成本管理”方法，追求以最小化的系统战略成本，实现企业的整体战略目标。

9. 不断提升营销、服务水平，创建一流服务体系。

要树立大营销观念，把为顾客创造价值的现代价值观，落实到营销和服务上来，培育以周到为特色的服务体系。

要建立集市场调研、策划、开发、销售、服务、咨询等职能于一体的营销组织机构，调整和优化市场营销流程，加强市场调研和营销策略的研究，建成预测准确、反应灵敏的市场预警机制、价格调整机制及差异化营销策略。转变营销模式，大力发展直供客户，实现由以经销商为主向以终端顾客为主的顾客结构的转变。要通过合资、战略合作、产品的延伸加工和配送等形式，发展与关键顾客的战略合作伙伴关系，建立稳固的国内外产品销 基地，构筑区域化竞争

优势，形成能够有效抗御市场风险的产业价值链，由企业竞争进入产业链共赢的高级市场化阶段。

针对服务品牌的培育和建设，要选拔优秀人才，按照售前、售中、售后服务的要求，建立高效的服务流程，开发先进的服务技术和方法，特别是要改进处理顾客抱怨和异议的方法，提高顾客对异议处理的满意度，真正把顾客抱怨变为提升产品和服务质量的有效途径。

要进一步深入开展顾客满意工程，强化对顾客不满意信息的改进，使顾客满意工程成为培育企业品牌的有效平台，使顾客满意度和忠诚度保持行业先进水平。

10. 不断发展华光文化体系，培育国际知名的文化品牌。

华光文化作为华光品牌的重要内容，要与时俱进，不断完善，实现企业文化与企业战略的协同发展，使之成为中国一流、国际知名的企业文化品牌。

要从文化与战略相适应的战略高度，关注文化的变革，不断丰富华光文化的内涵，围绕“精准、高效、和谐”整体战略，要增加精准文化的内容，着力培育形成以诚信、创新、清洁、精准、亲情为特色的企业文化体系。

要真正解决“文化落地”的问题，要扭转标语口号式的形式主义的文化培育方法，探索能够使文化真正融入到员工思想中的有效培育途径，要重视文化与运营机制的一致性，与标准和制度的一致性，与激励导向的一致性，与管理方法的一致性，特别是中层以上领导的表率示范作用，做到显性文化与潜性文化的高度统一，使文化理念真正成为广大员工的自觉行动。

要重视和加强华光文化的对外沟通与传播，围绕培育世界知名文

化品牌进行整体规划和设计，要广泛利用顾客、供应商、政府、社会媒介等重要相关渠道，通过各种有效方法，扩大华光文化的知名度和美誉度。中高层管理者，既要对内成为企业文化的模范实践者，更要对外成为华光文化的重要传播者。

11. 加强人力资源开发

要树立科学的人力资源观，培育形成与华光战略发展相适应的人力资源开发机制。要不断完善人才开发机制，实施“经营管理人才工程”，“专业技术人才工程”和“操作技能人才工程”，建立以品德、能力和业绩为重点的动态评价、选拔任用和激励机制，创造有利于优秀人才脱颖而出、各类人才快速成长和人尽其才的良好环境。

要建立科学、合理，覆盖全体员工，适合各类人员，职责清晰，绩效测量指标明确，能够充分调动积极性和创造性的员工绩效管理体系；建立能进能出、优胜劣汰、市场化的人力资源配置机制；探索完善以按劳分配为主，多种分配方式并存，各种生产要素按贡献大小参与分配的制度和办法。

要创造有利于各类人才成长和创业的环境，采取内部培养和外部引进相结合的方法，强化国际化经营管理人才、资本运营人才、高级战略管理人才、专业技术拔尖人才、技术管理复合型人才等高层次人才的开发；积极做好国内外知名专家、拥有特殊技能人才的引进和管理，对特殊人才探索实行特殊管理办法和政策。

12. 强化信息化建设

要加快信息化建设的步伐，以信息化推进企业管理和技术的进步。要通过信息化，促进业务流程的重组和再造，建立订单拉动式的流程化、扁平化、高效化运营模式；要强化信息的统一管理，在不断完善 OA、ERP、HR、MES 等管理系统的基础上，构建一体化的

信息平台，对相关的各种制度、数据、软件、硬件实施规范管理，确保信息的高度共享和可靠安全，形成统一、高效的信息管理系统。同时要进一步加强信息管理体系和制度建设，深化信息系统的应用，向信息化要效率、要效益、要安全，充分发挥信息化在促进企业发展、提高管理水平中的作用。从而实现生产过程自动化、企业管理信息化、主要商务智能化和决策高效化。

明确华光战略发展方向，清晰定位“精准、高效、和谐”整体战略及其内涵，确立战略目标和重大战略举措，是华光顺应环境，挑战自我，精心打造强势核心竞争力的必然要求，是华光在新的历史起点上，持续追求卓越，实现又快又好发展的重大抉择。在新的战略指引下，华光将沿着正确的发展方向和路径，在2023-2030年，战胜各种复杂的矛盾和风险，走向新的辉煌。