

国有建筑企业集团化之路新思考

申茂夏

(中国水利水电第七工程局有限公司,四川成都 610081)

摘要:集团化是当前企业战略发展的目标方向,是建设质量效益型综合建造企业的重要保障。面对当前错综复杂的国内外经济形势和加快变革调整的国内外建筑市场,国有建筑施工企业必须也只有在中国经济新方位的引领下,勇于担当,迎难而上,以变革抢抓机遇,以创新应对挑战,在重压下苦练内功、强基固本,在变化中寻求突破,实现转型发展。

关键词:集团化;国际竞争;“六个底线”;多元发展;人才支撑

中图分类号:TS958.1+7;C29;E270.1

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2017)02-0168-05

0 引言

当前,全球经济形势仍然复杂多变,慢步复苏态势明显,中国经济缓中趋稳、稳中蓄势,经济发展新动能逐渐形成。国家和各级地方的“十三五”规划相继出台,一带一路、京津冀协同发展、长江经济带发展“三大战略”,西部开发、东北振兴、中部崛起、东部率先“四大板块”发展战略逐步落地,撬动了规模庞大的基础设施建设市场需求,水利电力、公路铁路、城市轨道交通和水环境治理等领域的重大项目加速落地,相关融资政策支持体系日益健全,为建筑企业提供了一个长期、广阔且稳定的目标市场,也为实施集团化战略创造了历史机遇。

开启集团化建设是中国水利水电第七工程局有限公司进入发展新阶段后,综合参考行业企业发展规律、综合分析面临的内外部环境条件后,所作出的重要战略选择。在公司上下一致努力和广大干部职工的大力支持下,公司坚定、平稳地实施了集团化改革。

1 从“三化”延伸至集团化

水电七局按照“业务专业化、技术专业化、区域综合化”的发展模式,以及新业务、新产业的布局,已构建水利电力工程、铁路和路桥、市政工程和城市轨道交通四大业务板块;华东和南方两大综合区域;机电安装、设备制造与金属结构制作及砂石和砼生产与砼制品三施工技术专业;大土木综合与基础处理技术、国际业务综合两大综合公司,试验检测与设计两大科学技术专业,以及投资

产业和物资贸易两大转型业务。

在此基础上,通过加快建设核心业务市场分配优先,构建资源配置优先的内部新机制。加快推动分局、子企业、分公司业务差异化发展步伐,持续完善业务板块、技术专业和投资三大体系的差异化考核评价机制,实现管理的“精准制导”。建立起以业务专业、技术专业平均先进创利水平为基础,依靠规模发展为主线的效益增长新方式。

在集团化改革顶层设计要求下,水电七局进一步规范公司总部引领、监督、指导、服务的功能定位,清晰界定总部部门工作界面。同时,以满足市场需求、创造客户价值和贯彻企业战略、成就员工价值为目标,协同推行以对内模拟法人“自主”经营和对外协同“法人”联动反应为内涵、以“外竞内合”为特征的内部模拟法人经营机制。通过建立起一套由内外市场拉动、由计划预算推动的“两轮驱动”型的“全员、自主”经营+“全体联动”经营的经营管理机制。

2 加快打造全产业链优势

市场是充分竞争型企业的生命,是实施集团化战略的重要前提,任何时候都必须把市场摆在首位,采取更加扎实有力的措施持续开拓市场,确保市场份额大幅度增长。

实施集团化战略必须持续巩固传统市场优势地位,发挥企业的专业、品牌、规模以及管理优势,放大已有优势,培育新优势,确保在传统市场的领先地位和市场份额。紧跟国家结构调整和城镇化进程,把握好国家实施新一轮西部大开发、一带一路(国内部分)、长江经济带、天府新区建设等重

收稿日期:2017-04-07

大战略机遇,继续大力开拓国内非传统市场,确保重点跟踪项目落地,形成与传统优势业务并驾齐驱、协调互补的业务结构。加大技术改造升级,延伸全产业链,培育产品全生命周期服务。积极关注国家政策引导发展的产业,做强做优战略性新兴产业,尽快形成稳固核心能力占领市场,加速形成“人无我有、人有我强”的核心竞争力。继续大力开拓创新公司与社会资本的合作路径,致力于打造利益共同体并纳入公司的市场营销体系,以开放式的合作实现共同发展。

3 提升国际竞争能力

国际经营正在成为公司的显著特征和比较优势,国际业务优先发展是公司集团化发展的重大战略决策,必须坚定不移地强力推进。

通过进一步着力做强做优做大国际市场和业务,促进其更好承担起公司发展战略转移、实现集团化发展的重大责任。国际业务是当前企业规模增长和经济效益的重要增长极,全面提升国际业务在规模和效益上的贡献率,才能推动国际业务进入良性发展通道。国际业务一定要坚持以效益为中心,以目标成本控制为手段,以优化资源配置为重点,全面升级国际业务管理水平、盈利能力和防范风险能力。通过提高资源使用效率,提升企业海外运营的整体实力,打造质量效益型国际业务。

从长远来看,必须切实提升公司的自主营销能力和国际化发展能力。加速从传统承包商向开发建营商转变。积极与全球产业投资人、财务投资人合作,共同参与项目开发投资,承担建设和运营工作。坚持变革国际项目的管理模式和资源配置方式,推动国际经营本土化,加快建立适应国际化运作的人力资源管理体系,强化依法合规经营,履行好企业社会责任,更快更好融入当地社会。强化建设海外综合风险防范和公共安全体系,保证政治安全、经济安全和生产安全。

4 坚守“六个底线”风险屏障

在集团化建设和搏击市场的考验中,必须坚守“六个底线”,确保企业的航船在正确的航道上破浪前行。

(1) 坚守安全底线

构建安全生产四个责任体系,尤其强化对外协队伍介入式管理,把好准入关,做好做实安全培

训,定期开展全系统的安全大检查,培育发展安全文化,构建本质安全型企业。

(2) 坚守质量底线

将质量自律打造为企业的“新名片”,全面贯彻落实质量管理标准,通过深化质量管理体系内部审核,及时发现问题、解决问题,把质量隐患消灭在过程中。

(3) 坚守廉洁自律底线

按照党风廉政建设和反腐败工作责任制,深化廉洁教育,强化问责惩处,将监督“利剑”作用进一步发挥,督查、抽查、专业检查和效能监察等手段同步运用。

(4) 坚守信用评价底线

继续推行卓越绩效模式,有针对性地收集、梳理、研究各行业、地方的信用评价标准,落实信用评价奖惩制度,建立企业自己的信用评价体系,将分包商、供应商、合作伙伴都纳入评价体系,降低企业在经营活动中的风险。

(5) 坚守依法合规经营底线

强化企业总法律顾问制度,完善法律工作制度体系,在集团化的框架内构建覆盖公司总部、二级单位以及各施工项目部的多层级、网络式的法律风险防控体系。持续深入开展法制宣传教育活动。

(6) 坚守效益底线

以稳增长、防风险为目标,不断提质增效。探索实施目标成本责任制,推进资源配置体系落地,完善各项管理制度,用“倒逼”手段或措施,保证公司利益最大化。

5 实施创新驱动激活原动力

当前,国家、行业、企业,正在加快形成以创新为主要引领和支撑的经济体系、发展模式。国有企业要积极落实创新驱动战略,紧紧围绕结构调整、转型升级、提质增效开展技术创新、管理创新,推动公司保持传统产业领先优势,加速新型业务向成熟业务的转变,加快战略性新兴产业的培育孵化。在推动集团化发展的进程中,传统建筑企业实现由较单一的施工经营商向工程承包商转变,由要素驱动、投资驱动向创新驱动型转变,由劳动密集型向技术管理密集型转变。

进一步深化“三项制度”改革是实施集团化的重要保障。健全管理人员能上能下、职工能进

能出、薪酬能增能减的机制,研究建立包括股权激励在内的长效机制。加大关键重要岗位竞聘上岗的模拟市场化、价值化的选聘新机制。尊重员工权益,提升员工福利待遇。在部分具备条件的存量和增量探索混合所有制改革;因制宜地通过项目合作、并购重组、按股权比例新设公司等方式实现合作共赢。通过压缩企业管理层级,减少法人单位数量,促进“瘦身健体”。

6 推动“两场”和“两效”互促

项目是建筑企业管理的基点、效益的主体、信誉的窗口。在集团化的过程中坚持“履约为先,管理为重,创效为本”的项目管理要求,强化项目从中标、策划、履约到竣工的全过程管理,将项目管理要素串联起来,打通管理链条,优化资源配置。

项目履约是项目管理的基础和前提,也是企业品牌建设重要方面,确保质量和安全是绝不可逾越的“红线”。建立和强化对中标项目的常态化前期策划工作制度,提高项目管理的保障水平。强化分包管理,严格依法依规。要规范战略合作伙伴的分包,以市场化、契约化方式界定与分包商的责权利界面,依法构建风险防火墙。要加强两级“总部”对所有在建项目的动态管理,建设好发现问题的机制,整合公司和市场优势资源解决问题。

目标成本就是效益底线,年度目标成本考核就是对项目经理的考核。要通过项目执行能力建设和精细化管理水平提升,降本增效,建设比较成本优势。通过继续构建精简高效、扁平化、轻资产型的项目管理模式,优化资源配置方式,推进生产方式的变革。强化市场化整合社会资源的能力,着力提高劳动生产率,提升价值创造能力。

7 推进转型升级多元发展

投资业务作为产业链的高端业务,承担着引领企业从价值链中低端向高端纵向一体化发展的功能与使命。现阶段,建筑施工企业唯有着力延伸产业链两端,稳健发展相关多元产业,才能以更有效有力的结构调整和转型升级应对不断变化的市场。

在国内大建筑行业特别是基础设施建筑市场,BLT、PPP等商业模式开发已成为政府和市场的趋同选择,也是必须大力创新发展的模式和业

务。要继续坚持以融资带动基础设施类、区域性综合开发为代表的总承包类业务的发展,扩大以小股权投资拉动施工总承包的规模效益和影响力,拉动全产业链共同参与、共同成长,带动企业转型升级向深入发展。

随着国家政务改革力度明显加快,政府向社会购买服务的愿望增加,要着重研究把握一批基础设施领域特许权项目的投资、运营管理服务。着重开展新的产业投资,寻找新的投资资产支撑点。这一过程中要明确价值主张,设计出具有自身特色的概念性投资品,密切关注经济发展“五大任务”对投资领域的新要求,密切关注新常态下能源市场的相关改革措施,更加缜密地抓好信息跟踪、技术经济论证,选择优质能源项目开展投资。通过新兴产业培育和战略性并购,快速进入新兴业务与新兴市场,形成竞争新优势。

坚持“效益优先、战略导向、量力而行、风险防范”原则,统筹投资能力与投资需求,立足战略规划设计,合理确定投资规模,科学优化投资结构。坚持投资预算与财务资源配置能力相适应原则,确定总体投资规模。引导资本向主业拉动明显、盈利能力较强的重点业务领域、战略储备性业务领域、创效水平高的业务板块流动。

8 建设“质量效益型”企业

质量效益目标是建筑施工企业持之以恒的追求。这就要求我们抓住关键,精准发力,仔细研究企业业务转型之后,各业务专业的经营规律,总结提炼转型业务经营之道、创利之道。完善对转型业务针对性考核制度,建立相对公平原则。在主动研究新兴业务经营规律的基础上,把握经营方式、方法的有效性,并落实优惠政策,促进新兴业务的发展。不断加强预算管理的引领功能和考核导向作用,发挥好预算管理和业绩考核在资源配置、风险管控等方面的重要作用。同时,加强源头管理,切实防范新增业务带来的“两金”风险。加强资产管理,做好设备物资的集中采购招标、租赁、调剂,盘活存量资产,提高运营效益。积极开展金融租赁、信托、资产管理等金融业务板块的可行性研究,推动产融结合、以融促产。

正确处理好风险与收益的平衡关系,合理确定自身的风险管理目标、风险偏好和风险承受度,确保不发生重大的风险事件,确保企业持续稳健

发展。继续做好企业法律工作,强化涉诉案件管理,筑牢经营风险防线。进一步加强内部监督体系建设,在完善审计、监察等专项监督的同时,整合监督力量,构建综合监督体系,形成监督合力。

大力促进企业依法治理、依法合规经营、依法规范管理。适应国际国内市场形势的发展变化,高度重视、突出加强各项经营活动和市场行为的合法合规管理,健全完善合规管理的体制机制,严格依法依规办事。积极开展国际业务合规、风险内控工作的一体化管理,提升管理水平。

9 推动本质安全型企业建设

“一定要居安思危,未雨绸缪,以一万的努力,防范万一的风险,确保安全生产。”安全生产是建筑施工企业项目管理工作的头等大事,任何时候、任何情况下都要绷紧安全生产这根弦,采取坚决有力措施办法尽快扭转局面,为集团化发展筑牢安全之基。

坚决履行“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的安全生产责任体系,突出抓好“四个责任”体系建设,严格执行责任追究制度。各级领导干部必须牢固树立“不安全不生产”意识和行为准则,确保安全生产与各项生产经营工作同部署、同检查、同落实。强化安全业绩考核,严格责任追究,做到安全生产“一票否决”。

彻底清除安全高风险的死角,严把外协队伍准入关,对存在违规转包和资质挂靠行为的外协队伍坚决予以禁入,及时清除存在违规违法行为、发生生产安全事故的不合格外协队伍。正确处理好安全与工期、质量、效益的关系,着力解决安全管理基础薄弱、分包问题突出等顽疾。切实构建安全风险管控和隐患排查治理双重预防机制,制定实施方案,明确工作目标、内容、方法和步骤。进一步推动安全生产标准化工作,实现安全生产管理标准化、技术标准化、装备标准化、环境标准化、作业标准化。坚持科技兴安,通过技术创新、工艺创新,降低施工过程安全风险系数。大力倡导安全文化,围绕“理念、制度、行为、技术、物质”全方位构建企业安全文化。

10 打造企业可持续发展的人才支撑

按照中央关于国有企业领导干部选用、管理、监督、培养的要求,大力推进“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”领导班子和

“忠诚有定力、担当有作为、干净守底线”的干部队伍建设。把党管干部和市场化选聘相结合,进一步加大竞争性选聘力度,着力选拔政治强、懂专业、善治理、敢担当、作风正的优秀干部。按照“拓宽来源、优化结构、改进方式、提高质量”的方针,做好年轻后备干部的选拔、培养和使用。

进一步创新和深化人才队伍建设机制,拓宽人才成长通道,深化内部薪酬激励机制改革,抓好国际化人才、转型升级人才、科技领军人才等重点人才队伍建设,推动人才队伍结构调整和素质提升,激励人尽其才、才尽其用。要强化职业化建设,让国企人才理念由传统的“忠诚、责任、奉献”进一步与市场价值理念相结合,引导他们向职业化方向发展,关注价值创造,大力推动干部队伍职业化建设。

11 提供集团化发展的坚强政治保证

党的领导、党的建设是国有企业的“根”和“魂”,是做强做优做大国有企业的根本保证。国有建筑企业要不断加强党的领导,提升服务和保障中心工作的能力。

深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话,深刻领会讲话的科学内涵和核心要义,牢固树立“把加强党的领导和完善公司治理统一起来,建设中国特色现代国有企业制度”的思想意识,切实加强党的建设。

持续深化“两学一做”学习教育,增强各级党组织、党员特别是党员领导干部“四个意识”和自觉加强党的建设意识。

持续强化党委主体责任,推进全面从严治管党治党责任有效落实。坚持围绕中心、融入中心、服务中心,在深化改革中加强党的领导,推进党建进管理、进流程、发挥作用。

持续加强党风建设和反腐败工作。认真抓好作风建设和纪律建设,各级党组织和党员干部要牢固树立“四个意识”,牢记“五个必须”,防止“七个有之”,切实筑牢“不想腐”的思想防线。

加强企业文化的宣传和落地工作。推动企业文化引领战略实施,提升品牌和形象建设影响力。扎实做好新闻宣传工作,强化核心价值理念宣贯,树立先进人物典型,传播企业改革发展、转型升级新成果、新经验、新亮点。

加强基层工会、共青团组织建设。围绕改革

发展中心,充分发挥群团组织作用,大力弘扬劳模精神、工匠精神,引导广大干部职工更多建功立业。让改革发展成果更多更公平地惠及职工群众。

做好思想政治工作和维稳工作。坚持以人为本,把解决思想问题同解决实际问题结合起来,注重人文关怀和心理疏导,合法合规、耐心细致,及时主动做好矛盾化解工作。

12 结 语

集团化是当前企业战略发展的目标方向,是建设质量效益型综合建造企业的重要保障。面对

(上接第 167 页)

扑下身子抓落实,撸起袖子加油干。新的一年,华电四川公司将在集团公司和华电国际的坚强领导下,继续发扬“负重奋进,同心跨越”的企业精神,以攻坚克难的顽强意识,昂扬向上的精神面貌,开拓进取的创业激情,认真负责的工作态度,同心协力,真抓实干,努力建设资产结构较优、

当前错综复杂的国内外经济形势和加快变革调整的国内外建筑市场,国有建筑施工企业必须也只有在中国经济新方位的引领下,勇于担当,迎难而上,以变革抢抓机遇,以创新应对挑战,在重压下苦练内功、强基固本,在变化中寻求突破,实现转型发展。

作者简介:

申茂夏(1959-),男,湖南邵东人,教授级高级工程师,武汉水利水电学院水电施工专业毕业,现任水电七局执行董事、总经理兼党委副书记,从事企业管理工作。

(责任编辑:卓政昌)

经济效益较好、竞争能力较强的一流区域综合能源企业,为实现华电集团“2218”发展目标贡献四川正能量,以优异成绩迎接党的十九大胜利召开!

作者简介:

钟国东(1970-),男,四川隆昌人,工程师,学士,现任中国华电集团公司四川公司党组书记、执行董事。

(责任编辑:卓政昌)

成都院编制的水电工程可能最大洪水设计规范大纲通过评审

4月11日至12日,水电水利规划设计总院在蓉组织召开《水电工程可能最大洪水设计规范编制工作大纲》评审会议,该大纲顺利通过评审。会议听取了编制单位成都院对大纲内容的详细汇报。大纲从编制依据和理由、编制工作应搜集的资料、规范的主要内容、编制进度计划及成果、编写单位及人员情况五个方面进行编写。与会专家和代表围绕本规范的定位、框架结构和主要编制内容进行了认真讨论,会议认为,大纲提出的编制依据充分,工作思路清晰,工作方案较合理,为更好地指导下步规范的编制工作,会议对大纲提出了修改和补充意见。

国内单机最大贯流式水电机组一天完成两大节点

4月14日,水电七局机电安装分局承担安装任务的国内单机容量最大贯流式机组——大渡河沙坪二级水电站1号机组一天顺利完成两大节点:转子吊入机坑,定子完成整体直流耐压(31.5千伏和交流工频耐压(24千伏)试验。沙坪二级水电站,位于乐山市峨边彝族自治县和金口河区境内,是大渡河干流水电梯级规划中的第23个,是新一轮国家西部大开发的重点水电工程项目,共安装6台单机容量5.8万千瓦、目前国内最大的贯流式水轮发电机组,总装机34.8万千瓦;1号机组转子直径8222毫米、高1700毫米、重156吨。

东方电机中标三峡浙江长龙山350MW抽水蓄能项目

4月6日,东方电机有限公司(简称“东方电机”)获得三峡国际招标有限公司签发的长龙山4台350兆瓦抽水蓄能机组及其辅助设备采购中标通知书。浙江长龙山抽水蓄能电站是三峡集团又一个抽水蓄能项目,电站安装6台35万千瓦发电机组,总装机容量210万千瓦。这是东方电机自2003年,国家发展改革委主持进行抽水蓄能机组“打捆招标、技术引进”以来,在国内抽水蓄能市场中,获得的首个公开招标项目,也是东方电机在抽水蓄能发展史上的一个重要里程碑。抽水蓄能机组的研制,是水力发电设备行业中最复杂、最困难的。长龙山抽水蓄能电站属于超高水头、高转速、大容量抽水蓄能电站,其中最高水头达到756米,是世界第二、中国第一高水头抽蓄电站。世界水力专家一致认为长龙山抽水蓄能机组的设计开发难度属世界最高等级,挑战抽水蓄能技术研发的极限。