

创新 协调 绿色 开放 共享

以企业战略为引领 谱写转型发展新篇章

(山西省机械化建设集团公司)

山西机械化建设集团公司，始建于1955年，前身为建工部八局第二机械施工处。集团公司具有公路工程、市政工程、房屋建筑工程3项施工总承包壹级资质；机场场道工程、公路路基工程、公路路面工程、地基与基础处理工程4项专业承包壹级资质；以及岩土工程勘察、地质灾害治理工程施工2项甲级资质。随着产业结构不断优化，目前集团公司已转型发展为以公路、机场场道、市政、房屋建筑、地基处理等工程施工为主，地质灾害治理、勘察检测、房地产开发、投融资、设备租赁等多产业并举的专业化集团公司，是国内同行业综合实力雄厚、技术创新能力突出的国有大型施工企业。

近年来集团公司先后多次荣获“山西省模范单位”、“全国优秀施工企业”、“AAA级信用企业”、“山西省优秀建筑企业”、“山西省百家信用示范企业”、“山西省用户满意企业”等荣誉。

近几年来，集团在山西建协的大力支持下，主动适应经济发展“新常态”，深入分析企业发展所面临的挑战与机遇，积极研究制定企业转型发展战略，克服经济新常态下建筑业增速下滑带来的诸多困难，积极推进企业各项工作，合同额、营业额、利润等经济技术指标均实现逆势增长，企业整体经营呈现稳步上升的良好态势。

一、坚持走出去战略，实现可持续发展

在中国经济全球化的背景下，面对国内建筑市场不断变化，集团公司积极进行各地宏观市场信息、政策法规信息和各关行业信息的广泛收集、研究，细分市场，加大开发力度，逐步形成了五大区域市场。

坚持“源头着手、高端介入”，市场开发水平不断提高。集团公司始终坚持可持续经营理念，进行战略性布局，工作重点由经营项目向经营市场转变，减少随机开发行为；加强与设计院、冶金、化工、石油等行业设计院的深度合作，重点抓好国家级、省级重点项目的开发；重点关注省属大型企业、全国性大型企业的投资项目；畅通信息渠道，重点加强项目的前期跟踪策划工作，从项目申请立项抓起，敢于承揽规模大、门槛高的大型工程，先后承揽了一批规模大、含金量高的项目，取得了良好的经济效益和社会效益。

推进区域化营销，打造区域市场。近年来，集团公司围绕“拓宽经营领域、完善产品结构、提高任务质量”的基本思路，逐步打造了以山西为中心的华北区域市场，以四川为中心的西南区域市场，以乌鲁木齐为桥头堡，甘肃为中心西北区域市场，以大连为中心的东北区域市场，以厦门为中心的南方区域市场，在五大区域市场积极参与公路、市政、机场、电力、石化、装备制造、港口码头等行业的市场开发，市场份额不断提高；不断充实对外窗口和基地建设，充分发挥成都、乌鲁木齐、大连三个区域指挥中心的区域带动作用和指导协调作用；围绕“一带一路”京津冀协同发展、长江经济带等国家战略

重点区域，进一步做好驻外机构备案和注册工作，充实了成都、青海、新疆等分公司的经营力量，完善了云南、四川、贵州、重庆、西藏、新疆、内蒙古、青海、宁夏、湖南、江西、广西、浙江等地的投标备案手续。

积极探索开拓海外市场。集团在走出山西走向全国的同时，积极探索开拓海外市场，重点放在公司优势产品机场场道工程和地基处理工程的海外市场开发上。与有海外施工经验的大客户合作了安哥拉新罗安达国际机场，积累了一定经验。积极关注海外及国家援外工程项目，重点开发“一带一路”沿线国家及东南亚、非洲等传统市场，目前正积极跟踪中非共和国班吉首都机场、尼日尔共和国尼亚美首都机场等几个海外机场项目。

二、坚持专业特色战略，企业经营转型初见成效

以机场场道和地基处理专业开发为龙头，提高企业综合施工能力。集团公司机场场道工程由单一的场道土石方、地基处理施工任务发展到道面施工等综合施工任务，市场竞争力进一步增强。近几年来，集团公司机场场道任务承揽实现四个突破。一是机场场道任务由西南市场向全国市场延伸。公司在西南高原、高原机场建设优势得到进一步巩固的同时，立足西南，拓展华东、中南区域机场建设市场，兼顾东北、西北区域机场建设市场。新疆地区机场任务承揽实现较大突破，中南地区机场场道建设任务不断增多；二是机场场道任务由支线机场向干线机场和枢纽机场延伸。先后承建了昆明新机场、湖南长沙机场改扩建、青岛新机场场道工程及成都新机场试验段等项目，集团在机场建设领域影响进一步扩大。特别是青岛新机场合同额2.87亿元，创集团公司近年来机场任务规模新高；三是机场场道任务由民用机场向通用机场延伸。以浙江横店、四川自贡凤凰等通用机场的建设为契机，进行产业链延伸，积极开发通用航空、直升机机场建设任务，承揽了浙江千岛湖、新疆建设兵团一师、内蒙古阿鲁科尔沁旗等通用机场。此外，承建的昆明新机场站坪扩建、西藏林芝米林机场改扩建、贵州兴义改扩建、贵州铜仁机场改扩建、四川南充机场改扩建等工程积累了较好的不停航施工业绩和经验，为下一步进入干线和枢纽机场改扩建项目奠定了良好基础；四是机场场道任务由民用机场向军用机场延伸。积极开发军用机场建设任务。先后承建了解放军92302部队兴城机场、解放军63650部队706机场工程等。

集团公司以优势产品带动关联产品的开发，由过去以地基处理工程为主向大型场平土石方、机场场道等综合性工程转变，有效改变了由于地基处理工程单一造成的门槛低、竞争激烈、价格低、规模小的局面，市场竞争能力大幅增强。一是积极国家级、省级重点工程项目，积极关注央企、省属大型企业在电力、港口码头、煤化工、石油、化工等行业的投资项目，先后承接了中煤、神华、国电、华电、青海矿业、锦州港以及省内阳煤、晋能等企业的多个建设项目；二是采取“品牌带动、技术引领，为客户提供解决方案”，提高企业市场竞争力和话语权，为承接综合性施工任务提供有力支持。近年来，集团公司先后承接了一批规模大、综合性强的场平土石方、地基处理项目，取得良好经济效益的同时进一步扩大了企业影响。如新疆国际会展中心一期、二期地基处理工程、太原煤炭交易中心地基处理工程等。

以专业优势带动企业多业务发展。一是积极拓展施工领域，实现企业多元发展。在提升工程总承包能力的同时，积极调整产品结构，丰富产品类别，集团公司先后申办了市政公用工程施工总承包一级、房屋建筑工程施工总承包一级资质，为企业转型发展奠定了良好基础；积极调整产品结构，丰富产品类别，发展地质灾害治理和土地开发项目。

二是创新经营工作思路，积极探索实施投资+建设业务。积极研究投资战略和市场调查，把PPP项目重点放在开发公路、市政工程和公共事业上；成立专门机构，抽调有一定专业技能的人员积极开展相关工作；采取“走出去、请进来”等多种形式进行PPP培训。今年上半年，集团公司参与的内蒙古赤峰红山经济开发区市政建设PPP项目正处于资格预审阶段；参建的总公司晋中东西外环市政道路PPP项目正在紧张施工中；积极和四川宜宾、云南曲靖富源、师宗、罗平、云南大理漾濞、山西临汾等地方政府进行对接洽谈，对宜宾、南宁的一些PPP项目进行了筛选。

三是坚持品牌战略，发挥品牌优势。面对激烈的市场竞争，集团公司依靠品牌力量，以差异化竞争为出发点，以打造行业竞争优势为方向，以品牌为核心竞争力，推动集团公司转型发展。近几年来，集团公司逐步培育了机场场道建设品牌及高原、高原机场建设品牌，地基处理尤其是高能级超高能级强夯品牌，以专业优势占领市场，以专业优势提高企业核心竞争力。

发挥机场场道工程品牌优势，机场场道工程任务承揽不断刷新记录。近年来，集团公司先后承揽了近百个机场建设任务，在世界最高的5个高原机场中，集团公司承建了4个（四川康定机场、稻城亚丁机场，西藏阿里昆莎机场、昌都邦达机场），充分显示了集团在高原机场建设方面的雄厚实力；先后承建了陕西延安机场、贵州六盘水机场等一批西北、西南的高填高挖机场，填方高度最高达到150米左右，填筑体均率先满足沉降要求，彰显了集团公司高填方的技术优势。目前，集团公司的机场场道建设品牌以及高原、高原机场建设品牌在国内机场建设领域享有盛誉，集团公司发展成为国内机场建



设领域为数不多、最具实力的地方企业之一。

发挥地基处理尤其是高能级超高能级强夯的品牌优势，取得良好的经济效益和社会效益。集团公司加强与高校、科研机构、设计单位开展技术研究，加强强夯技术的转型升级、高填方施工技术的研究，保持高填方、岩溶地基、超高能级强夯技术在同行业的领先优势，取得了良好的经济效益和社会效益。目前，集团公司依托大连临空产业园人工岛填海造地工程试验区地基处理施工项目，先后进行了25000KN.M、30000KN.M超高能级强夯试验施工，彰显了集团在超高能级强夯施工领域的绝对领先水平。

强化科技创新与应用，培育品牌优势。集团公司大力推动企业技术进步，提高企业核心竞争力，依托公司省级技术中心，围绕市场拓展和项目实施需要，把技术创新由施工阶段向市场拓展阶段前移，以项目为载体、市场需要为动力，开发具有前瞻性和独立产权的关键技术；先后承担了省科技厅重点攻关项目6项，其中3项获省级科技进步奖。其中《强夯法处理高填方地基边坡稳定性机理研究》被鉴定为“国际领先水平”，正在申报山西省科技进步奖。《机场场道工程道槽区高填方施工沉降稳定与施工技术研究》正在积极研发中；主编了国标《强夯地基处理技术规程》，参编了国标《高填方地基技术规范》，参编了《建筑基坑施工技术规程》、《灌注桩后压浆技术规程》等十余项行业及地方标准；拥有5项发明专利，17项实用新型专利；多次获得“中国施工企业管理协会科学技术奖科技创新先进企业”等荣誉。

集团公司强化了以总工程师为首的三级技术、质量管理体系，开展样板引路、消除质量通病、QC小组、竣工回访等活动，质量管理水平稳步提高；近几年来，先后荣获国家级工法7项，省级

工法48项、国家级优秀QC成果11项、省级优秀QC成果53项；参建的太原煤炭交易中心获鲁班奖、昆明新机场获国家优质工程金奖、海军某机场获国家优质工程奖。先后荣获汾水杯、太行杯、天山杯、飞天金奖等省市优质工程奖多项。

提升工程品质，树立品牌形象。

以项目成本管理为核心，以集团公司《项目评估与考核办法》、《工程项目标准化建设手册》为抓手，实施集团公司“重点工程”项目监管制度，积极推进精细化管理，提升工程品质，用产品品质体现品牌的核心价值，赢得了市场和客户，树立了品牌优势。

四、坚持人才战略，打造核心团队

提高“以人致胜”的战略意识，强化“以人为本”的企业价值观。一是集团公司把人才资源作为企业生存和发展的核心竞争力，将夯实人才基础作为战略目标实现的关键支撑点。加强了领导班子建设、项目经理队伍建设和中高层管理团队建设，重点加强满足资质晋升所需注册执业人员的培养，出台政策鼓励职工考取执业资格、申报中高级职称，培养了一批高素质的管理人员队伍。截至目前，中高级职称以上人员252名，各类注册执业资格171人；二是充分尊重、理解、信任 and 关心员工，营造“留得住、用得好的”用人环境，为企业转型发展提供了扎实的人才支撑；三是建立健全人才管理制度，开创良好的用人环境。完善激励与约束机制，出台考核办法对中层领导干部进行考核兑现，提高了工作效率；四是逐步完善了各级管理人员、专业技术人员、项目管理人员的培训体系，建立内外结合的培训师队伍，结合培训需求和培训对象提高了专业性和深度。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”我们将不忘初心，继续前进，努力开创企业转型跨越发展新局面。