

# 创新 协调 绿色 开放 共享

## 加快推进混合所有制下施工企业的转型升级

(天津二建建筑工程有限公司)

### 编者按

8月15至16日召开的2019年华北、东北八省市建筑业协会(联合会)工作交流会是八省市建筑业协会(联合会)、部分核心企业代表交流行业工作经验,研究和探讨行业改革发展的一次盛会。本报本期刊发8版分享大会企业交流发言,以期借鉴外省、市优秀企业的成功经验,推动我市建筑行业企业更好地发展。

天津二建公司是天津市建工集团的全资企业,去年8月份按照中央和市委加快深化国有企业改革的部署要求,与上海绿地集团实施了混合所有制改革,按照新型体制机制运作至今已整整一年。从实际效果看,天津二建实现了“混改”后的良好开局,今年上半年新签合同额实现50亿元,创历史新高,相当于2017全年的2倍;实现营业收入16.59亿元,同比增长64.1%;实现利润总额1270万元,是去年同期的7.7倍,改革的红利正在逐步释放。

基于行业发展的背景和混改一年来的工作实践分析,规模、效益、品牌、服务将成为施工企业的核心竞争力。以提升核心竞争力为目标,推动混改后企业的转型升级,我们认为要把握好6个维度:

一、靠改革创新驱动转型升级。创新是企业发展的动力之源,作用力最大的创新是体制机制的变革。混改后我们本着创新的理念,对组织架构实施了一系列整合,将22个部门整合成8个,把同类型的编号分支机构整合为区域分公司,缩减了管理跨度;以营收和利润增长率为核心,建立充分市场化的考核激励体系,让市场机制替代了行政管理行为;通过管理创新对现有管理体制和机制进行改造,采用了更为高效、务实的机制体制模型,为经济增长注入强劲动力。可以说,创新能够激发出企业的活力和能量。

二、靠管理优化驱动转型升级。对于施工企业来说,经营效益的好坏,很大程度上取决于管理水平的高低,要通过管理专业化、标准制度化、管控流程化、载体信息化,全方位解决管理上的问题。从去年开始,我们对企业管理实施了流程化改造,梳理出大大小小共56类流程,并借助PM项目管理系统、OA办公系统等手段实现管理的信息化流转;同时,利用BIM技术在安排施工流水、进行技术交底、深化施工图设计等项目中的应用,科学排布资源、控制项目成本,使项目管理效率和创效水平均有了很大程度的提升。精细化管理是让企业获得市场竞争力与获利能力的关键。

三、靠产业调整驱动转型升级。党的十九大确定了决胜全面建成小康社会和建设社会主义现代化强国的宏伟目标,为建筑业开拓了大有作为的历史舞台。施工企业要抓住抓好历史机遇,一方面调整市场布局,



紧跟国家经济战略布局调整方向,借助京津冀一体化向外拓展、雄安新区建设、构建长江经济带黄金水道、建设长三角一体化示范区等契机,实施区域经营战略,同时紧跟“一带一路”国家战略,积极拓展海外市场。一方面完善产业链条,做好产业链上下游的延展,向上积极参与EPC、PPP类项目,向下重点拓展城市运营和节能改造,聚焦主业,兼顾辅业,拉长产业链,构建企业内部的产业生态圈。另一方面,围绕建筑产业化、工业化的发展方向,培育装配式建筑施工生产能力,快速积累技术优势、管理优势和产业链优势,形成企业的核心竞争力。

四、靠人才队伍驱动转型升级。人才承载着企业的管理、理念、文化、技术等核心要素,企业转型的重

点是人才的升级。要以提升企业综合实力为切入点吸引人才,加快复合型、创新型人才聚集;以产学研道路为支撑点打造人才,巩固与大专院校、科研院所的长期合作关系,形成技术创新人才支撑体系,为企业培养和培养生产管理所需要的关键人才,形成适应新时代发展需要的人才高地优势。

五、靠科技质量驱动转型升级。随着市场对建筑品质和节能环保要求的日益提高,提升工程质量、提高建筑品质、给予用户更高的质量安全承诺,将成为企业赢得市场的重要举措。要在研究和应用能源消耗少、污染排放低、科技含量高的新型施工技术上做文章,建立健全绿色建筑科技成果转化推广应用机制,加快技术成果的转化。牢固树立精品意识和标杆意

识,确保参与建设的每一个项目都精益求精、精益求精;每一项工程都是精品工程、样板工程、优质工程,都经得起社会的评价和历史的检验,持续提升工程建设品质。

六、靠服务提升驱动转型升级。为客户创造高质量的产品、提供全方位的服务,是企业转型升级的关键。改制后,企业更要把服务放在首位,靠服务树立品牌、赢得市场。要建立完善的客户服务体系,把客户对接、工程建造、工期履约、工程品质以及其他所有与客户有关的要素,全部纳入服务体系范畴内,急业主之所急,想业主之所想,为客户提供高效的配合,逐步形成公司、分公司和项目部分工、全面、无缝、及时的服务体系,为企业保持领先优势注入动力。

## 新形势下建筑企业提升核心竞争力

(天津市武清区建筑工程总公司)

质量是企业的生命,工程质量就是建筑施工企业的命脉,是建筑企业增强核心竞争力的关键所在。为推动企业的高质量发展,我公司以工程项目系统化统筹建设作为重点,以技术创新应用作为高质量发展引擎,以新时代“工匠精神”、“劳模精神”鼓舞职工斗志,深入践行高质量发展理念,着力提升企业核心竞争力。

### 一、建立工程系统化思维,整体谋划推进项目建设。

项目建设是一项系统工程,而运用系统化思维对工程施工过程进行整体谋划,对项目建设的顺利开展具有深刻的影响。只有统筹考虑,科学规划,合理安排,方可取得事半

功倍之效。在我公司“一号工程”——武清区体育中心项目建设过程中,武清建总从最初策划到竣工验收等一系列工作中统筹安排,充分发挥施工技术和管理的优势,组建强有力的项目班子,选定优秀的施工技术人员,共同制定了囊括质量、技术、安全、节能环保、用户满意、现场管理等要素科学严谨的施工技术方案。施工过程中,严格质量监督措施,全过程实行样板引领、施工进度始终满足计划要求,工程质量完全按目标推进,为顺利通过鲁班奖评审奠定了坚实的基础。

### 二、强化技术创新引擎作用。

传统粗放式施工模式生产效率低、建设成本高,被淘汰只是时间的

问题,运用新技术、新材料的施工模式已是大势所趋。2016年,我公司成立企业技术中心,总工程师带领创新团队开发新技术、新工艺、新方法,并对现有关键技术、工艺、设备进行优化,降低施工成本,提高工程质量和科技含量,并初显成效。

在武清区影剧院项目的施工过程中,针对17.38米深基坑形状不规则、侧壁有6米粉砂土层、局部施工空间狭小及雨季施工等诸多困难,我公司利用BIM技术反复进行施工模拟,先后研发并实施了“深基坑施工降水技术”、“盘扣式脚手架应用技术”、“大跨度钢结构悬挑回落度计算技术”及“高抛自密混凝土施工技术”等9项技术成果,成为应用新材料新技术的典型工程,建设意义极其重大。

在体育中心施工过程中,为迎合绿色全运、节俭全运的要求,项目采用了采光桶、光伏太阳能板辅助光源、光热太阳能补充泳池用水加热以及透水砖和雨水回水池雨水回收利用等科技环保手段,推广应用《地基基础和地下空间工程技术》等建筑业10项新技术的10大项27子项,新技术、新材料之多,在我市业内罕见,成为应用新材料新技术的典型工程。同时,针对施工难点、难点问题,先后研发并实施了“体育场钢结构网架一顶升施工工法”“外墙铝单板结构安装技术”“木型

方通格吊顶技术”和“转角处幕墙铝单板安装结构”等多项新技术成果。其中四项新技术获得国家专利,一项工法获得“天津市市级施工工法”。工程最终通过了天津市建筑业新技术应用示范工程验收,整体施工质量达到了国内领先水平。

### 三、传承新时代“工匠精神”“劳模精神”,践行高质量发展理念。

建筑业是最能体现“工匠精神”与高质量发展理念的产业,不惧困难险阻与追求完美卓越的工匠精神和高质量发展理念对建筑业提高工程品质、促进行业健康发展至关重要。在我公司清数科技园项目施工过程中,面对甲方提出春节前必须封顶,春节后将临时用地退还给园区的要求,同时又要保证地库混凝土连续浇筑的“万难”情况,武清建总积极发扬“建总铁军”的工作作风,项目团队以拼命三郎的精神,开始“五加二”“白加黑”工作模式,不仅顺利完成了项目办公区、钢筋、木工、加工棚、临水临电的重新布置和新建,而且在冬施环境艰难的条件

的真实写照。

秉承“工匠精神”“劳模精神”和对至高工程质量标准的执念与信仰,武清建总人用自己过硬的工艺和不断超越自我的精神筑就品质工程,不断提升企业的核心竞争力。艰难困苦,玉汝于成。近五年来,我公司承建的武清区体育中心项目荣获2018-2019年度中国建设工程“鲁班奖”工程,武清区文化中心、武清区影剧院等2项工程荣获“国家优质工程奖”,为市历史上第一家荣获鲁班奖工程的区属建筑企业,开创天津市区属建筑施工企业发展的新纪元。

出色的业绩为企业赢得了良好的口碑,也为企业赢得了做人的荣誉:公司自成立以来,一直被评为“天津市重合同守信用单位”、连续多年荣获全国优秀施工企业、全国用户满意企业、工程建设企业社会信用评价AAA级企业、全国工程建设质量管理优秀企业,成为区域内具有较强综合实力的骨干建筑施工企业。

激情与汗水成就过去,理性和坚强铸就未来。我们将继续秉承“勤勉诚信、务实创新、精准高效、超越共赢”的核心价值观,致力于创新转型发展,探索产学研结合之路,弘扬新时代“工匠精神”“劳模精神”,加快企业“高质量发展”的步伐,努力将企业建设成为工程质量卓越、经营运行高效、品牌文化一流、综合实力雄厚的建筑业强企业。

