

创新 协调 绿色 开放 共享

推进四个转变深化改革创新打造新型综合集团

(河北建工集团有限责任公司)

在新时代、新背景、新形势下，建筑企业必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，全面贯彻党的十九大、中央经济工作会议、2019年政府工作报告等会议精神，践行新发展理念，以供给侧结构性改革为引导，紧紧抓住京津冀协同发展、雄安新区建设、“一带一路”、乡村振兴等国家发展战略的重大机遇，以“结构优、质量优、效益优”为目标，以产业结构、产品结构、市场结构、经营结构“四个转变”为主线，深化改革，创新驱动，才能够真正实现晋档升级、高质量发展的目标。

一、加快产业结构多元发展

河北建工集团深入实施“两大主业、五大板块”发展战略，围绕施工和房地产业，大力推动相关多元化，推进板块业务做强做实，不断完善产业链条，增强整体竞争实力，实现协同发展。

科技板块：发挥国家级技术中心、科技公司两大平台的技术创新优势，加大科技研发投入，推进科技成果转化，积极培育新产业，挖掘经济增长新动力。加快新型格构式塑料模板及支撑体系的技术改进与市场推广，形成有竞争力的成熟产品，实现批量生产和产业化。

物流板块：推进物资集中采购，完善网络采购平台建设，创新采购模式，尽快形成全集团物资统购统销的新格局，提升物资采购议价能力，最大实现降本增效的目标。

服务板块：发展投资咨询、勘察、设计、监理、招标代理、造价等全过程工程咨询服务业务，增强服务功能，提升集团价值链水平。加强设计、咨询、造价、财务等高端人才建设，大力引进、培育高水平、高素质的专家团队，提高集团全方位服务能力。

金融板块：加强对全集团资金的集中管控，适时组建财务公司，大力提升资金实力和投融资能力，支持主业市场开拓、产业布局及对外相关服务。加强与银行、基金、担保等金融机构的对接、合作，成立产业

基金，为PPP等投资类项目承接提供融资支持，为打造资本经营型企业集团发挥关键作用。

制造板块：加强室内板材安装机器人等智能化施工装备的技术研发、改进，延伸装备制造产业，提高集团专业化、智能化施工水平，增加利润增长点。加快推进装配式建筑产业基地建设，研发具有自主知识产权的装配式建筑相关技术、产品体系。通过发展实体经济，转变集团发展方式。

二、推动产品结构迈入高端

河北建工集团以国家战略、产业政策为导向，抢抓机遇，及时、主动拓宽业务领域，使产品结构调整符合企业的高质量发展要求。

提升主业经营层级。依托房建、市政特级等资质及业绩、品牌等优势，围绕政策方向和投资热点，加大重点市场开发力度，提高在超高层、大型群体建筑、节能环保、环境治理等高端、新领域、大项目市场的承接能力和市场份额，逐步提升主业发展水平和发展质量。

落实整体资质规划。有针对性的攻克公路、铁路、水利、桥梁隧道等资质短板，提升资质等级，完善资质体系，拓宽经营领域和范围。

加快发展第二主业。转变房地产业务发展方式，向旅游、医疗、养老等产业地产及装配式建筑等领域战略转型，发挥提升集团盈利能力带动相关板块协同发展的作用。

三、努力开拓市场区域空间

河北建工集团把握国家战略，调整市场策略，努力开拓国际、国内两个市场，扩展发展空间。

深耕京津冀。发挥区位优势，深耕省内市场，强化区划对接，重点跟进京津冀、雄安新区、冬奥会场馆、乡村振兴等热点区域、领域，提升和巩固省内及周边市场占有率。

覆盖全国。扩大与外部战略合作，在目标市场找准突破口，以点带面，逐步扩大省外市场覆盖面，提升市场规模。鼓励区域分公司扎根当地，做实做强，逐步建立自有开发网络。

走向世界。把握“一带一路”、国际产能合作、对外援建等契机，探索带资承包、买方信贷、项目融资、债转股等可行模式，借助央企等国际化企业，加快走出去步伐，促进海外市场持续拓展。发挥集团国际公司海外事业管理平台作用，强化对海外项目的协调、引领、指导与服务作用，逐步形成集团国际公司、各子公司对接不同业务层面，构建工程总承包、专业承包、专业分包和劳务分包全覆盖的海外市场开发体系，协调推进集团海外市场布局和长期稳定发展。通过实现国内、国外快速布局，努力打造“河北建造”品牌，扩大和提升集团品牌影响力。

四、调整经营结构顺应市场

河北建工集团积极适应国家促进建筑业发展的政策方向和当前建筑市场投资成份增加，以及建筑企业正在向新领域、绿色建筑、投资、境外等转型的市场形势，调整经营思路，转变经营模式，为拓展国内外市场、实现集团做强做优做大发展基础。

大力发展工程总承包。积极适应建筑业发展新要求，努力打造可行性研究、勘察、设计、采购、施工、试运行等全过程总承包能力，探索、研究工程总承包项目管理模式，总结经验，形成规范做法，在集团内部推广；充分利用房建、市政特级、设计甲级等资质优势，加大市场开发力度，不断提高工程总承包项目承接比例。

大力拓展PPP业务。以投资公司平台，加强与各级政府、社会资本的对接、合作力度，更多承接有品质、有影响的大项目，带动集团建筑施工、房地产、各板块业务的全产业链发展，由“建”向“融、投、建、运”并举转变，实现集团由建筑商到投资者的转型。

大力推广绿色节能建筑。响应国家绿色发展的号召，加强相关技术、标准研发，改进施工工艺、方法，促进节能减排降耗，为创建“绿色河北”作出贡献。加大装配式混凝土和钢结构建筑推广力度，改进生产组

织方式，加快灵寿装配式基地建设，推动集团建筑产业化走在全省前列。加快产业园区建设，谋划好园区定位，发挥产业园聚集研发资源、培育新兴产业、推动转型升级的主体作用，带动集团产业链不断上移。

大力推进信息技术应用。优化综合管理信息系统，逐步建设集团的大数据中心，通过超融合、虚拟化技术逐步打造集团私有云平台，整合集团信息化数据，建立自有云数据中心，最终实现整个集团的统一平台管理。大力建设集团中鼎嘉华采购网和集团一体化财务管理系统，进一步完善电子采购招投标和面向社会的服务功能。推进“智慧工地”试点，尝试工程施工可视化智能管理，提高工程信息化、智能化水平。通过信息化建设，助推集团经营方式转变和整体管控能力。

五、BIM技术助力企业管理

自2015年起，河北建工集团先后编制了河北省BIM的统一标准及设计、施工、交付、验收与评价、制图等多项标准，建立起了河北省BIM技术标准体系，使整个河北省的BIM应用有标可依有据可循。

目前，集团主要将BIM技术应用在以下层面：

在项目管理层面，一是运用BIM技术的协同性，使各相关方的沟通效率大大提高，较少信息的丢失，避免信息孤岛的形成。二是通过模型按照不同的流水段(区域)迅速生成工程量清单，为项目的材料采购、管控提供真实可靠的数据。三是通过施工模拟、可视化交底等应用，对重点难点方案进行动画模拟，论证方案的可行性，并进行可视化交底，提高施工交底的效率，减少因方案原因带来的质量、安全的问题以及工期的延误、成本的增加等。四是进行管线综合优化、二次结构排布优化，避免在管线安装过程中出现因碰撞而导致的变更、返工等问题；并且通过二次结构排布优化等工作，精确控制砌块的采购量，并保证工程质量、确保工期，较少各项资源的投

入，从而达到降本增效。五是通过BIM平台的应用，做到对工期、成本投入的可视化管理，使成本进度方面的风险得到有效控制。六是基于BIM平台的质量安全管理，对现场的质量、安全隐患进行实时巡检，遇到问题实时整改，并进行分类汇总，避免了因为隐患引发的重大质量安全事故，为项目的质量安全管理带来可靠技术支撑。六是BIM与智慧工地(物联网)的结合应用，通过三维模型与现场的监控设备、智能水电控制系统、塔吊及升降机等系统、环境监测系统、人员管理系统的对接，可在模型界面上实施查看项目各项运行数据，实时监控现场的工作，通过与AI摄像头的联动，自动识别出现场违规操作的行为，并在BIM模型中标记处具体的位置，真正实现项目的智能化、信息化、科学化管理，全面提升项目的管理水平，做到施工现场的全方位管控。

在技术层面，在建立模型的过程中使现场人员快速对施工图纸进行全面理解，并找出图纸问题。在项目实施过程中，现场的技术人员可以实时调出自己所需要的工程信息(图纸、工程量、方案等)，并通过各项BIM优化与模拟工作，提高工作效率，提升工程质量；在竣工验收过程中，各项资料、文件均汇总在BIM平台及模型中，BIM模型成为项目数据库，资料人员在平台中实时查找、下载相关资料，大大提高工作效率。

在企业管理层面，通过项目级平台的实施和数据积累，逐步建立企业级平台，尤其是将BIM技术与集团的综合信息管理平台进行融合，将各项目的数据实时汇总至企业级平台中，各级领导可对项目进行实时管控，对项目的质量、安全、成本、进度等情况进行实时查看，遇到问题及时与项目进行沟通协调，可以避免重大安全质量问题的出现，真正实现建筑企业的信息化、数字化管理，实现企业的提质增效，为企业节约成本、提高工作效率、提升管理水平提供可靠的技术保障，为企业的转型升级提供大数据支撑。

提升企业核心竞争力实现企业高质量发展

(天津市管道工程集团有限公司)

天津市管道工程集团有限公司创建于1974年，至今已历经45个春秋。1985年，在大多数国有企业还享受计划经济的滋养时，管道集团以承建山东乙烯排海工程为标志，迈出了“走出去”的第一步，真正融入到大市场来搏击，感受着市场经济的脉搏。经过多年的发展，管道集团的足迹已经延伸到全国三十多个城市，形成了享誉全国的“天津管道”品牌。

成立45年来，管道集团始终坚持“以全局的眼光看市场，以缜密的思维抓管理，以创新的视角促发展，以谨慎的态度控风险”的发展理念，在战略定位、管理机制、科技研发、风控体系上最大限度的实现与时代、与行业、与市场的对接。

一、精准把握市场脉搏，推动企业经营思路与国家发展战略同步

市场开拓永远是企业发展的第一要务，越是市场形势变幻莫测，越要保持战略定力。在国家实现“两个百年”目标、全面建成小康社会的关键期，管道集团积极适应新常态，坚持做强做优做大工程、水利、水电施工、管材制造业、运营服务业“四个板块”资质业绩；做大做专水务系统、本市、外埠“三个市场”经营

领域；做精做专做强集团公司、二级单位、项目部“三个层次”功能建设。

管道集团将经营思路与国家重大战略、省市发展规划紧密结合，提前谋划布局，以“一带一路”政策为着力点，牢牢把握天津五大历史机遇叠加的战略发展优势，结合天津滨海新区的五大功能建设，做深做透本地市场，稳步扩大本市场份额。以北京、沈阳、呼和浩特、西安、银川、杭州、合肥、广州、石家庄、太原等现有市场为基础，向周边二、三线城市辐射；立足京津冀一体化、雄安新区建设发展战略，不断做大京津冀这一主战场、大本营，加强北京城市副中心及雄安新区等重点区域的市场统筹，全力融入协同发展大局。2019年7月，管道集团实现在雄安新区项目承揽零的突破，成为参与雄安新区建设的首个天津地方企业。

二、完善管理机制建设，提升企业内在实力夯实可持续发展基础

企业发展，管理为本。建筑业行业市场竞争日趋激烈，同级别企业间硬实力差距越来越小，管理软实力的重要性也越来越凸显。管道集团坚持向管理要效率、向管理要效益，推进管理创新，提出“提质增效”

管理思路。

抓项目管理促提质增效。施工企业项目为王，管道集团始终践行“精细管理、每建必精”的项目管理理念，坚持“把项目部作为成本控制和利润创造中心”的思想，大力推进项目机制化建设。推动二级单位实施试点项目推行模拟股份制、其他项目推行多种形式承包制的管理模式，探索在项目管理上抓提质增效的有效途径；建立全级考核激励机制及工程成本核算机制，推动项目质量、安全、成本的全过程自主管控。通过项目的机制创新、精细化管理，提升项目效益水平。

抓清算收款促提质增效。制定三年清算工作方案推动历史遗留项目的验收、结算、清算、收款工作。仅2018年，管道集团实现历史欠款回收率达到30%以上，这更加坚定了管道集团解决历史遗留问题的信心和决心。清空历史的包袱，才能轻装上阵，更好地适应新形势、应对新变化，推动更多更有效地发展理念、发展思路落地实施，推动企业实现高质量发展。

三、催化技术创新动能，推动科技成果转化为企业更好发展服务

科学技术是第一生产力，创新

是引领发展的第一动力。管道集团坚持“科技兴企”的发展理念，坚持实施创新驱动，深挖企业技术潜力，不断加快技术积累和自主创新步伐，提升管道集团的核心竞争力和行业地位。2017年，管道集团获评国家级“高新技术企业”。

管道集团坚持强化项目科技立项实施责任制的落实力度，将每年科技投入指标分解，作为考核二级单位经营者年薪职责之一。

四、健全风险防控体系，推动企业发展的质量与速度并轨

经济高质量发展的体制机制是一个系统工程，要通盘考虑、着眼长远，突出重点、抓住关键。

管道集团将防控化解企业风险作为实现集团公司高质量发展的重点和关键，通过防控化解企业经营风险增强企业核心竞争力。2019年，管道集团以企业经营发展中遇到的问题为导向，通过总结企业以往经营过程中所遇到的业务承揽、项目管理、安全质量等各种风险，提出化解措施，逐步解决积累的遗留问题，降低风险带来的不利影响；通过梳理企业未来发展布局所面临的决策、市场、管理、技术等

风险因素，提出防控措施，遏制风险源头，加强事中、事后的监控和考核，在积极开拓市场的同时坚守住防控风险的底线，做到“有所为有所不为”。管道集团对风险事件的原因进行深度剖析，突出对关键风险点的预控，形成了包括七大类46个风险点在内的《管道集团关键风险防控管理策略表》，在此基础上编制形成《关键风险防控实施办法》，明确风险防控细则及措施，该“办法”成为管道集团防控关键风险的指导性文件。

关键风险防控的过程，也是我们不断完善管理环节，优化管理流程的过程。管道集团通过梳理风险，发现在制度建设、管理流程设置方面的欠缺之处，通过后期的不断完善夯实管理根基，为提升企业核心竞争力提供保障。

新时代、新机遇、新挑战，企业必须坚持新发展理念，以市场为引领、以管理为基础、以创新为动力、以风控为保障，多头并进、多措并举，全方位提升企业综合实力，增强企业的核心竞争力，才能在波谲云诡的市场竞争中赢得一席之地，开拓企业高质量、可持续发展的新局面。