

创新 协调 绿色 开放 共享

统筹全局 稳健经营 成就企业跨越式发展之路

(中国三冶集团有限公司)

中国三冶集团有限公司(简称中国三冶)是中国冶金科工股份有限公司的全资子公司,始建于1948年11月,有着近70年的辉煌历程,是新中国创建的第一批拥有专业配套、工种齐全、技术先进、具有综合施工生产能力的大型综合性施工企业。近几年,中国三冶围绕“大环境、大客户、大项目”,积极推动和支持区域市场与分子公司的协同发展与运作,紧紧围绕“一带一路”谋篇布局、深化改革,取得了较好的业绩。

主要管理经验

(一)筹划双特级申报,加强资质管理

资质是建筑企业实力的象征,为更大范围拓展国内、国际施工领域、更深层次上提高公司经营开发水平,中国三冶加大资质申报力度,制定了晋升双特级资质的战略目标,成立了以董事长为组长的特级资质申报领导小组,总经理亲自负责,制定了详细的晋升双特级的申报方案,从信息化管理、企业资信能力、专业技术人员、科技进步水平、代表工程业绩等方面,对照标准要求,对中国三冶的情况进行全盘梳理,逐一落实到具体责任人:成立了信息化小组、人力资源小组、科技进步小组、工程业绩小组及综合小组,以公司领导班子为核心,各级领导认真负责,倾公司之力上下齐动员,2015年成功晋升双特级,取得了房屋建筑工程施工总承包、冶炼工程施工总承包双特级及冶金行业甲级、建筑行业(建筑工程、人防工程)双甲级资质。双特级的申报成功填补了东北三省双特级资质企业的空白,为中冶集团争了光,也为辽宁企业添了彩。中国三冶目前拥有特级资质二项,一级资质四项,二级资质

七项,三级资质四项,为拓展市场提供了强有力的支持。

(二)区域布局日趋完善,积极推进PPP及国际化项目开发

中国三冶统筹考虑区域谋划和业务布局,坚持“区域营销、属地管理,由中心城市向周边地区辐射”的区域营销战略,初步形成了以公司本部为中心的东北市场,以京津冀(北京)一体化为中心的华北市场,以长江经济带(江西)为中心的华东市场,以新疆为中心的西北市场,以贵州为中心的西南市场,全力拓展市政路桥、民建高层、节能环保、煤化工、石油化工等新的市场业务领域。中国三冶贯彻和落实“做区域、保专业、扩规模、创效益”的发展战略,大力支持区域公司的发展,还积极参与PPP项目的投资和城市综合管廊及海绵城市的建设。根据PPP市场的需求,设置了投资开发部,加强政府性工程PPP项目开发,鞍山、辽阳、吉林、四川、河南等多地政府签订了多个PPP项目合作协议,通过PPP施工模式增加企业施工市场份额。中国三冶成立国际工程部专职对接国际工程项目开发与管理,与中冶海外加强合作,确定了重点区域跟踪的国际项目开发思路,先后确立了中东区域、东南亚区域、远东区域三个重点地区为开发重点,取得了一些国际项目。2018年中国三冶合同签约额突破200亿,2019年已完成合同签约额140亿元。

(三)狠抓一级项目管理,提高项目风控能力

“项目兴则企业兴”是施工企业永恒的思维模式,中国三冶近几年逐步建立与完善以效益为中心的项目管理模式,彻底摒弃了长期以来实行的“以包代管”的工程管理模式,坚决推行了一级项目管理模式。选聘

优秀的项目管理团队,做好前期策划,严格分包准入,加强了对项目经理的考核与激励。制定了《中国三冶工程项目管理办法》、《中国三冶项目策划管理办法》、《中国三冶工程分包管理办法》、《中国三冶工程分包招标管理办法》等制度。对项目履约的过程动态监控,特别是加强了工程质量的控制和顾客满意度的调查,促进项目全面履约。对履约不好或造成损失的项目管理团队坚决处理。同时,我们也将安全、文明施工和项目标准化作为最重要的监督考核指标。通过以《中国三冶工程质量现场检查评分标准手册》为依据,组织开展冶金工程、地下综合管廊工程、房屋建筑及公共建筑工程、重点监控项目等质量专项检查。挑选一批重点项目作为管理提升的突破口,让项目在督导检查过程中学会“应该管什么、如何管、管到什么程度”。通过重点项目“点”的管理提升促进其他项目“面”的管理提升,带动集团公司项目管理能力的整体提升。我们还强化项目风险控制工作,统一公司各个层面对项目风险的认识、业务归属划分,建立起适合现阶段发展需要的风险管理体系,建立系统、规范、高效的识别项目风险,公司组织司法部门对合同中的各项问题加以深入分析,找出其中不利于合同履行的因素,尽可能的避免可能存在的经营风险和信用风险,为严格履行合同提供了可靠的依据。

(四)加强集采管理,降低采购成本

为有效降低物资采购成本,提高采购物资质量,规范采购工作流程,中国三冶成立了物资集中采购中心。以电商平台为依托,全面推进

集中采购,确保采购管理达标和实现保供降本目标。集采中心坚持公开招标,应招尽招,采购质量明显提高。以单笔采购业务为对象,加强供应商寻源、准入、使用、考评、退出的全生命周期管理。物资管理部共编制13个管理办法,涵盖采购、招标、合同、现场管理、采购资金支付等管理全过程,形成比较完善的制度体系。实现“隐蔽权力公开化,集中权力分散化”的管理架构。这些制度统一了管理标准,使物资管理有章可循,管理行为有据可依,对规范物资管理工作起到很好的指导作用,为实现物资管理更高的标准和目标奠定了坚实基础。组织优化内控流程,打造简洁、规范、高效管理链条,确保物资管理绩效考核实现真正意义的量化考核。充分利用好集中采购平台,增强议价能力,通过集中采购降低交易成本和采购成本。2018年集团公司全年共完成采购招标1105笔,共节约金额4151万元。做到成本可控在控,达到降本增效,实现经营效益稳步增长的目的。

(五)坚持科技强企,为企业发展提供新动能

中国三冶不断强化技术创新,加大科技投入,着力培育具有特色的技术品牌,增强核心竞争力。积极探索新兴产业施工技术,倡导绿色工程,科技工作能力增强。在辽阳交通枢纽项目和鞍山北出口至千山景区快速旅游通道项目中进行了三维场区布置,取得了良好效果。鞍山市科技馆、档案馆联建项目、鞍山市中心医院全科医生培养基地病房楼项目,分别被立项为2017年度辽宁省新技术应用示范工程。中国三冶在技术创新、科技投入方面持续推进,依托中国三冶省级技术中心、中冶焊管制造工程技术中心、鞍山

市工程技术中心,建立健全技术创新体系;与国内外先进院所开展交流合作,加快成果转化;大力推进BIM技术的应用,成立中国三冶BIM中心,不断加大探索与拓展BIM技术力度;同时加强先进技术交流工作,推选专业人才,不断提升企业核心竞争力。

(六)开展管理提升,强化战略整合能力

中国三冶全力倡导全员全过程“零缺陷管理”的企业文化,推动“管理制度化、制度流程化、流程信息化、信息模板化操作”,达到规范管理的目的。近几年,中国三冶开展了管理提升的全面诊断工作,梳理制约集团发展的管理短板和瓶颈问题,确定专项管理提升活动,并落实时间进度及工作安排,提出工作要求及保障措施。组织完成中国三冶管控体系设计、组织流程设计、岗位说明书编制、绩效管控体系设计、组织手册编制、管理文件汇编等工作,进一步明确了部门职责、岗位职责、业务分工,有效地推进中国三冶管理工作标准化、规范化。通过发挥集团总部的战略统筹作用和协同效应,有效地支撑战略落地。同时增强风险控制能力,提高集团整体组织、运营、资金等方面的安全系数。通过细分、优化、整合各分公司,从更高层面来实现集团价值最大化,实现了集团整体角色定位由价值索取者向价值创造者乃至价值输出者的根本转变,实现集团核心竞争力的强化和扩张,实现多项业务之间的战略协同,最终达到“1+1>2”的整合竞争能力。

2019年,中国三冶确定了将继续整合各种资源,发挥自身优势,借势借力,抢抓机遇,把控风险,统筹全局,稳健经营,成就企业跨越式发展之路。

坚持高质量发展 提升自身竞争力

(沈阳市政集团)

沈阳市政集团作为一家历史悠久的东北市政民营企业,在城市发展、建筑企业转型升级的浪潮中,坚持深化体制改革,通过不断加强自身建设,坚持高质量发展,提升核心竞争力,在此过程中实现了良好的发展态势。

目前,沈阳市政集团具有市政总承包特级资质,年施工能力达80亿元,注册资本10亿元,业务范围涵盖全国二十几个省、市、自治区和直辖市。

把准时代脉搏坚持高质量发展

当今社会飞速发展,信息化经营、高科技产品、产业推陈出新,全国各地建筑企业都取得了很大发展,但同时也体现出区域上的不平衡性。各地区经济、文化、政府的经济基础不同,导致各地区企业发展存在较大差异。综合来看,南方建筑企业凭借其开放性高、行业从业人员思想开化度高、区域经济发展快、政府资金稳定等优势发展迅猛,而北方城市,受限于自身相对闭塞、市场萎缩、社会整体思想固化、政府经济负债压力较大等因素,致使很多企业竞争力下滑,不同程度上出现产能过剩、发展遭遇瓶颈无法突围等问题。有鉴于此,把准时代脉搏,利用自身体制、机制优势,立足于可持续发展的思路,不断创新,提升自身核心竞争力势在必行。现将沈阳市政集团的经营经验分享如下:

(一)提升资质等级注重质量和品牌

就建筑企业而言,企业资质就

是企业的工程业绩、资金实力、人员素质、管理水平、技术力量和装备设施等形成的企业综合实力的体现。沈阳市政集团经过七十年的发展,长期致力于自综合能力的提升,通过多年的努力和良好的经营与积累,在东北首家成功取得市政公用工程施工总承包特级资质,在资质等级上进入了全国先进行列,为开拓市场、承接各类工程项目奠定了基础。

多年来,沈阳市政集团始终坚持一流的产品质量和顾客服务,有130余项工程分别获得“中国建筑工程鲁班奖”、“国家银质工程奖”、“中国市政工程金杯奖”、“建设部优质工程奖”等;并连续三届获得辽宁省人民政府颁发的“诚信示范企业”;在广东、山东、河北、浙江、西藏等全国二十几个省、市、自治区都已扎根发展,一些地区长达二、三十年,企业产品质量和信誉获得了社会各界的一致认可。

(二)强化文化引领重视人才储备打造命运共同体

企业的发展,离不开思想的引领。沈阳市政集团从文化入手,系统梳理了企业文化体系,建立了包括愿景、使命、价值观等在内的《企业文化大纲》及配套的安全、信用、质量、党群等企业文化系列手册;通过建立“企业形象展示馆”、制作、推广系列《雪域高原铸忠诚》宣传片;评选、表彰企业内部的“领军人物”“领头羊”“大工匠”等;加强民营企业独具特色的党建工作和群团活动等,在企业内



部营造了良好的文化氛围,树立了众多的先进模范,起到了榜样示范效应,推动着一批又一批的员工融入企业文化,并在生活和工作等各方面不断实践与成长。

同时,沈阳市政集团高度重视员工的发展,结合集团公司平台化转型,推进风险共担、利益共享模式,解决了“为谁干、让我干和我要干”的问题;通过规划员工职业发展通道,实行导师带徒制、见习官制,实行功勋奖、工匠精神等评比制度,让更多有能力、有梦想、有激情的核心骨干在平台上实现创业梦、人生梦,使集团公司和广大员工从利益共同体向事业共同体转换,最终成为命运共同体,进而确保企业在经营与发展中关键性人才的储备。目前,企业已有各类建造师300余人

次,中高级以上技术人员340人,为企业的创新发展奠定了基础。

(三)坚持转型升级创新经营模式搭建平台发展

十九大之前,市政基础设施领域已经到了去产能、调结构、企业间重新组合的阶段,逐渐呈现大企业做加法,小企业做减法、做劳务的趋势,治理结构设置、资本结构搭建、技术研发创新等均迫在眉睫。新形势下,要做到高质量发展,必须改善软、散、弱的状态,坚持品牌和规模建设、资金、技术、团队的积累。近年来,沈阳市政集团坚持转型升级,全力打造新商业模式,坚定不移地走投资、设计、施工、运营总承包一体化路线,抓住国家经济进入新常态的战略机遇期,进行平台整合,并立足于转型升级,坚持科技创新,率先在东北三省

成立首家省级研发中心,进行新产品、新材料、新技术创新,取得了一定成绩,为企业高质量发展储备了技术力量。

面对建筑企业,尤其是民营建筑企业发展的瓶颈,如何由离散变聚集,由弱变强,由小变强,由人才分离、资源分离到聚合资源,由“八仙过海各显神通”变个体到综合、组团共同发展,提高综合竞争力,实现高质量发展,成为新形势下民营建筑企业的课题。为此,沈阳市政集团做出经营规划:

发起组建民营企业(资源)管理平台公司,聚合资源,抱团取暖,整体突围,共荣、共融、开放、共享、共赢。即在东北经济下滑的现实下,2018年率先设立新的大型民营城建公司——上海民创聚合城建发展有限公司,联合浙江等地的企业率先发起设立了全国第一家民营市政企业基金管理公司——华信基金基金管理公司(苏州),收购上海自贸区国投海工融资租赁公司,投资入股葫芦岛银行等。通过创新商业模式走向资本市场,以资源整合、优势互补、利益共享为目的,以联合经营、投融互助、品牌协作为合作形式,共同把平台公司品牌优势聚合放大,在平台公司的管理协调下,不断加强各成员单位之间相互协作,与各上下游产业链形成利益共同体,优势互补,提高成员企业品牌竞争力,共谋发展平台,进一步推进形成相互依托的“生态型”可持续发展新格局,共同迎接建筑产业的春天。