

# 创新 协调 绿色 开放 共享

## 持续推进企业转型升级 不断寻求企业新的经济增长点

(大连三川建设集团)



大连三川建设集团起步于1957年成立的镇办泥瓦工组。2007年开始,三川集团以转型升级为引擎,打造集工程咨询、工程设计、工程总承包、装配式建筑、项目管理为一体的建筑全产业链一体化综合运营与服务集团。

随着国家法制建设日益完善、市场秩序日益规范、建筑诚信日益普遍,调整发展战略,创新企业管理,推进转型升级,推动企业稳步发展,是企业发展的必然选择。2014年,三川集团根据国家产业发展方向,经过市场分析,结合企业实际,对企业战略发展规划进行调整:秉承投资拉动、设计引领、技术支撑、管理保障的理念,调整结构,布局市场前后端业务,实现经营模式由施工总承包向工程总承包、EPC、业务加投资转变,形成“设计研发、部品生产、安装施工”贯通全产业链的一体化企业经营优势,全方位提升建筑产业化水平和市场竞争实力。根据战略发展规划,确定了企业“十三五”发展目标,即在传统业务升级的同时,拓展公共基础设施业务。推进建筑产业化基地建设,形成企业投资的规模效益。

### 一、转变观念,创新管理,主动适应市场变化,推进企业转型升级

(一)强化组织的分工、协调功能,为实现战略规划目标提供组织与管理保障。根据新形势下企业转型升级的需要,按照指导统一、分工协作、权责对等的原则,三川集团对企业的组织结构进行了调整,理顺了集团总部、职能部门、分子公司、项目部在系统化管理体系下的位置和相关

系,强化了组织结构的保障职能。

(二)发挥企业在人力资源管理中的孵化器作用,“引智”与“育智”双向发力,下大力气分层培训,优化人才结构。从2014年以来,集团每年都组织核心管理团队和后备梯队人员赴北京、上海、深圳等地到先进企业考察学习,加强与中建八局等标杆企业的交流,提升管理品质。集团与同济大学、大连理工大学、沈阳建筑大学、东北财经大学合作,创建“产学研基地”,针对装配式结构深化设计、构件模具设计、构件现场安装及BIM技术应用进行培训。还组织集团设计院、BIM中心、PC构件厂及各项目部专业技术人员多次参加公司组织的BIM技术培训。

集团旗下职业学校对现场管理人员和技术工人进行针对性培训,特别是为了满足装配式建筑的施工,提前对构件安装的人员进行岗位培训。通过以上途径,培养出了一支能够应用BIM技术指导施工及装配式结构深化设计、生产、安装一体化的专业团队,为企业传统业务升级做好了人才保障。

(三)开展资质增项升级战略,增强企业综合实力。资质是市场竞争的前提和必要条件,立足未来长远发展,我们大力实施了资质增项升级战略,主动适应经济发展新常态,提升企业核心竞争力。

截止2018年,集团共取得资质21项,是东北地区唯一一家拥有房屋建筑工程施工总承包特级、市政公用工程施工总承包特级和建筑行业设计甲级、市政行业设计甲级“双特双甲”资质的民营企业。资质增项

升级战略的大力实施,使三川在重点工程建设和经营发展中的作用、地位、贡献和影响力都得到进一步提升。

(四)充分发挥设计引领作用,打造深化设计团队,积极推进BIM技术应用,建筑工程质量安全得到全面提升。

2009年,集团公司并购了普兰店市建筑设计院,2012年,建筑设计院晋升为甲级设计院。2016年,为克服设计与施工等相互脱节的弊端,集团公司鼓励设计人员投身到下游业务中实践学习,在项目现场积累现场施工经验,打造具备项目设计、施工一体化能力的团队,承担起施工图深化设计的任务。为保证工程进度、质量、安全、成本可控奠定了有利基础。

2017年,集团取得市政行业设计甲级资质,依托房建和市政双甲资质优势,打造具备深化设计能力的团队,对重要的部位、细部节点进行深化设计,可视化交底,在设计阶段统筹后期生产与安装,解决设计与施工等相互脱节的弊端。应用BIM技术实现各专业碰撞检查,模拟施工,实现装配式建筑的“精细”和“协同”相结合的管理方式,为保证工程进度、质量、安全、成本可控奠定了有利基础。

(五)推进信息化建设,提高企业精细化管理水平。2008年至今,集团公司用了11年时间完善信息化建设,推进生产执行及资源配置数字化和“业财税”一体化。

三川集团在2007年搭建企业级和项目级的信息化管理平台,经过11年多的不断迭代升级,至今已成为行业信息化应用的引领者。从信息源的录入,自动抓取数字形成各类管理报表为管理者的决策提供数字支撑,工作业务审批等都在PC端和移动(手机)端实现,实现了管理应用随身化。

2018年,集团运营型管控系统平台成熟运用,项目管理平台在自营项目和责任项目全面推广应用落地,全面落实信息化工作总体规划,加强对各项目工作的统筹管理,规范管理流程,支撑企业发展。

同年集团全新上线生产制造管理系统,引入大数据、物联网、人工智能等科技手段,建立涵盖设计、生

产、运输、安装、验收全过程的“装配式建筑质量管理体系”,解决了装配式建筑设计、生产、施工全过程监管及质量追溯的问题,实现部品部件生产、经营管理流程标准化、规范化、科学化,降本增效,提升部品部件质量安全管控能力,从而进一步提升建筑产品的性价比和质量安全水平,达到装配产业现代化。

### 二、建立技术创新系统,形成技术创新和科技成果转化的有效机制,支撑企业转型升级

经过多年努力,三川建设集团的技术创新系统逐步完善,已经走向成熟。

2007年,根据大连市经信局要求,完成大连市施工企业技术中心评定标准的编制工作。2008年,集团技术中心通过审批,评为省级技术中心。

依托甲级设计院和省级技术中心,集团成立了工程研究院。研究院积极与中国建筑标准设计研究院、大连理工大学、沈阳建筑大学等国内高水平科研院所合作,利用高校的科研能力和企业工程实践研发新产品、新工艺、新工法,不断解决实际工程中存在的难题。成立创新中心,围绕技术、商业模式、管理机制、营销模式、培训、服务创新新设立课题,催生新技术、新业务。

鉴于我们近年来在建筑行业实践中积极探索科技创新及建筑产业转型升级所取得的巨大成就。2017年,集团被国家科技部认定为国家高新技术企业,2018年,集团旗下预制构件生产企业也被认定为国家高新技术企业。

### 三、转变经营模式,优化资源配置,实施建筑产业化转型升级

充分发挥企业在资质、投融资等方面的优势,促进企业经营模式由施工总承包向工程总承包转变,是三川集团的战略选择。

2012年,集团承建普兰店区首个BT项目——普湾体育场工程。该工程荣获中国钢结构金奖、全国建筑业绿色施工示范工程、辽宁省优质主体结构工程称号。几年来,按照工程总承包和部分项目协作分包的模式,三川集团先后承建了大连医科大学附属三院、大连市新建图书馆、大连市新建博物馆等多项大连市重点工程,均受到业主和社会

的一致好评。

从2013年起,三川集团开始组建研发团队推进装配式建筑产业化技术,投资3亿元,采用全套德国PC流水生产线技术设计建设了省内最大规模的PC构件厂。自主研发的装配整体式剪力墙体系、装配整体式框架结构体系、装配整体式大截面管廊设计、施工技术体系以及结构、装饰、机电全专业一体化施工深化设计技术体系等在国内具有领先地位。

2014年以来,在多个工程的磨合过程中,三川集团利用自身拥有的设计、生产、施工的产业链优势,组建总承包组织机构、建立总承包项目管理体系、建立工程设计和研发中心、建立集约化采购管理系统等,实现对工程项目的技术管理的集成能力和组织管理的协调能力。这种一体化的管理有利于优化资源、控制成本,提高工程质量和效率,利于实现专业化分工合作,以提升企业的效率和执行力,也就是从管理上要效益。

2018年,依托品牌影响力和成熟的全产业链综合管理能力,集团先后中标了普兰店湿地公园PPP项目、大连国宏热电厂项目、装配式EPC总承包皮口中小学项目,体现了集团在基础设施业务领域的潜力,也意味着集团管理和技术将迎来更高水平的提升。

### 四、建设三川企业文化,正能量助力企业转型升级

以增强员工使命感、责任感、归属感、成就感和企业凝聚力、竞争力为目的,三川集团公司历来重视企业文化建设。“仁者三川、智者三朋”是三川企业文化核心价值观的高度概括。“仁者”是胸怀和责任心,“智者”是远见和创新。由此形成的上下同心、同舟共济、团队精神、约束与激励并存的企业制度、企业发展和回报社会并重的企业理念,成为三川集团以往创造业绩和今日转型升级、追求现代建筑之梦的不竭动力。

三川集团从成立至今,经过创业、发展、逐步壮大的历程,现已步入了现代企业的发展轨道。集团今后将继续发挥三川品牌优势,实现三川新一轮的快速发展,为东北地区建筑行业转型升级贡献新的力量。

## 如何在新形势下提高市政施工企业的核心竞争力

(辽宁百诚建设有限公司)

由于市政工程市场的逐渐饱和,各类市政施工企业的竞争力日益增强,“适者生存,优胜劣汰”是市场中存在的必要现象。如何才能提高市政企业在市场中的核心竞争力,这就成为了每一个市政施工企业都不能回避的问题?

### 一、以诚实守信提高企业核心竞争力

“诚信”是中华民族的优秀文化遗产和宝贵的精神财富,对所有市政企业而言,乃立企之本,生存之道。企业的发展靠的是过硬的产品质量和良好的信誉,因而在市场经济中,企业必须要讲诚信。

(一)产品质量是企业是否诚信的主要标志之一。有的施工企业在施工组织设计和施工方案中对施工质量写得很详细,而且技术交底也做了,但是在施工过程中却未严格按施工组织设计和施工方案去做,这样做不但欺骗了业主,更是自欺欺人,影响企业声誉、信誉,同时也极大地影响了企业执行力。“诚信守信”是占稳市场的必要条件,是施工企业不可缺少的。只有诚信,才能占稳现

有市场,确保生存空间,赢得信誉,抢占未来市场。

(二)诚信原则要在企业内外宣传落实,不打折扣。一要做好企业概况的介绍,特别注重本公司与其他公司更具优势的技术、设备、施工方法和完成大型工程的施工业绩和先进的管理经验等;二要注重项目经理队伍建设,落实单项工程项目经理负责制;三要从小处着手,大处着眼,不论工程量多少,都要认真对待,以优质的服务、良好的信誉、严格的纪律、先进的施工方法、严格的合同工期和质量取信于人。只有这样,才能不断增强企业的核心竞争力,在市场占稳脚跟,才能稳步持续发展。

### 二、积极打造精品工程,提高社会影响力,从而提高企业的核心竞争力

当今时代,一个优秀的品牌会成就一个企业,一个精品工程对于企业来说无疑就是一个对外形象展示的窗口。塑造品牌已越来越成为推动企业发展的一个无形力量。在我国建筑业市场中,那些优秀的施工企业往往在获得一项重要的工程后,首先

考虑的是这个项目面对的是怎么样的群体,他们会将市场竞争、人群关注、对外形象等因素考虑的非常细致,而不是去研究这个项目会给企业带来多大的效益。一个有素养的企业管理层,第一看的是项目未来的前景,第二看的是项目本身的社会效果呈现,第三看的是项目中能够有多大的利益空间,第四还要考虑建设怎样的工程。这些考虑的因素就是在决定是否建设一个精品工程的基础。更多的精品工程就会更好的提高施工企业的社会影响力。从而来提升企业的核心竞争力。

### 三、以管理创新、技术创新提高企业核心竞争力

(一)管理创新是市政企业可持续发展和赢得核心竞争力的动力源泉,是一项长远的系统工程。管理创新一是可以开发人的创造性思维,促进各项激励机制的有效运行;二是能有效提高施工企业的经济效益,提高企业有限资源的配置效率;三是可以有效降低成本费用,实现资源的有效利用;四是可以稳定企业、推动企业健康发展;五是可以开拓市场,增加效



益,有效提高市政企业的核心竞争力。

(二)竞争引起技术创新的必要性。竞争是一种优胜劣汰的机制,技术创新可以给市政企业带来降低成本、提高道路质量和经济效益的好处,帮助企业企业在竞争中占据优势。因此,每个企业只有不断进行技术创新,才能在竞争中击败对手,保存和发展自己,获得更大的超额利润。

### 四、积极推行绿色施工和管理

我国未来建筑业在发展中,既要满足经济、社会发展的需要,同时更要重视环境保护和节约资源。推行

绿色施工和绿色管理将成为未来施工市场的主流。

总之,施工市场未来的竞争会更加激烈,谁能及早在施工理念上有改变,谁就会早一天开辟新的市场,谁掌握先进的技术谁就会在市场中抢占先机。对于施工企业来说,创新是永恒不变的主题,尽管施工企业创新存在一定的难度,但是,企业要认真在人们的生活中寻找商机,在市政施工中融入新的设计理念,在竣工的项目上展示企业的绿色环保思想。这样才能实现施工企业的可持续发展。