

聚焦提质增效 着力改革创新 为打赢公司转型升级攻坚战而努力奋斗

——王洪涛在公司二〇一七年工作会暨第九届四次职代会上的工作报告(摘要)

2017 工作安排

指导思想:学习贯彻党的十八大系列会议和中央经济工作会议精神,坚持稳中求进总基调,贯彻落实中国交建2017年工作会和公司第六次党代会部署,践行“五商中文”战略,坚守“不慕虚荣、脚踏实地、立足基础、坚持方向”总原则,以提高质量和效益为中心,继续调结构、转方式、强基础、促健康,以改革引领发展、效益支撑发展、创新驱动发展,激发新活力与新动能,开创公司持续健康发展新境界。

工作思路:突出“统筹、集约”,通过流程再造和信息化技术,实现公司对人力资源、财税策划、技术决策、集中采购、投资运营、工程管理等核心资源的把控,提升公司战略引领能力、资源统筹能力和全面管控能力。

主要指标:



统筹推进全面深化改革,不断优化体制机制

1.认清集团改革的基本内容

一台:以管资本为主,将中交集团打造成为基础设施领域的投资控股集团;**六柱:**进行中国交建集团、中国城乡集团、振华重工集团、疏浚集团、国际产业及园区集团、金控集团六大支柱产业方向布局。



一网:将中交集团打造为基础设施领域的投资控股集团;**四目:**有序推进股权结构调整、产业结构调整、打造精简高效总部、改革体制机制。

2.全面推动公司各项改革

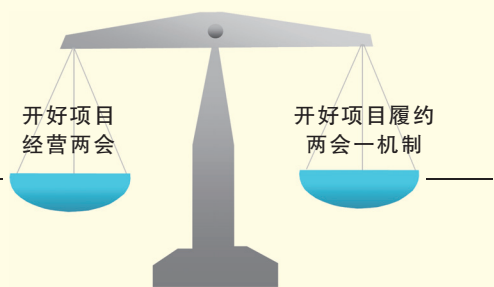
加强改革的顶层设计:对公司全面深化改革领导小组进行调整,推进常态化运作。**加强观念和作风转变:**



两级领导干部特别是公司领导,既要当指挥官,更要当战斗员,并善于用会议定事。

加强区域化和专业化整合:推进两级公司同一区域经营性分公司的整合,推进合署办公;进一步明确各子分公司的发展定位,在经营策划、任务分劈、绩效考核等方面进一步引导各公司差异化发展。

加强适应性组织建设:以组织机构优化和管理流程再造,尽快实现总部从单纯的管理向经营管理的转变。出台符合新形势的《直属项目管理办法》,推行“扁平化”管理,将直管项目真正做成实体,加强直管项目的管控能力。



即项目经营启动前期策划会和投标报价审委会。将相关业务部门纳入进来,进行专业、系统的投标策划。

开好项目经营两会

开好项目履约两会一机制

开好项目筹备阶段“策划启动会”,两级总部相关业务部门要全面介入;构建项目履约信息传递机制;开好项目履约阶段“问题处理专项会”。

加强人才引进的市场化探索:针对投资、房地产、海外、房建等板块高端人才紧缺和分配机制僵化的突出矛盾,探索市场化的选人用人机制、激励约束机制和薪酬分配机制,有条件的单位可以大胆探索、先行先试。继续探索完善职业经理人制度,赋予职业经理人更多的责权利,让职业经理人在干事创业中有归属感、成就感。

加强绩效考核与薪酬体系改革:修订各单位、直管项目部和总部部门绩效考核办法;与各单位发展定位和发展战略相挂钩,实行差异化考核,着眼效益优先,提升经济运行指标考核权重。

调整强化总部中层干部考核机制:将考评主体扩大到公司主要领导、基层领导、关联部门、部门员工等层面。制定公司薪酬体制改革方案,健全工资总额与经济效益同向联动机制,建立多层次、差异化的薪酬分配体系。

统筹推进结构调整,全力以赴开拓市场

1.要立足主业,做精传统业务

保持公司在水工市场的主导地位和业界影响力,要继续巩固北方传统区域;加大对南方市场跟踪力度,谋求市场增量;要重点关注远海跨海等“大海工”项目,推动传统水工主业升级。大力开拓路桥、两铁、房建、机场市场。加强对风电市场前景研究,做好技术、资源前期准备。

2.要蹄疾步稳,做强投资业务

市场开发环节要选准项目投资方向,坚持与主业相关联、培育经营性资产原则;要深度挖掘西南、东北、西北、华南、华中、京津冀、华东等发展潜力大、政府履约好的地区市场,确保重大项目如期落地。

融资环节要立足金融前置,做好与金融机构战略合作;重点做好表外融资,创新融资方式。

运营环节要提前做好运营筹划,最大限度提高投资收益。此外,要加强自有土地盘活与开发,积极推进总部台儿庄地块、一公司海河下游土地等综合开发。

3.要拓疆有方,多方开拓海外市场

配强海外资源,各单位要将各类优势资源第一时间投放到已有海外项目上;提高海外属地化建设水平。

拓宽海外经营渠道,加强与各个平台公司的对接联系,继续实施联合开发新模式。

拓展海外市场布局,持续开拓非洲、中东、南太、

拉美、东南亚等区域市场,大力开拓发展潜力大、项目优质的区域市场。

注重新领域的开发与合作,重点跟踪铁路、公路、水运等交通网络项目;逐步参与海外自贸区、工业园区以及投资类项目建设。

4.要术有专攻,做优工贸运维业务

工贸业务要围绕实现降本、增值、服务、提质等四项目标,进一步梳理工贸业务流程,谋划工贸业务的后续发展定位;探索设立公司电子商务事业部,统一进行销售管理、客服管理和平台维护等工作,提升电商平台交易额、影响力和盈利能力。

运维业务要开展对标调研,尽快启动组织模式研究,制订公司在运维管理方面的相关制度和实施方案;积极探索楼宇、地下管廊、高速公路及市政基础设施等运维业务新领域。

5.要提前谋划,强化公司资质和信用评价管理

推进房建总承包特级资质升级工作,打造“双特一航”。适时筹划铁路工程、隧道工程施工资质,不断增加开拓经营砝码。

高度重视信用评价工作,将其视为公司发展的“第二资质”,切实提高高路轨项目信用评价名次,各区域内经营性分公司与参建项目要共同做好信用评价工作。进一步完善五个资质分公司的管理体制。

统筹推进生产组织,提升项目管理水平

1.加强项目经理和总工的选配任用

项目经理、总工选配充分听取公司工程部、技质部意见;在投标经营阶段做好项目经理、总工任职条件策划;项目经理、总工提前介入项目招标前施工调查、投标标书编制等前期工作,全程参与项目实施;抓好项目经理、总工评价考核,落实项目经理评价管理办法。

2.加大资源保障力度

分包集采上,通过“三证两关一验”强化分包全过程管理,即设置分包商资质业绩、一般纳税人、缴纳履约抵押金三道通行证;通过分包招投标合同审批关,通过人员、设备准入关;合同结算检验。

物资集采上,开展物资集采管理对标;要做好规划,找准突破口;借用信息化手段,利用集团内外的成熟集采平台,扩大采购规模。

船机保障上,做好深中通道、大连湾隧道、三亚新机场、香港机场第三跑道等重大项目船机装备的研发设计、改造建造等;制定船机装备的系统化专业管理方案。

3.加强安全质量管理

强化红线意识和底线思维,建立约谈机制;强化项目风险辨识和隐患排查清单管理、隐患治理清单管理及治理反馈清单管理,落实危险作业许可制度。适

时成立安全督查组;加大技术工艺的执行力度;抓好港珠澳大桥、远海工程、深中通道、汇通横琴广场、大连湾隧道等重大项目履约;推进海外一体化管理。

4.加深项目效益挖潜

抓好成本归口统筹管理,将技术经济服务中心调整为专业经济管理部门,统筹全公司的标后预算和项目成本管控。

抓好项目成本前期策划与过程管控,注重项目成本策划和税收筹划,在直管项目建立并推行项目成本管理流程和成本分析模板;项目层面要编制成本预控方案,定期召开项目成本分析会。

抓好海外项目成本管控,落实好亏损与潜亏项目治理行动,妥善处理中东项目结算;建立境外物资采购基地和国际采购网络平台,实行物资集采的国际化 and 统一化;建立各单位海外船机设备统一调遣机制。

高度关注“项目部固化”问题,破解组织机构僵化和骨干人才沉淀难题。

5.加快建立项目后评估机制

重点进行项目经理及其团队的能力考评、项目成果鉴定、管理经验总结等。适时召开好项目管理推动会,推广先进经验做法。总结线上工程经验,加快构建相应管理体系,提高管理水平。

统筹推进提质增效,切实改善发展质量

1.坚决落实“压减”工作

严格落实公司“压减”方案,及时跟进工作进展,出台相关配套考核措施,确保完成2017年度“压减”工作阶段目标。

2.强力优化资金管理

理顺四个共享中心的组织结构、人事管理、薪酬管理,将共享中心建设成为核算中心、数据中心、分析中心、资金管控中心。狠抓“两金”压降,明确各单位“2017年除投资业务以外,均不得增加带息负债”的底线要求以及“应收账款加存货与营业额占比压缩到50%以下”的硬要求,继续开展应收账款催收与管理,收款与各单位工资总额挂钩比例由5%提高到10%。推动财务系统与公司其它业务系统实现集成。理顺税务与财务的定位,加强税务管理力量,全面应用增值税信息系统,确保营改增平稳安全运行。

3.加强运行风险防控

做好合同、法律风险防范,继续推进总法律顾问制度建设,坚决落实合同两级会签制度,坚持合同分类分级审核制度,持续优化合同审核流程;加大疑难案件处理力度以及法律清欠力度。

加大审计监督力度,将内控制度审计范围延至项目管理工作采购、收入确认、安全质量控制等环节,开展各类保证金清理专项审计;年内针对部分PPP投资项目进行专项跟踪审计,对成本、收益进行合理预测。

扩大效能监察覆盖面,工作重心进一步向直管项目、亏损项目、潜亏项目和海外项目倾斜。

4.做好节支降本工作

总结复印纸、因公差旅机票等集采试点工作,对便于归集办公耗材、计算机、临建板房、劳保用品等实行批量集中采购,逐步扩面增量。严格控制非生产性支出,确保非生产性支出控制在合理水平。

统筹推进创新驱动战略,促进企业升级发展

1.深化科技创新,提升产研融合能力

整合完善技术决策体系,将BIM技术中心、技术经济服务中心的技术职能归并整合,构建公司技术工艺决策体系,由公司总工程师负总责,人员涵盖公司各个技术专业带头人,统筹把控各个专业领域的投标技术方案制定、施工组织设计审定、重大技术工艺方案制定等;梳理统筹全公司老专家资源。

深化技术管理,重点强化分包队伍技术质量管理体系建设,提高分包队伍管理水平;树立工程“全寿命周期”理念,打造“品质工程”,继续创精品、拿大奖;加强新领域项目技术管理,开展“轨道交通技术管理年活动”;加强BIM技术推广应用,制定软件部署和各单位协作方案,并依托汇通横琴广场推动在项目进度、成本、质量等模块的深度应用;做好《港口工程施工手册》(第二版)英文版等标准规范的编写;策划出版公司科技刊物,打造内部技术交流平台。

加强科技研发与成果转化,将隧道光面爆破工艺及深中通道专用船舶、DCM船、SCP船的施工管理软件国产化等关键技术作为立项课题,加快研发;密切

关注水环境治理、水资源再生和海绵城市建设技术发展及市场机遇,挖掘具有战略价值研发课题;加大科研成果转化力度,实现研发、转化和施工项目管理流程的融合,完善研发转化项目实施过程资料 and 记录。

2.深化金融创新,提升产融结合能力

牵头跨界融合,构建供应链金融,建立保证金池、资产池、债务池、票据池、资金池,实现金融创新,择机发行超短期、应收账款证券化和永续债及其它金融产品,进一步优化存量资产结构。

3.深化信息化建设,提升产信融合能力

快速响应公司改革调整带来的业务和流程变化,提高信息化建设水平,力争短期内达到集团信息化考核A级水平;统一用户界面和门户,进行业务流程再造。提高全员信息化意识,尤其是领导干部要亲自使用业务系统;公司自建系统以项目管理系统为核心,各业务部门要发挥主导作用,与信息中心通力合作,建设围绕项目经济运行分析力度、物资、船机、进度和成本管理系统,采取先试点、后推广的模式,逐步实现公司内项目全覆盖;扎实推进中交统建系统推广应用。

统筹推进党建工作,发挥独特优势

1.求真务实加强党建,认真落实“两个责任”

要深入贯彻落实全国国有企业党建工作会议精神;完善党建工作机制,切实体现党组织把方向、管大局、保落实的领导核心和政治核心作用;坚持两个“一以贯之”,实现加强党的领导和完善公司治理有机统一;各单位党委书记要履行党建工作第一责任人职责,班子成员履行“一岗双责”;抓好党建基础工作,配齐配强党务工作人员;完善并严格执行“三重一大”决策制度;落实全面从严治党,坚持标本兼治,加强党风廉政建设和反腐败工作,持之以恒落实中央八项规定精神。

2.传承创新企业文化,推动“文化升级”

坚持实事求是与高目标导向相结合的原则,对核心价值观进行丰富,做好企业文化纲要升级改版;进一步贯彻《海外项目文化建设指导意见》;进一步提高中心组学习的针对性和实效性,邀请公司内部专家进行专题授课和交流分享;聚焦转型升级中心任务,做好重点工程及新业务板块、新技术、新应用的宣传报道;提炼并弘扬光大港珠澳大桥、远海工程、蒙内铁路等三大工程中的独特精神,加强品牌建设的总体

规划和系统推进,构建特色鲜明的“跨海通道建设品牌”、“机场建设品牌”、“好人群体品牌”。

3.落实人才优先发展战略,将人才工作“做实”

要知晓人才家底,建立完善全体员工数据库;将人力资源部与组织部(党委办公室)合并,突出人才管理的归口地位;加大人才交流力度,推进公司总部与基层单位、公司与集团和窗口单位、基层单位之间人员交流频次,尤其是要加强港研院、设计院高学历人才与工程公司、海外项目之间的交流;适时召开公司人才工作会;着力推动测量、试验等专业总师队伍建设,畅通各类人才上升通道;促进人才结构战略性调整,以转岗培训为主,外部引进为辅,加快培养和引进新领域紧缺专业人才,大胆引进高端领军人才;加快海外人才属地化进程,提高各个层级外籍人力资源使用数量。

4.坚持以人为本,打造企员工“共同体”

维护职工合法权益,努力打造“幸福一航”职工之家;关注80后、90后新生代员工的成长,在生产经营管理中大显身手;关注员工心理诉求,全面推进员工帮助计划;继续做好“双百帮扶”等送温暖工作,加强海外职工之家建设。