

(接二版)

(一)着力解放思想,在创新创造中拓市场。

长远来看,建筑市场短期的政策刺激不可持续,基础设施投资增速总体变缓将是一种常态。我们要解放思想,善于创新创造,不断提升市场营销能力。

一是要转变营销观念。建筑市场首先是“市场”,其次才是“建筑”。我们要切实转变传统的营销思维,树立“深度开发,创造需求”的理念,由盯着“建筑”找市场向盯着“市场”做“建筑”转变,积极主动学习探索工程承包与前沿技术、专业和模式的交集面,增强发现市场、创造市场的能力和激情,通过识别客户需求或培育客户需求,利用先进的技术研发撬开市场,利用优质资源整合融入市场,利用纵深产业链延伸市场,实现从单纯满足客户需求到创造客户需求、引领客户需求的转变。

二是要深耕区域市场。近年来,深圳、郑州、南阳等区域不仅在传统领域攻克了一批高、大、上的项目任务,实现了市场的“滚雪球”效应,还成功开拓了水系治理、园林绿化等新兴领域,正是区域市场深耕细作的结果。当前,区域化经营成为业内的普遍共识,我们必须集中有限资源,进行阵地攻坚、重点突破,固化区域化成果,大力推动属地化进程,引导主营单位扎根区域,逐步实现经营、管理和人员属地化,充分扩大市场占有率,尽快形成规模和连续性,进一步促进中标项目的高质量 and 好信誉。

三是要做强优势专业。优势专业是企业的核心竞争力之一,我们要大力扶持优势特色专业,做强水环境、轨道交通、市政以及水处理等特色专业,提升企业核心竞争力。加强在装配式建筑、砂石生产、市政钢结构等方面的市场拓展能力。同时,要强化营销工作导向性,在未涉足的市场领域和区域,主动筹划优质项目,积极施工业绩,树立企业品牌,努力实现营销工作全面、均衡、有序发展。同时,也要积极发展自己的特色专业,加大企业资质升级、评优奖项申报、建造师取证、业绩证件配套等工作力度,持续推进营销要素建设。

四是要坚持做好“现场”。牢固树立“现场”就是“市场”的理念,在工程履约方面,我们没有“容错”的机会,“伤一指等同于断十指”。要持续筑牢项目履约和市场营销一盘棋的思想,抓好项目经营管理前期策划,抓实过程监督,促进项目履约管理自我提升、自我完善,确保项目经营目标可控,以良好履约支撑有竞争力的市场营销。

(二)着力国际优先,在振奋精神中再出发。

一是要提高站位,坚定推进。在充分研判的基础上,集中力量在“一带一路”沿线选点布局,切实加强和股份公司系统内外单位合作,共同开发“一带一

路”大市场。创新境外营销模式,探索把国内投资营销一体化思路向境外嫁接,联合涉外金融机构,积极运作 EPC+F、PPP 等带有金融条件的项目。目前,集团国际平台公司正在统筹谋划一批重点项目,我们一定要高度关注、主动出击、积极配合,力争有大的收获。

二是要苦练内功,专注成长。当前,要持续推进“四个创新”的总体部署,构建良性的公司海外业务生态系统,加快国际化人才培养,不断提升国际商务、国际营销、项目管控、风险控制等核心能力。海外事业部要进一步强化担当、主动作为,统筹规划国际业务布局,推动国际业务体制机制不断优化,真正走出一条符合实际、具有十一局特色的发展之路。

三是要明确定位,强化履约。

四是要对标学习,主动借鉴。要学习借鉴国际一流工程建筑企业市场营销理念与实践,树立以市场为导向、以客户为中心的核心价值,营造互利互惠、合作共赢的和谐发展环境。今年,我们将组织从事海外业务的骨干到集团内有专业特色和国际化能力较强的单位对标学习,充分学习借鉴他们的好经验好做法,取长补短,推动发展。

(三)着力精益求精,在机制完善中促规范。

一是要聚焦成本效益。各单位和项目都要突出“效益最大化”这个原则,抓住“成本管理”这个核心,强化“过程控制”这条主线,让精细化管理的触角延伸到工程投标、成本核算、施工生产组织、流程管控、调概索赔、工程清算等各个环节,覆盖到安全质量管理、劳务队伍管理、物资采购供应、机械设备租赁、环境保护、节能减排等各个方面,从而创造更高的管理效率和更大的经济效益。

二是要完善基础管理。扎实推动资源配置、薪酬待遇向一线倾斜,加强对项目技术、安质、经营、物资、财务等人才队伍的台阶式培养和技能培训,畅通大家的职业晋升渠道,树立起重视基层基础、尊重项目人才的导向,厚植培育工匠精神的土壤。要转变基础管理作风,把长期以来重视导师带徒、重视作业队建设、重视发挥班组长作用的优良传统继承发扬好。

三是要服务工程创优。要加强创优策划,推进过程控制,实施技术引领,提升细部质量,养成“一次成优”新习惯。要着力推进创优全覆盖,实施“层层推进,步步为营”创优策略,凡是具备创优条件的项目一定要积极创优,有特点的标志性工程创国家级奖项,地方重点工程创省部级奖项,一般性工程创地市级奖项。

四是要加强信息化建设。要优化完善信息化基础应用,提供实用、易用、适用工具,提升企业

工作效能和运转效率。要紧跟技术进步潮流,追求原始创新,抢占技术制高点,紧跟 BIM 技术、互联网+等最新技术应用,及时引进和推广,真正实现以科技保安全、提质量、增效益。

(四)着力集中攻坚,在提质增效中求突破。

一是要巩固成果,坚决防止“返亏”。

二是要统筹兼顾,务必杜绝“新亏”。从近年企业治亏工作实践看,亏损单位初期通常会呈现三个方面的特征:一是项目管理混乱,二是借钱过日子,三是拖欠职工工资和社保。因此,一旦哪个单位或项目出现以上情况,一定要引起高度警觉,及时分析原因、果断采取措施,坚决防止亏损。

(五)着力深度做活,在机制转变中谋发展。

一是要促进改革发展。商贸服务业目前的体制不能够适应形势发展的需要,缺乏灵活性,缺少长效机制,骨干人员沿续的还是传统的薪酬体系,没有做到企业利益共享、风险共担,用人方面也缺乏灵活,这些都是需要改革的。要在国家政策和股份公司制度允许范围内,大胆探索激励体制机制创新,积极寻找新的经济增长点。

二是要推动创新增效。要从提升质量和品质方面来解决未来的市场容量、发展规模的问题。

(六)着力依法合规,在防控风险中守底线。

一是要扎实做好安全环保和质量管理。必须牢固树立“抓经营和效益是业绩,保安全和质量同样是业绩”的业绩观,清醒认识工程质量和安全环保工作存在的问题短板,从根子上找原因,从事故中汲取教训,以科技和管理创新引领安全发展。同时,我们要摒弃传统的安全文化“硬灌输”,提倡新时期安全文化的“软着陆”,让安全理念润物无声、内化于心,着力打造具有十一局特色的安全文化。

二是要确保经营和投融资行为安全。第一,严格把握“经营准入、项目选择、可研论证、依法合规、合同条款、过程管控”六道防线,坚持以 PPP 业务风险管控的政策法规指导经营行为。第二,要加强融资和资金管理工作。第三,加强源头管控,把握好结算周期、收款时点、收款比例,努力实现扣除特殊因素后 2019 年“两金”零增长,年末资产负债率控制在合理范围以内,营业收入成本率有一定幅度下降。第四,要充分重视 PPP 项目的运维工作,切实做到三个“严防”:严防运维成本超支,严防运维事故发生,严防资金回购不及时。

三是要加强法制合规建设。在全面依法治国深入推进的新形势下,各单位一把手一定要切实履行推进法治建设第一责任人职责,健全法律合规工作机制,用法治思维和法治方式推动

经营发展;要持续加强以项目为中心的合同管理,全面提升海外法律合规管理水平,切实加强重点领域法律风险防范。

(七)着力实干担当,在干事创业中激活力。

企业领导干部是企业发展的引路人,要把智慧用在谋发展上,把精力用在促转型上,把功夫下到抓落实上。

一是要担当。我们的担当首先是要着眼全局的担当,要体现在工作中勇于直面矛盾、善于解决问题。企业发展的过程不可能一帆风顺,少不了有困难、风险和矛盾,不会担当、不愿担当的干部就不是好干部。

二是要勤勉。要勤于学习,勤于调研,深入了解基层真实情况,保持对形势的敏锐判断和对基层情况的全面了解,形成对工作的本质思考;要勤抓落实,及时了解工作推进情况,注重协调困难、打通关节、疏通堵点、破除阻力,确保工作实效。

三是要务实。第一,不能以静态思维管理动态工作。第二,不能以阶段性活动替代常态化机制。第三,不能以信息化替代管理。

四是要创新。新的一年,要不断完善基层开展管理创新、技术创新、商业模式创新的激励机制,充分激发挖掘基层管理、技术人员的创新智慧和潜力,及时推广应用创新成果。

(八)着力优化配置,在素质提升中强队伍。

一是要树立现代人才观。必须牢固树立“人力资源是企业第一资源,员工是企业第一客户;人人都是人才,人人可以成才”的现代人才观。各级人力资源管理部门,要切实把工作重心转移到以人为本、挖掘潜力、开发资源、激发活力上来,努力把企业的员工数量优势转化成为质量优势。

二是要坚持系统方法论。事业留人是根本,必须统筹做好职工职业生涯规划工作,打通管理、技术、党务等多条职业发展通道,为员工提供更广阔的施展才华舞台和成长进步空间。

三是要找准瓶颈突破口。要满足企业规模扩张和持续发展对人才的需求,必须从优化增量和盘活存量两个方面下功夫。

四是要打造命运共同体。外协队伍是项目安全、质量、工期、成本、信誉以及稳定的源头和命脉,务必高度重视。

四、发挥党建引领作用,促进和谐发展再上新台阶

各级党组织要切实强化“把方向、管大局、保落实”的意识和能力,促进全面从严治党的向基层延伸、向纵深发展,以高质量的党建工作引领企业高质量发展。

(一)强化政治建设,确保引领作用进一步到位。

要持续深入学习领会习近平新时代中国特色社会主义思想

想,引导党员干部树牢“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“两个维护”,确保党中央和股份公司党委的决策部署在公司落实到位。要坚持党对国有企业的领导不动摇,加强党的领导和党的建设,坚持建强基层党组织不放松。要按照党中央的统一部署,开展好“不忘初心、牢记使命”主题教育。各单位要严格遵守议事规则,需要党委决策的必须要落实前置程序。

(二)强化基层责任,确保党建质量进一步提升。

各级党组织要坚决贯彻落实好新时代党的建设总要求,以“慢不得”的危机感,全面提升党建工作质量;以“松不得”的责任感,履行党建工作责任制。要从基本组织、基本队伍、基本制度建设入手,认真实施“中央企业基层党建推进年”专项行动。积极推进党建工作的“功能化、标准化、信息化、度量化”,探索实施“互联网+党建”模式,着力破解制度落实不力、组织生活不严肃等问题。要持续创建党建品牌,策划建设公司“党建活动阵地”。健全党建课题研究机制,与地方党校建立战略合作关系,设立党建实践研究基地。

(三)强化党管干部,确保担当作为进一步彰显。

各级领导干部要严格执行民主集中制、“三重一大”等制度,把民主素养作为一种领导能力来培养,作为一门领导艺术来掌握,更好地凝聚力量;要严格落实民主生活会和组织生活会等制度,用好批评和自我批评武器。

(四)强化党建实功,确保引领发展能力进一步增强。

各级党组织要主动探索实践,着力推进党的基层组织创新和工作创新,做到“双融合双转化”。一要将基层党组织与工程组织创新融合。二要将党建工作和工程履约管理融合。

(五)强化执纪监督问责,确保纪律作风进一步严明。

各级纪检监察组织要不断健全完善反腐倡廉制度体系,构筑拒腐防变的制度红线,强化对权力运行的制约和监督。严格执行新修订的《中国共产党纪律处分条例》,持之以恒落实中央八项规定精神,科学运用监督执纪“四种形态”,准确把握“三个区分开来”,以零容忍的态度惩治腐败。认真落实《全面监督“十三五”规划》,推进“1+X”监督管理模式落地实施,持续完善廉洁风险防控体系,全力构建“大监督”工作格局。

(六)强化文化建设,确保企业品牌形象进一步提升。

紧紧围绕 2019 年公司的重点工作任务,开展系列宣传,推出一批鲜活生动、正能量十足的好作品。

(七)强化群团工作,确保基础保障进一步夯实。