

# 坚定信心 狠抓落实 奋力谱写局高质量发展新篇章

## ——中建二局2020年工作会议报告(摘编)

### “安全管理年”主要经济指标



### “安全管理年”安全生产目标

- 1 杜绝较大及以上安全生产责任事故
- 2 不吊销局各法人层级的安全生产许可证
- 3 不纳入应急管理部联合惩戒对象
- 4 不出现社会影响较大的火灾事故
- 5 不出现职业健康损害事件
- 6 杜绝辐射事故

### “安全管理年”安全运营目标

- 1 第一,保持利润稳健增长,调整利润结构,达到“5:3:2”目标(已竣工已结算项目的利润占比达到50%;已竣工未结算利润占比达到30%,在建项目利润占比达到20%);
- 2 第二,实现收入利润率高于106%,年末经营性现金净流入不低于28.7亿元;
- 3 第三,严格管控企业带息负债规模,各单位建筑主业带息负债规模不得增长;
- 4 第四,资产负债率控制在76%以内;
- 5 第五,“两金”总额控制在481亿元以内。

(上接4版)人,每月进现场不少于工作日的30%;各层级生产履约板块要多跑现场,局总部每月不低于40%;二级单位不低于50%;三级次机构不低于60%。局总部例行检查每季度一次,二级单位每月一次。第二,要推动重大项目管控升级。将防止群死群伤安全事故发生作为重中之重,安全生产监督管理部牵头,梳理局级重要危险源清单。局层面要进行重点监管,由安全生产督导组牵头实施“三个十”计划,即选取具有重大政治影响力项目10个;有重大危险源项目10个;小、远、散以及停建项目10个,列名单、定计划,分期分批实施,全面覆盖。

二是加强工期管理。局各级履约板块要以二期管控为抓手,建立起《在施项目履约情况台账》,按照“三大控制点”实时监控,实行分级预警制度,对于存在履约风险的及时调整施工计划和资源配置,制定应对措施着力加以解决。要按工期计划完成情况定期进行考核,严格奖惩。要强化客户投诉管理,各单位要严肃对待履约投诉处置,今年力争将向局的投诉较2019年压降20%以上。

三是严格质量管控。要完善、推进《重要、重大质量风险工序控制点管理规定》,有效识别、防范质量重大风险。年内要实行滚动创优,全年创国家级质量奖9项以上(其中鲁班奖3项以上);创省部级质量奖120项以上(其中竣工奖45项以上)。

四是加强分包管理。要做精做实专业分包资源管理,深入推进基础设施、水务环保、地下空间等新领域的生产资源库建设。要严把劳务分包进场关,严格落实旁站等基本制度。要持续完善分包业绩档案资料。局属单位要建立劳务分包合同订立、结算、支付、履约等情况调查制度,提前预判风险项目和风险分包单位,及时制定化解风险的措施。

(三)加强项目经理团队建设

坚持对项目经理“减负”和“加压”并举,切实抓好“三消灭、两压实、一提高”(即消灭大项目部制度,消灭项目执行经理岗位,消

灭项目经理无证上岗现象;压实项目经理主业主责的责任,压实项目经理作为安全生产、质量管控、环境管理第一责任人的责任;提高项目经理履职尽责的能力。今年力争将“人证合一”比例提高到60%以上,并全部取消项目执行经理岗位。要完善制度建设,出台关于加强全局项目经理队伍建设的决定,梳理局级重要危险源清单。局层面要进行重点监管,由安全生产督导组牵头实施“三个十”计划,即选取具有重大政治影响力项目10个;有重大危险源项目10个;小、远、散以及停建项目10个,列名单、定计划,分期分批实施,全面覆盖。

(四)调整项目目标责任制激励机制

要继续加大项目目标责任制落实力度,在坚持追求盈利主线不变基调上,重点增加项目履约管理负向激励考核比重,对于出现较大及以上安全事故的项目兑现“一票否决”。

### 4 突出创新创优 深度挖掘“大商务”盈利的潜力

(一)提升商务创效水平

一是加强商务体系建设。要加强对标交流,今年商务体系要带队走出去,向三局、八局对标学习交流。要完善商务管理制度,商务管理部要牵头对全局商务体系管理制度进行梳理优化,确保局属二级单位商务管理制度全部覆盖三级次机构及项目商务管理。要加强总经济师队伍建设,没有配备总经济师的项目要限期配备到位,对于能力不匹配岗位要求要求的及时进行轮岗交流。

二是注重商务策划创效。商务管理部牵头设计四大阶段商务策划标准化表格,建立要素库,试行菜单式管理,并建立商务策划激励机制,明确各阶段各体系创效激励机制,4月底之前出台相关方案。今年要开展全局范围的商务策划创效大赛,提高全员创效意识,交流创效经验。

三是持续强化计量创效。第一,省城分公司计量中心必须设立,并配置充足人员。第二,局属单位要紧紧围绕产值确权率105%、成本确权率不低于106%的任务指标,做好指标分解、责任落实,切实加强在施项目过程确权力度。第三,密切监控项目过程

潜亏风险,公司层级要帮助项目做好扭亏专项策划,降低项目结算盈利压力。

四是全面加强业主结算。第一,要围绕“532”利润结构,科学设置2020年度结算金额、结算率、结算周期等指标,确保全年任务完成。要确保结算项目利润率达到8%以上。第二,坚决消灭3年以上已竣未结项目,对于全局存量完工3年以上的XX个项目,要在年内全部清理完毕。对于2019年集团低效无效资产专项巡视反馈的XX个久竣未结项目(包括已诉项目),要挂图作战,确保完成目标。第三,强化项目结算策划管理。局属单位(三级次机构)要在项目进入收尾阶段(原则上完工前一年)即启动结算策划,经公司层级审批后开始实施,以实现项目利润率“两位数”为最终目标。

五是深入推进降本增效。第一,要严格执行业务单位成本管控指标,持续加强成本锁定及分包供的结算管控,年内要确保成本锁定率达到100%。第二,要建立集中采购、区域联采机制,充分运用大数据、云平台、网上商城、APP等互联网手段,创新采购模式,年内大宗物资区域联采成本降低率达到2%。第三,加强内部交流培训。要举行一次全局范围内的“低成本运营”经验交流评优活动。

六是及时进行目标考核兑现。第一,商务管理部在充分调研的基础上,认真分析,修订相关制度。第二,要加大项目目标责任书签订力度,确保项目目标责任书签订率达到100%,并按制度要求及时足额缴纳项目风险抵押金。第三,对于项目达到返还和兑现条件的,及时返还风险抵押金,及时考核兑现,返还率以及兑现率要达到100%。

### (二)提升科技创效水平

加强标准化建设。建立标准化科技创新手册,制定科技目标责任制,明确项目科技成果产出、应用指标,加强建筑领域的科技创新与总结。加大科技投入。要确保科技投入占营业收入比重不低于1%;强化重大科研项目立项力度。推动成果转化。要定目标、排计划、签责任书,明确科技创效责任。今年科技创效率要达到2%以上。加强前沿科技布局。深入推进绿色建造、智慧建造和建筑工业化“三大方向”科技攻关,将BIM技术与物联网等信息技术有机融合;要提高装配式建造技术和施工装备研发能力,加快绿色施工集成技术研发和工程示范,做好重大项目的推广应用。

### (三)提升履约创效水平

建立履约板块创效指标,对施工现场发生超出合同范围的工作,履约体系要及时进行签证,为创效提供书面依据。公司层面要对项目履约体系创效工作进行定标,原则上年内创效目标不低于1%,2022年创效目标不低于2%。

### (四)提升高质量营销创效水平

在市场营销阶段,要建立成本分析模板,准确测算投标阶段商务利润水平,做到报价有市场竞争力,且能够为后续创效留足空间。在投标报价阶段,要建立设计、方案、清单、合同条件优化模板和优化机制,各体系要紧密配合,做到资信标、技术标、商务标竞争力,同时为下一步创效打下各方面基础。在合同中标后阶段,建立合同条件优化清单及优化机制,并在投标阶段制定具体项目合同条款优化策略。项目中标后,由公司与项目层面共同配合与业主进行合同谈判,达到优化合同条件目标。

### (五)深入推进降杆减负债

一是严控“两金”增幅。要认真排查重大风险项目,针对存在重大潜亏风险项目、大额负债项目、重大诉讼项目等,要查清原因、明确方案,由专人负责,按照专项巡视整改要求扎实推进。要持续压降建筑业“两金”,为推动转型升级储备优质资源,强化各环节协同联动,实施全链条管理。

二是要加快资产清理、盘活、处置力度。年底前,存量低效无效资产清理比例不得低于70%,2021年底全部清理完成,并严格控制新增;对于闲置房产、闲置土地以及公司房产被私人长期占用等问题,商业管理分公司牵头,制定资产管理、处置、运营全盘方案,深入推进实施;对于重大机械闲置率过高的问题,实施全链条管理,生产资源管理部要牵头制定具体方案。

三是着力改善现金流。2019年全局现金流形势非常严峻,全局必须把现金流作为运营管理的重中之重,加大回款,量入为出,有效防范系统性风险。财务资金部、商务管理部要对二级单位加大监控指导,局属单位要压实责任、传递压力、强化考核,确保全局收入收现率达到工程局平均水平以上;同时,要减少对保理、票据、供应链等金融工具的

依赖,将经营收款作为实现现金流转正的重要途径。

四是推动融资创新。财务资金部要指导各二级单位,松绑监管资金,加大发挥“资金池”优势;推动保函替代质保金或资产证券化方式盘活沉淀资产;以商业管理分公司运营资产为载体,推进商业物业的资产证券化业务落地;持续推动权益资产证券化的顺利落地,启动市场化法制化债转股。

### 5 健全完善体系 提高工程总承包管理的能力

今年,力争将我局主导的EPC项目合同额占比提高到10%以上。

一是完善EPC管理架构。顶层设计上,局市场、履约、技术、商务等体系要匹配EPC项目管理职能,纵向上要统筹好局、公司、三级次机构、总承包项目部、专业项目管理部,横向把控好设计、采购、建造、交付等各个阶段重点的管理体系。要结合国家近期印发的《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》,局属单位要按照《关于进一步加强对设计管理工作的指导意见》,成立EPC项目的设计主管部;在已经出台的《EPC项目设计管理指南》基础上,延伸管理链条,出台《EPC工程项目设计管理实施指南》《EPC项目设计策划指导意见》。

二是全面加强设计管理。要积极整合局内部设计资源,加强两级总部设计管理体系及人才队伍建设,加大高水平设计人员和设计管理人才引进力度,迅速充实两级总部设计力量。同时,要认真梳理当前全局EPC管理体系与运行机制,着力破解全局EPC管理模式中的痛点、难点问题。设计管理部牵头,年中工作会之前出台《局属单位EPC项目设计管理实施指导细则》;下半年要重点加强设计管理盈利创效,出台《EPC项目设计优化实施指导细则》。

三是加强市场拓展力度。主动培育EPC业务战略客户群,甄别出EPC项目业主、EPC项目潜在业主,对于习惯采用EPC模式进行项目招标的业主,建立常态化的沟通交流渠道;对于潜在工程总承包业主,不断推介公司已有成熟的EPC管理经验和案例。此外,要注重发挥投资引领,鼓励局自主投资开发的地产项目试点以EPC模式在内部公平招标。

四是打造EPC示范项目。要坚持典型引领,选择有代表性的EPC示范项目,全程进行跟踪,参与项目投标、策划、实施、评价、总结及后评估。今年拟将第十一届项目管理论坛主题确定为提升工程总承包能力,各单位要积极推动有代表性的EPC项目进行典型经验交流。

### 6 夯实基础管理 强化企业后台支撑的实力

#### (一)加强总部能力建设

清晰职责定位,重点理清局、公司、三级次机构总部职能,解决“上下一盘棋”问题,推进分类、分级授权清理,简化流程。企划部牵头,4月底之前出台局总部权责清单,加强体系联动。横向要加强市场、履约、商务、技术、财务等业务部门沟通交流,完善会议机制和工作机制。纵向上要全面加强“三总师”体系建设,提高效能效率,要不断提高全局标准化管理水平。要将全年营业收入增幅实现10%以上作为总部各项工作开展的基准线,推进实施三个“百分之十”计划,即:部门年度指标设定上力争提高10%以上;工作量增加10%以上;工作效率提升10%以上。加强信息化建设。紧跟集团信息化推进步伐,做好工作承接准备,扎实推进海外财务一体化系统上线。根据授权体系,全方位梳理局信息化平台流程清单,重点是打破部门壁垒,删减重复审批和报表报送,加强部门并轨,促进信息横向流动;以项目管理为核心,结合工程、商务等主营业务模块,构建面向各层级、各体系的项目管控数字化分析平台。

#### (二)落实改革重点任务

要抓好集团创建一流企业方案衔接和落实,研究出台局具体实施方案。在认真做好“十三五”规划总结基础上,科学编制“十四五”规划。在二级或三级单位精准选取国企改革试点对象,年内力争成为集团改革试点单位之一。继续巩固“瘦身健体”各项成果,对于亏损企业或达不到经营底线要求的单位,坚决整顿整改。抓好“三供一业”移交,全面完成剩余任务。推进剥离企业办社会事务,尽快完成相关单位整体移交。

#### (三)深入推进依法治企

继续夯实主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责。提升合约法务能力,强化履约风险源头管控,高度重视合同谈判策划及实施,最大限度化解合同纠纷,提升合同谈判创效能力。将法律评审嵌入全局重大经营活动的必经节点,扎实做好风险项目管理、投融资项目法律服务以及海外重点区域风险管控。切实提高案件办理效率,确保年内全局案件诉讼标的额占主营业务收入比重不高于5.5%。

#### (四)加强合规性建设

要将合规性要素审查嵌入财务一体化流程,切实降低合规性风险。加强财务合规性检查,加大资金支付、“三公经费”等审查力度,重点关注投标保证金、诚意金等大额对外付款。

#### (五)强化审计监督功能

要持续加强审计体系建设,发挥好审计预警作用。要加强工程项目审计监督,特别是对于专项巡视指出的问题,要严肃对待,认真整改,做到所有竣工结算项目审计全覆盖,坚持“无审计、不兑现”。要聚焦亏损项目、久竣未结项目、分包供管理、“两金”管理、保函管理、分支机构绩效以及投资、海外等高风险业务开展专项审计,严肃财经纪律,提高经济效益。

### 7 推动转型升级 激发高质量发展的动力

#### (一)关于基建业务

2020年,全局基建业务要完成合同额750亿元,实现营业收入438亿元。年内基建项目平均单体合同额要达到6亿元以上,50亿元以上重大基建项目不少于2个。坚定转型升级思路。对于转型升级发展势头较好的华东公司、华南公司,要力争成为基建业务支柱型企业;三公司、西南、基建投三家单位,年内相关合同额都要突破百亿元;北方公司、中建电业要完善营销体系,力争年内重大项目上取得实质性突破。提高品牌竞争力。尽快落实公路、水利水电壹级资质,解决资质短板。在机场、公路、地铁等在施项目,推行技术、履约、商务等关键人员“双配”,“三配”机制,有计划有梯次培养专业技能人才。要拓宽社会招聘渠道,壮大基建业务专业队伍,快速提升公推能力。加强高端营销。持续加大与政府及其平台公司、集团内部关系对接,年内要新拓展10个以上省市级平台公司客户;要紧跟集团基建业务发展步伐,确保系统内参建合同额比例不低于20%。紧盯重大项目。重点跟进呼和浩特机场、兰州中川机场、北京副中心站综合交通枢纽等重大项目,做到“一统筹”即在局层面统筹做好基础设施“大客户”对接,“二策划”即项目全过程营销策划、项目投标策划,“三到位”即在公司层面做到专业营销团队到位、经费到位、资源到位。

#### (二)关于投资业务

2020年,全局要完成投资额130亿元,实现投资回款100亿元。PPP业务方面,要继续加大投资项目营销力度,保证PPP项目承接质量。积极拓展高速公路、轨道交通、交通枢纽、水务环保等投资项目,鼓励以股权投资方式开展基础设施投资项目。要持续强化项目合同管理能力建设,按照建分离原则,完善SPV公司治理结构,不断提升投资项目盈利能力。同时,坚决不允许投资项目垫资施工。要按照整改目标责任书要求,加快完成G577等3个PPP项目整改。将全局运营项目纳入运营公司统筹管理,确保进入运营项目绩效考核达标。房地产业务方面,要聚焦核心城市,积极拓展高周转住宅项目,年内集团在放的10个城市及粤港澳大湾区至少落地3个项目,项目投资预算优先支持地产项目拓展。要以保障性住房、安居房为重点,以产城融合、TOD等方式创新拿地模式,确保房地产业务年度回款不低于80亿元。同时,要加快房地产业务低效无效处置,去化率要达到60%,尤其要重视长平项目的销售回款,尽快实现开盘。

#### (三)关于海外业务

2020年,海外业务新签合同额150亿元,营业收入60亿元。一是落实“海外优先”指导思想,在体系打造、资源调配、服务保障、人才发展等方面尽快实现政策落地。二是持续推动主战场+客场、平台+主力、制度+机制保障的发展思路,完善海外两大平台建设,加快主力公司“走出去”步伐。三是创新发展模式。加强与“三行一保”联系沟通,加大“两优”项目跟进力度,在博茨瓦纳和纳米比亚要运用EPC+F、PPP等模式,力争实现项目

落地;认真研究东南亚各国园区建设规则,在南非尝试PPP以及特许经营;四是加强与中建国际等系统内外海外业务发展平台合作力度,借鉴和创新商业模式,积极拓宽海外发展路径。

#### (四)关于创新业务

一是要加快水务环保业务发展。2020年,要实现合同额120亿元,营业收入48亿元。要持续做好与地方政府、三峡集团、政府平台公司深层次对接,深入推进以长江大保护为核心的水务环保业务,以重庆、湖北、长三角为重点,以点带动长江全线业务拓展。同时,要积极开展黄河河流域生态保护和高质量发展、粤港澳大湾区等重点区域,加大流域治理、市政管网修复、村镇污水治理、垃圾焚烧发电等细分市场领域开拓力度,年内力争取得项目落地。

二是深入推进军民融合。2020年,要实现合同额100亿元,其中一公司、三公司、华北公司要发挥主力军作用。要强化体系支撑,从军方需求出发,建立完善准入审核、协调对接、应急响应机制,重点跟进20亿以上批量发包的EPC、PC类重大项目。要抓好在施项目履约,严格保密管理,做到履约“零投诉”,抓好“六防”,杜绝“三超”;深入推进“两集中”管理,持续加强与各军种、各战区的对接力度,做好项目团队储备,为下一步工程承接做好铺垫。

#### (五)关于专业公司

要积极支持专业公司发展。核电公司要坚决降低房建项目占比;切实抓好防城港和太平岭两个“双核岛”项目履约,持续巩固提升核电施工主力军地位,打造核电施工核心竞争力。装饰公司要瞄准机电业务高端项目,重点加强机电总承包能力和高端品牌打造;要持续做大钢结构业务,稳步提升行业地位。装饰公司要强化会展及交通枢纽等大型公共空间、主题公园等六大业务板块的设计与建造能力,加快形成核心科技成果,对内EPC项目及中高端项目承接,履约形成专业支撑。中建机械要持续做大做强,进一步扩大中建系统内部市场,打造支撑建筑主业发展的核心产品,提高产品竞争力,积极出海。

### 8 厚植政治优势 充分汇聚推动发展的合力

#### (一)坚持党建引领

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实十九届四中全会精神,持续深化并巩固主题教育,中央巡视整改各项工作成果,以高质量发展引领高质量发展。要推动基层党建全面过硬、全面进步,努力克服党建和生产经营“两张皮”的问题;进一步完善党委决策前置制度,规范四级次机构党组织决策机制,探索项目党支部重大事项报告制度。要狠抓集团专项巡视整改落实落地,对企业发展中出现的违规违纪、“三重一大”执行情况、潜亏(亏损)项目等突出问题加强监督检查,对违纪违规行为严肃处理。

#### (二)落实央企责任

贯彻“四个不摘”要求,扎实推进精准扶贫、技能扶贫、产业扶贫等工作,全面完成剩余脱贫任务。加强环境保护管控力度,坚决打好污染防治攻坚战,建立健全各级环境管理组织体系,细化目标指标管理,推广标准化创新做法,建立常态化环保监督体系。

#### (三)发挥人才优势

聚焦总量、调结构、提素质人才管理目标,优化“3+X”考核办法,纳入人均创效指标,强化结果导向;要坚持“三个区分开来”,按照集团《激励领导干部担当作为十四条》,建立容错纠错机制,激励干部担当作为;持续完善全链条人才培养体系,以提高员工履职能力为核心,优化培养机制。重点抓好“三总师”及相关体系人才梯队建设,局分管领导要对系统人才团队进行梳理,在人才培养、考核、使用等方面发表重要建议;探索任期激励、分红激励、员工持股等多元化中长期激励机制,持续激发员工干事创业积极性。

#### (四)坚持文化凝魂

丰富完善超越文化体系。以“照方案施工、按制度办事”理念为核心,构建、培育安全文化体系,从追责问责、考核兑现、警示教育、文化引导等方面全面落实。要强化执行文化建设,坚持有令必行、有禁必止,特别是各级党员干部要以身作则、率先垂范,引领带动工作作风、工作状态深刻转变,持续向好,不断丰富超越文化的时代内涵。