

建筑通讯

局 2020 年年中工作会在深圳召开

解放思想促发展 夯实基础练内功 全面超额完成年度各项目标任务



“

7月27日,局2020年年中工作会在深圳召开。大会的主要任务是深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和指示批示精神,认真落实党中央、国务院关于“六稳”“六保”的决策部署及中建集团工作要求,贯彻局年初工作会议精神,总结上半年工作,分析面临的形势,部署下半年工作任务。

上半年,全局在新冠疫情及错综复杂的国内外形势下,坚决贯彻落实集团党组部署安排,坚决贯彻落实局党委“五大突破、六大提升、三大贯彻”发展思路以及“安全管理年”目标要求,各项工作稳步推进,运营情况稳中向好,三大主要指标接近“时间过半、任务过半”的目标,稳住了发展预期。

”

2020年8月3日 星期一
第29期(专刊) 总第1715期
京内资准字0319-L0047
内部资料 免费交流
中国建筑第二工程局有限公司 主办



中建二局第九届 “十佳职业道德模范”名单

一公司	罗晓生	华北公司	杨庆泽
三公司	赵山	西南公司	张芳
四公司	韩明玉	北方公司	王长磊
华南公司	张少刚	中建电力	于皓伟
华东公司	刘兴军	装饰公司	郑玉斌

中建二局 2020 年度 优秀项目管理奖项目名录

局优秀项目管理金奖

华北公司	中国光大银行天津后台服务中心
华东公司	南京丁家庄二期(含柳塘)保障性住房项目A11、A17、A18、A19地块
西南公司	鲁能星城十期十三街区
华东公司	荆门万达广场
西南公司	云南金科时代中心A1地块二标段
三公司	呼和浩特回民区万达广场商业综合体

局优秀项目管理奖

四公司	哈尔滨万达文化旅游城产业综合体项目-公建A座
华南公司	南宁万达茂一期项目·茂
二公司	东润泰和苑
华南公司	艺展天地展示中心A408-1100号宗地
华北公司	北京新机场南航基地第五标段生产运行保障设施运行及保障用房项目1期综合业务用房(3号楼)和机组过夜用房(4号楼)工程
三公司	千千水岸三期商业广场(随州万达广场项目)
华东公司	金山区枫泾镇桃源名庭
华北公司	大同万达广场
西南公司	衡阳万达广场
西南公司	德阳万达广场13号楼
西南公司	兰都茶业商业中心
西南公司	鲁能062-7/01地块建设工程
华北公司	长安区徐家寨村城中村改造项目DK-3(融创天朗-南长安街壹号DK-3)二标段
华南公司	葛洲坝·福湾(南区度假式酒店)
华北公司	华润中心
二公司	“豫翠园”项目一期工程二标段



会上,局总经理、党委副书记石雨作了题为《坚定信心 狠抓落实 为全面完成年度任务目标而努力奋斗》的年中工作报告,从主要经济指标完成等五个方面总结了上半年各项工作。上半年局聚焦疫情防控和复工复产,勇毅前行展现央企担当,坚决筑牢疫情防控防线,统筹推进疫情防控和复工复产,强化疫情期间的风险防控工作。聚焦落实“五大突破”,一是抓高端营销,竞争能力不断增强;二是抓转型升级,积极推进结构优化;三是抓提质增效,不断夯实发展基础;四是抓管理创新,持续激发发展活力。聚焦落实“六大提升”,工程总承包管理逐步深入;“大商务”理念深入人心;科技创新多点发力;总部管控稳健提升;风险防控日益强化;人才建设积蓄动能。聚焦落实“三大贯彻”,强化党建引领;深入推进全面从严治党;强化央企担当;厚植文化优势。

针对下半年工作,石雨强调,要实现

“五个攻坚、一个突出”。

一是攻坚高端营销,坚定不移拓展源头。坚定不移强攻高端市场,要坚持“三个一千万”目标不动摇;加大战略客户维护和开拓力度;强攻高端项目,下半年50亿元以上大项目要确保再获取3个、力争4-5个,100亿元以上项目要力争实现突破;提升营销管理能力;破解资质发展瓶颈。

二是攻坚结构调整,奋力完成既定目标。基建业务要加快突破,重点推进兰州中川机场、西安咸阳机场等一批重大项目落地;积极布局新基建领域市场;狠抓项目履约;加快基建领域分包资源整合。投资业务要精准发力,坚持“提、强、改、扶、保”五字方针,实现提质量、强管控、抓整改、扶运营、保回款。海外业务要稳中有进,抓疫情防控、高端营销、风险防控、趋势导向。创新业务要加快发展,加快军民融合业务、水务环保业务发展。

三是攻坚品质履约,全面强化项目

管控。一方面要强化基础管理,提升EPC能力。重点落实“六个见到”:见到项目落地,见到制度出台,见到标杆创建,见到体系联动,见到机制优化,见到实际成效。另一方面要强化过程管控,保障目标实现。优化履约管理体系;严格工期管控;提升工程质量品质。最后要强化安全环保,促进绿色发展。

四是攻坚提质增效,着力优化运营质量。持续加强“大商务”体系建设;持续加强现金流管理;持续推进降杠杆减负债;持续开展专项治理;持续提升合规运营能力。

五是攻坚创新驱动,不断拓宽增长空间。推动科技创新,提升发展动能;推动管理创新,激发内在活力;推动组织创新,夯实发展根基;推动金融创新,服务生产经营。

六是突出政治引领,厚植央企根魂优势。突出党建引领;突出人才强企;突出文化聚魂。

中建股份副总裁、局党委书记、董事长黄克斯作了题为《解放思想促发展 夯实基础练内功 全面超额完成年度各项目标任务》的讲话。在讲话中重点强调了四个方面:

一是研判形势明方向,坚定信心谋发展。黄克斯从国际、国内、基建业务、地产业务和中建集团内部五个方面进行分析,下半年,要重在提升捕捉机遇和创造机遇的能力,关键要抢抓大基建。抢抓就是与时间赛跑,就是与竞争对手赛跑;抢抓就是满怀信心去抓,充满激情去抓,遵循市场规律和科学规律去抓。要坚定信心,汇集成一心一意谋发展的强大力量,有信心就能托起市场,就能转化为机遇。决不能以放慢发展速度和消极态度应对当前形势,而是要坚定信心、迎接挑战,攻坚克难保增长、促发展。特别是各单位要认清当前形势,增强危机感和责任感,变压力为动力,化挑战为机遇,保持信心和实力,才能真正实现行稳致远,确保全面超额完成年度各项目标任务。

二是战略引领绘蓝图,独运匠心谱新篇。一方面要明确战略目标,即“两个一”战略目标:第一个“一”是再造一个二局,要按年均15%的增幅,到2025年,实现合同额8000亿元,营业收入3500亿元,利润80亿元,利润结构比达到7:2:1,确保各项指标翻一番,二局要进入世界五百强,达到三百强左右;第二个“一”是没有任何一个落后单位,既要消灭困难单位,也要冲刺领先序列。第二个方面是坚定战略自信。从企业发展历程来看,我局在“做大”上已经迈出了第一步,下一步还要在“做优做强”下大力气。第三个方面是坚持战略执行。坚定不移扩规模;坚定不移固根基,做强本埠市场,深耕核心市场,优化区域布局,坚持底线标准;坚定不移促转型,做强基础设施,做优投资业务,做大做强地产业务;坚定不移强专业;坚定不移稳海外,全力应对海外疫情,全力确保年度目标,全力壮大经营规模。

三是提质增效促发展,携手同心保落实。一方面是补短板、强管控,深度

攻坚基础管理。以标准化管理为抓手,强化总部管控;以团队建设为抓手,激发企业活力;以“六个专项行动”为抓手,夯实基础管理;以防控风险为抓手,提升后台保障。第二方面是强品牌、提效益,深度攻坚运营质量。持续加强工程总承包管理;持续提升科技创新创效;持续推进“大商务”管理;持续强化现金流管理。

四是文化铸魂聚合力,万众一心勇攻坚。一是突出政治站位,思想上更加统一。紧跟党的步伐,争做国家战略的先行者;紧跟十四五发展目标,争做高质量发展的践行者。二是突出党的领导,行动上更加有效。强化党的组织和建设向基层延伸;发挥党的示范和引领向基层延伸。三是突出文化引领,意志上更加坚定。深入丰富攻坚内涵,实现文化强企;深入完善攻坚体系,实现文化自信。

会上,局副总经理刘冬作市场营销专题报告,局副总经理李林鹏作生产管理专题报告,局副总经理、总经济师刘鹏作商务管理专题报告,局财务总监周湘作财务与审计专题报告,局副总经理、总工程师张志明作科技管理专题报告,局副总经理同普作投资业务专题报告,局副总经理孙占军作海外业务专题报告,局党委副书记、工会主席许峰作党建工作专题报告,局纪委书记邓小林作“六个专项行动”督导专题报告。局属17家单位现场汇报各单位上半年运营情况汇报,越南分公司和博茨瓦纳分公司2家单位以视频形式汇报。

会上还对局第九届“十佳职业道德模范”暨“攻坚榜样”和“优秀项目管理奖”进行了表彰。

本次会议以主会场+视频会议形式召开,共设1个主会场,22个二级单位视频分会场,109个三级单位视频分会场和802个项目部视频分会场。局领导班子成员,局总部部门正职及以上人员,各二级单位(国内)董事长、党(工)委书记、总经理、三总师,分管生产履约的副总经理共143人在主会场参会。局总部部门副职,各二级、三级单位部门负责人以上人员,项目班子成员共9937人参会。(综合)



黄克斯为局第九届“十佳职业道德模范”暨“攻坚榜样”代表颁奖



石雨为局 2020 年度优秀项目管理奖代表颁奖

坚定信心 狠抓落实 为全面完成年度任务目标而努力奋斗

——中建二局2020年年中工作报告(摘编)

□局总经理、党委副书记 石雨



上半年 工作总结

上半年,面对新冠疫情以及错综复杂的国内外形势,全局上下坚决贯彻落实集团党组部署安排,坚决贯彻落实局党委“五大突破、六大提升、三大贯彻”发展思路以及“安全管理年”目标要求,直面困难,拼搏奉献,各项工作稳步推进,运营情况稳中向好,取得积极成效。

二、疫情防控和复工复产情况

(一)勇毅前行展现央企担当。疫情发生后,我局选派386名管理人员、3002名劳务人员,圆满完成包括雷神山、火神山在内的6省市7所应急医院建设,共建了“两山精神”,创造了“沈阳速度”。

(二)坚决筑牢疫情防控防线。全面加强疫情防控的组织领导,构建横向到边、纵向到底、上下一盘棋的防控体系。国内外19家二级单位、1424个项目部以及367660名劳务工人中未发生确诊或疑似病例。

(三)推进疫情防控复工复产。截至6月底,全局在施项目建筑面积2.4亿平方米,较去年同期增长10%;在施项目合同额6672亿元,较去年同期增长13%。施工生产加快恢复,实现了从复工复产到复产达产的转变。

(四)强化风险防控。编制应急预案,明确风险防控的关键点,提高政策适用的精准性。减免社保费用1.77亿元,获取中建财务公司抗疫专项资金1.2亿元、复工复产专项资金3.1亿元、低利率资金支持15.6亿元。

三、“五大突破”工作落实情况

1 抓高端营销,竞争能力不断增强

一是攻坚核心市场。聚焦“3+8+5”市场布局,三大核心区域累计承接项目131个,完成合同额42亿元,占全局合同额的48.5%,同比增长10.5%,创历史新高。其中,京津冀新签项目44个,合同额312.5亿元,同比增长56%,完成年度指标的52%;大湾区新签项目50个,合同额325亿元,同比增长18.8%,完成年度指标的54%;8个战略市场新签项目108个,合同额629亿元,占比36.2%,同比增长18.6%。

二是拓展高端资源。上半年,国资背景客户新签合同额745亿元,同比增长18.4%;基建+公投项目合同额616亿元,占比36%。持续维护传统战略客户关系,落地合同额416亿元,同比增长18.5%;新增局级战略客户7家,落地合同额110亿元,同比增长10%。

三是强攻重大项目。新签10亿元以上大项目合同额604亿元,同比增长25.3%。其中,50亿元以上项目2个,完成年度指标的50%;10亿元以上项目37个,同比增长23.3%,完

成年度指标的52.9%。新签总包项目单体平均合同额达到5.52亿元,完成年初制定的5.5亿元目标。

四是规范区域布局。严格落实“1+X”经营区域布局,积极推动总部所在地本土化经营。华南公司、北方公司、四公司、二公司、装饰公司、核电公司等6家二级单位总部所在地新签合同额达到20%以上,较去年同期增加了5家。

五是完善体系建设。着力提升三级单位市场营销能力,上半年合同额超过30亿元的市场有18家,超过50亿元的有8家,比去年增加了2家。

2 抓转型升级,积极推进结构优化

一是投资业务方面。上半年,完成投资额50.3亿元,同比增长52%。编制完成投资运营手册,推进投资项目全过程标准化管理。稳步推进运营回款工作,3个项目提前实现回款3.23亿元。

二是地产开发方面。截至目前,实现投资额41.6亿元,完成年度指标的69.3%;新增

土地储备60.9万平方米,可售货值125亿元,完成年度指标的101.5%。积极布局北京副中心和上海临港新片区市场;组建大湾区事业部,打造第三个区域实体,并在广州市场破题起步。

三是海外业务方面。面对海外快速蔓延的疫情,合同额实现逆势增长。新签海外项目31个,合同额113亿元,同比增长68%,完成股份下达年度指标的84%,特别是中标了菲律宾马卡蒂地铁项目,实现海外EPC轨道交通项目零的突破,创造了海外项目单体合同额之最。

四是创新业务方面。承接岳阳二期污水处理和准垃圾焚烧发电等项目,在水环境治理、固废处理等细分领域取得积极进展,初步形成“2+4+2”业务结构。

3 抓提质增效,不断夯实发展基础

一是抓好“六个专项行动”。制定465项整改措施,组织13次专题督导。目前已完成整改343项,整改完成率达到73%。其中,严格落实集团低效无效专项巡视整改要求,聚

焦发展短板,制定整改措施186项,已完成127项,顺利通过集团整改评价质询。

二是保障资金运行安全。深化现金流管控,加大预算内现金收支力度和专项分析,实现收入收现率107.15%,完成预算目标;清理专项资产和监管资金9.27亿元。稳步开展资产端金融业务,促进项目工程款回收31.3亿元;落地35亿元权益融资,实现资产负债率压降2.85个百分点。

三是深入推进降本增效。集采创效方面,上半年云筑网物资上线金额295.4亿元,完成年度内控指标的59.8%。其中,已完成6类区域联采,可降本4.68亿元。财务创效方面,上半年共计节税4.04亿元,累计支持局属单位生产经营资金26.5亿元,全局供应链金融业务平均压降成本0.54个百分点。

(四)抓管理创新,持续激发发展活力

强化执行力建设,开展专题培训,建立局党政年度工作部署执行情况专题党委(常委)会议制度,累计督导检查各单位会议20次,出台《绩效考核评价管理规定》《总部部门绩效考核实施细则》,将局总部考核由年度考核改为月度考核,强化过程管控。

四、“六大提升”落实情况

(一)工程总承包管理逐步深入。印发了《工程总承包管理实施方案》,并选树了18个项目试点,印发《EPC设计管理实施细则》等3项制度,逐步建立起三级设计管理组织体系以及“前端服务+后台支撑”工作模式。

(二)“大商务”理念深入人心。发布《“大商务”管理实施方案》,明确营销、履约、科技、商务、财务“五大体系”职责,聚焦“五大

体系”联动,依托四级管理体系,逐层分解任务目标,实现纵向贯穿。

(三)科技创新多点发力。单独立设技术中心,推动“双优化”、创新技术应用、科技成果转化落实。上半年全局科技创效额12.34亿元,平均科技创效率2.53%。稳步推进机构、制度、人才体系建设。评估科技成果37项,达到国内领先水平19项、国际先进水平12项、国际领先水平3项。

(四)总部管控稳健提升。制定局标准化

管理手册优化升级方案,制定《项目管控数字化平台建设行动方案》等2个方案,优化总部职能,释放绩效管理活力,不断优化3+X考核体系,持续推进超越指数分析。

(五)风险防控日益强化。加强法治建设第一责任人履职,强化项目风险防控,防范法治风险。将合规性要素嵌入财务一体化流程,降低合规性风险。深入推进“两个全覆

盖”,加强竣工结算项目审计和久竣未结项目审计。

(六)人才建设积蓄动能。强化市场、生产以及三总师等体系人员配备。选拔交流C级领导人员73人,局属单位交流任用36人次,引进转型升级领域成熟人才95人以及新毕业生1528人,提高了转型升级领域人才和博士、研究生以及“双一流”学生占比,数量和质量均为历史最好水平。

五、“三大贯彻”落实情况

一是强化党建引领。以深化中央巡视整改为抓手,着力提升基层党建水平。

二是深入推进全面从严治党。完善内部巡察工作机制,做实做细日常监督,强化“四种形态”运用,严格执纪问责。

三是强化央企担当。在甘肃三县投资160余万元,采购或帮销农副产品180余万元,建设菌类种养示范基地,助力当地坚决打赢脱贫攻坚战。

四是厚植文化优势。组织开展攻坚精神大讨论活动,攻坚精神论坛,选树先进典型,将攻坚精神融入超越文化基因。

五是铸就企业品牌。中建系统首个全息智能数字化展馆全新亮相,在国家主流媒体发稿190篇次。

六是积极创建高优。上半年,全局共获评全国劳动模范3人,省部级以上称号15人,省部级五一劳动奖状、先进集体、工人先锋号等荣誉30项,全国高等级青年荣誉9项,在中建系统内优势明显。

一、主要经济指标完成情况

合同额

时间过半 任务过半



合同额超150亿元



营业收入

营业收入超80亿元



利润总额

利润总额超1亿元



利润总额超1亿元



回首上半年,尽管与疫同行、历经艰辛,我们依然完成了生产经营既定目标,展现了二局人攻坚克难、锐意进取的强大信念,成绩来之不易。

然而,对标集团“一创五强”奋斗目标以及局高质量发展要求,我们仍存在任务结构不够优化、合同质量参差不齐、“两金”总额居高不下、负现金流项目占比较高、资产周转率偏低、内部发展不平衡、“四多”问题突出等短板和不足。我们要敢于正视问题、直面挑战,狠抓全年任务落实,为“十四五”期间全局实现高质量发展奠定坚实基础。

坚定信心 狠抓落实 为全面完成年度任务目标而努力奋斗

——中建二局2020年年中工作报告(摘编)

□局总经理、党委副书记 石雨

下半年

重点工作

攻坚高端营销，坚定不移拓展源头



攻坚结构调整，奋力完成既定目标



攻坚品质履约，全面强化项目管控

- 强化基础管理，提升EPC能力。
- 强化过程管控，保障目标实现。
- 强化安全环保，促进绿色发展。

攻坚提质增效，着力优化运营质量

- 01 持续加强“大商务”体系建设。
- 02 持续加强现金流管理。
- 03 持续推进降杠杆减负债。
- 04 持续开展专项治理。
- 05 持续提升合规运营能力。

攻坚创新驱动，不断拓宽增长空间

- ☑ 推动科技创新，提升发展动能。
- ☑ 推动管理创新，激发内在活力。
- ☑ 推动组织创新，夯实发展根基。
- ☑ 推动金融创新，服务生产经营。

突出政治引领，厚植央企根魂优势



一、攻坚高端营销，坚定不移拓展源头

悠悠万事，市场为大。下半年要全力实现中标额“保4500亿、争5000亿”目标，为“十四五”开好头、起好步提供坚实保障。

(一)坚定不移强攻高端市场。要形成与国家经济发展空间结构高度契合的市场布局，促进全局优势资源向“3+8+5”区域合理流动聚集，坚持“三个一千万”目标不动摇。在京津冀地区，要深耕局总部大本营，参与副中心的房建、基建、地产、文旅以及水务环保等领域投资建设；天津市场要持续扩大市场份额，力争由我局主导实施天津22地铁

工程的投资建设；雄安新区要推进雄安至北京大兴国际机场快线(R1)项目和东西沿线工程。长三角地区，要推动合肥新西站、宁马城际铁路(安徽段)、秦淮河沿岸治理等一批重大项目落地实施。大湾区，要重点推进深大城际铁路、深圳彭城实验室、深港合作区以及南山区投资的深汕合作区项目。

(二)坚定不移加大战略客户维护和开拓力度。要转变观念，建立各级次的客户服务管理体系，努力提供高附加值的全过程服务。要加大战略客户合作力度，年内要有1家

合同额突破100亿元，7家合同额不低于400亿元，全年战略客户合同占比要超过30%。要重点对省会城市平台公司进行全面梳理和分析，构建专业不留死角、区域不留空白的立体营销网络。

(三)坚定不移强攻高端项目。要强化高端资源的组装机能力，提高重大项目的营销策划和运作能力，紧盯重大项目。下半年50亿元以上重大项目要确保再获取3个、力争4-5个，100亿元以上项目要力争实现突破。

(四)坚定不移提升营销管理能力。要提

升区域集中的管控能力，坚持“1+X”区域布局不动摇。提升体系建设能力，加大政府公投、基础设施、民生工程以及创新业务等高端项目营销的激励力度。提升营销底线的管控能力，严格执行集团“十条禁令”和局“九条底线”，杜绝大额垫资和中、小地产商项目，进一步把控签约质量。

(五)坚定不移破解资质发展瓶颈。要做好全局资质改革实施策划，对于拟进军的新领域，要充分做好市场调研以及竞争力分析，重点锁定高等级资质。

二、攻坚结构调整，奋力完成既定目标

(一)基建业务要加快突破。要推动重大项目落地，抓住国家“两新一重”建设机遇，集中资源下大力气攻坚“铁公机”、轨道交通等影响力较大的项目。要积极布局国家安全、信息化建设等新基建市场。要狠抓项目履约，力争将效益点提前固化入图，着力打造一批高精尖项目。要加快基建领域分包资源整合，培育各细分领域的优质分包、分供资源，完善供应链支撑。

(二)投资业务要精准发力。贯彻“提、强、改、扶、保”五字方针。一要提质量，坚持投资业务“三聚焦”，推动杭州之江未来社区、厦门会展中心、随信高速、长江大保护等重点项目建设，推动优质土地获取。二要强管控，要落实好“投建分离”要求，稳步推进各项工作。三要抓整改，落实专项巡视整改要求，加大低效无效资产处置力度，年内要确保整改率达到100%。四要扶运营，要将全

局进入运营期的PPP项目集中到运营公司开展，加快组建运营团队，提前做好方案策划和备案工作。五要保回款，PPP项目要高度重视绩效考核，地产公司要聚焦三大核心区域拿地，集中精力提高中标率。

(三)海外业务要稳中有进。一要抓疫情防控。二要抓高端营销，在政府重大民生、产能合作、国家战略工程等项目上寻求突破。三要抓风险防控，要分国别、分地区、分项目

全面排查安全、投资、资金、法律合规、舆情等风险。四要抢抓趋势，做好后疫情时期发展的研判和准备，积极寻找新的发展方向，适时拓展第三方市场。

(四)创新业务要加快发展。要加快军民融合业务、水务环保业务发展，推进一批重大项目落地。要强化资源整合，引进一批高端稀缺人才，加强技术攻关，尽快掌握业内领先的系统解决方案和专项技术。

三、攻坚品质履约，全面强化项目管控

(一)强化基础管理，提升EPC能力。要紧紧围绕工程总承包能力提升，落实落地“六个见到”，一要见到项目落地。二要见到制度出台，年底之前要完成《工程总承包业务操作指导手册》及其配套文件。三要见到标杆创建，分批打造具有代表性和推广性的EPC

示范项目。四要见到体系联动，PPP项目要力争采取PPP+EPC模式实施，实现投资与建造业务的双赢。五要见到机制优化，年内针对绩效考核、客户评价，出台具体实施指引。六要见到实际成效，有序推进工程总承包三年滚动计划。

(二)强化过程管控，保障目标实现。一

要优化履约管理体系，加快梳理两级总部生产履约板块职责分工，将基建、水务环保、军民融合等业务统一纳入局履约管理体系一体推进。二要严格工期管控，牢固树立“工期就是效益，工期就是信誉”理念，建立信息化预警平台。三要提升工程质量品质，强化过程管控，坚决避免因质量事故造成的品牌效

益损失。

(三)强化安全环保，促进绿色发展。要抓好安全生产责任落实及系统治理专项行动，加强安全生产督导检查，深入推进环境管理体系建设，加强新兴业务类型中的绿色施工技术研究，引导和推进全局绿色施工健康发展。

四、攻坚提质增效，着力优化运营质量

(一)持续加强“大商务”体系建设。五大系统要紧密围绕“大商务”管理实施方案工作任务分解表等要求，加强横向协同和纵向联动，确保全面完成年度主控指标。要持续加强商务体系建设，定期开展商务创效经验交流会，实现竞争性学习。要按照方案要求，狠抓商务策划、过程确权、成本管控、总包结算、收款关账等核心业务。

(二)持续加强现金流管理。要继续坚持现金流为王理念，抓牢市场源头，提高营销质

量。充分发挥预算决策、监督、纠偏和考核等职能，发挥预算引领作用。强化项目确权管理，建立压缩结算周期计划，力争房建项目1年内、基础设施项目2年内完成结算。结合财务一体化平台“月度资金计划”应用，逐一排查现金流项目潜藏风险，建立预警机制。

(三)持续推进降杠杆减负债。要深入贯彻落实《中建二局2020年降杠杆减负债工作方案》部署，系统推进专项资产清理、经营性负债压降等专项工作。要强化专项考核，加强

过程管控，以考核推动降杠杆减负债落到实处。要强化带息负债管控，优化结构、严控规模，降低杠杆依赖。要积极盘活受限资金，压降受限资金总量。要强化内部清欠，做到股份公司内部单位往来款项以及局内部单位的零拖欠，尤其是要做好对局属专业公司拖欠款的支付工作。

(四)持续开展专项治理。要开展“低效无效资产多、久竣未结项目多、诉讼案件多、潜亏项目多”专项治理，将“四多”问题整改

与“六个专项行动”相结合，与攻坚精神落地相结合，两年之内确保全部清理完毕。

(五)持续提升合规运营能力。坚持依法治企，实现合规管理与业务审批深度融合，建立健全法治建设、合规管理、风险管理“三位一体”的工作体系。以“两个全覆盖”为主线，提高审计成果转化率，对“屡查屡犯”的典型问题择机开展专项检查，强化责任追究。加强合规性建设。制定稽核管理制度，完善合规性管理体系。

五、攻坚创新驱动，不断拓宽增长空间

(一)推动科技创新，提升发展动能。一

要继续完善局大科技体系，将关键科技考核评价指标纳入各单位年度经营业绩考核。二要加大科技创效力度，制定科技创效管理办法，落实激励约束机制。三要牢固树立科技研发服务市场和现场的理念，加快推进核电站、文旅、水务环保、轨道交通、建筑工业化及绿色建筑等产业技术研究。四要加大技术支持服务力度，对全局性重大高精尖工程提供支持和咨询服务。五要加快科技成果转化，建立示范项目，推广先进经验。六要全面完

成高新技术企业申报工作。

(二)推动管理创新，激发内在活力。要科学编制“十四五”规划。要认真总结“十三五”取得的成功经验和短板不足，高起点、高质量、高标准编制“十四五”规划，要围绕“再造一个二局”目标，坚持质量优先，确保企业战略定位、发展目标、主攻方向、重大举措和资源匹配与发展要求相匹配。要深入推进标准化建设。建立覆盖全局、权责明确、流程清晰、易于理解、操作简便的工作标准和指南，明确责任人和完成时限。要加快信息化建设

步伐。提早布局智能建造、智慧工地的研究与实践，深化“云筑智联”平台的应用与推广，推进集团智慧工地与智慧安全平台相关试点任务落地落地，加强“大商务”管理信息化建设。要落实改革重点任务。紧跟集团改革创新步伐，完成退休人员社会化管理工作。要做好剥离企业办社会工作扫尾，全面完成局医院改制工作。

(三)推动组织创新，夯实发展根基。要提高对三级单位的重视程度，坚持均衡发展原则不动摇。要大胆创新用人机制，合理搭

配三级单位“老中青”年龄结构。

(四)推动金融创新，服务生产经营。一是储备中长期金融工具，促进转型升级业务发展。要落地50亿元权益融资，满足投资业务中长期资金需求。持续推进PPP项目、质保金等资产证券化，盘活长期资产，释放投资空间。二是开展供应链金融业务，稳步推进供应链资产证券化，持续优化供应链金融工具结构。三是积极开展低成本债务融资，保证现金流稳定，降低融资成本，进一步提升带息负债的管控，防范财务风险。

六、突出政治引领，厚植央企根魂优势

下半年，我们要以更高质量的发展践行“六个力量”，在“两个大局”中与国家共命运、与时代共发展。

(一)突出党建引领。把政治建设摆在首位，坚决落实习近平总书记对本行业本领域重要指示批示精神和集团党组的决策部署，夯实管党治党责任，以实际行动践行“两个

维护”。

(二)突出人才强企。持续加大人才调控力度。搭建与经营性指标相挂钩的人员总量控制模型。持续提高人才引进质量，提高博士、硕士及“双一流”院校毕业生占比。三是持续优化人才队伍建设，稳步推进领军人才和局属三级单位第一责任人盘点工作。四是

持续提升人才专业能力，紧盯“人证合一”等专项目标，组织执业资格取证和项目“铁三角”系列培训，通过“云学堂”等多种培训助力基础管理能力全面提升。

(三)突出文化聚魂。要坚持文化自信、发展自信。超越文化是二局的精神之基，在六十八年的发展进程中发挥了巨大的、不可

替代的作用，我们要坚守传承、勇于创新、发扬光大。今年，集团提出了“一创五强”奋斗目标，我局也将开启“十四五”光辉征程，要立足新形势新任务，对超越文化不断进行总结提炼，不断丰富其时代内涵，使之持续有格局、有境界、有情怀、有抓手，使之成为“十四五”期间高质量发展的重要力量源泉。

坚持高端营销 推进结构调整 打好高质量营销发展的攻坚战

——市场营销工作报告

□局党委常委、副总经理 刘冬



上半年工作总结

- 一、指标完成情况
- 二、高端营销落实情况

下半年重点工作

- 一、合同额结构调整有突破
- 二、重点区域有成果
- 三、选择战略客户
- 四、攻坚高端营销
- 五、品牌建设、资质改革

久竣未结项目潜亏风险分析

——低效无效资产专题报告

□局副总经理、总经济师 刘鹏



下半年应对措施

- 一、坚定“完工两年以上未结算项目100%完成结算”工作目标
- 二、全面、深入梳理潜亏风险项目,实现减亏、扭亏
- 三、低效无效资产清理工作纳入下半年重点工作目标
- 四、大商务管理立足于五大体系联动,将全面实现责权清晰

优体系重创效 抓创新促研发 为局提高发展质量贡献科技力量

——科技管理专题报告

□局党委常委、副总经理、总工程师 张志明



上半年工作情况

- 一、大科技体系构建取得突破
- 二、基础管理持续提升
- 三、科技创效整体推进
- 四、设计管理有序展开

下半年应对措施

- 一、优化科技管理制度体系,推进科技管理标准化
- 二、落实科技创新专项行动
- 三、科技创效抓典型示范经验推广
- 四、两级研发聚焦特色,统筹规划技术中心建设
- 五、加强总承包项目设计管理,提升设计双优化水平



全力应战疫情 加强顶层设计 坚定不移走国际化发展道路

——海外业务专题报告

□局副总经理 孙占军



上半年工作情况

- 一、深耕核心区域,稳住基本盘
- 二、坚持结构调整,实现新突破
- 三、加强顶层设计,引领新方向
- 四、全力应战疫情,确保零风险

海外业务的外部环境及挑战

- 一、外部环境更加复杂,不确定性增加
- 二、国际工程市场变化,投资驱动明显

下半年应对措施

- 一、投身国家“一带一路”建设
- 二、落实“海外优先”指导思想
- 三、丰富海外发展路径内涵
- 四、制定“十四五”海外专项规划
- 五、强化考核激励
- 六、理清制约发展的主要问题



强安全 保履约 全力推进工程总承包管理

——生产管理专题报告

□局副总经理 李林鹏



上半年工作总结

- 一、在施项目建设情况
- 二、六个专项行动落实情况
- 三、EPC推进情况

下半年重点工作

- 一、提升标准化管理
- 二、推进项目策划落地
- 三、夯实基础管理根基
- 四、落实“六个专项行动”
- 五、确保防疫生产两不误
- 六、做好工程总承包管理



降杠杆 减负债 持续强化现金流管理

——财务与审计专题报告

□局党委常委、财务总监 周湘



上半年工作总结

- 一、降杠杆减负债
- 二、提质量增效益
- 三、审计工作

下半年重点工作

- 一、降杠杆减负债
- 二、加强现金流管理,
- 三、提质量增效益
- 四、加强风险管理
- 五、扎实履行审计监督、评价、鉴证、服务职能

深耕区域 拓宽平台 以投资引领新突破

——投资业务专题报告

□局副总经理 程同普



上半年工作总结

- 一、新项目拓展,实现大湾区地产突破。
- 二、低效无效资产处置与存量项目整改。
- 三、过程管控,梳理问题,推动项目履约。
- 四、运营管理,以高质量运营保障投资回款。

下半年重点工作

- 一、做实投资平台,充分发挥投资引领作用
- 二、坚定投资信心,加大基建投资营销力度
- 三、房地产新突破,快速做大做强做专做优
- 四、压实主体责任,持续提高过程管控能力
- 五、提高政治站位,落实“六专项行动”总体要求
- 六、提前筹划思路,做好投资运营回款工作



弘扬攻坚精神 建强基层组织

——党建工作专题报告

□局党委副书记、工会主席 许远峰



上半年工作总结

- 一、突出政治引领
- 二、重视宣传文化
- 三、狠抓基层基础

下半年重点任务

- 一、持续宣贯习近平总书记重要讲话和指示批示精神
- 二、后疫情时代常态化防控
- 三、党建和生产经营深度融合
- 四、党建“两个全覆盖”
- 五、弘扬攻坚精神
- 六、推进党建品牌建设
- 七、全面从严治党



聚焦六专精准发力 强化责任稳步攻坚

——攻坚“六专项行动”督导专题报告

□局党委常委、纪委书记 邓小林



下半年重点任务

- 一、立足政治监督理解“六专”督导重大意义
- 二、立足体系联动力促“六专”督导高效推进
- 三、立足短板弱项确保“六专”督导精准有效
- 四、立足机制建设攻坚“六专”督导持续推进



局召开工程总承包管理三年滚动计划启动会暨第十一届项目管理论坛



本报讯 7月28日下午,局工程总承包管理三年滚动计划启动会暨第十一届项目管理论坛在深圳召开。中建股份副总裁、局党委书记、董事长黄克斯,局总经理、党委副书记石雨,局领导班子成员,局总部部门负责人及局属二级单位党政正职在主场参会。会议另设933个视频分会场,共10081人参加本次会议。

启动仪式上,全体领导班子成员伴随着倒计时按下启动键,标志着局工程总承包管理三年滚动计划正式启动。

石雨针对提升工程总承包管理能力的实施路径进行了部署。一是把握行业革新趋势,加快工程总承包管理提速。要研判政策环境,正确认识工程总承包,领会指导思想,有序推进三年滚动计划实施。二是完善顶层设计,构建工程总承包管理体系。要细化责任分工,加强体系联动;完善制度建设,细化考核办法;开展主题活动,宣贯落实到位。三是聚焦“82513”路径,推进工程总承包管理能力

提升。要提升八大能力,夯实管理基础;加强“两项保障”,提供坚实后盾;开展“五库”建设,优化资源配置;编制一本手册,指导项目实施;实施三年计划,提升管理水平。

黄克斯表示,面对新时代、新形势下的机遇和挑战,要充分认识到提升工程总承包管理能力对于企业战略转型的重要意义。要持续保持和发扬“攻坚精神”,全面贯彻落实三年滚动计划实施方案,确保各项任务圆满完成。

结合工程总承包管理工作,黄克斯提出三点要求。一是充分理解EPC的意义,增强发展的紧迫感责任感。EPC的提出适应了“三个必然要求”——国际化发展的必然要求、行业发展的必然要求、企业高质量发展的必然要求。二是深刻转变思维模式,实现项目管理模式升级。进一步强化工程总承包管理意识;进一步强化系统管控意识。三是强化落实责任制,夯实企业发展的坚实基础。要深入推动“管理方案”落地执行,着重强化管理能力提

升,高度关注过程中总结考核。

会上,局工程管理部详细解读了《中建二局工程总承包管理实施方案》,一公司长圳项目、三公司、二公司、华北公司、华南公司分别围绕房建类项目EPC全过程管理、设计管理、采购管理、进度管理以及全专业管理进行经验交流。

启动会前,主场参会人员到一公司长圳车辆段保障性安居工程二期项目观摩。项目团队对现场无人机全景巡检、设计管理及科技创效双优化、质量样板、招标采购管理、工期管控穿插管理、机电一体化加工、实名制和分账制“两制”管理、机电综合管线工艺样板等内容进行了重点介绍。观摩组还参观了安全教育基地、智慧工地指挥中心展馆。

29日上午,局邀请清华大学建筑学院姜涌副教授、局咨询专家熊启全,分别作了《工程总承包设计管理》、《工程总承包项目管理》专题培训。

(综合)

经验交流

1 一公司

以高标准优化房建类 EPC 全过程管理

一公司长圳二期项目总建筑面积45.8万平方米。项目特点为:EPC建造+装配式建筑+全过程BIM应用+绿色建筑+海绵城市以及智慧社区。

在设计管理方面,重点解决三个问题。一是如何做到设计管理可控;二是设计部如何做到贯穿全过程管理;三是对联合体设计院的管控重点是什么。项目组建了设计管理部,招聘专业设计师4名,实现项目全过程设计管理。对联合体设计院的管理,是项目设计管理的重点,项目与联合体设计院签订设计任务书,明确了限额设计指标,并制定奖罚措施。设计前期,做到对技术经济指标的严格控制,使设计方案经济合理。在施工图设计过程中进行多方案比选,在保证品质和

用功能的前提下,达到节约项目成本的目的。深化设计是项目精细化管理的基础,项目深化设计由设计院、项目BIM团队、设备厂家、专业分包协同完成。

EPC各项招采工作需具备5个前置条件,所有专业分包招采大的原则就是先深化后招采,通过深化设计截留原来由专业分包进行深化设计所产生的利润,同时规避由专业分包深化设计所带来的结算风险。

根据项目工程总承包管理特点,建立EPC工程管理体系,包括以设计线、报建线、招采线、施工线为主的四线管理和在项目开工即确定的工程总进度计划等八项计划管理。四线管理全过程

穿插,项目充分发挥EPC的优势,使设计、报建、招采、施工同步推进,形成具有EPC特色的全过程穿插管理。施工穿插管理包括四个方面,分别是室内穿插管理,外穿插管理,市政园林穿插管理,地下室穿插管理。



2 二公司

“七步工作法”压降 EPC 建造成本

EPC项目中,采购成本通常占总成本的60%以上,直接影响着项目经营利润。因而提升招采管理能力和资源整合能力,是压降采购成本、提升项目盈利能力的两大要素。二公司创新实践“七步工作法”,为采购降本增效探索新路径。

第一步,构建合约规划。根据总承包合同及总进度计划,开展合约规划,编制三级“合约采购框架图”,保障采购完整性和及时性。

第二步,划分采购类别。依据“合约采购框架图”,将采购项细分为四个类别,根据各类别特点,制定不同采购策略,并做好市场调研及备选资源入库工作。

第三步,明确施工界面。通过分解采购项目

序活动,协调进行全专业交叉检查,从工期、成本等角度考量,划分施工界面,形成接口划分表,明确各合约范围。

第四步,制定招采清单。以“合理前置”“招一备三”为原则,优化项目四线计划,筹备采购备选资源,在此基础上制定招采清单和计划。

第五步,编制招采限价。将分包合同内的任务分解为合约单元,通过调研充分掌握单元的市场信息,然后得出合约包的采购成本限价,形成招采限价表。

第六步,确定中标单位。按照招采限价进行限额设计,明确技术参数和入围标准,在优化设计图纸与商务限价统一的前提下招标。通过比

选、审查、考察、谈判等程序,从“专业单位及供应商清单”中选择综合效益最佳的单位。

第七步,定期考核评价。从履约能力、服务水平、信用信誉等多个维度定期考核评价,促进履约,优胜劣汰,逐步筛选优化资源库。



3 三公司

EPC 项目设计管理全能化能力修炼

三公司于2017年以事业部形式成立设计院,主管公司EPC项目设计管理工作。2018年开展EPC项目设计及设计管理业务,2019年呈现跨越式增长,实施了近20个EPC项目的设计及设计管理工作,参与了近50个EPC项目的投标工作,设计合同额超3000万元。设计院的定位为EPC项目的全过程设计管理及咨询服务机构。参与各EPC项目的投标直至项目交付的全过程,为各EPC项目提供从策划→设计→采购→施工→交付的全过程设计管理及设计优化工作。搭建了全产业链设计创新平台,构建起了与市场发展相适应的设计集成服务能力。

设计院有5个职能部门,员工总数57人。工作模式为两体系、一机制。两体系是设计体系和设

计管理体系,一机制是项目前端管理+后台技术支持工作机制。

设计院培养了复合型、专家型管理人才,市场商务以及各专业设计人才。正在进行五库二平台信息化体系建设,并通过既有EPC项目的磨练,增强全过程咨询能力。做到以咨询服务的质量驱动设计业务体量,以设计优化的精度支撑咨询服务高度。

为解决EPC项目风险,三公司对EPC项目分三个阶段进行管控。第一阶段策划先行,采集业主需求,明确服务内容,编制设计任务书、交付标准等文件,策划项目利润点。第二阶段设计开展,方案和初步设计是价值创造核心,施工图设计是优化设计和品质的体现,深化设计是精益建造的

保证。第三阶段施工配合,设计管理与商务招采、工程技术融合,开展价值分析、科技创效工作。

EPC项目力求做到全阶段、全过程、全要素成本管控。建立涵盖全周期、全专业的“三级四线”计划管理体系,对设计、招采、建造进行统筹管理。



4 华南公司

全专业管理助推项目高品质履约

华南公司目前共有11个工程总承包项目,涉及专业众多,例如平潭会展中心共涉及大小专业40余家,通过优选专业资源,合理设置合同计价方式,统筹全专业设计工作,实行设计、招采、施工相融合等管理措施,保证高品质履约的同时,取得可观的经济和市场效益。

抓好关键环节,打造全专业管理核心能力。提升全专业招采管理能力。一是优化项目资源采购渠道,根据各专业性质,分为垄断资源、咨询服务、常规资源、外部资源四个类别,并根据不同类别采用不同的采购渠道。二是合理选择专业合作模式,结合专业特性和项目情况,选择不同的合同计价方式,做到利益最大化,管理便捷化。三是高度重视招采前置。

提升全专业设计管理能力。一是完善设计体系建设。公司与多所设计院、高校建立合作伙伴关系,建立设计院、设计咨询、设计专家资源库。二是强化设计全流程管理,将全专业管理渗透到设计的各个阶段。三是注重设计、招采与施工相融合。

突破重点工作,推动全专业管理能力持续提升。重点突破设计管理能力的提升,强化公司总部的管理设计能力,成立设计管理中心。强化

设计资源库的建设,建立不少于15家单位的设计资源库。强化设计人才队伍建设,选派不少于30名技术人员到设计院锻炼学习。强化项目的设计创效工作,EPC项目双优化创效力争在2022年不低于4%。

重点突破专业资源库的建设。优选万达、融创等大客户的资源,至年底将专业资源库扩充至不少于200家单位。

重点突破全专业管理措施的推广实施。将继续总结试点项目经验,把工程总承包全专业管理的措施贯彻到所有项目,彻底扭转土建设业思想,把全专业管理、全方位、全过程服务作为践行精益化管理的有效措施。



5 华北公司

工程总承包模式下的工期管理

一、工程总承包工期管理的必要性。工期延误导致工程产生质量和成本问题,是造成业主满意度降低的关键因素。在大商务体系指导下进行工程总承包管理,能够解决设计、采购和施工之间的接口问题,突破设计功能不协同、专业单位不配合、盈利能力难发展的困境,是消除工期延误产生的一系列问题的必由之路。

二、工程总承包工期组织抓手和方法。科学策划,统筹协调。将资源、勘察、设计、采购、建造和维保等“连点成线,织线成网”,打造适用于企业发展的工程总承包生态圈。公司和项目两级联动,项目部负责具体的组织实施,公司监督指导,定期对项目询问困难,进行有针对性的服务和引领。

三、工程总承包工期组织实施。建立管理体系,明确两级管控机制,划清权责。公司层级负责总体策划、施工图设计、招采管理等工作;项目层级负责落实具体的组织实施,深化设计、物料与专业分包管控等。建立三级计划体系,编制各级计划并动态考核,推动各项工作有序进行。

过程进度按分层分级管理,配置专职的进度管理人员,明确各级进度计划的实施和管理责任制。

四、工程总承包工期组织的效益。以现场带动市场,扩大市场营销成果。在安全方面,降低整个工程施工期间的累积安全风险,减少施工现场对此类区域安全防护的投入,支撑现场绿色文明施工。在成本方面,施工过程中的各项投入都有显著降低;在质量方面,产品精度提高,渗漏风险降低,易达到一次创优,并有效降低质量损失率。



在局工程总承包管理三年滚动计划启动会暨第十一届项目管理论坛上的讲话

□中建股份副总裁,局党委书记、董事长 黄克苏

同志们:

今天我们召开工程总承包管理三年滚动计划启动会暨第十一届项目管理论坛,本次论坛的主题是加快推动工程总承包管理。刚才,我们参观了一公司长坝项目,几个公司进行了专题经验分享,局工程管理部对《工程总承包管理实施方案》进行了解读,石雨总经理也作了详细的工作安排,明天还将邀请外部专家进行专题培训。应该说,在疫情的影响下,我们精心组织现场专题启动会,充分体现了局对工程总承包管理的高度重视,大家一定要学有所思、学有所获。借此机会,我结合工程总承包管理,再谈三点意见。

1 充分理解EPC意义,增强发展的紧迫感责任感

一是适应国际化发展的必然要求。海外项目基本上都是工程总承包管理模式,作为最早出海的中建二级单位,作为集团创世界一流企业的急先锋,适应海外发展模式,对标海外一流企业,是做强做大做优海外市场的

的必经之路。

二是适应行业发展的必然要求。从2014年以来,住建部、发改委等陆续发布了一系列推进工程总承包管理的相关要求,并不断深化普及。今年3月份,住建部和国家发改委共同颁布实施《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》,明确要求政府投资项目原则上要采用工程总承包项目发包。从棚户区改造,到会展、机场、体育场馆以及市政基础设施等,明确要求工程总承包管理模式的项目越来越多,积极落实国家政策号召的趋势越来越强烈。作为建筑企业,如果连国家要求的底线都达不到,何谈发展、何谈品牌?推进工程总承包管理,已经成为适应经济发展方式转变、经济结构优化、增长动能转换的重要工具。

三是满足企业高质量发展的必然要求。从行业对标来看,发展质量好、效益好的单位,都能够敏锐捕捉行业发展动态,积极主动落实行业政策要求,三局八局基本都是2013年左右就开始推进工程总承包管理,履约能力提升带来了企业效益、品牌各方面的

提升。据我了解,八局承建的江苏园博园项目,占地面积3.4平方公里,涵盖28个建筑单体、20公里市政道路、纵深11公里、4.3公里火车轨道、254万平方米绿化景观,总造价近200亿,但工期只有21个月,每月平均产值要达到10亿元。如果没有强大的设计、计划、专业、采购、资源整合能力,很难完成,更别说打造成标杆履约项目。提升EPC工程总承包管理能力,推动企业高质量发展,已经成为势在必行、刻不容缓的目标任务,需要我们进一步增强危机意识,以及时不我待的紧迫感和责任感,加快推进速度,抢占发展机遇。

进一步提升工程总承包管理意识。解放思想,意识先行。推动工程总承包管理,一定要从思想上打破合同范围内施工总包的概念,要强化责任担当,彻底从土建作业思想、施工总承包管理向工程总承包管理转变。要在全局广泛推广工程总承包管理模式,即使不是EPC项目,也一定要按照EPC模式组织

2 深刻转变思维模式,实现项目管理模式升级

进一步提升工程总承包管理意识。解放思想,意识先行。推动工程总承包管理,一定要从思想上打破合同范围内施工总包的概念,要强化责任担当,彻底从土建作业思想、施工总承包管理向工程总承包管理转变。要在全局广泛推广工程总承包管理模式,即使不是EPC项目,也一定要按照EPC模式组织

施工生产,通过高效的计划管控、专业分包、资源整合等,为客户提供全生命周期的优质服务、增值服务,把管理漏洞、安全隐患的隐患点转化为品质提升的发力点、价值创造的突破点,从而进一步增强我们的差异化竞争优势,提升企业履约品牌。

进一步强化系统管控意识。传统的施工总承包模式往往造成各个环节脱节,导致建设周期长、协调难度大、工作效率低,管理成本高、工期拖延、合同纠纷增多,最终造成计算难度大、项目效益低。在部分单位调研时,效益“两位数”的目标还不自信,关键原因就是施工组织方式出了问题。工程总承包管理要把系统联动落实到项目上,把各项管理的核心,落脚到、聚焦到提升项目品质上,要坚决摒弃“项目的问题都是项目经理的问题,跟企业没关系”的错误思想,两级总部要发挥引领、监督、服务作用,在人力、物力、财力等方面大力支持,要发挥体系联动的作用,生产、技术、商务、财务、营销五大体系联动,要真正把工程总承包管理落到项目上,打造全方位、全专业、全过程的综合管理,实现设计、采购、施工深度融合,五大体系的深度联动,实现工程建设项目利益和价值最大化。

3 强化落实责任制度,夯实企业发展坚实基础

一是深入推动“管理方案”落地执行。我们的“82513”方案非常全面,对“八大能力”“两项保障”“五库建设”“一本手册”“三年计划”进行了详细部署,各单位一定要高度重视、严格执行,就目前来说,我们的项目管理意识、施工组织方式还停留在施工总承包管理模式,不仅在管理机构、人员配置方面不到位,更表现在管理机制不完善、管理制度不匹配,企业层面对项目的服务、支撑也不够,这些都是落地执行的核心关键。

二是着重强化管理能力提升。工程总承包管理最需要的是集成管理能力,把设计、采购、施工进行通盘策划和管控。我们的集成管理能力还不够强,八大能力的提升仍需提高。特别是设计管理能力,是工程建设的“牛鼻子”,工程总承包项目中如果设计管理

出现问题,项目亏损可能性会大为增加,要在强化自身设计能力的同时,强化资源整合,把中建各大设计院、国内各大优秀设计院整合到我们的业务上来,促进设计与计划、采购、施工各环节深度衔接,为后续工程履约、商务创效奠定坚实基础。

三是高度关注过程的总结考核。要进一步强化过程管控,确保执行不走样,高质量、高效率。要打造标杆项目引领,通过观摩学习,以点带面,提升整体履约水平;要定期召开总结大会,查漏补缺,强化重点;要细化强化过程考核,奖优罚劣,进一步提升激励效果;要进一步发挥两级总部的监督、引领、服务功能,把管理效率转化为项目价值提升、品质提升;要强化提升“远小散”的项目,把工程总承包管理推广普及到各单位、各项目。

同志们,面对新形势下的机遇和挑战,我们要充分认识到提升EPC工程总承包管理能力对于企业战略发展的重要意义,全面贯彻三年滚动计划实施方案,攻坚克难、真抓实干,确保各项目标任务圆满完成,为局高质量发展奠定坚实基础。

在局工程总承包管理三年滚动计划启动会暨第十一届项目管理论坛上的讲话

□局总经理、党委副书记 石雨

同志们:

下面,我结合实施方案谈几点建议和思考:

01 把握行业革新趋势,加快工程总承包管理提速

(一)研判政策环境,正确认识工程总承包

推行工程总承包是新形势下建筑业发展的迫切需要,是进一步巩固和发挥建筑业国民经济支柱产业地位和作用的战略要求,是建设行业深化工程建设改革创新,提高工程建设管理水平,保证工程质量和投资效益的重要举措。

国家政策号召。2014年以来,住建部逐年发布关于推进工程总承包的意见和通知。今年3月1日,住房和城乡建设部联合下发的《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》正式施行,对工程总承包项目的发包和承包、项目实施进行了明确规定。当前,全国已有27个省、市、自治区陆续发布了与EPC工程总承包有关的试点办法或指导意见共计140余项,多地推进情况持续向好,工程总承包管理模式的发展势头强劲。

中建集团战略。2018年底,集团举办了工程总承包管理经验交流会,邵继江副总裁指出,要对工程总承包模式有清晰认识,要认识到工程总承包是主流承包模式之一,强化主体责任单一性和提高项目建设效率是工程总承包管理的根本目的,提高工程总承包项目管理水平要从打造完整的项目管理体系开始,集团及所属各子企业要着力提升资源管理水平,推动工程总承包管理能力向纵深发展,为集团高质量发展提供支撑。

系统内发展状况。中建八局自2016年以来,就将工程总承包管理能力持续提升作为企业战略发展要务。目前八局在建各类EPC项目230余个,EPC项目合同额接近全局合同额的15%;中建三局自2013年以来,已进行工程总承包管理实践与探索。

我局发展现状。上半年全局EPC项目新签合同额103亿元,占比不到6%,低于去年同期的8%,在施EPC项目103个。结合我局当前实际,与系统内单位还存在着很大的差距,因此,要充分认识到提升我局工程总承包管理能力的必要性和紧迫性,推行三年滚动计划的重要性。

综合分析:在新常态下,建筑市场正在发生深刻变化,项目规模大型化、总包一体化、技术工艺复杂化和产业分工专业化趋势逐步确立,客观上要求工程建设管理系统

化、科学化、市场化。因此,工程总承包模式的快速推进,便成为了行业改革转型的重点之一。

(二)领会指导思想,有序推进三年滚动计划实施

为贯彻落实中建集团“一创五强”战略,对标世界一流企业,根据工程总承包管理“十项主线、六项提升”要求,结合二局工作实际,总结归纳了“82513”实施路径,即全面提升“八大能力”、加强“两项保障”、开展“五库”建设、编制一本手册、实施“三年计划”,抓好企业层面的顶层设计和项目层面的基础工作,实现工程总承包管理与项目管理有机融合,增强项目管控能力和创新能力。

02 完善顶层设计,构建工程总承包管理体系

(一)细化责任分工,加强体系联动

工程总承包管理涉及各个系统、各个层级和各个部门,需要我们上下联动、横向协同,通过责任分工和职能发挥,明确工作任务清单和协同节点。企划部负责工程总承包管理的总体规划、顶层设计、组织管理和总体考核。设计管理部要规范全局设计管理制度,针对工程总承包管理试点及新开项目,开展设计优化、深化设计评审,将总承包管理技术、经济组织部署纳入评审重点,并进行指导与监督。工程管理部履行局“总承包管理领导小组”办公室职能,做好各体系、各项目部总承包管理的沟通协调工作,组织实施宣贯、培训、观摩、交流、评审、考核、总结等工作。商务管理部负责编制工程总承包项目商务管理和招标采购管理工作指南。牵头负责局工程总承包管理的分包、分供采购工作,建立分包、分供资源库,包含动态调整资源方和指导价格。市场部负责建立工程总承包业主管理平台,进一步提高中建二局客户管理水平。法律事务管理部负责编制《工程总承包项目风险控制管理工作指南》。

(二)完善制度建设,细化考核办法

结合各专业板块特点,梳理工程总承包项目的管理需求,通过对在施项目进行分区调研,同时借鉴外部先进管理经验取长补短。在2020年9月30日前局总部各职能部门协同完成《中建二局工程总承包业务操作指导手册》(1.0版本)(其中包括八项指南)。企划部牵头组织编制《中建二局工程总承包管理公司、项目考核奖惩管理办法》,建立对局属公司、项目部两个层级、两种方式的考核机制,对局属各单位的考核主要在体系建设、市场营销、团队培养、过程管控、客户评

价等方面;对项目部的考核主要在团队能力、个人能力、工作成效和输出成果等方面。

(三)开展主题活动,宣贯落实到位

各单位要结合试点项目季度检查及年度项目经理培训,各工作小组负责编制局总一宣贯课件,实施工程总承包项目管理培训、交流和研讨。要求试点项目每季度总结经验和不足,以季报附件形式报局工程管理部汇总、筛选、提炼,及时交流工程总承包管理的心得体会、好建议、好做法、好经验。

03 聚焦“82513”路径,推进工程总承包管理能力提升

下面我对“82513”实施路径提出以下要求:

(一)提升八大能力,夯实管理基础

提升市场攻击能力。总结和包装现有的工程总承包项目业绩,双赢案例,着重向目标客户推介工程总承包合作模式。加大市场对接力度,通过纵向产业链整合和横向战略联盟,共同参与市场竞争,提升局的市场竞争力,提升工程总承包业务在合同额中的占比。

提升设计管理能力。将设计管理与项目管理深度融合,实现从“深化设计和优化设计”向“引领设计和管理设计”转变。一是强化设计管理体系。局总部以设计管理部和设计院为依托,做好设计管理的顶层设计,明确管理目标、制定管理制度、加大过程考核,强化设计管理能力建设。各二级单位要成立设计主管部门,配备相应的设计管理人员。二是培养设计管理团队。通过外部招聘和自有人员转岗,在工程总承包项目的实施中锻炼一批具有各类业态经验的自有设计管理团队。三是强化设计管理创新。让设计管理贯穿项目始终,通过引领设计和主导设计使我局工程总承包项目建造成本平均下降2%。

提升资源整合能力。通过战略资源平台的搭建,要不断细分专业领域,积极联合信譽好、专业能力强的合作伙伴入库,建立专业分包分供考核评价机制,动态调整我局的合作资源储备。

提升招标采购能力。努力提升“招采引导设计、招采保证施工、招采实现创效、招采保障品质”能力。一是建立工程总承包管理项目的分包、物资、设备等“采购规范”指导性文件,分专业和类别按照国家标准、企业标准、项目规定建立资源库。同时,梳理招采流程,降低管理内耗。二是打造专业招采团队。以各单位资源信息库为平台,组织全

局招采人员进行采购规范和采购行为培训,提升专业采购技能。三是从“供应链思维”管理分供商,降低采购成本,提高分供商忠诚度。

提升概算控制能力。目前全局承接的EPC合同中绝大多数为固定总概算上限合同。而设计阶段决定了项目主要成本情况。所以提高在设计阶段的总概算成本管控能力势在必行。这种能力包括方案设计阶段的总成本估算能力;初步设计阶段的总成本估算能力;施工图设计阶段的总成本预算能力;深化设计阶段的总成本优化能力。

提升计划管控能力。一是开发进度管控信息化平台,规范四线计划(手续线、设计线、招采线、施工线)的编制,建立各业态工期标准化模板。二是通过工序的立体综合穿插,缩短项目建设周期,降本增效。三是推行生产、技术、商务、财务等系统联动,有效配置资源,保障项目施工进度。四是利用信息化手段,分层级管控关键里程碑节点,实现对项目工期的预警、考核、整改、销项。各级单位配备专职管理人员,强化计划监督职能。五是强化按合同工期完工率的考核,引领项目完美履约,降本创效。

提升全专业管理能力。一是局内重大项目优先给予局内专业公司,扶持局内专业公司做专做优,支撑我局全专业管理能力持续提升。二是培育自有的专业管理团队,培养一批具备专业技术能力和管理能力的人才队伍。三是强化各级单位的管理职能,加大对各类分包的管控力度,做好专业分包的深化设计、施工策划、平面布置、工序衔接、质量安全管控、审批报批等指导协调工作,保证施工生产顺利进行。

提升风险管控能力。开展好风控政策研判,强化合同磋商及管理能力,完善专业分包示范文本。通过在工程总承包项目运行中出现的风险问题,建立项目风险案例库,研究总结解决方案,形成我局的工程总承包项目风险识别防控管理系统。

(二)加强“两项保障”,提供坚实后盾

组织体系保障。局成立工程总承包管理领导小组,下设市场营销组、设计管理组、招标采购组、项目管理组等四个工作组。各部门联动,齐抓共管、积极主动,各类型公司要保障品质“能力”。一是建立工程总承包管理项目的分包、物资、设备等“采购规范”指导性文件,分专业和类别按照国家标准、企业标准、项目规定建立资源库。同时,梳理招采流程,降低管理内耗。二是打造专业招采团队。以各单位资源信息库为平台,组织全

制定工程总承包发展路线、实施细则等,以示范项目为抓手,发挥标杆引领作用;项目层面以《工程总承包业务操作指导手册》为抓手,落实标准动作,积累管理经验,培养人才队伍。

人力资源保障。各单位要启动专业人才培养战略,加大工程总承包管理人力资源的招聘和培训力度,通过“外引内联、外培内练”等多种方式加大人才的储备数量。

(三)开展“五库”建设,优化资源配置

各单位要以打造工程总承包管理的资源共享平台为目标,为实现全局优质资源共享,积极启动人才库、资源库、数据库、案例库、成果库的“五库”建设战略,为工程总承包管理提供强大的资源搜索引擎。

人才库。将项目经理、技术负责人、计划、设计、商务、质量、安全、施工、专业管理等岗位分类,建立工程总承包管理人才资源库。按照局和公司分级管理,为项目管理团队组建、业务咨询提供保障。一期工程努力培养百人以上具备工程总承包管理能力的项目班子;千人以上具备工程总承包管理能力的专业管理人员。

资源库。按照各类工程业态分类建立设计、咨询、分包、物资、设备等品牌资源库。资源库兼顾资源商、品牌、专业特长、参数、加工周期、参考价格等信息,实行公开、专用、保密三级管控。发展战略合作伙伴,提高工程总承包管理的资源整合能力。

数据库。数据库应包含各类业态形式,总结业主要求的平米造价指标与建筑做法、材料品牌档次等设计标准之间的对应关系。数据库应以控制工程总成本造价为目的,用于指导限额设计。

案例库。定期开展评比活动,收集在工程实施过程中对加快进度、降低成本、增加效益、提高质量、降低风险等起到良好效果的工程实例。对案例进行分类总结,定期发布推广。

成果库。全局所有工程总承包类项目在竣工时,均要求提交包括项目实施计划、项目施工组织设计、项目主要施工方案、项目经济效益分析、项目全部合同、项目总结等资料。局将收集各种业态有代表性的工程核心技术、管理成果和经验教训,加大总结提炼和推广,指导类似项目的生产经营工作。

(四)编制一本手册,指导项目实施

《中建二局工程总承包业务操作指导手册》包含投标及合同谈判、设计管理、项目策

划、四线计划、招标采购、商务管理、风险控制、分包管理等八本分册。该手册是优秀工程总承包项目管理经验的固化成果,用于规范项目的管理行为、指导项目的实施。

(五)实施三年计划,提升管理水平

2020年为局工程总承包管理启动年。以《中建二局工程总承包管理实施方案》为指引,以示范项目为抓手,以主题活动为载体,完善顶层设计,细化责任分工,加强体系联动。通过宣传发动、典型示范、专业培训、观摩交流、考核评价等一系列活动,做到理念到位、思路到位和方法到位,及时总结成熟经验,全面启动局工程总承包管理各项工作。2022年为局工程总承包管理提高年。承上启下,总结“工程总承包管理启动年”的成效与不足,提升“八大能力”,实施阶段总结,固化管理成果,同时强化总部职能,梳理优化项目总承包管理的组织架构、资源配置、方法流程、管理制度等,同时完善局、公司的总承包管理战略平台。

要求局属11家工程总承包单位,全年工程总承包业务合同额比上年增长不低于15%,合同额占比不低于20%。通过战略平台资源的搭建使我局工程总承包项目建造成本平均下降2%。通过设计方案优化、深化设计、新工艺及做法的应用使我局工程总承包项目建造成本平均下降2%。通过四线计划优化管控使我局工程总承包项目建造成本平均下降1%。

2022年为局工程总承包管理推广年。进一步规范全局总承包管理行为,完成系列成果,并在项目上全面推广使用。要以良好的履约能力,先进的管理经验,成熟的项目解决方案和配套技术,优质的服务品牌形象,实现现场循环市场,支撑企业转型升级。通过工程总承包管理提升三年滚动计划各项举措,固化《中建二局工程总承包业务操作指导手册》等各项管理成果,摸索出一套具有二局特点的“两级总部强、项目管理优”的工程总承包管理模式。

同志们,不比基础比后劲,不比条件比干劲。在经济结构深层次调整的大背景下,建筑行业正处在增速放缓、边界弱化、动能转换、模式升级的大调整大变革时期。面对新时代、新形势下的机遇和挑战,我们要充分认识到提升工程总承包管理能力对于企业战略转型的重要意义,要全面贯彻落实三年滚动计划实施方案,确保各项目标任务圆满完成。要坚定发展信心,打造局新的核心竞争力,为实现中建集团“一创五强”目标和局局高质量发展贡献力量!

解放思想促发展 夯实基础练内功 全面超额完成年度各项目标任务

——在中建二局2020年年中工作会议上的讲话(根据录音整理)

□中建股份副总裁、局党委书记、董事长 黄克斯



黄克斯



这次会议的主要任务是：深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和指示批示精神，认真落实党中央、国务院关于“六稳”“六保”的决策部署，以及中建集团工作要求，深入贯彻局年初工作会议精神，总结上半年工作，分析面临的形势，部署下半年工作任务。应该说，这是一次解放思想、对标先进的学习大会，是一次整装再出发的部署大会。下面，我再强调四个方面。

二、战略引领绘蓝图，独运匠心谱新篇

“十四五”发展规划是全局的指导性文件，是明确我局发展定位、发展方向的风向标。

01 明确战略目标

十四五期间，我局要围绕中建集团“一创五强”战略目标，找差距、补短板、抓落实，把争取集团排头兵扛在肩上，付诸行动，确保实现“两个一”的战略目标。

再造一个二局。

近10年，中建集团三大主要指标每5年翻一番，十三五期间，平均增速分别为14.6%、12.7%、12.6%，十二五期间比这个增速还要高；三局、八局增幅均超20%，基本都在25%左右。二局若要进入工程局第一梯队，缩小与三局、八局的差距，增幅就要高于中建集团平均增速，按年均15%的增幅，到2025年，实现合同额8000亿元，营业收入3500亿元，利润80亿元，利润结构比达到7:2:1，确保各项指标翻一番，进入世界五百强，达到三百强左右。

没有一个落后单位。

一是要消灭困难单位。从各单位调研来看，归根结底是思想出了问题。新官必须理旧账，要把解决历史问题作为义不容辞的责任，特别是结合这一次巡视和专项行动，结合我们实际，目前我局有84个久竣未结项目，59个潜亏风险项目，低效无效一共5笔，这是集团巡视查出来的。这些都不可怕，一定要正确面对，领导就是要解决问题，别人看不到的你要看到，别人跟不上的你要跟上去，别人解决不了的你能解决，这就是领导要干的事。不要再强调产生的原因和时间，要聚焦解决问题的措施和方法。结合“六个专项行动”，按照中建集团的要求，明确解决方案、解决时限，责任到人，今年必须销项60%，明年全部清理完毕。宁可影响当前利润，也一定要把这个问题解决了。要义不容辞面对，不能规避，越规避包袱越大。希望相关领导做好牵头，各单位积极主动配合，我们一定要做到两手抓两手硬两促进，一手抓解决历史问题，一手抓发展。

二是要冲刺领先序列。各单位要紧跟局战略发展规划，明确发展定位，制定有竞争力的十四五规划，勇争局高质量发展的排头

兵，我们的号码公司和区域公司，要各有三家进入中建集团前十强，各有两家进入前五强，三公司和华东公司要稳居前三强。三公司要敢于同三局一公司、八局一公司三家同台竞技；华东公司其实近两年规模发展变化不大，应该加快发展。华南、华东合同规模差不多，华东公司发展质量要比华南公司好一些，但不努力很容易被超越。华北公司和西南公司规模大体差不多，两家应向华东公司看齐。一公司二公司规模差不多，一公司稍微高一些，二公司太保守，两家要好，好争先进位。十四五期间，以上四家单位进十强很有希望。

02 坚定战略自信

我们有高质量发展的底蕴，在文化馆中，我们68年发展历程划分为四个时期，分别是：大建设时期(1952—1982)、大变革时期(1983—1995)、大跨越时期(1996—2011)、大发展时期(2012年以后)，从企业发展历程来看，我们在“做大”上已经迈出了第一步，下一步还要在“做优做强”下大力气。

我们有高质量发展的愿望，我想，这是全局所有干部职工的共同心声。有了高质量发展目标，我们就有了追求，就愿意接受挑战，就可以激发潜能，就能够超越自我。上半年，面对疫情的冲击以及安全生产许可证被暂停的双重不利影响，全局上下团结一心，攻坚克难，三大指标基本完成了时间过半，任务过半，成绩来之不易；特别是高效完成雷神山、火神山在内的6省市6所应急医院建设，共建了“两山精神”，创造了“沈阳速度”，赢得了社会赞誉。这充分证明只要大家统一思想，汇聚力量，企业就有战斗力，我们就有信心、有能力实现高质量发展。

03 坚持战略执行

二局是领航者，在乘风破浪中，需要我们把目光聚焦在短板改进上，多一点对标意识、忧患意识。事实证明，我们有自揭伤疤的勇气，更有抚平伤疤的实力。在十四五期间，一定要加大结构调整的力度，二局仍然是房建独大，并且住宅项目偏多，房建业务占比80%以上，这带来的风险越来越大。所以，十

四五期间，一定要实现由房建独大向各业务协调发展的转变，发展业务、发展目标为“532”，房建仍是我们的看家本领，不能丢，占比是50%；基础设施占比是30%；地产开发+专业板块占比20%。这就是我们结构调整的奋斗目标。

坚定不移扩规模

没有规模就没有江湖地位，但是，没有质量的发展也是不可持续的。我们要走有质量的规模，有质量的发展。一定要坚定不移地扩规模，上半年，在局党委的正确领导下，我们顶住了疫情压力，各项指标均同比提升，但增长幅度并不大，应该说“标兵渐远，追兵紧随”，特别是各二级单位，上半年，有一半没有完成时间过半、任务过半目标，三公司营业收入超过170亿元，华东、一公司、华南超过80亿元，华北、西南、二公司超过60亿元。90家三级单位仅有4家实现时间过半、任务过半，营业收入超过25亿元的只有一家，年初制定的8家超50亿元的目标，差距很大。排名前50%的单位(45家)贡献了92%的合同额、89%的营业收入、113%的利润(有13家亏损)，从这个数据上看，其余50%的三级单位可以不存在了，对三级单位的设置，一定要限时整改，现在的发展就是“以业绩论英雄，用数据说话”“不换思想就换人，不交业绩就交权”，各家要有紧迫感、危机感和使命感。

下一步，要聚焦重点抓机遇，补短板提品质，全力完成年度各项目标任务。二级单位要形成比学赶帮、你追我赶的良好发展局面，三级单位要首当其冲，要坚定不移贯彻“1125”计划。

坚定不移固根基

一是做强本埠市场。二级单位就是局在各区域的捍卫者，如果做不到在本埠市场领先，就是丢失了阵地，对军人来讲就是被攻占了司令部，是极大的耻辱！要通过本埠地项目，有影响力的项目提升本埠市场的话语权，形成不可撼动的江湖地位。上半年，本埠市场达到20%底线要求的只有6家，其中华南公司达到68.6%，为各单位作了很好的表率，下半年，各单位要集中优势资源主攻本埠市场，确保全部实现20%底线目标。

二是深耕核心市场。大湾区要率先实现1000亿，大湾区上半年合同额已超400亿，下

半年努力一下，1000亿有望实现。京津冀在上半年的努力下，很有成效，下半年也有些大项目在发力，保600亿没有问题，要力争800亿。

三是优化区域布局。八大战略市场目前处于经营区域分散、点多面广，高层资源不聚焦，在核心城市尚未形成影响力，不利于集中发力，一定要整合优势资源。当前，我们就是面临本埠市场不强，区域又没有做优的局面，这里，集团有这么一个统计表，上半年，各个工程局在各个区域的发展情况。北京市场，三局排第一，一局排第二，二局排第三；天津市场，八局第一，三局第二，一局第三；我局未进入前三；河北市场，八局第一，二局第二，七局第三；内蒙古市场我局排第一，三局第二，八局第三；辽宁我局第一，五局第二；上海市场，第一是八局，第二是三局，我局排第三；江苏市场，我局排第三，第二是三局，第一仍然是八局，我和八局的差距较大，八局360亿元，我局近84亿元。浙江市场，八局仍然第一，由此看出，八局在长三角区域的地位不可撼动，一局第二，我局未进入前三；安徽市场，我局第二，第一是五局；江西市场，我局第一；山东市场，第一是八局，我局第二，但是，我和八局的差距非常大，八局接近600亿，我们是160亿；河南市场，我局第三，第一是七局；广东市场，第一是三局，第二是四局，我局排第三，和三局相差近200亿；广西市场，我们排第三，第一是八局；重庆市场，第一名是八局，我局未进入前三；四川我局排第三，第一名是三局；云南市场我局排第三；甘肃市场我局排第二；宁夏市场，我局排第一。

我们虽然有几个“第一”，但都不是经济发达的地区。我们一定要围绕三大核心市场，明确我们的定位：大湾区中建集团第一，京津冀地区保第二。

十四五期间，各二级单位规模在100亿水平的，经营区域聚焦在3-5个省，一定要集中精力，不要“到处撒胡椒面”。规模超过200亿的，聚焦在5-8个省；300亿以上的，聚焦在8-10个省。这个目标是相对科学的，一定要集中精力做强做大，三公司体量那么大，但在本埠台区没有话语权，值得反思。

四是坚持底线标准。年初，我曾说过对于营业收入低于10亿元的房建公司，营业收

入低于5亿元的专业公司，限定时间整改，石总的报告里也做了明确要求，明年年底仍然达不到要求的，要么更换主要领导，要么撤并，落实“宁养人，不养机构”的原则。今后，只有因战略需要才可以突破底线设立三级机构；其他所有三级机构都必须达到底线要求才能设立。

坚定不移促转型

一是做强基础设施。基础设施初步目标就是一定要占比30%，上半年，我局新签基础设施合同额占比不足15%，且基本依靠轨道交通两个大项目支撑，无论从合同占比比还

是产品业态都无法满足转型升级的需要。7月15日，国务院常务会议确定新增3.75万亿元地方政府专项债，全部用于补短板重大建设，包括市政建设、民生服务、交通基础设施等项目。各单位要增强敏感性，重点聚焦轨道交通、高速公路、生态环保、高端制造业、水务环保、水土治理、军民融合等，施行全方位策划、全过程跟踪，确保全年基础设施完成1000亿，争取1500亿，占比达到30%。

二是做优投资业务。二局走了一些弯路，一些投资项目出了不少问题。土木公司和投资公司合并，导致投资不(下转8版)

(一) 明确战略目标

(二) 坚定战略自信

(三) 坚持战略执行



解放思想促发展 夯实基础练内功 全面超额完成年度各项目标任务

——在中建二局2020年年中工作会议上的讲话(根据录音整理)

□中建股份副总裁,局党委书记、董事长 黄克斯

(上接7版)像投资,施工不像施工。于是我们做出决定:两家要分离,投资公司要正确认识,要代表二局品牌,要真正让投资对二局的转型、结构调整起到支撑和促进的作用。我们要发挥好投资拉动全局结构调整的力度,带动区域拓展,促进业务联动,不断优化资产结构、业务结构和市场结构。对目前存在的问题,要按照时间节点尽快处理,积极和政府、合作伙伴、该加强合作加强合作,该停建停建,“好说好散”,避免产生其他后果。

三是做大做强地产业务。地产业务规

划的目标是:业务占比10%-15%,利润占比30%。一是要坚持既定发展目标。实现今年销售收入100亿,营业收入40亿,回款80亿。根据目前态势来看,今年一定能实现,部分指标有望超越。二是要做深做透区域市场。紧紧围绕北京、昆明、广州、深圳、包括长三角,一定要思路清晰,聚焦一线城市和省会城市来发展业务,重点是推动现有项目的开发力度。三是要提升品质,提升产品的质量、服务水平,提升二局地产业务的市场竞争力和盈利能力,树立二局地产业务在行业的美誉度,在行业要有声音,还

要有“好声音”。
坚定不移强专业
核电专业没有做精;安装整体规模尚可,但去年人均产值不足300万元、人均创收不足10万元;装饰去年人均产值不足200万元、人均创收3万元;较先进工程局专业公司相差甚远。对于我们这样的投资建设集团,专业板块是提升总承包管理能力、实现完美履约必不可少的支撑。下半年,核电公司要持续巩固核电施工主力承包商地位;安装公司重点强化机电总承包和消防、智能化、水务环保、电力、石油化工、钢结构等

高端业务;装饰公司要在国家、省市重点项目的高端装饰业务发力,如G20、金砖五国等高端装饰项目发力,并依托高端项目壮大专业设计团队,对局EPC项目以及高端项目承接、履约形成专业支撑。我局中建机械这块牌子很好,如何更好地发挥作用,中建机械一定要提供优质的产品和服务打造市场竞争力,提升品牌形象,时机成熟,可以拿出来单独上市。

坚定不移稳海外
海外占比10%,海外经营一定要有韧劲,特别是在全球疫情持续影响的情况下,

一定要坚持做稳海外市场。
一是全力应对海外疫情。要充分发挥海外管控体系、机制作用,强化防疫指导、物资保障、资金支持、人员关爱,抓实抓细各项防控措施,分级分类做好各类应急预案,确保海外员工安全和生产经营稳定。
二是全力确保年度目标。上半年,海外业务受疫情影响指标完成率不高,但各项部署有力、举措到位,前几天刚签约12亿美元的海外基础设施项目,提振了发展信心。下半年,要继续紧跟国家一带一路倡议,借助中建集团、中建海外事业部、国家外交

部、商务部、进出口银行等,发挥局在海外多年来的优势,积极参与海外业务的投融资项目,确保完成合同额150亿元,今年争取200亿,营收60亿元。
三是全力壮大经营规模。落实海外优先战略,部署海外核心区域市场,力争在十四五中期,做强做大越南和博茨公司,同时至少培育2-3个合同额超过10亿美元、营业收入过5亿美元、利润过2000万美元的区域,十四五末实现营业收入占比10%,培育一大批专业能力强、海外经验丰富、斗志昂扬、作风扎实的海外人才队伍。

三、提质增效促发展,携手同心保落实

01 补短板、强管控,深度攻坚基础管理

以标准化管理为抓手,强化总部管控

近些年来,两级总部体系管理不健全,缺少战略引领和考核评价,对三级单位和项目部管理不够精细,导致各单位发展不均衡。年初,我要求对标先进,深入基层,以“项目体验”为主,制定出属于我们自己的标准化管理手册。通过《手册》中制度流程的设置,明确各系统、各岗位工作职责、权限,打造“分级授权管理型”总部。

上半年完成了对基层的调研和各体系模块划分,下半年,企划部牵头,市场、生产、商务、财务系统联动,总结三公司、华东公司两家优秀单位的做法,分析排名靠后单位的问题,要制定出符合局平均管理水平的标准要求;10月底前完成初稿,12月底定稿,明年1月份发布执行。

年初我要求强化四个层级的组织绩效、岗位绩效考核以及考核结果的应用。从上半年来看,我们的绩效考核刚刚起步,离真正成为有效的管理工具还有很长的路要走;下半年,首先要将《绩效考核评价管理规定》《总部部门绩效考核实施细则》落地实施,并在实施过程中不断总结经验,优化完善,助推企业转型升级。

以团队建设为抓手,激发企业活力

全局要始终坚持人才是第一资源的理念,谁占领了人才高地,谁就能在企业的发展道路上抢占先机,赢得主动。

各级领导班子要起到示范引领作用,树立“带头干,亲自上”的工作作风;各级党委要落实好主体责任,进一步完善年轻干部的识别、储备、培养、锻炼、选拔、任用等机制。搭建一个供各类人才展示自我、发挥能力的舞台,各级领导干部要走进基层去发现人才,善于听其言、观其行、看人品、看业绩、看能力,用绩效管理作为选人用人的标尺,使优秀的人才脱颖而出。对于优秀的85后、90后,可以大胆使用,要创造条件,要给他们舞台和发展的平台,使他们的才华能够发挥出来,为企业快速发展增添活力。

以“六专项行动”为抓手,夯实基础管理

今年年初,中建集团开展“六个专项行动”,这不仅是全集团立足当前、着眼长远的有力举措,也是我局高质量发展的重要抓手。上半年大家高度重视,465项整改内容已经完成了343项,虽然完成的比率高,但还不能有丝毫的松懈。

下半年,要在对剩余122项继续深入整改的同时,深刻查找产生问题的根源,检索管理的漏洞短板,完善优化制度体系。限期处理纳入名录的低效无效企业、低效无效资产、久竣未结项目、诉讼案件、潜亏项目,实行清单化销项管理;对于基础管理提升专项行动,要以法人管项目为根本、为业主提供优质履约服务为中心,提升项目策划、技术支持、工程履约、商务管理等各项能力。要始终坚持生命至上、安全第一的原则,敬畏生命;强化安全生产管理理念和底线思维,压实企业、项目两级安全生产责任,建立“人人都是安全员、人人都要抓安全”的项目安全文化;持续开展集中整治,提升安全作业、安全监督、应急处理等安全防控能力;建立各系统、各专业齐抓共管、协同保障,各环节全面覆盖的安全生产监督管理体系。

以防控风险为抓手,提升后台保障

一是常态化应对疫情风险。今年发生的新冠疫情在国内外都造成了较大影响,我们要认真贯彻落实总书记关于疫情防控的重要指示精神,进一步提升管理的精细度,在做好防疫工作的同时,全力推进项目按计划实施,实现疫情防控和生产经营有序进行。

二是强化经营风险管控。推进法治建设,各级领导班子要起到示范引领作用,树立“带头干,亲自上”的工作作风;各级党委要落实好主体责任,进一步完善年轻干部的识别、储备、培养、锻炼、选拔、任用等机制。搭建一个供各类人才展示自我、发挥能力的舞台,各级领导干部要走进基层去发现人才,善于听其言、观其行、看人品、看业绩、看能力,用绩效管理作为选人用人的标尺,使优秀的人才脱颖而出。对于优秀的85后、90后,可以大胆使用,要创造条件,要给他们舞台和发展的平台,使他们的才华能够发挥出来,为企业快速发展增添活力。

三是认真开展审计监察。坚持结算项目审计全覆盖,重点实施结算亏损项目专项审计,联动纪委加大追责力度;将审计监督延伸,对重点及风险项目及时开展中期审计,覆盖海外和投资项目;把专项巡视、各级审计等作为一次全面的自查自纠,对检查出的

问题,要结合实际安排,严肃对待,认真整改。各级纪检组要紧跟形势变化,统筹做好“六个专项行动”监督,定期通报监督检查发现的问题,推动落地见效;充分运用“四种形态”强化监督执纪问责,工作中出现的形式主义、官僚主义、违反纪律、履职不力等问题要进行严肃处理。

02 强品牌、提效益,深度攻坚运营质量

持续加强工程总承包管理

年初,我提出提升总承包管理的三步走,生产系统落实的比较到位,下半年,要加快各项工作推进速度,结合各单位具体实际工作,完善组织架构,优化管理体系,总部要持续做好服务、商务、引领工作。年底前,各单位要打造3-5个工程总承包管理标杆项目,特别是今年承接的重点项目,要严格按照工程总承包模式推进,以点带面,全面提升二局履约管理水平。

持续提升科技创新创效

对于科技工作,我们一定要统筹部署、未雨绸缪,做好科技资源储备,紧盯行业发展前沿,努力实现从跟跑到领跑的转变。

一是要实现科技技术引领。在国家科技进步奖、国家技术发明奖、中国专利奖、制定发布国际标准四个方面实现突破;充分利用好北京地域优势,申请国资委科技创新支持政策,特别是安装、装饰的方案设计,超深基坑、盾构施工、地下大空间、复杂桥隧、模架体系、环保水务等的技术处理能力,要真正实现“科技进项目、科技促项目”。

二是要实现科技人才引领。深化人才发展体制机制,深入落实国家重大人才工程,依托重大科研项目、重大工程建设培养科技领军人才,培育各类专家级、大师级、院士级知名人才,提高行业话语权。

三是要实现科技创效引领。要进一步做实设计管理部,结合EPC项目,牵头做优做强设计板块;加大科研力度,在国家、中建集团、省市形成有影响力的科研课题,提升企业的品牌影响力;整合外部专业设计资源,如市政、铁路、电力、化工等,把设计优化、双优化打造成全局效益提升的一个重要增长点。

极。由于我们大部分是住宅项目,以前抓优化、抓创效始终效果不佳。下一步,一定要承接大跨度、深基坑、超高层等难度很大的项目,我们的科技创新创效才有用。

持续推进“大商务”管理

企业各项管理归根结底都要创造价值,要各体系联动,营造“人人都是价值创造者”的大商务氛围、大商务文化。从上半年调研情况看,各单位大商务理念、思路已得到普遍认同,体系逐步完善,人员配置基本到位,但各单位距离90%的底线目标还有很大差距。一定要强化五大体系联动,不能就商务说商务,商务的前提是一定要活好,履约好。履约出了问题,商务一定不会好;一定要强化履约,实现优质服务,在这基础上再谈商务。

下一步要聚焦提升“大商务”管理能力,通过抓商务策划、过程确权、成本管控、总包结算、收款关账等核心业务,提升大商务创效水平。各级商务系统要建立成本管控大数据库;持续举办“大商务”讲堂,定期开展经验交流、低成本运营研讨,在全局范围内实现经验共享。大商务一定是低成本竞争、高品质管理。针对当前我局面临的在建的潜亏项目,分管领导一定要会同相关单位,在每个子公司选1-2个潜亏项目会诊,明确问题的根源。从报价开始就坚持底线管理,一定要服务好、履约好,实现价值创造。

持续强化现金流管理

我们要始终记住:“没有利润的营业收入不是营收,没有现金流的利润不是利润”。从上半年的情况看,经营性净现金流为负的29.92亿元,在施项目中负现金流占比高达56%,虽然与疫情影响有很大关系,但不可否认,各单位现金流管理的基础还不牢。

下一步,要深入查找问题产生的根源,要牢固树立“现金为王”的理念,重点加大项目工程计量确权,工程计量确权的目标是100%,一定要努力实现;同时要强化对竣工项目的结算时点,一般来说,竣工项目半年结算要完成,同时财务要及时关账,把钱收回来。目前,我局那么多久竣未结项目,财务关不了账,还有些不守规矩的人从中做文章,成本就补越大,一定要按照规矩,结算

(一) 补短板、强管控,深度攻坚基础管理

- 1 以标准化管理为抓手,强化总部管控
- 2 以团队建设为抓手,激发企业活力
- 3 以“六个专项行动”为抓手,夯实基础管理
- 4 以防控风险为抓手,提升后台保障

(二) 强品牌、提效益,深度攻坚运营质量

- 1 持续加强工程总承包管理
- 2 持续提升科技创新创效
- 3 持续推进“大商务”管理
- 4 持续强化现金流管理

四、文化铸魂聚合力,万众一心勇攻坚

突出政治站位,思想上更加统一

一是紧跟党的步伐,争做国家战略的先行者。学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,深刻领悟党中央“六稳六保”决策部署、习近平总书记关于高质量发展的系列重要论述,学思践悟,把党中央要求转化为我局高质量发展的具体实践。

二是紧跟十四五发展目标,争做高质量发展的践行者。“两个一”战略目标需要大家付出努力,更需要大家在各位践行和表率,我们要把企业的发展、职工的幸福扛在肩上,记在心里。

突出党的领导,行动上更加有效

一是强化党的组织和建设向基层延伸。落实党建指导员和党建联络员制度,实现党的组织和党的工作两个全覆盖,抓好重大事项报告制度的执行,积极统一基层力量。

二是发挥党的示范和引领向基层延伸。各级党委要深入结合生产经营开展解放思想、攻坚克难大讨论,深入挖掘一线楷模,通过一大批担当奉献、真抓实干的党员先进个人,激活广大党员攻坚克难的红色基因,形成取之不尽、用之不竭的精神宝藏,打造一支“战必胜、攻必克、使命必达”的铁军。

突出文化引领,意志上更加坚定

一是深入丰富攻坚内涵,实现文化强企。攻坚精神要深入结合“不忘初心、牢记使命”主题教育,要把“守初心、担使命、找差距、抓落实”的十二字方针,落脚到“扩规模、提质量、创效益、防风险”的发展成果中来,要把文化的软实力,转化为企业真抓实干的强大动力。

二是深入完善攻坚体系,实现文化自信。“文化立道”,就是以文化立经营之道。攻坚是革命前辈军队作风的传承,是68年企业发展精神的凝练,下一步,更要深度

完善攻坚体系,深度融入各项管理,深度结合十四五发展规划,做到“融入中心见实效,进入管理起作用”,成为管理理念创新、管理方法跃升的“催化剂”,成为高质量发展的精神力量。

同志们,蓝图鼓舞人心,实干成就未来。让我们更加紧密地团结在以习近平总书记为核心的党中央周围,坚定信心、攻坚克难,践行共产党员的初心和使命,弘扬革命前辈优良传统,真抓实干、众志成城,为全面超额完成年度目标、实现企业高质量发展努力奋斗!

- 1 突出政治站位,思想上更加统一
- 2 突出党的领导,行动上更加有效
- 3 突出文化引领,意志上更加坚定