

天津城建集团积极探索内涵式可持续发展之路

张燕丽 彭飞

国家财政、货币政策“双紧”,企业财务、材料成本“双高”,建设市场进入深度调整,2011年的经济寒冬对建设行业来说显得尤其漫长。面对严峻形势,天津城建集团紧紧围绕“转变发展方式、提升发展质量”的工作主题,在恶劣环境下坚持坚守,在严酷竞争中积极应对,在困难和挑战中奋力前行,企业保持了平稳较快的发展态势。全年综合营业额完成150亿元,超过确保指标14亿元,实现年初确定的奋斗目标。全年新增施工合同额142.5亿元,超过计划指标12.5亿元。全年在手工程1036项,总计338亿元,跨转2012年165亿元;连续第十年跻身中国500强、建筑业30强和天津百强企业。

春节刚过,天津城建集团各公司迅速投入项目的开复工,全力以赴确保重点工程起好步、开好局。总承包公司吉兆桥项目大年初七召开工作动员会;一公司文化中心景观及公共广场项目大年初四全面复工;天佳公司的蓟县盘山大道项目,项目管理人员和施工队伍大年初六全部到岗……饱满的精神状态和坚定的信心来自城建主力军的责任意识,来自不断苦练内功、以转变发展方式应对市场挑战的决心,使企业终于走上内涵式、可持续发展的道路。

突破性进展

彰显城建主力军形象



城建集团党委书记、董事长 李凯建

作为城建主力军,面对一次次挑战,天津城建集团始终牢固树立忧患意识、机遇意识、创新意识,对企业发展环境的复杂性和多变性有足够的认识,对防范和化解市场风险有足够的准备,加强战略谋划,增强应对能力,提高驾驭复杂局面的能力,在纷繁复杂、日益激烈的市场竞争中把握发展的主动权。经过连续三年向上向好的上升期和去年一年的艰苦奋斗,企业科学发展的思想和理念基本形成,基本具备了支撑持续发展的资质资信和品牌优势,基本具备了依托专有技术优势延长产业链和拓展市场的能力,基本具备了抵御忽冷忽热、大起大落的市场风险能力,初步形成了差异化发展、扁平化管理、精细化管控等内涵发展的意识和能力。长期与“国字号”、“铁字号”同台竞争,锻炼了意志,增长了见识。在高速公路、地铁盾构、交通枢纽等项目的同台竞争中,天津城建集团的施工技术、现场管理、工期进度、安全质量常常领先于央企集团。在激烈的竞争中生存,在严酷的考验中成长,一次次挑战,锻造出一支所向披靡的“铁军”。2011年,一系列突破性进展成就了企业的成长。

提升公司管控水平

着眼提高企业发展质量

如果说2011年的六大突破性进展带来了天津城建集团发展方式的转变,那么,这一年实现的两大提升则带来发展质量的进一步提高。

一是公司治理和经营管控水平实现较大提升。深化现代企业制度建设,强化基础管理,法人治理结构进一步完善。按照议事规则和决策程序,集团两级董事会议事决策程序进一步规范,明确了企业法人代表科学决策职责,落实了经济责任;充分发挥职工民主管理优势,更好履行“双维护”职能。

进一步深化管理创新。抓住经济运行关键指标,集团层面进行3次大型经济运行分析,持续开展“结算年”活动,及时调整经济运行走向和经营策略,解



▲天津城建集团承建的河北大街立交桥



►天津城建集团承建的永定新河桥

突破性进展之一,主力军地位再度提升。强化现场就是市场意识,优质高效完成重点工程建设任务,进一步提升了主力军形象地位。在资金链异常紧张、施工成本全面上涨、质量安全形势严峻、有效工期一再压缩等考验面前,集团上下讲政治、算大账、保工期、保质量,出色完成以西站交通枢纽、地铁二三号线、文化中心等为代表的重点工程建设任务,全年施工生产形势平稳有序,在与“国字号”同台竞争中,彰显了天津城建主力军勇于担当、无私奉献的优秀品格。在西站交通枢纽工程建设的关键时刻,集团参战的8家公司全力以赴,昼夜奋战,在十多家大型企业集团会战中,实现第一个整体竣工的郑重承诺;在地铁二三号线建设冲刺阶段,面对十分严峻的施工形势,集团开展“大干50天”活动,参建职工夜以继日推进工程建设,严防死守,加强风险源控制,赢得国家住建部督察组和市领导的高度评价。

2012年1月5日,由隧道公司承建的天津地铁3号线11标右线隧道胜利贯通,标志着地铁3号线金狮桥站——天津站站盾构区间双线全部实现贯通。该工程具有技术难点多、风险大等诸多困难。项目部全体职工不畏艰险、顽强拼搏,全面贯彻落实熊建平副市长提出的“严格风险控制,确保万无一失”的重要指示,创造了天津地铁建设发展史上“四个第一”,即:第一次长距离穿越全断面微承压砂层掘进;第一次穿越正在运营的京津城际高速铁路;第一次进行天津站负四层(地下30米深度)进洞接收;第一次采用钢护筒明洞接收工艺,充分体现了天津地铁施工水平。

突破性进展之二,市场开发创新高。坚持思路创新,克服市场萎缩,准入受限带来的巨大压力,准确把握市内重点项目向大标段、集群化发展的趋势以及建设市场向集团化整体作战、全产业链竞争转移的特点,成功中标以地铁五、六号线文化中心、唐津高速改扩建、海河教育园区等为代表的一大批大体量

工程,天津市市场占有率呈现扩大回升的良好势头;滨海路桥代表天津市支援新疆公路建设,各项工作走在全国援建队伍前列,受到新疆建设厅的充分肯定。集团4家企业完成入疆施工备案,设备公司率先进入公路交安施工市场,进军新疆建设市场成为今年新的亮点;加强属地建设,新建7家外埠分公司,恒信公司在非常困难的情况下坚守外埠基地;尝试新的开发方式,以施工代建、施工联合体、设计施工采购一体化等形式,扩大市场份额17.3亿元。

突破性进展之三,向产业上游进军。实施投资拉动战略,推进投资建设一体化进程。4家企业进入投资领域,投资建设带动15.2亿元项目。集疏港二期南段BT投资项目完成结算工作,首次回购资金如期到账,实现预期经营目标。通过该项目建设,增强了向产业链上游发展,实现产业升级的信心和决心,为施工企业资本运作创新了管理模式,积累了宝贵经验。继以BT方式进入河北承德市场之后,以新的融资方式,成功开发8.5亿元杭州临浦段高速改建工程,进入浙江基础设施投资建设领域,得到省主要领导的积极肯定和支持;天津市宝武公路BT项目签约并实施;滨海路桥作为主体施工企业组织实施的第一个投资项目——津南大道即将竣工。城建设计院与法国、丹麦公司合作设计海河安阳桥、春意桥以及杭州九沙大桥,搭建借脑借智的合作平台,探索国内市场运营京津城际高速铁路;第一次进行天津站负四层(地下30米深度)进洞接收;第一次采用钢护筒明洞接收工艺,充分体现了天津地铁施工水平。

突破性进展之四,吸引战略投资。积极破解准入门槛、资本实力等制约瓶颈,吸纳社会资本的加盟。滨海路桥公司创新思路,积极运作,成功引入外部战略投资者,实现增资扩股目标,有效解决了市场准入难题,成为集团以国有资产吸引社会资本的成功范例。七公司利用内部优势资源,探索出一条由集团内部企业投资实现增资扩股的新路径,促进集团内部企业、板块之间优势资源

互补,共同推动发展。7家企业全年共增加注册资本3.5亿,一定程度缓解了市场变化带来的准入压力。

突破性进展之五,高层次人才团队建设再上新台阶。积极推进人力资源可持续发展,提高职工队伍整体素质。天津城建设计院院长张振学以突出的桥梁设计业绩,荣获两年一届(每届3名)的茅以升桥梁青年奖。柔性引进1名桥梁及结构工程专家、中国工程院院士,提升集团技术研发创新层次,增强对高端人才的集聚效应。完成新一届“131”人才选拔推荐,4人初步入选天津市一级高层次人才体系,9人入选天津市二级人才体系;推进干部人事制度改革,开辟一条与职务晋升并行的项目经理职级晋升通道,完成第一批14名优秀项目经理职级晋升和聘任,实现项目经理职级与管理岗位职务体系对接。“十杰百优”青年人才、“专业技术拔尖人才”相继脱颖而出。

突破性进展之六,创新创优屡获国家级大奖。坚持自主创新战略,科技成果全面领先天津市行业水平。滨海路桥联合专业院所,成立路面研究中心,延伸沥青混凝土学、产、研、用产业链条,沥青砼生产铺装技术获市第三届职工创新一等奖,赤峰桥斜拉桥技术获市“职工先进操作法”一等奖。南水北调8标段顶管工程创全市“顶进距离最长、顶管直径最大”两项新纪录。针对地铁盾构、城市桥梁等施工中的技术难点,掌握多项设计施工关键技术,获得一批重要奖项。获建设部科技进步奖1项,市级科技进步奖2项。获国家级工法3项,市级工法22项,建筑业十项新技术应用示范工程3项,专利技术6项;编制完成5项地方行业标准并已颁布实施;承建的永定新河特大桥和参建的沈阳地铁一号线同时荣获鲁班奖,河北大街立交获国优银质奖。QC成果获国家级奖项2项,部级奖项22项,获国家级项目成果奖1项。参建的京津塘高速获国家“百年百项杰出土木工程”称号。

展“党建对标、凝聚保证”活动。在公司之间、项目之间开展35场次党建对标活动,通过结对子“互访、互学、互看”,查找自身差距,提升工作标准,确定改进措施,党建思想政治工作在凝心聚力、应对市场挑战、实现发展目标等方面发挥了优势。

以四公司、天佳公司为代表,实现集团项目书记公推直选全覆盖是企业基层党建工作的创新之举。

2011年12月,天佳公司蓟县盘山大道项目作为“公推直选”活动的试点,成功选举出项目党支部书记,有效落实了职工对干部选拔的知情权、参与权、表达权和监督权,完善人才工程建设,切实提升公司选人用人的视野和公信力。

此次“公推直选”严格按照《国资系统基层党组织领导班子成员公推直选实施意见(试行)》组织实施,通过公司局域网、橱窗、专栏等形式发布公告,依据“党员自愿、党员和群众联名举荐、党组织推荐”等方式和“公平、公正、公开”的原则,按照公告发布的竞聘条件和标准择优录取。通过召开公推大会、党员代表讨论、党组织考察等程序,差额票决产生两名候选人,并公示三天。两名候选人分别进行竞聘演讲,现场答辩。与会党员现场无记名投票方式,推选出蓟县盘山大道项目党支部书记拟任人选,并报上级批准。公推直选工作代表着基层党内民主的发展方向和最新成果,保障了党员的民主权利,发扬了党内民主。

以更大决心和力度

推进国企改革

天津市市长黄兴国在2011年末召开的国有企业调研座谈会上曾强调:要以更大决心和力度推进国企改革。他说,到国有企业看了以后,感到国有企业搞得是非常成功的,突出表现在三个方面:一是注重企业发展方式的转变,取得了转型升级的良好效果。二是注重技术研发,走创新驱动、内生增长的道路。三是注重科学管理、规范管理、精细化管理,向管理要效益。他进一步要求,国有企业要加大对改革发展的力度,要在四个方面下功夫见成效。一是在自主创新上下功夫见成效。二是在调整重组上下功夫见成效。三是在资本运作上下功夫见成效。四是在完善监管上下功夫见成效。

作为规模百亿的国有企业,天津城建集团深刻认识到,只有实现“四个下功夫见成效”,才能在变幻莫测、日益激烈的市场竞争中牢牢把握发展的主动权。为此,企业以“转变发展方式、应对市场挑战”为主线,把握可持续发展的总基调,加快“十二五”发展战略的规划实施步伐。

2012年,天津城建集团发展的基本思路,概括起来就是“13351”,即:把握一条主线、实施三项战略、坚持三化要求、抓好五项工作、提供执行力保证。把握一条主线:就是紧紧围绕“转变发展方式、应对市场挑战”这一主线,坚固产业链条,促进新的三大板块均衡协调发展,推进规模效益持续较快增长。实施三项战略:就是实施设计引领、投资拉动、施工跟进战略,全力推进设计施工一体化、投资建设一体化,积极向产业上游发展。坚持三化要求:就是把差异化发展、扁平化管理、精细化管控思想贯穿于各项工作之中,积极推动改革创新,提升经济运行质量和整体发展水平。抓好五项工作:就是抓实抓好市场开发、工程建设、资质完善、内部治理和自主创新等重点工作。提供执行力保证:就是以振奋精神、攻坚克难为着力点,加强干部职工执行力建设,为实现全年工作目标提供坚强保证。

天津城建集团董事长李凯建表示:“十二五”期间,天津城建集团将始终坚持“规模效益同步较快增长”的经营理念,实施设计引领、投资拉动、施工跟进三项战略,推动市场拓展重点由本土向外埠转移、经营重心由传统施工产业向投资建设发展、市场竞争由同质化竞争向差异化发展,构建传统施工产业、基础设施投资、房地产及相关产业新的三大板块。

为此,天津城建集团在2012年确立了五个着力点:以调整主攻方向为着力点,坚持市场开发龙头地位不动摇。以程序化管理为着力点,全力抓好施工组织和现场监管。以资质完善为着力点,积极推进增资扩股、调整重组。以精细化管理为着力点,加强内部核算,规范运行秩序。以掌握专有技术为着力点,加强自主创新,促进价值转化。

五个着力点体现了天津城建集团追求“稳中求进”和可持续发展的总基调,体现了“可持续、抗风险、上水平”的特点。对此,李凯建董事长的解读是:可持续,就是要紧紧把握“转变发展方式、应对市场挑战”这一主线,实施三项战略,推进三项转变,加快市场结构、资产结构、组织结构调整,抓好资质完善、储备发展载体,拓展融资渠道,延伸产业链条,破解制约发展的主要矛盾和关键问题,尽快形成与市场发展形势、集团发展要求相适应的组织和经营结构。抗风险,就是对我们所处的发展环境和形势有一个清醒深刻的认识,具备不断寻找和弥补发展短板的能力,就是要全力打牢可持续发展基础,坚持三化要求,善于把握经济运行中的关键节点和薄弱环节,加强公司治理,健全管控体系,严格控制经营成本,更加注重技术创新和人才队伍建设,抵御波动大、不均衡的市场风险。上水平,就是坚持效益优先原则,坚定不移走规模效益同步较快增长的发展道路,绝不盲目追求攀比低水平的速度。在资金安排、工程建设、资产重组、结构调整中,正确把握和处理优与劣、好与快、当前与长远、工程与效益、投入与产出的关系和矛盾,一切都要建立在可持续的基点上,在企业经济活动和社会交往中注重提升经营层次、信用等级、形象地位。

“调结构、惠民生、上水平”,这是今年天津市的发展目标。从日前召开的天津城建工作会议上获悉,今年,天津市城市建设将重点推进八个方面,建设项目超过6000个,需要打好10场硬仗,其中大部分都是惠民工程。作为城市建设主力军,天津城建集团将面对一系列新挑战。对此,李凯建董事长表示,今年是“十二五”承上启下的关键一年,发展任务十分繁重艰巨,充满希望与挑战。我们要百倍珍惜近年来打下的发展基础和来之不易的发展局面,切实增强责任意识、使命意识,保持昂扬向上的朝气、锐气和勇气,增强自身和班子的凝聚力、向心力和战斗力,坚定信心,稳中求进,以饱满的精神状态和工作激情带领干部职工攻坚克难,以优异的发展成绩迎接党的十八胜胜利召开。



天津城建集团承建的锦州小凌河大桥