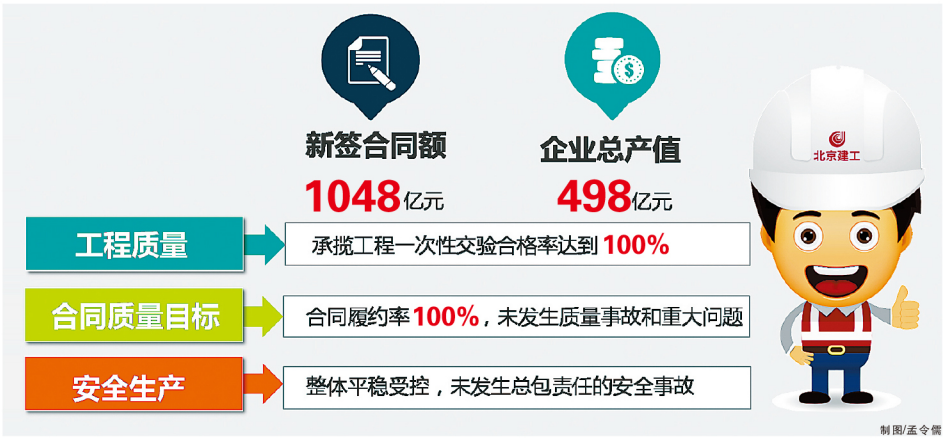
2016 团结奋进 实现“十三五”良好开局

集团2017年工作报告摘编(上)

2016年，集团上下紧密围绕“稳中求进、改革创新、协同发展、提质增效、强化执行”的工作总要求，以“紧、忙、拼、实”的工作状态和工作作风，目标清晰、方向明确、心无旁骛、团结拼搏，持续推进市场、资本、科技、人才、管理等五大创新和党建宣传思想工作创新，较好的完成了主要目标任务，实现了稳中有进、稳中提质，市场营销额首次突破千亿元大关，集团发展的动力和结构正发生着深刻变化，“十三五”开局良好。北京市委书记郭金龙、上海市委书记韩正、北京市长蔡奇、副市长隋振江、陈刚等多次到集团新产业板块和重点项目调研指导工作，为进一步坚定集团转型升级，提质增效的发展思路增添了强大的动力。

2016年主要指标完成情况：

新签合同额1048亿元，同比大幅提升，其中，工程合同额855.8亿元（含PPP项目124.7亿元），房地产业务合同额75.2亿元，科研设计咨询业务合同额2亿元，工业合同额16.8亿元，其他业务合同额98.2亿元；企业总产值498亿元，同比增长5.4%，其中，建筑业产值470亿元，同比增长4.9%，工业产值28亿元，同比增长14.7%；开复工面积3600万平方米，同比基本持平；营业收入383亿元，同比增长13.8%；实现利润6.8亿元，同比增长13.3%；现金收款372亿元，同比增长25%，其中，完成清欠额40亿元，同比增长27%；工程质量一次性交验合格率100%，合同质量目标（承诺）履约率100%，未发生质量事故和影响企业形象的重大质量问题；安全生产整体平稳受控，未发生总包责任的安全事故；职工人均收入9.9万元，同比增长7%。



制图/孟令儒

一 总部引领不断强化，协同发展全面启程

“十三五”发展规划发布实施。确立了战略目标、指导思想和方法路径，成为统领集团转型升级关键时期发展的纲领性文件。集团科技、人力资源、信息化、企业文化等4个分规划以及25家子企业发展规划陆续发布，共同描绘了集团“十三五”发展的美好蓝图。

公司治理日趋完善。以市国资委对集团公司董事的调整为契机，调整完善董事会专门委员会建设，修订议事规则，进一步强化公司治理。进一步推进改制企业规范运作，健全、深化股东会唇协商机制，与多家改制参股企业的股东负责人深入沟通会商；向总家改制参股企业派出专职监事，派出专职监事制度基本确立。

考核、评价、分配制度创新完善。坚持科学合理、公平公正的原则，对二级单位的考核突出战略导向、效益导向、问题导向、对标导向，实施分类考核，精准考核，按企施策，一企一策，创新激励约束机制，调整优化绩效薪酬体系，充分调动干部职工的积极性和创造性。

协同发展初见成效。将协同发展作为推动集团转型升级的目标、途径和手段，以重点项目、重点区域为抓手坚定推动内部协同，发布了《推动协同发展、实施负面清单管理的指导意见》，建立了协同发展基础数据。机械公司等专业单位的内部市场份额明显提升，起重机械内部市场使用率超过80%，新材公司受益协同混凝土年产量首次突破400万立方米。首次召开通州区域协同发展大会，技术公司引领、投资公司带动、各企业联动的通州“战区管理”模式成功实践，为推动区域协同发展提供新思路。集团京津冀“3+N”战区管理框架形成，战区管理成效显著。

总部引领能力得到提升。对总部机关进行调整重组，新设调整5个部门，提升部门职能。总部机关强化顶层设计，谋划推动“营改增”转换、子企业上市、PPP项目运作等重点工作，推进解决资金集中管理、贷款担保、施工企业收入和成本审计确认等难点问题，改革谋划能力、沟通协调能力、调查研究能力和舆论引导能力进一步提升。

二 市场创新水平不断提高，营销工作取得新突破

大市场格局逐步放大，立足北京，统筹通州、顺义、大兴等三个战区管理，京内市场累计新签合同额占比过半。授权区域市场深化“五有”标准建设，全产业链营销理念逐步建立，山西、海口、云贵等区域市场表现强劲，济南、苏州、宁德等区域取得新突破。全年授权区域市场新签工程合同额309.7亿元，占京外工程新签总额的78%。

大客户合作深入推进，不断拓展合作的广度和深度，从传统建安施工业务向全产业链延伸，从一地向多地覆盖。在巩固和加大与海航集团、北排集团、新航程公司等老客户合作的基础上，积极与中国电科、北京金隅等中央及市属企业建立战略合作，与14家企业签署战略合作协议，同时，与北京顺义、河北张家口、云南保山等多个地方政府发展战略合作，设立平台公司，促进投资和建设项目落地。全年大客户新签合同额426.2亿元，占新签工程合同总额的50%。

大项目承揽成果丰硕。承揽10亿元以上项目13项，合同额291.5亿元，占新签工程合同额的34.1%。国内市场，中标北京城市副中心行政办公楼、北京新机场航站楼、北京鲜活农产品流通中心、北京环球主题公园土方填垫工程、亚投行总部土护降工程、济南市轨道交通R3线一期第六标段等具有重大影响、重要意义的标志性工程。国际市场，承揽了总建设成本4亿英镑的英国目前最大规模住宅项目——米德伍德洛克一期工程，中标了6.5亿元的中国目前最大援外项目——科特迪瓦阿比让体育场工程。集团营销质量进一步提升。

PPP项目实现较大突破，积极跟踪PPP项目，成功中标北京城市副中心水环境治理PPP项目两个关键片区，总投资额超过80亿元。中标福鼎市滨海大道二期道路工程、盘锦市大洼区水库生态建设和环境修复综合项目、赤峰市306国道工程等PPP项目，PPP项目新签合同总额124.7亿元。投资公司、修复公司、路桥公司、土木公司等在PPP项目的研究、跟踪和落地上表现突出。

营销系统管理进一步严格规范。加强集团公司资质使用管理，出台了《法人资质授权营销使用管理办法》，严格控制合同额在2亿元以下的项目以集团公司资质投标，从源头上坚决杜绝、禁止联营挂靠项目。市场信用评价体系建设及管理成效显著，目前，集团公司市场信用评价得分位居北京市第一名。

三 工程履约平稳受控，安全质量管理进一步夯实

重点工程履约全程受控。面对重点工程“影响大、难度高、分布广”的履约压力，全力抓好以安全、质量、工期为核心的项目履约管理，推动重点工程检查规范化、重点工程视频会议制度化、总经理办公会听取重点工程汇报常态化。北京城市副中心行政办公区A2、B3工程率先实现年底结构封顶目标，北京新机场航站楼指廊工程冲刺结构封顶战役，环球主题公园土方填垫工程、亚投行总部土护降项目集中攻坚，海口塔、国瑞西安金融中心、泰国河畔地标等超高层项目全力冲击新高度，长沙国际会展中心等一批重点项目如期竣工交付使用。

安全管理持续加强。抓检查、抓教育、抓标准化、抓服务，发布了《生产安全事故隐患排查治理办法》，试点开展隐患排查信息化系统建设，全年共排查隐患2741项/次。持续推进现场安全防护设施标准化，普及率提升到85%。持续开展扬尘治理专项检查，措施得力，成效显著，3项工程荣获全国AAA级安全文明标准化工地，其中四建公司海口海膈天空国瑞城二期项目为京外工程首次获此殊荣。集团应急抢险大队先后圆满完成12次救援任务。

质量管理成效突出。出台质量管理顶层制度，制定质量标准化系列标准，全方位、多维度、多视角对工程进行全覆盖检查和考核，质量固仓作用凸显。完成国家级奖高峰年的新目标，获得鲁班奖3项，国家优质工程奖4项，中国钢结构金奖3项，中国装饰奖1项，获得长城杯等省部级奖68项。质量创奖取得了可观的经济效益和社会效益，为市场信用评价提供了有力支撑。总承包部、土木公司、三建公司在创奖上做出了积极贡献。

四 投资拉动开始发力，投融资能力持续提升

对接资本市场稳步推进。修复公司市场地位与学术地位继续保持领先，上市工作积极推进，IPO申请获证监会反馈意见。新材公司加速推进构件公司对接“新三板”，股改工作正加快推进，路桥公司赴香港上市计划形成初步方案。

房地产投资积极发力。围绕“去库存、找项目、求回报”的工作思路加快布局。把握时机，加快项目去化，北京、西安、宜兴等地四个住宅项目基本售罄，济南项目超额完成销售任务，动力港写字楼实现整盘销售，动力港自住型商品房完成交房，通州彩虹之门项目积极推进，与各区县深入对接，密切追踪棚户区改造项目，昌平西沙屯棚户区改造项目取得实施主体授权，通州张家湾、顺义南彩和李遂等棚户区改造项目达成合作意向，为集团房地产主业可持续发展积蓄了新动力。完成对全集团土地房产信息的摸底核查，为提升集团资产经营水平奠定基础。

新产业投资积极推进。集团首次召开新产业发展大会，坚定发展新产业的决心和信心。看准市场机遇，设立北京建工城市更新投资建设公司、北京建工建筑产业化投资建设发展公司、大兴新航城智慧生态研究院、北京新投建环公司等新产业平台，立足占领产业制高点，积极打造示范项目，资源公司在北京环球主题公园杂填土处置工程打造了中国首条模块化、全封闭建筑垃圾资源化处置生产线；技术公司代表北京市申报国家海绵城市试点成功，海绵城市业务获得重大突破。集团出台《新兴产业企业培育期暂行规定》，进一步激发了新兴产业发展内生动力。

两大投资平台作用开始显现。投资公司以带动集团主业转型和新产业发展为两大主要任务，初步形成PPP项目、资本运营、产业基金、股权投资等并存的业务模式。投资加协同带动集团主业全年新签合同额超过100亿元，其中，通过8000万元投资成功卡位，获得通州文化旅游区未来四年100亿左右项目的代建权，协同土木公司承揽的文化旅游区两个地下综合管廊工程，建立了集团在北京地下综合管廊市场先发优势。积极跟踪各区域市场，接洽筛选项目总投资额达1000亿元，为集团主业未来持续发展打下基础。国际投资公司聚焦英美等发达国家市场，加速推进投融资一体化，推动项目落地实施，全年完成投资约2亿元。在英国市场参与投资建设多个标志性项目，品牌影响力迅速提升，被英国商会授予“年度最佳中国投资者”。国内、国际两大投资引擎开启马力，全力促进资本与主业、资本与新产业的有效融合，引领集团转型升级的作用开始凸显。

投融资管理显著加强。集团两级领导班子投融资理念进一步增强，集团上下对积极加强投融资管理形成普遍共识。继续深化与国有大中型金融机构的合作，与北京信托共同设立集团历史上首支产业基金，总规模达到200亿元；加大直接融资力度，分两期发行短期融资券共计20亿元；加强银企战略合作，与中国农业银行、北京农商行分别达成500亿元和200亿元全面战略合作意向，集团发展拥有了更优质、更可靠的资金保障。针对存货双高、担保额度较大、财务成本负担较重的问题，集团上下积极筹划，想办法、出方案、督落实，实现了实质性资金集中管理，日资金归集额达到26.3亿元；集团贷款规模压缩24亿元，资产负债率降低0.6个百分点；集团总部降低财务成本1亿元。加强对集团银行账户、内部借款、担保业务监督和管理，出台了《银行账户管理办法》《内部借款管理办法》《金融业务担保管理办法》，下半年实现了改制企业统办担保业务的资产抵质押反担保全覆盖，集团健康有序的内部金融秩序逐步建立。

过去的一年，“充分发挥投资的引领、撬动和催化作用，向资本要价值”、“推动投融资一体化”等理念逐步深入广大干部职工的内心，集团投融资工作开启了新的篇章，形成了以投资为引擎，带动传统建安主业向高端升级、新兴产业引领集团转型的发展新路径，成为推进集团未来发展的新动能。

五 管理创新持续推进，提质增效成果突出

科技实力稳步增强。创新科技体系与平台建设，修复公司获批首个环境修复领域的国家工程实验室，获国家发改委专项资金资助1500万元；环境技术中心获得CNAS国家级实验室认证，增强了工业废水处理等领域的核心竞争力。强化施组与方案分级管理，开发上线施组方案管理平台。加强技术管控，促进优势技术协同，推进BIM示范工程，提升传统产业技术水平。组织开展装配式建筑、智慧城市、城市更新、环境修复、绿色建材、地下综合管廊等关键技术研究与储备，助推新产业快速发展，获得国家级科研课题2项，詹天佑大奖2项，获专利授权91项，省部级科技进步奖15项；获中国建设工程BIM大赛一等奖1项、创新奖2项。

人力资源结构不断优化，统筹推进人力资源标准化、信息化、集约化管理，完善、修订人力资源规章制度30项，推动大项目核心人才培养，167人纳入培养计划，组织项目经理专项培训班，47人次分获全国及北京市优秀项目经理和优秀建造师，1人获评享受国务院政府特殊津贴专家，3人获评国家发改委PPP专家库入库专家，1人获得北京市建筑工匠技能大赛测量放线工比赛第一名。集团一级建造师达1355人，同比提高7%，9名专业技术人员晋升教授级高级工程师。进一步打通职业多通道，新评集团特级工程师14人。

财务管理价值凸显。坚持以“价值管理”为导向，较好地完成了“营改增”转换工作，全年税负降低2100万元。大力清收工程款，集团主要全资控股单位累计收款350亿元，清欠收款36亿元，超额完成指标。研究“十三五”时期提升集团ROE的方案，提出12条针对性措施。加强预算管理和执行管控，集团总部机关压缩管理费用预算1500万元，实际执行同比降低1906万元。强化风险管控，制定《汇率风险管理指导意见》，以降低汇兑损失。

审计工作力度加大。直面问题，补齐短板，历经半年深入调研，研究出台了《施工企业收入、成本内部审计确认暂行办法》，夯实关键数据，促进健康发展。开展对总承包部、原国际工程公司（含国际部）全面摸底专项审计，为推动其实现扭亏目标提供依据。开展对机械公司审计工作，强化对改制参股企业的审计监督。完成对2015年度20个已竣已结亏损工程的专项审计，为问责追责提供支持。

项目经济管理从严从细。首次全面开展项目经济盘点，对17个区域的104个项目进行抽查，推动项目过程经济管理精细化。全力促进项目结算，全年完成结算项目650个，完成结算额381亿元，创历史最高水平。发布了《工程项目保证金管理指导意见》，推行落实项目经理任职、签状、抵押“三同时”。集团项目创效水平稳步提升。

信息化建设扎实推进。完整建立以《信息化工作管理规定》为指引，11项管理制度为保障，5项工作标准为支撑的信息化制度体系。集团数据中心覆盖面不断扩大，已涵盖9大类系统模块。信息技术应用不断升级，多项新技术在重点项目试点应用，“智慧工地”试点创建。

法务管理不断加强。应对“营改增”，对适用范围较广的采购合同、分包合同等五大类19个合同示范文本进行修订，加大对合同和重要规章制度的法律审核力度，开展重大投资和重大项目法律风险论证54项，法律风险防控职能得到强化。新发案件290件，同比下降21.4%。稳步推动86件重大案件的解决，收回案款2.5亿元，有效化解了企业风险。

六 党委融入中心、服务大局，政治保证作用充分发挥

党委的领导核心、政治核心作用有效发挥。两级党委深入学习贯彻中央、市委和市国资委有关精神，把从严治党持续引向深入，加强党建工作顶层设计，提出“十三五”时期着力构建“154”党建工作格局的总体思路，注重发挥战略引领作用，广泛组织开展“聚力‘十三五’共筑建工梦——两转、两走、两聚、两创”主题实践活动，党委把方向、管大局、保落实的领导核心和政治核心作用更加凸显。

“两学一做”学习教育深入开展。集团公司领导以上率下，带头讲党课，深入重点工程一线调研指导。广大党员深入学习党章党规，围绕“三照三查三树，做合格党员”开展学习研讨，扎实开展“三亮三比三提升”主题实践等活动，立足岗位创一流、当先锋、做贡献。“两学一做”学习教育融入企业发展，抓出了实效。

领导班子和干部人才队伍建设有力推进。深化“四好”领导班子创建，综合运用民主测评、巡察、一报告两评议等手段考核评价二级单位领导班子和领导人员，开展反馈、约谈和限期整改。坚持竞管干部和正确用人导向，全年共任免干部129人次，新任董监事（长）126人次，加强日常监督管理，制定中层领导人员档案管理、因私出国（境）管理、个人有关事项报告等管理制度。坚持党管人才，强势启动“8090人才工程”，更新后备领导人员库，13名“80后”走上集团中层领导岗位。

基层党组织凝聚力战斗力进一步提升。逐级签订年度党建工作责任书，首次开展党委书记抓基层党建现场述职考评，开展党建执行力大检查，全面落实党建重点任务，建强基层战斗堡垒，111个基层党组织完成换届。深化创先争优活动，一批先进党组织、优秀党员分获市委、市国资委党委表彰，组织16场共产党员先进事迹巡回报告会，大力加强党群队伍建设，举办党委书记培训班，启动实施“三个一批”党群人才工程。

思想文化活力不断迸发。“走出去”、“请进来”碰撞思想，组织理论中心组学习会13次，北京建工大讲堂4期。各系统对标先进央企、市属国企广泛深入开展学习调研和对标管理。大力开展形势任务教育，建工报首设曝光台，有效发挥正面引导和反面警示作用。大力加强文化引领，发布《“十三五”时期企业文化建设分规划》。大力加强品牌宣传，建设集团企业文化展厅，集团VI体系全新发布。大力构建大宣传格局，首次召开全媒体建设大会。集团3名员工获评“首都市民学习之星”，1人荣获“国企楷模、北京榜样”十大人物称号。

党风廉政建设、作风建设更加从严。严格落实两个责任和“一岗双责”，逐级签订党风廉政建设责任书，开展“学《准则》、记《条例》、守纪律”主题教育活动。纪委聚焦执纪监督问责主业，对亏损项目开展问责追责，问责24人，及时收回资金5474万元，积极践行“四种形态”，全年办结案件23件，处理32人，追缴违纪违法所得315万元，对2个单位实行“一案双查”，开展效能监察，清理长期挂账备用金3992万元。持续抓作风建设，及时开展巡视整改“回头看”目查，22项整改措施全部完成并持续深化。

和谐企业建设取得新成效。创新企业民主管理和民主监督形式，建立职工代表评议安全生产工作制度，推动签订《劳动安全卫生专项协议》，代表提案处理的答复率和满意度均达到100%。劳动竞赛、“安康杯”竞赛等火热开展，职工创新工作室蓬勃发展。为职工送温暖，慰问劳模、困难职工1261余人次，帮困扶贫基金惠及9名职工。共青团广泛开展青年突击队主题竞赛、青年安全生产示范岗创建活动，坚持推优选才，推优入党，研究制定集团“8090”青年人才培养计划，多名青年和多支青年突击队受国家、北京市表彰。做好老干部、统战工作，汇聚各方力量支持企业发展。坚定履行维护稳定的政治责任，全面推进网上信访，开展重点矛盾纠纷隐患集中排查，实行领导包案，推进一批事关职工切身利益的难点问题破解，和谐稳定的改革发展环境得到巩固。

2016年，集团抢抓新机遇，寻找新风口，实现新发展，取得的成绩令人欣喜，但我们也更清醒地看到工作中存在的问题和不足：一是个别预定目标任务未能完成，修复公司未按年初预定目标实现上市，彩虹之门项目因规划调整未按计划实现开工。二是施工项目履约形势面临较大压力，半数以上工程项目存在履约不到位问题。三是部分成员单位历史包袱较重，集团提质增效仍任重道远，融资贷款在板块间占用结构不合理、资产负债率偏高、ROE偏低、项目创效能力不强、应收账款和已竣未结存量较大的问题亟待解决，一些单位占用集团资源与所做贡献不够匹配。四是人才瓶颈依然存在，干部人才队伍结构与集团转型升级的需求还有差距，新兴产业高端人才储备不足，人才引进、培养、使用的制度机制仍需进一步激活。五是执行力需进一步强化，制度落地不够及时、规范标准执行不够严谨的情况依然存在。我们要认清差距、正视困难、直面矛盾、知难而进，在新的一年中继续努力拼搏，实现更大作为。

本版编辑 / 孟令儒（办公电话:63928838 E-mail:403247644@qq.com）