2017 抢抓机遇 推动集团再上新台阶

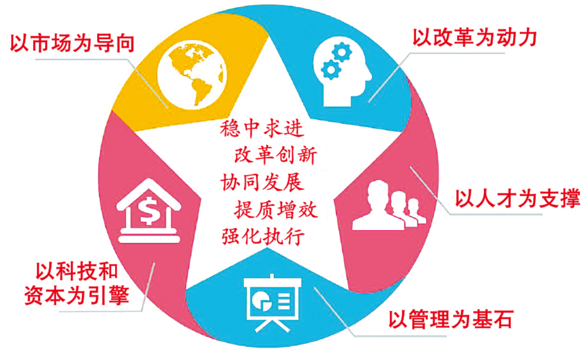
集团2017年工作报告摘编(下)

2017年是实施“十三五”规划的重要一年，是供给侧结构性改革的深化之年，也是集团巩固开局之年发展成果，乘势而上、集中发力的一年。今年，建筑行业也将继续面临深刻调整和变化，加快城镇化建设、“一带一路”、京津冀协同发展、疏解非首都核心功能等国家和北京市战略中蕴藏着无限机遇，城市新建、更新的市场空间巨大，地下综合管廊、棚户区改造、水生态治理、建筑垃圾资源化利用、地铁等城市交通基础设施建设、建筑产业化将是国家重点发展领域，EPC、PPP项目运作模式渐成主流。集团广大干部职工一方面务必坚定发展的信心，保持良好的发展预期，在大变局中抢抓机遇，在变中求新，新中求进，进中突破；一方面务必继续保持清醒的头脑，直面困难和问题，努力化解挑战，爬坡过坎，坚毅前行，行稳致远！

2017年工作的总体思路是：深入学习贯彻党的十八届六中全会和习近平总书记系列重要讲话精神，学习贯彻全国、北京市国有企业党的建设工作会议精神，继续以“稳中求进、改革创新、协同发展、提质增效、强化执行”为工作总要求，紧紧把握转型升级和提质增效两大核心任务，以市场为导向，以改革为动力，以科技和资本为引擎，以人才为支撑，以管理为基石，团结奋进、抓抢机遇、攻坚克难、加快发展，为实现“十三五”规划的各项目标任务、打造行业一流的工程建设与综合服务集团不懈努力。

2017年主要经济指标计划情况是：

实现新签合同额1100亿元，其中，PPP项目不少于300亿元；企业总产值528亿元，其中，施工产值496亿元；开复工面积3600万平方米以上；营业收入410亿元；利润7.5亿元；现金收款380亿元，其中，完成清欠额36亿元；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%，不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，不发生总包责任的重大安全事故。



制图/李怡然

一 着力推进企业改革顶层设计

继续深化企业改革。要深入贯彻落实中央、市委以及市国资委出台的一系列深化企业改革的制度，将“顶层设计”和“基层创新”有机结合起来，全方位深化企业改革，着力解决制约企业发展的体制机制障碍，努力推动企业治理体系和治理能力现代化。要不断完善提高公司治理，强化组织领导，成立集团深化改革领导小组。要结合党建工作纳入公司《章程》、新的投资监管办法等重要制度，厘清党委会(常委会)、董事会、经理层等各个治理主体的权责边界，修订议事规则、“三重一大”等相关制度，形成决策流程清晰、分工明确、协调一致的治理机制。要推动改制参股企业进一步完善法人治理结构、调整优化股权结构、探索推行经营层和骨干持股；在修复公司等国有控股混合所有制企业试点推行员工持股；在有条件的新产业企业中引进和推行混合所有制改革；在传统主业公司中试点推行超额利润分享制，进一步激发内生动力。

深入推动协同发展。要进一步强化内部协同，以促进产业协同、区域协同、不同所有制企业协同为重点，研究协同机制、创新协同载体，推动集团协同发展良性运转。要立足发挥集团“一体化”竞争优势，构建多元业务集成平台，以市场为基础，推动内部比选，严格落实“协同发展负面清单”制度，各专业公司内部市场占有率提升到20%以上。要推动内部诚信建设，采取有力措施解决内部欠款问题，推动建立健康的内部交易秩序。要进一步促进外部协同，充分挖掘与战略合作伙伴的合作潜力，探索建立日常沟通、关系维护、资源共享、市场对接等协同机制。

大力发展新产业。要进一步加大对新产业的关注和思考，在体制机制上有新探索，在人财物等资源储备上有新举措，集团总部各系统要主动对接新产业，将新产业打造成集团协同发展和转型升级的重要参与者、推动者和引领者，真正让新产业亮起来、壮起来。修复公司要以上市为契机，借助资本市场力量，拓展多元化业务领域，开拓全国市场，保持行业领先地位。技术公司要充分发挥科技在产业链前端的引领作用，做好“城市顶层设计服务商”，带动其他产业拓展市场。建筑产业化公司要以装配式钢结构建筑、钢结构住宅产业化为主攻方向，建立技术优势，推动集团建筑产业化取得实质性突破和进展。资源公司、城市更新公司要精心打造示范项目，加深行业研究，加快业务布局，提升行业影响力和引领力。集团将每年召开一次新产业发展大会，研究部署新产业发展战略和作战路线，努力打造新产业上市平台，加快引领集团转型升级。

着力解决历史遗留问题。“一手抓发展一手抓历史遗留问题的解决”是集团和各单位共同的责任。要研究制定好总承包部、六建集团、国际业务等亏损单位、板块止亏脱困、扭亏为盈方案，签订专项责任状。要研究解决困难改制参股企业脱困问题，对一建公司实施代管。要着力推进诉讼案件尤其是重大历史积案的解决，努力化解重大诉讼风险。各单位也要列出问题清单，提出针对性解决方案和时间表，促进企业健康发展。

二 以更大的力度创新开拓市场

2017年，集团要秉持“市场为王”的理念，关注重点区域、重点城市、重点领域、重点项目，发挥全产业链协同优势，深化“大市场、大客户、大项目”战略的顶层设计，从过去“一枪一枪打市场”转变为“一片一片扫市场”，进一步推进市场创新。

优化布局大市场。要深化京津冀“3+N”战区管理，继续巩固拓展京津冀市场。要尝试将“战区管理”模式扩大至国内区域市场，调整优化区域管理模式，实质性推动全产业链营销理念在区域市场落地，形成“区域高端、集成发展、深度经营”多产业协同发展的营销大格局，切实提升区域市场发展内涵和质量。要整编战线、重新布局，加快由“区域战略”向“城市战略”转型升级，选择好重点城市进行深耕细作。要对已经授权的24个区域进行全面评估，对发展滞后和发展潜力不足的区域坚决进行调整、合并或退出。

深度开发大客户。要梳理大客户营销的工作理念、原则和方法，制定大客户管理策略与行动计划，出台大客户管理办法，在集团公司和二级单位实行大客户两级管理。要重视客户品质，提高大客户集中度，完善沟通会晤机制，通过提供全产业链增值服务，有序推进与大客户的深度合作。继续保持大客户项目占新签合同总额50%以上。

全力承揽大项目。要紧盯重点领域重大市场机会，做好市场细分，在房建、市政、钢结构、地铁、环保、路桥等专业市场实施差异化营销战略，抢占大项目份额。要主动对接生态环境治理、地下综合管廊、城际铁路、公路、机场等领域，实施精准营销，在重点项目上实现新突破。要全面提升大项目运作及投标策划水平，实现2亿元以上项目占新签合同总额80%以上。

高度关注PPP、EPC项目。要进一步认清建筑市场的发展方向，深入研究PPP、EPC等新型模式，以时不我待的紧迫感，全力抢抓项目集中入市的历史机遇和市场先机，努力扩大集团市场份额，带动集团传统主业升级。要重点跟踪重点地区海绵城市、地下综合管廊、棚户区改造等PPP热点项目，发挥全产业链合力，以投资带动、新产业拉动、基础设施建设推动为发力点，全年实现5个以上新PPP项目落地。要不断总结一年多来PPP项目运作的经验和教训，修订完善《PPP项目管理办法》，进一步理顺优化研究决策机制，为承揽PPP项目提供强力高效支撑。

三 全面加强安全、质量、工期履约管理

确保重、大、高、深、新项目高标准履约。要坚决确保城市副中心行政办公楼如期搬迁入住，坚决确保新机场封围亮相。要全力做好亚投行总部土护降工程、环球主题公园土方填垫工程，为赢得后续任务铺垫基础。要高度重视北京鲜活农产品流通中心等超大体量项目、海口塔等超高层项目、北京地铁三号线一标段等施工深度较大的项目，主动服务云南红云氯碱有限公司污染场地修复等新产业项目，持续关注泰国河畔地标、刚果(布)布拉柴维尔商业中心、阿尔及利亚萨依达4000套住宅等国际工程项目，全过程跟踪工程进展，确保履约受控。要针对集团半数以上项目履约不到位的问题，以对客户、对社会、对企业高度负责的态度，从集团、二级单位、项目部三个层面分级研究对策，细化措施并落实分解责任，扎实推进项目履约。要着力推动项目管理标准化建设工作，修订《施工项目管理指导意见及配套办法》，提高集团整体项目管理精细化、集约化、智慧化水平。

创新安全管理思路举措。要牢固树立安全生产红线意识和底线思维，完善绿色安全标准化考评制度和安全生产罚则，进一步加大责任追究力度，实行绩效考核一票否决。要强力推进安全生产标准化全覆盖，逐步形成具有集团特色的品牌形象。要加强隐患排查信息化建设，引入大数据，科学评价、安全预警、隐患公开，用科技创新推动安全管理。

力促质量管理稳步提升。要以“多出精品、多出人才、多出亮点，少出问题、少冒风险、少碰底线”为工作重点，将质量管理设为企业及项目管理的底线指标，加强体系队伍和素质建设，推进独立的质量总监体系，加快质量管理信息化建设，推进质量管理APP上线，加速推进质量标准化的落地实施，确保结构安全、质量受控。要助力集团品牌建设，有奖力争，有杯力夺，争创国家级奖(鲁班奖、国家优质工程奖)5-8项，继续推行集团竣工工程优良核验，全面履行质量承诺，实现质量经济和质量效益的同步提升。

四 持续努力加大投资强度

2017年，集团将继续坚持向投资要价值，全力发挥投资引擎的新动能，重点加大在棚户区改造、一二级开发、基础设施和其他重要民生领域的投资强度，全年计划投资总额300亿元左右。

大力推进房地产投资开发。要主动适应国家房地产领域的调控政策，积极参与一二级联动开发，寻求战略合作机会，适时增加北京、上海等一线城市的土地储备，积极跟踪对接北京各区县一级土地开发，精准施策，强化项目落地。要持续跟踪重点棚户区改造项目，全力配合当地政府，规划好西沙屯、张家湾、南彩和李遂等棚户区改造项目，努力打造“特色小镇”，逐步积累集团房地产业务特色竞争优势。要努力推进彩虹之门项目建设。要深度研究重点土地房产的利用价值，挖掘存量资产潜力，力争在盘活建工大厦和西四环地块等自有重点资产方面有所突破。

充分发挥投资平台作用。国内、国际两大投资平台要肩负起历史责任，提高战略定位，完善顶层设计。要建立“融得进、投得准、管得好、退得出”的一体化管理体系，聚焦高大精尖项目，切实提高投资收益。投资公司要重点加强交通基础设施、公共服务及配套设施、城市综合建设“三大领域”投资，力争三大领域至少各有一个项目落地；要通过“PPP项目投资+股权投资”双轮驱动，助力新兴板块企业做大规模，提升效益；要通过战略并购，补足集团产业链上的短板和缺项，牵头收购一家具有水利资质的公司和一家园林绿化公司，为开拓水利、园林绿化等新市场奠定基础。国际投资公司要稳步拓展英美等发达国家市场投资业务，加快推进投融资一体化，加速对接资本市场；要在投资建设大型标志性项目上实现新突破，以大型项目为平台，加快提升国际投资项目运作能力，培养核心人才；要研究搭建香港公司的运营架构，提高经营规模和盈利能力。

持续提高融资创新能力。要继续深化与大中型金融机构的合作，设立棚改基金及其他产业基金。要加大直接融资比重，力争在公司债、永续债、超短融、理财直融工具和资产证券化等产品的运用上取得突破。要将融资工作的关口前移，在跟踪投标PPP项目时与金融机构组成联合体，实现风险防控与项目融资。要开展好与国开行、进出口银行等政策性银行的战略合作，为棚户区改造、水生态处理、地下综合管廊项目及援外项目的承揽及融资方案解决打好基础。

进一步深化资金及担保管理。要继续推进集团资金集中管理，资金池日均余额达到50亿元。要树立攻坚克难的决心，实现融资分类管理，适度压缩建安板块融资规模，探索推进融资配额制并出台相关配套管理办法，防止“大水漫灌”，筹划解决板块间资金资源配置不合理问题。要逐步压缩对改制企业担保及借款额度，全面落实资产抵质押反担保，防范风险。2017年，集团要响应中央积极的财政政策和稳健的货币政策，进一步调节好资金的闸门，努力畅通渠道，维护好流动性的基本稳定。

继续规范强化投资管理。要修订并出台《投资管理办法》。要严把投资方向，控制非主业投资。要做好投资项目的实施监管，尤其是境外投资项目、房地产项目、风险投资等风险高、影响大的投资项目的投后管理。要强化投资收益回报，对投资项目重点关注内部收益率和现金回流能力，对投资企业重点关注净资产收益率和年度分红能力，参股企业利润分配建议指标为当年分配总额不低于年度净利润的50%或不低于投资额的8%，全年回收参股企业和其他投资企业现金分红不少于5000万元。

积极加快对接资本市场。要冲刺修复公司IPO，实现年内主板上市目标，并提前着手研究IPO之后的资本运作思路。要积极推进子企业“新三板”挂牌，以推动新材公司整体上市为最终目标大力促成所属构件公司年中挂牌。要以实现国际板块境外上市为目标，以满足境外上市条件为标准，着手研究制定筹划H股上市方案。要促进城市更新公司、建筑产业化公司等企业从起步阶段就以未来对接资本市场为导向设计自身战略和制度。要推动技术公司等企业加速突破瓶颈，寻求建研院新的上市题材，关注路桥公司香港上市路线图推动进程，加快集团对接资本市场步伐。

五 继续强化管理，向管理要效益

不断提升科技创新水平。要坚持“创新是引领发展的第一动力”，继续倡导“科技兴企、技术强企、质量固企、业绩荣企”的管理理念，继续推进科技创新“重投入、重转化、重提高”，技术管理“强支持、强实施、强效益”的要求，以在施重、大、高、深、新项目为载体，抓好技术攻关，强化方案优化，为工程履约和质量安全提供技术保障，提高创新创效水平。要推进装配式建筑、地下综合管廊、海绵城市等新技术研究应用，助推新产业快速发展。要推进国家工程实验室建设，完成污染场地安全修复技术国家工程实验室的年度建设任务。要筹备好、召开好集团科技大会，进一步强壮集团科技的翅膀。

着力完善人力资源管理体系。要以召开干部人才大会为契机，推进人才强企战略进一步落地。要提升人员质量，优化人员结构，在做好传统产业总体策划的同时，逐步解决新兴产业、新商业模式对高端紧缺人才的需要。要以博士后工作站、专家工作室、企业技术中心、大型项目、重大课题为主要载体，打造专业领军人才和专家人才队伍。要继续推进项目经理能力提升工程，持续举办项目经理专项培训。要建立集团统一的薪酬管理框架，加大对专业技术水平的认同和尊重，提升职称津贴，努力使集团职工收入平均年增长8%以上。

打造价值创造型财务管理体系。要进一步提升大预算、大核算、大筹划能力，以“十三五”时期ROE提升规划为目标，继续强化效益意识，实现对标管理。要多措并举，将集团公司资产负债率降低到85%目标值内，资产负债率高于80%的二级单位要下降1个百分点以上。要秉持“现金为王”的理念，以工程应收款占收入比例30%为标杆，继续强化工程款清欠管理，大力压降应收账款。要持续做好“营改增”工作，严格增值税管理，实现增值税管理系统上线运行，加强重大项目的税务策划管理。要落实《汇率风险管理指导意见》，研究汇率波动变化及相关措施，制定专项解决方案，开通外币资金池，加大对外币业务的管理，坚决将汇兑损失降到较低水平，今年力争降低2000万元。

全力推进项目管理精细化。要全面提升项目履约、经济、效益等各方面管理的精细化水平。要切实推动项目保证金制度落实，全面实行新开工程项目经理任职、签状、抵押“三同时”，真正实现“重激励、硬约束、真兑现”。要推动项目经济盘点全覆盖，逐步完善项目经济大数据库，建立集团造价指标体系。要严格推进结算工作，重点解决历史遗留、重点、难点等硬骨头项目，特别是潜亏项目、重大诉讼风险项目的结算工作，同时积极回收工程款，与各单位签订重点项目结算任务书，定时发布重点项目结算督办单。

进一步加大审计工作力度。要大力推动审计成果运用，充分发挥审计监督职能，督促整改。要全面落地、贯彻执行《施工企业收入、成本内部审计确认暂行办法》，分步实施。对已竣已结项目进行全面审计，为实行严格的奖罚提供依据。要贯彻市国资委、市审计局对改制参股企业审计全覆盖的要求，对一建公司等改制参股企业进行经济运营审计。

继续加快信息化建设。要以互联互通为目标，以项目经济要素为主线，打通从合同签订，到采购管理、分包分供管理、过程结算、资金收支、账务处理等主要经济链条，建立业务数据传递与共享机制，实现“四流合一”，最终实现“业务财务一体化”。要以现场管理标准化、施工建造智能化为主线推动“智慧工地”建设，助力构建管理有痕、实时高效、透明可控的项目精细化管控体系，以数字化、移动化、标准化手段实现对项目安全、高效、高质管理的目标要求。

进一步增强用法律防范风险的能力。要针对集团重点发展区域，结合当地管理规范制定范本，不断完善“营改增”制度下的合同范本体系。要在PPP项目等重大投资事项论证中体现法务管理价值，及时提出法律意见书。要全力推进诉讼案件解决，早发现，早诊断，早治疗，降低新发案件数量、提高案件代理质量，努力防控企业风险。

六 加强党的领导，从严管党治党

完善党建运行机制，发挥党委的领导核心、政治核心作用。要健全完善加强党的领导与完善公司治理相统一的体制机制，将党建总体要求纳入公司《章程》，把党的领导融入公司治理各环节，把党组织内嵌到公司治理结构之中，做到组织落实、干部到位、职责明确、监督严格。

更加注重加强思想理论建设。要坚持实施党委“一号工程”，用最新理论武装头脑、指导实践。要抓好两级中心组联学联动，举办党委书记培训班、集团中层领导人员提升领导力调训班，多主题举办北京建工大讲堂，适时开展集团中层领导人员全员脱产轮训，不断增强“四种意识”，牢固树立新发展理念，为转型的顺利推进灌注创新能力和创造活力；牢固树立开放意识、合作意识，协同发展意识，始终关注市场一切新生事物，与各级政府、企业捆绑合作、跨界互联，衍生新的生产关系；继续强化战略导向、效益导向、问题导向和对标导向，夯实团结奋斗的思想基础。

更加注重强化领导班子关键工程。要深入开展创建“四好”领导班子活动，坚持领导班子综合分析研判制度。要坚持“四优先、四不用”的用人导向，严格做好干部选拔任用，制定、修订新产业单位经理层副职管理改革意见、基层单位领导班子及领导人员综合考核评价办法等制度，注重考核结果运用。要严格日常管理，制定对领导干部进行提醒、函询和诫勉实施办法。要推进干部人才队伍建设，召开集团干部人才工作大会和“8090人才工程”推进会，推进后备领导人员挂职锻炼、轮岗交流，调研测算未来五年产业调整对干部人才的需求，规划高端人才引进、内部人才培养的渠道路径，为集团持续发展提供不竭的人才动力。

更加注重夯实基层党组织基础工程。要全面落实党建工作责任制，狠抓党委主体责任落实，在加强基本组织、基本队伍、基本制度建设上下功夫。要坚持“四同步”原则，选优配强基层党组织书记，实现“三个全覆盖”。要推进基层党建工作制度机制建设，健全完善考评体系、制定考核管理办法，坚持执行力大检查，组织开展年度党建述职考核评议工作，结果与薪酬挂钩；健全基层党建工作保障机制，研究明确党群部门机构设置、人员配备，继续推进“三个一批”党群人才队伍建设，完善职业发展通道。要适时筹备召开集团公司第三次党代会，推进党组织换届应换尽换。要深化创先争优，扎实开展党员公开承诺、党员突击队、重点工程先锋岗、党员安全示范岗等特色活动。要强化党建工作创新，研究重点工程现场超前指导党建工作组织设计机制。要加强党员队伍建设，建立实施集团公司党委书记为新发展党员讲党课制度，严格党内政治生活，规范落实“三会一课”等党的组织生活制度。

更加注重加强精神文明和企业文化建设。要突出文化引领，深入实施文化聚力工程。要依托“全媒体”矩阵开展企业文化战略宣贯和企业价值观教育；紧密围绕集团深化改革需求，开展职工思想政治工作、社会主义核心价值观教育，凝聚正能量。要深入实施品牌升级工程，推进落实新版VI标准，大力宣传集团结构升级、动力转换的发展新业绩，建好管好用好集团展厅。要深入实施宣传载体升级工程，深入推进集团文化和品牌的全媒体、多矩阵、大纵深、立体化传播。

更加注重抓紧党风廉政建设。要以落实两个责任为主线推动党风廉政建设责任制落实，对主体责任和监督责任实行“签字背书”，制定领导干部落实党风廉政建设责任制全程纪实工作实施方案，构建“一岗双责”清单化明责、痕迹化履责、台账化记责三项机制。要积极实践“四种形态”，强化执纪审查力度和成果运用。要强化问责追责，坚决问责违规经营投资造成资产损失、群体突发事件处置失当、管理失职等行为，同时逐步探索建立容错纠错机制。要加强党风廉洁教育，培育特色廉洁文化。要针对工程项目保证金制度、备用金管理制度等执行情况开展监督检查和效能监察。要加强作风建设，严格执行八项规定，推动“两学一做”专题民主生活会问题整改和巡视整改，促进集团发展中顽瘴痼疾的解决。

更加注重构建和谐稳定发展环境。要大力推进基层民主管理，推动民主管理向分公司、项目部延伸。要继续做好集体合同、工资集体协商专项协议续签，劳动争议调解、劳动安全卫生专项协议签订、职工评议安全生产等，着力构建和谐劳动关系。要深化“优胜杯”“安康杯”等劳动竞赛、重点工程“擂台赛”，促进集团年度各项任务目标完成。要因地制宜开展文化活动，举办第六届职工运动会。各级团组织要大力推进从严治团工作，强化组织凝聚，夯实团建基础，筹备开好集团第三次团代会；强化事业凝聚，深化品牌建设，大力开展青年突击队建设和竞赛活动；强化服务凝聚，贴近青年需求，开展好集团第十届“杰出青年”评选。要进一步加强老干部、统战等工作，调动各方力量共谋企业发展。要继续做好信访维稳工作，做好矛盾排查化解稳控，加强源头治理和风险评估，不断完善各项维稳措施和应急处置机制，协调推动历史遗留问题解决，确保各个敏感期的平安稳定，为集团改革发展保驾护航。

本版编辑 / 李怡然 (办公电话:63928847 E-mail:357707404@qq.com)