



# 公路工程报



电子报第21期  
2019年2月26日

中交一公局集团有限公司出版

总第982期

## 都业洲到二公司指导工作

**本报讯**  
2月24日，中交一公局集团党委书记、董事长都业洲到二公司指导工作。他参加了二公司双代会暨2019年工作会、2018年度民主生活会，宣讲了集团公司会议精神，对二公司下一步工作和领导班子建设提出了具体要求，并开展了领导班子民主测评和调研谈话。



在二公司双代会暨工作会上，都业洲充分肯定了二公司近年来的工作成绩，就二公司如何扣住“进城”这个主题做大、做强、做精提出要求：一是要有发展的大视野、大格局、大气魄，在做大上当表率；二是市场应变力要强、核心竞争力要强、品牌影响力要强，在做强上当表率；三是班子要精诚团结、队伍要精干高效、工作要精益求精，在做精上当表率。二公司上下要坚定“进城”

的信心决心，努力当好集团公司乃至中国交建的“进城”标兵。

当天下午，都业洲出席二公司2018年度民主生活会。他对会议情况进行了点评，并对二公司领导班子提出要求：

一是持之以恒打造坚强班子，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决落实“两个维护”，提高班子凝聚力和战斗力；二是持之以恒贯彻新发展理念，紧跟集团公司战略部署，优化产品结构，延伸产品链条，扩大市场空间；三是持之以恒抓好强基固本，打牢自身基础，集聚发展持久动能；四是持之以恒提高党建质量，坚持党的全面领导，夯实基层党建；五是持之以恒加强作风建设，完善各项机制，抓好制度建设，做好带头示范。

陈国斌 余俊杰

**本报讯** 2月21日、23日，中交一公局集团总经理卢静分别到一公司、三公司指导工作。

21日，卢静出席一公司双代会暨2019年工作会和2018年度民主生活会。他肯定了一公司2018年工作，就下一步工作提出要求：一是以学习宣贯集团公司会议精神为抓手，全面推进“强好优”战略在一公司落地；二是以“334”工程为抓手，全方位夯实基础，实现提能增效；三是以“双18”指标为抓手，夯实大管理体系；四是以“五网”“五单”为支撑，全方位拓宽开发管理工作；五是以绩效考核为导向，全力打造公平公正的发展平台；六是以基层党支部为抓手，全方面抓党建、促融合。同时，对一公司领导班子提出要求：一是必须常抓不懈坚持理论学习，建立督促考评机制；二是快速转变、快速适应、快速团结干事，不断钻研方法与技巧，做到心智、认识、能力、技巧、心态“五个到位”；三是尽快召开班子研讨会，按照集团公司会议精神和工作要求，对标自身做到再研究、再落实、再部署。

23日，卢静出席三公司双代会暨2019年工作会和2018年度民主生活会。他肯定了三公司2018年工作，就下一步工作提出要求：一是抓集团公司会议精神的学习宣贯落实，全方位掀起学习热潮；二是抓基础管理，做好制度落实、对标管理、机制建设等工作；三是转型升级落地，推进“五网”“五单”落地、专业化区域化发展和综合性公司建设；四是抓提能升级、加强内控等方面的重点工作；五是抓公平公正环境建设，打造公平、合法、即时、全员、激励的考评机制；六是抓党建工作引领落地，落实两个“一以贯之”，加强融合，推进系统致胜。同时，对三公司领导班子提出要求：一是讲政治顾大局，把规矩挺在前面；二是讲团结善合作，发挥班子坚强合力；三是讲廉洁讲自律，为广大员工做表率；四是讲实干重实效，树立班子过硬工作作风。

张竞文 王田露 徐玲

## 卢静到一公司、三公司指导工作

## 2019年双代会暨工作会文件名词释义

1、中交集团暨中国交建2019年工作会上提出“123456”工作总方针：

**聚焦一个主题：**建设具有全球竞争力的世界一流企业。

**围绕两条主线：**高质量发展和科学管理。

**优化“三个布局”：**优化生产力和产业布局、优化市场和区域布局、优化资源和资本布局。

**打造“四型”组织：**学习型组织、创新型组织、数字型组织、核心价值观型组织。

**坚持“五大导向”：**战略导向、问题导向、市场导向、价值导向、高目标导向。

**抓好“六个着力点”：**党的领导和党的建设、战略引领、改革创新、转型升级、固本强基提质增效、提升组织能力与领导力。

2、“强好优”战略可以概括为“一纲三目五系”：

**“一纲”是战略指导，**遵循“四坚持、一坚定”：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导、坚持稳中求进的总基调、坚持新发展理念、坚持两个“一以贯之”；坚定不移走高质量发展之路。

**“三目”是战略方向，**立足基础设施建设，做强承包商、做好发展商、做优运营商，打造基础设施全产业链。

**“五系”是战略核心，**构建大营销、大管理、大创新、大监督、大党建五大体系，标志着公司迈入体系治理时代。

3、一基三元六链多业态，就是以“强好优”新格局为引领的“一基三元六链”多业态、立体化发展。

**“一基”**是指立足基础设施综合服务商这个根本；

**“三元”**是指坚持投资、建设和运营全

产业链运作的模块单元；

**“六链”**是指协同打造公路、市政、铁路、轨道交通、房建、新兴城市业务六条产品链。而产业链重叠产品链，就形成了立体化的交叉网。

4、“13358”运营质量提升体系中心思想是集中集约、共享共建。以提高经营质量为主线，依托资产与资源、合同与结算、核算与支付3个管控平台，实现资产与资源、合同与结算和核算与支付3个集中管控；在此基础上依托绩效引导、技术支撑、现场管控、人资保障、互联网服务5个体系，保障三个集中控制；依托专业/劳务、物资设备、技术咨询服务、信息化、金融、行政办公、法律服务、产能释放8个资源库建设，为以上3个平台、5个支撑的运行打基础，最终打造具有一公局集团特色的运营质量提升管控体系。

5、“三基、三全、四化”系统打造“334”工程

**三基：**基层、基础、基本功

**三全：**全面预算管理、全成本核算、全面绩效管理

**四化：**专业化、标准化、数字化、精细化

6、“五个优化”“五个升级”

优化市场结构，促进投资升级；优化产品结构，促进供给升级；优化产业结构，促进业态升级；优化资产结构，促进运营升级；优化要素结构，促进能力升级。

7、“六大”“六小”品牌建设

**六大品牌：**铁路轨道、长大桥梁、特长隧道、房建4个产品品牌；投资业务品牌、海外业务品牌2个业务品牌。

**六小品牌：**树起“多元化钢结构、智能养护技术、深度军民融合、数字化产品、生态建设、智慧汽车试验场”等新产品。





# 推动集团公司迈向高质量发展新阶段

踏上新征程，续写新篇章。刚刚闭幕的集团公司双代会暨2019年工作会议，明确提出要在“双千亿、500强”的目标引领下，抓机遇、打基础、调结构、优升级，盯问题、强治理、补短板，推动“强好优”战略升级，如何贯彻落实会议精神？我们必须深入领会、牢牢坚持、不打折扣地执行，进而推动集团公司迈向高质量发展新阶段。

**坚持党建引领发展，聚焦中心发挥优势。**集团公司2019年党建工作会议指出：“各级党组织要牢牢把握高质量发展这个根本要求，聚焦高质量发展目标统筹布局党建工作”。二公司将围绕集团公司党委“坚持一个中心，推进五大工程，加强六项建设”的工作思路，以大党建体系为载体，贯彻落实两个“一以贯之”要求，紧密结合公司生产经营中心任务，全力抓好“三个落实、三个严格、三个强化”等工作，切实发挥公司党组织“把方向、管大局、保落实”的作用，不断夯实基层党建基础保障，有效激发基层党建活力实效，进一步聚焦基层抓党建、抓好党建强基层、建强基层促发展，推动全面从严治党向基层延伸、在基层扎根，推进党的领导和公司治理深度融合，以高质量党建引领保障公司高质量发展。

**肯取势者可为人先，能谋势者必有所成。**迈向高质量发展是大势所趋，推动高质量发展是集团公司当前和今后一个时期深化改革重组、确定发展思路、实现稳中向好的根本要求。二公司将以集团公司奋斗目标为引领，树立“双百亿”奋斗目标，不断推进“强好优”战略升级，加强“五大体系”建设，践行二公司“经营城市，区域发展”战

略，聚焦发展品质，向着高质量发展阔步迈进；严格落实“三基三全四化”要求，创建和完善制度环境、薪酬体系、政绩考核，持续“质效”攻坚，提高经济效益，夯实安全基础，强抓科技创新，厚植发展优势，增强品牌塑造，力争在企业新一轮发展中赢得主动，推动高质量目标实现。

**因势而谋顺势而为，借势发力乘势而上。**原一公司与隧道局进行战略重组，一个新的更强大的现代化集团公司横空出世。2019年，新的机构将全面履职，新的改革举措将全面推进，新的发展蓝图将全面绘就。二公司将围绕“塑品牌、拓市场、提质效”等方面着重发力。一是适应“新挑战”，继续加大二公司资质的培育力度，加强公路、市政、桥梁、房建等四大板块的业绩培养；二是紧跟“新时代”，充分利用公司在江苏、浙江、西藏三大核心市场建设中沉淀的综合实力和良好形象，重点突出城市产品，扩大市场份额，并通过产品优势带动资产结构的调整；三是把握“新机遇”，抓基层、打基础、夯责任，系统打造“334”工程，切实将各类成本降下来，把质量效益提上去。

二公司党委书记、  
执行董事 彭成炎



学习感悟

## 奋力开创高质量发展新格局

刚刚闭幕的集团公司双代会暨2019年工作会议，站在时代潮流的高度，总结工作，筹划发展，部署任务，为我们绘就了集团公司高质量发展的壮丽蓝图。目标已经明确，方向已然清晰，剩下的就需要我们坚持不懈、坚定不移、坚韧不拔地勤奋努力。

**坚定不移地把握发展机遇。**新的一局集团被赋予先行先试一系列实质性授权，倾力打造中国路、中国隧、中国桥、中交轨道四大品牌，实现“双千亿”、“500强”的奋斗目标，可以说，改革重组为集团公司带来了前所未有的重大发展机遇，作为集团公司施工板块的重要企业，六公司一定要抢抓改革机遇、战略机遇、产业机遇，主动对接“美丽中国”、“健康中国”、“区域协调发展”战略、深度参与“海绵城市”、地下综合管廊、城市环境治理等业务，努力打造以新业态为特色的城市品牌。坚持走专业化、差异化、属地化道路，主动担当，奋发作为，推动企业高质量发展，成为集团公司的一流“尖兵”。

**坚定不移地提升管理质量。**只有夯实基础，发展才有底气，六公司高质量发展再上新台阶，就必须在夯实发展基础，提升管理质量上下功夫，坚持系统致胜的理念，抓住管控升级，努力打造体系特色，同时加强总结提炼，不断形成可复制的管理成果，实现全面升华。一是围绕实现高质量发展，深入

开展“提能增效”主题活动，持续推进“五大体系”建设，持续体系的完善、优化、升级；二是加强“三基三全四化”工程建设，建立以现场调度为标志的消耗指标和以运营质量分析为标志的评价指标，从“334”工程抓起，切实将成本降下去，把质量效益提上去；三是通过区域管理经验总结、领导班子成员课题研究、“管理要点”全面实施、“一部三场四区+四新五小+微创新”规划等措施，进一步凝练管理特色。

**坚定不移地变革创新。**发展无止境，改革不停息，高质量发展要在“调结构、优升级”上下苦功夫，紧紧抓住创新这个牛鼻子。一是优化区域布局。六公司在巩固西藏、河南、东北、内蒙等区域发展成果外，还要再发展1-2个核心区域。属地化生根方面依托六公司地处环渤海大湾区、京津冀一体化交汇点的区位优势，以天津为核心，向周围城市延伸，实现属地化深耕发展。二是深化进城发展。在生根天津、郑州、呼市3个核心城市的同时，再规划发展一批潜力城市，深度参与城市业务，形成六公司的城市品牌。三是调整产品结构。六公司要逐年在市政、房建、环水保等产品上保持增长比例，让产品结构更加合理。聚焦新业态，加快向生态、康养、环水保、城市综合体等领域进军，形成多元化发展。

六公司党委书记、执行董事 李修华

2018年，集团公司以党建引领企业高质量发展，企业生产经营指标超额完成，取得了经济效益最佳企业等9项殊荣；2019年，集团公司进一步明确“高质量发展”路径定位，提升发展目标，方向清晰，潜力深厚。三公司党委紧跟集团公司脚步，迈开向高质量发展进军步伐。

**聚焦“关键少数”，打造过硬队伍。**建好建强两级班子，同时提升人才队伍质量，为高质量发展打造活力充沛的最强大脑。对标新时代党和国家对国有企业的切实要求、对标公司发展所需的人才力量，建成一套治企有方、合作团结的领导班子，培养一批想干事、能干事、敢担当、善作为的优秀人才。2019年，三公司将坚定落实“党管人才”思路，持续打造强有力的两级班子，强化人才培养与梯队建设，全力做好高端人才的引进和储备工作，形成以上率下、以下促上、上下同质又各司其职的良好局面，用强有力的企业大脑充分维护内在程序的高效运转。

**聚焦“三基”建设，锻造坚强堡垒。**持续抓三基、强三基，有助于提升党建工作水平，形成点、线、面、体的立体性呈现，把党建工作优势转化为企业的发展优势、竞争优势。三公司继续做到及时为项目成立党支部，科学选派人才组成素质过硬的项目领导班子，并着眼党支部书记的业务能力提升和履职干事意识，通过制度规划、责任落实措施、标准化建设等手段，分条缕析地构筑起高质量发展所需的组织结构，形成多维度合力，将党建工作与生产经营紧密融合，精准发力、重点突破，实现党建工作与生产经营同频共振、相融共促。

**聚焦品牌文化，力造精神丰碑。**通过企业品牌文化和企业精神的强大感染力和凝聚力，融汇归纳企业发展历程中凝结的思想精华塑造成型，为高质量发展打造牢不可破的血脉联系。三公司始终注重企业文化建设，对内对外充分展示企业独有的精神力。对内长久以来形成了“五连冠”“八大意识”等优秀的文化内涵，结合实际开展主题演讲比赛、“双十员工”巡回演讲等品牌活动，较好做到凝心、聚力、汇智。对外着重发挥企地党建共建的优势，与地方媒体充分对接，在太原、大同、青海等地效果显著，树立了形象，巩固了市场。

**聚焦廉政建设，营造清白环境。**高质量发展需要风清气正的发展环境，首先要从企业内部自省自查、自我规范，由内及外地实现蓬生麻中的良好期望。三公司党委把全面从严治党融入企业管理的每一个环节，极大强化执纪问责力度，狠抓大监督体系建设运行，使“不能腐”体制机制和“三点合一”建设的优秀成果坚持下去，充分发挥廉洁尽责对“提能增效”的巨大效用，坚持行直、站端、坐正，无愧于心，彰显党风廉政建设实效。

三公司党委书记、执行董事 吴琼

# 党建引领激发高质量发展新动能



**前言：**日前集团公司授予7家单位“2018年度运营质量优胜单位”荣誉称号，并对其领导班子进行奖励。

本期刊登获奖单位的事迹材料，希望各单位以运营质量优胜单位为标杆，以价值创造为导向，持续开展对标管理，“盯问题、强治理、补短板”，争先创优，不断提升公司整体运营质量。

## 措施找对路 运营质量提升有门路

### 四公司

2018年，四公司继续坚持盯问题、强治理、补短板的工作总基调，采取多种措施，深入开展质量效益年活动，使四公司的各项运营指标保持良好的发展态势，持续保持着三大指标超额完成的发展趋势，以一张优秀的答卷再次获评一公局集团“运营质量优胜单位”称号。

#### 用好绩效考核“指挥棒”

“薄弱指标必须持续改进，公司全体要以目标为导向，保质保量完成年度目标！我们的运营质量排名必须进前四！”在公司第一季度的指标分析会上，党委书记、执行董事崔昌洪就定下了总目标。

围绕这个不算轻松的目标，在四公司经营管理部门的牵头下，各部门首先对当前薄弱指标和形成原因进行了详细分析，并且明确了责任部门和改善时限。

为进一步形成“千斤重担人人挑，人人肩上有指标”的干事创业的热火气氛，公司经营管理部门以绩效引领为基础，修订了《四公司机关员工考核办法》、《项目经营承包兑现办法》，建立了覆盖公司各部室、各项目领导班子的绩效考核体系，将指标的改善与干部员工的“钱袋子”挂钩，极大地驱动了全体人员共同发力、共同改善薄弱指标的工作积极性。经过近一年的实施，公司原本的合同、营业收入与产值差异、营业收入计划、两金清理等几项指标有了明显的改善，充分地显示了绩效考核的风向标和指挥棒作用。

#### 搭建内部学习“大擂台”

“要改善目标，只在内部下死功夫还不行，还应加强互相学习和奖惩措施！”四公司总经济赖庆招在日常工作中总是这样强调。

在内强素质的同时，四公司也在积极地加强外部对标，正所谓，看得见鸿沟，也才能找得到渡桥。为此，四公司2018年的经济活动分析会面貌焕然一新，将指标改善作为选择先进典型项目做交流的重要条件。其他工作开展很好、但是个别指标

下滑的项目想来公司作交流？那是想都不要想的事情！

就这样，本着宁缺毋滥的原则，2018年三次经济活动分析会上，共有9个指标改善明显的项目走上发言台，和所有人一起分享指标管理的先进经验。

除了正面引领，还要配上必要的落后鞭策，有赏有罚，方显公正。公司结合18项指标，每季度根据公司管理短板及薄弱指标，对各项目进行专项排名、通报，并对指标差异较大，指标或问题长期未改善等管理短板突出的项目进行约谈，首先帮助项目分析当前问题的形成原因，并限定改善时间、责任人，对连续两季度通报的项目加强问责机制，强化补短板执行力度。

“公司这个导向，不仅下滑的项目不能作为先进典型，偏科、瘸腿等指标不均衡的也不考虑，持续改善不了还有相应的惩罚措施，这对我们管理项目等于是提出了更加高的要求，为了提高指标，我们必须注重本领的提高了！”一位项目经理说道。

#### 种好指标提升“责任田”

为更进一步明确各项指标的责任部门，加强指标改善的力度，形成各个指标都有领导包保促提升的机制，四公司以五大体系为核心，每季度对公司当前突出问题进行深入分析，并通过总经理办公会梳理、讨论、确定重点跟踪项目，再按技术、经营、生产、资金等详细分类，由相关领导牵头包保。

在包保领导的引领下，四公司通过建立专项跟踪群、现场督导帮扶、问题改善进度跟踪、问题改善评价等一系列手段整合资源，形成了以公司领导为引导、公司各部室协同配合、项目协调改善的处理问题扁平化机制，积极引导相关人员躬耕不辍地种好“责任田”，毫不退缩地坚守“主阵地”，加快了工作衔接和沟通，提高了工作效率和效能，取得了指标改善大决战的初步胜利。

阎宏达 程萍

### 海外事业部

2018年是海外改革发展的关键之年。面对全球基建市场出现前所未有的大变局，“中交的国际化”加速向“全球化的中交”演进的大方向，海外事业部始终坚持五个“不动摇”，以价值创造为导向，以提升运营质量为主线，以五大体系建设为支撑，将破解海外发展速度、发展动能和发展合力与公司整体要求不适应的问题摆在重要位置，作为当前的一项重大任务来抓，强化海外质量、效益、动力变革，以移山的意志与韧性，实现增量增效。

过去一年中，海外事业部全年新签合同额、完成营业额、实现利润分别是集团公司年度指标的123.81%、100.90%、236.84%。

回顾成绩，总结经验，海外事业部在合作共赢、人才培养及科技创新三个方面找到了切入点，强治理、补短板、抓弱项，不折不扣地推动各项工作落实落地。

#### 合作共赢是驱动变革的重要引擎

我们担起“两个优先、两个支撑”的责任，充分发挥海外商务平台作用。2018年海外事业部在埃塞巴哈达尔阿贝河斜拉桥项目、马来西亚LRT08标段斜拉桥项目与一公司合作投标，印度孟买VBSL跨海大桥与三公司合作投标，菲律宾赤口河灌溉项目与三公司、厦门公司合作投标并中标，变单向发展为多向发展。同时秉持共商、共建、共享原则，更加积极地整合全球资源，为实现“人无我有、人有我优、人优我新”的差异化率先发展创造条件、奠定基础。北京金港机场公司、科威特CCCCG、英国ATKIS、汇丰银行、中非基金等耳熟能详的国际化公司和金融机构成为我们的合作伙伴，打造更加紧密的利益共同体和命运共同体，从而达到资源集成、风险分担、利益共享目的。

#### 人才资源是引领海外高质量发展的第一资源

海外事业部始终致力于做中国“走出去”企业优秀人才资源的培育者和代表者。针对海外人才成长通道狭窄、不畅等问题，出台了《海外技术专家、职业商务经理人、职业项目经理人评选及管理办法》，为专业技术、商务开发、项目管理三类人才打开职业通道，提供广阔的事业发展空间和施展才华舞台。同时与武汉理工大学签订校企合作培养协议，采取“3+1”模式，开设“一公局国际工程班”。创办“每月一讲”，讲解新政策、新产品、新管理、新技术。成功举办首届商务外语大赛，为广大青年才俊提供脱颖而出的平台。

#### 注重科技创新与生产的融合

我们推动使用中国技术标准在埃塞和乌干达建成首条高速公路。运用中国铁路成套设计施工标准建设埃塞国家铁路网5号线，修建了首座高墩连续梁铁路桥和首条特长铁路隧道。利用中交东非技术中心属地优势，推广预应力箱梁、预制安装加筋土挡墙和T梁预制安装成套体系等。研发的《黑棉土工程特性与处治技术》、《非洲高模量沥青基层技术》、《天然沥青抗车辙剂的研究》、《一种液压冲击夯》等科研成果填补非洲国家技术空白，在基础设施建设中得到广泛应用。

侯涛

## 运营质量提升「新引擎」

### 厦门公司

2018“质量效益年”已圆满收官，厦门公司各项运营指标完成良好，连续两年运营质量综合排名在集团公司内位列第一、荣获集团公司“年度运营质量优胜单位”。近年来，厦门公司坚持以价值创造为导向，以提升运营质量为主线，强化系统经营，追求精益管理，为推动运营质量提升提供了强劲有力的“新引擎”。

#### 系统经营 加强两级管理

近年来，厦门公司积极探索打造系统经营管理体系，推行服务型管理。公司组织0#清单单勘专家团队帮助新项目建立0#清单导入经营管理系统，为后续招标、结算、核算备好基础数据；项目经理与公司领导、相关部门面对面过会讨论标后预算指标，统一思想，确保指标有理有据，公开公平；开展线上线下双重对标分析，实时管理纠偏；公司领导、主管部门分级管理亏损项目，领导“开源”，部门“节流”；建立项目全过程指标管控清单，采用“项目自主解决+公司现场帮扶”的方式改善各项指标，打造公司、项目两级互动

式管理。

厦门公司致力于信息化与经营管理深度融合的创新实践，自主研发了集统计、核算、分析、预警等功能于一体的经营管理系统，助力项目过程中及时纠偏。从2016年5月经营管理系统在试点项目上线，到2018年底实现所有在建项目全覆盖，为系统经营搭建起实用、简便、高效的线上管理平台，深挖大数据信息所蕴含的巨大管理潜能，加强了公司、项目两级精细化管理。

#### 统筹管控 优化资源配置

厦门公司不断探索自有资产公司统筹管理模式，最大限度整合、盘活自有资产，拓宽盾构机、周转材料外租路径，创造自有资产资源价值；引进移动式破碎机进行地材自加工，推行地材“零外购”理念；落实“双模”采购，物资管控降本增效成果突出；整合库内优质协作队伍资源，由公司牵头统一招标协作队伍，实现新开工项目100%全覆盖。

以机关部门为主导，督促指导项目严格落实“八化一体”管理手段，持续推进标准化作业，有效加强现场质量、安全、各生产要素管控水平。市场信用评价成绩喜人，实

现“以现场保市场”的目标。

#### 考核导向 落实成本责任

制定（修编）项目经理部、投资类项目、各事业部、盾构中心及工区等经营业绩考核办法，实现了考核全覆盖。结合集团公司《项目经理部员工岗位绩效考核指导意见》，采用年度基础工作+最终效益的考核思路，侧重项目最终完成情况考核，避免过程“盈利”、收尾“亏损”，实现全生命周期考核；投资类项目公司、EPC总包部、各事业部、盾构工区经营绩效奖均与项目经理部利润情况挂钩，多方联动提高项目盈利水平；亏损项目的经理及领导班子的年终奖予以取消或减少发放，收尾项目执行年度与四定双向考核，索赔成果显著的给予专项奖励。奖罚并重的“组合拳”，突出了绩效引导，落实了成本责任。

合抱之木，生于毫末，九层之台，起于垒土。厦门公司将一以贯之地坚持改革创新、追求精益管理，持续提升运营质量，稳步朝着高质量发展目标推进，为集团公司建设成为“双千亿、五百强”现代化企业贡献智慧和力量。

陈东杰 李佳岭



## 迈向高质量发展新台阶

### 六公司

六公司在—公局集团2018年度运营质量优胜单位评选中获评优胜单位，多项指标同比去年明显改善。成绩的取得在于锲而不舍的追求，六公司坚持高质量发展方向，坚持以“13358”运营质量管控体系为主线，采取多种有效举措，全面深化运营质量提升工作。

#### 专项策划 经营管控把方向

项目进场开始，由公司总经和经营、材设经理带队，从周边项目抽调业务精英，快速组建经营前期策划组，在项目进场初期进驻现场集中办公，与项目共同开展经营策划工作，梳理经营工作重点，快速核算工程数量，形成基础数据库、零号清单复核成果、材料总用量表、图纸会审问题库、材料询价成果、分包控制价，并以此为依据现场编制标后预算，为合同前置和成本过程管控提供“量价双控”的基础资料。

根据策划全面分析项目关键路线、经营索赔关键因素、技术质量控制关键点、主要风险、赢亏点、管理重点，各职能部门根据策划内容有针对性的对项目进行指导、服务、监管，抓落实重纠偏。

#### 过程管控 提升运营质量

六公司每季度组织各项目、各部门召开运

营质量提升视频会，通报、分析六公司季度运营指标整体情况。选取指标较差项目做典型发言，分析原因、制定措施；相关部门梳理主管工作，指出问题、督促改进；领导总结发言，明确目标并提出工作要求。

完善运营质量PDCA改进提升体系，每月组织各部门召开月度运营质量分析会，有效监控指标动态，发现问题及时纠偏；每月下发《关于运营质量情况的通报》，将各项目、各指标完成情况下发到项目，对突出问题重点说明，明确整改目标，提高项目指标整改工作的责任意识。领导带队，多部门组成联合检查组，深入项目开展财务经营和质量效益联合督导检查。

将运营指标细化分解，编制到项目目标管理实施细则中，纳入项目年度经营考核，使运营质量与项目领导绩效挂钩，提高责任意识与积极性。针对关键指标情况较差的项目，与项目经营负责人、项目经理签订季度目标责任书，加强过程通报和动态管控，监督改善落实。对于重点关注，连续三个月未能改善较差指标的项目，由领导对项目进行单独视频约谈，强力督促整改。

在提升运营质量的目标上，重任在肩，将进一步“盯问题、强治理、补短板”，不断提升运营质量，助推企业高质量发展迈上新台阶。曹景秋

## 提高运营水平

### 海威公司

点滴效益，汇聚成海。2018年，海威公司不断升级系统管理，提升运营质量，着力推进四个专项活动，实现了三大经营指标再创新高，荣获—公局集团“年度运营质量优胜单位”。在日益严峻的市场环境下，他们是如何突破瓶颈，实现效益之花朵朵盛开的？

#### 深耕市场 稳步扩大“朋友圈”

近年来，行业市场风云变幻，想在激烈的市场竞争中突出重围，就要准确定位。

公司坚持区域开发策略，巩固了市场区域，稳步推进市场转移、产品结构的优化，不仅突破了地方壁垒，成功进入了山东高速公路市场；成都、拉萨、济南等有影响力的市政项目中标，标志着公司“进城”迈出了稳定的一步；阿里边防项目、丹东营房项目中标，为公司在军民融合发展领域开辟了新空间。公司以信誉实力拓市场，以优质工程赢信任，经营“朋友圈”不断扩展。

“路面施工‘零污染’管控，厂站信息化建设，现场施工标准化……这些先进管理经验值得我们学习借鉴。”日前，在沿印松项目现场观摩会上，来自贵州省多个在建项目的观摩团成员纷纷给予高度评价。“以现场保市场”是海威公司一直坚持的经营工作思路，强化安全质量过程管控，着力打造标杆工程，促进区域滚动发展。在2017年信用评价中，海威公司共获得10个AA级，以过硬的实力和良好的信誉有力支撑了后续工程中标。

## 保障发展质量

#### 数字说话 实干赛出“千里马”

“自进场以来，他率领的项目团队先后斩获省优质工程奖、平安工地等多项荣誉，实现创效2000多万元……”在新台项目项目经理竞聘会上，竞聘者凭借出色的业绩和清晰的管理思路，展现出扎实的工作经验和独特的个人风格。

岗位竞聘是海威公司人事管理改革的“破冰之举”。近年来，海威公司着力构建能者上、庸者下、劣者汰的选人用人机制，采取制度建设、岗位竞聘、人才培养等多种举措，打造高素质干部队伍，激发全员干事活力，让更多“千里马”竞相奔腾。

#### 颗粒归仓 活用创效“金钥匙”

海威公司紧紧抓住创效这个牛鼻子，精抓细管，提升质效，防止“跑冒滴漏”，用前期策划、二次经营、过程监督等“金钥匙”叩开了“创效门”。

为赢得创效先机，公司狠抓新项目创效策划工作。去年，公司领导带队对多个新项目进行了前期策划，从源头上抓好创效工作，并切实做好二次经营，全年协助项目共同梳理变更496份，涉及金额87621万元。公司明确采购方式，组织市场调查，采取多种措施，以用需计划控制采购数量，以采购计划指导采购方式，采取精准帮扶措施，配合比优化工作覆盖了所有在建项目，累计节约成本656万元。

此外，海威公司还强化过程监督，扎紧成本管控“篱笆”，去年公司对20多个在建项目进行督导检查，督促问题整改，向管理的细微之处要效益。朱永刚 李新月

### 设计院

2018年，设计院在—公局集团的正确领导下，不断激发组织活力，创新业务能力，市场上实现稳增长，经营管理上推动高质量发展，全年新签合同额、完成营业额、实现利润均超额完成集团公司下达目标值。

大力扩提资质，提升营业范围与等级规模。2018年，设计院不断深化“大营销”体系建设，坚持对标管理，取得公路行业（交通工程）甲级资质、市政行业（道路）甲级资质、工程咨询单位资信甲级（公路），带动开发模式不断转型升级。以持续提升“企业信誉与服务品质”为核心，全国信用评价继续保持A级参评省份扩大至7个，广西AA级、

## 聚焦运营质量 推动高质量发展

安徽AA级、新疆传统优势市场持续保持最高等级。紧扣近年来交通行业以交通旅游、军民融合为特点的机遇窗口期，以模式创新、业务互补、协同发展为抓手，全力推进我院“基础设施工程咨询设计平台型企业”战略不断发挥发展。

强调“本位”回归，不断加强集团公司内部合作联营，以信息共享、资源补充，优势联合为路径，充分释放作为集团公司咨询设计业务重要一环的效能发挥，与集团公司联合体中标的首个EPC项目，打响“中交—公局EPC”品牌。强化设计院职能定

位，集中优势力量积极参与集团公司剑榕、沿印松、万州绕城、新疆G575、广西荔玉高速、新疆乌尉项目等14个投资类项目超前策划工作，开展“全过程工程咨询服务”。提升科研能力，喜获一项软件著作权及两项新型实用专利。突出精益化管理，优化资源配置，加强过程管控，突出全员成本意识，从制度细化、各分院优势互补作用优化调配、全面预算管控、协作队伍入库评价比选把控风险等着手。优化考核体系，突出绩效引领。将运营考核十项指标与分院绩效考核指标挂钩，实施“一企双薪制”，

凸显价值创造的分配原则。按季度召开经济活动分析会，实行动态分析、管理。紧跟国家政策，重点落实“两金压降”的进程与投标保证金的置换保函工作。有效缓解资金压力。突出法务与合同履行，保障我方权益。紧盯问题治理，加强合同计量条款的研究，积极与甲方谈判促进项目计量结算，划分任务清单，分解回款指标，在四季度实现现金流入6500万元，有效提高资金回流，为生产经营提供有利资金保障。

设计院将继续坚持两个“一以贯之”，继续推进“强好优”战略新格局，加大创新和资源整合力度，“盯问题、强治理、补短板”，继续努力实现运营质量的全面提升。刘霞 杨建强

### 凯通公司

2018为“质量效益年”。一年来，凯通公司按照—公局集团公司总体部署和新时代高质量发展要求，着力五大体系建设，在夯实基础、优配资源、提质增效、风险防控等方面发力，各项业务稳步有序推进，企业发展向着强、好、优的方向继续迈进，主要经营指标再创历史最好水平、运营质量持续提升。

2018年，凯通公司围绕经营目标，找准自身在集团公司产业链发展中的定位，担当和履行“平抑大宗材料集采价格”责任，以市场化行为积极参与大宗材料集采招投标，全年共参与投标225包次，中标次数98包次，在中交物资集采平台公布的2018年供应商线上电子招标采购中标总金额排名中，位列第二。获得中交集团战略供应商的荣誉称号，获得多家外部单位“优秀供应商”表彰和多家生产厂家“优秀经销商”表彰。

作为商贸类企业，凯通公司始终把资金周转率的提升作为撬动经营指标改善的杠杆。随着企业经营规模的不断增大，资金周转率对企业良性运转的影响更为凸显。基于企业风险防控，2018年，公司把“控制应收账款周转率下滑”设定为经营管理重点工作之一，加大对资金风险的把控。在实际工作中，对长期不能按合同履行支付责任、且无改善措施的项目，减少供货直至逐步退出。对已形成的应收账款，对内，加强沟通与协调，尽早回收资金；对外，通过法律清收的方式辅助清收，压缩应收账款规模，加快资金周转。至年末，压降长期应收账款约3347万元（已供货完毕项目），应收账款周转率为5.13次，较上年同期增加了1.32次，实现了年初控制目标，企业运营质量得到提升。

近年来，在集团公司的支持下，凯通公司努力丰富各类金融工具的种类，创新拓展融资渠道，先后使用了银行承兑、法透、信用证、商业汇票、保理等产品，为生产经营提供了有力支撑。受国家政策的影响，2018年，许多投资类项目的贷款长时间不能落实到位，项目的施工生产受到巨大影响。凯通公司作为一些投资类项目的材料主供单位，借助供应链金融产品、应收账款保理等方式，给予处于融资阶段的项目极大的金融支持，为施工项目的正常生产提供了基础支撑。既完成了物资的实际采购、配送、仓储、信息、售后等供应链服务，也成为施工单位风险管理的减震器和短期融资的窗口，强化了物资企业的集成服务能力。供需双方作为产业链的不同环节，以越来越开放的心态，互联共生，从博弈关系逐步走向利益共同体，进而成为命运共同体，增强了产业链的竞争力，提升了凯通公司在集团公司产业链上的价值。孙国一

## 紧跟发展战略 提升集成服务能力