

安徽大企业系列报道



日前,中煤矿山建设集团有限责任公司(以下简称“中煤矿建”)董事长、党委书记赵士兵在接受采访时说:“在煤炭基建市场一片大好的形势下,企业发展轰轰烈烈,可是再怎么干,作为煤炭建筑类企业,干好了一个项目就急着赶下一个工程,除了人和设备以外,企业并没有多少属于自己的东西,一旦煤炭行情发生变化,企业也随之变化,始终处于被动地位。为了改变这种现状,寻找一条可持续发展的道路,必须进行长期性的结构调整。”

中煤矿建:不甘做嫁衣

■ 本报记者 吴明 张小梅 张晔

今年上半年,虽然受宏观经济环境影响,中煤矿建营业收入增幅有所下降,但依然以30%以上的速度增长,出现这一现象的原因并非企业发展减缓,而是我国煤矿建设地质环境复杂,在工程建设过程中需要投入大量的精力保证安全,从而影响了工程进度,这也是迫使中煤矿建加快结构调整的关键因素之一。

调整成就“十一五”

“十一五”期间,中煤矿建一直致力于结构调整。通过调整,施工和产业结构得以优化:矿建主业进一步做大做强,公路、铁路和城市地铁建筑市场份额提高,房屋建筑和安装制造业竞争能力得以提升,国际市场得到拓展。发展空间也从“十一五”初期,承揽工程不到50项、合同额仅20亿元,到2010年底,全年承揽478项工程,合同额超100亿元。企业总产值连续4年增幅达到40%以上,企业规模比2005年底翻了四番。

调整使中煤矿建施工结构有所改善,目前已延伸至公路、铁路、地铁、市政道路和房地产、机械制造等多个领域,非煤业务收入占集团总收入的26%,风险能力明显增强。

中煤矿建在结构调整中,把保持工程品质放在第一位,所承建的项目先后获“鲁班奖”3项、国家优质工程奖2项,煤炭行业“太阳杯”24项、省部级优质工程奖100余项;创造并保持了煤炭建设行业中国企业新纪录53项;2010年,企业综合实力连续5年在全国煤炭基本建设行业排名第一,全国煤炭企业100强排名跃升至第41位,安徽省建筑业企业50强排名第一。企业品牌价值有了一个质的飞跃。

赵士兵董事长认为,“十一五”期间,结构调整一直是企业发展的主线,主要体现在发展战略与规划确立和执行上。在实施过程中,重点关注企业内部资源与外部环境变化,适时对战略做出调整,保证其始终与企业发展方向和发展能力相符。在战略与发展规划的指导下,一是对矿建施工结构进行调整,由煤矿一期二期三期工程、生产期间的巷道开拓和非煤矿建工程拓展;二是对建筑施工结构进行调整,由较为单一的矿建施工向公路、铁路、城市地铁和房屋建筑施工拓展;三是对产业结构进行调整,由建筑业向房地产开发和机械制造等产业领域拓展。

调整依然是发展之本

如果说“十一五”调整奠定了中煤矿建高速发展的基础,那么“十二五”调整就是中煤矿建进一步做强、谋求可持续发展的更高层次实践。

赵士兵董事长说,调整依然是发展之本,这也是为了彻底改变以煤矿基建为主的单一产业模式的唯一取向。通过坚实的结构调整,实现规模发展和集约发展并重,在保持较快发展速度的基础上,优化施工结构与产业结构,提高企业经营管理能力和发展质量,增强抵御市场风险能力,实现安全发展、集约发展、和谐发展与可持续发展,把企业做成行业领先、国内有影响力、国际有竞争力的现代化大型企业集团。这一战略指导思想的核心是发展,重点是安全、集约、和谐与可持续。

发展:就是继续保持一个较快的发展速度。通过发展,做大企业规模,增强企业综合实力,提升企业市场话语权,提高企业应对矿山建设市场潜在风险的能力,解决好企业历史遗留问题,对社会做出更大的贡献,让职工得到更多的实惠。

安全:就是提升集团防范风险的能力。进一步强化风险防范意识,认真分析集团发展过程中存在的不安全因素,有针对性地建立风险防范预警和风险防范应急体系,及时消除安全隐患,防止重大生产风险和经营风险的出现,减少企业发展的颠簸性和曲折性。

集约:就是转变企业的增长模式。把通过提高市场占有率扩大经营规模和挖掘管理潜力、提高经营能力结合起来,走外延和内涵并重的发展之路,既通过拓展市场来实现规模扩大,更要通过实施精细化管理,降低



集团参与建设的年产1000万吨的安徽顾桥煤矿获“鲁班奖”

经营成本,改变企业粗放经营现状,走精细化管理之路,实现利润提高,提升企业发展能力。

和谐:就是营造稳定的发展环境。在企业取得重大成果时,将发展成果与职工共享,提高职工收入和生活水平,为职工成长成才提供更多路径和更广阔舞台,增强企业内在向心力和凝聚力;将发展成果回馈社会,安置更多人员就业,维护社会和谐稳定,为社会做出更大贡献。

可持续:就是提升“十二五”后集团可持续发展能力。在保障集团“十二五”实现安全、集约、和谐发展的基础上,立足争做百年常青企业,积极开辟新的市场和经济增长点,为“十三五”甚至“十四五”集团持续健康发展创造条件、打牢基础。

“十二五”咬定调整不放松

“以实现安全、集约、和谐与可持续发展为根本,以做强建筑业为基础,加快推进施工、产业和资本结构调整步伐,优化企业发展模式,力争实现企业结算收入每年以15%左右的增幅向前发展,到‘十二五’末,企业收入266亿元,实现利税15亿元,职工收入有较大幅度增长。”这是中煤矿建“十二五”规划所确立的宏伟目标,而实现这一目标战略着眼点仍然是坚定不移地进行结构调整。

中煤矿建“十二五”发展的战略定位是:以矿山建筑业为基础的“同心多元增长型战略”,即在建筑业内,实施同心多元增长型发展战略,做强做大建筑主业,加快发展房地产业,积极开辟新的经济增长点。

同心,就是以延伸和拓展企业核心竞争力为依托,围绕建筑主业这一轴心进行市场定位和选择要进入的目标市场。

多元,一是施工结构多元化,形成以煤矿建设为龙头,以房屋建筑、机电安装和地铁、公路、铁路建设为支撑的施工结构新格局;二是产业结构多元化,形成以建筑业为基础、房地产为中坚、其他产业(机械制造、资源开采等)为补充的金字塔形产业结构;三是经营结构多元化,在实业的基础上,进入资本市场,通过市场融资和资本运作,迅速做大企业规模。

在结构调整战略取向上,把做强做大建筑主业作为依托,通过延伸和拓展施工链,推进精细化管理,巩固集团在国内矿建施工领域的优势地位,提升矿山建筑盈利能力,经过5年发展,矿建业务收入在集团总收入占比上虽然逐步下降,但绝对量上保持平稳发展,增强矿建施工对企业的持续贡献力。

房屋建筑和机电安装是中煤矿建的传统主业,“十二五”期间要从实现可持续发展的高度进行细致的市场分析,在巩固煤矿地面建筑和机电安装市场份额的同时,把眼光转向更广阔的市场,加强施工技术研究,强化施工管理,提高房屋建筑和机电安装的竞争能力。

同时,迅速做大地铁、铁路和公路施工规模。抓住国家铁路、高速公路建设还有一个平稳发展期和城镇

化建设步伐加快、城市地铁建设市场前景广阔的大好机遇,大力开拓地铁、铁路和公路建设市场,加大地铁和房建施工的资金、装备和管理资源的投入,迅速做大地铁、铁路和公路施工规模。

在发展房地产业上,坚持积极发展、稳妥实施的原则,制定好集团房地产业发展规划,以中西部二三线城市为重点,采取市场化运作模式,积极稳妥发展房地产业,把项目销售、项目建设、项目储备合理衔接好,把量的扩张和质的提高统筹兼顾好,力争到“十二五”末,集团房地产销售收入突破25亿元。

在开辟新的经济增长点上,抓住国家《装备制造业调整和振兴规划》和《皖江城市带承接产业转移示范区规划》上升为国家战略之机,利用政府优惠政策,加快发展制造业。

在结构调整中,特别要在资本运作上有所作为,充分利用企业优势资源,加大发行企业债券的规模,加快集团上市融资的步伐,积极改善资本结构,实现企业由主要依靠自有资金投入实现发展转向主要通过吸纳社会资源实现发展,转变企业发展模式,通过资本运作,积极实施企业并购,投资资源开采和低碳领域,蓄积企业发展后劲,迅速做大企业规模,加快企业发展步伐。

七大举措为调整护航

为了确保“十二五”期间调整和发展目标的如期实现,中煤矿建将采取七大举措,自内而外进行全方位的创新和再造。

一是构建以战略发展规划制定、实施和管理为核心的决策和监控体系。重新定位集团管理职能,强化集团战略管理、投融资决策、管理团队建设、制度建设、监督和服务、文化建设等职能。

以战略管理为根本,建立对战略实施管理、过程监控和战略调整为一体的长效机制,健全集团决策机制、投融资运作机制、经营管理机制、服务保障机制和人才成长机制。

围绕集团管理职能,优化管理组织,精干管理团队,提高管控效能。完善融“立项—调研—论证—决策”为一体的决策程序。

二是构建以推进结构调整为核心的资源配置体系。加强对结构调整工作的领导与实施,由班子成员重点分管结构调整实施工作,围绕集团结构调整目标,制定、实施好市场拓展战略。

健全海外项目开发管理组织,理顺海外项目管理体系,加大海外项目开发力度,提高海外项目在集团总收入中的比重。

围绕培育和发展矿建、公路、铁路、地铁和房建几大建筑板块,进一步合理配置企业资源,提高资源使用效率。

对公路、地铁和房地产等新进领域,给予政策、资金和人员倾斜,支持其迅速做大做优。

三是构建以资产经营和资本运作为核心的经营体系。

加快分离企业办社会职能,实施主辅分离、辅业改制,减少企业非经营性支出。

加快股份制改造步伐,积极引进战略投资者,推进集团尽快上市。

开展资本运作,实施企业并购,投资符合国家产业政策、有市场前景的资源开采和新能源产业,创新企业经营与发展模式,实现企业规模迅速扩张。

强化危机意识和风险防范意识,建立健全风险防范机制和应急机制。

四是构建以实现企业效益持续增长为核心的管控体系。积极推行以成本控制为目标的全面预算管理,发挥预算管理的刚性约束作用。

进一步规范、明确子(分)公司和项目部管理职责、管理范围,理顺集团、子(分)公司和项目部的管理体系,建立三级管理体系,提升集团管控能力。

建立以经营业绩考核和管理绩效考核为一体的分配体系,坚持效率优先、兼顾公平的分配原则,全方位调动经营者、管理者和劳动者积极性。

加快信息化建设和应用步伐,夯实基础管理,推进精细化管理,提高管理能力和管理水平。

五是构建以保障企业发展需要为核心的人才成长体系。建立融“引进、培养、使用、激励和约束”为一体的人才发展机制。

建立人才成长成才路径,增强人才成长自主性。

加大战略管理、资本运作、经营管理、房地产开发、国外市场开拓、项目管理和技能型人才的引进与培养力度,满足企业战略转型需要。

引入竞争机制,搭建人才展示平台,建立有利于优秀人才脱颖而出的用人机制。

完善分配机制,逐步规范和完善薪酬和福利分配制度,让勤奋工作的人、做出实绩的人、对企业贡献大的人,真正得到实惠。

六是构建以保障企业平稳发展为核心的安全管理体系。

建立健全安全生产管理规章制度,加强对规章制度落实的检查,强化集团对安全生产的监督职能。

建立安全责任追究体系,严格落实安全生产责任制,加大安全奖惩力度,强化全体职工安全责任意识。

提高安全技术创新和管理创新能力,着力解决影响安全生产的技术和管理问题,为安全生产提供技术支持和管理保障。

建立安全应急机制,提高重大安全事故的应急能力。

七是构建以企业精神为核心的文化体系。提炼、培育、宣贯企业愿景、企业精神、企业经营理念和企业行为准则,打造有集团特色的企业文化,增强企业的凝聚力、亲和力。

赵士兵董事长说,只要这七项措施落到实处,到“十二五”末就一定能够将“非煤”产业的比重上升到50%以上,那时不仅企业调整的目标基本实现了,中煤矿建也彻底摆脱了为人做嫁衣的流动式企业格局。

企业档案



中煤矿山建设集团有限责任公司是由原中煤第三建设(集团)有限责任公司和中煤特殊凿井(集团)有限责任公司重组成立的大型施工企业集团。集团资产总额超100亿元,注册资金10亿元,从业人员36000余人,中级以上技术职称工程技术人员近3000人,享受国务院特殊津贴高级专家30人,建造师近700人,各类工程机械设备16000余台套,具有进出口经营权,通过了“三标一体”管理体系认证。集团具有矿山工程施工总承包特级资质和房屋建筑、市政公用、机电安装施工总承包一级资质及地基与基础、隧道、城市轨道交通、公路、桥梁、公路路基、土石方、起重设备安装、铁路、钢结构、特种专业工程等专业承包资质,从事煤炭、冶金等各类矿山建设和公路、铁路、隧道、城市地铁、房屋建筑、机电安装、市政公用等基础设施建设以及机械制造、房地产开发。

企业随新中国一起成长。上世纪50年代,第三建井公司34工区组建成立,70年代淮北煤矿基本建设局成立。经过40余年发展,历经多次更名和划转,形成了专门从事煤炭基本建设的中煤第三建设公司和中煤特殊工程公司。1998年煤炭工业部撤销后,中煤第三建设公司和中煤特殊工程公司同时划归安徽省管理。

2001年,中煤第三建设公司率先完成公司制改造,成立中煤第三建设(集团)有限责任公司;2005年,中煤特殊工程公司完成公司制改造,成立中煤特殊凿井(集团)有限责任公司。

2007年,根据安徽省国资委的要求,中煤第三建设(集团)有限责任公司和中煤特殊凿井(集团)有限责任公司合并重组,同年12月正式挂牌成立中煤矿山建设集团有限责任公司。

集团设有19个职能部门,下辖21个子(分)公司、2个社会职能单位及宿州办事处、淮北办事处和兰渝项目部。



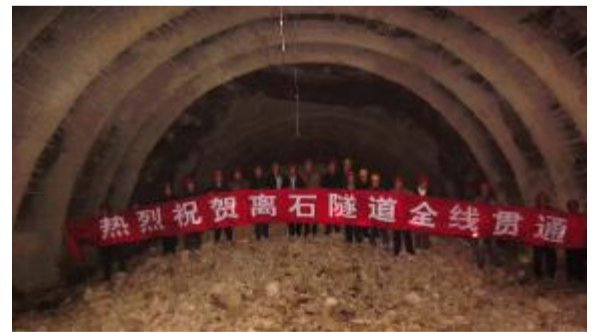
集团参与设计研制的AD130-1300型竖井钻机,是目前世界上钻井直径最大、钻井深度最深、综合性能技术指标最先进的新型竖井钻机



安徽口孜东煤矿主副井冻结深度为737米,是目前亚洲采用冻结法施工的最深井筒,总装机容量为世界最大



集团总承包施工的内蒙古不连沟选煤厂是目前国内年入选量最大的选煤厂



集团施工的太中银铁路离石特长隧道顺利贯通



集团施工的天津地铁三号线工程获“海河杯”