

在非项目合同总额约 20 亿美元,被坦桑尼亚总统称为“最好的承包商”

河南国际:30 年坚韧擦亮“金字招牌”



本报记者 王少华

在世界上 60 多个国家和地区开展了业务;累计在亚洲、非洲的 20 多个国家和地区实施工程 项目 500 多个;目前实施的单个项目合同额大多在 5000 万美元以上;自 2002 年开始,连续多年入选“全球最大 225 家国际承包商”;2012 年新签合同额突破 80 亿元,实现营业收入突破 50 亿元……

河南国际董事长、总裁 王建新

战略管理 瞄准中国同类行业前 15 强

2012 年 10 月 30 日,由河南国际承建的莫桑比克 134 公里道路追加 17 座桥梁项目一次性顺利通过临时验收。参加验收的莫桑比克国家公路局官员被问及对工程质量和施工进度是否满意时,该官员双手竖起大拇指,连声称赞:“good, good, very good!”

这只是河南国际在国际市场广受欢迎的一个缩影。目前,河南国际 11 个驻外子公司的 50 多个境外在建工程项目在赞比亚、坦桑尼亚、几内亚、利比里亚等非洲国家遍地开花,合同总额约 20 亿美元。

河南国际这个在河南省内并没有太高知名度的外经企业集团,为

何能在国际上,尤其是非洲国家当中叫响并竖起“金字招牌”?集团董事长、总裁王建新给出的答案是:这一切得益于强有力的战略管理。

河南国际从 1983 年成立到 2003 年间,由于自身定位模糊、发展战略不清晰等原因,企业经营效益一直不佳,甚至到了濒临倒闭状态——那时,连发放员工工资都比较困难。

2003 年,河南国际根据发展需要,提出了加强战略管理的发展思路,经多方调研和专家论证,完成了《中国河南国际合作集团有限公司 2004—2010 年发展战略规划》。《规划》从战略分析、战略选择、战略措

施、战略控制四个方面,明确了集团到 2010 年发展、改革的指导思想、目标任务,分析了公司战略定位、战略优势和劣势及存在的主要问题,提出了实现战略目标的措施和战略控制方法。这项工作也标志着公司管理由经验型向战略型的重大转变,对公司业务快速发展产生了重大影响。

2007 年,王建新正式履新集团总裁之职。他根据国际市场变化和自身发展情况,及时调整了《规划》中部分经营指标,适时提出了管理、资金、人才、品牌、创新、市场、企业文化等七个子战略规划,明确提出到 2015 年进入国际承包工程世界

一组沉甸甸的数字,述说着中国河南国际合作集团有限公司(以下简称“河南国际”)在而立之年交出的傲人答卷。盘点成绩背后的“功臣”,战略、创新、品牌、文化发挥了重要支撑作用。在金融危机的潜在影响远未消退,多种行业面临经济下行压力的大背景下,河南国际这面河南外经工作的旗帜,正迈开务实发展的铿锵步伐,在生机勃勃的中原大地上,谱写着河南对外经济合作新的精彩华章,为中原经济区建设提供强有力的支撑。

品牌管理 用心做好每一个项目

坦桑尼亚工程部长曾这样高度评价河南国际:河南国际是在该国施工项目中唯一没有出现过问题的外国承包商。

“我们一直在用心做每一个项目,努力在非洲、在国际上树立河南企业的信誉,树立河南国际的品牌。”回忆起 10 年前在坦桑尼亚承包的一条 112 公里长的道路,王建新说,当时可能要亏损 500 万美元,做还是不做?河南国际没有退缩,仍然保质保量地完成了工程。

该国当时的总统和建设部长在不同场合称赞河南国际的实力,说他们是最好的承包商。很快,河南国际就在该国政府的帮助下又拿到了几个大工程。

“也许这就叫失之东隅,收之桑榆吧。”王建新始终认为,在国外闯荡,企业信誉是第一位的,“不能丢中国人的脸,不能砸河南国际的‘金字招牌’。”

王建新认为,要创品牌、保品牌、发展品牌,让品牌在企业的经营发展中发挥更大的作用,关键要做到两个结合。坚持实施项目与树立形象相结合。对境外项目公司明确三大保证(保证工期、保证质量、保证承诺)和三个至上(质量至上、信誉至上、形象至上),使施工进度和施工质量符合业主、监理的要求。坦桑尼亚、赞比亚、几内亚、塞内加尔、利比里亚等国家总统都亲自到公司项目施工现场参观视察,其工程部、公路局领导也多次率该国承包商到河南国际的项目施工现场进行观摩,学习和借鉴河南国际的经验和做法,并纷纷给予了充分肯定和高度赞扬。坚持近期利益与长远利益相结合。对于公司实施的每一个项目,都严格按照合同要求进行,决不为获得一点近期经济利益而影响工程质量,或损害业主及当地老百姓的利益。对于因一些特殊情况而导致亏损的项目,我们也不决不半途而废,千方百计按工期、保质量完成。在公司力所能及的范围内,尽量为当地政府和老百姓多办一些公益性事业,使他们感受到河南国际的友好,感受到中国人的友善,为进一步加深两国政府和人民之间的友谊搭起桥梁。

30 年的积累,河南国际创下了“金字招牌”,也积累了河南国际在非洲丰富的人脉资源。依靠这块“金字招牌”,河南国际先后在非洲 9 个国家成立了子公司,成为赞比亚、几内亚、利比里亚最大的外国承包商和莫桑比克、塞内加尔最大的中国承包商。塞内加尔、赞比亚、加蓬、尼日利亚、利比里亚、莫桑比克等国总统、总理和政府高级官员来华访问,都要点名会见河南国际的领导或直接到河南国际访问,想亲自认清一下河南国际的“真实面目”,领略一下驰骋海外疆场的中国企业风采。

文化管理 恶劣环境中本色依旧

河南国际主营业务在国外,业务骨干主要在国外,固定资产也主要在国外,尤其是在非洲工作有许多意想不到的难题和风险,物资匮乏、精神孤寂、高温酷热、疾病威胁,最令人担忧的是社会治安不稳定,甚至对生命造成威胁。在这样的恶劣环境中,如何持续加强党的先进性建设,最大程度发挥基层党组织的战斗堡垒作用,成为摆在河南国际领导干部面前的一道难题。

“有困难不可怕,关键在于敢不敢迎难而上。这一点,河南国际已经通过了历史的检验,并将勇敢地在未来继续接受检验!”王建新这样告诉记者。

河南国际在“走出去”的同时,坚持做到无论业务发展到哪里,无论管理体制和经营机制如何调整,党的建设始终不放松,做到哪里有业务,哪里就有党的组织,哪里就有党的活动。2008 年以来,河南国际把境外党支部由原来的 3 个增加到 8 个,在塞内加尔、几内亚、坦桑尼亚、赞比亚、纳米比亚、莫桑比克、利比里亚、卢旺达 8 个国家的驻外公司(项目组)都设立了党支部,长期在境外工作党员数量也增加到了 100 多人,实现了党组织的全覆盖。

河南国际的境外党支部不仅在任务繁重的工程项目建设中争当先锋,在出现急难险重情况时,同样能够凝聚人心,鼓舞士气,充分发挥战斗堡垒作用。几内亚双车道项目施工中,正值当地工人罢工、社会动荡,营地不时受到袭击。为了保证工期,抢占工程节点,几内亚党支部带领项目组党员职工连续作战,三天三夜没有休息,浇注立交桥板混凝土 600 多方,最终项目提前完工。

在加强党的先进性建设的同时,河南国际还坚持弘扬“和同”文化精神,和谐氛围日益浓厚。河南国际坚持以人为本,始终把职工利益放在第一位,千方百计让职工享受公司改革发展成果。坚持履行社会责任,河南国际先后向几内亚政府捐赠了 50 台收割机,向赞比亚、利比里亚社区居民捐赠医疗用品、学习用具等。坚持民主集中制,凡是集团改革发展中的重大决策,凡是关系职工切身利益的重大问题,集团坚持通过董事会、党委会、总裁办公会等进行集体研究讨论,广泛听取大家的意见和建议,不但提高了决策的科学性和时效性,而且班子成员形成了相互理解、相互支持、相互关心的良好氛围。

由于在学习实践科学发展观、“创先争优”活动和企业文化建设中表现突出,河南国际连续多年被河南省委授予“先进基层党组织”荣誉称号,被中组部授予“全国创先争优先进基层党组织”,这是河南省唯一一家获此殊荣的省管国有企业,也是河南国际成立以来荣获的最高荣誉称号。

“30 年,是河南国际迈向成熟的而立之年,更是河南国际踏上新征程的起点。河南国际将不断完善体制机制,以提高经济效益和可持续发展能力为核心,务实重干,加快转变经济增长方式,加快战略重组步伐,经过 5—10 年的努力,使集团成为对内具有较强的经营管理能力,对外具有更强竞争力的大型跨国企业集团,在中原经济区建设中发挥更重要的助推作用。”王建新对未来充满信心。

创新管理 全面提升企业经营水平

在国外建设工程,让王建新最花心思的就是管理问题,“鞭长莫及”这个词让他深有感触。

“你要是把我们的规章制度都拿出来读,恐怕要读上 3 天。”王建新不无夸张地说,“关键是要对管理进行创新,从机制、政策、管理、理念、人才等方面大力创新。”

制度创新。为适应现代企业管理制度要求,不断提高公司执行力,河南国际逐步创新实施了“五全”管理。一是实行全面经营管理工作目标责任制。公司通过组织各级领导述职、认真核对各部门经营、管理目标完成情况,并认真地对每个职工进行考评。结合总结和考评情况,逐级签订《经营管理工作目标责任书》,明确集团公司和各单位全年工作任务、目标和努力方向。二是实行全面工作计划管理。为确保年度经营管理目标的顺利完成,公司逐步实行了全面工作计划管理,按月度分解各项工作任务,并加强对布置任务的督查督办力度,定期通报、检查集团公司各项工作任务完成情况,确保各项任务落实到位,按时完成。三是实施全面施工预算管理。针对境外在建项目规模不断扩大的情况,公司通过制订《项目财务管理及成本费用核算办法》等制度,强化对经营成本的控制,认真分析评估业务经营活动、业务风险和目标利润,加强财务监督和风险控制。四是推行全面预算管理。制订《全面预算管理实施办法》等办法,坚持每年初下发各单位及分管领导预算计划,并定期对预算执行情况进行收集、汇总、分析和通报,对预算执行较差的单位,提出限期整改措施。五是全面实施信息化管理。为提高工作效率,公司对网站进行了彻底升级改版,并在财务管理、设备材料采购、人力资源管理、工程项目管理等方面使用了专业的软件。特别是每周工程视频会议制度,保证了国内外的及时沟通,大大提高了管理水平和工作效率。

人才创新。人才是企业的核心竞争力,近年来,河南国际不断加强对人才的引进、培养、使用和储备。在人才引进方面,提出了“大进大出”的思路,河南国际每年通过社会招聘、大学生毕业分配等途径引进所需人才,对于新招聘人员,经公司培养锻炼



集团董事长王建新陪同省长郭庚茂参加几内亚 558 平方公里铝矿项目开工典礼
王建新参加中俄经济工商界高峰论坛



后,能够胜任工作的委以重任,不能胜任工作的劝其离开公司。2011 年,河南国际共引进各类人才 53 人,新签毕业生就业协议 51 人,有效缓解了业务发展对人才的要求。在人才的培养方面,公司鼓励广大职工通过自学、单位组织培训等形式掌握新知识,不断提高职工综合业务素质和管理水平。对于 35 岁以下青年职工,要求每人都要确定自己的发展方向、发展目标,按商务人才、管理人才、技术人才、复合人才的要求为自己定位,并限期达到。对于 45 岁以下职工,要求每个人至少掌握一门外语作为工作语言,在境外工作不带翻译,根据个人现有程度,分一至三年达到,并写进年度工作目标,与个人考核挂钩。在人才的使用方面,确定了用人的“三论三不”原则,大胆提拔和使用业务能力强、管理水平高、道德素质好的年轻干部,不断增强企业发展活力。对紧缺人才,公司实行差别待遇。在人才的储备方面,公司通过培

养年轻职工,逐步形成合理的人才梯队,为公司可持续发展提供保障。

机制创新。为激发企业活力,河南国际加快推进分配机制和聘任机制的改革创新。2004 年,河南国际对境外工程业务的管理和分配机制进行了重大改革,取消自公司成立以来实行的境外工作人员“国内工资+国外补贴”的大锅饭分配机制,实行“基本工资+浮动工资+奖金”的分配制度,堵塞过去分配上的各种漏洞,这项改革为近年境外工程业务的快速发展起到了重要推动作用。2005 年,河南国际在全公司实行了干部人事制度和劳动制度改革,推行岗位工资和干部聘任制,实行责、权、利相统一,能力与职位相称,收入与贡献挂钩,打破公司一直延续的铁饭碗、大锅饭和铁交椅,比工作、比贡献、比业绩的氛围进一步得到增强。

经营创新。为有效整合境外资源,提升驻外公司市场竞争力,河南国际自 2011 年开始对境外管理体制