

行业透视



调整:调整? 再调整! 转型:转型? 再转型!

中煤矿建:谋定“调整”与“转型”的管理哲学

受中国经济增速放缓,下行趋势日益明显的影响,煤矿建设企业面临着前所未有的挑战。一方面煤炭投资呈下滑趋势,煤矿基建市场持续萎缩,工程项目逐年减少;另一方面煤炭企业效益下滑,工程款回收难度增大,资金紧张问题突出。在这种环境下,安徽中煤矿山建设集团有限责任公司(简称中煤矿建)危中谋变,充分发挥自身竞争优势,坚持转方式、调结构、促转型,在逆势中走出了一条平稳发展的路子。



集团施工的安徽合宁、合安高速公路小西互通立交

肖明 梅骅

作为我国煤矿建设行业的骨干企业,中煤矿建每年都要从行业全局的角度总结自身发展,审

度行业走势,规划发展战略。尤其在当前不利的宏观经济环境下,中煤矿建显然将求新谋变作为实现未来发展目标的主要手段。

强基:稳固矿建主业

中煤矿建董事长赵士兵认为,无论怎么转型、调整,中煤矿建主业都是企业的优势和核心竞争力所在,是改革和发展的基础,必须坚持稳定发展不动摇。

据了解,经过近几年的努力,中煤矿建已经初步实现了矿建主板块由“做大”向“做强做优”转变,立井施工、斜井施工、平巷施工、特殊凿井等主体业务以及与其密切关联的产业都有了一定发展。截至今年11月底,矿建主板块完成产值131.5亿元,同比增长了2.38%。

在特殊凿井上,充分发挥独特的技术优势,内强管理,加快编制冻结工程内部定额,规范专业工程分包和劳务分包,提高项目盈利能力。通过外拓市场,调整施工结构和区域结构,完成了专业细分和市场布局。

在土建施工上,依托矿山建筑主业市场,巩固了立足安徽、内蒙古、晋陕三大片区,辐射山东、宁夏、甘肃、新疆市场的发展格局,施工领域由煤矿地面建筑、房屋建筑逐步拓展至公路、铁路、隧道、桥梁、市政等领域,市场空间进一步拓宽。

在安装施工上,发挥井架、井

筒装备安装强项,在巩固煤炭设备安装施工的同时,向有色金属矿山安装市场和城市管网、污水处理、地铁配套等市政项目拓展。

在采矿业务上,加强专业化采矿队伍建设,不断提高采矿能力。目前,拥有采矿项目5个,其中3个正在开采,年采煤能力450万吨;铁矿采矿项目4个,年采矿能力近400万吨。中标了造价3亿元的老挝开元钾盐矿项目后,与开元集团达成了采矿托管协议,通过流程再造,实现了从非煤矿山基本建设向生产采矿的转变。该矿1—10月份累计采矿量113万吨,预计年开采量120万吨。

对于矿建主业务下一步的发展,赵士兵从四个方面进行了阐述:一是充分发挥企业现有的技术、设备和队伍优势争取更多的新项目;二是与煤炭企业形成战略合作伙伴关系,在建设矿井的同时,长期为矿井生产运营提供服务;三是利用民营企业和非煤企业投资建设煤矿的时机,参与煤矿建设与维护,稳住矿建基本队伍;四是向非煤矿山转移,在建设矿井的同时,参与开采和管理,延伸业务链,从而弱化市场环境对煤矿建设主业的冲击力度。



集团施工的山西高河煤矿,获鲁班奖



集团施工的山东赵楼煤矿,获国家优质工程奖

求新:拓展新进领域

早在煤炭市场还一片火热的时候,中煤矿建就意识到煤矿建设主业的萎缩在所难免,尽快实现转型将会助力企业在未来的市场竞争中占据先机。基于这一认识,中煤矿建在做强、做精、做细、做优矿建主业的基础上,向市政、轨道、路桥等非煤领域拓展,从业态上对施工专业结构和产业结构进行深度调整。目前,中煤矿建非煤项目营业额已达35亿元,占总业务额的30%以上。据赵士兵介绍,中煤矿建下一步还要加大施工结构和产业结构调整力度,将非煤行业的营业额提高到50%以上,进一步增强抗风险能力。

路桥施工上,立足省内,持续开拓四川、福建、新疆、内蒙古等省区外市场,重点开拓宁夏、青海、甘肃等西部市场,充分利用集团资质、资金优势,选择地方财政资金好、发展潜力大的地区区域,在投资性工程项目建设中实践运用BT、BOT、PPP等模式,进一步优化市场布局。

地铁施工上,在做好天津、沈阳、大连、南京、广州等城市现有工程的同时,积极捕捉市场信息,努力开拓新的市场。其中,施工的天津地铁二号线工程不仅提前两个月完工,还创出了天津市地铁施工小半径曲线始发、分体始发,超长距离掘进、长距离穿越粉砂层及浅覆土施

工“五个第一”。

房地产项目上,合肥西城山水居和淮北特约花园项目如期推进;宿州道东安帝景名都项目前期规划设计、拆迁、地质勘探进展顺利,正在积极开展土地挂牌前的基础性工作;承建了投资额11.8亿元的山东莘县府前片区棚户区改造项目,保证了房地产项目的续接,实现了地域上的新突破。

园林绿化上,积极探索创新管理机制,狠抓苗圃建设及苗木销售工作。目前,已建成苗圃基地2000亩,并引进相关企业进驻苗圃进行林下综合养殖与综合栽植。近年来,先后承建了多项园林绿化工程,初步实现了建苗圃、售苗木、揽工程的一体化发展。

赵士兵分析说,在当前情况下,对于中煤矿建来说,向非煤产业转型也面临着诸多挑战。从城市轨道交通这一施工领域来看,尽管我们的技术装备水平较高,施工能力优秀,但由于中铁等专业企业介入早,品牌形象好,影响力较大,竞争形势不容乐观。目前,集团虽然承接了部分城市轨道交通项目,但业务份额不大,不足以形成新的业务优势和可以依托的核心竞争力,还有很多方面值得总结、探讨和推进,这也是下一步中煤矿建的努力方向之一。

谋变:管理升级再造

企业调整转型不仅仅是产业结构和经营方式上的调整转型,也是业态管理上的创新再造。中煤矿建总经理郑玉建认为,矿建企业管理上的转型升级应该以建设安全工程、优质工程为目标,加强对施

工项目的管理、指导和检查,推进施工生产有序进行。

安全管理上,以推进安全生产标准化建设为重点,认真组织安全生产标准化达标考核检查,对抽查项目部出现的问题做到了整改措

施、责任、资金、时限和预案“五到位”。严格措施的编制审批、重点工程开工前安全设施验收和安全监督检查,突出了重点环节和关键部位的监督检查,消除了各类安全隐患,保持了安全形势平稳向好。

技术管理上,建立了集团2014年在用标准规范清单,报批了国家标准《煤矿电气设备安装规范》和《煤矿选煤设备安装规范》;强化了施工组织设计审批与贯彻落实,开展季度工程质量技术检查和铁矿项目“防治水”专项检查;组织了企业工法评审,煤炭行业优质工程和省部级科技奖申报、优秀QC小组成果和“五小”成果发布。

经营管理上,深入内部挖潜,扎实开展深化“管理效益年”活动,落实项目部班组核算和月度经营活动分析会,加强项目基础管理,

努力降本增效,有效提升了项目部的成本核算和控制能力。开展减人提效工作,对项目实行定编、定岗和定员,全面清理退休返聘和项目服务岗位用工,对施工队伍进行了清理整顿,提高了劳动效率。

资金管理上,加强两级机关经费重点项目预算审批和控制,严格控制非生产性支出。用友资金管理系统与主要银行现金管理系统建立直连,实现业务处理信息化、资金归集自动化。创新融资模式,加强与银行合作,开展应收账款保理融资,为集团清收债权开辟了新途径。修订了应收账款管理规定,召开了季度清欠例会,并形成制度化,定期分析评估工程款回收风险,进一步落实清欠欠方责任制,通过加大清欠工作力度,促进了资金回笼和费用上缴。

后记:业态延伸探寻转型支撑

赵士兵曾多次强调,调整转型关键是业态结构调整和延伸,他认为,中煤矿建将主要从三个方向进行突破:

一是加大海外市场开拓力度。对矿建企业来说,海外市场机遇与挑战并存。一方面海外市场广阔,不乏用武之地;另一方面由于海外市场充满各种不确定因素,使得走出去变得复杂多变。为此,中煤矿建按照先易后难的原则,在市场调研的基础上,积极涉足俄罗斯、印度等国的矿建业务。目前,中煤矿建已与印度巴拉索尔合金公司签署了苏金达谷地的铁矿设计合同,为今后打开印度市场迈出了坚实一步。下一步,中煤矿建将与印度实力最强的施工建筑企业在印度合资成立公司,专门从事印度矿建业务的承接和建设。初步设想,海外建设项目要发挥

自身在管理、技术和人才方面的优势,尽可能多地利用当地人力资源,减少企业人力成本。

二是调整转型要与自身的产业特点和能力相结合,不能盲目地涉足非煤产业,要在轨道、桥梁、隧道等与企业相关联的项目上发挥自身优势。目前,印度电力严重不足,他们很多电厂都是中资公司建设管理,中煤矿建可以通过承接电厂工程中的土木工程来锻炼队伍和熟悉环境,寻找更好的切入点。

三是发展方式的转变不仅仅体现在实体上,还要探索金融等非实体模式,走多元化发展。目前,国家经济可能将长期维持在低速轨道上,因此尝试资本运作既是业态的转型也是企业的自身需要,特别是在资金回笼压力较大的今天更具有现实意义。

企业档案

安徽中煤矿山建设集团有限责任公司,是一家跨行业、多元化经营的大型企业集团,由中煤第三建设(集团)有限责任公司和中煤特殊凿井(集团)有限责任公司合并而成,是目前我国最大的集普通法、冻结法、钻井法施工于一体的矿山建设企业,主要从事煤炭、冶金等各类矿山建筑、房屋建筑、机电安装、市政公用、公路、铁路、隧道、城市轨道交通等基础设施建设以及矿山生产运营管理服务、房地产开发、机械制造、园林绿化等。

集团实力雄厚,市场份额、综合实力、科研能力连续8年在中国矿山建设行业中遥遥领先。旗下子、分公司22个,在建项目370余个,年营业收入150亿元。资产总额180亿

元;从业人员3.8万人,中级以上职称技术人员3000余人,一、二级建造师700余人,全国优秀等级队120余支;拥有各类施工装备1.7万台套,总价值35亿元;具有矿山工程施工总承包特级,房屋建筑、市政公用、机电安装、公路工程施工总承包一级等资质和对外经营许可权,通过了“三标一体”认证。拥有国家认定企业技术中心、煤矿深井建设技术国家工程实验室和博士后科研工作站,获国家发明奖和国家科技进步奖21项,国家发明专利及实用新型专利180余项,国家级工法11项、省部级工法46项,参与了12项国家和行业规范标准的编制及修订。

成立50多年来,集团施工足迹遍布20多个省、市、自治区及蒙古、土耳其、巴基斯

坦、老挝等国,有着丰富的施工经验及国际项目管理经验,并以优质、高效、绿色环保的施工产品赢得了国内外业主的广泛赞誉。集团保持着5项世界纪录和38项中国纪录,荣获省部级以上优质工程奖190余项,其中中国建设工程最高质量奖“鲁班奖”5项、国家优质工程奖5项、中国煤炭行业工程质量最高奖“太阳杯”60余项,多次被评为“全国优秀施工企业”、“全国煤炭行业优秀企业”、“全国守合同重信用单位”、“中国工程建设社会信用‘AAA’级企业”、“全国建筑业科技进步与创新先进单位”、“中国建筑业竞争力百强企业”、“全国设备管理先进单位”、“全国五一劳动奖状”、“全国安康杯竞赛优胜企业”等荣誉称号。