

# 博弈城市动脉

## ——天津城建集团工程总承包公司发展纪实

■ 杨子扬 彭飞

随着市政道路建设的快速发展,天津市交通地图也“忙”着升级换代。作为北方重要交通枢纽城市,天津这几年无论是高速公路、城市道路通行里程,还是各种桥梁的建设,一直在快速增长。

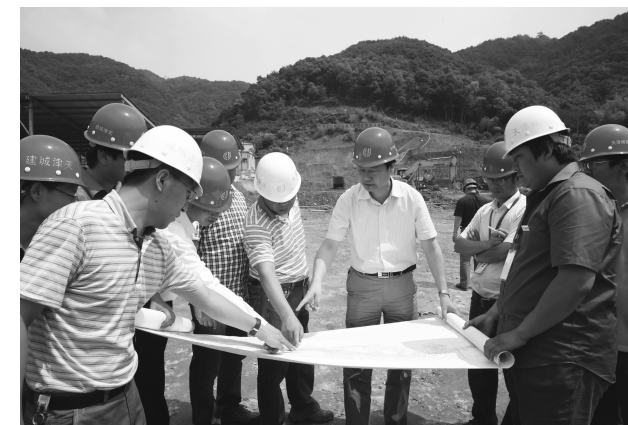
具有公路工程施工总承包特级资质和市政工程施工总承包一级资质的天津城建集团工程总承包公司(以下简称“总承包公司”)自成立以来,通过参与众多大项目、好项目,在公路、桥梁领域积累了过硬的业绩,树立了品牌。近年来,更是通过整合优势,凭借独有的技术、设备力量,大举进军轨道交通市场,形成了以专业项目为依托,以打造“天津城建设”品牌为目标的新的战略优势,进一步提升了行业影响力。

### 敢打硬仗的城建铁军

2014年,市场环境发生了深刻变化,融资类项目也逐步呈现出发展与传统施工项目并举的态势,同时天津市建委进一步改革了评标办法,增加了投标难度,这就需要总承包公司不断适应新模式、完善工作对策。此外,考虑到本土市场将延续萎缩态势,对企业不断培育新市场,也提出了更迫切的要求。

党的十八届三中全会已明确指出,国家仍将公路交通作为主要发展方向,并将进一步推进城镇化建设,一些大型基础设施依旧被列为国家重点建设项目。为此,总承包公司继续发挥路桥施工优势,积极站稳并不断拓宽外埠市场。在继续完善轨道交通规划、建设快捷的交通路网方面,确立了轨道交通为今后一段时期在本地最具开发潜力的建设市场,总承包公司通过牢牢把握机遇、紧跟发展形势,为公司实现持续快速推进提供了必要条件。

十年的磨练,造就了总承包人敢打硬仗的城建铁军精神,通过积极参与高技术含量、高附加值、标志性等知名度高的品牌项目,在公路、桥梁、隧道领域积累了丰富的业绩,树立了



李树槐经理在浙江03省道杭州项目现场调研

品牌,有效增强了规模组织、经营创效能力,为继续把握市场、做优做强夯实了基础。成功的发展经验告诉总承包人,要适应风云多变的市场,必须不断丰富经营格局,继续向产业链上游延伸。随着融资类项目的增多,总承包公司资金周转较为紧张,加之几个地铁项目已进入盾构顶进阶段,这一切都对企业如何提升项目组织、资金管理、经营创效等方面提出了更高的要求。

近年来,总承包公司始终坚持市场导向,紧随发展趋势,先后尝试了BT项目、“附融资条件”投资项目的运作,为公司在投融资开发方面积累了丰富的经验。

2014年,总承包公司进一步健全了融资管理体系,专门成立了融资项目管理办公室,加强了对融资项目的管理,并积极开发探索新型融资开发模式。通过与浙江分公司密切协作,成功中标苍南北岭山隧道BT工程,目前正积极探索PPP投资模式项目。

面对一些大型项目延期招标的不利形势,总承包公司充分利用自身专业优势,尝试采用内外协作的方式,在实现资源共享、合作共赢的同时,对企业完成年度开发任务提供了有力的支撑,并为后续的同类型合作提供了基础和范例。2014年内,在对外合作方面,承接了中国建筑总公司承建的地铁6号线R1的盾构区间工程;在对内合作方面,承接了由集团

一公司承建的地铁1号线东延2合同机场大道站和奥体中心站的盾构施工任务,开辟了集团内部横向合作的新模式。

此外,考虑到天津市及滨海新区地铁的快速发展,管片需求也随之加大,总承包公司紧盯市场机遇,积极开发新的经济增长点,将管片生产作为盾构施工产业链条的有效延伸。一方面努力提升管片施工产值,全年实现管片生产产值1.04亿元。同时,还积极竞标并成功中标上海隧道地铁1号线3合同管片生产任务;另一方面加速扩大管片生产规模,投入1300万元在天津滨海新区临港经济区创建了总占地面积达100亩、年产量预计将达到7000—8000环、产值约1.5亿的大型现代化新管片生产基地。

面对各施工领域对高新技术、高技能人才需求的不断增加,总承包公司为保持竞争优势,着力抓好技术引领,积极推进人才建设。

在坚持科技攻关引领、增强企业竞争优势方面,总承包公司通过不断完善科技创新体系,努力搭建研发平台,推进由技术跟随到技术引领的转变,实现“以技术领先行业、以技术赢

得市场”的目标,积极参与国家级科技项目,不断扩大公司在建设行业技术领域的影响力。据了解,总承包公司在顶升平移、隧道施工方面拥有独特的技术优势,在桥梁、公路施工方面也积累了丰富的经验,通过加速推动科技成果转化,总承包公司为企业节能增效提供了原动力。此外,依托在建工程,设立攻关课题,加大对盾构施工、沥青混凝土铺筑等全过程的技术投入,以提高地铁施工工艺为抓手,有效打造了企业上下积极探索地铁施工技术的良好氛围,推动了科技管理的动态化、常态化。

在加快专业人才培养、提升企业发展动力方面,总承包公司根据人员现状及发展的需要,广开渠道进行人力资源开发,引进各种企业急需的人才,不断挖掘企业内部人才,形成健全的多层次专业人才结构。另外,总承包公司还制定了近、中、远期的人才开发、引进、使用规划,为构筑企业分布合理、配置齐全的人才队伍,提供正确的指导。为妥善解决企业人才招进难、留住难、用好难的实际问题,总承包公司进一步健全了激励机制,通过岗位、制度、待遇、感情等方法留住人才。立足施工主业,通过多种途径,加大路、桥、隧道专业人才培养,通过开展专项培训,着力解决关键岗位人员资质缺口的问题,并进一步加大对考取各类执业资格人员的奖励力度,抓好专业技术人员的储备,促进企业的资质建设。



▲浙江03省道杭州绕城高速至萧山临浦段改建工程(BT)  
▶承德市滨河新城起步区三纬路跨滦河特大桥

### 强化管控规避经营风险

创效是衡量企业经济运行情况最根本的指标,为此总承包公司强化精细管控措施,并通过出台一系列实施办法,推动了企业高效发展。

总承包公司规定,任何项目未签订正式书面合同,一律不得进场施工,有效规避了违约风险。合同签订前,通过多了解市场行情、合同谈判,在保证施工质量的前提下,确定了合理的分包单价。而在分包合同签订中,坚持持续完善细节约定,明确责、权、利,做到“合同签订,费用包死”。其中,分包合同额在50万以上的,规定必须经公司有关部门审定后方可签订。要求所有分包合同签订后,均须及时上报公司备案。

据介绍,总承包公司在分包队伍的选择方面,要求各分包单位严格按照公司下发的合格分包单位名录,通过开展招标、选择技术能力强、组织能力强、协调能力强的队伍进行分包,有效保障了工期、质量、安全。施工过程中,通过加强与分包方的沟通,实现了公司管理工作向分包队伍的有效延伸和对接,并严格依

据合同,对其履约、结算及支付等环节进行有效控制,规避企业经营风险。

总承包公司明确计量工作的计划性,不仅做好了计量的前期准备工作,做到计量及时、准确,申报与施工进度同步,派专人跟进批复,促进支付到位;还积极落实了与业主和监理的沟通,促进了设计变更、工程增项和材料差价等问题的顺利解决,确保了及时收回暂定金,全面实现项目收益。

此外,总承包公司加大了对已竣工、已竣工未结项目的计划管理,定期跟踪已竣工工程结算情况,通过建立实时台账,促进工程建设与结算同步。通过及时组织专门力量,做好竣工结算各项准备工作,特别是变更洽商、签证、索赔等资料的整理和确认,做到了尽最大努力、争取最佳结算效果。

随着融资项目占全年生产任务比例的不断攀升,且经营风险加剧、资金运作模式复杂,总承包公司强化了融资风险管控。强调要高度重视融资类项目受建设周期内外

部变动因素影响带来的不良后果,加大对各类风险隐患的预防,做到早发现、早控制、早处理。通过密切关注国家及地方金融新政,提高辨识和应对风险能力。成立了融资项目管理办公室,坚持主要领导亲自抓、指定1—2名副总监管融资类项目,并由多部门通力协作,比如经营开发部负责精准核算,做好项目预测,财务部针对资金统筹、融资风险做提示,综合办就合同风险做评估,以此不断强化测评体系。明确各项

目尽快适应融资管理的新形势,明确要求分包单位共担融资风险,强化工期进度管理,定期做好资金分析、成本预测,有效控制融资成本。逐步完善了融资项目的合同制度建设,促进该类工程健康有序发展。通过对融资项目管理运作流程及盈利模式进行深入研究,就合同、资金、风险等方面建立了监督考核及责任追究制度,确保了项目实现预期收益。

在加强资金统筹管控方面,总承包公司建立了资金催收责任制,加强应收账款催收清欠力度,对到期的质保金、履约保证金、其它尾款等明确专人负责落实催收工作,最大限度回收资金,缓解资金压力。进一步规范了融资渠道,清理了高息贷款,选择融资费用低的贷款方式,严格控制贷款总额,有效控制了财务费用,降低了融资成本。通过进一步修订完善资金管理制度,加强了资金使用的筹划,在资金拨付上要求严格执行公司关于工程资金结算的相关规定,认真履行收拨款审批程序,坚持“收支两条线”,实现了整体平衡。通过健全资金管理体系,明确了责任主体,加强了财务监督,加大了对项目实施全过程的审计力度,确保资金使用手续齐全、专款专用,切实维护好资金运行秩序。通过合理安排生产与倒贷资金,建立了应急预案,保证了每笔贷款的安全和有效利用。

### 积极创新追求完美

“细节”与“完美”看似两个毫不相关的词语,“细节”是组成事物的部分,而“完美”则是事物完成的一种效果,但是二者却有着一定的因果关系,只有把组成事物的每个“细节”做好,才有可能达到“完美”的效果。在市场经济竞争激烈的今天,“注重细节、追求完美”显得尤为重要,“注重细节”能为企业开源节流,“追求完美”能够保证工程的质量,从而能确定企业在社会中的市场地位。

在总承包公司这种以施工为主的工程单位里,“注重细节”必须落实到每位员工的心中,因为企业的发展是通过每位员工的工作细节来实现的,外界对企业的认可也是通过每位员工的工作细节来体现的。总承包公司一直强调一种理念:工作要注重结果,有困难就去把困难解决,而不是为执行不力、为没达到效果找出种种理由和借口,也就是常说的“讲故事”,企图靠“讲个故事”就将没达到执行效果的责任推脱过去,是行不通的。总承包公司的每一个人都在执行,目标就是实现岗位工作的切实效果。没有效果或效果不好,工作就没有价值可言。

而总承包公司企业精神中的“共赢”,就是指工作成效突出,为企业做出了贡献,个人发展也就融入其中了。不然,领导的决策再正确,再高瞻远瞩,得不到彻底的落实,企业发展就是一句空话,个人的发展也就随之落空。

总承包公司自成立以来,始终把技术创新放在重要位置。公司拥有以专业技术带头人为骨干的领军团队,涵盖桥梁、公路、隧道、顶升平移等各类专业。公司在高等级公路、大型互通立交工程取得了显著技术优势,通过不断的技术创新研究,取得了一系列科技成果,形成了公司独特的技术品牌。

多年来,总承包公司先后共获得各种荣誉奖项180项,其中,国家级奖53项,部、市级奖127项;公司荣获各类工程奖项49项;科技进步、创新奖18项;公司创造施工工法18项,专利17项。多次荣获中建协3A企业称号、中施企协“科技创新先进企业”称号、连续第11年获得“守合同重信用企业”称号、市“诚信企业”等荣誉称号。

值得一提的是,在众多科技创新中,《桥梁抬升与平移新工艺》研究,将同步顶升、平移技术先后应用

于天津海河狮子林桥、北安桥等旧桥改造工程及天津西站百年候车楼顶升平移工程中,获得了国家级工法及天津市科技进步奖。2011年,总承包公司又凭借着塘汉快速路跨永定新河特大桥项目再次荣获建筑工程鲁班奖。同年,公司承建的海河富民桥工程荣获国家优质工程30年精品工程,公司荣获全国工程建设质量管理优秀企业和国家优质工程30周年突出贡献单位,成功建立起企业发展所必须的市场信誉。2012年,公司又被全国总工会授予“全国五一劳动奖状”。

当前,总承包公司正紧紧围绕以全面精细管理为总基调,以“细管严控,量质并举”为抓手,以“高效发展”为奋斗目标,遵循“推进三项提升,强化四种意识,增强五种能力,抓好六方面工作”的工作思路,努力以执行力为内涵的“务实、创新、诚信、共赢”的企业精神,正成为组织全体员工投入奋斗的强大精神支柱,通过公司党委引领下的方方面面的活动,使员工凝聚到高效发展的重大决策与实践中来,为确保企业实现“经营思路进一步拓宽,市场

能力进一步增强、全年目标进一步落实到位、管理机制进一步深化、全员综合素质进一步有效提升”等五方面的工作目标提供了强大的动力支持。尤其是在人才的工程上,公司为各类人才搭建了发展的平台,项目经理、项目书记职业化道路的探索,为公司的持续发展提供了人才保障。

### 名片

天津城建集团工程总承包公司隶属于天津城建集团,作为集团母体核心企业,是按照现代企业管理制度组建的大型市政、公路施工非法人企业,代表天津城建集团有限公司,具有公路工程施工总承包特级资质和市政工程施工总承包一级资质。目前已发展成为具有承建城市基础设施、地铁、高速公路、大型桥梁、隧道等大型工程能力的“知识密集型,管理密集型,科技密集型”特点的管理经营型施工企业。