

“十三五”陕西建工集团打造千亿级企业



陕西建工集团董事长、党委书记刘耀华

杨英龙 本报记者 刘剑波/文
安喜 高进士/摄

“十二五” 跨越发展的五年

回眸“十二五”，在我国经济下行压力增大、房地产市场低迷和建筑市场竞争加剧等不利条件下，陕建经营发展不仅没有像别的企业那样受冲击而下滑，而是像腊梅一样在寒冷的季节里傲自绽放。在2011—2014年陕西省国资委对监管企业年度绩效考评中，陕建连续四年获得A级（优秀）名列前茅。

“十二五”，是陕建逆势增长的五年，跨越发展的五年，铸就辉煌的五年，是陕建推动战略合作的五年，深化企业改革的五年，优化结构调整的五年。刘耀华用一连串的数据印证了陕建不平凡的“十二五”历程。

“十二五”，陕建承揽经营任务由“十一五”末的372亿元增长到2015年的1385亿元，年均增长30.1%，累计完成4340亿元，是规划值的1.61倍，比“十一五”增长309.2%；营业收入由“十一五”末的231亿元增长到2015年的680亿元，年均增长24.07%，累计完成2484.87亿元，是规划值的1.31倍，比“十一五”增长245.69%；利润总额由“十一五”末的1.26亿元增长到2015年的7亿元，年均增长40.83%，累计实现利润21.69亿元，是规划值的1.69倍，比“十一五”增长519.66%；上缴税金由“十一五”末的7.69亿元增长到2015年的25.35亿元，年均增长25.79%，累计上缴税金91.65亿元，是规划值的1.42倍，比“十一五”增长264.93%；净资产收益率由“十一五”末的6.92%增长到2015年的11.27%，比“十一五”末提高了4.35%。

2015年，陕建在中国企业500强排名第212位，在中国建筑业竞争力百强企业排名第4位，在中国工程承包商80强排名第5位，分别比“十一五”末前移了138位、35位和19位。成为央企在全国排名进步的典范。

“十二五”期间，陕建主动与陕西省各地市政府、省属大企业集团、开发区管委会、高校以及央企、金融机构等对接，营造出空前的大好合作局面。共签署战略合作协议140多份，促成项目合同签约额达650多亿元，银行综合授信额度超过500亿元。这一重要举措使陕建的经营根系更加发达。

陕建实施资金集中统管，材料集中采购、劳务公开招标和项目模拟股份制，营业收入利润率由2010年的0.54%增至2015年的1.1%。

转型升级 从量变到质变

目前，陕建组建了14家二级集团、华山国际工程集团和建筑产业投资集团，全系统新增注册资本金60多亿元，11家合同签约额过50亿元，占建安企业总数的61.11%。

陕建下属五建集团与一建集团资质先后成功升为特级资质，至此囊括了陕西省本土3个特级资质。

最近几年，陕建还支持金牛锅炉、陕建商砼、外经外贸和国内外项目投资与运营业务发展，规划总投资上百亿元在西咸新区和延安安塞工业园区建设陕建建筑产业化基地。

据了解，陕建着力优化市场、经营和项目三个结构，新设海外分支机构12个，总数增至26个，海外经营省外分支机构19个，占总数24个的79.17%，经营覆盖全国31个省份；新成立了陕建十二建（安康）、十三建（延安）、十四建（铜川），分支机构覆盖全省各地市并延伸到富平等重点区县。2015年，国外、省外承揽任务达到361.48亿元，比“十一五”末增长4.15倍，房建而外专业经营额达到348.97亿元，比“十一五”末增长4.14倍。

连获殊荣 铸造陕建品牌

陕建2015年末拥有一级建造师1562人、二级建造师2996人，合计4558人，是“十一五”末的2.06倍；其他类执业注册人员1664人，是“十一五”末的1.47倍；正高级工程师136人，是“十一五”末的1.79倍；高级职称2001人，是“十一五”末的1.57倍；中级职称8450人，是“十一五”末的1.58倍；人才占比由“十一五”末的51.23%，提高到2015年末的81%；享受国务院特殊津贴人员和突出贡献专家27人，是“十一五”末的1.5倍；全国优秀项目经理、总工程师、建造师220多人。工程建设人才资源优势在全国省级建工集团中处于领先地位。

五年中，陕建获国家专利251项，是“十一五”的8.96倍；国家和省级工法265项，是“十一五”的1.86倍；获全国和省级科学技术奖15项，是“十一五”的2.5倍；主编、参编国家行业规范标准25项，是“十一五”的2.27倍。陕建“鲁班奖”工程细部做法等科技成果在全国处于领先地位。

陕建还连续获得中国施工行业十大优秀品牌、全国建筑业质量管理诚信企业、全国实施用户满意工程先进单位、最值得向非洲推荐的100家中国企业等荣誉。建成“鲁班奖”工程23个，是“十一五”的2.3倍；国家优质工程23个，是“十一五”的1.91倍；“长安杯”工程114个，是“十一五”的1.12倍；省级科技示范工程、绿色示范工程、文明施工观摩工地占比连年领跑全省；“鲁班奖”项目在全国省级建工企业中连拔头筹，2014年拿下5个，2015年捧回6个，占全国奖项总数的1/19.7，规模比例全国第一。

以人为本 发展惠及职工

截至2015年年底，陕建职工人均年收入由“十一五”末的3.75万元，增长到2015年末的8万元，年均增长16.36%，实现了“十二五”7万元的规划目标，是“十一五”的2.12倍，翻了一番多。

在“十二五”圆满收官与“十三五”大幕开启之际，位于古丝绸之路起点的陕西建工集团（以下简称“陕建”）围绕着国家“一带一路”战略和创新发展战略，提出了立足新起点、迈向新征程、实现新跨越的发展思路。集团董事长、党委书记刘耀华在接受《中国企业报》记者专访时表示，“十三五”时期，是打造“千亿陕建”的决胜时期，是转型升级的关键时期，是续写“陕建强大、企业和谐、职工富裕”新篇章的攻坚时期。我们将主要奋斗目标称为“21213”目标，即到2020年，合同签约额达到2000亿元，营业收入1000亿元（力争达到1100亿元），实现利润20亿元，职工人均年收入超过10万元，职工人均住房面积超过30平方米。

陕建加大老旧小区改造力度，新增职工住宅45.71万平方米，比“十一五”增长1.72倍，超过5000多户职工喜迁新居，实现了几代人梦寐以求住上新楼的夙愿。很多人住上了宽敞明亮的高楼大厦，陕建子弟找媳妇比以前总体条件优越了很多。

全面开展“美化办公环境、建设美好家园”活动，陕建投资6958.5万元整治脏乱差顽疾，136个家属院和32个办公区环境全面改善。投入帮扶资金近千万元，困难职工由“十一五”末的577人下降至百人以下。普遍开展给职工送生日蛋糕等“10个一”活动。关注解决陕建子弟的就业、青年员工的婚恋、职工就餐的

刘耀华提出，面向“十三五”，规划新蓝图，精准把握“三新三强”要求，提高谋篇布局的前瞻性、抢抓机遇的方向性和应对挑战的能动性。“三强”，是指强使命意识，强责任担当，强驾驭复杂局面的能力和魄力。“三新”，是指新常态、新机遇、新挑战。这三大因素是编制“十三五”规划的背景，是点播“十三五”种子的土壤，是影响“十三五”年景的气象。

目前，我国经济发展的增长速度正从高速转向中高速；发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长；结构调整正从增量扩能为主转向存量与增量并存的深度调整；发展动力正从传统增长



安全便利等问题。职工群众在路线教育实践活动中，对各单位活动实效的民主测评满意程度达到96.87%。

回顾“十二五”，刘耀华的体会主要有三条：

一是有一个勇于担当的团体。陕建两级领导班子具有大雪压青松挺直的品格。2011年10月，集团组织陕建领导干部赴延安干部学院进行以党性修养为主题的培训，期间利用夜间时间，就如何应对挑战进行了广泛深入的研讨，大家各抒己见、支招献策，碰撞出星光耀眼的思想火花，凝聚成坚如磐石的意志力量，达成了克难前行的广泛共识。之后，集团又召开了多次富有成效的形势与对策研讨会。

二是有一套精准应对的策略。主要指“强主体、展两翼”发展战略，利当下、惠长远“战略合作”举措，陕建企业“属地化”策略，“固阵地，向外扩，往下沉”市场战略，“挖潜老客户，抓住省重点，盯住国字号”经营方针，项目模拟股份制和项目经理责任制，以提质增效为中心的创新管理年等等。

三是有一支能征善战的队伍。含陕建在册2万多名职工，是盘活干活的中坚力量；3.5万多名离退休人员，子弟在陕建上班的不在少数，是稳定后方的重要力量以及陕建麾下的10万名以上劳务大军，情同陕建兄弟战友，跟随陕建南征北战多年不离不弃，成为陕建施工一线的铁杆力量。

“十三五” 抢抓发展机遇

“十三五”时期，陕建的目标非常明确——打造“千亿陕建”。

业上市融资；二是创新商业模式，实施投资带动项目经营模式，探索积累PPP项目融资、承建和运营经验；三是创新管理模式，围绕提质增效，全面推行项目模拟股份制和集中采购，强化投标风险、合同风险和安全生产风险的管控；四是创新科技进步，加大新技术的研发、成果转化和推广应用力度，健全科技创新体系，搞好科技平台建设，保证科技投入资金；五是创新人事管理，控制非生产人员，推进管理层级扁平化、用工模式多元化和工资管理预算化，建立工资增长联动机制，强化对薪酬发放的监管。

为此，陕建要着力应对四大挑战：一是中标项目开工不足、停工、下马，应收工程款居高不下，经营潜在风险增大；二是进入水利、铁路、地铁盾构施工等领域遇到的业绩瓶颈和资质门槛；三是省外市场花样翻新、地方保护主义做法；四是包装PPP项目埋下的隐患。

随着国家投资重点转向铁路、公路、水利、机场等基础设施领域，陕建的房建传统优势难言高枕无忧，复杂严峻的形势考验着我们的发展定力、奔跑韧劲和博弈心智。

精准定位 增强发展后劲

挥毫“十三五”，描绘新画卷，陕建将全面落实“333”战略、“553”战略、“1355”战略，增强发展定位的精准性、发展目标的可行性和发展举措的支撑性。

“333”战略，是指3大目标——不断增强核心竞争力，不断占领市场制高点，不断扩大品牌影响力，稳居国内一流、国际知名承包商行列；3大市场——继续巩固省内市场，稳健拓展省外、国外市场；3大产业——做强建筑主体产业，做活建筑投资产业，做优建筑工业化产业。

“553”战略，是指力争建成5个营业收入上百亿的二级集团、5个具有特级资质的二级企业和培育3个融资上市企业。

“1355”战略，是指国外经营收入达到10亿美元，省外营业收入300亿元，房建而外的专业收入500亿元，工业收入50亿元。

谋定而后动。刘耀华表示，陕建要把加快改革、调整结构、投融资带动项目、创新驱动、国际化经营、企业文化建设等，作为“十三五”凝神走笔的方向和描绘宏图的经络。比如发展混合所有制经济，目的在于放大国资国企功能。就陕建来说，这其中有一个合作对象选择问题，还有一个主导权问题。刘耀华认为，既不可一哄而上，也不可唯民企是瞻，更不能强搞“拉郎配”。切莫为了搞所谓的企业混改，拉进一些民企投点小钱，结果搅和得企业不得安生。

比如推动企业融资上市，是上国内主板，还是中小板、创业板，或者在香港上市，一定要因企制宜，精细策划，分类推进，正确把握“快”与“好”的关系。不可因为求快而降低身段，使本该有条件上主板的却猴急

上了其他；也不可因为求好就放慢节奏，把时间与精力无休止地耗费在咨询、论证和争执上。比如推进企业国际化，我们实施具有陕建特色的大海外战略，成立华山国际工程集团，志在蹚出一条抱团出击的大路子，而非多条散兵游勇的窄巷子。总公司在海外经营历经30多年的顽强艰辛打拼，尚且难以与中建总、中海外这些大块头掰腕，何况新手生手？由华山国际工程集团牵头主抓海外市场业务拓展，所属企业与总部经营单位分头跟进实施，这样做最大好处在于既可以共享发展，也可以降低人生地不熟可能引发的海外经营风险。

踏石留印 夯实战略支撑

谋胜贵在战略，制胜重在战术，完胜赢在保障。这是攻城略地的战争要诀，也是治企兴业的要害所在。

切实增强服务大局的意识。即将开启的“十三五”，工作任务繁重而艰巨。陕建两级领导班子成员、部门负责人及机关全体工作人员，要进一步增强责任意识、大局意识和服务意识，种好责任田，管好承包地，育好大田苗。

刘耀华认为，耕耘陕建这块大田的，不只是坐在两级机关的百十来号人，而数以万计的大队人马奋战在基层一线，要论出力、吃苦和贡献，他们更大、更多、更直接。集团上下都要制订服务工作标准、流程和考核办法，提高服务工作软实力，促进陕建“十三五”实现大发展。

陕建要着力夯实支撑发展的底座。要把支撑陕建发展的资金底座、人才底座、技术底座、风险管控底座等，不断加宽、加厚、加得更加结实。“十三五”，集团规划融资总额1710亿元、投资总额74.36亿元，其中80%—90%要通过银行融资贷款来解决，这就要进一步强化银企关系。人才工作要收紧进口、敞开出口，对职能部门和人员编制瘦身消肿，抓紧储备公路、铁路、水利等专业人才，创新人才分类管理办法，不能都向“戴官街”一条道上挤，一级建造师队伍建设决不可放松。要着力突破制约企业发展的关键技术，扩大自主知识产权拥有数量，形成一大批陕建独有的施工成套核心技术。要总结推广企业总法律顾问制度的经验，增强企业法务工作力量，提高应诉和诉讼的能力、水平和胜率，以适应日渐增多的经济纠纷、劳资纠纷等案件的现实要求。

刘耀华特别强调，对于列入“十三五”规划事关职工切身利益的事情，丝毫不可马虎，比如工资增长规划目标的实现、职工住宅楼项目建设规划的落实等，都要不折不扣地一一坐实，不可挂在嘴上悬在空中。你若把承诺职工的事做歪了，职工群众就一定会把你看扁，组织也肯定要追责。需要特别强调的是，春节临近，请大家务必解决好职工工资和农民工工资的支付、安全生产、信访接待等问题。总之，党政工团齐上手，把事关职工切身利益的事情铭记在心，督办到位，落到实处。

