

# 城建铁军迎难而上砥砺前行



林小峰

琿春大桥建设项目

近年来,面对国家经济增速放缓、投资重点转移、基础设施市场萎缩的严峻形势,天津城建集团有限公司工程总承包公司作为集团内部核心支柱企业,不畏困难、迎难而上,以市场需求为导向,坚持科技创新驱动,积极探索新形势下施工企业“提质增效”可持续发展道路。

2015年全年完成施工产值近30亿元,新增市场开发额近30亿元。通过主动调整开发策略,坚持领导带头、发动全员、全面出击,凭借着“不服输、不畏难、敢担当、勇争先”的精神,实现了在市场持续萎缩的严峻态势下,开发总额再创新高,稳中求进地确保了集团下达的其他各项经

济技术和管理工作指标的完成,巩固了行业领军者地位。

2015年天津城建总承包公司荣获“全国工程建设企业质量管理先进单位”、“全国优秀施工企业”、“天津市百强企业”、中建协AAA企业称号,连续多年被评为“守合同重信用企业”、“市诚信企业”。另外,公司

还加大信息化建设,获“全国工程建设行业一级优秀网站”并顺利通过档案管理A级评估。同时,公司持续深化精细过程管控,施工主业硕果累累,在高速公路、外埠项目、道路桥梁、地铁隧道建设等方面实现稳步前进,在全国各地打造一批亮点工程,擦亮城建铁军的金字招牌。

## 市场开发稳中求进

2015年天津城建总承包公司在市场开发方面稳步增长,区域经营效果日益凸显。年内继续积极组建外埠区域公司,加快布局全国步伐,为公司的持续发展奠定基础;通过深耕细作,充分发挥外埠区域公司的中坚作用,相继在浙江、广东再次中标大型项目,实现了以项目“造”项目。随着公司近年来坚持加大对天津地铁的跟踪力度,先后承揽了天津围堤道项目、1号线东延2标、5号线R3标等大型标段,2015年再次成功中标天津地铁4号线相关合同,目前已成功站稳天津市地铁市场。通过持续探索新开发模式,近年来,公司结合国家和地方的投资方向、投资模式,持续探索了PPP模式,积累了大量的宝贵经验,目前正在跟踪宁波项目和杭州项目。

公司管理者认为,今年以来,国内

各行各业产能过剩,大规模项目投资更趋谨慎,建筑市场也迎来了前所未有的激烈竞争。新形势下,企业只有辩证分析市场发展新亮点,准确定位发展方向,才能更好地适应新常态。认准“变化就是机遇”,懂得按照基建市场与宏观经济逆向运行的规律,建筑市场仍然有较大的发展空间和较长的发展周期,然而“强投资、高增长”的模式不会出现,取而代之的是将转向政府主导的基础设施投资可持续、稳增长模式。

因此,企业时刻关注市场的重点、热点变化,紧密围绕国家将重点实施的“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带三大战略,适时调整企业市场布局和业务结构,牢牢把握企业的发展方向。增强转型发展责任感和紧迫感,增强深化企业改制改革、加快结

构调整转型、强化体制机制创新、谋划科学发展的责任感和紧迫感,把思想和行动统一到国家和天津市的整体工作部署上来,为保持国民经济持续健康稳定发展积极发挥“主力军”作用。

为主动适应发展新形势,天津城建总承包公司在继续深耕细作既有市场的同时,不断开拓新战场,全力做好项目储备。紧盯京津冀协同发展整体布局以及天津市推进交通一体化的发展战略,继续加大对天津及滨海新区轨道交通项目的跟踪力度,通过不断扩大市场,牢牢站稳轨道交通领域。重点开发以公路、桥梁工程为代表的高附加值、高技术含量的施工项目,特别是对于大体量的工程项目,更要加大工作力度,提高投标质量。强化属地经营理念,加大外埠开发力度,积极利用现有的资源和品牌

优势,抢占外埠项目所在区域本土化市场,发挥已建成的区域公司的中坚作用,壮大以城市为中心的区域化市场的发展能力,巩固竞争优势,努力提高外埠项目的中标比例。在不断充实基层单位开发能力的基础上,公司每年通过给各分公司下达开发指标,鼓励其发挥专业技术优势,积极创造条件、努力开发项目,不但充分调动了全员开发的积极性,也进一步提升了分公司自主开拓市场的能力;积极培育以高速公路养护、环保、水利等为代表的新型业务;结合国家政策信息,持续探索BOT、PPP、DB、EPC等新型融资开发模式,实现开发思路的不断创新,并主动融入“一带一路”等重大国家战略,充分利用好“走出去”的各项优惠政策,争取在市場开发上能有新的作为。

## 施工主业提质增效



公司经理李树槐(左四)检查滨海新区西外环高速公路工程

建设施工企业的知名度提升,最根本的还是要靠良好的施工业绩,要在安全、质量、文明施工等领域全面推行标准化管理,促进企业的持续发展。为有效应对国家经济增速放缓、顺应市场形势,施工企业更加重视施工质量,追求提质增效,实现由“规模效益”型发展向“稳增长、重质量、高效益”型发展的转变,提升发展质量,做强做优企业,组织好在建项目,精准把握重点工作,找准稳增长的着力点,持续落实责任制,实现企业稳中求好、稳中求进。

2015年天津城建总承包公司在高速工程、外埠项目、道路桥梁、地铁

隧道等施工主业方面取得突出成绩。天津高速公路外环线项目主线桥施工在两局质监站监督检查中获高度评价,京秦1标在高速集团组织的标准化观摩检查中获表扬,西外环5标连续两次在市级评比中获通报表扬,获得“平安工地”建设示范工地称号。京津塘7标较业主要求提前三天实现完工,获市级青年突击队称号。外埠项目中,琿春大桥项目经过260个昼夜的连续奋战,完成关键点位施工,为明年全面完工打下坚实基础。温州项目在当地交通运输局组织的“平安工地”考核评比中获第三名的优异成绩,受到业主、监理单位的一致好评。

公司坚持提升质量打造业绩,把安全生产和文明施工放在突出位置。公司承建的地铁杨伍庄站项目获金奖海河杯,京秦宝平互通立交、京津塘7标、西外环5标、5号线R3标凌滨路站获结构海河杯,公司多个QC小组分别获全国一、二等奖。公司试验室顺利完成公路工程综合乙级资质的换证工作,获“2015年度天津市公路工程施工评比对试验活动满意单位”,为今后项目招投标增加了竞争优势。

公司牢固树立“企业主体责任”意识,在制度建设方面,完成了《公司生产安全事故应急预案》的修订、论证和再备案工作,实现应急水平“从有到优”的提升;在项目管控方面,严格执行重大危险源挂牌督办管理办法,严格贯彻市委《安全天津建设纲要》,实现全年零伤亡、无事故。2015年以集团最好成绩通过交通运输建筑施工企业安全生产标准化一级资质考评,为企业提升市场竞争力提供有力保障。地铁5号线R3标获国家最高安全生产奖项“全国AAA级安全文明标准化工地”称号,并通过全国绿色施工示范工程评审;京津塘7标顺利通过全国绿色施工示范工程最终验收;外环线项目通过市级文明工地达标验收工作;围堤道项目连续三年获地铁集团

“文明施工工地”称号。北京通州项目在阅兵期间,加大对扬尘的控制力度,被树立为“防治扬尘模范样板工地”,公司文明施工水平和施工意识再次得到提升。

值得一提的是,近年来,公司凭借着设备、技术优势,在轨道交通建设方面取得重大突破,并成功站稳了全市地铁市场。公司下属专业分公司隧道分公司,通过创新管理、强化执行,经营水平实现质的飞跃,专业能力实现新的突破,员工士气显著提升,企业文化凝聚升华。全年完成产值5.28亿元,实现利润3200万元,创下隧道公司成立以来的最好业绩。全年成功实现了6台盾构机同时掘进、5条盾构区间顺利贯通、掘进7.5公里的历史性突破,完成盾构机成功始发7次、安全接收5次,较好地发挥了龙头示范作用,为公司乃至集团的地铁施工业绩增添了亮点。公司承建的地铁下瓦房一围堤道站盾构区间,成功穿越多个风险源点,成为天津市5、6号线第一条圆满完成左右线穿老楼群的盾构区间,再次彰显公司实力。另外,2016年分公司的掘进目标13.5公里,届时将会出现8至10台盾构机同时顶进的繁忙景象,这为分公司的持续发展奠定了基础。

## 降成本增效益防风险

施工企业的发展方式要真正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长,发展动力要切实从传统增长点转向新的增长点,强化管理,从管理中求效益,实现效率和效益的同步发展。公司管理者认为,企业要加强成本管理,就要坚持做好“成本测算、成本控制、成本评价”管理。通过进一步细化“二次清单”,并在所有项目全面推行“项目成本计划书”,加大对直管项目及重点工程的管控力度,充分调动项目“二次创效”的积极性,大力推行效益与风险责任挂钩的分配机制。通过定期进行经济活动分析,及时做出风险预警提示,有效减少不必要的损失,降低施工成本。

公司通过加强费用管理,健全完善一系列节支降耗管理规定,进一步降低运行成本,大力压缩非生产性支出,严控差旅费、会议费、业务招待费用等支出,严格规范对外捐赠,有效堵塞管理漏洞、减少不必要的开支,为节支增效打下坚实的基础。通过加强资金管理,为防止资金链的断裂和资金沉淀,坚持“统收统支”,强化资金收支各个环节的过程控制,严把资金预算关、筹措关、成本关和支付关,通过完善资金管理的有关规定,明确资金支付流程、审批程序,着力扩大资金集中管理范畴,有效利用内部资本市场平台实现资金余缺的调剂,降低对外部融资依赖。通过加强风险资产管理,加快应收账款、未施工及BT项目回购款的回收,有效弥补经营和投资资金缺口,减少对外融资的需求。公司层级应责成班子成员,分口把关、落实责任,加大对结算及清欠工作的督导、管控力度;各基层单位要主动与业主沟通协调,随时关注结算动态,确保结算及时到位,推进生产经营的顺利开展。

经济增速放缓必然会对企业经营环境带来影响,进而对资金管理提出了更高的要求。这就要求企业采取积极举措,避免资金遭遇流动性、安全性等方面的风险。关注政策风险影响,充分考虑并科学评估企业实施“营改增”政策后,对税负、成本的影响,认真做好税收筹划工作;针对银行信贷、限贷措施增加后,对企业的贷款成本的影响,积极探寻应对措施,努力压缩资金使用成本。通过强化运行风险评估,充分预估BT业务回款风险、债权回收的坏账风险、债务偿付的支付风险、超期结算的潜亏风险等各种风险的存在,及时制定防范措施。针对投融资项目,企业要从完善“体系制度建设、风险预判能力、法律约束监管、过程审计管理、资金回收管理”五个方面继续做好风险控制工作,及时发现和解决各种问题。针对分包工程,进一步加大对经营风险、债务风险、合同风险和质安风险的监控,做好隐患排查,有效规避可预见的各类风险。加强风险管控与监督,坚持定期召开资金会、按季度进行经济运行分析,及时就企业的经济情况进行梳理、分析。加大对项目实施全过程的审计力度,强化经济责任审计和效益审计,分析查找经营管理和经济运行中的漏洞,及时采取措施加以堵塞和杜绝,切实维护好资金的平稳运行。



北京通州运河核心区市政配套工程北关大桥北运行河桥梁工程

## 科技创新促企业发展

创新是应对新形势的有效手段,也是促进企业发展、增强内部活力的必由之路。因此,企业要在创新发展上攻坚,增强活力,推进企业做优做强。企业的发展离不开技术,为此,天津城建总承包公司加快科技创新,结合在建工程,深入开发大跨度桥梁、复杂结构桥梁、地铁、盾构施工等方面的先进技术,完善科技创新体系和管理架构,形成良好的基础研究、应用创新、效益创造以及良性再循环机制,力争在核心技术和关键领域不断提升企业的竞争优势。选准一批国家战略规划支持的、符合市场需要和企业生产经营、转型升级急需的科研项目,尽快推出一批应用性创新技术成果,实现用科研技术推动企业发展。

为了推进科技创新再发力,公司通过应用信息技术,提升施工安全质量。在北京通州项目,通过BIM系统精确绘制钢拱肋的三维图形进行分析受力,确定吊点位置,最终实现230件钢构件精确吊装;在琿春项目,利用远程视频监控等辅助手段,在主塔、主梁、斜拉索同步施工情况下,实现了全覆盖、无死角的全天候监管,加大了对施工过程的把控力度。通过扩大科技成果,提升行业影响力,依托在建重点工程,加大课题攻关力度,2015年组织立项集团课题4项、建委级课题1项,完成集团课题3项;荣获集团级工法4项、市级工法1项;完成专利申报12项、获得证书8项,形成了公司独有的优势力量。另外,凭借多年积累的丰富经验,参与了1项国家标准的编写工作。

2016年是“十三五”的开局之年,内外部经济环境复杂多变,“稳增长增效益”的任务艰巨,施工建筑企业将面临更多机遇与挑战。天津城建总承包公司将通过做强长板、补齐短板,主动适应新常态,牢牢抓好市场开发、工程质量、资金稳定等关键环节,通过全面深化管理激发活力,强力开拓市场促进发展,提高项目储备从而满足持续企业健康发展的需要,提升外埠管理,加强科技创新力度,加强后备专业人才培养,推进企业提质增效,推进企业可持续、健康发展。