



改革思维:激发高质量发展内生动力的密匙

杨凯 王翠芹 张庆祝

“没有任何东西比可靠的思维更有用。”

如果用一句话来浓缩水发建设集团从小到大、从弱到强的辉煌发展历程,《思辨与立场》中的这句话应该最为贴切。

受新冠肺炎疫情影响,从施工项目的艰难挺进到各项工作的全面复苏,水发建设集团仿佛坐了一趟颠簸起伏、惊险不断的过山车。

经过短暂的至暗时刻,思变、谋变的集团党委很快交出一份亮丽的成绩单:截至今年上半年,集团资产总额上升29.10%,利润总额增长145.97%,国有资产保值增值率119.57%……面对疫情冲击,水发建设集团走出了一条逆势上扬的弧线。

“思想走在行动之前,就像闪电走在雷鸣之前。”在危机与转折面前,水发建设集团再次上演逆势突围。

做强主业是为聚焦赋能,聚焦赋能才能释放强大力量

——聚一放之间,充分显示着集团创新的思维与实践

从单一的水利疏浚项目起家,历经64年的发展历程,水发建设集团因水而“兴”,因水而“荣”,然而随着市场经济的变化以及同行业竞争的日趋激烈,水利行业传统工程项目遭受了史无前例的挑战。

新的挑战产生新的思路,而新的思路又进一步触及了水发建设集团党委书记、董事长贾宝力灵魂深处,让他在长期实践中自觉不自觉地进行着思路上的调整,并由此形成了集团崭新的思维模式与工作方法:改革转型!这不仅是企业成长过程中不能回避的现实问题,也是做强做优做大必须逾越的高山。

基于这一现实考虑,集团按照水发集团“坚定实施首位引领战略”指示要求,充分挖掘在品牌、资源、人才等方面的优势,突出打造细分领域的水利疏浚业务首位度,把质量做到第一、把项目做到极致,水建实力在国内平原水库、港口与航道、疏浚吹填等施工项目中得到充分验证,并很快实现了山东省水利施工企业营收第一、内河疏浚唯一,“山东疏浚”品牌享誉九州。

主业做强为集团改革转型的顺利实施提供了良好的基础和条件。

做好水利、做强主业是为了聚焦赋能,聚焦赋能才能够释放强大力量。就在一聚一放之间,集团党委充满创新的思维与实践尽显无遗。

传统主业通过转型升级,让集团发展找到了新活力,基业长青的



黄水东调应急工程(东营段)施工1标段加压泵站

沾化坝上闸

梁山蓼儿洼水库

局面正在变为现实。2021年上半年通过盘点,集团的表现韧性十足:跟踪投资32个项目,完成投资测算并出具投资意见22项,先后中标10余个重点项目……

与此同时,集团通过探索以投资带动施工,不断丰富EPC、EPC+F、PPP等商业模式,助力集团打造一体化的产业链和全周期的价值链,进而建立起新的竞争优势。

“一切都始于改革的思维。”目前集团上下已没有谁能否认这样一个事实,这也是创造集团不断向前发展的“核心密码”。

当转型升级插上多元化的“翅膀”,企业的发展就会越飞越高

——多元化战略思维,让集团建设更上一层楼

新的思维,推动着前进的脚步,也蕴含着发展的逻辑。

多元发展、多产融合、长短线项目融合……在改革强企路上,集团这些接连不断的新动作,成为对多元化战略思维最好的注解。

这些动作并非是集团的“突发奇想”,而是“有迹可循”。在水发集团提出“继续壮大以水务为核心的多元产业,力争成为国内一流、国际知名的特大型企业集团”的战略决策后,也促使水发建设集团形成了新的发展思路:想要有大作为,就要走多元化发展之路。

与此同时,“终局思维”这个词汇也反复出现在董事长贾宝力的脑海中。

什么是终局思维?就是现在

做的事情能不能经得住时间的考量。放眼未来5年后、10年后是什么样子?然后以这个愿景为导向反推现在应该做什么。

心中有那个“终”,才知道该怎么“始”。为此,一张清晰的多元化发展路线图就此形成——全力打造“水务、市政、房建、机电、公路”五大业务板块,集投资、建设、运营于一体,推动集团高质量发展。

与此同时,集团瞄准靶向找准发力点:面对国家城镇化、道路交通设施投资将进一步加大的特点,增加了市政公路板块;针对机电行业小而散的特点,增加了机电板块;针对政府采取土地置换方式建设,及时投资物流园项目,增加了房建板块;为了进一步扩大EPC项目,提升技术研发能力,成立了水发陆洋勘测设计有限公司山东分院。

在多元化战略思维指引下,强强联合、多元经营、资源共享……这一个个事关企业发展的关键词汇陆续进入贾宝力思维决策,由此带来的自然是企业发展的水涨船高。

在滨州沾化坝上闸EPC项目中,集团下属的山东水利建设集团有限公司、水发陆洋勘测设计有限公司组成联合体,闸门等金属结构物内部协同给水发机电集团有限公司生产安装,通过多元化经营,既规避了风险,又实现了资源共享,产生1+1>2的效果;为谋求与大公司合作,水发陆洋勘测设计有限公司与中水北方共同成立了运维科技公司……

“回顾水发建设多年的发展历程,每个爬坡过坎,都会遇到种种躲不开、绕不过的新命题。包括思想观念的破冰、利益藩篱的跨越,以及体制机制的重塑、战略思维的调整。”对此,贾宝力深有体会,“在今天改革强企的‘问题清单’上,我们面临的挑战和考验,一点儿也不比上一代人少。”

但海不辞水,故能成其大。面对挑战与变革,集团多元化战略思维让全面建设更上一层楼,并在高质量发展道路上已经“找到了跑道、见到了曙光”。

思维的打开不仅仅是敢于“头脑风暴”,更是勇于自我雕刻

——把科学管理和经营业绩在同一个坐标系下同步展开、整体运筹

没有观念的更新,就不会有发展的突破;没有思维方式的转变,就不会有行为方式的改变。

随着今年2月份,集团对水发(湖南)交通建设集团有限公司并购重组的顺利完成,至此,水发建设集团共并购、成立了7个权属公司。

但贾宝力意识到,这只是万里长征走完的第一步,接下来,企业如何进入良性循环轨道、实现高质量发展,是集团决策者们必须要面临和亟需解决的现实问题。

“万事皆归于一,百庶皆准于法”。管理思维要求思考问题自觉与制度要求接轨。在水发集团2021年度工作会议上提出的“四大战略”中,提出要用改革的办法解

决制约发展的各种问题,大力开展制度创新、管理创新、模式创新。水发建设集团以此为统领,对各权属公司的科学治理成为集团发展的一条主线,科学管理的蓝图也在这个背景下展开。

精准施策、分类指导是集团党委根除人治思维、确立法治思维的第一步棋。

集团总部把方向、管全局、做决策、定措施;总部机关定期进行督导检查制度落实情况,加强与各子分公司的沟通交流,定期对各公司各项目进行督导检查;各权属公司重点加强绩效考核,严格按照并购可研报告以及签订的目标责任书对权属公司进行考评,达不到目标的将采取相应措施,按照水发集团要求完成“四大攻坚”任务。

分层实施让管理的“齿轮”得以更好地运转,从而成为集团爬坡过坎、华丽蜕变的强大力量。

分类指导的科学体制让各项工作有序展开,但在个别权属公司还是存在穿新鞋走老路等问题。

这相当于新的“高速公路”建起来了,新的“交规”还没有出台。为此,针对出现的新情况、新问题,集团又做到四个“加强”:加强无业公司的清理、加强对合同履约管控、加强对注册资本金不到位的整治、加强对亏损公司的治理。

一系列强化“空、亏、散”的专项整治,深刻蕴含着发展是第一要义的内在要求。正如贾宝力所说,集团目前正处在发展的关键路口,加大集团管控力度,科学有序推进治理,才能革故鼎新实现跨越,这是一个升华的过程,更是一个追求卓越的过程。

科学管理,这场刀刃向内的改革之路,激发了员工主观能动性,为经营业绩的提升打下了坚实的体制机制基础,而把科学管理和经营业绩在同一个坐标系下同步展开、整体运筹,也让集团党委再一次运用创新思维跑出时代加速度:滨州徒骇河坝上闸除险加固工程、海外的孟加拉水厂施工以及新疆阿尔塔什水利枢纽工程等都取得了良好的经济效益和口碑。同时,集团高标准、高质量完成19个省重点水利建设项目,这一亮点工作在水发集团召开的2021年度工作会议中,得到集团领导的“点名”认可。

现代著名哲学家维特根斯坦说过:“一旦新的思维方式建立起来,许多旧问题就会自动消失。”从水利疏浚工程处的“开天辟地”,到山东水建集团的“改天换地”,再到水发建设集团的“翻天覆地”……

一句话,集团的阔步发展终将常态,一个用高效的逻辑思维指导集团高质量发展的时代正在悄然开启。