

● 徐小峰



首建开展多角经营的体会

首钢建设集团近三年来,受到了市场环境的巨大影响。在企业经营方面,从市场开发到项目利润、资金回收等诸多方面都受到了前所未有的负面影响——赖以生存的冶金项目,投资幅度大幅缩减;房地产领域处于审慎观望阶段;“僧多粥少”引起的建筑业恶性竞争愈演愈烈……这一切,对新改制的首建集团来说,是一个十分严峻的考验。

面对严峻形势,首建领导班子认真研究和分析形势,及时调整发展思路,明确了“面对市场变化,转变观念、调整结构、开展多角经营”的总体思路。该思路使首建在面临企业发展困境的情况下,产生了新的动力,激发了广大员工的斗志和聪明才智,使公司近三年来,较好地完成了总公司下达的各项指标任务。

2009年结算收入完成55.34亿元,实现利润9995.76万元;2010年完成56.98亿元,实现利润10823.7万元;2011年完成60.62亿元,实现利润11584.7万元,2012年完成60亿元,实现利润1.12亿元,全面超额完成了总公司下达的指标。广大股东的收益近三年都保持在20%以上。

能够实现以上预期目标,我们总结有以下五点体会至关重要:

1.以可持续发展为目标,坚持“得市场者得天下”的开发理念,是确保完成各项指标的前提和基础。众所周知,企业要实现可持续发展,必须在牢

固占稳已有市场的同时,积极拓展新型市场,做足储备,才能保证经营的连续性。首建围绕市场方面,做了以下几点工作:一是在首建各层面确立“得市场者得天下”、“家中有粮、心中不慌”等市场开发理念。用朴素的逻辑,使集团上下对市场开发工作的重要性达到共识,并开展“危机开发”、“全员开发”理念,夯实市场基础。二是进一步拓宽“两个四六”的开发指导思想,坚持“走出去”战略,在锁定合约总量不变的前提下,以外补内。首建在2006年整合之初,提出市场比例为“两个四六”(即社会项目与首钢内部项目四比六,非冶金项目与冶金项目四比六),旨在走出去、调结构,有效支撑企业规模增长和可持续发展;当前,已实现了“两个四六”的目标——2012年社会合约已经占首建合约量的70%以上。三是转变开发形式。我们加强与北京市轨道、燃气、热力、快速交通、公路公联等业主单位的联系;举办了中国建筑业高层论坛会、联谊会。牵头组织了全国吊装行业年会,组建了全国冶建协会吊装分会,提升了首钢建设的知名度。利用首钢产供销一条龙的优势,带着钢材走市场,如与中联重科公司合作,一方面承接工程,另一方面带动首钢钢材的销售。四是创新开发模式。从原来的单一靠招投标承揽工程,到目前利用资本运作模式开发承揽工程;从独立开发承揽工程到多种合作模式开发;从盲目性的市场开发和竞争,到与中信集团、中

冶南方等大型建筑集团的战略合作;从与建筑企业内部的合作到与银行等金融机构的合作,尝试生产经营与资本运作一体化战略。积极尝试“BT”、“BOT”运作方式。我们已成功进入承德市市政改造项目,在实行“BT”运作上迈出了第一步。五是加大海外市场的开发力度,通过借船出海策略,把成熟的冶金、建筑技术输出海外。通过与中信建设集团、中航技国际工程公司合作,相继承包了安哥拉KK市政项目、污水厂项目、净水厂项目;2012年3月,又成功签订了合同额为1.168亿美元的“安哥拉KK5000套市政项目”和“本格拉RED2000套住房项目”。目前,埃塞航空公司1.6亿美元的货库项目也已中标,沙特、印度、蒙古国市场2013年将有所突破。

2.以控制市场单一风险为目标,调整产业结构,实施多角化经营,积极拓展新领域,是实现总体经营目标的策略和方法。面对建筑市场竞争日益激烈的局面,首建集团根据新的形势和企业快速发展的需要,积极以多角化经营为手段,提出了重点发展“4+1板块”的全新发展思路。“板块一”是建筑主业。首建集团必须立足冶建建筑这一主业,按照“两特四一”的发展目标,打造冶金和房建双特级资质,市政、道路、机电、矿建四个一级资质的综合性建筑企业。“板块二”是钢材加工装备制造和建筑材料制造业,大力发展钢材加工、非标设备制造、混凝土制品、油漆涂料、钢筋配送加工等业务。“板块三”是扩大服务业领域,巩固服务首钢主业,适应首钢一业多地的生产要求,在设备检修、备品备件加工制作,剩余材料深加工、承接生产材料运输及辅助岗位工作等方面取得新的效益。“板块四”是加快外埠房地产市场的开发建设,加大BT项目的合作开发力度,增加新的利润增长点。把海外市场当作一个独立板块进行运作,积极拓展海外建筑市场,利用“首钢品牌”、协同发展,把成熟的冶金建设技术输出海外,进一步扩大国际市场占有率。为落实战略目标,在集团内部开展能级分层,提出了集团“三中心”定位,即首建集团为决策中心、工程公司为利润中心、项目部为成本控制中心的“三个中心”管理体系,使得集团各层级定位清晰、工作重点和中心明确,为信息化管理奠定了坚实基础。“4+1”板块战略实施后,建筑主业占总体结算收入的比例逐年降

低,其他业务比例逐步提高,结构调整初显效果。建筑主业从2009年占总收入的81.4%下降到2011年的77.5%,检修服务业收入从2009年完成2.35亿上升到2011年完成4.18亿元,房地产及BT项目从2009年的“零”到2011年完成1.07亿元,制品制造业从2009年完成4.59亿到2011年完成5.84亿元,新兴业务比例达到22.5%。到“十二五”末,我们计划将此比例加大到30%。

3.以效益为中心,按照PDCA管理循环,借助信息化管理平台,坚持项目“一把一结”,是实现经营目标的尺度和要求。一个好的战略目标的实施,必须有完善的体制和健全的机制做支撑。首建集团在按照市场运行的规律对现有的体制与机制进行改革的基础上,积极探索适合基本建设单位的先进管理方式和方法:(1)按照“干之前先得说明白”的管理思路,深化全面预算管理,实现规划目标落地。我们着重强调计划的重要性,大力实施全面预算管理,推进战略规划层层落实;合理调整经营承包考核体系,在“集团——分(子)公司——项目部”之间实现了“收入与贡献相匹配”的管理目标,调动经营者和基层管理人员的积极性,有效地促进了集团整体规划目标的实现。(2)完善项目管理,深化项目承包机制。狠抓“承包、抵押、审计、兑现、解体”五大环节,各单位项目承包、抵押率均达到100%;深入落实项目“一把一结”,建立健全项目成本管理体系,制订项目经理分级评价制度,推行“上缴包死、超包分成”的项目承包分配机制,全面提升了项目管理水平和盈利水平。2011年我们本着“深化应用、强制推行、全面覆盖、不断提升管理水平”的总体思路,完善信息化管理平台。共研发系统模块18个,其中专业管理模块15个,系统功能配置模块3个,覆盖了项目管理流程整个生命周期,包含了从项目跟踪投标阶段、施工准备阶段、项目实施阶段,直至总结归档阶段的全部管理内容。通过全体动员、分层培训、领导带头、验收考核等系统工作,实现了信息化管理对首建集团业务的全覆盖。2011年10月,首建集团“大型施工企业工程项目全过程信息化动态管理”课题荣获“第二十六届北京市企业管理现代化创新成果”二等奖;2011年11月份,项目管理信息系统顺利通过了住建部的特级资质信息化现场考评,并于2012年3月28日,正式获得

了全国建设工程企业冶炼工程施工总承包特级资质、冶金行业甲级设计资质,成为全国7家拥有此等级资质的施工企业之一,也是北京市目前唯一拥有此项资质的建设施工企业。

4.以科技创新为支撑,全力打造“首钢建设”品牌,是提升企业影响力和扩大市场份额的有效途径。随着市场竞争的日趋激烈,企业要想生存和发展,一是靠品牌影响,二是看你的技术能力。破解施工企业面临的效益低下的难题也必须依靠品牌和科技创新。为了全力打造“首钢建设”品牌,我们确立了“选择了首建就是选择了放心”的品牌理念。围绕加强品牌管理,全面提高职工队伍整体素质,打好人才基础。着力培育精细施工的敬业精神,积极推广新技术、新工艺,敢于承担前人未做过的事情,为创“首钢建设”品牌打牢了技术基础。我们全面加强品牌文化建设,用新的经营理念规范员工的行为习惯,凝聚员工心气,为创“首钢建设”品牌奠定了文化氛围。实施品牌战略取得了非常显著的效果,带来了可观的经济效益。我们在完成首钢搬迁调整等企业重大技改项目的同时,建造了一批有影响的社会工程。每年约5000万元的持续科技投入,近300万元的科技工作者表彰奖励,使企业发展的技术储备更加厚实。与此同时,我们抓住首钢搬迁和百年奥运的历史机遇,在科技创新和质量创优方面,取得了前所未有的突破。获国家科学技术奖1项,省部级科技成果奖15项;国家专利45项;工程质量上,我们获得了“中国建筑工程鲁班奖”和“国家优质工程金奖”等100余项奖项,结束了首建集团50年来没有国家级科技成果奖、没有工程鲁班奖,没有“国家优质工程金奖”的历史。

5.以企业文化建设为引领,注重集体荣誉、发挥团队意识,是实现经营目标的支撑和保障。企业文化是企业发展的底蕴,是企业的灵魂,是推动企业持续发展最深层的驱动力。改制后,首建积极探索党建和思想政治工作的新方法新途径,明确提出了党建和思想政治工作的原则:突出一条主线,即党建和思想政治工作要紧密结合“做强做大首钢建筑业,全面提高企业经济效益”这条主线来开展。做到四个围绕:围绕集团年度经营目标和重点任务,围绕集团“3+1板块”经营业务,围绕员工关注的热点、生产经营中的难点,围绕体制改革、机制转

换、调动广大员工积极性。为把党组织活动落实到基层,首建党委在全集团推行了党建工作“三同时”制度,即:在建立项目部的同时建立党支部,在聘任项目部经理的同时任命党支部书记,在检查项目部工作的同时检查党员作用发挥情况。项目部党组织健全后,为企业文化建设提供了强有力的组织保证,也为分散施工条件下的党建和思想政治工作及企业文化建设奠定了基础。与此同时,着重加大了效能监察工作的力度,紧紧围绕集团经营管理和重点工程建设的关键环节;围绕员工关心的难点热点问题,深入开展监督检查。通过效能监察,指出问题,分析原因,落实责任,提出具有指导意义的检查报告,并在每季度的经营工作会上进行发布,对发布的问题整改情况进行监督检查。

首建的改革发展刚刚起步,我们深知与同行业先进企业相比,还存在很大的差距:一是生产规模来看,我们还处于第二层面,还没有完全进入高端建筑产品的市场领域,大部分业务还处于建筑产业链的下游;二是在参与市场竞争的手段上,相对单一,需要在从市场开发向市场经营转变、从工程垫资向投资转变方面,为首钢“非钢企业协同发展”的战略构想,做出积极有益的探索和尝试。虽然当前我们遇到了暂时的困难,我们坚信有总公司党委的正确领导,有社会各界朋友的大力支持,“办法总比困难多”,我们一定能够走出困境,再创历史的辉煌!

(作者系首钢建设集团总经理)

