

# “四化一加强”全面推进国际化进程

## 2009年工作重点



王建忠 摄

国际金融危机背景下的2009年是一个特殊的年份,我们面临着新的机遇和挑战,面临着三大有利因素和不利因素。有利因素一是从全球市场看,世界各国政府联手应对金融危机的力度前所未有,刺激经济增长的举措接连出台,与政府公共支出相关的基础设施投资均在增加;二是从国内形势看,我国政府对宏观经济政策作出重大调整,各省市、部委落实迅速,积极的财政政策和适度宽松的货币政策使住房保障投资加大,轨道交通建设、城市基础设施建设全面提速,建筑业成为促内需、保增长政策的直接承担者,市场前景广阔;三是从集团自身的条件看,改革调整使我们的经营结构、产业结构、产权结构和市场布局不断完善,特别是经过“大讨论”和学习实践科学发展观活动,我们的队伍更有战斗力,发展的意愿更加强烈,思路更加清晰,具备了新一轮发展的条件。不利因素一是国际金融危机短期内难以得到根本遏制,境外承包市场容量将收缩,一些项目停缓建,各种不确定性增加,企业的经营风险和获取新项目的难度加大;二是受金融危机的影响,我国经济增长将有所放缓,一些行业受到强烈冲击,集团内一些企业也受到影响,其中房市的低迷,对集团的发展和效益有可能产生不利影响;三是随着集团经营规模的扩大和经营领域的扩张,我们的管理能力、应对能力、资金保障和人才保障能力等等,均有待提高。新的一年,我们一方面要充分看到机遇、紧抓机遇,增强发展信心;一方面要充分估计国内外经济形势对发展及效益的影响,密切关注形势变化,及时调整经营策略,努力化“危”为“机”,把“大讨论”和学习实践活动形成的共识化为行动,使新的一年成为我们攻克发展瓶颈、转变发展方式、创新体制机制、为持续发展夯实基础、重新布局谋篇的一年。

### 总体工作思路:

认真贯彻落实党的十七大精神和科学发展观,紧密围绕“人文北京、科技北京、绿色北京”建设,以业务国际化、产权多元化、资本市场化、管理科学化、加强党建宣传思想工作暨“四化一加强”为工作主线,全方位推进国际化进程,打造“新国企”,保持企业健康持续发展。

### 主要经济指标:

- 1、新签合同额:320亿元,其中京内160亿元、京外100亿元、境外60亿元;
- 2、综合经营额:280亿元,其中建筑业产值200亿元(国内163亿元,境外37亿元),房地产销售额25亿元;
- 3、利润:2.2亿元,净资产收益率:2.5%,主营业务利润率:8%,流动资产周转率:0.7次;
- 4、工程款回收率:85%,清欠率:50%;
- 5、质量:一次交验合格率100%,优良率65%(事业部75%);
- 6、安全:向“零死亡”目标努力;
- 7、计划生育指标:100%。

## 1 大力推进“业务国际化” 全方位提高国际竞争力

集团自2002年提出“建设具有国际竞争力的新型企业集团”的发展目标,这是打造“北京建工”“百年品牌”的需要,也是经济全球化对我们的要求。业务国际化,就是要求我们的思想观念、经营理念、管理模式、板块发展、市场布局等各方面都要按照国际型企业集团的标准去努力,向优秀的国际承包商学习,增强集团的国际竞争力。

### (一)贯彻落实科学发展观,促进思维模式国际化

两级领导班子思想观念、思维模式的国际化是集团业务国际化的前提。首先,要牢记科学发展观的“第一要义”是发展,党政一把手的第一责任是领导企业向前发展。要以“大发展小困难,小发展大困难,不发展最困难”自我激励,用发展的方法解决发展中的问题,坚决克服满足现状、小富即安、不思进取的思想。其二,要牢固树立全面发展、整体发展的思想,统筹考虑主业与业务板块、京内京外境外“三大市场”的协调发展,从发展的大局、集团的大局出发考虑问题,增强执行力。凡是集团的总承包项目、房地产开发项目,原则上都要充分使用内部资源;使用外部资源的,要报集团公司批准。其三,要用国际化的标准自我要求,加快熟悉和掌握不同市场的运行规则、管理规范,学习国际承包商的管理思想、体系、模式和方法,充分为我所用,在更大范围、更宽领域走向京外、境外。其四,要继续强化效益意识,正确处理规模与效益的关系,既要规模、更要效益;牢记企业的社会责任,追求经济效益和社会效益、企业发展与员工利益的有机统一,追求母公司与子公司之间的协调平衡,实现又好又快发展。

### (二)坚持“双主业、多板块”的发展方向,构建核心业务突出的国际化业务格局

国际排名前十位的优秀承包商,无一不是以建筑业为核心业务,同时发展三至四种其它业务,形成多元化的业务格局。在我国全面推进城镇化建设、大力改善人民居住条件的整个历史时期,要坚持把建安主业作为集团的核心业务和主要收入来源,坚持以经营为“龙头”,着眼于“大市场、大业主、大项目”,保持建安主业与综合经营额同步增长。建安主业要向中高端方向发展,充分发挥集团科研、设计、施工一体化优势,多承接大型综合性项目和EPC、BT项目,增强工程总承包能力,带动整条产业链发展。加快培育房地产业,发展科研设计、市政地铁、环保节能、装饰、工业、物业物流等多板块,为规模和效益的增长提供多条途径。强调三方面:

1.加大对房地产业的研究和发展力度。集团房地产业的现状距离第二主业的要求还有较大差距,整个房市的调整对我们的发展也将产生一定影响,但是从长远看,集团把房地产作为第二主业、加大发展力度的基本方针不动摇。在目前房地产市场经历空前调整,市场博弈加剧的背景下,要主动顺应形势,调整经营策略和产品结构,坚持房地产“货真价实”的诚实经营风格。一要求求稳妥,以保障性住房项目为主,增加土地储备。要积极参加保障性住房建设,在确保郭庄子项目“五一”前开工的同时,力争再增加两块保障性住房用地;加快推进昌平兴寿镇和北七家镇两个旧村改造项目的进展;以京外现有项目为基础,依托当地政府,优选开发前景好的区域,增加土地储备。二要加强市场调研和产品设计,精心打造适销对路产品。发挥集团优势,开发省地节能环保型建筑,建设有特色的房子。对尚未定型的产品,要认真调研市场需求,分析所在地区的特点、条件,征询专家意见,力求产品在品质、户型、价位等方面定位准确,盖市场需要的房子、百姓欢迎的房子,力争做到适路、旺销。三要加快在手项目进展。在售项目要顺应市场变化,力所能及地兼顾新老业主的利益,千方百计开展促销,加快资金回笼。在手项目要以超常规的手段加快运作。其中南礼士路项目务必在上半年开工,国轩项目力争实现整栋销售,一构项

目完成一级验收,具备上市条件。四要探索与二级公司合作发展房地产业新模式。采取投资入股等方式,共同参与政府保障性住房投建;协助二建等相关单位,积极盘活存量土地。五要提高融资能力和资金管理,加强成本核算和财务管理,追求最佳效益。

2.加快地铁路桥板块的发展。今年北京将新开6条地铁,其他40余个大中城市的地铁也在筹划或启动之中。面对千载难逢的机遇,根据自身条件,要有重点地拓展三处市场,即巩固扩大北京市场,辐射石家庄;巩固扩大广州市场,辐射深圳;努力开辟西安、沈阳、成都市场。具体措施一是加大投入,增添装备。今年再购买两台盾构机,使盾构机数量达到8台,为承揽新的标段做好充分准备;二是加大经营力度。主管领导和有关部门要全方位与业主沟通,认真组织好每一次投标,确保获得新的较大标段,并运作整条线路;三是主力主攻、后援确保。长城B+B公司(直属工程部)和路桥公司要把主要精力主攻地铁,集团公司将根据发展情况,适时整合编制,增加该领域的建设力量;四是真抓抓好在手工程,始终加强工程管理,坚持风险点预测预控,确保质量、安全;五是把“前期工作”提上议事日程。在目前地铁项目拆迁与施工捆绑招标、设计变化较大的形势下,要增加领导力量,强化前期工作,增加在地铁行业的话语权,把地铁板块做成“拳头板块”。

此外,要继续努力,力争实现公路施工资质的突破,在全国路网建设的高峰期,获得更多的市场份额。

3.加快工业、物流等板块的发展。以商品混凝土和制造业为主的工业板块,是集团综合经营额的稳定组成部分。今年面对国际金融危机的影响及京内“黄标车”淘汰等环保新压力,要因势利导、未雨绸缪、重新布局,保持工业对集团发展的贡献。要紧跟集团京外、境外市场的拓展,紧跟国家基本建设投资热点的变化,在京外、境外设立两至三处商混新站。要把物流公司的规模采购经验、资源与集团国内外总承包工程的规模采购需求紧密结合,探讨通过战略合作等方式建设集团物流基地的可行性,打造新的项目物流供应链和战略采购供应链。装饰板块作为建安主业的强相关业务,各级领导要始终给予高度重视和关心,为装饰业的发展提供平台、创造条件。集团装饰公司要利用好与木材厂同属一个大股东的优势,发挥好两个班子的积极性,创新体制机制,专心打造产业链,切实成为带动集团装饰业发展的“龙头”。物业板块是集团现金流和利费的主要来源之一。集团房地产开发所得及其它性质的经营性资产原则上要全部交由物业部经营,扩大物业部的经营性资产规模;要继续挖掘内部潜力,积极寻找外部市场项目,增加创收渠道,提高资产贡献。

### (三)保持京外境外市场快速发展的良好势头,构建京内、京外、境外“三大市场”布局合理的区域结构

优秀国际承包商本土以外的业务一般要在二分之一以上。京外和境外市场能否巩固和发展,直接影响到集团国际化战略的成败。目前集团在境外有在施项目33个,分布在15个国家和地区;京外127个项目,分布在25个省市自治区;总建筑面积约800万平方米,占全部开工面积的一半。除了国际工程部和总承包部以外,主要建安公司、专业公司或做分包或独立承揽都在陆续走出京门。“走出去”的单位和员工的数量在集团历史上前所未有。如何确保工程安全、员工安全,是今年企业管理面临的严峻课题。强调三点:

一要强化领导高度重视,健全管理体系。集团公司和各有关单位要切实做到一把手把一半的精力、分管领导把全部精力用于京外和境外市场的开拓及在施工程管理中,根据市场拓展情况,及时调整机构,转变职能,建立健全管理体系。集团公司将在国际部和总包部继续管理集团公司授权工程的基础上,加大对京外、境外工程的“集团化管理”力度,上下结合,修订完善有关管理办法,形成统一协调、分级管理、规范有效的京外、境外工程管理长效机制。

二要有放有收,培育重点区域。在前期“全面出击”取得一定经验教训的基础上,今年要根据集团的资源、人才情况,有目的地巩固发展市场环境较好的重点区域,收缩高风险低利润区域。国内以环渤海地区、中原地区、中部地区、四川、海南等地作为重点,国际以“六大区域”特别是阿联酋、安哥拉、利比亚等能源输出国为重点,建立健全区域分支机构,选派得力的领导干部,确立在这些区域的竞争优势。要注重整合内部资源,建立统一协调机制,改变内部单位在区域市场不同程度的无序性、短期性和各自为战、资源浪费的状况,实现重点发展、有序发展、共同发展。

三要打好在施工程,确保合同履约。在境外大型工程多、

参建单位多的情况下,国际工程务必加强领导、全面协调,起好龙头带动作用。各有关单位务必选好项目经理,配好项目书记,落实科学管理,共同抓好劳务管理和物资供应两个关键环节。特别要着力营造与劳务队伍同心同德、艰苦奋斗的氛围,重点组织好利比亚1万套住宅、安哥拉社会住房等大型项目,确保每个项目获得良好效益,努力实现境外产值40亿元。同时,对京内外重点工程也要高度重视,认真组织好人大办公楼、协和医院、微软总部、地铁项目、集团地产项目及四川什邡人民医院等工程管理,继承奥运工程“五统一”管理模式,努力使集团京内、京外、境外“三大市场”产值比例达到5:3:2。

## 2 大力推进“产权多元化” 建立完善现代企业制度

产权多元化,就是按照现代企业制度的要求,调整企业的产权结构,建立适应市场经济的体制机制,促进生产力的解放和发展。产权多元化是国有企业改革发展的根本途径,也是集团国际化战略的重要组成部分。集团几年的改制实践说明,只有选择好合作伙伴,搞好双方文化的融合,不仅实现资产的重组,更要实现理念和意愿的统一,达到志向相同,才能实现改制的初衷和目标。

一要坚持改制方向,优选合作伙伴。尚未改制的二级公司特别是施工企业,要继续寻找优秀的战略合作伙伴,除了考察其经营实力、盈利能力以外,还要注重考察经营者的社会责任意识,实现与具有优秀企业文化、优秀经营者和行业优势突出的企业结合,为互利共赢打好基础。

二要改善对改制企业的指导和服务。改制企业的体制机制可以变,但是作为集团整体优势构成的职责不能变,在全国专业领域中的领先地位不能变,特别是像安装工程、机械公司这样的大型专业化公司。各系统都要把改制企业纳入系统服

务和管理的范围内,克服“以改代管、因改难管、唯改拒管”等倾向。集团公司将认真听取改制企业合作双方的意见、建议,总结经验教训,达到志向统一;抓紧解决改制企业遗留问题,关注改制企业职工利益。从“股东关注企业、董事尽到责任、主体机制到位、团队发挥作用”四个层面,引导改制企业按现代企业制度顺利运行。

三要依法行使对改制企业的监督管理权利。改制企业对于事关企业发展的重大问题,包括重大经营决策、重大资金运作、重要人事任免等,要与集团公司交流、沟通,以求相互理解、形成共识;改制企业要按规定参加集团公司有关会议,按时报送各种统计报表,按董事会决议及时上缴分红。集团公司派出董事监事要认真履行职责,在改制企业重大事项表决前,要向集团公司报告,并按股东意见行使表决权。集团公司有关部门要定期不定期地对改制企业的财务状况、运营状况进行调研分析,加强对贷款、资金、预提预留费用使用情况的日常监管,促进改制企业健康持续发展。

## 3 大力推进“资本市场化” 提高资金保障能力

资本市场化,就是按照市场化要求去管理、运作资本,建立完善市场化的资本运作机制,提高企业的融资能力,资本运作能力和创利能力。资本市场化程度是企业竞争力特别是国际竞争力的主要指标之一。没有强大的资金支持能力,集团的国际化战略将无法实现。

一要继续着力提高建安主业的创利能力,增强企业的“造血”功能。目前集团内建安企业创利能力高低悬殊较大,根本差距在于领导班子。要学习国际承包商的管理经验,研究我国国情和市场特点,摸索不同形式下的企业管理模式和盈利模式。认真落实项目成本预测和经济责任承包,加强过程经营和精细化管理,抓好竣工结算及工程款回收工作,建立结算责任追究制度,进一步提高项目管理水平和盈利水平。要把工程款回收作为资金的第一来源,最大限度地压缩拖欠工程款。理智对待联合合作项目,由集团公司授权的合作项目,税前利润一般不得低于6%。国际工程由于风险较大,投标控制利润率一般不得低于8%。努力达到企业平均产值利润率不低于1%的目标。上半年着力做好奥运工程结算工作,力争取得最佳效果。

二要充分利用国内、国外两个市场,多渠道、多方式筹集资金。技术和资金密集型项目逐渐增多,是国际承包市场的变化趋势,而单纯依靠企业自身的财力,一般不能保证大型项目的顺利实施。因此,在集团国际化的进程中,要深入研究和运用国际通用的做法,探索和尝试更为灵活的支付方式,在国内进一步扩大银企合作,增加融资储备的同时,还要探索扩大国际市场,借债流动资金用于大型项目的承包。要坚持直接融资

与间接融资并举,不失时机地开展资本经营,研究使用新的金融产品,满足集团向新领域扩张的需要。要加强内部资金筹划,加大资金监管和调控力度,研究探讨集团公司集中管理资金的可行性,逐步完善内部资金市场,提高资金管理和使用能力,发挥资金的最大效益。

三要扶持环保、节能板块的发展,积极推进上市工作。建工环境公司要以“三处基地”、“两大业务”为基础,从投资带动型向市场占有率型发展,着力打造集资本密集、技术密集、管理密集三位一体的综合环境服务商。要加快现有水务投资项目的进展,巩固提高运营服务水平,利用品牌影响力承接新的运营型项目,在泛太湖区域形成产业链,并努力开拓北京市场,早日达到污水处理能力每日100万吨的规模。要通过增资扩股,增强土壤修复业务的竞争力和主动权,把握市场机遇,掌握核心技术,主动适应政府的需求与导向,形成市场占有率优势和盈利优势。深化和落实上市的具体工作,三年内实现上市目标。建筑技术发展公司要以“三年内成为国内具有实力的综合节能方案服务商”为目标,加快市场拓展,落实上市计划。

发展环保和节能产业,是集团可持续发展的重要战略部署。环境公司和技术发展公司的领导班子务必增强发展的紧迫感和责任感;各级领导、各系统都要关心新兴板块的成长,深入下去帮助他们解决发展中的问题,利用各种资源,全力支持他们的工作,促其早日成为北京及全国同行业的“龙头”和集团的上市主体,在服务社会、创造效益的同时,为集团品牌增加新的亮点。

(下转四版)