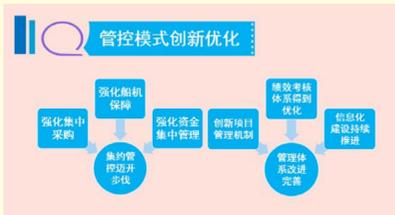


全面贯彻十九大精神 全力推进改革创新 开启高质量发展的一航新征程

——王洪涛在公司 2018 年工作会暨九届五次职代会上的报告(摘要)

2017 年工作回顾



党的建设全面从严

- 迅速掀起学习宣传贯彻党的十九大热潮, 组织专题学习8次。
- 落实两个“一以贯之”要求, 将党建工作总体要求纳入公司章程。
- 夯实党建工作基础, 全年组织党委中心组(扩大)集体学习35次, 制定党建工作责任制实施办法, 组织召开党委书记党建工作述职评议, 推进“两学一做”学习教育常态化制度化, 规范基层党组织“三会一课”等基本制度。
- 深化党风廉政建设 and 反腐败工作, 全面落实从严治党主体责任和监督责任。
- 加强班子建设和人才培养。
- 全面建设和规范企业。



当前面临的形势

今后三年的工作指导思想是：深入贯彻党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，坚持党对企业的领导，坚持稳中求进工作总基调，坚持高质量发展根本要求，推进质量、效率、动力三项变革，开启高质量发展新征程。

三年工作设想

未来三年，即到“十三五”末，公司总体发展基调是不虚荣誉、脚踏实地，核心任务是保持目前发展规模，保持可争取增长的基础上减负增效，以夯实基础、强化管控、减少项目亏损、压减“两金”和带息负债等工作为重点，用三年或更短时间基本做强，千方百计用历史包袱，逐步减少“改革赤字”、“管理赤字”、“人才赤字”和“能力赤字”，把质量增长和效益增长的挑战转化为新的发展机遇，实现毛利率、人均劳动生产率等核心指标的好转，为成就公司高质量发展和“百年老店”奠定基础。

六大支撑体系

市场营销体系：要紧紧紧抓住资信升级和发展定位两大支点，不断完善公司总部统筹协调、子分公司协同的差异化经营、专业化经营、区域化经营市场营销体系。
技术支撑体系：强化技术管理和科技开发，加快技术中心建设，充分发挥技术人才集聚效应。坚持技术先行，贯穿市场营销、施工组织等环节，巩固跨海(江)通道等核心技术优势，强化路桥、水环境治理、综合管廊等新兴领域技术支撑，实现技术全覆盖，引领企业发展。

资源统筹体系：继续坚持统筹、集约，公司总部要搭建内部资源流转通道和共享平台，子分公司要秉承开放共享理念，按照发展定位、业务特性，统筹资源在不同单位、国内外、项目之间动态配置，提高资源配置效率。
人才保障体系：大力实施人才优先发展战略，着力存量人才转向增产，着力按市场化原则引进高端经营、高端金融、高层次人才、高科技等增量人才；加快薪酬分配、职业发展等人才管理体制机制改革，提升人才建设与发展定位的匹配度，打造核心竞争力。

信息技术支持体系：推进信息化“穿透工程”，大力推行信息化主导的管理变革和流程再造，破除内部壁垒，促进信息化系统与管理深度融合。
文化引领体系：坚持传承创新，结合“五商定位”，以工匠精神文化为核心，融汇现代商业文化，不断丰富企业文化新的时代内涵，构建更具凝聚力和创造力的企业文化体系，强化文化认同、坚定文化自信、增强文化自觉。

着力深化改革

1. 推进两级总部改革。坚持“精简、高效”原则，推进两级总部适应性组织建设，加快两级总部定岗定编，提高两级总部价值创造能力，打造“最强大脑”，加大公司总部与基层单位、集团和窗口单位人员交流力度，为人才成长提供丰富履历和多元化路径。
2. 明晰子公司发展定位。强化公司统筹管理，各子公司在坚守国内外各自传统领域和地域，“守土有责、互不侵犯”前提下，坚持“分类管理、一企一策”。
3. 推进分配激励制度改革。坚持“以价值创造者为本、以奋斗者为本”价值导向，充分调动公司两级主体积极性。改进绩效考核体系，修订完善各单位和总部部门绩效考核办法，推动绩效考核与企业绩效管理良性循环，加大差异化考核力度，以落实“五商定位”和差异化发展为考核工作重心，坚持一企一策，通过差异化考核引导实现专业化发展。加快薪酬分配体系改革，严控工资总额，工资总额与经济效益挂钩，鼓励各单位对薪酬分配政策大胆改革，一企一策；充分考虑惠研院、设计院与工程公司的差别，体现对投资板块、海外板块、地产板块的倾斜，发挥薪酬分配的杠杆作用，拓宽人才晋升通道，在新薪酬分配上体现人才价值，开辟专业总师、专业总监等多元晋升通道。
4. 加快信息化建设。做好与集团信息化专业公司的对接，打造专业化团队；做好与改革后的组织机构的功能衔接，建立高效顺畅的管理流程；加快推动业财一体化，促进信息化系统与管理的深度融合；加大信息化手段在生

形势分析与发展定位

五商定位

- 打造基业长青的工程承包商**
以南海岛礁、粤港澳大湾区、深中通桥等现有一流技术实力和品牌影响力为依托，保持公司在跨海通道和传统水工领域的领先地位；继续推进产业结构优化升级；对各项业务板块重新明确定位，延伸产业链和价值链，将公司打造为基业长青的工程承包商。
- 打造行业领先的项目投资者**
毫不动摇地壮大投资业务，发挥公司专业优势，巩固和扩大传统领域投资规模，形成有效主业拉动；在现有交通基础设施投资基础上拓展生态环保、城市更新等新兴领域，丰富“交通+旅游”、“交通+养老”等新业态，不断优化海外业务管控体系和突出的服务水平，为公司赢得更多海外项目；加强培养具有全球视野的国际化人才，将公司打造为行业领先的项目投资者。
- 打造专业突出的海外发展商**
深入思考集团从“国际化”向“全球化”演进的方向特征，优化海外市场布局和业务结构，适时成立属地化实体公司，加快培育海外运营资产，推动海外业务向优质发展升级；以国内外一流建筑企业为标杆，超前谋划现有投资项目持续运营，构建资产有效增值和风险有效管控的管理体系，全面提升运营项目对公司效益支撑力度，将公司打造为专业突出的海外发展商。
- 打造特色鲜明的地产开发商**
将地产业务放在公司转型升级的大格局中定位，以自有土地开发为依托，创新合作模式，盘活资产，创造效益；以投资项目为引擎，创新“地产+”思维，在相关文化、旅游、特色小镇、养老产业等领域寻求发展机遇；择机采取适当方式参与市场竞争，将公司打造为特色鲜明的地产开发商。
- 打造行稳致远的资产运营商**
从战略高度统筹公司资产运营与调整子公司定位，现有人员转产转商的协同力度，加快资产运营业务提前布局；以国内外一流建筑企业为标杆，超前谋划现有投资项目持续运营，构建资产有效增值和风险有效管控的管理体系，全面提升运营项目对公司效益支撑力度，将公司打造为行稳致远的资产运营商。

资源统筹体系：继续坚持统筹、集约，公司总部要搭建内部资源流转通道和共享平台，子分公司要秉承开放共享理念，按照发展定位、业务特性，统筹资源在不同单位、国内外、项目之间动态配置，提高资源配置效率。
人才保障体系：大力实施人才优先发展战略，着力存量人才转向增产，着力按市场化原则引进高端经营、高端金融、高层次人才、高科技等增量人才；加快薪酬分配、职业发展等人才管理体制机制改革，提升人才建设与发展定位的匹配度，打造核心竞争力。

2018 年工作安排

唯改革者进，唯创新者强，唯改革创新者胜



巩固传统业务

1. 推行属地化经营。锚定目标区域市场，强化区域市场资源投放，开展“靶向营销”，积极抢滩夺点，扎根深耕。加快在广西、华南、海南等条件成熟地区设立实体公司，形成区域深耕和持续开拓的属地化发展局面。主动对接集团区域总部和投资公司，及时调整部分经营分公司的市场营销范围，实现无缝对接。
2. 加快资信升级。打造“多特+”资质集群，在现有港航特级的基础上，谋求升级公路、房建特级资质，推动完善现有一级资质，加快快铁、隧道等资质全面升级，谋划收购水利水电一级资质，统筹使用公司现有持证人员，加大新领域职业资格考试的引入力度，以应对市场准入的未来变化。完善子公司资质布局，鼓励相关单位在房建、市政、轨道交通、机电安装、检测养护等领域提升资质等级，拓展竞争优势。推动信用评级提档升级，三年内，公司要确保水运工程全国信用评级 AA 级、公路工程全国信用评级 A 级，力争 AA 级。
3. 优化业务布局。传统水工主业，要固守东北、华北、山东等传统区域，深耕华东、华南等南方市场，路桥领域，要深入调研各地路桥市场，筛选优质项目、房建领域，发挥特色优势，深入拓展集团内业务。机场领域，抓住集团与民航局合作进入机场建设的机遇，积极向相关领域拓展。两场领域，坚持有所为有所不为，强化与设计院的源头对接。风电领域，抢抓机遇，维系并深

做优海外业务

1. 创新经营思路。对接“一体两翼”，坚定不移紧跟中国交建、中国港湾、中国路桥海外战略。拓宽经营渠道，继续加强与国内企业，尤其是传统业主以及国内同行业设计院、建筑企业的合作。开展属地化经营，加快设立境外实体公司。
2. 做好海外布局。非洲地区要紧盯重点政府框架项目推进的进程；亚太地区要把准机遇，抢占先机，加大投资投入力度；中东地区要防控风险，保证投标项目质量；拉美地区要立足在建项目，以点带面，寻求更广市场。
3. 强化人才保障。要瞄准“全球化”培养人才，培育和保有集团领先的项目管理团队、商务团队，建立海外人才培养长效机制，加大海外人才统筹使用力度，推动海外雇员属地化建设。

强化项目管理

1. 持续提升履约管控机制。建立公司技术中心、发挥技术核心支撑作用。迭代升级项目经理和总工程师、直属项目的项目经理、总工程师和关键岗位人员选用，要建立科学的选用程序，减少中途换将成本。持续抓实“两会一机制”，提高对问题的反应速度和处置能力，加强过程控制和预防，强化项目基础管理，召开项目管理推进会，全面总结推广优秀项目的成功经验。
2. 持续优化项目管理模式。调整直管项目的管控模式，尽快明确直管项目责任制，统一标准。着力解决项目固有风险，各单位要以区域化为原则，大幅度减少项目辐射半径，尽快调整项目架构，让项目经理回归到项目管理本职工作上来。大力推行“自主施工+专业分包”的施工模式，逐步增加自主施工的比例和内容。
3. 持续提升资源配置效率。人力资源方面，研究搭建内部人才市场，建立内部人才“蓄水池”。船机资源方面，要加快推进重点工程所需船舶的设计建造及改造工作。物资方面，继续提升物资采购层级，提高公司层面集采数量。信息方面，分商方面，加强各类供应商及分包商管理，培育优质供应商，控制项目履约风险。

深化提质增效

1. 提升运营管理水平。持续压降“两金”，继续保持压减法人单位高压态势，推进“三统一”改革，确保年内完成全部改革目标。
2. 提升成本管控水平。强化标前预算管理，从经营源头介入项目经营策划，确保标前预算及时准确下达，并刚性执行。大力开展项目亏损面、控制项目亏损额专项治理工作，加强对典型项目、重点项目的成本监控，强化效能监察。严控一般性管理费用和非生产性开支。
3. 提升资金统筹管控水平。全面推行财务共享管理模式，加强资金集中管理，加大对直管项目资金统筹力度，全面提升公司资金集中度。全面试行统借统还融资模式，统一安排融资计划，统一偿还银行到期借款，降低融资成本。继续开展应收账款催收与管理，坚持收取与各单位工资总额挂钩维持保持在 10%，倒逼各单位加大催收力度。
4. 提升风险防范水平。严防法律风险，加强项目合同管理，健全依法决策机制，强化法律纠纷案件管理，切实维护公司和合法权益。强化审计监督，加强

对两铁、公路、投资和境外项目的审计，继续开展“两金”以及各类保证金清理专项审计，突出内部审计“内向服务”职能，强调事前和事中审计，以严格的督促推动管理的提升。开展督查巡视，成立经济运行督查组、质量安全督查组、铁路地铁项目督查组、重点项目履约督查组等四个项目管理专项督查组，开展定期督查巡视。

加速创新驱动

1. 深化科技创新。瞄准前沿科技，开展海上漂浮式建筑、装配式建筑、水环境治理、海绵城市、综合管廊等新领域研究，大力培育新业态、新业态、占领产业制高点。做好成果转化，高度重视 BIM、海外人工岛、深海沉管隧道等一批成熟技术的成果转化，为深中通道、大连湾海底隧道等后续项目生产经营服务。加强船机技术储备，掌握船舶核心技术，加快一体船建造，择机启动 130 米桩筒打桩建造。
2. 深化项目管理创新。对于公司主导的投资项目，创新理顺项目公司与项目部之间的关系，对于公司直属投资项目，在蒙内模式、蒙华模式和传统的指挥部模式基础上，探讨实施直属项目“1+N”管理，即以一个个子公司为主，其他子公司为辅，以管理创新提升项目管理水平和盈利创效能力。
3. 深化模式创新。加强商业模式创新，开拓新兴业务，加大对海绵城市、综合管廊、特色小镇、新能源等新兴领域的深入开发，做好“交通+”、“房地产”等业态的探索开发，不断创新投资方向和投融资模式。深化产融结合，积极对接资本市场，寻找股权投资合作单位，设计共控股权投资结构，推进投融资模式创新和金融创新，为投资项目加速落地和改善资产结构创造条件。

强化党建引领

1. 深入学习贯彻落实党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想。高标准开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，学习近平新时代中国特色社会主义思想，牢固树立“四个意识”，在思想上高度认同，政治上坚决拥护，组织上自觉服从，行动上紧跟跟随，始终忠诚于党、听党指挥、执行好“三基建设”，严格落实党建主体责任，推动党的组织和党的工作全覆盖。
2. 推进人才化先发展。切实加强两级领导班子建设。公司领导班子要增强协同、加强合力，要善于学习思考，提升系统思维能力和高度关注基层领导干部班子选用，特别是关注直属项目领导干部选配，强化诸如港珠澳大桥、南海项目等优秀团队的干部溢出效应；坚持专业化配备，大力推广“双总工”制度，使理工加人文专业素质整体覆盖核心业务和新兴业务，让专业的人干专业的事。切实抓好人才队伍建设，立足“五商定位”，找准人才需求缺口，加大“引进+转培”力度，加大行业领军人才培养打造；加大对青年人才培养使用力度，大胆把青年人才放到关键岗位点上“蹲苗”，实现抗压成长；高度关注并切实解决人才发展问题。
3. 深入推进企业文化建设。深化品牌建设，深入打造以“跨海通商”、“机场品牌”等为代表的专业化品牌，提升公司在行业内的影响力和话语权。强化舆论宣传，聚焦转型升级，做好改革措施的推行和正面宣传；做好“新三大工程”的舆论宣传，讲好“一航故事”，提高“中交一航”品牌社会美誉度。
4. 持续推进党风廉政建设。要狠抓作风建设，巩固落实中央八项规定精神成果，杜绝“四风”问题反弹回潮。要铁面监督执纪问责，纪挺在前，执纪必严，把运用监督执纪“四种形态”，从监督运用关键少数、关键部位，严肃查处侵害公司利益的不正之风和腐败问题。通过深化企业文化改革，加强廉洁风险防控，关口前移，预防在先，完善和巩固“大监督”格局，构建“不能腐”的监督体系，持续将全面从严治党引向深入。要始终坚持以人为本，持续推进“幸福一航”建设，全面提高青年职工思想动态和心理状态，进一步夯实职工对企业的心理契约。

在公司工作会暨九届五次职代会上的总结讲话(摘要)

王洪涛

(上接第一版)只有明确好公司及子公司的发展定位和产业方向，精准配置相应资源，推动差异化发展，才会形成“百花齐放春满园”的盛景。此次职代会，公司明确了工程承包商、海外发展商、资产运营商和地产开发商的战略定位，公司和各单位要围绕战略落地，开展专项攻关，发挥自身优势，努力培育新的动能、路径和增长点。

第二，要破解关键难题。改革就是要动真碰硬，抓住关键、抓住根本。其中最重要一条就是要坚持问题导向。坚持问题导向，前提是认识问题。我们要学会睁大眼睛去寻找问题、发现问题。梳理企业近 10 年发展历程中存在的不足，出现频率最高、“关键点”是“两金”和带息负债居高不下，人才骨干相对短缺、企业经营结构有待调整，作风建设需要加强等，说明这些问题积弊已久。能力提升的过程就是“发现问题”“解决问题”的过程，最可怕的就是对问题的麻木、熟视无睹或者习以为常。坚持问题导向，核心是整改问题。首先，要集中精力、夯实快速反应之责。要提高对问题的快速反应和处置能力，不仅要提高对问题的准确判断力，持续关注它的发展态势，不能任其发展壮大，还要强化执行力，善于协调各种资源，集中“优势兵力”集中迅速决掉，以图后患。其次，要敢于碰硬，勇担担当历史欠账之责。我们既要继续不遗余力、脚踏实地地把工作做好，关起门来扎扎实实地把“历史欠账”问题解决好，再次，要聚精会神，履行科学管控之责。要善用“去杠杆”思维，往实里、往实上做，注重从基层基础抓起，从小事细节抓起，从操作规范抓起；要尽量减少项目辐射半径，时刻警惕“失控”这根弦，要充分认识到了信息化是实现高质量发展的必由之路。“现代人”要善于借助现代化的思维，积极推动实施“互联网+管理”，以质量效益为核心，优化管理流程，打破信息壁垒，全面提升管理效率和生产效率。

第三，要理顺体制机制。要紧跟集团，主动改革步伐。要推动内生动力发生根本性转变。推进分配激励制度改革，加强二级项目管理，增强各单位主体创造性。打破“大锅饭”，有效发挥价值分配杠杆和导向作用，坚持“以价值创造者为本、以奋斗者为本”价值导向，把钱花在刀刃上，向项目一线倾斜，向价值创造者倾斜。要逐步完善干部考核机制，把干部的使用、奖惩与管理结合起来，不能“干好干坏一个样”，推进“干部能上能下”机制建设，充分调动各方积极性。要推动发展活力实现根本性转变。不断深化市场营销、技术支撑、资源统筹、人才保障、信息技术支持、文化引领“六大支撑体系，承接好集团总部机构调整、快速、规范、有序地做好公司两级总部的部门调整工作，构建扁平化组织，尽量减少管理层级，进一步发挥总部和指导作用，形成精简、高效、奋进的良好氛围。要着力加强人才建设，“让专业的人干专业的事”，增选总部与各单位、各单位与各单位之间人员的合作交流与岗位轮换，建立流动机制和配套方案，优化人才区域布局，促进人才资源相互流动。

三是发挥组织效能优势，全面从严治党建强保障

第一，要深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，要坚持把深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神作