

弘扬争先精神 聚力改革创新 推动行业高质量发展

——中建三局一公司“十三五”改革发展实践纪实

□通讯员 陈海军 刘宇太 马定银

百舸争流，奋楫者先；千帆竞发，勇进者胜。

“十三五”以来，中建三局一公司深入践行中建集团“转型升级、提质增效”导向，始终坚持与工程局战略同频共振，以自我超越的战略思维、改革创新的精神追求，坚持高质量发展之路。五年来，从“两高战略”到“最具市场竞争力的一流建筑综合服务商”，从规模倍增、多元发展到区域深耕、海外优先，从“精益建造”、总承包管理到“两山”医院建设，公司综合实力明显增强，业务转型明显加快。

自实施转型升级战略以来，企业改革发展进入了新的历史阶段。合同额、营业收入分别从2016年的600亿元、300亿元，迅速攀升到2019年的1324亿元、596亿元，即将提前实现“十三五”规划目标（合同额1200亿元、营业收入600亿元）。公司综合实力达到中建集团号码公司首位、《财富》中国500强第180位标准、ENR国际承包商250强第144位标准。结构转型实现重大突破，基础设施、海外业务营业收入占比分别达到15%、5.3%，是“十二五”末的3倍、4倍。

坚持党建引领，铸牢“根”“魂”之基

坚持党的领导、加强党的建设是公司优良传统和独特优势。一直以来，公司承载与生俱来的“红色基因”，推动党建工作与企业战略互促共进，发挥党委“把方向、管大局、保落实”领导作用，凝聚“根”“魂”优势，以高质量党建引领高质量发展。

凸显核心作用。“十三五”以来，公司党委深入贯彻党的十八大、十九大精神，扎实开展“三严三实”专题教育，推进“两学一做”学习教育常态化制度化。压紧压实“两个责任”，“一肩挑”领导体制全面覆盖，将党的领导嵌入企业治理结构中，推动党建进章程，落实党组织研究讨论前置要求，推进企业治理现代化。率先建立党建工作“双联系”制度，公司党委获评“湖北省先进基层党组织”“湖北省抗击新冠肺炎疫情先进基层党组织”。

打造党建品牌。创新打造“两化三型”党建品牌，带头开展“连心笔记”活动，《加强“两化三型”党支部建设提高国企党建科学化水平》典型案例入选国务院国资委国企改革系列丛书。发布“堡垒工程”“头雁工程”“先锋工程”三年行动方案，启动智慧党建App开发工作，扎实推动“一支部一特色”落地，进一步激发党的组织力。扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，公司主题教育开展情况获得中央第十三巡回督导组肯定，并作为唯一一家中央企业三级单位在中央第十三督导组主题



武汉协和山医院



西安市民服务中心



武汉京东方10.5代线



巴基斯坦PKM高速公路

自中央经济工作会议和十九大作出“中国特色社会主义进入了新时代，我国经济发展也进入了新时代”的重大论断后，山西四建集团有限公司（1950年成立，1995年建设部和山西省改革改制试点“双首批”单位，山西省连续7年获优秀骨干建筑企业和首批“十强骨干建筑企业”）积极响应我国经济高质量发展的号召，满怀信心谋转型，满怀激情抓创新，满怀执着兴升级，正以新时代全新姿态，阔步前行，迎来了高质量发展的春天。

聚焦是关键，共振才是目标。自2019年以来，四建充分发挥自身优势，聚焦全产业链布局、业务模式转变、管理升级等关键点，着力发展转型和管理升级，不断激发“多项聚焦”的“同频共振”，已在诸多方面摘得硕果。

聚焦高附加值价值链，产业布局纵深发展

四建立足于“成为建筑全生命周期服务商的卓越者”的战略定位，根据产业链一体化和全生命周期服务集成策略，大力发展技术含量高、盈利能力强的、规模效应明显的产业，积极转向附加值较高的价值链高端，优化产业布局，推进产业结构的双向延伸和做强做大。截至目前，四建已形成了以施工（房建、市政）为主，投资（PPP、房地产）、咨询（设计、勘察、造价、监理、检测）、集采（劳务、材料、机械、模架）、运维（物业、保安）等4个板块为辅的“五位一体”全生命周期服务集成格局，为四建转型发展

教育专题会议上作经验交流。

强化队伍建设。坚持党管干部、党管人才，出台《“十三五”人才队伍建设专项规划》，发布《人才队伍建设三年行动方案（2018-2020）》，明确人才队伍建设战略发展方向，着力打造一支富有争先精神的干部队伍，驱动公司转型发展。坚持以人均效能指标为牵引优化人才配置，不断搭建专业平台，培育了大型综合体、超高层、大型电子洁净厂房和综合机电安装等专业管理团队，为公司赢得差异化竞争优势。构建中层干部培训、“鲲鹏计划”“星青年”计划等多层次培训体系，建立专门培训学院“工匠堂”，形成“精诚筑匠”培训品牌。

服务国家战略，推动行业发展

深耕国家热点区域。“十三五”以来，公司始终以政策为导向，聚焦粤港澳大湾区、长三角一体化、雄安新区等国家重大区域发展战略，深耕国家重点发展区域，形成了“1+M+N”的市场布局。公司携“雄安第一标”率先进驻雄安新区，先后承建雄安高铁站、G2项目；在大湾区打造名片项目，在深圳打造“云城模式”、探索智慧校园建设；加快三局深圳建设公司在深注册，推动资质落地，寻求与大湾区更为长远、更具深度的战略合作。

培育战略新兴产业。“十三五”时

期，公司将电子厂房、水务环保、“新基建”作为企业战略转型优先方向。组建中建三局电子厂房事业部。在深圳，11个月建起华星光电c7——全球世代最高中单体面积最大的工业厂房。在武汉，已经点亮投产的另一条全球最高世代液晶面板生产线——京东方10.5代线产能正在逐步爬升。这座86万平方米面积的“超级厂房”，仅用时180天实现封顶。依托华南公司再次成立水务事业部，聚焦水务业务拓展和团队培育，打造公司水务环保领域优势。“十三五”以来，在“新基建”的热潮中，该公司接连承建京东方B10、B17项目，华星光电c2、c3、c4等项目，国家存储器等一系列涉及芯片、LCD、OLED显示面板的多类别生产线，不断刷新全球最大单体厂房的面积记录。

践行“一带一路”倡议。近年来，公司出海海外“黄金十条”政策，推行全员“出海”模式，实现海外业务规模化可持续发展。2019年，公司海外营业收入、营业收入占比达到35亿元、5.3%，较“十二五”末增长2倍、4倍。坚持“深耕细作”。聚焦“一带一路”沿线国家，明确南亚、东南亚等作为重点区域，全方位深度开发所在国公共资源，着力打造一批年产能超1亿美元的生产项目。坚持“强强联合”。筛选富力地产等高端开发商、中航等大型央企，通过定期拜访、强强联合，将合作由国内扩展至海外。坚持“品质至上”。将海外

项目纳入公司“大生产”管理体系，按照“就高就严”原则并兼顾地域差别，用国内先进的履约体系赢得所在国口碑，通过品牌打造促进市场拓展。高质量承建巴基斯坦PKM高速公路、马六甲歌剧院、马尔代夫7000套保障房项目等一批工程，将中国建筑标准引入当地。

坚持创新驱动，引领企业变革

创新是引领发展的源动力。“十三五”以来，公司坚持创新驱动战略，以变革项目生产关系为牵引、科技创新为引擎、“两化”融合为抓手，着眼企业集团管控能力提升，引领建筑行业转型升级。

变革生产关系。推进公司不断完善总承包管理架构，打造专业设计管理团队。重塑招标采购管理体系，制定内部协作机制。出台《总承包项目实施指南》，发布《总承包管理手册》，推动总承包管理体系标准化建设落地。加快设计资源引进和分包资源聚集，引进设计资源42家、EPC专业分包92家，与同济建筑设计研究院等签署战略合作协议。推动总承包业务发展迅猛的中南公司、华南公司、深圳分公司设立EPC事业部，快速提升各区域总承包管理能力。目前，公司基本形成了以各区域公司为主体、总承包事业部和总承包管理部为支撑的EPC业务拓展格局，孵化了以项目管理为核心的各项EPC业务基础能力，培

育了一批EPC管理人才。

突出科技研发创新。以“两化融合”为依托，探索“智慧建造”。在自行开发决策支持平台（BAP）、综合管理信息系统（IMS）、项目现场管理信息系统（PMS）的基础上，全面推广应用手持移动终端，完成PIMS系统的升级改造，围绕五项智能化建设目标打造智能高效的智慧工地，以IMS、PMS推广为核心，以物联网技术标准化应用为辅助，系统梳理了23项物联网技术，深入推进“智慧工地”应用。研发了基于物联网、大数据智能集成的“检到位设备智慧管理系统”，并获得软件著作权，实现对大型设备的穿透式管理，应用于全司252个在建项目，检查、维保执行率达99%以上。

加快推进精益建造。在全局范围内率先探索面向建筑产品全生命周期的精益建造实施体系。2017年，重点推进精益建造实践经验理论化制度化。2018年，形成优质、快速、绿色、智慧、低成本五维一体的“LC-5S”特色管理体系，在降低成本、节省工期、提高质量等方面取得了良好成效。2019年，牵头制定“第二个精益建造三年行动方案”，编制《精益建造实施指南（LC5S）2.0版》，加入安全建造理念，形成“LC-6S”管理体系，打造了深圳万科云城、中建铂公馆等57个精益建造标杆项目，先后承建千年雄安第一标、世纪工程港珠澳大桥珠海口岸、全国最大房建类

融合管理体系评定单位，自2019年以来，四建着力推进系统集成与数据融合应用，提升总承包合同履约系统的适用性和价值型，提高了办事效率，提升了管理能力。2019年，四建自主研发了劳务实名制管理系统与报表系统，掌握了系统使用和功能调整的主动权和话语权，有效节约了企业资金。2020年1-7月份，四建自主开发的劳务实名制系统，与山西省建筑工程从业人员实名制管理系统对接项目97个（在施），全部实现数据对接，并得到省市县各级政府部门在劳务实名制检查中的高度认可和评价。2020年，山西省技改两化融合及信息化专项奖励资金100万到账，四建设立了专项奖励资金使用台账，做到专款专用，充足的资金保障了信息化建设，四建“两化融合”水平不断提升。

BIM技术应用能力提升。自2019年以来，四建坚持做好“双优化”和BIM工作，颁布下发了《BIM技术推广管理办法》，明确从设计、施工到运维全生命周期的BIM应用方向，并加入了BIM+GIS、BIM+三维扫描、BIM+IOT等新技术，成效良好。2019年，太原市水上运动中心BIM技术研究应用获中国施工企业BIM应用典型案例一等奖、中建协BIM大赛单项一等奖和“优胜杯”全国BIM技术大赛金奖，廉政教育基地机电BIM技术应用获中建协BIM大赛单项三等奖；2020年1-7月份，四建共106个项目采用了BIM技术，项目覆盖率达到73.6%，其中安装及钢结构专业BIM应用成效显著。

聚焦“信息化”和科技，管理效能显著提升

信息化管理水平提升。作为国家工信部授权机构授予工业化和信息化两化

山西四建集团：创新实干 转型升级效果显现

□通讯员 孙红瑞 常芡芡

迁至省外或本省的其他地市，四建给予其人才、资金、技术、质量、造价专业咨询等方面的政策支持，并将其作为一项长期战略，持续推进。截至目前，四建项目分布在海南、福建、江西、内蒙古、广东、安徽、天津、河北、河南、甘肃、山东、湖南、湖北、青海、重庆、贵州等16个省市自治区。2019年，四建省外新签合同额占到总合同额的四分之一，同比增长2.5倍；2020年1-7月份，四建省外新签合同21项，其中涉及安徽等13个省市，区域布局有了较好的延续性。

聚焦转型战略布局，业务模式多方面发展

PPP投资业务布局稳健。四建坚持在确保融资到位的前提下，择优选择施工利润好、投资效益高、市场化基础成熟的使用者付费项目；稳步提高项目运营管理能力，积极开展项目运营管理，确保实现PPP项目的投资质量和效益最大化。2019年，PPP业务完成投资额、利润额同比增长均在2倍以上。2020年1-7月份，四建PPP业务投资额、利润额较去年同期分别增长21%和71%。PPP业务的稳健向好在巩固扩大市场份额、加速转型升级、提升企业效益等方面正在发挥不可替代的作用。

“走出去”发展战略成效初显。自2019年以来，四建积极探索落地建制迁移、人员落户等举措，大力推行人员、经营、管理属地化模式，合理布局区域市场。全面支持所属各单位建制“走出去”，“走出去”的单位要建制搬

迁至省外或本省的其他地市，四建给予其人才、资金、技术、质量、造价专业咨询等方面的政策支持，并将其作为一项长期战略，持续推进。截至目前，四建项目分布在海南、福建、江西、内蒙古、广东、安徽、天津、河北、河南、甘肃、山东、湖南、湖北、青海、重庆、贵州等16个省市自治区。2019年，四建省外新签合同额占到总合同额的四分之一，同比增长2.5倍；2020年1-7月份，四建省外新签合同21项，其中涉及安徽等13个省市，区域布局有了较好的延续性。

聚焦转型战略布局，业务模式多方面发展

PPP投资业务布局稳健。四建坚持在确保融资到位的前提下，择优选择施工利润好、投资效益高、市场化基础成熟的使用者付费项目；稳步提高项目运营管理能力，积极开展项目运营管理，确保实现PPP项目的投资质量和效益最大化。2019年，PPP业务完成投资额、利润额同比增长均在2倍以上。2020年1-7月份，四建PPP业务投资额、利润额较去年同期分别增长21%和71%。PPP业务的稳健向好在巩固扩大市场份额、加速转型升级、提升企业效益等方面正在发挥不可替代的作用。

“走出去”发展战略成效初显。自2019年以来，四建积极探索落地建制迁移、人员落户等举措，大力推行人员、经营、管理属地化模式，合理布局区域市场。全面支持所属各单位建制“走出去”，“走出去”的单位要建制搬

迁至省外或本省的其他地市，四建给予其人才、资金、技术、质量、造价专业咨询等方面的政策支持，并将其作为一项长期战略，持续推进。截至目前，四建项目分布在海南、福建、江西、内蒙古、广东、安徽、天津、河北、河南、甘肃、山东、湖南、湖北、青海、重庆、贵州等16个省市自治区。2019年，四建省外新签合同额占到总合同额的四分之一，同比增长2.5倍；2020年1-7月份，四建省外新签合同21项，其中涉及安徽等13个省市，区域布局有了较好的延续性。

聚焦转型战略布局，业务模式多方面发展

PPP投资业务布局稳健。四建坚持在确保融资到位的前提下，择优选择施工利润好、投资效益高、市场化基础成熟的使用者付费项目；稳步提高项目运营管理能力，积极开展项目运营管理，确保实现PPP项目的投资质量和效益最大化。2019年，PPP业务完成投资额、利润额同比增长均在2倍以上。2020年1-7月份，四建PPP业务投资额、利润额较去年同期分别增长21%和71%。PPP业务的稳健向好在巩固扩大市场份额、加速转型升级、提升企业效益等方面正在发挥不可替代的作用。

“走出去”发展战略成效初显。自2019年以来，四建积极探索落地建制迁移、人员落户等举措，大力推行人员、经营、管理属地化模式，合理布局区域市场。全面支持所属各单位建制“走出去”，“走出去”的单位要建制搬

迁至省外或本省的其他地市，四建给予其人才、资金、技术、质量、造价专业咨询等方面的政策支持，并将其作为一项长期战略，持续推进。截至目前，四建项目分布在海南、福建、江西、内蒙古、广东、安徽、天津、河北、河南、甘肃、山东、湖南、湖北、青海、重庆、贵州等16个省市自治区。2019年，四建省外新签合同额占到总合同额的四分之一，同比增长2.5倍；2020年1-7月份，四建省外新签合同21项，其中涉及安徽等13个省市，区域布局有了较好的延续性。

聚焦转型战略布局，业务模式多方面发展

PPP投资业务布局稳健。四建坚持在确保融资到位的前提下，择优选择施工利润好、投资效益高、市场化基础成熟的使用者付费项目；稳步提高项目运营管理能力，积极开展项目运营管理，确保实现PPP项目的投资质量和效益最大化。2019年，PPP业务完成投资额、利润额同比增长均在2倍以上。2020年1-7月份，四建PPP业务投资额、利润额较去年同期分别增长21%和71%。PPP业务的稳健向好在巩固扩大市场份额、加速转型升级、提升企业效益等方面正在发挥不可替代的作用。

“走出去”发展战略成效初显。自2019年以来，四建积极探索落地建制迁移、人员落户等举措，大力推行人员、经营、管理属地化模式，合理布局区域市场。全面支持所属各单位建制“走出去”，“走出去”的单位要建制搬