

稳定信心：民企发展方向更趋明朗

◎本刊特约评论员

在中美贸易摩擦的国际大背景下，最近一段时间以来，资本市场的不断探底、所有制争论导致的民企前景问题、人民币汇率问题、房地产问题、地方债务问题、实体经济不景气等等问题，引起了各方面的焦虑，对下一步的改革发展信心不足，倍感彷徨，有的甚至产生了极为悲观的看法。针对这些问题，从最近高层一系列判断来看，基本上有了答案。

一、关于民企问题，中央最高层密集表态给民企派定心丸，相信未来政策会有大突破，民企要做的就是坚定信心，撸起袖子加油干。

高层定调未来民企国企发展方向：

改革开放四十年来，随着民营企业队伍的逐渐壮大，对我国GDP的贡献已经占据半壁江山。数据显示，民营企业对我国GDP贡献率高达60%以上，提供了80%的城镇就业岗位，吸纳了70%以上的农村转移劳动力，新增就业90%在民营企业，来自民营企业的税收占比超过50%。且民营企业已经成为我国主要税源，来自民营企业的税收占全国税收的50%以上，也是经济寻求新动能过程中，很多小而精的创新和促进经济活力的主要阵地。当前，我国国有企业和民营企业已经形成了完整的产业链。国有企业多处于产业链上游，在基础产业和重型制造业等领域发挥作用，民营企业越来越多地提供制造业产品特别是最终消费品，两者是高度互补、互相合作、互相支持的关系，未来中国经济将沿着这个方向不断提高，走向高质量发展。我们必须从传统固化的观念，转向用全新的现代化产业链理念来认识国有和民营经济。民营企业经营状况好了，国有资本可以退出。反过来，如果国有企业遇到困难，也可以通过民企积极参与提高效率。我们还鼓励具备条件的、比较好的民营企业在产业重组中发挥积极作用，对同行业的一些有竞争潜力但目前面临困难的中小企业进行兼并重组。可以看到，改革开放四十年来，国企和民企在实体经济领域已经形成了较好的合作模式。且在本轮金融市场波动中，国企对于民企的纾困，或者也探索出了一条“混改”与资本合作之道，虽然是否不会损伤市场效率还有待讨论，是否有更好的方式来促进国企与民企之间的合作都有待讨论。但不得不说，此举是现实情况下稳定市场信心的最好途径。

二、关于资本市场问题，金融高层密集表态，政策底已经形成，市场底依旧按自己规律行事，资本市场的未来值得期待，拥有充足现金企业、机构、投资者将收获硕果。

最近以来，人民银行、银保监会、证监会以及其他相关部门都在研究出台新的改革措施，有了一些新的制度安排和政策工具。今天上午，这些政策已经陆续宣布，至少包括以下几个方面。

一是在稳定市场方面，允许银行理财子公司对资本市场进行投资，要求金融机构科学合理做好股权质押融资业务风险管理，鼓励地方政府管理的基金、私募股权基金帮助有发展前景的公司纾解股权质押困难。

二是在市场基本制度改革方面，制定《证券期货经营机构私募资产管理业务管理办法》，完善上市公司股份回购制度，深化并购重组市场化改革，推进新三板制度改革，加大对科技创新企业上市的支持力度等。

三是在鼓励市场长期资金来源方面，加大保险资金财务性和战略性投资优质上市公司力度，壮大机构投资者力量，巩固市场长期投资的基础。

四是在促进国企改革和民企发展方面，加快推出一系列新举措，包括推动国有企业在资本市场进行混合所有制改革，支持行业龙头民营企业进行产业兼并重组，推出民营企业债券融资支持计划以及股权融资支持计划等。

五是在扩大开放方面，继续全方位扩大开放，按照习近平总书记博鳌讲话精神，加快银行、证券、保险等领域的开放。

三、对中国经济未来的判断，抓紧做好三件事，发展前景很光明。

我国经济结构调整的任务还没有完成，供给侧结构性改革要深化一步，下一步重点应是增强微观主体的活力、韧性、创新力，从而推动经济转型升级，促进国民经济良性循环。我们要抓紧做好三件事。一是支持民营企业发展，提高金融可及性，减轻各类负担。二是要深化国有企业改革，尤其要深化混合所有制改革，建立更加完善的公司治理结构，强化内部激励机制建设，提高核心竞争力。三是金融体系要提高适应性，增强服务实体经济的能力。在当前形势下，特别要加快制度建设，发挥好资本市场的关键作用。当然，做好这些事需要稳健的宏观政策加以支撑，我们将继续实施积极的财政政策、稳健的货币政策、明确的产业投资政策、更具有普惠性和可持续性的社会政策，使供给侧结构性改革这个核心政策进一步深化。分析看待中国经济的表现，如果从一时一事看，可能会感觉有一些困难，但是一旦把它作为一个历史进程往前看，发展前景十分光明。

武汉建筑业

主 办 武汉建筑业协会

联办单位

武汉建筑业协会建筑检测分会
武汉建筑业协会建设工程咨询分会
武汉建筑业协会装配式建筑分会
武汉建筑业协会智能建筑分会
武汉建筑业协会质量管理工作委员会
武汉建筑业协会建筑市场营销工作委员会
武汉建筑业协会总工程师工作委员会
武汉建筑业协会法律服务工作委员会

编委会

主任 易文权
副主任 李森磊
委员(以姓氏笔划为序)

由瑞凯	王建东	尹向阳
叶佳斌	刘自明	刘光辉
刘先成	刘炳元	匡 玲
张自安	劳小云	吴海涛
张国强	张向阳	高 林
袁壮丽	程理财	彭新文

封面题字 叶如棠
(原城乡建设环境部部长)
编辑发行 《武汉建筑业》编辑部
出版时间 2018年10月

卷首语

稳定信心:民企发展方向更趋明朗

本刊特约评论员 01

瞭望台

住建部:明年起建设工程企业资质统一实行电子化申报和审批	04
工程建设项目审批时间将大幅压减	赵展慧 05
湖北住建领域谋划项目逾800亿元 大部分投向民生保障	05
建设工程质量安全省级督查 今后将不打招呼随机查	06
湖北建筑军团连签18个重点项目	06

微言博议

07

专题策划

从杜绝挂靠做起

民营建筑企业转型升级大家谈

12



●研讨纪实·“隆中对”

民营建筑企业转型升级“十策”讨论会纪要
武汉民营建筑企业项目管理模式思考

14

李森磊 21

●企业实践·经验谈

用诚信铺设山河集团的发展之路

胡晨钟 22

坚持提质增效 激活内生动力	
永铭集团转型直营模式的实践与思考	
●“十策”洞悉·大家谈	
浅谈转型升级环境下民营建筑企业发展	
杜绝挂靠 民营建筑企业转型升级之我见	
改革开放同龄人眼中的建筑民企转型升级	
适应行业市场 满足专业需求	
参加“十策”讨论会有感——求生存,谋发展	
矢志直营向挂靠模式说“不”	
拥抱新技术 顺应时代潮流	
练好内功 破解“挂证”难题	
建筑工程挂靠的危害及防范	

刘树平	24
王 浩	26
邓亚龙	27
汪致臣	29
邓小琴	31
山河集团工程部	33
冷 钢	34
雷 芳	36
徐保国	38
朱德祥	39
邓南平	40

会员之家

中建三局二公司华东公司苏州太平金融大厦项目施工纪实	
中铁十一局五公司云门囤项目在5A级景区打造匠心工程	
汉江飞虹展雄姿 团结共筑中国梦	
湖北工建集团开展包头寻根活动	
打造升级版“云城模式”	

邓秀琼 周 玲	43
于玲玲	45
柳志鹏 李黎蒙	49
向延昆 卢君晨	51
李 煦 陈依玲	54

行业论坛

论施工企业的安全文化建设	
“联合”支部主题党日是党建工作的有效创新	

冉文芳	56
向延昆 李保元	61

光影视界

64



P08>>>
企业兴旺的带头人

封面人物 王吉连

武汉建讯

协会领导观摩山河集团美的翰湖苑项目并召开三季度会长办公会	32+1
2017年度武汉最具成长性民营建筑企业榜单发布	32+2
法工委年度工作会圆满召开	32+3
会员简讯	32+4
近千名建筑业专家同行点赞中建三局一公司武汉京东方10.5代线项目	32+5
武汉建工集团“黄鹤楼”建筑模型	
在“2018年中国中部国际产能合作论坛”上大放异彩	32+6
南昌八一大道建筑立面综合改造项目向国庆献礼	32+7
千人观摩深圳南科大二期三标项目	32+8

主 编 李森磊
副 主 编 李红青
编 辑 何啸伟 李霞欣 安维红
张汉珍 宁继成 韩德柳
忻元跃 陈 钢 姚瑞飞
王 雁 邓小琴 周洪军
李胜琴 陶 凯 黄晋东

地 址 汉阳区春晓路与海棠路交叉口南
100米武汉设计广场一栋十一楼
邮 编 430056
电 话 (027)85499722
投稿邮箱 whjzyxhyx@163.com
网 址 http://www.whjzyxh.org
印刷数量 1500 册
发送对象 会员及关联单位
印刷单位 武汉市金港彩印有限公司

住建部： 明年起建设工程企业资质 统一实行电子化申报和审批



为贯彻落实党中央、国务院关于深化“放管服”改革部署要求、精简申报材料、提高审批效率，住房城乡建设部办公厅日前印发通知，决定自 2019 年 1 月 1 日起对建设工程企业资质统一实行电子化申报和审批。

根据通知，住房城乡建设部审批的工程勘察资质、工程设计资质、建筑业企业资质、工程监理企业资质(含涉及公路、铁路、水运、水利、信息产业、民航、海洋、航空航天等领域建设工程企业资质)的新申请、升级、增项、重新核定事项，均统一实行电子化申报和审批。实行电子化申报和审批后，住房城乡建设部不再受理上述事项纸质申报材料。

对实行电子化申报和审批的事项，企业应通过建设工程企业资质申报软件申报。完成电子化申报后，企业仅须向住房城乡建设部行政审批集中受理办公室提供省级住房城乡建设主管部门或国务院国资委管理企业出具的关于报送资质申报材料的公函以及通过建设工程企业资质申报软件生成的带条形码并加盖企业公章的企业资质申请表。资质申报所需其他附件材料，均通过建设工程企业资质申报软件报送。

住房城乡建设部要求，使用自行开发的电子化申报和审批管理系统的省级住房城乡建设主管部门，要按照统一数据交换标准，与住房城乡建设部电子化申报和审批系统进行对接。

工程建设项目建设时间将大幅压减

试点地区由目前平均两百多个工作日减至一百二十个

10日，记者从住房和城乡建设部获悉：工程建设项目审批制度改革试点正在稳步推进，同时为了加强顶层设计，住房和城乡建设部认真梳理了工程建设项目审批涉及国家层面90余部法律、行政法规、规章、规范性文件和标准规范，并对第一批18部法律法规和政策文件提出了具体修改建议。

工程建设项目审批制度改革涉及诸多法律法规和规范性文件的调整，需要及时予以修改完善，全力推进法律法规和政

策文件的“立改废”工作，是保障此次改革取得成功、建立长效机制的法治基础。修改后，施工许可的法定审批时间减少一半以上，在建设资金落实方面推行告知承诺制，这不仅可以大大减轻企业负担，审批效率也将明显提高。此外，住房和城乡建设部正在抓紧对国家层面其余70余部法律、行政法规、规章、规范性文件和标准规范进行研究，提出修改建议。

此次改革最突出的特点是“全流程、全覆盖”，涵盖工程建设项目从立项到竣

工验收和公共设施接入服务全流程；覆盖房屋建筑和城市基础设施工程的行政许可、技术审查、中介服务、建筑市政公用服务以及备案等各类事项。此次改革最终目标是要在全国范围内，构建科学、便捷、高效的工程建设项目审批管理体系，同时制定了具体时间表：2018年试点地区审批时间由目前平均200多个工作日压减至120个工作日，2019年上半年全国实现这一目标，2020年基本建成全国统一的工程建设项目审批和管理体系。（赵展慧）

湖北住建领域谋划项目逾800亿元 大部分投向民生保障

10月8日从湖北省住建厅获悉，自今年8月“湖北省省直部门重大项目谋划区”启用以来，全省住建领域对入库项目132个，估算投资总额816.2亿元。

其中，估算总投资5000万元以下项目38个，5000万至1亿元项目18个，1亿元至5亿元项目38个，5亿元以上项目38个。从入库项目类型看，棚户区改造等民生保障类项目入库41个，总投资395.7亿元；长江经济带生态保护与修复项目入库31个，总投资287.34亿元；荆楚富美乡村项目入库57个，总投资100.15亿元；地下管廊、海绵城市等新型城镇化项目入库3个，总投资33.05亿元。

省住建厅相关负责人表示，目前该厅已构建了“省级组织、市州推动、县级实施”的管理体系，并于9月29日举办全省住建领域重大项目谋划和推进工作培训班，以加快推进项目谋划。下一步，全省住

建领域将以新发展理念引领项目谋划，聚焦“一带一路”、长江经济带等战略，同时结合全省住建事业特点，围绕生态环保、精准扶贫、乡村振兴和民生保障等重大领域，继续在争取政策资金支持、推动落地

见效上下功夫，对重大项目谋划一批、开工一批、在建一批、建成一批、储备一批，有序衔接，滚动实施。



建设工程质量安全省级督查 今后将不打招呼随机查

近日,省住建厅印发《建设工程质量安全省级“双随机一公开”监督检查实施细则》(以下简称《细则》),从10月8日起,省住建厅开展建设工程质量安全综合检查、专项督查和监督巡查,将全面执行“双随机一公开”监管模式。

“双随机一公开”监督检查,是指省住建厅在开展建设工程质量安全监督检查时,采取随机抽取检查对象、随机选派监

督检查人员,及时公开检查情况和查处结果的活动。监督检查内容包括,建筑业企业执行建设工程质量安全法律法规和强制性标准情况,质量安全管理体系及制度运行情况,对所属项目开展质量安全管理情况等;在建工程项目开展建设工程质量安全标准化管理、工程质量安全专项活动、建筑施工安全专项治理、危大工程管理、建筑施工扬尘治理等情况,以及工程

实体质量、安全防护及安全措施落实等情况。《细则》明确,省住建厅将利用“湖北省建筑市场监管与诚信一体化平台”建立的建筑施工企业库和建设工程项目库作为检查对象库,并建立监督检查专家库,以后的监督检查将分别从两库中抽取检查对象和检查人员。

湖北建筑军团连签 18 个重点项目

10月20日,中国中部国际产能合作论坛“建筑工程专场”在汉举行。作为当天专场会的重头戏,湖北建筑企业共有18个重点项目集中签约,签约金额达302亿元,签约项目及金额均创当天九大产业专场之最。

18个签约项目遍及亚洲、非洲、美洲的越南、喀麦隆、巴西等14个国家,签约项目包括:汉阳市政与埃塞俄比亚签订城市污水管网、泵站项目;湖北工建与喀麦隆签订喀麦隆档案馆项目;葛洲坝与越南签订平大县风电场项目;中建三局与马来西亚签订富力公主湾二期项目;中交二航局与巴西签订圣路易斯湾项目;中南建筑院与哥斯达黎加签订体育场升级改造项

目等。这些项目既涵盖房建、基础设施等传统领域,也有诸如档案馆、国家文化艺术中心、体育场等文化体育公共建筑,还包括太阳能电站等能源建设等多个领域。

其中,签约金额最大的项目为湖北工建与阿曼苏丹签订的每日15万桶炼油厂项目、水务项目,项目总投资约8.5亿美元。“阿曼扼守世界最重要的能源走廊出口,在阿曼承建世界级的炼油和储油场所,将极大提高阿曼在全球能源供应链中的地位。而水务项目将极大改善当地公共基础设施服务能力,造福阿曼人民。”阿曼财政部国家储备基金执行主席阿卜杜萨拉姆·穆罕默德·穆尔什迪表示,两个项目既有利于中国企业加快“走出去”步伐,推

动国际产能合作,也符合阿曼发展战略需要,合作成果惠及双方,是契合“一带一路”倡议的顺势之举。

18个项目中,还包括两个中方援建项目,分别是中南建筑设计院签订的援哥斯达黎加国家体育场升级改造项目以及援刚果金沙萨中部非洲国家文化艺术中心项目。其中,哥国体育馆总用地面积约99189平方米,总建筑面积约34123平方米,为3.5万座综合性大型体育场。该体育场是目前我国在拉美地区援建的规模最大的单体建筑项目,此次主要升级改造其消防设施。

李森森 🎉 10月 13日 13:31 来自iPhone X

毕业啦，旁听议会辩论，副国务大臣和我们共进午餐，委参赞也来看望大家了。

李森森 🎉 10月 18日 来自iPhone X

总体来说，中国人学习英国比英国人学习中国更积极，所以中国人了解英国可能多于英国人了解中国。听英国人给中国人讲课，这种感觉更明显。坚持改革开放。首先要让更多国人走出去，睁眼看外面的世界。

李森森 🎉 10月 18日

有空看看这个案例，能够帮助我们更好地理解什么是EPC，怎样搞EPC。

刊君 听说过北京第一高楼吗？它有8项世界之最，今年年底完工
位于长安街与东三环交汇处，取意于古...

李森森 🎉 9月 28日 15:48

地方EPC总承包项目管理规定，一是要促进设计与施工的融合，创造价值；二是要明确主体条件，不能把责任转给分包或联合体非牵头成员单位，增加业主和主管部门的难度；三是权责对等，不能让总承包企业承担超越权限的责任；四是明确检验是否总承包的标准，厘清它和转包挂靠的界限；五是解决招标方式、计价模式没有制度依据和合法转包的问题。

李森森 🎉 10月 1 07:30

+关注

【广八路代表着武汉形象】连接广埠屯和武大南四门的广八路是武大、华中师大和武汉电力学院许多学子常去吃饭、购物的地方，其破败水平让市领导肯定难以想象；尤其是武大附中门口至广八路拐弯处十多家店面，连乡村店铺都不如；武大研究生去宏博公寓每天必走的广八东路，车道白线外离墙只有几厘米，一只脚都放不下去。城市不能只重面子不重里子。武汉要百万大学生留城，殊不知广八路就是他们心目中最经典的大武汉。@相声演员陆鸣 @傅_滨 @武汉大学 @大武汉都市网 @华中师范大学 @武汉高校那点事儿 @武汉大学研究生学报社 @武汉同城 @长江日报 王大刚 @楚天都市报 @武汉人力资源市场有限公司 @武汉大学-人力资源管理培训中心



李森森 🎉 9月 26日 05:49

+关注

从建筑业来说，这几年改革的力度很大，尤其是国办发【2017】19号文件出台以来，住建部又陆续印发了很多配套文件予以落实，很全面，很具体。操作性强，初衷是好的，看得出非常努力，但效果不尽人意。我认为最好的改革是政府不要老想着自己要亲自把什么事情干成。你不是市场主体，你只要少管一些，能不管的就不管。放手让企业干好了。包括行业技术进步和企业信息化管理水平的提升，尤其是数字建造技术和人工智能的应用，都是那些有担当的企业自己的事，政府只要提供一个公平公正的环境，同时减少对企业和市场的干预就好了。

李森森 🎉 10月 8日

武汉建筑业协会

【现场观摩活动】
小规模，多主题，常态化，高水平。



微言博议

企业的兴旺的带头人

——记中铁大桥局七公司总经理王吉连

◎文 / 蔚蓝

“十年磨一剑”，一个企业在快速发展壮大！

转眼已七年，变化有如沧海桑田——

年营销额从8亿到55亿，营业额从7亿元到26亿元；创效水平从亏损1个亿到盈利5000多万，资产规模从5.5亿到24亿；人员规模从200多人到900余人；在建项目从7个到25个；企业资质从依附母公司到拥有市政、建筑两项总承包一级、桥梁工程专业承包一级等自有资质13项；办公条件从结束800平米蜗居搬迁至16000平米新办公大楼……

为企业带来翻天覆地变化的正是中铁大桥局七公司总经理王吉连，是他的带领和发动，全体干部员工应对各种挑战，实现了扭亏解困、一主多元规模发展。

改革帮助企业绝处逢生

2010年8月，王吉连出任大桥局武汉分公司(大桥局七公司前身)总经理。当时公司生存发展举步维艰，项目亏损，公司负债，工资靠借款，人心不稳。

作风建设一把火

2010年9月，面对复杂困难的局面，王吉连大胆决定，暂停一切能停的施工生产，召集每个项目的党政技和部门负责人回汉，集中进行了为期七天的大培训，这次培训不仅要让企业的中层干部们转变思想，改进作风，成为牢靠的中坚力量，更要让他们看到企业发展的希望所在。王吉连以发展的眼光作了题为《昨天、今天、明天》的动员报告，深刻分析了公司现状、存在问题，提出了明确的管理措施、公司定位和发展方向。他邀请大桥局集团公司各职能部门领导和专家授课，讲授项目管理各方面专业知识，为中层干部充电，让大家知道项目管理该怎么干！这次培训让所有人精神一振，重拾了艰苦创业的信心。

如果说这次培训凝聚了人心，燃起了



大家心中奋起的火苗，那么到2011年3月，王吉连才真正将一个濒临解体的亏损企业扶上了正轨。近半年的时间里，王吉连带领着班子成员和机关职能部门负责人下到每一个项目，走遍每一个工地，深入基层搞调研，为的是找出阻碍企业发展最真切的原因。经过调研，王吉连认为，解放思想、苦练内功，是当时企业发展最迫切的要求。他通过严格考勤、整治管理混乱现象、对项目实行集约化管理等手段改变了干部职工工作作风涣散，工作热情不高的局面，用近乎严苛的态度为企业树立了良好的“家风”。

干好现场赢市场

武汉分公司时期，建设项目都在武汉这个家门口，活儿也有集团公司给，而到

2011年3月分公司改制成为中铁大桥局七公司，成了自负盈亏的独立子公司。自七公司成为大桥局集团“带编号”综合性子公司之日，王吉连便开始积极谋划如何让七公司融入大桥局建桥主力军阵营，他开始倡导公司要从城市军向驰骋江河的野战军转变。又一次改革，他带领企业员工走上了“转变观念，扭亏解困，规模扩张，转型升级，结束蜗居”的二次创业之路。在这个时期，他提出了公司的发展战略目标“做精武汉，做强湖北，辐射全国，涉足海外”。

组建市场营销中心，王吉连亲自带着营销人员拜访业主、交朋友，争取到的项目越来越多。他鼓励全员开发、区域开发，坚持立体营销，公司领导班子成员、各项

目部经理、市场营销部人人肩上有指标，在他的主持下营销激励政策得到优化，市场营销构建了良好的格局。公司先后承揽了武汉二七长江大桥、鹦鹉洲长江大桥、宜昌至喜长江大桥、秭归香溪长江大桥、安九铁路长江大桥等重点工程，如今，市场营销已布局海外，设点派驻，逐年增长的市场营销额为企业发展提供了更广的舞台。

王吉连不仅亲自跑开发，更是像“赤脚医生”一样帮助项目解决管理基础薄弱

的问题。他在重难点项目施工推进不力、或在攻坚期，经常会亲自驻守在现场，走工区、上桥头，亲自指导，直到教会帮好。他通过法人管项目，对施组、资金、物资等 12 项业务集中管控，严格实行“三检两会”制度，生产、经营和党群综合系统坚持每季度深入各项目巡检，到现场查找、晾晒问题，定期开好“两会”，每月召开项目经营管理视频会议，每半年召开项目经济活动分析会，对项目管理全过程纠偏。通过一系列手段，使得公司后台管控能力逐

步加强，实现了项目管理由粗放向规范转变。在大型桥梁、高速公路及地方公路、公跨铁项目施工等领域，他带领干部职工克服重重困难，通过奋战兑现工期承诺，赢得业主信赖，站稳了区域市场。

经过三年矢志不移的创业奋斗，公司弥补了亏损，还清了贷款，实现了规模扩张。2014 年初，公司乔迁新办公大楼，入驻沌口开发区桥梁产业园，标志着一个新型子公司开始成长、长大。



王吉连在施工现场检查工作

谋定后动赢得制胜先机

王吉连从来不害怕变化，面对激烈的市场竞争环境，他再一次突破定式思维，用更加开拓的眼界，更长远的发展目标定位七公司，将二次创业的成绩归零，一切从头再来。他提出建设“区域知名，行业一流”大桥局主力子公司奋斗目标，带领干部职工迈上夯实主业、多元发展的三次创业之路。

路子找到了，怎么干才能实现目标呢？

谋战略，致力“桥梁 + 多元发展”！

“市场影响力靠规模，作为新型子公司必须走差异化发展道路！”自上任以来，王吉连以敏锐的战略眼光意识到多元发展的重要性，鼓励公司在站稳桥梁主业市

场基础上，适时向相关联领域拓展。

面对部分领域“入行无路、入门无证”的现实问题，他带领干部职工一边利用自有资质承揽项目、积累业绩和利润，一边不断申报补充完善自有资质，先后取得并升级了 13 项资质。他倡导“人人取证、一人多证”，根据取证数量对全体员工实行考证递增奖励政策，大大促进了公司考证积累。公司现有八大员证件 919 本，实现了人均一本、人人持证。

公司积极向新兴热门的基建行业全面出击，王吉连带领营销系统人员四处广结人脉，积极寻找战略合作方，与实力强、信用好的央企、地方企业、民营企业联合，通过合作营销，不仅承揽西安市政项目、

甘肃靖远黄河大桥打入西北新区域，更是通过承建地铁八号线、黄石宏维?天地房建项目，拓展了新领域，实现了“1+1>2”的双赢目标。

目前，公司业务板块从市政桥梁拓展到城轨、公跨铁、房建、地下管廊、水环境及环保工程、水利工程等领域，非桥梁工程额占比 34%，实现了多元化发展。

强后台，力推精细化管理！

他召开“第三次创业”动员大会暨精细化管理培训班，力推精细化管理。几年来，公司将执行精细化管理的各项制度流程当作一条铁的纪律。公司对新上项目均正常开展施工调查、项目管理策划评审、成本管理 V2.0 运行等工作。每月 21 日，

公司领导班子带领分管的项目部人员盘点物资；每月，召开收尾项目管理会，加强公司债权债务的清理、清收力度；每季度，公司分管领导带领项目部班子成员对工地进行安全质量大检查，细化项目全周期管理。

抓现场，强推“十化”落地！

作为一名经验丰富的企业管理者，他深知实行智能化、信息化施工是当下建筑市场的趋势。他提出项目建设“十个标准化”理念，用“大临设施标准化、文明环保高端化、水上作业陆地化、高空作业平地化、工序作业工厂化、施工管理信息化、精细管理本质化、项目推进快速化、信用评价第一化、人才形象最优化”的要求进行项目管理，对各项目进行开工达标认证，“每一化”验收合格后发认证证书。在公司各个工地，设置自动喷淋系统、智能化梁场、钢筋自动加工车间已是基本的“规定动作”，以往现场杂乱、环保不达标的现象从此消失。

“快速就是能力、快速就是形象！”王吉连每月亲自主持项目经营管理视频会，对各项目完成产值情况进行“ABC”分类，A类奖，C类罚，直接影响项目主要班子成员的收入，进一步推进施工生产效率，快速施工纪录频频创造：2013年，太原项目全体干部职工吃三睡六干十五，奋力拼搏，造价8.37亿的太原北中环桥6个月建成通车，2016年，造价10.97亿的摄乐桥项目8个月建成通车，均创造了同类桥梁最快施工纪录。太原地区的项目均以当年开工、当年完工备受业主肯定，树立了“要干就干最好，要争就争第一”的市场口碑和品牌形象。自2013年进入太原市场以来，公司连续承建15个项目。2018年太原的“三桥一路”四项重点工程，七公司承揽了太原十号线汾河桥、迎宾桥、西中环南延等三个项目。

与此同时，王吉连提出了加强片区分公司建设的构想并付诸行动。经与领导班子一道研究决定，成立山西、宜昌、城轨、汉口分公司，让管理人员深入到听得见炮火的地方，有效缓解后台管控和资源配置的压力。



王吉连在施工现场指导工作



王吉连在现场与项目职工交流

文化铸魂引领企业发展

没有文化的企业是走不远的企业。王吉连深知这一点,所以作为企业“大家长”的他,一直注重企业文化的培育和传承。他聚焦初期战略发展目标不清、执行力不强、管理基础薄弱、缺乏凝聚力等短板,针对性地提出“把我们的企业建设得像军队、像学校、像家庭”文化理念,引领企业发展,致力于将企业打造得像军队那样有执行力和战斗力;像学校那样有学习和成长;像家庭那样和谐包容。

像军队,“早班点名、晚班交底、刚性

执行、严格奖罚”一点不走样!

每天早上 9 点和晚上 9 点,各项目都在公司微信群上传班前十分钟交底情况并由公司领导点评。项目部各部门挂的白板写满了每周每日计划并严格执行。通过几年的积淀,不仅严明的工作纪律已在干部职工中内化于心,严格的奖惩也造就了七公司的“火炉”效应。多年来,公司对表现优异者给名、给利、给位,也对 60 多人次行了不同程度的行政及经济处罚。由此,“火炉”烧出了过硬作风,全员的执行力有了极大的提升。

像学校,“对标取经、全员培训、职能系统培训”一点不马虎!

王吉连先后带领管理干部到中交二公局一公司、中铁一局广州分公司、中铁四局五公司以及集团公司内各子分公司、重点项目部学习营销谋略、项目管理、绩效考核、标准化文明施工等经验,并及时召开专题会推进,真抓真落实。

2014 年开始,每年利用春节后冬歇期,公司聚焦一个主题举办春季全员大培训,组织全体员工在主会场和视频分会场参培,连续举办 7-9 期。王吉连在每年的春季全员大培训上讲第一课,坚持一期不落的参加全部培训课程。公司技术、安质、财务、工经、党群综合等职能系统坚持利用业余时间开展培训,邀请本系统内部管理专家、技术骨干等介绍经验,答疑解惑,促进职能系统内部互学共进。王吉连对各系统开展培训的情况会给予评价和点评,关心每一个系统的人员成长进步。

像家庭,“住房帮扶、员工谈心、导师带徒”一样都不能少!

王吉连从事项目管理工作 36 年,对于员工们对回家的渴望感同身受。他创造性地提出了“反探亲”措施,每年寒暑假让

员工家人来工地探亲,往返旅费、住宿费由公司报销。

他十分呵护青年人员的成长,采取公司出一点,员工捐一点的方式,向优秀青年员工,提供 6-12 万元免息贷款政策。截止 2018 年,公司帮扶了 55 名职工,帮扶款共计 456 万元。他关心关爱青年,就像关心自己的“孩子”一样。每到一个工地,他都能叫出各部门员工名字,并常常和青年员工聚餐谈心。对每个新员工,都帮助他们配备工作和生活导师,助其成长。

王吉连坚信文化能影响人,一定要根植在员工心中。对文化的认同是源于对精神的认同,所以他强调“三像”文化要在项目上落地生根。每一个项目在建设之初都要进行项目文化建设策划,每一种项目精神都是“三像”文化的延伸。他大力弘扬英雄文化,提倡“快速施工是英雄、创造高效是英雄、先进模范是英雄”,让盈利项目经理每年工作会坐上主席台,戴大红花、给大支票。凡在各级竞赛获奖的员工都被邀请在每月生产经营视频会上坐在公司主要领导中间宣讲并受表彰。大力营造“向先进看齐,以英雄为荣”的氛围。

在王吉连的团结带领下,公司承建的多个项目获得鲁班奖、詹天佑奖、全国市政工程金奖,湖北省楚天杯,武汉市黄鹤杯奖等。公司连续七年荣获中铁大桥局红旗(先进)单位、中铁大桥局“四好班子”等荣誉称号。他个人荣获铁道部火车头奖章、湖北省劳动模范、中国中铁劳模及中铁大桥局“十佳项目经理”等多项荣誉。

“深思凭借智慧、大化赖于坚行”,王吉连以“企业兴旺、员工幸福”为使命,日夜奉献拼搏,诠释着一个企业家的坚毅、果敢、担当,谱写着奋斗艰辛、乐在其中的创业人生。

从杜绝挂靠做起

民营建筑企业

自 2016 年开始，协会开展支持民营建筑企业转型升级工作，组织专家把脉支招，召开高峰论坛，取得了一些成效。今年，协会以总裁班为平台，近日接连召开两场民营建筑企业转型升级“十策”讨论会，继续开展支持转型升级工作。



转型升级大家谈

从大环境来看，中央最高层近期密集表态，鼓励、支持、引导、保护民营经济发展，给民企发“定心丸”，行业人士感受如沐春风。相信坚定信心，撸起袖子加油干，辨认和抓住新的机遇，就一定能在工业化、信息化、城市化、市场化、国际化全面推进的伟大历史进程中实现涅槃。

●研讨纪实·“隆中对”

民营建筑企业转型升级“十策”讨论会纪要

自 2016 年初开始，协会开展支持民营企业转型升级工作，先后举办“走出困境——民营企业转型升级启动培训”、“专家支招——民营企业转型升级高峰论坛”和赴先进单位考察学习等活动，并按照“把脉、开方子、帮助抓药”的思路，逐一指导重点支持对象开展转型升级工作，取得了初步成效。2017 年初，协会通过总结研究，提出了《民营建筑企业转型升级“十策”》，在行业引起较大反响。今年初，协会联合华中科技大学聚智商学院开办民营建筑企业转型升级总裁班，并以此为平台，继续开展支持转型升级工作。9月1日和9月8日，协会联合武汉市建筑行业工会联合会，以总裁研修班学员和所在单位相关领导为对象，分两次举办《民营建筑企业转型升级“十策”》讨论会，邀请行业内知名管理咨询专家杨宝明、李福和和市总工会李丹芳、胡朝晖等领导及本地企业家代表刘光辉、匡玲、程理财、陈绍业参加。会议由协会副会长兼秘书长李淼磊同志主持。现将会议纪要刊发在此，供大家学习、参考。



第一期

时间：2018年9月1日

地点：武汉市职工疗养院

参加人员：

李丹芳：武汉市总工会党组书记、常务副主席

许静红：武汉市建筑行业工会联合会副主席

杨宝明：上海鲁班软件总经理

刘光辉：协会副会长，湖北工建党委书记、董事长

匡 玲：协会副会长，湖北广盛集团董事长

李淼磊：协会副会长兼秘书长

李红青：协会副秘书长、党支部书记，武汉市建筑行业工会联合会副主席

学 员：汪致臣 詹焱明 周安发 李先华 施智林 陈龙旭

赵年超 江 立 冯泽龙 许 凯 刘树平 胡喆明

邹华斌 罗定军 王海瑞 江海英 王 尔 舒建辉

罗时雄 王伟宏 邓小琴 王 浩 沈春秀



李焱磊：

参加讨论会的对象都来自民营企业，绝大多数规模较小、发展仍处于初级阶段。讨论会的任务是解决生存、适应形势和良性发展的问题，原则上不对高层次的战略转型、业务调整、发展战略和企业治理进行讨论。会议围绕《民营建筑企业转型升级“十策”》的话题进行对话讨论，相互碰撞，以达到更好了解行业趋势和发展方向的目的。

“十策”发表一年多以来，建筑业呈现出三大变化：

一是建筑行业形势正发生重大变化。以往，民营建筑企业面临身份限制；融资难、融资成本高；承接大项目门槛高等“三座大山”，今年以来，新的“三座大山”正在形成，包括营改增的全面实施、农民工社保的税务缴纳和完全杜绝项目经理挂靠证书

行为等，对民营企业发展带来了极大挑战。但是，随着国际国内形势的变化，基础设施投资力度进一步加大，央企和国企一定会腾出很多空间，国家也更加重视民营企业的的发展，所以规范的民企仍然具有较好的发展机遇。对此，要坚定信心。

二是实现高质量发展已经成为国家和社会发展的必然要求。高质量发展，不仅是中央精神，而且是社会发展需要，没有质量，就没有未来。因此，企业要走提高质量、提高劳动生产率，降低人员使用需求量，实现节能减排、绿色发展的新型发展之路。

三是铸造建筑经典，提升建造产品的能力是打造企业核心竞争力的必由之路。建筑企业只有不断提升建造产品的能力，铸造经得起历史检验的建筑经典，而不是靠关系营销，才能真正在市场占据一席之地。

匡玲：

“十策”第一点就强调“坚持项目直营”，这是根本性的问题，非常认可这个观点。民企要生存、要发展，一定要坚定不移走直营路线。建筑行业面临很对风险点很多，贯穿企业和项目生产全过程，民企应对能力往往脆弱不堪：恶意低价、过度垫资；民企谈判能力很弱，导致签订合同时面临一些苛刻、不平等条款；施工过程中，质量、安全以及其他不可预测的因素；竣工结算中，经常性拖欠工程款。而所有这些风险点，都可以通过直营来解决。挂靠，人、财、物，都是别的老板，直营，就可以周全地考评。

直营的综合成本是下降的，只有坚持直营，公司和项目的主动权就牢牢抓在自己手里，风险才能有效规避，才能实现稳健、可控、持续发展。目前的行业环境，对民企总体是比较有利的，谁做的好，谁契合国家高质量发展要求，谁的市场份额就越多。民企，只能完全充分实现竞争，不怕竞争，扎实实练就一身本领，才有更大空间，虽然残酷，但是练就了一身本领。

民企未来的趋势是寻求与大的开发商、央企、国企的合作。一方面，要积极寻求与大的开发商的合作；另一方面，在工程总承包已经成为行业趋势的情况下，必须寻求与央企、国企的合作。而民企追求有活干，长远发展，这就注定央企、民企合作更加广泛。

刘光辉：

首先，建筑业不是央企、国企的专属，民企也占有一定的优势，一方面，民企的市场生存能力非常强；另一方面，民企的盈利优势非常明显，成本控制非常好；同时，民企的体制机制灵活，只要坚持规范经营，管

理体系完整，生存意识强，转型的速度就比国企快。所以民企一定要坚定信心，不断完善品牌、人才、体系（技术、管理、文化）等，自主发展。

二是要适应市场，差异化竞争。新常态



武汉建筑业协会副会长兼秘书长李焱磊



湖北广盛建设集团有限责任公司董事长匡玲



湖北省工业建筑集团有限公司党委书记、董事长刘光辉



上海鲁班软件总经理杨宝明



武汉市总工会党组书记、常务副主席李丹芳

下，民企必须要顺应和适应市场，要走专而精，而不是大而全之路，国企、民企可以一起干。

三是要效益优先，合作共赢。对于民企而言，效益一定要放在第一位。一定要走高

质量发展、合作共赢之路。回顾民企大体走过野蛮生长阶段、发展相对有序阶段和合作共赢成为一种自觉的阶段，在此之下，细分市场就显得尤为重要。一定要坚定信心，一定要把建筑业大省的天撑起来！

杨宝明：

不能说民企很弱。长期以来建筑市场的蓬勃发展为建筑业带来了很多红利，使很多建筑企业产生了路径依赖，导致民企创新不足，民营企业家榜样作用发挥不够，也导致一些政策的效果对国企有利。认同“十策”中的项目直营，承包制一定不是先进生产力的代表，一定会朝着项目直营方向走。实行直营模式，在质量安全有些方面控制得好，但是在经济效益方面，可能不一定最好。

自觉创造经典是好事，但是是有条件的，最终，提升质量、控制成本、品牌影响，才是企业的核心竞争力，做出更好的产品、更好的服务，才是企业必须思考的重要课题；着力培养人才、规范法人治理、持续提升管理、顺应时代发展，这些都是企业需要做的。

对于民营建企而言，想要有作为，赢得未来，当下有三件事要马上做：一是重塑战略。要定位、要聚焦，找到我们能成为行业前列的细分市场。围绕这个目标，整合资源，成为这一领域的专家，围绕资源配置，可以做很多事情；二是打造品牌，旗帜鲜明地把定位广告打出来，比如，我的企业哪个方面最强，在全国或者某个地区，我是哪个方面的专家，或者第一，要一句话就能够给人家说清楚；三是利用BIM+互联网，突破大数据能力。大数据能力，主要是为了解决当前两大问题：外部竞争，聚焦战略、打造品牌。现有盈利能力、风险控制能力不强，民营建企一定要积极拥抱互联网，拥抱BIM技术，通过突破大数据能力提升自身的盈利和风控水平。

李丹芳：

高度肯定这次会议的重要性和重要意义。希望民企、非公企业，在原有基础上，得到新的提升发展，抓住机遇，走上快车道，使企业迅速发展壮大。市总工会，是职工之家，

是企业发展的保证，维系企业的纽带，联系职工的桥梁，希望武汉民营非公企业加大工会组织建设，更好促进企业发展。

关于项目直营：

1、推动直营，最大的难点是公司层面接工程。如果项目接工程，不可能回到直营，只要具备条件，就要往直营转，怎么度过阵痛，必须痛下决心。

2、直营，一定要有资源，加强体系建设，提升直营管理能力，要建立健全制度、部门和专业管理人员。

3、直营就是一个强总部管理的过程。

4、直营或者承包制，本身没有好坏之分，而是从质量安全进度综合考虑的。直营，至少有两个工作必须做：一是管理体

系要建立起来；二是为未来趋势做准备，集约化、大数据、供应链、人力资源，向企业级的BIM系统转变，直营模式的优势就会发挥的淋漓尽致，包工头的成本劣势会暴露出来。

5、无论直营，还是承包制，应该意识到，必须强化总部管控能力。

关于集中采购：

1、直营，是未来核心竞争力，但要体现物美价廉。那么，集采才可以做到物美价廉。

2、在供应商选择上，不同时期，做法

不一样。采购量大、资金支付好，就可以做到物美价廉。按照合同约定支付，预先付款，则可以锁定一些价格。长时间合作，诚信到位，约定所报价格高于当期的价格，就剔除。

3、从行业发展趋势来看，能不能做集采，是行业走向集约化的一个非常重要的标志。实行供应链管控，会有比较大的挑战，做好的，降低集采成本，提高了效率。人工智能时代，BIM+互联网，通过BIM技术应用，其实就是建筑业的微信，唯一不一样就是传输的是数据表，所有数据都被结构化，形成一个比较好的全过程

数据资料,可以为我们降低成本,提高采购效率,提供很大的支持。

4、将来,没有拥抱新技术的企业,与经过技术改造的企业相比差距很大,但还不知道差在哪里,不明白“谁动了我的奶酪”。

关于塑造品牌:

1、现在,许多开发商提出了一些新的要求,已经超越了建筑产品本身的特型,附加了很多东西,比如垫资、承兑、保理,比如应对房地产调控政策,比如证照办理等,要求建筑商提供个性化的增值服务,做到了就是对品牌的支撑。

2、产业工人,确实是一个比较头疼的事,要有嫡系部队,最好组织自己的劳务力量,这也是品牌建设的重要内容。

3、建筑业各个层面加起来的利润,远远超过其他行业。从资本市场来看,如果建筑企业将精细化手段用到极致了,利润还是3-5个点,资本就一定退出了。今后的利润,要考虑四大来源:品牌溢价,就是信用、技术好,你高五个点还愿意找你,也就是相对业主的定价权,你在某一细分领域做到第一,一定有业主,为你支付溢价;精细化管理的低成本能力,规模经济产生的利润,施工企业不能安于现状,在做强的基础上,必须要考虑这一点;今后科技的创新和积淀,建筑业会被颠覆,营改增的倒逼,市场竞争的激烈,创新与增值服

务,人家没有,我有,所以,建筑业的利润点还有更多可以去寻找;微创新不能放弃,要把潜能发挥出来。还有战略上的创新,商业模式、服务模式、工法、材料等,别人做不了你能提供,这个时候你就有很高的溢价。

4、对于一些大品牌,建立区域子公司,可能比没有品牌的一级法人还要强。

5、信用建设是一种生产力,会带来意想不到的回报。

6、品牌还是靠作品说话。

7、建筑行业市场化程度不高,现在越来越需要思考的是,在增速降低的情况下,我们怎么才能活得更好?还是要靠品牌,一定要靠品牌!

关于企业文化:

企业文化建设重要,很多企业需要补课。下一个阶段的竞争,提档升级,竞争台阶要加高。我们要建设企业文化,提升公司整个经营哲学,企业基因要重组。企业愿景和使命是什么?零成本并购,规模提升快,但要加强管理体系建设,重塑文化基因。一定不能被过去历史所局限,思想要开阔,要跳出路径依赖,要创造客户价值,重新定义企业的愿景和使命,找到生存的依据和理由。

关于项目管理:

1、项目部管理权限很大,班子成员组成由项目部自主决定,公司只负责项目经理的选配。风险控制,在公司层面,直营的初心,确实是控制风险,要公司管好,控制好,非常重要。项目部按照公司要求和标准,把项目做好,保证安全、质量、进度,项目部基本上不存在风险,所有风险都由公司职能部门去掌控。

2、项目管理的趋势,最有优势的,应该是大后台,小前端。总部的集约化程度越来越高,建立大数据,信息化的体系,企业的利益才会最大化。

关于信息化建设和精细管理:

ERP的强项职能是流程管理,具有优势。BIM,主要是解决工程项目基础数据创建、管理。营改增后,ERP应用达到了新的高潮,把数据管好,四流合一,ERP把控过程数据解决了很大一部分问题,研究的范围和深度更宽广。企业级ERP系统和企业级BIM系统,是并列和打通的关系,会越来越融合,交集也会越来越多,只要数据是准确的,当中发生了什么问题,都可以分析出来,是密不可分的关系,要达到管理精细化,这两个系统要打通。

第二期

时间:2018年9月8日

地点:武汉市职工疗养院

参加人员:

胡朝晖:武汉市总工会副主席

许静红:武汉市建筑行业工会联合会副主席

李福和:上海攀成德企业管理顾问有限公司董事长

程理财:协会副会长,山河集团董事长

陈绍业:协会质委会主任,中建三局总经理助理

李森磊:协会副会长兼秘书长

李红青:协会副秘书长、党支部书记,武汉市建筑行业工会联合会副主席

学员:刘德海 冷 钢 陈常升 李锡银 江 立 邓南平

朱新民 高 磊 冯小龙 修艳飞 常 诚 刘 丹

黎 乐 汪 涛 柳洪强 李梦毅 罗时雄 陈 丹

王建地 汪致臣



李森磊：

第一期讨论中，大家热情很高，但对于“术”关注多，对“道”关注不是太够，希望这次有所区别。希望讨论要达到思想碰撞的效果，允许插话、质疑，能够促进深入思考，但不一定达成高度共识。有些专业话题不宜过于深入，如BIM、股权结构设计等。

在第一期讨论中发现有些话题我们没有共同定义。比如杜绝挂靠，我们指的是纯粹挂靠、单纯挂靠，这在我们武汉现在已经不多。承包制、项目股份制，包括合伙制企业项目老板管项目，都是项目承包模式的一种，不应该叫挂靠。

陈绍业：

多次学习“十策”，它体现出来的实质，可以说是众多民企的呼声，概括性很强。首先，当前民企、央企、国企同样遇到很多发展的瓶颈，“十策”适合所有建筑企业，以及与建筑企业相关的上中下游各个产业链。其次，“十策”体现了新形势下企业如何发展的根本要求问题。每一策都触及目前感觉到困惑的问题，同时又简明扼要指出了解决对策。员工是企业文化的建设者和承载者，突出了对人性的关注和人文关怀。现在的每一个人都有自己的美好追求，通过文化建设，与员工充分沟通，可以把员工统一到一个更高的平台上。

企业转型升级的根本目的就是增强发展后劲，可持续发展的实力，“十策”提出要通过联合经营，民企也大有可为，融资确实很困难，授信不是很髙，当然也很高，山河集团可能就比较高，问题不大；但是对大多数企业而言，还是存在困难，尤其是微小企业。

程理财：

从宏观上讲，国进民退其实是一个伪命题。经营转型是个炙热的话题，直营、联营、挂靠这些话题，可以有不同观点，可以进行充分讨论。直营、联营、承包制有一个前提，就是“道”和“术”的问题。延伸来讲，就是企业自身战略定位，战略和战术的问题。针对企业自身来讲，就是定位的问题，到底是做大还是做强，到底是做专还是做精？就民企当前情况来讲，还是要走市场化之路。企业的市场化、区域化很重要，山河广东公司、南方公司，都过了50亿元，

山河湖北公司2013年过了100亿元。高端就是瞄准大市场，对接大业主，维系老业主只要20%的精力，拓展新业主则要100%努力，但是成功率只有20%。今天的讨论，从某种程度上，作为企业的领导层，要看大市场的走势和趋势，要思考未来五年、十年，甚至更长。

转型不是转行，这点要坚持。要坚守主业，这是根基。根基不牢，地动山摇。可以预测的是，现在到未来，建筑业还是支柱产业，目前建筑业即使下滑，但综合管网、基础设施，量还是很大。

关于承包制和直营，只要存在就是合理的。以三局为首的，就是一个做法，就是一个体制，做成了世界500强。中天，值得我们同仁研究和学习，那是另一种模式——承包制，中天现在为止，还是承包制为主。各种模式都有优缺点，不要以为承包制出现问题，就走直营，承包制能够激发人的潜能。承包制要把握一个核心，就是承包人的人品、事业心和管理能力，人选对，这点至关重要。

再者，从融资来看，银行主要关注三性：资金的安全性、企业的盈利性和成长性。当三性没有问题，贷款基本上没有问题，这个思路对我们做承包制还是有启发的。就是银行只做三种贷款：信誉贷款、担保贷款、抵押贷款。如果你的信誉、担保、抵押都能做好，承包制为什么不能做好？从一般意义而言，做大，就是承包制；做强，直营还是不错的选择。因此，直营、承包制各有优劣，要看怎么权衡，即使现在，把规模做起来，直营还是行不通的，但是做强、做专、做精，直营还是一个好的方式。

李福和：

十策是一种思维方式，就像药方、十味药。每一个企业，要有自己的选择。通读“十策”，虽然是民企的十策，但多多少少看到了三局的影子。适合行业，也就适合企业，要看企业的具体推进，怎么做，这还是要时间的，你的经营、管理、激励体系怎么搭建，每一个策略要去思考。

中国的建筑行业里面，有的企业，企业文化起了很大作用，三局的争先文化，三局的人出去不管到那个地方，都有一股敢为天下先的劲，就跟别人不一样，这就是文化的力量。各企业有其自身的企业文化，只是它是显性的还是隐形的。企业文化知易行难，做起来很复杂。大家要去思考，要有选择性，选中的策略，是对的，就要深入去考虑，去推行。



关于承包和直营问题，联营挂靠的企业，做强很难，可能就是包产到户，确实把最原始的积极性激发出来，从最底层，拼命干，而包产到户是做不成农场的，解决不了问题。一层一层的联营挂靠，下面到

分公司,再到项目,一旦出问题,像瘟疫一样传播就惨了。如果搞挂靠(承包?),就做一层,不能层层转包,成了传销式。要通过市场机制,解决企业管理的问题。

李焱磊:

关于项目管理模式,实际上武汉纯挂靠并不多,很多企业是项目老板联合体,都用一个牌子做,有的是承包制,都不算挂靠。联合体,相互没有管理、检查、考核。现在营改增,公司一定要评判,风险一定要跟踪,要有底线,承包制不能单一,至少要控制风险。地产行业与建筑行业不一样,不存在国进民退,甚至是国退民进,中海地产有可能跌出前十,但民企各领风骚,为什么建造行业有很多老板进军房地产,能够带领民企打败国企,值得思考。

胡朝晖:

武汉建筑业协会对会员单位服务意识强,思想观念明确,对应需求准,抓住形势做研究,对企业很有帮助。关于“十策”,他认为切中痛点,理清思路,气势宏大,是一篇武汉建筑业版的“隆中对”。当前经济形势跟三国时期很相似的,都是用各种谋略争夺天下。现在一样,建筑市场是一个环境变化剧烈的市场,比如材料价格上涨、用工成本上涨,但是工程定额很多年没调整。现在实行营改增,企业成本还在增加。其实,国企可以总包,民企可以分包,彼此结成战略同盟。民企在融资、承接项目上比较难,当前国家形势发生很大变化,环保督查、文明检查,某一个地方发生事故,全国大停工,对企业影响非常大,民企更加困难。在这样的环境下,协会把大家组织一起,讨论转型升级,很有必要。我们根据“十策”,借鉴国企成熟而有效的企业民主管理制度;民企可以借各级工会组织建会建家建平台的东风,为企业发展找到新的契机,提升职工忠诚度;民企要借市政府创建和谐企业机制,提升企业的美誉度。要始终抓住政府的机遇,荣誉和信誉是无形的,民企要积极争取政府的支持,民营企业家要争当人大代表。

参会人员:

1、作为专业基础公司,国有改制企业一直坚持项目直营。改制后,扁平化管理,主要矛盾是质量和成本管控的矛盾,第二矛盾是项目效益和激励政策的矛盾。既要管好质量,又要降低成本,要把激励的度



把握好。

2、放权、分权要控制好度,还有激励的时效性,是一个要不断探索解决的问题。

3、直营与联营挂靠,都要做好风险防范,直营,既合法,又合规,保证企业健康成长。要坚持法人管项目、系统性、用户满意和持续改进的原则,这是项目管理的四个基本原则。如果我们法人单位老板不去管项目,就违规了,所以要认真慎重对待。纯挂靠搞不得,危害性很大,个别单位确实存在联营挂靠,后果就是利润很薄,这是次要的,关键是对项目控制权没有,或者说很小,对自己职工人才培养是非常有害的。合法分包是可以的,必须自己完成主体工程。联营挂靠不适应现在的形势,不适应工程总承包、社会化分工的大趋势。关于内部承包制,项目和企业的关系一定要搞清楚,一定要体现企业永远是承担最终责任的,要严格筛选合作伙伴。

4、从金螳螂来看,专业公司一定要有金刚钻,技术和管理能力都很重要,技术、管理,甚至装备,都要好。

5、专业公司在市场上往往比成熟的综合性公司更具有活力,不缺市场。专业公司做得好,一定是某一个方面做得好,有特长。

6、直营,像围城,从管理上,不是想象中好管。民企与国企不一样,国企是有行政命令的。

7、搞建筑,还是要做好本分,对提升公司建造能力和产品不用心,对职业没有敬畏感,怎么转型升级都没用,对行业要热爱,不能浮于表面。

8、山河坚持的就是转型不转行,品质再升级。我们对行业还是理性乐观的。变

与不变,变的是业务结构,是管理模式、盈利模式的创新。

9、每一次时代变化,都要非常准地判断趋势,一是要控制风险,二是要熬过去,把当前严峻熬过去。

10、转型升级,您本来承包制非常好,你现在要转去做直营,一定要考虑清楚,把资源准备好,把体系建起来。

11、我们主张2021年以前不扩张。未来三年,一定是守住不出问题,熬过去再说,认认真真做好风险管控。

12、建筑行业纯做建造业务的,要垮掉也很难,不能盲目去搞投资业务,所以战略很重要,决策时一定要审时度势,扩张不宜太快,一定要有备而为。

13、直营并不是马上要做,而是要水到渠成。如果转型做直营,就得把这个模式研究透。选出了好的项目经理搞承包没太大问题,他们对企业来说是血浓于水。

14、企业要有一定的定位。搞劳务的不要盲目扩张。直营,利润高;挂靠,风险大,就靠人品。

15、联营项目,说白了,就是用自己的资质跟别人合伙做项目,通过收点的方式,从中获取报酬,确实存在很大风险。如何防范?要对合作方进行考察,不能仅仅依靠人品,人品不等于项目本身的价值,价格和价值有时候是背离的,还是要看实力。

16、工程总承包模式好不好,符合自己的就是最好。

讨论会上众说纷纭,各抒己见。个中观点可圈可点,“十策”只是给大家一种启发,各企业主要还是要找准适合自身的发展之路,审时度势,才能水到渠成,花开万家。

●链接

民营建筑企业转型升级“十策”

近年来，经济下行压力增大，建筑业形势不容乐观，如营改增的实施，使得诸多建筑企业发展存在不确定性，转型升级成为必然选择。那么，就实际工作而言，民营建筑企业转型升级当如何为之？

一、坚持项目直营

项目直营，是检验民营建筑企业转型升级的首要标准、第一要义和试金石。作为施工企业，如果不实行项目直营，就存在管理“空心化”风险，企业管理理念、品牌意识打造、人才培养、技术进步等都将成为空话，公司总部对于项目的管理就失去“约束”。

二、矢志高端市场

民营建筑企业一定要矢志高端市场，开拓资信实力强的高端客户。这里所讲的高端市场、高端客户，不一定项目规模大、档次高，而是指业主资信一定要高端，有诚信，实力强。对于民营建筑企业而言，在经营正常情况下，即使项目利润比较低，但有助于企业进入高端市场，树立形象，带来一大片市场机遇的项目。

三、自觉创造经典

在推进供给侧结构性改革的当下，民营建筑企业应该具有一种觉醒意识，铸造经典建筑已经成为社会的广泛认知。同一个工程，若一家企业虽然承接价格低，但工期拖延、履约差，而另一家拼质量、拼工期履约，为客户提供增值服务，结果可想而知。对于广大民营建筑企业而言，就要树立经典意识，为客户、市场、社会“生产”经得起历史检验的产品。

四、强化服务意识

建筑行业内客户类型千差万

别，这就要求民营建筑企业要建立完善的客户服务体系，市场开拓、客户对接、项目考察、工程建设、工期履约、工程品质以及其他所有与客户有关的事项，都应该纳入服务体系范畴内，为客户提供高效配合、协调，急业主之所急，想业主之所想，最后一定都能获得回报。

五、合作倍增实力

当前国家大力推行PPP，很多民营建筑企业反映融资难、融资贵，只能与PPP擦肩而过，“同行也只能看热闹”，这是客观因素导致的必然结果。

国家大力推广工程总承包，对企业的综合实力要求很高，这样庞大的系统性管理工程，对于诸多民营建筑企业而言，可能只能望其项背。但通过与国企、央企合作，开展联合经营，民营建筑企业也大有可为。

六、着力培养人才

对于民营建筑企业而言，可能陷入了一种“囚徒困境”，企业发展急需各类人才，但由于激励、信任的缺失或不足，导致公司与人才之间的“合作”无法实现效益最大化，最终对双方都无效。如果没有有业绩的高素质项目经理，可能接不到活。如果没有在企业战略制定、团队的凝聚和企业文化建设方面的帅才，企业发展可能成为空话。

七、规范法人治理

法人治理是企业长治久安、减少内讧、激励各方面积极性的制度核心。从内涵来看，法人治理的核心问题首先是董事会定位及对经理层进行有效激励和约束，解决对企业人力资源的有效激励和约束，关键在于分权制衡。如果从更广义的概念来看，法人治理还包括公司

利益相关者之间的关系，如股东、经理层、员工、客户、社会公众以及其他相关各方等。

八、顺应时代发展

通过调研了解到，很多民营建筑企业存在很多困境，如市场开拓后劲不足、任务承接储备不足、项目管理规范不足、工程款回收持续性不足、营改增后减负效应不足、科技研发成果应用不足、PPP项目合作融资不足等问题，导致企业发展举步维艰。经过深度了解，其根本原因主要在于好大喜功、贪大求全，跟不上时代发展。

我们应该认识到，专业化也是一种转型升级的重要方向，而不要轻易去往不熟悉、不了解的领域拓展。也许，以退为进，将会海阔天空。

九、持续提升管理

对于大多数民营建筑企业而言，可能还未意识到紧迫性，对于信息化、BIM、互联网+等，可能还只停留在认知层面。现在，很多民营建筑企业仍在进行前期的“听”、“看”、“学”。转型升级，如果不提升管理，就一定会在未来的竞争中失去优势，企业的可持续发展就将成为空话。

十、加强文化建设

企业的每一个人都代表了企业的形象，企业员工要成为企业文化的建设者、承载者，而不是一个被教化的对象。企业文化也不仅是做一个CI（企业形象识别系统），更重要的是，企业员工要对企业的理念、愿景具有共同的认知。企业员工要有一种主人公精神，只有这样，企业发展中的所有问题，就都能够真正找到解决办法。

武汉民营建筑企业项目管理模式思考

◎文 / 李森磊

在建筑业，项目管理模式是企业管理、运营的基础。挂靠模式是一种历史产物，曾经对某些民营企业做大规模、加快发展起了很大作用。

在全面实施营改增之后，纯粹的挂靠模式，即项目实际实施者既不是公司员工，又不接受公司管理，交一定管理费后便以公司名义进行工程承接、签约、施工和结算，并要求公司在资质证书和印章出具等方面予以配合。这种模式下，公司作为项目法律意义上的实施主体，虽然没有管控的主动权，但在四流合一的统一要求下，却要被动地承担项目所有的财务风险，稍有不慎，就会给公司的健康发展带来灭顶之灾，所以必须坚决予以杜绝。

当前，在武汉地区，即使在民营企业中，单纯为了收取一点管理费而借用资质和牌子的挂靠确实并不多。本地民营企业很多属于项目老板联合体，即合伙制企业。在这样的企业中，很多在公司有股份的项目老板一般都是自己凭自己的能力接工程，干工程，大家用同一块牌子，相互没有管理和考评，自己对自己的项目负责。由于多年的情感基础，加上大多数项目老板在公司持有股份，所以相互坑害的事情并不是常见。但这是建立在道德和股份约束基础上的合作，风险不大，但依然存在。如果没有自己管不住自己的情况，譬如个人违法犯罪，或者出现大的安全事故，一般不会给公司带来大的被动和损失。

这种模式，一是合法（项目老板因为自己没有建造师证书而花钱搞个人资质挂靠的除外），二是风险小，不至于危及企业生存。但如果都是这样，项目老板各做各的，且长此以往，则公司整体难以形成合力，品牌、队伍和管理能力很难提升，企业文化建设缺乏载体，同时由于大家互相缺乏监管，隐患还是存在，甚至比较大，企业要有大的发展很难。

另外，本地项目老板圈子并不大，都沿用旧的模式竞争和合作，合规经营的意识不够强。一个项目老板往往在几家企业持有股份或合作关系，同时有几个项目在干。有的小项目用自己的牌子，大一点的项目用朋友或入股企业的牌子，个人入股企业也不止一个或两个，忠诚度须高度关注。

在合伙制企业，作为向直营模式过渡的一种探索，项目股份制被广泛实施。这种模式，属于项目承包管理的一种。必须做到既不能以包代管，也不能以包接管，度的把握是个关键。

不管是项目承包制，项目股份制，还是项目老板合伙制，如果公司对项目风险能够有效管控，就不算挂靠。就是国有企业的直营管理模式，也普遍实行责任目标承包制。

当前，绝大多数民营企业项目管理，一是纯挂靠必须杜绝；二是防控大的经营风险；三是健全体系，逐步提升公司项目管理能力。

对于实行项目股份制和合伙制的公司来说，亟需建立统一管理的基本制度，同时在总部选配一批懂得财务、采购和进度管理，能够搞清楚成本风险的专业人员，然后在授权的前提下进行检查、把关。其次，要逐步提升项目直营能力和实施比例，进而提升公司直营项目的水平和综合竞争力。

除了项目管理模式，会做活、把活做好，或者说提升能力优质履约，也是当前企业转型升级的重要任务。关系重要，但合规经营、盖好房子更重要。如果没有干好建筑业最本职工作的能力，做不出好的产品，不能赢得业主和社会的认可，什么战略实施、资本运营、信息化及管理升级，统统都是无源之水、无本之木，都是一句空话！

建筑业，过去靠高估冒算、变更签证和偷工减料赢利，下一步要靠的主要是品牌溢价、基于精细管理的低成本、规模经济优势和科技与管理创新。

现在，一些成功的开发企业又回过头来在向建造业务进军。他们共同的特点是高度重视技术研发、管理升级和品牌打造。通过提高工程机械和人工智能的使用率和应用水平，降低人力资源成本，是当前建筑业的重点发展方向。可以说，谁在这方面能够尽快取得突破，谁就能够赢得未来。我们武汉企业对此必须要有足够的重视。

民营建筑业企业不能成为守旧和简单生产的代名词。武汉提出 70% 的创新人才、创新课题、创新投入和创新成果来



自民营企业，这在我们建筑业来说，可能很不现实。但差距到底有多大，我们自己还是要心里有数。

一位副会长说，建筑工程管理没有天花板，潜力巨大。我很赞同这句话。即使 ssgf，也做不到最先进。技术和管理往往因项目需求不同而不同，并且在不断的发展之中，所以，探索是个永恒的主题。

另外，要空前重视企业诚信信用建设，这也是下一步企业转型升级的一个重点。

总体来说，作为民营建筑企业，首先是要改变项目管理模式。如果不消灭转包、挂靠，所谓转型升级就是一句空话！

如果企业真正能以项目成败为己任，能够对其进行有效的管理，使企业战略、人才培养和经营策略落地，就肯定是项目直营了。

如果企业和企业家真正认识到文化的重要性，能够从文化的视角审视自我，找出差距，思考问题，为各种发展问题寻找答案，制订规划，并认真实施，民营建筑企业转型升级工作就基本到位了。

我们迫切需要有一些这样的民营建筑企业：告别挂靠，有新的思路和管理理念，重视企业文化建设和人才队伍建设，技术上不断创新，致力品质发展，能够引导其他企业实现突围，成为行业走出困境转型升级的标杆。

●企业实践·经验谈

用诚信铺设山河集团的发展之路

◎文 / 山河集团 胡晨钟

山河集团是湖北省首家同时获得国家房屋建筑施工总承包特级资质和建筑专业设计甲级资质的民营企业，现设立山河控股集团，形成建筑、地产、投融资三大产业板块。自2014年起，连续五年入选中国企业500强，今年的排名较去年前进了66位；名列中国民营企业500强第164位；是中国承包商80强，位列25名；国家授予首批“守合同重信用”企业；通过“金税三期”纳税信用评级，被评为纳税信用等级最高级A级纳税人。

回顾山河的发展历程，每一步都镌刻着诚信的印记。人无信不立，企业的发展同样也离不开诚信，诚信是企业通往市场的通行证，是企业健康发展的基石，是企业素质建设的根本要求。加强诚信建设是山河立身之本、强企之基，是实现山河集团“筑品质山河，成百年基业”企业愿景的根本保证。



用诚信开拓市场

企业在生存中首先面临的是市场的考验，市场是残酷无情的，山河集团从一家名不见经传的乡镇建筑企业，从当初建筑队伍多于牛毛的湖北市场脱颖而出，靠的是两样法宝，一是诚信，二是品质。我们通过四十多年的考验，特别是近二十年，以诚信树品牌，以品质铸品牌，付出了长期的、艰巨的努力。记得1989年我们费尽周折，好不容易接到武汉市一家学校的工程，由于学校的预算卡得紧，核算下来，几乎没有多少利润，但我们认为，只要签

了约，就意味着我们的承诺，不管赚钱还是蚀本，我们必须履约，而且要保证质量，结果这所学校的工程做好了，在武汉市教育战线留下了好的名声，业务也源源而来。所以，我们体会到，诚信是金，诚信是比金子更贵重的无形资产。

从此，我们像爱护眼睛一样爱护诚信，做到坚决杜绝挂靠、转包等损害诚信的不良行为，在项目承接方面也有所取舍，严格执行“三不”原则。即不和不讲诚信的人打交道，不承接恶意低价的工程，

不做过度依赖垫资的项目。我们认为，诚信不只是美德，更是企业发展中的重要元素。

如今，山河集团已成为颇含金量的品牌，全国与山河集团合作的既有政府机关、企事业单位、还有知名房企，目前，我们已与50多家国内房企建立合作关系。其中，与碧桂园、恒大、万科等前十强房地产企业合作业绩占建筑板块总业绩超40%。凭借着精细的过程管理、过硬的产品质量、优秀的履约能力，得到甲方的高度认可，先后获评万科集团A级供应商，恒大集团“特级区域战略合作伙伴”，碧桂园优秀合作伙伴“金凤凰奖”，华侨城集团战略合作单位称号。2017年，山河集团各区域公司共举办了国家级、省、市、区级现场观摩会15场，得到了当地政府、主管部门、行业和业主的高度肯定。今年6月成功举办2018年湖北省建设工程安全月启动暨房屋建筑工程安全文明施工现场观摩会。



用诚信践行品质

作为建筑施工企业,当我们签下合约的那一刻,就意味着我们对用户的庄严承诺,房屋建设是百年大计,事关人民的生命财产安全,容不得半点马虎。为了保证质量,我们以集团标化建设手册为依据,对区域公司建立统一的管理化制度、管理动作及管理流程,推行工程质量、安全标准化与项目管理精细化。结合万科、碧桂园、恒大等大客户的管理需求,如碧桂园的SSGF工业建造体系等,促进质量、安全标准化工作在项目的深入开展。建立有效的工程质量、安全巡检机制,落实项目追责、违规约谈制度,保证节点工序成型质量,施工力争做到一次成优。今年6月份修订完善《山河建设集团施工组织设计及专项方案审批办法》,严格方案审批,落实

交底验收制,加强风险预控。每年组织两次工程质量大检查,按检查结果排名,对获得前三名的给予表彰,对后进的制订帮促措施。

针对集团14家区域公司在工程建设上各有所长,我们建立工程技术资源共享信息平台:内容分别为科技创新、工程创优及观摩工地、优秀做法及指导手册、BIM应用成果、智慧工地成果和其他成果;加强区域公司之间的工程技术管理交流,促进“双标准化”的深入推进,进一步提升整体工程质量、安全管理水平。同时开展首届“山河集团优质工程”评选活动,2017年评选出山河集团“标杆工程”4项、“智慧工地”6项,年终予以大会表彰,以后将扩充内容,深化评比活动。

针对建筑行业新常态,积极对接装配式建筑,熟悉掌握相关规范,总结施工工艺及管理经验,适应装配式浪潮的到来;推动建筑产业化进程,集团装配式产业化公司计划在今年完成安装并进行试生产。拟打造“绿色装配产业园”“智能建筑机器人产业园”项目;大步推进BIM重点项目的应用,落实、督促、核查各区域公司三维建模的实际运用效果,实现各区域公司会运用三维场布进行施工策划。今年底组织企业级QC活动的开展,评选出企业级QC奖,推出国家、省市级成果。

迄今,山河集团已获鲁班奖、詹天佑奖等国家奖项10余项及楚天杯、绿岛杯、黄鹤杯等省市奖项千余项。

用诚信凝聚力量

人心齐,泰山移。诚信建设是一项长期的艰苦的思想工程,既不能一蹴而就,又不能掉以轻心,山河集团一直倡导“勤恳诚信、惠人达己”的核心价值观,正如习总书记所指出的,把守法诚信作为企业的安身立命之本。在企业的经营观上坚持“守正、创新”,要求全体人员必须“守住法律法规的底线,守住行业操守的底线,守住做人道德的底线。”不放过任何一个关于诚信的细节,把每一次项目建设,都当作对我们诚信建设效果的提升,只有经过千百次锤炼,我们的诚信才会如金子般地在用户心中闪光。

在国家部委加大诚信建设力度的大背景下,针对“中国执行信息公开网”、“信用中国”、“国家企业信用信息公示系统”

的正式实施,为规范区域公司、项目经理的经营、生产、管理行为,有效控制风险,促进集团公司持续、健康、快速发展,我们组织专班、专人,积极推进“四库一平台”工作,将此项工作延伸到项目一线。还从山河实际出发,于2017年6月1日试行《山河建设集团诚信建设方案》。按科技创新及优质工程、工程管理、经营管理、财务管理、行政人事管理、诉讼或非诉讼管理六大方面分等级评分,将项目经理划分为ABCD四个类别,其中被评为D类的项目经理,将被淘汰,不予启用。方案经过一年的试运行,根据实际情况重新修订后,于2018年8月1日正式实施。集团公司诚信建设采用积分制,通过加分和扣分的形式,对区域公司及项目经理的经营、管

理行为等级六个方面进行严格考核。集团公司设立风险管理委员会,并发挥重要作用。今年的诚信评级现已经完成自评阶段,正进入集团部门评审,今年底公布结果,并按诚信建设评级结果执行。为保证诚信建设的规范和合法性,集团和各家区域公司聘请法律顾问,实行法律顾问坐班制。

应该看到,市场正常秩序、社会的公平正义是一个漫长的过程,仍需全行业共同努力。我们都负有诚信建设和企业家精神建设的责任,并为此作出长期的、不懈的奋斗,促进在长江经济带建设中和“一带一路”建设中建功立业。

坚持提质增效 激活内生动力

——楚安建设集团有限公司全方位提质增效的尝试

◎文 / 刘树平



自中国经济步入“新常态”以来，建筑业全领域均面临着转型阵痛期接踵而至的挑战。作为建筑业中的重要力量，民营建筑企业如何深化改革、提升竞争实力，关系到企业的未来甚至生死，更关乎中国建筑业的健康可持续发展。

在当前建筑市场，当事人为规避市场准入问题，借用他人建筑资质进行施工，从而在借用人与出借人之间形成了挂靠关系。《建筑法》明文规定建筑挂靠是一种严重的违法行为，但从近几年的建筑市场来看，挂靠却如火如荼地发展起来了，出现了无资质的挂靠有资质的，低资质的挂靠高资质的，民营的挂靠国营的，外来的挂靠本地的……

“狭路相逢勇者胜”，在转型升级的大发展、大机遇和大挑战中，楚安建筑却没有丝毫的犹豫不决。“十三五”开局之年，在原有探索的基础上，楚安早已自上而下地掀起了一场“以质量为保障，以创新为基石，以技术为翅膀，以人才为动力”的转型升级攻坚战。坚持以创新为动力，走高质量发展的道路，不断探索从管理、制度、技术、人才等环节全方位提高质量为突破口，从而达到企业发生质的飞跃。

逆势而上，稳度新寒潮

作为一家名列“中国建筑综合实力百强企业”的大型房屋建筑施工总承包一级企业，楚安建筑拥有着以市政公用工程施工总承包、钢结构工程专业承包、地基与基础工程专业承包为代表的多项一级、二级资质。现有注册资本金15180万元的楚安建筑，曾多次被授予国家、省、市先进建筑工程等各项荣誉称号，并率先在国内通过了多项管理体系认证。

在法制越来越健全的今天，企业应充分认识到被挂靠的风险，应认识到最终会为自己的违法行为而“埋单”，不能为眼前的蝇头小利所动，应以高瞻远瞩的目光，去规划企业发展的愿景，以诚信为出发点，依靠实力，打造出自己的品牌，赢得业主的信任、赢得分包商的信任、赢得供应

商的信任、赢得行政主管部门的信任，最终赢得市场的信任。

面对2015年以来的建筑行业“寒潮”，践行“稳中求变”转型战略的楚安公司，在机遇、挑战、压力面前，以市场为导向，通过一系列的深度布局与执行，从企业思路、管理模式、技术工具以及机制调整等方面，抢机遇、强管理、提绩效、思变革，逐步实现了多角度、多渠道上的有效转变，公司从管理提升质量入手，先后通过严格管理，逐步减少挂靠经营，扩大直接经营，探索联合经营的路子，取得了一定程度上的提质增效成果。

“项目建设是楚安促进企业发展的重中之重。”总经理刘树平如是说，“2016年以来，在抓好整体经济发展的同时，楚安

在襄阳?樊城衡庄、汉江雅苑及阳逻欣隆·湖滨半岛等“八大”重点工程项目建设上投注了更多的精力。”目前，八大重点工程项目中已有四个顺利竣工，并被多方予以好评，尚在建设过程中的多个项目仍在“创优目标”的鞭策下稳步推进。

依托一系列举措稳固市场狼战逆势，楚安公司克服了民营企业在经济持续下行之中所面对的种种困难，2016年全年实现产值37亿元，超额完成了全年任务目标，并提前超额完成2016年缴税目标任务，全年共缴税金1.2亿元，其中在武汉市新洲区属地缴纳税金3760万元，超过年初确定的3500万元的目标，创造了楚安公司缴税之最。2016—2018年连续三年蝉联湖北省和武汉市民营百强企业称号。

应时而谋，应对新常态

利益驱动是产生挂靠的根本原因。然而，企业最根本的动力应该来自于企业、个人等以自身利益增长为目标的行为或活动。

新常态下，机遇与挑战并存，大势之

下，楚安应势而谋。在以“工艺水平高、技术含量高、管理水平高、质量水平高”为企业的发展思路的指引下，楚安在企业、项目、人才、技术等多个方面均开启了围绕“四高”战逆势的探索和实践。

在建立有效的现代企业制度方面，刘树平提到，“当前市场竞争表面上看是产品、技术、人才的竞争，归根到底是企业制度的竞争，因而较之于其他创新，企业制度的创新更带有根本性。因此，为了提高

核心竞争力、提高管理效率,重点在于建立一套健全、科学和有序的管理体系,强化企业管控力度,全面深化企业转型升级工作。”

从实践看来,强化顶层设计,提升管理系统性是楚安在转型升级之路上的重点举措之一。据了解,目前楚安正按照从上至下“逐级承接、逐级细化”的原则,有序的对企业管理体系、组织结构体系进行调整,从而使企业管理对外适应外部环境,对上承接企业战略规划,对下符合基层和现场实际。刘树平介绍说,以“股权稀释”为主线的一整套改制措施正在内部展开尝试,楚安希望通过加快建立开放式产权结构,完善公司治理机制,“向核心人才重点配置股权激励,将成为民企未来发

展的趋势之一。”

与此同时,楚安还建立起了行之有效的专家团队型管理模式,通过加强以质量、品牌、安全、财务、人才、法务等为重点的企业内部管理制度建设,推动企业从传统治理模式向现代治理模式转型。从“标”溯“本”,以问题为导向规范管理被楚安视之为转向现代治理模式中的工作重点。

在企业运转机制的完善过程中,楚安同样展开了布局,例如成立法务部门依法治企、有效预防和化解经营风险;通过完善内部组织机构,优化企业决策体制,增强对生产资料、资金、技术、信息等的调蓄能力;设计各项经营管理制度,提高对外部市场、信用条件和金融状况等变化的应变功能,特别是提高抗逆市场价格波动、

信用中断、资金紧张等突变的功能;另外,近年来针对历史工程合同及资料而启动并持续推进的“查旧行动”,也是楚安抵抗风险的举措之一。

项目工程管理方面,楚安正朝着“精细、综合”管理方向纵深发展,逐步建立了创优工作机制和创优行动激励机制,在重点抓好建筑工程质量安全的同时,竭力抓好建筑市场的有序抢占。常态化管理中,楚安通过拉网式巡查,专家现场调研排查整改等多种方式,不断加强安全文明施工管理。工程质量治理两年行动中,楚安实践出了一条“五化”之路,即管理制度化,材料采购集中化,现场管理信息化,施工过程标准化,节能环保工艺化。

顺势而动,倡导新优势

应时合势谋发展,凝心聚力谱新篇。为实现新时期下的企业转型升级,楚安始终坚持把技术与管理创新两轮驱动作为企业领先的发展战略,通过强化“四节一环保”和绿色施工意识,加大建筑业“十项新技术”和BIM技术的应用力度,加强信息化管理实现人才、材料、资金、合同等各模块上的有效应用,逐步建立和完善用人、育人机制等多方面的实践行动,为企业提质增效、转型发展注入新鲜的活力。

创新驱动是新动力之源,BIM技术应用是推进建筑业信息化的重要手段,谁掌

握了BIM的全过程运用,谁就赢得了未来。自BIM技术兴起以来,楚安公司迅速做出反应将其引入并逐步展开实践,同时在楚安内部树立起了全面构建“智慧工地”的目标。2016年,楚安公司便曾依托BIM技术顺利中标湖北省襄阳市樊城衡庄项目,合同造价高达4.4亿元。目前,楚安已在许多项目中启用了以远程监控、质量追溯等互联互通、相辅相成的项目管理系统,极大的提升了工作效率。

在工程建造过程中,新材料、新设备、新技术、新工艺“四新”技术的采用是阶

段的重点工作之一。“例如,公司会对进场材料和设备采取质量严控制度,倡导以科技为先导、实施技术现行。同时,通过不间断的‘工匠精神’内部宣导和执行监督,狠抓和确保每个环节上的工艺化,充分发挥‘四新’技术和新管理方法对工程质量的推动作用。”

2016年武汉建筑业施工现场规范作业视频大赛中,楚安公司凭借着对“工匠精神”的深度理解和平时的“工艺化”实战积淀,以汉江雅苑项目中的实拍记录赢得了行业和社会的好评,并荣获了铜杯奖。

乘势而战,勇闯新路子

适应新常态,尤须攻坚克难奋发有为,拥抱转型升级,还需从内苦练基本功。楚安一方面通过树立制度创新意识走“管理变革”之路,树立创精品工程意识走“质量兴业”之路,树立科技强企意识走“技术创新”之路,树立四节一环保意识走“绿色低碳经济发展”之路外,还围绕着十三五规划中建筑业的发展方向和重点,树立起了“文化兴企,人才兴业”意识,力图通过推动企业文化的重塑,以文化改革促进管理创新。

据刘树平介绍,近年来,楚安围绕着技术、文化、法律、技能等方面展开了一系列教育培训工作,并着重加强了核心价值观、社会与家庭美德教育、城市精神等精神层面上的教育工作;通过持续地致力于社会公益事业捐资助学助困,用勇担社会

责任的企业形象让员工“以企为荣”;还通过开展以“楚安杯”为代表的一系列赛事及文体活动,切实增强了员工的凝聚力和向心力……

点亮文化星火,为求燎原之势,种种举措加快了员工在经营管理业务发展中的有效融汇,为激发改革活力,加快转型步伐营造了良好的文化氛围和舆论环境。

未来,企业的竞争仍然是一场人才的竞争,楚安对于人才战略的实施一刻不敢放松,持续推进“人才管理制度化、人才开发梯次化、人才考评科学化”的楚安在管理团队选拔上,一方面优先内部员工竞聘,另一方面还通过积极外聘等方式,为构建一只强有力的人才战队提供了双重保障。

目前,楚安拥有职工年平均人数5168

人,其中国家注册建造师60人,各类工程经济专业职务资格证书的575人。随着“四库一平台”的深度推进,从业人员的资格证书将成为衡量企业能力的重要“砝码”,“接下来楚安将继续借助互联网+的手段,有目的、有计划的培养和形成一批具有专业、行业从业能力的员工队伍,以信息化、共享化、集中化进一步提升精细化管理。”

顺时应势谋跨越,不须扬鞭自奋蹄。面对接下来依然漫长改革发展之路,刘树平认为,唯有不忘初心,砥砺奋进,方能在接下来的创新发展、高质量发展之路上走得更稳更快。楚安建筑将继续秉承“创百年精品、树世纪丰碑”的企业宗旨和“真诚合作、共同发展”的企业精神,把企业发展为技术密集、管理密集、资金密集的综合性现代企业。

永铭集团转型直营模式的实践与思考

◎文 / 永铭集团 王浩



9月1日和9月8日，武汉建筑业协会和武汉市建筑行业工会联合会分两次邀请业内知名专家和优秀企业家代表，组织召开了民营建筑企业转型升级“十策”讨论会，对建筑民企的转型升级之路作出探讨。为进一步研究探讨民营企业转型升级工作，推动武汉建筑业健康发展。

永铭集团有限公司成立于2004年，企业总部设立于武汉经济技术开发区(汉南区)，十多年来经过企业全体员工的不懈努力，发展成为拥有上亿元资产，并集房屋建筑工程、市政道路工程、钢结构安

装工程、防水防腐保温、建筑机电安装、地基基础工程、投资与资产管理、园林绿化、装饰装潢工程建筑设计与施工、管道工程建筑、房地产开发经营、商品房销售、商品混凝土、机械设备租赁、架线及设备工程建筑、生态农业、旅游休闲观光业、劳务服务和文化传媒为一体的大型综合性建筑民营企业。

企业具有建筑工程施工总承包壹级资质，市政公用工程施工总承包、钢结构工程专业承包、建筑装饰装修工程专业承包、防水防腐保温工程专业承包、建筑机电安装工程专业承包贰级资质。

在企业承建的工程项目中，始终坚持直营模式经营管理，从项目前期跟踪、投标经营、合同签订、管理团队组建、人材机管理、物资采购、过程控制、经营结算，始终坚持总部集中管控，权利下放，独立核算经营。企业各职能部门分别对接项目部各职能部门，由企业分管领导进行督促与检查，各部门职能岗位职责以及任务执行情况，以问题为导向，提出问题，解决问题。

直营模式成功的在企业已建项目：黄陵社区景观工程、黄陵二、三期场平B线

天然气工程、武汉市农业综合开发项目的汉南湘口名特土地治理、天门卢市镇南北调汉江沿线土地开发整理、蒲潭服务中心工程、三角湖校区扩建、江汉文理学院新校区10栋新建楼宇、军山交通中队新建综合楼、大汉阳有轨电车车辆基地配套工程等一批重大重点项目建设中实施。

经过多年发展，企业已经建立起一支结构合理、经验丰富、技术雄厚、管理高效的员工团队。公司坚持“重能任贤、人尽其才”理念，聘请省市多位建筑业专家担任企业的科学技术顾问，为企业的科技人才培养、科技创新与管理、重大工程技术攻关等方面提供强有力的智力、技术支撑。

民企要生存、发展一定要坚定不移地走直营路线。项目建设过程中的施工质量、安全管理、进度控制、成本管理、合同风险等不可预计的问题，才会得到有效的控制。我们也倡议：只有通过杜绝挂靠不断的采用直营模式，民营企业才会在日益竞争激烈的市场中，通过在市场中学习，不断的完善自身组织架构，建立完善的制度、管理、经营体系，才能促使企业进一步稳步发展。



●“十策”洞悉·大家谈

浅谈转型升级环境下民营建筑企业发展

◎文 / 武汉市盈龙明达建筑有限公司 邓亚龙



企业转型升级是改革开发不断深入衍生出来的概念，为了适应改革的步伐，进一步实现由计划经济向市场经济的转折，原有的国有企业向股份制企业转化，这就是最开始的企业转型升级。自十九大后，国企改革创新转型升级已经积累了不少宝贵的经验，同时民营企业的转型升级之路也已经迈出了坚实的步伐。

关于企业转型升级的意义，借用某位专家的观点，就是：企业转型升级之所以意义重大，之所以迫在眉睫，都是因为经济发展新常态的倒逼。在当前的大背景下，资源环境不堪重负，人口红利优势逐渐消失，过去那种拼资源、拼环境、拼投资的老路再也走不通了，除了积极探寻新的发展路径，别无他途。新旧转换间，发展动力从何而来？毫无疑问，只能从转型升级中来，从结构调整中来。唯有加快产业转型升级，走集约化、内涵式的发展道路，才能主动适应并引领新常态，充分释放发展内生动力，调动各种积极因素来对冲经济下行压力，实现有质量有效益的增长。

武汉建筑业协会提出探讨的民营建筑企业转型升级“十策”，围绕建筑民营企业转型升级的核心问题，让我们顿有醍醐灌顶之感，深受启发。笔者是一名在民营

建筑企业从事成本管理工作的基层员工，但所谓“位卑未敢忘忧国”，关于民企的转型升级，也有一些自己的思考，在此窃以为述，如贻笑大方，望诸前辈斧正。

《十策》开篇就谈到了直营，我是有切身体会的。有一个项目分为两个标段发包出去，我们公司中标承接了一个标段，另一个标段据说采取的是非直营的模式在生产，两家单位在一起做了一段时间的“邻居”，两个标段的规模和结构形式类似，我后来做了一个对比，高下立判：我们的施工现场严格按照施工现场平面布置图布置，材料整齐码放在指定地点，对方的施工现场显得比较随意，但还能够大致分辨出总体布局；我们的安全网布置齐整，绑扎牢固，他们的安全网表面则显得很破旧，安全网是消耗品，出现破损后我们都会及时更换，但是对方似乎对这方面工作有所疏忽；我们的施工机械如升降机和塔吊等都会有专业人员定期检查和维护保养，一直能够保证正常使用，对方的施工机械却经常停摆；我方的施工进展比较顺利，基本按照一周两层楼的速度在推进，对方在浇筑砼的时候却经常“跑模”，最后我们封顶的时候，他们落下了好几层。进入装修阶段后，甲方组织两家单位



互检，对方在我们的楼里转了一圈下来之后，面露愧色，我进入到他们的楼里，看到的景象让我大跌眼镜，上道工序退场前应该工完场清，但是现场的灰尘有数公分厚，粉刷墙面返修痕迹明显，用手一敲，大面的空鼓，墙面的平整度肉眼可看出问题。那时候我刚入行不久，公司一直要求我们严把质量关，领导和同事对工程质量的要求也非常的严格，真的没想到施工现场还有如此这般的。

关于直营和挂靠，我们不妨站在企业转型升级的角度来分析一下，《十策》中提到，项目直营，是检验民营建筑企业转型升级的首要标准、第一要义和试金石，是



必须过的一个关，躲都躲不掉，这个不做，什么都是空谈。项目直营，企业就可以将管理理念、品牌意识、人才培养战略等灌输到项目的实施过程中，企业名下的所有项目就可以形成一盘棋的整体局面，就可以站在企业的层面对项目进行宏观把控，进而做到企业利益最大化。挂靠追求的则是项目利益最大化，在这种终极目的的驱使下，往往会牺牲企业的很多东西，首先，质量得不到保证，企业的经过多年辛苦打拼积累的品牌价值会大大缩水，其次，安全风险太高，挂靠项目的安全风险是不可控的，在项目利益最大化的前提下，安全生产费用的投入得不到保障，安全生产的措施很难按照规范执行到位，生产人员的安全生产意识很难提高，更严重的是，这些安全风险将全部转嫁给企业本身。

再从成本角度来看，挂靠者追逐项目利益，无非两种方法，开源和节流。《十策》文中阐明这么一个观点，企业直营是转型升级的基础，我们也可以这么理解，只有项目直营，才有利于品牌效应的形成，一旦企业的产品质量名声在外，发展的路才会越走越宽，是为开源，但是挂靠者不会考虑品牌效应，他们的眼界仅仅放在

某个单一的项目上，开源不可能，就只剩下节流了，省下来的就是自己赚的，为此，不合理的压缩成本成为了挂靠项目的常态。但是压缩成本就一定能获取利润吗？就前文事例看来，结论是否定的，为了节约材料成本，使用达不到质量要求的材料，为了节省人工成本，降低工艺要求，最终导致返工，反而得不偿失，在这种情况下生产出来的产品也是对甲方和业主的不负责任，有违约约精神，对被挂靠单位也是一种无形损失。为了节省安全生产费用的投入，安全措施设置不到位，机械设备疏于维护，对项目的安全生产是一种巨大的安全隐患，安全事故所造成经济损失是巨大的，而产生的恶劣后果对被挂靠单位也是灾难性的，更重要的是，人的生命和健康，无法用经济手段来衡量。

综上，我们可得出如下结论，企业坚持自营，摒弃挂靠，无论对自身还是对业主都是一种负责任的表现，是讲信誉的契约精神的体现，建筑行业若想健康有序的发展，就应该让规范经营，注重质量和信誉的企业尝到品牌效应的甜头，让价值观单一，急功近利的挂靠者无路可走。

《十策》中还提到了民营建筑企业要加强文化建设，笔者略有心得，据了

解，文化建设是被大多数民营建筑企业忽视的一环，或者说没有成体系的将文化建设纳入到公司的发展计划之中。企业和人一样，人有自己的性格，企业也有自己特有的文化，改革开放四十年，几经沉浮生存至今的企业，都会有讲不完的故事，企业文化建设的主要内容就是，从这些故事中提炼出企业的精髓，让更多的员工认可并融入到企业中，要让后来者有归属感、认同感和荣誉感。企业文化建设的主要方法，不是教育和感化，也不是单一的宣传工作，我们工作的指导方针并非有教无类，而是大浪淘沙，应该是在引导的同时寻找志同道合者，企业搭台，他们唱戏。企业文化建设的意义，应该是总结企业生存之道，指明企业发展方向，企业文化建设的结果，应该是让员工成为企业文化的建设者和传承者，应该让员工成为人才，应该让员工能够施展拳脚。留住了人才，就什么都有了。

民营建筑企业转型升级是一个广而深且和我们息息相关的话题，笔者眼界不高，见识浅薄，对这个课题的认识有一定的局限性，望读者多提意见，批评指正。

杜绝挂靠 民营建筑企业转型升级之我见

◎文 / 武汉常发建设集团有限公司 汪致臣



随着四库一平台的建立,社保联网并由税务部门统一征收工作的实施,过去网上买证、业绩造假申报资质、挂靠资质等公司没了生存空间。对中小型民营建筑企业来说,技术力量薄弱,管理能力差,以“挂靠”为生、以包代管等等,加上家族式文化的路越走越窄,面对的问题越来越严重,转型升级的要求也迫在眉睫。

“营改增”使建筑企业“挂靠模式”步入死局

随着建筑业“营改增”的落地,给建筑企业带来的不只是税收征收方式的改变,直截了当地说,“营改增”实施后,民营企业的“挂靠模式”已步入死局。实施营业税的时候,挂靠的项目经理或者说包工头,经常采取以虚开建筑业营业税发票向承包方报账的形式拿走其自身利润,以逃避缴税。但是“营改增”后,如果继续沿用过去的挂靠行为,采取虚开发票的形式,则会面临虚开增值税专用发票的风险,轻则补交税款、滞纳金,重则被处以罚款,甚至会被追究刑事责任。

营改增涉及建筑企业经营模式、组织架构、投标、采购、合同管理、财务管理等方方面面,“信息流、资金流、合同流、物流”四流合一对企业精细化管理要求到了极致,倒逼建企加强精细化管理。对建企而言,必须强化规范化管理,提升建筑材料、设备、分包商等渠道、价格信息的透明度,更加规范管理企业供应商、分包商,以提高管理效率,降低管理成本,应对营改增带来的挑战。



政治生态变化让拿项目从“凭关系”到“拼实力”

十八大之后,反腐力度非常大,政治生态的变化会使原来靠关系拿项目的越来越少,无可否认还会有,但是建筑企业由“凭关系”逐步到“拼实力”,靠走关系跑项目、拉工程的路越来越行不通。经济历来都受到政治的影响和制约。政治的生态变化必然导致经济环境与因素的变化。竞争回归“拼实力”的经济本质是国家改革发展的客观结果,对于建筑企业的可持续发展当然是一大利好。

建筑业市场的竞争从来都是激烈的,如果说以前的竞争既靠实力,又靠关系的话,那么现在的竞争主要就是凭实力。野蛮生长、鱼龙混杂的自由竞争时代过去,垄断竞争的新时代正在到来,并由此形成建筑业商业新形态、发展新动力。没有任何时刻比现在更需要坚定自身的定位,并

努力塑造核心能力。

走深化改革转型升级的路——坚持直营

一句话,民营建企的深化改革就要抛弃以包代管的“一脚踢”式承包,逐步恢复项目直营,把企业做实,由“老板一人说了算”转到“一切按照制度办”,凝聚人心,集聚人才充分发挥企业创新能力,尽快适应建筑业发展的新形势。

如果不对挂靠说不,企业的转型升级都是空话,企业要实行直营项目管理,可以对人才、资金、技术实现完全掌控。面对物价不断上涨,企业只有走品牌发展战略,才能真正实现共赢,坚持技术创新、管理创新、体制创新才能塑造行业里的金字招牌。

注重品牌价值,自觉创造经典

工程质量是企业品牌的灵魂，优良的工程质量是市场的准入证。未来建筑市场的竞争会更加追求“品质”导向，建筑行业生产的是耐用品，我们打造的产品将是未来人们生活与工作的地方，抓品质，将是企业能够在建筑行业万古长青的秘诀。摒弃联营挂靠、发展项目直营，是品质把控的最终要求。以品质赢得市场，走高品质的发展之路是民营企业立足的根本出发点。要充分认识到，一味靠提升产能、降低成本赢得市场的时代已经过去，强化质量意识，铸造经典建筑已经成为中国社会的广泛认知。对于广大民营建筑企业而言，就要树立经典意识，为客户、市场、社会“生产”经得起历史检验的产品。

合作倍增实力，跨过转型门槛

在经济发展新常态下，规模小的建筑企业要想求得生存和发展，必须走重组之路、走联合之路，正如人们所说，船大抗风险，帆正航更远。在当前的形势下，已经有一些小型建筑企业难以为继了，更有的关门歇业了。建筑业中小企业到了重新洗牌的时候。民营建筑企业的转型升级不能靠单个企业的单打独斗，要靠企业联合体的合作经营。要承接轨道交通、高速公路、“一带一路”等项目，企业没有相应的资质，要申请相应的资质，又拿不出有关的业绩，这“先有蛋还是先有鸡”的难题，建筑企业一直被困扰。即使你有很强的施工能力，拿不出资质来证明，说破天也没用。在此形势下，民营建筑企业可以尝试通过产权转让、增资扩股、新设企业、并购投资和组建联合体等多种形式与央国企深化合作关系，借力发展。

通过与国企、央企合作，开展联合经营，不仅可以参与更高端的项目，逐渐积累资源、培育队伍和能力，使企业有机会参与大型基础设施建设，为今后申报资质打下基础，并能把国有大企业的规范科学管理与民营企业机制结合起来，无疑又是生产力的再次提升。

促进人才培养

很多民营建企在产权制度上没有继续深化改革，家族式管理妨碍了建立积极向上的企业文化。这种企业运营风格，使个人意志成为企业的各种隐形制度，这种模式容易让企业满足于小富即安，不容易

做大做强，也没有办法留住人才。

对于民营企业而言，可能陷入了一种“囚徒困境”，企业发展急需各类人才，特别是高端技术、管理人才，但由于激励、信任的缺失或不足，尽管管理者懂得珍惜人才，但又很难将人才作为核心要素使用，而只是一种依附性、配合性的角色，导致公司与人才之间的“合作”无法实现效益最大化，最终对双方都无效。人才招进以后，由于长远的激励机制、晋升机制等的缺乏，导致其感受不到“重视”，长此以往，心灰意冷，人才流失。此外，大部分企业没有形成股权进退出机制，碰到了董事会的董事退休、非正常死亡或跳槽离开企业，对于其持有股权的处置带来新的矛盾。

因此，必须要对股权进行重新设置，适当增加经营骨干和技术骨干持股比例，摊薄法人代表所持的绝对大股，这就需要企业家革自己的命。民营建筑企业要充分发挥其产权清晰、激励机制灵活、执行力强等优势，通过做好品牌吸引人才、注重潜质选用人才、委以重任留住人才、改善体制提升人才，落实人才兴企战略。建筑企业要有大开大合的市场观和人才观，胸怀要更宽、视野要更广。对于人才不求所有、但求所用，市场就是各企业的人力资源部。

重企业文化，提升企业形象

企业文化是企业在发展过程中的精神体现。就建筑业企业来说，并不是所有企业都重视企业文化建设，尤其是中小型企业在企业文化建设上仅做表面文章，而忽视企业文化内涵的建设，主要目标是希望员工服从安排听指挥，让外部人感觉到企业是正规的、有实力的，但企业这些口号、标志等有形的东西是不能形成文化的长久推动力和凝聚力的。

企业文化建设能够提升企业的竞争力。在当前市场竞争日趋激烈的大环境下，企业要生存和发展，就必须具有生机和活力，而企业活力的来源在于创新。建筑业企业只有不断推进技术创新、管理创新和制度创新，才能够在激烈的市场竞争中保持生机和活力。先进的企业文化是企业创新的活水源头。创新需要企业精神来激励，需要企业文化作支撑。通过企业文化建设把员工的工作激情、理想信念、价

值追求凝聚到企业的发展目标上来，最大限度地调动员工积极性和创造性，形成企业发展的合力，提高企业的竞争力。

积极掌握信息化，顺应时代发展

在大数据时代下建筑企业的转型升级发展离不开互联网思维，建筑业作为最大的数据行业之一，也是数据化程度较低的行业，建筑业要热情拥抱大数据时代，用“大整合、大融合、大视野”的大数据核心思维来建设和管理企业，实现企业的信息化、数据化和现代化。

互联网时代，信息技术的发展乃是大势所趋。对于建筑企业而言，BIM是一股难以阻挡的洪流，以强大的潜力和广阔前景冲击着建筑施工领域，将带动建筑业由要素驱动、投资驱动向创新驱动进行转型。

粗放型管理向集约化经营、精细化管理升级——持续提升管理

新常态下，建筑施工管理水平面临的要求越来越高，企业转型升级不能光看到“转型”，而忽略管理和理念的“升级”，企业想要拓宽市场领域，提高市场占有率，必须建立制度化、规范化、专业化的项目建设。在“互联网+”时代大前提下，做好管理数据的汇集和分析很有必要，运用信息化工具便于实施全面管理施工项目、团队、现场的详细工作情况。

企业还要准确把握产权制度、治理结构、经营管理方式、激励约束机制以及经营机制等具体制度和形式的相互联系的整体，以创新制度建设，推进机制改革。确保企业各项工作有章可循、有规可依、指责分清、赏罚分明，营造以制度管人、以规章管事的良好氛围，提升企业管理水平。此外，要想达到一个新层次，还必须在业绩考核、项目管理、成本管理、人才队伍建设上下苦功，坚持走集约式经济发展道路。

民营建筑企业的转型升级不能靠单个企业的单打独斗，只有企业的埋头苦干，事倍却极可能功半，还是要依靠引领人和组织者的整合能力和整合力量，而此类角色的最佳担当或许可以归于具有“实干精神”的建筑业协会。民营建筑企业要积极拥抱协会，利用协会的桥梁纽带作用，推动企业的转型升级。

改革开放同龄人眼中的建筑民企转型升级

◎文/武汉创领智控有限公司 邓小琴

人的一生，正如人类历史发展一样，也会有一些关节点。1978年对我来说，有着重大的意义。1978年12月，十一届三中全会中国开始实行的对内改革、对外开放的政策，即改革开放。也正是那年那月，我出生在江夏区一个小镇。我惊喜发现几个有趣的现象，或则说是巧合，尽管不是一个维度的对比，但还是想晒晒我生活在多么幸福的时代。我与改革开放是同年同月；我与总设计师仅一字相差；中国经历了激荡四十年，我也即将迎来四十岁。

著名经济学家周其仁老师，用“水大鱼大”来形容2008年到2018年中国十年的经济史发生的巨大变化。那么改革开放中的建筑行业四十年，发生哪些翻天覆地的变化呢？就在这个月，从国家统计局发布的改革开放40年建筑业发展报告中显示，改革开放40年来，中国建筑业保持快速发展，行业规模不断扩大、实力不断增强，建成了一批世界顶尖水准项目，从建筑业大国不断走向建筑业强国。



建筑业从业人员超5000万

建筑业保持快速增长。2017年，建筑业增加值达到55689亿元，比1978年增加55550亿元，年均增速16.6%；建筑业增加值占GDP的比重达到6.7%，比1978年提高2.9个百分点。

从企业个数看，2017年，全国各类建筑业企业已超过30万家，其中有施工活动的具有建筑业企业资质的总承包和专业承包建筑业企业88074个，比1980年增长了12.3倍，年均增加2202家。从业人员数看，2017年建筑业年末从业人数达到5530万人，比1980年增加4882万人，年均增加132万人。2017年，建筑业从业人员占全国就业人员的比

重达7.1%，较1980年提高了5.6个百分点。2017年，建筑业企业工程技术人员达到713万人，年均增长14.6%。改革开放40年来，建筑业为社会提供了源源不断的就业岗位，吸纳了更多劳动力就业，稳就业作用明显。

世界顶尖水准项目批量建成

世界顶尖水准项目批量建成。1978年，中国高楼没有超过200米，今天全世界10幢最高的大楼中有8幢在中国。例如，综合工程规模、单项建筑物、金属结构等许多工程设计指标都突破了世界水利工程纪录的三峡大坝；世界上海拔最高、线路最长、被国外媒体评价为“有史以来最困难的铁路工程项目”“世界上最壮观

的铁路之一”的青藏铁路；被誉为“第四代体育馆”的国家体育场鸟巢；曾经是中国大陆最高的大楼金茂大厦、上海地标性建筑物东方明珠、上海环球金融中心；“蜘蛛侠栈道”是世界最高最长的空中漫步云梯的广州塔。此外，还有上海磁悬浮、世界最大港口上海港等，著名建筑产品数不胜数。

国际营业额连续三年逆势上升

2017年，美国《工程新闻纪录》(ENR)发布的国际承包商250强榜单中，中国内地共有中国建筑工程总公司、中国交通建设集团等65家企业上榜，包括9家民营企业，占上榜企业个数的14%，数量已连续三年居各国首位。其中，



中国交建位居全球国际工程承包商第三位。上榜中国企业的业务量占比保持第一位,达到了21.1%。2017年,中国上榜的建筑业企业实力大增,在其他上榜企业国际营业额连续三年同比下降的情况下,逆势上升。

我们国家在这四十年高速成长,建筑业规模日益增长,增加值占GDP已达到7%左右。但从2015年,特别是从去年开始,经济下行压力增大,建筑业形势不容乐观,建筑行业的老板与行业外企业家们一样,是当今中国最为焦虑的一代人。我很认同吴晓波老师的分析,企业家们的焦虑来自三个方面:

知识的焦虑: 在过去的十多年里,知识市场的更迭百年罕见,特别是移动互联网时代,BIM技术应用、ERP项目管理能力、装配式产业、施工总承包向工程总承包转型、企业国际化、全过程咨询等,有的是商业模式,有的是技术提升,总之让人应接不暇。知识产出的速度、多样化和交互性,急速地改变了知识获取和吸收的方式,几乎所有的经验都变成进步的障碍,很多人有明显的落伍感;

产业的焦虑: 产业的转型升级,表面上是技术和商业模式的更迭,本质上是一代人在新旧思维上的世代淘汰,很多企业家正处于人生精力最为旺盛、世故资源最为丰厚的阶段,此时却陷入进退维谷、“不转型等死,转型找死”的窘境。这批年龄跨度在50后到80后的长宽频之中的企业家,像野草一般地疯狂涌现。在他们盛年之际,快速完成企业原始积累,然而制度约束的边界又是那么模糊。

资本的焦虑: 一方面,中国经济的崛起,伴随着长期的货币膨胀,在资本增值的意义上,几乎无“锚”可守;另一方面,金融衍生化和资本市场的多层次化,使得财富的积累模式正呈现全新特征,如何让既得财富不缩水,乃至在新的财富运动中有所作为,是摆在这一代人面前的新挑战。

在当今这个急速变化的时代,做实业的人几乎都成了茫然的“夜奔人”:焦虑、恐慌、活着、死去……这些因素,使得诸多建筑企业发展存在不确定性,转型升级成为必然选择。那么,就实际工作而言,民营企业转型升级当如何为之?这里我也简单谈谈自己对建筑业民企转型升级的看法,敬请大家吐槽拍砖。

第一 做行业中最后倒下,最先爬起来的那个人。

我曾去拜访利比顾问公司王伟庆老师,问道:“利比在全球经营几十年,您看您国外的竞争对手忙着并购重组,国内的同行也有蛮多在多元化发展,利比守着工料测量这一个小专业做,可市场竞争这么大,能行吗?”王老师微微一笑,表示建筑市场大而全,小而精的事情都需要人去做。哪怕做一颗螺丝钉,你能做到行业第一就算你赢;另外,做最后一个倒下去,第一个站起来的人,这是你的抗风险能力与核心竞争力。

华为总裁任正非曾经说过:“什么叫成功?经九死一生还能够好好地活着,这才是真正的成功!”成功的道路,绝不会也绝不可能是一帆风顺的。从某种意义上说,这就是一条不归路,创业者在转型升级过程中要时刻做好趴着,甚至滚着前进的准备

第二 容忍非均衡,创新需要有冒险家的精神

1978年以来是哪一部分人先富起来的?是那些智商最高的,学历最高的人?不是。因为当年这一波人在政府里,在军队里,在高校里,在国有企业里,大家都挺安逸的,没有离开。谁先富起来的?是那些不识字的,犯了前科的,农民,“投机倒把”分子。所以,容忍非均衡的结果,不是最优秀的先起来了,而是那些最想致富的人先致富了。

我们会发现,过去的四十年中国改革开放发展过程中,一个人能不能成为优秀

的人,跟你出生在什么家庭,没有关系;跟你智商高不高,没有关系;跟你所在区域资源丰富不丰富,没有关系。只跟它有关系——欲望,你愿不愿意富起来,你敢不敢为了致富而冒险。

第三,从今天起,从企业家 转型成为“企投家”

我悄悄观察,发现60后到70后的一代人可谓是本轮改革开放,建筑产业发展中最大既得利益族群,是最为幸运的人,在建筑行业也是最有经济实力的一群人。但很少有企业家转型成为“企投家”,其它行业我倒是看到这类新物种正在出现。

孙正义是一个典型的企投家,他的软银帝国既有电信、银行等实体型产业,同时通过对雅虎、阿里巴巴等公司的投资,获得了巨大的收益;在中国,联想集团的柳传志是著名的实体企业家,同时他创办的弘毅资本和君联资本是风险投资界的明星级投资机构。雷军是金山软件和小米科技的缔造者,同时他也是中国最早的天使投资人之一,先后投资了卓越网、UC优视、欢聚时代、拉卡拉、凡客诚品和好大夫等上百家创新型企业。在过去的二十年里,企投家无疑是全球商业界最大、也是最值得关注的新型成功者。

在当今中国,最适合成为企投家的,是那些已经在实体产业中获得成功,并希望通过投资与时代同步前行的企业家们,创业、投资两不误,两手都要硬,把实体经营的智慧融通于风险投资,是他们共同的特征,也是他们的财富得到几何级增加的不二法门。他们的存在方式,代表着未来的风向标和新的商业之美。

希望在新的产融商业主义时代,破解焦虑,勇敢迭代,让我们建筑行业企业家,在实体产业升级和投资及家族财富管理等方面两栖进步。成为孙正义、马斯克和雷军式的人物,

适应行业市场 满足专业需求

◎文 / 山河集团工程部

近几年，随着整体经济形势的下行、国家层面的政策调控、民生层面的日益美好的生活需求等方面的变化，房地产行业面临着大规模的洗牌，大量中小型房企将会出现转型、被并购甚至破产【死亡】的情形，房企的品牌集中度正在加速提升，马太效应愈加明显。

在此大背景下，“低成本、高品质、快周转”仍是房地产企业经营上赖以生存的主要法宝；多元化发展也将是一个方向，除了有上下游的衍生外，更有立体式的扩张。产业地产、养老地产、旅游地产、教育地产、健康地产都将是房企的发展生态圈；在产品的推出上，绿色、环保、可持续性早已深入人心，集工作、生活、娱乐于一体的“社区”概念也更加完善，当前的共享经济模式一定会催生出更多的人性化、符合生活理念的新“社区”概念的诞生。

不同的经济建设阶段，建筑行业政策风向标也在不断调整市场和满足客户和用户需求。现如今，房屋建筑结构由原先的框架结构到现在的全剪力墙外墙结构，近年来装配式建造从设计到施工技术正在不断的改进和推进。

整体来说，对于如何适应行业发展的智能建造、工业化建造、绿色建造要求，实现建筑节能、节能降耗生产要求。这也是行业新时期，面对建筑企业实现转型升级所需要突破的困局和解决的问题。

为了适应行业“低成本、高品质、快周



转”变化，要不断调整优化各级市场的布局和努力开发自身生产的能力，更好满足当下各类地产企业、各类用户对产品和功能的需求。建筑企业除了在练就内部管理“内功”的提升，还需要加强行业政策研究，重点在建筑预制及装配式的工业化施工；楼层干作业的节能降耗绿色施工；合理优化工艺后的高效穿插施工，做到劳动力合理使用，优质低价；引入BIM技术应用的助力智能化及信息化建造；加强企业内部管理创新和机制变革；实现项目管理的全员参股，规范资本合理运作。

作为最重要的一点，就是要在适合企业自身企业文化特点，适当的开展人力资源优化组织，建立激励与约束机制，促进企业管理提升与员工的需求相匹配。经过

企业内部的精耕传统优势产业，实行专业化的分工；在立足本业的基础上，尝试相上下游关联产业的多元化经营，实现对主业利润降低的反补。形成产业链式的管理，通过企业内部的自我修复和调剂能力，形成适应市场需求和行业要求自我更新和突破的能力。

通过分析行业形势，研究市场需求，满足客户需求，优化生产组织，提前技术储备，做好人力开发，变革经营模式，做到既要确保传统优势保持，又要不断创新理念，进行适当的革新。为在新一轮建筑企业的转型升级，做好准备，迎难而上，以保持业内相对优势，为企业在后续管理和战略发展需要提供必要的保障。以此，实现“企业高品质发展，客户优价格选择”。





参加“十策”讨论会有感

——求生存，谋发展

◎文 / 武汉武建机械施工有限公司 冷钢

2018上半年国内生产总值418961亿元，同比增长6.8%。其中，上半年全国建筑业总产值94790亿元，同比增长10.4%。中央通过加快推进房地产的金融政策的调控，进一步收紧房地产企业融资额度和渠道，业界惊呼：“寒冬已来”。但上半年房地产开发投资却超5.5万亿元，同比增长9.7%。其中，住宅投资3.9万亿元，增长13.6%。至2018年9月，新开项目和商品房销售量“双降”。“冷热起伏，变化无常”，建筑施工企业难以适应。

湖北省到2020年建筑业总产值突破1.85万亿元，同时更要重点防范金融领域的风险，其中包括房地产领域的滥加杠杆，金融行业的信用扩张，守住不发生系统性金融风险底线，一方面要“堵”，坚决管住货币信贷总闸门，防范和治理各类经济泡沫，鼓励普惠金融、科技金融、绿色金融，为实体经济提供高效率的金融服务。

2017年底起，市场经济面的货币流动性严重被挤压，湖北省2018年度整体信贷额度同比上年度下浮15%。2018年公司当前所承建的项目，工程款回收严重滞后，地产商不断的改变支付方式，加大了企业运营成本和资金回收的时间，严重制约了企业的生存与发展。

随着中美贸易战的开战，将会对中国经济产生更大地、更深远地影响，国家也会采取相对应的措施来调整国内经济结构，促进了民营企业的转型升级。

作为一家建筑施工专业公司，当前所面临的困境：

一、缺乏市场主导地位。主要表现在不能独立办理施工许可证，往往项目开工没有正规的施工许可证，就开工了。企业面临着政府职能部门严格管控所带来的风险及处罚的压力。

二、高端客户不足。公司当前更多的项目来源于全国前二十强的地产商。在当前中国经济调整和严管的背景下，地产风险越来越高，企业因此成为了变相融资的帮手，如“有追索权公开型保理”、“商业票据”等金融业务的运用，从而进一步给企业自身带来了巨大的资金与生存风险。政府投资的“铁公基”项目，准入门槛高，作为民营中小型企业很难涉足其中，只能依附于大型总承包商获取微薄利润。

三、市场竞争无序。专业公司自身的管理能力、企业文化，良莠不齐。进入价格

恶性竞争，更可怕的是以牺牲质量作为降低成本的手段。例如武汉市武昌区某地产商业群体项目，住宅楼因为低价中标，在结构施工过程中，发现桩基础承载力不满足设计要求，对建筑物进行了加固处理，导致增加成本过亿元，由此严重影响了项目的推进，给甲乙双方带来了巨大的经济和声誉的损失。

四、人才培养问题。人才集聚是企业发展的源动力，对于中小型民营企业而言，很难招到高学历、高素质的专业人才，进一步导致企业创新能力的降低。因为摆在中小民营企业面前的问题，主要是人才的引进、培养和激励政策，企业提供平台，员工如何最大限度的展示自己的能力和才华，是企业管理者应该处理好的关系。

五、民营中小型企业多维度的创新经营不足，表现在：

1、企业管理模式创新专利技术和工艺、工法创新。



2、缺乏健全有效，利于落实的创新机制。虽然公司成立了新工艺研发部，还计提了科研基金，但实际运用效果不理想。

六、资金流动性不畅通和融资渠道狭窄以及成本上涨带来的风险和压力。

1、在当前国家处于杠杆调控政策影响下，施工企业资金流动性越来越慢，账期越来越长，企业违约风险越来越高。

2、随着国家金融政策的调整，民营中小型建筑企业除融资成本越来越高外，融资渠道也随之越来越窄、越来越小，不足以维系企业的转型升级。

3、随着国家环保政策的执行力度加大，涉及到资源类和环保类的施工成本飙升，导致企业不堪重负。

国家一边需要建筑业的规模发展，另一方面又要求建筑业有质量高标准的发展，同时通过金融的管控，调整建筑业的发展方向和发展模式，那么我们民营建筑中小企业的生存之道有几策，转型升级



的发展又在何方？

2018年9月8日，公司高管有幸参加了市建筑业协会举办的“民营建筑企业转型升级‘十策’”研讨会，通过与会领导、专家解读和讨论，进一步认清了在当前中国经济下行的形势下，民营建筑中小型企业所面临的严峻经济形势，可谓是生死存亡之际。与此同时，分享了其他民营建筑施工企业的发展历程和成功经验，通过对比，查找自身企业发展的不足，就企业未来转型升级发展的工作，谈几点意见：

总体思想：求生存，谋发展。

一、进一步完善股权改革工作，激发活力，推动企业转型升级发展。在公司2017年度股权改革的基础上，进一步完善相关制度，保证改革推进落实，让股改的成果惠及骨干员工，激发全员创新、创业的源动力。

二、夯实基础，深化企业改革转型升级。结合2018年度公司“强团队、降成本、上规模、高效率”的工作方针，提高“五质”管理，即决策质量、经营质量、工程质量、管理质量和工作质量。进一步厘清“粗放管理与集约经营”的关系。围绕深化“改革与创新”的发展主题，布局2019年度工作目标与计划。

三、要制定企业转型升级的发展理念和发展方向，结合国家“十三五”规划和“三大发展战略”的新机遇，具体工作措施：

1、以国家“一带一路”战略为契机，发挥自身民营企业的优势和特点，借国有企业实施国家战略的机遇，“借船出海”，进入“一带一路”施工领域。

2、开辟国有项目的投标资格；增加生存和发展的通道；全力以赴投入国内地下空间工程基础设施建设中。

3、适应新环境、运用新材料、创新新技术，积极运用科学的管

理方法，用心研发适合满足国家“五大发展”理念的新工艺和工法，进一步激发企业的生存能力。

四、缩小传统产业的产值比例，扩大转型升级和发展新思路的产值规模。压缩地产类和风险评价较高的行业的占有率，加大水利、公用市政、地下管廊等领域的产值规模。

五、坚持“以质取胜”的发展理念，牢固树立全员质量意识。正确处理好“质量与效率”的关系，视质量为企业的生命线，确保企业发展的良好信用和美誉度，维护

企业社会形象。

六、加强项目安全管理工作，夯实安全管理基础。重点抓好安全文明施工，防范安全隐患，提高安全文明施工标准化、模块化、制度化的管理水平。

七、加强企业文化建设，培养一支忠诚于企业又红又专的高素质团队。着力提高“爱才、重才、用才”的工作氛围，有效提升企业核心竞争力。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”落实中央民营经济，是中国经济重要的组成部分，要以民营建筑企业转型升级“十策”为引领，结合“十策”以及会议讨论内容，参照对比公司的发展和管理工作，探索适合企业转型升级的发展思路和方向，为实现中国梦、机施梦而努力。



矢志直营向挂靠模式说“不”

◎文 / 天马建设集团有限公司 雷芳

目前我国的经济发展进入新常态,即要从过去依靠规模扩张、低价劳动成本、低价土地政策、低价环保成本发展向依靠质量提高效益型转变。建筑业作为我国国民经济的支柱产业之一,面对新常态,应把握机遇,迎接挑战,加快企业转型升级步伐,保证建筑业继续平稳健康发展。

而在建筑业快速发展的过程中,传统经营模式的弊端也越来越明显。挂靠是建筑领域普遍存在的现象,该种经营模式易造成工程质量低劣,使施工安全存有重要隐患,甚至会带来重大经济损失,严重制约着施工企业的发展。面对不断变化和发展的建筑市场环境,建筑业要想实现转型升级,必须改变现状,坚持项目直营,杜绝挂靠行为。



一、挂靠经营的弊端越来越明显

挂靠是指不具有承接某项工程资质要求的单位和个人,以某个具备该工程资质要求的建筑企业的名义去承接施工任务,并向该被挂靠企业上缴一定的管理费,是一种双方约定,有较大法律风险的市场行为。较高的资质及信誉,一定的资源,强劲的品牌效应是挂靠企业选择被挂靠企业的主要原因,挂靠企业以此可以突破自身规模的限制,最大化地实现利益。被挂靠企业可以通过挂靠,拥有固定的合作伙伴,有利于资源的拓展及经济效益的提高。但是,建筑业在我国改革开放时期

蓬勃发展的过程中,随之而来产生的各种问题也越来越突出。特别是普遍存在的挂靠经营现象,严重扰乱了建筑市场秩序。

挂靠经营的不利影响主要有以下几点:

(1) 损害社会公共利益和业主利益,被挂靠单位会有承担连带赔偿责任的风险。挂靠方因不具备相关资质,施工过程中为了利益最大化,易造成偷工减料、质量和安全事故、合同纠纷等问题,带来诸多隐患,社会公共利益及业主利益无法得到保障。由于工程质量不符合质量标准给

业主带来的损失,被挂靠单位也会有承担连带赔偿责任的风险。

(2) 被挂靠企业的对外债务风险很大。项目工程施工过程中的重要经营事项都是由挂靠方直接经手控制,且往往会以被挂靠方的名义向第三方购买建筑材料、租赁机械设备等等,若出现违约或拖欠货款的情况,第三方债权人可能会直接要求不知情的被挂靠方承担责任,而几乎所有的被挂靠方都被人民法院判决承担第一性的给付责任,当被挂靠方承担了给付责任后向挂靠人追偿时,往往因挂靠方没有

承担能力或其他原因而落空。

(3)被挂靠企业可能会面临行政处罚,管理费被没收的风险。建筑法明文规定,转让、出借资质证书或者以其他方式允许他人以本企业的名义承揽工程的,责令改正,没收违法所得,并处罚款,可以责令停业整顿,降低企业资质等级;情节严重的,吊销资质证书。

(4)易引发劳动争议。挂靠方一般没有固定的施工队伍,施工人员往往都会从项目所在地附近招聘大量民工来帮助其完成工程施工,且都是以被挂靠方名义进行。若挂靠方出现

拖欠民工工资或者项目出现安全事故的情况,不仅会危害被挂靠企业的商业信誉,还将导致被挂靠单位面临承担民事赔偿、行政责任甚至刑事责任的风险。

(5)扰乱建筑市场正常秩序,助长建筑行业的不正之风。挂靠企业或个人通过暗箱操作、非法围标串标等不法手段与合法正规的建筑企业进行不正当竞争,严重扰乱了建筑市场秩序;同时其为争取工程项目不择手段,大开关系大门,使建筑领域的违规操作层出不穷,成为滋生腐败的温床,严重败坏建筑行业之风。



二、直营项目模式是民营企业建筑转型升级的首要选择

直营项目模式,是指《建设工程施工合同》由建筑企业与建设单位双方协商签订后,建筑企业以责任目标承包为主要内容,以公司总体控制,经营授权管理的模式组建项目部,对于项目部所涉及的人力、材料、机械设备的消耗,资金调配,运营动态成本,工程质量安全等由公司进行全面调控,公司职能部门对项目目标完成情况、项目经理及项目班子成员工作下达考核指标并组织考核,项目所有权和控制权集中统一于公司。

民营建筑企业要想实现企业转型升级,就要坚持主营一体化发展,即依托工程总承包的优势,从勘察、设计、材料采购、施工管理、项目调试方面,做强做优主业。而挂靠经营模式使得人力、材料、机械设备以及质量安全等方面不能很好地被公司总部掌控,无法更好的加快企业转型升级的步伐。坚持项目直营,能够强化企业的内部管理,建立高效的工程项目自营管理机制,使企业能够真正在新一轮的市场竞争中扩大规模,巩固现有的市场成果。只有坚持项目直营管理才能使企业利润最大化,风险最小化,发展速度化。

三、杜绝挂靠,坚持项目直营,加快建筑企业转型升级步伐

拒绝挂靠经营,民营建筑企业需做到以下几点:

(1)加强对投标单位的资格审查,约定投标保证金,杜绝挂靠现象。在招投标时,要对投标单位的营业执照、资质证书、安全许可证、人民银行基本户许可证、投标文件印章等进行严格审查,并要求投标单位缴纳一定的投标保证金,且必须使用银行汇票或转账支票。在投标单位中标后,将投标保证金转为信誉保证金,在中标单位进场施工后,业主单位对其进场施工管理人员进行身份核查,若发现没有违约现象的,信誉保证金方可退还。

(2)坚持项目直营。直营管理模式能帮助公司更好的管控项目,避免挂靠给公司带来不可控的风险,其优势主要有以下五点:第一,执行力强,便于公司统一管理;第二,企业可以直接控制运营成本,风险较小;第三,易于培养专业人才,锻炼施工队伍,积累管理经验;第四,公

司能够及时监督,掌控进度,项目质量安全管理比较到位,从而增强公司的品牌影响力;第五,能够有效防范公司资金风险,在即得情况下,企业收益较高。

(3)加强与央企、国企及大型施工企业的合作。很多挂靠企业在前期发展中因资质等级较低,或市场资源匮乏,因此才会通过挂靠经营来承接超出其经营范围的工程项目。施工企业要想加快转型升级,扩大公司产业规模,步入高端市场,并不一定非要走挂靠这种没有法律保障的经营模式,其可以通过与大型施工企业的合作或者通过PPP模式,加强与央企、国企的合作,从而保证自身的长远可持续发展。目前大部分的中小型民营企业因融资难、融资贵等问题,很难独立承包一个大型的工程或者一个PPP项目,而通过与其他施工企业联营,可以顺利承接并完成项目,不仅能为中小型企业打开高端市场,还能同时提升其经济实力,增强品牌效益。

四、结语

建筑施工企业要保证直营项目的实施效率,实现效益最大化,加强管理与技术创新,不仅要立足企业,更要立足项目,杜绝挂靠经营带来的管理“空心化”现象,加强与其他施工企业的合作,扎根高端市场,致力于铸造经典建筑,坚持人才培养与文化建设,加快企业转型升级步伐,走可持续发展之路。



拥抱新技术 顺应时代潮流

◎文 / 新十建设集团 徐保国

建筑企业是推动建筑产品高质量发展的主体。新技术、新工艺是建筑业高质量发展的重要支撑。当前,我国建筑业已进入高质量发展阶段。实现建筑业高质量发展的过程,也是建筑企业创新发展、活力与创造力不断增强的过程。但在现实中,还有不少建筑企业的发展理念和思路不适应高质量发展的要求。一些建筑企业出于自主创新费时费力的懒汉心理,不看长远,只顾眼前的短视思维,企望立竿见影,立马见效的浮躁情绪,不愿下功夫搞创新,仍然沿袭一些老办法,甚至过时的老套路;一些建筑企业墨守成规,不愿意接受新生事物,对新技术、新工艺、新成果持排斥心理,不想学习,视而不见。按照上述这些老套路走下去,企业最终难免被市场淘汰出局。新形势下,建筑企业必须深刻把握高质量发展的新特征新要求,拥抱新技术,顺应时代发展潮流。



一、推进发展理念变革,用创新理念引领发展。理念决定思路,思路引导行动。建筑企业走好转型升级的新路子,首要问题是更新发展理念。一是树立绿色建筑发展、可持续发展理念。转变高耗能、粗放式的发展路径。转变片面强调速度和规模的传统思维,探索推进技术创新、制度创新、业态创新和管理创新,更加注重企业发展的质量和效益,形成节能节材环保低碳、人与自然和谐发展的新发展格局,推动绿色建筑发展、可持续发展。二是树立科技兴企理念。加大科技投入,培育科研队伍,多出科研

成果,加快转型升级步伐。聚集新需求,拓展新市场,创造新价值,打造新品牌,积极向产业链、价值链高端环节攀升。

二、推进发展方式变革,用新技术、新工艺提质增效。新技术、新工艺是建筑业发展的不竭动力,随着科学技术的突飞猛进,很多建筑新技术、新工艺如雨后春笋不断涌现,迅速成长并不断推广,如BIM、智慧城市、装配式建筑、工程总承包、放管服改革、电子招投标、统一市场、工匠精神、智能建筑等等,让人目不暇接。建筑企业在转型升级中掌握主动权,就要持学习、开放的心态,积

极拥抱这些新技术、新成果、新事物,并逐步吸收、消化、应用,从而推进发展方式的变革,为企业提质增效、行稳致远奠定基础。在信息化时代,建筑企业还应加强互联网、大数据等现代技术应用,实现传统产业与新兴产业、信息产业跨界融合,大力发展战略性新兴产业,智能建筑,全面提升建筑技术研发、生产、管理和服务的水平,通过装备技术创新和产业升级走高效低成本发展之路。

《长江日报》最近报道武汉市黄陂区一家建筑企业在建造房子时,仍在使用楠竹搭脚手架,被当地群众举报,拍了照片

登在报纸上。当地建管部门回应,早在18年前建设主管部门就明文废弃了楠竹搭脚手架的工艺。现在建房不允许楠竹搭脚手架,将根据群众举报,严肃查处此类事件。这也许是不愿使用新工艺,而走老套路的极端例子,但也说明不接受新技术、新工艺终将被市场所淘汰。

三、加强企业文化建设,形成崇尚创新的氛围。

文化是一个企业最核心的竞争力。企业文化既是企业共同的行为准则,它又有很强的凝聚力、向心力、包

容力。浓厚的创新氛围需要企业文化作支撑,也是企业保持创新活力的重要因素。企业实现创新发展,需要培育形成崇尚创新、敢于创新、善于创新的企业文化。这就要求建筑企业要爱护创新人才。打破论资排辈的用人观,给予创新人才应有的待遇和地位,增强企业员工创新意识,实现人尽其才,才尽其用。同时,还要求建筑企业建设学习型企业,结合企业实际,将推进企业自主创新与建设学习型企业有机结合起来,形成不断学习,崇尚创新的企业价值观,营造勇于创新,宽容失败的良好氛围。

练好内功 破解“挂证”难题

◎文 / 武汉市黄陂第二建筑工程有限公司 朱德祥

国务院第六督查组近日对建筑工程企业、注册人员、中介机构等明察暗访发现,在建筑工程领域包括注册建造师、注册监理工程师等在内的多种执业资格注册人员长期普遍存在“挂证”现象,对工程质量安全隐患带来严重隐患,亟待从根本上大力气研究破解。

所谓“挂证”,是指个人将自己的资质证书挂靠到非供职企业名下,以获取报酬的行为,被《行政许可法》《建筑法》《招投标法》明令禁止。督查组发现,在建筑工程领域已经发展形成明码标价、品类齐全、规模庞大的非法“挂证”中介服务市场,提供“培训—考证—注册—挂靠”一条龙服务的黑中介遍布网络和各大城市。

一、大力弘扬工匠精神、培养高素质建筑工人

建筑业人才缺乏的危机感和紧迫感在业内已经引起忧虑,《关于促进建筑业持续健康发展的意见》(国办19号)文件从“建筑师队伍”“建筑业高级管理人才”“建筑业专业人才”“技能人才”和“建筑工人”等五个层面提出了要求和指导意见,特别是透露出重要信息,要鼓励“发布各个技能等级和工人的人工成本信息”,意味着建筑工人的工资不能不分技能高低“一刀切”发放。过去咱们建筑业实行八级工资制时,按技术等级拿报酬,小年轻们学技术的热情是很高的,谁要是年纪轻轻评上个四五级工,那可是很风光的事,七八级工老师傅们一个人工作养活一家人是常有的事。

所以,我们要大力弘扬工匠精神,就必须把工资分配向关键技能岗位倾斜。干好干坏一个样,培养不出高素质建筑工人。

二、以人为本练好内功,提高施工人员技术水平

建筑施工生产过程是劳动力、劳动对象、劳动手段的结合。施工企业应重视员工的智力开发,努力提高施工人员的生产技术熟练程度。通过不断提高施工人员的施工技术水平,改进施工工艺和操作方法,严格执行工程质量检查验收制度,提升工程的质量。

以人为本,提高员工的专业文化水平。企业员工文化科学技术水平提高了,就为提高劳动生产率、提高工程质量提供了多方面的可能性。组织员工参加建造师的培训考试,培养自己的建造师。

三、健全完善“农民工业余学校”

施工企业应加强对“农民工业余学校”的管理,制定定期培训计划和培训内容。新生代农民工更接近于市民,对城市



的认同感较高,但与城市劳动力相比,由于缺乏必要的专业技能和进入正规就业市场的本领,心中过高的期望与所面对的非正规就业市场,形成巨大落差,在城市中无法实现真正立足,但也不愿甚至没有能力退回到农村中务农,成为了城市和农村之间真正的“两栖人”。除了加强对他们进行职业培训之外,还要积极引导他们脚踏实地、认真刻苦地钻研业务,才能使新生代农民工在企业里找到归属感,真正踏实努力工作。打造网络学习平台,将促进产业工人终身学习纳入城乡信息化建设,推行“互联网+”普惠性服务,建设网上“职工之家”。

十九大报告提出,要建设一支知识型、技能型、创新型的劳动者大军。所以,我们要加快培育新时代现代化建筑产业工人队伍,引导企业将工资分配向关键技术技能岗位倾斜,提高积极性,加快农民工转化为技术工人,培育一支高素质的建筑工人队伍。

建筑工程挂靠的危害及防范

——从被挂靠人的视角看建设工程项目挂靠

◎文 / 上海建纬(武汉)律师事务所 邓南平

挂靠经营在我国建筑业市场刚刚开始发展的时候,对于被挂靠人确实能够有一定的帮助,比如被挂靠人企业费用支出可以降低,通过允许挂靠出借资质可以获取一定的经济收益,被挂靠人获取一定业绩的同时经营规模也迅猛扩大。因此,有人认为,“挂靠经营”是资质资源与项目和资金资源相结合的一种积极有益的形式,挂靠经营曾在一段时间内被挂靠人大力推行。挂靠经营的存在根源,我们认为是国家实施严格的建筑企业资质管理制度以及这种管理制度所设定的较高的市场准入门槛导致的。国家主管部门也认识到了这个问题,也有意将目前对企业的资质管理体制转变为对建造师的资质管理模式,以便更充分有效地利用社会资源促进资本的自由流动,创造更高的社会和经济效益。



一、建设工程领域挂靠的认定和特点

挂靠并不是一个规范的法律术语,而是建筑工程界的俚语,与“挂靠”概念相对应的法律概念是“借用资质”。虽然法律法规未对建设工程项目中挂靠的概念进行界定,但一般认为挂靠是指不具备承接某项工程资质条件的挂靠人(单位或者个人),以具备资质条件的被挂靠人(建筑施工企业)名义承揽工程的违法行为。2014年住建部《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法(试行)》第十一条对挂靠的范围认定了七项,后2016年11月17日住建部《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法(征求意见稿)》中对挂靠的认定有两项,同时认为第七条第一款第(一)至(九)项[转包条款]规定的情形,有证据证明属于挂靠的,也属认定为挂靠行为,可见挂靠在我们实践中认定有多么复杂,因此我们必须准确掌握对挂靠的认定。

根据建筑领域工程挂靠的实际以及上述有关部门规章的规定,工程挂靠主要

有以下特点:

1、挂靠人没有从事建筑活动的主体资格,或者虽然具有一定的资质,但不具备相关建设项目的资质。一般包括以下两种情形:(1)没有承包工程资格的个人、单位等借用具备从事建筑活动资质的建筑施工单位名义承包工程;(2)具有资质的施工单位,未在资质许可的范围内从事建筑施工活动,包括“高借低”、“低借高”和

“同级借”;

- 2、被挂靠人具有承包相应建设项目的资质,向挂靠人出借了资质;
- 3、被挂靠人收取挂靠人管理费,并不实际参与项目的管理;
- 4、挂靠人先有意向承揽到项目,签订挂靠协议,后中标被挂靠人与建设单位签订施工协议。



二、挂靠与内部承包、转包的区别

在平时工作中,经常有人对于挂靠、内部承包与转包等搞混淆,分不清楚,因此,为更准确的理解挂靠,笔者认为有必要对他们之间的区别进行分析。

(一)挂靠和内部承包的区别

企业内部承包的承包人,与工程挂靠

下的承包人,都是自筹资金,自负盈亏,自担风险,都要向施工企业缴纳一定比例的管理费,并享有项目经营自主权。权利义务的趋同性,在实践中,让人很难区分“挂靠经营”和“内部承包”。以内部承包为形式的挂靠大量存在,挂靠人与被挂靠人之

间明为签订内部承包协议或责任书等,实则为挂靠。

内部承包的主要特征为:

- 1、形式特征(1)内部承包人(项目负责人、项目经理)和项目技术负责人、质量负责人、安全负责人、项目核算负责人为

公司员工,与公司有人事劳动关系,签有劳动合同,社会保险关系在公司,工资也由公司发放;(2)先有承包公司与建设单位的承包合同,后有承包公司与内部承包人之间的内部承包合同。

2、实质特征(1)承包公司对承包工程应尽到质量、安全、进度的管理义务;(2)承包公司对项目财务进行统一的管理;(3)承包公司对项目工程主要管理人员有管理任免权;(4)承包公司对项目工程在资金、技术、设备、人力等方面应给予支持。

挂靠与内部承包的区别:

1、内部承包人不是对施工单位资质的借用,而是作为施工单位的分支机构或者员工参与,内部承包的承包主体,是本单位人员;而挂靠的承包人,是外部人员借用施工单位的资质承揽建筑工程项目,非本单位人员;

2、内部承包时,施工单位一般需要参与项目的实际管理,即在资金、技术、设备、人力等方面提供支持;而挂靠的承包人,在向施工单位缴纳一定的挂靠费用后,建筑企业不参与挂靠承包人项目的任何管理工作,也不提供资金、技术、设备、人力等方面支持;

3、对外承担责任方面,内部承包时一般是施工单位承担责任,而挂靠则需要区分挂靠人对外是以谁的名义进行民事行为,以谁的名义从事活动,谁就承担责任;

4、内部承包未被法律法规所禁止,而挂靠被我国法律所禁止。

(二)挂靠和转包的区别

审判实践中,因挂靠本身的隐蔽性和复杂性,转包和挂靠往往无法区分,存在



本为挂靠的情形,适用于转包的法律规定。例如:《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释》第二十六条的适用。此外,2016年11月17日住建部《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法(征求意见稿)》中将大部分原来认定为挂靠的更改为转包,也侧面反映出转包和挂靠在实践中认定是有难度的。

挂靠和转包的区别,主要有三:

1.挂靠情形下,实际施工人必然存在借用资质,转包则不然。挂靠关系中必定存在资质出借的事实,即为了规避法律法规对于工程资质的要求,无资质或资质等级低的挂靠人借用有资质或资质等级高的被挂靠人的施工资质,承揽工程并实际施工;转包关系中,借用资质尽管常见,但

并非判断转包成立的必要条件。

2.挂靠情形下,实际施工人介入项目早于转包情形。转包行为发生在施工单位承包工程之后,而挂靠行为起始于参与投标、订立合同之前。挂靠人借用资质后,通常从招标阶段开始介入,为获取项目,挂靠人不仅支出投标保证金、招标文件购置费等合法成本,通常也付出人情,金钱等违法成本。

3.挂靠人一般从项目招投标到合同的签订、履行直至结算,实质性地主导了工程项目运作的全过程,其熟知发包人与承包人间的第一手合同关系且直接干预。转包人通常是在已付出各项成本取得项目后将工程转交他人施工,实际施工人对于发包人与承包人之间的权利义务关系了解程度显然不如挂靠人。

三、挂靠对于被挂靠人的危害

随着建筑行业的迅速发展,挂靠经营暴露出来的问题越来越多,也一直受到国家的明令禁止。《建筑法》第二十六条规定,禁止建筑施工企业超越本企业资质等级许可的业务范围或者以任何形式用其他建筑施工企业的名义承揽工程。禁止建筑施工企业以任何形式允许其他单位或者个人使用本企业的资质证书、营业执照,以本企业的名义承揽工程。《建设工程质量管理条例》第二十五条规定,禁止施工单位超越本单位资质等级许可的业务范围或者以其他施工单位的名义承揽工程。禁止施工单位允许其他单位或者个人以本单位的名义承揽工程。国家之所以做出这么严格的禁止规定,究其本质,还是因为挂靠的危害性太大。笔者下面仅从被

挂靠人的角度谈谈挂靠的危害:

(一) 被挂靠人就工程质量及安全承担连带责任的风险。挂靠人及其组成的挂靠群体,在技术、设备、施工经验和组织能力难以满足工程的要求,对质量和安全难以实施有效的保障,施工条件简陋,管理水平落后,为追求最大利润,大量违规施工,偷工减料,带来诸多质量和安全隐患。而被挂靠人对工程质量及安全是承担连带责任,因此在工程质量及安全方面风险极大。《建筑法》第66条规定,建筑施工企业转让、出借资质证书或者以其他方式允许他人以本企业的名义承揽工程,对因该项承揽工程不符合规定的质量标准造成的损失,建筑施工企业与使用本企业名义的单位或者个人承担连带赔偿责任。

(二) 被挂靠人对除业主和挂靠人外第三人承担经济责任的风险。由于挂靠人用的是被挂靠人的名义,在施工组织管理的全过程中,所产生经济往来的民事行为都是以被挂靠人的名义实施的,一旦发生纠纷或对外债务不能清偿,被挂靠人则成为被告,首先需对外承担经济责任,再向挂靠人主张损失。

(三) 被挂靠人对业主承担工期延误索赔等责任的风险。在建设工程施工合同中,挂靠人未能按约定履行施工合同义务,逾期交付工程或者建设工程质量不符合约定等给发包方造成损失发生纠纷,发包方可选择起诉挂靠人和被挂靠人,此时挂靠人和被挂靠人承担连带赔偿责任。如果挂靠人施工中途出现重大问题,比如自

身资金链断裂、项目本身出现重大安全事故或重大亏损等，甩给被挂靠人和业主一个半拉子工程项目时，情况将会更复杂，被挂靠人的遭遇一般会更惨。

(四) 被挂靠人社会信誉大大降低的风险。首先，对于被挂靠人而言，靠收取管理费出借资质，既违法又承担风险。其次，挂靠者往往为个人，自身没有资金或资金很少，借用挂靠企业的名义，靠朋友或关系去承揽建设工程，虽然容易被对方纳入洽谈对象，但是一旦发生纠纷，被挂靠人

即卷入纠纷中。最后，挂靠人的目的是利用被挂靠人的资质和品牌，使自己的经营合法化，但挂靠人的施工质量和安全很容易出现问题，就会砸了被挂靠人的企业品牌等等。

(五) 被挂靠人随时面临非常严厉的行政处罚风险。2014年住建部《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法(试行)》第十三条第四款明确规定“责令改正，没收违法所得，并处工程合同价款2%以上4%以下的罚款；可以责

令停业整顿，降低资质等级，吊销资质证书。”，即被挂靠人转让、出借资质证书或者以其他方式允许他人以被挂靠人的名义承揽工程的，一旦查实，最低处罚为没收违法所得，“并处工程合同价款2%以上4%以下的罚款”，而对于转包和违法分包只是“并处工程合同价款0.5%以上1%以下的罚款”，两者处罚金额相差悬殊。

四、杜绝挂靠的对策和建议

通过上面的分析，我们知道挂靠对于被挂靠人虽有一定作用，但弊远远大于利，通过我们的规范和引导，完全可以规避并杜绝挂靠，于此，笔者给出以下实务操作建议：

(一) 通过劳动合同关系的建立，将确有实力且讲诚信的资本或项目挂靠人及其聘用的外来人员纳入“本单位人员”，或组建分公司，工资由建筑企业发放，社会保险由建筑企业缴纳，分公司或挂靠项目人员全部由公司任命，费用由挂靠人或内部承包人承担；这样建筑企业在建立合法的人事或者劳动合同、工资以及社会保险关系的基础上，可以通过内部承包合同，把资质、资金和项目等各项资源进行有机整合，但务必强化管理特别是质量管理和安全管理，从根本上解决“管理缺位”问题。既充分有效地运用“工程挂靠”背后巨大的资源效应(项目资源，资金资源、社会人脉资源)，同时又能够完全适应当前建

筑业经济发展的法制环境，与以质量和安全管理为出发点和归结点的立法本意相契合，充分发挥当前形势下企业内部承包方式的应有功能和效用。

这一点一定要坚决做到，一方面基本不用公司承担什么费用，就可以从形式上符合国家法律的规定，另一方面，一旦挂靠人出现重大不良状况，便于公司可以直接接管，第三，也是最重要的一点，一旦挂靠人要赖逃逸或有违法行为时，可以通过刑事手段有效介入处理，迫使挂靠人就范；

(二) 以提供资金、技术、设备等支持的名义定期去项目公司巡查，对公司挂靠项目进行质量和安全方面进行控制，同时公司审计人员和法务人员也一起，对项目公司日常经营进行梳理，也便于及时发现问题。在挂靠经营这种形式下，资质与项目和资金的结合仅仅是表面的，即实际施工人不具资质，而具备资质的又不实施管

理。由于管理上的缺位不能保证建筑工程的质量和安全，而质量和安全又事关国计民生，是当前建筑活动中存在的突出问题。

(三) 建筑公司与挂靠人签订“挂靠协议”或内部承包协议、内部晨报责任书等时，协议的时间一定要确定为建筑公司与业主签订的协议之后，否则，将会认定为挂靠关系。

(四) 向挂靠项目派驻公司会计、安全员等人员，及时反馈项目经济与安全状况，确保挂靠项目主要情况被挂靠人随时能够掌握，一旦出现重大问题时公司可以及时介入处理甚至直接接管，而不至于等项目出现重大困难时被挂靠人才去收拾残局，既赔钱又损坏公司声誉。

(五) 建筑公司进行挂靠项目投标时，资金统一由公司账户进出，挂靠人资金进入公司账户时，最好通过第三人或建筑公司控制的公司进入。

下期专题策划约稿 高质量高水平建筑从基础工程开始 ——会员单位岩土工程技术创新成果

协会岩土工程分会自7月17日成立以来，先后开办岩土学堂，组织现场观摩会，协办全国地基处理学术讨论会，活动丰富，成果颇多。为了集中展示、交流会员单位岩土工程方面的新技术、新工艺、新设备，下期会刊专题策划以“高质量高水平建筑从基础工程开始——会员单位岩土工程

技术创新成果”为主题约稿，望会员单位员工踊跃投稿，具体要求如下：

1. 契合主题，1000-3000字左右为宜，最多不超过5000字；
2. 原创，文责自负，包括第十五届全国地基处理学术会上提交过且比较合适的稿件；
3. 配图依相关要求自行提供；

4. 11月18日前投稿；

5. 文末留下作者的联系方式、通讯地址及邮编；

6. 投稿标明“高质量高水平建筑从基础工程开始——会员单位岩土工程技术创新成果”字样，电子版请投2229202955@qq.com。

联系人：汪惠文 15623442068

“匠心”铸就精品工程

——中建三局二公司华东公司苏州太平金融大厦项目施工纪实

◎文 / 邓秀琼 周玲

“大姐，你看我这次拍的是不是比上次好些？”

“大家快来，在这个地方拍照感觉更美哟！”

“今天要多拍几张，以后再来拍感觉或许就不一样了。”

8月20日晚，来自中建三局二公司华东公司的几位年轻人对着熠熠生辉、美轮美奂的苏州太平金融大厦猛拍，让行人惊讶不已。行人们哪里知道，这座大厦倾注了这群人两年多的心血和汗水，大家对大厦有一种难以言表的深情。

苏州太平金融大厦位于苏州工业园区苏州大道与星湖街交汇口，由1栋187.8米高的塔楼和1栋商业附楼组成，总建筑面积11万平方米，是一座集商务、金融、文化功能于一体的超高层写字楼。该工程于2015年10月30日正式开工，目前已通过消防验收，将于今年9月底竣工。



攻克难题退“拦路虎”

苏州太平金融大厦项目位于苏州大道北、星湖街西、嘉瑞巷南/东，南侧紧邻已投入使用的地铁1号线，东侧紧邻河道，西侧为待建空地，北侧为已建建筑，基坑周边管线众多。

面对三面环路、深基坑、临河道、临地铁、零场地等复杂情况和多重困难，就连经验丰富的老员工也不禁犯了难：“小轿车开进来都很难，更别说那些大型设备了，这坑怎么挖啊？”

见大家愁眉紧锁、垂头丧气的样子，项目经理郑吉丰笑道：“施工环境可以狭小，但我们的创造力不能狭窄！”

于是项目团队集思广益、攻坚克难，经过多次论证，最终确立了基坑围护采用“1+3”式深基坑方案，即地下连续墙+三道钢筋混凝土内支撑的围护方式，在第一道内支撑上设置栈桥板；外围一圈地下连续墙内外侧采用三轴搅拌桩地基加固，其中基坑南侧地铁边1000厚地下连续墙采

用三轴搅拌桩加固；北侧及东侧区域采用800mm厚“两墙合一”地下连续墙；塔楼区域坑中深坑采用高压旋喷桩加固。在挖土顺序上，严格遵循“分层、分块、对称、平衡、限时开挖支撑”的原则。在这样科学严谨的施工方案下，深基坑顺利施工，并最终顺利完工。

努力击退了施工中的第一个“拦路虎”后，大家信心百倍，后面大大小小的困难都被他们想方设法一一击破、迎刃而解了。

精益求精严把“质量关”

作为一个要争创“鲁班奖”的工程，项目施工伊始，就严把质量关。项目除了常规的质量把控外，对关键部位、关键工序进行严格把控、精益求精，甚至到了苛刻的地步。譬如业主对地下室地坪平整度高要求极高，甚至要求无裂缝、零渗透。

为达到业主要求，项目先后考察了 8 家单位，并与业主一起去宁波、上海、苏州、常熟等城市实地考察。

为了早日完成施工目标，项目技术人员日思夜想，几乎到了走火入魔的地步。项目总工程师徐青露下班后，常常带着卡尺去附近几个做得比较好的项目看地坪，耐心询问工人及引导人员地坪裂缝如何控制，平整度如何达到设计要求，以及地坪研磨的磨片目数与其所成效果关系；包书青陪老婆逛街时，常常是老婆在楼上逛衣物，他在地下室看地坪。他戏言这叫工作、生活两不误。

“那些日子，我几乎都是凌晨三、四点才睡觉，我想人家工作了几十年，我才工作 8 年，为了让他们满意，就要站在他们的角度思考问题，如果经过深思熟虑做成的方案他们还不满意，就得再反复琢磨思考，直到他们满意为止。那时候感觉好累，都不想干了，可总是咬咬牙又坚持了下来。最终方案通过了，就觉得所有的付出都值得！”徐青露快人快语地告诉记者。

功夫不负有心人。经过近一年时间的学习、考察、实验，最终地下室地坪施工质量不但达到了甲方要求，而且还节省了成本，取得了多项科技成果，受到各方好评。

项目裙楼钢网格为空间曲面异形结构，施工难度非常大，而甲方和设计方案顾问日本株式会社要求不能有丝毫偏差。为此，项目采用钢结构专用深化设计软件 XSTEEL 进行精确的三维空间建模，利用软件三维模型自动生成每个构件的尺寸以及空间坐标。并通过 XSTEEL 软件自动生成管件相贯口以及节点精确尺寸，确保构件放样精度。同时，钢结构管理人员 24 小时盯在现场，不敢有丝毫懈怠，以确保工程质量。

最终，项目完美地完成了施工任务，连要求严格的甲方和日方设计顾问来项目观摩时，都情不自禁地给予了极高的评价。



凝心聚力拧成“一条绳”

苏州太平金融大厦项目作为华东公司第一个真正意义上的总承包项目，开工伊始，项目就严格按照总承包管理 B 模式组建管理团队，并想方设法打造一流团队。

谈起项目团队建设，项目执行经理张力侃侃而谈，感触颇深。他说：对于总承包团队建设，主要树立一盘棋、一个团队的思想，提高项目总体战斗力。作为总包方，会定期与分包方进行交流，了解彼此的想法和难处，并从多方面给予帮助；项目组织的各种集体活动，都会把分包方甚至业主纳入其中，从而把所有的队伍拧成一条绳，使其更具凝聚力、战斗力和向心力，为共同建好这个项目而努力奋斗。

对于内部团队建设，一方面充分利用好项目骨干员工的作用，做到明确分工、责任到人，以提高工作效率；其次是做好 AB 岗，即要求所有员工都必须了解其他部门的工作，比如技术人员要懂现场管理，现场管理人员要能看图纸甚至能画图，从而促进各部门之间的互相了解、协调，减少内耗，培养复合型人才。同时大胆启用新员工，放手让他们对接业主、监理等，使其不断提升自己，尽快成长为独当一面的人才。

包书青是 2015 届新员工。2016 年春节项目地下室浇筑砼，

他干脆把女朋友接到项目过年。包书青说：“地下室没有浇筑完成，即使回家也会牵挂着，还不如住在项目放心点。”2017 年春节，张力考虑到包书青婚期在即，让他提前回家，谁知包书青却自愿留下来。他说：“现在是抢工关键时期，即使我回家了，心里也会不踏实，婚期可以推迟，工期却不能延误。”

正是两年来始终如一的坚守与勤奋，包书青很快成长为工程部最年轻的部门经理。

短短两年多时间，苏州太平金融大厦项目共培养出部门负责人及以上人才 21 人，被誉为分公司的“黄埔军校”。

项目还先后荣获中国建设工程 BIM 大赛三等奖、中国工程建设安全质量标准化示范单位、江苏省建筑施工质量安全标准化观摩工地、2017 年度江苏省建筑施工标准化星级工地项目、江苏省建筑业新技术应用示范工程等荣誉，获得国家实用新型专利 5 项，在国家级期刊发表论文 2 篇。

采访结束时，张力自信满满地说：“项目全体员工正全力以赴，为 9 月底的竣工做最后的冲刺。相信我们一定能乘风破浪，交出完美答卷，将争先豪情洒满苏南大地，为企业添光增彩！”

匠人匠心铸工匠精品

——中铁十一局五公司云门囤项目在 5A 级景区打造匠心工程

◎文 / 于玲玲

此时此刻，当全国各地游客徜徉在遵义云门囤 5A 级景区山水如画、自然天成的意境之美中时，已经在此奋战了三个月的五公司云门囤项目经理谭欣早已泪眼婆娑。回望这三个月的日日夜夜、辛勤耕耘，“匠人匠心铸造工匠精品”的精神终于在他的心中开花结果。

“什么叫工匠精神，就是要学会在逆境中成长，敢于挑战困难，善做‘匠心’工程。”他这样说。

7月26日上午，以“山水云门囤·醉美遵义城”为主题的第九届遵义旅游产业发展大会在云门囤景区云门广场顺利开幕，五公司承建的为配合此次大会召开而紧急展开的配套建设的一期工程也顺利完工，在遵义这一方圣土上五公司又树起一座“招牌工程”。

五公司遵义市云门囤 5A 级景区提升工程建设项目建设是遵义市加快推进旅游产业发展的重点项目之一，项目位于贵州省遵义市新蒲新区三渡镇。遵义市云门囤 5A 级景区提升工程建设项目建设项目占地 1820.73 公顷，总建筑面积 76394m²，建设周期 36 个月，分三期建设；建设内容为针对云门囤景区从旅游基础设施、景观文化提升、拓展景区节点、扩充景区容量、升级景区吸引力、构造景区环线以及相关附属配套设施等方面进行系统的升级扩容的改扩建工程，建成具备国家 5A 级景区各项指标的旅游示范景点。

现五公司承建的一期建设先行项目是为配合贵州省旅游产业发展大会的召开而紧急展开的配套建设工程，包含：建筑面积 3000 m² 的 2 层游客接待中心、大金佛搬迁及改造、大会主会场基础设施、峡谷改造、夜郎古道长廊改造、牛角塘重新整体布局规划构建等，投资约 3 亿元。



景区鱼剑坝施工效果图

向大山低头？我们绝不会！

把时钟拨回 2018 年 4 月，接到业主紧急通知，五公司部分建设者从遵义高铁新城项目转战遵义云门囤，刚到云门囤，眼前的景象让这些“久经沙场”的“老将”们不禁倒吸了口凉气。有些需要改造的地方没有路，没有人，方圆十里草木葱茏，需要徒步爬山，过河要渡小木船，还有的只

是没完没了的蝉鸣和烦不胜烦的蚊子。

“我们要么向大山低头，要么大山向我们低头。”项目经理谭欣没有给大家任何选择的余地。

测量当属一个项目的“眼睛”，说是测量班，由于当时云门囤大干，只有四个人。每天他们来回徒步十几公里，为了一个精

准点，一次又一次爬上没有路的“深山老林”。他们衣兜里一边塞着干馍馍，一边装着笔记本，肩上扛着水准仪，脚上踩着三层泥，手里提着开水壶，行走在大山深处。

“搞测量的好辨认，皮肤最黑的准是。”测量队长梁刚经常开玩笑。先遣队吃

点苦，后面的兄弟们就轻松了。这也是他经常说的话。

黄忠贵当属测量员中年龄最小的一个了。有一次他和梁刚队长一起爬山测量，一路上有说有笑，正当吹嘘自己如何胆大的时候，两条蛇突然冒了出来，一阵尖叫后，黄忠贵紧紧地躲在了梁刚身后，

眼睛都不敢再睁开。在梁队长的保护下，黄忠贵还是被蛇“吻”了一口。自打这“蛇之吻”事件后，黄忠贵便随身携带防蛇药品，连睡觉都要把硫磺放在身边。

除了测量员外，项目上的技术员、物资员、调度等也都是早出晚归，爬山渡河。为此，办公室专门为项目部员工配备了防

蛇药品，以及军用背包、水壶、防蚊、饼干等各种物资。

皮肤红肿，汗渍衣服，彻夜难眠……作为亲历者，进场初期的苦与累让谭欣记忆深刻，但他挂在嘴边最多的还是：“没有逆境何以成长？”

施工组织难？我们有办法！

遵义市云门囤5A景区提升建设工程于2018年4月1日正式开工，三个月的时间里，先后经历了爆破作业、基础开挖、防水施工、基础钢筋制作及绑扎、混凝土主体施工、木结构施工、绿化、铺装施工、安装作业等各种工序。其中项目木结构施工、摩崖石刻、10公里的长空栈道、2处玻璃栈道、三处长达30米，高差80米的人工瀑布、各种浮雕、雕塑等都是五公司第一次接触。在这种点极多、面极广、时间极紧的情况下，如何在保证安全质量的前提下顺利推进施工成了项目最大难题。

为做好施工组织与安排，项目部根据施工进度确定其本工程的工程量，在技术可靠，质量安全保证的基础上，施工期间所有具备施工条件的作业面全面同时施工，以最经济的方式达到工程的各项管理目标。

“项目部将进度计划细化至每一层施工及本层施工的每一个工序上，每天调度，发现问题马上采取措施以补救。项目所有管理人员分段分岗负责，该爬山爬山，该渡河渡河，让所有施工作业面均有管理人员参与管理，确保工程质量与进度。”项目总工史继元说道。

“记得施工高峰期，向外通行的运输物资车经常和向内开进的物资运输车‘打架’，有时候几辆车堵在一起，半天疏通不开，既浪费资源，又影响干活，让人如鲠在喉。”物资部长贺英杰说。

经过研究，他们在施工便道安排车辆调节员，并指派专人统筹协调，调节运输时段，同时按照施工环节，细分运输脉络，安排劳务输出车、混凝土罐车、物资运输车等车辆分段、分批运输，保障了车辆顺利通行。

在云门囤项目施工中，第四关楼为仿古关楼，采用框架结构+木结构形势，工程单体建筑总面积达4420.22平方米，总共4层高度26.4米，基础采用桩基+筏板结



构，1至3层为钢筋混凝土框架结构，4层为木结构。主题结构尺寸配合外部造型变幻多端，多为异形结构。作为公司首次接触施工范畴，当这块“烫手山芋”交到项目经理谭欣他们手上的时候，他们并没有退缩。他们深入研究施工方案，挑选有着丰富经验的施工队伍，重点进行过程管控，有效并及时的解决了施工过程中遇到的技术难题，从拆迁到完工仅奋战95天就保质保量地完成了施工任务。用精益求精的理念，求真务实的匠人品质，赢得了业主充分认可。

在项目鳌灵广场施工中，仅地铺施工就有12万平方米，施工线路零散，狭长，规

模最大的时候就有1000多人同时施工，也再次体现了云门囤项目干好这个工程的决心。

为推进施工生产，项目部还采取了隐检制（根据进度安排预检、隐检计划进行预检、隐检程序）；三检制（按工序、分部、分项落实三级检查控制）；样板制（以样板指路，用样板交底，按样板验收，执行好样板工序、样板段、样板区的施工管理细则）；岗位责任制（按质量目标分解，将质量责任层层挂牌，层层落实到人头，形成优质精品竞赛气氛）以及“会诊制度”与“奖惩制度”相结合的方式彻底解决施工中出现的问题。

施工安全风险大？我们有策略！

在这样一个多工种、多专业的大型施工现场，平行交叉作业、公用空间和平面情况时常发生，加之伴随遵义雨季汛期即将来临，严重威胁着现场塔吊、脚手架、旋挖钻机的施工及深基坑的开挖和支护施工。



建设完成的第四关楼

据项目安质部长周豪鹏介绍：“项目根据实际情况，建立了以项目经理为项目安全生产第一责任人，下至项目副经理、项目安全部门、专职安全员、工长、班组长、生产工人的安全管理网络，形成了人人注意安全，人人管安全的齐抓共管的局面。在这一套管理模式下，我们还对其中的每个成员规定了各自在安全生产管理上的职责，即制订了上至项目经理、下至作业工人的安全生产责任制。”

消除安全隐患是保证安全生产的关键，而安全检查是消除安全隐患的有力手段之一，项目部特制定了安全检查制度，

包括日常、定期、综合、专业四种检查形式。安全检查坚持领导与群众相结合、综合检查与专业检查相结合、检查与整改相结合的原则。

自项目开工三个月的时间里，在施工过程中，结合项目工程进展情况，项目部进场后建立了《项目安全生产责任及考核制度》、《安全技术交底制度》、《安全检查制度》等各种制度，对所有进场员工进行了“三级”安全教育，对所有人员登记造册，共计600余人次。开工至今安全教育次数累计41次，教育人数累计1100余人次。



景观大龙潭

“匠心”品质助力景区施工，我们有决心！

正如开篇项目经理谭欣所说，“善做‘匠心’工程。”而在景区施工，“匠心”更体现了重要性。

考虑到在景区施工的特殊性，项目部上场之初就提出“环境优先，保护为要”的施工理念，制定了严格的环保措施，在施工过程中始终把环境保护挺在前面。该项目上场前，除了经过地方发改委立项审批外，还让环保部门作了环境评价报告，在建设施工过程中，景区也尽量让所有的自然景观保持原生态，确保景区的建设不会破坏山区的生态环境。

贵州省遵义市属于中亚热带高原湿润季风区，由于地形复杂，海拔悬殊，境内是一个多样性的立体气候类型。五公司云门囤项目针对当地气候特点，建议业主选取了经过假植后乔木、灌木等生存能力强的植物，并选取了优质的种植土进行植物

培植。

在道路两侧边坡和沿线空地等一切道路用地，都进行了植物绿化。在工地，泥泞便道上铺满了碎石砂子、彩色沥青，裸土部位被密目网和草籽覆盖、废弃泥浆池被清运回填、施工机械被摆放整齐。

走在彩色沥青便道上，随处可见边坡上都点缀着绿叶红花的花篮，装点了整条景区的道路。工人们浇水撒草、清扫马路、来来回回的洒水车正在洒水降尘……这些带有“绿色标签”的身影，是习近平总书记口中“绿水青山就是金山银山”的现实写照，是集团公司、公司“践行生态理念坚持绿色发展”的实际行动，也是五公司云门囤项目“匠心”助力景区施工的信念体现，是他们的坚持，使这个项目不仅环保措施落实到位，文明施工也上了一个台阶。



施工过程中船只转运



项目开展七一党建活动



项目经理谭欣(中间红色衣服)在项目驻地研究施工进度图

扛起“保誉”大旗,我们有信心!

“必须上下齐心,确保项目按时按点完成业主要求,坚决不能辜负组织的信任,不能给上级机关添麻烦。”在接到任务的那一刻,项目经理谭欣在施工动员大会上铿锵有力地说道。

云门囤项目大部分员工都是从遵义高铁新城调遣的。遵义高铁新城项目是五公司在贵州省参建的第一个投资型项目,肩负着在贵州投资市场“开疆拓土、扬名立万”的使命与责任。而在谭欣经理带动下,遵义高铁新城项目团队创造了“730天建造一座城”的奇迹,受到了贵州省、遵义市各级的赞赏。

而作为遵义市5A景区提升建设工程同样也受到了贵州省、遵义市各级政府的重点关注,干好此项目,也肩负着集团公司、公司进一步打响中铁十一局在黔北这片红色疆土的名号,打造贵州片区新的项目集群的重任。

正是在“保誉护旗”的责任下,项目员工群策群力,废寝忘食,日夜奋战,积极筹备,在施工条件艰苦、工期特别短的情况下

下,圆满完成了业主下达的各项建设任务。

还记得当时去云门囤项目采访时,虽然仅仅和项目经理谭欣只有一面之缘,但是那双布满血丝的双眼,刚刚陪检后一步步走向食堂微驼的背影,以及拿起早已凉透的盒饭大口吃饭的情景却一直深深打动着我。

听项目办公室主任张娜说,84岁的项目经理谭欣刚到遵义的时候还是一个典型的青春美男子,在经历了遵义高铁新城和云门囤项目后,谭经理体重减轻了15斤,头发似乎一夜之间白了很多。每次下雨从工地回来,身上裤子上全是泥巴,饭都顾不上吃一口,就要赶去业主那儿开会.....

也许张娜看到的仅仅是谭欣经理的外观变化,“在逆境中成长,敢于挑战困难,善做‘匠心’工程。”是谭经理带领的团队所发扬的精神。

在这种精神的感召下,工程部长王小标初到云门囤项目的时候,最大的感悟便是一个字“苦”。想通往施工现场,要徒步

爬山;想定位,手机却没信号;想解决吃饭问题,四周却找不到人家.....这些看似简单的问题,却让这些精于专业,疏于生活的“工地兵”们暗暗叫苦。但是青春的魅力就在于挑战,王小标每天去现场的时候背包里装好饼干、泡面等干粮,边走边吃,顺便还用红色绸带一路做着记号,以防迷路。“就是在这样丛林满布,分不清方向的大山里,一路坚持了下来。”每每回忆起这短暂的时光,他都倍感珍贵。因为他的勤奋,以及他在项目上突出的贡献,王小标还受到了业主红头文件的点名表彰。

技术主管何万能说:“我从未后悔来到遵义,无论是遵义高铁新城高强度的工作量,还是云门囤项目艰苦的施工条件。正是有这样的历练与淘洗,才让我更明白:趁年轻,能干能拼也是自豪。”

在这个团队里,“匠人匠心铸造工匠精品”的精神已经根深蒂固在每一位员工的心里。他们不畏艰苦,敢于拼搏,无怨无悔地坚守在岗位上,奉献着,付出着,用自己的实际行动扛起了公司“护誉”大旗。



景观牛角坪

汉江飞虹展雄姿 团结共筑中国梦

——湖北路桥沧浪洲生态湿地步行桥

◎文 / 湖北路桥 柳志鹏 李黎蒙

9月19日上午9点38分,由湖北省路桥集团有限公司承建的丹江口沧浪洲生态湿地步行桥正式建成通行,来自政府各相关部门、社会各团体、建设各单位等近千人观摩队伍参加了本次通行仪式,共同见证了汉江首座步行桥的雄姿。



汉江飞虹——丹江口沧浪洲生态湿地步行桥

绿水青山不等闲,筑路架桥连两岸

作为南水北调中线的源头、有着“中国水都”美称的丹江口市,近几年来一直坚持生态与人文融合“双修”,精心呵护绿水青山,“一江两岸”发生了翻天覆地变化。特别自2012年以来,丹江口市将“羊皮滩”列为生态湿地保护区,依法实施强制性保护,昔日荒滩化茧成蝶,成群野鸭、白鹭、野生鸟类等重返湿地公园,杨柳拂堤、碧波粼粼,园内游步道、植物园、九孔桥、

亲水栈桥、观景平台星棋罗布,美景如画,已然成为市民休闲好去处、旅游发展新名片。

沧浪洲湿地公园与左岸主城区相隔汉江主河道,市民和游客需绕行水都大桥才能进入湿地公园,而水都大桥地理位置较远,机动车交通流量较大,交通明显不便利。因此建设一座连接主城区和右岸沧浪洲湿地公园的步行桥,既可缩短游客入

园行程,降低交通安全风险,提高市民入园意愿,又能提升丹江口城市品位,势在必行。

2017年,经过前期充分调研考察,丹江口市政府正式启动沧浪洲生态湿地步行桥项目,将其确立为政府“八件大事”之一,由北京市海淀区对口援助,并选中湖北省路桥集团有限公司承担工程建设任务。顶级生态公园踏步即至的愿景指日可待。

江水漫漫桥难架,工匠精神点龙睛

沧浪洲生态湿地步行桥设计选址长江最大支流——汉江中下游、丹江口大坝下2.9公里处。桥梁全长1320米,其中矮空钢桁架主桥长290米,宽8米;简支钢箱梁引桥长1030米,并将其中3跨加宽

至11米作为观景平台,工程投资约1.4亿元。

然而,由于步行桥位于汉江湿地公园水域、主城区,安全和生态环境要求非常严格,项目建设遇到诸多挑战。

一是桩基施工易塌孔,由于步行桥施工范围覆盖层为砂卵石,透水性强,地下水压力影响较大,易造成塌孔。针对该地质情况,湖北路桥项目部桩基施工采用冲击钻孔,有效避免塌孔,使用泥浆箱循环

泥浆,减少水体污染,保护生态环境。二是项目位于生态旅游区,施工材料、设备运输困难。项目部为确保公园游人安全,减少施工污染,联系调集大量水运资源,所有设备、材料采取水路运输,确保工期、生态两不误。三是上游大坝泄洪次数多、水量大,持续考验施工区域。2017年9月下旬至10月上旬,受汉江上游持续强降雨影响,丹江口水库水位快速上涨,丹江口大坝一度开启10个孔闸连续泄洪20余天;2018年6月,为给汉江中下游的生态补水,大坝再次泄洪5天。项目部针对险情制定应急方案,确保施工区域完好渡险;为了抢抓损失的工程进度,施工人员分成三班倒作业,日夜奋战在施工一线,确保工程圆满履约。

由于主桥采用削竹式、镂空异形桁架,大跨径空间桁架结构形式,施工工艺复杂,加工及拼装非常困难,焊缝长达20000米,焊接变形控制是钢桁梁热熔焊施工的难点,这样复杂的施工工艺在我国桥梁建设行业中尚属首例。

2018年3月,步行桥施工难度最大的主桥钢桁梁开始施工,由于钢桁梁结构



削竹式大跨径空间桁架主桥,国内桥梁建设第一例

特殊,项目部经过多方案设计论证,创新式采用步行桥桁架架设单点顶推的施工工艺,利用步履机实现钢桁梁的向前滑移,每天向前滑移0.3米,同时采用抗倾覆措施保证顶推安全,直至桥头,接沿江

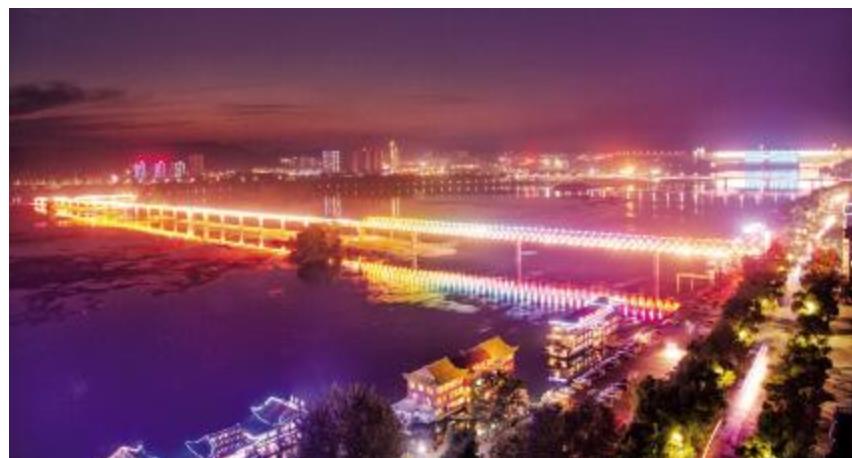
大道。为确保项目按时推进,项目部全体人员轮班盯点,确保24小时全程监控;通过加强施工过程精细化管理,上足机械、人员,增加拼装作业面,提高施工效率等措施,使施工进度加快了一倍。

五十六环聚团结,七彩飞虹展雄姿

2018年7月,经过两年时间的砥砺建设,步行桥主体结构完成。为提高步行的舒适度,步行桥桥面设计采用“20mm底层+18mm弹性层+1mm加强层+1.3mm面层”的五层PU环保塑胶混合步道,该材料具有防腐、耐磨、使用寿命长、易清洁的特点,同时对大桥表面钢板具有良好的保护作用。

步行桥亮化使用8000套RGB投光灯,将主跨钢结构照亮,形成七色彩虹飞跃在汉江之上,色彩可通过整体变色、追逐逐渐变色等方式变化,夜景亮化兼顾江中岛屿延续性和统一性,实现坝下区域汉江与南水北调水源地库区之间一动一静的独特地域风貌,既具备现代化的动感时尚元素,同时富有水都的端庄宁静风格。

如今,作为汉江上建成的首座步行桥,丹江口沧浪洲生态湿地步行桥巍然屹立在江水两岸,由56个红色镂空钢桁架环拼接而成的主桥,象征着56个民族坚定不移跟党走,携手共筑“中国梦”。以“汉江飞虹”为设计主题的璀璨桥身,在蓝天



灯光璀璨两岸绿

碧水之间犹如一道飞虹,展示着丹江口市因水而建、因水而兴的宜居宜业宜旅现代化生态滨江城市形象,为城市发展增添了一道靓丽的名片。

汉江飞虹展雄姿,团结共筑中国梦,

湖北路桥集团建设者用自己的工匠技艺和辛勤汗水,完美点缀了沧浪洲头、汉江两岸,携手丹江口市生态建设经济发展再立新功,为改革开放40周年献礼!

不忘初心寻根溯源 牢记使命再踏征程

——湖北工建集团开展包头寻根活动

◎文 / 向延昆 卢君晨

党的十九大闭幕仅一周，2017年10月31日上午，习近平总书记带领新一届中央政治局常委，从北京乘专机来到上海，到兴业路76号集体瞻仰中共一大会址，来到浙江嘉兴南湖边，瞻仰复建的南湖红船，并参观了南湖革命纪念馆。习近平总书记发表重要讲话，深情阐释“红船精神”，发出了“不忘初心、牢记使命、永远奋斗”的伟大号召。紧跟中央步伐，7月19-20日，湖北工建集团开展了“不忘初心 牢记使命——赴集团迁鄂前老基地（包头）寻根活动”。集团公司部分领导班子成员、老干部代表、各职能部门、事业部、二级单位主要负责同志以及2007年改制以来荣获省部级以上荣获的先进模范代表和新入职青年员工代表等100余人参加了活动。



启动仪式现场

7月19日上午，在内蒙古西部地区党员干部培训中心报告厅举行了活动启动仪式。包头市委市政府以及市城建委、市发改委、市房管局、市经信委、市规划局、市住房保障局、都市新区办等负责同志，与湖北工建同根同源的内蒙古能源建设投资集团以及下属内蒙古电建一、三公司的主要领导，共同出席了启动仪式。会上，湖北工建集团党委书记、董事长刘光辉指出，集团公司党委决定开展这次活动，是经过慎重考虑、认真研究，作出的一项重大部署安排，体现了集团公司党委高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，推动十九大精神和中央、省委各项决策部署在工建集团落地生根，切实

推动集团高质量发展的坚强决心。他强调，全体人员要不忘初心、牢记使命，充分认识这次活动的重大意义、要紧紧围绕主题，破冰起航，切实推动集团高质量发展、要服从安排、遵守纪律，确保本次活动顺利开展。刘光辉还代表集团公司，对包头市委市政府，各有关部门领导同志及所有工作人员对本次活动的大力支持和精心组织表示衷心的感谢和崇高的敬意，并诚挚地邀请湖北工建“娘家”的各位领导和同志到武汉集团总部考察指导工作。

启动仪式上，包头市委常委、常务副市长张建中发表了热情洋溢的讲话。他说：“湖北工建为包头市的建设发展作出了历史性贡献，我代表包头市委市政府对

你们重回家乡表示热烈欢迎！”张建中表示，包头正处在产业转型升级、建设生态文明、打造宜居城市的关键阶段，湖北工建作为国有大型施工企业，在资金、资质、技术上有较大优势，希望双方以此次活动为契机，进一步加强沟通合作，并诚挚邀请湖北工建到包头投资兴业，为包头新时期建设再立新功，实现政企双赢。讲话最后，张建中特别指出，湖北工建到包头寻根这个活动意义非凡，包头市也将借鉴这样的形式，在合适的时候组织到湖北去“探亲”，看望为包头建设作出巨大贡献的老同志，向他们表达崇高的敬意！

回溯时光 在初心之地触摸历史

上世纪五十年代，老一辈工建人积极响应国家号召，义无反顾的来到包头，承担了国家“一五”计划中的包钢，内蒙古第一、第二机械厂等重点工程建设。

在参观这些前辈们挥洒汗水和青春的地方，大家边走边看，饱含景仰之情。

在一机厂博物馆朱德总司令视察的照片前，集团老职工才家腾（时任保卫处负责人）给大家讲起故事来：“1958年7月，朱德总司令到一机厂工地视察，当时还是我跟总司令开的车门哩！一晃整整60年就过去喽！”

在一机厂、二机厂这些使用了半个多世纪的建筑上。集团公司副总工程师俞栋华惊奇的发现，装配式预制构件的使用程度和水平已经很高了，施工质量和工艺在今天看来也属上乘！

“在二机厂锻造车间（102车间）内，1958年一台由安装公司安装的水压锻造机依然在正常运转！”安装公司办公室主任纪卫东自豪的将图片发到了微信朋友圈。

在这些年代久远的旧厂房和设备前，新一代工建人聆听老同志口述当年故事，用双手真切触摸历史，他们在包头实实在在的感受到了什么是责任、创新和品质，对攻坚进取，忠诚奉献的企业精神有

了更加深入的理解。

20日上午，当载着湖北工建职工的大巴驶入内蒙古电建三公司大院内的时候，一群两鬓斑白的老人已在此守候多时。原来，他们听说有湖北的老“华建人”来包头，自发来此迎接，老友们再度相见，聊起当年的人、当年的事，仿佛时光回到了半个世纪前那火热的年代。

在内蒙古电建三公司历史陈列馆里，大家争相拍照、久久驻足、不愿离去，虽然

陈列馆很小，但它珍藏的历史文件清晰的告诉了工建人“从何而来”。

1965年5月至当年年底，根据建工部军管会的两次调令，从建工部八局（湖北工建前身之一）驻包头和呼和浩特各大单位中先后抽调了近万人的精兵强将，南下湖北十堰参加二汽建设，组建为建工部“102”工程指挥部，轰轰烈烈的二汽基地建设拉开序幕！



回访内蒙古一机厂

成果丰硕 以赤子之心回馈初心之地

此次寻根活动不仅在精神上收获颇丰，在业务交流上也成果丰硕。活动期间，集团主要领导分别与包头市、内蒙古能建、阿拉善盟等发面开展了深入交流洽谈。

19日上午启动仪式结束后，湖北工建与包头市政府相关部门召开了对接座谈会。受包头市委常委、常务副市长张建中委托，包头市城建委主任吕惠斌带领市城建委、市发改委、市房管局、市经信委、市规划局、市住房保障局、都市新区办等负责同志参加了座谈会。吕惠斌介绍了包头市近几年发展情况、2018年城建重点项目投资建设情况和城市规划情况。他表示，近年来，进入包头市场的建筑业企业

非常多，从湖北工建企业规模、资质、与包头的感情来谈，包头非常愿意与湖北工建合作。

19日下午，湖北工建与内蒙古能建集团召开战略合作洽谈会。内蒙古能建集团纪委书记邱元慧，党委委员、组织人事部部长李东华，干部处处长韩彦国以及内蒙古电建一公司总经理张勇志，电建三公司党委书记王厂坤等参加了会议。邱元慧介绍了该集团改革发展情况，对双方已合作完成项目给予高度评价，并希望在双方进一步深化在企业发展战略、项目信息、人才交流等方面的合作。

集团公司党委书记、董事长刘光辉，党委副书记杨胜伟、总经济师潘立宏、财

务总监文刚参加座谈，集团总承包公司、投资公司、设计院、科技公司、安装公司、基础设施公司、国际经合公司负责同志就相关项目与包头市相关部门、能建集团作了进一步沟通。

20日一大早，在国际经合公司总经理陈彤陪同下，刘光辉一行从包头出发，驱车到中蒙边境的阿拉善盟，与阿拉善盟副盟长斯琴座谈，并看望慰问乌力吉口岸项目部职工。

会议中，刘光辉介绍了湖北工建的基本情况、主要实力和参加阿拉善盟建设的愿望。斯琴向刘光辉介绍了阿拉善盟地域风情、人文历史、产业发展、对外开放及乌力吉口岸建设情况。斯琴认为，通过此次

座谈，双方进一步加深了交流，下一步双方将共同努力创建湖北省、阿拉善盟对外开放合作新平台，共同融入到国家“一带一路”建设，打造开放型经济发展新高地。刘光辉表示，要精诚合作抓好口岸项目，高标准、高质量建设，将乌力吉口岸 PPP 项目打造成自治区级样板工程。

在乌力吉口岸项目现场，刘光辉看望慰问了项目一线员工，勉励他们发扬铁军精神，将项目打造成精品工程、品牌工程和历史工程。在项目部会议室，刘光辉还与乌力吉口岸指挥部、项目部负责同志召开了座谈会。就乌力吉口岸项目建设的具体进展及需要解决事项进行了交流，对乌力吉口岸 PPP 建设项目注册资本金及 2018 年度工程完成目标达成了共识。

湖北省商务厅口岸办、湖北国际经合公司负责同志参加座谈。



回访包头钢铁厂

凝心聚力 从初心之地再出发

两天的寻根之旅组织严密、内容充实、行程紧凑，大家利用晚间休息时间分组进行了讨论，谈感想、谈收获，参加活动的各级主要领导干部和先进典型的历史感、认同感更深了，凝聚力、向心力更强了。

参加活动的人员纷纷表示，我们寻找到了前辈们的印记和情怀。在包头，我们找寻到了企业的创业印记，真切感受到了

工建前辈的三种精神，即战天斗地，开创奇迹的战斗精神；开天辟地，征服困难的奋斗精神；感天动地，亲如一家的团队精神。在今后的工作中，一定继续传承和发扬这种精神，推动集团不断向前发展。

集团公司党委书记、董事长刘光辉强调，集团在漫长的岁月里几度沉浮，改制以来经历了阵痛和困难时期，最困难的时候工建人都已经挺过去了！包头是集团的

奋斗地、耕耘地、出发地，组织大家到这里开展“寻根”活动，我们在这里寻找到了记忆和精神。大家重温工建的发展历史，要学习老一辈工建人听党指挥，顾全大局，不畏艰险，勇挑重担，在关键时刻舍小家为大家，不计个人利益挺身而出发挥表率作用的优良作风和奉献精神，让年轻一代的工建人汲取了历史财富，争做勇于担当、敢于担难、善于担险的新时代“102”人。

当前，湖北工建正处于历史上最好的发展时期。50 年前，我们的前辈从包头出发奔赴湖北十堰建设中国二汽（今东风汽车厂），今天，我们寻根溯源回到包头，回到出发地，我们就是要寻找企业发展的新方向、新思路、新动能，要在这一片热土上再谋划、再聚力、再出发，为实现集团“654321”战略目标，打造具有全面竞争力的集成化、国际化、专业化、信息化的现代建筑企业，重塑国家建设不可或缺的建筑铁军不懈努力奋斗。

（作者单位：湖北省工业建筑集团有限公司）



在内蒙古电建三公司毛主席雕像前合影

打造升级版“云城模式”

中建三局一公司中南公司璟悦苑项目“创标杆,提品质”纪实

◎文 / 李煜 陈依玲

党的十九大报告指出:我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。

新时代,新作为。国务院办公厅印发《关于促进建筑业持续健康发展的意见》,建筑业由“粗放型发展”向“精细化发展”转型迫在眉睫。

2018年,中建三局工作会工作报告中指出,要全面总结一公司万科云城模式,加大对精益建造实践研究;中建三局一公司工作会提出“突出标杆引领,厚植品质履约”的指导方针。

2018年,中建三局一公司在全司范围内开展“创标杆、提品质”的活动,力求通过标杆引领,大力提升工程品质。

2018年,在中建三局一公司中南公司璟悦苑项目,以计划管理为核心,以进度计划为主线,辅以设计、招采计划,贯穿项目建设全周期的升级版“云城模式”探索正在上演。

“根据调查,传统超高层住宅项目平均工期约为785天,而我们项目在472天内就能完成,整整提升了313天!”第一次担任项目经理的马义奎抑制不住内心的激动指着身后的4栋建筑介绍,璟悦苑项目在公司原有精益建造“云城模式”探索的基础之上,根据自身特点以及公司“创标杆,提品质”活动相关要求,探索出一条“云城模式”的升级之路。

思路升级,前期策划科学细致

“云城模式”是指在深圳万科云城项目,以工序穿插为主线开展的施工策划一体化建造探索。这开启了公司精细化工程建造之路,而在武汉璟悦苑项目,精细化施工探索更进一步。

项目从5个方面开展全方位的精益建造探索:组织管理方面,项目建立部门齐全、职责明确的总承包管理组织机构,将所有分包纳入总包管理范围,并与甲方、监理统一精益建造思路;精益计划方面,以计划指导建造全生命周期,确保各项工作、工序高效穿插;合约规划与招采方面,提前盘点,合理配置合作资源,明确合约包划分;设计优化方面,在设计出图前,提前沟通深化设计内容;施工组织方面,在主体施工的同时,实施砌体、水电安装、消防、腻子、门窗、装修穿插施工。

计划升级。璟悦苑地处汉口硚口区古画路和古田路的狭小围合区域,项目共有7栋住宅楼,总建筑面积25.6万平方米,其中包含4栋最高48层超高层塔楼。“场地狭小,建筑面积却不小,130多家分供方同场作业,如果计划不做好,现场就会‘打乱战’。”马义奎说。项目编制了以工序穿插建造为主,设计、招采为配套的全套计划,并建立室内穿插模型、室外穿插模型、地下室穿插模型和园林穿插模型,确保工序穿插的合理性和可行性。“我们的计划都是以6个小时为单位。”马义奎补充到。

设计升级。项目部充分利用BIM在土建、机电、幕墙、精装等专业深化设计和自动出图的功能,进行基于BIM模型的深化设计;重点在机电安装方案建立BIM模型和信息



录入,达到了BIM辅助图纸会审、BIM辅助机电进行深化设计、样板区模型展示等目的,减少过程中图纸变更及各专业施工不协调对穿插施工的影响。“在出图前,我们作为总承包方就参与了深化设计。比如现在项目采用的铝模深化、全混凝土外墙、全混凝土电梯井道包括屋面的钢结构花架等都体现在了图纸上。”项目总工程师杨帆说。通过深化设计工作提前发现问题,反映问题,并提出有建设性的解决方案,有效减少了后期变更和返工现象,正真做到“两图融合”,为穿插施工顺利进行打下了基础。



建造升级,全程精益雕琢精品

效率升级。进入建筑内部,从15楼往下走,几乎每一层都不一样:15楼,室内砌体墙施工已经结束,墙面和天花板平整干净;12楼,窗户已经按照之前的预留尺寸安装完毕;9楼,工人们正在进行阳台门的安装;5楼的电梯已经安装,室内达到交房标准……随着楼层的下降,已完成的工序越来越多,细节也越丰富。

“这就是工序穿插的魅力。”项目工序穿插推进小组组长陈浩介绍,所谓穿插施工,简单来讲就是工序在时间轴上的合理重叠,能显著缩短工期。“现在这4栋超高层基本上保证在5天完成一个标准层,正在进行标准层施工往下的12层的范围内都有工序的穿插,大大缩短了工期。”陈浩说,项目不仅在室内施工中进行了工序穿插,地下室、外墙、园建也利用了穿插工艺,真正实现了穿插工艺在整个项目的覆盖。

调度升级。马义奎表示,资源是所有环节的前提,对采用穿插施工项目的重要性更是不言而喻,“本来场地就狭小,如果现场管理不好,效果还不如传统建造方

式。”因此,项目所有资源的进场必须报备,定时定人定点进行管控,为总平面资源的穿插提供场地;管理人员每天下午5点定时召开精益建造推进会,跟踪、部署工序穿插情况;将施工区域分成合约包,划分给具有综合资质的多个分包单位,实现从“分业务”到“分区域”的转变,极大的保障了工序穿插能够落地实施,并且大大减少了项目总承包管理的协调量。

工艺升级。项目传统模式,先做主体结构,再进行安装工程,很多时候洞口等无法预留出精确尺寸,而在漾悦苑项目,设计施工一体化的思路让精细化施工成为现实。马义奎举例说明:“我们提前将窗户尺寸确定并完成招标,并预留外窗的固定槽口,结构完成后和安装收口基本实现‘无缝对接’,大大提升了门窗周边的防水性能并减少了浪费。”



效能升级,节能降耗时代标杆

项目采用“空间换时间”原则,充分利用工作面,保证各工序施工周期,同时利用少量劳动力扁平化施工管理,提高作业效率,保证施工质量,绝非是通过投入大量人力物力和资源抢工来达到压缩工的期目,马义奎表示。

消防类套管一次性预埋成型,后期只需要进行防火封堵;电箱在主体结构中直接预埋,与结构同步施工;事先在门窗、栏杆、飘板等位置进行深化,预留安装槽口或滴水线;卫生间、厨房使用止水节,不仅使得防水连接性能大幅度提升,还能在预

留预埋施工中大量减少吊洞数量;厨卫、设备间反坎一次性浇筑,排除了后期因为凿毛不符合要求、混凝土振捣不到位导致的质量缺陷;相比于在原砌体进行二次构造,项目采用的全混凝土外墙、全混凝土电梯井道的整体性好,免去了抹灰环节,而且不会形成墙体脱落、渗水等质量通病……无处不在的预处理智慧,显著提高了施工效率和质量。

穿插施工的运用不仅使工期节约了近30%,还起到了提质增效的作用。项目采用铝模和爬架进行主体施工,外墙加上

瓷砖腻子就可以做到防水、节约近20万平方米的防水砂浆;厨卫外墙内因铝模施工的成品质量良好节约了近5.5万平方米的抹灰量;内保温基层节约5.5万平方米的抹灰量……成本、工期各项经济效益累计近千万。

“精益建造”的好处不仅体现为“又好又快”,还能消除安全隐患,保障施工安全。以往的高层住宅在电梯井施工和屋面抹灰过程中,工人在作业时安全风险比较高,项目全混凝土外墙以及全混凝土电梯井道免除抹灰环节,避免了高空作业的危险。

论施工企业的安全文化建设

◎文/冉文芳

建筑业是一个仅次于矿山行业的事故多发行业,搞好施工企业的安全管理至关重要。要提高施工企业安全管理的有效性,必须在组织上建立起完整的生产安全保障体系,还要在意识形态领域加强安全文化的建设,以此形成施工企业的安全管理思想和安全文化氛围。安全文化能弥补安全管理的不足,是因为安全文化注重人的观念、道德、伦理、态度、情感、品行等深层次的人文因素,通过教育、宣传、奖惩、创建群体氛围等手段,不断提高施工企业职工的安全修养,改进安全意识和行为,从而使职工从不得不服从管理制度的被动执行状态,转变成主动自觉地按安全要求采取行动,即从“我要遵章守纪”转变成“我要遵章守纪”。笔者所倡导的施工企业安全文化是关于施工企业的管理方法、管理哲学、文化思想、企业特色等诸方面与安全建设相渗透的一门新兴学科。它以生产安全为主题、以施工企业全体成员为主体、以安全生产管理过程为主线、以科学的思维方法为特征的一种文化,是对全体成员进行安全教育,以增强安全意识的一种方式。它对全体成员的思想观念、思维方式、道德品质、工作技巧、生活方式和行为习惯等将产生系列影响。

一、施工企业安全文化的涵义及功能

(一)安全文化的概念

安全文化伴随人类的存在而产生、发展,是人类文化的一个组成部分,其内涵深刻、外延广泛,目前还没有一个统一定义,但并不影响我们研究、发展安全文化,将其应用于实践。谈到安全文化,首先应该考察“文化”。

1. 文化的概念

“文化”一词有多种理解,广义的文化是人类在社会历史进程中所创造的物质财富和精神财富的总和。这一定义将文化扩展到除自然以外的人类社会的全部,但没给出对文化的明确定义。因为它把人类社会所创造的任何事物(包括精神和物质)都纳入了文化的范畴,而文化的涵义应多属于精神的范畴。由人类创造或改造的物质与文化密切相关,可把这些物质看作文化的“载体”,即任何一件由人所创造或制作的物品,无不承载着制造(作)者的价值观、审美观、艺术或技艺修养等文化

的涵义。人们在日常生活和工作中使用“文化”时,一般并不是指广义的文化,而是特指人类精神方面的事物,如文学、艺术、教育等,常说的“从事文化工作”的文化即为这种含义。这种“文化”是一种狭义的文化,比这种狭义“文化”更狭义的“文化”,仅指知识水平或运用语言文字的能力,如“提高文化水平”、“学习文化”等。

2. 安全文化的概念

由于对“文化”有多种理解,因此对“安全文化”也有多种表述。相对于广义的文化,我国有人将“安全文化”定义为:“人类在生产生活实践过程中,为保障身心健康安全而创造的一切安全物质财富和安全精神财富的总和”。安全文化的首创者——国际核安全咨询组(INSAG)给出了相对狭义的定义:“安全文化是存在于单位和个人中的种种素质和态度的总和。”英国健康安全委员会核设施安全咨询委员会(HSCASNI)对INSAG的定义

进行修正认为:“一个单位的安全文化是个人和集体的价值观、态度、能力和行为方式的综合产物,它决定于健康管理上的承诺、工作作风和精通程度。”这两种定义把安全文化限定在精神和素质修养等方面。在许多有关安全文化的论文和材料中,常常看见诸如“提高全民安全文化素质”、“倡导安全文化”、“普及安全文化”、“学习安全文化”等字样,这些实际上将安全文化看作一种人们对安全健康的意识、观念、态度、知识和能力等的综合体,与狭义安全文化的观点不谋而合。从理论上研究和探讨广义的安全文化是应该的,但对于促进实际安全工作而言,则不宜使用广义安全文化的概念,而应使用狭义安全文化的概念。要说明这个问题,就要分析安全文化的本质。

3. 安全文化的本质

“安全文化(Safety Culture)”的概念产生于 20 世纪 80 年代的美国,而

“Cultrue”一般译为“文化”，但还含有“教养、陶冶、修养、培养”等意思。从 INSAG 和 HSCASNI 对安全文化的定义来看，将“Safety Cultrue”译成“安全修养”或“安全素养”似乎更确切。实际上，研究安全文化、促进安全文化发展的目的是为人类创造更加安全健康的工作、生活环境和条件，而其目的的实现离不开人们对安全健康的珍惜与重视，并使自己行为符合安全健康的要求。这种对安全健康价值的认识以及使自己行为符合安全行为规范的表现，就是所谓的“安全修养（素养）”。安全文化只有与社会实践，包括生产实践紧密结合，通过文化的教养和熏陶，不断提高人们的安全修养，才能在预防事故发生、保障生活质量方面真正发挥作用。这就是笔者认为的安全文化本质，或者说大力倡导推行安全文化的根本目的。狭义安全文化的概念反映了这个本质。广义安全文化包含人类所创造的安全物质财富和安全精神财富的总和，如果将广义安全文化的概念应用于施工企业的安全生产或社会生活实践中，必然推论出安全文化无所不包、无所不能的结论，并由此产生安全科学技术、安全法规制度、安全设施设备、安全宣传教育、安全管理体系、安全理论知识等都属于安全文化范畴的观点。在使用这一概念从而推动安全工作时会带来一些负面影响，因为容易造成人们思想上的混乱、感情上的抵触或工作上的茫然。因此，在安全生产工作中应该使用狭义的安全文化概念。

(二) 安全文化的功能



笔者认为，施工企业的安全文化具有如下功能：

1、教育功能。施工企业的安全文化是施工企业根据安全工作的客观实际与自身要求而进行设计的一种文化，它符合施工企业的思想、文化、经济等基础条件，适合施工企业的地域、时域的需求；它传递着施工企业关于安全的目标、方针以及实施计划等信息，宣传了安全管理的成效。既具有相对的系统性和完整性，又具有教育性，以促进全体成员产生心理的制约力量，自我约束，自我管理，自我提高。

2、认识功能。施工企业的安全文化把社会学、管理学、心理学、行为科学等相结

合，使施工企业生产安全管理的实际转化为另一种表达形式，使之更直观具体、更生动形象，更贴近现实生活与工作，让相对较为抽象的理论更易为施工企业全体成员所认识、所理解和接受。

3、导向功能。施工企业的安全文化以其内容的针对性、表达方式的渗透性、参与对象的广泛性和作用效果的持久性形成施工企业的安全文化环境与氛围，使全体成员耳濡目染，起着直接的与潜移默化的导向作用，从而影响每个成员的思想品德、工作观念的正确形成，无形地约束施工企业全体成员的行为。

二、施工企业建设安全文化的必要性

(一) 施工企业建设安全文化是施工企业生产安全管理自身的需要

现代管理科学强调“以人为本”的原则,就是要解决人的思想问题,为管理的其它环节创造先决条件。构建安全文化,能够增强管理上的道德含量和安全意识,符合施工企业所有人员的客观实际及生产场地的特征,是解决所有人员对安全的认识问题、形成正确的安全意识的有效形式;构建安全文化就是要营造一种安全和谐的文化氛围,使所有人员形成一种安全思维定势,把搞好生产安全管理作为出发点和归宿点。

(二) 施工企业建设安全文化是施工企业在市场经济条件下生存与发展的需要

我国正处于社会主义市场经济体制逐步建立的过渡时期,而市场经济体制下的施工企业之间的竞争日趋激烈,这也给施工企业的安全系列管理带来了严峻的挑战。在世界经济一体化的今天,一个充满生机活力的施工企业,面对竞争激烈的

市场,要想生存和发展,必须有本施工企业特色的安全物质文化,诸如明确的施工企业目标,完善的规章制度,先进的技术装备,系统的培训教育措施,合格的安全生产设施等;还要有一定数量的施工企业安全文化阵地,美观整洁的施工现场等看得见、摸得着的硬件。施工企业的管理至今已历经了经验管理、科学管理、行为管理三个阶段,而安全文化管理是施工企业管理的第四个阶段,并与市场经济体制相适应。

为社会输送高质量、用户满意的不同建筑产品及服务成为施工企业奉行的基本原则,施工企业要把安全文化建设与生产安全管理活动有机地联系起来,建立起安全生产保证体系,使施工企业的安全管理有组织保障。施工企业要搞好意识形态领域的安全文化建设,通过思想教育、行为规范、文化熏陶、环境影响等,激发全体成员高度的责任感、使命感,视安全为施工企业生存的前提,从而组成由施工企业的组织层面、成员的思想层面构成的多维的安全管理体系,使施工企业的安全管理充满活力和动力,达到生产环境安全的目的。这样,才能增强施工企业的市场竞争力,提高经济效益,为社会输送更多合格的建筑产品及服务。

(三) 施工企业建设安全文化是弥补施工生产安全管理缺陷的需要

引起安全事故的直接原因可分为两类,即物的不安全状态和人的不安全行为。物的不安全状态是指由于生产过程中使用的物质、能量等的客观存在而可能导致事故和伤害发生的状态,不包括纯粹由于人的行为导致的物的不安全状态,如违章堆放的物料、私自焊接使用的压力容器等。物的不安全状态是事故发生的根源,

如果没有物的不安全状态存在(即达到了物的本质安全),则人的行为也就无所谓安全还是不安全。因此,安全工作首先要解决物的不安全状态问题,这主要是依靠安全科学技术和工程技术来实现。但是,科学技术和工程技术是有局限性的,并不能解决所有问题,其原因之一可能是科技水平发展不够,另一方面可能是经济上不合算。正由于此,控制、改善人的不安全行为十分重要。控制人的行为一般采用管理的方法,即用管理的强制手段约束被管理者的个性行为,使其符合管理者的需要。施工企业安全管理应该是在安全科学技术与安全工程技术基础之上,通过制定法律、规范、制度、规程等,约束施工企业所有人员的不安全行为,同时通过宣传教育等手段,使所有人员学会安全的行为,以保证安全生产目标的实现。

随着社会实践和生产实践的发展,尽管有了科学技术手段和管理手段,但对于搞好安全生产来说仍然不够。科技手段达不到生产的本质安全化,需要用管理手段补充;而管理手段虽然有一定的效果,但是管理的有效性很大程度上依赖于对被管理者的监督和反馈,对于安全管理尤其这样。被管理者对安全规章制度的漠视或抵制,必然会体现在不安全行为上,然而不安全行为并不一定都会导致事故的发生,相反可能带来相应的利益或好处,例如省时、省力等。这会进一步促使不安全行为的产生,并可能“传染”给同事。不安全行为是事故发生的重要原因,大量不安全行为的结果必然导致事故发生。在安全管理上,时时、事事、处处监督施工企业每一位成员遵章守纪,是一件困难的事情,甚至是不可能的事,这必然带来安全管理上的漏洞。建设安全文化正可弥补安全管理手段的不足。



三、施工企业安全文化的主要内容

安全文化是施工企业管理技术的灵魄科学,它发挥文化的功能来进行安全管理,是安全管理发展的新阶段。从管理科学的角度而言,安全文化注重通过提高人的思想观念和精神素质来实现管理目标。但是,有人对安全文化建设的内容理解并不全面:仍然停留在作表面文章,认为写几条标语,搞几项活动,就算开展了安全文化建设;认为安全文化建设是软指标,应由党群部门来搞等。这些认识有碍于安全文化建设的深入展开,从而使施工企业难以适应市场经济体制的要求。安全文化融汇施工企业的现代经营理念、管理方式、价值观念、群体意识、道德规范等多方面内容,它主要包括以下三个方面的内容:

(一)精神文化

安全文化首先是施工企业的一种精神文化,也可称为一种观念文化,主要是指施工企业要培养和体现职工群体意志、激励职工奋发向上的施工企业精神。精神文化着眼于造就人的品格与提高人的素质,通过各种形式的思想教育、道德建设、榜样示范等,在施工企业成员的灵魂深处产生一种振奋人心的力量,冲破各种不良影响的桎梏,把自己的事业与国民经济的繁荣、建筑业的振兴结合起来,建立起正确价值观、人生观,以促使施工企业全体成员形成良好的职业道德;同时,也促使施工企业成员形成良好的道德素质和科学的思维方法以及工作观念。

(二)物质文化

安全文化是施工企业的一种物质文

化。物质文化是利用物质条件,为施工企业所有人员创造有利于调动工作与生活的积极性、有利于提高效率与安全的工作环境,在这些物质条件的建设与管理中必须体现安全的要求。物质文化对人的感觉、心理产生一种影响,使人受情景的约束,自觉地遵守安全的特定要求,规范自己的言行,达到施工企业生产安全的目的。

(三)管理文化

笔者认为,施工企业安全文化中的管理文化又包含以下三种文化:

1、制度文化。制度文化按照现代管理科学的原则,用优化的管理方法,规范、约束施工企业全体成员的行为,以提高施工企业的管理效益和生产安全,实现施工企业的奋斗目标。施工企业要建立起一整套针对思想教育、安全管理、生活管理、劳务人员、管理人员等的规章制度,使所有人员的工作、生活行为有章可循,使考核、督促有据可依。制度的建立,不仅能成为全体成员的行为准则,而且应是激励成员前进的动力。这些制度应该具有法规性,需不折不扣地执行;应该具有针对性,紧扣管理对象、工作范围;应该具有可操作性,定性定量相宜,并要具有连贯性,易于贯彻执行。

2、目标文化。目标文化应体现施工企业的发展内涵及企业特色。施工企业应对自己的安全生产管理能力有一个客观的评价,要根据自身的客观资源、所处的社会环境和为社会输送合格建筑产品的责任,确定施工企业的定位目标、奋斗目标及发展战略。施工企业的目标文化可宣传

“品牌战略”、“精品意识”,但不能脱离现实,空喊口号。目标文化对外宣示了施工企业对外作出的承诺,以树立起良好的信誉形象,获得社会的认可与支持;对内则产生一股强大的号召力、凝聚力,使施工企业全体成员同心同德为之奋斗。

3、行为文化。安全文化也是施工企业的一种行为文化,包括全体成员要具有明确的行为规范,各级领导干部具有优良的工作作风,能够较好地发挥先锋模范作用,每个人员具备良好的素质等。行为文化是施工企业全体成员的安全意识在实际行动中的体现,它促进施工企业成员积极地参与施工企业的安全管理活动,把理想、信念、认识转化为实际的行动,为实现施工企业的安全目标而努力。

从以上三个方面可以看出,施工企业的物质文化是整个施工企业文化的的基础,它决定和制约着施工企业的精神文化和管理文化;而施工企业的精神文化是核心、管理文化是手段,它引导着职工的行为,反作用于物质文化。因此,安全文化的三个主要方面是一个有机的整体,只抓物质文化建设或忽略精神文化和管理文化的建设,都将达不到安全文化建设的预期目的。

四、施工企业建设安全文化的主要措施



既然安全文化可以弥补安全管理的不足,就象安全管理可以弥补安全技术不足一样。因此,安全文化绝不应是一种空中楼阁,而应该紧密结合施工企业的安全生产实践活动。建设施工企业的安全文化,笔者认为应该采取以下措施:

1.与时俱进,坚持习近平新思想和科学发展观为指导,坚持先进的文化方向。安全文化作为人类文化和施工企业文化的有机组成部分,随着社会历史的发展而发展,其发生和发展的条件是科学技术的进步和人们对安全生产规律的认识。早先各个时期所形成的安全价值观、安全行为模式等,必然会对以后的安全文化产生影响。在我们建设小康社会的今天,应该总结、宣扬现代安全文化与安全素养,摈弃陈旧错误的安全文化,从被动型、经验型的安全观转向效益型、系统型的安全观。在我国早已加入WTO的情况下,更应该借鉴其他国家先进的安全文化理论和方法,不断完善自我。

2.以良好的安全技术、安全管理措施为基础,创造并提高安全素养的氛围与环境。安全文化的推行,必须建立在完善的安全技术措施和良好的安全管理基础之上。无法想象,一个施工企业生产条件恶劣,事故隐患丛生,安全管理混乱甚至没有,不安全行为随处可见,而仅通过安全文化的建设即可使不安全的生产面貌发生有效的改变。施工企业职工个人安全素养的提高,除了自身的努力外,还要依靠群体效应的引导,这与人的“从众心理”有关。施工企业的领导应该为职工创造一种

“谁遵守安全行为规范谁有利,谁违反安全行为规范谁受罚”的管理环境,持之以恒,使职工将遵守安全行为规范变成自觉自愿的行动,而不遵守安全行为规范的举动变得与群体格格不入并遭到排斥,令行为人感到由于自己的不安全行为被同事们轻视,则职工整体的安全修养必将大大提高。提高安全修养的工作氛围应该以班组建设为基础。

3、将安全文化建设融于施工企业总体文化和各项工作之中。施工企业开展安全文化建设,不应该把安全文化看作特别独行的事务,而要在施工企业的总体理念、形象识别、工作目标与规划、岗位责任制制定、生产过程控制及监督反馈等各个方面融合进安全文化的内容。在施工企业中,也许看不见、听不到的“安全文化”词语会在各项工作中处处、事事体现安全文化,这才是安全文化建设的实质。要紧扣施工企业的生产目标与管理体制,配合施工企业改革的步伐,采用动态的管理方法设计安全文化的具体内容和有效的宣传方式以及具体的实施计划。从宏观出发,自微观入手,及时地研究社会与施工企业的状况,搜集安全文化的信息,不断地调整、完善安全文化的内容;同时注意评价实施安全文化的绩效,防止走过场、搞形式。

4.组建专门的领导班子,加强对安全文化建设工作的直接领导,充分发挥施工企业政治思想工作的作用。由施工企业法人代表挂帅,并由党、政、工、团等部门负责人组成,该领导班子负责施工企业安全

文化建设工作的统筹规划,制定施工企业的安全方针和安全目标,明确各职能部门在安全文化建设中的具体职责,并要做好宣传动员、督促检查、总结评价等各项工作。把安全文化建设与政治思想工作紧密地结合起来,在施工企业全体成员中开展理想与道德的教育,提高全体成员的思想境界。同时,把安全文化融入施工企业兵团、工会、QC小组等的各类活动中去,使安全文化产生更广泛的效应,以深入人心。

5.加强各类宣传、教育、培训工作,提高职工综合知识与技能。施工企业安全文化建设的土壤是职工,职工受教育的程度、知识水平的高低、业务能力的强弱等基础文化素养,与安全文化工作的实施密切相关。因此,进行施工企业安全文化的宣传教育,要结合职工基础教育和其他教育,做到形式多样、内容丰富、活动经常。可以采用多种形式宣传、倡导施工企业的安全文化,利用各种宣传渠道,如报刊、广播、宣传栏、会议等,树立先进典型,狠抓落后个案,弘扬正气,抨击歪风,摒弃一切品位低下的“文化”,净化施工场地环境,营造一种健康、活泼、高尚、进取的施工企业安全文化环境。

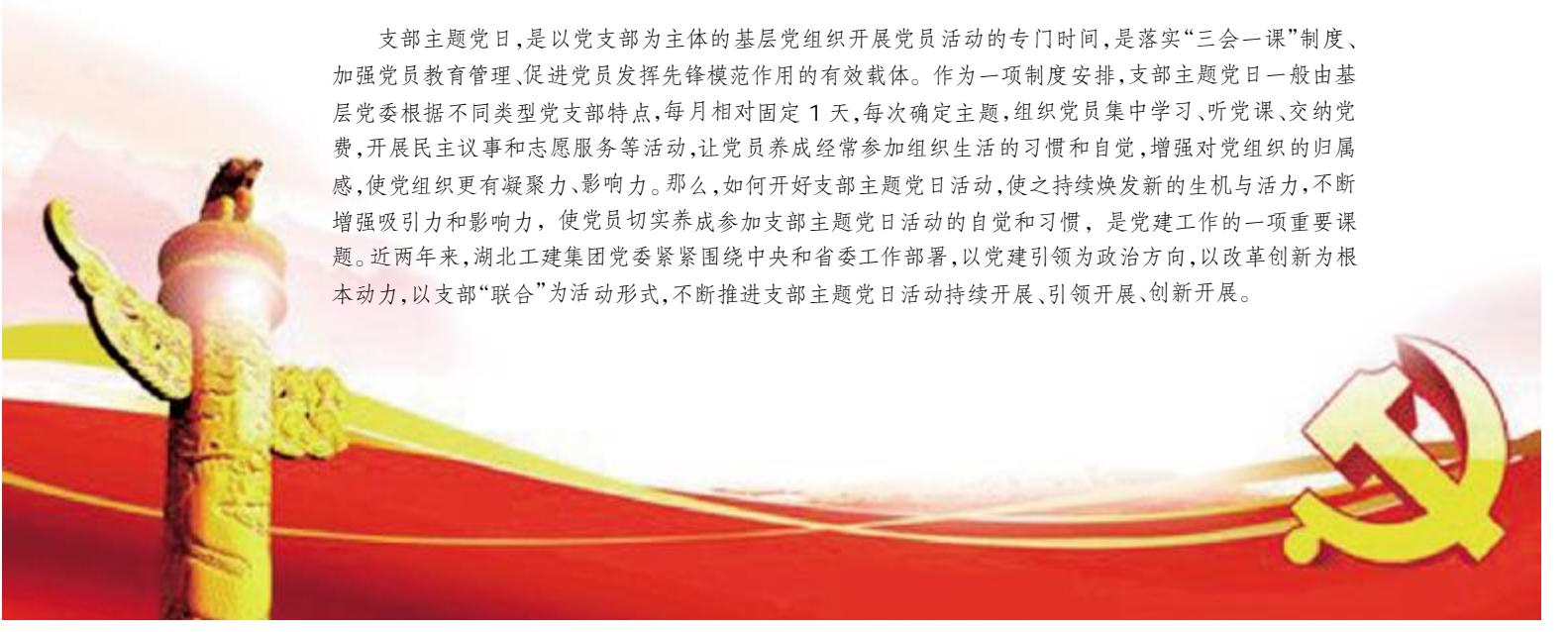
6、施工企业安全文化建设是一项长期而艰巨的任务,不能一蹴而就,要准备打持久战。要善于总结,不断地积累经验,经过长期的培育、反复的强化,以形成系统的、独具特色的安全文化氛围,以此形成巨大的感染力。由于安全文化对人的影响是多层次的,因此不可能在短期内产生明显的效果。有人甚至指出,倡导安全文化的效果可能要在2-3代人身上才能显现出来,必须从孩童时期抓起。

总之,建设施工企业的安全文化,必将改善各施工企业内部的安全管理水平,提高施工企业全体成员的综合素质,提升施工企业全体成员的行为水准,是施工企业走内涵式发展道路、搞好生产安全与创出企业特色以及创造更佳经济效益的一个重要环节。

(作者单位:中国建筑股份有限公司基础设施事业部)

“联合”支部主题党日是党建工作的有效创新

◎文 / 向延昆 李保元



支部主题党日，是以党支部为主体的基层党组织开展党员活动的专门时间，是落实“三会一课”制度、加强党员教育管理、促进党员发挥先锋模范作用的有效载体。作为一项制度安排，支部主题党日一般由基层党委根据不同类型党支部特点，每月相对固定 1 天，每次确定主题，组织党员集中学习、听党课、交纳党费，开展民主议事和志愿服务等活动，让党员养成经常参加组织生活的习惯和自觉，增强对党组织的归属感，使党组织更有凝聚力、影响力。那么，如何开好支部主题党日活动，使之持续焕发新的生机与活力，不断增强吸引力和影响力，使党员切实养成参加支部主题党日活动的自觉和习惯，是党建工作的一项重要课题。近两年来，湖北工建集团党委紧紧围绕中央和省委工作部署，以党建引领为政治方向，以改革创新为根本动力，以支部“联合”为活动形式，不断推进支部主题党日活动持续开展、引领开展、创新发展。

一、基本界定：“联合”支部主题党日的含义

所谓“联合”，从字面意义上讲，就是联系使不分散、结合在一起、共同等含义。那么，所谓“联合”支部主题党日，就是将两个及以上的党支部，联合起来而不是单独分开，以便共同开展主题党日活动，从而达到更好效果。这里有三个关键之处：一是党支部数量是 2 个及以上；二是 2 个

及以上党支部不是单独分开，而是联合起来；三是为了达到更好效果。联合是手段，活动是途径，效果是目的。不能离开手段谈目的，也不能离开途径谈目的，三者相互联系，相互统一，缺一不可。

从湖北工建的具体实践看，“联合”支部主题党日的形式有：机关支部与机关支

部联合、总部机关支部与二级单位机关支部联合、机关支部与项目支部联合、项目支部与项目支部联合、项目支部与甲方项目支部联合、机关支部与政府主管部门支部联合等，是符合党建工作实际的有效创新形式。

二、具体实践：湖北工建集团党委的创新探索

党的十九大以来，为全面学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想、党的十九大精神和习近平总书记视察湖北重要讲话精神，湖北工建集团党委按照“学懂弄通做实”的根本要求，扎实开展学习宣贯活动。据不完全统计，全集团共有员工 4000 多名，党员 1400 多名，在集团公司领导班子全体成员的引领示范下，集团各级党委（党总支）开展各类学习宣贯活动达到 500 多（场）次，真正做到了沉下去、全覆盖、无死角。在这一过程中，逐步形成了一种有效的活动形式，即联合支

部主题党日活动。通过这一形式，学习宣贯活动不断推进、不断深入、不断做实，既激活了支部主题党日这一有效载体，促进了党建工作机制创新，又切实推动了新思想、新精神的学习宣贯，取得了良好成效。

（一）形成与发展

针对以往支部主题党日活动存在的程式化、低效率、吸引力不够、参与度不高等问题，集团公司党委经过研究，决定进行调整。2017 年 9 月 30 日，党的十九大召开前夕，集团机关一、二、三、四支部共同开展 9 月份支部主题党日活动。活动

中，全体党员一同观看《辉煌中国》，收缴 9 月份党费，共同学习《党章》部分章节，然后，全体党员就“作为普通党员，如何在集团跨越式发展中发挥自身的积极作用”为主题进行了座谈交流。或许是活动形式新颖，参会人员发言非常积极，涌现出很多极具个性、彰显特色、激发凝聚力的发言，如：“将勤补拙，让小宇宙在集团跨越式发展中爆发”、“为集团跨越发展筑牢‘根据地’、守好‘大后方’”、“实现我们自己的梦，共同勾画我们的工建梦”、“一个全新的、强大的湖北工建正在形成”、“每

天去办事，都在小跑”等等，令整个活动高潮迭起。这是第一次将支部“联合”起来开展主题党日活动，取得了初步成效，为进一步探索积累了宝贵经验。

11月1日，党的十九大结束后一周，按照集团公司党委部署，集团机关第二支部与集团国际工程公司花山片区项目党支部联合开展10月份支部主题党日活动，主题是：送服务、送文化、贯精神（简称“两送一贯”）。有了第一次的经验，这一次做了进一步改进。机关的党员同志们到项目后，不是先开会，而是帮助项目员工打扫卫生、洗衣服，相互交流、认识、熟悉。然后，在项目部会议室集中开会。会上，集团公司领导宣贯了党的十九大精神，学习了新修改的党章，并一同交流了学习体会。机关同志和项目同志第一次面对面坐在一起，共同学习，相互交流，思想碰撞，既增进了了解，又密切了关系。后来证明，项目的同志到机关去办事，由于相互熟悉，机关员工还主动去帮助他们。党建工作的有效开展，对推动工作发挥了积极作用。值得指出的是，这次活动，因其创新意义，还受到湖北卫视的关注采访，并在当晚6点半播出的《湖北新闻》中予以报道。

这次探索实践，集团公司党委认识到，以党建为引领，人与人之间的相互了解和熟悉，务实丰富的活动内容和轻松的活动氛围，多层次的交流和沟通，是检验“联合”支部主题党日有效性的根本要义。

2018年3月15日，值东湖宾馆改造工程施工正酣之际，针对项目施工主体多、协调难度大、完成时间紧、任务随时变等特点，为全面加强工程管理，集团公司机关二支部、工程总承包公司机关党支部、项目临时党支部联合开展了“务实重行 奋进新时代”支部主题党日活动。会上，项目指挥部和各专业公司主要负责人汇报了已完工情况、未完工任务量和完成计划、需公司协调和解决的事项，青年党员代表和员工代表汇报了感受和想法，全体党员重温了入党誓词，青年员工宣读了青年文明号“践诺公约”。这次活动，得到参会领导的高度评价，认为这是一次“非常出彩”的联合支部主题党日活动。“我们不仅要留下一个好的工程，我们还要留下湖北工建铁军的精神风貌”，成为激励项目部所有员工克服困难，勇往直前的最大精

神动力。正是这次任务的圆满完成，集团社会形象和品牌知名度取得了极大提升，“活干的很不错”，是很多领导对湖北工建的深刻印象。而这一次活动，集团公司党委认识到，以党建引领生产经营，围绕生产抓党建，抓好党建促生产，是联合支部主题党日活动持续焕发生命力之所在。

（二）升华与推广

2018年以来，特别是习近平总书记视察湖北发表重要讲话以来，按照《中共湖北省委关于学习贯彻习近平总书记视察湖北重要讲话精神 奋力谱写新时代湖北高质量发展新篇章的决定》，集团公司党委统一部署，统一行动，统一落实，通过党委中心组（扩大）学习、举办专家讲座、开展联合支部主题党日活动、举办新老职工座谈会、举办专题培训班、开展包头寻根活动等形式，特别是开展联合支部主题党日活动，有效促进了习近平总书记视察湖北重要讲话精神的学习宣贯。

5月16日，集团机关第二支部和国际工程公司湖北饭店项目党支部联合支部主题党日活动顺利开展，活动主题是：学习、认识、交流。这次活动，还将农民工党员吸收进来，充分发挥了党建工作的包容性。活动中，宣贯了习近平总书记视察湖北重要讲话精神，通报了集团近两年发展情况，汇报了项目施工中存在的问题和急需协调解决的事项，并就“青年员工如何在集团跨越发展中发挥生力军作用”进行了主题讨论。发言中，大家纷纷表示，当前集团正处于跨越发展时期，青年员工一定要主动发挥自身作用，担负起集团发展的重任，在集团跨越发展中彰显自己的人生价值。有的党员提出要提高项目执行力，打造高效项目团队，有的党员提出要坚定理想信念、练就过硬本领、用于开拓创新、立志艰苦奋斗、练就高贵品格，有的党员提出要顺应行业发展变革趋势，既要仰望星空，又要脚踏实地，坚定担当起青年人应担当的历史使命，有的党员提出要把自己融入企业发展中去，在实践中磨砺自己，提升自己。

以此为标志，集团机关支部、各单位支部以联合支部主题党日开展学习宣贯习近平总书记视察湖北重要讲话精神的活动达到40多次，切实促进了习近平总书记视察湖北重要讲话精神在湖北工建的落地生根。5月31日出版的《湖北日报》刊发专题

报道《老牌国企如何焕发新春》，聚焦湖北工建党委学习宣贯习近平总书记视察湖北重要讲话精神的工作成效。以党建为引领，湖北工建再次成为党媒关注的焦点。

为进一步总结经验，8月24日，集团公司机关二支部、工程总承包公司机关党支部、宜科大厦项目党支部联合举行的“诵读《梁家河》走好人生路”支部主题党日活动在宜科大厦项目部举行。参会人员诵读《梁家河》多个感人篇章，通过细细品读着梁家河故事，感受着小山沟里的“大学问”，重温了习近平总书记当年在陕北高原摸爬滚打的青春岁月，让大家真切感受到了习近平总书记扎根人民的博大情怀和为人民谋幸福的责任担当。与会每位同志立足自身工作谈学习体会，展望人生规划，活动持续近三个小时，节奏紧凑，气氛热烈，讨论深入。

在此次活动基础上，集团公司党委发布《关于开展“诵读<梁家河> 走好人生路”支部主题党日活动的通知》，通知明确强调，“本次支部主题党日活动，采取联合开展的形式”，包括但不限于：2个或多个机关党支部联合开展、机关党支部和项目党支部联合开展、鼓励有工作协调和工作联系的单位之间联合开展、襄阳和十堰地区的单位与项目，可以按照襄阳或十堰片开展、2个或多个项目党支部联合开展、项目集中在某一个片区的可联合开展、安装公司项目分散，工期短，可由该公司党委派出工作组指导进行的形式开展、海外党支部由集团所在地分公司组织开展等。截止9月中旬，集团各级机关、项目以联合支部主题党日形式开展这一活动达到30余次，极大调动了集团各级党支部的积极性和主动性，从而将支部主题党日活动开成了一个人人想参与、人人愿参与、人人共参与的一项“热门”活动。此次活动，还呈现出新的变化，甲方单位的项目党支部、政府主管部门党支部也参加了进来，有效加强了沟通、推动了工作。

历经近一年的实践探索，充分证明，将党支部“联合”起来开展主题党日活动，是符合企业党建工作实际的，是受到广大党员同志热烈欢迎的，是可与充分调动各方积极性和主动性的，是具有推广价值的有效形式，是党建工作机制的有效创新。



三、主要优势:联合支部主题党日活动的价值意义

习近平总书记指出，坚持党的领导、加强党的建设，是我国国有企业的光荣传统，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。以支部联合的形式开展主题党日活动，切实发挥了党建引领作用，体现了国有企业党建的独特优势。

(一)充分彰显国企党建政治优势

不断完善党的领导，持续加强党的建设，是国有企业的独特政治优势。开展联合支部主题党日活动，以党建为引领，既开展党建活动，又就具体工作问题进行讨论研究，有效避免了其他形式的尴尬。党的建设工作是国有企业经常性的工作，党建工作抓好了，必然推动企业经营管理工作，这是经过长期实践证明的道理。将企业党建活动与经营管理活动联合起来，打破了单纯开展经营管理活动的沟通障碍，有利于发挥党建优势，消除沟通障碍，提高沟通成效。应该说，联合支部主题党日活动充分彰显了国企党建的政治优势。

(二)极大减少经营管理“交易成本”

交易成本(Transaction Costs)，又称交易费用。这一理论是由诺贝尔经济学奖得主科斯 (Coase, R.H., 1937) 所提

出。他在《企业的性质》一文中认为交易成本是“通过价格机制组织生产的，最明显成本，就是所有发现相对价格的成本”、“市场上发生的每一笔交易的谈判和签约的费用”及利用价格机制存在的其他方面的成本。简而言之，所谓交易成本就是在一定的社会关系中，人们自愿交往、彼此合作达成交易所支付的成本。对于企业经营管理而言，付出交易成本是经常性支出。举个例子，为承接某一项工程，需要与业主对接、沟通，这种对接、沟通，是要支出时间、精力、资金以及满足其他条件的，而这就是交易成本。又如，某工程项目部在与甲方项目部的日常工作中，由于沟通不畅、对接不顺，导致工程进展受影响，这些影响，就是交易成本。而通过联合支部主题党日活动，将甲乙双方的党支部联合起来开展活动，是其他所有方式无可比拟的。党建政治优势，将引领其他任何工作稳健前行，有效弥合甲乙双方“嫌隙”，克服各种难以预见的困难，减少“交易成本”。

(三)有效促进国有企业转型升级

近几年来，建筑行业新政策、新业态、新技术、新模式不断涌现，正重塑行业新生态。以国办发[2017]19号文为代表的一系

列文件，给建筑行业带来了许多新气象。今年4月，湖北省政府发布《关于促进全省建筑业改革发展二十条意见》(鄂政发[2018]14号)，为全省建筑业改革发展指明了方向。当前，湖北工建正处于转型升级的关键期和攻坚期，以国办发[2017]19号、鄂政发[2018]14号等文件为指导，找准集团转型升级之路，是关系打造具有全面竞争力的集成化、国际化、专业化、信息化的现代建筑企业，重塑国家建设不可或缺的建筑铁军，打造百年老店的战略抉择。作为省属唯一的国有建筑企业集团，湖北工建必须勇于担当、攻坚克难、义无反顾，抓住当前发展机遇，推动集团跨越发展。而这一切，都需要抓好党建工作。联合支部主题党日活动，是党建工作的小微创新，通过这一形式，激发了全体党员干事创业的激情、凝心聚力的感情、勇往直前的豪情，为集团转型升级注入了新动力。以此为经验，集团要进一步加大党建制度和体制创新，不断推动企业党建工作取得新成效，为切实推动集团转型升级，实现跨越发展、稳健发展、长远发展提供强大的政治保障。



温莎城堡 李淼磊摄



曼城之郊 李淼磊摄



玫瑰小镇 李淼磊摄



康桥的桥 李淼磊摄