

# 合规创造价值

◎本刊特约评论员

近十多年来，国际组织积极引导与各国政府加强监管力度，共同推动着全球企业强化合规管理的发展。为响应国际组织及各国政府强化企业合规的要求，全球企业纷纷强化合规管理，已成为当今全球企业发展的新潮流。中央领导也一直关注走向世界的中国企业加强规范化管理的问题。特别是近年来，我国走进了促进国内企业强化合规经营管理的新阶段。

合规管理是现代企业一项核心的风险管理活动。事实上，全球化时代企业遭遇的风险已经不仅限于传统的商业风险，还包含企业面临地缘政治风险、社会责任风险、环境责任风险以及合规风险等大量非传统的风险。其中，合规风险是企业面临的一项核心风险。遭遇传统商业风险使企业经营陷入困境，或许还可以拖延几年而不垮，甚至还有机会改善经营转亏为赢。但是，一个企业如果涉及严重违规，往往便会一朝覆亡。

合规是企业适应竞争态势和监管环境的实际需要。国内外企业合规风险案例告诉我们，合规是企业经营的底线，只有合规经营、远离红线，才能实现商业可持续发展，助力企业实现高质量增长。一个企业的合规风险往往影响到一个行业的生态，具有很大的传导性，和自然人相比，企业作为一个基本的社会细胞单元，对行业、社会的影响更大，因此合规经营对企业而言尤为重要。

通过强化合规管理，有助于企业管理体系统再造。合规首先要有规，即制定规则，然后

要按照规则行事，即“合规”。广义的合规涉及企业业务的方方面面和业务流程的各个环节。合规管理包括产品质量，生产安全，环境标准，社会责任标准等方面。企业需要从合规角度梳理业务和业务流程的所有环节，考察相关规定是否健全和完善，特别是员工的行为是否符合这些规定，即这些规定是否得到执行。合规的侧重点在于“规”是否“合”。通过这样的梳理和整合，事实上完成对企业管理体系的再造与提升。

通过强化合规管理，有助于企业文化的重构。具有良好合规文化的企业，其员工不仅不钻企业制度的漏洞，而且还帮助企业堵漏洞，从而抵御严峻的合规风险。因此，持续不断地强化企业合规体系建设，必将使企业的文化得到重构，形成良好的合规文化。

合规管理指引在中央企业及省属企业中得到落实，将给整个中国企业群体改善营商环境带来深远的影响。中央企业建立了有效的合规管理体系后，在供其他企业学习他们的经验时，还会减少了其他企业合规管理建设的探索成本，增强其他企业加强合规管理建设的意愿。从全社会的投入产出来看，中央企业开展合规管理获得的经验与形成的巨大的影响力，将为整个企业群体开展合规经营带来杠杆放大效应，从而使全社会以较低的成本推动整个企业群体提升合规管理水平，进而推动整个社会增强合规意识，提升全社会的诚信合规水平。

# 武汉建筑业

编印单位 武汉建筑业协会

协编单位

武汉建筑业协会质量管理工作委员会

武汉建筑业协会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

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

武汉建筑业协会建筑检测分会

武汉建筑业协会智能建筑分会

武汉建筑业协会岩土工程分会

武汉建筑业协会建筑安装与消防工程分会

友情支持

科思顿企业咨询管理(上海)有限公司

编辑领导小组

组长 陈华元

副组长 李森磊

组 员(以姓氏笔画为序)

蒋再秋	刘自明	由瑞凯
文武松	陈志明	刘光辉
程理财	吴海涛	何 勇
高 林	刘先成	刘炳元
王建东	匡 玲	叶佳斌
孔军豪	尹向阳	劳小云
程 曜	张向阳	柯 刚
李红青		

封面题字 叶如棠

(原城乡建设环境部部长)

出版时间 2020年11月

## 卷首语

合规创造价值

本刊特约评论员 01

## 瞭望台

国务院:2021年底前实现“证照分离”改革全覆盖

进一步压减工程建设领域审批事项 04

工程勘察、设计、施工、监理企业资质类别和等级由593项减至245项 05

国务院:对欠薪违法行为“两清零” 05

固定资产投资稳步回升 29省份前三季度经济“成绩单”公布 06

## 微言博议

07

## 封面人物

勤学巧思传匠心 全站仪上绘人生

宋瑞南 朱 珮 08

## 专题策划

加强合规管理 保障企业行稳致远

10



## ●背景解读

论企业合规管理

何啸伟 12

推进合规体系建设 助力企业高质量发展

雷道强 15

浅谈国有企业合规管理现状及体系构建

郑 阳 孙汉英 17

加强内部合规管理 促进企业健康发展

肖雅洁 19

合规管理是建筑企业健康发展的保障

王建东 21

施工企业合规管理存在问题及律师意见

孙玉军 23

## ●实践探索

完善体系建设 强化运行机制 打造行业一流合规管控体系

秦 征 30

中铁十一局企业合规管理的探索与实践	付 颖 31
企业合规 任重道远	胡 静 32
强化合规体系建设 提升企业合规管控水平	张 军 熊书倩 34
<b>●风险应对</b>	
从诉讼回看建筑施工企业合规管理体系建设	万剑飞 金 奇 柴祎莺 杨 涛 36
管窥实体清单问题	陈孝凯 38
基于建筑企业并购过程经营者集中申报的反垄断合规浅论	王振宇 40

## 科思顿·洞见

管理才是建企的核心竞争力	包顺东 44
对标一流,科学谋划“十四五”	郭 刚 46
数字时代 企业如何用数字技术提升施工管理能力	李卫军 50

## 会员之家

宝丰路硚口路快速化改造工程	武汉市汉阳市政建设集团有限公司 53
武汉保利城四期 A 区居住项目	武汉建工集团股份有限公司 56
东西湖区人民医院异地新建项目(一期)	武汉市傅友建设集团有限公司 58
争先谱写“春天的故事”——中建三局“建证”深圳特区 40 年发展纪实	陈朝阳 62
让一线农民工成长为新型产业工人!	柳志鹏 67
改革创新七十载 追求卓越铸辉煌	赵珊珊 隋业辉 陈嘉伦 69

## 行业论坛

“新基建”的底层逻辑与高阶畅想	都 阳 74
测绘工程中的质量管理与控制	许 庆 李华雄 77

## 书画天地



P8>>>  
勤学巧思传匠心  
全站仪上绘人生

封面人物 秦环兵

### 编辑工作小组

组 长 李森磊

副组长 李红青

### 主要编辑人员

王全华 陶 凯 李霞欣

李明强 韩 冰

### 其他编辑人员(以姓氏笔画为序)

邓小琴 王 雁 安维红

陈 钢 陈诗梦 何啸伟

李胜琴 汪惠文 张汉珍

张红艳 张 雄 茅文炎

范琪文 周 攀 周洪军

姚瑞飞 黄熙萍 程 诚

## 书画天地

没有人不辛苦 只是不愿喊疼	高品建设集团 80
---------------	-----------

## 文苑

没有人不辛苦 只是不愿喊疼	高品建设集团 80
---------------	-----------

## 武汉建讯

武汉建筑业“三品杯”BIM技术应用视频大赛决赛落幕	313-1
陈华元会长邀请专家研讨《沈祝三经典工程评选办法(草案)》	313-2
协会法工委召开合规管理研讨会暨年度工作会	313-3
协会组织智能建造及BIM技术应用学习观摩	313-4
协会组织建筑定额网上培训 学习人数创纪录	313-5
中交二航局获得机电工程施工总承包壹级资质	313-6
中铁十一局西安建设有限公司正式揭牌	313-7
山河集团与光大银行签订战略合作协议	313-8

地 址 武汉市汉阳区武汉设计广场一栋

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 武汉市凯恩彩印有限公司

# 国务院：2021年底前实现“证照分离”改革全覆盖 进一步压减工程建设项目审批事项

11月10日，国务院印发全国深化“放管服”改革优化营商环境电视电话会议重点任务分工方案，方案提出要大幅精简各类重复审批，深化项目审批制度与“证照分离”改革。

**(一)大幅精简各类重复审批，对重复审批进行清理，能整合的整合，该取消的取消，同时要强化责任意识，明确“谁审批谁负责”，绝不能“一批了之”。**

1. 2021年6月底前研究提出新一批取消、下放和改变管理方式的行政许可事项。(国务院办公厅牵头，国务院相关部门按职责分工负责)

2. 深化投资审批制度改革，进一步简化、整合投资项目报建手续，指导地方探索创新投资管理服务方式，不断精简优化审批程序、审批事项和申报材料。(国家发展改革委牵头，国务院相关部门及各地区按职责分工负责)

3. 进一步压减中央层面、地方层面设立的工程建设项目审批事项和条件，精简规范工程建设项目全流程涉及的技术审查、中介服务事项，压缩审批时间。(住房城乡建设部牵头，国务院相关部门及各地区按职责分工负责)

2018年5月，住建部会同有关部门研究起草了《关于开展工程建设项目审批制度改革试点的通知》(以下简称《通知》)并正式印发。国务院常务会议确定，2018年在试点地区实现工程建设项目审批时间压缩一半以上，由平均200多个工作日减至120个工作日。



改革通过五大举措精简审批环节。一是“减”，取消不合法、不合理、不必要的审批事项和前置条件，如取消施工合同、建筑节能设计审查备案等事项。二是“放”，扩大下放或委托下级机关审批的事项范围。三是“并”，对管理内容相近的多个审批事项，原则上整合为一个审批事项，比如此次改革将消防、人防等设计并入施工图设计文件审查。四是“转”，审批机关能够通过征求相关部门意见解决的事项，转变为政府内部协作事项，推行告知承诺制。五是“调”，完善相应制度设计，让审批时序更符合工作实际

在改革推动下，全国各地项目审批环节不断精简，审批流程更加透明，整体营商环境持续改善。

**(二)改革创新审批方式，深化“证照分离”改革，在生产许可、项目投资审批、证明事项等领域，广泛推行承诺制，实现政府定标准、企业或个人作承诺、过程强监管、失信严惩戒，大幅提高核准审批效率。**

1. 着力推进“照后减证”和简化审批，2021年底前在全国实现“证照分离”改革全覆盖，对所有涉企经营许可事项实行分类改革，其中，取消审批、改为备案或

实行告知承诺的事项力争达到100项以上，自由贸易试验区力争达到150项。(国务院办公厅、市场监管总局、司法部牵头，国务院相关部门及各地区按职责分工负责)

2. 全面推行证明事项和涉企经营许可事项告知承诺制，明确实行告知承诺制的事项范围、适用对象、工作流程和监管措施等。对具备条件的建设工程企业资质审批实行告知承诺管理。(司法部、国务院办公厅、住房城乡建设部等国务院相关部门及各地区按职责分工负责)

3. 在自由贸易试验区试点商事主体登记确认制改革，最大程度尊重企业登记注册自主权。(市场监管总局及相关地区按职责分工负责)

国务院于2019年印发《关于在自由贸易试验区开展“证照分离”改革全覆盖试点的通知》，部署自2019年12月1日起，在全国自贸试验区开展“证照分离”改革全覆盖试点，这意味着一方面我国在自贸区制度建设的再创新；另一方面也将推动“证照分离”改革走向深入，从而推动商事制度改革和“放管服”改革进一步深化。

近年来，“放管服”改革不断深化，“证照分离”等方面改革不断加大力度。到



2017年9月，在浦东新区试点成功的基础上，国务院决定将试点范围扩大至除上海外的全国其他10个自贸试验区。2018年10月，国务院印发《关于在全国推开

“证照分离”改革的通知》，部署在全国推开“证照分离”改革，从当年11月10日起，国务院决定在全国范围内对首批106项涉企行政审批事项实行“证照分离”改

革，通过直接取消审批、审批改备案、实行告知承诺、优化准入服务4种方式，将企业经营所需要的营业执照和能分离的许可类证相分离，实现“照后减证”。

## 重磅！ 工程勘察、设计、施工、监理企业资质类别和等级由593项减至245项

国务院总理李克强11月11日主持召开国务院常务会议，听取国务院第七次大督查情况汇报。

1、决定在浦东新区开展市场准入“一业一证”试点；

2、在全国大幅压减建设工程企业和测绘资质并加强监管。

会议决定：

一是为深化上海自贸试验区改革，在浦东新区开展市场准入“一业一证”改革试点。选取与人民群众生活和消费息息相关、涉及量大面广的小微企业和个体工商户的电商、建设工程施工、便利店、小餐饮、健身房、书店、电影院等31个行业，建立综合许可制度，将企业需要办理的多张许可证整合为一张行业综合许可证，过去由国务院部门实施的25项许可等事项改为委托浦东新区受理和发证，实现市场主体“一证准营”，全国范围有效。同时，建立信息共享、协同高效的行业综合监管制度，减少执法扰民，提升监管效能。试点要总结经验，成熟后向全国推广。

二是针对建设工程企业和测绘资质类别过细、等级过多、准入门槛高手续繁

等问题，将工程勘察、设计、施工、监理企业资质类别和等级由593项减至245项，除最高等级综合资质和需跨部门审批的资质外，将其他等级资质一律下放至省级及以下部门审批；将测绘资质类别和等级总数由138项减至20项，除导航电子地图制作外，将其余甲级测绘资质审批全部下放至省级。同时，加强事中事后监管，严格执行“黑名单”制度，对工程质量安全隐患突出的依法依规严肃惩戒，落实工程质量终身责任制，确保建设工程质量安全，促进测绘行业健康发展。

## 国务院：对欠薪违法行为“两清零”

日前，国务院根治拖欠农民工工资工作领导小组办公室印发《关于开展根治欠薪冬季专项行动的通知》，决定从2020年11月6日至2021年春节前，在全国组织开展根治欠薪冬季专项行动。明确，对查实的欠薪违法行为，做到“两清零”目标，即：2020年发生的政府投资工程项目、国企项目以及各类政府与社会资本合作项目拖欠农民工工资案件在2020年底全部清零，其他欠薪案件在2021年春节前动态清零。

随着2021年元旦、春节临近，农民工工资支付即将进入高峰期，欠薪问题也将进入易发多发期，为确保农民工按时足额拿到工资，兜住基本民生底线，维护农民工合法权益和社会和谐稳定，国务院决定



从2020年11月6日至2021年春节前，在全国组织开展根治欠薪冬季专项行动。

此次行动以招用农民工较多的工程建设领域和劳动密集型加工制造及受疫情影响严重的行业为重点，对根治欠薪法

律法规政策贯彻落实情况进行集中排查，主要包括：

一是用人单位依法按时足额支付农民工工资情况；二是政府投资项目、国企项目及各类政府与社会资本合作项

目审批管理、资金监管和工程款(人工费)按期足额拨付情况;三是工程建设领域落实农民工工资专用账户、施工总承包单位代发工资、农民工实名制管理、工资保证金存储、维权信息公示等保障工资支付制度情况;四是依法处置拖欠农民工工资违法行为,严厉打击拒不支付劳动报酬犯罪情况;五是对欠薪违法行为依法依规实施信用惩戒情况;六是对根治欠薪工作失职失责行为依法依规追究责任情况。

此次行动分两个阶段:

集中宣传和自查阶段(2020年11月6日至11月30日)。通过以案释法等多种形式,深入企业、工地、社区,结合实际开展

普法活动;用人单位特别是受疫情影响的企业对农民工工资支付情况开展自查自纠,并结合企业实际,采取多种方式协助化解欠薪隐患,把问题解决在萌芽阶段。

执法检查阶段(2020年12月1日至2021年春节前),开展联合执法,对辖区内用人单位工资支付情况进行集中排查,依法查处拖欠农民工工资案件,对重大典型欠薪案件挂牌督办,建立健全工作台账,坚决做到欠薪问题不解决不销账。

《通知》要求,进一步完善保障农民工工资支付工作协调机制,对欠薪多发的重点地区、重点行业、重点企业,进一步加大监督检查力度,同时针对行业特点、欠薪

因素等,分类应对,系统治理,形成部门合力。

严厉打击违法行为,对查实的相关违法问题,依法予以严惩,做到有案必查,违法必究;对重大案件、典型案例要及时曝光,形成有力震慑。对重大欠薪违法行为人做到应列尽列,落实欠薪失信联合惩戒机制,使欠薪违法者一处违法、处处受限。

对监管责任不落实、组织工作不到位引发群体性事件或极端事件,以及政府投资项目拖欠工程款导致欠薪的重大典型案件,依法依规严肃处置,做到约谈一批、通报一批、问责一批、曝光一批,起到警示一片的作用。

## 固定资产投资稳步回升 29省份前三季度经济“成绩单”公布

近期,各省份2020年前三季度经济“成绩单”陆续公布。截至10月27日,已有29个省份公布了经济运行情况,其中24个省份实现正增长,各地经济呈现稳定复苏态势。

相比上半年,北京、广东、山西、山东、河北、陕西、河南、海南、吉林等省份前三季度经济增速均实现了由负转正,伴随着经济稳定复苏,各地固定资产投资稳步回升。

### 多地增速由负转正

今年以来,面对新冠肺炎疫情带来的严峻考验和复杂多变的国内外环境,各地统筹推进疫情防控和经济社会发展各项工作,主要指标持续改善,经济增长延续稳定恢复态势。

截至10月27日,前三季度实现正增长的省份达到24个。相比上半年,北京、广东、山西、山东、河北、陕西、河南、海南、吉林等省份前三季度经济增速均实现了由负转正。河北、江苏、浙江、安徽、福建、江西、山东、湖南、重庆、四川、贵州、云南、陕西、甘肃、宁夏等多个省份实现三次产业全面增长。

从经济增速来看,21个省份增速跑赢全国,其中有14个省份增速在2%及以上。从地区生产总值看,广东、江苏、山东继续位居前三。

### 固定资产投资稳步回升

今年以来,山西省投资增速持续高于全国,自3月份实现正增长以来保持逐月加快的良好势头。江西省前三季度重大项目投资作用显著,亿元以上在建项目7157个,同比增加916个,完成投资增长20.1%。

西部一批5G、数据中心等为代表的新基建项目落地,内蒙古软件和信息技术服务业投资增长32.3%,青海前三季度基础设施投资同比增长20.8%。

在“两新一重”的带动下,前三季度广东基础设施投资增长11.6%。

专家表示,前三季度成绩来之不易,外部环境依然严峻复杂,经济运行仍面临困难挑战,当前经济仍是一种恢复性增长,多数指标累计增速仍明显低于去年同期水平。下一阶段,仍要扎实做好“六稳”工作,全面落实“六保”任务,夯实经济回升基础,加快形成新发展格局。

### 24个省份GDP实现正增长

● 广东、江苏、山东经济总量位居前三

● 湖北经济指标持续改善,呈现“稳步恢复”态势

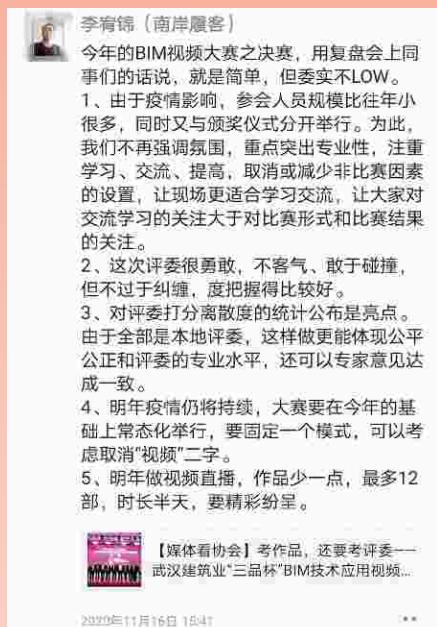
● 西部地区大部分省份实现正增长,且增速均高于全国增速

### 固定资产投资稳定回升

● 广东基础设施投资增长11.6%

● 内蒙古软件和信息技术服务业投资增长32.3%

● 江西亿元以上在建项目7157个



微  
言  
博  
议

# 勤学巧思传匠心 全站仪上绘人生

——记中铁大桥局测量工匠技师、中国中铁“十大专家型技术工人”秦环兵

◎文 / 中铁大桥局 宋瑞南 朱玥

他，是中铁大桥局测量工匠技师、是中国中铁“十大专家型技术工人”、“全国技术能手”、是国务院“政府特殊津贴”、是国家“中华技能大奖”享有者；他像一块基石，为铺平通途坚守着一份真诚；他用火一样的青春，在全站仪上绘就着自己的江河人生。他，就是秦环兵，一名执着、奋进的“大桥测绘人”。

## 一、好学敬业，职业素养高

秦环兵同志 1990 年参加工作，先后参加了杭州钱塘江大桥、芜湖长江大桥、抚远乌苏大桥、中俄铁路同江大桥、芜湖轨道交通等 20 余座大型桥梁建设。数十年扎根桥梁施工一线，凭借坚毅、勤奋和好学，秦环兵从一名只有初中文化水平的测量学徒工逐渐成长为“专家型桥梁测量工匠技师”。参加工作 30 年来，秦环兵感受最多的就是时间不够用，为了尽快达到技术水平，他白天苦练基本功，虚心请教老师傅；夜晚抽出时间学理论，悉心钻研专业书。他先后自学完成了控制测量学、



工程测量学及铁道工程测量等 20 余本测量专业书籍，记下了几十万字的学习笔记。先后以优异的成绩取得了中南大学大专和武汉理工大学的函授本科文凭。凭着对测量工作的热爱，秦环兵数十年如一日，任劳任怨，革新了多项测量技术，培养

了大批测量人才，为企业创造了效益，在平凡的工作岗位上，做出了不平凡的骄人业绩。先后被哈尔滨职业技术学院聘为“工程测量工匠导师”、武汉铁路桥梁职业学院聘为“客座教授”、芜湖轨道交通有限公司聘为“工程建设专家库专家”。

## 二、勇于创新，技术能力强



2006 年在吉林桥主塔索道管定位测量中，秦环兵将以往“仪器跟踪调整法”革新为“空间弦线控制法”，结合主塔变形监测数据在塔上将索道管的空间位置施放出来，形成索道管的理论空间框架，并借助空间点到面的距离在任意时间段对索道管进行调整。使调整一个索道管的时间

由 2 小时缩短至半个小时，提高功效 4 倍。

在黄河桥曲线桥梁测量中，秦环兵将以往“施工坐标系统计算放样法”革新为“曲线桥各墩台独立坐标系统计算放样法”，将以往计算的施工坐标数据分别转换为以各墩台中心为坐标原点的各独立坐标系统，实现了由曲线桥向直线桥测量模式的转变，减少了人力及仪器投入，功效提高 1 倍。

在同江中俄铁路大桥施工中，为解决一年近 200 天 6 级以上大风天气、一年近 150 天为零下 20° 至 30° 低温天气对施工测量造成的影响，秦环兵发明了“大风条件下可拆卸式测量挡风装置”、“低温条件下可拆卸式仪器双层羽绒外衣”，使仪器在 5 至 8 级大风以及低温天气下能够持

续稳定工作；为解决制梁台座及钢梁底部净空低造成仪器无法架设及无法对目标点进行直接观测等问题。秦环兵发明了“低净空条件下可伸缩式微型测量脚架装置”，配合弯管目镜完美的解决了净空低条件下仪器直接对变形观测点进行观测的难题；为提高钢梁测量效率，该同志将以往“仪器置镜控制点测量法”革新为“借助墩顶辅助控制线间接测量法”，采用穿线测距法将放样出的各墩中心点调整成一条直线且跨度相等，使用在墩顶两侧建立的辅助控制线间接测量法对钢梁进行测量，使单次测量时间缩短了近 1 个小时，提高了钢梁测量效率，确保了测量精度，最终为同江桥钢梁架设节省工期近一个月。



在芜湖轨道交通曲线轨道梁高精度定位中,因每榀曲线轨道梁半径、梁长、超高坡率均不同,各项允许误差要求控制在 $\pm 3\text{mm}$ 内,梁体精度及线型要求极高。为解决曲线轨道梁的平、纵、竖曲线、横向超高等要求一次浇筑成型的重大课题,秦环兵发明了“底模检查卡尺”、“铸钢拉力支座定位调节工装”、“自动伸缩PC曲线轨道梁模板横向弯曲度检测装置”、“移动可

调式激光测距固定装置”、“钢筋保护层厚度检测装置”等创新工装设备;由原先一榀曲线轨道梁调整4小时缩短到1小时,有效控制了梁体精度及外观尺寸,确保了曲线轨道梁预制精度要求,提前近3个月完成曲线轨道梁预制任务;为解决成品曲线轨道梁线型检测难题,该同志发明了“可移动式梁体检测小车工装”,减少了人员及仪器投入,使外业检测速度提高了4倍。

同事们说他爱琢磨,总能“捣鼓”出好办法,他却从创新中获得快乐。多年来,他先后进行技能小改小革100余项,优化测量方案135项,为公司直接创经济效益1300余万元,共取得国家专利8项、发明专利公开5项、中国中铁工法1项、集团公司工法3项、集团公司科技进步奖2项、省QC成果奖1项、集团公司QC成果奖2项、专业论文2篇。

### 三、传递匠心,为企业培养人才

“一花独放不是春,百花齐放春满园”。在自己不断学习的同时,秦环兵还带领大家一起学习,共同进步。每年他需要跑20多个工地及职业院校,为工地的测量人员及学生传授心得。先后组织理论知识和实操培训班32场次,培训总人数达1300余人次。在秦环兵的培养和带领下,有6人走上了测量负责人岗位,有22人成长为技术骨干。培养出注册测绘师1人、工程师6人、高级技师2人、技师6人、高级工10人,2名外聘员工徒弟得到了转正。工作

室成员及徒弟多次代表公司参加集团公司、中国中铁股份有限公司的工程测量工技能大赛,并取得优异成绩。1人被授予“湖北省五一劳动奖章”,2人被授予“中国中铁青年岗位能手”、“中国中铁技能导师”,2人被授予“中铁大桥局金牌职工”、“大桥工匠”、“中铁大桥局青年岗位能手”等荣誉称号。2014年12月,由秦环兵带领的劳模创新工作室被湖北省总工会授予“湖北省示范性劳模职工(创新)工作室”,2017年12月,“中国中铁秦环兵技能大师



工作室”挂牌成立,2019年12月,该工作室被中华人民共和国人力资源和社会保障部授予“国家技能大师工作室”称号。

### 四、经验丰富,多次获得殊荣

“不须扬鞭自奋蹄,昂首阔步志千里”。秦环兵善于学习、勤奋工作,将平凡的人生奏出了华彩的乐章。他先后获得中铁大桥局集团两届“首席工程测量工”、“中国中铁工程总公司青年岗位能手”、“中国中铁工程总公司第三届劳动模范”、“全国知识型职工先进个人”、“中华全国铁路总工会火车头奖章”、“全国技术能

手”、“全国五一劳动奖章”、“国务院政府特殊津贴”、“湖北省楚天名匠”、“国家第十四届中华技能大奖”、“中国施工企业管理协会功勋工匠”等荣誉称号;

秦环兵是个普通人,但他所做的事情不普通;秦环兵是个平凡人,但他做出的业绩不平凡。在他身上,充分体现了“知识改变命运,学习成就未来”的人生真谛;在

他身上,反映的是当代中国工人的精神风貌和优秀品质;在他身上,展示的是当代技术工人的伟大力量和巨大潜力。他知道,成绩只属于过去,未来还要靠自己去奋斗,在人生新的起点上,他将不断定位自己的人生目标,去追求他心目中那永不止步的“大桥梦”。

# 加强合规管理

合规是企业适应竞争态势和监管环境的实际需要。合规是企业经营的底线，只有合规经营、远离红线，才能实现可持续发展。广大企业要加快提升依法合规经营管理水平，以制度建设



# 保障企业行稳致远

为前提,通过构建职责清晰、相互衔接、有效制衡的组织体系,突出抓住影响重大的关键风险,强化监督评价力度等措施,切实将内控合规制度转化为治理效能,助力企业实现高质量增长。



张文彤副市长赴协会调研指导工作并与会长办公会组成人员合影

## ●背景解读

# 论企业合规管理

◎文 / 武汉建筑业协会 何啸伟

合规管理是企业管理的重要内容，也是企业先进性的重要标志。2017年5月23日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革领导小组第35次会议，讨论中国企业面临合规挑战的新问题，要求“加强企业海外经营行为合规制度建设，逐步形成权责明确、放管结合、规范有序、风险控制有力的监管体制机制，更好服务对外开放大局”。2017年至今，《合规管理体系指南》、《中央企业合规管理指引（试行）》、《企业境外经营合规管理指引》相继颁布。可见中央高层战略布局、中央部委合力推进中国企业合规建设的局面已形成。在执行层面，中央及地方企业开展合规建设及有效实施需进一步强力推进。



## 一、企业合规管理的内涵及意义

### 1.企业合规管理的内涵

企业合规（Corporate Compliance）从字面理解是指一个企业在经营过程中遵守法律法规，也即遵纪守法的意思。合规的动词是 comply with，意指遵守、遵从；其内涵是建立健全企业制度体系、强化制度约束、提高制度执行力、实现风险管控。从合规的发展情况来看，企业需遵守的对象越来越复杂，早就超越了法律法规，概括起来包括四个方面：一是国家各级立法部门颁布的法律法规，包括法律、行政法规、部门规章、地方性法规；二是行业惯例，包括行业协会公布的规则、惯例、规章制度、习惯、职业伦理；三是本企业内部制定的规章制度；四是企业投资所在国法律和相关国际组织条约。

如今大量企业赴海外经营，参加国际招投标活动，就要遵守国外法律规定，尤其须建立反商业贿赂合规、大数据合规、出口管制合规等专项合规计划，对前往海外投资的企业而言这是最重要的合规领域，我国中兴通讯公司在2017年、2018年两次遭受美国处罚，都是违反了美国《出口管制法》。根据美国出口管制法律规定，只要美国产品作为零部件或原材料被

外国制造的产品所使用，且成份超过一定比例，就可受到美国法律约束，中兴公司生产通讯设备所用的芯片大量来源于美国，即便作为中国深圳的企业，中兴公司也要遵守美国《出口管制法》，最终因向伊朗出口商品违反该法而受到长臂管辖，与美国商务部工业安全局等监管部门达成和解协议，在交纳罚款的同时被要求建立合规体系。还有我国的一国有企业，因为给一中国企业做代理商，而该中国企业控股股东是美国公司，即便从未在美国开展业务，美国监管部门也认为这家国有企业受到《反海外腐败法》（FCPA）管辖，这就是长臂管辖，也叫普遍管辖权。

除了投资所在国法律外，企业还要遵守相关国际公约，合规还属于国际经济法范畴，目前用合规来治理企业的国际组织中最为典型的是世界银行和四大区域银行，世界银行和美洲开发银行、欧洲复兴银行、亚洲开发银行、非洲开发银行这五大国际金融机构签署了联合制裁协议，一家企业只要其中任一银行被施加剥夺资格一年以上的处罚，就会带来五家银行集体制裁的后果。如今中国有八百余家企业被列入制裁名单，其中湖南建工集团因在

考验期内建立的诚信合规体系获得世界银行高度认可，从而顺利被解除制裁，得以继续参加国际招投标项目。

### 2.企业加强合规管理的现实意义

合规管理是企业核心的风险管理活动，是企业发展过程中必须遵循国家法律、法规、条例以及相关地方、行业、企业标准和行为准则的活动。合规管理体系建设在企业管理中的现实意义是指企业主动识别各类风险，修订完善合规管理制度，采取有效措施，避免违规事故、事件发生，让企业在合规管理框架内良性发展的动态过程。企业全面加强合规管理，对现行的法律法规和规章制度开展合规性、适用性评价，有利于加强企业内部各单位以及基层队伍之间的联系；有利于承上启下加强各级沟通、协作，保证各项制度措施有效落实到位；有利于通过科学配套的制度体系和有效管控，为全面推进依法治企，以及企业长远发展搭建合规管理框架；有利于增强企业防范法律风险能力，更好地维护企业权益，对千头万绪的各类风险管控和企业有质量、有效益、可持续发展来讲，意义重大且深远。

## 二、国外企业合规管理之路

企业合规起源于美国。1991年，联邦量刑委员会颁布《联邦组织量刑指南》(FSGO)，称得上是美国合规管理史上至重要的法律文件。FSGO对企业合规问题进行了明确规定：在犯罪发生时，只要企业实施了有效的合规计划，即可得到最高幅度为95%的减刑。在量刑阶段，企业合规不仅可以帮助企业减免刑罚，而且还可以作为对企业适用缓刑的重要条件。《联邦组织量刑指南》的出台使得大量企业开始构建并实施企业合规计划。

1999年，美国助理总检察长霍尔德发布《联邦起诉商业组织原则》。2008年，助理总检察长马克·菲利普发布备忘录，规定联邦检察官在对企业提起公诉之前，应当充分考虑“相应企业是否拥有合规计划；诉讼发生前企业即拥有合规计划的，应当考察合规计划的有效性。”依据对企业合规计划有效性的考察结论，检察官有权决定是否对违法企业作不起诉或者暂缓起诉的决定。实践中，为避免遭受检察

官提起正式诉讼，大量的违法企业和潜在违法企业开始在企业内部构建并实施合规计划。

2002年，由于安然公司等一系列上市公司财务造假事件，美国通过了《萨班斯法案》，该法案要求在美上市企业必须建立内部控制体系，通过设立独立会计监管委员会，明确公司财务报告责任和公司财务披露义务，要求上市公司首席执行官和首席财务官证明公司已经为财务报告提供了有效的内部控制，否则，将面临最高可达二十年的监禁刑。《萨班斯法案》还要求上市公司审计师对企业合规计划在财务报告方面的有效性进行年度评估。面对《萨班斯法案》，企业领导者们开始加强落实企业合规计划。

2010年，英国制定《反腐败法案》一度成为国际最高规格的反腐败标准。其最大亮点是设立了两项新罪名，即贿赂外国公职人员罪和严格责任的未预防贿赂的公司罪。企业可以通过采取诸如建立有效

的合规管理体系等措施来抗辩，以减免责。这些法律层面的制度设计更加激励了企业积极从事合规管理。

2016年，法国通过了《关于提高透明度、反腐败以及促进经济生活现代化的2016-1691号法案》(《萨宾第二法案》)。该法案明确规定建立合规制度是企业及其高管人员必须履行的义务，否则即使没有实施贿赂行为，企业或其高管也可能因此受到处罚。根据《萨宾第二法案》第17条，如果企业没有主动建立合规管理制度，法国反腐局(AFA)下设的处罚委员会有权对企业处以不超过100万欧元的罚款，并对高管个人处以不超过20万欧元的罚款。同时，处罚委员会还有权继续要求企业或高管在不超过三年期限内，完成合规制度的建立。至此，“合规”在国际上逐渐发展并日臻成熟，已成为企业规避风险及成功经营的不二法门。

## 三、中国企业合规建设历程

### 1.金融领域合规建设

1992年1月6日审计署颁布“审电字(1992)1号”《关于对金融机构贷款合规性审计意见》，彼时的“合规”重点审计贷款的发放是否突破计划规模，是否符合国家信贷政策，以及有无以贷谋私等问题。2006年10月，原银监会颁布了《商业银行合规风险管理指引》，规定商业银行合规风险管理的目标是通过建立健全合规风险管理框架。2007年9月，原保监会颁布了《保险公司合规管理指引》，规定合规管理是保险公司全面风险管理的一项核心内容。2008年8月，证监会颁布了《证券公司合规管理试行规定》，规定证券公司合规管理应当贯穿决策、执行、监督、反馈等各环

节。可见，我国早期合规建设重点主要集中在银行、保险、证券等金融领域。

### 2.政策合规适应贸易全球化

2014、2015年，随着我国加入世界贸易组织过渡期的结束，商务部、财政部分别颁布了《贸易政策合规工作实施办法(试行)》和《税收政策合规工作实施办法(试行)》等规定，加强贸易、税收政策合规工作，从而促进贸易全球化。该阶段政策合规工作进一步拓宽了“合规”在我国的概念。

### 3.全面合规建设适应中国企业“走出去”

2016年3月，国资委组织中国石油、

中国移动、东方电气集团、招商局集团、中国中铁等五家央企开展试点工作，为企业“走出去”加强合规管理与防范风险提供了良好示范。2017年12月29日，中国标准化研究院牵头制定GB/T 35770-2017《合规管理体系指南》国家标准，明确合规管理体系的各项要素以及组织建立、实施、评价和改进合规管理体系的指导和建议。2018年11月、12月《中央企业合规管理指引(试行)》和《企业境外经营合规管理指引》相继颁布，推动了中央企业全面加强合规管理，更好服务企业开展境外经营业务。可见，现阶段我国已进入“大合规”时代，助力中国企业更好地“走出去”。

## 四、我国企业合规制度的适用及理解

我国在2006年出台相应文件，相比西方晚了29年，2006年银行业发布第

一个相关合规文件——《商业银行合规风险管理指引》，直到2018年，国务院才发

布相应合规文件——《中央企业合规管理指引(试行)》及《企业境外经营合规管理

指引》，该合规文件因“中兴通讯事件”而引起。中兴通讯公司违反美国禁止向伊朗出口商品禁令，最终以支付 14 亿美金罚款、更换领导层、成为重点的合规监管对象等收场。所以，2018 年被称为中国合规元年。企业合规成为趋势，是每个企业无法逃避的事实，只有全面认识“企业合规”才能及时作出正确的应对措施。我国相关部门迄今发布的企业合规管理办法、指南和指引主要如图：

上述企业合规办法、指南和指引对企业合规管理的对象、程序、内容等各异，但

1	2006 年 10 月 25 日	中国银监会	商业银行合规风险管理指引
2	2007 年 9 月 7 日发布,2016 年 12 月 30 日修改	中国保监会	保险公司合规管理办法
3	2017 年 6 月 6 日	中国证监会	证券公司和证券投资基金管理公司合规管理办法
4	2017 年 12 月 29 日发布(2018 年 7 月 1 日生效)	中国国家质量监督检验检疫总局、中国国家标准化管理委员会	合规管理体系指南
5	2018 年 11 月 2 日	中国国资委	中央企业合规管理指引(试行)
6	2018 年 12 月 26 日	中国发改委等七部委	企业境外经营合规管理指引

问题是企业如何选择适用这些国家的企业合规标准、指南和指引。我们建议：一是企业应根据所属行业、经营地域、所有制性质等，确定本企业应当或者更适合遵守

的标准、指南和指引；二是企业可根据实际情况和需要，参照适用其他合规管理标准、指南或指引中最适合本企业的不同规定，兼收并蓄，取长补短。

## 五、我们企业合规管理存在的主要问题

**1.企业事故事件发生的各类原因及其问题。**随着企业发展规模、业务流程不断增多，各领域风险逐渐加大。有的企业安全生产与环境事故频发、生产经营管理风险日益加大、腐败案件时有发生，这些直接影响到企业形象、严重破坏了企业核心竞争能力、制约了企业健康发展水平，给企业带来了不可估量的损失。从各类事故、事件发生来看，主要体现两个“因果关系”：一方面是事故直接责任与间接管理责任间的因果关系。制度约束框架体系不健全，缺乏针对性、操作性强的专项管理措施；管理上层层衰减、人情高于制度、听之任之；执行上监督管理体系不完善；相互推诿扯皮。另一方面，偶然因素与必然因素间的因果关系。诸多的偶然因素造成事故的必然发生，管理环节存在制度建设、监督管理、人员配备、操作执行、协作与沟通等环节缺位、把关不严的深层次问题。从事故、事件预防来看，正确把握好上述两种因果关系，只有从思想、制度、管理程序和执行环节上识别漏洞、补齐短板，杜绝偶然、管控必然，真正做到全方位管理到位，才能预防各类事故事件的发生。

**2.经常存在重经营生产、轻合规管理情况。**企业重生产任务、市场营销和外部拓展，忽视合规管理，违规操作、违章指挥加大了企业生产经营风险和法律风险。时常以包代管、以托代管、以令代管现象依然存在。个别领域存在凭经验管理、靠直觉指挥、监管不到位、执行无标准、管控不严、听



之任之等现象。事故事件资源未充分反思及利用，国内外企业发生的事故事件案例经验没有学习、吸取，没有认真进行对照警示、分析和思考，致使管理层面、岗位员工规避风险、事故、事件的能力不足。

**3.合规风险管理意识淡薄，存在认识误区和理念上偏差。**员工思想意识淡薄、重视不够，合规理念还未让全体员工完全理解。一些看似轻微的违章违规时常存在，违章违规者（事故的直接责任者），无知无畏、有章不循，侥幸心理严重，轻视疏忽管理，甚至敌对管理。安全管理有个经典的事故致因理论——美国的海因里希法则，即每 300 起的隐患或违章会造成 29 次轻微伤害，并引发一起重大事故。可见，一些要害环节管控仍旧薄弱，违章违规隐患的长期积累和叠加，若不采取积极有效

手段消减和控制，势必成为事故事件发生的必然因素。

**4.合规制度不健全、管控落实不到位，缺乏系统、科学性。**从目前管理和事故事件情况看，企业合规风险管理框架仍存在一些缺陷，有些已经完善适用的管理制度形同虚设，有些环节还没有形成横向到底、纵向到底的全面和全方位合规风险管理制度架构。个别领域和要害环节风险管理控制制度还不能完全适应防范和杜绝各类风险的需要，不能适应企业不断发展壮大的需要，制度、措施和管理规定缺乏可操作性；管理程序等环节依然存在微小细节上的风险隐患未识别、制度和操作规程缺项问题，有些岗位责任制建设和监管工作不到位，一些规章制度停在纸上、喊在嘴上、丢在路上。

## 六、如何加强合规管理及提升合规风险管理能力

**1.倡导并推进主动合规,营造良好合规管理氛围。**一是树立主动合规的企业文化。加强合规文化阵地建设,发挥宣传和引导作用,倡导主动发现和暴露合规风险或隐患,在全领域、全过程、全员中普及法律法规和标准制度,通过合规制度建设与监督管控的有效互动,进一步加强对企业各领域的监管。二是形成有效互动的合规文化。广泛宣传先进典型和经验,真正让合规管理理念进班组、进岗位、进头脑,动员全体员工关心、支持、参与、监督合规管理工作,逐步促使外在管理压力转换成自身合规发展的要求。

**2.定期开展教育培训,不断提高从业人员整体素质。**一是对所有员工进行上岗前培训,通过加强培训使其充分了解和掌握各项规章制度和操作规程,从而驱除直觉管理和经验管理,切实提升各级人员的风险管控能力和科学管理水平。二是通过讲座、知识竞赛等形式增强本系统的合规工作氛围,加强员工对政治理论、经济金融、法律法规等知识的学习,不断提高自身的综合素质。三是强化培训效果,培训结束后,组织员工进行考试,将考试成绩公开通报,对有关岗位从业资质与员工的考试成绩相挂钩,增强员工自主学习的积极性、主动性。

**3.以人为本,创建科学严谨的合规管**

**理机制。**一是形成齐抓共管的有效合力。动员全员积极参与,提高全体员工依法合规经营意识,增强执行力,严格落实内控制度,杜绝有章不循的违规操作,工作中责权不分、职责不明、授权无度、授权不清等现象。二是建立监督管理长效机制。充分发挥各级监管职能作用,通过日常检查、重点检查与随机抽查相结合,对管理中存在的问题查实、查清、查准,并及时加以改进。三是建立健全检查、考评机制。改进和完善绩效考核机制,并将绩效考核机制作为培育合规文化的重要组成部分,充分体现企业倡导合规和惩处违规的价值观念。

**4.进一步完善企业规章制度、操作规程和业务流程。**一是从问题根源上追溯和识别各类风险,修订、制定出合规业务流程、操作规程和工作标准体系,完善制度形成机制。二是与企业生产全过程相结合,认真梳理各项业务审批、操作和记录之间存在的问题,并根据法律、规则和准则的制定和修改等新发展、新要求持续改进。

**5.建立健全合规风险管理机构,明确合规管理部门职责。**要高度重视合规机构建设,应根据企业自身经营特点,组建一个独立的、强势的合规管理部门。对于规模较大的集团企业,建议在公司集团总部

设立合规风险管理部门,在其下属分支机构设立风险管理方面的合规联络员,基层及项目设立兼职合规联络员。合规部门的设置要强调有效性、独立性,确保合规部门工作不受干扰。合规部门要选聘高素质的合规人员,这些人员既要有相应的专业技能,又要熟悉本企业经营管理,既要有一定的学历、资格,又要有一定的实践经验。

综上,我们从国内外优秀企业管理事例看,严格、规范、科学、有序的合规管理,能有效推动企业持续健康发展,也能切身感受到合规管理一旦侥幸松懈,必定会造成动力缺失、管理滑坡,任何程序、任何环节的疏忽大意或一松一弛,都会为事故事件发生埋下隐患。我们要在制度设计上对接国际标准,减少企业“走出去”过程面临的风险;继续发挥行政监管在企业合规建设中的作用,稳步推进“容错纠错机制”的落实。我们应自下而上追根溯源,完善和填补管理漏洞,从上至下认真执行和监督管理,只有在合规管理体系框架之内,坚持一贯性管理原则,才会使各类风险可控受控,从根本上杜绝事故事件发生,才能为全面合规管理迈向新阶段奠定坚实基础。

# 推进合规体系建设 助力企业高质量发展

◎文 / 湖北省工业建筑集团有限公司总法律顾问 雷道强

当今社会,正面临“百年未有之大变局”。社会大环境存在极大的不确定性,对风险的预防、控制与应对,已成为一项相对独立的企业管理职能。随着一系列合规监管指引文件的发布,法律、合规、全面风险管理等概念逐渐进入企业高层的视野。企业需要全面审视自身实际,制定企业合规管理办法和实施方案,在这个过程中,企业既要明确合规目的,也要注重合规手段,围绕企业发展战略,探索建立法务、合规、风控一体化体系。

## 一、明确合规管理目的

党的十九届四中全会对国有经济制度建设作出新部署,提出要增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力,做强做优做大国有资本,完善中国特色现代企业制度,有效发挥国有资本投资、运营公司功能作用。

自2018年11月国务院国资委出台《中央企业合规管理指引(试行)》以

来,各地方国资委纷纷因地制宜出台合规管理指引,有些以“选定合规试点的目标企业,把合规管理作为企业领导人管理业绩的重点考察对象”等方式把工作要求进一步拔高。省政府国资委为推动省属企业全面加强合规管理,也在2020年7月发布了《湖北省政府国资委出资企业合规管理指引(试行)》(征

征求意见稿)。

显然,现在专门提“合规”并不是旧瓶装新酒。随着大环境变化,现在的“合规管理”虽然仍然围绕着“以内部控制、风险管理来加强企业经营合法合规性”,但基于“防风险、抓改革、促发展”的工作重点,需要企业更全面、更深入地从合规经营、诚信履约的角度开展工作,主动践行并实现合规管理,保障企业稳健健康发展。

## 二、夯实合规管理基础

正所谓“没有规矩不成方圆”,合规管理最基础的工作是明确“规”是什么。“合规”实际是个舶来词,可将其本土化为“法律法规、监管规定、行业准则和企业章程、规章制度以及国际条约和规则、商业惯例等”,大概划分为“外部规定”和“内部制度”两个范畴。

具体工作中,一方面要放眼全局,保持对外部规定的关注及学习,注重理解适用、普法推广,加强与业务部门沟通,寻找合法合规与高效经营的平衡点,优化业务流程;另一方面,要立足脚下、量体裁衣,科学设置符合本行业、本企业的规章制度,根据执行效果查漏补缺、动态调整,做好权责分配,确保工作有章可循、有据可查、有人负责,不断提升制度的执行力度及精度,夯实合规管理的基础。

## 三、深推合规常态工作

合规管理的对象是公司及公司员工的经营管理行为。个人是组织行为的实施者,不论何种公司行为,最终都要落实到员工行为上,所以要实现企业层面的合规,要从保证个人层面的合规抓起。具体从由上到下、由内而外两个方向,创造合规条件,培育合规文化,精进常规工作,实现从“要我合规”到“我要合规”的转变。

首先是优化组织体系、完善授权管理制度,有控制地把企业行为分解为员工行为去实施;其次是对照制度和操作规范,将合规点嵌入业务线条中,由点到线实现全流程合规。开展包括制度制定、风险识别、合规审查、风险监测及应对、责任追究、考核评价、合规培训等有组织、有计划的管理活动,规范“可以做”、执行“必须



做”、杜绝“严禁做”,采取必要的奖惩措施有效激励,充分发挥合规指导和监督作用;最后也是最重要的是,统筹协调、形成合力,结合现有的法治宣传教育机制,创新宣教活动方式,通过发放合规手册、签订承诺书等方式,强化全员安全、质量、诚信和廉洁等意识,树立依法合规、守法诚信的价值观,形成自觉合规的企业氛围。

## 四、强化合规管理监控

公司法务全过程参与经营管理是实现合规管理的核心基础性工作。在日常业务中,法律审核作为重点环节陆嵌入合同评审、授权委托书办理、规章制度审核、项目审核、重大事项会签等流程;重大事项论证决策事项中,总法律顾问列席总经理办公会、董事会及公司党委会等高层会议发表审核意见,严把合法合规关;对公司的重大投资经营事项,从立项考察开始,专设法务人员深度参与磋商研讨、评审决策、商务谈判与合同执行全过程。

在这样全过程参与的工作模式下,如果把合规管理的主责放在法务机构的话,对法务人员来说既是能力的考验,也是精力的挑战。所以在企业合规管理实际操作中,可以将法务部门作为合规管理牵头部门,主力集中在全局和关键节点的合规把控上,合规管理的具体责任由业务部门承担,通过加强业务协同,更大程度发挥各自专长,实现工作效能的最佳结合。

调整工作重心后,也要重视法务人员商务能力的开发,强化特色工作。在当前

疫情常态化、内外双循环的经济环境下,全民营销是很多企业的生存拓展,对于法务人员,合规所遵循的“规”既是“矛”也是“盾”,是最好的武器。2019-2020年,以《民法典》为重头戏,陆续公布了多部法律及相关司法解释、部门规章,其中《保障农民工工资支付条例》、《工程造价改革工作方案》等对传统建筑业务影响深远,做好相关制度的融合落实,可以帮助企业避“坑”;同时,关注行业动态,紧随政策,聚焦国家重点关注和扶持项目,可以合法合规拓展业务边界,创造商务价值。

## 五、创新合规管理体系

国资委对出资企业“强内控、防风险、促合规、大监督”的管控机制,对国有企业整体风险管理提出更高的要求。对诸多建筑企业来说,当前法律、合规、风控管理分体系发展不同步、不均衡且缺乏联动,存在文件种类多、归口部门多、审核检查多、风险防控弱的问题,限制了企业管理提质增效。因此,为了减少管理上的不协调,充分利用现有资源,创新整体解决问题的思路,企业也要结合长期发展战略、基于公司业务实际,逐步探索建立法务、合规、全面风险管理一体化体系。

总之,构建企业合规管理体系,既是目的也是手段,更是一个长期持续的工程。必须坚持以问题为导向,通过建立合规机制和设立专门的合规机构持续推进,积极产生良性循环效应,培育塑造合规文化,为企业稳健发展提供动力保障。

# 浅谈国有企业合规管理现状及体系构建

◎文 / 武汉建工集团股份有限公司 郑 阳 孙汉英

在全面依法治国、依法治企的时代背景下，合规是国有企业可持续健康发展的基础。合规管理已成为国有企业合规经营的必要手段，是维护企业利益和保护国有资产的有力抓手，是企业健康发展的助推器。



郑阳



## 一、国有企业合规管理概述

2018年11月2日，国务院国资委颁布了《中央企业合规管理指引(试行)》，各省份也相继出台了地方国企合规管理指引文件。政府强调国有企业合规管理的背景，不仅是为了迎合市场全球化和顺应“走出去”政策的要求，同时也是为了应对日益严重的企业及企业人员犯罪问题。企业及企业人员犯罪高发的原因主要是(1)思想政治工作薄弱，职业道德缺失；(2)规章制度不健全，管理上存在漏洞；(3)法制观念淡薄，存在侥幸心理；(4)利益驱动，铤而走险。国有企业作为市场经济主体，

不仅涉及国有资产安全，同时也关乎我国市场经济发展秩序，更代表了我国政府形象和声誉。在此情形下，国有企业的合规管理已被提升到前所未有的高度。与此同时，那些“走出去”的中国企业在合规管理方面所暴露出来的薄弱点，已成为国外政府向中国企业挥舞的制裁大棒。在此背景下，合规管理体系的构建，不仅成为政府对国有企业的要求，更成为国有企业谋取发展的主动选择。

根据《中央企业合规管理指引（试行）》第二条及第十三条规定：“合规管理，

是指以有效防控合规风险为目的，以企业和员工经营管理行为为对象，开展包括制度制定、风险识别、合规审查、风险应对、责任追究、考核评价、合规培训等有组织、有计划的管理活动。合规管理重点包括市场交易、安全环保、产品质量、劳动用工、财务税收、知识产权、商业伙伴及其他需要重点关注的领域”。因此合规管理不同于传统的合规工作，它表现为合规风险的管理活动，贯彻于企业决策、经营、财务、合同、监察、审计、安全、质量等相关职能部门及员工的履职行为和企业运营全过程。

## 二、国有企业合规管理现状

我国社会固定资产投资绝大部分来源于政府、国有企事业单位。国有企业健康可持续发展，对于我国社会主义市场经济有着举足轻重的重要影响。然而我国国有企业，尤其是地方国企的合规管理现状让人堪忧。

1.合規管理制度的缺失。目前，我国大多数国有企业合規管理制度处于缺失状态，只有合規工作，还谈不上合規管理，且合規工作分散于多个部门，缺少联动机制。企业缺乏监督和惩罚机制，合規让位于效益，合規工作流于形式。

2.合規管理负责人及合規管理部门的

不完备。很多国有企业还没有合規管理部门，甚至没有设置法律事务部门，等发生法律纠纷就外包给律师解决。有些国有企业尽管设置了法务岗位，也是附属于审计、财务等其他职能部门，法务人员人微言轻，所能获知的企业经营管理信息也十分有限。反观国际知名大公司，大多设立了独立的合規管理部门，而且合規管理负责人（CCO）与首席执行官、首席财务官职务平行设置，具有较高的级别和独立性。

3.合規管理方式落后。国有企业决策和经营过程中的风险识别、合規审查、监督工作，基本只能依靠人力累加的原始方

法来完成。这大大制约了国有企业应对风险的能力，使得责任追究和考核评价无法有效推行。既是国有企业拥有完整的合規管理制度，也无法得到落实。此外，企业合規管理漏洞，也给人失误、滥用职权、玩忽职守埋下巨大隐患。

4.合規管理人员素质不高。由于很多国有企业不重视合規管理人员的培养，导致既有合規人员素质不高，难以发挥合規管理职能，无法胜任合規管理职务要求，导致国有企业经营过程中的风险，无法得到识别、预防和有效控制。

### 三、国有企业合规管理体系构建

在国有企业当中，央企的合规管理体系建设走在前端，地方国企由于市场集中、体量较小以及地方保护主义的原因，因此合规管理问题相对不是太突出，也未引起地方政府及国资委的重视。随着我国对外开放政策的不断深化，国家放管服政策的推行以及地方国企做大做强的要求，地方国企的合规管理也被提上议事日程。

1.将企业合规管理负责人列为班子成员，提升合规管理层级。无论央企还是地方国企都应当设置总法律顾问，由其担任企业合规管理负责人。企业合规管理负责人应位列经营管理层，由董事会聘任。合规管理负责人可分管企业发展部、法律事务部、监察审计部等重点合规管理部门，以确保企业经营决策及运营程序的合规性，并落实合规事宜的事前、事中与事后管理。

2.设立合规管理部门，合规管理垂直管理，并扩大合规管理职权。国有企业应当设立独立法律事务部门，并由其作为合规管理牵头部门。法律事务部实现总部垂直管理，下属企业的法务人员均是由总部法律事务部委派，接受企业合规管理负责人的统一指令，保证合规管理各部门及人员客观、独立地履行管理职责，不受其他部门和人员的干涉。与此同时，国有企业应保证合规管理部门及管理人员对企业重点合规管理领域和事项的参与，这样才能使合规管理真正发挥作用。

3.利用信息化手段，规范办公流程，减



少人为因素的干扰。国有企业应当重视信息化技术，改造和提升办公信息化水平，实现公司无纸化办公。公司各职能部门及员工工作情况通过新办公系统能得到全面、真实的记录，并形成有效关联。当公司各职能部门及员工的录入信息出现重大错误或明显符合规范要求时，办公系统便发出警示。另外，合同文本标准化，合同起草、审核网络化，办公系统的风险识别与警示功能，可以极大提高合规管理水平。

4.不依赖于法律事务外包，重视培养企业高素质合规管理人才。国有企业应培养高素质合规管理人才，重视既有合规人

员的培训。同时，建立合规人员考核及激励机制，鼓励合规人员不断提升其综合业务水平及知识储备。鉴于社会律师已经是中高收入群体，国有企业为了留住高素质的合规管理人员，应当给予合规管理人员与其能力相匹配的薪酬待遇，适当增加补贴和奖励，以吸引更多优秀人才加入合规管理团队。

5.建立合规评价和奖惩机制。国有企业应当合理设置合规管理评价和奖惩机制，评价和奖惩对象包括公司高管、各职能部门负责人及员工，减少国有企业常见的人为失误、徇私舞弊和玩忽职守等现象的发生。

### 四、国有企业合规文化塑造

国有企业合规性管理落后的主要原因是企业领导对合规管理重视度不高，以及企业合规文化的缺失。企业文化应是企业员工内心一致认同且共同遵守的企业价值理念，代表企业生产经营的文化宗旨与精神。将合规文化融入企业文化中，有助于提升企业全体员工的合规意识，从根本上认同合规的内在价值理念，在业务开展过程中让合规成为其行为准则，更好地遵守合规管理制度，从而降低企业合规管理成本及风险。

加强企业合规文化的构建，首先要提高企业领导对合规文化的重视，这对于合规文化遵守和倡导具有良好示范作用。企业领导对合规文化的支持和推行，有助于合规文化的持续推行和影响力提升。其

次，合规管理部门要加强对企业员工合规管理制度的教育培训，通过定期开展线上与线下的教育培训、印发合规管理制度操作手册、实地指导操作等方式，落实合规管理制度的执行，教育培训要注重实效性和可操作性，不能流于形式，可开展新进员工企业合规文化教育培训、全体员工合规管理制度实操培训、生产经营风险识别防控培训、典型案例风险经验教训分析与总结培训、相关法律法规合规培训等主题培训，在日常工作中发放合规管理制度操作手册，让合规管理融入日常工作，营造良好的合规文化氛围，让合规文化成为员工日常工作的基本准则。最后，企业合规文化的构建要全面覆盖企业各业务领域、职能部门、分支机构、子公司，让合规文化

成为全体员工内心的共同遵循。

### 五、结语

企业合规管理的目的是使企业和员工的经营行为符合法律法规、部门规章、监管部门要求及企业内部管理制度要求，重点在于合规管理的实际成效，终极目标是为企业生产经营保驾护航。利用先进的信息化技术，确保合规管理制度的贯彻与执行的实效性，保证合规风险识别、评估、决策的准确性，构建科学合理的企业合规管理体系，加强企业合规文化的培养，将企业合规风险控制在合理范围内，推动企业持续健康发展。

# 加强内部合规管理 促进企业健康发展

◎文 / 宝业湖北建工集团有限公司 肖雅洁

本文重点讲三个问题：什么是数字经济？数字经济下的企业——数字企业，与传统企业有什么不一样？数字化与信息化有何不同，企业为什么要进行数字化转型？

数字经济，不是数字的经济，也不是互联网企业的专属产物，是信息化与工业化相融合，是数字技术与现代企业相结合所形成的一种新经济、新业态、新模式。是有别于农业经济、工业经济的一种更高级的经济发展模式。

## 一、时代背景

2018年，中兴通讯事件爆发，暴露了其企业管控合规风险的能力滞后以及企业合规管理体系的重大缺陷，给经济全球化的浪潮中的中国企业带来巨大的警示意义，更掀起中国企业合规管理的热潮，成为中国企业强化合规管理的一个重要转折点。同年11月9日，国务院国有资产监督管理委员会印发《中央企业合规管理指引（试行）》。这个“指引”，对央企也对所有

企业的管理和治理来说，是一个重要的标志性事件。

经过探索与实践，国内各界对“合规”这个舶来品逐渐熟悉起来，不管是出于监管部门的要求，还是基于自身发展的需要，越来越多的企业开始建立健全行之有效的合规管理体系，宝业湖北建工集团有限公司也是如此。公司在近几年升级为建筑施工总承包特级资质企业，公司及直属企



业整体迁入青山区武汉·宝业中心集中办公，以崭新的面貌迈上了新的发展征程。与此同时，从公司业务经营和管理行为角度，都对企业自身强化合规管理、防范合规风险提出了更高的要求。



## 二、企业现状

近年来，结合国际竞争环境、国内监管变革以及企业经营发展实际，公司不断健全完善合规管理，合规管理向制度化、标准化、长效化推进。在组织架构方面，公司法务监察部、内审部筑起双重“防护墙”，在职责分工上各自独立又协同发力，有效地识别、分析、评估和防范化解企业各项经营风险。公司根据生产经营管理实际，加强内部规章制度建设，出台各种规范性管理文件，将经营业务流程、各类管理行为均纳入管理范畴，依法依规进行约束和矫正，取得显著成效，有效预防、规避和控制了经营法律风险，促进了企业健康发展和效益提升。

## 三、存在的问题

实事求是地分析，不同于多年以来深入人心的“依法治企”理念，公司内部合规文化的发展起步较晚，员工的合规意识相

对淡薄，尚未形成明确而坚定的合规价值观。具体表现在，合规文化对企业文化造成冲击，员工对合规管理的接受度、重视

度和执行力还有所欠缺，更倾向于权变，增加了因执行力削弱和偏差而酿成风险的机率。推行合规管理而造成企业文化层

面的挑战,这是我们当前存在问题的第一个方面。

第二个方面的问题是,合规管理制度建设与企业当前发展步伐的匹配度不高,表现为重要的事项没有制度,或者已有的制度已经不符合企业发展现状。由于合规管理体系建设还不够成熟完备,我们在实际工作中会遇到这样的情况:在未发生某类合规风险事件时,我们对其合规管理需求的感知程度不高,没有主动建立起相应的合规制度,事情发生后才发现并无参照

执行的制度条例,或者某些人钻制度的空子给企业造成了一定程度的损失。另外,当已有制度没能与时俱进,落后于企业发展需要时,这种恒定标准便与眼前事态合理、正确的发展方向存在较大偏差,这同样是需要我们改进和警惕的。

第三个方面的问题是,合规管理执行层面面临挑战。合规管理从管理方法来说,是一种自上而下的管理,只有自上而下、以上率下,合规管理才能有效推动。因此,“上头”的亲自推动和身体力行对于合

规管理的落地至关重要,也就是需要定好“高层基调”。但我们目前存在的问题是,执行层对于合规管理相关制度的遵守度不足、审查力度欠缺以及对违规行为的整改举措和整改力度还需加强。合规管理对于我们现有的企业管理体系而言是新嵌入的管控手段,因而或多或少对公司各职能部门的惯有流程以及利益格局带来了冲击。

## 四、改进的举措

我们对自身合规管理体系建设的发展历程有着较为清醒、清晰的认知,对下一步如何进行改进和完善怀有迫切的心情。

第一,着力培养合规管理企业文化,形成上下合一的合规管理认同度。合规管理依托于公司高层的决心和推动,更依赖于管理中层、执行层的切实落实。

公司高层应下定决心,投身于合规的执行和推动活动中,这在很多已取得成效的公司合规管理手册上,在监管部门的合规管理法规上,都有明确的表述。如某央企合规管理办法第一条便表明:“本集团的合规理念为:合规从高层做起、全员主动合规、合规创造价值”。《商业银行合规风险管理指引》第六条,“合规是商业银行所有员工的共同责任,并应从商业银行高层做起。”在一些企业,成立由董事长或总经理亲自担任一把手的合规管理委员会,全面负责本企业的合规管理事宜。因此,高层表态“从高层做起”,这是企业把合规做好的一项重要保障。

除了需要“高层的决心”,合规管理落实程度还受制于管理中层、执行层对合规文化的认同程度。对于谁来负责企业合规管理,不少人带有误解,认为合规管理当然是企业合规部门来负责的。但其实,合规管理不仅是合规管理部门的事,也是其他部门的事,不仅是高层、中层管理人员的事,也是全体员工的事。因此,基于目前



企业文化体系中合规管理文化体系欠缺的现实,尽快健全并不断完善企业合规管理文化体系迫在眉睫,通过开展合规理念宣导、合规培训与教育等系列活动来培育有效的合规文化,让企业从上至下都对合规管理产生清楚认识和广泛认知,最终践行于实际工作甚至是细枝末节之中。

第二,要密切结合企业发展实际,健全企业合规管理体系,尽快完善缺失的管理规范,修订不符合企业现状的管理规范。企业管理是在一定的经营环境下进行的,超越了经营需求或落后于经营需求的管理,注定会失败,合规管理当然也要与业务环境与经营需求相一致。我们将从经

营范围、组织结构和业务规模等实际出发,兼顾效率与成本,提高合规管理的操作性,同时后续将根据内外部环境的变换,持续调整和改进合规体系。在合规制度方面,我们将查漏补缺,完善制度建设,确保合规管理有规可依、有章可循,同时避免因缺少制度或制度存在缺陷而导致公司高层或员工有意识地违规。对与企业实际需要不符的制度规范进行修订,确保合规制度与经营管理实际现有需求相匹配。

第三,要强化法务监察部和内审部的职权,确保合规审查不流于形式。合规管理体系应当与现行管理体系相一致,如法

务管理、审计管理相融合。合规管理,是企业的底线管理,必须优先得到实施;法务管理,是服务于企业业务发展的,以效率为目标,以法律风险控制为手段;审计管理多从财务与监督的视角,以确保企业行为与事先预设一致。不同的目标及不同的职责,归属于不同的管理体系,但是当合规管理融于其中后,理应联动起来,共同建立起抵御风险的屏障。因此,要强化法

务监察部和内审部的职权,其自身还要提高推动企业实施合规管理的积极性,发挥好“监控摄像头”作用,确保无偏差、无死角,让合规制度真正落到实处、发挥效力,并且要建立起相关惩罚机制,增强违规的威慑力,最终实现企业各项经营管理工作由“他控”转化为“自控”的目标。

面对错综复杂的经济形势和疫后重

振的挑战,提升企业内部控制水平,将合规管理和内部控制进行有效融合,更好地控制企业抵制违规经营、防止内部腐败和职务舞弊等不合规行为,是我们必须直面的问题和挑战。我们将持之以恒地把“依法治企”经营理念与“合规管理”这一重要管理手段相结合,并争取发挥出最大效应,以促进企业在高质量发展之路上劈波斩浪、行稳致远。

# 合规管理是建筑企业健康发展的保障

◎文/新十建设集团有限公司董事长 王建东

为了推动中央企业全面加强合规管理,加快提升依法合规经营管理水平,着力打造法治央企,保障企业持续健康发展,国务院国资委于2018年11月印发了《中央企业合规管理指引(试行)》。(以下简称《指引》)。认真学习《指引》,对于经营好管理好建筑企业具有重要的启示作用。合规管理的要求完全适用于建筑企业,对依法依规管理建筑企业有重要的指导作用。加强合规管理,才能使建筑企业行稳致远;达到合规管理要求,是建筑企业健康发展的保障。



## 合规管理要求建立完善的现代企业制度

合规管理也可以说是正规化管理,企业正规化管理需要企业建立完善的现代企业制度作为基础。

现代企业制度是以市场经济为基础,以企业法人制度为主体,以公司制度为核心,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。它的特点是组织完善、架构合理、覆盖全面、各司其职、运转有序。

《指引》第二章构建了由七个层次构成的合规管理组织架构,即董事会、监事

会、经理层、合规委员会、合规管理负责人(即合规总监)、合规管理牵头部门(即合规部)以及业务部门。

在合规组织方面,《指引》有三大特点:

第一个特点是要求企业设立合规委员会,与企业法治建设领导小组或风险控制委员会等合署,承担合规管理的组织领导和统筹协调工作,定期召开会议,研究决定合规管理等重大事项或提出意见建议、指导、监督和评价合规管理工作。

第二个特点是,《指引》强调了业务部门作为合规的责任主体即合规风险防范第一道防线的地位和作用。《指引》第十一条规定,业务部门负责本领域的日常合规管理工作,按照合规要求完善业务管理制度和流程,主动开展合规风险识别和隐患排查,发布合规预警,组织合规审查,及时向合规管理牵头部门通报风险事项,妥善应对合规风险事件,做好本领域合规培训和商业伙伴合规调查等工作,组织或配合

进行违规问题调查并及时整改。

第三个特点是,《指引》还规定监察、审计、内控、风险管理、安全生产、质量环保等相关部门,在各自职责范围内履行合规管理职责。

根据合规管理的这些特点,企业没有完善的现代企业制度,企业根本无法有效实施《指引》,进行合规管理。就建筑行业来说,央企国企基本都建立了现代企业制度。薄弱环节在民营建筑企业,民营建筑

企业有的建立了现代企业制度,但还不够完善,有的根本就没有建立现代企业制度,还有少数甚至是草台班子。没有建立现代企业制度,管理还没有步入正规化,要落实《指引》精神只能是空谈。

## 《指引》的核心要义是依法治企

《指引》对企业的合规管理提出了全面、系统、务实、严格的要求,将成为企业合规管理的重要指南。《指引》是针对央企而制定的,颁布实行后,将首先在央企和国企全面铺开,同时也为其它所有制企业所广泛借鉴和采用。《指引》将成为我国依法治企的加速器,也将成为我国企业合规管理发展的重要里程碑。

认真学习《指引》,领会其精神实质,才能把《指引》精神落到实处。《指引》全篇贯穿着法治精神,核心要义是依法治企。对一个企业来说,要实施好《指引》,必须增强法治观念,努力做到依法治企。

在新形势下,全面建设法治企业,是进一步深化建筑企业改革,实现转型升级的必然要求,也是提升企业核心竞争力,做强做优做大企业的迫切需要。

### 1. 建筑企业要切实增强依法治理能力。

充分发挥章程在公司治理中的统领作用。根据建筑行业特点,管理架构等实际,依法完善公司章程,明确议事规则和决策机制。突出章程在规范各治理主体权责关系中的基础性作用,依法厘清股东会、董事会、监事会、经理层的职责边界,明确履职程序。

完善各治理主体依法履职保障机制。按照《公司法》等法律法规,进一步完善公司法人治理结构,提升治理主体依法履职能力。优化董事会知识结构,通过加强法律培训,选拔懂法律知识的人员担任董事等方式,提升董事会依法决策水平。

### 2. 建筑企业要着力强化依法合规经营。

健全依法决策机制。进一步完善“三



重一大”等决策制度,细化各层级决策范围、事项和权限。健全依法决策程序,严格落实员工参与、专家论证、风险评估、法律审核、集体决策等程序要求。完善重大决策合法性审查机制,未经合法性审查或者经审查不合法的,不得提交决策会议讨论。

依法参与市场竞争。严格执行有关安全生产、环境保护、节能减排、建筑质量、劳动用工等国家法律法规和市场规划,坚决杜绝违法违规行为。崇尚契约精神,重合同、守信用,公平参与市场竞争,自觉维护市场秩序。

### 3. 建筑企业要进一步加强依法依规管理。

完善企业规章制度体系。根据国家法律法规,结合企业实际,进一步完善财务管理、劳动用工、建材采购等各项规章制度。健全规章制度实施机制,提高制度执行力,通过加强学习培训,纳入业务流程,

明确岗位守则等方式,确保各项制度得到有效落实。

依法规范重点领域和关键环节管理。加强对企业投标、投融资、对外担保、建材采购等重点领域的管理,通过信息化手段,确保流程规范,公开透明,坚决杜绝暗箱操作。强化内部流程控制,防止权力滥用,严格执行信息披露制度,依法加大信息公开力度,积极打造阳光企业。

大力提升法律管理水平。进一步深化法律风险防范机制,加快促进法律管理与经营管理的深度融合,将法律审核纳入管理流程,使法律审核成为经营管理的必经环节,在确保规章制度、项目合同、重要决策法律审核率百分之百的同时,通过开展后评估等方式,不断提高审核质量。健全完善法律风险防范、纠纷案件处理等各项法律管理制度,创新法律管理方式方法,大力推进信息化建设,提高管理效能。

# 施工企业合规管理存在问题及律师意见

◎文 / 孙玉军

“合规管理是企业的核心竞争力”，当前，在政府层面已经从涉外项目的经验教训中认识到这个问题，所以着力推动企业的合规建设，出台了一系列的意见、规范、指引，如国资委发布的《中央企业合规管理指引（试行）》（国资发法规〔2018〕106号）、国家发展改革委等发布的《企业境外经营合规管理指引》（发改外资〔2018〕1916号）等，但是施工企业受短期利益的影响，且因长期的粗放式管理模式，并没有完全认识合规建设的重要性。随着市场机制的不断完善，施工企业想要长期健康发展，必须要重视合规建设。本文将从两个层面对当前施工企业的合规管理问题进行阐述。

## 一、突出问题

当前施工企业合规管理的突出问题是很多施工企业领导人缺乏合规管理意识和合规创效信心，这固然有历史原因，如在之前的三十年法制不健全、诚信体系不健全等，但是最主要的原因在于施工企业未认识到合规管理的重要性。近年来，随着依法治国的深入开展，国家在方方面面对违法违规行为进行打击，加大对违反诚信单位的处理，强化施工企业的社会责任，所以国家倡导的合规要求与施工企业自身管理现状之间存在差距，突出表现在四个大的方面。



### （一）管理体系问题

由于长期不重视合规管理，或者不清楚合规管理应如何落实，很多施工企业的合规管理体系浮于表面或者只是为了应付相关部门的检查而存在。施工企业的合规管理体系主要存在以下两个问题：

#### 1. 管理层级太低

管理层级太低是指施工企业在设置合规管理体系时，整个合规管理的层级太低，由此导致合规管理相关人员在公司、项目中没有话语权，不能发挥应有的作用。如国资委《中央企业合规管理指引（试行）》第九条规定中央企业相关负责人或总法律顾问担任合规管理负责人。此处国

资委所指的总法律顾问应当相当于公司副总经理的职级，但实际上国有施工企业的总法律顾问能够担任公司副总经理及以上职级的极少，大部分都是部门经理级别，甚至有很多施工企业都未设立总法律顾问或者由相关领导兼任总法律顾问。

#### 2. 与主业相分离

很多施工企业在设置自身合规管理体系时，不考虑施工行业的特殊性，不考虑自身企业的特殊性，仅就合规论合规，未将合规与主营业务相关联，没有与资产保值增值的管理目标相衔接。由此导致合规管理难以深入人心，难以获得企业各级

领导、员工的认可，从而使合规管理体系难以落地，久之便形同虚设。因此，合规管理不只是告诉别人哪些不能做，合规人员更要参与解决“哪些东西能做”以及“怎么做的问题”。例如不允许挂靠，但是对于那些有项目资源和资金实力的个人和组织就一律拒之门外吗？合规人员要和市场人员共同解决这个问题。如果合规人员只会说“不”，施工企业的合规必然无法立足，因为以我国当前施工企业的利润水平，需要每个员工都做价值的创造者。

### （二）违法经营问题

很多施工企业为了短期的利益，不顾国家法律法规的规定，进行违法经营。违法经营主要包含：

#### 1. 挂靠

挂靠屡禁不止的原因在于很多施工

企业需要通过挂靠完成营销指标、合同额指标、营业额指标。但是施工企业应认识到，在挂靠项目中所收取的挂靠费与所承担的风险完全不成比例。挂靠费的收取比例一般为2%到5%，但是对于挂靠项目，

施工企业完全失去控制力，挂靠人会采用各种方式将工程款从公司转移。而施工企业作为名义上的承包商，面临着分供分包起诉风险、业主索赔风险、质量责任风险、安全责任风险、行政处罚风险等等。一旦

上述风险出现,那么挂靠人很可能无力承担,只能由施工企业承担最终的损失。因此,挂靠行为虽然能够在短时间内完成指标,但是给公司带来完全不可控的风险。

## 2. 转包、违法分包

转包或违法分包,极大损害了市场交易秩序以及损害业主利益,极易产生行政腐败,导致工程质量问题,从合同层面上讲,也是一种违约行为。根据《建筑法》《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》等法律法规的规定,施工企业在经营中有转包或违法行为被发现的话,施工企业会面临责令改正、没收违法所得并处罚款、责令停业整顿、降低资质等级、吊销资质证书等处罚,如果出现质量问题,施工企业还将与接受转包或者分包的单位承担连带赔偿责任。

## 3. 农民工管理

农民工问题一直为国家所重视,为社会所关注,作为吸收了大量农民工的建筑行业,建筑企业应更加重视农民工的管理。在2020年5月1日正式施行的《保障农民工工资支付条例》(中华人民共和国国务院令第724号)以及国务院办公厅

在《关于全面治理拖欠农民工工资问题的意见》(国办发〔2016〕1号)中均明确要求施工企业严格规范用工管理,全部实行农民工实名制管理制度,建立劳动计酬手册,记录施工现场作业农民工的身份信息、劳动考勤、工资结算等信息,实现信息化实名制管理,推行总包代发工资制度,设立农民工工资专用账户等。但是,由于施工企业长期的“粗放式”管理,对于农民工管理往往不重视,并未按照相关要求管理农民工,主要体现在对农民工未严格执行实名制管理、未严格实行农民工专用账户代发工资制、对分包管控不力导致农民工闹事等方面,从而导致自身小则被处以罚款、大则导致工程停工,还可能导致在政府资金支持、政府采购、招投标、生产许可、履约担保、资质审核、融资贷款、市场准入、评优评先等方面被依法予以限制,后果极其严重。

## 4. 投标造假

常见投标造假主要两种方式,一是以他人名义投标,二是在投标资料中提供虚假信息。投标造假可能引发以下风险,一是以他人名义投标,投标人如果不具备承担招标项目的能力或者借用有资质的企



业名义投标,属于违法行为,中标无效。二是根据《招标投标法实施条例》第69条规定,出让或者出租资格、证书供他人投标的,依照法律、行政法规的规定给予行政处罚;构成犯罪的,依法追究刑事责任。三是投标人在投标过程中造假若被发现,随着社会信息化发展,很可能被自己竞争对手所利用,轻则失分废标,重则罚款公示,有的甚至被竞争对手发动舆论战,利用网络和媒体被置于“死地”。所以投标人在投标时一定要洁身自好,越是重大项目、越是国有资金投资项目,越不能出现假资料、假信息、抄袭资料等等。

## (三) 制度遵守问题

合规是指企业及其员工经营管理行为符合法律法规、监管规定、行业准则和企业章程、规章制度以及国际条约、规则等要求。从合规的定义可以看出,制定并遵守企业的相关规定,是合规管理的重要内容之一。但是由于施工企业管理链条长,集团总部制定规范与标准,到了项目实施层面早已发生严重变形,甚至部分二级单位领导也不清楚企业的规章制度,更为严重的是有些二级单位领导会带头违反企业的制度规定。例如施工企业贯彻标准化的问题,很多单位都是说一套、做一套。所以制度的制定与遵守,是合规管理

的突出问题。

### 1. 质量与安全

质量与安全是国家对施工企业的底线要求,《建筑法》第45条规定:“施工现场安全由建筑施工企业负责。实行施工总承包的,由总承包单位负责。分包单位向总承包单位负责,服从总承包单位对施工现场的安全生产管理。”关于质量管理方面,《建筑法》第55条规定:“建筑工程实行总承包的,工程质量由工程总承包单位负责,总承包单位将建筑工程分包给其他单位的,应当对分包工程的质量与分包单

位承担连带责任。分包单位应当接受总承包单位的质量管理。”第58条规定:“建筑施工企业对工程的施工质量负责。”第59条规定:“建筑施工企业必须按照工程设计要求、施工技术标准和合同的约定,对建筑材料、建筑构配件和设备进行检验,不合格的不得使用”。

但是当前却安全事故频发、质量问题不断,特别是一些大型施工企业,仍然不断触及质量底线和安全底线。这些问题的发生,根本原因在于企业关于质量管理、安全管理的制度没有得到遵守。基层的管

理部或项目部,或受短期利益影响,或受业主关系影响,或受分供关系影响,对于业主平行发包项目、分包工程、指定分包工程、甲供材,疏于质量安全管理,在安全上抱有侥幸心理,在质量上认为只要业主不反对就可以了,而忽视了施工企业承担的质量安全兜底义务。

## 2. 营销底线

为了从项目源头把控项目质量,降低企业风险,很多施工企业都结合自身实际,制定了相应的营销底线,要求相应的营销人员在营销、承接项目时,不能突破底线营销,比如不得承接业主资信状况差、付款条件差、项目利润低、项目规模小的项目。但是,很多企业营销人员为完成业绩指标,在执行过程中,仍然以承接项目、完成业绩指标、完成签约合同额为第一要务,不能遵守营销底线,或者变向突破营销底线,企业领导对此也采取纵容、默许的态度,导致营销底线成为虚设。

## 3. 资金风险

资金风险主要是指施工企业不按照企业规章制度、合同约定、企业的资金管理制度等对企业资金进行管理、回收、支付,从而造成企业损失。

(1) 保证金。在项目承接以及实施过程中,会涉及多种保证金,如投标保证金、履约保证金、质量保证金、安全保证金、农民工工资保证金等等。依据相关法律法规规定,投标保证金一般不得超过投标总价的2%,最高不得超过80万元;履约保证金一般不超过合同金额的10%;质量保证金为合同额的3%等。很多施工企业针对保证金的支付比例、支付方式等都设置相应的制度。但在实际执行中,业务部门无视合规部门的风险提示,接受招标方提出的高额投标保证金要求参与投标;接受业主方提出的见索即付保函、现金担保;履约保证金超期

不予返还;质量保证金以各种理由被业主方没收,无法收回。积少成多,仅项目保证金一项就给施工企业造成巨大损失。

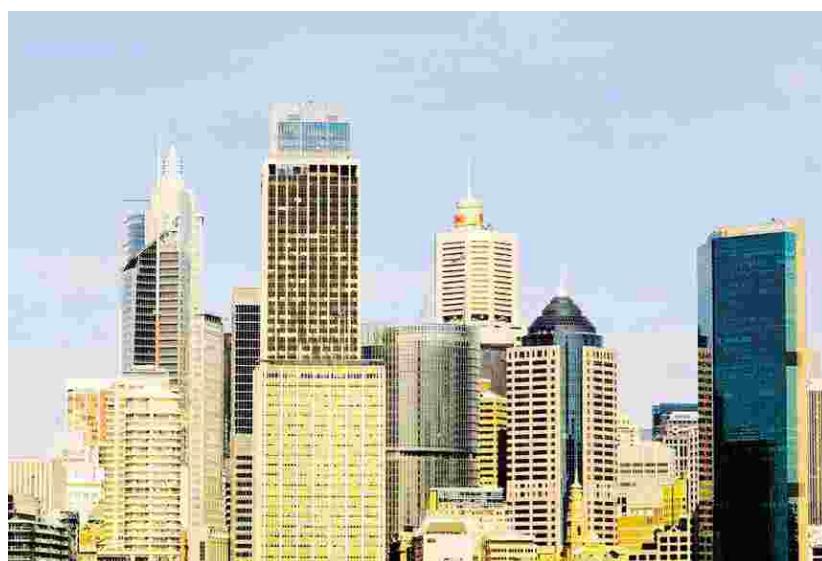
(2) 大额垫资项目。对于非政府投资项目,绝大多数项目仍需要由施工企业进行垫资施工,并且一般来说,项目规模越大,垫资额越高。为保证企业利润,很多施工企业内部都对垫资项目进行了限制,针对不同的垫资数额及垫资比例等,制定严格审批流程,从承接、履约、工程款的回收都有较为完善的规定。若施工企业严格按照制度承接大额垫资项目,那么一般情况下,风险是可控的。但是很多施工企业为承接项目完成业绩,采用欺上瞒下等方式将大额垫资项目拿下,在实际施工中才发现垫资数额远超预期,如项目管理不当,只能导致项目工期越拖越长,项目回款的难度加大,成本增加,陷入困境。

(3) 停工项目。面对停工施工企业一般有一套自身的应对、补救措施,如停工索赔制度、停工退场制度、停工诉讼制度等。但实践中,更多的施工方将停工复工的希望寄托在业主方,从不主动采取

措施申请停工索赔、停工退场、要求业主方出具停工令等,导致自身设备、人工等投入成本增加,进而造成项目最终亏损。

(4) 非现金支付。一般来说,非现金支付包括以房抵债、银行承兑汇票、商业承兑汇票等。很多施工企业都会对非现金支付制定相应的制度,如明确非现金支付的方式、比例、时间、违约责任等,在承接项目时若违反相应的制度则无法立项或者无法通过合同审批。但是在制度具体执行过程中,相关人员未经企业评估私自接受非现金支付,导致房产、实物变现困难、承兑遭拒绝等,加大项目回款难度、延长项目回款周期。

(5) 回购型保理。很多施工企业在对待回购型保理时,都制定了相应的制度,要求建设单位提出以回购型保理方式支付工程款时,施工企业要与建设单位约定好保理融资成本、违约责任等,并在建设单位无法支付保理款项时,及时回购,并对建设单位起诉、查封、优先受偿等。但是在相关制度执行过程中,仍然会出现项目管理人员未遵守制度,随意接受回购型保理。



## (四) 商业伙伴问题

对于施工企业来说,商业伙伴包括业主、联合体成员以及各种分包分供商,商业伙伴的资信极为重要,商业伙伴资信往往决定了施工企业在项目履约过程中是否顺利,若商业伙伴的资信较差,往往给施工企业带来损失。

### 1. 不重视业主资信

很多施工企业在进行投标或者承接项目时,一切以承接项目为目标,不看业主

主资信,从而承接业主资信能力低的项目,在履约过程中发现业主无力支付工程款,从而导致自身亏损。

### 2. 随意选择分供商

很多施工企业未建立合格供应商名录,在选择分包时过于随意,从而导致分供商资信较低,履约能力不足,从而使项目履约不顺利,使自身遭受损失。

### 3. 联合体信用不足

很多项目施工企业在投标时需要组成联合体去参与竞标,或者私下组成了施工联合体,但是有的施工企业不重视联合体成员的信用,往往会在低价中标后联合体一方撤出、联合体一方拒绝施工亏损部分、联合体将工程款转移或做了应收账款质押、因联合体成员原因导致联合体收款账户被查封等事情出现,从而极大的损害了施工企业的利益。

## 二、律师意见

### (一) 关于体系

#### 1. 要有合规意识

施工企业最重要的三点,资质、资信和现金流,三者缺一不可。但这三者却非常脆弱,发生一次安全事故都可能被禁标甚至吊销资质,一个项目挂靠或转包被披露就会被扣减信用分,一个投资或大额垫资项目失败就丧失几千万、几个亿的现金流。所以,施工企业表面上看非常庞大,动辄产值几百亿、几千亿,但实际上几千亿的产值只是维系在几个企业、几项资质上,摊子越大问题越多,哪个项目出了问题,都会给施工企业造成致命伤害。所以,施工企业也是非常脆弱的。因此,施工企业必须重视合规,必须有合规意识。

施工企业应正确认识合规与企业发展的关系,应认识到企业合规不是花架子,更不是为响应国家倡导而喊出的一句口号,而是企业未来发展的核心竞争力。随着市场体制的完善,施工企业过去的“粗放式”管理越来越难以适应整个社会的要求,在当前环境下,优秀的企业首先是合规优秀。只有将合规管理体系完善,施工企业才能最大程度的规避风险,最大程度的降低企业风险,从而让企业更好运营,才能在激烈的竞争中存活、发展、壮



大。

#### 2. 要有管理体系

管理体系是支撑合规管理的先决条件。按照国资委《中央企业合规管理指引(试行)》的规定,合规体系包括董事会、监事会、经理层的合规职责、董事会下设的合规管理委员会、合规负责人、合规管理部门、企业业务部门。从目前已经做合规试点的施工企业情况看,制度层面的董事会、监事会和经理的合规职责以及明确的合规管理部门基本完备,但是其他方面还存在问题。例如,合规负责人都是非专业人员兼任,这些人员有自己的主要业务如

财务、经济、商务等等,合规负责人只是挂名而已,不会将主要精力放在如何抓合规之上;至于企业业务部门的合规问题更是难上加难,因为企业的每一个部门代表着一个系统,抓合规管理就意味着要持续不断的审视、修改系统工作内容、工作方式和工作流程,而且企业的业务体系之间、上下游之间存在着大量的工作交叉,业务部门的合规管理难度大、工作量大。

因此,合规体系的建立并不是改改公司章程、增加一个合规制度、成立一个合规部门那么简单,而是要在公司主要领导的主抓下,各业务体系共同努力,对所有

业务板块、业务流程的重新梳理，剔除那些违规的、合规要求不明确的、责任没有落实到人的制度流程，创造出一些合规的、有竞争力、避免不同体系之间交叉时存有管理空白地带的制度流程。

新的合规管理体系，旨在通过制度重建、流程重塑来提高企业发展质量。

### 3. 要有合规报告

合规报告是企业合规管理的一项重要内容，报告制度有利于董事会、监事会和经理层了解企业治理情况、分析企业风险、制定新的制度方案。

因此，施工企业在构建合规体系时应包含合规报告制度，合规报告制度应包含定期合规报告、针对特定不合规行为特别报告（专题报告、临时性报告）、合规报告的编写内容等。一般来说，合规报告可以包含以下内容：合规体系的建设情况、报告期内合规内容的修订情况、不合规情形的处理情况、合规体系的运行情况、合规体系评价、对合规体系后续的运行建议等。

### 4. 要有合规监督

“徒法不足以自行”是一句法律谚语，

说的是没有法律信仰再好的法律条文也难以起到作用，合规体系同样如此，在企业管理中，想要完全依靠各级领导员工的自觉性以维持合规体系运行，基本不可能达到。因此，想要合规体系良好运行、达到合规体系的最终目的，就必须抓合规监督。

### 5. 独立的合规管理机构

为了让合规管理体系更好的运行，施工企业应设置独立的合规管理机构，若无法设置独立的合规管理机构，则可以将合规管理机构和法律、风控等部门合并，最大程度上保证合规管理机构的独立性；合规管理机构的奖罚不应与企业的营销额、合同额、产值指标等经营类指标挂钩，而是要结合企业的合规管理开展情况、合规体系运转情况等，设置一套针对合规管理机构的合规运行评价体系。

### 6. 领导人合规

领导人合规在企业合规建设中处于非常地位。领导人要知法守法，了解行业、企业所涉及的基本法律法规，如合同法、民法总则、建筑法，以及国务院、各部位的规范性文件等等。并且领导人要知



道企业的管理制度、要带头遵守企业的规章制度、要廉洁自律。因此，律师建议领导人上岗前先进行岗前培训。

领导在合规体系中要发挥带头作用，要做到合规从高层做起，要加强顶层设计，企业各级管理人员带头发挥表率作用，带动全员合规，从而推动企业全员合规、逐渐使企业形成合规文化。各级企业领导人要严于律己，慎用法律和制度，守住红线、底线，严格要求自己、约束亲朋，不以权谋私，不搞利益输送，不建设自己的“小圈子”。定期参加思想和法律培训，提高合规意识，带头依法合规开展经营管理活动，认真履行承担的合规管理职责，明确碰触法律及制度红线都将受到严惩。

## （二）关于挂靠

在挂靠项目中，施工企业获得的利益有限且不确定，但却承担着巨大的风险。因此，律师对于挂靠的建议是将挂靠变成合作，挂靠变合作需要做到两点：一是将项目管理纳入公司管理体系，不能游离在外；二是利益共享、责任共担。具体建议如下：

### 1. 进行严格的投标评审和合同评审

施工企业要对项目要进行严格的投标评审和合同评审，在投标时严格把握投标条件，对于投标条件过于苛刻的项目不允许投标；若合同约定极为不合理，施工企业应拒绝挂靠。

### 2. 要共建项目管理团队

共建项目管理团队是为了提升项目管理水平，让施工企业更加深入的掌控项目，让施工企业利用其管理经验为项目提供支持，成为项目真正的负责人，并可以让施工企业掌握项目的进度、实际成本、了解项目实际情况，以此降低项目风险。

### 3. 项目资金问题约定清楚

施工企业与“挂靠人”将项目资金问题约定清楚，尽量做到资金平衡。如果项目自身现金流无法平衡，需要现金流投入，那么施工企业应与“挂靠人”约定现金流

由谁投入、投入的方式、投入的比例等，如果过程中发现投入不够，补充投入的资金如何界定等。

### 4. 遵守公司的相关制度

在合作模式下，施工企业应要求“挂靠人”遵守公司相关制度，包含采购制度、档案管理制度、项目承包责任制等。

### 5. 加强项目过程管控

过程管控包括严格按照合同要求施工、保证施工质量、保证分包付款、保证结算资料落地、保证项目过程和竣工验收，并遵守公司的关于施工项目的管理的相

关规定,如质量管理体系、计量管理体系、进度管理关系等。

#### 6. 构建合作双方的利益分配方式

施工企业在与他人合作时,要构建合

作双方的利益分配方式,不要采用保底收益方式。构建分配方式需要双方确定收入的认定标准、成本的认定标准,以及项目在施工过程中如何进行中间分配、项目实施完毕后如何最终分配等问题。

#### 7. 不要轻易合作亏损项目

施工企业在与“挂靠人”合作时,不要轻易相信合作方的资金实力和扭亏能力,不要轻易合作亏损项目。

### (三) 关于营销质量

#### 1. 在承揽项目时要做到“有所为有所不为”

施工企业建立项目承揽的负面清单制度与合同评审制度,而且要落实到位。负面清单与合同评审重点考虑四个方面:一是业主资信能力问题,二是项目前景问题,三是权利放弃条款,四是计价盈利水平。

#### 2. 严把合同签订关,逐步提高营销质量和营销水平

施工企业要逐步提升市政和基础设施项目在签约项目中的比重,降低市场风险大的商业开发项目比重。对于营销体系考核不要单一的考核合同金额,还要考核营销项目签约质量。

#### 3. 要建立合同谈判制度,养成合同谈

#### 判习惯

施工企业要善于利用中标与签约的时间差,积极与业主开展合同谈判,充分利用国家政策、法规规章、拟签合同的模糊条款,与业主进行合同谈判,逐步做到重大风险销项。

### (四) 关于质量、安全、农民工问题

#### 1. 施工企业要重视质量管理

质量管理除了满足履约要求外,更是降低安全事故的重要方式。要明确总包单位是质量第一责任人、安全第一责任人。不能因为是甲供材料就放松质量要求,也不能因为是业主指定分包就对质量睁一

只眼闭一只眼。

#### 2. 施工企业要重视全过程安全管理

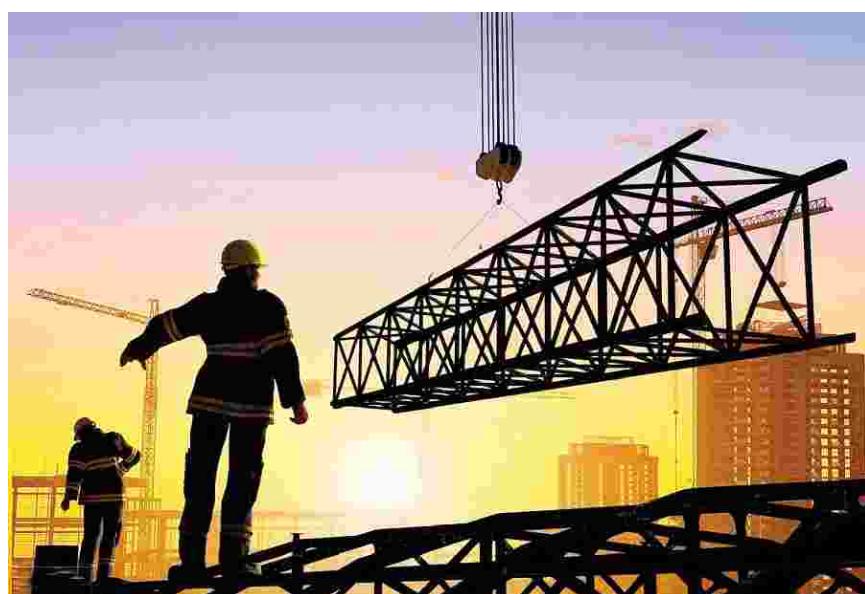
国家对工程安全处于高压状态,只要发生安全事故,工程必然停工,轻则禁标公示,重则吊销安全生产许可证。建筑企

业除了遵守国家关于安全生产的相关规定外,重点注意在项目管理上处于结合部位的时间段和施工部位,主要包括:(1) 分包工程施工;(2) 业主指定分包工程施工;(3) 业主平行发包工程施工;(4) 停工期;5 撤场期间。

#### 3. 施工企业要做好农民工管理

如上所述,现在对于农民工管理要求施工企业做好农民工合同备案,并要求农民工工资总包直接代为支付,所以施工企业在农民工管理上要做好以下三点:一是要符合国家规定,即做好农民工合同备案和工资支付;其二是在过程管理中注重对班组工资收入和支付情况予以了解,即穿透式管理;其三是对上工情况进行记录,对哪些工人干了多少活要有记录。

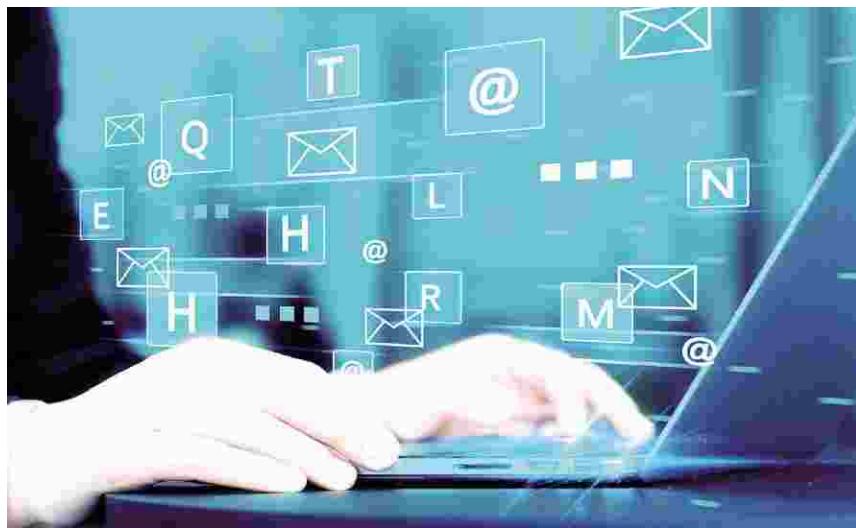
综上所述可以看出,质量、安全和农民工的管理都有相似之处,即施工企业不能放任不管,将其交由分包管控,而是要进行穿透性管理,将质量、安全、农民工管理放在自己手中,从而避免风险发生。



## (五) 现金流管理

### 1. 建立管理制度

现金流就是企业的生命线，企业一旦现金流不足，就会出现诉讼案件甚至执行不能，再然后就会列入失信被执行人名单，失去项目投标资格。因此，国资委在考核国有企业时将两金压降标准作为一个重要的考核点。很多单位都将“去杠杆、降两金”列入财务管理范畴，但实际上财务数据是企业发展质量的外在表现，要想改变财务数据，需要进一步提升企业的发展质量。因此，律师建议施工企业建立相应的现金流管理制度，包含保证金支付制度、大额垫资项目承接制度、停工项目应对制度、非现金支付底线制度、回购型保理接受制度、见索即付保函开具管理制度等。



### 2. 严格遵守制度

施工企业在建立相应的现金流管理制度后，要严格遵守，不能随意突破制度，

不能为了短期利益而进行无视相应制度的行为，要逐渐的形成按照制度办事、严格遵守制度的习惯与文化。

## (六) 商业伙伴调查

施工企业在承接项目前要对自己的商业伙伴资信状况进行调查，谨慎选择自己的商业伙伴。

### 1. 对建设单位的资信调查

施工企业在承接项目时，应对建设单位进行资信调查，避免在履约过程中因建设单位资信不足造成工程款无法回收，从而造成自身损失。对于建设单位的资信调查应包含以下几点：

(1) 过往履约情况是否良好。过往履约情况是否良好主要包含两方面，一是过往履约是否有“黑历史”，是否存在结算久拖不决、过程延期支付工程款、不守信用等情况；二是涉诉情况，涉诉情况主要关注施工企业诉讼建设单位的案件数量、建设单位是否存在不合理反诉等；

(2) 建设单位盈利模式是否合法。建设单位盈利模式是否合法主要是指建设单位在开发项目时，是否存在违法情况，包括违法贷款、违法开发等。

(3) 偿债能力是否充足。施工企业在实施项目时，最大的风险即建设单位是否有能力按时足额支付工程款，因此，施工

企业在对建设单位进行调查时应关注建设单位是否有足够的资产偿债能力和现金支付能力；

(4) 项目前景是否良好。有的项目施工企业在承接时，明知业主资信不好，但是出于各种原因，不得不承接。因此，项目前景对于施工企业就变得极为重要，也即项目是否容易变现极为重要。一个项目如果项目前景很好，比如发达地区的房地产项目，即使业主资信不好，只要能保证业主回收的资金优先支付工程款，那么对于施工企业来说，工程款的回收也不会有太大的问题。相反，如果项目前景不好，再加上业主本身没有支付能力，在业主中途放弃项目或者其他原因导致无法工程款无法回收，施工企业就无法收回工程款，并且很可能项目无法拍卖，导致施工企业彻底亏损。

### 2. 对联合体成员的资信调查

(1) 过往履约情况是否良好及偿债能力是否充足。该部分的调查和对建设单位的注意要点一致，在此不再赘述；

(2) 重视对项目回款的控制权。施工

企业进行联合体合作时，应尽量控制项目回款，要求建设单位将项目回款直接支付至施工企业。若联合体对方不接受由施工企业进行支配，也应由施工企业和联合体相对方共同设立监管账户，对项目回款进行监管并加以控制，拒绝由联合体相对方单独控制项目回款。

### 3. 对分供方管理

施工企业应结合自身情况，对分供商进行考核，建立合格供应商名录，只有进入合格分供商名录的单位才有资格参与企业的招标，施工企业针对想要进入合格分供商名录的单位主要是考察以下几个点：针对材料供应商：(1) 经营资格与信誉；(2) 材料、设备的质量；(3) 供应能力；(4) 资金状况；(5) 财务报表；(6) 纳税情况；(7) 售后服务等。针对分包商：(1) 经营许可和资质证明；(2) 专业能力；(3) 人员结构和素质；(4) 机具装备；(5) 施工保证能力(含技术、质量、安全、施工管理)；(6) 资金能力；(7) 财务报表；(8) 纳税情况；(9) 工程业绩。

## ●实践探索

# 完善体系建设 强化运行机制 打造行业一流合规管控体系

## ——中建三局合规管理的实践与探索

◎文 / 中建三局合约法务部 秦征

在世界经济下行、中美贸易摩擦的大背景下,我国经济发展面临的国内条件和国际环境都在发生复杂而深刻的变化。一方面,国内营商环境将朝着市场化、法治化和国际化的方向发展,建筑市场监管趋严、趋细,对违规行为的打击力度日益加大,以往建筑企业野蛮生长的外部环境不断缩小;另一方面,经济全球化发展潮流势不可挡,但单边主义和贸易保护主义不断抬头,在当前国际市场上,是否具备完整、健全的合规体系是评价企业是否优质的核心要素,也是企业规避风险、提升竞争力的重要手段。建筑企业要深耕国内、走向国际,必须摒弃以往陈旧、粗放的管理思维,适应新形势下的游戏规则。中建三局作为建筑行业的排头兵,积极响应国务院国资委的政策号召,以完善体系建设、强化运行机制为抓手,在全局上下深入推进合规管理,打造具有行业标杆地位的合规管理体系,主要如下:

### 一、创新顶层设计,奠定制度基础

2019年,我局按照《中央企业合规管理指引(试行)》的规定,整合成立了中建三局法治建设暨合规与风险管理委员会,由局董事长担任主任、总经理担任常务副主任、领导班子成员担任副主任、局总部部门负责人担任委员,委员会囊括法治宣传教育、风险管控、合规管理三大职能,进一步完善了我局法治、风险、合规三位一体的管理架构,为合规管理相关工作的开展奠定了良好的体系基础。与机构设置相匹配,我局相继发布了《中建三局企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责实施细则》《中建三局有限公司合规管理办法(试行)》《中建三局法治建设暨合规与风险管理委员会议事规则》等制度,明确各业务部门和岗位的合规管理职责,并与现行的企业管理各项标准相衔接,形成条理清晰、规定细致的合规制度体系。

### 二、聚焦重大决策,推进依法履职

我局严格按照国务院国资委和中建

集团要求,发布《中建三局“三重一大”决策制度实施管理办法》,并以清单的形式明确各类需上会的事项,规定涉及法律的议案,未经总法律顾问审查不予决策,确保了董事会决策依法合规。二是总法律顾问全面参与经理层决策,全年共参与420个重大事项的法律评审并出具意见。局及局属单位总法律顾问作为监事与纪委常委,对重大事项和重点领域进行专项监督,全面履行了监督职能。通过总法律顾问的充分履职,我局董事会、经理层、监事会和党组织等治理主体的履职更加顺畅高效。

### 三、着眼团队建设,培养合规人才

“十三五”以来,我局在合规管理机构设置、人员配备上下功夫,全局所有二级单位均设置独立法务部门,重要子企业均设置总法律顾问,创新性地在巴基斯坦设置法律总监,在局属三级单位设置总法律顾问,均开创中建集团之先河。在31个规模较大的三级单位设置独立法务部门或法务中心,暂不具备设置条件的,均有1-2名合规法务人员。目前全局共有专职



法务人员386人,占企业自有员工总数11%;持有企业法律顾问资格或司法资格的285人,持证率73.8%;具备研究生以上学历179人占比46.3%。并通过建立骨干人才库、法务集中培训等方式,不断提高法务人员的素养和能力,为企业合规管理培养人才。

### 四、建立授权体系,强化内部合规

为强化内部合规管控,构建权责对等、运行流程的企业管控机制,我局参照上海自贸区负面清单管理办法制作了综合授权书,综合授权书的效力高于制度文件,是局属单位开展经营活动首先必须遵循的“根本大法”。每年年底,由局合约法务部组织征集局属单位意见,汇总统局总部各业务部门、分管领导评审,报局董常会审议通过后由局董事长向局属二级单位一把手签发。2013年,我们首次签发了对分子公司的综合授权书,2015年签发了对分子公司的综合授权书,2018年签发了投资、海外平台公司综合授权书,局属单位综合授权基本实现全覆盖,明确局属各单位的授权事项、备案事项和禁止事项,真

正做到了权责清晰,极大地提高了运营效率。针对综合授权以外的特殊事项,根据所办理事项的权限范围、时间长短出具单项授权书,明确授权期限和权限范围,并禁止转授权。单项授权与综合授权共同形成局对局属单位及员工的授权管理体系,构建了内部合规管理防火墙。

## 五、明确管理底线,防控合规风险

随着国家法治化进程的不断加速,各类合规要求不断更新。为了使基层人员更快捷方便了解行业合规要求,我局与行业内顶尖律所合作,走访调研局属各单位,梳理员工行为和重点经营领域合规要点,列明各项管理事务的表现形式、风险等级、审批要求、防范要点,形成合规风险清单,为各级管理人员提供具体合规管理

依据。同时合规与风险的识别、预警、化解职能嵌入到各项审批流程中,依托信息化平台,实现合规管理与业务审批相互融合,在实现风险管理的同时体现合规独立价值,形成了切实可行、机制顺畅的外部合规风险防控体系。

## 六、推进全员参与,打造合规品牌

2020年7月,我局召开合规启动会议,向各业务系统开展合规管理宣贯,明确我局“十四五”期间合规管理工作安排;8月,局副总经理、总经济师、总法律顾问在半年运营会上就合规管理作专题报告;9月,我局开展全员合规承诺,一个月内34000余名员工扫码承诺,基本实现自有员工全覆盖。一系列全员参与、全面覆盖的活动标志着工程局正式步入“全员参

与、加快推进、全面落实”的合规管理2.0时代。此外,我局与中国中铁、招商局集团等大型国有企业开展多种形式的交流互动,共享合规管理经验,并依托湖北省法律顾问协会、武汉市建筑业协会等平台,加强业内沟通交流,打响我局合规管理品牌。

“为之于未有,治之于未乱”,全面加强合规管理,是时代赋予企业的使命,也是企业发展的实际需求。在未来的建筑市场上,只有合规企业才能赢得更为广阔的发展空间,因此,将合规打造成企业精神品格、行为信条,已是建筑企业实现高质量发展的迫切需要。我相信,只要我们坚持合规发展的理念、践行合规经营要求、遵守合规管理规范,企业必将在争创世界一流道路上行稳致远!

# 中铁十一局企业合规管理的探索与实践

◎文 / 中铁十一局 付颖

近年来,中铁十一局集团公司在中国铁建股份有限公司正确领导下,在武汉建筑业协会的关心指导下,紧紧围绕企业中心工作,全面推进法律合规管理体系建设,健全法律合规管理机构,落实法律合规管理制度,开展法律合规宣传与培训,培育全员法律合规意识,有效维护了企业发展利益。企业合规管理工作主要体现在以下四个方面:

## 一、集团领导高度重视合规工作

中铁十一局集团主要领导高度重视法律合规管理工作,给予了法律合规工作巨大支持。集团公司主要领导亲自参加各项法律合规管理的重要活动,亲自部署、亲自指导企业法律合规体系建设,在不同场合多次强调法律合规工作的重要性,指出依法合规管理是每一位员工的责任,要求各单位要认真学习法律合规制度,在“大合规”理念下,狠抓法律合规制度的执行与落实,切实提升企业管理水平。

## 二、健全企业合规管理制度体系

1.集团公司制定了《合规管理制度宣传与培训工作方案》,明确了所属各单位合规宣传与培训的工作内容、实施方式、时间阶段、工作效果等,统筹指导各单位有序开展合规政策宣贯,提高全员合规意识,深入传达和解读合规宣传与培训政策。

2.面对突如其来的新冠肺炎疫情,为将疫情的不利影响降到最低,法律合规部化危为机,掌握主动权,第一时间制定了



《疫情期间培训计划》,积极开展合规学习培训活动,在疫情期间,各单位共自主开展线上合规培训25场,培训覆盖全部所属二级单位,通过疫情期间的线上合规培训,进一步牢固树立全员合规意识。

3.为各级单位应对疫情冲击提供法律支持,集团公司印发《关于依法防控新

新冠肺炎疫情法律合规风险的指导意见》文件,从风险排查、合同履约、不可抗力、情势变更、合同索赔、境外项目法律风险防控等方面进行了重点指导,同时更新梳理了《新冠肺炎疫情防控相关法律法规和政策汇编》,为各单位做好疫情应对工作提供法律和政策依据。

### 三、持续开展合规制度体系培训

1.开展境外项目合规宣贯培训,召开集团公司海外合规培训与宣贯会议,宣贯公司合规会议精神,开展合规制度高级课程培训,从合规理论、历史发展、合规案例、合规管理制度等方面进行了讲解,增强了海外业务人员合规管理的理念和意识。

2.持续对重点业务部门开展合规管理培训,对重点业务部门和单位进行了法律合规专项培训,宣贯公司法律合规管理制度和政策,使相关业务部门更全面了解当前国内外合规监管形势,提高法律合规

风险防范意识。

3.创新性开展合规宣贯活动,借助“12.4”宪法日的契机,采取主题辩论、知识竞赛的形式进行合规宣贯。主题辩论以“合规创效辩变辨”为题,围绕“经营管理过程中应优先考虑经济效益还是合规风险”等三大辩题进行正反对辩,辩论选手都是从全集团选拔的优秀业务青年。在6名辩手的唇枪舌战中,原本模糊的认识越辩越明,向现场观众深刻阐释了从认识合规、到理解合规进而运用合规的实质内涵,收获了热烈的反响,取得了良好的宣传效果。

4.积极探索普法宣传形式。今年以来,集团公司开展了“法律合规周周讲,我有话说”活动,采用信息化手段,充分利用企业微信、移动APP、直播软件等多种形式,各单位、业务领域的专家参与交流研讨,将法治工作延伸到企业管理的各个领域,将法律合规与企业经营深度融合,全面推进风险防控、合规管理和法律监督一体化,通过“部长说合规”、“总法说法”等

方式宣贯合规制度、传播法治力量,充分发挥法治工作对企业生产、经营、管理的服务保障作用。目前周周讲活动已举办七期,涉及民法典宣贯、经营承揽、行政办公、经营管理、技术创新、财务管理、发展规划等业务领域,目前“法律合规周周讲”活动正在持续开展中,使合规意识深入人心,实现从“要我合规”向“我要合规”的思想转变,助力企业高质量发展。

### 四、不断加强合规体系的运行与改进

此外,我们集团还加强了对企业合规体系的执行及考核、监控等方面的具体工作,让每家单位都要管理好员工、客户、第三方、被并购企业,集团相关部门还将建立起一套激励机制,这样将形成一套超越法律的企业治理模式,也将是我们企业的一种新型治理方式,将超越法律、司法机关、监管部门及政府相关部门,达到让我们企业进行自我整改、自我监控、自我管理之目的。

# 企业合规 任重道远

◎文 / 新七建设集团有限公司 胡静

目前建筑行业挂靠式经营成为行业老大难问题。名为“合作”,实践操作中总是围绕出借资质。其中,出借资质的一方收取固定费用、不参与工程管理,节省自身投入而撬动外部资源。借用资质的一方则进行实际的施工。“有名无实”与“有实无名”相互交织,权责混乱。

## 一、挂靠式经营,问题多,风险大

### (一)被挂靠企业容易“背黑锅”

被挂靠的企业处于明面上,不论是签合同还是办手续,都是白纸黑字摆在台面上,跑不掉。哪怕只是一层“壳”,那也是各类法律法规明文规定的一层“壳”,将直面各种形式责任的冲击。

比如,发生安全事故之后“陪绑”甚至“陪葬”。“有关部门”和“相关法律”是不会

对“我啥都不知道,实际都是别人在做”抱有同情心的。那可是“官法如炉真如炉”,罚款、停业整顿、降低资质、吊销证书、赔偿、追究刑事责任……一套组合拳下来,足以要了一家建筑企业的命。

### (二)被挂靠企业容易“吃闷亏”

被挂靠的企业一般根本管不住实际施工的“土皇帝”,所以,是非常缺乏监督、

控制、制衡的。这就导致对项目中的种种细节和猫腻两眼一抹黑,束手无策。用了哪些人,做了以及还需要做哪些事,不知道,管不了。花了多少钱,够不够,还要不要借钱,借没借过钱,还不还得起,也不知道,也管不了。签了哪些字,行了哪些文,担了以及可能要担哪些责,还是不知道,还是管不了。惹了哪些事,踩过哪些坑,上



过哪些当,更是不知道,更是管不了。

### (三)被挂靠企业容易“啃老本”

某些建筑企业迷恋通过大量挂靠项目来扩大市场份额,增加自身经营额度,热衷于“翻牌子,铺摊子”。看起来很有“广度”,但实则非常缺乏“厚度”和“深度”,逐

渐沦为“租柜台的”。技术、设备、人才、方法、资金、积累等等,一概没有。长此以往,越来越缺乏硬功夫,硬实力,根本啃不动硬骨头,拿不下(也做不来)硬项目,根本无法应对真正的竞争与考验,只能“吃软饭”。泡沫期表面繁荣的时候一哄而上,而

一旦面临寒冬则乌合之众作鸟兽散,土崩瓦解。

可以说,上述场景是不少老式挂靠型企业的真实写照。而要避免沦落到那步田地,就必须探索和改进新的管理模式。

## 二、我司合规管理的现实尝试

### (一)合同管理

1.法务部会同经营部、造价部依法严格审查各类总承包合同,分别基于各自的专业领域从经济(成本,毛利润)、法律等方面进行评估。合同务必恰当、明确。不能有歧义,不可留疑惑。

2.从严把控资金流向和财务通道,一律要求“本工程项目所有工程款甲方必须足额支付至公司指定账户,不得支付至其它任何第三方账户,否则,视同甲方未支付工程款”。防止资金和款项存在隐瞒、截留、挪用。

3.总承包方与业主方之间建立直接联系渠道,防范环节过多造成的信息传递

过程中的“失真”。

4.严禁私自承诺、担保。防止私人利益绑架公司权益。

5.加强对各分项目部资料、文件、印章、合同的收集、整理、保存、审查、清理,防止“自立为王”。

6.完善公司内部的档案制度。

### (二)项目管理

1.发挥法务部对项目的帮扶作用

早期介入项目(尤其是大型重要项目的洽谈,指导并辅助项目部的签约水平,从源头把关。中期跟踪抽查各项目部的合同履行和项目实施状况,督促项目做到“有始有终”,防止“两面派”。项目后期

快收尾时,清算并汇总整个项目流程,必要时还直接联系业主方,尽可能争取一次性解决全部的矛盾。不让冲突和麻烦拖延,积累。既防止“虎头蛇尾”,又避免“藕断丝连”。

2.进一步加强法务部对各类违法违规行为的监督

合同、文件、印章、财务等方面,严控项目人员私自打条子、签单子、刻章子、收票子。防止公司被卷入各类债务纠纷、挪用资金、表见代理、合同诈骗、金融违规、伪造印章等等所导致的责任与损失。

## 三、企业合规需进一步探索和改进的空间

除了上述我司采取的具体对策之外,更为根本的解决之道还是有赖于将项目纳入企业管理之内进行统筹:

一是对投标评审和合同评审要早期把关。在投标时审慎把握投标条件,有些项目过于苛刻的,无利可图的,则不允许投标,防止业务部门尾大不掉,“挟业务而令公司”,浪费大量时间、精力、成本;要能做到“在商言商,丑话说在前头”,必须严格审查合同中关于工期、质量、价格、违约等利益攸关条款的约定,不能为了照顾“场面”而“装糊涂,和稀泥”,务必据理力争,防范风险。必要时,对于那些极不合理的项目,应拒绝承接。

二是项目管理团队的正规化。名正方能言顺,建筑企业与项目管理成员应建立劳动关系,签订劳动合同,依法缴纳社保。首先做到让自身合法,避免自身的麻烦与纠纷,然后才能有余力提升项目管理水平。

平,深入掌控项目,降低项目风险。

三是项目的资金与财务必须一清二楚,亲兄弟明算账,不允许有一丁点的说不清道不明。谁投入、怎么投入、投入多少、投给谁、谁管、谁用,诸如此类的问题都必须事无巨细的搞清楚。财务最容易出问题(尤其是承担刑事责任的大问题),这一方面容不得一丝一毫的闪失。

四是建立统一采购制度。建筑企业免不了要用到设备、原材料、第三方服务。那么,在与其他友商合作的时候,要做到整齐一致,避免多头并进,杜绝令出多门政出多门。防止重复采购,隐匿采购,虚假采购,腐败采购。降低采购成本,减少采购风险。

五是全程跟进项目进程。签订合同、施工质量监督、分包结算付款、资料规整、竣工验收等等环节,公司务必建立并严格遵守质量管理体系、计量管理体系、进度

管理关系等。

六是建立健全公司档案制度。从招投标文件、合同资料,到各类图纸、单据、函件、管理文件、法律文书,都务必做到及时归档,分门别类管理。

七是分配方式的合理化改革。这点应该是最难的。如何处理项目管理方和企业的矛盾,争取找到双方的契合点、平衡点,达到双赢的局面,是大家共同面临的难题和努力方向。基于实践经验和前人的研究成果,个人建议,从“预期收益”与“成本”两大块入手,就核算及评判标准达成共识,再在此基础上确定如何分配。只有先谈妥了双方的利益分配方式,才能避免管理过程中出现矛盾,减少项目内耗。

综上所述,我们建筑企业务必紧跟市场、政策、法律规范等要素调整的步伐,不断调整和完善管理机制,既防控风险,又繁荣经营。

# 强化合规体系建设 提升企业合规管控水平

## ——从项目工程管理角度浅谈施工企业合规管理

◎文 / 新八建设集团有限公司 张军 熊书倩

为积极响应习总书记提出的实现全面依法治国的号召，合规管理工作成为各个企业，特别是施工企业日常管理工作中的一项重要内容。将合规管理落到实处，有利于切实提高全员法律合规风险意识，使法律合规理念内化于心，外化于行；同时也有利于降低施工企业生产经营风险，逐步建立起法治企业。

所谓“合规管理”，就是合符规范的管理，而这里的规范小则包括合规手册、公司规章制度，大则上升到地方、行业乃至国家的法律法规。作为施工企业，对我们影响最大的就是国家政策及法律法规的变更及新政策及法律法规的颁布。作为“社会生活的百科全书”——《中华人民共和国民法典》的出台，将影响着社会生活的方方面面，也将对建设工程领域产生重要的影响，比如说在民法基本原则中新增绿色原则；“承揽合同”部分的变更对建设工程的法律适用不构成实质性影响；建设工程施工合同无效法律效果法定化；新增发承包双方的法定解除权并明确合同解除的法律效果等等。

新八建设集团有限公司作为一家民营建筑施工企业，结合自身实际情况，也从项目工程的管理等方面入手建立健全公司管理制度，培育合规文化，增强公司全员合规管理意识，实现依法合规和风险管控的统一：



### 一、招投标环节的合规管理

#### 1、市场部的合规管理

市场、经营部负责进行项目工程承包的招投标工作，以国家、行业及企业的相关规定为依据。市场部紧盯国家重点工程建设领域，把握建设投资方向，及时跟踪

建筑市场信息，熟悉和掌握国家及地方政府制定的工程建设有关的法律法规和政策导向，进行建筑市场信息的收集、筛选、风险分析，为领导投标决策提供依据，减少在项目招投标时产生不合规的风险。



#### 2、经营部的合规管理

经营部负责办理进入各省市的投标备案手续、投标报名，负责资格预审文件编制，为各项目经理提供投标所需文件；负责本企业招投标文件的编制及具体实施工作，确保公司承包的工程必须达到国家有关规范、标准及合同的质量要求，并且必须满足本企业的质量要求；加强投标风险控制，严格要求不对外陪标；做好各项目的对接工作，为项目经理投标提供合理建议；投标过程中尽量使用项目部自有的八大员，参与并督促项目部配齐上岗证、职称证件、八大员社保等，确保招投标工作的顺利进行。

### 二、合同签订后的施工过程管理

#### 1、施工过程中的劳务管理

为响应国家有关法律法规及 2017 年国务院办公厅《关于促进建筑业持续健康发展的意见》的号召，各项目部积极实行建筑劳务工人实名制管理。

各项目部负责劳务管理工作，项目经理为项目劳务管理工作的第一责任人，同

时项目部还必须设置一名副职以上人员作为劳务管理工作的第二责任人，其专职或兼职主管劳务日常工作；项目部相关部门也要直接参与劳务日常管理工作，各项目部根据项目实际情况，编制《项目劳务管理方案》，根据各项任务分解，方案中必须明确劳务管理领导小组成员和岗

位职责，以及应急预案；在签订劳务分包合同时也必须明确约定现场各分包队伍设置一名以上专职劳务管理员。

劳务实名制的实施从根本上解决农民工讨薪问题，同时也解决了工人归属问题，降低工人流动性，有利于开展劳务人员岗前培训和继续教育，实行持证上岗，

确保了工程质量、安全和生产。

### 2. 施工过程中的合同管理

公司法务部负责合同管理工作，在建设施工合同签订后，合约部督促项目经理签订《内部承包合同》，项目经理在法务部办理相应授权委托书，受委托人全权代表项目经理到公司办理项目部材料买卖合同、分包合同及相关手续。

各项目部的材料买卖合同及分包合同在签订之前，必须提交给法务部进行法律风险审核，法务部对合同中有关数量、单价、总金额、违约条款及争议解决方式

等条款进行逐一审核，并给不合格的合同文本提供相关法律意见，通过审核的合同须由项目授权委托人提交给印章管理部门进行盖章方可签订；合同签订后，授权委托人须提交一份合同给法务部留存。

法务部运用专业知识，对合同签订及执行中出现的问题及时提出建议，做好事前风险防控，降低规避公司经营活动中的风险。

### 3. 施工过程中的财务管理

根据国家法规、制度的规定，为便于管理，各项目工程在施工合同签订后需在财务部进行立项，项目部各项费用的支出

都需经过财务部，项目部相关财务手续的办理须由项目经理委托的受委托人完成。

财务部门的职责主要为：按国家会计法规、制度的规定认真办理会计核算业务，准确记载各项目的财务收支情况和经营活动的情况，对各项目部的财务活动合法化进行监督，在税务机关等部门进行检查时，主动配合，并提供资料，反映情况；根据国家相关的财务方面的法律、法规、规章制度以及本公司具体的情况制定本部门相应的会计事务制度；对各部门的财务进行统一管理，严格监督资金的使用，合理调配资金等。



## 三、企业合规管理存在的问题

### 1. 合规管理制度不健全

行业日新月异的发展，法律本身具有滞后性的特点，必然很多法律法规随着行业的发展而落后。当然公司也会意识到合规管理的重要性。但是，由于我国相关法律法规的不健全，很多违法、违规的行为不能得到根本的治理，企业自身的合规风险防范根本得不到保障，对企业进行合规管理产生很大的负面影响。

### 2. 实施合规管理制度不规范

能够合规管理整个公司，不仅需要相应完善的法律法规以及规章制度，还需要良好实施，而实施这些合规规定制度者当然应是公司每个员工。公司现在会出现一些问题，有一部分原因在于制度方面不完善，还有一部分原因存在于员工并未按照法律法规等管理制度进行工作。

### 3. 落实合规管理监控力度不大

由于建筑施工企业的合规管理的监管未落到实处，加之受自身人力、监管技术、监管手段的限制等原因，使建设施工行业的监管精力仍然没有转移到实际实施上来。故执行制度不严，有关利益处理不当，容易出违规问题，这是带有共性的。我们应该对企业管理制度中发现的薄弱点和有关利益处理异常的情况要及时深查，有针对性地采取举措，加强管理力度，完善合规管理，提升管理水平。

## 四、构建和完善合规管理制度

### 1. 健全合规管理制度体系

要想建立健全合规管理制度，必须构建企业部门组织体系，实现公司组织机构上的合规化管理，通过完善公司治理的方式加强公司合规管理体系，以实现有效的合规管理；同时建立相对完善的企业内部管理制度，公司内部也应根据相关的法律法规等制定进一步有利于公司发展的规范性文件、制度。

### 2. 培育企业文化理念

树立“合规人人有责”的观念。合规管理文化是体现在每一个员工对合规理念的认知及其日常的行为规范和准则之中，

这不但需要高级管理层在公司推行正确的价值观念，还需要制定和执行清晰的员工行为准则和规范。在企业内部大力推广应遵守规范和准则的理念，营造一种企业合规管理文化。强化“合规创造价值”的理念，开展员工合规教育培训。

### 3. 完善合规管理监控机制

有效的管理不仅仅是从思想上调动员工的积极性，让员工把要我做的事变成自愿想要做的事情，这样制度的执行更有源动力，但同时我们也应该更重视风险防范措施和审查监督工作，要保障建立的合

规制度能得到有效并且得力的运行，建立监管的机制对规章制度和奖惩机制的落实是必不可少也是最重要的管理环节。

综上，企业合规管理制度的建设是一项极具挑战性的工作，并且可能历时长久，是一个不断积累、不断完善的过程，只要企业下定决心构建并坚持做下去，有效的合规管理制度必将会形成，企业的合规风险将会得到有效控制。企业合规管理制度的构建在推进法治建设进程的同时，必将给企业带来巨大的经济效益，从而推动企业的繁荣和发展。

## ●风险应对

# 从诉讼回看 建筑施工企业合规管理体系建设

◎文/万剑飞 金奇 柴祎鸾 杨涛

## 一、建筑施工企业合规管理体系概述

### (一)背景与意义

#### 1.背景

合规是企业永续发展的基石。近年来，企业合规经营日益受到各方的重视，有关部门陆续出台了《中央企业合规管理指引（试行）》《合规管理体系指南》等文件，为企业健全合规管理体系指明了方向。建筑业作为国民经济支柱产业，其合规发展关系到国民经济质量，也影响到工程质量、人民生命财产安全。因此，建筑业一直以来都是强监管行业，各级主管部门都有严格、细致的规定。但由于建筑业发展方式粗放，建筑市场存在着恶性竞争、围标串标等乱象，建筑施工企业面临的行政处罚、刑事追究多发，更重要的是民事涉诉问题严重，建筑业案件数量持续增长，严重影响企业效益。面对当前严峻的合规形势，建筑施工企业亟需建立合规管理体系。

#### 2.意义

建筑施工企业建立合规管理体系有两点意义。一是防止企业经营效益流失。缺乏合规管理体系对企业效益造成巨大威胁，例如企业没有建立文书管理制度，



工程支出缺乏证据证明；未对业主资信和履约能力进行评估，工程款被拖欠。二是为企业创造价值。一方面，企业效益流失的减少能增强企业资金实力，在垫资施工盛行的环境下，资金实力强的企业能在竞争中获得更大优势。另一方面，建筑施工企业是否具有合规管理体系，直接关系到工程项目能否按期、按质完成。在一些工程招标活动中，招标人会要求投标人建立合规管理体系，不存在违法违规行为，如《政府采购法》第二十二条规定政府采购活动的供应商应具备良好信誉和健全财务制度，没有重大违法记录。

### (二)建筑施工企业建设合规管理体系的基本流程

目前，建筑施工企业建设合规管理体系可以参考的是《合规管理体系指南》，该指南明确了构建合规体系的六个流程：识别合规义务、评价合规风险，应对风险并实现目标，运行策划和风险控制，绩效评价和合规报告，管理不合规并持续改进。同时《企业境外经营合规管理指引》也具有参考价值，该指引提出建筑施工企业在投标管理、合同管理、项目履约、劳工权利保护、环境保护、连带风险管理、债务管理等方面加强合规管理。

## 二、建筑施工企业合规风险的识别

### (一)从司法大数据看建筑施工企业民事诉讼风险

风险识别是合规管理的基础工作，建筑施工企业最常见的是民事诉讼风险，主要是建设工程施工合同纠纷。有关机构对近三年最高人民法院审理的建设工程施工合同纠纷案件进行了统计，总结出前十

大争议焦点。2017年为工程款、合同效力、工程款利息、鉴定异议、优先受偿权、工程质量、质保金、工期延误、发包人责任、诉讼时效；2018年为工程款、工程款利息、合同效力、违约金、质保金、优先受偿权、停窝工、工期延误、鉴定异议、履约保证金；2019年为工程款利息、工程款、

合同效力、优先受偿权、停窝工、质保金、鉴定、工期延误、违约金、工程质量、履约保证金、实际施工人保护、合同解除及安全文明施工措施费。从数据来看，建设工程施工合同纠纷主要的争议焦点包括工程款及利息、合同效力、损害赔偿、工期、优先受偿权、保证金，这也是建筑施工企

业的合规风险所在。

## (二)民事诉讼风险的类型化

### 1.合同效力

合同效力问题是法官需要依职权查明的首要问题。由于建筑业的乱象，合同被认定无效的概率非常大，在2010年—2015年江苏法院审结的建设工程合同纠纷案件中，30%的合同被认定无效。司法实践中，合同无效的事由主要有未取得相应资质、必须招标工程未招标或者中标无效、转包、挂靠、违法分包、未取得规划审批手续。

根据建工合同司法解释一的规定，建设工程施工合同无效，但工程经竣工验收合格，承包人仍可请求参照合同约定支付工程款，即合同无效不会影响施工企业请求工程款的权利。但合同无效后，违约金等条款就失去了效力，施工企业要求业主承担违约责任缺乏合同依据。因此，合同无效的主要风险在于合同条款失去法律约束力，施工企业无法主张自身权利，导致效益流失。

### 2.工程款

工程款是建设工程最主要的成本，施工企业和业主常就工程款发生争议，工程款问题一直位居司法大数据争议焦点的首位。建筑施工企业在工程款方面主要面临以下风险：一是业主资信差，履约能力弱，工程款被拖欠；二是工程款计价方式约定不明；三是固定价合同未约定风险范围和调整方式，在价格暴涨时可能亏损；四是文件管理不严，支出缺乏材料支持；五是业主因质量问题拒绝付款；六是付款节点不明，利息起算时间不明。



### 3.工程期限

工程期限直接涉及迟延履行以及工期违约、风险转移、工程款本息支付时间、保修期等问题。当前建筑施工企业在工期方面主要存在以下风险：一是开工时间不明，存在约定时间、施工许可证载明时间、开工通知载明时间和实际开工时间；二是工期不合理，引发延误、顺延和索赔等风险；三是竣工时间不明，竣工验收时间、提交竣工报告时间、转移占有时间缺乏证据证明；四是工期延误原因、责任主体生争议；五是未在约定的索赔、申请顺延期限内主张权利。

### 4.工程质量

建设工程质量是工程监管的重中之

重，质量合格也是企业主张工程款的前提。实践中，业主常以质量不合格为由拒绝付款，同时质量不合格也会引发维修费用、工期延误等问题。工程质量还涉及质保金问题，主要是质保期限、起算时间，以及扣款条件是否成就。

### 5.优先受偿权

优先受偿权是为了保护施工企业和建筑工人权益所作的特别规定。实践中，优先受偿权主要存在以下争议：一是实际施工人是否享有优先受偿权、优先受偿权是否包括利润、能否放弃，这些问题在建工合同司法解释二中得到了回答；二是行使期限问题，施工企业常未在六个月内行使权利。

## 三、建筑施工企业建设合规管理体系的几点建议

在合规经营的背景下，建筑施工企业建设合规管理体系已成大势，尤其是在利润率降低的当下，建筑施工企业通过建设合规管理体系，防止效益流失的需求尤为迫切。鉴于此，我们提出如下建议：

### 1.转变管理理念，提高合规意识

企业合规重在转变观念。建筑施工企业应当摒弃重业务轻合规的传统理念，认识到创造效益与防止效益流失具有同等重要性，合规、稳健经营才是企业发展的

百年大计。

### 2.健全合规架构，完善合规制度

建筑施工企业应当按照前述合规管理流程，对企业管理架构和制度进行梳理。在管理架构上，明确合规职能，建立独立的合规团队，企业规模较小、条件不具备的，可以将合规职能分配给法务、财务等部门，但应有独立的职位。在合规制度上，应从前期尽调、招投标、合同管理、施工管理、工程交付及结算等方面入手，建

立全流程、全方位的合规制度。

### 3.强化制度落实，培育合规文化

制度与落实两张皮是企业合规管理的通病，很多建筑施工企业投入巨资建设的合规体系，往往因一线项目人员的不重视而无法落实，各项规避风险的规章制度成为一纸具文。为此，建筑施工企业一方面应加强合规制度的学习，培养良好的合规文化；另一方面要建立考核、追责制度，强化制度的落实。

# 管窥实体清单问题

◎文 / 中交二航局集团有限公司副总法律顾问 陈孝凯

近年来,随着中美贸易摩擦加剧,一些中国企业陆续被美国商务部工业与安全局(BIS)纳入出口管制实体清单,给企业造成了较大的影响。



## 一、什么是出口管制实体清单

所谓“出口管制实体清单”,是美国为维护其国家安全利益而设立的出口管制的一个重要手段,是美国商务部用以限制美国《出口管制条例》(EAR)规定的物品向特定对象(自然人、组织或企业)出口、再出口及(国内)转卖的措施。实体清单于1997年2月由美国商务部首次发布,被认为参与扩散活动、支持恐怖主义活动或有具体和明确的事实表明其违反了美国国家安全或外交政策利益等的最终用户将被纳入清单,以此明确告知美国出口商,在未获得许可证的情况下不得帮助这

些实体获取受《出口管理条例》(EAR)管辖的任何物项。

实体清单的具体负责机构是由美国国务院、国防部、能源部或财政部的高级官员组成的最终用户审查委员会(ERC)。该委员会由美国商务部牵头。

被列入“实体清单”意味着,最终用户审查委员会(“ERC”)已经认定,实体清单上的企业实体的行为与美国国家安全和外交政策利益相悖,或有造成与美国国家安全和外交政策利益相悖的重大风险。因此,EAR对向实体清单上的实体出口、再

出口和(国内)转卖原产于美国的管制商品和技术施加了额外的许可要求,并缩小了许可豁免的适用范围。

被列入美国商务部实体清单,只需要美国政府认为该企业或个人存在违背美国外交政策或美国国家安全受到威胁的情形,并不需要认定该企业或个人违反相关法律法规。但被列入实体清单的企业或个人如在之后被收集到违反相关禁令的证据,则会受到更严厉的制裁。

## 二、哪些是受 EAR 管制的物项

受 EAR 管制的物项主要为军民两用物项,指既可用于民用,又可用于恐怖主义、军事或大规模杀伤性武器相关用途的物项,区别于用于纯民用的物项及专用于军事目的的物项。其中包括:(1)处于美国境内的所有物项,包括美国自由贸易区和从美国过境的物项;(2)所有原产于美国的物项,无论位于世界何地;(3)含有受管制美国原产商品的外国制造商品,含有受管制美国原产软件的外国制造商品,含有受管制美国原产软件的外国制造软件和含有受管制美国原产技术的外国制造技术;其受 EAR 管制的程度取决于美国原产产品、技术和软件在外国制造产品中所占的百分比,而该百分比则由该外国制造产品所属的类别和将运往的目的地国家决定,一般分为 25%、10%、0% (“最低限度规则”);(4)使用美国原产技术或软件



直接生产的特定外国制造产品;(5)美国原产的技术或软件直接生产的产品,但该产品由美国境外的工厂生产或主要部分位于境外的工厂制造。

已公开发表、可通过公开渠道不受限制地获取的信息和软件以及已授权专利或为在专利局可查到的已公布的专利申请等,不属于 EAR 所管制的物项。

### 三、进入实体清单对公司可能造成的影响

(一)供应链被切断的风险。被列入实体清单的企业在供应链上会遭受不利影响,企业进口或国内采购受美国《出口管理条例》管辖物项必须申请许可,绝大部分许可申请将被推定为拒绝且不适用许可例外。具体而言,被列入实体清单的企业对受到EAR管制的物项,在未申请获得许可前,都将无法购买。很多供应商因为生产的产品涉及受到管制的物项将不会与被列入实体清单的企业发生交易,甚至有些供应商因为过度反应,直接切断与该企业的所有交易,避免自身受到处罚。一旦发生连锁反应,该企业的供应链被切断,企业的各种业务就会受到实质性的影响。

(二)面临民事罚金的风险。如果被列入实体清单的企业非法获取上述的美国管制物项违反美国出口管制法,根据美国《出口管制改革法案》和《出口管理条例》,公司面临30万美元或违法交易额2倍的民事罚金,以价值较高者为准。

(三)市场拓展可能面临障碍。其现有的客户及潜在客户(尤其是国外的现有客户及潜在客户、合作伙伴)可能会顾忌美国政府的制裁措施,不愿意继续与被列入实体清单的企业合作,导致这些企业无法进一步拓展市场,现有市场也可能逐渐萎缩。

(四)可能影响公司内部或关联公司的工作。一个企业被列入实体清单的法律后果及于该企业的分支机构,但不及于与该企业有关的具有独立法人资格的母公



司、子公司、姐妹公司等关联公司。但是,因为该企业列入实体清单,一些非常保守且不熟悉规则的公司(包括客户、潜在客户或合作伙伴等)在排斥与该企业发生业务的同时,也排斥与该企业的母公司、子公司、姐妹公司等关联公司发生业务,导致该公司及其关联公司的业务都受到不利影响。

(五)国际金融结算服务障碍。被列入实体清单企业的国际结算业务,特别是美元结算业务一般不会受到影响,但是在加重管制的情况下可能会受到贸易合规

性审查。银行等金融机构(尤其是国外银行等金融机构)因为过度反应,有可能拒绝为受制裁企业提供各类金融服务。

(六)公司高官可能面临的风险。一是高管可能面临刑事责任的风险。如果被列入实体清单的企业违反了美国出口管制法的刑事规定,公司高管可能面临被美国司法机构追究刑事责任的风险,如高管出现在与美国签订引渡协议的国家和地区时,高管面临被美国政府引渡的风险。二是高管可能面临旅行限制。根据管制原因,公司高管有可能难以获得美国签证。

### 四、企业有哪些应对措施

(一)加强客户管理。被列入实体清单的企业应该建立合规管理体系,做好客户管理。对于现有客户,可能会影响已有业务的推进或付款进程,需要向其说明可能受到实体清单影响的业务以及这些业务的替代方案,以便获得客户的理解和支持,一同完成业务。对于潜在客户,可能会将公司及其子公司排除在合作伙伴之外,列入实体清单的公司应该本着最大的诚意,结合管制物项逐一做好解释说明,根

据潜在客户需要,及时提供说明函件或者相关合作情况说明,以便潜在客户完成尽职调查,加深彼此了解,并有信心达成合作。对于海外业务,公司应当逐个开展对进入实体清单所涉及业务的影响,应充分评估当地政府、客户的合作意愿,制定应对预案和解决方案,以便留住老客户、开发新客户。

(二)加强供应链管理。被列入实体清单的企业应该建立供应链合规体系,做好

供应链合规管理。被列入实体清单的公司在供应链管理中应当做好两个方面的工作:一是对公司现在使用的设备、物资、软件等进行全面排查。凡是受到出口管理的物项,不再进行系统升级;在没有获得美国出口许可证的情况下不再购买;如能继续使用可以继续使用,但是应当准备好可替代的物项。或者与各类可能造成影响的供应商进行妥善沟通,寻求较好的解决方案。积极拓展国际国内供货渠道来源,争

取与多个国家供应商展开合作，促进商品、软件或者服务进口来源多元化，优化企业供应链结构，丰富企业的供应链渠道，进而分摊风险。二是在公司受到出口管制之后需要购买的各类物项（商品、技术和软件），应当对供应商做好尽职调查。获得供应商的理解为公司出具一份承诺函（或者供货说明），说明其供应的物项不受美国出口管制，以免涉及到被出口管制的物项而受到严厉的处罚。

**(三)加强与金融机构的沟通协调。**被列入实体清单的企业不必然会在国际结算业务，特别是美元结算业务中受到贸易合规性审查。为了不引起各类金融机构的过度反应，公司可以做好两个方面的工作：一是将公司的美元结算业务尽量减少，将美元兑换并存入不受美元结算业务

影响的银行等金融机构（尤其是中资银行）；二是向有合作的金融机构进行充分诚信的说明与沟通，告知列入美国商务部的实体清单并不必然影响各类金融业务（即便有影响也是美元结算业务部分的影响），如果金融机构有需要可以由企业提供承诺，在办理金融业务中避免受到管制业务的发生。

**(四)做好企业高管的合规教育与注意事项告知。**被列入实体清单的企业应该加强企业高管的合规管理教育。一方面是了解哪些企业高管受到出口管制的限制，这些高管不要出访或者过境美国，不要到与美国有引渡条约的国家（尤其是美国同盟国家）出访或者旅游。二是企业高管不要触发可能面临刑事处罚的事项。

**(五)积极寻求政府协调。**被列入实体

清单的企业通过向政府有关部门反映相关情况并寻求外交、政策支持，通过外交斡旋等方式争取将企业从实体清单中剔除。如不能剔除，应向公司及业务所在地使领馆或者外交部请求支持，积极斡旋当地政府、客户，争取理解和支持。

**(六)聘用外部机构积极应对。**被列入实体清单的企业应当聘用专业机构（尤其是律师事务所）通过与媒体、政府监管机构的沟通和信息披露，最大程度降低被列入清单的影响。聘用熟悉该类业务的涉外律师事务所应对涉及出口管制域外管辖的调查和法律应对方案，有可能则向美国商务部提交申请，配合调查，争取将企业从实体清单中剔除。

# 基于建筑企业并购过程经营者集中申报的反垄断合规浅论

——以浙建集团并购多喜爱遭行政处罚案例为视角

◎文 / 湖北诺善风险管理有限公司总经理 王振宇

随着国务院一系列法规政策的出台，建筑业逐步迈向转型升级阶段，该阶段并购重组之风逐浪推高。2020年经济趋势“变中求定”，风险挑战加大与机遇纷至沓来的两大不确定性并存，在一系列不确定性的外部因素中寻找自我的确定性定位显得尤为重要。中美贸易战带来的连锁反应、未来外部压力将会倒逼深化改革和扩大开放。本文阐述通过并购重组实施行业“内循环”，其经营者集中申报的合规性，是确保并购重组合法合规的基础保障，也是企业依法治企的应有之义；本文从并购重组为切入点，以并购中经营者集中申报反垄断合规为阐发，浅论当下行业背景、并购方向、经营者集中申报合规要求及建议。

## 一、案例聚焦

2020年9月3日，国家市场监督管理总局对浙江省建设投资集团股份有限公司（以下简称浙建集团）收购多喜爱集团股份有限公司29.83%股权未依法申报案作出行政处罚决定。罚款金额45万元。该处罚决定称“浙建收购多喜爱29.83%股权，取得控制权，属于《反垄断法》第二十条规定的经营者

集中。浙建与多喜爱2018年营业额达到《国务院关于经营者集中申报标准的规定》第三条规定的申报标准，属于应当申报的情形。2019年5月10日，完成股权转让过户登记，未向我局申报，违反《反垄断法》第二十一条，构成未依法申报的经营者集中。”

上述案例一公布，激起业内热议，



较多同仁表示诧异,有不少表示不理解该处罚决定的朋友,甚至不乏大型建工集团的高管。该案例所援引的反垄断法和经营者集中规定乍听来很陌生,离我们又似乎很遥远,但却是实实在在的经济法范畴中的基本法律法规。不过相比较合同法、公司法等热门法律而言,该部门法是在我国迈向市场经济过程中,知名度不高的法律法规。

首先,我们看看《国务院关于经营者集中申报标准的规定》(以下简称规定)第三条是如何规定的:“经营者集中达到下列标准之一的,经营者应当事先向国务院商务主管部门申报,未申报的不得实施集中:(一)参与集中的所有经营者上一年度在全球范围内的营业额合计超过100亿元人民币,并且其中至少两个经营者上一年度在中国境内的营业额均超过4亿元人民币;(二)参与集中的所有经营者上一年度在中国境内的营业额合计超过20亿元人民币,并且其中至少两个经营者上一年度在中国境内的营业额均超过4亿元人民币。营业额的计算,应当考虑银行、保险、证券、期货等特殊行业、领域的实际情况,具体办法由国务院商务主管部门会同国务院有关部门制定。”根据《未依法申报经营者集中调查处理暂行办法》第五条第二款和第十三条的规定,未依法申报而实施集中的被调查的经营者和行政处罚的相对人是申报义务人,而不是其他参与集中的经营者或者参与交易的其他经营者。经调查认定被



调查的经营者未依法申报而实施集中的,商务部可以对被调查的经营者处50万元以下的罚款,并可责令被调查的经营者采取以下措施恢复到集中前的状态:(一)停止实施集中;(二)限期处分股份或者资产;(三)限期转让营业;(四)其他必要措施。

上述申报标准中涉及的经营者指的就是参与集中的经营者。并购中的该项交易是否需要事先向商务部进行申报,其首先需要对经营者的上一年度营业额进行界定。很明显,浙建集团作为大型建企其年营业额超过百亿元,而多喜爱作为家纺行业的巨头,其上年度营业额超过了9亿元,这两家的并购交易已经达到并远远超过了经营者集中的申报标准,应当向商务部进行申报。在《反垄断法》第二十一

条中有明确规定,“经营者集中达到国务院规定的申报标准的,经营者应当事先向国务院反垄断执法机构申报,未申报的不得实施集中”。

遗憾并发人深省的是,浙建集团收购多喜爱未向商务部集中申报并非个案,尤其在建筑业,甚至某种意义上是一种普遍现象。该案例中援引的反垄断法规制该案,应当引起建筑行业警醒。易言之,建筑行业无论是上游开发商、中游建筑商及设计院、分包商、监理、造价,下游建筑材料商这些行业上下游间的并购、还是行业内部的并购,都应当遵循上述《反垄断法》和《规定》,按要求向国家市场监管总局及其授权部门提出经营者集中申报并在获得批准之后方可实施并购交易。

## 二、建筑行业并购方兴未艾

### 第一类——建筑企业纵向收购

纵向收购既包括建筑施工企业对上下游企业的收购,也包括上下游企业对建筑施工企业的收购,至于收购目的则是各有不同,总结起来主要有如下几点:

1. 施工企业并购设计院。施工企业,并购设计院可获得申报建筑特级资质的硬件条件。尤其是在当下大力推行EPC总包的大潮下,通过打通设计、施工一体化产业链条,便于开展EPC工程总承包业务。

2. 施工企业并购房地产企业。实力雄厚的施工集团在房地产市场迅猛发展的背景下为进军房地产行业开展的并购交易,如北京城建集团收购北京城和房地产开发有限责任公司、重庆地产公司等房地产公司,几乎已完全退出建筑业而进入房地产行业。浙江广厦主营业务也转为房地产行业。

3. 施工企业并购下游相关企业。近几年出现的知名企业并购如:龙元建设集团并购杭州两家钢结构公司、广厦集团并

购上海两家灯具照明公司、上海宝冶建设有限公司收购北方矿业有限公司、中国铁路建设公司和铜陵有色金属集团控股有限公司联合收购加拿大初级矿业公司。此类收购多为获得下游相关资源能力或专业施工能力,在施工行业并购中也较为常见。

4. 上游企业收购施工企业。此类收购多见于房地产公司对施工企业的收购,如富力地产收购广州天力建筑;上海实业发展股份有限公司收购上海远东国际桥

梁建设有限公司等。目的是形成房地产公司的开发建设一体化能力,使开发与建设有效结合。

#### 第二类——建筑行业混合所有制改革

国有企业收购民营施工企业国企逐步成为混改的主旋律。连续数年来大力提倡的混合所有制改革进程中,国有企业与民营企业的并购随着多种外在因素的演化,逐步形成了以国企为主,民企为辅的并购机制,即国企占股东会主导,民企以经营主导,或者国企派驻高管进入董事会

担任董事长等形式,无论形式如何变化,混改正在深刻改变建筑业的经营模式,曾经以民企万马奔腾的竞争格局正在形成国企正规军整编民企野战军的格局。小而精的项目挂靠逐步向大而全的项目公司联营或直营转变。

在这一演变过程中,并购扮演着极为重要的角色,但是不可否认,这些并购绝大多数也没有进行经营者集中申报,至少在新闻媒体鲜有报道。本文开头所提及的浙建集团并购的多喜爱公司并非一家民营建筑企业,但是在实际过程中,几乎每

一个省级行政区域都存在这样的问题,在笔者所处的省级区域,不止一次证实的国有建筑企业并购民营施工企业,不乏巨型央企并购区域民营龙头建企,听说并购交易需要向行政部门履行经营者集中申报义务时,往往会一脸茫然:“需要申报吗”、“向谁申报”、“怎么申报”?

答案是肯定的,不懂法不能成为免责的事由,这也是本文行文宗旨所在。结合上述现状,本文结合现行法律规定和国内建筑业实际情况,提出以下经营者集中的合规建议,供企业决策者参考和采纳。

### 三、经营者集中合规建议

1、确定并购战略时,审慎判断被并购方主体,以拟定是否需要申报。并购方在启动并购前的尽职调查事项中,必须将被并购方的财报和相关信息进行充分论证,以《反垄断法》和《经营者集中规定》为标尺,筛选出合格的被并购方主体,尤其是上年度营业额超过四亿元以上的公司,包括其境内营业额和境外营业额之和,从而确定是否向国家市场监管总局及其授权部门进行申报。

2、经营者集中申报应列入“三重一大”事项,进入企业董事会及以上层级决策。在企业决策过程中,一个极容易出现的违规现象是“先上车后补票”,体现在法务合规程序环节更是不胜枚举,在本次浙建集团收购多喜爱过程中,甚至连“补票”环节都省略掉了,从而导致了本次行政处罚。鉴于此,应当将并购过程中的经营者集中申报列入企业的“三重一大”范围内,从制度上根本杜绝该违规现象的发生可能性。

3、聘请专业合规团队或临时组建合规项目小组,提前介入并购决策前环节。在启动并购论证同时,聘请外部专业的经营者集中申报的合规团队作为咨询顾问,包括但不限于专业律师事务所、会计师事务所以及风险管理公司等专业机构,组建专门的并购合规项目小组,提前介入该并购程序,在源头上预防发生违规现象。

4、实施并购过程中及时与被并购方



法务合规团队沟通,确定双方共同或单方各自申报的口径。在并购启动过程中及时与被并购方法律顾问或者律师团队进行沟通,同时双方财务团队中至少有一名具备并购集中申报的专业知识的人士,通过双方沟通,确定双方是共同申报或者单独申报,以实现申报的各项参数能够准确和规范,从而减少经营者集中申报可能遭遇的否决或者阻力。

5、已实施完毕的并购事项,未申报集中的,及时聘请专业并购合规法务团队进行咨询和辅导,向商务部申请宽大,为企业减损或止损。已经并购完成,但是未能在并购股权转让前申报的双方企业,应当

及时聘请专业团队对于本次并购项目进行评估和提出补申报建议,申请宽大处理,最大程度化解行政处罚危机,以便为企业止损和减损,这一项工作的现实意义在于当前不少企业明明已经符合经营者集中申报的,由于其法务合规团队并不熟悉反垄断法或者经营者集中申报的具体要求,而造成顾问单位事实上的“火中取栗”风险而不自知。应当及时向专业人士进行咨询。

6、并购方或被并购方其中一家或两家均属于上市企业的,更需要及时向法务合规专业团队咨询,避免未集中申报带来的处罚给资本市场带来冲击。毋庸置疑的



是,如果并购方或者并购方其中之一或者均未上市公司的,包括主板、科创板、新三板或者其他境外上市的企业,更是要如履薄冰,尤其是境外上市公司。需对于经营者集中申报慎之又慎,因为境外对于合规的要求远远严于国内的相关规定,且惩戒措施更加严厉。

#### 四、结语

国内建筑施工企业并购的现状与依法治企、依法治国的要求还有很远的距离,我们需要从当下开始,从并购经营的

细节着手,以合规为底线、以法治为目标,心中有敬畏,眼中有规矩,才能做到依法经营、合规经营。

本文开头的案例需要审视并反思的是:浙江建投这个处罚既冤又不冤。作为大型建工集团,合规与法务团队肯定有,法律顾问也有,股权并购过程中经营者集中申报这种常识岂能都不具备?法务合规团队要么在决策过程中被边缘化,即便提出合规建议,却因决策者不听诤言;要么直接就未被告知股权收购这件事,罚当其罪,藐视反垄断法和轻视法务合规之罪此谓之不冤。多喜爱公司区区年营业额9亿

元,已经构成申报标准,且申报经营者集中并不构成排除限制竞争,那为何又不申报呢?申报对并购并无不利影响,而由于不申报被罚35万元,此谓之冤。

笔者两年前亦以“好事者”身份忠告某大型国企集团注意反垄断法合规,决策者偶语听之,从善如流,避免了无妄之灾。企业合规的底线是守法,守法底线是知法,依法治国与依法治企一字之差,后者却是法治国大厦的基石。本次浙建之决策谬误遭致处罚的案例,敲打并购与收购方,愿以此为警鉴。

## 第12期专题策划约稿 跋涉,2020

2020年,注定是不平凡的一年。新冠疫情突袭而来,暴雨灾害接踵而至,中美贸易战不断升级。内外变幻不定的形势对民营建筑企业带来前所未有的影响和挑战。一年来,武汉民营建筑企业攻坚克难,踔厉奋发,历尽艰难困苦,取得了不俗的成绩,一些企业入选最具成长性民营企业榜单。为集中反映我市民营建筑企业在夺取疫情防控和复工复产双胜利中艰苦卓绝的努力、取得的突出成绩和感受深刻的心得体会,协会第12期专题策划主题为:跋涉,2020。希

望会员民营企业和行业人士按照主题,认真思考,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. 内容原创,文责自负;
3. 配图要求自行提供,与文稿内容相关,图片清晰,像素高;
4. 12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. 投稿联系人及联系方式  
专题策划、行业论坛及会员之家:

陶凯,电话18672937026,邮箱13389662@qq.com或whjzyxhyx@163.com。

文苑、光影世界:

韩冰,电话18171464909,邮箱807606404@qq.com

武汉建讯(会员新闻):

李霞欣,电话15172399524,邮箱506907881@qq.com

封面人物、封底工程:

王全华,电话13971161196,邮箱250696436@qq.com

# 管理才是建企的核心竞争力

◎文 / 科思顿企业咨询管理(上海)有限公司合伙人 包顺东

伟大企业的伟大，不仅表现为商业模式的伟大和独特，更重要的是管理上的伟大和独特。因为商业模式的独特是容易被别人复制的，而管理的独特别人是难以复制的。例如我们容易理解麦当劳的商业模式，可是世界上没有几个人能学得了麦当劳，因为麦当劳拥有强大的管理标准化体系。沃尔玛天天低价策略似乎没有什么神奇之处，可你就是学不来，因为沃尔玛拥有强大的供应链体系，这个供应链体系不是一朝一日能够建成的。《海底捞你学不会》，我想我们学不会不是海底捞的商业模式，而是海底捞的管理我们学不来。

面对十四五的发展，不少建企老总拥有雄心壮志，例如提出了从百亿到千亿、从五十亿到五百亿的宏伟目标。经过多年快速的发展，建企要想再次伟大，成为一个伟大的企业，不仅仅要开展业务模式的转型升级，更需要开展企业管理的转型升级。笔者结合自己的咨询生涯，从组织管理、员工管理、标准化管理三个方面谈谈个人的一些认知。



## 组织管理

今天很多建筑企业组织上都不是一个高效而强大的企业。强大组织表现出现的特点就是组织的各个层级都非常强大。不能说总部强大、二级单位不强大或者说二级单位强大、总部不强大。那这里就涉及到一个问题，总部哪些方面应该强大，板块公司哪些方面应该强大、业务单元哪些方面应该强大，这就是组织的管控方式和层级定位。只有组织各层级的定位清楚了，各层级才能创造价值，各层级都能创造价值。总部创造价值，不影响板块公司创造价值；板块公司创造价值，不影响总部创造价值，因为各层级的价值定位不同。另外，只有定位清楚了，价值创造才好衡量，这是所有管理有效性的基础。这是第一点，建企对组织各层级定位和价值创造方式需要重新定位。

第二点是组织架构的设置需要认真考量，专业化和区域化是建筑企业比较实用的架构设置。建筑业的跑马圈地时代已经过去了，竞争从关系和资源的竞争到了

能力竞争，游击战变成了阵地战，因此为了适应这种竞争环境的变化，在组织安排上就要求设置为专业化和区域化。专业化设计是指按照业务类型来设置组织架构，例如组织上可以设置为地产施工板块、公共建筑板块、路桥板块等，这种专业化的设置能够深入洞察客户需求并满足客户需求、有效培养业务的专业化能力，能做到“别人无我有”、“别人有我优”。区域化设计是指在目标市场区域设置区域机构。区域化设计基于两个原因：一是建筑企业的管理是项目制的，如果企业做大，项目分散各个地方，如何对这些项目进行有效管理？通过区域化授权来管理区域内的项目是一种比较有效的措施。另一个原因是通过区域化可以有效地经营当地市场，实施品牌渗透，提升客户满意度和市场占有率。区域机构根据企业发展的不同阶段可以是区域营销机构、也可以是区域项目履约机构、也可以是区域统筹与管理的机构。

第三点，当前建企的管理改革非常迫切，可以说是“不破不立”。组织转型一般有两种方式，一种是采取渐进式、温和的方式进行；另外一种是大刀阔斧的进行。第一种方式比较容易推进，因为可以通过时间换空间，每次改革力度较小，积小步为大步、累小胜为大胜；第二种方式是用空间换时间，改革力度大，痛苦程度大，改革难度也大。对于大型建企业的变革，笔者建议采取第一种方式，动作幅度太大、容易伤筋动骨，往往成功概率不高；对中小型建企业的变革，笔者建议采取第二种方式，因为今天的经营环境不会给中小建企太多的改革时间。整个社会，整个行业都在调整，只有中小建企调整比别人快一步，才能成功。不管是哪种组织变革，企业都应当成立独立改革小组，专门负责组织架构调整的规划、推行以及员工安抚工作。

## 员工管理

笔者在咨询实践过程中，发现很多建筑企业的离职率偏高、薪酬的激励性不强、员工对个人职业发展满意度不高。这些问题都是表象问题，这些问题背后的问

题是“企业发展与员工个人发展是否相一致”的问题。可拆分为三个方面来讨论：一是企业发展。企业是员工发展的平台，员工来公司工作都希望公司能有一个好的

平台。好的员工成长平台具备以下几个方面的因素：一是企业有比较清晰的战略目标和使命，并且企业的成长速度要大于员工的成长速度；二是企业内部的风气比较

正，员工发展有一个比较客观公正的环境，以贡献决定分配、以能力和业务评价晋升。二是员工个人发展。员工个人发展要探讨的是员工在企业工作到底为了追求什么，特别是企业的核心员工，他为什么要来你这个企业工作？他来企业工作的目的和目标，企业能帮助其实现吗？这就要求我们人力资源管理工作向前端移，需要识别员工的需求。有些人工是为了挣钱，有些人工作为了提升能力，有些人工作为了一番事业，有些人工作也许仅仅是为了打发时间，所谓人力资源管理，其实就是识别员工的需求、引导员工的需求以及管理员工的需求。三是前两者是否一致。前面两个问题说清楚了，这个问题就很明确了。在实际的人力资源工作中，常常遇到两者不一致，如果不一致怎么办？我的答案是调整。因为如果不一致的话，对员工个人是浪费时间和生命，多年之



后，他一定会说，我的青春在这家企业浪费了；对企业来说，是浪费资源，并破坏了组织，因为某一个岗位工作低效，会导致

整个组织的工作低效。

## 标准化管理

今天很多建筑企业都在开展标准化工作，这是一件好事情，说明我们建筑企业越来越重视管理了、越来越重视“标准”对企业的价值了。当然，标准化也是需要管理的，通过管理将标准化的价值最大化地发挥出来。笔者认为建筑企业开展标准化工作，宜注意以下几点：

一是管理标准化的目的是为了提升组织整体效率、控制企业风险。企业推行标准化切不可为了标准影响了公司的整

体效率，那就本末倒置、得不偿失了。如果标准化之后，流程变长了，那就要分析下，是否需要这么长的流程，每个流程节点的价值是什么，是否可以合并流程节点。

二是管理标准化的内核是管理机制。所以针对各类不同的业务，首先需要明确这类业务的管理机制是什么，然后再来设计这些管理机制如何嵌入到标准化中去，例如开展项目管理标准化，首选需要明确项目管理机制是什么，也就是采取什么样

的管理方式能够实现项目盈利？管理机制一般可以从管理的PDCA循环、不同业务的管理要点和企业管理特点等三个维度来考虑。

三是管理标准化一定要降低管理复杂度，简化管理。如果一百个读者，有一百个哈姆雷特的话，那就不是管理标准化，那是文学。所以同一个业务（或同一个细分业务）、同一个事项，需要采取同样的措施和管理方法。

四是尽可能将价值链上下游业务也纳入到企业的管理体系中来，从而扩大管理的影响力。例如某企业对它的劳务分包队伍开展了作业的标准化，效果非常好。

五是标准化一定要强调其系统性。很多企业制度很多，表单也很多，但是系统性不强，导致制度与制度之间打架、制度层级不清。

简而言之，建筑企业做十四五规划时，不仅要在市场和业务层面上进行深入思考和系统设计，更重要的是需要通过管理来实施落地，是在管理上做到有章有序，整体提升企业的核心竞争力。



# 对标一流，科学谋划“十四五”

◎文 / 科思顿企业咨询管理(上海)有限公司高级合伙人 郭刚

2020年6月，国资委印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》，要求在中央企业和地方国有重点企业开展对标世界一流管理提升行动。对标管理作为和流程再造、战略联盟并列的21世纪三大管理工具之一，对于正在谋划“十四五”的勘察设计企业具有重要指导意义。

## 一、对标管理的定义和做法

对标管理是指企业通过寻找最佳实践，并以此为基准进行分析和持续改善的一系列管理行动。优秀企业能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，其成功经验值得其他企业学习和借鉴。对标管理可以指导企业学习优秀企业的过人之处，弥补自身的短板和不足，从而改善管理、构建竞争优势、实现发展创新。

对标管理产生于上世纪80年代美国企业学习日本经验的管理运动中，由施乐公司首开先河，随后众多大型企业纷纷效仿，形成了对标管理浪潮。据统计，世界500强企业中有近90%的企业应用了对标管理，并以此推动了业绩的增长。例如，华为早在1998年就以IBM为标杆实行对标管理，对研发管理体系、供应链管理体系、财务和销售服务体系等进行了大刀阔斧的改革和重构，以此建立了世界级的管理平台和组织能力，才有后来华为全球

最大通讯设备商的成功登顶。

对标管理做法一般包括找准工作目标、建立评价体系、选择对标企业、进行差距分析、实施改进行动、开展评估总结这几个工作步骤。

在开展对标管理工作前，首先需要找准工作目标。以国资委开展对标世界一流管理提升行动为例，企业想在短短一两年内全面实现八个方面的管理提升并不现实，企业应该总体规划、分步实施，突出短期工作目标、重点解决迫切问题，并形成长期持续改进、螺旋式上升的管理提升机制。

在明确对标工作目标后，需要对企业内部管理进行审视，根据对标领域要求，建立评价指标体系。对标指标和绩效指标有所不同，绩效指标侧重于财务业绩和短期战略实施，对标指标更侧重于中长期组织能力提升。例如，中建集团作为国资委



创建世界一流示范企业，提出了“一创五强”目标体系。以创建具有国际竞争力的世界一流企业为总目标，建立了包括价值创造力强、国际竞争力强、行业引领力强、品牌影响力强、文化软实力强这五个方面数十个子目标的对标指标体系。

对标企业一般选择同行业企业居多，根据企业实力情况，可以选择世界一流或国内一流企业进行对标。同行业企业对标虽然借鉴意义大，但是也存在一定局限性。即使能够找到行业内最好的企业作为标杆，并且模仿其经营模式，但是由于企业环境不同、体制不同等因素，可能仍旧无法找到推动企业突破发展的核心动力。这时候，跨行业企业对标是个选择。

在与对标企业进行比较分析的基础上，寻找差距并提出具体的改进措施，是推行对标管理的关键。因此，企业在对标管理工作中最重要的一步，就是基于企业的发展现状，依据对标分析的结果，提出针对性的改进建议，并将建议变为可操作的行动措施。

对标管理是一个持续开展的系统工程，推动企业通过模仿创新逐渐形成具有自身特点的管理体系。企业在落实具体改进行动后，还应该定期对改进情况进行评估总结，并根据外部环境变化持续更新对标评价体系，以此推动企业不断实现自我提升，逐步向一流企业迈进。

图1：对标管理工作步骤图

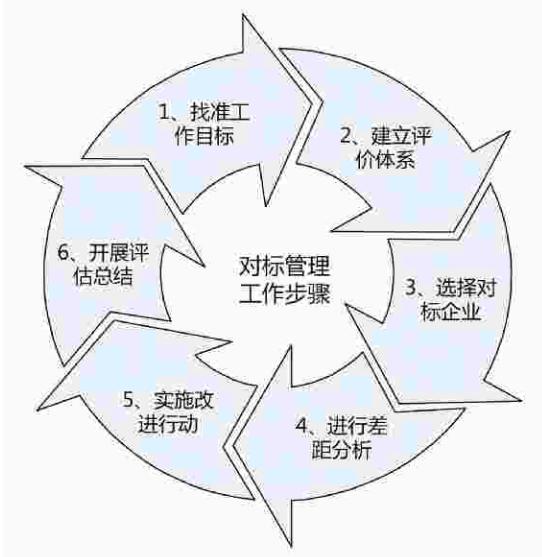




图 2: 对标管理的八个方面

## 二、从八个方面系统提升勘察设计企业管理能力

国资委开展对标世界一流管理提升行动要求企业在以下八个方面聚焦管理薄弱环节，制定对标提升行动实施方案和对标提升工作清单。

就勘察设计企业而言，八个方面的常见问题、重点任务和改进措施可以总结如下。

### (一) 加强战略管理, 提升战略引领能力

勘察设计企业常见的战略管理问题包括：受传统计划经济影响较深，企业对外部环境变化趋势缺乏洞察；一些企业缺乏战略规划，对未来发展认识不清；一些企业虽然具备战略规划，但是缺乏明确的、切实可行的目标分解和实施措施，战略执行力弱；业务同质化明显，缺乏核心竞争力等。针对以上问题，结合对标管理要求，提出以下行动建议。

### (二) 加强组织管理, 提升科学管控能力

勘察设计企业常见的组织管理问题包括：组织结构不能快速响应业务发展和服务客户需要；部门和岗位设置或多或少有因人设岗现象，组织内部功能界定不明确，责权不对称；生产组织多以承包制为常见模式，粗放管理，缺乏有效授权；项目管理组织建设滞后，生产效率不高；存在一定“人治”现象，制度、流程体系建设滞后或者执行不力等。针对以上问题，结合对标管理要求，提出以下行动建议。

表 1: 战略管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
战略管理对标	强化战略管理意识，明确战略定位、发展思路和业务组合，强化战略规划的有效落实。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立战略管理体系。完善战略规划、战略实施、战略评估和修订机制。</li> <li>✓ 制定战略规划，明确战略定位、战略目标、业务组合和战略举措。</li> <li>✓ 完善目标管理，对战略目标和任务要求进行年度分解，形成目标制定、目标跟踪、目标反馈和调整机制。</li> </ul>
主业管理对标	强化主业管理，推动各类资源要素向主业集中，持续提升主业竞争力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 明确主业构成，和一流企业开展业务组合对标，结合企业发展愿景，明确主业构成，统筹规划主业需要的资源要素。</li> <li>✓ 提升主业竞争力。针对主业的短板加大资源投入，包括人才、技术、资质等，建设品牌，提升行业影响力。</li> </ul>
全国化和国际化对标	在服务好区城市场基础上，积极稳妥实施“走出去”战略，进行全国化和国际化布局。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 打好组织基础。构建适应全国化和国际化布局的组织结构和经营管理机制，加强经营队伍建设，学习先进的市场拓展方式方法。</li> <li>✓ 做好风险管理。针对跨区域布局中面临的经营、质量、人才等风险管理做法进行对标，提升市场控制力。</li> </ul>

表 2: 组织管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
组织结构对标	优化职能部门和生产部门设置，推行“扁平化”、“大部制”和“项目制”管理。建立健全目标明确、边界清晰、权责对等、精简高效的组织体系。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 优化组织结构。对标一流企业，调整组织结构。职能部门以“大部制”为设置原则，强化精简高效；业务部门以“扁平化”为设置原则，以成为经营生产一体化的产品事业部为发展方向，合理授权，强调高效运转和快速响应。</li> <li>✓ 加强能力建设。完善职能部门的职责履行，对外做好客户服务，对内做好支持和管理。</li> <li>✓ 推进项目管理。建设以项目为核心的生产组织管理体系，逐步推行项目制在成本核算、薪酬分配等方面的应用。</li> <li>✓ 建立流程性组织。以客户为中心，推进流程与组织、制度的匹配，实现流程的不断优化。</li> </ul>
法人治理对标	转变行政化管理方式，通过法人治理结构依法履行职权，提升企业管理市场化、法治化水平。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 探索体制改革。根据国有企业深化改革精神，探索、推行员工持股的混合所有制改革，引入发展资源，激发内部活力，完善公司治理，增强企业竞争力。</li> <li>✓ 完善董事会设置。根据现代企业要求完善董事会配置，探索引入外部董事，设置各类专业委员会，实现科学治理。</li> <li>✓ 完善公司治理规则。制定完善议事规则、权责清单等，规范企业决策程序，实现科学决策。</li> </ul>
企业文化对标	加强组织文化建设，积极履行社会责任，塑造良好企业形象，不断增强企业凝聚力、向心力和软实力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 完善企业文化体系。结合企业历史传承、时代特征和企业发展愿景，完善核心价值观等企业文化理念体系。</li> <li>✓ 完善企业文化建设。通过制定企业文化手册，开展各类企业文化建设活动，加深员工对企业文化的理解，让企业文化入脑入心。</li> </ul>

### (三)加强运营管理,提升精益运营能力

勘察设计企业常见的运营管理问题包括：客户管理体系尚未建立，市场经营停留在项目销售和服务的初级阶段，市场营销能力不足；承包制模式下，缺乏预算管理和对成本的有效管控，分包商和供应商管理粗放，运营效益提升不明显等。针对以上问题，结合对标管理要求，提出以下行动建议。

表 3:运营管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
营销服务对标	完善营销管理和客户服务管理体系，科学制订营销策略，创新服务模式，提升服务质量和服务形象。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 完善客户分类分级。通过客户分类分级，加强重点客户的资源投入，通过实施主动营销和个性化服务，开展和客户的互动，深化对客户需求的理解，加强客户价值的创造。</li> <li>✓ 建立客户管理体系。建立以客户信息管理、关系管理、营销管理、投诉管理和满意度管理等为基础的客户管理体系，以客户满意度为基础，着力提升客户忠诚度。</li> </ul>
精益管理对标	树立全员参与、协同高效、持续改善的精益管理理念，将精益管理运用到业务全流程，持续提升运营效益。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 加强成本管控。针对部门和项目实现全成本管控。对不同项目进行分类分级，以工程总承包项目成本管控为重点，逐步实现各类设计项目成本管控。</li> <li>✓ 探索建立工时体系。梳理从市场开发、投标、勘察、设计等全过程的资源投入，探索建立内部工时体系，量化资源投入，持续提升价值创造能力。</li> </ul>
供应商管理对标	优化分包商和供应商管理，持续提升采购集约化、规范化、信息化水平，实现采购优质优价和全生命周期总成本最低。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 完善分包商和供应商管理体系。对分包商和供应商进行分类分级，明确合作范围与能力要求；加强分包商和供应商的全过程管理，完善分包商和供应商的事先考察、事中监督、事后评价以及进入退出机制，实现科学管理。</li> <li>✓ 建立价格数据库。借助信息化手段，建立分包商、供应商价格数据库，并将数据库与市场动态联系，实现采购质量和价格的最优。</li> </ul>

### (四)加强财务管理,提升价值创造能力

勘察设计企业常见的财务管理问题包括：以会计记账和报表功能为主，预算管理、成本核算、财务管控能力不足，未能对企业的经营决策提供有效支撑；资本运作不足，资金闲置明显等。针对以上问题，结合对标管理要求，提出以下行动建议。

表 4:财务管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
财务管控对标	构建一体化财务管控体系，推进资金集中统一管理，完善全面预算管理和财务信息化建设，实现财务信息贯通和管控落地。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立全面预算管理体系。聚焦价值创造，推行全面预算管理，坚持以自由现金流为核心的价值管理，强化应收账款的精细化管理。</li> <li>✓ 完善项目成本核算。推进落实分部门分项目核算，细化完善项目成本核算，促进成本控制意识和能力的提升。</li> <li>✓ 加强业财一体化建设。借助信息化手段，全面打通业务数据、财务数据的链接，建立业务、财务紧密相连的数据共享与分析平台，实现智慧化经营决策机制。</li> </ul>
资本管理对标	建立健全资本管理体系，有效利用多层次资本市场，通过股权运作、并购重组、基金投资、培育孵化等方式，提高资本的流动性和回报率，促进企业资本保值增值。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 探索并购重组。在主业范围内，寻求能够加强企业竞争力的并购重组机会，通过整合资源加强外延式发展。</li> <li>✓ 完善资本运作机制。探索多种投资形式，通过控股、参股、创建合资公司等多种方式进行投资，促进业务发展和市场拓展。</li> </ul>

### (五)加强科技管理,提升自主创新能力

勘察设计企业常见的科技管理问题包括：缺乏科技发展规划，企业科研和技术创新缺乏中长期考虑和坚持不懈的推动；科技创新有效投入不足，过程管理粗放，创新效率不高，成果转化率不高；科技创新激励不足，技术人员忙于生产，对参与科技创新工作缺乏动力等。针对以上问题，结合对标管理要求，提出以下行动建议。

表 5:科技管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
科技规划对标	加强科技创新规划，强化新兴技术和战略必争领域前瞻性布局，加大研发投入，提升知识产权工作水平，打造长板优势。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 做好科技发展规划。跟踪国家、行业和地方政策及市场需求，超前规划科技创新方向，明确技术创新路线，实现创新驱动发展。</li> <li>✓ 加强创新投入。加大科技创新方面的资金、人才、设备等资源投入。</li> <li>✓ 加强知识产权管理。加强专利、专有技术的申报与知识产权保护工作，建立完善知识成果转化机制，发挥知识产权对企业发展的推动作用。</li> </ul>
创新管理对标	完善科技创新管理，加强包括应用研究、技术创新、成果转化和产业化的高水平研发平台建设。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 加强科技创新全过程管理。从课题立项、过程管理、成果管理等方面入手，完善相关制度和流程，提升创新工作效率。</li> <li>✓ 建设科技创新平台。内外结合，建立健全上下游创新单位合作机制，联合产业集团、高校、科研院所、设备厂商等积极开展产学研用工作，整合各类资源，建立高水平科技创新平台。</li> <li>✓ 加强交流合作。加强与国际、国内领先企业的合作与交流，通过“走出去、引进来”积极开展创新交流活动，将先进理念和创新成果引入企业，利用外部智慧推动科技创新能力提升。</li> </ul>
创新激励对标	健全创新激励机制，促进科技成果转化，营造良好创新生态。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 完善科技发展专项资金制度。加大科研创新投入，保持长期、稳定、高比例的资金投入，完善创新组织建设，建立创新组织与生产部门之间协同配合、利益共享的有效机制。</li> <li>✓ 完善科技创新激励机制。建立包括科技创新项目产值激励、专利或专有技术成果激励、成果转化激励等各类激励机制。探索项目收益分红等科技创新中长期激励机制，营造“尊重人才、重视创新”的氛围。</li> </ul>

表 6:风险管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
风险管理对标	强化风险防控意识，健全内控管理体系，抓好各类风险的监测预警、识别评估和研判处置，守住不发生重大风险的底线。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 强化风险防控意识。加强风险宣传，强化风险意识，着重关注工程总承包项目经营、质量、安全等重大风险。</li> <li>✓ 建立健全内控管理体系。识别并梳理现有内部控制点，实现内部控制分类分级，将风险管理融入业务流程和日常管理中，实现风险评估、监测预警、应急处理和实施完善等全过程管理。</li> </ul>
法务管理对标	推进法律管理与经营管理深度融合，突出抓好规章制度、经济合同、重大决策等管理流程，将法律审核适度前置，提高企业管理合规性。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 加强法律审核。充分发挥法律审核在风险防控中的重要作用，梳理经济合同、重大决策等管理流程，将法律审核适度前置，提高企业管理合规性。</li> <li>✓ 建设法务队伍。提升内部专业化法务人才能力，通过与社会化法务机构合作，提升诉讼、案件等重大法律问题解决效率。</li> </ul>
责任追究对标	加强责任追究体系建设，形成职责明确、流程清晰、规范有序的工作机制，充分发挥警示惩戒作用。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立健全责任追究体系。优化完善以生产经营损失、项目管理责任追究等为主体的责任追究机制，坚持教育和处罚相结合，有错必究，加强干部“廉洁履职、敢于担当”的责任意识。</li> </ul>

### (六)加强风险管理,提升合规经营能力

勘察设计企业常见的风险管理问题包括:风险意识薄弱,缺乏风险管理组织体系,内控体系不健全;法务人才缺乏,法务管理在企业管理中的功能弱化;责任追究制度不完善,资产低效运营、浪费、流失等问题责任不清等。针对以上问题,结合对标管理要求,提出以下行动建议。

### (七)加强人力资源管理,提升科学选人用人能力

勘察设计企业常见的人力资源管理问题包括:没有清晰的人力资源队伍建设目标和人力资源管理提升方向,企业难以吸引和保留优秀人才;薪酬分配因素单一,没有全面体现岗位价值、工作能力和工作贡献,缺乏中长期激励机制;缺乏科学的绩效考核,管理人员考核基本流于形式,技术人员考核以工作量为主,缺乏全面评价机制;缺乏对人才有系统的长期培养机制,员工难以看到事业前程等。针对以上问题,结合对标管理要求,提出以下行动建议。

### (八)加强信息化管理,提升系统集成能力

勘察设计企业常见的信息化管理问题包括:对信息化建设和数字化转型缺乏足够认识,信息化建设缺乏统筹规划,信息化建设推进无序,企业内部信息孤岛现象明显,信息化与业务“两张皮”等。针对以上问题,结合对标管理要求,提出以下行动建议。

## 三、小结

2019年,我国城镇化率超过60%,逐渐进入后城镇化时代。勘察设计行业发展进入成熟期,市场竞争白热化,企业发展分化显著,整合重组日益频繁。根据发达国家经验,在城镇化率突破70%后,基建投资将逐步下滑。按照目前的城镇化发展速度,勘察设计行业还有未来十年左右的市场增量空间,而“十四五”阶段的发展格外关键。在积极做好业务拓展和市场布局的同时,勘察设计企业需要通过对标管理,将管理平台和组织能力建设作为“十四五”战略规划的重要措施,认清差距,练好内功,补足短板,为实现高质量发展奠定基础。

表 7: 人力资源管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
人才管理对标	强化规划引领,坚持人才队伍建设与业务发展同步谋划,围绕人才的选、育、用、留持续探索创新,提高人力资源对企业战略的支撑作用。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 制定人力资源规划,以人才为核心,以战略为导向,以人力资源规划为基础,加强人力资源管理各项职能建设。</li> <li>✓ 推进市场化选人用人机制。探索推进经理层任期制和契约化管理。以岗位说明书为基础实行岗位竞聘。完善与岗位工作职责、工作业绩密切相关的绩效考核,推动落实能上能下、能进能出、能增能减的市场化管理机制。</li> </ul>
激励机制对标	健全薪酬分配激励机制,推行岗位绩效工资制度,探索中长期激励机制,充分激发各类人才的动力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 优化薪酬体系。建立以岗位绩效工资制度为主,年薪制、项目工资制等多种方式并存的薪酬分配体系,以市场为导向,加强薪酬的激励性。</li> <li>✓ 优化工资总额管理。科学设置工资总额与经济效益、劳动生产率、人事费用率及科技创新相关指标的关联关系,让工资总额随着经济效益的变动、科技创新能力的提升而动态调整。</li> <li>✓ 建立中长期激励机制。对标一流企业,探索建立股权、岗位分红等中长期激励机制,吸引和留住优秀人才。</li> </ul>
人才培养对标	加强人才培养和梯队建设,把握不同类别人才特点因才施策,持续优化人才成长路径和队伍结构。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立能力素质模型和职业发展体系。通过以岗位为核心的能力素质模型为人才培养提供有效方向。建立管理、技术、技能等多通道的职业发展序列,打通各类员工能上能下的发展通道。</li> <li>✓ 加强人才梯队建设。以创新型、专业化、复合型人才等作为人才梯队建设重点,通过师徒制、轮岗制、培训课程体系等多种人才培养方式的综合应用,全面提升队伍能力素质。</li> </ul>

表 8: 信息化管理对标提升行动建议

领域	重点任务	主要改进措施
信息化规划对标	以企业信息化建设和数字化转型为主线,强化顶层设计,充分发挥规划引领作用。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 制定信息化规划。根据企业信息化现状,对标一流企业,了解自身的不足,明确企业信息化建设顶层架构和行动计划。</li> <li>✓ 加强标准化体系建设。以制度、流程、数据标准化为基础,开展技术和管理标准化建设,为企业信息化建设和数字化转型提供基础。</li> </ul>
信息化和数字化建设对标	推进信息系统的平台化、专业化建设,促进业务与数字化的深度融合,为企业生产经营管理和产业转型升级注入新动力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建设信息系统。加强制度流程梳理,开展业务流程再造,以应用为目标推进管理信息化,重点完善综合管理信息系统、项目管理信息系统,以平台化、专业化和一体化为导向,加强信息化系统的全面建设。</li> <li>✓ 加强BIM研究和应用。完善现有协同设计系统,紧密跟踪行业发展趋势,加强BIM研究和应用,探索从规划、设计、工程到运维的工程建设项目全过程数字化实现。</li> <li>✓ 探索数字化业务。以信息技术为基础,围绕建设智慧城市的发展需求,系统谋划数字化业务发展方向,和外部合作探索开展数字化业务,实现业态创新。</li> </ul>

# 数字时代 企业如何用数字技术提升施工管理能力

◎文 / 广联达科技股份有限公司 李卫军

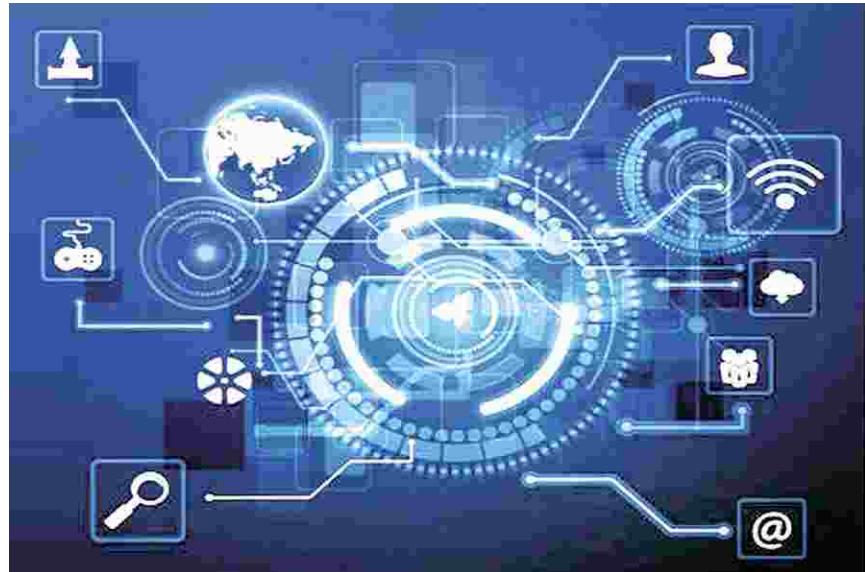
从“数字中国”到“数字城市”，再到“数字施工”，似乎一夜间“数字”这俩字和建筑人的关系变得密切了。到底是什么原因，让“数字”技术和传统建筑行业联系在了一起？数字技术又会对施工管理产生什么样的影响呢？结合近几年的实践，以施工企业为例，我们一块看看施工管理和数字技术的关系。

## 一、施工管理亟待数字化变革

中国建筑企业发展的推动力包含资源、管理、技术三方面。尽管这三者中资源的影响力最大(约6成)，但近年来大家对管理的关注度明显提高，这也是企业走向市场的核心竞争力。数字化技术如果想产生价值，一定要和管理结合，而数字技术和管理的结合一定是通过信息化系统来实现的。不同企业的管理水平、管理模式差异比较大，数字技术也在不断发展和完善中，可见这两者的结合从开花到结果、到收获绝不是简单软件的问题，是一个系统工程，需要将管理成熟度和数字技术发展规律结合起来，同时还要兼顾过程中的投入产出比。既要着眼未来，又要脚踏实地，即使一小步也要能感受到价值，在实践中逐渐完成点、线、面、体的价值实现。追本溯源，既然提升管理是数字技术的应用目标，那我们首先看看管理上有哪些需求。本文结合了近期对一些企业的走访交流，选取部分内容和大家分享。

### 1.公司管理典型痛点

“公司积累了大量的数字资产，我们却没有把它们用好。”在走访施工企业时，几乎所有的企业老总都会提到这一问题，



只是不同企业涉及的内容有所不同。比如，多年来公司已经完成了成千上万个项目，同类项目也有上百个，为什么有些项目盈利得很好，客户满意度也很高，而有些项目由预测盈利到最后成为亏损项目，同时客户还不满意？而且再承接此类项目时，我们仍然没有相对理想的方案实现双赢。大量的历史数据和经验都保存在各部门的个人电脑里、甚至个人脑子里面，因为缺少信息化的分析工具，并未对后续项目的履约提供客观全面的借鉴。

“信息孤岛现象严重，公司各职能部门之间信息不通，已经严重影响到公司的决策效率，甚至造成决策失误”，比如成本部拿到的项目收支数据和财务系统偏差很大，各部门了解到的项目进度状况也有很大出入。几乎所有的施工企业都已经有一些信息化系统，但这些问题依然存在，甚至系统越多，项目部的压力越大。项目部要在多个系统里多次“填报”，有些信息还是相同的。“能否帮我们把各系统打

通？”是走访的施工企业对广联达的普遍需求。深度调研后我们发现，即使暂时打通，有些问题还是没法彻底解决。

“项目越来越多，靠传统手段按个项目去了解已经不可能了，即使面对项目报过来的数据，我们的处理效率也没法满足项目的要求了”施工企业相关领导如是说。随着项目数量和体量的增加、项目节奏的加快，点对点的管理已经显得应接不暇，项目风险不能及时识别。再加上人员流失严重，信息滞后使得很多项目快到收尾时才发现亏损情况已无法挽回，给公司造成很大损失。同时未能按业主要求顺利履约，极大地损坏了客户关系。

### 2.项目部管理典型痛点

“管理队伍年轻，组织不稳定，新人如何能快速成长，形成合理的人才梯队和结构？”很多施工企业有“师傅带徒弟”的新人培养传统，但随着市场的高速增长，有限的师傅也已经不够分配。幸运的项目核

心领导由 80 后组成，很多项目领导更年轻，管理人员中有大量的大学生，既要考虑其快速成长，还要及时掌握其成长过程中的困扰，防止中途流失。

“劳务成本越来越高，而且人员得不到保障，受劳务影响工期经常会延误。”现在随着整体经济的发展，施工企业出现用工荒情况，劳务成本逐渐增高。一些重大工程工资高、提前结算等情况往往会导致周边工程用工紧张。劳务人员素质、能力水平及持证上岗情况如果不进行摸底就

有可能不符合用工要求，导致返工。劳务人员信息不明，不符合上岗条件的工人进入现场后，安全、质量、效率等都存在较大隐患，甚至还存在恶意讨薪现象，需要花很大精力预防和处理这些纠纷，严重影响了项目的正常进行。

“项目成本压力大，快节奏施工对安全、质量管理挑战巨大，为确保工期，这两方面的投入不断削弱项目收益。”近年来施工安全问题越来越被重视。从 2012 年开始，建筑行业事故死亡人数已经超过煤

矿，排在我国所有工业生产领域的第一位。工作环境恶劣、现场复杂、项目流动性大，农民工安全意识与能力素质是给安全管理带来很大难度的重要原因，传统的安检员检查已经无法保证，这大大增加了施工安全成本投入，在质量管理方面由于工程量和复杂程度过高，稍有疏忽便留下隐患，项目经理质量终身责任制的全面落实也将质量管理推到风口浪尖成为亟待解决的问题。



## 二、数字技术助力管理提升

管理经验学派代表人物彼得·德鲁克曾经说过“无法度量就无法管理”(“If you can't measure it, you can't manage it”)。不能度量就无从评价，不能评价就无从提高。那么是否可以利用数字化技术对管理结果进行“度量”，以此来评价管理还有多少提升空间，不断促使管理提升呢？随着 BIM、IOT、大数据、移动互联网、云技术等各种数字化技术的不断成熟，从技术上已经可以实现这种“度量”，并已经有

了局部的实践应用案例。比如通过 IOT 技术实时收集到具体某个作业面上的工人投入数量、实际完成工作量，即可计算出当日实际工效。该工效和类似环境下历史工效对比，就可以支持判断出当日劳动力是否发挥出最大工效，提醒管理者检视管理失误，挖掘提升空间。同时，这些过程数据收集完成后，可以进一步评价生产组织方案的经济性、施工部署是否科学等，甚至可以作为方案设计者的能力评价指标。

### ▲ 数字化管理提升业务方案

当然，要达到这些目的，需要多种数字化技术的综合运用，庆幸的是，对于这些信息数据的处理正是计算机的优势。只要我们能遵循管理规则将这些信息结构化处理，就能解决如何将管理效果“度量”的问题。结合上面提到的管理痛点，利用数字化技术可能会从以下几个方面为管理提升提供技术支持：

1. 通过管理过程数字化，实现管理透明



从具体岗位的工作成果输出,到具体管理者的管理动作记录,再到不同组织、岗位间协作流程的流转进度都可以进行记录,并可以借助互联网技术实现在线化浏览,实现信息共享和管理过程实时跟踪,实现过程中可以先从局部开始逐渐拓展。比如“以进度为主线”先实现进度信息数据化,利用 IOT、移动互联网技术等实时采集生产一线进度,通过云技术实时共享至项目部、公司层,实现自下而上的信息传递,确保项目进度透明,各管理层根据责任分工为项目提供支持。同时,公司层决策和协作管理参考项目进度的要求有序进行,根据公司的信息化程度线上线下结合运行,逐步消除信息孤岛。

## 2. 自动汇总过程管理信息为各级管理提供决策支持

利用数字化技术,自动汇总生产过程信息,按一定业务规则提供给各类管理者,为各级管理者提供决策依据。比如利

用地磅自动采集进场物资,结合 BIM 模型测算的实际需求量自动对比后实时分析损耗率、库存量等及时提醒或激活下一步管理动作;通过硬件设备将采集的现场问题自动分类汇总,结合大数据分析提供可行的建议方案、经济测算指标等,供管理者决策参考;同时所有上述信息都可以再次加工后提供给公司决策层(如图 2),利用数字技术快速筛选出必要信息,逐渐减少人工处理工作量,提高决策效率。

## 3. 通过对过程记录分析,为各层级管理效率评价提供数据支持

由于各种原因,施工管理过程现阶段还没法实现传统制造业那样的标准化程度,这也是传统信息化系统在施工行业按照标准的管理动作执行时不能落地的主要原因。但是,可以利用数字技术对管理效果进行实时跟踪评价,比如对劳动力工效、大型设备使用效率等进行统计对比。效率的提升可以一定程度反映管理效果,

结合企业积累的历史项目经济指标还可以进一步反映当前管理和企业标准的差距,激励管理者挖掘改进空间。利用大数据技术完全可以实现历史数据的结构化处理,即可进行同类数据的比对。同样,对公司信息化管理流程流转过程

跟踪,评价其相应速度和流转效率,促使公司管理层提升管理效率,甚至为优化和改进管理流程提供数据支持。

## 4. 通过最终管理结果数据进行汇总分析,对三级管理能力评价提供数据支持

管理是一种综合系统的工程,大量的管理工作很难在过程中量化或评价。比如一个科学的进度计划需要综合考虑经济、可行、期间环境变化因素影响,需要很强的个人能力和团队配合协作能力。如何评价这些管理能力,并进行激励,为后续项目提供借鉴呢?传统管理只能靠个人经验的积累来完成。利用数字化技术将这些过程数据收集并分析,可以更加客观地评价个人、组织的管理能力,并为后续项目提供参考。用精益的思想对过程数据进行分析,可以对整个管理过程评价提供参考,丰富和优化企业数据资源,让其发挥更大价值。

当然,工程管理是以人为本与天人合一的综合体现,这要求“对人要正面评价,对事负面评估”,客观评价管理结果,正面激发人的主观能动性。即使引入数字化技术,同样也要考虑这因素。管理也是一种实务,因为唯有通过实践的工夫,才能获得预期的成果,也唯有通过目标管理与自我控制才可实现。本文只是选取其中一个视角,利用收集管理过程信息客观反映管理效果。管理过程中需要结合管理者的主观能动性,最终实现管理水平的持续提升。



黄鹤金奖工程巡礼之四

# 宝丰路硚口路快速化改造工程

◎文 / 武汉市汉阳市政建设集团有限公司



完工后全景

## 一、项目介绍

宝丰路硚口路快速化(建设大道~京汉大道)改造工程起于京汉大道,止于建设大道,工程性质为宝丰路~硚口路的高架快速化改造,本工程包括解放大道高架桥、宝丰路高架桥、硚口路高架桥和6条匝道,并设有宝丰路四层互通立交一座,其中宝丰路高架桥全长1448m,解放大道

高架桥全长818m,6条匝道全长1946m,桥梁总长4212m。主线为城市快速路设计标准,双向6车道。项目概算投资19.26亿元,采用BT模式建设,于2015年12月23日开工建设,2019年5月20日通过竣工验收并开放交通。

项目呈十字型分布,是武汉主城区“三

环十三射”快速路—常青路~硚口路~江汉四桥快速通道的重要组成部分。地理位置位于城市正中心,南接南三环,北至北三环并与机场高速相连接。项目建成后,将解放大道、建设大道、常青路、青年路方向过江车流分流至鹦鹉洲大桥,极大缓解了武汉长江大桥交通压力。同时优化完善武汉市快速路网,成为串联武汉三镇的标准最高的快速通道,对于疏解汉口、汉阳的交通压力,方便三镇车辆快速通行鹦鹉洲长江大桥、推动王家墩高务区联动发展、提升武汉市城市形象具有重要作用。

项目在实施过程中受到市民广泛关注,今日头条以《刚刚通车!武汉喜提中心城区第三条“南北大通道”》、《汉江大道今日通车,从常青立交开到月湖桥只需9分钟》、《汉江大道26日全线通车,汉阳居民赶飞机有了最快通道》大篇幅全面报道汉江大道通车。凤凰网等相关网站均在重点版面详细介绍了汉江大道宝丰路高架桥通车盛况。



完工后夜景

## 二、创建优质工程策划

### 1.先进的设计理念

解放大道至建设大道路段采用双层高架形式,工程核心区宝丰路采用四层互通式立交。项目主线为城市快速路设计标准,双向6车道,设计车速60km/h。推广应用“四新”技术设计,体现低碳、环保生态理念,使工程景观建设与城市建设相融合,充分体现“以人为本”的设计理念。

### 2.策划先行、过程管控

落实三位一体,严格执行岗位责任制。建立了《质量保证体系》、《创优管理体系》等自控体系,进行质量的事前、事中和事后控制,确保优质工程的质量目标。

贯彻绿色理念,践行绿色施工,在“四节一环保”即节材、节水、节能、节地及环保方面,践行绿色施工推动健康发展。

严格过程控制,推行首件制验收制度。项目伊始便制定了《分部分项首件责任制》等质量管理文件,在工程建设过程中,关键部位首件通过检查、评估、交流和完善,达到相应验收标准。

引入“互联网+”的理念,打造数字化、网络化的项目信息管理平台。项目以筑建通信息系统为质量安全管理体系,现场发现的质量安全问题直接从平台上分发至责任人,保证问题整改的及时性。

### 3.精细化施工

本工程突出特点是在繁华拥挤的城市闹市区内、地铁上面修建快速高架通道。具体表现出“桥梁线形新、项目综合性强、墩柱截面形式多、项目建设体量大、地

下管线迁改难、工期紧任务重”的六个特点。其主要难点是多种功能的建、构筑物的协调和交通疏解困难。项目通过进行科学交通导流设计、严格噪声控制等管理举措。并通过以下施工细节反映项目建设管控情况。

(1)钢箱梁焊缝饱满顺滑,焊缝共计73463m,经无损检测全部合格。喷砂除锈后的外观质量、粗糙度以及防腐漆喷涂质量通过检测符合设计和规范要求。

(2)针对异型墩柱,通过模拟高墩柱施工,周转利用相同节段钢模板。同时优化施工顺序,对其截面形式不同的,且数量较少的墩柱,调整浇筑顺序。对部分钢模板进行返厂改装,重复利用减少一次性成本支出。

(3)采用全回旋钻机拔桩工艺,噪声小,震动小,对周围居民正常的生活工作影响较小,安全性高,对周围环境无较大影响,能够有力保证拔桩效率,成本低,简单快捷,施工工期短,耗能低。

(4)钢箱梁在轻轨线路上方无施工作业:主线桥左右线第14联分为,均横跨京汉大道轻轨一号线,钢箱梁施工采用顶推作业,左右幅不同时施工且在轻轨停运后施工,仅有一组顶推支架在道路中间,占用道路资源较少,有利于交通疏导,减少对周边居民的干扰。

(5)25#深基坑支护结构:两端基坑支护形式为灌注桩+高压旋喷桩止水帷幕+内支撑及支护桩间挂网喷锚,中间段



钻孔灌注桩



钢筋笼制作

基坑支护采用SMW工法桩+内支撑。做到先撑后挖,分层对称开挖,同时加强做好基坑监测,做到信息化施工,有效保证基坑本身及周边环境的安全。



承台钢筋绑扎



支架搭设



箱梁混凝土浇筑

### 三、工程质量创优管理实施

#### 1.建立健全工程质量管理体系,保证工程质量优良

建立健全质量、环境、职业健康安全等管理体系,以科学系统完整的工程策划为引导,以公司自主研发的筑建通信息系统为质量安全管理平台,从方案设计到现场交底全过程运用BIM信息技术,将设计二维图纸转化为三维动画全方位控制施工质量。严格执行“三检制”,实施全员、全要素、全过程的全面质量管理。

#### 2.细化工程质量控制管理措施,开展全过程创优工作

(1)做好隐蔽工程影像资料及相关文字的收集整理,严格按照验收标准开展单位工程的资料编制、收集整理工作。

(2)编制创优策划方案,结合工程实际情况,以专业技术指导为核心,确保了创优工作的常态化。

(3)开工前明确工程质量控制点,编制质量控制点明细表,制定需要编制的施工组织设计和施工方案的清单,明确时间和责任人、施工组织设计、施工方案和技



宝丰路施工断面鸟瞰

术交底的编排方法和具体要求。

(4)不定期组织行业内交流,从资料、现场施工质量控制、现场管理等全方位开展现场创优技术指导及交流工作,提高专

业人员的业务水平,并根据项目进展明确达标创优要求,对确保工程质量起到了关键作用。

### 四、工程质量管理成果

#### 1.工程质量验收、评价成果

工程顺利通过了工程竣工验收及备案,荣获建设工程项目绿色建造设计水平二等奖,通过了“湖北省建筑业绿色建造暨绿色施工技术应用(示范)工程”评审验收和“湖北省推广建筑业10项新技术应用”成果评价,符合高质量优良工程条件。荣获武汉市建设工程黄鹤杯金奖、湖北省建筑结构优质工程、武汉市建筑结

构优质工程、湖北省建设优质工程(楚天杯)、武汉市建筑优质工程等奖项。

#### 2.质量管理 QC 成果

工程获得省级工法两项,国家级QC成果2项,国家实用新型专利7项,发明专利科技成果转化2项。本工程共推广应用22个单项新技术,共取得了科技进步效益2451万元,新技术推广覆盖产值10.15亿元。



钢箱梁顶推



混凝土箱梁张拉



声屏障、钢箱梁

### 五、工程质量特色及亮点

(1)桥面平整度好,线形流畅,表面无积水现象,无跳车现象,外观质量好,行车舒适。

(2)声屏障安装精细、隔音降噪效果好。

(3)桥梁线型控制精确,曲线顺滑,外型美观。

(4)高墩柱结构砼内外光,平整度、垂直度均满足规范要求,观感质量好。

(5)钢箱梁焊缝饱满顺滑,焊缝共计73463m,经无损检测全部合格。喷砂除锈后的外观质量、粗糙度以及防腐漆喷涂质量通过检测符合设计和规范要求。

## 黄鹤金奖工程巡礼之五

# 武汉保利城四期A区 居住项目

◎文 / 武汉建工集团股份有限公司

## 一、项目介绍

本项目位于武汉市洪山区友谊大道与团结大道中间，东与武丰村和平村相邻，南与团结大道穿叉而过。西与徐东村相邻，北至友谊大道。其中四期 --A 区项目由 4 栋高层住宅(33 号楼~36 号楼)、8 栋洋房(37 号楼~44 号楼)、一栋幼儿园及一层地下室组成。地下室建筑面积 28004.28m<sup>2</sup>，总建筑面积 112321.05m<sup>2</sup>。

本工程由武汉建工集团股份有限公司施工总承包，建设单位为湖北保利普提金置业有限公司，监理单位为湖北建丰工程监理有限公司，设计单位为中南建筑设计院股份有限公司，勘察单位为中南勘察设计院(湖北)有限责任公司。本工程于 2018 年 1 月 15 日开工，2019 年 12 月 13 日完成竣工验收，2019 年 12 月 19 日完成竣工备案。



## 二、创建优质工程策划

### 1、坚持策划先行，做好质量预控

工程伊始，成立了工程创优组织机构，坚持质量全过程管理，以《建设工程验收和评定规程》为标准，设定总体策划、阶段性策划和分部工程策划。同时通过各分部分项的细部策划以点带面，带动工程全面创优。

### 2、落实二次深化，精细化施工

将土建、安装、装饰各工种之间的配合问题及重难点部位通过二次深化设计来统一到施工各环节，打造精细化精品工程。

(1)屋面工程：策划遵照“保证功能、构造合理、防排结合、优选用材、美观耐用”的原则。通过 CAD 排版，提前优化方案，做到一次成优。

(2)外立面：主体阶段控制平整度和垂直度，抹灰阶段更加严格控制，涂料施工前，提前进行排版，做出效果图，制定涂料的颜色方案，施工过程中严格控制质量。

(3)机电安装：针对系统众多，管线复杂，综合排布及整体协调难度大的特点，对专业机房内部 BIM 总体布局，管道综合排布，穿墙节点构造，设备基础布置，排水沟槽，设备安装等方面重点策划实施。做到布置整齐、标高一致。



### 三、工程质量创优管理实施

#### 1.建立健全工程质量管理体，保证工程质量优良

本着“诚信、创新、品质、服务”、“高品质建造”的企业建造理念，成立了工程质量管理小组，制定了高标准、高质量建造、创黄鹤杯奖的质量目标，以过程创优实现工程整体创优。

项目经理部全体管理人员强化质量意识：推行责任工程师和专业质量工程师负责制，施工全过程对工程质量进行全面的管理与控制；同时使质量保证体系延伸到各专业施工队伍，项目质量目标通过对各专业施工队伍严谨的管理予以实现。通过明确分工，密切协调与配合，使工程质量得到有效地控制。

#### 2、细化工程质量控制管理措施，开展全过程创优工作

(1)为确保工程施工质量，建立健全质量管理体系和各种管理制度。强化质量监督，严把质量检查，加强全过程的质量控制。



(2)以《建筑工程施工质量验收统一标准》为标准开展单位工程的资料编制、验收工作。

(3)编制创优策划方案，各分包单位根据总承包单位创优策划方案编制各专业创优方案，结合工程实际情况，邀请公司具有创优经验的专家全过程指导创优工作，确保了创优工作的常态化。

(4)开工前明确工程质量控制点，编



制质量控制点明细表，制定需要编制的施工组织设计和施工方案的清单，明确时间和责任人、施工组织设计、施工方案和技术交底的编织方法和具体要求。

(5)聘请经验丰富，专业知识渊博的省、市建筑业协会专家定期开展现场创优技术指导工作，根据工程进展有针对性的提出达标创优要求，对确保工程质量起到了关键作用。

### 四、工程质量管理成果

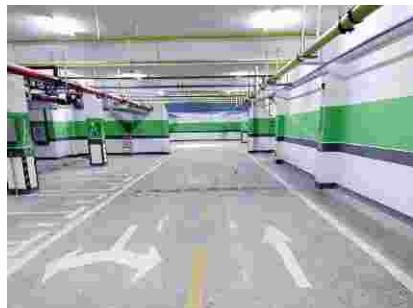
#### 1、工程质量验收、评价成果

工程顺利通过了工程竣工验收及备案，符合高质量优良工程条件，并荣获武汉市建设工程黄鹤奖金奖。

#### 2、质量管理 QC 成果

针对工程实际情况进行分析，拟定了

《创新新方法提高楼梯成型质量》课题。通过活动，预制楼梯的几何尺寸合格率达到98%，节约施工成本7.5万元，成为工程亮点，荣获湖北省建设工程质量安全协会“2019年度全省工程建设QC活动成果二等奖”。



### 五、工程质量特色及亮点

#### 1.屋面工程亮点

整体策划到位，面砖排布及分缝设置科学合理，表面平整，坡向正确，面砖勾缝深浅一致，宽窄均匀，排水沟排水顺畅；透气管、排气管、雨水簸箕、爬梯等设置规范，女儿墙颜色一致无开裂。

#### 2.外立面工程亮点

外墙真石漆分缝合理美观，表面平整无开裂，立面线条顺直方正。

#### 3.走道和楼梯间工程亮点

走道墙顶地表面平整，各工序与界面清晰无交叉污染；楼梯间采用预制楼梯，表面没有抹灰，尺寸准确，强度高，避免了传统水泥砂浆抹灰带来的空鼓开裂隐患。



栏杆安装牢固，外窗安装有防脱装置。

#### 4.水电井工程亮点

管井内管线施工精细，标识清晰，封堵规范。

#### 5.地下室及设备房土建工程亮点

水性固化耐磨地坪，避免了开裂和脱皮情况，使用寿命长；提前优化，布局合理，有组织排水。

#### 6.安装工程亮点

消防自动报警、楼宇自控等智能系统运行稳定，可靠。各类机房设备布置合理，安装整齐牢固，管线排布合理，定位精准，支吊架安装牢固，规范，运行平稳，接地可靠。同类设备，标准统一，整体协调美观。

## 黄鹤金奖工程巡礼之六

# 东西湖区人民医院异地新建项目(一期)

◎文 / 武汉市傅友建设集团有限公司



## 一、工程概况

东西湖区人民医院异地新建项目(一期)工程,位于东西湖区径河街三店大道南、五环路西,该工程集医技、手术、教学、科研等为一体的综合三级甲等医疗项目,工程由两栋 20 层塔楼(外科楼和内科楼)通过 4 层裙楼连接为一体,总建筑面积 127900.98m<sup>2</sup>,地下 1 层,地上 20 层,裙楼 4 层,地上建筑面积 106219.38m<sup>2</sup>,地下建筑面积 21681.6m<sup>2</sup>,建筑总高度 84.45 米,塔楼为框剪结构,地下室及裙楼为框架结构。

建设单位:武汉市东西湖区人民医院

代建单位:武汉市东西湖城市建设投资发展有限公司

设计单位:中南建筑设计院股份有限公司

监理单位:中国轻工业武汉设计工程有限责任公司

勘察单位:中机三勘岩土工程有限公司

监督单位:武汉市东西湖区建设工程质量安全监督站

总包单位:武汉市傅友建设集团有限公司

工程于 2016 年 4 月 28 日开工,2017 年 3 月 7 日主体结构封顶,2019 年 5 月 31 日完成竣工验收备案。

## 二、工程特点、难点及新技术应用、设计理念

- (1) 区位特点:区域地标、医疗中心、三级医院。
- (2) 功能特点:医养结合、节能环保、系统集成。
- (3) 设计特点:现代风格、绿色建筑、智能医气。
- (4) 施工特点:绿色建造、粗粮细做、质量均衡。

该工程采用和平方舟造型,打造救死扶伤、医养结合的区域地标;经过精心组织、事先策划、加强过程控制、提升科技含量、注意细节处理,在保证工程工期、质量的同时完美实现设计意图。通过主次医疗街鱼骨架式将建筑东部诊疗中心与西部住院中心有机结合,辅以立体绿化,营造一个以人为本、温馨舒适的就医环境。





### 三、工程质量管理成果及科技创新

开工伊始，围绕创优目标精心策划，提高验收标准，加强过程管控，将绿色施工及安全文明理念贯穿于施工全过程。

本工程设计独特、造型复杂、施工难度大，项目部针对施工重难点进行科技攻关，确保工程质量。围绕创优目标精心策划，提高验收标准，加强过程管控，将绿色施工及安全文明理念贯穿于施工全过程。针对大量钢骨柱复杂节点操作空间小、650 延米地下外墙抗渗抗裂及大截面超高支模技术难点，施工中推广应用“建筑业 10 项新技术”8 大项，22 子项。自主创新技术 2 项，新技术推广应用成果经湖北省住建厅组织专家评价达到国内先进水平，形成省级工法 1 项，实用新型专利 2 项。

10 万平米外饰面造型新颖，各种材料交叉应用。铝板幕墙饰面平整，玻璃幕墙安装稳固，界面衔接紧密，胶缝饱满均匀。

2.2 万平米防水屋面排水通畅，无一渗漏。面砖整砖排布，分色美观；

6000 米女儿墙压顶内倾，天沟顺直通畅，泛水弧位圆顺，构架滴水完善；

屋面设备排列整齐，管线架设连接稳固，风机减震基座及接地设置规范。避雷带整齐美观，雨水口、透气管构思巧妙，弧形地面余料铺贴美观实用。

东西湖区人民医院异地新建项目（一期）是三级医院，涵盖的专业多、管线复杂，系统主要有：电气动力以及照明系统、给排水系统、火灾报警系统、防排烟系统、空调给水系统、送排风系统、电视电话以及监控系统等一系列的管线系统，项目部通过运用 BIM 软件进行 3D 建模，对综合管线布置，把各个专业未来施工中有冲突的部位全部暴露出来，并提前将冲突解决，通过 BIM 模型，再结合我们的施工经验，在施工图深化的过程中，对设计的合理性进行一个模拟检查，对设计变更的合理性和可行性进行模拟和判定，尽可能的保证我们的施工在面对各种可能出现的变化因素时，不盲目、不反复，做到有的放矢。



### 四、工程主要质量特色及亮点

1、工程设计优良，建筑造型似航船出海，打造救死扶伤的诺亚方舟，创新地体现大楼“服务病患”的设计理念。屋面太阳能热水系统、屋面天井、绿化种植及绿色和谐的户外场所，构建出和谐安宁的医疗环境。

2、目标明确，策划在先。先后编制了项目标准、策划书及多个策划专篇，深化

设计图纸 2 千多张，通过样板引路，过程控制，确保建筑成品一次成优，工程整体质量具备明显的策划痕迹。

3、筏基坚固可靠，沉降均匀已稳定，主体结构梁、板、柱棱角分明，线条顺直，大角垂直度最大偏差远小于规范要求，混凝土质量内实外光，达到清水混凝土效果。

4、防水等级为 I 级，21650m<sup>2</sup> 防水屋面排水通畅，布砖有序，经一年多冬雨季考验，无一渗漏。屋面地砖排列整齐，分缝规范，与女儿墙真石漆墙面交接清晰；6000m<sup>2</sup> 女儿墙铝板檐口顺直内倾，泛水弧工艺精细；天沟地砖铺贴精细，美观通透。

各种设备、管道排列有序，设备支墩

整齐划一，风机安装规范，减振设置有效；透气管支座精致，镀锌避雷带美观实用，管道保温护壳精巧耐久，构架梁做工精细，整个屋面“四根五口一条线”处处体现精细。

5、85000m<sup>2</sup> 外墙饰面虚实相间，各种线条错落有致，各种立面凸凹有序，完美地体现了设计寓意。3.2 万块铝板幕墙上下通缝、大角挺拔；1 万块石材幕墙同山、同矿、同脉无色差；10000 m<sup>2</sup> 玻璃幕墙胶缝饱满均匀，宽窄一致。

6、一楼大厅内地面花岗岩石材铺贴平整，干挂花岗岩石材缝隙均匀，墙地石材四边对缝，石材圆柱做工精，吊顶造型新颖美观，末端器具居中对称。

7、处置室、抢救室、病房等功能用房 PVC 地面平整光滑，乳胶漆墙面顺滑美观，套色墙裙做工细腻；手术室专项设计，吊顶装饰美观，墙面做工精细，PVC 地面铺贴平整，阴阳角倒圆无积灰。

办公室、培训室、护士站装饰精细。

8、5700 米走廊定制块材板吊顶做工精细，顶棚器具居中对称，做到成排、成行、成线。

9、电梯厅地面朴素大方，楼层指示标志清晰，门套美观实用，电梯运行平稳，平层准确。

10、15 个楼梯 4150 级踏步地砖、石材平整美观，栏杆扶手牢固可靠，滴水、鹰嘴做工精细，“五线一高差”处处精致。



11、800 个男女卫生间墙地砖对缝整齐，各种器具居中布置，做到灯具、烟感、喷淋、排风扇、小便斗、大便器六居中，地漏、蹲便器处理精巧，洗脸盆固定及等电位接地可靠，地面排水通畅，无跑冒滴漏现象。

12、地下车库地面平滑无开裂，顶棚乳胶漆面层平整无积灰，末端器具布置有序，管线立体分层，分区用色美观。排水沟套色通透，穿墙套管处理精巧，所有灯具均走线槽。

13、车道两侧专设绿色人行通道，出入口墙面颜色醒目，指示明确，温馨实用。排水沟顺直，排水通畅。

14、室外消防接合器防撞栏杆，创新设计，策划明显。无障碍设施便捷实用，彰显人文关怀。

15、消防泵房设备排列整齐，接地规范，导水有序，支架支墩设计精巧；

16、净化空调布局合理，紧凑有规律；发电机房基础贴砖平整，套色美观。



17、生活水泵布排整齐,安装规范。冷冻机房设备、管道布排合理,保温护壳精致、美观。

18、配电间设备布置合理,操作方便,配电柜(箱)缆线整齐,挂牌有序,各种接地连接可靠,电缆沟支架设置合理,电缆排列顺畅,桥架穿墙处理细腻。

19、监控机房控制可靠,功能完善,静电地板下接地规范。

20、各类母线、桥架及支架接地,采用镀锌扁钢接地系统,完善美观可靠。

21、40万米管道排列整齐,立体分层;管道吊架设置合理,穿墙采用柔性通过,外加色环盖套,醒目美观。

22、850个管井间精心策划,精心布置,一次成优,地面油漆亮泽,设备管线布局合理,标识清晰,配电箱接线规范。



## 五、社会效益

东西湖区人民医院异地新建项目(一期)工程投入使用一年以来,病房入住率95%,开展手术4000多台,抢救危重病人1800余人,为东西湖及周边一百多万居民提供了强有力的医疗保障,极大地改善了东西湖区的医疗条件。

作为第7届世界军人运动会保障医院,为军运会的成功举办保驾护航;在2020年新冠肺炎疫情期间,该院作为定点医院,在安徽省医疗队的支援下,共收治发热患者14000余人,治愈新冠肺炎患者1500余人,在疫情防控过程中发挥了重大作用,经受住了严峻考验,被中央及地方媒体多次报道,社会效益显著。

## 六、综合评价

在工程建造的全过程中,始终凸显一个建筑企业“追求卓越品质,服务社会大众”的企业理念,树立“质量高于一切”的工程信念,体现地方民企用心倾力打造精品的信心和决心。工程先后获得多种奖项,建设、设计、监理、使用等单位对该工程“非常满意”,为武汉市东西湖区树立了一座救死扶伤的建筑丰碑。



# 争先谱写“春天的故事”

## ——中建三局“建证”深圳特区40年发展纪实

◎文 / 陈朝阳



深圳国际会展中心：全球最大会展中心

深圳，我国改革开放的开篇杰作。四十年风云变幻，从一个荒芜的小渔村变身为一座国际化的大都市，这片热土见证了中华民族追赶时代、迈向富强的壮阔历程，也生动诠释了中国共产党改革创新、开拓新路的执政奇迹。

10月14日，在庆祝深圳经济特区建立40周年之际，习近平总书记又一次来到这里。他指出，深圳是改革开放后党和人民一手缔造的崭新城市，是中国特色社会主义在一张白纸上的精彩演绎。在这副百年的新画卷中，一座座摩天高楼拔地而起，勾画出一道现代化大都市亮丽的天际线。

从1981年出征特区，在深圳国贸大厦建设中缔造“深圳速度”，到2019年建成全球最大会展中心深圳国际会展中心。40年来，作为深圳发展历史中的重要“建”证者，中建三局坚持践行国家战略、投身特区建设，成为深圳改革发展事业的深度参与者和坚定支持者。

“以一往无前的奋斗姿态、风雨无阻的精神状态，改革不停顿，开放不止步，在更高起点上推进改革开放，推动经济特区工作开创新局面，为全面建设社会主义现代化国家、实现第二个百年奋斗目标作出新的更大的贡献。”

改革开放再出发的时代强音振聋发聩。

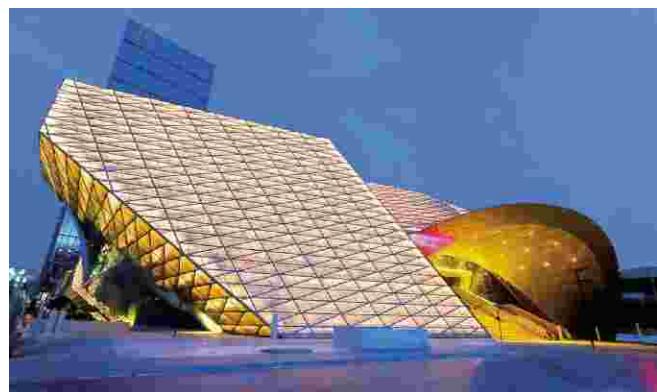
南海之滨，又是春潮涌动。争先的中建三局，正奋楫弄潮，在中国特色社会主义先行示范区这片热土，继续谱写“春天的故事”。

### 创造“深圳速度”

上世纪80年代初，深圳经济特区正式成立。“时间就是金钱，效率就是生命”的时代呼声，如春雷般滚过中国大地。南国春早，中建三局率先出征深圳，参与深圳建设。

为了打造一个深圳对外发展的“窗口”，深圳市政府决定修建一座标志性大厦，这就是后来被称为“华夏第一高楼”的国贸大厦。按照当时的方案，国贸大厦共53层，高160.5米。

中建三局在施工方案中提出要使用世界上最先进的滑模工艺，以大幅缩短建筑工期。这一方案获得业主亲睐，中建三局一举中标。



深圳当代艺术与城市规划展览馆

1983年9月18日，历经艰难探索，连续三次滑模失败后，中建三局顶住巨大压力与风险第四次滑模最终成功。从最初7天一层，到6天一层、5天一层、4天一层，从第31层开始，施工速度稳定在3天一层。“深圳速度”由此诞生了。

1984年3月15日，新华社向全世界发布消息：正在建设中的中国第一高楼深圳国贸大厦主体建设速度，创造了“三天一层楼”的新纪录，这是中国高层建筑历史上的奇迹，标志着我国超高层建筑工艺达到了世界先进水平！

从此，“三天一层楼”的“深圳速度”享誉中外，成为改革开放的代名词，载入了特区建设、中国建设的史册。

80年代看国贸，90年代看地王。1994年，中建三局在地王大厦钢结构施工中，创造了两天半一个结构层的“新深圳速度”，把中国建筑业从超高层推向摩天大楼的国际先进水平。

速度还在创造，奇迹还在发生。建设一座全球世代最高、单体面积最大的大型电子厂房需要多久？一公司深圳华星光电T7项目的答案是：7个月。速度的背后，是科技的加持。自主研发绿色－智慧建造云端平台，自动采集施工数据，智能分析、



中国华润大厦：“深圳湾”第一高楼

智能预警、智能化控制；BIM放样机器人、3D三维激光扫描仪形成点云模型，与设计模型对照纠偏，自动监测施工进度。

3年工期压缩至5个月、连续三月产值过亿、铺装11万平方米石材、迁改3.5万米管线……10月26日，南方公司承建的深圳轨道交通10号线沿线五和大道等道路品质提升工程竣工。速度的背后，更

有品质的保证：焕然一新的交通路面、精细设计的慢行系统、生意盎然的绿化种植，旧貌换新颜，实现华丽蜕变。

没有“深圳速度”，就没有“深圳奇迹”。速度的背后，有这座城市的激情与干劲、光荣与梦想，更有中建三局奋力拼搏、使命必达的企业精神与央企担当。

## 镌刻深圳地标

2018年10月24日，习近平在深圳参观“大潮起珠江——广东改革开放40周年展览”，这座集艺术收藏与展示、信息查询和宣传、接待观光等为一体的综合性文化场馆，是中建三局承建的深圳地标的其中之一，建筑中央的“云雕塑”为国内最大的单体不规则镜面不锈钢雕塑。

进入深圳以来，中建三局一直致力于镌刻城市地标。20世纪90年代的深圳已日渐繁华，罗湖闹市中心已有百余座百米以上的高层建筑，其中由中建三局先后承建的超过40座。当时最繁华的人民南路，由于两旁矗立着三局承建的多座高楼，曾被业界称为“中建三局一条街”。

全国首个复合型功能整体运营的文化场馆——龙岗三馆、拥有世界最大空中悬挑平台的深圳证券交易运营中心、拥有全球最大内天井的深圳太平金融中心

……2019年11月，全球最大会展中心——深圳国际会展中心的一期工程正式启用。项目总建筑面积达160.5万平方米，成为大湾区一颗璀璨明珠。

“建设前海这个地方，使我们看到了深圳初创的景象，一张白纸从零开始，但是可以画最美最好的图画。”2012年12月7日，习近平来到前海，对前海的发展寄予殷殷期望。一公司顺势而为，承建前海首座商务综合体——前海壹号，提前83天完成了封顶，为前海自贸区这张白纸添上浓墨重彩的第一笔。走进前海，三公司承建的世界十大扭转艺术建筑——前海世茂金融中心格外醒目。300米的塔楼幕墙结构45°双扭转，寓意深港融合、齐头并进。

潮平两岸阔，风正一帆悬。如今，站在一公司承建的卓越金融中心楼顶俯瞰前



深圳国贸大厦

海,招联大厦、卓越宝中时代广场、前海控股大厦、嘉里中心、自贸大厦、卓越金融中心、弘毅全球 PE 中心、华润金融中心等一大批高楼拔地而起,一座现代化的未来之城,徐徐展开。

对于一座现代城市而言,地标性大楼不仅具备高层建筑的物理高度,更在一定程度上写照了城市精神内核高度和经济实力厚度。

40 年来,随着深圳特区建设不断深入,人们对城市天际线的规划越发瑰丽宏伟。中建三局,就是深圳璀璨天际线一个重要的书写者。160.5 米的深圳国贸大厦、245.8 米的深圳证券交易所营运中心、383.95 米的深圳地王大厦、441.8 米的深圳京基 100 大厦、592.5 米的深圳平安金融中心……在中建三局建设者的努力下,一座座高楼,从蓝图变成了现实。

全球高层数据库统计显示,截至目前,国内已建成 300 米及以上超高层建筑共计 100 座,深圳以 15 座的总量位列国内之首。而这其中,中建三局承建、参建了 10 座。

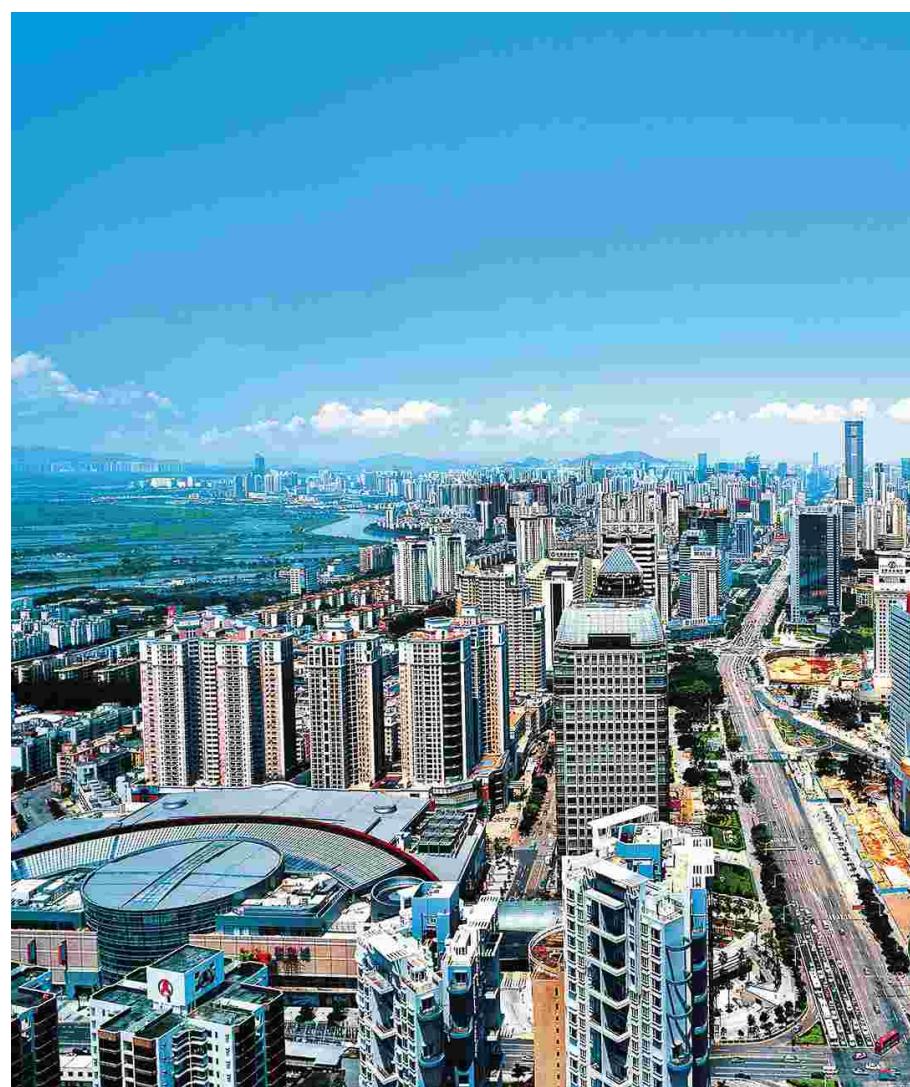
2018 年 12 月,位于南山区的 392.5 米的中国华润大厦落成,大楼因如“春笋”般的流线型外观,成为深圳湾又一抹亮丽的风景线。站在深圳湾的制高点眺望深圳全境,气势恢宏的城市天际线既是深圳全面发展的象征,也是吸引 200 多家世界 500 强企业前来投资的城市魅力缩影。

## 建证深圳温度

“来了就是深圳人”,这是深圳的温度;“拓展幸福空间”,这是中建人的使命。

筑广厦千万,助百姓安居。进驻深圳以来,中建三局每年交付的住宅楼和商业办公楼面积均超 100 万平方米:全国面积最大的装配式保障房深圳龙悦居、“中国棚改第一难”深圳的罗湖“二线插花地”棚户区、国内首个 LEED 认证的公建项目万科中心、深圳市首座绿建运营三星全钢结构建筑中建科工大厦……一个个有温度的匠心工程,为深圳市民提供温馨舒适的居住环境,让更多优秀人才乐居深圳、贡献才智。

为了提升深圳这座涵盖海、陆、空全类型口岸之城的要素流通速度,上世纪 80 年代初,二公司承建“南国第一门”——罗湖口岸联检大楼。作为我国最早实行联检的口岸,开通至今已超过 20 亿人次在这里出入境,如今年均有 8200 万人次通关,相当于一个欧洲国家的人口;2013 年,一公司承建的宝安国际机场 T3 航站楼通航,极大提升深圳航空运力;2016 年,一公司参建的深圳地铁 9 号线通车,极大地提升了城市交通效率,对实现深圳市“南北贯通、东拓西



深圳地王大厦



龙岗区三馆项目



深圳市民中心

联、中心强化、两翼伸展”的空间发展策略和“三轴两带多中心”城市空间布局具有十分重要的意义。

10月20日，伴随着清晨的第一缕阳光，南方公司代建的深圳市首个装配式混凝土结构学校——深圳市福田区梅香学校正式投入使用。2580名学生步入校园，开始漫漫求学路。此外，龙华高级中学、坪山竹坑学校、深圳第五高级中学、深圳大学……中建三局在深圳承建学校10余所，为深圳各区提供充足教育硬件设施。

绿水青山就是金山银山。在深圳东北角，一公司参建的全球最大垃圾焚烧电厂——东部环保电厂经全速运转。电厂每年可处理深圳市2000万居民年垃圾总量的三分之一，为深圳

城市发展贡献绿色能量。2016年，南方公司承建坪山河干流综合整治重任。历经三年多综合整治，坪山河提前实现水质达标目标，实现了从“黑水荒山”到“绿水青山”的转变，真正成为深圳东部的“生态长廊”。2019年3月24日，首届光明国际半程马拉松赛在南方公司承建的深圳马拉松山湖绿道开赛。超过60%的赛道穿梭在森林公园和田园花海中，参赛者可以尽情享受“天然氧吧”和“森林浴”的洗礼。如今，这条最美山湖绿道早已成为光明区的打卡热点，成为市民赏景、休闲、健身、骑行的最佳选择。

温馨舒适、高效便捷、生态宜居……中建三局见证了深圳的日月星辰，也见证了她的烟火人间。



深圳机场航站区扩建工程T3航站楼总建筑面积45.1万平方米。深圳市最大的公共建筑。

## 融入深圳基因

几乎所有人都在追问，为什么是深圳？

归根结底，深圳的奇迹，属于2000万天南地北来到这里的普通人和万千企业：他们在奋斗、他们在改革、他们在创新。答案呼之欲出：敢闯敢试的精神是这座城市的灵魂。而中建三局“敢为天下先”的企业品格，和深圳的精神完美契合。就像两个优良的基因重组融合，成就更好的彼此。

创新既是原因，也是结果；创新既是源头，也是产物。持续的自我改革和创新，让中建三局在深圳形成了一种独特的进化力，由此不断发展、壮大、裂变。

创新提升管理模式。深圳国贸大厦的建设进度之所以如此快，采用先进工艺和先进设备固然是一个重要的原因，更重要的是制度的创新、管理的变革。中建三局彻底打破了“大锅饭”制度，向建设单位包干，工人以班组为单位，向公司承包，工程质量、速度，直接和经济收入挂钩。那时流行一句话：“奖金不封顶，大楼快封顶，奖金一封顶，大楼封不了顶。”三天一层楼，突破的不仅是建筑施工技术，更是观念、体制。

管理模式的创新还有很多，一公司与华为在深度互信基础上，推动华为工程招采制度改革——取消常规招



深圳前海世茂金融中心

标程序、直接采用工程发包分担制，一改“低价中标”的顽疾，为客户创造价值、推动产业良性发展。在此基础上，一公司在深圳与华为组成 EPC 模式联合体，通过我方代建、华为输出技术等方式，共同抢占新基建市场，成为业内新基建领域合作典范。

“要成为高地，那就应该是标杆，你的发展应该是可以给别人打出样板。这就倒逼我们必须创新管理模式、提升履约水平、打造企业品牌。”一公司深圳公司总经理蒋武介绍，为了提升质量管理，打造三局在深圳品牌，早在 2014 年，深圳公司开展“赴日 VIP”培训，用五年的时间，选派 100 多位管理人员和劳务人员去日本脱产学习精益建造，开创“云城模式”，并逐步推广到全局、全行业。

创新驱动技术革新。从 2007 年开始，中建三局就率先在深圳推广装配式施工技术，承建全国首个装配式工业化项目万科青群楼、华南地区首个工业化住宅、时为全国面积最大的装配式保障房深圳龙悦居等项目。2018 年，绿投公司又成立深汕 PC 构件厂，设计年产 21.6 万立方米构件，每年可支撑约 200 万平方米的装配式建筑，助力深圳及大湾区装配式建筑事业发展。

创新引领未来趋势。10 月，中建三局自主研发的新一代“轻型支点顶模集成平台”，正在助力深圳新地标城脉中心拔节



深圳湾体育中心

“生长”。“优化后的集成平台，比中国华润大厦的重型顶模轻 800 吨。”项目经理曾佳明介绍，现在的顶模技术，能达到 3 天一层的爬升速度，保证施工效率，下部的连体托盘，还能保证人员的操作空间和施工安全。“这是超高层施工的‘大国重器’，也是未来高层建筑施工的趋势。”

从 40 年前“杀出一条血路”，到新时代“闯出一条新路”，各种体制机制创新、管理模式创新、科技创新的背后，是中建三局融入深圳基因，从“先行先试”，转向“先行示范”。

“世界上没有哪个城市能够赶上深圳

的发展速度，这是中国通往世界的一个南大门。”美国中国问题专家傅高义在《向深圳学习》的序言中写道。40 年来，中建三局和深圳，都在不断加速、聚力奔跑。

“大鹏一日同风起，扶摇直上九万里。”站在新起点上，中建三局将永葆‘闯’的精神、‘创’的劲头、‘干’的作风，勇当新时代的“拓荒牛”“加速器”“强引擎”，为深圳续写更多‘春天的故事’，创造让世界刮目相看的新的更大奇迹贡献力量。

中建三局在深圳高楼一览

160.5 米——深圳国贸大厦

204 米——深圳中粮云景广场

220.4 米——深圳平安财险大厦项

目

228 米——深圳太平金融大厦

230 米——腾讯数码大厦

245.8 米——深圳证券交易所营运

中心

249.8 米——深圳红土创新广场

280 米——卓越皇岗世纪中心

299.85 米——深圳中信金融中心项

目 T1 塔楼

300 米——前海国际金融中心

300 米——深圳华侨城大厦

300 米——深圳万科总部大厦

306.7 米——前海卓越金融中心

380 米——深圳岗厦天元花园

383.95 米——深圳地王大厦

388 米——深圳城脉中心大厦

392.5 米——中国华润大厦

441.8 米——深圳京基 100 大厦

592.5 米——深圳平安金融中心



中建钢构大厦及博物馆

# 让一线农民工成长为新型产业工人！

## ——湖北路桥武穴长江大桥项目农民工工作纪实

◎文 / 柳志鹏

后疫情时代，全省复工复产工作如火如荼。湖北省路桥集团有限公司作为省属建筑行业排头兵，全力重振、加速步伐，广泛吸纳农民工就业，多举措关爱农民工，加大对农民工的劳动技能培训等，助力他们早日成长为新型产业工人，为湖北省经济复苏发展贡献重要力量！



项目部提供绿化工岗位吸纳本地农民工就近就业

### 一、百岗促就业，显国企担当

3月17日，湖北路桥武穴长江大桥1标项目在得到武穴市防疫指挥部批准后正式进场复工。

武穴长江大桥项目位于湖北境内，受疫情影响，武穴市大量农民工出省返岗复工受阻，得知此情况后，项目部主动通过

武穴长江公路大桥建设经济办公室联系到本地社区和村委会，希望提供就业岗位，为解决省内农民工返岗复工难题出一份力。

为了更好配合政府做好因疫情滞留农民工再就业问题，项目部召集各协作单位

逐一排查劳务需求进行统筹安排，提供了绿化工、泥瓦工、模板工等共百余岗位，成功吸纳本地百余名农民工朋友就近就业，为农村低收入群体就业提供保障，为全省脱贫攻坚再就业贡献力量，充分体现了湖北路桥集团省属国企的社会责任与担当。

### 二、技术比武显真功，毫厘间诠释“工匠精神”

为扎实推进项目一线农民工施工技术标准化，加快培养学习型、知识型、技能型一线工人，更好服务于大桥建设，湖北路桥武穴长江大桥项目定期举行一线农民工各类技术比武。以武促干，为一线农

民工搭建展示才华、交流技术、不断成长的平台。

钢筋的切割、折弯、绑扎、焊接，参赛者熟练地展示着这一道道工序，操作台上的驾轻就熟，流水线上的井然有序，充分

显示了他们的工匠技艺，也表明了他们对这份工作的敬意。在反复练习中，焊接技艺水平越来越高，最终做到分毫不差。

为进一步培树“大桥工匠”，创建“品质工程”，项目部还定期组织农民工学习



项目部提供泥瓦工岗位吸纳本地农民工就近就业



项目部组织开展一线工人钢筋加工技术比武

专业知识和新工艺,不断加强技术型人才培养,在项目范围内形成“比、学、赶、超”的良好氛围。

### 三、创新机制优化服务,多措并举治欠保支

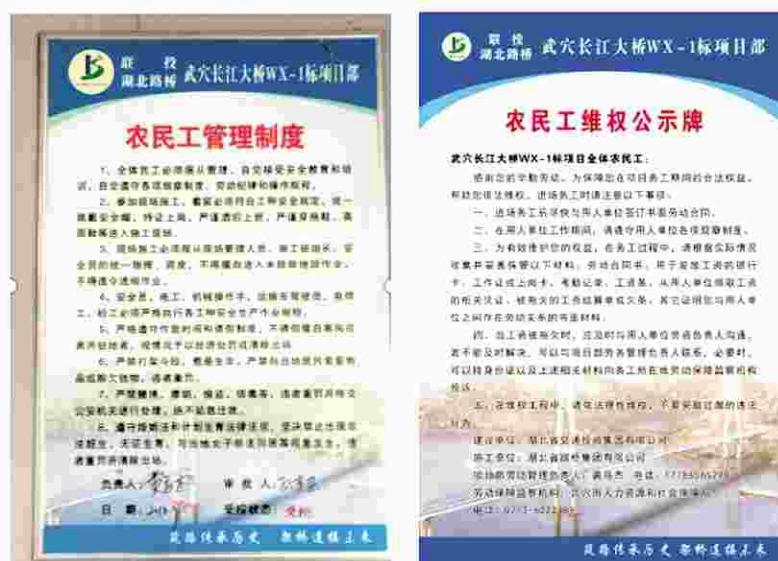
农民工工资事关社会和谐稳定,为加强农民工工资支付管理,湖北路桥武穴长江大桥项目部制定了清偿欠薪责任制度,并下发到各个协作分包单位,督促各协作分包单位按月发放农民工工资,并将农民工劳动合同、工资表、考勤表等相关资料递交项目部综合办公室存档,定期督促各协作队伍做好清偿欠薪工作。同时项目部还将工资发放与计量结算手续挂钩,加强农民工工资支付的监管与监督支付,实时有效地加强农民工工资管理工作。

项目部还建立了拖欠农民工工资“黑名单”。建立企业拖欠农民工工资“黑名单”信息库,只要有一次未及时支付农民工工资,协作单位就会被列入“黑名单”库中。湖北路桥集团会限制“黑名单”中用工单位参与本公司工程建设项目的招投标活动,全面警示惩戒各协作单位。

项目部联合武穴市劳动监察局,依法对支付农民工工资情况进行监察。建立健全劳务协作队伍欠款、欠薪情况台账,并动态更新。建立健全劳务协作队伍工资支

技术比武充分展示了项目一线工人“弘扬工匠精神、追求永无止境”的良好精神风貌和“一往无前、创先争优”的坚定信

心,并为更好地服务于大桥建设和在项目范围内形成“比、学、赶、超”的工作氛围奠定了坚实的基础。



项目部设置农民工维权公示牌帮助农民工解决欠薪难题

付预警监控机制,快速妥善处置突发性事件。并加大力度落实监管责任,及时发现并及时处理不履行按时发放农民工工资的行为。

项目部秉承“以人为本,民生至上”的

工作理念,创新工作机制,优化窗口服务,采取网络或电话检举揭发等方式,坚持多措并举、标本兼治,实时有效地管控农民工工资管理工作。



项目部给农民工发放防暑降温物资有义务关爱帮助农民工,让他们尽快适应大城市生活,成长为新型产业工人,携手湖北省走上重振发展快车道。

### 四、高温慰问下工地,清凉度夏沁人心

因武穴长江大桥项目建设工期紧,农民工与家人都是聚少离多,每逢万家团圆夜,都是他们坚守岗位时,他们放弃了假期与家人团聚的时光,为大家舍小家,几年如一日坚守一线。

为体现人文关怀,湖北路桥武穴长江大桥项目部经常组织各类慰问活动,如五一劳动节鲜花送模范,对在岗位上艰苦奋斗、无私奉献的劳模和模范集体进行了走访慰问,为他们送上鲜花,并致以节日的问候。

应对高温天气,为有效预防和控制高温中暑事件,切实保障广大农民工的生命

安全和健康,项目部合理错峰调整施工作业时间,避开高温时段,并定期开展高温慰问送清凉活动。将绿豆、西瓜、藿香正气水、十滴水、风油精等防暑物资,送到每个农民工手中,让奋战在一线的农民工朋友在炎热的夏季感受到丝丝凉意,平安度夏。

湖北省有1100多万名农民工,半数以上在省内就业。作为吸纳农民工就业重要板块之一的建筑业,农民工用双手和汗水奉献,让荆楚大地变得越来越美好,成为湖北建设发展不可或缺的一支重要力量。而作为建筑国企的湖北路桥,有责任、

# 改革创新七十载 追求卓越铸辉煌

◎文/赵珊瑚 隋业辉 陈嘉伦



京新高速公路

2020年,是我国桥梁建设史的丰收之年。

1月15日,世界最大跨径山区特大桥——云南华丽高速公路金安金沙江大桥合龙。

4月12日,世界首座三塔四跨双层钢桁梁悬索桥——温州瓯江北口大桥南锚沉井完工,这是世界首例在深厚淤泥层中建造的超大型陆域沉井。

6月5日,世界最大跨度公铁两用斜拉桥——常泰长江大桥5号墩沉井开始下沉。

6月28日,世界首座轻型钢混斜拉桥——南京长江第五大桥合龙。

7月1日,世界首座跨度超千米的公铁两用斜拉桥——沪苏通长江公铁大桥建成通车。

9月15日,国内首座跨海高速铁路桥——福厦高铁泉州湾跨海大桥南岸主塔封顶。

10月23日,世界最大跨度公轨共建钢桁梁斜拉桥——重庆白居寺长江大桥两个主塔封顶。

10月29日,世界首座高速铁路悬索桥——五峰山长江大桥铁路层结束联调联试,正式进入试运行阶段。

.....

如果深入了解,你会发现,这一项项世界级工程的背后,都有着二航人的身影。

其实,不只是桥梁工程,凭借传统、海外、投资三大市场齐发力,中交第二航务工程局有限公司(简称中交二航局)在国内外筑起了一项项扬名四海的路桥、港航、市政、铁路、城市轨道交通等重大工程。

除了这些激动人心的建设成果,2020年,对二航人更是具有非同寻常的意义——创建于1950年的中交二航局迎来70华诞。

70年,在历史的长河中不过沧海一粟,但对于一家企业,却是一段漫长而艰辛的发展历程。翻开厚重的二航奋斗史,有太多值得铭记的先辈,有太多需要镌刻的瞬间。在70年的岁月磨砺中,二航人鼎新智行、锐意进取,以“让世界更畅通,让城乡更宜居,让生活更美好”为使命,为中国港、中国路、中国桥走向世界作出了贡献。

展望新时代,立足新方位。当前,中国特色社会主义进入新时代,中交二航局也在积极转型,推动自身由高速发展向高质量发展转变,为交通强国建设添砖加瓦。

“近年来,中交二航局始终以中交集团战略为指引,向着加快推进公司高质量发展、积极打造高品质建筑业一体化服务商和建设具有全球竞争力的世界一流企业的宏伟目标砥砺前行!”中交二航局党委书记、董事长由瑞凯信心满满。

## 顺应浪潮 把握转型机遇

1950年，新中国百废待兴。为振兴我国水运交通，原国家政务院交通部成立“浦口码头抢修委员会”，中交二航局由此诞生。在此后的3年时间里，全靠“人拉肩扛”的二航人不仅完成了南京长江段大部分旧码头的整治改造，还参与了川江航道整治，对湖北长江段、三峡地段进行航道疏浚施工，为恢复长江沿线港口的正常运营和生产建设，发挥了举足轻重的作用。

70年岁月变迁，经过多次重大机构改革整合，历经市场洗礼，中交二航局迅速崛起。他们从一家工程抢修队发展成一家集策划咨询、勘察设计、投融资、工程建设、资产(资本)运营于一体的大型企业集团，关键就在于积极落实国家政策，同时敢为人先、勇于创新和超越，抓住了重要战略机遇期。

党的十一届三中全会后，我国进入改革开放新时期。1984年，随着改革的深入，行政指令性任务减少，中交二航局以投标方式，承接了深圳蛇口工业区五湾突堤码头工程，迈出了由封闭型向开放型转变的第一步。至此，中交二航局正式提出了“立足长江，面向沿海，兼顾国外”的经营方针。

1991年是中交二航局发展史上的重要转折点。由于国内水工建设市场萎缩，他们主动求变，在原交通部的支持下，承接了黄石长江大桥6个深水主墩的施工任务，将水工施工工艺成功嫁接到桥梁施工中，开始了高起点进军桥梁建设市场的造桥之路。同年，中交二航局首次涉足顶管领域——中标上海污水治理工程，实现了业务领域的突破。

2014年，公铁两用桥市场正式向铁路外部的企业开放，中交二航局一举中标沪苏通长江大桥天生港专用航道桥，这也是中交二航局乃至中交集团首个特大型公铁两用桥，让二航桥品牌的范围覆盖了世界上所有的桥型，“中国建桥梦之队”的名号也在祖国大江南北传播开来。中交二航局承建了世界已建成的十大跨海大桥中的5座、斜拉桥中的4座、悬索桥中的5座、拱桥中的2座、高桥中的2座，逐渐成为中国桥梁建设市场一块金字招牌，助



推“中国桥”品牌越唱越响。

思者无域，行者无疆。中交二航局从未停止过大步跨越和大胆创新的脚步，2000年，该公司涉足城市轨道交通工程领域，承接了武汉市轨道交通一号线一期工程，截至目前，修建城市轨道交通工程200多公里。2005年，中交二航局率先进军铁路工程领域，先后承建了哈大高铁、京沪高铁、沪杭高铁、成贵高铁、西成高铁、京雄高铁等项目，单线里程超过1300公里；同时在市政、水利、环保工程领域，也取得了十分突出的业绩。

2004年，中交二航局开始大力发展投融资业务。2017年12月，以PPP模式建设的武汉沌口长江大桥正式通车，宣告

中交二航局投资“反哺”城市初见成效，“华中·中交城”“武汉智慧生态城”等一批重大项目在汉落地生根。2019年，他们实现新签合同额和资产总额双破1000亿元。目前，投资项目覆盖17省39市，总投资额近3000亿元。

近年来，为适应我国新型城镇化建设需要，中交二航局在保持工程建设总量稳步增长的基础上，不断拓展城市综合体开发、房地产开发、棚户区改造、水务环保、机场建设项目、综合管廊、海绵城市建设、装配式建筑，甚至是特色小镇等新兴业务与新型产业。而中交二航局也正在朝着成为“高品质建筑业一体化服务商”的目标不断迈进。



华中·中交城

## 科技创新 领跑行业树品牌

历史只会眷顾坚定者、奋进者、搏击者,而不会等待犹豫者、懈怠者、畏难者。面对市场的迅速发展和激烈竞争,企业要生存、要发展,必须要有现代化的管理、先进的技术和强大的品牌实力。

“要走在世界前列,必须推动以科技创新为核心的全面创新,培育核心竞争力,提高价值创造能力,这是企业做强做优做大、实现高质量发展的必然选择。”由瑞凯掷地有声。

早在1988年,中交二航局就正式提出“争科技领先,创管理一流”的企业精神,为企业发展提供了强大的科技驱动力。30年来,在此精神的指引下,二航人以技术进步为发展纲领,持之以恒推动科技

创新、不断提高施工工艺水平,在创新的道路上屡克难关、占领制高点,取得骄人成绩。

2007年12月,长江口深水航道治理工程成套技术获得国家科学技术进步奖一等奖。

2008年6月,世界上首座跨径超千米斜拉桥——苏通长江大桥通车,标志着中国由建桥大国迈向建桥强国。施工过程中,二航人创下了主跨最大(1088米)、主塔最高(300.4米)、斜拉索最长(577米)、群桩基础最大4项世界之最。

2018年,中交二航局承建的芜湖长江二桥两次获得国际大奖,作为全球首座应用“同向回转鞍座拉索体系”工艺的大型

桥梁,斩获“乔治·理查德森奖”,并获得全球基础设施建设“BE创新奖”,这在中国桥梁建设领域尚属首次。对于这件“作品”,第35届国际桥梁大会主席罗尼·麦德洛克给予高度评价:“它是中国桥梁的一张新名片,是横跨长江的工程奇迹,它散发着优雅、创造力、敏锐和勇气的迷人气息,它更是中国桥梁工程师灵动创新思维的生动表达!”

这些项目都是中交二航局通过科技创新驱动企业发展的生动实践。

进入21世纪后,国家大力实施创新驱动发展战略和创新型国家建设,中交二航局顺应形势,坚持立足科技创新,不断强化自身实力。

2007年,中交二航局组建了从事中长期、基础性、关键技术和新产品研究的实体化技术中心,专门提供重大工程技术研发与技术服务。2009年,该技术中心被认定为国家级企业技术中心。

2013年,中交二航局建立了首席专家制度。

2016年,中交二航局建成了集结构试验、岩土试验、材料试验、装备研制、试验检测等功能于一体的试验基地,这是目前华中地区规模最大、功能最全的企业技术研发基地。

2019年,在建筑业转型升级和深度变革的关键时期,中交二航局将BIM技术与大数据、GIS、物联网、5G、云计算、VR、人工智能等先进技术融合应用,并于广州横沥岛尖市政项目中成功实践,在建筑工程全生命周期领域内,为客户提供一站式信息化、智能化、数字化整体解决方案。

经过多年探索和积累,中交二航局在施工技术、工程工艺、设备装备上取得了飞速发展和巨大成就。近年来,中交二航局共获得国家级科技进步奖6项、省部级科技进步奖189项、中交集团科技进步奖50项、中国专利奖4项(其中金奖1项);取得授权专利1687项(其中发明专利423项);主持或参编国家、行业、地方、团体及集团标准规范62项;100余项成果达到国际先进和国际领先水平。2008年以来,中交二航局连续4次获得国家高新技术企业认定,连续获评全国公路建设行业“科技创新领军企业”。



五峰山长江大桥

## 胸怀大爱 危急时刻显担当

今年年初，新冠肺炎疫情暴发。地处疫情风暴中心武汉的中交二航局，先后参与了火神山医院、“火眼”实验室、方舱医院等18项疫情防控应急项目建设，创造了4天4夜抢建完成武汉“火眼”实验室、38小时改建一座可容纳超400余张床位的方舱医院等惊人纪录，为打赢疫情防控阻击战作出了重要贡献。中交二航局累计收到各方表扬信80多封，被国务院国资委授予“中央企业抗击新冠肺炎疫情先进集体”，中交二航局党委被授予“中央企业先进基层党组织”，员工刘宜全获评“全国抗击新冠肺炎疫情先进个人”“全国优秀共产党员”。

今年，南方多地发生洪涝、台风灾害，二航人又一次冲锋在前，组织多支抢险突击队，先后34次紧急支援各地防汛防台风抢险救灾工作。

事实证明，在每个危难关头，中交二航局都能不负重托，挺身而出，不畏艰险、

不惜代价挽救人民群众的生命和财产，用自己的行动诠释国企的使命与担当。

“5·12”汶川大地震发生后，中交二航局第一时间抽调多名省级劳模、技术专家及操作骨干，组成一支47人的“中交二航局抗震救灾突击队”，并调配专业工程施工设备，分两批赶赴一线抢险救灾。在岌岌可危的绝壁下，在万马奔腾的江水上，在如雨倾斜的飞石中，二航人开动机器，推开巨石，劈开山体，使生命之路不断向前延伸。近1个月时间里，他们与生命赛跑，无愧“抗震救灾重建家园工人先锋号”的光荣称号。

在全力参与抗震救灾的同时，中交二航局积极响应国家脱贫攻坚部署，近年来先后在湖北省黄冈市罗田县、云南省怒江州福贡县等地开展帮扶工作。截至目前，中交二航局向定点扶贫的罗田县胡家河村等村和福贡县架科底、石月亮、匹河3个乡，累计投入专项扶贫资金1780万

元、培训当地扶贫干部和技术人员246人、主动购买和帮助销售当地农产品超过150万元……2017年，胡家河村整村出列。2020年6月，架科底、石月亮、匹河3个乡申请脱贫摘帽。

小康不小康，关键看老乡。中交二航局同样坚持把促进贫困群众持续稳定增收作为脱贫攻坚工作的重中之重，帮助云南省怒江州转移安置富余劳动力264人，在新疆为多地富余劳动力提供就业机会，使其人均年收入从不足1万元提高到近3万元。

就业扶贫解决了村民有活干、有收入的问题，但要真正实现稳定脱贫可持续发展，则必须通过教育扶贫“拔穷根”。中交二航局积极筹划“心连心”资助贫困儿童活动，累计资助300多名贫困儿童，传递爱心，营造希望……

## 党建引领 企业高质量发展

今年8月,中央党的建设工作领导小组秘书组在宁德漳湾港21号泊位项目调研时评价:“中交二航局在70年的发展历程中,紧跟国家发展步伐,充分发挥党在国有企业中的作用,做深做实基层党建,为国家基础设施建设作出巨大贡献。”

宁德漳湾港21号泊位项目,是中交二航局坚持党建促生产的一个缩影。70年来,无论企业如何变革、如何发展,党建作为一条红线始终贯穿全局。

进入21世纪,面对激烈的市场竞争,中交二航局如何发挥自身独特的优势?“必须坚持党的领导,全面加强党的建设,以高质量党建引领企业高质量发展。”由瑞凯给出了答案。

作为中交二航局的领头人,由瑞凯上任以来,无时无刻不在思考“引领公司实现高质量发展”这个核心课题。在阅读了大量文献资料、广泛征求了基层单位意见、虚心请教了行业专家建议后,由瑞凯正式向中交二航局党委提出了“打造高品质建筑业一体化服务商”的发展定位建议,并被立即采纳。

2019年,中交二航局抓实八项重点

工作任务,高质量推进“不忘初心、牢记使命”主题教育,共开展调查研究443次,讲授专题党课610场,围绕党的建设和改革发展15个重点领域,综合形成一大批成果。

为打破企业内部条块分割、阻碍企业一体化集成发展的问题,由瑞凯发出号召:“公司上下要坚决落实统筹、集约、创新、高效、共享管理理念,破除‘单位墙’‘系统墙’‘部门墙’‘岗位墙’,切实发挥资源利用最大效度,提升公司运营质量。”在公司党委的领导下,纪委启动了覆盖全公司的作风整顿活动,出台横向监督工作联系制度,党风、企风和作风焕然一新。

坚持党管人才战略,大力发现、培养、使用优秀人才是中交二航局党建工作的重头戏。2017年年初,在中交二航局首届人才工作会上,由瑞凯从“企业是人、企业靠人、企业为人”三个层面,深刻阐述了企业与人才的辩证关系。

按照“一年重构体系、两年狠抓落实、三年初见成效”的目标,中交二航局党委逐步构建“1234567”人才工作总体架构,分专业分层级建立后备干部人才库。自

2018年实施以来,已建立300人规模的后备人才库,其中党员人数占比高达93%以上,为建设具有全球竞争力的世界一流企业构筑了强大智力引擎。

三年深改,硕果累累,中交二航局主要经济指标全面上扬。2019年,获得市政特级资质,成为中交集团首家“三特三甲”企业。公司位列“武汉市百强企业”第七名、“湖北省百强企业”前十名。

正如湖北省委党的建设工作领导小组办公室对中交二航局党建工作的评价:“中交二航局坚持党建工作重心下移,推进基层党建工作规范化标准化;坚持分类指导、分类考核,实现了党建责任层层压实,党建与企业发展高度融合、相得益彰。”

新时代承载大梦想,新时代开启大事业,新时代呼唤大担当。如今的中交二航局已经是我国交通建设行业的一支中坚力量,新一代二航人将以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领,开拓创新、抢抓机遇、主动作为、加倍实干,在加快建设交通强国新征程中勇毅笃行,奏响高质量发展的时代最强音。



深圳盐田港三期扩建工程

# “新基建”的底层逻辑与高阶畅想

◎文 / 都阳

2018年年底的中央经济工作会议提出“加快5G商用步伐，加强人工智能、工业互联网、物联网等新型基础设施建设”，新基建的概念由此产生，并被列入2019年政府工作报告。2020年新冠疫情爆发，作为逆周期的重要调节手段，新基建在多次会议中被频繁提及。新基建，并不玄幻。其实，让我们把逻辑奇点下沉到极限，不断地抽象、还原之后，新基建的本质还是比较好理解的。本文我们就从人类社会进步最底层的原动力出发，与各位读者分享一下什么是我眼中的“新基建”。想了解什么是新基建，我们首先得悉知人类社会最底层的两种经济活动——生产和交易。生产产生产品，通过买卖的交易行为，产品有了价格，变成了商品，通过生产和交易不断循环，人类便有了商业。生产创造财富，而交易会激励创造，因此，人类社会总财富提升的本质的原因，就是生产效率和交易效率的不断提升。其中生产效率和交易效率，背后各有一条主线。生产效率背后的主线是“能源利用方式的变革”，交易效率背后的主线是“信息交互方式的跃迁”。而这两条主线的升级迭代，直接催生了人类的历次工业革命。



## 工业革命的本质：生产效率和交易效率的变革式提升

在第一次工业之前，人类处在小农经济阶段。生产环节所依靠的能量基本上是“吃喝化学能”，也就人们把吃进去的那点能量，操纵身体进行生产，比如用手操作纺车，把棉花织成线。在部分领域，还会依靠畜力进行生产，比如用驴拉磨、用牛耕地等。但无论是用手织布，还是用驴拉磨，本质上是消耗生物能，我们能操控能量的数量级和转化率都非常低。在交易环节，效率也非常低，老张家一年能产500个鸡蛋，自己家只能吃200个，剩下的300个，就只能拿到村头去叫卖，去换老李家吃不了的米和老王家用不了的布，商品及信息交换的效率极低。实物商品的交换效率基本取决于脚力和畜力，一天百八十里。信息交换的效率就更低了，存在着大量的信息不对称和信用不传递的情况，大家要想对交易的商品放心，主要靠熟人网络。

1760年—1840年，随着蒸汽机的发明，人类进入了第一次工业革命——蒸汽时代。蒸汽机发明，同时驱动了生产效率和交易效率的提升。蒸汽机的出现使人类对于能源的使用，从人畜的生物能，升级成了煤炭燃烧的化学能。人畜的功率，大概是几十千瓦，而蒸汽机可以达到几千千瓦，这是数量级层面的提升。在生产环节，蒸汽机催生了近现代工厂的出现，使生产效率

大幅度提升。在交易环节，蒸汽机推动了火车的发展，火车改进了人类物理世界的连接效率。蒸汽机又改进了印刷技术，印刷技术改进了人类信息世界的连接效率。在第一次工业革命后半段，电报被发明了，电报的发明，是人类的一个历史性时刻，因为它意味着，人类传递信息的速度，首次在理论层面，达到了光速。

1840年—1950年，人类迎来了第二次工业革命——电气时代。在这个阶段，人们学会了利用两个更加强大的能源：电和石油。在生产环节，因为电和石油的出现，人们发明了现代工厂、发明了内燃机。内燃机的功率可以达到几万千瓦，跟蒸汽机的相比，这又是数量级的提升。在交易环节，因为内燃机和电话的出现，人类折叠了空间，坍缩了时间。套着内燃机的飞机、轮船上天下海，在一天的时间内，我们就可以把实物商品从东半球运送到西半球；同样套着内燃机的汽车批量生产，连接人类物理世界的毛细血管四通八达。而电话的全面应用，使全球的信息交换效率进一步提升，地球上任何两点的人，都可以在同一时刻，交换信息。

1950年之后，人类进入了第三次工业革命——信息时代。在传统能源上，人类学会利用了风能、光能等可再生能源。但在广义能源上，

随着1946年第一台现代计算机的问世，人类从此可以利用一种新的能源——算力。随着算力的不断升级，在生产环节，人类建设了自动化工厂，同时我们在电子计算机、微电子技术、航天技术、分子生物学和遗传工程等依靠算力领域相继取得重大突破。在交易环节，随着信息技术的发展，通过全球化的方式，地球上的大部分国家都连接到了一个巨大的“交易网络”里，通过各种数据的应用，现代服务业和现代金融业应运而生，信息不对称和信用不传递现象不断被改良，交易效率不断提升。

第四次工业革命目前仍处在概念阶

段，还未真正到来。但在可预见的趋势里，第四次工业革命也必然会继续伴随着生产效率和交易效率数量级层面的提升。在生产环节，人类的能源利用会从石油、电力能源向可控核聚变能源发展；在计算能源方面，会向机器学习算法驾驭的大数据进化；在交易环节，商业的力量一定会促使交易效率的进一步提升，目前可预见的趋势是万物互联、脑机互联，也就是“一念之动，即是交易”，在交易环节，不存在任何的摩擦力。

好，让我们再回顾一下历次工业革命的进程，其本质就是生产效率和交易效率

“数量级层面的提升”，而内在的驱动力，是科技的进步。在生产环节，人类利用能源的方式从生物能、煤炭化学能、石油化学能、电能、可再生能源向核聚变、计算能、数据能一路高歌猛进；在交易环节，铁路、公路、集装箱远洋货轮、飞机、可回收火箭这些物理连接，让我们未来可以在太阳系范围内折叠空间；电报、电话、互联网、万物互联、脑机接口这些虚拟连接，让我们可以把大量信息以光速的速度压缩时间。

人类的未来，早已蕴藏在历史之中。

未来已来，只是很多人仍对此，视而不见。

## 中国产业格局的现状：产业结构正在向高附加值环节转移，传统基础设施建设日臻完善

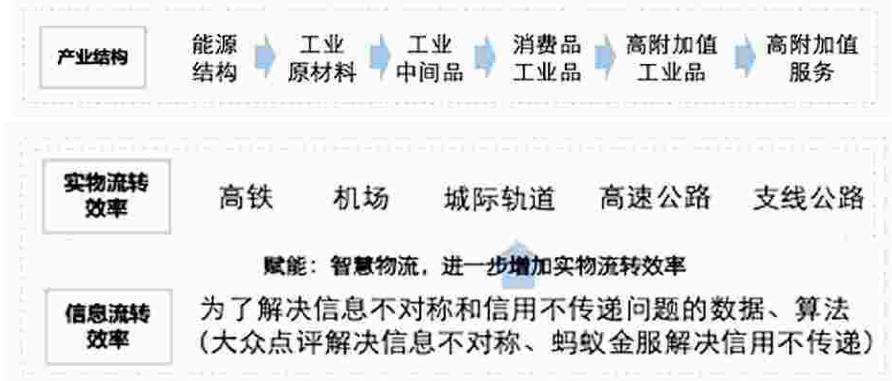
在了解人类进步底层逻辑之后，我们需要把思维进一步收敛，围绕生产和交易两条主线，窥探中国目前的产业格局现状。

首先是生产环节，要弄清这个问题，我们首先应了解中国目前的产业链：

一句话概括中国目前的产业格局：经过40年的发展，中国已经形成了世界上最长、也是最牛的产业链。

中国有世界上最完备的产业工人体系和工程师体系，在工业原材料、工业中间品和消费品/工业品环节，中国在世界上遥遥领先。举例来说，在工业原材料环节，目前我们粗钢的年产量为10亿吨，排名第二的印度是1.1亿吨。在工业中间品环节和工业品环节，中国是唯一一个具备联合国定义的全部200多个工业品品类的国家。消费品就不用做过多的解释了，中国制造的威力在20年里激起各地政府反倾销的浪潮。高附加值的工业品和高附加服务环节，近十年在中国的发展也很迅猛，以华为为代表的消费电子领域的崛起，让西方国家担忧，因为在他们的思想中，是不接受在中国出现一个“苹果公司”的；同时，中国的移动领域支付全球领先，阿里云成为了世界上第三大云，字节跳动的成功，更是让西方国家全力围剿。

这就是中国在生产环节的现状，整个产业链的中间环节，中国在世界上遥遥领先。同时，中国整体的产业结构在全力向高附加值环节升级，并取得了瞩目的成



就。

我们再来看交易环节，分为两部分，实物的流转效率和信息的流转效率，二者相辅相成。

高铁、飞机、高速公路等实体基础设施也好，信息平台、信用体系等虚拟基础设施也罢，其目的只有一个：降低交易成本。

有句话说了上句，每个中国人都能接出下句：要想富——先修路！如果一个村没有路，它山上再好的苹果也运不出去，除非用驴车或者直升机，这样的话，成本就太高了。同样的，如果没有大众点评，我们用来选一家新餐厅的成本也太高了，只能靠熟人介绍，或者去撞大运，很容易被店家欺负。在传统基础设施方面，目前我国机场、高铁和高速公路的主线建设已经基本完成，未来更多的新建需求在毛细血管上。随着城市群、都市圈的发展，城际轨交会迎来大规模的建设需求。在数据基础

设施方面，围绕信息不对称和信用不传递的持续改进，会继续催生一批科技平台公司的发展。

如果我们把生产和交易结合起来，就能一窥中国整个的产业体系：

首先，从1984年开始，我国大力发展工业，经过了40年的发展，中国拥有世界上最完备、最长、或者说最牛的产业链。其次，在这个基础上，从2009年开始，我们大力发展传统基础设施建设，砸进去了四万亿，经过了十年的发展，航空业我们全球第二，铁路、港口，全球第一。这两件事的发生，使我们拥有了超长、高效的供应链系统，引领了中国近40年的飞速发展。但这里面也存在三个阻力：一个是在产业链的第一级——能源结构，中国的传统能源无法达到自给自足，近三分之一需要进口，这对应着传统能源结构升级的诉求；第二个是在高附加值的产品、服务环节以

及信息流转环节，需要大量依靠新型能力——算力、数据，仍需要大量底层基础设施的建设，尤其在西方国家对我国进行技术封锁的背景下，独立创业、自主更生，是我们迫在眉睫的挑战，这对应着数据基础设施的研发、建设与应用诉求。第三个是在实物流转环节，仍存在新建需求，尤其是城际高速铁路、城市轨交的建设。

## 新基建的本质：在生产效率和交易效率不断提升的内在需求下，利用新技术，对配套基础设施的建设和升级

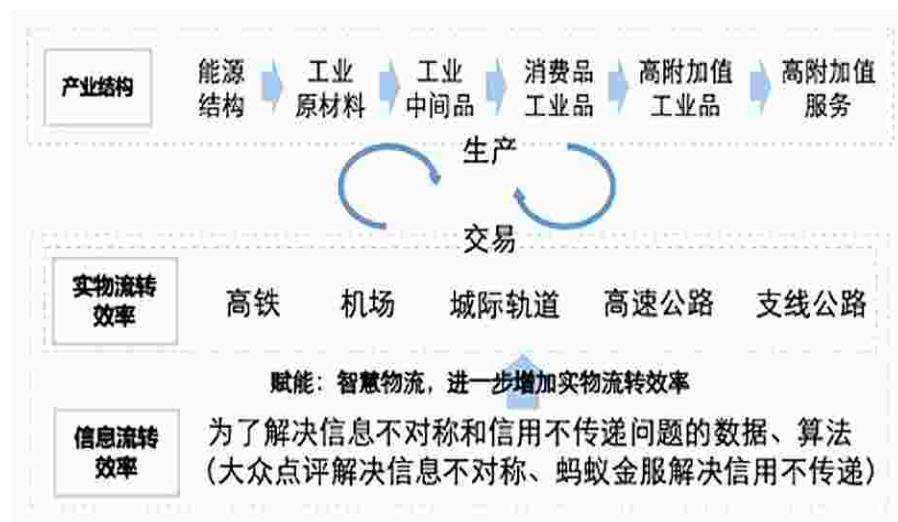
在了解中国的产业格局现状后，我们就可以尝试着窥探一下新基建的本质了。新基建的核心，是“物质基础”，它一端连着生产，另一端连着交易。其目的就是伴随着第四次工业革命的到来，为了满足生产和交易效率进一步提升的内在需求，这个配套的“物质基础”，得“跟得上”！

前面的章节讲到过，中国正处于产业升级的历史阶段，产业升级存在着三大内在诉求：传统能源结构升级的诉求，数据基础设施研发、建设与应用的诉求，传统基础设施升级的诉求。

我们再来看中央总结的新基建七大领域，其立意就非常清晰了：其中特高压、新能源汽车充电桩对应着传统能源结构升级；5G 基站、大数据中心、人工智能、工业互联网对应着数据基础设施研发、建设与应用；城际高速铁路对应着传统基础设施升级。

新基建拥有着广袤的发展前景，也有着无数个可挖掘的应用场景。未来哪个企业能把新基建这七个技术与现有产业有效嫁接，以实现生产效率和交易效率数量级的提升，那这个企业就一定能颠覆现有的产业格局，引领时代的发展。

看任何问题，都要有两个方向的思维：向后看，指向矛盾；向前看，指向趋势。用这两种思维，就可以看清楚世界上 90% 的问题。之于新基建，向后看是我国传统产业发展到瓶颈的矛盾（资源受限、技术天花板、西方掣肘）；向前看是生产环节和交易环节的效率进一步提升的趋势



(商业进步的底层规律)。举个例子，我们为什么要发展新能源汽车和特高压？首先是我们不得不发展，按现在的发展速度，用不了几年，中国就会有 2 亿辆汽车，如果这 2 亿辆汽车都烧汽油的话，我国自己生产的汽油加上进口，都远远不够，这是矛盾。但只看到矛盾还不行，因为解决汽油不够有很多办法，比如把汽车砸了，都换成马车。换成马车当然不行，因为它不符合趋势，因为换成马车，商品交易环节的效率是降低的。所以我们必须要向前看，大力发展新能源汽车，因为跟传统汽车相比，新能源的效率更高。传统能源下，我们从国外进口很多原油，原油运送到港口，在港口建一个大规模的炼油厂，把原油提纯成汽油，然后通过全国的地下管道，把汽油送到每个加油站，效率很低，还很危险。但特高压的效率就非常高，首先是地上网，不用掘地三尺铺设管道。而且电力运输跟产生同样热值的汽油运输相比，成本低了一个数量级、效率高了不止一个数量级。这，就是趋势。

我们再来看 5G 基站、大数据中心、人工智能、工业互联网，这四个词，都是以算力能源驱动的新型技术，但维度是不一样的。5G、大数据中心，是基础设施；人工智能、工业互联网，是应用场景。工业互联网是 ToB 端的应用，不展开讲，我们可以简单的理解为那种超级智能工厂和超级智能供应链，在科幻片里我们都见到过。简要介绍一下 5G、大数据中心和人工智能到底是怎么回事的。其实任何一个人工

智能的应用场景，本质上都是一个云—管—端的系统，其目的依然是让效率提升。其中，“云”是数据的存储及运算介质，“管”是数据的传输介质，“端”是物理实物的数据化建模。举个最最简单的例子——自动驾驶汽车。你的汽车，就是一个“端”，汽车要想实现自动驾驶，你得先输入目的地吧，输入完之后，你的汽车就跟特斯拉的指挥中心连接上了，但指挥中心不是拿着一根绳子绑在汽车上，而是根据汽车里的各种传感器，把它行驶的各种参数数据化，然后连到指挥中心上，指挥中心才能根据实际路况给车发指令，告诉车怎么行驶。汽车驾驶很快，所以发给汽车的指令必须非常及时，比如前面有一个山，两秒后才告诉汽车右转，就一定车毁人亡了，所以对于数据的传送必须带宽足够大、延迟足够小，这就是 5G。而且指挥中心给汽车发指令一定要处理各种数据吧，比如来自 GPS 卫星的数据、来自其它车的数据以及这辆车本身的数据，所以需要对这些海量的数据进行高效的存储和运算，需要各种大机房，这就是数据中心。而刚才这个汽车自动驾驶的应用场景，就是人工智能。人工智能发展的终极趋势是脑机接口、万物互联，你我都是数据，决策交给机器。届时，人类将进入后科学时代。那个时代是什么样的，没有人知道。总之，肯定不会像赫胥黎的美丽新世界一样残酷，但也肯定不会像柏拉图的理想国一样美好。未来已来，但未来，依旧很远。

# 测绘工程中的质量管理与控制

◎文/许庆 李华雄

**【摘要】**测绘是进行工程建设前的一项重要工作,通过测绘获取工程的基础数据,因此测绘工程是一项复杂且艰巨的大工程,要高度重视测绘工作,如何确保测绘工程的质量问题就是本文所讨论的重点,主要针对测绘工程中质量管理以及控制的重要性和内容进行了深入分析,以供同仁参考。

**【关键词】**测绘工程;质量管理;控制

## 一、测绘工程质量管理与系统控制的重要意义

测绘工程是工程建设前的测绘工作,因此可以说测绘工程的质量直接关乎到工程建设的质量,不仅如此,测绘工程的质量与我国经济科学的建设以及经济信息化建设都有密不可分的关系。加强测绘工程质量对于提升测绘行业整体的竞争力质量有重要的作用,目前测绘行业在不断的发展,大量的测绘工程企业兴起,无形地加大了行业之间的竞争压力,在这种形势下,测绘行业只有提升自身的质量,加强自身的建设,才能在激烈的行业竞争站住脚跟生存下来,为行业的进一步发展提供动力。

当然,对测绘工程进行质量管理与控制也是全面实现测绘工程事业发展的基本要求,是经济社会发展的必然要求,也能够为人民群众提供生命财产安全,有利于社会稳定。



## 二、影响测绘工程质量的因素

测绘质量受到多方面因素的影响,其中大量的影响因素都难以具体的量化,可以肯定的是质量体系建设是影响测绘工程质量的重要因素,其次就是人员培训、过程控制以及技术设计等,经过总结分析主要表现为以下几方面:

### (一)测绘所用的测量仪器

在测绘过程中,会用到很多的测量工具,而且大部分的测量工作都是在室外进行,因此室外的自然条件、以及气候条件都能够对其产生影响。测绘所用的测量仪器主要有硬件和软件两个方面:硬件方面

主要是指测绘所使用的工具以及一些附属设施设备,一般的在实际工作中测绘工具主要有全站仪、水准仪、打印机等等,而附属的设施设备主要是仪器脚架、绝缘设施等许多安全防护方面的设施。

在实际的测绘工程中,有些测绘工程工作人员为了节约成本获取更大利润就使用不合格的测绘仪器,或者没有对测绘仪器进行正确的使用,而且对仪器性能以及基本构造和使用方法都缺乏充分的了解,在使用测绘仪器后,也没有定期对仪器进行维护与保养,致使仪器下次使用就会存在严重的质量问题,这就严重影响了

工程的测绘数据以及结果,因此测绘人员一定要根据工程的实际情况合理利用仪器,这样能够提高测量工作的工作效率和质量,同时也使测量人员一定程度上减少原有的劳动强度,提高工作效率,保证测量成果真实有效。

### (二)缺乏高素质的管理人才

众所周知,人员在测绘工程质量控制工作中占有非常重要的地位,是测绘工程的主体,测绘人员的综合素质直接影响测绘工程测绘数据的准确性以及测绘结果的准确性,目前,有些测绘工程的工人

员缺乏综合素质和专业的基本知识，在测绘过程中不遵守测绘工作的原则，严重影响测绘工程的测绘质量。测绘工程的工作门槛低，大部分的测绘人员缺乏专业的培训，未能领会测绘工程存在的真正意义，马虎对待测绘工作，再加上有些测绘工程单位缺乏有效的人员管理机制，员工工作

态度散漫，严重的影响着测绘工作的工作质量。

### (三) 缺乏完善的质量管理机制

目前市场上大部分的测绘工程单位都没有形成或者建立完善的质量管理体系，缺乏严谨的管理机制，测绘工作进行

的比较散漫，毫无体系可言，主要还是因为并没有对测绘工作引起足够的重视，没有形成严谨的组织机构和监督机构，在测绘工程进行时缺乏明确的企业愿景、理念和方针，并没有明确的阶段性目标，总的来说就是缺乏完善的质量管理机制，严重影响测绘工程的质量管理和控制。

## 三、测绘工程的质量管理与控制措施

测绘工程的质量管理与系统控制大体分为两个方面：工程企业内部的质量管理与系统控制以及管理部门的质量管理与控制。

### (一) 加强人员培训，增强质量观念

在进行质量管理和控制时，首先要加强测绘人员的质量观念，加强业务培训，努力提高测绘工作人员的业务水平，明确培训目标，使测绘人员明确掌握测绘工程的积极作用，人是作为测绘主体存在的，对质量控制来说可谓是核心。要明确人员的岗位分配，明确责任人，实行责任到人的奖惩制度。在实际中，对于小项目来说，测绘的技术负责以及结果的质量检查员可以由项目经理一人兼任，充分合理的利用人力资源，让合适某些工作的人能够去做适合的工作，这样可以有效的减少人员的浪费，并且能够减短人员与岗位之间的磨合期，使其很快的进入到工作状态；其次，测绘单位要围绕质量为中心建立经济责任制，将各部门的工作内容以及工作职责明确出来，定期的对人员进行考核，此外还可将绩效管理的手段引入测绘工程的人员管理中，运用诸多的管理手段，努力提高人员的工作积极性，确保测绘工程质量目标的顺利实现。

### (二) 完善管理机制

质量管理是由一系列的特定概念所构成。在宏观意义上，质量管理主要是指质量及其所涵盖的体系、审核、控制、成本、方针等方面。具体到测绘工程就是要加强测绘工程质量的管理力度、提高系统的可控性，定期开展质量监督管理工作，清除所有质量环上容易出现的所有不稳定和破坏性因素，以确保实现质量需求，并且能够获得相对应的经济效益而采用的质量运作活动。

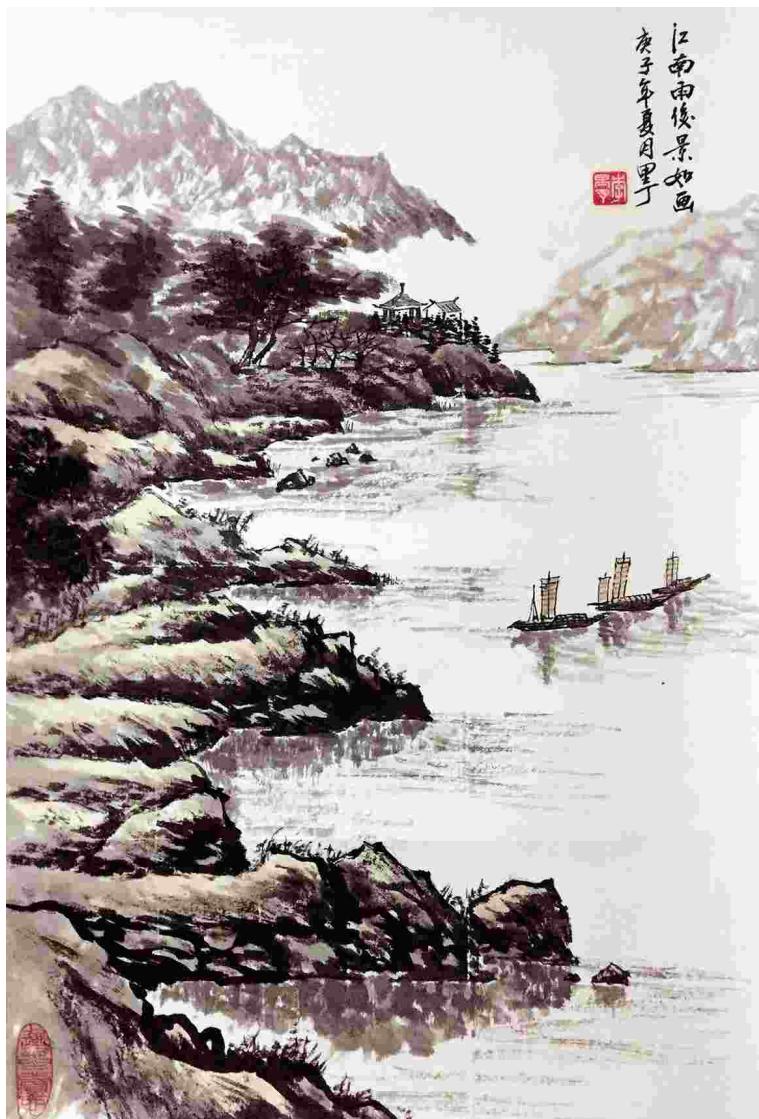
### (三) 加强对测绘仪器设备的控制

测绘设备仪器是保证测绘工程顺利进行的关键，也是测绘人员工作必备的。它能够确保测绘工程的有效实施，为其顺利进行提供便利条件和必要基础，为创新型经济社会提供合理、科学、有效的测绘服务，促进测绘技术的全面发展。测绘工程的主要在室外进行，测量仪器很容易收到外界因素的影响，因此测绘人员要及时的对测绘仪器和设备进行定期的维护和保养。此外，还要定期开展培训，培训测绘人员如何正确的使用这些设备，因为不正确的使用方法会导致测绘结果具有不准确性，同时也会导致仪器设备的过度损耗，严重影响整个工程的测绘质量。所以，测绘的工作人员要定期对仪器设备进行维护和检修，以保证仪器的正常运转和提高使用寿命。



## 结束语

建筑行业的蓬勃发展使得测绘工程也得到了一定的发展，紧抓工程质量问题是工程的最关键环节，当然这对于测绘工程来说既是机遇也是挑战，因此测绘工程单位要紧跟时代，高度重视测绘的质量，因为测绘是现代城市建设中一项重要的工作，它不仅影响建筑的质量，还影响到社会主义的可持续发展，因此测绘工程单位要重视质量管理，为了在一定程度上将测绘质量管理水平提到一个更高的高度，就必须建立一套规范化、科学化的管理体系，这也是测绘质量系统中的关键环节。



# 没有人不辛苦 只是不愿喊疼

◎文 / 高品建设集团



生活，  
没有“容易”两个字，  
活在世上的每一个人，  
没有谁不辛苦，  
有的人逢人就说，  
而有的人习惯隐藏。

那些笑容满面的人，未必就没有伤痕。

那些光鲜体面的人，未必就没有委屈。



脸上的强颜欢笑，不过是遮掩，  
表面的轻松快乐，不过是伪装。

成人的世界里，  
笑不一定是开心，  
有时是哭的代替。

人人都有不为人知的酸楚，  
人人都有无人安抚的伤痛，  
你羡慕别人的同时，  
殊不知人家背后的难过。

我们不是小孩子，  
摔倒了就哭，  
遇到事就说。  
我们肩负责任，  
背后有需要照顾的人。

再累，也不能逃避，  
再难，也不能哭泣，  
人前，我们是无坚不摧的强者，  
人后，才是伤痕累累的自己。



我们不能抱怨人生，  
更不能放弃生活。  
即使跌落谷底，  
也要坚持走下去。

前行的路上，  
会遇到坎坷风雨，  
会遭到伤害打击，  
但是不要哭诉，不要出声，  
咬咬牙撑住了，  
因为比你辛苦的人还很多，  
也不只是你一个。

没有雨伞的孩子，只能奔跑，  
没有依靠的我们，只靠自己。

不要抱怨，不要放弃，  
更不要哭哭啼啼。

这个世上，  
谁不是伪装坚强，  
一边负重前行，一边忍下泪滴，  
藏起辛苦和伤痛，不喊半句疼！

生活再难，也得继续，  
日子再苦，也要坚持，  
当你一个人熬过了所有的苦，  
习惯了孤独，咽下了酸楚，  
等待你的就是好运和幸福！

加油，别放弃，  
努力，熬过去！  
心安，才能过好一生！

