

海南建工报

办实事 开新局

海建集团组团赴广东考察调研专题报道

编者按：在今年年初的职代会上，海建集团党委书记、董事长吴亚春提出了“苦战三年，打造一个全新海建”的企业发展新目标。面对“十四五”时期的关键起步时刻，以及集团上下迫切的改革发

展需求，2021 年 3 月，集团领导班子、相关业务部门及下属公司负责人在省国资委党委副书记、副主任麦正华的带领下，赴广东开展了为期五天的考察调研活动。

他山之石，可以攻玉。走出海建看海建，学习借鉴中建四局、中交四航局等一批标杆企业的先进管理经验和经营模式，为我所用，让海建集团能在海南自贸港建设的大潮中，牢记发展目标，稳抓发展机遇，明确发展思路，创新发展手段，巩固发展成果，实现发展蓝图。

为了强化本次考察调研成果，以点带面，推动集团上下能够从根本上转变思想观念，从态度上化被动为主动，从行动上切实提高执行力，本期报刊将以“广东考察之行”为主题，刊登考察期间相关新闻报道及考察组成员的考察体会。希望全体海建人能够认真品读，用心领悟，结合实际，狠抓落实，为实现企业高质量发展，实现“十四五”规划战略发展目标，打造全新海建办实事，开新局。

为打造全新海建不懈奋斗
一分部署 九分落实

谋定后动 奋起直追 加快打造全新海建

——广东调研学习心得体会

吴亚春

我们始终认为，作为企业的领导者和管理者，应该具备持续学习的能力，有广阔的胸怀和视野，取众家之长，补自身短板，多走出去看看，找差距，找不足，立目标，强落实。

3月24日至28日，由省国资委党委副书记、副主任袁正华带队，携海建集团领导班子一行赴广东考察调研。此次行程主要有三个方面的活动安排。一是实地考察强化党史学习教育，参观了广州起义烈士陵园等教育基地；二是学习交流企业改革和管理经验，先后到访中建四局、中交四航局、华为技术有限公司和深圳京基集团；三是现场观摩项目，参观了恒大足球场、广州大学城地铁等项目和珠海桂山岛厂区、华为坂田研发基地以及东莞松山湖生产基地等。

受到的启发主要有五点：

一是上述企业改革发展氛围良好，尤其是管理团队专业素养高，骨干队伍普遍年轻化，专业水平和综合素质高，精气神好，干劲十足。

二是项目管理水平高，现场文明施工规范化、标准化，数字化程度高，安全保障到位，招采制度完善。

三是重视科技创新，施工设备先进，施工工艺和自主创新能力强。

四是商业模式顺应市场发展需求，EPC项目管理体系健全，有效实现控制成本、保证质量、推动进度。

五是营销能力强，合同履约能力强，做一个项目，树一个品牌，创效明显，业主满意，促进与业主结成长期合作关系。

几天的行程，感慨颇多，受益匪浅。相比之下，我深深感受到海建集团与同行以及国内优秀企业的差距，诱发我对当前存在问题的深刻反思，更激发了我下一步努力做好企业的迫切愿望。

一、自我革命

谈起企业的改革发展，我脑海中首先想到且一直无法回避的就是“天花板”三个字。这两层含义，一是规模受限；二是效益受限。“十三五”期间，海建集团的营收一直在120亿元这样一个体量徘徊，每年新签合同额都在200亿元左右，在全省市场占有率不升反降，从13%下降到不足8%。在市场竞争不断加剧的前提下，要扩大经营规模，就会有一些建安企业降低项目标准，向市场中低端挤进，风险隐患增加。如此一来，经营效益不仅不会同步提升，反而会出现同步递减。这就是企业的经济发展暂时遇到了“天花板”的一些具体表现。

纵观近年宏观经济环境变化，以政府性高投资带动经济高速增长的时代已不再，不仅没有以往大规模政府投资的冲击力，且政府固定

资产直接投资的增幅下行已成趋势，融入社会资本的主导越来越明显，建筑企业从单纯的参与施工到“投资—建设—运营”一体化的转型趋势也越来越紧迫。

在这样的时代背景下，我们谈自我革命，讲业务转型有必要吗？现在看来，不仅非常有必要，而且我更倾向转型转晚了这一说法。

横向对比同行企业的改革发展。这次考察调研的中建四局等一批央企同行，包括外省的建工企业都已经纷纷开始尝试投资模式和商业模式创新。相较之下，我们起步已晚，没有赢在竞争的起点，但我们却可能有机会赢在竞争的拐点。

(一)深刻反思，检讨不足

谈变革，首先要解决的是思想问题。人常常对舒适平稳的生活恋恋不舍，这时候，我们确实需要紧迫感的力量，使自己获得更多的勇气和信心，取得新的进步。

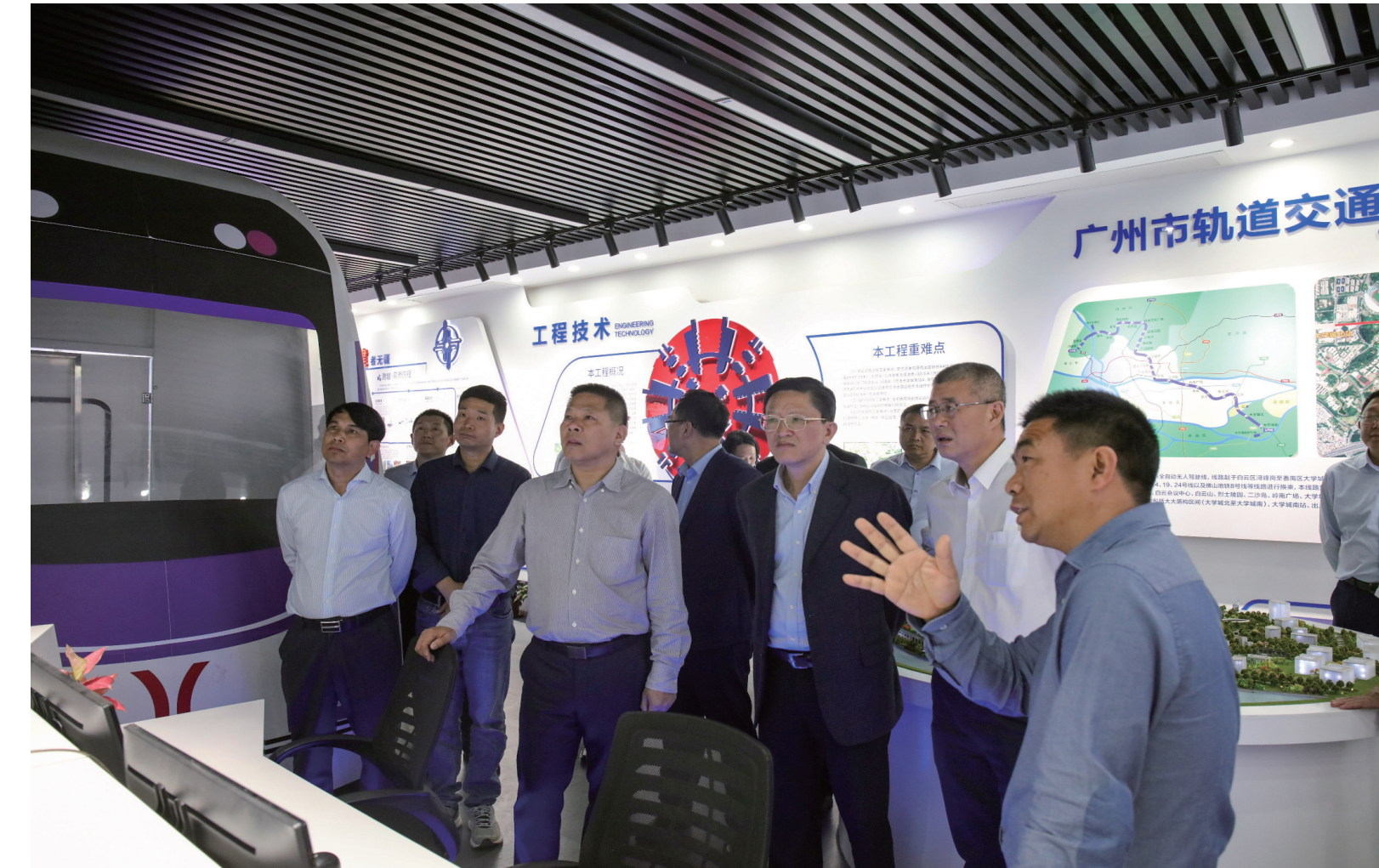
做企业也是一样。虽然那些获得成功的企业故事各有不同，但无论是创新研发，还是适应市场需求，及时转型，一个基本的共同点都是需要有永不止步的探索、自我革新的勇气。企业发展的时间越长，积累的惯性越强烈，就越不容易推进改革创新。然而，成功和失败是可以相互转换的，一个企业曾经巨大的成功，可能就成为将来失败的巨大包袱。而面对当前宏观经济结构调整和转型发展的复杂性和艰难性，干部职工思维中的固化意识、体制机制中的顽症痼疾依然存在。除了需要转型升级的远见卓识之外，还必须横下心来，拿出一点“壮士断腕”的勇气，切断退路，扫除“绊脚石”，心无旁骛地走下去，才能抵达终点。

此时此刻，我迫切希望通过带领着海建整个的团队，进行“一次自我革命，三年卧薪尝胆，奋起直追”，达到“脱胎换骨”。

(二)刀刀向内，刮骨疗毒

一是要充分意识到我们存在的问题和面临的市场环境。海南建筑市场以往过度依赖房地产增长的方式不可持续；依靠房建业务一头独大的路子也不可持续；过度依赖项目经理“高风险低利润”非科学的的增长方式更不可持续。必须在实现业务转型、促进合规管理上倾注更大的勇气和努力。推进向附加值高的如水利、公路、城市交通等专业探索，向投资、建设、运营一体化模式转型，向自营项目发力，使企业未来的发展与国家战略相匹配，抢占市场和发展先机，早转型早主动，早融入早发展。

二是解放思想，树立科学发展观。全体干部职工要拿出十二分干事创业的热情来，立足岗位，履职尽责，敢为人先。坚持实现海建集团“十四五”规划这一张蓝图，根据政策导向和市场的变化，及时调整企业的定位，充分对自身优势进行分析。把立足点转到实现企业高质量发展上。



中交四航局广州市轨道交通地铁十二号线大学城南站停车场工区调研现场

二、卧薪尝胆

(一)忍辱负重，下定决心

万事开头难。改革所要面临的磨难和考验决不亚于创业，途中会有质疑、有惰性、有困难、有阻力。企业多年形成的经营模式、业务转型不容易；干部职工多年形成的思维惯性，解放思想改革创新不容易；市场环境复杂多变，新兴产业和市场开拓突飞猛进也不容易……

但是，迎难而上，才能攻坚克难；攻坚克难，才能决战决胜。海建经过70多年的发展积淀，我们获得一个朴实的道理，惟其艰难，更显勇毅。吃苦耐劳，坚韧不拔，是海建人的精神品格。

(二)努力奋发，坚韧不拔

梦想绝非空想。海建集团要实现“海南自贸港建设主力军、建筑行业标杆企业和国企改革先行者”的“十四五”战略发展目标，实现业务转型优化结构、提质增效提升实力的美好愿景，今后的五年是决战阶段。下定决心、苦战三年是决胜关键！

三、奋起直追

(一)设定目标，顽强拼搏

要实现“十四五”规划目标，关键是要统筹好规模与质量、传统业务与新业态、专业化与一体化、技术与经营、风险与效益“五个关系”。要更加关注发展质量的提升和发展的全面、均衡、协调性，实现运营效益、品牌影响、技术水平、人才队伍、管理水平“五个一流”。

对于具体目标的设定也已经明确。在2021年职代会上，集团领导班子向广大干部职工承诺，三年实现业务与新业态、专业化与一体化、技术与经营、风险与效益“五个关系”。要更加关注发展质量的提升和发展的全面、均衡、协调性，实现运营效益、品牌影响、技术水平、人才队伍、管理水平“五个一流”。

强化执行力。

战略指导方向，策略决定成败。为确保目标完成，“十四五”时期，海建集团将着力发展建筑施工、建筑产业化、城市更新三大主业和资产管理、科技产业两个辅业。

第一，建筑施工是立身之本，立业之基。围绕“一个中心”，实现“三个转变”，即以业务转型发展为中心，实现由传统建筑承包商向现代工程服务商转变，由规模速度型增长向质量效益型增长转变，由人力资源密集型向资本、技术密集型企业转变。还要充分认识到，自营项目是未来增长的重要引擎和重点方向，投资运营一体化将是未来主要的经营模式，投资业务应延伸业务，着力服务主业，提质增效。

第二，建筑产业化经过几年的积累，规模效益正逐步显现，要抢抓政府大力推行装配式建筑的大好时机，围绕装配式“研发、设计、生产、施工”EPC施工总承包能力提升，进一步完善基地布局，提高产能，控制成本，强化效益。

第三，城市更新是新发展的业务。以万宁、琼海、文昌等市县的旧城改造、乡村振兴相关建设业务为抓手，注重模式创新，促进快速形成规模和效益。整合海建房地产公司、置业公司和现代产业公司的开发经验、品牌、土地以及人力资源等优势，使其成为贯彻落实新发展理念培育新的经济增长点的重要载体和平台，积极策划对接老旧小区改造、社区建设、城市空间优化以及基础设施建设等项目。

第四，辅业要围绕主业服务，资产管理同时加强规范治理，建立健全资产管理运营考核机制，盘活国有资产，在现代产业公司的物流园打造成“康、养、美”城产项目，为海建培育新的经济增长点。科技产业要以BIM技术为主要抓手，促进科技成果转化，形成经济效益。

无论中建集团还是中建四局，无论经营模式还是基础管理，中建都有走出舒适区的壮士断腕的勇气和大刀阔斧锐意变革的魄力。

四、脱胎换骨

对央央企和同行先进企业查找差距，理顺制约业务发展的体制机制是当务之急。

一是集团本部尽快出台《自营项目管理办法》《投资项目资金管控标准方案》等一系列纲领性的指导文件，从源头提供制度保障，为进一步彰显打造全新海建的信心和决心。进一步统一思想，凝聚力量，使之成为动员和引领各级企业和全体干部职工坚决落实集团要求，打造全新海建的动员令和路线图。

二是在薪酬体系和激励机制设计上，要引入市场化机制，建议自营项目管理团队从人员等专业技术人员薪酬标准可以制定得高一些，这样可以更好地留住人才和吸引优秀的优秀人才充实到相应的岗位上。

三是在资金集管理上，要注重投资部门和财务部门的基础建设，结合业务转型和产业结构调整，从人才配置、制度健全、职能作用发挥等方面重点突破，真正强化投资业务专业水平，提高投资收益率。

四是在业绩考核上，建议以“3+2”产业结构为依据设立差异化的考核标准，强化奖优罚劣的绩效导向，充分体现“能上能下”的用人导向和“多劳多得、能增能减”的绩效激励作用。将考核结果与业绩挂钩，强化考核对全体干部职工执行力的监督作用。

通过从业务转型、业务创新和产业协同等多措并举，进一步完善投资、设计、咨询、建设、管理、运营服务等横向产业链条，搭建系统一体化的价值创造体系。打造一个面貌全新、核心竞争力突出，最终实现品牌形象美誉度高、社会一致认可，职工满意的全新海建。（本文作者系海南省建设集团有限公司党委书记、董事长）

2021年是建党100周年，是“十四五”的开局之年，也是集团党委决定加快建设“全新海建”的关键之年。为了转变发展思路，创新发展意识，提高发展能力，增强发展态势，3月24日至28日，在省国资委党委副书记、副主任袁正华的领导下，集团领导班子一行赴广东开始了与中建四局、中交四航局等企业的调研交流之旅。

旅程很短，内容很满。考察团不仅到广州起义烈士陵园等爱国教育基地瞻仰参观，开展党史学习教育，还到了中建四局和中交四航局开展座谈交流，并赴广州足球场、港澳大桥、深中通道等项目

思考一：需要转变的经营模式

在与中建四局的座谈会上，对比四局的千亿营收业绩，我忍不住思考：倘若海建依旧采用过去的经营模式，能得到发展吗？答案是否定的。

要在三年的时间里建设一个“全新的海建”，最关键的一步，也是最刻不容缓的一步，就是转方式、调结构。我们要痛下决心，将传统的经营模式转变为自营为主、联营为辅的经营模式。通过调整建筑施工、建筑产业化和城市更新三大主业的产业结构，形成真正意义上的设计优化、工期合理、增效明显的工程总承包模式，实现企业由建筑承包商向投资、建设和运营商转变的目标。

一是要充分发挥海建本龙头国有企业的优势，提升自营项目比例，提高项目整体运营能力，在有条件的基础上，积极实施“走出去”战略；二是加快推进装配式建筑全省战略布局，通过整合资源，提升企业实力，积极培养建筑产业化人才队伍，推动形成装配式建筑产业链，扩大建筑产业化市场份额；三是充分运用城市更新的政策红利，整合企业现有资源，通过建立集项目策划、商业地产及住宅投资开发、资本运作为一体的经营实体，在完成海府大院改造项目的时候，积极筹划对接老旧小区改造、安居工程、城市空间优化以及基础设施建设等项目，提升企业自营项目比例，推动企业完成经营模式的转变。

思考二：需要重视的经营工作

一直以来，我们都很清楚集团的经营工作问题是什么：一是所属企业及各部门负责人的“等靠要”思想严重，善于“守株待兔”，不善于主动出击；二是经营人员的承揽任务手法不多，且因对其奖罚不明，缺乏激励机制。

关于广东调研学习之行的初步思考

（上接2版）中建四局意识到自己和优秀兄弟单位之间的差距，并对此作了科学的分析和判断，痛定思痛，不但坚定信心，而且拿集团内具有挑战性的优秀兄弟单位进行对标，全力以赴学习追赶，找准自己的差异化优势，既夯实基础，力争弯道超车。海建也要一方面要树立目标，坚定信心，细化计划，奋起直追。

三、壮士断腕与大刀阔斧

中建四局是中建集团驻粤的唯一工程局，经营业务涵盖工业与民用建筑、基础设施等多个领域，具备全产业链一体化运作能力。其在全国范围内承建的200米以上超高层建筑超70座，400米以上8座，其中正在使用的7座百层以上的高楼建筑中，中建四局建设的项目就占据了三个席位。去年，中建四局实现新签合同额2083亿，营收856亿的经营业绩。

中建四局负责建设的广州足球场设计容纳10万名观众，建成后将会是世界最大的顶级专业足球场，作为一个总投资120亿的超

制，无法激发经营人员干事创业的工作热情；三是经营人才队伍薄弱，特别是参照中建一些单位“管理团队中必须有12%是经营人员”的标准来看，集团的经营人员力量单薄，数量和质量都有待提升；四是“冷门”的资质不足，例如中交四航局的港口、码头资质独一無二，为他们在港口码头建设方面创造了发展基础，而形成了一定的经营发展压力。

综上，要解决集团现存的经营工作问题，就得先从源头进行转变。一是所属企业及各部门负责人要即刻转变思想和观念，把被动作为主动，形成热如火朝天、经营干劲和工作氛围；二是所属建安企业要对自身企业优势和发展规划进行明确的定位，在现有经营资质的基础上，着重提升桥梁、道路、港口、码头、水利等专业资质，以资质创造新的营收点，推动企业转型，带动企业发展；结合企业实际情况，制定符合省情和企业发展的经营人才队伍管理办法，完善能够行之有效的经营工作机制，营造“重视经营人员”的企业氛围。特别是在奖惩机制和激励机制方面，要形成容错的空间、严厉的惩罚和诱人的奖励，让经营人员干事有靠山、创业有动力、行事有规范、做事有成效。鼓励业绩突出经营人员自行组建经营团队，以点带面，提升企业经营人员的数量和质量，打造具有一定规模的经营经营人才队伍，推动企业经营工作的发展。

思考三：需要加强的项目管理

近年来，虽然海建系统各项目安全生产形势控制较好，工程质量验收达到100%，履约率处于较高水平，但是我们不能因此沾沾自喜，特别是通过与央企进行对标之后发现，在项目管理上，我

大项目，它充分运用了现代化管理手段。在项目展示厅里，通过集约建造、品质建造、党建引领、科技赋能、智能建造、快速建造、工业建造、绿色建造和机器人建造等多个板块的展示，全面展现了中建四局一流的项目管理水平和超前的建筑科技水平。尤其是利用BIM技术构造的项目展示模型、合理的规范化集约管理、机器人“快狠准”的焊工技术等，令人叹为观止。

中交四航局是中交集团的全资子公司，主要从事海内外大型基础设施建设。其在国内20多个省市区和海外40多个国家和地区承建了100多公里的码头岸线，1500



中交四航局深中通道项目调研现场

们和大型央企之间还是存在了巨大差距。一是现代化管理水平，海建在项目管理方面还处于“靠人管”的阶段，安全教育靠开会，项目施工靠巡查。而在中交四航局的广州轨道交通12号线项目上我们看到的，体验式的安全教育，强化了工人们的安全生产意识；智能化的项目施工管理，一个大屏幕就能把项目全局，节约了人工成本，提高了工作效率；二是合规管理水平。集团虽然一直在强调合规管理的必要性，但是仍旧存在部分所属企业对合同和发票管理不严、不规范的问题，这就为项目和企业带来了巨大的风险。

而央企在合规管理方面，早就形成了一套规范的管理模式，通过集约化管理，对合同和发票进行统一要求和严格规范，极大规避了违法违规风险，为企业的健康持续发展创造良好的条件。

因此，我认为，海建在强化项目管理方面，一是要注重合规管理，所属企业和各部门负责人要提高责任意识，强化规范化。在制度上，要严格落实主体责任制，强化责任追究，为负责人拉紧合规经营的“警戒线”；二是关键工序要建立标准化程序，通过制度文件和签字手续，使得项目管理和检查流程化、表格化，责任到人到事，便于事后的倒查；三是要树立标杆意识，在项目管理上多向先

题，联营为主的模式不调整，其他努力都是细枝末节的修修补补，无济于事。

做自营项目，一是要深刻认识和坚决贯彻，相关的经营思路、组织架构、人员配置、管理制度也要相应作出系统的调整；二是要长短结合，从现实考虑，短期内做自营比例不可能太高，这个自营比例既可理解为自营项目的比例也可理解为联营项目里自营成分的比例——一切有助于我们提高实际控制能力的行为都可以理解为自营，无论是更多的自营比例，更多的派驻人员、更多的资料掌控、更多的谈判权利、更多的利益分成，最终的指向是海建的品牌和标准，这就是我们现实的方向。

四、制度与标准

任何成熟的企业都有一套成熟可行的制度体系与行为规范，这在央企比较常见。中建四局整

多公里的公路、桥梁和隧道，250多公里的高速铁路。

港澳大桥是世界上里程最长、沉管隧道最长、寿命最长、钢结构最大、施工速度最大、技术含量最高、科学专利和投资金额最多的跨海大桥。在道路设计、使用年限以及防撞防撞、抗洪抗风等方面均有超高标准，需要解决大桥建造过程中面临的海洋施工环境、环保要求等诸多难题。中交四航局作为港澳大桥建设的参与者，在大桥的岛隧工程中，运用了BIM技术提前研判工程施工步骤，缩短了工期；攻克了海底沉管隧道混凝土施工配合比技术，创造了近100万

混凝土无缝缝的奇迹。

同时，在集“桥、岛、隧、水下互通”为一体的超大型跨海交通基础设施——深中通道的沉管隧道建设中，中交四航局敢闯敢试，经过多次试验和技术创新，采用了钢壳混凝土组合结构形式进行施工，解决了隧道建设中的技术难题。该结构不仅是国内首次应用，在国际上也是首次大规模使用。这些在项目考察上的所见所闻，都让我深刻感受到科技在建筑施工领域中的突出作用以及海建与央企在建筑科技创新上的差距。

中交四航局和中交四航局作为华南地区建筑施工和基础设施建

进企业看齐，好的管理经验和手段，要学起来、用起来，不能总是羡慕别人是标杆，要提高主动性，多想想怎么让自己成为标杆。

思考四：需要提升的风险防控能力

海建作为一家有70余年建企历史的老牌国企，存在许多历史遗留问题，企业诉讼案件多，风险防控能力薄弱，已经成为制约企业发展的重要因素之一。

在与央企的交流中，我们获得了这样的经验：央企所面临的企业风险更为巨大，特别是在一些大型项目上，但是他们却能够稳如磐石地经营，保障企业的权益，最根本在于，他们从源头上就对风险进行了防控。

因此，我认为，海建要提升风险防控能力，就要注重源头的防控，由事前防控向事前防控转变；注重以防为主，防控并驱；注重日常的摸排排查风险点，建立健全防控监测预警处置机制。要认真识别风险源，降低企业负债率，全面清收欠款，全力推行“法务审核”和“造价合同审核”硬约束，建立责任追究体系，多措并举，强化企业全体人员的风险防控意识，才能从总体上提升企业的风险防控能力。

五、分工与计划

分工是专业的基础，计划是秩序的前提。分工的基本要求是全

面覆盖和相互独立交叉少，关键是边界和职责清晰，类型包括领导

班子之间、分管领导与部门之间、标准与部门之间、部门领导与员工之间、集团与下属单位之间的分工等等，最终的归属是专业和高效；需要计划是一件事情具有的必要要求，制定计划的目的也是重视并希望达到预期目标，基本要求是严密、明确、详细、可行以及适当的弹性，最终还要考核，无论单位是个人，无论五年还是一年或者每月每周，无论召开会议还是开展活动，无论学习还是工作，都需要认真制定计划，只要有目标，就需要计划。海建面临的困难众多，要做的工作必定更多，所有这些工作都需要好系统安排，只要计划得当，按部就班，相信现状一定会改观，海建的明天一定更光明！

思考五：需要提高的投融资能力

海建作为海南省建筑施工领域的龙头企业，却无法对正在如火如荼大搞基建的江东新区“分一杯羹”，最重要的原因在于是投融资能力的不足。在一些需要先行垫付的大型项目上，因授信不到，条件不具备，竞争力弱，只能徘徊在中小型项目中，如此恶性循环，造成海建市场占有率日趋下降。这次考察调研之后，央企比皆是

的超十亿元大项目，让我深切体会到投融资能力对于企业未来发展的重要性。

未来，海建要加快以“投资+建设”的模式的应用和投融资带动施工承包转型的步伐，通过投融资带动设计和施工业务的拓展，提升资本运作能力。一是顺应行业发展趋势，立足建造、投资、运营“三位一体”的新定位，补齐发展链上的关键环节，强化投资拉动的作用，提升产业链的服务能力；二是要结合金融监管政策，科学测算和探索适合企业发展的融资规模和手段。三是积极推动信用评级，完善企业信用评级体系，提升企业信贷能力。四是有计划招募具备丰富投融资经验的专业人才，通过组合多种融资产品，服务企业长远发展。

思考六：需要解决的人才问题

四天的路一路上，从广州到珠海，从中建四局到中交四航局，从绚丽壮观的广州足球场到气势恢宏的港珠澳大桥，从座谈会到项目……我深切感受到央企先进的管理模式和巨大的发展成就，也深刻认识到海建与之差距和自身不足。作为海建集团领导班子成员中的一员，在感到肩上担子的重量的同时，我也摩拳擦掌，跃跃欲试。让海建成为海南自贸港建设的主力军，建筑行业标杆企业、国企改革先行者这一战略目标，不仅是“十四五”规划发展纲要中的“白黑纸字”，更是脑海里的“具体蓝图”，“三年打造个全新海建”也不仅是一个响亮的口号，更是这次考察调研吸取“养分”后的一系列具体措施。

改革不是一蹴而就的，我相信，在全体海建人的共同努力下，70年的海建一定能够重新出发，大放光彩！（本文作者系海南省建设集团有限公司党委书记、总经理）

大不掉，海建想要变革图强，绝非一朝一夕的事。以上只是我个人的一些基本思考和不成熟的个人见解，篇幅有限，有些只能点到为止，还有更多都没提及，譬如有竞争力的薪酬结构、目标责任与考核评价、激励约束机制、营销和履约奖励安排、人力资源管理和能力建设、品牌和文化宣传、科技及其引领以及我的老本行投融资管理等等的实操以及更加具体的做法和技巧，不一而足。

接下来该怎么做，需要大家群力群策。但我相信，“认识并承认差距，加强交流和沟通、破釜沉舟、解放思想、努力奋斗、奋力争取、向先进优秀看齐、保持战略定力、长期坚决执行”一定是最基本的、相信似日月光，海建一定会迎来美好的将来！祝福！共勉！（作者系海建集团副总经理、中组部选派干部）

解放思想 勇于担当 不负重托与期望

王德海

此次考察活动令我收获满满,心得体会总结为以下四点:

一、学先进,悟思想

通过参观广州烈士陵园、珠海桂山战役烈士纪念馆,了解到革命先烈的革命事业,为了中国人民的解放,不惜流血牺牲,充分体现革命先烈崇高的理想信念、坚定的革命意志和大无畏的英雄气概。我深深感受到新中国来之不易,社会主义来之不易。因此,我们要认真学习党史教育的要求,做到学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行。要发扬革命先烈学习并继承他们的遗志,增强“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“两个维护”,发挥党员的先锋模范作用,为做优做强做大海建尽责任担当,廉洁自律,为海南自贸港建设贡献力量。

二、党建引领,推动发展

央企在企业建设过程中,高度重视党的领导和党的建设,牢牢掌握国有企业“根”和“魂”,党建工作与中心工作高度融合,结合实际开展党建工作,在企业发展中发挥政治引领和统领核心作用。中建四局明确提出以高质量党建引领推动企业高质量发展,中建四局制定企业发展领导第一条意见也提到要加强党的领导和党的建设,以高质量党建引领高质量发展。

中建四局在广州恒大足球场项目,将党建工作融入项目上,围绕集团“建证力量·红色基石”主题组织“红色先锋”及“党员先锋”相关竞赛,提炼一脉相承的支部特色品牌

“先锋红一营”,推动党建业务深度融合。“先锋”代表着支部党员身先士卒,奋勇争先,以善建善成,先贤者无不胜的善建精神,发挥先锋模范作用。“红”是中国共产党人的底色,不忘初心、砥砺前行。“一”代表承建项目世界最大的顶级专业足球场。“营”代表以重大工程为载体,打造铁打的团队,其内容体现在以下四个方面:

一是打造一个先锋堡垒,建立健全支部班子队伍,党员先锋身份,亮承诺、研究制定工作计划。

二是紧扣中心服务生产,开启百日攻坚突击队竞赛,开展“安全生产月”活动,开展行为安全之星,创建党员先锋号、工人先锋号、青年文明号。

三是形象塑造“两端发力”,智慧展厅加速推进,宣传报道态势很好。

四是围绕建设“五举并行”,搭建培训平台,强化技能比拼,重视员工诉求,开展志愿服务,开展职工关怀活动。

中建四局开展庆祝建党100周年党建主题活动,“四亮比一比”先锋号,亮形象、亮标准、亮承诺,比学习、比作风、比创新、比业绩。中建交建标杆创建工作,明确“五好标准”:领导班子好、党员队伍好、基础工作好、工作业绩好、群众反映好。央企在抓党建过程中注重结合自身的实际情况,把企业文化融入党建工作,变得有特色,有亮点,擅于总结归纳,转化为经验,这些都是值得我们学习借鉴的。海建在建项目党建工作方面要更好发挥项目临时党支部的作用,把党建

工作融入项目建设中,特别是制定好工作计划,抓好计划的落实,及时进行总结归纳,做好经验加以推广,全面提高整个集团建工作质量,推动企业高质量发展。

三、对标先进,差距突显

中建四局、中交四航局的发展的规模、经营效益、盈利能力、科技水平、管理水平等方面有很多东西值得我们学习。中建四局承建的广州西塔、东塔,高达400,500米的超高层建筑。中交四航局承建的珠海澳大桥,深中大桥项目,采用的许多技术是世界领先的技术,可谓大国重器,令人叹为观止。和先进企业相比,我们仍有一定差距。对先进的技术掌握不多,创新意识不强。因此,我们要加大职工的培训力度,让员工通过培训不断提高业务能力,要发挥海建科技企业的作用,提高企业科技创新能力和水平,发挥科技推动企业效益方面的提升。

四、深化改革,加快发展

当前,海建面临新的挑战,只有深化改革才有出路。首先要树立危机意识,落后就要挨打,落后就要被淘汰。华为之所以能成为世界级企业,其中一条是,华为创始人任正非始终强调要有危机意识。他说,我们首先要活下去,今天在复杂的环境下,在海南自贸港建设的大潮中,竞争日趋激烈,企业不进则退,居安思危,不断进取,应该成为海建集团每个员工的共识。而现实中,部分员工的危机意识不强,一天算一天,

没有把自己与企业的命运紧紧联系在一起。因此要不断加强危机教育,时刻牢记海建的企业文化,把自己真正融入到海建这个大家庭。

其次,要进一步完善薪酬制度改革,增加企业的吸引力,让人才引得进,留得住。在经济条件下,企业薪酬是人才最大的吸引力,要不断完善企业的薪酬体制,与市场接轨。再次,要完善人事制度改革。明确用人导向,把用人与业绩结合起来,以业绩决定员工的职务升降,把干部能上能下落到实处,要加大对年轻干部的培养和使用,让企业充满活力与朝气。最后,要改革激励约束机制,好的机制对企业的发展至关重要,不管是央企,还是民企,都有一套完善的激励约束机制,让员工干事有章可循,让业绩突出的人得到回报,让无能的人感受到压力,让无能的人选择离开。要进行差异化薪酬,拉开薪酬差距。要通过激励员工为企业发展多做贡献。实行严格的考核制度,建立月度考核、季度考核、年度考核制度,考核结果及时兑现。月度考核以绩效奖金发放,年度考核以绩效奖金发放。尝试建立末位淘汰制,对考核不合格的员工实行待岗培训,培训不合格给予除名。

做强做优做大使海建是吾辈的责任!唯有解放思想,敢想敢试,大胆创新,勇于担当,加快发展,才能不负党的重托和员工的期望。

(作者系海建集团党委书记兼副书记)

广东调研学习体会

徐瑞新

三、不折不扣的执行力是根本保障

执行力,指的是贯彻战略意图,完成预定目标的操作能力。是把企业战略、规划转化成为效益、成果的能力。好的发展理念,好的制度体系,好的执行不到位,仍然是空中楼阁。京基集团是100强企业,三年完工并交付使用,他们自觉地更快;大家都到深圳建项目,京基集团的速度更快,我访了这是京基集团的速度;中建四局在广东深圳等地建设几百米以上超高层建筑,没有领先的执行力,是不可能做到的。华为的执行力更是渗透到每名员工的工作之中。在华为总部醒目位置张贴的一条标语“一人一狗一狗为精神”,讲的是在印度洋上有一个叫科摩罗的岛,以前极贫困穷,一天只有一小时通电,当时华为公司有一名员工在这个岛上,有一条狗陪伴,为了改善后勤生活,后来又增加了一名厨师……科摩罗后来成为非洲地区5G信号最好的国家。工作人员

经过疫情和复工复产的热闹,我国加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,这也给相互竞争的建筑业带来了新的挑战和机遇。建筑业企业愈强,跳出外圈,唯有“取势”“明道”“优术”,才能一建建筑业企业,探寻发展思路,才能在新一轮的发展进程中获取竞争的優勢。

3月24—28日,集团党委书记带领专班成员和部分中层干部到中建四局、中交四航局、华为公司、京基集团参观学习。通过交流学习,让我增长了见识,拓宽了视野,认识到了

这次去广州深圳考察,结合个人的一些思考,发现优秀企业都有着共同的特点:管理思想和理念先进,体制机制建设科学完善,企业整体执行力坚决彻底。相比之下,我们还有很大的差距,主要有以下几点体会。

一、企业的核心价值观是企业发展的灵魂

价值观决定制度走向、制度框架和制度创新,并进而成为左右企业人才发展的根本保障。中建四局的价值理念是“以精锐之师,通过精益管理,塑造精品工程,以赤诚之心,笃诚之道,诚信之行赢得更多精彩”。中交四航局的价值理念是“为客户创造优质服务,为员工创造机会”。

京基集团核心价值观是“责任筑基,创新为魂!”华为的价值理念是“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗”。这些企业的核心价值观在企业的发展过程中起到了重要的引领作用。为企业的发展指明了方向,使企业得到了良好的发展。特别是华为的价值观更深入人心,“以客户为中心”指明了企业作为通讯行业的立身之本;“以奋斗者为本”,让奋斗者得到应有的报酬,充分调动了员工的积极性。

要建设全新海建,首要是要确立好自己的核心价值观。我们要吸收这些优秀企业的先进理念,先思思想,特别是借鉴华为公司的具有完整价值链的价值观。认真研究制定有海建自己特色的核心价值观。

二、科学的机制建设是重要基础

体制机制是企业赖以生存的基础。一个好的企业必有一套完善科学的体制机制。中建四局出台了176个的管理标准体系文件,充分做到线条全覆盖,做到“遇事问制度,做事看标准”。从1998年,因为一次重大的决策失误,给公司造成了很大的损失,华为意识到,必须建立一套可以规避重大决策失误的制度体系,由此华为开始了制度创新之路,他们不惜重金,从国外引进先进的管理理念和制度,并随着企业的发展和市场的不变化断地进行调整和创新的。可以说华为的发展壮大、所取得的卓越成就是制度创新的成果。

要建设全新海建,最根本的是要做到体制机制上的变革。遇到问题导向,总结经验,如企业经营模式僵化、守旧,业绩持续徘徊不前,联营风险控制不力,企业投资多年收不回来,诉讼常年不断;个别下属企业负责人违规经营,造成企业产

重亏损;薪酬体系不科学,严重制约广大职工

的积极性等。针对问题痛下决心,解放思想,破除旧有的经验主义思想。聘请专业的咨询机构或者其他一些优秀企业的人员来为我们提供帮助,成立专门机构,开展专项管理工作。从企业营销环节、招标采购环节、资金支付环节、从人才培养和引进、财务控制、薪酬制度、奖惩机制等等。

通过这几天先后到访中建四局、中交四航局,华为技术有限公司和深圳京基集团学习交流,企业改革发展和管理经验的;参观了恒大足球场、广州大学城地铁等项目和珠海桂山岛工厂,作为坂田研发基地以及东莞松山湖生产基地等,我真切地感受到了上述企业发展思想解放、活力、市场适应能力;管理团队年轻、有活力,尤其重视经营团队的选拔;项目管理水平普遍较高,安全生产管理体系健全,智慧工地建设较为成熟,品牌影响力大,重视科技创新与人才培养。而如此先进的管理经验和优秀的管理团队,使我深刻认识到股份公

司作为特级企业与国际国内的先进企业还存在一定的差距,现就我学习汲取到的经验做法,结合目前股份公司在问题,谈一谈我下一步将重点抓好以下几个方面工作,努力推动股份公司健康发展。

一、转变观念,开拓经营市场

要追求企业高质量发展,就必须要求解放思想,提高站位、找准方向、明确定位,在主动融入新发展格局中担当作为,深入分析自己的优势长处和短板不足,进一步明确企业的主攻方向。当前外来建筑施工企业面临海南自贸港建设契机而不断涌入,市场竞争加剧,面

快小半年时间;这段时间,我作了一些调研,也推动了一些具体工作,跟其他各级单位作了沟通,加上最近与相关单位的活动和交流,结合这次调研学习,我对海建集团的未来发展有一些初步的思考,概括来讲就是急需完善并作出改变的地方。概括归纳供大家参考。

一、竞争与奋斗

建筑行业普遍推崇竞争与奋斗文化,这点在中建也是非常明显。一方面,每家企业都非常注重各自的地位和荣誉,既包括合同额、营收和利润总额等绝对经济指标,也包括增长率指标、人均等比率类指标、获奖情况等。综合管理能力等,大家都希望自己的单位比其他的要好;另一方面,为了实现前述愿望,大家都愿意为之付出和牺牲,尽管不像互联网大厂那么夸张,但是996工作模式是司空见惯的,而在工作期间的强度也比较大,各种OA流程处理、案头工作、密室的会议、迎来送往等接待工作以及几乎每周都有异地出差,满满当当,打一场一、两路走来,风雨兼程,实属不易。每一个海建人也应该热爱企业,有义务愿意为企业的生存发展,为了让企业明天更加美好贡献力量。

二、自觉与自信

中建非常庞大,内部也是参差不齐;但即便如此,受大文化的影响,他个别单位使用相同的人不如别人,他个别做到超越自己的自觉和自信。譬如中建四局,其在中建集团体系内曾经也是中上游,风水轮流转,前些年由于各种原因反而下降至中游以下。

从接班开始,中建四局为了便于我们大家的舒适性和方便我们学习参观

活动,刻意安排两台专车,专门放置我们。对于这样贴心的安排,个别同志还不理解,因为担心行李会丢,认为行李行李应该放在一起的,这样才会放心,经过过一番解释后才打消了顾虑。从一个侧面反映,我们的思想不够解放,固守旧习,不愿意接受新事物。后面的行程无论是从中建四局到中交四航局,还是从广州到珠海,再到深圳,都是按照原定的计划,同样的方式,(两台中巴车,两台行李车)做到无缝对接,这些贴心的细节不仅体现了他们细心,更体现了他们办事的效率。

从中建四局转到到中交四航局的,过程中,因现场参观提前结束,一下子出现两个小时的时间空档,在两家企业间单独沟通,他们迅速配合,不到二十分钟,中建四局就接换送地点,中交四航局临时增加了三个参观点。(车接换

送,车接换送,车接换送,车接换送)

(下转第3)

对标先进找差距 互动交流促提升

凌涛

不易,因为业务复杂且链条众多,在实施数字化转型时不可避免地面临诸多挑战,改革之路漫长且广、过程之艰辛,心中多感慨。目前,集团公司也在探索属于我们自己的信息化建设之路,主动融入数字化转型大潮,我想股份公司将用好集团公司大数据管理平台,加快脚步完善工程、经营、人事、行政管理等方面相关资料的动态采集,数据录入、汇聚海量数据,以便尽快形成线上线下“一张网”,实现跨系统、跨部门、跨业务的数据资源共享共用,通过打造满足内需的数字化转型平台,加强公司内部管控、集约化、精细化管理,特别要重视并提升各项数据监管、分析、使用能力,最终实现数据最大化、风险最小化。

此外,股份公司以敏捷高效总工程师引领方向,总工程师要深入一线,全面梳理股份公司在项目管理过程中的短板,带领项目管理团队积极向优秀项目学习施工管理经验、施工工和施工技术等,着重打造完善各专项项目管理团队,制定项目开工工要确保高标准,严格要求对标国家优质工程奖的质量管控体系,以打造优质工程、绿色施工示范工程,特别是BIM技术在项目上的应用推广,抓好新技术应用示范工程为目标,辅以BIM小组、QC小组等项目小组,让BIM施工在因地制宜的环境下有序开展,铸造精品工程,擦亮海建品牌。

三、重视科技,强化科技创新

在科技迅猛发展的今天,实施数字化转型是大势所趋,几家先进企业不约而同地加大对企业信息化建设大力支持,以互联网、大数据、智能制造等为核心的新一代信息技术,将使企业更具竞争力。在中交四航局智慧工地指挥中心和他们的数字化转型之路之

轨道交通地铁十二号线大学城南站停车场工程一线,听取了项目技术人员现场讲解,这些项目不仅在质量安全、管理、文明施工、安全生产双体系建设及现场安全防护等方面管理先进,措施到位,特别是在安全风险管理、制定有效管控措施等方面经验丰富,技术方面也应用了各项新技术、沉管预制采用的全断面一次性整体浇筑,是此种全球领先工艺在内河沉管隧道的首次运用,起到标杆推广作用。通过实地观摩学习,我汲取了管理经验,拓宽了工作思路,对标准化施工又有了更深入的了解,增强了我更好股份公司项目管理和创优的决心。接下来,我会全面梳理股份公司在项目管理过程中的短板,带领项目管理团队积极向优秀项目学习施工管理经验、施工工和施工技术等,着重打造完善各专项项目管理团队,制定项目开工工要确保高标准,严格要求对标国家优质工程奖的质量管控体系,以打造优质工程、绿色施工示范工程,特别是BIM技术在项目上的应用推广,抓好新技术应用示范工程为目标,辅以BIM小组、QC小组等项目小组,让BIM施工在因地制宜的环境下有序开展,铸造精品工程,擦亮海建品牌。

在科技迅猛发展的今天,实施数字化转型是大势所趋,几家先进企业不约而同地加大对企业信息化建设大力支持,以互联网、大数据、智能制造等为核心的新一代信息技术,将使企业更具竞争力。在中交四航局智慧工地指挥中心和他们的数字化转型之路之

轨道交通地铁十二号线大学城南站停车场工程一线,听取了项目技术人员现场讲解,这些项目不仅在质量安全、管理、文明施工、安全生产双体系建设及现场安全防护等方面管理先进,措施到位,特别是在安全风险管理、制定有效管控措施等方面经验丰富,技术方面也应用了各项新技术、沉管预制采用的全断面一次性整体浇筑,是此种全球领先工艺在内河沉管隧道的首次运用,起到标杆推广作用。通过实地观摩学习,我汲取了管理经验,拓宽了工作思路,对标准化施工又有了更深入的了解,增强了我更好股份公司项目管理和创优的决心。接下来,我会全面梳理股份公司在项目管理过程中的短板,带领项目管理团队积极向优秀项目学习施工管理经验、施工工和施工技术等,着重打造完善各专项项目管理团队,制定项目开工工要确保高标准,严格要求对标国家优质工程奖的质量管控体系,以打造优质工程、绿色施工示范工程,特别是BIM技术在项目上的应用推广,抓好新技术应用示范工程为目标,辅以BIM小组、QC小组等项目小组,让BIM施工在因地制宜的环境下有序开展,铸造精品工程,擦亮海建品牌。

在科技迅猛发展的今天,实施数字化转型是大势所趋,几家先进企业不约而同地加大对企业信息化建设大力支持,以互联网、大数据、智能制造等为核心的新一代信息技术,将使企业更具竞争力。在中交四航局智慧工地指挥中心和他们的数字化转型之路之

轨道交通地铁十二号线大学城南站停车场工程一线,听取了项目技术人员现场讲解,这些项目不仅在质量安全、管理、文明施工、安全生产双体系建设及现场安全防护等方面管理先进,措施到位,特别是在安全风险管理、制定有效管控措施等方面经验丰富,技术方面也应用了各项新技术、沉管预制采用的全断面一次性整体浇筑,是此种全球领先工艺在内河沉管隧道的首次运用,起到标杆推广作用。通过实地观摩学习,我汲取了管理经验,拓宽了工作思路,对标准化施工又有了更深入的了解,增强了我更好股份公司项目管理和创优的决心。接下来,我会全面梳理股份公司在项目管理过程中的短板,带领项目管理团队积极向优秀项目学习施工管理经验、施工工和施工技术等,着重打造完善各专项项目管理团队,制定项目开工工要确保高标准,严格要求对标国家优质工程奖的质量管控体系,以打造优质工程、绿色施工示范工程,特别是BIM技术在项目上的应用推广,抓好新技术应用示范工程为目标,辅以BIM小组、QC小组等项目小组,让BIM施工在因地制宜的环境下有序开展,铸造精品工程,擦亮海建品牌。

二、项目管理的重点方向,提高科研成果利用率

建筑工地的应用,重点开展大数据中心、集中采购平台、智慧建造。包括BIM建筑信息模型、质量安全体验馆,安全体验馆,扬尘及降噪设施绿色施工、特种机械设备监控系统,无人航机巡检全覆盖,危大工程监测,AI行为分析等。

三、加强造价管理在施工全过程的管控作用,一是提高造价人员的专业知识水平及个人道德;二是建立完善的造价管理制度,树立正确的意识;三是认真对待工程合同的签订。

四、加大科研投入,明确科研的重点方向,提高科研成果利用率。一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。

五、积极稳妥实施“走出去”战略,争取到省外、海外承揽业务。

六、树立全员资源观,尽快出台操作性强的经营人员激励机制。

七、推行质量管理体系,建立健全质量管理体系,质量控制在每个环节、每个流程、每个工序的工作标准和操作规程,使之成为一种模式和习惯。

八、以数字化为载体,加快物联网、大数据、AI人工智能等新技术在

一至七公司的注册地全部迁移到下面市县,依托市县政府的支持确保项目来源。