□ 2020 年 12 月 28 日 □ 责任编辑：葛悦 胡珈萌 □ 版式：徐政
□ 电话：010-65369468 □ 邮箱：muruiru@hotmail.com

聚力价值创造 推动高质量发展

编者按：

12 月 11 日至 12 日，中国能建召开全面加强党的领导、加快高质量发展、深化系统改革和加强科学管理务虚会。会上，中国能建九家所属企业负责人，就打造设计行业标杆、加快高质量发展步伐、增强企业发展新动能、打造水利水电行业标杆、打造民爆龙头企业、构建国际市场竞争新优势、拓展企业发展新空间、提升经营创效能力、提升装备企业核心竞争力等内容作专题发言。

实施创新驱动 加快数字化转型 打造具有能建特色的设计行业标杆企业

广东院党委书记、董事长 黄志秋

广东院坚持解放思想，聚焦价值创造，推进创新向价值转化，致力在服务政府和客户中实现价值共创。

创新驱动发展，打造共成长、可持续的价值生态

坚持市场和价值导向，把科技创新摆在核心位置，锻长板、补短板。以院士工作站为引领，博士后工作站为支撑，一体化协同各类创新平台，加大基础研究和重大技术攻关；创新特高压、直流输电等技术，荣获国家科学技术进步奖特等奖，开拓石化领域和海外区域电网市场；研发水环境治理技术，滚动开发市场；自主孵化“营销项目全生命周期管控系统”和“边缘数据中心”产品。未来，将发挥“广东省新能源战略性新兴产业集群高水平战略咨询机构”牵头方作用，厚积能源新业态的价值蓝海。

围绕产业和资源能力定位，开展定制化商业模式创新，拓增量、开新局。集成场址规划、勘察设计、经济咨询等方面的资源和能力，定制化“海上风电前期咨询总承包”业务，打通规划落地的“最后一公里”；投建营一体，已有新能源权益装机容量 350.4 兆瓦，待建 185 兆瓦，可控污水处理规模 5.1 万吨/天；网络信息业务“从零开始”，已与华为公司结成全球战略合作关系；拥有污水处理、河道治理、城市环境治理、城市道路、高层建筑等完整业绩。

破解方向性、根本性问题，推进管理创新走深、走实，调结构、转方式。以创新和变革赋能企业转型升级，探索出“市场快速响应、生产紧密协同”的自适应组织结构；率先实施全面预算管理和全成本核算；出台《科技成果转化及奖励的实施方案》。通过管理创新，支撑科技、商业模式创新走深、登高，以思想解放促进生产力大解放。

加快数字化转型，加快构建数字化比较优势

发挥自身能源全专业、网络信息、工程大数据等优势，以“产信融合”加速推动产业数字化，以“产技融合”探索推动数字产业化，依托产业互联网的乘数效应，拓展产业链条的深度和厚度。

建设运营的“广东省海上风电大数据中心”，入选工信部 2020 年大数据产业发展试点，未来，将打造成国家级海上风电产业监管和“产学研用”一体化协同创新平台。与电网企业合作开发“一站式能源服务平台”，依托数字产业化，探索推进价值创造方式的迭代升级。

提炼出“1234”数字化转型路径。即坚持“工程全生命周期数字化服务”1 个总体定位；强化“组织保障和文化保障”2 个机制；贯彻“统筹对内、对外两个市场，对内实现产业数字化，对外推进数字产业化；技术驱动和业务牵引双管齐下；自主开发与对外合作并重”3 个原则；推进“做好顶层设计，推进工程大数据中心建设，促进工程示范应用，加强人才培养和引进”4 个关键行动。

抢抓大市场机遇 坚持高目标导向 全面加快高质量发展步伐

西北院党委书记、董事长 胡明

西北院充分发挥规划设计企业龙头、灵魂、牵引、放大、布局“五大作用”，以发展、科技、管理、商业模式创新为抓手，加速企业跨越式发展进程。

以引领创造市场为纲，抢抓大市场机遇

以“六个聚焦”为抓手，实现从被动市场竞争选择到主动引领创造市场转变。聚焦规划引领，做好谋篇布局；聚焦产业协同，示范耦合发展；聚焦科技创新，支撑转型升级；聚焦模式创新，加快产融一体；聚焦深耕细作，优先海外发展；聚焦提质挖潜，推动产业延伸。

发挥高端咨询优势，深度参与国家能源电力规划，“一带一路”电力发展规划，以规划引领布局，以布局谋划项目。在“西电东送”能源基地规划中，主动引入优质客户。

率先提出能源耦合发展新思路，重点关注行业间的结合部和空白点，将先进的火电技术向其他能源行业拓展，实现资源梯级利用，提高能源利用效率，降低污染物排放，推动能源产业融合。

充分发挥规划先导、技术集成等优势，以技术创新为支撑，策划了一系列国家示范项目。

充分放大品牌效应，借鉴巴基斯坦胡布燃煤电站等典范项目成功经验，主动引入国内优质投资客户，深耕“一带一路”重点国别市场，强化属地化经营能力，形成区域市场优势。

以实现价值创造为本，加快企业高质量发展

以“六个坚持”为手段，坚定不移深化改革，全力推动体系建设，全面提升管理品质，持续推动管理理念、体系、方法、工具变革升级。

坚持战略导向，做好组织保障。创新管理模式和组织架构，以“咨询设计+工程公司”管理模式，构建“业务+中心”组织架构，设置发电、国际、电网、新能源及市政四个主营业务，和工程技术中心(E)、采购中心(P)、项目管理中心(C)三个支持及管控中心，平衡市场开发与企业利益，加快从设计企业向工程公司转型。

坚持诚信履约，崇尚服务至上。加强合同执行跟踪控制，抓好分包、成本、进度、安质环等关键环节，保证项目全面履约。

坚持追求卓越，创建一流品牌。以优质工程树立行业典范，多角度、多侧面、深层次做好经典工程项目推介和宣传，提升品牌影响力。

坚持合规经营，强化风险防控。加强法律风险排查，提升审计效能，强化合规、内控和风险管理，确保生产经营依法合规，风险预警和风险防范能力提高。

坚持警钟长鸣，确保安全生产。不断强化安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制，推行安全生产标准化、流程化、信息化管理，构筑企业安全生产防线。

坚持党建铸魂，造就优秀人才，持续深化改革。聚焦党的建设、班子建设、人才队伍建设，把党的政治优势转化为企业核心竞争力和人才发展优势，用“一流党建”引领企业“一流发展”。

①广东院勘察设计的三峡阳江沙扒海上风电一期项目。 中国能建/供图

②西北院承建的青海西风光热储多能互补示范工程。 西北院/供图

③葛洲坝集团承建的尼泊尔上崔树里 3A 水电站。 葛洲坝一公司/供图

④广东院参建的乌东德电站送电广东广西特高压多端直流示范工程。 中国能建/供图

推进混合所有制改革 建立市场化经营机制 切实增强企业发展新动能

湖南院党委书记、董事长 李屹立

2020 年 6 月，作为国家第三批“混改”及“双百改革”双料试点，湖南院完成了混合所有制改造，推动了市场化体制机制改革，激发了全员积极性。湖南化工院的加入，使公司拥有了“化工石化医药”全行业甲级资质，未来发展之路越走越宽。公司实现了由过去“市场环境恶劣、发展速度缓慢”，到现在历史未有的发展速度、历史未有的发展环境、历史未有的发展机遇“三个历史未有”的发展局面。

做好发展、改革两篇大文章，努力成为中国能建发展“先导区”和改革“实验田”

湖南院将紧紧抓住中国能建聚焦改革发展的历史契机，加快发展、推进改革，做到“发展模式能复制、改革经验可借鉴”，创造出作为试点企业的价值贡献。

加快发展步伐，跑出“先导区”加速度，形成“电力、化工”双主业驱动。巩固钢铁发电、高山风电等特色优势，研究细分市场，关注新业态。强力推动化工医药作为新的增长点。瞄准精细化工、医药中间体，参与前端技术研发，打造系列工艺包和专利，形成核心技术竞争力；借助“长江大保护”战略，抢抓沿江小型化工企业搬迁市场机会；将国内成熟的工艺包向海外输出。努力使化工医药板块占据“半壁江山”，形成“能源电力、化工医药”双主业良性发展局面。

纵深推进混改，创造“实验田”价值贡献。市场化改革，已是混改核心。湖南院将继续完善公司治理体系，落实董事会、经理层决策权和经营自主权，继续推进市场化用工改革，建立任期制契约化管理，探索职业经理人制度。建立战略人力资源管理，落实外聘员工积分制管理，做到员工能进能出。强化股权激励和业绩的强联动，持股员工岗位变则股份变，绩效变则股份变，分红变。实行“风险抵押金制”，探索“项目跟投制”。打造股东战略协同共同体，研究探索混改企业分拆上市发展路径。

强化体系能力核心竞争力，建设优秀企业文化

湖南院将着力围绕“做人和做事”两大子系统强化体系能力核心竞争力构建。做人的体系，包括人才的引进、培养、激励、淘汰及党建引领作用，重点解决“长期性”问题和企业发展动力问题，达到“追求同心、保持活力”。做事的体系，包括战略管理体系、战略实施体系、战略保障体系，前者重点解决企业发展“方向性、根本性、全局性”问题，后两者重点解决“风险性”“创新性”问题。要求干部“做靠谱的人、干靠谱的事”，事前周密策划、事中持续关注、事后深度总结，提升干部“四力”，打造“能建湘军”。

健全管理体系 深化市场布局 构建国际市场竞争新优势

葛洲坝国际公司党委书记、董事长 吕泽翔

葛洲坝国际公司引领统筹葛洲坝集团国际市场开发、海外布局、项目融资、项目监管、经营考核、公共关系等，以扁平化管理模式高效率、高质量开展国际业务。

聚焦优先发展，健全国际业务管理体系

公司构建了业务线、风控线、保障线的国际业务“三条线”管控体系。在业务线，打造了区域分公司牵头统筹，国别分支机构具体推进的市场开发体系；项目管理体系方面，实行北京本部管总、武汉本部主建、项目部实施三地协同管控模式。

在风控线，形成以商务管理部、评审中心、风险控制部为核心，财务部、审计部等参与的“大风控”体系，确保各项风险可控在控。

在保障线，形成以党建、人事、财务、技术、采购等职能部门为核心的支撑保障体系，确保合规决策、科学管理。

推进国际业务布局，打造完备市场网络

加大全球布局，形成科学、完善、全面的全球化网络。市场布局实行“1+6+N”模式，“1”即公司本部，“6”指美大、欧亚、东南非等六个区域分公司，“N”指海外分支机构和项目部。区域分公司将逐步从分公司过渡到实体公司，成为海外经营中心和利润中心。

深耕重点国别市场，打造了巴基斯坦、阿根廷等 5 个 50 亿美元支柱市场，越南、埃塞俄比亚等 10 个 20 亿美元重点市场，赤道几内亚、波黑等20 个 10 亿美元潜力市场，逐渐形成滚动发展态势。

对国别市场和海外机构实行分级分类管理，将 142 个国家和地区按重要程度划分为 30 个核心市场，28 个市场中心和 84 个普通市场，动态调整其市场类别。

加快创新发展，培育国际竞争新优势

坚持人才强企，打造了专业齐备的国际经营队伍。大力推进海外属地化管理，中外员工比达 1:7。

强化资源整合，与知名投资商、大客户、设备商、金融机构、咨询机构建立合作关系，构建全方位公关体系。

加大转型升级，创新商业模式和投融资模式，从“EPC+F”向投建营一体化加快转变，从电力向交通、房建、市政、水务、环保、油气等非电业务加快延伸。

加快发展新兴业务，牵头组建新能源国际投资联盟，新能源签约近年来保持 40%以上增速。积极协同中国能建设计、电建和装备企业“走出去”，已与 29 家单位合作开发 99 个项目。

转变发展思路 加快业务转型 全力拓展企业发展新空间

安徽电建一公司党委书记、董事长 董俊顺

安徽电建一公司通过加快业务转型，拓宽了发展空间，助推了经营提质，提升了价值创造。

顺应行业之变，凝聚发展新思路

公司对标成熟建筑企业，形成“1234”发展思路，即围绕“一个中心”—“大建安”战略；践行“两条路径”—“EPC”和“投建运”；聚焦“三化方向”—业务多元化、国际化、高端化；巩固“四大业务”—电力、非电、国际、高端，进军“大建筑”业务领域，引领业务结构实现由电力独大到非电市场超过“半壁江山”的跨越，致力打造集投资商、承包商、运营商“三商一体”的具有国际竞争力的工程服务商。

落实五大举措，助推业务快转型

资质助推转型。公司组建专班攻坚非电资质升级与增项，成功获取施工总承包建筑特级和建筑行业设计甲级，市政、公路等一级，水利水电、港航、通信等二级，环保、钢结构等专业一级资质，叩开非电市场之门。

人才支撑转型。五年来，非电人才占比由 5%升至 18%。注册设计工程师、一级建造师由 71 人增至 237 人，其中建筑、市政、公路、水利等非电专业人才占比 61%。

改革驱动转型。搭建“至精设计咨询公司”，健全设计管理体系，延伸价值链。依托“三大国家级”科研平台和首批省级装配式产业基地，攻关超高层、深基坑、公路等前沿技术。

治理保障转型。“三标一体”全面覆盖建筑工程 EPC 总承包及市政、公路施工总承包业务。重构非电业务管理制度，建立“投建运”项目三层级、四阶段管理体系。

协同拉动转型。加强与集团内部企业协同和外部企业竞合，积极扩充非电战略分包商、供应商资源库，实现合作共赢。五年来，内部协同运作非电高端项目 13 个，外部竞合开发 PPP、EPC+等非电项目 8 个。

深挖非电市场，拓展发展新空间

“进城”。全力开拓新型城镇化、市政服务设施等市场，承建房建面积 500 万平米。承揽安徽省内旧城修复、棚户区改造、产业新城等重点工程及凤阳“四园一区”、临庐产业园、合肥综合管廊等 PPP 项目 5 个。

“上路”。聚力开拓公路、市政道路、轨道交通等市场，承建乡村道路、城市道路基础设施、旅游通道等 PPP 项目4 个。参与了合肥轨道交通 1、2、3、4 号线建设。

“入水”。大力开拓水环境、江河湖泊治理等市场，承揽了繁昌长江大保护、河津汾河水生态修复、济宁生态水系治理等PPP、EPC项目。

优化传统业务存量 全面加强科学管理 着力提升经营创效能力

天津电建党委书记、董事长 付修军

天津电建坚持“文化凝心、战略聚力、目标导向、效率优先”管理方略，优存量、强管理、提质效，持续做强、做优、做大，保障公司高质量发展。

敏于时变，通过组织机构变革、业务模式升级拓市场

通过组织机构改革，适应外部市场环境变化，采取“战略+运营管控”模式，设有海外、电力、新能源、基础设施四大工程公司，搭建了国际、传统火电、新能源、基础设施、检修运维等五大业务板块。

探索业务模式升级，通过“EPC+F”，小额多股撬动 EPC 等方式，实现 EPC、新商业模式的突破。大力开拓总承包项目，先后与西南院、西北院组成联合 EPC，中标四川天明 2 台 10 万千瓦燃煤电站项目、巴基斯坦胡布 2 台 66 万千瓦燃煤电站项目；入股京能双欣发电公司，以 4%的股权比例，拉动 23 亿元的总承包合同；中标垫江、商河、招远等非电 PPP 项目，拓展了公司发展空间。

双轮驱动，通过信息化、体系化提升科学管理水平

信息化先行。坚持自建平台、自主研发，以“一个数据中心、一个信息平台、一个技术标准、两个保障体系、全平台化集成应用”为总体架构，建成了业务一体化、要素全覆盖、信息云共享、数据可视化的 PC 信息平台“TEPC Online”，对关键管理信息流进行刚性控制，帮助公司掌握现状、发现问题、辅助决策。

体系化运作。根据管理要素特点建立了专业系统，在人力资源上，实现了用工多元化，建立职业项目经理人制度，实行分级管理。在风险防控上，搭建公司本部和工程公司两级法务体系。在安全管理上，构建“责任清晰、行为自觉、齐抓共管”的安全文化。在资源配置上，实行集中采购，推动“引新促旧”，利用“鲶鱼效应”优化供应商、分包商管理。

做实项目经营管理，提升经营创效能力

坚持经营生产型的管理导向，以经济责任制为公司经营核心政策，对项目实行全生命周期管理。将项目效益与员工绩效收益挂钩，激发全员积极性。

对在建项目实施“四级风险”管控，每月从经营收支、财务资金两线评估项目风险等级，对三级风险项目，公司本部职能部门参与管控，分析项目整体盈亏、制定应对举措；四级风险项目，由公司经理办公会审议决策，本部职能部门与项目联动、生产与经营联动，压降项目经营风险，保障经营水平。

加快业务结构调整 构建市场竞争优势 全力打造水利水电行业标杆企业

葛洲坝一公司党委书记、董事长 胡智军

今年，葛洲坝一公司围绕水利水电主业，优化业务、市场和资源三个布局，加快业务结构调整，构建市场竞争新优势，全力打造水利水电行业标杆企业，高质量发展取得实效。

做优核心主业

立足水电稳根基。“一主多辅”优先发展主业，以水电特级资质和 50 年管理经验、关键技术、专业人才底蕴，融入中国能建产业链、价值链，在水利水电领域形成较强核心竞争力。全年水利水电营收占比约 32%。

发展国际拓增量。积极落实“走出去”战略和“一带一路”倡议，大力承揽海外项目，输出中国水利水电技术、标准、解决方案，在柬埔寨、阿根廷等国家承建了当地最大水电项目。

巩固国内提质量。国内水利水电业务扩容增效，更加注重项目建设质量，在建项目疑难问题基本解决。

发挥市场优势

发挥区域布局优势。在国内构建了本部、区域工作组和在建项目的“1+8+N”市场开发体系，划分 7 个重点、8 个次重点和 2 个非重点省份，形成了“7+8+2”梯级市场。按照“2+2”布局国际市场，聚焦南美、中东、东非、东南亚 4 个核心区域，重点跟踪水利水电优势项目。

发挥金员参与优势。合理界定各层级权责，出台《市场开发奖励办法》，充分发挥在建项目“桥头堡”作用，形成了市场开发合力。

发挥公共关系优势。建立了大项目、大客户联动机制，巩固了与海南水电、四川国电、华电等传统大业主和江苏、广西、海南、湖北、湖南、江西等重点省域公共关系，打造了多维度、立体化的公关网络。

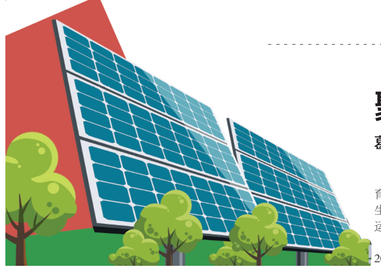
发挥运作机制优势。组建重大项目领导小组和推进专班，落地了海南迈湾、琼西北供水等重点水利水电项目。

优化资源配置

加强专业人才建设。持续优化人才结构，实施了“百人精英”计划，打造了多个成建制的水利水电项目管理团队。

加强资金使用效能。加大资金归集力度，合理调剂内部资金，支持重点水利水电项目建设。

加强装备实力提升。全年购置核心装备费用过亿元，组建专业装备运营团队，推行大设备“养修用”集中运营管理，增强了重点水利水电项目进度掌控能力。



聚焦价值创造 培育核心竞争力 全力打造民爆龙头企业

葛洲坝易普力公司党委副书记、总经理 邓小英

葛洲坝易普力公司始终聚焦价值创造，不断培育核心竞争力，逐步成长为一家集民爆物品研发、生产、爆破服务一体化，矿山总承包、砂石骨料生产运营于一体的民爆领军企业。

做实经营管理，确保多干多超。克服疫情影响，2020 年预计全年实现新签合同额、营业收入、利润总额，均超额完成年度计划目标。

研判行业大势，抢抓并购机遇。率先研判行业重组整合趋势，先后并购重组 10 余家民爆企业，快速获取民爆生产许可，市场、资质、技术等关键资源，构建了民爆完整产业链，形成了西北、西南、华中、华南四大核心市场，市场覆盖率全国第一。

强化科技进步，创造客户价值。首创混装炸药一体化服务模式，围绕安全、高效、环保、经济构筑了核心技术集群。拥有引领行业的现场混装炸药一体化应用技术。一体化系统拥有量、作业范围、爆破方量等指标均居行业第一。获得国家专利 353 项，软件著作权 47 项，行业技术标准 11 项，形成了科技竞争优势。

加强混企治理，释放企业活力。易普力公司自身是混企，所属单位共有 8 家混企，运行顺畅、管控有效。管理上，入驻专班开展治理结构、组织结构、业务结构调整，优先推进人、财、物等关键领域对接，逐步实现管理全覆盖；文化上，以特色安全文化为主导，促进文化融合；业务上，通过先进技术植入、产能集中调配、市场协同拓展，为持续发展提供源源动力。

打造标杆品牌，稳固行业地位。坚持安全第一，系统打造易普力安全文化品牌，建企以来安全生产零事故，成为全国安全文化建设示范企业、中国爆破行业协会轮值会长、全国爆炸物品公共安全管理标准化技术委员会唯一的企业类副主任委员单位、中国爆破器材行业协会副理事长单位、中国砂石协会副会长单位，树立了行业安全发展标杆。

下一步，公司将持续深化改革，加快高质量发展步伐，全力打造民爆龙头企业。

聚焦发展第一要务。紧盯国家战略，围绕大基建、大施工、大安全，高端谋划民爆与工程建设、矿产开发、新材料综合利用等融合发展路径。围绕川渝、两湖等具有控制力的核心区域实施战略并购；围绕内蒙、山西等市场潜力大的重点区域实施精准并购；延伸民爆核心原材料、高端特种装备制造等业务；并购国际优势民爆企业，打造中国民爆国际品牌。

深入推进改革创新。优化治理模式和机构设置，量化“三高两低三强”具体指标，实施金员画像，落细“多快好省”四劳多得，强化价值创造理念。

持续强化科学管理。全面贯彻“十二个到位”安全生产要求，围绕 QHSE 四位一体强化管理，发展智慧工厂、智慧施工，让安全发展进血液、进基因、进文化。

不断加强党的建设。坚持党的领导，细化党的建设等“四个建设”举措，以强党建促进强发展，确保把党的政治优势转化为发展优势。

发挥技术优势 加快转型升级 着力提升装备企业核心竞争力

江苏装备公司党委副书记、总经理 胡建国

江苏装备公司坚持以打造“研发+设计+制造+服务”的综合服务型制造商为目标，以“系统化集成、模块化设计、智能化制造”为切入点，积极创新商业模式，拓展国际、成套、核电、非电、新能源、运维等转型市场，在发挥技术创新、加快转型升级，打造核心竞争力等方面取得了积极成效。

公司管道及支吊架产品市场占有率居国内前列，特高压铁塔产品在国网公司中标量位列同行业前十，电站辅机产品品牌影响力位居国内前三。

公司主编或参编了 14 项国家及行业标准，参建了国内所有特高压工程，所有在役在建核电站、试验堆，首台套各类大容量、高参数火电机组建设，是 GE、西门子、三菱日立、沙特阿美等国际工程公司的合格供应商。

发挥技术优势创新商业模式，拓宽了转型路径

充分发挥弯管、焊接、检测等核心技术优势，围绕价值链、供应链、管理链建设，探索商业模式创新，加快向价值链两端延伸，往前延伸提供管道及支吊架工程设计、材料供应链专业服务，往后端延伸持续推进管道成套、保税加工等新商业模式，并成功应用于印尼爪哇 7 号电站、孟加拉国帕亚拉电站等多个项目，实现双方合作共赢。

加快系统集成、新品研发，增强了转型动力

公司高度重视产品的系统集成，积极整合多方资源，核电站水循环设备系统集成取得了实质性进展，新型鼓网产品国内首创并成功落地太平岭核电项目。目前以模块化为切入点，加快管道及设备模块化研发，顺利承接了美国管廊管道模块化项目，约且化水产品模块化项目以及核动力院管道模块化设计项目。

加强精益管理，夯实了转型基础

持续完善事业部制，推进扁平化组织架构，畅通沟通渠道，形成对市场、对项目负责的快速响应机制。

围绕管理组织优化流程再造，提升智慧管控、高效协同、信息共享的管理能力，通过打造内部基础数据平台，实现经营数据流互联互通共享，加快信息化管理系统建设，同时加大焊接机器人、自动化生产线投入，改造升级传统生产线，提升设备数字化水平。

突出价值创造，加快人才培养，完善管理、技术、技能专业人才晋升通道，推行项目负责制，提升项目负责人对项目进度、质量、安全、成本的全面管控能力。