

集团公司2023年职代会精神要点通俗解读（一）

根据集团职代会精神，集团2023年工作主题是“创新驱动发展年”，要以“创新驱动”为核心，打造新的发展动能，实现新旧动能并存、双动能驱动的高质量发展新局面。下面，结合报告讲话内容，就要点内容解读如下：

一、什么是企业的高质量发展

在董事长讲话中，对企业高质量发展做出明确的阐述，包括四个方面，分别是：

市场规模在价值创造中持续扩大。

要始终关注自身为客户创造价值能力，而不是单纯依靠关系渠道。特别要注意的是，为客户创造价值不仅仅是优质履约，优质履约只是客户最基本的需要；在关注优质履约的基础上，更要提升资源整合力度，尤其是金融资源，满足客户多样化需求，为实现客户目标、满足客户需求创造价值。

经济绩效在创新管理中持续提高。经济绩效包括效率和效益两个方面，效率是指企业运营效率更高，投入相同资源得到的产出更多，包括提高人均产值、资金周转率等指标；效益是指企业利润、营业收入利润率等核心指标持续攀升。要想实现经济绩效的提高，我们不是通过降低工程品质，“上坑业主、下坑供方”等方式，而是要通过创新管理，提高管理水平，促进多方共赢，提高经济绩效。

核心能力在系统学习中持续筑牢。所谓核心能力是别人难复制和超越的，一般包含两种事物。一是经由时间积淀，难以短时间复制和超越；二是独有的专利技术，别人无法使用。对我们来说，加强学习无疑是最好的选择。建设学习型组织是集团选择的高质量发展必由之路，也是打造企业核心竞争力的重要途径。集团在职代会报告中指出，要“以科学系统的现代管理理论为指引”，这为我们创新驱动、乃至今后高质量发展树立旗帜、指明方向，也必然要求我们加强系统学习，打造核心竞争能力，推动企业高质量发展。

人才力量在优秀文化中持续汇聚。人才力量是企业发展的根本保障，而优秀文化则是汇聚人才力量的关键因素。集团有着厚重的企业历史，也有着与时俱进、科学系统的文化谱系，要加大优秀文化的落实力度、执行力度，发挥出优秀文化的引领作用，让文化理念深入人心，为企业发展注入不竭动力。

以上四个方面是高质量发展的核心特征，务必要深刻理解，结合本单位实际，对标高质量发展要求和路径，采取系统措施，全面提升企业高质量发展水平。

二、为什么要实施“创新驱动”

实施“创新驱动”是集团基于当前面临形势、主要矛盾，经过认真分析后，决定实施的高质量发展路径。要想理解为什么要实施“创新驱动”，就必须溯本求源，准确理解集团当前面临的发展形势。

近年来，集团推进实施“固本强基，创新求进”基本方略，实现了跨越式发展，核心指标大幅跃升，发展质量显著提升，尤其是营业收入利润率3.91%，位居行业前列，实现利润总额突破4.5亿元，处于陕建控股集团前列。分析取得成功的内在原因，我们发现主要在于两方面，一是通过渠道、资源要素驱动市场开拓，市场规模快速扩大（资源主要指资金资源）；二是建立目标责任制、优化薪酬机制调动员工积极性提升管理效率。

但是，随着行业竞争愈发激烈，高质量发展要求愈发严格，传统的“渠道、资源”要素驱动难以支撑企业在新的发展形势下实现高质量发



展。为什么这么理解？一方面渠道虽然仍然会在相当一段时间内是建筑业的重要影响因素，但是该要素难以形成核心竞争力，难以保持竞争优势，带来的发展不确定极大；以及在省外市场、民营市场，渠道影响力在持续削弱，更多依靠企业自身能力水平，比如，北京市场头部房企主要决策影响因素是低成本履约能力。另一方面，以资金驱动市场规模会有立竿见影的效果，但长久来看是饮鸩止渴，盲目以资金投入扩大市场规模是不可持续的，也会给企业带来巨大的风险隐患。

因此，集团在认真分析研究的基础上，提出要以创新驱动为核心，再塑新的发展动能，开启新旧动能并存、双动能驱动的高质量发展新局面。为什么说是“新旧动能并存、双动能驱动”，这是因为“创新驱动”是我们目前的探索。而传统的“渠道、资源”要素驱动仍然在当前以及之后很长一段时间发挥重要作用，我们不能摒弃不用。

那么，作为二级单位，我们就应该认真思考，自己单位面临的发展形势是什么，主要矛盾是什么，如何在集团推进创新驱动中把握新的机遇、系统提升发展能力、取得发展成绩，这些都要认真去思考，班子之间、团队之间要充分讨论、形成共识。

三、“创新驱动”的主要举措

集团提出“创新驱动”，不仅仅是一句口号，而是切切实实的行动举措，集团职代会报告和董事长讲话对此有系统的部署，重点要把握以下几个方面：

一是创新要以科学系统的现代管理理论为指引。这是创新的前提，决定着创新的方向和思路。建筑企业更多地习惯于经验主义，别人怎么做我怎么做，前辈怎么做我怎么做，这就导致建筑企业的管理水平没有本质上提升。集团提出要以科学系统的现代管理理论为指引，就是为我们树立了创新的旗帜、创新的指引。那么作为二级单位领导班子成员、核心骨干，一定要加大管理知识的学习，提升自己管理素养和管理水平，为带领本公司发展奠定基础。

二是创新要重视贡献、聚焦成果。任何工作只有想清楚贡献是什么，才最有可能取得绩效成果；相反，如果一项工作努力做了却绩效不佳，往往可能是界定贡献出了问题。二级单位、项目部要清楚自己的贡献成果是什么，始终围绕贡献成果开展工作，每位员工都要清楚掌握自己的贡献和成果是什么，落实到自身岗位职责上，践行到每一项履职行动中。职代会报告中对此有详细的阐述，具体我不做赘述。但是要特别强调的是，要根据贡献成果，认真梳理每项工作的关键行动是什么，10%的关键行动产生90%的工作成果，要大幅减少无效劳动，在减轻工作负担的同时提升工作绩效。总而言之，创新要能够让资源产出大

幅提升（提高生产率、资金效益），能够让客户满意大幅提升。

三是要优化组织结构，提升管理效率。组织结构要服务于绩效成果，优化组织结构的目的是让组织结构扁平化、透明化，扁平化是指缩短管理链条，透明化是指组织成员能够清楚自己的贡献成果是什么，并且清楚自己贡献成果在组织内部的相互关系（成果为谁所用）。二级单位层面的贡献是指市场营销、集约策划和实施控制、内部资源统筹调配、生产经营风险控制等工作，要基于贡献重新梳理组织结构，大胆探索，不局限于固定的“四部一室”，让组织结构更有助于产生绩效成果。项目部层面的贡献是“优质履约，创造经济绩效”，也要基于贡献优化组织结构，让管理链条更短，投入资源更少，管理效率更高。（后文单独阐释项目组织结构变革）

四是要深入工作分析，优化职务设计。职务整合包括两方面内容，一方面是有组织的整合工作内容，有系统地扩大职务内容，让员工工作更有收获、更有成就；另一方面是优化标准化手册，切实帮助员工更有效率地取得绩效成果。对二级单位和项目部来说，重点是分析工作内容，有系统的重新组合，提高管理效率。以项目部办理签证工作为例，要梳理施工员、技术员、资料员等多人之间的工作内容、协作关系，分析有无必要性，如何通过整合工作，既夯实责任提高工作效率，也能够帮助员工更有收获、更有成就。

项目管理能力是集团发展的基础能力，根据集团职代会部署，今年将会在项目管理上采取系列创新举措，主要有：

探索项目组织结构变革，目前，项目组织结构存在管理链条长，部门（专业）之间存在壁垒，缺乏集成管理意识，管理行为往往站在各自角度，不利于履约能力的加强和管理品质的提高，运行效率不高。项目组织结构变革的方向是专业协同、职能整合，缩短管理链条，提高运行效率，实现对内的管理升级和对外的服务升级。

探索供应链管理，供应链管理的目的是让供方与我们合作有更大的收获，企业也能提高经济效益，双方实现共赢；而不是通过压榨供方利益实现自身目的。供应链管理包括两个方面，一方面是推动金融与供方结合，发挥总承包企业“链主”作用，通过设计创新产品，辅助建筑行业上下游克服付款的不确定性，强化金融端对实体经济的支撑，促进成本的降低；另一方面是与供方共同优化工序、改进工艺，提高工作效率，共同降低成本提高收益。

项目策划要前移，对项目部部门配置、临建工程、工期安排、队伍安排、技术方案选择、设备需求、材料需求及采购、质量安全目标等标前策划到位，过程中对照分析和及时纠偏，实现从标后管理到标前策划管理的转变。**科技成果要聚焦效果，**科研成果既要取得经济效益，也要实现社会效益，重点在优化施工措施、工艺标准，优化检测技术，改良施工机械等方面下功夫，促进项目降本增效；并且要充分利用专利法，加强研究成果专利保护，构筑企业核心能力护城河。**树立质量创效意识，**质量管理要实现从结果管理到过程管理转变，以最低成本生产出合格产品，一次成优，无返修、无缺陷等。创优夺杯要聚焦成果，一是要通过全面质量管理，推动工程质量达标且有亮点；二是要提高创优意识、提升创优能力、培养创优人才；三是要能应用先进技术工艺，提高项目经济绩效。

作为二级单位，要结合本单位实际情况，敢于先行先试，大胆探索，争取积累一些成功经验，为集团发展做出贡献。