

陕西路桥集团有限公司文件

陕路发〔2017〕199号

陕西路桥集团有限公司 关于学习广西路桥和甘肃路桥 考察报告的通知

集团各分（子）公司，集团各部门：

按照两大股东有关加快路桥集团改革发展的指示精神，集团公司安排调研考察小组，于12月3日至6日对广西路桥集团和甘肃路桥集团两家省级路桥施工企业进行了为期四天的学习考察。现将考察报告予以下发，请各分子公司、各部门本着认真负责的态度组织好学习讨论，结合新形势下施工企业的发展方向和

集团公司面临的机遇和挑战，按照“问题”导向提出切实有效的改革意见和建议。相关意见和建议于2017年12月25日前汇总至企业管理部（联系人：孙磊 83118863）。

特此通知。

附件：关于学习考察广西路桥和甘肃路桥有关情况的报告

陕西路桥集团有限公司

2017年12月15日

抄送：集团公司各领导，档。

陕西路桥集团有限公司办公室

2017年12月15日印发

共印18份

附件

关于学习考察广西路桥和甘肃路桥 有关情况的报告

按照近期陕西省交通运输厅冯西宁厅长和广厦控股楼忠福荣誉主席有关加快路桥集团改革发展的指示精神，集团公司安排副总经理杨永春，集团总经理助理、一公司董事长兼总经理梁栋，经营开发部经理惠凯华和企业管理部范江维，组成考察学习小组，于12月3日至6日对广西路桥和甘肃路桥进行了为期四天的考察学习。现将考察学习的相关情况汇报如下：

一、广西路桥考察学习情况

（一）考察学习

12月4日上午，学习小组一行参观了广西路桥的财务共享中心。该中心筹建于2014年，经过近4年的建设，目前已经成为建筑业企业中财务共享的典范。财务共享中心由审核中心、支付中心和总账中心组成，实现了智能记账、集中支付、业务处理的高度融合，有力支撑了公司向集约化财务管理的转型升级，提高了财务管理和监管水平。

同天下午，学习小组来到广西路桥总部进行考察学习。广西路桥副总经理左皓携合同部、财务部、经营部等部门负责人与学习小组进行了深入细致的交流探讨。左皓副总经理给学习小组介

绍了广西路桥的历史沿革、发展现状、业务构成和企业愿景等方面的内容。学习小组一行人员就我单位在发展过程中遇到的问题向广西路桥进行了交流。广西路桥就其发展过程中的先进经验向我单位进行了分享。

12月5日上午，学习小组一行来到广西路桥在建的吴大项目的建筑工地，参观了项目部的智能物料系统和无人加油设备等高科技现代化的管理模式，并和项目部工作人员就项目管理的细节性问题进行了广泛深入的交流。

（二）广西路桥情况介绍

广西路桥工程集团有限公司（下简称广西路桥），前身为广西公路桥梁工程总公司，现具有国家公路工程施工总承包特级资质，同时具有市政公用工程施工总承包壹级，桥梁工程、路基工程、路面工程、隧道工程专业承包壹级以及房屋建筑施工总承包贰级等多种承包资质，并通过了质量、环境、职业健康安全管理体系认证。主要从事各类公路、桥梁、市政道路、交通工程施工及工程项目投资、资本运营、房地产开发、酒店经营等业务。

广西路桥以公路建设为主业，以资本运营、房地产开发及服务业为副业，下设18家(分)子公司及一家四星级酒店，形成多元化的产业格局。广西路桥注册资金30亿元人民币，其唯一股东是广西国资委独家出资成立的广西新发展交通集团有限公司。广西路桥净资产60亿元人民币，现有员工4000余人。拥有当今

世界先进水平的大型施工机械设备 4000 多台（套）、省级中心试验室和技术中心各 1 个，年生产能力达 200 亿元以上。

2017 年广西路桥新承揽任务达 500 多亿，其中投资项目占 70%，完成产值约 120 亿元。

按照左皓副总经理的总结，以下几个特别举措走在行业前列：一是财务共享中心，二是信息化管理（手机与电脑平台同步互联，各级管理人员对项目现场了如指掌），三是项目日常审计（常态化，每项目每季度审计检查一次），四是实施“品质路桥”、标准化、以现场保市场的管理方针。广西路桥的钢管拱桥施工水平处于世界前列水平，日前在广西承建了一座净跨 560 米的钢管拱，单跨长度为世界之最。

广西路桥下设 15 个部门和 18 个分子公司，具体组织机构见图表一。

二、甘肃路桥考察学习情况

（一）考察学习

学习小组一行 6 日上午在甘肃路桥总经理张伟及各部门负责人的陪同下先后参观了甘肃路桥陈列室、远程调度指挥中心和数据处理中心。随后学习小组与甘肃路桥总经理和各部门负责人在会议室进行了深入细致的交流沟通。

当日下午，学习小组一行来到甘肃路桥设备材料部和工程管理部，学习了甘肃路桥的设备材料集采平台和工程管理方面的经

验。

（二）甘肃路桥情况介绍

甘肃路桥建设集团有限公司创建于 1954 年，前身为甘肃省公路工程总公司，1998 年与甘肃省公路管理局企事分离，2005 年改制为甘肃路桥建设集团有限公司，隶属于甘肃省交通运输厅。公司是甘肃省首家拥有公路工程施工总承包特级资质，集投资、施工为一体的国有大型公路施工企业，注册资本金 10 亿元，资产总额 92.27 亿元，年综合生产能力 200 亿元以上。2017 年新承接任务 180 多亿，投资项目占比达 50%以上，完成产值 110 亿元。

公司拥有“公路工程施工总承包壹级”资质 4 个、公路行业设计、试验检测双甲级资质及对外承包工程经营资格、特种设备安装改造维修许可证等多项资质，业务涉及桥隧施工、市政工程、机场场道、项目投资、房屋建筑、地产开发、科技研发、设计咨询、试验检测、交安绿化、公路养护等领域，并于 2004 年在省内同行业中率先通过质量、环境、职业健康安全“三位一体”综合管理体系认证。

公司连续多年稳居甘肃省交通建设市场第一，是全国建筑业先进企业，甘肃省交通建筑业龙头企业。

甘肃路桥的业务布局已经完成，信息化管理处于行业领先水平，人力资源的薪酬实行“双通道”考核，机材采购平台运行有

效。

公司下设 16 个部门和 16 家子分公司，具体组织机构见图表二。

三、通过对广西路桥、甘肃路桥的考察学习，学习小组总结有以下几个特点值得借鉴

（一）适应市场形势，企业主动发力，紧紧依靠行业部门支持，实现了企业的长足发展。

（二）企业产业链形成，产业领域布局合理，为新时代的振兴奠定了坚实的基础。

（三）成熟运用新的管理手段，基础管理扎实有效，企业管理效率处于行业领先水平。

（四）各层级员工研究业务，谋划未来，学习新事物气氛浓郁，员工精神面貌昂扬向上。

四、与先进企业相比，我们公司存在的主要差距

（一）注册资本和资质等级已成为公司实现新发展的瓶颈。

随着特级资质企业数量的不断增加，一级资质已经远远不能满足施工企业想要进一步发展的要求。缺少特级资质对企业的业务总量提升和外形象提升都产生了一定程度的影响。施工企业要想在行业长足发展，特级资质的获得必不可少。如果一直停留在总承包一级资质的前面没有突破，迟早将会被后起之秀所取而代之。

(二) 民营资本处于控股地位，对公司融资和经营形成很大制约。

我公司目前的这种民营控股形式的股本结构不利于企业的发展壮大。随着国家大力提倡“理直气壮地做大做强国有企业”，国有企业性质在本行业内占有独特的优势。相比较国有企业，民营企业在大型基础设施建设领域很难获得业主的信赖，由于种种原因，业主不敢把一些投资额度大、建设周期长、关乎公众利益的大型施工项目放心的交给民营企业施工建设。而业主在选择这些项目的合作方时，往往比较青睐国有性质的企业。

(三) 信息化水平落后于行业发展和企业管理需要。

与上述两家公司对比，我公司信息化建设严重滞后。信息化建设的滞后不但影响特级资质的申报工作，更重要的是公司的管理一直停留在原始状态，面对其他单位信息化建设的日趋成熟和完善，我公司在信息化方面毫无优势可言。一方面集团的业务量在不断提升，另一方面，我们的管理人员严重短缺，管理手段严重落后，从而导致成本居高不下，利润逐步降低。与上述单位相比，我单位的劣势是还在于管理粗放，精细化不够。众多管理办法长久以来得不到刚性执行，致使员工思想懈怠，干劲不足，大锅饭思想严重，各项工作不能取得实质性进展。

(四) 单一的业务类型，使公司未来发展面临很大困难。

传统业务利润率逐步降低，这已是行业内众所周知的事情。

尽管我单位有着丰富是施工经验、良好的行业口碑和上级单位的大力支持，但要在大的环境下有重大突破却是不太现实的。如一味将业务只是停留在工程施工领域，不向别的方向拓展，企业很有可能到最后无利可图甚至亏损。从长远方面考虑，公路建设几近饱和，如不及早谋篇布局，这一轮公路建设高峰期过后，恐怕将会有很长一段时间企业将不得不面对没有业务可做的尴尬局面，届时面对众多职工，即使上级单位有心帮扶，也只能是有心无力。

（五）科技创新没有优势，核心技术不足。

面对广西路桥世界第一长度钢管拱桥和甘肃路桥 5 项国家级工法，我单位既没有特别知名的精品建筑，也没有客观数量发明创造、专利技术，科技创新方面不具有优势。

五、对我公司管理和发展的几项建议

（一）“三库”的完善和有效运行。“三库”即劳务队伍库、材料供应商库、机械设备供应商或租赁商库。劳务队伍库应详细载明劳务队伍的单位名称、注册资本金、资质等级、业绩、主要人员、财务情况、设备情况等内容，建立 AA、A、B、C、D 五级评级制度，制定具体的评级细则，至少每季度评审一次，做到动态调整。各评级对应相应的政策条件和待遇，C 级为谨慎合作对象，D 级为黑名单，禁止进入集团公司承担劳务工程。材料供应商库、机械设备供应商或租赁商库参照劳务队伍库的方式建立。

通过“三库”建立和完善，实现各类资源供应商公开、透明、公平竞争，杜绝暗箱操作，有效控制和降低资源采购价格，培育一批有实力、讲诚信的协作单位，防范经济纠纷和法律风险。

（二）信息化建设的全方位推进。按照总体设计、分步推进、关键先行的原则，构建适应现代施工企业管理的信息化系统。首先完善办公自动化系统，建立合同结算审批系统、财务资金支付系统等几个子系统，然后形成集团公司整体的信息化系统。通过信息化系统建设，促进企业管理实现制度化、规范化、标准化，解决制度执行刚性不够的问题，杜绝跑冒滴漏，提升管控手段和管理效能，推动企业发展质量和效益水平稳步提高。

（三）公司主要管理制度的修订、补充。集团公司的各项管理制度都齐备，在体制、机制没有根本性变化的情况下，应结合新的管理思路、要求做适当的完善和修订。对项目管理费，集团公司应建立科学的动态调整机制。人力资源考核建议引入“双通道”方式。

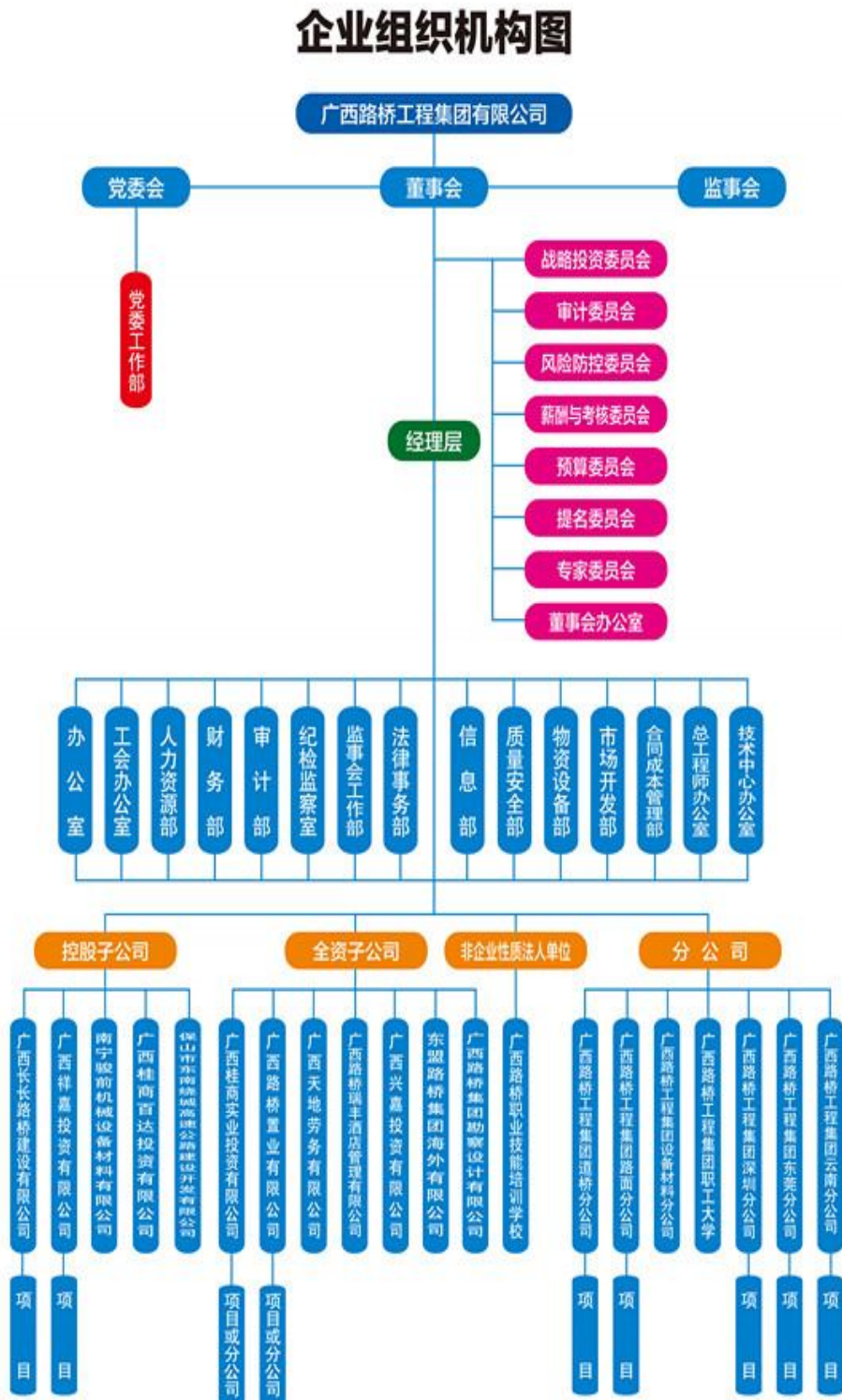
（四）集团公司有步骤、分阶段的注册资本扩大，并尽快进入投资项目领域。注册资本金的扩大和“升特”决定着集团公司的融资能力和经营开发能力，已经成为迫在眉睫的任务。公路施工总承包特级资质要求的注册资本金为 3 亿元(新标准征求意见稿要求净资产为 6 亿元)，而目前全国的特级资质企业注册资本金都在 10 亿元以上。所以集团公司注册资本金也应达到这一水

平，也利于投资类项目的开发。恳请两大股东顺应改革潮流尽快做出顶层设计，以便集团追赶超越，建议由省厅整合重组厅属建筑业企业扩大注册资本或由厅属几大集团注资扩大注册资本。注册资本扩大的同时，应及时进入 PPP、“建养一体化”等投资项目领域。

（五）拟开发和占有的市场领域的布局 and 落地。轨道交通、公路养护、市政工程、城市管廊、地方道路、投资类项目，集团公司都应进行安排和布局，明确各层级、各单位主攻方向和侧重点。必要时，成立专门的机构和部门进行新领域的追踪和开发。

以上是这次考察学习报告的全部内容。通过四天两家单位的考察学习，深感我公司与行业优秀企业之间的差距，如再不迎头赶上，势必进一步拉大差距。当前，省级国资国企改革步入快车道，强强联合，整合重组，形势逼人，时不我待，“大建筑、大市场、大项目”成为施工企业发展主线，小、散、乱企业势必要遭遇淘汰。按照楼主席和冯厅长座谈会议精神，陕西路桥集团要做大做强做优，必须紧紧抓住历史机遇，深化企业改革，顺应市场经济发展需要，重塑路桥昔日辉煌。

附表一:广西路桥组织机构图



附表二:甘肃路桥组织机构图

