

未雨绸缪知不足而奋起 抢抓机遇勇于责任担当

——四川省水利电力工程局有限公司发展思路

四川省水利电力工程局有限公司党委书记、董事长 代勇

(2020年9月7日)

各位领导、同志们：

按照水发集团“启航班”培训安排，今天我的发言内容是工程局公司融入集团发展思路，这不是授课，我认为是学习、是考试、是检验，是理论观念的考试，是实干实践的检验，所说的发展思路是理论理念的思考，也是今后一段时期内工作实干实践所出成果的检验。集团公司是出题人，我们是答卷人，水利厅党组、集团公司和在座各位是阅卷人，我的发言主要内容来自于胡云厅长在集团公司成立大会上的讲话主要思路和要求，题目是借用胡厅长讲话中的“未雨绸缪知不足而奋起 抢抓机遇勇于责任担当”，来诠释工程局公司如何融入集团的发展思路。

一、首先要正确认识了解四川水发集团

（一）对省水发集团的认识。主要来自于胡云厅长在省水发集团成立大会上的讲话，来自于《水发集团组建工作方案》和《集团公司章程》，以及钟杰董事长在省水发集团启航班开班典礼上的讲话。集团的主要任务是“牵头实施跨市（州）重大水利工程项目建设”，重点在加快完善“五横六纵”引水补水生态网络建设。集团公司组建和运营中始终贯彻和落实“一加强、三坚持、五着力”的总体要求，将担当新使命、展现新作为、展示新气象，发挥牵头作用、搭建合作平台、构筑创新高地工作总基调，提出了重实干戒空谈，共同培育爱岗敬业、低调做人、潜心做事、争创一流的企业文化发展方向，更加注重实干，

提出不慕虚荣、不务虚功、不图虚名工作要求。

（二）地方政府及其他市场主体对省水发集团的认识。地方政府眼中的省水发集团就是代表省水利厅进行大中型水利项目建设的主要平台，能够为地方政府特别是在目前市场环境下对一些较难协调、不愿推动或推动不了的工作，想交由省水发集团统筹打包建设，为他们解决难题和困境的平台公司。对于其他市场主体而言，他们认为省水发集团是“大蛋糕”，省水发集团在今后发展十年中 3000 亿元的投资是若干市场主体期望、关注和想介入的巨大市场，他们将会立足于与省水发集团长期合作，寻求发展的支撑点。这些市场主体进入后也可能存在这样那样的问题，仅以利益为驱动的市场主体进来后，当利益不能得到满足后，有可能以各种手段来导致整个业主项目推进受到制约。

（三）工程局公司对省水发集团的认识。省水发集团是我们的母公司，是出资人、是娘家人，工程局公司目前相对来说进入市场还不具有竞争优势，还比较弱小，希望能够得到母亲的关怀，逐渐成长起来。在少年期、青年期成长过程中有失误的时候，在外受到欺负的时候，能够有个强有力的母亲为我们撑腰、为我们作主。作为子公司应该要回报母亲，“谁言寸草心、报得三春晖”，虽然工程局公司很弱小，但也愿意以“寸草心”回报母亲的“三春晖”。

（四）正确认识省水发集团与工程局公司的关系。从法律关系上来说，是股东与出资企业的关系，省水发集团享有所有者权利。从行政隶属关系上来说，由原隶属水利厅转为隶属省水发集团。在投资关系上，省水发集团是出资人，就应获得政治、经济和社会影响、攻坚克难任务等各方面的回报，从法律关系上说还有投资收益的回报，工程局公司赢了利，除了交 30% 的国有资本收益外，剩余的利润也应该按比例向集团公司进行回报。在集团公司章程中明确了集团公司是公益性企

业，而工程局公司是充分竞争性企业，实现企业盈利是对工程局公司根本的要求，也是以竞争性利润反哺公益性支出。从党的组织关系来说，原来党组织关系在地方，按照厅党组和钟董事长转入省水发集团党委要求，现正进行党组织隶属关系转接工作，估计下月能够完成转接。

按照知不足而奋起的要求，下面，我简要介绍一下工程局公司的基本情况：工程局公司是水利水电施工总承包一级企业，现有职工 1571 人，其中高级职称 96 人（含 2 名正高级职称人员），中级职称 144 人，初级职称 146 人，高技能人才 205 人。注册资本 4.5 亿元。虽然工程局公司在 5 月 21 日完成了公司工商注册变更登记，但公司的现代企业制度体系尚未建立，各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的国有企业法人治理结构尚未健全，员工思想意识上原有的固化思维在运行过程中还有待进一步改进和提升。

二、其次要知道集团公司需要一个什么样的工程局公司

我认为应做到以下几点工程局公司：

（一）能战斗。“召之能来、来之能战、战之必胜”钢铁队伍。

（二）指标优。净资产优、负债率低、人均产值高、缴税额高、人员结构优、平均工资水平高的优质企业。如果工程局公司各项指标不优，必将影响到整个集团公司的指标。

（三）队伍稳。领导班子人心齐、职工群众人心稳。

（四）讲规矩。讲规矩、守纪律、廉洁高效。

要达到以上几点要求，工程局公司首先要明确自身发展方向，发展是解决一切问题的基础和关键，发展方向和理念从根本上决定了发展成效和成败。按照水利厅对集团公司组建方案中以及集团公司钟董事长对工程局公司要求，要以水利施工促发展，以水利工程维护保基本。从水利工程施工来说，集团公司是具投资、设计、建设、运营功

能于一体的公益型企业，集团公司作为投资主体，主要涉及“五横六纵”引水补水工程，集团公司项目自然成了工程局公司的首要任务来源和主要工作方向，并满足了集团公司的需求。工程局公司的施工部分也是集团公司项目建设功能的组成，对于工程局公司而言，集团公司项目要力所能及、志在必得，集团公司采用的 EPC、F+EPC、F+EPC+资源补偿项目，工程局公司都要依托集团公司力所能及进入这些项目，以满足工程局公司自身生产需要，通过参与集团公司项目施工建设来达到做强做优工程局公司，同时，通过力所能及参与 F+EPC、F+EPC+资源补偿项目施工之外的工作，为工程局公司培养、储备更多懂 EPC 管理、设计、投资的专业人才。工程局公司虽然已改制，但目前还不具备多元化发展实力，水利工程施工仍是工程局公司的主业，按照集团公司“专业专门专注”要求，专业的人做专业的事，工程局公司要在水利行业中不断求发展。

当前中国建筑行业超大集团较多、实力强劲，在新技术新材料新工艺的应用的经验丰富，我们要全面追赶、超越是基本不现实的，我们应专心专注专业做好水利施工主业，发挥工程局公司在水工隧洞、渡槽、枢纽建筑物，无论在内部质量、外观工艺、施工方式方法上来展示我们的特点、形成我们的精品、做出我们的特色，在今后水利行业的工程施工中做出特色来，打造差异性、特色性的品牌。对于省水发集团水利项目，我们必须花精力确保拿到这些项目。同时，我们还要力所能及地拿到水利厅系统内如水毁的较大的枢纽项目和其他如小井沟及地方水利项目。作为水利水电施工总承包一级企业，除了水利业绩外，在水电站项目上也要去获取任务和业绩，水电项目从企业发展、资质需求上考虑虽不是发展的重点，但也是必须兼顾的，再其次如市政、房建、公路也应兼顾。最后一点是风险可控的涉外（国外）项目，原则上不再单独承担国外项目，国际项目受疫情、政治经济等

影响较大，不再过多涉足，主要做好原有的、已有的、收尾的国外工程项目，重点做好水发集团项目，突出专业性。

对于工程局公司水利工程养护保基本的定位。水利工程管理维护，这是工程局公司三代人的梦想。现在，厅党组和集团公司给予工程局公司水利工程维护业务，实际上解决了我们 1571 名职工中的待岗人员分流就业问题，把公司的精干管理力量、技术骨干调整到施工和生产经营中去，减少我们的包袱。水利项目的维护难度较大，前期，我先后到长湖局、都管局、农水局开展了调研，根据《四川省水利工程管理条例》、《水利工程维修养护管理办法》等法规、规章、规范性文件要求，按照管养分离的原则，以政府购买服务的方式来实现水利工程的物业化管理“保姆式”服务。引入专门企业实行市场化管理，逐步实现规范化、社会化、专业化，不断提高维修养护技术和设备水平，实行标准化、信息化、现代化管理，这是从政策层面规定的。在运行过程中会涉及多方面问题，我们考虑的重点，一旦我们成立物业化的管理公司来接手水利工程的维护工作，实现“保姆式”服务，首先要弄清我们与水管单位的同异和责任划分，否则，如果不弄清楚，我们就会被误认为成了一个换了名字、没有财政拨款的水管单位，起不到管养分离根本目的，责任要有明确的界线，责任不清，会存在责任交叉，就会消耗资源，造成漏洞，出了问题不知究竟由谁来承担责任。要通过调研，了解到水利项目养护的特点、现状、难点，对现有水利工程的维护考虑，重点在新建大中型水利工程维护，发挥集约优势。水利工程建设方案应当明确建后管理、安全保障、节约用水、水生态建设以及经费保障等内容，重点在信息化、智慧水务，公益性水利工程，县（市、区）政府按照收益程度承担相应经费，纳入本级财政预算。参与水利工程养护，让工程局公司提前介入，抢占先机、发挥先发优势，体现厅党组和省水发集团对工程局公司的关心和关爱。

三、再次就是怎样建设一个集团公司需要的工程局公司

我认为要突出抓好以下四个方面：

（一）能战斗

1. 加强公司机关建设。要建设一个高效精简的公司机关。目前，我们的机关还存在一些问题，主要表现为人员略显臃肿、人浮于事、无所用心、推诿扯皮、不知进取。要解决这些问题，首要的就是精兵简政，确保人员的素质高效，应从以下几方面着手，一要严管理，对机关职能部门和职工加强管理，不能纪律松散、随心所欲，要形成规矩意识、提升管理能力，同时要加强对基层的管理管控，而不是只一味的讲服务，要起到指导作用，要有能力管得住、管得了下面的基层单位，要达到这个目的，就要不断强化学习，提升自身素质，对于确实不能胜任工作的，可探讨采用末位淘汰等方式进行调整，最终目的是形成高效能优质管理服务机关。要加强责任担当，强化自身建设，“教者，效也，上为之，下效之”，以身作则做表率，保证各种决策的执行和方向正确。同时，通过各种培训来提高机关人员素质。

2. 加强队伍建设。对原来不适应或者有着缺陷的队伍进行整合，按照集团钟董事长要求，一旦有工程任务工程局公司是能够拉得出、打得仗的队伍。工程局公司的队伍是能够打硬仗的，在邬清富局长的带领下通过十多年的锤炼，一旦交了任务是冲得上、打得仗的。通过整顿队伍，整合人才资源，集中管理，释放能量，强化系统培训，提升“软实力”，形成施工企业的人才核心竞争力，形成思想观念先进、具有前瞻性的人才梯队队伍，最终打造形成3至5支具有战斗力的队伍，成为集团公司在水利工程建设上攻坚克难的一把把钢刀、尖刀，充分展现工程局公司“不惧艰险、不畏疲劳、无私奉献、勇挑重担”的“水利铁军”精神。对于具有良好传统和优良品德的同志，要再给机会提升他们，让他们立足岗位发挥积极作用。

3. **加强设备管理。**打仗要靠枪，作为施工单位，设备就是我们的“枪”。我们对现有设备制定了统一的管理维护方案，选聘专业的生产厂家和维修队伍对原有设备进行清理、维修、保养，做好门机、塔机、履带吊、掘进机等专用设备，对挖掘机、装载机、汽车等通用机械进行全面的维修、保养，保证工程局公司一旦有省水发集团任务，队伍能冲得上去，设备拉上去能打得起仗。

（二）指标优

优良的指标是各项工作结果的体现，实际也是工作结果导向，是目标管理的全过程。要达到指标优，就要健全完善制度管理体系建设，管理制度体系要实现全部再造，依靠工程局公司自身能力有一定局限性，我们形成共识，选聘如上海攀成德、北京中建政研、广州中大咨询等国内一流的管理咨询中介机构进行公司制度体系顶层设计，建立岗位职责、经营管理体系、薪酬体系、绩效考核制度等，形成工程局公司具有国内建筑行业先进管理水平的管理制度体系和工作流程，达到以制度管人、管物、管事。同时，注入合规经营管理意识，防控风险，做到合规经营，避免“一进一出”带来的各种风险损失，做强做优企业。只有做好了各种风险防控，按照结果导向，加强目标过程管理，做出来的优质企业指标才优，就会带来好的经济效益，才能达到集团公司的要求。

（三）队伍稳

职工队伍稳定，重点在人心稳。要确保人心稳，首先要解决好职工关注的热点、难点问题，近期就是要解决职工上岗的劳动工作权利、解决好工资拖欠、解决职工关心的住房公积金和带薪年假制度等，稳定职工人心，稳定管理技术骨干。从长远发展吸引人才来看，我认为工程局公司总部机关应搬迁到成都，有利于引进名校学生和高端人才，为公司发展储备人才。要改变工资薪酬分配机制，彻底改变过去

“效益好坏一个样”、“干多干少一个样”、“干好干差一个样”的现象。要建立健全各种绩效考核制度和利益分配长效机制，坚持贡献和责任优先，实行按劳分配、多劳多得的分配原则，让职工看到希望，对工程局公司的未来充满信心，调动干部职工的内生动力，真心实意为工程局公司发展作贡献。

（四）讲规矩

遵章守纪、合规经营，坚决执行民主集中制原则，坚持“三重一大”集体决策制度和重大事项请示报告制度，认真落实“三个区分开来”要求，处理好公与私的问题，规范实施容错纠错机制，把严肃问责和正向激励有机结合起来。

围绕以上四个要求，工程局公司的思路方向。工程局公司目前已开展了系列工作，在提效能上突出拿订单任务目的，整合了技术、经营力量，成立了市场开发部和工程管理部，突出谋划、管控、指导能力，改变了过去把任务直接交给各基层单位管理，改由工程管理部直接指导和监督，对队伍的选择、组织机构建设、劳务分包、价格制定上都由工程管理部进行管控，把更多的利润留在工程局公司。目前，已获得自贡小井沟项目，虎渡溪航电工程也已基本落实；在市场开拓上，拟成立西藏子公司——西藏能拓公司，拓展西藏市场；在队伍整合上，对公司内设机构第三工程处、第三机械化施工处、鑫宏工程公司、西北施工局进行了调整整合，将能够打得仗的队伍保留下来、充实起来。另一方面，要确保稳中求进的总基调，有序推进工程局公司转型发展、创新发展、高质量发展。

四、如何融入集团发展

（一）思想上融入。思想是根源，充分教育工程局公司干部职工在思想和灵魂上要融入集团，做到思想统一、行动划一，与集团公司保持一致。按照集团公司要求，从企业文化建设角度，培育爱岗

敬业、低调做人、潜心做事、争创一流的企业文化，践行“忠诚干净担当、科学求实创新”的新时代水利行业精神与“水利铁军”精神，让大家在思想上充分了解和认识集团公司，从内心上融入集团公司、服从集团公司，按照集团公司的总体安排和部署推进工程局公司的工作。

（二）制度体系上融入。集团公司对子公司的管理制度体系，工程局公司要全面照单认领，主动接受集团公司监督管理。主动对标集团公司的管理制度体系，在党的建设、经营管理、工程项目管理、劳动人事、绩效薪酬等方面对工程局公司的制度体系进行完善。

（三）组织行动上融入。组织行动上与集团保持高度一致，做到“有令必行、有禁必止”。