

内部资料  
注意保存



**稳中求进谋发展 踔厉奋发向未来**  
北京城建华晟交通建设有限公司2023年工作报告

2023年2月9日

# 稳中求进谋发展 踔厉奋发向未来

北京城建华晟交通建设有限公司2023年工作报告

书记、总经理 高治泉

(2023年2月9日)

同志们：

现在，我代表公司作工作报告。

## 第一部分 2022年工作回顾

2022年是华晟公司极不平凡的一年，是公司成为独立法人子公司的第十个年头。这一年，在机关各部室的共同配合下，顺利完成总部装修搬迁；在上级集团的大力支持下，在全体职工的共同努力下，各项工作稳步开展，于2022年12月30日实现了企业改制分立的目标，成为上海致达、城建集团的二级企业，标志着企业发展进入新的阶段。

全年实现新签合同额16.35亿元，经营额29.78亿元，营业收入18.35亿元，利润总额达标并保持增长。

### 一、勇于承担社会责任，努力提升企业价值

疫情期间，华晟公司临危受命，出色完成政府及上级单位下达的各项紧急任务。京内团队，5月初，房山24地块项目团队80多人紧急抢修良乡山区安置房隔离点改造项目147套安置房、希望学校及洪寺街道多个隔离点改造项目；当月，以机关团队为首，在

各项目紧急抽调人员参与海淀、朝阳方舱医院应急工程，仅利用20余天完成了两个医学观察中心33万平方米内市政工程施工任务；11月21日，先后接到海淀方舱第三院区及金盏二期方舱任务，当天便连夜组织人员及五十台工程机械，并于凌晨两点迅速开工清表，历经20多个日夜，圆满完成11.27万平方米内所有市政工程。京外团队，11月20日，忻州项目紧急成立忻州师院隔离点建设改造突击队，仅用3天时间协助政府完成了市级方舱医院指挥中心改建工程、6天时间完成了师院600间隔离病房水电改造；江西鸿信大厦、河北平山项目团队积极组织人员、物资等支援当地疫情防控工作。

水火无情，人有情。8月17日晚，位于璧铜线项目小安溪河施工区域约500米处因重庆持续高温引发山火，项目负责人李志强收到消息后第一时间组织人员、设备冲到救火一线，历经2个多小时终将山火扑灭，受到铜梁区政府的大力称赞，同时，庆隆镇政府赠送锦旗予以感谢。

## **二、市场营销稳步推进**

以京津冀区域开发为核心，持续拓展京外市场。京津冀区域承揽项目33项，营销额10.94亿元，占比66.93%；西北区域营销4项，营销额3.86亿元，占比23.60%；山东区域营销2项，营销额1.50亿元，占比9.16%；西南区域营销0.05亿元，占比0.31%。其中，大合同项目落地6项，营销额合计10.11亿元，占总营销额比重

61.80%。

分公司、区域公司营销能力有所提升，路面分公司、西北区域公司及大同区域分别完成营销责任指标的110%、100%、320%。全员营销中，高峰、陈虹旭、刘攀、高国勇四位项目经理均落地不少于1项营销成果，完成营销指标。

大业主营销成果显著，前十大业主营销额占比超85%，平均单项营销额达6400万元，主要集中在北京、山东、山西、东北区域，年度新增大业主包括怀柔区渤海镇人民政府、怀柔区泉河街道办、忻州市开发区通汇公司、忻州汇丰长城文化园区公司、平山县城投公司、山东蓬莱滨海旅游投资公司等，区域集群效应显著，发展大客户、大业主是持续性市场营销的重要路径。

### **三、重点项目按期优质履约**

2022年，在项目团队的努力及各系统的协作下，圆满实现了在手工程全面履约。

北京市场，东六环改造工程路面二标顺利完成首发业主2022年环球影城道路通车的重要节点，得到业主首发集团的一致好评；房山长阳24地块项目顺利完成节点工期目标。

外埠市场，江西财经学院项目主体结构顺利封顶；重庆璧铜线项目作坊院子隧道洞实现贯通，并荣获全线年度劳动竞赛综合评比第一名；安徽沪陕高速公路项目主线全线按期通车；沧州中关村示范园项目、忻州长城博物馆主体工程、江西武陵大道、G45

大广吉康项目等按期完成各项施工任务。

#### **四、质量与科研并举，激发技术创新活力**

工程质量创优获奖。国家高山滑雪中心项目荣获鲁班奖，延庆市政大桥项目荣获北京市竣工长城杯金质奖，安徽东黄山项目荣获北京市结构长城杯金质奖，江西财经职业学院项目获评九江市质量标准化示范工地，大广项目《提高隧道二次衬砌钢筋进保护层合格率》荣获北京市工程建设质量管理小组I类成果。

科技成果喜人。受理、实质审查阶段发明专利4项、授权实用新型专利23项，受理实用新型专利1项；《流态固化再生混合料、制备方法及其在坑槽回填中的应用》获得第二届工程建设行业高推广价值专利大赛一等奖；《回填工程预拌流态固化再生混合料应用技术》《沥青路面连续预热接缝施工关键技术研究与应用》获得北京市政行业协会颁发爱迪生科技创新奖；《快速提升隧道二次衬砌混凝土强度施工工法》获江西省2022年度第一批省级工程建设工法；《再生仿石路面砖》获“建华建材杯”第二届全国生态混凝土创新设计应用大赛（三等奖）。

#### **五、强化基础管理工作，持续提升企业管控水平**

改制分立工作全面启动。本年度，公司深入开展“三升二”改制分立工作，与城建集团、致达集团积极对接，与道桥集团充分沟通，10月初，外部审计单位和评估单位同步进场，业务部门积极配合，同步开展公司分立专项审计及资产评估工作，历时仅一月完成，并于12

月30日正式完成工商变更登记工作，升级成为集团二级公司，迈入企业发展新阶段。

资质增项工作持续推进。新增项北京市交通委公路养护作业单位桥梁养护乙级资质，企业市场竞争力得到进一步提升。企业信用受到认可，荣获2022年度中国施工企业管理协会AAA级信用企业、北京市建筑业联合会诚信企业、AAA级信用企业。

加强子、分公司建设管理。根据公司发展需要，完成烟台、怀柔、房山分公司，万华晟达(山东)交通科技有限公司（简称万华晟达）子公司登记注册，完成唐山首源子公司章程备案。其中，万华晟达由华晟公司与当地企业联合成立，华晟公司占股45%成为最大股东，年度完成研发场站和联合试验室的建设，与交通部公路研究所、山东省交通科研院、万华化学中央研究院共同组建研发团队，对聚氨酯混凝土路面进行系统理论的研究，力争为产品推向全国做理论支持。资源化分公司与北京建筑大学联合成立课题组，通过产学研模式，建立中心实验室，进一步开展专利技术研发，确保再生产品质量，目前正在研究流态固化再生混合料应用于水下空间的浇筑技术，已取得初步成效。

企业维权，风险管理能力有所提升。深入开展法务工作，利用法律手段为企业发展保驾护航。全年完成已结案件管理26起；借助外部法务资源参与管理与业主变更索赔案件3起。组织召开年度专项法务培训会议，针对合同签订及履行过程中易发生法务纠纷的环节进行宣贯培训，针对业主大合同以及招标文件等组织法务进行审核，为项目事

前风险控制提供有利保障；指导分公司项目部合理运用外部法务资源进行项目维权等。

安全管理工作取得实效。紧紧围绕年初制定的安全生产工作目标和思路，围绕“消除安全隐患、杜绝责任事故、确保持续稳定”的目标，以城建集团“强十条”为主线，全面落实安全生产责任制。加大检查力度，狠抓隐患排查治理，实施检查29次，检查项目26个，下发隐患整改通知单63份，隐患303条，全年未发生较大及以上安全生产责任事故、重大事故隐患排查整改率100%。今年9月，以优异成绩顺利通过交通运输部一级企业安全生产标准化证书复审工作。

规范财务管理。细化财务核算工作，以区域为单位完成项目核查，了解项目财务状况；为进一步提升财务人员的综合管理能力，实行岗位轮换制；严格梳理已完已结项目，确保及时交账，目前已移交项目：道桥中标已完已结项目79个，已交账60个；华晟中标已完已结项目27个，已交账12个。针对核算、资金管理等工作中的系列问题，逐项分析，制定改进措施，以规范财务业务。完成2021年度税务审计和企业所得税的汇算清缴及退税工作。

经营管理工作不断细化。坚决落实公司“四清晰一分明”管理理念，编制完成经营系统的“四清晰一分明”管理方案并向下宣贯执行。编制完成《华晟公司资金通道统计汇报》，对资金通道情况进行了梳理和总结，为准确把握公司整体的现金流情况发

挥重要作用。

审计监督工作有序推进。全年完成子、分公司、项目及专项审计16项，同时完成各项审计整改跟踪工作，透过审计，充分发挥审计监督与服务的作用，增强审计监督效果，为完善公司经营管理、提高经济效益做出贡献。

## **六、党建工作持续推进，务实创新宣传工作**

2022年，在上级党委和公司支部的领导下，认真学习贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，把学习党的二十大精神作为首要任务，围绕公司经营生产中心工作和重点任务，发挥党建引领的核心作用，服务中心，保障大局，为公司高质量发展提供政治保障。

2022年，共计在微信公众平台发布稿件40篇，同步更新网站后台工作；完成微信视频号等媒体新平台发布；完成本年度企业宣传片的更新与制作。

## **第二部分 2023 年工作计划**

2023年，是全面落实党的二十大精神开局之年，是“十四五”承前启后的关键之年，是华晟公司升级成为二级公司新征程起步之年，公司将紧跟集团发展步伐，抓住发展机遇，坚定发展信心，坚持稳中求进，推动企业高质量发展。

### **一、狠抓市场营销，完善营销架构**

强化总部及区域市场营销能力，完善区域营销体系建设。



推动六大区域公司营销架构的建立，拥有自主开发市场的能力。以做实“区域营销”、鼓励“能人营销”、激发“全员营销”的策略进行市场开发，完善区域营销架构，落实营销责任指标，压实区域营销责任，下一步，区域公司经理要主抓市场开源，主动开源，未完成责任指标降级处理。落实奖惩机制，鼓励营销能人及潜在营销人员进行全面营销，谋求营销规模与质量的双向提升。

2023 年度市场营销目标 25 亿元。下一步要继续依托城建集团、致达集团的投资优势，促进投资类项目落地，与陕西交控集团签订战略合作协议，为中标 PPP 投资项目奠基。始终坚持高新养护、环保科技引领公路、市政、房建板块发展总方针不动摇，重点打造提升路面品牌影响力，培养深水大桥和长深隧道技术型人才和管理型人才及专业队伍，持续为两大集团培养基础型人才，打造一支以基础设施建设发展的特别能吃苦、特别能战斗的专业型队伍，为城建集团“急、难、险、重”项目保驾护航。

**环保科技板块**，以资源化分公司为依托，要继续努力打通城建集团内部循环，打造绿色建材产业链，推动北京城建集团范围内绿建资源的协同发展，实现绿建产业链纵横延伸，以北京城建绿色无废循环工地，助力北京无废城市建设；培育建立“2+3”即北京 2 个（北京城建集团和北京首发集团在丰台区合作投资建立一座循环经济产业园；公司拟在延庆区投资建立一个固定式固废

循环经济产业园）、河北省 3 个固定式建筑固废循环经济产业园（唐山、廊坊、石家庄），切实推动京津冀协同发展；坚持生态优先，切实践行“两山理论”，以“互联网+制造业”打造工业 4.0 矿山修复模式。

**高新养护板块**，以路面分公司、万华晟达子公司为依托，通过高新养护工程，带动并引领高速公路改扩建项目的展开，利用高新养护业绩以及高性能聚氨酯路面、沥青冷（热）再生、超薄磨耗层、环氧树脂等高新养护施工技术，从工程承接、高性能聚氨酯路面材料生产、专用沥青加工、厂拌冷再生施工、桥隧加固维修和再生材料处置等方面大力发展高新养护工程板块。公司将在高新养护板块进行道路固废再利用创新，保持公司现有道路高新养护市场规模，继续扩大市场占有率，将高新养护与环保科技深度结合，形成板块互补、技术互补、资源互补，协同发展。

**公路工程板块**，紧跟高速公路市场，深耕北京、江西、安徽等区域，通过数据分析，争取合作伙伴，提高中标率；以在施项目服务首发集团、公联公司、江西交投集团、安徽交控集团等大业主，为后续施工承接铺垫基础，保持成熟区域稳定级发展；重点开发四川、辽宁、吉林、云南、河南、湖南、河北、江浙沪、广东、福建等公路项目经营质量优质的区域，通过开发战略合作伙伴，获得区域通行证的方式逐步深入，积极响应国家新时代西部开发政策，跟进西部区域市场，重点在隧道、桥梁、路基路面工

程方面培养专业化施工团队。

**市政工程板块**，紧跟城建集团、设计发展集团、国际部、城建一部、二部、三部、城建投资公司、致达集团，强化与其它优质企业的战略合作，深耕成熟市场，以环保科技引领布局，持续深入拓展多元化市政工程；紧跟国家基建产业布局，向长三角、粤港澳大湾区、成渝等区域城市群进军，重点参与海绵城市、综合管廊、水系治理、土壤修复、大气污染治理等综合类市政项目。

**房建工程板块**，适当降低房建板块规模，做精品房建工程，原则上，除可控区域（北京、忻州）外，不再投房建项目，江西南昌有希望中标的房建项目，全权交给城建集团的二级公司管理，华晟公司只收取管理费。继续以江西区域和京津冀区域为培育点，培养 BIM、装配式等技术骨干人才，稳固提升管理水平、创造效益，保持成熟市场房建板块的实施能力。

以自有名义持续跟进、完备主业市场，加大华晟项目投标力度，从内到外充实公司现金流、人员业绩、客户关系维护、中标额、生产产值等软硬实力。稳固京津冀、江西、安徽成熟区域；努力提升西南区域、西北区域、北方区域自主营销能力，并向营销型区域公司转型；海外区域紧跟城建集团国际部，做好专业施工承接。同时，努力拓展新兴区域市场，加大与各地方资源的合作力度，以点带面，促进战略性项目落地。

## **二、保安全，促生产，全力攻坚项目履约**

继续深化隐患排查治理与风险分级管控双重机制，全年全方位全天候安全管理，有效预防事故发生。继续推动安全生产标准化建设，2023年创建北京市市级“平安工地”1个，外埠省、直辖市文明示范工地1个、平安工地1个，全面推进绿色施工达标工作。

狠抓项目策划管理，自施项目策划率达100%。强化安全、环保、施工消防管理，达到全年无一级工伤事故。确保工程全面优质履约。扎实推进京哈高速改扩建、平山县污水处理厂、烟台画河等新开工项目有序开展；确保东六环改造工程、沧州中关村房建项目、赣州武陵大道项目、吉康改扩建项目、江西财政学院、临港花园等项目按期完成节点目标；房山24地块项目、延庆及房山美丽乡村项目群、山西忻州长城博物馆、忻州厂房项目、江西鸿信大厦、九银大厦、浙江塔山、沪陕高速等收尾工程，如期竣工交付使用。

### **三、抓项目，强管理，整体提升公司盈利水平**

以城建集团、致达集团管理制度为纲领，狠抓项目精细化管理，深化落实“四清晰一分明”，实现降本增效高质量发展目标。严格筛选投标项目，做好标前测算，除急难险重等应急保障工程，杜绝垫资项目，降低投标风险。从严、从优选择项目经理，优化项目经理竞聘机制，扎实推进项目前期策划，所有项目中标后，前期策划临建必须经过公司工程、经营、技术和领导班子审核，

避免临建过程中铺张浪费，造成大量损失。将项目过程管理落到实处，机关成立项目检查组下沉一线，拜访甲方及监理工程师，透过经营成本分析会，分析对比上报数据，全方位掌握项目运转实际情况，出现偏差及时纠正，发现问题及时解决。严控项目临建、间接费支出，下一步，工程、经营系统梳理剖析在手项目，针对临建费用、间接费已经超标的进行追责，以总经理为组长成立过程审计工作组，强化过程审计，对亏损项目及长期久拖不结的项目进行追责，提升成本管理的科学性和有效性。做好项目收尾工作，及时锁定成本，合理分配人员。加强公司整体经营管控能力，确保责任指标完成，一旦存在完成不了的隐患，要提前预警、进行剖析。当年竣工结算到期项目竣工结算率完成大于 60%，在施及已完未结项目计量率超过 90%，当年中标项目责任指标签订率超 80%，整体提升自施项目毛利率超 4%。

建立分包单位、供应商档案管理库，统计具有一定垫资能力、信誉优良的单位入库，制定考核标准进行评分排名，为今后项目招标提供选择依据。

坚持合同集中管理，如果出现预付款、结算、支付比例过高，超出了业主合同的支付比例的，经营系统为第一责任人，财务系统为第二责任人。杜绝把分包材料费用与民工队伍费用混为一谈，造成法务风险。总部能力要抓起来，把握权力，服务项目，绝不能因为合同审批困难、支付障碍造成工程停工、甚至被起诉。

管住合约与资金，针对不同项目，量体裁衣，制定责任指标，一事一议，指标外的利润全部放开给项目团队，项目经理及团队生产、技术、经营、财务分配兑现，不领取奖金；其余人员领取奖金，不参与兑现。要让项目团队实际有收获，才有动力为公司创造更大利益。

对经营人员、财务人员、设备租赁管理人员及材料采购管理人员进行企业忠诚度及廉洁自律专项考核，切实把权力关进制度和法律的笼子里，对违反企业管理规定及违法乱纪行为人员一追到底绝不姑息。

以史为鉴，充分汲取江西鸿信大厦、临空临港、铜万三个项目的经验教训，举一反三，其中，针对江西鸿信大厦、临空临港项目问题的处理，不排除使用法律武器来维护公司的权益。

#### **四、加强技术保障和创新创优，提高企业自主创新能力**

确保质量创优。设立创优目标，在工程质量合格率100%，年度创省部级质量奖2项，力争国家级奖项1项。

深入开展科技创新。依托重点项目，计划立项课题6项。以资源化为依托形成建筑垃圾循环利用技术相关课题，以烟台万华晟达子公司形成聚氨酯路面施工技术研究课题，以烟台画河EPC项目形成海绵城市技术相关课题，以吉康项目及沪陕项目形成冷再生施工技术研究成果，再根据公司2023年度新中标项目特点制定相关课题。

## **五、强化财务管理体系，提升公司资金周转率**

加强项目资金归集管理，统筹规划，完善资金支付结构、建立专项资金支付通道，充分发挥资金降本增效的最大优势，力争实现资产负债率小于 80%，两金占流动资金比例小于 65%，完成 2023 年度主营业务经营性现金流回收 2000 万。加强财务管理，提升项目融资比例，降低融资利率。严格落实预算管理制度，以全面预算管理为抓手，系统强化企业成本管控，规范过程管理。以“四清晰，一分明”为核心，细化项目前期预算管理；以动态核算与分析为基础，建立清晰完善的项目实施成本管控纠偏体系。以总部引领，通过对合同、采购、责任及考核相结合的制度化、标准化管理，全面提升分公司及项目的分级成本管控职能。继续加强清收清欠工作，多管齐下严控逾期应收账款。应收账款周转率不小于 2，将逾期应收账款作为刚性清欠任务，谁经办、谁对账、谁清收，严格落实清收责任，必要时采取法律诉讼等保全措施，确认债权催收有效。

## **六、夯实基础管理，完善体系建设，企业管理迈上新台阶**

规范法人治理结构。对接致达、城建集团，建立健全科学规范的现代法人治理结构和运行机制，遵循“法定、职责明确、协调运转、有效制衡”原则，按照公司法和章程规定规范股东会、董事会、监事以及经营层内部运行和相互制约机制，规范一般事项和重大事项决策程序。

强化机关能力建设。完善企业规章制度，坚持用制度管权、按制度办事、靠制度管人，以制度为抓手，紧跟集团的发展战略路径和目标，对照公司“十四五”战略规划，全面履行岗位职责，落实岗位责任。以专业培训为抓手，结合上级集团管理模式和理念，公司业务开展情况，分层级制定培训计划，提升业务水平。公司原则上坚持“大项目，小机关”，分公司不允许具备实际机关架构，子公司允许设置副职职务，但不允许设置二线部门，同时要对二级单位机关人员综合能力进行考核，控制数量。建立信息化管理系统，通过信息化手段，推动企业管理的规范化，提升企业管理的科学化，加强企业管理的集约化。

优化人员结构,提高人才质量。加强取证管理，坚持“先培训再取证，先持证后上岗”的原则，强化生产、材料、设备、安全等系统一线员工素质及岗位胜任能力。明确机关、项目岗位设置，对各项目进行排查对超员超岗的项目进行人员分流，建立人才考核评估机制，重点梳理现有人员结构是否匹配公司发展，合理安置道桥公司分流人员，淘汰关键性岗位学历低、专业性差的人员进入人员流转中心，打开人才输送通道，提升人才输送质量，打造基层干部人才培养基地，促进企业健康发展。完善薪酬与绩效考核制度，结合企业实际情况，制定出适合华晟公司多板块发展的薪酬制度，尤其是资源化板块；完善绩效考核，调动员工积极性，激发创造力。



加强企业文化建设。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力，公司分立后，将以城建、致达两大集团的企业文化为引领，紧跟两大集团和谐共处创新发展，结合本企业发展目标，塑造特色鲜明的企业文化，推动企业高效运转。

推进子、分公司发展。以交通强国为背景，依托万华晟达子公司，深入开展新型道路材料聚氨酯的研究和推广，走科技创新聚氨酯混凝土生产技术，该技术成熟后将在全国高速公路及上海市场应用，创新高端养护和环保科技板块；多措并举，细化资源化产业管理，积极推进延庆固定式建筑固废循环经济产业基地审批手续，成立公司首个固定式资源化场所；通过变通销售管理模式、调研销售市场以及调整销售价格体系等方式，结合不同资源化厂家的实际情况，因地制宜，完善当前销售管理办法及运营方式，扩大市场占有份额，提升利润率与影响力。

充分利用法律手段，提升公司抗风险管理能力。定期组织召开法务系统培训会议，培养全员法律意识；积极对接外部法务资源，防范和化解法律纠纷，推进结算、应收账款回收工作；强化重大风险评估，针对生产经营环境的不确定性、国家政策导向风险等制定预警指标及管控措施，进一步提高公司防范化解重大风险的能力。

## **七、提升党组织建设，认真落实从严治党工作**

在上级党组织领导下，深入贯彻落实党的二十大精神，围绕公司发展新开局、新要求，规范党组织设置，拜访属地党组织负责人咨询相关政策，努力争取成立党委，解决“两个关系”分离人员的组织关系转入问题。在成立党总支或党委后，尽快与组织关系未转入党员沟通，加快组织关系转入进程。制订党建工作计划，确保“三会一课”“主题党日”“民主评议党员”等工作的落实，政治学习不落项。发挥党组织功能，为公司高质量发展提供政治保障、组织保障、思想保障。

未来，我们将在城建、致达两大集团的带领下，面对发展新形势创造新机遇，建好新班子，打造新局面，提质、提级、提管理，打造“精美华晟”，创造小而精、小而美的华晟公司，努力提高市场意识和政治站位与道桥公司之间协同发展，共同为致达集团和城建集团发展增砖添瓦。

按照上市模式进行财务报表管理，对标城建集团和同行业优质企业向集团化发展，提升资质标准，充实施工业绩，稳定增长毛利率，提升企业品牌信誉和融资能力，实现现金流汇集后形成造血机能和输血功能，稳定企业健康发展，为十四五、十五五期间实现施工总承包和投资引领双百亿目标而努力奋斗！





