

甘肃第七建设集团股份有限公司

甘七建函〔2025〕168号

甘肃第七建设集团股份有限公司 关于印发 2025 年一季度经营工作例会 有关材料的通知

各公司，机关各部室：

现将七建公司党委书记、董事长郭震同志在《七建公司 2025 年一季度经营工作例会上的讲话》和七建公司党委副书记、总经理李杰同志在《七建公司 2025 年一季度经营工作例会上的讲话》印发你们，请认真传达学习并抓好贯彻落实。

甘肃第七建设集团股份有限公司
2025 年 3 月 12 日



在 2025 年一季度经营工作例会上的讲话

党委书记、董事长 郭震

2025 年 3 月 11 日

各位领导、同志们：

下午好，今天我们召开 2025 年一季度经营工作会，既是总结过去、谋划未来的工作部署会，更是锚定目标、奋战全年的动员会。刚才，听取了各单位的汇报，分管领导和相关部室对下一步的经营工提了具体要求，李杰总经理对今年的经营重点任务进行了安排部署，原则上我都同意。尤其是针对 2025 年订单承揽的压力和挑战，各公司要进一步提高认识，做好充分的应对准备，组织班子成员认真开展调查研究，拿出实实在在能解决问题的措施办法，确保完成 2025 年各项目标任务。下面，我结合政策导向、行业趋势、总公司工作重点和七建集团实际，从以下三个方面谈一些想法。

一、2024 年经营工作亮点

长期以来，七建在经营工作上一直是走在全集团公司最前列的，从 2024 年的经营成果来看，我认为有四个方面的亮点：

一是市场准入资格有提升。去年公司取得电力工程施工总承包二级、地质灾害治理工程施工乙级、地质灾害评估和治理工程勘查设计乙级资质。下属独立法人子公司新

增了建筑装饰装饰工程专业承包一级、二级资质，为公司的发展积蓄了新动能。同时，加快实现EPC总承包模式，深度参与政府工程、国资背景项目、重大民生工程、标杆示范工程、高端品牌工程等。在去年签约的建安订单中，EPC项目订单额 9.53 亿元，占建安订单总量的 12.2%，公司的市场竞争力和价值创造力得到有效提升。

二是企业实力有彰显。七建在过去一年经历了经济下行、市场萎缩、政策变化和资金趋紧的多重考验，但是全司两级领导班子与干部职工能够齐心协力、迎难而上，大力拓展市场，承接了中国电信东数西算庆阳基地项目、省住建厅改造项目、省委第二集中办公点项目、兰州财经大学体育馆、浙江巨化玉门基地、白银市纪委集训中心、巴银高铁站房等一批国家和全省的重点项目，这些经营成果集中彰显了广大干部职工克难奋进的勇气，体现了逆势前行的决心，反映了政府、社会和市场的认可，更为我们创造了“以现场保市场”的平台，巩固了七建长期向好发展的坚实基础。

三是“走出去”工作有成效。面对省内市场订单不足的困难，各公司能够积极主动谋划布局省外和海外市场，承接了沧州市学府小学等一批省外项目，全年省外订单总额近 9 亿元。加纳中央银行项目受到了国家部委和省领导的高度重视，2024 年 11 月 16 日省委书记胡昌升等领导一行视察了该项目，充分肯定了项目的质量、安全和进度管

理，称赞了企业是甘肃形象的代言人和甘肃发展的推动者，要求我们要做“一带一路”战略的先锋。

四是经营转型有突破。通过近年来的不懈努力，七建在市政、环保、水利、交通等新领域的市场份额越来越大、重点项目越来越多、资质等级越来越高。2024 年承接建设了以兰州市城区雨污水管道分流、大通河防洪治理、谷丰渠续建配套与节水改造、积石山县临夏路道路建设EPC总承包、陇西县头天门路等为代表的一批重大基础设施项目，实现订单 11.3 亿元，对建安板块形成了有效补充。我们在基建市场领域取得的明显进展，从长远看，经营转型降低了企业对传统建安市场的依赖，初步塑造了房建和基建为两大支柱的产业结构，为企业多元经营、转型升级、可持续发展奠定了基础。

可以说以上成绩的取得，在去年不利的环境下更显弥足珍贵，这是全司两级三层和广大职工共同努力的结果，更是七建人团结进取、拼搏创新、勇争一流精神的集中反映。借此机会向 2024 年付出智慧汗水、做出巨大贡献的广大干部职工致以崇高的敬意和衷心的感谢！

二、面临的形式和挑战

从国内环境看。当前正值全国两会期间，已有一系列振奋人心的政策相继出台。今年国家赤字规模新增 1.6 万亿元；地方政府专项债安排 4.4 万亿元，增加 5000 亿元，重点投向投资建设、土地收储、收购存量商品房以及消化

地方政府拖欠企业账款等关键领域。超长期特别国债拟发行 1.3 万亿元，增加 3000 亿元，还有 5000 亿元特别国债用于充实国有大型商业银行资本。总计新增政府债务总规模 11.86 万亿元，比上年多出 2.9 万亿元。如此庞大的资金投入，无疑预示着 2025 年基建将继续在稳定经济大盘、扩大有效投资方面发挥中流砥柱的作用。工程项目建设因资金来源更加稳定，有望按下“加速键”，这为我们建筑企业开辟了一片广阔的市场“蓝海”。

从行业环境看。一方面，国内建筑业市场需求规模逐渐收缩，要素成本不断攀升、融资难度日益加大，给我们的发展带来了不小的压力。在人口增速放缓、老龄化趋势加剧的大背景下，劳动力供给不足、人才队伍难以适应新技术新市场的困境愈发突出。但另一方面，行业变革也催生了诸多新的机遇。随着城镇化进程迈向高质量发展阶段，我国城乡建设已步入城市更新时代，从过去的“大拆大建”逐步转变为“精细化更新”，庞大的存量待更新资源为我们打开了全新的业务赛道。与此同时，国外建筑市场增量建设潜力巨大，国家鼓励建筑企业“走出去”的政策导向愈发清晰，这为我们拓展海外市场搭建了坚实的政策桥梁。再者，绿色建筑、智能建造等领域技术日新月异，人工智能等数智技术的迅猛发展，为加快提升建筑行业工业化、数字化和智能化水平提供了强大支撑。

从甘肃环境看。今年全省两会明确了，将构建 “一带一廊多通道、一主三副多节点” 城镇开发格局，加快推进兰白一体化，打造酒泉、天水区域中心城市，推进酒嘉双城经济圈、金昌城乡融合发展示范区、嘉峪关全域城市化建设等重点任务。同时，持续提升县域经济支撑带动作用，落实落地承接中东部产业向西转移重大战略，全省 86 个县划分为五种类型进行分类发展，各区县将根据自身定位大力开展基础设施建设、产业园区建设、城中村改造等，我们在这些地州市都有经营布点，这其中蕴含着巨大的市场机遇。

从七建集团的发展基础来看，七建有八大优势：一是**历史优势**。七建经过七十多年发展，在不同时期服务党和国家战略、创造辉煌，历史的厚重积淀是我们发展最坚实的底气。二是**产业链优势**。涉足建筑安装、房地产开发、基础设施建设、建筑设计、装饰智能、绿色建材、物业服务等等多个领域，产业链齐全、业态丰富，为我们培育产业、探索发展提供了借鉴样本和多种启示。三是**技术优势**。承建了一大批有影响的大型公共建筑和工业与民用重点项目，以工期快、质量好、服务优赢得较高的社会信誉，为兰州市、甘肃省乃至全国的城市建设和经济发展做出了重要贡献，形成了独具特色的技术优势，这是我们赢得市场竞争和培育新动能的重要支撑。四是**布局优势**。在全省各区域都有布点，县域市场的经营成效比较明显，仅

去年一年，在省内各地州市承揽订单就高达 93.22 亿元。省外北京、江苏、重庆、青海等 12 个省份都设立了分支机构，为我们经营突破奠定了坚实基础。**五是资质优势。**我们拥有建筑施工企业最高级别资质——建筑工程施工总承包特级资质，12 个壹级资质，基本覆盖了建筑全领域，这是我们参与市场竞争的“敲门砖”。**六是品牌优势。**问鼎中国质量领域最高荣誉——中国质量奖提名奖，先后荣获“鲁班奖”6 次，各类国家级优质工程奖 30 余项，“飞天奖”和市州优质工程奖 300 余项，这是我们开拓市场的“金名片”。**七是管理优势。**作为省内第一家通过质量体系认证、西北首家完成“三体系”认证，实现独特的“一体五标”的施工企业，技术装备和工艺水平均处于先进行列，企业的整体质量水平和综合竞争实力均名列前茅。**八是团队优势。**作为一家完全市场化竞争的企业，我们的团队，长期以来始终积极投身于市场竞争的浪潮之中。无论是面对市场需求的急剧变化，还是竞争对手的激烈角逐，都能灵活调整策略，精准把握市场脉搏，在市场竞争中牢牢占据一席之地，这是我们开拓市场的核心竞争力。我认为，以上的八大优势，就是我们抵御风险、应对挑战 and 改革发展的最大底气。

同志们，可以看到，七建在 70 多年的发展历程中所累积的优势是非常明显的，甚至是领先于大多数建筑企业的。因此我们更要坚定发展信心，坚持在发展中解决问

题，不焦虑、不躺平、不坐以待毙。对于环境形势和风险挑战，应该坦然面对，积极调整心态，寻求对策，主动化解。

三、重点工作安排

（一）紧盯三大市场，不断提升市场准入资格

一是要紧抓资质提升工作。资质是我们企业参与市场竞争的关键“敲门砖”，办公室、经营部要密切关注行业政策动态，及时掌握资质标准的更新变化，确保我们的申报工作始终符合最新要求。要紧盯市政、水利水电、铁路、核工业、风光电、医疗康养等专业领域的资质申报，服务集团转型发展大局。同时，要充分利用好现有资质，加大新领域项目承揽力度，相关业绩要及时录入。

二是要继续深耕省内市场。省内市场是我们的根基所在，有着深厚的资源积累和地缘优势。要继续强化与省内各地州市、各县域政府部门的沟通协作，紧盯全省重点投资项目、省列重大建设项目、全省重大前期项目“三大清单”，积极主动谋划项目落地。要深入调研省内各区域的建筑市场需求差异，因地制宜地制定业务拓展计划，全省86个县域发展方向各有不同，要充分发挥各公司的优势特色，找准发力点，融入区域发展的大局。

三是要坚持“走出去”战略不动摇。当前，我们已经基本完成省外市场的前期布局，也有一些省外项目落地，但仍有部分公司尚未启动。在这里要求各公司，尤其是领

导班子要充分认识到开拓省外市场的重要性和迫切性，要积极调整策略，抽调专门力量，有组织、有计划地走出去，针对省外市场要尽快完成布局。要研判好省外项目的风险，避免承接低收益高风险项目，实现高质量经营的目标。要加强省外项目的管理力度，培优建强省外项目管理班子，防止对项目履约、成本等方面造成影响。

四是要创新海外项目合作模式。要依托当前与中甘国际的良好合作基础，建立深度战略合作关系，创新更丰富的合作模式助力企业在海外市场实现可持续发展。

（二）坚守主责主业，不断发力新兴领域市场

一是要聚焦主责主业。传统建安、市政、基础设施要保证基本盘、这是我们赖以生存的看家本领。要转换思考，创新经营模式，奋力抓经营、拓市场。当前，保障性住房、“平急两用”公共基础设施建设、城中村改造等“三大工程”建设力度不断加大，医疗康养、教科文卫等细分市场持续扩容。同时，新型城镇化建设持续推进，市场空间仍然可期。因此，我们要练好基本功，要提升设计、采购、施工一体化的工程总承包能力，发挥专业优势，在专业化经营、区域化经营、一体化经营上下功夫，在城市老旧小区改造、城市更新、乡村振兴、医疗康养、教科文卫等领域持续拓展，做好市场、抓好经营、干好项目。

二是要发力新兴领域。要瞄准当前有前景的产业、国家倡导的产业、政策支持产业持续发力。尤其是我们有

基础的水利水电、交通工程、石油化工、生态环保以及新能源等等。要紧跟甘肃建投思路，依据自身的优势，打造各分公司独具特色的“建筑+”实践，为企业培育新兴业态、打造新质生产力。

三是要突出专业化发展。“专业公司做专业的事”，在关键领域“补短板”“填空白”，向专精特新方向发展，增强企业核心竞争力。做强机电安装、装饰装修、电力、园林绿化、城市运营服务、智能安装等专业领域业务，提升市场份额。

（三）完善经营机制，努力拓展优质市场

一是要不断巩固经营龙头地位。当前，各公司普遍缺少项目，但越是缺少项目，越要牢牢抓住经营龙头地位不放松，要投注更多（一半以上）的人力、物力、精力在经营工作中。要树立目标导向、市场导向、责任导向，立足自我、自立自强，各分公司要拒绝“观望”状态，摒弃“依赖”惯性，深入研判市场，坚持经营重心跟着行业政策转，经营方向随着业主诉求变，增强经营的前瞻性、主动性和精准性，最大限度提升市场占有率。

二是要完善经营机制。现在项目在减少，竞争更为加剧，抓经营不仅仅是领导班子和经营人员的事，而是全员的责任，企业的发展要靠大家。所以，经营部要进一步建立全员参与经营的机制和激励机制，发挥全员参与的主动性，加大经营激励力度，把晋升提拔、荣誉表彰与经营业

绩挂钩，充分发挥各基层公司的经营主动性。同时注重经营人才的培养和投标能力的提升，常态化开展开展好各类经营能力提升培训。

三是要维系好客户关系。要深入洞察市场动态，精准捕捉客户需求，凭借卓越的服务品质以及专业实力，赢得客户的高度信赖，以此稳固持续的订单来源。要持续深化与各大高校、医院、地方政府以及大型企业等已有合作基础的客户沟通。全力拓展高端资源网络，逐步构建起优质且稳固的核心客户群体。在此进程中，要大力实施品牌经营战略，恪守诚信经营原则，借助品牌的强大号召力与诚信的深远影响力，开拓更大市场，实现公司的稳健、高质量发展。

（四）深化内部管理，建立良好的经营协同机制

一是要重视清欠化债工作。以往由于资金不足导致履约、付款等环节出现问题，集团公司被列入失信名单，对经营工作造成了影响。近期，张总会要牵头会同财务、资金部门要与金融机构加强联系，全力争取展期、降息等化债政策应享尽享，推动债务实质性化解。今年的清欠不同于以往，在化债政策的利好下，第一批被列入化债范围的项目资金将陆续到位，而清欠可以直接为企业增加现金流。各公司要不讲困难、不讲条件，紧盯甲方、全力催收，加快竣工结算，加大工程款催收力度，以高度认真负责的态度抓好清欠工作。还未纳入化债范围的项目，相关

单位负责人更要积极采取行动，确保项目第一时间纳入化债名单。这里要着重强调一点，我们各公司的清欠领导小组要积极运转起来，各公司负责人要扛起“第一职责”，不能流于形式，不能当二传手，不能层层浮于表面传导，而是要层层抓落实、抓实效，本次清欠攻坚战事关集团资金安全与经营质量，各公司负责人务必以刮骨疗毒的决心，采取雷霆手段，确保在两个月内清欠见实效，年底前全面达成年度清欠任务目标。集团法务、纪委、审计等部门要全程介入监督，对弄虚作假、消极应付等行为严惩不贷，这既是经营要求，更是政治纪律！最后，要进一步健全清欠管理机制，法务部要紧盯进度，“日落实、周通报”，一项目一策，点对点跟进。要实行清欠闭环管理，进一步健全清欠工作长效机制，完善考核办法，落实清欠奖罚，坚决打赢清收清欠攻坚战，辅助集团公司尽早回归到正常的市场化经营轨道上来。

二是要重视法律诉讼工作。个别公司对法律诉讼比较麻木，对案件执行不闻不问，导致集团公司基本户长期冻结，很多项目无法参与投标。各公司要做好涉诉风险的源头控制和前端管控，早发现、早处置，让损失降至最小。对于涉诉冻结资金，要加大解冻力度，提高资金使用效率，决不能因为账户冻结问题，影响集团公司正常的投标经营工作，法务部要制定完善涉诉案件冻结账户的管理办法，压实主体责任。对于涉诉冻结账户的问题，各公司负

责人要提级管理，高度重视涉诉案件的纾解工作，谁的问题谁处理，谁的责任谁承担。重大案件一把手要包案督办，风险项目要专班专责攻坚，做到“一案一策精准拆弹，专班专责限时清零”，确保在一个月内见到实效。同时，对于久拖不清、回收无望的清欠困难户，要坚决运用法律手段清收；生效的判决执行要紧盯催收，对于债务人有意愿偿还债务的，要以诉促谈，以谈促收，灵活处理。

三是要重视项目管理工作。企业的经营成效最终都是靠项目管理来实现，尤其是在当前承接订单难、组织生产难、清欠回款难的情况下，更不允许出现亏损项目。两级项目管理人员要始终坚持以“严的基调”抓项目管理，切实加强过程管控，着力解决管理粗放问题。要牢固树立项目“成本中心”定位，提升合同、材料、劳务、专业分包等各环节的精细化管理水平。要加快“历史遗留”和久拖未结项目的结算清理，防止持续产生费用，造成利润流失。据我了解集团公司久拖未结的存量项目还存在少数，个别甚至长达10年以上，针对这一问题，各公司要逐个项目做好摸排，建立台账清单，精准施策，要敢于顶住外部压力、克服内部困难，对历史遗留问题，主动寻求解决途径，绝不能再一拖了之；针对特殊久拖未结项目，各公司一把手要挂牌督战，要敢于使用法律手段和采取一些特殊举措，确保竣工项目结算及时、准确和高效完成，并在年底前取得实效。同时，企业管理部要加强督导，构建止损

防火墙并形成长效预防机制，强化考核兑现与项目效益硬挂钩，充分调动项目管理团队管成本、创效益的积极性和主动性。

四是要重视诚信履约工作。诚信履约是决胜市场的要义，各公司要重视履约和服务工作，坚决遏制投诉增多的问题，决不能项目结束了、市场也退出了。生产、安全和质量管理部门都要坚持诚信履约的管理理念，尤其是各公司，要全面提升项目建管能力和质量水平，依托干好在建项目维系优质客户群，真正做到“干一个项目、树一座丰碑、交一方朋友、拓一片市场”。

最后，我想和与会的各位领导、同志们，分享一些我自己的感受。

一是要坚定发展信心。坚定信心是干好一切工作的前提，信心比黄金更重要。我们七建当前面临的困境，是整个行业从民企（中小）向央国企（大中）蔓延的过程，在建投单位已是普遍现象，我们并不是个例，更不是唯一。一些专业研究机构认为：近几年“建筑业市场竞争，进入空气稀薄地带”，我想大家也能深切的感受到，揽活难、结算难、回款难、融资难、用工难、盈利难、维权难、升级难。但从另一个角度来看，虽然我们身处空气稀薄地带，但至少说明我们还活着，而且站在了一定的高度，正在经历新的历史阶段。当前，我们遇到发展难题，正说明我们冲在行业最前头，这其实是件好事，问题暴露得越早，我

们准备的时间就越充足，解决起来就越有主动权。因此，我们不必纠结于企业的“生死”，而是要坚定自信，静下心来。前面我也提到我们七建有“八大优势”，更有非常优秀的员工，今后要做的，就是先找订单、拿项目，把自己的事办好，把最基础的东西做好，在生存中找发展、在发展中解决问题，在不确定的时代中笃定前行，把更多信心转化为“黄金”，转化为企业的效益。

二是要求真务实稳健发展。今年是集团公司“再创业、再出发”之年，在我的理解是，要认清当前形势，摒弃低质低效、只重规模不重利润的发展模式，回归本心初衷，审视我们七建的未来发展格局，重塑我们产业布局，要实事求是、脚踏实地，进一步突出建安主业，增强主业抗风险能力，探索“建筑+”经营业态，持续做好内控管理和资金管理，要确保自己活下来、有生存发展观。不能再盲目垫资承接项目、不能再承揽没有利润的项目、不能再为短期利益付出长期的代价，要重视基础管理，练好内功和基本功，把自己该做的事情做好，比什么都重要，回归常识、稳健发展才有可能不摔跤，才有可能行稳致远。

三是要敢于担当落实。一切工作都要靠抓落实来实现，我个人觉得，目前七建集团一个比较突出的问题就是，我们一些单位的领导对待经营工作止步观望、想法悲观、行动有躺平的现象，不对接市场、不收集信息、不思考转型、不制定措施。我非常震惊，今天与会的大

家都享受过企业发展带来的红利，在当前企业发展遇到瓶颈之时，更应当挑起大梁、主动作为。各级领导干部，特别是公司经理要增强主动作为的精气神，提高抓落实的能力，班子成员都要清楚自己的工作是什么、要干什么、怎么落实、干好干坏有什么后果。各部室要充分发挥职能作用，坚持结果导向，要把会议开了、文件下发了、协议签了的事，全部落实到位，要讲诚信，充分发扬说了算、定了干、马上办、全实现的精神。对于七建的各个方面，我们七建人也要正面看待，要营造干事创业的正面导向，首先要肯定我们自己行，才能让别人觉得我们行，确保七建集团的良好信誉尽快恢复。

同志们，时间紧、任务重、压力大、困难多等问题是企业发展面临的常态，希望大家客观看待困难，多从主观上找方法，目前，我认为七建集团马上要动起来的是：全员提振士气，狠抓经营，在经营中解决企业发展中已经遇到的瓶颈难题，过程中铁腕抓清欠、铁腕抓结算、铁腕抓诉讼，坚决履行谁的问题谁解决、谁的责任谁承担的铁律。进一步增强危机意识和责任感、紧迫感，消除“等靠要”思想，敢于拼搏奋斗，争分夺秒抢机遇，千方百计稳增长。会后，各公司要结合今天会议的精神，及时研究调整今年各自的经营方针和策略，分析企业实际情况，研究制定下一步的工作计划和具体措施，为完成全年目标任务打牢坚实基础！

谢谢大家！

在 2025 年一季度经营工作例会上的讲话

党委副书记、总经理 李杰

(2025 年 3 月 11 日)

同志们：

今天，我们专门召开集团公司经营工作会，既是一次对集团公司年度经营工作再部署、再压实、再强化的专题会，也是一次鼓足干劲、大干当前、决胜全年的动员会。主要有三点考虑，一是今年一季度的经营成绩的不太理想，与我们的目标还有很大差距，特别是，通过这段时间的调研了解，我们今年的投标量、中标率、项目追踪情况都不容乐观。二是最近领导班子分工进行了调整，有必要对今年的经营工作进一步细化，认真研究如何进一步加压奋进、应变求变，保体量、抓经营、促发展。三是集团目前面临的压力剧增：订单不足、官司缠身、无现金流、生产不稳定、拖欠工资、拖欠社保等问题，亟待解决，刻不容缓，企业发展已经到了生死存亡的关键时间。首先，通报一组数据。

截至目前，集团公司订单完成 5 亿元，完成年计划的 4.7%，建投要求一季度完成全年 20%，就是 21 个亿，距离三月底还有不足二十天时间，离 21 亿还差 16 亿，完成第一季度目标还不足 30%，更不要说实现开门红，这个问题，非常值得我们大家深思。

我们今天专门召开这个会议，主要目的就是对照全年的

经营工作再安排、再要求、再落实，进一步分析市场，查找问题和不足，积极采取应对措施，提出一些具体的工作建议，将我们经营的欠账补回来，进而确保全年的指标如期完成。下面，我结合 2025 年的生产经营目标和 1-3 月的实际完成情况，就集团公司的业务结构变化和市场区域经营状况两个方面做以下简要分析：

第一方面：从业务结构来看

（一）建安板块订单下滑趋势尚未收窄

建安板块完成订单 4.16 亿元，我们同期对比了近三年的建安订单数额，降幅依然明显，高达 68.5%。从项目中标数量来看，建安板块中标 19 项，同期（35 项）下降了 54.3%，2025 年甘肃省共谋划实施“三大清单”亿元以上重大项目 2835 个，总投资 2.8 万亿元，年度计划投资近 6000 亿元，但我们目前尚无订单。说明我们还没有找到有效的应对办法，没有融入省市发展的重大战略，也远未达到集团公司的要求，对于主业板块的困境还是没有找到有效的纾困措施。

（二）市政、水利板块订单涨幅不明显

市政、水利等基础设施板块完成订单 0.8 亿元，仅增加了 3600 万元。说明市政、水利项目是目前国家政策和资金支持发展的方向，也是我们下一步需要重点关注的板块。

（三）商砼和工业板块订单持续走低，依附主业较强

工业板块完成订单 0.84 亿元，降幅高达 6 成，我们的

工业板块，主要是以我们的商砼公司为主，说明我们的商砼公司在稳经营、拓市场、拼订单、促生产方面仍然缺乏有力的措施，对建安主业的依赖太多，自我发展的意识不强。

（四）现代服务业自主经营能力不强

现代服务业板块订单还是零。说明我们在应对企业生存、抓供应链管理以及商业模式创新方面仍然不够有力，而且没有因为建安板块下滑，在其他板块找办法弥补缺口。

（五）铁路公路电力等新板块增速较慢

铁路公路电力板块等新型领域尚无订单，说明我们在开拓新市场、新领域的发展力度不够，效果还不明显。

第二方面：从市场区域分析

（一）省内市场下降明显

省内市场实现订单（5.01 亿元），与往年相比，可以说，省内市场的占有率降幅很大，不足往年的四成，反映出我们在省内经营工作的力度、市场开拓的深度都还远远不够，深耕细作省内市场的措施还不到位。

（二）省外建安市场尚无订单

省外市场实现建安订单 0 亿元，比去年同期（0.72 亿元）降幅较大。据我了解，集团很多兄弟单位，都在布局开拓省外市场，而且成效明显。所以大家要进一步认识到，开拓省外市场是当前保生存、稳增长的最有力举措，早一步开拓省外市场、早一步见效、早一点受益。

（三）县域市场经济回升较慢

1-2 月份兰外市场完成订单 3.22 亿元，与近几年同期 15 亿元的订单额相比，差距很大、不足两成。说明我们在压缩了投资功能后，在县域项目的承接上没有手段和方法。县域市场不管在政策上，前景上都有很大的发展空间，后面我会讲到，深耕县域发展非常必要。

通过前面的经营情况分析，相信大家已经清醒的认识到企业发展遇到了瓶颈，我想在座的大家也能切实感受到完成指标的难度和身上的担子。但我认为，刚刚召开的两会，国家将通过投资拉动经济增长的趋势非常明确，我们不应该因为行业下行找借口，更应该从主观上找原因、求突破。

下面我就目前经营工作结合环境政策、集团实际，就如何推进今年的经营工作，讲几点建议和要求。

在目前的经济形势下，我们要思考，下一步该往哪里走、该怎么做、怎样找到自己的立身之本？怎么解决存在的问题，怎么做好风险防范？我认为要在国家政策的导向、建安模式的转型、市场化的需求以及新业态的培育等方面下功夫。

一、紧盯政策、抓方向

政策的导向就是我们的发展方向，各单位一定要盯着政策干，准确把握国家经济有关政策导向、资金投向和支持方向，特别是在当前经济形势压力大、企业经营任务重、市场竞争激烈的背景下，更要关注国家政策，国家政

策不仅能为我们指明经营方向，更能让企业享受到政策红利和资本优惠。尤其是，要关注与我们行业相关、企业相关、业务相关的政策，聚焦政策导向抓经营、谋发展。

一要关注投资政策。目前，国家的投资政策主要有：一是基础设施投资，补短板、强弱项和锻长板，推进水利、交通、能源等基础设施建设、新型基础设施建设；二是重点行业节能降碳改造投资，主要是传统行业的节能、减排、降碳和绿色发展；三是补短板建设投资，社会领域、生态环保、城镇基础设施、城市老旧小区、乡村振兴、新型城镇现代化等领域的补短板建设投资。四是高技术领域的投资，国家的投资主要是通过财政发行专项债的方式，今年两会明确国家新增专项债 5000 亿元，主要支持交通基础设施、能源、农林水利、生态环保等 11 大领域建设及政府化债。我们要进一步聚焦基建领域，加大基础设施市场的开拓力度，要形成房建、基建“两条腿”走路的发展格局，加快基建领域资质等级的申报和升级，公路、铁路、水利水电、机场、河湖治理、风光电、新能源等资质要进一步提升，加快谋划项目、储备项目，抢占市场份额。

二要关注金融政策。一是今年两会明确指出，要加大对保障性住房建设的金融支持力度，住建部正在编制《好房子建设指南》，也在修订《住宅项目规范》，今年地方政府专项债安排 4.4 万亿元，优先用于保障性住房、城中村改造安置房、人才房、青年公寓和职工宿舍等。相信不久

的将来省上会有相应政策叠加落地；二是加大“白名单”项目的金融支持力度，按照“应进尽进、应贷尽贷”的要求，将符合条件的房地产项目全部纳入“白名单”。我们要进一步加强金融政策研究，尤其是赵总、张总、财务部要吃透金融政策，找到与企业的契合点，用好金融“工具箱”和“政策包”，补充“血液”；也要与金融机构创新合作模式，运用基金融资、项目增授信等，为企业找到资金来源和资金支持。

三要关注产业政策。国家层面有制造强国、交通强国、网络强国、数字中国等战略。发展产业、打造产业，设施要先行，大部分产业都需要有完善的基础设施和配套的产业，要有产业园和载体，而我们甘肃的机遇在哪里？我想各公司就是要紧抓中东部产业向西转移的重大战略机遇，甘肃省两会明确了86个县域市场今年的差异化发展的思路，随之而来的是一系列新建厂房、办公设施以及配套基础设施建设需求。算力中心、风光电清洁能源、冶金矿业、现代化农业、科技产业、制造业等等产业将会在不同县域落地，这就是我们企业的机遇。

四要关注民生政策。国家在就业、物价、医疗、教育、住房、养老、乡村等领域政策很多，可以带动相关业务发展。特别是，与我们紧密相关的房地产政策，除了保交楼、保民生、保稳定专项政策外，国家还鼓励发展公租房、老旧小区改造、城中村改造、城市更新、城市运营服务等。今年国家将加力实施城中村和危旧房改造，在去年

新增 100 万套的基础上，继续扩大改造规模。2000 年以前建成的城市老旧小区都要纳入改造范围。城中村改造项目，现在范围已经扩大到全国地级及以上城市，要在去年新增 100 万套的基础上，继续扩大改造规模。市政管网改造方面，再建设改造地下管线 15 万公里以上，再完成 1000 个排水防涝重点项目建设。作为集团公司主业转型的最有力抓手，我们在省政府保障房、公租房，兰州市老旧小区改造，兰州市雨污水分流处理等项目上，有很大的先驱优势，积累了很多成熟的经验。下一步，就是要抢抓政策机遇，在城中村改造、城市更新、市政管网改造等领域，积极参与全力稳住主业地位，稳住发展局势。

二、谋划市场、拼订单

一要巩固提升传统市场。虽然传统的房建市场，受房地产行业的影响项目逐渐减少。但房建领域，仍然有一定的市场规模，特别是，公租房、保障性租赁住房、异地搬迁、片区改造等细分领域有市场空间，各单位要不遗余力抢抓机遇，紧盯省市“三大清单”，促进项目落地。

二要积极开拓新兴市场。随着传统市场的逐渐饱和，开拓新市场是保持企业可持续发展的必由之路。各单位要将目光放在水利水电、交通工程、石油化工、生态环保、新能源、绿色建筑、智能建造等前沿领域市场上和专业市场上，大力拓展“建筑+”模式，以前瞻性眼光来应对城市更新、道路交通、片区改造、市政工程、生态治理以及风光电新能源业务逐渐增多的发展趋势，新兴产业市场不能

只依赖于专业公司，有条件的土建公司也要尽早参与进来，要抱团经营，协同发展，持续提升市场规模和占有率。

三要主动开拓专业市场。今年，集团公司重新修订了《经营业绩考核目标责任书》，明确了各专业公司差异化、专业化发展的考核指标。各单位要重点培育和关注，着力开拓机电安装、装饰装修、绿色建材、设备租赁、现代服务等专业市场，稳步推进差异化、专业化发展，进一步增强专业化能力，扩大市场份额。

四是省内市场要深耕细作。要深耕省内市场，巩固“主阵地”，深度融入“强县域”行动，进一步加强与市州、县区政府和省市厅、局的业务对接，积极主动去对接、谋项目、拿方案、促落地。这里我着重强调下县域经济发展，从近两年各公司的发展情况来看，深度融入县域的单位，各项指标始终名列前茅，不仅能够养活自己单位，还能够为集团创造利润，充分说明县域市场还有空间，例如我们的酒泉公司、陇南公司，酒泉公司去年承接了我省最大的中东部产业向西转移项目—玉门巨化基地建设项目，成功打开了我们融入省市重大战略的经营局面。我们每个单位都划分了负责的县域，下一步要做的就是建强力量、扎根县域，用心经营，取得实效，真正将“出差式”营销转变为“扎根式”营销。

五是省外、国外市场要持续开拓。要持续加力拓展省外市场，刘总要牵头对外工作部、经营部会后尽快召开省

外、国外专题会，将今年省外、国外市场开拓的指标分解下去，重点工作安排下去，严格执行经营目标考核，传导压力、落实责任。相关部门要实时跟进各单位省外经营情况，及时督导、帮扶，帮助各公司打开省外经营困局，弥补订单缺口。各公司要进一步加大省外经营力度，增强自主开拓市场的能力，聚焦经济大省和非化债省份，加快推进国内市场谋划布局。省外公司要明确发展定位、目标任务，建好机制、配强力量，重点加强区域经营能力建设，建强省外经营力量，切实推动省外区域公司打开经营局面。国外项目要继续依托中甘国际的良好合作基础，思考创新劳务分包模式向项目承包模式的转变。

三、做实管控、防风险

一是要明确投标风险的防控。虽然市场竞争激烈、经营压力大，但我们绝不能饥不择食，要尽快建立“五不投”的风险防控清单，即对资金来源不落实的项目不能投、业主信誉度不好的项目不能投、经过测算亏损的项目不能投、全垫资的项目不能投，以及手续不完备的项目不能投。要从源头上防范经营风险，承接每个项目都要持续做好项目合法合规性审查、可行性论证和风险评估。

二是要提高经营投标能力。在当前经营形势下，各单位要高度重视，积极开展投标经营工作，加强经营投标力度，提升投标经营能力。**一要在精准投标上下功夫**，认真对待每个标，投标前要深入分析市场和投标政策要求，仔细分析投标项目情况，掌握业主、招标代理、竞争对手信息，

及时完善投标方案，避免盲目海投。**二要提升控标能力**，要全过程把控好投标的每一个环节、每一个细节，做到精细策划、细致入微。要着力打造“标前算赢模型”，建立市场材料价格数据库、企业成本定额库，实现工程量清单的快速准确计价。**三要善于总结经验**，投标后要分析和反思未中标的原因，不断提升改进。

四、建强机制、促发展

一是要建立经营考核机制。要建立常态化的经营考核监督机制，每月由经营副总牵头召开经营例会，每季度召开经营推进会，对各单位的经营指标完成情况进行排名通报。按照土建和专业公司区分开来，每季度对订单考核排名前三的单位分别奖励 20W、15W和 10W，对每季度对订单考核排名后三的的进行处罚，如有并列情况增加处罚名额。相关单位负责人要在下季度经营推进会上反思发言，班子及主要负责同志连续三个月绩效考核C等或D等。

二是要建立数字化投标赋能体系。要通过数字化赋能的手段实现投标流程的全面优化，为投标报价提供精准且科学的决策建议。经营部协同信心中心，尽快做好以下三个投标基础数据库的建立工作。**一要搭建企业信息数据库**。全面梳理公司的资质证书、业绩案例、人员资质、荣誉奖项等核心信息，以结构化数据等方式生成企业信息数据库，并确保实时更新且一键可查。为投标文件编制提供准确且最新的企业基础资料，缩短当前投标资料的准备时间，使我们能在紧迫的投标日期前从容应对，不错过任何

一个宝贵的投标机会。**二要搭建成本动态数据库。**要借助网络爬虫技术与招标平台合作，建立成本动态数据库，将我们省内及有布点的省外市场项目规模、业主信息、招标时间、地材价格等等进行自动化采集与筛选，精准定位符合公司业务范畴与发展战略的优质项目，提高集团投标报价的精准度。**三要搭建竞争对手信息库。**持续跟踪主要竞争对手的投标策略、中标项目情况、优势领域等信息。运用大数据分析技术，挖掘竞争对手的投标规律与偏好，如对手在不同地区、项目类型上的报价策略等等，便于我们精准报价，提高中标率。

五、融合联动、保市场

一是要牢固树立以现场保市场的观念。生产、质量、安全、企管等部门要以创建精品工程为抓手，对在建项目全面开展管理提升行动，打造更多的精品工程、观摩工程。七建七十多年的发展得益于优质的产品、客户的口碑和市场的青睐，各有关部门要融合联动，保障安全生产、做好实体质量、严格按期履约，提高业主满意度和品牌认可度，以良好的信誉赢得业主和市场的信任，让项目的履约能力、盈利能力、顾客满意度成为市场经营的“法宝”，实现二次经营和多次经营，形成市场、现场良性循环。同时，要做好核心客户日常关系维护，这里强调，如果发生在在建项目甲方不愿与我们二次合作的情况，对相关责任人要严肃处理。

二是要构建良好的合作关系。要真心实意开展深度战

略合作，构建发展命运共同体，扩大高端资源“朋友圈”，形成优质核心“客户群”。一要坚持开放视野，加大与大型央企、国人的多方面合作，创新合作模式，要善于借船出海、借鸡下蛋、借势发展。二要加强地方省属企业的对接，特别是要与像兰州石化、金川公司、白银公司、甘肃电投、甘肃水投、工程咨询集团、酒钢集团、公航旅、交发建、文旅投等等有合作基础且发展前景良好的地方企业处好关系，重点进行经营对接，全方位调动经营资源，充分发挥我们的资质优势与高端客户建立深度合作关系，确保在省列重大项目、基础设施、科技、工业、能源、环保、文旅等领域获取优质订单。三要加大与科研院所、高等院校、创新平台、大型设计院的合作，推动相关合作加快立项、前端牵引，提升高质量发展新的核心竞争力。

同志们，困难与挑战是我们必须要面对的、而不是逃避的，形势与环境是我们需要适应的、而不是抱怨的。我想，经济形势严峻、市场竞争激烈、外部环境复杂、风险挑战增多是我们每个单位必须要接受的洗礼，如果，一味地怨天尤人、自暴自弃、躺平等待，就再也没有发展的希望、翻身的希望。希望大家不要从客观上找理由，要多从主观上找方法，紧盯全年目标任务，进一步坚定信心，保持定力，对标全年指标任务找差距、定措施、明责任、抓落实，强化责任担当，扎实拼搏奋斗，狠抓落实落地，确保完成全年经营任务。

谢谢大家！