

# 与时俱进 勇立潮头

## ——江西国际公司发展实践评述

本刊通讯员 金 栋

中国江西国际经济技术合作公司是 1983 年经国务院批准成立的，公司经历了从无到有，从弱到强的发展历程。当前已经在激烈的国内外市场竞争中站稳了脚跟，并呈现出蓬勃生机和良好的发展势头。

根据公司统计，2007 年全年对外承包劳务新签合同额完成 2.17 亿美元，比上年同期增长 7%；营业额完成 1.42 亿美元，比上年同期大幅增长 78%；期末在外人数 2427 人，其中日本研修生年末在外人数 1481 人，比上年同期增长 11%。公司房地产开发实现销售面积 2.02 万平方米，销售额 1.01 亿元人民币。建筑设计新签设计项目合同额 838 万元人民币，比上年同期增长 52%。海外贸易实现出口创汇 1400 万美元，比上年同期增长 180%，其中承包工程项下物资和设备出口 640 万美元，自营及其他代理出口 760 万美元。公司在中国对外承包工程商会五届一次理事会上当选为副会长单位，行业地位进一步提升。公司再度入选全球最大 225 家国际承包

商，位次前移 11 位。

### 一、江西公司近年来的发展与特点

(一) 市场网络日益广泛，主营业务快速发展。

江西国际公司自成立以来，大力开展以对外承包工程、对外劳务合作为主的国际经济技术合作业务，先后在亚、非、欧 50 多个国家和地区开展了对外经济援助、承包工程和劳务合作业务，形成了广泛的市场网络。

近年来，公司的国际工程承包业务发展很快，市场地位显著提升，竞争力进一步增强。2007 年公司共参与了 19 个国家和地区、101 个承包工程项目的投标，中标项目 42 个。其中，津巴布韦、埃塞俄比亚、博茨瓦纳承接项目合同额均超过亿美元。

前伸后延的工程承包模式取得新的突破，转变增长方式有了实质性进展。近年来，江西国际公司积极推动“以设计咨询为龙头的工程总承包，带动施工承包发展”的市场发展战略的实践，2007 年与埃塞俄比亚圣乔

治体育俱乐部签订了两万座体育场项目的设计、施工、采购、安装的 EPC 交钥匙工程总承包合同，成功地实现了公司工程承包业务模式向高端业务发展的转变，带动了公司下属环球建筑设计院的境外设计咨询业务的开拓。江西国际公司通过与兄弟单位的合作，在埃塞俄比亚获得了 Kesem 大坝、Kesem 水电站等设计咨询项目，争取到了 Humera、Gidabo、Golocha 等多个地质勘探项目，初步实现了产业链向上游的勘察、设计、咨询业务延伸。

江西国际公司在对日本研修生市场开拓方面成绩显著，外派人数规模、工种结构、市场区域等再创佳绩。为适应日本研修生市场迅速发展的需要，公司建立了驻点代表制度，设立了日本办事处冈山分所，增强了市场开拓力度。2007 年，在各研修业务部门和日本办事处的共同努力下，日本市场新签项目 8 个，续签项目 31 个，新实施项目 9 个，完成营业额 1932 万美元，新派研修生 498 人，年末在外人数达到 1481 人。

在大力开拓国际承包工程和劳务合作市场的同时,江西国际公司集中财力,加强了对国外基地的建设和投入。目前,已在赞比亚、埃塞俄比亚、津巴布韦、博茨瓦纳等多个国家和地区设立了办事处,建设了基地。驻外办事处与国内承包工程、劳务部门紧密配合,充分发挥网络和信息优势,抓好了市场开发等各项工作,为承揽所在国的工程和劳务输入提供了捕捉信息、投标签约、物资采购、售后服务诸多便利,极大地提高了江西国际公司在国际市场中的竞争力。

(二) 经营管理规范,经济效益明显。

近年来,江西国际公司借鉴国际先进的管理理念,以打造国内一流企业为目标,规范企业管理,加强项目管理,提升经济效益,取得了明显成效。

在企业管理方面,一是建立了符合企业发展的民主制度体系。为了保证决策的民主化,公司先后制订了党组议事规则、公司党的工作的各项制度、职工代表大会制度以及司务公开制度,这些制度的有效实施,保证了党组的政治核心作用,有力地促进了公司决策的民主化和科学化。二是健全和规范了内部管理制度。近年来,公司在人事、财务和行政管理方面先后建立了一系列完善的规章制度,有力地保障了公司各项事业的健康稳定发展。三是强化了驻外机构和人员的管理,制订了《驻外机构管理办法》,并根据业务发展的需要适时进行了修正,从而建立了有效的

驻外机构和人员监督管理和考核奖惩机制。

在业务管理方面,江西国际公司将承包工程和劳务项目的实施和管理作为精细化管理的重点。首先强化境外承包工程项目工作规范、项目经理制度、劳务选审办法、劳务合作标准合同等制度的执行力度。其次是细化和完善了工程项目招投标、合同评审、项目实施前期准备、物资采购和运输、质量、安全、进度、成本及人机料管理、合同及索赔管理、项目资料及技术档案管理等管理活动的内容、工作流程和操作规范。再者是细化和完善了劳务合同评审、劳务人员选审、培训、劳务派遣前期工作、劳务合同执行、违约处理、突发事件处理等管理活动的内容、工作流程和操作规范。通过加强过程控制,提高了人力资源和资金资源的效率,降低了营运成本,提高了经济效益。2007年,江西国际公司积极策划建立职业健康安全管理体系。从2007年5月份开始,公司组织全员学习《职业健康安全管理体系》(GB/T28001-2001),编制了《管理手册》(一级文件)、23个《程序文件》(二级文件)和10个《工程项目职业健康安全管理制度》(三级文件),将于2008年初完成认证审核。

正是由于公司经营管理规范,公司的经济效益十分显著。截止到目前,公司实施的境内外承包工程和劳务合作项目保持了未出现一个亏损项目的纪录,工程项目利润率大多数都在10%以上,部分项目利润率达30%以

上,有的项目甚至高达50%以上。

(三) 注重业务质量,树立良好品牌形象。

质量是企业发展的生命线。良好的质量,可以赢得良好的信誉,良好的信誉,可以带来良好的效益,效益提高了,才能保证企业健康发展。多年来,公司先后在亚、非、欧、美等50多个国家和地区开展了对外经济援助、承包工程和对外劳务合作业务,项目履约率达到100%。2007年,公司认真按照ISO9001:2000质量管理体系的要求,重视产品质量和服务质量,把质量管理工作作为创品牌的重要活动,以标准理念和准则作为行动指南,进一步推行精细化管理,促进公司经营管理科学化,规范化。承包工程实现项目履约率100%,工程竣工合格率100%,工程优良率100%,顾客满意度96.85;劳务合作实现项目履约率100%,顾客满意度96.47,承包工程和劳务合作全面达到公司质量目标。

在对外承包工程方面,公司以“建设一个项目,树立一座丰碑,创立一个品牌,打下一片市场”为目标,以“讲究细节、追求完美”的精神,将确保项目施工质量作为项目管理的中心环节来抓,实行项目经理制度和岗位责任制度。严格的质量管理和牢固的“视质量为生命”的经营理念,使得公司在激烈的市场竞争中立于不败之地,形成了品牌。

在对外劳务合作方面,江西国际公司拥有一批熟悉外派劳务知识和经验的人才,积累了丰富

的外派劳务管理经验。外派劳务人员整体素质不断提高,在外派制衣、建筑、机械、塑料加工、食品加工、农业、林业等行业劳务和研修人员方面已逐渐树立了公司对外劳务合作的品牌优势。由于公司良好的品牌形象,获得了多方面的荣誉,在行业内确定了自己的地位。2006年,在中国中日研修生协力机构首次诚信自律等级评定活动中被评定为“AAA”诚信建设优秀企业。

#### (四) 以人为本,创建和谐企业。

2007年,江西国际公司提出“创建和谐企业”的管理主题,认真开展“创新创业,共建和谐”主题教育活动,加强以人为本的人性化管理,主动承担社会责任,努力创造和谐发展的环境,营造和谐发展的氛围。

江西国际公司一贯提倡在公司发展的同时实现个人价值的理念,重视职工的福利保障,提高职工保险和福利,使职工共享公司发展成果。通过一系列措施,解决了职工的后顾之忧,提高了职工生活幸福指数,增强了公司的凝聚力。

江西国际公司紧紧围绕企业改革和发展的实际,开展了一系列有新意、有特色、有亮点的活动。公司开展的和谐创业征文和摄影比赛活动,得到了广大职工的积极响应。为表彰先进,公司评选了16个和谐创业先进单位、10名和谐创业先锋、10名和谐创业优秀项目经理以及22名和谐创业优秀青年。公司通过召开表彰大会,在公司局域网登载他们的先进事迹,对这些先进典型进行了大张旗鼓

的表彰和宣传,进一步营造了学先进、争先进、赶先进的浓厚氛围,职工的精神面貌发生了很大变化,职工队伍的凝聚力和战斗力进一步增强。

增强社会责任感,营造和谐的外部发展环境,也是江西国际公司特别给予重视的工作内容。公司认真贯彻落实商务部对非洲工作会议精神,在发展承包劳务业务当中,特别注重加强政治责任意识和社会责任意识,注重加强与当地政府、社区和居民之间建立和谐关系,在国际社会上树立更加正面积的形象。公司注重推行本土化战略,扩大当地就业机会、增加所在国人民的经济收入。目前在公司实施的项目上工作的当地工人总数已逾万人,不仅为所在国创造了就业机会,还培养了一大批当地技术工人。积极关注当地民生,尽其所能给予人道主义帮助。此外,公司热心公益事业,积极参加慈善公益活动。

## 二、值得借鉴的几点基本经验

作为一家地方国际公司,江西国际公司能够取得今天的成绩实属不易。在调研了解中回顾公司二十多年来的发展实践,笔者认为,有几点基本经验是值得借鉴的。

### (一) 紧跟形势,与时俱进。

思路决定出路。在各个发展历史阶段,江西国际公司都紧跟形势,找到了适合自身特点的、切实可行的发展思路。特别是随着改革开放的逐步深入,企业经营权的进一步放开,“窗口型”企业

的功能逐渐消失。在“窗口型”企业向“实体型”企业的转轨过程中,不少内地的国际公司就是因为准备不足,竞争力不强而被淘汰。在压力和挑战面前,江西国际公司没有等待观望,果断提出了“解放思想,更新观念,调整经营方式和经营结构,使公司在整体上尽快实现实业化”的发展思路。在这一经营方针的指引下,公司的各项业务开始稳步向前发展,逐步在激烈的国际竞争市场站稳自己的脚跟。进入新世纪,江西国际公司在深刻分析国际国内形势的基础上,着眼于中国加入WTO所面临的机遇和挑战,提出了新世纪头五年的经营方针,就是大力推进市场开发战略,加快承包工程发展和经营实体化建设,努力扩大劳务合作领域和规模,稳步推进投资开发和多种经营,积极培育新的经济增长点,进一步巩固和发展具有自己特色的多元化市场格局和经营体系。公司在自己的“十一五”发展规划中又提出:以科学发展观统领工作全局;坚持以加快发展为目标,实现业务规模和可用资源的相互协调;实施稳健的发展战略,巩固和发展规模经营,努力提高核心竞争力;加快产权制度改革,建立现代企业制度;坚持转变增长方式,抢占高端业务领域,实现良好效益;大力推进人才战略,推进人性化管理,积极打造学习型、创新型、和谐型企业,促进企业和职工素质的全面提高,实现全面、持续、快速发展。这就为企业未来的发展及时地指出了方向。

### (二) 不断深化改革是公司



保持活力的源泉。

国际公司诞生在计划经济时代。江西国际公司最初成立的时候,与省外经办合署办公,完全是江西省开展对外经济合作与交流的一个窗口。1989年,公司与省外经办分离,结束了公司作为政企合一机构的历史,开始向独立外向型企业转型。这一阶段,公司从转变观念入手,通过改革经营方式和经营结构,迎合了市场经济的要求,从而完成了公司的第一次变革。进入新世纪,公司领导班子进一步认识到,机制不活,难以搞活,体制不新,难以创新,长期以来受计划经济模式束缚的国际公司,如果不从体制上和机制上进行彻底的变革,面对前所未有的竞争和挑战,将很难生存和发展。从2000年下半年开始,公司着力推行劳动人事和分配制度的改革。按照公开、平等、竞争、择优的原则,公开竞聘和公开推荐副处级领导干部,推进领导干部年轻化。同时,实行了职工聘用合同制的改革。建立了年度业绩考核指标体系,实行岗位工资与经济效益、工作业绩挂钩浮动,将业绩作为职工报酬和奖惩的唯一尺度,建立起重实绩、重贡献的分配激励机制。公司还建立了工程项目预期利润超额分成奖励制度并正在研究劳务项目激励措施。这些激励机制,有效地调动了各部门、单位和广大职工工作积极性。三项制度改革实施,提高了工作效率,打破了平均主义,逐步形成了“岗位靠竞争,收入凭贡献”的激励机制,使企业焕发了新的活力。近年来,江西国际

公司积极进行产权多元化改革,已基本上确定了改制的思路,即通过引进战略投资者实现产权多元化,建立现代企业治理结构,推动制度创新,增强公司机制活力;通过参股、合作、联合,建立战略联盟,推动优势互补,增强公司人才、技术、管理等方面的竞争力;通过管理层和骨干职工持股,建立激励机制,推动企业和职工个人的共同发展,增强公司的凝聚力和职工创业热情。总的目标是逐步建立适应社会主义市场经济的体制机制,做强做大,并争取在三到四年内上市。

(三)积极开展多种形式的合作,推动项目实施。

由于公司境外工程规模不断扩大,技术力量严重不足,在继续坚持自主组织力量施工的同时,江西国际公司积极与专业公司进行合作,联手开拓国际市场。在埃塞俄比亚,公司以共同投资,共担风险的合资方式,与江西省内有关单位合作,在成功地实施两个大坝引水隧洞项目的基础上,又在后续的两大坝灌浆、灌溉洞、取水塔、溢洪道以及地质勘探等项目中广泛合作,推动了项目的顺利实施。公司积极借助中央企业和省内有优势的水利设计单位的设计技术力量,开展大坝和水电站设计项目的合作,成功地进入了境外工程设计咨询领域。2007年公司新中标的博茨瓦纳罗巴策体育场项目,分包给国内一家知名企业,以充分利用社会资源,扩展公司在博茨瓦纳承包工程市场的份额。公司的加纳北部路桥项目和埃塞俄比亚 METU-GORE

公路项目,是公司新进入的一个领域,较大程度上利用了合作单位的施工技术力量。

(四)人才是决定发展的根本因素。

江西公司强化以能力和业绩为导向的人才评价和使用机制,实行“以事业论英雄”的用人导向,重视在实践中锻炼培养人才,为人才提供施展才华的机会和平台,使想干事、能干事的人才能够很快脱颖而出,培养造就了一支有较强战斗力的队伍。一大批同志通过市场中摸爬滚打,已经成为熟悉国际市场事务、通晓驻在国法律和惯例、懂经营、善管理、掌握专业技术和一门外语、善于处理公共关系、电脑和驾驶样样过硬的多面能手,绝大多数同志成为各个岗位上一个或多个方面的行家,成为公司在市场竞争中克敌制胜的法宝及赖以生存和发展的中流砥柱。除了在编职工骨干队伍外,公司还建立了一支300多人的稳定的外聘专业技术队伍。作为一个处于先天地域劣势的内地企业,江西国际公司较好地培养和稳定了一支相当数量的人才队伍,保持了人才队伍对公司的忠诚和热爱。

凭着二十多年开拓进取打下的基础,凭着对事业执着的热情和追求,江西国际公司未来十年成长为拥有规模经营和高端业务经营能力,具较强核心竞争力的大型实体化、国际化企业集团公司,成为全国领先、国际著名的工程承包商的总体发展战略目标相信能够实现。 IEC