**新疆交通建设集团股份有限公司国际事业部**

**“提质增效年”活动实施方案**

2015年是全面深化改革的关键之年，是全面推进依法治国、依法治疆的开局之年，是全面完成“十二五”规划的收官之年，也是交建集团全面改革创新、大力转型升级、顺利实现改制目标，保持持续稳健发展的重要一年，做好今年各项工作意义重大，为确保集团公司2015年目标的实现，集团公司确定2015年为“提质增效年”，现按照集团总体提质增效年活动的策划方案，结合国际事业部工作目标，特制定“提质增效年”活动实施方案：

**一、活动组织机构**

1、工作组：

组长：黄志学

副组长：张军祥

组员：国际事业部全体员工

**二、指导思想**

紧紧围绕集团公司“提质增效年”的整体战略思路，全面落实提质增效活动，切实改变工作作风，努力提升工作效能。

**三、目标要求**

深入贯彻集团公司三届五次职代会“改革攻坚 创新驱动 提质增效”总体要求，全面组织国际事业部全员开展提质增效活动，以“提升管理质量、增强工作效能、提高内控执行力、增加企业效益”为主题，以目标管理、绩效考核为主要手段，在实行全面预算管理、落实岗位职责、提高管理质量、提升工作效率、创新管理思路、严格执行内控制度、节约部门费用等方面开展提质增效活动，提高全员开发国际市场意识，确保国际事业部2015年目标任务的完成。

**四、主要内容**

开展“提质增效年”活动，在坚持集团公司基本要求的前提下，结合国际事业部工作实际，着眼于解决存在的问题，明确今年国际事业部工作的重点，通过扎实有效的工作，全面提升管理质量、提高执行力，努力实现国际事业部2015工作目标。

**五、主要措施及步骤**

**第一阶段：强化宣传教育，提高思想认识（4月25日-4月30日）**

主要任务是：1、全面部署。制定实施方案，成立领导小组，召开动员会议，广泛宣传发动，认真组织学习，提高思想认识，全面部署“提质增效年”的各项工作安排。进一步明确指导思想、工作目标、方法步骤和工作要求。

2、强化学习。通过集中培训、自学、交流学习体会等形式，组织开发中心全体员工认真学习《新疆交建集团“提质增效年”活动实施方案》及《国际事业部“提质增效年”活动实施方案》，通过学习，进一步统一思想，提高认识，使全体员工深刻认识“提质增效年”活动的重要性和必要性。

**第二阶段：突出重点活动，增强工作效能（5月1日-11月30日）**

**1、在部门管理方面**

**（1）《国际事业部周例会制度》**

为促进国际部各部门间的沟通与协调，提高工作效率，同时对工作中出现的问题提出改进性和开展性的方案，制定并实施《国际事业部周例会制度》。

周例会在每周一下午16：00，由外事管理部负责组织召开，国际部总经理及全体员工参加，会议主要对上一周工作进行总结，对本周工作做好安排部署，对重点、难点、热点问题进行探讨，并指定专人做好周例会记录，会议记录要求在48小时内完成。

**（2）《国际事业部员工考核管理办法》**

为提升工作效率，确保国际部考核工作的有效推进，规范考核工作的管理，结合《集团公司员工继续考核管理办法》，新修订并实施《国际事业部员工考核管理办法》。

通过修订可行的《员工考核评审表》，以员工在被考核期内的工作职责、工作计划完成情况及在此期间的工作成绩与表现为依据，量化工作，坚持客观、公平、公正、公开的原则，每周例会通报，按月进行小结考核，年终进行总体考核。

**（3）《国际事业部员工培训考核办法》**

为提高国国际部员工综合素质水平及工作技能，保证日常工作有序进行，提高工作效率，同时保证培训质量，实行规范化培训，制定并实施《国际事业部员工培训考核办法》。

通过课堂表现、笔记评价、考勤及综合考试等方法，对培训人员进行严格的考察，对于考试不合格者，给予一次补考机会，最终考试不通过者，将不予委派至项目工作。

**（4）《国际事业部信息报送管理办法》**

为切实保证集团网站及微信平台的正常运行，充分发挥网站及微信平台的宣传作用，确保国际事业部信息的及时有效报送，制定并实施《国际事业部信息报送管理办法》。

将国际部本部及项目人员进行划分，成立信息报送小组，每小组每周提交一篇有效稿件任务，稿件内容由副组长负责把关审核后统计与上报。负责人每周对稿件完成情况进行汇总与通报，稿件完成结果将纳入员工月度考核范畴，同时对于未按时完成及超额完成有效稿件任务的员工分别进行惩罚及奖励。

**2.在市场开发方面**

**（1）《项目信息动态调查跟踪管理台账管理办法》**

为优化国际事业部海外市场开发管理工作，提高海外项目信息获取的时效性、真实性和可操作性，制定并实施了《项目信息动态调查跟踪管理台账管理办法》。通过加强对项目信息的获取过程管理，为项目决策提供参考数据，以适应变化无常的海外市场环境及风险的防范。

实施方法：集团国际事业部及各海外分支机构及时跟踪了解、掌握各海外项目的实施时间、资金来源、业主需求、设计施工标准、物资供应渠道、国家优惠政策、竞争对手情况及其他有关信息，按照《项目信息动态调查跟踪管理台账管理办法》中规定格式填写，并附负责人意见，每周一上报至国际事业部。国际事业部对跟踪项目进行审核、备案，并批复意见。

**（2）《国际事业部海外国家市场考察调研标准》**

为强化国际事业部海外市场风险识别能力的，提高海外国别市场考察调研的全面性、准确性和时效性，特借鉴国际金融机构国家调研评估标准制定了《国际事业部海外国家市场考察调研标准》，通过细化考察、调研内容，准确掌握风险控制要素，为项目风险识别提供参考数据，从而使企业海外投资风险降到最低。

实施方法：将各海外国家市场考察所涉及的政治环境、经济环境、文化环境、地理环境、法律法规、优惠政策及其他相关信息按照模块化进行分类归纳，形成《国际事业部海外国家市场考察调研标准》，今后的市场考察将严格按照该标准执行，每次执行完考察任务后，将调查结果整理归档便于今后装订成册。

**（3）建立“经营网络关系维护台账”**

为确保“走出去”战略的顺利实施，建立长久有效的经营网络关系，制定“社会关系网络维护台账”。

实施方法：按照国家和地区将以往建立的社会资源进行分类，派专人定期进行拜访或电话沟通，按照“经营网络关系维护台账”内容要求填写记录，及时掌握最新项目信息。同时根据工作要求，积极开拓新的经营网络关系，建立新的开发渠道。

**（4）制定“海外项目投标工作管理办法”**

为优化国际事业部海外项目投（议）标管理工作，加强投标过程工作管理，应对海外项目中存在的程序复杂、耗时过长、施工标准差异、银行信用较低、社会制度差异、文化差异、机构不全及效率低下等一系列错综复杂的问题，从而提升集团在海外市场的竞争力，计划制定“海外项目投标工作管理办法”，具体实施方法如下：

①多渠道、多方位收集项目信息（包括：通过国内外政府机构、当地律师、同行企业、金融机构收集项目工料机价格、当地法律及招标程序等）。

②研究重点市场招标模式与规则，提前制定投标模板。

③建立现场勘查和市场调研标准模板。

④建立风险评估体系。准确、深入地分析和预测项目中的风险因素；通过以上过程将项目投标过程细化并形成工作体系，每个环节派专人负责，并将各环节信息反馈到文件编制与投标报价中，提前规避项目风险，以适应海外市场投标的特殊性。

**(5)搭建海外金融平台**

目标：搭建海外融资金融平台，形成有效的海外项目融资体系，更好的参与到海外“出口买方信贷”、PPP等投融资模式的项目中去，具体实施方法如下：

a.建立与中国进出口银行等国家政策性银行的合作机制，了解和掌握银行的相关贷款要求和合作条件。

b.建立与中国出口信用保险公司的合作机制，通过购买中信保的相关保险产品从而降低银行的投资风险，便于银行贷款。

c.通过与国内大型投资公司合作，优势互补，拼船出海。

**（6）组建“新丝绸之路”战略研究机构**

在国家“新丝绸之路”战略背景下，为了能够合理利用国家政策，打破项目融资壁垒，以“出口买、卖方信贷”及“国家两优贷款”为融资渠道背景的商业模式能够帮助公司更好地发挥自身优势。在这种商业模式下，我方可以根据业主方的需求，为其量身定做解决方案，并在其中融入有利于我方实施的方案，以业主为融资主体引资施工。这是一个双赢的过程，对于业主方而言，节约了现金流，可以将资金投入到能获得更多回报的领域；而作为施工方，公司不仅获取了项目，引进了合作伙伴，并且能够在约定的未来数年内获取不错的投资回报率。

目标：形成“新丝绸之路”战略政策体系，获取丝路基金项目，具体实施方法如下：

a.参加国内外大型经济投资论坛，了解和掌握投资动态。

b.专人负责收集、整理、分析国家出台的相关丝绸之路经济带沿线国家的政策及新闻。

c.与国内大型央企的深入沟通，了解和掌握央企的投资动向。

d.参与商务厅、招商局等政府机构的外事访问活动。

**3.在外事管理方面**

**（1）制定并实施语言培训方案，提高国际部整体素质水平**

为提高国际事业部整体的素质水平，提升工作效率，节约劳动力与成本，以便更好的完成国际部的工作，制定并实施国际事业部英语、法语学习方案：通过自学、相互交流、网络授课等多种方式，在两年内完成英语雅思测试出国水平；通过外教授课与自学方式结合的夜校学习，在一年内达到法语B2水平（能够独立进行法语沟通与交流）。

**（2）强化预算管理，节约费用**

通过进一步统一思想，提高认识，确保国际部各项业务的顺利开展及经营目标的实现，全面提高管理水平，强化预算管理工作，积极与财管中心协调沟通，组织预算专员向财管中心学习，进一步提高对预算编制的认识。

在编制预算时，严格按照集团公司预算管理的有关制度，深入调研、立足实际，根据上一年度预算执行情况，结合本年度业务开展变化情况的预判和集团公司实际情况等因素，科学、合理、精细化的编制预算。在执行预算时，充分重视过程控制，加强对预算支出的管理，设立台账记录预算执行情况，严格控制预算执行情况，并对执行偏差率较高的事项进行分析，查找原因，采取措施加以改进，保证其按照预算的方向发展。同时，及时对预算进行修正和补充，调整符合实际情况的预算。

**（3）建立海外团队文化建设方案，提升工作效率**

为提高海外项目管理水平，培养一支精干、专业、团结的海外项目管理团队，展示集团公司良好形象，建立并实施海外团队文化建设方案。

①规划与宣贯

认真分析国际部业务发展的内外部环境，明确与国际接轨的文化建设方向，提炼符合自身实际的核心理念，努力形成国际部特有的文化氛围，同时，通过各种方式的宣贯，使每名员工都能自觉践行。

②沟通与交流

国际部建立健全国内外沟通渠道，通过视频会议、QQ群、微信群等各种网络平台，加强日常交流，及时了解国际部各项工作的进展情况，掌握员工思想动态，努力为海外项目的开发和建设提供支出和帮助。另一方面，加强与业主、东道国有关部门的沟通协调，为项目的开拓与发展营造良好的外部环境。

③宣传与推广

加大在东道国的宣传力度，增进当地各界对集团公司的了解和支持，树立良好的企业形象。

④形象与展示

按照国际部要求，严格规范员工在办公、会议、接待、着装等方面的礼仪，要求办公区域卫生整洁，禁止在办公期间吸烟、大声喧哗，使用礼貌用语，在办公时间全体统一着正装等，逐步实现国际部展示给外界形象的一致性，员工仪表的一致性，办公环境整洁的一致性。

**4.在工程管理方面**

**（1）建立《海外项目机械设备招标采购管理办法》**

根据海外项目实施需要，加强设备采购管理，规范机械设备的采购行

为，明确购置程序，严格购置过程控制，建立公平竞争机制，保障企业的合法利益，制定并实施了《海外项目机械设备招标采购管理办法》。

①适用范围：招标投标法明确规定需要招标的设备采购；招标投标法

未明确规定的，经过集团综合评审确定需要招标采购的设备。

②招标采购流程：按管理办法中相应流程执行。

③考核办法：过程监督，资料存档。招标文件的管理：国际事业部须

将每个招标项目的全套资料（包括招标小组成员名单、招标书、中标的投标书、招标过程中的信函于传真件、测试报告和评标结果、招标会议记录等）建档保存。

**（2）建立《国外工程物资管理暂行规定》**

为加强对国外工程物资的管理，规范国外工程物资管理流程，提高国外工程物资管理的质量，实现物资从采购进场到使用进行连续、系统、有效的控制,适应公司海外市场的拓展，更好的经营、管理、服务于海外工程，根据公司物资管理工作实际，特制定本规定。

①国外工程物资管理方法：

a.国外项目工程所需物资，国外项目部应提前编制报送物资采购申请

计划（预算），审批后方可进行采购供应。

b.公司承接的所有国外项目工程，供应物资的订货、采购、签订购销

合同、供应、集港等，统一归口工程管理部设备物资科负责办理。设备物资科应坚持比质比价、比交货期、比售后服务、择优采购。

c.根据国内、外物资材料质量价格对比，公司承接的各类国外工程项

目，工程所需物资材料，原则上一律以委托国内采购供应为主。项目急需的材料或比价低于国内的少量物资，可以在国外现场采购供应。

②考核：考核分为七部分，具体为：材料招标计划和采购、周转材料

招标计划和采购、物资财务账务核对、设备招标计划和采购、租赁设备结算手续、设备财务账务核对、材料节超核算，定期进行七项考核检查。

**（3）建立《工程部门周报、月报管理制度》**

加强海外工程信息的及时传递，提高公司的工程管理水平，以便集团

公司相关部门及领导及时了解工地现场施工活动和工程管理情况，规范项目部及工程部门技术人员的周报，月报特制定本管理办法。

①适用范围：集团国际事业部下属各公司、办事处、项目部。

②实施办法：项目部周报、月报分别在每周周五和每月25日上报

③考核：工程部周报、月报上报情况纳入项目部月度及年度考核。

**（4）建立《工程项目成本管理办法》**

加强和完善项目成本管理，规范项目成本管理行为和流程，充分发挥项目管理的核心作用，提高集团公司的管理绩效，实现“提质、增效”的目标。

①成本管理的全过程分为：成本计划-确定目标责任-制定控制措施-实

施控制措施-核算检查-计划与实际比较分析-确定调整控制措施-再次实施成本控制措施，形成一个循环封闭的循环系统。

②考核：项目成本管理检查与考核的主要内容：

a.成本管理体系建立健全情况；

b.《项目管理目标责任书》签订及落实情况；

c.《项目成本计划书》编制及执行情况；

d.《项目成本管理分析报告》编制及相关成本分析例会资料；

e.成本管理台账；

f.工程项目承包合同执行情况及劳务分包工程合同执行情况相关资

料；

g.项目变更及索赔资料收集整理及上报批复情况；

**（5）建立《海外项目安全生产管理办法》**

为加强新疆交建集团海外项目安全生产管理，全面评价海外项目安全管理绩效，确保安全生产责任落实，特制定本办法。

①适用范围：本办法适用于与集团公司签订安全生产责任各项目部

②组织实施：安全生产工作由集团公司海外项目部负责安全生产人员

组织实施。

③考核：综合考核每年度组织一至两次，专项考核根据实际情况开展，日常考核根据各单位安全生产管理情况不定期开展。综合考核、专项考核和日常考核等考核结果均纳入年度安全考核成绩，考核成绩作为年度生产经营业绩考核和安全奖惩考核依据。

**第三阶段：全面总结，巩固活动成果（12月1日-12月30日）**

根据各部门活动方案的具体落实及实施进度，不定期组织召开讨论交流会议（至少每月召开一次），会议由提质增效工作小组负责组织召开，原则上要求公司全员参加，不得无故缺席，会议主要讨论、交流的议题包括但不局限于以下几点：

1、现阶段方案落实情况和实际成效；

2、现一阶段计划实施的方案内容和重点难点；

3、方案实施过程中遇到的困难和仍需优化的部分；

由工作小组制定“提质增效”活动考核办法，围绕活动开展情况、重点工作落实进度和办事效率以及干部职工纪律作风等情况按照每两个月进行一次考核、排序、通报，把活动考核与绩效考核结合起来， 把活动考核情况作为年度绩效考核的一项重要内容和重要依据。对工作重视不够、落实措施不力以及不作为、慢作为、乱作为的部门和个人，坚决追究责任并视情节轻重作降薪、降职或辞退处理。

集团国际事业部

2015年4月25日