

2020 年度总经理工作报告

2020 年，面对突如其来的新冠肺炎疫情冲击，公司董事会审时度势，沉着应对，在周密部署做好防疫保障的前提下，提早复工复产，将疫情对公司的影响降到最低，圆满完成了全年既定目标任务。

一、2020 年公司取得的主要成绩

（一）区域经营效果显现，经营业绩逆势增长

一是全国市场布局基本完成，经营深度和广度不断提高。2020 年，公司经营工作克服诸多不利因素，实现了逆势扩张，初步完成了全国市场布局。公司在省内设置 6 个区域分中心及 3 个办事处，省外设置粤港澳、四川、云南、新疆等 18 个区域分中心，覆盖了除东北外的国内市场。以区域经营为中心，公司加大经营力量配置，不断提高经营的广度和下沉的深度，实现了多点开花，经营布局初见成效。

2020 年 10 月、11 月，“13445 工程”第一批切块项目集中开标，市场部统筹协调、各生产团队高效协同，夜以继日、加班加点，顺利完成了公司有史以来最大规模的集中投标工作，成功中标 12 个项目，同时还揽获驻马店 G107、漯河 G107、洛阳 G208、安阳 G107 等重要交通项目，巩固了公司在省内交通市场的领军地位。

在省外市场，重庆、新疆、四川实现了高速公路项目零的突破，在甘肃中标多个干线公路的前期项目任务；在海外市场，我们克服了疫情全球蔓延的险恶形势，在肯尼亚、科特迪瓦等国承接多个项目，同时完成东非公司、香港公司的注册备案工作，加快了属地化布局。

2020 年，公司承揽了国内外近千公里的高速公路项目，800 余公里的干线公路项目，全年中标项目合同金额创历史新高。

二是回款工作成效明显。修订发布了新的回款考核办法，实现收款工作的动态推进，收款力度大大提高，回款额度创历史新高。特别是设计一院为主导的项目共回款近 2 亿元，总回款额、超节点回款额均为全公司最高。

三是资质升级工作稳步推进。成功取得电子系统工程专业甲级、风景园林工程设计专项甲级、工程造价咨询企业乙级、环境工程设计专项（污染修复工程、水污染防治工程）乙级资质证书，通过了水利行业丙级资质，为综合甲级资质的

申报奠定了基础。

（二）各团队齐心协力，圆满完成各项工作任务

一是巩固了交通主阵地。公司以规划为引领，取得了多项成果，有效提升了公司在行业的影响力。

公司历时两年编制完成《河南省高速公路网规划（2021-2035年）》，经省政府批准印发实施，受到省、厅、市领导及全省交通系统的高度赞扬；完成了“13445工程”第一批切块全部20个项目工可编制和12个项目立项批复所需要件代办工作，超额完成了年度营收目标。

设计一院、设计二院、公路与市政规划设计院、设计四院等主体院，勇挑重担，围绕“13445工程”第一批切块项目，与桥梁院、城地院、交通工程院、建筑院、造价中心等各专业院通力配合，快速完成了沿太行高速公路安阳段、卢氏至洛南高速等十个项目的初步设计工作，按计划节点稳步推进了施工图设计工作，确保了已中标“13445工程”项目的顺利实施。

设计四院、城地院、检测公司还积极落实省厅要求，推动了鹤辉高速顺利实现复工。

二是新业务领域不断突破。2020年，公司在城建规划、水运、风景园林、安全评价等新兴业务领域取得突破。城建规划院开展了郑州市轨道站点控制性详规、郑州市CCD（中央文化区）综合交通规划等一批项目，在城市规划和城市交通领域的影响力稳步提升；建筑院承接了新密矿区办事处茅岗社区棚改项目及虞城利民古城改造项目，实现了公司在棚户区改造及古城改造项目的突破；高建公司、建筑院联合中标的西华县片区综合开发全过程咨询项目，实现了公司全过程咨询业务的突破；水运水利院新设立当年就完成超3000万元的合同额，实现了开门红；中赞国际成立了智慧矿山研究院，着手打造煤矿智能化建设全生命周期服务能力；中衢公司和建筑院不畏国内一流强手，通过高水平的方案策划，成功中标多个高速服务区项目；景观院拓展了洛阳沿黄旅游公路及辉县等五县市的“四好农村路”交旅融合项目；交通安全研究中心实现了人员和业务规模的几何式增长，确立了省内交通安全领域的领军地位；检测公司超额完成营收、合同额业绩目标，顺利通过了交通工程专项检测资质评审和高新技术企业认定，成为全国第八家同时具备公路检测综甲、桥隧专项、交通工程专项甲级检测资质的单位。

三是生产组织保障有力。2020年，公司及各分、子公司共启动各类项目近1600个，全年生产任务饱满。公司运用综合管理系统等信息化管理手段，加强过程控制和精细化管理，全面推进项目管理制度，制定项目负责人、技术负责人的任职资格，完善公司项目管理体系。

2020年公司还组织了对在建项目和年内通车项目的工地遍访，及时发现问题、解决问题、落实动态设计。全年共收到项目业主书面表扬25次，为公司赢得了荣誉，服务质量持续提升。

（三）强化技术保障，推动项目高质量完成

公司不断强化技术管控，通过制定执行“三会一表单”技术方案内控制度，重点把控项目的技术经济合理性；强化基础资料收集和相关行业意见的征询工作，地质勘察工作同步进行，提高项目方案可行性和规模可控性。

公司大力推进设计标准化工作，技术质量部组织完成路线、路基路面等11个专业设计标准化的图标示例和技术要求，完成桥梁通用图的修编工作；科技信息中心推进了协同设计的广泛应用和数字档案馆的升级建设，进一步提升了设计的质量和效率；人力资源部与技术质量部联合推出技术培养新模式，组织公司14名专业技术委员会成员录制了桥梁、路线、公路隧道、市政工程等多个专业领域的培训视频，已经有800多名员工在线学习了全部课程。

公司搭建开放式技术平台，聘请42名院外行业知名专家任职专家委员会，提升了公司的整体技术能力。

2020年10月，公司邀请陈政清院士、张喜刚院士及全国工程勘察设计大师王用中、徐恭义、陈宜言、周良等多位国内知名专家与近百名嘉宾成功举办了“桥梁技术发展论坛”，助力河南“13445工程”的高质量建设。

（四）创新氛围更加浓厚，创新成果丰硕

一是推进工程数字化建设。2020年，工程技术研究院研发的“河南省交通基础设施数据中心及智慧管理服务平台”已在全省高速公路管养领域上线应用。

数字化技术研究院开发完成的“基于BIM+GIS的信息化建设管理平台”，已在西浙高速和滹乐高速两项目实施应用。编制完成河南省地方标准《公路工程信息模型设计应用标准》，为我省公路工程数字化交付建立了标准。

二是创新形式多样。公司持续加强创新活动的引导和管理工作。年度“创新

月”活动征集到创新方案 230 多个，经层层遴选出的 23 个优秀创新方案在论坛现场引发与会员工的强烈共鸣，直播点击量超过 8000 次，整体效果超过上一届。各部门、单位也以此为契机，认真梳理了在管理过程存在的问题和痛点，以问题为导向，推动管理提质创新，如：设计一院、城地院在内部开展设计代表大讲堂活动，设计四院尝试推行工时制度，市政院尝试建立设计师+助理设计师+绘图员的工作组合模式。全公司逐渐形成“让创新成为公司文化，让开拓成为企业精神”的创新氛围。

三是创新成果丰硕。公司“装配式波形钢腹板组合箱梁桥规模化应用”被列入部 2020 年度交通运输重大科技创新成果库。申报“河南省固废材料道路工程循环利用重点实验室”获得批复并启动建设；完成的周南高速、淮信高速息邢段工程双获全国“公路交通优秀勘察设计奖”二等奖；公司全年获批 5 项地方标准、8 项发明专利、57 项实用新型专利、20 项软件著作权。

交通工程院承担的机西智慧高速公路入选新一代国家交通控制网和智慧公路试点，为全国智慧高速建设提供了河南经验；工程技术研究院持续推进工业固废资源路用技术研发应用，研发的废胎胶粉橡胶沥青路用技术，已推广应用橡胶沥青混合料 80 余万吨，橡胶沥青 5 万余吨，消耗废胎胶粉超过 1 万吨；交通战略研究院发布了首份《河南省交通运输发展报告 2019》白皮书，公众号“交通战略研究”推出 43 篇研究成果，企业智库建设初见成效；公司积极推进结构预制装配化，组建研发团队，对桥梁基桩、立柱，涵洞、通道的预制、运输、安装、维护进行了技术研究，并在多条高速公路项目上进行推广应用。

2020 年，公司开展了第四届优秀技术成果评优活动，共评出了 7 个优秀设计、4 个优秀咨询项目，获奖项目贯彻落实了交旅融合、品质工程、智慧高速的新理念，也充分体现了技术人员精心设计、创作设计的匠心精神。

（五）以提升效能为目的，推进了管理工作的持续创新

信息化水平不断提升。中衢公司、高建公司、设计公司、检测公司项目管理系统实施上线；全面启动了线上财务报销工作，实现了财务核算系统、项目管理系统、设研云移动办公系统之间的互通互用和数据共享。

分级认证工作稳步推进。目前已完成质量管理分级认证体系文件初稿的编制、汇总。在文件编制过程中，各相关部门、单位认真梳理完善体系文件制度清单，

对标升级版体系文件要求，对现有制度进行优化完善，提升了自身管理能力。

风险控制不断加强。审计部加大了内部专项审计和子公司内控审计的范围和力度，进一步强化事后监管；董事会办公室编制并发布了《防范公司经营法律风险的 70 项提示》，初步构建了法律风险的预警机制。

融资渠道不断拓宽。公司成功发行 2020 年度第一期中期票据 3 亿元，首次在银行间债券市场进行融资，也是全国规划设计行业首单。

（六）加强人才队伍建设，与员工共享发展成果

高端人才集聚优势更加明显。公司全年新增 11 名正高级、66 名副高级、136 名中级职称人员，5 名员工被评为“河南省高层次人才”，51 名员工通过注册师考试。公司员工总数达 2,610 人，其中正高级职称 106 人，副高级职称 451 人，中级职称 805 人，国家各类注册工程师 830 人，公司人才高地优势更加突出。

持续优化岗位薪酬体系。完成了职能部门的定岗定编定员工作和技术、研发及工勤序列职位岗位复评工作，将工作岗位的劳动价值、岗位承担者的贡献与工资报酬有机结合，明确了员工个人成长的通道，提升了员工特别是青年员工的工作效率和工作热情，推动实现人岗匹配。年初，顺利组织完成水运水利院行政正职竞聘以及设计一院、设计四院等 22 个生产部门副职竞聘推选工作，给“想干事者”、“能干事者”提供了更加广阔的平台。

总部三期工程如期完成。新增 3.2 万平方米办公面积，550 个地下停车位，将进一步改善公司办公环境。

实施了第一次股权激励。共授予 105 名员工 266 万股设研院股票。激励对象多为公司优秀骨干员工，利于公司与员工共享发展成果，让社会各方更关注公司的长远发展。

二、2021 年面临的机遇和挑战

2021 年是“十四五”规划的开局之年。“十四五”期间新老基建将共同发力，构建“系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化基础设施体系”。

立足区域看全国，立足行业看趋势，综合分析公司的机遇主要有以下三个方面：

一是对多领域综合性服务能力的需求带来新的机遇。从勘察设计行业的分化趋势来看，行业内部资源进一步向大型综合性设计企业集中；从外部市场需求来

看，具有综合性、集成服务能力的设计企业将会获得更多的发展机会。目前，公司横跨交通、城建、建筑、能源、环境的多领域发展布局，覆盖了从规划—勘察—设计—研发—检测—建造—养护的基础设施建设全产业链，多专业人才、技术、经验的储备和积累，使得公司具备冲击行业设计综合甲级资质，获取全行业资源优势和多专业集成优势的条件。

二是区域市场形势的快速变化打开新的窗口。全省交通运输工作会议指出，“十四五”时期全省综合交通运输基础设施投资 9000 亿元以上，构建“米+井+人”字形综合运输通道，增强与京津冀、长三角等重要增长极之间高效联通，基本形成郑州、洛阳都市圈两个 1 小时交通圈和中原城市群 2 小时交通圈。其中，公路水路基础设施投资 5300 亿元，重点实施“四大工程”建设高质量的公路水路基础设施网络，开展“四大行动”发挥交通运输流通基础保障作用，实现“四化引领”增强交通运输对重大战略的先行引领作用和支撑保障能力。同时，促进中部地区崛起、推动黄河流域生态保护和高质量发展、郑洛“双圈”建设等多个战略机遇叠加。在保质保量完成省内项目的同时，公司将统筹资源，进军省外增量市场，加速推进全国市场布局，加快向城建、建筑、环境领域的转型，拓宽新的发展赛道。

三是基础设施高质量发展需求催生新的市场。交通强国战略提出以技术创新为驱动，以数字化、网络化、智能化为主线，以促进交通运输提效能、扩功能、增动能为导向，推动交通基础设施数字转型、智能升级，新基建，为交通新基建指明了方向。同时，随着郑洛“双圈”建设逐步深入推进，我省城镇化水平将进入快速提升阶段，交通、市政基础设施将不断融合发展。

“十四五”期间全省高速公路通车里程将突破一万公里，如何提升高速公路的管养水平，打造平安百年的品质工程是行业关切的重要问题。推进河南内陆型多式联运建设交通强国试点取得实效，推进河南水运振兴、打通内河航运大通道，推进高速公路服务区向复合功能性服务区转型升级等交通高质量发展的新要求，带来新的机遇。更要看到都市圈城际综合交通网络、城市综合交通枢纽场站、装配式建筑、工业化智能建造、干支线及通用机场建设、交旅融合、智慧矿山、养护一体化、全过程咨询等一大批新的业务空间和新的模式需求。公司作为交通强国、交通强省建设的重要参与者，作为新型基础设施、新型城镇化建设的积极实践者，作为科研成果产业转化的主动推动者，紧贴政府要求和市场需求，必将会

赢得新的发展机遇。

三、2021年重点工作安排

发展过程中的问题最终要靠发展来解决。进入2021年以来，通过专题会议、问卷调查等多种方式，分析形势、梳理经验、查找问题、收集意见，讨论确定了新的一年公司的发展方向和发展计划。

公司2021年各项工作的总体要求是：以省交通运输工作会议精神为指引，以推进战略规划目标完成为中心，以整合资源、推进区域服务中心建设为重点，以业务升级、培育新动能为核心，以全面数字化建设为抓手，以完善制度体系、提升运营效能为目标，坚持以奋斗者为本的用人导向和价值导向，分享成果、赋能员工、激发活力，推动公司转型发展，实现向更高平台的跃升。

2021年，公司的工作任务十分繁重，要实现全年目标，重点要落实以下六项工作：

（一）整合市场资源，完善区域布局

要做好全年及下阶段的经营策划工作，研究制定滚动的年度经营工作方案，构建公司领导层、区域经营和生产部门协同发力的经营机制。要充分挖掘内部经营资源，进一步调动全员经营积极性。

要切实推进省内洛阳、省外粤港澳大湾区、成渝、长三角4大经营生产一体化区域总部建设，实现区域市场的属地化贴身服务。要统筹管理并加强加密省内区域经营中心，推进豫西南区域南阳分院、豫东区域周口分院、豫北区域安阳分院、豫南区域信阳分院建设。推动各个片区抢抓“郑洛双圈”建设和新型城镇化机遇，加强市政、建筑等业务的市场拓展。今年，海外要筹建西非公司，全面开拓非洲市场，促进国际业务的稳定快速增长。

2021年，公司要申报设计综合甲级资质，力争取得实质突破。

（二）多措并举，确保项目任务高质量完成

高标准完成已中标的“13445工程”项目的设计和技术服务工作，积极配合项目业主完成工可报告审批，完善初步设计，加快施工图设计工作。

要在设计中贯彻落实安全、便捷、高效、绿色、经济的现代化综合交通体系建设要求，坚决落实《关于高速公路“13445工程”平安百年品质工程建设的指导意见》精神，因地制宜，积极稳妥推广“四新”应用。

要严抓落实后期服务保障工作。进一步完善公司后期服务考核制度，量化考核指标，责任明确到人；督促各生产单位建立本部门后期服务制度及管理团队，确保设计服务沟通流畅、及时高效；借助信息化手段，落实“关键事项申报监管”程序，强化各级负责人的服务意识、敬畏意识。

（三）积极探索，推进业务的转型升级

要积极配合省厅高质量完成《河南省“十四五”综合交通运输发展规划》编制，力争6月底前印发；高标准完成全省多式联运创新服务体系与发展规划研究工作，推进多式联运省级示范工程建设，积极服务引进国际大型多式联运企业，创新发展河海联运；积极推进水运投融资研究等专项工作，抢抓实施内河水运畅通工程等水运发展新机遇；积极参与路面“三年提升行动”，探索高速公路管养一体化模式；围绕服务区“三年提质升级行动”，要一区一策，合理开展“服务区+文化、旅游、物流、商业”等复合型综合服务区建设；围绕促进交旅融合发展要求，紧盯10条交旅融合示范路段、黄河大桥和郑汴洛沿黄南通道建设；要围绕公路水运工程质量安全红线专项行动，为行业主管部门提供成套的检查、评价、技术咨询一体化服务；以总承包事业部为主体责任部门，推进公司设计施工总承包业务。

总结机西智慧高速试点示范工程经验，下大力气提升智慧交通领域的研发能力，积极推进高速公路建设数字化转型升级；加快推广“BIM+GIS 数字化协同管理平台”，为开展寿命周期智能化管养提供系统支撑；加快波形钢腹板组合梁、装配式箱涵等三维正向设计平台软件的开发。同时，加快推进中赞国际智慧矿山研究院建设，抢占市场。

加快推进“桥梁安全与技术转化智能建造生产基地”的5条生产线、4.56万平方米的现代化厂房、1.1万平方米的综合运营中心全面建成，确保年内投产运营。加快推进桥梁工程工业化产品的创新研发，为产业基地提供技术支撑。

（四）以效能提升为重点，推进管理持续优化

完成工程勘察设计行业质量管理体系分级认证工作。在完成质量管理分级认证体系文件初稿的基础上，组织体系文件的试运行，根据实际情况进行调整和修改，力争在二季度组织对体系文件进行内审和外部预审，确保年内获得AAA级证书。

调整优化考核评价体系，强化过程中的动态考核。对考核指标进行分类，设

定履职情况类指标，主要考核工作态度、执行力和工作能力等日常履职情况，落实行政管理责任；明确业绩指标类，将业绩指标与薪酬挂钩。要严格考核结果的运用，2021年考核范围要公司全覆盖。

细化管理制度体系。各生产团队要加强内部管理，重点建设完善薪酬考核、团队培训等制度，明确各团队正副职分工责任，以完善的制度管理体系，提高管理效能和生产效率。各职能部门要加大服务和保障力度，强化日常的监督检查，确保公司规章制度落实到位；要加强子公司运营的动态监管，提高子公司运营质量。

以建设项目信息管理平台为抓手，推进项目管理制。不断提高项目负责人、技术负责人的项目组织管理能力，有效控制成本，提高效率。结合项目信息管理平台构建，不断提升项目管理的效率和质量。

完善公司数字化系统建设。重点打通协同设计平台、项目综合管理系统、财务和人力资源系统之间的信息流动，启动各应用系统数据融合治理工作。以数字档案馆为基础，加快推进知识管理平台建设，促进公司数字资产不断增值。

（五）完善保障体系，不断提升员工的获得感和幸福感

完善“以奋斗者为本”的价值体系，不断提高员工的收入水平，建设企业发展与员工利益相一致的命运共同体，为企业未来的发展增加新动力。

发布实施公司人才发展规划，健全人才评价体系，畅通人才成长通道；健全技术岗位序列体系，明晰技术人员的成长路径；完善人才公开选拔等激励机制，为“有朝气、有拼劲”青年骨干提供更广阔的施展舞台。

建立完善的员工培训体系，筹划设立“设研院教育培训学院”，分不同层级、不同类别常态化开展岗前能力、履职能力、技术能力等培训工作；各部门各单位也要认真抓好员工的基础素养、基本能力的培训工作，提升员工的综合能力。

加大公司品牌宣传力度，提升员工对公司的认同感；积极响应员工合理诉求，总部三期工程今年要投入使用，要合理安排办公场区，改善办公环境，扩建食堂、超市、健身房等设施，增建篮球场、塑胶步道、快递驿站等，为员工提供更加便利的生活设施；要科学合理的安排工作时间，提高工作效率，减少无效加班；要依托青年委员会和公司工会，开展多种类活动，丰富员工文化生活。

要落实好新冠疫情防控常态化的工作要求，综合管理部和安聚通公司要总结

2020 年疫情防控的有效经验，继续发挥好服务保障作用，减少非必要流动，共同搭建隔绝病毒的屏障，切实保障家庭和公司的健康安全。

（六）落实新发展理念，持续加强党风廉政建设

2021 年，公司将继续深入贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想，贯彻好习总书记对交通运输工作的一系列重要论述和指示要求，坚定不移落实新发展理念，树立底线思维，持续加强党风廉政建设。充分发挥 31 个党支部的战斗堡垒作用，巩固深化“不忘初心，牢记使命”主题教育成果，营造风清气正的干事创业氛围。用优异的成绩迎接建党 100 周年，开展形式多样的庆祝、纪念活动，引导党员干部铭记党的百年奋斗历程，激发爱党爱国热情。