

对标先进争一流，勇当水务环境行业“龙头”

青岛水务集团开展对标管理专项行动，力争进入国内区域水务环境企业第一梯队

弥补发展短板，开展“对标管理专项行动”

加快建设水务基础设施民生工程20项，总投资19亿元；完成供水量1.9亿立方米，同比增长2.41%；污水处理量1.9亿立方米，出水排放指标全面优于国家标准10%以上；中水回用量3321.71万立方米，同比增长38.77%……2022年上半年，青岛水务集团夯基垒台、立梁架柱，企业发展实现稳中向好。

风劲潮涌千帆竞，百舸争流奋楫先。市第十三次党代会提出，青岛要“在全省勇当龙头、在全国争先进位、在全球彰显特色”。作为区域性国资国企综合改革试验试点城市之一，肩负国家级国企改革试验任务，青岛市属国企综合实力理应持续保持在全省“打头阵”、在全国同类城市中“站前列”。青岛水务集团锚定“走在前、开新局”，以贯彻落实市委“作风能力提升年”活动为契机，对标先进、查找不足，比学赶超、奋勇争先，在全集团范围内开展对标管理专项行动，通过定标、寻标、对标、达标“四步走”有序推进、落地实施，全面提升企业核心竞争力，力求实现进入国内区域水务环境企业第一梯队的目标。

跨越发展其时已至、其势已成、其兴可待。“十四五”期间，青岛水务集团将深度匹配城市发展战略，以“服务品质民生，守护美丽生态”为使命，深化国企改革行动，完善涉水产业和环境处理产业链布局，打造“大供水”“大环境”“大环卫”三大平台及“海淡产业链”一体化投资运营格局，以“智慧水务”推动产业数字化转型，打造以涉水产业和环境治理产业为核心的、全产业链环境水务产业集团，为打造“活力海洋之都、精彩宜人之城”贡献国企力量。

国有企业是维护城市运行、服务保障民生的主力军，为经济稳增长发挥了“压舱石”“顶梁柱”作用。

立足青岛实际来看，市属国有企业是城市经济社会平稳运行的有力支点，工业增加值、地方纳税额、固定资产投资等经济指标位居全市前列。

作为资产规模超百亿的市属国有大型企业，2021年青岛水务集团营业收入达到38亿元，利润总额4000万元，为青岛经济社会持续健康发展贡献了重要的国资国企力量。

我们清醒地看到，国企改革发展依然存在短板弱项。从质量效益看，大而不强、大而不优的问题比较突出，建设世界一流企业依然任重道远。从运作机制看，市场化手段运用不够，主动出击、推动战略重组的典型案列偏少，“物理”整合之后的“化学”反应效果有的并不明显。

随着国际形势日益严峻、经济增长持续低迷、不确定因素增多，国有企业所面临的风险和挑战倍增。党的十九大报告提出“要培育具有全球竞争力的世界一流企业”，对国有企业提升管理能力和水平提出了更高要求。国资委发布通知，开展对标世界一流管理提升行动，弥补发展短板，推动实现高质量发展。

对于世界一流企业而言，扎实的管理基础和极高的管理水平是重中之重。国有企业若要在短时间内迅速缩短与世界一流企业的距离，“对标管理”不失为一种有效方法。

当下，全市上下正在开展“当龙头、作表率、开新局”大讨论，提出要拉高标杆，进一步解决好“以什么样的标准来干”的问题。要敢于与最优者对标、与最快者赛跑、与最强者比拼，争先创优、奋力赶超，全方位提升工作水平。

青岛水务集团顺势而为、乘势而上，结合“作风能力提升年”活动部署，年初就在集团上下组织开展“对标管理专项行动”，综合分析标杆企业的优秀实践经验，深入查找企业管理薄弱环节，不断夯实管理基础，强化管理创新。

对标是时代经济发展的产物，是提升企业竞争力的重要手段，选准对标标杆和对标指标，找准差距与不足，制定行之有效的对标措施，通过对标找差距，真正起到“补短板、锻长板”的功效，在“超越自我、赶超一流、追求卓越”的循环过程中不断提升核心竞争力。

借助对标行动，青岛水务集团全面推进集团战略转型，加快完善产业链布局；加强关键指标控制，挖掘成本潜力；搭建科技创新平台，提升科技研发水平；确保完成保民生稳增长的各项目标任务，切实发挥国有企业在国民经济中的稳定器和压舱石作用。

全国范围遴选对标样本，健全对标工作体系

“对标管理”，顾名思义就是企业向标杆看齐，在比对分析中有针对性地学习标杆企业相关产品、服务、管理等优秀经验，从而快速识别自身短板，推动企业持续提升管理水平、提高竞争力，达到提升自我、向业界高水平靠齐的目标。

青岛水务集团将对标管理上升为一场持久的专项行动，有目标有方案有清单有指标。聚焦提升盈利能力、加强成本控制、优化体制机制等6个维度，针对25项关键指标，全方位健全对标工作体系。同时根据指标体系，制定《对标管理专项行动实施方案》和《对标工作清单》，确保对标行动全方位覆盖、多层次落地。

要“拉高标杆”激发斗志，就要确定“对标”单位，立足企业现实际来“寻标”。

青岛水务集团从全国范围遴选对标样本，拓宽信息收集渠道，梳理公开报道、官网数据、上市公司年报等各类信息50余件；对标首创环保、光大环境等行业领军企业24家，从经营管理、运营成本等方面明确短板弱项。通过比对分析，逐渐聚焦标杆企业，进一步明确集团公司所处行业水



▲ 青岛水务集团实施小涧西填埋场堆体绿化工程，将垃圾填埋场一期打造成山顶公园。



◀ 青岛水务集团配合地铁建设，完成停水范围最广、涉及用户数量最多、施工难度最大的DN1000管线迁改工程。



◀ 青岛市区首座全地下污水处理厂——张村河水质净化厂地上花园式景观。

平，确立了进入国内区域水务环境企业第一梯队的目标。

通过广泛寻标，同时结合集团公司“作风能力提升年”大调研、大讨论活动，广泛开展对标管理“亮绩”“赛绩”“对标擂台”等，组织全集团范围开展精准对标取得实际成效。譬如在经营管理中，根据集团公司2021年总营收和总利润在50个“标杆”企业中的排名，明确对标首创环保、光大环境等企业，全面提升管理绩效，集团排名将从22名上升到14名，成为区域型发展的水务头部企业。

在发展规模方面，通过与36个重点城市比对分析，供水和污水处理业务处于行业平均水平，再生水利用排名前十，垃圾零填埋和垃圾焚烧方面表现优异。根据规划目标，2025年供水和污水处理规模分别提升11%和34%。

而在运营成本方面，与对标企业相比，污水板块销售毛利率不高，动力单耗、维修费、污泥处置费偏高，应深入挖潜加强成本控制，力争三年污水处理成本降低8%，节约成本4000万元。

外对标与内对标同步推进。在全面对标先进企业的同时，青岛水务集团积极组织做好内部数据整理，厘清内部各板块关键指标情况，明确寻标方向，全面查找自身不足，寻找解决办法。同时选取集团内部管理标杆，组织内部学习优秀管理理念和经验方法。

对标管理提升发展质效，交出满意答卷

今年以来，青岛水务集团将对标管理提升行动作为打造一流企业的重要抓手，深入推进“作风能力提升年”活动，深化城市更新和城市建设三年攻坚行动，全面提升企业发展质效，交出一份满意“半年”答卷。

完成供水量1.9亿立方米，同比增长2.41%，推行HACCP水质精细化管理体系，水质综合合格率、出厂水和管网水合格率均达100%；排水提升量7454.43万立方米，污水处理量1.9亿立方米，出水排放指标全面优于国家标准10%以上；中水回用量3321.71万立方米，同比增长38.77%；浓缩液处理量6.93万立方米，同比增长48.67%；垃圾中转量54.62万吨，今年上半年以来，青岛水务集团实现了企业发展稳中向好。

牢牢把握城市更新和城市建设三年攻坚行动有利契机，加快建设水务基础设施民生工程20项，总投资19亿元，切实提升产业能级、补齐设施短板。主动服务国家战略，建设上合示范区配套供水管道项目24.6公里。完成崂山水库防汛路、娄山河污泥堆肥产能提升工程，伊春路调流泵站及排水应急指挥调度中心实现主体完工，项目投资

取得积极成效。健全41项总投资额286亿元的城市更新建设项目储备库，推进北部中心水厂、李村河北岸水质净化厂项目前期工作，预计年内再实现投资22亿元，确保快落地早见效，全力以赴稳经济、保增长。

积极拓展产业发展格局，建强“大供水、大环境、大环卫”三个平台及海水淡化产业链。编制“一区一策”战略合作方案，与城阳、胶州等各区市，深化城乡供水一体化、污水处理及资源化、河道综合治理、排水设施运营维护、固体废弃物综合处置等全方位战略合作；坚持强强联手合作共赢，与行业头部企业上海康恒环境股份有限公司搭建战略合作平台，联合打造山东省环保行业领军企业。积极拓展淡化海水应用场景，打造全国海水淡化示范城市。

民生保障能力实现新提升，保障城市生命线平稳运行。开展“排水设施隐患排查整治”专项行动，累计养护管道309公里、疏通3095处、消除隐患224个，有效提升了排水设施承载能力。全面启动麦岛、娄山河等5个污水处理项目，以及海泊河、李村河等3个中水回用项目前期工作，预计将增加污水处理能力21万吨/日，地表Ⅳ类出水占比提升至58%，再生水供水能力提升至66.85万吨/日，切实增强业务可持续发展能力。

水务社会服务取得实效，深化“青水管+”惠民便民服务，拓展“133”供水网格三级管理体系，完善“好差评”管理机制，创新开展“周二供水帮办、经理接线日”“零点行动”“引导服务”“先行服务”“预约服务”等，累计解决各类问题8.4万件；推行供排水报装接入“一站式”集成办理，实现“全周期”“全覆盖”供排水服务新格局；与国网青岛供电公司合作建成首个“一站式”共享服务窗口，有效提升为民服务效能。水务集团获评E20环境平台“最具社会责任投资运营企业”称号。

实施专项对标三年行动，达成第一梯队目标

发展是一件务实的事情，对标也不可能追求“速成”。实行“对标管理”的关键是在明确差距、锁定不足后完成优化提升。

“作风能力提升年”活动树立了勇争一流、走在前列的鲜明导向，青岛水务集团将发扬扬头并进、勇争一流、唯旗是夺、奋发有为的精神状态，以公司十四五发展规划为指导，对标国内区域水务环境一流企业，深入开展“专项对标三年行动”，提升运营水平和盈利能力，达成国内区域水务环境企业第一梯队目标任务，推动国有企业创新驱动高质量发展走在前列。

推进新兴成长业务，扩大发展规模。在“打造现代产业示范城市”中发挥国企使命担当，深度匹配城市发展战略，牢固树立市场开拓意识，聚焦水应用场景，坚持扩大规模、提升品质、增厚效益，全面布局水生态产业链。在坚持主业的基础上，拓展竞争性业务，优化产业结构，在传统水务、水环境综合治理、固废处理、绿色环保等业务范围方面，形成差异化业务融合与布局，扩大发展规模。力争到2025年，综合供水能力达到140万立方米/日，污水处理能力达到182万立方米/日。完成集团由传统水务企业向现代环境投资集团的初步转型。

加强关键指标控制，提升管理效能。一是加强成本控制，一系列管理指标全面达标，向管理要效益。二是加快推进“智慧水务”建设，着力推进数字赋能，创新工艺管控措施，向科技提升要效益，企业数字化运营达到国内同行业领先水平。力争到2025年，集团公司总收入实现58.5亿元，净利润达到2亿元，各类生产经营指标全面达到预期标准。

聚焦改革创新，完善企业经营体制机制。对照水务事业发展需要，大力弘扬改革创新精神，强化紧迫感、责任感、使命感，打造高效运营管理体系，持续提升企业经营绩效。加强资本运作，在混合所有制改革和股权多元化中取得突破，提高企业活力。逐步实现排水业务市场化运营，逐步理顺污水处理、固废处置业务特许经营机制，以及红线内供水设施统建统管机制，为企业跨越式发展奠定良好的政策环境，加快打造以涉水产业和环境治理产业为核心的、全产业链环境水务产业集团，为建设新时代社会主义现代化国际大都市作出新的更大贡献。

吴 帅 邹家浩

