

2018 怎么干

——建设集团及权属企业负责人访谈录

陆要武：紧扣发展战略 再谱发展华章



记者：2018年是建工集团实施建设集团新修订“十三五”规划的关键一年。我国经济发展也进入了由高速增长转向高质量发展的新时代，日前召开的中央经济工作会议提出：“要坚持质量第一、效益优先，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革，提高全要素生产率，不断增强我国经济的创新力和竞争力”。岁末年初，带着对2017年的总结与思考，面对新的宏观形势，您对建工集团2018年的工作有哪些战略定位？

陆要武：2018年，建工集团会深入贯彻落实党的十九大、省党代会、省十二届二次全会精神和省国资委及建设集团会议精神，以集团新修订“十三五”发展规划为战略指导，以推动高质量发展为根本要求，以实现质量变革、效率变革、动力变革为主攻方向，努力实施人才兴企、科技兴企、质量兴企“三大战略”，在提升企业核心竞争力上求突破，着力增强市场开拓、安全管理、多元发展“三大能力”，在打造企业发展新亮点上求突破，加快提升项目管理、财务管理、深化改革科学化“三个水平”，在推进企业转型再跨越上求突破，积极围绕

“13455”党建工作主线，在汇聚企业发展正能量上求突破。抓重点、补短板、强弱项，为“打造国内一流、省内龙头的建筑施工领域总承包商总集成商”而努力奋斗。

记者：“十三五”时期，宏观环境的变化、国家政策的调整、行业竞争的加剧等诸多不确定因素，促使建筑企业进入更高层次、更高水平的较量，传统板块发展面临重大挑战。就建工集团而言，传统板块肩负着保规模、保增长、保稳定、保民生的重大责任。那么，在市场布局上，您有什么想法？

陆要武：集团目前正逐步实现由传统的施工企业向集设计施工、投资运营、资本运作一体化进行转型升级，由施工总承包向工程总承包发展，由传统的单一建筑施工企业向多元化、宽领域的方向转变。坚持实施三个三分之一市场布局不动摇，并以国际事业部为主导，借助国家实施“一带一路”战略和构建“中蒙俄经济走廊”的新契机，达到拓展国外市场的目的，完成从“固守龙江”到“抢占省外”及“开辟国外”的发展步伐。

记者：1月23日，习近平总书记在中央全面深化改革领导小组第二次会议上指出：“做好改革工作意义重大，要弘扬改革创新精神，推动思想再解放，改革再深入、工作再抓实，凝聚起全面深化改革的强大力量，在新起点上实现新突破。”面对新一轮国企改革的再次发力，作为建工集团的带头人，您对于全面深化改革有哪些想法？

陆要武：在我看来，内在活力不足、创新能力不强，是当前国企面临的主要问题，要破解这些难题，必须依靠改革。一是要推进供给侧结构性改革；二是要推进混合所有制的产权制度的改革；三是要推进企业制度的建设；四是要强化党的建设。2018年，集团要更加注重改革的系统性、整体性、

协同性，结合实际，实事求是，鼓励基层创新，拿出实实在在的举措克服形式主义问题，着力巩固拓展改革成果，着力提升职工幸福感、获得感。

记者：您开篇所说的要努力实施人才兴企、科技兴企、质量兴企“三大战略”，您能详细解答一下吗？

陆要武：2018年，集团要在提升企业核心竞争力上求突破。一是实施人才兴企战略。致力打造“六型”人才队伍，推进继任者重大工程建设，积极引进高端人才，切实推动人才有序流动；二是实施科技兴企战略。建工集团旗下拥有国家级住宅产业化基地、博士后科研工作站、省级技术发展中心及建筑工程甲级设计院。集团将充分发挥“两站一中心”优势，着力把科技成果转化为现实生产力；三是实施质量兴企战略。2018年集团将以鲁班奖为引领，大力推进精品工程，力争使创优工作在量和质两方面全面升级。

记者：创新能力是企业发展的动力源泉，也是经济发展中最活跃、最积极的核心要素。站在谋划长远发展的选择路口，新的一年，您在推进集团“装配式建筑”方面有什么思考？

陆要武：《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》中再次明确，大力发展装配式混凝土和钢结构建筑，坚持标准化设计、工厂化生产、装配化施工、一体化装修、信息化管理、智能化应用，推动建造方式创新，不断提高装配式建筑在新建建筑中的比例。2017年，建工集团借助建设集团建筑产业现代化示范园区的平台，建立装配式建筑混凝土预制产品生产区和钢结构加工生产区。2018年，随着产业现代化示范园区的逐步投产，我们将大力发展装配制造和钢结构领域的相关产品和服务，着力打造“一业为主、多业并举”的

经营格局。随着产业园项目的落地投产，相信会对黑龙江省建筑业的发展和全省“装配式建筑”产业化进程产生强大的拉动效应。

记者：据了解，多元产业培育提升是黑龙江省建设集团总部和四大传统板块按照“一体四驱”动车组效应共同推动的战略，2018年，集团在多元产业发展这一新领域上有哪些想法？

陆要武：按照“新思维、新动能、新空间、新支撑”的核心思想，集团主要围绕主业相关产业拓展延伸上下游产业链，上下联动，共同加快培养多元经济增长极、增长带。要学习借鉴行业先进企业经营模式，向产业链利润高端区挺进，扭转产值利润率低下困局，引领企业不断走出抱守主业一成不变的老路子。2018年，将拓展集团多元化投资渠道，在股权并购、房地产投资、参与PPP项目等方面加大力度，通过投资拉动产值规模，提高经营效益，推动企业做强做优做大。

记者：企业犹如“雁阵”，只有团结协作才能列阵翱翔。2017年，建工党建工作的“雁阵效应”开始显现，推动全面从严治党各项要求延伸到各级党组织、规范到支部、落实到党员。新的一年，集团党委又将提出哪些新的思想？

陆要武：围绕建设集团“发展企业、幸福员工、服务社会”的核心价值观，2018年，建工集团党委将提出“13455”党建工作主线，着力打造“有高度、有深度、有激情、有温度”的党建品牌，积极打造“三个建工”。不仅要培育出一支“信念坚定、务实有为、勇于担当”的建筑施工铁军，更为“打造国内一流、省内龙头的建筑施工领域总承包商总集成商”的目标任务提供坚强的政治保证、思想保证和组织保证。(记者 张双)

尚云龙：用革命性改革清除发展道路上的障碍

龙江建设报记者：董董事长您好，2018年是贯彻党的十九大精神的开局之年，是建设集团一届三次职代会胜利召开的关键之年，是实施集团新修订“十三五”规划的关键一年。今天，请您介绍一下公司在2018年总体工作思路。首先，请您介绍一下，在市场开发工作中，公司制定了哪些基本方略？

尚云龙：针对市场开发工作。现在看来，站稳省内市场的目标基本可以确保实现，找准省外市场的目标尚需公司上下共同努力，打赢国外市场的目标依然任重道远。公司将机动力灵活地做好市场的谋篇布局，视投资规模和投资方式的变化，调整市场布局比例关系。在盯紧省内大型重点项目的同时，寻求下一个“西藏和新疆”一样的战略要地；寻求国外市场的突破口和着力点。紧紧抓住项目投资市场，加大加快迈向多元产业的步伐。即便主营业务进入“寒冬”，企业依然能够渡过难关，以期谋求更大的发展。

记者：据了解，2018年龙建将启动革命性改革，请您介绍一下，本轮改革将会以什么为切入点和着力点？

尚云龙：公司把推进企业革命性改革作为当前和今后一段时期的重要任务。确定改革目标，要执行4项对标，即：“对标著名央企”，扩大企业规模；“对标知名民企”，借鉴管理经验；“对标上市公司”，优化资本运营；“对标新兴类企业”，学习科技创新。制定改革举措，要贯彻“3个依托”，即：“依托社会发展趋势”、“依托政府政策导向”、“依托重大技术革新”。突出改革重点，要做好“1个对比分析”，即企业优势和劣势的分析，企业优势包括：国企的资源优势、上市公司的资本优势、人才规模优势、成熟的技术优势、品牌信誉优势；企业劣势包括：工作效率低的劣势、效益水平低的劣势、产业结构单一的劣势、人才梯队结构的劣势、历史包袱

沉重的劣势、发展后劲偏弱的劣势。加快改革步伐，要执行“两个策略”，即“生态圈策略”、“平台化策略”。通过革命性改革，实现企业平稳、健康、可持续发展。

记者：好的，那么请您介绍一下针对项目管理，本轮改革的具体手段和保障措施有哪些，另外，企业最终将要达到什么样的管理目标呢？

尚云龙：在项目管理层面，公司现行的项目经理制度已经应用了20多年，已经不能适应新形势下项目管理要求。需要充分运用信息化、云平台、大数据等新兴技术手段提高管理效率。需要整合优势资源，使其发挥最佳效率，以创造最低的价格，最优的质量，最快的保障，最好的服务。要把“改思想”、“改模式”、“改流程”作为3项改革重点。“改思想”就是要做到个人利益、部门利益服从整体利益；眼前利益服从长远利益。“改模式”就是把每个项目部的独立作战改为全公司集团军作战。“改流程”就是由重视绩效目标考核改为重视过程管理。本轮改革要依靠3项保障措施，即“先立后破”、“试点引领”、“监督陪同”。“先立后破”就是建立平台共享中心，包括支持性工作和辅助性工作，破除小而全的组织配置。“试点引领”就是PPP项目、EPC项目、规模以上项目先行试点。“监督陪同”就是企管监督、审计监督、纪检监督，全过程互动式跟踪。改革中，将大力推行协同和共享理念，让企业实现由传统的行政管理转变为科学的制度管理，再行转变为现代化的文化管理，依靠自我意识激发个人与企业的协同共享理念。

记者：我想，本轮改革一定会为企业创造全新的发展活力。那么请问您，针对人才队伍建设和项目管理的改革重点有哪些呢？

尚云龙：当前，集团正在组织编制人力资源发展规划，公司同样就如何对实现“人力资源向人力资本转变”进行深入思考。下步工作中，公司将深

度挖掘现有人力资源潜力，特别是在市场开发、项目投资、科技研发、国际工作方面的人才；通过教育培训完善现有人力资源知识结构，特别是项目管理、施工生产方面的人才，为企业发展提供智力支持。针对项目管理，公司将以2018“优化整合年”为起点，进一步加快集约化管理进程，破除“小而全”的项目组织机构设置，大胆尝试项目管理“集团军”的运行模式。倾力推行物资采购集约化、机械设备集约化，劳务队伍集约化，着力提高审计、纪检监督、跟踪问效力度，努力实现效益水平增幅大于经营规模增幅，打造质量更高、效益更好，结构更优、优势充分释放的经营管理模式。

记者：好的，您的回答令人非常振奋，那么，针对企业当前存在的困难和干部队伍建设，龙建股份2018年将有哪些工作思路？

尚云龙：结合集团新修订的“十三五规划”，公司向各权属单位分别制定了任务目标。各单位分别各个不同的工作层面展示了各自特点，但各个企业发展依然存在不平衡不充分的矛盾。应当重点强化管理团队建设，实现管理团队年龄结构、知识结构、思维结构的最合理配置。注重横向交流互动，实现人才资源共享。健全激励机制，强化绩效考核管理。突出战略规划的引领作用。切实把干部队伍建设与改革发展任务统一起来，引导各级领导干部敢于直面改革发展难题，善于应对复杂严峻局面，勇于承担急难险重任务，充分体现企业干部队伍新优势、新面貌，体现国有企业的责任担当。

记者：我们都知道，龙建股份的党建工作始终具有良好的基础，那么，作为党委书记，您在2018年，针对党建工作是否已经有了新的工作思路和打算？

尚云龙：针对党的工作，我和党委成员一道进行了深入思考，我们将进一步增强向大型国有企



业，特别是央企的学习力度，适当开展党建共建等活动，准确把握企业党建工作的脉搏，推动企业党建向更高层次发展。重点解决党建工作“宏观部署多，微观举措少”的问题；重点解决党建工作“贯彻落实多，自主创新少”的问题，引领广大积极分子不仅在组织上入党，更要在思想上入党。制定明确的目标举措，让党员同志在工作中发挥更大的作用，体现出党员的纯洁性和先进性。进一步突出党建工作重点，使之能够为企业中心工作发挥更大促进作用。

记者：非常好，下面，请问您最后一个问题，针对集团人才队伍建设，您是否有好的建议和意见？

尚云龙：好的，结合龙建股份实际情况，我简单提以下几点意见，请集团选择性采纳。一是通过全面启动人力资源信息化管理工作，加强人员信息化管理，实现信息归集、业务协同、数据分析，为人才建设工作的整体推进奠定基础、创造条件；二是通过制定系列特色的人才引进、选拔、培养工作机制，形成分层次、分类别、多渠道、大规模的人才培养新格局，为集团可持续发展储备人才、积蓄力量；三是通过开展“形式多样、内容丰富”的特色培训活动，循序渐进、由浅入深地营造内部氛围，在全体员工中激发学习热情、挖掘人才潜能、增强成才意识。(记者 杨晓光)