

建投集团解放思想推动高质量发展系列访谈



访谈嘉宾：
黑龙江省建设集团纪委副书记 纪检监察室主任 董真

问：董书记您好，当前，解放思想是黑龙江省上下谋划振兴发展的高频词，也是干部群众口中的热词，提到解放思想这四个字，您第一时间想到的是什么？

答：提到解放思想，我第一时间想到的就是我们国家改革开放40多年来所取得的巨大成就，现在国内生产总值达到13.2万亿美元，已经成为世界第二大经济体，老百姓生活安居乐业，基础设施建设、科研成果正在赶超世界先进水平，之所以取得这么大的成就，应该说解放思想是贯穿始终的一条主线，没有不间断的解放思想，就不会有改革开放的累累硕果。

现在大家都在提解放思想，那么什么是解放思想呢？我觉得我们改革开放的总设计师邓小平说得非常好，他说：我们讲解放思想，是指在马克思主义指导下打破习惯势力和主观偏见的束缚，研究新情况，解决新问题。

今天我们说，习近平总书记要带领我们进一步解放思想、实事求是、改革创新，中国特色社会主义进入了新时代，但我们的新时代还面临着很多的困难和问题，不解放思想，这些问题是解决不了的。

问：您作为集团纪检监察室的负责人，应该说是贯彻落实集团纪委监委工作部署的具体执行者，那我们在工作中是如何体现解放思想的？

答：我们看到党的十八大以来，党中央从落实中央八项规定精神破题，无论是着力纠正“四风”，还是坚决惩治腐败；无论是落实“两个责任”，还是监察体制改革，每一次都是解放思想的重要成果和生动实践。面对新时代新形势新任务，要想“重整行装再出发”，实现纪检监察工作高质量发展，仍然必须打开解放思想这个推动一切工作的“总开关”。

我们集团纪检监察机关和工作人员解放思想，首先要从政治上给自己找准定位、把准方向，切实提高政治站位，加强系统化思维，把我们的思维和行动放到党中央、国家整体大局来谋划，这样我们的工作才能高品位高质量。其次，解放思想必须牢牢抓住主体责任和监督责任这个引擎，引导、推进集团各级党组织负责人自觉全面履行第一责任人责任，牢牢扛住监督责任，聚焦主责主业，推动主体责任监督责任落地生根、开花结果。第三，解放思想必须始终坚持“三转”要求，筑牢监督第一职责，及早发现问题，纠正偏差，抓早抓小、防微杜渐，惩前毖后、治病救人，精准运用好监督执纪“四种形态”，确保集团系统党员领导干部依法履职、秉公用权、廉洁从政从业。

问：今年，黑龙江省建设集团重组成为黑龙江省建设投资集团，这并不是一个简单的翻牌、简单的更名，而是结合新时代大背景下的国企定位，结合龙江振兴大环境下的国企责任而进行的一次战略性、革命性的重塑重构。您认为集团纪检监察的工作要如何跟上这一变化呢？

答：我们集团从建设集团变更为建设投资集团，成为全省人民寄予厚望的七大产业集团之一，这是省委省政府对我们集团对我们集团两万多名职工的信任、关怀和厚爱。集团名称变更容易，但完成名称变更后，赋予新集团的定位职责如何实现，答好这份答卷不容易，需要集中我们集团2万名职工的智慧 and 汗水。

对于我们集团纪检监察机关及工作人员来说，要从以下几个方面抓起：一是全面抓好中纪委三次全会和省纪委三次全会精神贯彻落实。十九届中纪委三次全会刚刚落幕，印象最深的是说纪检监察工作要实现高质量发展。在省十二届纪委三次全会上，省委书记张庆伟、省纪委书记王常松分别作了重要讲话。下步，我们一定要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，牢固树立“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”，深刻领会两个全会精神，狠抓会议精神落实，推动集团党风廉政建设和反腐败工作不断取得新成效。二是要以解放思想引领纪检监察工作创新。解放思想不是一句抽象的口号，而是具体的实践行为，解放思想要在破除陈旧思想观念束缚的同时，树立正确的思想观念，在增强改革创新能力上下功夫，履行好党和人民、以及集团赋予的光荣使命，努力推动集团纪检监察工作高质量发展。三是必须聚焦好主责主业。监督是纪检监察机关的第一职责，下步我们要在如何做好监督方面下功夫，全面实施《新任党员领导干部廉政谈话制度》《关于加强党风廉政警示教育工作的意见》《巡察工作办法》《落实纪委监督责任办法》《约谈制度》等规章制度，关口前移、防微杜渐，把执纪监督“四种形态”落实落靠。



访谈嘉宾：
黑龙江省建设集团人力资源部总经理 魏国忠

问：魏总您好，提到解放思想，我想工作在不同的岗位，会确定不同的目标和要求；置身不同的环境，会有不同的认知和理解，作为人力资源部部门的负责人，您是怎么认识解放思想的？

答：本轮全省上下进行的解放思想推动高质量发展大讨论，是我省落实习近平总书记对东北地区作出的重要指示，是省委立足新时代新要求、面对新形势新任务作出的一项重要决定，对在新的历史起点推进龙江全面振兴全方位振兴具有重要意义，对我们建投集团在组建之初高起点、高标准谋划工作也将发挥重要作用。

就个人理解，解放思想的前提是开展深入学习，只有深入学习好习近平总书记重要讲话和重要指示精神以及高质量发展要求，才能形成共同的讨论基础。解放思想的原则是坚持实事求是，只有在实事求是基础上解放思想、统一思想、达成共识，才能实现真正的解放思想。解放思想的目的是实现推进高质量发展，只有围绕这个出发点和落脚点，坚持问题导向，才能通过解放思想找到实现高质量发展的举措，使解放思想大讨论真正取得实效。

问：人才是企业可持续发展的核心要素。今年是建投集团成立的元年，立足新时代新起点、解放思想再出发，未来将如何站在人才是第一资源、第一生产力的高度，加快推动

更有效的人力资源管理制度创新呢？

答：集团党委书记、董事长张起翔同志指出，建投集团将结合自身的功能定位，按照省委省政府决策部署，围绕打造最具活力、最具成长性的新时代新国企。坚持从人才是第一资源、第一生产力的角度来谋划人才队伍建设工作，加快推动人力资源管理体制机制创新，核心是推进三项制度改革，特别是在职业经理人队伍建设方面实现大的突破。这已经为集团人力资源管理体制机制创新指明了方向，就是持续推进三项制度改革。具体来讲，在经营管理团队建设上，要启动市场化选聘职业经理人探索工作，同时不断提升经营管理人才市场化选聘比例，具备条件的企业，在经理层全部推行职业经理人制度；在选人用人上，要加大对外公开招聘和内部竞争上岗力度，强化劳动合同管理，健全完善绩效考核机制，更多地采取市场化措施激发人才队伍活力；在薪酬分配上，要积极构建多元化的薪酬分配体系，主要是以契约化管理为基础对职业经理人实行市场化、差异化的薪酬分配制度，以混合所有制改革为契机尝试对经营管理者、业务骨干和核心技术人员实行员工持股或实行全员持股制度。力争三年左右，使集团育才、用才、引才、聚才的人才制度体系更加成熟，专业齐全、梯次合理、素质优良、新老衔接、充分满足事业发展需要的人才队伍基本形成，为集团可持续发展提供人才保障。

问：正像魏总说的，我们要努力构建起符合现代企业制度要求的国有企业选人用人新机制。那为了推进企业做强做优做大、实现建投集团高质量发展，咱们人力部门现阶段重点工作有哪些？

答：建投集团的性质是国有资本投资运营公司，是国有资本市场化运作的专业平台，功能定位较以往发生了较大的变化，结合集团新的功能定位，当前，人力资源部的重点工作主要包括以下三个方面：一是结合三项制度改革，积极开展集团总部和二级权属企业总部三定工作，组建精干高效的管理队伍，优化两级总部管理力量。二是认真落实国有企业工资总额决定机制工作的要求，研究制定建投集团工资总额管理办法，调整理顺集团和二级权属企业总部的薪酬分配制度。三是加强人力资源管理基础工作，完善各项管理制度，推进人力资源管理信息化建设，为集团人力资源管理水平的全面提升奠定业务基础。



访谈嘉宾：
龙建股份党委副书记 副董事长 总经理 田玉龙

问：新组建成立的建投集团是全省重大基础设施项目投融资平台，作为建投集团传统四大板块之一，龙建股份主要从事国内外公路、桥梁、隧道、市政工程等项目建设，现阶段，如何解放思想、提高站位，通过改革实现谋发展、谋振兴呢？

答：我想用“顺势而为、趋势而动”这8个字来表达龙建的振兴之路。

首先是“顺势而为”。从建设集团到建投集团，虽然只是变化了一个字。但是，意义完全不同！表明了省委、省政府要求我们要从建筑商转向“建设+投资”的定位，希望我们能够借助资本的杠杆去撬动龙江经济的振兴。那么，作为省内最大的路桥企业，我希望龙建就是杠杆的一个“支点”，既要能承受重量，还得要找准位置；既要提高政治站位，解放思想，还要勇于直面问题，敢于自我革命，推动公司高质量发展，实现产融结合的发展之路，用投资去拉动产业，用产业去推动投资，顺应着“建投”成立的大势，有所为、敢作为，走出一条产融结合的发展之路。

然后是“趋势而动”。这次的省委解放思想大讨论，通过讨论，也很可能成为我省调整中、长期战略布局的契机，在新兴的省级战略中，龙建会肩负起国有企业的政治责任、社会责任、引领责任，勇当“急先锋”，助力龙江的产业振兴，成为执行省委、省政府各项方针、政策、路线的重要力量，把握省内产业方向的发展趋势，主动出击，实现产业结构的提档升级。

问：“提质增效”是一个企业生产经营管理工作的终极目标，我们如何切实把问题导向贯穿企业提质增效的全过程，找准补短板、强弱项的发力点呢？

答：在这方面，我想用三项改革推动三种转变来回答，希望能够实现“3+3>6”的效果！

首先，用体制改革实现活力的转变。龙建作为“双百行动”改革的试点单位，我们会积极把握这次契机！多元化股权结构，会带来董事会的职权制衡机制，推动着公司的治理体制步入现代化治理模式，“三权分立”的有效运行、职业经理人制度及股权激励的落地实施，都会为推动公司治理能力逐步过渡至现代化模式，增强企业活力，实现管理的提质增效。

其次，用制度改革实现思想的转变。深化落实“三项制度”改革，实现干部能上能下、人员能进能出、薪酬能增能减的机制，转变“大锅饭”思想，推动公司更好的发展。

最后，用机构改革实现质量的转变。优化组织机构，向改革求动力，向创新求发展。逐步融合机关与项目的工作内容，缩减管理层级。目前，部分子公司已经在试点运行此种组织机构模式了。在后续的改革中，我们还要积极探索总部经济、派驻管理等组织机构的管理创新，用精简的组织机构、专业化的分工作业模式、高效的运转效率去实现管理的质量变革。

问：下一步，龙建股份如何迎难而上，采取有力措施，努力提升生产经营能力、盈利能力和管理能力，完成首季“开门红”的工作目标，为建投集团高起点开局、高标准起步、高质量运营打好基础、立好标杆？

答：这个问题的回答，我想用两句话。

第一句话：全力抓好市场攻坚。加大经营资源的投入，特别是重点跟踪项目，集中公司一切资源要素，确保订单。在今年的交通运输工作会议上，明确了我省公路投资规模持续提升的形势，市场空间巨大(600亿)。在新形势下，把握交投成立的历史性发展机遇，深化合作、共享发展，推动公司经营规模不断攀升。截止目前，公司已经中标了48亿元。正在积极推进的项目有：省厅的三个标段，预计20亿的规模；内蒙古两个项目近46亿的规模，确保在首季实现60亿的经营目标。

第二句话：全力抓好工程施工。着力于施工方案的科学性，加强各权属单位资源的横向调配，科学摆布施工、合理组织生产，确保该拿回来的利润“一分不丢”，该节省的成本“一分不花”，全力以赴，向建投集团交好答卷。



访谈嘉宾：
龙创置业有限公司党委书记 董事长 张成仁

问：张书记您好，建投集团的组建成立可以说是揭开了我们立足新使命更加解放思想、更加务实担当、更加奋勇向前的序幕。我们要把做强产业与做强企业结合起来，形成改革乘数效应的最大化。我知道就在前不久，咱们龙创置业就有一个好消息，龙创·新世纪项目改造工程结构体系重构技术方案顺利通过了专家评审，这个项目有着什么样的意义？

答：国贸大厦项目作为曾经的地标性建筑，长期停滞，确实备受社会关注，很快就会以“龙创·新世纪”的全新品牌形象呈现给广大市民。2001年和2012年，国贸大厦项目两次启动改造重建工作，均因技术方案和功能适用性的矛盾相继搁置。升级改造涉及的技术问题、股权问题错综复杂，我们在稳妥处理遗留问题的同时，克服历史数据不全、资料和图纸缺失等诸多不利因素，数次组织国内外专家进行反复论证、设计、研讨，采用先进的计算机技术，对结构数据进行重新计算，项目改造工程的结构体系重构方案已经顺利通过专家组评审，取得了2019年首季“开门红”。不仅解决了结构体系重构的技术难题，同时也优化了使用功能，4月份即将开工，计划5月份开盘。龙创·新世纪位于城市商业核心区，项目升级改造的全面启动，对于提升集团经济效益、品牌效益、社会效益意义重大。

问：首季“开门红”工作和年度提质增效工作可以说是当前摆在我们面前十分重要的两项工作，我想针对这两项任务，咱们龙创的计划肯定也拿出来了。龙创集团主营业务是房地产投资、开发和运营，如何正确认识和对待制约发展的突出问题，不断增强企业发展活力，形成推动集团高质量发展的新思路、新办法、新机制呢？

答：建投集团作为全省安居民生工程、重要基础设施项目的投融资平台，对龙创集团来说是一个重大利好。建投集团与金融机构更广泛、更紧密的战略合作，更大额度的融资

授信，将为地产项目的投资开发，提供更多的资金支持。同时，建投集团作为城市建设运营、公共基础设施投建运营的主力军，也为旗下的权属企业向城市建设等投资领域进军打开了通道，带来了前所未有的发展机遇和更广阔的发展空间。我们在房地产开发方面，首先要全力推进在手结转项目，为建投集团卸下包袱、轻装上阵从根本上解决掉历史遗留问题。通过停建缓建项目的重新启动开盘，形成现金流的有效循环，实现提质增效、引领创效，优化集团资产负债结构，为壮大投融资功能形成有力支撑。在盘活存量的基础上，做足增量。省内立足哈尔滨，面向全省，省外以一山湖(上海)置业为支点，辐射长三角城市群，在新型城镇化、棚户区改造、保障房建设上，找准切入点和发力点，全力开发省内、省外地产项目。

在业务领域转型拓展方面，龙创集团将积极对接建投集团改革发展新要求、新使命，主动适应全省安居民生工程投融资主体的角色转换，找准自身定位和发展目标，做好顶层设计。龙创未来的发展方向，主要是围绕安居民生工程、特色产业小镇、城市综合体、新型城镇化和美丽乡村建设等领域，实施精准投资，逐步从传统地产向产业地产转型升级，向城市建设投资领域延伸，坚持“产业投资引领、民生工程支撑、服务保障品牌”的经营理念，打造“地产投资产业化、民生工程集约化、产业服务专业化”的新发展格局。

问：听了您刚才的介绍，让我们对龙创集团的转型充满期待，现在集团正处于重要战略机遇期，我们怎样才能抓住一切有利条件，调动一切积极因素，支撑和保障这些发展规划落地实施，把集团改革发展事业不断推向前进呢？

答：转型发展确实还有很长的路要走，需要龙创集团不断深化企业改革，推动高质量发展，加快管理模式创新、组织模式创新和商业模式创新。

一是构建新型人力资源管理体系，大力推进职业经理人改革试点，按照“市场化选聘、差异化薪酬、契约化管理、市场化退出”的原则，推进人才管理向市场化、专业化、职业化、契约化方向发展，逐步壮大职业经理人队伍，组建专业的运营管理公司，负责项目公司的运营管理。完善“双系数”绩效考核评价机制，坚持业绩导向、薪酬激励、指标约束，实现干部能上能下、员工能进能出、收入与业绩紧密挂钩，增强企业内生动力和发展活力。

二是积极推动混合所有制改革。2018年，我们已经开始在混改上进行了有益尝试，组建成立了2家混合所有制企业。下步我们将按照市场需求和产业导向，依托开发项目进行股权合作，引入有实力的战略投资方，构建互利共赢的商业模式。