

## 周军:多领域布局 高质量创效



记者:周董事长,您好。回顾2017年,龙安集团在完成了建设集团下达的各项指标的基础上超额完成了年度各项经济指标。管理水平和综合实力明显提升,安全、科技、民生指标均按计划完成,并一举斩获了行业内诸多大奖。请问这样的成绩是怎样一步步取得的呢?

周军:在这些成绩的背后,是建设集团的助推与引领,是兄弟单位并驾齐驱的相互扶持,是龙安人齐心协力与龙安集团转型升级释放出的发展动力。

2017年龙安集团围绕建设集团“两最四跨”总目标,“传统板块优先发展,新兴板块引领创效,多元产业培育提升”发展思路,以“调结构、促转型、助升级”为发展目标,将“一体四驱”发展方向配套举措落地,突出“稳中求进、改革创新、协同发展、提质增效、强化执行”的发展关键词,着力向深化改革要动力,向创新发展要活力,纵深推进过程成本管控,全体龙安人凝聚共识、务实求效,全面完成了建设集团下达的各项指标,较好的把握复杂多变的经济形势和局面,再一次超额完成了年度各项经济指标,管理水平和综合实力明显提升。2017年实现全年营业收入36.10亿元,完成年度计划30亿元的120.33%,同比增长11.56%;新签合同订单46.33亿元,完成年度计划40亿元的115%,同比(2016年度同期累计新签合同额42.22亿元)增长9.7%。并且直管项目比例大幅提升,安全、科技、民生指标均按计划完成,并一举将中国工程建设标准化协会授予的“2016-2017年度中国工程建设安全质量标准化示范单位”荣誉称号,一项“安装之星”奖,三项“沈、长、哈”三市优质观摩工程杯奖,一项“龙江杯”工程奖,四项省结构优质工程奖,四项市结构“丁香杯”工程奖纳入囊中。

记者:“天道酬勤,业道酬精”。2017年,龙安集团发展

内涵的持续深化、动能稳步提升,大龙安的战略架构平稳搭建。离不开千千万万个龙安人的努力奋斗,也离不开集团领导的运筹帷幄,高瞻远瞩。据我们了解,2017年龙安集团在不断的调整战略,内部改革也在稳固有序的进行,您能跟我们谈谈具体的做法么?

周军:2017年龙安集团在以往的基础上,进一步规范党委、董事会、监事会、经理层的制度建设,完善了责权明确、规范运作的公司法人治理结构,建立健全现代企业制度,强化顶层设计;细化企业职能机构,集团总部职能部门由原来的12个部门调整为17个部门,新增5个部门,规范系列企业规章10余项,加强了内控管理对企业发展的规范及引导作用,加强了对外部环境的适应能力和应对风险能力。

记者:我们知道2017年是建设集团“十三五”规划的关键期,为此我想请您谈谈龙安集团在混改及新兴板块等方面所做出的努力及取得的进展。

周军:首先,在多种所有制改革中取得的进展还是显著的。年初,与黑龙江中正工程公司成立龙安集团第一家混合所有制公司——龙安高科,瞄准进驻中高端市场,引领集团结构调整;年底,黑龙江世恒钢结构有限公司的收入进入实质性的阶段;黑龙江电梯厂完成由全民所有制企业改制成公司制企业的成功转型。第二,在投资拉动上,以投资方、施工方、产权方的身份与浩德蓝海公司开展多维度合作,并参股20%,共同致力于能源互联网领域清洁供热项目投资、建设、运营,通过优势联合共同拓展余热暖民市场,提高资本运作能力,突出投资拉动多元经济发展作用。第三,继续走资源整合的路子,扩大龙安集团的生存空间,通过市场运作合作、资本合作、管理模式合作等战略合作方式,集众智,汇群力,博采众长,补齐短板。继去年收获了一批优质战略合作伙伴后,继续与中国黄金集团建设投资有限公司、东方园林环境股份有限公司、哈尔滨城市建设投资有限公司签订合作框架协议,共享发展红利持续放大;第四,PPP项目取得实质性突破,继去年成功中标佳木斯火车站PPP项目后,今年又成功中标江西省玉山县PPP基础设施、灵璧县污水处理PPP项目;第五,实现承揽模式新突破,在安装主业上积极尝试代建制、EPC、PC等项目运作模式,与唐山旭阳化工有限公司成功签署了PC总承包合同;在多元经营上向国家倡导的朝阳产业拓展,尽快进入新型建材、污水处理、环保治理等领域,积极探索地下管廊、海绵城市建设等领域,形成“一业为主、多业并举、主业保产、副业创利”的经营格局,初步实现产业结构

调整新跨越。

记者:据了解,龙安集团2017年取得了经营总量稳中有升,市场开拓模式多样,项目履约平稳可控,品牌影响力不断增强的傲人成就,对此我们想了解一下您的看法。

周军:龙安集团直面安装主业规模体小、传统产业集中负向拉动的严峻挑战,抓好供给侧改革,“三去一降一补”、“一带一路”政策契机,充分解放思想,向“大项目、高附加值项目”进行合理布局,形成新增合同订单再创新高、承揽能力进一步增强、市场布局日趋合理的市场开拓局面。相继承揽了松花江水源松北区供水工艺设备安装及调试工程、飞机拆解基地工程、宝清万里润达粮食储备有限公司宝清万里润达150万吨玉米深加工项目厂房及配套工程、肇源申海体育发展有限公司肇源县图书馆、文化馆、龙江剧院艺术中心和广播电视台业务用房工程等省内大型工程,及唐山旭阳茶研产品有限公司4万吨/年工业茶研茶研项目采购施工总承包(PC)项目工程、葛洲坝环嘉琪县精加工基础项目EPC总承包工程、中粮生物化学(安徽)股份有限公司的系列工程等省外工程,以及俄罗斯Zapsib-2项目PE装置电气仪表安装工程、蒙古国巴格诺尔至乔伊尔220伏输电线路和变电站扩建工程、缅甸大其力水电站系列工程等国外工程。

在项目履约过程中,以强化项目管理为切入点,重点抓好工程项目的实时管控,以过程精品托举龙安品牌落地;建立施工队伍数据库、项目经理业绩数据库,借助大数据完善施工项目信息化管理;实施项目经理授权审批制度并建立其数据库,完善“四标一体”管理体系的改版工作。

记者:习总书记曾经强调“科技是国之利器,国家赖之以强,企业赖之以赢,人民生活赖之以好。中国要强,中国人民生活要好,必须有强大科技”,“人才是创新的根基,创新驱动实质上是人才驱动。要择天下英才而用之,实施更加积极的创新人才引进政策”。对于科技创新和人才机制的完善,龙安集团是否有自己的举措和想法呢?

周军:这一年,科技引领成效明显,科技创新成果转化能力不断提升。一是发挥“大智移云”信息化在施工领域中的突出作用,将施工技术与绿色化、服务化相结合,在特种焊接技术方面,加强高强合金及超超临界焊接工艺的技术及常年冻土区管线的焊接技术的学习与应用,在数控技术方面,将计算机控制液压穿芯4千斤顶、超大型吊装技术应用到石油化工、风电、大型钢结构、冶炼等领域;在生产能力创新上,集团现已涉足装配式住宅、智能化工地,引入科大讯飞股份有限公司智能化信息服务技术,将科技智

能化因素植入金龙山项目,做好向产业链前端、后端延伸的准备工作;二是加大工法、实用新型专利的申报力度和奖励措施,全年获得省级工法2项,申报实用新型专利2项,成果鉴定3项,十大科技推广一项金奖,一项银奖;三是组建BIM中心,提高BIM信息技术在施工管理上的应用。

人才高地建设不断增强,选人用人机制不断优化。通过“引才计划”,采取引进大学毕业生和引进成熟专业人才及高端人才同步进行的方式,加强人才引进与储备力度,开展校企合作,完善技术工人的订单式培养,完善了集团人才结构体系;通过“育才计划”,完善培训制度,加大培训资金投入,建立开发覆盖专业知识、管理能力、综合素质为内容的培训课程,进一步提升人才队伍的整体素质和履职能力;通过“优才计划”,为人才的发展提供合理的通道,抓好人才职业生涯设计,跟踪事业发展过程,校正发展路径,为龙安集团引进的人才提供充分的职业发展空间。

记者:坚持党的领导是国有企业的“根”与“魂”,回顾2017年,龙安集团是如何做到党委工作和行政工作相结合共同推动发展的呢?

周军:2017年,国企党组织建设持续增强,党建水平进一步提高。积极贯彻好党的十八大、十八届历次全会、十九大和省第十二次党代会精神,积极贯彻落实建设集团党委全年工作安排部署,进一步将党组织内嵌到集团公司治理结构中,持续推进“两学一做”教育实践活动常态化制度化;推进党建标准化体系建设;推进从严治党向基层延伸,健全基层党组织机构,积极开展“党员主题活动日”、“主题微党课”,学习贯彻十九大系列活动等多位一体的主题实践活动;完善规范干部队伍选拔任用制度,加强干部队伍建设,完成《龙安报》扩版增容工作,发挥好宣传主阵地作用,贯彻落实“两个责任”,党风廉政建设进一步加强。

记者:加强平安和谐企业建设,提升员工幸福指数及文化底蕴一直是建设集团和龙安集团共同的目标,请问在2017年龙安集团对此的举措是?

周军:龙安集团一直秉承“发展企业、富裕员工、服务社会”的核心价值观,确保发展成果惠及民生;职工薪金上调20%;丰富职工文化生活,群团桥梁纽带作用进一步发挥;启动龙安集团年鉴编纂工作,为企业文化注入“服务当代、有益后世、知往鉴今”的内涵。(记者 满园)

## 许国柱:应时合势强改革 构建“大经营”格局

日前,建设集团董事、水利水电集团党委书记、董事长许国柱,围绕2017年企业改革发展,重点工作落实,坚持党的领导、加强党的建设等话题,接受了本报记者采访。

记者:许总,您好。我们了解到,水利水电集团在2017年,圆满完成了建设集团下达的各项工作任务,请您简要介绍一下各项任务指标的完成情况。

许国柱:一年来,水利水电集团紧跟建设集团步伐,深入贯彻落实“十三五”规划纲要,坚持推进市场开发及区域市场布局调整,实现新签合同订单47亿元,超计划40亿元17.5%。其中:省内新签合同订单34.49亿元,省外新签合同订单12.51亿元,省内省外比为73.4:26.6。国外项目方面,正与中信建设谈判马来西亚水利项目,有望2018年落地结果。坚持推进主营业务收入和利润稳步增长,实现主营业务收入38亿元,超计划35亿元8.5%,实现利润3400万元,超计划2700万元25.9%。

记者:我们知道,水利水电集团组建几年来,经过了企业资产划转、资产重组和起步发展三个阶段,在2017年,呈现了稳中有进、稳重向好的发展态势,请问在这一年时间里,在企业改革发展上完成了哪些大动作?

许国柱:在体制改革上,我们实施集团与权属企业差异化经营,集团总部着力发展总承包、PPP高端项目建设,重点开发省外市场,各子(分)公司在扩大规模、创先争优、提高效益的基础上,努力将自身打造成为集团经济支柱和参与高端项目建设的优秀企业。

在机制创新上,实施全员劳动合同制,推行岗位绩效考核制度,形成人员能上能下的动态机制。建立健全绩效考核计划、绩效执行、绩效评估、绩效反馈机制,推进绩效考核覆盖所有经营主体,建立与岗位匹配、与绩效挂钩的动态薪酬分配制度。实施“三个市场化”激励机制,逐步实现“千斤重担大家挑,人人身上有指标”工作格局。

在项目管理上,我们通过科学设定项目管理模式,区分重点项目、大中小型项目,分类适用不同管理模式,实施分类施策、精准施策。从成本控制入手,通过引入成本控制信息化系统,不断强化项目成本管控流程和体系建设,通过实施大宗物资集中采购、大型装备限价租赁,来不断提升项目管理透明度。

在新业态培育上,我们成立售电公司,通过向社会资本开放售电业务,探索降低企业用电成本的有效途径,为集团长远发展提供战略支撑。接收省水利厅划转所属海林市威虎山水电站、延寿县加信水电站、五常县小河里水电站3户企业国有产权,使集团形成集电站投资、发电、售电于一体的完整产业链,为企业持续发展提供新的增长极。

记者:在2017年3月5日,水利水电集团召开了一届一次职工代表大会,请您结合这次职代会工作报告,谈谈2017年重点工作落实情况,以及实现了哪些新发展。

许国柱:一是全面加强市场思维、能力,构建“大经营”格局。我们主动适应省内市场变化,渗透各地市县市场,广泛介入中小河流治理、国土防护工程,志在必得,聚少成多,同时在重点项目、大项目上坚持长线跟踪、稳扎稳打,确保省内市场优势得到巩固和延续。从集团总部做起,加大省外市场开发引领力度,加强PPP等投融资项目的知识培训和专题研究,“走出去”的区域开发思路和产业链向高端延伸的发展路径得以确立。我们相继在20余个省区完成资质备案,集团及权属企业总部专门设立省外市场开发部门,资源和信息网络完成基本布局。我们还借助建设集团平台,加强与兄弟单位信息互通、协调沟通,实现资源共享、联手出击,取得了事半功倍的效果。在省市级政府和当地企业广泛接触、洽谈合作,力争在政策上占得先机、在PPP等投融资项目上先人为主。2017年,落地PPP项目有哈尔滨市临空大道2.6亿元、大兴安岭额尔齐斯河干流梯级水电站工程1.0亿元、新疆察布查尔县0.59亿元,PPP项目金额总计4.19亿元,占全年新签合同总额的8.9%。同时,为了进一步拓展省外市场,做强做优做大水利施工主业,我们还计划成立西藏子公司,纵深推进省外市场战略布局。

二是坚持提升财务管理水平,为经济运行提供坚强保障。针对“营改增”政策密集调整,及时精准进行解读应用,总体做到了妥善应对、影响可控。加大力度清理应收账款,处置低效资产,盘活第三产业优质资产,提升资产效率效能。着力规范企业内部集资行为,严控对外担保、应收账款、已完工未结算和债务等重大事项,执行重大事项定期上报和审批制度,确保财务风险可控。2017年,实现应收款项清理12120.18万元,完成清收账款既定目标。

三是坚持加强人才队伍建设,为企业可持续发展积蓄力量。我们不断加大人才招聘力度,采取大学生落户省城外派工作的方式解决哈市户口问题,与市场接轨确定新进大学生薪酬标准等措施,招收新毕业大学生75人。通过在省外和重点项目上搭建人才培养平台,强化校企合作示范带动、积极营造人才培养环境等方式,有精神、在状态、善作为、敢担当的优秀年轻干部和人才不断涌现。从内部增强人员管控,制定“退一补二”标准,持续清理不在岗人员,队伍规模始终稳定在1800人左右,虽然数量上没有大的变化,但学历结构、年龄结构和上岗率都较之初有了明显改善。同时,我们正进行深入调研,研究制定《水利水

电集团2018-2020年人才发展规划》,凝聚和引领各类人才在企业改革发展进程中创新创业、活力迸发,不断提升企业品牌和核心竞争力水平。

四是坚持创新驱动发展战略,为企业积聚创新引领新动能。以制度建设为突破口,推行财务电算化、成本电算化、OA协同办公、投标系统、BIM系统一系列现代化管理手段,促进流程再造、素质提升、资源优化配置。科技创新从工艺创新抓起,在全国首创研发“液槽液压开启自行式莫干系统”,引入数控钢筋加工设备,开展水下混凝土、渠首关键技术研究,创新效应初步显现,创新文化彰显动力。

五是坚持重承诺、惠民生,营造良好的内外部环境。我们坚持解决好职工群众最关心最直接最现实的问题,以不断保障和改善民生作为做好一切工作的出发点和落脚点,三年来,职工工资年均增长16%，“五险一金”全覆盖、全额缴纳,用于解决历史遗留问题及民生保障资金超过7000万元。民生工作具体实在,职工获得感显著增强,践行了发展为了职工、发展依靠职工、发展成果由职工共享的庄严承诺。

记者:您作为企业党委书记,是如何发挥党委的领导核心和政治核心作用,把党建工作的成果转化为企业的发展动力的呢?

许国柱:我们深入学习贯彻全国、全省国有企业党的建设工作会议精神。习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的讲话,既对国有企业党组织地位作用进行了鲜明准确定位,也为正确处理加强党的领导和完善公司治理结构指明了方向,意味着国有企业党组织地位作用和领导体制的深刻变革。坚决贯彻“两个一以贯之”,充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导核心和政治核心作用,企业其他治理主体要自觉维护这个核心,这是我们两级班子的广泛共识。

一是结合企业实际,完善领导体制。按照建设集团总体安排,集团班子建立了“双向进入、交叉任职”的领导体制。起草制定党委、董事会议事规则,集团及权属企业均把党建工作要求写入公司章程,逐步完善现行体制下的公司法人治理结构。

二是坚持依法治企,完善决策程序。集团重大问题决策及“三重一大”事项,均先由党委会研究讨论,然后再由董事会、经理层履行决策程序。党委在决策前,我们坚持深入调查研究,征求意见,充分酝酿;在决策时把问题摆在“桌面上”,发扬民主、集思广益、有效集中;决策后坚决执行、落地见效。

三是履行党委监督职责,完善监督机制。两级党委加



强对职代会的领导,今年3月5日,我们召开了一届一次职代会和工会会员代表大会,总经理向职工代表报告工作,接受职工代表的监督和评议。我们坚持强化对权属企业主要负责人的监督,对产权、财务、风险、资产等重大事项,明确了决策机制、审批权限、报告程序和事项清单,实施有效的管理和监督,确保国有资产不流失,实现保值增值。

坚持党对国有企业的领导,是深化国有企业改革必须坚守的政治方向、政治原则。国有企业的运行体制机制可以变,坚持党的领导、加强党的建设的“根”和“魂”不能变。

记者:刚才您谈到了党委“把方向、管大局、保落实”,也谈到了国有企业党建工作应该把握“变与不变”的关系,那水利水电集团党委在企业实际工作中,都有什么样的好做法?

许国柱:今年以来,水利水电集团党委认真贯彻落实建设集团党建工作部署,先后制定下发了《2017年党建工作要点》、《“抓思想学践悟、转作风狠抓落实”庆七一、迎十九大系列党的建设工作实施方案》、《2017年年终系列文化活动方案》、《2018年春节前重点工作的通知》等一系列文件,贯穿于全年党的建设始终。我们坚持围绕企业生产经营中心不偏离,将建设集团党委工作部署具体化、实践化、创造性的提出了“四个一批”的重点任务,即:强化一批党建重点工作、树立一批先进典型、开展一批特色文化活动、形成一批制度成果。尤其在选树典型上,先期树立“劳动模范”“市场先锋”“效益卫士”“水利工匠”“岗位尖兵”等先进典型;在制度建设上,着力形成“1+4”制度体系,即党章+党的组织制度、党的领导制度、党的自身建设制度、党的监督保障制度四大板块,这些工作集中体现了党建标准化建设的成果,为企业健康发展提供坚强政治保障。(记者 吴学峰)