

# 周军:破弱项短板 筑发展根基



记者:周董事长,您好。在上一期的访谈节目中,我们谈到龙安集团在2017年获得的一些成绩,以及在治理企业中的一些有效措施,那么这期访谈中,能否和我们再谈一谈,2018年,在实施集团新修订“十三五”规划过程中,立足于当下深化改革的外部大环境下,龙安集团及各权属企业又有什么样的发展布局规划呢?

周军:2018年,从宏观经济形式上看,我们需要应对的风险与挑战格外艰巨。同时,供给侧结构性改革的深化、着力振兴实体经济、用新技术新业态全面改造升级传统产业,以及环保整治力度持续加大,也将为有准备的建筑企业带来新的发展空间。在2018年,龙安集团要按照建设集团新修订的“十三五”规划纲要既定目标,针对严峻的形势,既要扩大经营、提升规模,又要综合研判防范风险;既要保持市场冲劲,又要理性操作,确保稳健。特别是国内市场重点区域,必须要有决心和远见卓识,要坚定不移提高市场占有率,要紧盯战略发展的关键环节突破,确保在经济运行的关键节点上用劲。对于2018年的工作规划,我的目标就是完成龙安集团的“六个全面”。

记者:请问您所说的“六个全面”是指哪方面的具体内容呢?

周军:我所说的“六个全面”指的就是,我们要在2018年,全面完成新修订的十三五规划到2020年的最终目标,全年完成营业收入50亿元,全年签订合同订单60亿元,提前向建设集团交上一份饱含重量的答卷;全面深化改革,深入推进企业转型升级,深入推进结构调整,使企业混改、并购等工作落地生根,开花结果;全面加强项目管理,继续扩大自营项目占比,提质增效,再创利润历史新高;全面普惠民生,大幅提高职工收入水平,彻底解决职工薪酬及福利待遇的历史欠账;全面加强党的建设,使党建工作迈上一个新的台阶;全面加强经营风险防控,不断提高龙安集团的抗风险能力。

记者:周董事长这一目标,可以看出治理企业的信心、雄心和决心,为了早日实现这“六个全面”的伟大愿景,我们还需要靠一些具体举措来支撑,关于这些配套举措,能否和我们谈一谈在经营领域有哪些做法?

周军:在经营及市场布局中,我们还是要不断打造全方位、多层次、集团化市场格局,来加快集团“四跨”发展步伐。

在打造“跨地区”的空间市场布局上,要合理布局“三个市场”。一是发挥龙安“老字号”品牌优势,继续巩固省内市场,在标志性项目、重大项目要保持较高的市场占有率,二是大力开发省外市场,维护巩固好既有市场,积极拓展新区域市场,重点向经济较发达珠三角以及发展潜力大的西南地区布局,争取源源不断的市场产出;三是大力开发国际市场,发挥好龙安集团国际工程事业部的职能作用,构建东北亚、南亚经营开发领域上的“发展圈”。

在打造“跨行业跨领域”的路线布局上,要围绕国家战略重点转移的新领域进行市场开拓,围绕高级民用工程、工业工程、智能工程以及与国家战略重点转移相关、与安装主业相关的领域,高度关注城市轨道交通、机场改建、环境治理、“五头五尾”新型城镇化建设等重点建设领域,紧紧抓住市场新领域蕴含的新机遇。集团总部要继续发挥“引领、服务、监管”的职能,各权属公司要明确定位,坚定不移地走专业化、差异化的发展道路。

记者:我记得您在上一期专访中曾反复出现了一个名词——“一体四驱”,能同我们具体解释一下这“一体四驱”所包含的意义吗?另外您今年提出的“六个全面”是否与此“一体四驱”存在着一些有机的联系呢?

周军:其实这“一体四驱”也是为了积极响应建设集团的“传统板块优先发展,新兴板块引领创新,多元产业培育提升”的理念指引,结合我们安装的实际,从而提出的这个“一体四驱”发展方向,即“传统主业、混合所有制结构调整、投资拉动经济、整合社会优质资源”四种经济增长方式共同驱动集团多元化发展。这“四驱”都是需要在原来的基础上,要继续在企业内部推进深化改革,这就要求我们要坚持六个全面中的第二个全面。

2018年,我们要继续巩固传统产业在集团发展中的“压舱石”作用,发挥安装主业长板,以“优”为目的,以“先”为保障,助推企业传统板块优先发展,同时在机电、市政、石油化工等专业领域上,要突出规模,向规模要效益,并继续向大项目、高附加值项目迈进,加速集团化、市场化进程;继续发挥混合所有制公司在增强企业动能中的“变速箱”作用,全面推动集团化产业转型升级。在2018年,引领龙安高科快速迈向中高端市场;积极托举黑龙江电梯厂改制后进驻建设集团与科创集团合作的产业园区,加快收购世恒钢构的工作进度,积极推进世恒钢构与杭萧钢构合作,重点突出龙安集团钢结构的实体加工能力,共同打造黑龙江省钢结构装配式住宅加工基地,发展龙安实体经济;发挥好“投资拉动”在推动企业快速发展中的“加速器”的作用。与浩德蓝海公司,成立混合所有制公司,龙安集团持有20%股权,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;继续发挥整合资源、培养合作伙伴的“助推器”作用,继续采用共享式发展红利,并采用分散式思维,扩大合作的切入点,不仅要在渠道上、产业上合作,还要在战略、技术、资金、管理等领域及高等院校广泛开展合作,集各家之所长,来稳固我大龙安战略架构。

记者:“诚为舵,信是帆。信以立命避风险,诚可宏志克难”您方才“六个全面”中所提及的“全面加强项目管理,继续扩大自营项目占比,提质增效,再创利润历史新高”同样需要诚信所维持。那么您能否谈一谈2018龙安集团在这方面需要做出哪些努力来切实提升工程履约能力及提升集团公司生产组织水平?

周军:着力提升工程履约能力,不断提高龙安集团的施工水平,提升龙安集团品牌效应,做好施工生产总体受控,强化安全责任意识,稳步提升质量品牌建设。要加快生产履约体系的信息化建设,持续推进项目管理软件的应用,强化项目管控的数据化运作能力,确保重大工程项目施工监管零盲点。深入探索新形势下施工生产组织形式,做好EPC、PPP新施工承揽模式的合同履约工作,提高集团公司生产组织的整体水平。积极探索项目股份制改革制度。在2018年,探索项目股份制开始试点,为创造项目效益最大化及集团后续改革做好铺垫,积累经验。

记者:伴随着企业不断发展壮大,原有的相应管理制度取得了一定的成绩,但也出现了许多待以解决的新情况和新问题。要从根本上解决问题就必须实行综合治理,就必须不断探索和改进适应新环境和新形式的企业综合治理办法。请问周董,龙安集团将如何进一步夯实企业基础管理,增强抵御风险实力,从而进一步不断提升企业综合治理能力?

周军:一是完善财务风险防范体系,夯实财务资金管理,推动集团财务工作由简单的核算型向集中管控型、价值创造型转变。建立完善预算管理体系,严格执行资金审批制度,努力提高资金运营效益,加强营改增税收政策研究,进一步加大应收款项的清理工作力度,继续清理历史遗留问题,做好未来事项的预测和应对;二是建立项目目标成本管理制度,全方位的规划、组织、控制施工项目成本,把项目费用控制在计划成本的范围之内,弥补项目管理漏洞;三是加强风险管控与法务管理,重点围绕招标采购、资产处置、工程分包等经营管理活动开展效能监察,规范企业内部行为,有效控制防范管理风险。不断加强对外各类承包合同的审核工作,加快法务工作向“风险防范型”转变,对因管理不善引起的法律纠纷,要严格追究责任,形成管理闭环,强化投资监控,控制投资风险。

记者:党的十九大报告提出,创新是引领发展的第一动力,是建设现代化经济体系的战略支撑。报告中10余次提到科技,50余次强调创新。“能否从战略层面上向我们阐述一下龙安集团是如何利用科技提升企业核心竞争力的?”

周军:抓好集团科技体系建设,聚焦重点领域技术研发,在传统业务领域,要把计算机控制液压穿芯千斤顶、超大型吊装技术高强度应用、超超临界焊接工艺技术、常年冻土区管线钢焊接技术应用到重点工程中,重点开展设备集成及大型低温储罐技术的研究,通过技术积累沉淀,保持技术领先优势。在新兴业务领域,围绕智慧城市及智能建筑信息的系统集成、基于BIM项目的精细化管理及工

业化建造、大型数据中心的综合安装、污水处理、垃圾焚烧及余热回收利用等领域,组织专门的前期技术研发和策划团队,有针对性的进行科研攻关,形成新的竞争优势。完善工程项目支撑体系。要探索重大工程技术团队的支撑模式,为重大工程项目、外埠项目提供良好的技术支撑。充分利用好产业链前后延伸的优势,不断完善工程前期、中期、后期的技术支持,增强创新成果转化、宣传、推广力度。

记者:作为党委书记,您在如何发挥企业党组织的领导核心和政治核心作用问题上,有着怎样的思路和做法呢?

周军:2018年,在全面贯彻党的十九大精神、我省十二次党代会精神及习近平总书记系列重要讲话精神的前提下,积极完成上级党组织的各项工作部署,积极推进龙安集团党组织建设,夯实根基,全面提升党建工作,努力开创党建工作新局面。

以“学习型、创新型、服务型”党组织的建设为目标,加强两级领导班子的思想政治建设,突出作风建设,提升领导干部素质与能力;全面加强基层党建工作,着力建设一支政治素质强、善于围绕企业发展重点开展党建工作的书记队伍及党务工作者队伍,着力培养一支“四讲四有”、高素质的党员队伍,继续深化和广泛开展各类主题教育活动,继续巩固“两学一做”教育实践活动常态化制度化;继续推进党建标准化体系建设;要下大力度提升一线项目支部建设,2018年要将党建工作纳入绩效考核体系,从体制机制上将龙安集团的党建工作全面提升。全面加强党风廉政建设,着力落实“一岗双责”,强化执纪监督问责,严格落实“三重一大”制度,让纪律挺在法律前面,继续保持风清气正的工作氛围。

记者:我们不难发现,龙安集团致力构建和谐企业,谋求员工和企业共同发展的追求,如同磁场,凝聚的是全体员工的力量,激发的是企业发展的无穷活力。企业关爱员工,员工回馈企业,这是良性的互动,更是构建和谐企业所创造的巨大的无形资产。龙安集团在推进和谐平安企业建设中还又有哪些成就与看法与我们分享?

周军:“求木之长,必固根本;欲流远者,必浚泉源。”到什么时候人心所向都是企业发展的根本动力,让职工有尊严的工作生活也是我们班子肩上不可懈怠的责任。在2018年,普惠民生是“六个全面”之一,也是我们龙安集团任务目标的重中之重,我们要进一步加强以职代会为基本形式的企业民主管理,通过完善职工利益诉求、代表提案制度等,保障职工参与管理和监督的民主权利。在两年内职工工资增长30%的基础上,继续提高职工薪酬,落实各项福利待遇,丰富员工的精神文化生活,提高员工对企业的归属感,畅通信访渠道,及时化解矛盾,以落实共享共建为目标,及时关心需要帮助的困难职工,让全体职工共享转型升级发展成果。(记者 满园园)

# 许国柱:坚持质效并进 力求持续发展

记者:许总您好。在2018年建设集团一届三次职代会胜利召开之际,结合集团新修订的“十三五”规划纲要,请您简单谈谈企业面临着哪些新形势和新机遇?

许国柱:2018年,是我们全面落实集团新修订“十三五”规划的关键一年,我们面临的形势总的特点是,省内市场波动下行,不确定因素增多,省外市场刚刚起步,企业内部对投融资和项目运营还有顾虑,前几年省内大上积聚的产能难以释放,对发展的预期产生落差,加之其他板块发展形成的示范效应,都触及到了思想和灵魂,进而形成了自我反思、自我革命、寻求突破、深挖潜能意识和行动。这对于水利企业而言,既是空前严峻的考验,也是难得的转型契机,把握好便能实现根本蜕变、开启全新征程。

记者:那请您简要分析一下水利水电集团当前面临着哪些新困难和新问题?

许国柱:从当前看,水利水电集团仍然存在不少突出矛盾和问题。一是担当精神有待加强,无论是基于建设集团的重托,还是基于自身发展需要,都要进一步强化担当意识和能力;二是在战略谋划上还需进一步清晰,在顶层战略设计上还需要深化细化,以提升集团引领力和整体合力;三是产业结构单一问题还没有从根本上得到解决,投融资项目、省外市场、多元业务拓展还需更加坚定、下更大力度;四是人才队伍的短板还比较明显,人才队伍结构不合理,人才队伍年龄老化,断档问题仍然突出;五是防范重大风险的观念、体系和能力还有待加强。

记者:在新的一年里,您对水利水电集团在改革发展上又有哪些新的展望呢?

许国柱:2018年1月7日,张起翔同志在水利水电集团调研时强调:“水利水电集团要在各项事业稳中有进的基础上,准确把握发展趋势和形势,坚持问题导向,牢牢坚持‘四个意识’,进一步做好思想能力建设、发展战略谋划、改革顶层设计以及人才队伍建设等工作,推动水利水电集团可持续发展。”基于以上认识,我们确立了2018年工作

总体思路:全面贯彻党的十九大“精神”,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚决贯彻建设集团决策部署,坚持新修订的“十三五”规划目标不动摇,统筹推进投融资项目运作、区域市场开发、大项目组织管理、企业治理体系能力建设,全面从严治党总体布局,协调推进“六大战略”深入落实,深挖“六大潜能”,坚持建设质量效益型、创新发展型企业,构建和谐企业内涵,坚持保规模、保效益、保稳定、保民生、保安全工作主线,在战略调整、顶层设计、结构调整、转型升级、体制机制改革、防范风险化解等方面取得扎实进展,推进质效并重,继续改善民生,促进各项事业持续健康发展,向“和合新”企业愿景继续迈进。

记者:刚才您谈到了2018年总体工作思路,那么围绕这些目标任务,能具体讲讲将采取哪些新的举措,抓好哪几方面的工作吗?

许国柱:一是纵深推进市场开发。在省内,我们将紧盯锦西灌区、黑瞎子岛防洪排水工程,细化资源配置,提前介入,抵近跟踪,及时争取政策支持,进一步做好统筹协调,做实各项基础工作,力保万无一失、决战决胜。同时,我们也将全面介入省内中小河流整治工程及各地市县工程,聚沙成塔、积少成多。在省外,我们将在2017年市场拓展基础上,进一步将重点区域,深度开发、纵深发展。在投融资项目上,我们将发挥水利水电集团资产资本优势,加强与央企和地方强企的沟通合作,逐步加长加厚产业链条。另外,我们将充分调动权属企业和机关各部门协同作战能力,不断强化集团整体合力。

二是优化创新总部管理。我们将进一步完善激励机制,更加广泛地调动内外部资源,更好的调动全体干部职工积极性,构建全员经营大格局。在项目管理上,我们将引进先进的管理模式,开展成本管控为核心,重点项目监管思路,对合同金额大、产值计划大、项目影响大、履约风险大、标准要求高的项目作重点关注。开展同等条件下的项目效益分析,在省内、外重点项目上加强质量、安全、进度、

效益和文明施工等方面的集中管控,确保项目高标准履约,打造品牌项目。同时,推行项目大宗物资集中采购和限价管理,逐步提升集成管理水平。在财务管理上,我们将从内部管控入手,做好“营改增”税务筹划,理顺集团税务库流程。注重财务管理信息化建设,逐步完善投融资平台功能,探索互联网+财务共享,进一步构建业财融合体系,促进财务管理转型升级。在总部经济建设上,充分发挥资质优势,做大总部经济,深化各方面管理,强化体制机制改革,发挥示范引领作用,推动经营理念、经营模式、市场渠道的转变。在风险管控上,我们将进一步加大省外、新领域项目和合作模式项目的风险管控力度,建立健全风险防控体系,把握风险研判、分析、过程控制和风险处置关键环节,增强风险回避、损失控制、风险转移和风险保留能力,重点突出决策风险、信誉风险、效益风险、安全风险的管控。

三是实施人才强企战略。我们在前期开展了深入调研,现正研究制定《水利水电集团2018-2020年人才发展规划》,我们将坚持党管干部、党管人才原则,围绕企业改革发展重点关键领域,着力打造“六型”人才队伍(领军型领导者队伍、创新型经营管理人才队伍、开拓型项目经理队伍、权威型专业技术人才队伍、复合型党群工作者队伍、工匠型技能人才队伍),努力构建省外、国外和非行业市场人才团队,全面强化执业(职业)人才队伍建设,大力实施人才引进和培养工程,建立健全人才工作目标责任制、人才使用机制、人才激励机制“三项人才工作机制”,逐步完善配套保障措施,不断提升企业品牌和核心竞争力水平,为实现集团新修订“十三五”规划各项目标任务提供强有力的人才支撑和智力保障。

四是坚持党的领导,加强党的建设。在领导体制变革上,我们将进一步规范党委的功能定位,紧密围绕企业生产经营工作,严格执行“双向进入、交叉任职”的领导体制,规范执行党委会、董事会议事规则和“三重一大”决策制



度,使党委发挥作用组织化、具体化、制度化,努力形成各司其职、各负其责、协调运转的治理机制。在基层组织建设上,我们将坚持一切从实际出发,坚持扩大党员、职工受教育面、参与面,坚持鼓励基层创新,多出先进典型和制度成果,坚持保障和改善民生原则,继续将“四个一批”重点任务落到实处,以重点工作开篇破题带动基层组织建设水平全面提升。在企业文化建设和党建上,我们将持续弘扬“企业发展、员工富裕、干部成长、业主满意”核心价值观,不断丰富具有水利企业特色的企业核心理念。充分利用网站、微信平台和企业刊物,在新闻舆论工作上持续发力,抓好重点工程、发展成绩、创新成果、先进典型的宣传,促进各方面的思想交流,不断提升企业知名度和品牌影响力。在党风廉政建设和反腐败工作上,我们将不断强化党委主体责任和纪委监督责任,深入学习十九届中央纪委二次全会精神,深入贯彻《中共中央政治局贯彻落实中央八项规定实施细则》,深入推进集团廉洁风险防控体系建设,用好监督执纪“四种形态”,加大查处和问责力度,持之以恒正风肃纪,努力营造企业内部风清气正的政治生态。(记者 黄华)