

## 2018 怎么干

——建设集团及权属企业负责人访谈录

## 郝庆多:坚持战略引领 叫响地产品牌



记者:建设集团一届三次职代会胜利召开,根据新修订的十三五规划纲要将整个集团战略格局、发展大势已经划定,其中也必将对新兴板块企业寄予新希望、提出新要求、做出新部署。接下来,还是站在党委书记、董事长的角度,请郝总谈下2018年龙创置业的蓝图与愿景。

郝庆多:2018年是深入贯彻落实党的“十九大”精神的开局之年,是实施集团新修订“十三五”规划的关键一年,同时也是龙创置业强基固本的决胜之年。龙创置业将以集团地产板块发展规划为统领,紧密围绕“一心两翼”战略,系统推进“1256”工程——围绕打造龙江地产旗舰品牌“一个总目标”,全力实施主业优先发展出效益、多元共融发展创品牌“两大战略”,坚持运营轻资产、资金高周转、工程精品、项目优成本、管理低风险“五项原则”,实施备好资金、拿好项目、建好团队、定好制度、用好文化、抓好党建“六好保障”,为建设集团新修订的十三五规划战略目标正点到达做出新兴板块的应有贡献。

具体来说,就是做好以下六个方面工作:

一、继续抓好既有项目开发建设,确保龙创品牌迅速落地

1、国贸新世纪工程作为企业服务地方、反哺社会的重要标志性工程,需要最坚决的勇气和最踏实的干劲,以高度的社会责任感,倒排时间表,确保工程进度,全力完成集团公司下达的任务指标。要坚持“百年大计,质量第一”的方针,严格落实责任,狠抓工程质量,打造地标性、代表性品牌工程。2018年实现项目取得四证并达到年初开工,年内主体完成的工程形象,预计6月份开始项目预售,资金回流。

2、全力以赴抓好安乐园项目征收拆迁工作,完善后期投资计划、节能、环评审批,取得《土地证》、《建设用地规划许可证》、《建设工程规划许可证》、《施工许可证》审批等相

关事项,力争在2018年内完成既定征收任务,项目回迁区域达到开工条件。

3、落实与香坊区政府战略合作协议,2018年区政府保障房项目预计开工20万平方米。成标街马家花园棚改项目预计5月末完成土地一级整理,达到三通一平。5月20日完成施工图设计,力争8月份开工,10月下旬开始预售。

4、龙一公司要加强对外勤劳务安置区项目、十字街2号住宅项目、悦然臻城项目、润泽园小区项目升级改造,提升品牌形象,加强推广营销,尽快回笼资金。

5、海吉雅乐都项目要加快小区景观升级改造进度,以快速去库存化为目标,提前对2018年销售工作做好准备,确保在“金九银十”的楼市销售高峰期后,去化率达到70%左右。

二、持续进入新兴领域,跻身国家引领方向的房地产市场,增加项目土地储备

1、香坊区成高子镇棚改安置项目作为与区政府战略合作协议中的重要组成部分,拟在2018年第一季度完成项目开发前期准备相关事宜,包括具体项目实施的开发合作协议、项目规划方案设计报批、平面单体方案、施工图设计等工作,4月末达到开工建设条件。

2、聊城光岳路项目按照预定工作时间计划,1月份通过集团党委会,3月初土地受让,二季度取得施工许可证,总包进场。按照聊城市地域特点及预售政策,7月份项目预售,资金回流,以此开发贷融资,支撑后续开发建设投入,力争将聊城项目打造成当地工程品质高、项目投资周期短、利润回报丰厚的住宅开发建设项目,形成龙创品牌在聊城及山东的影响力。

3、兰州仁寿山住宅开发项目已取得土地证,面积849亩,作为兰州市城中心区占地面积最大的住宅开发项目,将致力于打造兰州市住宅小户型产品最高端、园林绿化最高端、物业服务最高端的高品质住宅。结合项目自身区位优势及合作方已经获取全部土地的客观背景,加快战略合作谈判,转让拥有全部土地开发公司的全部股权,通过股权合作运营上述开发公司,开发其所拥有土地,降低公司前期投资压力,把控运营风险。现阶段通过与合作方的谈判,尽早确定合作对价,力争二季度前完成双方合作协议的签署,为首期开发建设奠定基础。

4、山东青岛世园会冰雪特色小镇项目,结合黑龙江冰雪旅游文化、青岛世园会文化的有机衔接,将黑龙江冰雪文化作为旅游体验资源输出转化为异地可以四季观赏体验的冰雪文化,把青岛世园会冰雪特色小镇打造成全国首个以非寒地地区的冰雪产业为主的特色小镇建设项目。上

半年完成特色小镇概念规划设计,通过青岛市重点项目立项,确定土地获取时间表,下半年正式启动首期开发建设。

5、中以国际现代产业园特色小镇项目总用地332万平方米,建设用地80万平方米,中以现代农业产业园文化旅游特色小镇中,产业规划按照农业、以色列农业、农业产业的定位目标进行体系及功能布局,最终形成中以农业科技、中以农业产业、中以农业科研培训三个板块。

三、继续加强体系建设,提升管理水平和风险防范能力

在楼市调控加码,房企需求端、资金端双向受抑的背景下,必须掌握正确的投资逻辑,切实提升市场布局能力、项目获取能力、收益管控能力和运营支撑能力,加强关键业务节点的目标跟进与综合协调,形成项目全生命周期管理的闭环。

一是建立符合市场需求和现代企业制度的法人治理结构,健全党委会、董事会、经理层议事规则,实现规范的法人治理体系。二是完善项目风险评估机制,建立项目评审委员会、风控委员会、投资决策委员会,用制度达到有效的风控管理。完善内控体系,做实资金内控、资产内控、项目内控管理,强化风险预警与规避,严格法律顾问制度,夯实“事前预防、事中纠偏、事后补救”风险预警管理。三是通过“三体系一平台”建设,建立符合龙创置业发展特点的运营管理制度体系、符合地产市场规则的薪酬激励体系、符合企业自身特点的动态评价体系,加快地产板块ERP管理系统上线,搭建集成产品库、招标采购库、成本库、营销库和财务数据库的信息管理平台,通过信息化手段提升工作效率,打通信息壁垒,促进各业务模块的标准化、制度化、流程化和现代化。3月初定制开发销售管理系统、成本管理系统、招标采购管理系统,10月末开始试运行。

四、继续抓好人才招聘、开发和培养,拓展人才成长发展空间

继续抓好空缺岗位的社会招聘工作,放宽视野,广开渠道,多种方式发布和传播招聘信息,严把招聘质量关,确保引进高端适用人才,符合企业长远发展需要。做好年度校园招聘工作,重点招聘与房地产开发、金融、投融资、会计等相关专业毕业生。

继续加强人才开发和培养,强化企业核心队伍建设,充分挖掘内部人才价值,通过有效的职位分析,确定合理的岗位需求,明晰人才遴选标准和选拔方式,优先考虑从公司内部选拔任用,坚持“公开遴选,平等竞争,择优推荐”原则,为优秀人才搭建展示才干的舞台,提供更大的发展

空间。着手建立职业经理人制度,通过市场化选聘、契约化管理,侧重激励导向,兼顾四个差异(职位、市场、能力、绩效)和四个公平(内部、外部、个体、组织),构建新型人力资源管理体系。向先进地产企业学习人力资源开发与管理经验,细化内外轮训与交流机制,提高员工的自我认知、自我加压、自我提升能力,全员关心企业发展,参与企业管理,聚沙成塔,集腋成裘,打造出匠心独运、互帮互助、传帮带并举的管理团队和人才梯队,为龙创置业兴旺发达汇聚磅礴力量。

五、持续完善绩效考核体系,激发企业发展内生动力

围绕落实集团战略,结合龙创置业及权属公司实际,突出体现战略规划对企业科学发展的引领作用,激发员工积极性、创造性,让“大众创业万众创新”在部门职能、岗位职责上实现落地。全面实施权属公司、集团总部、营销团队三个维度的薪酬体系和绩效考核评价体系,结合地产板块战略规划,将年度目标与功能定位有机结合,形成考核指标体系;将机关管理岗位职能网格化,形成全员、全岗位、全职责、全覆盖的全员绩效考核体系;根据地产公司营销工作特点,设定灵活富有弹性的绩效考核体系。通过建立完善激励约束机制,充分发挥绩效考核导向作用,增强企业发展活力,提升企业内生动力,实现工作业绩与薪酬涨跌、岗位调整、职级升降直接挂钩、良性互动,能者上、平者让、庸者下,促进企业与员工的共同成长,确保集团战略顺利稳步实现。

六、继续加强党群组织建设,为持续发展提供强有力的政治保障和组织保障

着手前端基础性工作,筹备成立工会和纪检监察组织,开好龙创置业首届一次职代会,为全年工作开好局。坚持学思践悟、融会贯通的原则,继续学习贯彻党的十九大精神,结合工作实际,贯彻新发展理念。继续巩固扩大党的群众路线教育实践活动、“两学一做”学习教育活动成果,坚持服务生产经营不偏离,坚持党组织对选人用人的领导和把关作用不能变,坚持建强公司基层党组织不放松,充分发挥党组织政治优势作用,创新党建工作新内容、新方式、新载体,把企业创新发展中的热点和亮点、难点与焦点,作为党建工作的重点,遵循经济规律,恪守政治原则,突出行业特色,制定经营措施,打破发展瓶颈,把加快发展速度、提高经济效益、增强竞争实力作为党建工作的出发点和落脚点,把党建上一线、党建下基层、党建进项目转化为推动企业全面发展的优势和动能,按照上级党委、纪委、工会的安排部署,结合龙创置业的实际,高质量完成全年工作。(记者 张喜增)

## 刘军龙:蹄疾步稳迈向新征程

2018年是建设集团成功召开一届三次职代会的开局之年,根据集团新修订的“十三五”规划纲要,科创集团将如何发展?本报记者再次专访了集团总工程师、科创集团总经理刘军龙,请他介绍一下科创集团2018年的运营思路。

记者:刘总,您好,感谢您上一次关于科创集团的相关介绍。2018年可以说是科创集团走上运营正轨的开局之年,肩负集团科技创新的重任和集团上下的殷切期望,您认为科创集团将如何面对这样的压力?

刘军龙:我们都知道科技创新从来都不是一帆风顺的,都是在真理与谬误的斗争中不断向前发展的。省国资委主任韩冬寒曾经讲过“科技创新不是一蹴而就的,没有坚强的决心,没有坚定的恒心,没有敢于牺牲的精神就无法攀登科技的顶峰。”

科技创新是朝阳产业,我们科技工作者应该根据自身科技工作的实际情况,不断学习、实践和探索,大胆创新,锐意进取,启动创造性思维,杜绝浮躁、逐利、虚假、自闭等现象,将压力转化为动力,用一颗热情、积极、乐观的心,投入到充满希望的科技创新工作中来。

我相信,在加强组织制度供给力度、落实科研经费投入、加大人才引进力度的前提下,集团科技创新工作一定会美好的明天。

记者:谢谢刘总,那么您认为,在2018年,科创集团将在哪些具体方向上发力呢?

刘军龙:集团新修订的十三五规划已经为科创集团指明了未来的工作方向,我们认真学习了集团一届一次、二次和三次职代会及集团2017年经济运行暨作风能力建设工作会议等相关会议精神,并结合科创集团未来三年滚动发展规划,对工

作任务进行了拆解。

2018年,我们要认真完成“1515”工程的相关任务指标。积极抓好科创集团的组织架构搭建工作,确保科创集团尽快进入正常发展轨道。在2018年内,争取实现科创集团的满状态运营,各部门职能完善,协作顺畅;与下属公司、产业园管委会建立完善的沟通协调机制。实现一个科技整体实施平台的雏形显现。

同时,将进一步加大力度实施落实“1=3=2+2+6+N”具体任务。一是积极抓好产业园建设,全力以赴为入园企业提供优质服务,确保园区建设按计划有序推进。争取2018年,完成产业园一期全部基础设施建设,主要厂区全部投入生产,为科技研发平台、成果及双创平台、教育培训平台的打造准备相关物质条件。二是要完成相关代管企业的改制工作,落实集团针对技术发展中心的相关决议,认真履行科创集团的职责,完成技发中心的相关改制工作。适时联合集团内部科研、质检资源打造工程技术中心、工程质检中心。三是积极抓好人才队伍引进工作,构建集团科技研发高地,全面支撑集团占据行业科技制高点。2018年主要是在科研学术带头人的选择和任用做出重点成果,争取完成全部预研项目的学术带头人遴选和聘任工作,争取2018年内建立2-3个科研课题组。根据集团战略部署和实际需求,入站院士争取有所增加,博士后工作站再引进2-3名博士后,两站建设要切实为科创集团提供高精尖技术支撑。四是争取2018年内完成6个下属公司建立,即BIM公司、地下空间综合利用公司、寒区绿色建筑技术公司、建筑产业现代化科技公司、智慧城市公司和海绵城市公司,六个公司将采取全资、参股或者控股的方式进行建立,争取年底具备组建集团公司

条件。同时积极开展科技研发课题工作,在BIM应用、爆破拆除、绿色施工咨询、无人机应用等方向形成若干课题。同时争取申请专利不少于6项,专利转化形成产品不少于2项。

与此同时,积极开展集团科技板块宣传工作。以产业园为典型,在省内乃至全国开展集团科技创新工作宣传。同时,抓好集团科技大会筹备工作,以此加强集团广大干部职工对科技创新研发的重视程度,全面提升集团发展品质品位。争取在2018年上半年完成科技大会举办工作,2018年内完成科创集团官网、产业园官网建设。

记者:刘总,这么多的任务,您觉得科创集团有信心如期完成工作目标吗?

刘军龙:企业经营如同大海航船,市场经济如浩瀚海洋,水能载舟亦能覆舟。在当前经济形势下,以创新战略驱动产业升级,比任何时候更重要。我们已经到了逆水行舟、不进则退的时刻。

集团“一心两翼”战略是非常有战略眼光的,能够高瞻远瞩的看待企业发展。“一心两翼”战略实施以来,集团的科技工作迎来了新的春天,各个方面蓬勃发展,不断进步。但我们也必须看到,在南方、沿海经济发达省份,虽然很多同行业企业的科技创新转型升级战略与我们同时提出,有的甚至晚于我们,但他们的发展步伐要快于我们,“中字头”企业、省级企业,甚至有些民营企业已经走到了我们前面。我们已经没有太多时间去犹豫不决,我们必须以十二分的努力,不断为自己加码,才能赶上眼前这一轮以科技创新为代表的产业革命大潮。

百舸争流,只有科技创新才能不惧浪遏飞舟;激流勇进,实现产业升级方能勇立潮头!庆伟书记在省委十二届二次全会第二次会议上,对全省经



济社会未来近50年的远景目标进行了擘画,提出了“七大战略”“六大强省”举措,在战略层面、举措层面,都提到了科教问题、工业问题。尤其是庆伟书记强调,加快建设科教强省,引导高校、科研院所靠市场化组织方式实现高新技术成果产业化。国情、省情、企情,决定着科技创新的重要作用,这也是鞭策我们必须抓好科技创新工作的动力源泉。

总书记在学习贯彻党的十九大精神研讨班开班式上讲话时强调,要以时不我待、只争朝夕的精神投入工作。我们一定会紧跟国家有关建筑业发展方针政策,以《关于促进建筑业持续健康发展的意见》、《建筑业发展“十三五”规划》、《建筑节能与绿色建筑发展“十三五”规划》等为指导,紧紧围绕集团新修订的“十三五”规划纲要,超前谋划集团科技研发走向,引领集团始终占领行业科技研发制高点,助推集团在新征程上脚步铿锵有力、更加踏实更加稳健。(记者 叶光伟)