黑龙江省新闻出版局（NS）66号（内部发行） 黑龙江省建设投资集团党委主办 电话：0451-83163096 邮政编码：150046 E-mail:HCGC01@QQ.COM 黑龙江省建设投资集团官网 http://www.hljhcgc.com/

贯彻落实建投集团经济工作会议精神 权属企业下一步这样干！（一）

建工集团党委书记 董事长 陆要武

作为传统房屋施工建造企业，建工集团一直坚持立足主业不动摇，提出了要坚决打响主业立企攻坚战。2019年，集团进一步提升市场研发能力，坚定实施三个三分之一市场布局不动摇，科学调整好省内、省外、国外市场的区域布局结构，规划好国有领域与拓展领域协调发展关系，统筹好传统市场与新兴市场战略发展关系。在省内，积极对接全省安居民生工程、重大市政工程、重大公共服务项目等，重点开发产业园区建设、保障性住房建设及特色小镇城市综合开发等市场，加大棚改项目、地铁项目承接力度。在省外，重点关注城市综合开发市场，如长三角城市群区域、雄安新区、浙江大湾区和粤港澳大湾区等政策支持力度大、经济社会环境相对较好的区域。着力优化“大亚湾区”、“海南自贸区”市场布局。在国外，紧紧抓住俄罗斯远东大开发的战略计划，以国家实施“一带一路”战略和构建“中蒙俄经济走廊”为政策导向，进一步开拓俄罗斯远东地区、前苏联加盟共和国基础设施及建筑市场，切实按照“走出去”的战略将企业带出国门，形成新的战略增长点。同时，积极创造市场，对于国家新兴的或引导的领域，诸如海绵城市、智慧城市、绿色智慧装配式建筑等提前进行技术研发，利用技术实力撬开市场。

下一步工作中，建工集团将在以下四方面全面贯彻落实此次经济运行通报会议。在财务管理方面：一是加强财务信息化建设，持续推进财务软件应用。二是组织权属单位进行账户清理，完善账户开立、审批流程，避免前清后乱。三是推进资金池建设。四是做好年终决算前期工作；在融资管理方面：建工集团将会加快房地产项目的前期及后续开发等相关工作、推进产业园的股权转让、加快企业资金回笼，从而尽快补齐企业发展的资金缺口；在亏损企业专项治理工作方面：一是对于参股企业中经营状况一般的，退出股权。二是对于经营不利的企业，调整领导班子，集团给予支持，加大市场开发力度，重新盘活。三是结合压缩管理层级工作，合并、注销非正常经营企业。四是不断降低成本，采取材料集中采购，劳务、设备进行公开招标，加强成本中心作用；在市场开发方面：继续加大与政府、大企业、大集团的战略合作开发力度。一是继续密切跟踪加格达奇区政府的后续项目。二是与绥化市经济技术开发区进行深入对接，以开发区内六合客运站改造为切入点，运筹下步开发区内要启动的近期及中远期项目。三是黑龙江省自然资源博物馆EPC总承包项目有序落地。四是与尚志政府相关项目深度推进实施。

2020年是建投集团全面深化改革的一年，是完成近中期改革发展规划的关键一年，对建投集团的事业发展、对建工集团的发展壮大都具有深远影响。做好明年经济工作，意义重大，建工集团将坚持本次经济工作会议上提出的稳中求进工作总基调，把改革创新贯穿于集团和部门发展的各个领域各个环节，团结一心，扎实工作，奋力开创建工集团工作的新局面。

龙建股份党委书记 董事长 田玉龙

一、全面贯彻传统板块“创优争先”战略，以打造“一个总目标”为中心，实现品牌竞争力持续提升

紧扣全面工作目标不动摇，以强烈的紧迫感、责任感，抢抓第四季度施工生产。坚持品牌发展核心，推进组织变革转变管理效益、制度变革转变管理质量、绩效变革转变管理动力、预算变革转变管理体制、对标变革转变管理效力，实现“一个核心、五项变革、五种转变”，在宏观上，及时筹划战略调整；在中观上，坚定实施管理模式创新；在微观上，注重强化制度执行。把控计划管理的起点，抓好组织实施，优化流程建设，以全面完成年度基本目标为“打赢”目标，层层传导压力，互比互看奋起直追。

二、紧紧把握“四大机遇”，以高质量发展为导向，找准改革坐标，实现管理质量提质增效

全力抓好四个方面。以“心”为统领，统一思想，提高站位，按照“巩固、增强、提升、畅通”的八字方针，抓好“三去一降一补”工作，重点推进减杠杆降负债、“处僵治困”及治亏减亏。解放思想再出发，为“双百行动”综合改革及集团即将启动的全面深化改革工作部署奠定政治根基、思想根基及改革氛围；以“新”为手段，找准制约企业发展的瓶颈，向改革创新求发展。深化组织体系变革，依托总部经济建设，以事业部制管理为载体，推动组织体系扁平化发展，压缩管理层级。深化管理机制变革，依托全面预算建设，完善ERP计划管控，以战略及指标为导向，全面夯实过程管理，释放计划管控新效能；以“薪”为导向，创新绩效激励机制。以经济效益入档，成本费用入模为举措，实现多劳多得、优劳多得、达劳多得的绩效激励新机制，激励重点向贡献者、开拓者、探险者、奋斗者及冲锋者倾斜，激发企业发展动力；以“幸”为价值核心，构建向奋斗者致敬的文化立根工程。围绕最有使命感及最有打赢能力的“两最要求”，培育向奋斗者致敬的核心价值体系，用一流文化做支撑，树立典型，以点带面的推动企业核心竞争力持续提升。

三、深化问题导向意识，以新旧动能转换为重点，补齐管理短板，实现管理动力发生转变

全力抓好五个“四”管理，抓细“四算统一”，抓实“四个计划”，抓住“四个中心”，抓顺“四双同步”，抓清“四个分开”贯穿ERP管理全过程。推进母子公司管理体制优化调整。推进资本运营走深走实，力争实现债转股10亿元。发挥投融资事业部功效，弥补投资项目在建管理流程、运营维护等环节管理缺位，推动投资项目由重建设向加强全生命周期管理转变。通过“项目直管”、“一委四心”、“ERP”、“集采系统”和“财务共享中心”等管理举措实施，业财资税管理体系建设的完善，发挥集约管控功效。通过构建自主的科技创新体系、BIM的协同管理系统，加快“四新”技术和科研项目开发应用，推动科技、商业、管理、品牌等方面创新。加快混合所有制改革，加强与中设设计集团沟通，依托其业务资源优势，提升龙建设计院经营能力、市场竞争力和员工活力动力。

四、以三项制度改革为统领，全面深化改革，实现管理质量提档升级

按照企业事业发展和工作需要等条件设置部门岗位职数，细化确定岗位职能职责和标准，以岗选人，人岗相适，主要关键岗位要通过公开竞聘选人，通过实施全员绩效考核加强岗位动态优化管理，实现职务职级分离。优化机关岗位设置，原则上依据“一正两副”优化设置部门正副职岗位，在全公司范围内通过公开竞聘方式选聘部门负责人，按照事业需要和工作需求由公司履行决策程序确定部门副职人选；建立“九级十档”的宽带薪酬模式，在两级公司统筹推进宽带薪酬分配机制，打破职务对薪酬限制的壁垒，将原有“薪由岗定，岗变薪变”的制度，变更为“薪由级定，岗变级不变”的制度，构建职务职级双通道的薪酬增长机制。实施全员劳动合同和岗位聘任合同的双合同制管理机制，以《岗位聘任制度》推动劳动用工岗位聘期制及契约化管理。

龙安集团党委书记 董事长 刘晓山

一、持续发挥战略引领作用，转型升级再提速

为充分结合建投集团“打造最有使命感、最有打赢能力的基础设施建设大型现代企业集团”的“一个总目标”，全力推动实施建投集团“改革发展一二三工程”，龙江安装以“一个定位、四个转变”顶层设计为改革发展战略目标，积极构建“1+X”施工增值产业链条，推动企业高水平运行、高质量发展。集团正积极践行专业化、区域化、属地化战略布局，有序推进申报高新技术企业、市政特级资质等重点任务，不断优体制、优机制、增活力，抓好集团“创优争先”战略的落地实施，推动龙江安装发展质量与发展水平的快速提升。

下一步，龙安集团各权属公司也将相继制定《近中期改革发展规划》，推动形成上下联动、优质高效的体制机制，进一步明晰两级公司的功能定位。构建适应“一个定位、四个转变”的制度体系、保障体系、人才体系，全力确保这一顶层设计成为推动集团高质量发展的强劲动力。

二、持续加强经营布局，服务市场能力再强化

龙江安装将不断抓好战略布局优化和发展内涵提升，在打造品牌影响力和市场竞争力上下足功夫。企业将坚定不移地实施“走出去”战略，联袂优势产业抱团突围。依托“省内”、“省外”、“国外”三个市场”，整合各个层级的开发资源，深化合作，互利共赢。下一步，将资源向关键领域集聚，通过“走出去”，进一步向省外及国外市场“扎根”。一是起步阶段走出去，利用现有资源，多渠道探索地区发展布局与长远规划，积极参与项目投标，高质量完成项目建设，拓宽当地市场，提升企业形象，逐步站稳脚跟；二是成长阶段走进去，利用初期建设形成良好局面，逐步压实成果，完善区域公司职能，完善人员配置，建立相应体制机制，区域公司“属地化”初步形成，竞争能力不断提升；三是成熟阶段钻进去，逐步推进属地化发展进程，巩固完善当地市场的同时，辐射周边城市，扩大区域公司影响力，拓宽市场覆盖面。

水利水电集团党委书记 董事长 宋祝

建投集团经济工作会议，是全面贯彻中央、省委省政府战略决策部署、深入落实集团首次工作会议精神的一次重要大会，是决战决胜集团全年目标任务的一次重要大会，更是继往开来，推动集团由“建设”向“建投”转型的一次重要大会，意义重大、影响深远。会议既肯定成绩、又指出不足，既找病根、又开药方，是认识论和方法论的有机统一，必将有力推动集团在高质量发展的新征程中行稳致远。

水利水电集团将全面贯彻落实建投集团经济工作会议精神，服从服务于建投集团改革发展“一二三”工程，切实抓好水利水电集团改革发展顶层设计。坚持以建投集团和水利水电集团《改革发展近中期（2019—2022年）规划纲要》为统领，牢固树立问题意识、战略引领意识、改革创新意识、管理提升意识、干部人才意识、以人为本意识、文化立根强企意识、党对国有企业领导的意识，抢抓“四大机遇”，进一步深化改革、锐意进取、攻坚克难，为全面推进水利水电集团“1369”工程而不懈奋斗。

一、持续优化“三个结构”，全面提升经济发展质量。

水利水电集团把市场开发视为企业生命线，纵深推进市场开发。充分利用省内、省外两个市场、两种资源，有效激发集团总部和权属企业两个层面积极性，坚定走陶创结合、横纵联合、产投融合、资源整合的市场开发新路子。围绕优化市场结构，积极构建以省内市场为基础，加快向省外“走出去”步伐，形成以新疆、西藏、京津冀等市场为重点，其他省份市场为补充的省内外多点突破、同步大发展的新型市场格局。围绕优化产业结构，加紧形成以水利、市政为主业，以发展与主业相关的产业为辅业，以培育生态环保产业为新利润增长点的多元发展的新型产业格局。围绕优化项目结构，深度谋划区域开发、大市场开发、大项目开发，形成大项目占较大比重的优质项目结构。

二、持续完善“三个体系”，全面增强公司治理能力。

区域公司在省外市场持续发力的同时，积极推进权属公司专业化进程，利用自身专业优势、技术优势、人员优势，突出主业，以专业化施工为核心打造核心竞争力，进一步增强龙江安装的行业影响力，全面提升资源整合配置能力。

三、持续强化科技兴企，创新意识再提升

下一步，龙江安装将加快推进向高新技术企业的转型，完成省级技术中心的打造；加大工法、专利等自主知识产权的研发，确保科技成果数量不断攀升；发挥技术委员会的“技高一筹、引领示范”的作用，研发、搜集支撑集团高质量发展的传统关键核心技术；加快科技成果转化步伐，将科技创新成果落地到施工生产中，进一步促进科技转型，提升品牌形象，提高市场价值，以创新引领支撑龙安集团高质量发展。

四、持续优化干部队伍，人才队伍建设再加强

集团将以“聚天下英才而用之”的人才建设思路，全面打造“战略的高地、发展的高地、人才的洼地”，以深化三项制度改革为契机，不断完善人才引进、培养、选用、管理的体制机制。下一步，龙江安装集团将加快三项制度改革，抓紧建立“三能”机制，进一步激发企业活力和内生动力；进一步科学规划岗位设置，建立健全以岗位管理为基础，以价值创造为导向、适应企业和岗位特点的员工绩效考核制度，着力优化总部部门设置，打造一支“精干、高效、服务”的总部机关干部队伍。

当前，经济工作依然是集团改革发展的中心工作。在市场竞争中，品牌就像一张名片，反映了企业的竞争实力，建设市场的竞争也越来越体现为品牌的竞争。

“改革发展一二三工程”、“投融资平台功能优势”作为企业的“品牌名片”，必将优势凸显。友安集团也将深刻领会本次经济运行通报会议的精神，抓住战略机遇，提炼独有的“品牌名片”，推动企业品牌走出去，实现“压舱石”作用，这便是龙安集团作为工程建设企业板块的使命与担当。

科创投资集团党委书记 董事长 武士军

集团经济工作会议回顾总结了前三季度主要经济指标和各项重点工作完成情况，科学研判了面临的经济形势和应对的挑战，安排部署了下步重点工作任务目标和重点工作。

2019年是集团组建元年，在宏观经济下行压力依然不减的情况下，通过广大干部职工的艰苦不懈努力，集团主要经济指标与去年同期相比有较大幅度提升，集团和各企业重点工作、亮点工作成效明显。在肯定成绩的同时，客观地讲，集团在前进的过程中依然存在一些困难和问题，正如董事长会上所讲，在战略部署的实施上还存在不快不优的问题，这也需要我们下步集中发力，切中要点，解放思想再出发再创业，奋力走出集团高质量发展新路。我省七大产业投资集团的组建设立，给我们带来重大政治机遇、政策机遇、改革机遇、市场机遇。我们要在历史关键节点，判断准、利用好四大机遇，坚定政策发展信心，找准改革坐标，展现新作为，迎接这场改革发展的政治大考。

（一）持续推进改革创新。一是推进科创投资集团化进程和新型建材、工程咨询等方向的混合所有制公司培育，力争在2020年上半年完成建工构件股权多元化工作。二是围绕园区“五大产品”孵化一批科技创新型企业，集聚特色优势产业。三是抓好企业三项制度改革，提升现代化企业治理能力。四是推进技术发展中心公司制改革和历史遗留问题处理，依法依规处理龙航激测公司股权问题。

（二）大力实施创新驱动发展战略。一是围绕技术战略、平台管理、决策评审、科研风控等方面健全科研体系。二是依托两站及科创投资集团顾问总工程师，申请“省级技术创新中心”，发挥科研主体作用。三是围绕集团业务板块需求，寒区关键技术集成及企业高质量发展这一总目标，大力推进以“绿色化、工业化、信息化”为宗旨的转型升级进程。四是推进科研成果服务建投集团各板块提档升级，为业务板块提供技术咨询、技术支持、技术服务。五是推进BIM技术在规划、勘察、设计、施工、监理、项目管理、运维等全过程全方位应用。

（三）大力发展实体经济运营。一是构建两级市场营销机制，差异化的为生产经营型企业提供营销服务。二是以经济效益为中心，强化企业管理，完善产品定位和市场布局，努力实现年加公司、中信公司稳健运营。三是强化园区基础设施建设和协调管理，为入园企业提供全方面服务，提高园区产业综合竞争力和企业经济效益。四是与中国建筑标准设计研究院共同就高寒地区装配式建筑技术进行研发和标准认证审核。

（四）投资创效加快实现企业发展。一是推动园区混凝土、钢结构制品的大范围市场化应用，构建服务支撑体系，实现技术突破、产品制造、市场模式、产业发展“一条龙”转化，确保成果增值和创新更有活力。二是与哈工大为主的科研院所紧密联系，着力围绕建筑新材料、建筑工业化产品、科技类产业进行投资，以园区二期建设为契机，采用土地入股、厂房租赁、联合共建、基金投资等多渠道、多方式的培育和孵化一批科技创新企业孵化器，以科技投资实现价值创效。三是搭建多元化、立体化投融资体系，引入专业投资机构对接创投基金，以注资入股或股权转让、分配、置换、债券投资等方式助力企业融资。

（五）优化整合资源。鉴于科技发展公司、工程咨询公司成立以来无实质业务，经营范围与技发中心存在交叉，计划在年底前完成科技发展公司注销工作。对工程咨询公司进行混合所有制改革，由科创投资集团与浙江德邻工程公司共同持股，发挥工程咨询功能和活力。

（六）扎实推进科创投资集团党建工作开展。不断巩固主题教育学习成果，将检视问题和专项整治工作紧密集合，统筹部署，全面发力，以“学习永远在路上，奋进永远不停歇”的姿态开展工作。对照年初党建工作要点，逐条梳理，力求对标对表，高质量完成各项工作。

抱一至永远者无疆

龙江建投报
龙江建投 公众平台 微信扫一扫
2019第36期 总第435期 LONGJIANG CONSTRUCTION INVESTMENT NEWS 2019年11月8日 星期五
黑龙江省新闻出版局（NS）66号（内部发行） 黑龙江省建设投资集团党委主办 电话：0451-83163039 邮政编码：150046 E-mail:HCGC01@QQ.COM 黑龙江省建设投资集团官网 http://www.hljhcgc.com/

张起翔在黑龙江省建投集团2019年前三季度经济运行通报会议上的讲话

同志们：

在即将步入盘点季、收官季的关键时刻，集团公司召开经济运行通报会议，非常重要。会上，各企业结合集团公司首次工作会议部署，结合本企业发展实际作了非常深入、客观的汇报发言，周军总经理代表集团作了讲话，我非常赞同。

集团公司首次工作会议上，印发了《集团公司改革发展近中期（2019—2022年）规划纲要》。这个规划纲要是集结集团上下干部职工的智慧和力量形成的，受到了广泛的、高度的评价。重要的是，集团公司将发展思路、战略部署向广大干部职工作了认真交代，同时就集团发展目标作了认真承诺。广大干部职工对集团“十三五”规划充满期待，对集团未来发展充满信心。

这次会议，集团公司认真回顾了前三个季度整体发展情况、存在的问题，部署了下步重点工作。总的来看，在宏观经济下行压力依然不减的情况下，通过广大干部职工的艰苦不懈努力，集团主要经济指标与去年同期相比又有较大幅度提升，集团和各企业重点工作、亮点工作成效明显。但客观地讲，我们在前进的过程中依然存在一些困难和问题，包括集团公司一些战略部署在实施上不快不优，需要我们下步集中精力，切中要点，解放思想再出发再创业，奋力走出建投集团高质量发展之路。

下面，结合企业总体工作，我讲几点意见：

一、树立强烈的问题导向意识，奋发有为迎接改革大考

年初，我省七大产业投资集团的组建设立，标志着我省新一轮国企改革大棋序幕已徐徐拉开，意味着我省的历史阶段。这次战略性改革重组，给我们带来重大政治机遇、政策机遇、改革机遇、市场机遇。我们能不能在历史关键节点，判断准、利用好四大机遇，坚定政策发展信心，找准新坐标，展现新作为，事关建投集团改革发展事业大局，事关省委省政府对建投集团的信任和信心！

建投集团作为全省重要重大基础设施项目投融资平台，作为城市建设运营、公共基础设施投建运营主体，作为承担重大工程项目投资、规划、勘察、设计、施工总承包和运维管理任务的大型国有企业集团，企业功能使命、发展内涵都发生了翻天覆地的变化，凤凰涅槃式、浴火重生式的全面深化改革是我们回避不了的一场大考。

当前集团改革还有一串长长的“欠账清单”，规模效益不协调问题、三项制度改革不深入问题、管理还比较粗放弱化问题等改革任务极具紧迫性、复杂性、艰巨性。有的问题是历史长期积累的，有的问题是新的发展过程中产生的，许多问题相互交织、叠加呈现，涉及到改革创新、规范管理、制度建设、人才队伍建设、企业党的建设问题等各个方面，如果不能有效破解前进中的难题，改革就难以深入推进，发展就难以打开新的发展空间。

有问题并不可怕，关键在于敢不敢于正视问题。正视问题首先是态度问题，然后是能力问题。我们的工程建设企业板块创优争先、新兴企业板块引领创效，与行业领先企业对标对表，差距在哪儿、差距多大、怎么去赶超、什么时候实现预期目标。我们要本着具体问题具体分析的态度，想明白弄清楚问题的大与小、轻与重、缓与急、易与难，对微观、具体、即期的问题入手，全面激发改革活力和效能，才能打好打赢全面深化改革这场硬仗，才能切实解决好长远发展的重大问题。

二、树立强烈的战略引领意识，推动企业做强做优做大

集团近中期改革发展规划纲要明确，围绕打造最有使命感、最有打赢能力的基础设施建设大型现代企业集团“一个总目标”，强化战略顶层设计，推动实施抱一至永、远者无疆的文化立根工程、两大能力建设工程、三大战略工程“一二三工程”，构建“投资—建设—运营”三位一体的“1+4+1”业务板块集群，2022年，形成500亿元经营规模。这个规划就是集团公司未来几年的行动总纲领、总遵循，也是路线图和时间表，要求我们牢牢抓在手中，无论是集团层面，还是二级企业层面，都要在战略理解上有清醒的认识，各项工作一定要牢牢地按照两级层面的规划去落实、去落地。

（一）关于工程建设企业板块创优争先战略方面

新的历史时期，建筑企业进入更高层次、更高水平的较量，而处于行业价值链低端的工程建设企业板块发展面临重大挑战。就建投集团而言，工程建设企业板块肩负着保发展、保大局、保盘子、保民生、保稳定的重大责任，创优争先战略，是集团重中之重的战略，在任何时间、任何情况下都不能动摇。集团首次工作会议对工程建设企业板块的功能作用和任务目标有认识、有要求，有部署，希望四大集团结合自身情况、市场情况创造性地去探索、去努力。四大集团改革发展的核心依然是优体制优机制增活力的问题，深化改革的方式方法是考验各企业发展能力的关键，更是对各企业领导班子特别是主要领导的直接考验。凡是发展比较慢或有些问题的，基本上都是没有及时换脑筋、换思路，没能做到深入地去研究、去思考、去谋划。集团近中期改革发展规划明确，2022年，工程建设企业板块实现营业收入400亿元以上。这个目标如何实现？

那就要充分认识理解“创优争先”的深刻内涵，坚持“优是手段”和“先是生产力竞争力的体现”，努力把“优”体现在发展战略优、经营布局优、产业结构优、队伍建设优、民生改善优、品牌效益优上，把“先”体现在一流项层设计、一流市场开发、一流业态创新、一流事业团队、一流为民情怀、一流发展质量上，通过“创优”进而“争先”。

那就要开动脑筋，深化改革，解决前进过程中的突出问题，进一步增强行业影响力控制力，提升更高层面更宽领域整合配置资源能力，形成更为强劲的创优争先发展能力，更为强大的创优争先话语权，更为良好的创优争先品牌形象、更具内涵的创优争先优秀文化，全面发力推动发展质量与发展水平快速提升。

（二）关于新兴企业板块引领创效战略方面

四个新兴企业板块与工程建设企业板块是一体四驱，新兴企业板块四轮驱动，牵动引领工程建设企业板块进入新市场新领域，进入产业链上游，提升价值链，促进调整转型升级，促进增量扩能提质，促进传统主业在量的快速扩张中实现质的革命性提升，为高质量发展注入新动力新动能，推动企业规模效益增长实现更好地协调平衡。

根据集团总体战略部署，四个新兴企业板块任务很重要，很艰巨，也很紧迫，目前一些工作取得了重要实质性成效。集团通过投资引领、拉动和支撑，再造市场、再造增量。围绕服务区域经济发展，与哈尔滨新区及大兴安岭、七台河等地方政府启动全面战略合作，预计项目合同额将超过百亿元；积极参与我省“百大项目”建设，实现签约合同额51亿元。围绕打造服务我省“三江连通”、水环境治理等重要涉水产业一体化投资平台，形成了以省水利设计院为主体组建水投集团的初步方案，目前正在全面谋划推动组建工作。围绕打造省内具有绝对优势、行业具有影响力的规划设计龙头企业，省城市规划勘测设计院、省建筑设计院、省人防设计院组建设计集团有力推进，前期大量的基础工作依成效明显，预计年底前完成挂牌。历史遗留项目启动盘活实现突破，沉淀资金13亿元的国贸大厦项目开工建设设并已形成销售回款，沉淀资金11亿元的乐安小区项目拆迁征收进展实现良好预期。

但总的来看，新兴企业板块引领创效的培育步伐还需加快、力度还需加大。新兴企业板块改革发展的核心和关键，重点是发展思路谋划、发展资源整合问题。我们要结合集团近中期发展规划的部署安排，客观辩证地分析优势和劣势，必须用更加解放的思想、更加开放的视野，营造开放包容的发展环境，必须用市场的理念和市场方法创造性的推动工作，必须实现为工程建设企业板块做强做优做大开辟新空间、注入新动能的引领作用和对集团经济质量提升、效益增长的支撑作用。

（三）关于国宾馆管理板块精品精致战略方面

花园邨、太阳岛、和平邨三家宾馆于2018年5月20日率先实现转隶至建投集团，是省委省政府对我们的信任。集团接收后，将三家宾馆作为建投集团“1+4+1”产业体系的独立板块，深入推动实施国宾馆精品精致战略，坚持维修改造与机制优化同步启动、软件服务与硬件建设同步提升、事转企改革与生产经营同步推进，在加强党的领导和班子建设、加快建立市场化经营机制、坚持以人为本关心关怀职工、全面推进花园邨宾馆维修改造等方面做了大量卓有成效的工作。2019年3月，按照省委省政府要求，全面启动花园邨宾馆改造升级工作，历经5个多月的昼夜施工，对宾馆的供暖、给排水、供电、消防、新风空调、智能化及园区道路、景观、外立面、室内装饰等全面进行更新改造升级。

这项工作标准高、时间紧、任务重，集团通过艰苦不懈的努力，高质量完成了改造任务，使很多人眼里的“不可能”变成了可能，省委省政府给予了高度评价和赞扬。这是建投集团政打硬仗、能打硬仗的一种表达，集团收获的不仅仅是荣誉和声望，更赢得了省委省政府和社会各界对建投集团干事创业的认可和信心。

三家宾馆进入集团仅一年多时间，一个环境崭新、职工面貌崭新、服务能力平崭新的高品质国宾馆就呈现在我们面前，下步，集团将按照省委省政府的部署要求，根据三家宾馆既定的顶层设计，全面深化改革，完善市场化经营机制，大力推动三家宾馆全面实现历史辉煌再现，成为展现我省全面振兴、全方位振兴的服务窗口。

三、树立强烈的改革创新意识，激发企业发展动力活力

客观地讲，但凡重要改革，无不充满艰难困苦，同时又伴生重大机遇。我们倡导的改革创新，是一次做强做优做大的艰辛探索，是一次摆脱落后方式的坚定转型，是一次干部能力水平的真正考验。“人之愈深，其进愈难。”目前我们要改革创新的问题，大部分都是牵动性强的深层次问题，都是一些难啃的硬骨头。越是这个时候，抓改革、促创新，就越需要保持定力、勇于担当，以良好的精神状态攻坚克难，鼓起刀刃向内、自我革命的勇气，就能除旧立新、破局开路，打开一片发展的新天地。

我们要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，从战略高度认识新时代深化国有企业改革的中心地位，坚持以高质量发展为引领，着力在牵动性强的深层次问题上，强化制度设计和完善，坚决打好国企改革这场硬仗。

在深入推进供给侧结构性改革上，按照“巩固、增强、提升、畅通”的八字方针，不断提升主业发展质量和效益，抓好“三去一降一补”工作，重点推进减杠杆降负债，确保集团资产负债率本年度降至85%以内、3年内降至70%以内。巩固“处僵治困”成果，实现有序退出和内部重组。

在进一步完善公司治理结构上，全面落实“两个一以贯之”要求，切实把加强党的领导和完善公司治理统一起来，结合董事会职权试点建设、国有资本投资公司试点建设，有效划分各治理主体的权责边界，健全系列配套制度建设，体现规范的公司治理。

在推进企业三项制度改革上，解放思想，提高站位，深刻认识三项制度改革是推动企业高质量发展的必然要求，也是促进广大干部职工干事创业的内在要求，着眼历史欠账，倒排时间，以上率下，开展三项制度改革专项行动，形成专项工作方案，进一步完善内部竞争机制，自上而下全面激发干部职工队伍的内生动力。坚持以正向激励为主，权属企业经理层原则上全面推行内部经理人化，竞聘择优，实行任期制和契约化管理。

在混合所有制改革上，坚持引资本、创市场与转机制相结合，加快股权多元化步伐，强化国有资本的带动力、影响力。我们无论是推动产权混合所有制还是同股权多元化，绝不能“为了混合而混合”，而是为了增强发展活力、一同把蛋糕做大、把蛋糕分好，是为了推动企业发展、提高企业效益而服务。特别是在具有重要战略意义领域上，要汇集行业和区域顶尖资源，更好地促进国有企业转换经营机制、提高国有资本配置和运行效率。

四、树立强烈的管理提升意识，努力打造一流企业集团

着眼企业管理还相对粗放弱化的问题，围绕企业规模效益不协调等影响高质量发展的关键问题，强化顶层设计，构建全产业链、全价值链提质增效体系。

坚持以新旧动能转换为重点，迈出高质量发展新步伐，坚持创新驱动发展和资本驱动转型，实施以科技创新为引领，通过投资建设转方式、调结构、促升级，实现科技创新与投资建设互为驱动、互为支撑，进而更好地支撑产业优化升级，努力走出一条质量更高、效益更好、结构更优、优势充分释放的高质量发展之路。

坚持以精细化管理为重点，夯基础与深挖潜同步推进，切实以节支增收、深入挖潜，降本增效为核心，推动企业粗放式管理向规范化、精细化迈进，侧重在财务管理、项目管理，投融资管理等方面取得新成效。加大应收账款、已完工未结算的清理清收力度。集团和权属企业要一起下苦功夫实功夫，根据各自不同的瓶颈和问题，下大气力把管理粗放弱化的短板补上来。

坚持以强化底线思维为重点，进一步严防严控风险，准确把握企业内外部环境深刻变化带来的新情况新问题新挑战，提高风险防控能力，着力防范化解重大风险，特别是在严控历史遗留问题风险、严控债务风险、严控法律风险、严控投资风险等方面下足功夫，确保不发生重大风险，实现企业风险管控能力整体提升，为建投集团行稳致远提供坚强保障。

五、树立强烈的干部人才意识，建设高素质干事创业团队

习近平总书记在中共中央政治局第十次集体学习时，对用人问题进行了深刻阐述，是我们建设高素质干部人才队伍的根本遵循。他强调，中国历史上凡是有作为的政治家都懂得“为政之要，惟在得人”“育材造士，为国之本”的道理，在吏治方面留下了很多思想和做法，其中不乏真知灼见。比如，《墨子》中说“国有贤良之士众，则国家之治厚；贤良之士寡，则国家之治薄”，诸葛亮说“为人择官者乱，为官择人者治”。要坚持公正用人，用人以公、方得贤才。历史上那些盛世治世，都同注重立公道、举贤良相关。公正用人是我们党立党为公、执政为民在组织路线上的体现，应该成为我们选人用人的根本要求。

公正用人，公在公心。有了公心，才能有识人之明、举贤之胆、容才之量，才能做到唯才是举、任人唯贤。公正用人，公在事业。我们是为事业而用人的，不能凭领导者个人亲疏、个人好恶来取舍，也不能一味平衡照顾、论资排辈，降格以求，更不能把职务作为私相授受的个人资源，用错一个人特别是用错关键岗位的领导人，对一个地方、一个单位产生的负面影响是很大的。坚持事业为上，做到事业发展需要什么样的人就用什么样的人，什么样的人最合适就选什么样的人。公正用人，公在风气。“人人好公，则天下太平；人人营私，则天下大乱。冯梦龙在《新列国志》中说：“历览往迹，总之得贤者胜，失贤者败；自强者兴，自怠者亡。胜败兴亡之分，不得不归咎于人事也。”

人才难得，轻视不得，耽误不得。现在，集团面临着人才年龄结构问题，我们要拓宽用人视野，及时把年轻干部培养出来、使用起来。作为领导干部，特别是一把手，只有坚持公正用人，

（下转2版）