坚定信心 抢抓机遇 艰苦奋斗 砥砺前行 为实现“五年翻一番高质量新发展”奠定坚实基础

北京建工集团2019年工作报告（摘编）

郭明星

第一部分 2018年工作总结

2018年，面对经济下行的巨大压力和错综复杂的内外部发展环境，集团上下坚决贯彻落实北京市委市政府和市国资委的决策部署，继续围绕“稳中求进、提升质量、创新发展、协同发展、提质增效、赢在执行”的工作总要求，牢牢把握转型升级和提质增效两大核心任务，坚持党建引领、战略引领，强化目标导向、效益导向、正确的选人用人导向，坚持一手抓发展、一手抓历史遗留问题解决，奋力破解企业发展中的林子难题、妥善处置危机突发事件，保持了稳中有升、稳中提质的良好发展态势，企业发展的结构持续优化、效益持续提升，集团在高质量发展道路上迈出了坚实的步伐。

主要经济指标完成情况：新签合同额1176亿元，同比增长16.9%，其中，新签工程合同额1034亿元，房地产销售额60亿元，工业合同额25亿元，科研设计咨询等其他业务合同额57亿元。完成企业总产值561亿元，同比增长9.5%，其中，施工产值532亿元，工业产值29亿元。开复工面积3843平方米，同比增长6.1%。完成营业收入470亿元，同比增长14.1%。实现利润13.2亿元，同比增长73.7%。回收工程款435亿元，同比提高长13.3%。工程质量一次性交验合格率100%；合同履约率（承诺）履约率100%；未发生影响企业形象的重大质量问题，未发生造已责任的安全事故。职工人均收入12.8万元，同比增长12.3%。

一年来，主要做了以下工作：

一、全面深化改革积极推进

坚持党对深化改革工作的领导，成立集团公司党委深化改革领导小组，制定集团深化改革实施意见，发布2018年深化改革任务清单，聚焦10个方面24项年度重点任务，一批聚时企业发展的问题得到解决。战略引领不断强领，统筹开展“十三五”规划中期评估，大幅度调整提高了企业利润、营业收入等主要经济指标；研究制定了集团公司总部“三件大事”，指导二级单位确定“三件大事”并坚决执行。企业法人治理结构进一步健全完善，发布《“三重一大”权责清单》。强化派出监事组织体系建设，推动派出监事有效履职。工程总承包管理模式改革坚定推进，集团工程总承包管理能力和水平得到提升。激励约束机制改革力度加大，制定发布市场营销、结算清欠收款等激励政策；探索推行经营层和骨干员工持股，资源公司职工持股方案获得市国资委批复；地产公司进一步深化同责共享机制建设；对置业公司试行超额利润分享政策；对全集团职称和执（职）业资格津贴进行了调整规范。内部银行组建完成，打造集团良性运转的金融环境。瘦身健体工作持续推进，完成26家法人企业压减和15家企业疏解退出任务；围绕主业进行资源重组和优化开放；强化法人治理结构和法人分支机构管理。历史遗留问题积极破解，对国际工程公司和国际投资公司实施整合；积极稳妥推进大建集团减持专股退出；同股同权同责共担方原则，深入研究推进解决部分国有改制企业登记生存与发展难题；稳妥推进退休人员社会化管理工作；退休人员管理平台公司筹建工作顺利完成基本完成，力争万难企而完成市国资委下达的34项“疏解任务”目务，腾退农租房565户，分3批次与房地集团签订了26.9万平方米的非经营产移交协议；指导一级公司做好市管企业老旧小区综合整治物业管理试点工作，与西城区政府密切配合初步形成腾退安置、整治提升方案。

二、市场营销工作实现质量规模双升

集团公司和二级单位领导带头跑市场、找项目，市场营销规模实现迎势增长，形成了总承包部、三建公司、四建公司、土木公司等4个逾100亿级和3个50亿级子企业群。大项目营销持续推进，成功中标5.24工程、广州地铁5号线东延段、通州北京学校等一批有影响力的重大工程，推进我国在加勒比地区首个“一带一路”项目——特多风凰工业园区规划建设，2亿元以上大项目合同额占比超过80%。大市场、大客户营销积极布局，深入推进城市战略，广泛走访雄安新区、粤港澳大湾区等热点地区政府及知名企业，深入考察目标市场。大客户项目合同额占比达到66%，蓟州、北海、大同等城市市场发展强劲。大协同营销成效显现，以海绵与智慧城市规划、建筑产业化投建等为切入口，推进“集团军作战”，PPP项目新签合同额62亿元，EPC项目新签合同额54.8亿元。市场信用评价体系建设持续向好，集团公司信用得分常年在北京市特级企业中保持领先位置。

三、建安主业实现稳健发展

履约管控力度得到加强，5.24工程建设精益求精确保“万万无一失”，取得重要阶段性成果；北京城市副中心A2、B3项目率先整体交付，C5项目10月底按时供暖，有力保障了市委市政府搬迁工作；北京地铁6号线西延4标段率先开通入试运行；泰国曼谷河畔地标项目顺利封顶；北京世园会工程、北京大兴国际机场8项工程、亚投行总部、通州北京学校等重点项目顺利实现节点目标。项目管理标准化持续推进，集团项目管理标准化整体水平得到提高。以智慧工地平台为依托的综合信息技术在重点工程得到普遍应用，安全质量管理持续强化，综合运用法制化、标准化、差异化、信息化等手段，加大对违法违规行为的处罚力度，不同断开展安全、消防和扬尘治理检查，消防安全总体受控。北京城市副中心A2项目、新鑫苑项目获“全国建设工程质量监督安全生产标准化工地”称号，北京地铁首都机场线二期(西延)项目部获全国“安全管理标准化示范班组”，获得包括鲁班奖在内的省部级以上质量奖87项；7项工程成功入选“改革开放40周年百项经典工程”。项目经济管理持续加强，建立集团公司总部二级单位、项目部三级经济活动分析体系，全面加强中标项目经济管理。结算工作推进有力，全年完成结算额455亿元。

四、投资开发保持强势推进

持续加大重点领域投资项目落地与实施，全年自有资金投资完成104亿元。房地产开发主业加速发展，新增土地储备近40万平方米；在平项目开发进度全力推进，顺义李遂棚改项目创造了“当年接收、当年立项、当年实施”的概改新速度，海淀永澄家园实现开盘一周内全部售罄，顺义后沙峪项目6个月取得预划意见证书，通州于彩虹空门项目完成设计方案国际征集，新江澳河安置房项目一期完成市国资委下达的34项“疏解任务”目务，腾退农租房565户，分3批次与房地集团签订了26.9万平方米的非经营产移交协议；指导一级公司做好市管企业老旧小区综合整治物业管理试点工作，与西城区政府密切配合初步形成腾退安置、整治提升方案。

二、市场营销工作实现质量规模双升

集团公司和二级单位领导带头跑市场、找项目，市场营销规模实现迎势增长，形成了总承包部、三建公司、四建公司、土木公司等4个逾100亿级和3个50亿级子企业群。大项目营销持续推进，成功中标5.24工程、广州地铁5号线东延段、通州北京学校等一批有影响力的重大工程，推进我国在加勒比地区首个“一带一路”项目——特多风凰工业园区规划建设，2亿元以上大项目合同额占比超过80%。大市场、大客户营销积极布局，深入推进城市战略，广泛走访雄安新区、粤港澳大湾区等热点地区政府及知名企业，深入考察目标市场。大客户项目合同额占比达到66%，蓟州、北海、大同等城市市场发展强劲。大协同营销成效显现，以海绵与智慧城市规划、建筑产业化投建等为切入口，推进“集团军作战”，PPP项目新签合同额62亿元，EPC项目新签合同额54.8亿元。市场信用评价体系建设持续向好，集团公司信用得分常年在北京市特级企业中保持领先位置。

三、建安主业实现稳健发展

履约管控力度得到加强，5.24工程建设精益求精确保“万万无一失”，取得重要阶段性成果；北京城市副中心A2、B3项目率先整体交付，C5项目10月底按时供暖，有力保障了市委市政府搬迁工作；北京地铁6号线西延4标段率先开通入试运行；泰国曼谷河畔地标项目顺利封顶；北京世园会工程、北京大兴国际机场8项工程、亚投行总部、通州北京学校等重点项目顺利实现节点目标。项目管理标准化持续推进，集团项目管理标准化整体水平得到提高。以智慧工地平台为依托的综合信息技术在重点工程得到普遍应用，安全质量管理持续强化，综合运用法制化、标准化、差异化、信息化等手段，加大对违法违规行为的处罚力度，不同断开展安全、消防和扬尘治理检查，消防安全总体受控。北京城市副中心A2项目、新鑫苑项目获“全国建设工程质量监督安全生产标准化工地”称号，北京地铁首都机场线二期(西延)项目部获全国“安全管理标准化示范班组”，获得包括鲁班奖在内的省部级以上质量奖87项；7项工程成功入选“改革开放40周年百项经典工程”。项目经济管理持续加强，建立集团公司总部二级单位、项目部三级经济活动分析体系，全面加强中标项目经济管理。结算工作推进有力，全年完成结算额455亿元。

四、投资开发保持强势推进

持续加大重点领域投资项目落地与实施，全年自有资金投资完成104亿元。房地产开发主业加速发展，新增土地储备近40万平方米；在平项目开发进度全力推进，顺义李遂棚改项目创造了“当年接收、当年立项、当年实施”的概改新速度，海淀永澄家园实现开盘一周内全部售罄，顺义后沙峪项目6个月取得预划意见证书，通州于彩虹空门项目完成设计方案国际征集，新江澳河安置房项目一期完成市国资委下达的34项“疏解任务”目务，腾退农租房565户，分3批次与房地集团签订了26.9万平方米的非经营产移交协议；指导一级公司筹建公共租赁住房项目落地与实施，全年自有资金投资完成104亿元。

- 房地产开发主业新增土地储备近40万平方米
- 自营资产积极盘活
- 股权投资等业务积极推进
- 香港平台实体化工作启动
- 融资渠道全面拓宽、融资能力持续增强

五、新产业展现强大市场潜力

资源公司加速市场布局步伐，全年在北京、上海、无锡共落地10个临时和固定终端设施项目，年处置规模达到800万吨，公司现金流首次回正，脱离困育期进入发展期。向北京市政府提出推进全市建筑垃圾资源化处置建议方案，得到市政府主要领导批示。装配式、被动式建筑产业加快市场布局与研发储备，集团在河北文安投资建设的基地实现投产，产能达到8万立方米，文安基地装配式+被动式超低能耗建筑示范项目积极推进；新材公司超低能耗被动窗获得被动式节能屋研究所(PHI)认证；承接大同零碳零排放示范园区、昌平未来城第二中学被动式建筑等工程；北京首例预制装配式管廊在土木公司通州管廊工地拼装成功。修复公司继续领跑行业，完成了国家工程实验室平台建设并投入使用，获得国家重点课题资助资金2155万元。技术公司在智慧城市、海绵城市、生态城市、能源规划与能源管理综合服务等领域实现新突破；为大同市国际能源革命科技创新园提供绿色生态建设全过程技术咨询服务，实现区域能源顶层设计零突破。环境公司深圳长三角及京津冀区域，污水日处理规模达到193万吨；积极拓展水环境综合治理、海绵城市、环境监测等新领域。物业管理运营板块加速发展，新增吉林石化和华北油田物业管理面积约900万平方米，承接北京城市副中心市政养办公楼等新型管理业务，管理规模跻身市管企业之首。

六、企业管理更加精细高效

科技创新持续强化，集团公司科技研发投入逐年增加，科技成果转化、知识产权管理、信息化等手段，加大对违法违规行为的处罚力度，不断断开展安全、消防和扬尘治理检查，消防安全总体受控。北京城市副中心A2项目、新鑫苑项目获“全国建设工程质量监督安全生产标准化工地”称号，北京地铁首都机场线二期(西延)项目部获全国“安全管理标准化示范班组”，获得包括鲁班奖在内的省部级以上质量奖87项；7项工程成功入选“改革开放40周年百项经典工程”。项目经济管理持续加强，建立集团公司总部二级单位、项目部三级经济活动分析体系，全面加强中标项目经济管理。结算工作推进有力，全年完成结算额455亿元。

七、党建工作彰显引领作用

坚持党对深化改革工作的领导，成立集团公司党委深化改革领导小组，制定集团深化改革实施意见，发布2018年深化改革任务清单，聚焦10个方面24项年度重点任务，一批聚时企业发展的问题得到解决。战略引领不断强领，统筹开展“十三五”规划中期评估，大幅度调整提高了企业利润、营业收入等主要经济指标；研究制定了集团公司总部“三件大事”，指导二级单位确定“三件大事”并坚决执行。企业法人治理结构进一步健全完善，发布《“三重一大”权责清单》。强化派出监事组织体系建设，推动派出监事有效履职。工程总承包管理模式改革坚定推进，集团工程总承包管理能力和水平得到提升。激励约束机制改革力度加大，制定发布市场营销、结算清欠收款等激励政策；探索推行经营层和骨干员工持股，资源公司职工持股方案获得市国资委批复；地产公司进一步深化同责共享机制建设；对置业公司试行超额利润分享政策；对全集团职称和执（职）业资格津贴进行了调整规范。内部银行组建完成，打造集团良性运转的金融环境。瘦身健体工作持续推进，完成26家法人企业压减和15家企业疏解退出任务；围绕主业进行资源重组和优化开放；强化法人治理结构和法人分支机构管理。历史遗留问题积极破解，对国际工程公司和国际投资公司实施整合；积极稳妥推进大建集团减持专股退出；同股同权同责共担方原则，深入研究推进解决部分国有改制企业登记生存与发展难题；稳妥推进退休人员社会化管理工作；退休人员管理平台公司筹建工作顺利完成基本完成，力争万难企而完成市国资委下达的34项“疏解任务”目务，腾退农租房565户，分3批次与房地集团签订了26.9万平方米的非经营产移交协议；指导一

（上接一版）

三、要继续深化改革，不止步、不停留，将改革进行到底

习近平总书记在改革开放40周年大会上提出，改革开放是我们中国共产党的一次伟大觉醒。我们所有的问题都需要在解放思想、深化改革中推进解决。要重视顶层设计，着力在改革体制机制上下功夫，今年要继续研究制定年度深改任务清单，选取2至3家企业探索实施经营层持股、员工持股，在投资公司、地产公司等单位的项目上探索推进股权机制，实现利益捆绑，形成利益共同体、命运共同体。在投资公司调研时，我问知果实行跟投机制，是否有信心跟投，班子成员几乎都愿意，我们也有信心去推动实施。对所有改革事项要明确目标、时间表和责任人，深改领导小组定期研究推进，确保取得实质成效。

四、要坚持底线思维，防范化解重大风险

2019年1月21日，习近平总书记在省部级领导干部专题培训班上作了重要讲话，主题就是“坚持底线思维，防范化解重大风险”。刚才，郭总在工作会报告中已经对防范金融债务风险、财务风险、安全质量环保风险、法律诉讼风险、市场信用风险、国际化经营风险、维稳风险等进行了部署，大家要认真研究落实，这都关系企业的生死存亡和职工的饭碗，大意不得。近期市里对同仁堂事件做了处理。300年的老店，因监管不到位，供应商涉嫌造假，导致同仁堂各级领导撤职的撤职、检讨的检讨，让人叹息，几百年创造的网名遮迩的品牌、基业，就这么遭到毁损，让人痛心。我们从事建筑业，当年也有奔楼重建的案例，大家都要铭记于心。质量安全是基石，动摇不得，一旦发生重大安全质量风险，恐怕企业就要面临倒闭的风险，这不是耸人听闻。今年企业更要强化管理，向精益管理迈进，进一步防范化解风险。降低企业资产负债率是一个硬仗，但也是必须完成的硬任务，务必要打好这场硬仗，努力推护好企业健康和谐的发展环境。

五、坚持重视并加强基础管理

基础不牢，地动山摇。要认清当前集团基础管理仍然比较粗放和薄弱的现状，进一步狠抓安全、质量、履约、成本、定额、资金等基础管理工作。针对基层反映的审批批准程序长、效率不高的问题，集团公司总部要进一步梳理各级管理权责，优化流程，该管的要管好，不该管的权限要下放，要坚持抓系统、系统地抓，着力推进精益管理。

六、要继续坚持党建引领、战略引领，持之以恒地抓好作风建设

要继续坚持党的全面领导，为实现集团战略发展目标提供坚强的思想保证、组织保证和政治保证。党的十八大以来，习近平总书记四次视察北京，五次发表重要讲话。其中，今年1月18日到北京城市副中心视察调研，2月1日和市领导一道深入基层、深入一线，与市民群众面对面、心贴心地聊家常、话冷暖，还专程看望了快递小哥。这种亲民务实的作风为全党树立了典范。我们要主动着开，切实转变工作作风，要多下基层，深入群众，时刻把老百姓的安危冷暖放在心上，满腔热情地帮助他们解决实际困难；要大兴调查研究之风，更多地深入一线调研，掌握第一手材料，促进调研常态化；要坚决克服形式主义、官僚主义，把心思用在干事业上，把精力用在服务发展上，一步一个脚印，扎实做好工作，形成意实情、出实招、办实事、求实效的良好氛围，这也是市委的号召。

我们今年要努力从精简文件会议做起，不解决实际问题不开会，能合并的会议合并开。要进一步加强两级领导班子建设，切实发挥“头雁效应”，打造让职工群众满意的的审批批准程序长、效率不高的问题，集团公司总部要进一步梳理各级管理权责，优化流程，该管的要管好，不该管的权限要下放，要坚持抓系统、系统地抓，着力推进精益管理。

六、要继续坚持党建引领、战略引领，持之以恒地抓好作风建设

要继续坚持党的全面领导，为实现集团战略发展目标提供坚强的思想保证、组织保证和政治保证。党的十八大以来，习近平总书记四次视察北京，五次发表重要讲话。其中，今年1月18日到北京城市副中心视察调研，2月1日和市领导一道深入基层、深入一线，与市民群众面对面、心贴心地聊家常、话冷暖，还专程看望了快递小哥。这种亲民务实的作风为全党树立了典范。我们要主动着开，切实转变工作作风，要多下基层，深入群众，时刻把老百姓的安危冷暖放在心上，满腔热情地帮助他们解决实际困难；要大兴调查研究之风，更多地深入一线调研，掌握第一手材料，促进调研常态化；要坚决克服形式主义、官僚主义，把心思用在干事业上，把精力用在服务发展上，一步一个脚印，扎实做好工作，形成意实情、出实招、办实事、求实效的良好氛围，这也是市委的号召。

我们今年要努力从精简文件会议做起，不解决实际问题不开会，能合并的会议合并开。要进一步加强两级领导班子建设，切实发挥“头雁效应”，打造让职工群众满意的的审批批准程序长、效率不高的问题，集团公司总部要进一步梳理各级管理权责，优化流程，该管的要管好，不该管的权限要下放，要坚持抓系统、系统地抓，着力推进精益管理。

七、发挥党建引领作用，为集团高质量新发展提供坚实的政治保证

要继续坚持党的全面领导，发挥党建引领作用，进一步深化集团154党建工作格局建设，为实现五年翻一番高质量新发展的愿景目标提供坚强保证。坚持抓好政治思想建设，始终围绕发挥政治建设统领作用不动摇，旗帜鲜明讲政治，树牢“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，全力抓好党的创新理论学习武装，深入推动习近平新时代中国特色社会主义思想本领落地生根。精心组织开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，充分发挥两级党委中心组示范引领作用。以“转观念、明责任、强执行，提前一年实现‘十三五’目标”为主题，持续开展大学习大调研大讨论大实践活动。编制《意识形态工作口袋书》，确保意识形态安全。坚持抓紧关键工程建设，坚持党管干部、党管人才，大力选树担当作为典型，增强领导班子领航作用。完善干部素质培养、知事识人、选贤任能、从严管理、正向激励五大体系建设。在两级领导班子和全体领导干部中大兴“担当作为、狠抓落实”之风。继续推进“8090人才工程”。着力严管厚爱干部，坚持激励、约束并重，按照“三个区分开来”要求健全容错机制，关心关爱干部。坚持打造坚强战斗堡垒，将全面从严治党进一步向基层延伸。提升党支部标准化建设质量，落实一支队一主题、一阵地、一品牌”活动要求，严格落实“三会一课”基本组织制度，开展“党员进党校，党性共提升”教育培训活动，开展“爱国爱党爱践初心、筑梦建工新作为”主题实践活动。坚持突出思想文化建设，坚持守正创新，大力选树标杆企业、标杆项目和典型人物。实施宣传思想工作铸魂工程，唱响实现五年翻一番高质量新发展的主旋律。实施文化兴企强企战略，制定发布《文化与行动纲领》，持续开展“文化进工地”系列活动，大力培育宣扬“包容、开放、协同、创新”的企业文化。紧紧围绕建设重点工程，打造绿色智慧全产业链等重要主题开展全方位宣传报道，进一步提升“北京建工”品牌价值。坚持推进党风廉政建设和反腐败斗争，继续开展“阳光工程”建设；推动监督工作向基层延伸，向重点项目延伸；依法依规对公司人员职务违法犯罪进行监察；强化违规责任追究，继续推动二级单位主动开展问责追责，保持对引腐沉业、亏损项目、“三乱、两高、两低”等违规问题严厉问责追责的高压态势；发挥政治巡察“显微镜”“探照灯”作用，对6家二级单位开展巡察；严格执行监督执纪“四种形态”，特别是在第一种形态上下更大功夫；锁而不舍落实中央八项规定精神，精准纠治“四风”。坚持打造民心工程，扎实做好党的群团工作。工会工作要持续做好建功立业工程，开展主题劳动竞赛和职工创新活动；持续做好维护保障工程，继续完善民主管理工作制度和流程；持续做好关心关爱工程，坚持开展送温暖活动；持续做好工会组织自身建设工程。共青团工作要坚持服务青年成长成才，深入实施“四项行动”，促进青年成长成才。用心用情做好老干部工作，扎实做好统战工作。

同志们，集团走过了66年的辉煌历程，当前我们正处在稳步向好的发展阶段。2019年，让我们一起奋苦奋斗，为集团实现五年翻一番高质量新发展而不懈努力！以优异成绩庆祝中华人民共和国成立70周年！

第二部分 2019年工作安排

2019年是中华人民共和国成立70周年，是全面建成小康社会关键一年，是北京加快建设国际一流和谐宜居之都的重要一年，也是集团实施“十三五”规划目标、由建造商向城市建设综合服务商全面转型升级的攻坚之年。从国内外宏观环境看，国际经济形势复杂多变，国际投资和贸易下滑，对我国经济造成极大的外部影响。中国宏观经济形势依然复杂严峻，建筑市场竞争将会更趋激烈。但我国经济发展健康稳定的基本面没有改变，长期向上的趋势没有改变，仍处于并将长期处于战略机遇期。为应对经济下行的压力，国家加大基础设施投资力度，实行了适度宽松的货币政策。乡村振兴、京津冀协同发展、雄安新区建设、长江经济带建设、粤港澳大湾区建设等国家重大战略付诸实施，新版北京城市规划和城市副中心控制性详细规划的相继发布，都给建筑业快速发展带来巨大的空间。

站在新的历史起点上，集团公司党委明确提出了“实现五年翻一番高质量新发展”的愿景目标，即到2023年，年新签合同额翻一番（突破2000亿元）、年营业收入翻一番（突破800亿元）、年利润总额翻一番（突破20亿元）、企业总资产翻一番（突破1500亿元）、企业净资产翻一番（突破200亿元），解决京津冀市场，集团公司层面组建北京城市副中心、大兴新航城、雄安新区营销工作专班，京外市场重点布局一、二线重点城市和热点区域，继续深耕衢州、无锡、北海、大同、济宁、海口等区域市场，着力打造集团公司大湾区市场营销平台。国际市场果断放弃不创效、无潜力的市场，加大力度拓展有前景的新市场；积极应对国际市场“投融建营”趋势，深化国际投资和工程施工业务整合。调整优化区域市场管理体系，逐步理顺管理关系，构建形成集团公司全面牵头抓总、“战区”统筹协同协调、二级单位紧盯重点区域、分公司前沿开拓市场的综合立体营销体系；集团公司强化对分公司的统一管理。精心培育和维护大客户，大力巩固与北京市管企业、各区政府的紧密关系，大力拓展与中央企业深度合作。全面树立以客户为中心的理念，完善客户服务管理体系，设立大客户维护专业团队，建立大客户定期互访机制。坚持于好现场赢市场，增强大客户黏性。探索与战略合伙人建立股权合作的利益分享机制。全力抢占高端建筑市场，集团公司层面要提升大项目营销策划能力，坚决打好北京城市副中心二期、交通枢纽和绿心、国家会议中心二期、新国展二期和三期等重点项目营销攻坚战。推动全产业链营销大协同，建立协同营销利益分享机制，充分发挥投资带动和新产业带动作用，实现集团全产业链内部的良性互动。完善市场营销体系建设，加大直销队伍建设力度，增配各级营销人员；健全全员营销制度体系，加大考核激励力度，跟踪奖励兑现情况，利制度打通“最后一公里”营销困队。加强营销工作质量和底线管理，持续推动营销工作从数量向质量效益型转变，进一步丰富集团资质序列，策划并推护好集团公司特级资质，积极申报市政工程特级资质，向“双特级”迈进；对需要升级和增加资质的重点二级单位进行定向帮扶，增加水利、公路、场道等承包资质，延伸产业链条。

三、全面推进精益管理，着力补齐集团高质量新发展的管理短板

要研究建立精益管理体系，以项目精益建造为基础，以项目管理标准化为核心，以简洁高效的后台管控体系为依托，以信息化手段为支撑，对项目全生命周期实行集约化管理，实现降低成本、提高效率、增强顾客满意度、组织价值最大化的目标。集团上下要全面树立精益管理理念，创新管理方式和手段，向精益管理要效益。继续大力推进项目管理标准化，强力推进《施工项目管理手册》贯彻落实，建立项目管理全生命周期标准化管理制度及流程表单。建筑工程总承包部要总结提炼项目管理标准化的经验成果，向全集团推广应用。继续强化区域市场管理体系，逐步理顺管理关系，构建形成集团公司全面牵头抓总、“战区”统筹协同协调、二级单位紧盯重点区域、分公司前沿开拓市场的综合立体营销体系；集团公司强化对分公司的统一管理。精心培育和维护大客户，大力巩固与北京市管企业、各区政府的紧密关系，大力拓展与中央企业深度合作。全面树立以客户为中心的理念，完善客户服务管理体系，设立大客户维护专业团队，建立大客户定期互访机制。坚持于好现场赢市场，增强大客户黏性。探索与战略合伙人建立股权合作的利益分享机制。全力抢占高端建筑市场，集团公司层面要提升大项目营销策划能力，坚决打好北京城市副中心二期、交通枢纽和绿心、国家会议中心二期、新国展二期和三期等重点项目营销攻坚战。推动全产业链营销大协同，建立协同营销利益分享机制，充分发挥投资带动和新产业带动作用，实现集团全产业链内部的良性互动。完善市场营销体系建设，加大直销队伍建设力度，增配各级营销人员；健全全员营销制度体系，加大考核激励力度，跟踪奖励兑现情况，利制度打通“最后一公里”营销困队。加强营销工作质量和底线管理，持续推动营销工作从数量向质量效益型转变，进一步丰富集团资质序列，策划并推护好集团公司特级资质，积极申报市政工程特级资质，向“双特级”迈进；对需要升级和增加资质的重点二级单位进行定向帮扶，增加水利、公路、场道等承包资质，延伸产业链条。

三、全面推进精益管理，着力补齐集团高质量新发展的管理短板

要研究建立精益管理体系，以项目精益建造为基础，以项目管理标准化为核心，以简洁高效的后台管控体系为依托，以信息化手段为支撑，对项目全生命周期实行集约化管理，实现降低成本、提高效率、增强顾客满意度、组织价值最大化的目标。集团上下要全面树立精益管理理念，创新管理方式和手段，向精益管理要效益。继续大力推进项目管理标准化，强力推进《施工项目管理手册》贯彻落实，建立项目管理全生命周期标准化管理制度及流程表单。建筑工程总承包部要总结提炼项目管理标准化的经验成果，向全集团推广应用。继续强化区域市场管理体系，逐步理顺管理关系，构建形成集团公司全面牵头抓总、“战区”统筹协同协调、二级单位紧盯重点区域、分公司前沿开拓市场的综合立体营销体系；集团公司强化对分公司的统一管理。精心培育和维护大客户，大力巩固与北京市管企业、各区政府的紧密关系，大力拓展与中央企业深度合作。全面树立以客户为中心的理念，完善客户服务管理体系，设立大客户维护专业团队，建立大客户定期互访机制。坚持于好现场赢市场，增强大客户黏性。探索与战略合伙人建立股权合作的利益分享机制。全力抢占高端建筑市场，集团公司层面要提升大项目营销策划能力，坚决打好北京城市副中心二期、交通枢纽和绿心、国家会议中心二期、新国展二期和三期等重点项目营销攻坚战。推动全产业链营销大协同，建立协同营销利益分享机制，充分发挥投资带动和新产业带动作用，实现集团全产业链内部的良性互动。完善市场营销体系建设，加大直销队伍建设力度，增配各级营销人员；健全全员营销制度体系，加大考核激励力度，跟踪奖励兑现情况，利制度打通“最后一公里”营销困队。加强营销工作质量和底线管理，持续推动营销工作从数量向质量效益型转变，进一步丰富集团资质序列，策划并推护好集团公司特级资质，积极申报市政工程特级资质，向“双特级”迈进；对需要升级和增加资质的重点二级单位进行定向帮扶，增加水利、公路、场道等承包资质，延伸产业链条。

四、实施积极稳健投资，着力增强集团高质量新发展的引擎动能

要强化“无投资不富”的理念，积极开展高质量投资，争取超额投资回报。紧盯高周转、短平快、收益优的项目，继续保持在一线城市二级土地市场、城市基础设施等重要领域投资强度，全年自有资金投资计划200亿元左右。继续坚定不移发展房地产业务，把第二主业真正做强。要以稳投资为前提，继续加大土地储备力度，继续深化与行业知名企业的协同联合；要继续提高专业化、高效化水平，昌平西沙屯、通州张家湾及顺义李遂三个棚改项目要尽快与政府确定融资方案；加快培育二级单位融资能力，继续规范投资管理，努力实现现金分红1亿元。

五、深入推进创新发展，着力提升集团高质量新发展的核心竞争力

要坚持创新是引领发展的第一动力，推进以科技创新成效为核心的全面创新。全力推进科技创新成效，围绕集团大型现场施工、重点项目，组织技术攻关，以技术创新带动降本增效；继续劳实集团十大核心技术实力；以抢占建筑行业制高点为目标，围绕智能建造、绿色建造等前沿技术，开展前瞻性课题研究；紧密跟踪被动式超低能耗建筑的发展趋势，精心培育集团在被动式超低能耗建筑领域的技术实力。探索推进商业模式创新，大力推进科技+资本+产业融合发展，建立集团被动式、装配式建筑产业园开发模式；提升生态环境修复咨询与服务能力，打造环境风险管控主课修复示范项目；加大软课题研究力度，提升集团政策和市场研究能力。加大创新挺，实用型人才培养力度，着眼建设高素质专业化干部人才队伍，落实“导师带徒”制度；研究制定有利于引进人才、留住人才、用好人才的激励机制，加大30岁左右项目核心团队培养力度，启动青年人才“栋梁计划”；加强项目经理队伍建设，以大项目为载体深入推进大项目人才培养，继续开展好第二届杰出项目经理评选活动；积极探索员工职业发展多通道建设；积极为骨干人才解决住房、户口等后顾之忧，建立有竞争力的薪酬体系。

六、积极防范化解风险，着力守好集团高质量新发展的底线

要坚持底线思维，时刻保持警惕，既要高度关注“黑天鹅”事件，也要预先防范“灰犀牛”事件，扎实做好风险防范工作。

2019年是中华人民共和国成立70周年，是全面建成小康社会关键一年，是北京加快建设国际一流和谐宜居之都的重要一年，也是集团实施“十三五”规划目标、由建造商向城市建设综合服务商全面转型升级的攻坚之年。从国内外宏观环境看，国际经济形势复杂多变，国际投资和贸易下滑，对我国经济造成极大的外部影响。中国宏观经济形势依然复杂严峻，建筑市场竞争将会更趋激烈。但我国经济发展健康稳定的基本面没有改变，长期向上的趋势没有改变，仍处于并将长期处于战略机遇期。为应对经济下行的压力，国家加大基础设施投资力度，实行了适度宽松的货币政策。乡村振兴、京津冀协同发展、雄安新区建设、长江经济带建设、粤港澳大湾区建设等国家重大战略付诸实施，新版北京城市规划和城市副中心控制性详细规划的相继发布，都给建筑业快速发展带来巨大的空间。

站在新的历史起点上，集团公司党委明确提出了“实现五年翻一番高质量新发展”的愿景目标，即到2023年，年新签合同额翻一番（突破2000亿元）、年营业收入翻一番（突破800亿元）、年利润总额翻一番（突破20亿元）、企业总资产翻一番（突破1500亿元）、企业净资产翻一番（突破200亿元），解决京津冀市场，集团公司层面组建北京城市副中心、大兴新航城、雄安新区营销工作专班。京外市场重点布局一、二线重点城市和热点区域，继续深耕衢州、无锡、北海、大同、济宁、海口等区域市场，着力打造集团公司大湾区市场营销平台。国际市场果断放弃不创效、无潜力的市场，加大力度拓展有前景的新市场；积极应对国际市场“投融建营”趋势，深化国际投资和工程施工业务整合。调整优化区域市场管理体系，逐步理顺管理关系，构建形成集团公司全面牵头抓总、“战区”统筹协同协调、二级单位紧盯重点区域、分公司前沿开拓市场的综合立体营销体系；集团公司强化对分公司的统一管理。精心培育和维护大客户，大力巩固与北京市管企业、各区政府的紧密关系，大力拓展与中央企业深度合作。全面树立以客户为中心的理念，完善客户服务管理体系，设立大客户维护专业团队，建立大客户定期互访机制。坚持于好现场赢市场，增强大客户黏性。探索与战略合伙人建立股权合作的利益分享机制。全力抢占高端建筑市场，集团公司层面要提升大项目营销策划能力，坚决打好北京城市副中心二期、交通枢纽和绿心、国家会议中心二期、新国展二期和三期等重点项目营销攻坚战。推动全产业链营销大协同，建立协同营销利益分享机制，充分发挥投资带动和新产业带动作用，实现集团全产业链内部的良性互动。完善市场营销体系建设，加大直销队伍建设力度，增配各级营销人员；健全全员营销制度体系，加大考核激励力度，跟踪奖励兑现情况，利制度打通“最后一公里”营销困队。加强营销工作质量和底线管理，持续推动营销工作从数量向质量效益型转变，进一步丰富集团资质序列，策划并推护好集团公司特级资质，积极申报市政工程特级资质，向“双特级”迈进；对需要升级和增加资质的重点二级单位进行定向帮扶，增加水利、公路、场道等承包资质，延伸产业链条。

三、全面推进精益管理，着力补齐集团高质量新发展的管理短板

要研究建立精益管理体系，以项目精益建造为基础，以项目管理标准化为核心，以简洁高效的后台管控体系为依托，以信息化手段为支撑，对项目全生命周期实行集约化管理，实现降低成本、提高效率、增强顾客满意度、组织价值最大化的目标。集团上下要全面树立精益管理理念，创新管理方式和手段，向精益管理要效益。继续大力推进项目管理标准化，强力推进《施工项目管理手册》贯彻落实，建立项目管理全生命周期标准化管理制度及流程表单。建筑工程总承包部要总结提炼项目管理标准化的经验成果，向全集团推广应用。继续强化区域市场管理体系，逐步理顺管理关系，构建形成集团公司全面牵头抓总、“战区”统筹协同协调、二级单位紧盯重点区域、分公司前沿开拓市场的综合立体营销体系；集团公司强化对分公司的统一管理。精心培育和维护大客户，大力巩固与北京市管企业、各区政府的紧密关系，大力拓展与中央企业深度合作。全面树立以客户为中心的理念，完善客户服务管理体系，设立大客户维护专业团队，建立大客户定期互访机制。坚持于好现场赢市场，增强大客户黏性。探索与战略合伙人建立股权合作的利益分享机制。全力抢占高端建筑市场，集团公司层面要提升大项目营销策划能力，坚决打好北京城市副中心二期、交通枢纽和绿心、国家会议中心二期、新国展二期和三期等重点项目营销攻坚战。推动全产业链营销大协同，建立协同营销利益分享机制，充分发挥投资带动和新产业带动作用，实现集团全产业链内部的良性互动。完善市场营销体系建设，加大直销队伍建设力度，增配各级营销人员；健全全员营销制度体系，加大考核激励力度，跟踪奖励兑现情况，利制度打通“最后一公里”营销困队。加强营销工作质量和底线管理，持续推动营销工作从数量向质量效益型转变，进一步丰富集团资质序列，策划并推护好集团公司特级资质，积极申报市政工程特级资质，向“双特级”迈进；对需要升级和增加资质的重点二级单位进行定向帮扶，增加水利、公路、场道等承包资质，延伸产业链条。

四、实施积极稳健投资，着力增强集团高质量新发展的引擎动能

要强化“无投资不富”的理念，积极开展高质量投资，争取超额投资回报。紧盯高周转、短平快、收益优的项目，继续保持在一线城市二级土地市场、城市基础设施等重要领域投资强度，全年自有资金投资计划200亿元左右。继续坚定不移发展房地产业务，把第二主业真正做强。要以稳投资为前提，继续加大土地储备力度，继续深化与行业知名企业的协同联合；要继续提高专业化、高效化水平，昌平西沙屯、通州张家湾及顺义李遂三个棚改项目要尽快与政府确定融资方案；加快培育二级单位融资能力，继续规范投资管理，努力实现现金分红1亿元。

五、深入推进创新发展，着力提升集团高质量新发展的核心竞争力

要坚持创新是引领发展的第一动力，推进以科技创新成效为核心的全面创新。全力推进科技创新成效，围绕集团大型现场施工、重点项目，组织技术攻关，以技术创新带动降本增效；继续劳实集团十大核心技术实力；以抢占建筑行业制高点为目标，围绕智能建造、绿色建造等前沿技术，开展前瞻性课题研究；紧密