

100068

北京市

房地产开发经营总公司志



## 《北京市房地产开发经营总公司志》编纂委员会

主任 张包铨  
副主任 李发增 樊思澄  
委员 马燕生 马德泽 叶振凯 初天骏  
王 明 李 薇 胡正平 金崇月  
商洪才 张广禄

### 修志办公室

主任 张广禄  
副主任 王 利 张 欣  
成 员 马俊英 程海涛 董保荣  
邱洪法 张 晶 秦 鹏

## 《北京市房地产开发经营总公司志》编辑部

主 编 李发增  
副主编 胡正平 张广禄 张 欣  
编 辑 徐舜华 王 利 马俊英  
程海涛 董保荣 周振声

## 《北京市房地产开发经营总公司志》编纂委员会

主任 张包铨  
副主任 李发增 樊思澄  
委员 马燕生 马德泽 叶振凯 初天骏  
王 明 李 薇 胡正平 金崇月  
商洪才 张广禄

### 修志办公室

主任 张广禄  
副主任 王 利 张 欣  
成 员 马俊英 程海涛 董保荣  
邱洪法 张 晶 秦 鹏

## 《北京市房地产开发经营总公司志》编辑部

主 编 李发增  
副主编 胡正平 张广禄 张 欣  
编 辑 徐舜华 王 利 马俊英  
程海涛 董保荣 周振声

## 《北京市房地产开发经营总公司志》编纂委员会

主任 张包铨  
副主任 李发增 樊思澄  
委员 马燕生 马德泽 叶振凯 初天骏  
王 明 李 薇 胡正平 金崇月  
商洪才 张广禄

### 修志办公室

主任 张广禄  
副主任 王 利 张 欣  
成 员 马俊英 程海涛 董保荣  
邱洪法 张 晶 秦 鹏

## 《北京市房地产开发经营总公司志》编辑部

主 编 李发增  
副主编 胡正平 张广禄 张 欣  
编 辑 徐舜华 王 利 马俊英  
程海涛 董保荣 周振声

# 凡 例

一、本志以篇、章、节、目、子目、细目六级顺序排列，其中篇、章、节三级以文字直接标出，目以中文数字标出。目下仍可横分者，则设子目和细目，子目以黑体字标出，细目以楷体字标出。

二、本志断限，自1983年8月11日至1992年12月31日。在“概述”和“机构”等部分，有需追溯源头处未囿于此限；对事件发生在断限之内，结果发生在1993年之初，而因果又密不可分者，亦突破断限，将结果以简要文字记述，并加括号予以区分。

三、单位名称，通常使用全称。对于本单位的“北京市房地产管理局住宅建设经营公司”、“北京市房地产管理局住宅开发经营公司”、“北京市住宅开发经营公司”、“北京市房地产开发经营公司”、“北京市房地产开发经营总公司”的各个阶段，通常使用简称。前四个阶段在叙述性语言中共同简称为“公司”，即公司加引号，在引文中所简称的公司不加引号。北京市房地产开发经营总公司简称为总公司。对于跨越北京市房地产开发经营公司和北京市房地产开发经营总公司两个阶段的简称为总公司。对于本单位包括各个阶段在内统称的简称为总公司。

四、行政机构统一记述在第四篇第一章，党、团、工会及其他群众团体机构均随所在章节志文记述。

五、志文中凡列有人名单处，人名排列顺序均以原有文件或可参考的其他书面材料的排列顺序为准。如无文字依据，则以姓氏笔划为序。

六、第一篇住宅小区分类后按开工时间顺序排列，第四篇机构分类后按成立时间顺序排列。

七、本志采用彩图彩照随文印刷形式。

八、全书图、照、表分别编制统一顺序号。表格的数字栏中，凡未发生的以“-”表示，凡已发生但未掌握的以“…”表示。

九、本志采用将重要文件内容融于志文的记述方法，不设附录。对先进单位和先进人物亦随文记述，不集中设“光荣榜”。

十、各类图示标志统一着色注明：

	高层建筑		多层建筑		公共设施
	拟建工程		原有建筑		
	绿 地		水 域		小区廓线、位置示意

# 序

张纪程

北京市房地产开发经营总公司 1983 年成立至今已整整十年，公司在改革中应运而生，又在改革中发展壮大，十年来她的足迹已遍布京城并扩展到京外、境外，为国家为社会创造了一笔宝贵的物质财富。

本书共五篇二十八章，百余万字，从几个方面翔实地记录了公司十年发展的光辉历程，字里行间饱浸了公司全体同仁的心血。该书再现了公司从初创时的小家小业到现在开发建设了三十多个住宅小区的丰功伟绩；再现了从一九八三年的 2000 万元注册资金到现在拥有十几亿元资产规模的发展历史；再现了公司从 40 几个人发展到今天在国内国外设立多家子公司的大型房地产开发企业的全过程。有人曾问我们：公司成功的秘诀是什么？我们说有两点：一靠党的政策英明，二靠一支强干的开发队伍——如今，在改革开放的大好形势下，这支队伍更加完整，更加成熟，更加壮大。

我由衷地感谢为公司事业兢兢业业、忘我工作的创业者们；由衷地感谢党和政府以及各有关部门对我公司十年的关怀、支持与鼓励；由衷地感谢各兄弟单位与我公司的真诚合作！

过去的十年已经成为令人珍惜的历史，我们的眼光要放在未来的日子，我坚信公司全体同志会在“团结、奋进、求实、奉献”的企业精神激励下，励精图治，锐意进取，为首都的建设，为加快住房制度的改革，逐步实现城镇住房商品化而努力奋斗。

在此书面世之时，我谨向那些呕心沥血、默默无闻将这些史实编纂成册的笔耕者们致敬！

1993 年 4 月 17 日

# 概 述

“民以食为天，住为地。”房地产业肩负着实现人民群众最为重要的一项生活需求的使命，任务光荣，责任重大。

今日的首都北京，在古老的旧城区周围，在低矮破陋的平房之间，一幢幢高楼大厦拔地而起，一座座结构新颖的建筑犹自天降。古都正以崭新的容颜，迅速地改变着千百年来的旧貌。

在栉次鳞比的现代建筑群中，城北的青年湖、蓟门里小区，城西的恩济庄、天宁寺小区，城南的西罗园、刘家窑小区，城东的南磨房、虎背口小区，无一不以其雄伟的身姿展现在人们的面前，无一不以其自豪的神采跻于现代都市建筑的行列。它们和建设它们的主人——北京市房地产开发经营总公司一样，从无到有，从小到大，在首都的土地上挺身屹立起来。

北京市房地产开发经营总公司，到1993年8月11日，已经整整十龄了。

—

北京市房地产开发经营总公司，隶属于北京市城乡建设委员会，是北京市全民所有制大型房地产开发骨干企业，主要从事于国内外房地产开发建设、出售、出租、收购、房地产金融、房地产咨询、工程勘察设计、工程承包、装饰工程等专营业务和批发、零售、代销建筑材料、机械电器设备及计算机软硬件等兼营业务。注册资金1.5亿元。为城市综合开发资质一级，城建开发资信一等，北京市先进企业，国家二级企业。



照1 北京市房地产开发经营总公司办公楼



北京市房地产开发经营总公司本部位于北河沿大街 103 号。总公司机关设置 18 个职能处室,分管生产计划、前期开发、成本控制、工程预算、质量监控、经营销售、对外经济、人事保卫、审计监察、档案信息、行政后勤等工作。总公司下属 28 个基层单位,其中包括京外、境外子公司及开发部,集科研技术、规划设计、开发建设、经营销售、管理服务于一体。总公司在城市土地综合利用的前提下,既建设高标准配套齐全的现代化住宅小区、大型商业购物中心、高级宾馆、高档住宅楼、写字楼和大型集中供热锅炉房,又承担北京市的危房改建和开展具有古典风格的四合院的修复改造。

截止 1992 年底,总公司拥有职工 746 人。其中具有大专以上学历的 366 人,具有技术经济职称的 420 人,包括高级职称 27 人,中级职称 114 人,初级职称 279 人。专业技术人员占总公司职工总数 55%。总公司是一个智力、技术密集型企业。

总公司年完成投资额 4 亿至 5 亿元,年开发规模 170 万至 180 万平方米,累计营业额已超过 30 亿元人民币。总公司在十年间共征地 312.84 公顷,拆迁居民 15824 户,竣工交用各类房屋及配套设 414.96 万平方米。已开发建设 37 个住宅小区,规划建筑面积达 699.3 万平方米。其中属新区开发的有西罗园、恩济庄、南磨房、太平桥、刘家窑、五里店等 14 个小区,属旧城改建的有陶然亭、青年湖、天宁寺、虎背口、北河沿、法华寺等 23 个小区。另有夕照寺、曙光路、高家寨等 16 片加气混凝土砌块危险楼改建区和胜古西庄、白桥、金鱼池等 6 片零星建筑。所建住宅小区和住宅点、片星罗棋布,遍及北京市的各个城、近郊区。为促进国民经济发展,改造北京旧城区,提高人民居住水平,推进住宅商品化作出贡献。1986 年和 1987 年,北京市政府将“公司”完成的危险加气混凝土砌块楼改造任务,列入为人民所办的 20 件实事之一而载人首都史册。

1987 年,总公司所建的西罗园、太平桥小区集中供热厂供热,解决了 200 万平方米建筑、近 3 万居民冬季取暖问题。恩济庄小区供热厂实现当年设计,当年施工,当年供热计划,供热面积 50 万平方米,创造了北京集中供热设施建设高速优质的新纪录。

总公司在海南、深圳等地建立了分支机构,开展房地产开发经营业务。与国内 24 家企业建立了横向经济联系,并与其中 12 家建成自负盈亏的经济实体。

对外经济工作是总公司业务发展的重要组成部份。十年间,特别是近几年,不断扩大与世界各国的经济交往,先后派员赴美国、英国、法国、德国、日本、意大利、澳大利亚、苏联(俄)、南斯拉夫、罗马尼亚、荷兰、匈牙利、瑞士等 20 多个国家以及香港、澳门等地区进行考察。同时,美国、英国、苏联(俄)、法国、意大利、日本、瑞典、澳大利亚、加拿大等国家也来总公司考察并洽业务。总公司与香港京泰公司合资创办了“京华房产有限公司”,开发并经营北京市建国门外“华侨村”。与台胞和澳门京澳有限公司合资,成立了“北京京宝房产有限公司”,开发北京市安定门外“京宝花园”。与中国物产(美国)有限公司合资成立了“美宝有限公司”,在澳大利亚成立“澳宝有限公司”,在荷兰阿姆斯特丹设立了房地产部,在法国法兰克福设立了 ZFC 房地产公司。承接了意大利政府赠款建设的“北京住宅示范中心”。承担和参与坦桑尼亚、毛里塔尼亚、桑给巴尔、乌干达、莫桑比克等国家的经济援建项目。与京澳有限公司、北京市房屋修建一公司合资成立“华澳发展有限公司”,共同经营改造北京四合院业务。

为了加快在国外的经济发展,公司与有关方面合作成立了“中国北京国际经济合作公司第六营业部”及“中国海外工程总公司北京宝华分公司”,并在澳大利亚、美国、香港、澳门设立了分支机构。

## 二

正如同江河必有涓水之脉，繁树必有纤毫之根，总公司亦独具其机构之源和事业之源。

总公司建设首都，造福人民的房地产开发事业可上溯至1974年。当时“公司”的前身所开拓的事业即可分做三个部分：城区危旧平房翻建，“文化大革命”期间所盖的加气混凝土砌块楼改建和统建开发小区的建设。

### 城区危旧平房翻建：

北京自古至今，历代都建了一些不同等级的平房。解放时，市区共有房屋2055万平方米。其中住宅约1300万平方米，大部分均已破旧。解放后，政府对公产房屋加强管理和维修，使首都人民的住房条件逐步好转。

“文化大革命”期间，由于房管队伍横遭破坏，全市房屋的建、管、修都处于无政府状态，大量的房屋失养失修，在这种情况下，却使所收取的房租款得以些微积存。

1972年一场滂沱大雨，倒房4000余间，已被撤销的市房地产管理局“应运”而恢复。恢复后的市房管局所做的重要事情之一，就是会同市规划局对城区的破、旧、危房进行普查。普查结果，全市危旧平房多集中于城根、坛根和关厢一带，即所谓“两根一厢”。并进一步确定集中的破、旧、危房有29片，约计15万间，其中230万平方米的破、旧、危房已失去修缮价值。

市房地产管理局将改造破旧危房做为一项重要任务，交由计划修缮处下设的修缮组具体承办。根据市规划局规定，修缮组只能在破、旧、危房的原有基础上进行拆、翻、挑，不能搞新建。修缮组通过大量工作实践指出：拆、翻、挑改变不了城区旧貌，要想彻底“变”，必须拆平房建楼房。

市房地产管理局领导重视这一建设性意见，同意将零散危房改建的面积合并使用，从“文化大革命”所积存的房租中拨款，由各区房管局、所负责，见缝插针地建设楼房。1974年之前，全市共建更新破、旧、危房的零星楼58018平方米。这些房子虽然也能改善少数居民的住房条件，但经调查论证，破、旧、危房改建为零星楼，不利于整体规划，难于市政配套，弊病颇多。如要根本改变破、旧、危房区的居住条件，必须成街成片地改建。从1974年开始，以房子破、密度小、市政条件较好为标准，在四个城区各选一处开始了成街成片改建的“小起步”。这些地区是：东城区原是晾粪场的青年湖，西城区原是清代兵营的北营房，宣武区原是龙泉寺停尸房的陶然亭（黑窑厂），崇文区原是龙须沟之首的金鱼池。后来又增加了崇文区原是龙须沟之尾的安化北里和宣武区的槐柏树。

万事起头难。在破、旧、危房改建中，缺周转用房，少资金。规划设计，拆迁施工，无不困难重重。

资金来源，主要经历了四个阶段：1974年至1975年，主要拨用“文化大革命”期间的房租结余，共计840.09万元；1976年至1977年，主要来源于北京市的“三项费用”，共计831.62万元；1978年至1979年，由北京市统建办公室拨付，共计2558.42万元；1980年至1982年，列入北京市的基建计划，共拨付1889.06万元。

1974年到1982年，在破、旧、危房改建过程中，投资额共达6149.19万元，建楼房127栋，计348667平方米。

所建房屋用于破、旧、危房搬迁22.5万平方米，共拆迁4300户，约计17300人。这部分居民的人均居住水平由改建前的3.94平方米提高到改建后的6.5平方米，提高65%。其余

房屋,用作搬迁加气混凝土砌块楼住户周转房 16269 平方米,上交市政府 8263 平方米,与其它单位合建 8510 平方米,落实干部政策用房 10576 平方米。

1983 年“公司”成立前夕,在施楼房计 15 栋,建筑面积 65784 平方米,其中住宅面积 54058 平方米。

为了更好地承担起破、旧、危房改建的组织领导工作,1977 年在市房地产管理局工程处的基础上,分别成立修缮处和基建处。由基建处行使危旧平房改建区管理工作中的全部政府职能。1979 年 12 月设立施工处,由基建处全面负责危旧平房改建中的甲方管理工作,施工处负责危旧平房改建中乙方的施工技术管理工作及进行业务监督。

危、旧平房区的居民喜迁新居后,保证了居住安全,提高了居住水平,市政设施也得到了调整和改善,从而改变了旧城面貌,体现了党和政府对广大居民的关怀,体现了社会主义制度的优越性。

经过九年破、旧、危房的改造,为更大规模地开展旧城改建工作积累了丰富的经验。

统建新区开发:

在 1974 年所开始的城区破、旧、危房改建事业逐步发展扩大的同时,感到由于受到建设场地、邻舍环境、市政条件的限制,拆一块,建一块,就地滚雪球式的办法满足不了城市居民对住房集中、大量、紧迫的需求。为了加快首都住宅建设步伐,1978 年,市规划局核实批准了市房地产管理局对刘家窑、西土城、左家庄三块统建小区土地的征用,从而拉开了大规模的新区开发序幕,走上了旧城改建与新区开发并重的新历程。

为加强对新区开发的组织领导工作,市房地产管理局于 1980 年 9 月,成立刘家窑(含蒲黄榆)、西土城(含苏州街)、团结湖(将左家庄用地与城市建设开发总公司团结湖用地互换)三个统建住宅小区筹建处,由市房管局直接领导,局施工处、基建处分管业务指导。

1980 年 12 月,施工处、基建处合并,成立北京市房地产管理局住宅建设办公室。刘家窑、西土城、团结湖三个统建小区筹建处划归住宅建设办公室领导。其中刘家窑、西土城统建小区由住宅建设办公室直接经营,团结湖小区在 1981 年至 1982 年期间由住宅建设办公室代管。

至“公司”成立前夕,市房地产管理局住宅建设办公室已开发建设或正在开发建设的有 5 个统建小区:苏州街、蒲黄榆、蓟门里(西土城)、刘家窑、金台路。包括团结湖小区代管的 17.4 万平方米在内,总规划面积 131.4 万平方米。

### 三

总公司是在国家经济体制改革的大潮中诞生的,是在企业竞争的风浪中发展壮大的,经济承包责任制为总公司的发展注入了强大的生命力。

总公司的经济承包责任制,主要是对上级主管部门的任务、利润经济承包和完善“两保一挂”责任制的承包,对内部推行工程项目投资经济承包和全员全额经济技术承包。

总公司对主管部门的三次经济承包,标志着总公司在经济改革中所经历的三个阶段。

对北京市房地产管理局第一次任务、利润承包阶段:

1984 年 7 月,“公司”成立第二年,即与北京市房地产管理局签订了为期四年的建设任务、利润的承包合同。合同规定:承包期间“公司”交用房屋 82 万平方米,实行单方造价包干,降低成本 4%,年缴利润不少于 80 万元。合同确定 15 条改革措施,其中三条主要内容是:实

行经理负责制；健全规章制度，定岗定编；在全面完成承包任务基础上提取奖金，奖金不封顶，工资不保底。

为完成承包目标，“公司”利用机构初建时机，设置了适合于开发企业实际的简而精的职能科室和小区建设管理处，并层层明确承包责任范围，建章建制，制定任务承包奖励方案，全面修订奖金发放办法，打破分配上的平均主义。

根据中央《关于经济体制改革的决定》精神，“公司”1984年11月召开的首次工作会议决定。在任务利润承包经济责任制的基础上，内部试行工程项目投资承包经济责任制，由1984年以完成工程投资额和开竣工面积提奖，改为1985年在完成工程投资额和建筑面积的前提下，按工程部位结算提奖。为进一步完善承包责任制的实施办法，在内部划小核算单位，实行“双分解双落实”，即将“公司”对局承包的任务分解落实到各管理处，任务指标考核和监督职责分解落实到机关职能科室，将管理重点放在承包任务指标的一线机构。从工作班子组建、机构定型、岗位定责、责任定奖、人员定岗、任务定编等方面采取一系列管理措施。对于“公司”机关的改革，实行机构精简、业务合并，充分发挥机关掌握政策、决策指挥和监督检查的职能。

经1985年对第二工程管理处试点，到1986年，工程项目投资承包责任制扩展为第一、二、三、四分公司、市政处、危房改建管理处6个单位。

1986年初，“公司”对市房地产管理局承包任务加以调整，由年完成交用房屋20万平方米，调整为25万平方米，年上缴利润由不少于80万元，调整为不少于260万元。

1987年，“公司”的工程任务重点转向住宅小区市政管网和配套工程建设，以确保住宅楼的冬季供暖，为此对工程项目投资承包经济责任制管理办法再行修改。规定凡列为“公司”生产计划中重点工程任务的，均实行工程项目承包，根据不同的工程项目以及该项目的工作量和难度制定奖励标准。任务承包则围绕开竣工任务而制定，各工程项目的承包单位要保证开竣工任务的完成。为加强和完善管理工作，向管理要效益，“公司”对机关科室和直属单位的管理目标一一加以设定。

通过改革措施的实施，调动了全体职工的积极性。“公司”的生产规模迅速发展，经济效益明显提高。四年承包共完成投资额64118万元，上缴利润1128.2万元，交用房屋92万平方米，降低成本4.1%，全面完成承包指标。

这一段时间是“公司”经济承包责任制的起步阶段。

对北京市房地产管理局第二次任务、利润承包阶段：

1988年，“公司”与市房地产管理局签订了为期三年的第二轮建设任务、利润承包合同。合同规定：“公司”三年共交用房屋90万平方米，实行单方造价包干，降低成本4%，每年上缴利润不少于400万元。

1989年1月19日“公司”首届第三次职工代表大会通过的《1989年经济承包试行草案》，对于内部实行工程项目投资承包经济责任制的单位，从承包范围、内容、责任、权利、奖惩均做出明确规定。规定承包人对承包任务实行“四包一挂钩”，即包任务、包投资、包质量、包材料消耗，“四包”成果与承包单位的奖金挂钩。

为保证“四包一挂钩”方案的顺利实施，1989年2月27日，“公司”制定了《1989年经济承包管理办法》，针对以往经验性、随意性的管理而采取强化管理措施，建立健全经济承包的组织机构，成立经济承包领导小组，推行全员聘用聘任和全员承包制，制定责任制实施细则

和考核标准,加强检查制度。

《1989年经济承包管理办法》试行后,“公司”提前一年完成了对市房地产管理局的三年承包指标。两年中共交用房屋 98 万平方米,平均每年上缴利润 412.3 万元。

1990年,“公司”对《1989年经济承包管理办法》进行补充修订,制定了新的《经济承包管理办法》,实行全面“栋号工程管理责任制”的经济技术承包,突出强化管理的主题,强调以技术经济承包为核心,加强经济核算和成本控制。“新办法”将工程档案纳入承包项目范围一并考核,变“四包一挂勾”为“五包一挂勾”。



照 2 内部经济承包签字仪式

1990年,“公司”内部实行工程项目投资承包经济责任制的单位扩大至 10 个,原实行承包的第四分公司和市政处撤销,新增宣武危房改建管理处、材料设备公司、征地拆迁处、建筑设计室、房产管理经营公司、房产交易部。对新实行承包制的各专业公司、处、室均制定了相应的“五包一挂勾”条例。由于新的经济承包办法的试行,出现了各管理系统与基层单位互相配合,齐心协力抓管理工作的局面,在“公司”上下形成一股推动力量。

“公司”对市房地产管理局的第二次经济承包,一直延续到

1991 年底。在第二轮的四年承包期间,共交用房屋 221 万平方米、上缴利润 2458.1 万元。

这一阶段,是“公司”经济承包责任制的逐步探索和提高阶段。

对市政府完善“两保一挂”承包责任制阶段:

1992年3月31日,“公司”与北京市政府签订了实行“两保一挂”承包责任制协议书,乘上北京市的企业改革之“船”。

协议书规定,总公司在八五计划后四年承包期内,确保上交利润 3625 万元,公司国有资产以 1991 年末为基数,1992 年至 1995 年,确保每年平均递增 2%,工资总额与经济效益复合指标挂勾。复合指标确定为实现利润占 70%,竣工面积占 30%。核定 1992 年实现利润基数为 1420 万元,竣工交用建筑面积基数为 34.61 万平方米。

1992 年总公司制定的内部经济承包管理办法,加大了承包工程项目质量的奖罚比例,把包任务中的竣工建筑面积指标,划分为住宅建筑面积、配套建筑面积和附属建筑面积,要求同步完成,以促进小区尽早交用。在包效益(即包投资)中增加了包工程项目包干费,以增强所属各开发公司的经济意识。

1992 年底,总公司开复工建筑面积达 189 万平方米,完成上交国家所得税 1108.8 万元,竣工交用建筑面积 54 万平方米。

经济承包责任制带动了总公司的全面管理工作,使主要生产指标和经济指标都达到了

较高水平。承包给总公司创造了显著的经济效益和社会效益。从某种意义上讲,总公司经济承包责任制的发展过程,也就是总公司的经济改革史。

## 四

企业兴衰的一个重要方面,在于是否有和谐而民主的工作环境,严格而科学的内部管理。

总公司重视理顺党、政、工关系,加强民主管理。在长期工作中的原则做法是:确立经理的中心地位,加强党委的保证监督和工会的民主监督作用,党、政、工紧紧围绕经济工作这个中心,密切配合,协调一致。具体做法是:建立决策程序,经理行使企业重大问题的决策权,决策责任由经理承担,建立由党、政、工、团和职工代表参加的企业民主管理委员会,从组织形式上把企业民主管理制度化;建立健全民主管理制度,确立职工在企业中的主人翁地位。公司每半年或一年召开一次职工代表大会,向全体职工报告工作,对职工代表提案落实情况汇报。职工代表大会行使对企业重大问题的审议权,民主选举权,对各级干部的监督权。凡属总公司长远发展规划、年度计划、重大投资方向、聘任聘用制、主要规章制度、奖金和职工住房分配办法等重大问题,均提交职工代表大会民主讨论,对形成的决议严格贯彻执行。同时通过开展合理化建议活动,发动职工参加管理,保证职工参政议政的权利。

为发挥企业党组织的监督保证作用,公司建立了“党政联席会议制度”。为保证各级组织和广大职工在政治思想上同党中央保持一致,党委注重集中精力抓好党的方针、路线、政策的学习和贯彻落实,注重抓好党的建设、党员管理教育、严肃党风党纪和党员先锋模范作用发挥。

总公司注重企业基础管理工作,尤其是规章制度的建立和健全。为加强企业规范化管理,1990年“公司”发动各部门和基层单位,全员参与,将“公司”建立以来所有管理规定、标准、办法和规章制度通过整理汇总,使之规范化、系统化,印制成《管理标准》、《工作标准》、《技术标准》三个大册发



照3 “公司”1990年编制的“三个标准”

至每名职工。一个纵横交织,相辅而行的管理职责网络,覆盖了“公司”的所有部门、单位以及全部工作。

为提高现代化管理手段,总公司设置了较为先进的计算机室,并在经营、人事、档案、材料、财务、计划统计等部门实现了微机管理。1991年“公司”微机管理通过市房管局科技鉴定并获二等奖。财务电算化通过市财政局验收,正式批准为摆脱手工财务核算,在我国房地产业首家全面实行财务系统电算化的企业。1991年底,“公司”与天津南开大学合作,有计划有步骤地全面落实微机网络化的实施方案。

总公司认为衡量企业内部管理水平的首要标准是人员素质,不但重视调入人员的素质,

更重视在职在岗人员思想政治水平、知识水平和技术水平的提高,根据职工知识构成的实际情况,分别制定出长远培训和年度培训计划,并设立党校和职工培训中心,有针对性地进行各项教育,以逐步提高职工整体素质。

## 五

1990年底,“公司”正式晋升为国家二级企业,这是对公司各项工作的一次全面考核及评定。

1989年12月,国家建设部下达《全国房地产开发企业升级实施办法》后。在“公司”1990年2月的工作会议上,明确提出了“强化管理,全面提高,力争达到国家二级企业标准”的奋



照4 国家二级企业证书



照5 城建开发企业资质壹等证书



照6 城市综合开发壹级证书

斗目标和工作指导方针。

1990年3月6日,“公司”成立晋升国家二级企业工作委员会、执行委员会和办公室,定四月份为“公司”晋升国家二级企业“活动月”,五月中旬公布升级工作实施方案。

升级工作分做思想动员、组织准备阶段,调查摸底、明确差距阶段,治理整顿阶段,强化、完善管理阶段,自查自报阶段和评议阶段。在治理整顿阶段,成立了计算机室、档案室,建立了“公司发展史”展室,并成立四个专业标准委员会:技术标准化委员会、生产经营管理标准化委员会、行政事务管理标准化委员会、思想政治工作管理标准化委员会。四个标准化委员会讨论和修订了“公司”已有的120项管理制度,8项技术标准,210项岗位职责。在贯彻执行各类企业标准,强化完善管理阶段,共划分出六个系统:生产经营管理系统、全面质量管理体系、经济预测分析系统、项目成本控制系统、后勤生活保障系统、政治思想工作系统,并明确规定各系统的管理内容和标准。“公司”本着自查工作从严,申报工作求实的精神,于1990年5月开始进行自查,6月初完成了晋升“国家二级企业”的申报工作。

1990年6月21日至23日,国家建设部房地产司同北京市建委综合开发办公室组成14人的评审组,对“公司”申报晋升国家二级企业的自检初审进行复审,同时考核了基础管理和达标情况。评审组听取了“公司”经理张包铨关于“抓管理、上等级”的目标、规划、措施和达标情况的汇报,听取了北京市房地产管理局的初审意见汇报,并分5个考核组对“公司”的产量、产值、质量、安全、降低物耗、经济效益、社会环境效益及企业基础管理进行评审。

评审结果为:北京市房地产开发经营公司是大型房地产开发企业,在三年考核期内,公司平均每年产值30786万元,净产值6275万元,营业额22499万元,施工房屋面积166.37万平方米,竣工房屋面积42.84万平方米,完成利税1790.34万元。

表1 开发产量

项目	每职工平均完成土地开发面积(m <sup>2</sup> /人)	每职工平均完成房屋开发面积(m <sup>2</sup> /人)	交用率(%)
国家二级企业标准	1000	1300	83
考核结果	3069.79	5026.29	94.06

表2 开发质量

项目	商品房屋合格品率(%)	市政设施合格品率(%)	产品优良品率(%)	保修期内优良服务率(%)
国家二级企业标准	100	100	25	95
考核结果	100	100	31.06	96.75

表3 经济效益

项目	每职工平均完成利税额(万元/人)	自有流动资金利税率(%)	自有资金增长率(%)
国家二级企业标准	2.5	20	7.5
考核结果	5.41	31.92	10.90



以降低综合开发成本率反映企业降低物耗,国家二级企业的标准为 2.5%,考核结果为 6.12%。全同履约率,国家二级企业标准为 95%,考核结果为 116.27%(有的提前兑现合同)。在考核期内,未发现重大质量和安全事故。

在评审期间,检查了蓟门里和太平桥两个住宅小区的工程情况,均如期按规划建成交用。

经对“公司”企业基础管理考核认为:全面推行经济承包责任制,健全经济运行机制,理顺党、政、工关系,根据生产、经营之需要改革生产经营体制,加强民主管理,增强全员质量意识,形成质量保证体系,加强制度建设,实现企业管理工作标准化、科学化和现代化,注重精神文明建设,初步形成企业精神。

评审组最终结论为:按全国房地产开发企业升级办法和标准审查,北京市房地产开发经营公司企业管理工作达到国家二级企业标准,各项申报资料齐备,手续完整。建设部评审组同意北京市房地产开发经营公司晋升为国家二级企业。

1990年12月26日,国家建设部在“公司”三楼礼堂召开房地产“国家二级企业”发证大会。

## 六

企业如人,需要有一种精神,这种精神应是鼓舞职工奋发向上、不断进取的力量,应是代表着企业的一种“气质”和形象,它既标志着企业艰苦跋涉的历程,又指引着企业发展的方向,这就是总公司所倡导的“企业精神”。

自1983年“公司”成立,全体职工就紧密团结在“公司”党政领导班子周围,同心同德、顽强拼搏,使“公司”得以日新月异地发展变化。在事业发展的过程中,企业精神已自逐渐形成,这种逐渐形成的精神,反过来又主导着企业发展的实践,相辅相成。

1990年,在“公司”晋升为国家二级企业时,为了进一步增强企业的向心力和凝聚力,需要把“公司”这种渐自形成的精神提取出来,概括成准确、全面、明白、精练的企业精神。党委和工会在全“公司”系统职工中开展了“企业精神”征集活动,并结合着进行了思想道德和行为准则的教育。“公司”领导在集思广益的基础上,统一思想,统一认识,最终提炼概括为“团结、奋进、求实、奉献”八个大字,由总经理张包铨书题确定,1990年5月1日,“公司”的“企业精神”以文字形式诞生了。

总公司企业精神的基本内容是:

团结——通力合作,同心同德。奋进——敢于竞争,勇于开拓。

求实——实事求是,讲求实效。奉献——廉洁奉公,为民造福。

从此,在总公司楼门厅内,金光熠熠的八个大字迎面矗立,在职工的心目中,这八个大字越来越鲜明。企业精神鼓舞着总公司职工前进、促进总公司事业的腾飞。