

铸思想 强技术 优主业

统筹三个关键 锻造核心竞争力

发展奔腾向前，行至开启新征程、续写新辉煌的关键节点，更要有举旗定向的关键作为。

为有效解决核心竞争力不强等问题，山东土地集团提高政治站位、紧扣薄弱环节、瞄准问题症结，以“铸思想、强技术、优主业”三招破局，有效增强了企业的核心竞争力。

党建工作是国有企业的独特治理资源，是企业核心竞争力的有机组成部分，是实现企业高质量发展的关键因素。山东土地集团以高度的政治自觉和行动自觉抓党建、强党建，动态调整党委会议事规则、议事清单和“三重一大”决策清单，权责到位、“颗粒”分明，将党的领导贯穿改革发展、运营决策全过程。分类指导18家混改企业建立党组织，党建工作纳入公司章程，与生产经营紧密结合，一体构建明责履责、述责评责、考责问责的考核评价体系。同时，山东土地集团抓准方向，将文化共识融入核心业务，提炼出责任土地、厚重土地、活力土地、绿色土地、数字土地、开放土地6个土地品牌以及“厚植改革深度、雕琢管理精度、锻造产业强度、积聚人才厚度、拓展发展跨度、彰显人文风度”6度赋能工程，将文化“软实力”转化为有形“生产力”。

关键核心技术要不来、买不来、讨不来，只能靠自己搞出来。山东土地集团把科技创新作为“头号任务”，坚持创新驱动发展，创新成果不断涌现，科技产出量质齐升。山东土地集团设立院士工作站1个、盐碱地综合利用等各类创新平台6个、争创国家高新技术和省级“专精特新”等各类创新企业7家，全面发展新质生产力。同时，山东土地集团专注防沙治沙产业，担任中国治沙暨沙业学会副会长单位、文冠果暨木本油料专业委员会会长单位，收集储备文冠果原种质资源670份，拥有相关核心专利22项，突破“千花一果”技术瓶颈，让荒漠中的文冠果林亩产提升30%。此外，收购专精特新“小巨人”企业北京数慧公司，拥有各类专利和软件著作权300余项，连续获得国家级地理信息科技进步奖、测绘科技进步奖、测绘科学技术奖，多个项目获得地理信息产业优秀工程金奖、银奖和铜奖，成为地理信息产业百强企业。

锻造核心竞争力的背后，离不开优主业这“关键一招”。勇于“做减法”。山东土地集团大力处置“两非”“两资”，果断剥离与核心战略关联度低、效益不佳的资产和业务单元，盘活沉淀资源；持续深化亏损企业治理，通过重组、关停、市场化出清等方式止住“出血点”，优化资产质量；严格压减非主业投资，将有限的资金、人才和管理资源从非战略性领域收缩回来，集中力量办大



山东土地产业金融示范园



山东土地集团新时代文明实践中心

事。据统计，共清算注销企业28家、吸收合并企业9家、无偿划转企业8家、协议转让企业19家、新设企业1家。精于“做加法”。山东土地集团在坚决收缩非主业的同时，以更大的决心和力度向自然资源产业链进军，将主业定位从过去相对单一的“土地”相关业务，全面升级为“土地等自然资源的保护、利用、开发和管理”，实现主责主业的战略性升级与拓展。集中优势资源，垂直深耕核心产业板块，巩固提升土地整治与经营这一传统优势基础；深耕绿色矿山开发、生态修复、盐碱地治理等领域，积极拓展防沙治沙产业，践行生态文明建设使命；前瞻布局数字双碳产业，抢占绿色低碳发展新赛道；稳健发展与自然资源紧密关联的其他领域，完成了从投资为主向规划设计、投资、建设、运营为一体的全生命周期自然资源投融资集团的转变。

从拓荒者到引领者

山东土地集团深耕自然十年嬗变

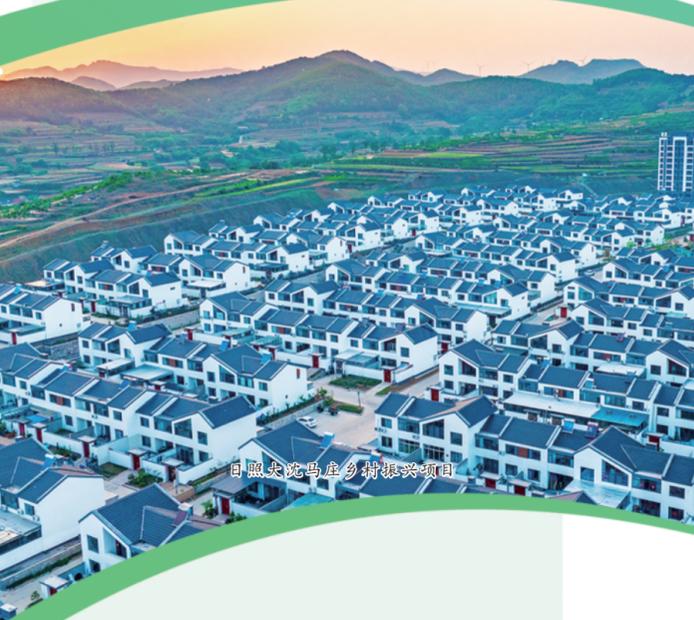
李伟 林洪星

在草路蓝缕中奋起。2015年，山东省土地发展集团有限公司（以下简称“山东土地集团”）成立，怀揣着“奋力打造国内一流自然资源投融资集团”的企业愿景，聚焦土地等自然资源的保护、开发、利用和管理，踏上了逐梦阡陌的高质量发展之旅。

在改革开放中奋进。2023年，新一轮国企改革浪潮激荡，山东土地集团立足新发展阶段、贯彻新发展理念，将改革基因融入发展血脉，聚焦产业转型升级、管理提质增效、政策精准赋能，实施优化整合，提出“19661”发展策略，挺进西北再拓版图，完成了一系列事关长远发展的大事要事，经济效益、综合实力稳步提升，实现了从拓荒者到引领者的嬗变。

在时代大潮中奋楫。截至2024年底，山东土地集团资产总额653亿元，累计营收572.22亿元，累计利润59.82亿元，新增耕地26.98万亩，盘活利用建设用地5.51万亩，为全省重大基础设施筹资183亿元。

十年是里程碑，更是新起点。山东土地集团正在用它的方式，奋力书写改革与高质量发展的答卷。



日照尖岗岭乡村振兴项目



山东土地集团安丘市莘集镇土地综合整治项目



内蒙古赤峰文冠果治沙项目

统与放 供与求 考核与激励

破解三个矛盾 激发内生动力

治理体系和治理能力，犹如一个企业的筋骨与血脉。血脉通了，筋骨壮了，发展劲头自然也就更强了。山东土地集团抓住三组主要矛盾精准发力，优化治理机制，破解体制机制僵化难题，最大限度地激发转型发展内生动力。

实施优化整合，破解“统与放”的矛盾。2023年8月16日，山东土地集团党委书记、董事长李波在集团领导干部会议上提出，要围绕转职能、转方式、转作风，调整优化集团总部部室，将18个部门、5个直属机构分别压减到12个和1个，将31家属属二级公司重组为8家专业水平高、创新能力强、引领作用突出的子集团。2年来，山东土地集团决策效率和战略聚焦能力显著提升，形成“战略规划+核心运营+协同作战”科学管控模式。在“放”的层面，山东土地集团充分尊重市

场规律与基层活力，突出各子集团作为独立法人的市场主体地位，集团总部将日常经营管理权、具体业务运营权、灵活市场响应权充分下放给子集团，使其真正成为直面市场、自负盈亏、创新开拓的“作战单元”。

实施破“双轮驱动”策略，破解“供与求”的偏差。针对人才队伍“总量供给充足”与“关键专业岗位人才紧缺”并存的结构性矛盾，山东土地集团对内深挖潜力，优化供给结构，通过岗位轮换、专项培训、项目历练等方式，精准提升现有人才能力素质，推动“人岗相适”。2023年8月以来，已有80余人通过内部遴选调整到更适合的岗位履职。对外精准引才，填补需求缺口，积极加大市场化选聘力度，聚焦土地整治、生态修复、数字双碳、资本运作等战略新

兴领域与核心专业岗位，靶向引进高层次、专业化、实战型人才。截至2024年底，山东土地集团在职工1689人，大学本科及以上学历1505人，占比89.1%；高级职称和各类国家注册类资格人员共512人，占比30.3%。

量身定制考核体系，破解“考核与激励”的错位。山东土地集团取消单一营收利润“指挥棒”，突出质量效益核心评价，将战略契合度、创新成效、风险管控等关键质量指标纳入考核体系。依据子集团所处行业特点、业务性质、发展阶段，量身定制差异化绩效考核目标与权重，确保考核公平精准反映实际贡献。激励紧密挂钩贡献，严格按岗位价值、业绩成果、实际贡献刚性兑现干部年终绩效薪酬，打破平均主义“大锅饭”，真正实现“干好干坏不一样”。

乡村振兴 盐碱地治理 西北开发

瞄准三个战略 释放经济价值

乡村振兴优秀案例。

聚力“新增饭碗田”。在东营市河口区盐碱地等耕地后备资源综合利用试点项目现场，员工们正顶着高温，复核工程尺寸数据。近年来，山东土地集团深入践行“山水林田湖草沙是生命共同体”理念，将新增高质量耕地作为保障粮食安全的战略性工程，累计新增耕地25.4万亩，攻坚盐碱地治理，变“不毛之地”为“希望沃土”。作为山东省盐碱地综合利用试点领导小组成员单位，山东土地集团在东营承担3.14万亩盐碱耕地改造提升国家试点项目，项目实施后亩均产量预计提升350斤，年增收达1205万元，经济效益与粮食增产潜力巨大。探索构建了“四位一体”盐碱地综合利用体系，为全省乃至全国盐碱地综合利用提供了可复制推广的“山东土地方案”。

算好“西北生态账”。山东土地集团积极响应国家

号召，坚定“走进西北、投资西北、融入西北”，以长远眼光精算“西北生态账”，超越短期经济回报，聚力筑牢西北生态屏障与带动区域可持续发展的双赢目标。山东土地集团以文冠果这一兼具生态价值与经济潜力的特色树种作为核心抓手，构建生态产业化新格局，在西北已成功落地文冠果经济林、生态林4.34万亩，初步形成生态修复与产业培育的示范样板。实现“绿起来”与“富起来”的有机统一，为西北地区贡献兼具生态效益、经济效益和社会效益的“山东土地方案”。

胸怀梦想的远征，从来不惧千山万水、无畏千难万险。今年是山东土地集团成立十周年，也是由“十四五”走向“十五五”的关键之年。山东土地集团将以更高站位、更大力度把改革向纵深推进，更好地履行新使命，奋力打造国内一流自然资源投融资集团。



山东土地集团企业文化展厅



山东土地集团“融合梦想杯”篮球比赛



山东土地集团黄河三角洲耐盐碱果树示范基地