

成都交投 开启转型发展新征程

本刊 张璐

6月初,三环路新建15座人行天桥建设工程竣工验收。新建的15座人行天桥分布于三环路沿线,为方便三环路两侧市民出行,减少穿越三环路的交通隐患作出了贡献。

该项目业主是成都交通投资集团有限公司(以下简称“交投集团”)下属成都市路桥经营管理有限公司。据悉,交投集团于2006年12月经成都市委、市政府批准成立。

2015年,是交投集团“十二五”攻坚收官期,转型发展关键期,更是“十三五”规划起步期,作为成都发展全局的一枚棋子,集团工作将遵循“稳中求进、统筹发展”的发展主基调。

不断推进成都市交通建设

2006年12月25日,成都市委、市政府办公厅发出《关于成立成都交通投资集团有限公司有关事项的通知》,决定正式成立交投集团。这一年,成都市交通已进入了一个新的发展阶段,在“十一五”期间,要按照“三化一枢纽”(城乡交通一体化、区域运输综合化、交通管理智能化,建成中西部一流交通枢纽)的目标,加快推进5大交通项目(完善提高城乡一体化路网、启动综合客运枢纽建设、加快现代物流基础场站建设、加快智能交通建设及应用、打造中西部国际航运门户)的建设,构建起系统的、立体的交通网络。统筹城乡交通发展,推进“三化一枢纽”,必须加大投融资体制改革,整合交通资产资源,构建优质投融资平台,实现行业归口管理和集中集约发展。交投集团便应运而生,以满足成都城市、交通建设发展需要。

交投集团是成都市交通系统国有资产的投融资主体,是按照现代企业制度要求组建的政府特许、自主经营、独立核算的国有重要企业。其主要职责包括,负责划入国有资产的经营管理及保值增值;承担高速公路、城市道路、铁路、物流园区、智能交通、城市通卡、枢纽场站、停车场等交通项目的投融资、建设和经营管理;牵头负责所属单位的改革和稳定工作;完成市委、市政府交办的其他事项。

根据官方网站显示,交投集团拥有全资、控股、参股公司52家,管理着成都市三环路、机场、成温邛、成彭、成灌、城北出口等高速公路;成仁、新邛等7条高等级公路;东客站、石羊、十陵、昭觉、金牛、金沙、站北等7大客运主枢纽。正在推进川陕复线和成简快速路等“九路”项目,成昆货车外绕线、成绵乐城际铁路、成兰铁路等铁路项目,成都火车南站、火车北站综合交通枢纽以及双流国际航空枢纽综合功能区开发项目,智能交通项目建设及开发,三环路服务区加油、加气站等交通相关项目。

近年来,交投集团不断推进成都市的交通建设。6月3日,集团总经理祝年贵还带队调研了火车北站配套工程管线迁改、三环路龙潭服务区建设工程以及三环路宝成铁路跨线桥(王贾桥)桥梁维修加固工程情况,了解工程推进、安全生产和质量监管情况。

改善经营管理 注重安全生产

面临成都市经济发展的新机遇、调结构转方式的新挑战,交投集团以改革发展的新攻略,开启转型发展的新征程。

交投集团董事长蔡华曾对媒体表示,融资功能是集团存在的基本价值,更是集团发展壮大的根本保证。在宏观财政金融政策逐步加大对“平台型”地方企业加大限制的

环境下,融资工作举步维艰,集团突破定式思维,寻求融资手段“新攻略”,在权益性融资上想办法,在上市工作上加快节奏。

另外,交投集团找准企业优势短板,推进经营转型“新攻略”。蔡华表示,集团将积极推进产业融合转型。坚持传统产业稳定发展,新兴产业倍增发展,停滞产业转型发展思路,对公路、运业板块,要抓紧寻求新的替代项目和衍生领域,实现经营持续和产业拓展;对于能源销售、交通信息化等新兴产业,要努力突破现有政策限制、扩大市场份额,力求向上下游产业延伸,扩大企业经营规模;对于建设类企业,要采取整合、吸收等方式,争取进入房地产开发、设计施工、监理咨询等竞争性领域,由任务承接型企业转型为市场开发型企业。

与此同时,交投集团顺应新趋势,创新集团管理“新攻略”,集团一方面进一步健全科学决策机制,尤其是通过明确“三重一大”决策权限等;另一方面从内部管理改革出发,释放管理活力,将具体管理落在制度、流程上。

为贯彻落实市委市政府、集团公司有关安全工作的重要部署和要求,掌握所属企业安全生产状况,交投集团安委会按照业务板块分类组织召开综合板块、高速板块、运业板块安全工作专题工作会,为所属企业汛期安全管理、设施设备治理以及企业风险防控工作做了强调安排。并特别强调,从2015年开始,集团将展开安全管理人员履职考核,对所属企业安全生产主要负责人、分管领导以及部门负责人年度工作情况进行考评排名,成绩将纳入个人年度考核中。

夏季来临,间歇性的强降雨天气频发,保障安全生产和雨季防汛工作成为重点。交投集团的所属企业也积极准备,确保汛期安全生产。

据悉,交投集团昭觉运业制定完善了《突发天气应急预案》,提前做好防汛准备,并开展了车站防汛隐患排查大排查,同时增添了防汛工具、防汛沙等防汛用品。而金牛运业针对夜间防汛、防火、防盗、刻意滋事等,召开了夜间保卫防范工作专题会议,强调夜间保卫人员必须高度重视夜间巡查,保持高度的警惕性和敏锐性,熟练使用公司配备的各类反恐防爆器材,认真做好人防、技防、群防、联防。另外,置业公司分别致函各配置地管护单位,做好汛期应急预案;针对管护区内存在灌溉渠、部分未拆迁居民的情况,做好管护区域防洪、防汛的主体管护工作。

针对夏季高温状况,做好消防安全工作,成南运业开展了安全隐患拉网式排查,重点对车站各办公区域、餐厅、员工寝室、用电设施设备以及灭火器、消火栓等消防设施设备进行了检查,并要求各租赁单位要做好日常消防管理工作,加强对员工的消防安全教育,增强安全意识。

为了确保安全生产,交投集团还深入推进安全教育培训工作,增强安全意识,提升员工安全素质,夯实安全工作基础,从而确保日常生产安全开展。

5月21日至22日,成温邛高速举办了协助执法人员法律法规及安全技能专项培训。5月26日,城北公司开展了总经理安全教育讲座,对《安全生产法》修改的背景、新《安全生产法》的主要特点进行了阐述。5月28日,城北公司组织了全体职工开展新《安全生产法》全员考试活动,使广大干部职工进一步了解和掌握安全法律法规和安全知识,强化安全生产的法律意识,促进学法用法的积极性和主动性,进一步夯实安全工作基础。

6月10日,集团检查了城北高速公司落实《成都市安全生产党政同责一岗双责齐抓共管暂行规定》的情况,以



●交投集团“三严三实”专题党课现场



●交投集团总经理祝年贵调研火车北站配套工程管线迁改等工作情况

及新安全生产法的宣传教育、防汛、“安全生产月”活动、“六个一”活动等安全生产工作开展情况。

加强企业党群建设

交投集团除了重视安全生产,也注重加强所属企业的党群建设、党风廉政建设。

按照2015年党建工作安排,5月21日,交投集团所属公司成高公司党总支书记唐发维主持召开了公司党风廉政建设专题学习会议。会上组织全体党员及职工先后学习了《成都市贯彻落实中央八项规定2015年工作要点》、《成都市党风廉政建设责任追究办法(试行)》。会议根据以上要点及办法,要求公司经营班子和各部门负责人严格按照规定廉洁自律,并加强对部门及重点岗位的廉政教育和风险防控,认真落实“一岗双责”,常抓党风廉政建设不松懈。

5月22日,枢纽场站公司党支部开展了党风廉政纪律学习活动,组织公司全体党员学习了市委《党风廉政建设责任追究办法》及《成都市八项规定工作要点》。支部强调,坚决贯彻中央八项规定和落实“两个责任”是贯彻公司党风廉政建设工作核心抓手,公司党员要在各自的部门工作中,要充分发挥带头作用,不仅在业务上争先争优,在工作纪律上也要做到严格规范,起到带头作用。

6月4日,交投集团举行了“三严三实”专题党课,正式启动“三严三实”专题教育工作。

集团党委书记蔡华结合当前集团的实际情况,指出了集团开展“三严三实”专题教育的必要性。他指出,交投集团作为成都市交通投资建设领域的国有重要企业,在成都新一轮发展航程中,交投要想率先抢跑、积极领跑,做市属国企发展领头羊、践行“交通先行”战略的主力军,走在最前列、干得最主动,还有很长的路要走,也还有很多硬仗要打,没有严明的纪律、实干的作风来做保障,一切都是空谈。所以“三严三实”的开展是集团应对新常态,提升集团管理水平,推动改革发展的迫切要求。当前,在集团党员干部中还存在的的一些“不严不实”问题,都将不利于集团的改革发展,也会影响个人的健康成长。

他强调,专题教育是当前一项重大政治任务,意义重大、关注度高,开展得好不好、能否收到实效,关系到党的形象,关系到人心向背,关系到交投各项事业的兴衰成败。集团各级领导干部要认真贯彻落实中央和省市委决策部署,自觉把“三严三实”重大要求内化于心、外化于行,努力建设一支“对党忠诚、个人干净、敢于担当”的党员领导干部队伍,为奋力推动企业改革发展、转型升级提供坚强的组织保障。

四川进入地方债自主发行新时期之后

陈岩

本轮地方债改革之前,中央禁止地方政府举债,地方政府的投资需求只好通过构建融资平台等“走旁门”的方式解决。看不到风险就无法管控。据四川日报报道,随着中央政策的调整,地方债发行“转正”——允许地方省级政府通过发行债券的方式进行举债。四川省于今年出台政府性债务管理办法,地方政府债券从发行到管理都有法可依。

在此背景下,6月16日,四川省完成首批自发自还的地方政府债券,共450亿元。

随后,怎么用、怎么管的问题也浮出水面。同时,在政府举债方式全面深化改革的大背景下,传统的融资渠道已走不通,如何通过政策创新筹集建设资金也成为不得不思考的问题。

管理方式、使用方式上的全面革新,昭示着四川省进入地方债自主发行新时期。对此,记者请官员和学者进行深入解读。

怎么用?

平衡存量债务和新增债务矛盾

“由于债券比银行贷款利率更低,故通过置换债券可以管控债务风险,这也是本次发债的出发点。”四川省财政厅厅长王一宏表示,本次发行的450亿元债券中,置换债券占314亿元,主要用于偿还地方债务已经到期的部分,对于地方财政平稳健康运行,不出现区域性、系统性的风险有着重要意义。但在置换的同时,也需要发行部分新增债券,保障经济社会的持续发展,所以同时发行了新增债券136亿元。

这种情况下,如何处理好存量债务和新增债务的关系,尽可能避免新增债务带来新的风险成为关键。

“考虑到管控债务风险的出发点,本次发行的置换债券将严禁用于经常性支出和上新项目、铺新摊子。”王一宏介绍,置换债券资金必须用于偿还2015年到期的债务本金,优先支持市县,优先支付政府对企业的欠款,并且主要

安排用于置换市县债务,帮助市县缓解偿债压力。

对于新增债券部分,将主要用于支持公路、铁路、航运、机场、水利、保障房等关系四川长远发展的关键项目,突出重点,解决关键瓶颈。但在分配新增债券的时候,将兼顾考虑各市州的债务总规模,防止“旧债的风险还未降下来,又添新债”的情况发生。

其实,发行新增债券和置换债券内并不矛盾。因为通过债券置换现有债务对于解决地方资金需求也有好处。首先是利息降低,原本银行贷款平均资金成本在7%至8%左右,而地方政府债券资金成本为3%至4%。照此测算,每发行1000亿元的地方政府债券置换存量债务,可为地方每年节省利息支出40亿元左右。其次,假如不发行置换债券,那地方政府就需要安排相应的资金进行到期偿付,而现在通过置换债券解决了,那么就腾出一些资金,可以继续用于本区域内经济建设和改善民生。

怎么管?

“堵暗渠,修明道”全面纳入预算管理

“为什么四川发的债券投标率高、票面利率低?是因为市场对四川债务管控能力有信心。”王一宏表示,本次债券发行过程中严格按照规定程序,报省人大常委会通过,同时按照《四川省政府性债务管理办法》,将债券纳入预算管理,并明确要求置换债券中的一般债券和专项债券分别纳入一般公共预算和政府性基金预算管理。

不仅如此,四川省目前正在编制的3年滚动预算管理也要跟债券进行衔接。可将债券管理纳入更长的时间纬度进行管理,为防控债务偿付风险加上“双保险”。

本轮地方债改革之前,地方债的问题是,债务风险不够透明,在政府财政收支的“账本”外循环。本次发行的地方政府债券,则全部纳入预算管理,债务责任更明确,债务总额更可见,有利于地方债务市场的健康发展。

在西南财大财税学院副院长李建军看来,规范了政府

债务管理,最大的好处在于平衡了地方政府投资需求和债务风险的关系。他认为,地方政府为了发展,内在的投资冲动很强,但是规范债务管理后,政府作为发债人相当于市场主体,通过第三方评估机构,可以使利率市场化,借助市场调节机制,可以约束一些地方政府的盲目建设,使政府债务流向更加合理。

怎么补足?

利用PPP模式撬动民间资本

财政部批准的2015年四川举债总额度超过1300亿元,但其中只有155亿元是新增债务。“从地方发展需要和地方政府的融资愿望来看,这个量是无法满足的。”王一宏表示。

在本次债券发行后,四川省政府性债务总额依然较大,可以预见,未来一段时间发行地方政府债券还将以置换债券为主。“依靠债券解决地方融资需求,显然不现实。”李建军表示。

那么,在稳增长和城镇化的双重压力下,如何补足这部分需求?王一宏认为,政府可以鼓励和吸引社会资本以合资、独资、特许经营等方式参与基建投资,即PPP模式。地方政府在进行大型基础设施项目建设时,投资巨大,单纯由政府承担建设、融资、运营,风险很高,建设速度也慢。如果把私人资本引入,则可以解决政府短期负债能力约束与国民经济发展长期目标之间的矛盾。

目前,四川省正在积极推广PPP模式的应用。王一宏介绍,四川省已开工及准备开工的PPP项目达到28个,总额达400亿元,另有一批178个正在确认合作的PPP项目,投资达1450亿元。“PPP模式的优越之处在于,政府通过制度创新,撬动了将近2000亿元的社会资本,可以极大缓解在基建过程中,政府资金不足的问题。”

同时,中央对于铁路、公路、水利、保障房等在建的公益性基础设施项目有更灵活的政策,允许其后续融资通过向银行继续贷款解决。

一家之言

管理三境界

四川省企业联合会/企业家协会/企业管理协会秘书长 梁勤

习近平主席在《之江新语》中指出:“文化的力量,或者我们称之为构成综合竞争力的文化软实力,总是‘润物细无声’地融入经济力量、政治力量、社会力量之中,成为经济发展的‘助推器’、政治文明的‘导航灯’、社会和谐‘黏合剂’。”

挖掘、传承、发扬好优秀的传统文化并与时俱进用于指导由“中国制造”向“中国智造”的跨越不仅是一种创新,更是当今我们经营管理者、尤其是企业家们的历史责任和光荣使命。因此,我借用优秀传统文化与互联网思维,把它归纳为“管理三境界”(即“三上三维”),期望能为今天的管理创新注入智慧的正能量。

“太上”。老子说:太上,不知有之;其次,亲而誉之;其次,畏之;其次,侮之。这个“上”从今天企业管理角度研究是一种隐形的主宰力或战略决策力,准确地讲是思想力或文化力。这也是管理战略即愿景、宗旨、价值观等管理思想及决策层面的问题。在当今知识经济及国际化大背景下,尤其是随着“互联网+”与“一带一路”国家战略的推进,作为中国创造核心驱动力的中国企业家如何理解与运用好“太上”这一古老哲学思想的精髓,是一种大智慧、大境界、大格局、大文化。这不仅是企业可持续发展与核心竞争力塑造的“隐形翅膀”,更是中国由经济崛起向强国崛起的现实与历史需要。从而解决“大道无为”的现实“痛点”与“落脚点”,攀达到“无为而治”的境界。罗兰·贝格战略咨询公司已经是世界前五强的咨询公司,作为“太上”式的人物罗兰·贝格除了为企业咨询,还将目光放到政府身上。他的政策建议被纳入德国多项关键改革措施中,其中最著名的当属“2010议程”。自2010年以来,德国经济增长率每年都高于欧盟27国的平均增长率。国际媒体认为,如果没有德国经济的出色表现,欧盟经济会在债务危机的重压下跌入更深的泥潭。今天的德国在经济上被誉为“欧洲巨人”,专家认为,这很大程度上应归功于以前的这项经济改革。而作为“不知有之”的幕后功臣罗兰·贝格功不可没。

“上善若水”。水利万物而不争,水能载舟亦能覆舟。水体现了以柔克刚,滴水穿石,大道无形的精神。水因山势而变,人因环境而改。从现代管理角度讲,这是权变理论的本质,是解决管理层面的问题。这个“上”是解决取势、借势、顺势与战略实现路径和资源整合的问题。这是战略导向、文化凝聚、资源整合的集中凸现。因此,由文化与价值观、战略所引领的企业管只有如水般顺势而为,厚德载物,积聚优势与形成核心能力,并不断自动合成源源不竭的“势能”,才能实现“无坚不摧”,抵达到“无形胜有形”之境界。全球唯一率领两个企业同时进入世界500强的中国建材和中国医药董事长、“袁宝华企业管理金奖”获得者宋志平,作为开启央企混合所有制融合之门的先行者、文化型英雄企业家谈到做企业的基本方法是“布道”,即用思想、文化指导企业发展。在他统领两大企业26万人的改革创新中用“三宽三力”文化解决了上千家不同所有制企业五湖四海员工的“归属感”,逐步建立起了新常态下“与自我和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐”的如水般“上善型”融合文化。如他所指:“混合所有制企业好比一杯茶水,水可能是国企的,茶叶可能是民企的,但变成茶水之后就没办法分开了。”

“上兵伐谋”。孙子讲:上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其次攻城。这种不战而屈人之兵的战例在古代有孔明的“空城计”等,当今有“资本杠杆”、“虚拟经营”等众多以小博大、蛇吞象的经营案例。这在管理上是战术与执行层面的问题。只有做好这个“上”,才能“无往而不胜”,实现“战无不胜”的境界。