

## 省交投集团 深化改革激发内生动力 开拓创新推进高质量发展



交投集团管辖的高速公路。

以思想解放破冰  
引领改革突围

统一思想,谋定而动。集团成立之初,资产盘子大,权属企业多,作为商业二类企业,公益性业务占比较大,市场化水平低;股权结构单一,亏损困难企业多,历史遗留包袱重,改革任务非常艰巨。集团将改革工作摆在突出位置,认真组织研讨为什么改、改什么、如何改等主要问题。

一是提高政治站位,解决为什么更改的问题。建立党委第一议题制度,深入学习贯彻习近平总书记有关国有企业改革重要论述,省委省政府关于国企改革重要工作部署。

二是对标世界一流,解决改什么的问题。结合国有资本投资公司试点,与五矿、中交等一流企业对标,寻找差距、短板,明确方向、目标。

以体制机制变革  
推动“脱胎换骨”

集团全面推进“公司制+事业单位企业化+股权多元化+混合所有制”体制改革,构建现代企业产权基础。三年来,完成了11户企业从全民所有制向现代公司的转变;推进公路设计院从事事业单位向现代企业转变;推进与五矿、中石油等中央企业开展合资合作,实现股权多元化,从单一股东向多元化股东转变。坚持稳慎推进混合所有制改革,从单纯改体制向“改体制+改机制”转变。秉持“厚道经营、合作共赢”理念,发挥各方股东优势,避免“一股独大”,坚持资本、改机制、通过真融、真改,新增混改企业11户,召开混改企业座谈会,诚恳听取民营股东意见,促进混改企业健康发展。

国企改革,既要“改体制”,又要“转机制”。集团积极探索“劳动+人事+分配+激励机制”综合改革,从而建立灵活的市场化经营机制。

一方面,深化劳动用工制度改革。新进员工100%市场化招聘,全员签订劳动、岗位“两个合同”,根据员工年度考核结果,对结果靠后的总部员工开展了调离岗位、退出总部到权属企业工作等行动,实现员工能进能出。另一方面,深化人事制度改革。



交投集团护航行动党员先锋队。



“醉美龙江331边防路”项目现场。



交投集团积极推进策地试车产业。



交投集团与中国石化黑龙江石油分公司成立合资公司。



哈肇项目施工现场。

□本报记者 狄婕

深入贯彻落实习近平总书记对我省重要讲话精神,黑龙江省省委省政府围绕“六个强省”目标,举全省之力,组建七大产业集团,国企改革和高质量发展进入新阶段。2019年初,黑龙江省交通投资集团有限公司应运而生。

黑龙江省交通投资集团有限公司(以下简称“交投集团”或“集团”)是黑龙江省政府出资成立的国有资本投资公司,是黑龙江省交通基础设施建设的投融资平台、交通资本经营和债务管理平台、东北亚跨境物流贸易平台、矿产土地资源经营管理平台。

三年来,交投集团以“服务龙江振兴,引领未来交通”为使命,聚焦交通、矿产两大产业领域,在融入上下功夫,在结合上求实效,在产业上求优化,着力推动党的政治优势、组织优势、改革举措转化为治理效能和发展成效。按照“四化、五改、三提升”的改革思路推进全方位改革,即始终坚持市场化、法制化、国际化、证券化“四化”改革路径,着力推进思想观念、体制机制、管控方式、布局结构和发展模式“五方面改革”,推动实现国有企业活力、国有资本效益、可持续发展能力和核心竞争力“三方面提升”。通过落实国企改革三年行动任务举措,集团党的领导、党的建设不断加强,企业治理结构不断完善,产业结构不断优化,企业综合实力显著提升。



交投职工风采。

以管控方式改革赋能  
释放发展活力

集团积极推进法人治理结构改革,建立完善现代企业制度。落实两个“一以贯之”要求,把党的领导融入公司治理各环节;加强顶层设计,完善集团治理类制度体系;推进集团董事会授权试点,修订完善议事规则,细化、量化各治理主体权责边界,实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

与先进者携手同行,是集团着力打造学习型治理文化的体现。三年来,集团组织董事会成员先后赴国投、中交、五矿等央企学习交流,汲取董事会规范化运作经验,不定期组织董事、党委委员、经理层成员参加量子通信、石墨、供应链服务等专题讲座,学习研讨新基建、新材料、新服务等领域及发展趋势。建立了外部董事走访调研机制,结合集团总体战略布局,组织外部董事对全省集疏运体系、互市贸易、新能源充电桩、通用航空、文旅融合等领域开展实地调研,以便外部董事科学决策。集团研究厘清董事会建设初见成效,形成了各行其是、包容开放的董事会议事环境,形成了学习型治理文化。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

与先进者携手同行,是集团着力打造学习型治理文化的体现。三年来,集团组织董事会成员先后赴国投、中交、五矿等央企学习交流,汲取董事会规范化运作经验,不定期组织董事、党委委员、经理层成员参加量子通信、石墨、供应链服务等专题讲座,学习研讨新基建、新材料、新服务等领域及发展趋势。建立了外部董事走访调研机制,结合集团总体战略布局,组织外部董事对全省集疏运体系、互市贸易、新能源充电桩、通用航空、文旅融合等领域开展实地调研,以便外部董事科学决策。集团研究厘清董事会建设初见成效,形成了各行其是、包容开放的董事会议事环境,形成了学习型治理文化。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

三年来,集团逐渐开拓建立起“充分授权、全面赋能、有效监督”的集团管控体系;以国有资本投资公司作为核心定位,以加强党的领导和建立现代企业制度两实现权责清单化、决策流程化、流程信息化,引入国内知名企业具有实战经验的外部董事26人;推进权属企业监事会建设,选派风控、财务骨干充实监事会;对经理层开展授权,激发经理层活力;积极推进经理层任期制和契约化,推进多层次职业经理人试点,从央企、大型国企引入职业经理人15名。

以布局结构改革  
推进企业提质增效

立足新发展阶段,构建新发展格局,推进高质量发展,需要国有经济更好发挥战略支撑作用。

集团坚持规划引领,科学布局未来。按照省委省政府确定的“四个平台”定位,围绕交通、矿产两大专业领域,聚焦主业主责,开展具有重大指导和重大研究价值的课题研究项目,为集团未来五年发展谋划目标蓝图、路线图和作战图。在科学战略规划的引领下,交投集团全力推进交通产业提质增效、矿产土地资源开发、新产业培育取得积极进展。

在重大交通基础设施建设方面,交投集团在全国率先完成4200公里高速公路ETC改造任务,积极推进实施哈伊高铁、哈肇高速、绥大高速、“醉美龙江331边防路”、视频云网、高速公路质量提升三年行动等重点交通基础设施项目。三年来,铁路项目完成投资112.85亿元,建设铁路671.09公里;高速公路项目完成投资162.34亿元,建设高速公路326.45公里;国省道改扩建项目完成投资11.85亿元,国省道改扩建353.87公里。高速公路质量提升工程完成投资40.37亿元,整治路容路貌4342公里,大中修943公里,城市出入口和枢纽互通改造19处,高速公路路面质量明显提升;重建服务区20个,改造收费站43座,维修收费广场59处,建成“司机之家”11个,两个获评全国5A级;落实“厕所革命”要求,服务区“卫生差”“如厕难”问题基本解决;管养公路PQI指标达到90以上,运营品质显著改善,国评排名大幅提升。

积极布局建设全省物流基础设施支撑体系,推进物流园区建设,组建交投万纬合资公司,筹备航空货运产业平台,建设网络货运数字平台,开展专业化经营,发展跨境贸易,促进

以发展模式改革  
探索求新求变

向科技创新和优势产业要发展,向整合资产和产品延伸要发展。三年来,交投集团在叠加新技术、新产业走上键发展之路。积极探索“两化三驱五转型”,着力推进发展模式改革。

一是由粗放式管理,向精细化管理转型。开展“两金”压降、低效无效资产处置,盘活存量,控制增量,夯实资产质量。二是推广应用信息化、大数据,推进产业数字化转型。智慧公路管控(服务)平台荣获2021年中国高速公路信息化大奖,入选“交通强国”示范项目;“龙江公路高质量发展数字化管控平台”入选国务院国资委国有企业数字化转型100个典型案例。

三是由投资驱动的外延式增长,向创新驱动的内涵式增长转型。推动工程建设与养护、矿产资源与产品、运输组织与管理、信息化与智慧交通、“双碳”与节能减排、数字化、标准化等领域构建更多要素联动。8户权属企业通过高新技术企业复

审和认定;取得授权专利220项,软件著作权160项,主持制定标准2项,参与制定标准8项;大力推进碳达峰碳中和,CCER交易额4700万元,核证自愿减排量位居2021年全省第一、北京绿色交易所全国第四。

四是由产业驱动发展模式向“产业发展+资本运营”双轮驱动发展模式转型。发挥基金资本积累、杠杆放大及新兴产业培育功能作用,交投国投基金资产管理公司获中国证监会基金业协会备案,参加发起设立龙江振兴基金、地勘基金、纾困基金、交通科技基金,实缴规模超过10亿元;引入社会资本,围绕新交通、新材料、数字经济等开展股权投资,培育新的产业增长点。

五是由企业自我发展,向开放合作驱动,建设具有核心竞争力的产业生态发展模式。集团与中石油、中铁等中央企业,与华为、千方等领先民营企业,与牡丹江、佳木斯、黑河等重点城市,建立战略合作关系,交投“朋友圈”逐渐扩大,求新求变迈向新征程。



绥化河至商贸产品展示中心。

以创新做实党建  
引领“强根铸魂”

交投集团围绕国资委党委“一企一特色”党建品牌创建相关要求,大力实施领航、强基、育人、聚力、固本“五大工程”,创新做实党建工作,全力打造龙江交投党建特色品牌,凝聚干事创业的强大精神力量,引领集团高质量发展。

集团党委始终以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,一以贯之落实全国国有企业党的建设工作会议精神,实事求是闯新路,深化改革促发展,在真实做中牢牢把握坚持党的领导、加强党的建设,推动党的领导与公司治理有机统一,集团重点产业布局更加优化,发展势头更加强劲,综合实力、品牌影响力更加凸显,取得经济效益和社会效益“双赢”。

面对疫情防控,集团众志成城、逆行出征、共克时艰。以坚强意志恪守初心使命,以必胜精神凝聚磅礴力量,以过硬本领筑牢钢铁屏障,高质量完成全省高速公路联防联控、医护人员和防疫物资运输保障、绥芬河口岸入境旅客集散等三大任务,集团党委受到党中央、国务院和中央军委表彰,获评“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”。

面对民生需求,集团勇挑重担、凝心聚力、精准施策。深刻领悟“国之大者”,深入贯彻新发展理念,切实发挥政府赋予的“四大平台”作用,全力助推国、省重大战略实施。面对招工难期,集团强基固本、用心用情、同向同行,深入贯彻中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行),严格落实国资委党委关于基层党建支部标准化建设的要求,切实加强基本组织建设,大力激发基本队伍活力,不断健全完善基本制度,争做急先锋、促改革“提质增效、党员先行”等主题实践活动深入开展,推动基层党建的政治功能和组织力“两升级”。

一张党员组织生活见证了交投集团深入推动改革的显著成果和持续健康发展的良好态势——

经过三年多的改革攻坚,集团有力破解了体制机制障碍,有效解决了一批长期想解决而没有解决的历史遗留问题,在许多重要领域和关键环节实现系统性重塑、整体性重构,企业活力得到提升,发展动力更加充沛,国有资本授权经营体制更趋完善,国有资本布局和产业结构更趋优化,国有资本配置和运营效率逐步提高,综合实力和影响力稳步提升。

在此基础上,集团实现了七大转变,打造了七方面成果——

实现了从行政管理向法人治理的转变,打造集团治理体系和治理能力现代化;实现了从局限于传统产业向谋划发展战略性新兴产业转变,打造产业转型升级和布局结构调整新局面;实现了从高度集权向充分授权全面赋能有效监管转变,打造规范高效总部和具有有机活力的市场主体;实现了从资源行政化配置向市场化开放合作配置转变,打造具有内生动力活力的市场化产权体制和经营机制;实现了从单一产品经营向产融结合转变,打造产品市场和资本市场双轮驱动发展的新机制;实现了从分散监督向合力构建大监督格局转变,打造国有资本闭环监督体系;实现了从单纯党建向党建和经营管理全面融合转变,打造两个“一以贯之”贯彻落新标杆。

站在新时代、新征程、新起点上,交投集团将大力推动改革全面落地落实,聚力重点领域和关键环节加速突破,确保全面完成各项任务,争做龙江国企改革先锋,实现国企改革三年行动全面胜利收官。积极贯彻落实党的二十大精神,始终牢记“国之大者”,聚焦省第十三次党代会确定的建设“六个龙江”、推进“八个振兴”、落实“九个坚定不移”、强化“四个切实”等重点目标任务,深化推进国企改革,充分发挥国有企业的引领作用,坚定践行国企“六种力量”,争当表率、争做示范、走在前列,奋楫笃行,惟实励新,加快建设世界一流企业,谱写高质量发展新篇章。



中国环境国际汽车营地。



新员工入职培训。



交投集团与韩电签署合作协议。



交投集团为过往司乘提供贴心服务。



本版图片由省交投集团提供

牡丹江中兴汽车营地便民服务站。