

以管理全面创新激活企业发展源头活水

黑龙江省交通投资集团有限公司之企业管理篇

交投铁军令

勇于担当,敢于争先,能打胜仗的铁的作风。
遵纪守法,执纪严格,奖罚分明的铁的纪律;
班子一心,千群一致,牢不可破的铁的团结;
听党指挥,服务龙江,事业为先的铁的信念;



交投集团建设的富锦松花江公路大桥。



跨境电商直播基地。



高速公路品质提升专项行动。

□本报记者 桑蕾

在全面建设社会主义现代化国家的时代背景下,国有企业在国民经济中的战略地位更加凸显,创新之于国家、之于企业的重要性更加凸显。2019年1月18日成立的黑龙江省交通投资集团有限公司(以下简称交投集团)以新时代、新国企、新集团、新作为的四新国企定位,将创新放在企业管理的第一位,通过引入高端人才,对标央企、上市公司的管理经验,交投集团大力开展体制机制改革与管理创新,激活了全员的内生活力和发展动能。五年来,集团营业收入、利润总额稳步增长,累计实现营业收入721.93亿元,年均增长28.54%,累计实现利润总额19.65亿元,年均增长12.59%,彻底改变了集团组建前相关业务严重亏损的局面。

开拓创新 增强企业可持续发展动力

镜头四

财务共享服务中心上线一周年

2024年1月9日,是交投集团财务共享服务中心上线一周年的日子。一年来,通过统一业财数据标准,横向整合财务系统和业务系统,纵向贯通各级企业,以66名财务人员完成了包含集团本部、17户二级企业及其子企业18万余笔单据审核、办理共享结算8万余笔。这一举措,在节约权属企业财务人力的同时,又向权属企业财务人员提出了专业化发展的更高要求。

基础打牢,并不代表一劳永逸。财务共享服务中心是交投集团管理不断蝶变的案例,也是交投集团不断进行管理创新的一个缩影。

管理创新是各项创新的基础。近年来,交投集团围绕管控体系、降本增效、数字化转型、合规管理、风险管控等方面,着力推进精细化管理。凭借管理创新的累累硕果,交投集团建立的国有资本投资公司现代化集团管控体系获评“全国国有企业管理创新成果一等奖”“交通企业管理现代化创新成果一等奖”“全国企业管理现代化创新成果二等奖”。

在推进管理不断创新的同时,交投集团在科技创新、商业模式创新上也不断突破——在技术创新方面,交投集团已累计投入研发经费7.6亿元,培育出高新技术企业22户、专精特新企业6户、科技型中小企业8户、创新型中小企业8户。与国内10余所高校、科研院所和企业签订战略合作协议,打造科技创新生态圈,多方合作开展科研课题199项。荣获“中国土木工程詹天佑奖”“省科学技术奖一等奖”等重大奖项14个。取得授权专利424项、软件著作权319项,主持(参与)编写地方和团体标准15项。实现科技成果转化37项,科技成果转化经济效益2784万元。

在与省内地方政府的合作中,交投集团积极开展商业模式创新,提出要做“城市合伙人”,通过项目打捆平衡受益、资源置换等多种方式,帮助解决地方政府面临的痛点问题。截至目前,交投集团累计与省内各级政府签订战略合作框架协议30项,储备优质项目20余个,落地实施项目300余个,涉及公路市政建设、物流贸易、新能源、新基建、交旅融合等多个领域,在集团自身发展的同时,着力带动各地市经济发展。

商业模式创新,不止“城市合伙人”一项。尚云龙表示,近年来,交投集团坚持与巨人同行,与多家央企、知名民企、各省的交投集团及高校保持深度合作,储备了一批产业合作项目的同时,引入外部先进技术、专业人才,打造了具有竞争力的产业生态圈,实现了开放合作,互利共赢的局面。今年哈尔滨冰雪旅游火爆,交投集团也借势营销,交投心选跨境电商运营平台的龙江优品产品完成省内运粮河、松花江等20个服务区及亚布力雪乡直通车、龙塔游客集散中心等22个点位,山东、河北、贵州等7个省11个点位,可销售龙江产品、俄货品类300余种。

如今的交投集团,英才汇聚,活力四射,干部职工上下一心,面对未来信心满满,勇担发展重任。科学、精细的管理体系,让集团经营管理忙而不乱,高效运转,改革活力持续迸发,创新动能充分涌流,交投铁军正聚焦“奠定一个基础、实现两大跨越”,朝着到2035年收入和利润规模占据行业领先地位,成为具有全国竞争力和影响力的一流产业投资集团,到2050年成为具有强大资本实力和可持续发展能力的国际一流产业投资集团的目标而努力奋斗。

相信心中有梦,眼里有光,肩上有责,手里有活的交投入未来一定可期! 本版图片均由黑龙江省交通投资集团有限公司提供

关键一招 推进改革深化激活澎湃动力

镜头二

对核心骨干职工实行中长期激励

大数据行业专家李冰冷和她的劳模创新人才工作室备受交投集团瞩目。李冰冷是交投千方科技公司的党支部书记、副总经理,也是核心技术人才。交投千方科技是国务院国资委“科改示范企业”,为了更好地引才聚力、拴心留人,交投千方科技率先开展中长期激励工作,综合考虑员工的能力、贡献,以及未来潜力和职业风险等因素,设计了员工持股激励方案,目前已经成功对8名核心骨干员工进行了股权激励。李冰冷就是其中的一员。

中长期激励是把企业与核心员工捆绑在一起,成为利益共同体、命运共同体的最好方法。交投集团通过近几年探索实践,陆续对20户企业360名干部职工实施中长期激励,整个集团干部职工获得感、满意度全面提升,而这仅是交投集团进行全方位体制机制改革众多事例中的一个。

虽然在全国范围看,黑龙江省成立交投集团较晚,但后发优势也很明显。集团成立以来,始终坚持对标一流、开放办企,集团董事长、总经理亲自带队,多次赴国投、中交、五矿、华为、江苏交控、浙江交投、山东高速、广东交通、安徽交投等优秀企业对标学习,对标央企业管理、对标民企机制、对标上市公司资本运营,在改思想、改体制、改流程上下功夫,吸纳各种体制所长于一身,探索出了龙江国企改革“交投模式”。

改革是交投集团发展的关键一招。尚云龙说,交投集团成立之初,产业结构不合理,公益性业务占比大,小散弱企业多,思想观念滞后,体制机制落后,亏损企业多,历史遗留包袱重。

五年来,交投集团以国企改革三年行动为契机,坚持市场化、法治化、国际化、证券化改革路径,推进实施“公司制+事转企+股权多元化+混合所有制”的股权结构改革,探索推进高速公路管、养分离,以市场化为导向的养护体制改革,推进“劳动+人事+分配+科改示范”的经营机制改革。这些体制机制改革,为交投集团构建了现代企业产权基础,建立了市场化经营机制,促进公路养护管理降本增效。

此外,“法律+内控+风险管理+审计+纪检+巡察”的“六位一体”大监督体制,给企业改革发展提供了有力保障。贯彻落实“三个区分开来”重要思想,探索建立容错纠错机制,激励干部职工干事创业,积极改革,先行先试。

改革思路一经确定,改革措施立即推进,改革成效硕果累累。在体制机制改革方面,11户企业完成从全民所有制向现代公司制转变;公路设计院事转企改革率先完成;与中国五矿、中国石油、

中国石化、哈城发投、机场集团股权合作,实现股权多元化;合资成立交投千方科技、交投中略科技、交投万纬、交投恒泰等14户混改企业。建成了适应高速公路养护转型升级的技术创新体系、资源配置体系、服务供给体系、全寿命周期管理体系。在三项制度改革方面,新进员工100%通过市场化招聘,全员签订劳动、岗位“双合同”,集团公司经理层带头在省内率先实行经营绩效考核,全员绩效考核顺利推进,强化结果刚性运用,累计对1587人进行了优化调整或市场化退出,实现了干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的良好局面。在解决历史遗留问题上,交投集团坚持新官要理旧账,集团领导领衔,组织专班,责任到人,一企一策,专题研究,锲而不舍,攻坚克难,取得积极进展。集团成立之初的40户亏损企业中已有37户摘掉了亏损的“帽子”,实现了扭亏为盈,总亏损额从2019年的2.6亿元,下降到2023年的2900万元,下降幅度达89%。



交投集团倾力打造的中国跨境国际汽车营地。

强化管理 夯实高质量发展基石

镜头三

可持续发展(ESG)委员会成立

党的二十大对国有企业提出完善中国特色现代企业制度,弘扬企业家精神,加快建设世界一流企业的要求。高远的目标,需要有一支具有强大战斗力的队伍,凭借科学的管理来实现。

尚云龙说,交投集团在成立之初就按照现代企业制度要求设立了党委会、董事会和经理层等法人治理结构,外部董事占多数,集团总经理和3名副总经理面向社会公开招聘,制定了“三重一大”决策制度和各治理主体议事规则,科学制定并细化、量化各治理主体的权责边界,建立了权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。五年来,集团累计召开董事会51次,累计对345项议案进行决策。集团建立了“6S”战略管理体系,带动“三主一新”四大业

务板块协同发展。把“建制度、立规矩、定规则”放在优先位置,建立了制度的编制、评估、修订管理机制,集团总部共制定发布经营管理制度170项,建立了完善的制度框架体系,规范了集团各项经营管理行为。与此同时,交投集团还建立了“总部战略决策中心——二级公司业务决策中心——三级公司生产经营中心”三位一体集团管理架构体系。交投集团积极推进管控模式改革创新,对权属企业充分授权、全面赋能、有效监管,总部以管资本管产权为主,对权属企业一企一策分别试行战略管控、财务管控、运营管控模式,对管理事项分别采取报批、报备、报告方式,五年来取消总部审批事项30项,下放57项,审批备案事项减少60%,大大激发了权属企业活力。



全面建设现代龙江新国企。



新员工入职培训。

招才引贤

构建人才回流龙江汇聚交投的“强磁场”

镜头一

广发“英雄帖”面向全球引人才

当冬日的晨光,照射进哈尔滨市松北区创新三路交投大厦内,1990年出生、毕业于香港城市大学、来自央企中国南方航空的杨明昊已经坐在效能管理部总经理办公室内展卷草拟《交投集团改革深化提升行动方案(2023-2025)》。1989年出生、从普华永道来到交投的财务资产部总经理朱金哲正在研究集团资金、资产优化配置方案。1985年出生、毕业于哈工大、有着基金公司工作经历的郭亮青,肩负起投资管理部总经理的职责,正在为交投集团战略性新兴产业投资培育和资本运营勾勒蓝图。1986年出生、毕业于西北政法大学、从北京大成律所来到交投的法务部部长肖汉正在批改一份份合同,为集团全域合规经营进行深度谋划。毕业于北京大学法学院战略发展部“90后”高级主管杨喙琳开始构思交投集团下一步战略发展的新举措。

这群高知学历、经验丰富的年轻人分别从山西、陕西、吉林、辽宁、河南、福建等地,不远千里,奔赴龙江,一起汇聚到这里。他们有的曾是中央企业的管理人员,有的来自知名咨询机构,还有的来自跨国公司。五年里,带着对未来的无限憧憬,带着激情似火的青春梦想,为了打造具有强大资本实力和可持续发展能力的国际一流产业投资集团这个共同目标,相继加入到交投集团。

与年轻人一同来到交投集团的还有在企业界摸爬滚打多年的“高参”们。南开大学经济学博士、曾担任过央企中国普天信息产业集团党组成员、总会计师的“湖南人”赵新平,在南京普天、上海普天等央企上市公司担任过董事会秘书等高级管理职务的“江苏人”肖兆开都被交投集团以广纳天下才俊的气魄所吸引,纷纷来到龙江,为交投发展出谋划策,为龙江振兴建功立业,成为推进交投集团创建发展的典型代表。

交投集团党委书记、董事长尚云龙表示,交投集团在组建之初就肩负起“服务龙江振兴、引领未来交通”的使命,以助力龙江全面振兴全方位振兴为出发点和落脚点,积极推进实施人才强企战略,坚持面向全球,采用市场化方式,广开渠道选才、深层次育才、全方位育才、高标准留才,通过激发人才的积极性、主动性、创造性,把人力资源打造成人力资本,汇聚成为推动集团高质量发展、推进龙江振兴的强大动力。

近年来,交投集团围绕“4567”现代化产业体系建设,积极发展数字经济、冰雪经济、现代物流、新材料、新能源等前瞻性战略性新兴产业,引进重点领域人才近500人。先后引进北京大学、上海交大、同济大学、南开大学、普渡大学、利物浦大学、墨尔本大学等海内外名校学子,中国普天、中国移动、中信集团、中国南方航空、毕马威、普华永道等知名企业精英。交投集团组建以来,面向校园和社会公开招聘2346人,硕士以上学历占比31.8%,国际一流高校和国内“双一流”院校毕业生占比31%，“90后”占比69.6%,形成了各界英才回流龙江、汇聚交投集团的良好氛围。

群英汇聚的交投集团自然也是人才成长的摇篮。交投集团灵活采用挂职交流、跟岗学习、基层锻炼、总部实习等多种方式,为干部职工提供施展才华的平台和成长发展的机会。近五年来,入库国资委“雄鹰培养工程”“雏鹰培养计划”98人。选派27名优秀干部到政府机关、行业主管部门、高等院校、科研院所跟岗锻炼或者挂职锻炼。一大批优秀年轻干部脱颖而出,集团各级企业共有1297人走上管理岗位,3名“90后”进入集团中层副职岗位,1名“90后”进入集团中层正职岗位,3名“85后”任集团总部部门正职,“80后”群体成为干部选聘的重点,彻底告别老国企“论辈分”“熬资历”“靠关系”的旧俗。

截至目前,交投集团现有经营管理人才、专业技术人才、技能人才共计6759人,较集团组建之初增长232%,正在逐步打造龙江高层次人才集聚新高地,不断将人才优势转化为推动集团高质量发展的强大动力。



位于哈尔滨中央大街的交投心选旗舰店。