

衢城投综合部通报

第 1 期

市城投综合部

2019 年 2 月 19 日

干在实处 走在前列 快速全面推进城投事业发展上新台阶

——姜忠军董事长在 2018 年度总结表彰大会暨党风

廉政工作部署会的讲话摘要

(2019 年 2 月 14 日)

同志们：

前天，市委市政府召开了一个不一样的开年大会，“为奋斗者喝彩——活力新衢州 美丽大花园”建设表彰大会，对 2018 年的各类先进进行了表彰，对 2019 年全市的工作进行了动员部署，总体思路是始终牢记习近平总书记对衢州提出的“成为全省经济发展新的增长点”“打造四省边际中心城市”“成为全省经济向中西部临省拓展的一

个桥头堡”等重要嘱托，按照省委“八八战略”再深化、改革开放再出发的要求，一张蓝图绘到底、一年接着一年干、苦干实干加巧干，全力推动“1433”发展战略体系重重落地，奋力续写“八八战略”的衢州篇章。”会上，我有幸代表城投集团上台领受了“城市赋能先锋战队”荣誉称号，这是市委市政府对我们去年一年取得成绩的充分肯定，同时也是各级领导对城投未来寄予的希望。今天，我们召开2018年度总结表彰大会暨党风廉政工作部署会，一方面是总结回顾2018年我们的工作，安排部署2019年工作，另一方面这这也是一个“收心会”，动员广大干部职工鼓足干劲，投入到新一年的工作中去。也借此机会，给大家拜个晚年，祝大家在新的一年里，身体健康，工作顺利，万事如意！

刚才叶飞副总宣读了2018年的表彰文件，坚威书记对新一年的党风廉政建设进行了有针对性的部署，水业、城发、资产三家公司作了表态发言，我觉得很好，也很受鼓舞，下面，我再讲两点意见。

一、真抓实干，攻坚克难，2018年各项工作亮点纷呈。

2018年，我们紧紧围绕市委、市政府“活力新衢州、美丽大花园”建设总体要求及深化国有企业改革总体目标，立足发展凝心聚力，立足破难务实创新，立足目标狠抓落实，各项工作成效显著，特色鲜明，亮点纷呈。

总体工作，可以归纳为两大亮点：

（一）队伍建设进一步加强，组织保障强力护航。

过去的一年，我们完成了集团公司市场化改革、组织机构架设和干部队伍建设，从四个方面入手，努力建立了一支“铁的队伍”，为城投事业保驾护航。

一是组织架构更健全。去年，我们根据发展需要，对内设部室架构进行了调整，整合了部分子公司业务职能，形成了1个经营班子；7个内设部室：综合部、党群部、财审部、工程部、宣传部、运营部、投资部；6家全资子公司：水业、城发、资产、保障房、文旅投资、市场开发的“1+7+6”框架体系和运行模式，可以说集团整体架构已基本搭设完成，符合发展需要。

二是内控制度更完善。去年，我们先行启动了制度重建工作，对照“1+3+X”的框架体系，结合实际工作修订完善了集团公司章程，制订了党委会、董事会、经营层3项议事规则，陆续出台了财务制度、资产管理办法、安全生产管理办法、合同管理办法、部室工作职责、工程技术管理办法等15项内控制度，近期还将相继出台工程招标管理办法、薪酬绩效考核办法等，为各项工作顺利开展保驾护航。

三是干部任用更科学。通过干部交流选拔，共20位同志得到提拔交流使用，各子公司中层干部也于年前全部调整到位。一批肯干事、能干事、会干事的年轻同志走上管理岗位，激活了干部职工的干事激情。

四是人才引进更常态。精心组织、科学安排，通过公

开招考向社会招聘各类专业人才 11 人，节后即将启动第二批招聘工作，计划补充各类人才 19 人，并同步建立人才引进计划，使人才引进工作走向常态化。

（二）攻坚能力进一步提高，各项任务快速推进。

过去的一年，我们着力于项目建设，以“三大核心业务”为基础，攻坚克难，以点带面，全面推进新老项目建设，较好的完成了全年工作目标，各项工作取得了不俗的成绩，得到了上级和社会的一致认可。

一是抓计划与进度、抓质量与安全、抓沟通与协调，三管齐下。四省边际中心医院项目成为高铁新城第一个落地开工项目，地下室春节前冲出正负零；水亭门二期全面完成提升改造、游客服务中心抢下“3 改 2”；古城双修十大工程实施方案经深化完善，已经以市政府名义下发执行；污水厂三期扩建工程基本完成前期各项准备工作，土地征收正在报批当中。

二是破难攻坚，古城老街焕发新活力。圆满举办了“春节主题光影秀”、“礼乐水亭门欢喜过大年”系列活动，受到国家、省、市多级媒体关注报道，【特别是今年灯光秀，春节期间多次上央视，初五是直播，取得非常好的反响，通过网络媒体把网红街区的品牌已经打出去了，影响力不断提升，为下一步的招商和街区运营打下了非常好的基础。】同时顺利完成城欣公司股权收购工作，实现“零溢价、保平稳、无遗留”。

三是稳供水、保民生，通过加强污水收集和生产调

度，推进污泥焚烧处置，减轻了污泥无法及时处置对生产工艺的影响；顺利完成夏季供水及冬季供水；全年没有发生重大供水事故和污水处理安全生产事故；自来水出厂水、管网水水质和污水处理厂出水综合合格率都 100%达到要求。

四是加快突围，实现转型，按照市委市政府统一决策部署，全面推进市场化转型。我们是 10 月 31 日正式完成市场化转型，发布公告；明确了“聚焦三大核心主业（城市基础设施运营开发、休闲文化旅游、水务）、实现三大目标任务（完成市委市政府重点项目建设，科学运营国有资产、全面促进保值增值，深化拓展自营业务与领域）、打好三年转型攻坚战”的发展思路。

五是花小钱，办大事，通过模式创新、科技引入，市区智能停车收费工作迈上了一个新台阶，停车场全部实现无感支付，实收率达 100%；与招商银行中兴克拉开启战略合作，引入社会资本，引进新的技术对社区一体化所有停车收费进行统一管理。

在此我代表集团党委对我们过去一年城投集团所有奔跑者、奋斗者表示衷心感谢，对我们受表彰的先进个人表示衷心祝贺！

在充分肯定去年工作成效的同时，我们也要清醒地认识到我们的工作所面临的困难和自身的不足。

一是我们受要素和市场化等问题制约，发展水平还不高，融资能力有限，集团包袱较重，随时都有资金链风

险，大干、快干还存在一定制约。

二是集团和各子公司管理体制、权利边界、责任边界还未完全理顺，法人治理结构不清，相互协调配合还需要进一步加强。

三是干部队伍总体偏老化，年龄结构、知识结构不合理；工作担当精神不强，狼性不足，激情不够，破解难题的能力和水平还有待进一步提高。

四是薪酬绩效考核督查机制不健全，考核制度形同虚设，干不好也感觉不到痛，部分干部职工执行力不够，指示下去了，任务布置了，做没做没反馈，拨一拨动一动，这个情况仍然存在。

五是大局意识服务意识不强。部分干部职工往往计较一些个人的得失，看问题、办事情没有把自己放到这个集体中去，缺乏深入一线、主动服务的意识。

只有克服这些困难和问题，才能轻装上阵，一门心思谋发展、一门心思干实事。

二、干在实处，走在前列，全面推进各项工作再上新台阶。

刚才，我与两位分管领导分别签订了《安全生产责任书》和《党风廉政责任书》，我想我们的所有工作都要形成任务书、计划表、责任单，实现工作项目化，项目责任化，责任清单化，有据可查。2019年我们的任务是非常艰巨的，我们所面临的困难、压力和挑战是前所未有的。如果没有争先创优、加快奔跑的精神状态，没有突破常规、

破解瓶颈的胆识气魄，工作是难以顺利推进的。

怎么样在项目建设、投融资发展、街区运营、资本运作上“走在前列”，创新思维、转变观念、强化担当，全面保质完成既定目标。【这里面也没有多少时间让我们去适应，去学习，我们只能边干边学习，在战斗中学习战斗，在游泳中学习游泳。我们班子也会和大家一起共进退，共同学习、共同成长。因为没有时间去停下来学习，当然也不可能。我们党革命战争年代也一样，哪有时间停下来学习，只能在战争中学习战争，最后实现全国的解放。】

2019年，是城投集团实施市场化转型的开局之年，也是做大做强城投事业的关键之年。城投集团要围绕“组织重构、制度重建、资产重组”三大基本任务，聚焦市委市政府确定的“三大核心主业”，完成“三大目标”，实现“四个突破”，全力打好转型发展攻坚战。新的一年乃至今后的几年，我们的重点是做到“四个强化”。

一是强化目标管理，全面做好“1234”。

1是1个目标定位。要进一步深化市场化改革，实现财务与业务双转型。【我们的市场化改革要得到市场的认可，不是自认的，得到市场的认可，才算真正实现市场化转型。】加快优质资产注入；全面摸清集团家底，梳理资产、负债情况；推进市场开发、文投、旅发三家公司的股权划转，组建文旅投资公司；增强企业实力，助推信用评级；进一步明晰业务边界、责任边界、优化法人治理结构，这几点是至关重要的。优化部门、子公司职能，怎么样做精

做优集团本部，做大做强子公司，关键就在这里。我们集团和子公司之间的业务边界、责任边界要进一步厘清，充分发挥子公司一级法人、二级法人的作用。

2 是聚焦 2 大工作任务。一是全力抓好重点项目建设任务。【市委市政府确定的由城投实施的重点项目建设任务，是我们城投最大的主业，最大的政治，更是组建城投集团的初心。】优质高效推进四省边际中心医院建设；快速推进启动污水处理厂三期项目建设；全面完成水亭门二期修缮整治提升工程；全面启动古城双修建设任务。【这一块对于我们城投，是极大的考验。以前承担的项目和我们现在承担的项目，很多机制上是完全不一样的。】成立项目专班、明确项目法人、倒排建设计划，打好我们集团古城攻坚战，这是首要的任务，是这三年任务的重中之重。历史街区风貌衔接、儒学文化区旅游配套、南湖广场文旅综合体、安置小区建设、南湖水系向东延伸、老电影地块停车场建设等等，同时我们还要深入谋划烂柯山景区环境提升和项目开发；积极承担高铁新城重大项目建设。【实际上我们还没有能力去承担高铁新城大量的北斗七星镇的一些项目建设，凭借现在的资本实力、融资能力、管理水平，我们还承担不了。】二是突出核心主业，拓展新兴业务。这个是我们城投未来的发展方向。聚焦“城市基础设施、休闲文化旅游、水务”三大核心主业，重点发展“公用事业、城市资产资源运营、文商旅、政策性房地产开发、民生、工程建设、新兴业务”七大业务板块。【这是我们经过班

子，经过大家多次共同的努力，开门纳谏，大家集中谋划出来的，这些业务板块也是结合了衢州发展实际。】一是发展公用事业版块。将市区供水、污水处理、垃圾处置发电、燃气经营与新能源发电与供热等组成公用事业版块，并整合相关特许经营权，吸引社会资本共同参与。二是发展城市资产资源运营版块。整合分散的经营性国有资产、城市公共资源，如行政事业单位经营性资产、城市道路公共停车场收费管理、公共地下管廊、广告权、冠名权、商标权等，【包括我们停车收费可以搞成一个综合服务的东西，这一块是很有前景的一项业务。】提高国有资产运营能力，实现资产资源效益最大化。三是发展文商旅版块。根据建设大花园核心景区战略布局，依托市区 5A 景区打造契机，积极推进南孔古城双修、烂柯山景区及周边休闲旅游区等建设，有效开发文化体验、休闲旅游、商业服务功能设施，促进文化、旅游、商业融合发展。【这一块是我们的重点也是难点。文旅项目投资经营是比较难的事情，这方面的人才、资源是我们的短板。】四是发展政策性房地产开发版块。授权城投集团作为城区土地一级开发承接主体，实施土地开发整理和片区综合开发，并以参股合作，自行开发等方式开展保障性住宅、康养、教育产业、文化商业等地产业务。五是发展民生版块。根据拟注入城投集团的菜市场资产进行有效整合和规范提升，利用大数据智慧管理，打造智慧化、景区化文明放心的示范型农贸市场。【最近比较热的就是未来社区，省两会袁省长已经在政府工作

报告上明确提出。我们这个未来社区、15 分钟幸福生活圈是作为一个主打品牌，要全面落地开花。】第六是发展工程建设版块。积极将下属单位城发公司打造成集项目建设、咨询服务于一体的工程全过程咨询顾问产业的专业化管理企业。七是发展新兴业务板块。【和城市相关的，怎么样使城市让生活更美好，怎么样在未来社区、15 分钟幸福生活圈、新型邻里关系中把城投打造成城市综合服务的运营商，这个是我最近的一个思考。】

3 是构建 3 大保障体系。一是全面突破投融资瓶颈。这一块是我们当前最大的一个问题、一个瓶颈。充分利用债、贷、券等金融工具，排出目标指标，充实集团资本，加速发展壮大。近 3 年预计每年 30-40 亿投资规模，资金将会是制约我们集团发展的最大问题，各种金融工具必须用足用好，在融资上必须做到集团一盘棋。

运用好企业债、公司债、资产证券化 ABS、ABN；并购贷、资产并购、股权并购和项目贷款，切实提升文旅板块运营能力，引进优秀人才、引入领先模式、探索交流合作；充分高效利用资产资源，宽领域多角度，走出去、引进来，全力助推能级提升。二是完善内控管理制度。以“1+3+X”为根本框架，完善制度配套建设，明确制度清单和时间表，重点是以项目为核心的工程建设管理体系；以财务为核心的全面预算管理体系；以绩效为核心的薪酬绩效考核体系。【我们转型以后，项目从审批制转为备案制，我们的工程建设管理制度体系不跟上，以后是要吃亏的。

我们怎么用内控制度的管理办法来健全一整套的监督管理体系，依法依规办事，这一块也是我最担心的事情。】怎么样通过内控制度把我们项目全流程工程管理体系建立起来，一方面依法依规，经得起审计、跟踪审计、年终审计、任期审计、项目审计，另一方面防范风险。明确部门、单位职能边界、业务边界、责任边界，形成以“用制度管人、按制度办事”的规范化运行体系。三是以党建引领，抓好班子带好队伍。带好三大队伍（干部队伍、人才队伍、职工队伍），精塑三大文化（党建文化、廉政文化、企业文化），强化六大纪律（政治纪律、组织纪律、廉洁纪律、群众纪律、工作纪律、生活纪律），着力把标杆树起来，品牌打出去，先进立起来，打造铁军形象。【有几句知名的话送给大家：“没有人才，一切归零；没有道德，人才归零；没有忠诚，能力一文不值”。】

4 是取得 4 个新突破，实现工程建设管理水平新突破，打造全产业链、全生命周期的建设管理公司；实现投融资能力新突破，充分利用债、贷、券等金融工具，充实资金资本，加速发展壮大；实现运营管理水平新突破，提升街区、文旅、水务运营能力，发挥市场作用，引进领先模式、加强自身培养；实现对外合作新突破，探索交流合作，走出去寻找商机、引进来做活经济。

二是强化责任担当。第一个是强化目标管理，就是 1234，1 个目标定位，2 大任务，3 大保障，4 个突破。这个是我们城投未来 3 年乃至更长时间的战略目标。要积极

主动承担市委市政府更多的中心工作，坚持“有为才有位”，强化本部“司令部、政治部、参谋部、后勤部”功能定位，充分发挥子公司“排头兵”、“尖兵连”的“主战”作用。2019年的任务不可谓不重，也是最能见成效和出彩的一年，“毕其功于一役”。【这里谈到担当，和大家讲个故事，分享一下什么叫半夜惊醒的担当精神。我在集聚区期间是分管安全环保，2017年8月中央环保督察期间，两个月我们都在睡办公室。每天都有举报件交办，每次交办后都要开展调查、取证、处罚、整改。材料和支撑文件一大堆。我记得有个环保局的副局长，对一个交办案件觉得表述不准确，处理措施不到位。半夜2点起来（住办公室），在电脑上修改，然后发给市里的专班。没想到还收到了对方的回复，说收到了。这个就是责任感，半夜惊醒的责任感。】

2019年的任务已经明确，思路已经理清，我们必须集中精力、集聚智慧、集结合力把抓好项目建设贯穿到整年工作中去。【不要在最好的位置上睡觉，世上没有不委屈的工作，干部有担当，集团有未来。】

三是强化作风建设。更加突出企业作风建设，深化落实“每周一碰头、一周一计划、一月一例会”、“挂图作战”、“交办督办”等制度，形成“主动作为、积极有为、交办有回”的闭环体系。作风建设是工作的“加速器”，良好的、过硬的作风是提高工作效能，加快发展步伐的基础。总书记说：“要以踏石留印、抓铁有痕的劲头抓下去，

善始善终、善做善成，防止虎头蛇尾”。所以，今年，我们将全面深入开展作风建设大提升，通过完善制度、规范行为、严格督查，进一步规范内部管理，干实事、抓落实。我们将利用周例会、月度例会的形式来推动、督促各项工作的落实，也将把督查督办纳入全年综合工作目标考核中去，突出考核比重，起到督查实效。去年，我们制订、修订了二十几项制度，制度不完善，可以说是软伤；有制度不执行，那就是硬伤，是最致命的伤害。所以，今年，我们要全力整治制度建设、制度执行方面的问题。对于这项工作，我提一点要求：就是“贵在精，不在多”，制度不是凭空想象出来的，要结合工作实际，结合这些年我们工作的经验教训，结合现阶段的集团公司架构，建立一个完整执行体系，这个体系要有整体性，即操作性上要强，程序上要严丝合缝，运作上要有始有终。今年，我们要彻底解决两张皮问题，建立全面预算管理体系，推进薪酬制度改革，导入绩效考核办法，强化考核结果应用，预算考核并重，形成“人人担指标、人人有压力”的氛围。一是要对全体领导干部全面导入 KPI 考核机制；二是要精准考核，区分各单位经营特点；三是要建立全员常态化、优胜劣汰机制。

四是强化安全底线意识。安全底线这根弦必须绷得紧而又紧，一刻也不能松懈。主要两个方面：一是安全生产领域，包括建筑的施工和质量安全、街区的消防安全，供水和污水处理工程的安全还有各类活动的安全。二是廉政

建设方面，尤其是工程领域的廉政安全，这方面的教训实在是太深刻了，各类问题也是不少的。刚才坚威书记已经就党风廉政建设作了全面的部署，集团党委要始终把党委主体责任扛在肩上、抓在手上，认真落实“两个责任”，明确强化组织地位，发挥组织领导作用，切实履行党风廉政建设主体责任。各级党组织必须认真抓好落实，一把手必须履行第一责任人的职责。

最后，我们一起重温一下徐文光书记的一段讲话：“我们没有浪费时间，我们都在努力奔跑、奋力拼搏，我们都是奋斗者，我们都是追梦人，在这里我们要为所有奔跑者点赞，为所有奋斗者喝彩。因为奋斗，衢州这座城市在变，从来没有像今天这样被外界所瞩目；因为奋斗，衢州干部在变，从来没有像今天这样充满了激情和斗志；因为奋斗，衢州的百姓在变，从来没有像今天这样自信和豪迈。这座城市的理想之火已经被点燃，衢州人骨子里的不服输的基因已经被激活，衢州发展的春天已经到来。”

同志们，浩荡东风今又起，筑梦伟业正当时。新的任务已经明确，新的目标已经确立，我们将在市委、市政府的坚强领导下，以城投人的勇气和担当，直面前进道路上的任何问题与困难，抢抓每个发展的新机遇，以更加激昂的斗志和饱满的热情去迎接新的挑战，实现 2019 年各项工作新跨越，什么都不能阻挠我们的想象力，没有什么能制约我们的发展！

谢谢大家！