

建投集团解放思想推动高质量发展系列访谈



访谈嘉宾：
建设集团法务合约部总经理 霍光

问：霍总您好，建投集团的组建成立，赋予了我们新的责任和使命，对于我们集团各个部门来说也都有了新的任务。咱们法务合约部负责的是集团法律事务管理体系建设，国有企业的法务工作能力可以说是促进企业持续、规范、健康发展的重要保障，结合集团新任务新要求，我们又有着怎样的工作新思路呢？

答：2018年集团明确提出了打造法治工作的总体目标，通过不断完善顶层设计、加大部署推动力度、强化重点领域指导、推进人才队伍建设、积极促进共享交流等方式，持续推动集团法治建设。2019年是建投集团的开局之年，法治建设面临难得的历史性机遇，围绕服务集团改革发展中心任务，认真研究谋划法治工作的总体思路、工作任务和具体措施，努力推动各项工作再上新台阶。下一步集团法治建设新任务要延伸到公司治理、投资运营、合规管理等各领域，努力实现法治全覆盖，把法治要求贯穿于决策、执行、监督各环节，努力实现全员参与。下一步集团法治工作在完善制度、健全机制、构建体系基础上，采取多种措施，促进运用法治思维和法治方式实施公司治理和经营管理，将法治的要求体现到企业决策者、管理者和全体员工的行动中。我们将着力抓好推动落实法治建设第一责任人职责、稳步实施总法律顾问制度、不断完善权属企业法务机构设置、充实法治队伍，促进企业依法合规治理、提升法律管理水平、强化境内外法律风险防范、加强案件管理、夯实法治工作组织基础、服务法规制度建设等重点工作，努力推动集团法治建设取得新突破、再上新台阶，为集团打造成为我省最具活力、最具成长性现代企

业集团提供坚实的法治保障。

问：解放思想是一场思想观念的革命性变革，目的就是实现自我革新、自我提升。我们如何围绕建投集团法治国企建设的总目标，提升法治管理效率和效果呢？

答：总书记提出全面依法治国并将其上升到四个全面高度，坚持和拓展中国特色社会主义法治道路，我省提出依法治省理念，国资委提出依法治企，从而看出法治国企建设已经成为新时期一项十分重要的工作。结合新集团组建，围绕新集团改革发展总体目标和组建方案工作要求，我们应坚持依法治企、依法经营、依法管理共同推进，坚持法治体系、法治能力、法治文化一体建设，以健全公司法人治理结构为基础，以促进依法依规经营管理为重点，以提升集团法律管理能力为手段，通过切实加强对企业法治建设的组织领导，大力推动集团治理体系和治理能力现代化，努力保障新集团顺利组建和健康可持续发展，为建设投资集团改革发展重大战略顺利实施提供法治保障。

问：结合新时代大背景下的国企定位，结合龙江振兴发展下的国企责任，下一步，在做好企业法律风险防控管理，法律事务、合同及政策制度合规性审核等工作方面，咱们法务合约部还有什么样的计划？

答：按照国资委法治工作要求，以规章制度、经济合同、重要决策法律审核制度为核心的法律风险防范机制不断健全，目前，集团三项法律审核率基本实现100%，事前防范、事中控制、事后补救的完整工作链条初步形成。但与省国企改革的要求相比还有一定差距。例如，三项审核虽然过手率很高，但质量有待提升，作用发挥有待加强；法律风险防范整体水平不平衡，集团好于权属企业、重点项目好于一般项目。因此，下一步的关键是在提升延伸上下功夫。一方面通过建立法律审核后评估等制度，重点强化合同法律审核质量和投资项目决策法律审核效果，努力推动法律审核从高过手率向高质量提升。另一方面，推动法律风险防范机制向业务前端(重点是投融资业务)、权属企业、重大项目延伸，实现风险防控关口前移，提升整体水平。近期中央出台中央企业合规管理指引，以此为指导下一步我们还将积极探索建立法律、合规、全面风险、内控等一体化管理平台，提高管理效能，充分发挥好法治工作的规范助推作用。将全面风险管理和企业内控体系与法律、合规再次融合，围绕总目标总任务，通过优化全领域、各环节风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，做好集团“防风险”支撑工作。



访谈嘉宾：
建设集团投融资业务部总经理 胡晓京

问：胡总您好，建投集团是全省重大基础设施项目投融资平台，在赋予了我们企业新的使命的同时，也使我们建设的“一心两翼”战略有了新的内涵：“一心”就是坚持以高质量发展为中心为核心，“两翼”就是插上科技创新和资本驱动的翅膀，这对我们投融资业务部也提出了新的要求。您觉得未来集团主要的投资领域和方向有哪些？集团及权属企业的职能又如何定位呢？

答：重大项目建设是稳投资、补短板、促发展的关键举措，建投集团作为国有资本投资公司改革试点企业，按照国有资本投资运营要“服务于国家战略目标，更多投向关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域”的要求，集团应重新梳理、优化公司业务结构，“腾笼换鸟”推动国有资本向“命脉”和“民生”领域集中，紧紧抓住国家在基础设施领域补短板“窗口期”的政策机遇，围绕全省安居民生工程、重大市政工程、防洪水利工程、生态环保工程、重大公共服务项目等“五大工程”，积极参与“全省百大项目”。

集团应积极推动子公司成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。按照“一企一策、试点先行”的原则，对各家子公司实行分类授权。实现资本权利上移，产业经营责任下沉。完善投资项目的管理体制，强化子公司对投资项目的专业管理职能，完善和优化管控体系，理清总部、子公司和投资项目之间的管理关系，明确各自责任。

问：在今年一月份，我们建投集团和三家政策性银行以及六大国有商业银行等金融机构的意向性授信额度达到了2360亿元，可以说是取得了开门红。下一步，您认为集团近期应如何选择融资策略，同时为防范债务风险，要采取哪些降低负债率的措施，进而保障集团投融资平台功能的实现呢？

答：在建投集团组建初期，既要保证主营业务运营发展的资金需求，又要落实原有债务的偿债资金，防控资金链断裂风险，需要保持充足的流动性，易选择偏保守型融资策略，即对由于季节性或周期性波动的短期性流动资产也通过长期融资筹措资金。在集团组织架构基本构建完成，经营管理体系稳定运行，综合平衡主营业务发展和投融资平台功能发挥的资金需求，调整为适中型融资策略，即短期性流动资产通过短期融资筹措资金，长期性流动资产和非流动性资产通过长期融资筹措资金，以使资产运营周期与融资期限尽量匹配。要加强企业负债约束，对企业负债行为建立权责明确、制衡有效的决策执行监督机制，加强自身财务杠杆约束，合理安排债务融资规模，处理好企业长期发展和短期业绩的关系，树立审慎经营观念，防止激进经营过度负债。在资产端，进一步加大应收账款的清收和工程款的回收力度，同时多措并举清理盘活存量资产，增强资产的流动性。在负债端，进一步规范企业融资机制，建立债务风险动态管控，严格控制企业融资成本，积极置换高成本债务，通过债转股、可续期贷款、应收账款资产证券化等多种方式降低企业负债率。

问：下一步，按照“投资引领、产业支撑、产融双驱”的发展格局，投融资部还将在哪些方面持续发力，来推进建投集团的高质量发展？

答：推行投资业务精益管理，开展对标管理，向行业内优秀企业学习，识人所长，知己所短，为我所用；强化年度投融资计划管理，促进投资项目和资金规范运作，防范债务风险；从项目投资合规性、融资方案可行性、建设运营专业性、投资收益合理性、退出机制实操性等维度制定投资项目准入标准，提高投资项目质量；规范《项目建议书》、《项目可行性研究报告》等决策要件，引入外部专家评审制度，提高投资项目论证水平。加强事中管理，实时监控项目进展情况，针对项目实施过程中出现的外部环境和项目自身情况变化，及时采取应对措施；对已完成的投资项目开展后评价，形成后评价专项报告，通过项目后评价，完善投资论证和决策机制，提高项目成功率和投资收益，提高投资管理水平。优化有息债务融资结构，采取多元化的有息债务融资模式，综合运用公司债、超短融融资券、短期融资券、中期票据、永续债、ABS等直接融资工具加大直接融资比重，形成合理的债务类型和期限结构，降低流动性风险，合理选择融资工具和时间窗口降低融资成本，引入有息债务融资结构优化的激励约束机制。(下转3版)



访谈嘉宾：
建设集团审计部总经理 张晓华

问：张总您好，这次黑龙江省新组建成立的七大省级产业投资集团，预示着改革急行军的号角已经吹响，说明龙江国企已经到了凤凰涅槃、浴火重生的时候。我们建投集团作为其中的一员，也到了必须经过改革实现谋发展、谋振兴的时候。您觉得如何以新一轮思想大解放推动新一轮大发展呢？

答：新组建成立的七大省级产业投资集团，是省委省政府关于深化国有企业改革的重要决策部署，是践行新发展理念，深化供给侧结构性改革，实现“六个强省”目标，促进龙江全面振兴、全方位振兴的重要举措，是加快国有经济布局、推动国有资本做大做强、实现高质量发展的重要举措。建设投资集团组建这一新的历史起点，是我们企业转型发展的重大机遇，更是巨大挑战，说成是凤凰涅槃亦不为过。全新的建投集团在职责、使命、功能及发展内涵上都会发生翻天覆地的变化，这无一不是对我们集团全体员工提出的全新考验。

雨果曾说过“脚步达不到的地方，眼光可以达到；眼光达不到的地方，思想可以达到”。思想是行动的先导，只有解除思想的禁锢，树立开放的理念，才能有效地指导我们的事业发展。而学习则是解放思想的基础和前提，通过不断学习知识、补充不足、更新观念，把思想从固有的条条框框中解放出来，激发自身的潜能，提高为企业服务的本领。通过积累知识、拓宽视野，树立奋斗之志、练就奋斗之技，以我们对企业和自己所从事的事业的挚爱，推动全新的建投集团新一轮大发展。

问：就是说我们要担当新使命、迎接新考验，要“跳出建投看建投”、“跳出龙江看龙江”，要以更宽广的视野、更长远的眼光来思考和把握未来发展所面临的一系列问题，并且不断加以实践创新。在改革创新发展的上，未来我们审计部门的立足点在哪里？

答：新时代国有企业内部审计监督工作内外部环境发生了巨大的改变，党中央、国务院对国有企业内部审计工作

提出了更高的要求，主要在改革审计管理体制、审计重点内容和审计理念创新三个方面。党的十九大报告指出“改革审计管理体制”的战略要求，习近平总书记主持召开中央审计委员会第一次会议时进一步提出，“努力构建集中统一、全面覆盖、权威高效的审计监督体系”，明确要求调动内部审计力量，增强审计监督合力。

我们集团内部审计将围绕国家战略部署和总体要求，结合建投集团改革发展方向和重点任务，重新定位内部审计，以增加企业价值和改善组织运营为目标，立足于对集团及各权属企业各项经济活动开展合法、合规和效益性的内部监督，及时发现组织运营过程中存在的突出问题、薄弱环节和重大风险隐患，发现企业内部管理中存在的体制性障碍和制度性缺陷，以促进各单位进一步加强风险管理、完善内部控制和改善治理，为企业增加价值、持续健康稳定发展和战略目标的实现提供有力的审计保障。

问：可以说建投集团的成立，揭开了我们立足新时代带着目标去努力、带着责任去发展的序幕，下一步，我们审计部的重点工作还有哪些？

答：首先，完成内部审计目标体系的重塑，构建政策性为主的外部目标和功能性为主的内部目标。从外部看，内部审计要紧紧围绕党的十九大提出的新时代国有企业深化改革的更高要求，促进国有资产保值增值，推动国有资本的做强做优做大。从内部看，要充分发挥在提升会计信息质量、规范管理、提质增效，加强内部控制、防范风险，完善治理、改善运营等方面的自我监督作用。建立起权威、高效的内部审计监督框架体系，完善“两会、一总师”内部审计领导机制，整合全集团内部审计资源，形成自上而下、垂直穿透的内部监督。

二是重新调整审计工作思路，重点聚焦集团改革发展目标和重点任务。围绕建投集团5+1业务板块模型，重点聚焦投资业务板块，从项目前期调研、投资决策程序、项目运作实施、内部控制和风险管理以及效益后评价等方面实现全过程审计监督；对其他板块重点放在领导干部的经济责任审计评价方面，推进经济责任审计的全覆盖，做到离任必审，坚持任中审计与离任审计相结合，前移审计关口，提高经济责任审计的预警性和实效性，要做到审计覆盖面“广”、反映情况“准”、查处问题“深”、原因分析“透”。

三是对内部审计模式的优化。随着大数据时代的到来，数据已经渗透到各行各业领域，成为重要的生产要素，大数据技术广泛应用于企业管理。集团审计部正在研究建立内部审计网络信息平台，建立审计对象数据库，延长集团内部审计的触角，将风险管理、内部控制与内部审计功能相结合，利用大数据技术，实现风险管理可事前预判、内部控制可全程管控，提升内部审计的效率性和前瞻性。

(上接1版)

张起翔表示，下一步，集团要实施“走出去”发展战略，提升企业市场竞争力；实施协同发展战略，打造强有力的市场竞争集群；实施创新驱动发展战略，谋取更大发展动力动能；实施资本运营战略，放大国有资本配置效能；实施人才强企战略，打造集团事业发展团队；实施文化立企战略，培育企业核心价值体系；实施“两心融合”战略，加强党的领导和党的建设。

省国资委副主任王云鹏指出，建投集团要进一步完善绩效管理考核机制，突出和健全效率和效益考核制度；要深化人力资源管理，建投集团具备全面推进深化三项制度改革的条件，要全面加以落实，并在集团内部二三级权属企业同时展开，国资委委会出台相应的办法加以推进实施。

省国资委党委书记、主任王智奎指出，重组后，建投集团面临着新的机遇，也有了新的发展方向，国有资本有了更多的实现价值，要在稳定干部、搞经营、抓发展、做文化上下功夫。要立足新时代新起点、解放思想再出发，抓住机遇，发挥省级产业投资集团的优势，围绕全省安居民生工程、重大市政工程、防洪水利工程、生态环保工程、重大公共服务项目等“五大工程”投融资平台建设，定好业务范围。王智奎指出，改革要到位，要抓紧体制机制改革，在管理创新和管理提升上下功夫，利用与央企合作的机会进行学习，对标业务管理，借鉴运营模式；要在集团管控方面进行信息化提升，进行提质增效，盘活老项目以及低效无效资产。

副省长沈莹在讲话中指出，建投集团的组建基础好、有延续性，她对建投集团的发展思路表示赞同，企业结合自身优势进行了充分的考量，结合实际体现出了未来愿景和发展要求，充分体现出了省委省政府对国有资本布局结构调整、进行战略性调整

的决心和意图。建投集团重组一个多月来，起步平稳，对业务目标制定、布局等战略规划到位，有很好的战略分析；生产经营稳中向好，实现了开门红，一季度新签合同额预计将超过100亿元，这对于施工企业来说是最看好的指标，也是全年工作的基础。下一步，集团要对业务结构布局进行进一步梳理，层次要更加清晰，要让集团干部职工都充分了解。

沈莹强调，要保证生产经营稳定，首先就是要加强市场开拓，抢抓订单，要进一步开拓市场，抢抓在手合同，并进行合同的积累。沈莹指出，建筑企业转型升级快，要盘活存量、盘活资产，想办法从市场寻求资金。要优化资本结构，在债务重组和债转股上下功夫，拿出改革的姿态，对接资产公司进行资产证券化，转换成现金流。要降低负债率，尝试发起成立子基金，吸引合作方进行资本运营，保证省里重大战略项目的推进。要通过存量带动增量，加快工期进度，对接客户的要求，发挥领头作用，并把这些纳入到权属企业负责人的考核内，为黑龙江省全面振兴全方位振兴做出贡献。

沈莹要求，要加强企业内部精细化管理，提高质量效益，要用现代化的企业管理方法，比如通过资金、采购、人员的配备等一些好的方式来降低成本、优化流程，在项目的成本费用控制上还要下功夫，要注重项目成本控制，做出企业品牌，实现高效运行。要进一步深化改革，激发企业活力，三项制度改革真正决定着企业的发展活力，要注重关键岗位的选人用人，重要岗位要舍得用人。要加强党建，发挥新时代党组织的战斗堡垒作用，打造出自己的企业文化，发挥党员的先锋模范作用，把政治优势切实地转化为经济优势。

省政府副秘书长邢志广，省国资委党委书记、主任王智奎，副主任王云鹏、龙玉祥，以及相关部门负责同志出席座谈会。