

整合资源凝心聚力 助推经济高质量发展

湖北省通城县探索推进城市资源配置管理市场化、构建“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代化市场主体

□ 本报记者 丁书斌
□ 冯浩 胡朝霞

党的十九届四中全会核心思想是推进治理体系和治理能力现代化，党的十九大报告中提出充分发挥市场在资源配置中的决定性作用。基层政府在社会经济发展中往往面临很多困惑，想干点事资金捉襟见肘。只有真正把市场和资源活力激发出来，发挥资本运营效率，将惠及民生的各领域做好，才能满足人民群众对美好生活的需求。

近年来，湖北省咸宁市通城县坚持问题导向、大胆改革创新，围绕“破解资金瓶颈难题、解决‘吃饭’与‘发展’矛盾”，整合辖区资源，提高投融资能力，通过城投体制改革，推动城发集团市场化转型、产业化经营、精细化管理，大大提升了该县县域治理能力，取得良好的社会效益和经济效益。

聚零为整优化结构 化朽为奇盘活资源

通城县委、县政府以党的十九大精神为指导，深入贯彻落实中央、省、

集团9.84亿元、公交集团2.77亿元、城投公司资产19.29亿元，壮大了投融资实力。目前正在对交投的土地、公交线路、在建经营项目、马鞍山经营性公墓等资产继续进行清查核资，争取资产总额达到200亿元。

在县委办、县政府办、县改革办、县市场监管局的大力支持下，今年8月份矿业、建工置业、水务、能源、公交五个业务板块子集团先后挂牌运营，隼达旅游、华美传媒、马鞍山陵园3个实体公司经营形势良好。通过调整发展思路进行资源整合，推进战略转型，寻找发展机会，有效激发了企业经营活力。

截至目前，矿业集团在五里镇征地187亩和借助关刀公路应急中心建立2个砂石集中心；与诚兴矿业合作开发四庄高岭土项目、与现有石材企业合作尾矿利用项目进入实质阶段；关刀镇白马村60万吨的林地改良河砂经营项目，已完成清表和道路，正在试行劳务外包生产河砂；与省第四地质大队战略合作，组建通城矿业开发研究中心已挂牌办公。



生态通城 候鸟天堂

西大道加油、加气和充电桩一体化项目以及乡镇加油站项目。

隼达旅游公司整合通城旅游资源，对幕阜山产业带进行开发。该县旅游资源丰富，如加以开发利用，完全可以打造全域旅游。境内的黄龙山历史悠久，是道教名山；黄袍山具有红色资源，罗荣桓元帅曾经带领革命志士转战于此，来罗荣桓元帅纪念馆参观的人群络绎不绝；这里还是抗日战争时期守卫长沙的第一道防线，昔日的坑道、战壕依稀可见；药姑山拥有丰富的中药材资源，是瑶族的发源地，目前正与中惠旅公司合作，推进内冲瑶族村4A级景区建设，打造“楚风瑶韵”4A级景区，打响“中华古瑶第一村”“瑶望千年，只为等你”品牌。

华美传媒公司联合城管执法局、融媒体中心对县城户外广告实行统一规划、统一管理、统一经营。截至目前，已投入600多万元，先后建成立柱广告牌6个、电子显示屏7处、三面翻广告4块、户内外框架150块、公汽广告位65处、出租车广告位129处、乡镇车广告位149处、长途车座位150处、公交站台广告位116个，今年以来实现广告经营收入达300万元。

马鞍山陵园公司利用全国殡葬改革试点县优势，前期投资9700万元，建成120亩一期公墓，各个层次价位的墓穴4800个，已销售墓地900个，经营收入1600万元，现正在向省民政厅申报二期经营性墓地开发。

改则活，不改则等着死。在2016年6月5日的通城城市投资体制改革推进会上，县委书记熊亚平强调了改革的重大意义：“深化体制改革是中国特色社会主义经济体制的本质要求；是实现县域治理能力和治理现代化的需要；是壮大县级经济实力提升县域发展的需要；是治理经济乱象构建良好市场秩序的需要。”

改革让企业焕发活力。城投改革以前，大部分国有企业由职能部门代管，政企不分，主要收益渠道就是承接政府项目，主要职责就是“养人”，一些上班就是混日子，做一天和尚撞一天钟，干与不干一个样，没有主人翁精神，不仅经营效益低下，还严重影响公共服务质量。

比如，县自来水公司，前几年一个月收几十万元水费，有的居民说十几年都没有交过水费，不是不想给，是没有人收费，没有人管；国有企业没

有考核就无所事事，支出大于收入，不亏本才怪，现在改变了管理模式，效益马上就上来了，一个月收水费200多万元。

再比如，县恒通客运公司，之前由县交通局负责管理，干部职工多达700余人，其中有6成左右人浮于事，由于没有及时转型、开拓经营型业务，长期处于“人不敷出、无米下锅”的尴尬境地。改革之后，恒通公司整体划转到城发集团，重组为公交集团，通过整合城市交通资源，优化资源配置，在抓实客运站、城市公交、客运专线、出租车、校车等主营业务的基础上，大力发展规模化充电站、保险代理公司、汽车维修4S店、渣土运输公司、汽车检测公司、城发加油站等六大新业务，在培育新增长点的同时，实现职工分流就业，企业收入由1800多万元增加到3000多万元，由连年亏损到当年就盈利200多万元，改革的效果立竿见影。

“这届县委、县政府非常务实，近几年改革力度非常大。要是5年前能有这样的动作就更好了，早几年启动城投改革，通城县的今天一定会有翻天覆地的变化，让兄弟县市刮目相看。”城发集团党委副书记、副总经理、矿业集团董事长杨志强说：“城投改革之后，所有闲置、低效率运行的国有资产都得到有效盘活；资产整合后，融资也比较方便，各大银行都陆续给城发集团提高授信额度，使县里重大项目建设有了足够的资金保障，今年在建的项目就有25个，财政收入有了显著提高。”

创新营运管理模式 健全监管约束机制

从2018年8月份城发集团挂牌成立至今，短短的一年多时间，城发集团建立起一套完整现代企业架构以及现代企业党委、董事会、监事会、纪委监委等一系列管理决策体系。

组建城发集团党委。设城发集团党委书记1名（由集团董事长兼任）、副书记1名、委员5名，负责集团旗下单位的党的领导。党的建设在任何时候都是重中之重的事情，党建部门阵地、企业文化跟工会工作有机结合起来；城发集团是国有企业，是要参与市场竞争的，集团党委时刻把握干部职工的思想政治工作，建强建好各层级的党组织，包括党支部，保

证党在国有企业里面的阵地坚不可破，通过思想政治工作，保证企业高效运转，实现良好的社会效益和经济效益。

设立城发集团纪委。纪委书记由县纪委派出纪检监察组组长兼任，设置监察专员办公室，工资、津、补贴不在城发集团发，做到阳光监督、优质高效。

设立城发集团人力资源部。负责集团及全部子公司的人事工作，培养集团优秀的人才；子公司派遣人事专员负责对接公司的人力资源相关工作。坚持人才优先战略，人才招聘务求高效精简，不搞近亲繁殖，杜绝有权有关系的七大姑、八大姨打招呼塞人关系户，造成机构臃肿影响企业有效运行。

设立城发集团财务中心。所有集团旗下子公司，实行集中报账制度，从源头上堵塞乱开支等漏洞。

设立审计部、法务部。防范、化解经营中的各种风险。

“建立良好的决策运行机制，是企业良性发展的基础，要实现民主决策、科学决策、集体决策和依法决策机制。”熊亚平说：“企业组建制度先行，企业架构必须要有监督制约和集体决策，最后集中决策的机制。要建立现代企业管理制度，包括企业的财务管理、人力资源管理；为什么重点强调财务管理和人力资源管理呢？集团将来要做到200多亿元，500多亿元甚至上千亿元的时候，这些资产的管理、经营的决策和资金的调度一定要有规矩，如果说我们在资金资产管理过程中，没有机制进行监督，靠人治、靠潜规则来

治理，这个企业也走不远，可能三五年就要垮掉，就要被一批干部玩倒闭。”

熊亚平从事纪检监察工作多年，深知资金资产管理的重要性。

他多次跟下属以及国有企业的高管们讲，要建立健全现代企业管理制度，从源头上防止腐败。“制度设计上面严谨严厉，你不要认为对你不信任，其实是对大家的爱护和保护；为什么设计制度，因为我们要防每一个人，把每个人作为坏人来设计，怕你滥用职权、怕你徇私舞弊、怕你谋取不正当利益，以这样的标准来制定规章制度，制度实际上来管理坏人，即使是坏人也可能管成好人。不然城投改革完成了，最后，一批干部却倒下了，岂不是害了他们；只有站在严厉的制度下工作和生活，才能够平安回家。”

张伟说，过去的国有资产都是各部门分散代管，你也管、我也管，大家都在管，有时候又都不管，没有什么动能，干事没有积极性，难以做大做强；国有企业职工靠一点微薄的工资维持生活，没有办法发展，获得感、幸福感基础薄弱。随着城发集团的组建，通城国有企业充满活力，各业务板块形成你追我赶、欣欣向荣的景象，县域民生和社会建设步入良性发展的轨道。

相信在不久的将来，城发集团会一路高歌猛进，走出通城，走出湖北，参与市场竞争，把城发集团做得“了不起”。为通城未来的发展筹集足够的资金，为县域管理水平提升奠定坚实基础。（本文配图由通城县城发集团办公室提供）



通城县城发建工置业集团挂牌成立时员工合影



通城城市发展建设投资(集团)有限公司、城发矿业集团有限公司挂牌仪式

市关于深化国有企业改革、国资监管、地方政府债务管理、土地储备供应管理、事业单位改革等一系列决策部署，于2018年8月组建通城城市发展建设投资(集团)有限公司(以下简称“城发集团”)，统一运营管理城市资源，城市资源配置管理成功向市场化营运转型，构建“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代化市场主体，使之成为该县城乡建设的主力军、工业强县加速器、乡村振兴助推手。

据城发集团党委书记、董事长张伟介绍，城发集团是县政府直属管理的国有独资企业，参照正科级单位管理。由县国资局代表县政府履行出资人职责，实行独立核算、自主经营、自负盈亏，注册资本20亿元。

在县财政局、自然资源规划局、水利湖泊局、交通局、住建局、文旅局、审计局等相关部门的大力支持下，对全县闲置国有资产、经营性资产进行清产核资评估、整合注入，组建五大产业集团。企业资产总额由50.9亿元增加到161.2亿元，其中建工置业集团14.65亿元、水务集团14.65亿元、能源

建工集团将置业、市政、路桥、水电工程公司集中办公，抱团发展，实现工程资质共用、机械设备共享、人员统一调配，降低运营成本，提高企业效益。目前在建项目47个，合同价款5.19亿元，完成工程量3.48亿元，预计全年完成产值4.8亿元。中标待建项目7个，合同价款5.7亿元。

公交集团在抓实客运站、城市公交、客运专线、出租车等主营业务的基础上，增加了校车运营、保险代理、渣土运输业务，下一步将发展进口汽车4S店、岳阳机场航站楼、加油站等新业务。在清理债务还债的同时，实行富余人员竞争上岗，增强企业活力。

水务集团加快城乡供水一体化建设，通过精细化管理。今年1月~10月份收取水费2010万元，水费收入比改革前增加了3倍。全面接管乡镇污水处理厂项目为政府分忧，大力推进垃圾填埋场建设。全力保障乡镇自来水厂水质安全，服务扶贫验收。

能源集团对19个国有水电站资产进行整合。目前，正在对接天然气长输管道项目，向县政府申请建设隼



通城县城发建工置业集团有限公司挂牌仪式



通城县城发公交集团保险业务部成立及挂牌仪式



通城县城发隼源能源集团有限公司挂牌仪式