

“十四五”规划编制专题研修体会

唐晨峰

经领导安排，7月27日至7月31日，有幸参加省国资委组织的“十四五”规划编制专题研修班进行5天脱产学习，从平时繁杂工作中抽出时间来参加这种高层次培训，实属不易。这次培训开阔了格局眼界，提升了能力水平，优化了技能素养，也结交了很多良师益友，不虚此行，受益良多。

一、培训概况

参加这次培训的人员，主要是省市国资委和国企分管战略规划的领导和具体负责战略规划的部门负责人，紧紧围绕如何做好“十四五”发展规划这个主题，开展了七部分内容培训。一是由华彩咨询公司首席咨询师白万纲博士以大视野大格局大篇幅分析了国资国企发展所处国内外政治经济形势、我国及陕西产业发展形势及国家“十四五”规划趋势及方向。二是由华彩咨询公司副总裁江斐分享了“十四五”背景下国企改革趋势，介绍了企业战略管理工具方法及国企做好“十四五”规划组织工作建议。三是由华彩咨询副总裁杨波分享了全域国资及其经营——国资系统作战空间大提升及新形势下如何通过国际化助推高质量发展的思考。四是由中科院兰州文献情报研究中心区域发展部主任白光组分享了面向企业创新生态体系建设的产业情报研究与实践相关内容。五是由中化集团创新与战略部副总监陈茜分享了中化集团战略规划实践经验。六是由德国基诺公司首席执行官张

万锋解读了工业 4.0 与中国制造 2025 及陕西制造业发展应对策略相关内容。七是由陕西省社会科学院研究员张宝通分享了科技革命与产业转型升级——陕西调结构、转方式与应对国家发展战略相关思考。

另外，在每天培训结束后，会组织学员结合当天培训内容以专题和案例形式就中省市国企国资改革发展及“十四五”规划相关内容进行真刀真枪研讨，要求分析形势、剖析问题、拟定对策、拿出方案，我认真参加了每晚研讨会，积极宣传我们市发投集团及其工作成效、亮点和经验，扩大了公司影响力，同时结合陕西、安康和公司实际进行深度思考并积极发言，我的思考与发言受到省国资委驻训班主任和参训人员高度肯定。在结业仪式上，省国资委主任刘斌等领导到场并讲话，对参训学员寄予厚望，要求省市国企编制“十四五”发展规划做到谋大局、干大事、迈大步，提出了高度重视、统筹组织、机制先行、打破常规、改革突破、敢用能人六方面具体要求。

二、主要收获

一是优化了战略思维框架。没有一个战略性框架发展方向，就像是茫茫航海里没有指南针的行船。通过这次培训，我进一步学会了如何战略性分析、战略性选择和战略性实施，尤其是国内顶级咨询机构华彩咨询的三位讲师都是战略思维大师，都是从全球和中省市宏观视野引导我们分析发展环境、机遇和挑战的，并结合国内成功国企发展经验来诠释国企如何进行战略性分析、选择和实施规划的，这是本次培

训最重要的收获。

二是充实了战略思维工具。工欲善其事必先利其器。要编制好公司“十四五”发展规划，也需要有效思维工具。在本人17年工作生涯中，虽然不断持续学习和实践各种管理和规划思维及工具，但总感觉碎片化不系统，这次培训不仅将自己之前掌握的很多战略思维工具和模式进行了升级优化，还通过吸收国内最新前沿规划思路、工具和经验对个人战略思维进行了升级再造，让自己更有信心面对规划设计工作。

三是吸收了大量最新信息。知识有价信息无价。这5天培训，7名授课讲师都是国内相关领域最前沿的专家学者，他们在培训中讲授的区域发展动态、产业体系动态、最新国企改革动态、实践经验及其相关思考和解读，还有通过研讨获得的省市国企改革发展新信息，课后与授课老师私下进行深度沟通带来的启发启迪，都是我们在现有环境中难以捕捉到的，这为后续做好相关工作奠定了良好基础。

三、规划建议

（一）指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为遵循，全面贯彻落实党的十九大、十九届三中全会和中省市关于国企国资改革、债务管理和融资平台转型发展相关政策精神，推动市发投集团助推安康融入“一带一路”和长江经济带国家发展战略，服务安康枢纽、门户、流动经济战略规划落地落实，助力安康加快推进供给侧结构性改革，以改革发展、提质增

效为主线，以资源整合和新业务拓展为支撑点，打造更多发展亮点，持续做优做大做强市发投集团，不断增强服务全市经济社会发展大局能力。

（二）发展目标

未来五年，市发投集团将从单纯的投融资平台向集“投资、融资、建设、整合、经营”五大职能于一体的城市综合运营商转变，推动混合所有制改革和资产证券化，实施多元化发展战略，重点聚焦安康产业、资本、金融、资产整合提效，出清无效资源，整合优质资源，着力提升投融资能力、经营增效能力和服务大局能力，构建类金融、土地开发、公共服务、文化旅游、交通运营五大业务板块，总体发展目标是“五年翻两番，再造安康新发投”，注册资本从10亿元增至40亿元以上，总资产增至600亿元，净资产300亿元以上，年利税总额10亿元以上，待条件成熟后走向资本市场，将市发投集团整体打包上市或借壳上市，推动市发投集团成为市内领先、省内知名的符合现代企业管理要求的安康市发展投资控股集团有限公司。

（三）主要任务

1. 打造双翼核心能力。打造资源整合硬实力，积极参与市场竞争，推动优质资源整合提效。根据安康各类平台公司和发投自身特点，对相同或相似产业划转合并形成多个战略业务单元，建立全新集团总部和战略业务单元经营模式和管控模式，形成总部管资本、战略业务单元管运营、集团混业、经营分业的经营管理体制，选聘职业化经理人经营管理，推

动政府资源、产业资源、财务资源、公共关系资源、品牌资源、人力资源、行政服务资源，知识与信息资源共享与整合。**打造文化凝聚软实力**，以发展的眼光看待企业文化和企业文化创新，强化文化品牌输出，在深入根植中国传统文化的基础上打造接地气的企业文化系统，形成具有中国传统文化内核的企业文化管理模式，持续优化公司企业文化体系，构建落地工具，逐步将各个系统的人员思想和智慧力量凝聚在公司改革创新和高质量发展上来。

2. 明确三个发展路径。构建资本增值路径，以股权管理、基金投资、股权直投、金融服务、资产运营为抓手，通过总部职能部门和战略业务单元实施专业化运营，推动市发投集团资本保值增值。**构建产业整合路径**，以做大做强金融板块为突破口，将市县区各类投融资平台的类金融、土地开发、公共服务、文化旅游、交通运营等五大板块调整为以金融投资为核心的“1+N”型产业格局，重点支持旗下战略业务单元规范化、规模化、市场化运营。**构建机制创新路径**，坚持利润为王、现金流为王的“两条红线”，全力争取省市政府及财政部门支持逐步剥离政府性债务，推动市发投集团轻装上阵，对扭亏无望、重组无望、止血无望的业务，依法依规处理，全力打造地方金融控股和国有资本流动的市场化承载主体。

3. 构建四个发展平台。构建贯彻市政府战略意图的产业投资整合平台，对安康市县区优势特色产业和招商引资企业，重点开展融资担保、小额贷款、基金投资和股权直投，

引导带动社会金融资本支持其发展壮大。**构建以市场方式进行资本运作的融资平台**，继续发挥好财政金融撬动作用，与政府债务隔离以市场化方式承担政府性融资平台职能，主动用好银行贷款、PPP、企业债等手段，切实缓解市县区重大项目融资难题。**构建推动安康国企改革重组国有资本有序进退的资源整合平台**，从谋求长远竞争优势出发，按照安康各类产业发展规律，以市县区平台公司为整合对象，重新配置生产要素，调整和构筑新的资本组织，形成以市发投集团为核心的政府性优势主导产业集群。**构建对接安康重大发展战略的支持平台**，市发投集团作为安康最大投融资平台，主动对接枢纽经济、门户经济、流动经济是题中应有之义，加快研究相关政策精神，创新投融资模式支持安康枢纽、门户、流动经济产业集群、经济区发展，为重大基础设施建设争取政策性资金。

4. 整合五大业务板块。融资平台市场化发展最终破题，必须有产业支撑。**类金融板块**，除了继续做好重大基建融资之外，全力争取更多金融牌照，重点聚焦产业基金运作、PPP合作、继续做大做强担保和小贷、融资租赁公司，与银行、信托、证券和保险等金融机构共同创新实施资产证券化、类资产证券化、发行债券、商业保理、金融科技、不良资产处置、产业直投等业务品种，实施产融结合、以产带融、以融促产的发展模式，开展资本运作、进行企业重组、兼并与收购等；**土地开发板块**，重点是探索混合所有制发展模式，引入省内外战略投资者和房地产开发商，将市发投集团现有土

地资源嵌入到地产开发企业，促使企业转型发展成为专注于城市基础设施投融资及城市更新综合开发的市场化企业；**公共服务板块**，考虑将全市的水煤气资源经营管理、垃圾处理、智慧城市等授予特许经营权，激发资源聚变优势活力；**文化旅游板块**，重点是将全市文化教育资源经营、知名旅游景点服务管理、旅游服务市场主体进行整合，形成文化和旅游螺旋互推发展格局；**交通运营板块**，除了继续履行好现有投资企业股东职责之外，积极对县区交通运营公司投资入股，深度参与交通运输企业经营管理，开展城市交通云智慧服务，逐步形成安康大交通运输信息服务运管体系。

5. 抓好六项重点工作。扎实推动财信担保和小贷公司继续做大做强。推动市县区财政克服一切困难增资财信担保公司，帮助财信担保公司争取中省各类市场化和政策性资金支持，确保尽快将注册资本增至 20 亿元，支持财信小贷公司坚持小额分散、稳健经营原则，着力推动陕西财信融资租赁有限公司做大做强，不断增强服务县域投融资平台、PPP 项目、中小微企业和“三农”发展能力。**扎实做好市发投集团二期企业债券发行。**抢抓国家企业债“直通车”政策机遇，切实增强使命感和责任感，做好五县一区资产整合和前期募投项目筛选，确保 2020 年底前正式发行 10-20 亿元企业债券，同时积极探索票据等供应链金融业务，切实缓解市县区重点项目和发投集团运营资金短缺难题。**扎实推进三类重点工程建设步伐。**市发投集团作为安文投国有控股股东，我们要以强烈紧迫感推动安文投公司作为安康文旅产业投资运

营主体，加大涉旅资金整合力度，承担更多文旅项目的策划设计、投资建设、招商引资、合作运营，高起点规划、高标准规划实施“一江（湖）两岸”及西城坊二期工程；鼎力支持枢纽经济发展，市发投集团应提前谋划介入，围绕“枢纽+平台”，依托机场、高铁站、港口等重要交通枢纽和旬阳高新区及城东新区，构建集投融资、酒店、写字楼等于一体的现代化综合服务平台；在做好北环线项目同时，继续参与投资经营东环城干道、南环城干道、西环城干道项目，依托安康独特生态资源优势，打造全省乃至全国重要休闲养老度假中心、新型医养中心。**扎实推进投资公司和项目公司效益化。**组建专业化投资公司，以市场化原则吸纳和经营社会金融资本，创新投融资体制，开展股权投资和基金投资，推动市发投集团投资资金来源多元化、运营管理市场化效益化。组建更多项目公司，将市发投集团土地资源逐宗注入该公司，积极发展混合所有制，使其成为市发投集团的项目开发管理、投融资和运营实体。**扎实构建实施产业发展基金运管体系。**发起设立市级涉水产业、生猪产业、城市建设等多支基金，按照“政府引导、市场运作，科学决策、防范风险，公开透明、注重实效，突出重点、带动全局”原则组建和运行，切实发挥财政资金引导和杠杆作用，持续推进安康循环产业基金稳步扩大投资规模，吸引社会资金聚焦安康特色行业和主导产业，实施定向支持、精准发力。**扎实推动市县区投融资平台一体化**，积极创造条件，推动隶属于市县区局委办监管的城建、交通、扶贫、水务、安保、文化旅游、公共

服务等平台或类平台公司有效整合，组建安康市发展投资控股集团有限公司，实施凤凰涅槃式改革，按市场化原则整合、运营所属企业、资产、业务、人才等资源，使主业更突出、造血能力可持续、服务安康经济社会发展能力更强大。

6. 夯实七项基础管理。**加强总部管理**，实施集团管控模式和流程再造，构建运营、投资、融资、研究、党建五大管理中心，确定“小总部”“大产业”改革目标，核心是建立适应市场、激发活力、管理有效、监督到位的总部体制机制，实现从“管资产”到“管资本”的转变，切实提高运营效率和效益。**加强债务管理**。增强化解债务难题的紧迫感和责任感，抓紧落实政府性债务置换，积极争取市场化融资，按照“资产覆盖债务、收益覆盖利息”原则，深入广泛与省内外金融机构联系对接，争取长周期、低成本市场化资金支持，逐步消化存量债务。**加强决策管理**，按照“决策科学、管理规范”目标，理顺党委和其他法人治理主体之间的权责利边界，对决策全过程实行闭环管理，落实可追溯决策责任制，推动各个所属部门和公司依法决策、依法经营、依法管理。**加强财务监控**，健全完善财务制度体系，提升财务管理质量，严肃财经纪律，强化财务基础管理和审计管理工作，做好财务预算过程控制，增收节支、降本增效。**加强风险管理**，强化内部控制，推进企业法律顾问制度建设，健全风险防范体系，建立健全对风险要素的事前、事中与事后控制的长效机制，围绕经营管理、投融资等相关经济活动实施日常和专项审计。**加强信息化建设**，按照集成化、一体化、网络化、智

能化的方向，构建符合市场要求、层次结构合理、功能较为齐全的集团网络化信息管理系统和成员企业间的协同网络信息平台，实现信息共享、远程结算、远程监控和无纸化办公，提高经营效率。**加强队伍管理。**构筑人才高地，建立统一规划、分级实施、分类培训的教育培训管理体制，加快构建以能力和业绩为导向的市场化人才评价和薪酬激励机制，让“三项机制”发挥真正作用，打破排资论辈惯性，创新人才引进和育留模式，发挥人才在支撑集团发展中的关键要素作用。