

# 蜀道改革动态

国企改革三年行动专刊

第 55 期

蜀道投资集团有限责任公司战略规划部

2022 年 9 月 19 日

---

## 创新有为拼发展 合力攻坚谋突破 蜀道高速集团奋力推进国企改革三年行动

按照集团公司总体部署要求，蜀道高速集团精心谋划，周密安排，以创新有为、合力攻坚的务实举措，有力有序推进改革三年行动各项工作，纳入考核的 18 家所属公司，2021 年底改革任务完成率达到 70%，2022 年 6 月改革任务 411 项均已完成，完成率 100%。

### 一、聚焦高速公路投资建设运营主责主业

#### （一）打造多元化投融资平台

**发挥区域竞争优势，勇于承担指令性项目。**在省委省政府做好“成渝地区双城经济圈”“新时代治蜀兴川”“建设三大省域经济副中心”大环境下，积极充当投资、建设、经营的主力军。重点关注成渝地区双城经济圈川南经济副中心，积极争取重要的出川通道和经济价值较高的城际联络通道、区域中心城市过境或绕城高速，以及对蜀道高速集团路网结构完善具有重要战略意义的通道类项目。基于当前路网布局基础，确定全省三个经济副中心、五大经济区路网布局重点任务，以项目效益指标为依据，发挥蜀道高速集团在川南、攀西、川东北“主场”优势，积极与宜宾、泸州、西昌、攀枝花、绵阳等地方政府互动对接，深入尝试关于投资人招商合作模式、要素保障措施、运营补亏机制等方面的政企协作新途径，持续加强项目储备，提前介入项目前期工作，做好项目落地的各项准备工作。

**争取优质股权注入，优化财务指标。**在保持管理权不变的情况下，持有集团内部其他企业股权，提升蜀道高速集团在区域地位、路产里程、通行费收入及利润总额等方面的指标表现，满足AA+及以上评级要求。积极争取划转1-2家试验检测公司、监理公司至蜀道高速集团，做强做优做大相关业务。拓展蜀道高速集团内部的试验检测、监理等业务，增大营收和利润，实现业务利润回流。

**加强融资储备，做好资金要素保障。**一是夯实银行信贷融资。发挥专业化整合带来的规模和信誉优势，统筹全集团融资资源，

继续深化银企合作，以建设贷款为基础保障重点项目的建设，依托项目持续开展融资租赁、保险资管计划等融资业务。充分抓住利率市场的周期变化，与金融机构积极协商开展存量债务置换或利率调整工作，显著压降财务成本。用好用活信贷优惠政策，依托“西香高速”等项目，利用“绿色低碳”“数字科创”“乡村振兴”等题材，充分享受专项信贷支持，降低融资成本。二是拓展非银融资渠道。开辟债务融资工具、公司债券等直接融资渠道，逐步提高直接融资比例。依托项目，进一步储备融资租赁、保险计划等多渠道融资手段，为资金安全做好保障。三是加大资产证券化力度。大力推进存量资产证券化，通过资产证券化产品进行融资，探索发行高速公路 ABS、公募 REITs 等产品，用金融手段盘活高速公路路产、沿线设施等存量资产。四是提升资金管理水平。强化银行账户和资金管控，精细筹划系统资金需求，适当选择融资方式和期限，避免到期债务集中兑付。做好资金规划和计划，试点由本部统筹蜀道高速集团资金供给平衡，提高资金使用效率。五是置换高息贷款，强化债务风险管理。创新投融资模式和债务平滑模式，探索推进高速公路债务打包置换，延长债务期限，减低利率水平，缓解高速公路投资建设及债务偿还压力，防范化解债务风险。将蜀道高速集团借款、所属公司银行贷款进行低息置换，同时将所属公司资金归集，将运营公司富余资金内部拆借给有资金需求的公司，最大化降低贷款利息。

## （二）建设品质工程树标杆

**建设谋划阔步前行。**截至 2021 年底，已建成宜叙高速、南大梁高速、巴广渝高速、绵西高速、成宜高速等 13 个项目，合计通车里程达 1278 公里，占全省累计通车里程（8100 公里）的 16%。新开工建设沿江高速、会禄高速、峨汉高速、泸永高速、古金高速、镇广高速、西香高速 7 个项目，共计 928 公里。

**建设管理卓有成效。**镇广高速王通段推进速度创造全国之最，仅用 15 个月，就全面完成建设，跑出蜀道高速建设“新速度”。成宜高速实现全省多个第一：采用六车道标准，设计速度 120 公里/小时，是省内第一条设计标准最高的高速公路；是省内第一个采用激光雷达测量，并取得全数字地理模型的项目；是第一条全线施工驻地建设标准化最高的路；是省内第一个真正的 EPC 模式试点项目；是省内第一个新型智慧化交通示范高速公路工程。泸永高速坚持“少破坏多保护、少扰动多防护、少污染多防治”的原则，加大弃渣余方综合利用，减少弃渣量，将原水保方案 21 处弃土场优化至 9 处；同时，结合地域特点，采用植生袋边坡防护技术进行生态修复，减少砼用量达 5 万方；路面施工中，成功应用无人智能摊压作业技术及 3D 智能摊铺技术，并建成蜀道集团首座全流程智能生产沥青拌合场站，做到路面施工全程自动化、机械化。

**全面提升工程品质。**一是统筹引导。加大对品质工程创建的统筹引导，制定创建目标任务清单，建立完善创建保障、考核评价和激励机制，发挥引领示范效应。二是突出重点，明确质量目

标。以“新建高速公路路面工程 10 年内不产生坑洞”为目标，切实开展“品质提升年”行动，建立质量指标体系，保证施工质量。三是持续加强质量通病治理。研究制定质量通病实施方案，同时加强对行业主管部门抽检、第三方检测、监理抽检数据的统计分析，以指导施工并不断优化治理方案，注重过程中经验的总结提炼。四是开展国家级、省部级工程质量奖项规划，推进重点工程建设质量创优争先，力争获得省部级奖项至少两项。

**完善科技创新体系。**积极把蜀道高速集团打造成为高速公路建设领域的科技引领平台，探索信息化管理新模式，构建产学研合作共享机制。智慧高速方面，依托成宜高速和蓉城二绕等部省“交通强国”试点项目。蓉城二绕，为全省“平安智慧高速”试点单位，建成基于 5G 车路协同 8 公里的试验路段，完成了调度指挥（稽查）中心建设任务，推进平安智慧高速公路建设提档升级。成宜高速列入交通运输部“交通强国”试点，四川省“新基建示范工程”、四川省交通强省“首批示范项目”，其专用云平台部署投用，全息瞳软件上线运行，平行世界完成全线全覆盖，“云端成宜”知名度不断扩大，“蜀道智慧”品牌影响力不断增强。沿江高速，试点应用电动化施工设备。在绿色低碳装备方面，推行工程建设过程中利用太阳能和风能等清洁能源，如驻地和便道采用自发自用的光伏路灯、梁体养身用水采用太阳能循环供暖等；积极推行施工装备“油改电”，构建路面、桥梁、隧道等全电动、机械化、智能化设备应用实体场景，创建零碳排放示范工

点，目前已有纯电动装备是 30 余套，主要为装载机、挖掘机和自卸车等。

### （三）深入推行低耗高效运营

**收费业务轻量化。**主动适应“改革撤站”后路网运行逐步向完全自由流收费演进的发展趋势，加快推广智能收费机器人、ETC 特情辅助系统、虚拟收费系统等新技术运用，积极推行收费站“无岛化”和“去亭化”，实现收费站机电设备的集中纳管，从而达到逐步减少一线收费人员数量，降低维护成本，提高设施设备维护效率的目标。

**严格落实成本费用预算控制目标与责任。**加大对成本管控的考核力度，全面实现预算管理制度，达到降本增效的目标。巴广渝、南渝、蓉城二绕、宜泸、宜叙、叙古公司在运营高速公路板块推行全面预算管理，主营业务成本基本科目 2019 年实际支出较 2018 年下降 7.74%，2020 年实际支出较年初目标数下降 11.98%，控本效果显著。

**运维管理片区化。**以减少“产权事权分离”导致的管理摩擦为前提，以压缩管理时空、便利管理协同、共享设施资源为原则，充分结合高管局和执法大队的行政区划，在蜀道高速集团内部施行片区化管理。具体将 21 户企业所持高速公路设立 5 大片区进行管理，分别是川东北横向片区（绵西、南大梁高速，里程 266 公里）；川东北纵向片区（巴广渝、广安绕城、镇广高速，里程 545 公里）；攀西片区（沿江金宁、沿江攀宁、会禄、攀大、西

香高速，里程 595 公里）；成都平原片区（二绕西段、成宜、峨汉高速 393 公里）；川南片区（江安长江大桥、宜泸、宜叙、泸荣、叙威、叙古、泸永、古金高速，里程 418 公里）。探索与蜀道集团内部公司进行片区高速公路资产或运营管理权置换模式，提出片区化管理优化方案。

逐步推行按片区规划养护工程实施内容和按片区选择养护施工单位，集中养护人员资源和施工资源。按片区化思路逐步整合相关清障救援设备，提高设备利用率。

### 三、推进产业协同创新融合发展

**融合发展持续深化。**“高速+旅游”“+产业”“+扶贫”等深度融合发展，加快形成以高速公路为核心布局产业链的发展模式。“镇广高速”红色旅游路线点亮了秦巴大地，“叙威高速”“乐汉高速”等成为“乡村振兴”新引擎，“攀大高速”“沿江高速”打通了“绿色交通、低碳高速”的畅途。

**产业协同走在前端。**严格贯彻蜀道集团产业协同发展意见，全面落实产业协同十条措施。在路网不优，资源配置不足的情况下，积极发挥投建一体模式优势，调动项目业主、施工、设计咨询等单位积极性，提升各方协同工作意识，以四川路桥为产业协同核心伙伴，协同效益超 10%，实现了产业协同利益最大化。在交通服务方面，服务区、加油站、广告等交通附属设施优先选择内部专业版块单位作为服务主体。在产融结合方面，充分发挥蜀道集团规模优势，优先选择内部公司提供的各类金融业务服务。

在集采集供方面，积极推动在建及新建高速公路项目一、二级集采集供。

**促进高速公路绿色低碳发展。**依托西香高速，推动交通网与能源网深度融合。全面推行施工设备的“油转电”工作，降低碳排放，全力打造能源网和交通网的融合，统筹发展沿线的交通、能源、矿业、旅游等产业布局。攀大高速 2.68MW “绿色交通、低碳高速”分布式光储项目作为“全国首个交通全场景友好型分布式光伏试点项目”一期工程成功并网运行。

**开发“高速公路+”创新业务。**针对路域相关产业，延伸产业链条和服务链条，按照差异化、不产生集团内同业竞争的原则，以 2022 年 4 月新成立四川蜀高创新实业有限公司为业务载体，立足三个业务板块：三级集采集供、依托公路项目获取地材等资源开发、其他业务，积极寻求新的营收及利润增长点，增强企业造血功能。三级集采集供方面，依托蜀道高速集团项目建设及运营需求，对建筑材料、传统机电设备、环保设备等实施三级集采集供。依托公路项目获取地材等资源开发方面，利用地方政府配置资源补亏和配置地材料场契机，加大矿产资源的获取力度，与地方政府共同开发矿产资源，培育开采协同、加工合作、销售自主的主营业务。其他业务方面，统筹实施蜀道高速集团的汽车调配服务、咨询服务等业务。

#### **四、建立健全中国特色现代企业制度**

**改革氛围更浓厚。**蜀道高速集团及所属公司积极组织学习贯彻习近平总书记关于国企改革和党的建设重要论述，全面贯彻落实党中央、国务院有关决策部署，明确改革方向、领会改革要义、掌握实践要求。通过“三会一课”“党建云平台”“读书班”等线上、线下载体，营造出抓改革、促落实的浓厚氛围。

**党建入章硬举措。**切实强化党组织在企业治理中的法定地位，推进完成党建入章，在制度体系上确保党的领导全面融入企业治理。制订《“三重一大”决策制度实施办法》《“三重一大”决策事项清单》《董事会向经理层授权管理办法》，以及党委会、董事会、总经理办公会议事规则及决定事项清单，厘清不同治理主体的权责边界，切实保障党委会、董事会、经理层领导班子成员各司其职、履职尽责，构建了协调运转、有效制衡的公司治理机制。截止 2022 年 8 月，蜀道高速集团共召开党委会 14 次，研究“三重一大”事项 72 项（其中党纪群团工作 33 项），党纪群团工作 59 项（含三重一大的 33 项）。健全完善了“双向进入、交叉任职”的领导体制，完成了党委书记和董事长“一肩挑”，并强化董事会建设，切实落实董事会权力。目前，蜀道高速集团董事会成员共 9 名，其中外部董事 5 名，内部董事 4 名，满足外大于内要求；所属纳入考核的 18 家子公司，其中 14 家公司已按蜀道集团要求完成董事会建立，5 家公司完成董事会成员外大于内，完成率均为 100%。

**建立健全企业内控、合规、风险协同管理机制。**已制订《内部控制管理办法》《合规管理办法》及《内部控制管理工作手册》《合规管理工作手册》。建立了以风险管理为导向、以合法合规为底线、以内部控制为核心、以审计监督为保障、以整改运用为手段、以追责落实为抓手的涵盖事前、事中、事后全过程的闭环管理机制。

**持续完善国有资产授权经营监督管理机制。**为提高蜀道高速集团整体战略管控能力、投资管控能力、财务管控能力建设，建设形成“十四五”发展规划专项规划体系。一是制定出台《投资管理办法》《资金管理办法》，强化资金统筹，实现资金归集。二是落实集团公司财务总监定期报告制度管理办法，将财务总监定期报告情况纳入财务总监履职考核。三是有效搭建监督管理体系，研究制定《内部审计管理办法》《职能部门业务监督信息沟通工作规定》等，综合运用业务监督、审计、纪检监督等手段，形成监督合力，构建“大监督”格局。

**践行人才强企战略。**持续深化三项制度改革，落实企业负责人及相关部门的年度目标考核任务；坚持管理人员能上能下、收入能增能减原则，健全选人用人机制；加大内部竞争力度，细化组织工作业务流程，完善考核评价办法及选任工作规程；坚持党管干部原则，以固定任期和契约关系为基础，按照约定开展年度和任期考核，根据考核结果兑现薪酬、实施聘任或解聘。优化全员绩效考核体系。制定出台了《绩效考核办法》《员工薪酬管理

办法》《劳动关系管理办法》等人力资源管理制度，健全工资总额管理机制，实现全面岗位价值评价，一岗一薪。截至目前蜀道高速集团经理层 6 名成员任期制和契约化管理完成 100%，所属公司任期制和契约化管理的成员总人数 38 名。2022 年 5 月实现蜀道高速集团机关中层管理人员和一般管理人员竞聘上岗工作，人数共 44 名，覆盖率 100%。所属公司中层管理人员竞聘上岗人数 195 名，覆盖率 100%，在职员工劳动合同签订率 100%，激活了员工队伍工作活力。

---

分送：省国资委企业改革处

集团公司领导、总助级管理人员

各直属企业、各部门（直属机构）

---