

城投，是一座城市成长壮大的过程中，亲力亲为的参与者，对我国城市化发展有着不可磨灭的贡献，多年以来，很多城投已成为集政府投融资主体、重大项目建设主体和城市安全运营主体于一身的政府投资公司，在水务、公路、房地产、环境等城市各大版块中发挥了举足轻重的作用。

一方面，城投有力加快了城市发展的脚步；另一方面，在发展过程中，城投自身也暴露出不少问题。比如前段时间小明在《》一文中提到的薪酬问题，有的地方薪酬结构十几年没有变化。除了薪酬问题，小明认为，城投还存在一些问题，不容忽视。



有些领导没有企业思维

不懂企业管理

不管多复杂的问题，归根到底都是人的问题。城投公司为地方国有企业，党委的集中统一领导在企业中发挥极大作用，主要领导来自地方政府，虽然这有一定的优势，比如对于地方市场需求的了解肯定是足够的。

但也正是因为如此，城投公司在内部管理上长期以来都存在一些问题没有得到解决。

1、用机关的思维管企业，政企不分

很多人觉得，城投公司的管理层有些是地方政府部门领导兼任，那么开展工作的時候理应会更加顺畅，少一些阻碍，但事实并不如此。城投公司当前的困境，部分原因来自于政企不分。

据小明了解，某地城投从今年3月开始正式运行，一共30人。截至目前，已有3人离职，其中，工程部副部长上午报到开完会，下午就走人了，还有一个成本岗位的同事坚持了1个月，最后也辞职，日前主管工程的副总也离职了，在岗4个半月。

为什么走的都是管理层的？据其同事后来了解，一方面是待遇问题，更重要的是，或许是该城投刚成立不久，和政府打交道还较少，导致去和政府部门沟通时很被动，不受待见，有些在私企习惯了，很难适应国企的这种做事风格。

还有一个原因，就是该城投一把手也是政府领导兼任，不懂企业管理，现阶段分工也很乱，而且令人尴尬的是，如果用职业经理人，待遇没有吸引力，在政府各部门也没有话语权，沟通有阻碍，如果用政府指派来的人，不懂企业经营管理，最后也是一地鸡毛。

而且，城投公司的负责人由地方政府指派，就必然导致人事变动频繁，因为是任期制。这就使得有些领导受管理制度约束，以完成任务为目的，并不在意自身发展及公司效益。

国务院国资委党委书记、主任郝鹏撰写的《激发各类市场主体活力》就指出，要健全管资本为主的国有资产监管体制，深化政企分开、政资分开.....而事实上，类似“政企不分”等现象在很多地方，特别是三四线城市还是较为普遍。

2、外行指挥内行，该有权力的没权力

外行指挥内行，从古至今在各行业都存在。现在则更多的存在于体制内的单位或者国央企中，有的国企关系户多，安排在某个岗位当领导，可对于业务是一概不知，专业能力几乎为零，但人家还是能干得好好的。

之前的文章中，小明也分析过，很多城投公司项目人员构成复杂，项目总大多为外聘，权力集中在集团，下放至项目的基本没有。还有就是真正懂施工懂项目的可能都在一线，公司内部领导全是做管理的，但领导们都没干过一线，却要在一线指挥，这样的项目能盈利吗？懂的都懂。

有的总包单位什么都不懂，遇到事了只会两手一摊找分包单位搞定，一年的项目可以干三年，项目验收摇摇欲坠，硬是宣传成了标杆项目，最离谱的是领导的灵魂发问：“怎么能弄个鲁班奖？”

还有就是城投公司的一些操作，也让人感觉不专业，有的已经走完流程的签证单，城投公司又要回去，把封面给撕了，为啥？因为领导改主意了，而封面有领导的签名，让人瞬间觉得这做工程像闹着玩一样。

当然，也有相对做得好的，东部某发达省份的地方城投，就是由公司出项目包，中字头企业或联合体中标，城投公司负责管理，进度和成本都还可控，这就是专业的人干专业的事。

某城投公司小伙伴也透露，他们那里的情况还是相对好一些，至少工程类的二级子公司从总经理、副职、部门经理都懂建设这一块。

因此，专业线的活，还是要由专业人来做。



人力资源管理制度落后

人员流动性差

《从投融资平台到国有资本投资运营公司》一书中就提到过，人力资源管理导致的问题，会进一步影响投融资平台形成竞争劣势。

很多城投公司的确也存在这方面的问题，比如：

体制机制方面，内部整合还没有完成，人力资源管理的体制机制上还没有完全理顺；

人力资源规划方面，不够重视，没有形成科学合理的规划；

人才招聘与配置方面，高级管理人才、专业技术人才等人才缺口较大。尤其是区县级城投公司，招聘渠道狭窄，人员流动性差；人才培养方面，培训体系单一、激励手段单一、不能激发员工潜力；绩效考核流于表面，收入结构不合理，激励机制不到位等。

众所周知，绩效考核和奖惩制度的缺失，对员工激励不足，一直以来被城投小伙伴诟病，再加上新业务拓展压力较小，缺乏系统培训和晋升通道，以前行政化的人员来源转换到建立市场化的人力资源体系，面临着巨大挑战。

城投公司的重要岗位要市场化选用人才，比如业务部门的负责人就可由市场化选聘，制定严格的考核机制，另外，人员构成也要合理化。

某地城投公司，近70%的人都是搞工程的，管理人员占比20%，剩下的是党务工会及内退职工，这种人员结构，就存在着不少问题，比如缺乏对公司战略性人才的引进。

这方面，河南某地的城投就做的不错，比如坚持市场取向的选人用人机制，董事长、总经理等及中层管理人员，都公开招考招聘；

完善绩效考核指标体系，以“融资管理、投资管理、风险控制、一票否决”四类指标为考核依据；高管实行年薪制，总额的40%作为基础薪酬，60%作为绩效；

人员管理“老人老办法、新人新办法”，不搞一刀切。

此外，像“官僚主义”、“特权主义”、“唯上主义”这些历史性问题也都存在，有能力的人迟迟得不到重用，会拍马屁的，过年买炮，连领导上下班如何回家，晚上吃啥都搞得一清二楚，这类人却混得风生水起，没有成为业务上的人才，成了溜须拍马的人才。

一个团队，领导如果不能起到好的带头作用，那下属自然也好不到哪里去。

某地城投打卡制度就挺“创新”，管理人员考勤由于有较多工作地点不确定性，考勤管理办法为关键时间节点考勤办法，关键时间节点为重大工作会议是否按时出席，发生事故等能否第一时间赶至现场等...其他事件由上级领导部门认定的缺卡等。

还有的部门指纹打卡机买来第一天就坏了，导致天天维护，过了保修期3个月还没有修好，后来走流程再买没有通过，最后就不用打卡了。

还有小伙伴透露，有次拿着公司文件去当地城投盖章，办公室里摆了4张桌子，坐了将近10个年轻人。个别上进的在听课看书做题，有人根本就没桌子，单坐一个凳子翘着二郎腿玩手机，此类现象，已经成为了常态。

如今，城投公司的规模在不断扩大，业务也越来越多，项目更加复杂，这也就让人员管理，上级公司对下级公司的管理更加困难，因此，城投公司应该积极探索新时代经济的人力资源管理，加强组织变革，提升每个业务单元的战略管理、人力资源管控。

小结

城投的职能是城市发展不可或缺的基础职能，各地城投平台将是未来城市竞争的核心平台之一，如今，城投在转型、改革，其在体制、资源、规模、市场都有着自身优势，在债务、政企权责、战略方向方面有劣势，而劣势想要避免成为更加严重的问题，就要坚持依法合规、市场化经营及政企分开的原则，到那时候，城投就能为城市发展做出更多的贡献，造福于民。

文来源于明源地产研究，如有侵权请联系作者删除！