



# 坚持战略领航 构筑发展优势

## ——访中铁二十局董事长、党委书记邓勇

本报记者 庞曙光

记者:中国铁建“十三五”规划中明确提出,要大力拓展海外市场,加快国际化战略进程。今年的工作会上,中国铁建董事长、党委书记孟凤朝也提出,要在稳固拓展国内市场的同时,加大海外市场开发力度,扩大国际业务规模,提升企业国际化指数。您对中国铁建大海外战略如何理解?

邓勇:过去10余年,中铁二十局在海外承建铁路总里程超过2500公里,占中国企业海外铁路建设总里程的近五分之一。企业坚持“三分天下”战略,在安哥拉、巴基斯坦、莫桑比克和蒙古国等多个国家,先后承建铁路、公路、机场、市政、水利、房建等多个领域总计近40亿美元的海外项目。通过始终坚持“四同步”,全面加强海外党建工作,所有海外工程无一亏损。规模的扩大同时意味着风险的增加。如何进一步

加强海外项目管理和党建工作,规避经营风险,保持“零亏损”纪录,继续擦亮海外金字招牌。

实现中国铁建大海外战略构想,中铁二十局责无旁贷。今年初,我们对海外经营机构作出调整,进一步优化了海外经营网络。下一阶段,我们将紧跟国家战略,按照中国铁建总体部署,充分发挥内部资源整合后的聚集效应,利用安哥拉市场“主导”优势,全面加强海外平台公司“共赢”合作,紧跟国家战略,拓展“一带一路”沿线国家市场,实现海外发展新作为,为早日实现“发力全球经营、基建全球扩展、产业全球布局、装备全球销售、物流全球流动、开展全球合作”的中国铁建大海外战略目标贡献力量。

记者:综合分析判断当前内外部形势,

您认为在未来相当长一段时间内,中铁二十局应该朝什么方向发展?怎样才能实现既定目标?

邓勇:当前国际国内形势复杂多变,企业自身也在发展过程中积淀了诸多深层次的矛盾和问题,这倒逼我们更加重视经济结构的合理性,更加重视经济增长的高质量,更加重视内生动力激发和创造。“十二五”期间,中铁二十局主要经济指标都实现了大跨越,尤其最后两年,全集团实现承揽占整个“十二五”新签合同额的48.5%。“十三五”开局之年的2016年,全集团经营承揽额首次突破660亿元大关,这为我们实现更高的奋斗目标奠定了坚实基础。只有奋斗才是书写历史的最好方式。集团公司第二次党代会确立了“建设以工程总承包为主的国内一流的国际化产业集

团”的奋斗目标。如何达到这个目标?我认为,首先必须过好“大经营”“大资源”“大创效”“大海外”和“大服务”这五大风险关,夯实发展基础,提升发展质量,重点抓好精揽、细管、党建、问责、和谐等重点工作,全面树立争先意识。

今后一段时期,中铁二十局改革发展的主要任务是落实5个“坚定不移”,即坚定不移地推进产业结构优化,努力构筑竞争新优势;坚定不移地抓好经营龙头工作,区域经营展示新作为;坚定不移地实施低成本战略,项目管理实现新突破;坚定不移地实施差异化战略,子公司发展迈出新步伐;坚定不移地改善经济运行质量,管理基础得到加强。

梦在前方,路在脚下。中铁二十局全体员工正满怀信心,推动“十三五”规划确定的各项战略目标落地。

# 专业化、多元化牵动企业发展新引擎

## ——访中国铁建港航局董事长、党委书记许四发

本报记者 刘美华 通讯员 杨 广

记者:“十三五”期间,中国铁建将坚持专业化发展方向,致力于培育专业品牌优势。中国铁建港航局作为中国铁建旗下唯一的专业水工施工企业,将采取哪些举措来保证中国铁建在水工领域战略目标的实现?

许四发:专业化优势发展不足,是“十二五”期间我们一直高度重视的问题。经过5年的锤炼,中国铁建港航局已逐步完成经营布局、资质升级、首批核心装备打造、专业队伍建设等“原始积累”工作,并形成了一定技术优势。进入“十三五”,我们将致力于提高整体专业化运营水平,将前期积累转换为竞争优势,真正树立起中国铁建在水工领域的专业品牌。一方面以“十三五”规划为指导,压实经营承接、营业收入和净利润3项硬指标,盘活设备、人力、技术3个方面的资源,全力抓好市场开拓、项目管理、能力建设、党的建设,力求做

到有水的地方就有中国铁建港航局;另一方面,我们将继续实施“大土木、大科研、大市场”三大战略,立足水工,相关多元,抓住大科研方向和大市场转变两条主线,不断完善大土木产品,建立健全“外内专”的服务能力、差异化的竞争优势与高度市场化机制,切实提高中国铁建在水工这片“蓝海”领域的话语权。

记者:随着国内建筑市场日益饱和和同质化竞争日益激烈,中国铁建除了坚持专业化之路,还提出多元化发展战略。对此,中国铁建港航局如何开辟自己的多元化道路?

许四发:“水工为主、相关多元”是中国铁建港航局一直坚持的发展战略。除港航和桥梁工程核心业务外,我们加大了对公路、市政房建、轨道交通、勘察设计及板块的开拓力度,逐步构建主业突出、主辅分明、兼顾新领域的多元化经营格局。近年

来,中国铁建港航局依托在建的广西邕宁水利枢纽工程、福建测风塔项目,持续瞄准水利水电和海上风电市场,并计划投资5亿多元着手打造以风电安装船为主的第一期第二批核心船舶,挖掘与培育高端船舶装备的“长板”优势,形成国内领先的水工施工能力。抢抓地方政府巨大的基建需求与有限财政能力之间的矛盾,稳健挖掘BT、BOT乃至PPP类投资项目市场,将资本运作变为开拓新市场、拉动高端业绩及贡献主要利润的重要工具和新的“造血点”。同时,我们还以中国铁建实施“大海外”战略为指引,抓住国家实施“一带一路”战略的难得机遇,通过国内国外全面协调、试点布局海外区域市场、加强合作共赢、强化经营人员业务培训、吸引聚集海外经营人才等措施,成功进入了东南亚、南亚、非洲、东欧等市场,正逐步实现海外业务规模大幅扩张和企业品牌快速提升的战略目标。

记者:请问中国铁建港航局的“十三五”企业发展战略与规划有什么特点?目前的进展如何?

许四发:按照中国铁建的统一部署和要求,我们正在着手制定中国铁建港航局“十三五”企业发展战略与规划,并同步制定2017—2019年滚动发展战略与规划,已经过多次研讨与修订,很快将定稿上报中国铁建审批。在制定期间,我们主要着重“五对接五统筹”,即对接国家“一带一路”“粤港澳大湾区”等国家发展战略,统筹考虑中国铁建港航局的产业布局;对接中国铁建“十三五”规划,统筹考虑专业化和多元化发展方向;对接中国铁建港航局发展的现实需求,统筹考虑今后几年的发展目标;对接所属各分子公司和指挥部的地域分布,统筹考虑专业分工和施工能力快速提升;对接全体员工的发展需要,统筹考虑企业发展成果共享等问题。

## 国内首条5A级黄金旅游线

### 杭黄高铁安徽段隧道全部贯通

本报黄山4月14日讯(通讯员李红王立栋)4月12日,由中铁十五局承建的杭黄高铁安徽段峰高岭隧道贯通,标志着中国首条5A级黄金旅游线隧道群全部贯通。

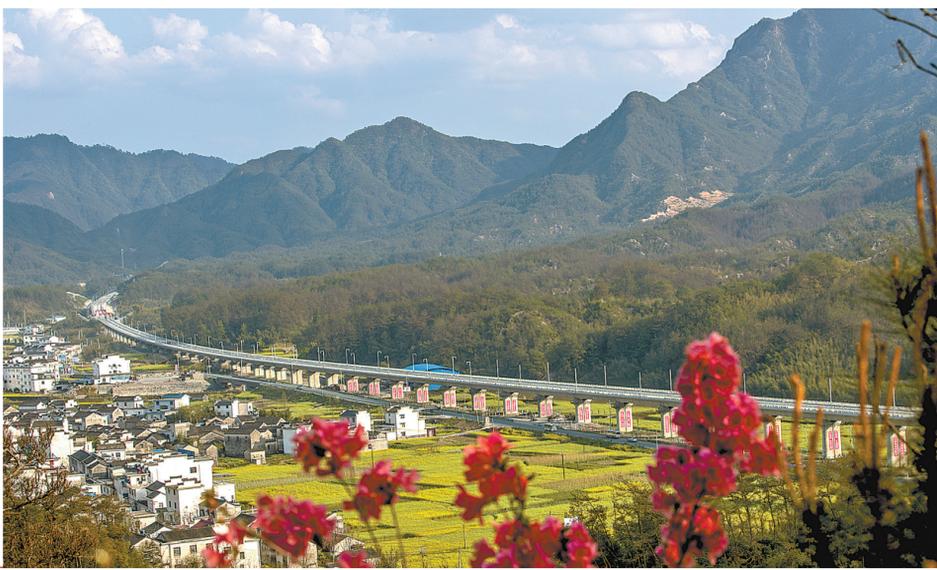
杭黄高铁全长286公里,全线路桥比高达86.3%,计划2018年下半年通车,建成后将有10多个国家级森林公园和5A级风景区紧密连接起来,形成一条“世界级的黄金旅游线”。

中铁十五局负责施工的杭黄高铁安徽段总长80公里,施工任务包含线路46公里、隧道24.113公里。其中,9087米长的峰高岭隧道是杭黄高铁第二长隧道,地处皖南深山,物资供应困难,隧道地质构造复杂,多数隧道埋深较深。

为破解施工难题,该集团严格遵循“短进尺、弱爆破、快封闭、勤测量、强支护”15字原则,采用三台阶法、全断面法、双侧壁导坑法等多种施工方法,历时900多个日夜,实现了隧道顺利贯通,且误差不得超过30毫米。

目前,从上海到黄山乘火车用时近11个小时。杭黄高铁建成后,只需2.5个小时。

图为中铁十五局承建的杭黄高铁北村特大桥。 刘晓雨 供稿



## 中铁二十四局

### 获上海市科技进步奖一等奖

本报上海4月14日讯(记者文雄 通讯员杜伟)近日,从上海市2016年度科学技术奖励大会上传来喜讯,中铁二十四局“地下工程穿越快速铁路的创新技术及其应用”科技成果获得上海市科技进步奖一等奖。这是该集团首次获得省级科技进步奖一等奖。

近年来,该集团承建了上海、南昌铁路等多项穿铁路立交工程,并把市场拓展到全国。在该施工领域,该集团获得了“软土地区既有铁路下穿框架顶进施工工法”等3项省部级工法、“同程油顶控制系统及其应用方法”等5项发明专利、“超浅埋下穿铁路长管棚隧道支护结构”等13项实用新型专利。

“地下工程穿越快速铁路的创新技术及其应用”在道路、地铁及其他市政工程下穿既有铁路施工领域中,具有广阔的应用前景。

## 例会吸收工人参加 施工方案人心入脑

本报深圳4月14日讯(通讯员于东旭)“这两天进度怎么有些慢?是人力资源不够还是其他原因?你们把需要项目部解决的问题讲一下。”这是中国铁建大桥局二公司深圳地铁6号线项目工程例会的开场白。

工地会议室是活动板房,没有会议桌。大家走进活动板房,每人一个塑料凳。

“原来开工程例会,只来几个工班的‘头头’。”项目部负责人说。为了减少层级传达的滞后与失真,减少施

工制约因素,提高施工效率,项目部把工程例会开到了施工一线,让全体员工都参加。工人们你一言我一语,积极发言:有的说现场吊车不够用,有的说配电箱有问题,有的说碗扣件不够……项目总工程师李俊林低着头,认真记录。“要是坐在舒服的会议室里,这些老实巴交的工友有些紧张,说不出这样接地气的话。”据悉,项目部把工程例会开到工人那里,让现场问题及时解决,让施工方案人心入脑,已在该公司推广。

## “视频早会”连线工区 解决路远参会难题

本报玉溪4月14日讯(通讯员郝基伟 边伟杰)近日,针对施工便道长、开会跑路远的问题,中铁十六局五公司玉溪至磨憨铁路项目部安装视频会议系统,组织召开“视频早会”,进行一对一解惑。

该项目正线长20.893公里,由于处于深山,施工便道长达120公里,并设立6个工区。从最近的工区开车到项目部,需要两个小时。若遇上

刮风下雨,山体滑坡,泥石流会冲垮便道,不仅存在安全风险,而且工区负责人无法按时到项目部参会。

“由试验室负责人查找速凝剂原因。”在视频早会上,针对混凝土回弹问题,项目部技术负责人认真回答。

“我们开视频早会,节约工区负责人路途时间,同时还节约了油费和车辆维护费,提高了工作效率。”项目部副经理刘洪恩算了一笔账。



## 中铁十七局上海轨道公司

### 精细化管理促降债

本报上海4月14日讯(通讯员郑玉宇 刘甲文)4月10日,中铁十七局董事长、党委书记卢朋在“十七局领导干部”群里发布信息:“一季度,上海轨道公司一次性偿还集团公司内部借款3000万元,有息负债在年初的基础上降低了31.29%,超前并超额完成了年度任务。”这条信息在短時間內收获众多点赞。

## 中铁十五局五公司潼荣高速公路项目部

### 堵塞进料称重漏洞

本报重庆4月14日讯(通讯员赵纯杰 韩娜)为堵塞拌和站材料管理漏洞,中铁十五局五公司潼荣高速公路项目部二区坚持精细化管理,采用地磅称重影像系统,把好原材料称重关。

按照传统的人工收料模式,会出现不法商贩及驾驶员利用加装的遥控装置干扰地磅、收料员擅自更改收料单数据甚至重复过磅等手段,使实际进料吨数与过磅数据严重不符,导

致项目效益严重流失。进场伊始,为堵塞进料称重漏洞,项目经理丁冠军提出:“我们想法设法,要彻底解决这一问题,为提质增效打基础。”

在充分调研的基础上,该项目决定采用称重影像系统。实践证明,该系统采用全程视频监控、过磅称重瞬间拍照、防遥控重量曲线控制、收料单自动生成条形码不能篡改等措施,杜绝了供、收料双方

账户管理、项目代付款项、汇票置换资金等措施,有效缓解业主资金监管严苛的局面。同时,公司主管领导还督办新上、在建、收尾、完工项目,确定清欠收款重点,分管领导“一竿子插到底”,深挖项目创效“井水”,仅第一季度,他们就在苏州、无锡、上海等片区完工收尾项目清收款项6000多万元。

账户管理、项目代付款项、汇票置换资金等措施,有效缓解业主资金监管严苛的局面。同时,公司主管领导还督办新上、在建、收尾、完工项目,确定清欠收款重点,分管领导“一竿子插到底”,深挖项目创效“井水”,仅第一季度,他们就在苏州、无锡、上海等片区完工收尾项目清收款项6000多万元。

账户管理、项目代付款项、汇票置换资金等措施,有效缓解业主资金监管严苛的局面。同时,公司主管领导还督办新上、在建、收尾、完工项目,确定清欠收款重点,分管领导“一竿子插到底”,深挖项目创效“井水”,仅第一季度,他们就在苏州、无锡、上海等片区完工收尾项目清收款项6000多万元。

据悉,该系统已在五公司所有项目推广,覆盖率达到100%。

影响提质增效的因素很多。其中,领导班子、劳务队伍和物资采购是抓好提质增效的重点。

项目领导班子是开展提质增效的关键因素。一个称职的领导班子,可以让项目扭亏为盈。在公路、铁路等同一条施工线路上,工价单价、施工难易程度和外部环境大体相当,但是因为管理水平参差不齐,最后有的单位盈利,有的单位亏损。因此,选好班子成员尤其是项目经理,是提质增效的关键一环。

劳务队伍是影响提质增效的重要因素。项目部如果使用劳务队伍但管控不好,就要受劳务队伍制约,不仅安全难保证、质量理隐患,工期不可控,还将导致效益流失。为切实推进提质增效,必须从选用、管理等角度,进一步提高劳务队伍规范化管理水平。

工程物资是施工成本的主要因素,占工程造价的50%以上,创效空间巨大。我们可以通过深入挖潜,开展提质增效。目前,中国铁建系统内普遍实行集中采购、互联网+、产销一体化等物资采、管模式,物资成本得到有效管控。然而,主材集中采购的覆盖率、地材自主产销的控制率和二三类材料的网上采购率仍然亟待提高。同时,我们还要抓住国家“营改增”政策的契机,降低税务成本,提升企业效益。

## 提质增效要善抓重点

杨广臣