



推进“六个转变” 提升企业内生效率

——访中铁十七局董事长、党委书记卢朋

本报记者 李炜强

记者：“十三五”是企业落实发展战略、全面深化改革的关键时期。建筑企业既处于大有可为的重要战略机遇期，又面临矛盾叠加和风险增多的严峻挑战，中铁十七局在制定“十三五”发展战略时是如何准确把握宏观形势、理清发展思路、确定规划目标的？

卢朋：方向比速度更重要。我们在客观分析研判面临形势的同时，对标系统先进和行业标杆，确立了企业的规划目标和发展战略。“十三五”期间，我们的规划目标就是共建“高品质受尊敬旗舰型”企业。高品质，指的是企业的内在属性；受尊敬，指的是企业的外在反映；旗舰型，指的是企业的规模、质

量、实力等达到领先水平。围绕建设“高尊旗”企业目标，我们着力推进“六个转变”：发展战略上由建筑为本、相关多元向主业多元、新领域抢进稳健转变；经营思路上由寻找市场向运作市场、扩大属地化经营转变；治企方略上由规模引领向创新引领转变；制度管理向文化管理转变；管理模式上由传统粗放型向精细集约型转变；风险管控上由被动应对向超前预防转变；增长方式上由规模扩张型向质量效益型转变。

记者：中国铁建董事长、党委书记孟凤朝在今年工作会议上强调，要坚持创新驱动发展，着力转换企业发展动力。您如何理

解创新驱动发展战略？卢朋：孟董事长提出要要强化科技创新、重点突破和模式创新，设计院、集团公司、装备制造企业要激发主体活力，形成一体化运作，构建联动互惠机制，将单项优势聚合为整体优势，最终提升企业价值创造能力。中铁十七局将按照中国铁建的顶层设计，落实创新驱动发展战略，转换企业发展动力。

应该说，中铁十七局近年来的快速发展，使企业规模与资源、目标与能力间的矛盾更加凸显。在现有人才、机械设备、资金等内部资源总量基本不变的前提下，要实现“高尊旗”企业发展目标，提升企业内生效率

是必然选择和唯一途径。为此，我们把2017年定为“内生效率提升年”，集团上下把“内生效率提升”作为当前乃至今后一段时期的工作主题，紧跟宏观形势和国家政策，积极落实中国铁建总体部署，适应市场变化、提升管理水平，做到科学合理利用资金，提高资本产出率；做好项目快速施工和设备、模板周转回收，提高劳动生产率；完善企业制度管理和风险内控体系，有效激发和调动广大干部职工干事创业的积极性、主动性和创造性，提高全员生产率。通过不断自我改革、自我创新、自我突破和自我超越，激发每位员工内在的效率潜能和价值创造力。

经营承揽中的“合纵连横”

王飞辉

战国时期，齐、楚、燕、韩、赵、魏、秦七国争霸，齐、秦相对强大，为了生存，一些相对弱小的国家联合起来，防止秦、齐兼并弱国，谓之“合纵”；而秦、齐则拉拢一些国家，共同进攻另外一些国家，谓之“连横”。

细细品味，不难发现，眼下我们的竞争态势和彼时竟有惊人相似之处。目前建筑市场内企业数量众多，僧多粥少。同时，行业内同质化竞争激烈，各个企业的经营领域主要集中在于相同的目标市场。面对这种局面怎么办？经营承揽不仅对内要实现业务互补，发挥整合效应，而且还要向行业外要空间、与对手抢空间。巧用“合纵连横”战术，企业经营才能赢得生机。

战国史告诉我们，合纵需要团结。好比秦吞并单个弱国可以以一己之力，吞并强国则需要拉拢他国一样，“小项目”企业可以“单打独斗”，“大项目”却需要“八仙合力”。我们既要吃“羊肉串”，也要吃“全羊”。要上下一盘棋，发挥集团业绩和资质优势，广泛利用社会资源，组建市场营销开发“联合体”，“抱团”取暖，践行“合纵”之策。具体而言，就是要改“单兵作战”为中国铁建、集团公司、工程公司自觉担当好在协同经营中各自扮演的角色和肩负的“协同作战”，做到“点、线、面”相结合，上下联动，这样才能形成强大合力，总体突破。

连横需要发展。纵然秦、齐已经很强，但他们居安思危仍然主动拉拢弱小国家，增强自己的力量。历史告诉我们也要有永不满足的心态，要学会审时度势，不断壮大自我。各个单位在经营承揽中不能躺在已有的“成绩簿”上安享太平，要杜绝“足够了”的思想，树立“吃不饱”的理念，拿出“蛇吞象”的勇气，树立“全过程经营、全方位经营、品牌经营”的理念，在抓好重点领域、重点城市精耕细作的同时，打破经营的理念藩篱，积极主动出击，跨领域、跨区域、跨层次、跨国别经营，不断提升和壮大经营规模。

当然，“合纵连横”只是一种竞争策略，企业发展，除了需要智慧，最终还需要有顺应市场规律的体制机制，有过硬的综合实力为依托，“合纵连横”策略的目标是为了壮大企业的实力，过硬的综合实力有利于更好地实施“合纵连横”策略，二者相辅相成，才能不断扩大经营效果，实现经营承揽“量”“质”齐优。

构建“数字化+”核心驱动力

——访铁建重工董事长、党委书记刘飞香

通讯员 胡清

笔者：中国铁建董事长、党委书记孟凤朝在今年工作会议上提出，要强化科技创新，以数字化、网络化、智能化、绿色化作为提升公司产业竞争力的技术基点。作为中国铁建工业制造板块的核心企业负责人，您如何认识数字化创新驱动？

刘飞香：铁建重工“十三五”的主要任务是规模化和数字化，未来数字化驱动是我们的重中之重，而做好数字化的条件是产品要有竞争力，经济实力要强大，人才团队要给力，领导干部必须懂数字化。

强化科技研发，强力打造新的核心产品，开拓新的核心市场是中国铁建工业制造板块做强做优做大的必经之路。我们已在新疆公司建立了数字化监控指挥中心，负责

销售、运营、施工与服务数据的动态采集、分析、故障与风险预警，目前数字化已经渗透到铁建重工的方方面面，因此我们提出“数字化+”的概念，全力打造“数字化+”的转型升级能力。

笔者：您所说的“数字化+”概念，具体是一个什么样的战略布局？

刘飞香：我们未来的发展战略是基于数字化的，今年全面启动“研发设计数字化、产品机器人化、生产智能化、服务智能化和管理智慧化”的“五化”核心能力建设。

我们实施的“数字化+”战略是以研发设计数字化为龙头，以“智能运营数字化”为基础，以客户价值为导向，打造数据驱动、智能引领的数字化技术核心竞争力，实现装备

产品机器人化、设计数字化、服务智能化、生产智能化、管理智慧化，争取成为“中国制造2025”和智能制造的示范企业。

笔者：全面推进“五化”落地，构建“数字化+”的核心驱动力，铁建重工制定了哪些行之有效的举措？

刘飞香：数字化的源头在产品研发设计，把产品塞入计算机，把车间搬进计算机，把隧道建在计算机中，采用虚拟设计与仿真制造技术，打造技术引领的“零缺陷”高端装备产品；以产品机器人化为目标，研发具有智能感知和分析决策功能的隧道智能施工机器人，以全电脑三臂凿岩台车为代表的产品逐步实现地下施工少人作业、无人作业和高效作业。

与此同时，以生产智能化为保障，采用精益流水线以及智能生产与检测设备，建设数字化自动车间、中央智能物流体系和高效供应链系统；以服务智能化为抓手，通过信息互通、设备互联、环境模拟、远程监控，建立覆盖全生命周期的服务大数据系统，为客户与业主提供全天候及时在线设备与施工服务；以管理智慧化为动力，通过全流程型业务驱动和全球供应链协同，构建财务统管、风险预控、信息安全的智慧管理与稳健运作体系。

此外，系统规划和实施《铁建重工智能制造发展规划》，快速推进智能制造项目的立项研发与应用，智能制造系统及其运营大数据的全面建设。

中铁十七局四公司

成贵铁路观音山隧道贯通

本报贵阳4月24日讯(通讯员王海蛟 贾从新)4月20日，成(都)贵(阳)铁路重难点控制性工程——观音山隧道，经过中铁十七局四公司建设者连续35个月的艰苦奋战，终于安全、优质实现了贯通目标。这也是成贵铁路全线6座高风险隧道中完成贯通的首座隧道。

观音山隧道全长4296米，隧道围岩岩溶发育强、断层破碎，进出口端需穿越650米的瓦斯段，属于高瓦斯、高风险一级岩溶隧道。

中铁十七局四公司在施工中加大科技支撑力度，推行半自动化仰拱施工台架、防水板半自动化挂设台架、防水板超声波焊接、止水带热熔焊接等新工艺、新工法，有效保证了观音山隧道安全优质贯通。



中铁十六局铁运公司跨张常铁路项目部在施工中始终将工作重心下移，强化作业层面标准化施工，细化作业流程，以科学的规章、系统的管理、高度的责任感确保施工顺利进行。图为4月23日，跨张常铁路项目永定梁场正在进行制梁作业。 常虹摄

在专业化道路上快速成长

——中铁十二局三公司铺架专项施工能力发展纪实

通讯员 张亮木

短短50天，提前完成郑徐高铁330公里无砟轨道铺架任务，“放送每对500米长轨，只需40分钟，长轨铺设工艺日臻成熟”。

在卢铜铁路铺架施工中，首创单线桥预制梁上换装技术，创造出国内单线桥日架17片梁的优秀成绩。

在连盐铁路铺架施工中，创下单台桥机月架设超过400片梁的纪录，高峰时期企业年铺架里程达到1300公里，占中国铁路总公司当年开通铁路里程的六分之一以上……

历经10多年的发展，中铁十二局三公司实现了铺架专项施工能力由小到大、由大到专、由专到精的转变，在专业化发展道路上快速壮大。

在一次次重难点工程中彰显实力

铺架规模小，技术不成熟，所有的“家当”就是几套简易的人字拔杆和几台起重卷扬机，这是2006年三公司铺架施工起步阶段的情景。

“不贪大求全，小碎步，不停步，从十几公里、几十公里的铺架量开始，逐步摸索经验、积累技术。到如今，我们不但实现了规模连上台阶，而且精心打造轨排生产、工程运输、铺架架梁、上砟整道、应力分散与线路锁定等大范围铺架流水作业系统，实现“大兵团作战”。”三公司董事长、党委书记陈志高介绍说。

对三公司来说，渝涪铁路二线的铺架施工，“是企业铺架施工能力发育的一道分水岭”，虽然铺架任务只有100公里，但邻近营

业线铺架，最近处仅相距4米，不到20分钟就有一列火车通过。他们全力推进精细化、专业化管理，在同期11个车站改造累计要点施工仅170余次的艰难条件下，将一个个铺架节点按期、优质、高效完成。

仅用了一年时间，企业连续刷新铺架纪录。

2014年7月，他们仅用2个月就完成了贵广客专500公里无砟轨道线路铺架；年底又在山西吕梁地区一次性实现3条铁路正线、3条地方专线并期交叉作业铺架任务目标，并创造了日均铺设长轨14公里、单台TJ165架桥机日架设27片重载T梁等纪录。

2015年10月，在按期实现锡二铁路全线铺通、有序完成宁安铁路铺架“保开通”任务后，郑徐高铁铺架又提前收官；当年岁尾，连盐铁路架梁提前完成节点工期任务，三公司当年铺架里程再次突破1000公里大关，铺架产值占企业年总产值的五分之一……

在多个领域中实现跨越

三公司总经理张建斌说，铺架能力发育既需要设备、人才、技术、制度等“硬件”支持，更需要经历实践检验，特别是在关键领域和特殊作业中的淬炼。

他们先后购置了具有国内先进水平的铺架架梁设备，多渠道引进、培养人才，具备了普通和高速铁路建设的铺、运、架、焊及线路养护整道全过程施工能力，特别是在复杂桥梁、长大隧道、新型铁路桥梁铺架以及长轨放

送、焊接精调等领域崭露头角。同时，他们不断展开铺架体制改革、薪酬改革、划小考核单元等工作，激发企业管理内生动力，将原本摊开的手掌收回来，攥成了有力的拳头。

正是这只有力的拳头，在石济客专济南西下行联络线特大桥梁架梁作业中，显现出强大威力。

该桥全长1389米，94片T梁架设均在23%的大坡度、半径600米的小曲线上进行，施工难度国内罕见。2016年4月5日，历经多次模拟实验，他们攻克了TJ165桥机多次上跨、下穿营业线长距离大坡度架梁难题，为中铁十二局桥梁架梁能力提升再添新的注脚。

“现如今，在专业化、模块化发展思路指引下，我们成立了专业长轨铺设队、焊轨队和设备维修班等多支内部专业队伍，一天满载可铺设40公里长轨。”三公司副总经理兼铺架公司经理张红卫说。

高铁的快速、平稳运行，离不开高质量的无缝线路，而线路的精度控制主要在长轨焊接和线路精调等关键环节。

将500米钢轨焊接成1.5公里的钢轨后，还需再经过十几道工序将单元焊接成整体，进行锁定焊接。这中间是无缝焊接，焊接质量要求极为严格，连一根头发丝般的误差都不允许。三公司焊轨作业人员完成一个接头最快仅用30分钟左右，参与的所有工程长轨焊接完全满足误差要求，实现了轨道精度、平顺性最优目标。

在锐意创新中发展壮大

10年来，他们成立了技术革新小组，先后有计划地进行了10多项设备技术改造和技术研发，其中8项技术革新获得国家实用新型专利授权。特别是自行开发制造的TC-500铺轨设备，实现有砟放送施工效率达到4个小时铺设6公里，无砟推送施工效率达到8个小时铺设6公里，既极大地提高了铺轨效率，又有效确保了安全和质量。

2016年5月，一项集计划管理、安全管理、物资管理、运输调度管理于一体的铁路铺架信息管理系统在三公司连盐铁路铺架基地正式投入使用，开了铁路铺架行业使用信息化管理的先河。

“只需轻轻点击鼠标，百里调度尽在眼前”。这套安全可靠的智能化铺架管理系统将全天的施工情况全部显示在行车调度图上，实现了时间换空间，在有效时间内保证最大的作业空间，有效促进企业铺架能力进一步提升。

在襄渝二线铁路施工中，三公司首次利用自有专业设备进行铺架作业。此后，历经渝涪铁路二线、贵广客专、中南铁路、锡二铁路、郑徐高铁等重点项目的锤炼，三公司站稳普通铁路市场，凸显传统施工能力后，全面提升高端施工能力又成为他们专业化发展的新战场和主战场，离“专而精，精而强”的目标越来越近。

中铁十六局四公司

深耕贵阳市场实现滚动发展

本报贵阳4月24日讯(记者王崇燕 通讯员武章永 万海峰)近日，中铁十六局四公司贵阳工程指挥部中标的锦屏寨至黎平公路项目正在紧锣密鼓地筹备上场事宜。这是该指挥部坚持“属地经营”和“以干促揽”思路，贯彻“干好在建就是更好的经营”发展理念，依托在建项目保市场，在贵阳市场实现深耕经营、滚动发展的第9个项目。

贵阳工程指挥部从上场就开始精心筹划，制定各种行之有效的管理措施。他们在贵州省老干部活动设施改扩建项目建设中，解决了国内罕见的空腹夹层板大跨度框架结构施工难题，扎实开展标准化施工，并开展科技创新、QC攻关活动，为中国铁建填补了此类施工技术空白。

在都匀市滨江小马路项目施工中，该指挥部带领所有参建人员积极协调各方，解决技术难题，根据不同阶段施工现场的实际情况制定“一盯”“两控”“三确保”方针，做到了材料保障、资金保障、环境保障。他们通过“10天一考核，每月一兑现”的措施，有效管控推动整个工程进度，同时大大提高所有参建人员的积极性。

在吉利场平和吉利路项目施工中，该指挥部依据“一个目标、两个超前、三难三重”的工作方法，合理作出施工计划安排，及时增加劳务资源，有力组织人机机械设备，物资上场并严抓现场管理，成立相应的专题攻坚小组，对待安全、文明施工一丝不苟，不放过每一个细节，各项工作受到业主高度认可，两个项目双双荣获“标准化示范工地”称号。

干一项工程、创一方信誉、拓一片市场。他们积极顺应市场变化，将经营承揽工作放在企业发展的龙头地位，向在建项目要信誉、要效益、要市场。凭借优良信誉，该指挥部已在贵阳片区树立起良好口碑，实现滚动发展，贵阳片区已成为四公司的优质支柱经营片区。

中铁二十局

深耕西南区域市场结硕果

本报西安4月24日讯(通讯员康海鹏 记者庞曙光)4月18日，中铁二十局与中国长江三峡集团控股子公司上海勘测设计研究院签订战略合作协议，强强联合共同开发西南区域丰富的水利水电资源。这也是该集团提前布局、瞄准专业市场进行重点开拓的新动作。

近年来，中铁二十局持续着力、深耕西南区域市场，不断取得新突破。截至目前，他们已在该区域中标33个项目，基本覆盖路外市场所有领域，试水机场建设、旅游观光、农业公园、城市综合体等新兴市场取得突破性进展。

作为2016年度中国铁建区域经营20强单位，他们始终坚持“高端运作、运作高端”的经营方针，积极与地方政府和大型国企等直接联系、洽谈，加强培育、维护核心客户，为西南区域经营上层奠定坚实基础。过去一年，中铁二十局西南指挥部区域内所有省区均有突破，其中云贵两省市场指标完成率高达363.9%和326.6%。

针对区域内云南、贵州、西藏和广西等4省区经济体量、重点项目分布和市场开发成熟度等方面的差别，指挥部将年度经营指标自上而下进行分解，明确责任人，细化任务指标，做到人人有压力、时时有压力。为了全力提升经营人员素质，指挥部经常以专项培训、传帮带、实战锻炼等方式，提升经营人员的业务能力，真正做到“精英”搞经营。

在建与经营的良好互动，为实现经营工作可持续发展奠定了基础。通过全面加大在建项目监管力度，中铁二十局西南区域所有在建项目均赢得业主认可，今年一季度在区域内再次中标多个项目，实现了滚动发展。