

推动改革是打造“品质铁建”的必由之路

编者按

今年的全国两会上,李克强总理在政府工作报告中指出:要加快国资国企改革,积极稳妥推进混合所有制改革。在今年的中国铁建“四会”上,改革也同时成为焦点之一。会议提出,“推动改革是打造‘品质铁建’的必由之路”。

站在新时代,面对新挑战,中国铁建要走向更大舞台、实现更好发展,夺取建设具有全球竞争力的世界一流企业的新胜利,改革应是重要的破题之举。本期,我们将话题锁定改革,邀请两家国企改革“双百行动”试点企业和3家不同产业的二级单位主管领导,围绕如何以改革推进“品质铁建”建设展开大讨论。

释放改革活力 激发内生动力

铁五院党委书记、董事长 汤友富

随着我国进入经济新常态,企业面临的竞争压力与日俱增,业务上的再拓展、再升级并不能一劳永逸地带领企业发展,要突破目前发展的规模瓶颈,必须寻求新的发展动力。

今年全国两会政府工作报告提出要积极推进混合所有制改革,中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议也强调“推动改革是打造‘品质铁建’的必由之路”,可见,改革是顺应时代大势,推动企业实现高质量发展的关键一招。

如何释放出企业发展新活力?这就切实转换企业经营机制,增强企业内部约束和激励,通过发展混合所有制经济,提高国有资本配置效率。作为国企改革“双百行动”试点企业,铁五院将以“1+N”政策体系为指导,聚焦“五突破”和“一加强”,通过混合所有制改革,聚合产业资源,优化资本结构,激活国企机制和人力资本,以高质量发展为主攻方向,以战略升级为主要目标,以加强党的领导为根本保证,用改革为企业带来外部动能,激活内生动力。

以高质量发展为主攻方向,扎实推进改革。

围绕改革创新关键点发力

中铁建设集团党委书记、董事长 赵伟

当前,我国经济结构深度调整,正由高速增长阶段转向高质量发展阶段,已到了只有依靠改革创新才能持续发展的新阶段。坚持改革创新,是企业应对发展环境变化、增强发展动力、把握发展主动权的根本之策。

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议明确了改革创新方向,提出推动改革是打造“品质铁建”的必由之路。改革创新,首先要是在发展思路和战略上率先变革,要结合企业实际,找准改革关键点,以点带面,引领企业高质量发展。

在深入分析审视企业当前发展“疑难杂症”后,中铁建设集团深刻认识到创新管控已成为制约企业高质量发展的瓶颈,创新成本管控体制机制迫在眉睫。

从人才激励上改革创新,提高全员工作效率。中铁建设集团将按照习近平总书记提出的国有企业领导干部“二十字”标准,大力推进干部能上能下、人员能进能出、收入能升能降的制

度体系,树立“以业绩论英雄”的事业观;下大力气打造项目经理职业化双通道,培育一支有能力、有担当的项目经理队伍,为终端创效提供坚实人才保障;强化责任成本管理,通过项目现场发生成本和策划数据实时对比、自动分析、提前预警,强化责任成本意识;大力加强责任成本正向激励,明确界定奖罚指标,让职工“有业绩就有尊严”。

从信息技术上改革创新,提高组织管理效率。坚持全面推行绿色建造、精益建造、智慧建造、人文建造,以智慧工地建设为切入点,提升信息化水平。着力搭建企业“互联网+”智能化信息平台,实现企业所有业务进系统,以及区域公司在现场指导、集团公司同步监控,进一步提升包括成本管控在内的各类流程管控力度。以信息化系统倒逼企业管理的标准化、流程化、精细化,让管理更加高效便捷。大力培育所属建筑科技公司的创新能力,推广其龙头产品“铝合金模板”,并通过技术创新,严

控周转材料,降低生产成本。深化BIM全周期应用,持续培养BIM专业人才,通过BIM应用强化成本管控。

从管理方式上改革创新,提高企业运行效率。中铁建设集团将把一体化综合管理体系作为管理创新抓手,通过多体系融合,形成一个体系、两种标准。推广好的经验做法,优化固化业务流程,让制度和标准真正成为开展工作的依据和规范。通过对制度和标准体系的不断完善,打造“最优大脑”“最强躯干”“最佳胃口”。继续坚持做好做实对工程项目资金、物资、核算量、合同评审、“三项策划”以及劳务分包资源的“六个集中”管理,以规模效应和综合实力促进项目降本增效。2018年,集团成功发行首笔ABN,今年还要进一步扩大规模,通过融资、第三方支付、供应链金融等方式强化集中支付。通过实行劳务资源第三方支付,吸引优质资源形成战略合作,实现质量和价格双赢,开创劳务资源合作新格局。

培育新动能 构筑新优势

中铁二十二局党委书记、董事长 孟广顺

习近平总书记在庆祝改革开放40周年大会上指出,改革开放这一伟大革命推动了中国特色社会主义事业的伟大飞跃。中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议也提出“推动改革是打造‘品质铁建’的必由之路”,可见深化企业改革发展势在必行。

2018年以来,中铁二十二局以推进组织架构、管理体制和企业发展模式改革为抓手,对薪酬、干部人事等制度进行了系列改革,范围之广、力度之大为近年之最,激活了企业内生动力。根据“品质铁建”的蓝图构想,今年中铁二十二局将大力开展“品牌信誉建设年”活动,进一步深化改革,特别是在培育新动能上下功夫,打通企业与市场的链接,实现内外共振,推动发展新飞跃。

中铁二十二局今年提出,要把“培育新动能,构筑新优势,推进企业高质量高速度稳健发展”作为企业发展战略的核心,一方面通过深化改革,整合资源,精益管理,彻底扭转产高利低的状况,提高效益和发展质量。另一方面,着眼长远发展战略规划,完善产业布局,逐步形成业务多

元化、产业链一体化、跨国经营等显著特征,为高质量稳健发展加足马力。

培育发展新动能,就是要不断深化改革,在精耕细作上下功夫。精耕,就是要多拿订单,多拿好订单,这是提升发展品质的必然要求。路内市场要紧盯中国铁路总公司重点项目、各省市投资的地方及城际铁路项目等;路外市场要聚焦公招项目,扩大联合经营。要深化与属地政府及有实力企业间的合作,把住属地市场,解决家门口经营“盲区”问题。强管,就是继续将去年推行的人事、薪酬等“八项制度”改革落到实处,以“品牌信誉建设年”为契机,全面提升企业管理水平。

培育发展新动能,就是要加大企业战略性重组力度,改变单一的增长模式和发展方式。大力推进政企、企企、银企、产学研、军民融合等多种合作,开辟发展新动力;加大内部结构调整力度,坚持做精专业化,将分散于企业内部高度同质化的“小业务、小集体、小作坊”进行重组,优化产业板块,增强业务单元协同效应,同时整合房地产开发、设备物资、钢结构生产等资源,形成规模,向产业链中上游延伸。

培育发展新动能,就是要持续发动“双轮驱动”引擎,提升特色业务板块创新创效能力。把特色做足、把优势做强,就要密切关注国家产业政策导向,加大资源整合和市场开发力度,以创新营销方式、优化产品结构提升品牌优势,打造市场核心竞争力的“硬通货”。同时要积极审慎开展资本经营,规范运作实施,推动以投资带动施工承接的产业融合。

培育发展新动能,就是要坚决落实“海外优先”战略,扎实稳步拓展海外市场。要进一步融入中国铁建“大海外”格局,从政策支持、人才储备、经营模式上加快实施步伐。在走向海外的过程中,不仅要考虑企业投资和经营管理,还要与当地社会密切互动,使企业利益与当地社会利益相协调、与当地人民利益相融合,争取海外社会、利益相关方的支持,使“走出去”的步伐更加稳健。

改革不仅为发展提供支撑,改革本身也是一种发展。“品质铁建”不仅提出了一个上下奋斗的目标,也树起了一面深化改革的旗帜。中铁二十二局将通过改革践行“品质铁建”,奋力构筑一个崭新的优势企业!

改革是高品质发展关键一招

中铁二十三局党委书记、董事长 孙圣杰

改革是时代的要求,更是企业实现高品质发展的关键一招。

中铁二十三局是中国铁建参与国企改革“双百行动”的两家单位之一。面对历史遗留问题多、底子薄、能力弱的企业状况,集团将借助“双百行动”的契机,将发展定位调整为大土木工程项下具有明显专业特色的国内一流专业集团公司,并把专业化发展和混合所有制改革作为推动企业高品质发展的重中之重。

注重解放思想。改革最大的障碍是思想禁锢,最难的问题是利益调整,最强的保障是容错机制。要改革就必须卸下“不敢改”的思想包袱,打破不合时宜的思维定势,突破既定利益的藩篱。这就需要领导干部解放思想,不断掌握新知识、熟悉新领域、开拓新视野,以自我革命的精神和胸怀,服从改革大局,算大账、总账、长远账。而卸下包袱的关键是要建立容错机制,准确把握“三个区分开来”,合理容错,为那些敢于创新、敢于改革、敢于作为的干部排除后顾之忧。

鼓励个性发展。“一企一策”是“双百行动”改革实施方案制定的重要原则。它要求入选的“双百企业”要充分考虑到企业的功能定位、行业特点、发展阶段、竞争程度等实际情况,有针对性地制定改革方案,做到“精准发力”。结合旗下轨道公司、设计院专业化发展的成功经验,在工程公司建设上,中铁二十三局将结合各子公司的特点,对业务范围过窄的做“加法”,延长产业链,

拓宽业务面;对业务广而不精的做“减法”,专注于打造其特长业务。以“加减法”加快推进工程公司专业化建设,以提升专业能力促转型。同时鼓励各单位结合自身特点,开展股权多元化试点改革。

实现增量变革。中铁二十三局轨道公司是混合所有制改革的先行先试单位,2006年就已经逐步开展混合所有制改革。从以往改革的经验来看,“国企的实力+民企的活力=企业的竞争力”这一公式的正确性得到了印证。在“混改”生产、经营、管理的实际操作过程中,要制定现代化的企业管理机制,做到优势互补、高效运转又有效制衡。在人员管理上,充分尊重合作方,让双方的管理人员能够取长补短,相互促进。在市场运作上,遵循市场规律,与合作方优势互补、权衡交易成本和协同效应。以市场为基础、资本为纽带,使公司及资产更好地融入市场,并进一步增强企业的影响力和活力,实现“1+1>2”的增量变革。

注重风险防范。国企改革的目的实现国有资产的保值增值,但改革过程中机遇与风险并存。在抢抓机遇的同时注重防范风险也是改革者的“使命”。首先就是要注重合作方质量,坚持“三不合作”,即:资信不良、实力不强的不合作,不控股的项目不合作,效益评价低的项目不合作。另一方面,要规定合作项目和期限,确保资源的充分利用,避免无价值的合作行为。

聚力改革“再出发” 品质协同“再升级”

中国铁建西南区域总部党委书记、总经理 金跃良
中铁建昆仑投资集团党委书记、董事长

从铁道兵初创到成为位居世界500强第58位的特大型综合建筑企业,70多年来,中国铁建脱胎换骨快速发展,离不开改革的伟力。实践证明,只有顺势而为、勇于革新,坚持改革破局,才能在市场“熔炉”中百炼成钢。

改革,从来都是解决发展问题的“总钥匙”“总开关”。中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议立足时代之基,提出打造“品质铁建”的顺势之举,明确把“推动改革”作为打造“品质铁建”的必由之路。

自2016年成立以来,中铁建昆仑投资集团紧随国家投融资体制改革大举,坚持“铁建一盘棋”发展理念,目前在手投融资项目突破40个,形成了以轨道交通、高速公路为核心的“2+N”经营格局,在企业发展的坐标上刻下了全新高度。

审视当下,企业如何在内外部发展环境深刻变革中找准新道路,实现新突破?突出“主战”职能是区域经营的核心要义,中铁建昆仑投资集团将按照“最灵四肢”的定位,以改革“再出发”的姿态,最大限度释放协同经营活力,努力做大区域发展增量。

改革再出发,要激励“改革者”。悠悠万事,用人为大。改革再出发,关键需要一大批与时俱进的改革者。要持续在体制机制改革上出实招,推进劳动组织、干部人事、收入分配三项制度改革。坚持引育并重,打造结构优化、布局合理、素质精良的人才队伍。坚持以“五个昆仑”特色文化为引领,大力营造尊重人才、尊重创造、尊重奉献的创业氛围。坚持业绩导向,干部考察更加注重实干实绩,薪酬分配更倾向于价值创造。积极探索以更加灵活的机制引用外部智库团队,形成企业发展强大的智力资源库。

新形势再出发,“惟改革者进,惟创新者强,惟改革者胜”。中铁建昆仑投资集团将以更大力度向更深层次、更广阔范围去谋划和推进改革创新,协同共建“品质铁建”。

核心要求,提升管理效能。

改革再出发,要瞄准“改革点”。对接中国铁建区域经营战略改革的新任务,中铁建昆仑投资集团将对经营理念做出相应调整,更加突出“经营承揽和市场开发”核心职能,明确三大经营理念。全面树立高端服务理念,建立健全常态化企业对接机制,践行“四者”定位,为政府提供更专业、更有利于共赢的咨询服务。全面贯彻“创新经营”理念,围绕城市品质提升做文章,抢抓成都天府新区、昆明滇中新区等新城建设机遇,加快落地一批垃圾处理、污水整治等现金流稳定、效益突出的城市运营类项目。全面落实“投、融、建、管、营”五位一体的发展理念,发挥协同经营优势,提供全产业链资源整合的一站式“铁建方案”,形成“市场找企业”的良好局面。

改革再出发,要激励“改革者”。悠悠万事,用人为大。改革再出发,关键需要一大批与时俱进的改革者。要持续在体制机制改革上出实招,推进劳动组织、干部人事、收入分配三项制度改革。坚持引育并重,打造结构优化、布局合理、素质精良的人才队伍。坚持以“五个昆仑”特色文化为引领,大力营造尊重人才、尊重创造、尊重奉献的创业氛围。坚持业绩导向,干部考察更加注重实干实绩,薪酬分配更倾向于价值创造。积极探索以更加灵活的机制引用外部智库团队,形成企业发展强大的智力资源库。

新形势再出发,“惟改革者进,惟创新者强,惟改革者胜”。中铁建昆仑投资集团将以更大力度向更深层次、更广阔范围去谋划和推进改革创新,协同共建“品质铁建”。