

转型升级是打造“品质铁建”的客观选择

编者按

2019年政府工作报告提出,要推动传统产业改造提升,支持产业转型升级。中国铁建“四会”提出,转型升级是打造“品质铁建”的客观选择,各单位要根据市场需求变化,进行供给侧改革,紧抓“三转”市场和科技创新、金融、互联网+等领域,加大业务结构调整力度。本期聚焦转型升级,邀请不同业务板块5家单位主管领导,就如何加快企业转型,打造发展“升级版”展开大讨论。

转型升级是一场系统化的攻坚战

中国铁建总经济师

中铁建重庆投资集团党委书记、董事长 孙公新

转型升级,是关于中国铁建发展的重大命题。毋庸置疑,如果仅仅依靠某一个方面的转型升级,将无法支撑这场刀刀向内的攻坚战。因此,转型升级,必将是一场系统化的根本性变革。

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议指出:转型升级是打造“品质铁建”的客观选择。那么,什么是转型升级?我认为,对企业来说,包含两个方面的内涵:转型是指发展模式、产业结构等战略层面的创新,升级是指经营能力、建设水平等管理层面的提升。去年以来,中国铁建实施的转型升级,体现在运营维护、生态环保、军民融合等新兴产业的快速发展,体现在区域经营、降本增效、综合收益等方面的提升突破。由此可见,转型升级本身具有整体性、系统性的特点,这需要产业协同发展,共同促进。

中铁建重庆投资集团站在系统论的高度,策划开展“全面质量提升年”活动,作为实施转型升级的载体。

“全面质量提升年”活动是对企业发展方式、

产业结构、管理质量的全面追求与整体提升,具体内容包括党建引领、战略管理、经济运行、区域经营、投融资、建设管理、投资控制与成本管理工作、运营维护、岗位绩效量化目标考核、人才培养“十大行动”。

“全面质量提升年”贯穿发展方式转型、管理能力升级两大主线,充分体现了系统性的发展思维。

在转型方面,中铁建重庆投资集团将从发展模式、营商模式、产业结构等方面着力。在战略层面上,按照中国铁建针对中铁建重庆投资集团和重庆区域总部提出的“在原来饼上多争取份额,另外做大一个饼”的要求,从加强区域总部经营、做大市场增量的角度实现转型。在产业结构的系统化上,坚守做强公路投资运营主业、做大生态环保产业,发展轨道交通、城市综合体产业的基本方向。在营商模式上,坚持全产业链发展、注册地经营、产城融合,转变发展方式。

在升级方面,中铁建重庆投资集团坚持“投资型企业的核心就是管理”的理念,聚焦管理水

平的提升。管理是具有决定性的力量,无论是经营、建设还是维护,都与之具有直接性的逻辑关联。所以,必须坚持经济运行质量的整体提升、经营团队与经营机制的优化、大型项目管理能力的提升、高速公路运营维护核心能力的培育、党组织领导能力与人才结构的强化。总之,要实现管理能力由粗放到精细、由一般到高端、由局部到整体的升级。

实践证明,任何单一的、碎片化的努力,都无法实现真正意义上的转型升级。比如,如果仅仅是停留在某一个经营项目的介入,则无法保持发展的持续性,战略层面上转型是无法实现的。再比如,仅仅注重经营能力的提升,而忽视对投资项目的管控,那么发展的基础无法夯实,收益无法保证,投资的本质价值则无法体现。所以,转型升级一定要通过系统化布局来实现。

转型升级是打造“品质铁建”的客观选择,系统化的实施路径则是转型升级的必然条件。唯有如此,才能知晓起点在何处、彼岸在何方,转型升级才能释放巨大的创造力。

转型升级助力打造“品质铁建”

中铁十四局党委书记、董事长 吴言坤

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议提出打造“品质铁建”的奋斗目标,而转型升级是打造“品质铁建”的客观选择。围绕转型升级这项中心工作,中铁十四局千方百计做专做强,使专的更专,强的更强,板块结构日趋合理,专业化建设不断提升,核心竞争力得到不断加强。

巩固核心优势,引领转型发展。聚焦核心,发挥潜力,实现科学发展、有序发展、高质量发展。“我们都在努力奔跑,我们都是追梦人。”中铁十四局树立“做世界一流大盾构施工企业”的雄心壮志,努力实现经营能力最强、管理水平最高、研发实力最强、市场评价最好的“四最”标准,大力实施“蓝海战略”,坚持“人无我有、人有我优、人优我精”的原则。2019年全国将公开招标22个大盾构项目,中铁十四局要力争实现200亿元的市场份额,盯紧京津冀、长三角、珠三角、长江经济带等重点区域,发挥自身优势,通过策划项目,帮助城市解决短板问题。同时,充分发挥大盾构事业部在前端经营、研发、管理方面的职能,为大盾构市场做好全周期服务,定期组织高端论坛,扩大行业影响力,做强做优大盾构品牌。

要想在同类企业中脱颖而出、华丽转身,实现转型升级,就要做强特色板块,攀登行业高峰。中铁十四局建筑工业化板块做实研发中心,明确研发方向和课题,加大科技研发力度,补充专业技术人才,建立健全考核激励机制,确保多出成果,尽快形成产业链优势。同时,持续加快市场布局,力争在“十三五”末再设3个至5个轨枕厂、7个至10个管片厂、3个至5个住宅产业化基地。继续加大检测测绘板块市场布局力度,扩大建筑工程、轨道交通等业务板块的市场

份额。积极拓展健康检测监测、工程病害治理、工程质量咨询等项目。中铁十四局要紧跟国家政策导向,围绕国家战略,发挥集团产业协同的优势,在城市群建设、基础设施改善、乡村振兴发展过程中获取优质土地。认真研究20亿元专项资金的明确投向,确保实现计划目标,加大土地储备力度。积极探索“投资+房地产”“基础设施建设+房地产”等发展模式,促进地产开发跟着重大投资项目走,带着重大投资项目走,力争实现2021年销售收入50亿元的目标。

习近平总书记指出:“谁牵住了科技创新这个牛鼻子,谁走好了科技创新这步先手棋,谁就能占领先机、赢得优势。”中铁十四局依托博士后工作站、院士工作站等平台加快推进国家实验室建设。进一步发挥技术中心作用,积极参与承担国家级、省部级科研课题;争取筹建一批国家级、省级技术研发平台;积极主办高端技术论坛,占领技术前沿阵地,提升行业话语权。拓展与高等院校科研机构深度合作,鼓励全员技术创新,注重总结突破一批技术成果,加速推进成果转化运用。全力推进智能建造。加快推进信息化建设,充分运用互联网在生产要素配置中的优化和集成作用,提升管理效率。同时加快在盾构施工、建筑工业化、山岭隧道施工、桥梁建造等方面的智能设备研究和应用,逐步提升企业智能建造水平,建造精品工程。

一分部署,九分落实。中铁十四局全体干部职工正以良好的精神状态,以“项目管理年”为抓手,以“转型升级”为突破口,投身“品质铁建”发展浪潮。

加快转型升级 打造“品质电气化局”

中国铁建电气化局党委书记、董事长 冯学彬

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议提出打造“品质铁建”的战略部署,指出“转型升级是建设‘品质铁建’的客观选择”,为中国铁建电气化局的发展指明了方向。中国铁建电气化局深刻领会中国铁建的战略思想和战略部署,结合自身实际,把打造“品质铁建”的具体要求贯彻到企业改革发展的全过程、各方面,加快转型升级,突破发展瓶颈,致力打造“品质电气化局”。

加强科技创新,助推转型升级。中国铁建电气化局实施创新驱动战略,加快推进智能建造进程。中国铁建电气化局成立了领导小组、项目推进小组和各专业实施小组,落实好总工程师技术负责制,形成集团公司、工程项目和各专业小组三级联动格局。全面深化京雄高铁在智能建造、智能装备、智能运营等方面关键技术的研究和应用,重点完成铁路“四电”BIM+GIS的信息融合技术、基于BIM的铁路“四电”数字化加工集成应用技术、电务大数据智能运维平台应用等一批科技创新研发项目,逐步构建铁路工程建设全生命周期管控模式,推进智能高铁技术实现新突破。加大新技术应用实施力度,不断建设工程质量优、科技含

量高、施工速度快、经济效益和社会效益好的样板工程。

狠抓人才建设,支撑转型升级。中国铁建电气化局大力实施人才培训工程,即“领导力提升”“工程管理能力提升”“资本运作能力提升”“海外管理能力提升”“行业专家队伍建设、技能型队伍建设”6大培训工程,把培训作为能力提升的重要路径。制定与企业发展相匹配的人才规划,既要定岗位、定职责、定编制,控制职工总量,又要加强人才培养和结构优化,特别是要抓好年轻干部和海外人才的培养,形成专业互补、年龄互补、梯队合理、目标一致的人才结构。建立项目经理、专业技术人员分类考核、分类管理、分别定级制度,根据能力与业绩,分别给予不同的薪酬激励。

落实“三转”要求,实现转型升级。积极转型,中国铁建电气化局要向“四电”集成商、投资商和运营服务商方向发展。按照中国铁建对中国铁建电气化局“最强躯体”的定位,围绕“改革创新、卓越运营”布局谋篇,实现全产业链、全价值链发展。全面推进高铁集成、地铁集成、公路集成、新能源集成技术,发挥集成优势,实施跨界创新。要在铁路“四电”设计咨询板块向技术

创新的引领者、市场开发的先行者、技术服务的支撑者方向发展,积极拓展勘察设计、咨询、监理、检测等新业态,不断拓宽市场,提升经营规模。积极转型,中国铁建电气化局贯彻落实中国铁建“四者定位”,与各级政府开展多层次、多渠道、多模式合作。积极参与中国铁建牵头组织的城市地铁BT项目,实行“四电”业务总承包,用资本经营拉动地铁项目的生产经营。以昆明、成都地铁市场的成功经验为先导,积极进行城市轨道交通多层次合作的深度探索。积极转型,中国铁建电气化局将加大在高速公路、风电、智慧城市及智慧城镇、综合管廊、改革示范区、产业园区、新农村建设和农电网改造等新兴市场的开发力度,培育新的经济增长点。以港珠澳大桥交通工程的品牌效应为契机,努力开拓在大桥、跨海、长桥等高速公路系统集成领域的市场份额。紧跟国家“一带一路”倡议,大力落实中国铁建“海外优先”战略,在巩固非洲市场的基础上,站稳东欧铁路市场,同步拓展铁路“四电”、通信监控、特高压供电、农电改造等领域,不断加大海外经营力度,力争实现海外市场新突破。

推动转型升级 打造发展新引擎

中国铁建港航局党委书记、董事长 许四发

目前,我国经济正处在加快转型升级进程中,传统产业的发展动力和竞争优势不断减弱,新增动力和新竞争优势正在逐步形成。作为传统产业的参与者,建筑企业正面临结构性矛盾突出、同质化竞争严重、质量效益较低、新兴业务发展不足、新旧动能转换不快等困境,只有促进产业转型升级,提高发展的质量和效益,才能牢牢把握发展的主动权。

2019年政府工作报告提出,要推动传统产业改造提升,支持产业转型升级。中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议也提出“转型升级是打造‘品质铁建’的客观选择”。审视当下,中国铁建港航局顺应发展潮流,将企业转型升级的发展决策提升至战略层面,不断加强科技创新,谋求业务结构调整,打造发展新引擎。

转型升级,必先优化业务结构。作为中国铁建旗下唯一一家水工旗舰品牌,中国铁建港航局要继续突出水工支柱地位,固守已有细分领域,突破海上风电市场,继续开发水利水电等其他涉“水”业务。同时,要大力提升公路、房建、市政、设计咨询等业务的份额,积极稳健进入军民融合、水环境治理、砂石骨料开发等新兴业务领域,培育新的增长点。

转型升级,必须深化制度改革。中国铁建港航局深化针对组织机构、干部人事、收入分配制度的三项制度改革,推动形成干中能上能下、人员能进能出、收入能高能低的激励约束机制,让想干事的有合适的机会,能干事的有合适的舞台,干成事的有合适的回报。大力推动工程技术人员“专家制”选

聘常态化,继续推进“1124工程”“港航大讲堂”,创新教育培训机制,助力人才成长。同时,不断完善薪酬体系,严格控制工资总额无序增长。收入分配体现差异化,对标市场,挂钩绩效,有效调动员工的积极性。

转型升级,必须把创新作为核心推动力。转型升级的实质是从要素驱动向创新驱动,必须依靠科技创新、自主创新。2018年,中国铁建港航局荣获国家科学技术进步奖一等奖后,进一步加快技术中心升级为国家级技术中心的进程,并着手组建专家工作室、博士后科研工作站等创新平台,不断健全以市场需求为导向、重大项目为依托、内外创新平台协同联合为支撑的科技创新体系,让不同层面的平台、人才、资金等要素都充分活跃、充分协作,努力实现从科技强到业务强再到企业强的良性循环。

转型升级,必须紧扣“三转”。根据环境变化,在保证传统优势的情况下,利用好企业的管理、技术和人才优势,加快实现“转产”“转商”“转场”。一是要利用好今年国家稳投资补短板机遇,开拓高端市场;二是要坚持以补短板,拉动主业增长为出发点,积极审慎开展投资业务;三是要依托“粤港澳大湾区”区域优势,大力开展属地经营、优势区域经营及海外市场经营,千方百计推进市场开拓。

习近平总书记说:“伟大梦想不是等得来、喊得来的,而是拼出来、干出来的。”在巨大的压力和挑战下,中国铁建港航局正以时不我待的紧迫感、舍我其谁的责任感,在“品质铁建”的全局规划中奏响转型升级的最强音!

以改善人居环境为动力 打造房建专业“升级版”

中铁城建集团党委书记、董事长 罗海滨

中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议强调,要让中国铁建的产品和服务满足人们对美好生活不断增长的需要。作为一家房建专业化集团,中铁城建集团必须以满足人民对美好居住环境的需求为动力,提高产品质量,推进转型升级,为打造“品质铁建”贡献力量。

按照中国铁建确立的“打造房建市场新的经济增长极”的定位,中铁城建集团将坚持以改善人居环境为动力、打造房建专业“升级版”的发展之路,着力提升生产经营等各项工作水平,推动企业沿着高质量发展道路提速前进。

打造“升级版”,要规划顶层设计,明晰发展航向。要把企业改革发展放到党和国家大局以及中国铁建战略思维中定位,把控方向,校准航向。成立之初,中铁城建集团就确立了“坚持房建主业,适度多元经营,构建完整价值链,打造核心竞争力”的发展目标,明确了“三年起步、五年提速、八年赶超”的实施路径和八项主要举措,生产经营局面迅速打开,企业步入发展快车道。“顶

层设计”要因时因势而变。党的十九大召开后,以高质量发展为目标,中铁城建集团对未来3年发展进行谋划和定位,出台了《关于加快企业发展若干问题的决定》,以“三个转型”“四个升级”等为核心的“3334”目标成为中铁城建集团进一步加快发展的战略引领。要以远景规划指导年度计划,以年度计划做实远景规划。中铁城建集团紧扣企业实际,创新发展思维,一年一个重点,连续开展主题活动,推动集团每年均超额完成上级考核指标,主要经济数据年均增长率均保持在两位数。

打造“升级版”,要落实“三转”要求,夯实“三商”定位。作为房建企业,中铁城建集团要落实“转产”“转商”和“转场”的要求,致力于打造城市建设的投资商、建造商和运营商。要面向国家战略、高端领域和更高层次的需求实现产业、产品的升级,要在主营领域占领超高层、大体量、装配式等建筑市场;要发展铁路、地铁、市政等领域。要坚守“四者定位”,从传统的招投标,向投资、战略框架、一揽子协议等多个方

面转变商业模式,以优质的产品和服务分担政府与城市发展的责任。要驱动市场从需求不足的区域转到需求旺盛的区域,构建科学区域经营体系,尤其是要践行“海外优先”战略,全力发展海外业务。正是在这一思路引领下,中铁城建集团已成功挺进柬埔寨、科特迪瓦等国家的建筑市场。

打造“升级版”,要坚持品质建造,树立企业品牌。提高建筑产品质量,是打造“品质铁建”的根本要求。要坚持“品质建造”理念,弘扬工匠精神,打造优质工程,提升施工能力,树立企业品牌。要大力推行绿色施工,保护绿水青山,打好污染防治攻坚战,打造安全、文明、绿色、标准化的工地。要坚守创新驱动,加大科技投入,打造核心竞争力,拓展企业发展深度。中铁城建集团把科技创新作为品质提升推动力,逐步形成BIM技术、绿色施工、建筑工业化3大核心技术支撑的创新体系,集团本级和5家工程公司均被认定为国家高新技术企业和省级企业技术中心。