

逆水行舟用力撑

——中铁二十五局破解企业融合难题促健康发展纪实

通讯员 刘长彬

阳和启蛰、品物皆春。在刚过去的2018年,中铁二十五局生产经营指标均创历史新高,企业呈现出更加积极向上的新气象!

这些新气象的根由是什么?中铁二十五局领导班子给出答案:这得益于“融合”出来的力量,为企业发展注入了生机和活力。

深度融合做好思想统一文章

2015年7月,面对爬坡过坎、滚石上山、不进则退的严峻局面,新一届领导班子成立后,首先找出阻碍企业发展的“病根”,挖出“病灶”。

他们在深入分析研判后认为问题出在“融合”上:作为合并组建的建筑企业,价值观念、经营模式、管理风格具有不同属性,如不能实现异质文化的优化组合,探索形成具有协同效应的规范、制度体系,就会管理抵消、掣肘不断,企业发展就成为一句空话。

中铁二十五局党委提出:“要在互相融入的基础上,实现深度融合,达到融洽和融昌的效果。”

龙头怎么甩,龙尾怎么摆。中铁二十五局从班子成员做起,率先垂范、刀刀向内,通过严格的民主生活会、党内谈心谈话等形式,深刻排查思想认识、观念作风等问题,解决领导班子思想认识的统一和融合问题。

竖向到底、横向到边。从集团公司到各子分公司,再到各级项目部,通过召开务虚会、研讨会、调研会,集思广益、群策群智,让大家的

思想凝聚到企业发展共识上来,集中到自己担负的责任使命上来,形成推动企业发展的坚强意志。全集团通过连续3年开展主题教育活动,抓思想作风、抓工作作风、抓学习学风,持续唱响“我是二十五局人”主旋律,让两种文化在互相交流、吸收、渗透后优化发展,实现求同存异、融会贯通,形成了新的干事创业文化氛围。连续3年民主评议集团公司领导班子,优良率都在98%以上,从一个侧面验证了融合的效果。

改革创新做好企业发展文章

中铁二十五局改变头疼医头、脚疼医脚的惯性思维,运用综合考评法,既观察现象,更深入本质,行多措并举之功、求综合治理之效。

推进“四个优化”稳经营。稳经营就是稳规模,更是稳信心、稳预期。他们通过优化制度保障,定目标、定措施、定人员、定奖惩、责任上肩、指标到人、有章可循;优化经营区域,使经营区域走出华南,走向中南、西南、华东、华北、京津冀等区域,切实“到有鱼的地方撒网”;优化专业结构,增强抵御市场风险能力,大力发展房屋建筑、电气化、物资物流、市政建设、轨道交通等专业板块,努力实现“多元发展、多极支撑”的专业结构;稳妥有序推进资本经营,加快“走出去”步伐,利用自有土地资源,盘活资产发展房地产业务。

坚持问题导向向项目。盯住项目也就盯住了根本,中铁二十五局通过狠抓成本预控、

外包队管理、物资设备采购租赁、项目绩效考核,出台“25条不准”管理规定,规定“黄线”、画出“红线”,编牢规矩“笼子”,提升项目管理水平。通过重拳出击、止亏治乱,对于坑害企业的责任亏损,不搞投石问路,做到利剑高悬、雷厉风行,严肃查处,减亏扭亏成效明显,2017年以来,正在努力实现新上项目无亏损目标。

调整产业结构增动力。中铁二十五局敏锐把握市场脉动,把优化布局和资质升级提上重要日程,调整产业结构,向产业链和价值链的高端转型,实现动能转换和升级。相继成立了广东高速公路事业部和投资事业部,持续推进资质升级,拥有对外援助成套项目A级资质;铁路占比由70%下降到30%,专业领域更加多元合理;在五公司和轨道公司合并的基础上,确定以城市轨道交通和房建为主的发展方向;相继成立了广东高速公路事业部和投资事业部;将二公司由衡阳迁址南京,房地产公司搬迁天津,形成广州、长沙、南京、天津、青岛核心属地市场布局,营造了更加有利的营商环境。

近年来,中铁二十五局保持了在铁路站场和既有线路施工、长大隧道和铺轨领域的竞争优势,先后荣获鲁班奖、詹天佑奖和国家优质工程奖10项,省部级优质工程奖69项,获得“全国优秀施工企业”“全国建筑业AAA级信用企业”等荣誉。

中铁二十五局五公司负责人深有感触地说:“正是集团公司明确了定位和发展方向,我

们心无旁骛奔着目标干,2018年实现经营承揽上百亿元的历史性突破,职工的幸福感和获得感明显提升,企业发展的信心指数逐年提高!”

房地产公司、电务公司、实业公司等都在改革创新中实现了快速发展,有力支撑了企业经济技术指标提升。

科学谋划做好质量提升文章

面对“品质铁建”的时代课题,中铁二十五局专题研究部署,在落实落细的基础上将大胆探索、实践、创新,实现从低品质到高品质转型升级,从“活下去”到“活得好”突破。

中铁二十五局党委将通过精密顶层设计,围绕“改革创新,卓越运营”布局谋篇,突出战略执行、生产经营、利润创造、风险管控、安全质量和品牌建设等主要职能,发挥“最强躯体”作用;为牢牢把握粤港澳大湾区重大国家战略机遇,作出了机关总部搬迁至南沙区的决定,充分利用世界级湾区建设的优惠政策,打造区域竞争力领先的核心市场增长极;落实“三转”要求、“四者”定位,持续与勘察院、大型央企、省市城投协同合作,力争拿到大额高端订单。

如今,广大职工越来越坚定这样的信念:只要始终保持爬坡过坎的压力感,跋山涉水的精神状态,不驰于空想,不骛于虚声,就一定能够打造“品质铁建”的中铁二十五局版本,实现企业全面振兴目标!

让「后进」企业变得后劲十足

张英智

百舸争流,千帆竞发。在市场竞争中,企业发展快慢,诸多原因形成,先进企业并非一帆风顺,而“后进”企业在竞争中面临的困难更多、挑战更大。世上没有一成不变的事情,破浪者领航,奋勇者当先,今日“后进”者未必不是明日的排头兵。

“气可鼓而不可泄”。里约奥运会上,中国女排首战失利。主帅郎平激励队员“输球不能输人”,最终逆转夺冠。同样的道理,后进企业要敢于突破,往往要面对更多难题,付出数倍于先进企业的努力。这时候,他们更需要一句暖心的话语、一份坚定的支持。他们原本就对从教训中得来的智慧、对风险更加清醒的认识,还有分外强烈的上进欲望。一次握手、一个拥抱,都足以把今天的“落人”催化成明天的“豹子”。

让“后进”企业“后劲”十足,需要适宜的环境温度。“足,需要适宜的环境温度。”这是在企业爬坡过坎、负重前行的时候,越是在企业身处逆境、遭遇挫折的时候,越要强化全员思想教育,上下一条心,拧成一股绳,树立必胜信念,重整旗鼓再出发。要充分用好发展机遇,切实发挥“后发优势”,始终坚持正确方向,科学制定发展规划,善于调动一切积极因素,创业维艰,奋斗以成。

让“后进”企业“后劲”十足,也需要先进企业伸出援手。先进企业具有现成的成功经验和模式,在市场、管理、人才、资源等方面积累了较为明显的比较优势。后进企业要增强“赶超意识”,通过学习、复制、嫁接、借鉴等多种方式,吸收先进经验,推进改革创新,加快发展步伐。先进企业要通过产业联合、资源共享、人才交流等多种方式,“结对子”带动后进企业发展,共同提高发展质量。

独木撑不起大厦。只有下定决心、精准施策、持续发力,加快推进“后进”企业增强发展后劲,我们才能在更高起点、更大范围、更宽领域、更深层次上发展和维护好中国铁建的良好发展局面。

奋楫扬帆正当时

——中铁二十三局实施“三步走”发展战略纪实

本报记者 李亚萍

2019年新春伊始,“高质量发展三年行动计划”在中铁二十三局“四会”上正式提出,自此唱响全局。这一年,是中铁二十三局实施“转机建制、规范管理,强化三基、培育能力,价值认同、文化兴企”“三步走”战略的第四年。

3年前,新一届领导班子就任之初,便针对“企业管理体制机制不顺畅、基础薄弱、文化不融合”三大难题,制定了“转机建制、规范管理,强化三基、培育能力,价值认同、文化兴企”的“三步走”战略举措,意欲用6年时间让企业“旧貌换新颜”。

如今,时间过半,成效已然显现。经营业绩节节攀升,项目管理日趋规范,“三基”建设不断加强,专业化发展显著进步,企业呈现出向好发展态势。

转机建制搭建四梁八柱

中铁二十三局负责人认为:“构建先进适用、高效畅通的集团管控模式是‘三步走’战略的前提和基础。”就像盖房子,“转机建制”不是普通的修修补补,是涉及对旧有“框架”的重新布局。

2016年,该集团即迈出“转机建制、规范管理”的第一步。不破不立,新一届领导班子以“大刀阔斧”的工作姿态,破除落后机制的藩篱。他们清晰界定集团公司、区域指挥部、工程公司、项目部的职能定位,建立健全企业决策、经营管理、施工管理、经济管理、选人用人、激励考核、党建

责任、信息化管理等工作机制,逐步搭建起具有“四梁八柱”性质的企业治理体系主框架。

其中,信息化管理是关系企业运行效率的重中之重。经过3年来信息系统的搭建和流程梳理,该集团目前已完成了人力资源、物资设备、工程项目等近10套业务管理系统的建设。

“业务核算与财务核算口径不一致的现象以往一直存在,通过开展‘业财一体化’建设,借助信息化系统,用财务核算倒逼各项业务核算的规范化、标准化、流程化,基本可以解决这个问题。”该集团总会计师表示。

“全面实行信息化后,无论是合同审批还是发票报销,线上的处理速度和效率明显高于线下,省时又省力。”工作在一线岗位上的员工对此深有感触。

在人才选用激励机制上,该集团推行项目经理职业化、专业技术人才队伍和项目管理团队专业化建设,为各级各类人才职业发展开辟通道。

星级项目经理评定是该集团项目经理职业化建设的一大举措。他们根据考核办法将项目经理划分为一星、二星、三星、四星和功勋级项目经理,给予相应的薪酬待遇,并于2017年完成了首批星级项目经理评聘。

专业发展培育核心能力

随着建筑市场竞争日趋激烈,专业化、差异化发展成为施工企业的必由之路。近年来,中铁二十三局将强化工程公司的专业化建设

作为工程公司建设的重心。该集团轨道公司5次进入“中国铁建工程公司经济效益20强”,就是一个成功案例。

“轨道公司2017年的新签合同额在2016年的基础上增加了将近1倍,这与他们持续走专业化、差异化道路息息相关。”该集团总工程师表示。他介绍,轨道公司起步于制品工程,在混凝土制品上有较大优势。该集团因势利导,重点打造其混凝土部品业务,目前已经形成了磁悬浮轨道梁、U型梁、PC梁、无砟轨道板等10大系列品牌产品。在国内U型梁市场,他们已经占据了半壁江山。

随着装配式建筑产业的兴起,该集团鼓励轨道公司做“加法”:延伸产业链长度、拓展业务面宽度、提升技术层高度。目前,轨道公司已成功进入装配式住房、地下综合管廊、海绵城市铺装、装配式桥梁和下穿隧道等市场。同时,该集团鼓励旗下建筑设计院着重发展咨询、监理和EPC业务,其业务新签合同额由2013年的不足3000万元,发展到2018年的1.1亿元,实现了规模翻番。

对专业广而不精的工程公司则实行“减法”。他们将四公司的铁路铺架资源调配给二公司,四公司专注打造房建业务,二公司专心发展铁路业务,并筹划六公司与中铁建重庆投资集团合作,进军公路养护市场……通过一系列有意识的资源调配和施工任务分配,逐步引导工程公司走专业化道路。四公司负责人介

绍:“2015年四公司在手房建任务不足2亿元,2018年已超过30亿元。”

科技创新增强发展动力

作为国内唯一拥有高速、中低速磁浮轨道梁研制经验的企业,科技创新是中铁二十三局的优势,如何保持并擦亮这块“金字招牌”,是新一届领导班子面临的问题。

3年来,他们围绕“崇尚创新精神,尊重知识产权”的工作理念,从人才引进、技术攻关、科研合作、知识产权体系建设等方面进行部署,把科技创新作为实现差异化发展战略的核心工作。目前,他们已在磁浮轨道梁、无砟轨道、高墩桥梁、BIM技术等重大创新科研工作中取得不俗成绩,形成了涵盖国家、省、市的三级科研平台体系。

同时,他们积极以技术换市场,实现了科技成果的持续转化,他们自主研发的管片生产流水线,用两年时间实现生产自动化,并成功投放到生产基地,提高生产效率近1倍;研制的国内首根先张U型薄壁梁,投入后应用于上海、青岛、深圳、天津等多地轨道交通工程;与山东高速集团合作研发的国内首条批量生产的轨道板单机组流水线,投放成功后已具备年产20万块轨道板能力;成功将高铁无砟轨道板技术引入上海地铁市场。“近年来,公司研制的高新技术产品带来的收入,占到公司当年总收入的60%以上。”轨道公司负责人介绍。

中铁十六局渭武高速公路项目

获甘肃平安工地示范合同段称号

本报陇南3月20日讯(通讯员赵爽 孙丽许鹏健)日前,由中铁十六局五公司承建的渭武高速公路土建第十六合同段项目,获得甘肃省平安工地示范合同段称号。

该项目位于甘肃省陇南市宕昌县境内,全长11.384公里,桥隧比例高。由于桥梁桩基95%以上都处于岷江河道内,雨季施工难度大,风险大。

施工中,项目部编制防汛抗汛应急预案,安排值班人员24小时在工地巡查水情;逐级签订防汛抗汛责任书,保证防汛抗汛责任到人。开工至今,项目部安全生产投入1382万元,开展安全生产培训83次,涵盖施工人数2800余人。

北京冬奥会配套工程

崇礼铁路孙家庄隧道铺轨完工

本报张家口3月20日讯(通讯员曲志忠)日前,由中铁二十局二公司施工的崇礼铁路孙家庄隧道无砟轨道铺轨顺利完工。这标志着崇礼铁路全线铺轨工程正式启动。

崇礼铁路是京张高铁支线工程和2022年北京冬奥会重点配套工程。孙家庄隧道全长1462米,最大坡度30%,是全线控制性工程。

项目部成立了技术攻关小组,对铺轨机组局部进行动力改进,钢轨下方增加滑轮以减少受力,最终攻克大坡度铺轨难题。



3月17日,由中铁十一局承建的蒙华铁路黄家湾隧道铺轨完成,标志着蒙华铁路湖北段隧道铺轨全部完成。蒙华铁路是世界上一次建成最长的重载煤运铁路,全长1814.5公里,建成后对构建我国“北煤南运”铁路新通道,促进沿线经济社会发展具有重要意义。图为建设者在黄家湾隧道出口铺设500米长轨。金伟摄

中铁十四局沙埕湾项目

研制钢板穿孔定位盘助力施工提速

本报宁德3月20日讯(通讯员靳长辉 肖永顺)“这不起眼的小改动真是起了大作用!再也不用加班加点加工钢筋笼了!”近日,看着布满圆孔的钢板,中铁十四局三公司沙埕湾项目部钢筋加工班长张典赞不绝口。

沙埕湾项目有8座桥梁,桩基和墩柱所需要的钢筋笼直径从150厘米至250厘米多达7种。“开始,因为使用的是加工速度较快的数控钢筋笼滚焊机,钢筋笼供应有条不紊。但是随着各个桥位全面开工,钢筋笼的供应速度明

显跟不上了。”项目负责人介绍。

技术人员分析发现,制约加工速度的根本原因是滚焊机上的“钢筋笼穿孔定位盘”。不同直径的钢筋笼都需要更换定位孔,安装、定位、尺寸精调……整个流程下来至少需要5个小时,而且每次装卸都需要机械配合。

项目部经过研究讨论,决定用一块钢板代替穿孔定位盘,将7种直径的定位孔都打在这块钢板上,像“蜂窝煤”一样。不同直径的钢筋笼加工,只需要将钢筋插入相应直径的孔中,

即可完成精准定位,省去了穿孔定位盘装卸调换的工序。

小改动后的定位盘,因为定位孔固定不动,比原来每次由人工调节更能保证钢筋笼尺寸的精度,不仅提高了钢筋笼质量,还提高了生产效率,可缩短该项目钢筋笼生产时间约90天。



中铁十五局五公司

通过国家高新技术企业认定

本报天津3月20日讯(通讯员张瑜婕 吴鸿胜)日前,中铁十五局五公司成为2019年第一批通过认定的国家高新技术企业。

通过高新技术企业认定后,企业将享受技术创新、项目研发、税收等利好政策,对提升企业知名度和品牌影响力等起到积极作用。

据悉,五公司大力开展科技创新,去年申请专利7项,获得授权专利7项。截至目前,五公司累计获得授权专利48项,包括5项发明专利和43项实用新型专利。

中铁十九局

赤喀铁路项目信用评价夺冠

本报赤峰3月20日讯(通讯员韦蓼英 王瑞瑶)日前,在蒙辽铁路客专公司开展的信用评价中,中铁十九局赤喀铁路项目部再次夺冠。这是自2016年7月开工后,他们第四次获得信用评价冠军。

中铁十九局承建的赤喀客专3标全长40.87公里,其中11.34公里的建坪隧道为全线最长隧道,软弱围岩占比66.3%,施工安全风险大。项目地处严寒地区,每年有效施工时间仅8个月,施工压力大。

施工中,项目部大力开展“六比六创新”劳动竞赛和安全质量大检查,推进标准化管理,实现了安全优质快速施工,连续两次获得“感动蒙辽客专先进集体”称号,得到业主的高度肯定。