

# 落实国资国企改革要求, 强化企业行权能力建设

中国铁建发展策划部 张世杰

## 观察与思考

国资国企改革是当前工作重点和热点之一。特别是近期国务院印发《改革国有资本授权经营体制方案》(国发〔2019〕9号)和国务院国资委印发《国务院国资委授权放权清单(2019年版)》(国资发改革〔2019〕52号)以来, 国资国企改革更是引发了高度关注。

两个文件内容非常丰富, 核心都是围绕改革国有资本授权经营体制, 对企业进行授权、放权。即国务院国资委逐步由管企业为主向管资本为主转变, 将由企业自主经营决策的事项归还于企业, 进一步依法明确国有企业市场主体地位。授权放权原则是“层层松绑”, 中央企业总部对所属企业要同步开展授权放权, 把授权放权落实到各级子企业或管理主体上, 全面激发各层级企业的活力。

本次授权放权相对以往国资国企改革, 方向明确、力度大, 赋予了企业更多自主权。这既是一个重大利好消息和难得机遇, 同时也给企业带来了新的挑战。

**第一, 实行分类授权放权, 不同企业差异明显。**《国务院国资委授权放权清单(2019年版)》根据不同企业的功能定位、治理能力、管理水平等实际情况, 对四类企业分别进行授权放权。一是对各中央企业普遍性授权放权21项, 二是对综合改革试点企业授权放权4项, 三是对国有资本投资、运营公司试点企业授权放权6项, 四是对特定企业授权放权4项。

通过清单可以看出, 综合改革试点企业, 国有资本投资、运营公司比一般中央企业得到了更多授权事项, 特别是在战略规划、主业管理、投资、商业模式创新、工资总额管理方式等方面赋予了更多自主权。

**第二, 对企业授权放权, 出资人和企业可能会承担更大责任。**授权放权, 既赋予了企业更多生产经营自主权, 同时也加大了作为出资人代表的国务院国资委和被授权放权企业的责任。

授权放权不仅出资人要授得准、放得下, 企业也要接得住、做得好。如果被授权企业不能正确使用国务院国资委下放的各项权力, 或者国务院国资委对授权放权事项未能做到有效监督管理, 授权放权在一些方面可能会给企业带来混乱, 在企业承受损失和负面影响的同时, 国务院国资委也将承担更多、更重责任。

**第三, 企业的行权能力, 一定程度决定着被授权放权的范围。**授权放权的一个重要目的就是要突出企业的市场主体地位, 反过来说, 企业的市场主体地位越突出, 被授权放权的范围可能就越大。

对企业授权放权, 首先要看企业能否建立现代企业制度、承担国有资产保值增值的责任, 而不是要出资人代表冒着险, 为授权而授权。

为什么要分类授权放权, 为什么给甲不给乙, 为什么授此权而非彼权, 核心考虑因素是企业的行权能力。被授权放权企业对国务院国资委必须要接得住、管得好, 对所属企业也要授得准、管得好。

行权能力如何衡量? 最直观的就是治理结构规范、透明, 生产经营有亮点、有突破, 企业出事少、问题少等等。这些方面企业做得好, 得到国务院国资委认可, 就更容易成为国有资本投资公司, 就可能获得更多、更大的授权放权。

加强党的领导, 完善公司治理、夯实基础管理、强化集团管控, 优化监督管理机制, 进一步健全风险内控体系, 是现阶段提升企业行权能力的有效方法。

**一、加强党的领导。**始终将坚持和加强党的全面领导贯穿企业经营的各个方面, 实现党的领导和完善公司治理相统一, 确保企业党委作用的切实发挥, 确保企业始终在党的领导下开展工作。

**二、完善公司治理。**根据企业实际, 修订完善公司章程, 解决章程的程式化问题, 充分发挥其在公司治理中的基础作用。完善董事会运作机制, 严格界定董事会和经理层的不同权责, 董事会要充分体现股东意志, 不干涉经理层的正常工作, 着力

解决一些公司董事会形同虚设或替代经理层履职的问题; 经理层对董事会负责, 主持日常经营管理工作, 既要做好与董事会的权责区分, 又要进行充分的工作配合。同步规范党委、监事会、职代会等权责, 形成科学、有效制衡的法人治理结构, 保证各治理主体严格依照权责行使权利、履行义务。

**三、夯实基础管理。**在明确企业定位的基础上, 厘清不同法人主体和管理层级的权责边界, 规范基础管理制度, 优化管理架构。依照权责匹配原则, 不懈、不越权, 把该管的切实管好, 把不该管的坚决放权。在全系统形成管理边界明确, 基础制度统一, 业务流程闭环, 授权放权科学的企业综合管理体系。

**四、强化集团管控。**在管理形式上松绑, 在导向性和控制力上强化, 突出总部对所属单位的战略引领和发展促进, 坚持统一管控策略和个性管控方法有机结合, 发挥全系统不同业务间的整合、协同优势, 充分利用集团合力和产业互补实现全产业链经营, 提升企业整体的综合实力和市场话语权。

**五、优化监督管理。**统筹协调各类监督力量, 建立监管协同制度, 有效整合内外部监督资源, 发挥监督合力, 形成监督工作闭环, 增强监督工作的有效性。完善责任倒查和追究机制, 构建权责清晰、约束有效的责任追究体系。注重容错机制的建立和有效运行, 强调“三个区分开来”, 既要保证责任追究的及时、严肃、客观, 又要保护工作开展的主动、创新、担当。

本次授权放权, 是国资国企改革的一项重大突破, 按照国务院国资委授权放权要求, 下一步总部势必向所属公司授权放权。这对各级企业在行权能力建设、自我约束、规范运行等方面都提出了更高要求。

在坚持建立现代企业制度的基础上, 各级企业要进一步把加强党的领导和完善公司治理相统一, 加快形成有效制衡的公司法人治理结构、灵活高效的市场化经营机制。不断夯实基础管理, 强化集团管控, 深化内部改革, 健全风险内控体系, 提升风险管理能力, 为下一步企业改革发展奠定坚实基础, 确保授权放权工作“授得准、接得住、管得好”。

## 中铁十四局援外市场双喜临门

本报济南7月1日讯(通讯员高静)刚刚过去的6月份, 中铁十四局援外市场捷报频传, 先后中标中国政府援阿富汗共和国第二期技术合作、马拉维姆祖祖中心医院CT机房两个项目, 这也是该集团分别在阿富汗、马拉维中标的第26个、第2个项目。

阿富汗共和国医院是由阿富汗最现代化的医院之一, 由中国政府援建并于2009年建成使用。第二期技术合作项目主要包括对医院设备设施日常保养、检查及维护, 培训阿方工程技术人员, 并提供必要的零配件及医疗设备。

姆祖祖中心医院位于马拉维北部最大城市姆祖祖市中心, 建于20世纪90年代, 医院设有急诊、内科、外科、妇产科、儿科、牙科等科室, 床位375张。此次中标工程主要包括CT检查室、操作间、设备间, 以及医院部分连接道路等。项目采用EPC模式, 合同工期5个月。

近年来, 中铁十四局认真贯彻中国铁建“海外优先”战略部署, 充分利用中国铁建外经平台优势, 在积极探索政府投融资项目、拓展发展领域的同时, 高度重视做好援外市场, 凭借过硬的工程质量、规范化的现场管理和良好的企业形象, 实现了阿富汗、马拉维、赤道几内亚、尼泊尔等多个国别市场援外工程的滚动发展。



## 国内首例“新管幕法”施工隧道贯通

本报太原7月1日讯(记者李美华 通讯员王观生 陈佳茜)近日, 由铁四院设计、中铁十四局承建的国内首例采用“新管幕法”施工的隧道——太原市迎泽大街下穿火车站通道工程顺利贯通。

该工程下穿有着百年历史的特级火车站太原站, 隧道宽18.2米、高10.5米, 最浅埋深仅2.6米, 属于超浅埋、大断面隧道, 施工过程中极易出现冒顶和大面积塌方。

该项目负责人韩仲慧介绍, 太原火车站每天通行列车340余辆, 如果采用传统的框架顶顶、暗挖及大盾构施工技术, 对车站扰动很大, 稍有不慎就会危及列车运行安全。

为破解这一难题, 该项目采用在国际上较为前沿的“新管幕法”施工技术。施工中, 他们定制了4台直径2米的小型盾构机, 在每座隧道断面外廓四周挖掘20条小隧道, 再采用大型“千斤顶”装置——液压顶管机, 将多节厚2厘米、直径2米的钢管一一顶入隧道作为支撑, 然后再切割、焊接钢管, 用钢筋将这些小隧道连接成环, 浇筑混凝土使之固结成一个管幕状整体, 待土体稳固之后, 再进行隧道开挖。

现场技术负责人李腾介绍, 对钢管进行切割是安全风险最高的施工环节, 稍有不慎就会出现涌泥、涌水或者下沉坍塌等险情。为此, 他们对切割方案进行了10余次模拟对比, 最终选出安全系数最高的碳弧气刨切割方案。

随着迎泽大街下穿火车站通道工程顺利贯通, 未来太原站四周将形成环路, 对于改善城市交通路网、方便群众出行和带动经济发展有着十分重要的意义。

## 蒙华铁路晋豫段和湖北段接触网全线贯通

本报北京7月1日讯(通讯员于游 郑智斌)6月26日, 由中国铁建电气化局承建的蒙华铁路晋豫段和湖北段接触网工程全线贯通, 为即将展开的静态验收和联调联试创造了条件。

接触网是沿铁路线上空架设的向电力机车供电的输电线路, 担负着把从牵引变电所获得的电能直接输送给电力机车使用的重要任务。中国铁建电气化局承建跨越晋、豫、鄂三省735.36公里的蒙华铁路“四电”工程, 其中接触网架设1986.23公里。

蒙华铁路开工建设以来, 面对点多线长、跨度大、桥隧占比高、工期紧等困难, 该集团提出“三保四创”总体要求, 狠抓工期进度, 严管安全质量, 确保工程快速有序推进。

据悉, 蒙华铁路将于10月1日正式开通。届时, 中国将开辟“北煤南运”新的运输通道, 对华中“中三角”地区和长江中游城市群建设与经济发展具有重要战略意义。

## 职工论坛

## 用好科技创新“密钥”

武慧

近期, 面对“断供”风波, 华为居危不乱、从容淡定, 迅速启用花费10余年研发的备用方案。“备胎”芯片一夜转正的“硬核”之举, 赢得国人一片点赞。

《孙子兵法》指出, “故用兵之法: 无恃其不来, 恃吾有以待也; 无恃其不攻, 恃吾有所不可攻也。”华为“乱云飞渡仍从容”的自信, 来自深厚的技术功底, 更离不开创新实力的坚强支撑。这说明, 企业要想在滚滚向前的时代潮流中保持高质量发展, 就必须用好科技创新这把“密钥”。

察势者明, 趋势者智。在打造“品质铁建”的时代课题下, 科技创新已成为中国铁建加快转产、转商、转商的内在需求, 是提升企业核心竞争力、实现转型升级的重要抓手。

用好科技创新“密钥”, 需要我们练就“河海不择细流, 故能就其深”的气度, 在融合创新上寻求突破。种好“责任田”、守好“主阵地”是各级单位进行科技创新的职责所在, 但不能变成闭门造车的“独行侠”。在与科研院所、高等院校联合搭建“产学研”一体化平台的基础上, 应更加注重内部资源的有序合理流动。各单位之间要加强交流互鉴、优势互补, 围绕国家重大科研课题、高精尖核心技术、工装设备前沿技术、国家战略新兴产业技术等开展协同创新。要共同构建好科技成果转化体系, 实现人才链、创新链、产业链与市场需求精准衔接, 最大化共享科研红利, 以合作共赢的强劲合力推动自主创新优势向核心竞争优势转化。

由全球26个研发能力中心、

700多名数学家、800多名物理学家、120多名化学家、6000多名基础研究领域专家、6万多名各种类型工程组成的科研队伍, 夯实了华为竞逐市场、勇立潮头的底气。这启示我们, 科技创新的实质在于人才的竞争。要突出“高精尖缺”的人才导向, 进一步建立健全人才引进培养机制, 让高校、社会科研机构及内部技术创新平台、技术研发基地、工程技术试验室等成为锻造人才创新思维、创新素质的“造血站”。尤其要聚焦新兴产业、国际化等方面高端紧缺人才, 快速建立起一支知识体系完善、科研本领过硬、实践优势突出的精英创新团队, 激励其以“钻业务、强技能、攻难关”的价值创造力诠释好“铁建创造”的深刻内涵。

中铁二十二局

## 高铁轨道板自动检测技术达国际先进水平

本报北京7月1日讯(通讯员孟凡瑞 高利红)近日, 经智能机器人检测合格的第15000块高铁CRTSⅢ型轨道板, 在中铁二十二局京沈高铁京冀段北京密云巨各庄制板厂下线。

中铁二十二局在京沈高铁京冀段施工过程中, 以巨各庄制板厂为科研平台, 携手西南交通大学、高速铁路安全运营空间信息技术国家地方联合工程实验室等有关院校、科研单位专家和技术人员, 开展课题攻关, 历经两年多, 成功研发出集成智能机器人和三维成像仪的高速铁路CRTSⅢ型轨道板自动化检测系统, 实现了轨道板检测与生产流程同步, 无需人工干预, 每块轨道板的检测时间由45分钟缩短至6分钟, 检测精度达正负0.15毫米, 完全满足高铁建设规范要求。

由中国工程院院士刘经南、郭仁忠等11位国内测绘、铁路领域知名专家组成的专家组, 充分肯定了该项技术成果, 认为其在解决高精度机器人和三维成像仪集成与协同控制技术等方面取得了重要突破, 推动了我国高铁零部件检测向“智能检测”和“智能测量”方向迈进, 为我国高铁技术领先世界增添了新优势。

## 安全全天候

中国铁建投资集团青岛蓝色硅谷公司

## 层层“防火墙” 阻断事故源

本报青岛7月1日讯(通讯员崔文 记者陈聪)开展各类安全检查100余次, 整改安全隐患310个, 开展培训演练12次……今年以来, 中国铁建投资集团青岛蓝色硅谷公司以一系列“组合拳”筑牢工程建设“防火墙”, 确保安全生产管控到位。

针对不同时期的安全工作特点和实际, 该公司会同消防、交通、安监、地铁办等部门, 与社会应急救援机构联合建立应急联动机制, 定期开展综合应急演练, 提升应急抢险能力。作为业主单位, 该公司每月组织同线路各标段间的观摩学习, 每季度组织不同线路之间观摩交流, 取长补短, 共同提升。

每年夏冬两季, 该公司都会邀请专家讲授安全知识, 开展“送培训到一线”活动, 丰富各级管理人员的安全生产知识; 同时, 定期开展安全知识竞赛、安全宣传教育、安全技能比武等10余项活动, 提升安全管理水平和责任意识。

该公司通过月度综合检查、季度信用评价、不定期专项检查等综合检查手段, 全面诊断管理不足和盲区, 实现了安全工作全程受控。同时, 他们强化安全信息化管理, 采用视频监控、手机APP等技术手段, 实现远程监控、实时信息处理和管理关口前移, 将安全隐患消除在萌芽状态。

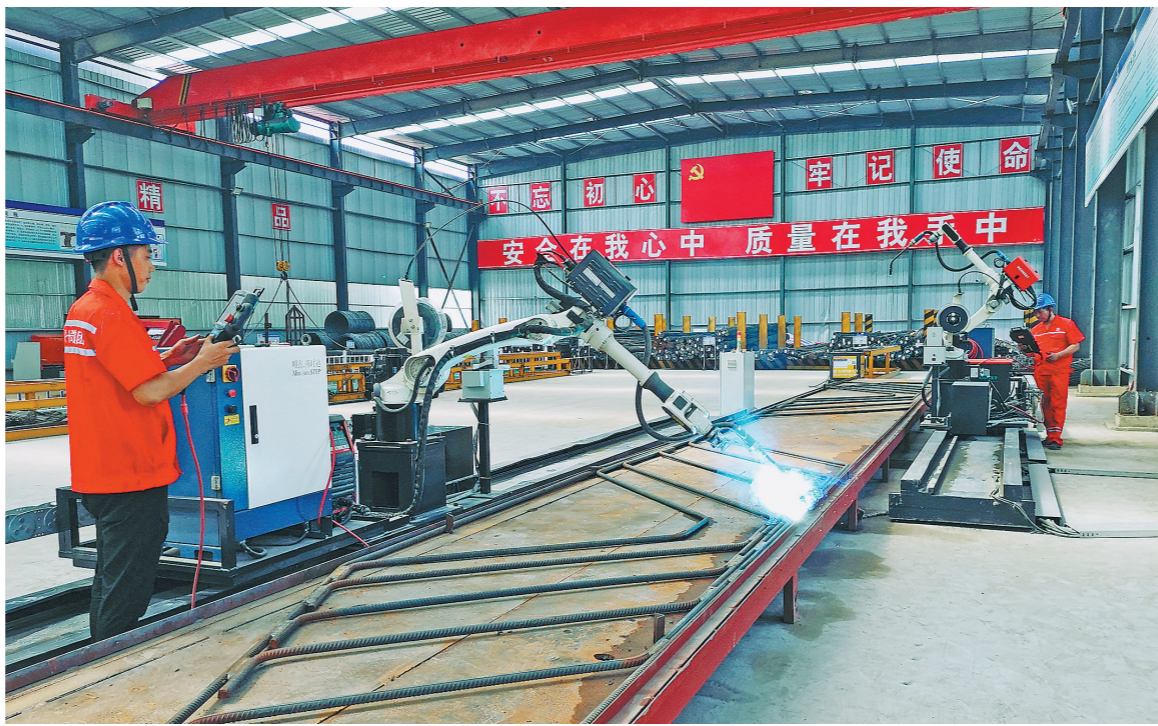
## “平安二十四”超市 购物不用钱

本报成都7月1日讯(通讯员王菲 肖萍)近日, 一家名为“平安二十四”的超市在中铁二十四局西南公司大青城专业楼宇项目部开业, 受到广大职工和劳务工热捧。

在这个特殊超市里, 方便食品、生活日用品等商品琳琅满目, 一应俱全。要想购买这些商品, 必须拿项目部定制的积分券兑换, 看起来有点像上世纪使用的粮票、油票。不同的是, 积分券是对安全生产的奖励。

“平安二十四”超市由中铁二十四局发起, 并在全集团范围内推广, 旨在推进“平安二十四小时、平安二十四节气、平安二十四局”目标的实现。为建好这家超市, 该项目部根据自身实际, 列出了现场作业人员应遵守的4大类、12个方面的安全行为清单, 制定出“平安二十四”超市积分细则, 定期核发10分到100分不等的积分奖励, 对举报违章操作行为、上报安全隐患现象、提前完成问题整改的员工, 也会给予相应积分奖励。现场作业人员可凭积分券到超市兑换商品。此外, 项目部还依据积分排名情况, 定期评选“平安二十四”季度之星, 进行张榜公示, 并给予额外积分奖励。

以“平安二十四”超市为依托, 该项目部还把安全生产理念融入“每次出发都是回家”的家文化之中, 充分调动全员参与安全管理的积极性, 实现从“要我安全”向“我要安全”转变。



近日, 中铁十四局三公司苏锡常项目部使用的全自动焊接机器人吸引相邻标段前来观摩。该机器人省去了大量人工, 工作效率提高2.5倍, 焊接质量稳定可靠, 同时避免了近距离焊接电弧对工人的伤害。图为全自动焊接机器人在进行焊接作业。

尹辉摄

## “宁德速度”诞生记

通讯员 曾海波 樊海龙

突出、责任心强的年轻干部, 通过“新老搭配”, 快速形成合力。

团队组建完毕, 进场如箭在弦。由于前期临时用地手续问题, 项目驻地及临建搭设工作滞后于其他单位。

“建家建线必须快马加鞭, 以最短时间完成进场筹备, 后来居上, 赢在起跑线上……”这是项目部发出的第二道“军令”。

平整地、搭板房、接水电、搬设备, 一项项工作快速推进, 人手不够, 项目领导班子带头干。原定1个月才能完成的驻地及临建搭设工作, 提前10天全部完成, 比其他先进场的单位更早具备了开工条件。

2018年8月6日, 项目进场完毕, 进入施工阶段。

### 昼夜奋战保工期

开工不久, 项目部就接到两家厂商要在2月底进驻的紧急“催告单”。

一口气也不能缓。项目部立即“调兵遣将”, 发起“攻坚大干一百天”活动。最高峰时期, 现场施工人员多达400余人, 50多台打桩机及各种设备昼夜不停。正值2019年春节, 项目全体人员主动放弃与家人团圆的机会, 选择坚守在施工一线, 年味正浓时, 他们已经进入了“激战”状态。

该工程地处福建沿海, 雨季持续时

间长, 且作业点多面广, 高空作业量大。面对这些困难, 项目部不得不见缝插针, 甚至找进插针, 通过倒排工期, 分区负责, 将进度细化到每一天, 责任落实到每个人。

为克服雨季施工困难, 项目部坚持“大雨小干”“小雨大干”“不下雨拼命干”。8个月, 9栋钢结构厂房主体一次性通过验收, 兑现了所有厂商如期进驻的承诺。

在争抢施工进度的时候, 项目部针对高空作业和雨季施工等安全风险点, 反复优化方案, 强化过程管控, 进场以来始终保持零事故、零返工的成绩, 得到业主、监理及厂商的一致认可。有的厂商还为项目部送来了印有“技艺精湛 尽善尽美”“鲁班神手 创造精品”字样的锦旗。

目前, 该项目正在进行厂房内部装修及道路施工。项目全体干部职工正以“百米冲刺”的姿态, 再创“宁德速度”新纪录。