



# 2020, 汇聚高品质发展磅礴动力

**开栏的话** 2020年注定将成为我国历史上极不平凡的一年。一场突如其来的疫情,一次异常严峻的经济大考,在“十三五”收官之年、决胜脱贫攻坚之年写下全新的注脚。

面对危与机的双重考验,在“后疫情”时期,中国铁建如何锁定“品质铁建”的发展理念和既定目标,深思“如何创新”,聚焦“怎么实干”,依靠“守正”保平稳、“革新”应变化、“提质”抗风险、“做实”抓机遇,心无旁骛,

尽锐出击,全力以赴保持生产经营稳定运行、高质量发展,打好收官之战,这一切都显得尤为重要和迫切。

风物长宜放眼量。为深入贯彻落实中国铁建年初系列会议精神,确保完成年度目标任务,本报开辟《高品质发展访谈》专栏,邀请二级单位主管领导按照中国铁建的总体部署,结合各单位实际,畅谈企业的发展方向、创新思路和务实举措,努力把打造“品质铁建”的各项工作落到实处。

## 聚焦卓越运营 打造高质量发展“升级版”

——访中铁十一局党委书记、董事长何义斌

本报记者 徐云华

**记者:**2020年中国铁建年初系列会议提出,转型升级是平稳增长的手段,争取在传统市场保持竞争优势,实现新兴业务蓬勃发展。请谈谈中铁十一局在这方面有什么打算?

**何义斌:**今年虽然受新冠肺炎疫情疫情影响严重,但我们锁定全年目标任务不动摇。我们将按照中国铁建“守正革新,提质做实”的总体部署,突出“提高发展质量、提升竞争优势”两大发展取向,聚焦产业结构升级,全力拓展高质量发展的空间。

在坚持铁路、公路、城市轨道交通等传统优势领域“阵地不丢”的基础上,做好“入区、进城、出海、拓新”四大动作,优化产业结构,拓展增量空间。深入研究雄安新区、长江经济带、粤港澳大湾区、长江新城建设等重大战略背后的市场需求,捕获区域发展机遇。将房建、市政领域作为企业未来规模效益的重要增长极,大力实施“进城”战略,紧紧围绕“政府、城市、人”做文章。突出资本经营在“推动板块协同、拉动经济增长、撬动工程承包”方面的积极作用,积极参与PPP项目,以小投资撬动大市场。坚持“海外优先”战略引领,优化职能、分工、政策、资源,全面提升海外市场营销能力。积极稳健、分类推进新兴潜力产业,在智慧停车、生态环保、城市运维、智慧产业园等业务上加大开发落地

力度。截至2月底,中铁十一局新签合同额较去年同期有较大增长。

**记者:**坚持干好项目才是王道,中国铁建年初系列会议提出要深入贯彻“1234+”工程项目管理思路,提升项目创誉创效水平。请问中铁十一局在项目管控升级方面有哪些举措?

**何义斌:**去年11月12日至13日,中国铁建在中铁十一局贵南高铁广西段6标召开了项目管理现场会。为全面落实中国铁建广西项目管理现场会精神和“1234+”项目管理思路,集团将今年确定为“项目管理升级年”,着力破解项目管理中存在的突出问题和短板弱项。集团将通过深化“大施组、大资源”集中管理,实施“根据地”战略,逐步推行“项目群”管理模式,强化分包商外引内育等举措,坚决把管理贯穿到两级机关、各序列业务、项目现场和作业终端,全面掌控项目运行状态,把项目做实、做强、做优。

此外,集团还将在品质建造、品质管理上下功夫。建强“四个责任体系”强化安全管理,建立分包商安全信用评价机制,强化质量自控体系建设,提升安全质量管理品质。围绕现场技术难题,加强“四新”技术、发明专利、先进工艺工法工装和BIM技术的推广应用,提升

技术管理品质。树立“永争第一”的理念,将信用评价工作与项目日常管理紧密结合,提升信用管理品质。

目前,在满足疫情防控工作条件下,中铁十一局有序推动复工复产,在建项目420多个,复工率已达90%以上。

**记者:**请问中铁十一局在提升经济运行质量、提升发展品质方面将怎么做?

**何义斌:**集团将建立健全“大成本、全周期、全链条”的经济管理体系,树立“宏观管控”理念,激发创新创造新动能。对子分公司将突出“宏观管控”,根据市场环境变化和子分公司任务结构、资产结构等,实施差异化的切割提留、营销费用减免和超额收益留存政策,保障子分公司轻装上阵;对装备制造等特殊行业和智慧停车等新兴产业给予政策扶持,为重资产单位减压减负。突出“有效激励”,坚持“过程考核、分段兑现”,推行经营承揽、二次经营、清收清欠、项目收尾、亏损治理等重点事项“一事一奖”“一步一奖”,树立“以担当有为者为本”的鲜明导向。突出“聚合增效”,通过延伸成本管控领域、突出技术经济结合、改革分包商管理、试行责任成本管理新模式,理顺内部财经关系等措施,提升价值创造的实际效果。

## 锁定质效优先 筑牢品质之基

——访中铁十二局总经理、党委副书记支卫清

本报记者 张亮木

**记者:**今年面对高品质发展、全方位竞争以及新冠肺炎疫情冲击的巨大挑战,中铁十二局怎样才能“稳规模、提质量”,确保企业良性发展?

**支卫清:**竞争加剧强者为王。经营工作是企业管理的龙头,核心在于中铁十二局必须积极践行“四者”定位,加快“三转”进程。在市场布局上,采取高端对接、签订战略合作协议,发挥与各区域总部的协同效应,依托集团公司区域经营体系拓展市场、占领高地。在工程结构层面,要实施横向多元、纵向一体的发展战略,持续巩固传统市场,深度践行“进城”战略,快速壮大新兴市场,延伸产业链条,并积极融入中国铁建“3+5+N”大海外经营格局,拓展企业海外发展空间。在经营效能上,重点关注区域经济发展、城市群都市圈建设和高质量发展等国家战略的实施,不断延伸经营“触角”。疫情发生后,中铁十二局更加注重战略经营、效益经营,调整优化区域经营机构,强化经营激励导向。今年前两个月,全集团已实现铁路公路、生态环保、市政道路等10多项重点项目进账,同时斩获多个军民融合项目。

**记者:**工程公司建设和工程项目管理是企业发展的重心和主线,下一步中铁十二局将有哪些抓手使企业的发展基础更为巩固?

**支卫清:**中铁十二局以打造“五

化”工程公司目标为方向,出台《加强工程公司建设指导意见》,进一步明确工程公司专业化发展方向和核心市场,对专业没特色、产值长期低于20亿元的公司,或扶植培育其能力,或稳妥推进内部兼并重组,持续增强创效能力。前不久,中铁十二局四公司将9个专业化分公司压缩到6个,迈出了企业精简机构、提质增效的重要一步。要严格落实“1234+”工程项目管理思路,坚持以“规范管理、优化管控、创新发展”为主线,持续完善企业施工管理体系,守住安全、质量、工期、效益、环保和信誉六条底线,深化标准化管理和信息化建设,总结探索新型劳务管理模式,不断提升企业品牌建设工程、创新驱动能力和人才孵化能力。

**记者:**疫情冲击,要素成本攀升、盈利空间挤压等多重因素叠加的形势下,提质增效成为企业管理的第一要务,中铁十二局将施行哪些举措?

**支卫清:**首要的是保持“质量第一、效益优先”的高质量发展定力,强管控与防风险并重,以此改善企业经济运行质量。前一段时间,集团组织了提质增效专题研讨,拟定了专项行动方案,明确了年度提质增效的目标、举措和责任部门,既给全员赋能,也加码了经济现实压力。同时,进一步强化企业现金流管理,探索“互联网+”模式,提高财务管理效率和运行效率;围绕“揽、

干、管、算、收”经济链条,完善全员、全过程、全方位创效体系,提高项目管控水平。深入推进“劳动、人事、分配”三项制度改革,尽快出台新版绩效考核系列办法;坚持向企业管理的“毛细血管”要效益,严防经营投资、施工安全、财务金融、法律合规风险,保障企业和谐健康发展。

**记者:**全面完成年度目标任务,建设“品质铁建”“品质十二局”,需要守正创新、勇担使命,最大限度凝聚全员发展合力,企业应从哪些方面着手发力?

**支卫清:**服从服务于企业改革发展战略,构建新形势下与企业中心任务有机融合的政治工作体系,使企业“党建工作、基层组织、队伍作风、企业文化”优势与生产经营相辅相成、相得益彰。深入践行中国铁建“五以五为”“三种精神”等系列文化理念,精心培育、广泛弘扬我们中铁十二局特色的实干文化,用文化力激发新动力、焕发新活力。大力倡导实干、进取、合作、法治“四种精神”,做好各层各类先进典型选树表彰,充分借助全媒体平台,通过推出系列专项专题及重点文章,营造企业健康、昂扬的干事创业氛围。坚持以人为本,更加关注民生福祉,择机推行项目模拟股份制、经济承包试点,以此激发员工主动性和创造力,不断推进幸福企业建设。

## 奋力实现由“大”转“强”新突破

——访中铁十六局党委书记、董事长程红彬

本报记者 邓昆伦

**记者:**2020年是收官“十三五”、谋划“十四五”的关键之年。中铁十六局在实现“品质铁建”发展之路上有什么新思路?

**程红彬:**2020年也是中铁十六局重整行装再出发、升级管理勇作为的关键一年。受突如其来新冠肺炎疫情疫情影响,国内外市场环境正在发生深刻而复杂的变化,中铁十六局必须准确把握市场形势,对标中国铁建发展战略,对表行业系统内先进单位,全面细化升级强路径和支撑举措,坚决做到疫情防控与企业发展的两手抓、两不误。因此,集团深入贯彻落实中国铁建系列会议精神,将2020年确定为“降本、提质、创效年”,并以此作为开展一切工作的聚焦点、着力点和主题主线,大力实施“四大”工程,全面提升管理、统筹推进“八大”行动,即:党建强企,推动基层组织全面进步;管理强企,全面提高企业治理水平;人才强企,全面优化干部人才结构;“五化”强企,加快建设强大工程公司,源头强企,全面提高项目创效能力;文化强企,全面培育担当新风尚;能力强企,全面增强新时代履职本领;信念强企,汇聚拼搏奋进磅礴伟力,奋力实现由“大”转“强”新突破,做实“品质铁建”十六局品牌。

**记者:**面对今年的经济发展挑战,中铁十六局在降成本方面有什么新动作?

**程红彬:**我们紧紧抓住成本管

控关键环节,既着力提高经济、财务、金融管理运行效能和运行质量,强化企业机体“造血”功能,又抓紧抓细重点工作:一是高度重视资金链安全,继续保持铁腕压“两金”态势,大力清收清欠,重拳减亏扭亏,严防财务与金融风险;二是突出对工程公司质量规模、人均营收、人均创利等关键经济指标的考核和结果运用,作为检验各级领导人员的重要尺度;三是严格管理调剂资金,实施预算刚性控制,严把人员“进出口”,坚决压缩非生产性开支;四是全面梳理盘活房产、地产等不动产,实现国有资产保值增值;五是充分利用大数据手段,以财务管理、成本控制等一体化平台覆盖项目建设全周期,实现经济运行高质高效监管。

**记者:**中铁十六局在提升市场经营质量方面有何举措?

**程红彬:**集团公司强化市场经营龙头地位,坚持“四者”定位、“三转”“海外优先”、“一加四升”要求,通过优化调整区域布局,高效协同推进重点区域重点项目,持续深耕城市、深耕行业,打造核心支柱区域和支柱专业。既深度优化经营结构,充分发挥“3+5”大海外经营效能,持续巩固投融资、轨道交通等全产业链优势,全力开拓军民融合、生态环保、智慧城市等新兴战略产业,又紧跟国家城市群建设,加快向提供品牌、价值链、商业模式和一体化合作方案等综

合服务转变,实现品质经营、全城经营。还将坚持人才强企、精英搞经营,加快完善各类岗位人才准入机制和绩效考核评价机制。日前,集团通过网络公开招聘一次性选拔30名省级区域经营负责人后,助力京津冀区域、东北区域成功承揽新订单。

**记者:**中铁十六局如何激发工程公司发展活力、深挖项目创效潜力?

**程红彬:**集团公司将加强工程公司“五化”建设作为全面创效的重要着力点,优化布局,定向培育,推动形成“大而专”“专而精”的差异化优势;逐步探索子公司双总部模式,对江门、珠海、郑州等预设目标属地给予政策倾斜,实施资源直接输送;在工程公司主管中开展“十六局企业家”评选,将“经营质量+发展质量”双考核贯穿整个任期,促进提升工程公司长远发展规划能力;强化海外专业子公司建设,巩固设计咨询优势,自主做强重点国别市场,推动海外项目落地,实现海外产值和效益规模提升。

在项目创效方面,中铁十六局将进一步突出工程项目创效中心地位,加大力度强基础、强基层,深挖项目创效潜力。创新项目管理模式,积极探索项目模拟股份制和专业队独立承包制,推行重点项目联合督导,加快向提供品牌、价值链、商业模式和一体化合作方案等综

## 靶心定向聚焦发展质量

——访中铁十九局党委书记、董事长杨哲峰

本报记者 张振宇

**记者:**在2020年中国铁建系列会议上,“高质量发展”成为会议的关键词。请问中铁十九局对此有何认识?

**杨哲峰:**举旗定向,谋篇布局。高质量发展是我们当前和今后一个时期确定发展思路的根本要求,必须深刻认识、全面领会、真正落实。高质量发展,实质上是认识的进一步深化,是从“怎么做”到“做成什么样”的提升;推动企业高质量发展,着力培育新动能,把重点放到推动产业结构转型升级上,而非简单的规模扩大,应该是环境友好型、高附加值的发展,而不是粗放式、高污染、高能耗的发展模式。为此,在全力抓疫情防控和复工复产的关键时期,中铁十九局将迎难而上、积极作为,坚定企业发展信心,想方设法抓住订单,恢复生产,坚持市场经营龙头地位不动摇,逐步转变经济运行方式,靠严管细控实现优质发展;转变生产组织方式,靠均衡有序实现理性发展;提升管理质量和产品质量,培育和发挥自身优势,实现差异化竞争,追求更高质量的管理水平。

**记者:**面对传统建筑市场同质化竞争和市场需求快速升级的局面,中铁十九局将如何谋划经营思路,加快转型升级步伐?

**杨哲峰:**按照中国铁建系列会议工作要求和部署,结合对内外形势的研判,中铁十九局确定2020年坚持“优选铁路、公路,做强房建、轨

道,做大市政、矿业、海外,拓展新兴市场”的经营思路,大力推进高端经营、区域经营、城市经营、属地经营、滚动经营、品牌经营、文化经营、现场经营八大战略,统筹路内和路外、国内和国外、传统和新兴、资本和公招八大市场,搞好经营策划,提升市场经营质量。

市场方向上,在立足传统业务的基础上,加快进入新兴市场,承揽新兴业务,中铁十九局将抓住“后疫情”时期建筑、生态环保、房地产业、运营等行业优胜劣汰、调整洗牌的机会,加快动能转换,在“新基建”等新兴市场方面取得突破。当前,集团在装配式建筑、生态环保、军民融合等领域取得了一些突破,2020年必须集中力量,扩大战果。同时,在经济看好的区域加大经营力度,侧重于业主诚信度高的地域,侧重于有收益保证的项目,加大对土地一级开发政策、片区开发商业模式的研究力度,扩大撬动和回旋空间。

经营策略上,从游击战向阵地战转变,从各自为战向多层次联动协同作战转变。在维护好核心客户坚持滚动发展的同时,顺势而为,积极主动融入区域产业集群,实现协同发展。同时坚定现场和市场一体化经营方向,加强信誉和品牌建设。

能力提升上,立足于生产经营和资本经营双轮驱动战略,从常规经营向全过程、系统化深度策划转

变。时间上向前延伸至项目立项报批和规划设计阶段,内容上深入到为业主提供技术、融资、商业模式等“一揽子”系统方案,从而提升高端经营能力。此外,重点补齐设计业务的短板,满足施工与设计一体化发展需求,延伸产业链条,为企业高质量发展提供新动能。

**记者:**在推进企业高质量发展方面,中铁十九局还将采取哪些具体措施?

**杨哲峰:**中国铁建大力推动“三转”,加强投资项目运作,给集团推动生产经营+资本经营战略落地提供了契机。下一步,中铁十九局将补强投融资经营短板,积极寻求“政企合作”“银企合作”“行业内外合作”等战略合作关系;尽快对经营人员的知识结构和业务能力进行升级,加强投融资团队建设,让专业的人干专业的事,增强高端经营的实力和底气,提升经营品质。此外,集团将推进项目过程管控,严格落实集团公司全面管控、工程公司主体负责、项目部组织实施的各级项目管理责任,扎实推进精细化管理,加强责任成本管理,推进科技创新,加强信誉建设,狠抓施工组织管理、安全质量管理、设备物资管理,努力提升项目创誉创效能力,全力以赴实现提质增效目标。为推进高质量发展,集团将努力由承包商向“承包商+投资商+运营商”转变,实现产业升级、价值升级和企业管理升级,为打造“品质铁建”贡献力量。