



# 2020, 实干成就铁建梦想

## 以实干振兴图强

——访中国铁建大桥局党委书记、董事长张树海

通讯员 金玉琴

笔者:2020年是中国铁建圆梦“世界一流企业、实现品质发展”的关键之年,中国铁建大桥局在推进“品质企业”发展方面,确定的总基调是什么?

张树海:中国铁建党委提出的“唯有以实干推动发展、唯有以实干赢得未来”,符合中国铁建转型升级、强基健体的发展需要,也特别契合我们的现状和需求。中国铁建大桥局今年的关键词只有一个:实干自强。工作总基调,就是要聚焦“提质增效”和“优化内部发展环境”,强化经营、经济、生产、技术、监督和党群保障“六条线”体系建设,俯下身、理头实干,以实干创造价值,以实干振兴图强。

为实现提质增效,我们一方面致力于补齐管控短板,全面提升在建项目经济效益,增强企业抗风险能力;另一方面完善治亏工作链条,针对亏损项目出重拳,分类研究,精准施策,实现减亏目标。同时,进一步优化内部发展环境,将从正确树立“三观”,以及思想、理念、作风层面,动员和引领全集团干部职工进一步转变思想观念和工作作风,凝聚发展合力。

笔者:“六条线”体系是中国铁建大桥局在去年“五条线”建设基础上的一次补充和完善,该体系建设运行一年多来,给企业带来了哪些变化?

张树海:“六条线”建设是需要不断完善系统工程,它所带来的,有能看得见摸得着的制度层面的变化,也有只能体会不能言传的理念作风层面的变化。

一年多来,我们以经济效益为核心,从管理制度和管理理念入手,重新构建了管理体系和管理机制,“四梁八柱”基本搭建起来,纲举目张的效果初步显现。比如经营线,我们重新理顺了“两级五层”经营体系,完善了区域经营考核机制,“生产经营一体化”逐步落实,特别是“一标一奖”政策的实施,犹如一剂“强心剂”,极大调动了经营队伍的积极性。比如经济线建设,我们针对项目总体经济管理效率不高,各级经济责任、权限、利益等边

界不清晰,项目创效动力不足等问题,按照“管理单元都是核算单元,核算单元都是考核单元”工作思路,完善了“收支算、匹配责、列内自主、列外审批、节超考核、刚性兑现”的管控机制。

目前全集团基本形成共识,大家认识到,只有立足实干、真刀真枪狠抓落实、见血见肉扭亏治亏、实实在在创造效益,才能彻底改变企业面貌,也陆续涌现出一批态度坚决、行动迅速、初见成效的单位和项目。前不久我们表彰的优秀项目经理、项目部、“扭亏金奖”等,就是在落实新制度和新理念、堵塞漏洞扭亏治亏、想方设法创造效益等方面有突出表现的集体和个人,在全集团引起强烈反响。有很多干部职工反映,这次评选表彰,突出了“以业绩论英雄、论贡献得酬劳”的评价标准,诠释了“价值创造”的内涵,这让那些真正埋头实干、取得实效的人很受鼓舞。

笔者:习近平总书记指出,伟大事业始于梦想、基于创新、成于实干。中国铁建圆梦高质量发展,中国铁建大桥局承载的“大桥梦”是主要内容之一,今年在深化桥梁专业优势方面中国铁建大桥局有什么新举措?

张树海:虽然我们目前发展面临很多困难,但是构筑桥梁核心竞争优势我们责无旁贷,始终目标坚定。今年,我们将以价值创造为导向,持续深化经营、经济、生产、技术、监督和党群保障“六条线”建设,把技术线作为打造桥梁品牌的支撑,构建集团、工程公司、项目部三级责任分明、相互支撑的技术管理体系;整合所属桥梁设计事业部、博士后工作站等技术服务类资源,成立设计研究院,使技术创新骨干与技术资源形成优势互补,提升桥梁品牌影响力;专业技术人员将按照序列分级管理,技术水平与岗薪职级一一对应,形成技术人才独立上升通道,营造愿干爱干技术、干技术有前途的良好氛围,提升企业专业技术核心实力。

## 推行“三大改革” 筑牢发展根基

——访中铁十八局党委书记、董事长王兴周

本报记者 王飞辉

笔者:中国铁建年初系列会议提出“守正、革新、提质、做实”的工作要求,对此,中铁十八局有哪些贯彻思路?

王兴周:守正,就是恪守发展正道,守底线防风险,中铁十八局毫不动摇坚持党的领导,坚持“建设质量效益型现代化企业集团”的战略目标不动摇;革新,就是统筹推进企业理念、管理、制度、机制创新。当前,中铁十八局正全面推行“三大改革”,巩固拓展“5+N”市场布局,加速构建“3+N”经济格局,不断筑牢品质发展根基;提质,就是提升产品建设质量、项目管理水平、企业管理效能,中铁十八局正在理念、市场、机制、人才队伍建设等领域采取措施,提质增效;做实,就是出实招、干实事、谋实绩,我们致力于通过提升市场开拓能力、资源配置能力、自主创新能力、风险管控能力,努力实现企业治理优、质量效益优、品牌形象优。

笔者:中国铁建年初系列会议提出要以改革创新全面激发企业发展潜能,请问中铁十八局在这方面有哪些具体举措?

王兴周:“改革”是今年中铁十八局的关键词,我们在年初系列会上明确提出,2020年要全面推行滚动发展、内部承包和模拟股份制、队伍管理变革“三大改革”。

具体讲,滚动发展,解决的是吃什么饭的问题,实质是打造任务来源。我们重点布局经济实力强、市场规模大的省及地级以上城市,坚持“三定三有”基本要求,明确滚动发展市场在建、经营、经济、发展四个责任。2019年,全集团确定的47个滚动发展城市,43个实现滚动发展57%,滚动发展效果逐步显现。今年,我们要求所属各工程公司打造5个至10个滚动发展市场,2个以上年承揽额15亿元以上、净利润5000万元以上的核心滚动市场。推行内部承

包和模拟股份制,解决的是如何吃好吃的问题,实质是优化分配机制。我们在年初召开专题会议,印发指导意见和宣教提纲,统一思想。同时,坚持分类推进,一项目一方案,不搞“一刀切”,进一步健全“集团管总、公司落细、项目抓实、职工共创”的运行机制,修订财务管理、物资设备采购、选人用人、纪律要求等方面制度,加大两级机关“放管服”力度,形成齐抓共管的良好态势。推进队伍管理变革,解决的是怎么吃饭的问题,实质是优化管理模式。我们重点抓好职工队伍和施工队伍“两支队伍”的变革。一方面,通过压减机构,打造精英总部,建立子分公司人力资源管理中心,实行项目部领导班子与管理中心人员双向选择,以效益论英雄、凭业绩定收入,打破“大锅饭”,充分激发职工队伍活力;另一方面,通过树立“严管、善待、服务、共赢”的理念,选择适应滚动发展的紧密层合作方,积极探索“共同管理、利润分成”的混合所有制改革等举措,打造企业与施工队伍“利益共同体”,提高施工管理水平和效能。

笔者:“保持平稳增长是实现梦想的前提”,中铁十八局在实现稳增长方面是如何谋划的?

王兴周:稳增长是系统工程,“动力因素”是多方面的,中铁十八局重点在巩固传统市场、开拓新兴市场、布局新兴产业、践行“海外优先”、深推滚动发展、做优专项品牌、打造企业文化等方面做文章。

我们积极贯彻中国铁建“三转”理念、“四者”定位,积极贯彻新发展理念,做强房地产主业,做优投融资板块,确保“十四五”期间新兴业务占比增幅每年超过3个百分点;深入实施“落实‘海外优先’战略的意见”,用好“10+5”国别市场经营政策,力争用3年至5年时间打造一个“海外升级版”;推进投资、开发、运营一体化发展,加快开发优势特色市场。

## 用实干决胜“后疫情”时期

——访中铁二十二局党委书记、董事长赵红鹰

本报记者 孔祥文

笔者:中国铁建年初系列会议提出,建成世界一流企业,实现“品质铁建”发展,是我们坚定不移的共同梦想。请问,在今年乃至今后一段时间,中铁二十二局如何调整企业发展战略,落实“品质铁建”发展?

赵红鹰:“品质铁建”是新时代铁建人的共同梦想。按照中国铁建的总体发展部署,我们提出了中铁二十二局的发展思路,明确了“一二三四五六”战略路径:“一心”,是指坚持初心不改,使命必达;“两高”,是指以高质量党建引领企业高质量发展;“三项”,是指实现项目创誉、项目创效、项目育人;“四同”,是指实现身份认同、企业认同、价值认同和目标认同;“五清五明”,是指清项目、清人员、清账目、清资产、清收益,明办公与私、廉与贪、真与假、诚与诈、严与松;“六抓”,是指抓安全、抓经营、抓创效、抓民生、抓党建、抓问责。

这个战略路径是我们今后一段时间改革发展管理“大纲”。围绕这个“大纲”,今年,我们将开展“安全发展年”主题活动,以抓安全、稳增长、调结构、提质量为目标,优化产业结构,壮大经营规模,管牢安全质量,控好经济运行,培育优秀文化,持续提质增效,持续创誉创效,持续擦亮品牌,全力推进企业实现高质量发展。

笔者:围绕中国铁建和自身确定的发展目标,中铁二十二局出台什么措施加以推进?

赵红鹰:实现今年的各项目标关键要“六抓”,抓安全、抓经营、抓创效、抓民生、抓党建、抓问责。而贯穿“六抓”的主线,是实干、实干再实干!在去年的工作部署中,我们把安全放在第一位,体现了我们坚定不移抓好安全的决心、信心!在前不久集团公司进行的机构改革中,在合并了一些部门的同时,我们单独设立安全监管部,并为工程公司配备专职安全总监,进入领导班子序列,另外,强化底线思维,推进红线管理,奖惩分明,打造全员全过程安全管理体系等。

我们把市场经营工作当成“生命工程”和第一要务,科学调整国内8个区域指挥部,增设了军民融合、海外经营指挥部,完善各省网络。注重在两个方向进行突破,即突破固有阵地,进军新兴领域;突破固有模式,探索联合共赢发展道路。以“提质增效”专项行动为抓手,把“提品质、增效益、守底线”摆在更加突出的位置。抓好预控、开源、降本、治亏、理顺、特色创效等重点工作,为企业高质量发展增添新动能。工程公司强,集团公司才能强。今年,我们将按照“五化”要求,大力推动工程公司建设,坚持专业化、属地化原则,推动内部专业与属地资源整合,努力打造一批领军工程公司。

笔者:今年以来,特别是新冠肺炎疫情暴发以来,中铁二十二局如何咬定发展目标不放松,取得了哪些进展?

赵红鹰:新冠肺炎疫情的暴发,给企业发展带来了巨大挑战。但是,我们认为,危中有机。能否抓住机遇取决于我们是否迅速调整发展方向,还取决于我们的执行力高低,必须靠实干!

中铁二十二局在春节前紧急部署的基础上,大年初五全面进入“战时”状态,特别是2月中旬以来,着眼“后疫情”时期,审时度势,开启两线作战模式,一手抓疫情防控,一手抓复工复产,到3月底,复工复产率达97.1%,34个重点项目已复工33个。在狠抓现场的同时,我们超前谋划,加大市场拓展力度,坚持“隔离疫情,不隔离市场”,转变经营思路,创新经营模式。所属华南区域指挥部深入进行地域细分、业主细分,巩固和发展核心客户,在水环境治理、生态环保等新兴市场发力,今年中标6个项目,合同额21.12亿元。瞄准“新基建”机遇,我们快速抢占智慧城市、绿色城市、智能化交通等市场。今年以来,我们承揽新兴产业项目7个,为后续加码新基建市场创造了条件。

## 融入国家战略 提升发展品质

——访中铁二十五局党委书记、董事长张成

本报记者 付晶晶

笔者:中国铁建2020年工作会提出要实现“建成世界一流企业,实现品质铁建发展”的“铁建梦”,您对此怎么理解?

张成:梦想指引方向,梦想激扬力量,梦想召唤未来。“铁建梦”是中国梦的重要组成部分,也是全体中国铁建员工的共同理想。中国铁建连续两年在行业上勾勒出实现梦想的路径,对增强全系统奋斗信心,实现高质量发展具有重大意义。

中铁二十五局要开创发展新局面,实现发展高品质,推动企业全面振兴,完成好中国铁建赋予的任务使命是我们的梦想。为此,我们提出“一年夯基础,二年抓巩固,三年上台阶”的总体发展思路,坚守企业初心,专注创效盈利,在经营主体及模式、增长动能与方式、竞争手段及方法、人才策略与企业文化等方面集中优势,补齐短板,精准发力,力争在推动企业转型升级中实现八大转变,致力全面步入快速健康发展轨道。梦想不能一蹴而就,我们将咬定目标不放松,分解目标压担子,细化目标抓落实,一年实现一个小目标,一年迈上一个新台阶,积小胜为大胜,不断助力品质提升。

笔者:经营承揽是企业发展的“源头活水”,中铁二十五局在优化市场开发布局、有效拓展市场上如何发力?

张成:2020年,中铁二十五局将加快“三转”步伐,践行“四者”定位,继续以经营为龙头,提升市场开发质量。我们确定了经营工作“2345”基本思路,即统筹2个市场、坚定3个导向、做到4个坚持、明确5项举措,力争实现“一加四升”发展目标。

作为中国铁建华南地区唯一综合工程局,中铁二十五局将紧跟粤港澳大湾区重大国家战略,不断完善要素供给、科学筹划布局,细化细分大湾区市场。首先,充分利用区位优势,把粤港澳大湾区视为“鱼多、鱼大”的任务源,根据地,整合资源,

深耕细作,切实打好属地战和阵地战,让市场占有率实现从比较优势到绝对优势的跨越。其次,把在手的200多亿元铁路、公路、市政、房建等多专业多领域的任务高效优质实施好,既是走深做实“四者”定位的实践,也是“现场保市场”的必然要求。最后,紧盯大湾区“国际科技创新中心”定位,抓住国家经济结构调整和疫情后催生的“蓝海市场”机遇,以中标广州妇幼保健院南沙院为起点,拓展经营“同心圆”,抢占大湾区教育、医疗、节能环保、智慧城市等市场,打造出全领域、多层次、高质量的大湾区“经营圈”。

笔者:在中国铁建年初系列会议上,创新一词被提及超过百次,可见其对提升企业品质的重要意义。中铁二十五局在企业改革创新方面有哪些新举措?

张成:集团总部作为“最强躯体”的“头脑”,必须思路清晰,步子稳健。这就要求我们在数量上做减法,在质量上做加法。按照中国铁建压减工作相关要求,我们去年已经完成了企业法人层级控制清理整合以及非法人单位的目标要求。今年我们将持续推动“三压三减三盘”“放管服”等改革,促使机构、薪酬、人事和内部经济政策等多项改革落地,使管理层次更加清晰,权责更加明确、活力更加充沛,确保“十四五”期间改革发展见成效。

工程公司是集团公司的核心竞争力所在,今年我们将创新相关经济政策,研究各单位专业化发展考核评价体系,出台工程公司建设指导意见,对发展存在困难的工程公司量身定做经济、资金和人才帮扶等方案,点对点、实打实帮扶,使工程公司走上良性发展轨道。同时,我们将改革不利于调动工程公司积极性的陈旧收费模式,按照“放水养鱼”、休养生息原则,实行“利润封顶上交、超额留存”政策,留富于工程公司,大力推动工程公司做专做精、做强做优。

