



2020,淬炼铁建品质筑牢发展基石

打造“铁建一流” 助力“品质铁建”

——访中铁十四局党委书记、董事长吴言坤

本报记者 李美华

记者: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,是坚定不移的共同梦想,请谈谈中铁十四局对此如何认识?

吴言坤:打造“品质铁建”是中国铁建在综合国际国内形势、分析行业企业现状的基础上,提出的发展理念。作为中国铁建的主力军,中铁十四局要在打造“品质铁建”中干在实处、走在前列。提出建设“铁建一流”企业目标,是全面融入中国铁建发展战略、贯彻落实“品质铁建”理念的具体行动。

实现“铁建一流”目标关键在“干”。中铁十四局着力提升党建引领、掌控市场、管控现场、创新驱动“四种能力”;放大经济质量、转型发展“两个优势”;做好人才、文化“两个支撑”,真正打造出有一流理念、一流业绩、一流管理、一流品牌、一流队伍、一流文化和一流党建的愿景。近年来,集团在管理实践中坚持战略定力、务实理念、问题导向,形成了“三分格局”“一条主线”和“1+5”管理思路,确定了中铁十四局高质量发展的“路线图”,全面助力“品质铁建”发展。

记者:打造“铁建一流”企业,实现“品质铁建”发展的动能是什么?

吴言坤:近年来,中铁十四局认真贯彻落实“三转”“四者”定位部署要求,加快新兴产业布局和培育,为企业发展注入了新动能,培育了新的增长点。集团通过实施战略聚焦、政策扶持、人才集聚和资源整合等举措,15家工程公司专业化程度更高、协同度更强,新兴板块成长迅速,大盾构核心竞争力进一步提升,装配式建筑布局加快,检验检测业务增长较快,“海外优先”战略成效显著。

为培育壮大战略性新兴产业,2020年,集团将进一步明确转型目标,使新兴板块规划更加符合企业发展现状和市场变化趋势,海外、投资+特色及新兴板块占比逐年加大,积极争做行业转型的先行者。同时,集团做好顶层设计,明确责任主体,确定重点项目,加强定期调度,压实工程公司转型发展

责任,加大政策扶持力度,强化资源配套,为转型提供有力支撑。集团还大力加强与院校、科研机构对接,积极参加前沿论坛,捕捉市场行情,围绕主业主下游,加大内部挖潜力度,不断发展新业态;大力推进科技创新,改善施工工艺、丰富产品种类;积极尝试管理创新,执行薪酬体系套改,畅通职业发展通道,大胆启动模拟股份制等方式拓展新兴产业。同时,注重商业模式创新,加强内部资源集成,强化政府平台合作,积极推进并购,促进投建营一体化多措并举。

记者:打造“铁建一流”企业,实现“品质铁建”发展的抓手是什么?

吴言坤:空谈误国、实干兴企。“落实”是实现“铁建一流”目标的“关键一招”。2020年初受新冠肺炎疫情影响,中铁十四局稳中求进、审时度势,及时将今年确定为“工作落实年”,坚持问题导向,提升执行力,狠抓工作落实,确保完成全年各项目标任务。

集团把“管理职能延伸”作为“工作落实年”活动的重要抓手,彻底解决管理中“上热、中温、下凉”的“肠梗阻”问题和总部职能发挥不足的“抓死放乱”等六大问题。为最大程度降低疫情对企业发展的不利影响,督促指导各部门、各单位抓好防疫和复工复产工作,我们利用整整6天时间,以网络视频会议形式,对总部23个部门、直属单位和15家子分公司开展2020年重点工作“一对一”专项督导,梳理形成了《2020年重点工作落实清单》《年度工作督导对话会重点工作责任清单》,总计337项问题,并通过定期调度机制、全员绩效考核等方式,责任到人,形成闭环。

日前,为实现“铁建一流”目标,中铁十四局强力推进集团公司、子分公司、项目部三级各项重点工作“软着陆”,不悬着,不漂着,不浮着。只有学深悟透讲得好,端正抓落实的态度,明确抓落实的方法,全员一起“唱主角”“挑大梁”,让“抓落实、崇尚实干、争创一流”成为共同追求,才能跻身“铁建一流”行列,助力“品质铁建”永续发展。

价值引领 擎旗奋进

——访中铁十七局党委书记、董事长陈宏伟

本报记者 游凯

记者:改革创新是中国铁建2020年工作会的主旋律。对此,中铁十七局作了哪些方面的探索?

陈宏伟:高质量发展对企业的组织形式、管理模式、工作方式等提出了新的更高要求,我们要坚定信心,持续推进,将改革进行到底,使中铁十七局通过改革实现高质量发展。

中铁十七局持续深化机构改革,压减局处两级冗员,推进“大部制”管理,撤销机关附属机构,着力打造“效率型、活力型、龙头型”机关。前一阶段改革已初见成效,集团用10个月时间,在全系统率先完成两级机关“瘦身健体”,机关部门和人员压减比例均达30%以上;企业管理费用大幅压降,管理效率显著提高。

中铁十七局把2020年确定为“工程公司建设年”,全面落实工程公司建设“五化”部署,以“实干达标”作答,扶弱助强,筑底提升,做盈做强工程公司。我们突出“盈亏”“增长”两个基本点,将盈利和增量业绩的考核权重提高到80%,让“好赛道”牵引跑出“千里马”。

让机关有“素质擂台”、子公司有“增绩赛道”、区域指挥部有“分级跳台”、项目有“边线球场”,我们将持续把改革落到精准,把措施干成效果,全面打造干事创业的强磁场。

记者:“治乱追损”是中铁十七局立足于提升发展质量开展的专项活动,一年多来,取得了什么实际成效?

陈宏伟:围绕中国铁建提质增效、“治污治困”部署,中铁十七局党政齐抓共管,开展“治乱追损”专项活动,审计、经管、纪委“三箭”齐发,挽回损失近12亿元;开展对28个历史收尾项目“计价清理”专项工作;全集团全面开展临建管控专项行动,临建超预算率较过去降低86.7%,地材自主生产节约成本2.9亿元。

近日,集团启动了第二轮工程项目及子公司本级“治乱追损”,对国内在建项目工程量、工期、人员、费用、物料设备进行“五项锁定”,落实亏损项目终身负责制,立案审查8个项目亏损问题,给予党纪政纪处分38人,全力压减亏损存量、遏制亏损增量,全面打

响成本管控的攻坚战和总体战。

记者:加强基础管理是成就铁建梦想的题中之义,中铁十七局有哪些具体举措?

陈宏伟:按照中国铁建确立的“1234+”项目管理思路要求,中铁十七局持续推进“三新破三型”项目管理新理念、做实“法人管项目”,将信用评价、红线管理纳入项目专项考核,项目定编定员、大临方案、物资采购有了严格的事前策划和过程管控。经过一段时间实践,集团全面破解了19个历史重点关注项目在建工期风险难题,时隔5年重返铁路施工信用评价A级行列,3家子公司保持全国公路信用评价AA级。

今年,中铁十七局大力推行“集群式+制式”管理模式,全面激活管理效能,深挖供应链成本,一大批在建项目集成连片。一季度,海南片区充分发挥集群管理优势迎来“开门红”,呈现7个项目滚动发展的喜人景象。

记者:如何激发实干动能,以实干推动发展、赢得未来?

陈宏伟:对标中国铁建实干铸梦的要求,中铁十七局重塑企业文化之魂,价值导向有力彰显。“五型人才观”“四条成才捷径”成为选贤用能的“新标尺”,匡正选人用人导向,待遇向价值创造者倾斜,晋升对价值创造者优先,基层一线正成为创造价值的“热土”。

年初,集团隆重表彰了42名为企业经营创作突出贡献的先进个人,陆续将15名创效创誉、“治乱追损”业绩突出的干部提拔到子公司领导岗位;相继评聘出首批3名享受特殊津贴的企业首席专家和23名一级、二级专家,中铁十七局员工切身感受到“以价值创造者为本”的价值文化。

疫情发生以来,中铁十七局党委指挥中心医院踊跃参战武汉、太原疫情防控,近期派出医疗人员远赴尼日利亚支援中国铁建海外项目,践行了“以国为荣、以法为循、以德为先、以企为家、以人为本”的新时代铁建文化,集中体现了全体中铁十七局人“讲担当、讲大局、讲奉献”的良好精神状态。

打造“最强躯体” 打好关键之战

——访中铁二十三局党委书记、董事长孙圣杰

本报记者 官国强

记者:中国铁建在2020年工作会上提出“保持平稳增长是实现铁建梦想的前提”,请谈谈中铁二十三局的保增长计划和企业发展梦想?

孙圣杰:今年是中铁二十三局的“关键之年”,集团确定了产值和承揽额都要在去年基础上差不多提高50%,主要基于两点:一是今年近200亿元的成本费工程预计在年中全面开工。这个工程是中国铁建第一次将一条线路的全部投资交给一个集团来完成,这是对集团的信任也是考验,我们一定会竭尽全力,把这块“试验田”打造成样板。二是今年复工之后,集团开局良好。疫情让企业在春节期间经受了考验,我们积极应对,保护了职工的生命安全和健康。疫情缓解后我们迅速复工,经营承揽逆势上扬,集团独立拿下了69亿元PPP大标。与往年比,今年的任务相对饱满,是我们施展拳脚的大干之年。我们的梦想就是尽快复兴集团,中铁二十三局是中国铁建布局西南唯一的集设计施工于一体的综合性工程局集团,具有地域优势。前些年受一些因素影响,一直在艰难中徘徊,通过这两年的调整,大家看到了希望,领导班子也有了信心,我们要加快推进复兴,圆中铁二十三局职工的梦。

记者:“创新”是中国铁建年初系列会议上的关键词,请问你们在这方面有哪些考虑?

孙圣杰:2020年,我们要在“守正、创新、提质、做实”总的要求下,扎实做好以下3个方面的创新与突破。一是激发子公司新活力。集团明确2020年为“子公司发展空间和质量提升年”,明确子公司要走“专精特新”和“差异化”发展之路,除综合性大公司外,其他子公司都要瞄准专业做强。只有子公司强了,“最强躯体”才会腰杆子硬。二是完善新的治企体系。集团和子公司要对接做好“十四五”规划编制,要在去年定岗定员改革的基础上,通过对“三项制度”等一系列制度的“立改废”,完善治企体系,提

升治企能力。三是以新思维拓展新市场。在巩固传统的铁路、公路、市政市场的同时,积极参与智慧城市、地下管廊、健康养老、运营维管、骨料加工、军民融合等工程。在“三转”的路上,集团已迈出了步子,去年承揽宁夏一个铁路运维工程,今年复工加紧盘活养马河资产,准备把原养马河桥梁厂建成成都的“产业物流园”。我们还要利用“双百试点”政策,进一步探索成立联合公司。

记者:“做实”是中国铁建对广大干部职工提出的要求,请问中铁二十三局将如何激发实干动能,把思路目标落到实处?

孙圣杰:只有实干才能圆梦。中铁二十三局将进一步加强干部特别是领导干部的作风建设,以实干、实效来检验各级领导干部。为抓好落实,集团提出“四要”:一要精耕“责任田”。在“1234+”项目管理思路指导下,打好“天字号工程”成绵苍巴关键之战。大项目团结协作打好“大兵团作战”,小项目快速优质打好“歼灭战”,管理到位,应收尽收。二要提升经营品质。集团要多建平台,通过平台拓展市场,推进驻地经营、城市经营、属地化经营;海外方面,争取进一步扩大格鲁吉亚市场,力争东南亚工程早日上马。三要通过科技创新参与“新基建”。集团在科技创新上有一定实力,去年完成了“西南地区最大拼装式隧道”,完成了北京结构最复杂的地铁站,采用3D实体打印现场拼装改造苏州河河堤。下一步,集团将利用混凝土制品优势,扩大“城际高速铁路和城际轨道交通”等“新基建”市场。四要用文化凝聚团队。文化具有最强的凝聚力,集团要秉持中国铁建价值观,在“五以五为”新时代铁建文化理念引领下,把来自五湖四海的员工拧成一股绳。同时,加强典型宣传,传播企业好声音,开展“在复兴的道路上”大型演讲活动,提振员工精气神。

提质增效升级 奋进第一方阵

——访中铁二十四局党委书记、董事长朱赤

本报记者 孙樱齐

记者:2020年是打造“品质铁建”的关键之年,实现“品质二十四局”的高质量发展,迈进中国铁建“第一方阵”的目标如何推进?

朱赤:2019年,中铁二十四局超额完成中国铁建下达的年度经营指标。集团想要进入中国铁建“第一方阵”,2020年就必须统一思想、迎难而上,强化顶层设计,从经营体系、风险管控、激励机制等方面入手,激发全员经营热情,保持“量的增长”和“质的提升”,确保企业“稳中求进”。构建大经营格局,强化属地经营战略、工程经营和投资经营双轮驱动,开辟新的经济增长点、深化合作经营模式,下好市场开发一盘棋,实实在在、心无旁骛地做强做优做大工程承包板块;持续加快转产、转场、转商步伐,围绕“政府、城市和人”做文章,拓宽业务领域,发挥区位优势、专业、资本优势,在做强做大传统市场的基础上,加快企业转型升级;做深军民融合市场、做大水环境治理市场、做强装配式建筑市场、进军“新基建”市场。要专注“三上三下”,把企业的营收、净利润、现金流提上来,把期间费用(管理、销售和财务费用)降下去;紧盯“标前算赢、过程增收、收尾创效”,实现三次“开源”。同时,遵循新时代党的建设总要求,强化价值引领,让业绩出众的人最吃香,真抓实干的人最被看重,坚持“凭实绩用干部、以实绩论英雄”的选人用人标准,加强人才队伍建设。

记者:工程公司建设和工程项目管理是建筑施工企业管理的两个重要抓手,下一步将有哪些“组合拳”提升企业核心竞争力?

朱赤:中铁二十四局将锁定“靶心”精准发力,通过管住重点人、重点事、重点环节、重点项目,通过深入贯彻“1234+”工程项目管理思路,针对项目管理流程问题开展一次集中整治,打出一套项目管控“组合拳”;加大策划预控力度,提升项目管控效能,筑牢项目品质基础,推行生产要素集约化、管理团队专业化、项目管控规模化、合作队伍伙伴化、作

业班组工匠化,强化对15项重难点项目的监管。集团还将持续抓好清收清欠工作,强化资金管控,突破融资瓶颈,全面提高经济质量。将“减亏增效”作为夯实项目管理基础的有效抓手,把管理关注点放在控制成本、提高效益上,保障项目健康。新年伊始,我们对全集团在建、收尾项目展开全面“体检”,统筹推进“知底、止损、治理”各项工作,保障企业“躯体”健康。同时,企业还制定了项目闭环管理考评兑现机制,着重体现“盈亏”和“增长”两个基本点,营造从“被动输血”转变到“主动造血”的创效氛围。

记者:企业项目成本增加、施工进度迟滞、产值收入降低,面对2020年新冠肺炎疫情对经济造成的巨大影响,中铁二十四局如何打赢这场提质增效“攻坚战”?

朱赤:2020年新冠肺炎疫情发生后,集团坚持底线思维,严防施工生产风险,抓好安全生产工作。一手抓好疫情防控,一手抓好复工复产、提质增效,两手抓、两手硬,两不误、两促进。中铁二十四局首先要保持“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。前不久,集团下发了2020年经济管理工作要点,明确了年度提质增效的目标、举措和责任部门。量化各级成本管控责任,压实各级管经济、提质量责任,全面提升企业盈利能力、强化提质增效。其次,集团进一步明确主体责任,夯实各级防控责任,因地制宜细化强化疫情防控各项举措,保障境内外生产经营工作不受影响。为确保国家重点工程建设,近千名员工春节期间坚守岗位不息工,截至目前,企业复工率达94.8%。下一步,集团将继续分区分级精准复工复产,根据自身情况做好“后疫情”时期市场经营,守住“安全、质量、效益、工期、环保、信誉”六条底线,坚决夺取疫情防控“阻击战”和效益实现“保卫战”的双胜利。

