

高品质发展访谈

2020, 加强品质建设提升发展质量

以实干实绩推动企业高质量发展

——访中铁二十局党委书记、董事长邓勇

本报记者 赵渊青

记者:中国铁建2020年工作会指出,唯有以实干推动发展、唯有以实干赢得未来。那么,中铁二十局今年将如何让实干文化,在企业高质量发展中开花结果?

邓勇:为保证中国铁建工作会议精神落地生根,中铁二十局将会议各项工作部署进行细化,明确责任领导、完成时间、责任部门和落实举措,确保全年目标任务圆满完成,为全集团兴起实干文化做好榜样。目前,中铁二十局广泛深入开展了“自豪、自信、自觉”年主题活动,通过发放辅导读本,组织征文、演讲比赛等方式,增强全员立足自我、求实奋进的工作激情,并组织全体干部职工回答好“企业需要我做什么”“我能为企业做什么”和“我为企业做成了什么”三个问题,以此统一思想,凝聚力量。与此同时,将实干文化作为班子文化的核心来建设,明晰班子做事准则、工作原则、方式、目标和纪律,发挥各级班子的带头示范作用。对实干精神、实干原则、实干作风、实干动能、实干要务、实干典型、实干队伍等进行了明确界定,并利用网站、报纸、微信公众平台、会议表彰、制度激励等方式,不断丰富实干文化实践。在此基础上,中铁二十局还理顺“放管服”机制,列出权力清单,各类会议、文件、监督检查比去年压减15%。倡导对下服务常用“闹钟”“栏杆”,慎用“钉子”“锤子”,少用“消防车”“灭火器”,形成上下一条心、一股劲。

记者:过去3年,中铁二十局年新签合同额均突破1100亿元,2020年在继续做好经营承揽的同时,如何确保经营成果转化为发展成果?

邓勇:求实文化体现在经营上,就是要多学习,深入研究新兴产业和“新基建”动态,掌握国家和地方相关政策,下好“先手棋”,多向路外、海外、水上、地下拓展,多向城市更新改造、未来社区开发、智慧城市开发运营、装配式建筑等领域用力,积极扩大进入康养、文旅、运营市场份额,

时刻发挥投融资“四两拨千斤”功效。我们还成立了高原隧道及装备研发中心,增强市场核心竞争力。

为将经营成果转化为现实发展力,展现社会价值,我们提出“四守四创”“项目成败,责任在我”“管生产必须保安全”的理念,依托“讲案例、背规程”活动,加强安全质量管理。所有新上场项目经理必须递交责任状和上交风险抵押金,作出公开承诺,铲除各类事故苗头。同时列出了22个重难点项目和24个高风险项目,实行月度分析制度,强化管控。开展“项目经理讲施组”活动,编制铁路、公路、市政和房建等专业的“施组蓝本”,保证项目良性运行。为降本增效,建立预算、考核和薪酬联动机制,要求所属单位2020年平均收入计价率、计价回款率至少提高3个百分点,项目考核兑现率要达100%。

记者:中国铁建2020年工作会提出要坚定不移“走出去”,精耕细作“走出去”,满怀信心“走出去”。中铁二十局2020年在海外发展方面有哪些新举措?

邓勇:我们将“没有海外发展,就没有中铁二十局兴盛美好的未来”的理念作为求实文化的重要组成部分,鼓励员工在海外扎根实干、遵纪守法、诚信守诺,奉献海外,让中铁二十局在海外“有项目、有基地、有机构、有市场、有信誉”,取得实实在在的成效。中铁二十局倍加珍惜中国铁建授予的在安哥拉、莫桑比克、巴西的经营主导权,利用已有13个国别市场的优势,进一步完善经营网络,强化属地发展,干好在建项目,注重高端对接、感恩回馈社会。

当前,海外疫情日趋严重,我们及时向当地民众讲解防疫知识、传授中国经验、支援医院建设,以一系列实实在在的举措赢得广泛信赖。我们还不断深化与国家金融机构、系统外经单位合作,实现优势互补、抱团出海、共同发展。

聚焦质量效益 提升发展品质

——访中铁二十一局党委副书记、总经理赵彦旭

本报记者 周鹏

记者:在2020年工作会上,中国铁建提出要确保市场订单稳增长,提升市场经营质量。请问中铁二十一局如何实现经营承揽量的合理增长和质的稳步提升?

赵彦旭:我们将突出“质量+规模”,把住“稳”的大局,坚持“进”的方向,以拓宽经营领域和创新商业模式为途径,国内经营与国外经营两个市场共同发力,确保经营承揽量与质同步提升、管理效率与效益双提高。贯彻“新理念”,按照中国铁建“三转”理念、“四者”定位要求,强化区域经营机制建设,推进区域经营的集中化、集成化、集约化。巩固“根据地”,推动经营优质资源和骨干力量向优势地区集聚,加大考核力度,不断提升属地经营能力和开发潜力。同时稳住“基本盘”,向主业市场要增量,培育“动力源”,向投融资市场要转型,打造“增长极”,向新基建等新兴市场要升级。持续强化工程承包项目评审决策机制、投资项目可行性评审机制建设,落实事前成本评审否决权制度,规避项目风险,提升经营质量。

记者:打造“品质铁建”,“坚持干好项目才是王道”,中铁二十一局将采取哪些举措提升项目管控水平?

赵彦旭:总体上讲,突出“安全+品质”,通过以现场保市场,推动运营水平换挡升级。具体来说,一是优化管理模式,发挥组织效率。深入落实“1234+”工程项目管理思路,积极推行片区综合监管模式,促进全集团项目管理整体水平提升。二是强化项目管控,提升运营水平。对在重难点项目,分类分级管理,提前筹划布局,加强过程管控,守住安全、质量、环保底线。三是深化隧道施工,补强在建短板。坚持问题导向,实施队伍专业化、工装备标准化、作业标准化,提工效、保质量、保安全、创信誉。四是细化海外管理,确保受控运作。全面健全海外业务管理体系,扎实推进经营工作与项目施工管理的有机统一,切实提高海外工程项目的建设管理整体水平。

记者:近两年来,中铁二十一局从项目成本管理、企业提质增效两个维度综合发力,工程板块与非工程板块同步推进,成本管理工作步入前所未有的新阶段。今年有何新举措?

赵彦旭:今年将在“巩固、增强、提升、畅通”八个字上下功夫,突出“强身+健体”,把成本管理作为主题主线,把资金管理作为关键之举,把降本减负作为重要内容,把价值创造作为基本前提,推动企业盈利能力全面提升。全面落实“月重点、季全面、年综合”的成本分析制度,强化项目目标测算、中标策划、责任预算编制,助推项目管理水平螺旋上升。同时,把管理费占产值比率作为一项考核指标,深化管理人员和管理机构的瘦身压减,提高人均生产效率。强力落实项目风险抵押金制、早签订经营业绩合同、严格项目过程考核、以创效数据兑现奖惩的“四个必须”,把创效创收作为选拔干部的关键指标,让绩效考核真正见人见事见效。

记者:“守正、革新”,是中国铁建2020年工作会的关键词,中铁二十一局从哪些方面守正创新推进企业高质量发展?

赵彦旭:守正创新的核心是深化改革,关键是大胆突破。我们将以高品质发展为动力,在“守正+创新”上发力,构建新的经营管理体系和生产管理体系,推动企业治理体系现代化。在商业模式创新上,讲好总承包故事,做好总承包文章,主动适应国家政策变化、业主需求变化与企业监管要求变化,积极投身由政府主导的城市开发模式和各领域的新型开发模式,既提升经营竞争力,又形成后发优势。在管理实践创新上,通过在一线创新管理模式、创新岗位设置,充分激发一线发展活力,推动企业的全面管理焕发勃勃生机。在科研技术创新上,围绕企业生产经营及产业转型升级实际,推动科研、设计、装备和施工产业链协同创新,努力形成更多引领型技术优势,助力企业提质增效。

“五力”齐发 实现发展新突破

——访中铁建设党委书记、董事长赵伟

本报记者 陈桂芳

记者:中铁建设去年各项经济指标创历史新高,获得多项大奖。今年,中铁建设在高质量发展上有什么新想法?

赵伟:去年,中铁建设围绕打造“品质铁建”,深入践行“绿色建造、精益建造、智慧建造、人文建造”四个建造理念,坚持“工程承包、房地产开发、制造与流通、资本运营”四驱并进,加快推进“海外优先”战略,企业高质量发展取得新的进步。高质量发展是国有企业勇担政治责任、经济责任、社会责任的必然要求,是落实新发展理念的有效实践,是中铁建设抢抓机遇、破解难题的现实需要。今年,中铁建设的高质量发展将进一步实现质量效益与速度规模的协调统一。首先是保增长,这是高质量发展的基础,既包含规模的增加,也包括速度的加快;其次是聚焦质量和效益,确保有效益的增长。特别是面对疫情突发的严峻形势,中铁建设更要坚持“目标不变,指标不减”,科学研判内外部形势,坚定信心,危中求机,实现发展新突破。

记者:中铁建设高质量发展的发力点在哪里?

赵伟:当前中铁建设的高质量发展由“五力”来决定,一是经营能力,二是总承包管理能力,三是安全保障能力,四是融资能力,五是成本管控能力。正如中国铁建党委书记、董事长陈奋健所言,“市场竞争只有冠军没有亚军”。所以,从源头上,中铁建设将紧紧围绕“政府、城市、人”做文章,坚持大市场、大客户、大项目“三大战略”,不断优化订单结构,持续做大做优市场增量。从过程管理上,在今后的行业升级换代中,接长补短,成为行业引领;整合资源,强化风险防控,做到创誉创效。只有通过不断提升“五力”,实现项目建设“拿到手、干到位、收回来”的目标,才能推进企业高质量发展迈上新台阶。

记者:中铁建设高质量发展的路径是什么?

赵伟:围绕“三转四做”要求,靠实干、创新持续推进高质量发展。“实干”是中铁建设的硬核文化。今年,我们继续坚持绩效优先的用人原则,真正把那些想干事、能干事、干成事的干部选拔到领导岗位,发挥示范引领作用,进一步弘扬和传承“实干”文化。

同时,随着智能化、人机化、自动化的有机融合,大数据、人工智能等技术的飞速发展,“数智化”的管理方式将成为建筑业转型升级的核心引擎,将重塑建筑业的劳动力和生产关系。因此,中铁建设将按照中国铁建总裁、党委副书记汪尚标所言,主动对接市场、政府和业主需求,全力推进商业模式和管控模式的变革,为客户提供“中铁建设方案”。

在商业模式上,中铁建设资源向高端转移,市场向热点转移,模式向新兴转移。把资源配置、市场关注度、商业生产模式转向国家战略,转向高端领域,转向更高层次的需求。从夕阳产业转到相关联的朝阳产业,包括水利、机场、城市供水、地下管廊、污水和垃圾处理、停车场、智慧城市等。同时加强金融模式创新、服务模式创新、采购销售模式创新等,从传统承包商向运营商、咨询商、解决方案提供商转型。

在管控模式上,中铁建设将在优化组织架构上下功夫,围绕战略引领,有效管控做文章,攻克四联联动发展的瓶颈,研究建立实质性投资平台,强化投资业务。突出审计中心建设,增加审计工作的增加值,重点以风险、目标、价值为导向,揭示经济运行过程中的各类风险和问题,推动改善管理。加强工程项目建设,以放活管好为导向,培养2个能独立闯市场的总承包子公司,形成“2+N”的充分竞争环境,有序放开区域分公司“封地”,有效提高竞争意识、忧患意识。提升项目管理水平,落实“1234+”工程项目管理思路,以“法人管项目”和“创誉创效”为着力点,通过两项基础工程提升、三项策划、六个集中保障区域公司抓好在建项目。

加强工程公司建设 推进治理体系升级

——访中铁城建党委书记、董事长罗海滨

本报记者 边均安

记者:中国铁建2020年工作会提出“要推动三级公司建设迈上新台阶,筑牢‘品质铁建’的根基”,请问您是如何理解的?

罗海滨:工程公司治,则中国铁建安;工程公司强,则中国铁建强。这也是中铁城建下一步改革发展的“主旋律”。我们的共识是,加强工程公司建设,满足“最佳胃口”,既是中国铁建党委的重大部署,更是中铁城建自身发展的迫切需要,是加快实现我们确立的“五年提速、八年赶超”战略目标、贡献“品质铁建”的核心路径。落户长沙6年多来,我们坚定不移地做前,做强做大工程公司,推动企业保持快速稳健发展的良好态势,中铁城建每年均超额完成目标任务,主要经济指标年均增长率均保持在两位数。在中国铁建新的发展形势下,我们必须乘势持守、守正创新,将以加强工程公司建设为抓手推进企业又好又快发展的态势进一步巩固深化。因此,我们将2020年确立为“工程公司建设年”,以改革创新、强基固本为主线,以激发活力、提升质量为导向,促进工程公司改革体制机制、完善治理结构,推进治理体系与治理能力双向科学化、现代化,使其成为责、权、利相匹配的市场主体,夯实高质量发展发展的根基。

记者:围绕工程公司建设主题,中铁城建将采取哪些行之有效的措施?

罗海滨:结合中国铁建2020年工作会议精神和《加强工程公司建设指导意见》的要求,我们主要在深化改革和锐意创新上出实招、保实效。一是立足打造房建专业“升级版”的定位,聚焦主业,明确工程公司发展方向,推动其朝着“五化”方向前进,构建完整产业链;二是完善企业治理结构,选好工程公司、项目部两级班子,优化体系流程,筑牢工程公司的发展根基;三是深化体制机制改革,推进混改和股权多元化,探索项目内部承包和

模拟股份制,破解各类发展瓶颈,激发工程公司发展活力;四是全面推行“1234+”项目管理思路,理顺项目管控机制,提升创效创誉水平;五是大力推进“放管服”改革,简政放权,有效监管,精准扶持,拓宽工程公司成长空间。我们还将按照中国铁建“精英总部”的建设原则,着力在人才选聘、薪酬改革、教育培训、考核检查等方面定政策、供服务、强指导,全力以赴为工程公司建设提供坚强保障。

记者:在“后疫情时代”,中铁城建如何“化危为机”,推动各项改革创新举措落地落实?

罗海滨:中国铁建领导多次在不同场合强调“实干”的重要性。2020年工作会对“铁建怎么干”,提出“坚持实干精神”“激发实干动能”等“七个实干”要求。面对疫情防控与复工复产的双重压力,我们坚守“目标不变、步伐加快”的原则,号召广大干部职工践行“实干精神”,倡导并构建“求实、责任、诚信、细节”的“落实文化”。在巩固2019年“作风建设年”成果的基础上,我们旗帜鲜明地提出“履职尽责是领导干部立身之本”的理念,紧盯党员领导干部这个“抓落实”的“关键少数”,在严峻复杂的斗争一线、急难险重的攻坚战中检验其履职担当水平和执行落实能力。落实出竞争力,落实出生产力,落实出创造力。近期,我们一季度中标的赣深铁路最大站房——惠州北站顺利开工建设,与当地政府融合开展的“大于100天”竞赛和集团本级劳动竞赛均全面启动;项目部机构编制改革、人才“双百计划”以及其他一系列“放管服”政策纷纷落地,我们将“后疫情时代”的“重启键”按成“快进键”“进步键”,在把因疫情延误的时间抢回来的同时,刀刃向内,释放潜力,打破利益藩篱,去除堵塞梗阻,补齐短板弱项,逐步拓展企业治理体系的升级空间,力争为中国铁建实现高质量发展贡献力量。