



2020, 发挥上游产业链优势促进高质量发展

聚焦改革创新 实现品质发展

——访铁一院党委书记、董事长刘为民

通讯员 牛昊天

编者:中国铁建2020年工作会议提出实现“品质发展”的要求,铁一院对此有哪些工作思路?

刘为民:2020年是全面建成小康社会和“十三五”规划的收官之年,也是铁一院深化“全面建设一流强院”,为“十四五”发展打好基础的关键之年。

2020年,铁一院将深入贯彻落实中国铁建年初系列会议精神,围绕夺取“十三五”收官之战全面胜利的各项要求,加快适应“三转”经营理念,以改革创新作为全年工作重点,进一步完善区域经营体制机制,优化生产组织管理流程,全面强化勘察设计质量管理和项目管控能力,提升科技创新和信息化水平,深入研判“后疫情时期”带来的机遇和挑战,尤其要牢牢抓住以城际高速铁路和城市轨道交通为代表的“新基建”领域的战略性机遇,持续做强、做优勘察设计核心主业,以改革创新、经营创新、管理创新、科技创新、人才创新等各项新举措,为企业高质量发展提供持久动力。

同时,以更加创新的思路、更加务实的作风,深入推进产业链的延伸突破,重点推动旅游轨道交通、TOD一体化等新兴业务的拓展,以及海外市场规模效益的持续增长,推动企业提质、增效、升级。

编者:结合勘察设计企业的特点,铁一院将采取哪些具体创新举措?

刘为民:在新的一年里,铁一院将向创新要动力,向改革要活力,坚持在守正中创新、在创新中守正,着力固根基、扬优势、补短板、强弱项,在“品质铁建”的指引下,打造出具有铁一院特色的“品质一院”,全力以赴,在“十三五”的收官之年,走出一条追赶超越之路,走出一条创新发展之路。

概括地讲,重点要做好以下五个方面的系统性创新工作:

在经营创新方面,铁一院将深入贯彻落实中国铁建“三转四做”经营理念,加大勘察设计主营业务的市场开拓力度,确保设计业务稳增长。不断拓展生态环保、土地综合开发、城市规划、综合交通枢纽、产业化等多元业务形式,高效发展投资类业务,升级

发展工程总承包业务,在以大数据、智慧城市、物联网、城际高速铁路、城际轨道交通等为代表的“新基建”领域下好先手棋,抢占新高地。

在生产组织创新方面,铁一院将聚焦川藏铁路等重点项目会战攻坚,完善内外业有效衔接的生产管理机制,组织开展勘察新技术、新设备的工艺攻关,试点项目总体负责制和院专家管项目模式,开展“班所级质量管理提升年”系列活动,全面强化勘察设计质量管理和项目管控能力,抓好外业勘测、钻探工作中的安全风险关键环节管控,确保以川藏铁路为代表的各项生产任务按期高质量推进。

在科技创新方面,铁一院将针对数字化、网络化、智能化融合发展的时代特征,制定实施智能交通、高速磁浮等前沿技术创新行动计划,积极抢占行业科技创新和未来发展的制高点。充分利用国家川藏铁路技术创新中心、国家重点实验室、中国铁建BIM工程实验室等高端平台,提升轨道交通领域核心技术能力。结合国家、中国铁建重大专项研究成果,推进创新成果产业化落地,打造新的经济增长点。

在人才培养创新方面,铁一院将在转型发展的重点领域适当招聘成熟人才,有效吸引和猎取紧缺的投融资、海外项目管理等高层次人才。加大年轻干部的锤炼锻造与培养选拔力度,建立内部人力资源统筹流动机制,释放高层次专家创新活力,推进绩效薪酬管理改革创新,充分激发骨干人才干事创业的积极性和创造性。

在管理创新方面,铁一院将深入研究分析国家宏观政策及行业发展动向,把握好应对疫情影响所出台的各种优惠利好政策,组织开展好“十四五”规划研究和编制,为企业发展提供科学顶层设计指引。聚焦企业治理现代化要求,推进综合管理转型升级,持续优化内部流程,聚焦战略决策、政策引领、风险防控、服务保障、考核激励等主要职能,形成强大的综合管控效能。

改革提升 培育发展新优势

——访铁四院党委书记、董事长蒋再秋

本报记者 刘新红

当前,全国疫情防控形势持续向好,生产生活秩序加快恢复。铁四院坚持“两手抓”“两不误”,在恢复正常工作秩序的同时,积极推动企业创新性发展。“此次疫情,既是对勘察设计单位管理能力和管理体系的‘大考’,也是我们爬坡过坎、提质增效的新机遇。”日前,铁四院党委书记、董事长蒋再秋在接受记者采访时如是说。

编者:面对“后疫情时期”国内基建市场的变化,勘察设计企业如何紧跟国家发展战略步伐,推动企业持续稳定发展?

蒋再秋:按照中央部署,今年将实现“两个一百年”奋斗目标的第一个目标。为了最大限度降低疫情对经济社会发展的影响,中央多次部署统筹推进疫情防控和经济社会发展工作,推出了与之相配套的货币政策、财政政策和相关制度举措。同时,今年在城际高速铁路和城际轨道交通、大数据中心、5G基站建设等被称为“新基建”的七大领域也将迎来新一轮发展机遇。

“春江水暖鸭先知”,工程勘察设计行业处于产业链的前端,面对当前勘察设计行业新的发展环境和新的市场竞争态势,我们将按照中国铁建的战略规划,结合企业实际进一步深化和细化自身的战略布局,助力中国铁建战略目标的实现。

今年,铁四院将“改革提升”作为工作主线,全面革新束缚企业生产力和效能发挥的管理体制、组织机构、运行机制等,全面提升企业发展规模、质量和效益。面对“后疫情时期”国内基建市场的变化,积极对接国家战略,加快经营理念转变,积极成为城市发展的深度参与者,为城市提供规划、设计、建设、运维等全产业链服务,实现由经营项目向经营城市转变。

编者:请您具体谈一下,铁四院将如何紧跟国家发展战略,抢抓产业升级新机遇?

蒋再秋:铁四院今年在抓牢以粤港澳大湾区、长三角、长江经济带为代表的传统优质区域的同时,集中资源加快布局军民融合、磁浮交通、新型轨道交通、大型地下空间、水环境治理等新领域,创造新的增长

点。围绕地方交通基建发展需求,为地方与铁路企业沟通搭建平台,增强地方开展工程总承包的意识,深耕大型优质市政总承包项目市场。海外发展聚焦核心市场,分批增设海外分支机构,强化在印度尼西亚、马来西亚等国的核心市场布局,因地制宜探索咨询监理、岩土施工、工程总承包等多种业务模式,实现海外业务多元化发展。

作为稳增长的重要载体和支撑,铁四院将重大项目作为“定盘星”;通过发挥设计院前期规划的产业优势,做好大通道、大区域、大节点的区域交通规划,积极推动地方大型基建项目纳入国家规划,做好经营谋划,加大重大项目储备。同时,以更大力度发挥好投资驱动效应,促进大体量、战略性、高效益的项目承揽和新兴业务领域开拓。

去年,铁四院成立了交研中心、铁路和城轨TOD研究中心。今年,这些专业机构将加快研究综合交通规划、站城融合、车站上盖开发等技术,积极培育和开发市场。同时,借鉴智能京张铁路的设计经验,依托福厦高铁等项目,全专业智能技术研究,智慧交通整体解决方案也在加快推进。

面对新兴技术孕育的巨大变革,铁四院正加快研究推进时速600公里高速磁浮和400公里高速轮轨技术,抢占高速交通发展先机。此外,装配式建筑、生态环保和高铁物流等技术研究也在加快步伐。

编者:受疫情影响,铁四院改革的目标和进程会有一些的延后调整吗?

蒋再秋:这次疫情中,铁四院身处“暴风眼”中心,面对“后疫情时期”“危”“机”共存的复杂环境,培育“四院设计”新优势,就要坚持不懈地坚持问题导向、目标导向,扎实推进改革创新,全面提升企业运行效能和发展能力。

按照中国铁建打造“最强躯体”的要求,为锤炼叫得响、过得硬的独门秘技,打造差异化竞争优势,铁四院将深入研究、持续改进远程办公模式下的运行管理,加大智能勘测、智能设计的研发投入,以智能技术推动作业模式变革。

真抓实干 奏响奋进旋律

——访铁五院党委书记、董事长汤友富

本报记者 刘皓 通讯员 王舒

编者:2020年是落实“品质铁建”中心工作和“稳增长、高质量”工作主题的关键之年,铁五院推进企业高质量发展的总体思路是什么?

汤友富:2020年,受新冠疫情影响,市场环境正在发生深刻而复杂的变化,我们坚持“两手抓、两不误、两促进”,坚持“指标不减、目标不变”和高质量发展的要求,准确把握市场形势,深入贯彻落实中国铁建年初系列会议精神,对标中国铁建“梦想、创新、实干”的总体要求和“守正革新,提质增效”的总体部署,聚焦主责主业,化压力为动力,坚持走好“一主多元、产业协同、创新驱动、差异发展”之路,以经营为龙头,以改革创新为动力,以加强组织保障、作风建设和文化塑造“三个着力”,为高质量发展提供强劲“引擎”,通过“四项聚焦”为企业赢得管理“红利”,一步一个脚印,以实干兑现目标任务,助力中国铁建品质发展。

编者:中国铁建年初系列会议提出,“要坚持建筑为本、相关多元,持续做强做优做大主业”,作为7大主营业务之一,铁五院在做强做优做大勘察设计咨询板块方面有什么具体措施?

汤友富:对铁五院而言,做强做优做大主营业务,就是要确保勘察设计“主航道”不偏移。我们成立了院经营工作领导小组和国铁、城市轨道交通、海外等专项经营工作领导小组,统筹协调全院经营工作,集中优势力量,推动订单向大市场、大客户、大项目集中,进一步发挥产业链优势,构建优势互补的协同经营模式,并坚持“市场为王”,积极践行“三转”理念,“四者”定位,积极介入、深入参与地方“十四五”铁路规划;依托传统业务领域做好延伸经营,加大任务储备,并通过EPC拉动和投资撬动,有效扩大市场规模,年初我们中标南沿江城际铁路全线站房工程,在巩固“五院创作”品牌的同时,成功实现了以站房设计为龙头,带动相关产业纵向拓展的良好局面;聚焦做精做专新兴业务,针对生态环保、机场设计、

地铁人防、未来社区等新兴业务,提早布局、精准施策,争创先发优势。目前,随着缙云山生态规划治理、龙口全域规划、温州“未来社区”等方案落地,铁五院在厚植差异化优势的同时,也以“五院方案”为中国铁建新兴产业发展发挥了先导与带动作用。

编者:我们注意到,中国铁建年初系列会议上着重强调了“革新”二字,指出要“通过改革破除体制机制障碍,通过创新拓展科技与产业路径”,铁五院在这方面有哪些新动作?

汤友富:中国铁建提出要分层分类推进混合所有制改革,同时要求试点单位要先行先改,形成样板示范。铁五院作为“双百行动”试点单位,正按照国务院国资委和中国铁建要求,全力推进混合所有制改革,认真完成战投引入、员工持股、健全法人治理结构等“硬任务”,确保改革方案落地。与此同时,我们对内通过整合同质化单位、优化海外业务管理体系等,进一步提升经营活力和创效能力,充分发挥市场在资源配置中的决定作用;对外通过组建联合体、成立合资公司,形成紧密的利益共同体,共同抢占目标市场,拓展新兴市场。

创新是铁五院一直以来发展的原动力。今年,我们以核心关键技术突破为目标,深入开展桥梁及铺架成套设备等重大装备研发,助力中国铁建在桥梁装备技术领域占据优势地位,扩大40米梁运架成套设备、新型地铁人防区间隔间门、新型材料等技术成果应用;聚焦主业推进专项技术突破,深化未来社区(智慧城市)产业研究,规划海外专利布局,深化专利转化运营,做强中国铁建知识产权中心,推进中国铁建铺架技术及装备研发中心建设;深入参与并推动北斗技术与铁路行业的融合运用,加强传统战备抢修技术与主营业务深度融合,推进轨道交通装备认证工作,努力成为该技术领域“领跑者”;加快对智能物流、生态环保以及智能轨道交通等新技术的研究,抢占企业发展“制高点”。

开足马力 争创一流

——访上海院党委书记、董事长凌汉东

通讯员 余毅

编者:“团结起来圆梦、为铁建发展创新、为美好未来实干”是中国铁建年初系列会议提出的号召。您认为践行这一号召,首要任务是什么?

凌汉东:要使梦想照进现实,首在把准方向、明晰道路,对中国铁建如此,对上海院亦是如此。面对艰巨繁重的发展任务和疫情叠加的复杂外部形势,如何在2019年“合同同比翻番、利润接近翻番、营收大幅增长”的跨越发展基础上,找准持续发展之道,是新形势下上海院人首先要思考的问题。为此,我们从三个维度加以谋划。一是短期强部署。上海院相继召开了2020年“三会”,经营工作会等重要会议,聚焦“想干什么”“可以干什么”“能干什么”“怎么干”“选什么人来干”“如何激励”等关键问题讲思路、作部署、聚共识。二是中期定计划。将历时半年的“品质上海院”大讨论落实落地,面向全集团发布成果报告,剖析存在问题,直击当前发展桎梏,制定整改措施,勾勒三年行动计划。三是长期明规划。启动“十四五”战略规划编制工作,选聘高水平咨询机构参与其中,疫情期间便以远程视频方式进行高层对接、开展动员部署、组织资料收集,群策群力共谋未来发展之路。

编者:“改革创新”是中国铁建年初系列会议反复提及的“高频词”,在这方面,上海院有何举措?

凌汉东:深入推进改革创新,使体制、机制、科技更加符合现代企业制度、更加适应市场变化、更加解放生产力、更加具有竞争能力,是打造“品质上海院”的关键之举。在当前和今后一段时期,我们有以下四个着力点。一是着力变革图强。紧紧把握初步入选国务院“百户科技型深化市场化改革提升自主创新能力专项行动”的重大机遇,亮出中国铁建人的精气神,在完善公司治理、市场化选人用人、强化激励约束、激发科技创新动能、强化党的建设等方面抓落实、见成效,争当国有科技型企业的改革样板和创新尖兵。二是着力资质升级。围绕勘察设计主业及产业链延伸业务,发力双综甲资质延续、总承包施工资质

申请、规划甲级资质申报等关键环节,以资质升级打造实力“标签”。三是着力科技创新。依托重点项目深化科研创优,积极推进参与的中国铁建城市地下空间技术研发中心和集团公司主导的市域铁路研发中心等一批创新平台建设,掌握重大关键技术、前沿引领技术。四是着力管理赋能。在前期改革职能部门、打造“最优大脑”的基础上,进一步构建符合企业长远发展的管理架构,不同员工多渠道发展的岗位序列和以业绩考评为基础的薪酬体系,最大程度激发企业发展的内生动力。

编者:打造“品质上海院”,除了改革创新以外,您认为还需要在哪些方面着力?

凌汉东:争创品质一流,既要具备过硬的底气实力,也要在激烈的市场竞争中不断培育品牌特色、打造比较优势。我们将重点做好四个方面的特色。一是巩固传统根基。用好用足“两根钢轨”上的“看家宝”,紧跟交通强国、长三角一体化等重大战略实施,在铁路、轨道交通等传统业务上深耕细作,以干促滚、滚动发展。二是培育增长动能。依托央企政治优势、上海区位优势和企业资质优势,深度融入城市发展,提升市政房建业务发展能级;发力“新基建”,在市域铁路领域加大投入、打造品牌,把先发优势转化为创效动能;瞄准市场需求,突出自身特色,在预制构件、军民融合、未来社区等新兴领域发力布局、不断拓展。三是坚定“走出去”步伐。传承在坦赞铁路、安哥拉本格拉铁路建设中的光荣传统,在落实“海外优先”战略中明大势、抓机遇,加强对外合作和对内协同,积极推进在手重点项目,加大东南亚、中西非、拉美等重点市场开拓力度,全力将海外业务打造成重要支柱产业。四是拓展业务领域。坚持一业为主、相关多元的思路,强化“不画图不行,光画图也不行”的理念,发挥设计龙头作用,加强协同经营创效,积极推进监理、咨询业务,并以成立总承包、投融资事业部为契机大力开展相关业务,开足马力做强做优做大企业。

