



2020, 区域总部谋协同 战区主战谱新篇

充分发挥铁建合力 奏响区域发展“协奏曲”

——访中国铁建总经济师兼华东区域总部党委书记、总经理赵晋华

本报记者 庞曙光

记者:华东区域总部所在的上海、浙江、福建、江西“三省一市”市场具有哪些特点?总部成立以来主要做了哪些针对性工作,2019年取得了哪些成就?

赵晋华:当前,上海、浙江所在的长三角地区,是中国经济最发达、思想最活跃、观念最超前的区域,面临重大发展机遇,福建、江西两省经济社会发展势头也很迅猛,华东区域总部所在的“三省一市”是名副其实的“创业热土”。华东区域总部成立一年多来,我们以“打基础、立规矩、谋布局、聚合力、求发展”为工作方针,高效完成市场研判、架构搭建、体系运行等各项工作。一是结合辖区经营特点和市场需求,构建了“1+5”(1个总部+5个平台公司)组织架构核心体系,本级增设投资策划部,并在杭州、福州和厦门等城市设立多个总包管理部、专业事业部和项目公司,内部管理全面理顺。二是推进制度体系建设和运行体系建设,全年共制定各类管理制度135项,业务流程全面优化。通过推动决策体系一体化、运行标准化、管理层次化、监管具体化、考核规范化和资金集中管控,实现高效率运行、一体化运作。三是综合分析各集团公司经营优势,在4个省域总部层级下设立了47个地市级经营分部,完成了重点城市经营覆盖,并赋予各工程总包部及市政工程事业部“以干促促、滚动经营”的职责,经营承揽实现定向定点。四是围绕监管职能,构建了项目总体监管体系,重点加强区域总部和省域总部两级项目监管体系建设,确保区域内在建项目有序可控。2019年,区域内各省市市场实现梯次同步发展,传统业务加速转型,新兴业务快速发展,不仅超额完成全年经营指标,更将总部所在的浙江省打造成为“千亿级”市场。

记者:疫情防控取得阶段性成效后,国家将进一步加大基建投资力度,尤其是5G通信、数据中心等“新基建”产业将迎来快速发展,您能谈谈华东区域总部在布局新兴产业方面的工作计划吗?

赵晋华:华东地区尤其是上海、浙江等省市,经济高度发达,本地建筑企业实力雄厚,铁路、公路等传统市场已基本饱和。针对这些特点,华东区域总部将重点放在未来社区、片区开发、城市运营、智慧仓储物流等城市开发和“新基建”类业务领域,重点关注政府公共服务补短板需求和城市公共发展新需要。我们全面参与了浙江省首批24个未来社区项目建设,并在宁波、厦门等城市跟踪多个大型片区开发项目。5月9日,刚刚成立不足1个月的中铁建城市开发有限公司以55.28亿元成功竞得浙江省温州市鹿城区集新未来社区一期地块,成为中国铁建成功落地的首个未来社区项目,抢占了发展先机。今后,我们将进一步加大从地方政府、金融产业、规划咨询机构引进高端人才的力度,并深化与系统内外优秀企业合作,在新兴产业领域赢得先发优势。

记者:华东区域总部将如何发挥“最灵四肢”作用,确保各单位在区域内实现经营突破?

赵晋华:区域总部要实现创新发展,经营思路须有大格局。2020年,华东区域总部将按照“打大仗、打恶仗、打硬仗”要求,坚持“夯基础、抓执行,确保区域一盘棋运作,强能力、求结果,咬定既定目标不放松”的工作思路,进一步加强投资引领协同,统筹内外部要素资源,确保经营“战役”目标实现,项目“战果”顺利落袋。一是以地市级政府为重点,进一步强化高端对接,建立对接政府管理机制,确保精准对接,快速响应、跟进有力、扎实落地。二是合理高效统筹内外部优势资源,以项目主导、进退主动、风险共担为基本原则,与系统内单位和地方国资企业,特别是具备实力和影响力的产业集团建立战略合作关系,通过强强联合、资本重组、央地混改等形式,全力推动经营协同、资金协同、发展协同。三是全面处理好区域总部与各集团公司、区域总部与合资合作企业,以及区域总部内部各单位关系,营造公平有序的内部竞争环境,确保“铁建合力”发挥最大功效。

加快推进高质量发展 做铁建梦想的先行者

——访中国铁建总经济师兼重庆区域总部党委书记、总经理,中铁建重庆投资集团党委书记、董事长孙公新

通讯员 李小青

记者:中国铁建2020年工作会提出,企业党建是平稳增长的压舱石。重庆区域总部如何贯彻落实这一理念?

孙公新:党组织坚强有力,政治优势就能充分发挥。今年,我们巩固深化“三基建设”,集中力量开展“组织建设年”活动。围绕“强组织、增活力、促发展”主题,坚持以政治建设为统领,以提升组织力为重点,集中破解基层党建工作中难点问题,推动形成设置合理的组织体系、务实管用的制度体系、职能清晰的责任体系、方法科学的考评体系,形成一套科学的、标准化的党的基层组织建设模式,为建强项目公司提供有力组织保障。

记者:中国铁建2020年工作会强调“区域总部抓谋划,发挥‘最灵四肢’作用”,请谈谈重庆区域总部有何具体举措?

孙公新:重庆区域总部作为单省区域,做大区域市场,提升竞争能力、打造高端经营,做深耕区域经营城市的典范,建设最佳区域总部是我们的努力目标。重点体现在“大、好、新”三个字的业绩要求:一是“大”,做大增量。通过发挥专业优势、品牌影响力,在高速公路、轨道交通、生态项目等方面,全力发展、做大规模。二是“好”,管理好,效益好。通过规范化、标准化的项目建设管理、优秀的党建引领、强有力的监管,实现安全、质量、工期、环保、效益工作的目标。三是“新”,做好新模式、新业态。创新经营方法,拓展新的业务。

记者:中铁建重庆投资集团如何立足自身产业与业务发展,培育新的增长动能?

孙公新:重庆加快推进城市轨道交通建设,着力构建便捷畅通的城市交通网,在新一轮规划中,开工建设11条轨道交通线路。目前,中铁建是重庆市轨道交通建设规模最大、参与单位最多的建筑央企。为此,我们提出了“实施轨道优先战略”,提高在建项目品质、创新投资经营方式,不断提升在重庆轨道交通市场的占比。以重庆轨道交通18号线PPP项目为引领,通过组织保证、资源配置、定期考核、创誉创优等,强化建设主体责任,让每一个轨道项目都成为最活跃、最积极的市场主体,为企业开辟一条“以现场换市场”的经营之路。

通市场的占比。以重庆轨道交通18号线PPP项目为引领,通过组织保证、资源配置、定期考核、创誉创优等,强化建设主体责任,让每一个轨道项目都成为最活跃、最积极的市场主体,为企业开辟一条“以现场换市场”的经营之路。

记者:转型升级是中国铁建平稳增长的手段。重庆区域总部今年在提升市场占有率方面有哪些新动作?

孙公新:重庆区域总部对缙云山生态修复整治和绿色产业发展的打造,探索了新的投资开发模式,走出一条差异化的路子。实践证明,在经营模式上大胆创新才能满足政府的新需求。

今年,重庆区域总部提出了“发展新业态”的工作思路,创新经营思维、商业模式和资源整合,强化设计引领,以全产业链的“铁建方案”和合作共赢的商业优势,撬动重大投资项目。同时,创新管理模式,加强路域资源开发,形成运营责任清单体系,做优高速公路、轨道等运营业态。

生态环保产业有着广阔发展前景。我们拥有全系统唯一的生态环保专业公司,肩负着一个板块的战略发展责任。因此,我们把生态环保作为最重要的产业方向,抓好重点项目落地,扩大经营规模、打造核心能力,当好先行者,引领生态运营业态的发展,提升中国铁建在生态领域的行业地位。

记者:重庆区域建设规模大,涉及领域广,如何在提升项目创誉创效水平上精准发力?

孙公新:项目公司是投资型企业建设发展的基础,是实施投资、创造效益、维护稳定、推动企业做优做大的主要作战平台。我们紧紧围绕“投建运一体化”理念,从加强领导班子建设、优化管理制度机制、建立考核管控体系、加强项目投资控制、守住安全质量底线五个方面“建强项目公司”,加强管理模式、管理经验输出,全周期、全寿命抓好项目建设并满足后期运营要求,以项目建设的“铁建品质”保市场的“经营品质”。

聚焦高端经营 合力协同发展

——访中国铁建工会主席兼中原区域总部党委书记、总经理史道泉

通讯员 解冰

记者:中原区域总部成立1年来,主要做了哪些重点工作?2019年取得了哪些成就?

史道泉:中原区域总部组建1年来,按照“强党建、建文化、搭架子、建机制,抓项目、保目标,抓在建、保平安”的工作思路,各项工作取得了良好开局。一是明确自身定位。我们认真思考中国铁建对区域总部赋予的任务和使命,分析自身在全系统的地位、职责、资源等情况,明确了做中国铁建中原区域经营战略的中场组织者、联合舰队的领航者、高端经营的发动者的定位。二是加强基础工作和自身建设,搭建了经营工作的四梁八柱,内部管理架构、运行机制逐渐形成。经过探索和实践,明确了“3+1”省(市)总部(山西、山东、河南+青岛)、“2+N”投资平台的经营架构,总部领导摆在一线作战,骨干力量3省优先调配,人员直奔市场前沿。三是有序推进高端对接,渐次打开局面,而且成果比较丰富,和地方签的协议比较务实,都有实质内容。全年组织高端互访17次,签订包含具体项目的战略合作协议11份。四是高端经营富有成效。借高层对接之力,通过广结善缘、重点培育,发育形成了3个精准市场、5个重点市场。以资本运作为翘板,以增资扩股的方式控股济南市赢昊置业公司,抢占莱芜片区开发市场,与政府平台合作成立济南铁建城建设有限公司,主导山东重工绿色智造产业城配套项目;进军新兴产业,成立康养投资公司,布局老旧小区改造、停车场新兴产业等。以设计咨询为先导,组织各设计院参与有关地市磁浮示范线网规划、城市群轨道交通网规划,发挥了设计咨询在开发项目、创造项目中的引领作用。五是主动为各集团热情服务、排忧解难。坚持有求必应、无事不扰,在各单位重点项目中标或重启过程中发挥了中调和关键助攻作用,积极履行市场维护者、信誉捍卫者、利益协调者的重要角色,维护了中国铁建区域整体利益。可以说,中原区域总部设立以后,中国铁建在3省1市的能量

和影响力,进一步释放出来了,2019年,新签合同额超额完成中国铁建下达的年度指标,其中山东新签合同额超过千亿元。

记者:中原区域总部完成今年经营任务的信心和优势是什么?

史道泉:一是中原区域总部汇聚了一批团结协作、一心谋事的经营力量,可谓精兵强将逐鹿中原,这是决胜2020年信心和优势的关键所在。二是经过1年的探索、尝试和运行,中原区域总部的经营架构已初具规模,经营机制日趋完善,组织架构、运行机制的力量得到释放,谋市场、造项目的能力进一步提升,为今年高端经营打下了良好基础。三是中国铁建整体经营效能不断放大。我们始终站在铁建一盘棋的全局高度,综合运用管、服、补等手段,不断整合放大铁建品牌效应和全产业链优势,坚持以高端经营为主,集中精力营造市场,谋划和创造项目,系统内所有单位积极向中原靠拢、重新布局,协同经营、差异化经营、做大中原市场的态势已基本形成。

记者:中国铁建领导提出在经营承揽中要有“打大仗、打恶仗、打硬仗”的准备,中原区域总部有哪些应对措施?

史道泉:知己知彼,百战不殆。前不久,中原区域总部召开工作会,深入贯彻中国铁建2020年工作会、经营专题会议精神,引领全员勇于面对经营工作中的困难,牢记使命,看重责任,自我加压。我们深刻分析了3省(市)市场特点、经营布局、资源要素、竞争优势、重点跟踪项目,对疫情形势下“新基建”内涵、国家稳中求进政策带来的机遇和挑战作了研判,下一步将继续以高端对接为抓手抢占市场先机,谋市场、抓客户、造项目,进一步提升中国铁建的知名度和市场份额,广泛借力、整合内外资源,细分市场,超前策划,精心组织,确保项目落地,初步做好了打赢这场疫情防控阻击战、2020经营综合战的准备,我们有信心并将全力以赴完成目标任务。

当好“最灵四肢” 构建“区域共同体”

——访中国铁建西南区域总部党委书记、总经理,中国铁建昆仑投资集团党委书记、董事长金跃良

通讯员 王博成

记者:在中国铁建追梦“世界一流、品质发展”的征程上,西南区域总部如何当好“最灵四肢”,推动平稳增长,实现铁建梦想?

金跃良:2019年,中国铁建西南区域总部完成经营承揽3210亿元,率先在系统内打造出“三千亿”级别的区域总部。2020年,我们将持续把高端对接作为“推销”铁建方案、解决发展问题最直接的途径,以构建“区域事业共同体”为导向,致力打造一套总部赋能、投资带动、深度协同融合的经营体系。建立经营信息资源共享平台,依托“核心客户信息库”这一“大数据库”,组织策划重大、高端项目经营,形成合力攻坚、利益共享的协同效应;持续践行“四者”定位,坚持投资带动,在“新基建”领域主动作为,瞄准政策支持、政府急需、城市化相关和消费升级4个方向抢占先机;建立起长远发展的战略同盟,加强与关键领域的龙头企业、地方平台公司、金融机构等合作布局,协同经营、差异化经营、做大增量市场。

记者:区域总部作为中国铁建新经营的主要载体,2020年西南区域总部将如何进行创新?

金跃良:近期,在西南区域总部牵头实施下,中国铁建首个PPP模式TOD综合开发项目——江阴市高铁站综合交通枢纽项目正式落地。中国铁建2020年工作会提出要在竞争手段上创新,从传统的产品和服务的质量、价格、进度等传统要素竞争向品牌、价值链、商业模式、一体化服务的综合运营能力竞争优势转变,确保新业务占比超过20%。2020年,西南区域总部将重点抓好成都地铁TOD市场和海南自由贸易区两大“千亿级”的新兴市场,在产业创新升级上谋篇布局。TOD综合开发方面,我们将加快成立轨道交通产业投资公司,打造设计、投融资、建设、运营全产业链的定制化TOD运作团队,以成都TOD项目为试点,落地成都城市级、片区级轨道交通站点及周边综合开发和运营项目,立足成都,逐步辐射西南乃至全国。

同时,充分用好海南自贸区建设政策红利,发挥中铁建海南建设发展有限公司这一总部平台职能,密切关注国家政策变化和地方政府发展需求,强化产业导入,积极介入地方国企混改和重组,与地方政府形成更加紧密的“发展共同体”。

记者:中国铁建昆仑投资集团目前在手管理项目投资额超过5000亿元,2020年,中国铁建昆仑投资集团将如何运用新的管理方法,推动提质增效?

金跃良:2019年,中国铁建昆仑投资集团聚焦投资职能,从集团改革入手,实行“大部制”改革,集团部门从14个压减为10个,新设立投资控制部完善管理闭环,推动投资项目全生命周期管理,企业经济运行质量持续向好。2020年,我们将完善一套有利于项目进度领先、安全稳定、品质升级、全产业链优势充分发挥的建设管理模式。坚定推进内部市场化,进一步强化信用评价结果运用;升级管理手段,打造智慧工地管理平台,提高管理效率;严格做好投资控制,建立健全投资控制体系,做实做细在手项目的投资控制、设计优化,力争实现投资效益最大化。

记者:2020年,西南区域总部如何在守正创新中践行新时代中国铁建实干文化,营造合作共赢的经营文化?

金跃良:2019年,西南区域总部,中国铁建昆仑投资集团借助企业成立3周年、成都百公里轨道交通一次性开通等重大事件,从大城市、大建设者格局出发,提炼出与新时代中国铁建文化一脉相承的“五个昆仑”文化理念,推动了系统内首次真正意义上全产业链“大宣传”实践。中国铁建2020年“四会”提出要坚持实干精神,强化企业党建,营造实干文化。2020年,我们将积极探索构建全域融合的党建生态,以“融合发展”为导向,推动区域文化融合,做实、做响“铁建昆仑杯”文化子品牌,让“五个昆仑”文化得到更广泛认可,用文化凝聚力提升区域治理能力。同时,瞄准核心区域、核心客户,共同探讨加强政企党建工作的新思路,推动合作升级。

