

战略引领高质量发展访谈

铸造高质量引擎 推动高质量发展

开栏的话

2021年是建党100周年,是第二个百年目标新征程的开启之年,是“十四五”规划开局之年。站在新的历史起点,开始新的历史征程,中国铁建如何准确识变、科学应变、主动求变,科学把握新发展阶段,坚决贯彻新发展理念,积极融入新发展格局,坚持稳中求进工作总基调,以高质量发展为主题,以生产经营为中心,以改革创新为根本动力,坚持“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方

针,以系统思维统筹谋划,全力以赴确保“十四五”高质量发展首战必胜,这一切都显得尤为重要和迫切。

风物长宜放眼量。为深入贯彻落实中国铁建年初系列会议精神,确保高质量完成年度目标任务,本报开辟《战略引领高质量发展访谈》专栏,邀请二级单位主管领导按照中国铁建的总体部署,结合各单位实际,畅谈企业发展思路、创新举措,努力把实现企业高质量发展各项工作落到实处。

聚力价值创造 开启高质量发展新征程

——访中铁十一局党委书记、董事长何义斌

本报记者 徐云华

记者:中国铁建2021年工作会暨三届一次职代会指出:要千方百计稳增长,强化全域经营,向市场升级要质量,中铁十一局在这方面有哪些举措?

何义斌:面对百年未有之大变局,要强化全域经营,向市场升级要质量,我们要把企业发展放到构建新发展格局的战略布局中科学审视、准确定位,实现战略定位升级。一是紧跟国家战略调整的方向。围绕交通强国、新型城镇化、乡村振兴等关系国计民生的重大领域投放资源;围绕京津冀协同发展、粤港澳大湾区建设等重大战略优化区域布局;围绕生态环保、“新基建”等未来市场优化产业布局,在传统基建、新型基建、生态环保领域多向发力。二是要紧跟市场需求变化的方向。紧盯“交通、城市、生活”三大主题,融入创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念,重点围绕提升城市品质、服务能效、产业支撑等需求端变化,深度扎根城市、融入属地发展。三是要紧跟企业供给能力提升的方向。着力加强经营基础能力建设,不断提升高端经营、市场分析、资本运作、工程总承包能力和自主经营、全员经营能力。着力提高“投、融、建、管、收”综合一体化服务能力,着力提高全产业链供给水平,提升高质量产品、技术和服务供给能力,全方位提升竞争层次和发展质量。

记者:会议还指出要强化全链创效,向转型升级要质量,中铁十一局在这方面有什么打算?

何义斌:在产业链上,我们将重点围绕补链、延链、强链,巩固传统产业、做深细分领域,拓展新兴领域,做强产业体系,强化产业支撑,提升产业价值创造能力。在供应链上,依托集约化管理、智能化加工、集中化配送优势,提升集中采购规模和效益,建立健全与主业发展相匹配的区域供应链网络和供应链平台,深入推进设备物资集采、框架协议采购、钢材供应链金融采购和水泥、火工品直供,重点系统推进地材开采自加工,合理运用内部自加工、联营加工等方式,实现保供应、降成本。在生态链上要深入推进分包改革,灵活选用工程分包、专业分包、劳务分包等模式,构建以核心层为骨干、基本层为主力、配合层为补充的分包资源结构。探索建立激励机制,推动企业从组织施工向组织管理转变。

记者:会议强调要坚持依托属地市场、在建项目开展经营。请问中铁十一局在这方面将采取什么举措?

何义斌:我们一方面是严格贯彻“干好在建就是最好的经营”理念,健全完善“生产经营一体化”机制,通过滚动发展巩固“根据地”、扩大“项目群”。另一方面是深入践行“平台思维”,围绕“市场、资

金、技术”三大要素,按照“强强联合、利益共享、风险共担、灵活多样”的原则,加大与地方政府、平台公司、投资公司、设计院、设计院的高端对接力度,利用好企业的属地品牌优势和平台公司的资源优势,通过签署战略合作协议、组建投标联合体等方式,共同开拓市场,扩大属地经营战果。尤其要紧跟湖北省、武汉市疫后重振三年行动规划,紧盯公共卫生体系建设、沿江生态文化长廊建设、跨区域骨架道路建设、产业园区提升等重点工程。其次是持续优化调整网点布局,实现信息跟踪到位、投标服务到位,深入推进属地经营。

记者:会议强调要坚持聚焦高质量经营,更加注重经营稳增长的质量,中铁十一局在这方面将怎样推进?

何义斌:我们首先必须主动融入新发展格局,做到思想认识到位,超前谋划到位,心中谋思路、眼中盯市场,抢占新兴产业发展先机。其次是坚决落实中国铁建“五必须”“六不揽”“七严禁”和“两不奖、两处罚、一调整”等相关规定要求,修订《经营绩效考核办法》,不断完善“四方测算”机制,坚决不投亏损标,实现“精选项目、优选标段、源头创效”的目标。最后是牢固树立“干好在建、以干促揽”的理念,将在建项目的项目经理纳入经营队伍,促进在建项目创誉创效。

精准发力 构筑高质量发展格局

——访中铁十二局党委书记、董事长李天胜

通讯员 郭俊江

笔者:“稳增长”是高质量发展的重要基础和前提,站在新的历史起点、开启新的历史征程,中铁十二局如何在“稳增长”上持续发力?

李天胜:稳定的市场份额是“稳增长”的首要前提。中铁十二局将着重通过提升市场研判能力、市场开拓能力、市场滚动能力,打造核心竞争力优势。2020年,中铁十二局区域经营成效显著,培育了6个百亿级区域。今年将加快构建以城市经营为核心的经营新格局,推动区域经营机构和工程公司围绕既有项目、属地市场开展滚动经营、辐射拓展。“两路”是立企之基,要继续巩固并优化铁路、公路等优势任务结构,争取大体量综合性项目。去年雄安站房顺利开通,有力提升了企业市场品牌及行业地位。今年还将成立站房等专项工作组,持续提升企业专项领域比较优势。新兴领域、新兴产业是“市场蓝海”,要创新经营,优选水利、环保、机场等重点项目促进规模增长。同时,要加快“投建营一体化”落地,补强海外市场短板,加强跨领域、跨行业业务探索和实践。

笔者:经营承揽是实现稳增长的头道工序。当前条件下如何把好经营质量关,实现质量规模同步提升?

李天胜:强调质量效益,是新时代经济社会发展最显著的特征、最本质的要求。具体到我们施工企业,要坚持并坚守“量质并

举”原则不动摇。今年,中铁十二局的市场经营一方面要积极对接中国铁建区域总部,借势借力抓好“战略经营”“战役经营”,加强区域经营机构和集团公司、工程公司间沟通协调,深入推进重点项目目标策划,围绕“客户、项目、模式”等经营关键点,加强对项目跟踪、投标、合同签订等关键环节的把控评审,在项目经营投标过程中压实相关主体责任。另一方面要善于发挥机制“看不见的手”的作用,进一步修订优化市场经营考核机制和管理办法,健全项目风险源头防控制度,严格评审机制和决策审批流程,推进承揽质量与经营规模同步增长。

笔者:围绕加快市场端、需求侧适应性变革,实现经营上台阶,今年中铁十二局在城市经营上有哪些新举措?

李天胜:深度融入城市,是建筑企业当下稳规模、调结构、育人才的内在要求。“十三五”期间,中铁十二局通过推进“进城”战略,取得了市场布局、任务结构、经营质量等多方面的优化和提升。今年,将在持续巩固城轨、市政、房建等业务基础上,聚焦“两新一重”,抢抓都市圈建设、新型城镇化建设、城市更新等市场机遇,加快加大向智慧城市、绿色城市、海绵城市、地下综合管廊、环境综合治理等领域拓展延伸,同时带动设计、物流商贸等业务融合发展,充分发挥企业全产业链优势,不断淬炼企业城

市施工品牌。去年,我们召开了城市项目施工管理能力提升会议,明确中铁十二局的城市经营目标是能够为城市提供全方位、全周期、全产业链服务,扎扎实实提升城市项目管理水平,全力把中铁十二局打造成为成熟、优秀的城市运营综合服务商。

笔者:聚焦企业发展,要进行全链创效,向转型升级要质量,中铁十二局下一步如何在全链提质、多维增效上做文章?

李天胜:没有效益的企业,高质量发展就是一句空话。实现企业“提质”“增效”,取决于企业在全部价值链中的资源整合能力、价值创造能力、服务供给能力。中铁十二局坚持“立足主业,相关多元”发展战略,深耕细分市场,形成了以桥梁、隧道、公路路面、房建、“四电”等为专业优势的“施工矩阵”,效益和价值必须在这些产品上赋能。要丰富产品结构,延伸产业链条,推动企业内部设计咨询、物流贸易、检测试验等业务发展,提升板块价值创造能力。结合建筑市场“游戏规则”的深度演化,我们将成立工程总承包部,对融合市场和EPC市场实行统筹和监管,通过完善管理制度和配套措施,把提质和增效落到方方面面。要保持定力和韧劲,持续培育运营维护、建筑预制件等上下游产品,积极推动建筑工业化基地建设。

狠抓效益提升 确保首战必胜

——访中铁建设总经理、党委副书记(主持党委、董事会工作)梅洪亮

通讯员 袁鹏

笔者:中国铁建在2021年工作会上提出“科学把握新发展阶段,坚决贯彻新发展理念,积极融入新发展格局”,中铁建设迎来“新阶段高质量再发展”,这个“新阶段”和过去有何不同?

梅洪亮:2018年,在国家转向高质量发展的大背景下,我们审时度势,提出“高质量再发展”战略。在这一战略指引下,到2020年,企业新签合同额连续3年突破千亿元大关,主要指标均创历史最佳水平,综合实力稳居中国铁建第一梯队,顺利实现“十三五”圆满收官。正如习近平总书记说的那样,发展是解决一切问题的总钥匙。进入“十四五”,站在新的历史起点,不论是突破发展瓶颈,还是实现宏伟愿景,都迫切需要新阶段的高质量再发展这一重要路径。这个“新阶段”既是对原来高质量再发展的延续和继承,更是对高质量再发展的拓展和创新,是高质量再发展的新阶段。我们将一如既往地“守正创新、求真务实”作为基本原则,贯穿工作始终。

笔者:中铁建设把今年定位为“效益提升年”,为什么有这样的定位?

梅洪亮:习近平总书记说过,认真回顾走过的路,不能忘记来时路,继续走好前行的

路。中铁建设40余年的发展让我们深切感受到,作为高质量发展的主力军,发展必须上规模,没有吨位就没有市场地位;效益必须上台阶,企业不创效就谈不上对职工负责,更谈不上对社会、对国家负责。近些年来,中铁建设每年聚焦一个发展主题,2018年、2019年是“项目管理年”,2020年是“品质提升年”,2021年是“效益提升年”。随着企业快速发展,企业规模扩张与资源保障之间的矛盾更加凸显,工程公司发展不平衡的问题更加突出,基础管理提升速度与规模发展速度不相适应,工程板块创效能力仍然不足,这些问题亟待我们解决。“效益提升年”是高质量再发展战略脉络的延续,是解决当前企业发展面临诸多问题的迫切需要,也是高质量再发展在2021年的努力方向。我们将重点从市场效益、管理效益、经济效益、社会效益提升四个方面入手,努力打造“品质卓越的城市投资建设服务商”。

笔者:围绕中国铁建“十四五”高质量发展首战必胜的总任务,中铁建设如何抓好经营这个龙头?

梅洪亮:从某种程度上讲,经营质量决定发展质量。我们提出到2022年年新签合同额突

破2000亿元,年营业收入突破1000亿元的“双千亿”目标。

为此,今年,我们经营工作的重心放在业务结构优化上,一是国内工程承包板块着眼优化结构,在提高效益上下功夫;二是资本运营板块着眼投资带动,以拉动主业作为资本运营重点方向;三是房地产板块着眼以更快速度做大规模,在引领创效上持续发力;四是制造与流通板块着眼做精,加快培育新竞争优势;五是海外业务着眼稳中求进,在协同经营、深耕细作上见成效。围绕这一目标,在业务结构上,将逐步向传统房建+基础设施双主业转型,持续加大铁路站房市场经营力度,拓展TOD、高铁新城等新兴市场,逐步提高基础设施业务占比;在商业模式上,向投资+建造转变,打造具有中铁建设特色的商业模式。我们将继续坚持做强区域、做优专项、做实统筹,以城市为中心开展经营,加大“三热一重”市场深耕力度,重点打造至少5个百亿级省份市场;继续坚持绩效优先导向,将年度经营指标完成与否、经营质量好坏作为考核奖励的关键,在晋升上对经营人员予以更多倾斜;继续坚持有所为有所不为,按照“五必须”“六不揽”“七严禁”严控经营风险,确保全年经营工作多出彩、不出事。

充分发挥高质量投资牵引拉动作用

——访铁建投资总经理、党委副书记李卫华

通讯员 张晶

笔者:中国铁建年初系列会议提出,要聚焦发展,千方百计稳增长。作为中国铁建投资板块旗舰,铁建投资连续4年新签合同额位居系统内二级单位第一名。请问,铁建投资的经营成效为中国铁建的高质量发展发挥了怎样的作用?

李卫华:经营工作是企业各项工作的龙头,是关系到企业长远发展的全局性、战略性任务。铁建投资作为中国铁建最早成立的综合性投资平台,始终将自身发展融入中国铁建整体发展当中,2020年所投资项目累计拉动全系统主专业合同额超千亿元。新的一年,铁建投资将继续注重发挥投资牵引拉动作用,按照“建筑为主、相关多元”的经营方针,积极投资盈利性好、风险可控、符合国家产业政策导向的项目,投资契合中国铁建发展战略,能够拉动主业、拓展新业务、补齐短板,有助于增强中国铁建竞争优势的项目,培育积累更多长效优质资产,为稳增长、促转型作出更大贡献。

笔者:聚焦稳增长、高质量,铁建投资今年明确了怎样的经营目标?

李卫华:中国铁建年初系列会议指出,要将项目是否符合专业化发展方向和“三大”战略要求纳入经营质量评价体系,新兴市场开拓要全面提速。为此,我们在节前召开了经营工作会,明确了“三大一新”的经营方向,围绕

“大客户、大市场、大项目”开展市场经营,加快进入新兴市场步伐。聚焦以大城市群和都市圈为代表的中心城市,在国家重点战略支持、经济发达、市场前景广阔地区,整合核心经营资源,把核心支柱区域打造成为铁建投资市场经营的“四梁八柱”,在大市场中培育大客户、承揽大项目。同时,根据国家战略、行业发展和市场需要,努力培育战略性新兴产业,拓展企业发展空间。

笔者:为实现“三大一新”经营目标,铁建投资有哪些具体举措?

李卫华:“稳健发展铁路、公路、市政工程等传统业务;深耕细作轨道交通、城市开发等重点领域;采取PPP等模式,择机切入新能源、新基建、未来城市、康养社区等新兴领域。”中国铁建在年初工作会上对今年经营工作提出明确要求。瞄准“三大一新”经营目标,一方面我们要巩固基础设施和城市开发两大传统优势业务,坚定不移做强做优做大。基础设施业务是铁建投资发展的“压舱石”,要跟紧国家战略,聚焦重点区域,多下功夫,全面参与,全力争取。城市开发业务是集团利润的主要来源,要以城市为中心开展经营,大力发展片区综合开发、产城融合、未来社区等综合经营项目,培育城市运营板块的优质长效资产。另一方面,要拓展新兴“蓝海市场”,强

化“专精特新”业务经营,抢抓“新基建”带来的发展机遇,实现新兴业务与传统业务同步推动、协同发展。

与此同时,我们还要加大品牌经营力度,注重培育标杆示范项目,着力打造“铁建美好城市”品牌,树立特色房地产品牌形象,倾力造就更多“样板间”“示范段”,擦亮中国铁建金字招牌。

最后,必须保证投资项目质量,严控风险。坚决落实“五必须”“六不揽”“七严禁”要求,严守投资经营“四条底线”,确保投资安全。

笔者:在以高质量经营推动高质量发展的征程中,铁建投资如何处理好内外部关系,凝聚起同心同德的合力?

李卫华:市场经营不是单打独斗,要在立足自主经营的基础上,加强与各方沟通协作,构建起“大经营”体系。对内要深化协同经营,融入区域总部经营战略部署,借助区域总部在高端对接、信息整合等方面的优势,和工程单位良好的业绩和资源,发挥好我们在项目投资论证、融资策划、风险控制方面的核心竞争力,同心同德做好经营工作;对外要坚持合作共赢,加强与各类公司合作,不断扩大“朋友圈”,探索建立战略合作关系,实现更深层次的利益捆绑,构建更加广泛的利益共同体、命运共同体。