

战略引领高质量发展访谈

# 深化改革创新 聚力高质量发展

## 聚深化改革之力促转型升级

——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:中国铁建在2021年工作会上提出,要多措并举抓改革,压实三项制度改革的责任,确保改革创新突破,中铁十四局怎样落实?

吴言坤:近几年,中铁十四局以改革创新精神深化三项制度改革,持续推进干部能上能下,根据年度综合考核结果,对不适合履职的干部果断进行组织调整,畅通多条职业发展通道,实施薪酬和全员绩效考核体系套改,根据考核结果合理拉开收入差距,持续开展冗员清理,增强各级组织和干部人才队伍活力。下一步,企业将按照《改革三年行动方案》部署要求,推进改革创新再突破,重点要压紧压实工程项目绩效考核体系、全员绩效考核体系与薪酬体系挂钩机制,按强制比例设定考核档次,持续推进末位调整和不胜任退出;开展超额利润分享、模拟股份制等,加快推进混改企业核心员工持股。同时,企业将继续开展“总部机关化”专项治理,优化机构、岗位设置,严控总部非编制人员数量,进一步健全市场化经营机制,对新兴产业和科技人才大力推进市场化选聘,推行职业经理人制度和市场化用工、灵活用工和管理人员竞争上岗等制度;着力建设政治过硬、能力突出的干部队伍,旗帜鲜明地树立人品好、能力强、群众公认的选人用人导向,建立健全干部担当作为的激励和保护机制,加快培养选拔优秀年轻干部,完善人才培养、开发、遴选和教育监督管理机制,把干部人才队伍建设纳入各级考核指标,压实各级责任,全面开创三项制度改革新局面。

记者:中国铁建在2021年工作会上提出,深化生产端、供给侧结构性改革,中铁十四局将怎样谋划这项工作?

吴言坤:落实中国铁建对标世界一流实施意见和三年改革行动计划,以更大的力度推进管理模式变革,管理体系革新。中铁十四局将重点扩大模拟股份制范围,积极推进管理层持股,完善激励机制;不断深化与地方国企合作联系,发挥央企金字招牌效益,抢抓地方混改机遇。同时,企业大力推进“两

支队伍”建设,解决重引轻用弱管等问题,确保年底劳务队伍压减至3000支以内,进一步规范架子队建设。持续将创新作为破解难题的重要抓手,围绕企业发展的需要、行业趋势,认真分析企业面临的形势,拟于4月份召开创新发展大会,重点围绕转型、政策、管控、资本、科技、核心竞争力6个专项谋划好创新之路;大力推进工程公司“五化”建设,推行大部制改革。利用3年至5年时间培育7家至8家年营业收入百亿级的工程公司,1家至2家在全国专业领域达到“冠军级”的工程公司,保持3家至4家单位位列中国铁建专业化10强、规模20强、效益20强。继续健全创新组织体系,明确各级职责分工,做实做强创新平台,抓好资源配置,引进高端人才;同时,完善创新协同机制,加强与高校、科研院所合作联系,形成开放共享的创新格局。

记者:为确保“十四五”高质量发展开好局,中铁十四局还有哪些改革新举措?

吴言坤:中铁十四局将继续转变方式、调结构,推进转型发展再升级。目前,大盾构施工是我们的核心优势,但仍要以居安思危的心态认识问题短板,全面梳理大盾构的相关体系,解决自身经营和协同经营问题,进一步加大政策和资源支持力度,在华南、长三角、京津冀、西南等重点区域设立大盾构经营部,全面提升在建项目管控能力,抓好示范项目、智能建造、技术创新工作,不断巩固核心优势,打造大盾构专业品牌。

我们还将不断壮大特色板块,打造精品业务,做大试验检测板块,从单一的试验检测向技术咨询、病害整治全产业链转变,逐步打造为技术服务平台;做强新材料业务,掌握核心技术,加强协同联动,扩大既有泡沫剂、减水剂、盾构油脂用量;大力拓展内部用量大、技术含量高、应用前景好、服务新业态的新产品;做实工程医院,制定发展规划,明确以桥梁维修、隧道止水、治水、加固、边坡治理为重点推进方向,逐步打造“诊断、开方、手术”一体的工程领域“120”。

## 以改革创新赋能高质量发展

——访中铁十八局党委书记、董事长王兴周

本报记者 王飞辉

记者:“改革”是中国铁建2021年工作会议的关键词,在推进企业高质量发展的新进程中,您如何看待和定位“改革”的重要性?

王兴周:时代出题目,改革做文章。改革创新是企业永续发展的强大动力,“以改革创新为根本动力”也是中国铁建“十四五”期间发展思路的重要内容。近年来,中铁十八局企业发展换挡提速,企业综合实力不断增强,其中一个重要原因就是始终始终把改革作为解决企业深层次问题的关键一招,大力破除体制机制障碍,坚定不移向改革要活力、要出路、要效益。今年是“十四五”开局之年,我们将顺应国企改革形势,进一步落实好国务院国资委、中国铁建关于企业改革的系列部署,遵循“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方针,发挥好“执行、实干、创新、创效”的新时代中铁十八局企业文化引领力,坚持改革创新驱动战略,在构建新发展格局中,以改革之举根除沉疴痼疾,为企业高质量发展强定力、增活力、提实力。

记者:中国铁建在2021年工作会上提出要多措并举抓改革,完善现代企业制度,深化三项制度改革,推进混改落地见效,请问中铁十八局在这方面有哪些具体举措?

王兴周:“以企业高质量发展为主题,以全面深化改革为主线,以提升基础管理、攻坚提质增效为重点”是中铁十八局2021年总体工作要求的核心内容。在既有经验的基础上,今年,我们将以更大决心全面深化改革。

具体讲,在改革顶层设计上,我们将以实施国企改革三年行动为重大契机,坚持目标导向和问题导向相统一,研究制定好集团公司改革三年行动实施方案。在推行“三大改革”上,我们把城市滚动发展作为打造企业稳定任务来源的重要方法,把内部承包和模拟股份制作为基层项目管理和薪酬分配的基本模式,把队伍管理变革作为防范化解企业风险的有力抓手。通过选准市场、拓宽领域、推行“以能定岗、以岗定薪”、探索实行项目管理团队和骨干人

员虚拟持股、创新与劳务队伍的合作模式等举措,全面激发企业发展内生动力。在深化三项制度改革上,我们将进一步健全领导干部选用、考核、评价办法,完善市场化选人用人机制,积极推进管理人员竞聘上岗;我们将进一步转变劳动用工模式,除核心骨干人才外,其余职工以社会劳务派遣方式转化,降总量、优存量、提质量;全面实行职工绩效考核管理,完善按能力、按业绩、按贡献决定薪酬的分配机制,实现收入向有能力、有业绩、有贡献的人倾斜;探索市场化选聘职业经理人制度,面向社会选拔一批优秀中高级职业经理人,为企业开拓市场、增创效益助力。

记者:施工生产是企业发展的关键一环,中国铁建在2021年工作会上提出要深化生产端、供给侧结构性改革,请问中铁十八局在这方面有何谋划?

王兴周:生产端的稳定、有效、高质是企业发展的关键。今年,我们将开展“基础管理三年行动”和“项目管理对标提升年活动”,紧密围绕赋能、聚力、增效,从项目建设和工程公司建设两个层面着力,全方位提升企业管理水平:一方面,全面压实工程公司和项目施工管理主体责任,严格落实“1234+”工程项目管理要求,坚持工程公司班子80%以上精力管在建的刚性要求,下沉重难点和告急项目开展现场办公,解决难题;围绕技术和经济两条主线,认真做好项目上策策划,以科学方案保障开工必优、首战必胜;集中力量做好重大项目开工准备,加强重难点工程管控,深化区域一体化管理,发挥总部监督、帮扶和预警功能,协力纾难解困,守住“六条”底线。另一方面,在进一步巩固“5+N”市场布局,深化“3+N”经济格局的基础上,全力提升工程公司发展质量。我们从市场、现场、队伍三个方向同时发力,持续破解管理顽疾,激发创效潜能;深化降本增效,实施精准考核,增强价值创造,重视投资创效,守住发展底线,力争用3年左右的时间,重点打造若干个“实力更强、规模更大、效益更优、品牌更响”的工程公司,跨入中国铁建“3个30”行列。

## 向改革要活力 以创新启新局

——访中铁二十五局党委书记、董事长张成

本报记者 付晶晶

记者:中国铁建在2021年工作会上提出“改革是激发企业活力、实现高质量发展的必然选择”。请谈谈中铁二十五局如何结合企业实际贯彻落实?

张成:改革的目的是,归根结底就是要通过对管理体系的调整完善,推进企业在高质量发展的道路上行稳致远。去年,中铁二十五局围绕组织架构、运行机制和管理体系进行一系列改革探索,完成了本部机构及“四化”改革,“总部去机关化”、厂办大集体、绩效考核等各项改革,并积极试水“混改”。2021年,我们将在商业、股权、经营、管理、施工等模式方面开展系列改革创新,并深化三项制度改革,积极开展“对标世界一流活动”,继续在“放”字上做文章。两级本部进一步厘清管理边界,在审批事项清单上做“减法”,让工程公司切实承担起授权范围内的管理责任。各子分公司将按照精简高效的原则,严把用人标准,加快人才有序流动和优化配置,加快释放本部机构改革效能,力争今年所属单位本部改革全部完成,“精兵简政”改出实效。

记者:会议强调,要强化科技创新为生产端、供给侧结构性改革赋能,请问你们在这方面将做哪些探索?

张成:今后,技术和创新将成为市场需求的核心理念。中铁二十五局的改革也要善于运用创新思维,围绕市场终端需求,推动企业供给端“换血”升级。今年,我们将加强科技创新,一方面,借助国家级企业技术中心和高新技术企业“两个平台”,加大重大课题研发力度,促使科技成果“量”“质”双升;另一方面,加强核心技术攻关,在保证大型铁路枢纽改扩建、既有线路改造等传统优势的同时,加大对高寒长大隧道、大直径盾构、装配式建筑等施工技术的研究,形成新的技术品牌。针对企业发展方向,我们将选树3个智慧工地标杆项目,建设15个重点项目,大力开展“卡脖子”难题和前沿性课题研究,形成以核心技术和高附加值为特征的技术绝活。与此同时,我们还将进一步推进一体化技术平台建设,加快机械设备智能化升级,在盾构施工、山岭隧道、桥梁建造等方面推广智能建造和机械化合

套技术,推进项目施工由“人海战术”向“智能管控”转型,更好地依靠科技提升企业核心竞争力。

记者:今年是“十四五”开局之年,请问中铁二十五局如何在改革中破解难题,构建新发展格局?

张成:作为属地位于世界一流湾区——粤港澳大湾区的综合性工程局,中铁二十五局有先天的改革禀赋和创新思维。2021年,是企业基础巩固年和改革攻坚年。目前,我们正全面部署企业“改革攻坚年”各项措施,并敲定了健全防控、制度、责任、监管四大体系的改革工作重心,进一步完善上下联动、同向协同、多方沟通以及内外服务机制。同时,我们还将加大创新施工生产管理力度,推动生产组织模式变革,优化现场联动联控机制,将项目“体检”做实,确保项目运行整体稳定。当前,我们正在以设计研究院、铁诚检测公司为试点,稳步推进集团内部混合所有制和股权多元化改革;深入推进与中国铁路南宁局集团合作事宜,通过增资扩股方式对南宁工程公司进行改制,以模式革新为着力点,努力探索出新的治理机制和监管模式,激发企业发展新活力,培育企业发展新优势。

记者:调动“人”这个要素的积极性从来都是企业改革的难题,请问中铁二十五局将采取哪些措施调动广大员工干事创业的积极性?

张成:建筑企业归根结底是管理型公司,必须通过组织能力、管理体系建设来推动企业高质量发展。中铁二十五局将健全完善子、分公司考核评价指标体系,推动资源要素向高价值回报企业聚集,同时加大薪酬、用工、培训、晋升与绩效考核的挂钩力度,创新各类人才激励体制机制,充分调动干部员工的积极性、主动性和创造力。当前,企业正处在落实高质量发展要求、深化改革促进转型升级的关键时期,发挥优秀企业文化铸魂育人、凝心聚力的作用尤为重要。今年我们将开展“企业文化建设提升年”活动,深入推动“包容、简约、实干、争先”的文化理念在全集团落地生根,以企业文化力量凝聚员工干事创业激情。

## 以“新高变远”推动发展升级

——访铁四院党委书记、董事长凌汉东

本报记者 刘新红

记者:改革是激发企业活力、实现高质量发展的必然选择。在世界经济深度调整的大背景下,中国铁建将“多措并举抓改革”写进今年工作会议讲话。请问铁四院对此项工作有何新举措?

凌汉东:中国铁建2021年工作会议暨三届一次职代会明确提出,激发活力,多措并举抓改革,要以推进《改革三年行动方案》为抓手,在完善现代企业制度、深化三项制度改革、推进混改落地见效三大主攻方向确保突破。把企业的发展融入国家形势的分析研判中来,落实到会议精神的贯彻部署中去,铁四院的主要举措是把握处理好“新、高、变、远”四对关系,向着高质量发展新征程奋进。

记者:具体是哪四对关系呢?

凌汉东:一是以“新”融“新”,把企业发展放在宏观大势中谋划推动,用新的发展融入新的格局。二是以“高”达“高”,按照中国铁建“行业突出、专业领先、业绩卓越”的总体要求,用高品质运营达到高质量要求。三是以“变”应“变”,用变革思维应对市场新特征、行业新趋势以及科技新方向。四是以“远”致“远”,从建设百年强院的使命,对标世界一流企业,解决深层次问题短板,用深谋远虑致力行稳致远。

记者:深化供给侧结构性改革,也是今年工作会议的一项重要议题,并且确定了三大战略布局,对此我们有哪些“四院攻略”?

凌汉东:党的十九届五中全会提出坚持稳中求进工作总基调,深化供给侧结构性改革。探索新发展格局的有效路径,就必须在供给侧改革上下功夫。2021年工作会议报告提出,加快生产端、供给侧结构性改革,实现生产上台阶。结构性问题是当前全球经济面临的共同困境,从供给侧入手,调整供给结构,是真正启动内需、实现高质量发展寻求新路径。为此,我们既要倾注精力,发挥全产业链竞争优势,以高端化、个性化、一体化服务,扩大市场的供给份额;又要

紧跟市场动向,面向市场需求,发挥设计、管理、成本优势,主动向智慧交通、城市开发、新能源等领域切换,快速占领新兴市场前沿,增加领域配置,优化产业布局,力争成为新行业标准制定的参与者,推动企业转型升级。

记者:抓改革,特别是推动结构性改革,您认为最关键的是什么?

凌汉东:无论对铁四院还是中国铁建兄弟单位来说,结构性改革都是艰难之举。首先结构性改革的观念仍不十分普及,共识仍有待进一步形成。此外,对通过发展模式的“锁定效应”,也增加了改革难度。2020年及“十三五”的发展成绩单是我们“继续加油干”的信心和底气,但标兵追兵枕戈待旦,创新发展慢半拍都不行。中国铁建把结构性改革当成当前经济工作的主要任务,在结构性改革上已经迈出了积极步伐,显示了央企担当。在艰巨任务面前,一定要当行动队,而不要当清谈官,我认为这才是改革的关键。

记者:改革要当行动队,扑下身子抓落实。请您具体讲讲铁四院将在哪几个方面放手干、抓实干?

凌汉东:我在今年集团工作会议总结讲话中说过,企业发展如逆水行舟,不进则退,慢进亦退,要求进一步增强“狼来了”的危机感,进一步增强“慢进则退”的紧迫感,进一步增强“舍我其谁”的责任感。把握好市场的“供给”与“需求”,在构建新发展格局中占领先机,还有很多坡要爬、坎要过。2021年,我们着眼打造高质量发展升级版,以“升级发展”为主线,做好“六个升级”:聚焦提升发展质量和效益,推动质效升级;持续推动品牌化运作、专业化运营和协同化发展,推动业务升级;聚焦提升发展动能,着力推动科技、经营、人才和文化等创新,推动创新升级;聚焦提升管理效能,加强流程梳理和机制完善,推动管理升级;聚焦建设“品质党建”,推动融合升级;聚焦强基固本,让发展成果惠及全体职工,推动固本升级。