

战略引领高质量发展访谈

强化风险防控 夯实发展基础

规范运作强管理 “防范化解”控风险

——访中国铁建大桥局党委书记、董事长张树海

通讯员 金玉琴

笔者:中国铁建2021年工作会议就如何防范化解重大风险进行了重点部署,提出要“规范运作、严防死守控风险”,中国铁建大桥局对这一部署有哪些安排?

张树海:2021年是中国铁建大桥局实现振兴图强、高质量发展的关键之年,通过规范运作管控风险,至关重要,一是落实“行稳致远”方针,确保架构体系“三稳”促发展,即:稳体系,保持制度体系和管理架构的连续性和相对稳定性,把握政策的时、度、效,不急转弯、不大收大放,规范企业运行机制;稳规模,稳定产业板块及区域布局,推进区域化、属地化、专业化发展,将经营生产规模、资产资源规模稳定在良性发展区间;稳团队,完善人才考核激励机制和选拔管理体系,有序推进轮岗交流、团队复制,既保持人才梯队的竞争活力,又保持管理团队的整体稳定。二是严控市场风险,坚持“稳增长”和“防风险”并重;坚守底线,除非是参与新领域和战略性需要,否则亏损项目坚决不揽;上场后评估收益率低于3%的项目,不予计算承揽绩效;加强投资项目审核与管控,决不超越承受能力投资;守住依法合规底线,严守法律和行业规则,严格规范经营行为。三是升级监督格局,健全“企业体检”风险防范机制;构建并完善审计、巡察、职能监督、专职监督、监企共建和群众监督等“六位一体”的监督体系,强化事前预警、事中控制、事后追责的风险防范机制;持续抓严抓紧项目审计巡察工作,坚持“四不放过”原则,即“原因没有分析透彻不放过,问题没有整改闭合不放过,责任人没有追究处理不放过,审计巡察报告没有销号不放过”。

笔者:中国铁建2021年工作会议就如何开展“强管理、控风险”专项活动提出了具体要求,请问在具体实施上有何举措?

张树海:强化管理提升、夯实基础工作,是我们防范化解重大风险的必由之路。今年及今后一段时

期,我们将以“三个确保”为抓手,组织开展专项活动:一是确保“管得住”,逐步提升系统化管理水平。近两年来,我们重点解决了不配套、不对路等问题,接下来将继续规范管理体系流程,在全集团做到“三个一致”:管理理念、管理标准要保持一致,项目分级策划、主要考核指标、重要管控节点、核心业务流程要基本保持一致,在关键要素配置、重点专业发展、区域经营协同等方向思路上要保持一致。二是确保“干得好”,逐步提升标准化生产品质。按照“分级管控、各有侧重”原则,进一步理顺“两级五层”职能权限;牢固树立“居安思危”风险意识,加强以项目管理为核心、经济运行为主线的风险内控体系建设,分类分级实施风险隐患预控方案,确保运营安全;进一步加强法律风险的防范及处置工作,规范合同签订及履约流程,管控经济风险,维护合法权益。三是确保“揽得回”,逐步提升规模化发展质量。将围绕“桥牌”专业核心,确保主阵地,适应新形势,探索新产业、巩固新区域、构建新格局,推进“管得住、干得好、揽得回”三者相辅相成、良性互动,形成平稳健康可持续的高质量发展局面。

笔者:风险像弹簧,你弱它更强。请问在提高自身抵御风险能力方面,中国铁建大桥局还有哪些规划和安排?

张树海:谋求精益化发展,是我们防范化解各类风险、实现高质量发展的又一战略。一是坚持“联防联控”理念,“六位一体”控成本,实现成本管控责任清晰,真正“包产到户”,责任到人。二是落实“全成本”理念,“六线协同”提效率,理清“条目”、整合“板块”、定期“盘点”,推进“条块”结合,提升责任成本管控效率。三是坚持“现金为王”理念,多措并举保实效,严格资金集中管理,建立债务分级管理、化解债务诉讼风险,完善项目收尾、清收清欠及“两金压降”协同推进机制,全力提升经济运行质量。

防范和化解风险 赋能高质量发展

——访中铁十五局党委书记、董事长张喜胜

通讯员 茅振宇

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,要规范运作,严防死守控风险。坚持把防范和化解重大风险作为高质量发展的前提。中铁十五局如何构建现代企业风险防控管理体系?

张喜胜:一个风险此起彼伏、天天提心吊胆过日子的企业根本谈不上高质量发展。一个大的风险就像“切尔诺贝利核电站”一样,对企业的伤害是长期的,可能需要几代人才能修复过来。中铁十五局必须时刻绷紧风险防控之弦,牢固树立安全发展理念,通过持续打造“平安十五局”赋能高质量发展。一是穿透控制制度的执行落地体系。有制度不执行就是废纸一堆。集团建立业务垂直月度例会制度,即由集团业务主管每月以视频方式召开直达管理末端的垂直业务例会,了解基层对制度落实情况,执行中堵点卡点在哪里;建立业务工作季度分级述职制度,下级业务主管向上一级业务主管述职,报告规章制度执行情况和重点工作落实情况;建立新项目风险防控业务交底制度,把防控内容和防控责任清单交代清楚,把对应规章制度交代清楚;建立督察督办制度,使制度形成与落地实现闭环。二是穿透风控追责问责体系。解决追责问责时效性问题,坚持有责必追、有责快追,快速释放追责问责“红利”;解决追责问责偏轻偏软问题,让不疼不痒成为历史,让追责问责能够给有关负责人留下深刻印象;解决反复出现、涛声依旧问题,按照主体责任、第一责任、监督责任、一岗双责和业务主管责任上追一级,推动共性问题整体长效解决。三是与时俱进防范财务资金管理风险。集团将规范矩矩落实中国铁建财务资金更新出台的一系列专项办法,老老实实抓好专项巡视所有问题整改,安分守己管好企业钱袋子。四是加快打造项目管理升级版。项目是风险高发地,集团将“施工专业化、生产工厂化、作业机械化、管理信息化”作为遏制项目作业风险的关键,让“四化”成为各级管理者的基本

共识、基本习惯、基本抓手。笔者:我们注意到,很多时候,风险一旦出现就会引发共振“叠加效应”“联动效应”和“放大效应”,使小风险转化为大风险、局部风险转化为系统风险、工程风险转化为社会危机。如何准确识别、科学防控各类重大风险,中铁十五局采取了哪些具体举措?

张喜胜:进入“十四五”,中铁十五局已经迈入千亿经营平台,风险与规模密切相伴,就开局之年而言,集团聚焦六大方面的风险防范:一是持续排除安全生产风险。一方面特别关注排名靠后、效益差、工期紧的项目安全,推进专项整治;另一方面,强化安全生产科技支撑,持续推进高危作业机械化换人、自动化减人、智能化无人。二是持续排除财务经济风险。从加强财经人员风险防范教育到全程关注其履职情况,从严格执行定期轮换制度到坚决落实项目财务、合同负责人动态调整制度,我们将持续丰富和创新财务风控的手段“工具箱”。三是持续排除法律诉讼风险。加快清除“历史积案”对企业正常运转的拖累,坚决遏制诉讼带来的负担;积极开展案件管理“压控增、提质创效”专项行动,努力实现“双降双升三杜绝”目标。四是持续排除舆情信誉风险。集团开展了三个“密切关注”行动,即:密切关注“信用中国”信息动态对生产经营的影响,密切关注项目末端因利益纠纷矛盾引发的恶意举报和网上负面舆情对企业信誉的伤害,密切关注民工企业问题给市场和业主留下负面印象。五是持续排除市场经营风险。重点加强了标前信息完整性管理,防止多头竞价、重点打击了标前信息不完整、重点打击了隐性中介行为,需要合作的项目必须正式行文汇报,口头汇报视为没有汇报。六是持续排除海外管控风险。海外风险是立体的、综合的,海外风险管控绝不仅仅是海外事业部的事情,必须作为全集团风险防范的重中之重,不能让其游离于各业务系统的规章制度之外。

强化治理控风险 实干达标谱新篇

——访中铁十七局党委书记、董事长陈宏伟

本报记者 游凯

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,防范和化解重大风险是高质量发展的前提,要坚决遏制风险增量,有效化解风险存量。中铁十七局将采取哪些措施规范运作、严控风险?

陈宏伟:过去一年,中铁十七局把防范化解重大风险摆在突出位置,“治乱追损”“五项锁定”等工作取得明显成效,企业主要经济指标创历史最好水平,发展质量和经济质量有效改善。今年,集团将继续做好8项重点工作:一是按照中国铁建“大风控、大监督”体系建设要求,构建法律管控、审计评价、纪委追责的一体化风险监控体系。二是建立工程项目“三重一大”决策制度,把基层党组织参与重大决策、履行政治监督的职能落在实处。三是开展“执行力专项审计”工作,重点检查整治贯彻落实中国铁建、集团决策部署走形式、不到位、有偏差的问题。四是持续开展“五项锁定”,实行人均产值与费用挂钩机制,严防项目亏损风险。五是健全完善计价管理、供应链监管等措施,查处各类违法违规行,封堵效益流失漏洞。六是加强海外项目“工期、保函、资金、履约”四类风险排查和管控,提升海外项目管理水平,守住海外安全红线。七是加强对农民工工资发放、涉诉冻结账户等重大风险源的监督和管控,及时处置化解外部风险。八是建立疫情常态化、长效性机制,确保“国内不发生聚集性感染、海外不发生输入性感染”。

笔者:聚焦高质量发展,强化管理提升,夯实基础工作是题中之义。中铁十七局将如何落实中国铁建“建制度、增活力、防风险、强监督、重落实”的要求,夯实发展基础?

陈宏伟:中铁十七局始终紧跟中国铁建发展战略,在机构改革、机制创新、管理提升等方面干在实处、走在前列。今年,集团将从6个方面夯实发展基础。高质量发展方面,我们提出“提升经济质量20项重点工作”,每一项都制定了有操

作性、实效性的工作方案及措施。经营承揽方面,集团提出“进城”理念,以城市经营为龙头,持续做大房建基本盘,积极探索适应市场条件和客户需求的新商业模式。项目管理方面,我们推行自主工期、制式生产、大成本管控的“三新”管理理念,着力提升建造品质。企业改革方面,集团将把非生产性机构整合工作进一步覆盖所属三级单位,在降低运营成本的同时,盘活基层长期沉淀的人力资源。财经管控方面,集团持续健全以资金管理为主轴的计划性管理模式,持续加大清收回款工作力度,严防“两金”和有息负债病态增长。党建工作方面,集团着力打造“融合党建”品牌,推广党建联盟、导师带徒、创新工作室等工作机制,以高质量党建引领高质量发展,向建党100周年献礼。

笔者:2021年是“十四五”规划开局之年,中铁十七局将如何实现首战必胜、行稳致远?

陈宏伟:2019年以来,中铁十七局以“筑底提升、实干达标”为引领,通过开展一系列卓有成效的工作,为企业可持续、高质量发展奠定了基础。“十四五”时期,将是中铁十七局发展史上的重要提升阶段。我们将按照“一年夯实基础,两年巩固提高,三年全面发展,五年赶超先进”的“十四五”战略规划,一步一个脚印实现企业高质量发展的目标。

2021年作为“十四五”规划开局之年,是中铁十七局夯实基础、加快发展的关键之年。我们将坚持战略引领,紧跟中国铁建步伐,将上级决策部署不折不扣地落到实处;坚持聚焦问题,紧盯经济质量关键指标,为困难单位和亏损项目筑牢底线;坚持真抓实干,形成正能量氛围,充分调动全体员工干事创业的积极性主动性;坚持价值创造,推动改革创新,打造适应市场的核心竞争优势。通过全集团干部职工的共同努力,圆满完成改革发展目标任务,为中国铁建打造世界一流企业贡献力量。

提升风控能力 推动高质量发展

——访中铁二十四局党委书记、董事长朱赤

本报记者 孙樱齐

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,坚持把防范和化解重大风险作为高质量发展的前提。请问中铁二十四局将如何规范运作,做好严格风险防控、构建大风险大监督体系?

朱赤:2021年是“十四五”开局之年,中铁二十四局必规范企业运作,将严格风险防控、构建大风险大监督体系作为“十四五”期间的重点工作来抓,着重从四个方面做好该项工作。一是充分发挥集团党委的领导作用,加快构建以法律合规为主的风险防控体系,以审计为主的评价体系,不断落实重点任务,严格责任制考核,着力强化政治监督和日常监督,保持惩治高压态势,从严落实责任追究。二是持续完善现代企业管理体系,确保重点领域风险防控工作落实到位,针对投融资项目经营决策等“三重一大”事项,坚决履行相关会议集体决策程序,从而实现企业全面构建大风险大监督体系的根本目标。三是注重防范违规经营风险。重点关注经营过程中的企业业绩、资质证照等要素,做实基础工作,完善相关手续,确保依法合规经营。四是注重防范法律诉讼风险,加强劳务分包、物资采购、机械租赁等重点业务的过程管理,严格合同管理内容,积极推进基层法律合规工作制度。五是注重提升基层法律合规工作制度化。

笔者:中国铁建2021年工作会议提出,要强化管理提升、夯实基础工作。中铁二十四局将如何进一步挖掘,实现管理上台阶?

朱赤:针对2021年及“十四五”时期各项工作,中国铁建要聚焦高质量主线,提升风险防控和创效能力,以高效的运营和在在建管理推动企业高质量发展。方向已明确,中铁二十四局扎实推进基础管理是关键。一是不断提升企业管理精益化程度。以抓铁有痕的决心推动企业实现经营承揽、生产过程、企业发展和职工体验的高质量协同,坚持改革创新,加快落实国企改革三年行动方案,明确目标、先行先试,破除企业体制机制障碍。二是精准定位企业发展战略目标。充分发挥企业地处华东的区

位优势,深度融入地方政府的发展战略,通过双向混改和上下游产业链对接,不断拉长提升产业链,聚焦生态环保、水环境治理等细分业务领域,依靠多元化策略,获取新的竞争优势。三是持续推进项目管理措施到位,通过优化资源、理顺职能,全面落实项目管理标准化、制度化、流程化和精细化管理措施,在精准施策上下功夫、见实效,确保项目出效益、出信誉、出人才。

笔者:针对中国铁建2021年工作会议提出的理念、要求、举措,中铁二十四局如何抓实抓细,用实际行动贯彻工作会议精神?

朱赤:在2021年工作会议上,中国铁建提出要坚持“稳中求进”工作总基调,按照“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方针,落实“守正、革新、提质、做实”工作要求和“一加四升、两高三低”高质量发展。

集团将坚定发展信心不动摇,坚持改革创新,深入推进效能提升工作。一是注重高质量经营,努力适应市场变化,坚持以城市为中心、依托属地市场和在建项目开展经营。按照做深做透的原则,构造华东“六省一市”经营主阵地,鼓励支持所属公司与驻地政府的深度融合,扩大属地市场份额,打造华东铁建的知名品牌。二是强化科技创新,实现企业战略升级。以数字化、智能化为依托实现项目管理的飞跃,不断变革生产方式,全面提高生产效率。三是努力推动生产组织模式变革。加强对社会资源的高效整合和利用,持续强化工程项目责任成本管理和二次经营工作,加强对重难点项目的过程监管。四是坚决提升企业效益效率,优化资产结构,实现经济上台阶。以更大决心实现企业减负瘦身、亏损治理和三项制度改革工作,将降耗节支作为项目管理的重点工作,充分盘活利用在手资源,以现金流为主线,做实企业各项经济指标,确保集团实现有质量的规模增长。