

战略引领高质量发展访谈

凝心聚力再出发 砥砺前行新征程

科学规划“十四五” 擘画蓝图开新局

——访中国铁建发展规划部总经理楼翱

本报记者采访组

记者:高质量编织好“十四五”规划对于推动企业高质量发展具有重要意义。去年4月,中国铁建已正式启动“十四五”规划编制工作。目前有关工作进展情况如何?

楼翱:“十四五”规划是在我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的重要时期,在“十三五”规划取得巨大成绩的基础上,编制一份具有特殊意义的规划,备受全系统期待。启动一年来,中国铁建“十四五”规划编制工作蹄疾步稳、扎实推进。目前,规划V18稿已完成,正对部分内容进行专项修改完善,待中央企业总体规划出台后,公司“十四五”规划有望于6月底前正式发布。

一年来,公司主管领导高度重视“十四五”规划编制,多次听取进展情况专题汇报,提出重要的战略思想、指导意见,并亲自修改核心内容。总部各部门及有关集团公司负责人,立足全局,结合发展新形势和优劣势,提供了大量创新发展建议和管理实践模板。规划凝聚了全员思想共识,是辛勤劳动的成果、集体智慧的结晶。

今年2月26日,公司党委常委会对规划进行了专题研讨,就规划内容提出修改意见。4月9日,公司召开“十四五”规划内部研讨会,广泛听取总部和各集团公司领导意见建议。4月16日,又召开外部专家研讨会,邀请5位工程院院士,国家发改委、住建部、交通运输部、国务院国资委及行业协会等单位的专家领导,对规划内容及中国铁建未来发展改革之路进行商讨,形成诸多建设性意见,做到了“开门”做规划。

记者:2021年是“十四五”开局之年。立足新发展阶段、贯彻新发展理念、融入新发展格局,在观形辨势中,发展规划部将如何系统谋划、理清企业发展规划的思路和重点?

楼翱:编制一份高质量的“十四五”规划,引领中国铁建高质量发展,是我们思考的重要问题。我们认为,规划要始终把握“一个总体思路”,即“实事求是、守正创新、行稳致远”的工作方针,贯彻“真重视、真研究、真管用、真落地”的“四真”要求,做到高度契合党的十九届五中全会精神、高度契合国务院国资委对央企主责主业的战略定位、高度契合中国铁建发展实际,并力争实现“四个清

晰”:看清楚过去的发展道路和成绩,从而保持战略定力,坚定发展信心;看清楚存在的问题和差距,从而保持头脑清醒,着力解决发展的重点、难点、堵点和痛点;看清楚面临的发展形势,从而厘清发展方位,在不确定性中寻找确定性;看清楚努力的方向,探寻发展路径,向世界一流综合建设产业集团的目标奋进。

规划编制过程中,我们重点研究解决五方面问题:一是战略回顾,回答我们从哪里来的问题;二是战略对标,回答我们在哪里的问题;三是战略研判,回答未来会怎样的问题;四是战略定位,回答我们去哪里的问题;五是战略路径,回答我们怎么去的问题。编制规划的过程,就是一个分析问题、研究形势、统一思想、明确方向目标的过程。编制期间,我们更加清晰地认识了公司总体发展状况,研判了当前发展形势,也更加坚定了对未来发展发展的信心。

记者:与“十三五”战略规划相比,中国铁建的发展战略需增强发展的系统性、整体性和协同性,发展规划部针对企业未来规划目标将做哪些调整?

楼翱:“十三五”时期是中国铁建实现跨越式发展的五年,在业务规模、转型升级、提质增效等方面取得重大成绩。但与世界一流企业相比,公司在营业利润率、全员劳动生产率、人均创效水平等方面还有较大差距。“十四五”时期,公司将全面聚焦高质量发展,强化价值引领,按照价值管理、价值创造、价值挖掘、价值评价、价值分配的原则,推动企业转变发展方式,优化业务结构,转换增长动力。

在“十四五”规划目标和指标设置上,我们结合国务院国资委“两利四率”考核要求,更加突出高质量发展指标,更加注重效率、效益指标,更加注重人均指标,更加注重股东和员工分享公司发展成果。规划提出,“十四五”末,公司将在利润总额、全员劳动生产率、人均营业收入、职工收入等方面迈上新台阶。同时,要按照“集约化发展、精益化管理、专业化运营”发展方式,强化公司产业布局、区域布局、资源布局调整,各产业资源要向头部企业、优势企业聚集和倾斜,培育更多“专精特新”业务,实现产业板块更加集约、产业单位更加专业、各级管理更加精益高效的目标。

强管理控风险 高质量推进投资开发

——访中国铁建投资开发部总经理陈梦月

本报记者采访组

记者:中国铁建2021年工作会议暨三届一次职代会确定了高质量发展的目标和思路。请从投资开发的角度谈一下高质量发展的重要意义。

陈梦月:目前中国铁建投资开发业务存量已经达到较大规模。规模是发展的基础,但企业高质量发展对规模增长提出了更高要求。投资是龙头,在产业链的前端。投资开发业务将全方位拉动设计、施工、装备制造、物资供应、保险经纪、产业金融等各个细分板块。投资开发业务的高质量,对全系统各板块高质量发展均会产生重要影响。这些影响一部分是现实性的,包括产值、利润贡献等;从积累形成经营性优良资产来说,一部分则是长远性的、持久性的。通过投资,不仅可以增加企业产值、利润,更会提升品牌影响力,从而引导和支撑中国铁建高质量发展。

记者:对于建筑企业来说,投资开发业务高质量发展主要体现在哪些方面?

陈梦月:根据目前投资开发业务范围,主要体现在以下方面:

一是利润贡献。过去几年,资本运营和房地产两大业务为中国铁建做出了比较好的利润贡献。今后,市场形势越来越复杂,竞争越来越激烈,投资的风险意识不能放松,投资的收益目标不能随意降低。投资开发业务要继续保持一定比例的利润贡献。

二是市场开拓。通过投资,中国铁建成功进入并扩大了多个新领域新区域。最近,通过投资又先后进入城市轨道交通TOT运营、城市污水处理等领域。投资开发业务要在市场开拓方面发挥投资先导优势。

三是板块协同。投资对各板块的拉动作用较为明显。今后在项目选择和方案实施方面,我们将进一步提高投资拉动比,除施工承包业务外,要提高规划设计、设备制造、保险经纪、产业金融等高附加值业务的参与度,促进各板块的协同发展。

四是运营高效。随着投资开发业务的开展,中国铁建先后建立形成了企业自身的高速公路、轨道交通、地下综合管廊、物业维修等专业化运营团队,丰富完善了产业链条。今后运营业务将进一步提高自身管理效率和创新能力,为企业发展提供更强支撑。

五是保值增值。截至目前,中国铁建持有的经营性高速公路、轨道交通、城市综合管廊及房地产

物业均已达到较大规模。这些资产的经营性收入会为企业发展提供不错的现金流支撑。做好这些资产的管理,实现保值增值,是投资开发业务高质量发展的最直观体现。

记者:根据公司目前的实际情况,如何确保投资开发业务实现高质量发展?

陈梦月:针对目前投资开发业务的运行情况,需要进一步增强风险意识,严控投资风险,强化过程管理。具体工作举措主要集中在以下几个方面:一是做好思想引导。作为业务归口管理部门,我们将指导督促各单位和各业务层级认真贯彻落实中国铁建决策部署,特别是有关高质量发展的总体要求,真正建立起高质量发展投资思想,引导投资开发业务行稳致远。

二是加强制度保障。近年来,中国铁建相继出台了一系列投资管理制度,为规范投资形成了较好的制度保障。根据这些制度的运行情况及目前市场变化情况,需要做进一步的修订和完善;特别是各二级单位,作为投资主体,需要制定完善相应的配套制度文件,保证中国铁建相关要求落实到位。

三是严控决策风险。严格坚持“谁投资、谁决策、谁承担风险”的决策管理原则。各二级单位作为投资主体和决策主体,直接面对市场,要严格按照其内部决策制度做好论证与决策。对于资本运营项目,要坚守“四条底线”原则;对于房地产开发项目,要坚持稳健的拿地策略,从源头上做好风险管控。

四是强化过程管理。对于资本运营项目,要高度关注投融资方案落地,认真履行投资项目施工招标方案审批、设计审查与备案等管理程序。已经投入运营的项目,要采取多种方式提高运营收益。对于参股类项目,要杜绝“只投不管”,严防国有资产流失。对于固定资产投资项目,要严格控制投资规模,杜绝资源浪费。对于房地产项目,要加强销售回款管理,确保回款及时到位。对于以上各类项目,要认真做好“五项排查”,加强过程管理。

五是加强队伍建设。要认真培育和打造专业的评估论证团队、专业的建设管理团队、专业的运营维护团队等专业队伍。通过提升队伍专业化水平,更好地提升项目承揽质量、管理质量和运营质量,为中国铁建高质量发展提供专业支撑。

强化保障机制 擦亮审计监督“利剑”

——访中国铁建总审计师、审计监事部总经理刘正昶

本报记者采访组

记者:立足“十四五”,中国铁建党委提出要奋力开创高质量发展新征程,全面建设世界一流企业的奋斗目标。在推动实现这一战略目标过程中,如何充分发挥审计作用?

刘正昶:审计是公司治理结构的重要组成部分,通过审计,能够促进公司决策科学化、管理规范化和风险防范常态化,推动公司提升治理体系和治理能力现代化水平,助力公司深化改革、反腐倡廉和高质量发展。

审计在推动落实中国铁建战略目标方面具有基础性保障作用,不仅“查已病”,更突出“治已病、防未病”,为企业做好常态化“经济体检”,更好发挥审计在党和国家监督体系中的重要作用。中国铁建在制定年度审计计划时,把中国铁建党委提出的重点任务和审计责任重要内容和评价标准。坚持落实审计责任,提高审计质量和效率,及时反映战略目标落实中存在的问题和风险,强化审计整改,推动各项重大决策目标不折不扣落实到位,助力建设世界一流综合建设产业集团。

记者:面对新的国际国内形势,中国铁建提出建立以审计为主的评价追责体系,形成“大监督”协同工作的机制和体系,建立健全风险预警机制、评估机制、追责机制,对此,你如何理解?

刘正昶:2021年是“十四五”开局之年,对中国铁建来说既要抓住机遇,又要做好各类风险的防范化解。构建大监督体系正是防范和化解企业风险,落实《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》以及《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》的重大决策。它的建立能够协同公司监督资源,有效发挥合力,实现三个有利于:一是从范围和内容上来讲,有利于增强监督的全面性。二是从时间和责任上来讲,有利于增强监督的连续性。三是从监督的效率和效果上来讲,有利于增强监督的实效性。能够将职能监督、专责监督、综合监督和整改追责结合起来,协同巡视、纪检、内控、合规合力,最大限度发挥协同效应,全面实现“十四五”规划目标。

记者:审计整改是审计工作的后半篇文章,中国铁建工作会提出要强化审计成果运用,抓好审计问题整改和追责问责,下一步将如何精准发

力,推动审计整改追责落地见效?

刘正昶:审计的目的不仅要揭示问题,更要解决问题。审计监事部始终坚持系统整改的指导思想,聚力制度整改、分类整改、跟踪整改、协同整改、问责整改和文化整改,确保整改见底。公司坚持违规必究、追责必严,强化对违规经营投资责任追究定性、定损、定责等关键环节的指导把关和监督检查。做到以案为鉴,发挥“追责一个、警示一片”的警示教育作用,统筹惩治教育和制度建设,把追责成果转化为企业健康发展的监管效能。

记者:中国铁建首次将审计规划纳入公司“十四五”规划,并要求制定审计专项规划,对标新时期新要求,你们有哪些新举措?

刘正昶:“十四五”期间,我们将坚决落实党中央、国务院和国资委关于内部审计和违规追责的新要求,紧紧围绕中国铁建战略目标 and 管控需求,深化审计体制机制改革,在前两年审计质量效率抓基础、促提升的基础上,持续做好审计质量效率深化活动,坚持做到“四个着力”:一是着力落实“最、高、先、全、集、少”的审计目标体系;二是着力推进以经济责任审计为抓手的7大审计任务体系;三是着力完善“制度+办法+指南”的审计制度体系;四是着力强化党委领导和审计人员能力提升的审计保障体系。

记者:作为中央企业,公司是国家审计的法定监督对象,内部审计如何与国家审计相互协同,推动企业高质量发展?

刘正昶:国家审计对提升公司治理水平和风险防范能力发挥着重要作用,我们已制定了相关制度,形成了配合机制,确保审计署在公司顺利开展审计。对审计机构重点关注的项目,我们事先安排自查和审计,做到在审计内容上与国家审计高度契合,在审计范围上与国家审计全面互补,加强审计成果、整改情况顺畅沟通传递,让内部审计成果更好融入国家审计。对国家审计发现的问题,我们坚决履行整改责任,扎实开展整改工作,举一反三、标本兼治,着力补齐体制机制上的管理短板,将整改结果纳入绩效考核,高效转化国家审计成果,共同推动企业高质量发展。

践行“海外优先” 夯实“四梁八柱”

——访中国铁建海外业务部总经理曹保刚

本报记者采访组

记者:中国铁建2021年工作会议提出,要保持“走出去”战略定力,坚定不移扬帆出海。海外业务部对此有何思路和举措?

曹保刚:今年3月份召开的海外工作会议提出,要进一步贯彻落实“海外优先”战略,做强做优做大海外业务,要继续深入推进“海外优先”战略落地,确保海外各项预期目标顺利实现。海外业务部将进一步坚定信心和决心,统筹好全系统开展海外业务的相关单位,持续、深入推进“海外优先”战略,突破发展瓶颈,破解发展难题,全力推动海外业务高质量发展,完成年度各项任务目标,确保“十四五”首战必胜。具体体现在落实“四个优先”,即“思想优先、资源优先、政策优先、保障优先”。战略实施以来,广大海外干部职工的积极性、主动性和创造性得到进一步激发,海外新签合同连续两年位列建筑类央企首位。在此基础上,海外业务部将不断加大工作力度,督促和鼓励各单位继续在思想上以海外为先,以海外为重,把最优秀的人才、最优质的资源、最优惠的政策和最优先的保障全面向海外倾斜。任何好的政策都需要好的执行者,因此要坚持“以人为本”。一方面,海外市场较为复杂,更需要配备好关键岗位人员,特别是境外机构和项目负责人,要具备求真务实、勇于担当、善于开拓的精神和能力,团结和带领经营管理团队扎根海外、开疆拓土、攻城拔寨;另一方面,海外市场困难较多,更需要国内总部提供保障,不断加大资源和政策的支持力度,为海外团队创造更好的条件。

记者:2021年海外工作会议指出,要加快深耕支柱市场,培育核心市场。海外业务部将采取哪些措施加以落实?

曹保刚:我们要加快打造中国铁建海外“五大支柱市场”“十大核心市场”。首先,要对已有的136个市场进行认真梳理和分析,海外业务部近期组织召开了3场区域市场经营座谈会,明确了下一步工作思路,要在进一步做强尼日利亚市场的基础上,选择与中国关系友好、国内生产总值较高、人口基数较大、资源储备较为丰富、营商环境较好、公司经营程度较深的国家和地区作为重点,建立核心支柱市场培育清单。进而,要以国别市

场主导单位为主体,完善核心市场和支柱市场建设方案,明确生产经营目标,夯实主导单位经营主体责任并加强考核;要进一步完善国别市场管理办法,加强市场准入管理,加强内部协同。同时督导各单位,一是配置强有力的一线经营团队;把工作任务、有创新开拓精神、奋发有为的人员遴选到关键岗位,向前方集中资源、倾斜力量;二是坚持高端经营、规划引领、铁建方案、融入当地,持续经营,不断拓展经营深度和广度;三是坚持“干好在建就是最好的经营”理念,实施好在手项目,以干促建。通过上述举措,加快打造中国铁建海外“四梁八柱”。

记者:关于加强境外项目管控,海外业务部有哪些具体举措?

曹保刚:我们坚持目标导向,就是要确保项目创效创誉,各项工作都要围绕这个目标来开展;我们坚持问题导向,认真梳理项目实施过程中存在的短板和不足,着力解决,确保项目可控在控;我们坚持底线思维,特别是在疫情形势下,牢牢守住“安全、质量、效益、工期、环保、信誉”六条底线,确保项目不出问题。重点是要督导各单位,一是选用一批责任心强、综合素质高的项目经理充实到海外项目一线;二是严格执行海外项目投标分级评审制度,严把项目入口关;三是通过定期报告、信息系统,加强项目巡察等手段强化过程管控;四是提升项目管控能力,强化责任成本和施工组织“双预控”管理,提升合同管理水平,增强履约和索赔意识;五是始终坚持安全发展理念,抓好海外安全生产和质量管理,严守安全和质量底线;六是强化亏损项目治理,在降低亏损存量的同时,坚决杜绝新增亏损项目和上新项目亏损;七是落实重点项目包保责任,确保项目平稳推进。今年还要加大对重点项目的监管力度,特别是涉及领导人关注的“一带一路”建设、周边互联互通等重大项目,关系到所在国家和地区的发展民生、交通大动脉等老百姓关心、政府关注的重要项目,要督导相关单位提高政治站位,站在落实好国家进一步高质量开放,站在中国铁建践行“一带一路”倡议,站在中国铁建高质量发展的高度来对待,创精品、树品牌。