

战略引领高质量发展访谈

创新管理提效率 安全发展开新局

聚焦国企改革 完善现代企业制度

——访中国铁建董事会办公室主任靖菁

本报记者采访组

记者:中央全面深化改革委员会第十四次会议审议通过的《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》,把“加快完善中国特色现代企业制度”作为国企改革的八项重点工作之一。请您谈一下加快完善中国特色现代企业制度的重要意义。

靖菁:实施国企改革三年行动是党中央、国务院站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点,在新形势新阶段做出的重大决策。完善中国特色现代企业制度是国企改革三年行动的一项重点工作。中国铁建党委书记、董事长汪建平高度重视,强调完善中国特色现代企业制度,既是中国铁建贯彻党中央、国务院决策部署,落实国企改革三年行动的刚性需求,也是明确治理主体权责,提升决策水平,增强执行能力,促进规范运作的有效途径,是企业实现高质量发展的迫切要求,具有重要的现实意义。

记者:请您介绍一下,完善中国特色现代企业制度要坚持的原则和应遵循的基本要求是什么?涵盖哪些具体工作?

靖菁:完善中国特色现代企业制度,总的原则是坚持“两个一以贯之”,即坚持和加强党对国有企业的全面领导是重大政治原则,必须一以贯之;建立现代企业制度是国企改革的方向,也必须一以贯之。通过“两个一以贯之”,把加强党的领导和完善公司治理统一起来。完善中国特色现代企业制度的基本要求是各治理主体“权责法定、权责透明、运转协调、有效制衡”,真正落实党委“把方向、管大局、保落实”,董事会“定战略、做决策、防风险”,经理层“谋经营、抓落实、强管理”,以及监事会有效监督的职能作用。

在中国铁建《改革三年行动方案》中,把完善中国特色现代企业制度细化为四个方面的工作:一是把党的领导融入公司治理各环节;二是加强董事会建设,落实董事会职权,实现二级公司董事会应建尽建和外部董事占多数;三是保障经理层依法行权履职;四是推进管理体系和管理能力现代化。

记者:请您从部门职责和工作分工的角度,谈一下中国铁建如何完善中国特色现代企业制度和规范二级公司董事会建设?

靖菁:中国铁建党委、中国铁建领导班子高度重视

完善现代企业制度和规范二级公司董事会建设。2021年2月23日,党委书记、董事长汪建平主持召开专题会议,研究部署“完善现代企业制度和规范二级公司董事会建设”专项改革工作。会议明确专项改革的重点是完善现代企业制度,落实董事会职权,核心是建立以规范董事会为主要特征的现代企业制度,建立外部董事占多数的董事会。在此基础上,落实董事会职权,同时董事会向经理层充分授权。

2021年3月30日,中国铁建印发《完善现代企业制度和规范二级公司董事会建设工作方案》,明确了专项改革指导思想、组织保障、推进措施及工作分工等相关要求。一是明确以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚持“实事求是、守正创新、行稳致远”的工作方针,按照“分步实施、分类施策”的工作思路,加快完善中国特色现代企业制度,规范二级公司董事会建设。二是成立由公司主管领导任组长、副组长,分管领导为成员的工作领导小组,总部相关业务部门负责人为办公室成员,董事会办公室为牵头部门,加强对专项改革的组织领导和统筹协调。三是明确推进措施,建立外部董事选聘、履职管理、薪酬管理和绩效评价等相关管理办法,夯实制度基础;组织外部董事选聘、培训及向所属公司委派外部董事;落实所属公司董事会职权,包括落实董事会对经理层的提名考核权、投资决策权、战略管理权,夯实董事会风险内控管理权;指导所属公司董事会向经理层充分授权。四是总体进度安排:2021年12月底前,作为先行单位的所属27家二级公司,要完成以外外部董事占多数为特征的规范董事会建设,2022年6月底前,其他二级公司要全部完成专项改革。

记者:中国铁建所属三级及以下公司,是否需要完善现代企业制度和规范董事会建设?

靖菁:根据国有企业改革三年行动的总体部署,要全面推动国有企业董事会应建尽建、配齐配强。2021年12月底前,所属各级公司董事会应建尽建和外部董事占多数要完成70%,2022年6月底前要实现全覆盖。因此,中国铁建各区域总部、各二级公司要按照要求,对所属应建董事会企业加快完善现代企业制度,确保专项改革任务保质保量完成,向国企改革三年行动交上一份优秀的答卷。

坚持精益管理 实现生产管理上台阶

——访中国铁建运营管理部总经理高晓东

本报记者采访组

记者:请您从部门职责和工作分工的角度,谈一下运营管理部今年将怎样从全局的角度推进精益管理?

高晓东:按照年初工作会议有关精神,今年将贯彻“集约化发展、精细化管理、专业化运营”要求。一是持续开展提质增效专项行动。从中国铁建到工程项目部逐级制定提质增效方案,明确主要目标和主要工作举措,过程做好督导工作,年度做好总结工作,通过提质增效进一步降成本、治亏损、增效益。二是推进项目精细化管理。在疫情常态化防控下抓好施工生产,坚决守住“安全、质量、工期、效益、环保、信誉”六条底线,全面推进项目目标化管理,建立健全达标争先机制,做好典型经验推广复制,适时召开全系统工程项目现场会和智慧工地现场推进会。三是狠抓资源管控。制定集采品类采购策略,扩展一级集采范围,提升集采集中度;优化一级集采模式,加大战略采购、框架协议采购应用力度,发挥集采规模优势,强力推行中国铁建本级项目、投资项目和房地产项目主要物资集采集供;加快推进搭建一体化智慧采购信息平台,初步完成中国铁建设备管理系统建设和设备租赁平台建设;狠抓分包管理,按规定程序严把分包商准入关,规范招标环节,优选施工队伍,探索建立战略合作关系。四是开展质量提升活动,铸造精品工程。组织开展“全国质量月”活动,引导所属单位技术创新在“实”上下功夫,解决工程质量固有“顽疾”。同时广泛深入开展质量管理小组质量攻关活动和创建“质量信得过班组”活动,做好铁建杯优质工程评选工作,做好鲁班、国优两个国家级工程奖项的遴选推荐、服务协调工作,多创鲁班奖和国优奖。五是持续推进全产业链责任成本管理。继续推广《工程项目责任成本管理典型案例》,推进责任成本管理实验室工作,并评选优秀成果,抓好非工程承包板块责任成本管理,适时召开研讨会,开展相应板块的责任成本管理研究,加大变更索赔管理工作力度,落实好变更索赔包保责任。

记者:今年是“十四五”开局之年,中国铁建要统筹抓好“五个上台阶”工作,尤其是针对生产上台阶,运营

管理部今年将如何落实相关要求?

高晓东:今年将围绕赋能、聚力、增效,持续提升施工生产能力。一是持续深化落实“1234+”工程项目管理思路。科学实施“法人项目”下的项目经理负责制,对中国铁建确定的37个重点工程项目,实行分类管理,突出事前预控和过程督导,确保项目按期完工,推进中国铁建生产指挥中心建设,总结智慧工地的建设经验,出台智慧工地建设的指导意见,推广样板项目经验。二是推动设备物资管理再上新台阶。建立完善供应商规范管理机制,实现准入、考察、分级、动态评价、淘汰的全生命周期管理。抓好设备、物资管理十项规章制度宣贯落实,夯实管理基础;完善优化集中采购体系,强化集采监督考评,及时掌握、定期通报集采执行情况;强化对内部产品采购和设备租赁执行情况的监管,加大设备、物资采购业务依法合规执行情况监管力度。三是深化亏损项目整治。坚决抓好亏损项目治理,有效遏制增量,进一步改善亏损项目监控预警机制,有效遏制增量,杜绝新增亏损项目,中国铁建将对部分亏损较大的项目进行现场督导,并将治亏效果纳入年度负责人绩效考核。

记者:面对国家建筑行业的碳排放减排,发展绿色建筑要求,运营管理部下一步将如何推进相关工作?

高晓东:针对企业碳排放工作,我们今年的重点是与时俱进,积极落实好“30碳达峰、60碳中和”企业行动计划。一是成立公司领导挂帅的管理小组,健全共享密不可分。近两年,全系统各单位结合实际情况,分析制定“碳达峰”与“碳中和”技术路线。二是对企业所有排放开展全面盘查,把碳盘查的结果作为碳排放管理的依据,探索制定企业的低碳技术和碳减排方法,完善碳排放管理制度。四是明确任务,编制下达“十四五”节能减排和保护目标及完成措施。公司将重点调整能源使用结构,限制消费二氧化碳含量高的能源;优先使用清洁能源,推行清洁生产策略;加大淘汰落后产能及工艺力度,购置节能型、先进型设备;优化施工组织设计和专项施工方案,加快工程施工进度,缩短工程工期,降低能耗;依靠科技进步节能减排,防止对环境造成污染。

专项整治强基础 守正创新保安全

——访中国铁建安全监督部总经理秦正刚

本报记者采访组

记者:党的十八大以来,党和国家高度重视安全生产工作,习近平总书记对安全生产作出一系列重要论述。请您谈一下这些重要论述对企业发展的意义。

秦正刚:党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央在统筹经济社会发展过程中始终把安全工作摆在突出重要位置,多次强调“人民至上、生命至上”,要求“打好风险防范化解的主动仗”。党的十九届五中全会将统筹发展与安全上升为“十四五”时期经济社会发展的指导思想,提出了“统筹发展和安全,建设更高水平的平安中国”,强调要“坚持人民至上、生命至上,把保护人民生命安全摆在首位”“完善和落实安全生产责任制”“有效遏制危险化学品、矿山、建筑施工、交通等重点大安全事故”等,对安全生产工作提出了更高标准、更高要求。作为中央企业,我们要做落实新发展理念的排头兵、主力军,进一步提高政治站位,切实把思想和行动统一到习近平总书记重要指示精神上来,从企业自身改革发展来看,党的十九届五中全会强调:“要深化国资国企改革,做强做优做大国有资本和国有企业。”安全生产是企业的核心竞争力,也是做强做优做大的本质要求。当前我国正加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,将实施更大范围、更宽领域、更深层次的对外开放,并结合“一带一路”实现高水平“走出去”,这也要求我们企业安全生产工作要与世界一流对标,加快向世界一流迈进。

记者:当前,全国各地、各行各业都在推进安全生产专项整治三年行动中攻坚。请问中国铁建作出了哪些部署和安排?

秦正刚:安全生产专项整治三年行动是习近平总书记亲自批示、亲自部署的重要工作。今年是专项整治三年行动的第三年,我们将在巩固前期专项整治成果的基础上,聚焦重点难点问题开展集中攻坚,确保三年行动取得扎实成效。年初安全工作会议

上,公司对全系统推进三年行动作出了部署安排,要求主动对标对表,按期完成今年计划任务以及去年遗留任务,按照实施方案和措施清单开展工作,根据自身业务特点加快完善安全生产相关制度建设,从管理机制、制度措施等方面综合施策,彻底整治一批“老大难”问题,补短板、强弱项、夯基础,推进安全生产标准化建设,实现安全管理、操作行为、设备设施和作业环境的标准化。其中,强调今年要积极探索分包商管理新举措,解决当前分包队伍安全管理乏力、终端责任落实不到位的问题,研究制定分包安全管理办法,建立分包商安全评价信息库,加大对分包商的安全条件、安全能力以及安全评价等方面审查力度,促使分包商规范安全管理行为,提升安全生产水平。目前专项整治处于集中攻坚阶段,我们将持续推动完善企业安全管理的规章制度和体制机制,确保将习近平总书记提出的“从根本上消除事故隐患、从根本上解决问题”要求落到实处。

记者:今年年初工作会议提到要筑牢企业高质量发展的安全根基,请问当前安全生产工作还存在哪些短板,下一步的工作计划和重点是什么?

秦正刚:目前公司安全生产总体稳定,但形势依然严峻复杂,主要表现在,有些单位在落实制度措施上,与新形势下党中央对安全生产工作的新要求还存在较大差距,安全生产体系建设较为滞后,专项整治三年行动还不够扎实深入,风险管控和隐患排查治理需要加强,应对新问题、新风险、新挑战的能力和准备不足。着力补齐这些短板是我们下一步的工作重点,总体思路是要牢固树立安全发展理念,更好地统筹发展与安全生产工作,扎实推进安全生产专项整治集中攻坚,进一步加强高风险领域和重点项目安全管控,强化安全生产科技支撑,精准开展安全教育培训,推动基层安全创新,不断加强应急能力建设,构建从根本上消除生产安全事故隐患的责任体系、制度体系和预防控制体系,打造本质安全型企业,为企业高质量发展筑牢安全根基。

强风控重合规 护航企业发展

——访中国铁建副总法律顾问兼法律合规部总经理王甲国

本报记者采访组

记者:中国铁建2021年工作会议提出,加快构建以法律管控为主的“大风控”体系,建立健全风险预警机制、评估机制、追责机制,让企业中心工作、业务工作与风险管理、合规管理深度融合。您如何理解?

王甲国:这是中国铁建为深入贯彻落实党的十九大精神,打造具有全球竞争力的世界一流企业作出的决定和部署。“大风控”体系是与以往风控模式最大的不同之处在于“大”,一是形式上是广泛、广义的;二是内容上要涵盖全员、全面、全过程;三是方式上要资源整合、信息共享、同防共治;四是要突出重要领域和关键环节,把重大风险防控作为重中之重,既要全面防,更要防重点。

首先是全员、全面、全过程防控。全员包括全系统各级一把手到每一位一级员工;全面包含各业务领域、各个单位、各类风险,既要防损失,又要控威胁,既要防有形,又要控无形;全过程覆盖全部业务流程,要做到提前预见、提前发现、提前防控,不断总结提高。

第二是重点人、重点事、重点环节防控。中国铁建总部、区域总部、集团公司、工程公司、项目部等各级定位不同,工作重点自然不同。各层级要结合自身定位、行业领域、业务模式、发展阶段等因素,客观评估认定需要管控的重点人、重点事、重点环节,有的放矢做好重大风险管控。

第三,信息共享和工作协同是“大风控”体系运行的重要支撑。中国铁建总部各部门、所属各单位,都是“大风控”体系的重要组成部分,既要各司其职,更要加强合作。对于审计、纪检、巡视和其他方式发现的问题等各类风险信息,要及时进行信息传递,按权限合理共享,提升工作效率和效果。对于因重大风险事件等造成重大损失和影响的单位和个人,要按规定严肃追究责任。构建协同高效的“大风控”体系,能进一步提升依法经营、依法决策和合规管理水平,为企业实现高质量发展提供坚实保障。

记者:目前中国铁建合规体系建设取得了哪些新进展?

王甲国:合规体系的建设对于中国铁建长远发展至关重要。涉及各业务领域、各级机构、全体员工的全面覆盖,与企业内部监管、风险管控职能的资源整合和信息共享密不可分。近两年,全系统各单位结合实际,以问题和目标为导向,科学推进合规管理体系建设,狠抓1+9合规制度的执行,广大员工合规意识大幅提升,在重点防范腐败、欺诈骗、串通、妨碍等不当行为的发生上取得了积极进展。

记者:针对当前国有建筑施工企业法律纠纷案件较多的现象,你们如何在案件管理上下更大功夫,为企业提质增效提供更加有力的支持和保障?

王甲国:我们正在组织案件管理“压控增、提质增效”专项行动,按照“抓重点、补短板、强管理、筑根基”的总体思路,实施十项降控重点任务,到2021年底,全系统力争实现案件“双降双升、三杜绝”,即:案件数量和金额继续“双下降”,相对胜诉率和执行回款率“双提升”,强制措施情形“三个基本杜绝”:基本杜绝被列为失信被执行人的情形;基本杜绝被采取限制消费措施的情形;基本杜绝上级、本级和关联单位账号、办公场所等被查封、扣押、冻结导致影响企业生产经营的情形。

记者:中国铁建2021年工作会议提出要开展五项排查,法律合规部牵头负责合同排查,目前部署情况如何?

王甲国:已迅速印发合同排查专项方案,召开专门推进会议,组织全系统开展合同大排查,进一步强化合同的准备、订立、履行、终止以及登记归档等全过程管理,提前发现、有效规避、全力化解合同风险,切实整改合同管理隐患,建立重大合同风险监控机制和重大合同风险整治治理机制,坚决遏制重大合同风险事件的发生,强化合同全过程管控,更好地推动企业高质量发展。

总之,2021年要在抓好传统法律合规工作基础上,创新开展大风控、大合规、合同大排查、案件降控等工作,为企业高质量发展提供坚强法治支撑保障。