

以“混”促“改”激活力、增动力

——中国铁建推进国企改革三年行动综述之四

本报记者 王飞辉

管理体制单一、品牌优势不强、市场活力不足，面对企业发展的顽瘴痼疾，如何下定决心、转变观念，在深化改革中实现涅槃重生？

发展问题倒逼改革加速。2020年以来，中国铁建所属各单位，按照“三因三宜三不”原则，积极稳妥、分层分类推进混合所有制改革，综合运用增资引战、合资新设、市场化债转股、重组上市等多种混改手段，既“引水入渠”又“放水入海”，既广引资本又深转机制，有效激发企业发展的内生动力、市场活力，走出了一条务实开拓的混改之路。

早在2015年，中共中央、国务院就发布了《关于深化国有企业改革的指导意见》，明确了推进混合所有制改革的原则和路径。随后，国务院又发布了《关于国有企业改革三年行动的意见》，进一步明确混改应坚持的基本原则及分类分层推进国有企业混合所有制改革的重点举措。

从2020年国企改革三年行动启动以来，中国铁建坚决贯彻落实党中央、国务院关于深化国企改革重大决策部署，紧紧扭住国企改革三年行动中心任务，聚焦高质量发展目标，按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的要求，积极推进国企改革三年行动，着力激发企业内生动力，加快打造最值得信赖的世界一流综合建设产业集团。

混改是其中的一项“重头戏”。“和谁混、混什么、混多少、怎么混”成为企业改革面临的主要问题。中国铁建制度先行，强化顶层设计，先后印发《发展混合所有制经济操作指引》《关于积极稳妥推进混合所有制改革的通知》等文件，明确了推进混合所有制改革的实施路径、具体举措和操作流程。

“国有企业实施混合所有制改革的出发点或落脚点就是要通过完善现代企业制度，构建产权清晰、权责明确、治理完善、运转顺畅的企业法人治理结构，进而增强国有经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。”中国铁建发展规划部负责人一语道破国有企业实施“混改”的目的。

自己闯才能更有路。中国铁建所属单位不等不靠，主动试水，积极开辟混合所有制“试验田”。

铁五院积极进行市场布局，通过收并购、组建等方式与“市场提供方”先后成立了苏州众通、衢州交通等5家合资公司，探索建立了灵活高效、多元发展的合资公司管理模式，“多维度、全覆盖”规范管理流程，保证了合资公司在依法合规的前提下，实现抢占市场，合作共赢。他们选定两家控股子公司，以完善治理、强化激励、突出主业、提高效率为要求，通过引入战投、员工持股等形式稳妥有序推进混合所有制改革，“不搞全覆盖、不设时间表”，进一步调整优化股权结构，真正激发企业发展活力。2021年该院子企业衢州交通全年新签合同额任务指标实现翻一番，资产评估增值率达到156%。截至2022年10月底，该企业已完成年度指标的180%。

积极上“市”，借“台”引资，发挥优质资产杠杆作用，撬活市场“资金流”“技术流”，也是中国铁建推动混合所有制改革的又一路径。铁建重工规范二级上市公司管控及治理体系，优选19家战略投资者，成功实现科创板分拆上市，募集资金42.42亿元，为企业带来更加丰富的市场、技术及供应链资源，推动企业科技创新蝶变升级。近年来，该集团研制的国产最大直径盾构机“京华号”盾构机、四臂凿岩台车、采棉

打包机等一大批“国之重器”在重大工程建设中建功立业，享誉内外。

改革就是要深度激活力、增动力，破除利益固化的藩篱。

为引入高匹配度、高认同感、高协同性的战略投资者，铁建重工在推进混改上市的同时，还同步推进核心员工战略配售，意向认购覆盖绝大多数核心管理与研发技术人员，绑定核心员工利益，激发核心管理与研发技术人员的创新热情。

混改没有定式，“百花齐放”才能“春满园”。在三级公司层面，中国铁建各单位积极鼓励推动所属企业与其他央企、地方国企、金融机构深度合作，联合其他国有资本、社会资本、非公资本参与重大工程、重大项目建设，充分发挥国有资本的放大功能，提高国有资本运行效率，让市场资源配置发挥决定性作用。中铁二十三局所属企业通过合资较早设立了7家控股的混合所有制公司，共计引入民营资本5230万元。这些混合所有制企业截至目前(2022年10月底)新签合同额总计超过100亿元，完成产值总计87.78亿元，利润总额合计8.56亿元，实现了良好效益，混改效益明显。

改革，孕育着生机、迸发着活力、升腾着力量。在深入实施国企改革三年行动的过程中，中国铁建以混改为抓手的生动实践，在一定范围内形成了各类所有制经济互促共进的良好局面，实现了国有资产保值增值和功能放大，培育了一批高质量的市场主体，彰显了国资国企“大国重器”“中流砥柱”的稳定器作用，走出了一条激活力、增动力、强实力的混改之路。



11月3日，由中铁十六局负责架梁施工的亚洲最大海上互通——滨海互通主线桥顺利完成上跨金塘大桥架梁施工，为杭甬复线宁波一期项目全线贯通奠定了坚实基础。其中，项目架设的长50米整孔预制箱梁重达1800吨，是目前国内梁上运梁单体最重的整孔预制箱梁。图为上跨金塘大桥架梁施工现场。 赵启摄

让城市绽放『新颜值』

铁建投资在河北保定城市开发侧记

通讯员 江浩

“两年没回家，差点没认出家门。”近日，从外地回保定探亲的张先生惊叹保定城巨变。旧城改造新气象，道路交通更顺畅，堤河整治提颜值，口袋公园纷呈……两年来，铁建投资聚焦城市开发领域，在河北省保定市掀起城市更新与城市建设攻坚新热潮，相继中标保定城改保障房二期、环城水系建设、职教园基础设施建设、城改配套基础设施建设等多个投资及EPC项目，合同总额达582亿元。其中，保定城改保障房一、二、三期总面积473万平方米，一举刷新中国铁建参建安置房规模的纪录。伴随着一批项目成功落地和实施，铁建投资在保定树立了城市开发的铁建品牌。

持续领跑 擦亮金字招牌

2020年9月11日，中国铁建与保定签署战略合作协议，为双方深度合作拉开序幕。如何更高效实施保定城市更新？铁建投资创新采用ABO模式，以“投资人+EPC”方式参与保定竞秀安置房一期投资、建设和运营，助力保定新型城镇化建设。

为了打造这项经得起历史检验的民心工程，项目公司一方面对标雄安新区住宅标准建造，结构、配套甚至选材全部引用雄安新区住宅指定的建材库，堪称“复刻雄安”；另一方面，采取工程首件制，固化施工工艺，达到“树样板、照着办、比着干”效果；全面推行铝模施工，整体浇筑一次成型，结构更安全；实施“红黄绿”牌分类管理，强化质量监管，发现问题立整立改。

走进火热的工地，满满科技感扑面而来：“发力”装配式建筑标准化预制、模块化组件、简单化施工，采用BIM技术虚拟建造和实体样板先行，利用机器人监测深基坑边坡稳定，全力打造“被动房”标杆提升居住舒适度、大幅度节省能源……

广泛利用建筑工业化、数字化、智能化，创造建设高峰期平均1天浇筑安置房面积2万平方米的铁建速度。2021年，铁建投资凭

借安置房项目攻坚战，一战成名，摘得保定市颁发的“城市更新特殊贡献奖”奖牌。

水岸同治 绘就“诗和远方”

“一出门口就是小公园，没事出来遛娃都放心，以前河道里杂草丛生、垃圾遍地，异味重、蚊虫多，现在河水清澈，河道两岸风景如画，看着心情真舒畅”，家住保定西环堤河的王阿娟女士说。

王女士所说的正是铁建投资在保定实施的又一项典范工程——环城水系项目。整个水系蜿蜒22公里，穿过3个区、7个乡镇、17个行政村，直接更新二十多万人口的生活圈。

该项目涉及占地总面积197.35公顷，建设内容包括水利、水生态治理、伴行河道生态恢复等，工程量巨大，但工期仅6个月。

开工即大干。该集团实行项目集群管理，保定城改项目和环城水系项目一套班子、一套人马，实现人员、管理、技术、设备等资源互补，通过全线60个工作面同步施工，关键部位开启人歇机不歇24小时作业模式。最终，22公里河道清淤、道路整治，超2000亩公园景观设计、施工绿化，24公里电力电信管廊入地主体工程等均如期完成。

“我们刚上场就开始打造口袋公园、人行步道的景观苗木，保证整体景观效果”。铁建投资与联合体成员单位通过实施河道清淤、两岸绿化提升、景观河道补水、堤防修建、文化宣教雕塑、植被灌溉管网、电力电讯、亮化等附属设施配套工程，着力将保定环城水系打造成集游赏、休闲、运动体验于一体的乡野自然生态游园。

精益求精的品质让该项目“火出了圈”。打开微信朋友圈，风谷公园、西堤带状公园、极限运动公园、南堤带状公园绿地等美图接连“刷屏”。水域在扩大，颜值在提升，道路在通畅……保定在铁建投资建设者的缔造中正焕发出新的颜值。

中铁二十二局二公司

细算成本账 念好增效经

本报北京11月10日讯(通讯员孟凡瑞)“要合理规划功能区，大型车辆车道用混凝土硬化，其他地方用砂石子覆盖，增加绿化面积，节省费用。”日前，在中铁二十二局二公司菏泽陆港项目每月一次的成本分析会上，各部门人员集思广益，为企业降本增效出谋划策。

该公司从项目入场开始，就通过抓好进场策划、合理布局设备、持续优化方案等措施，增强项目成本管控能力，提升创效水平。该公司广清北延项目将驻地与梁场合并办公，减少房屋租赁费用80余万元；生活区宿舍照明均采用太阳能节能灯具，对现场照明设置智能定时系统，减少电费支出；合理规划梁场布局，将地面硬化分为绿化、砂石、混凝土、重混凝土四类，按照使用功能进行硬

化，节省混凝土消耗近40%，实现了省时降耗的目标。据该公司负责人介绍，仅抓好项目进场这一个工作环节，企业就已节约成本数百万元。

该公司通过信息化、智能化建造技术应用及施工精细化管理，有效保证施工安全，降低施工成本，提高工地现场管理效率和决策能力，推进项目管理进入智能时代。该公司剑黎高速项目建造了全线规模最大的、技术最先进的T梁预制场。

通过引入互联网、物联网技术，按照现场生产进度，合理配置原材料，充分发挥集成系统优势，制梁进度和效率大大提高。此外，项目部还自主研发了空心墩自动喷淋养护系统，实现了遥控指挥、定时养护，保证了工程质量，人工成本降低30%以上。



中铁十八局

经营“摘硕果” 在建“加马力”

本报天津11月10日讯(通讯员陈曦 杜娟)连日来，中铁十八局经营承揽喜讯不断：在新建京雄商高铁、成达万州铁路、渝万高铁、雄忻高铁、西成铁路(甘青段)实现铁路“五连中”，中标总额150多亿元。

进入四季度，该集团紧盯经营承揽目标，强化经营资源配置，通过召开生产经营调度会、成立数个专项经营小组、细化任务指标、压实带班责任等举措，集中优势经营力量，以专班形式分头推进，重点攻坚招项目，有效发挥经营体系协同作战和全产业链一体化优势，不断扩大经营成果。

在路外市场，该集团聚焦水利、生态治理、城市更新、乡村振兴等重点领域，通过组织召开新能源市场经营专题会，总结运用城市更新及乡村振兴研究中心经验做法，加强与高校、机构合作，开展系列商务活

动加强高端对接，深度参与和推动具体项目建设，实现连续“摘果”；东源县“东江画廊”乡村振兴示范带项目、雅鲁江两河口水电站库区岸岸应急抢险工程、万花楼历史文化片区项目、中科数创硅谷产业园项目(EPC)总承包工程、滨海一中关村科技创新产业园一期工程等一大批项目先后中标，市场经营捷报频传。

经营“摘硕果”，在建“加马力”。10月以来，新建渝万高铁、京雄商高铁等一批重点工程相继上场。为保障安全顺利完成施工生产年度目标任务，该集团通过强化生产资源配置，细化工期节点计划，成立专项检查组，分片分组开展安全质量专项检查等举措，全力扫除工程建设障碍，渝昆高铁、六安高速、济南南曹范LNG调峰储配站(二期)等一批重点工程建设取得重要进展，为全面完成年度施工任务奠定了坚实基础。

中铁十一局城轨公司

防疫不松懈 生产再加速

本报上海11月10日讯(通讯员何贇 袁启飞)日前，中铁十一局城轨公司上海嘉闵线15标迎宾三路站槽壁加固桩首桩顺利开钻。项目部在抓好疫情防控和安全管理的同时，紧锣密鼓加紧施工，掀起大干高潮，成为全线施工进度最快的标段。

据悉，该项目共包含一站两区间及一段电缆隧道工程，标段总长度约2.28公里，是连接虹桥机场等重要交通枢纽的重要一环，也是上海虹桥商务区辐射长三角地区的重要中枢纽带。该工程地质条件复杂，周边地理位置敏感，地下埋藏管线众多，施工难度大。

为做到疫情防控与施工生产“两手抓、两不误”，项目部在工地每

个人口处张贴场所码，安装体温监控仪和自动喷雾式消毒设备等疫情防疫设施，对进入场地的人、机、物、料进行全方位消杀和监控，并对新进人员进行48小时隔离观察，建立健康档案，开展“三天两检”核酸检测，努力切断疫情传播链。防疫同时，项目员工加班加点，多次组织研讨，方案优化，对施工组织提前进行筹划安排，一次性完成了打围工作，并通过开展“七比七创”劳动竞赛，推行全员月度考核清单、月度施工计划等工作成效直接与绩效挂钩，在做好疫情防控的同时迅速掀起大干热潮，目前项目实现“安全零事故、质量零缺陷、进度零滞后、环保零投诉”。

中铁十四局四公司

小创新助力工程快推进

本报新余11月10日讯(通讯员张晓林 刘晓青)11月10日，在中铁十四局樟吉高速改扩建项目部跨袁河特大桥钢栈桥施工现场，一个造型简洁、灵活运转的自动焊接设备正不断将摆放在平台上的钢管支撑柱精准切割，然后完美焊接在一起。该项目自主研发的焊接滚轮架技术，能使钢管支撑柱焊接合格率达到90%以上，焊接效率是传统工效的2倍。

钢管支撑柱是钢栈桥主要的承重构件，对钢管焊接精度、垂直度及安全性要求高。传统人工焊接方式不仅耗费人工、机械，焊接质量也参差不齐，极易造成钢材浪费。

运用焊接滚轮架技术，工人只需按动操作按钮，机器便能自主带动待焊钢管360度旋转进行切割，操作平台整体的平直度保证了

钢管切割的对接精度。焊接作业时，将切割好的钢管放在操作平台上，便能实现自主焊接。

此外，该项目部还通过对滚轮机增设新的焊接支架，加装拓宽新的操作连接平台、调整焊接角度等方式，满足V型坡口焊接需求，高质量提升钢管施工的对接质量。

“采用焊接滚轮架技术，原本需要5名工人完成的焊接工作，现在只需2名工人盯控便能完成。一天下来，焊接数量也由原来人工焊接的10根钢管增长到15根至20根，工作效率提高了近一倍。”该项目总工程师介绍道。据了解，运用焊接滚轮架技术不仅在保证焊接精度和垂直度的同时提高焊接质量，还降低了工人作业强度，大大缩短了钢栈桥施工工期，为主体工程建设争取了宝贵时间。

中铁十七局二公司

擦亮矿山领域金字招牌

本报西安11月10日讯(通讯员郭可盈)日前，中铁十七局二公司成功取得“矿山工程施工总承包特级资质、冶金行业工程设计甲级资质，成为全国仅有的8家矿山特级资质企业之一，标志着中国铁建在同类建筑央企中率先填补了矿山行业最高等级资质空白。

为擦亮矿山领域“金字招牌”，该公司在“生命禁区”开始创业，先后建设完成高原上第一个露天采场——西藏甲玛铜矿、国内巨型铜矿——西藏玉龙铜矿等多项矿业工程，在业内获得良好声誉。

为拓展矿山领域市场，该公司购

买接驳式矿车、挖掘装载机、牙轮钻

等大型矿山施工设备等50余台(套)，并强化技术研究攻关，推动设备改装和优化升级，成功破解了高寒缺氧地区小断面超长巷道单口掘进与通风、竖直溜井矿石运输系统安装、机械化露天开采与运输等行业技术难题。在西藏玉龙铜矿项目建成了国内首条海拔高、落差大的电力机车运矿系统。

通过融合网络智能技术，他们不断加速推动传统矿业与智能化、工业化深度融合，锚定无人驾驶、选矿自动化等关键技术，研发的智控采矿管理系统在多个大型矿山部署运行，成为国内首家拥有智慧矿山软件、硬件自主研发和施工运营一体化的矿山全产业链企业。

冬季来临，为全力保障项目各种机械设备健康运行，高效完成全年生产目标任务，日前，中铁二十局市政公司对项目所有大中型设备进行了全方位、全覆盖、拉网式冬季检修保养工作，全力排除设备安全隐患，为生产提供有力保障。图为该公司银昆高速公路建设者现场调试钢轨滚焊机安全性能。

许岗摄