

# 全力推动企业高质量发展再上新台阶

## 深化改革

### 构建全覆盖精准考核模式

中铁十七局党委书记、董事长 陈宏伟

中国铁建2024年工会提出,要建立科学精准的考核体系。中铁十七局认真落实覆盖全员的绩效考核机制,进一步优化考核体系。

深入实施经理任期制和契约化管理,做实固定任期、签订契约、刚性兑现、明确退出四个环节,严格开展集团和所属单位两级

经理层成员签约考核,确保覆盖率100%;加强经营业绩考核与奖惩兑现,对达不到底线或连续两年考核评价不合格的人员,严格解聘退出,压实履职责任,形成管控合力。

在集团总部和子分公司本级全面推进精准化考核,集团总部带头实施管理人员公开招聘,子分公司全面推进中层干部竞争上岗,两

级严格落实末等调整和不胜任退出机制。同时,逐步建立“一岗一表”,360度全覆盖的精准考核模式,考核排名强制分布,考核结果同绩效奖金、提拔使用挂钩,拉开同职级不同岗位的收入差距,对于不胜任退出编制底线的人员,坚决“淘汰”或降级使用,以考核体系为抓手,深化改革,持续激发企业发展内生动力。

### 打造一流总部 提升管理效能

中铁十八局党委书记、董事长 闫广天

中国铁建2024年工会暨三届四次职代会明确提出“要推动总部机构调整优化,发挥好指导服务监督作用”,中铁十八局将以“打造一流总部 提升管理效能”为目标,抓实相关改革重点工作。

一是推动实现“人员更精”。突出“大部制”和“产业统管”原则,优化部门设置及人员调配,明晰部门职能,支撑战略实施、达成运

营目标;健全完善总部与基层单位干部选拔交流机制,对不在状态、履职能力不强、进取精神不足的人员实行强制性交流与退出。二是推动实现“能力更强”。大力实施竞争上岗和360度全覆盖考核,围绕“20字”要求真正把政治过硬、本领高强、勇于担当的干部选出来、用起来,严格推行挂图作战制,限时办结制、首问负责制,推动“马上就办、真抓实干”

成为总部工作常态;加强“五型”总部建设,实施奖优罚劣、末位淘汰。三是推动实现“制度更优”。以推行全面精细化管理为目标,全面梳理、精简、完善各项管理制度和流程,增强总部制度供给的科学性、有效性;重点加快政治过硬、本领高强、勇于担当干部等领域的配套制度,为企业高质量发展提供精准有效的制度支撑。

### 挥好考核“指挥棒” 奏响担当“进行曲”

中铁二十局党委书记、董事长 雷位冰

中国铁建2024年工会指出,对项目层面的考核,要将精细化管理、“两金”压控等作为重要指标,进一步规范奖惩,出台考核指导意见。为此,中铁二十局2024年将构建覆盖400多个项目的多元化考核框架体系。

一是通过签订定性、定量的岗位责任书合同等形式,建立更加科学的激励机制,把项目领导班子成员、重点岗位人员纳入绩效考核

范围,让其发挥示范作用。在此基础上,进一步延伸责任链,明确项目各层级责、权、利关系,增强项目管理人员责任心,凝聚项目管理的核心力量。

二是充分发挥已组建的生产管控督导、项目成本管控督导、海外项目管理等5个中心功能,重新梳理项目管理指标与权重,明确项目管理清单和奖惩标准,充分发挥考核在项

目管理中的“助力器”作用,持续开展“优秀项目经理”“十大金牌书记”“优秀项目总工程师”等考核评选活动,多措并举实现良性循环。

三是将及时激励与刚性兑现结合起来,做到真考核、真兑现,实现“收入比贡献、上岗靠竞争、提拔看业绩”,全过程覆盖项目端活力和全员争先创优的动力。

### 释放改革优势 激活发展动力

上海院党委书记、董事长 刘建红

中国铁建2024年工会尔多处着眼三项制度改革,上海院将统筹推进改革深化提升行动,进一步构建“顶层设计—推进实施—考核优化”闭环,激活高质量发展内生动力。

一是紧盯关键少数,围绕能上能下抓落实。先改“主席台”,再改“前三排”,从经理层任期制和契约化管理入手,从“上”的环节打通“下”的通道,充分发挥“牛鼻子”引领作用。二是突出价值导向,围绕能增能减抓落实。建立360度考核体系,优化“一人一表”“一

岗一表”制度,实现考核结果强制性分布,营造干事创业氛围。三是锚定定岗定责,围绕能进能出抓落实。着眼“选育管用”把好人员队伍“入口关”和“退出关”,突出对高层次人才支持力度,搭建人才发展平台把好“引才关”,精细化做到“优化增量”。四是聚焦聚力增强,围绕能升能降抓落实。按照“市场为主、专业集中、适当配合、独立发展”原则,优化专业分工,调整组织结构,实现“四个转变”,建立真正市场化经营机制。

### 建强干部队伍 优化人才结构

铁建重工党委书记、董事长 赵晖

中国铁建2024年工会强调,要推动“四能”机制落地落实,实现管理人员能上能下、人员能进能出、收入能增能减、机构层级能升能降。铁建重工将持续把政治标准放在首位,扎实开展干部队伍建设教育,让“四能”机制在企业落地生根。

一是做好人才队伍建设顶层设计,打造高初阶的人才职衔评价机制,完善青年干部和后备干部公开竞聘和培养选拔机制,明确中基层干部培养路

径。二是突出基层干部的选拔和培养,推行全员竞聘上岗和360度全覆盖年度考核机制,重点选拔“85后”“90后”优秀年轻干部加入各单位领导班子,注重培育有创新精神的人才,善于和家国情怀的“三有干部”。三是善于在复杂严峻的斗争实践中锤炼“烈火真金”,着力推进“四支队伍”建设,要拿出实质性举措,促进各类人才如雨后天春笋般快速成长成才,形成头雁引领群雁高飞的雁阵格局。

### 数智赋能,持续发挥勘察设计引领作用

铁四院副院长、总工程师 光耀雄

中国铁建2024年工会强调,要组织实施好“十四五”战略规划优化调整,围绕国家战略找到切入点和发力点。铁四院作为国内综合交通方面最具实力的勘察设计公司,有义务、有必要在这条赛道上有所突破,提前布局。

“十四五”是我国从交通大国迈向交通强国的关键时期,交通行业也将会以“数字化”“网络化”“智能化”为主线。2024年,铁四院将在智能设计、智能建造、智能运维等重点领域提前布局,加强“产—学—研—用”联合,组建优势创新联合体,力争实现国家重点研发计划“结题一个、承揽一个、储备一个”良性循环,进一步提升行业影响力。

同时,锚定建筑运维一体化发展机遇,深度挖掘精益管理、智能建造、智慧运维等领域的契合点,打造智慧交通建设全过程管理“四院品牌”,实现数智化业务对外创收。加快核心技术研发,发挥产业公司科技成果转化实效,形成市场竞争力优势,让科技成果从“书架”走上“货架”,通过推进建立知识产权和产业链联盟,形成协同运营生态圈。

### 布局新产业,抢占新赛道

铁建发展投资经营部总经理 许嘉

中国铁建2024年工会提出,要加快发展战略性新兴产业、未来产业。作为中国铁建唯一一家以绿色环保产业为主,战略性新兴产业和相关新兴业务协同发展的投资建设一体化产业集团,铁建发展将贯彻落实会议精神,加强布局涉水、涉能、涉矿等新兴业务和战略性新兴产业,抢占新赛道。

坚持投资拉动,突出生态环保优先,新能源、新材料两链业务重点突破,相关新兴业务协同发展方向,加快探索“生态环保+”“新能源+”等业务模式,培育生态环保、新能源新材料领域全产业链服务能力。

坚持“双轮驱动”,依托网信科技、云网科技自主研发平台,通过股权投资、并购等方式,掌握新一代信息技术、人工智能、“智慧+”等方面的核心技术,加快形成战略性新兴产业集群。同时,我们还将继续坚持创新驱动,加强与技术创新和模式创新为导向的产业研究,加大宽域化治理及广域产业研究力度,积极开辟未来产业。

企业绑定发力。

为加快推进会议精神贯彻落实,本报特推出系列报道,邀请各单位不同岗位同志紧密结合实际,畅谈新一年的工作思路和举措,助力中国铁建高质量发展取得新成效、开创新局面。

### 强化源头把控 贯通责任体系

中铁十二局总经理、董事、党委副书记 刘运泽

强化项目源头把控是提升发展质量效益的第一组扣。中铁十二局将着力抓好标前“两定”、深化“三预控”,坚持“三个严肃”,全链条贯通压实工作责任。标前“两定”,即对拟投项目提前确定研判的工程公司和项目经理,深入开展项目尽职调查,以确保风险可控。风控工作围绕中国铁建提出的资金、技术、经济“三预控”前置落实,突出抓好“早、全、快、准”,做到责任明确和信息跟踪及时尽早;从建设程序、资金来源、工

程结构、现场情况等多角度全方位掌握情况;企业各级及时沟通,反应快、行动快、决策快;抓准备关键环节、关键信息,深入调研,眼见为实。为真正把把经济风险化解在标前,中铁十二局还提出严肃前评估、严肃上场测算、严肃过程预算调整,形成管理闭环。推动项目经理提前深入研判,助力经营人员“视好”项目,直面市场压力“干好”项目,以精细化的理念穿透项目“攬”“干”“算”,助推企业高质量发展。

### 边算边干 降本创效

中铁十四局四公司副总经理 贾明伦

中国铁建2024年工会强调,要进一步提升项目全周期精细化管理水平,为下一步项目管理指明了方向,提供了遵循。

中铁十四局四公司将对所有在建项目全面落实“精细化”要求,摒弃“重揽轻干、先干后算”的粗放式管理,坚持“边算边干”思路,算好资源配置,聚焦创新引领,重点抓好津浦高铁、渝湘高铁等重点工程的工艺、工法和方案的技术攻关,以智能建造实现减人增效;

算好现场管理,严格落实“以快制胜”管理理念,推进质量、安全、资源、计划、管理“五大”系统联动,减少一切非生产性支出,严控资源使用成本,压减管理内耗成本;算好成本预控,聚焦创效主线,全面落实项目全覆盖、全过程控制,全员参与的“三全”创效管理模式,开展月度项目经济运行分析,重点研究项目在成本管理存在的问题,加强过程管控。

### 做好事前方案筹划 防范海外项目管理风险

中土亚大部党支部书记、总经理 李兵

中国铁建2024年工会强调了坚持“海外优先”战略和加强境外风险防控的重要性,为我们做好海外业务明确了方向与工作重点。

境外项目因所处市场不同,采用的技术规范、工艺工法、环保标准、合同版本、承包模式、组织模式等存在较大差异,并直接影响工期与造价,不能充分把握这些差异并进行积极主动管控,会给项目实施带来风险。

凡事预则立,不预则废。我们将通过细数务实的项目事前筹划,弄清

项目总体情况与要求,厘清在技术、资源、风险调度和危大工程施工方案预控方面的政治、成本、合约等方面重大风险,研究制定应对预案,做好方案交底,让实施团队一上场就对项目情况进行了如指掌,对存在风险及应对措施心中有数,并有计划地策划推进重难点技术攻关、成本管控、设计优化、合同变更索赔等工作,从而实现堵漏洞、补短板、扩优势、防风险、增效益的目标,以优质高效的项目管理保障“海外优先”战略行稳致远。

### 聚焦终端管控 防控安全风险

中铁十一局安全监督部部长 余斌

中国铁建2024年工会要求以不发生重大风险为底线,坚决有力防范化解各类风险。2024年,中铁十一局聚焦项目和作业两个终端,建立生产安全风险预防预判机制,依据四级风险点和企业一台账、一项目一清单、一风险一措施,通过开展新项目安全风险管控专项策划,项目全员动态安全知识风险防控“一张网”,有力推动安全治理模式向事前预防型转变。

人员“四知卡”和一线管理人员“四会卡”,开设“每月安全微课堂”,召开月度风险调度和危大工程施工方案预控会,实行关键节点现场安全生产条件核查与值班盯控制,将高风险工点全部纳入视频监控中心,发挥区域生产监管中心职能等措施,实现安全风险辨识精准化、安全风险管控精细化,全力打造“风险防控”一张网,有力推动安全治理模式向事前预防型转变。

## 精细管理

### 智慧赋能矿山专业化发展

中铁十九局矿业公司党委书记、董事长 张德峰

做专才能做精、做精才能做强、做强才能做久。中铁十九局矿业公司作为中国铁建旗下以矿山建设为主业的专业化公司,将牢牢坚持专业化发展方向,继续在“做专”上下功夫。

随着科技创新加快推进,大数据、互联网、遥感探测等新技术与矿业交叉融合,矿

业公司必须由劳动密集型升级为技术密集型,再向智能开采、精准开采型转变。下一步,中铁十九局矿业公司将把露天矿山卡车智能调度系统、设备管理信息化系统等多项核心产品全面推向市场,真正实现科研成果转化的市场化,全力推进数字化转型,努力开展企业自动化生产、矿用卡车无人驾驶领

### 加快打造现代供应链体系

中铁物资党委书记、董事长 王辉

中国铁建2024年工会强调要抓实物资采购这个关键,中铁物资作为中国铁建物资采购和集中采购体系的主体单位,将精准把握先立后破的原则,建立平台,将利益格局,推进“铁建云采”平台建设,完善物资采购后台管控,增强供应链核心能力,实现传统采购管理向现代供应链管理的转

型升级。加快创新驱动。按照“四流合一”理念,整合内外部成熟资源,打造升级全品类、全流程、一体化智慧供应链系统,实现境内工程项目全覆盖。加速链条重塑。通过供应链协同产业上下游,增强数据穿透、数据互联,同步推进物资采购模式创新和现代物流服务拓

### 以“数智”护航“财智”扩能增效

铁建财务党委委员、副总经理兼首席信息官 黄健民

中国铁建2024年工会强调要高度重视信息化建设,加快推动数字化转型,为下一步企业更好地提质增效、转型升级提供了有力指导。

作为持牌金融机构,铁建财务金融服务和辅助管理核心功能发挥高度依赖信息化和数据支撑。2024年,铁建财务将立足基本功能定位,坚守金融本源,大力提升数字化运营服

务能力,以“数智”更好护航“财智”扩能增效,积极打造高质量金融服务,助力中国铁建高质量发展。进一步运用数字化思维整合业务流程,重点围绕产业金融、金融市场、经营管理、风险控制等领域,强化金融服务和辅助管理核心功能发挥高度依赖信息化和数据支撑。2024年,铁建财务将立足基本功能定位,坚守金融本源,大力提升数字化运营服

务能力,以“数智”更好护航“财智”扩能增效,积极打造高质量金融服务,助力中国铁建高质量发展。进一步运用数字化思维整合业务流程,重点围绕产业金融、金融市场、经营管理、风险控制等领域,强化金融服务和辅助管理核心功能发挥高度依赖信息化和数据支撑。2024年,铁建财务将立足基本功能定位,坚守金融本源,大力提升数字化运营服

务能力,以“数智”更好护航“财智”扩能增效,积极打造高质量金融服务,助力中国铁建高质量发展。进一步运用数字化思维整合业务流程,重点围绕产业金融、金融市场、经营管理、风险控制等领域,强化金融服务和辅助管理核心功能发挥高度依赖信息化和数据支撑。2024年,铁建财务将立足基本功能定位,坚守金融本源,大力提升数字化运营服

## 防控风险

### 防范法律风险 护航“法治铁建”

中铁二十二局党委副书记、工会主席、职工董事 安志军

如何落实好中国铁建2024年工会提出的要进一步强化风控监督,坚决有力防范法律合规风险?中铁二十二局将以“三级公司建设年”为契机,进一步完善“大风控”“大监督”体系建设,促进审计、合规、内控、巡视、纪检“五位一体”监督体系协同融合,健全完善

“回归投资属性”就是要保证投资项目收益,确保经营质量。中国铁建2024年工会指出,要严防重大亏损风险。选好行业、选优项目、选对标是提升经营质量、严防亏损风险的关键所在。

一个投资项目能否承载,有既定的边界条件和制度要求。中国铁建昆仑投资集团

台账进行动态管理,控制纯欠款案件数量,同时具备依法起诉解决的债权及时提起诉讼及采取财产保全措施。对重大法律案件进行专项督导,总结提升,持续深化与法院共建的诉前调解机制,助力“法治铁建”建设,夯实企业发展根基。

### “硬杠杠”框住亏损风险

中国铁建昆仑投资集团副总经济师 李道新

在牵头编制的《资本运营手册》中,构建起一套项目评分体系,列出投资项目筛选、跟踪、立项和评审标准的“硬杠杠”,作为“淘沙”未来经营市场的有力凭借,主动否决条件不成熟、投资风险大的项目,有效提升经营承揽质效。

面对投资市场严峻的竞争形势,中国铁

建昆仑投资集团坚持回归投资属性严防亏损风险,在优化投资业务结构方面,根据交通基础设施主业定位,在聚焦高速公路、轨道交通等领域的时候,积极拓展生态环保、绿色矿山、城市更新等新兴业务,形成“长短”项目合理搭配的良好格局,为企业高质量发展聚力赋能。

### 防范资金风险 守牢发展红线

中铁地产总经理、党委副书记、副董事长 陈建军

中国铁建2024年工会强调,要加强重点领域风险管控。中铁地产将坚持“现金为王”和“一盘棋”统筹收支,全面促回款,控支出,稳步提升造血能力。深入推进资金市场化改革,健全销售回款管控体系,全面提升回款效率;狠抓“两金”压控和应收款项清理,精准把控授信进度,确保还款资金来源明确,资金按

续顺畅。强监管,防风险,坚决维护资金安全。充分利用司库系统,财务共享系统信息化手段,将财务内控制度嵌入系统,筑牢风险防控体系;健全信息系统功能,实现资金可视化及全流程管控,推动银行账户、票据凭证、担保等资金业务管理合规性更上一层楼,严格杜绝资金使用风险。