

深化改革新看点

# 坚持“两个一以贯之”，健全中国特色现代企业制度

党委会、董事会、经理层权责边界进一步优化，外部董事结构转变为专职为主，董事会对经理层业绩考核权全面落实到……今年以来，中国铁建在持续完善集团本级公司治理基础上，进一步深化子企业董事会建设，子企业法人治理制度体系更加健全，外部董事履职保障更加有力，董事会职能作用发挥更加突出，中国特色现代企业制度更加健全。

习近平总书记指出，“坚持党对国有企业的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有企业改革的方向，也必须一以贯之。要把加强党的领导和完善公司治理统一起来，建设中国特色现代国有企业制度。”中国铁建始终把坚持“两个一以贯之”作为健全中国特色现代企业制度的重要指导原则，在确保党委“把方向、管大局、保落实”的基础上，有效发挥董事会“定战略、做决策、防风险”和经理层“谋经营、抓落实、强管理”的职能作用，推动中国特色现代企业制度优势转化为治理效能。

## 政策解读

**治理体系建设。**修订《党委议事规则》《董事会议事规则》《总裁工作细则》《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》等法人治理制度体系，明确党委在公司治理中具有法定地位，把方向、管大局、保落实；董事会是公司的经营决策主体，定战略、作决策、防风险；经理层是公司的执行机构，谋经营、抓落实、强管理。明确经理层拟定建议方案—党委会前置研究讨论—董事会最终决策的重大经营管理事项的决策流程。

**外部董事队伍建设。**出台《二级公司外部董事选聘与管理办法》，明确要优化外部董事年龄、知识和专业结构；要拓展外部董事来源渠道，建立多元化外部董事人才库；要优化外部董事专业结构。外部董事中，既要有政治素质高、熟悉宏观政策、驾驭全局能力强、管理经验丰富的人员；也要有熟悉战略规划、创新发展、国际化经营、财务会计、资本运作、风险管控等专业管理人员；要实现外部董事双向交流。选拔专职外部董事担任二级公司主要领导，实现专职外部董事和现任领导班子成员之间的双向交流。

**加快落实子企业董事会职权。**公司制订《落实子企业董事会职权工作方案》《深化子企业董事会建设工作方案》，明确要落实好董事会对经理层成员选聘权、业绩考核权、薪酬管理权，分类明确子企业董事会对经理层成员的选聘权；要强化经理层任期制和契约化管理，考核指标细化、量化到每个经理层成员，根据岗位职责差异化设置考核指标，突出“一人一岗、一人一表”；经理层薪酬水平要同经营责任、经营风险相适应，与经营业绩密切挂钩，实现经理层成员薪酬差异化；要规范子企业董事会授权，指导子企业根据企业实际，动态调整授权范围和额度，确保授权合规高效，实现授权事前、事中、事后的闭环管理。

## 经验交流

### 强化执行董事履职 推动治理能力提升

本报天津11月21日讯(记者曹建强 通讯员林君德)“健全完善执行董事管理制度体系，持续推动现代企业制度向下贯通”“三级公司执行董事与高管聘任签约108人，推动国有企业职业经理人市场化改革”……中国铁建大桥局深入落实国企改革深化提升行动总体要求，围绕如何履行好股东(出资人)职责，规范三级公司执行董事履职管理积极创新、持续发力，推进企业法人治理结构科学规范运作，切实提升公司治理能力，为企业中长期目标任务实现提供坚实保障。

今年以来，该企业对子公司执行董事

履职情况进行深度摸排，抓住执行董事权责定位的核心问题，找准法人治理中权责不清的主要矛盾，把握企业治理向下贯通的堵点，在深度调研、讨论和借鉴的基础上，制订《所属子公司执行董事履职管理暂行办法》《所属子公司执行董事规范议事指导意见》等配套制度，明晰法人层级权责，建立专题会决策机制、定期报告机制、履职督察机制和内部沟通联络机制，理顺决策流程、适时掌控风险，促进履职效率、确保向下贯通，为子公司执行董事履职管理明确了路径。

“针对股东决议向下执行中存在的

管理情况纳入三级公司年度绩效考核体系，强化股东决议决策在三级公司末端的落实和执行。”该企业负责人介绍，他们通过外部董事调研、建立“董事会业务工作群”、组织董事会业务专题培训会、执行董事述职考核等方式，宣贯引导子公司执行董事规范履职，避免基层人员对办法落实、理解不到位，推进董事会业务向下延伸，建立真正的市场化经营机制。

经过实践和推进，目前，该企业所属

十余家全资子公司已全部建立执行董事

履职管理机制，在中国铁建考核中，多家

子公司新签合同额、产值、效益等指标均

有较大突破，考核激励效果明显。

### “数智董事会”持续提增治理效能

本报武汉11月21日讯(记者张启山)不受时间空间限制，便可在APP上实现签名、表决、意见审批等签署功能，董事会决策变得更加快速敏捷……这是铁四院“数智董事会”建设的“新尝试”。

今年以来，铁四院立足董事会建设实践，坚持创新驱动发展，探索建设开发“数智董事会云平台”，不断提升董事会治理效能，助力建设决策科学、运行高效、管理规范、保障有力的中国特色国有企业董事会。

在铁四院，“数智董事会”云平台成为提升董事会整体工作效率的一大“利器”。结合数智化转型，“云平台”全面升级督办事项管理手段，推动决议督办立项、执行进度跟踪、决策效果反馈等督办事项信息化、管控智能化，提升执行效率和落地质量。与此同时，通过开发董事会决议数智化督办台账管理系统，明确

定期反馈要求，设置“黄、橙、红”三级预警机制，实时掌握重大决策推进进度及决议执行落地情况。围绕子企业董事会规范运作的目标，“云平台”还在完善绩效考核系统上发力，逐步建立并完善“执行进度跟踪、运行质量评价、决策效果反馈”数智辅助决策机制，推动经验决策向科学决策转变。

为了提升董事会履职制度化和科学化水平，该平台还开发了董事会管理资源模块，通过及时发布董事会建设、外部董事履职保障等28项制度以及行业内外部董事会建设优秀案例，全方位丰富信息载体、拓宽信息渠道，进一步夯实履职基础。围绕该院“十大核心品牌”，平台还打造了以多专业创新技术、多领域重大项目为基础的“N+N”项目库，为外部董事调研提供资源支撑。同时，通过打造“线上+线下”“数据+现场”的综合调

研模式，立体呈现公司运作全貌，切实提升调研质量、丰富调研形式，助力董事高效决策。

作为提升公司治理数字化、智能化

能力的核心建设单元，“数智董事会”

成为企业深化改革、推动发展的重要

动力。

利用数字化新技术集成各业务系统

信息和数据，铁四院对生产经营中的

信息和数据进一步挖掘，实现企业管理

和决策过程中的智能优化。通过“董事

会大数据模块”，结合当前勘察设计行

业发展态势，铁四院作出“以经营为先”

的部署，以“分院经营数据、区域市场数

据、承揽增长趋势”为基础，以国家地方政策

为导向为影响因子，以经营开拓成效为目

标，优化企业经营网络布局，确保优质区

域的市场领先地位，将优质资源向国家

战略都市圈、城市群聚集。

## 现象聚焦

国企改革深化提升的过程，也是公司治理制度持续完善的过程。今年以来，中国铁建在不断健全集团本级法人治理基础上，持续加强子企业董事会建设，取得了显著成效，中国特色现代企业制度逐步完善。

同时，我们还应看到，随着改革深化提升行动的不断推进，一些新情况、新挑战也逐步显现。依照新修订的《公司法》和国务院国资委相关规定，结合中国铁建实际，子企业监事会撤销，董事会审计与风险委员会承接原有监事会职能。由此衍生出两个问题：其一，董事会专门委员会是董事会的下设机构，在其履行监督职责时，如何规避陷入既当“裁判员”，又当“运动员”的逻辑悖论；其二，子企业董事会审计与风险委员会原则上由外部董事担任，委员会成员的专业结构能否匹配。

此外，随着集团放权、授权力度的加大，子企业董事会六项职权需落实落地。子企业董事会能否接得住、落得下，“定战略、作决策、防风险”的职能作用能否得到充分发挥，也给予企业董事会建设带来新挑战。

作为子企业董事会下设机构，审计与风险委员会下一步如何行使监督权？笔者认为各子企业需要进一步完善公司治理、明确治理主体责任边界，保障审计与风险委员会为董事会决策提供咨询和建议，同时承接好监事会职能发挥董事会监督作用，代表董事会对企业经济活动、董事、高级管理人员履职情况的合规合法性进行监督，对内外部审计机构、风险管理、内部控制及合规管理等工作进行监督评价。

除此之外，新修订的《公司法》规定，审计与风险委员会委员由外部董事担任，外部董事的独立视角和专业背景对提高公司决策质量尤为重要。审计与风险委员会承接监事会职能后，对财务、金融、法律等专业背景的外部董事有更大需求。目前，子企业外部董事中具有以上专业背景的人员相对缺乏，一定程度上影响了专门委员会作用的发挥。故而，在为企业配备外部董事时，要坚持需求导向，因势而动，加大相关专业人员选配的精准度，努力建设科学、理性、高效的董事会，实现董事会与其他治理主体同频共振、同向发力，为企业高质量发展提供坚强的治理保障。

## 建立人员结构更全面的董事会

袁焯

## 战新兴产业发力 大千百天冲刺

本报北京11月21日讯(记者余智)中標四川省峨眉山市龙池河大为集镇段防洪治理工程，揽获广东云浮郁南县宝珠镇美丽乡村环境整治提升项目订单……连日来，中鉄二十二局聚焦“高质量经营”目标，齐心协力“一百天”，全力以赴赴拓市场，于近期连续中标多个战新兴产业项目，全力向着年度目标任务冲刺。

践行高质量经营理念，全力培育新兴赛道。该公司在紧盯铁路、公路、城市轨道交通、房建、市政等“基本盘”重点项目的同时，依照中国铁建布局发展战新兴产业要求，制定公司《布局发展战略性新兴产业实施方案》，明确方向与重点落实举措，在抽水蓄能、土壤治理、水资源与环境、现代农业等领域加大项目信息收集力度，探索项目管理模式，因地制宜，制定各具特色的市场拓展路径，先后中标福州新区

冷链产业园及配套基础设施项目(建设、运营一体化)、清徐农业高新技术产业产教融合基地及排水防涝和综合管网配套工程等一批战新兴产业领域项目。

为了加快打造精干高效的经营网络和经营队伍，该公司修订并印发《经营绩效考核与奖惩管理办法》，细化考核指标，加大对高质量项目的奖励力度。根据国家政策形势，他们确定了10个重点省市，并对区域省市负责人进行优化明确，印发《重点省市(市)经营管理实施细则》，根据经营承揽目标任务完成情况，在选拔任用、职级晋升等方面优先考虑。

他们还进一步强化科技赋能作用，将持续完善推动战新兴产业发展的政策体系作为战新兴产业发展的“加速器”，于近期先后召开战新兴产业推进会、高质量经营工作推进会，并有序推进公司中长期发展战略研究编制，积极参与中国铁建地下空间利用领域、已申报立项《地下空间结构增补和快速修复技术》和《深部地下空间千吨级全断面竖井掘进技术》2项课题，同时，积极响应中国铁建现代产业链链长建设要求，建立“1主2辅N新”的产业清单管理机制，推动产业集约化、品牌化发展，增强竞争新优势、新动能。

## 淮河最大跨度铁路桥合龙



11月16日，上海院总体设计、中鉄十二局施工的淮宿蚌城际铁路淮河特大桥主跨顺利合龙。该桥主跨248米，是目前淮河已建成跨度最大的铁路桥。淮宿蚌城际铁路正线全长约161公里，设计时速350公里，设车站6座，建成运营后将作为皖北城市群连接合肥都市圈及沪宁杭等地区的便捷通道，对于打造“轨道上的长三角”，完善区域城际快速铁路网布局，促进区域经济协调发展等具有重要意义。图为合龙后的淮河特大桥主跨。 雷 昊 摄

## 月产值两亿元的背后

通讯员 李金雨

日前，中鉄十四局公布2024年10月各项目产值前十名，中鉄十四局一公司西藏公路项目在百日大千劳动竞赛启动后积极组织现场施工生产，在10月凭着2.1亿元的产值一举夺魁。更值得一提的是，今年6月以来，该项目连续5个月产值超2亿元。如此佳绩的背后，到底隐藏着哪些诀窍？

该项目各个工区分布在青藏高原海拔4500米之上的峻岭间，交通不畅、各类施工耗材资源稀缺，现场保供成为重中之重。为了给项目施工提供充足的“粮草”，该项目设备物资管理部打出一套“组合拳”，开工以来，项目各项生产资料充足，从未发生过“无米之炊”。

水泥、钢材、沥青……在该项目设备物资管理部办公室内，各类施工主材台账齐全。这是该部门汇总的各工区年度、月度需用计划，以及部门供应计划。和内地的实时供应

不同，该项目的计划需要极高的准确性和提前量。

“我们这里由于海拔高，有的工区每年11月就会大雪封山，到第二年5月之前，进出的道路都是不通的，所以很多材料都是提前考虑、科学规划。”项目设备物资部部长耿方彬解释。他们在工区里规划空间建立储备仓库，提前采买易运输、易储存的材料。“材料囤货既要考虑保质期、储存条件，也要考虑占用资金情况，达成一个平衡。以水泥为例，我们会提前储备袋装水泥和吨包水泥，去年我们一共储备了一万五千吨袋装水泥，这才达成了今年开春‘开工即大千’的良好局面。”耿方彬表示。

除了水泥，他们还在沥青采购方面“掘金省银”、做足文章。由于该项目所需物资需要从新疆运输，他们提前摸排，将“拦路虎”扼杀在萌芽状态。沥青运输需要翻越三

560马力以上的运输车辆成了稀缺资源。该项目提前联系，不仅预订了充足的运输车，还通过谈判争取到了合适的合同条款。“我们以订单丰厚、需求量大等条件说服供货方，商定沥青到达现场48小时之内未卸车，将不收取滞留费，给现场留足了准备时间。”耿方彬介绍，这个条款主要考虑到现场联系不便，有的工区时常没信号，沥青发车只能提前估计，无法准确下单，根据统计，项目开工到现在，仅这一项就节省资金近50万元。

此外，为了降低运输成本，对于一些主材之外的其他材料，该项目采取积少成多、少量多次的方式集中运输，一些材料如防尘网、材料布等，都是从内地发货，按批次直接到现场费用高。他们在拉萨设置物资仓库，将厂家发货的材料及时收货储存，积攒到一定数量后，化零为整统一运到现场，节省了大量运输费用。

## 新闻直通车

### 百年胶济铁路完成换梁

日前，经过中鉄十四局五公司专业换梁团队270分钟的紧张施工，有着123年历史的胶济铁路桃源河老桥换梁完成。胶济铁路桃源河桥位于青岛市即墨区，始建于1901年，是山东省境内服役年限最长的铁路钢梁桥。经历百年风雨，桥体出现钢梁梁体锈蚀、承载力衰减等问题，严重影响列车安全。为了更好地满足运输需求，

五公司对大桥进行全面改造。据悉，新铺设的桥面采用了新型复合材料枕，具有耐水解、耐腐蚀、减震降噪等特性，解决了传统木枕需要经常维护的难题。施工中钢梁的精准就位是一大难点，对此施工团队自主研发了智能工装，通过反复模拟试验达到设备最优状态，确保施工精准高效。(梁栋方 刘静 袁瑞宇)

### 三乐旅游铁路正式开通运营

11月16日，中鉄十二局参建的三亚至乐乐旅游铁路正式开通运营。“凤舞九天”“天涯海角”“回首之约”三大主题列车亮相，运行后三亚站至崖州站间最快32分钟可达，为助力推动三亚经济圈建设注入新动能。

线路全长约108.8公里，设计时速200公里，全线设有13座车站，连接三亚站与海南西环高铁尖峰北站、串联西岛、天涯海角、大小洞天、崖州湾科技城、崖州古城等景区、园区，实现“到站即入景区、园区”。各站点提供接驳服务，包括公交车、网约车、共享单车等，极大便利了沿线居民和游客。(冉卫)

### 鄂尔多斯最大运煤量铁路专用线桥梁工程全部贯通

11月15日，随着最后一根长32米、重130吨的T梁精准落于跨呼鄂线特大桥，由中鉄二十局承建的内蒙鄂尔多斯市最大运煤量铁路专用线——蒙元点石沟铁路专用线桥梁工程全部贯通。蒙元点石沟铁路

专用线起自呼鄂线既有石沟站，向西并行既有呼鄂线行进至新建蒙元装车站，沿装车环线返回。跨呼鄂线特大桥全长604米，为铁路四线桥，跨越呼鄂线墩台梁隧道，为专用线的重难点工程。(孙林)

### 揭惠铁路第一长隧百吉岭隧道贯通

近日，由中鉄二十五局承建的揭惠铁路全线第一长隧百吉岭隧道贯通，为项目2025年底建成创造了有利条件。揭惠铁路正线全长88.66公里，是广东省综合交通运输体系“十四五”发展规划的重点工程。

百吉岭隧道长约9814.5米，先后穿越断层破碎带4处，侵入岩接触带4处、破碎区5处、强富水区9段，施工安全风险高。项目建设者采用全国首创超长“S”形设计，于隧道中间增设一处斜井，降低掘进难度和施工风险，提高施工效率，确保隧道顺利贯通。揭惠铁路建成后，将进一步完善粤东地区互联互通城际铁路网建设，推动沿线地区经济社会发展。(郭遥 韦相宇)

### 阳泉市龙华口调水工程全线最长输水管道实现贯通

近日，由中鉄十七局二公司承建的阳泉市龙华口调水项目全线最长输水管道实现贯通，为2024年底试通水打下坚实基础。

该公司承建管径途经6个乡镇39个村，总长42公里，占全线管道施工的一半以上，沿线各类设施及地下项目技术团队采用智能化操作流程有效解决了顶进压力大、岩层挤压、泥浆流失严重等难题，在降低施工风险和沉降率的同时，大大提高了施工效率，成为首家完成施工任务的单位。(郭可盈 王新娟)