

深化改革新看点

动真碰硬，建立真正的市场化经营机制

党的十八大以来，习近平总书记针对国企改革发展，提出了真正按市场化机制运营的重要论述，为深入推进新时代国有企业改革发展提供了根本遵循。改革目的就在于推动国有企业真正按市场化机制运行。什么是真正按市场化机制运行？关键要看企业能否真正打破“看身份、看级别、看资历”的做法，在市场检验下“看岗

位、看业绩、看贡献”。今年以来，中国铁建以制度体系改革为关键抓手，做深做实改革深化提升行动，全面落实“精干、精简、精细”工作要求，持续深化制度体系改革、组织机构改革、人力资源体系改革、薪酬体系改革、总部事务管理改革，加快破解体制机制障碍，企业发展活力、内生动力得到有效提升。

政策解读

经验交流

组织机构改革。聚焦建立真正市场化经营机制，聚焦实现精细化管理，本次改革在考核范围上实现了横向到边、纵向到底。纵向上，覆盖了总部机关、二三级单位（区域总部）和工程项目。横向上，32项制度文件清单中，有13项直接涉及对总部员工以及二级单位外部董事、子企业负责人、子公司经理层成员、区域总部负责人、二级单位总会计师、海外员工和海外属地化国际人才、二级单位专职党委副书记、二级单位纪委书记的考核，领域之阔、部门之多、人员之广、力度之大前所未有。

人力资源体系改革。大力构建“人员能进能出、职级能升能降、收入能增能减、层级能上能下”的“四能”机制，通过人员和机构的精细化管理，寻求管理效能的突破。

薪酬体系改革。按照“收入比贡献”的薪酬改革思路，对全系统薪酬体系进行了全面改革和重构。开展总部各岗位价值评估和薪酬对标，科学设立宽带薪酬标准，合理拉开同职级不同岗位薪酬基准水平差距，并与绩效考核挂钩，实现优秀人员薪酬合理增长，不合格人员薪酬合理降低。建立了子企业负责人薪酬收入与企业考核结果和个人考核结果紧密挂钩、与承担风险和责任相匹配的分配机制。

当全面深化改革进入深水区，加快破除体制机制障碍，对原有制度体系进行再造重塑就成为必然。

今年以来，中国铁建坚持刀刃向内，以自我革命的坚定决心和超凡勇气，积极主动适应新形势新任务新挑战，把制度改革作为关键抓手，立足“精干、精简、精细”工作要求，用市场化机制变革应对市场变化，持续深化规章制度、组织机构、人力资源体系、薪酬体系和总部事务管理改革，持续释放了运行动能，实现了轻装上阵，挖掘了发展潜力，形成了竞相争先的鲜明导向。实践证明，只有用动真碰硬的改革机制，才能从内而外凝聚起企业高质量发展的强大动力。

坚持从管理机制上入手。机制不通，则运行不畅，最终影响的是企业发展的质与效。解决机制问题，首要的是深化制度

全员绩效考核 人才与企业共生长

本报北京12月5日讯(通讯员袁鹏)“3841人职级晋升,98人职级降级”“18名员工调出集团总部”“经理层成员、总部部门员工、项目班子绩效年薪差距最高分别达14%、21%、58%”……近年来,中铁建设不断探索实践人才管理体系改革,以全员绩效考核管理为抓手,破解“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”三项制度改革难题,推动国企改革深化提升行动走深走实。

为了更好实现发展战略,2019年该公司以全员绩效考核落实绩效优先导向,建立“纵向到底、横向到边”的四层级11类全员绩效考核体系。考核指标体系涵盖“KPI+GS+绩效效果+综合评价”,其中,

本报长沙12月5日讯(通讯员黄杰)“改革组织架构,打通市场堵点”“创新经营模式,做强国际品牌”“大力开拓‘三新’,以优质服务赋能经营”……铁建重工深入贯彻落实国有企业改革深化提升行动的工作部署,在市场营销方面因地制宜、精准施策,实施“一区一策”,盘活市场资源,一体推进定制化研发和个性化经营,不断激发企业高质量发展的新动能、新活力。

今年以来,铁建重工加快构建新型经营责任制,进一步明确事业部、分子公司和

量化考核指标占比70%。经理层成员经营业绩考核与公司整体经营业绩指标完成情况直接挂钩,总部部门负责人绩效考核注重工作质量和效果,员工绩效考核注重工作执行、突出过程管控,绩效考核结果划分为A、B、C、D、E五个等级,强制比例分布,明确退出机制,为优胜劣汰提供依据。

“通过‘菜单式’选取指标,‘一人一表’,实现了人手一契约,人人有本账、人人担指标,更重要的是,将企业发展战略自上而下分解到了每个管理层级,全员‘绑定’发展战略。”该公司人力资源部负责人表示。

全员绩效考核一边连着企业发展战略,一边连着员工个人发展。他们将考核结果嵌入9项管理制度中刚性应用,并与

职务调整、职级调整、岗位调整、身份转换等联动,真正让考核定能力、收入比贡献。此外,为了便于执行,他们还自主研发了全员绩效考核评价系统,有效解决考核层级多、类型复杂、人力物力消耗大、考核结果准确性不足等难题。

不仅如此,该公司从深挖员工潜能,关注员工价值贡献入手,将员工划分为四大类、18个序列,搭建“管理+专业”职业发展双通道,实现“横向多序列、纵向多层次、上有专家库、下有人才池、晋升有通道、退出有机制”的职业发展管理体系,员工从此告别千军万马“走管理独木桥”,相关做法荣获第三届全国企业管理现代化创新成果一等奖。

一区一策打造个性化经营模式

两个研究设计院,是产业发展的责任主体,三总厂是生产管理责任主体。“责任主体要根据市场需求,市场环境、竞争对手的变化,不断调整和创新,在竞争中保持领先地位,确保有力统筹和指挥。”该公司负责人说。

以该公司东北区域指挥部为例,通过倒空原有组织,根据行业、客户重组架构,整体打通经营网络,建立东三省铁道、建筑两个新的经营部,同时将内蒙古经营部和矿业能源经营部合并,将原来的5个经营部变成3个,捋顺了行业与客户之间的关联,将经营人员精准定位到具体行业、

具体客户。

为进一步做大海外规模,该公司通过进一步强化属地经营,实行精准化市场营销,推动数字化营销,助推海外业务高速增长。今年以来,铁建重工产品实现罗马尼亚、波兰、阿尔及利亚、阿塞拜疆等新国别市场的订单突破。

目前,通过打造个性化经营模式,铁建重工加速推动传统产业进入新市场,产品在煤矿、金属矿山、新型轨道交通和水利市场等新领域取得突破,在海外市场前三季度同比增长49.27%。

看业绩的方式为杰出人才创造施展拳脚的广阔舞台。

突出在勤俭办企上降耗。俗话说,精打细算才能油盐不断。勤俭节约,善用外部资源,把有限的资金花在刀刃上,既是持家之道,也是发展企业的不二之选。中国铁建以落实全面“过紧日子”要求为契机,采取规范差旅费管理,招标采购第三方餐饮服务,开展公务用车社会化、市场化改革等措施,推进总部事务管理改革,从短期看的确带来了一些不适应、不便利。但从长远看,节省出的非生产性开支,实现的成本支出透明可控,最终受益对象,还是企业,还是广大员工。

改革深化提升,难的是向自我开炮。只要敢对自己动真碰硬,勇于、善于、精于运用市场化经营机制,就必定会在改革中杀出一条通往高质量发展的胜利之路!

现象聚焦

市场化机制改革焕发强大内生动力

肖斌

体系改革,紧盯市场变化,高效精准地建立健全与市场要求高度匹配的管理制度体系,在以应变变、先立后破、章建制中实现与高质量发展的同频共振。同时,要突出抓好制度的层级沉淀、逐级落实,强化制度宣贯,让制度入脑、入心、入行,消除层级温差,防范传导弱化,达到真起效、起实效的目的。

着重在人力资源上蓄力。一切改革,

终究要作用于人,更加有效地调动人的能动性、创造性,才会取得最终的成功。中国铁建自上而下推动组织机构瘦身健体、加大竞争性选人用人力度,适当拉开同职级不同岗位薪酬基准水平差距,建立子企业负责人薪酬收入与企业考核结果和个人考核结果紧密挂钩、与承担风险和责任相匹配的分配机制,其实质就是建立更加公平的人才赛道,用“亮肌肉”、比贡献和

说说我们的精细化

践行精细化管理 实现效益归仓

中铁十一局西十高铁陕西段6标项目经理 刘汉良

中铁十一局西十高铁陕西段6标项目认真贯彻落实中国铁建项目精细化管理部署,聚焦成本管理、技术创新、技术革新等方面,持续把“精、准、细、严”向全员、全过程延伸,推动项目管理向精细化、高效化、长效化转型升级,提质增效。

聚焦成本管控,提升效益效率。在临建工程建设上,项目坚持“达标从简、经济实用”的原则,采取就近租赁民房进行合理改造、优化设计方案、量价齐抓共管等措施,有效节约临建费用达144万元。项目还大力推行自有设备内部周转调拨,利用铁建云租平台开展寻源租赁,紧盯市场施工材料价格走势,积极与供应商对接磋商,先后顺利与9家供应商达成降价协议,降低物资采购成本264万元。

围绕“质量、安全、工期、效益、环境保护”等多个方面,寻找方案优化突破口,积极开展运距优化、土石比例控制、弃土消纳优化、隧道工法优化等方案优化,实现创效1246万元;大力推行地材自加工、实行水泥和火工品直供,不仅保证了物资供应平稳、质量可靠,还进一步拓宽了创效渠道,累计实现创效10768万元。项目还大力推行测量、试验内部承包,积极引入新能源汽车,合理进行人员定编定岗,实行无纸化办公、错峰用电……实现了“一切成本皆可控、一切成本皆可降”工作要求。在全面进行降本增效的同时,项目还针对重点创效事项,实行“一事一议一奖一兑现”制度,明确奖励措施,激发创效活力。自上场以来,项目累计兑现奖励达422万元,既促进了降本增效,又增加员工的合理收入,实现了员企双赢。

数字化管控 助力企业发展

中铁十二局电气化公司西康高铁四电集成项目经理 王勇军

高速铁路四电接口工程目前普遍存在漏项错项多、尺寸偏差大、整改难度大的问题。基于此管理痛点,项目部按照“从后置管理转向前置与过程管理”的原则,创新高铁四电工程接口管理新机制,探索“数字化管控+精细化管理”新模式。一方面利用大数据、云计算等新技术定制“发起-处置-销项”全闭环管理流程。搭建接口问题库,标准化问题描述、关联接口信息,实现移动端快速发起接口整改、审核、销项流程,目前共检查16512处,发现问题960条,整改率提升到77%。

另一方面运用BIM+VR技术对四电接口工程进行数字建造,制作三维工艺图36页、720度全景视图12个和标准化工艺短视频7个,清晰、直观地展示接口工程的技术要点、关键参数和尺寸控制。创新四电接口工程槽道组焊工艺架,接触网基础浇筑定位模具等施工工装和模具,辅助接口工程技术培训和检查验收,形象直观,四电接口工程质量提升效果显著。

目前,项目研发的四电接口管理信息平台已取得软件著作权,并接入国铁集团铁路工程管理平台,在全路进行推广应用。

饰美新时代“城市会客厅”

通讯员 赵计成 张钊伦

当G6358次列车缓缓驶出9站台,运营了近30年的老汕头站就此成为历史,人们期盼已久的新建汕头站正式站上时代潮头。

步入候车大厅,宽敞明亮的空间效果让人赏心悦目。头顶上方,倒悬的“海潮型”天花吊顶在阳光照射下,幻化为波光粼粼的海面。大厅内10个“红头船”造型的进站盒子整齐排列,亦如出海船只逐浪前行。夜晚时分,天花板上盏盏灯光化作点点繁星,为逐浪的水手指引航向。

许斌是中铁建设装饰公司新建汕头站的装饰负责人。起初,他和团队面临大面积连贯“海潮”造型天花吊顶的新挑战:要在4万平方米的吊顶上,分毫不差地嵌入15189块尺寸、弧度各异的多曲菱形穿孔板。确保安装精度本已不易,给到的工期却仅有50天,困难如同海浪般接连袭来。

若采用常规方案,光安装环节就要耗时3个月,且精度无法保证,难题摆到团队面前。一次在与家人的视频中,许斌看到女儿玩乐高玩具,他突然

发奇想,可以利用装配式安装方案,先在地面将4块菱形板组装成单元体,再整体吊装,这种“化零为整”的安装方式,施工速度与精度都大幅提高。高峰期,现场80余台高空作业车与200名建设者同时开工,仅用时1个月便完成了全部吊顶的安装。如今,置身候车大厅,无论从哪个方向看,天花吊顶都实现了连续多曲,且拼缝误差不超过1毫米。

骑楼作为“汕头新八景”之一,承载着无数潮汕人离乡背井、远赴他乡谋生的乡愁记忆。建设团队巧妙地将“汕头八景”元素融入汕头站,乘客不必出站便能领略汕头深厚的文化底蕴。在4.0时代建设理念引领下,新建汕头站既承担了汕头交通枢纽任务,又成为向外界展示潮汕文化的窗口,在这里处处可见海洋文化、潮汕民俗以及岭南建筑等文化元素。“检票时,旅客要穿过‘红头船’造型的检票口,这传递出潮汕人民‘出则搏海逐浪,入则河清海晏’的海洋文化精神。”许斌说。他们访遍当地人人文名胜,挖掘出帆船、海浪、厝角头等“潮”味元素,通过铝板雕刻、镂空、陶瓷真彩工艺等表现手法,巧妙运用在各个空间中。他们同主体建筑院保持高效沟通,先后调整几十次方案,确保实现最佳的装饰效果。

从应用设计方案文化元素到深化设计创新收集展示,许斌所在的中铁建设装饰公司一步一个脚印。他们创新施工设计融合思路,深化设计了超过360座高铁站房。他们将“占巴花”与“中国结”结合在中老铁路万象站,见证“中老友谊结、花开香城”;以榜书、篆刻、壁画等艺术形式以及马赛克、蚀刻、大漆等工艺做法点缀北京朝阳站,诠释“处处有文化,处处皆风景”,近年来公司已累计三获中国国际设计大赛金奖、四获设计博创金奖。

涓涓细流,终成大海。汕头站是中铁装饰人深耕高铁站房建设十六年的一个生动注脚。此刻,在亚洲最大的地下综合交通枢纽北京城市副中心站,贺巍团队正紧张忙碌地施工室内装修样板;在北纬47°43'的北最高站房伊春西站,段永岗团队正组织安装装饰铝板,迎战外立面亮相工期节点;在全国在建最大的站城融合高铁枢纽重庆东站,徐飞团队正研究突破24米“树状柱”施工重难点……

国内首条穿越钱塘江高铁隧道盾构机刀盘下井



12月1日,随着直径14.9米的超大直径盾构机刀盘顺利下井,标志着由中铁十四局负责施工的铁路杭州萧山机场线钱塘江隧道“钱塘号”盾构机组装机工作基本完成,国内首条穿越钱塘江高铁隧道盾构始发进入“倒计时”。

王欣摄