

改出新活力 发展向未来

——中国铁建2024年深化市场化经营机制改革综述

通讯员 李金雨

核心阅读

改革激扬一池春水,发展澎湃浩荡长河。2024年是“十四五”规划的攻坚之年,是国有企业改革深化提升行动关键之年,党的二十届三中全会把深化国企改革纳入进一步全面深化改革战略全局。一年来,中国铁建全面贯彻习近平总书记关于国企改革发展和党的建设的重要论述,扎实推进国企改革深化提升行

动,致力于建立真正的市场化经营机制,企业发展稳中向好。回顾2024年,不少高频词汇充斥在市场化经营机制改革的“大事记”里,“收入比贡献 上岗靠竞争 提拔看业绩”、“四能机制”、360度全方位考核……通过打出一套“组合拳”,企业加快破解体制机制障碍的决心和行动有目共睹,发展活力和内生动力竞相迸发。



▲2024年3月18日,中国铁建在京召开改革深化提升行动有关文件制度宣贯启动会。刘 佳 摄



▲2024年8月10日至11日,中国铁建党委在公司总部组织开展了公开遴选二级单位董事长、总经理后备人选的笔试和面试工作。关 翔 摄



▲2024年11月22日,中铁十五局召开青年人才座谈会。冯亚楠 摄

主动拥抱市场: 63次刀刃向内的自我革新

历史和现实表明,市场经济是资源配置最有效率的体制,也是发展生产力最有效的手段。一年来,中国铁建深化市场化经营机制改革,以制度体系改革为关键抓手,全面落实“精干、精简、精细”工作要求,出台63项重要制度办法,内容涵盖公司治理、管理提升、生产经营、海外发展、风险防范、党的建设等各个方面,将巡视、审计整改的重点举措融入其中,形成了更具科学性、系统性、针对性的制度体系。

——印发《中国铁建股份有限公司项目精细化管理指导意见》,践行“三化”理念,推动“四链”融合,落实“五线”要求,项目管理体系更加科学高效。

——修订《中国铁建股份有限公司二级公司外部董事选聘与管理办法》,一支数量充足、结构合理的高素质专业化外部董事队伍得以建立。

——出台《中国铁道建筑集团有限公司暨中国铁建股份有限公司贯彻“三重一大”决策制度实施办法(试行)》,中国特色现代国有企业制度建设加速推进。

……

一分部署,九分落实。搭好企业治理体系的“四梁八柱”后,中国铁建开展了轰轰烈烈的“大会战”,总部带头改革,以上率下,全面推开,加快破解体制机制障碍,企业发展活力动力得到有效提升。

“总部公务用车管理模式降本增效”“总部食堂市场化改革目标达到预期”“总部大厦出租实施精细化管理”……这是中国铁建机党委(总部事务管理部)组建第一年亮出的“成绩单”。2024年以来,中国铁建对标行业人均资产管理额和总部人数占比确定编制上限,自上而下推动瘦身健体,掀起了组织机构改革的大潮。中国铁建将总部部门分为业务、职能、监督管理三类,按照大部制进行优化调整,总部机构从24个调整为18个,部门内设处室从97个整合为55个,在铁建总部示范带动下,38家二级单位同步开展总部改革,管理层级更加简洁,职能分配日趋合理,体系运转更加高效,全体员工干事创业的积极性显著提升。

企业治理体系建设成绩同样亮眼。以外外部董事制度优化为例,据统计,2024年,中国铁建专职外部董事由改革前的13人增长为56人,占全体外部董事的87.5%,实现了以专职外部董事为主的结构性转变。此外,2024年已选拔1名专职外部董事担任二级公司主要领导,更加“进出自如”的“局外人”选聘任用体系提振了全体外部董事的工作热情。中国铁建获评中国上市公司协会2024年度上市公司董事会最佳实践案例,信息披露工作连续11年被上交所评为A级。

一年来,中国铁建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,构建更加先进科学的企业机制,自上而下开展组织机构功能性结构性调整,加大竞争性选人用人力度,落实“收入比贡献”的薪酬改革思路,提升总部管理水平和服务质量,市场化经营机制改革取得了实实在在的成效。

推动转型升级: 由“3”到“4”的务实蜕变

时间2024年3月30日,地点北京海淀,中国铁建总部大厦,一场紧张而热烈的竞聘大会正在火热进行中。总部机构改革序幕拉开,部门副职以下全体起立,193个岗位虚位以待,面向全系统公开招聘,经过层层选拔,有40名来自基层的优秀员工脱颖而出,得到了心仪的岗位。

这是中国铁建深化“三项制度改革”的生动缩影。2024年,中国铁建巩固“三能”效果,建立“四能”机制,切实将管理人员能上能下、人员能进能出、收入能增能减、机构层级能升能降当成改革头等大事,一系列新制度、新举措、新场景先后涌现,企业面貌日新月异。

——时间2024年8月10日至11日,同样在中国铁建总部大厦,中国铁建首次公开遴选所属二级单位董事长、总经理后备人选,吸引143名企业骨干参与竞聘,21人进入笔试面试环节,年内已有10人走马上任。

——年内所属二级单位已全部开展公开招聘,晋升调整为部门正副职及以上人员170人,调降部门正副职及以上人员112人,486名基层人员通过公开招聘调入二级单位总部。

——对全系统薪酬体系进行了全面改革和重构,子公司主要负责人基本年薪与企业资产总额、营业收入、利润总额等规模指标,以及人均营收、人均利润等效率指标相关联,同一职级不同岗位人员薪酬基准标准差距由5%扩大至40%,绩效工资标准是基本工资标准的2-2.5倍,“收入比贡献”的导向更加清晰。

此外,相关子企业机构层级的调整更引人瞩目。通过战略性重组和专业化整合推动结构优化,是国企改革深化提升的重要内容,也是国务院国资委的明确要求。中国铁建紧跟形势,高站位谋划部署,迎合市场需求,校正企业定位,通过资源整合利用,功能型企业多方联动、攥指成拳,“大兵团”作战优势更加明显,系统内各单位动能强劲。

——铁四院竞争上岗人数占新聘任管理人员总数的比例由12.5%提升至86.67%。通过全面推行员工公开招聘和市场化退出机制,公开招聘和绩效考核覆盖率达100%,员工市场化退出率保持在3.5%左右,真正实现能上能下、能进能出,有效激发了企业活力和发展动力,企业在高位发展中持续巩固向好态势。

——铁建重工明确中基层干部培养路径,突出基层干部的选拔和培养,推行全员竞聘上岗,重点选拔“85后”“90后”优秀年轻干部加入各单位领导班子。完善中基层干部和后备干部公开招聘和培养选拔机制,常态化开展中层干部竞聘上岗,内外人才同台竞技“找位子”。2024年12名基层员工调入公司总部,24名员工调整至非总部岗位。

——中铁十一局整合相近业务,成立轨道运维分公司,压减法人2家,整合成立8家新兴产业专业化分公司。公司总部部门公开招聘32人,区域指挥部112人,90名年轻干部纳入公司后备经营人才库,三级公司后备经理、书记、总工等关键管理岗位公开招聘成为常态。

加快推动系统内各要素高效流动,稳步推进“助强扶弱汰劣”,注重同类业务横向整合、产业链上下游纵向整合,整合协同管理、技术、市场等资源,实现从“物理整合”到“化学融合”的跨越……一年来,企业人事、劳动和分配制度更加完善科学,转型升级行稳致远。

注重奖优罚劣: 360度考核覆盖全员

流水不腐,户枢不蠹。企业这池春水想要保持活力,离不开考核这根“指挥棒”搅动风云。

建立真正市场化经营机制,考核是主要抓手;深化推进“四能”机制建设,考核是关键一环。“要做到‘一企一策’‘一岗一策’,‘人手一契约、人人有本账、人人担指标’,”国务院国资委党委书记、主任张玉卓的讲话为中国铁建考核体系建设指明了方向。“建立科学精准的考核体系,出台‘一人一表’、360度全覆盖的绩效考核办法”,2024年年初系列会议上,中国铁建吹响了企业以考核为导向、以业绩论英雄的冲锋号。

一年来,中国铁建密集出台从集团到二三级各级企业、从领导人员到普通员工、从业务条线到项目管理等全方位的考核制度,考核范围实现横向到边、纵向到底、360度全覆盖。

——出台《总部部门和员工绩效考核管理办法》,对总部员工进行季度考核和年度考核,考核结果按A、B、C、D四个等级强制分布,A级比例小于25%,C级和D级合计比例大于10%。考核结果与个人绩效薪酬挂钩,体现收入比贡献。

——总部业务部门对所属单位业务部门进行条线考核,考核结果在全系统进行排名,为二级单位考核提供重要依据。

——对派出的外部董事所属二级单位党委副书记、纪委书记、总会计师分别制定差异化考核制度,考核结果强制性分布,与绩效薪酬挂钩,应用末等调整、不胜任退出机制。

——制定《子企业负责人经营业绩考核暂行办法》,根据各单位的业务特点、自身条件和战略导向,个性化设定考核指标、考核目标和分值,考核导向更加注重价值创造、更为科学公正。

《子公司董事会对经理层及经理层成员经营业绩考核分配指导意见》《区域总部负责人绩效考核办法》《项目考核指导意见(试行)》《关于加强工程公司基础管理及施工能力建设的指导意见》……一系列考核制度办法相继出台,考核运

用落实了强制性分布、刚性兑现,压力层层传导,调动了各级管理人员的积极性,企业活力得到充分激发。

——中铁十六局研究制定针对子公司、区域指挥部和项目部的考核办法。新签看产值、产值看利润、利润看现金流,不断提升承揽“含金量”;项目考核设置差异化科学化的指标,把精细化管理、“两金”压控、减亏扭亏等作为重要指标,根据项目成本测算、创誉创效等情况刚性兑现。

——将360度考核与精细化管理紧密衔接,进一步压实各级责任,有力推动精细化管理从公司后台穿透至项目前台并扎根落地。中铁十八局五公司对51个项目开展督导检查,点名道姓通报问题,责任与压力直插一线,形成主动担责、人人创效的良好局面。

——“项目部部长及以上考核结果排名前10%的员工,绩效工资再上调20%”“在各岗位层级或业务系统内排名前10%的员工,职级上调一级”。中铁十四局一公司将考核结果与评优评先、发展党员、职务晋升、工资增幅等挂钩,企业用人导向更加科学规范,“晋升比贡献、获奖拼成绩”成为该公司选人用人和评优评先新风尚。

考核是手段,惩罚不是目的,激励才是初心。在考核体系建设中,还有不少条款显示着企业的良苦用心。“对于服从组织安排、从好单位到差单位任职的,要给予一年的薪酬保护期,体现公平、激励作为。”“效益好的单位要看增加值,效益差的或潜亏单位要把减亏算作增加值”……不少党员干部表示,有了组织给予的“政策保护”,他们的后顾之忧得以解除,干事创业更能放得开手脚。突出提高经济效益考核导向,突出防范重大风险考核导向,突出加快转型升级导向,突出强化战略支撑导向,“四个突出”导向的确立,也为中国铁建各单位指明了工作方向。

改革是时代最强音,是发展动力源。历史的实践充分证明,以改革谋发展则发展兴,以守旧谋发展则发展衰。云帆已挂,沧海可期。未来,中国铁建将继续用好“关键一招”,聚焦重点求突破,注重质效抓落实,全面深化改革,着力提升公司治理现代化和经营机制市场化水平,奋力推进高质量发展,谱写好中国式现代化的铁建篇章。

