

# 革新激励机制 激活发展动能

通讯员 郭俊江

“一分耕耘十分收获,这就是期权的力量!”作为中铁十二局股权激励首批试点项目,2024年昌九高铁项目部全年完成产值达13.6亿元,完成投资计划的165%,人均年产出达到1238万元,整体经济效益超过预期。项目过程行权价值637万元,人均过程行权金额达5万元,一组数据充分显现了股权激励实施带来的显著成效。

近年来,中铁十二局着力在工程项目管理能力提升上下功夫,率先探索实施股权激励,旨在持久有效激发“人”这一最活跃、最具潜力的第一生产要素,推动企业形成内部市场化运行机制和项目管理内控机制,构建企业与职工风险共担、利益共享的“命运共同体”,以员工共治推动员工共享,着力构建成本竞争优势,培育中铁十二局新时期企业发展核心竞争力。

## 把握底层逻辑,科学构建激励机制

“推行项目期权激励是适应企业内外部新形势下项目绩效考核要求、解决项目管理‘效率、效益’重难点问题的创新探索”,中铁十二局负责人李天胜介绍,通过构建利润分享机制、全员共治共享机制,全面推动项目管理质效本质提升。

何为期权激励?有效的期权激励从来不是简单“分蛋糕”,而是“把蛋糕做大”的艺术。

期权激励综合了项目类型、大小、工期、难度、人数、效率、效益等因素,通过科学计算企业和职工公认的期权份额,拟定每股期权初值,实现每名员工期权升值与项目实现责任考核目标超额幅度相挂钩。

以独立核算的项目为管理单元,以项目全员为责任主体,综合规模、工期、效益等,形成初始价格1元的期权份额,并组织全员按照“岗位+履责权限”以0.1元/份保证金认购,只要项目达到预期收益目标,即可获得期权保证金的十倍收益。

项目认购员工以超低价格取得项目管理的“权益共享”——包括所有权、管理权、监督权、分享权等,引导员工认购股权,转换为项目“股东”角色,以主人翁身份参与项目管理,“企业合伙人”成为助推发展的主力军。

为推动期权激励走深走实,中铁十二局通过集中统筹部署,在充分调研、数理分析、构建模型、全面征求意见的基础上,通过试点试验,打造“试验田”,实现以点带面、全员参与的目的。

同时,一系列配套制度办法顺势推出,建立健全与期权激励实施相匹配的制度和组织管理体系,公司先后出台《期权激励指导意见》《期权激励操作指南》等规章制度,成立期权管理中心,搭建信息化平台,设立期权保证金管理专户,对期权全过程实施有效管控。

## 精心谋篇布局,系统推进激励机制

完善顶层顶层设计,搭建起“四梁八柱”,在基层项目落地成为“关键一环”。按照“边试点、边推广、边完善”思路,该公司选择在南昌的昌九铁路4标、昌北停车场两个项目,打响期权激励改革试点的“第一枪”。

关键是基层项目职工真信、真懂、真用。由中铁十二局、工程公司两级主管领导、班子成员以及相关业务部门人员组成的“宣讲队”全部下沉一线,通过召开座谈会、专题会、调研会等多种方式,与项目管理团队、职工面对面宣讲精髓要义,点对点释疑解惑。

将时针拨回至2023年7月10日,该公司厦门第二东通道项目完成期权激励首次行权,作为首个“吃螃蟹”的工程项目,较预期提高5.5个百分点,行权总额164.43万元,人均兑现权益12.65万元。

实实在在的、看得见、摸得着的“果实”被职工收入囊中。这一次,蝴蝶的翅膀又将在企业掀起怎样的一股潮流?

在中铁十二局七公司推行项目期权激励进程中的一组数据便可窥见显而易见的变化。

2023年一至四季度,七公司累计推行期权激励项目分别为2个、9个、16个、34个,共下达期权总份额2064万份,完成期权分配及认购项目31个,认购率都达到了100%,常规新上项目全部纳入期权激励推进范围。

“通过实施项目期权激励,员工利益紧密捆绑,改变了力量牵引格局,推动员工从‘要我创效’向‘我要创效’转变”,该公司负责人介绍,这一激励机制的革新,推动全员主动关注项目运行、自觉监督不良管理行为,推动员工为企业奋斗与分享红利融合共生,与企业发展同频共振。

在期权激励推行过程中,项目职工从一开始的“观望”到“试水”的心态转变,再到现在积极踊跃的“抢购”,部分项目部甚至“一权难求”,优质项目和优秀团队的期权堪比“有价证券”……

底气何来?事实上,期权大受追捧的背后是员工对企

业发展平稳向好、项目效益有强支撑的高度认可和强烈自信。

截至今年10月,该公司已推行期权激励项目605个,已完成期权总份额初始份额分配6.72亿份,员工认购份额6.29亿份,认购人数10948人,综合认购率达91.98%。

## 聚力融合共生,充分释放激励效能

谈及期权激励带来的变化,该公司昌九高铁项目负责人赵军用一个例子就说明了问题:以昌九高铁项目个人认购的最低3万份期权,即以3000元为计算,达成预期收益目标即可获得3万元收益,收益十分显著。

更为关键的是,期权激励通过项目全员参与、全员监督、全员管理和全过程参与管控,持续激发员工认同“合伙人”身份、展示“主人翁”作为、履行“监督者”职能,人人都是创效者,岗位都是利润源,真正实现了“工程优质、效益优良、干部优秀”三大目标。

在中铁十二局电气化公司深中通道项目,期权激励从创效末端让项目全员认识到这是“大合唱”,不是“独角戏”,倒逼全员从上层策划、施工过程、收尾管理等项目全流程、各环节“千方百计降本,穷思竭虑创效”。

“去年7月,公司对项目完工行权申请进行了批复,行权价格1.09元/份,完工行权权益总额415.86万元,与实施期权激励之前相比,员工个人收益水平提升超过150%。”该项目负责人杨磊介绍,预计竣工行权时,职工权益将会再翻倍。

抛弃“画饼式承诺”,拥抱“可兑现收益”,并实现“全员覆盖”。项目期权激励作为中国铁建系统内首创,在获得员工广泛认同、激发员工创业热情、提升企业收益的同时,也成功构建了“制度—机制—生态”的全链条激励体系,为建筑行业步入“价值共享时代”发挥了先行示范带动作用。

截至目前,该公司推行期权激励的项目收益已整体超过预算目标0.5个百分点以上,并涌现出一批金牌项目经理和标杆管理团队。

期权激励的成功运行及系列管理创新成果助力该公司一举斩获“中施企协2024年建设工程项目管理成果竞赛特等奖”“第三十一届全国企业管理现代化创新成果一等奖”等多项大奖,并受邀先后在第二届工程建设行业项目管理成果交流会、清华大学进行交流,得到行业和学术界的高度关注和认可。

## 「数字化」盘活废旧物资

本报长沙11月13日讯(记者胡清通讯员黄勇彭艳菲)近日,铁建重工依托“铁建云链循环物资平台”首创的“年度浮动计价竞拍模式”全面落地见效,已实现长沙园区、道岔公司等多单位废旧物资处置全覆盖,处置效率提升50%以上,平均溢价率达1.77%,为国有企业存量资产盘活提供了数字化解决方案。

作为深化国企改革、推动高质量发展的重要举措,铁建重工针对传统废旧物资处置渠道单一、价格不透明、流程不规范等痛点,以数字化改革破局,确立“依法合规、效益优先”的处置原则,依托中国铁建供应链转型升级战略构建数字化处置体系。

该模式的核心创新在于将定价与市场动态深度绑定,供应商竞拍时仅需提交浮动系数,最终成交价以废钢网等权威价格指数为基准实时联动。这一模式打破了传统“一事一议”的处置逻辑,通过与优质回收商建立长期框架合作,大幅提升定价科学性,与市场响应速度,同时激发供应商参与热情。依托“铁建云链循环物资平台”,铁建重工实现废旧物资从审批、评估、竞拍至结算的全流程线上闭环管理,确保交易阳光透明,杜绝暗箱操作。

通过整合平台海量供应商资源,营造充分竞争环境,叠加规模化处置的规模效应,铁建重工废旧物资处置溢价率实现大幅提升,从2023年的0.13%提升至目前的1.63%,增幅超11倍。同时,线上化管理显著降低人力与资金占用成本,筑牢合规防线,达成“零违规”目标,既优化了资产配置效率,又为循环经济发展提供了实践样本,其经验可为国有企业盘活存量资产提供有益参考。

## 思维转型+新业态融合 让流量变“留量”

本报深圳11月13日讯(通讯员付磊于梅田冬)“太空舱科幻体验、温泉戏水、钓花灯、健康理疗、自己动手制作美食、国学学习……内容太丰富了!”

周末,来自深圳的游客夏先生带着孩子参加深汕特别合作区中国铁建·观山云邸项目牵头举办的“深汕第五届露营生活节”活动,女儿和其他小朋友在温泉水泳池里玩得高兴,激动得直拍手。

“没想到这里的自然环境这么好,而且还有很多的网红打卡地和演艺活动,真是一处享受田园生活的好去处。”夏先生感叹。

时下,随着网红经济与体验式消费成为主流,消费者更相信“亲眼所见、亲身所感”。今年以来,位于深圳市深汕特别合作区、由中铁十四局城市发展公司开发建设的中国铁建·观山云邸项目,紧扣推进“好房子”建设的时代命题,坚持以人为本,围绕“安全、舒适、绿色、智慧”核心目标,转变过去“等客来”的传统思路,以养生产业为核心,利用互联网思维,设计打造了一系列网红旅游活动和项目,抢抓销售和消费旺季,打响销售去化攻坚战。

“我们主动邀请、吸引国学传习、健康养生、幸福社区、民宿旅游、有机美食等多领域的游客和意向客户两百余人次来到项目参与活动,让大家在沉浸中感受美好生活。”该项目负责人王全宾说。

草坪露营,钻进帐篷歇脚聊天;游园猜灯谜,感受传统文化魅力;投壶、钓花灯、泳池激战,好玩又解压;夜晚音乐会准时开演,伴着晚风听着歌,惬意又放松;还有滋滋冒香的烧烤和绚烂绽放的烟花……节假日期间,很多游客慕名而来,在这里不但可以观赏表演、参与游戏互动,还可以来到项目施工一线,实地了解项目“好房子”建设全过程的点点滴滴。

今年以来,该项目结合项目文旅康养属性,及时调整销售思路,全力推进从“卖房子”向“卖生活方式”、从“等客来”向“请客来”的转变,针对目标客群与项目核心资源,制定“线上引流+线下邀约+沉浸体验”的组合策略,确保“请得来、留得住、传得开”。

通过线上发布“露营美景+亲子互动”图文种草,视频号、公众号推送“太空舱观星、烟花秀”活动等,吸引年轻客群、康养人群、家庭亲子群关注,提前锁定意向参与者。线下,该项目全员上阵,通过走访大企业邀约团建、联合周边社区、养生资源开展定向合作等多种方式,挖掘团体消费与潜在个人客户。

“请客来”一方面能让客户直观感受项目“远山云雾绕、山泉鸟鸣伴”的生态之美,拥有“温泉康养+田园生活”的独特体验,同时还能够深入项目一线,沉浸式体验施工工艺的标准、物业服务的响应速度和质量,从“安全、舒适、绿色、智慧”等角度全方位观摩、品鉴项目的“好房子”,使项目从“区域项目”变成“网红打卡地”,让“硬实力”变成“好口碑”,为后续客户转化与品牌传播蓄力。

此外,该项目还结合和依托当地自然、人文、健康、文旅以及全屋智能平台优势,引入康养、国学、适老化、商业运营等合作资源,通过打造新场景、探索新模式,融合发展幸福社区、民宿旅游、文化传承等新业态,以适应人民群众高品质居住需要,实现住房品质提升与生活体验升级的目标。

(上接第一版)

面对海外市场形势变化,中国铁建因地制宜,结合实际,把国内外成功经验复制推广到海外市场,打造“海外优先”新增增长极,持续擦亮铁建品牌。其中,“澳门大桥模式”以管理创新凝聚建设合力,以数智建造赋能精细管理,以本土融入管控合规风险,书写了共建“一带一路”新样板,为境外项目扎实推进精细化管理,实现创效创誉提供了有益借鉴。

下好先手棋,打好主动仗。中国铁建统筹发展与安全,防范化解企业运行风险。为大力开展存量风险化解工作,优化资产结构,中国铁建制定了《股份公司房地产项目盘活清单》,主管领导、分管领导与北京、广州、南宁、雄安等地方政府主管领导开展高层对接10余次,对总部项目、雄安2号地、涪陵山语城等15个房地产项目进行现场调研和督导,从顶层推动风险化解。

在中央政治局会议首提房地产“止跌回稳”之际,中国铁建紧抓政策机遇,扎实推进“大干一百天”专项行动,销售精准发力,加快库存去化。同时,聚焦盘“存”“求”“增”,让有限资源产出更大效益。资本控股持续创新金融产品,发行的无增信资产证券化产品规模达36.84亿元,成为提升企业资产价值最大化的最新实践成果。

在做好安全生产方面,中国铁建坚持从源头上防范化解重大安全风险,通过全面开展安全生产治本攻坚三年行动,构建“大安全”格局,切实以高水平安全助力企业高质量发展。铁一院健全双预控机制,宣贯重大事故隐患判定标准,定期更新风险、隐患“两个清单”,以高质量勘察与设计保障工程安全。中铁建设将安全精细化管理与治本攻坚三年行动深度融合,推进分包管理人员履责考核考核机制建立,通过强化源头治理,做实“最后一公里”建设。如今,在施工一线,穿透式管理正走深走实,成为安全监管有力抓手。

旧篇已翻千重锦,新篇再著万华章。站在新的历史起点上,中国铁建将以更加坚定的信心、更加有力的举措、更加务实的作风,坚定不移推进改革,持之以恒创新发展,在新时代新征程上续写改革发展的新篇章!

## 新能源行业「财税管理」结硕果

本报北京11月13日讯(通讯员周均强 申晓龙)近日,中铁二十二局电气化公司申报的《施工企业新能源项目财税风险管控措施研究》成功斩获2025年中国施工企业管理协会典型案例特等奖,集中彰显了其在新能源项目财税风险管理领域的系统研究成果。

“新能源项目成本结构独具特殊性,涉及合同对应的税率种类繁多,通过构建工程核算与商核算并行的双重核算体系,精准适配新能源项目需求,也为其他板块的类似项目提供了可复制的实践参考。”该公司曲靖方城光伏项目财务负责人张兴表示。

当前政策迭代节奏不断加快,该公司通过建立政策动态跟踪机制,持续追踪国家行业新政策、政策执行地域差异及项目产业性质,在新能源行业激烈的洗牌浪潮中抢占先机,为项目财务风险管控筑牢基础。

面对资金管控的复杂形势,精准把控现金流、优化资金使用效率成为核心关键。“我们推行‘全生命周期资金预算’模式,以‘季度月度控制’为辅助,‘公司适度干预’为保障,构建项目资金自平衡管理理念,项目在实现自平衡的同时,还为公司提供了稳定的资金周转支持。”张兴介绍。

近年来,该公司围绕政策应用、资金管控、税务管理、会计核算、融资租赁五大核心板块,构建起一体化动态管控体系。

通过税务筹划、精准运用税收政策、结合项目性质及税务机关现场考察等方式,在税务管理复杂的场景下,环保税节税效能显著。该公司通过组织多部门参与融资协议风险分析,主动介入合同谈判与修订,确保合同条款符合公司制度要求,推动放款期限提前,缓解公司垫资压力。

“未来,公司将继续深化研究成果,助力新能源行业构建更规范、更高效的财税管理生态,提供‘内部可复制、外部可借鉴’的经验。”该公司总会计师表示。

## “小工装”解决“大难题”

本报上海11月13日讯(通讯员潘丽珊 李治澎)安拆时间从20小时缩至5小时,效率提升3倍,起吊作业频次减少90%,安全系数提高一倍。中铁十五局如通苏湖铁路施工现场的“小工装”把精细化管理理念体现得淋漓尽致,为行业工艺革新贡献了“如通苏湖经验”。

铁路建设现浇梁施工是线路安全的核心,而模板安拆的效率与质量直接影响工程进度、成本与品质。中铁十五局如通苏湖铁路项目地处长三角核心区,周边交通繁忙,建筑物密集,施工空间受限,尤其邻近铁路既有线,加之大型起重设备频繁使用,存在易碰撞、倾覆等安全隐患。他们通过引进“现浇梁支模板快速安拆工装”这一创新工艺,在原有纵向移动小车基础上,增设横向移动小车,构建“纵向+横向”双轨导向系统。拆除模板时,侧模可沿轨道横向平稳剥离,从根本上消除了人为操作导致的混凝土损伤风险;安装模板时,轨道导向与微调装置配合,模板就位后简单微调即可达标,混凝土外观质量大幅提升,实现“拆得稳、装得准”。

这一创新使单孔现浇梁侧模安拆效率提升3倍,适配密集现浇梁施工需求,单孔成本降低约1.2万元,全标段预计节省超217万元,同时减少大型设备租赁费用与模板损耗,混凝土返工,实现“降本+提质”双赢。同时大幅度降低邻近既有线路施工起吊作业频次,减少安全隐患。

“这一创新是技术与管理深度融合的成果。”项目负责人表示,“它既提升了质量与进度,又减少了高空作业和设备依赖,保障人员安全,实现经济与社会效益双赢。”

## 世界最宽独塔混合梁斜拉桥合龙



11月7日,由中国铁建大桥局施工的世界最宽独塔混合梁斜拉桥——成都东西城市轴线沱江大桥顺利合龙。该桥最宽处为79米,其宽度规模相当于5个标准篮球场,建设者创新采用“BIM+数字动态调控”技术方案,保障精准合龙。图为合龙后的沱江大桥。

张志伟 摄



## 构建质量新生态 共筑发展新优势

郝大新

党的二十届四中全会提出,坚持把发展经济的着力点放在实体经济上,加快建设质量强国。

质量是人类生产生活的重要保障。作为我国当前的重点任务,质量强国建设以质量效益为重要抓手,是推动经济社会高质量发展的关键举措。

在推动中国质量竞争力提升和《质量强国建设纲要》落实进程中,企业既是实践的载体,也是创新的主体。历史证明,中国铁建以卓越工程屹立于世界,靠的不仅是规模与速度,更是融入血脉的质量信仰和与时俱进的质量品质。

质量意识是强企兴企之本。没有全员共识,再完善的制度也只是空中楼阁。质量文化的培育,须从理念灌输走向机制创新。质量不是监管出来的,是每一个岗位、每一道工序自觉塑造的结果。如今,借助数字化学习平台和智能化管理系统,企业能够实现质量教育的全覆盖,企业能够实施质量教育的全覆盖,企业能够实施质量教育的全覆盖,企业能够实施质量教育的全覆盖。

质量追求终将体现为发展动能与竞争底气。质量强则百业强。加

强工程项目质量管理,是企业安身立命的根本准则,也是市场经济的坚实基础,更是推动高质量发展的重要保障。中国铁建倡导的“精益求精、善作善成”,本质上是一种发展观的升华——它意味着质量不是成本,而是收益;不是负担,而是竞争力的标准。今天的工程质量,就是明天的市场信誉,当下的每一根钢筋、每一方混凝土,都在为品质铁建背书,必须把质量工作置于战略高度,坚持质量第一、效益优先,在践行“生产经营一体化”中实现质量与发展的良性循环。唯有以质量树口碑、以口碑拓市场,才能真正实现基业长青。

百年大计,质量第一。加强全面质量管理是一场没有终点的长跑,既需技术迭代、体系升级的“硬支撑”,也离不开文化培育、理念传播的“软环境”。在促进质量强国建设的伟大征程中,中国铁建既是参与者、贡献者,更是建设者、推动者。当中国铁建以“精益求精”的匠心打磨产品、以“善作善成”的担当交付承诺,我们坚信中国铁建高质量发展之路定会越走越宽广。