



奏响“品质铁建”春之声

——中国铁建2019年制度创新撬动全面改革纪实

本报记者 刘新红

核心阅读

2019年,是中国铁建解决“发展过程中的问题”的关键一年。打造“品质铁建”,实施“海外优先”战略,践行“四者”定位,推动企业“三转”,调整区域布局,推动总部改革,加强基础设施建设,提升发展品质……每一步举棋落子都至关重要。集发展转型和体制转型于一体,中国铁建正经历着前所未有的广泛而深刻的变革。在国家推进全面深化改革,更加强调“制度创新”“制度建设”的大形势下,中国铁建新征程上的改革创新,必然更加注重顶层设计、整体谋划、协同推进。从浅层次的释放潜在动力向深层次的挖掘内在动力转变,中国铁建正在用制度创新撬动全面改革,为打造“品质铁建”集聚发展新优势。

从打造“品质铁建”出发 举旗定向 谋篇布局

过去的一年,“品质铁建”成为中国铁建的主旋律、关键词。

有人说,世界上最重要的,不在于我们在何处,而在于我们朝什么方向走。打造“品质铁建”,不是满足于现阶段的“跑马圈地”“多收三五斗”,而是一项具有长远战略意义、用起跑决定后程的制度创新。

在追求品质的道路上,秉承着“诚信创新永恒 精品人品同在”的核心价值观,中国铁建人曾树起一座座丰碑,架起一座座人民通往美好生活的桥梁,但也面临着大而不强、管理粗放、业务单一、缺乏后劲等短板。

利剑出鞘,剑指病灶。中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会议,首提“品质铁建”,奏响从战略发展、企业管理、产品服务、经济效益、社会贡献、人才素质、企业文化、党建工作8个层面打造“品质铁建”的春之声。

过去的一年,“品质铁建”成为中国铁建统领一切的中心工作。把加强党建作为打造“品质铁建”的核心要务,中国铁建始终坚持党对一切工作的领导,以高质量党建引领高质量发展;把保增长作为打造“品质铁建”的基本要求,中国铁建主要经济指标均实现了快速增长,生产经营始终保持稳中有进、稳中提质良好态势;把推动改革作为打造“品质铁建”的必由之路,中国铁建在优化组织架构上做文章,在“三项制度”改革上出实招,在混合所有制改革上用真劲;把转型升级作为打造“品质铁建”的客观选择,中国铁建加快推动企业从承包商、建造商向投资商、运营商、服务商、制造商、集成商转变;把海外业务作为打造“品质铁建”的重要支撑,中国铁建以共建“一带一路”为重点,大力开拓海外市场;把科技创新作为打造“品质铁建”的第一动力,中国铁建在铁路、城市轨道交通、公路、桥梁、地下工程、工程机械等领域积极发挥技术优势。

做人办事要有品,经商办企同样要有品。中国铁建战略决策者清醒地认识到:企业搏击市场,要靠品质;每个铁建人安身立命,也要靠品质。

从“四者”定位到企业“三转” 更宽广的舞台 更有力的支撑

“四者”定位、企业“三转”——经过一年多的改革实践,人们对这两个曾经陌生的词汇早已耳熟能详。践行“四者”定位,推动企业“三转”,也成为中国铁建改革创新的左膀右臂,体现着改革决策的科学性、改革举措的协调性。同时,每一种“定位”,每一次“转身”,都不断带来新的可能性,为每一个奋斗的铁建人提供了更宽广的舞台、更有力的支撑。

践行“四者”定位,中国铁建坚决做国家战略的卓越践行者、做政府与经济社会发展急所的责任分担者、做区域经济发展的深度参与者、做政府购买公共服务的优质提供者。突出高端对接和高端引领,中国铁建充分发挥全产业链优势,向政府提供“铁建方案”,贡献“铁建智慧”“铁建力量”,努力与城市、政府、人民结成命运共同体。

推动企业“三转”,中国铁建坚持从供给端和需求端协同发力,加快企业新旧动能转换,加快“转产、转场、转商”。从萎缩产品、夕阳产品、低端产品,转向国家战略、转向高端领域、转向更高层次需求;从招投标等传统商业模式,转为投资、资本导入、战略合作等新型商业模式;从需求不足的区域转到需求旺盛的区域,从东部转到西部,从国内转到国外,从城外转到城内,从岸上转到海上。

思路一转天地宽。在瞬息万变的市场中,机遇总是垂青准备充分并勇于竞争的人。通过构建开放式创新体系、转变传统商业模式、占领新兴市场制高点等一系列举措,2019年,中国铁建找准转变路径,用好市场这只“看不见的手”,在推动“三转”的道路上迈出了坚实步伐,在践行“四者”定位的道路上脚步铿锵。

从“海外优先”到“调整区域布局” 步调一致 协同作战

与“品质铁建”一样,作为中国铁建新一届领导班子为今后工作举旗定向的战略目标,“海外优先”也成了年度热词。为了“海外优先”战略落地,中国铁建成立铁建国投,建立健全海外制度16项,调整并加大了海外考核力度,进一步理顺了内部关系,转变了发展模式,强化了资源保障,基本形成了“铁建总部统筹管控、外经平台攻城略地、铁建国投开疆拓土、集团公司稳扎稳打”的新格局。

捋顺关系,舰队出海。2019年,莫斯科地铁、卡塔尔世界杯体育场、尼日利亚拉伊铁路、阿联酋铁路二期等重点难点项目顺利推进。其中,莫斯科地铁项目是中国首个欧洲地铁项目,也是俄罗斯首次在地铁施工领域引进中国公司,对提升新时代中俄全面战略合作伙伴关系具有重大意义,带动了中国技术、中国质量和中国装备走进欧洲市场。

改革要从制约企业发展最突出的问题改起——曾经,区域资源整合程度不高、协调效应不强,导致“集团军规模、游击队打法”现象的出现,制约了企业的市场开发能力。

随着建筑市场调整、经营关口上移以及行业竞争加剧,区域指挥部在中国铁建整体经营体系中的重要作用进一步凸显。

致力于贯彻落实中央部署,为推动国家区域协调发展贡献力量,中国铁建调整优化企业经营布局,将原有的12个区域经营机构调整升级为9大区域总部加1个专业总部,调整后的区域总部管理界面更加清晰,资源要素更加集中,思想理念更加统一,形成了中国铁建总部、区域总部、集团公司本级、集团区域经营机构、三级公司“五位一体”经营体系。

“出现分歧时服从协调,遇到困难时呼唤支援。”面对市场“蛋糕”,区域总部与各集团公司不是靠“切分”争利,而是通过优势互补将整体做大;面对高端项目,不是以“散打”取胜,而是通过区域总部统筹进行“强强联合”。

作为新一线城市的代表,成都的轨道交通建设投资强度连续3年位居全国第一。在积极融入地方发展的转型中,中国铁建已成为助力成都轨道交通加速成网的中坚力量。全系统4家设计院、17家工程局参与到126公里的成都轨道交通建设中,形成了以投资为龙头,带动中国铁建系统内勘察设计、工程施工、物资集采、工业制造、财务金融和保险等板块上下游互补、全产业链协同发展的格局。

1 品质铁建



海外优先



3 “四者”定位



“三转”理念



5 新时代中国铁建文化



“两个贯穿、五个坚持”



7 一加四升



两高三低



9 项目管理“1234+”



工程公司“五化”



从“总部机构改革” 到“混合所有制改革” 共推改革 红利共享

有人说,最艰难的改革是改革者对自身的改革。

中国铁建历史悠久,传统深厚。但历史累积的职责划分过细、部门数量过多、协调与管理成本过高等问题,一直制约着企业的运行效率。

去年7月,中国铁建将总部部门由31个压减为21个,这是自改制以来对总部机构最大的一次优化调整,标志着中国铁建推进企业治理体系和治理能力现代化进入新的阶段。

会场热烈的掌声,证明这次机构优化调整精准对接了发展所需、基层所盼、人心所向。

从职工期盼的领域改起,凸显了改革以问题为导向、回应职工关切,能最大程度达成改革共识。

从脱下军装到穿上工装,从“改制”到股改上市、建立现代企业制度,以适应市场经济为导向的机构改革,为铁建员工搭建了多元发展的平台,筑牢了企业发展壮大的根基。中国铁建能从工程承包商向全产业链一站式综合服务商转变,从改革开放初期的每年10亿元左右的经营规模到突破万亿元大关,成功的原因之一,就是广大员工对美好生活的期盼所产生的强大内驱力。

改革依靠员工,成果员工共享。按照新的总部职能定位,构建职能优化、精干高效、激发活力的运转机制,能更好地激发各级干部员工干事创业的积极性。

过去的一年,中国铁建加快推动“三项制度”改革,打破“大锅饭”和“铁饭碗”,让“以业绩论英雄、以盈亏论成败”成为广大员工的共识;加快混合所有制改革和内部重组、外部兼并,督促所属企业积极参加“双百行动”,实现以“混”促改,以“混”促活;指导推进企业“瘦身健体”,提质增效,让轻装上阵、调整呼吸的企业跑出“加速度”。

改革推进千头万绪,必须坚持一切从实际出发,一切从员工出发,一张蓝图抓到底,抓好打基础利长远的工作,才能不断激发改革的内生动力,才能持续造就非凡业绩。

百年前,梁启超在《少年中国说》中写道:“国之老少无定形,而实随国民之心力以为消长。”改革,就是让制度的优势“长”起来,让企业的活力“长”起来,让职工的幸福“长”起来。

改革,就是永不停歇的引擎。依靠改革创新,过去我们“踏平坎坷成大道”,新的一年,我们将朝着“建设具有全球竞争力的世界一流企业”的目标,“斗罢艰险又出发”。

