

中国铁建迎接改革大考

国企改革三年行动是党中央、国务院站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点，在新形势新阶段作出的重大决策部署。

今年是改革三年行动的攻坚之年、收官之年。在推进三年行动中，中国铁建坚决贯彻落实各项关于深化国企改革的重大决策部署，锚定中心任务，聚焦高质量发展目标，按照“可衡量、可考核、可检验、要办事”的要求，以改革创新为根本动力，“在真落实上下功夫、在真效果上得求证、在可持续上做完善”，着力激发企业内生活力动力，加快打造最值得信赖的世界一流综合建设产业集群。改革行动中，各级单位先进典型不断涌现，形成了很多好经验好做法，发挥了以点带面、示范引领作用。

中铁十一局： 提高发展质量 释放发展活力

改革三年行动启动以来，中铁十一局全面深化改革，强化顶层设计、考核牵引、制度改革；加强科技创新，推进人才平台建设，立足重难点项目，开展科技攻关，加大创新激励力度，激发基层首创精神；提高管控效率，推动总部管理升级、制度流程升级、项目管理升级，以“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方针，坚决落实上级单位行动决策部署，以系统性改革激发活力、提高效率、促进发展。

该集团围绕国企改革三年行动要求，梳理出66项工作任务，与子分公司签订责任状，细化年度目标任务清单，并纳入领导人员年度绩效考核。他们坚持量化目标，运用“可测量、可视化”的量化标准，准确评价经理层的管理绩效；建立入职测试、竞聘选拔和不胜任退出机制；启动“筑巢迎凤”工程，吸引高端人才；立足重难点项目，组织技术分中心开展科技攻关。他们出台科技创新项目经费管理、科技奖励、专利转化及收益分配等政策性文件，激发基层首创精神；以学习型、创新型、管控型、服务型、和谐型“五型”总部建设为抓手，严格落实归口负责制、限时办结制和精简高效制，采取多种方式，广泛收集意见建议，促进总部改进作风；创办网上登高学院，开展知识库和案例库建设；创新制度“5S”系统化评估和“自上而下”流程梳理机制，优化管控流程。他们持续深化“放管服”改革，开展项目管理升级三年行动，拟定16个方面85项关

键工作，从“落实、共享、创新”三个维度，总结推广复制典型经验。

中铁十一局通过系统谋划、统筹推进改革，取得了阶段性成果，经营成果和企业活力提升显著。2021年，企业营收、净利润同比增长20.1%、9.9%。集团公司连续6年位列中国铁建业绩考核工程承包板块榜首，连续两个任期被评为“领军企业”，入选国资委“国有重点企业管理标杆创建行动”标杆企业。

中铁十四局： 优化产业布局 深化改革创新

围绕国企改革三年行动，中铁十四局聚焦高质量发展，出实招、连招、绝招，通过大力培育核心竞争力，发展“7+N”新业态，统筹资源重组，优化产业布局，依托“项目管理年”“大成本”管理强化管理提升，深化三项制度改革，打出改革创新组合拳。目前，改革三年行动任务完成率达87.14%，2021年新签合同额超2000亿元，经济增速快，运行质量高，发展趋势好。

近3年，中铁十四局不断培育大盾构核心竞争力，组建专业化公司，设立科创部门、科研院所、技术中心，带动大盾构全产业链发展。目前，国内10米以上大盾构市场占比40%，穿越长江的大盾构市场占比63%。同时，他们将装配式建筑、试验检测、爆破、物流等资源统筹归集，强化专业公司，打造拳头优势；大力布局“7+N”新业态，推进“五大联盟”建设，主动向投建营全产业链综合服务转型发展。

中铁十四局不断创新管理模式，提升企业经济运行质量。构建“大成本”管理体系。2020年以来，项目经营利润率较以往提高1.26%，项目综合收益率较以往提高1.5%；推行“模拟股份制”管理模式，完善激励机制，推行“项目群”管理模式，实现集约管理。

深化三项制度改革，推动改革任务走深走实。企业完善干部选拔任用管理制度，坚持人才优上劣下，大力提拔优秀年轻干部，干部队伍活力进一步提升。“十三五”以来，32名创效功臣、107名优秀项目经理被提拔到领导岗位；不能胜任岗位的39名子分公司领导被调整出领导班子，子分公司中层降职降级227人。他们坚持优进劣出，加大与高校合作力度，常态化开展社会招聘，畅通员工出口，人才队伍结构进一步优化。校园招聘985、211高校毕业生占比



改革行动中，各级单位先进典型不断涌现，形成了很多好经验好做法，发挥了以点带面、示范引领作用。

超30%，累计引进150多名成熟人才；依托全员绩效考核，开展劳动关系专项清理，依法解除劳动合同1200余人，劳务派遣员工清退7%；坚持优增劣减，规范重构薪酬体系。坚持体现岗位价值，薪酬分配向关键岗位、核心人才、骨干员工倾斜，同层级员工薪酬最大差距超一倍，薪酬分配机制进一步完善。

中铁十八局： 深化改革破局 守正创新立势

中铁十八局通过加强顶层设计和系统谋划，锁定关键环节和重点任务，优化经营布局和经济格局等举措，以改革三年行动为企业高质量发展赋能聚力，为企业发展增添了竞争新动能。

中铁十八局突出“融”字，通过持续推进强化战略引领，将企业规划与改革任务深度融合；同时，全面深化管理提升与专项行动紧密融合，基础管理提升推进企业管理能力现代化，建立“1+8”方案体系，明确重点任务，分阶段有序推进，并坚持统筹协调推进与重点工作有机融合，强化改革任务质量和实效。聚焦“实”字，通过完善现代企业制度，优化公司治理结构，有效激发经理层经营活力；同时，持续深化三项制度改革，加快市场化机制转变，有效激发主体活力和内生动力，并坚持内外部引策略，夯实人才队伍建设，积极引育高层次人才，实现人才队伍结构和质量得到全面优化。围绕“新”字，通过优化结构调整，

建立起“六大产业”协同发展的产业体系；同时，着眼国家战略，打造了“6+N”核心市场布局，并通过加快转型升级，构建起“4+N”经济格局。

近年来，中铁十八局通过一系列改革“关键招”破局开路，经营业绩和发展活力显著提升，新签合同额、营业收入和净利润等经济指标快速增长，平均增幅10%以上，最高增幅达29%，实现“十三五”完美收官、“十四五”良好开局。截至目前，集团改革三年行动任务完成率达91.9%。

中铁上海院： 以科创“强引擎”激活改革“新动力”

中铁上海院作为国务院首批“科改示范企业”，统筹国企改革三年行动和科改示范行动，坚持市场化改革和提升自主创新能力“双轮驱动”，以“一把手工程”系统推进各项改革任务。改革实施以来，企业发展成效显著，核心指标连续3年保持两位数快速增长，科技创新成果不断涌现，成为全国4家“三综一甲+施工一级”资质企业之一。

为释放全员干事创业激情，中铁上海院深入落实市场化选人用人机制，率先在全系统全面实现本级及子分公司经理层任期制和契约化；建立综合管理、专业技术、职能管理和工勤4支队伍、20档职级的员工职业发展体系，构建向核心科技、管理等岗位倾斜的差异化薪酬模式；推进公开招聘、竞争上岗，成立教育培训中心，畅通能上能下、能进能出的用人渠道；建立“两级三系列”科技创新体系，形成7项科研人员激励机制，推行科研工作“先统筹、后认定、强考核”等管理措施。

中铁上海院注重激发科技创新原动力，研发投入强度达5%，组建“长三角交通一体化研究中心——区域铁路与轨道交通联合研究基地”等“8+1”科创平台，设立博士后科研工作站、全国工程勘察设计大师工作室等重点载体，连续多年举办市域（郊）铁路发展大会，逐步形成国内市域铁路全过程勘察设计技术及研发领先优势等差异化特色。2020年以来，他们累计获得各类省部级以上奖项、标准、专利等200余项。为加速成果转化落地，中铁上海院还搭建各类科技转化平台，围绕大直径管桩应用关键技术、市域铁路相关技术等，推动实现50多项科研成果市场化转化，转化收入超5亿元。

中铁物资： 铸造数智化供应链集成服务商

中铁物资围绕企业实际制订并完善改革行动方案，破解改革中的思想、制度和模式难题：一方面坚持党的领导融入公司治理，明晰党委会、董事会、经理层职责定位，形成高效决策体系；另一方面，搭建“4+4+14”的“前中后台”现代企业经营管理组织机构体系，全面“瘦身健体”。

2021年，该集团启动三项制度改革，建立员工薪酬绩效多维度考核进阶通道，推行“经理层成员任期制、契约化管理及全员公开竞聘上岗”的改革，1463个岗位累计报名达3564人次，改革“动真格”切实调动全员的积极性和创造性。

该集团还组建发展研究中心和专家智库，超前谋划企业“十四五”发展，聚焦主业、重构产业布局，确定了“打造工程建设领域世界知名的数智化供应链集成服务商”的战略定位和“1335”发展路径。乘着“数字铁建、智慧铁建”发展东风，他们坚定“数字化转型升级”主线，推动全业务平台上线，搭建供应链一体化管理数据中台，上线运营铁建云采和盘古智达智慧物流平台，努力实现“以物资为主”向“物资物流并重”的数字化转变。

3年来，中铁物资营业收入连年两位数增长，资产负债率进入持续下降通道，完成了雅万高铁、白鹤滩水电站等一批国家重点工程的物资供应，在“中国物流企业50强”排名上升至第7位，并首次获评“中国供应链创新示范企业”，改革成果进一步转化为品牌竞争力。

铁建重工： 从“中国制造”到“中国创造”

近年来，铁建重工始终致力于打造“国之重器”，先后成功自主研发全球、全国系列首创性的地下工程机械装备产品，并出口海外市场，打破了长期以来国外对地下工程机械装备市场的垄断，成功实现了我国地下工程机械装备从“跟跑、并跑再到领跑”的转变，推动该集团实现高质量发展。2021年，铁建重工成功登陆科创板，创造央企A股分拆科创板上市首例，并成功入选国企改革“科改示范企业”。

铁建重工坚持党的领导、加强党的建设，完善科研机制激发创新动能。他们不断完善公司法人治理制度，将党建工作写入公司章程，执行“双向进入、交叉任职”体制，确保党委发挥领导作用，把握方向大局；以市场为导向，精准创新，秉持非标、个性化、定制化高端装备产品定位，避开传统工程机械行业的红海竞争；以平台建设为抓手，高效创新，加大对“卡脖子”技术自主化攻关力度，以机制改革为动力，赋能创新，颠覆以往直接申报科研项目的模式，实施“发布指南，征集难题，总师挂帅，组队实施”的科研项目管理机制。

他们健全市场化选人用人机制，强化市场化激励约束机制。在铁建重工，“能者居上”，创新干部人事制度，使干部能上能下成为常态。“适者生存”，创新劳动用工制度，使员工能进能出成为常态；“业绩为王”，创新分配激励制度，使薪酬能升能降成为常态，在现有分配激励制度基础上，积极探索包含股权激励在内的各种科技创新激励机制，进一步完善激励制度，强化激励效果，充分调动研发人员的主观能动性，为科技创新插上动力的翅膀。■

（文章来源：《中国铁道建筑报》）

