

# 落实改革深化提升 激活运营发展动力

■ 王罡

实施国有企业改革深化提升行动，是以习近平同志为核心的党中央站在党和国家大局的战略高度，继部署国有企业改革三年行动之后，作出的又一项新时代国企改革重大行动。中铁房地产集团城市运营管理有限公司（以下简称“城市运营公司”）按照中国铁建股份有限公司、中国铁建地产集团有限公司关于改革深化提升行动的部署要求，统一思想、明确思路，乘势而上实施新一轮深化企业改革工作，推动持有资产运营各项任务落实落地。

## 扎实做好制度宣贯 加快制度体系建设

城市运营公司党总支一班成员通过党总支会和中心组学习，对股份公司、集团公司深化改革的总体思路和“十条共识”内容先学一步、学深一步，通过“主管领导带头讲、分管领导专项讲、业务部门专题讲、项目操盘手专业讲”的四讲形式，开展改革深化提升制度文件宣贯，确保党员干部职工思想上加深认识、行动上加强落实，高效推进改革深化提升和精细化管理工作。

城市运营公司将学习宣贯改革深化提升系列制度文件情况纳入大监督工作的重要内容，就股份公司32项制度中与自身业务直接相关的制度，结合集团公司出台的相关制度精研细学。公司党总支书记带头讲授“书记公开课”，副书记带领党群工作部深入项目组开展基层宣讲活动4次，把改革深化的核心要义带到支部一线；班子成员到各自联系点单位调研期间，分别就改革深化的制度文件进行专项辅导9次；总部各部门牵头，所属各项目组共同参与，开展制度宣贯会12期；各项目组也通过“三会一课”和全员大会的形式，结合各自商业项目业务特点难点，针对性学习制度文件和《改革深化提升行动应知应会手册》，推进学习宣贯有序开展。

通过多维度的学习宣传制度文件，系统地梳理城市运营公司与制度办法中的新要求、新举措存在的差距不足，为持续完善公司制度体系找到抓手。改革

深化提升行动开展以来，已完成17项公司本级的制度修订，不断完善授权体系，规范管理流程，优化管理职责，提升精细化管理水平。

2023年，城市运营公司确立了“精细化管理年”的工作主题。今年上半年，在持续巩固推进精细化管理工作成果基础上，及时启动编制了《运营项目精细化管理手册》。《手册》按照“总部—项目组”两级管理架构，遵循标准化、集约化、穿透式原则，穿透到运营项目全过程管理的“11个业务条线、32个管理模块、202个环节”，实现项目全覆盖、全过程控制、全员参与的目标，形成统分有序、协同有力、责任清晰、运转高效的运营项目管理机制，为全面推进项目精细化管理、促进项目创誉创效奠定了坚实基础。

## 明确改革深化任务 落实各项改革举措

城市运营公司紧跟集团公司改革步伐，制定《改革深化提升行动落实执行清单（2023-2025年）》，落实“三金”压控、“清欠”治理、亏损治理、机构调整、人才建设、任期制和契约化、绩效考核、信息化建设等多方面改革措施，同时注重加强监督问责，将改革深化提升列入年度《政治监督重点任务清单》，确保取得实效在成效。

实施“三金”压控专项行动和应付款项拖欠问题专项治理，不仅仅是经济问题，更是政治任务。城市运营公司成立专项行动领导小组，制定实施细则，建立台账，常态化督导目标任务完成。城市运营公司还成立“清欠”线索核实回复投诉专班，开通投诉专线，坚决向拖欠中小企业账款宣战。通过自查自纠，对清企业账款，不留死角开展监督检查。目前达到付款条件的款项已全部支付，同时防止出现“边清边欠”“清完又欠”等现象。

按照集团公司亏损综合治理工作要求，城市运营公司加大“压减”和亏损治理力度，形成《持有经营性物业运营提升方案》，完成所有在管项目盘点与梳理，从拓展决策、规划设计、策划定位、市场环境变化等方面查找亏损原因，制定工作方案，同时成立项目清算工作组，

强化传统尾盘项目清盘与清算工作，不断提高创效创优综合能力。

城市运营公司聚焦“人才兴企”发展战略，加快推进组织机构改革和人才队伍建设。上半年，城市运营公司调整了总部机构和职能，重新布局业务模块，整合优化业务部门，机构设置更为科学合理。同时，按照股份公司“精干、精简、精细”的要求和城市运营公司对项目“强管控、扁平化”管理原则，优化岗位编制设置，分步压减员工总量，提升人效水平。6月初，本级8名中层副职和44名一般员工走上讲台进行面试答辩，以公开竞聘上岗的方式，推动组织内部人才流动，去弱留强，促进员工多元化技能提升。

“城市运营公司为我们每个青年员工量身定制了培养计划，采取各种方法帮助我们快速成长，这一年我按计划学习了商业、医养、公寓等轻资产项目的市场情况和合作模式，提高了对商业地产行业的洞察力和投资管理的综合能力，感觉进步还是很大的。”城市运营公司拓展中心年轻的校招招生唐云鹏感慨地表示，他刚刚在前不久的竞聘中脱颖而出，成为中心副总经理。

中国铁建人才工作会议提出，要打造中国铁建人才高地，推进人才精细化管理，加速重点人才队伍建设，优化人才发展环境。近年来，城市运营公司紧抓青年人才队伍建设，多措并举搭建干事创业大舞台。城市运营公司为27名青年员工设置了IDP年度行动学习计划，通过“一人一表”，把个人发展规划与业务核心要点和岗位工作强挂钩关联，注重持续的评估和反馈，敦促青年员工脚踏实地，有规划地落实工作，养成良好的工作习惯。

城市运营公司依据集团公司相关指导意见，修订发布了《经理层成员任期制和契约化管理暂行办法》等制度，按照新要求签订年度经营业绩责任书，进一步严肃考核规则，强制分布考核结果，完善退出机制，调整薪酬分配规则，实施刚性兑现，进一步激发了经理层成员干事创业的活力。

中国铁建党委书记、董事长戴和根在专题党课中指出，“必须有一个科学

的考核评价体系，科学地设置评价指标、额度大小。没有强制分布、真正的市场化就无从谈起；没有刚性兑现，也不可能真正形成市场化经营机制，将考核与收入增减、人员进出、领导上下挂起钩来，才能够形成真正的市场化。”

城市运营公司注重绩效考核的科学化，充分发挥“指挥棒”作用，根据战略定位和发展目标，聚焦运营效率，实施分类考核，修订总部员工、项目领导班子和项目员工绩效考评方案，增加创效指标，提高效益指标完成标准、细化行为指标，调整奖惩幅度，增加约束性指标，关联岗位调整与不胜任退出机制。同时，城市运营公司还将《2024年度运营业务体系建设清单》落实情况纳入部门年度绩效考核，把绩效奖金激励效果落到实处。

城市运营公司坚定数字化革命信心，坚持以数字化角度看经营。为解决当前商管系统显现的大而不全、大而不强、大而不精的“三不”问题，新的2.0系统将于8月完成数据迁移并上线试运行。升级后的系统，将有效提升招商、商管、物管等业务条线整体线上管理过程的精细化和标准化，提高数据自动化处理能力，减少重复填报，并能对关键指标经营状况及时推送预警信息。此外，恒寓2.0系统计划也将于12月上线试运行，届时短租/服务式运营模式将升级到长租公寓系统中。

## 夯实项目精细管理 改革成效在基层显现

随着制度体系宣贯完成和一系列改革措施的深入推进，各项目组持续对标价值创造，紧紧围绕项目精细化管理，紧盯年度经营业绩指标，扎实开展各项工作，整体呈现出良好态势。

对各商业项目而言，实现满铺经营是提升坪效和运营效果的前提和基础。为促进招商指标达成，各项目根据自身特色制定实施了一系列有力的管理措施。

位于贵阳铁建国际城的水岸广场项目，3月以来开展招商“百日攻坚”行动，加大品牌方攻关，累计洽谈商户200余家，提供成熟进驻营销方案，成功引入19个不同业态的知名品牌，振奋了场内商户的经营信心。成都186MALL完善“一

铺一档”机制，实现精准招商，增加餐饮和文娱业态比例，由服务周边家庭客群的社区型商业，逐步调整为以年轻力消费客群为主的商业，成功引入京东数码、霸王茶姬等多家知名品牌。天津铁建广场以续签汰换、稳定提升坪效为方向，对各楼层业态进行优化升级，新签约商户5家、续签21家。经过近两年的努力，三项目的商户出租率从当初谷底的70%，今年已分别接近或已达到100%的满铺运营状态，提前完成集团公司下达的年度任务指标。

对于已进入稳定发展阶段的商业项目，持续筑牢危机意识，通过运营精细化管理，不断调整业态结构，以“业务赋能+管理赋能”的双驱动模式，提升人员的销售技能和服务水平，确保对市场需求的准确把握和引领，为项目积蓄长久活力。上半年，成都186MALL共有8家商户完成“提租转固”，持续提升租金坪效，年收益增长32万余元。与此同时，销售同比提升37.9%，客流量同比提升38%。

位于186MALL负一层的主力店“好欧神奇动物王国”，积极探索“非标”商业转型战略。项目组对动物乐园“一对一”精准帮扶，对内与场内其他业态开展强有力的异业联动，对外建立与社区及周边幼小学校的有效沟通，加大宣传推广力度，推出“福鹿娃研学课堂”，创新开展寓教于乐的研学盛宴。自精准帮扶以来，动物乐园月销售额提高10万元，月客流量提高3000人次，在大众点评榜单“成华区动植物园好评榜”排名升至第3位。

商户招进来，不但要活下来，还要活得更好。天津铁建广场针对不同业态落实“一业态一活动方案”和“一品牌一帮扶举措”，利用店长会传达商场经营思路、为商户进行经营数据分析、通报5大业态销售排名，表彰坪效提升商户并进行思路分享，对销售连续下降品牌采取推广、运营、物业支持等方面针对性帮扶。截至6月，对46家商户采取82项帮扶措施，上半年累计销售额同比提升67%，整体租费坪效由2023年底的68.72元/平方米/月，提升至72.03元/平方米/月。[1]

## 杨强：设计提升建筑力量

■ 黎明

作为追求设计前沿价值的建筑师，长厦安基工程设计有限公司（以下简称长厦安基）董事长杨强凭借前瞻性和创新精神，带领其团队完成了众多居住建筑、城市商办、文化度假和城市更新项目。他带领的团队代表性设计案例包括银川融创阅第湖、郑州翠湾中城、济南中建云境、重庆万科美好生活体验中心等。这些设计项目充分彰显了建筑的自然和谐之美和人文价值，获得IDA美国国际设计大奖、金盘奖等国内外设计奖。

在美好城市、新型城镇化和生态文明建设的大背景下，绿色建筑与建筑节能一直是城市可持续发展关注的热点。2021年起，长厦安基开始研究“第四代住宅”，这也是其在生态友好社区方面的创新探索。“第四代住宅”更加重视居住环境与自然互动，增强人与自然的沟通，例如，在郑州·万科·翠湾中城项目中，杨强带领团队创造性地将地面庭院升至空中，每层楼配备公共院落，每户享有私人绿化空间，实现了“空中花园”的居住梦想。这种创新不仅提升了居住舒适度，更促进了人与自然的

和谐共生，响应了国家绿色建筑与建筑节能的战略布局。此外，杨强和其团队计划在可持续设计和低碳环保社区方面持续发力，包括建立针对光、储、充项目的全周期服务团队，同步新能源投资等，以积极助力国家实现碳中和目标。

随着城市化进程加速，与城市轨道交通紧密相关的“以交通为导向的开发”（TOD）模式日益凸显。杨强带领长厦安基打造了多个“TOD项目”。例如，南宁地铁东风站项目中，他巧妙地结合公共交通网络与城市规划，打造了集开放式、主题式、体验式于一体的生态商业街区，提高了城市通达性和居民生活质量。

如今，杨强和其团队的建筑设计成果落地于我国多座城市，融入各地市民的日常生活，充分发挥着应有的功能价值。站在建筑设计和城市规划的一线，杨强时刻关注着未来城市发展的趋势，希望为未来城市建设提供更加开放、共享的解决方案。长厦安基会继续与城市发展并肩同行，将设计与生态宜居、文化艺术、城市更新等结合起来，让更多人感受到创新设计带来的高品质生活。[2]

## 新兴铸管科技成果 获国家科学技术进步奖一等奖

■ 杨亚京

6月24日上午，2023年度国家科学技术奖励大会在北京人民大会堂隆重举行。新兴铸管参与的“饮用水安全保障技术体系创建与应用”项目获得国家科学技术进步奖一等奖。

“饮用水安全保障技术体系创建与应用”项目突破了管网输配与二次供水安全保障关键技术，创制了标准化装配式水厂及农村供水远程运维模式，创建了从源头到龙头、从分散到集中、从监测到管控、城乡全覆盖的饮用水安全保障技术体系。

在该项目中，新兴铸管负责研发的“百年寿命球墨铸铁管”和“SIA Wb自锚接口球墨铸铁管”等科技成果具备国际领先的技术水平，作为我国饮用水安全保障技术体系的重要组成部分，得到了行业专家的广泛、高度认可。

“百年寿命球墨铸铁管”项目研

发了一种寿命长达百年的球铁管接口用橡胶密封胶圈；研究了球墨铸铁管水泥砂浆内衬的钙溶蚀机理，建立了水泥砂浆内衬的服役寿命预测方法；研究了球墨铸铁裸管和标准外涂层管在实际土壤中的腐蚀机理，建立了球铁管的寿命预测模型。通过胶圈、水泥砂浆内衬、球墨铸铁管的寿命研究，验证了球墨铸铁管寿命能够达到百年以上，保证管线的运行安全。为了保证管网在输水过程中对水质不产生影响，保持水质的稳定性，针对不同水质与不同内衬的相互影响关系进行研究，提出了不同水质条件下选择相应的防腐内衬方案保证水质参数维持稳定。

“SIA Wb自锚接口球墨铸铁管”项目开发了一种具有自主知识产权的自锚接口球墨铸铁管，在大坡度、大偏转、窄空间、软地基等特殊敷设环境，和顶管、水平定向钻、非开挖管道修复等特

殊施工场景中，以其良好的地基不均匀沉降适应性和产品应用场景多样性，大大提高了我国供水管道的安全服役寿命，有效保障了我国供水管网的安全、长效运行。

由于球墨铸铁管具有强度高、韧性好、耐腐蚀、施工安装简单便捷和全生命周期综合造价低等产品特点，近年来在南水北调、延安引黄、引江济淮、滇中引水、兰州应急引水、千岛湖引水、南宁邕江引水等大型供水工程中得到广泛应用，大大提高了我国供水管道的安全服役寿命，有效保障了我国供水管网的安全、长效运行。

国家科学技术进步奖，是国务院设立的国家科学技术奖五大奖项之一，是国内科技领域最具权威性和影响力的奖项之一。此次获奖，体现了公司科技研发能力，是对锐意进取、勇于创新的全体系铸管人的充分肯定。[3]