

高质量发展赛道上的“别样风景”

——中国铁建电气化局集团三公司锚定高质量发展抓改革纪实

在短短的几年时间,从一个鲜为人知的“小不点儿”,到跻身中国铁建特大型企业集团所属工程公司第一方阵,中国铁建电气化局集团三公司(以下简称三公司)锚定高质量发展目标不放松,不断推进企业改革,在激烈的市场竞争中,走上了一条快速发展之路。

“小块头”——独树一帜的标兵

今年8月,两件十万火急的事情摆在三公司决策层面前:兴泉铁路、京唐城际铁路和京滨城际铁路要同时开始联调联试;公司年中工作会于这月下旬召开。这个节点,对于公司来说,可谓是一寸光阴一寸金。

恰恰在这两件大事挤到一起的节骨眼上,该公司决策层却把精力集中在另外两件事情上。

第一件事情是,公司党委书记陈宪祖和总经理焦国栋分别带队到施工现场进行安全生产大检查和责任成本分析交底;再就是8月15日至17日,由公司党委工作部部长带队,党群部门负责人一行5人,专程从天津前往湖北武汉,到本集团所属的南方公司和中铁十一局四公司、电务公司学习取经。

如果把该公司3年改革取得的成绩和积累的经验,以及“十四五”期间锚定建设行业一流电气化产业工程公司的目标联系起来,仔细琢磨,这才发现他们用心之良苦。

该公司党群部门负责人前往参观学习交流的3家工程公司,分别是去年和今年被国资委树为标杆企业集团所属工程公司里的优秀企业,这3家公司在如何把企业软实力转化为企业高质量发展的硬支撑方面,积累了不少好经验。

而三公司两位主管率队到施工一线所抓的工作,正是统筹企业发展与安全的核心工作。

正因为如此,这家员工总数不到1300人,年均完成产值不到30亿元,在同行中只能算是“小兄弟”的工程公司,连续4年排位被集团7家综合工程公司经济实力第一方阵,连续多年跻身中国铁建经济效益20强;

党的十九届五中全会闭幕不久,中国科学院和中国工程院14名院士来到京雄城际铁路雄安站调研考察时,目睹了由该公司主导研发的接触网三型智能装备现场演示和施工现场作业实景视频后,满意地表示:我们已经取得重要科研成果,将来完全有信心引领世界智能高铁的发展。2022年,该公司被中国铁建认定为智能建造试点单位;

围绕高质量发展这个核心,他们推行的一系列改革举措所取得的成绩,在集团内外引起了不小反响,被该集团评为3年改革唯一的优秀单位,行业内,称其为“现象级黑马”。

……

在拥有几百家工程公司的我国特大型企业集团——中国铁道建筑集团,三公司这个“小块头”是怎么做到独树一帜?该公司负责人陈宪祖说:“得益于我们始终坚持把与高质量发展有关的热点、难点、关键问题 and 广大员工最关心、最直接、最现实的利益问题,作为的不断推进企业改革的发力点。”

透过该公司3年改革取得的成绩背后的执着坚守,看到的是他们对人们普遍认为的一些习以为常的事情的痴迷探索。

管住嘴和腿——企业带头人坚守的行为自觉

2019年7月下旬,笔者第一次来到三公司高碑店市总部时,就听说公司从上到下,特别会过紧日子。出于好奇,我们便不动声色地观察他们究竟是怎么过紧日子的。

在公司总部,笔者发现,只要不出差,总经理焦国栋每天不是骑着单车上下班,就是徒步上下班。

“如果只是总经理这样并不能说明什么。”于是,笔者又观察和打听公司其他负责人,没有特殊情况的时候,有没有使用公车接送自己从家里到总部上班的。

除了上下班和办私事不用公车,无论是在公司,还是到施工一线出差,大家对怎么吃饭,也看得特别淡。不管是公司党委书记、总经理,还是服务中心负责人,到了开饭的时候,都自觉排队盛菜打饭。如果因事又没有提前通知食堂留饭,只好自己出去找饭馆“凑合一顿”。平时,陈宪祖绝大多数时间都是在现场检查指导工作,每次调研回来,找他汇报工作的人特别多,有时候,已经中午一点多了,还有人等着汇报工作。等到他走出办公大楼时,食堂厨师早已打完卫生下了班。

一次,笔者问食堂工作人员:“陈



↑2020年9月3日,京雄城际铁路现场会在雄安站举行,有关专家在观摩中国铁建电气化局三公司主导研制的智能化装备立柱表演。(侯欠欠 摄)

↘2021年6月6日,中国铁建电气化局三公司京滨城际铁路项目部员工,在4号通信基站单元组合式铁塔上调整钢构件。这种铁塔具有防冷害、防倾斜等特点,在我国铁路“四电”属于首次施工。(袁建英 摄)

→8月31日,中国铁建电气化局京津冀智能预配中心,三公司京唐城际铁路项目员工在观察第3代智能腕臂预配平台腕臂预配作业情况。(宋建卿 摄)

书记和焦总经理他们中午下班晚了,吃饭的问题怎么解决?”“到了饭点,一般都要赶来吃饭,如果有人因为工作需要拖延一会儿时间,会及时告诉食堂留着饭菜。”

在公司总部,坚持过紧日子,虽然已是老规矩了,在施工一线是不是也是这样做的?

自2019年以来,笔者先后到浩吉铁路、天平铁路、京哈高铁、京唐和京滨城际铁路,以及敦白高铁和今年上场的昌景黄高铁等项目调研时发现,除了外面来访或其他单位来的客人,公司总部所有来人,都是自己排队打饭盛菜,或在小餐厅吃工作餐。如果谁想请客,就自己掏钱去饭店。

笔者与公司总经理焦国栋谈起领导用车和排队打饭现象时,焦国栋说,公司主管在总部上班时,走路或骑车和吃饭排队自己打饭,是很正常的事。如果连这一点都做不到,要求大家过紧日子就没有说服力了。

“多年来,公司上下形成了以上率下的生活习惯和行为自觉。拿企业的钱讲排场、图舒服,不要说违反中央八项规定精神,就是广大员工也不答应。再说了,衡量企业是否高质量发展,落脚点最终就是看为国家作了多大贡献,创造了多少利润。利润从哪里来?不都是大家平时一分钱一分钱地抠出来的啊。”陈宪祖说。

尽管如此,无论是在落实中央八项规定,还是启动三年改革行动,无论是深入开展《关于在全党开展党史学习教育的通知》教育,以及公司“十四五”发展战略规划,还是对标一流企业,继续深化改革,争当世界一流电气化产业工程公司先行者行动,始终把时刻牢记“两个务必”,发扬勤俭节约、艰苦奋斗光荣传统的“规定动作”,作为各级管理者牢牢坚守的底线。

在从制度层面进一步明确勤俭节约、艰苦奋斗光荣传统的基础上,他们又针对施工企业项目管理中普遍暴露出来的问题,建立了《项目经理十一条红线》《项目党组织书记四条红线》《劳务管理十条红线》,加强对项目主管领导和劳务队伍的管理,重拳整治吃里爬外、浑水摸鱼、吃拿卡要现象,建立亲清企关系,严管善待劳务队伍,营造与劳务队伍命运与共的生态环境。

风险管控——精准定位精益化管理

该公司有一项与其他企业不一样的规定,凡是有线“天窗点”施工的项目、施工一线春节不放假的项目、电气化改造工程工期的项目、铁路枢纽和复杂车站信号升级改造工程项目、以及新建电气化铁路联调联试的项目,公司主管必须第一时间赶到现场,坐镇指导,统揽把关。

铁路既有线“天窗点”施工,基本都是安排在凌晨一点至清晨五点之间。这个时间段在线路上施工,光线远不如白天是一方面,关键是人最容易犯困。如果出现事故,就会影响白天正常行车计划实施。而干线铁路枢纽、复杂车站信号升级改造工程和线路特别长的项目工程,则关能否按时建成交付运营。

在公司高管看来,企业承担施工的气化铁路,一头连着交通强国战略的 implementation 和铁路沿线地区经济社会高质量发展,一头连着企业的信誉和员工的饭碗。没有什么工作比这些事情更重要了。

在全面推行精益化管理过程中,他们把工期、安全、质量和信誉管理统筹起来,坚持用标准化、精益化管理推进“1234+”项目管理机制落地,与不断加强项目开工前的前期策划、施工过程中的管控、事后评价和纪检监察部门的巡察紧密融为一体,形成了权责清晰、统分有序、协同有力、运转高效的大联动机制,确保了世界第一条一次性建成投产最长的重载铁路——浩吉铁路、我国第一条森林旅游高铁——敦白客专、我国第一条全智能化城际铁路——京雄城际铁路、从北京连通东北三省的第一条高铁——京哈高铁等按时开通运营;确保了京唐城际铁路和京滨城际铁路按时同步进入联调联试阶段。

2020年国庆节和中秋节正好叠加在一起,这对已经在现场奋战了近一年,加上2020年突如其来的疫情,春节期间被滞留在工地的千余名员工来说,都盼着“十一黄金周”假期或回家探亲,或带着亲人出去转转。就在这时,公司接到紧急通知,京哈高铁定于2021年1月22日全线开通。而影响京哈高铁按时开通的北京朝阳站枢纽四电工程(注:原称“北京星火枢纽”)和北京朝阳站东西咽喉两个“卡脖子”工程,都在三公司施工的管区。

陈宪祖和焦国栋商量,公司总部指挥部临时搬到京哈高铁北京项目部,总部各部门除安排一人值班,其他员工按照分工,迅速赶到京哈高铁北京朝阳项目,突击大干两个月,确保京哈高铁北京段提前达到开通条件。

消息传开,就连总部食堂管理员曹玉梅也坐不住了,她急忙回家告诉家人,“公司有急事,我要去现场帮忙做两个月的饭。”又连忙赶回公司,收拾了几件必需的厨具就赶到了京哈项目部。她的儿子听说她到了北京,打了几次电话,要曹玉梅考虑一下他在北京找工作的事。曹玉梅说,“工地每天有几百口人等着吃饭呢,你自己看着办就是了。”

分散在河北、福建、甘肃、黑龙江等7省市建设工地的员工和劳务队伍得知京哈高铁北京项目工期告急的消息后,纷纷前往驰援。一时间,近4000名员工在京哈高铁北京项目“四电”集成工程施工现场,摆开了战场,各个分公司、各专业和劳务队伍之间,不分昼夜地开展你追我赶的劳动竞赛,用了不到两个月,硬是把受疫情和其他因素影响,耽误了近一年的工期抢了回来。

与盯现场、打硬仗、保开通相呼应,他们紧紧地攥着防风险的拳头不放松,通过把党委定向把关、执行董事领导部署、经理层贯彻落实安全风险内控机制与扎实推进“责任成本七交底”制度相结合,筑牢防风险牢笼,把各项经营管理风险拦在高质量发展的经营赛道之外,有效防范和化解了各类风险。

2020年,刚开始启动3年改革任务时,他们首先把加强和改进总部作风建设与加强一线风险管控列为十项亟须落地的任务之一。重点把建筑市场普遍存在的劳务队伍合同纠纷、恶意拖欠



农民工工资等现象,上升为风险管控战略和企业治理体系,对已经施行多年的“责任成本六交底”制度,升级为“责任成本七交底”制度,同时把法律事务部和纪检监察部纳入小组中来,以经济管理为链条,对组织机构重新整合,按照监管边界,成立了责任成本、变更索赔、劳务管理、提质增效、清欠收尾等小组。并明确规定,公司总经理为“责任成本七交底”制度第一责任人。所有新上项目,总经理亲自带领总部监管小组,按照《中国铁建电气化局集团三公司责任成本管理交底指导手册》逐项调查摸底,逐项认领交底。建立健全《外部劳务管理实施细则》《外部劳务实名制管理实施细则》《培育优秀劳务分包商实施办法》《联合开展优秀劳务分包商实地考评办法》,把劳务队伍建设纳入建制作业队监管体系,对劳务分包商实行信用评价、黑名单退出制度,大张旗鼓表彰优秀劳务分包商,劳务管理的风气很快得到净化,聚众堵企业门、恶意闹事现象从根本上得到解决,建筑市场劳务管理普遍存在的隐患很快得到根治,劳务补充充合同金额逐年下降,2021年较2020年下降了20.8%,2022年上半年较2021年同期又下降了10.2%。

为了加强对七交底工作的跟踪督导,该公司又出台了总部包保责任制,明确总部在安全、经营和清收清欠等关键环节的责任,与项目联动,同奖同罚,促使总部围绕消解项目风险转,盯着经营创效干,与项目有关部门和四电专业负责人深度融合,一鼓作气抓到底,直到项目风险归零,工程销号,上交款应缴尽缴,颗粒归仓,各种生产要素平安撤出或转移到新的项目。

着眼机会公平——在“深水区健身”波澜不惊

“在不少职工看来,收入能增能减、干部能上能下、人员能进能出(以下简称“三能”)改革,对企业和员工都是个大坎儿,跳过去,对企业和员工就是双赢。在设计和实施“三能”改革时,我们坚持把机会和能力公平(以下简称“两个公平”)放在首位。目的就是要科学公平地处理广大员工最关心、最直接、最现实的利益问题。”陈宪祖说。

根据公司专业种类多、施工战线长、队伍高度分散、集中难度大等实际,他们提出了“公司统筹、分公司主训、项目主战”的全员素质提升“三法则”。通过全员素质提升行动,把两个公平落到实处。

所谓公司统筹,就是根据公司承担施工的电气化铁路和城市轨道交通工程、新基建、超高压、城市修复和新型战略性新兴产业等工期安排,“陈宪祖创新工作室”“杨桂林创新工作室”“赵波波创新工作室”和“邢远强创新工作室”等四个劳模与工匠创新工作室担负的攻关任务,统筹考虑师资调配、课程计划、时间安排、考试定级等,确保一人不落,应学尽学、应考尽考、应定尽定,使每个员工都有公平的专业培训机会、考试定级机会、享受持证补贴和能力提升机会。

所谓分公司主训,就是以专业分公司为单元,根据交通强国战略所涉及的“四电”专业四大智能建造体系和“四

电”工程需要,分初、中、高不同等级,设计科目,组织培训、理论考试、应急演练和常规考核,并按照经理、副经理、总工程师、部长、副部长、工程师、其他管服岗位负责人、党支部书记后备人选需求和以老带新原则,实现一师带一徒,或一师带二徒,使培训、演练与导师带徒融为一体,使技能培训更加贴近实战需要。

所谓项目主战,就是以在建项目工程为战场,以开展提质增效、揭榜挂帅和立功竞赛为抓手。一方面在分公司与分公司之间、专业与专业之间、车组与车组之间、现场施工与后勤服务之间开展多形式、多主题、高频率的劳动竞赛和素质提升行动竞赛,充分展示员工的高超技能、突出贡献和良好精神风貌。一方面以设在项目的“杨桂林创新工作室”“赵波波创新工作室”和“邢远强创新工作室”为载体,把“四电”集成工程涉及的6大专业精英汇聚在一起,结合科技攻关立项和现场施工需要确立的课题,开展技术攻关。通过突出实战和现场科技攻关两大场景紧密结合,检验专业培训和技能提升实践产生的效果。

“严格说来,‘公司统筹、分公司主训、项目主战’,是为全面提升员工技能素质,搭建的一个机会均等的平台。在此基础上,本着公平、公正、公开和契合企业高质量发展与向着世界一流电气化产业工程公司稳步迈进的需要,科学设计‘三能’制度工具,以顺利推进‘三能’改革提供操作支撑。”该公司人力资源部负责人李青昀介绍。

在收入能升能降上,他们坚持把绩效放在突出位置,按照组织结构、职能分工不同、向施工一线倾斜和按贡献分享企业高质量发展红利的原则,分为两大类。第一类着重于施工经营管理,分为总部绩效、分公司绩效、区域绩效和项目绩效4大板块。在分公司、区域和项目部3个层面,分为月度绩效、年度绩效、竣工绩效和专项绩效4大板块;在专项绩效板块,分为与财务绩效关联的工程款清收清欠、深化经营、责任成本管理和科技创新攻关与创优优质工程等;将责任成本类绩效考核,分为劳务管理责任成本和物资管理责任成本等。第二类突出公司总部、分公司、区域和项目部治理能力和效果。按照总部、分公司、区域和项目部职责范围不同,分为贯彻落实“两做强、两做实、双融合、两个全面、一个协同发展”。“十四五”公司发展战略推进执行情况,把发展战略执行情况分为三个阶段,第一阶段突出统一思想、正风肃纪、净化政治生态、企业运行全面企稳;第二阶段突出深化改革、强化执行、企业逐渐实现赶超跨越发展;第三阶段突出清正廉洁、业之蔚然成风,文化筑魂基本形成,企业实现行业领跑。

具体到干部能上能下和人员能进能出,坚持以绩效考核结果为依据,按照坚持“两个公平”,把握一序段,进行综合考量的原则,稳妥有序地向前推进。

“准确地说,‘公司统筹、分公司主训、项目主战’和围绕‘三能’改革而设计的一系列制度工具,都是基础性工程,大家真正关心和最难操作的,还是如何科学公平地评定评级,确保大家口服心服。”陈宪祖介绍,于是,三公司又把负面清单管理引入考核评价体系,清单体系覆盖到各个专业和所有岗位。以收入能增能降和员工能进能出为例,面对负责清单考核,每个员工对如何争取机会增加收入,防止降薪;怎样工作才能稳住岗位,避免末位淘汰;都一清二楚。另外,通过推行劳务责任成本模拟股份制管理,把劳务队伍责任成本与职工个人收入提升和项目创效联系在一起,使“三能”改革与公平、效率和效益契合得更紧密,职工与企业休戚与共,互利共赢得以充分体现。

2020年疫情暴发以来的近3年间,面对多发、频发和其他因素带来的工期压力,员工们把企业遇到的困难,当作自己的事,与企业同舟共济,携手同心,顽强拼搏,安全、优质、如期完成了各个项目工程每个节点的工程任务,成为建设单位信得过的战略合作伙伴。

向“珠峰”冲刺——这才是“一营人”的禀性

就在三公司连续4年跻身中国铁建电气化局集团综合效益第一方阵,获评3年改革唯一优秀单位的同时,公司决策者又把目标锁定在争当世界一流电气化产业工程公司先行者(以下简称“先行者”)的发展定位上。

奔着这个目标,他们又攥紧拳头,开始向“四电”产业链的世界行业领军企业、引领“四电”技术发展的世界行业领军企业和在“四电”领域具有话语权与影响力的世界行业领军企业先行者进发。

从2021年7月份开始,到今年3月,

他们围绕先行者的目标定位,对标一流企业,服务国家交通强国、“一带一路”倡议、新型战略性新兴产业和地方经济绿色低碳高质量发展,相继出台了《制度执行监督管理办法》《制度执行不力责任追究办法》《进一步深化改革行动任务台账》和《对标世界一流企业管理提升工作清单》《负面清单管理实施细则》等。把对标世界一流企业管理提升清单分为战略管理、组织管理、运营管理、财务管理和创新管理等8个方面、19个领域,查询自身存在的短板,收集整理500多条建议,最后归纳为24个对标焦点。紧接着又全员发动,对每个部门、每个专业和每个岗位进行负面清单大清理,出台了覆盖到企业管理各个方面的《公司总部各职能部门负面清单》《分公司负面清单》和《项目负面清单》。

为了确保负面清单落地见效,他们及时调整了原定的管理战略,把党内监督与审计监察能力建设和企业创新能力建设纳入新的战略管理体系,建立“大监督”“大风控”机制,丰富“巡察”“提醒”“约谈”内容,明确“大监督”“大风控”在负责清单中的权重,重点聚焦与先行者关联的6大责任主体,审计监事部和纪委监委部分别按季度督办,直到问题销号清零。

2019年底,“陈宪祖创新工作室”联合海为公司,攻关研制电气化铁路“四电”集成工程施工关键装备——接触网腕臂与吊弦生产、安装和接触网检测与吊弦标定等关键装备(简称“三型装备”)刚刚开始,新冠肺炎疫情突然暴发。面对挑战,他们咬定攻关目标不动摇,适时调整攻关策略,采取线上线下联动等方式,最终用了不到4个月就顺利实现了三型装备全链智能化和数字化生产。三型装备投入使用后,仅用了75天就顺利完成了管段内236条公里接触网架设和调整任务,把国内外同行普遍觉得“不敢想”“不可能”的事情变成了现实,使我国高铁“四电”集成智能化建造进一步迈入世界先进行列。

就在业内对三型装备给予高度赞誉的时候,他们发现,由于受上行项目普遍无法按时交付成型线路影响,轨轮式机械无法在还未成型的无砟轨道上作业。于是,“陈宪祖创新工作室”便再次联合海为公司和其他科研企业,针对三型装备迭代升级开展攻关。很快研制出了既可以在无砟轨道成型的线路上作业,又可以在无砟轨道还没成型的线路上作业的两栖智能(安装)装备;而迭代升级后的通用型接触网数据化智能预配平台,既可生产钢腕臂、传统铝合金腕臂,还可以生产简化腕臂等三种腕臂,预配速度提高了30%。

在向电气化铁路“四电”集成智能建造先行者赛道奔跑的进程中,他们又把目光紧盯在与高校、设计和生产企业强强联合上,积极寻求在智能控系统、智能牵引供电系统、智能综合调度指挥和新一代铁路移动通信等四大智能系统实现新突破,不断满足未来高铁智能建造新要求,牢牢把握“四电”集成领域话语权。

对标对标方能事有精进。在向“四电”集成领域的“珠峰”冲刺时,他们觉得,从整体上看,尽管“四电”集成工程涉及的房建专业,对电气化铁路工程整体创优和确保如期建成开通并无影响,由于房屋单位面积小、遍布铁路沿线,地形复杂,位置分散,施工组织、材料运输和现场管理等问题存在诸多困难,房建专业历来是“四电”集成施工管理的薄弱环节和成本控制的难点。他们便紧紧抓住房建专业管理升级不放松,向国内一流的房建企业看齐,狠抓薄弱环节,深入推进房建施工管理3年专项提升行动,重点聚焦房建主要物资限额消耗管理,在加强过程限额消耗管控上下功夫,压实各管理层级责任,提高主要材料限额消耗精准度。京滨城际铁路项目部通过组织算量学习实践,不断提高房建专业提升现场安全保障能力和创效水平。京唐城际铁路和京滨城际铁路“四电”集成工程涉及的房建专业工程,第一次被评为满意工程,而今年6月份才开始施工的昌景黄高铁江西段“四电”集成工程,房建工程成了全线跑得最快的一匹“黑马”。

有人问陈宪祖,房建工程又不影响“四电”集成工程整体质量和工程进度,你们下那么大的功夫加强房建专业管理能力建设,有必要吗?“向先行者目标进发,就像珠峰登顶,没有过硬的体格和唯顶峰是攀的意志何行?这也是我们这家前身为铁道兵通信信号第一工程营的企业,自1967年组建以来,虽然先后8次经历撤并、恢复、集体转业、精简和扩容,‘朴实、奉献、责任、奋进’的‘一营文化’始终激励着我们勇攀珠峰的禀性使然。”陈宪祖说。

(郑传海 姜美丽)