



中共中铁二局集团有限公司委员会主管主办  
四川铁道建设报有限责任公司出版  
投稿邮箱:tdjsb@vip.163.com  
网址: http://www.tdjsbgs.com

# 铁道建设报

## Railway Construction News

2025年1月

4

星期六

农历甲辰年十二月初五

国内统一连续出版物号

CN 51-0040

总编辑:姜帆

第3918期 本期4版

## 开启中铁二局项目管理新篇章

汪海旺

习近平总书记指出,“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则,必须一以贯之;建立现代企业制度是国有企业改革的方向,也必须一以贯之。”“两个一以贯之”的重要论述,为深化国有企业改革提供了强大理论武器和科学行动指南。

过去四年来,我们以习近平总书记“两个一以贯之”重要论述为根本遵循,系统推进企业改革,在二三级企业逐步实现了坚持和加强党的领导与完善公司治理的有机统一,推动企业改革发展迈入新阶段。为继续沿着这一总路径,打通改革落地基层项目的最后一公里,公司于近期出台了《关于加强和完善新形势下项目管理体系的实施方案》(以下简称《方案》)。**《方案》**聚焦“项目”这个基本单元,集成过去改革的底层逻辑和方法经验,系统构建新的项目管理体系,从机制上实现项目党建与项目管理相统一,实质上是加强党组织对项目的全面领导,全力提升项目管理质量与运行效率,具有二局特色,是承前启后,引领后续改革的纲领性文件,标志着公司全面开启项目管理新篇章,踏上深化改革新征程。落实好这项重大改革举措,要把握好三个重点。

### 以“市场化”为根本导向,尊重人性、共生共赢

动力和效率是企业管理的不变主题,也是我们推进项目管理体系改革需要聚焦解决的核心问题,而提升动力和效率关键要靠市场化机制。

项目管理体系要充分尊重人性。市场机制的理论基础是现代经济学对于人性的基本假设,即假设人性是复杂的也是理性的,人是正面行为和负面行为的结合体,具有趋利避害的本能。在进行行为选择时,个体会基于对环境的理性分析,权衡成本与效益,追求自身利益的最大化。所有的管理行为和制度设计都应充分尊重人性,不断引导和激发人的善意,约束负面行为。新的项目管理体系突出项目的极端重要性,赋予项目核心团队更大的权力、责

任、利益,特别是突出项目层级的主观能动性,给予其在激励、约束上更大的自主权,以有效激发项目员工的动力和潜能,驱动群体奋斗,取得项目成功。

项目管理体系要回归价值创造本源。市场的基本逻辑是以利他之心成就利己之事——企业获得利润的前提是为客户提供满意的产品和服务,员工获取收入的前提是以企业为载体为客户创造价值,客户、企业和员工是价值链上的利益共同体,具有共生关系。新的项目管理体系强化了这一利益共同体意识,进一步明确项目的经济责任,突出“工资奖金是挣出来的”获取分享理念,把“做大蛋糕、创造价值”转化为全体员工的共同目标,让薪酬与创造的价值相匹配,让奋斗者得以被准确甄别和公平对待,从而铸就企业与员工之间牢不可破的利益共同体、事业共同体、命运共同体。随着这一理念的进一步深化,将来,每一个项目团队都将真正成为价值创造、价值分享的独立核算单元,只有充分创造价值,才能实现持续发展。

项目管理体系要体现市场化机制的灵活性。市场化的理念不能只停留在政策上,还要渗透到管理中,用实践的灵活性来应对外部环境的不确定性,才能激发出更多各具特色、提质增效、赢得竞争的自主创新。如果说之前的改革更多的是自上而下的体系构建,今后的改革将更加注重自下而上的创造性发展。此次改革,集团公司给出的是纲要和导向,鼓励各单位大胆探索,不搞“一刀切”,让更贴近项目的三级公司充分发挥主观能动性,创造性地赋能项目,这也决定了三级公司是推动本轮改革的关键。同时在项目层面,要以打胜仗为最终目标,鼓励“八仙过海,各显神通”,以各种局部性试验为形成全局性政策提供经验,以改革实践为深化改革开辟道路。

### 以“项目经理终身负责制”为关键抓手,多打粮食、颗粒归仓

项目经理作为法人授权管理工程项目的

形势的变化做出正确反应。要充分尊重项目经理在项目层面的主体地位,避免对项目经理在授权范围内的生产经营活动造成干扰。推出新的项目管理体系,就是要通过全面落实项目经理负责制,为项目经理行权履职、征战市场营造更好环境,最终导向多打粮食、颗粒归仓。

突出项目经理在项目管理中的重要地位。项目经理是战场上带队伍、打胜仗的“将军”,项目的成败,关键在于项目经理。此次改革注重岗位合一、责权合一,将项目经理明确为项目全周期管理的第一责任人,承担项目管理的政治责任和经济责任,促进党建工作与管理工作同频共振。在机制上,明确了项目经理是决策中心,项目各管理岗位分工不同,但均围绕中心,对项目经理负责。这一变革理顺了管理关系,减少了内外部掣肘,有助于项目团队灵活应变,实现要素更优化配置和更高效管理。公司持续把项目经理作为中层领导干部的主要来源,凸显了项目经理是人才的摇篮,进一步担任“项目经理”这个“牛鼻子”,为能打仗、打胜仗的项目经理提供与其业绩贡献相匹配的薪酬待遇和广阔的职业发展空间。

突出项目经理的全周期责任。无论是从国家法律法规出发,还是立足于企业的规章制度,不仅项目经理能决定项目成败,项目成败也决定项目经理的职业生涯。一旦项目出现严重问题,项目经理将被终身追责,甚至面临牢狱之灾。**《方案》**对项目经理实行全周期放权的同时,也明确规定项目经理必须全周期履责。**《方案》**旗帜鲜明地将项目经理作为项目全周期管理的第一责任人,原则上中途不得更换,进一步压实经济、品质、安全、进度、环保等责任,使其在项目策划、资源组织、成本管理、风险控制、竣工结算等环节挑大梁、担重任,为效益归仓、阵地经营提供重要保障。同时也倒逼项目经理不断提升能力素质,以过硬的专业素养和卓越的领导能力带领团队冲锋。

突出建强项目管理团队。项目管理是一项系统工程,不仅需要项目经理“头雁领航”,

也离不开一支高素质的员工队伍“群雁齐飞”。**《方案》**在机制上赋予了项目经

### 以“管住放活”为基本原则,上下同欲、协调共进

长期以来,找准后台管理的结合点是项目管理的一大难题,后台所管与前台所需的矛盾始终未能有效解决。本轮改革要深刻把握“管住放活”这一基本原则,对二三级企业而言,要让权力于制度和流程,管是管大局、定规则、控风险、优服务;放是放事务、授权力、减流程、提效率。

“管得住”,核心在于体现法人管项目原则,确保项目在法人的意志下运行,保证项目运行的总目标、大方向、总原则符合法人意志。要管大局,管住施组方案、安全风险、品质建造等影响全局的大事要务,各业务系统要履行对项目关键环节的管控,避免项目实施出现重大偏差;要管规则,以规则的确定性应对环境的不确定性,确保项目各项管理行为在制度框架内运行;要管整合,把供应链管理、资金集中这类需要资源集约、统筹协调的业务管起来,形成规模效应,为基层提供充足优质的“炮火”和精准的服务。“管得住”强调法人意志、长期主义和底线思维,把住方向、管住大局,项目才能有序运行,企业才能健康发展。

“放得活”,核心在于解放和发展项目生产

力,确保项目在法人制定的规则基础上,根据现场的实际情况和具体条件,正确地运用自己的权力,灵活地调配资源、选择战术、处理事务,在制度规则下高效运行、全力创效。战场形势瞬息万变,战机稍纵即逝,“将军”必须拥有临战决策权,让听得见炮火的人指挥战斗。**《方案》**下发了机构设置、人员调配、薪酬分配、劳务分包、物资采购等合理权限,把项目具体管理工作交给项目经理,让项目经

理解放思想、放开手脚、主动作为;同时,推动业务流程和管控事项的优化,为基层项目赋权减负,通过在管理的事项上做“减法”,实现在管理的效能上做“加法”。“放得活”强调价值导向、实事求是和灵活应变,尊重管理本质和市场规律,才能保证项目高效运转,赢得市场竞争。

“两手抓”,核心在于把握上下同欲和协同高效,把新的项目管理体系作为系统工程,整体推进。“管”和“放”都要始终围绕“激活项目、发展企业”这一共同目标,形成良性互动。两级本部制定规则、管理要素,项目层级执行规则、管理事项,相互之间既有界限,也有协同。三级公司应结合自身企业现状、资源禀赋、业务基础等实际情况来建立实施细则和配套制度。项目部在法人授权范围内,制定自身运行规则,使得各项行为既能灵活高效,又能避免混乱失调,实现管而不僵、放而有度。

改革得以逐步深入,一个重要原因就在于契合了全体二局人想要二局变得更好的朴素愿望,从而凝聚成了改革的大势和潮流。新的项目管理体系从大局出发,从管理活力和项目动力这些当前最迫切、企业最需要、员工最关心的关键环节入手,一定能够获得职工群众的认可与支持。我们必须迅速行动起来,确保这一体系得到全面铺开和创造性落实,开启项目管理新篇章,创造企业高质量发展的美好明天。

先锋论坛



## 云程发轫 山海可蹈

### ——中铁二局2025年新年慰问信

中铁二局全体职工工友、离退休老同志及家属们:

新年好!

元春始,万象启,日月其迈,新岁序开。值此2025年元旦、春节来临之际,中铁二局党政工团向全体职工工友、离退休老同志和家属们,致以最亲切的问候和最诚挚的祝福!

磨砥厉厉,金石可镂;囊萤照雪,功不唐捐。2024年,是全面贯彻落实党的二十大和二十届三中全会精神的关键之年,也是中铁二局踔厉奋发推动各项改革举措行见效的攻坚之年。全体二局人以知重负重的担当、潜精研思的耕耘、夕寐宵兴的勤勉,致力于高品质建造、高价值创造、高质量发展,用专业和敬业交出一座座彪炳千秋的工程丰碑,用精细和精益诠释价值创造的企业经营之本,用创新和创造谱写企业改革发展的历史新篇!

这一年,我们胸怀“国之大者”,堪当“国之重器”,建造“国之基石”,躬耕土木,深耕施技,展示新作为,彰显新形象。无论是烟锁春柳的江南、马踏苍苍的塞北、霜染秋枝的关东、夕照冬雪的河西,还是远赴重洋,建功“一带一路”,我们跨山河而起高桥,立袤野而接长路,隐闹市而树广厦,栖荒原而筑繁华。我们聚焦客户需求,全面形成大经营格局;聚焦价值创造,全面提升项目管理成效;聚焦品质建造,全面提升工程产品质量。我们从“二局制造”,到“二局智造”,再到“二

局质造”,沿着新质生产力和高质量发展的航

道奋楫破浪,倾力打造中国基建领域的“百年老店”和“开路先锋”!这一年,我们面对国际国内风云变幻的复杂形势,审时度势、直面挑战、纲举目张,探索新路径,实现新跨越。我们外察风浪、内省肌体,以革故鼎新的“二局答卷”回答了企业如何走向强盛的时代考题。我们突出“以调动人的积极性为核心的激励机制建设”和“以创效为核心的要素建设”,重塑优化企业管理“四梁八柱”制度体系,旗帜鲜明地推行市场化激励机制,全面提升了团队战斗力、企业治理能力、项目管理能力、价值创造能力、抵御风险能力,为新形势下的建筑企业改革发展探索实践了“二局方案”!

这一年,我们赓续红色血脉,不断加强党的全面领导,坚持党建工作与中心工作相统一,以共建共享实现共生共赢,开创新局面,营建新气象。我们胜利召开第六次党代会,描绘了企业高质量发展的蓝图、目标和路径,秉承企业发展的核心价值观,不断汇聚前进伟力。我们坚持以党建带工建团建,深入践行职工和青年关爱工程,热心为职工服务,悉心为职工添暖,贴心为职工解难,“幸福和谐美好二局”氛围更加浓厚。我们肩负央企重任,心系民族复兴,持续为国家就业保障、乡村振兴和经济社会发展践行“二局担当”!

一切过往,皆为序章;未来已来,当赴星海。回首2024年,每一步足迹都让我们

回响、真情激荡;眺望2025年,每一段新征程,都让我们燃情满怀、斗志昂扬。2025年也注定是不平凡的一年,百年未有之大变局加速演进,新一轮科技革命和产业变革深入发展。长路何其阔、长路何其艰,只待我辈从头越!

潮起东方,百舸竞发;行而不辍,春山在望。2025年,是国家“十四五”规划的收官之年,也是中铁二局“十年两步走”第一个五年计划蓝图的兑现之年。我们将以党的二十大精神为引领,始终秉持如磐初心、保持战略定力、坚持长期主义,肩负时不我待的责任感、心怀不进则退的危机感、志承不负重托的使命感,在云蒸霞蔚、风诡云谲、气象万千的全球市场风云中,无惧风雨、破浪前行、玉汝于成,为“交通强国”“制造强国”“建设强国”贡献“二局力量”!

日有熹,月有光。星河长明,蓝图启航;云程发轫,山海可蹈。新起点,再出发,新的一年,让我们铭于心、担于身、履于行,以云桥飞架、八荒通衢的工程长卷绘就家国安康的盛世图景,以薪火相传、踵事增华的砥砺笃行奏出新时代开路先锋的磅礴交响,以挺膺担当、履践行远的奋斗英姿书写中国式现代化的“二局篇章”!

衷心祝愿大家新年快乐、阖家幸福、百事顺遂、鹏程万里!

中铁二局元旦春节慰问总团  
二〇二五年元旦

## 中铁二局参建的盐宜铁路开工

本报江苏泰州讯(记者秦桦 查忠明 通讯员黎联胜)2024年12月27日,中铁二局参建的盐泰锡常宜铁路(以下简称盐宜铁路)在泰州开工。江苏省委副书记信长星,省长许昆林,国铁集团副总经理王立新出席开工动员会议并讲话。中铁二局党委书记、董事长汪海旺,党委书记、副总经理崔成及参建职工代表受邀参加活动。

开工前,汪海旺赴中铁二局盐宜铁路9标项目深入了解项目策划情况,组织开展了项目策划专题会,对项目管理提出要求。

汪海旺强调,要科学进行机构设置、切实配强管理人员,抓好项目全过程管控。要按照“高起点布局、高效率推进、高质量建设”的总体要求,加强全局性谋划、整体性推进,认真研究项目情况,抓紧抓实项目前期工作,做到科学组织、快速行动,又快又好推进项目施工建

设,全力打造精品工程、安全工程。

汪海旺强调,要高度重视品质建造工作,以优良品质铸就品牌信誉。要提高质量控制标准,确保工程成品内实外美;要推动科技创新运用,积极运用新技术、新设备,保证工程施工品质;要重视临建工程品质,全力打造高标准拌和站、高标准梁场;要聚焦细节管控,统一施工标准,确保桥梁等工程实体质量,以卓越品质赢得客户的认可和市场的信赖。

汪海旺强调,要深入践行“秉持客户至上、聚焦价值创造、永当开路先锋”企业核心价值观,充分激发广大参建员工的工作热情,汇聚起建好项目的强大合力。要始终保持永争第一、永不服输的劲头,积极干好在建项目,以项目建设实绩助力企业树誉片区、开拓市场。

秦桦 查忠明 黎联胜

## 广州首条地铁环线开通运营

本报广州讯(记者秦桦 曾成娜 通讯员吴国瑞)2024年12月28日,广州地铁11号线开通暨“地铁+城际”大湾区运营里程突破1000公里活动在彩虹桥站举行,标志着中铁二局参建的广州地铁“换乘之王”——11号线正式通车运营。中铁二局总经理、党委副书记张兵受邀参加活动,并试乘广州地铁11号线首发列车。

广州地铁11号线全长44.2公里,线路呈环形,途经天河、白云、越秀、荔湾和海珠区等多个主城区,全线共设31座车站,其中换乘站达26座,与广州地铁1号线、2号线、3号线、5号线、广佛线等12条线路互通,11号线开通运营时有

14座车站与既有运营线路实现换乘,既是广州地铁首条地铁环线,也是广州地铁名副其实的“换乘之王”。

中铁二局参与建设了广州地铁11号线彩虹桥站、如意坊站等6站5区间及赤沙车辆段部分土建工程、广州火车站、大冲口站等9个车站常规设备安装及装饰装修,流花站至石榴岗站及赤沙车辆段供电、云台花园站至南石路及赤沙车辆段供电系统、全线信号等工程施工任务。经过建设者8年的团结协作、奋勇拼搏,广州市民翘首企盼的11号线顺利开通,填补了广州地铁环线的空白。