

中型铁路勘察设计企业高质量发展策略研究

黄 勇

(中铁二院成都勘察设计研究院有限责任公司, 四川 成都 610081)

摘要: 在当前国家高度重视高质量发展的形势下,推动高质量发展将是企业今后改革发展面临的首要任务。当前铁路行业中,中等规模的勘察设计企业约有 18 家,近年来在国家大力推进基础设施建设的利好下,企业都有了长足的发展。但随着国家经济结构的转型及勘察设计市场的变革,企业在实现高质量发展的过程中面临不少挑战与难题。为此,本文通过深入调研相关企业的实际情况,认真分析了中型铁路勘察设计企业的现状及面临的形势;调查了该类型企业在市场环境、体制机制、业务发展、技术质量、生产组织、人才结构等方面面临的困难与挑战;从战略规划、体制机制改革、市场开发新理念、生产降本增效、提升技术质量、加强技术创新、防范风险、提升服务水平、人才队伍建设、企业品牌塑造等方面提出了相关的对策建议。

关键词: 铁路; 勘察设计企业; 高质量发展; 提质增效

中图分类号: F426

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.33.053

企业高质量发展是企业追求高水平、高层次、高效率的经济价值和社会价值创造,以及塑造卓越的企业持续成长和持续价值创造素质能力的发展模式。本文从微观层面对该类型企业高质量发展的策略进行了研究思考,并提出了一些针对性的对策建议。

1 企业现状

当前,铁路行业中等规模的勘察设计企业均为原铁路局设计院,伴随各铁路局的组建而成立,是国有企业性质,大都经历了由设计所向综合设计院逐步发展壮大过程,有的企业成立至今已近 70 年,后经铁路改制逐步并入了几大铁路设计集团,成为了大型铁路设计集团的子公司。该类型企业具备铁路行业设计甲级资质以及公路、市政、建筑设计等相关资质,拥有全套专业配置,人员规模约 200 ~ 500 人,能够独立承担项目勘察设计工作。勘察设计市场主要以原所属铁路局管辖范围为主,同时也在积极跨区域、跨行业发展,主要从事铁路干线(中等以下规模)、地方铁路、铁路更新改造、铁路货场、铁路专用线、涉铁工程上跨下穿以及铁路相关配套工程勘察设计工作;同时还参与地方公路、市政房建、轨道交通等项目的勘察设计,承揽 EPC 总承包、产品产业化、技术咨询等业务;部分企业也在涉足海外业务,积极参与“一带一路”相关项目建设。企业年营业收入大约处在 1 ~ 10 亿元区间。

2 企业高质量发展面临的形势要求

2.1 国家经济转型发展的要求

党的十九大提出,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。党的二十大进一步明确,要加快构建新发展格局,着力推动高质量发展。经济的高质量发展离不开企业高质量发展的支持,故迫切需要企业把“创新、协调、绿色、开放、共享”

的新发展理念贯穿于改革发展的全过程,进一步增强发展动力、提升市场竞争力、厚植发展优势^[1]。

2.2 国有企业改革发展的要求

中型铁路勘察设计企业都是国有企业性质,坚定不移地把国有企业做强、做优、做大,培育具有全球竞争力的世界一流企业,是党和国家赋予国有企业的战略使命。新征程、新使命、新要求下,推进国有企业高质量发展既是落实国家政策的政治要求,也是企业顺应时代发展潮流和自身生存、发展、改革的现实需要。

2.3 适应市场环境变化的要求

勘察设计行业属于充分竞争性行业和领域。随着国家经济的不断发展,勘察设计的环境也发生了深刻变化。勘察设计是工程建设的先导和灵魂,随着行业及业主对于“勘察设计工作对工程建设质量起到关键性作用”的认识不断增强,对勘察设计工作提出了更高、更严的要求。勘察设计企业面临着提高设计质量、提升服务品质、建设精品工程、提升项目经济效益等形势要求。

2.4 破解企业发展难题的要求

得益于国家铁路建设的大发展,中型铁路勘察设计企业在几十年的发展过程中不断壮大。但其自身也存在体制机制不健全、分配制度不合理、思想理念保守、商业模式落后、大而不强、粗放式发展、生产效率低下等问题,迫切需要转变发展方式及思路,破解企业发展面临的难题。

2.5 提升职工幸福指数的要求

治国有常,利民为本,提升职工幸福指数是企业高质量发展的本质要求。从职工中来,到职工中去,企业的高质量发展最终受益的也是全体职工。只有转变企业发展模式、提高工作效率、提升企业盈利能力和效益水平,才能稳步增加职工收入,不断满足职工对美好生活的向往。

3 企业高质量发展面临的困难与挑战

3.1 勘察设计市场竞争激烈

随着国铁干线勘察设计任务的不断减少,中低端铁路业务已成为几大铁路设计集团及中小型设计院角逐的市场。中型勘察设计传统铁路业务逐步萎缩,企业生存空间不断被压缩。同时,铁路跨区域市场竞争持续加剧,以前按传统区域各守一方的平衡格局已经被打破,各铁路设计院纷纷进入其他区域市场。而且非传统铁路行业设计院也将中低端铁路业务作为进入行业的跳板,积极抢占市场。

3.2 企业发展理念转变较慢

第一,干部职工思想解放程度跟不上外部形势的变化和发展,部分员工进取心不足、责任心不够、学习能力不强、思想观念保守;第二,粗放式发展、重规模轻效益等思路依然不同程度存在;第三,市场经营开发目标不清晰、市场重点不突出、“游击战”方式明显、重项目承揽而忽视质量效益等现象比较突出;第四,项目生产、技术管理中重投入、轻产出,成本意识不强。

3.3 体制机制与发展不适应

第一,企业组织机构大多沿用大院管理框架,按专业分工进行搭建,对市场发展新形势、新环境和改革发展需求的适应性不强;第二,生产组织体系按铁路项目打造,专业间分工过细,导致专业间沟通协调工作量较大,容易出现推诿扯皮现象;第三,技术质量体系多为适应铁路项目建立,对新业务的技术质量管理明显不足。

3.4 业务转型升级面临困难

铁路勘察设计企业长期以来形成的铁路技术思维惯性制约着业务的跨行业发展。第一,铁路设计冗余过大的思维不同程度延伸到非铁路设计文件中,按铁路思路及理念开展其他行业的设计工作,被其他行业人士称为“铁路特色”;第二,跨行业发展技术储备不够,相关专业人才匮乏,时常处于“边学边干”的状态;第三,跨行业发展市场拓展渠道不畅,多依托铁路优势获取相关业务^[2]。

3.5 设计产品质量不够稳定

第一,设计文件差、错、漏、碰时有发生,设计文件质量参差不齐,设计人员精品意识不强,高质量设计文件稀少;第二,设计文件总体性不强、系统性不够、标准化程度不高,不同技术人员完成的设计文件差异明显;第三,现场勘察深度不够、现场调查不仔细,项目工程投资控制不力,设计方案与施工存在脱节现象。

3.6 企业创新能力存在差距

一是商业模式创新不够,企业市场竞争力不强,特色还不够鲜明;二是技术创新成果匮乏,由于主要业务形态多为中低端项目,承揽的技术复杂项目较少,难以有技术创新的驱动力,工作中仅关注需完成的生产任务,缺少对技术的总结提炼,难以达到技术创新提升的效果;三是经营创新与市场有差距,经营创新能力与国家行业发展需求不匹配,制约了市场拓展;四

是管理创新跟不上时代变化,各项管理还不够规范,制度改进明显缓慢。

3.7 劳动生产效率止步不前

近年来,虽然企业营业收入稳步增长,但是多靠增加员工数量及外部协作完成,平均劳动生产率并未显著提升。加之近年来勘察设计收费比例不断下降,员工在完成相同产值的情况下,需要投入更多的劳动量、承受更大的工作负荷。同时在跨区域、跨行业发展的过程中,由于对不同地区、不同领域的设计理念、技术要领、审批要求、自然环境不熟悉、不了解,在一定程度上降低了设计完成时效。

3.8 技术服务水平参差不齐

设计人员技术服务质量和水平参差不齐,客户投诉“极不满意”情况时有发生。首先,老员工服务意识转变较慢,思维固化,服务意识不强,距离市场及业务要求存在较大差距;其次,青年员工服务意识相对较好,但经验欠缺,存在不能深入理解、落实客户的意图和想法的情况;最后,由于项目分布范围的扩大,既有技术人力资源难以全面覆盖市场范围,导致现场问题处理不及时,易引起客户不满。

3.9 人才队伍存在先天不足

企业招聘的人才大多来自传统铁路院校,主要招聘专业技术人才。由于铁路工程专业性较强,专业人员更注重本专业技术工作,忽视工程系统问题,导致其全局观念不强。加之企业的管理、经营人才都是从专业技术人才中选拔而来,人才选择面相对较窄,而懂经营、善管理、精技术的综合性人才严重短缺,高水平、总体型人才更是屈指可数。

4 企业高质量发展的策略建议

4.1 科学谋划企业发展战略

发展战略事关企业发展命脉,要按照新发展理念的要求,注重“质量第一、效益优先”。首先要认真研究国家重大发展战略规划,超前研判企业内外部形势,结合企业自身在地域、行业、经营、管理、技术、人才等方面的优劣势,将自身发展主动融入和服务于国家及区域发展战略规划,科学制定企业的发展方向、发展目标、发展重点、业务构成、实施计划等;其次要坚定发展信心不动摇,进一步锚定发展目标和前进方向,确保一张蓝图绘到底^[3]。

4.2 持续深化体制机制变革

第一,搭建与发展战略相匹配的组织框架,建立适应外部市场环境、运转顺畅、上下协调的组织架构;第二,提升企业的管理水平和效率,建立健全责任约束机制,确保各项管理体系良性运行,促进企业发展模式的转变和规模效益的不断提升;第三,推动职能部门从事务型向管理型转变,有效压减管理层级和管理事项,让生产单位切实减负、轻装工作,让职能部门切实履行管理职能;第四,优化生产组织模式,探索责权利统一的生产组织体制机制,完善清算分配体制机制,促进生产工作提质增效;第五,完善经营绩效考核管理,弥补经营

体制机制的不足和短板,激发市场开发活力。

4.3 转变市场开发理念思路

一是进一步巩固传统铁路业务,坚持传统业务的核心地位不动摇,同时积极推进传统业务由单一勘察设计向全产业链(总承包、产品产业化等)、全过程咨询拓展;二是继续深耕传统市场,守住自己的主战场,守住企业生存的饭碗;三是稳步拓展市场范围,建议在传统市场外优选几个市场进行重点开发,推行属地化经营,切勿多点突进,避免到处出击;四是积极开拓新业务,在公路、市政、房建、轨道交通等方面形成稳定的业务来源;五是坚持高层次经营,推动市场领域的不断拓展和经营规模的持续扩大;六是加强经营联合,发挥各自优势,实现合作共赢;七是激发员工的经营意识,构建全员参与的多层次经营格局。

4.4 推动生产组织降本增效

一是不断完善企业的生产管理体系,加强生产流程建设,强化全员成本管控理念;二是以降本增效为导向、以开源节流为抓手,通过提高项目生产组织效率,提高人工成本投入产出效率,把成本管控作为推动企业效益提升的基本保证;三是持续深化提质增效措施,提升客户服务体验,努力夯实企业高质量发展基础;四是强化生产组织内部的沟通协调机制,确保各生产部门之间目标趋同、行动一致;五是提升项目设计方案的稳定效率,避免专业间工作返工,造成生产资源浪费。

4.5 持续提升技术文件质量

一是全面加强勘察设计质量管控,提升传统铁路项目的质量,夯实传统领域的技术基础,补短板、强弱项,练好看家本领,将传统铁路业务做成精品,不断巩固和扩大传统铁路市场的技术优势,提升核心竞争力;二是全面推进业务建设,推动专业标准设计,强化红线检查,刚性接口管理;三是技术方案要坚持以社会需求为导向,提供绿色、安全、优质、技术先进产品,以高质量的技术产品赢得客户的信赖;四是大力弘扬工匠精神,精益求精对待每一个项目,争创精品工程,树立优质品牌。

4.6 加大技术创新科研力度

把技术创新摆在企业发展中更加突出的位置,打造核心技术。一是推动传统业务的技术创新工作,掌握行业的技术话语权,引领行业向更高标准发展,才能在行业竞争中处于领先地位;二是着眼市场未来需求,以创造社会价值为出发点,提前谋划技术储备,研究新兴业务技术要领,为拓展新业务做好准备;三是完善科技成果研发运用转化体系及管理办法,通过独立或合作攻关,取得科技成果,提升科研创新工作的含金量;四是加强 BIM 技术的研究应用,进一步提升设计质量和生产效率。

4.7 提升企业风险防控能力

增强风险意识,在提升治理能力中抵御风险挑战,努力实现更可持续、更安全的发展。一是大力倡导“安全文化”,加强警示教育,增强员工的安全生产意识;二是强化安全生产风险防控,加大安全和质量检查的工作力度,实现业务全覆盖,尤其要重点关注总承包项目及现场勘察工作,确保不发生安全

生产事故;三是强化合规管理风险防控,完善法律合规管理工作体系,扎实推进法治宣传教育,不断提升法律风险防范能力。

4.8 提升技术服务意识水平

要始终把“为客户提供优质服务”视为企业的生存前提和发展基础,持续提升企业的品牌知名度与市场信誉,以过硬的质量和优质的服务维护市场,提升企业的竞争硬实力。一方面,加强在建项目的配合工作,及时解决发现的各类问题,全力做好技术支持;另一方面,及时开展设计回访,征集项目在营运中存在的问题和不足,并积极整改,提供项目全生命周期技术服务咨询。

4.9 加强人才干部队伍建设

一是以企业长期战略发展的需求为导向,加快培养各领域、多层次人才;二是完善人才的引进使用、培养支持、评价考核、调配交流和激励保障等各项机制,促进技术骨干、优秀人才尽快成长成才,激发人才活力;三是加大年轻干部的配备比例,强化选拔监督机制,开展履职能力培训,坚持分类培养;四是加强经营人才队伍建设,坚持精英搞经营的原则,将适合的人才选拔到经营岗位中去。

4.10 树立企业良好品牌形象

从企业战略高度进行品牌塑造,大力开展以核心技术、优质服务、项目质量为支撑,以宣传推介、成果包装、业绩推广为路径的品牌塑造工作,不断提升企业品牌的知名度和美誉度,让市场和客户认识、认同企业,从而支持、信赖企业。一是通过设计一个项目树一面旗帜,打造精品工程、形象作品,使其成为企业对外营销的优质窗口;二是加大设计大师和劳模先进的推选申报,让经典作品和代表人物成为企业赢得市场的最强代言。

5 结语

迈向新征程,推进企业高质量发展,前途光明,任重道远。新形势、新任务,面对一系列的困难、风险与挑战,针对中型铁路勘察设计企业如何在激烈的市场竞争中求得生存,笔者从多方面进行了认真思考总结,提出了相关对策建议,有助于类似企业在新时代实现高质量发展,为加快建设交通强国贡献铁路企业的智慧与力量。

参考文献:

- [1] 黄速建,肖红军,王欣.论国有企业高质量发展[J].中国工业经济,2018,(10):19-41.
- [2] 李涛.新常态 新思考 新作为——勘察设计企业的业务创新与转型升级[J].中国勘察设计,2016,(04):74-77.
- [3] 赵亚军.新形势下铁路勘察设计企业的发展战略思考[J].现代经济信息,2015,(24):301.

作者简介:黄勇(1977-),男,云南个旧人,大学本科,高级经济师,主要从事企业经营管理研究。