

编者按：国有企业是推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量，是党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。

中铁四局作为建筑行业的国企央企坚持深入贯彻党的二十大精神以及中央经济工作会议精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，大力推进管理模式创新，突出流程再造；提升组织运行效率，突出核心动能；提升要素配置效率，突出风险防控，正向着加快建设内外兼优的中国中铁王牌工程局的奋斗目标大步迈进。

在这一过程中充满着困难和挑战，为准确把握深化国企管理的正确方向和重大举措。报纸开设《深化国企管理大家谈》栏目，陆续刊载中铁四局第一期公文写作能力提升班（翰林成长营）学员的优秀文章，从“以文辅政”的角度积极为企业的高质量发展献言献策。

关于强化交通基础设施运维管理能力的思考

作者简介

汪大灿，现任局办信息调研科经理，安徽大学社会学硕士研究生。先后历经项目部综合办公室、三级公司办公室和局办公室等岗位，现主要负责局主要领导相关文字材料、全局性综合文稿撰写以及全局信息调研工作。

随着我国交通基础设施建设规模的迅速扩大以及运营里程的持续增长，交通基础设施运维后市场有望成为最具发展前景、空间最大的产业环节，市场需求旺盛。当前，中铁四局已涉足公路、城轨等部分领域运营维保业务，但仍面临产业链条不完整、市场布局不科学、管理水平有欠缺等突出问题，如何进一步抢抓市场机遇、配强管理资源、提升管理能力，是当前面临的一项重要课题。

交通基础设施运维产业的市场前景

近年来，我国已经成为全球交通基础设施发展最迅猛的国家。随着存量规模的迅速扩大，交通基础设施运营维保业务愈发成为其中不可或缺的一环，市场前景广阔。

一是市场动能转换的必然趋势。当前，我国交通基础设施的发展趋势呈现“规模巨大、增速放缓”的特点。在投资增量方面，我国交通基础设施固定资产投资规模近10年平均增长率为9.33%，但投资增速自2018年起就持续在低位运行，2018年至2022年的增长率分别为0.67%、0.66%、7.19%、4.13%、6.42%，均未超过年平均增长率。在存量规模方面，当前我国交通基础设施逐渐步入“存量”时代，形成庞大的存量资产。

二是资源高效统筹的必然结果。交通基础设施运营维保属于劳动密集型产业，且具有一定的行业、技术门槛，对人员、设备的规模和投入具有较高要求。加之我国交通基础设施行业发展“重投资建设、轻资产运营管理”的问题突出，产权单位自身运维水平、资源投入受到较大限制。因此，借助社会成熟资源，对部分社会化程度较高的专业展开委外运维，成为产权单位的现实需求，也是社会分工背景下社会资源高效统筹的必然趋势。

三是企业转型升级的内在要求。从国内外经验看，建筑企业主营业务从产业链前端的施工建设向产业链中后端的运营维护转型，是建筑企业未来发展的重要趋势。

四是企业稳健发展的重要支撑。交通基础设施运维产业是企业健康运行的“稳定器”，对企业现金流、就业吸纳、市场滚动发展具有良好的支撑作用。

企业在交通基础设施运维市场的发展现状和面临的挑战

发展现状：一是在高速公路运维方面，局韶新高速项目于2020年5月开始运营筹备，受中国中铁整合高速公路项目运营业务战略影响，项目运营业务将整体移交至中铁交通，目前正在有序推进中。二是在城轨运维方面，当前局已进入北京、上海、郑州等14座城市的轨道交通维保市场，占已开通轨道交通线路城市的26.4%。从专业布局来看，主要包含轨道维保、轨道探伤、轨道大中修改造等专业领域；从承揽任务规模来看，目前已承揽的运维业务整体规模偏小，对全局的支撑作用有限。三是在铁路专用线运维方面，主要由八分公司参与，目前负责13条铁路专用线的运营管理工作，主要包括朔黄、准池、靖神专用线以及中科炼化等企业专用线，运营里程达1897公里，年货物运量达6000万吨。

面临的挑战：一是运维经验缺乏。局在交通基础设施运维领域的市场布局较晚，如城轨运维市场进入时间至今尚不足10年，且主要着眼产业链后端的维保施工领域，普通公路、国有铁路、机场等交通基础设施的运维实践至今仍是空白。在这种背景下，局普遍缺乏交通基础设施运维管理经验，难以支撑运维产业的高质量发展。二是产业链不完整。当前，局参与交通基础设施运维主要集中在少数专业，尚未构建完整的运维产业链。以城轨运维为例，当前仍以线路

维保为主，通号、供电、机电、房建等专业涉及较少，特别是运营领域资源储备不足，还不具备车、机、工、电、辆全体系的运维能力。三是产业支撑不足。队伍建设方面，运维人才紧缺，特别是高素质的专业技术人才、技能人才匮乏。体系构建方面，局在手运维业务处于少数单位“单打独斗”的状态，未能构建全局层面的统筹协调机制。技术支撑方面，发展方式较为粗放，主要工作仍然依赖人工或小型设备，信息化、智能化、集成化程度较低。四是规模化程度不高。局目前在手基础设施运维项目较少，尚未形成规模化、集约化经营的态势，各项成本难以有效分摊，进一步影响整体运维收益。

强化交通基础设施运维管理能力的建议

抢抓市场机遇，探索合作共赢的运维道路。一是探索联合运维的发展路径。依托自身在交通基础设施施工建设领域的专业优势，探索强强联合的管理思路，通过组建合资公司、投资人股等方式，打好联合运维的“组合拳”。二是探索“建设+”发展思路。在项目立项、设计阶段，主动对接建设单位需求，积极引导建设单位采用“建设+代管”“建设+运维”的管理模式，实现项目建设、缺陷整治、运维管理等分项环节的有序衔接。三是学习借鉴外部经验。进一步强化补短板、强弱项的能力，对标行业内具有丰富运维管理经验的企业，学习借鉴先进的管理成果，不断提升企业自身的运维管理水平。

完善产业链条，打造全产业链的运维能力。一是打造跨专业的运维能力。在现有运维专业的基础上，积极拓展运维专业板块，如实现城轨运营“车机工电辆”等专业一体化发展，不断培育跨专业、多工种、集成性的运维管理能力。二是延伸产业发展链条。立足公路、铁路、城轨施工建设的优势地位，将施工能力转化为运维优势，进一步延伸产业链条，尽快适应市场变化，完善产业布局，着重在高速公路、铁路、城市轨道交通等领域培育全产业链的运维能力。

强化要素保障，支撑运维产业的健康发展。一是加强队伍建设。强化自有人才队伍建设，既要培养适应交通基础设施运维管理需要的“管理标兵”“技术能手”，又要发掘业务技能精湛、技能水平过硬的工匠型人才。同时，强化优秀劳务队伍的选育工作，引导劳务队伍自觉加强内部管理，提高业务素质，不断提升自身运维作业水平。二是加强体系建设。统筹局内优势资源，健全完善交通基础设施运维的顶层设计，构建指挥系统、各专业管理系统、班组执行系统有机结合的管理体系，实现对交通基础设施产权单位管理要求的有效承接。三是加强技术支撑。通过大数据、可视化、信息化手段，加强智能设备和技术措施的应用，实现状态监测、故障诊断、预警分析等环节为一体的智慧化管理网络，提高交通基础设施运维的及时性、精准性和可预见性。

提升创效水平，实现运维产业的量质齐升。一是规模化奠基。继续强化交通基础设施运维市场布局，提高各专业的市场占有率，保持一定的市场体量。同时，城轨运维应提升多线路打包运维的能力，实现既有资源的高效统筹利用。二是集约化节流。合理统筹资源要素，在区域化、规模化运维的基础上，实现运维管理人员、设备的集约高效利用。进一步完善智能化、无人化的智慧运维管理布局，运用现代技术手段减少人员投入，进一步降低管理成本。三是产业化创效。依托“四局运维”品牌，持续加强交通基础设施运维产业体系建设，不断完善产业支撑要素。同时，在既有的运维管理体系内，实现产业链条的进一步延伸，如依托在手城轨运维项目，积极承揽城市轨道交通大中修及改造业务，进一步扩大企业的创效空间。

点评：近年来，“建养并重”成为行业共识，交通基础设施的运营维护需求也越来越受到各方重视。作为一个充满商机的新蓝海，施工单位从建设向运维的转型一来本身就具有先天优势，二来也是大势所趋。近年来，中铁四局也正在积极打造“四局运维”品牌。本文对提升交通基础设施运维能力的思考具有一定的前瞻性，建议也具有一定的操作性和实践参考意义，有助于大家进一步提升对交通基础设施运维的认知，增强对运维产业的重视程度。

深化管理 大家谈

施工“加速度”拉满“进度条”

本报宿迁讯 12月21日，中铁四局南京分公司承建的江苏凯盛新材料项目成形退火切裁工段、深加工车间在进行钢结构吊装。至此，项目部已有9个单体同步作业。9月底进场以来，项目部开累完成产值2.3亿元，连续5周产值突破2600万元，位居局非铁路项目周产值排名前十位。

江苏凯盛年产150万吨光伏组件超薄封装材料项目总建筑面积26.6万平方米。项目经理曹长安说道：“目前现场作业人员近900人，70余台机械同时施工，大干氛围十足。”

如何协调好26.6万平方米区域内的多工序交叉作业、多工点同步施工是施工组织的重难点。项目部将现场划分为四个责任区，每日召开碰头会，对工序间的衔接提前规划，制定机械材料进场计划，明确进场时间和顺

序。加强对现场材料管理，对现场平面布置根据工程进度实时调整，要求材料集中堆放，多余周转材料及时退场，确保室内室外、土建、钢结构等工序同步施工。“昨天我在公司工作群里反馈目前直径各型号钢筋缺口800吨。公司物资设备部立即与我对接紧缺的钢筋型号，这两天相继到场160吨，解决施工现场燃眉之急。”项目部物资部副部长张涛说。项目部建立健全安全管理制度，以“产业工人培训中心”为载体，组织作业人员开展岗位操作标准、安全应知应会等学习教育，签订《个人安全承诺书》。截至目前，项目部开展安全培训80次，累计培训1021人次，培训合格率100%。严格落实“日交叉互检、周带队检查、月停工检查”，排查发现安全质量隐患20余条并均已整改闭合。 **高超 朱明强**

● 图片新闻

G347国道上跨长荆铁路立交桥转体完成



12月26日，中铁四局路桥公司承建的G347国道京山邓李至钟祥东桥段上跨长（江埠）荆（门）铁路立交桥转体完成。该立交桥转体梁长96米，重1.1万吨。项目建成后，对于进一步完善湖北省内公路骨架，缩短周边城市的距离，改善当地交通环境，带动经济快速发展，将发挥重要的促进作用。 **黄鹤 王野 李明仑 摄**

南深高铁容县制梁场通过国家生产许可认证

本报容县讯 12月23日，中铁四局南（宁）深（圳）高速铁路玉林至岑溪段2标容县制梁场（五公司）通过国家生产许可认证。南深高铁全长645.7公里，设计时速350公里，总

投资639.83亿元。该制梁场占地面积约160亩，承担南深高铁玉林至岑溪段2标、3标共计559孔箱梁预制任务。

杨明聪 张召召