



敦本务实 蓄势发力 在高质量发展征程中求实创新稳健前行

——雷位冰在集团公司2021年年中工作会议上的讲话(摘要)

2021年8月6日

主要目的

贯彻落实股份公司年中工作会议和汪董事长调研讲话精神,总结上半年工作,明确企业发展方向,部署下半年任务,动员全体员工为全面实现年度目标任务、持续推进企业高质量发展而努力奋斗。

盘点上半年,在发展 新局中奋力定局、平稳开局

抓实党建引领,政治优势更加突出

抓实市场经营,品质提升初见成效

抓实项目管理,精细管理蹄疾步稳

抓实降本增效,经济质量品质改善

抓实改革任务,改革工作破壁攻坚

抓实科技引领,科技驱动创新发展

抓实产业协同,转型升级提档增速

研判新形势,在复杂 危局中认清局势、把握大势

随着内外形势的深刻变化,企业规模的快速壮大,发展中的一些问题也在逐步显现。我们必须增强忧患意识,结合自身实际,深刻反思存在的问题和短板,始终保持清醒头脑、始终保持清醒洞察、始终保持理性思维。

总体看,机遇与挑战并存,动力与压力同在,危中有机、危可转机。回顾上半年的工作,总的感受是:喜忧参半各不同。“喜”的是“十四五”发展稳步开局,各项工作在做优做实的轨道上有序推进,没有出现大的纰漏,也取得了一定的成绩;我们的领导班子团结共事有凝聚力,干部职工队伍务实进取有精气神,企业改革发展行稳致远有后发力。“忧”的是,我们的经营承揽质量不高、施工能力不强、经济质量偏低、工程公司发展不平衡等问题依然待解,对标先进单位还有较大差距,不容乐观和懈怠。

聚力再出发,在发展 变局中冲刺目标、决战决胜

拧紧政治思想阀门,全力打好年度任务攻坚战

●要统一思想

要以“七一”重要讲话精神为引领,把学习贯彻“七一”重要讲话精神作为当前和今后一个时期的重大政治任务,作为当前创新理论武器的重中之重,作为党史学习教育的核心内容,认真落实“第一议题”制度,在全集团迅速兴起学习贯彻的高潮。

●要统一目标

紧盯新签合同额、完成产值、营业收入、实现利润年度目标,主动找差距,积极补短板,铆足干劲、决战决胜。

●要统一步调

全局上下、各层各级要紧紧围绕企业发展目标任务站全局,科学谋划,保持步调一致、同频共振,争当排头兵,冲刺“全年红”。

●要统一行动

各级领导班子要发挥“火车头”作用,各司其事、齐心协力,演好自己的角色,补位不越位,补台不拆台,大事讲原则,小事讲风格。带领全员保持信心,坚定决心,抓实抓好下半年任务落实。

强化经营龙头地位,全盘做好经营承揽稳增长

●要深化“大经营”理念

用系统的战略思维来看待经营工作,经营不是单纯的承揽任务,而是统领企业管理的“龙头”,企业施工生产、安全质量、科技创新、党建工作、文化建设、纪检工作、群团工作等都是经营工作不可或缺的重要组成部分,必须纳入“大经营”整个系统,全面服务于企业经营。

●要深化“全过程经营”的理念

经营的定位不仅仅局限于投标揽活,而是体现在企业管理的全过程之中,必须坚持效益优先的原则,把经营贯穿于信息追踪、前期论证、设计对接、合同签订、工程建设、清概索赔、收尾销号等项目管理全过程。

●要深化“多元化经营”的理念

经营的重点不能仅仅放在建筑领域的单一领域,而是要按照突出主业、相关多元的要求,在牢牢抓住铁路、公路、房建、市政、轨道等市场机遇的同时,围绕国家战略方向,加大水环境与生态环保治理、城市公共设施、综合管廊、海绵城市建设等领域的经营。

●要深化“区域化经营”的理念

要进一步固化经营体制改革成效,继续推进经营、生产一体化机制,集团公司主体经营,工程公司和在建项目辅助、属地、专业化经营,区域指挥部贴近市场搞经营,深耕西北区域“家门口”市场,做强重点区域“主阵地”市场,拓展新兴领域“潜力股”市场。

●要深化“一体化经营”的理念

要充分利用企业的综合优势,全面统筹建筑业“上中下游”业务,积极推动投资建设与设计施工一体化、勘察设计与施工生产一体化、设计施工与工业制造一体化、施工生产与运营维护服务一体化,形成集团化、综合性的市场竞争优势,全方位开拓市场。

●要深化“理性经营”的理念

要从企业战略发展的高度,全面统筹企业的经营工作,坚持品质经营,强化落实“五必须”“六不揽”“七严禁”“两不奖、两处罚、一调整”“市场一体化”和悬空项目整治要求,多揽有效益的、能迅速落地形成产值的、资金流充裕的好项目,在经营质量上持续改进。

●要树立“高端经营”的理念

要善于统筹运用各种资源,进一步加强与各级政府的沟通协作,开展高层次的经营,提升经营工作的质量和水平。各单位要创新经营理念,有效突破固有思维、固有阵地、固有格局,加强协同股份区域总部,瞄准核心市场、核心客户和重点项目。

●要深化“合作经营”的理念

要积极探索联合共赢之道,准确把握资源整合、优势互补的行业新特点,必须要善于“借船出海”,在市场上变局中积极探索新的合作模式,进一步加深与相关设计单位、地方实力企业、大型企业以及有关方面的战略合作,以小投资撬动大市场,获得较大施工份额和相应的投资收益。需要强调的是,要进一步强化经营工作激励机制,要大力加强经营人员队伍建设,努力建设一支政治素质高、思想作风好、大局观念强、业务能力高的经营人才队伍,推动经营工作全面发展。

增强战略思维能力,全心谋划企业长治久安

●要站位高远

各级各单位在谋划工作时,必须正确把握和处理局部与全局、个人与整体、当前与长远的关系,把完成年度任务当作促进“十四五”总体战略目标的要点来谋划,把推动“十四五”规划落地作为引领年度的目标来促进。

●要务实求效

要做好“十四五”发展规划的宣贯工作,凝聚集团公司上下对未来发展方向以及实现路径的发展共识。要抓实总部各部门业务和职能规划、各子公司战略规划编制及战略执行评估,多规合一,一张蓝图,一干到底。

深化管理改革提升,全速推进提质增效创新发展

●聚力党建引领,加快提升高质量发展向心力

●要着力深化党史学习教育
要教育引导广大党员干部发扬光荣传统、赓续红色血脉,把学史力行作为党史学习教育的落脚点,把“我为群众办实事”实践活动贯穿于党史学习教育的始终,把弘扬红船精神作为促进企业发展的力量源泉,以职工的获得感、企业发展的高质量,检验党史学习教育的成效。

●要着力推进党建深度融合
要发挥好党组织把方向、管大局、保落实的领导作用,推动各级各单位坚决执行落实集团公司党委的决策部署。要抓实做好两级换届选举、“七个一”党建联系点、党建“三基建设”等工作,围绕市场开拓、工程难点、改革创新和对标世界一流重点工作,发挥好基层党组织的坚强战斗堡垒作用和党员先锋模范作用,切实把党建工作“软实力”变成发展“硬支撑”。

●要着力推进全面从严治党纵深发展
要层层压实“两个责任”,突出问题导向,认真做好股份公司巡视、审计等反馈的问题及集团公司巡察、审计发现问题的整改落实工作,以改促变,以变促优。各级领导干部要廉洁自律,脚踏实地、求真务实。

●要着力建设担当有为的干部队伍
要坚持“以业绩论英雄”导向,大力提拔使用敢负责、勇担当、善作为,实绩突出,清正廉洁的干部。要切实发挥“关键少数”表率作用。各级领导干部要认真践行国企好干部“二十字”标准,全面加强自身建设,练就干事创业、担当大任的过硬本领。

●聚力项目管理,加快提升施工创效能力

●要压实在建管理责任
要严格落实重点项目集团公司领导包保,工程公司主管领导要科学分配精力,切实抓好项目管理,对国内、外项目全覆盖管控,抓好“十条红线”管控,守住底线,不碰红线,创誉创效。

●要加强项目精细化管理
集团公司《项目管理标准化手册》已发布实施,各级各单位要提高认识,切实抓好督促,保证各项规章制度落地落实,加快构建以项目制度标准化、人员配备标准化、现场管理标准化为一体的管理体系,全面提高项目标准化管理水平。

●要推进项目集群建设
要加快项目集群发展,通过整合片区资源,发挥集群化优势,努力打造区域内项目管理、资源和技术的共享共赢。

●要深化生产经营一体化机制
牢固树立“现场就是市场”的理念,强化项目的综合管控和全过程

监督,保障项目施工均衡有序、进度可控、效益最优,打造市场“金字招牌”。

●要筑牢安全质量防线
各级各单位要牢固树立安全发展理念和安全生产红线意识,深刻吸取安全事故教训,严格落实安全生产责任制,扎实推进安全生产专项整治三年行动,加大重点时段、重点区域、重点领域、重点项目安全质量等隐患排查整治,坚决守住安全红线,筑牢发展底线。

●聚力提质增效,加快提升增收创效能力

●要强力压控“两金”
组织开展“两金”专项督导,健全常态化“两金”管控机制,明确管控目标、完成时限、责任人员和奖惩举措,各单位要建立清收工作台账和责任台账,明确每笔款项清收确保值、力保值,最大限度回收资金。

●要强化成本管控
坚持“现金为王”,强化资金集中管理,细化资金预算,合理安排生产经营活动的资金需求,提高资金使用效率。强化项目预算管理,加强项目经济效益、经济责任审计,强化过程监督和控制,及时查找和堵塞项目在资金管理、成本支出等方面的漏洞,降本增效。

●要抓实二次经营
进一步加大二次经营工作力度,实现颗粒归仓。

●要倡导勤俭节约
弘扬艰苦奋斗精神,坚决反对铺张浪费,将有限的资金用到保障正常生产经营上,保障企业发展上,保障职工生活上。

●要盘活资产存量
合理控制存货规模,积极消化库存,盘活存量资产,加大风险资产处置力度,不断优化资产结构,实现资产创效。

●聚力改革创新,加快提升价值创造力

●要推进国企改革三年行动
要抓紧研究制定规范董事会运行的配套落实制度。要加快推进经理层任期制和契约化管理。要加快推进“三项制度”改革。

●要巩固对标一流成果
完善制度体系,优化管理流程,努力把学习成果转化为实践成效,逐步形成具有二十局特色的管理体系。

●要加快数字化转型
要围绕“数字铁建、智慧铁建”总目标,严格落实“股份公司总部统筹+统建,产业集团统管+共建,三级公司主推+自建,生产一线执行+优化”的数字化转型工作责任,加快推进智慧建造。

●聚力协同发展,加快提升全产业链竞争能力

●海外发展要“稳”而思进
要深入落实集团公司海外工作专题会议精神,进一步发挥好海外优势,继续领跑中国铁建系统内的工程局。在疫情持续蔓延的情况下,要抓好经营,要平稳生产,要严控风险。

●产业布局要“均”衡发展
要做实工程主业板块,做优资本运营板块,做强非工程业务板块,重点发展地产、装备制造及新兴产业,不断提升设计、检测、物流贸易“双循环”动能,加快推动非工程板块上规模、上水平。

●工程公司要“专”精特新
集团公司业务部门要研究制定推进方案,鼓励引导工程公司做强主业、做精辅业。各工程公司要坚持“五化”标准,找准符合自身发展实际的专业化方向,合理配置资源,优化生产要素,强化专业化能力建设。要进一步细化方案落实,加快筹建城轨公司,做优专业化。

●聚力风险防控,加快提升重大风险防范化解能力

●要进一步健全风险防控体系
建立健全集团公司、工程公司、项目部分层级风险管理体系和风险信息预警管理机制,实事求是做好风险评估,以重大风险的管控为核心,以重点项目的风险防控为抓手,统筹抓好经营、投资、财务、法律合规、舆情、海外、疫情等风险防范,确保企业和谐稳定。

●要进一步完善“大监督”风险防范机制
以法律管控为主,统筹推进“法治铁建”、党风廉政建设、合规管理、制度建设、内控与全面风险防控体系建设等工作,坚持事前防范、事中控制为主,事后救济为辅,不断强化纪检部门的“监督责任”,做实两级总部的“业务监督”,发挥好审计监督的“利器”作用,形成内控保障合规、审计预警评判、纪检监察内部追责、法律外部防御与内部合规审查处置等多层次、多专业的一体化监督体系。

●要进一步强化重大风险防范力度
将防范和化解重大风险作为企业高质量发展的前提和基础。严防投资风险,严防财务风险,严防疫情风险。

●聚力铸魂提气,加快提升文化软实力

●要涵养“三气”正风气
要弘扬“正气”,提振“志气”,维护“和气”。

●要突出实干保落实
各单位要切实把手与干实、积极作为与工作实效紧密结合,对年度目标任务,在全集团营造干实事、实干事、出实效激情创业的良好氛围。各级领导干部把心思用在工作上,把精力用在落实上,办实事、抓实事、促落实。

●要心系职工办实事
要加大“我为群众办实事”力度,从办好民生实事入手,认真研究实施有效的“惠民”措施,脚踏实地地为职工群众办实事、做好事。要关心一线职工疾苦,保证职工有岗可上,有假可休,保证“五险两金”按时足额缴纳。各级组织要保证职工的民主权利,让职工说话;注意倾听职工的意见和呼声,说职工的话;代表和维护职工的合法权益,为职工说话,切实依靠职工群众办企业,凝聚发展共识,汇聚发展合力。

●要赓续传承勇担当
要秉承特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献的红色基因文化,用铁的文化锻造铁的意志,铁的纪律锻造铁的队伍,铁血忠诚、铁肩担当,以不屈的斗志、必胜的信念,锚定全年目标任务,按下“加速键”,跑出“加速度”。