

# 锚定目标 同心攻坚 为圆满完成年度生产经营任务而努力奋斗

——文珂在集团公司2021年年中工作会议上的讲话(摘要)

2021年8月6日



## 主要任务

学习贯彻习近平总书记“七一”重要讲话精神,落实股份公司、集团公司系列会议要求,特别是汪建平董事长在陕调研时的重要指示,总结回顾上半年工作,研究部署下半年工作,动员全集团上下,锚定目标,同心攻坚,确保圆满完成全年生产经营任务。

## 上半年主要工作回顾

### 上半年重点工作

- 着力提升市场开拓能力
- 着力提升项目管理水平
- 着力改善经济运行质量
- 着力培育专业化竞争优势
- 着力推动管理升级
- 着力夯实发展基础

### 上半年存在的问题

- 稳增长的压力仍然很大
- 活多不够干的问题仍未实质解决
- 安全管控风险有所上升
- 运营管理能力亟待加强
- 海外市场开拓急需加强

## 下半年重点工作安排

### 深耕市场、做大规模,在稳增长优结构上再加力

#### ●坚定完成目标任务的信心决心

- 要增强危机感和紧迫感  
要从思想上高度重视,增强危机感、紧迫感,多承揽优质项目,多完成产值,多创造利润,实现企业的长期可持续发展。
- 要强化优质订单的支撑作用  
要进一步强化经营工作,加大信息的收集与跟踪力度,充分调动一切资源,力争多承揽能快速落地、形成产值和实现营收的优质项目,有效解决产能不足的问题。
- 要千方百计多完成产值  
各生产单位要切实承担责任,聚焦年度目标,认真盘点在手工程任务,迅速掀起大干高潮,充分利用施工黄金期,多完成产值,为圆满完成年度生产经营任务奠定坚实的基础。

#### ●以高质量经营助力高质量发展

- 持续优化经营布局  
继续整合经营资源,梳理职责清单,明确权责界限,聚焦高端经营和项目监管两个重点,强化区域经营、城市经营和重点项目经营,狠抓区域资源统筹、市场开发、风险评估、跟踪策划、高端对接、项目监管、客户维护和经营复盘“八个能力”建设。
- 不断增强协同经营能力  
要做实经营生产一体化机制,进一步明确区域指挥部和子公司各自职能,形成“1+1>2”的合力,实现区域市场、属地市场的齐头并进。
- 加大公招项目经营承揽力度  
巩固核心城市、核心市场,优化业务结构,拓宽经营渠道,发挥专业特长,提升公招项目中标概率,实现区域市场内公招项目全覆盖、无盲区。
- 用好投资拉动  
聚焦实业主业,依靠投资拉动新兴业务,带动主业持续发展。要优选项目,以投资经营带动规模增长,加快进入新能源、新基建、未来城市、康养社区等新兴领域,优化产业结构,确保千亿发展规模。
- 坚持用精英搞经营  
要不断补充有能力、有资源、热爱经营的优秀人才加入到经营队伍,要不断完善激励机制,充分激发各级经营团队开拓市场,营造良好的经营环境与氛围。

#### ●持续提升服务客户水平

- 紧盯核心客户不放松  
要贴近市场获取信息,紧盯大市场、大客户和大项目,合理分配体力,要统筹经营资源,运用信誉致胜、品牌致胜、方案致胜、报价致胜等灵活多样的经营策略,巩固核心客户优势,确保市场份额。
- 投标决策要理性  
坚持“有所为有所不为”的原则,做好“经营十问”(问项目、问需求、问规则、问决策、问生态、问对手、问优势、问创新、问能力、问结果),始终把经济效益放在投标决策的突出位置,量力而行。
- 突出抓好产品质量  
坚持长期主义,体现本色价值,以高质量产品赢得客户信赖,赢得市场考验,获得业主支持,提升履约能力和信用评价等级,为客户提供满意的建造产品和解决方案。

### 聚焦现场、提升品牌,在精管理提质增效上再加力

#### ●加快推进项目标准化管理

集团公司发布了《项目管理标准化手册》,要积极做好宣贯,以进度和成本两条主线,串连项目管理各环节,实现进度、成本、质量、安全、环保等管理目标,确保项目取得良好的社会与经济效益。

#### ●开好开实生产管理分析会

要通过两级公司每月的生产管理分析会,配合特别项目的约谈会、专题会、现场督导等手段,跟踪、盯控生产管理分析会安排工作、提出要求的落实,坚持问题导向,对项目实行全生命周期管理,确保项目管理实效。

#### ●持续提升项目履约能力

- 要不断强化工期意识  
清楚界定合同工期、有效工期和节点工期。工期紧的项目要倒排工期,上足资源;工期正常的,也要做好资源统筹,提高施工效率。
- 要不断优化施工组织设计  
以施工最简、投入最少、时间最短、效率最高为原则,选取符合现场实际的、最优的工艺参数和技术经济指标,合理调配劳务、资金、物资、设备等资源要素,使工序更加高效,管理更加紧凑,形成高产态势。
- 要着力解决薄弱环节  
对项目存在的困难早思考、早汇报、早预防、早解决,积极与地方政府、业主、设计院、供货商等方面沟通,着力解决停工待地、停工待图、停工待料等问题,实现快速进场、快速开工、快速推进。
- 要不断提升物资集采效率  
尽快制定集采方案,研究开发物资采购的大数据管控,尤其是在量和价的控制方面,简化程序,科学合理。
- 要做好项目变更索赔
- 要强力整治项目亏损

#### ●高度重视收尾项目管理

各单位要高度重视项目收尾管理工作,量化、细化收尾目标责任,层层传导压力,定期督导,解决突出问题,促进项目销号。

#### ●全面抓好安全生产工作

- 积极推进安全生产体系建设  
要致力于体系和责任,强化事前预防,倡导“保守型风险偏好”的安全理念,确保项目安全质量全面受控。
- 深入开展“百日安全专项整治”活动  
要汲取案例教训,聚焦现场安全管理,及时发现并消除现场存在的安全隐患和管理漏洞,全面规范在建项目安全生产管理行为。
- 持续加强安全队伍建设  
要加快推动工程公司安全总监进班子事宜的落实,将分包队伍安全管理人员纳入项目部统一管理,确保安全管理触角延伸到所有作业层面。
- 狠抓安全重点管控不放松  
积极开展“讲案例背规程”“项目经理、书记、总工讲安全”等活动,抓好班组工前教育,提高项目人员安全生产意识和技能。持续推进安全生产专项整治三年行动,落实各项责任目标,严明奖惩措施,努力提升集团公司安全治理机制和治理能力。
- 坚持安全管理好的做法  
疫情期间安全检查视频会开的有成效,要继续开,对视频会提出的问题要同现场会一样对待。

### 创新驱动、激发活力,在抓改革夯基础上再加力

#### ●在机制创新上下功夫

- 进一步理顺内部经济关系与经济政策  
界定各级经济管理职能和定位,明确责权利,加强经济政策扶持,帮助子公司解难纾困,实现长期高质量发展。
- 进一步加大授权放权力度  
明确集团公司授权放权事项,加大授权放权力度,落实监管权力与责任清单和授权放权清单,充分保障各子(分)公司经营自主权,促进依法依规管理,构建顺畅高效的管理体系。
- 进一步完善绩效考核体系  
指导、监督子公司建立适合自身发展特点的业绩考核评价制度,完善单位考核、部门考核、员工考核三位一体的全员考核评价体系。

#### ●在管理创新上下功夫

- 高质量组建机械化隧道施工队  
加强人员和设备配备,出台激励政策和保障措施,强化数据搜集、技术储备和经验积累,确保机械化隧道队从开始组建就站在高水平、高起点上。
- 高质量做好轨道交通公司筹建工作  
各相关部门、单位要充分做好市场调研,选好配好领导班子和工作团队,积极加强与地方政府沟通,争取优惠政策,落实驻地选址,确保在8月底前完成各项筹备工作。
- 高质量发展智慧建造  
健全工作机制,加强领导统筹、资金保障、技术支撑和人才保障,以发展智慧建造、建设智慧工地为突破口,向智慧设计、智慧施工、智慧制造、智慧运营、智慧服务和智慧产业6个关键领域探索迈进,加快智慧化转型。
- 高质量做好川藏铁路上场准备工作  
聚全集团之力,发挥高原隧道施工优势,做好投标及标前策划、上场人员选配和设备物资上场策划等工作,科学确定项目管理模式。
- 高质量建设劳务队伍信用评价体系  
要不断完善绩效考评机制,加强对协作队伍的过程监督和考评,主动引进专业优质队伍,建立长期、稳定的伙伴关系,为企业创造价值。
- 高质量推进国企改革三年行动。  
结合“改革三年行动”任务台账,加快转型升级,增强企业竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力,推动企业改革发展。

#### ●在科技创新上下功夫

- 突出科技创新体系建设  
深入开展工程项目技术服务与管理服务,推进高等级研发项目和科技奖项的属地化布局与申报,推进集团公司科技知识库建设与价值发挥,推动现场技术与管理的标准化、规范化,努力构建完善的科技创新体系,激发创新活力。
- 突出装备研发制造能力提升  
着力提升产品研发水平,依托互联网、大数据、人工智能等产业需求,研制高精尖、智能化、组装式、绿色环保、安全可靠的重大装备。
- 突出科技成果转化  
通过BIM技术应用、“专家创新工作室”“博士后工作站”、小发明和小革新等手段,积极推动先进成果的应用,做到用最新科技成果指导现场、服务现场。

### 依法合规、稳中求进,在控风险除隐患上再加力

#### ●严防疫情反弹风险

各单位按照“外防输入、内防反弹”的要求,加强疫情常态化防控下的重难点项目管理,确保不发生聚集性疫情。要统筹“国内”和“境外”两个战场,尤其要抓好境外疫情防控,不断完善疫情应急处置机制,将疫情防控融入日常生产经营管理全过程,始终将员工的生命健康放在首位,提高职工疫苗接种率,加强医疗和生活物资保障,确保境内外在建项目安全平稳推进。

#### ●严防安全生产风险

要高度重视安全生产工作,积极落实安全生产专项整治三年行动计划和安全生产风险管理实施办法要求,要端正态度,认真落实的工作作风。要切实抓好安全生产预防工作。要优化流程、完善措施、积极预防。各单位主管领导要亲自安排、亲自检查,抓实抓细安全生产风险分级管控,预防发生责任事故,及时处理其他突发事件。

#### ●严防财务资金风险

持续压降有息负债,不断优化融资结构,降低融资成本,严控融资规模。加大资金专项检查力度,强化诚信契约管理,遏制内部失信行为。加强产融项目资金监管力度,严格境外财务内控管理,树立合规意识,规避审计风险,做好税务风险防范,确保企业健康平稳运行。

#### ●严防海外市场风险

坚定“海外优先”战略不动摇,建立健全激励机制,加大发展海外的支持力度,进一步健全完善海外风险预警、预控机制,加强境外风险研判与综合防控,保障员工生命财产安全,最大程度维护企业利益。

#### ●严防法律合规风险

持续完善法律风险防范机制,尽快建立职责明确、重点突出、流程规范、切实有效的合规管理体系,努力培育合规文化。

### 以人为本、和谐并进,在增福祉谋发展上再加力

#### ●持续加强党的政治建设

牢固树立“以高质量党建引领高质量发展”思想,将坚持党的领导,提高政治意识、大局意识、规矩意识、奋斗意识和廉政意识,切实把国有企业党建优势转化为竞争优势和发展优势。积极落实习近平总书记对国有企业领导人员提出的“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”二十字要求,努力打造忠诚干净担当的高素质企业领导人员队伍。要以学习贯彻习近平总书记“七一”重要讲话精神为契机,丰富拓展党史学习教育内涵,扎实推进党史学习教育走深走实。

#### ●持续加强人才队伍建设

要更加重视人才工作,加快培养德才兼备、素质优良、结构合理的人才梯队,要配齐配强各级领导班子。要内联外引,加强博士后工作站建设,加强人才引进、选拔、推荐工作,落实全日制博士研究生以及985、211等行业重点院校全日制毕业生的招聘引进优惠政策,在机制上多层次激励,切实把感情留人、待遇留人和事业留人的措施落到实处。

#### ●持续加强产业结构调整

主动适应市场需要,新兴产业布局瞄准前瞻性战略新兴产业,提升工业制造、地产开发、产融结合业务规模,不断延伸产业链,改善产业结构,培育新的增长动能。要围绕工程建造主业,加强产业联动,带动各板块协同发展,促进“全产业链创效、全价值链增值”,力争用3至5年时间,实现业务结构与产业布局的整体升级。

#### ●持续加强“三项制度”改革

要以人事、劳动和分配三项改革为突破口,不断完善制度、创新机制、强化管理,对标行业先进标杆企业,加快调研成果转化,特别是要重点抓好薪酬制度改革,逐步构建更加科学合理的分配体系,以能力定岗位,以贡献论收入,最大限度激发广大干部职工干事创业热情,逐步形成“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的良好发展机制。

#### ●持续加强资产管理。

要加强资产日常管理力度,扎实开展实物资产自查,建立完善资产台账,要高度重视运营管理,算好经济账,用科学合理的成本管运营,实施集约化管理和专业化运营,稳步提升盈利能力。

#### ●持续加强民生福祉建设

扎实推进“我为群众办实事”实践活动,用心、用情、用力解决好职工群众“急难愁盼”问题,团结带领职工群众听党话、跟党走、为党工作,争取早日实现“强企富民”目标。要把职工群众对美好生活的向往作为奋斗目标,努力做好社保缴纳、三供一业和退休人员社会化移交等工作,扎实开展送温暖和困难帮扶活动,积极履行社会责任,推动民生福祉建设取得新成效,确保企业和谐稳定发展。