



立足新起点 开启新征程 奋力谱写集团公司高质量发展新篇章

——在集团公司党委三届八次全委(扩大)会上的报告暨五届四次职代会、四届四次工代会、2022年工作会、党风廉政建设和反腐败工作会与警示教育大会上的讲话(摘要)

(2022年2月12日)

雷位冰

一、2021年工作回顾

——此胜，赢在经济运行稳增长。

“三大指标”全部荣登中国铁建龙虎榜。新签合同总额首次突破两千亿大关，成为企业经营史上一个崭新的里程碑；企业总产值、营业收入均保持同比增长。“两利四率”全部呈向好趋势。利润总额、净利润、营收利润率、全员劳动生产率、研发经费投入均有增长，资产负债率同比下降。经营性现金流连续7年为正，企业总体发展保持了稳中有进、稳中有升、稳中有盈。

——此胜，赢在结构优化促转型。

——此胜，赢在深化改革强体魄。

——此胜，赢在打造创新策源地。

——此胜，赢在规范管控风险。

——此胜，赢在党建引领聚合力。

二、当前形势和主要问题

——国际角力仍在继续，“海外优先”充满挑战。

——国内经济稳中向好，央企改革重任在肩。

——行业变化日新月异，创新发展时不我待。

——对标企业品质发展，治理水平亟待提升。

三、2022年总体工作部署

——主要思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真落实党的十九大、十九届历次全会和中央经济工作会议、中国铁建工作会等系列会议精神，坚持党的领导，完整、准确、全面贯彻新发展理念，对标一流企业提升，决胜三年改革行动，防范化解重大风险，坚决打赢关键核心技术攻坚战。专注“一个目标”，推动“两个着力”，实现“三个全面”，做强“四大板块”，为落实“六稳”“六保”任务、提升职工幸福指数做贡献，为全面完成年度目标提供坚强保证。

一个目标：在2025年建成国内一流、国际知名的投建营一体化综合建筑产业集团。两个着力：着力打造具有20局特质的高质量党建、高水平治理新体系；着力打造以高质量党建、高水平治理促进企业高质量发展的新格局。

“三个全面”：即，多拿订单，全面打基础。专注管理，全面提水平。创新提质，全面上台阶。到2025年，实现营业收入与利润翻番，人均产值与人均利润翻番。力争每年都有工程公司、区域进入中国铁建生产运营“龙虎榜”；确保2-3家工程公司进入中国铁建营收百亿级、利润4亿级、专业冠军级行列，确保集团公司进入中国铁建综合工程局前三甲。

四大板块：即：主营业务、投资制造、技术服务、海外业务，通过明确各板块定位、目标和主要策略，实现“个体精专，整体一流，稳步增长，协作共赢”。

——年度主题活动：“正气、志气、和气”

“正气、志气、和气”，正气是前提、志气是核心、和气是关键，“正气”是战斗力，“志气”是驱动力，“和气”是凝聚力，三者互为补充、缺一不可。

——2022年六个方面重点工作：

(一)加强系统经营，全面推进质量提升促增长

1. 把握经营内涵。要立足“诚信、品牌、品质”搞经营。在信用社会面前，不仅要政府对政府、业主、客户、行业主管部门守信，还要对供货商、合作伙伴、农民工兄弟守信，通过全方位的诚信经营，赢得更多合作机会。在市场基础方面，干好在建就是最好的经营，要深化生产、经营一体化机制，彻底解决好现场管理粗放问题，通过交付精品工程的品牌经营，赢得长期合作机会。在品质发展方面，“五必须”“六不揽”“七严禁”是高压线也是底线，在加快落地和消化存量合同的基础上，高起点谋划、高质量推进，当好客户顾问，做好方案预案，更加注重合作双方合同质量，创造高端合作机会。

2. 坚定经营方向。要紧盯“战略、创新、合规”把方向。积极推动“国家五大区域发展战略”、雄安新区、“两新一重”“双碳”等战略经营，经营好“国家队”应交的朋友和该干的事，多揽能够带来社会及经济效益的工程，在挑战中提升企业影响力。积极推动接轨“专精特新”、提升产业链供应链韧性、增

强协同配合的创新经营，经营好“排头兵”要走的和需攻的坚，多揽能够促进专业、产业和管理升级的工程，在创新中提升企业竞争力。积极推动“注重程序合规、抵御围猎公关、遵守规章制度”的合规经营，经营好“20局大厦”的“四梁八柱”，在合规管理中提升企业发展力。

3. 调整经营策略。要下好“合力、合作、全员”一盘棋，两级总部之间、区域指之间、子公司之间、项目之间、经营人员之间，是竞合关系，既有竞争，也有合作，但不能相互拆台，搞同质化竞争，要充分共享信息、共享资源，降低经营成本，形成经营合力，各有取舍。抓住“高端、前端”着力点，想业主之所想、谋业主之所谋，与业主一体推动发展意图落地生根。抓住“自主、属地、区域、城市”基本盘，子公司要守住自己的“1+N”主阵地，扩大“以城市为中心”的地域覆盖面、人脉辐射圈，保持不低于30%的新签订单，区域指要从有利于属地化、专业化发展，提供不少于70%的新签订单，统筹各方面的发展需求。

(二)加强改革筹划，合力攻坚见到成效促升级

1. 推动现代企业制度改革见成效。把“三重一大”集体决策和前置研究事项清单制度的执行情况、质量和效率，作为对“一把手”监督、对班子成员考核、对政治生态评估的重点，进一步检验在完善公司治理中加强党的领导的各项要求，是否落到实处。以“定战略、做决策、防风险”为重点，加强董事会自身建设，促进专业尽责、规范高效运作。把构建干部队伍竞争生态和退出常态化机制、经理层任期和契约化管理、完善职业经理人制度、优化企业薪酬策略、优化完善考核体系及项目模拟股份制等，作为“三项制度”改革的“最后一公里”坚决打通。按照中国铁建对标世界一流管理能力提升行动最新指导意见，责任到人、任务到岗、督查到点，确保在规定时间内，实现管理水平的提升。

2. 推动产业布局优化调整见成效。要持续巩固集团公司产业布局，明确“四大板块”定位和任务，最大程度实现差异化发展。主营业务板块。定位是：高质量发展“定盘星”。主导方向是：打造市场核心竞争力、资源优化配置力、高端市场竞争力。主要策略是：以铁路、公路、房建、市政、城轨、水利为主。科学组织铁路施工生产，打造精品、安全、绿色、创新工程“典范”，提升原创技术、组织能力和信用评价，突出“20局专场”。抢占中西部高速和东部城市群高等级公路扩建增容市场，加大“三长”目标的技术突破，确保“质量提高”。全面推行项目集群管理，通过“共享”实现利润增长，成为“以绿色为主题”“以城市为中心”发展的战略基点。加快度过城轨、水利重组后的磨合期，保一线、抢二线、攻“两新”市场，全力突破订单规模上不去、品牌效应不明显的瓶颈，要在新型轨道交通领域、涉水业务“异军突起”。投资制造板块。定位是：高质量发展新引擎。主导方向是：投资创业和投资兴业，推动企业“转商”。主要策略是：坚持投资业务稳妥进入，借力发展，提升大型综合性投资项目的掌控能力；把握地产“洗牌”机遇期，加快巩固库存去化，盘活存量资产；创建首批运营服务示范区，打造专业化运营团队。加快新能源电动施工装备、新智能装备迭代升级和“4S”服务跟进，让客户“信得过”“用得起”，与物流贸易一并实现双循环，提高市场份额和利润产出。技术服务板块。定位是：高质量发展驱动力。目标是：2022年总体营收保持稳中有增。主导方向是：提升技术、人才“孵化”能力，提升对集团发展的引领能力。主要策略是：实现资质升级，塑造行业品牌，提升主业发展质量和增值服务能力。研发中心、博士后工作站、设计、检测、教育打的是技术牌，要走专家路线，集聚和孵化尖端人才、企业工匠。海外业务板块。定位是：高质量发展的外延支撑。目标是：2022年总体营收力争有较大突破。主导方向是：“投建营”一体化海外发展。主要策略是：攻克秘鲁公路、喀麦隆道路整治工程等重大项目难关，消化潜在风险，总结积累经验。要巩固成熟国别市场，向“一带一路”沿线、中国政治影响力达到、政治环境好、资金有保障、发展动力充足、劳工政策友好的国家布局，积极进入健康、绿色、数字、新能源、“小而美”民生工程领域。尝试以资源换取项目和和服务的方式，与驻在国建立战略发展关系，确保订单“量质”齐升。

(三)加强基础建设，专注管理提升水平促转型

1. 加快提升项目管理水平。要优化管理模式。坚持“1234+”项目管理思路，着力破解效率、效益、管理、人才“四个瓶颈”；严格项目分级管理，推行扁平化、集约化的项目群管理模式，推广标杆项目管理模式、创誉创效等典型做法，带动激发创效潜能。科学实施“法人管项目”下的项目经理负责制，厘清权责清单和负面清单，压实各自主体责任。要强化标准管理。以集团公司《项目管理标准化手册》为指导，不断提升项目专业化、工厂化、机械化、信息化“四项支撑”能力，推进标准工地、智慧工地建设，确保质量精益求精、善作善成，获得最佳秩序和最佳效益。要规范队伍管理。组建管理团队要精干高效、相对稳定，有利于滚动发展，要建立项目经理绩效考核档案，作为培养、选拔、使用项目经理的参考依据。选择合作队伍要严格落实分包商名录管理制度，积累一批优秀分包商。要严守安全底线。严格落实工程项目安全管理等办法，坚守“六条底线”，守住铁路质量安全红线，提升信用评价，全力以赴在国铁项目的同台竞争中取得优势、做出标杆。注重绿色生产、节能降耗，守住生态环保底线。以“生命至上、预防为主”为主题，适时开展“大反思、大排查、大整治”活动，塑造20局安全生产好形象。

2. 加快提升三级公司品质。一是扎口子。扎住效益流失和责任缺失口子。集团公司生产、成本、收尾中心要联合行动，对纳入重点监管的在建项目、长期“收尾项目”进行大起底，从违规分包、抽层合同、材料采购、验方计量、财务审批各环节摸清“病灶”，开出治理良方；对消极对抗行为“露头就打”，绝不手软。二是转思路。要认真打造“最佳胃口”，通过好订好单、消化困难来稳定订单来源。第一，抓主责。工程公司主要领导要把70%以上精力放在施工现场，投入到抓重难点、关键路线和标准化管理上。要深入基层调研督导、解决问题，积极探索项目模拟股份制，打造利益共同体，为专业化、高质量发展打下坚实基础。第二，抓长远，在弥补管理力量不足的同时，适度可控地开展专业化分包，实现规模“做大”；要把更多精力放在精细化管理上，开展“高精尖”

(三)加强科技创新，全力以赴聚焦核心促突破

1. 确立企业创新主体地位。要规划好关键技术运用，加快大跨复杂桥梁施工、高原隧道、超高层房建、快速盾构施工等领域的技术研发和配套装备的迭代升级，最大面积覆盖市场，争取规则制定的话语权和在西北区域市场的领跑地位。要规划好科技创新路径，分阶段、分层次推进基础创新，力争到2025年实现“三大目标”，第一，依托国家博士后科研工作站和中国铁建高原隧道研发中心，持续开展储备性研究和攻关，实现“核心技术”零的突破；第二，至少打造10个集团级企业创新工作室，带动工程公司级创新平台建设；第三，评选集团公司和子公司两级专家100名，培育1-2个“专精特新小巨人”企业，培养2-3个有“专精特新”发展潜质的工程公司营收过百亿。要规划好创新组织实体化建设，加快高原隧道施工技术及装备研发中心主体功能建设，加快集团公司、工程公司、项目部三级专职化的施组管理组织体系规范化运转，加快推进工程公司技术专家负责人体系、技术服务中心建设。通过促进创新组织实体化运作，产出创新效应、创新成果。

2. 持续推进科技创新工作。首要，是抓好新技术应用与集成创新。围绕工程项目中常见问题和关键环节去固化、优化、创新，推广实用性施工工艺工法。在超高层建筑施工、装配式建筑、绿色低碳、BIM应用、物联网区块链、基于新一代信息技术的智慧建造技术等领域，开展集成创新、应用创新；深化与高校的研发合作关系，积极学习、吸收、转化外部新技术，尽快适应行业发展大势。其次，是持续夯实科学管理基础。持续推进科技知识库建设，持续健全技术专业负责人体系，完善技术创新工作室机制，顺畅科技成果转化机制，完成内、外部专家信息库建设。建立“揭榜挂帅”的开放式创新机制，鼓励创新人才脱颖而出，持续加大研发经费投入，有效集聚体制内外创新人才。第三，是完善优化科技激励体系。培养一批能够为企业实施顶层设计的科研帅才，孕育一批能够领“卡脖子”技术的领军人才，造就一批能够将科研成果转化运用的企业工匠。完善集团级专家评选机制，建立完善的薪酬与激励机制，激发各类人才创新创造活力。

(四)加强海外布局，多轮驱动功能提升促发展

1. 要认真学习“谋篇”。按照“一带一路”倡议的“五通原则”和中国铁建汪建平书记、董事长的全域经营思路，做到“三个摸清”，为集团公司科学决策提供参考，即：摸清驻在国的产业布局及基建规划，现汇项目、两优项目和援外项目底数，摸清可供交换的资源、产品及愿望，摸清国内及15个国别市场的资源需求，摸清国内国际供应链及结算渠道。积极开展平等互惠的价值观交流，引导共同探索“基础建设+国际贸易”相结合的运营模式，尝试多种结算方式，为驻在国开源、疏汇、创效、稳固战略合作关系。

2. 要优化“布局”。互通合作意向，与政府要员、各部委建立业务关系，疏通信息渠道，积极参与国家战略工程，进入核心支柱产业。织好政府与国家战略工程、进入核心支柱产业、金融网、疏通结算渠道，加大和跨国公司、设计院、专业运营公司等组成投标联合体的合作力度，积极探索PPP、F+EPC等多种业务模式，加快市场渗透，扩大业务规模。深挖中国铁建“3+5+N”海外构架中的优势资源，加大与中土、国际集团、铁建国投等企业合作，提升协同经营能力，借势而为，共享资源，扩大海外经营成果。

3. 要突出“创效”。按照对海外市场的功能定位，做好“三个创效”。产品创效，重点做好海外产品体系的标准化设计，打造产品和服务特色，输出集企业标准、技术优势和集成特色为一体的产品，培育海外“专精特新”发展优势。运营创效，输出“投建营”一体化模式，完善运营体系，大力提高投融资水平和风险预判能力，大力提高属地化的能力和水平，形成稳定的合同额、营业额，大力提高属地人才引进工作，实现可持续发展。管理创效，完善境外国有资产基础管理和投资经营管理制，完善国内子公司参与境外重大工程建设合作机制，完善先进模式、经验、人才输出与效益交换机制，健全覆盖境外子企业的在线监管系统，强化境外重大经营事项和人员派遣级管理、差异化考核方案等，提升境外管理水平和价值创造能力，不断做大外延支撑功能。

(六)加强党的领导，党建引领推动融入促发展

1. 坚持党的全面领导，强基固本保障改革。第一，抓好党的政治建设。要贯彻落实好习近平总书记重要批示和党中央决策部署，把中国特色现代企业制度改革任务坚决落实，做到党的建设与公司治理“六个有机统一”。第二，抓实思想宣传和舆论工作。严格“第一议题”、中心组学习研讨、“三会一课”等制度落实，深化巩固党史学习教育和全国国企党建工作会精神成

创新，提升品牌优势，创造更好业绩，推动集团业务向产业链上游拓展，实现企业“做优”。第三，开胃口，五亿级项目怎么干，十亿级项目怎么管，百亿级项目谁能干，要给企业培育一批“帅才”项目经理、一批标杆型项目管理团队。三是促转型。力争用2年时间，打造“大铁马”品牌；不断提升专业“专精特新小巨人”企业；筹建新材料公司，重点布局混凝土外加剂等节能环保新材料，掘开新业务第二个突破口。创新土地获取方式和开发模式，向主业单位和头部企业集中，打造“美好生活服务商”品牌；不断提升专业运营管理水平，打造新的增长点；积极向规划、咨询两端“延链”，增强创造项目、主导项目的能力。要转化教育产业经营机制，提高创效、育才能力。

3. 加快提升风险防范能力。要抓好风险预警。做好开展全级次的排险控险专项行动准备，安全生产要确保守底线、零伤亡，工程质量要确保一次优、出精品，投资运营要确保进入、高回报，财务资金风险敞口要确保关得住、守得牢，法律合规要确保增意识、降诉讼。要遏制“两高”项目严控环保风险、压控“两金”降低债务风险。特别是融资性贸易、参股经营、空转走单等业务，要早排查、早治理。要加大铁路、马鞍山铁路等PPP项目监管力度，妥善化解项目回款等资金风险。要抓好民生稳定。必须保障内部职工就业上岗，增强归属感、安全感和获得感；必须统筹做好属地员工、农民工工资“欠欠保支”和民营企业欠款清理工作，增强协作力、凝聚力 and 公信力；要坚决防止群体性事件发生，及时回应群众诉求，维护企业和谐稳定，营造良好的属地发展环境。要抓好疫情防控。坚持常态化开展防控工作，拉紧疫情防控线，保障员工生命健康安全。

(五)加强海外布局，多轮驱动功能提升促发展

1. 要认真学习“谋篇”。按照“一带一路”倡议的“五通原则”和中国铁建汪建平书记、董事长的全域经营思路，做到“三个摸清”，为集团公司科学决策提供参考，即：摸清驻在国的产业布局及基建规划，现汇项目、两优项目和援外项目底数，摸清可供交换的资源、产品及愿望，摸清国内及15个国别市场的资源需求，摸清国内国际供应链及结算渠道。积极开展平等互惠的价值观交流，引导共同探索“基础建设+国际贸易”相结合的运营模式，尝试多种结算方式，为驻在国开源、疏汇、创效、稳固战略合作关系。

2. 要优化“布局”。互通合作意向，与政府要员、各部委建立业务关系，疏通信息渠道，积极参与国家战略工程，进入核心支柱产业。织好政府与国家战略工程、进入核心支柱产业、金融网、疏通结算渠道，加大和跨国公司、设计院、专业运营公司等组成投标联合体的合作力度，积极探索PPP、F+EPC等多种业务模式，加快市场渗透，扩大业务规模。深挖中国铁建“3+5+N”海外构架中的优势资源，加大与中土、国际集团、铁建国投等企业合作，提升协同经营能力，借势而为，共享资源，扩大海外经营成果。

3. 要突出“创效”。按照对海外市场的功能定位，做好“三个创效”。产品创效，重点做好海外产品体系的标准化设计，打造产品和服务特色，输出集企业标准、技术优势和集成特色为一体的产品，培育海外“专精特新”发展优势。运营创效，输出“投建营”一体化模式，完善运营体系，大力提高投融资水平和风险预判能力，大力提高属地化的能力和水平，形成稳定的合同额、营业额，大力提高属地人才引进工作，实现可持续发展。管理创效，完善境外国有资产基础管理和投资经营管理制，完善国内子公司参与境外重大工程建设合作机制，完善先进模式、经验、人才输出与效益交换机制，健全覆盖境外子企业的在线监管系统，强化境外重大经营事项和人员派遣级管理、差异化考核方案等，提升境外管理水平和价值创造能力，不断做大外延支撑功能。

(六)加强党的领导，党建引领推动融入促发展

1. 坚持党的全面领导，强基固本保障改革。第一，抓好党的政治建设。要贯彻落实好习近平总书记重要批示和党中央决策部署，把中国特色现代企业制度改革任务坚决落实，做到党的建设与公司治理“六个有机统一”。第二，抓实思想宣传和舆论工作。严格“第一议题”、中心组学习研讨、“三会一课”等制度落实，深化巩固党史学习教育和全国国企党建工作会精神成

果，以高度的政治责任感做好宣传和宣传党的二十大工作。深入做好意识形态领域工作，弘扬主旋律。第三，抓强党的基层组织建设。要突出“一个重点”，找准基层党组织服务生产经营、凝聚党员群众的着力点，在基层治理中唱主角。抓好“两个考核”，强化党建责任制考核和党组织书记述职评议考核。落实“三项制度”，民主生活会、组织生活会、民主评议党员。做实“四项培训”，发展对象培训、新党员培训、党组织书记培训、组工干部培训。突出“五个融入”，积极开展创岗建区、品牌创建、联创共建等活动，推动党建融入公司治理、生产经营、科技创新和企业文化。

2. 建设一流人才队伍。不断提升经济工作本领。企业领导队伍。选用、评价党员领导要突出“三个关键”，关键是讲政治，能够融入新发展格局、中国铁建全局和集团公司大局；关键是有能力，能够推动产业结构调整、生产经营质量、项目管理标准化、工程专业化与关键技术等目标实现；关键是抓落实，能够带领班子成员坚决贯彻集团公司党委重大决策部署。企业干部队伍。突出政治标准，强化重实干、重业绩、重担当的用人导向。要注重干部培养，多组织集训锻炼、实践锻炼、交流锻炼，开拓视野，提升能力。要严格选拔任用程序，正向激励干部，努力构建干部队伍竞争生态和干部退出常态化机制，实现“干部能上能下”。企业人才队伍。要统筹推进“经营管理人员、专业技术人员、党群工作人员和技能人员”等人才队伍建设，提高博士、硕士研究生等高知群体占比，加快培养、选拔“85后”年轻人才，不断完善绩效管理激励机制，让人才进得来、留得住、干得起。

3. 全面推进从严治党，营造风清气正政治生态。一是全面构建“大监督”体系。要加强政治监督。要加强日常监督，持续加强对“一把手”和关键少数的监督，管住中间的绝大多数，规范化制度化监督权力运行。要加强项目监督，向规模较大的项目或者项目集群派驻纪检员，履行监督专责，防止内外勾结、利益输送、损公肥私、失职渎职等行为。要加强境外监督，确保对境外党员、关键岗位、国有资产的组织监督“全覆盖”，严防境外腐败问题滋生。二是一体推进“三不腐”机制。要建立党风廉政教育常态化机制，持续增强各级领导干部的党章党规党纪意识和依法治企意识，筑牢“不想腐”的思想防线。要发挥审计、纪检、法律、财务等部门职责，形成惩防合力，构建“不能腐”的制度防线。要坚持“一案双查”、提级审查，发挥巡察利剑作用，严查在干部选用、经营承揽、三项招标、合同计价、资金拨付、后勤保障、关联交易等方面的违纪违规问题，形成“不敢腐”的高压线。三是驰而不息整治“四风”。要严格落实中央八项规定精神，持续整治“四大问题”：第一，各类隐蔽性“四风”问题。第二，文山会海、推诿敷衍等形式主义、官僚主义问题。第三，贯彻落实上级决策部署空泛表态、指令空转、敷衍塞责、抱团观望等问题。第四，上级党委巡视反馈、党建责任制考核、审计和“四个专项”整治中发现的问题。

4. 加强企业文化建设，维护企业和谐稳定发展。要执行好铁建文化纲领。通过多种形式，宣贯中国铁建的文化纲领，讲好集团公司的发展历史，融入20局的价值主张，将其转化为全体员工“尽心尽责、实干实效、向前向前、共进共赢”的实际行动。要宣贯好“十四五”发展规划。做好中国铁建和集团公司“十四五”规划宣贯工作及培训解读，做好专项规划、子规划编制实施与监督评估。做好经济指标和关键任务分解，制定关键行动计划，强化战略执行考核，各子公司要高质量编制子规划和专项规划，在集团公司“十四五”规划发布后一个月内报批工作。要开展好年度主题活动。以“正气、志气、和气”年主题活动为载体，促进企业文化与经营管理深度融合，大力组织开展企业文化核心价值观的宣传报道，讲好企业故事。加大舆情管理力度，抓好应急预案演练，不断提高企业突发事件舆论危机防范和处置水平。要履行好企业社会责任。持续抓好文化安、保密、合规、统战工作，发挥群团组织作用，深化民主管理，弘扬劳模精神，开展大众创新，调动职工群众、团员青年干事创业积极性。持续坚持以职工为中心的发展思想，建立稳就业、稳增长保障机制，认真落实“十大实事清单”，让职工共享企业高质量发展成果。持续巩固脱贫攻坚成果，落实乡村振兴、援疆援藏援青工作任务，营造共赢发展环境。