

# 聚焦稳增长 突出高质量 为建设一流国际化产业集团而努力奋斗

——在集团公司五届四次职代会暨2022年工作会议上的报告(摘要)

(2022年2月12日)

文珂



## 一、2021年工作回顾

- 经济指标稳中提质。
- 项目建设推进有力。
- 科技创新成果丰硕。
- 企业管理亮点突出。

一年来,我们主要做了以下工作:

1. 坚持精准施策,保持稳健发展态势。
2. 完善制度体系,激发改革内生动力。
3. 优化战略布局,促进产业协同发展。
4. 厘清权责关系,增强项目创效实力。
5. 统筹资源利用,提升经济运行质量。
6. 加强科技创新,培育核心竞争能力。
7. 顺应发展大势,全面夯实基层基础。

## 二、2022年工作思路和目标

做好2022年的工作,要积极贯彻股份公司和集团党委的决策部署,紧紧围绕“稳增长、高质量”目标,统筹做好“六个平衡”,重点解决稳增长、提质量、激活力、上水平、育人才、防风险等问题。

- 一是统筹好稳与进的平衡。
- 二是统筹好量与质的平衡。
- 三是统筹好效与管的平衡。
- 四是统筹好破与立的平衡。
- 五是统筹好育与引的平衡。
- 六是统筹好防与治的平衡。

## 三、2022年重点工作安排

1. 聚焦稳增长,发挥经营龙头引领作用。要稳字当头,稳中求进,统筹好各类资源,紧盯核心市场、核心客户,聚力同心,团结协作,实现经营承揽量质双升。

一是注重经营工作科学谋划。要落实集团公司主体经营作用,聚焦经营质量提升,完善经营网络和经营机制,压实各级责任,优化订单结构,提高落地转化率。要加强市场研判,市场细分,推动经营力量向城市聚集。要加强高端对接超前谋划,及时梳理重点项目清单,提高对接的效率。要促进经营协同,充分发挥投资撬动和产业集群优势,尽力为客户提供更多高端定制服务。要精壮经营人才队伍,为经营人员提供更多人性化的关怀,帮助解决后顾之忧。要进一步细化完善经营管理、绩效考核办法,调动各级经营人员的积极性、能动性,确保一次经营收益率稳步提升。

二是注重经营资源统筹调度。要坚持客户至上理念,发挥区域指挥部、省市经营部前端作用,密切关注客户需求,及时回应客户重大关切,为市场突破和滚动发展创造条件。要落实经营生产一体化要求,强化对跨区域资源的统筹调度和项目管控。要把好投资型项目的前端关口,做好现场调研、标前测算、分析论证和咨询评估。要强化悬空项目治理,密切关注项目资金、审批、征拆等控制性因素,推动项目早落地、早开工。要落实资信管理,注重“两个业绩”积累,增强参与投标的竞争力。

三是注重城市攻坚能力提升。要深入落实“1+N”主阵地布局,强化工程公司城市经营主力军作用,将优质资源向市场潜力和空间大的城市聚集。要深度融入属地,充分利用股份公司、区域总部、集团公司搭建的平台,强化与地方政府、兄弟企业、当地社会力量交流合作,建立良好关系。要提高主营业务经营占比,提升资源整合能力和专业化施工水平,打造品牌工程,增强市场竞争实力。要加强对核心客户的维护,定期拜访交流,充分利用企业优势,建立深度融合的命运共同体。

四是注重在建项目滚动经营。要借助项目平台,加强与地方政府、业主单位的沟通交流,推进项目快速实施。要全力打造品牌工程,经常站在业主的角度思考问题,为业主争光添彩,获取好评。

2. 强力促改革,激活创新发展一池春水。要坚持问题导向,聚焦发展的“痛点”“堵点”,从制度和流程入手,推倒藩篱,打破瓶颈,补齐短板,全面释放企业发展活力。

一要狠抓战略引领。要以“十四五”战略规划为指引,即:坚持“建筑为本、相关多元、价值引领、品质卓越”的发展方向,成为客户放心、伙伴信赖、社会尊重、员工自豪的质量效益并重发展的现代化综合建筑产业集团”这一总体发展战略不动摇;坚定“十四五”末实现营业收入与利润翻番,人均产值与人均利润翻番,再造一个高质量发展的二十局;贯彻“1345”,即一个目标、三大

驱动战略、四大合作平台、五大核心能力及十二项关键举措”这一规划思路不动摇。

二要狠抓制度建设。要巩固“立”“改”“废”工作成果,进一步完善企业的制度体系,厘清权力和责任清单。要围绕活力释放,优化绩效考核和薪酬分配制度,建立以创新价值、能力、贡献为导向的考核评价体系,向贡献突出者倾斜并兼顾多数公平,及时兑现各类奖励,让更多人得实惠、有干劲。要明确要害岗位、关键岗位的“禁入”“退出”机制,严明组织纪律,使其心存敬畏,不敢逾越,真正扎牢制度的“铁篱笆”。

三要狠抓人才培养。要统筹做好人才培养规划,有意识地发现和培养更多具有潜力的高层次复合人才,形成梯队。要大力弘扬企业家精神,对敢于负责、敢于担当、善于作为、实绩突出的企业领导人员,给予更大力度的激励。要加大干部交流和年轻干部的培养力度,支持青年干部挑大梁,当主角。要坚持在基层一线发现人才、使用人才、选拔人才,打通人才成长的通道。要为各类人才搭建干事创业的平台,让事业激励人才,让人才成就事业。

四要狠抓管理创新。要以提质增效为核心,探索新型的管理模式和商业模式。要从集团层面整合优化项目群管理,探索区域内工料机集约调度新模式,缩小管理半径,提升项目创效能力。要加大模拟股份制、内部承包、超额利润分配等激励手段在工程项目的试点和推广,激发全员创新创效能力和工作热情。要持续探索新型劳务分包模式,吸引优秀劳务队伍为我所用,以满足企业规模扩张的需要。

3. 精准调结构,促进关联产业协同发展。要结合市场变化,瞄准供给侧需求,围绕主责主业,补强优化产业链条,促进关联产业协同创效能力提升,推动企业高质量发展。

一要打造主业优势。要抓住国家适度超前进行基础设施建设的难得机遇,千方百计争取更多的市场份额,从源头把控经营质量。要有计划的承揽一些高精尖项目,围绕主业和核心专业,持续开展科研攻关,提升市场竞争力。各工程公司要根据发展定位和自身实际,快速提升专业施工能力和资源整合能力,担当企业高质量发展的主力军。

二要发力新兴产业。要在中国铁建“两新”清单的指引下,科学编制集团公司“两新”业务建设实施方案,有侧重地推进生态环保、特色小镇、装配式建筑、地下管网、运营维管、桥梁钢结构、高端智能装备等产业的市场开发,筹划组建新材料公司。要聚焦专精特新,在“五个维度”和“四化”方面下真功,培育领先行业的“小巨人”企业。要加大对新兴产业、新业务的资源投入,在政策、资金、装备等方面给予重点扶持,打造新的利润“增长极”。

三要促进产业协同。要争做产业链链长,提升产业链现代化水平,促进各相关产业协同发展。房地产业务要全力去库存,确保资金快速回笼。南方公司要专注细分市场,找准自身定位,增强在专业领域的竞争实力。长安重工公司要加强新能源装备研发,积极申报专精特新“小巨人”企业,争取税收优惠政策。设计、检测公司,投资运营分公司,要促进多产业协同创效。铁路运输业务要高度关注能源市场变化,把握资源投入节奏,预防重大风险。

四要巩固海外市场。要利用好海外独立经营的优势,进一步巩固我们的传统与核心市场,加强与平台公司、兄弟央企、海外机构、当地力量的合作,管控风险,抱团发展。要加快在健康、绿色、数字、新能源、“小而美”民生领域的布局,提升海外经营质量。要加强海外在建项目管理,确保海外项目盈利目标顺利实现。要积极探索疫情形势下新的管控模式,借助信息化手段,提高远程服务和监管效率,制定海外单位差异化考核方案,加大对驻外员工与留守家属、子女的关注、关怀,及时发放薪酬,创新休假制度,做好出、回国员工服务保障,营造“走出去”的良好氛围。

4. 悉心强管理,增强项目创效创水平。要坚持全生命周期管理,科学实施“法人管项目”下的项目经理负责制,厘清各级权责利关系,有效激发全员创效创效热情。

一是加强项目前期策划统筹。要坚持“集团公司全面管控、工程公司主体负责、项目部组织实施”的原则,落实分级管理要求,认真做好经营交底工作,全面加强全集团铁路项目管理,确保沈白、西延、兰合、西十等重点项目顺利推进。要严格执行工程项目“双预控”制度,确保开局不跑偏、不走样,项

目评估要实事求是,给予项目团队适当的空间,有效激发其创效热情。要持续抓好投融资、片区开发和总承包项目设计优化工作,落实投标前与设计对接、上场前完成设计优化策划、开工前设计优化落地“三个条件”,提升变更索赔创效潜力。

二是加强建设过程标准管理。要压实工程公司项目管理主体责任,工程公司主管领导,特别是总经理必须把主要精力放在施工现场。要始终坚持“施组为纲”,落实月度施组运行监控及分析制度,充分发挥预警作用。要大力提升项目标准化施工水平,继续修订完善《项目管理标准化手册》并强力宣贯,使之更好地适用项目管理需求。要开好、开实施工生产管理分析会,充分发挥生产、成本管控督导中心“吹哨人”“监督员”“协调员”作用,强化要素成本的“量价分控”,及时发现项目,尤其是重难点项目、关键线路上存在的风险隐患,采取有针对性的措施加以解决。要将变更索赔贯穿于项目管理全过程。要持续抓好重点项目清单式管理,夯实信用评价和铁路红线工作基础,加大对复杂地质条件工程、瓦斯隧道、地铁施工的监督力度,确保工程质量和安全生产。

三是加强安全管控措施落实。要坚定“零伤亡”“零事故”目标不动摇,牢固树立抓安全就是讲政治的理念,坚持党对安全工作的领导,按照党同责、一岗双责的原则,落实好“三管三必须”的要求,切实将安全工作与分管工作、分管业务统筹起来,做到同部署、同检查、同考核。要学习贯彻好新安全法,增强底线思维和红线意识,夯实基层基础,杜绝责任事故,消灭低级错误,确保安全生产万无一失。要做好做实日常工作,避免“头重脚轻”。今年,要重点抓好工程公司安全总监进班子事宜,为其积极履职创造条件。要加大处罚力度,进一步调动各方积极性,及时消除各类隐患,保证物防、技防、人防措施到位。要加大危大工程与重点部位检查巡查,严格落实施工现场封闭式管理,确保现场安全稳定。要扎实做好应急管理工作,强化应急救援体系建设,提升应急处置能力,守护好安全管理的最后防线。

四是加强优秀项目团队塑造。要遵循能力与资格、业绩与类别、经验与规模相匹配的原则,公开公平公正选拔优秀项目经理,组建精干高效的项目管理团队。要保持项目团队的稳定性,特别是项目经理等核心人员,除职务调整、身体状况、业主要求外,原则上不得调换,确需更换的,须严格履行程序并及时报集团备案;优秀项目经理、项目副总、项目书记的选树工作要进一步做实,营造创效光荣的良好氛围,打造更多的优秀团队。要以我为主,高标准、高质量培养自有施工队伍,去年新组建的两支机械化隧道施工队要给予政策、资金、人力上的大力支持,帮助其尽快走上正轨,为提高集团公司隧道施工能力积累宝贵经验。要进一步严格分包管理,坚持“谁使用、谁选择、谁负责”“先签合同后进场”原则,做到严管善待,选好、用好劳务队伍。

五是加强收尾项目督导帮扶。要加强对两级收尾项目的统筹管理,实现项目创效创效目标。要加强对收尾项目变更索赔、清收清欠工作的指导、帮扶,落实重点项目包保责任,切实做好计价确权、款项回收等工作。要加快收尾项目结余资料移交进度,为后期清收清欠扫清障碍。要加强完工项目收尾并账销号工作,扎死成本口子,防止效益流失。要持续完善项目绩效考核体系,发挥好“指挥棒”作用。

5. 专注提质效,助推经济运行向实向好。要树立“大成本”理念,强化全面预算管理,狠抓源头治理和过程管控,压实各级责任,防控经济风险,提升经济运行综合水平。

一是千方百计“控两金”。要从源头把控“两金”增长,严把经营质量关,努力提高中标项目收益率和合同约定支付比例,投资类项目必须严格落实集团公司批复要求,融资未落地前不得实质性开工。要对合同资产、应收账款、存货实行清单式管理。要高度重视收尾项目清收清欠工作,积极推进保证金清理置换,加强逾期账款专项督导,确保资金及时回收。要强化业绩考核,对“两金”制度不健全、“两金”核算不规范、长期挂账不处置、压降效果不明显的单位严肃追责。要坚持节约优先,增强过紧日子意识,从审批新建、租赁、装修办公场所,严格履职待遇支出,严控各项非生产性支出。

二是全力以赴“稳杠杆”。要落实好“一把手”工程,加强财务与经营、企管协同联动,加强重难点问题督导,确保稳杠杆目标的实现。要持续优化企业负债结构,提高资金上存比例。要加强应付款的管理,坚决杜绝不按合同约定超付超付,确保现金支出始终受控。要严控带息负债规模,防范信贷风险,禁止违规对外担保、拆解资金等高风险业务,严控隐性债务,确保信贷业务合规,预防违约风险。要加大亏损项目整治,更换项目负责人,及时厘清前后经济责任,造成实质损失的严肃追责问责,治亏成效突出的及时兑现奖励。

三是广开渠道“促产融”。要积极探索融资渠道,学习行业先进经验,通过加强与政策性银行、主要商业银行、大型保险公司等金融机构合作,合理利用资产证券化、银信等金融工具,以及引入产业基金和搭建表外权益资金池等方式,有效降低融资成本。要进一步加强融资项目的管理,对收益无法覆盖资金成本的坚决不做。要持续做好项目公司增值税留抵退税、贷款利率二次谈判工作,提升价值创造能力。

四是充分统筹“降税负”。要积极健全税务体系,夯实税务基础管理,合理利用国家减税降费的政策红利,争取最低综合成本。要充分发挥高新技术企业优势,规范研发费用管理,依法合规归集、核算研发费用,提高研发费用加计扣除返还比例,实现财务价值创造。要针对增值税差额预缴、“小税种”缴纳,开展形式多样的税务检查,确保企业健康平稳运行。

五是深挖潜力“助盘活”。要围绕效益提升,加速推进轻资产企业建设。要加强对各类设备的管理;上场设备必须技术文件齐全、按时保养、状态完好;特种设备经检验合格,操作人员持证上岗,确因老旧原因,维修、使用成本过高的,加速报废处置程序。

6. 持续抓创新,突出打造核心竞争优势。要坚持实施创新驱动战略,不断完善创新体系建设,提升技术服务水平,发挥好科技对高质量发展的支撑作用。

一是下大力气培育核心技术。要做强企业技术在高原隧道、大跨度深水桥梁、盾构快速掘进方面的技术优势,加快实用型隧道施工装备、高强度混凝土材料研发,培育关键核心技术。要做好外部技术的引进、吸收和再创新,在超高层建筑、装配式、绿色低碳、BIM、物联网区块链技术等领域蓄势发力,推动传统工艺向智慧建造、绿色建筑升级。要支持前景看好、影响深远、难度适中的储备性技术研究,逐步构建未来的竞争优势。

二是切实提升技术服务能力。要增强科技创新对生产经营的支撑作用,围绕项目存在的常见问题和关键环节,积极开展工艺工法创新,引导各级技术人员广泛参与到质量改进、安全保障、降本压降、效率提升等活动中,逐步完善典型工艺工法数据库,促进实用性工法工法的优化、固化和推广。要加大对现场技术支持力度,充分发挥二级专家和外部专家在技术把关、难题解决、亮点挖掘、总结提升方面的价值。要深入推进现场技术与标准建设,科学编制各专业工艺工序作业指南,完善技术管理手册,促进标准化施工能力的有效提升。

三是持续完善创新体系建设。集团层面发挥好科技创新统筹、引领作用,整体推进集团公司科技创新体系建设。要做强做高原隧道研发中心,年底前达到申报省级工程中心条件;依托国家级企业技术中心、股份公司产品研发中心、博士后科研工作站等平台,加大人才引进力度;要不断完善科研项目全过程管理、科技成果布局与转化、科技绩效评价与考核等基础管理机制,深入落实技术创新工作室、技术专业负责人等特色创新机制。每个主力工程公司要形成1-2个最强专业。

四是营造科技创新良好氛围。要逐步建立科技贡献评价与激励机制,在重大科技项目立项和组织管理中,采取“揭榜挂帅”“赛马”等方式,让想干事、能干事、干成事的科技人才挂帅出征,赋予科技人才更大技术路线决策权、更大经费支配权和更大资源调度权,建立以信任为基础的人才使用机制。要净化创新环境,让科技人员从繁琐、不必要的体制机制束缚中解脱出来。

7. 着力控风险,确保企业发展长治久安。要将防范重大风险放在突出位置,系统梳理企业存在的风险隐患,做到预防、惩治并举,前移风险关口,杜绝低级错误,保持稳健发展。

一是持续完善风控体系建设。持续加强对风险因素的识别和风险事件的总结,建立完善动态数据库,细化预防措施和惩治办法,落实管理力量和资金投入,切实筑牢风险防范根基。要根据梳理的清单,对风险实行分级分类管理,明晰集团总部、区域指挥部、分公司、工程项目部各自应承担的责任,促进各级、各岗位协同作用发挥,形成层层有责任,人人抓落实的良好氛围。

二是持续抓好重大风险防范。要严防安全质量风险,始终坚持保守的风险偏好,全面落实全员安全生产责任制,完善监管分离的工程质量管理体系,加强现场监督检查,确保安全生产,杜绝质量红线问题。要严控债务风险,建立数字化、智能化债务管控长效机制,定期梳理长期挂账款项,密切关注暂估款变动,严防到期未还等债务风险。要严控海外风险,及时识别政治、经济、安全、疫情等风险因素,做好预防措施,把牢前端关口。此外,还要充分做好资金、合规、舆情、疫情等方面的风险防范,确保企业平稳运行。

三是持续丰富信息预警手段。要加快完善一体化信息平台建设,打通各系统模块数据壁垒,形成关联互补的数据系统,争取将风险消灭在萌芽状态。要大力推进智慧工地、智慧建造、智慧制造工作,加大先进信息技术在重点工程、关键技术、特种装备上的运用,及时收集、分析关键参数和运行数据,制定更加科学合理的管理办法,有效防范风险和提提高工效。要科学运用信息技术,预防“黑天鹅”“灰犀牛”事件,降低疫情等突发情况或未知风险对企业管理活动造成的影响程度,维持企业的高效运行。

8. 突出强治理,不断夯实和谐发展根基。要坚持以高质量党建引领高质量发展,促进党建与生产经营的融合,持续规范法人治理体系,推进全面从严治党,让广大员工共享发展成果。

一是发挥党建引领作用。要积极完善第一议题制度,充分利用党委理论学习中心组学习、读书班、专题党课等方式,贯彻落实习近平总书记重要讲话、批示和党的十九届六中全会精神,忠诚拥护“两个确立”,把提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力落实到行动上。要持续深化党史学习教育成果,推动党建工作与生产经营深度融合,做实党建工作责任制考核和党组织书记述职全覆盖工作,以高质量党建引领保障高质量发展。要持续加强三基建设,不断加大对基层工作督察督导力度,总结提炼基层党组织服务生产经营、联系服务群众、参与基层治理的经验做法,形成党建引领中心工作的品牌。

二是提升企业治理效能。要坚持党管干部、党管人才原则,优化调整各单位领导班子配备,加大干部交流和年轻干部选拔。要高标准推进国企改革三年行动,持续规范法人治理结构,全面落实董事会职权制的各项制度,充分向经理层授权,形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。要加强二级总部建设,严把人员进入关口,夯实素质提升工程,落实首问负责制、限时办结制和放管服要求,切实增强发现问题、解决问题、服务基层的能力。要大力倡导和推广实干文化,讲好身边故事,持续提升企业的知名度、美誉度。

三是强化惩防体系建设。要坚持严的主基调,强化两个责任落实,紧盯重大节日节点的监督,开展形式多样的廉洁文化建设,增强全员纪律规矩意识,重点建立境外项目监管工作机制。要持续加强作风建设,防范查处“四风”隐形变异问题,加大惩治腐败力度,做好反面典型警示教育,形成强大震慑。要严格落实“三为主”要求,完善配套的实施细则,明确各自责任,杜绝压案不查、隐瞒不报、虚报上报等问题。要加强对项目的监督,狠抓监督检查和惩治力度。要做好“五位一体”惩防体系建设,形成多部门同向发力、同频共振的联动贯通格局。

四是共建共享发展成果。要持续发挥党建带工建、带团建作用,广泛开展劳动竞赛、技术比武、岗位练兵、创岗创号等活动,发挥好劳模创新工作室作用,激发广大职工群众劳动热情。要广泛倾听民声民意,创新信访维稳工作方式,妥善处理“两非”剥离、社会化移交、乐山基地危房处置、西安、咸阳等房地产证办理等复杂、敏感事宜,切实解决职工群众的后顾之忧。要深入推进“共享工程”“暖心工程”,关心关爱海外员工和艰苦偏远地区员工,持续提升广大员工的安全感、获得感、幸福感。