



凝心聚力 稳中求进 不断构筑企业高质量发展新优势

——在集团公司五届五次职代会、四届五次工代会暨2023年工作会、党委四届二次全委(扩大)会、党风廉政建设和反腐败工作会上的讲话(报告)(摘要)

(2023年2月10日)

雷位冰

这次会议的主要任务是：全面贯彻落实党的二十大精神、中央经济工作会议、中央企业负责人会议、中国铁建2023年工作会等会议精神，坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心聚魂，紧紧围绕建成国内一流、国际知名的投建营一体化综合产业集团目标，动员集团上下按照中国铁建党委总体要求、集团公司第四次党代会总体部署，坚持党建引领，加快资源整合，创新合作模式，为再打造一个高质量发展的二十局而团结奋斗。

一、回顾过去一年的工作

- 聚焦提质优化经营策略。
- 聚焦转型加快布局调整。
- 聚焦效能规范管理工作。
- 聚焦改革创新转档加速。
- 聚焦中心加强企业党建。

二、当前形势和主要问题

——放眼国外。世界百年未有之大变局加速演进，和平与发展的时代主题面临严峻的挑战，全球经济下行趋势加剧，通胀中枢维持高位，主要国家经济趋弱，欧债危机重演可能性增大，但经济全球化趋势不可逆转。

——纵观国内。需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大，“拼经济”将是年度重头戏。

——审视企业。虽然实现“预期”良好，但在“质”的提升方面仍然存在一些问题。其一，与第一方阵“排头兵”相比差距较大。其二，与预期相比订单落地率仍待提升。其三，与发展需求相比重大项目推进缓慢。其四，与一流管理相比还处在攀登陡坡阶段。其五，落实从严治党新要求依然任重道远。

三、2023年总体工作部署

2023年总体要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的二十大精神、中央经济工作会议、中央企业负责人会议、中国铁建党委决策部署，坚持党对国有企业的全面领导，坚持稳中求进工作总基调，以推动高质量发展为主题，完整、准确、全面贯彻新发展理念，持续优化布局、调整结构，着力深化改革，加快动能转换，稳增长、强管理、抓改革、促创新、守底线、扬优势，保持高质量党建引领企业高质量发展的奋进姿态，让发展成果更多、更好、更快地惠及广大职工，以优异成绩检验党的二十大精神贯彻落实成效。

——主要工作思路是：坚定“三个不变”促进“整体提升”。

一个目标不变：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，知名企业知名度持续提升。

三个全面不变：多拿订单，全面打基础；专注管理，全面提升；创新提质，全面上台阶；促进企业核心竞争力全面提升。

四大板块不变：发挥“四大优势”，对主营业务、投资制造、技术服务、海外业务分类施策，精准管理，突出规模、效益及技术优势，打造“一区两翼三链”的产业体系，形成“领跑”产业、带动“核心”专业。

——年度主题品牌：品质、品牌、高质量。品质是过程，品牌是目标，高质量是目的，三者循序渐进、浑然一体、密不可分。品质、品牌、高质量，是贯穿集团公司全年工作、全年发展的三大关键词。

——2023年六个方面重点工作：

(一)打造理念先行的样板

1.用优秀的文化理念引领发展航向。集团上下，要将“实干”与“选贤”相结合，抓好“信用”体系建设，引导各级领导自觉承诺“言而有信、言行一致、信用有价”，坚持良好品行与优秀人才并重，以清晰的人才选拔标准营造公平、公正的良性竞争环境。要将“责任”与“争先”相结合，突出“以人为本”导向，坚持在团结奋进中提升思想品德，践行岗位职责，争创一流业绩，练就靠努力和智慧博取幸福生活的过硬本领。要将“廉洁”与“家和”相结合，时刻提醒“手莫伸，伸手必被捉。党和人民在监督，万目睽睽难逃脱。”坚持在“正道直行、律人律己”中作表率，形成企业正荣、企衰我耻、同心同德、共享共荣的发展环境。要将“品质”与“品牌”相结合，坚持匠心建造，坚持筑造经典、品质有我，共同促进企业竞争力、发展力、创造力、影响力“齐升”。

2.用特色鲜明的企业理念夯实发展基础。要“起底”企业价值观内涵，全面开展再学习、再教育、再实践，贯彻以“人民为中心”的思想，构建“以奋斗者为本”的氛围，保持

“坚持做好一件事”的定力，升华“逢山凿路、遇水架桥”的铁道兵精神新时代内涵，围绕企业战略，协同发力、形成合力、久久为功。要善于从央企担当上看问题，对“国之大事”了然于胸，对企业理念践之于行，切实把党中央精神、上级党委要求体现到谋划重大战略、制定重要制度、部署重点任务、推进核心工作的实践中去，经常对标对表，及时校准偏差。

3.用先进的经营理念凝聚发展动力。一是恪守经营“底线”。要坚守“三真四严”“15个经营”理念和“六个更加注重”原则，严守“五必须”“六不揽”“七严禁”经营规则，确保全年经营实现质的有效提升和量的合理增长。二是舞好经营“龙头”。要加快培育讲政治、顾大局、善协作的经营“精英”，持续完善集团、区域、子公司、项目部“四级联动”体系，紧盯国内国际两个市场，紧盯疫情防控形势好转机遇期、存量市场在上半年集中释放窗口期，对重大项目分类分级提级管理，确保新签合同额达到时间过半、任务过半，确保全年承揽进度赶超时间进度。三是推动“两场”互促。要坚持“品质为基、客户为先”，在提供产品的过程中，以强大的交付能力为核心，借势中国铁建完善的产业链条和产业布局，为客户提供高品质、高价值的一揽子服务，以现场赢市场，以市场保现场，从经营源头上构筑品牌竞争优势，跑出高质量发展“加速度”。四是做到理性经营。要在构建“投建营”一体化发展中明确主攻方向，合理转换自有资源，大力整合社会资本，优化投资布局和投资结构，加快提升净资产收益。五是坚持“海外优先”。抓住“一带一路”倡议10周年契机，依托“5+15”国别市场，挖掘更有发展潜力的优势地区，进一步提升经营规模和发展质量，更好更稳融入新发展格局，确保现汇项目占比、新签订单、营收规模、创效贡献度达到同比上新的刚性要求。

(二)打造产业领跑的标杆

1.在产业布局层面。按照中国铁建“二级公司做产业”的发展定位，持续发挥集团总部政策引导作用，深耕“一区两翼三链”产业体系，形成“一主两辅N新”产业清单。在主营业务“核心区”，要设定核心产业，如铁路板块，要通过提升信用评价和社会口碑，扩大有影响、有效益的“订单规模”。要打造2大辅助产业，重点考虑科技含量高、经济效益好、社会影响大的重大项目，充分考虑在企业发展的历史贡献度，以及各省、市、县的资源保有量，从能够实现投建营一体化，推进企业工业化、工厂化、数智化发展。关于“N”的问题，定位一定要“新”，要跟上中国现代化步伐，就必须在“两新”业务中大胆突破，与“一主两辅”高度关联，发挥其强链、补链、延链的关键作用。投资、制造“两翼”领域，要稳住阵脚，稳扎稳打，重点跟进资本结构优化调整、已落地但不能转化价值的重点项目，解决问题，总结经验，转进生产；要不断创新融资方式，管投向、管收益，规范运作，严格投资负面清单制度，完善投资管理和后评价机制，确保不发生重大投资风险。重点跟进“新”和“重”的发展，要在隧道“新设备”的推广、周转、普及上做文章，在新能源“重装备”的升级、量产、增收上下功夫，加快形成制造产业现代化。设计、检测、教育“三链”，在订单总额、营业收入提升的基础上，设计、检测业务要抓紧提升资质，深度参与“1+2+N”产业循环，加大“双循环”力度，加快“双碳”成果运用、新材料研发量产，不断提升“品牌”效应，赢得更多市场订单。教育培训，要抓紧拿出改革方案，盘活存量资产，优化人才结构，借助多个国家级教育培训平台，联合集团内部及社会资源，深度发展教育产业，为企业和社会孵化更多的技术人才。

2.在公司建设层面。进一步明确工程公司专业化发展方向和专业三级公司“专精特新”培育方向。设计公司、长安重工公司两个省级“专精特新”企业，要持续巩固既有成果，不断创新产品，务必把专业做专、特色做特、规模做大，发挥好“头雁”作用，引领、带动其他专业化公司“让进步发生”。各工程公司，要按照工程公司建设行动方案，“一主两辅N新”产业清单，进一步研究主营业务规划和产业布局方向，作为“坚持做好一件事”的核心内容和考核重点。

3.在市场规划层面。要紧紧围绕1+N战略指导开展。2023年怎么做，集团总部要通过政策、管理、监督再加力，有序引导工程公司属地化发展。各区域指挥部和工程公司要按照“1+N”和“主辅投”战略布局，拿出现有的核心城市、滚动城市和未来可持续发展城市规划及实施方案，稳固“1+1+6”基本盘，做大“N”的增长极。2023年怎么考，就是按照集团公司“1+N”战略布局指导意见，盯住城市经

营、属地经营、滚动经营“三个考核目标”重点考，原则上工程公司属地城市经营份额不能低于其他城市，“1+1+6+N”市场订单占比不低于新签总额的四分之三。工程公司属地经营份额不能低于其他省份，其中铁路工程为驻地铁路局集团范围内新签合同额。滚动经营的新签合同必须和既有合同为同一客户(业主)。2023年怎么考，由集团总部有关部门联合组织，检查两年来工程公司“三大”清单的统计与考核体系建立情况，激励措施制订及兑现情况，对重点经营人员和经营机构的投入产出情况，对落实较好的单位，要研究给予奖励，对落后的单位，要启动对下级“一把手”谈心谈话机制，督促抓好落实。

(三)打造资源聚合的平台

1.要加快规划设计平台建设。一是坚持创新驱动。在保持经营规模稳增长的同时，有侧重地承接符合自身品牌、发展定位和绿色低碳的市场项目，做强市政设计、建筑设计、公路设计，培育好规划咨询能力，保持前端引领优势。加快“咨询服务、设计勘察、设计扫描、设计模拟、企业管理”5个精细化提升，推动企业转型升级。二是坚持协同经营。在设计咨询资质增项升级阶段，继续加强与各区域指挥部、分子公司的经营协同，立足主业，积极探索参与标前经营、二次经营，拓宽设计业务范围，加快积累“专精特新”业绩，持续扩大“甲级”资质范围和生产经营规模。三是坚持联合发展。联合各城市、地方规划设计院、科研院校，创新业务合作模式，积极开展收购并购工作，增长业务规模。联合城市更新、片区开发等投资项目，持续发挥设计前端“芯片”作用，打造样板案例，推动投资项目价值转化。联合社会人才，“既懂设计又懂施工”的项目管理团队，大力培育“行业大师”和“技术领头人”，成为集团公司工程设计领域的智慧输出库和知识管理库。

2.要加快投融资平台建设。投资方针不变：围绕新产业、新业态布局，培育新的增长点，坚持推进投资带动工程承包业务，坚持遵循以小资金撬动大建造业务的原则。方向目标不变：进一步向经营主阵地和“专精特新”领域倾斜，向净资产收益率较高、资源占用较少的规划设计咨询、工业制造等产业倾斜，向亟待深化改革的低效业务倾斜。平台主体不变：坚持以投资管理分公司管理为主，投资类项目管理机构、房地产公司等单位为辅，发挥监管责任，压实主体责任，合理规划投资峰值和资金回正时间，防止超预期资金沉淀，不断做实做优企业资产。融资策略不变：坚持中核算，做大境内外一体化“资金池”，有效整合资金效能；联合外部金融机构、类金融机构、社会资本方，投资管理方组织投融资联盟，积极开展股权投资合作，增资扩股等方式，提高投融资退出平台管理能力。

3.要加快分供商平台建设。一要优化分供商准入和评价体系。全面开展分供商、供应商“两商”建档管理和评价，进一步培育更多的优质分供商资源库，落实关键线路工程上分包商选用管理要求，落实金牌分包商和优秀供应商优惠政策，全面推动“双向评价”和项目经理部班子成员包保培育优秀分供商管理要求。二要维护供应链各方合法利益。探索清收清欠欠底制度，分类管控不同阶段项目清收清欠工作，持续开展以房抵债、集团内部清欠、非业主债权清理等专项清理活动，积极开展票据应用、伙伴贷、供应链金融等协同业务，有效缓解债务化解难、资金周转难的矛盾，改善上下游关系，提高跨单位资产周转效率，强化企业诚信体系建设。三要加大平台主体功能发挥。全面发挥铁建云采平台、集团公司集采平台、长安重工物流贸易平台的优势，加快引入大数据分析、智能监控、物联网感知等新技术，加快提升供应链数字化、集约化水平，加强区域物资共享、物流集散周转，降低供应链管理及物流成本。

4.要加快运营维管平台建设。要抢抓“一带一路”、西部陆海新通道、粤港澳城际铁路、核(郊)铁路及境外铁路建设机遇，形成具有核心竞争力铁路运营专业特色。南方公司，要全面提升施工临时结构设计、全过程咨询、地铁铺轨、机电安装、装饰装修、运营养护、上盖物业等各细分领域的专业能力，培育“多专多强”的全产业链综合实力。在运营维管平台建设上，集团公司抓总，投资管理分公司牵头，各工程公司配合，通过实践、送培、引进，全面提升规划和商业运营能力，建成一支专业化运营维管团队。

(四)打造提升行动的标准

1.持续巩固深化改革成果。要进一步理清党委、董事会、经理层的权责边界，动态优化、完善党委前置研究生产经营重大事项清

单，切实把党对国有企业的全面领导落到实处。持续规范董事会授权管理，加强董事会运作体系建设，主动适应债转股增资后变化，进一步健全股东会、董事会的组织体系及运作机制，差异化落实子企业董事职权。保障经理层依法行权履职，加强经理层任期制契约化管理考核兑现，对达不到底线要求或连续两年综合考核评价不合格的，及时解聘退出。确保党委把方向、管大局、保落实，董事会定战略、作决策、防风险，经理层谋经营、强管理、抓落实，各治理主体不缺位、不越位、不相互替代。更大力度推进2022年动态更新236项改革措施“回头看”，保持改革政策的连贯性、稳定性，加大推进各项改革措施走深、见底、起效。建立“价值引领”导向的评价方法，推动子企业经营业绩考核更加聚焦生产经营，引导落实“1+N”战略布局、工程公司建设行动方案、“四大平台”建设、“六百人才”培养等关键改革举措。推进管理人员竞聘上岗、末位调整及退出机制建设，子公司原则上覆盖面不低于60%，管理人员末位调整和不胜任退出平均比例不低于5%，着力破除制约企业活力效率提升的体制障碍，管住根本、力促长远。

2.持续对标一流提升管理。要找准一流旗帜标杆，重点关注市场份额、质量效益、创新成果和管理标准找差距、补短板、提质效，打造一批在主营业务、战略区域的旗舰企业和链长单位，重在成为“集团第一、行业龙头”创一流。按照股份公司要求，工程公司要围绕“五化”“六有”奋斗目标，以干好项目为核心使命，提高政策执行力，厘清“法人管项目”与项目经理负责制权责边界，将管理重心和资源配置向一线倾斜，向项目集群、智慧工地挺进，加快试点先行项目模拟股份制，变被动等向主动靠、主动要、主动管转变，重在促进“两场”互促上创一流。要围绕产品卓越、品牌卓越、创新领先、治理现代要求，对标提升、分类施策，重在实践行动中创一流。要大力推进智慧建造公司、智慧工地样板项目、项目管理标准化建设，围绕“1236”数字化转型总体思路，进一步发挥项目调度指挥中心和施工、生产、成本、收尾、海外项目管理五大中心职能，引入区块链、边缘计算、大数据分析、物联网传感数据采集等技术，实现跨业务数据识别、逻辑关联和业务协同运转，重在精细化管理提升中创一流。

3.持续加强大风控体系建设。要以加强风险预控为重点，深化风险评估与管控，科学准确识别、评估、企业面临的重大风险，以重大风险管控为抓手，大力推进风险防控工作科学化、精细化，切实做到防范化解重大风险处置有方、应对有力，将风险消灭于萌芽状态。坚持把合规风险、投资风险、债务风险、舆情风险、保密风险、海外政治与法律风险摆在首要位置，坚决向任何有损国有资本和企业利益的行为说“不”。以信息收集为依托，增强风险管理协同性，积极推进各类风险信息、事件收集，完善“中国铁建云风控监测中心”系统，识别岗位风险，加强风险管控，用“大风控”体系筑牢重大风险防线。要统筹各种应急手段，强化重特大风险管控，有效促进审计、合规、内控、巡察、纪检“五位一体”监督体系协同推进，常态化运转风险识别、预警、化解、处置的长效机制。要把培训、教育工作作为先行，严格底线管控与正向激励，通过“四不两直”查“思想、管理、现场、责任”，对玩忽职守者坚决从严、有效遏制不实之风，防止出现重大安全质量责任事故。加强与监督职能部门业务协同和共享互助，形成监督合力，用“大监督”机制提高企业监督实效。

(五)打造创新创造的高地

要以产业升级需要为导向开展技术攻关。科技创新部、高原隧道研发中心、博士后工作站和各单位创新工作室，要多开几次“务虚”会，多搞搞“头脑风暴”，为加快系统化产业升级提供技术支撑。要以提升创新体系效能为目标深化开放协同。集团公司所属9家国家高新技术企业，要结合本单位创新工作实际，加强与规划设计咨询、工业制造旗舰单位和专精特新企业合作，在产业链、供应链、创新链上协同合作分工，通过产业链的打造、产业集群的培育，推动产业有效对接和协同发展，确保实现产业空间整体效益最大化。要以解决实际问题为保障更好激发创新创造活力。要进一步落实国资委科技创新“五加、两减、一保障”要求，健全完善科技创新制度体系，细化完善研发投入视同利润考核、科研人员工资单列、科技创新成果考核加分等政策支持，持续完善科技创新决策、投入、组织与成果转化机制，激发创新活力。要着力锻造国家战略科技力量。聚焦国家重大需求、经济主战场、企业发展需要等，突出在新基建、智慧建造、绿色建造等技术领域开展

科技创新，全面提升大盾构、长大隧道、铺架施工以及城市地下空间开发等拳头产品优势，让行业科技尖兵有用武之地和更大自主权，让“军令状”“揭榜挂帅”“赛马”等机制运行顺畅，努力造就更多一流科技领军人才和创新团队、青年科技人才、卓越工程师、大国工匠、高技能人才等。

(六)打造价值党建的典范

1.要体现政治价值。第一，发挥政治建设统领作用。坚持把学习贯彻党的二十大精神作为首要政治任务，以其深刻、丰富的内涵，统领企业改革发展。要以落实党内政治生活“三会一课”“七个一”党建联系点等制度为抓手，推动党的二十大精神在一线落地、入脑入心，团结带领党员干部深刻领悟“两个确立”的决定性意义，不断增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。第二，强化党的理论武装。要严格“第一议题”，中心组理论学习制度，实施党的创新理论学习教育计划，提升党委理论学习研讨质量，推动调研成果转化，切实把习近平总书记讲话和重要指示批示精神在企业落地落实，巩固好再学习再落实再提升主题活动成果。第三，突出基层政治功能。认真贯彻落实新修订的《公司法》，在完善公司治理中加强党的领导，加大企业法人、党委书记“一肩挑”力度，围绕各单位“三重一大”事项清单，充分发挥企业党组织在思想、组织、群众、制度等方面的优势和功能，持续加强党对国有企业的领导。第四，坚持党管干部原则。全面贯彻新时代党的组织路线，重点抓好干部人才队伍、人才评价机制和人才成长通道“三个建设”，为企业选拔一批政治可靠、作风过硬、本领高强的优秀人才。要大力营造干事创业氛围，核心是人岗匹配，将最合适的人才，配置到最能彰显其才能的岗位上，让有为者有位、吃苦者吃香、能干者能上，让真正埋头干事、不玩虚招的干部不埋没，让真正有能力的人才有“干货”、有“奔头”。实践是最好的练兵场，要通过轮岗交流、挂职锻炼、公开竞聘等多种途径，让年轻干部下到基层、到现场锻炼，到问题最复杂、矛盾最凸显的地方去摔打历练，从处理“烫手山芋”中汲取力量，增强应急处突的胆识本领，成为“解题”高手，锻炼出扛得住急事难事的“硬肩膀”。

2.要体现经济价值。一是建强党的组织。确保党组织应建尽建、应换尽换，通过“同步”“嵌入”及“双向进入、交叉任职”，持续加强对党员、关键岗位、国有资产的组织管理“全覆盖”。二是发挥组织优势。坚持以“1235+N”工作体系大抓基层、做强基层，持续规范项目党建策划、支部评价定级晋升工作，全面发挥创岗建区、党建共建、创先争优等活动载体优势，让党建工作在与生产经营深度融合中彰显价值。三是抓好制度落实。健全党建制度办法，指导开展主题教育、主题实践，狠抓载体建设、品牌工程创建，努力提升基层党建“规范化、精细化、体系化”水平，围绕生产经营推动基层组织、书记、党员、活动、制度、培训、保障“七抓”工程建设。四是建好政治生态。贯彻落实好二十届中央纪委二次全会精神，坚持严的基调不动摇，对照新修订的中央八项规定实施细则、国务院国资委党委具体实施意见，持续纠治形式主义、官僚主义，精准有效用好监督执纪“四种形态”。发挥巡察利剑作用，对4个子公司和6个区域指挥部党组织常规巡察、对重点工程项目“物资管理”专项巡察。一体推进“三不腐”，持续加强对“一把手”和领导班子监督，深化靠企强企、境外腐败、“影子股东”等隐性腐败整治，为企业营造风清气正的发展环境。

3.要体现社会价值。坚持“以人民为中心”的发展思想，时刻谨记“央企姓党、央企为民”，积极履行企业社会责任，积极参与社会治理，开展志愿服务，在重大事件面前与党中央保持高度一致。要在践行社会主义核心价值观、引领社会文化进步、传承红色基因等意识形态领域作表率，在庆祝中国铁建成立75周年的宣传、组织、营造祥和喜庆氛围等方面走在前，在深入开展“品质、品牌、高质量”年主题活动、“十大文化”建设等方面当引领。要持续完善企业法制建设，不断提升依法治企能力。要持续加强国安、保密、统战、援疆援藏及乡村振兴工作，筑牢国家安全人民防线。要深化工会、共青团等群团组织改革和建设，构建和谐劳动关系，凝聚团结奋进力量。要深化民主管理、企务公开、集体协商制度，始终把职工安居乐业、安危冷暖放在心上，把职工群众最关心、最直接、最现实的利益问题，一件一件抓落实，一年接着一年干，让发展成果惠及广大职工，不断增强其获得感、幸福感、安全感。