

启航新征程 展现新作为 奋力谱写企业高质量发展新篇章

——在集团公司五届五次职代会暨2023年工作会议上的报告(摘要)

(2023年2月10日)

文珂



一、2022年工作回顾

2022年企业保持了健康平稳的发展态势。

- (一)经济指标稳步增长。
- (二)市场经营质量双升。
- (三)改革活力充分释放。
- (四)项目管理持续加强。
- (五)经济运行稳中向好。
- (六)创新动力持续凸显。
- (七)全面建设不断夯实。
- (八)党建引领赋能发展。

在看到成绩的同时,我们也要清醒地认识到企业仍存在诸多问题。

- 一是对标先进差距仍然明显。
- 二是活多不够干的问题依旧严峻。
- 三是工程公司竞争实力急需提升。
- 四是项目管理仍有不少盲区。
- 五是企业资产质量仍需改善。
- 六是基础工作仍不够扎实。

二、2023年工作思路与目标任务

做好2023年工作,要积极贯彻落实中国铁建党委的决策部署,按照汪建平董事长强调的“五个坚持”和庄尚标总裁提出的“三个坚持、五个统筹”有关要求,紧紧围绕“稳增长、高质量”目标,抓好经营、生产、经济、改革、管理等重点工作,启航新征程,展现新作为,奋力谱写企业高质量发展新篇章。具体讲,就是突出“五个更加专注”。

- 一是更加专注经营提质。
- 二是更加专注项目增效。
- 三是更加专注经济改善。
- 四是更加专注改革赋能。
- 五是更加专注管理强体。

三、2023年重点工作安排

按照总体工作思路和奋斗目标,2023年要重点抓好5个方面工作。

(一)专注经营提质,舞好高质量发展的龙头

1. 从根本上解决活多不够干的问题。一要抢抓市场机遇。各级经营单位要以抢的心态抓承揽,紧紧围绕国家专项债和政策性金融支持的行业、领域、项目,早研究、早布局、早行动,科学分配资源和精力,重大项目分级分类提级管理,成立经营专班,集中火力,科学推进,争取早日拿下。二要坚持价值引领。坚决落实“五必须”“六不揽”“七严禁”和投资经营“四条底线”要求,持续优化经营考核评价办法,加大新签产值转化率、一次经营收益率等关键性指标的奖励权重,将主业新签占比、公招和现汇项目新签占比、“两新”拓展、市场集中、内部协同等要求融入经营考核体系,强化企业高质量经营的战略定力。三要优化经营结构。从源头上把好经营关,做到标前算赢,确保新签合同实现更有质量的规模增长。要有侧重地承揽符合自身品牌、发展定位的优质项目,打造专项能力和拳头产品,从经营源头上构筑品牌竞争优势。四要用好资本撬动。将资本经营的重心放在地方财政收入较高、债务风险可控、营商环境较好的区域,以小投资撬动产业和管理、技术输出,在巩固传统主业的同时,加大“四涉”“两新”业务的拓展,更加关注投资回报和价值创造,抑制盲目投资和低效经营,防范规模过大带来的未知风险。五要守牢核心市场。以雷董事长提出的“十五个经营”理念为指引,聚焦“1+N”经营主阵地和海外主导国别市场,落实生产经营一体化要求,科学配置资源,完善激励机制,做深做透“责任田”,尤其要将属地经营上升到战略高度,加大配套投入,以现场保市场,做到以点带面,滚动发展。

2. 从体系上理顺竞争与合作的关系。一要紧跟区域总部。积极融入股份区域总部为核心的区域经营和全产业链经营网络,争取参与更多投资金额大、社会影响力广、科技含量高的品牌工程,充分发挥区域指挥部、子公司政策灵活、人力资源丰富、扎根时间久等特长当好助手,做好配合,赢得主动。二要借助平台优势。围绕股份平台公司提升产业链经营、投建营一体化和一站式服务能力的发展方向,借助自身在工程承包、投资制造、技术服务、海外业务方面的优势,主动强链、补链,争做有益补充,发挥平台协同对整体经营的促进作用,争取更多的市场份额。三要强化同行合作。进一步深化与兄弟央企、地方国企、龙头民企在重大项目经营方面的合作,发挥各自在

资金、技术、装备、人脉关系方面的优势,形成合力,为客户提供更优的服务、更好的产品和更佳的方案,赢得客户的信任,共同把市场做大,实现规模和效益的同步增长。四要用好海外资源。坚定“海外优先”战略不动摇,紧紧抓住“一带一路”10周年契机,加大国际化经营力度,借助所在国大使馆、海外平台公司、合作方的资源,深耕属地市场,扩大海外份额,展现海外独立经营单位的实力。

3. 从机制上增强企业与客户的黏性。一要找准客户需求。与客户建立良好的关系,能够就合作的项目和领域展开坦诚而深入的交流,从正面或侧面了解其真实的需求,借助中国铁建全产业链的优势,为其量身定制符合实际的实施方案,帮助其解决后顾之忧,推进双方合作走向成功。二要做好客户服务。坚持长期主义,对客户实施更加精准的管理,采取不同的服务策略,合理投入资源,在低成本运作和优质服务中找到稳妥的平衡点,实现市场的良性增长。三要解决客户难题。坚持市场与现场联动,以现场促市场,在项目管理中建立科学预警机制,通过大数据、决策前移、预备与演习、开放互联等措施,提升组织对突发情况的敏感性和反应速度。四要增强客户认同。与客户建立利益相关的“命运共同体”,积极培育组织的敏感性、韧性和反脆弱性,将“决不当后,努力争先”的项目管理理念贯穿始终,结合实际,科学配置资源,为客户提供更加优质的服务,获得合理的利润,实现企业与客户共同发展。

(二)专注项目增效,夯实高质量发展的基础

1. 按底层逻辑稳控施工现场。一要推进精益管理。加强项目经营移交、上场策划、开工审批报备、实施性施组审批、年度施工及资金计划批复、施工过程管控、项目收尾等各个环节,坚持开工必优、一次成优,做好首件认可工作,质量管理坚持零缺陷、零容忍。严格把控项目运行关键程序,及时办理计价拨款手续,保障确权、回款进度,确保应收尽收。二要摸清项目底数。按照“谁承揽、谁负责”的原则,主动与地方政府、业主沟通,加快推进项目落地,力争多完成产值。同时,高度关注项目计价、确权及资金支付工作,严防过度垫资推高企业“两金”,增加清收清欠压力,造成潜在风险。三要紧盯重难点项目。要持续健全完善清单式分级管理机制,落实各级领导“三保一降”包保责任,经常深入一线,帮助解决实际困难,确保平稳推进、风险可控。四要强化督导检查。进一步理顺督导中心和总部职能部室的各自职责,将工作重点放在重难点项目的问题发现和改正上,对照正面、负面清单,逐条逐项督办落实,同时关注问题背后的问题,顺藤摸瓜,找出原因,彻底根治。子公司要落实主体责任,端正态度,举一反三,从管理和制度两个层次做好反思整改。五要抓好迎检工作。认真编制和完善迎检工作手册,明确各岗位职责,固化迎检流程,把控关键细节,妥善处理好固化和工期之间的矛盾。六要加强海外项目管理。充分发挥海外项目管理中心统筹指挥作用,抓好海外重点工程建设,落实集团公司在工期、效益、安全方面的要求,提升海外市场竞争力。

2. 按运行规律强化企业竞争实力。一要压实各级责任。认真落实“十五条”“五个必须”“十个坚决”和50条措施,将安全管理落实到工区、到掌子面,做到国内与国外、工程与非工程,全覆盖、无盲区、无死角;要分级管控,抓好重点,确保每个施工的点始终有常态化的管理,在此基础上不断提高管理效率,通过高效、务实、智慧化的管理,提升全集团安全管控水平。二要主动查找问题。持续完善风险分级管控和隐患排查治理双预控机制,积极吸收有经验的人员参与到安全风险动态识别和隐患排查工作中来,把辨识出的风险、排查出的隐患排出大小顺序,分级分类落实“技防、物防、人防”管控措施,建立“惯性问题”整改机制。同时,利用信息化手段,加强隐患排查治理统计分析,深入查找隐患背后的制度漏洞、管理缺陷及责任缺失等深层次问题,从源头、过程、抓手上消除事故隐患。三要强化应急演练。落实专项经费,注重细节把控,针对薄弱环节展开工作,不断强化项目的预防预控,把事故前的应急预案和事故后的应急处置有机结合起来,集中注意力,严防死守,确保不发生亡人事故。

3. 按系统思维提升项目效益。一要抓实铁路项目预控联动。坚持典型案例先行,两级工程、经营部门要主动参与到重点项目前期成本预控和变更索赔策划中,发挥专家作用,高度关注铁路项目责任预算编制及项目

评估,以及临时工程成本与隧道超挖控制,定期召开成本核算分析会议,为项目减亏增效创造条件。二要优化投资项目设计方案。坚持投标前与设计对接、上场前完成设计优化策划、开工前确保设计优化落地“三个条件”不动摇,积极完善设计优化成果认定方法,注重考核兑现的科学性和时效性,重点关注片区开发、工程总承包及投融资项目推进情况,深入挖掘设计优化的创效潜力。三要改进分包队伍管理举措。做实“金牌分包商”评选,妥善安排关键线路分包队伍。持续提高分包策划质量,科学设定分包模式,合理制定重点项目分包限价,积极优化业务流程,要把有实力、水平高、讲诚信的优秀队伍吸引和招募到我们的组织中,实现双赢。四要提升物资设备集管效率。大力推行电子招投标业务,同步推进源头采购、框架采购和云采平台采购工作,提高集采率,有效降低采购成本;对隧道、桩基等重点工程材料使用情况实行动态跟踪,强化核算分析与结果考核,严控材料超耗;积极落实大型设备定人、定机、定岗“三定制度”,加强集团内部闲置设备统筹调度,有效提高设备使用效率。五要强化亏损项目整治力度。坚持在建项目效益风险预警,落实分级治理、分类施策,一项目一方案,明确目标、强化措施,持续压实工程公司领导包保责任,将亏损治理与变更索赔包保相结合,协调各方资源,确保治理实效。

(三)专注经济改善,疏通高质量发展的经络

1. 准确把握“一利五率”考核要求。用净资产收益率替换净利润,就是要更加关注权益资本的投入产出效率、创造价值的能力,提升资产使用效率、净资产创利能力和收益水平。用营业现金净流量替换营业收入,就是要更加关注国有净资产保值增值,在账面利润基础上更加关注现金流的安全,更加关注可持续发展能力的提升,实现“有利润的收入和有现金的利润”。保留利润总额、资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率四个指标,就是要持续关注对经济社会的贡献、提升创新能力、最大限度发挥广大职工的价值创造能力,从而推动企业提高盈利水平、全要素生产率,最终实现经营效益的合理增长、发展质量的有效提升。“一增一稳四提升”即确保利润总额增速高于中央企业的平均增速,资产负债率总体保持稳定,净资产收益率、研发经费投入强度、全员劳动生产率、营业现金比率进一步提升,以优异的业绩,引领企业实现高质量发展。

2. 科学施策提升经济运行效率。一要发挥预算引领作用。优化完善预算管理办法,进一步明确职责,规范流程,实现业务管理链条全覆盖;持续强化预算编制、执行管控、执行分析、预算调整、预算考核各环节的管理与控制;不断强化上下级、部门间纵向横向沟通协调,提升预算全员参与度,实现财务预算与业务、投资、薪酬等预算的有机结合;有计划地增加“四涉”业务和“两新”项目,以及设计咨询、工业制造等产业的资金和政策支持力度。二要提升产融支撑能力。把控好产融顶层政策设计,明确各层级管理职责,压实主体责任,全面提升投资类项目融资质效;积极优化年度投融资计划体系,明确存量项目年度融资金额、节点、责任人,新增项目出资计划、资金来源及保障措施,着力解决融资难问题;积极加强内外部金融资源整合,做好房地产业、贸易及工业制造板块应收账款回款的产融协同,打造更多新型产融合作模式。三要规范涉税业务管理。持续做好纳税申报、纳税信用等级评价、跨区域涉税事项、发票管理等基础工作;高度关注“金税四期”影响,重点防范印花税、环保税缴纳不规范,增值税缴纳和进项留底金额大和退税难,研发费用归集不合理等带来的涉税风险;充分利用国家减税降费及境外税收抵免等优惠,最大程度节约成本、规避损失。四要推进财务数智转型。有效发挥共享中心服务和管控职能,加快共享系统和库系统集成运用,提高业财融合水平;以智能机器人实践应用为切入点,加快数字化转型,挖掘数据价值,推进传统共享中心向智慧共享平台迈进。

3. 合理统筹防范资金管控风险。一要坚持“现金为王”。围绕企业现金流量表各项指标,建立流动性风险应急预案,严守资金链安全底线;强化经营性现金流管控,狠抓资金上存,动态掌握资金头寸,避免存贷双高;持续加强货币资金、备用金管理,规范资金审批流程,确保现金流风险可控。二要遏制“两金”增长。坚持“两不得、两清零、四下降”目标,强化源头和过程管控;严格控制保理、资产证券化

等金融手段,引导各单位通过强力清欠实现资金真正回流企业;持续开展非主业债权专项清理,实现收入、效益、金融性现金流协同增长。三要优化信贷结构。加强融资预算管控,优化融资置换方案,提前规划融资到期兑付,严控融资规模;积极做好与财务公司、资产公司对接,强化与国开、口行等政策性银行合作,降低融资成本;适当增加中长期融资比例,做好长短短期融资搭配,避免短贷长投。四要严防财务风险。持续深化监督检查,强化关键环节管控;高度关注并妥善化解债务诉讼风险,重视产融板块投资风险与房地产板块去化风险,妥善应对海外合规风险;积极强化检查结果应用,严格落实问题整改销号,及时开展“回头看”工作,构建管理长效机制。

(四)专注改革赋能,激活高质量发展的引擎

1. 以绩效考核为主线激活活力。一要加强考核方案宣贯。所属单位负责人、直管项目、子公司工程项目3个业绩考核评价管理办法经过10余稿的讨论修改,即将印发实施,这将成为指引所属单位、工程项目未来数年发展的“宪法”大纲。要以多种形式开展方案宣传工作,调动其贯彻落实的主观能动性,创造性地完成考核任务。二要及时总结经验得失。考核主管部门要以季度或半年为节点监控各单位考核指标的完成进度,认真评估实际与预期之间的差异,排查制度设计的漏洞,修正制度缺陷和问题,更好地发挥考核“指挥棒”作用。三要丰富分配激励手段。积极借鉴先行单位经验,发挥一线员工的聪明才智。同时,做实责任(内部)承包、超额收益分享等激励举措,使基层员工真正得实惠、见实效,让发展成果向贡献者、价值创造者倾斜。四要消除制度管理盲区。对照四级管理体系,认真梳理制度未涉及或未管控的领域,优化评先、评优、评奖办法,借助先进的手段和优秀制度,实现对总部与基层、工程与非工、国内与国外,所有板块、所有岗位、所有人员的全覆盖,发挥制度的激励约束作用,真正实现以制度管人,以流程管人,不断增强企业的发展活力。

2. 以人才建设为抓手添动力。一要持续加强“六百”人才建设。多组织线下学习与培训活动,让相关人员有更多当面交流的机会,产生更多思想碰撞的火花,形成更加牢固的师生和同学情谊,奠定二十局人才成长的基石。二要持续优化选人用人机制。积极健全党管干部、党管人才、选贤任能制度,坚持从有影响力项目、标杆项目选拔人才,给予在海外作出贡献同志更多的成长空间,大力推动竞争上岗、末等调整和不胜任退出机制。三要持续加大先进典型选树。不断完善优秀项目经理、优秀项目总工、金牌项目经理、十大新闻人物等先进典型的评选办法,兼顾全面、注重实效、突显贡献,加大对先进典型的宣传和奖励力度,在企业中营造人人学先进、事事争上游的良好氛围。同时,加大对试验、测量、劳务等一线艰苦岗位人员的选树表彰,增加认同感、价值感和获得感,坚定其立足岗位、敬业奉献的信心和决心。

3. 以科技创新为突破增实力。一要着力抓好科研布局。按照“十四五”科技创新发展规划,布局、落实好未来五年的科技创新工作,明确各级主攻方向和工作重点,细化工作举措,落实保障机制。二要着力培育关键技术。科学编制科研计划及专项费用预算,加大对关键核心技术的支持力度,抓好重大科研项目立项和动态检查,围绕重点工程开展科技攻关工作,力争在重点领域的关键技术取得新突破,注重技术标准编制和高等级科技奖申报,逐步创建集团公司专业技术品牌。三要着力推进科研成果应用。认真总结近年来在超高层建筑、超大断面隧道、超高性能混凝土、新能源挖装设备等方面积累的技术、经验,加快核心技术专利布局 and 科研成果转化应用,完善协同创新体系,加强与国内高水平高校、院所合作,有效利用外部资源带动内部技术实力提升。四要着力推进科创机制变革。持续完善科技创新考核、科技奖励、专利管理、专家和青年科技拔尖人才评选等制度办法,强化科技知识建设,尝试赋予科技领军人才和高水平创新团队更大自主权和容错空间,鼓励推行“军令状”“揭榜挂帅”“赛马”等机制,激发科技创新活力。

4. 以产业协同为促进展合力。一要抓住补链强链的重点。围绕投建营一体化综合建设产业链的定位,各综合工程公司以股份三级公司产值“二十强”为目标,按照“五化”标准,进一步明确专业发展方向,做实落地和核心市场,培育拳头产品,提升项目的盈利

水平。二要打通产业协同的堵点。集团层面要加强政策研究,尽快建立健全促进各产业板块协同合作的体制、机制,加大专精特新企业的培育力度,强化各产业合作意愿,消除制约产业协同优势发挥的障碍,推动产业升级提档加速。三要争取上级政策的红利。抓住股份公司“适度引导资源从布局过重的区域向战略性、潜力性区域疏解”的政策红利,结合集团公司陕西区域子企业较多的实际,探索相关企业或产业向国家重大战略涉及的区域和市场份额大的区域进行优化疏解的可能性,争取上级政策扶持和资金支持,持续优化企业布局。

(五)专注管理强体,凝聚高质量发展的底气

1. 全力以赴防风险。一要防范决策风险。进一步强化企业治理体系建设,经理层严格按照自身职权开展工作,规范授权、行权、执行、监督、变更流程,提高会议议案质量,做到见人见物、为科学决策提供完备的资料支撑,防范决策失误给企业造成损失。二要防范合规风险。坚持依法合规经营,持续巩固治理专项行动成效,深化合规体系建设,加大“1+9”合规制度执行力度,严格投资、经营、财务等评审工作,提高合规管理的有效性。三要防范海外风险。深入研判国际形势,重新布局海外市场,依托现有成熟区域,审慎开拓新市场,严防海外政治、法律、资金、汇率、供应链等各类风险,确保稳健发展。四要防范稳定风险。高度重视舆情、信访、保密、防疫工作,坚持“三到一处理”原则,持续推进信访积案和遗留问题处置,加强对重点敏感事件、重要时间节点舆情监测和处置,严格落实各项保密规定,做好疫情转段后的科学应对,防范反复感染、重症病例可能对正常工作造成的冲击,确保职工生命健康安全。

2. 对症施策夯基础。一要巩固对标一流管理提升成果。不断审视自身在经营布局、资质结构、工程公司建设、项目管理、企业治理方面的问题和不足,调整优化制度体系,提升现代化管控能力。二要总体战略规划引领作用。动态监测集团总公司总体规划、各职能规划和子规划的推进情况,及时修正和调整相关指标,完善保障措施,确保战略规划始终契合企业实际,发挥好引领作用。三要健全压减成本长效机制。压实压减工作“回头看”专项行动,规范经营性、项目性公司管理,严格落实压减计划,防范经营风险;及时处置低效无效资产,有效盘活存量土地,推动资源向主业、优势产业集中。四要持续加强两级总部建设。集团总部要把主要精力放在政策引导、集约管理和统筹协调的能力培养上,积极营造干事创业的良好氛围,争取培育更多的专精特新企业;子公司总部要以管好项目为核心使命,提高政策执行力,推动管理重心和人员配置向生产一线倾斜,强化“法人管项目”的能力基础和制度保障。

3. 筑根塑魂强党建。一要加强党的政治建设。推进党的二十大精神 and 集团公司第四次党代会工作部署在企业落地落实,坚定理想信念和奋斗目标;持续完善第一议题制度,提升党委理论学习中心组学习质量,力争形成更多的政研成果;持续加强党在完善公司治理中的领导作用,加大企业法、党委书记“一肩挑”和党委双向进入、交叉任职力度,强化党对国有企业的领导。二要提升党建工作质量。认真做好领导干部党建联系点、党建工作责任制考核、四好领导班子评选、党组织书记述职等基础工作,抓实党组书记、发展对象培训和示范党支部选树,促进干部交流和年轻干部选拔培养,深入开展“品质、品牌、高质量”年主题活动,强化“十大文化”建设,打造党建工作品牌,以生产经营和改革发展成果检验党组织工作成效。三要强化两个责任落实。坚持严的主基调不动摇,认真贯彻落实二十届中央纪委二次全会精神,持续深化作风建设,驰而不息纠治“四风”,发挥巡察利剑作用,提高一体化推进“三不腐”的能力与水平,营造企业发展的清风正气。

4. 多措并举促和谐。一要发挥群团组织作用。坚持党建带工建、党建带团建,广泛开展劳动竞赛、技术比武、岗位练兵、创岗创号等活动,搭建职工创新创造平台,发挥好劳模创新工作室作用,激发广大职工群众爱岗敬业、创新奋进的工作热情,争做行业标兵。二要妥善化解遗留问题。广泛倾听民意,创新信访维稳工作方式,切实解决职工群众的后顾之忧。三要深入推进“共享工程”。合理有序推动职工收入增长,落实实体休假制度,开展好建家建线、走访慰问、扶危济困等活动,关爱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!