

锚定目标 尽锐出击 以品牌提升年崭新业绩喜迎党的二十大胜利召开

——中铁四局党委书记、董事长刘勃在2022年经济运行分析会暨大商务管理推进会上的讲话



一、踔厉奋发、实干争先，聚力迈出品牌提升新步伐

今年以来，面对严峻的内外环境，全局上下保持战略定力，突出价值创造，聚力品牌提升，开拓进取，砥砺前行，营造了“稳”的局面，迈开了“进”的步伐，各项工作均取得显著成效：**一是市场开发逆势上扬。**16个省市新签合同额位居股份公司系统前五，安徽、江苏、上海和江西4个省市跻身榜首；海外经营提前超额完成年度目标，蒙古国煤炭一体化项目再创海外现汇项目之最；房建板块增长近3倍，“第二曲线”新增订单8项，成功斩获胶州湾海底隧道等多项战略性项目。**二是规模发展再攀新高。**前6个月，全局实现营业收入同比增长7.2%，16家子分公司保持增长态势，二、四、五公司跻身股份公司系统前五，二公司高居榜首；引江济淮玉兰大道桥等“保节点、保竣工、保开通”项目顺利竣工交付，杭绍台铁路等一批重点项目圆满开通运营；局荣获铁路建设行业影响力品牌“金谱奖”、全国唯一“中国建造铁路工程品牌企业”称号。**三是提质增效成果斐然。**上半年，全面实施大宗物资集采和区域联采，推行水泥置换商品砼采购；抓实审计督查、亏损治理、“7+4”专项行动、双优化等减亏增效工作；统筹推进债务、税收、资金等策划。**四是深化改革纵深推进。**有序推进国企改革三年行动，落实董事会职权经验在股份公司交流；深化“三项制度”改革，抓实经理层成员任期制和契约化考核，差异化调整局总部、子分公司领导班子和项目经理部业绩考核办法，优化全员绩效考核体系；成立算量和集中核算中心，合并财务部和资金管理部，组建基础设施、生态环保和房地产两个专业化投资平台；加强三级公司建设，发布授权放权清单，优化生产布局，5家单位入选中国中铁三级公司20强。**五是管理提升蹄疾步稳。**聚焦世界一流企业建设，制定专项实施方案，陆续与中交等12家单位开展对标，形成成果89项；制定“十四五”科技创新发展规划，全面实施六项重大行动，新增国家授权专利95项、省部级工法30项、股份公司级工法43项；全面推进大商务管理体系建设，探索形成的工作经验在股份公司经济活动分析会上现场交流；启动项目效益提升三年行动，实施安全质量管理体系提升方案，建立“31331”收入组织管理机制，下发《标准化简明手册》《标准化示范项目清单》《项目管理策划书样版》。**六是党建工作融合有力。**系统开展“第一议题”机制“回头看”，全面对接国家重大战略，持续强化驻村帮扶工作，积极驰援上海等地疫情防控；修订两级《党委（常委）会议事规则》，发布《重大事项决策权责清单》，明确党委在不同治理结构中的法定地位；通过发布《违规行为处罚手册》《大监督工作实用手册》，启动第一批巡察单位“回头看”等举措，推动干部队伍建设；深化党建联建共建，策划“项目管理提升有我”主题党日，细化喜迎二十大系列活动，铁道工程总队纪念馆和党建馆正式投入使用，局党建品牌建设的经验入选国资委重大课题研究并在中央党校出版社发行；坚持党建带工建、带团建，制定新一批“我为群众办实事”民生清单。全局新增全国五一劳动奖章2人、工人先锋号1个，火车头奖章2人，二公司团委和玉磨二分部团支部部分获“全国五四红旗团委”“全国五四红旗团支部”称号。

二、正视问题、自我革命，深刻把握品牌提升新挑战（略）

三、锚定目标、赓续前行，全面打造品牌提升新高度

（一）稳增长，打好经营开发决胜战

1. 着力打造经营效率优势。一是做实大市场。要推动生产布局优化；要充分利用经营性子公司的属地经营效能。**二是挖潜大客户。**要把握大客户培育规律，推动经营网络向重点市县穿透，经营视角向“两轨”以外拓展，经营资源向新兴客户辐射，确保GDP1000亿元以上地级市、重点区域百强县（区）的经营网点全覆盖；要坚持上下协同，加快建立潜在客户遴选机制、重点客户培育机制、优质客户维护机制。**三是运作大项目。**要增强运作大项目的定力和魄力；要补强运作短板，对近年来行业内大项目的主要类型、商业模式、落地情况等进行梳理分析并建立案例库；要按照“一项一策，专班运作”的思路，全力打造“资金撬动+模式创新+品牌保障”三位一体的运作模式；要优化战略性大项目激励机制，在责任包保、差异考核的基础上，重奖项目牵头人和突出贡献者。

2. 着力打造规模结构优势。一是做大企业规模。要抢抓国家政策红利和基建黄金档期，加快经营开发节奏；在铁路市场，确保份额不减；在城轨市场，收复并守住龙头地位；在公路市场，优先紧盯大标段大项目，超前布局智慧化绿色化，持续巩固行业领先地位；在城市建设市场，加快“进城入圈”步伐，力争年度体量突破千亿元。**二是做优“第二曲线”。**规划发展部、经营开发部要逐一板块研究分析，理清整体突破思路，压实各经营主体的责任。**三是做强国际业务。**要抢抓国家“六廊六路多国多港”等战略机遇，加快推进“主产区”建设，按照“双核三级多点”的市场布局，通过属地化发展扎根区域、“工程+”模式深挖市场、区域化经营绑定客户；要深化与国家部委、行业商会、金融机构、国际化企业等高端资源对接。

3. 着力打造系统管理优势。一是补齐政策研究的短板。要分层分级透视各级政府的稳经济措施，研判各行各业各类规划，推动经营开发向政策驱动转变；要积极推动经营策略向主动出击转变；要第一时间解读、最大限度推介系统内管理制度。**二是补齐统筹协调的短板。**要在业务协同上，合力推进新业务拓展；在机制协同上，构建统分有序、张弛有度的大经营格局；在上下协同上，明确责任、专人负责，划定大客户、大项目揭榜挂帅，下沉一线，服务基层。**三是补齐要素建设的短板。**要制定全局经营要素建设方案，力争用2-3年时间实现全局关键要素支撑力明显增强；倒逼子分公司补齐自有资质业绩短板；抓好重要奖项申报，做好各类信用评价。

（二）强基础，打好项目管理立体战

1. 优体系。一是厘清权责清单。要突出效率和活力，统筹管好与放活，按照“差异化、渐进式、动态性”原则，进一步细化局、子分公司和项目部的权责清单；要按照授权与监督同步的原则，制定放权的管控措施和调整依据；要区分前台与后台，兼顾管理与服务，压实“四层级八主体”的管理责任。**二是创新组织模式。**要按照“集约化省资源、区域化降成本、一体化拓市场”的思路，持续优化区域经理部、分公司等组织模式，推进项目大标段管理和大部制改革。**三是优化薪酬考核。**在导向上，要突出价值创造，项目推进模拟股权、参股跟投、超额风险抵押、项目团队承包、现场经费承包、超额利润分享等多元化考核；在指标上，要按照“不努力受罚，使使劲受益”的原则，据实按期下达责任成本；在权限上，要按照“总量控制，适度放权”的原则，给予项目部一定的员工激励权，按照“依据合同，附带条件”的原则，给予项目部一定的队伍奖励权。

2. 扩产能。一是保节点。要紧盯九江火车站站房改造、南崇铁路、京唐铁路、昌景黄铁路等项目，全面掌握进展动态，实施提级监控，并督促子分公司区域分管领导驻点办公，确保合同工期不折不扣兑现。**二是促大干。**子分公司要统筹调配资源，适时开展劳动竞赛，各项目经理部要加强施工组织，统筹做好局部疫情、秋收秋种、冬季施工情况下的劳务组织和物资储备，全力确保大干不中断。**三是早进场。**要强化生产经营协同力度，及早考虑潜在项目的团队配备，并将资源配置、项目策划等工作前置，力争中标就进场，进场就开工，开工就大干；要重点关注大体量项目，综合采取业务帮

扶、领导驻点等方式，加快订单转化效率。

3. 强效益。一是加强物资管理。要拓展集采维度，传导价格优势，丰富供应商名录，持续扩大集采覆盖范围；要加快推进水泥置换、砼城市联采、砂石料直采直供，持续放大集采综合效应；要加强过程管理，依托算量中心，借助算量软件，精准提报计划；要抓实废旧物资处置。**二是创新分包模式。**要加快制定劳务分包“禁试禁为、慎试慎为、可试可为、优试优为”清单，并制定配套制度，明确先决条件、底线要求和管控措施，把准创新方向。**三是做实商务管理。**要正确理解大商务尤其是“七点认知”和“五大关键”的内涵，进一步树立系统思维，强化效益导向，坚持策划先行。

（三）转机制，打好深化改革攻坚战

1. 确保三年行动圆满收官。在治理体系上，紧扣“落权、授权、行权”三大环节，动态调整权责清单，优化决策程序，推动治理能力迈向现代化；在三项制度上，以指标设置为核心，抓实经理层的任期制和契约化管理；以劳动合同为依据，抓实员工的高质量进和无障碍退；以价值创造为导向，抓实全员绩效考核，有理有据拉开收入差距。

2. 扶优扶强三级公司建设。局层面要结合王牌工程局的总体目标，对照股份公司“尖兵”“专精特新”创建标准，“一企一策”制定三级公司建设方案；在梯队上，一、二、四、五、建筑公司作为第一方阵，要确保在“十四五”末率先跻身“尖兵”序列和20强前十名；三、七、市政公司作为第二方阵，要力争五年内入围“尖兵”阵营；城轨、上海公司要加快突破百亿量级，确保在“十四五”末成为“专精特新”公司；电气化、钢结构建筑、八、安装公司要力争五年内达到“专精特新”标准。

3. 探索产业工人队伍建设。要结合劳务队伍的招募，统筹运用市场和行政手段，不断丰富优质队伍资源库，提升已招募队伍使用率，为可能实施的“控与参”储备力量；要探索建立“金字塔”式的培养规划，将产业工人依据工种不同，划分为核心专业、重要专业和一般专业，并将重点放在核心专业上，适度培养一批骨干力量。各级工会组织要抓实“五共”管理，力争在更高平台推出更高层次的四局案例和经验。

（四）提质量，打好经济运行保卫战

1. 严控“两金”增幅。要抓实收入组织。充分利用下半年黄金施工期，推动达产满产超产，确保营收增幅；切实用好各地在付款比例、结算效率方面的有利政策，抓好竣工计价，加快产值转化。**要加强债权管理。**用好债权管理系统，精准掌握全局债权动态信息；要抢抓“专项债”最后“窗口期”，竭力实现政策“变现”。**要加快存货去化。**增强资金成本意识，加快在建项目施工进度；密切关注并吃透各地预售资金监管政策，加快资金回笼，提高周转效率。

2. 盘活存量资产。在固定资产上，要系统盘点并建立全局大型机械设备、闲置土地房产的管理台账，积极应对资产沉睡。**在投资回款上，**要进一步完善回款管理机制，压实投资运营公司、区域指挥部和参建子分公司的责任。**在资产运营上，**要积极探索PPP项目资产证券化、基础设施REITs等方式，提升长期投资“变现”能力。

3. 优化资金管理。在债务策划上，要将业主资金支付条件，对接传导至分包商、供应商，确保资金收支平衡；要探索在建项目“新债换旧债”的偿债模式，规避融资兑付风险。**在费用支出上，**要加大“晒成本、比效率、亮成果”的频率，挖掘开源节流、降本增效的思路方式；要用好财税政策，推动增值税留抵退税、LPR利率下降等红利应享尽享。**在资金管控上，**要不断创新拓展资金集中渠道；将融资工作前置至招标投标阶段，积极引入“金融机构提供资金+我局承担资金成本”的模式，控制外部融资增量；守牢新增周转类融资不超过年度预算营业收入1.5%的红线。

（五）防风险，打好隐患防范阻击战

1. 筑牢安全稳定防线。要增强忧患意识，提高防控能力，确保安全生产零事故。要切实从“事关‘两个至上’，事关发展大局、事关员工幸福、事关个人前程”四个维度，正确认知安全生产。**要始终坚持“高压、勤查、倒逼、严惩”。**在管理体系上，以安全质量系统提升行动为抓手，进一步压实全员责任；在检查管控上，要刚性落实“项目每月停工一天专项检查，项目经理每周带队系统检查，区域分管领导定期覆盖检查，安质管控系统巡回深入督查”的要求；在

应急体系上，要严防事前应急停留在纸上，事后应急停留在嘴上；在问责惩戒上，要坚决执行“先免后查”“两个不得”等规定。**要确保疫情防控零扩散。**要统筹做好人口控制、消杀监测、人员往来、物资储备、应急处置等工作，守牢不发生聚集性疫情的底线。**要确保信访维稳稳零群访。**落实信访工作条例，压实信访工作责任，一手抓矛盾纠纷排查，一手抓专项方案制定。

2. 严防重大经营风险。要增强经营定力。在投资工作上，要保持适度从紧，坚决回归本位，切实以战略为导向，做到精准投放；要以投资问题专项治理行动为抓手，结合全局投资体系优化的实际，有序推进投资风险排查整治。在国际业务上，要统筹做好国别市场分析和海外风险防控，确保健康平稳发展。**要深化亏损治理。**完善“一项一策、责任包保、考核精准、奖惩有力”的机制，全面压实治亏责任；持续夯实亏损预警、及时止损举措，及早在过程中发现问题、堵塞漏洞，全力去存量、遏增量；坚持“治亏先治人”，两级纪委要深度跟进，依据责任界定，从严查处，广泛警示。**要提升管控水平。**切实发挥财务管理透视企业经营的作用，推进业财融合，消除数据信息壁垒，构建可追溯、可勾稽、可评价的财务管理体系；按照“稳定大局、闭环监控、分类施策、精准排雷”的原则，持续推进“7+4”专项治理行动。

3. 强化依法合规管理。要以“合规管理强化年”为抓手，系统开展法制宣传教育；要强化“关键少数”带头作用，压实业务部门主体责任，发挥合规部门专业特长，聚焦管理风险，推进法商融合，推动合规关口前移，贯穿全程；要加强债务风险管理，定期督办推进；要加快建立问题风险清单，并分类定措施、建机制、讲案例，筑牢法禁不为的防线；要紧盯招标投标、采购租赁、资金拨付等关键环节，充分发挥“7+N”大监督体系的联动效应，筑牢廉洁防线。

（六）强党建，打好政治引领总体战

1. 抓党建促发展。深入落实“第一议题”机制，切实将《习近平谈治国理政》第四卷、《习近平经济思想学习纲要》作为当前的学习重点。统筹做好党的二十大精神有关工作，紧跟上级党组织部署，提前谋划学习贯彻工作，切实把会前动员与会后宣贯协同起来，把推动落实与引领发展衔接起来。持续巩固党史学习教育成果，发挥“铁道工程总队纪念馆、党建馆”的阵地作用，常态化开展道德讲堂、红色教育等活动，弘扬“开路先锋”文化，讲好四局争先故事。用好“智慧党建”系统，加大宣传推介，着力打造四局党建新名片；紧密围绕品牌提升年任务目标，深化党建联建，项目管理提升有我等特色活动，为党建融合创新搭平台、建载体、拓渠道。

2. 抓队伍育人才。在顶层设计上，要按照一年一主题的原则，筹备召开好年度党建思想政治工作会。要联合开展专题调研，谋划好干部人才工作的路线图、任务书、时间表。在选人用人上，要有序提升“双一流”高校和传统重点院校毕业生的引进力度，加大科研开发、短板产业等紧缺人才的社会化引进力度；要坚持国企干部“20字标准”，夯实“德行为先、基层优先、业绩贡献”的导向；要正确理解干部年轻化的内涵，坚持选拔年轻干部和使用成熟干部有机结合；要完善市场化、契约化、职业化管理机制，加快打造一支管理能力强、市场意识强、带“兵”能力强的领头雁。在人才培养上，要围绕“政治鉴别、战略决策、调查研究、经营管理、风险管控、应急处突”六大能力，构建素质模型，探索分类赋能，推进分级培养，全面提升领导人员治企兴企能力；要统筹推进“六支人才队伍”“四大人才专项工程”建设，大力实施“接班人计划”，加快推进“高精专”的人才队伍、“老中青”的干部队伍梯队建设。

3. 抓民生聚合力。要做实为基层减负，严控文山会海，规范调研检查，提高服务质量，优化管控方式，全力营造松紧适度的工作环境。要有“减员不减薪，兼职必涨薪”的配套政策，绝不能让多干实干的员工，长期无私奉献、默默付出。要把减负工作与官僚主义、形式主义整治相结合，加大对业务系统落实情况的监督惩戒。要做细为群众办实事，找准制约员工幸福指数的共性问题，了解员工群众最迫切的共同诉求。要做优党建带工建团建，切实加强党对群团工作的领导，支持工团组织深入开展“三让三不让”“缘分天空”、集体婚礼、劳动竞赛、技能大赛等活动。