

聚焦能力建设 提升组织效率 为实现全方位高质量发展提供坚实支撑

——中铁四局总经理韩永刚在2022年经济运行分析会暨大商务管理推进会上的讲话



一、充分肯定成绩,坚定高质量发展的信心和决心

第一个字是“稳”:生产经营整体态势稳。一方面,经营开发稳中有进。我们坚持“经营是头等大事”,狠抓基础管理和系统管理,在四局发展史上交出了“时间过半、任务过半”的年中经营答卷。从总量看:前7个月,全局上报新签合同额占股份公司确保目标的58%,取得了比去年同期增长49%的显著成绩。5家单位新签超百亿元。另一方面,营业规模稳中向好。前7个月,全局完成施工产值同比增长19%。重大项目产值贡献突出,全局完成产值前十的项目均超5亿元。所属大部分单位完成营业收入情况较好,四、南京、房地产、设计院、数智建造5家单位完成营业收入同比增幅超30%以上。二、三、四、五、建筑、钢结构等家单位完成年度营业收入计划超50%以上。

第二个字是“新”:高质量发展注入新动能。其一,改革管理一体推进。完成国企改革三年行动146项重点任务,发布39项局总部授权授权清单事项,持续优化各层级薪酬分配顶层设计,在局总部首次引入KPI绩效考核体系。调整优化两级内设机构和职能,明确投资运营、房地产公司“两大投资平台”的新定位。各工程公司累计设立区域分公司45个,其中今年新设立24个;全局36个项目实施多元化考核,预期收益显著提升。其二,经营质效持续提升。实施首进城市、首进业主专项激励。前7个月,安徽、华东区域新签均破200亿元,西南区域新签破百亿元。战略性业务明显加速,世界级桥梁工程——甬舟铁路西堠门大桥即将实施;蒙古国煤炭一体化项目创局海外现汇项目之最;世界建设规模最大的海底道路隧道——胶州湾第二海底隧道顺利承揽。其三,大商务模式加快实施。将商务思维贯穿于经营开发、项目履约、分包供、风险防控、考核兑现等全环节,强化各系统各部门协同联动,项目经理、总工、商务经理“铁三角”参与标前策划的模式在全局推广。挂牌组建局“工程造价管理咨询中心”,17家工程公司全部设立算量机构。817个项目完成商务管理部调整,277个项目设置专职商务经理。

第三个字是“优”:经济结构持续优化、发展韧性强。其一,经济效益有效增长。上半年,全局实现净利润比去年同期增长23%。有14家单位净利润完成年度指标的50%以上。其二,资产质量稳步改善。在营业规模不断增长,投资额度增大的情况下,全面加强资金管理和债务风险管理。加大双清工作力度,抢抓“稳经济”一揽子政策机遇,狠抓项目亏损治理。其三,过程管控持续加强。强化项目债权穿透式管理,开展“项目逾期债权”专项清欠活动,“久竣未结项目”专项治理,高质量推进供应链建设。

第四个字是“好”:企业风控管理、品牌实力得到增强。细化安全质量管理体系提升实施方案,并创新实践安全隐患红黄牌管理。践行央企责任担当,对小微企业及个体工商户“纾困解难”,今年以来,已先后完成上海、吉林等15个方舱隔离点建设,在肥东建成国内首个“装配式钢结构+EPC”健康驿站。局被中施协授予2022年首批中国建造“铁路工程品牌企业”;在2022年中国品牌节年会上荣获“金谱奖”,授予铁路建设行业影响力品牌;在2022年安徽省“系统集成商品品牌50强”位列第十。局还被股份公司评为2021年度经营业绩考核A类企业,价值创造与投入产出效率、经营性现

金净流量、净利润、营业收入均进入股份公司系统前十;5家单位入选“中国中铁三级工程公司20强”。

二、看清环境、认清自我、面向未来是经济管理最大的逻辑

(一)从行业宏观方面分析,以长期价值主义穿越经济周期,注重可持续生存能力,是企业实现高质量发展的“不二法则”

(二)从企业微观角度分析,利润、资产、负债、资金四个维度存在的“四大四小”问题,必须引起我们的高度警惕

三、多措并举、狠抓落实,高质量完成全年目标任务

(一)坚持用战略思维“扬优势”,建设“王牌工程局”

一是经营开发要建立“碾压式”竞争优势。其一,聚焦“三大结构”精准发力。一是优化客户结构。下一步,局经营开发部要把新客户的对接深度、频次、效果作为督导依据,压实区域指挥部、经营中心和子分公司经营责任,力争在新进客户中实现“一年探索进入、两年初见成效、三年全面开花”,力争今年新纳入四局的客户数量同比提升10%以上。二是优化区域结构。各区域指挥部要挖掘潜力产区,实现区域经营晋位升级,力争培育5个以上新签200亿元以上的核心省份,确保打造4个以上新签100亿元以上的重要省份。三是优化项目结构。各单位要树立“抓大控小”的经营理念,锚定局“10亿元以上项目占比不低于50%、20亿元以上订单合同额同比提升30%以上”的目标,将更多的精力、更强的兵力用于大项目投标策划和专班经营。其二,聚焦“两大管理”久久为功。一是加强系统管理。要坚持“整体利益最大化”的原则,其中,局区域指挥部、经营中心必须强化统筹协调职能;局经营开发部要完善内部协同经营的背书机制,让跑在前、出力多、履约好、效率高的单位多受益。要压实子分公司在铁路、公路、市政等市场信用评价责任,由各区域指挥部牵头,建立区域诚信建设管理办法,构建分级评定、精准奖惩的信用管理体系,严防“一个单位不作为、一个区域受牵连”的现象。二是加强基础管理。各单位要借助“外脑”,强化对主辅责市场经济体量、游戏规则、政策走向和竞争对手的研判。局经营开发部要针对房建、水利水电等资质、业绩短板,制定经营要素建设规划,列出要素建设清单。各单位要强化项目经理业绩积累,为自有资质升级和企业高质量发展打基础,“十四五”末,子公司资质中标的项目占比要达三分之一。

二是产业结构要发挥“一体化”综合优势。其一,深耕“大交通”“大城市”两大核心赛道。主动服务和融入国家战略,巩固铁路、公路、城轨等“大交通”领域市场份额;要将城市建设市场作为支撑全年“稳增长”的第一支柱,加大市政、房建等项目的开发力度,确保全年城市建设市场份额占国内新签合同额的60%以上。其二,明确“第二曲线”“海外业务”两个优先级。坚持“第二曲线”优先开拓;局经营开发部要建立“第二曲线”市场加权考核机制,督促子分公司拓展新基建、水利水电、清洁能源、抽水蓄能、水务环保等“第二曲线”市场空间。坚持“海外市场”双优发展:首先要保持战略定力,其次要加快实体化进程,最后要做好风险防范。其三,重申“投资做优”鲜明导向。要以投资的思维加快生产力布局,探索“产业+基建+地产”“城市更新+综合开发”等模式,实现企地双赢,推动“第二总部”落地。通过提升经营质量,从源头防控资产负债率乃至亏损问题。要持续强化与股份公司投资公司的高层对接,提前介入重大项目前端经营。在局重要粮仓区域和潜力产区,局要力争在投资公司的份额进入前三。

三是子分公司要形成“梯队型”集群效应。其一,由局规划发展部牵头,从“龙头型领军企业、专业型骨干企业、保障型重点企业、创新型成长企业”等维度,“一企一策”对子分公司实行差异化的精准施策。其二,局规划发展部要加强对20强评选新规定的研究,巩固四局优势地位。其三,加强管理研究。各单位尤其是主要领导要平衡好时间、统筹好分工,加强对趋势性变化的研究;局总部每年、子分公司本部每半年定期召开一次务虚会,按照管理问题的重要性排序,每次聚焦1~2个主题研讨,推动管理水平螺旋提升。

(二)坚持用底线思维“固根基”,防范化解过程风险

一是施工生产确保“安全优质高效”。第一,保安全生产。局安质部要推进安全质量管理体系提升实施方案的落地,严格落实各级管理责任,因地制宜推行“网格化”管理;要重点研究四局重大粮仓安全管控的难点、弱点和特点,补充专业力量,对不同专业、不同业态、不同模式项目建立差异化管控机制,避免“一刀切”“运动式”管控。第二,保优质生产。各单位要严格执行首件制、三检制、旁站制、带班制等规定,并广泛开展“设备微改造、工艺微改进、工法微改良”等微创新微改活动,确保质量一次成优、减少返工。第三,保高效生产。各单位要加快培育“快速建造”能力,响应业主诉求,提升工期管理水平。要适应建筑业工业化发展趋势,推进BIM、物联网、大数据等信息技术的集成应用,开发应用绿色施工工艺技术和节能环保施工工法,研发智能化设备,创造条件承办有影响力的工程论坛或观摩会。

二是经济运行统筹抓好“两大管控”。一要坚持现金为王,推动正向现金流常态化。其一,加码资金管控。各单位要对不同专业、不同业态的项目建立专项资金筹划方案,强化资金集中度,确保经营性现金流覆盖本单位的净利润。其二,狠抓清收清欠。各单位要抢抓专项债政策性机遇,加强与业主的沟通,扩大双清战果;要严控逾期债权增量,坚决做到“新账旧账一起算”,实现逾期债权专项清欠目标和逾期债权总额的“双项压降”。要“一项一策”制定投资回收工作方案,严肃投资回收的监管和考核,严防“重揽轻干、重建轻管、重投轻收”。其三,强力治理亏损。各单位要建立项目亏损的预警和处理机制,坚持治亏先治人,项目一旦亏损,要作为重大事项进行研究,建立及时止损制度。二要严格债务管控,防范系统性风险。关于民企清欠:要落实局作为监督主体、子分公司作为责任主体、项目部作为实施与执行主体的职责,严防弹性债务刚性化。关于内部债务:针对战略采购资金回款:对内:要结合实际,实现生产的同步化、内外部付款的均衡化,力争准时制生产,确保采购周期的合理性,并及时将计价转化为收入,压实回款责任。对外:要尊重市场经济规律,发挥经济杠杆作用。针对内部融资:要树立“救急不救穷”的导向,探索内部市场化运作,完善内部评价体系,建立内部融资额度与企业资信相挂钩、内部融资利率与LPR相挂钩的动态调节机制,确保局每一分投入都能发挥应有价值。

(三)坚持用精准思维“补短板”,培育核心竞争能力

一是畅通产业链供应链,提升资源配置能力。一是强“资金链”。提升资本运作能力。提升资产运营能力。二是补“生态链”。要健全准入、选用、评级、利益共享机制,采用属地化、专业化合作方式,构建稳定、专业、可靠的高质量分包合作体系。要加快分包招标平台上线进程,全面实施劳务分包、专业分包电子化招标,力争年内分包电子化采购率达到70%以上。三是拓“供应链”。对上:要提升降本增效能力。拓展局级战略采购合作范围,丰富战采物资种类、结算方式等,增强供应链自主可控能力;要定期开展供应商考核评价,培育优选供方,动态剔除不合格供方。对下:要强化服务能力。各单位要在合理控制供应链金融风险的基础上,探索建立面向中小微企业的融资通道,多渠道引入账期合理、融资成本低的金融产品,严格合同依约支付比例考核,强化对民营和中小企业款项支付保障。

二是聚焦“大商务管理”,提升综合创效能力。一是抓好体系建设。局商务管理部要加快编制商务管理手册、投资与总承包项目商务业务指导手册等配套工具书。各单位要聚焦经营报价、合同签约、施工生产、结算确权、竣工验收、收款关账“六大环节”,精准打造各具特色的大商务管理体系,分专业、分模块打造差异化的大商务管理示范项目。二是聚焦关键环节。狠抓商务策划。重点是标前策划、履约策划和结算策划。狠抓考核激励。要探索建立一套以降本增效、增收创效为目标的正向考核激励机制。狠抓专项治理。要聚焦久竣未结项目、转包和违法分包、低效无效资产、内部三角债等专项整治,及时确权、收款、关账。

(四)坚持用创新思维“强弱项”,提升综合管理效能

一是通过科技创新释放潜能。局技术管

理部要规划好传统产业的突破方向,推进“强芯、赋智”,重点解决制约现场生产的共性问题,抓好基础实用技术研发和创新成果推广应用;要实施关键核心技术攻坚行动,依靠“高新尖特新”项目,加快突破“双碳”、智能建造、新基建、新材料等领域核心技术,加速攻关跨江越海桥梁、长大隧道、超大型盾构等短板弱项领域的综合建造技术;要利用国家支持创新的相关优惠政策,争取国家财政资金支持,吸引社会资金投入,探索多种方式的研发资金来源。要强化与省科技厅、科研院校的联合,主动承接国家重大科技项目,打造四局特色的“基础研究+技术攻关+成果转化”的生态链。

二是通过制度创新释放潜能。局、子分公司要坚持问题导向,既要在“管什么”上凝神聚力,也要在“不管什么”上动脑筋,把“规范行为”与“放开搞活”结合起来,只要是有利于企业加快发展、有利于质量效益提升、有利于激发各级创造激情的,都可以大胆实践,通过制度创新,让广大员工的潜能不再“潜伏”。

三是通过管理创新释放潜能。首先要在局层面建立高效、便捷的流程。各部门尤其是局财务与金融管理部、商务管理部,要对各项事项的审批流程、节点等进行简化,关键要确保流程上的节点确有必要,力求做到“增一个则多,减一个则少”。其次要加大减负力度。两级总部部门要“换位思考”、自我减负,对牵头主导的各类检查、考核尤其是报表资料等梳理优化,该取消的必须取消。

(五)坚持用系统思维“增活力”,加强组织能力建设

一是党建引领“做加法”:提振奋斗状态、保持昂扬斗志。各级党组织要以迎接党的二十大胜利召开为主题,提前部署党的二十大精神学习宣贯,并审视自身的战略方向、路径和状态,讲好四局故事、说好自己的发展。要切实推动党建融入安全质量、科技创新、人才培养、提质增效等工作,从重形式向重效果转变,解决党建与业务工作存在的“两张皮”现象。

二是项目管理“做减法”:持续简政放权,激发各级活力。一要建立“适应性”战斗组织。两级规划发展部要以“组织模式的一体化变革”为主题,持续对标对表,尤其对区域分公司的发展要督导检查,不断总结提炼四局组织模式变革的新路径。各单位要根据不同的市场环境和项目特点采取不同的组织模式,无论是“大部制”、事业部还是“区域型”建制,都要努力形成相对稳定有效的管理机制。二要建立及时奖励制度。各单位要开动脑筋,探索推行针对基层的“及时奖励”制度,真正把普通员工的收入涨上去,捅破“被平均”“被增长”的假象。局人力资源部要优化配置薪酬资源和人力资源,建立健全工资增长和效益联动机制,让效益好的单位工资总额更高,让效益好的单位员工收入更高。

三是人才队伍“做乘法”:弘扬企业家精神、发挥生力军作用。局人力资源部要为干部精准“画像”,提高选人用人标准和要求,严防“带病提拔”,并坚决把那些员工满意度和口碑较差、安心躺平、只唯上不唯实的人清出“干部队伍”。人力资源部要打通各层级人员的职业发展通道,努力消除他们在职业路径上“看不见的天花板”。要持续加大双向轮岗交流和末位淘汰力度,提拔重用一批讲政治、敢担当、干得好的优秀员工,坚决调整淘汰一批“做样子、混日子、不作为”的躺平员工。同时,两级人力资源部要注重科学培养优秀年轻干部,不能片面强调“干部年轻化”。对于年轻干部,真正的重用,是要把他们放在攻坚克难的岗位,用在急难险重的地方,多干苦其心志、劳其筋骨的事情。

四是作风建设“做除法”:破除守成意识、树立进取意识。一是既要解放思想,也要立说立行。各单位今年必须开展一次“解放思想大讨论”活动。局总部要加大督查督办、公文流转时效力度。二是既要实事求是,也要积极赋能。一方面,局总部部门要加强精准调研,回应基层的关切和诉求。另一方面,由局人力资源部主责、人才发展院配合,整合培训类别,以岗位任职资格考核认证为抓手,系统梳理各层级、各专业岗位的应知应会内容,针对性开发培训课程,优化考核认证方式,强化结果运用,建立有特色、接地气、有层次的学习型组织。要加强对两级科级业务骨干、年轻人员的培养力度,精心策划培训内容内容和跟踪方案,探索实施四局的中青班(青马班)培训工程。