

赓续打胜仗基因 加快一体化变革 率先建成内外兼优的中国中铁王牌工程局

——中铁四局总经理韩永刚在局五届四次职工代表大会上的报告(摘要)



一、献礼党的二十大：以实干业绩彰显央企责任担当

2022年，在中国中铁的正确领导下，中铁四局紧扣“品牌提升年”主题，积极应对疫情反复波动、经济下行压力加大等超预期变化和挑

战，以“基础管理+系统管理”为主线，以“效益提升+价值创造”为中心，向党的二十大献上了一份央企砥砺奋进的“厚礼”。

坚持发展是第一要务，经营规模和经济效益实现“双提升”。2022年，全局完成新签合同额、主要经济指标均再创新高。

坚持战略是第一导向，区域布局和业务模式实现“双优化”。推进第二总部建设、子分公司开发式搬迁进程；推进工程总承包和基础设施运营业务建设。

坚持创新是第一动力，发展动能和发展活力实现“双增强”。2022年，一批“高精尖特新”项目落地，显著提升品牌影响力；全年新增安徽省科技进步奖4项，行业和省部级科技奖31项、发明专利84项；企业管理现代化创新成果获全国二等奖2项、安徽省一等奖3项。

坚持品牌是第一生产力，战略业务和综合实力实现“双进位”。2022年，局被中国中铁树为“王牌工程局”创建单位。8项工程入选“2022中国新时代100大建筑”榜单；局获评2022年度“中国建造”铁路工程品牌企业，全国工程建设行业质量领军企业，第十六届中国品牌节“金谱奖”·铁路建设行业影响力品牌；首获中施协典型诚信企业和中建协AAA级信用企业。

(一)以央企担当为己任，主动服务国家战略

勇当“两新一重”建设的主力军。在“新型基础设施”领域、“新型城镇化”领域、“交通、水利等重大工程”领域收获颇丰。

勇当“重大发展”战略的排头兵。一方面，强化区域经营战略表现突出。另一方面，推进乡村振兴与脱贫攻坚有机衔接。

勇当“一带一路”倡议的践行者。投身“一带一路”建设，海外经营连续两年破百亿元。雅万高铁万隆段控制性工程基本完工，哥斯达黎加城市供水和迪拜泵站灌溉项目正式移交，蒙古国在建“壹号”民生工程乌兰巴托新建中央污水处理厂、孟加拉帕德玛大桥铁路项目进展顺利。

(二)以市场开发为龙头，竞争能力有效增强

“两度一大”指标显著提升。在“属地首位度”上、“区域集中度”上、“大项目占比”上硕果累累。

“经营质效”得到稳步提升。融入“国内大循环”，一体推进承包经营和投资经营；抓实“要素经营”，全年新增特级资质2项、总承包一级资质4项、专业承包一级资质9项。尤其电气化公司先后获得输电工程施工专业承包一级和电力工程施工总承包一级资质，满足了风光电清洁能源领域的准入门槛，实属不易。

(三)以质量安全为基础，突出高效优质履约

抓生产、提效能，生产能力显著增强。全年完成营业额1526亿元，一批重点工程如期交

付。抓安全、提质量，管控体系高效运转。2022年，全局新增鲁班奖3项、国优工程8项，45项工程被评为省部级“安全文明标准化示范工地”。

(四)以降本增效为根本，经济效益显著提升

纵深推进开源创效与成本管控。一是聚焦“降本”提效；二是聚焦“减亏”提效；三是聚焦“创收”提效。

扎实推进资金集中和财务管控。一是拓展金融价值创造空间；二是税务管控取得新成效；三是抓双清降两金效果明显。

(五)以深化改革为动力，发展迈出坚实步伐

深化改革三年行动工作任务全部完成；积极推进区域分公司建设步伐；加速两大投资平台专业化进程；全面打造四局特色的大商务管理体系；持续加大分配激励力度。

(六)以党的建设为引领，发展基石持续巩固

贯彻落实党的二十大精神，持续提升党组织的领导力和组织力和战斗力。

抓牢7+N大监督机制，常态开展成本督查、亏损问责和审计监督，制定并完善了违规行为处罚手册，对管理乱象严肃追责。

举办首期中青年干部培训班，隆重举办百对新人集体婚礼。

局企业展览馆、党建文化馆、中国人民志愿军抗美援朝铁道工程总队专题展览先后落成，获得多方赞誉。

二、穿越发展周期：在中国式现代化的蓝图

中找准方位

(一)“二十大”精神将进一步拉升建筑业景气度

1.政策释放积极信号，基建投资是最可控的抓手。党的二十大报告，把高质量发展作为“中国式现代化的本质要求”之一。今年，中央继续把“稳中求进”定为经济发展的总基调，以更大政策力度稳增长。其一，经济政策利好建筑业。其二，新型城镇化是最大内驱力。其三，海外市场潜力巨大。

2.“新赛道”规则加速行业旧动能的出清和新动能的再造。其一，客户需求个性化、差异化特征更加明显。经济发达城市，更期望央企与地方形成“协同发展模式”，打造建筑产业引领、科创引领的排头兵；经济落后城市，更看重央企“全价值链服务能力”，期望解决规划、投融资、产业导入、运营等一揽子问题，带动就业、贡献GDP和税收。其二，企业重组、淘汰浪潮加快。近年，建筑央企国企高速增长。优势企业“并资质、并市场、并能力、并产业”的并购重组仍在持续，大量中小民企、经营不善的国企被动出清，地市级平台公司成立的混改企业发展势头强劲。其三，新型建造方式渗透到各领域。以精益建造、智能建造、绿色建造、装配式建造为主的四种新型建造方式，正在房建、市政等领域加快应用。

(二)“升级版”四局穿越发展周期必须勇于变革

产品卓越的“硬实力”彰显还不到位。品牌卓越的“软实力”建设还不到位。创新引领的“源动力”驱动还不到位。治理现代的“竞争力”体现还不到位。

三、加快一体化变革：率先建成内外兼优的王牌工程局

要以“大商务管理深化年”为主题，以“四大变革”为主线，推进四局改革兴业工程。

(一)强力推动理念变革，进一步提升核心竞争力

1.以更高的站位，确保“核心主业突出”。一是发力高端业务。局经营开发部、投资发展部要系统联动，强化对地方标志性项目、世界工程的承揽力度。其中，主力三级公司(即尖兵工程公司)、专精特新企业每年至少承揽1项有行业影响力的地标工程。二是承揽超大项目。局经营开发部要建立大项目的经营激励约束机制。三是扩大核心客户。各区域指挥部要

紧盯本区域尚未进入的省市级重大投资平台、优质头部客户，重点对接新客户新平台，摸清客户偏好、竞争对手及经营模式的底数。局经营开发部要按照“付款条件好、品牌影响大、商业模式灵活、5~10年内有可持续任务量”的标准，筛选出每一类领域可长期合作的VIP客户，通过高端经营、干好在建、考核评价全方位维护，力争“十四五”末，核心客户的订单占比提升至80%以上。

2.以更大的格局，确保“核心优势鲜明”。一是建立工程总承包新优势。在设计管理上：今年开始，局总部相关部门要全力支持局设计院冲击工程设计综合甲级资质。局设计院要以“成为引领行业的一流工程设计与咨询企业”为定位，持续锻造专业团队，力争牵头或参与的工程总承包业务在全局占比达50%以上。在集成管理上：由局总承包管理部主责，每年分专业选择2~3个工程总承包典型项目，总结设计、采购、建造三大环节的集成管理，推进示范项目引路。二是发挥投融资平台新优势。对经济发达地区，要创新实践“总部经济”“产业链投资”“房地产及基础设施投资”“合资经营”等全产业链全方位战略合作，力争两到三年时间，打造3~5个局核心高产区，形成品牌城市“央地合作”新样板；对经济欠发达地区，要重点防范系统性风险，灵活采用“施工总承包+土地置换”“产业孵化”等商业方式，审慎开展房地产及房地产业务投资，基础设施投资业务以“跟投”策略为主。三是培育特色运营维保新优势。局投资运营公司要强化基础设施、产业导入、绿色低碳等领域商业运营能力，为局高附加值项目提供支撑。四是放大工程咨询服务新优势。局人才发展院要构建服务工程行业、体现四局特色的“数字化教育平台”，以学习品牌推动企业内外资源的价值最大化。数智建造研究院要聚焦局主业，确保局内业务占比达60%以上。局工程造价管理咨询中心要强体系、练内功，服务局内市场，逐步对外输出成果。

3.以更强的担当，确保“核心技术引领”。一是聚焦桥梁高端建造技术。各单位要站在行业前沿，依托以“桥梁”为代表的行业地标工程和世界超级工程，整合社会资源，创造性融合最新桥梁技术，培育科创团队、锻造科创能力，引领土木产业升级、推动行业技术进步。二是发展智能建造技术。由局技术管理部联合数智建造研究院，对接安徽省住建厅，探索由四局牵头，与省属建筑企业、高校、事业单位等一道，成立智能建造科创联合体，率先在合肥打造“央地科创样板”。各单位要与数智建造研究院联合，围绕全国智能建造试点城市布局，每年优选重点项目，不断丰富智能建造的核心场景。三是引领绿色建造技术。由局技术管理部牵头，加快组建中国中铁“绿色智能建造分中心”，发挥该平台的作用，明确几个绿色建造课题，加强传统建造技术的绿色改造、推动可再生能源的应用和绿色建造创新技术的研究。年底前，探索发布四局绿色建造指导手册、绿色建造实施方案1.0版。要紧盯全国首批绿色建造试点地区，中南、华南、华东区域指挥部要力争在以上区域的房建、市政等领域，落地一批有影响力的试点项目。四是培育装配式建造技术。局要对装配式建造的经营指标、生产任务单列计划，鼓励各单位在市政、房建、地铁等领域，每年承揽一批高质量的项目。各区域指挥部要与子分公司一道，对接地方需求，力争“十四五”末，在四局核心产区、重要粮仓，完成3~5个建筑工业化产业基地布局。

(二)强力推动质量变革，进一步凸显价值创造力

1.强化市场经营质量。一是做深做透区域板块；二是做精做优专业板块。

2.强化工程实体质量。在推动品质工程建设的基础上，要全面升级精益建造体系，实现模块化、智能化、流程化、精细化的生产方式。

3.强化企业发展质量。一是经营端“揽好活”：两级经营开发部门要主动与生产、技术、商务、法务等部门联动，及时将标前经营成果、合同履约风险，向业务部门和项目部交底，实现一、二次经营相互渗透。各单位主要领导要对重大项目靠前发力，铁三角团队超前介入，延伸到项目规划、工可阶段和初设阶段，掌握主动权

和制高点。二是管理端“干好活”：主要在生产组织上、财金管理上、商务管理上发力。三是考核端“挣到钱”：各单位要梳理现有考核体系和激励机制，建立以“降本增效、增收创效”为导向、覆盖项目全过程的专项考核激励机制，引导项目既注重过程要素管理又注重最终效益。今年，局人力资源部、财金部、商务管理部要共同研究中建对子分公司的考核方式，提高竣工结算项目利润考核权重，倒逼各单位加快竣工销号。各单位还要把握大商务管理与考核分配之间的关系，完善兑现预留或追索扣回机制，让大家把钱拿到明面上，树立“创效越多收入越高、责任亏损越多处罚越重”的鲜明导向。

(三)强力推动效率变革，进一步激发组织战斗力

1.突出流程再造，提升组织运行效率。

一是塑造“敏捷前台”；二是建设“高效中台”；三是打造“坚强后台”。

2.突出核心动能，提升要素配置效率。一是供应链良性互动。要坚定实施关键物资战略采购，重点区域二三项料集采，商品混凝土城市联采，完善在各区域的资源体系布局。局物资公司要加强供应链价值转化，推动开拓自营物流和网络货运，并探索内河港口、码头等物流园区共建共享模式。物资公司与数智建造研究院要联合打造具有四局特色的“电子商城”，确保今年6月底前上线运行。今年，局物设部要在局内范围内开展“废旧物资处置”专项整治活动，从处置手段、资金收取等方面总结一套可复制推广的方案。二是生态链互利共赢。各单位要通过目标性选择、针对性培育、政策性激励等措施，提高各类资信等级优、履约能力强的分包企业比率。要强制推行分包后台集中管控，400万以上的单项合同必须由局组织招标，项目经理须在全局合格分包方名录中选择队伍。其中，局核心分包商、子分公司优秀分包商至少2家人入围竞标。力争“十四五”末，全局保有50家以上核心分包商。三是价值链即时激励。今年开始，全局有关经营年度考核兑现、科技创新奖等所有的一次性单项奖励，原则上，在次年一季度前全额发放到位。由局人力资源部主责，在全局构建“岗位+绩效+奖励”三线联动的薪酬体系，并按照效益决定收入分配的理念和工资增长不高于效益增长的原则，推动薪酬分配向绩优者、创效者、贡献者倾斜。两级人力资源部要彻底规范基层的各类奖励发放，用更有效、及时的“分钱”激发员工内生动力。

3.突出风险防控，提升企业内控效率。

(四)强力推动动力变革，进一步增强发展引领力

1.党建驱动：坚持先锋引领、党建立企。要贯彻落实党的二十大精神，不断健全权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，以高质量党建引领企业高质量发展。各单位要联合政府及客户，打造管理联创、履约联创、文化联创等平台，擦亮四局“先锋党建”品牌。要持续开展党风廉政建设与反腐败工作，抓实“7+N”大监督体系，以高压态势惩治腐败。广大干部员工要洁身自好，守住人际交往、组织纪律和生活作风底线，将习近平总书记的话入脑入心。

2.人才驱动：坚持战略引领、人才强企。两级人力资源系统要将人事管理上升到人力资本经营的战略层面，做到“三个提高”：一是提高个人价值贡献的能力；二是提高人力资源对企业增长的贡献度；三是提高人均效能。

3.文化驱动：坚持以商载道、文化兴企。今后一段时期，要加快实现由“工”到“商”的文化重塑，全面展示四局“领导干部自信、骨干员工自律、子分公司自强、争先文化自觉”的昂扬姿态。要探索四局特色的高品质文创产品，构建“用文创联通客户”的生态圈。各单位各部门还要着力规范员工的着装、举止，让礼仪形象成为工作能力的一部分，提振员工的“精气神”。

4.价值驱动：坚持凝聚人心、民生筑企。各单位必须确保员工工资正常发放和“五险一金”按时缴纳，并统筹生活救助、大病救助、子女助学等措施，全方位、多层次关心关爱员工。各单位各部门要严格落实局工时假期管理办法，年休假、探亲假休假覆盖率达到100%。