

# 坚持从严管理 聚力价值创造 为推动企业高质量发展实现新提升而努力奋斗

——中铁四局党委书记、董事长刘勃在局五届五次职工代表大会上的讲话(摘要)



## 一、承压奋进，砥砺前行，高质量发展取得显著成效

2023年，面对需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，强化党建引领，保持战略定力，筑牢稳的基石，凝聚进的力量，实现了高质量发展行稳致远，为加快建设王牌工程局奠定了坚实基础。

一年来，我们举旗定向、培根铸魂，党的领导坚强有力。坚持将主题教育作为首要任务，一体推进理论学习、专题党课、调查研究、整改落实等各项工作，创新举办高质量发展研讨会，认真落实“回头看”各项要求，累计举办各类读书班、中心组学习、交流研讨、专题党课500余次，形成调研报告119篇，整改整治重点问题190项，真正做到以学促研、以研促查、以查促改，形成了同频共振、同题共答、同向发力的良好局面。局党委《突出“四字”推动主题教育走深走实》的工作经验在国资委主题教育简报刊发。坚持将政治建设摆在首要位置，举办5期集中轮训班，创新举办“艺术思政课”，持续推动党的二十大精神走深走实。出台《工作指引》《评估细则》，印发《总书记指示批示汇编》，通过常委会学习“第一议题”86项，督办落实措施38项。积极投身沪蓉线受损路段抢修、京津冀区域抗洪抢险、甘肃积石山抗震救灾，助力乡村振兴，桂东寨前中学、颍上洪单村党群服务中心相继交付，局获评安徽省直单位定点帮扶成效考核最高等次。坚持将把把关定向视为首要职责，恪守“四个是否”，厘清权责边界，规范前置程序，全年召开党委常委会12次，前置研究了“十四五”规划修编等95项重要事项，审议《五年巡察工作规划》等79项决策事项，保障企业稳健发展。

一年来，我们直面困难、不惧挑战，市场经营承压奋进。一是规模逆势上扬。全年完成新签额成功跨越3000亿元台阶。二是区域稳产高产。安徽、京津冀、华南区域实现稳增长。阿克苏、泰安、儋州、广州花都实现首进。境外经营连续三年突破百亿，首进波黑等3个国别市场。三是结构持续优化。“大交通”领先地位持续巩固，其中铁路新签额位居“两铁”系统第一，城轨重返行业前列。“大城建”再攀新高，基本实现“千亿房建”目标，尤其是四公司、建筑公司相继中标合肥卫岗片区TOD工程、合肥地铁应急救援指挥中心工程，一举实现130米及200米以上超高层建筑的业绩突破。“第二曲线”持续发力，新增矿山、电力施工总承包一级资质，跻身水利安全生产标准化一级企业。四是模式迭代升级。九江彭泽松林矿项目开启了自主矿权新纪元，蒙古国陶图艾力煤矿项目创新了境外“矿+工程+贸易”全产业链营销模式，徐海路地铁车辆段、鹤翔园安置房项目推动了TOD以及开发代建模式的滚动发展。

一年来，我们内强管理、外塑形象，品牌建设可圈可点。一是完善品质建造体系。全年完成营业收入超1300元，以完美履约为目标，出台桥梁、隧道等10个专业的标准化指导手册，发布16项企业级及以上标准，协同打造35个“品牌项目、引领项目”，世界额定起重量最

大的架梁起重正式投入使用，全局首台超大直径盾构成功始发，雅万高铁等51项重点工程顺利交付，新增鲁班奖4项、詹天佑奖7项、李春奖5项、国优奖14项、中国安装工程优质奖6项、国际隧道工程奖2项，斩获央企十大超级工程、亚瑟·海顿奖各1项，获评安徽省装配式建筑产业基地，33次位列铁路信用评价A类。二是践行本质安全理念。以“安全管理强化年”为契机，贯彻“高压、严管、勤查、倒逼”方针，全面优化安全管理制度体系，持续开展“三违”行为、重大事故隐患、在建项目安全质量大排查等整治行动，确保全员责任有效落地、系统管理全面提升、安全形势总体可控，全局新增省部级安标工地56项。三是开辟绿色智能赛道。发布《TDF实施细则》，启动“3264”行动，加大智能场景应用，加快转型升级步伐。国内首个智慧悬臂造桥机在沪渝蓉高铁顺利完成施工任务并成功转场；雄忻高铁成功迈入智能高铁2.0建设时代；汝方高速公路无人集群施工、3D平地机等智能化成果，接受交通运输部现场检阅；南宁东风路“智造市政隧道”经验在全国市政质量管理水平提升会现场交流；高原铁路多木格隧道“四化”管理引来全线观摩；数智建造研究院跻身安徽省建筑行业智能物联与控制技术工程研究中心；全年新增国家重点环境保护实用技术示范工程1项，安徽省环保护示范工地、示范工程14项，首获国企数字化转型创新专业赛一等奖；局获长三角品牌影响力百强企业，连续两年摘得中国品牌“金谱奖”。

一年来，我们靶向施策、精准发力，价值创造稳步推进。以“大商务管理深化年”为抓手，出台《指导手册》，打造样板工程，塑造标杆企业，上下协同，赋能价值创造，效益提升；在供应链创效上，全年物资集中采购度同比提高0.7个百分点。四局商城成功上线，并成为中国中铁系统唯一一家取得工信部“两证”的电商平台。首次运作建材除销采购模式，成功融入6家甲供体系，供应链协同水平不断提高。加大设备和周转料调剂，规范废旧物资回收。在管理链创效上，全局临时驻地单位造价降低，中铁臻庭和中铁璟和院项目提前6个月住宅售罄，实现现金回流。在资金链创效上，统筹开展“大双清”“两金”压降和投资回收行动；成功发行全国首单建筑业无增信ABN产品，全局首单以自身AAA级信用增信ABN产品，低利率保供稳链资产支持票据，统筹推进投资项目融资机构竞标、PPP项目LPR利率再降低等措施；持续加大税务筹划。2023年，全局总资产、净资产、净利润均实现正向增长。

一年来，我们合力攻坚、改革创新，发展活力全面释放。一是聚力推动科技创新。成立工程技术研究院，推动数智建造研究院“科改”入围，并在重点项目设立科创实践基地，构筑了“1+2+N”科创体系；聘请葛建院院士担任首席科学家，联合谢先启、张喜刚院士开展关键技术研究，强化了产学研深度融合；优化重大科技成果即时奖励制度，创新发布工程建设十大新技术，促进了成果转化。全年新增发明专利206项，中施协高价值专利11项，省部级科技奖32项、工法113项，工程材料公司斩获第二十四届中国专利优秀奖，为股份公司系统的“独一份”。二是聚力深化改革创新。制定涵盖29大类100小项的《改革深化提升行动任务清单》，编制《重点任务与工作要点》《改革任务说明书》，高质量开启新一轮改革深化提升行动。建立主力三级公司、专精特新企业定期评估与动态调整机制，指导4家单位开展三年振兴、三年成长行动，共有6家单位入围“股份公司20强”。创新实施到困难单位任职的负责人薪酬保底政策，制定重难点项目个性化绩效考核指标，全面推进考核强制分布管理，刚性落实任期制与契约化管理、全员绩效考核、市场化退出等要求，管理人员和员工退出率分别达到7%、3%。三是聚力提升管理效能。制定《项目组织模式指南》，深化组织模式变革，提升集约化管理水平，铁路项目通过运用新模式，管

理人员数量减少30%，降低现场经费。一体推进提质增效、品牌引领、对标世界一流价值创造专项行动，先后赴奇瑞、中铁建工等单位对标，拓展了管理视野。高标准推进管理创新行动，荣获股份公司及以上创新成果30项，其中全国管理创新奖2项。

一年来，我们强基固本、守正创新，党的建设走深走实。一是驰而不息强根基。以党支部晋位升级为抓手，持续夯实“三基建设”，全年建立党建联系点280余个，完成项目书记岗位资格认证275人，表彰“为党工作30年老党员”447人，认定局“优秀党支部”223个，四公司巢马铁路、五公司松山水厂项目党支部获评中国中铁“示范党支部”。二是驰而不息筑保障。持续完善“7+N”大监督体系，不断提升监督效能。三是驰而不息促融合。以先锋党建为统领，丰富“党建+”载体，推进子品牌创建，汇编《品牌力量》案例，构筑了“一企业一品牌、一项目一特色”的党建品牌矩阵。局“先锋党建”获评“交通行业基层党建十佳案例”；二公司“铁红雁·党建”、高原铁路6标项目“绿·约·桃花沟”入选中国中铁党建工作成果汇编；“智慧党建”分获国企管理创新成果、工程建造微创新大赛二等奖，并在股份公司直属党委和10家外部单位推广应用。

一年来，我们厚植情怀、凝心聚力，共建共享步伐坚定。一是强化思想引领。完善意识形态和思想政治工作制度体系，常态化开展“理想信念情怀 爱岗敬业爱国爱企”主题活动和形势任务教育，表彰55个项目思想政治工作示范点(线)，凝聚了思想共识。聚焦重点工程、重大节点、重要荣誉，策划系列新闻宣传，在中央媒体发稿1600余篇，在主流网站发稿4000余篇，其中雅万高铁通车新闻刷屏全网，《老兵的“新”声》阅读量破亿，《无悔今生》勇夺多个国际国内奖项。持续深化争先文化建设，局“三馆”迎接参观团体超700批次、逾万人次，被清华大学、合工大、暨南大学、安徽省总工会选为实践基地，局获评“新时代党建+企业文化标杆单位”。二是抓实队伍建设。严格遵循“1234”准则，建立选人用人常态化调研机制，实施后备干部人才和优秀年轻干部动态管理，抓实轮岗交流和日常培训，全年共提拔干部57人，其中40岁以下占比35%。加大高校毕业生引进力度，依托重难点项目建立人才培养基地，完成22个关键岗位认证资源建设，制定《职位序列管理规范》，并在6家单位开展试点，持续优化人才成长环境，局获评“全国高校毕业生就业创业示范单位”。三是汇聚最大合力。持续深化幸福企业建设，在3家单位试点职工生活品质提升行动，在百余个项目建立户外劳动驿站，常态化开展集体婚礼、“三让三不让”等关爱活动，走访慰问一线职工、产业工人近15万人次。各级工会组织大力开展“双夺”“五保一树”“建功高原铁路”等劳动竞赛，策划弘扬劳模精神系列活动，激发了广大职工的劳动热情。各级团组织强抓青年主题教育，推进“号手岗队”创建活动，组织参加亚运会志愿服务，推动“团委书记下基层”、青年安全质量“四护”行动和企地共建，为青年成长保驾护航。此外，信访、社保、离退休、政研会、保密、女工委、体协等组织也做了大量工作，有力促进和维护了企业改革发展稳定。

## 二、坚定信心，接续奋斗，推动企业高质量发展实现新提升

2024年，是新中国成立75周年，也是实现“十四五”规划目标的关键之年。综合形势判断，我们将今年确定为价值创造年，全局各项工作的总体要求是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大和习近平总书记“2.26”重要批示精神，按照中国中铁第五次党代会和年初系列会议的安排部署，坚持“稳中求进、以进促稳、先立后破”的主基调，坚持“严管严治”的主旋律，坚持“效益提升、价值创造”的主线条，重引领、强党建、重管理、强效益、重基层、强基础、重改革、强创新，

重风险、强保障，推动企业高质量发展实现新提升。

1. 突出战略导向，优化结构布局，在转型升级上谋求新突破。

一是统筹有形与有效优布局，要坚持以战略为导向，要坚持以城市为据点，要坚持以客户为中心，完善分层分级“开发、维护、管理”的责任体系；要坚定海外“双优”战略，持续提升市场集中度、合同转化率和项目管控力。二是统筹传统与新兴优结构。要做强主责主业，要拓展“第二曲线”，要延伸产业链条，要积极融入股份公司战新产业总体布局。三是统筹规模与质量优成果。要始终保持战略定力，要提升经营质量，要加强系统管理。

2. 突出首要任务，优化发展方式，在价值创造上谋求新突破。

一是全面激发科技创新活力。始终聚焦战略导向、市场导向、效益导向，分层分级分类打造创新策源地，培育新质生产力。让四局真正成为核心建造技术的研发高地、数字建造技术的示范基地、实用新型技术的创新阵地。二是全面释放商务管理潜力。聚焦“有利润的收入”，强化系统管理、协同管理、基础管理，一体推进价值创造能力提升。要突出标准化，要突出系统化，要突出精益化，要突出集约化。三是全面提升经济运营效力。要突出“有现金流的利润”，充分发挥预算引导作用，更加注重投入产出贡献，更加注重刚性执行，更加注重勤俭办企；要始终坚持现金为王，加大“大双清”工作力度；要优化提升资产质量，加速存量资产盘活，加大实物资产利用率；要积极探索“工抵房”等多元化模式，加快房地产库存去化。

3. 突出关键环节，优化治理体系，在效率提升上谋求新突破。

一是完善现代治理体系。要坚持把加强党的领导和完善公司治理有机统一，要持续增强母子协同治理效能；要加强专兼职高级管理人员队伍建设。二是优化现行治理体系。局总部要聚焦价值创造的核心功能和带动作用，持续提升治理效能；要持续深化落权力度；要持续提升服务意识；要统筹扶强扶优和纾困解难，一体推进三级公司建设；要持续激发基层组织活力，推动区域分公司实体化试点、大部制管理扩围提效取得实质性进展。三是筑牢风险防控体系。要严控安全风险、环保风险、投资风险和合规风险。

4. 突出市场化原则，优化经营机制，在赋能蓄力上谋求新突破。

一是优化薪酬分配体系。始终坚持“贡献”导向，始终坚持“价值”导向，始终坚持“绩优”导向，始终坚持“差异化”导向。二是优化劳动用工管理。要控增量，严把人才入口关；要优结构，严把过程育用关；要去存量，严把考核淘汰关。三是优化干部队伍管理。要强化系统管理，要强化激励担当，要强化刚性退出。

5. 突出党建引领，优化融合路径，在政治优势上谋求新突破。

一是坚定不移把政治建设落在实处。要坚定“两个维护”的自觉；要持续巩固主题教育成果；要持续提升中心组学习质量。二是坚定不移把党的领导落到实处。要把牢企业发展方向；要加强对改革的组织领导。三是坚定不移把融合创新落在实处。各级党组织要认真落实党建思想政治工作会议精神，坚持管党治党与强企业兴企同向发力，要坚持“一切管理工作到项目”和“一切党建工作到支部”同步协调，要坚持党建创新和党建赋能同频共振，协同提升党建工作质效。四是坚定不移把从严治党落在实处。各级党组织要始终保持“反腐败绝对不回头、不能松懈、不能慈悲”的坚韧执着，永远吹响全面从严治党的冲锋号。要严教育，严监督，严问责，严整改。五是坚定不移把凝心聚力落在实处。要扬正气，牢牢把握意识形态工作的领导权主动权话语权；要鼓士气，抓好形势任务教育；要聚心气，时刻把员工冷暖放在心上，扛在肩上，落在行上。