

坚定实干信心 保持昂扬斗志 朝着建设世界一流建筑企业的目标稳步前行

——中铁四局总经理杨辉在局六届一次职工代表大会上的报告(摘要)



一、2024年主要工作回顾

过去的一年,我们同舟共济、共克难关,以实际行动推动企业平稳发展。经过大家共同努力,全局主要经济指标完成情况平稳向好。

(一)坚持量质并举,经营开发持续稳健

我们在传统市场和新兴市场共同发力,坚持以承包经营为主要方向,以铁路、公路、城轨为主的“大交通”市场稳住基本盘。以水利水电、清洁能源、水务环保等为主的“第二曲线”市场稳步推进。其中,市政公司中标宁国万家水库工程、五公司中标九江经开区污水处理厂改造EPC项目、电气化公司中标工商业分布式光伏、储能及风电场等工程。此外,大企业市场取得突破,其中,七分公司中标中国中信的莱州智慧生态产业园、莱州电商科技物流园等3个项目;一公司中标京蜜科技公司的哈密智能网联汽车试验场项目。

各单位深入城市开发,变区域经营为属地经营,取得了较好成效。如,市政公司在景德镇连续7年滚动发展、四公司在雄安市场近六年承揽工程屡攀新高、五公司近两年在广州承揽工程量接连攀升、六公司深耕宜宾市场取得良好的经营成效。

我们协同发力投资业务与海外业务,投资业务保持审慎稳健原则。中标了合肥瑶海区二十埠河流域环境治理及产业融合发展EOD项目、承揽了贵池铁路专用线特许经营项目。海外首进墨西哥、沙特、摩洛哥3个国家,四局的国际市场竞争力明显增强。

企业经营质效持续提升。我们大力培育工程总承包业务,战略性业务再获突破,中标了马鞍山过江通道大盾构项目,填补了局过江隧道业绩的空白。至此,我们已实现了跨江越海大桥、长大隧道、过江隧道、大盾构、水库大坝、大型站房等战略性项目的全面突破。

(二)坚持诚信履约,施工生产取得突破

参建的渝昆高铁渝宜段、梅龙高铁、沪苏湖高铁、拉日高速公路、孟加拉国帕德玛大桥铁路连接线交付运营,承建的刚果(金)使馆工程通过竣工验收。西峡门跨海大桥主塔总重1万吨的钢沉井成功就位。CZ铁路施工有序推进,铁路信用评价连续5次获得A+。城轨分公司京滨铁路13.8米的大直径盾构机完成接收、安全贯通,实现了局大盾构工程业绩的突破。六公司承建的华电靖边风电项目和洛南光伏项目并网发电,创造了华电集团最短并网发电纪录。七分公司青岛胶州湾第二海底隧道项目因地制宜优化施组,实现“主线明挖、主线隧道、匝道”同步施工,隧道提前14个月贯通,领跑全线。

管控能力持续强化,加大安全穿透式管理,制定并完善安全质量奖惩办法、“吹哨”工作机制、内部报告奖励机制等管理办法。2024年,局安质部(稽查大队)聚焦重要区域、重点领域和重大风险,强化安全稽查再监督作用。

科技能力有效提升,全年新增省部级科技进步奖6项、中国铁道科技奖11项、中施企协科技进步奖12项。荣获省部级工法151项、发明专利266件。八分公司智能铺轨装备专利荣获第25届中国专利奖。在股份公司实用技术创新大赛中,我局获技术类特等奖1项,二等奖3项。

装备能力显著增强,我们立足铁路、公路、房建等领域,研发“新型智能工装”35项。公路小箱梁钢筋骨架自动化成型生产线、公路箱梁柔性定位网加工中心、锚穴凿毛切割一体机机器人等21项工装投入使用。柔性定位网自动加工设备获评“2024年度第三批安徽省首台套重大技术装备”。四公司生产制造的智慧造桥机在阜淮铁路、宁淮铁路等项目应用,并在此基础上研发制造了6米大节段智慧造桥机。强化大型设备的投资和选型,隧道智能工设备全面投入使用,施工装备水平持续提升。

(三)坚持提质增效,创新创效成果显著

我们纵深推进大商务管理,紧扣“优揽、精管、细算、足收”目标,压实管理责任。“优揽”方面:做实标前测算,严控低价标,限制亏损标。“精管”方面:出台《隧道建造能力提升方案》《隧道工程“双超”管控考核指导意见》,从体系层面挖掘盈利点、防控风险点。推进华东、华北、华南区域劳务分包集中采购。强化钢材战略采购、水泥战略采购等物资集采,实现降本增效。“细算”方面:强化工程量管理和完善“双优化”工作机制,努力为项目盈利创造空间。

我们强化基础管理,全年开展两轮次“一扣两超”专项督查;出台工程项目风险抵押金管理办法,推动全员利润共享、风险共担;局总部印发第三批授权放权清单,全年压降制度76项,明确66项减负事项;制定了困难企业振兴发展攻坚行动方案 and 高质量发展十条政策。

坚持“双清就是经营、双清就是创效”理念,加快收入确权 and 逾期款项回收。2024年,通过开展“大双清攻坚”、拓展金融资源储备、发行应收账款资产证券化产品等工作,提升了资金使用效率。持续强化资金集中,加速资金内循环。以数智财务数据支持科学决策。使用智能支付机器人和应用银行智联平台,提高资金管控的安全性和时效性。周密部署“清理拖欠企业账款专项行动”,以地方化债为契机,以“大双清”攻坚为突破,解开应收应付的“连环套”。此外,我们加大法律维权和审计力度,防范化解风险。

(四)坚持品牌提升,发展成果惠及员工

我们高度重视企业信誉和品牌形象,全年获省部级优质工程61项,国家AAA级安标工地2项、全国用户满意工程10项。获评全国质量诚信标杆企业、中施企协工程建设诚信典型企业、蝉联中国建造“铁路工程品牌企业”。铁路信用评价累计35次获评A类;局、二公司、电气化公司获评交通运输部2023年度公路信用评价AA等级;局再次取得水利部信用评价“AAA”级。

工会、团委大力开展各类劳动竞赛和争先创优活动,全年1人荣获全国五一劳动奖章,7人荣获省级五一劳动奖章,2人荣获省部级劳动模范,新增中央企业先进集体1个、省级工人先锋号16个。局雅万高铁项目部青年突击队荣获第28届“中国青年五四奖章集体”称号。局CZ铁路6标项目部和五公司九江水环境项目部荣获“全国青年安全生产示范岗”。

二、2025年面临的形势和发展任务

2025年是“十四五”规划的收官之年,也是贯彻落实局第五次党代会精神的开局之年。根据《加快建设交通强国重大工程和重大项目(2025年版)》规划,今年将有序推进实施20个左右重大工程包、40个左右单体重大项目。水利工程建设已连续3年破万亿元,未来10年将会有一大批水利工程要开工建设。中央加力实施城市更新,政策支持范围扩大到近300个地级及以上城市。交通类“补短板”工程,地下管网管廊、城市更新、高标准农田等民生工程,工业厂房、清洁能源等重点工程还有较大空间。此外,我国在“一带一路”共建国家的基建投资保持稳定增长。面对机遇,我们要提前准备、勇于争先;但面对行业波动,我们亟须转变经营理念、调整发展方式。

三、认真做好2025年各项重点工作

(一)打造品质工程,杜绝安全事故

2025年,各单位要落实股份公司以“强基固本”为核心,以“强化安全执行力”为主线,把消除重大安全隐患、彻底扭转安全被动局面作为重点工作。由局安质部牵头,进一步细化完善各岗位的责任清单和安全生产履职能力标准,实现责任网格化、管理清单化和行为规范化。深入开展“我是安全吹哨人”“查找身边的隐患”等活动,落实“吹哨”和事故隐患内部报告奖励机制,提高全员主动查找和报告事故隐患的积极性。两级管控组、稽查大队要以“不怕得罪人、敢于动真碰硬”的工作态度,帮助项目查找问题,及时督促整改,杜绝隐患演变成事故。要发挥技术对安全的支撑和保障作用,各单位要强化技术基础工作、借助信息化工具,提高风险监测、预警、处置的自动化水平,以科技手段提升管理效率、防范事故于未然。

由局工程管理部牵头,重点对无砟轨道、预制梁、隧道、大盾构、小型预制构件等专业的标准化建设情况进行督查。要推进隧道光面爆破技术研究,由局工程管理部牵头,技术管理部及相关单位配合,通过现场光面爆破试验,评估效果、总结经验和优化参数,形成全局隧道光面爆破施工的标准化施工手册。要强力智能建造技术研究,由局技术管理部牵头、工程技术研究院、数智建造研究院以及相关单位配合,在既有智能装备开发的基础上,结合在建长大隧道工程特点与需求,开展“一机三机六台车”系列隧道智能工装的升级和推广应用,以及隧道大机配套技术等研究工作。

2025年,要把提升生产能力放在更加突出的位置,确保产值、计价与营收的合理匹配。在此明确,各单位必须坚持“无策划不施工”,按照“专业化施工、有利于施工组织”的原则,科学确定项目管理模式,同时对施组设计、资金使用、物资采购、设备租赁等实行集约化管理,避免成本叠加。今年,由局工程管理部牵头,持续强化以“工期节点分级管控”为核心的施组动态管理,改变各单位过去“只重产值计划完成,忽略施工组织是否受控”的弊病。

(二)加大城市开发,提升经营质效

对市场营销工作优先扶持。各单位要树牢经营的龙头地位,加快形成与当前严峻形势相适应的经营格局。局经营开发部要加强经营工作的统筹、引领、服务和督导力度,建立更有利于大兵团作战的体系。

各单位必须优先保证经营工作的资金使用,优先保障经营活动的正常开展,局经营开发部要进行督办。细化完善非经营人员奖励办法,加大对提供信息及资源帮助中标的奖励力度,只要对市场开发有贡献,就要有奖励,形成全员经营的良好氛围。各单位要加快把一批懂技术、懂成本、懂管理的复合型人才充实到经营一线,并对作风扎实、业绩突出的经营人员及时提拔使用,让经营“龙头”地位实至名归,让有功的经营人员有功臣的荣誉感。

(三)坚持增收节支,突出降本增效

落实效益优先,提升大商务管理水平。首先,严把项目遴选关:局经营开发部要严守“禁投”“慎投”底线。其次,严把分包关:由局商务管理部牵头,3月底前全面推广劳务分包全流程电子化招标采购,进一步规范劳务招采、评标、定标程序,同时,针对超额计价、应扣未扣、应扣难扣等问题,开展专项治理,要尽快采用信息化手段预防杜绝。第三,严把物资设备关:强化集采职能,推进主要物资战略采购。今年,由局商务管理部、物资设备部联合主责,要全面整治“现场跑冒滴漏”,严控物资采购、收方、结算环节。升级物资设备信息化系统,完善材料点收,通过“地磅+软件+监控”等举措,锁定收料原始数据,分析对比合同数据,将节超分析结果与实际扣款数据动态对比,加强超耗和扣款预警,杜绝以少充多、虚假结算。第四,严把收入组织关:局商务管理部要督促各单位对已完未验异常、验工计价率低的项目进行分析并制定措施,推动大额已完未验项目压降。要持续开展竣工未结治理工作,力争今

年,3年以上的久竣未结项目销减50%以上,3年以内竣工未结项目达到40%。

铁腕抓好亏损项目治理。今年,局将把“过程亏损”作为亏损的重点整治方向,由局商务管理部、审计部、纪委与相关单位统一行动,对全局过程亏损项目全覆盖彻查。要严肃精准追责问责,加大惩处力度。

坚持现金为王,提升财务创效能力。当前及今后一段时期,各单位要坚持收支平衡,强化资金全过程、全流程管理,通过加大“双清”力度、开展资产盘活、加强资金集中等方式,拓展流动性。要抢抓政策机遇,加大“双清”力度,推动合同资产“应验尽验”、各类债权“应收尽收”、符合化债条件的项目“应化尽化”。要创新方法强化资金集中,着力推动项目受限资金释放。要推动符合条件的投资项目资产盘活,认真筛选、培育可盘活的优质项目,畅通以股权合作、基础设施REITs等市场化方式运作的资产盘活路径。要加快推进现金流自平衡系统落地,扎实开展项目全周期资金管理策划,科学设计分包、采购、租赁合同支付条件,推动正向经营性现金流常态化。要加大力度控制内部融资风险,严控各单位带息负债规模和战略采购透支限额,尤其应收账款逾期高的企业,不得随意新增带息负债;防止各单位过度使用金融工具推高透支融资额度,守住融资规模“红线”;加强对困难攻坚企业和高负债企业穿透式管控,竭力扭转“以战略采购透支增加内部融资”的恶性循环。此外,稳慎开展资产端供应链金融,始终把握适度、控制好风险,依法合规履行决策程序。

充分发挥法规、审计在风险防控中的关键作用。要深化合规建设,强化合同履约管理和纠纷治理,依法保护项目利益,维护企业品牌信誉。要加强审计监督工作,加大领导人员经济责任、投资项目、境外项目、债务风险、资金业务的审计力度,重点突出项目过程审计,做到关口前移,尽早发现问题、采取措施加以解决,全面提升审计质量。

(四)强化企业管理,推动高质量发展

强化制度建设与执行。两级业务主管部门是本系统制度制定的责任主体。重点对信息化贯通等事项正面回应,加大基层减负力度,通过制度的废改立留、流程的优化完善,为基层松绑,让基层员工轻装上阵。要通过提升各部门的基础管理能力和过程监管水平,进一步规范工程数量、劳务分包和物资设备管控,弥补管理和流程的漏洞。

持续强化人才队伍建设。要动态掌握各单位用工需求和富余情况,通过轮岗交流、跨单位调动等形式,把优秀人才向急需项目转移、向海外和营销岗位转移,把富余人员向技能岗位或辅助岗位转移,最大限度保证员工优先上岗。要探索更加灵活的人才政策。

做好长期过紧日子的准备。全局上下要把“勤俭持家、降本增效”贯穿到每一项工作中,发扬勤俭节约、艰苦奋斗的精神,坚决反对铺张浪费。要严控各类办公费用、会议和业务招待费支出,杜绝无谓支出。局人力资源部要强化工资总额管控,效益增则薪酬增、效益降则薪酬降,坚决杜绝企业效益下降而薪酬保持高位。

坚决维护企业和谐稳定。一是各单位要将“两拖欠”治理成果与绩效薪酬、职务晋升、评优评先相挂钩,严格奖惩兑现。要聚焦历史遗留问题,细致开展排查和化解工作,坚决杜绝群体性突发事件和恶性上访、媒体炒作事件发生。二是聚焦物资设备采购租赁、劳务分包、招投标等关键环节和腐败易发多发领域,各部门要强化关口前移,推动从“数据管理、事后监督”向“行为管控、事前预警”转变。三是推动民生福祉提升。无论环境有多么艰难,各单位都要保障职工利益,确保职工工资正常发放。要充分发挥群团组织的桥梁纽带作用,组织好劳动竞赛、岗位建功等系列活动,传播正能量、树立新风气,激发员工干事创业的激情。