



提振信心 奋发有为 加快打造一流的交通与城市建设运营现代企业集团

——王波在中铁六局四届四次职代会暨2023年工作会上的报告(摘要)

一、2022年主要工作回顾

2022年,是中铁六局强基筑底聚力攻坚的一年。一年来,在股份公司党委、股份公司的坚强领导下,集团公司上下坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,紧紧围绕“低成本管理、高品质竞争”的高质量发展主题,牢牢把握大商务管理和“六提六促”任务抓手,严守“五个禁止”工作底线,锚定目标、奋力挑战、务实笃行,全年新签合同额、营业收入、净利润均完成年度预算目标,各项经济指标筑底企稳、成长性较强,其中,新签合同额首次突破千亿元大关,订单质量扎实可靠,是“十三五”时期以来经营数据最扎实、增长速度最快、增长成效最突出的一年,开创了企业发展“质的有效提升”和“量的合理增长”局面。

(一)突出开发效益,经营成果量质双升。认真统筹国内国际两个市场、平衡规模质量两大要素,坚决“禁止无效益的项目”,中标质量日益优化,经营布局日益精准,经营体系作用日益发挥,企业新签份额和市场认可度得到明显提升。一年来,我们坚持规模服从质量的经营理念,高度关注区域集中度、大项目占比和高效益任务份额,更加突出对计算营销额完成率的考核,着力破解“中标不落地”的转化难题;强化项目承揽风险辨识管控,明确禁投、慎投标准及分类决策流程,扎牢了经营质量控制底线。我们坚持从战略高度加强顶层设计,重塑“五位一体”经营体系,先后实施了50余项营销资源配置为重点的区域指挥部瘦身重组,以延伸经营体系功能为重点的“百城计划”,以强化三级公司属地经营、滚动经营职能为重点的主体责任转变。我们坚持推动新领域、新专业、新业态的增量扩容,在巩固五大传统板块、再创铁路中标份额历史新高的基础上,更加注重JR项目的运作经营和准入管理,持续规范拓展自主投资,积极培育“第二曲线”项目。我们坚持“大海外”经营管理格局,启动境外管理体系改革,重组国际事业部承担海外市场开发和业务管理主体责任,打造了“1+N”境外业务管理模式,以清单式管理强化境外营销能力建设和属地化发展,海外经营领域、模式不断升级,支持“大海外”发展的政策、制度、机构和人员不断完善。

(二)突出履约履约,施工生产进中有力。深入贯彻均衡发展生产线,坚决“禁止无审批的建设”“禁止无收效的履约”,刚性执行工程项目前期策划和过程纠偏,持续发挥安全质量监管作用,确保了生产组织全过程受控。一年来,我们大力开展工程项目前期策划,明确了“一大二新”项目分级策划原则,形成了以大临设置、区段划分等“五个优化”为关键,以“三促进、五优化、八清单”为框架的前期策划体系。我们大力发挥安全质量监管作用,狠抓安全质量管理体系提升,优化完善安全生产管理机构及职能设置,着力健全安全质量制度流程、培训教育和全员全方位责任追究体系,持续深化安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制建设,广泛开展安全生产检查和专项检查,企业安全生产局面整体可控,现场管理日益标准规范。我们大力实施工程项目过程控制,完善监控指挥体系,以前期策划为纲领的过程预警、执行纠偏力度不断加大;紧抓重大项目、重要节点,以“四化”为手段,以“双优化”为重点,持续强化施工组织,优化资源配置,严肃策划执行,确保了施工生产平稳可控。

(三)突出提质增效,经济质量优化提升。坚持“一切工作到项目”,围绕“禁止无管控的分包”“禁止无约束的亏损”要求,重塑项目管理体制、推动系统融合贯通、发挥复合监管作用,着力根治成本效益流失顽症。一年来,我们聚焦项目管理机制变革,以大商务管理为依托,健全了“1+9+N”的管理制度体系、“三集成”“三平台”的工作推进体系,完成了商务管理机构人员的应设尽设,理顺了业务管理界

面和职能分布,明确了“十九条禁令”。我们聚焦项目管理效益提升,全面加强成本分级管控和差异化管理,扎实开展验工计价和二次经营;大力整治临建超标、零星超标、物资超耗等痛点,堵塞成本流失漏洞;扎实开展“8+4”综合治理,重点实施防范和化解债务风险专项行动、收尾项目专项治理、亏损项目集中整治等工作。我们聚焦企业资产质量提升,积极推进“压两金、减负债”,并合理运用供应链金融、税务筹划等手段,在营业收入稳步增长的情况下,有效管控了企业资产质量。我们聚焦生产资源供给提升,积极开展供应商区域招募、区域价格联采、厂家集采直供、二三项料费用包干等举措,建立重难点工程供应预警机制,加强集采网采平台建设;持续开展优秀劳务分包资源整合,明确“两名录”刚性选用标准,坚持业绩导向、互利互信、能进能出机制,核心分包资源持续拓展。我们聚焦风险防控能力提升,深入推进法治建设第一责任人履职工作,加强法律合规管理和前置审核,积极开展法律纠纷案件压减创效;全面加强内部审计监督,重点推动亏损项目责任追究,坚决对审计问题线索、相关责任人员依规严肃处理。

(四)突出改革创新,发展活力不断增强。针对制约企业发展的体制机制问题,坚持用改革的手段创新企业管理,用改革创新的突破性进展激活发展潜能。一年来,我们深入推进组织结构优化,统筹开展集团公司本部大部制改革,深化企业“经费人口”清理,完善全员考核退出机制,本部机构数量、定员总量均压减20%以上,10家三级公司以下机构实现了清理整合,11家工程公司全部实施子分管理,信达、置业公司完成战略重组。我们深入开展管理创新升级,深入贯彻国企改革三年行动方案,不断深化法人治理结构、厘清治理主体责任;深化三项制度改革,完善了各主要层级“业绩化、市场化、差异化”的薪酬考核分配体系,构建了工程项目工资总额包干、项目模拟股权等创新激励方式;以“效益提升、价值创造”为导向开展现代化管理创新和职工创新创效,荣获国家级管理创新成果、北京市市级(示范性)职工创新工作室等荣誉称号。我们深入实施科技兴企战略,成功举办第四届科技创新大会,全面展示了“十三五”以来企业科技创新成果;进一步健全两级三层科创体系,强化总工程师体系建设,加快信息贯通、数智建造等信息化进程;大力推动实用技术创新和成果转化,并荣获股份公司实用技术创新成果大赛一等奖。

(五)突出队伍建设,内生动力持续激发。坚持以高质量党建引领保障企业高质量发展,以高质量干部队伍建设激发高质量人才动能,以高质量共建共享守牢人民民生底线。一年来,我们持之以恒增强队伍素质,坚持党管干部原则开展“四好班子”建设,强化干部监督管理,灵活运用公开招聘、平级调动等方式促进人员岗位匹配;完善人才队伍引进、职业化建设、关键岗位资格认证等综合机制,通过校园招聘、社会化引进、劳务派遣等多种途径吸纳各类人才,“双一流”高校毕业生占比、人才队伍结构和引进渠道不断优化。我们持之以恒推进文化宣传,广泛开展企业形势任务教育,升级后的企业展馆被命名为中

国中铁首批“开路先锋”文化教育基地;认真讲好六局故事,深入推进“七大品牌”建设,全年在中央级媒体平台刊稿310篇,企业知名度、美誉度显著提升。我们持之以恒坚持人本管理,高度关注职工特别是一线职工所思所盼,让企业改革发展成果惠及全体员工;持续加强民主管理,切实保障职工知情权、参与权、表达权和监督权;认真跟踪督办保障员工收入、保险定期发放机制,推动了在岗职工工资与企业效益同步增长。一年来,防疫、信访、社保、档案、信息、离退休、涉密保密、治安保卫等工作均为生产经营、改革发展稳定作出了突出贡献。广大干部职工信念意志更加统一,内外和谐稳定氛围更加浓厚。实践证明,集团公司对任务形势的研判是准确的,推动高质量发展的工作主线是鲜明的,改革发展各项决策是正确的,必须一以贯之、坚持不懈。

二、准确把握企业主要矛盾和中心任务

2022年,在各级组织和广大干部职工的共同拼搏下,我们通过严守“禁止无效益的项目、禁止无审批的建设、禁止无收效的履约、禁止无管控的分包、禁止无约束的亏损”这一“五个禁止”的工作底线,牢牢把握市场经营、项目履约、提质增效、改革创新、队伍建设、党建引领等各项工作,企业发展规模实现增长,发展质量持续优化,发展动力明显提升。今年,我们要更加突出高质量发展首要任务,紧盯企业依然存在的问题,发展结构有待改善、资源错配有待改善、管控能力有待提升、执行力度有待加大、理念模式有待更新等问题,围绕“效益提升、价值创造”聚力攻坚,进一步推动企业实现“五个转变”:一要转变经营开发方式,实现由“漫而散”向“精且优”的突破提升;二要转变资产质量结构,实现由“少而弱”向“强且多”的突破提升;三要转变资产运行作用,实现由“管和督”向“引和扶”的突破提升;四要转变前台执行效能,实现由“慢而乱”向“快且准”的突破提升;五要转变改革创新机制,实现由“改而不革”向“创而有新”的突破提升,助推中铁六局实现更高质量、更可持续的发展。

三、2023年重点工作安排

2023年,集团公司上下要按照年度工作总体思路,扎实做好生产经营、改革发展和党的建设各项工作;要紧盯主要奋斗目标,突出净利润,突出现金流,聚焦“两债两稳”。全年完成新签合同额##亿元,实现营业收入##亿元,完成净利润##亿元。我们要更加突出高质量发展首要任务,以实际行动推动“五个转变”理念融入企业管理脉络,持续提升提质增效稳增长,提振发展信心,为加快打造一流的交通与城市建设运营现代企业集团不懈奋斗。

(一)聚焦立体经营、产业结构升级,推动市场开发成效再上新台阶。市场是企业生存的沃土,经营能力是企业高质量发展的生命力,必须重点提升属地经营、产业延伸、资源保障能力。一是要补强短板,优化经营布局结构。针对三级公司营销网点建设缺口、“富油区块”进阶乏力、首位支撑有限等问题,持续优化“五位一体”经营架构,加快构建以集团公司、三级公司为“两级后台”,以区域指挥部、省级分公司、营销中心为“三级前端”的营销格局。二是要延展长板,巩固市场主体地位。要探索以规模质量为导向的经营组织模式和资源配置方式,充分发挥集团公司在上跨下穿涉铁领域的专业优势,在铁路市场的传统优势,在盾构、制运架一体化、四电集成等领域的技术优势,将自身业绩资源、品牌能量、关系网络转化为市场竞争力。三

是要培育新板,延伸产业发展链条。要高度关注“第二曲线”,以新基建赋能传统业态、城市交通建设,继续扩大市场规模;重点关注联合经营,紧盯城市郊铁路、水利水电、生态环保等优质市场,确保有所斩获;紧扣海外“双优”发展战略,谋划落地更多投入少、见效快、效益好的“小而美”项目。四是要打造“撬”板,优化投资转化效能。要切实将投资作为产业升级、资本优化、补链强链的重要手段,形成“投融建营退”全生命周期价值创造效果;持续探索路衍经济、配套资源开发等新兴领域,以投融资带动施工承揽,加快培育“设计+投资+建设+运营”一体化经营能力;坚持自主投资“控总量、提质量”,力争达到百亿量级。五是要筑牢底板,提升产业发展能级。要重点在资质建设、工程业绩、一级建造师、行业监管平台的工程信息录入、行业信用评价、工程创优、企业荣誉建设、企业备案等重点要素方面高度关注、深入推进;聚焦体系架构、制度办法、奖惩机制、信息管理、人才队伍、工作作风等方面具体实施,建立一套完备的经营制度管理体系,用制度体系的有效运转放大经营工作效能。

(二)聚焦降本增效、价值体系升级,推动商务运行质量再上新台阶。经济属性是企业的永恒属性,降本增效是管理的永恒课题,必须坚持“效益提升、价值创造”镜头不换、力度不减。一是要锚定“价值创造”这一目标,全面提升策划创效。要健全以标前策划、前期策划、收尾策划等为基础的“营商财法工料人”融合策划体系,统筹开展好“双优化”“八项清单”等重点任务;要坚持以策划执行纠偏为刚性要求,持续完善过程动态跟踪、监控预警、纠偏导正机制,实现前期策划的动态管控。二是要把握“目标利润”这一核心,全面传导执行压力。要守住“严禁项目目标后利润低于标前测算利润2个百分点及以上”的禁令,科学制定“踏踏脚够得着”的责任成本目标;充分发挥商务部门的策划督导作用、生产部门的组织执行作用、财审部门的监控预警作用,持续强化潜亏风险的超前预控和重大成本隐患的提级管控;聚焦重大阶段、目标利润等关键考核节点,做到项目过程考核实时、终期考核及时、奖惩兑现真实。三是要围绕“挖潜增效”这一主题,全面推动联动创效。要牢牢把握“大商务管理巩固提升年”工作主线,聚焦体系补强,加快推进系统、平台、数据、管理、监督有机融合,促进局、处、项目、财法商管理的层级贯通,确保营销、履约、收尾各阶段创效成果的延续承接。四是要依托“常态运行”这一要务,全面补齐效益短板。重点开展五个专项行动:要持续开展“已竣久竣未结”专项治理,确保2023年销减项目数量不低于存量的60%。认真开展工程项目转包和违法分包专项治理,大力规范分包队伍动态评定、选用管理、评价退出程序,深入开展铁路项目亏损专项治理,扭转转包项目亏损态势,杜绝新增亏损预期。强力开展收尾项目专项治理,加快业主未次结算、债务封账结算、项目效益核算、绩效考核兑现效率。配合开展股份公司内部“三角债”专项治理,改善资产结构,维护内部正常经济秩序。

(三)聚焦扩量提质、项目管理升级,推动生产履约能力再上新台阶。生产是企业价值创造的主要来源,履约是施工企业的根本义务,必须着力提高均衡生产过程管理水平。一是要注重履约过程控制。按照“早策划、慎进场、快推进、速收尾”原则,确保新开工项目策划组织快、专业跟踪紧、前期准备细、执行落实严、组织推进实;以确保工

期和均衡生产为根本遵循,强化在建项目施工过程预警纠偏,畅通现场问题信息传递通道,加快解决效率,对生产进度问题久拖不决的项目要组织专班推进,确保工期进度始终不偏离正轨。二是要注重履约目标兑现。要严格项目分级管理,形成统分有序、协同有力、责任清晰、运转高效的项目管理机制,聚焦重点工程目标,确保要素和管理资源投入,减少不良行为,完善两级后台对重点项目的预警督导机制,确保项目全面受控、平稳推进;进一步完善项目绩效考核与履约信誉挂钩机制,对履约不力造成损失影响的,视程度对责任人、责任单位严肃启动约谈追责机制。三是要注重履约创优强安。要严格落实“铁腕治安全硬十条”、安全质量环保刚性标准,强化风险、隐患“双预控”;突出强化安全总监的专职安全责任和管控稽查队、管控组的派驻督查职能,发挥项目技术、生产、安质系统安全生产管理“铁三角”核心作用;统筹抓好红线检查和信用评价,吃透铁路红线检查规则和各级信用评价考核标准。四是要注重履约合作共赢。持续积累优秀分包资源,要控数量,坚持无策划不分包,通过合理划分分包单元控制队伍数量;要育核心,通过“给帮扶、给任务、给激励”,将优秀分包队伍选过来、用起来、融进来;要挖潜能,调动和增强分包队伍对机械设备等资源成本管控的积极性和参与度,让队伍“干快干慢不一样”;要评优劣,加强分包队伍考核评价,畅通晋升淘汰机制。五是要注重履约能力建设。集团公司层面要优化项目综合管控体系,提升项目收益目标,强化监督责任传导;区域管控稽查队要重点生产、安全双重稽查职能,落实重点生产监管职能和履约动态监控;工程公司要落实“法人项目”主体责任,严格执行“铁三角”选用、项目前期策划、过程管控和考核兑现;项目部要做好策划方案的执行落实、施组方案的科学优化、工期节点的刚性兑现、安全管理的时序跟踪和质量缺陷的超前预控。

(四)聚焦改革创新、基础管理升级,推动全面治理建设再上新台阶。创新是引领企业发展的第一动力,改革创新是加强企业治理体系和治理能力建设的必然要求,必须强化创新驱动。一是战略管理建设要全面提升。要在战略层面开展业务布局、结构调整、资源优化、模式升级等方面的专题研究,统筹推进战略规划的修编执行,充分发挥统计服务战略规划作用,重点强化战略规划与重点任务目标的有效关联,与系统实施过程的有效对接,与“大监督”格局的有效协同。二是企业深化改革要全面提速。要稳妥实施相关内部改革,有序推进经营性公司的设立工作;积极推进对既往成效突出的国企改革成果的制度化、长效化工作,加快推动纳入公司制度体系;持续改进问题库和推动问题整改,突出三标体系的基础规范性;充分将提质增效、对标一流等管理活动成果与日常工作相融合,突出管理提升类活动的实践应用性。三是工程公司建设要全面提速。要充分对接股份公司加强三级公司建设的政策导向和评价体系,探索三级公司优化资源配置、合理业务布局、突出主责主业、提升效率效益的思路举措,助力三级公司做大做强。四是科学技术创新要全面提效。要以企业战略需求和产业升级需要为导向开展技术攻关,以提升管理组织效能和经济效益为目标深化技术创新,以信息化、数字化、智能化为手段更好推动技术升级,持续提升科技创新服务现场能力。

(五)聚焦协同提质、经济运行提升,推动资产质量优化再上新台阶。保持丰沛充盈的资金流动是企业实现高质量发展的重要特征,必须坚持“现金为王”。一是要全力压

降两金规模,从资产端提升经济运行质量。要常态化做好双清与财务资源投入、生产投资需求的有机结合,建立两金规模与内部借款规模联动挂钩的执行机制;持续完善双清分类督导机制,确保两金增幅低于营业收入增幅;综合运用变更索赔、收尾并账、审价审计等方式加快大额合同资产清理,全面开展低效、无效资产盘点盘活,量化资产清单,加速资产变现;积极推动系统内部债权债务的应清尽清。二是要全力压降负债规模,从负债端降低经济运行成本。要坚守有息负债、经营性负债增长规模不得高于营业收入增幅的底线,两级财经系统要深化全口径债务集中管理,加快形成“融资源、内部借款融资更优”的倒逼机制;三级公司必须切实履行“控规模、优结构”的压降义务,积极稳妥盘活存量资产,严控隐性债务风险、民企清欠兑付风险;项目部必须进一步收缩高负债、低创效的资源配置方式,提高财务资金使用效率。三是要全力提升现金流规模,从资金端提高经营创现能力。要将资金策划思维从“以支定收、简单向上传导压力”转换到“以收定支、先收后支、不收不支”的原则上来,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,健全过程监督和风险预警机制,推动正向经营性现金流常态化。各单位要建立项目负流管控机制,实现闭环管理,推动负流项目规模、数量“双下降”。四是要全力提高风控能力,从合规端守牢财经管理底线。要用好用足合规评审、议事决策、经济分析、财经预算、审计监督等风控工具,以合同管理为主线,构建覆盖项目全生命周期的债务融资风险管控机制,持续强化财务合规建设,推动审计关口前移,发挥“大监督”体系作用,持续提升违规经营投资责任追究力度,强化亏损治理,让干事创业的环境更加优良。

(六)聚焦队伍建设、民生福祉提升,推动和谐企业建设再上新台阶。我们推进高质量建设,就是为了给职工群众谋利益、让职工群众过上好日子,必须真正做到“利民之事,丝发必兴;厉民之事,毫末必去”。一是要重点加强干部队伍建设。要树立正确的领导干部政绩观,脚踏实地干好自己该干的事,促进问题更好更快解决,实现既定目标。遇到困难和挑战,不能畏首畏尾,更不能将其留给后任者,而要抓铁有痕、踏石留印,围绕生产经营、改革发展稳定各项任务和职工群众的急难愁盼,开展深入细致的调查研究,解决好职工群众最关心最现实最直接的利益问题,真正把功夫下到家察实情、出实招、办实事、求实效上。二是要全面提档人才队伍建设。要着力将干部、人才选用管用的各个环节衔接起来,将政治教育、思想引导、待遇保障、人文关怀等方面贯通起来,坚持严管和厚爱结合、激励和约束并重;制定更符合当前企业现状的各类人才引进计划,严格执行引进条件,规范引进程序;健全完善职业项目经理和营销经理建设,持续做好职业化资格人员队伍建设;全面激发青年干事创业热情,为青年铺路搭桥,提供更大发展空间。三是要构筑形成新时期企业文化。在中国中铁“开路先锋”文化统领下,重构符合企业实际、体现新时期特征的特色文化体系,增进职工群众对企业的认同感和归属感;逐步提高企业品牌价值,紧紧依托涉铁、盾构、磁悬浮等比较优势,依靠持续的品牌积淀,不断提高品牌价值和品牌输出能力。四是要着力推动民生福祉提升。重点关注职工工资政策性增长、五险一金按期缴纳、福利待遇遇合理分配等问题,在突出普惠性的同时,向一线“苦脏险累”岗位进行政策倾斜;切实抓好基层一线“幸福之家”建设,“三让三不让”员工关爱、青年婚恋交友等活动,加强困难职工精准帮扶,巩固扩大民企清欠和根治欠薪工作成效,聚力激发推动企业高质量发展。

提升,推动资产质量优化再上新台阶。保持丰沛充盈的资金流动是企业实现高质量发展的重要特征,必须坚持“现金为王”。一是要全力压