

聚焦项目创效 锚定高质量发展 以实干实绩全面贯彻落实党的二十大精神

——刘胜尧在中铁六局四届四次职代会暨2023年工作会上的讲话(摘要)

一、过去一年的工作和取得的成效

过去一年,是党和国家历史上极不寻常、极不平凡,具有跨时代意义的一年;也是中铁六局发展史上极具挑战、极其难忘,具有里程碑意义的一年。一年来,面对百年变局和世纪疫情叠加交织的外部环境、面对经济下行压力陡增和市场竞争日趋激烈的宏观形势、面对艰巨繁重的改革发展稳定任务,集团公司上下以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入学习贯彻党的二十大精神,深入学习贯彻党中央重大决策部署和股份公司党委工作要求,围绕“十四五”总体规划,紧扣“稳中求进”总基调,统筹疫情防控和生产经营,高扬经营龙头,狠抓降本增效,企业高质量发展迈出了坚实步伐,取得了新的成效。

我们蹄疾步稳推进改革,奠定了推动高质量发展的坚实基础。坚决贯彻落实党中央关于深化改革的重大决策部署,深入推进治理体系改革,明确各治理主体权责边界,“深化改革三年行动”和“对标世界一流管理提升行动”全面高质量收官。稳步实施机构模式的结构性调整;推动“瘦身健体”“重塑整合”,改革压减非主营类子公司,非主营业务保持逆势上扬。进行本部机关大部制改革,压减机构及人员近三分之一。实施境外管理体系改革,合并海外分公司和国际业务部,成立国际事业部,海外业务管理体系得到全面理顺。

我们强化经营优化布局,拓宽了推动高质量发展的源头活水。坚持经营工作龙头地位不动摇,统筹推进“承包经营、联合经营、投资经营”四种经营模式,实现了经营开发量质双升。坚持把区域经营作为经营工作的有力抓手,完善区域营销布局,进一步发挥区域经营的主导优势。将经营力量向重点区域聚集,向城市经营延伸,实施“百城计划”,稳步建设和打造近百座城市级营销中心。“五位一体”经营体系进一步完善,区域生产营销一体化进一步优化,各层级经营职责进一步明晰。

我们聚焦创效补短板,增强了推动高质量发展的内生动力。聚焦“效益提升、价值创造”,坚持“一切工作到项目”,构建大商务管理体系,加强工程项目建设,提升项目管理水平。构建以“现金流、净利润、营业收入”为主体的指标考核体系,纳入领导班子绩效合约,建立全周期商务创效策划流程。着力改变生产组织方式,分配主导权划归区域片区,一系列举措进一步优化了生产组织模式。强化项目收尾管理,坚决消存量、控增量,强化速收尾、早销号。

我们锁定风险突出防控,构筑了推动高质量发展的安全屏障。严守资金和债务风险底线,开展“双清”专项行动和根治欠薪款专项行动。开展已竣未竣、违法分包、亏损治理等专项治理。深入推进“8+4”综合治理,化解潜在风险,健全长效机制。严守安全质量环保底线,规范配备专职安全总监,优化整合管控稽查体系。深入开展“安全生产月”“质量月”活动,实施安全质量管理体系提升工程,现场管理标准化、规范化水平得到有效提高。全面修订综合应急预案,应急处置能力不断提升。

我们全面加强党的建设,发挥了推动高质量发展的政治优势。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为企业强根铸魂,不断完善“第一议题”制度。把迎接和学习宣传贯彻党的二十大精神作为首要政治任务,扎实开展“喜迎二十大、奋进新征程、永远当先锋”等主题活动。创新拓展基层党组织建设,强化“三基建设”和党支部晋位升级。压实国安保密和意识形态工作责任,定期专题研究部署,全面提升工作质量。加强企业文化建设,联动开展“开路先锋”企业文化节系列活动。

持之以恒推进全面从严治党的标本兼治推进“三不腐”,高质量全覆盖完成党委巡察。

我们以人为本共建共享,焕发了推动高质量发展的崭新面貌。坚持把职工群众对美好生活的向往作为奋斗目标。突出政治标准和业绩导向选拔干部,注重教育培训和实践锻炼培育干部。严把人才引进,提高招录标准。聚焦干部“下”、员工“出”、“薪酬”“减”等难点痛点,健全考核退出机制,深化薪酬分配体系改革,突出业绩导向和差异化激励。群团工作卓有成效,“中铁六局杯”劳动竞赛再创佳绩,青年素养提升工程扎实推进。一年来,企业品牌形象和影响力大幅提升,获得“工程建设企业AAA信用等级”最高荣誉;管理创新成果荣获国家级二等奖;科技创新成果达到国际先进水平;科技比赛斩获专业团体二、三等奖;盾构大赛包揽集体个人双“第一”。一个个让人振奋的成果,一项项颇具份量的荣誉,见证了中铁六局砥砺前行、不屈不挠的奋斗历程,彰显了中铁六局人拼搏进取、无私奉献的昂扬姿态。

二、新的一年面临的形势任务和奋斗目标

综合研判形势,2023年集团公司工作总体要求是:以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,全面贯彻党的二十大和中央经济工作会议精神,深入落实股份公司各项工作部署,坚持稳中求进的总基调,完整、准确、全面贯彻新发展理念,服务构建新发展格局,坚定“十四五”战略规划引领,锚定高质量发展首要任务,以提升经济效益为中心,着力完善营销布局、提升系统管理、深化改革创新、聚焦项目创效、加强工程项目建设,奋力打造一流的交通与城市建设运营现代企业集团,以实干实绩贯彻落实党的二十大精神。

围绕股份公司发展总目标,结合集团公司实际,2023年集团公司的主要奋斗目标是:突出净利润,突出实现现金流,聚焦“两债五率”发展目标,实现“四升三降两稳”。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。“两债”指各单位欠局资金总额和全局刚性债务;“五率”指人均营收贡献率、项目平均利润率、营业现金比率、现款上缴完成率和两金占营业收入比率。“四升”,即四项指标持续提升,其中:人均营收贡献率提升##%以上;项目平均利润率提升##个百分点;营业现金比率明显提升,力争达到##%;现款上缴完成率提升##%以上。“三降”,即三项指标明显下降,其中:各单位欠局资金总额较上年整体下降##%,全局刚性债务增幅较前三年平均增幅下降##%,两金占营业收入比重较上年下降##%。“两稳”,即资产负债率总体稳定,债务风险总体可控。聚焦“两债五率”,实现“四升三降两稳”体现了企业规模与质量、速度和效益、发展和安全的有机统一,是集团公司致力于高质量发展的核心指标和重要标尺。各单位、各级组织、全体干部职工要深刻领会、牢牢把握,采取更加坚决有力的措施确保目标得以实现,让我们企业发展的基础更实、成色更足、质量更高。

三、聚焦项目创效,推进高质量发展迈上新台阶

(一)坚定不移推进营销布局优化。经营开发始终是企业发展“天字第一号任务”。要坚持经营工作的龙头地位不动摇,把市场作为第一战场,把经营作为第一要务,千方百计抢抓订单,确保完成年度经营目标。要转变营销工作理念,各公司要“守好根据地、培育主战区”,研究确立自己的重点营销区域,坚持打阵地战,不打游击战。营销工作不能跟着信息到处跑,要依据战略目标不能跟着营销布局选方向,变被动跟随为主动选择,克服盲目性、随机

性。将经营力量向重点领域聚集,向核心市场配置,站稳脚跟、深耕细作。要做到有效经营,着力把生产关系转化为生产力,把经营资源转化为经营成果。要坚持不投先天亏损,积极组织策划,做好标前经营,提高经营质量。要强化营销体系职能,不断加强“五位一体”经营管理架构,坚持用好“承包经营、联合经营、投资经营”四种经营模式,进一步发挥区域营销和系统营销两方面主体作用。要优化经营业绩考核,健全以计算营销额完成率为基础的经营业绩考核体系,定期晾晒考核奖惩;完善以职业营销经理为模式的省级营销中心建设,加快推进市级营销中心

的实质性发展。实施大项目、重点项目挂牌督办,明确各层级主攻目标和重点任务,不断提高中标率和中标质量。要加强经营要素建设,重点加强资质建设、注册人员业绩、平台信息录入和行业信用评价,尽快完成水利水电资质升级,促进各子公司使用自有资质承揽项目。进一步发挥政策、公路、房建特资优势,巩固传统基建交通市场;成立领导小组,研究经营策略,关注资质入库,持续开辟新市场;以新能源、装配式建筑为切入点,力争水利、水电、生态环保、城市更新、清洁能源等新领域实现新突破,加快培育符合自身发展实际的“第二曲线”新空间。要提升自主投资能力,把准投资经营方向,选择性参与跟投项目,集团公司投资部门要牵头联动相关业务部门,密切联系金融机构和咨询机构,在片区指挥部、工程公司的协同配合下开展投资业务。要积极培育专业化投资平台,适时探索成立投资公司。要深化海外营销体系改革,建立健全海外市场经营实体,优化资源配置、调整业务结构,把握政策机遇、创新经营模式,快速提升海外市场开发能力,构建起国际事业部统筹引领,工程公司有序参与的“1+N”大海外管理格局,开创海外事业发展新局面。

(二)坚定不移聚焦创效核心。效益是企业生存的根本,创效是项目管理的核心。要坚定不移聚焦项目创效,牢牢把握“前期策划、劳务管理、物资采购、分包模式、征地拆迁、合同管理、变更创效、经济分析、考核分配、克缺整治、收尾管理、组织复盘”“12”个项目创效的关键环节,全面提升项目创效能力。要向生产组织模式要效益,组织层级上要趋于扁平化,没有特殊情况不再设实体局指挥部,根据施工规模合理设置项目及区数量;任务分配上要趋于整合制,原则上一个标段交给一个工程公司,谁营销运作、谁承揽施工;内部合作上要趋于市场化,对于专业性强、技术要求独立的施工内容,以经济手段为主,行政协调为辅,原则上由主体承建单位与专业公司通过经济合同方式进行合作。要向前期策划要效益,持续抓好局、处两级前期策划,用扎实的策划和执行的刚性执行,将标前经营成果承接至项目履约阶段。前期策划不等同于施工组织设计,要注意目标利润率的测定和目标责任书的签订,做好分包策划和物资采购,做好风险识别和大临建设。要向劳务队伍管理要效益,优化劳务队伍管理模式,改进用工方式,控制队伍总量,坚持高质量引进、长期化培育、动态性评价。新开项目审慎使用当地劳务队伍,要加快选用和培育诚信队伍,构建严管善待、亲清共赢的合作关系。要向物资采购要效益,注重生产资源的规模化整合,有序扩大集采直供的项目覆盖范围和物资种类,发挥好区域集采,平衡好付款周期和采购价格,做到综合成本最优。要向合同管理要效益,相关单位和部门要高度重视合同管理,杜绝简单套用模板,强化合规评审,特别是涉及补充合同,要严格审核把关。要向变更索赔要效益,二次经营、变更索赔的关

键在于创造了多少效益,要突出变更创效,注重变更后利润率的提升,并特别关注收入的最终确认。要向收尾管理要效益,巩固“8+4”综合治理成果,持续开展收尾项目治理专项行动,确保全年久竣未结项目数量如期销减、应收总额有效提升。强化封账管理,收尾阶段成本及费用支出要符合预算、提级管控。2022年底前的完工项目必须在今年六月底前完成成本封账,新增增收项目必须在三个月内完成成本封账,原则上未完成封账的项目经理不得在新项目任职。此外,项目结束后要及时组织进行“复盘”,认真分析经验、总结教训。

(三)坚定不移推动安全质量提升。2023年是中央企业安全管理强化年,要深入贯彻落实习总书记关于安全生产重要论述和指示批示精神,坚持“人民至上、生命至上”的安全发展理念和“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针,切实担当安全生产主体责任。要坚持党管安全,用安全生产工作的实绩实效,体现党员干部的政治责任和使命担当。转变、更新安全生产管理理念,培育、提升安全领导力。严格管理,标本兼治,纵深推进安全质量管理体系提升工程,持续提升企业本质安全型建设。要严守底线红线,坚决贯彻执行股份公司“铁腕治安硬十条”,进一步强化铁路营业线施工安全管理。建立健全全员安全生产责任制与考核体系,将安全责任压实到每一名职工身上,形成全员参与、全方位管理、全过程管控的良好安全生产态势。要形成“管”“监”合力,严格执行安全质量环保管理刚性标准,配足配强管理资源,强化管控稽查机构职能,推动系统管理提升。深入开展安全生产教育培训,加强安全质检专职队伍建设,加快本质安全型建设。要发挥安全总监作用,强化各级安全总监应急处突职能,第一时间带队组织应对处置。不断健全完善应急管理体系,提升各级组织应急处突能力。扎实开展“双重”预防机制建设,增强自然灾害辨识与防范能力,提升自然风险防控与隐患排查水平。要重视质量管理,从有效遏制工程质量缺陷、质量通病入手,不断完善质量管理体系,提升质量管理能力,实现质量创效、质量创优、质量创誉。

(四)坚定不移强化业务系统管控。强化业务系统管控是促进企业经营管理、提升治理效能的关键所在。强化系统管控要从做好班子分工开始,原则上分管系统的班子成员不再分管区域生产经营,分管区域的班子成员主责区域经营,统筹片区内施工生产和安全管理。要紧密依托营销、生产、科技、财务、安质等业务系统,建设更加精干高效、专业务实的管控机制。要强化业务系统职能,充分发挥各业务系统顶层设计、制度建立、技术支持、组织协调、审核把关、监督考核等作用。要强化系统管控的横向联动,实现分工负责、协同配合的高效联动运行机制。生产系统要聚焦商务策划、施工组织、合同履约、项目管理创效等重要流程,突出生产组织的集成作用;科技系统要聚焦技术创新、专利研发、工法提炼、成果转化应用等重点领域,突出科技创新的引领作用;财务系统要聚焦考核优化、预算管理、资金统筹、支付监管、税务筹划和“双清”工作等关键环节,突出财务管理保障作用。要强化系统管控的纵向穿透,实现集团公司、工程公司、项目部三个层面逐级发力,层层压实的上下贯通管理体系。坚持重心下移、穿透发力,局要向处发力,处要向项目发力。工程公司系统管理要在班子分工上做足文章,做到科学分工、权责明确。分管业务系统领导要支持分管区域领导开展工作,分管区域领导要对所管区域生产经营实施一体化管理。要优化现行管理体

系,压减非生产机构和冗余管理人员,进一步推进两级机关本部精兵简政,工程项目部精干高效,坚决遏制机关变相扩容、安置人员,遏制项目部人员臃肿、人浮于事。要深化系统管理改革,以新一轮国企改革深化提升行动为契机,着力重点领域和关键环节,加强以经济效益为中心的管理创新和实践应用,用强化系统管控提高效能、激发动能,用深化改革破除障碍、攻克顽疾。

(五)坚定不移加强工程公司建设。助推工程公司做强做优做大,是实现集团公司高质量发展的必由之路。要以班子建设为关键,把最强的力量、最优秀的干部配备到工程公司领导班子集体。要以提升营销能力为重点,强化工程公司主责区域划分,积极建设所在属地和项目所在地的市场营销根据地,集中优势扎深做实,提高属地经营和滚动经营能力。地市级营销中心建设要以工程公司为主体,在片区指挥部和省级分公司的指挥协调下,开展经营活动。要以提高履约能力和盈利能力为核心,突出净利润,突出现金流,在集团公司“两债五率”主要指标的引导下,结合各单位实际情况,建立工程公司对项目部的主要考核经济指标,明确量化的奋斗目标,夯实工程公司发展质量。强化工程公司对重点项目管控和责任成本预警纠偏,做实经济活动分析,不断提高项目履约能力和盈利水平,以现场保市场、以信誉树品牌。要大力培养选拔优秀项目经理,制定行动方案,量化实施指标,加快项目经理职业化建设步伐,拓宽项目经理发展通道,坚持把项目副职作为人才培养“摇篮”,构建导师人员、职业经理、专家三条通道并行互通的多元化职业发展体系。要强化业绩考核,用好考核的指挥棒,明确关键核心指标,突出业绩为先和现金为王的考核导向,把工资发放和五险一金缴纳情况作为硬性指标。

(六)坚定不移抓住选人用人关键。事业成败关键在选人用人,管理的关键就是选人用人。要坚持党管干部,落实企业领导人“20字”要求,建立科学规范的干部选拔任用体系,突出重实干、重实绩、重担当的用人导向,坚持发现选拔优秀年轻干部,用好各年龄段领导干部,优化调整三级公司领导职数,对发生责任亏损的项目班子实行“一票否决”。要完善干部考核评价体系,持续推进经理层成员任期制和契约化管理,加大优胜劣汰力度,今年末位调整和不胜任退出的领导干部比例不低于5%。要让“躺平”式干部受惩戒、有压力、谋转变,让有为者有位、能干者能上、优秀者优先。要坚持党管人才,全方位引进、培养、用好人才,加大青年人才工作力度,建设知识型、技能型、创新型劳动者大军,加快构建更具竞争力、吸引力的人才建设体系。要重塑考核分配制度,坚持以效益为中心,持续优化考核和薪酬分配制度。坚持三级工资总额预算管理,将工资总额与经营业绩进一步挂钩;坚持大中型项目现场经费包干和超额利润分成激励机制,将管理人员收入与盈利考核挂钩;坚持完善全员绩效考核体系,将职工薪酬与岗位价值、绩效贡献进一步挂钩,拉大固浮比,实施差异化,不搞一碗水端平。要严控用工总量,各类用工全部纳入计划规范管理,防范用工风险,严禁项目私自用工,各类用工由集团公司集中审批,今年用工总量要压减800-1000人。

(七)坚定不移防范化解各类风险。强化风险防控意识,健全风险防控体系,有效防范化解各类风险。要严防决策风险,持续加强董事会规范化建设,聚焦外部董事履职支持和服务保障,发挥外部董事管理经验和专业优势,加强参股公司外派股东代表、董事、监事的工

作指导。强化制度完善、信息沟通、流程优化、现场调研,建议落实等重点环节,保证决策过程依法合规,促进经营管理科学高效。要严防债务风险,始终坚持“变被动为主动”的原则,及时梳理债务情况,主动化解矛盾隐患;积极主动做好清收清欠工作,强化责任落实,加快资金回笼,有效压减“两金”规模,以积极有效的清收清欠来缓解债务风险。要严防合规风险,将依法合规全面嵌入到决策执行全流程;加强法商融合,聚焦企业管理和项目管理全过程,提供全环节、全要素法律合规支持保障;加强规章制度、项目投融资、合同签订等合法合规评审,从源头规避风险,从根本减少纠纷。要严防投资风险,加大投资项目风险评估,加强投资业务研究和市场分析,加强过程中项目经济效益和现金流的管控,确保项目经营稳健可控。加强对参股企业、参股投资项目,探索实现规范有效、统一集中的管理方法,落实管理责任,不留管理空白。要严防廉洁风险,深化全面从严治党,在党风廉政建设反腐败斗争上持续发力,永远吹冲锋号。牢记“三个务必”,持之以恒抓好正风肃纪,坚决落实中央八项规定及其实施细则精神,深化整治“四风”,重点整治形式主义、官僚主义;持之以恒推进“三不腐”,加强警示教育,加大惩治力度,强化不敢腐的强大震慑效能。加强对“一把手”和领导班子的监督,强化对权利集中、资金密集、资源富集等重点岗位和关键环节的监督检查,整合统筹各方监督力量,持续构建系统完备、衔接贯通、同向发力的“大监督格局”。

(八)坚定不移做实党的建设工作。以学习贯彻党的二十大精神为主线,深入落实新时代党的建设总要求,聚焦项目创效,坚持以高质量发展党建引领保障企业实现高质量发展。坚持不懈以政治建设为统领。严明政治纪律和政治规矩,深刻领悟“两个确立”的决定性意义,增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”。落实各级党组织主体责任,提高各级组织和党员干部政治判断力、政治领悟力、政治执行力。坚持不懈用新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂。加强理想信念教育,引导党员牢记党的宗旨,引导职工群众树牢企业主人翁意识,解决好世界观、人生观、价值观这个总开关问题,做中国特色社会主义共同理想的勇于实践者和推动企业高质量发展的敢于担当者。把学习贯彻党的二十大精神与主题教育贯通开展,把坚持理论武装常态化、长效化开展学习教育相结合,广泛开展理想信念教育引导、红色基因传承教育,以及各类群众性文化体育活动。坚持不懈增强党组织政治功能和组织功能。坚持大抓基层的鲜明导向,持续强化“三基建设”,选拔培养复合型项目党支部书记。层层压实党建工作责任制,以实施“基层党建建设工程、基层党建提升工程和党建品牌建设工程”为抓手,促进党建工作与生产经营同频共振、同向发力。进一步激发党建带工建、团建工作效能,加强对工团组织的领导和指导,推动群团组织改革创新,增强活力、发挥优势,着力构建职工与企业命运共同体,积极引领广大青年当好企业改革发展的生力军。坚持不懈以严的基调正风肃纪。持续弘扬党的光荣传统和优良作风,加强对干部作风全方位管理和经常性监督,坚持党性党风党纪一起抓,加强政治巡察与各类监督的协同融合。严肃整治纪律松散、拖沓散漫、懒政庸政、履职不力,以权谋私等作风顽疾,让风清气正的政治生态和务实肯干的事业环境成为常态。此外,要认真做好国安保密、信访维稳、综合治理、离退休和统战等工作,充分调动各方面的积极性和主动性,共同推进企业高质量发展迈上新台阶。