

# 坚定不移聚焦价值创造 奋力改善经济运行质量 笃行实干全面开启“品质六局”建设篇章

## ——刘胜尧在中铁六局四届五次职代会暨2024年工作会上的讲话(摘要)

### 一、过去一年的工作和取得的成绩

2023年,是全面贯彻党的二十大精神开局之年,是推动“十四五”战略规划实施过程中重要的一年,也是集团公司发展进程中极具挑战的一年。面对错综复杂的国内外经济环境,与日俱增的行业竞争压力和繁重的改革任务,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,努力践行党的二十大精神,深入贯彻落实党中央重大决策部署以及股份公司党委工作要求,围绕“十四五”总体规划,紧盯“两债五率”发展目标,全体干部职工在挑战中抓住机遇,在压力中谋求进取,主要经济指标基本实现预期,各项工作取得明显成绩。

**党的建设全面加强,充分发挥了政治引领作用。**我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,不断完善“第一议题”制度,按照“四个相统一”要求,对89项习近平新时代中国特色社会主义思想学习贯彻工作进行督导检查,牢牢把握了“两个一以贯之”。牢牢把住了主题教育总要求,113项制约企业发展具体问题实现全部销号,扎实开展主题教育走深走实。成功召开集团公司第四次党代会,选举产生新一届两委会,系统谋划了企业未来五年总体目标和重点任务。不断强化“三基建设”,全面推进从从严治党向基层延伸,构建“三位一体”流程体系,切实增强基层党组织的政治功能和组织功能。紧紧压实国安保密工作责任,坚持保密工作与业务工作同研究、同部署、同检查、同考核,全年未发生失泄密事件。严格落实意识形态工作责任制,加强舆情监控和处置力度,全年未发生因主客观原因拖延、推诿、不及时处置负面舆情而对企业发展造成负面影响的事件。不断强化企宣工作,持续加大对企业“七大专业品牌”的宣传策划,全年对外宣传报道6000余篇(次),中央媒体刊播550次,大幅提升了企业知名度、影响力。

**改革部署稳步推进,不断夯实了企业发展根基。**我们全面总结了“深化改革三年行动”成果成效,立足发展现状,统筹编制《中铁六局改革深化提升行动任务清单》,组织各业务系统拟定7大改革领域93项重点改革任务,细化为160条工作举措,为改革走深走实明确了路线图和主抓手。系统复盘“十四五”以来企业规划执行情况,分析目标差距,谋划改进策略,对“十四五”战略规划中战略定位、战略目标、发展指标等进行了中期修编,使主要指标和改革举措更加符合发展实际与预期。推动工程公司全部实现分子并管理新模式,统筹经营要素建设,理顺管理关系,保障项目履约顺利实施。完成境外管理体系改革,整合成立国际事业部,打造了“1+N”境外业务管理模式,海外业务管理体系得到全面理顺。加大优势区域资源配置力度,推动在泰安、雄安新区、成都设立经营性子分公司,有效助力市场拓展。整合成立重点工程指挥部,集中承担77项工程项目的收尾职能。妥善完成南戴河培训中心改革,推动南培中心土地房屋由地方政府有偿征收,回收资金2100余万元,有效盘活企业“沉睡资产”。

**项目管理压紧压实,有效提升了项目创效水平。**我们始终坚持“一切管理工作到项目”的理念,聚焦项目创效、聚焦现金流,进一步完善了“现金流、净利润、营业收入”为主体的考核体系,不断强化大商务创效全流程策划,工程公司和项目部创效创效意识显著提升。推进“大商务+”管理融合,加强系统协同联动,深挖项目创效潜力,项目平均利润率较上年提高0.7个百分点,竣工利润率提升了1.4个百分点。对重点项目开展全过程“三阶段”策划,通过策划“回头看”靶向引导23个项目策划落地,推进项目“双优化”创效,并实现全年创效2.26亿元。不断强化重点指挥部对收尾项目管理的作用发挥,67

个收尾项目累计销号34个,实现清收8.1亿元,现金回收率达92%,收尾项目管理取得明显成效。加强在建项目施工组织管理,建立重点项目“一对一”月进度分析机制,强化过程进度预控纠偏,全局162个项目按期完工,5.8万余次营业线及邻近营业线施工全部安全顺利完成。

**风险隐患严防严控,营造了安全稳定发展局面。**我们稳步推进风险资产化解,大力抓好清收清欠工作,合理控制“两金”规模,企业资产负债趋势得到有效控制。持续开展债务风险管控专项行动,不断健全完善防范和化解债务风险长效机制,全年收到工信部等平台下转的拖欠企业账款投诉线索数量大幅下降,债务风险防范取得一定成效。扎实开展“双十”工作和亏损项目专项治理,有效遏制项目廉洁风险和亏损风险。扎实开展审计工作,以工程项目审计和经济责任审计为主要抓手,企业基础管理得到不断夯实。强化经营风险管控,完善“禁投”“慎投”项目类别和决策流程,严格执行“三个严肃”,各类经营风险得到有效规避。严守安全质量环保底线,扎实开展重大事故隐患专项排查整治,巩固提升“双重预防机制”,完善关键岗位安全生产时间轴重点工作清单,不断压实全员安全生产责任制,本质安全建设得到有效加强,全年未发生较大及以上生产安全责任事故。大力推行合规管理,将法律合规审核嵌入到管理流程,实现各项决策依法合规,全年未发生因决策导致的风险事件。

**以人为本共建共享,形成了干事创业良好氛围。**我们秉持“以人为本、共建共享”的发展理念,坚持把办实事、维护好、发展好广大群众根本利益作为奋斗目标。突出政治标准和业绩导向选拔使用干部,为企业发展注入源头活水,全年调整干部119人次。推进市场化选才,引进急需紧缺人才13人,转隶优秀劳务人员141人,接收高校毕业生419人,“双一流”占比达23%。加强综合评价结果运用,优化减少三级公司班子职数20个,深化用工总量调控机制,平稳压减人员1278人。群团工作成效显著,大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神,开展各类模范先进的评选推荐工作,荣获全国工人先锋号1个、省部级工人先锋号2个、省部级个人荣誉8个。深化“幸福之家”建设,公司职工荣获“全国最美家庭”“十大首都最美家庭”等荣誉称号。扎实开展帮扶慰问,对57名大病职工、困难职工家庭和19个受灾项目、36个受灾职工家庭开展定向帮扶慰问。一年来,企业品牌形象和影响力得到大幅提升,荣获境外建筑工程鲁班奖1项、国家级优质工程奖11项、土木工程詹天佑奖1项;荣获全国企业管理现代化创新成果二等奖1项;荣获全国水利建设市场主体信用评级AAA级;首获工程造价咨询最高AAA级信用评级;连续两年保持工程建设企业AAA信用等级。

### 二、新一年面临的形势任务和工作目标

今年是新中国成立75周年,是深入实施“十四五”规划目标任务的关键一年,也是奋力改善企业经济运行质量、开启“品质六局”建设新篇章、加快推动企业高质量发展的攻坚之年。综合研判形势,2024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、二十届二中全会和中央经济工作会议精神,认真落实股份公司党委决策部署,以及集团公司第四次党代会确定的总体目标,坚持稳中求进、以进促稳、先立后破,聚焦“效益提升、价值创造”主线,锚定“两债五率”主要指标和“四升三降两稳一减”奋斗目标,用抓落实的硬功夫坚持好高质量发展这个新时代的硬道理,着力提升企业党建引领力、核心竞争力、创新创效力、风险防控力、员工凝聚力和品牌影响力,为全

面开启“品质六局”建设新篇章而努力奋斗。

### 三、坚持问题导向,努力改善企业经济运行质量

2024年,围绕集团公司年度工作总体要求和奋斗目标,要聚焦八个方面重点工作,做到久久为功、持续发力。

(一)聚焦市场营销,在提升经营能力上实现新突破。做强市场营销是改善企业经济运行质量的核心所在,脱离“订单”谈发展永远是“纸上谈兵”。**要持续巩固营销工作理念。**目前,各三级公司已经基本明确了各自的营销区域和发展方向,下一步,在资源配置上,要将经营力量向核心市场集中,重点培养、深耕细作,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。在项目信息上,要依据战略目标和营销布局,构建信息分层分级管理体系,有的放矢,坚持变被动跟随为主动选择,克服盲目性、随机性。在重点领域上,要锁定“涉铁+跟投+城市”三大领域持续发力,尤其是铁路市场要进一步积极作为,新签合同占比力争达到30%-40%。**要持续强化营销体系职责。**坚持用好“四种经营”模式,建强“五位一体”经营管理架构,强化主责划分,不断提升各层级自主营销能力。要重点加强区域指挥部和二级公司营销能力提升,区域指挥部要不断拓宽和巩固高端经营,起到引领带动作用。三级公司要加强客户对接与维护,培育优质核心“客户群”,有效推动经营成果转化。**要不断加强经营要素建设。**大力推进平台信息录入,注册人员业绩和行业信用评价,尽快完成水利水电一级、市政工程特级资质升级,并进一步发挥现有特级资质优势,不断巩固传统基建市场。积极培育发展“第二曲线”,抓住企业新的规模和利润增长点,力争在水利水电、城市更新、清洁能源和机场航空等领域实现新突破。**要不断提升自主投资能力。**加强投资业务研究和市场分析研判,跟踪储备一批高质量自投项目,把准投资方向,抢抓先机,推动自投项目有所突破。要依托承担项目的主要责任和专业化力量,深入参与自投项目跟踪策划运作,逐步壮大自投规模,加快打造自身专业化投资平台。**要不断扩大海外营销业务。**把握“一带一路”倡议十周年有利契机,统筹利用国内外市场资源,持续深化“1+N”大海外经营管理格局,锁定重点国别和市场领域,不断提高海外项目的经营质量和风险防范能力,开创海外事业发展新局面。

(二)聚焦安全质量环保,在确保长治久安上实现新突破。提升安全质量是改善企业经济运行质量的重要保障,安全质量抓不好,一切工作都是零。**要牢固树立“系统管理,本质安全”的安全发展理念,努力实现安全年。**要压实全员安全责任。建立健全各层级安全生产责任制,完善关键岗位时间轴工作责任清单,落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失责追责”要求,履行“三管三必须”法定责任,扎实推动安全质量治理系统提升。**要提升“双重预防机制”运行和标准化建设水平。**抓实抓牢安全风险分级管控和隐患排查治理,持续把“双重预防机制”做深做细,防范与杜绝重大风险事故发生。用好“安全质量环保管理刚性标准”这本书,加强过程管理,规范操作行为,有效遏制常规隐患。**要巩固提升质量管理意识。**从项目质量管理策划入手,强化关键工序、特殊过程质量管控,刚性执行工程“三检制”,全面遏制工程质量缺陷和通病发生。严格履行生态环境保护主体责任,不断提升生态环保与节能减排管理水平,实现工程建设与自然生态的和谐共生,守护绿水青山。**要凸显稽查队作用发挥。**创新工作方式方法,严格稽查,刚性监督,不断提升安全生产管控督查质量,充分发挥稽查指导帮扶作用。同时,区域分管领导与业务系统要一

步强化对稽查队的管理和指导,完善考核制度,强化考核运用,拉开队和队之间、人和人之间收入差距,真正起到激励先进、鞭策落后的作用。

(三)聚焦项目创效,在推进管理提升上实现新突破。实现项目创效是改善企业经济运行质量的唯一途径,要时刻牢记效益是企业生存的根本,创效是项目的核心,要不断强化大商务理念,坚定不移贯彻落实好项目创效的“12个关键环节”,强化管理创效再上新台阶。**要不断强化劳务队伍管理。**坚持“存量升级优化、增量弥补短板”的动态培育原则,拓宽优秀资源引进渠道,培育合作讲诚信、有实力、强履约的紧密型分包企业,构建起严管善待、亲清共赢的合作关系。强化分包招标工作,严格履行审批程序、招标流程,严禁随意变更招标文件,严禁未招标或虚假招标选用分包队伍,切实做到真招实招。**要深入推进物资集采直供。**强化供应链管理和分供商管理,积极引入更多的供应链、分供商资源,大力推进战略采购,平衡好付款周期和采购价格,做到综合成本最优。严格执行采管分离,物资设备部要加强对外贸公司的业务指导和系统管理,起到把关定向的作用。物资公司要坚持内部服务为主、外部业务兼施的战略定位,既让项目部充分享受到集采直供带来的价格优势和受到红利,又要做大做强自身特色业务板块。对纳入集采直供的项目,对应单位要加强直供资金的保障筹措,强化履约意识,按期回款,形成直供计划、供应、回款整个体系的良性循环。**要持续加强收尾项目管理。**截至目前,集团公司统一管理的收尾项目多达##个,整体清收目标##亿元,已成为制约企业现金流的关键症结。局处两级要高度重视、统一思想、共同发力,结合不同项目特点,采取有效的措施手段,执行常态化、动态化管理,全力打好收尾项目攻坚战,确保久竣未结项目数量如期消减,应收总额有效提升。

(四)聚焦系统建设,在发挥引领作用上实现新突破。加强系统建设是改善企业经济运行质量的有效支撑,系统能力不强,管理治理效能始终得不到有效释放。**要不断加强系统建设顶层设计。**“火车跑得快,全靠车头带”,系统能力的强弱关键在分管领导,要把能干事、干成事的人放在系统管理的关键岗位,实现系统管控横向联动、纵向穿透,形成各业务系统和各管理层次之间分工明确、职责清晰、协同配合、上下贯通的高效运行管理机制。**要不断优化现行管理架构。**进一步精简非生产机构和冗余人员,禁止两级机关变相扩容、安置人员,坚决遏制各管理层次人员臃肿、人浮于事的现象。不断提升两级机关管理效能,注重从业人员的“六种能力”建设,形成优秀人员出、精干高效、作风过硬的管理中枢。**要不断提升系统管控职能。**各业务系统要明确管理重点,充分发挥系统领导作用。财务系统要以净利润和现金流为主线,聚焦资金管理、支付监管、债权债务、财务监察和清收清欠等重点工作,突出财务管理的保障作用。生产系统要以项目创效盈利为主线,聚焦大商务管理提升、生产组织优化等重点环节,突出生产组织的集成作用。科技系统要以提升基础管理为主线,抓住施工技术能力提升关键点,聚焦技术方案比选、工艺工法工装、成果转化应用、专家团队建设和新型专利研发等重点领域,突出科技创效的引领作用。

(五)聚焦工程项目建设,在增强核心竞争力上实现新突破。做强工程公司是改善企业经济运行质量的坚实基础,基础不牢,实现集团公司高质量发展就是“空中楼阁”。股份公司计划用3-5年的时间开展“振兴发展”专项行动,重点要对困难的三级公司进行振兴脱困,对长年亏损、扭亏无望的三级公司要进行撤并重组,这更加迫切地要求我们要进一步

加强三级工程项目建设。**要重点提升经营开发能力。**深刻意识到属地经营的重要性,培育发展好公司所在属地和项目所在地的市场营销根据地,集中优势资源扎深做实,提高属地经营和滚动经营的能力。要大力提升地市级营销中心的经营能力,摒弃“等靠要”的观念,主动跟踪对接项目信息,对营销中心负责人要坚持优中选优,严格贯彻“精英搞经营”的理念,将真正有能力、有经验、有资源的人才放到重点岗位,确保新根据地的迅速建立和发展,使其成为工程公司项目来源的重要渠道。**要重点提高综合管理能力。**以对标一流行动为引领,以大商务管理为抓手,有机推进财商法采融合,全面提升管理水平和治理能力。坚持“一切管理工作到项目”,强化重点项目管控和责任成本预警纠偏,做实经济活动分析,不断提高履约和盈利能力。**要重点加强强罚刚性执行力度。**要发挥考核评价指挥棒作用,严格按照各类考核管理办法条款要求,提前明确关键核心指标、责权利关系、考核奖励力度,在是非功过面前,不讲人情世故,不留情面,做到刚性执行,突出奖惩的公正性、权威性。**要重点强化项目经理团队干事创业能力。**项目经理团队干事创业能力直接影响到项目创效水平,直接影响到工程公司经营发展质量,要将提升项目经理团队干事创业能力作为加强工程公司建设的核心环节,加强政治理论学习,培养政治过硬、敢于担当的项目经理;加强职业资格取证,培养务实好学、人岗匹配的项目经理;加强攻坚克难历练,培养能力突出、创誉创效的项目经理;加强廉洁从业教育,培养遵规守纪、清正廉洁的项目经理,真正打造出一支业务能力强、综合素质优的专业化项目经理团队。

(六)聚焦人才队伍建设,在激励干事创业上实现新突破。抓好人才队伍建设是改善企业经济运行质量的成敗所在,人才是第一资源,正确的选人用人是推动企业发展的关键。**要不断加强干部人才队伍建设。**坚持重实干、重实绩、重担当的选人用人正确导向,选优配强各级领导班子和干部队伍,尤其要把最强的力量、最优秀的干部配备到工程公司领导班子集体。健全职业发展体系,大力推行职业项目经理人和职业营销经理人制度,完善专家评定体系,实现领导人员、专家、职业经理三通道并行互通。重视项目班子队伍建设,加强多岗位历练,培养复合型干部,坚持将优秀的项目副经理作为项目党支部书记选拔的主要渠道,坚持把项目副职作为人才培养的“摇篮”,持续推行见习副经理制度,同时,重点关注一线技术人才培养,强化“育管用”,为年轻人成长成才提供平台。**要不断完善干部考核激励机制。**创新考核激励手段,持续完善以价值创造与投入产出效率为核心的各层级全员绩效考核体系,坚持分类差异化分配导向,注重效率和公平并重,突出对优秀项目经理、优秀项目副经理、优秀技术人才、优秀商务人才、杰出经营人才等关键岗位人才的激励,不断激发员工干事创业热情。**要持续加强用工总量调控。**不断规范各类用工管理,对劳务派遣人员的引进、续聘、转入和临时用工的使用要严格执行审批程序。认真分析研究用工结构与特征,制定差异化用工压减计划,确保市场化退出率不低于2%。适当压减毕业生录用数量,注重质量和结构,统筹各业务接收比例和层次,进一步提高毕业生稳定性

和成材率。

(七)聚焦风险防控,在确保稳定发展上实现新突破。防范化解风险是改善企业经济运行质量的关键环节,各类风险隐患处置不当,企业将始终动荡不安,必须以系统思维树立企业发展“大安全观”,建立大安全格局,牢牢守住不发生重大风险的底线。**要加强风险识别工作。**强化风险意识,面对各类风险都能够坚持“变被动为主动”的原则,对企业运行中可能出现的各种风险精准预判、精准管理,使任何潜在风险都能找到相对应的风险等级、责任主体和应急预案,从而细化责任分工,强化责任落实,做到有的放矢。**要抓好重点领域风险防控。**在安全生产方面,要从管事故、管结果向管源头、管过程的风险治理转变,用好质量红线检查、安全警示约谈、考核处罚等措施手段,杜绝较大及以上生产安全和工程质量事故,不断提升企业本质安全水平。在审计风险方面,前移审计关口,加大专项审计、专题审计和管理审计力度,查摆突出问题,充分揭示企业经济运行过程中的风险隐患,有效监督风险管控措施的实施情况和执行效果。在债务风险方面,要强化预算刚性约束,严控带息负债和资产负债率,持续压降“两金”规模,以高压态势推进清收清欠工作。在合规风险管理方面,加强法商融合,把合规管理内嵌于企业管理和项目管理,提供全环节、全要素法律支持保障,坚决守住依法合规底线。**要健全风险防控机制。**加强企业内控体系建设,保证内控体系有效运行,特别是要动态查找内部控制缺陷,制定整改方案,做到内控体系建设与运行有条不紊,最大程度提高企业风险免疫和管理能力。2024年在企业风险防控方面要做到:不能发生较大及以上生产安全责任事故;“两拖欠”实现无分歧动态清零;彻底消灭重大亏损项目;法律诉讼案件数量和标的额下降20%。

(八)聚焦党的建设,在强化党建引领上实现新突破。做实党的建设工作是改善企业经济运行质量的重要政治保障,要深刻理解党建工作在国有企业发展中的重要意义,坚持以高质量党建引领企业实现高质量发展。**要不断加强党的政治建设。**要深入学习贯彻“两个确立”的决定性意义,不断提高政治“三力”,增强“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“两个维护”。坚定不移把党的领导融入公司治理各环节,充分发挥党委在国有企业改革发展各项工作中总揽全局、协调各方的作用。**要不断夯实基层党建质效。**要持续加强“三基建设”,牢固树立“两个一切”理念,将基层党建与生产经营各项工作深度融合,聚焦管理项目抓党建,抓好党建强项目,建强项目促发展的鲜明导向。深入实施基层党建提质增效“七抓七强七提升”工程,努力形成组织创先进、党员争优秀、工作上水平的良好局面。综合运用“党建+”“互联网+”等现代信息技术和新媒体平台,推进党建数字化建设,培育中铁六局特色鲜明、作用突出的党建品牌体系。**要不断强化党风廉政建设。**要坚持严的主基调不动摇,持续深化党风廉政建设责任制,一体推进“三不腐”。要强化政治监督,聚焦重点领域、关键环节、关键岗位,坚决整治职工群众身边的腐败行为。要强化正风肃纪,严肃查处违反中央八项规定、股份公司违规饮酒“六条禁令”等违规违纪问题,积极营造风清气正、干事创业的良好政治生态环境。**要不断增强和谐发展动能。**要深入推进党建带工建、团建工作,充分发挥群团组织桥梁纽带作用,坚持以人为本,牢固树立“依靠职工办企业、办好企业为职工”的理念,多为职工办实事,着力解决好职工群众急难愁盼问题,尤其要把职工工资按时足额缴纳作为重中之重。同时,要统筹推进信访维稳、国安保密、统战等各项工作,充分调动各方主动性和积极性,共同为企业高质量发展凝聚强大合力。