

进一步解放思想 开拓创新 全力推动中国铁建高质量发展再上新台阶

——戴和根在2024年工作会暨三届四次职代会上的讲话(摘要)

2024年重点工作

●以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚决扛起“两个维护”重大政治责任

政治责任

要增强践行“两个维护”的思想自觉
要增强践行“两个维护”的政治自觉
要增强践行“两个维护”的行动自觉

●以深化国有企业改革为关键一招,加快破解体制机制障碍

深化改革

要加快完善中国特色现代企业制度
要建立真正的市场化经营机制

●以创新为第一动力,加快培育发展新动能、构筑竞争新优势

创新驱动

要研究制定企业中长期发展战略
要加快发展战略性新兴产业、未来产业
要打造高水平科技创新平台
要着力优化创新生态

●以精细化管理为重要抓手,有效提升企业核心竞争力

精细管理

要做好既有经验成果总结推广
要加强工程项目精细化管理
要加快推动数字化转型

●以不发生重大风险为底线红线,坚决有力防范化解各类风险

防控风险

要以高质量发展促进高水平安全
要健全风险防控长效机制
要加强重点领域风险管控

●以大力实施“海外优先”为战略引领,加快提升国际化经营水平

“海外优先”

要深入推进“海外优先”战略
要加快推进海外一体化发展
要加快推进海外属地化、本土化

●以干部队伍建设为关键举措,厚植优势保障企业高质量发展

人才建设

要树立鲜明选人用人导向
要营造风清气正政治生态
要形成干事创业良好氛围

同志们:

召开这次会议,主要任务是:坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实党的二十大精神,深入贯彻中央经济工作会议部署,深化落实习近平总书记“2·26”重要批示精神,全面落实中央企业负责人会议精神,总结2023年工作情况,分析研判形势,部署2024年各项任务。

回顾2023,成绩殊为不易,值得充分肯定。一是发展态势稳中向好。利润总额实现同比增长,资产负债率总体保持稳定,研发投入强度高于预期,净资产收益率、全员劳动生产率、营业现金比率保持在合理区间,“一利五率”指标实现了稳中有进。在国务院国资委考核中获得中央企业负责人经营业绩考核、改革三年行动考核、党建工作责任制考核、党委巡视工作、三项制度改革中获评“5A”,董事会工作、纪委工作考核评价为“优秀”。二是转型升级步伐加快。以价值创造行动为重点,扎实开展四个专项行动,高质量发展导向更加明晰,价值创造良好生态逐步形成。积极落实“双碳”要求,践行“一带一路”倡议,服务区域重大发展战略,绿色化、智能化升级有力推进。优化产业集团“一主两辅N新”产业清单,大力发展新兴产业、新兴产业,产业布局优化与结构调整取得成效。三是改革创新释放活力。改革三年行动高质量收官,改革深化提升行动高标准启动,布局优化和结构调整稳步推进。在董事会规范运作、“三项制度”改革、上市公司质量提升等方面成效显著、业绩喜人。科技创新工作体系不断完善,深入打造原创技术策源地。专利、技术、标准成果丰硕,国家级、省部级创优工程和荣誉奖项捷报频传。四是安全基础巩固夯实。在国务院国资委党委巡视、经济责任审计以及各专项检查中经历考验,实现了再提高。健全完善“大风控”“大监督”体系,狠抓管理提升、提质增效、安全生产、司库体系建设,基层基础进一步夯实。五是党建引领得到加强。“两个维护”体制机制持续完善,主题教育扎实推进,党风廉政建设和反腐败工作深入开展,群团工作共建共享,发布首批“十大精神”,成功举办中国铁建成立75周年暨兵改工40周年庆祝大会,激发干事创业激情,汇聚发展正能量。六是社会责任充分彰显。积极投身援藏援疆援藏援青,持续推进乡村振兴,主动参与京津冀、东北、华南等地防汛救灾,以有力作为得到了党和国家领导人的肯定,赢得了当地政府和人民群众的好评。特别是李强总理视察铁建重工、中铁二十一局甘肃积石山援建安置点,对中国铁建给予高度评价。

展望2024,今年是中华人民共和国成立75周年,是实现“十四五”规划目标任务的关键一年。做好全年各项工作,必须基于对形势的准确把握。形势任务、工作要求都在变,我们必须准确识变、科学应变、主动求变,努力以自身工作的确定性应对外部环境的不确定性。新时代新征程,我们要深入贯彻习近平总书记重要讲话、指示批示精神,以国务院国资委党委巡视、经济责任审计以及各专项检查发现的问题为导向,以问题整改为抓手,坚持把发现问题整改与推动总书记重要讲话批示精神、党中央重大决策部署和国务院国资委工作要求在铁建落地落地结合起来,与推动铁建党的建设、生产经营、改革发展和全面从严治党各项工作结合起来,与推动铁建建立长效机制、依法合规经营和开创高质量发展新局面结合起来。下面,我主要讲7个方面意见。

一、以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚决扛起“两个维护”重大政治责任

习近平总书记对国有企业改革发展高度重视、格外关心,发表了一系列重要讲话,作出了一系列重要指示,就加强党对国有企业的全面领导、坚定做强做优做大国有企业的目标方向,把握国有企业在国家发展大局中的功能定位,深化国有企业改革发展的方向路径等重大问题进行了深刻阐述,为我们做好企业各项工作提供了根本遵循和科学指引。去年年初,习近平总书记作出中央企业要提升核心竞争力和增强核心功能,发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用等重要批示,对国资央企提出了更高要求、寄予更高期望。

要增强践行“两个维护”的思想自觉。坚持不懈用党的创新理论凝心铸魂,建立主题教育常态化长效机制,提升理论中心组学习质效,抓好党支部“三会一课”日常学习,将理论学习抓在日常、融在经常,引导党员干部职工自觉养成在吃透中央精神前提下开展工作的习惯。

要增强践行“两个维护”的政治自觉。以上率下开展好党委会议“第一议题”、中心组学习“首要议题”,推动贯彻落实总书记重要讲话批示工作制度落地落实。要增强践行“两个维护”的行动自觉。把坚决做

到“两个维护”体现在落实习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神上来,落实党中央对经济社会发展的决策部署上来,落实国务院国资委对国资央企的工作要求上来,坚定做强做优做大中国铁建的信心决心,以实干践行使命,以担当诠释忠诚。

二、以深化国有企业改革为关键一招,加快破解体制机制障碍

要加快完善中国特色现代企业制度。发挥好各治理主体功能作用。明确界定党委、董事会和经理层的功能定位、权责关系,形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的法人治理结构。要加强外部董事管理。强化外部董事队伍建设,推动专职外部董事与企业现职领导人员双向交流,加强规范管理和履职支撑。落实子企业董事会职权。调整优化管控内容和管控方式,加快向治理型管控转变,将应由子企业自主决策的事项回归于子企业,为子企业董事会落实考核分配权、投资决策权、任免建议权留足空间。

要建立真正的市场化经营机制。考核工作是建立市场化经营机制的重要抓手。一是要建立科学精准的考核体系。对总部管理人员的考核,要建立“一人一表”、360度全覆盖的考核办法。加强对总部派出人员的考核,外部董事、纪委书记、总会计师的考核要出台相应办法,形成体系。对二级企业的考核,既要体现国务院国资委“一利五率”要求,也应设置个性化的考核指标,落实好“一企一策”。对项目层面的考核,要将精细化管理、“两金”压控等作为重要指标,进一步规范奖惩,出台考核指导意见。二是要推动“四能”机制落地落实。实现管理人员能上能下、人员能进能出、收入能增能减、机构层级能升能降。三是要推动总部机构调整优化。根据巡视反馈问题,进一步优化总部机构设置,理顺部门职责,打造高效精干总部,发挥好指导服务监督作用。

三、以创新为第一动力,加快培育发展新动能、构筑竞争新优势

要研究制定企业中长期发展战略。要组织实施好“十四五”战略规划优化调整工作,加快制定企业中长期发展战略。要紧扣国家重大节点。围绕国家这两个重大节点制定战略,在这个大背景下找到切入点、发力点,在践行国家战略中走在前列。要发挥央企功能作用。在落实总目标、总原则、总要求中校准航向,在用好“两个途径”中明确方位,在发挥“三个作用”中主动作为。要引领企业转型升级。以战略汇人才、聚人心,抢抓新一轮科技革命和产业变革机遇,通过战略性新兴产业和传统产业两端发力,突破转型升级瓶颈,加快形成新质生产力,抢占产业竞争制高点。

要加快发展战略性新兴产业、未来产业。要优化顶层设计,完善配套制度,优化体系布局,高质量落实公司参与的国务院国资委“9+6”重点战略性新兴产业和未来自来专项行动。健全产学研成果对接和产业化机制,打通“科学技术化、技术产品化、产品产业化”路径,实现产业发展与科技创新的良性循环。立足传统产业持续发力“两新”市场。加快推动传统产业强基转型,实现数字化、智能化、绿色化发展。

要打造高水平科技创新平台。一是课题研发平台。理清科技研发课题,根据课题需要全球化招揽人才,在熟悉领域打造前沿技术,加快形成差异化竞争优势。二是高端合作平台。主动融入国家攻关体系,同中科院、科研院所、高等院校联合研发,打造创新联盟升级版。三是专利交易平台。明确战略性新兴产业发展方向,通过购买专利打通技术壁垒,在市场上快速站稳脚跟。四是产业并购平台。对行业紧缺、企业急需,仅靠自身短期内无法实现突破的,采用并购产业方式,加快形成战略性新兴产业集群。

要着力优化创新生态。谁拥有一流的创新人才,谁就拥有了科技创新的优势和主导权。要加强做好院士、大师的培养和推荐工作,要积极融入全球创新网络,要加大已有政策落实力度,要建立容错机制,营造大胆创新、勇于创新、包容创新的良好氛围。

四、以精细化管理为重要抓手,有效提升企业核心竞争力

要做好既有经验成果总结推广。加大标杆选树力度,通过现场观摩、经验交流、培训学习等方式,推动经验变制度、标杆变标准、示范变规范,逐步消除项目管理不规范、不标准、不平衡现象。

要加强工程项目精细化管理。项目管理是建筑企业管理的重点,项目控制好了、盈利了,企业才能有利润,才能生存发展。要抓住成本管理这个核心,抓实物资采购和工程分包这个关键,抓好三级公司建设这个基础。

要加快推动数字化转型。对标学习行业先进企业,借助咨询机构问诊脉,做好与世界一流企业和数字化转型相适应的顶层规划。抓好平台建设,为“上云、用数、赋智”提供技术支撑。深化数据治理,以各项业务的数字化支撑精细化管理,全面推进业财一体化。做好典型引路,对做得较好的单位,及时在全系统打造样本,树立标杆。

五、以不发生重大风险为底线红线,坚决有力防范化解各类风险

要以高质量发展促进高水平安全。树立正确的政绩观、发展观,以尊重市场经济规律、企业发展规律为前提,科学研判企业发展中的问题和挑战,坚决摒弃规模速度情结,坚持不要没有收入的合同、没有利润的收入、没有现金的利润,在质的有效提升基础上,实现量的合理增长。

要健全风险防控长效机制。持续完善“大风控”体系建设,推动资源整合、信息共享、同防共治,增强风险预警处置精准性、有效性。调整优化“大监督”运行机制,抓好政治监督、业务监督。深化“法治铁建”建设,加强合规管理体系建设和流程管控。推动财务系统与业务系统深度融合。抓实抓实巡视、审计及各类专项检查的问题整改,强化成果运用。

要加强重点领域风险管控。在防范化解重大风险过程中,要将不能“爆雷”作为首要原则,不引发系统性风险,不在处置风险过程中刺破更大风险。要防范资金风险、亏损风险、境外风险、稳定风险、泄密风险及安全风险。

六、以大力实施“海外优先”为战略引领,加快提升国际化经营水平

要深入推进“海外优先”战略。在思想上真正重视,将发展海外作为打造世界一流企业的重要途径,作为应对国内建筑市场下行的战略选择。在机制上大胆创新,对连续3年完成考核指标的国别主责单位进行调整。在政策上不断优化。通过机构、人事、薪酬改革,推动经营管理力量向海外前移。在模式上复制推广,将国内发展的成功经验、成熟模式推向海外。

要加快推进海外一体化发展。要推动产业链一体化运作。带动产业单元协同“走出去”,实现全产业链整体输出。要推动价值链一体化融合。发挥内部协同优势,向价值链前后端延伸,打通堵点和薄弱环节,同时通过集约化、专业化组织降低成本,实现整体效益最大化。要推进战略性资源一体化开发。打通获取资源、资源变产业、产品出国链条。

要加快推进海外属地化、本土化。推动优秀人才走出去、融进去、扎下去,吸引属地化、国际化人才为我所用、为我所用。要在成熟市场购地、盖房、建基地,实现立业、置业、创业、兴业。减少中方员工派遣,降低管理成本,做强做优做大属地市场。

七、以干部队伍建设为关键举措,厚植优势保障企业高质量发展

要树立鲜明选人用人导向。要按照习近平总书记关于国有企业领导人员“20字”要求,真正把政治过硬、本领高强、勇于担当的干部选出来、用起来,扛起建设世界一流企业的时代使命。要注重从基层单位选“实干家”,大力选拔培养优秀年轻干部。

要营造风清气正政治生态。良好的政治生态关乎改革发展目标的顺利实现。要严肃党内政治生活,紧盯问题整改。锲而不舍纠“四风”,标本兼治抓反腐。

要形成干事创业良好氛围。坚持党的领导,加强党的建设,是我们这支队伍不断攻坚克难、走向成功的“根”和“魂”。党建做实了就是生产力,做强了就是竞争力,做细了就是凝聚力,要在深度融合上持续加强,在凝心聚力上持续加强,在共建共享上持续加强。

抓落实是做好一切工作的前提,干部是抓落实的关键。希望各级领导干部按照习近平总书记四个“抓落实”的重要要求,坚持从中国铁建改革发展事业全局的高度想问题、办事情,看准了就抓紧干、能多干就多干一些,真正干出业绩、取得实效。

同志们,接过铁建事业的接力棒,我深感使命光荣,也倍感责任重大。通过近段时间的了解,我对中国铁建这个有着优良传统和辉煌业绩的光荣集体更加充满了信心。我相信,有习近平新时代中国特色社会主义思想的科学指导,有国务院国资委的正确领导,有各级领导干部的狼性精神,有广大职工的团结一心,有铁道兵精神的薪火相传,中国铁建的明天一定会更好!