

以稳为基 以新为径 以实为要

团结奋进新时代高质量发展新征程

——王立新在2024年工作会暨三届四次职代会上的报告(摘要)

各位代表,同志们:

下面,我向大会作行政工作报告,请各位代表审议并请与会同志提出意见。

一、2023年工作回顾

2023年,是全面贯彻党的二十大精神开局之年,也是疫情防控转段后经济恢复发展的一年。面对异常严峻的行业市场形势和艰巨繁重的改革发展任务,系统上下紧密团结在以习近平总书记为核心的党中央周围,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署,在国资委党委和公司党委的坚强领导下,继承发扬“逢山开路、遇水架桥”的铁道兵精神,按照“实事求是、守正创新、行稳致远”工作方针,以高质量发展为首要任务,积极有效应对各方面困难挑战,推动企业总体保持了平稳向好发展态势,各项工作取得了新的成效。

1. 聚焦稳增长,生产经营加压奋进。面对国内基建投资增长乏力、地方资金紧张、项目落地率和开工率不如预期等困难和挑战,锚定全年目标不动摇,全力以赴拼市场、稳现场。一是舞好经营龙头,一次经营再创历史新高,经营质量和经营效能稳步提升。二是加强生产履约,扎实开展项目管理提升专项行动,大力推进生产端数字化转型,加强重点难点项目督察,施工生产有序推进。三是持续提质增效,深入开展提质增效专项行动,强化源头治理,督促各单位努力实现“新签合同、营收有增、利润有现金流”。

2. 聚焦改革创新,活力动力有效激发。坚持改革聚力、创新驱动,顺应行业发展趋势,加快市场化经营机制变革,不断激发高质量发展活力与动力。深化改革方面:国企改革三年行动高质量收官,部署开展新一轮改革深化提升行动,持续深化三项制度改革,激发创新创业的积极性。科技创新方面:持续健全完善科技创新决策、投入、转化与考核评价制度,全面加强关键技术攻关,“数智铁建”建设小步快跑,成效显著。

3. 聚焦结构调整,产业升级蹄疾步稳。统筹推进强链、补链、延链、锻链,提升产业链韧性和竞争力。一是稳步推进布局优化,推动资源要素向优势领域、战略性新兴产业、“头部”企业和“链长”企业倾斜,加快形成“头雁”效应和规模效应。二是积极培育竞争新优势,持续巩固五大传统业务优势,保持“基本盘”稳定,制定碳达峰行动方案,大力发展战略性新兴产业和未来产业。三是加强产业政策引导,明确“总部集团做生态、二级公司做产业、三级公司做专业”的发展定位,持续理顺内部经营关系,努力营造公平公正、互利互信的内部产业合作生态。

4. 聚焦强基固本,全面建设持续巩固。持续强党建、防风险、固根本,筑牢企业高质量发展根基。一是强化党建引领,始终以政治建设为统领,持续加强党的全面领导和党的建设。二是强化风控监督。扎实做好国务院国资委巡视、经济责任审计和各项专项检查配合工作,持续加强“大风控”“大监督”体系建设,坚决守住不发生系统性风险的底线。三是强化基础管理,持续完善中国特色现代企业制度,持续加强信访维稳和保密管理,强化品牌文化推广与宣传工作,扎实推进乡村振兴、援疆援藏援青工作,在抗震救灾、抗洪抢险救援中冲锋在前,彰显了党和人民关键时刻“靠得住、信得过”的央企责任担当。

成绩的取得,是党中央、国务院、国资委正确领导的结果,是公司党委、董事会科学决策的结果,更是广大干部职工埋头苦干、艰苦奋斗的结果。在此,我代表股份公司,向给予中国铁建大力支持帮助的各级领导、各界朋友表示衷心的感谢,向全系统各单位、全体干部职工以及默默奉献的职工家属们致以崇高的敬意!

二、形势与任务

2024年,是实现“十四五”规划目标的关键之年,也是中国铁建继往开来、承上启下的关键一年。准确研判形势,厘清工作思路、保持战略定力,掌握发展主动的关键。从市场形势看:虽然我国经济发展仍面临较大压力,但长期向好的基本趋势没有改变,建设现代化产业体系仍具有良好的支撑基础。基础设施建设仍是当前稳增长、惠民生、补短板的重要手段,国内建筑市场规模有望继续保持相对高位。但长期来看,国内

建筑市场正处于深刻变革的历史拐点,新旧动能匹配已发生较大改变。从企业形势看,经过75年的发展和实践,为奋进新征程、建功新时代奠定了坚实基础。但企业发展仍面临着诸多困难和问题:一是稳增长动能不足;二是内部发展不平衡不充分矛盾突出;三是改革创新还有不少硬骨头要啃;四是基础基层管理还较薄弱。这些问题和不足,需要我们在今后工作中,增强危机意识和底线思维,坚持系统观念和科学态度,从根源上逐步推动解决。

面对新形势、新变化、新挑战,我们必须坚持稳中求进、以进促稳、先立后破,用发展的办法来解决发展中的问题,牢牢把握稳中求进的时度效,持续推动实现质的有效提升和量的合理增长。一是以稳为基。坚持底线思维、系统观念,不急功近利、不急于求成,以稳定壮大增量来调整优化存量,稳扎稳打、循序渐进,既要防止在深化改革过程中形成新的风险,又要防止在处置风险过程中刺破更大的风险。二是以新为径。坚持改革破障、创新驱动,一手抓传统产业提质升级,一手抓新质生产力发展培育,不断塑造竞争新优势和增长新动能,走出一条符合中国铁建实际的高质量发展道路。三是以实为要。坚持实事求是、团结实干,正视困难、直面问题,不图虚名、不贪虚功,始终保持求真务实的工作作风,始终保持自我反思、自我革新的勇气和动力,以功成不必在我、功成必定有我的精神,狠抓工作落实。

基于对形势任务的研判,今年的总体工作思路是:一是深入践行集约化发展、专业化运营、精益化管理“三化”理念。二是加快推进产业链、供应链、创新链、资金链“四链”融合。三是严格落实高质量发展所必需的底线、红线、高压线、生命线、保障线“五线”要求。

三、2024年重点工作安排

今年要重点抓好以下4方面工作。

(一)稳住“势”,统筹市场经营与产业培育

坚持供给侧结构性改革和需求侧适应性变革协同发力,进一步统筹好市场经营与产业培育,加快塑造竞争新优势和增长新动能。

1. 抢抓市场机遇,稳定增长动能。一要锚定目标、压实责任。各级各单位要进一步突出市场经营的“龙头”地位,坚定信心决心,锚定目标任务,自我加压、奋勇争先,层层压实责任,确保实现质的有效提升和量的合理增长。二要顺应需求、匹配资源。全面加强国家战略和宏观政策的研究,寻找稳定增长动能的突破口和切入点,找准经营重点和主攻方向,持续提升核心竞争力。三要固本培元、稳定基本盘。对五大传统业务,要提升市场份额,捍卫行业地位。对四涉新兴业务和战新业务,要加快培育专精特新发展优势,实现弯道超车。三要加快推动产能“走出去”,持续提升海外业务规模和发展质量。四要固链强链延链、稳住创效点。在巩固工程承包基本盘的同时,注重加强经营前端引领,稳住非工程承包产业增长动能。

2. 创新经营机制,提高经营质效。一要扎根属地、深耕熟地。依托各级公司总部和重点项目群,积极创新内外外部合作模式,构建广泛的利益共同体、命运共同体。有序疏解扎堆布局、低效布局,提高经营网点投入产出比。引导各级各单位扎根属地、深耕熟地,实现可持续经营。二要区域协同、产业联动。理顺内部关系,着力构建“统分有序、各有侧重、协同合作”的内部经营格局。三要健全机制、夯实基础。强化经营承揽质量考核,推动生产经营一体化,优化内部产业生态,夯实经营管理基础。

(二)突出“质”,提升效率效益与经济活力

要践行“三化”理念、推动“四链”融合,统筹推进项目管理提升、供应链管理提升、业财融合管理提升3个专项行动,持续提升全要素生产率与经营活力,推动经济运行质量不断趋实、趋优。

1. 加强项目管理,增强履约创效能力。继续扎实开展项目管理提升专项行动,督促指导各级单位重点加强3个方面工作:一是进一步加强三级公司建设,推动项目管理资源专业化和集约化。二是推进项目管理制度化、流程化、标准化。三是进一步提升项目全周期精细化管理水平。

2. 加快供应链改革,提高资源配置效率。开展供应链管理提升专项行动,主要抓好3件事:一是加快建成一体化智慧供应链系统。二是进一步严格供应链管理。三是加强供应链资金支持。

3. 推进业财融合,提升经济活力与韧性。开展业财融合管理提升专项行动,主要实现4个目标:一是完善体制机制,建设世界一流财务管理体系。二是加强资金管理,支撑业务可持续发展。三是强化过程管控,保持现金流稳定。四是稳妥去化风险,维护资产健康。

(三)聚焦“新”,推动科技创新与改革开放

围绕增强核心功能、提高核心竞争力,统筹推进改革深化提升行动和建设世界一流企业价值创造行动,紧跟国家战略大局、企业发展所需,不断谋创新、深改革、促转型,更好履行新时代党和国家赋予的新使命、新担当。

1. 进一步强化科技创新。一是更好发挥企业科技创新主体作用。全方位践行新型举国体制,加强科技创新总部统筹,持续完善科技创新体制机制,系统性优化创新生态。进一步推动产学研用联合、上中下游贯通,打造创新联盟升级版。二是以创新驱动新质生产力培育。要开辟新赛道,确保今年战新产业营收占比提升3个百分点以上。要行稳新赛道,警惕“多元化陷阱”,确保可持续稳健发展。三是科技赋能传统产业升级。加强智慧建造、绿色建造技术及工装研发,加快实现从跟跑、并跑到领跑的蜕变;持续加强高精尖设计、施工、装备、产品技术创新,加大绿色低碳技术研发和推广力度;以“数智铁建”建设赋能管理提升、技术革新,实现传统产业“老树发新芽”。

2. 进一步深化改革开放。一是有效发挥考核“指挥棒”“风向标”作用。紧扣“市场化”核心要求,深入推进市场化经营机制改革。“一企一策”持续优化子企业经营业绩考核,对子企业负责人的考核要进一步体现个人实际贡献和付出。“一人一表”大力实施全员绩效考核。二是全面深化三项制度改革。进一步优化完善干部、专家、工匠三种职业发展通道,持续压控员工总量,加强人才内部流动和区域共享的顶层设计。坚持多劳多得、优绩优酬,确保收入“能增能减”;践行“利出一孔”管理理念,统筹好严监管与激活力,全面激发干事创业的积极性。三是高质量落实“海外优先”战略。进一步解放思想、理顺机制、规范管理,深入研究并系统解决实施“海外优先”战略过程中遇到的矛盾问题,加快推进海外经营管理机制改革,为海外发展注入强劲内生动能。

(四)夯实“基”,加强全面建设与风险防控

面对前进道路上的各类风险挑战,要进一步提升“根”“铸牢”魂”,持续提升总部管控效能,以高水平的总部建设统领高质量发展,坚决守住不发生系统性风险的底线,不断夯实企业发展根基。

1. 进一步强化政治引领。全面加强党的领导和党的建设,系统把握新时代新征程党和国家赋予我们的特殊使命。持续加强“三基”建设,纵深推进全面从严治党,为推动高质量发展提供坚强政治保证。

2. 进一步强化总部引领。扎实开展总部能力建设工程,主要聚焦4个方面:一是推进总部机构改革,进一步优化部门职责,提升协调处理复杂问题的能力。二是激发总部人才活力,将总部打造成“人才高地、干部摇篮”,确保总部始终保持拼搏向上的朝气与活力。三是加强总部制度建设,重新出台总部制度汇编,形成具有中国铁建鲜明企业特色的“制度树”。四是加强总部作风建设,引导总部员工凝聚干事创业的精气神,在更好服务基层的同时,增强服务企业、服务领导决策、服务政策执行的能力和水平。

3. 进一步强化风控监督。要持续健全完善“大风控”“大监督”体系,进一步促进审计、合规、内控、巡视、纪检“五位一体”监督体系协同融合,突出“高压线”管理要求,牢牢把握防范化解重大风险的主动权。要坚决有力防范重大风险,切实防范化解安全生产、质量环保、经营投资、财务资金、债权债务、法律合规、房地产、海外、舆情、稳定等各领域风险事件,确保不成为重大风险“爆点”。

4. 着力建设和谐铁建。要强化文化引领,提升广大干部职工的向心力和凝聚力。要守住民生底线,不断增强员工的归属感、幸福感和认同感。要履行社会责任,用实际行动践行央企担当。

各位代表,同志们!前行路上,有风有雨是常态,越是乱云飞渡、风吹浪打,越要凝心聚力、团结奋斗。让我们更加紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围,以稳为基、以新为径、以实为要,团结奋进新时代高质量发展新征程,为推进中国式现代化、实现中华民族伟大复兴作出新的更大贡献。

2024年重点工作

稳住“势”,统筹市场经营与产业培育



1. 抢抓市场机遇,稳定增长动能

锚定目标、压实责任
顺应需求、匹配资源
固本拓新出海、稳定基本盘
固链强链延链、稳住创效点

2. 创新经营机制,提高经营质效

扎根属地、深耕熟地
区域协同、产业联动
健全机制、夯实基础

突出“质”,提升效率效益与经济活力

1. 加强项目管理,增强履约创效能力

进一步加强三级公司建设,推动项目管理资源专业化和集约化
推进项目管理制度化、流程化、标准化
进一步提升项目全周期精细化管理水平

2. 加快供应链改革,提高资源配置效率

加快建成一体化智慧供应链系统
进一步严格供应链管理
加强供应链资金支持

3. 推进业财融合,提升经济活力与韧性

完善体制机制,建设世界一流财务管理体系
加强资金管理,支撑业务可持续发展
强化过程管控,保持现金流稳定
稳妥去化风险,维护资产健康

聚焦“新”,推动科技创新与改革开放



1. 进一步强化科技创新

更好发挥企业科技创新主体作用
以创新驱动新质生产力培育
以科技赋能传统产业升级

2. 进一步深化改革开放

有效发挥考核“指挥棒”“风向标”作用
全面深化三项制度改革
高质量落实“海外优先”战略

夯实“基”,加强全面建设与风险防控

1. 进一步强化政治引领

2. 进一步强化总部引领

推进总部机构改革
激发总部人才活力
加强总部制度建设
加强总部作风建设

3. 进一步强化风控监督

持续健全完善“大风控”“大监督”体系
坚决有力防范重大风险

4. 着力建设和谐铁建

强化文化引领
守住民生底线
履行社会责任

