

# 戴和根在中国铁建2024年二级单位负责人研讨班上的讲话(摘要)

## 下半年重点工作

### 在加强党的建设上下功夫

- 要深入学习宣传贯彻党的二十届三中全会精神
- 要切实提升党建工作质量
- 要纵深推进正风肃纪反腐
- 要持续抓好巡视问题整改

### 在全面深化改革上下功夫

- 要在落地见效上巩固提升
- 要在改革深化上持续用力

### 在高质量经营上下功夫

- 要坚持高质量经营理念
- 要深耕国际化经营

### 在精细化管理上下功夫

- 要落实精细化管理要求
- 要做深做实价值创造行动

### 在战新产业培育上下功夫

- 要强化技术牵引
- 要加大资源保障
- 要优化投资方向
- 要夯实人才基础
- 要发挥专班作用

### 在防范化解风险上下功夫

- 要抓好重点领域风险防范化解
- 要高度重视海外风险
- 要树牢本质安全理念

同志们:

今年以来,面对严峻复杂的内外部形势和艰巨繁重的改革发展任务,我们坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,在国务院国资委党委的坚强领导和大力支持下,坚持高质量发展首要任务,以国务院国资委党委巡视、国家审计署经济责任审计以及各类专项检查发现问题整改为切入点,坚持问题为导向、发展出题目、改革做文章,真改实改、苦干实干,较好地处理了改革、发展、稳定三者之间的关系,稳的基础不断夯实,进的动能持续增强,总体保持了平稳的发展态势。

一是旗帜鲜明讲政治,坚决有力落实党中央决策部署和国务院国资委党委工作要求。加强理论中心组学习,把中心组学习作为理论武装的龙头工程,严格落实“第一议题”制度,结合企业改革发展实际专题研讨。有效发挥巡视利剑作用,扎实做好国务院国资委党委巡视“后半篇文章”。深化运用大监督工作机制,出台《二级单位纪委书记加强对同级“一把手”和领导班子成员监督的实施办法》,破解纪委书记“不愿监督、不敢监督、不善监督”难题。集团公司领导分别带队对在建设项目进行“四不两直”检查并通报,提高了执行力。

二是动真碰硬抓改革,改革深化提升行动走深走实。深化制度体系建设。出台36项制度办法,打出了深化改革的“组合拳”。提升公司治理效能。加强外部董事管理,基本实现外部董事专职化,深化子企业董事会建设。深化考核体系构建。密集出台一系列考核制度,考核范围实现了横向到边、纵向到底、360度全覆盖,考核运用落实强制性分布、刚性兑现。推动各级机构改革,初步形成了“上岗靠竞争、收入比贡献、提拔看业绩”的良好导向。

三是苦练内功强管理,推动生产经营稳健运行。推广项目精细化管理,形成“1+N”项目精细化管理制度体系,推动实现“三优”“四转”。精细化管理理念初步树立、氛围基本形成、体系已经搭建。狠抓高质量经营。持续推进国内“1+N”主阵地和海外核心支柱市场建设,制定《高质量经营指导意见》。着力改善经济运行。部署“三降三升”专项行动,制定“三金”压控三年行动方案。加强工程公司建设。出台《关于加强工程公司基础管理及施工能力建设的指导意见》,研究三级公司高质量发展评价指标体系,推动工程公司深化管理变革。

四是凝心聚力谋发展,加快培育新质生产力。谋划企业中长期发展战略。形成中国铁建“1256”中长期发展战略,以战略聚人心、汇人才。强化企业科技创新主体地位。着力打造中国铁建“1+9+N”科技创新体系,绿色低碳产业技术研究院挂牌成立。夯实战新产业工作专班制度。

五是持之以恒强党建,“根”“魂”优势有力彰显。持续加强基层党建工作。深化领导班子成员联系点、党建责任考核工作,开展党组织书记抓基层党建述职评议,进一步规范基层党组织设置。树立鲜明选人用人导向。加大竞争性选拔和干部交流力度,大力选拔培养优秀年轻干部,建立后备干部储备库。抓实意识形态工作。召开改革深化提升行动系列制度文件宣贯启动会,举办“总部大讲堂”系列活动。加强文化品牌建设,“两会”期间中国铁建密集发声,“昆仑号”入选中央企业品牌引领行动首批示范成果,“竹缠绕”“地下空间”“梦想号”等重点品牌优势巩固提升。纵深推进全面从严治党。扎

实开展党纪学习教育、违反中央八项规定精神问题专项治理,颁布《廉洁从业“十条禁令”》,大力推动“五型总部”建设。

面对党的二十届三中全会明确的新形势新任务,以及建筑行业面临的严峻形势和深刻变革,我们必须具体从三个方面认识把握:一是必须牢牢把握做强做优做大这一总体目标。二是必须牢牢把握加快形成同新质生产力相适应的生产关系这一鲜明导向。三是必须牢牢把握不断增强核心功能和提升核心竞争力这一根本要求。

结合当前面临的形势,下半年要认真抓好年初部署的各项重点工作,确保落实到位,再强调以下几个方面的工作:

#### 一、在加强党的建设上下功夫

要深入学习宣传贯彻党的二十届三中全会精神。要认真研究落实举措,把贯彻落实全会精神与深入推进改革深化提升行动衔接好,与正在开展的巡视审计整改相结合。

要切实提升党建工作质量。持续推动政治监督具体化精准化常态化;发挥高质量党建考核指挥棒作用,逐级压实各级党建工作责任;要聚焦党建工作薄弱环节,推动各层级各领域党组织全面过硬;要结合中长期发展战略和机构调整,进一步选好干部,配强班子,优化干部队伍结构。

要纵深推进正风肃纪反腐。要统筹做好党纪学习教育的“后半篇文章”;严格落实中央八项规定精神,持之以恒抓好“十条禁令”的监督执行;要常态化开展反腐倡廉宣传教育,用身边事警示教育身边人;加大执纪审查力度,严肃查处腐败问题。

要持续抓好巡视问题整改。从严从实督导每一项整改任务的推进落实,坚决做到“六个”不放过。内部巡视和审计工作要在“大监督”工作委员会的统筹部署下,按照既定方案高效推进。

#### 二、在全面深化改革上下功夫

要在落地见效上巩固提升。持续抓好制度文件的学习宣贯;进一步厘清各治理主体的权责边界;深化子企业董事会建设;要抓好考核等级的强制性分布,考核结果的刚性兑现;要推动大监督全级次贯通。

要在改革深化上持续用力。精干、精简、精细,是下一步改革努力的方向。一要加强员工总量管控。二要严控法人层级数量。三要严控各项管理费用。四要加强工资总额管控。

#### 三、在高质量经营上下功夫

要坚持高质量经营理念。打造独立自主的经营开发能力;区域总部要聚焦“经营”和“监管”两大核心职能,突出重大项目、战略性项目策划、组织和调度,助力二级单位实现重大项目承揽;要发挥好考核指标的激励约束作用;要在确保“基本盘”不丢失的基础上,大力拓展新兴业务,加快推进战新产业项目落地。

要深耕国际化经营。坚持“海外优先”战略不动摇,给政策、给平台、给待遇、给服务;强化风险研判和流程管控,坚持完全成本核算;研究布局海外研发中心等研究机构,瞄准优秀创新主体推动合作;加快推动海外一体化发展,力争年内有战略性新兴产业项目实质性落地。

#### 四、在精细化管理上下功夫

要落实精细化管理要求。要进一步完善成本管控体制机制,出台《责任成本管理指导意见》,夯实各层级、各岗位的成本管控责任;要狠抓过程控制,将精细化管理渗透到工程投标、项目策划等各个环节,覆盖到施工组织、风险控制

等各个方面,实现对项目的全生命周期和全要素过程监控。

要做深做实价值创造行动。聚焦“三降三升”目标,将指标过程完成情况纳入经济运行分析,确保完成首年目标。一要加快盘活存量资产。资产盘活工作要坚持“严控增量、盘活存量”的原则,精准制定盘活方案,依法合规开展资产处置。二要强力压控“三金”。部署开展“3251”专项行动。三要提升供应链管理。集中力量推进铁建云链系统建设和供应链金融建设。年内,要确保实现“云采、云租”平台境内工程项目全覆盖、铁建云链一体化主系统与核心子系统上线试运行,完成“三大材”战略采购选商、商城选商、制式合同发布、依约有序支付和执行刚性清算等核心关键工作。

#### 五、在战新产业培育上下功夫

要强化技术牵引。围绕“1+9+N”科技创新体系建设,加快成立中国铁建科学技术研究院;按照“成熟一个批复一个”原则,稳步推进产业技术研究院设立工作;建立中国铁建中试基地。

要加大资源保障。打造覆盖政策支持、自有和外部资本投入、自持物业等资产利用、优惠信贷政策等多要素支持体系。要研究设立战新产业基金,发挥好投资基金“触角、探头、孵化”作用。

要优化投资方向。原创性战新业务要准确把握科创策源、标准规范和空间三个关键要素,积极争取政府政策支持和行业标准制定。竞争性战新业务要重点关注行业风险、进入时机、比较优势和投资创效,将其作为培育稳定现金流优质业务的主要来源。

要夯实人才基础。战新产业、设计院要加大985、211院校毕业生引进。要适应战新产业产业化、工厂化用工趋势,抓好技工人才培养。要重点对战略性新兴产业、科技创新业态、关键骨干核心人才等特殊事项给予特定工资总额支持。

要发挥专班作用。各二级单位要尽快成立战新产业工作专班。总部部门要强化对全系统战新产业的工作指导与督促落实,定期通报各单位工作进展。组织召开全系统战新产业研讨会,对战新产业发展进行系统谋划。

#### 六、在防范化解风险上下功夫

要抓好重点领域风险防范化解。投资业务要分类制定风险应对方案。房地产业务要高度关注现金流风险、客户履约风险和资产结构恶化风险。进一步加强定期经济运行情况分析。强化负债规模和资产负债率双重管控。优化完善“大风控”体系运行,发挥好风控监测中心功能价值。抓好“两拖欠”、房地产领域、工程款结算纠纷、职工待遇等热点难点信访工作。进一步加强重点领域保密管理。

要高度重视海外风险。加大对境外重大投资并购、财务资金管理、重点工程项目等重点领域的监督检查力度。

要树牢本质安全理念。全面加强企业法人对项目的后台管控,发挥区域安全督导检查利剑作用。加快“机械化、自动化、智能化”进程,提升企业本质安全水平。深化同级同类安全警示教育。加强极端天气等自然灾害防范应对,最大限度减少事故或灾害损失。

同志们,历史只会眷顾坚定者、奋进者、搏击者,而不会等待犹豫者、懈怠者、畏难者。我们要更加紧密地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,向新图强、不务虚功,以实干实绩谱写中国式现代化的铁建篇章。

