

坚定信心 迎难而上 为建设世界一流现代化企业团结奋斗

——戴和根在中国铁建2025年工作会暨三届五次职代会上的报告(摘要)

2025年重点工作

● 以习近平总书记关于党的建设的重要思想为统领,压实管党治党政治责任,全面系统提升党建质量。

提升党建引领能力

要加强“两个维护”机制建设
要加强领导干部队伍建设
要抓紧抓实党建基础工作
要纵深推进全面从严治党

● 树牢高质量经营理念,坚决扛起经营“龙头”。

提升市场营销能力

要全力抢抓政策机遇
要深化投资业务转型
要坚定海外发展信心

● 打破条块分割,确保各业务链条、各管理环节可控、受控。

提升穿透管理能力

要以全面精细化管理为主轴
要以数字化转型为依托
要以各类监督贯通协同为抓手
要加强重点难点项目管控

● 以科技创新引领产业创新,加快打造靠创新进、靠创新强、靠创新胜的世界一流现代化企业。

提升科技创新能力

要强化能力建设
要聚焦产业创新
要推动创新链、产业链、资金链深度融合
要优化创新生态

● 以高度的责任感使命感紧迫感持续深化改革,久久为功、善作善成。

提升改革攻坚能力

要高质量收官国企改革深化提升行动
要大力推动人员精干、机构精简
要持续提升企业治理效能

● 坚持系统思维和底线意识,把防风险保安全作为重中之重,抓住要害、严防死守。

提升风险防控能力

要从严从细抓好安全生产
要防范化解经济运行风险
要高度重视法律风险
要坚决维护大局稳定、队伍稳定

● 构建更加紧密的企业与职工命运共同体,让职工更多地分享企业发展成果。

提升共建共享能力

要加强产业工人队伍建设
要下大力气开展员工培训
要构建普惠精准的职工服务体系
要深入做好群团、离退休工作

一、2024年工作回顾

2024年是中国铁建发展历史上极为重要的一年,面对复杂严峻的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同志为核心的党中央周围,贯彻落实习近平总书记重要指示批示和党的二十大精神,在国务院国资委党委的坚强领导和大力支持下,以巡视审计指出的问题整改为切入点,坚持问题导向、发展出题目、改革做文章,坚持党的领导、加强党的建设,积极应对各方面困难挑战,统筹做好生产经营、改革创新、基础管理等各项重点工作,推动企业管理机制历史性变革和系统性重塑,解决了一批过去想解决而没有解决的顽瘴痼疾,干成了不少以前想干却没有干成的大事难事,各项工作取得了积极成效。

(一)政治建设全面加强。坚持把政治建设放在首位,强化“两个维护”的政治自觉、思想自觉、行动自觉。高质量落实“第一议题”制度,开展中心组学习“质量提升年”活动;强化“大监督”,提升各级执行力;扎实开展党纪学习教育;修订完善公司党委议事规则和“三重一大”决策机制,充分发挥党委“把方向、管大局”、“保落实”领导作用。扎实推进国家战略规划工程,高质量参与共建“一带一路”,积极投身乡村振兴和援疆援藏,在抗洪抢险、抗震救灾中冲锋在前。

(二)安全、稳定形势有效巩固。开展安全生产治本攻坚三年行动;扎实推进中小企业账款清理。加强保密教育和风险隐患排查;大力推进信访工作法治化,有效维护安全稳定发展环境。

(三)巡视审计整改见行见效。高站位推动巡视审计整改,做到真改实改、应改尽改。全方位提升内部巡视工作质量,有效发现和推动解决共性问题,深层次问题。高效推动巡视审计监督贯通协同,实现政治体检与经济体检有机结合,巡视审计的震慑力、穿透力进一步增强。

(四)经营质量趋优向实。推动高质量经营理念贯穿始终,加强对高质量经营关键指标考核,新签合同结构和质量显著提升。

(五)生产运营稳产增效。大力推行项目精细化管理,提高企业治理水平,努力实现工程优质、效益优良、干部优秀。全年产值营收规模保持平稳,一大批境内外标志性项目竣工交付,全系统工程项目平均实际综合收益率、变更索赔创收率、分包招标节支率、供应链创效水平持续提升。

(六)经济运行质量有效改善。完成全系统资产质量核查,健全完善经济运行分析机制,扎实开展价值创造行动,开展“三金”压控、亏损治理三年攻坚战,落实“过紧日子”要求。企业毛利率、增加值、营业收入比率、全员劳动生产率、研发投入强度等经济指标均稳步增长,资产负债率、净资产收益率保持在合理区间,利润结构趋实趋优。

(七)战新产业发展全面提速。加快培育壮大战新产业,建立战新产业专项领导工作机制,成立投资项目评审委员会,以“四层筛选机制”优选青苗。明确8大战略产业、24个重点方向领域和80个主要细分赛道,推动财务金融资源向战新产业倾斜。战新产业新签、营收规模和占比大幅提升。

(八)深化改革动真碰硬。落实“精干、精简、精细”要求,推动建立真正的市场化经营机制。以制度建设为先导,打出深化改革“组合拳”。大刀阔斧推进机构改革,大力压缩编减员层级,自上而下推动瘦身健体。开展“五型总部”建设。对全系统薪酬体系进行全面改革和重构。

(九)科技创新提档升级。加强科技创新顶层设计,搭建“1+9+N”科技创新体系。积极融入新型举国体制,加大关键核心技术攻关与原创技术策源地建设力度,科技创新成果丰硕,新获国家科学技术奖、中国土木工程詹天佑奖、中国专利奖项目创历史最佳成绩。

(十)风险防范化解有力有效。回归投资创效本源,加强存量投资风险去化,强化对外参股投资管理,坚决打好投资风险去化攻坚战。加强境外风险管控,化解重点海外风险。加强印章管理排查,严格法律“四项审核”,做好案件跟踪督办与应诉处置,保障企业合法权益。

(十一)选人用人导向更加鲜明。完善干部选拔任用管理机制,上岗靠竞争,提拔看业绩,以选人用人的风清气正,推动企业政治生态明显好转。召开人才工作会议,强化员工教育培训,统筹推进“五支人才队伍”建设。

(十二)正风肃纪反腐纵深推进。坚决扛起全面从严治党政治责任,一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。扎实推进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”,制定“七个从严”,持续推进整治形式主义为基层减负。保持惩治腐败高压态势,对涉嫌职务犯罪人员坚决移送。落实“三个区分开来”要求,带动政治生态向上向善向好。

(十三)宣传思想文化和群团工作亮点纷呈。扎实推进宣传思想文化工作与品牌建设,发挥内外部媒体作用,发出铁建声音,统战、政研、外宣等工作有力有效。坚持党建带群建,积极发挥工会、共青团桥梁纽带作用,涌现出一大批先进典型。积极改善职

工生产生活条件,强化偏远艰苦地区项目建家建线,用心用情用力做好离退休人员服务,推动收入分配向一线职工倾斜,努力提升职工获得感幸福感。

二、当前面临的形势和下一步工作思路

2025年是“十四五”规划的收官之年,要认真学习领会中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神,将思想认识统一到党中央对形势的科学判断上来,正视困难、坚定信心、保持定力,下好先手棋、打好主动仗。

总的来看,企业发展机遇与挑战并存、希望和困难同在。既要看到困难和问题想得更充分些,把措施和预案准备得更充足些,提升工作的前瞻性和针对性,做好迎难而上的准备,更要增强发展信心和战略定力,以更强烈的责任感和使命感、更激昂的斗志和干劲,努力把各方面积极因素转化为发展实绩,在化危为机中牢牢掌握战略主动。

结合当前形势和上级要求,2025年工作的总体思路是: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二十届二中、三中全会精神,落实中央经济工作会议和中央企业负责人会议决策部署,坚持党的全面领导,坚持稳中求进工作总基调,完整准确全面贯彻新发展理念,聚焦高质量发展主题,围绕增强核心功能、提升核心竞争力,进一步深化改革,强化创新,加快转型升级,稳妥防范化解重大风险挑战,提升“五个价值”,争当“三个排头兵”,更好发挥科技创新、产业控制、安全支撑作用,以优异发展成绩为“十五五”良好开局奠定坚实基础。

具体来讲,要重点做到“四个坚持”:一是坚持价值创造导向。围绕提升“五个价值”,落实国务院国资委“一利五率”指标“一增一稳四提升”要求,以自身稳助力全局稳。二是坚持创新驱动发展。健全“1+9+N”科技创新体系,以科技创新引领传统产业转型升级和战新产业、未来产业培育壮大。三是坚持全面深化改革。决胜国有企业改革深化提升行动收官之战,以钉钉子精神,推动改革走向纵深。四是坚持底线思维和系统观念。统筹高质量发展与高水平安全,坚决守住不发生系统性风险的底线。

三、2025年重点工作安排

(一)提升党建引领能力,在筑牢“根”“魂”优势上见成效。突出高质量党建主题,加快构建同国资央企职责使命相适应的党建新格局。一要加强“两个维护”机制建设。巩固提升党委中心组“学习质量提升年”成果,持续抓好党的二十大精神、中央全会精神宣贯。抓好“第一议题”“政治要件”制度落实,确保习近平总书记重要指示批示精神在中国铁建一贯到底、落地生根。进一步严格二级单位党委重大事项请示报告制度。开展“让改革穿透基层”学习研讨,为改革发展创造良好舆论环境。二要加强领导干部队伍建设。规范领导班子成员分工、履职和“三重一大”决策程序。选优配强各级领导班子,完善市场化选人用人机制,加大竞争性选拔力度,推动干部“能上能下”常态化。加大优秀年轻干部选拔培养力度,办好中青年干部领导力提升班。坚持“三个区分开来”,完善激励干部担当作为机制建设。三要抓紧抓实党建基础工作。做好基层党建“七抓”工程,更好发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。继续深化“五型总部”建设,增强自主经营能力。组织生活制度化常态化、党建各项工作科学化规范化。四要纵深推进全面从严治党。扎实推进常态化巡视整改,确保问题整改见底、标本兼治。巩固拓展中央八项规定及其实施细则精神落实成效,严格执行“七个从严”“十条禁令”要求,推动作风建设常态化长效。巩固深化党纪学习教育成果,坚持“三不腐”一体推进,持续营造风清气正良好生态。

(二)提升市场营销能力,在巩固拓展发展空间上见成效。要树牢高质量经营理念,坚决扛起经营“龙头”。一要全力抢抓政策机遇。围绕国家投资重点和企业资源禀赋,及时调整经营重心、优化经营布局,更加注重源头营销、技术营销、品牌营销,提升战略项目承接能力。坚持“精英搞经营”,发扬狼性精神,提升队伍素质和战斗力,增强自主经营能力。压实各级责任,强化市场分析,完善专班建设,确保重大项目经营目标。二要深化投资业务转型。进一步推动投资理念回归创效本源,坚决遏制投资冲动、规模情结,坚决不把投资当作获取工程项目的经营工具,严禁重资产、低效无效资产投资,将有限的资金用在培育壮大战新产业、未来产业上,用在推动传统产业转型升级上。三要坚定海外发展信心。抢抓高质量共建“一带一路”新机遇,进一步落实本土化、属地化、一体化要求,持续加强核心支柱市场建设,全力推动海外重点项目承揽,加快战新业务在海外布局,提升海外营收、利润贡献度。

(三)提升穿透管理能力,在推动降本提质增效上见成效。加快建设全级穿透式监管体系,确保各业务链条、各管理环节可控、受控。一要以全面精细化管理为主轴。开展“全面提升年”活动,科学制定精细化管理实施方案。狠抓标准化落地,出台项

目精细化管理达标办法,推动各级认识到位、执行到位。推进集约化采购,深化供应链管理提升行动,推进“三大采”既有成果大规模转化应用;落实资金支付保障机制,强化“铁建云链”应用与迭代。出台非工程承包板块的精细化管理指导意见,推动精细化管理向各业务板块、各管理条线提质拓面。有序推进闲置资产盘活处置,严格办公用房、用车管理,大力推进增收节支。二要以数字化转型为依托。打造数据自动化采集、可交叉验证、逐级可穿透的一体化数字信息管理平台,推动监管方式更加科学、扁平、高效。三要以各类监督贯通协同为抓手。深化运用“大监督”工作机制,强化巡审联动、纪审联合,扎实开展“四不两直”监督检查,促进各级执行力和管理水平提升。四要加强对重点难点项目管控和亏损治理。坚持重点重抓,密切关注境内外重点项目进展,及时发现并推动解决实际问题,确保项目风险可控、平稳推进。持续攻坚亏损治理三年行动,确保亏损企业、过程亏损项目双降,完善终身追责机制,营造“不敢亏、不能亏”正气文化。

(四)提升科技创新能力,在加快企业转型升级上见成效。切实把科技创新摆在更加突出位置,以科技创新引领产业创新。一要强化能力建设。加快引智引才,找出技术、干出成果、孵出产业,尽快形成能力。稳步推动后续产业技术研究院的设立,适时搭建海外科研平台,加快建设一批重点领域的中试基地,推动“1+9+N”科技创新体系更加健全完备。二要聚焦产业创新。紧紧抓住“两重”“两新”有利时机,积极开展设备更新、技术改造、工艺升级,大力研发推广新型节能环保材料、新能源装备。构建“2+4+4”智能工厂体系,打造中国铁建特色的灯塔工厂。三要推动创新链、产业链、资金链深度融合。加快推动科创基金、战新基金落实,为战新产业、未来产业发展引入长期资本、耐心资本。统筹推进未来产业专项行动、原创技术策源地、创新联合体建设。加强战新产业孵化器的政策引导,健全完善战新产业统计与考核评价体系。四要优化创新生态。深化落实“科技创新50条”“四个15%”激励政策,最大限度激发创新活力。大力支持首首产品研发应用。深入实施海外高层次人才工程,组建中国铁建科技创新人才库。加快推进专家委员会建设,规范各级专家管理。

(五)提升改革攻坚能力,在激发内生动力活力上见成效。持续深化改革,久久为功、善作善成。一要高质量收官国企改革深化提升行动。组织开展穿透式检查,确保改革成效经得起检验。加大剩余重点难点任务攻坚力度,确保按期必成、高质量收官。持续加大已出台改革制度的宣贯执行力度,在深化、细化、抓落实上下功夫。梳理总结改革经验和标志性成果,做好典型经验推广,发挥示范带动作用。二要大力推动人员精干、机构精简。出台覆盖全系统各层级的定编、定岗、定员指导意见,以优化人才结构为目标,加大战新、科技类人才引进力度,实施传统产业员工能力提升工程,加大冗员清理力度。制定机构压减三年行动方案,分年度明确压减目标,推进三级公司“助强扶弱汰劣”。三要持续提升企业治理效能。进一步完善中国特色现代企业制度,落实子企业董事会职权,深化外部董事队伍建设,完善董事会专门委员会设置,进一步构建精准化、长周期的“一企一策”考核评价体系。推动经理层成员任期制和契约化管理刚性兑现。

(六)提升风险防控能力,在防范化解重大风险上见成效。坚决守住不发生系统性风险的底线。一要从严从细抓好安全生产。扎实开展安全生产治本攻坚三年行动,持续加强安全生产基础建设,提升安全生产精细化管理水平。总结推广本质安全管理典型经验,将本质安全理念穿透至终端末梢。高度重视事故调查处理,严肃追责问责,加强警示教育,避免同类事故反复发生。二要防范化解经济运行风险。坚决有力、稳妥有序开展投资项目退转工作;对继续实施项目,要防范新增风险。深入推进已运营项目精细化管理,降低成本,提升经营性资产运营效能。坚持应收应付一起管,继续加强“三金”压控任务攻坚,持续推进“3251”和“政府债权清理”专项行动。强化资产负债率和负债规模“双控”,开展融资结构优化“三换”行动。三要高度重视法律风险。深入推进世界一流法治企业建设试点,高标准完成验收总结工作。持续推进“压存控增、提质增效”专项行动,有力压降法律诉讼案件数量。增强风险评估、监测的精准性和有效性。四要坚决维护大局稳定、队伍稳定。持续加强宣传思想文化工作,强化正面引导。启动“深化源头治理、化解信访矛盾”专项行动,有力化解信访积案,维护和谐发展环境。

(七)提升共建共享能力,在维护好发展好职工利益上见成效。让职工更多地分享企业发展成果。一要加强产业工人队伍建设。二要下大力气开展员工培训。三要构建普惠精准的职工服务体系。四要深入做好群团、离退休工作,健全企业民主管理制度;继续做好离退休干部工作。

拼搏奋进的2024年值得铭记,大有可为的2025年充满期待。我们要更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围,全力完成好党的建设和生产经营、改革发展各项工作,坚定信心、迎难而上,为建设世界一流现代化企业团结奋斗!