

# 坚定信心 真抓实干 全力打赢“十四五”收官之战

——戴和根在2025年二级单位负责人研讨班上的讲话(摘要)

## 下半年重点工作

### 坚决扛起稳增长责任

- 进一步舞好经营龙头
- 全力稳产达产
- 推动降本增效

### 加快培育壮大新质生产力

- 加强原创性、引领性科技攻关
- 加快推动科技成果转化
- 进一步加快发展战略性新兴产业
- 大力推动数智化转型
- 加快建立适应新质生产力发展的新型生产关系
- 进一步优化创新生态

### 持续推进全面深化改革

- 高质量收官改革深化提升行动
- 系统谋划“十五五”规划
- 扎实推进机构精简人员精干专项行动
- 持续健全完善考核体系

### 持续防范化解重大风险

- 坚决防范安全生产风险
- 深入化解财务资金和债务风险
- 稳妥化解投资风险
- 持续防控法律合规风险
- 从严管控海外风险
- 高度重视保密工作
- 防范舆情和信访维稳风险

### 进一步加强党的领导和党的建设

- 坚决做到“两个维护”
- 进一步深化巡视、审计问题整改
- 持续夯实党建工作基础
- 不断加强领导班子和干部队伍建设
- 坚定不移正风肃纪反腐

#### 一、上半年工作成效

今年以来,面对复杂严峻的市场形势和艰巨繁重的改革发展任务,系统上下深入贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神,学习贯彻中央领导同志关于建筑央企高质量发展的重要批示和部署要求,在国务院国资委党委的正确领导下,统筹推进党的建设、生产经营、改革创新、风险化解等重点工作,有力有效应变局、稳大局、开新局,取得了积极成效。

(一)全力舞好经营龙头。强化经营督导,层层压实责任,保持市场经营总体稳健。持续树牢高质量经营理念,杜绝牺牲经营质量换取营业收入,订单质量进一步提升,客户结构持续优化。战新业务经营取得新突破,初步构建“储备一批、推进一批、落地一批”的阶梯式发展格局。海外发展全面提速,各业务条线海外穿透式管控效能有效提升,一批海外战新项目成功签约。

(二)扎实推进降本增效。落实精细化管理“全面提升年”要求,加强“两定编一定编”体系建设,组织开展精细化管理达标验收和“四不两直”达标抽查;制定非工程承包板块精细化管理系列指导手册,推动精细化管理提质拓面。深入开展供应链管理提升行动,推动物资采购由招标采购向集约化采购提档升级,“三大采购”总额、占比、节资率持续提升,供应链金融服务有效加强。有序推进资产盘活,闲置土地、房产、设备、铁路专用线等资产盘活处置取得成效。严格人均经费和总额“双重管控”,三项费用有力压降。

(三)科技创新步伐加快。“1+9+N”科技创新体系不断完善,取得多项研发成果。建立青苗技术库,首批入库260项青苗技术。国家科技创新重大项目、央企攻坚工程、原创技术策源地建设取得较好成绩。成立中铁建数科公司,建成投用贵阳算力中心,上线“制度大模型”系统,启动“2+4+7”体系建设,数智化发展格局加速形成。获日内瓦国际发明展特别发明大奖及金奖等5个奖项,获奖数量和质量为历年之最;摘得国际桥梁大会2个重大奖项;取得中国专利奖1金1银4优的历史最好成绩;获2024年度央企专利评价A级。

(四)扎实推进改革任务。全力收官改革深化提升行动,台账任务已完成113项,完成率95%。制定各级定岗定编定员指导意见,部署开展机构精简、人员精干专项行动,稳步推动瘦身健体。完善企业治理体系,修订《公司章程》《董事会议事规则》《董事会授权管理制度》等21项制度,加强二级公司董事会规范运作。持续完善薪酬和考核体系,推动薪酬市场化改革,落实“一企一策”“一人一表”、360度全覆盖绩效考核体系。

(五)有效防范化解重大风险。扎实开展安全生产治本攻坚三年行动,建立境外工程项目监管长效机制,全系统安全生产形势总体平稳。开展存量投资项目退转销工作,房地产项目去化及盘活三年行动,稳妥化解投资和房地产风险。扎实推进“三金”压控。加大审计监督力度,创新集中审计、交叉审计、穿透式审计等方式,建立“逢亏必审、逢亏必查”机制。法律合规风险、信访稳定和保密防线持续筑牢。

(六)持续加强党的领导和党的建设。不断强化政治引领,深入开展党委理论学习中心组“学习质量深化年”活动,全面提升“政治要件”办理质效。制定《关于进一步深化巡视审计整改、把中国铁建人高质量发展轨道的实施意见》。推动“学查改”一体贯通,出台中国铁建“十不准”,以高标准严要求推动学习教育走深走实。持续完善大监督工作体系,推动政治监督具体化、精准化、常态化。纵深推进全面从严治党,全面压实“两个责任”,部署开展工程建设和招投标领域腐败问题等多项专项治理,强化各级纪委对同级“一把手”和领导班子监督,大力开展巡审联动、纪审协同,强化未巡先改,公司纪委、巡视工作均被国务院国资委评为优秀。持续提升党建工作质效,开展“基层党建质效提升年”活动,2024年度党建考核重回A级。加强领导班子和干部梯队建设,加大竞争性选拔力度,持续强化干部队伍建设。加强宣传思想文化工作,品牌影响力持续提升。扎实开展群团工作,15人荣膺“全国劳模”称号,为历史最好成绩;1人荣获中国青年五四奖章,6人获评新时代青年先锋。积极履行社会责任,连续4年获评中央单位定点帮扶工作成效考核最高等次评价。

#### 二、存在的问题与面临的形势

从企业自身看,虽然上半年工作取得积极成效,但对全年目标和上级要求还有差距。一是稳增长压力大。二是转型升级缓慢。三是历史包袱沉重。四是深化改革不彻底。五是反腐败斗争形势依然复杂严峻。

从宏观环境看,我们既面临一些客观困难,也存在不少积极因素,需要全面辩证看待。一是国际化面临挑战增多,但发展优势仍在。二是国内经济下行压力持续传导,但稳的基础在夯实。三是行业持续健康发展仍面临挑战,但向好的态势在形成。

下半年的工作总体要求:一是进一步坚持以政治建设为统领。二是全力保持生产经营平稳。三是加快发展新质生产力。四是稳妥有序化解重大风险。

#### 三、下半年重点工作安排

结合工作总体要求,下半年要重点抓好“稳、育、改、防、强”五方面工作。

##### (一)坚决扛起稳增长责任

稳增长不仅是经济责任,更是政治责任。锚定“一利五率”目标和全面预算指标不放松,全力以赴完成全年目标任务。一要统筹抓好国内国际两个市场、传统新兴两个领域,进一步舞好经营龙头。紧盯经济大省和“两重”项目,持续加强公招项目承揽,确保五大传统领域和新兴领域市场份额稳中有升。积极对接能源类、资源类、装备制造类重点央企。持续发力国际化经营,提升贡献占比。房地产业务要落实中央城市工作会议精神,加快转型发展。规划设计咨询、工业制造、运营等非工程承包板块,要深挖市场潜力,为稳定经营大盘多作贡献。二要抢抓下半年施工关键期,全力稳产达产。树牢“工期就是创效”理念,抓实抓细上场策划管理,全面梳理细化在手任务产值计划,加快形成大干快上局面。扎实做好质量环保工作,坚决捍卫品牌信誉。抢抓国家推动地方化债的利好政策,确保形成有现金流的营收。加快已投资战新项目的落地实施,早日形成营收、利润和现金流。三要纵深推进精细化管理,推动降本增效。持续做好工程项目精细化管理达标评定,“两定编一定编”体系建设、闲置资产盘活、推广单机单车核算等工作,完善各业务板块精细化管理制度体系。持续深化供应链管理提升行动。严格落实经费指导标准,持续精文减会,严控用车用房,严格业务接待。深入挖掘内部资源潜力,打造具有一定规模的内部市场。扎实开展亏损综合治理三年行动。

##### (二)加快培育壮大新质生产力

聚焦发挥“三个作用”、争当“三个排头兵”,将发展新质生产力摆在更加突出的战略位置,努力开启增长的“第二曲线”。一要加强原创性、引领性科技攻关。强化科技创新重大项目任务的总部署和责任落实,确保课题研究期到必成。二要加快推动科技成果转化。持续推动“三首”产品的研发推广,建立采购“三首”绿色通道,大力提升内部科技成果的应用拓展水平。发挥市场优势,引领新技术、新产品标准制定,打破成果转化壁垒。三要进一步加快发展战略性新兴产业。健全战略性新兴产业信息库建设,加大寻源力度,提升信息质量。动态优化战新产业投资布局方向。将并购作为加快发展战略性新兴产业、获取增量资源的重要手段,健全并购管理决策机制。紧盯海外核心支柱市场和重点项目,寻找更多战新产业“出海”机遇。四要大力推动数智化转型。持续深化“人工智能+”专项行动,稳步推进“2+4+7”灯塔工厂体系建设,加快人工智能产业化应用。加快推进工程项目管理系统、智慧司库体系、大监督信息化平台、审计问题库等平台建设,全面推进穿透式监管。五要加快建立适应新质生产力发展的新型生产关系。学习借鉴民营企业“敏捷创新”经验做法,优化科研管理和决策机制,健全研发投入多元筹措和稳定增长机制。健全完善劳动、技术、资本、管理等生产要素参与分配的市场化机制。六要进一步优化创新生态。完善尽职合规免责的制度机制,努力形成“创新没有错误、研发不失败”的氛围。加快培育高素质科技人才队伍,为创新提供强有力人才和智力支持。

##### (三)持续推进全面深化改革

深入落实“精干、精简、精细”工作要求,坚定不移将各项改革举措推向纵深,加快解决制约高质量发展的深层次矛盾和问题。一要高质量收官改革深化提升行动。加强对已完成改革任务的“回头看”和“四不两直”检查,确保改革穿透基层、经得起历史检验。二要系统谋划“十五五”规划。成立领导小组和工作专班,推动规划制定提速提质,力争年底前形成初稿。组织开展内外部形势分析和专题调研,形成可量化、可监测、可考核的指标体系。把因地制宜发展新质生产力摆在更加突出的位置,编制一个高质量、能落地的“十五五”规划。三要扎实推进机构精简人员精干专项行动。优化企业组织形态,大力压缩法人层级,坚决遏制法人户数无序增长。科学优化编制配置。四要持续健全完善考核体系。进一步深化横向到边、纵向到底、360度全覆盖的考核体系建设,落实穿透式考核要求。一体化运用考核结果,优化与薪酬挂钩机制。严格落实企业经理层成员任期制和契约化管理要求,推动管理人员末等调整和不胜任退出常态化。

##### (四)持续防范化解重大风险

进一步增强风险意识、危机意识,牢牢守住不发生系统性风险的底线。一要坚决防范安全生产风险。扎实推进安全生产治本攻坚三年行动,不断提升本质安全水平。严格事故报告制度。持续健全区域安全督导机制。加强风险隐患排查治理,提前制定应急预案,确保平安度汛。二要深入化解财务资金和债务风险。持续深化经济运行分析机制。坚持“现金为王”,加强应收账款管理,加快“两非”“两资”处置出清。坚决落实新修订的保障中小企业款项支付条例和“六项禁令”要求。严格资产负债率指标约束,推动负债率明显下降。扎实做好永续债、资产证券化、基金等业务整改工作。三要稳妥化解投资风险。“一项目一方案”压实主体责任,保证企业合法权益。持续开展房地产存量项目去化及盘活三年行动。持续做好参股企业管理。严格执行负面清单制度,注重投前战略一致性评估和投后风险评价,切实提升保障中小型企业质量和回报水平。四要持续防控法律合规风险。高质量完成世界一流法治企业建设试点工作和“以案促管、提质增效”专项行动总结验收。加强境外项目目标合同评审,持续培养涉外法治人才。五要从严管控海外风险。严控赴高风险国家开展业务,加强重点领域合规管理,从严抓好境外廉洁风险防控。发挥境外审计中心作用,揭示重大风险,开展穿透式审计。健全境外工程项目监管长效机制。六要高度重视保密工作。严格落实党管保密责任,持续健全完善保密管理体系,全面提升保密综合防范能力。七要防范舆情和信访维稳风险。有效提升舆情防范处置能力。将信访工作融入企业治理大局,在源头治理、信访法治化建设、全面落实应急机制上下功夫。

##### (五)进一步加强党的领导和党的建设

坚持用改革精神和严的标准管党治党,充分发挥高质量党建引领保障作用。一要坚决做到“两个维护”。狠抓“第一议题”制度落实,持续完善“政治要件”办理和落实机制。健全“四个以学”长效机制,持续抓好党委理论学习中心组“学习质量深化年”主题活动。持续深化运用大监督工作体系。二要进一步深化巡视、审计问题整改。认真落实建筑类中央企业巡视、审计整改专题会议精神,扎实推进整改。要推动巡视整改上下贯通,抓好内部巡视发现问题整改和成果运用,启动2025年第二轮常规巡视。三要持续夯实党建工作基础。深入推动“基层党建质效提升年”活动,健全落实党员作用发挥机制,推动基层党组织全面进步、全面过硬。筹备召开好中国铁路建筑集团有限公司第四次(中国铁建股份)有限公司第二次)党员代表大会。压实意识形态工作责任制,加大重大主题宣传力度,持续扩大主流舆论影响。四要不断加强领导班子和干部队伍建设。选优配强二级单位领导班子,加大优秀年轻干部选拔使用力度。加强对“一把手”和领导班子的全方位管理、经常性监督,严格执行“凡提五必”等制度要求。加大竞争性上岗力度,按贡献和能力优中选优。拓展外部董事选聘来源,加强外部董事履职考核。持续办好中青班、新开班。五要坚定不移正风肃纪反腐。持续开展好深入贯彻中央八项规定精神学习教育,深入整治违规吃喝等突出问题。扎实推进工程建设和招投标领域腐败问题等专项治理,持续净化企业政治生态。