

# 坚持稳中求进 加快转型升级 团结奋进“十五五”高质量发展新征程

## ——戴和根在中国铁建2026年工作会暨四届一次职工代表大会上的报告(摘要)

### 2026年重点工作

#### “五个着力”

#### 着力强化政治引领,坚持党的领导、加强党的建设

- 要在政治建设上再加力
- 要在正风肃纪反腐上再加力
- 要在干部队伍建设上再加力
- 要在夯实党建基层基础上再加力
- 要在统战群团工作上再加力

#### 着力稳定增长动能,拓展高质量发展空间

- 要巩固市场经营“基本盘”
- 要加快战新产业发展
- 要拓宽国际化经营渠道

#### 着力提高效率效益,筑牢高质量发展根基

- 要以精细化管理为抓手,深挖降本增效潜力
- 要以供应链管理为重点,降低生产要素成本
- 要以数字化转型为依托,提高生产管理效率

#### 着力深化改革创新,因地制宜发展新质生产力

- 要加快构建与新质生产力发展相适应的新型生产关系
- 要加快推动科技创新与产业创新融合向现实转化

#### 着力防范化解风险,更好统筹发展和安全

- 要从严抓好安全质量环保工作
- 要稳步推动债务风险下行
- 要持续推动投资和房地产风险去化
- 要全面加强海外经营风险管控
- 要深入开展法治铁建建设
- 要扎实做好信访稳定和保密工作

#### 一、2025年及“十四五”时期工作回顾

2025年是中国铁建克难攻坚、极不平凡的一年。一年来,面对异常严峻的市场形势和艰巨繁重的改革发展任务,公司党委团结带领全体干部员工,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,深入贯彻落实党中央、国务院及国务院国资委决策部署,有效应对各方面困难挑战,推动党的建设、生产经营、改革创新、风险化解等各项工作取得积极进展和显著成效,实现了“十四五”圆满收官。

(一)顶住下行压力,生产经营稳中趋优。面对行业“寒冬”,坚持高质量发展不动摇,实现了生产经营“质”的有效提升和“量”的合理增长。一是市场经营稳中提质。传统市场“基本盘”总体稳定,新兴市场实现跨越发展,客户结构持续优化,订单“含金量”进一步提升。二是生产运营稳产高效。全面强化生产调度和重难点项目督导,层层压实稳产达产责任。加强内外外部信誉评价管理,加强投资项目设计源头管控和投后建设管理,建立健全全新项目全过程业务管理体系。全年产值、营业收入保持稳定。

(二)深化精细化管理,质量效益稳步提升。开展精细化管理“全面提升年”活动,推动从“有形”向“有神”转变。一是成本管理能力持续提升。构建完善精细化管理“1+N”体系,建立“两定两三标准”,工程项目平均综合收益率大幅提升,运营成本显著降低。二是供应链管理取得质的突破。持续深化供应链管理提升专项行动,供应链降本增效作用进一步发挥。三是资产盘活处置成效明显。闲置土地、房产、运营资产、铁路专用线盘活成效显著,设备和周转材料闲置率大幅降低。四是亏损治理取得阶段成果。五是费用管控成效突出。严格落实“过紧日子”要求,全力压降非生产性开支。销售费用、管理费用超额完成年度压降目标。

(三)加快转型升级,固本育新多点开花。一体推进传统产业焕新和战新产业发展,加快培育新质生产力。传统产业焕新方面:大力推动智能化、绿色化建造,加快生产方式变革。大力推动穿透式、集约化管理,加快管理模式变革。全系统人均年产值创历史新高。战新产业发展方面:完善“四层筛选机制”,推行“五定”穿透式管理,出台《并购管理办法》,设立战新产业基金,多措并举推动战新产业新签、营收、利润贡献度持续提升。

(四)强化科技创新,驱动发展步伐加快。以科技创新引领产业创新,争当“三个排头兵”。一是企业科技创新体系完成重构。“1+9+N”科技创新体系基本成形。出台《科技创新推动产业创新工作指引》,加速推动创新链、产业链深度融合。践行新型举国体制,全面优化科技创新生态。二是关键核心技术攻关进展顺利。助力国家科技自立自强作用有效发挥。三是科技创新成果丰硕、技术优势持续巩固。

(五)持续深化改革,内生动力不断激发。决胜国有企业改革深化提升行动收官之战,动真碰硬推动改革。一是治理体系持续完善。推动完善中国特色现代企业制度,加强董事会建设。二是“瘦身健体”成效显著。开展“机构精简、人员精干”专项行动。三是选人用人机制持续优化。“上岗竞争、提拔看业绩”的选人用人导向进一步树牢。四是薪酬分配体系更加规范合理。推动薪酬分配规范化、精细化,实现了“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”。五是考核体系系统性重塑。持续深化落实“一企一策”“一岗一策”“人手一契约、人有人账、人人担指标”考核要求,强化结果应用与刚性兑现,考核“指挥棒”作用有效发挥。

(六)守牢底线思维,风险防控有力有效。一是稳妥化解投资和房地产风险。通过严控新增和存量退转销、规模压降减少投资,为腾笼换鸟、布局战新创造了条件。二是强力化解债务风险。持续加强资产负债穿透式监管,加强境内外资金集中管理和内部统筹,积极开展融资“三换”行动。三是持续攻坚“三金”压控。深入开展“三金”压控三年行动,年末“两金”总额占资产比重同比下降,经营性现金流质量进一步改善。四是持续加强安全质量管控。实施安全生产治本攻坚三年行动,安全生产形势进一步稳定向好。未发生较大以上质量环保事故。五是坚决防范海外风险。深入开展海外风险专项排查整治,持续完善海外风险防控体系。六是严控法律合规风险。坚持业法融合,健全合规风险预警机制。突出主动维权,完善重大法律涉诉案件跟踪督办与应诉处置机制。七是稳妥处置舆情、保密和信访稳定风险。

(七)加强党的领导党的建设,全面从严治党纵深推进。一是践行“两个维护”更加坚定自觉。二是各类监督更加协同贯通。持续加强政治监督,发挥巡视利剑作用和审计监督关键作用,创新构建“巡审联动、纪审协同”机制,综合监督效能显著提升。三

是反腐败斗争更加坚决有力。纵深推进系列专项治理,形成了强有力震慑,企业政治生态明显好转。四是党的建设更加务实深入。以“基层党建质效提升年”活动为抓手,推动党建工作质效持续提升。宣传思想文化品牌工作成效显著,新增11家全国文明单位,在中央主流媒体刊稿5479篇,13项作品获评“国企好新闻”,斩获“兰花奖”,实现中央企业该项奖项的突破。五是统战群团工作更加扎实有效。坚持党建引领群建,涌现出一大批先进典型。接续发力乡村振兴与援疆援藏工作,在地方抗震救灾、抗洪抢险、事故灾害救援中勇当先锋,有力彰显了央企责任担当。

回顾“十四五”过去的五年,百年变局叠加世纪疫情、行业下行冲击,各种风险挑战接踵、矛盾问题交织,公司党委团结带领广大干部员工,拿出向死而生的勇气,克难攻坚、拼搏奋斗,保持了企业生产经营的总体稳定,守住了不发生系统性风险的底线,成绩殊为不易。五年来,我们始终牢记“国之大者”,主动服务国家战略,积极投身交通强国、新型城镇化、“一带一路”建设和乡村振兴等公益事业,企业核心功能不断增强。特别是近两年,我们以深化巡视、审计问题整改为主线,坚持问题为导向,发展出题目、改革做文章,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。

中国铁建的改革发展成绩,最根本在于以习近平同志为核心的党中央坚强领导,在于习近平新时代中国特色社会主义思想的科学指引。全系统广大干部员工,不忘初心、牢记使命,用实干实绩彰显了新时代新征程国企央企的使命担当,为推动中国式现代化建设贡献了铁建力量。

#### 二、“十五五”时期及2026年面临的形势与任务

未来五年是我国基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发力的关键时期,具有承前启后的重要地位。对中国铁建而言,“十五五”时期内外部形势面临深刻复杂变化,转型升级、改革创新、风险防控等各项工作进入逆水行舟、不进则退的攻坚阶段,企业发展任务更为艰巨繁重。要做好“十五五”时期工作,我们必须强化政治引领,把准前行方向。深入贯彻习近平总书记重要指示精神,贯彻落实李强总理在中央企业负责人会议上的讲话精神和,切实担负起责任和使命。我们必须主动应变求变,把握大局大势。服务服从国家战略大局,以深入实施“五大攻坚战”和公司“1256”中长期发展战略为抓手,加快提升综合实力和抗风险能力,加快科技创新和转型升级步伐,为更好发挥“三个作用”、争当“三个排头兵”、做好“三个服务”奠定坚实基础。我们必须聚焦目标任务,狠抓工作落实,时刻牢记国企央企的使命担当,将“五大攻坚战”和“1256”中长期发展战略目标细化为“十五五”时期的具体任务和阶段性目标,引导各级各单位和全体干部员工,群策群力推动企业顺利跨越行业周期,重回高质量发展轨道。

2026年是“十五五”开局之年,也是中国铁建加快转型升级、全面提质增效、向优向新发展的关键一年。从内外部形势看,机遇与挑战并存。挑战来自三方面:一是行业下行趋势加剧,影响加深。二是企业转型升级、新旧动能转换依然较慢。三是企业治理能力和抗风险能力,重点领域风险隐患仍处高位。在看到困难挑战的同时,也要看到积极因素:一是从根本趋势看,经济长期向好的支撑条件和基本趋势没有改变。二是从宏观政策看,为保持“基本盘”稳定提供了有力支撑。三是从国内市场看,细分市场投资规模仍处于历史高位,新基建、新能源、新材料、新经济孕育着不少新的机遇。四是从国际市场看,海外发展空间广阔,为我们稳增长动能创造了有利条件。

总的来看,虽然当前企业面临的老问题、新挑战仍然不少,但大多是行业共性的问题和转型中的问题,只要我们继续以问题为导向、发展出题目、改革做文章,继续拿出向死而生的勇气,实事求是、奋发作为,就一定能用发展的办法解决问题、化危为机。新的一年,要坚持稳中求进工作总基调,一步一个脚印,集中力量办好自己事。一要加快固本升级。进一步巩固工程施工领域技术和品牌优势,大力推动向上下游延伸、向海外拓展,加快高端化、智能化、绿色化升级,推动传统产业平稳发展,焕发新机。二要加快创新育新。坚持创新驱动、技术赋能,加大投资和并购力度,加快培育壮大战新产业,全力构筑支撑企业生存发展的“第二增长曲线”。三要加快提质增效。进一步深化高质量经营和精细化管理,加强穿透式监管,稳妥防范化解重大风险,统筹好发展和安全。进一步深化改革,系统构建与新质生产力相适应的新型生产关系,提高企业治理能力和生产效率。同时,我们要进一步坚持和加强党的全面领导,矢志不渝,纵深推进全面从严治党,营造良好政治生态,为高质量发展提供坚强政治保障。

#### 三、2026年重点工作安排

新的一年,我们要重点抓好“五个着力”:

(一)着力强化政治引领,坚持党的领导、加强党的建设。一要在政治建设上再加力。二要在正风肃纪反腐上再加力。优化完善巡审联动、纪审协同工作机制,通过以巡促改、以审促治、以案促治,健全完善“不能腐”的长效机制。纵深推进系列专项治理和整治,坚持铁腕治腐高压态势,“一步不停歇、半步不后退”,推动形成“不敢腐”的强力震慑。锲而不舍纠治“四风”,持续加强纪律建设和警示教育,筑牢“不想腐”的思想防线。严格落实“三个区分开来”,着力营造风清气正的干事创业环境。三要在干部队伍建设上再加力。聚焦服务国家战略、科技创新、战新产业发展和国际化经营选育干部,进一步加大优秀年轻干部培养选拔力度,持续开展公开招聘、竞争上岗和干部交流,常态化开展选人用人专项检查整治。四要在夯实党建基层基础上再加力。开展“基层党建质效深化年”活动,加强混合所有制企业党建工作的督促指导,制定完善项目党组织参与项目重大事项决策制度。加强宣传思想文化工作,营造良好内外环境。五要在统战群团工作上再加力。大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神,引导广大职工和青年才俊立足岗位建功立业。深化服务保障体系建设。持续做好统战和离退休等工作,凝聚各方力量,服务发展大局。

(二)着力稳定增长动能,拓展高质量发展空间。一要巩固市场经营“基本盘”。坚持高质量经营理念不动摇,把控好高质量发展源头。持续提升自主经营、滚动经营和属地经营能力。聚焦国家重大战略工程,全力推动重大项目承揽,坚决捍卫企业市场地位。二要加快战新产业发展。指导相关单位尽快取得高质量并购成果。全面实施战新赛道“五定”穿透式管理,深化“股份公司+二级单位”协同攻坚,压实专班责任,集中力量推动已看准的赛道率先突破,形成示范。三要拓宽国际化经营渠道。加快打造更多有影响力的核心支柱市场,一体推进海外机构、人才、管理属地化。持续优化海外经营布局,进一步加快海外战新布局。高标准推进坦赞铁路活产项目建设。

(三)着力提高效率效益,筑牢高质量发展根基。一要以精细化管理为抓手,深挖降本增效潜力。全面总结推行精细化管理两年来工作成效和不足,针对性开展“全面深化年”活动,确保“三年三步走”目标圆满完成。二要以供应链管理为重点,降低生产要素成本。制定实施供应链管理全面提升行动方案,确保基本建成“集约、扁平、智慧、绿色、阳光、协同”的一流现代化供应链管理体系。三要以数字化转型为依托,提高生产管理效率。把握传统业务高端化、智能化、绿色化发展趋势,持续推动减人、节能、降本、增效。推动落实国务院国资委建立全级次穿透式监管体系要求。

(四)着力深化改革创新,因地制宜发展新质生产力。一要加快构建与新质生产力发展相适应的新型生产关系。积极推动技术、资本、管理、劳动要素参与分配,激发创新创造活力。加快布局优化和战略性重组整合。纵深推进三项制度改革,不断优化市场化经营机制。持续完善中国特色现代企业制度,落实子企业董事会职权,提升治理效能。持续完善考核体系,优化工资总额分配。坚持“投资于干”,推动人才培养引进机制改革。二要加快推动科技创新与产业创新融合向现实转化。持续抓好科研总院、产业技术研究院、开放式研发平台的建设和支持和考核评估,切实发挥创新平台对二、三级单位转型升级的引领作用。落实新型举国体制要求,积极申报国家、行业级创新平台,高质量推进重大科研课题项目,提升行业话语权和影响力。坚持创新、育新相结合,打通科研成果迈向产业化发展的卡点、堵点。

(五)着力防范化解风险,更好统筹发展和安全。一要从严抓好安全质量环保工作。纵深推进安全生产治本攻坚三年行动。加强重点项目质量环保督查,健全绿色发展评价体系。二要稳步推动债务风险下行。持续推进“三金”压控三年行动,强化带息负债和资产负债率双管控,明确清收责任和处罚措施,优化中小企业账款支付机制。持续开展清理整治虚假贸易和融资性贸易。持续开展融资“三换”行动,多措并举降低资金成本。三要持续推动投资和房地产风险去化。精准施策,全力攻坚剩余额存量投资和房地产项目退转、去化。持续开展投资项目专项审计,完善投后评价机制,促进投资业务健康发展。四要全面加强海外经营风险管控。严防海外政治风险、廉洁风险。进一步落实“管业务必须管海外”要求,提升穿透式监管效能。五要深入开展法治铁建建设。进一步深化业法融合,推动依法治企。持续加强合同、印章管理。进一步突出主动维权,推动重大涉诉案件总量下行。深化典型案例回溯分析,促进企业管理提升。六要切实做好信访稳定和保密工作。深入推进信访法治化,推动矛盾纠纷源头化解。