

在2026年二级单位负责人研讨班上的讲话（摘要）

戴和根

一、上半年工作取得新进展新成效

今年以来，公司上下坚持以习近平总书记重要指示批示精神为指引，认真落实国务院国资委工作要求，党的建设和各项工作取得新的进展和成效。公司党建责任制考核连续两年被评为A级。

（一）坚持把抓好党建作为最大政绩，深化落实全国国企党建会精神“回头看”，党建工作质量得到新的提升

政治建设全面强化。开展党委理论学习中心组“学习成果转化年”活动，持续加强“四个以学”机制运用，明确“七个转化”重点任务。深入学习习近平总书记系列重要指示批示，在发挥“三个作用”、争当“三个排头兵”，做好“三个服务”上彰显了央企风范、扛起了铁建担当。

树立和践行正确政绩观学习教育扎实开展。紧扣“立党为公、为民造福、科学决策、真抓实干”总要求，坚持学查改一体推进，以“三个认认真真、扎扎实实”推动学习教育走深走实。

基层党建工作不断加强。大桥局都基娜同志获评全国优秀党务工作者，铁一院线路运输设计院线路设计二所党支部获评全国先进基层党组织。在中央企业“两优一先”评选中，5名个人、4个基层党组织获得国务院国资委党委表彰。

宣传文化品牌工作统筹发力。以“习近平总书记的国企足迹”为主线，深入开展“牢记嘱托 砥砺前行”主题宣传。在中央主流媒体刊发稿件3405篇，《人民日报》头版、央视《新闻联播》、新华社《瞭望》高频亮相，展示了企业改革发展的成效。品牌引领行动圆满收官。

群团统战帮扶工作有序推进。上半年全系统获2个全国五一劳动奖状、11个全国五一劳动奖章和8个全国工人先锋号。铁四院统战人士专题调研报告入选国务院国资委2025年统战优秀调研报告。向4个定点帮扶区县投入无偿帮扶资金3040万元，连续五年获得中央单位定点帮扶工作考核最高等级评价。

保密信访维稳工作保障有力。保密安全防线不断筑牢。稳妥处置突发信访、安全生产、舆情，有力维护了稳定发展大局。

（二）坚持严字当头、一严到底，纵深推进全面从严治党，严的基调、严的措施、严的氛围持续增强

专项治理从严开展。结合企业实际开展等系列专项治理活动，打出了惩治腐败的“组合拳”，彰显了“一步不停歇、半步不退让”坚定决心。

“三不腐”一体推进。各级党委全力支持纪检监察机构查办腐败案件。全面深化精细化管理。强化以案促改促治。开展反腐倡廉宣传教育月活动。支持纪委开展“三化”建设年行动。

巡视巡察高质量推进。围绕纵深推进专项工作，对5家二级单位开展专项巡视。抓实巡视整改“后半篇文章”，大力推行未巡先改，将巡视发现的共性问题 and 深层次问题，梳理细化整改清单，督促各单位对照整改、及时纠错。

（三）坚持党管干部、党管人才原则，牢固树立正确选人用人导向，干部人才队伍建设持续加强

坚定信心 迎难而上 实干争先 为高质量完成全年目标任务加力奋斗

——裴岷山在2026年二级单位负责人研讨班上的报告（摘要）

二、存在的问题与面临的形势

在肯定成绩的同时，我们更要以强烈的忧患意识和战略清醒，全面审视当前面临的宏观形势和自身不足。通过准确识变、科学应变、主动求变，在解决问题中坚定发展信心，在应对挑战中寻找发展机遇。

（一）正视差距，标本兼治，加快补齐短板

对标行业、年度目标和国务院国资委工作要求，我们仍然有不少短板和不足。一是“稳”的压力增大、“质”的提升困难。必须进一步深入推进精细化管理和高质量经营，从生产经营源头发力，坚持专业主义、长期主义，保持战略定力，扎实推动企业回归商业本质、回归理性。二是资源配置效率不高、发展不均问题仍然突出。跟其他建筑央企比，中国铁建具有独特的优势，但同时也存在历史包袱重、发展布局结构失衡、有效合同规模不足，产业高端资源配置不够等四方面差距。三是科技创新积淀不够，创新效能有待进一步提高，助力国家高水平科技自立自强仍需加力。四是发展基础还不牢、风险隐患仍处高位，稍有不慎就可能引发系统性风险。必须统筹好发展和安全，综合施策、标本兼治，在改革发展中一步步推动化解。

（二）认清形势，危中寻机，坚定发展信心

当前，建筑业形势已发生深刻复杂变化，需求侧收缩、供给侧洗牌、政策侧重构三重变量交织，但同时，国家重大战略纵深推进、政策利好持续释放、新兴市场空间快速打开，我们正处在关键的“十字路口”。一是行业环境寒意日深。拿项目越来越难、赚钱越来越难、要钱越来越难。二是发展逻辑深度重构。建筑业已从“增量扩张”转向“存量升级+资产运营”，从“传统基建”转向“新基建+融合基建”。市场倒逼我们必须加快构建新的能力和新的竞争优势。三是积极因素筑底积聚。近年来，国家多重政策利好和结构性机遇持续加力释放，各类积极因素有望从“量变”走向“质变”。

三、下半年重点工作安排

结合形势与问题，围绕全年目标任务，下半年要全力抓

全完善大监督格局，创新构建巡审联动、纪审协同工作机制，不良风气得到扭转，风清气正的良好政治生态初步形成。第三，我们持续深化改革，坚决落实“三精”要求，推动“四能”机制落地，市场化经营机制基本建立，队伍活力进一步激发。第四，我们坚持战略引领和创新驱动，制定“1256”中长期发展战略，搭建“1+9+N”科技创新体系，锚定新兴产业赛道，布局八大战略性新兴产业，为转型升级注入强劲动能。第五，我们坚定落实“海外优先”发展战略，海外业务有效对冲国内市场周期下行压力影响，成为稳定企业经营大盘的重要支柱。第六，我们坚决摒弃重规模、轻质量的传统思维，提出高质量经营理念、“五大营销”理念，推动企业从规模扩张型向质量效益型稳步转型。第七，我们全面深化精细化管理，持续严控非生产性开支，常态化盘活闲置土地、厂房、大型施工装备等存量资产，高效提升资产利用效能，企业集约化、规范化、精细化管理水平大幅提升。第八，我们始终坚持以底线思维、保持忧患意识，扎实开展系列三年行动，全员风险防控、合规经营意识全面增强，风险识别、研判、处置能力显著提升，为企业高质量可持续发展筑牢了安全屏障。第九，我们聚焦党的建设、改革发展、生产经营、海外拓展、科技创新、风险防控等核心领域，累计出台百余项制度办法，为提升企业现代化治理水平提供了刚性制度支撑。第十，铁道兵“逢山凿路，遇水架桥”的精神，“向死而生”的勇气始终激励着我们，全体干部职工初心不改、斗志不减，铁道兵精神的血脉传承，为我们纾难解困、穿越周期提供了不竭的精神动力。

我们必须对自身所处的方位有清醒的认识，对前进道路上的困难有充分的预判，坚定信心，真抓实干，以强烈的使命感、责任感、紧迫感推动各项重点工作落实落地，在应对变局和挑战中努力求存图强。

三、高质量抓好下半年重点工作

（一）持续加强党的创新理论武装。一要深入学习贯彻习近平总书记关于国资国企重要论述精神。二要认真抓好贯彻落实习近平总书记重要指示批示工作。严格落实“第一议题”制度，加强“政治要件”闭环管理，确保习近平总书记重要指示批示在中国铁建不折不扣地落实落地。三要持续抓好习近平党建思想学习宣贯。把学习贯彻习近平党建思想作为重要任务，同学习习近平总书记“七一”重要讲话精神、关于国资国企的重要论述结合起来，通过中心组学习、“三会一课”等多种方式，持续开展大学习、大讨论、大实践。四要抓好树立和践行正确政绩观学习教育收官。深入开展“新官不理旧账”突出问题集中整治和不良作风问题整改整治，主动摒弃粗放式的发展模式，将发展逻辑转变到坚守发展质量上来。

（二）持续提升党建工作质量。一要着力破解“两张皮”问题。持续完善党会议事规则和前置研究讨论重大经营管理事项清单，厘清议事边界，规范决策流程。强化项目党支部参与重大问题管理，全面推广“驻队党代表”等特色党建工作。二要补齐基层党建短板。扎实推动驻外机构党建工作提质增效，加快破解境外党建有效覆盖不足问题。加强混合所有制企业党建工作，规范参股企业管理。加强区域总部党

好四面重点工作。

（一）舞好经营龙头，稳定发展预期

1. 稳优势、拓增量。要锚定目标不放松，坚持“一稳六增”经营策略，找准经营方向和着力点，全力平衡好“生存曲线”与“第二增长曲线”。一方面，要稳住传统优势业务“基本盘”。铁路、公路、城轨、房建、市政业务虽然“十五五”投资规模有所下滑，但总量依然很大，是我们赖以生存的核心“粮仓”。另一方面，要抢抓“进城、出海、拓界、向新、迎智、逐绿”六大增量市场机遇。“六大增量市场”是顺应行业发展趋势、培育增长新动能的主要方向。

2. 优体系、提效能。一要提升经营的“立体性”。落实好全员经营责任，明确各级经营职能定位，构建统分有序、协同高效的立体经营格局。二要提升经营的协同性。加强业务资源统筹，加强产业链协同，优化市场经营布局。三要提升经营的“灵性”。坚持以客户为中心，提升高端经营效能。四要提升经营的“狼性”。发扬铁道兵向死而生的血性，把“狼性”文化作为核心经营文化，始终保持强烈的求胜心和敢打敢拼的斗志。

3. 强考核、保质量。优质订单是高质量发展的源头活水，要坚持从“六个维度”健全完善经营考核体系，以更科学、可量化的指标体系，引导各经营主体提升市场经营的“成色”和“含金量”。

（二）聚焦生产运营，推动提质增效

1. 精管理、降成本。坚持向管理要效益，精耕细作、久久为功，真正把管理优势转化为成本优势、竞争优势。要加强全面预算管理，持续深化精细化管理和供应链管理，持续压降非生产性支出。

2. 重履约、治亏损。要高度重视履约监管和治亏堵漏，盯住关键项目和风险点，扩大“有利润的收入”。

3. 强运营、优资产。“要全面提升生产运营能力。以过硬的专业能力和品牌信誉，加快运营维管业务拓展，打造新增长极。二要加大资产盘活力度。实现从“管资产”向“开发运营资产”的能力跃升。三要稳步提升资产周转率。将“有现金流的利润”作为衡量业务发展质量的关键指标。坚决打赢“三金”压控三年行动收官战。

（三）强化四轮驱动，激发活力动力

组织规范化标准化建设。三要凝聚干事创业合力。深耕铁道兵红色文化底蕴，加强先进典型选树、讲好铁建奋斗故事。坚持党建带工建、带团建，广泛开展劳动竞赛、青年建功等岗位实践，做实一线、海外职工暖心服务与权益保障。四要抓好党代会筹备召开工作。

（三）纵深推进全面从严治党。一要抓好重点领域专项治理。坚持“查、改、治”一体推进，促进企业健康发展。二要一体推进“三不腐”。三要持续深化作风建设。锲而不舍纠治“四风”顽疾。牢固树立“过紧日子”思想，形成艰苦奋斗、勤俭节约的良好风尚。四要持续强化违规责任追究工作。

（四）持续加强高素质干部人才队伍建设。一要加强领导班子建设。突出基层和实绩导向，加大公开招聘、竞争上岗和交流力度，选优配强二级单位领导班子。二要优化干部梯队建设。加大年轻干部培养选拔力度，研究制定“十五五”时期优秀年轻干部队伍建设实施方案，健全培养选拔优秀年轻干部常态化工作机制。三要有有效激励领导干部担当作为。推进干部能上能下常态化，刚性落实末等调整和不胜任退出，畅通“下”的渠道。强化正向激励，加强关心关爱，大力营造敢闯、敢试、敢为、敢首创的浓厚氛围。继续举办二级单位主要领导干部政治能力提升班和中青干部领导力提升班，进一步加强“关键少数”培训。四要从严干部管理监督。严格执行干部选拔任用政策规定，严明组织人事纪律，严肃处理选人用人违规违纪行为。五要加强人才队伍建设。坚持管理人才、科技人才、技能人才三支队伍一起抓，一体推进人才规划、培育载体、激励政策落实。

（五）高质量抓好新一轮国企改革方案落地实施。一要抓好方案任务全面落地。发布新一轮三年改革行动方案。高质量编制工作台账，明确节点任务，强化过程督导，确保各项改革任务有序推进。二要抓好重点改革工作纵深推进。主业管理方面，完善“十五五”发展规划和相关职能规划，指导二级单位制定好本企业的子规划，组织好规划的宣贯落实，明确各单位战略定位和业务边界，加强主责主业管控。重组整合方面，以综合实力强的二三级单位为主体，开展同类主要领导和产业链上下游纵向整合；组建区域一体化经营主体；持续加强三级公司管理。公司治理方面，推动治理主体权责事项具体化、清单化；完善二级企业董事会建设，落实董事会职权；强化经理层任期制和契约化管理的刚性兑现，深化三项制度改革，一体推进“规范、激励、倾斜”薪酬管理。穿透监管方面，依托数字化手段提升监管效能，加快项管系统、智慧司库等平台全面落地。强化参股股权监管。考核评价方面，完善穿透式绩效考核，推动职务职级管理统一规范，推进薪酬体系机制贯通基层；对照即将印发的进一步完善中央企业分类考核评价体系的实施意见，落实“三个充分体现”“三个坚决遏制”要求，提升考核的精准性、科学性、有效性。三要着力推动产业改革转型。全力做大做强城市运营业务。积极拓展战略性矿产资源业务。加大投资并购力度。

（六）切实抓好重大风险防控。要加大共性突出问题整治。做好已完成整改效果评估，在长期整改任务上持续用力、久久为功，保证整改到位。要高度关注自身重大风险点、风险源。

1. 强化改革驱动。改革驱动的核心是机制优化。要以党中央进一步深化国资国企改革的方案为指导，持续破除体制机制障碍，激发发展活力。

2. 强化创新驱动。创新驱动的核心是动力赋能。要站在战略大局和政治高度，以科技创新驱动产业创新、赋能转型升级，助力国家高水平科技自立自强。要强化关键核心技术攻关，优化科技创新平台体系，高效率推进成果转化，加快战新产业发展。

3. 强化资本驱动。资本驱动的核心是倍增效应。资本运作能力是世界一流企业的核心能力之一，要加快推动企业从“生产经营型”向“生产经营+资本运营型”升级。一要重塑投资发展体系，做精投资业务。二要加强产融协同，赋能产业发展。三要积极探索并购，抢占发展先机。四要放大权益资本，加强市值管理。

4. 强化数智驱动。数智驱动的核心是效率提升。要落实好“数智铁建”“绿色铁建”工作部署，以数智化为牵引、绿色化为底色、融合化为催化，加快建设现代产业体系。一要加快推进统一数字底座建设。二要强化“人工智能+”深度赋能。三要统筹推进智能建造、绿色建造和工业化建造。四要加快项管系统和智能化穿透式监管系统建设。

（四）坚持固本强基，防范化解重大风险

1. 抓总部、强引领。当前，我们正处在爬坡过坎的关键时期，内外部压力都很大。各级总部是公司治理的“大脑”和“中枢”，要持续加强“五型”总部建设，全面增强大局意识、责任意识、危机意识、争先意识，为基层做好表率。一要提升战略引领能力，使总部成为政策研究中心、战略决策中心和顶层设计者。二要提升资源统筹能力，使总部成为资源配置中心、价值创造中心和服务保障者。三要提升风险防控能力，使总部成为真正的风险管控中心、综合监督中心和底线守护者。

2. 抓基层、固根本。要谋划开展固本强基专项行动，筑牢高质量发展根基。一要全面加强三级公司建设。二要加快自有技术工人队伍建设。

3. 抓关键、守底线。一要防范化解债务金融风险。二要防范安全质量环保风险。三要持续化解投资和房地产风险。四要严防法律合规风险。五要防控海外重大风险。六要加强融合项目管理。