

# 乘势而上 勇毅前行 加速驶入高质量发展快车道 率先建成中国中铁“王牌工程局”

——在中铁一局五届三次职代会暨2023年工作会议上的报告(摘要)

党委书记、董事长 李学民

2023年1月9日

## 一、2022年工作回顾

过去的一年,企业经营优势更加巩固,发展质量显著提升,品牌形象有力彰显,创新实力不断增强,职工福祉持续改善。

过去一年,主要做了五个方面工作:一是强化责任落实,经营龙头逆势高扬。区域经营全面开花,业务板块齐头并进,投资经营成果丰硕,海外经营再创佳绩。二是强化过程管控,生产潜能持续释放。生产组织科学有序,安全质量管理持续受控,技术支撑能力不断增强。三是强化价值创造,经济运行稳中向好。大商务引领能力全面加强,物资集采有序推进,经济运行品质持续提升。四是深化改革攻坚,综合实力显著增强。深化改革蹄疾步稳,竞争实力持续提升,合规风控体系更加健全。五是强化党建引领,政治优势充分发挥。

## 二、2023年重点工作

2023年各项工作指导思想是:以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党的二十大精神,认真落实股份公司决策部署,坚持以改革创新的精神,真抓实干的作风,强化战略引领,激发活力动力,加快转型升级,补强发展短板,着力开辟企业高质量发展新空间,构建高质量发展新格局,加速驶入高质量发展快车道,率先建成中国中铁“王牌工程局”。

### 需要重点做好以下八个方面的工作:

一、抢抓机遇,以市场为导向开辟高质量发展新空间新赛道

1. 坚定不移推动战略性新兴产业业务跨越。在持续巩固铁路、公路、房建、城轨、市政等传统优势业务,做大存量、做优品牌,提升核心竞争力,稳固发展基本盘的同时,要坚定不移向新兴业务要增量,加快“第二曲线”市场突破。JM融合市场要加快提速,水利水务市场要迈开步伐,生态环保市场要精准发力,地下空间市场要主动作为,城市建设市场要深耕细作,轨道交通运营市场要全力突破。

2. 坚持海外优先推动国际化业务发展。牢固树立海外人才优先导向,坚持每年举办国际化业务培训,严格执行培训考核与培训费用报销挂钩制度,建立海外人才系列优惠政策,推动海外业务属地化发展,坚持“海外业务海外做”,着力打造境外区域公司;锁定重点区域,优化布局,加大投入。完善海外经营体制机制,理顺海外营销平台与三级公司的责权利关系,强化海外经营底线、深度挖掘境外潜力客户。

3. 以“投建营”业务一体化推动企业大转型。主动适应建筑行业新商业模式,积极向产业链上下游延伸。优化自主投资,优选市场规范、诚信履约的区域及城市。深化联合投资,进一步加强与系统内外信用条件好、资金实力强的企业合作。着重发挥投资经营牵引作用,以投资撬动新兴战略市场,带动全产业链协同发展;加快谋篇布局,推动企业向“投资商+承

包商+运营商”的投建营一体化转变。

二、下沉营销体系,压实营销责任,加快构建协调联动大营销工作格局

1. 构建大营销工作格局。经营开发部要发挥“统帅部”功能,从“点”式管理、“线”式管理,向集规划、引领、督促、指导、协调、服务于一体的“面”式管理转变,着力构建市场导向型、业务集约化、管理专业化、资源共享化的“一型三化”大营销工作格局。各区域指挥部要向大项目、大客户、大市场、新领域聚焦,各省级指挥部要承担营销主体责任,各三级公司要强化属地经营责任。

2. 加强经营要素建设。畅通经营人员出口,加快经营人员新老交替。加强业务培训,升级经营理念。着力构建经营人员“526”素质模型。充分利用政策窗口期,确保在资质升级、证书获取、业绩积累等方面全面取得突破。

三、聚焦“管得住、管得好”,推动一切工作到项目,实现以现场保市场

1. 严格落实三级公司现场管控主体责任。从源头上推动“揽干一体”,做到“谁去干谁就负责”,坚决防止“两张皮”。优化项目管理模式,原则上不再成立传统局指,严控参建公司数量;确需成立局指时,应由一家公司托管,并全面履行主体责任。

2. 以商务管理提升价值创造能力。坚持策划先行,强化标前标后联动,推进商务策划全覆盖。加强过程管控,充分发挥项目效益中心、商务部成本中心、班组和作业队核算中心的三级责任主体作用。严肃考核奖惩,树立“创效越多收入越高、责任亏越多处罚越重”的鲜明导向,完善项目管理责任追究办法,加大亏损项目审计力度。

3. 推进安全质量管理体系提升。持续完善安全质量环保管理体系;严格落实专项方案评审、危大工程领导带班和旁站制度;配强二级公司专职稽查管控人员;加强安全生产培训和警示教育;严格执行三检制、首件验收制和工序牌验收等制度措施;持续开展隧道衬砌质量检测验收及问题整改;全力抓好信用评价工作。

4. 提升项目标准化管理水平。加强技术管理体系建设,强力推进基础工作落地执行。瞄准关键环节,在各专业板块打造项目管理新亮点。加强CZ铁路等重点项目管理,提升方案的科学性、经济性。积极承办业主各类示范观摩活动,树立“一局标准”“一局样板”。持续加强创优规划,力争国家级奖项实现新突破。

5. 加强二级机关业务系统建设。聚焦价值创造和效益提升,充分发挥业务系统管控、监督、指导、考核、服务作用。业务系统要加强穿透式管理。对于项目管理中发生的问题,上级业务部门没有及时发现和纠偏的,必须承担管理责任。要建立周司务例会工作机制,推动重点工作齐抓共管。深化二级机关“放管服”改革,精简优化业务规章制度;全面推行首问负责、限时办结、服务承诺和责任追究制度,提升管理效率和服务效能。



李学民作行政工作报告并讲话。

四、突出三级公司市场主体地位和价值创造功能,筑牢企业行稳致远的“压舱石”

1. 促进三级公司“均衡式”发展。按照“激励先进、鞭策后进、带动中间”的整体思路,着力解决三级公司发展不平衡问题。要加大授权、授权、放权力度,推动优质资源向发展势头好、潜力大的企业倾斜。要开展亏损企业治理专项行动,严肃考核问责。要定期晾晒成绩单、公布光荣榜,形成创先争优、亏损可耻、先进更先进、后进赶先进的争先文化。

2. 赋能三级公司“自驱式”发展。推进三级公司“第二总部”建设,持续提升企业区际竞争力。坚持以规模定职数的原则,动态调整三级公司领导班子定员定编。加强职业经理人队伍建设,激发干事创业热情。强化考核指标激励约束,形成“创效越多、奖励越多”的激励导向。完善困难企业绩效考核办法,“一企一策”制定差异化减亏指标。强化激励及时性和有效性,突出“过程考核、分阶段兑现”,推行重点事项“一事一奖”,全面提升创效动力。强化考核刚性约束,坚决做到不负责就问责、不换位就换人。

3. 推动三级公司“专业化”发展。各工程公司要细化“专精特新”发展规划,稳固专业市场,打造拳头产品,培育特色优势;持续打造“一局铺架”“一局隧道”“一局盾构”“一局桥梁”“一局制梁”等专业品牌,巩固企业核心竞争力。设计咨询分公司要在积极融入集团公司大平台的同时,大力开拓外部市场,增强市场生存能力。物资公司要提升资源获取、物资供应、物价平抑、核心工装制造能力。正方天域公

司要持续提升商业运营服务能力,助力企业城市建设市场开发。检测公司要提高检测质量,由内而外打造全方位技术服务平台。

六、突出“政治过硬、资格具备、业绩突出、群众公认”用人导向,让干部人才活力充分迸发

1. 建立赛马争先选拔机制。坚持严把入口关,守好“专业对口、本科以上”底线,加大“双一流”高校招生力度,优化人才队伍结构。引进一批投资金融、水利水电、生态环保等领域和专业紧缺人才。建立“五位一体”人才培养体系。在各领域探索推行“揭榜挂帅”“赛马争先”工作机制,为优秀人才脱颖而出创造条件。进一步加大力度,加大优秀年轻干部培养力度,建立急需人才转隶通道和优胜劣汰常态化工作机制。

2. 持续深化核心制度改革。纵深推进经理层任期制契约化管理。刚性运用年度考核结果,合理拉开收入差距,将生产经营压力传递到每名班子成员,让“躺平者躺不住”,让“奋斗者有舞台”。完善中长期激励机制,强化关键岗位激励,切实解决关键岗位薪酬吸引力不强、骨干人才流失严重等突出问题。

3. 严格任职资格条件。深化企业内部岗位资格培训、考核和认证制度,打造学习型企业。明确硬性指标,继续加大建造师等各类专业取证力度;执业资格要与收入和绩效兑现挂钩,对于同一级别无执业资格人员的收入、绩效,要与持证人员拉开差距。用好激励手段,对紧缺专业执业资格的人员进行规范化补贴。

4. 加强优秀年轻干部培养。制定年轻干部专项培养方案,及时发现和使用一批综合素质好、发展潜力大、业绩突出的年轻干部,构建年龄结构、专业结构合理的干部梯队。对有发展潜力的年轻干部长期跟踪、精准培养,不断提升40周岁及以下三级公司领导班子成员比例。

七、加强公司治理和风控体系建设,确保企业依法合规、高效有序运行

1. 加强公司治理体系建设。坚持两个“一以贯之”,规范议事规则,把加强党的领导和完善公司治理统一起来。党委把方向、管大局、保落实,董事会定战略、作决策、防风险,经理层谋经营、抓落实、强管理,确保各治理主体做到准确定位、精准履职。牢固树立治理思维,严格落实董事会六项职权,充分发挥专门委员会作用,实现董事会运作由“有形”向“有效”转变。完善参股公司治理结构,坚持重大事项上报制度。

2. 防范经济运行风险。把现金流作为衡量企业经营状况的最主要标尺,坚决守住企业生命线。强化源头管控,重视营销质量。强化现金流过程管控,深入推进现金流平衡管理。各单位在生产经营过程中,既要控制好两金占营业收入比的增幅,又要控制好债务风险。

3. 防范法律合规风险。强化法治思维、合规理念,优化合规管理流程,推进法商融合建设;聚焦矛盾纠纷,持续优化各类合同条款,掌握法律主动权。强化审计

业务培训,加大过程监督,有效防范“母揽子干”、工程转包和违法分包等法律合规风险。

八、打造风清气正、奋力争先的企业文化,以高质量党建引领高质量发展

1. 把政治优势转化为企业治理效能。深入学习贯彻党的二十大精神,忠诚拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”。严格落实“第一议题”制度,深入学习贯彻习近平总书记重要指示精神,在践行新思想、新理念中增长智慧、增进团结、增强斗志。从政治生活抓起,作风形象抓起,打造政治、责任、能力、作风过硬的二级领导班子,充分发挥头雁示范作用。

2. 推动党建工作与生产经营深度融合。聚焦价值创造和效益提升,不断创新党建工作载体,大力开展“高扬党旗”“党员先锋工程”等主题活动,充分发挥党支部战斗堡垒和党员先锋模范作用。积极探索区域化党建工作新模式,广泛组织开展党建联建共建活动,充分发挥党组织协调各方的统筹引领作用。

3. 推动全面从严治党纵深发展。坚持“两个责任”贯通协同,把严的基调、严的措施、严的氛围长期坚持下去。严格落实中央八项规定精神,认真执行勤俭办企业“十不准”要求。坚持违纪问题与管理问题一起查,直接责任与管理责任同追究,一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”。用好党委巡察利剑,做到“改革发展有所呼,巡察聚焦有所应;中心工作有所呼,巡察指向有所应;制度规矩有所呼,巡察实践有所应”。强化“四位一体”大监督体系建设,形成监督力量同向发力新格局。

4. 着力提升向上向善的争先文化。坚持多措并举推动“一路争先”文化落地生根、开花结果。组织开展庆祝建局73周年和企业文化节系列活动。大力选树先进典型,弘扬工匠精神、劳模精神、劳动精神,坚持以匠心守初心、以品质树品牌。全体党员领导干部,要自觉做一局优秀文化的忠实践行者,坚决与不正之风作斗争,坚决与损害企业形象和利益的行为作斗争。

5. 大力弘扬真抓实干的优良作风。大力提倡少说、多干,抓落实;说实话、察实情、求实效。旗帜鲜明反对形式主义、官僚主义,反对弄虚作假、虚报浮夸。少发文、少开会、少开会,各级领导干部要把时间和精力用于调查研究,学习思考、真抓实干。各单位主要领导要带头落实一切工作到项目的要求,多下工地、上桥头、到掌子面,带动企业形成求真务实、脚踏实地的良好风气。

6. 深入践行共享发展理念。各单位要对职工近年参建项目情况进行摸底调查,统筹考虑、合理安排,确保广大职工共享企业改革发展红利,实现个人收入与企业效益同步增长。全面落实职业健康保护要求,让全体员工安全、体面、有尊严地工作生活。积极开展工会、共青团、妇联等群团组织工作,开展特色活动,不断增强员工归属感、幸福感。

(根据录音整理,未经本人审阅)

## 李学民深入西安咸阳地区多家单位调研指导工作

本报西安讯 1月5日至6日,中铁一局党委书记、董事长李学民深入咸阳、西安地区新运公司、铁建公司、四公司、建安公司调研指导工作,对四家单位未来发展提出希望和要求。中铁一局党委副书记、工会主席王新年陪同调研。

李学民在调研中结合党的二十大精神,深刻分析了行业发展形势、企业发展优势,并从打造世界一流企业,率先建成“王牌工程局”,步入高质量发展快车道;深化营销体系变革、布局新业态市场;压实主体责任,强化三级公司管理;推动数字化、智能化转型升级等方面谈了企业定位和发展思路。

李学民要求新运公司“轨道专业+”要聚焦优势市场,向产业链上下游业务延伸,打造核心区域和优势产业;要围绕承包运输和地铁运维,探索全方位运营市场;要进行综合性创新探索,率先在制造、铺架板块向智能化、智慧化方向

转变;同时要转变思路,结合自身的发展实际,做好人才培训和转岗,确保企业人才稳定。

李学民对铁建公司定位、区域经营等方面提出要求:一要明确公司发展的战略目标,做强做大公司营业线及“上跨下穿”施工。要成立专门机构加强该方面业务,守住看家本领,完成传统业务增量。二是在市政工程专业,要精准营销,持续做熟做透,形成影响力。三是要量力而为地进入大铁领域,包括城轨、地铁等。

李学民就四公司当前面临的困难和问题进行了剖析,给出了解决方案并提出了具体要求:一是要聚焦效益提升,做强做优铁路、公路、市政等传统板块;二是要找准定位,在生态治理、城市更新、城市投建营等领域主动作为,实现新业态做大做强;三是要创新思路,充分依靠技术和装备在地下密闭空间检测、高铁桥梁替换、矿

山爆破等领域快速布局。

李学民要求建安公司一是要主动求变,加强同业深度合作,积极适应市场竞争新模式;二是要开展专业营销,压实省级营销中心责任,积极拓展以房建专业为主的大市政营销;三是要积极布局城市更新和城市综合建设领域,争取参与城市运营尤其是城市图书馆的运营;四是要采用信息化、技术手段强化项目管控,提升公司后台服务一线项目的管理能力;五是要科学分工压实领导班子的责任,做到权责清晰、责任明确。

王新年主持调研座谈会,并结合各单位实际就贯彻落实好此次调研会议精神提出具体要求。

中铁一局相关部门负责人参加调研。(通讯员 付鹏飞 李创新 解广义 陈敬涛 朱煜喆 李彤 田程 秦雷 李琦 梁爽)

本报西安讯 1月7日,中国中铁在北京总部召开2023年度安全质量环保工作会议,会议交流了安全质量管理体系提升经验,通报了2022年四季度安全质量环保监管工作,总结了2022年度安全质量环保重点工作,部署了2023年度安全质量环保重点任务。中铁一局领导李学民、杨育林、常旭、鲁和友、孔凡强、尚武

## 中铁一局迅速学习宣贯中国中铁安全质量环保工作会精神

孝、郝宜君、张林,分别在西安和各地分会场参加会议。

会上,中铁一局三公司作了题为《严守刚性工作机制 全面促进本质安全》的经验交流,受到中国中铁主要领导的充分肯定。

会后,中铁一局党委书记、董事长李学民对全面宣传贯彻落实好本次会议会议精神进行了强调,并结合企业发展实际提出三点要求:一是集团公司层面要着力压实三级公司主体责任,持续加强项目管控,

切实解决管得住、管得好问题。各业务部门要监督到位,尽快制定项目追责管理办法,及时发现、解决问题,及时纠错、闭合。二是三级公司层面要不断健全管理体系,将各项管理制度贯穿于项目始终,确保对项目管控到位、监控到位、指导到位,切实把问题控制在萌芽状态。三是项目层面重点要“干好活、不出事、赚到

钱”,要不断加强管理体系建设,切实发挥各业务部门实效和作用,用系列措施和制度保障项目施工安全质量;同时要树立“政治过硬、资格具备、业绩突出、群众公认”的用人导向,把“干好活、不出事、赚到钱”作为评价和选拔项目领导干部的最基本要求。

中铁一局副总经理、总经济师鲁和友就近近期安全质量环保工作提出七点要求:一是要认真组织开展好年末年初的安全生产大检查,加强风险隐患排查,确保施工

现场安全可控;二是要加强协作队伍管理,严禁协作队伍擅自作业、盲目抢工;三是要确认停工前的安全条件,做好安全事故防范;四是要做好春节期间施工安排,非必要不施工,确实需要施工的项目,务必严格落实领导带班制度;五是要做好春节后复工项目的安全评估工作;六是要提前做好节后复工安排,确保节后全面复

工;七是要组织好春节前后维保工作。

本次会议中铁一局共设1个主会场、621个分会场,中铁一局高管、三总师副职、本部各部门负责人、安质部全体人员在本部参加会议,所属15个子(分)公司、5个工附营单位、3个事业部、9个区域指挥部、7个直管项目部、5个区域稽查队(管控组),共计9500余人在各地分会场参加会议,覆盖所属各单位及全部在建项目部。

(本报记者 杨智友 通讯员 唐建赛)