

乘势而上 久久为功 确保全面完成年度各项发展目标

——张超在集团公司2020年下半年工作会暨经济活动分析会上的讲话要点



数“说”上半年

- ◆ 完成新签合同占股份公司年初下达计划的55.88%，同比增长132.36亿元；
- ◆ 完成营业额占股份公司下达年度计划的59.2%，同比增长11.62亿元；
- ◆ 完成营业收入占股份公司下达年度计划的58.5%，同比增长30.78亿元；
- ◆ 实现净利润占股份公司下达年度计划的58.1%，同比增长0.14亿元；
- ◆ 荣获股份公司2019年度预算考核A类，在2019年度综合贡献考核中首次进入前三名；
- ◆ 上半年铁路信用评价再次进入A类、位列第四名；
- ◆ 在股份公司“大干100天”专项劳动竞赛第一阶段考核中，获得基建板块第一名。

推进『三项建设』 打造高质量发展强劲引擎

推进项目管理创新机制建设。一是推动区域项目一体化管理模式落地。区域项目一体化管理要以综合责任成本考核为主要手段，通过区域内项目劳务、物资、工经、财务集中管理，人财物一体化合理流动，以及区域内不同项目间的责任成本一体化考核，实现集约化管理，最大限度释放项目管理资源。当前，各单位正在开展相关试点，要注意把握因地制宜、因企制宜的原则，对管理跨度、项目专业、业主要求等相关因素全面考量，避免“一刀切”。要明确组织机构定位，清晰划分各方责权利，既要防止形成“二机关”又要防止“形式化”。

二是探索建立劳务班组承包的管理模式。各单位可参考借鉴上海公司苏州地铁6号线劳务班组承包模式做法，以具有丰富施工经验和现场管理能力的劳务工为班组长，以技能娴熟的劳务工为班组成员来组建模块化的劳务班组，加强项目总体管控能力，确保安全、质量、进度、成本等各项管理更加可控。

抢抓下半年发展机遇 坚决完成年度目标任务

国家层面，在7月30日召开的中央政治局会议上，明确仍将以扩大内需为战略基点，扎实做好“六稳”“六保”工作，强调“要加快新型基础设施建设，深入推进重大区域发展战略，加快国家重大战略项目实施步伐”。

行业层面，城市地铁、城际铁路、棚

改旧改、地下综合管廊等市场将继续发力，市场潜力巨大。7月份，超8100亿元的重大铁路、公路、地铁以及机场等项目发布最新动态。在铁路市场，8月13日，国铁集团提出在2035年高铁里程达到7万公里左右，意味着未来15年要翻一番，铁路市场前景依然广阔。

企业自身层面，央企的市场信誉、综合实力和资源整合能力，以及项目实施能力优势愈加凸显，越来越受到政府和业主的认可和青睐，承载了行业绝大部分的期许，市场份额加速集中。面对大好的市场机遇，在当前和今后一个时期要重点抓好以下三个方面工作。

提升“三种能力” 筑牢高质量发展稳固根基

提升市场开发能力。一是准确把握经营职能定位。集团公司要充分发挥资源整合平台功能，强化高端服务、综合协调。区域经营总部要肩负主体责任，统筹区域内市场开发，重点做好公共资源开发和嫁接，突出提升重大项目运作能力。区域经营部要做好信息收集、服务接待、公共关系维护等工作。子分公司要做好滚动经营、辅助经营、专业经营，着力建设好商务、施组、报价三支队伍。

二是优化区域经营管理体制机制。在区域划分方面，针对区域经营总部与股份公司区域总部的区域划分对应上存在一定偏差的问题，市场营销中心年内要做好优化调整，并在明年初实施，确保对接顺畅。在机构设置方面，要精准分析区域市场，把资源集中到市场容量大、发展前景好的区域，市场营销中心要组织相关评估，对区域经营机构进行进一步优化。在人员配置方面，市场营销中心、人力资源部要加强定编定员管理，坚持“精英搞经营”的理念，把好经营系统“入口关”，真正懂经营、善开发的人员充实到经营队伍中去。

三是狠抓重点项目落地。各单位要把推动重点项目落地摆在首要位置，做到工作跟着项目走、资源跟着项目走、服务跟着项目走。对于跟踪的重点项目，必须成立项目投标工作小组，铁路项目、10亿元以上路外项目由

市场营销中心负责，其他项目由主责单位负责。

四是增强经营风险防控能力。首先，要牢固树立底线思维，严格落实“五个坚持”，即坚持不使用中介、坚持不搞“大包”、坚持不挂靠出借资质、坚持标前评审、坚持不投亏损标。其次，要稳健推进投融资业务。严格投融资项目评审，充分评估市场信誉和地方政府回购能力，对于信誉差、回购能力弱的市场和项目要果断放弃。

提升施工生产能力。一是增强后台支撑能力。抓实系统管理，对于系统性问题，机关部门要系统梳理，逐个解决；对于生产能力薄弱的单位，机关部门要精准帮扶，“一对一”地查找问题、制定措施、过程跟踪、结果督办。抓实项目管理策划，帮助项目开好头、起好步，这方面集团公司抓得很好，要继续坚持，三级公司主责的项目管理策划，总经理要亲自部署，确保策划深度，同时要动态跟踪策划执行落实情况，及时纠偏。抓实片区管控，配齐配强专职管控人员，解决好管控组人员交叉任职的问题，管控组要依据项目特点、项目现状、子分公司专业施工能力等制定月度管控工作计划，重点项目管控频次要高，必要的要驻点管控。

二是增强安全监管能力。认真落实“2468”管理要点，时刻紧绷安全生产弦，时刻保持清醒头脑，决不能因为抢

进度、赶工期而忽视安全质量环保。

三是增强技术保障能力。技术中心要狠抓基础制度的执行，狠抓技术管理的标准化、规范化，如技术交底该怎么交，作业指导书、专项施工方案怎么编制，施工测量和试验检测怎么规范，以及原始记录如何填写等。

提升增收创效能力。一是增强资金自平衡能力。各单位具体负责“双清”工作的主要领导要切实负起责任，确保圆满完成“保增长、促大干、决战金秋”专项行动目标，落实“快收慢支”原则，多渠道提升负债经营能力。

二是增强成本管控能力。要持续提升工程项目精细化管理水平，把住“量价”两个关键，以“工料机运管”为主要管理对象，抓住责任成本预算、项目成本管控、经济活动分析、绩效考核兑现、成本管理预警等管理关键，系统推进降本增效；严格落实中央八项规定精神和关于厉行节约的公开倡议精神，坚持“勤俭办企”。

三是增强治亏攻坚能力。每季度开展亏损项目摸排，对所有在建及已完工未销号项目进行全面排查，摸清底数；严格落实责任，坚持“一项一策一专班”，逐一制定亏损项目减亏治亏措施，逐级明确责任人、控制目标和奖罚指标，两级审计机关要对亏损项目100%全覆盖开展专项审计，找准问题、分析原因，严肃问责。

推进人才队伍建设。一是优化干部队伍结构。目前，全局处级干部267人，其中35岁及以下仅9人，占比3.4%；40岁及以下43人，占比16.1%。数据充分说明，上海局干部队伍老龄化现象已经非常严重。人力资源系统要建立青年人才成长档案，打通成长通道，重点是要发现、培养、使用80后、85后甚至90后青年人才，推进人才队伍有序接替。

二是推动专业人队伍建设。要建设一支职业化的项目经理队伍，落实好项目经理分级管理要求，集团公司正在探索设立副处级、正处级项目经理职业通道。要建设一支高层次的技术专家队伍，做好一、二级工程技术专家选聘和考核工作，推动和引领企业技术开发和科技创新工

作。要建设一支懂专业、通语言、精商务、善经营的国际化人才队伍，人力资源部、国际部要加强相关政策研究。

三是创新人才培养方式。今年，我们已对部分2020年新入职员工开展了3个月集中培训试点。人力资源部要跟踪培训效果，做好经验总结，研究制定相关制度办法，明年全面推行新入职员工3至6个月集中培训，确保新入职员工在最短时间内胜任岗位职责，迅速投入到项目生产管理中去发挥作用。

推进劳务队伍建设。一是把好劳务队伍引入关。严格落实两级纪委约谈机制、履约保证金缴纳制度，定期发布合格劳务队伍名录等措施。近期，集团公司已经就相关工作作出了制度性安排，各单位

要切实抓好落实。两级纪委要开展好再监督工作，对打折扣、不作为的予以严肃问责。

二是把好劳务队伍使用关。用好、留好劳务队伍是当前摆在我们面前的一项重要课题，2019年评选出的76家B级优秀分包企业，到2020年发布合格名录时，只剩下45家还在名录中，集团公司优秀分包企业资源流失严重，且流失率呈逐年增大趋势。各单位要进一步改进管理行为，做到“严管善待”“管帮结合”，建立健全劳务队伍管理机制，把讲诚信、有实力的优质劳务队伍留下来。此外，隧道劳务队伍管理，集团公司要将其作为提升企业隧道施工能力、成本管控能力的重要抓手，坚决杜绝“退场经济”。

夯实“三重保障” 提供高质量发展强大支撑

夯实作风建设保障。一是狠抓领导干部工作作风。好作风是管出来的，更是带出来的，领导干部的作风关系到整个企业的发展，各级领导干部要保持干事创业激情，以上率下、亲力亲为，重要工作亲自部署、重大事项亲自推动、重点环节亲自协调、落实情况亲自督查。二是狠抓两级机关作风建设。一靠组织，二靠纪律。两级机关是企业的中枢，要进一步配强机关队伍，并把两级机关作风建设摆在突出位置来抓，切实增强两级机关的战斗力和执行力。首先两级机关要主动增强服务意识，持续优化简化管理流程，落实好“首问负责制”“限时办结制”等服务制度，各业务系统要研究“瘦身”办法，切实减轻基层工作负担。其次要强化执行力建设。两级机关要做执行力建设的表率，在实际工作中以优质高效的工作

成果展示作为。要强化督查督办，建立健全工作机制和奖惩制度，确保工作部署件件有落实、事事有回音、项项有效果。三是狠抓党风廉政建设。要持续推进党风廉政建设和反腐败工作，聚焦形式主义、官僚主义的具体表现，强化再监督工作力度，以问题倒逼责任，以问责倒逼实干，严厉整治推诿扯皮、不作为的行为。四是严格层级管理。股份公司早在2014年就出台了《规范层级管理和请示报告工作的暂行规定》，目的就是理顺各层级关系，提升工作效率和管理效能。

夯实品牌信誉保障上半年，在股份公司投资建设和总承包施工项目内部信用评价中，集团在参评19家单位中位列第12名，在多个地方信用评价排名也较为靠后。大家要切实提高站位，充分认识到一个新局，信用评价就是我

们在各类市场展示管理实力和企业信誉的绝佳平台。下半年，我们要持续抓好铁路信用评价，坚持现场管控与加强沟通两手抓，力求抢险加分，获取高分值，确保常态化位居A类企业行列；同时，市场营销中心、工管中心要制定出台股份公司内部和地方信用评价相关办法，强化制度约束，努力提升信用评价排名。

夯实考核激励保障。进一步优化考核机制，科学合理设定考核指标，严格兑现考核奖惩。进一步优化各单位领导班子副职KPI考核指标，分管片区领导、分管系统领导KPI指标要有侧重，分管片区领导经营、生产要两手抓、双促进，加强重点项目帮扶和监管力度，真正实现均衡发展，高质量发展。分管系统领导要把主要精力放在系统管理上，建立分工明确、各有侧重的管理体系。

抓好近期几项重点工作

★ 做好“十四五”规划编制。要坚持问题导向，扎实做好“十三五”评估，总结成绩和不足、梳理长板和短板、找准瓶颈和堵点，结合“三年再造一个上海局”的战略目标定位，坚持实事求是、适度超前、切实可行的原则，提出拉长短板、筑牢底板、补齐短板的举措，构筑新的战略优势。

★ 组织开展好建局十周年系列活动。经过十年的接续奋斗，上海局已经开启了崭新的二次创业征程，各部门、各单位要认真总结过去的工作，从企业发展史中汲取前进的力量，从干事创业的实践中探寻前进的方向，助推企业高质量发展。

★ 坚持共建共享。保证员工收入水平的合理增长是我们的使命担当，各级领导干部要抢抓机遇、发展企业、做大蛋糕，全方位、多渠道为职工办实事、办好事。年内，服务中心要把普陀区长租房项目作为“一号工程”加快推进，给广大职工带来实实在在的获得感。