

坚定信心 压实责任 因势而谋 全面蜕变 奋力开创公司稳中求进的发展新局面

——在公司二届五次职代会暨 2018 年工作会议上的讲话

朱广侠

(2018 年 2 月 6 日)

在大家的共同努力下，今天的会议顺利完成了各项预定议程，达到了预期效果。上午的《行政工作报告》实事求是地总结了 2017 年公司所取得的成绩，同时也深刻地剖析了公司发展中的问题，并对新的一年主要工作做了针对性的安排和部署。请各单位回去之后认真学习领会、迅速传达本次职代会精神以及中冶集团暨中国中冶 2018 年工作会议精神，并积极在工作中贯彻落实，各二级公司务必在春节前组织召开完本单位的职代会暨 2018 年工作会议。

一年来，我们始终保持着头脑清醒、目标坚定、思路清晰，不气馁、不懈怠，全力分解落实各项措施，公司发展逆势而上，主要经济指标取得了较大提升，特别是市场营销中标额近 400 亿元，创历史新高，顺利完成了“保三争四”的奋斗目标，注册资本金增加到 15 亿元已经获得中冶批准，员工收入福利也有了较大提升。总的来看，公司显示出了蓄势回升的发展势头，为公司今后经营局面的持续改善的打下了良好基础。在此，我代表公司领导班子对全体员工一年来付出的艰辛和努力表示衷心的感谢和崇高的敬意！

同志们，2017 年大家确实很辛苦，很努力，做出了一些

成绩，但这远远不够，我们距离目标还很远，与中冶系统兄弟企业比，差距还很大，更别说和国内一流标杆建筑企业相比。公司现在仍处于转型调整过渡期、扭亏脱困的攻坚期，容不得乐观和懈怠。主要成绩和亮点不再赘述，下面我重点讲下当前公司发展面临的形势和一系列难题。

（一）对发展现状以及存在的差距我们要有清醒的认识

2017年公司在中冶集团15家施工企业(11个号码公司、中冶交通、华冶、宝钢技术、中冶东北)中，新签合同额排名第9，进步不小，但与先进单位相比仍然差距较大；营业收入排名第11，号码公司中仅以微弱优势领先三冶，营业收入始终在低水平徘徊；利润排名第13，净利润率不到0.5%，远低于中冶和行业平均水平；人均劳动生产率约为150万元/人，中冶集团超过300万元/人，中建有些单位能达到700万元/人，全国建筑业企业平均劳动生产率为337万元/人，可以看出，公司劳动生产率水平远低于同行，价值创造能力不强。此外，公司资金链紧绷、两金规模和带息负债居高不下，不降反升，这些都严重威胁着公司资金链的安全，也影响了公司的健康发展。因此，若不奋起直追，公司与先进兄弟企业的差距将越拉越大，甚至可能进一步被边缘化。

（二）当前公司在管理上仍然存在着一些瓶颈与短板

一是改革与机制问题。在改革和创新机制方面做了大量卓有成效的工作，但激励约束机制尚未全面到位，管理制度和流程需进一步优化，员工的积极性没有得到充分发挥，部分二级单位机关臃肿、机构设置不合理，办事效率低下，内

耗比较严重。

二是规模与效益问题。总量小、效益差是我们最大的问题，发展不足、发展不够、发展不充分是我们最大的实际。

三是市场与合同问题。尽管我们市场进步不小，但是大体量项目少，高端项目少，在手合同的转化率不高，不少项目停留在纸面上迟迟不能开工并形成营业收入；掌握的高质量的市场信息不多，能具体落实的更少；专业板块公司营销状况堪忧，有的甚至揭不开锅，到了生死存亡的地步了。

四是项目管控与管理提升问题。项目管控的规范性、科学性有待提高，不少项目还停留在“项目做得好不好，关键看项目经理”的经验管理阶段。部分项目经理能力较弱，素质较低，二级公司机关管理人员能力不足，对基础管理工作抓的不严，监督不到位。项目管理还比较粗放，成本居高不下，项目盈利能力薄弱，历史亏损和潜亏项目比较多。

五是人才建设与员工收入问题。人力资源管理的前瞻性不强，人才结构优化仍是一项长期而艰巨的任务，人才培养和团队建设还未进入系统化轨道；员工整体收入水平偏低，公司薪酬激励和项目考核兑现机制还需要进一步调整、完善。

六是作风建设和执行力问题。部分二级单位领导班子官僚气息较重，思想格局狭小，改革创新意识不强，敢于担当，勇于负责、干事创业的氛围不浓。部分两级机关管理人员思想观念跟不上公司快速发展的步伐，有的对待公司的安排部署阳奉阴违，“话说的都很漂亮，而事情办不好”，也就是

俗话说“唱功好，做工差”；推诿扯皮的“老国企病”依然较重，执行力不强问题比较突出。

以上这些问题和不足，需要我们坚定信心，冷静应对，聚焦各项重点难点工作，以创新的思维、改革的勇气着力加以解决。这也是公司今年为什么要**“实施三大攻坚战”**的原因所在，同时我们还要**“坚持一个总要求”**，“**把握一条主线**”的前提要求。

坚持“一个总要求”，就是强调公司要更加注重内涵发展。在经济增速换挡的背景下，公司也应在总量扩张的同时，逐步向结构优化转变，补齐短板，筑牢底板，改进管理，提升发展质量、发展品位以及品牌形象。

把握“一条主线”，就是牢牢坚持市场龙头地位不动摇。公司加快发展的根本是解决市场占有率的问题，解决好历史遗留问题以及发展中新出现问题的不二法门依然是市场开拓。我们要让**“没有活就坐不住，没有活就没法活”**深入人心。

实施“三大攻坚战”，就是要逐步提高营业收入规模、着力解决 PPP 项目融资落地、持续优化人才结构。

按照木桶原理，可以说营业收入是当前公司最大的短板。一个项目创利能力是有限的，需要有足够的规模支撑，否则怎么去发展，怎么满足员工的要求。**因此，今年公司确保 80 亿的营业收入指标坚决不能再破，这是公司的底线**，需要公司总部、二级公司、项目部高度重视、通力配合、常抓不懈。此外，我们要着力扭转市场和营业收入“头重脚轻”

的局面。

PPP 项目融资落地难，导致营销成果的实际贡献没有发挥出来。目前，公司已中标 PPP 项目 13 项，但融资落地仅有 2 项，“叫好不叫座”的现象突出。客观上，货币政策趋紧，特别是，号称史上最严的 PPP 规范文件，财政部 92 号文的出台，PPP 项目监管趋严，PPP 模式适用的范围缩小，进而导致融资渠道收窄，融资成本攀升，运作难度加大。主观上，针对前期已中标项目，由于我们自身工作的主动性不够，沟通不畅，解决问题的办法不多，融资途径不多，再加上地方政府、社会资本和金融机构各怀目的、私下推搡，有的项目走形变样，融资迟迟无法落地。比如濮阳阳光大厦项目、西安立体车库项目。因此公司需要今年打一场“融资落地攻坚战”，突破公司 PPP 项目发展的瓶颈。会后，投融资、市场系统要召开专题会，研究 PPP 新政，着重解决融资不到位、存在不确定的项目。

施工企业的竞争归根到底是人才的竞争，必须储备好人才这一战略性资源。由于各种主客观原因，近年来，公司对人才建设的重视不够，导致公司人才断层，出现“用工荒”，供需矛盾凸显；因此我们要加快人力资源的调整步伐，公司力争用三年左右的时间实现人力资源的置换和优化。

围绕今年的重点工作和任务，下面，我再提出**六点意见和要求**，供同志们在谋划公司发展与具体工作中思考。

一、坚持市场龙头地位不动摇，找准切入点，进一步增强破浪前行的勇气和力量。

市场问题一直是老生常谈的问题。去年公司市场营销可以说是几家欢喜几家忧，区域公司明显好于专业公司，其中，市场营销总部、甘肃分公司、华东分公司、呼市分公司、华北分公司、城建公司进步明显，而市场袭来的阵阵寒意同样让大部分专业公司深有体会。今年公司的市场营销奋斗目标为“保四争五”，上半年，我们要确保完成200-250亿的目标，为什么我们要提出这一目标？从中冶各家的发展势头看，即使完成了“保四争五”可能在中冶集团都排不上名次。我们要想在营业收入上今年赶超华冶、明年赶超十九冶，要想争创中冶集团今年的市场贡献奖以及全面预算奖，没有足够的合同储备是不可能的。在当前的形势下，如何更好地开拓市场工作，我谈几点看法。

一是，进一步完善和优化市场区域布局。2018年，公司上下要进一步明确市场营销的“三大核心市场”+“六大战略市场”+“海外市场”的战略布局。三大核心市场分别是包头市场、呼市市场以及除包头、呼市以外的自治区其他盟市市场，这是我们本土市场，具有无可比拟的比较优势，也是我们“扎根内蒙”的根本所在，不能一味的舍近求远。“六大战略市场”包括西北市场、西南市场、华东市场、华北市场、华中市场以及华南市场，这是公司“立足西北、拓展南方”的关键所在，公司班子成员要按照最新的领导分工，统领区域内的分公司和专业公司，做到守土有责、守土尽责。海外市场一直是公司渴求和向往的市场，这是公司“走向海外”发展需求所在，新的一年，公司要紧随国家“一带一路”

和五矿、中冶、相关设计院的步伐，不遗余力地开拓海外基建、冶金类项目。

二是，重新审视本土市场，要找回我们在本土市场上的“存在感”。2017年包头市实施亿元以上重点项目680个，完成投资1500亿元以上。而公司2017年合同额超过亿元的仅有北梁腾空区市政基础设施建设工程以及包头高技能人才实训基地两个项目，在包中标总合同额不到10亿元，占总中标额的比重不到3%。由此，可以看出公司上下对本土市场开拓力度不足，没有发挥地缘优势，没有得到地方政府的重视和关照。目前，公司为转型发展而做的努力和进步，得到了包头市的认可，**包头市首次将支持二冶发展写入2018年政府工作报告**。公司领导以及在包专业分子公司，要紧紧抓住机遇，提高与各级政府、各大企业对接主动性，借助政府纽带，加大对本土市场大体量的工建、基础设施、棚改、生态修复治理等项目的开拓力度，力争实现大的突破。同时，绝不能固步自封，只盯眼前、家门口，这是走不远的，还要对外部重点市场、重点项目集中精力、有的放矢。

三是，公司要从各个层面上加强对市场开发工作的领导和支持。两级公司领导班子分工中人人都要有指标，人人都要有压力，领导班子成员要有“狼性”，要有强烈的“饥饿感”，带头发力冲锋，敏锐捕捉市场信息，与指标较劲，时刻牢记“面子、尊严是自己挣的，不是别人给的”。各单位市场营销工作要有标杆，不能和过去比，要向公司的目标看齐，要拿到外部去比。因此，各单位要设立“基准目标”和

“奋斗目标”两套目标体系，基准目标是向公司承诺必须完成的目标，具有严肃性和约束力；奋斗目标是自我加压、奋力争取的目标。要以奋斗目标为引领，以基准目标为底线，进一步提高营销工作标准。另外，各级领导要善于把有攻关能力、工作认真细致、责任心强的优秀人才放在营销岗位上，要让好钢用在刀刃上。

四是，坚持利他的经营理念，放低姿态，妥善处理好与市场合作方的关系。一年来，总是能够听到市场合作伙伴对各层级营销人员的抱怨，有的与合作方关系不融洽，有的放不下身段，有的分不清双方的平等关系，沟通方式不当，把合作方当作是下游协作单位等等，这些都给我们的营销工作带来了困扰。现代企业的竞争已经不是单个企业之间的竞争，而是企业价值链和生态圈的竞争。在“僧多粥少”的市场里，我们要认真分析我们自身的优势和不足，不断地调整策略，不断地创新商业合作模式，扬长避短，要在融投资撬动、结构化融资、规划设计先导、产业链合作、增值服务等 方面继续探索。同时，我们要保持“功成不必在我”的朴素情怀，通过提升利益相关方的协作效率，放大协同合作效率，不断赢得市场竞争。

五是，勇于迈出对传统的营销路径依赖。当前，有些二级单位对营销工作“无意识”、“无感觉”的群体性麻木是要命的，目光只会盯住以往的专业、行业或领域，囿于既定的思维结构、知识结构以及经营模式，与行业趋势和外部市场日益脱节，导致企业营销资源匮乏，方向迷茫。因此，我

们要勇于自我否定，将过去的成绩“归零”，客观地、理智地洞察市场环境的变化和未来的趋势，及时迈出传统的营销路径依赖，通过营造创新、合作、开放、共生的商业生态和模式，创造竞争优势。正如达尔文所说，在剧烈变化的环境中，能生存下来的不是最聪明的，也非最强壮的，而是最灵活，最能适应环境的。

六是，继续下大力气解决资质问题。2018年，公司务必拿到市政特级资质，刻不容缓。同时要加快路基、路面、隧道、桥梁、交通安全五个公路专业承包一级资质的申报，力争年底前拿到。此外，要消防、装饰装修、地基与基础、水利水电等资质的策划工作，有序推进，相关单位、各部门要通力配合。要适时推进西安第二总部基地建设，在中冶集团允许的范围内，推动企业并购重组，实现“借鸡生蛋”，进一步完善公司资质范围，提高市场竞争力，拓展公司生存空间。

二、夯实项目基础管理，提高项目执行力，进一步强化项目过程管控。

一要高度重视项目的履约工作。随着2017年营销合同的逐步落地，接下来又有一批大型项目陆续开工，而大多数项目又位于外地，履约任务非常繁重。一方面，分管领导和各单位要切实重视起项目履约和基础管理的工作，项目组织要变“前松后紧”为“前紧后稳”，杜绝不作为、慢作为而导致的管理涣散、管理粗放。2018年，我们要重点抓好武汉东西湖文体中心项目、甘肃定西高速公路项目、呼市三环项

目、曲阜孟子学院项目、濮阳阳光大厦、西安立体停车场、兰州黄河大桥等为代表的二十大重点项目，尽快扭转公司项目开工面不足的不利局面，掀起施工高潮。同时今年公司总部每个月都将召开专题会，督促二级公司产值报量，一刻也不能放松，**避免公司 2017 年产值报量策划不合理、落实不到位的被动局面**。另一方面，要着重加强二级单位机关的能力建设，当前，不少二级单位机关管理人员综合素质和履职能力低下，甚至有的不知道该干啥、怎么干，对基本的岗位职责、制度、流程、规范都不清楚，对待工作敷衍、应付，做“表面文章”，监管和服务项目的能力缺失。另外，公司还将通过薪酬激励进一步加快本部优秀人才向区域公司、外地项目流动，壮大区域公司管理力量，提高项目管理水平和项目履约能力。

二是建立和完善项目过程考评机制。项目过程检查考核，是公司推动项目管理提升工作的重要手段，通过对标找差，能够起到**鼓励先进、鞭策落后的效果**，同时，还能**倒逼机关能力建设和作风建设**。强化项目过程管控是公司按照中冶集团要求，**打造总部一级项目管控平台**，实现法人对项目的有效监管的必要手段。项目管理规范了，不仅利润能有保障，而且能有效地控制风险，还能提升客户的满意度和企业的美誉度。从 2018 年一季度开始，公司开始实施季度**《在建工程项目过程考评机制》、《对二级公司管理过程运行考核机制》**，由公司分管施工的领导带队，各部门参与，对检查的内容、方式、结果的运用进行细致科学的规定，对重点

项目、重要流程、重大业务事项、关键环节以及高风险领域的内控重点检查，并持续改进、固化，决不能半途而废。在检查过程中要注重树立正反两方面典型，评选出“五好项目”（工期履约好、质量安全好、成本降低好、资金回收好、项目盈利好）、“明星管理团队”（思想意识好、精神面貌好、品行素质好、人才培养好），颁发流动红旗，推广复制优秀管控经验。另外，按照公司领导划片分工负责制，每个分管领导每月都要在所管辖区域开展项目检查。

三、更加注重风险管理，规范管理行为，进一步提升项目风险防范能力。

一是有效破解企业旧的机制体制和内耗风险。改变，也许会痛苦一阵子！不改变，就可能痛苦一辈子！今年，我们要结合发展实际，重点推动公司资源资产重组、业务板块重组以及组织结构的变革与创新，着力整合部分经营规模小、主业不突出、人才匮乏、经营管理资源和生产要素资源分散、长期亏损、扭亏无望、靠着公司输血度日的二级单位，加快“砍枯枝、去朽木”，把优势资源集中到有生命力、有创造力的区域和板块上来。同时，我们还要**实施两级机关严格的定岗定编，压缩两级机关管理人员**，解决二级单位内设机构不规范、不统一的问题。公司希望通过做好组织机构改革的“加减法”，降低内部“能耗”，优化经济单元，科学配置资源，把企业有限的资源用活，从而进一步激发企业发展的内生动力，甩掉包袱、轻装上阵。公司的做法既是对过去负责任，又是出于长远发展考虑，**二级单位必须服从公司战略**

大局，小利益服从大利益。

二是**加强营销风险管控**。各单位要正确研判，筛选项目，把控风险，把好项目决策第一关。前些年，公司在承揽项目上出现的盲目性，给公司的利益造成了损失，公司的发展雪上加霜，对此我们是有深刻教训的。然而，完全没有风险的项目是不存在的，因此，我们要在风险和收益之间找到平衡点，不能片面地、过分地强调风险。**风险防控的终极目标是促成项目顺利完成，而不是给自己“画地为牢”**，阻碍和局限了前进的脚步。这就需要我们今后在风险管控上要下大功夫，加大项目评审力度，各二级单位要睁大眼睛，切不可为了完成指标而忽视风险，力戒盲目冲动、力戒不顾风险饮鸩止渴、作茧自缚的短视行为。

三是**高度防范公司的资金风险**。单从资金角度来分析，随着众多项目的开工，今年将是公司近年来资金最为紧张的一年，稍有不慎，都会危及公司资金链的安全，甚至都存在资金链崩盘的风险，希望引起各单位的高度重视。加强公司资金风险管控的核心依然是**增收节支**。

在**增收**方面，一是，各单位要高度重视结算工作，主要领导和负责人要亲自抓。针对久拖不决的已完工程和风险数较大的业主单位要注意政策性和灵活性相结合，既可通过适当让利，把结算确定下来，形成法律上的债权债务，又可以合理利用应收账款保理、三方债务转移等方式，加大收款力度，尽快变现，降低“两金规模”。比如，今年相关单位要想方设法，收回包头广电中心项目部分工程款。对拒不结算

的内部分包单位，公司要拿出办法，暂停其支付工程款、暂停投标资格。二是，针对在建项目，要注意抓好进度确认和结算，缩短结算周期，及时回款，确保资金的良性循环。三是，高度重视各类保证金的及时回收工作。各单位要认真盘点、列出清单，要实行重难点问题和“疑难杂症”，要有针对性的措施，按照“谁支付，谁回收”的原则，要体现力度，有计划地回收各类投标保证金、履约保证金、质保金等。

在支出方面，首先，各单位应当做好资金收支的动态监控，坚持以收定支原则支付资金，严禁超合同比例付款行为。在支付工程款、材料款等款项时，应当尽可能采用银行承兑汇票等支付方式，从而延缓公司现金流出。在此基础上各单位应当做好内部各项目之间资金的综合平衡工作，确保资金链安全。其次，公司要加强内部贷款规模的控制，严格按照预算指标控制各单位内部贷款规模，对到期的借款，各借款单位要制定切实可行的还款计划，落实资金来源，确保按期还款，防范违约风险。再次，加强融资计划管理。要加强与银行和其他非银行金融机构合作的广度与深度，在票据、应收账款保理、信用证、股权融资等方面探索新的金融产品，进一步拓宽融资渠道，降低融资成本，保障现金流安全。要合理利用 PPP 项目资金运作，盘活公司的现金流，进一步降低公司的带息负债。另外，公司进一步降低日常办公费用及办公大楼的费用支出。总之，大家还是要牢固树立“省一分钱比挣一分前容易”的理念，还要有“过一段苦日子”的思想准备。

四是全面从严强化亏损风险防治。从中冶今年各家的利润完成指标来看，宝冶、五冶、中冶建工、十七冶利润总额都已经超过了5亿元，反观我们自己，始终徘徊在亏损与微利的边缘。近年来，项目亏损一直是公司的顽疾，虽然存在一些历史原因，但是不可否认，由于部分二级单位存在经营意识淡薄、监管不到位、制度执行偏差、成本管控缺乏预警机制、关键环节腐败等人为原因导致的亏损，在座的都是领导干部和职工代表，请你们认真反思。我强调一下，从2018年开始，决不允许出现新增亏损项目。“纲纪不振则祸乱丛生”，动员千遍不如问责一次，2017年，公司对包铝项目成本管理失控、乌海棚改项目成本上报失真等顶风违纪案件给予了主要责任人免职、调离岗位、经济处罚等处分，希望各项目部引以为戒。亡羊补牢、为时不晚，今年，公司将强化审计监督，全面启动问责机制，找出“广种薄收”的原因，避免重复犯错，同时，持续以雷霆手段，垂直打击，坚决避免不疼不痒、搞无原则、一团和气，坚决执行“零容忍”的亏损追责，刹住歪风邪气，严惩不负责任、侵犯企业利益的行为。二冶不是“唐僧肉”，“挖肉吸血”的行为不会再听之任之，二冶承载着中冶集团的重托，承载着几千名员工对美好生活的期许，我们要做国有资产的守护者，要给公司广大员工一个交代。

四、加快调整人力资源结构，深化干部人事制度改革，进一步构筑企业核心竞争力。

一是加快核心人才的引进和培养。截止目前，公司注册

建造师 155 人，今年公司一建考试仅仅通过了 29 人，公路只有 1 人，市政也只有 3 人。再看看其他兄弟单位，宝冶及其子公司有 481 人；五冶本部、五冶上海及其子公司共计 724 人；二十冶及其子公司 672 人，十七冶 405 人（2017 一建通过了 113 人，；中冶建工 452 人，中冶天工合并天津二十冶后达到了 591 人，十九冶也达到了 363 人。在座的各位有什么心里感受？这是现实版的“龟兔赛跑”，即使人家中途睡上几觉，我们也未必能难追的上。公司领导、人力资源部、各二级公司领导都是负有不可推卸的责任的。**我们的长远战略眼光在哪里？自己栽下的恶果只有自己品尝。**再不反思我们在人才引进、培养方面存在的问题，再不立即行动，那我们只有等死。因此，在人才工作上我们要坚持“**外部引进、内部挖潜、培养储备**”的思路，进一步加大专业人才引进力度，提高管理人员与专业技术人员比例，在控制员工总量基础上加快人才结构调整步伐。2018 年，公司要按照“**进多少，出多少**”的原则，释放总量指标，针对不在岗人员要进一步加大清岗力度，**大力实施“315 战略”**，确保今年“**新招大学生 500 名，完成清岗指标 500 名**”。同时按照“**打造公司 400 名建造师队伍**”战略目标，今年公司一建通过指标要不少于 80 人，针对 2017 年，没有完成指标的单位，该处罚就处罚，人力资源部在内网公布处罚结果。2017 年，同时，我们要加大年轻大学生的培养力度，公司上下要形成关心、理解、重视年轻大学生的氛围，避免大学生出走流失的现象，否则，我们要严肃追究单位一把手的责任。

二是强力推行**管理人员交流制度**。精简两级机关管理人员，要努力促成机关人员与项目经理部、艰苦地区项目的人员交流。我们有很多机关管理人员，一提到去外地，总有这样那样的困难，“**家里有老人，家里有孩子，外地去不了，项目去不了，只能待在机关**”，那么，去外地的员工家里就没有这样的困难，没有这样的问题吗？施工行业的工作性质就是这样，大家也都是平等的，没有谁有特权，**在家和还是去外地都不是一成不变的**。公司薪酬激励机制，也要突出外地导向、偏远导向、艰苦地区导向，让“**愿意出去的人有更高的收入**”。

三是加快**公司薪酬分配制度改革**。“没有对比就没有伤害”，当兄弟单位人均年收入“**奔小康**”的时候，我们的员工人均年收入还停留在“**脱贫**”阶段，作为领导者，我们是愧对几千员工的。2017年，虽然我们的年收入涨幅空前，公积金缴费基数和缴费比例大幅提高，但是这远远不够，什么时候我们的员工年收入能够突破10万，不再羞于提及收入问题，不再“**被平均**”，这才是我们的共同目标。参照同行较先进企业人均年收入的增长标准，我认为，在经营指标的逐年改善的前提下，**每年按照不少于15%的增长幅度**，不是不可以实现的，但是这需要全体员工为之而奋斗，才不会让提高员工收入成为一张“**空头支票**”。人力资源部应该在这方面要多想办法，多为员工合理谋取福利，要加快现有薪酬制度改革，内部塑造高绩效高收入的良好氛围，付出和回报要成正比例，**使全体员工有实实在在的获得感**，让他们看到

希望，干得开心。外部薪酬要逐步与市场接轨，建立具有市场竞争优势的薪酬分配体系，从而更好的吸引人才、留住人才。

四是牢固树立正确的用人导向。公司今年提出了“用人看品质、提拔看业绩”的导向和标准，目的是要扭转长期以来公司在干部选拔任用方面的诟病。2018年，我们将着力在各二级单位中实施“80后进班子”的选人用人战略，力争每个二级单位领导班子中都配备1-2名80后成员。按照知识化、专业化、年轻化的要求，结合经验阅历、知识学历、专业互补，科学配备好领导班子，下大力选拔培养一批群众口碑好、政治品质优、专业素养高的年轻干部，以进一步激发班子的活力，提高领导班子建设的科学化水平。当然，品质好、能力强的老同志更是公司宝贵的财富，更需要重用。在这里，我顺便提一句，如果有人认为自己足够优秀，敢担当、想作为而又怀才不遇，我们鼓励这样的人毛遂自荐，可以来主动来找我或者其他班子成员，公司也将认真评估对你的任用。另外，我们作为管理者更要有胸怀，不能“竹筒里看天”，要知人善任，不能再任人唯亲、唯近，过去我们说“火车跑得快，全靠车头带”，现在则是“高铁跑得快，每节车厢都要有动力装置”，只有人才不断涌现，事业才会长盛不衰。

五是，重点改革干部考核机制。在公司时常能听到“干得好的没认可，干得不好的没考核，干出问题的没追责，你那么拼命有啥用”。在当前广受诟病的干部考核体制下，不少管理人员形成了“干的不如看的，看的不如提意见的；干

得多的毛病多，不干事的最快活”这种扭曲的价值观。要想彻底刹住这股“歪风邪气”，营造风清气正的干事创业环境，从机制上讲，就要建立现代化的、以效益和价值创造为导向的考核体系，科学合理设定可量化的关键绩效指标，重数据、重业绩，重客观，避免以往干部考核的人情分、关系分、主观分和形式主义。2018年，公司的干部考核必须启用人力资源信息管理软件，提高干部考核的效率和公平公开性，减少人为干扰因素，给广大员工一个真实的、普遍认可的领导干部绩效考评结果，从而保护和激励多干事、多出效益的干部，增强企业发展的活力与效能。

五、深入推进作风建设，营造积极向上的企业文化，进一步激发干部职工干事创业的激情和动力。

对于公司当前种种作风问题，我谈几点现象，供大家思考。比如“老好人”式管理，谁都不得罪，对待损害企业利益的行为“睁只眼闭只眼”，认为沉默是金、是智慧，实际上是帮凶。比如“与世无争”式管理，守着自己的一亩三分地，从不去思考企业的战略、模式调整、制度落实。比如“事务”式管理，整天显得忙忙碌碌，比国家领导人都忙，却看不出成绩在哪里。再比如“求实效”式管理，公司的事不慌不忙，漠不关心，为个人亲友谋私利挖空心思，表面上是“杨白劳”，实际上是“黄世仁”，这也是为什么会出现“穷单位、富个人”的不正常现象。一句话说到底，这些人就是作风不端、格局太小。针对作风问题，我提几点要求：

一要坚持求真务实。务实还是务虚，展现的是品行、是

作风、是党性。事业是干出来的，不是吹出来的，也不是讲故事描绘出来的。我们都是党的干部，我们要做的是如何用状态、用业绩、用廉洁证明自己对党的忠诚、对企业的感情、对员工的关怀。决不能投机钻营、沽名钓誉、哗众取宠、口惠而实不至。因此，我们要注重用实际效果来评价领导干部，提倡以业绩论英雄的价值导向。

二要牢固树立担当意识。企业发展不可避免会遇到困难，但领导干部不能“光喊困难”，要靠勇于担当来奋力自救，推动企业发展中逐步消化问题，否则就是失职、渎职。今后，对那些**得过且过不想干事的、心态失衡不愿干事的、怕担风险回避干事的、自己不干还要对别人干事说风凉话的**，我们要坚决清除出领导干部队伍，绝不能让他们影响干部队伍的凝聚力和战斗力。对**发展缓慢、原地踏步、甚至出现班子涣散**的二级公司，要对主要领导果断给予调整。

另外，我们要打造积极向上的企业文化，要让“**重实干、讲担当、论业绩、比贡献**”成为公司的主流价值观，要加强和改进宣传工作，讲好二冶故事，传播二冶声音，唱响二冶品牌，扩大二冶影响，让我们的发展得到社会各方面的认可。首先，要大力弘扬正气。比如，公司有些人不停地写举报信，拿一些子虚乌有的事情来混淆视听，来恶意抹黑、毁谤，甚至背后还有操纵者，这些人居心何在？这是在带坏企业风气，你想浑水摸鱼，你不想企业好，那么企业也不会让你好，我相信群众的眼睛是雪亮的。当然，每个人都有表达的权利，这个我们不反对，为员工群众伸张正义、揭发腐败和损公肥

私，客观的、光明正大的去哪举报，我们都欢迎，这是为公司做贡献。**其次，要崇尚开放包容。**公司急需形成积极健康、和谐向上、团结包容的企业文化氛围，同事间的关系要清清爽爽、团结互助，积极营造企业发展正能量。**再次，要崇尚诚信**，我们的价值导向要以诚信为荣，重新构建公司与市场合作伙伴、协作队伍之间的信赖关系，打造公司的诚信经营的名片。**最后，要崇尚价值创造。**在企业深度调整、转型发展的新时期，还要推崇价值创造的企业文化，我们的才华能得到更好的发挥，大家才会更有主动性、积极性。

最后，我再特别强一下今年的安全维稳工作。安全违法的风险和成本是巨大的，不仅关系到今后有没有市场，企业能不能存活的问题，也关系到各位的前途和命运问题。各单位要把安全稳定作为最基本的政治责任，深刻汲取建筑行业各类重大事故的惨痛教训，举一反三，严格落实安全生产责任制，强化安全生产隐患和内部矛盾纠纷排查，努力确保全年特别是重大节假日、重要敏感时期不发生重大安全生产事故和群体性上访事件或进京上访事件发生，积极维护公司安全和谐稳定的发展局面。

同志们，在旧中国，人们得出的结论是落后就要挨打。同样，在新时代，落后的企业没有人会去怜悯，落后就会让人看不起，员工同样也没有尊严、没有地位、更没有幸福感。习近平总书记说：人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标。我坚信大家实现“企业受人尊敬”的愿望是一致的，实现“员工幸福和谐”的目标是一致的。任何时候，我们都不

能忘记过去走过的路，都不能忘记为什么出发。我希望每一位二冶人都能够不忘初心、心系企业、敬畏责任、珍惜岗位、懂得感恩，一起去创造属于我们自己的美好生活。

最后，再次感谢同志们在过去一年的辛勤付出和积极贡献，祝全体员工春节愉快，阖家幸福。