

中铁城市发展投资集团有限公司文件

中铁城投规划〔2023〕87号

关于印发《中铁城投对标世界一流企业价值创造行动实施方案》的通知

公司各单位，本部各部门：

按照股份公司有关要求，集团公司制定了《中铁城投对标世界一流企业价值创造行动实施方案》，并经集团公司2023年第6次总经理办公会议审议通过。现印发给你们，请遵照执行。



2023年7月13日

中铁城投对标世界一流企业价值创造行动 实施方案

为深入贯彻习近平总书记关于加快建设世界一流企业的重要指示，根据国资委《关于开展对标世界一流企业价值创造行动的通知》、中国中铁《对标世界一流企业价值创造行动实施方案》的要求，有效提升集团公司效益效率，结合企业实际，制定本方案。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，更加突出高质量发展首要任务，以对标世界一流企业为抓手，聚焦“效益提升、价值创造”，以深化大商务管理和项目效益提升行动为载体，全面开展对标世界一流企业价值创造行动，加快实现从数量型规模型向质量型效益效率型转变，从注重短期绩效向注重长期价值转变，从单一价值视角向整体价值理念转变，不断提升企业核心竞争力，为中国中铁加快建设世界一流企业提供坚强支撑。

二、基本原则

（一）坚持对标一流。坚持把对标作为出发点和立足点，瞄准世界一流企业和行业先进企业，聚焦质量效益效率核心指标和价值创造关键要素，科学对标、精准对标、动态对标，确保对标

措施可操作、效果可量化、过程可检查，以对标促达标，以达标促创标，把对标达标创标贯穿价值创造行动全过程。

（二）坚持突出重点。聚焦价值创造重点领域、关键环节、核心要素，制定科学合理、精准高效的提升措施，纵深推进大商务管理和项目管理效益提升行动，确保价值创造行动取得实效。

（三）坚持问题导向。深入分析制约价值创造的因素，找准短板弱项，通过对标提升，有效解决影响和阻碍价值创造质量的问题。

三、主要目标

根据股份公司《对标世界一流企业价值创造实施方案》，结合公司对标提升重点任务，制定了包括但不限于战略管理、组织管理、经营管理、建设管理、大商务管理、财务管理、设计管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理、运营管理、党的建设等十三个领域的重点任务。

四、重点任务

（一）完善发展规划管理体系，提升发展引领能力。

通过对标：强化规划研判，针对企业面临的宏观环境和政策，经济形势，行业形势等外部因素，以及有效贯彻落实股份公司“四自”“四化”要求，深入、系统研究企业中长期发展规划，吸收引进现代化战略管理方法，健全企业战略研究决策机制。提高决策能力、提升规划水平、增强战略定力。**提高执行效率**，针对战略管理意识不强、战略引领效果不佳、战略执行落地不实等问题，

完善战略规划管理体系，明确各层级落实重点和执行责任，强化执行情况监控与考核，构建战略指引全覆盖、规划措施全落实、执行保障全方位的战略规划管理体系。**加强对标管理**，结合投资公司特点，加强对标管理，精准定位企业发展规划。科学统筹生产力布局，针对任务、资源等不均衡问题，通过对标优化公司管理资源布局，提升企业市场竞争力。

（二）完善组织管理体系，提升管控能力。

通过对标：规范法人治理，重点加强完善公司、项目公司以章程为核心的公司治理制度体系和各层级“三会”运转体系建设。**加强规章制度管理**，修改完善公司《规章制度管理办法》，确保整章建制符合企业发展最新要求，适应公司发展战略、功能定位、管控模式，且随内部外部环境变化和经营管理需要，及时立改废释。不断解决存在的重复、冲突、交叉和遗漏问题，通过实践检验查找制度冗余和梗阻，通过实践创新完善制度空白领域、通过实践归纳推进制度体系迭代升级，通过制度流程化、流程表单化、表单信息化保障制度有效落地，建立具有中铁城投特色的制度体系。**强化机构管理**，巩固公司组织机构设置管理办法成果，加强各层级机构管理，完善制度体系和管理流程，进一步打造符合市场竞争要求和企业发展实际，精干高效、科学规范的先进组织机构体系。**科学定员定编**，不断健全定员定编与企业发展相匹配的动态调整机制，科学运用员工总量和工资总额控制，推进企业组织效率不断提升。均衡人才配置，实现人才队伍有梯次发展。

（三）完善经营管理体系，提升市场竞争能力。

通过对标：完善经营机制，针对区域经营在资源统筹、分工协作、风险防范等方面存在的管理问题，进一步健全区域经营机制，完善配套实施方案，进一步理顺本部、所属单位经营运行机制，提高整体经营能力。优化投资管控，健全投资控制管理体系，完善管控措施，对投资行为进行有效管控，强化投资控制过程监管。完善事前、事中、事后风险控制，深入组织进行技术、市场、财务和法律合规等方面的可行性研究与论证，根据市场及开发情况进行阶段性检查、分析、评估，做到风险预警和控制，投资完成后，进行风险管理总结分析，持续完善风险管理体系。**增强创新经营**，针对市场竞争日趋同质化和市场秩序日趋规范化的行业发展环境，加快树立市场化经营、商业化运作、集约化管理、系统化整合的经营理念，不断推进商业模式创新，以发展规划为指引，拓展“第二曲线”。**特色地产开发**，坚持市场导向、效益导向，深化体制机制改革创新，建立健全、完善优化境内房地产业务管理体系、管理模式、组织架构、职责分工、绩效考核、风险管理体系等，打造专业精干的复合型经营管理团队，构建权责对等、运转高效、运行规范、风控有力的房地产业务运行机制，切实加强项目管理，防范投资经营风险，提升项目投资开发综合效益，促进企业高质量发展。

（四）完善建设管理体系，提升精益管理能力。

通过对标：优化完善各层级职责，进一步健全公司项目建设

管理体系，为项目建设管理提供组织保障、制度保障、技术保障和资源保障。各层级能够严格遵循项目投资控制目标和建设管理目标，履行合同承诺、兑现管理目标。通过对标一流企业，进一步强化项目全生命周期管控理念，提高全周期管控机制，确保各环节高效衔接，坚决避免资源浪费。强化对参建各方的管理，有效把控概预算、设计优化、融资方案、征地拆迁、开工准备、过程控制、合同履行、资金拨付等关键环节，完善内部信用评价，切实履行“投资商”职责。

（五）完善安全质量环保管理体系，提升管理能力。

通过对标：将安全质量环保职责贯穿“投建营”全过程，实现对前期勘察设计、后期项目运营的安全质量管理，对施工过程安全质量的严格监督。完善安全责任体系，健全“层层负责、人人有责、各负其责”的安全生产工作体系，明确全员安全生产责任，健全生产经营过程安全责任追溯制度，落实安全生产“一票否决”、约谈、问责机制，推动安全生产“管”“监”岗位责任落实到位。强化组织保障体系，强化专职安全监管队伍建设，健全安全生产管理机构，依规落实安全总监设置及待遇要求，配齐配强安全生产专职人员，防止出现安全生产管理弱化。强化标准化体系，通过对标，持续推进企业安全生产标准化建设，推动信息化、机械化、智能化技术和装备在危险工艺和关键环节上的应用。加强应急救援体系建设，完善应急预案管理与演练制度，加大应急预案监督管理力度。

（六）完善大商务管理关系。

通过对标：以“效益提升、价值创造”为核心，实现优揽、精管、细算、足收的目标，以达到提升企业经济效益和核心竞争力的目的，助推企业高质量发展。在标前策划、合同谈判及交底、投资控制等方面，全面提升项目全周期收益。强化合同履行管理，建立健全项目履约过程中合同风险清单，针对合同潜在风险及履约过程中产生的风险，制定应对措施，及时化解风险。通过对标，丰富大商务管理体系建设抓手，结合企业实际管理需求，适时修订完善公司绩效考核体系。

（七）完善内控风险、法律合规一体化建设，提升合规经营能力。

通过对标：推进“法治中铁、合规中铁”建设，针对内控管理浮于形式、制度落实不力等问题，继续健全以风险管理为导向、合规管理为准绳、信息化管控为约束，相互融合、协同高效的“一体化”内控管理体系，动态完善业务流程，推进内控信息化建设，促进内控、风险、法律、合规等管理体系本质融合。完善合规管理体系，通过《合规风险识别清单》《岗位合规职责清单》和《流程合规管控清单》，将合规工作及要求有机融入管理流程和决策程序，强化高素质法律合规人员培养机制，践行“法商融合”理念及要求，构建高质量合规管理体系。

（八）完善财务管理体系，提升价值创造能力。

通过对标：优化财务管理、运营机制，以价值创造为目标，

强化财务风险管控，加强成本、资金、税务统筹管理，提升资产、资本、资金运营等财务管理水平。**进一步健全全面预算和财务分析体系**，构建上下协同、管控清晰、授权适度、简洁务实的财务资金管理体系。加强融资工具和融资渠道研究，提高融资能力，降低融资成本。**加强资本运作**，推进以 ABS、ABN、REITs 等方式盘活资产工作。研究完善财务共享服务中心建设，实现企业财务管理向现代决策支持、价值管理型角色转变。提升资金-资产-资本间的循环能力和转化效率，完善价值链条，实现企业健康发展。

（九）完善设计管理体系，提升自主创新能力。

通过对标：完善创新、设计管理体系，加大研发经费投入，优化创新生态，激发创新活力，提升自主创新能力，积极抢占产业、技术、人才、平台制高点，以高水平科技创新引领高质量发展，着重推进创新型科技人才队伍建设，稳步提升创新对企业发展的引领力贡献度。**推进设计管理体系更加健全，强化技术管理作用**，从设计源头做好投资控制，加强对初步设计标准、规模、方案、概算等的审查及控制，在施工图设计阶段，贯彻“投建营一体化”理念，强化方案优化，推行限额设计、标准化设计，兑现设计优化和预算编制目标。严格实施勘察设计单位考核奖惩。

（十）完善人力资源管理体系，提升人才竞争能力。

通过对标：完善人才规划，坚持人力资源管理与企业战略、业务发展同步谋划，充分发挥市场作用，围绕人力资源的获取、

配置、利用、保留和开发等核心环节持续探索创新，提高人力资源对企业战略目标的支撑作用。**优化选人用人机制**，以“三项制度”改革为牵引，严格经理层任期制和契约化管理，以全员绩效考核新突破推进员工能进能出，以薪酬分配和激励方式新突破推进收入能增能减，最大限度激发员工的动力活力。**加强梯队建设**，以创新型、专业化、高层次人才为重点，把握不同类别人才特点因材施教，持续优化人才成长路径和队伍结构，全面提升人才队伍素质。

（十一）完善信息化管理体系，提升系统集成能力。

通过对标：持续推进“信息贯通”和“数智升级”两大工程，加快推进信息化建设与企业经营管理全面融合，强化数字赋能，驱动业务变革和管理创新，实现企业数字化转型和智慧化发展。

（十二）完善运营体系，提升项目运营能力。

通过对标：**强化运营思维**，提升项目质量并增强运营资产质量，促使运营效益提升。**优化运营管理人才队伍建设**，积累核心技术人才与管理人员，加快高水平运营维管队伍建设。**参考优秀企业经验**，学习先进运营管理理念，总结分析优缺点，以实际示例支撑运营思维。**完善运营管理组织体系**，围绕投资方向和投资业态，结合实际，针对不同专业打造不同运营载体，打造品牌运营队伍，提高品牌专业化运营能力。做专做优资产运营。持续落实绩效考核管理要求，压实责任目标，确保全额回收可行性缺口补助。加强对第三方运维单位的过程管理和考核评价，切实提升

其履约能力和服务水平。

（十三）完善党的工作体系，提升政治保障能力。

通过对标：加强基层党的建设，加强三基建设，落实国有企业基层党组织工作条例要求；加强作风建设，进一步强化从严治党；加大日常监督检查力度，用好党建工作责任制考核和党组织书记抓基层党建述职评议抓手，提升基层党建工作质量，充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。**加强文化建设**，参照先进企业文化建设，在“开路先锋”文化旗帜下，深化“三个文化”，积极打造城投的企业文化，用先进的文化助推企业高质量发展。**加强群团建设**，有效发挥工会、团委群团组织以及统战工作的桥梁纽带作用，开展形式多样丰富多彩的活动，不断增强企业向心力和凝聚力，进一步提升员工归属感和幸福感。**加强舆论引导**，针对日益复杂的国内环境，全面加强新闻宣传工作，加强与新闻媒体单位联系和沟通，努力形成大宣传工作格局；全面提升舆情监控，及时破除不实信息、防范化解恶意攻击，提升国资央企的社会形象。**加强社会责任履行**，积极融入国家发展战略，推动西部、“一带一路”建设，提升企业品牌知名度和美誉度，讲好“城投故事”，努力营造积极和谐的舆论环境。

五、主要措施

（一）建立工作体系。建立对标提升行动“一体统筹、专业推进”的工作体系。各职能部门结合对标提升任务负责专业推进，具体实施主责领域对标提升行动，分别制定专项方案、开展专题

研究、向分管领导请示报告专业事项等。

（二）确立对标对象。根据投资公司职能定位，分职能板块选取与自身发展战略相匹配的标杆企业，如：建筑类央企、国企，华润置地、山东高速等，打造目标统一的对标提升工作格局。

（三）收集标杆信息。各主责部门要开拓思路，主动出击，多渠道开辟收集世界一流管理信息的途径，找到与其他一流企业管理水平的相对差距，明确管理提升努力方向。通过开放性、系统性和科学性的分析研究，找到更准确的管理提升路径。

（四）明确方式方法。在对标各管理领域先进经验的同时，深层次挖掘一流企业管理内核，提炼本质提升的方式方法。注重对标管控模式，在此基础上系统性提炼和选择性复制配套管理体系，加快管理能力提升。注重对标管理指标体系，优化完善公司高质量发展指标体系。注重对标价值导向，在企业管理、选人用人、激励分配、考核奖惩、资源配置、例外处理、容错制度等管理中提炼共同规律，塑造一流管理文化。

六、组织实施

（一）加强组织领导。加强党组织对对标一流、价值创造行动的全面领导，公司主要领导作为第一责任人，全面部署和推进对标行动。各部门、各单位落实“一把手”责任，组织及督导工作开展情况。各部门、各单位确定一名固定工作联系人，负责日常工作联系。

（二）细化研究部署。分为三个阶段推进，一是研究部署阶

段（2023年4-5月）。按照股份公司的统一安排，编制印发《中铁城投对标世界一流企业价值创造行动实施方案》。二是组织落实阶段（2023年6月-2024年12月）。各部门、各单位编制对标工作计划及工作清单，积极与标杆企业或咨询机构接洽，全方位获取标杆企业信息；制定一系列提升方案，做到边对标边提升；及时固化阶段性成果，形成一系列研究报告、管理规划、制度办法、工作方案。三是评估深化阶段（2025年1-3月）。全面总结企业开展对标、价值创造的做法和经验，全面深入评估取得的成效，建立健全长效工作机制，持续增强企业价值创造能力。

（三）营造浓厚氛围。各级组织紧紧围绕对标行动，积极开展各类主题活动，搭建建功平台，选树先进企业和先进个人。开展先进事迹和阶段成果宣传，营造良好的社会舆论氛围。