**坚持依法合规、全面提升公司品质**

—2019年公司工作会议报告

（2019年2月24日）

**刘 凤 奎**

**我敬爱的员工同志们：**

大家早上好。今天，我们召开2019年度工作会议，主要是以党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，总结2018年度的工作,分析公司目前面临的形势,谋划2019年重点工作；贯彻落实甘肃省国资委各项工作部署，推动公司“做精、做强、做持久”的发展战略；动员公司全体员工牢记使命、勇于担当、认清形势、坚定信心，认真履行各自职责，坚守安全质量红线，坚持依法合规，全面提升公司品质。

下面，我讲三部分内容。

**第一部分 2018年工作回顾**

2018年，在甘肃省国资委党委的坚强领导和兰州交通大学的大力支持下，在公司董事会的精心谋划和公司经营管理层辛勤工作、努力拼搏下，公司上下精诚团结、勇于担当；全体员工讲政治，顾大局,认真履行各自的岗位职责，整体工作态势平稳可控。

2018年是难忘的一年。这一年，我们经历了很多，饱尝耕耘的艰辛，也倍感收获的喜悦。主要表现在以下几个方面。

一是在严峻的竞争中稳住了阵脚。在全国铁路项目紧缩的情况下，市场竞争趋于白热化。尽管新增合同额较上一年有所降低，仍达到六千多万元。我们仍成功中标中卫至兰州客专等大型铁路项目，让我们在铁路监理市场竞争中站稳了脚跟。

二是注重提升公司软实力。表现在顺利通过了人防监理甲级资质的延续；三体系外部审核也顺利通过；员工执业资格专项整治工作也全面展开；监理助手软件进入全面推广阶段。

三是各项目的安全、质量态势稳定可控。历经7年的奋战，2018年我们监理的高原第一超长隧道（敦格铁路当金山隧道）、断面最大、长度最长的黄土隧道（银西客专庆阳隧道）以及埋深最大的煤层瓦斯隧道（叙毕铁路寸腰岩隧道）的相继贯通，彰显出交大监理人敢为人先，勇于担当的精神。

四是公司的社会声誉日益提高。2017-2018年度，中国铁总对一百多家监理公司的两次信誉评价，我们均名列前茅（一次第24名、一次第14名，均名列前20%）；叙毕铁路监理站、呼和浩特地铁监理站被业主评为优秀监理部；刚刚又传来好消息，大花岭监理站、十堰站改监理站双双荣获武汉局授予的优秀监理站称号，公司荣获兰州局建设杯。公司监理的交大西教学楼及22号学生宿舍楼双双荣获甘肃省2017-2018年度飞天奖；唐勇军、许光、贾文成、李创红等多名员工获得政府、业主或行业协会等嘉奖。此外，我们公司连续两年被省税务局评为纳税信用A级单位。

五是内部管理更加规范。以清产核资、尽职调查、年度审计、接受巡察、总结汇报等为契机，进一步规范管理，深化改革。

六是公司的凝聚力和向心力进一步增强。以党建为抓手，树牢“四个意识”、坚定“四个信念”、践行“两个维护”，进一步增强了公司的凝聚力和向心力。

总之，这一年，全体员工栉风沐雨，用心坚守，把住了安全质量红线，没有发生较大以上的质量安全责任事故，实现了公司全年质量安全目标。今天的成绩来之不易，是公司所有员工勤勉敬业、真情付出、扎实工作、默默奉献的结果。可以说，正是大家的汗水和忠诚，让我们诚以安心、勤以养德、严以修身、精以事业的企业形象熠熠生辉！（企业形象诚、勤、严、精）

成绩的取得，离不开领导的关怀、朋友的帮助，也离不开我们家人的理解与支持，更离不开全体员工的团结与奉献。借此机会，向一如既往关心支持我们的各级领导、各界朋友及全体员工和眷属们表示衷心的感谢！在这儿，我给大家鞠躬啦！

我常说，干我们这行的，不是无家可归，而是有家难回。多年来我们对家人亏欠很多。我们的家人任劳任怨操持家务、无怨无悔默默支持。是家人的理解与支持，消除了我们的后顾之忧，我们才能奋勇向前。功劳簿里也应该有他们的一半！为了表达对亲人的无比感激之情，我提议，让我们以热烈的掌声向他们致以由衷的敬意和衷心的祝福！在这，我还想说，正因如此，我们更要加倍努力工作，不辜负亲人们的期望；我们更要**做自我尊重的人，清正廉洁，守住法律底线；洁身自好，珍惜自身形象**！只有这样，才能让**亲人们放心和安心**，才对得起他们的支持和理解，也才是对他们最真的祝福。

成绩鼓舞人心，经验弥足珍贵。回顾和总结过去的一年，我们更应清醒的认识到不足和存在的问题。

**第二部分 存在的问题及其原因**

前面公司监理督导部内部检查通报，指出了相关项目的一些具体问题，希望全体员工都要保持清醒的头脑。对自己存在的问题，认真整改，同时要汲取教训，避免重蹈覆辙。对别人存在的问题，不要认为事不关己，一定要引以为戒、举一反三。眼睛向内，查找问题或隐患，做到防患于未然；眼睛向外，学习他人长处，取人之长、补己之短。以轻看成绩重看问题的思维，不断反思自己的工作，居安思危，确保各项工作顺利推进。

在这，具体问题我不讲了，下面我就一些普遍现象谈谈认识和看法。

**1.二级机构首长使命感和责任心不强。**总监或二级机构首长对现场疏于管理，任凭现场监理任意作为；对现场施工情况不掌握，甚至不闻不问，致使隐患成堆引发事故。有些问题反复出现、重复出现，表面看是施工单位重视不够，其深层次的原因是我们的主要领导**使命感和责任心缺失。**我希望大家时常看一看、想一想曾签下的《质量安全及廉洁自律责任状》和《红线管理承诺书》，不要把它当成摆设。依据国家铁路监管局出台的相关法规和《铁路总公司关于印发“铁路建设管理人员责任追究办法”的通知》（铁总建设〔2017〕286号），监理工作中不履职尽责，弄不好，不仅砸了单位的锅，还会丢掉自己的饭碗，甚至招来牢狱之灾。这不是吓唬大家，近年的多起案例足以说明这点。所以大家要始终绷紧质量安全红线这根弦，心存敬畏，以“如履薄冰、如座针毡、如临深渊”的谨慎态度，对自己管辖的工作，真正负起责任。

**2.原则性和灵活性拿捏不准。**处理问题，既要坚持原则，又要灵活（给包括自己各方留台阶）。一些同志往往把原则性和灵活性的分寸拿捏不准（要么原则有余，灵活不足；要么丧失原则，毫无底线）。一味坚持原则，容易陷入僵持；一味灵活，现场就会失控。什么时候该坚持？什么时候该灵活？希望大家平时多揣摩和观察。一般说来，触碰法规底线、红线的问题，是原则问题，不能让步，必须坚持；法规、标准赋予的自由裁量空间就可以灵活点，也就是说量变范围可以灵活（切记，量变不可过度，超过度，就是质变，就变为原则问题了）。遇事拿捏不准时，建议大家通过内部沟通（或请示、汇报），相互交流，寻求帮助。无论如何，二级机构首长或总监都要正视问题与矛盾，处理原则问题态度一定要坚决、行为一定要果断（及时发通知）；比如，对偷工减料、以次充好、内业资料弄虚作假等惯性问题，必须“小题大做”、重拳打击。

**3.工作主观随意。**我们一些同志工作凭感觉，不能依据规章制度和相关程序开展工作，工作主观随意；还有多数监理人员停留在被动应付日常工作，人云亦云，毫无主见，被业主甚至是施工单位牵着鼻子走，自己也感觉工作困难重重；不知道用规则（法律法规、标准、规范、程序）制衡对方。所有这些，都是不学习的后果。总监要带头学习（法律法规、标准、规范、程序），所有工作都要有依有据。希望大家认真学习贯彻落实公司已经制定的各项规章制度，严格按照《质量手册》和《程序文件》开展工作。最少要有这个学习的意识。

铁路项目要认真宣贯“质量安全红线管理规定”，做到人人知晓并严格遵守。落实在日常监理工作，要切实加强质量安全红线的过程控制和日常巡检。日常巡检也要定期、定岗、定责，要规定必须检查的内容和记录格式。

**4.培训不到位。**一些总监总是抱怨，现场监理人员整体业务素质低，加之不及时学习新工艺、工法，靠经验和习惯应付工作。以前会上我曾说过，“别指望你找来的人或我给你派来的人都是称职的。他不称职，你有责任、有义务把他培养称职。领导的职责之一就是培养下属，把不称职的下属培养成称职甚至是优秀的下属。”公司层面，尽量提供培训进修机会；各部门或监理站也要定期组织学习，学习内容包括公司或甲方的规章制度、验标、规范，要采取不同方式督促一线监理人员认真看图、掌握图纸内容、领会设计意图，切忌形成灯下黑。

**5.监理站层面管理缺位。**现场监理人员责任心不强，**部分监理人员履职不尽责**，甚至不履行自身职责（有的连监理日记都不做。我见过平安无事的记录）。工序验收不把关、旁站不到位，日常不巡视、不检查，或巡视检查不认真，对问题视而不见，或对发现的问题不处理、不上报。长此以往，积重难返。去年，个别项目收到举报，也受到了业主的相应处罚。这些问题，反映出监理站层面的管理缺陷和漏洞，总监负有不可推卸的责任。希望总监、副总监、分站长、专监等一定要按公司《程序文件》的要求，加强现场巡视频次和巡查力度。巡检要用心观察，不能走马观花流于形式（不仅看现场工程实体，还要看现场监理的工作记录）；公司层面也将强化和落实奖惩办法，加强督导检查频次，加大处罚力度，改变过去重奖轻罚现象。此外，同时全面推广使用“监理助手”，借助技术手段强化监理站层面的管理。

**6.沟通协调不到位，缺乏自我保护意识。**部分总监不能正视与甲方、施工单位、政府监督单位、公司总部及项目现场之间的关系。遇事要么惊慌失措，要么麻木不仁，不知道通过有效的信息沟通，化解矛盾，降低自身的风险。工作中，该做的记录不记；当自己无力控制时，也不及时报告业主或政府部门、沟通不到位，跟着施工单位背黑锅。究其原因是缺乏自我保护意识。

干监理，说不好干也不好干，说好干也好干。说不好干，是因为现场情况错综复杂、各方关系难于协调与平衡，往往顾此失彼。说好干，只要做到依据设计文件、施工方案，按相应规范、标准对照检查如实做好相应记录即可。自己能化解的问题，自己解决；自己解决不了的问题及时上报就可免责。

有的总监总是抱怨施工单位不好管。记住，监理行为不是管理施工单位。不存在好管不好管的问题。如实记录现场，及时报告情况（或及时下发《监理通知单》、《工程暂停令》等），及时、准确、规范地签认和填写监理资料，就能以不变应万变，提高自我保护能力。

**7.对回款问题重视不够。**2018年度公司回款情况总体不理想，大多数二级机构处于亏损状态。不能及时回笼资金，就是一只危险巨大的灰犀牛（2019.1.20中央召集省委书记开研讨会，强调风险管控的底线思维。明确提出要防范黑天鹅和灰犀牛风险。所谓黑天鹅风险，是指概率很小，但一旦出现将带来颠覆性认知的事件（比如，腐败问题）；所谓灰犀牛风险是指经常发生，每次出现后果并不很严重，但当累计到一定程度，会突然带来毁灭性灾难）。对灰犀牛我们绝不可掉以轻心。为此，对外我们必须加紧催收账款，及时回笼资金；对内加强资金管理，尽量集中资金，合理配置流动资金，减少各站点和员工个人的备用金存量。

**第三部分 坚持依法合规，全面提升公司品质**

2019年是全国上下贯彻落实党的十九大精神的攻坚之年，也是我们公司坚持依法合规，全面提升公司品质，实现“做精、做强、做持久”的发展战略的关键之年。

一方面，国有控股企业的很多规章、制度，需要我们去理解，去适应。另一方面，铁路建设市场形势严峻，经营压力剧增。为此，我们要清楚地认识到2019年将要面临的种种困难，认清形势、主动适应，借助省国资委的国企平台，有的放矢，赢得有利的发展空间。

**1.坚守用法纪构筑健康持续发展的堤防。**谨防徇私枉法、营私舞弊、玩忽职守的行为。工程质量是百年大计，是业主乃至全社会极度关注的焦点。我们80%的产值来自社会影响深远的铁路项目。为此，我们必须充分认识做好铁路项目的极端重要性，不折不扣地守住“安全质量管理红线”。2018年，中国铁路总公司、国家铁路监督管理局等相关单位连续向社会通报了各种各样的工程安全质量问题，对违规的单位与个人进行了相当严厉的处罚，给我们敲响了警钟。在目前安全质量高压态势下，一定要清醒地认识到“质量终身负责制”的严肃性，坚守“安全质量红线”，不存半点侥幸心理。这事关我们公司的持续健康发展。下午，李总还会就这个话题进行宣讲，我在这就不多说了。

**2.观念和行动都要与时俱进，跟上时代节拍。**当前，工程建设领域管理模式不断创新，新理念、新技术潮水般涌来，BIM技术、装配式建筑、全生命周期、互联网+等技术和概念接踵而至。为此公司上下全体员工必须清醒地认识到这点，加强学习，让**观念和行动都跟上时代节拍**。我们今年要大力推广的“监理助手”，就是要搭上互联网+这班车，实现监理服务品质的质的飞跃，完成监理服务的转型升级。希望各位总监克服困难，积极支持，务必收到实效。

**3.抓作风建设，强化员工的职业操守。**必须加强工作作风建设、强化员工的职业操守。下面，我重点谈谈工作作风问题。

我们要大力提倡“严、细、实”的工作作风，拒绝“假、大、空”。工作明明没投入，却像抱窝的母鸡一样咯咯叫着邀功请赏就是“假”；忽视本职工作细节，奢谈宏观就是“大”；夸夸其谈，不着边际就是“空”。比如，一个普通百姓大谈“如何应对中美贸易摩擦……”；甲方老总问监理工程师现场存在什么问题，答曰“征地拆迁难”。这些都是典型的“假大空”。

拒绝“假大空”，不是不许大家向上提建议，而是希望大家先把自己份内的事干好，有余力再关心大事。看问题可以大处着眼，做事情必须小处着手！“一屋不扫，何以平天下”！比如，我在挂职期间，一个小学校长向我抱怨主管县长管的过多过细，“不抓大事”，不该批评他学校的卫生不好。我问，哪些是县长该抓的大事？把学校的卫生搞好是不是你的职责？自己没做好，还嫌县长批评，真是岂有此理！再比如，曾有监理工程师说我在现场发现的问题都是鸡毛蒜皮的事，不该我管。要是他当总经理，会怎么怎么抓大事（指关注和甲方的关系）！那么，请问这些鸡毛蒜皮你看到了吗？看到了你不想管，说明你无责任心；没看到，你也不会去管，说明你眼高手低！就凭这，大事干不了，小事不愿干，你就不可能、也不配当领导。

我们大力提倡“严、细、实”的工作作风。“严”就是要拉下面子、严格执行规章，铁面无私、铁石心肠地严格管理。“细”就是工作要深入细致，做事踏踏实实、一丝不苟；对职责范围的事，真正负起责任，亲自把关、尽职尽责；绝不敷衍了事，决不能当甩手掌柜或传声筒。“实”就是不搞花架子，放下架子、求真务实，身先士卒、扑下身子，实实在在干事情；我们要提倡勤奋简约，讲究实效，力戒浮躁奢侈。

**4.规范管理，全面提升公司品质。**2019年规范管理的总体工作思路公司是：以依法合规为主线，以员工执业资格清理整顿为契机，借助推广监理助手，全面提升监理团队的业务素质；规范管控流程，筑牢内部防御体系，确保公司健康持续发展。

**5.建设精神家园，促进员工全面发展。**加强企业党组织及工会建设，满足员工的政治诉求。企业文化是载体，员工的全面发展是实质。我们要想把公司做持久，必须依托企业文化。

**6.几点具体要求**：

1）公司总部机关各部门的工作必须提升水平,起到服务性和表率性的作用，各项工作必须要服务于项目的获取，服务于项目现场，服务于各二级机构，为项目的获取和全面顺利推进保驾护航。各部门要制定日常工作清单（包括工作内容、责任人及完成时限）。

2）各二级机构负责人要切实履行一岗双责，带好自己的团队。廉政建设必须警钟长鸣、长抓不懈。我们一定要本着对工程安全质量负责、对自己和家庭负责的态度，不断增强纪律意识和规矩意识，洁身自好，防微杜浅。面对诱惑，要有定力、有原则、有正气；要多看潜在风险，严守道德和法律底线。严禁利用工作之便“吃、拿、卡、要”，谋取不正当利益。

3）关于党建工作公司将继续切实加强组织建设和党员队伍建设。将加强党的领导和提升公司管理水平有机统一起来，切实发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。这部分内容，刚刚问总已做了部署，我就不多说了。

因为有理想，我们心无旁骛，专心致志；因为有承诺，我们忍辱负重，砥砺前行！我们有幸生在这样一个伟大的新时代，我们只有团结一心、开拓进取，坚持把公司做精、做强、做持久的发展战略，全面提升公司品质，才无愧于这个伟大的新时代。

同志们，让我们以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，在甘肃省国资委的正确领导下，在公司董事会的带领下，发扬学习、担当、分享、成长的精神，为了我们企业的价值和我们员工的尊严，不忘初心、扎实工作，走进新时代，开启新征程！

我的报告到此结束，谢谢大家！