

十七局集团三公司严控风险确保企业平安发展

本报石家庄6月15日讯(特约通讯员邓华 陈明星 孙克婷)十七局集团三公司联系实际,把加强风险防控提升到企业生存发展的高度来认识,采取切实有效措施,规避了企业前进道路上的各种风险,促进了企业安全发展、和谐发展、领先发展。

在三公司历史上,曾发生过数起因劳务纠纷引发的经济诉讼案件,也曾发生过4家法院同一天封公司账户的事情。在教训面前,三公司领导深刻认识到规避风险对企业生存发展的重要性,

并重点从影响企业安全发展方面加强防范,以确保企业在复杂的环境中实现平安前行。

严控法律风险。早在5年前,三公司就成立了法律事务部,还于去年设立了企业总法律顾问,主要负责企业规章制度、经济合同、重要决策的法律审核和调解处理法律纠纷等方面工作。为提升法律意识,进一步规避法律风险,他们在强化教育的基础上,制定出台了《诉讼案件责任追究暂行办法》,对发生诉讼案件的项目

主管领导、相关责任人进行纪律和经济上的双重处罚。这些措施的实施,提升了各级管理者依法经营、依法管理和依法决策的能力,有效遏制了诉讼案件的重复发生。

严控合同风险。一方面,三公司联系实际,对公司原有的劳务承包、设备租赁合同样本进行重新修订和完善,使其既有利于企业利益,又符合法律法规。另一方面,切实加强合同审查、授权签订、履约兑现等环节的监督检查,认真履行承办人具体负责、部门分工审查、领导最终签批

的合同签订程序,杜绝了签约不规范等现象,避免了“后遗症”。

严控财务风险。他们按照“统筹兼顾、量入计出、留有余地、效益优先”的财务管理要求,编制好财务预算,健全财务预算执行结果考核制度,硬化预算约束和财务监督,严格控制计划外开支和非赢利性开支。与此同时,他们对农民工工资实行打卡发放,确保农民工工资发放到位。对计量严重滞后的项目,由总会计师牵头,督促与施工队签订结算协议,做到在建项目完工一个结算一个。在此基础上,他们继

续加大审计监督力度,建立完善资产损失防范和责任追究制度,从而有效规避了企业经济风险。

严控安全质量风险。三公司始终把安全质量当做大事来抓,自上而下建立起安全质量自控体系和责任追究制度,坚持先培训后上岗,坚持安全交底与技术交底同步,坚持实行“可追溯”制度,加大对事故隐患事前排查责任的追究和问责力度,建立突发事件预警应急机制,严格“失信”行为责任追究,落实“一票否决”和事故处罚纪律,通过这些措施,基本达到了安全零

事故、质量零缺陷。
严控信誉风险。三公司领导认为,信誉是一种投资,也是无限的财富。为此,他们坚持干项目就是做经营的原则,严格履行施工合同,切实抓好现场管理,制定出台了《工程项目“失信”行为责任追究暂行办法》,并实行社会效益专项奖励制度,对在业主阶段性评比和年度综合评比中获得较好名次的分别给予项目经理、项目书记一定数额的奖励,凡发生被业主通报批评、召见法人代表等“失信”行为,按规定予以处罚。由于措施得力,避免了失信行为,拓展了社会信誉。
三公司严控风险控制,企业抗风险能力大为提升。近两年,虽然经营规模不断扩大,工程项目不断增加,管理难度不断加大,各种风险不断加剧,但他们勇于应对,超前防范,取得实实在在的效果,企业呈现出安全发展、和谐发展、领先发展的良好态势。

【新闻故事】 武新才

一份满意的答卷

“请问你们有什么保证措施,确保2010年3月份之前打出第一片桥梁?”业主问。

“我们沙城制梁场是全线第一家现场制梁场,组建20多年来,已为国家省市等重点工程现场预制不同型号的桥梁2万多片,产品曾荣获国家最高质量奖‘鲁班奖’。而且经我们场衍生出来的子场多达十几个,积累了丰富的现场成型经验和先进的制梁技术,32米T型铁路桥梁更是我们的强项,请你们放心,保证3月份打出第一片桥梁。”二十二局集团四公司沙城桥梁指挥部指挥长王庆忠坚定地回答。这是2009年12月中标河北遵化至小寺沟地方铁路现场制梁前业主来考察时的对话。

遵小铁路全长122多公里,是河北省“十一五”重点建设工程项目。遵小铁路宽城制梁场担负了全线承德段260孔32.24米铁路筒支梁生产任务。梁场占地约130亩,可存梁60孔,整个梁场沿着车站而建,一字排开。每天可生产2~3孔梁。按照以往要求,建成投产如此规模的现场制梁场大约需要4~5个月时间,正赶上是冬季施工困难重重,业主的担心是有道理的。

天一天比一天冷,又下起了雪。在打拌和站地基时,职工每天冒着低温作业。为保证质量一气呵成完成地基施工,制梁场梁春凯经理每天在现场跟班作业,经过3天的奋战终于完成。

现场的监理和业主都感到很惊讶,没想到有这么快的速度,就连过往的汽车司机都说,几天不见,路边就建起了一个制梁场。模板拼装起来,钢筋工不够,主要是熟练的钢筋工少,王指挥长一个电话,火速从沙城调人,负责沙城梁场的副指挥长顾建国带着几名熟练的技工火速赶到。

时间是2010年3月30日上午10时,距离最后打梁时间只剩下1天多时间。“下午2点准时开盘灌注有没有问题?”王庆忠问梁经理。“没问题。”“好,通知业主,我们兑现承诺,请现场监督。”

熟练的老钢筋工管文文三五下除二指挥着工人把梁体钢筋就位,宣告整个工序完毕,就等一声令下,开盘灌注!

“开机开始灌注!”下午两点零八分,王指挥长一声令下,灌注混凝土开始。经过3个小时的浇灌,遵小铁路全线第一片桥梁顺利完成,王指挥长和梁场全体职工兑现了承诺,向业主交出了一份满意的答卷!



由十八局集团二公司承建的青沧特大桥地处河北沧州境内,全长17公里,经过两年的艰苦鏖战,全线最大跨度40米现浇简支梁成功跨越渤海入海排洪河道——子牙新河。图为青沧特大桥底座板混凝土浇筑施工。张骥摄

京杭运河特大桥施工进入攻坚阶段

本报宿淮6月15日讯(通讯员邓捷林 赤喜)由十一局集团二公司施工的宿(州)淮(安)铁路江苏段京杭运河特大桥经过宿淮铁路三分部参建员工奋力拼搏、克难攻坚,目前,引桥桩基、承台已完工,桥梁墩台身完成36个,主桥施工进入攻坚阶段。

有“神州第一桥”之称的京杭运河特大桥有95墩2台,全长3273.78千米,引桥采用后张法预应力混凝土简支T梁,主桥采用预应力混凝土连续梁拱组合结构,基础全部采用钻孔灌注桩基础,主跨柱直径1.5米,桥位处于京杭运河通航航道,预留桥下通航净空,净高7米,净宽90米,最高通航水位18.48米,最低通航水位15.8米,拱轴矢高22米,边跨现浇段采用支架现浇,中跨合龙采用悬吊支架现浇,其余梁段采用挂篮悬臂浇筑施工。

根据该桥设计布置以及京杭运河通航能力大、连续梁施工干扰大、安全风险高、工期紧、连续梁跨度大、挂篮悬臂浇筑施工周期长、混凝土的耐久性要求高等特点,三分部经理杜爱春迎难而上,抓重点、攻难点,周密部署,优化方案,建立健全各种施工管理制度,层层掀起“五比”劳动竞赛高潮,确保了大桥施工安全顺利进行。

目前,主墩桥梁下部钻孔桩46根,2728米已完成,承台基础施工正在紧张进行,上部结构也正在有条不紊地开展。

高铁施工管理的“试验田”

——二十局集团四公司石武客专项目管理纪实

杜苗 周晓荣

2008年10月,二十局集团公司中标石武客运专线2标段。这是二十局集团公司中标的第一条高速铁路,集团公司领导高度重视,把首战必胜视为使命和责任,迅速成立了石武客专项目部。集团公司决定由施工实力强的四公司成立第一分部,担负集团公司石武客专项目三分之二的施工任务。四公司领导派精兵强将到石武客专经受高速铁路施工的历练,并赋予项目经理穆青峰一项特殊的使命:在干好石武客专项目的同时,要探索出高铁施工与企业效益双赢的管理之路。

“石武客专是我们二十局集团林马厉兵高速铁路的战场,也是高铁施工管理的试验田。这一仗我们要打出二十局集团四公司的忠勇和信誉。在这块试验田里,我们还要提炼出适合高速铁路施工的管理体系与模式,为企业未来的高铁施工提供借鉴。这是我们的责任和使命!”穆青峰接任二十局集团四公司石武客专项目经理时,就对他的将士们发出了铿锵的动员令。

2008年10月18日上场石武客专,经过一年多的奋力拼搏,他们已经完成了标段内的主体施工任务,用他们探索的结晶书写了一份圆满的答卷。

“架子队模块化”:适应高速铁路施工特点的施工组织构架

石武客专一上场就将高速铁路独特的个性展示得淋漓尽致:高速度、快节奏、

高标准、严要求。二十局集团四公司石武项目部管段线路总长16.028公里,投资总额9.9亿元。主要施工任务有4.443公里的路基工程,全长11.585公里的黄河北引桥以及管段内其他配套工程。偌大的工程却只有18个月的工期。如何贯彻铁道部的施工管理要求,如何带领上场的6个架子队迅速适应这样的特点,如何在如此短的工期内保质保量地完成施工任务?

经过两个月的现场调试,他们将梁场和两个拌和站剥离出来,成立了梁场、第一拌和站、第二拌和站、桥梁一队、桥梁二队、桥梁三队、桥梁四队、路基队、小桥涵队9个专业的架子队,形成了结构物工程架子队管理模块、路基工程工程架子队管理模块、箱梁制、运、架管理模块。他们冠以“架子队模块化”的名称。

经过调整,架子队的专业性增强了,施工能力强了,项目整体工程进度大幅度提高。石武项目部财务部长宋元栋津津乐道地说:“实行‘架子队模块化’管

理以来,各个队人员相对稳定,长期合作形成默契,大幅度提高了工作效率,各个队每月的施工产值直线上升,我们创下了2009年3月23日单日产值500万元的纪录,4月份产值9400万元的施工纪录。另一方面,是灵活、机动、便于上下场的整体调动。例如,桥涵队和路基队目前已完成了石武客专的施工任务,如有高铁新上项目,拉上场就是顶呱呱的队伍,当然,还有一个优越性,就是给项目的成本测算带来了便利,有效地节约了管理成本。”

“职工带劳务”:满足高铁施工“快速、高效”节奏的架子队管理模式

桥梁三队,是结构物模块里“职工带劳务”架子队管理模式受惠的典型。队里的办公室主任史进平谈起来,喜悦之情溢于言表:“由于上场初期工程滞后,分部领导将我队进行整编组合,从项目分部调来

管理能力强、工作经验丰富的张俊康担任三队队长,在他的带领下,经过一段磨合、调整运作,三队以翻天覆地的变化脱胎换骨的面貌,活跃在石武客专施工战线上。我队在去年3、4月份施工中分别取得了分部下达施工计划的160%和155%的好成绩,并创下了单月完成灌注桩378根、单日21根的施工纪录。”

三队队长张俊康说:“环环相扣的管理制度,使我们在施工中必须严格规范操作,不越雷池一步,久而久之,已成员工们的操守。项目部与架子队之间,双控互监的管理体系,不仅规范了我们架子队管理层的管理行为,更增强了我们的管理能力。而透明的分配制度,实行‘职工带劳务’绩效考核,月底评比兑奖的办法,每天干多少活,队里有多少提留,员工个人得多少,管理人员心中有数,员工也有小九九,所以,干活不用领导催,劲头大着呢!”

把铁道部推行的架子队管理模式、四公司的专业化工程队建制和二十局集团责任成本管理模式三者相容,以满足

铁道部架子队管理模式要求的构架进行定岗定职。为加强架子队的现场管理能力,保证各工序施工均有技术人员现场检查和指导,保证责任成本体系在架子队正常运行,采取增加技术人员、增加成本核算人员的具体措施。这是穆青峰和他的管理团队在“架子队管理模式”方面的一大创新。在具体的实践过程中,发现问题及时纠偏,不停地纠偏,使“职工带劳务”的架子队管理模式在高铁施工中呈现出了超强战斗力。

责任成本管理:高速铁路与企业效益双赢的管理体系与模式

石武客专工程一上场,穆青峰就告诫他的管理团队:“众所周知,作为我公司首项时速350公里的高速铁路项目,石武客专在承载着公司进入高铁市场的崇高使命的同时,更承受着第一次进入高铁领域的考验。首先我们要经受工期上的考验。石武客专速度之快、节奏之快是空前的。其次,我们要经受技术的考验。我们以前从

未涉足过高铁施工技术与规范。再其次,我们要经受管理的考验:高、快、专的大型高速铁路施工的现场安排,机械配置等等,但我们不能在这些考验面前乱了阵脚。企业没有经济收益,就失去了生存的体能,我们项目作为企业效益之源,不能在打赢高铁攻坚战的同时,却输掉企业的元气。我们必须从上场就要把握住成本控制这个重中之重的问题。”

在这个理念的主导下,他们按照横向到边、纵向到底的责任成本管理原则,建立了横向六大责任成本控制中心,即由工程部负责的技术责任中心、由计划合同部负责的合同预算责任中心、由保障部负责的物资设备责任中心、由财务部负责的财务责任中心、由安质部负责的安全质量责任中心和由征地拆迁办负责的拆迁责任中心。他们还根据架子队配置设立了纵向的4个桥梁队、路基队、小桥涵队、2个混凝土拌和站、梁场九大责任中心,建立了责任成本管理的整体框架,使责任成本管理体系化。

纵横成网的管理体系建立起来,他们更注重新在实际工作中的坚持。坚持六大责任成本控制中心的源头控制,6个中心建立各自的成本台账,并且每天有汇总,每月有节超原因分析,严格执行奖惩制度。

坚持六大责任中心的过程成本自控。架子队根据项目部各项成本控制要求,建立相应的成本使用台账,每天工作使用材料登记台账。石武客专项目尝试的“全员成本责任制”经过一年多的运行,实践证明是成功的。

逐天追日连跨越 正乘东风立潮头

(上接第一版)

近几节,物资集团致力于掌控产业链的关键环节,频频出手,开展合作。他们先后与德国的福斯罗公司合作成立了由物资集团控股的北京中铁福斯罗技术有限公司;与中国石油合作成立了中石油铁建油品销售有限公司;与中技国际招标公司签署战略合作协议……

截至目前,物资集团已经与中石油、鞍钢、包钢、攀钢、武钢、河北钢铁、首钢、海螺水泥、冀东水泥、山水水泥、山桥、宝桥、中技国际招标公司等资源厂商形成了稳固的战略合作关系,使得资源掌控能力得到空前强化。

四

异常富有的企业并不是神仙。它与一些“不行”的企业比较,不同的是它具有扎实的基础管理和善于经营的人才队伍。

从2003年以来,物资集团年营业收入由5亿元飙升到141亿元,就是凭借持续优化的“紧密型管控模式”,避开了“规

模越大,风险越大”的困惑。

实行“紧密型管控模式”,就是将物资集团总部定位为战略管理中心、资源管理中心和运营控制中心,突出整体优势,整合系统内人财物资源,实现资源优化配置。

在管控环节中,最重要的是管控现金。现金为王,有现金就是大王,没有现金就是乞丐。

财务管理曾是困扰物资集团多年发展的老大难问题。法人林立、账户繁多,所属的个别单位甚至拥有20多个财务账户,管理十分混乱。

为了治乱,为了让现金称王,物资集团的财务管理按照“紧密型管控模式”的思路,突出集中管理。比如:推行会计人员的集中管理,实行对系统内会计人员委派和垂直管理;严格收支两条线,每天16时30分自动将所属公司资金归集到银行专户;实现财务信息化水平的进一步提升,财务与业务的“无缝”链接,解决了财务信息的“孤岛”效应,

做到账账相符、账实相符;实施“总对总”的融资方式,由集团总部统一与银行总部谈判融资,改变所属单位单独谈判带来的“授信银行多、授信规模小、融资条件苛刻、融资成本高”的被动局面。

由于“紧密型管控模式”的实施,使得物资集团的财务管理硕果累累。仅2009年,就赢得银行综合授信86亿元,其中民生银行一家就达40亿元,成为央企二级单位中单笔授信最大的企业;在全年货币资金流量上千亿元的情况下,财务运作零失误。同时,全年无一分钱贷款,并且财务费用比2008年节省了近3000万元。

五

创业,有这样一个忠告:孜孜以求的进步精神,是一个企业优越的标记和胜利的前兆。那么,什么是物资集团的进步精神呢?申兆军回答,企业的进步精神,就是为客户服务。

闯市场是硬通货,服务则是软实力。企业发展不是短期行为,没有良好的服务

能力,企业不可能积聚人气,赢得市场。

物资集团是一家物资贸易型企业,居于产业链的中游,上有资源厂家,下有建设单位,服务对象与服务环节众多,提升服务质量与服务水平,对赢得客户、占领市场至关重要。

申兆军解释:物资集团对客户的服务,不仅仅是物资供应的服务,更重要的是和客户心与心的交流、感情与感情的沟通。一切都本着“以人为本,与您共同发展”的理念。而这一理念,使物资集团在市场主体日益多元,市场竞争日趋激烈的形势下站稳了脚跟。

物资集团的服务观,不仅体现在仓储、配送、流通等采购、销售环节中,更重要的是体现在国家铁路建设的全局观上,体现在关键时刻和客户之间的相互扶持上。物资集团的决策者认为:小胜靠智,大胜靠德,企业的发展建立在诚信上,才有双方的合作,才有共同的发展,才能互惠共赢。

2008年,在向京沪高铁供应钢材时,面对百年一遇的南方冰雪灾害,钢材资源

紧张,价格急剧上涨,物资集团顶着亏损1800多万元的压力,依然供货,保证了京沪高铁建设的顺利进行。

同一时期,在向外资项目温福铁路供应物资时,物资集团受欧元汇率巨大波动的影响,顶着港币5000多万元的压力,坚持供货,保证了温福铁路建设如期完工。

2009年,金融海啸肆虐全球,国内钢铁产业受到较大冲击,一些钢材生产厂家库存严重积压。市场上的钢材价格甚至比从钢厂直接进货还要低,但物资集团并没有舍弃长期合作的盟友,而是采取与钢铁生产厂家“抱团过冬”的方式,坚持从钢厂进货,赢得了钢厂的信任和赞誉。

2009年,在物资集团召集的钢轨、道岔业务座谈会上,国内一家大型钢厂的老总谈及和物资集团多年的合作时,大发感慨,他说:“以人为本式的经营创意,成就了物资集团的事业,也帮助我们解决了一些问题。我们不会忘记,在困境中,他们对我们总是施以援手。”

当然,这种历经考验的患难之交,也让物资集团掌控优势资源的能力进一步提升。

物资集团,是仅有的两家铁道部物资供应商之一。为了做好物资供应,物资集团引进专家10余人,打造了一支贴近市场、贴近客户的服务团队。这个服务

团队先后圆满完成了国家80多个重点铁路项目所需物资的招标采购、组织供应、质量监控、驻厂监造等一系列工作,赢得了铁道部、建设单位与施工单位的广泛赞誉,为中铁铁路建设的质量提升作出了一定的贡献。

在中国铁建2010年的工作会议上,物资集团被赋予了新的使命,它将作为中国铁建的物资采购中心,在全系统内开展物资集中采购业务。

六

物资集团,在改制7年的时间里,留下这样一串辉煌:“中央企业先进集体”、“工人先锋号”、“火车头奖杯”、“全国守合同重信用企业”、“中国诚信经营示范企业”、“全国用户满意企业”、“北京市和谐劳动关系单位”、“中国铁建生产经营先进单位”等等。

但是,这些昨天的辉煌,在申兆军带领的物资集团看来,已经成为“昨天的故事”,他们所面临的任务,是去赢取市场的明天。申兆军非常自信地说,只要沿着科学发展的路子走下去,物资集团所制定的“163工程”10年规划将会如期实现。

创新是做强做大公司的唯一之路。看来,这条路,物资集团是走定了。