

练就看家功夫 淘取真金白银

——二十二局集团一公司立足专业化提升项目创效能力纪略

王秉良 张洪柱 唐文洁

总部位于北京市石景山区鲁谷路的二十二局集团一公司,是距离中国铁建总部机关最近的综合工程公司。10年前,该公司只是一个100来人,年完成近2-3亿元产值的分公司。10年后的今天,已成为独立法人单位,拥有员工近800人,年完成施工产值30亿元的中型企业。2013年,经营承揽任务更达到40多亿元,在建项目

20多个,总投资近80亿元,经济效益也实现了翻番。该公司董事长徐冬青和总经理杨金有自信地称:让企业腾飞的核心是依靠“专业发展”和“精益管理”。这两条核心一以贯之,明晰了方向,提升了项目创效能力,让企业在强者如林的建筑业市场中异军突起,越走越宽。

新闻背景

2004年3月,二十二局集团一公司由中铁建国内工程公司桥隧工程处和机械化工程处整合而成。到2013年,公司从一个每年完成2-3亿元产值的小企业发展到年度施工产值30亿元的中型企业,职工总人数由100多人发展到近800人,人均创利在该集团位居前列。2013年经营承揽任务40多亿元,实现了历史性突破。近5年来,公司共承建了近50项工程,覆盖近20个省市。目前,公司在建项目20多个,总投资近80亿元。

该公司致力于打造专业化、效益型企业,近年来在地铁施工中崭露头角。2013年上半年,在北京地铁在建项目综合信誉评价中,一公司代表该集团在29家施工单位中综合评价排名第3,获最高等级AA。目前在京、南、贵、广、佛、武等地有多条地铁项目同时施工。一公司承建了津秦、沪昆、石太、吉图珥等高铁项目,通过科技创新和严抓项目管理,在高铁项目,特别是大桥、长隧施工中实力也日益雄厚。

一公司大力加强项目创效管理,形成了严密的工作体系,通过严抓监管和执行,把好承揽、方案、合同、劳务用工、物资设备等每一道关口,使企业创效能力日益提高。该公司正力争两年内将施工生产规模提高到40-50亿元,达到老局工程公司的平均水平,创效能力达到系统内工程公司先进水平。

把握专业方向 乘着“两铁”飞驰

首都地铁市场,是地铁施工群雄逐鹿的主战场。在这里的信誉情况,也基本可以说明其在国内地铁施工领域的市场地位。2013年上半年,在北京地铁在建项目综合信誉评价中,二十二局集团一公司在29家施工单位中综合评价排名第3,评价等级AA(总共分为5个等级,AA、A、B、C、D)。现在提起二十二局集团一公司,业内人士都知道这是一家地铁施工行业的劲旅。

一公司的专业发展有赖于二十二局集团领导的因势利导,鼎力扶持。公司原本是由中铁建国内工程公司桥隧工程处和机械化工程处整合而成。一个百余人的小公司,论体量和综合性大公司根本不是一个层级,但为了生存,哪里有活哪里上,铁路、公路、水利、环保等建筑领域都有涉足。不仅承建石太、浙赣、襄渝等铁路和渝遂、岑兴、京承等高速公路工程,还参

建了北京莲石湖治理和南水北调等工程。虽然几年下来在各个项目历练中也提升了施工能力,完成了一些积累,但体量、实力和兄弟单位还有不少差距。随着2010年北京地铁14号线的中标,该集团领导对一公司的成长规划逐步明晰起来。一公司人员结构年轻化、知识化程度高,也有了比较丰富的铁路、公路施工经验,要通过任务倾斜和施工磨砺,让他们在地铁领域后发先至,迅速取得优势地位。

一公司抓住了这个难得的机会。他们在人员、技术、管理等多方面迅速充实资源要素。地铁14号线原方案是盾构施工,集团为一公司专门任命设备管理经验丰富的邢野任副处职位的“总机械师”,这在全集团也是一个创举。公司派出14名人员到哈尔滨市十四局集团地铁项目工地,跟班学习盾构施工技术。还集中40多名年轻的一线技术、设备管理人

凭借看家功夫 赢得市场青睐

在首都施工,对施工现场标准化管理和文明施工水平要求非常高。一公司通过全过程的标准化、精细化管理,确保工程安全质量,不出一丝纰漏。继在北京地铁14号线取得良好信誉后,“铁盾1号”盾构机在北京地铁6号线平稳推进,已经实现管段内贯通。项目的综合管理成为整个首都地铁施工企业的标杆。业主也感到不可思议:一个首次驾驭盾构机的施工单位,各项工作为什么会这样规范、成熟?长春地铁1号线、2号线等项目上场之后,该公司又适时购进2台盾构机,目前第4台盾构机也将在武汉地铁投入使用。有了巨型“隧道掘进机器人”,积累了较为丰富的盾构施工经验,培养和储

备了一批盾构施工和管理人才,公司在地铁市场来征,如虎添翼。去年下半年,该公司相继中标开工南宁地铁、贵阳轻轨、北京地铁6号线西延工程、广州地铁、佛山地铁、武汉地铁等项目,新项目如雨后春笋般涌现,业绩越做越好,步入了在建与市场良性互动的优质发展循环。

在创造“中国速度”的高铁建设中,一公司与老牌施工企业同台竞技,勇于亮剑,在实践中“看家功夫”也越练越强。特别是在高铁桥梁、隧道施工中通过科技创新,展示了大家风范、开路先锋的特质。在津秦客专,该公司预制箱梁570榀,还担负全线第二长桥永定新河特大桥移动模架和挂篮施工。一公

严管项目源头 创效无缝链接

创造经济效益是企业各项工作的中心。一公司提升管理水平,企业各个层级成为环环相扣、产出效益的“精密仪器”。

公司机关按照“4个阶段、22个环节”把成本管控流程化,部门联动,层层把关,确保最大程度拿回“真金白银”。公司对项目部劳务、机械租赁、物资采购等均严格执行逐级评审程序。项目上场之初就进行成本分析并编制预算。每季度还要派出工程、物资设备、财务、审计等部门对项目部进行二三次经营工作联合和督导。

杨金有说:“承揽是最大的决策,必须从源头保证项目含金量”。公司制定了多条红线,垫资的工程、潜损工程、高风险工程决不承揽。仅2013年,就先后放弃了贵州、石家庄、抚州等地的多项工程。

“创效工作中,施工方案是第一位的。”有多年项目管理经验的党委副书记施德旭说。一公司在北京

地铁6号线16标项目,经和设计单位多次沟通,将东部新城站整体向西平移199米。避免了十字路口的交通导改和便桥搭设,减少了大量管线改移和专项费用方面亏损约500万元,增加盾构区间施工长度398米,直接增加投资1290万元。沪昆客专项目高家屯隧道因地质原因直接进洞风险较大,通过变更设计增加进口横洞,工期提前8个月,不仅降低了成本,还增加投资745万元。

而劳务队的把控也是降本增效的关键环节。公司制定了《劳务招标管理办法》,项目上场之初就要制订劳务招标计划,上报公司备案,公司进行劳务招标的审核并参与劳务招标过程,对劳务招标进行把关和指导。和劳务队计价过程中,严格执行“量、价”双控的目标。如津秦项目经管部门将各项费用条分缕析,把每道工序都按照公司指导单价分包。在施工过程中,劳务费逐月按照现场工程技术人员与劳务队伍人员共同



二十二局集团一公司承建的北京地铁14号线郭庄子车站荣获北京市结构长城杯。张洪柱摄

员举办培训班,邀请日本盾构专家和石家庄铁道学院教授授课。同时,成班组“挖”到有丰富盾构施工经验的技术人员,一举建立了自己的“王牌队伍”。地铁14号线因地质原因不宜盾构施工,但组织到位,交工后赢得结构长城杯金奖。新的项目接踵而来,盾构机在新中标的北京地铁6号线、长春地铁等项目开始大显身手。

一公司领导清醒地认识到,作为一个后发者,仅仅依靠地铁市场不足以形成规模体量,在坚定地铁发展方向的同时,必须在传统铁路市场特别是高铁施工领域进一步练就看家本领。乘着“两铁”,才能在发展道路上平稳飞驰。所以,董事长徐冬青在不久前召开的二次党代会上提出发展战略:突出打造城市轨道交通和地下工程施工专业特色,巩固、提升桥梁、隧道、高铁施工技术,实现一专多能,两轮驱动、协调发展。

源头把控 消灭亏损项目

本报讯(通讯员唐文洁)二十二局集团一公司目前正在建的20多项工程,涉及十多个省市的地铁、高铁等项目,该公司把工作重心放到项目一线,通过严格管理,精打细算,拧紧一道道“安全阀”,铲除亏损项目滋生土壤。

该公司严格执行劳务分包制度,杜绝大包、转包。他们把劳务分包成本条分缕析,形成指导单价,在项目强制推行。在津秦客专工程预制的570孔900吨箱梁中,32米和24米箱梁共计563孔。项目部将钢筋加工、预应力钢绞线张拉、混凝土浇筑、梁体养护、压浆等每道工序的劳务费都按照公司指导单价进行分包,经计算,32米箱梁每孔的生产劳务费为56218.3元,24米箱梁每孔的生产劳务费为48284.3元,均比整体劳务分包每孔节约了5000元,共节约了280余万元。

施工方案直接决定工程进度、质量和效益,一公司对每一个新上项目都要提前召开专家评审会,通过优化施工方案扩大效益源流。沪昆客专高家屯隧道全长6417米,为全线控制性工期之一,进口围岩多为强风化V级围岩,隧道存在偏压现象,如果采取直接进洞施工的方法,不但施工风险大,而且直接影响到工期,项目部通过优化施工方案,给隧道增加进口横洞,工期提前了8个月,也赢得了经济效益。

物资材料往往占工程总造价的百分之六七十,降耗就是增效。在原材料管理中,难度最大的首数地方性材料的验收,供应商利用地理优势、资源优势、人脉优势,在砂石料的供应中将石子垒成“鸡窝”,在到达验收现场前将石子变成“注水砂”,导致拌和站材料存在很大的超耗隐患。为了有效改变这种状况,公司从源头把关,要求各项目在签订采购供应合同时,将验收方式约定为“双控”,即量方和过磅相结合。松陶铁路工程的弓棚子搅拌站承担着30多公里混凝土的供应,项目部将全部河卵石、砂子进行过磅,量方双重验收,严格控制了材料的进场数量。据统计,2012年进场的仅碎石一项,项目部便节约资金65000元。

一系列管理措施的严格落实,让亏损项目再无生存空间。

核定的工程量及合同单价计价,有效防止了价款超拨、冒领现象。

在原材料管理中,有个别供应商往往在砂石料供应中做手脚,如将石子垒成“鸡窝”,在到达验收现场前将石子变成“注水砂”。为此,公司在各个项目签订采购供应合同时,约定验收方式为“双控”,即量方和过磅相结合,同时还考虑天气变化等情况。据测算,仅松陶项目弓棚子搅拌站2012年进场的碎石就为项目部节约资金65000元;沪昆项目第5号拌和站进场材料均过磅验收,再考虑含水情况进行确认具体方量,2013年仅碎石和机制砂就为项目节约19万元。

效益提升了,体量增大了。展望未来,一公司上下信心满满,徐冬青和杨金有说:“我们目前冲击的目标是力争两年内将一公司的施工生产规模提高到40-50亿元,达到老局工程公司的平均水平,创效能力达到系统内工程公司先进水平。”



左上图为二十二局集团一公司承建的京秦客专滨海北站。右下图为二十二局集团一公司承建的松陶铁路第二松花江特大桥。张洪柱摄