

2013 大事记

7月8日,中国铁建以772亿美元的营业收入,前进11个席位,跃居世界500强第100位,发展取得历史性突破。

7月24日,中国铁建发布“中国铁建工程公司20强”和“中国铁建其他业务三级公司20强”。

7月26日,中国铁建正式执行《生产安全事故管理规定》,组织全系统开展安全生产大检查工作。

9月9日至10日,中国铁建组织召开工程公司项目管理提升现场会,部署加强项目管理工作。

9月15日,“青藏铁路”、“秦岭隧道群”以及“京沪高速铁路”3项工程获得“全球百年重大土木工程”奖。

2013年,中国铁建4家企业技术中心通过了国家级技术中心认定,企业国家级创新平台增至9家。

核心阅读

专注标准化,增强企业硬实力

——十二局集团持续提升项目管理水平纪实

本报记者郑建峰

万丈高楼平地起,夯实根基是关键。项目是企业的基石,经营成功与否关系着企业兴衰成败。

2013年9月,中国铁建召开项目管理提升现场会,要求坚定不移地推行规范化、标准化、精益化管理,推动科学管理水平不断提升。

2013年12月28日,中国铁建参与设计施工的厦深铁路等7条铁路同时开通运营,中国铁路运营里程一天新增2000公里。由此,中国铁路运营里程突破10万公里大关,战斗在施工一线的广大员工作出了重大贡献,居功厥伟。

目前,中国铁建有大约1万个项目,遍布在全球60多个国家和地区。做强工程项目是中国铁建的一项基础工作,需要常抓不懈。

面对各种挑战,各单位在过去的一年里,向标杆企业看齐,进一步加强项目管理,提高管理水平,出重拳解难题,治疗“顽疾”,敢下猛药,坚决守住效益底线,守住安全红线,守住质量生命线,守住信誉生命线,确保了企业发展根基牢固。

当新签合同额不断增长,经营规模不断攀升时,十二局集团的管理者悄然开始了管理方式的变革。

在建任务上千亿元,工程项目五六百个,单靠固有的人力资源和管理力量已经不能承载。“书同文,车同轨,度同制,行同伦”,十二局集团率先在铁路项目中开始试验,构建,实施标准化管理。他们梳理自己行之有效的技术、管理经验,从人员配置、管理制度、现场管理、过程控制4个方面,全面总结、提炼、合成,固化项目行为模式。在此过程中,他们合并同类项,通过机械化、工厂化、专业化、信息化等管理手段,全力提升“产品”制造效率。

规模扩张 引发标准化管理试验

2008年新年伊始,十二局集团夺得京沪高铁第一大标段第四标段。这一年他们的新签合同额从上一年的255亿元一下跃升到488亿元。如何应对庞大规模带来的生产要素紧缺、安全质量风险激增、管控难度加大等问题?



李大树/图

时任董事长(现任中国铁建总裁)张宗言提出,将2008年确定为“科学管理年”。3月20日,“中铁十二局集团有限公司项目管理实验室”成立,由时任总工程师、京沪项目常务副经理高治双和集团公司总会计师王锦友担任实验室主任,集中全集团项目管理各方面的专家,对工程项目的制度办法进行全面梳理,目标很明确,就是以京沪为基地,依托京沪、郑西、武广、西安北站等项目,构建一套完善的、具有十二局集团特色的项目管理“基本大法”。

历经近两年,17个专家组经过理论和实

践的对接,出台了14类84项管理制度和办法,18类84项施工作业指导书和操作手册、5本标准化管理手册,内容涵盖项目技术管理和作业标准的各个方面。这部“基本大法”很快就被运用到他们所有的工程项目中,成为提升项目管理水平,释放集团管理效能的利器。

拥有“史上最大项目”之称的京沪四标,因此成为标准化管理的第一个受益者。

成果辐射 助推项目管理全面升级

如果说,标准化管理在十二局集团京沪项目还是“个”“试验段”的话,那2008年之后,在其京石、宁安、湘桂、兰新、大西、贵广、

渝昆、沪昆等铁路项目中,标准化管理已呈燎原之势,成为所有项目管理者遵从的一种基本模式。随后,“实验室”获得的成果很快辐射到公路、房建、机场、市政、水利等领域。

为全面推广标准化管理,十二局集团将2009年确定为“项目标准化推进年”;2010年,十二局集团董事长、党委书记史道泉和总经理宋津喜在工作会上再次强调,所有项目要坚定不移地将标准化管理推向深入,促使标准化成为一种习惯。

为使标准规范真正入脑入心,十二局集团通过专题辅导、案例教学、导师带徒、观摩

外培等多种形式,对新上项目进行标准化管理“交底”。在柳南铁路,十二局集团分期分批对所有进场人员进行质量安全、技术标准、作业标准、施工工艺、法律法规和规章制度等培训,所有人员考试合格后持证上岗。

在现场管理中,十二局集团充分利用榜样的作用,在每个单项工程施工中,始终坚持执行“试验先行,样板引路,首件认可”程序,先做一个样板,通过反复试验直至工艺成熟后,才形成工序作业指导书。看似复杂的标准化管理体系,经过分解,被快速落实到每一个岗位、每一个工种、每一个作业面。

“四化”建设

引导标准化管理向纵深推进

“用标准化管理实施项目,科学,省劲!”多年担任制梁枕项目经理的十二局集团一公司副总经理王立军深有感触。近几年,一公司承担的制梁枕任务与日俱增,2000年他们仅有1个现场预制梁场,如今已经增加到16个制梁场,3个枕厂;当投资激增到30亿元以上时,作为一公司最重要施工模块之一的混凝土预制项目,管理技术人员的投入尚不到200人。

标准化已经成为十二局集团的一种优秀管理文化。在制梁枕、无砟轨道、隧道盾构、路基路面、建筑安装、铁路四电、线路养护等各类工程的标准化管理实践中,他们积极引入机械化、工厂化、专业化、信息化建设,取得事半功倍的良好效果。

在包西铁路甘泉梁场,十二局集团实施工厂化管理,打造规模化、流水线生产平台,不但有效管控了安全质量,而且创造了日产梁16片、月产梁399片的全线制梁最高纪录。由于实行“车间-工班”管理架构,缩短了管理链条,更是极大地降低了组织成本。

在建筑安装、四电、路面、市政等专业领域,十二局集团通过培育专业化施工队伍、发育专业化施工能力,成就专业化发展优势。2013年7月,中国铁建发布“2012年中国铁建工程公司20强”名单,十二局集团建筑安装公司、电气化公司包揽“20强”金银牌。

在标准化管理中,十二局集团充分利用信息化手段。在高风险隧道、深水高墩大跨桥梁、无砟轨道、黑色路面,甚至工地试验室、混凝土拌和站等工地,他们为工程建设安上“千里眼”和“顺风耳”,引导项目管理走向智能化。

从经验管理到制度管理,从制度管理到文化自觉,十二局集团在实施标准化管理之路上,持续向纵深推进,并将项目标准化“连锁店”开到世界各地。在安哥拉、阿尔及利亚、以色列、委内瑞拉等海外项目中,他们运用标准化管理成功生产出“阿尔及利亚东西高速公路”、“安哥拉总统小区”、“以色列卡迈尔隧道”等受所在国人民称赞的优质产品。

高层声音

提升项目管理 夯实企业发展基础

中国铁建副总裁 刘汝臣

中国铁建的战略目标是建设成为世界建筑领域领军企业。强化工程项目管理,是确保中国铁建实现战略目标的重要工作。

施工企业处在建筑产业链的末端,面临巨大的竞争压力。为提升施工企业的市场竞争力,必须从基层单位抓起,从基础工作做起。

工程项目管理是一项系统工程,也是一门管理科学。它在投入有限的资源条件下,围绕“安全、质量、工期、投资”控制目标的一系列有组织活动,包括时间管理、成本管理、沟通管理、风险管理、采购管理等内容。

为提升工程项目管理能力,首先需要树立科学的管理理念。一是要树立“项目决定企业命运”、“向项目要信誉、要效益、要人才、要正气”和“大施组”与“双预控”三大理念。二是要精心选好、管好项目经理,选好、用好劳务队伍,实施项目全过程的有效控制,这是项目管理的关键。三是要重点做好项目的安全、质量、进度和创誉创效,这是项目管理的核心。

安全是工程项目管理的一条红线,任何时候都不能逾越。要严格遵守“安全第一,预防为主,综合治理”的指导方针,树立“安全是员工的生命,安全是各级领导干部的政治生命,安全是企业的生命”三种意识,确保“综合治理,责任落实,科技支撑,应急管理”四个到位。要坚持教育培训到一线,推行危险源排查正向激励,下大力全面排查危险源并消除隐患。要着力推行一线员工收入与安全挂钩考核机制,这是充分调动基层做好安全工作积极性的长效办法。要强化隐患排查治理,抓好危险源排查,这是搞好安全工作简单有效的方法。

质量是工程项目管理的重要要求,必须大力强化工程创优意识。“百年大计,质量为本”,搞好工程质量必须以工程的“牢固性、实用性和美观性”三个方面的要求为落脚点,通过严把原材料、成品和半成品、工序工艺流程、严格结构尺寸以及点线面和颜色等关口,最终实现产品全生命周期要求。

进度是工程项目管理的主要工作,必须树立均衡生产的理念。要重点从项目的方案策划、图纸和用地、资金支持等4个方面做好充分准备,并留有足够的保险系数,要极力避免因各种因素引发停工、窝工、最后不得不赶工等不正常现象。

创誉创效是工程项目管理的根本任务。为此要及早动手,深度策划,在项目开工之前就要思考。要通过创优创誉,赢得一方口碑,换来一片市场。要通过工程设计优化和施工方案比选,积累基础资料,办理监理签字手续,为项目二次经营打好坚实基础。

基础不牢,地动山摇。“基础教育、基础管理和基础文化”三项基础工作,是提升工程项目管理水平的重要抓手。当前,特别要积极推进“九种文化”建设,用精神的力量引领项目健康发展。

经营体制转换快 企业发展创新高

本报北京1月15日讯(记者杨秀权)十九局集团认真落实中国铁建经营体制转变要求,大力开展降本增效活动,推动企业发展2013年迈上新台阶。

目前,集团公司区域经营增设到10个指挥部,不再对综合工程公司下达承揽指标,集团公司重点揽和工程公司重在干的管理体制基本形成。

集团公司认真贯彻落实《股份公司生产安全事故管理规定》,由集团副职带队组成13个检查组,进行两次安全大检查,对安全隐患罚款320万元,检查结果在全集团通报;实施安全责任制包保制度,高风险施工现场配备了旁站员,安全质量技术方案及措施管理实现“三到位”;坚持项目ABC三级分类管理,实施领导包保责任制,重难点项目

重点帮扶,继续实行在建工程项目红、黄、绿牌考核制度;建立了在建管理预警制度,重点项目集团派驻了工作组。

集团公司梳理预算执行情况,压缩预算额度和开支范围,强推物资材料集中采购和设备的周转调剂,细化项目评估体系和成本考核制度,“挂钩”薪酬和职务升降,认真进行项目清概和自然灾害损失保险理赔、索赔工作,全年实现了理赔金额占保险费120%目标;做实二次经营,项目增减投资额在800万元以上的单项变更索赔,专家督导组“挂牌”督办;2013年新中标项目全部实行“法人一套账”,在建铁路项目的工区账户,转换为“共享中心”财务核算管理模式;清收降债采取层层签订责任状的办法,开展“责任、执行、增效”主题活动,增效数千万元。

抓住创效“牛鼻子” 赢得“四无”艳阳天

本报北京1月15日讯(记者赵守民孙秀芬)电气化局集团通过大力倡导“现金为王,效益优先”理念,成为中国铁建“企业无贷款、项目无亏损、职工薪酬无拖欠、债务无纠纷”的“四无企业”之一。

为严肃财经纪律,集团制定了“超产重奖、亏损重罚、违纪追责”制度,下达

财务和经营管理“十条”禁令。同时,集团构建了以全面预算为龙头,以集中管控为核心,以资金统一支付为关口的业务财务一体化信息共享平台,实施“拓源头、强清收、大集中、低备付、控支出、高运转”的资金管理方针,彻底消灭了亏损项目。

为保证项目资金回笼,电气化局集团责令各工程公司成立专门机构,对收

尾项目及收缴账号、并账清册、釜底抽薪,并全面实施“早确权、强清收、严防欠、定目标”4项举措;严格落实“结算程序化、函证定期化、清收常态化”的原则。对合同内已完工程,足额计价,对合同外费用及时确认,明确“工程回款、应收款回收和净现金增加额”的硬性指标,确保实现早收、多收、快收。

提升管理出实招 业绩单上见真功

本报天津1月15日讯(记者陈树青)在刚刚过去的一年,十三局集团全面贯彻落实中国铁建系列会议精神,并利用改建大桥局之机,在全集团全面开展管理提升活动。

集团公司对原15个区域工程指挥部进行了撤并、调整,设立了6个国内区域工程指挥部、1个海外工程指挥部,均由集团

领导挂帅,并抽调经验丰富的人员充实到各经营岗位,积极落实中国铁建“五个50%”和“六给两要”的经营工作要求,研究制定了《区域指挥部岗位绩效薪酬管理暂行办法》等配套措施。

集团公司制定《加强工程公司专业化建设方案》,通过区域经营引导各公司走专

业化道路,并据此分配施工任务;制定下发了《项目管理二十条强制规定》等办法,对项目管理划“红线”,堵塞漏洞;在全集团推广所属六公司清包带劳务的成功经验,坚决清理大包;把架子队长、大型设备操作手、测试人员作为“蓝领”技能人才对象,目前已引进154名。



二十四局集团参建的上海长江大桥是目前世界上最大的公轨合建斜拉桥,2013年荣获中国土木工程詹天佑奖。高扬摄