

创新管理

立潮头

十四局集团长株潭城际铁路项目部争创一流纪实

本报记者刘德联

通讯员于景信

长株潭城际铁路建设是一个综合的系统工程。志在必胜的十四局集团长株潭城际铁路项目部,通过管理创新,对内对外双轮驱动,走活全局一盘棋。

思路清晰 合理布局

在铁路施工领域,十四局集团的大型项目管理,目前有3种管理模式:一是局项目部、工区两级管理;二是处级局项目部管理,由处级单位代行局项目部职能直接对外;三是处项目部直接管理。3种模式各有利弊,都在探索完善之中。十四局集团长株潭城际铁路综合II标项目部实行的是局项目部下设工区的两级管理模式,局项目部下设6个工区。

项目经理戴尊勇、党委书记邱国红和项目部一班人认为,要实现大型综合铁路工程项目管理制胜,首先要研究兄弟单位,要研究业主,要研究施工环境,这3个研究是知己知彼,确定项目管理的基础因素之一,否则项目管理模式就可能水土不服。兄弟施工单位中,有隧道施工的国家队。这就决定了项目的管理,必须高起点、高标准,必须实施集团公司确定的“领跑战略”,没有第二,只有第一。业主是铁路专家组成的专业管理公司,是内行管内行,项目管理必须标准化。工程处于长沙市繁华商业区、交通枢纽及交通主干道上,地下管线迁改量多,施工环境复杂。因此,必须优化施工环境,优化施工氛围,用良好的企业形象和企业作风,赢得对方的尊重与理解,否则就寸步难行。

项目经理戴尊勇、党委书记邱国红和项目部一班人在以上战略目标的指引下,确定了局项目部的三大职能:组织、协调、管控,确立了项目管理思路。

一是以产值为中心,抓节点、抓关键工序,狠抓现场施工管理,发挥工区的积极性和主观能动性,挖掘潜力实现产值目标。

二是以信用评价为重点,抓安全、抓质量、抓稳定、抓标准化、抓文明施工,营造良好的施工环境。

三是以成本核算为抓手,不断优化施工方案,深入推进项目责任成本核算常态化,形成资金使用、成本和效益的良性循环。

四是以经济杠杆为主要手段,调整工区在施工生产和组织管理的方向和力度,调整工区的作用点和作用力,引导工区贯彻执行项目部的整体思路。

五是以劳动竞赛为载体,抓组织领导,抓考核激励,调动全体参建员工的积极性和主动性,完成项目部的各项管理指标。

六是厘清两级的管理责任,用制度和办法来促进管理科学创新,实现工程项目的总目标,并保持管理方法的持续创新,与时俱进。

敢于超越 不同凡响

十四局集团长株潭城际铁路项目部将项目管理分为对内和对外两大部分。对外他们强调,作为一个施工单位,必须听从业主和监理的指挥监督,既要做一个“听话”的施工者,更要不同凡响,敢于超越,做一个主动的、“聪明”的施工者,这是处理项目部对外关系的一条主线,它既可以理顺领导关系,又可以促进项目部总体目标的实现。

在施工设计上,不唯书、不唯上,敢于超越。按设计,树木岭隧道既有盾构法掘进,又有矿山法施工。经过充分调研,长株潭项目部大胆向建设单位和设计单位建议,将其中一段562米的双线暗挖矿山法改为盾构法施工,既节约了投资,又将原来14个月的工期缩短为6个月,是个双赢的方案,得到了建设单位和设计单位的高度赞赏,最后采纳了项目部的建议。

在征拆迁改中,眼光长远,不同凡响。十四局集团长株潭城际铁路综合II标项目部的征地拆迁和“三电”迁改在全线数家施工单位中第一个完成任务,受到业主通报嘉奖。这源于项目部理清了“算大账”与“算小账”的关系。如“三电”迁改中的超高压铁塔迁改,预算费用根本不够,如果算小账,可能长期谈不下来,影响施工。他们认真研究显性成本和隐性成本的关系,以敢于承担和敢于负责的精神,增加了部分支出,完成了迁改任务。虽然暂时费用增加,但从长期看,还是划算的。如果机械地坚守拆迁成本标准,被后来的事实证明,费用支出更大。

在成本管理上,他们改变以往局项目部与工区一笔糊涂账、责任不清、权利不明、“工区只管干活要钱,不顾成本盈亏;局指关项目效益,无奈鞭长莫及”现象,完善并严格执行两级成本核算制度,做到成本核算常态化,及时掌控工区的经济运行状况。他们改变了以往临时工程先干再申报、据实结算的管理方式,采取先申报,包干各工区,有效控制了临建费用。他们建立了验工计价制度。每月20日,项目部各部门组成验工计价小组,总工程师、总工程师带队对各工区当月完成情况进行现场确认,杜绝了对工区超量现象。他们还修订成本核算管理办法,每个月对各工区进行一次成本核算,分析工区责任成本超支情况,形成经济活动分析报告,既督促加强了工区成本管理,又使局项目部及时掌握各工区当月及累计盈亏情况。

在资金管理上,他们建立了科学严格的两级资金管理制度。一是项目部对工区拨款时,改变以往工区没钱就向局指伸手、“会哭的孩子有奶吃”粗放式管理模式,而是结合施工现场实际,对工区计价实行动态管理,严格按计价拨付工程款,有效杜绝了局项目部对工区无依据拨款、超拨款现象。二是项目部加强对工区资金的监控,通过网银设置,对工区资金使用和流向加强监管,设定工区超过5万元的资金支付必须经过局项目部审批,保证了资金



项目经理戴尊勇(左一)、党委书记邱国红(右一)陪同湖南城际公司总经理石道华(左三)检查工作。

持续创新 与时俱进

在资金管理上,他们建立了科学严格的两级资金管理制度。一是项目部对工区拨款时,改变以往工区没钱就向局指伸手、“会哭的孩子有奶吃”粗放式管理模式,而是结合施工现场实际,对工区计价实行动态管理,严格按计价拨付工程款,有效杜绝了局项目部对工区无依据拨款、超拨款现象。二是项目部加强对工区资金的监控,通过网银设置,对工区资金使用和流向加强监管,设定工区超过5万元的资金支付必须经过局项目部审批,保证了资金

得到合理使用。在队伍管理上,他们改变以往项目“管”而不“理”的无序状态,管理关口前移,既“管”又“控”,规范了工序劳务招标。在工序招标组织主体上,项目部原来委托各工区自主招标。由于各工区人员素质不等,管理水平不一,造成了部分混乱。项目部改变以往做法,取消委托招标,统一由项目部组织,工区全程参与,规范了招标行为。在合同单价上,以前项目部发布指导价,各工区自行掌握,导致招标单价不一,工区之间互相攀比。针对此类现象,项目部根据集团公司下发的《劳务分包指导价》,结合实际,按照适度的原则下发了对分包限价,指导各工区对下分包,统一了分包价格。2013年,项目部共组织了3次工序招标,即“矿山法、现浇梁、盾构联络通道及隧道内混凝土填充的工序招标工作,择优选择了施工队伍,取得了较好的经济效果。

十四局集团长株潭城际铁路综合II标施工任务已经过半,安全生产有序可控,项目管理也取得了阶段性成果。项目经理戴尊勇、党委书记邱国红说,在剩余工程施工中,项目部将继续坚持领跑战略,发扬优良传统,根据工程的进展情况,不断充实完善项目管理制度,再添新业绩,再创新辉煌。企业给我舞台,我还企业精彩。



项目部召开经济运行分析会



用于长株潭城际铁路施工的9.33米大直径盾构机

多帮职工解决小困难,就是解决企业大问题

——十八局集团四公司群众路线教育实践活动侧记

吉旋 胡贝贝



四公司承建的苏州地铁月亮湾至独墅湖区间顺利贯通。

1 建好职工之家, 解决住的难题

“家”在我们这个汇聚五湖四海兄弟姐妹的四处流动的建筑企业里,一直是职工们的一个难解之题。四公司一直在帮职工破解这道难题。他们首先下大力气搞好工地“职工之家”建设。“跑一辈子现场、住一辈子帐篷、吃一辈子食堂、当一辈子牛郎”,曾经是我们这支队伍的真实写照。公司党委书记李继业说,“一个工程项目施工一般不过一两年或者两三年,在人的一生中是短暂的,但职工们要一个接着一个项目干,工地的‘家’对他们来讲是一辈子的”。为建好工地“职工之家”,四公司指定专人负责,本着“因地制宜、租、建灵活,不求奢华但求舒适,不求高档但求功能齐全”的原则,与项目先遣人员一起研究建家方案。现在四公司所有项目“职工之家”的办公室、宿舍、食堂、图书室、文体活动室、卫生室、淋浴室、篮球场等等一应俱全。

更使人感到暖心的是,四公司在人员工作调配、安排时,尽量把夫妻双方或恋爱中的男女青年安排到一个项目部,“职工之家”建设和设置“夫妻房”,为夫妻职工建立温暖的“家”。在注重搞好工地“职工之家”建设的同时,四公司还很关心职工们“永久之家”的建设。为解决职工购房困难,今年上半年,四公司积极与天津市津南区政府和房地产开发商协商、沟通,组织职工团购住宅,分享地方政府给开发商的优惠政策红利。公司安排人员经过多方面的考察,最终选定了交通、环境、房屋品质、物业管理俱佳的距离公司机关不到10分钟车程的“金地艺境”商品房,经过反复协商、谈判,以比市场价优惠近20%的价格确定了团购价格,这样平均购买一套住宅节省10万元。职工们拍手称快、踊跃认购,目前已签合同66份,一些职工还在认购中。

在群众路线教育实践活动中,十八局集团四公司把“转作风,办实事,聚人心,促发展”作为转变作风和开展好群众路线教育实践活动的落脚点,有的放矢地开展好工作。党委书记李继业说,“多帮职工解决‘小困难’,就是解决企业大问题”。

一直以来,公司领导对职工面临的工作、就医、生活、婚恋、住房、工资、子女上学和就业等这些看起来是企业中的“小问题”或不太沾边的事,都放在心上,想方设法为职工排忧解难。



公司执行董事、总经理闫广天(中)与职工交流。

2 既送“爱心套餐”, 要重“雪中送炭”

“不能让职工看不起病,不能让职工子女上不起学,不能让职工生活在低保线以下”,这是四公司向职工作出的“三不让”承诺。为了践行诺言,他们在做好“冬送温暖”、“夏送清凉”、“金秋助学”等“爱心套餐”的同时,更注重“雪中送炭”,帮助职工渡难关、闯险滩。去年一年,他们共走访慰问困难职工64户,送去慰问金19.2万元,发放粮油、床单、棉被等慰问品价值11.5万元,为32名困难职工的子女发送助学金9.6万元。

在重症监护室救治3个多月,发生医疗费120多万元,不但花光了家里的所有积蓄,还把刚买的一套价值50多万元的商品房也卖掉了,即使这样也不够医疗费。公司得知这一情况后,特事特办,在让社保部预借部分医疗费的同时,在全公司发出“关爱同事,救我手足”的捐助倡议。公司领导带头捐款,1000元、500元、300元……数额不等,完全自愿,捐款从全国各地各项目部纷纷汇到了四公司工会的捐助账户里,不到10天,共收到捐款13.6万元。董国成的家属激动得热泪盈眶,不住地说:“这是公司给我们的救命钱,是全公司的兄弟姐妹给我们的救命钱!”



公司党委书记李继业(左三)在现场征求职工意见。

3 排忧解难暖人心, 凝心聚力促发展

企业就像是一个家,面对这个有1700多人的“大家”,只有解决好大大小小的个人问题,才能使职工免除后顾之忧,全身心、专心致志地投入到“家”的建设中。

随着四公司不断发展壮大,为加强企业管理,需要大量管理、技术等各种人才。坐落在天津市的四公司,直辖市户口是吸引外来人才和留住现有人才的一个重要因素。为解决好外来人才和部分非天津户口职工落户问题,四公司积极与地方有关部门沟通、联系,把有关政策充分用足用到位。凡是符合人才引进落户政策要求的,全部按政策办理,同时四公司还努力争取到了地方政府“优秀外来务工人员奖励落户政策”,帮助那些学历不够、职称不高,却有一技之长、实际工作能力很强的同志解决天津落户问题。近3年来,四公司为外来人才和部分非天津户口优秀职工办理落户近100人。这对引进人才和留住人才起到了十分重要的作用。

四公司近几年经营规模迅速扩大,人员数量急剧增加,但增加的绝大多数是刚毕业的年轻大学生,都分散在天南海北全国各地的项目工地上,常年四处流动、居无定所,年轻职工找对象成了一个难题。一些人想辞职找一个稳定的工作,还有一些人要求调到对象或爱人的单位团聚。经过调查摸底,全公司1700多人中有240多位单身男女。为了稳定职工队伍,帮助年轻职工解决找对象难的难题,公司工会、团委联合成立了“青年联谊会”,制定了由公司“搭桥”、爱情“圆梦”的计划方案,通过建立“青年联谊QQ群”,组织“青年职工工作研讨、交流会”和“青年联谊活动”等,积极为单身男女青年牵线搭桥。近3年来,四公司先后组织“青年职工工

作研讨、交流会”2次,组织公司青年职工与外单位男女青年联谊活动3次,还组织公司内部青年男女举办“相约春天,牵手苏州”、“爽爽贵阳爽爽约”2次联谊活动。通过这些活动,先后有367人次参加活动,有48名青年男女职工登记结婚。子女上学、就业是职工操心的大事。四公司职工大多数都远离家庭在工地工作,无暇照顾家庭。有些问题,个人出面往往不如单位和组织出面好解决。为解除职工的后顾之忧,四公司与家属基地附近的4所小学、中学加强联系,经常走访,建立良好关系,帮助职工子女办理入学、借读、升学等相关手续。近3年来,公司帮助57名职工子女顺利入学、借读和升重点学校。有些老职工子女因为学历不高或专业不对口等问题,毕业后就不了业。四公司急职工所急,对职工个人申请、单位审核、集中培训、提供岗位”的解决方案,凡是自愿到四公司工作的,经过所需专业集中培训的职工子女,安排到施工一线岗位工作。这为职工们解决了大难题,3年来公司安排、接收职工子女就业74人,老职工们赞不绝口。

群众路线教育实践活动中,为解决职工工资拖欠、工资标准错位、养老金移交、住房公积金退还、家庭矛盾纠纷等工作,生活中琐碎但很牵扯职工的小事,四公司成立了“群众问题协调解决领导小组”,公司党委书记任组长,帮助协调解决。有些问题看起来很简单,但在涉及政策规定或多个部门,个人解决起来很不容易。自有了“协调解决领导小组”,职工有了问题,一个电话、一条短信,就可以得到协调解决或政策宣传、解释。

解决了群众的“小问题”,职工对企业的感情更深了,企业面临的许多“大困难”也变成了发展道路上的一个个台阶。