



“铁饭碗”如何变成“金饭碗”？

——十七局集团铁路创效项目管理带来的启示

本报记者均安



国企改革为谁而改？

新华网网客评论员孙广叶

改革历来是个头疼活，没有一蹴而就成功的改革，也没有久拖不决就能解决问题的改革。改革或快或慢，总是要进行，只不过改革的措施和效果如何，更易成为各方关注的焦点。近日，国资委四项改革试点启动，标志着国企改革进入新阶段。而观其内容，涉及国有资本投资运营公司试点、混合所有制试点、规范董事会制度试点以及纪检工作试点等多个方面。显然，不管是从此试点出台的过程还是内容，都预示了此次国企改革环境的复杂性和改革任务的艰巨性。

确实，这些年，国企改革暴露出来的问题，让不少人失望和愤怒，呼吁改革的声音也是此起彼伏。在这样的形势之下，作为国资娘家的国资委，自然成为舆论风暴中心。对于那些一直视国资委为阻碍国企改革“反动势力”的改革激进派来说，国资委的行动无疑是迟缓和有意识地，并不能满足他们要求彻底改革的愿望。在他们看来，国企改革甚是简单，只要打破所谓的垄断，让更多的其他资本进入国资领域，直至用私企取代国企。但对国资委来讲，如何更好地平衡各方利益，如何确保国企改革有序推进，确保国家利益，是需要审慎再审慎的事情。既不能为了满足一些人的要求，仓促改革，也不可能为了维护国资原有利益迟迟不改。改革势在必行，但是首先要弄清楚是为谁而改？

是为了让以茅于軾为代表的激进改革派们满意吗？按他们的意思，公有制都是一个错误，国资都可以瓜分掉，至于瓜分给谁，显然不会是普通百姓。至于苏联当年的经验，国资被瓜分，公有制解体，不过是完成了一次资本转移，肥了一些利益集团，和普通民众没有半毛钱关系。在这些高高在上的所谓经济学家眼中，为人民服务，不过是个幌子，至于为谁服务，他们自己心里最清楚。

是为了让国资满意吗？显然，在几十年的发展中国，国资尽管为新中国的发展作出过积极贡献，尽管他们每年上缴的利润在公共设施的建设和发展上发挥了巨大的作用，但是相对于国资爆发的腐败、奢侈、高薪、高福利等问题，后者更容易被人记住。但不管怎样，国资改革的目的是要剔除国资中存在的弊端，激活国资中的“良性分子”，促进国资更快更好地发展。在这样一个刮骨疗毒的过程中，国资以往舒服奢侈的生活自然会受到冲击和改变，这个过程，显然国资不会多么舒服和满意。

是为了让百姓满意吗？不论是激进的改革派们还是国资委，为百姓而改革的旗号是必须要打的，只不过谁真心，谁假意，他们自己心里最清楚。激进的改革派鼓吹，只要国资没了，民生活跃了，老百姓自然就会成为受益者。显然他们将这些民生大鳄们都想象成了慈善家。而国资委的改革，首先是以壮大国资为目的，国企改革成功了，弊端减少或者消除，活力增强，利润上升，可以为国家提供更多的财政收入，就可以投入更多的资金去做好基础设施建设，服务百姓大众。只不过这种利益反馈被大众认为理所当然的获得，往往有意无意地被忽视了。

邓公说，黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。而作为平头百姓，不管是公有还是私有，有利于百姓的才是好制度。是的，私有可能更灵活一些，机会更多一些，但是否能够惠及绝大多数人，难以确定。而国资委四项改革试点的出台，显然是在公平的基础上，给了民营更多的机会，创造更多公平和透明的竞争机制。这是国资委在经过多次论证，多次调研的基础上审慎推出的改革措施，更有实践性和可预期性。未必所有人满意，但是它已经迈出了坚定的步伐，让我们凝心聚力，集思广益，一起推动改革的车轮滚滚向前，至于其他，让未来来说吧。

庐铜铁路开工

本报芜湖7月28日讯(记者蒋小军 通讯员高 暨)7月23日，十九局集团六公司收到来自安徽庐铜铁路有限公司的贺信，祝贺他们所承建的站前3标率先在全线开工，并给予信用评价加分奖励。

新建庐铜铁路跨安徽合肥、芜湖、铜陵3市，全长95.4公里，是安徽省自主建设的第一条铁路，也是华东区域铁路“第三通道”，对构筑北煤南运通道，加快皖江城市发展，完善区域路网布局具有重要意义。

7月上旬，十九局集团六公司接到庐铜铁路中标通知书后，立即针对所承建24.4公里线路，精心编制实施性施工组织设计方案，积极组织人力物力“跑步进场”，在做好安家设置工作的同时，全方位周密进行开工建设的准备工作，顺利实现在全线第一家动土施工。

金温铁路大溪大桥完工

本报丽水7月28日讯(通讯员苗鲁宝 王炳尧)7月22日凌晨，由二十二局集团三公司施工的金丽温铁路扩改工程大溪大桥提篮拱第三段梁体施工顺利完成，至此，全桥梁部施工全部完成。

在高度融合了现代桥梁施工科技的大桥施工中，建设者们采用水下爆破、水下切割、双壁钢围堰等工艺方法，恰当地解决了水上双层贝雷片的搭建、深水双壁钢围堰封底、两联三跨钢梁架一次性浇筑等一系列施工难题，保障了工程实体的安全质量。

电气化局集团北方公司

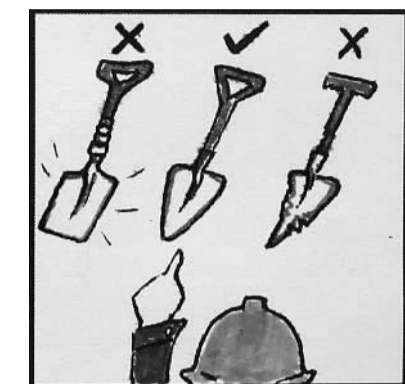
再获山西省纳税信用A级单位称号

本报太原7月28日讯(通讯员廖慧军)近日，电气化局集团北方公司再次被山西省太原市地方税务局授予“山西省纳税信用A级单位”称号。自2010年以来，北方公司再次获此殊荣。

近年来，北方公司在市场经营范围不断扩大，生产规模、营业收入和利润稳步增长的同时，严格执行国家税收政策，守法经营，诚信纳税，为国家和地方经济建设作出了突出贡献。

重点控制工程成本的“60%”

——物资管理也要“舞刀弄枪”，在集采上见实效，在节约上“抠”利润



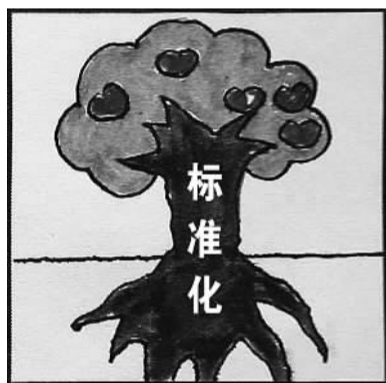
物料成本占工程成本的60%以上，物资管理水平的高低，直接决定项目盈亏——这已经成为不争的事实。

在定额包干背景下，材料单价低、地域差异以及地方保护主义等主观因素的影响，是导致材料市场价相比定额标准“翻番”的主要“推手”。

如何解决这一难题？十七局集团的做法是既“舞刀弄枪”，在物资集采上见实效，又“削削

准确理解“标准化”与降本增效的关系

——“过程管控”是标准化的核心，把标准化落实到施工细节，而不是表现在口号和标牌上



建立动态信息系统，对混凝土搅拌全过程进行监控和预警，既保证了混凝土质量，又减少了材料浪费。

安装“全球眼”远程视频监控系统，对施工现场进行全过程监控，并将独立的远程图像进行联网，既防范了安全质量风险，又减少了行政检查次数，降低了非生产性成本。

砍砍”，在节约上“抠”利润。

以二公司承建的神华铁路输煤专用线为例，该公司在该区域实现20多年滚动发展，且经济效益良好，科学的物资集采管理是一大亮点。该项目明确需要招标采购物资的种类和范围，合理确定合格供货方，保证投标单位在5家以上；对供货方的信誉、实力进行严格把关，经招标采购领导小组联审联签，最终确定物资供货方；在合同签订前，与供货方约定必须使用公司统一规范的《工业品买卖合同》文本，既可保证材料的及时供应，又杜绝了因价格、质量等发生扯皮纠纷。

“抓住了物资集采环节，就抓住了项目创效的‘牛鼻子’。但也不能忽视材料浪费造成的效益流失。”十七局集团郑西客专常务副经理郑雁翔说。

在加强物资集采、现场管理的同时，郑西客专项目部更注重对材料“边角料”的回收利用，杜绝浪费。针对其他项目在工人使用钢筋时仅仅只是规定限额发料，并给工班2%钢筋损耗的弊端，该项目对工班下达文件明确规定，钢筋损耗2%，回收1.5%，如果不能回收超额的钢筋“边角料”，按照价格同等赔偿，杜绝了材料浪费，树立了全员创效意识。

在标准化管理的“发源地”之一——上海铁路局管辖范围内的十七局集团宁安铁路项目，以信息化为核心的标准化管理正有力地助推项目创效。

随着我国铁路工程标准化管理的纵深发展，质疑声也此起彼伏。有人说标准化就是“搞花架子”、“做表面文章”，不但降低了成本，还会增加额外投入。

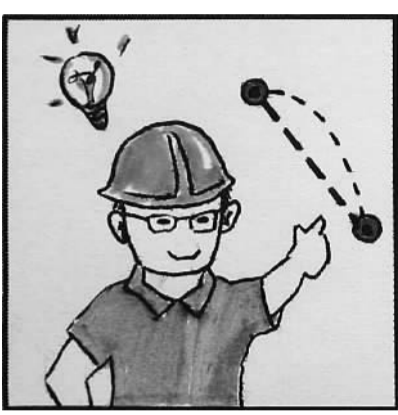
“标准化是实现工程安全、质量、进度等指标全面管控的一种手段，安全零事故、质量零缺陷、工序零耗时等，最终都体现在成本上。如果把标准化理解为标量化、标语化、表象化，那是对标准化的误解！”宁安项目经理刘庆华说。

十七局集团兰新铁路项目是另一有力佐证。

在长达百里的“无人区”修建路基，一旦出现质量问题，造成返工，将增加较大的投入。该项目树立以过程管控为核心的标准化理念，从基底层施工到测量放样，从级配碎石拌和、运输、摊铺、碾压到路基基底检测、修整，各项工艺严格按照标准执行，并推行样板引路，确保了路基质量检测合格率达100%。(戴宝瑞/作图)

精心布局从临建工程中“榨油”

——坚持“简约、实用、文化”原则，科学定方案，方案创效益



精心选址就是一个案例。

在主体工程施工“微利”时代，临时工程建设越来越体现一种“差异化”竞争——一方面，在概算编制中，临时工程费用包干使用，其本身单价较低。施工单位为了中标，在不影响主体工程单价的前提下，往往降低临时工程建设成本。另一方面，临时工程建设标准却越来越高，成本也“水涨船高”。一“低”一“高”之间，费用相差巨大。

近年来，十七局集团高度重视这一问题，出台并不断完善“工程项目临时工程建设管理办法”，对临时工程建设标准、管理流程、处置办法、监督检查等进行详细规定，并成立专项小组负责服务指导和监督检查。

“临时工程如何才能不‘临’？关键在于方案设计。抓住了方案，临时工程建设就成功了一半；抓住了临时工程建设，项目创效就成功了一半。”刘友平说。拌和站设置只是5标临时工程建设的个案之一。

上场之初，5标及所属各分部详细踏勘现场，在统筹考虑地形地貌、工程特点、供料与运输条件及施工组织等前提下，优化方案，精心布局，减少征地、拆迁、复垦数量，实现设计合理、技术经济、彰显文化的目标。据统计，5标临时工程建设投入占合同总额的2.3%，而该线路其他标段均在3%以上。

以我为主拒绝为他人“做嫁衣”

——推广以“自主型”为核心的架子队，放弃对外部队伍的依赖



在记者采访的几个项目中，隧道施工人员工费的市场价格通常在200元以上，而定额标准通常不超过50元。

当然，劳务队管理粗放是造成项目效益流失的重要原因。劳务队延长工时，提高单价，增加额外工程量甚至偷工减料、倒买材料、制造事端等现象不在少数。

“我们正在培养自己的‘对手’。但‘自主型架子队’的成立改变了这一现状。”十七局集团一公司执行董事、党委书记严勇智有自己的体会。

一公司在承建青莱城际铁路孟家疃隧道时，使用的是单纯的外部劳务队。劳务工人素质普遍不高，且受个别“包工头”控制，不服从项目管理；隧道隐蔽工程多，效益流失难以察觉。该工程各项指标在全线靠后，多次受到局指挥部批评。

为此，一公司清退了劳务队，组建“自主型架子队”。架子队由项目管理人员和劳务操作人员组成。队长、技术主管、工班长、领工员等主要岗

7月16日，十一局集团城航公司武汉地铁天河机场站项目盾构机始发掘进。图为盾构工人用人拉肩扛的方式将130米长、重达两吨的渣土上传送带安装在3米高的盾构机台车皮轮上。

何少亭 摄

上海代表处

获工程建设质量管理奖项

本报上海7月28日讯(通讯员刘卫)近日，上海市工程建设质量管理协会发出通报，授予中国铁建上海代表处等7家单位“2014年上海市工程建设质量管理先进集体”称号，表彰和鼓励他们为普及深化质量管理小组活动，进一步深化质量管理小组活动，进一步推进在沪工程质量、服务质量和企业综合竞争力所做的努力。

上海代表处成立后，扭转了中国铁建在沪项目工程创优不多的状态，积极与上海市建管办、重大办、安质总

站、质量协会等评优评先主管部门沟通联系，并作为专家组成员积极参与各项评优活动，构建了中国铁建在上海建筑市场的创誉平台。2013年，代表处利用创优平台，组织所属单位积极参加创优评审，使沪企荣获国家和省部级等荣誉88项，其中“AAA级安全文明标准化工地”等国家级荣誉4项，“上海市轨道交通安全生产质量效能监察样板工程”、“上海市用户满意工程”、“上海市十佳用户满意工程”、“上海市十佳满意企业”等上海市级荣誉84项。

二十局集团

中标青岛西海岸经济新区改线工程

本报青岛7月28日讯(通讯员刘斌斌)7月9日，二十局集团四公司成功中标青岛西海岸经济新区改线工程。这是进入青岛市场14年来，该公司以自有资质在“岛城”承揽到的首项工程，标志着城市经营工作有了实质性突破。

今年6月经国务院批复，青岛西海岸新区成为我国第九个国家新区，将发挥带动山东省经济发展的“龙头”作用。该公司省道329线(薛馆路)青岛西海岸经济新区中央商务区段改线工程总

投资4318万元。该项目规模不大，投资额小，但因处于经济新区核心地段，市场广阔，对于该公司今后拓展青岛市场、提升自身形象、保持稳定持续发展具有重要作用。今年，为了深入推进城市经营战略，该公司先后搭建完成了“17+3”城市经营架构，区域竞争优势初步显现，目前形成了地铁、轻轨、市政道路多领域同步推进的稳定局面，呈现出天水、内蒙古、青岛等市场多点开花的良好态势，城市经营战略初见成效。

精细化管理为创效「加分」

十六局集团四公司黄骅机车检修项目

本报黄骅7月28日讯(通讯员王崇燕)早上7点半，项目总物资设备管理师张治中带上物资采购计划书，准备去110公里外的塘沽购买下个月施工所需钢管。“我们每旬的物资采购都要进行申报和询价，必须由采购员、库管员、我和项目经理签字确认后才能实施。”这是十六局集团四公司黄骅机车检修项目部从细微处堵塞效益“失血口”的一项措施。

四公司承建的黄骅机车车辆检修中心项目，在工程上场时测算为“不亏即为赢”的项目，项目部一班人则认为“没有亏损的项目，只有亏损的管理”。随之确立了“细微处着手，精细化管理”的创效思路。

针对物资材料是效益流失最大口子的现状，该项目部购买材料时必须由施工队报计划，经过物资部审核并现场考察、多次询价、反复对比、几经商谈后才签订协议。

据项目经理赵相俊介绍，他们采购虹吸排水管道时，按市场预算要亏损，之后经过多次询价商谈竞价，最后采购价反而赚了70万元，后期安装使用的窗框也比预算价盈利50万元。“任何细小的环节我们都不放过，虽然只有几千、几万的价差也要省回来。”在一次购买灌浆料时，他们比选5家后节省价差5000元。

“干工程，先修路”，“想赚钱，先投入”，“花钱要花在刀刃上”，是该项目部始终贯彻的理念。刚上场时资金紧张，项目部一下拿出30多万元提前打好便道，即使在下雨天也可以在池塘填筑成的场地上打桩基，仅用40天就完成了1300多根桩基施工任务。仅桩基施工，项目部就赚回时间、工费以及设备费用2000万元。

此外，他们还精打细算，在队伍选择上，一些小项目施工奔大队伍选用小施工队，“这样承包价格要比他们低5%至6%，而且灵活机动好养活，活少时就分配点小活留住人，有时老板都亲自上阵干活。”据了解，由于堵住了“失血口”，该项目预计最终结算盈利创收，施工安全、质量、进度也在全线6个施工单位中始终名列前茅。