

向责任成本管理要效益

优化方案“贴秋膘” 清除盲点“收金豆”

本报北京11月12日讯(通讯员陈 聪 余 智)自2012年4月开工以来,通过优化施工方案、严格成本管理等措施,二十二局集团一公司北京地铁6号线2期项目不仅为企业赢得了“面子”,更挣到了“里子”,累计实现增加直接投资约4200万元,并节省资金千余万元,为该集团在北京地铁市场树立了“金字招牌”。

据项目经理宁仕亮介绍,进场之初,项目部便明确了“保证项目部在集团责任成本管理考评获得90分以上”的硬性指标,把创效视为项目的第一责

任,形成了浓厚的全员创效氛围。

“方案是最大的成本。”项目部把方案预控与方案优化作为项目管理的最核心工作来抓。他们通过超前谋划,成功实现车站西移199米,将整个车站连为一体,避免了十字路口的交通导改和便桥搭建,不仅降低了征地拆迁难度,也大大减小了施工安全风险。此举不但避免了专项工程亏损,而且增加了投资,实现了变更。针对北京地铁市场和公司盾构施工水平的实际情况,他们决定采用1台盾构机施工,从而保证了盾构区间施工工期合理化和

利润最大化,节约成本500多万元。在专项工程变更过程中,一个“细”字成为他们制胜的法宝。他们先后完成了雨水管改移、路灯改移、开闭器改移、交通导改及电信管线改移等多项专项工程变更。

“排查过程管控的盲点,把流失的效益抠回来。”在柴油供应过程中,项目部通过核对现场施工情况与机械设备实际加油情况,结合视频监控,发现柴油供应中存在虚量情况,项目部依照合同扣掉供应商2.27万升柴油,共计费用17万元。针对龙门吊合同条款,他们采取相

同策略,核减了龙门吊供应商12.7万元。

为从源头抓好成本管理工作,项目部严格执行3项招标制度,通过实际市场调研和价格对比选定劳务队伍。项目部根据公司编制的责任预算,本着“负责什么就控制什么”的原则,对已到位图纸进行了责任预算二次分解,细化了各责任中心的目标,落实了劳务、物资和设备租赁合同两个上移。

开工以来,该项目在7个标段中多次在业主季度履约考评中获得第一名,并被评为“市政基础设施结构长城杯金质奖工程”,真正实现了名利双收。

拨响创效铁算盘

曹国英

经济学理论告诉我们,生产的后面是与其形影不离的成本。盈利的企业总是非常明智地考虑到这一简单的事实,因为每多花1元钱成本,企业的利润就会减少相同的全额。所以,项目组织生产经营如同居家过日子,必须要把算盘珠拨响,量入为出,时时盘点,精打细算,这样才能做到家中有粮,心里不慌。

为何有的管理者自己家里过日子总是精心盘算,仔细度量,而到了项目管理中,却是粗放混乱,浪费惊人?比如有人动辄言公家的浪费点问题不大,大手大脚,不算经济账,成本意识淡薄,带坏了项目风气,最终利润大量流失甚至造成巨额亏损。更有甚者,认为企业效益与自己无关,为了自己得到一根毛,不惜杀企业一头牛,中饱私囊,从而走上贪污犯罪

的道路。

在降本增效方面,我们出台了不少的制度和办法上下工夫,不断完善成本管理相关制度与办法;另一方面需要解决好与私利益分配的问题,具体说就是要把项目利益与具体的经营者、管理者的个人利益捆绑起来,让管理者与降本增效在一条船上,把项目真正当做自己的家一样,认真衡量粒米来之不易,勤俭持家,开源节流。

要解决好这一问题,一方面需要继续在制度和办法上下工夫,不断完善成本管理相关制度与办法;另一方面需要解决好与私利益分配的问题,具体说就是要把项目利益与具体的经营者、管理者的个人利益捆绑起来,让管理者与降本增效在一条船上,把项目真正当做自己的家一样,认真衡量粒米来之不易,勤俭持家,开源节流。

扎紧经营制度之笼 封堵效益流失缺口

本报重庆11月12日讯(通讯员张 帆)如何才能让管理人员对项目亏损由“不愿亏”转变为“不敢亏”、“不能亏”?二十局集团三公司通过精心构建防亏治亏制度之“笼”,对项目亏损实行“零容忍”,从源头上做好防治项目亏损工作,取得良好效果。

作为一个整合重组的工程公司,在成立之初,由于基础薄弱、管理粗放、项目承揽先天不足等原因,项目亏损一度成为企业管理的硬伤,困扰公司发展的同时也挫伤了全员的士气。

“只有对项目亏损‘零容忍’,才能重拾发展信心。”这是三公司新一届领导班子的共识。三公司出台了8条“钢铁纪律”,明确指出:凡因管理原因造成亏损的,项目主管领导3年内不得担任同级同类职务,并将由纪检监察部门联合人力资源部根据审计情况进行责任界定、问责,制定亏损项目责任人处理方案。

三公司机关所有部门参与配合整治亏损项

目,通过预警防控、过程参与、动态监控、帮扶引导、考核兑现、氛围营造等形式,全方位、无死角杜绝亏损;建立健全公司亏损项目治理长效机制,推动整治亏损项目工作常态化、制度化;坚持有亏必查、有亏必审、实事求是、依审追责,形成不敢亏、不想亏、不能亏的管理氛围。

董事长、总经理任霄介绍,在认真落实上级要求的基础上,三公司还进一步强化了项目安全、质量、进度、成本、环保保、上交款等要素管控,并采取有力措施,强推公正、阳光和透明管理,推动项目管理的标准化、制度化和科学化。

仅今年上半年,该公司就制定出台了亏损项目审计、专项整治亏损项目、二次经营工作推进、债务风险防控、工程队建设推进5项方案,出台了亏损项目问责办法,使相关制度办法形成体系,把项目管理的跟踪承揽、过程控制、清收清欠等关键环节全部关进制度之“笼”,堵住效益流失的“缺口”。

十四局集团海南西环铁路项目

严密工艺流程 构筑样板路基

本报海口11月12日讯(通讯员王运斌)近日,针对施工接近尾声,十四局集团海南西环铁路项目部开展质量专项提升活动,确保取得最后胜利,为标段施工画上一个圆满句号。

该项目部施工的新建海南西环铁路第5标段全长53公里,其中路基39公里,占线路长度的73%。他们施工的板桥双线特大桥至板桥车站之间的路基骨架防护工程,被中国铁路总公司质监总站树为样板。

目前,他们负责的路基填筑已完成90%以上,只剩下路基排水沟、边坡骨架防护及少量的桥涵过渡段。为把“专项质量提升活动”落到实处,他们制定了切实可行的活动实施方案:路基填筑必须严格按照标准控制填料粒径、填筑厚度和碾压遍数,边坡随填随修;路涵、路桥、路隧过渡段填筑做到严控级配碎石原材料、级配碎石填筑范围、级配碎石碾压质量等。架子队长、工程技术质量人员必须现场盯控,项目部成立督察小组,随时检查活动内容执行情况,对出现问题的单位和个人进行追责。



二十一局集团承建的新疆伊犁河北岸干渠5标段,全长18.1公里,位于新疆伊宁市。伊犁河北岸干渠工程是伊犁重点灌区建设的骨干工程,建成后将极大地改善伊犁州农牧业和林业灌溉渠网,提升生态改良基础条件。图为皮里青渡槽墩柱施工。

杜晓宏 摄

描绘亮丽风景线

——二十一局集团一公司海南西环铁路项目部创誉纪实

石宝进 马立学

在海南西环铁路建设工地,二十一局集团一公司海南西环铁路XHYZQ-2标项目部大干快上,争创优质,连续4次在集团公司指挥部组织的综合评比中荣获第一名,受到各级领导好评,成为海南西环铁路一道亮丽的风景。

二十一局集团一公司海南西环铁路XHYZQ-2标项目部管段全长24.4公里,主要工程量为4座特大桥,19座大中桥、框架桥,46座涵洞,1672根钻孔桩,23根挖孔桩,桥涵混凝土56981立方米,路基附属工程混凝土164641.2立方米,软基处理CFG桩5546根,水泥搅拌桩17330根,开工日期2013年9月29日,合同竣工日期2015年12月30日。

跑步进场,快速开工。项目部自2013年9月23日进场以来,在项目经理、党总支书记肖继和班子成员带领下,克服征地难度大、地形复杂、施工标准高、干扰多、工期紧、任务重等困难,跑步进场,边建点、边施工,迅速掀起施工会战高潮。不到两个月,标段内第一个拌和站和试验室通过验收,项目部工程进度在全标段位居前列。

班子成员分工包保、靠前指挥,确保施工计划的有效落实。为确保顺利完成集团

公司指挥部下达的任务指标,项目部根据管段重难点工程情况,在人力、物力、财力上提供有力保障。项目部班子成员分工包保,明确工期进度目标,逐级签订责任状,加大考核力度,最大限度调动全员积极参与施工会战的主动性和积极性,做到了人人身上有指标、个个身上有考核,大家分工负责、密切配合,确保了施工计划的有效落实。

攻坚克难,掀掉施工“拦路虎”。去年12月底,根据集团公司海南西环铁路XHYZQ-2标指挥部的要求,项目部结合管段工程整体进展情况,认为被文澜河隔断的最后2公里施工区段将是影响后续施工的主要障碍,必须在除夕前抢通跨文澜河施工栈桥,否则将影响全线的施工进度。项目部领导班子紧急调集10台机械和40余人的施工队伍,施工人员24小时两班倒,昼夜加班施工,采用先打管桩,后铺工字钢、贝雷梁片的方法,不断向前延伸施工栈桥。全体施工人员连续奋战20天,完成了22根深水管桩、138米施工栈桥的施工任务,于2013年1月30日顺利完成施工栈桥施工任务,最后2公里区段各项施工已全面展开,受到上级领导一致好评。

大干快上,领跑全标段施工进度。自去年4季度开展劳动竞赛以来,他们牢牢抓住特大桥、涵洞、路基软基施工等重难点,组织会战攻坚,24小时人停机械不停,昼夜施工,抢抓进度。针对全长1848.07米的皮波河双线特大桥和全长700米的文澜河双线特大桥两个难点,项目部集中力量加快征地拆迁步伐,组织突击施工,加快桩基施工进度,除夕抢通被文澜河隔断的最后2公里施工区段的跨文澜河138米施工栈桥。截至目前,皮波河双线特大桥、文澜河双线特大桥主体工程全部完工,为确保架梁通道的顺利通过奠定了坚实基础。针对全线46座涵洞施工,项目部调集5个施工队分段包干、平行作业、齐头并进。截至目前,涵洞开累完成913.023延米,剩余12.187延米。在路基软基处理施工方面,项目部调集两个软基处理施工队,加快施工进度,截至目前,开累完成水泥搅拌桩65423米,共计35227.2米CFG桩已全部完成。

连拔头筹,争创优质样板。在项目部上下的共同努力下,开工以来始终领跑全标段施工进度,取得“第一个完成桥梁桩基,第一个涵洞完工,第一个承台完工,第

一个桥墩完工,第一个路基开工,第一个CFG桩和水泥搅拌桩施工”“六个第一”。截至2014年8月,项目部完成产值4.3亿元,在集团公司指挥部组织的包含施工进度、成本控制、维稳工作、安全生产、工程质量、标准化管理、文明施工和环保水保等内容的综合评比中,自2013年12月以来连续4个月取得综合评比第一名的好成绩,获得集团公司指挥部20万元奖励。

抗击台风,迅速抢险救援。今年7月18日,超强台风“威马逊”登陆海南。由于项目部超前防范、抢险及时,在全标段是损失最小的。同时,按照上级的要求,他们在灾后第一时间组织人力、机械参加海口市抢险救援工作,出色地完成了抢险任务,受到海口市领导好评。

反探亲凝聚人心、鼓舞干劲。项目领导班子考虑到干部职工上场后一直没有休息,再加上又赶上过春节,邀请职工家属在春节期间到项目部反探亲,让职工家属了解施工现场工作和生活情况。项目部此举不仅消除了干部职工的思乡之情,而且通过组织反探亲温暖了广大职工的心,增强了队伍凝聚力,鼓舞了干劲儿,为促进施工生产发挥了积极作用。



安全防护网重重加密 既有线施工月月平安

本报绍兴11月12日讯(记者边均安 通讯员张 颖)十七局集团杭(州)长(沙)客专三分部面对艰巨的既有线施工任务,构建“加密版”防护网,确保了施工安全。

该分部经理魏振豹介绍,三分部承建线路22公里,其中与既有线有关的线路19公里;上跨、下穿、邻近既有线,既有线改线及既有车站施工等一应俱全,安全风险高,被列为杭长全线的重难点管段。

该分部强化安全管理,给既有线接触网设置防火布和绝缘体,对现场施工的机械设备实施一机一人防护,现场调度员、驻站联络员、现场防护员、安全员以及相关技术干部层层监督,消除了隐患。

该分部16公里线路基本与既有沪昆铁路、杭金衢高速公路并行。该分部制订详细的安全防护方案,对高空坠物、接触网安全、既有线路基保护、管线迁改等施工方案进行优化。管段有一段路基与既有沪昆铁路距离不到50米。该分部优化为改成破碎锤和人工配合施工的办法,防止杂石洒落线路。该分部还加强监控量测,对既有路基、桥梁位移情况严密观测,确保既有线路不受影响。

安全培训不念文稿 鲜活案例深入人心

本报昆明11月12日讯(通讯员汪 洋 孙 博)殷红的鲜血,横七竖八的车厢,血淋淋的画面刺激着会议室内每个人的眼球。这并非在看美国大片,而是安全培训现场。近日,二十二局集团二公司昆(阳)玉(溪)项目部邀请昆明铁路局安监室人员,对项目人员进行营业线桥梁运输安全培训。

昆玉铁路扩能改造工程设计时速为200公里,正线长103.46公里,桥隧比为67%,多数桥梁处于山间沟,且多位于风口位置,桥隧交替频繁,邻近既有中宝线和昆玉线。

“自项目进场到目前,累计参训人数已达300人次,效果较好,以后要继续将工程技术、安全消防知识等这类培训常态化。”项目经理谢军说。

此次培训涵盖了新《技规》、《行规》、《操规》、应急处理措施等多项内容,通过展示施工过程中发生的安全事故,向项目全体参训人员介绍了施工过程中的安全注意事项,并通过互动讨论的方式让参训者学习了相关安全规程。

“以往在别的项目培训,都是安质部门照着材料宣读一些注意事项。这次不同,用具体的例子做支撑,让我们知道危险就在身边,为这次培训点个赞!”刚到项目的职工李博超说。



兰州物资设备租赁中心

提前完成全年生产任务

本报兰州11月12日讯(通讯员石文静 王友成)日前,二十一局集团路桥公司兰州物资设备租赁中心提前两个月完成全年生产任务。

租赁中心占地120亩,场内4条专用线实现了公路与铁路联合运输的完美衔接,先后开展铁路货运与集装箱多形式联运代理、货物配载、物流及仓储服务等业务,并与宝钢集团等19家大型物流企业形成战略合作关系。

他们引进的兰州市第5台开平机,具备金属板材开卷、剪切、校平能力,实现年度吞吐量300余万吨、产值超过2000万元目标,从原先人不敷出发展到现在扭亏为盈,职工收入稳步提高。

二十局集团二公司共玉项目

劳动竞赛再获全线第一

本报玉树11月12日讯(通讯员曲志忠 朱 芸)近日,二十局集团二公司共玉项目部在业主组织的“五比一创”劳动竞赛考核中,以进度管理95分的优异成绩位居全线第一名,获优胜流动红旗一面。这是他们继在“现场文明施工”评比中获优胜流动红旗后再次获得殊荣。共(和)玉(树)公路位于青海省高海拔、高寒地区。自2014年施工伊始,他们克服高原缺氧等困难,高效利用高原施工有效期,安全质量受控达标,在全线参建单位中始终位居第一方阵。

超长钢板桩围堰

深水基础施工技术获奖

本报长沙11月12日讯(通讯员王 莹 黄 敏)近日,二十五局集团三公司“潮汐地区超长钢板桩围堰深水基础施工技术研究”获中企协科学技术奖二等奖。该成果依托广东省中山市福源路至阜港公路道路工程,实现在潮汐地区超过10米的深水基础采用钢板桩围堰施工,大大节约了投资成本,减少了对通航河道的影响,加快了施工进度,取得了良好的社会、经济、环保效益。