

职工论坛

小资本撬动大市场的新实践

——中铁十六局以资本运营推动企业科学发展纪实

本报记者 邓昆伦

提质增效 进行时

10月12日,江西省新建长坡工业园区龙头岗新区安置房及基础设施PPP项目花落中铁十六局,扩大了他们在江西省的资本运营版图。

9月28日,宁夏永宁黄河特大桥顺利通车,中铁十六局投资、建设、运营的首个BOT项目开启运营收费模式。

9月26日,国内首批成功运作实施的城市轨道交通PPP项目——呼和浩特市轨道交通2号线一期工程开工。这是中国铁建第一个全产业链地铁PPP项目,由中铁十六局全程管理。

再追溯到5月21日,中铁十六局主导中标宁夏吴忠至中卫城际铁路PPP项目,这是中国铁建在高铁领域第一个全线独立运作的PPP项目……

在风起云涌的资本运营市场,中铁十六局运筹帷幄、乘势而上,从“十二五”开始起步,积极稳妥地推动工程承包和资本运营双轮驱动,以小投资撬动了一系列大项目。

“在对资本运营的认识上,我们经历了从一无所知到略知一二再到深入研究,从志忑纠结到初尝甜头再到坚定推动,不断加大资本运营的投资力度,以小投资撬动一系列大项目的过程。”中铁十六局董事长、总经理孔令键和党委书记周富表示,在当下的建筑市场环境和投融资体制下,必要的投资在市场中开发中往往扮演着敲门砖、催化剂的角色,发挥着谈判筹码与合作纽带的作用,依

靠承包经营与资本经营双轮驱动,已成为企业增强市场竞争能力、提升经营品质、做大做强规模的必由之路。

做强BT,发展壮大

2008年,中铁十六局参与中国铁建第一个BT项目昆明二环路的施工建设,取得了非常好的经济效益。2010年,他们与中铁物资联合投资南昌西客站路网项目,投资拉动施工的效果明显。

尝到甜头后,中铁十六局自2010年开始,即安排一名副总经理分管资本运营工作,2012年成立资本运营部,资本运营工作步入高速发展期。截至2016年10月,中铁十六局已累计承揽BT项目、BT+EPC项目、股权投资项目、参股投资BOT项目等投资项目30个,总投资470余亿元,其中BT项目产值利润率高于市场预期,可实现净收益占“十二五”期间企业利润总额的66%。

以市政道路和安置房项目为主、回购周期相对较短、工程造价水平高、错开回购节点……中铁十六局在运作BT项目时,严控风险、以小博大,项目平均投资额5亿元,做到了以最小投入实现效益最大化。

“我们的投资项目主要集中在江西、宁夏、昆明、呼和浩特,这4个区域项目投资额占投资总额的98%,区域优势非常明显,既可以很好地规避投资风险,又可以实现良好的投资效益。”中铁十六局副总经理杨哲峰说,他们以区域化经营为主,坚持到“有鱼、鱼多”的地方布网、收网。

经过深入调研,他们发现南昌红谷滩新区和经开区是两个发展潜力无穷的“新区”,蕴藏着无限机会,是“有鱼、鱼多”的市场。

2011年,在南昌西客站市政路网BT项目施工时,中铁十六局加大投入、精心组织,单月最高完成产值达1.5亿元,如期实现了政府要求的通车目标。经此一役,中铁十六局创出了品牌,赢得了政府的信任和赞誉。以此为契机,他们集中优势力量,全过程、全方位与地方政府接触、沟通,实现了滚动发展:目前在南昌共计有18个投资项目,投资总规模达到110多亿元,同时还带动周边地项目投资两个,投资规模6.7亿元;拉动施工总承包项目5个,工程造价约16.9亿元。

试水BOT,稳健发展

2013年10月21日,中铁十六局首个BOT项目——宁夏银川永宁黄河公路大桥项目签约、开工。

“黄河大桥是我们投资项目中的一面旗帜!”作为集团公司打造核心支柱产业的重点项目,孔令键、周富先后多次到施工现场检查指导。

“为了以最少投入、最短时间完成最多投资,投资公司积极主动跑手续、做协调,全体员工一天也没闲着。”中铁十六局西北区域指挥部常务副指挥长兼中铁建宁东路桥投资发展有限公司总经理高光前说,投资公司项目部密切配合,优化设计,科学合理编制施工组织设计和施工方案,节省了投资,加快了进度。2014年,投资公司积极协助永宁县政府完成各种批复手续26项,并负责将征地界永久性围网一次性全部完成……

“通过永宁黄河公路大桥这个项目,我们积极与各级政府沟通,建立了良好关系,他们感到与我们央企合作很放心。”中铁十六局副总经理兼西北区域指挥部指挥长罗生宏

说,投资公司的不少员工把家安在了银川,更增强了地方政府与中铁十六局合作的信心,为中铁十六局PPP项目奠定了坚实基础。

抢占PPP,勇立潮头

“当前是我们企业进入PPP投资领域的最好时机,我们必须抓住这难得的历史机遇,积极、慎重地抢占PPP投资市场制高点。”孔令键表示,2016年可以说是中铁十六局运作PPP项目的元年。

这一年,中铁十六局充分发扬“披荆斩棘、披星戴月、披肝沥胆”的“三披精神”,在宁夏、内蒙古、江西连续中标PPP项目,涉及市政、城际铁路、地铁和安置房等领域,投资近350亿元。

“呼和浩特市地铁2号线PPP项目的中标真是一波三折,过程中的酸甜苦辣,唯经历者深知。”中铁十六局总经理助理兼资本运营部部长李春波说,他们跟踪呼和浩特地铁项目3年多,过程虽然很曲折,困难重重,但他们从来没有放弃,而是坚持到底获得了今天的好成果。

随着中铁十六局各PPP项目的陆续开工建设,一幅打造企业投资建设运营全过程产业链格局的画卷正徐徐展开……

一路风雨兼程,一路高歌猛进。截至目前,中铁十六局在手投资项目28个。在此基础上,他们将着力实施产融结合、投资协同、项目融资的经济增长模式,在“十三五”期间,资本运营的利润贡献率要达到35%,力争50%。在巩固工程承包经营优势的基础上,他们正积极、稳妥地向投资运营商、项目管理商华丽转身。

提质增效需补齐思想“短板”

华建宇

补短板,是对工作或能力不足的再充实和再强化体现了一种思维方式和工作方法。在企业提质增效工作中,我们时强调“短板决定全局”,以注重补齐“短板”为要义。但据笔者观察,对待提质增效的基础性“短板”,我们常常有足够和充分的认识,却往往忽略了思想“短板”的重要性。

什么是思想“短板”?联系到提质增效工作,制度不合理、管理粗放、标准化程度不高、创新力不强等问题是属于基础性“短板”,这些“短板”能否补齐,决定了提质增效的最终效果,而人主观上对提质增效的重视程度和工作标准直接决定了提质增效工作的效率。所以,建筑企业围绕提质增效更需补齐员工思想上的“短板”。

补齐思想“短板”,要在思想上上下下下功夫。在落实提质增效工作中,一些单位和个人或多或少还存在着认识不到位,或者惰性思想和抵触情绪,做表面文章等现象,这些多源于个人对提质增效的认识重视不够,源于干部职工思想作风问题,没能把提质增效工作提升到促进企业持续快速健康发展的高度来强化认识。因此,对待思想“短板”,企业需要加强教育和宣传,靠宣传教育去补,靠鼓励激励去补,不断补齐员工工作态度和状态上的短板,才能全面提高企业职工对提质增效的思想认识。

补齐思想“短板”,要在提高标准上下功夫。对待提质增效工作,企业或个人不能仅仅满足于完成上级下达的考核指标,或者本末有基础和条件把提质增效工作做得更完善,却因思想“短板”而慢作为、不作为,造成提质增效工作大打折扣。因此,企业要在思想上切实提高工作标准,从严从实对待提质增效工作,以思想认识上的高标准带动工作效率的提升,形成补齐基础“短板”和补齐思想“短板”的良性互动,促进企业提质增效,实现健康发展。

“每周盘点”制全过程监控项目资金使用

本报厦门12月5日讯(通讯员肖玉华 王英威)中铁建海峡建设集团推行施工生产“每周盘点”制度以来,在建项目盈利能力明显增强,集团第三季度利润较第二季度明显提高。

该集团推行“每周盘点”制度,目的是全过程监控项目建设中的资金投入与产值增加,以便于及时找出问题,纠正偏差,进而更好地推进工程建设。集团通过对工程建设产生的直接费用、间接费用的计划和实际使用情况进行比较,根据总体情况设定合理比值,并划定正常波动范围。当计划与实际比值超出正常范围时,项目部首先要进行自查自纠,并形成书面报告上报公司,由公司牵头采取具体应对措施,从而纠正工程建设过程中出现的偏差,指导施工生产。

扎实推进项目每周盘点的同时,该集团施工生产管理委员会每周定期检查各项目“每周盘点”工作的落实情况,有针对性地进行指导,同时将各项目每周盘点落实情况纳入年度综合考评,激励各项目主动进行盘点。

中铁十七局西成客专项目

科学施工确保按期铺轨

本报西安12月5日讯(通讯员张本国 陈静)“按期科学施工再干100天,打赢收官战”,西成铁路客运专线3标项目部吹响隧道无砟轨道施工冲锋号。

由中铁十七局二公司施工的西成客专3标,管段全长30.30公里。“尽管两座隧道在前期掘进中先后攻克了突泥、突水、软弱围岩和高地应力引起的岩爆频发等重大难题,可留给无砟轨道施工和确保按期铺轨的节点依然十分紧张。”二公司副总经理兼项目经理朱新广在秦岭天华山隧道无砟轨道施工现场表示。

在两隧道作业现场,笔者看到,项目经理、党委书记、总工程师、质检工程师、安全总监和物资保障等人员都挂牌上岗,谁负责哪一项工作一目了然。

在大秦岭隧道出口段无砟轨道施工现场,4个作业面被安排得有条不紊,全面展开施工。有测量放样的、有安装模板的、有进行混凝土浇筑的、有水沟电缆槽施工的,10多台运料车辆进出有序。只见工人们个个挥汗如雨,争分夺秒忙碌着各自手中的活计。

在秦岭天华山隧道出口段作业现场,正在低头专注作业的该项目党委书记李传华说:“同志们都很忙也很辛苦,有的大学毕业生分到项目一年多还没回过家。我和项目经理非常感谢大家的理解和支持,他们是项目的中流砥柱。”

临别前,几个项目员工对笔者说:“既定无砟轨道施工节点已成定局,确保按期铺轨,我们保证画上圆满句号。”

川黄公路雪山梁隧道贯通

本报黄龙12月5日讯(通讯员刘晓雨 袁玫 唐晓风)11月29日凌晨4时,由中铁十五局三公司承建的地处3400米高寒高海拔地区的全长7966米的雪山梁隧道主洞顺利贯通。

雪山梁隧道工程为四川省阿坝州“十二五”重点建设工程,是“5·12”汶川大地震灾后重建项目。工程位于松潘县黄龙自然保护区内,隧洞连接九寨沟和黄龙两大景区。每年11月到次年3月底的冰霜雪雾和地面的暗冰,使长达34.78公里的川黄公路成为四川省最危险的公路之一。

由中铁十五局三公司承建的B标段位于黄龙核心景区,全长7966米的雪山梁隧道海拔3413米,集“高、寒、长、险、繁”等特点于一身。由于氧气不足,燃烧不充分,机器设备功率只及平原地区的60%。项目部克服了环保要求高、防火等级高、交通压力大、施工难度大、队伍稳定难等困难。其中“高海拔复杂环境特长隧道施工技术研究”“高原地区特长隧道供风供氧问题研究”等多个科技攻关项目被四川省科技厅等列为重点科研项目,为高原特长隧道施工积累了丰富的施工经验。

安全全天候

应急保障中心安全巡防保福州地铁运营

本报福州12月5日讯(通讯员张杨子)“今日福州地铁1号线共排除安全隐患6处,其中出入段两处,秀象段1处,达上区间1处,上三区间两处,南门兜至东街口人防门关闭无法排查。”11月28日23时22分,在中铁十七局六公司应急救援中心微信群中,工程部部长陶剑晖向大家做作即时工作汇报。

2012年5月,福州地铁1号线开始动工建设。为提高应对风险和防范事故能力,由福州地铁公司出资、中铁十七局六公司提供人力和技术支持打造的专业保障救援团队——应急抢险救援队应运而生。历经4年的磨炼,该队伍从最初的15人壮大到现有的35人,从仅仅只有两台机械设备扩展到现有一辆阿特拉斯钻机、一辆平板拖车、一辆25吨吊车、两辆东风卡车等重要救援设备。在福州地铁1号线修建过程中,这支队伍每天24小时待命,定期对福州地铁施工线路进行安全巡防,多次组织应急演练以便随时抢险,先后参加抢险救援20余次,抢险成功率100%,有效遏制了福州地铁建设中各类重大安全事故的发生,被业主单位称赞为福州地铁施工建设的“保护神”。今年9月15日,福州地铁1号线基本建设完成,中铁十七局六公司应急抢险救援队正式更名为中铁十七局六公司应急保障中心,完成了从地铁修建时紧急救援到地铁建设完成后日常保障的华丽转身。

随着12月31日福州地铁1号线全线运营期日益临近,10月以来,该应急保障中心购置了高压灌浆机,采用超早强自流平灌浆料、无机相变材料等新型用料,为已经初步完工的福州地铁1号线查漏、维修做着最后的保养工作。



中铁十八局承建的福州(平)潭)铁路闽江特大桥全长2563米,紧邻福厦铁路闽江特大桥。二公司项目部注重安全防护,确保施工现场安全作业。图为12月1日,施工人员在桥梁施工中进行安全防护检查。 本报记者伍振摄

陈玉英:科技创效女先锋

本报记者 桑胜文 通讯员 夏琴

创效模范

陈玉英,现任中铁十一局桥梁公司项目经理。在她参与建设的项目中,她以科技创效为先导,累计为企业创效2.4亿元,先后荣获中华全国铁路总工会“火车头”奖章、全国“五一”巾帼标兵、中国铁建“三八红旗手”等荣誉。

陈玉英2006年7月本科毕业后,来到中铁十一局桥梁公司合(肥)武(汉)铁路项目部制梁场任技术员。

制梁场位于湖北黄陂木兰山下,花木兰替父从军的故事深深地打动了这位广西姑娘。陈玉英一心想像花木兰一样,用自己的实际行动回报企业。勤奋好学、工作严谨的陈玉英,很快熟悉掌握了高铁箱梁生产规程。

由于业绩突出,陈玉英工作一年后就担任项目技术部部长,2008年10月起,又相继担任公司石武客专祁家湾梁场和项目总工程师及京福客专项目总工程师、项目经理。

设计时速350公里的石武、京福客专都采用900吨箱梁,每一框箱梁预制后要先在制梁台上保养4天,然后再移到存梁区保养14天,保养效果直接影响箱梁质量和使用寿命。

起初,箱梁保养都是采用人工定时洒水保养,这样不仅浪费大量人力成本,烈日高温或深夜人困乏之时很难保证洒水次数和

质量。如何才能不用人操作,实现全自动化箱梁保养?这成为陈玉英日夜思索的课题。

2012年4月,陈玉英带领技术人员经过两个多月的攻关,先后研制成功保养箱梁梁面的预制梁自动养护装置、预制梁外侧自动养护装置、预制梁内腔养护装置。

这套箱梁装置,将箱梁保养时间由原来的每次人工保养耗时1.5小时缩短为10分钟,水柱喷洒变为雾化喷洒,并实现了无人全自动全方位养护。这一发明不仅省去了大量人工费,也提高了箱梁养护效率和产品质量。2012年6月,京福客专公司专门在桥梁公司制梁场召开现场会,在全线推广这套装置。他们生产的自动养护装置,还卖给了其他制梁场使用。

初尝创新的喜悦,陈玉英更有了一股子钻研劲儿。

在京福客专江西段,桥梁公司不仅担负788框箱梁的预制任务,而且还承担57万根双块式轨枕的预制任务。轨枕投入生产后,陈玉英带领员工每天要生产1500根轨枕。经过仔细观察,她发现轨枕脱模后,在出枕口移到码放区,每次移送4根轨枕需要两个人挂上吊具,然后用门式葫芦吊走。这样,不仅难以保证挂吊具员工的安全,而且还容易碰伤轨枕。对此,陈玉英又琢磨起了“不用人操作”的新点子。

2012年10月,由陈玉英技术团队研制的“双块式轨枕全自动码垛机”成功问世。从那时起,双块式轨枕在出枕口移动,再也不用人工挂吊具了,只在控制柜上输入程序,码垛机就能自动伸出手臂,将轨枕移到指定位置。这一发明既保证了轨枕质量,省去了每月4名工人约两万元的人工费,而且还成功申报了国家发明专利。

陈玉英常对项目管理人员说,干工程、做项目,除了确保质量安全,创造良好的社会信誉外,最重要的就是实现效益最大化,否则,企业就不可能持续发展。

不论是担任项目总工程师,还是项目经理,陈玉英始终坚持一手抓创新,一手抓创效。她在为企业赢得良好信誉的同时,也创造了十分可观的经济效益。

在石武客专建设中,桥梁公司担负730框900吨箱梁,16907块CRTSⅡ型板的预制任务。在祁家湾梁场,业主要求必须设置8个制梁台座,存梁能力100框。为了既达到业主要求又节约成本,担任梁场总工的陈玉英经过反复测算,巧妙优化方案,梁场仅占地105亩,比正常情况节约20亩,节约征地、场地硬化及复耕费达600多万元。

预制Ⅱ型板,除了使用钢筋水泥外,全国普遍使用一定比例的矿物掺合料。然而,矿物掺合料成分复杂,各项指标很难全

部合格,另外每吨价格高达1950元,给质量和成本都带来了一定影响。能否找到更加科学、既能保证质量、又节约成本的替代品?陈玉英带领试验人员反复研究,经过多次配合比试验,终于研制出使用矿粉(每吨285元)代替掺合料的新工艺,并在全公司推广,仅在石武项目生产Ⅱ型板就节约成本325万元。

一框箱梁仅各种型号的钢筋就达60多吨,其中有3种钢筋的长度是9.5米,还有两种钢筋的使用长度是11.6米,而市场上标准钢筋长度为9米和12米,这5种钢筋用量较大,1框梁就要用15.4吨,如果使用市场标准钢筋,将产生大量钢筋对焊接头并造成尾料浪费。对此,陈玉英精心谋划,提前与供货商及钢厂联系,要求其按图纸设计长度定量加工。这样一来,既减少了钢筋浪费,又保证了钢筋质量,同时还减少了钢筋焊接人工费。仅此一项,节约成本100多万元。

一框箱梁张拉采用的钢绞线约9.5吨。陈玉英既控制厂家供钢绞线的直径不能超正误差,又采用短缸千斤顶张拉,这样在保证质量的同时,每根钢绞线能节约0.2米,整个项目下来,又节约成本近百万元。

另外,陈玉英在组织生产双块式轨枕时,自己购买小型加工设备加螺旋筋、固定件等,比在市场上购买节约成本70多万元……