

专业发展结硕果 升级管理谱新篇

中铁十一局城市轨道交通工程有限公司转型升级发展回眸

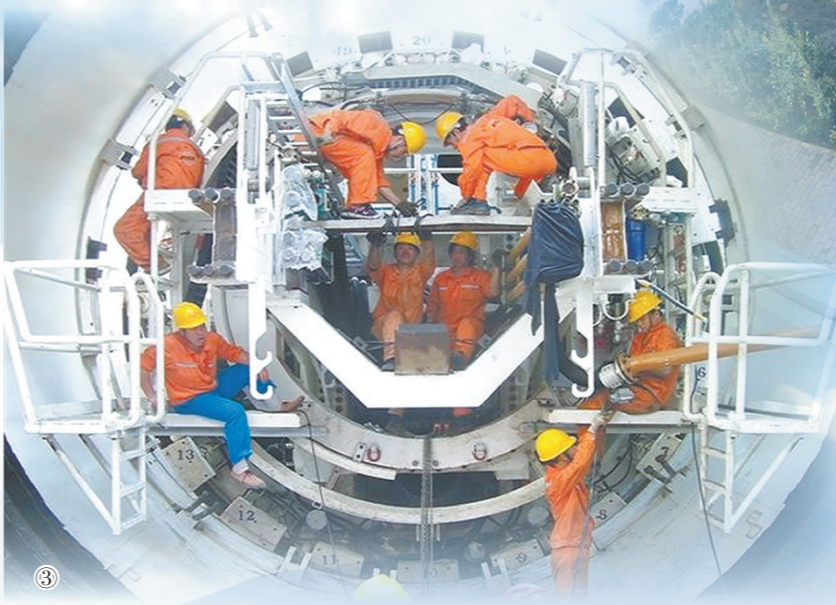
王建军 何少亭 黄诗尧 赵金飞 徐云华



市场承揽从2.5亿元到70亿元,市场开拓由2个城市到26个城市,工程项目从2个到80多个,年施工产值从1亿元增长到50亿元,盾构机由2台到31台、保有量全国领先,从跟随到领跑……中铁十一局城市轨道交通工程有限公司在短短9年间,从无到有、从小到大、从弱到强,实现了跨越式大发展。

作为中铁建城轨板块的排头兵,城轨公司先后承建了穿越密集房屋群及富水砂卵石地层的成都地铁4号线5标、穿越京杭大运河的无锡地铁1号线14标、长距离软土地层下穿密集房屋群的杭州地铁2号线1标等国内一系列重难点地铁施工项目,并实现了“北上广深”等一线城市全覆盖,获得广泛社会赞誉。

在风云激荡的城市轨道交通市场竞争中,城轨公司是如何通过深化专业、升级管理焕发活力,保持中铁建城轨板块排头兵地位的呢?



③盾构机组装。

④昆明地铁5号线8标花园式项目部。

①公司执行董事、总经理周峰,党委书记赵东深入施工一线指导施工生产,指导项目建设。

②公司企业文化建设推进会议。



顶层设计,改革创新生动力

2016年是“十三五”规划的开局之年,也是中铁十一局城轨公司全面深化改革,践行发展“新思路”的起步之年,面对复杂多变的竞争形势,他们从顶层设计入手做企业长期战略规划,确立了“稳现场,保市场,强化两个基础,抓好三大建设,深化专业,升级管理,用3年左右的时间,向着实现强企富工目标努力,建成较为强大的管理团队,构建比较扎实的基础管理,打造更加优秀的企业文化,实现专业优势突出,全面管理提升,经济状况基本好转,民生问题有效改善,确保公司在城轨专业施工领域处于先进行列”的发展新思路。

这一新思路是企业深入查补制约企业持续发展的根本性、关键性短板,以夯实“基础管理、人才团队、企业文化”三大基础,抓纲带目、精准聚焦的战略结晶。为保障发展战略规划目标的实现,他们分步骤推进阶段目标,提出“2015年理思路、抓制度、抓流程、固基础;2016年强力推行、稳步提高;2017年实现管理创效”的“三步走”战略。

他们稳步推进“法人管项目”,梳理制度流程,全面落实人力资源集中、财务资金集中、物资材料集中、机械设备集中、施工方案统一、劳务队伍集中6个集中管控,不断夯实管理基础。企业组织架构不断优化,片区管理和序列管理不断深入,盾构专业施工能力不断提升,机关建设不断强化,制度流程不断完善,

公司上下思想高度统一到新思路上来,营造了积极的干事氛围,凝聚了全员的智慧力量。

在新思路的指引下,在阶段目标的支撑下,公司走上了制度创新、规范管理、提质增效的发展之路。

针对各项管理水平参差不齐的实际情况,公司积极探索项目管理新模式,实施项目管理提升工程,外振形象,内强管理,构筑企业高位发展平台,抓住“现场文明施工和标准化提升、施工进度把控、安全质量可控、内部管理加强、信用评价争先”5个关键,并在全公司范围内推广、交流优秀的项目管理和盾构施工经验,推动公司项目管理提升“加速度”。

目前,城轨公司培育出一大批样板示范项目,其中上海地铁5号线3标为中铁十一局在沪首个地铁盾构施工项目,项目部依托盾构施工标准化,在高手如云的大上海迅速站稳脚跟,成为上海市场项目管理的标杆;深圳地铁10号线1012-3标高标准的车站围护结构“无浆化”施工,被深圳地铁采纳,成为深圳地铁车站围护结构的施工标准……除此之外,一批重难点项目取得重大突破,广州地铁6号线4标实现全线最难车站——苏元站封顶,莞惠城际3标顺利完成业主规定的节点工期任务,杭州地铁4号线4标复兴路车站和水澄桥站顺利封顶,合肥地铁2号线3标圆满完成3个盾构区间贯通,真正达到了“让业主由衷赞叹,让同行心中尊敬”的效果。

夯实基础,管理提升求发展

夯实市场开发基础。新的形势,新的挑战,需要经营工作有新的突破,新的飞跃。城轨公司坚持“以干促揽,揽干并举”的经营理念,推行片区经营和城市经营相结合的经营策略,严格按照“五不揽”“四慎重”原则,积极开拓电力隧道、城市综合管廊、水利工程隧道、海绵城市等新兴市场。

2015年,公司成功进驻深圳和上海地铁市场,实现了在“北上广深”国内一线城市的全覆盖,全年承揽67.63亿元,实现新的突破。2016年,他们先后在武汉、苏州、昆明、深圳、成都等大中型城市中标一批优选标段,在核心城市实现滚动发展,经营质量稳步提升。其中盾构施工占中标总额的49.6%,专业施工优势进一步巩固。

抓住集中管控关键。公司全面推行“法人管项目”,坚持全局一盘棋,实行物资设备、人力资源、施工方案、财务资金、劳务队伍等集中管控,成立盾构管理中心,实行“人机一体,责权利相统一”的盾构施工新模式,全面推行“10+2”盾构掘进新模式,两个小时强制维保时间得到有效落实,“重使用、轻维保”现象逐步消

失;整合成立物资集采中心和设备集采中心,坚持物资和机械配件集中采购,节约成本400余万元;以“强收、强管、理财”为方针,加大资金集中管控力度,有息负债降幅达19%;小型五金材料全部通过电商渠道采购,节约资金700余万元,提质增效效果显著,经济运行质量稳中向好。

建设“片区+序列”交叉网络。目前,公司在建及收尾项目达到80多个,遍布全国26个城市。如何“用好现有的人,干好现有的事”,是城轨公司必须解开的一道“奥数题”。

公司推行分序列、划片区管理,创新精细化管理手段,极大地提高了资源利用效率。他们按照工作类别、工作岗位,分类分级,形成序列,内部建立档案,实行梯次培养,达成专业管理;对各序列人员“严管善待”,做到“熟悉、熟知、熟记”;充分整合城市片区现有的人力资源,建立起片区城市牵头人、区域总工的管理体系,协助分管片区领导管理区域内的施工生产和技术重点工作,片区内的资源逐步由分散走向集中,由“单打作战”走向抱团发展,做到优势互补、资源共享。目前,城轨公司城市带头人管理体系正在逐步形成。

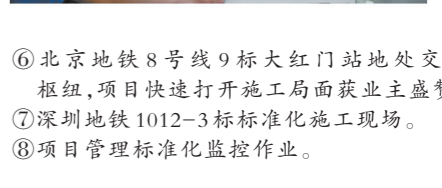
⑤成都地铁5号线9标创建“党员先锋岗”,充分发挥党员带头作用,调动全员生产积极性。



⑥北京地铁8号线9标大红门站地处交通枢纽,项目快速打开施工局面获业主盛赞。



⑦深圳地铁1012-3标标准化施工现场。



⑧项目管理标准化监控作业。

精细管理,经济管控增效益

“两条主线”深化二次经营。抓实“工作策划主线”,公司对2016年新上场的武汉地铁8号线6标、西安地铁6号线3标、深圳地铁20号线二工区、成都地铁6号线9标、昆明地铁5号线等项目,逐一进行合同交底和二次经营创效策划,下达合同交底和创效策划建议书,把二次经营贯穿项目管理始终;巩固“帮扶督导主线”,派专人对南京宁和城际冷冻法加固、广佛城际2号线1标锚锁拆除等项目的变更组价进行帮扶

指导,并对成都地铁4号线5标、合肥地铁南2标、昆明地铁3号线二工区的变更索赔工作加大帮扶力度,成效显著。

“三剂秘方”强化成本管控。他们从策划入手,对新上场项目实行两阶段策划,在初次策划实施和临设方案确定的基础上,对二次策划进行深度策划,重点对物资、设备调配和限额、责任预算等进行确定,扎住效益流失的口子;从劳务队伍入手,树立“严管善待”的理

念,实行集中管理、分类等级、专业引导、规模限制;从执行力入手,现场测算并核对各项目成本及收益情况,重点加强对各项目经济运行情况的动态管控。

“四位一体”实现降本增效。周转材料标准化。公司物资租赁中心对基坑护栏、走道板、梯笼等周转材料制定统一的加工标准,打通内部周转渠道,通过提高周转材料的利用率,减少效益流失。整治亏损具体化。他们严守工程建设“最后一道防线”,按照“一项目、

一方案、一考核”要求,细化减亏扭亏方案,落实管理责任,先后有两个项目减亏,1个项目扭亏为盈。收尾项目管控快捷化。他们实行限期“四清”——现场清、结算清、资料清、人员清,先后有12个项目实现集中办公,8个项目撤场拆除板房,进一步压缩收尾项目管理费用,收尾工作管理由“重干活、轻结算”逐步向“活干完、账算清、重结算、再创效”转变。清收清欠层次化。城轨公司充分把握政策机遇,建立“片区分管领导、项目经理、具体业务负责人”三级考核机制,合理合法合规采取承兑汇票、催收、保函置换等方式,实现了工程质保金、工程款、审计预留金等资金回流,实现资金创效。

和谐构建,人才建设固根基

人是项目管理最核心的因素,如何打造精干、高效、团结、奋进的项目管理团队?

城轨公司全面启动“人才团队建设和谐计划”,按照“创造和谐有序的工作环境凝聚人、营造积极向上的文化氛围塑造人、构建公平畅通的成才通道成就人、打造科学合理的薪酬体系留住人”的总要求,总体规划着力打造一支“团结、身正、胜任、力行”的人才团队。

唱好“三重奏”,着力解决好“人”的问题,定编定岗,对公司既有项目和盾构队富余人员进行全面清理,清退

超编人员335人,清退超编生产辅助人员787人,合理调配项目富余人员191人,消除了“庸、懒、散”现象;人员分级,按照“7+1”的评价模式对基层单位管理人员进行分级,涵盖1682名员工,实现了人力资源专业化、层次化的构建,畅通了人员晋升通道;推进薪酬体系改革,新的薪酬管理制度中员工工资与产值、上交款、安全质量、信用评价、项目级别与难度等挂钩,更加公平、科学、合理。

公司实行序列管理,将基层管理人员分为技术、生产、安质、经营、财务、设备、物资、党群综合8大序列,分

管序列领导和部门负责序列内人员的培训、考核和任用;开展序列培训,累计培训时长达180课时,累计培训人数达1000余人次。公司推动学习型组织建设,进一步加大对基层项目部“导师带徒”的考核力度,基层项目先后开展员工讲坛139期,实现了业务培训、能力提升常态化。

城轨公司以人为本、关爱职工、稳定队伍角度出发,全面推行“交心谈心”制度,深入了解员工需求,聆听员工心声,掌握员工动态;出台《员工休假管理办法》《贯彻落实及时发放职工工资要求的通知》《利用节假日广泛开

展文体活动的通知》等一系列制度,解决了员工期盼的休假、后勤、培训等问题,真正把职工的“心”管起来。

“能上能下、能进能出,给想干事、能干事、干成事的人以充分的支持”。公司基层项目部和序列主管部门共同对员工开展民主测评,奖优惩劣,通过增强危机意识调动员工的积极性和主动性。2015年,公司对2246名在岗员工进行民主测评,对排名靠前的员工进行奖励,奖励总金额20万元,对排名靠后的151名员工进行个别谈话和警示教育,对测评不及格的3名员工给予降一级工资处理;2016年对全公司2488名在岗员工进行民主测评,对排名靠后的170名员工进行个别谈话和通报批评,对连续两次排名靠后的8名员工给予降一级工资处理并对其进行待岗培训,企业干事创业氛围不断优化。

塑形铸魂,文化厚植正本源

一年成功靠机遇,十年成功靠管理,百年成功靠文化。为了让企业从里到外都强大起来,城轨公司建立了“1+7”特色文化体系,即以“盾构精神”为核心,丰富发展城轨文化,形成感恩敬畏、甘于奉献的忠诚文化,团结协作、团队制胜的团队文化,攻坚克难、敢于担当的责任文化,勇往直前、追求卓越的争先文化,开源节流、效益至上的精管文化,遵纪守法、廉洁自律的廉洁文化,超越自我、开拓创新的创新文化,得到广大员工的认同和践行。

示范引领,提升企业形象。公司

将2016年定为“企业文化建设年”,突出企业文化的导向约束、塑形铸魂、凝心聚力三大功能。他们从形象建设入手,通过建家建线工作展示企业发展成果,全面总结和推广优秀项目的文化示范经验,深圳地铁1012-3标、无锡地铁3号线7标等新上场项目建家建线高标准、高起点,昆明地铁5号线8标打造“花园式”项目部,更是引来全线参建单位观摩。

丰富载体,弘扬核心价值。公司组织召开第一届铁道兵座谈会,让铁道兵精神在基层扎根,在施工一线扎

根,在青年员工中广泛传承。为充分展示青年员工的青春风采,使企业文化宣传有血有肉、鲜活生动,公司先后开展“城轨杯”篮球比赛、“我谈新思路”演讲比赛、“城轨梦·青春志”演讲比赛等活动,统一思想,激发活力,凝聚企业发展正能量……一系列极具特色的主题活动进一步提升了企业管理水平,塑造了企业良好形象,实现了企业文化与企业管理一体化、企业文化优势与企业核心竞争优势相互促进。

紧贴实际,融入中心工作。城轨公司坚持把企业文化与项目管理、施

工生产等企业中心工作相结合。各工程项目部围绕重点工程的“急、难、险、重”施工任务,广泛开展“五比五创”劳动竞赛、“四进四比、创先争优”“1+3”党员示范引领工程、创岗建区等主题实践活动,充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用,努力把“盾构精神”及其子文化融入项目管理的各个层次、各个环节,形成文化与管理一体、刚性约束与柔性导向互补的良好局面。

这是城市建设方兴未艾的时代;这是轨道交通突飞猛进的时代;这是科技发展一日千里的时代;

中铁十一局城轨人将把握时代的脉搏,搭乘时代的“地铁”,完成从成长到成熟、从起步到腾飞的华丽蜕变!