

# 项目创效之路究竟该怎样走?

本报记者 周 鹏



如果企业要对一个项目的管理状况进行评判,盈与亏,无疑是一个定性定量的核心指数。消灭亏损,让每个项目都盈利,做大效益增长总量,是建筑施工企业上下求索的最大目标。然而,尽管一些企业下功夫最多的还是项目管理,但年终一盘点,存在问题最多的还是项目管理。记者通过巡视和审计透视管理不善的“雾霾”,除个别的“政策性”原因外,致亏的主因往往仍在项目经理,所谓“没有亏损的项目,只有亏损的项目经理”。

盈利,是企业法人给项目经理划的硬杠杠。作为项目一把手、领军人物、项目团队的灵魂,项目经理距离创效目标到底有多远?创效之路究竟该怎样走?

## 艰难,是项目管理的常态 但不是致亏的理由

“难”和“忙”,不只是一两个项目经理的口头禅,“不挣几斤肉,不脱层皮,就干不下来,也赢不了利。”

不少项目经理给人的印象总是一天到晚都很忙,但从工程进度和成本管理倒推,就不难发现其中一些人没有忙到点子上,属于乱打仗、打乱仗。比如有有的架制完了,桥基础却未动。有的隧道打通了,却要处理超欠挖。有的活干完了,劳务合同还没签。更有甚者连为什么会亏,亏在什么地方都搞不清楚。

“当项目经理,没有一个愿意把项目干砸的,除非是私心严重。”在采访中,他们道

出自己的心理底线,“项目越来越难干,能干下来已实属不易。不仅需要过硬的思想素质,还需要过硬的作风能力,毕竟项目盈利才是硬道理。”同一条线同等环境条件下相邻标段盈利而自己亏损,起火冒烟项目换将后扭亏为盈,这些事例证明,亏损并非艰难导致。

为什么越来越不好干了?采访新工程局几位主要负责人时,有关领导道出主要原因。一方面,粗放管理已走进胡同,外部的约束和监督越来越严格,企业对项目经理的要求更高,对亏损不再轻描淡写追究。另一方面,面对项目的微利性,关键在于怎么管才能出效益,是对项目经理知识、能力、品格等方面的综合考验和磨砺。

项目牵涉方方面面的利益,作为项目第一管理者,承受着很大压力。“外因通过内因发生变化,自己不努力把握,外部条件再好,也是白搭。”成功者如是感言。与盈利项目对标,从自身主观上紧扣创效点,既在从严控、方案优化、技术管理创新上开源,也在劳务严格选用、堵塞成本跑冒滴漏上节流。“工期是对业主的第一承诺。”一位企业主管指出:“一些项目延误让信誉没了,赶工又让效益没了。”

## 盈利,是对项目经理的最低标准也是最高要求

市场不同情弱者,从来没有一个业主对亏损者给予认可。市场是通过项目干出来的,惟有干好,才会带来经济效益和社会效益。

“创效与创誉相辅相成,互为条件,缺一不可。”中铁二十一局用必保目标和争取目标对项目经理标准作出概括。必保目标,即工期无告急、安全无事故、质量无缺陷、成本无亏损,为项目管理的底线。争取目标,即

工程优质、干部优秀,信誉最好、效益最佳,为一个优秀项目必须争取达到的目标。

2016年1月和11月,中铁二十局连续两次召开项目集中上场动员会,所有新上项目的经理和参建公司主要负责人与集团公司主管领导签订目标责任书,一旦项目因管理造成亏损,项目经理将按规定辞职并接受处理。这是针对以往部分项目存在责任不明、追责不力等问题而采取的预控措施。

面上很透彻,点上很困难。项目管理看上去也就是那几招,没有什么高深的道理,但要把“人、机、料、法、环”与“揽、干、管、算、梳”统筹协调起来,还真得下真功夫、苦功夫。

2012年底,中铁二十一局中标宝兰客专兰州枢纽项目,该项目与在建的兰新高铁兰州枢纽项目毗邻并存在部分交叉。集团公司考虑到两个项目相互关联、相互影响,任务重、工期紧,决定将两个项目合二为一进行施工管理。中铁二十一局副总经理、总工程师赵彦旭带领项目团队秉持“守土尽责”理念,采取资金一级管理模式、监管重心前移“一竿子插到底”系列新举措,不仅创出良好的经济效益,而且以良好的信誉实现滚动经营,承揽工程合同额近9亿元。

干项目是个技术活儿,但功夫在诗外。记者与项目经理、现场人员交谈时,“无私”是使用量最大的关键词。相对于浩大的工程量、繁杂的事务量,个人能力再强、精力再充沛,毕竟有限。项目经理必须明白“不是一个人在战斗”的道理。没有好的人格、品质,团队凝聚力将不复存在。

## 路远亦近,从抓起 比事后追责更为重要

为确保项目盈利,几乎每个企业都出

了系统的项目管理制度和严厉的治亏问责措施。但处置是手段,保盈才是目的,治亏不如防亏,防亏不如自主创效。

近年来,项目经理队伍的年龄和知识结构发生了根本性变化。在创效路上,一路凯歌者风生水起,但一波三折、一败涂地的现象依然存在,尾大不掉。

记者在调查中了解到,随着经营规模快速扩张和产业结构大幅调整,不少企业把加强项目经理团队建设作为项目管理的头等大事来抓。中铁二十一局2016年下半年连续举办4期项目经理、架子队长培训班,从现场抽选170名具有一定实践经验的项目班子成员和执行层、作业层骨干进行封闭式培训,考试合格者发给结业证书。

“把合适的人用在合适的岗位上。”中铁二十局根据年均完成产值、利润和相关任职资格等条件,逐步推行项目经理分级管理,有效避免大材小用、人员滥用、才低位高现象。中铁十七局按照项目规模对项目经理实施分类培训,坚持“由小到大”的培养顺序,小项目经理在担任过大项目的副职后,才能成为正职使用。

征迁长时间解决不了,怎么办?中铁十七局创新培训形式,按照项目类别分班教学并建群延伸培训。每月围绕项目管理重难点在群里出一道发散性的问题,对征集到的答案有针对性地进行指导,并归纳出一个较优的参考答案。

“凡责任亏损者,一律不再上新项目担任经理,更不得提拔任用。”这是不少企业项目经理团队建设的兜底之策。对于新上项目经理人选,中铁二十一局坚持由两级班子集体研究把关。中铁二十局规定,中途换将项目最终亏损的,首任项目经理也必须被追责。



# 项目经理要强化创效意识

钟仕斌

合抱之木,生于毫末;九层之台,起于累土。对于项目创效而言,也是这个道理。

诚然,干好项目经理并确保创效殊为不易。惟其如此,我们绝大多数项目经理早已深深懂得,只有如临深渊忠于职守、如坐针毡兢兢业业、如履薄冰负重前行,工程项目建设才会开花结果。毋庸讳言,也有极少数项目经理并没有这样的认知,尤其是其不作为、不会为、乱作为的行为,给企业效益漏出流失的窟窿,深受员工诟病。项目经理是项目管理的领军人,走马上任的第一天,就应当把创效作为大事要事放在心上、落实到行动中。

项目如何创效,项目经理应当心中有数。一个项目的工程量和各种主要的成本几乎是透明的。因此,科学编制项目责任成本,及时进行“二次预算”分割,把创效责任落实到工区、岗位和人头,明晰奖惩措施,是项目创效的前提。发挥好项目团队和项目外部资源的作用,研究制定项目创效方案和措施,形成项目各部门、各岗位创效有责的格局,是项目创效的保证。强化现场安全、质量和进度管理,加强对作业面的指导和监督,杜绝返工、窝工和浪费现象,提高劳动生产率,是项目创效的基础。优化施工方案,加强劳务分包合同和结算管理,优化集采大宗物资和地材供应,开展技术创新,是项目创效的关键。认真研究合同,做好落实业主指令、会议纪要、施工记录以及分部分项少算、漏算工程量等基础资料和台账的记录,整理完善工作,客观公正推进“二次经营”,是项目创效的重点。处理好项目上下左右的公共关系,打造项目施工和创效的良好外部环境,是项目创效强有力的支撑。

显然,作为项目经理,无论是抓前提、求保证、打基础,还是强关键、明重点、重支撑,都需要格外用心、讲责任心重品行。有志者,天不负,有心人,百事哀。唯有用心担责、用心做事,重德循规,项目创效就会成为“说难也不难”的常事。而作为企业,必须深化对于好项目艰难性的认识,选准人、用好人,既要按照“三个区分开来”,对用心作为的项目经理给予信任、支持和关爱,同时又要按照法人管项目的要求,对项目经理的作为重点加以监管,不能用信任代替监督,放任代替支持,纵容代替关爱。须知“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,项目经理如果心中无责、心中无戒、心中无畏、缺乏监管,项目创效就必然是镜中花、水中月,亏损的不仅是效益,也不仅是企业的形象和个人的人格,还可能是引起连锁的破窗效应、蝴蝶效应。

## 中铁城建集团获湖南省首届BIM技术应用大赛5项大奖

本报长沙12月30日讯(通讯员石 犇)12月24日上午,在湖南省首届BIM技术应用大赛决赛中,中铁城建集团技术健儿从50家建设单位、162个项目中脱颖而出,揽获5项大奖。

BIM技术是信息化社会建筑工程领域的一项先进技术。中铁城建集团参赛的北京来广营项目工程在BIM技术综合应用过程中,成功解决了项目施工的技术、安全质量、进度、成本、绿色施工和运维交付等问题,荣获综合类一等奖。

荣获单项类一等奖的湘西州文化会展中心项目采用BIM技术辅助项目管理,成功解决了项目造型复杂、标高多变、工期紧迫等难题。此前,该项目参加第二届中国建设工程BIM大赛获得二等奖。

另外,金盏镇香山花苑4号地块一期安置房项目获得综合类二等奖,太原市后屯“城中村改造”项目土建施工中BIM技术信息化管理和“BIM蓝图”助推BIM技术落地获得单项类三等奖。

## 济徐高速公路济鱼段开通运营

本报济宁12月30日讯(通讯员陈迎霞 何其芳 张卫兵)12月28日上午,由中铁十四局等单位参建的纵跨济宁市西部5个县区的济南至徐州高速公路济宁至鱼台段通车运营。

济鱼高速公路是中国铁建投资集团在山东省采用BOT模式全资建设、独立运营管理的第二个高速公路项目,被誉为“政企合作的典范”。

济鱼高速是济(宁)徐(州)高速公路的组成部分,全长73.44公里,采用双向4车道标准建设,设计时速120公里。它的通车运营,完善了山东省高速公路路网结构,连通了鲁西经济带和淮海经济带,对缓解京台高速交通压力,优化区域路网布局具有十分重要的意义。

## 西成客专中梁变配电所率先受电成功

本报西安12月30日讯(通讯员宋占锋 袁小安 张倩倩)12月27日17时18分,由中国铁建电气化局承建西成客专中梁变配电所35/10千伏变配电所率先在全线一次性成功受电运行,这是西成客专西段第一个受电的变配电所,为确保西成客专联调联试和早日开通创造了先决条件。

为确保此次送电成功,承担中梁变配电所施工任务的中国铁建电气化局指挥部第二项目部从方案编制到施工技术准备、质量控制、安全措施、人力资源组织、施工部署、物资保障等方面做足准备。在送电前,他们反复测试线路绝缘状况,仔细排查设备与线路的安全距离及接地情况,切实保证各设备达到送电条件,并在中梁变配电所周边村镇张贴送电公示,加强安全防范,全力保障中梁变配电所受电一次成功。此次受电比原施工计划提前一个月率先完成送电任务,不仅为后期联调联试提供了可靠保障,而且还赢得了业主、监理的一致好评。

# 国产首台大直径高铁泥水平衡盾构机助力京沈客专建设



12月28日上午11时许,随着“望京一号”盾构机刀盘徐徐转动,(北)京沈(阳)客运专线望京隧道开始掘进,标志着全线控制工程施工全面进入攻坚阶段。左图为工人对盾构机进行检查和验收。下图为工程技术人员操作盾构机开始隧道掘进。

刘福昌 摄



中铁二十二局五公司

中铁二十二局哈建公司

## 治亏降债拧紧成本控制“阀门”

本报重庆12月30日讯(通讯员华建宇 唐海洋)近日,中铁二十二局五公司有4个在建项目实现减亏降债,并有1个在建项目成功扭亏为盈。这是五公司以过程管控为抓手,加强责任成本管理,重拳治理亏损的阶段性成果。

五公司变“秋后算账”为过程管控。他们以项目经济审计和过程监管为抓手,全面盯控项目潜亏、过程亏损等风险,及时为项目“止血”。针对潜亏项目,该公司开出审计定责、专家组“问诊”定方案、签包保合同定目标的“药方”。今年,该公司对9个在建项目进行审计盯控,筛选出潜亏项目并加强治理,部分困难项目犹如枯木逢春,焕发出新的生机。

去年以来,五公司进场潼荣、银西、玉磨等7个项目,均由主管领导带工作组蹲点开展前期策划,理清创效重点和方向,确保项目平稳起步。在“二次经营”中,该公司还改变项目“二次经营”重总量却不重收益率的弊病,把收益率作为效果的评价标准,并加强项目“收口”管理,及时清收清欠,确保了效益颗粒归仓。

本报哈尔滨12月30日讯(通讯员王智海 段继新)从1000平方米到2.5万平方米的加工车间,从300吨到4.5万吨的年生产能力,从16名“土八路”到256名高技术“正规军”。一组组数字对比,折射出中铁二十二局哈建公司钢结构施工实力从“小作坊”到大企业的发展变迁。

2004年以前,黑龙江省钢结构市场长期被省外企业占据,生产加工面临价格高、运

中铁十六局路桥公司吴中项目

## 施工连夺佳绩

本报中卫12月30日讯(通讯员陈仁文 郭慧颖)日前,从中铁十六局宁夏吴(忠)中(卫)城际铁路指挥部获悉:自2016年7月陆续开工以来,路桥公司项目部认真优化施工方案,积极梳理现场矛盾,科学制定对策措施,不断刷新施工纪录。他们在参加宁夏城际铁路指挥部、宁夏回族自治区质监局和集团公司指挥部组织的安全、质量、进度、标准化工地等综合考核考评活动中,相继夺得7项第一、6项第二、两项第三和最佳进步奖。

## 产能提升撬动钢结构建筑市场

距长、时间紧等难题。自并入中国铁建后,中铁二十二局哈建公司在做强主业的基础上,瞄准黑龙江省钢结构加工市场这一“潜力股”,开辟新的经济增长点。他们加大对既有钢结构加工车间的政策扶持力度,并与业内资深企业、知名院校深入合作,积极引进“四新技术”,总结提炼先进施工工艺,形成独具特色的产品,实现了整套完备的流水作业。

中铁二十五局三公司

## 两项技术达到国际先进水平

本报长沙12月30日讯(通讯员黄 敏 田尧江)近日,中铁二十五局三公司科技创新再传捷报,该公司“狭短桥过渡段上移动模架快速拼装及拆解”和“变坡滑道上顶进框架桥涵施工”两项技术,在中国铁建科技成果评审会上经专家鉴定,均达到国际先进水平。

“狭短桥过渡段上移动模架快速拼装及拆解技术”依托于新建铁路云桂

铁路云南段站前工程下坝大桥施工,该技术解决了在长仅13.18米的桥过渡段路基上拼装、拆解69.9米移动模架的国际性难题。

“变坡滑道上顶进框架桥涵施工技术”依托于长沙湘府路高排涵工程施工,该技术填补了国内外框架涵在变坡滑道上顶进施工领域的技术空白,并在此基础上自行研发了10项技术,正在进行专利实审和授权。