

顶层设计话战略

开栏的话

视野有多远,企业就能够走多远。企业唯有在对未来趋势前瞻性正确预判的基础上,进行系统性、体系化的战略规划,提高发展的前瞻性、科学性和全局性,才

能在竞争中保持定力,取得领先一步的发展优势。在中国铁建“十三五”发展规划推出之际,本报从今天起推出“顶层设计话战略”栏目,以专访形式,邀请各二级单位主管领导畅谈如何围绕中

国铁建的总体战略布局,谋划本企业的发展规划和目标,并通过怎样的改革路径,促其高效率、高质量落地。通过此栏目推进中国铁建“十三五”战略规划在全系统开花结果。

提质增效 进行时

上场安家有“模板” 项目赢在起跑线

本报永安4月12日讯(通讯员冉江军 侯佳冰)3月14日接到中标通知书、16日项目驻地达到办公及生活条件、20日试验室选址成功、4月7日试验室一次性通过验收……中铁十七局二公司兴泉铁路项目部运用“项目上场标准化模块”高速进场、领跑全线,为项目后续建设下了一着“先手棋”。

几经完善的项目管理制度、精心编制的《大临建设标准图》和《工程施工作业指导书》,由专业设备和人员组建的精锐队伍,加上公司分管领导及机关近10个部门组成的项目上场策划小组,构成了该公司“项目上场标准化模块”。“这个‘模块’像模板一样,把成熟、先进的项目标准化管理经验复制到公司各个项目,建立起‘连锁式’标准化项目部。兴泉项目部一上场能先声夺人离不开‘模块’的功劳。”介绍起经验,该公司执行董事、总经理王林俊滔滔不绝。

兴泉项目部中标后,该公司按照“项目上场标准化模块”迅速开展各项工作。由王林俊带队的项目上场策划小组与项目新上场人员同场抵达项目驻地。“后勤保障组现已安装完项目驻地所有广告标识牌,统一按规范配齐了安全帽和反光背心等,明天工作重点是会务筹备……”“明天征拆协调组的主要任务是与当地政府对接……”每晚8点召开的对接会上,小组成员逐一发言。“各组组长既汇报当日战果,又确定下一步工作重点,协调解决存在的困难,加上‘模板’引路,工作起来更加有条不紊了。”后勤保障组组长朱水林介绍。

据悉,在日前业主召开的建设动员会上,业主对该公司高速度、高质量进场给予充分肯定。

快速建家建线 “万事通”搞定一切

本报太原4月12日讯(通讯员钱 涛)如何助力新上场项目快速完成建家建线?近日,中铁十七局五公司机关各部门联合编撰的《项目快速上场手册》电子版正式挂网下发。

“有了这本‘万事通’,建设项目驻地不用像以往那样摸不清标准,四处请教。”作为首批受益者之一,该公司邯郸管廊项目办公室主任郭甜甜说。

据了解,《项目快速上场手册》中临建施工要点应有尽有,内容包括场地布局图、实景图、规格标准……该手册进一步细化了“三线”建设要领,如钢构厂要修多大、混凝土底板要打多厚等,皆详细罗列说明,不用再耗时费力琢磨。此外,选择劳务队也不用犯愁了,手册中已将公司精心挑选的诚信可靠的专业劳务队名列其中,一个电话即可上门。

除了举实例、定标准,该公司推出的“一站式”服务也被囊括其中。安全帽、工作服、床单、被罩、公文包、档案袋等物品,由公司工会按照标准统一招标采购。项目按需报备数量,工会第一时间邮寄物品,并收集整理项目物品使用意见,及时更换问题物品,真正做起了企业内部“网店”。“原来,我们项目自购衣柜的单价是125元,工会定制同款带企业标识的才75元,真是省时省钱又贴心。”石家庄地铁项目部办公室主任宁宇说。

“就是要做到让任何一个人拿到手册都能立刻明白项目部该如何建设,让新上项目赢在起跑线。”说起编制手册的初衷,该公司工会主席徐彦军表示。

BIM为建“家”导航

通讯员 余 智 唐文洁

管线交错,机电轰鸣。日前,在广州地铁21号线水西停车场内,各专业施工人员正在有条不紊地进行机电安装各项工序的操作,地铁列车的“家”已日渐成型。

由中铁二十二局一公司承建的水西停车场项目,自去年9月主体封顶后,全面进入装饰装修和机电安装施工环节。“列车停车场是一项十分复杂的多系统工程,涵盖轨道、通信、信号、供电、牵引、给排水、通风空调、机电设备、火灾报警、环境与设备监控等众多系统。”项目经理刘自明介绍,为了让建“家”的过程更加有序高效,项目引入BIM技术参与施工管理。

过去,机电安装交叉施工较多时,经常出现管线与结构之间、管线与管线之间相互碰撞的问题,造成频繁返工,严重影响进度、质量和成本。如今,利用BIM模型进行相互碰撞检查,完全可以提前、精准发现问题,及时优化施工方案。

项目副总工程师赵传标统计了这样一组数据:BIM应用过程中,共发出图纸核查报告8份,列出影响施工的图纸问题49个;发出碰撞检查报告7份,列出影响施工的碰撞问题108个。这些问题都通过在施工之前与设计单位的沟通,得以及时调整处理,避免了返工。

BIM技术在安全施工中,同样显示出独特优势——项目部利用BIM技术能精确提取构件尺寸及数量,实现了风管系统场外和给排水构件场内的集中加工,杜绝了现场分散加工带来的临时用电等众多安全隐患。据悉,去年11月,该项目获得广东省首届BIM应用大赛一等奖。计划于今年上半年发布实施的《广东省建筑信息模型应用统一标准》,中铁二十二局也是该标准的编制单位之一。

企业发展,方向比方法更重要

——访中铁建设董事长、党委书记汪文忠

本报记者 陈桂芳

记者:中国铁建董事长、党委书记孟凤朝常说:“三年发展靠机遇,十年发展靠战略。”您如何体会这句话?

汪文忠:孟董事长这句话表明,战略是企业持续发展的根本保证。“舟循川则流速”。一家企业发展成功与否,方向比方法更重要。在企业的发展过程中,我们只有顺应宏观经济大势、市场变化,抓住更多机遇,企业才能不断发展壮大。今年,中铁建设提出“建造+投资”双轮驱动发展思路,就是基于对市场的研判,一方面房屋建筑市场增速放缓,另一方面国家加大基础设施投资力度。

记者:结合中国铁建“十三五”规划,中铁建设制定自身发展规划的主要思路是什么?

汪文忠:中国铁建这几年无论在业务板块还是投资力度上,战略调整成效显著。我认为制

定战略规划,需要回答好“我是谁”“从哪来”“到哪去”这3个终极哲学问题。目前,我国正处于经济发展“新常态”和供给侧结构性改革的重要时期,央企制定企业发展规划,要将讲政治、保增长、促和谐放在首要位置。中铁建设将充分发挥自身规模优势、技术优势、区位优势,重点调整市场结构,在有鱼的地方撒网;调整产品结构,多揽资金到位、技术含量高的项目;调整客户结构,加强“政企”“企企”合作,维护和开发战略客户。

记者:对于中铁建设“十三五”规划落地,你们有什么样的举措?

汪文忠:落实战略规划,需要资源集聚才能突破。比如我们2008年进军铁路站房市场,调集了一批优秀项目经理增援。关于投资这个板块,我们完

善了法人治理机构,规范董事会投资委员会议事规则;健全了组织架构,新成立了投资部。关于建造这个板块,我们一方面加强承揽,另一方面干好在建工程。通过发布集团年度重点工程,创建标杆项目清单,发挥标杆项目示范作用,提升施工项目整体管理水平。我们今年重点聚焦内控体系建设,构建全面风险管控体系,不断提升企业市场竞争力。

记者:中铁建设一直坚持战略引领,请问取得了哪些成效?

汪文忠:我们9年再造了10个原中铁建设。2016年,又实现了“十三五”规划开门红,经济运行质量再创历史新高,资产负债率、两金绝对值、有息负债的降幅均在中国铁建19家施工单位中排名第一,被5大评级机构之一大公国际调升为AA+,达到历史最好评级。

战略目标落地是关键

邓昆伦

人无远虑,必有近忧。对企业来说,战略是一切工作的核心,它保证企业“做正确的事”。企业的一切工作都要以战略为导向,围绕战略目标的实现而开展。

目前,中国铁建及各二级公司的“十三五”战略规划陆续出台。目标明确后,能否落到实处是关键。习近平总书记指出:“如果不沉下心来抓落实,再好的目标,再好的蓝图,也只是镜中花、水中月。”战略制定得再好,如果执行不给力,一切都是空。如何能使战略规划完美落地?笔者认为要从以下几方面

入手。分解战略目标。要将总体战略目标细化分解为年度目标、季度目标、月度目标,并将战略目标分解到总部机关各部门和各集团,各集团再层层分解到各子公司、各项目,直至分解到个人,将员工的奋斗目标与企业的战略目标紧密地结合起来,凝聚起为实现战略目标干事创业的磅礴力量。

制定实施计划。各单位要确定战略落地行动计划的具体时间段,制定详尽的行动步骤,并明确各行动步骤的负责人,保证各项行动步骤按计划实施,同

时要为各项行动步骤提供财政预算、组织、人力和信息等资源上的支持。

加强督察考核。根据战略规划的实施计划,各单位应设定各个短期目标的关键绩效考核指标,并在半年和年底时进行考核兑现,确保战略在落地过程中不走偏、不落空。

只有将目标细化、分解,同时以考核进行督导,用企业文化统一员工思想和行动,企业战略才能化为现实的美好图景。战略落地,看似复杂,实则简单明了,关键是要有严谨的态度和务实的作风。

强化“两大引擎” 建设“六个四院”

访铁四院董事长、院长蒋再秋

本报记者 刘新红

记者:中国铁建董事长、党委书记孟凤朝在中国铁建2017年工作会议上强调,要坚持转型优化发展,着力提升产业布局结构。您怎么理解这个转型优化发展战略?

蒋再秋:孟董事长提出要坚持生产经营与资本运营双轮驱动,设计院、工程局、专业局等要根据自身业务定位确定重点投资布局,做强做大特许经营板块。铁四院将按照中国铁建的战略部署落实优化产业布局、坚持双轮驱动的具体工作。

为此,我们提出“强化两大引擎、建设六个四院”新的发展战略,实际上就是优化产业布局的具体体现。强化“两大引擎”,一是创新驱动,二是投资驱动。通过深入推进科技创新、管理创新、商业模式创新,着力转换发展动能,转变发展方式,为企业发展提供新的动力和平台,为基业长青注入“长寿基因”;通过提高资金使用效率,放大资金的价值创造功能,以资本运营撬动市场经营,促进实体业务发展。

同时,我们首次提出建设“六个四院”的发展理念,即“领军四院、创新四院、卓越四院、强盛四院、稳健四院、幸福四院”,这是“一主两翼”发展战略从内涵到外延的全面升级,也是为实现“百年强院”之梦夯基垒台。

记者:当前国家在大力推动供给侧改革,基建市场持续供大于求,竞争激烈程度日益加剧,同时铁路市场建设模式、客户需求等更加多样化。分析判断当前形势,铁四院如何贯彻发展战略思路?

蒋再秋:纵观大势,我认为宏观经济走势和地区发展态势蕴含着丰厚机遇,同时改革创新和市场竞争带来了严峻挑战,国企改革已从规划迈向实施阶段,国家深入实施创新驱动发展战略,既推动战略性新兴产业蓬勃成长,也注重用新技术、新业态改造提升传统产业。中国铁建2017年工作会议,也对公司治理、混合所有制、“三项制度”等改革和科技、管理、商业模式创新等进行了着重部署。改革创新事关企业长远发展,但也挑战重重,经受住了就能乘势而上,经受不住就会败下阵来。

应该说“十二五”以来,铁四院改革创新,转型发展还是很成功的,我们做了大量工作,但还有很多差距有待我们继续努力。根据中国铁建领军企业考核方案,铁四院今后两年的任务尤为艰巨。

铁四院不仅要完成3年考核指标和“十三五”规划目标,还要着眼“十三五”以后时期,持续推动领军发展,着力打造百年强院。这需要我们以在中国铁建领军发展为途径,加快发展速度、提高发展水平,进而实现全行业领军发展,最终实现国际领先的目标。宏伟目标的实现,需要我们纵深调整转型,构建多业务协调发展、量效齐增的产业格局,建立协同运营、科学高效的生产经营机制和产业管理体制,为打造百年强院立柱架梁;深化改革创新,抢抓混合所有制等重大改革红利,建设适应未来的一流创新体系和人才队伍,形成现代化、精益化、信息化的管理体系,为打造百年强院夯基垒台。

中铁二十四局商合杭高铁项目部

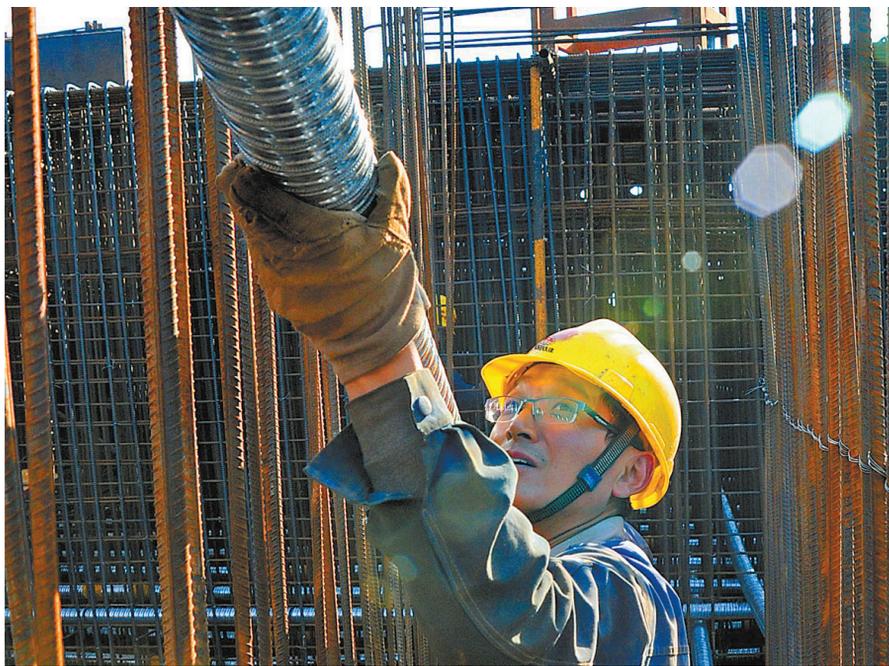
环保施工成全线样板

本报上海4月12日讯(通讯员刘 悦)日前,中铁二十四局商合杭高铁站前17标项目部坚持绿色施工,在弃渣场建设、水土保持等方面的经验做法得到业主认可,业主组织全线18个标段建设单位到该项目部一分部弃渣场环保工程观摩。

该项目施工管段土方弃方量超过300万方,共设置8个弃渣场。为最大程度保护生态环境,项目部因地制宜,统筹抓好各项生态保护措施的落实。

为了让环保理念植入建设者心中,项目部加大宣传力度,并与当地政府机构及有关部门密切配合,形成上下联动。

为将环保要求落实落地,项目部在作业现场派出专人负责保洁工作,配备洒水设备,硬化部分道路路面,减少扬尘;在梁场设立污水过滤循环系统,将废弃混凝土重新分解、重新利用,做到零污染、零排放、零浪费;在弃渣场,他们剥离表土进行复垦,挖设排水沟,进行边坡修整、表面平整,并做好绿化和防护。日前,该做法已在全线推广。



中铁十二局一公司在广东省佛山市城市轨道交通1标张槎大桥施工中,积极开展“弘扬传承我为先,我做工匠铸精品”活动,把工匠精神渗透到每一个工序和环节,确保实现“开工必优,一次成优”目标。图为工人正在精心为现浇梁穿波纹管。 本报记者 武羽摄

高平利:一切工作都可优化增效

本报记者 刘英才

管理、商务合同管理等对内对外的全面日常管理工。

麦麦高铁桥梁项目部成立初期,作为项目副经理兼施工经理的高平利,面对的是总包现场移交滞后、监理要求极其严格、分包队伍缺乏相关施工经验、内部管理体系不成熟等重重困难。他凭借丰富的桥梁施工经验,不断优化施工组织,合理配置人材机资源,成功地建立起现场施工组织架构,很快便推动施工生产步入正轨,掀起一波又一波建设高潮。

高平利认为“一切成本都是可控制的,一切工作都可以优化增效”。他将降本增效、优化增效、管理创效贯穿于项目管理全过程。通过与监理方积极沟通,高平利推动了项目铁路线控制结构物PV高架桥设计方案的优化变更,改造浇梁为预制U型箱梁,

并将大部分桩基改为筏基,在增加了计价工作量的同时,极大地提高了现场施工效率,缩短了工期。

因该项目15个结构单元分布于吉达市区火车站周围5公里范围内,且受地上交通导流和地下错综复杂的管线影响,业主和总包场地移交时间及移交顺序存在极大的不确定性和随机性,这就要求现场施工组织不得不随时调整。如何在推动已开工作业面施工进度度的同时保证后续施工的可持续性,成为摆在项目面前的一道难题。高平利通过组织专题会议讨论,决定变多点开花作业为重点突破作业,避免了战线过长可能导致的资源利用效率低下及影响后续资源配置灵活性等问题。

作为项目具体负责人,高平利从施工计划制定、现场组织实施到赶工索赔谈判、跟踪批复付款,每一个环节都用心去想办法,分秒必争解

决遇到的每一个问题。为加强对分包商的管理,在预制T梁过程中,高平利积极引入当地外部劳务分包队伍,将钢筋绑扎单价降低了100元,混凝土单价降低了50元。事实证明,外籍劳工很快就掌握了预制梁的全部施工技术,并以过硬的质量赢得了监理的认可。此次外部劳务分包队伍的成功引入,既节省了100多万元的直接成本,又探索出属地化管理新模式。

依据详实的签证资料,依靠高效率的施工组织和积极主动的交流,以及对合同条款认真细致的梳理挖掘,高平利带领团队把单价变更和赶工索赔两个方面作为突破口,累计获得批复图纸变更、管线保护、单价变更、赶工费等各类变更索赔55项。

如今,高平利仍带领他的团队为麦麦高铁桥梁项目的最终盈利奋斗着。

