



# 优化顶层设计 强化战略引领

## ——访中铁十二局董事长、党委书记宋津喜

本报记者 杨广臣

记者:顶层战略设计在中国铁建新的五年规划中具有鲜明的特征。那么,中铁十二局是如何布局谋篇的?

宋津喜:我们按照中国铁建“建筑为本、相关多元、协同一体、转型升级”的发展战略,系统勾画了企业的未来。在经营方式上,向战略经营、高端经营、集约化经营、品牌经营转变;在项目监管上,落实法人管项目,坚持预控管理、问题管理、分级分类管理相结合,确保现场安全、质量、信誉、稳定全面受控;在治理理上,大力推进改革、提升发展质量和效益、增强风险

管控能力;在党的建设上,充分发挥党组织的政治核心作用,全面落实“两个责任”,健全党的组织体系、党建工作责任体系、企业领导人员管理监督体系、惩治和预防腐败体系。

记者:请您谈谈中铁十二局顶层战略的近期目标有哪些?

宋津喜:2017年,中铁十二局的总体目标是“推动两个优化、实现四个提升”,即优化管理体系、优化业务结构,提升市场份额、提升现场管理、提升经济实力、提升职工获得感。其中承揽任务、完成产值、经济

效益和职工收入力争10%的增量。

记者:顶层战略设计,不是企业的发展愿景,而是需要落地的实际行动。那么,应该采取什么举措予以保证?

宋津喜:要通过顶层设计和战略引领,理顺管理体系,优化资源配置,实现宏观把控和科学驾驭。在企业管理架构上,坚持扁平化的方向,缩短管理链条,压缩管理层级,提高组织运行效率;在领导体制上,坚持公司法人治理与党组织发挥政治核心作用、职工民主管理相结合,党管干部原则与依法选聘经营管理者相结合,确保企业经营管理依

法合规;在内控体系上,建立协调配合、运转高效的机制,实现内控管理、审计检查、法律合规、效能监察等联动发挥作用,提升风险防控水平;在运行机制上,坚持适度授权,合理界定各层级的责权利,明确管理边界,实行差异化策略,激发各单位的内生动力;在绩效考核上,坚持效益为先、现金为王、客观真实的原则,推进分类管理和差异化考核,更加注重任期贡献和价值创造;在薪酬分配上,结合生产经营一线的实际情况,构建评价科学公正、收入贡献紧密联动、薪酬待遇能增能减的新机制。

# 以干促揽 站稳无锡市场

中铁十七局上海轨道公司

本报上海4月17日讯(通讯员黑小华)近日,中铁十七局上海轨道交通公司经营承揽再添新喜,中标无锡地铁4号线06标段,金额达5.5亿元。这是该公司坚持以干促揽,在无锡市场滚动发展的成果。

该公司2009年进入无锡地铁市场,负责施工2号线08标段。此后,无锡地铁市场因故招标工作一度中止。2015年重启后,该公司揽获3号线06标段与4号线06标段。

为精心打造精品工程,树立企业形象,该公司重点从施工管理、现场布设、施工工艺方面,推进标准化施工。

“没有规矩不成方圆。哪怕是早上点名,我们都有专门的管理制度。”一名项目职工说。该项目坚持开展劳务实名制等工作,通过建立管理微信群、全方位监控系统、应急预案等,将管理标准化落实到位。

在布设现场时,项目部按功能分区,合理安排休憩办公区、拌和加工区、材料加工区和施工作业区,将各类原材料、半成品等按规格、型号、用途等分类堆码整齐,做到标识标牌清晰,有效地提高了工作效率。

在施工工艺方面,项目部积极创新,研发了“降水水资源循环利用”和“移动式支撑保护罩”等工艺,不仅实现了降本增效,在业主组织的月度综合考评中多次名列前茅,受到无锡市建设工程安全监督站通报表扬。

该公司通过推动标准化建设,以质量零缺陷、进度零耽误和群众零投诉,不仅赢得了业主的点赞,还被业主评为全线标杆。他们以干促揽,建立起良好的信誉,自2009年打入无锡地铁市场以来,累计承揽地铁项目18.8亿元。



中铁十四局二公司曹妃甸项目部

# 在既有营业线带电接触网下安全架桥

本报唐山4月17日讯(通讯员高晶 沈利军 记者李美华)在迁曹铁路扩能改造工程中,面对在既有营业线带电接触网下架桥的施工难题,中铁十四局二公司曹妃甸项目部织密安全防护网,确保了安全施工。

迁曹铁路是我国西煤东运运输网的重要组成部分,由大秦铁路迁安北站接轨,连通曹妃甸港和京唐港,正线全长200多公里。中铁十四局二公司承担迁曹铁路扩能改造工程两座总长11208米的特大桥和56.5公里既有线路铺轨等施工任务。

项目经理周强介绍:“架梁处与既有营业线间距只有4米,架桥机与接触网距离仅1.1米。为确保既有列车运行,我们要在带电接触网的情况下进行架桥施工。安全防护难度大,我们不能有丝毫松懈。”

为提高大家的安全意识,项目部每天早上利用安全讲评台,结合当天施工任务进行工前提醒,每天晚上组织大家观看安全警示及教育影片。塔吊指挥员吴汉章说:“看血淋淋的安全事故案例,我和许多同事还做学习笔记,施工时更加小心。”

为确保施工安全,项目部在靠近营业线接触网一侧设置绝缘板,使架桥机与接触网保持安全距离。同时,他们在架桥机上架设接地装置,保证架桥机与接地线连接,防止发生触电事故。

不仅如此,他们还在架桥机上安装了激光测距仪、风向风向测试仪、感应电报警装置、安全警示标志、视频监控设备。在施工现场,周强在指挥架桥时说:“目的是排除安全隐患,确保万无一失。”

自开工以来,项目部不仅没有发生一次安全等级事故,还连续两年被河北省铁路管理局评为工程质量施工安全管理先进单位。



中铁十六局三公司

# 获一项国家发明专利授权

本报湖州4月17日讯(通讯员陈睿 王蕾)近日,中铁十六局三公司设计的“一种U型梁运输时的平衡支撑机构”,获得国家发明专利授权。

该发明是一种U型梁运输时的平衡支撑机构,实现了U型梁运输时的静态平衡,确保了U型梁支撑反力均衡,达到了“三点支撑、四点平衡”效果,能够有效避免梁体在运输时产生扭矩,造成不可逆的破坏。

中铁十九局三公司

# 渝遂高速公路路面二期维修工程启动

本报重庆4月17日讯(通讯员马晓媛 张卫芳)近日,中铁十九局三公司参建的渝遂高速公路路面二期维修工程正式启动。

重庆至遂宁高速公路是国家重点干线公路宁波至樟木公路重庆至绵阳支线的重要组成部分。渝遂高速公路大修内容包括路面病害维修、排水系统工程、中央分隔带及交通安全设施改造等。该工程分两期完成,其中二期工程约49.5公里,计划今年12月完工。

# 做强做专做优企业 鼎力提升幸福指数

## ——访中铁十五局董事长、党委书记张喜胜

本报记者 方玲 通讯员 李红

记者:结合中国铁建瘦身健体要求,中铁十五局如何培育工程公司专业能力、提升工程公司的竞争力与优势?

张喜胜:为把中国铁建瘦身健体要求落到实处,我们除保留5个工程公司为综合工程公司外,其余工程公司均改造为专业工程公司或专业分公司,取消所有5级以下法人公司。具体来说,就是着眼城际铁路PPP项目及海外运输业态培育,成立轨道交通运营公司;将南京混凝土制品公司、都匀公司和原六公司铺架板块重组,成立新六公司,专门从事铁路桥梁制架、混凝土装配与制造、两铁轨道工程;将七公司转型成城市建设工程有限公司,适应海绵城市、城市管廊、城市综合体开发等需求;将四通计量测试中

心更名为华东中铁工程检测公司,增强检测专业优势。通过瘦身健体和政策支持加快培育几个百亿营收的工程公司,打造一到两家中国铁建综合工程公司20强和专业工程公司20强。

记者:对于实现经营承揽目标,中铁十五局布设了怎样的一张经营网?

张喜胜:一是加快特许经营能力储备,中铁十五局投资与房地产开发部专门成立特许经营科,资金中心成立项目融资策划科,各区域指挥部成立特许经营部。二是强化区域布局。对区域经营指挥部、投资公司进行布局优化。新成立河南指挥部、京津冀指挥部、云贵指挥部和川渝指挥部,取消华北指挥部、西南指挥

部。三是优化经营圈范围,对子公司机关驻地进行调整,向中心城市靠拢,布设上海、天津、南京、宁波等地。四是协同作战。已与上海市青浦区、宁波江北区、浙江建工集团、北京银行和青岛国际投资公司等单位签订战略合作协议,加快打造百亿经营支柱区域。

记者:对于加强党的建设,全面从严治党,中铁十五局做了哪些工作?

张喜胜:在集团公司党代会上,我们提出党建一定要助力生产经营,一定要将党建动能转化为发展势能。今年我们一是打造“互联网+党建平台”,加快集成党员在线平台,与中铁十五局微信公众号平台相结合及时推送学习资料,并将于今年7月1日暨党

建76周年之际公布所有党员体检报告。二是制定落实党建量化考核。把企业法人属地党建、区域党建、项目党建与地方党建联盟机制建立起来,与生产经营量化考核密切兼容。三是加大反腐倡廉高压态势,把巡视重点下沉到管钱管物的项目部,严格追究问责,逐步建立重大决策党政主管联签制度和双向任职制度。

记者:如何强化和谐聚力,将员工的能动性充分调动起来?

张喜胜:“让每一个梦想都有生长的土壤,让每一种奋斗都有驰骋的天空,让每一个家庭都充满幸福的笑声”,这是中铁十五局今后5年所有工作的出发点和落脚点,也是本届领导班子最为重要的工作。

中铁十六局轨道公司

# 用钢筋笼卷线机提高工效

本报郑州4月17日讯(通讯员聂其村 记者成海忠)在郑州市民文化服务区地下交通工程施工中,中铁十六局轨道公司针对工期紧张局面,引进了钢筋笼卷线机,提高了施工效率,近日被业主在全线推广。

中铁十六局轨道公司负责施工土建施工B合同段,包括2个地下车站、2个地下盾构区间。按照招标文件,总工期为971日历天,但是后来业主要求,把工期提前了一年多。

钢筋笼卷线机是一种在钢筋笼上按设计间距缠绕钢筋的机具,应用于钢筋加工厂制作钢筋笼。和以前传统的人工卷线方法相比,具有效率高、工人劳动强度低、加工质量高等优点。

项目经理张文龙介绍:“该设备只需1人就能操作,比采用原来的加工方式节约不少人工。”该设备还内置计算机系统,让纵向钢筋处在一条直线上,不会出现钢筋笼扭转现象,确保了加工质量。

在进行市民文化大道站施工时,该公司采用此设备,只用33天就完成了484根围护桩的施工任务,工效是传统施工方法的3倍。

采用钢筋笼卷线机,中铁十六局轨道公司在全线首先完成围护桩施工。业主组织全线施工单位前来参观学习,并在全线推广使用。

中铁十七局四公司

# 用视频直播传授知识

本报重庆4月17日讯(通讯员王海蛟)近日,中铁十七局四公司举办“机关职工大讲堂”,在远程视频系统的基础上,安装内部直播系统。在施工一线的职工,可以用手机等移动端收看,受到大家热捧。

与以往普通讲座相比,“视频直播”能解决职工受地点限制不能及时听课等问题。职工在收听过程中,可以直接进行在线提问、话题讨论、经验分享等,让课堂更有趣。

该公司法律事务部在主讲《证据的收集与整理》时,结合公司实际案例,对证据收集保存等知识点进行了全面分析。“真是想不到,我们这一张照片有时还可帮企业挽回这么多损失。”长期在一线从事物资管理的项目职工李磊边听课边在屏幕下方留言。

该公司还根据职工的反馈意见,及时调整授课内容,目前《隧道遇险逃生技能》等课程已经相继开课。



在呼和浩特汽车客运站站施工中,中铁城建集团北京公司攻克了大跨度钢管拱安装施工、异形钢管拱混凝土浇筑、500公斤起重重量玻璃幕墙安装等施工难题,获得“中国钢结构金奖”等荣誉,并获得一项国家专利授权。图为近日交付使用的呼和浩特汽车客运站。

王登学 摄

# 拓展创效盈利空间 扎住资产流失口子

本报太原4月17日讯(通讯员艾新异 记者杨广臣)截至3月31日,中铁十二局建安公司不欠上级往来款、不欠职工工资和“五险一金”、不欠农民工工资,2016年承揽任务、营业收入、实现利润均超额完成计划指标。

连续获得“全国优秀施工企业”“山西省优秀骨干建筑业企业”称号的中铁十二局建安公司,承揽任务增长到每年100亿元以上。如何在创效盈利上拓展更大的空间?“保证所有项目不亏损。”该公司董事长、总经理蔡英康表示,这是项目管理的底线。

从源头上设计、管控,是建安公司做优项目的第一抓手。每个项目投标前,他们都通过信息收集、市场摸底,标前成本测算、风

险评估等程序测算效益前景,果断放弃明显亏损的项目。2016年该公司承揽的46个项目,目前盈利水平全部在测算范围内。

创效盈利的空间重点在于项目的挖潜,建安公司已经总结推广了许多新经验。在山西工商学院南校区一期工程施工中,他们通过变更设计方案,为建设单位节省投资上千万元,项目部也节约费用数百万元,同时,优化材料配置降低低成本数百万元,重组施工工序减少投入数百万元,缩短工期及劳务招标录用和专业工程咨询节约费用上百万元。蔡英康说,这样的项目在建安公司并不鲜见。

建安公司将创效盈利空间拓展到全面推行新技术、新工艺、新方法上。从今年

开始,他们的所有新上项目一律应用BIM技术,深化精细化管理。他们的物资集中采购率达到91%,节资率2%,设备集中采购率达到100%,节资率达到8.1%。“互联网+物资采购”模式的应用覆盖率达到100%。在施工太原恒大御府项目时,他们进入网购平台,以每米29元的价格和开具税率为17%增值税专用发票,购得6800米止水钢板,除了节约数万元外,还抵扣税款数万元。

建安公司把提质增效的又一重点确定为扎紧资产流失的口子,实施每个项目必测、责任预算细化分解、定期成本分析、阶段考核等监控措施,一旦出现“报警”,即派职能部门重点帮扶,保证所有项目“零亏损”。

# 提质增效需全面启动创新引擎

赵树发

创新是人类永恒的话题,是经济社会发展的引擎。企业唯有通过创新驱动,方能激活提质增效的“快进键”,实现“拔节而上”。

向科技创新要动力。当前,科技在建筑行业发挥的作用愈来愈大。特别是新技术、新产品、新材料、新设备、新工艺层出不穷,科技创新已经成为企业保持竞争力的不二法宝。要实现提质增效,就要致力于研发技术含量高、应用价值高的国家级工法和新产品,充分发挥科学技术第一生产力的作用,消除生产瓶颈,改造落后产能,拓展企业盈利空间,培育出新的效益增长点。

向模式创新要张力。随着我国经济迈入

新常态,企业要想生存发展,创新商业模式刻不容缓。要提高总承包能力,逐步实现从施工总承包向工程总承包转变,积极尝试勘察设计与施工一体化建设模式,以及投资、建设、运营一体化创新商业模式。要强化资本运营,充分利用社会资源,建立起利益共享、风险共担的战略伙伴,积极采取BT、BOT、PPP等模式抢占高端市场,实现深度和广度发展。

向管理创新要潜力。面对经济下行压力,企业要积极探索管理创新,打破思维定势,积极应对市场变化。对内要深挖潜力,提升组织运营和要素利用效率,充分利用“互联网+”掌握的大数据,制定科学的管理

决策。对外要积极进行对标管理,参照国际、国内行业内标杆企业的做法,虚心学习先进企业的管理理念和经验。要通过深入比较,明确自身不足,寻找解决方案,确保机构精简、制度完善、职能明确、权责清晰。

总之,创新要成为一种常态。对于建筑企业而言,只有全面启动创新引擎,方能在发展过程中提质增效,实现更好更快发展。

