

精细管理拓出创效“新天地”

——中铁十四局深入开展“项目管理年”活动纪实

本报记者 李美华 通讯员 方洪祥

提质增效 进行时

组织物资集中采购300多次,合同采购金额140多亿元,节约资金8亿多元,预期节约率6.05%;项目毛利率一年多来提升了1.4个百分点……

一年多来,中铁十四局深入开展“项目管理年”活动,靠强化管理开启了提升企业经济运行质量的“新引擎”,并转化为推动企业优质高效发展的“真金白银”。

精益管理,规范零星用工

“‘项目管理年’活动的核心是改变以前的‘粗’,让管理更‘精’,流程更‘细’,举措更‘准’,创效更‘高’。”正奔赴各地宣讲的宣讲组组长、督导办主任王玉英深有感触地说。

在济青项目S218分离立交桥施工现场,破除路沿石需要6个零工,技术员小李登录“零星用工和零星机械签证管理平台”系统进行零星用工申请。小李提单后,项目现场负责人、相关科室和项目主管按流程在手机端进行审批。

伴随着该系统微信公众号的上线,线下签证结算画上了“终止符”。该系统可以实现手机端实时提单、影像同步上传、分级审批,电脑

端后台实时监控、数据统计和导出等操作,真正将零星签证晒在阳光下,同时也倒逼各项目最大限度对合同外工程进行量化,严格控制成本。目前,该系统已审批通过零星签证1000多笔,成为降低成本项目的有力手段之一。

自启动“项目管理年”活动以来,该集团坚持问题导向,聚焦项目管理短板,将活动分解为流程梳理、短板补强、治污攻坚、精准预控、价值提升“5大行动”,细化为35项重点工作,精准发力,抓细抓实,零星用工的“线上”审批就是短板补强行动的一个缩影。

阳光透明,劳务队实现信息化管理

因试验段施工效果差,一个路面施工队在仁新高速7标的信用评价中进入了黑名单,永远被中铁十四局拒之门外,这对于项目部其他近60家劳务分包商震动不小。

劳务分包单价只要超过集团公司的指导价,项目上传的劳务分包合同就通不过所在公司的线上审批,对此,在与劳务队进行谈判的时候,成本管理人员心里都很有数。一方面对劳务成本单价进行锁定,一方面对所有零星用工实行网上签证,如此便牢牢抓住了劳务成本管控的主动权。

该集团的信息化平台不仅使项目部在劳务队选用上练就了火眼金睛,在劳务成本管控上也有了一杆“放心秤”,劳务队的实力和水平

都置于阳光下。

该集团成本本部研发了包括分包商管理、总包合同管理和统计报表等5个模块的信息化平台。目前,全集团192个在建项目上线,运行正常,实现了对劳务费用的“量、价”双控。该平台还可自动计算扣除材料超耗,促使项目进一步加强材料成本管控。随着劳务系统和财务共享平台对接,劳务计价结算和付款实现一体化,倒逼项目把全部劳务成本都放在线上,劳务成本管控更加规范。

从2017年3月开始,他们将全国划分为11个区域,每月通报1个区域内所有项目的外包单价和机械租赁单价,通过分析成本动态,及时采取相应措施,确保了项目效益管理始终处于受控状态。

同时,他们通过建立信息化、网络化、数字化办公体系,促进机关监控服务与现场施工有效对接,提高集约管理效率。

重奖重罚,营造创效光荣氛围

刘明才戴着大红花,手捧着奖杯和10万元奖金表彰站在领奖台上,心里激动不已。刘明才工作20多年,在潮惠高速等近10项工程中精耕细作,为企业创效逾亿元。作为该集团第二届“创效功臣”,他认为,所有奉献和付出都是值得的,为企业创效创誉是义不容辞的责任。此时,像刘明才一样为企业精益管理默

默奉献的其他9位“功臣”同样百感交集。

为营造创效光荣的文化氛围,该集团通过开展“创效功臣”评选,重奖创效功臣,选拔副处级项目经理、落实专家队伍分级、培育技术工匠,奖罚分明、标杆引路,下大力气提升项目管控水平。

李树敬是中铁十四局四公司德莞深城际8标项目部总工程师,他参加工作10多年来,在云桂铁路、长岛跨海大桥项目等国家重难点项目上,带领团队破解了许多施工技术难题,获得国家专利8项……“头雁效应”不仅催生了一项项“头雁工程”,也激发了整个队伍的创新创效活力。仅该公司就评选出264项“五小”成果,创造经济效益4000多万元。

该集团深入开展技术创新等活动,设立职工技术创新工作室,为创新工作室提供启动资金,还根据工作室的创新成果给予奖励,成为激发员工创效热情的又一新举措。

强力整治亏损项目,坚持自上而下原则,集团公司领导分片认领亏损项目,直接上手策划、推动、督导减亏扭亏。他们每季度会诊一次重大亏损项目,面对面逐个约谈亏损项目主要负责人,找出原因,列出挽救措施。集团公司成立专家组,逐个项目梳理亏损事项,制定扭亏计划,锁定目标和责任人,锁定处罚。1年多来,集团公司重点督导的6个过程亏损铁路项目减亏金额近亿元。

项目建设要勇于自我“揭短”

杨国林

职工论坛

某项目特大桥墩身浇筑前

预制了一节实体墩身,目的是为了精确掌握混凝土配合比参数、高温下的气泡状况、定型模板的平整度及整个墩身的外观质量。由于交底不到位,施工队伍拆模后画蛇添足作了修补并涂刷了一层灰浆,结果导致无法收集精准数据。对此,在管理者和队伍分别受到责任追究的同时,项目部断然决定炸掉并重建试验墩。虽然造成了经济损失,但是这种自我揭短亮丑的举动,让全员受到警示教育。

自我揭短亮丑是一种担当,尤其是在企业的生产形势和经济效益都比较好的形势下,企业能够经常不断地自我反思,自

我揭短,更为不易。这需要企业领导者有长远思想和大局观念,尤其需要勇气。其实,揭短的过程也是企业不断修正自己的缺点和错误,将其转化为优点与长处,也是不断进步的过程。亮丑揭短不仅能使企业在激烈的市场竞争中念准理念念好管理经,最重要的是能够激发员工与企业同呼吸共命运的责任感,树立职工的创新创优意识,进而通过提高自身的综合素质来提高产品或工程质量。

自我揭短,才会更好吸取经验教训,才能预防风险,才能进步提档。如果我们在质量、安全乃至一切工作中不能很好坚持标准、坚守底线,就可能触碰红线,付出惨重的代价。自我揭短,伤了面子,但保住了里子。即使刮骨疗毒会引起阵痛,但能治好病!



经过3年建设,由中铁十一局承建的蒙华铁路汉江特大桥主跨合龙在即。蒙华铁路汉江特大桥位于湖北省襄阳市,总长5242米,是蒙华铁路重点控制性工程之一。该桥共有18座水中桥墩,位于江面上的主桥为双塔斜拉桥,共5跨,最大跨径248米。图为汉江特大桥。

金伟撰

中铁十一局五公司

连续10年获评重庆市“安全生产先进单位”

本报重庆沙坪坝5月9日讯(通讯员于玲)日前,从重庆市安全生产管理局获悉,中铁十一局五公司凭借良好安全生产和文明施工等管理业绩,再次被评为重庆市“安全生产先进单位”,这已是该公司连续10年获此殊荣。

近年来,中铁十一局五公司不断创新安全理念,安全生产形势总体稳定,各项管理目标全面实现,保证了施工生产的顺利进行。

在安全管理中,该公司通过推行工程实体质量过程检测、班组长责任制,强化工程质

量过程管控;通过开展重难点项目专项检查、深入排查治理质量安全环保隐患、安全生产月、质量月等活动,党政工团通力合作,强化基层员工的安全意识,加大隐患整治力度;通过坚持实行安全风险工程分级分类管理和营业线日报制度,实时掌握项目存在的风险和安全管理存在的问题,并及时采取有效措施,预防事故发生;通过落实安全生产工作“领导主抓、主抓领导”方针、员工收入与安全行为挂钩制度、安全生产风险抵押金制度,保持了公司安全质量总体平稳态势,信用评价工作持续可控。

安全小喇叭

教育作用大

本报西安5月9日讯(通讯员蔺文杰)“一边干活儿,一边学习安全知识,两不误!”说起工地上每天定时响起的安全小喇叭,中铁二十局蒙华铁路项目部三工区劳务工人张勋祥赞不绝口。

针对蒙华铁路项目管段长、安全风险高、管理标准严的实际情况,中铁二十局将安全教育作为防范事故发生的重要抓手,通过持之以恒开展形式多样的宣传教育,提高全员安全意识,将隐患消灭在萌芽状态。

据了解,工地安全小喇叭两年来从未停播。此外,项目部还将各种安全理念编印成册,发到每位员工手中,并定期组织测验。按照蒙华铁路公司管理要求,项目部还经常在隧道口、桥墩旁进行安全讲解,并现场发放宣传画册,让全体员工摒弃不良观念。

为了达到随时发现、随时整改的目的,项目部还购买了微型投影仪,无论是在隧道里,还是大桥上,都能随时随地利用视频和图片向工人们展示安全操作规范。

项目上场伊始,他们就对员工进行安全培训。据介绍,截至目前,该项目部已累计举办各类安全培训35场次,参训人员达1732人次,基本实现项目人员全覆盖。在邀请外部专家举办专题培训讲座的同时,项目部还采用PPT动画演示和安全教育警示片等形式,真正让安全理念入脑入心。

越是节假日,越不能放松。项目部将节假日作为安全管理关键时期,提前制定预案、排查隐患,并通过安全小喇叭宣传防范重点,让隐患无处遁形。

近期,该项目部正在有针对性地开展隧道施工安全隐患排查,工地安全小喇叭的播放内容也以此为重点。他们还将检查中发现的每一处隐患列入台账,指定责任人开展专项整治,绝不让隐患成为祸患。

中国铁建港航局获对外援助成套项目总承包资格

本报珠海5月9日讯(通讯员刘荣华刘敏)近日,商务部下发《关于认定中国铁建港航局集团有限公司对外援助成套项目总承包企业资格的批复》,标志着中国铁建港航局正式获得对外援助成套项目总承包资格。

中国铁建港航局自今年3月启动援助项目总承包资质申请以来,在中国铁建和广东省商务厅的大力支持

下,顺利通过省商务厅初审,商务部一次性通过认定,为该集团“走出去”又增添一张靓丽名片。

近年来,中国铁建港航局以中国铁建“大海外”战略为引领,协调内外资源,优化基础管理,拓展经营渠道,狠抓海外市场开拓,先后在尼日利亚、白俄罗斯、孟加拉国、柬埔寨、秘鲁等国家取得系列项目落地。在国家“一带一

路”倡议推进过程中,中国铁建港航局优质完成了数十项海外工程建设任务,“走出去”势头正劲。

成功获得对外援助成套项目总承包企业资格,是中国铁建港航局在国内建筑工程领域获得国家认可的体现,也标志着该集团可以承揽在受援国实施的、具有对外援助性质的项目。

中铁十六局一公司

多点经营盯项目 全力以赴保增长

本报北京5月9日讯(通讯员许家安韩立军)日前,中铁十六局一公司喜讯频传:相继在山东、河南、江西、安徽等市场承揽8个优质项目。截至4月底,一公司完成集团公司下达年度承揽任务的72%,在手任务储备达到195亿元。

今年以来,一公司坚持高端经营,通过集中优势力量,跟踪优质项目,优选投资合作方,优选省、市、区等市场平台,不断创造高层次、大规模、持续合作共赢的

大市场。同时,他们加大重点项目运作力度,使经营工作深度融入市场,先后中标濮阳片区改造项目、濮阳县党校西公共人防工程、郑洛铁路三电工程等一批优质项目,培育了良好创效“土壤”。

该公司坚持深度开发,立足核心支柱市场,围绕目标区域,由随机型经营向阵地型经营转变,逐步健全企业大经营格局。他们通过推进现场和市场一体化运作,强力打造中铁十六局标准,形成了市

场和现场的良性互动。从阜阳纺织园项目开始,一公司在安徽市场持续耕耘,打造了成熟经营生态链,累计中标10个房建、市政项目,实现了从“一棵树”到“一片绿洲”的突破。同时,一公司在广西、北京、海南、河南等区域市场滚动发展也取得丰硕成果。

坚持以信誉拓市场,推进承揽再升级。一公司依托区域在建工程,全面加强过程管控,以中铁十六局标准提升工程安

中铁十七局一公司干好在建深耕区域发展

青岛市场8年收获11个项目

海水浴场,仅在这里停靠的公交线路就有20多条,施工现场不仅是展示建设团队实力的舞台,更是树立企业形象的窗口。标准规范的驻地、美观大方的围挡、整齐清洁的现场——这些风景区里的“新风景”,让游客深深折服。该项目倡导和实施的施工现场对外开放日、聘请社会监督员督查工地等措施,至今仍被其他地铁施工单位借鉴。

“想业主所想、急业主所急”是他们在施工生产中一条重要准则。青岛地

铁2号线下穿3号线,最小净距仅20厘米,是全线一级风险点。他们超前谋划,组织技术人员与山东科技大学专家反复计算、论证与模拟,最后确定了在原有防护基础上,以环向间距30厘米每处插入超前管棚并在管内装入钢筋笼,再进行注浆加固的方案,确保了两条线路在相隔仅20厘米处,按照各自的方向平安“擦肩而过”。

该公司在干好在建、拓展青岛市场的过程中,还注重与集团公司鲁豫指挥部对

新线直通车

中铁十七局四公司

全国最大垃圾填埋场生态修复工程开工建设

本报重庆5月9日讯(通讯员王海蛟 张鹏)由中铁十七局四公司承建的全国最大垃圾填埋场生态修复工程日前在重庆市南岸区长生桥镇正式开工建设。与此同时,该项目的垃圾填埋区、渗滤液处理区、沼气发电区等相关区域的改建升级工作已经全面启动。

长生桥垃圾填埋场作为重庆市首个生态治理工程,位于南岸区茶园新区,占地约1037亩,主要处理重庆主城区5个区的生活垃圾,于2003年7月投入运行,2016年5月关停,高峰期日处理垃圾3000吨,现已填埋生活垃圾1043万吨,接近库容量。随着重庆主城区面积迅速扩大,长生桥垃圾填埋场的环境问题给周边群众的生产生活带来较大影响,对其进行污染控制和治理建设迫在眉睫。

该工程以打造生态主题公园的形式,进行生态修复和城市功能恢复,实现城市土地的循环利用。“我们将对目前已有垃圾堆体进行整形、封场覆盖,然后对渗滤液进行处理,控制地下水污染,收集和处理有毒有害填埋气体。”项目负责人介绍,在环境与安全监测等工作结束后,将对垃圾堆体进行绿化,最终进行园林种植和景观设置,变“毒土”为“净土”。

随着当代城市规模不断扩大,我国卫生填埋场将在未来10年内进入大量关闭状态。长生桥垃圾填埋场生态修复工程将为全国卫生填埋场生态治理提供可行参考方案。

安哥拉本格拉铁路支线交付运营

本报安哥拉罗安达5月9日讯(记者庞曙光)日前,安哥拉国家铁路局、本格拉铁路局与中铁二十局3方签署本格拉铁路洛比托码头矿石支线临时竣工移交协议,全长1344公里的本格拉铁路全线完成临时验收交付。

洛比托码头矿石支线全长5.97公里,位于本格拉铁路起点,来自铁路沿线以及刚果(金)、赞比亚等国家的大宗矿石等货物,将通过该线路输送到码头,实现“海陆联运”。与此同时,该支线铁路投入运营还将优化本格拉铁路运输燃料和天然气的条件。

本格拉铁路西起洛比托港,东至边境城市卢奥,横贯安哥拉全境,由中铁二十局以设计—采购—施工总承包模式建设。此次交付运营的矿石支线和2017年7月交付的本格拉铁路正线,是中国企业本世纪在海外一次性建成里程最长的铁路工程。这条连通大西洋和印度洋的铁路动脉交付运营,将为安哥拉的腾飞和南部非洲经济发展作出贡献。

兴延高速梯子峪隧道双线贯通

本报北京昌平5月9日讯(通讯员冯学亮郭俊江)日前,由中铁十二局三公司承建的兴延高速公路全线关键控制性工程梯子峪隧道实现双线贯通。至此,兴延高速公路隧道工程已完成90%以上。

兴延高速公路全长约42公里,全线5座隧道中,此次贯通的梯子峪隧道全长3196米,为特长隧道。隧道地层复杂,围岩破碎,稳定性、承重力较差,在隧道掘进过程中容易造成碎石掉落甚至坍塌事故。施工中,三公司建设者始终保持现场安全质量管理高起点、高标准,严格规范化管理,确保工程建设安全、质量受控,实现按期贯通。

兴延高速公路预计2018年年底全线贯通,建成通车后,将与延崇高速公路相接,可有效缓解京藏、京新高速公路高峰时段拥堵现状。

全、质量精细化管理水平,推动多个项目创誉捷报频传,在多条战线打造了中铁十六局优质名片。扎倒公路,曼大公路1标、4标等项目在业主组织的各项评比中持续领跑,助力集团公司荣获青海省信用评级AA级。在中标国道227线项目后,中铁十六局实现与青海交通建设同行25年的光辉历程。

在“三位一体”经营战略引领下,一公司不断调整优化产业结构,不仅先后中标江西上犹路桥工程、济南地铁、周口市泰和家园房建工程等一批传统项目,还揽获了曹妃甸供热管线、北京光华路电力隧道、CBD核心区市政管沟等工程,形成了以公路和房建市场为支柱产业,市政、管线等新兴市场齐头并进、多点支撑的路外市场大经营格局。

在建工程良好的信誉是他们赢得属地工程投标的依托。8年来,该公司青岛市场从1个项目演变到11个项目,从单一的地铁领域延伸到公路、房建、专业公司等多元化经营格局,不但打开了市场、站稳了脚跟,还培养了一大批施工管理人才和技术骨干,为高效履约、干好在建、深耕区域发展提供了有力支撑。