



这个单位的经营创效是如何干出来的？

——中铁十二局四公司8次入围中国铁建20强的背后

通讯员 周 彪 丁明明

近日，在中国铁建发布的2017年度工程公司20强榜单上，中铁十二局四公司经济效益和营业收入同步进入前十，这已是该公司连续8年进入中国铁建20强，他们有哪些独门秘籍？

适应市场练就“铁齿铜牙”

四公司把适应市场作为创效的头等大事来抓。“市场交给我们的任务只有接得住、嚼得动，企业才有创效的基础。”四公司董事长、总经理董化瑞说。

长期以来，四公司依托隧道掘进、架桥及市政施工特长，坚持“南下”“北上”兼顾、中心辐射周边的市场战略，率先实现了在太原、广州、南宁、天津等地的滚动发展。

然而，面对建筑市场愈加严格的规范标准和愈加复杂的施工难题，四公司能不能拿下？如何更好地创效？专注“增强本领”的生存策略为四公司打开了市场局面。

为“消化吸收”好重难点工程，四公司以建设“智慧工地”为目标，搭建了以公司BIM技术平台为核心，以工程监控指挥中心等系统为分支，覆盖基层项目的信息化管理系统，在线监控安全、质量、进度、成本，为基层“远程把脉”，以“稳、准、快、优”实现效益制胜。

他们瞄准行业前沿目标，依托企业技术中心，在重难点项目开展科技创新和技术攻关，快速消化科技成果，取得了品质和效益的双丰收：

南龙铁路扩能改造工程研发应用复杂条件下隧道施工关键技术，节约成本2312万元；

蒙华铁路汾河特大桥研发应用圆端薄壁变截面空心高墩可调模工艺，节省成本近300万元；

兰新铁路达坂城湿地特大桥等7项“国优工程”更是为企业经营承揽“加分提档”。

在一系列“助推器”的推动下，四公司2017年全年经营

承揽、施工产值、营业收入同步迈进“三个百亿”。

“施工生产中，狼吞虎咽解决不了问题，囫圇吞枣更是食不知味，唯有细细品尝，才能感受到香甜。”“咀嚼”之道，让四公司练就了一口啃得动硬茬的“铁齿铜牙”，也深深品出了其中“硬菜”的甘味。

业绩优先打造“狼性团队”

面对企业创效问题，四公司在“考”与“评”上下足了功夫。

为能者让路！这是四公司上下一致的呼声。四公司从奖惩手段入手，通过推进薪酬改革、开展劳务队伍评价、转变职工身份等措施，激发全员的动力。

薪酬改革的一大亮点在于推行项目关键岗位年薪制，专项考核基层项目经理、党组织书记、总工程师等关键岗位人员。

打破大锅饭，四公司率先从基层寻求突破：项目部党政主管年薪与项目安全质量管理、产值和效益挂钩，实行重奖重罚，对经营不善、安全质量问题频出的项目主管严肃问责，对管理有序、效益良好的项目主管足额兑现奖金，让“创效英雄”在企业备受尊崇。

在紧盯项目主管的同时，四公司推行了“劳务队伍信用评价”和“劳务队伍招投标”制度，建立劳务管理信息平台，对劳务队评优比差，在线同步公示评价结果。

“现在打开电脑，劳务队信用评价结果、投标信息、批评通报情况一目了然，该不该任用我们心里都有底了。”四公司总经济师严启斌说。对企业“拉黑”自己的忧虑倒逼劳务队不得不放弃“磨洋工”的工作方式。

能者上，平者让，庸者下的竞争法则浸入企业肌体，唤醒了四公司全员对业绩的渴望和对荣誉的期盼，让这支用业绩说话的“狼性团队”成为企业创效的中坚力量。

一点一滴搭建“聚宝金盆”

点滴的积累是创效的关键，精打细算过日子才能早日奔“小康”。然而，在企业成本压力增大的当下，积累谈何容易？

四公司从基层成本管控着手，设定成本预控目标，把成本管理责任到人，扎紧了临时工程建设费用、隧道超欠挖、材料超耗、劳务队伍超计价等效益流失的口子，同时加大了管理费用控制力度。

“现在重大活动、公务接待禁止喝酒，肚子小了，人也精神了。”一位项目经理说道。在党风廉政建设高压态势下，四公司加大了对会务、接待费用的管控力度，明确标准规格，下发禁酒令，削减非生产性开支。

除了管理费用，四公司看准了制架梁、盾构施工、混凝土拌和站和钢构件加工等辅助项目的创效优势，先后成立了8家专业化分公司，为基层项目提供辅助材料。

“自己的活自己人干，自己的效益自己人赚。”董化瑞认为，只要能干，看似不起眼的碎片化创收机会同样是香饽饽。

仅2017年，四公司所属混凝土第一分公司就完成产值9800万元，架桥分公司完成产值8652万元，盾构分公司累计完成产值3.09亿元。

在提供辅助材料的同时，四公司看准了内部资源配置的创效潜力，通过组建周转材料中心，对周转材料统一协调管理，搭建起企业“资源配置中心”。他们通过统一设计周转材料的规格、结构，解决了同规格材料不通用的问题，每年可节约资金7000万元。

开源与节流并重，小流方能汇成江海，持续的财富积累为四公司搭建起“聚宝盆”。如今，创效二字已深深刻在四公司人的基因中，成为他们傲立市场、扬帆远航的强大引擎。



“光伏扶贫”是国务院扶贫办确定的“精准扶贫”十大工程之一。中铁十七局二公司承建的阳曲光伏项目是山西省首个山地光伏项目，占地650亩，设计寿命周期25年。施工中，项目部采用组串式逆变器，规避了山地起伏导致光伏组件互相遮挡而产生的电量损失。并网一年来，已为当地1.3万村民提供约2600万千瓦时的绿色电能。图为高山之上光伏板组成的“梯田”。

刘 桢 摄

中铁十七局三公司

创新经营思路 开拓水利市场

本报石家庄8月13日讯(通讯员李 阔)

日前，中铁十七局三公司在水利施工领域又传捷报，成功中标贵州省铜仁市石阡县二塘水库工程。随着这项工程落地，该公司在贵州省已经承揽到引水、蓄水、供水、调水等多种类型水利工程，实现了在黔水利工程的滚动发展。

面对铁路市场份额减少的客观环境，近年来，该公司创新经营思路，积极培育路外市场经营能力，把具有一定基础的贵州省水利市场作为工作重点，依托贵州区域在建水利项目，以干促揽，揽干并重，拓宽经营领域。

“干好在建就是最大的经营！”这

是该公司一直秉持的承揽理念，北干渠、南干渠、黄家湾水利枢纽等多个在建项目始终恪守“信誉为先、质量第一”的原则，在施工过程中强化安全管控。针对可能出现的突水、突泥、坍塌等安全隐患，项目部采用围挡、疏导、加固等方式降低安全风险。此外，他们还有针对性地对施工组织方案进行优化，合理安排工序，避免了由于洞内空间狭小、贵州雨季季长等客观因素带来的困难，工程建设速度得到有效保证，工程质量显著提升。

该公司在水利市场站稳脚跟后，加

大科技研发力度，组织技术人员对水利施工课题进行科研攻关，成功克服了云贵高原存在的溶洞、溶蚀破碎带、地下暗河、岩溶裂隙、岩溶管状水等复杂地质情况，依托在建的水利技术人员组建了自己的专业化队伍，加强与设计院、院校等单位的合作与交流，聚合了一批高水平、高资质的水利专家，形成了优势巨大的品牌力量，助力承揽价值的提升。

截至目前，该公司在贵州省内水利项目承揽额达8亿多元，建设内容涉及农田灌溉、水库蓄水、区域调水、提水、排水、水利枢纽等各个方面，逐步构建了任务产出稳定增长的贵州水利市场群。

【新闻故事】

冲不垮的凝聚力

通讯员 郭 红 陈丽萍 本报记者 孔祥文

成昆铁路抢险工作。险情就是命令！放下电话，尚轩二话没说，立即组织项目部展开抢险救灾行动。

40分钟后，项目部迅速准备了接触网抢险物资和机具等，50人集结到位，紧急赶赴受灾现场。

暴雨如注、凉风刺骨。沿途道路被冲毁，到处是积水，每前进一段大家都小心翼翼。

当晚18时30分，抢险队员终于来到受灾现场白果站，成为第一支赶赴现场的电务专业抢险队伍。

山谷中的雨下得很大。抢险队员们冒着大雨，立即投入抢险。尚轩将人员分为3个小组，第一小组10人，负责安营扎寨，其他40人分为两个小组，配合土建单位开展清除淤泥工作……这是一个无眠之夜。

8月3日上午，随着掩埋铁路轨道的塌方体被清除，按照成都铁路局集团抢险指挥部的要求，抢险队员对白果站区960米承导线进行“抬高”处理，为大型机械设备进出现场开辟了一条绿色通道。



某集团一工程公司充分发挥专业优势，坚持精耕细作，每年完成产值虽然只有20多亿元，但实现净利润却超过亿元，在中国铁建工程公司创效榜上年年都名列前茅，员工收入也同步提升，成为各子公司羡慕的专业化公司。而另一工程公司由于管理粗放，承揽任务、完成产值虽每年提高，但实现利润却没有同步增长。更让人闹心的是，由于人力资源和管理水平没有与规模扩大相匹配，不仅出现项目管理不善造成亏损，还发生了安全、质量事故，公司发展一时陷入困境。

实践证明，企业做强做优做大，必须加强精细化管理，精耕细作。具体来讲，就是要做到“精揽、细管、巧干”。

精揽，就是在承揽项目前，要精挑细选，不能“捡到篮子里就是菜”。如果不根据自身实际和专业优势，饥不择食，不仅会因工程良莠不齐“吃坏肚子”，还很有可能因干非所长、消化不了所揽工程而“撑破肚子”。

企业和人一样，都有长处和短板。我们要根据自己的专长和能力来确立发展战略。什么样的项目能干？什么样的项目不能干？低于多少个利润点的不揽？这些都要划定红线，并且要坚守这个硬杠杠，切实抓好经营前的一次创效，决不能赔本赚吆喝。

当前的建筑施工企业，各种风险无处不在。特别是PPP等投资项目，投资风险大，务必深入调查、反复论证，决不能不切实际地盲目跟进，决策拍板时更要慎之又慎。否则，无异于拔苗助长，只会把企业推向绝境，甚至把企业“做死”。

细管，就是严格按照中国铁建下发的“法人管项目”有关规定，严“管”细“抠”，向项目精细化管理要效益。不仅要抓好安全、质量、进度、环保和文明施工，还要抓好物资设备招标采购、工程验工计价和开源节流，管好现场物资材料的收发，避免丢失和浪费，切实堵住项目管理中效益流失的漏洞，在细管中创效。

巧干，就是项目中标后科学优化施工方案，排好兵、布好阵，抓好二次创效。同时，还要增强项目管理人员的责任心，充分发挥团队作用，提高执行力，廉洁从业，抓好细节管理，严管善待外部劳务队，真正实现为我所用。只有这样，才能实现干一项工程、创一项精品，在巧干中创誉创效，实现滚动发展。

如今，随着工程公司人才储备、施工能力和管理水平逐年提高，经营承揽和施工规模不断扩大，只有坚持精揽、细管、巧干的原则，企业做强做优做大才能水到渠成。

桑胜文

做强做优工程公司要精耕细作

中铁十四局安哥拉项目部

深挖管理潜力 拓展创效空间

本报安哥拉罗安达8月13日讯(记者李美华 通讯员负相民)“项目部大院2000多米长的围墙都是用集装箱拼装成的，比用砖混节约200多万元”，中铁十四局安哥拉项目经理武忠边走边掰手指算起了账。该集团进入安哥拉10年，建设工程6项，施工任务近68亿元，凭借劳务管理、修旧利废等“创效点”，深挖降本增效的潜力，获得了实实在在的“真金白银”。

他们坚持属地用工，节省了大量人工成本。自2016年以来，项目部共聘用当地员工3600人次，据测算，仅纳米贝项目使用安籍员工一项就节省人工费数千万元，还节省了机票、签证费用，项目利润率大大提高。

安哥拉资源贫乏，施工中需要从国内发送大量物资设备。看着卸完货后集装箱都堆在料场，时间长了都长了锈，大伙儿都心疼。没想到KK项目部有2000米长的围墙施工，让堆在料场的集装箱有了用武之地。后来他们陆续使用集装箱拼装起KK项目部500平方米的职工餐厅和纳米贝项目职工宿舍、仓库、值班室，节约临时设施资金300多万元。

如今，在大市政项目营区，70多间用集装箱拼装的工人宿舍已经完成，这70间宿舍完全已从已竣工的KK5000项目工地“复制”过来，仅此一项节约费用就有100多万元。

他们重视技术创新，加强对施工工艺的梳理及成果转化，在KK一期项目施工中，通过技术创新将异形柱变更为方柱，将传统的钢筋绑扎连接变更为直螺纹套筒连接，分别节约水泥2000吨，节约钢筋200吨。多年来，他们先后创立了8项科研成果，创效达600万元。

8月4日，项目部抢险队和抢险指挥部经研究，制定了突击作业方案，即在渡槽中梁和边壁上钻孔，置入化学锚栓，对白果站5道采用软横跨悬挂。

在随后的4天内，抢险队员在白果站安装了4道腕臂悬挂，并在百果站4道隧道内钻孔，置入化学锚栓安装锚壁。他们还协助供电段对白果站4道承导线进行改锚，并拆除泥石流路段承导线，拆除相应支柱、支柱装配等。8日，抢险人员马不停蹄，与成都局供电处、西昌供电段一起检查，确认了百果站5道具备开通条件……

心中有忠诚，肩上有担当。险情发生后，铁路部门组织包括该项目部抢险队员在内的300人投入抢险，整个抢险前期处置工作紧张有序，彰显了暴雨冲不垮的凝聚力。