

中铁地产集团华东公司提前两个月实现今年销售目标

逆市之下，他们如何破局？

通讯员 吴春燕

今年，地产行业的“冬天”来得格外的早。行业标杆万科的一句“活下去”，相比于当年的“拐点说”更加惊心动魄。

此时，一个好消息却从中铁地产集团传来：所属华东公司实现销售额189.17亿元，提前两个月完成全年销售任务，为中铁地产集团冲击千亿目标做出了重要贡献。

逆市之下，他们如何成功破局？带着疑问和好奇，笔者来到中铁地产集团华东公司寻求答案。

迎难而上提前决策

“天下武功，唯快不破”。而经营战略上的“快”就是提前预判、提前布局。

今年初，中铁地产集团董事长、党委书记吴仕岩提出：把满足人民群众对美好生活的向往作为集团的主要责任，并强调项目开发要实现“快周转、高品质”。

2018年2月，华东公司年度工作会上，当很多人还沉浸在上年度圆满完成任务的喜悦中时，中铁地产集团副总经理、华东公司党委书记、执行董事马建军却用一组行业数据给大家敲响警钟：市场已经开始下行，落实中国铁建、集团公司整体部署，务必抓住上半年窗口期抢抓业绩，打好逆市攻坚战。

这次大会上，公司给各项目一一画算账，分周转型项目、创利型项目，并全面部署经营创效“组合拳”：周转型项目要快开、快销，在保证利润率的基础上提速开发，狠抓自有资金投资回正时间；创利型项目要重点做品牌、品质，提高净利润率、扩大影响力。

“半年完成销售指标超65%。”“各项目提速开发，加快周转，早日销售、回款。”华东公司总经理姚健开始落实一系列举措……管理人员下沉一线，现场望闻问切、解决问题。各项目签署责任状，187亿元指标分解到月、细化到人。关键指标按周督导、按月考核，低于75分亮红牌，76分至90分

亮黄牌。考核结果在区域重要会议上公示，并对亮牌事业部正副职扣除绩效奖金，月月考核、月月兑现。

“百团大战”逆势营销

华东公司“逆势营销”的关键部署是“百团大战”。

以上海香榭国际为重点，上海、宁波、嘉兴、杭州、合肥……20多个项目接棒，上千人参与，打响全年快销热销攻坚战。宁波青秀澜湾项目3月24日果断入市首开，当天销售首批房源的80%；杭州西湖国际城三开三罄，成为主城区前三季度销售套数、销售面积双料冠军；合肥国际城深挖客户需求，销售库存房源近1500套，金额1.14亿元，实现重大突破。

上海香榭国际项目销售曾是一块硬骨头。“客户对地段不认可”，华东公司营销总监陈炜当初倍感压力。该项目所在的奉贤西渡，是上海传统意义上的“远郊”，这个“从青菜地里”长出来的项目，受上海限购限贷政策影响，有效客户严重缩减；面对周边2万多的二手房价，香榭国际每平方米3.8万元的奉贤最高价，成了烫手的山芋。

变不可能为可能。今年3月，华东公司营销“百团大战”正式启动。公司沪通片区总经理杨细初带头领指标、财务、成本、工程等各部门一起领任务。香榭国际项目的销售跳出了思维局限，把目标对准“城市刚需外溢客户”，走出去、找客户，变“坐销”为“行销”。根据客户地图，他们白天在商场、超市、企业，晚上在社区、地铁站，拓展企业1000多家，覆盖社区3000多个；每晚10点固定召开工作会，梳理、盘点、制定第二天作战计划。项目领导带头拓展市场跑企业，为及时兑现成交奖励自掏腰包垫资。

同时，香榭国际项目深化品质营销，示范区、会所提前实景开放展示，赢得客户认可。截至10月末，该项目今年实现销售17亿元，稳居区域销售套数前两名，其中80%客户来自闵行、浦东，甚至城市核心区徐家汇。

聚焦高端提升利润

“聚焦高端市场、高端业主、高端项目，创造市场、创造需求、创造项目，提升经营品质。”中国铁建2018年初工作会提出加强经营谋划，华东公司迅速落实，一手抓快销高周转，一手围绕高端创利项目做品牌、品质溢价，实现利润目标。

嘉兴花语江南项目位于南湖边城市稀缺地块，是华东公司进入嘉兴的首个项目，也是当地最贵的楼盘。

“你们也能做好高端盘？”拿地初期，有人提出质疑。数据是最好的回应。今年5月21日，项目首次开盘，仅15分钟，256套房源全部售罄，成交总额约9.9亿元。紧接着项目二次开盘全部售罄，超过50%客户选择一次性付款，并以优良的品质，树立起中铁地产集团高端品牌形象。

作为创利型项目，花语江南项目从一开始就对准嘉兴“城市塔尖”人群及杭州、上海客户，注重城市文化挖掘、圈层营造和产品打造。

“要做嘉兴第一盘，全面超越既有产品”，姚健在定位会上强调。

2017年12月，花语江南项目开盘前，区域公司针对现场售楼处展示区、样板间建设进行了多次现场督导，改进达20余次。

花语江南项目创造了多个嘉兴第一：首个中国传统王府礼制景观“九进华堂、五重芳园”，首个WELL健康建筑多户住宅预认证“金级荣誉，实现专梯入户、风雨连廊，会所配备恒温泳池、健身房、瑜伽房和书房等。

截至10月末，嘉兴花语江南项目实现总销售额近15亿元，完成集团下达指标的200%。

中铁地产集团2018年战略冲刺在华东区域获得初步胜利。在集团的统一指挥下，华东公司正稳扎稳打、快开快销、分秒必争，向着年度业绩新高峰冲刺。

中铁二十二局宝坻气象新苑小区指挥部

齐心协力抢抓施工 提前实现产值目标

本报天津11月7日讯(记者孔祥文 通讯员 袁曼 高硕辰)

近日，突如其来的降雨降温将津城的温度拉至新低。中铁二十二局四公司宝坻气象新苑住宅小区指挥部却抓住这施工黄金季节的尾巴，不断掀起大干高潮。截至目前，他们累计完成产值5.25亿元，提前实现了今年的施工产值目标。

这个项目部负责的气象新苑住宅小区分A、B、C、D4个标段，是天津市重点民生工程，也是该公司首个采用PPP投资经营模式的项目。项目进场伊始就形成了班子成员、中层干部和基层骨干贯穿一线的上下联动体系。他们坚持从源头、过程、施工阶段推进各项工作进程，努力实现产值目标。

安全质量管理直接关乎施工进

展。该项目层层压实责任，4个标段由4个工区负责，而现场采取楼长制，一名技术员负责一栋楼的图审、技术交底，并协调班组、主材计算及其进场计划等工作，指挥部定期对现场施工情况进行评比，评选“优秀楼长”及“不合格楼长”。“保证安全和质量，就是最大的进度！”项目党总支书记高朋良说。施工两年来，项目部没有发生一起安全质量事故，多次受到驻地质检站好评。

在科学组织施工的同时，项目部把技术创新作为加快施工进度利器，大力推广信息技术应用。他们采用生产调度群模式，做到施工精准、计划精细、数据精准、进度精准，特别是利用BIM及VR虚拟技术，编制施工组织设计，使施工组织更加精

准高效。不仅如此，他们在还迁房网信息管理平台上为每一栋楼都建立了属于自己的“身份证”，技术员只需通过手机扫描楼前公示栏中的二维码即可了解该楼的施组方案、设计图纸，实时确定劳务工人数，为确保产值提供了技术保障。

该项目还制定了合理、科学的物资供应制度，保证施工材料的实际耗用量按照工程项目已规定的额度进行。同时，他们实行限额领料制度，让施工管理人员在规定的材料领取量内进行分批分期领取，并直接将所需材料运送到指定施工场地，确保物资供应及时，为完成产值提供了物资保障。

目前，该项目部已率先完成公司和业主下达的产值目标任务。



穿行在绿水青山间

浙江省素有“七山一水两分田”之说。在杭绍台高速公路施工中，中铁十五局二公司将隧道施工产生的100多万方弃渣加工成碎石和机制砂用于混凝土施工，不仅节约了弃渣场的占地，还减少了地材的购买使用，呵护了一方绿水青山。图为施工中的杭绍台高速公路竹溪江特大桥。

王 姣 摄

中铁十二局华南指挥部

当好“协调人” 为在建项目强肌造血

本报广州11月7日讯(记者杨广臣)以经营为主业的中铁十二局华南指挥部充分发挥区域协调功能，采取多种措施帮助项目部提升管理水平，解决管理中的重难点问题，使56个在建项目有序可控。

“管好事是经营的基础，区域指挥部要以现场与市场的联动机制强化管理。”他们这样定位，将“揽”的职责“后延”，将“干”的举措“前置”，对项目从运作投标、组织上场，到过程监管、重点帮扶等实施全方位支持。

每项工程中标后，他们都采取“扶上马、送全程”的模式，对项目理等关键岗位人员，按照“能力符合项目特点、硬件满足投标承诺”的要求，综合考评履历、学识、业绩等与履职相关的条件，严格把关选用。在履

约了优良业绩，华南指挥部分别总结提炼了项目部“双标管理”“品质工程”“平安工地建设”等方面的经验向各单位推广，为所属单位树立样板，让工程锦上添花。有的项目生产要素不足，他们就到现场协助管理，并要求工程公司补强。有的项目因资金紧张造成工期滞后，他们主动协调索赔补差、应收合同款确权、调剂资金等工作，帮助项目部度过困难期。

据了解，华南指挥部的经营和施工监管区域涉及广东、湖南、贵州、海南4省和广西壮族自治区，他们除了3名指挥部领导、3名施工协调处人员专门“跑项目”外，3个省区经营部、7个专业经营组也履行着“属地监管责任”，让每个建设项目处于实时监控中。

除了建设单位派出的第三方检测，他们还配备了自已的第三方检测。项目常务副经理崔双杰说，这样做的目的不是为了和建设单位的第三方检测分庭抗礼，而是为了将安全质量监管关口自觉前移，确保安全质量问题被及时发现并尽快解决。

据了解，截至运架梁施工结束，该项目已经实现安全生产452天。



中铁十五局

保在沪工地平安 为进博会助力

本报上海11月7日讯(记者刘晓雨 通讯员李丽云)为助力首届中国国际进口博览会顺利召开，中铁十五局提早安排，对其承揽的上海G320公路项目、上海虹梅南路高架桥项目、上海地铁项目、崇明明珠湖项目等在建项目统一筹划、周密部署，多举措创造安全环境。

在上海G320公路项目，建设者提前一周开展“排查安全隐患，确保细微环节不留漏洞”“你来挑刺我来改”等多种安全活动，同时，进行密集式、地毯式安全检查，以大型机械、临时用电及高空作业为排查重点，以防爆、防火、防触电、防坠落、防机械倾覆等为突破口，加强过程监控，确保24小时安全巡查无“缝隙”。他们还组织员工开展“护航进博会，我们在行动”活动，组成进博会志愿者团队，到上海多个地铁站引导来往行人，确保交通畅通。

进博会期间，中铁十五局及上海所有在建项目主动作为不懈怠，严格检查把关，为进博会顺利进行贡献央企力量。

中铁二十四局电务电化公司

查隐患排故障 助进博会交通运营安全

本报上海11月7日讯(记者楼樱齐)11月5日上午，首届中国国际进口博览会在上海开幕，负责上海地铁12号线供电维保的中铁二十四局电务电化公司城轨事业部，全面推进管段内安全保障工作，确保轨道交通线路的稳定有序运营。

上海地铁12号线是上海城市轨道交通网络中串联上海西部与东北部的直径线，也是上海轨道交通网络的“换乘大动脉”，在进博会期间更是发挥着疏散人流的重要作用。为保障各供电设备在进博会期间稳定运行，该公司城轨事业部提前数天对地铁12号线全线进行了故障大排查，层层比对监测数据，沿线探查各类隐患。他们在对隐患排查、故障修复提供技术性指导的同时，还对部分设备进行维修，对30个设备进行性能提升，确保安全零隐患、设备零故障。

同时，该公司还组织开展了“保驾进博会 我是党员我在线”“保驾进博会，上线吧，我的红铁连”活动，各项保驾工作全面上线。

进博会期间，该公司城轨事业部主要领导，以及变电专业、触网专业抢修队24小时待命，确保地铁供电设施设备安全有序运行。

截至目前，上海地铁12号线未发生一起违规作业，未发生一起因供电和设备故障导致的晚点事件。该公司上下齐动，正全力确保进博会期间地铁12号线安全畅通。

中铁二十局二公司崇礼项目

成功挑战国内最大坡度高铁梁架设难题

本报张家口11月7日讯(通讯员范建瑞)日前，由中铁二十局二公司承建的京张高铁崇礼支线2标段架梁施工顺利完成，标志着该公司崇礼项目成功挑战了国内最大坡度高铁架梁架设难题。

崇礼铁路是2022年北京冬奥会重点交通配套工程，南起京张铁路下花园北站，北至崇礼区，由于从下花园区到崇礼区海拔不断升高，由中铁二十局负责施工的赵川镇高架特大桥从南到北呈上坡趋势，设计坡度达3%，已是目前国内高铁坡度的极限值。

“3%的坡度意味着每前进100米，桥面高度就会上升3米，这对载重时重1000多吨的运梁车来说是一种‘体能’的考验。”项目总工程师贾伟介绍，他们通过对发动机进行技术革新，解决了运梁车在爬坡过程中“体力不支”的问题。同时，他们将运梁车的制动系统由原来的高压气制动改为液压制动，防止发动机熄火时制动失灵，确保了运梁车爬得动、停得稳。

不仅要能负重，还要“身段”灵巧。“重载梁车需要穿越两条隧道，而通过时两侧距离仅有20多厘米，任何轻微的碰撞都会产生严重的质量安全事故。”贾伟说，为了确保架梁一次成优，他们应用BIM技术进行管理，提前分析数据并进行模拟，实现了过程预控。

除了建设单位派出的第三方检测，他们还配备了自已的第三方检测。项目常务副经理崔双杰说，这样做的目的不是为了和建设单位的第三方检测分庭抗礼，而是为了将安全质量监管关口自觉前移，确保安全质量问题被及时发现并尽快解决。

据了解，截至运架梁施工结束，该项目已经实现安全生产452天。



中铁十六局三公司杭州绕城项目

环保“新武器” 让绿水青山更美丽

本报湖州11月7日讯(通讯员郑利萍 范晓武)近日，中铁十六局三公司杭州绕城项目混凝土拌和站的环保“新武器”受到关注，邻近工程项目纷纷前来学习取经。

为落实绿色施工要求，解决混凝土施工中的污水处理问题，该项目主动购置装配了污水循环再利用系统处理装置，该装置能将混凝土拌和施工过程中产生的大量废水回收，通过沙石分离机进行沙、石、水分离，污水经过沉淀、过滤之后汇集到清水池中，实现循环使用。该装置还是个名副其实的“多面手”，可以将废水中的砂石、水泥等建筑材料区后回收，有效降低资源浪费，实现废水、废渣、废浆零排放，使施工生产对周边环境的影响降到最低。

近年来，该公司在追求经济效益的同时，主动扛起社会责任，严格践行绿色发展理念，建立完善环境保护管理制度，加大环保施工设备投入力度，做到干一项工程、建一项精品、留一片绿水青山。

“我们正计划将污水循环再利用系统处理装置推广到各项目中。”该公司科研技术部负责人表示。



做好收尾施工的『零碎小活』

丁清友

与前期和中期工程相比，收尾工程虽然数量少，但是影响大。曾听闻有一工程项目在交验时，因一些无足轻重的瑕疵、污点，被扣走数额不小的整修费。而此时，施工人员大多撤场，项目管理者无可奈何，只好眼瞅着熬熟的鸭子飞走了，未能守住项目创效的最后一道关口。

收尾施工，是工程面临验收的关键时期，也是收获项目成果的重要阶段。作为项目主管领导，应及时组织各工点施工负责人，梳理剩余工程量，对点安排人力、物力，逐点销号，特别是对那些“边角”工程，要有专人盯控，不要因为“零碎小活”影响整体工程质量形象，齐心协力，消除竣工验收时的瑕疵，避免被扣去整修费。

当然，做好收尾施工还需要在前期施工过程中把好几个节点，避免陷入“前松后紧”的施工怪圈。有的项目在前期不注意把控节点，导致收尾时工期压力巨大，忙碌之中，难免活越干越粗。桥台锥体勾缝不平整、骨架护坡混凝土色差不一……这些看似不起眼的“小活”，有可能给验收人员留下扣款凭证，甚至打乱项目创效的阵脚，让部分效益成为漏网之鱼。

只有做好收尾施工的“零碎小活”，才能最终交付放心工程，既满足业主主要求，也能实现项目收益的最大化。

中铁二十五局一公司创新项目管理分析会

质询直戳“痛点” 点评一针见血

本报广州11月7日讯(通讯员付晶晶 黄诗伟)“这半年来，线上与线下工程衔接不不理想，作为项目经理，我是有责任的，我愿意接受公司对我的批评。”不久前，中铁二十五局一公司召开2018年项目管理分析会，与以往的汇报情况不同，此次会议质询曝光了项目管理上的“盲点”“痛点”，让一些项目负责人红了脸、出了汗，会上还有针对性地提出了建设性意见。

坚持问题导向，敢于揭短亮丑，是该公司强化“项目管理年”建设的一项创新举措。分析会上，公司领导班子、机关各部门负责人及12个项目负责人围绕安全质量、生产经营、信用评价、环保保、施工队伍等管理中存在的重难点进行了质询汇报。“最近一次检查，有些项目对安全规范不够了解。”“你们按这种施工进度，今年最后4个月能保住产值？”不同于以往风平浪静，机关各部门做足了准备，在半年前就通过查阅内业、实地调查、现场谈话等方式掌握了大量第一手资料，在汇报环节，问题“辣味”十足，直戳“痛点”，让有的项目负责人措手不及。

点评环节中，该公司执行董事、党委书记陈宗国一针见血地指出：“要吃透问题本质，提前策划；强化责任，抓好队伍建设；要坚持铺架为主线原则，进行产值分解……”

“很紧张。”一公司副总经理、南沙港项目经理李映宣表示，他虽然作过的汇报、开过的会议不计其数，但这次感觉压力特别大。他也坦言，“收获确实很大，以前，总觉得项目管理意识已经到位了，该做的也做了不少，今天拿出‘成绩单’晒一晒、比一比，还是感觉到了差距和不足。”与会人员纷纷表示：“汲取其他项目的经验教训，不仅提升了自身的项目管理水平，也加强了项目之间的交流学习。”