



张春秋：巧抓创效管理“牛鼻子”

本报记者 孔祥文 通讯员 丛书明 王 舒

提到成本管理和企业创效,中铁二十二局雄安公司董事长、总经理张春秋最大的心得体会就是:付出多少,才能收获多少,正所谓“名副其实”——春华才能秋实。

在哈齐客专负责成本管理时,张春秋和项目部员工创造了集团公司大型高铁项目综合收益纪录,他创新的二次经营、三次经营工作法被称为“春秋法则”,在全集团推广。

如今,掌舵雄安新区首家央企实体企业的张春秋将“春秋法则”延伸到企业管理、改革发展等方面,推动企业快速腾飞。

向创新要效益

“成本管控有两篇文章,很多人一味节流,容易触碰成本天花板。其实,我们更应做好创效的另一篇文章——开源,用管理创新、经营创新去打开效益天花板!”张春秋说。

为此,张春秋在实践中探索,不断优化创新,总结出“一二三四五六”二次经营工作法,即坚持优化施工方案一个途径,确保组织和机制两个到位,实施工程数量进入量表三个步骤,坚持遵纪守法、合作共赢四项基本原则以及经营化整为零、个性优先等五个技巧,必备技术、财务、政策知识等六种素养。所谓“五个一”三次经营工作法,也称“五个一”成本控制法,即坚持一个理念、抓好一个过程、优化一套方案、用好一支队伍、抓住一项重点。

这两个工作法则,不是简单的顺口溜,每一句都是张春秋和员工们多次探索创新的智慧结晶。哈齐客专项目上场时测算存在巨亏风险,没有坐以待“亏”的张春秋和大伙儿多管齐下,找到创效突破口。在松花江特大桥施工中,技术小组经反复论证,决定增加0号块施工长度,支架水面以下采用大管径钢管混凝土桩基础,水面以上采用大管径钢管管柱,不仅确保了0号块支架稳定,而且大大节约了工期。整

个项目算下来,他们节约成本8200万元。而在河南焦作马村区城中村改造项目,张春秋则在EPC项目管理模式上做文章,通过建筑和结构设计优化,节约成本上千万。

向时间要效益

天下武功,唯快不破。企业创效,概莫能外。

2017年4月1日,中央决定在河北设立雄安新区。中铁二十二局迅速决定,在新区率先组建一家公司,张春秋被委任为总经理。

“筑千秋之城,必只争朝夕。”张春秋说。他带领筹备组仅用两天就完成了公司在新区的选址,随后,仅用20天时间就高标准、高质量完成了公司驻地装修和驻地文化建设。2018年5月10日,雄安新区管委会正式核准了企业的工商注册登记,中铁雄安建设有限公司成为在雄安新区落户的第一家也是目前唯一一家建筑类央企实体公司。张春秋走马上任公司董事长。

凭借中铁建雄安公司,中铁二十二局不但挣得了在雄安“抢注商标”的先机,更为布局新区提供了无限机遇。公司成立5个月,雄安公司就拿下首项工程——中国中车试车库专用线工程。随后,他们辐射华北市场,并向中原市场开拓。今年以来,公司在手项目已达8个,合同额达25亿元。

在项目管理中,张春秋认为,进度就是成本,速度就是效益。今年6月23日,雄安公司中标了河南焦作马村区城中村改造项目。仅半个月,他们就在同期棚改项目中创造了施工进度最快、施工标准化程度最高两项纪录,焦作市委书记亲自带队前来观摩,并向全市推广其“快速进场、快速施工、快速亮相”的经验。10月11日,该项目单体封顶,再创焦作市棚改项目建设纪录,焦作市委书记连连点赞“央企速度”。

向品牌要效益

“雄安公司的发展,关键要迅速打开市场!”张春秋认为,雄安公司占领市场,不仅要加法,凭借拥有的房建特级资质扩大市场规模,更要加快融入经济社会改革大局,做好乘法,特别是借力新区的“千年大计”,开拓新领域,进军新产业,实现新发展。

为此,张春秋提出全员经营、高端经营的“一体化经营”发展战略。“我们将公司经营区域进行了专项划分,班子成员分头盯控各个区域。”张春秋说。不仅如此,雄安公司还将大力发展装配式建筑,探索混改发展模式……

“增盈创效思路和发展坐标统一了,就需要培育更多经营型人才来充盈。”张春秋言传身教,不仅把市场经营和工程管理等人员培养成创效的“先锋队”,还把物资设备部、财务部、经济管理部和经营部负责人培育成了创效的“守门员”。一年来,公司根据部门和项目实际情况分配经营任务,出台成本管理与企业创效管理奖励办法,激励全员参与,让成本人人负责,效益人人分享,达到事半功倍的效果。

“企业文化品牌,展示企业形象”的思路也在张春秋的脑海中成形。经过与新区管委会、公司属地雄县政府积极对接,他们决定在雄安新区地标性建筑附近展示中国铁建形象。

今年2月,身高3米的“福鹿娃”悄然亮相雄安新区,屹立于雄县门户,与县城古牌楼遥相呼应,身后大型LED电子屏滚动播放着中铁二十二局和雄安公司的宣传片,极大地提升了企业形象。

中铁城建集团二公司穗莞深项目部

物料循环利用 结出创效“金果子”

本报东莞11月28日讯(通讯员谭锦翔)在中铁城建集团二公司穗莞深项目和平站工区,一个颜色鲜亮的“垃圾”回收站引人注目。这里是废旧物资回收专用库房,库房里设有分类回收箱,各类废弃的螺纹钢、预埋件螺栓、旧电瓶、钢绞线等物品被分类摆放并配有明显标识加以区分。

原来,该项目部实施了废旧配件回收和重要部件以旧换新制度。材料员把拆下来的废旧配件拿到库房开具《配件回收单》,才能到配件处领取新配件。电工将回收的废旧配件能修复的进行修复,不能修复的进行分解,留下有用的部分作为替换品。

“以前废旧的钢筋、方钢都是直接丢掉,现在没用完的材料都要登记入库,分类整理,废弃的钢筋被用来焊接配电箱保护壳,多余的方钢被制作成宣传栏的支架,别看这一屋子的杂七杂八,可是几万元的宝贝!”电工师傅说。

由于穗莞深站房工程项目站点多且分散,每个站点的实际进度不一,关键工序有先后有,模板、脚手架、防尘网等可循环利用的材料需求也不尽相同。项目部又在物料循环利用上打起了“小算盘”,根据每个站的实际生产进度,先报需求计划,物资材料在区域内实现跨工区、跨站点调度使用,这样一来,不仅可以实现工区间的资源共享,节约生产成本,还做到了循环绿色施工。据了解,仅模板循环这个小改进,就为项目部节约了近25万元成本。



中铁二十局六公司邕宁水利工程

智慧施工成水利行业标杆

本报信阳11月28日讯(通讯员姜 晗)近日,由中国水利水电科学研究院主办的水利工程建设信息化技术创新示范大会在河南信阳召开。会上,中铁二十局六公司代表中国铁建分享了南宁邕宁水利枢纽工程智慧施工和信息化建造技术管理经验。

南宁邕宁水利枢纽工程位于邕江广西南宁段牛湾半岛处,总投资62亿元,由中国铁建以施工总承包模式承建,是全国首个水利建设BIM应用示范工程。该工程以改善南宁市水环境和改善航运为主,兼顺水力发电,是加快推进南宁“中国水城”和“海绵城市”建设,打造西江黄金水道和百里秀美邕江的重大战略工程。

为了实“智慧建造”,在施工前期,他们将近千张图纸转化为3D模型,为安全质量、成本管控等工作提供了强有力的数据支撑。施工中,他们全面应用BIM技术,搭建3D管理平台,利用BIM技术可视化表达、可仿真模拟、信息集成及协同管理等特性,对施工进行全天候、全方位、全要素、全过程管控,成功解决了施工难题,并在国家水利部安全生产标准化评审中被考核为A级。

中铁十六局建工机械公司

获一项国家发明专利

本报北京11月28日讯(通讯员陈 玲)近日,中铁十六局建工机械公司自主研发的“全自动液压自行式履带桥”获国家知识产权发明专利证书。

全自动液压自行式履带桥是公司第一台申请实用新型与发明专利的产品。该产品主要针对长大隧道施工研发设计,通过履带车液压马达驱动适应复杂地形,施工过程省时省力,不但能有效加快隧道的施工进度,还能节省成本。

据悉,此项专利产品现已推广应用湖南、江西、福建等公路、铁路隧道施工中,为该公司转型升级提供了强有力的技术支持。



近日,中铁十一局城轨公司无锡地铁4号线7标项目部利用施工剩余的边角料,自主设计了台车自动冲洗机器人。设计者在机器人中加入红外线感应装置,盾构机台车经过时会自动喷水对台车进行清洗,冲洗后的污水流入井口沉淀池内,过滤后循环使用,有效提升了现场文明施工水平。图为冲洗机器人正在清洗盾构机台车。黄诗尧 摄

中铁十五局城建公司

环保工程干出彩 宁波市场赢“绿牌”

本报宁波11月28日讯(记者刘晓雨 通讯员马俊丽 郭恒君)近日,从宁波慈城新区传来消息,由中铁十五局城建公司建设的慈城新城生态区海绵化改造工程顺利通过竣工验收,标志着该公司在海绵城市建设的征程上迈出坚实步伐。

慈城新城生态区海绵化改造工程位于宁波海绵城市示范区中部,是示范区中的“水源涵养与山洪防治示范区”,建设内容主要包括生态农田恢复、农业面源污染整治、湖泊河道生态整治、山体修复等工程,采用EPC模式建造。

(上接第一版)

“地块规划设计为低密住区,平均容积率为1.2,但我们前期市场调研时发现,潜在客户对中小户型产品更有意向。”精明强干的项目经理侯刚忠称,为满足更多实际用户的置业需求,在设计产品时,特意以60平方米、80平方米等小户型为主。

精雕细琢:匠心提升产品品质

器物有灵魂,匠人自谦恭。在项目施工现场可以感受到,每一块砖瓦,每一处细节,都严丝合缝,彰显了一毫一厘的匠心。

“要把把握好投入产出关系,把项目当成一件艺术品,打造成宜养宜居的高端旅游度假社区。”中铁十四局总经理吴言坤说。

他们将建筑工程质量、工程管理作为项目的重中之重,在建材选购、建筑施工、质量检验等每一个环节都采取标准化、精细化工作流程,制定了600余条严格质量要求的高标准施工准则。

在材料的选择上,大到使用量较大的石材,小到内部业主看不到水管,他们都煞费苦心。20多种石材,精挑细选,最终成型。地砖色系选择,从十大品牌50余种地砖中,层层搭配、筛选,最终确定样板。

景观工程上,他们对海南省的苗木市场进行实地调研,针对每一棵苗木的树形、胸径、冠幅等一一挑选;同时,注重地形塑造,乔灌木搭配,拉开种植层次,种植了椰子树、木棉树、火焰木等50余种热带特色乔木和琴叶珊瑚、文殊兰、黄金榕等70余种灌木地被,种类达到300多种,景观绿化率占整个项目的70%。

在满足规范要求的基础上,进一步优化施工工艺。根据蝶形建筑特点,他们针对弧形梁施工难度大问题,严格控制模板的支设和几何尺寸,形成完美的圆弧曲线;外墙涂料在抹灰整体挂网的基础上,增加抗裂砂浆及耐碱网格布做法,双重抗裂,降低了外墙渗漏风险;厨房侧墙用石材进行封板,走廊采用铝合金格栅吊顶……每一处都进行严格管控,保证工程质量。海南雨水丰富,做好防水施工是提升业主满意度的重要举

措。他们在墙体上双面勾缝,避免外墙渗水;铝合金门窗采用防水砂浆塞缝外涂防水涂料做法,达到双重防水效果,确保不渗漏;卫生间采用沉箱式结构,增加盲排措施,大大降低了渗水风险。

精装修环节,他们通过竞标筛选了国内装饰施工行业排名靠前的3家企业参与施工。

在验收制度上他们也按标准化执行,严格落实进场材料验收、工序验收、样板验收、隐蔽工程验收等,严把质量关,绝不放过任何瑕疵。

本着“亲水、生态、利民”的原则,项目部清除原有淤泥,换填种植土,通过过滤、净化措施,确保水质优良。他们在底部增加挡水台,在保证河水顺利排出的同时,又具备了一定的蓄水能力,用于周边景观和农田灌溉,并在沿线打造休闲漫步、入口展示、生态果园、儿童游乐四大主题景观。

为利用、保护好稀缺的沙湾和海景资源,他们将原先颗粒较大、有异物的沙子深挖3米,换填成颗粒更为细密、干净的白色沙子,安排专人进行清理,并在沙滩设置了排球场、木栈道,栽种了植被。

2017年10月,项目一期主体封顶。秉承打造中国铁建地产新名片的理念,项目精工铸造,获得海南省优质建筑工程、海南省安全文明示范化工地及国家“AAA”级安全文明标准化工地等荣誉。

追求极致:匠心构筑“美好家”

“选择中国铁建龙沐湾一号,就是看中中国铁建的高品质。想客户之所想,满足业主的不同需求。”一位来自北京的客户说。

“不仅建客户买得起的房子,更要让业主拥有更舒适的生活。”房地产公司执行董事、总经理李晓峰说。

为此,项目从业主的角度和舒适度上对标每一项细节,不断提升品质,力求完美。

职工论坛

今年以来,以PPP项目为代表的基建投资拉动,由昔日的大规模、大面积密集上市,转换为成熟一个开工一个的审慎决策,让处于市场最前沿的建筑行业感受到阵阵寒意。项目减少,无标可投;投了很多,无标进账;条件苛刻,无法拿标,成为个别单位经营承揽的痛点。面对压力和挑战,企业该怎么办?唯一要做的就是以变应变,以变制变,顺势而为,在变化发展中捕捉市场商机。

在经营模式上,要由以往的流动性施工向区域滚动式经营转变。对于区域经营布局,企业要把确保项目落地开花作为硬道理,不能局限于设置了经营机构、建立了战略合作关系。在全面开放式、完全竞争界的建筑市场,要跳出企业看企业的眼界,创新经营模式,加强与拥有优势资源的企业开展更为深入、广泛的合作,构建强强联合、优势互补、资源共享的发展模式。

在竞争机制上,要由原来的单打一专业承包向打包式综合介入转变。市场竞争不仅白热化,而且多元化,从设计、投资、建设到运营多种项目综合实施模式已逐步占据主导地位,项目体量也在成倍增长。企业要整合优化内部资源,发挥资金、技术、管理等综合优势,加快区域经营联动机制建设,做到人无我有、人有我优,通过一个项目协同拉动多种业务同步进入项目整合型模式,快人一步,抢占市场先机,实现市场占有率最大化。

当然,变与不变的关系是辩证的。尽管企业所面临的竞争环境变化很大,模式在变,机制在变,但社会对优质公共产品日益增长的需求没有变。以广州为例,全国各地普遍将城市化建设作为带动全域深化改革的先驱,表现为市场既有的和潜在的供给量依然很大,且呈现与日俱增的态势,为企业规模化持续发展提供了新的发展契机。百亿级工程公司、千亿级集团公司不断涌现的事实,就是最好的佐证。

无论竞争机制和模式怎么改变,干好活才能有活干的市场法则始终没有变,这既是业主对企业的最大期望,也是企业回报业主的唯一路径。企业要想抓住经营承揽一样好地施工生产,让业主放心、信任,进而以品牌信用撬动更大市场,实现核心市场有地位、中心市场有作为、后发市场有潜力。

中铁地产集团

首次进入珠海市场

本报北京11月28日讯(通讯员朱国庆)近日,中铁地产集团以12.5亿元底价竞得珠海金湾区金渠路南侧、双湖路西侧地块,首次进驻珠海市场。

据悉,该地块是二类住宅和商业地块,以“限价地、竞配建人才住房”方式出让。地块总用地面积9.29万平方米,折合楼面地价8660元/平方米起,销售限价12990元/平方米,建成后无偿移交政府。

根据珠海市住建局发布的相关规划,项目所在片区功能定位为珠海市西部的综合交通枢纽、面向珠江口西岸的生产性服务中心、创新创业基地,区域内有广佛江珠城际轨道穿过,设置有城际轨道站点,并有城市轨道交通1号线和3号线经过。同时,该区域将规划多个低密度、低容积率、高绿地率的居住社区,后续将有多宗商住土地集中出让。

截至目前,中铁地产集团已经在全国30个城市及两个国家级新区共开发建设129个项目,总建设用地面积达1200多万平方米,规划总建筑面积达4300多万平方米,实现了京津冀、长三角、珠三角主要城市的全面覆盖。中国铁建西派系、江南系、语系列、国际系、梧桐系、广场系等产品成为全国知名品牌。

“只有做专,才能做强,只有做强,才能做大”,初次进入海绵城市建设领域,城建公司依托慈城海绵项目为滚动经营提供有力支撑。项目将尊重自然、保护优先原则作为施工出发点,大力开展科技创新,承建过程中多次邀请国内海绵城市建设的专家学者莅临现场策划指导,并在内部开展“寻找海绵”“品质大提升,全员来找茬”等活动,助力项目品质提升,得到业主和监理的高度认可。今年9月,宁波市住建委推荐该项目部参加2018海绵城市建设国际研讨会。

如今,慈城新区的姜湖青山倒映湖面,鱼游浅底,芳草萋萋,狮子山下俨然一个“海绵花园”,这一切也为项目赢得了市场滚动发展“绿牌”。继慈城新区项目后,该公司又连续中标姚江新区海绵化生态区改造工程、江北湾头8号地块项目,合同总额7亿余元,在宁波市实现了滚动发展。

景区内部路面碎石拼花从视觉感受看,确实很漂亮,但很多业主都是中老年人,散步走上2公里的碎石路,脚和膝盖肯定不舒服。因此,原先的碎石拼花就换成塑胶跑道,舒适度大幅提升。

样板区前。景观内道路、电梯门套、景观植被搭配、石材选择、地砖花色、室内门套,全部做好两三套样板,供业主实地感受,并广泛征集客户意见,优中选优。

为提升业主的居住舒适度,满足不同需求,他们根据不同装修理念、风格,共设计19套精装修样板间。大到墙体砖色系搭配、户内门样式、橱柜款式,小到窗台板、踢脚线颜色、开关插座品牌,都精挑细选,经过反复琢磨,最终确定3套样板间,供业主自由选择。3种不同类型的装修,在材料选择、施工工序、现场协调等方面多出了60%的施工量。折射出他们对高品质的深刻领悟和极致追求。

为提升公共空间的档次和品质,他们将原先6栋高层住宅外立面1-3层的真石漆设计调整为干挂石材。高层住宅架空层地面变更为石材满铺,比之前的透水砖要高,更有视觉美感。他们还充分考虑业主需求,设立儿童游乐、休闲健身、棋牌室、读书室等功能分区,丰富业主业余生活,提高居住品位。

在电梯、厨房、卫浴、室内门、电器等的选择上,他们与蒂森克虏伯、科勒、盼盼、好太太等十几家企业强强联合,最大限度满足业主需求。

为让业主在收房后即能入住,项目部推出“美好家”家具、电器私人订制服务,并设置中高档套餐,供业主选择。

在物业服务上,他们选择与第一太平戴维斯公司合作,为业主提供周到服务,满足业主需求。

孜孜不倦对品质的极致追求和项目区位、资源、环境、交通、配套、品牌等优势吸引了大批购房客户,很多客户甚至组团购买。一期1000多套房源供不应求,实现热销,创下了海南楼盘营销新纪录,二期建设已在海南自由贸易试验区和中国特色自由贸易港建设新阶段下获批开工。

“人住何处彰显匠心精神的中国铁建·龙沐湾一号,相信业主们的生活会更加安然、从容、投入、享受。”张挺军对这一匠心力作充满期待。