

立足津门打造民生建设品牌

——中铁城建集团三公司宝坻还迁房项目建设纪实

李秋生 赵敏 王汉强 陆珊珊



宝坻还迁房项目全景。

前言

宝坻区是天津的门户,因其物产丰富、交通便利、经济发达、文化昌盛,素有“北国江南”之称。随着京津冀协同发展战略的深入实施,宝坻区迎来了千载难逢的发展机遇,基础设施建设也步入黄金期,地下综合管廊、特色小镇和棚户区改造等项目接连上马,整个城区涌动着生机勃勃的发展活力。

作为国内城市综合开发建设的骨干力量,中铁城建集团把握市场脉搏,转变经营思路,借力投融资推动市场深耕,连续签约宝坻还迁房一期、二期、三期工程,在宝坻区打了一场“小投资撬动大市场”的漂亮仗,打造了享誉津门宝坻的民生建设品牌。

小投资撬动大市场

近年来,宝坻区把推进城中村及平房宿舍还迁改造作为打破城市发展瓶颈、打造京津冀联动桥头堡的重要手段,采用地方政府和社会资本合作模式,投入400亿元对老旧小区进行整体规划、成片拆迁与集中改造。

驻地在天津的中铁城建集团三公司紧跟政策导向,积极打破只建不投(资)的施工企业传统发展思路,持续跟踪两年,与宝坻区政府、天津汇拓投资公司合作,于2016年以项目投资+合作管理+施工建设模式承揽到宝坻还迁房项目一期工程“蝶恋祥园”和“蝶恋和园”两个地块共25.5万平方米、32栋住宅楼的建设任务。

“我们要全力以赴干好一期工程,不仅要创效、创誉,育人、树品牌,还要以干促揽,承接更多后续工程。”早在项目前期策划时,三公司领导就对宝坻还迁房项目提出了明确要求。中铁城建集团领导也多次深入项目现场检查指导工作,就打造民生建设品牌、行业标杆工程提出具体要求。

宝坻还迁房项目部不负众望,凭借在项目管理中的优秀表现,承办了多场重量级现场观摩会,率先实现主体封顶,建设质量赢得还迁老百姓拍手叫好。该公司还充分利用以干促揽优势乘胜追击,接连将二期、三期工程揽入怀中,累计中标额近30亿元,实现“小投资撬动大市场”。

内部竞标选用“实力派”

中铁城建集团三公司以宝坻还迁房项目为试点,在企业内部建立项目管理团队招标机制,公开选拔承建团队,探索内部管理市场化,着力提升企业管理效能。

竞标会上,该公司所属5个房建项目团队从施工组织、二次经营、劳务管理、品牌管理和人才培养等方面进行实力比拼,并相应提出各自竞标方案,对主体劳务分包价、暂设费和管理费进行现场报价,明确管理目标、创优计划。由公司经营、物资、成本、财务、科技和党群等业务口7位负责人根据各团队竞标陈述进行现场提问,并结合竞标报价、竞标方案当场确定中标单位。最终,由刘国胜、张瑞牵头的第一、二十一项目部凭借出色的竞标陈述、精彩的互动答辩、合理的竞标报价和高效的履约措施,获得7名评审的青睞,成为宝坻还迁房项目施工管理中标单位。同时,公司按照契约关系,遵循权责分明、贵利对等原则,确定中标单位履约指标,并与团队负责人签订责任状。

“我们把市场化招标引入企业内部,就是希望通过这种公开、公平、公正的方式,选拔最具实力的项目团队承担重点项目建设。”该公司领导表示。

超前谋划促进提质创誉

在项目前期策划中,中铁城建集团三公司注重找准重点、锁定难点、打造亮点,多措并举确保策划有深度、易实操。该公司主管领导牵头,职能部门分

工协作,对施工方案中有关安全质量、成本控制、文明施工和生活区、办公区、作业区建设等内容进行有针对性的指导,帮助项目部建立健全项目管理体系和运行机制,明确宝坻还迁房项目创建天津市“文明施工工地”“结构优质工程奖”和“海河杯”的目标。

受客观因素影响,在参与宝坻还迁房项目的11家施工单位中,中铁城建集团三公司宝坻还迁房项目部进场最晚,工程进度一度处于滞后状态。但该项目部一进场就迅速掀起施工热潮,有效扭转前期进度滞后的被动局面,并在全标段率先实现首栋楼主体封顶,安全、质量等指标考核也名列前茅,还在中铁城建集团半年过程绩效考核中取得第一名的好成绩。去年8月、11月,宝坻区两任区委书记都专门点名到宝坻还迁房项目调研,对该项目部施工管理、党建工作、安全生产和质量管控等给予了充分肯定。

让老百姓早日住上放心房,是宝坻还迁房项目部全体干部职工的共同心愿。自去年3月主体工程启动以来,该项目部相继开展了5次劳动竞赛,对每个关键节点都制定了严厉的奖惩措施,并狠抓过程监督和考核兑现,有效激发干部职工保进度、提质量、创效益的积极性。在主体工程施工中,墙柱烂根、超陡坡屋面混凝土浇筑分层、跑浆是参建单位遇到的质量通病。该公司宝坻还迁房项目部高度重视这些问题,依托QC质量小组深入开展技术攻关活动,有的放矢从源头根治质量通病,保证楼体质量。同时,该项目部反复与设计院沟通,对地下车库顶板进行优化,不仅缩短了工期,而且使工程质量大大提升。

在建设过程中,该项目部荣获国家级QC成果3项、省部级QC成果3项,荣获中铁城建集团BIM技术应用大赛综合组一等奖、天津市建设系统优秀项目管理BIM专项成果三等奖等。

精准预控确保源头创效

中铁城建集团三公司创新实施“精准预控”管理模式,有效提升管理效率,保证安全质量进度,为打造精品工程奠定了坚实基础。

策划团队深度参与项目前期策划,是该公司开展“精准预控”的关键步骤。该公司领导带队到宝坻还迁房项目部进行实地考察,统筹解决项目推进中存在的突出问题。上场初期,该公司成立以主管领导为组长,生产副总为副组长,涵盖经济、技术、合约、安全和宣传等部门人员的项目前期工作组,对宝坻还迁房项目开展了全面系统的工程策划,从源头提升文明施工、过程管控和文化宣传等方面的工作水准。

该公司在年初与宝坻还迁房项目部签订年度综合管理责任状的基础上,还与其签订经营绩效考核责任状,把责任成本目标、综合收益率和综合上交款作为重要考核项,并注重考核指标值的科学合理,确保项目部“跳起来、摘得着”。另外,他们还与项目经理签订专项经营责任书和法人授权委托书,让一线管理人员业绩说话,凭实力提高薪酬待遇,提升项目经理等干事创效创誉积极性。

施工过程中,项目部大力推进精细化管理,实施精细设计、精细计算、精细采购、精细物流和精细施工,实行项目成本月度分析制度,重点关注专业分包

结算、机械设备结算,抓好钢筋、混凝土和砌块等大型材料消耗分析,加强与责任预算对比,引导全员牢固树立成本意识,推动降本增效向纵深发展。

数字技术助力质量提升

“还迁房关系到还迁群众的住房大计。作为承建单位,我们必须全力以赴为老百姓建设优质房、精品房、满意房。”在项目开工仪式上,中铁城建集团三公司董事长、党委书记的话掷地有声。

为确保宝坻区1900余户家庭住上满意房,该公司从进场伊始就把具有可视化、虚拟化和协同管理等优势的BIM技术引入工程建设,在提升项目安全管理效能方面取得显著成效。施工现场随处可见的二维码,只需用手机扫一扫,即可显示楼体平面图及责任管理机构。

BIM技术可立体式呈现建筑物的各类信息。轻点鼠标,工地全貌及细节结构尽现眼前,就像看3D电影一样。”宝坻还迁房项目部负责人感慨道。他们利用BIM技术,让建设过程中的重点、难点问题都直观展示在三维可视化模型上,及时研究对策,有效提高施工效率,保证整体质量。

此外,他们还结合项目实际,运用BIM技术对成本管理、钢筋管控、碰撞检查、管线优化、资料管理和进度管理等进行优化,大大提升了整体效能。

多措并举打造坚强战斗堡垒

走进宝坻还迁房项目部驻地大门,安全质量文化长廊让人边走边接受教育;大门两侧的党建文化长廊亮点频现,吸引了来访者驻足流连;施工现场随处可见的“党员先锋岗”“红旗责任区”,呈现出比学赶超的良好氛围……

该党支部坚持全面从严治党,注重加强思想引领,规范民主管理,引导党员干部切实肩负起生产、经营和党建职责,激励其充分发挥模范带头作用,不断提升项目党建工作水平、科学发展水平。党支部委员践行“一岗双责”,切实肩负起生产、管理和党建职责,时刻注重发挥模范带头作用。该项目部支部委员、项目成本副经理隋玉红在工作中认真总结塔吊使用规律,牵头将原设计的32台塔吊改为21台,并采用集采方式,为项目部节约成本150余万元。据统计,上场以来,该项目部通过对公开招标、集采等进行“三重一大”集体研究、集思广益、集体决策,累计为项目节约成本上千万元,取得了显著成效。

“我们坚持党建工作与项目管理深度融合,着力把党组织的政治优势转化为推动企业发展的优势。”该公司党委副书记、纪委书记介绍道。自成立以来,宝坻项目部先后承办了宝坻区、滨海高新区“强党建·惠民生”政企互动观摩会,中铁城建集团首届项目党建观摩会,获评中国铁建首批示范党支部。今年8月份,18家国有建筑企业项目负责人到该项目部参观学习,对以“创岗建区”为抓手严抓安全质量、“三保一创”等经验做法给予了好评。同时,该项目部通过举办观摩学习活动,有效加强政企党建融合互动,擦亮了企业品牌,扩大了中铁城建集团知名度,有力促进了在当地滚动发展。



外部单位到项目部观摩学习。



项目部连续举办生产会战,保进度、提质量、创效益。



BIM应用成果展示。



党建文化长廊成为宝坻还迁房项目部宣讲党的十九大精神,进行思想教育的重要场所。



大气美观的项目驻地。