

中国铁建大桥局

# 谋定后动，勾画项目创效新蓝图

通讯员 金玉琴

近日，中国铁建大桥局三公司宜石高速公路项目部因春节后复工组织有力、动作迅速、率先进入稳产高产状态，为全线拉开一季度大干序幕起到了模范带头作用，荣获云南昆明宜石高速公路开发有限公司40万元“复工大奖”，为企业赢得了荣誉。

“这是我们贯彻集团公司‘围着项目转、盯着指标干’和‘项目管理年’总体部署的结果。”三公司相关负责人表示。

“要眼睛向内，苦练内功，狠抓管理薄弱环节，全面梳理补充完善管理制度，夯实管理基础，进一步提升企业管理质效。”中国铁建党委书记、董事长陈奋健在中国铁建二届四次职代会暨2019年工作会上提出要求，为中国铁建大桥局谋求品质发展指明了方向。

围绕这一要求，集团党委坚持以问题为导向，“走出去”马不停蹄开展密集调研，“请进来”向经济管理先进单位学习，“坐下来”召开党委中心组理论学习研讨会、经营座谈会、经济管理研讨会等，掀起头脑风暴。

中国铁建大桥局领导班子认为：凡谋长远计，须从大处着眼、小处入手。当前，企业亟须解决的问题是管理基础薄弱、项目整体创效水平不高，亏损面和亏损额度已经成为企业发展的掣肘。“经济基础决定上层建筑”，要实现高质量发展，与“品质铁建”同频共振，首先必须解决项目创效这个最基础的问题。因此，集团党委决定以“项目管理”为2019年管理主题，以夯实基础、全面提升项目管理创效水平为工作重点，向全集团吹响“围着项目转、盯着指标干”

的集结号。

## 健全管理体系 谋划长远格局

该集团从顶层制度设计入手，决心建立一整套边界清晰、责任明确的经营承揽、经济管理体系。开展区域经营生产一体化是中国铁建大桥局实施经营机制改革的内容之一。他们拓展区域指挥部职能范围，在发挥经营开发职能的基础上，强化施工生产监管和资源优化整合职能，确保区域内工程项目运行安全、优质、高效。

“开展区域经营生产一体化，可有效解决生产和经营的互动问题，扩大市场份额，这不仅是解决眼前问题的权宜之计，更是塑造品牌、以现场保市场谋求可持续发展的长远之计。”该集团负责人解释说。

经营机制改革的另一个内容，是调整区域经营激励和考核机制，调整的核心是使绩效考核与经营业绩挂钩更为紧密，充分体现多劳多得、贡献大得多、没贡献不得的原则，最大限度调动各级经营者创效的积极性。

同时，该集团一系列经济管理制度即将出炉，进一步明确各级经济关系、利润上交政策及各项费用提取标准。集团制定亏损项目治理方案，按照先清理后分析、先止亏再扭亏的流程，要求正常项目要提品质，配资、解困、促提升；亏损项目实事求是算账，重点解决技术、政策、资源、指标4个问题，扎住流血的口子；制定全过程法人管项目操作流程，加强过程管理，强化分析、监控，及时发现和解决问题。

该集团负责人表示：“就是要将规范化、制度化和流程化落实到经济管理的各环节各环节，实现控制成本、纠偏扶正、增收创效的目标。”

## 强化“三项建设” 苦练管理内功

脚踏实地落实“三项建设”目标，逐步形成管理有序、管控有效的组织架构。

“三项建设”即工程公司、项目部和专业队伍建设，按照“能力强、专业硬、效益高、资源足、文化好”的标准打造一批优秀的工程公司；按照“组织合理、管理规范、作业可控、效益良好”的标准，打造一批团队、专业、区域、管理稳定的工程项目管理团队；按照专业化程度高、作业能力强的标准，打造一批核算责任清晰、界限清楚，考核兑现严格的专业施工队伍。

## 建立“四级防控” 划清管控权责

建立四级施工生产防控体系：项目部为一级，所有问题消灭于此。工程公司为二级，是施工生产的主体，所有现场上交的问题都由工程公司解决（包括成本）。局指挥部和区域指挥部为三级，局指挥部是集团派驻前沿的指挥机构，代表集团负责统筹协调对外关系、对外联络等；区域指挥部最重要的工作是经营，同时对施工生产进行监管。集团公司为第四级，上交到这一层面的问题，就要破釜沉舟，对于生产问题，分管领导要亲自主持，分管领导解决不了的主管领导亲自主持。

民心是最大的政治，更是势如潮水不

可阻挡的力量。目前，“围着项目转、盯着指标干”切实提升了项目管理创效水平，契合集团发展实际，满足了职工群众进一步提升获得感、幸福感和期许，成为上下共识。各级组织立足实际抓落实的局面已然形成。

春节前，二公司按照全力打造地铁专业优势的定位，承接了四公司天津地铁6号线项目，将手中的佛山番海大桥交由桥梁专业公司四公司施工。

今年2月底，二公司成立了盾构事业部，该部为相对稳定、自主经营、独立核算、不具有法人资格的经济实体，下设5个管理中心。这是二公司按照“四稳定”要求成立的盾构专业项目团队。

像这样的团队，在该集团五公司也已陆续出现，用五公司负责人的话说，他们今年成立了一批公路、水利水电专业等总计10个“摇钱树”团队，日后将通过优秀团队复制和裂变模式，培植更多“摇钱树”。

同时，一公司着手制定内部标准化施工指南及标准化作业指导书；四公司修订奖励措施，对于管理好、效益好、信誉好的项目重奖，反之则重罚。电气化公司组成由主管领导带队的项目策划帮扶组，对接上新项目策划，排查在建项目创效隐患。

路正，便不惧其远。中国铁建大桥局要实现高质量发展，仍然面临许多“娄山关”“腊子口”。但广大职工坚信，只要目标笃定，一个问题一个问题解决，一件事情一件事情去做，一个关口一个关口去闯，必将跨越千山万水，实现“大桥梦”，踏上“品质铁建”的快车道！



# 内外兼修打赢『后进追赶』攻坚战

王飞辉

因为种种原因，一些企业底子薄弱，发展面临许多困难，追赶超越如负重爬坡。在日趋激烈的竞争环境中，如何实现“华丽蜕变”？没有捷径可走，对标先进，找准病因，对症下药，内挖潜，外借力，是打赢“后进追赶”攻坚战的必由之路。

以“敢为人先”的闯劲，打赢市场开发攻坚战。集中力量打造“拳头产品”，夯实既有品牌，取得市场敲门砖；抢抓“基”遇，敢于进军“上游”市场，巩固提高“中游”市场，重视发展“下游”延伸市场，全力开拓新的经济增长点；大力弘扬工匠精神 and 品质理念，对产品和服务深加工，切实当好政府购买公共服务的优质提供者、政府与经济社会发展的深度参与者、国家战略的卓越践行者。

以“刀刃向内”的理念，打赢项目管理攻坚战。坚决破除项目管理的僵化思维和制度壁垒，全面推行精细化管理，从组织形式、管理方法、现场管理措施等方面入手，细化管理流程，优化管理细节、提高执行力，依靠管理水平的提高，降低成本，提高效益。真正把工程项目打造成企业经济效益的源发地、企业品牌的代言人、改革创新的试验田、优秀人才的孵化地。

以“求贤若渴”的胸怀，打赢人才强企攻坚战。通过外引内训，解决人才总量不足、人才结构不合理问题；凭业绩用干部，从业绩看能力、看经验、看对企业的忠诚度，坚决破除那些束缚人才成长和发挥作用的观念、做法和制度。建立健全鼓励人才创新创业的分配制度和激励机制，落实好“事业留人、待遇留人、感情留人”。

以“行稳致远”的坚守，打赢风险防控攻坚战。一次事故、一次危机、一件负面舆情足以吞噬一个项目、一个企业辛辛苦苦打拼换来的成果。增强全员风险防范意识和能力，完善风险管控体系，重点严防金融风险、安全风险、投资风险、海外风险、连带风险、法律风险，步步为营建起风险防控“隔离带”。

在苦练内功、打造“内核”的同时，也要善于利用“外力、外脑”，要积极主动争取国家各类扶持优惠政策，利用好上级给予的各类帮扶政策、资金、技术等，兼收并蓄，强身健体。“后进追赶”注定是一场动奶酪、动真格、真刀真枪、脱胎换骨的攻坚之旅、痛苦之旅。实践证明，因循守旧、墨守成规注定没有出路。只有经历一番阵痛之后，后进企业才能云开雾散、曙光渐现，找到生存发展新路。

## 中铁十五局

# 突破重围下好“三步棋”

通讯员 茅振宇

后进企业如何破局追赶先进企业？中铁十五局用破釜沉舟的倒逼机制，走出了决定企业前途命运的发展战略“三步棋”：“搬迁沿海”让企业品牌“旧貌换新颜”，“四大再造”让企业发展步入快行道，“提档升级”为“品质铁建”筑牢根基。

## 着眼区位，下好“搬迁棋”

中铁十五局历史上的前66年，一直地处中西部地区。环境相对闭塞、落后，是造成企业在市场竞争中长期位于下行通道的重要原因之一。

直面地理环境这一“病根”，中铁十五局党委选择“连根拔起”。一场轰轰烈烈的“搬家”行动就此展开：上海、天津、南京……从2014年起，集团总部及所属5个单位先后迁入上述一二线城市。

然而“搬家”之路并非一蹴而就、一战功成。作为一个外来户，如何在激烈的市场竞争中活下来、强起来？融入是关键。集团把“搬家”的着力点放在“搬思想”上。当企业遇到海纳百川的海派文化、开放包容的上海文化、勇立潮头的吴越文化，出路只有奋发图强，与之交织相融，共鸣共振。5年时间，企业环境为之一变，品牌影响力不断增强，“四特四甲”资质企业、高新技术企业、创新文化十佳品牌等一批上海市含金量较高的荣誉纷至沓来。

“上海已把中铁十五局当成自己的队

伍，市场也把中铁十五局当成上海的队伍。”回看5年，集团负责人对当初的抉择深感满意。

企挪活则满盘皆活。由于地理位置优越，使长期桎梏企业发展的人才引进瓶颈被打破，人才流失现象得到有效扭转。在员工总量持续压减的背景下，拥有高学历、高技能人才数量却在不断增长，人力资源结构更加优化。

“买房、生子、落户、工资收入翻番。”去年一年，对于中铁十五局六公司职工李红来说，感觉“幸福像花儿一样”。随着该公司从洛阳整体迁入南京，子女上学、安家落户等问题一度让她着急上火。像李红这样遭遇搬迁“综合征”的职工还有很多，中铁十五局党委对此早已做出谋划：集体落户、薪酬改革等一系列应对措施迅速落地，职工们的“搬迁综合征”迎刃而解。

“让每一个平民说都能被关注，让每一个平民愿盼都能被重视，让每一个平民苦痛都能被解决”，中铁十五局党委努力践行这一承诺。

## 聚焦改革，下好“再造棋”

如果说“搬迁沿海”一举摆脱了长期桎梏企业的外部地缘困境，那么搬迁后面对资源集聚的地理“红利”，能不能利用好？这就倒逼企业必须改革创新。

开弓没有回头箭。肯不肯“刀口向内”，愿不愿“壮士断腕”，敢不敢“刮骨疗毒”。浮沉之间，企业提出机制再造、组织再造、流程再造、文化再造“四大再造”理念，一场轰轰烈烈的“加减乘除”改革就此拉开序幕。

加就是加快转型升级。这是一场向自己开刀的战斗。经营思路要变，通过转商、转产、转场，把有限的经营资源向“地肥水美”的地方集中。经营方式要变，以传统建筑业为核心，“上下拉长、左右撑开”，实现市场与资源要素的最佳组合。

减就是减少专业同类项。要改变“什么都会比画一下，却什么都不精不专”的现状，“壮士断腕”势在必行。企业开始实施专业化改造，瘦身健体，最终形成了一公司桥梁、二公司路桥等专业化发展定位。

乘就是让顶层设计发挥“乘数效应”。咬定“把中铁十五局建成中国铁建先进企业”这个目标不放松，以“12345”五年发展战略为引领，守正笃实，久久为功。

除就是除去历史遗留问题。339起立案，334起结案，149人次受到党纪处分，361人次受到政纪处分，避免和挽回经济损失上亿元，这是近年来该集团正风肃纪“刮骨疗毒”交出的成绩单。

5年来，“加减乘除”的重塑效果逐步显现，集团连续两次进入铁路信用评价A类行列。中铁十五局在改革再造中重获

新生。

## 提档升级，下好“品质棋”

2019年1月17日，中国铁建决策者立足企业发展实际，高层建瓴提出了“怎么看、怎么想、怎么干”三个问题，在中铁十五局上下引发强烈反响，该集团迅速展开“命运三思”：如何奋起追赶？如何转型升级？如何在一系列历史遗留问题还没有彻底解决的前提下，同步跟上“品质铁建”的发展节奏？企业决策者最终做出“提档升级”这一决策。

“提档升级”说易行难。要加快追赶步伐，首先必须将企业的“小天地”放置于中国铁建“大棋局”中谋篇布局。

一份“铁建时间”对表，与“铁建脉搏”共振，与“铁建故事”同声，与“铁建品质”同向的路线图由此制定。可对标、可复制、可落地、可闭环的路线图的功效就如同同一剂“妙药良方”，疏通了企业从“最初一公里”到“最后一公里”的“经络”。

政令畅通让企业“元气恢复”。以“传统为核+上下左右”打造“最强躯体”的经营战略初见成效，面对追赶“中国铁建先进企业”的目标，中铁十五局已从最初的望尘莫及变为信心满满。

五年“命运抉择”、五年“进退沉浮”、五年“凤凰涅槃”，五年后的今天，中铁十五局正带着希望阔步迈向新征程。

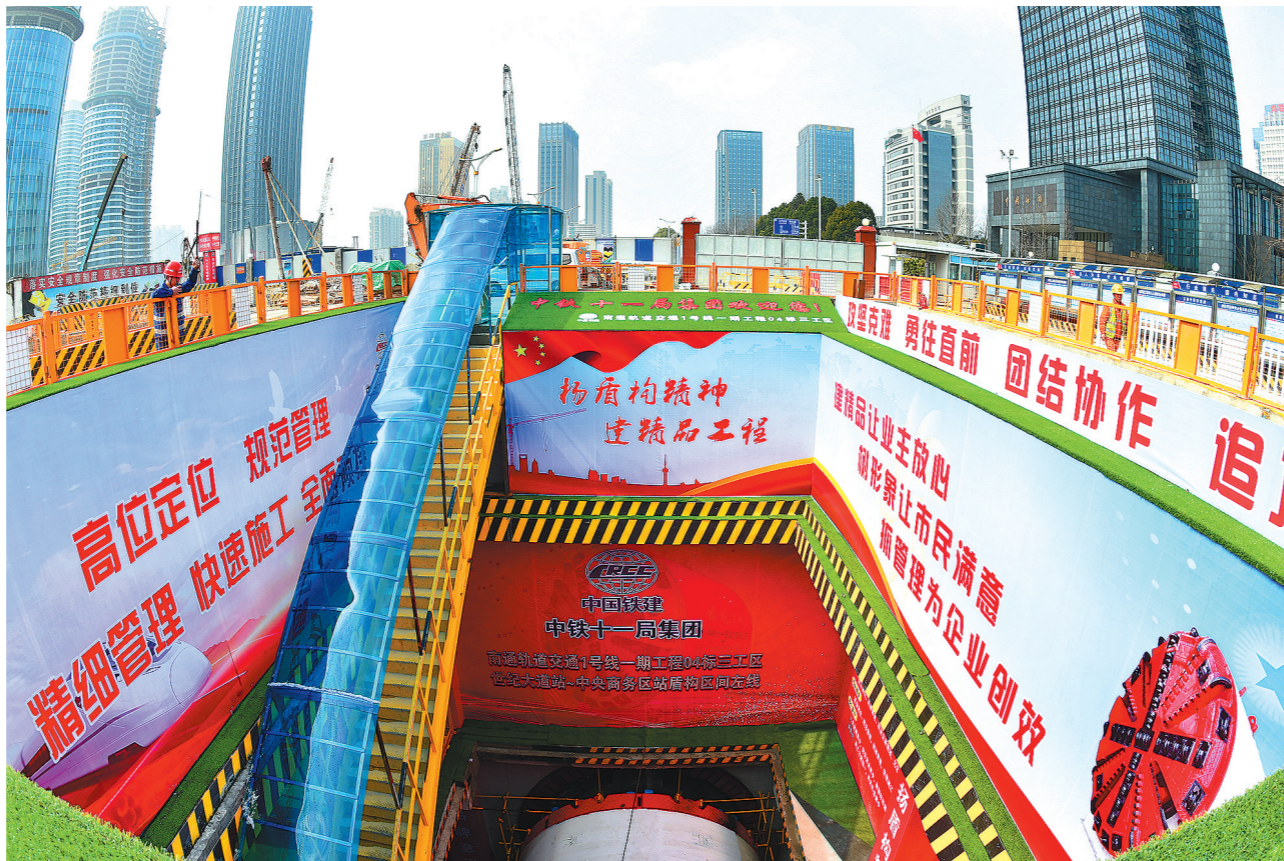
## 中铁十六局电气化公司

# 注入“创新基因” 促进提质增效

本报北京3月13日讯(通讯员 张怀超 丁俊逸)“创新施工技术和工法13项，获得国家实用新型专利6项……”中铁十六局电气化公司两个创新工作室成立一年来，紧密围绕施工生产重难点开展技术攻关，为生产和管理注入“创新基因”，促进了企业提质增效。

在中铁十六局电气化公司吴中项目部施工现场，技术人员只要用手机扫一扫，就可以快速清楚地了解安全施工的标准动作、技术要点，轻松完成技术交底。这些得益于该公司吴中项目部王丽军创新工作室的创新成果——二维码技术交底书。一年时间里，该工作室自主研发了“开发接触网参数无轨测量平台”“接触网支柱装配一体化施工”等技术成果，解决了系列施工生产难题，确保了吴中城际铁路350公里电气化接触网施工效率显著提升，工程顺利完成。

与王丽军创新工作室相映成辉的还有该公司南宁地铁3号线项目部陈雪峰创新工作室。他们创新打造的BIM技术+工厂化预制+装配式施工+信息化协同管理平台，实现了从材料下单、制作、运输到施工安装的全过程可视化，提高了机电工程安装效率，避免了返工损耗。该成果获得全国“科创杯”二等奖、广西“八桂杯”一等奖等荣誉，并以实用性强、管理成效显著等特点，得到业主的高度认可，目前已在广西地铁建设中全面推广应用。



近日，由中铁十一局城轨公司承建的南通地铁1号线一期04标三工区项目盾构机通过各项专家评审。该项目是中国铁建在南通市建设的首个地铁项目。图为盾构机即将始发。

黄诗尧 摄



## 中铁二十五局房地产公司

# 联姻“管理大师” 打造数字地产

本报柳州3月13日讯(通讯员付晶晶 吴大鹏 欧美兰)

近日，中铁二十五局房地产公司与具有“中国地产百强背后的管理大师”美誉的明源地产研究院在广西柳州携手召开云ERP信息化建设启动会，标志着该集团房地产板块首个专业信息化管控平台正式启动。

近年来，该公司以加强信息化建设作为打造数字铁建、数字地产的重要抓手。他们以OA办公平台、财务共享办公平台为助推器，不断优化办公程序，提高办事效率，及时为项目一线解决难题。同时，他们对信息化系统服务公司进行市场调研、对接，多次召开信息化和资质管理专题研讨会，最终选取明源地产研究院作为合作伙伴，旨在通过“联姻”打造信息化管理平台，帮助企业分析行业动态、内部短板，为决策层提供良策。

2019年初，该公司选取中国铁建系统内一二级联动开发规模最大的广西柳州市柳南区磨滩片区旧城改造熟化项目作为信息化建设试点，与明源公司一同进驻“把脉问诊”，通过基础数据采集并与行业标杆分析对比，最终确定以计划成本和销售作为把控对象进行监督监测，当数据出现异常，偏离预期值时，系统及发出“警报”，管理者收到“警报”后，将即刻采取措施应对。

启动会当天，该公司从合作伙伴、项目公司、公司机关3个层面成立了信息化管理平台对接小组，并将信息化建设工作细化到岗，落实到人；同时制定了周报、月报制度，对信息化建设进行定期验收、评估。该公司还计划利用6个月时间实现ERP系统与财务共享平台、久其报表平台、铁建商城平台、OA系统无缝对接。

## 中铁十六局周口泰和家园项目

# 回迁户担任义务监督员

本报周口3月13日讯(通讯员胡珊珊)“既然乡亲们相信我，让我当这个监督员，我一定会为大家把好看。”近日，周口泰和家园安置项目回迁户陈鹏在乡亲们的推选下，被项目部聘任为监督员。

中铁十六局一公司承建的周口泰和家园项目，位于河南省周口市，承担着2108套安置房的建设任务，工程质量和进度备受关注。为消除回迁户的担忧，同时促进项目工程质量提升，他们邀请回迁户代表组成义务监督组，与项目一道为安置房质量把关。陈鹏就是6位义务监督员之一。

据悉，义务监督员由回迁户们选举推荐，义务监督组每天都会安排两名监督员到施工现场监督检查，全方位参与到工程建设的各个环节中。“咱老百姓最关心的就是房子的质量和进度，现在我不仅能现场监督，还能把亲眼看到的每个施工环节、建筑材料情况反馈给乡亲们，让他们心里踏实放心，真是再好不过了。”施工现场，陈鹏一边查看钢筋质量一边说道。

目前，周口泰和家园项目的安全、质量、进度稳步推进，还被业主评为2018年度重点项目建设先进单位。