

# 项目盈亏的奥妙在哪里？

## ——中铁十一局五公司黔张常铁路项目“隐性成本”管控探究

通讯员 彭海鹰

中铁十一局五公司黔张常铁路项目中的同一座长大隧道一分为二给两个项目部同时施工,几乎同样的工程量、同样的地质状况、同样的投资,但最终的结果却大相径庭:一方效益不理想,一方却实现盈利目标。公司有关部门对两个项目部施工管理进行了对比分析,发现在物资材料成本以及人工成本这些显性成本或者固定成本方面,几乎相差无几,差别就在那些“隐性成本”的控制上。

### 防微杜渐“风险性成本”

众所周知,项目施工存在一定的风险性。比如,安全风险、质量风险、地质灾害风险、突发事故等等,这些风险往往会给施工单位造成难以估量的损失。尽管很多单位都对某些风险做出了防控预案,但因百密一疏而导致的风险性成本还是让有些单位“栽了跟头”。做好对这些风险性成本的预测、预控、预防工作,对于降低施工成本的重要性不言而喻。

中铁十一局五公司黔张常铁路项目部上场后,项目负责人发现,当地空气湿度大,施工所使用的砂石料对尘土的吸附性极强,特别是在梅雨季节,处理不好就会影响混凝土质量。经过集体商讨,项目部决定采购一套清洗设备,每次拌和混凝土都对砂石料进行严格清洗。

虽然多花费了几十万元,多了一道施工程序,但效果却令人欣喜,经业主检测,绝大多数参建单位都在这个问题上“吃了哑巴亏”,唯独五公司项目部规避了一次质量风险,防止了效益损失。

### 预知防控“不确定性成本”

在项目施工中,常常会受到一些不确定性因素的影响,比如资金链断裂、物资供应短缺、工程材料溢价、外界干扰等等,这些不确定性因素所形成的“不确定性成本”会成为施工成本的重要组成部分。

笔者在对黔张常铁路建筑材料市场调研过

程中发现,随着黔张常铁路建设全面铺开,沿线建筑材料特别是砂石料等地材价格还会出现大幅度上涨,必须做好应急准备,防止“不确定性成本”吞噬项目效益。

由五公司项目部担负施工的黄家台隧道为石灰岩石质,加工成砂石料完全符合质量要求。项目部采购了一套砂石料加工设备,对开挖出来的石渣进行加工,取得了“一石三鸟”的效果:既减少了弃渣场的占用,规避了地材涨价的风险,同时还节省了上千万元工程成本。

### 统筹协调“非直接性成本”

现下,各项目部作业层大都以架子队或者劳务队为基本架构,这些架子队或劳务队独立核算、自负盈亏,他们的施工成本看似与项目部没有直接性或者关联性,因此有的单位除了技术指导把关和验工计价外,在对架子队或者劳务队的管理中当了“甩手掌柜”。

但五公司黔张常项目部却不这么认为,

他们认为架子队或者劳务队的管理水平和施工能力参差不齐,一旦因管理不善出现亏损,不仅会挫伤施工队伍的积极性,影响施工进度和工程质量,形成项目部的直接成本,而且还会引发偷工减料、施工队伍退场、劳务纠纷等诸多变故,最终导致“非直接性”成本支出。因此,该项目部一再强调对架子队管理放手但不撒手,既让他们独立核算,又进行统筹协调管理。

在黔张常铁路长沱澧水河特大桥施工中,负责悬灌施工的架子队准备购置挂篮,但项目部发现原有挂篮经过修复完全可以使用,随即即将挂篮送往生产厂家进行加工,此举为架子队节省数万元成本,这个架子队也出色完成了大桥的浇筑任务。经国家有关部门认定,澧水河特大桥创世界斜拉桥3项之最,并获得国家23项发明专利和实用新型专利。

“没有对比,就没有鉴别”。两个几乎相同项目之间的分析对比,让盈亏的关键点一目了然,也给所有工程项目提供了有益的启示。

中国铁建

## 10个项目获浙江省2018年度“平安工地”称号

本报杭州3月25日讯(通讯员赵向国)近日,浙江省2018年度公路水运工程“平安工地”评价结果揭晓,中国铁建10个工程项目获评“平安工地”省级示范施工合同段。

“平安工地”建设活动以创建一批示范工程和示范工地为突破,全面提升公路建设行业安全管理水平。为深入推进“平安工地”评价工作,浙江省交通运输厅委托省交通工程监管局于2018年12月至2019年1月对全省公路水运工程开展“平安工地”评价工作。此次考核,除了安全管理规范、安全措施到位外,还要具备自身的工作亮点,并且在同类项目中起到一定示范作用。

中铁十五局杭州市萧山区时代大道项目、温州G104项目、中铁十六局甬台温高速复线温州灵昆-阁巷段等7个项目和

中铁十九局38省道宁海桥头胡至深甽段改建BT工程等项目均榜上有名。此次10个项目获评“平安工地”省级示范施工合同段,为中国铁建继续开拓浙江省建筑市场,打造“品质铁建”注入了新动力。

中铁十九局矿业公司

## 助力巴基斯坦塔尔德电厂并网发电

本报巴基斯坦伊斯兰堡3月25日讯(记者张振宇 通讯员杨静)日前,中铁十九局矿业公司巴基斯坦塔尔德煤矿顺利完成塔尔德电厂供煤任务,助力塔尔德电厂首次并网发电。

巴基斯坦塔尔德煤田是世界第七大煤田,拥有1750亿吨褐煤储量,由塔尔德煤矿和塔尔德电厂组成的煤电一体化项目是中巴经济走廊的里程碑工程,该项目共建设两台330兆瓦的火力发电机组,将为巴基斯坦国家电网增加660兆瓦的电力,运行后将提升巴基斯坦的能源格局。

煤矿项目能否完成供煤任务,对该电厂并网作业起着至关重要的作用。为保证煤矿的运输效率和质量,中铁十九局矿业公司建设者通过科学、系统的采装设备调配,紧盯控煤层变化,准确地将煤矸石剥离出去,为电厂供给优质煤矿,确保煤炭运输始终保持在满负荷运转状态。随着煤矿源源不绝地输送到锅炉中,2号发电机组达到了启动条件,电厂正式发电,并成功向巴基斯坦国家电网供电。

中铁建设集团电梯公司

## 获高新技术企业证书

本报北京3月25日讯(通讯员李磊 郑君 苏晋晋)近日,中铁建设集团电梯公司获得北京市高新技术企业证书,标志着电梯公司的科技创新水平迈上了新台阶。

该公司作为中国铁建唯一一家电梯施工类企业,是北京市电梯行业的龙头企业,具备电梯安装、维修、改造的AAA级最高电梯施工资质。多年来,该公司致力于电梯施工管理及施工工艺研发和革新,企业施工技术标准获得北京市电梯行业内充分认可。2003年以来,他们主持编制的工艺标准一直被沿用。2018年,他们再次主持编制北京市标准《建筑安装分项工程施工工艺规程》。

目前,该公司已申请了两项发明专利,取得了5项软件著作权证书、25项实用新型专利证书,构建了企业核心自主知识产权基础格局。其中,《电梯绳索检测装置》发明专利在全国电梯绳索检测系统中,率先发现无损检测技术,攻克了我国电梯运行中对钢丝绳自动检测的难关,解决了电梯钢丝绳检测难、人工检测效率低等多项技术难题。5项软件著作权的取得,引领电梯公司施工管理水权的提升,助推企业精细化管理,大幅度提升电梯公司整体运转效率及市场竞争力。

中铁二十一局

## 研发新成果 攻克施工难题

本报兰州3月25日讯(记者周鹏)近日,中铁二十一局研发的《宝兰客专湿陷性黄土复合地基综合施工技术》成果,被甘肃省总工会、科学技术厅、人力资源和社会保障厅联合授予第十一届“全省职工优秀技术创新成果特等奖”。

宝鸡至兰州客专是我国在西部湿陷性黄土山区修建的第一条客运专线,湿陷性黄土对客专建设质量和安全具有直接影响。中铁二十一局承建的天水南站是全线路唯一可办理始发终到业务的中间站,区内分布冲、洪、风积黄土。

中铁二十一局联合两级技术专家组成课题研究团队,对施工技术、操作实施方法进行了大量探索试验,采用6种地基处理形式展开施工,取得综合性技术研究成果。该成果实现了过渡段平稳过渡、路基稳定性分级预警,使联调联控动态检测轨道质量综合指数达到高标准。

近3年来,该成果成功运用到兰州铁路枢纽工程,确保了高等级铁路工程施工安全和质量。成果转化形成的成套技术为同类工程节约成本570万元,取得发明专利3项、实用新型专利1项。经专家评审,该成果达到国内领先水平,对我国客运专线湿陷性黄土复合地基设计、施工技术发展起到重要推动作用。

中铁十七局三公司京沈项目

## “舒心窗”让沿线居民更安心

本报阜新3月25日讯(通讯员李阔 王步峰)“声音确实小很多,这下就不用担心噪声污染,可以睡个好觉了。”近日,家住阜新市太平区水泉镇户部营子村的王彬彬说。开通后的京沈高铁距离王彬彬家门口仅仅120米,从修建开始他就一直盼望着开通,可是也担心高速行驶列车通过时会产生噪声,影响正常生活。如今隔音窗使王彬彬再也不用担心这个问题了。

为建设绿色高铁,确保沿线居民免受噪声困扰,中铁十七局三公司京沈高铁项目部施工人员提前为沿线距离铁路200米以内的617户住户,免费安装20765平方米隔音窗。

据了解,安装的降噪隔音窗采用了隔音效果较好的中空双层玻璃,产品在气密性、抗风压性、水密性、保温性、隔音性、采光性能等方面均满足技术标准要求,可以有效抗噪。

开通前期,项目部组织人员进行入户调查,对不同房屋的窗户形式、尺寸大小进行登记,逐房测量,一户一档,并采用“不拆旧窗装新窗”的方式,在不影响住户原窗使用功能的前提下,增设新隔音窗。同时,在施工过程中,项目部加强对隔音窗制作质量、安装整体效果的控制,确保了开通后沿线居民的满意效果。

中铁十八局宁德上汽项目

## “三检”制度堵死质量漏洞

本报宁德3月25日讯(记者伍振 通讯员郑茜茜)中铁十八局建安公司宁德上汽项目部弘扬鲁班精神,严格执行“三检”制度,确保堵死质量漏洞。日前,该项目南区2标段获赠厂商“鲁班神手”创造精品”锦旗。

上汽项目是福建省最大汽车生产基地,将带动上下游配套产业发展,形成年产值近千亿元的汽车产业集群。中铁十八局建安公司担负5条市政道路和9个厂房的建设施工任务,建筑面积109892平方米,合同额近6亿元。

生产中,项目部坚持自检、互检、专检相结合的“三检”质量检验制度和实测实量制度,强化质量过程管理,认真做好分项验收,并实行生产工人“双负责”制,即生产工人不仅要对自己生产的产品负第一责任,同时对上一道工序的产品负有监督检查的责任,以达到两道工序的无缝衔接,保证产品质量。

为打造品质工程,他们采用水泥搅拌桩在线监控系统“千里眼”进行实时监控,对施工过程中的重要参数进行数据上传,并产生图表及时反馈,保证每根桩均能得到有效监控与管制;采用激光铅直仪+扫描仪复核标高基线、增设吊点、角钢桥架等方式,保证吊顶平整、分布均匀、不易变形;采用最先进的模板体系和施工方法,使混凝土的外形尺寸、外观质量达到业主要求。



3月19日,拉林铁路首孔声屏障梁成架设在杰德秀1号特大桥上,为后续同类施工积累了经验。杰德秀1号特大桥设计全长1255米,共需架设38孔T梁。为减少列车经过时的噪声污染,承担铺架任务的中铁十一局三公司设计采用18孔声屏障梁,覆盖区域平均降噪达30分贝以上。图为拉林铁路杰德秀1号特大桥架梁现场。 俞文喜 摄

中铁十四局

## 扎实集中采购 做好创效文章

本报济南3月25日讯(记者李美华 通讯员高晶)中铁十四局扎实推进集中采购,运用“集采+供应”模式,采取中国铁建区域中心、集团公司、分公司组织集采等多种采购组织形式,做到了项目需求资源全覆盖。目前,该集团通过三级采购平台共组织集采852批次,涉及261个项目,集采合同额近200亿元,预期节资率5.8%。

他们建立资源共享平台,在物管系统首页开辟专区,建立设备和器材资源共享平台,集团公司和子分公司两级机关及时更新资源动态信息,提高设备、周转材料利用率和周转率。

该集团还积极拓展民爆物品直供渠道,降低采购成本。集团公司明确了民爆物品厂家直供组织方案。黔张常铁路、成兰铁路等项目采取民爆物品直供方式,采购成本大幅度降低。他们还善于总结经验,持续推广,元绿项目、贵南铁路等项目也通过不同渠道,降低民爆物品采购价格,节约资金3622万元。

他们充分利用信息化手段提升“易采工程设备物资采购平台”应用水平,优化采

购环境,要求各单位将优秀供应商推荐到

易采平台注册,发挥易采平台和阿里巴巴采购平台的优势,对于批量采购的物资要求同时应用“易采平台”和阿里巴巴采购平台发布询价信息,结合市场调查,在保证质量的前提下,确保采购价格最低。

为确保各单位设备物资集中采购全面落地,该集团督导266个在建项目梳理1512项设备物资管理制度,监督子分公司

帮扶项目完善管理制度,各单位紧紧抓住物资集中采购的创效点,实现全面开花。

中国铁建电气化局五公司

## 聚焦专业特色 深耕地铁市场

本报成都3月25日讯(记者宋占锋 通讯员肖志微)近年来,中国铁建电气化局五公司聚焦铁路“四电”专业特色,发挥专业化施工能力,开拓城市地铁市场,目前累计参建地铁里程达300公里。

“干好一项工程,培养一批人才,锻炼一支队伍”。该公司以高精尖人才观提升专业施工水平,以专业施工水平打造专业施工能力品牌。成都地铁5号线项目研发的环网无轨测量、刚性接触网安装等新技术在地铁建设中得到成功应用。成都地铁项目自主培养了一大批高精尖专业技术人才、高效率专业管理人才和高技能专业操作人才,综合施工能力大幅提升,从单一地铁接触网专业施工,发展为涵盖通信、信号、风水电等9个专业的站后机电设

备系统集成安装和调试工程施工,延长了地铁产业链。

“严格履约,秉承守约”。该公司积极打造并擦亮诚信品牌,每条地铁进入运营后,他们都及时组织技术功能性、质量缺陷性回访,发现问题及时加以补救和解决。凭借良好服务,他们在成都地铁拥有在建机电工程近40亿元,并获得全国工程建设质量管理小组优秀奖、四川省优秀安装质量奖、成都市安全文明工地、成都地铁公司机电承包商综合考评先进单位等多项荣誉。

如今,该公司在成都地铁市场实现滚动发展,同时辐射效应延伸到广西南宁,仅在成都、南宁两个城市就承建了13条地铁,20个项目。



## 用精英舞好经营龙头

邓昆仑

统复杂的工程,对经营工作个体综合素质要求高,只有树立用精英搞经营意识,才能把经营龙头舞得更高,把龙头舞得更加风生水起。

精英,就是精选出来的优秀人物。对企业而言,经营精英的标准首先要符合“忠诚、干净、担当”和“精忠为企、精兵强将、精干高效”的要求。其次,要牢固树立“功成不必在我,功成必定有我”的业绩观,尤其是区域经营精英,不仅要掌握当地人脉资源,而且要善于从复杂市场信息中捕捉机遇,在企业总

部的协调下发挥各自优势,抱团作战,形成经营合力,长期扎根区域。同时,具有专业能力、专业精神,还要思想解放、思维开阔、眼光长远,既能坚守传统经营、守住固有阵地,也能适时进入新兴产业和新行业、新领域、新市场。

作为企业领导,在放手让精英大作为的同时,还要从政治上、生活上、待遇上爱护经营人才,采取更加丰富的激励手段、更加灵活的管理政策,进一步增强经营精英的归属感、事业心,树立“干好经营工作

就是企业功臣”的价值取向,调动经营人才的积极性。

经营工作是国有建筑施工企业的根基,要将那些头脑灵活、能力出众、责任心强的优秀人才汇集到经营队伍中,通过“搭台子”“压担子”等形式强化实战培训,为他们提供增长见识、锻炼才干、积累经验、形成能力的机会和平台,快速培养出政治素质高、专业技术精、管理能力强、善于沟通协调、能够独当一面的经营精英,高质量舞好经营龙头。