

# 一场改革发展的“破冰行动”

## ——中铁十八局一公司郑万高铁重庆段项目部推行模拟股份制侧记

本报记者 王飞辉 通讯员 王强强

如何在一个施工生产一度严重受阻、职工队伍士气低落的项目中找到突破口,扭转被动局面?中铁十八局一公司郑万高铁重庆段项目部通过推行模拟股份制,激发出项目职工干事创业精气神,让施工生产提速增效,项目管理重新焕发生机活力。

### “头脑”改革 破除思想观念“坚冰”

2018年,中铁十八局作出了“推行模拟股份制”的战略规划,鼓励所属各单位、各项目结合实际先行先试。一公司郑万高铁重庆段项目部意识到,这是一股企业改革的“改革春风”,项目领导班子一致决定,要抓住改革机遇,来一场“破冰行动”。

在“破冰行动”前期,项目职工思想上还有不少疑虑,有的担心股金分红能否真正兑现,有的对新改革举措底气不够、信心不足……

有“堵”就要“疏”。项目部通过组织职工学习文件精神、邀请一公司机关业务部门人员帮扶指导、集中研讨等,让职工意识到这种“利益共享、风险共担”的模式有利于“做优项目、激励团队、发展企业、富裕员工”,是实现企业创效、职工增收的双赢之举。

职工思想障碍扫除后,项目部决定先在1号横洞推行模拟股份制,并经过前期测算将责任利润率(扣除地材涨价因素)定为6.48%,超出责任利润部分即超额利润按照项目团队70%、公司30%的比例分配。

2018年10月30日,该项目部召开模拟股份制金认筹动员大会。项目领导班子出乎意料的是,项目职工参股的积极性非常高,共有49名职工参与入股,占项目职工总数的80%,这股热情也更加坚定了项目部推行模拟股份制的信心。

### “机制”改革 破除施工生产“坚冰”

推行模拟股份制的1号横洞全长655米,总投资4057万元。为确保这一制度在这个“短平快”工点取得实效,项目部成立了模拟股份制实施领导小组,通过全体股东大会选举产生了以项目副经理王国华为架子队队长,其余6名项目职工为主要管理人员的1号横洞架子队管理机构。

改制后的1号横洞架子队轻装上阵,甩开膀子大干起来。他们下设开挖、立架、二衬、车队等班组,实施“包产到班组”、班组“包产到户”的方案,按照“多劳多得、不劳不得”的原则分配绩效。同时,架子队通过优化班组施工组织,完善机械设备和人的配合,实行互相交叉平行作业,有效提高了施工效率。

“把工人的切身利益与施工效益挂钩,工人越干越有劲,一套工序完成的时间由原来的35个小时缩短到22个小时。”王国华说。

工效提升了,施工进度自然加快了,架子队平均每月隧洞开挖进度由原来施工队的40米至50米提高到超过82米,较原施工队提前6个月完工。

改制后的1号横洞架子队不仅施工进度加快了,洞内施工安全意识也提高了,施工现场“颜值”也有所提升。1号横洞工区多次受到业主、监理单位表扬,还获得先进工区、先进班组、郑万高铁2标标准化施工示范点等多项称号,业主更是把两年内唯一一次表彰通报发给了该项目部。

### “动力”改革 破除降本增效“坚冰”

为把超额利润蛋糕做大,项目部领导班子经过反复研究,决定从管理层和作业层两端发力,破除降本增效“坚冰”。

他们首先解决指标问题,请公司相关业务部门确定合理利润指标,让项目职工有明确的奋斗目标,“跳起来摘得到桃子”。

“既然入了股,就要让股东真正履行参与权、监督权。”项目经理焦红卫介绍道,项目部每月召开一次经济活动分析会,公布相关数据,分析材料节超情况,通报盈亏结果,切实让全体股东参与到项目管理中。

为加强对施工人员的管理,项目部与架子队每个工人签订协议,实现“垂直管理”,统一制作工资表,每月直接将工资打到工人卡上,免去了施工队老板等“中间商赚差价”。

把成本降下来,效益才能提上去。1号横洞架子队通过严格控制隧道超欠挖、根据洞内排烟情况分时段合理停电、严格控制材料收发、小型材料工具实行以旧换新等办法,大

大降低了施工成本。通过一系列扎实的举措,1号横洞最终实现超额利润,并按照模拟股份制协议,向入股职工分红,每股收益率达11.4%。

郑万高铁重庆段项目部推行模拟股份制的成功实践,也为中铁十八局推行模拟股份制蹚出了路子,积累了经验。近日,该项目部的经验做法在中铁十八局微信公众号上发出后,引起全系统职工的广泛关注。

### 【编后】

为企业创誉增效是工程项目部永恒的主题,在复杂多变的施工环境下,如何找到适合项目实际的“创誉增效”之路?中铁十八局一公司郑万高铁重庆段项目部通过推行模拟股份制,以“利益共享、风险共担”的新机制激活干部职工干事创业精气神,有效破除项目管理“坚冰”,成功扭转项目施工生产的被动局面,这个激发项目生机活力的做法值得借鉴。

近年来,我国国有企业混合所有制改革稳步推进,一些混合所有制企业通过员工持股、模拟股份制、绩效薪酬、弹性薪酬、市场化选人用人等举措,最大限度地唤醒沉睡的人力资本,充分激发人的积极性、主动性和创造性,形成资本所有者与劳动者利益共享、风险共担的责任共同体,激发了企业的内生动力与活力。中铁十八局一公司郑万高铁重庆段项目部推行模拟股份制的做法,正是推进企业改革,创新项目管理模式,助推企业高品质发展的生动实践。

改革创新无止境,管理创新在路上;创誉增效路千条,管用实用第一条。任何一项改革创新举措都可能带有风险,但“敢于第一个吃螃蟹”的人往往也最先尝到螃蟹的美味。在谋划先行、防范风险的前提下,只要是有利于企业发展、有利于增进职工福祉的举措,各单位都应该敢闯、敢试、敢为人先,才能最大限度实现企业创效、职工增收的双赢目标,助推企业高质量发展。

中铁十六局三公司

## 抓住“关键少数” 唤醒“沉睡资产”

本报湖州8月28日讯(通讯员何杰 胡晓平 余绪宝)

与各项目负责人逐一单独谈话,明确清收清欠目标和并账时间,当场签订清收清欠责任书和完工项目并账承诺书……近日,中铁十六局三公司在年中工作推进会结束后,组织机关部室人员、在建项目和收尾项目负责人,围绕如何提高高质量完成年度清收清欠指标及完工项目并账工作进行专题研讨,为唤醒企业“沉睡资产”开出良方。

“清收清欠工作既是落实中央降杠杆、防风险的重大决策部署,也是实现企业高质量发展的现实需要。各项目始终将清收清欠的第一责任人,抓住这个‘关键少数’,才能真正抓出成效。”该公司董事长邵成猛表示。

针对收尾项目主要管理人员调动、待结算项目工作推进缓慢等难题,该公司按照年度清收清欠指标和完工项目并账任务,实行清单式管理,出台定人、定责任、定指标、定奖励的“四定”措施,严格落实“谁经手、谁负责、谁形成、谁催收”的清收清欠量化责任机制,对每个项目“量体裁衣”,进行“定制化”整治,持续跟踪重难点项目推进情况,为清收清欠及完工并账工作扫清障碍,督促并帮助项目负责人想方设法把应收资金收回来。

三公司总经理田伟权说:“对于在清收清欠和项目并账工作中业绩显著、表现突出的人员,我们将按照相关制度给予表彰奖励,并对那些与自己无关、无动于衷的责任人进行诫勉谈话,追究责任。”

与此同时,该公司还从机关经济管理部、工程管理部等部门抽调多名骨干人员,深入重难点项目蹲点帮扶,协助项目负责人厘清工作思路,细化工作清单,及时跟进完善验收计价手续,争取早计价、早回款、多回款,确保企业经营性现金流的持续改善。

中国铁建大桥局四公司

## “双清”行动 扎紧项目收尾“口袋”

本报哈尔滨8月28日讯(通讯员许良)“不管黑猫白猫,‘双清’有效就是好猫。”日前,在中国铁建大桥局四公司“两金”压降暨收尾清欠推进会上,该公司主管领导的一番话让台下不少项目负责人更加清醒地认识到抓好清收清欠对企业发展的重要性。

过去,有的项目管理者没有把收尾项目放到与在建项目同等重要的位置,一味重在建、轻收尾,重施工、轻收款,导致“双清”回款压力巨大,在一定程度上影响了公司发展质量。针对上述问题,四公司及时修订《收尾项目管理办法实施细则》,遵循“对上快结快收、对下成本最小”原则,成立收尾项目管理领导小组,设置债权及收尾项目管理部,明确把完工比例达95%以上的工程归入收尾类项目管理,把有关财务账目、项目印章收归债权及收尾项目管理部,实现对清欠人、财、物等资源集中统一管控,大大提升了“双清”工作整体效率。

截至目前,该公司共梳理收尾项目118个,收回已完工及收尾项目印章747枚,清理收尾项目人员230余人,收回设备车辆40余台(套)。该公司借此有效控制了收尾项目成本费用,及时扎住了效益“外流”的口子。

同时,该公司坚持“清收清欠也是创效”理念,结合各收尾项目不同情况实行一项一策,逐一明确“双清”工作的思路、目标与责任,压实项目经理清收清欠终身制,对“双清”成效一直不显著的项目负责人实施限期“归位”管理,到期完不成清欠指标的降职降薪处理。此外,该公司还针对时间长、难度大、责任界定不清晰的债权,实行单笔单收、单独考核的“抢单”制,由债权及收尾项目管理部不定期发布信息,有关清欠人员皆可参与“抢单”,“中单”人员与公司签订清欠责任书,明确回款时间节点及奖励比例等内容,待资金按期回笼后即兑现奖励。

通过采取一系列行之有效的举措,该公司“双清”责任人主动性大大提高,在短短3个月内就成功收回工程欠款近3000万元,改善了公司现金流状况,并让不少“老大难”欠款项目“起死回生”,取得实质性进展。



## 南宁地铁2号线东延工程全线贯通

本报南宁8月28日讯(通讯员蒋清泉 吴盛洋)近日,由中国铁建北部湾公司总承包的南宁地铁2号线东延工程全线贯通,标志着南宁地铁“井”字网络雏形已然构成。

南宁地铁2号线东延工程从玉洞站东延至坛泽站,全长6.3公里,共设5座车站。该线路从玉洞站出发先后穿越叠石(卵)石黏性土、全断面灰岩、中风化石灰岩、粉质黏土红黏土等不良地质,下穿加油站、暗渠、大楼等高风险地段。

“我们严控管片拼装质量和地壳沉降,成功突破南宁地铁建设史上最大坡度、最小曲线半径的‘双极限’,月掘进334.5米,打破了400米灰岩地层不换手纪录”,中铁建北部湾公司南宁地铁2号线东延工程常务副指挥长刘宪成表示,在盾构施工中,各参建单位克服复杂岩溶地质等诸多技术难题,实现盾构区间管片“无破损、无错台、无渗漏、缝均匀”的质量目标,多次受到业主和兄弟单位观摩学习。

据悉,南宁地铁2号线预计于2021年建成运营。建成后,该线路将成为贯穿南宁市区南北向的主干线,有助于加强五象新区与旧城区的联系,并与地铁3号线在平乐大道换乘,与1号线和3号线构成“井”字网,对优化南宁公共交通网络具有重要作用。

## 内蒙古引绰济辽工程 隧道掘进机下线

本报长沙8月28日讯(通讯员李信伟)8月20日,由铁建重工研制的岩石隧道掘进机“草原吉祥号”在长沙成功下线,该设备将用于内蒙古自治区的一号水利工程——引绰济辽工程。

工程输水线路隧洞总长173.731公里,输水隧洞工程共6座无压隧洞。“草原吉祥号”开挖直径为4.7米,铁建重工研发团队在技术上相继攻克了小直径岩石掘进机系统集成、人员物流通道布置、滑车结构不易过拱架、小断面超长距离通风、小直径刀盘刀具布置以及隧洞突涌水、断层、破碎带等不良地质快速通过能力等难题。

引绰济辽工程是国家“十三五”期间实施的172项节水供水重大水利工程之一。该工程从绰尔河调引适当水量向内蒙古西辽河流域以及沿线城镇供水,建成后有效缓解内蒙古西辽河流域缺水状况,为蒙东地区实施“水煤组合”战略提供水资源保障,促进区域水资源优化配置和当地经济社会可持续发展。

## 格巧高速公路 小江特大桥主桥合龙

本报昆明8月28日讯(通讯员许鹏健 陈敏)8月24日,由中铁十六局承建的云南格巧(东川格勒至巧家葫芦口)高速公路全线控制性工程——小江特大桥主桥顺利合龙。

小江特大桥位于云南省昆明市东川区拖布卡镇格勒村,全线采用双向四车道高速公路标准建设,设计时速80公里,大桥全长1260米,是全线“八桥八隧”控制性工程之一。该桥地处小江断裂带,地质特别复杂,集深桩、高墩、大跨于一体,是全线连续刚构桥里长度最长、投资最大、工期最紧的桥梁。

施工中,项目部在加强安全和质量管理的基础上,配置一套完备的桥梁制、运、架系统,确保施工体系的完整可控;与设计及现场监控单元针对格勒地区高温天气进行研究,确定增加顶推施工工序,消除高温天气、混凝土收缩徐变及后期通车对连续刚构质量的影响;及时调整施工计划,细化节点目标,合理增加人员、机械设备,配足配齐各种施工资源,确保了施工节点任务顺利完成。

据悉,格巧高速公路通车后,将大幅提高云南人川通道的通行能力,对云南省的扶贫脱困具有重要意义,并对加强昆渝经济合作,促进沿金沙江一线滇北、川南的经济以及长江经济带的合作。



## 遵化市首个装配式棚改项目主体工程通过验收

近日,由中铁十八局建安公司承建的河北省遵化市首个装配式棚改项目——遵化市棚改回迁安置房项目主体工程通过验收。该项目建筑面积11.5万平方米,可安置居民3500余人,是遵化市重点“民心工程”。该项目自开工建设以来,始终坚持六个“百分百”要求,成为遵化市返迁安置房工程中的“样板工程”。图为遵化市棚改回迁安置房项目。

伍振摄

## 黄河之滨打造百里风景线

### ——中铁二十一局黄河兰州段堤坝加固防洪工程建设侧记

本报记者 周鹏

入秋后的金城,微风吹拂,气候宜人。“都说江南好,黄河之滨也很美嘛,很舒服。”8月21日下午,习近平总书记记在甘肃考察期间来到兰州,前往黄河治理兰铁泵站项目点,登上观景平台,俯瞰堤坝加固防洪工程,沿步道察看黄河两岸生态修复和景观建设情况,听取甘肃省和兰州市开展黄河治理和保护情况汇报,对兰州黄河风情线沿线风景加以称赞。

近些年来,兰州市不断加固堤坝防洪工程,全面加强河道生态环境治理。2013年10月28日,兰州城关黄河大桥西侧河堤因长期受河槽主流冲刷,致使挡墙基础被掏空,桥墩上游近100米河堤突然垮塌,并出现500多米河堤隐患。闻讯后,中铁二十一局立即安排正在附近建设雁白黄河大桥的三公司项目部,于当晚组织机械设备和抢险人员赶赴现场抢险。按照兰州市委市政府安排,他们还会同水务部门制定前期采用抛石固基方案,对受到影响、存在险情隐患的653米长的河堤进行加固重建。历时9个昼夜,抢险队完成抛石填压6.1万方,及时有效控制了河堤险情。

随后,建设单位决定将兰州城关黄河大桥河堤抢险加固工程2标交给中铁二十一局。鉴于该工程毗邻兰州东西主干道北滨河路,交通压力大,他们制定了24小时作业施工方案和安全度汛预案。2014年5月19日,经过66个昼夜的施工,他们完成施工任务,比设计工期提前2个月。

国家防总西北防汛抗旱检查组到中铁二十一局城关黄河大桥河堤抢险加固工程工地调研时给予高度评价:“关键时刻、危急关头,我们的央企总是冲锋在前;敢打硬仗、善打硬仗,是中国铁建的一贯作风。”

为改善黄河干流水情水势,2015年,黄河干流甘肃段防洪治理工程被列为国务院确定的172项重大水利项目之一,其中兰州段防洪工程是这一工程的子项目,防洪标准为100年一遇洪水。第一期工程分为4个标段,中铁二十一局凭借在城关黄河大桥河堤抢险加固工程中的专业实力,一举中标4标段防洪治理河道14.37公里,包括抛填块石、格宾石笼填筑、河道清障、汉白玉挡水栏杆、混凝土预制挡水栏杆、挡墙勾缝及混凝土混泥土面板破损修复等工程。

在旱季枯水期,该集团采用人工配合机械、多断面流水作业加快施工进度,成为一期工程中首家完成主体工程施工的企业。随后,他们再次中标第二期工程中14标段的维修加固堤防工程,防洪治理河道7.62公里,并于2017年12月率先在全线完成施工任务。今年3月,一期工程增加工程也已完美收官。

在施工过程中,他们严把原材料进场关,确保块石石质坚硬完整、无风化龟裂,遇水不易破碎或水解,确保既美观又坚固;试验人员全程跟踪盯控,确保混凝土浇筑质量;专业技术人员既是该工序技术质量负责人,又是工序施工负责人,有效解决了因技术人员和施工人员责任不清而导致的质量缺陷问题。“不破坏就是最大的保护。”中铁二十一局坚持尊重自然、回归自然,减少人工痕迹,使人工系统与沿线自然系统配合协调。他们在公路边及临时路口设专人清扫、洒水、抑尘,并做好雨天排水措施;指派专人随机跟车监督,保证车辆按规定线路运行;保持生活环境整洁卫生,废弃物设专区堆放,定期清除垃圾,运至指定区域掩埋或焚烧;施工和生活废水、废油排

进指定区域,严禁废水进入河道。经黄河河道管理部门检测,该集团承建的黄河兰州段堤坝加固防洪工程符合河堤加固质量标准,实现质量零缺陷,安全零事故,被授予“优秀单位”称号。

近年来,经过中铁二十一局等单位对黄河主干道兰州城区段堤坝防洪工程加固完善,兰州市政府在黄河两岸相继建成观光长廊、水景雕塑、近水广场、亲水平台、湿地公园、绿色公园、体育公园等沿河景观,形成百里黄河风情线,引来市民和游客在此流连忘返。

据悉,兰州段防洪工程已累计新建或维修河堤、护岸、护坡54.1公里,目前工程已接近尾声。近两年来,黄河兰州段最高流量连续23天突破每秒3000立方米,未出现一处险情,该项防洪工程在其中发挥了重要作用。

