

创新“金点子”带来好效益

——中铁建设集团建筑发展公司降本增效侧记

通讯员 伍艳 李庆明 杨文艳

提质增效 进行时

今年4月份以来,中铁建设集团建筑发展公司围绕降本增效,通过在职工中广泛开展“金点子”活动,各种微创新、小改造层出不穷。收集到各种金点子、小革新40余个,实现降本增效总额近400万元,“金点子”变成了助力该公司高质量发展的“金钥匙”。

“改”出来的速度

建筑发展公司的主业是混凝土业务。在混凝土市场回暖,需求量逐月递增的情况下,如何才能让生产效率再提高一些呢?一向爱琢磨的生产主管杨幼明将目光投向机组的下料斗。他带着几名修理工,做模型,买材料,焊接加工,提升下料斗的“吞吐量”,原本一辆18立方米的罐车装满需耗时12分

钟,而现在仅需8分钟,还可以节约16千瓦时电,既缓解了生产压力,又降低了能耗。

此外,看到机组下料口在罐车驶离后,总会有不少砂浆洒落到地面,不仅浪费浆料,还会造成环境卫生问题。为此,他们花费材料费200多元,用一块方形锰板和一个小气缸,打造出一块特殊的“节能隔板”,问题迎刃而解,实用又美观。经过改造,这套2008年的180“老”机组,单日满负荷生产能力从2160立方米提升到3240立方米,为项目部大力量集中浇筑提供了有力支持。

“抠”下来的成本

“从大处出发,从细节入手。”这是物资部宋肖锋经常说的话。他从细微处着眼,引

进新型脉冲除尘器,将布袋内的存灰经高压空气吹回粉料罐再次利用,不但节约了原材料,还有效防止了粉尘污染环境;以前站内路面洒落的砂石料都被清扫到了垃圾堆,现在这些原材料都会进行回收,实现“颗粒归仓”;为了最大限度降低原材料成本,他从原材料采购入手,施行“以质定价”机制,将主材水泥和粉砂“砍”到同等付款条件下的“全网最低价”。引进新的砂石料供应商,从2家扩充到5家,促进供应商价格、质量竞争,砂石料供应商每吨便宜5元,4月份至今节约成本140余万元,形成良性循环。

“算”出来的效益

“在不影响质量、保证强度的前提

下,如何找到各种材料的最佳组合来增加效益”,成为技术部小伙伴们讨论的“热门”话题。平常不拘小节、“小胖子”马少镇,这会儿带着试验员们精打细算起来。从分析质量检测数据到调整配合比再到反复验证,几个小伙伴天天在试验室里埋头苦干。经过多次计算和验证,他们同步优化了混凝土的一般配比和专用配比。以C30混凝土为例,每立方米能降低成本5元左右,按照一个月4万方的产量计算,每个月他们就省下20万元。

一个个“金点子”为企业带来了好效益:截至9月,该公司混凝土业务收入较去年同比增长111%,人均产值更是同比增长148%,效益创近年新高。

中铁十九局

重难点工程 跑出施工“加速度”

本报北京10月11日讯(记者张振宇)日前,备受关注的中老铁路重点工程玉磨段王岗山隧道横洞和一号斜井贯通,历时3年半顺利贯通。这为改善洞内通风、排水、运输等施工环境,集中优势资源加速隧道建设提供了保障。

据悉,今年以来,中铁十九局在建的重难点工程相继实现突破,该集团参建的红淖铁路、兴延高速开通运营;银西高铁驷马1号隧道、拉林铁路卓木隧道、赤喀客专建平隧道、渭武高速公路秦岭隧道实现贯通;建恩高速公路马口河大桥顺利合龙。此外,高速铁路最大跨度墩顶转体连续梁——京雄城际铁路固安特大桥廊涿高速公路连续梁成功完成转体,这是全铁路建设系统首例不平衡转体。

为使工程建设跑出高质量发展的“加速度”,在项目管理上,中铁十九局重新提出全面工作“争第一”的要求,并在该集团所有项目部得到贯彻。为尽早突破重难点工程,他们不断优化施工方案,加强施工组织,合理调配资金、劳务、设备、技术力量等资源,加大投入,确保满足工期要求;工程公司总经理、总工程师与项目经理、总工程师、技术团队一起研究施工图纸,分析每一个施工区域特点,深刻领会设计意图,并在成熟图纸的基础上到施工现场进行实地勘察,研究施工组织方案。为充分满足工期要求,该集团要求项目部原则上“按”不大于总工期三分之二时间“完成投资比例在全线争第一”来制定进度计划。

此外,该集团针对32个在建高风险项目,通过构建集团公司、工程公司、项目部“三级风险管控体系”,实现全覆盖盯控,并对高风险项目进行再次梳理,通过人盯人、人盯设备、人盯作业面来实现对施工现场的有效监管,为重难点工程跑出“加速度”提供安全保障。

中铁二十局五公司

建章立制固根本 规范管理控风险

本报昆明10月11日讯(通讯员王延军 谭洪波)“我们结合企业生产经营实际编制印发的《法律事务实用手册》,已经成为提升项目管理水平的‘尚方宝剑’,基本廓清了项目管理中的乱象!”中铁二十局五公司编制的《法律事务实用手册》印发1年来,将项目建设成本使用全过程引入制度轨道,为成本管理提供了规范。

近年来,随着经营规模不断扩大、业务范围不断延伸,该公司从健全制度、完善流程、夯实基础、确保落实入手,以强化管控效益为重点,先后下发了《项目管理权力运行规范》《项目问责实施办法》《项目管理监督实施方案》等制度办法,进一步加大对项目的监督管理力度,增强各项目的自我监督意识,提升项目管理水平。该公司昆昆锦绣家园项目自上场以来,严格落实“三个标准化”,坚持用制度管人、管事、管项目,规范管理,规范用权。3年来,该项目通过不断实践和完善,制定出一套科学合理的施工管理方案,项目业务招待费严格控制在评估指标之内,物资设备采购租赁严格按照招标规定、程序,有效防止业务人员利用特殊岗位以权谋私等不良现象的发生,堵塞了效益流失漏洞,节约成本上千万。

与此同时,该公司认真开展项目“三项治理”,找出影响项目效益的根源,从而堵塞项目效益流失漏洞,帮助项目健全成本控制体系,实现了项目管控有序、运行顺畅的目标。该公司纪委针对检查过程中发现超付款、重复计价等违反企业规章制度的问题,对10余名相关责任人进行了政纪处理。此外,该公司还成立专项治理审计组,对10余个在建项目的工程量计量控制、劳务合同执行情况和物资、设备管理核算进行专项审计,发出检查建议73条,对涉及违纪违规问题的进行立案查处。

在抓好制度建设的基础上,该公司还对管理人员进行全方位“体检”。“在对照检查中,针对发现的各级管理人员存在的487项问题,我们归类制定了47项整改措施。”据该公司负责人介绍,近年来,他们对过程及最终审计移交的亏损项目问题线索全部进行了初核,给予处分69人次,累计挽回经济损失100余万元。

新闻直通车

中国铁建青岛集群基地建设大提速

本报青岛10月11日讯(通讯员齐绍安 李高萌 刘峰)近日,在中国铁建青岛蓝色蓝庭集群基地项目施工现场,正在绑扎6号楼钢筋的工人们,熟练地套好柱箍筋和受力筋,调整间距、绑扎箍筋,整套动作一气呵成,工地上设备往来如织,空中“工人先锋号”旗帜迎风飘扬。

“截至晚上6点,A6地块6号楼完成第27层混凝土浇筑,7号楼完成第29层混凝土浇筑任务。”在集群基地建设劳动竞赛群,项目经理孙青霞负责的A6地块项目负责人又取得新进展。负责A7地块的项目总工程师葛国庆不甘示弱,“A7地块8、9、10号楼楼层主体验收都已到15层,老孙同

志要加油呀。”为加快“集群基地”建设进度,中铁二十五局组织开展以“提进度、促质量”为主题的劳动竞赛,在强化资源配置的基础上,倒排工期到天,签订责任状到班组,并通过抓好安全质量交底工作,持续实施月度“红黑榜”制度,对考核监督情况进行公开,定期对施工进度、安全质量、文明施工等情况进行公示,奖优罚劣、挂牌负责,保障“集群基地”建设进度和质量。据悉,自8月底开展劳动竞赛以来,基地建设进度较前期进度加快近30%,主体工程施工接近尾声。

此外,为进一步为基地建设提速,A7地块率先开展“共产党员工程”创建活动,

葛国庆作为第一责任人挂牌督战,严把质量关、紧盯施工进度,以“创优提速,高质量建设基地”为目标,亮身份、展作为,发挥党员“事事争先、时时争先”的模范作用,全力打造“共产党员工程”。他负责的A7地块住宅楼率先完成主体结构封顶。

据悉,中国铁建青岛集群基地总用地面积约3.7万平方米,包括6栋高层公寓楼、4栋办公楼,项目当前处于主体工程与装饰装修工程重要节点转换阶段,预计于2020年5月1日前全部按期交房。

该基地是中国铁建在青岛的首个房地产开发项目,建成后多家中国铁建下属公司将落户青岛高新区。



西北地区最大金融仓储基地(一期)主体完工

10月8日,由中铁二十局市政公司承建的西北地区最大金融仓储基地——甘肃公航旅金融仓储基地(一期)主体工程全面完工。该项目建成后,将填补甘肃省高标准金融仓储基地的空白,成为西北地区最大的综合性供应链金融服务商,为“一带一路”向西开放发展提供更加坚实的保障。图为工人正在给钢结构综合库主梁喷涂防火涂料。

许岗摄

从象棋对弈看项目管理

马剑飞

项目管理与象棋对弈有异曲同工之妙。一盘棋从起手布局到中局厮杀至判定胜负,考验的是棋手的境界格局大小和运筹帷幄的能力。而项目管理,从最初安排人员、材料、机械进场到把控过程中的安全、质量、进度、成本等要素至项目收尾,最终能否盈利,项目管理者发挥至关重要的作用。

棋手对弈,起手各自谋篇布局,随着局势演绎,优劣逐渐凸显。同理,项目上场之初,项目管理者要树立全局观念,深入现场考察,留意每一个细节。如机械进场及作业过程中是利用既有道路,还是征用临时地修筑便道?是设单车道,还是双车道?隔多少米设置错车台?不仅要考虑现场实际情况,更要综合考虑运距、单价、车流量、工作效率等因素,做好“加减乘除”法,求得“最优解”。只有这样,工作才能越理越顺。

棋局厮杀,有占线、占点、换子等,其术不胜枚举。项目管理者在多变的环境中,做到对局势明察秋毫,争利盈利局面是关键。项目管理者要善于分析外部环境和内部环境,对外构建和谐地关系;对内凝聚职工之心、聚万项合力,占领“和谐”之线。要善于分工,发挥老中青技术骨干力量,把善啃“硬骨头”、能打“硬仗”的人放在重难点施工段落,占领“风险点”,防范施工组织不善、技术指导不到位、质量卡控不严造成的返工损失。

高水平的棋手善于组织棋子联合作战,发挥最大效力,从而扩大优势。项目各部门是项目管理的中坚力量,项目管理者要善于用自己的“车”“马”“炮”,或严控计量、计价,或严格技术标准,或强化现场安全管理。部门间加强学习交流,让管生产的也管安全,让懂技术的也懂管理。这样,使各部门在各司其职的基础上增加协作点,凝聚合力。

从对弈赢棋到管理盈利,启示项目管理者要有大格局,有深刻的管理之“道”,有精湛的管理之“术”。这种管理之“道”的领悟要深深扎根于“品质铁建”优秀文化,这种管理之“术”的运用要从躬身实践中千锤百炼。项目管理者要有自己的“道”和“术”,会极大助力项目盈利局面的形成。

精心培育常“修剪”

木直中绳,需察其微,观其变,矫其行。项目管理如同栽培苗木,要想让其茁壮成长,必须在“修剪”上下功夫。中铁十四局通过精准预控、治亏攻坚、短板补强,加强全过程动态管控,提高项目个体的“免疫力”,进而提升全集团的经济运行质量。

建立完善预控预警和帮扶机制。中铁十四局把精准预控、精准预警、精准帮扶作为管控项目过程风险的重要一环,及时发现项目策划、成本评估、安全质量等方面的问题,并提出解决路径。

开展全过程、全覆盖的“成本管理诊断”。中铁十四局坚持问题导向,针对标准化管理、物资设备管理、架子队建设等方面的薄弱环节和业务短板,一环紧着一环拧,精准补强,降低成本。为了让标准化管理更直观、更形象,他们通过样板引路、典型示范,在上海沪通项目召开现场标准化推进会,在江苏连镇项目召开工程项目物资管理推进会,在广东仁新项目召开成本管理现场会,逐步建立起项

目管理的“六个标准化模式”,并对收尾项目实施集中管理,锁定人员、资金、成本和责任,堵住后期效益流失的“口子”。

找准项目亏损项目“突破口”。中铁十四局盯住过程亏损项目不放,扭住减亏扭亏责任不松,通过治理包保督导、二次经营“一事一议”考核奖励、成本督查、“四类问题”专项治理、最终亏损项目审计、曝光“反面典型”等措施,精准帮扶、严格处罚、期到必成,确保纳入整治亏损项目清单的过程亏损项目实现完美“逆袭”,形成“不敢亏”的强大震慑。截至目前,全集团扭亏面超过50%,预计减亏额可达六成以上。

落地生根结“硕果”

活动有阶段,管理提升无止境。只有把行之有效的管理举措和优秀经验不断进行固化推广,才能建立起科学完善的管理体系,进而形成“润物细无声”的项目管理文化,为企业发展注入原动力。

在管理文化培育过程中,中铁十四局注重管理成果的创新、转化,助力企业管理模式、生产组织、产品结构、业务模式、供应链及价值链模式优化转型。其中,“小局指大工区”是项目管理年活动的创新成果之一,浩吉项目部是项目管理年活动中推行“小局指大工区”的首个局指项目,管理人员数量较传统“大局指”模式缩减了一半,所属工区由“单打独斗”向“联合发力动车组”转变,实现了管理重心和责

任主体下沉,创效水平提升近一倍。

人是项目管理的主体,起决定性作用。中铁十四局党委通过鲜明的用人导向,传递一个信号、表明一种态度、大张旗鼓地表彰、奖励、重用为企业作出贡献的同志,让他们有票子、有位子、有面子。在2019年年中工作会议上,参会的工程公司主管领导中出现了两个新面孔,他们都曾获得集团公司“创效功臣”称号,长期在一线摸爬滚打,历经多项重难点工程洗礼,是项目管理的“行家里手”。近年来,中铁十四局党委重奖创效功臣30名、选拔副处级项目经理20余名,落实专家队伍分级、培育技术工匠,使一线项目成为人才成长的广阔天地,让急难险重项目成为锻造企业骨干的“钢铁熔炉”。

有奖必有罚,能上也能下。在大力表彰先进的同时,该集团也通过超支严重工区专项治理、物资设备专项治理、片区劳务和材料超指导价专项巡视、审计、督导、问责等追责程序,让那些给企业造成经济和信誉损失的人付出了相应代价。

企业管理是一个老生常谈的话题,要想做实做细却并非易事。中铁十四局以项目管理年活动为主线,善用放大镜抓细节、攻难点、防漏洞,用“绣花功夫”有效串联起各个管理要素并形成合力,坚持主题不变、镜头不换,营造了全员参与、持续改进的良好氛围,形成管理提升的长效机制,练就了企业管理的“基本功”,为企业转型升级注入了强大动力。

(上接第一版)

集团公司自上而下全面开展业务流程梳理、再梳理工作,经过总结提炼、推陈出新,集团公司机关初步梳理流程114项,建立了市场经营源头把控机制,成本管理“4个阶段、22个环节”体系,以及“代局指”和“小局指大工区”管理模式,各项体制机制日臻完善,形成了科学精细的项目管理规范,让流程驶入既定轨道。在市场经营源头把控机制下,加强标前测算,防控经营风险,自2016年以来,该集团新签合同已评估项目平均利润率每年提升约0.7%。

流程间要实现高效运转,既要畅通纵向渠道,明确集团公司和工程公司两级定位,又要打通横向壁垒,厘清各部门职责,加强沟通协作。明确集团公司“管理与服务”职能,注重机关监控服务与现场施工有效对接;明确工程公司“指导和帮扶”职能,做到精准把控、专业提升;各单位、各部门利用信息化“三级架构平台”,推进业务单元对接,实现大数据应用,提高集约管理效率。

基础打得牢不牢,不只看以账面数据为标准,也要以企业资产优化、市场品牌拓展、员工收入提高等实绩证明。除了划定“工程项目毛利率每年确保提高0.5个百分点,力争提高1个百分点”等“硬杠杠”外,还要“稳增长”,使经营规模、发展速度、质量效益成比例增长,下大力实现项目收益货币化,做实项目效益,引领各级单位树立正确绩效观。