

7年“蓄势”实现华丽转身

——中铁二十局五公司做强做优做专工程公司侧记

通讯员 陈 辉 徐 彬

近日,2019年中国铁建三级公司20强名单公布,中铁二十局五公司位列工程公司“经济效益20强”名单第10名。这是该公司继2016年之后,再次进入“经济效益20强”。

从“政策补贴”减免到主动上交货币资金,从经营市场到稳定区域市场,从粗放项目管理到系统化建设,7年来,该公司实现了从多而不精到走上专业化发展之路的华丽转身。

“八大系统”管理打破“纸上点兵”

2007年,中铁二十局多家子分公司整编合并,孕育而生了新的五公司。“在起初发展的几年里,生产经营举步维艰,靠着集团的帮扶,减免上交款,艰难维持着低质量运营。”该公司党委书记、董事长张云飞介绍。

经过几年的摸爬滚打,五公司在2013年明确了发展方向,坚持走城市轨道交通专业化发展道路,突出盾构核心技术,以“大标段、补短板、进城市、向西去”的经营策略,加强在建项目管控,让公司驶入高质量发展快车道。

目标明确,行动迅速。在强化系统能力建设中,五公司将企业管理划分为经营管理系统、项目管理系统、安全质量管理体系、经济管理系统、审计检查系统、权益保障系统、企业发展系统、党群系统“八大系统”。他们通过系统化管理,使每个员工都能找到对应归属系统。

“29岁的吕岩是学机械设计制造及其自动化专业的,在盾构施工一线表现特别出色。五公司成立城市轨道交通装备管理部后,就把他调入公司总部作为‘种子选手’培养,让专业的人干专业的事,目前已成长为中铁二十局的盾构专家。”张云飞介绍,无论是人员选配、调用、提拔,还是业绩考核都由各系统制定标准,公司再进行单独考核,真正打破主管领导“纸上点兵”,让内行推荐内行,让内行管理内行,提升员工的综合素质。



京新高速梧桐大泉至伊吾段全线贯通

本报乌鲁木齐8月21日讯(通讯员邵 虎 杨建宾 记者王飞辉)8月18日,由中铁十八局承建的世界最长沙漠高速公路、国家西部大开发交通要道——北京至新疆高速公路梧桐大泉至伊吾段重点控制性工程大白杨沟2号大桥桥面铺装顺利结束。至此,全长188.7公里的京新高速公路梧桐大泉至伊吾段全线贯通。

据该集团京新高速公路项目现场负责人介绍,京新高速公路梧桐大泉至木垒段全长515公里,被称为京新高速公路的“最后一公里”,分3段建设。中铁十八局承建标段位于梧桐大泉至伊吾段,线路全长45.7公里,穿越戈壁无人区,施工面临风沙肆虐、昼夜温差大、无水、无电、无信号、交通不便等诸多困难。

为确保桥梁建设安全高效,中铁十八局京新高速公路项目部与建设、设计、监理等单位联合攻关,通过优化施工方案、量化任务指标、细化建设节点、引进新工艺等举措,克服了困难,实现了桥梁安全贯通,为梧伊段年底通车奠定坚实基础。

据悉,梧桐大泉至木垒段是京新高速公路“疆内环起来,进出疆快起来”交通规划的重要组成部分。项目建成通车后,京新高速公路将实现全线贯通,哈密市伊吾县、巴里坤县将结束不通高速公路的历史,对加快天山北坡经济带建设,实现新疆煤炭、矿产资源开发,带动当地经济社会发展,加快沿线地区脱贫致富具有重要意义。

世界最大跳台滑雪场馆群建设进入冲刺阶段

本报保定8月21日讯(通讯员郭 河 赵志强)“往下一点、往左一点,好!落!”日前,由中铁十六局路桥公司建设的保定市涑源国家跳台滑雪训练科研基地项目水平风洞实验室洞体钢结构全部安装完毕,比既定工期节点快了10天,为今年10月底整体完工交付奠定坚实基础。

涑源国家跳台滑雪训练科研基地项目是目前世界规划最大的跳台滑雪场馆群,其中水平风洞实验室为国内首个供跳台滑雪运动员使用的训练专用实验室,同时也是迄今为止全世界唯一一个带斜坡、半斜坡的在建水平风洞实验室。

“在水平风洞实验室施工过程中,空间有限,多项工序交叉作业,材料堆放空间不足,机械设备犹如戴上‘紧箍咒’,施展不开手脚。另外受新冠肺炎疫情及雨季汛情等诸多因素影响,使原本紧张的工期更加紧迫,施工任务更加艰巨。”该项目总工程师徐国正说。

施工过程中,该项目部联合长安大学等院校,针对跳台大坡度高填方施工技术及预警系统开展专项课题研究。他们还紧盯节点,主动出击,对剩剩工程内容全面进行清单化梳理,吹响24小时挂图作战冲锋号角,带动全体管理人员靠前指挥,做好一线帮扶和服务工作,并对项目部人员及施工队制定奖罚措施,加大人力物力投入,为各项工作稳步全速推进提供人力和物力保障。

“目前,项目施工建设平稳快速推进,已完成总工程量的80%以上。全体员工也正铆足干劲,为完成最终目标任务全力冲刺。”该项目负责人介绍。

中铁城建三公司获1项国家发明专利

本报天津8月21日讯(通讯员姚 慧)日前,中铁城建三公司申报的《预制混凝土U型槽模具及其使用方法》专利通过国家知识产权局审核并获得国家发明专利授权。

据介绍,预制混凝土U型槽模具包括内模板、外模板和移动封边,内模板及外模板的截面均呈U形,内模板设置在外模板内,外模板与内模板围成截面为U形的浇筑空间,浇筑空间U形的两个自由端所对应的空间内分别安装有一个移动封边,移动封边与内模板及外模板可拆卸连接。

该项发明可减少定型模板投入量,增加定型模板周转次数,减少占用场地面积,加快施工进度,对节约成本、提高施工生产效率起到积极的促进作用。

据了解,中铁城建三公司高度重视科技创新,在重点项目部成立科技创新工作室,开展技术攻关和科技研发。截至目前,该公司累计获得国家发明专利1项、国家级实用新型专利7项以及省部级QC成果奖12项。

尤其是2019年,五公司发展突飞猛进,新签合同额102亿元,实现营业收入63.91亿元,利润总额2.16亿元,达到该公司历史最好水平。“两金”增幅低于营业收入增幅,有息负债持续压降,各项指标提前完成公司“十三五”计划目标并实现翻番。

项目从一到多,资源共享创效益

自五公司坚持城市轨道交通专业化发展方向以来,在经营承揽方面,量化分解经营指标,各区域全面发力,保证了专业化份额逐年递增。

城市轨道交通项目由起初的3个城市扩展至7个城市,盾构设备从无增至9套,分布在广州、西安、乌鲁木齐、昆明、南宁5个城市进行盾构施工。7年间,他们中标城市轨道交通项目26个,营业收入77.53亿元,专业化发展水平稳步提高。

同时,针对同一区域多个项目的管理,该公司还全力推行“项目群管理”模式,设立财务、计划、物资经济共管部门,成立了西安、贵阳、南宁、乌鲁木齐4个项目集群指挥部。

“在西安地铁项目群,我们设置了财务集中核算中心,配置6名至8名财务人员,负责区域所有项目的财务核算工作,让区域内资源共享,缩短了管理链条,提高了工作效率,创造了更多效益。”该公司副总经理、项目群负责人梁鑫鑫表示。

为创造更多效益,五公司还增设了城市轨道交通装备管理部,选拔专人在各大城市对盾构机及配套设备的配置、选型、采购、监造、验收、维保、设备通用性等进行广泛调研,与制造商沟通,在保证使用的同时,更加突出转场后的通用性、可周转性,随时可以将轨道交通项目使用过的龙门吊、钢支撑、电瓶车、走道板、护栏、轨枕、管片底座、碗扣件等转移到另一个城市的轨道交通项目使用。

近年来,五公司统一购置了地铁项目通用的钢支撑4257吨、

碗扣件1525吨,分发到各区域项目,周转使用良好,大大降低了成本。

“三个标准化”实现荣誉“大丰收”

为推动项目高质量发展,结合生产经营,该公司还制定了“岗位职责、管理流程、施工工艺”标准化,在管理中让习惯符合标准,把标准当成习惯,解决项目“职责不清、标准不明,管理不畅”的粗放管理问题。

在佛莞城际铁路项目,他们采用连续皮带出渣方式运送渣土,效率较传统出渣方式提高了1倍,创造了珠三角复合地层单机日掘进15环24米的全国盾构施工新纪录及4675米的全国单头大直径盾构掘进最长纪录。

在昆铁锦绣家园建设中,他们采用标准工艺引路,标准流程验收,严控工程质量,成为昆明房建市场的标杆。

在三清高速公路建设中,他们严格执行公路隧道施工工艺标准化要求,配置了钢筋数控加工中心、钢结构模块化切割拼装技术、隧道仰拱整体模板、防水板整体架梁等设施,进场不到一年,在两次信用评价中均排名第一。

在短短7年间,该公司在建项目综合收益率从3.97%增长至6.88%。他们参建的新疆五大高速和大丽高速荣获国家优质工程奖,南宁轨道交通3号线项目实现广西工程建设奖项“大满贯”,西安地铁多个标段获陕西省文明工地称号,内蒙古锡乌铁路获铁路优质工程二等奖,蒙古国市政立交桥项目获乌兰巴托城市建设特别奖,创效创誉能力实现大幅提升。

荣誉的背后是辛苦的奋斗。接下来,五公司将继续打造系统化管理,坚持专业化发展道路,做强做优做专工程公司,实现稳增长、高质量的发展目标,为进军中国铁建工程公司“双20强”努力奋斗。



8月20日,由中铁十四局电气化公司承建的上海地铁15号线通信系统正式进入联调联试阶段。该线路全长42.3公里,共设30座车站。建成通车运营后,将成为国内首条一次性开通最高等级全自动驾驶运营里程最长的大运量轨道交通线路。图为现场工人正在进行电缆支架安装。 钟文星 摄

中国铁建大桥局五公司引江济淮工程项目部

靶向聚焦“智取”物资集采效益

本报合肥8月21日讯(通讯员范文博)厂家直供、定尺定轧、集中网采、改变钢材采购结算支付方式……为实现物资成本“瘦身”,中国铁建大桥局五公司引江济淮工程项目部持续“把脉问诊”物资采购工作,靶向聚焦、精准发力,努力实现降本降耗,扩展盈利空间。

“一切成本皆可降,只要找准‘病因’‘对症下药’,物资采购就能成为项目捞钱的耙子。”该项目负责人杜长生介绍,为降低水泥采购成本,他们经过多方市场调查并开展多轮谈判,直接与巢湖海螺水泥有限责任公司签订水泥买卖合同,实行“工厂到现场”的物资直达模式,较好地解决了

价格失控、供应无保障问题。据初步测算,该项目水泥每吨采购单价比中国铁建竟谈采购最低价还便宜43元,预计可直接节省成本200余万元。

针对大宗物资采购,该项目利用中国铁建上海集采中心和集团集采中心两级机构,通过网络集中采购、线上招标采购、竞争性谈判等方式,固化设备及大宗物资、二三类材料、小型机电设备采购业务操作流程,物资设备集采成交额超过3亿元,中型以上设备物资集采率超过95%,共节约资金800余万元。

据了解,在物资采购过程中,该项目还结合实际资金情况,巧用“瘦身心术”,不断挤压物资市场价格“泡沫”,

强力降本增效。他们通过市场调查,采取压缩付款周期形式采购钢材4060吨,预计可节省成本118万元;通过与电力排管中标单位谈判,最终决定以现金方式进行结算,直接降低采购成本38.5万元,在原合同总价基础上上浮达18.5%。同时,他们还积极推行钢材定尺定轧,采用定制方式订购了1416吨“定尺钢筋”,减少了截取、焊接等钢筋加工程序,不仅降低了钢材损耗,还大幅度提升了工作效率。

“降成本一分钱不嫌少,芝麻西瓜一起捡。”杜长生测算,采用“定尺钢筋”后可节省钢筋废料近90吨,而且相关成本比传统采购模式节约资金17万元左右。

黄金歌的测量承包路

本报记者 邹径纬

理想很丰满,现实很骨感。项目上场后,受设计变更以及征地拆迁的影响,施工几乎停滞了一年。现场没活干,11名测量队员的工资每月仍要从承包费中扣除。

“要么困着等死,要么分流人员,没有第三条道路可供选择。”黄金歌算过一笔账,如果不减员,承包不仅不挣钱,还要倒贴20多万元。

加人容易减人难,黄金歌送走4名队员用了半年时间。在他眼中,市场是无情的,这些人必须走;但是人又是有情的,走之前,需要和公司测量队协商,为他们寻一个好去处。

路基上测一个点的高程7.5元,桥梁放样一个点位60元……现场就那么多活,留下的7个人没有用武之地,算来算去还是人不敷出。

人员闲着也是闲着,能不能短期承包其他项目部的测量分项任务?黄金歌与该公司测量队队长乔云飞的想法不谋而合。

“区域化、一对多测量承包,将彻底缓解公司测量人员紧缺的矛盾。”乔云飞认为,承包模式成功的关键在于盘活

人力资源,变过去固定岗位上的“一个萝卜一个坑”为内部

市场中“铁打的营盘流水的兵”。

上边有政策,下边有出路。去年年底,黄金歌以130万



某项目管理者在A项目时干得风生水起,超额完成责任成本预算指标,各方赞誉有加;到了B项目却干得起火冒烟,突破责任成本预算底线,自己也焦头烂额。这种前后迥异现象并非个例,在一些项目以及个别企业里不同程度存在。

然而,对项目信誉与效益双失守的根源,项目管理者往往归咎于客观环境条件变化所造成的“水土不服”,却忽略了没有针对特定项目循因施策的责任,遮掩了没有把住项目管理脉络与不变辩证关系的实质。

市场发展之变,总是从量变到质变悄然发生,在给建筑企业经营承揽环节带来严峻挑战的同时,也给项目施工管理环节带来深刻影响。“市场不相信眼泪。”面对不断变化的常态,项目管理者唯有以变应变,从变处入题,于变中破题,才能确保项目管理走上创誉创效这条不变的正确轨道。

多算胜,少算不胜。应变之先,在于准确识变。项目管理没有一成不变的标版法则。项目管理者要认识到,每一个工程项目相对而言从环境条件到结构内容、运行模式、标准规范等都在发生变化,如果生搬硬套老做法老经验,无异于刻舟求剑、守株待兔。要对变化叠加因素进行对比分析、综合研判,梳理项目非盈即亏的A、B两个界面,准确识别创效点、减亏点、保平点,为制定增盈、扭亏的应变之策做好铺垫。

变则通,不变则壅。识变之后,科学应变、主动求变是关键。项目管理者要跳出南橘北枳的思维定势,因地制宜因事制宜,从技术方案入手,强化对工装、工法、工艺的创新应用,以及理念思维、管理模式、责任体系的破旧立新,变“只干不算、干完再算”为“先算后干、边干边算”,变“单纯为完成任务而完成任务”为“吃着碗里米盯着锅里肉”,打破偶尔盈利、必然亏损的魔咒,进入利誉双收的最佳境界。

市场变化给项目施工管理带来影响是全方位、深层次的,除了工程项目部本身外还有内外部环境的微妙变化。项目管理者要发挥项目团队主观能动性,实施内外两条线同步作战:对内要以上率下,实施全员全过程动态化引导管理,不断激发创誉创效内生动力;对外要主动与业主、设计、监理、地方政府加强沟通联系,持续优化项目管理环境条件,从而在变化中实现不变的目标。

中铁十四局一公司

做实架子队建设促管理再提升

本报日照8月21日讯(通讯员李金雨 方洪祥)近日,交通运输部发布关于2019年度公路施工企业全国综合信用评价结果的公示,中铁十四局一公司依托蒲都高速公路路面1标段参评并取得AA级。这是该公司第三年蝉联AA级。

自2019年以来,该公司所有路面摊铺施工任务均由自有架子队承担,确保“好钢用在刀刃上”,有效提升了路面专业化施工水平。

据了解,为做实架子队,培育优质“土壤”,中铁十四局一公司近年来致力于从理顺体制机制着手,先后出台架子队管理办法、架子队会计核算办法等制度。他们还在职务晋升、评优评先等环节,优先考虑有架子队队长工作经历的员工,将表现优秀的架子队长纳入项目经理岗位竞聘范围,并根据架子队运转情况给予一定加分。截至目前,在该公司两支路面架子队中,已有3人走上项目副职及以上管理岗位。

今年上半年,通过了胶州公路大中修项目经理竞聘的原路面架子一队队长田虎说:“架子队员工每月工资在项目部员工基础上增加600元,公司还在任务分配、考核奖励、资源保障等方面给予一定倾斜,调动了架子队的生产积极性。”为进一步强化“一盘棋、一家人”意识,该公司在项目部与架子队之间实行岗位轮值制度,并将架子队党员编入项目党支部,还要求新员工入职后首先到架子队实习锻炼。

“软件”不断优化,“硬件”配备齐全。该公司为路面架子队购置全幅摊铺机等先进设备,满足多个大中型路面项目同步施工需要。他们创新管理模式,整合设备和人力资源成立设备管理中心,推动“架子队+设备管理中心”片区作业制,加强重点环节成本控制,实现自有设备利用率达100%,把过去的“游击战”变成了“阵地战”,特别是在急难险重任务上,架子队的攻坚作用越发明显。

“通过有效融合,促进了公司先进施工工艺在架子队落落实地,‘卡脖子’工序始终被架子队所掌握,施工效率提高不少。”该公司人力资源部人员介绍。

元的承包价,拿下了相邻项目部沉降观测任务。到更远的地方承包更多的活。今年6月,一公司郑万铁路收尾项目部6公里长的无砟轨道精调任务人手紧缺。每公里精调市场价4万元,黄金歌以2万元的承包价成交。不到3个月,他带着一名测量员跨省作业带回了10万元的辛苦钱。赚钱不易,花钱更“难”!这也就有了文章开头的一幕。

承包模式下,包括黄金歌在内的测量员们变得越来越“抠门”。为便于工作,他们从承包费里拿出8万元买了一台车。除了上工地,所有人员一律不许使用。

对待测量仪器更是如此。黄金歌要求工作期间,仪器不能离开测量员的视线。7月中旬,项目部借用水准仪使用,不慎摔坏,他为此事发了火、落了泪,硬是一天吃不下饭。

人员减少加上俭省节约,测量队的人均年收入将增加5万元左右。一次,项目领导问黄金歌:“如果让你当现场副经理,收入和承包差不多,你干不干?”黄金歌没有丝毫犹豫,果断拒绝。他说:“人要干就干最有意义的事情。”

目前,一公司正筹划启动测量区域承包,黄金歌打算带着自己的团队在盘活人力资源、降本增效的改革“深水区”蹚一蹚。按照预期,人员优化之后,他们的收入还将逐步提高。

辩证把握项目管理的变与不变

周 鹏