

打好“铁算盘” 严控“铁建高速”大成本

——中铁建公路运营公司成本管控奥秘初窥

□ 焦尉 张一同

前言

2019年1月,中国铁建又一家专业化高速公路运营平台公司——中铁建公路运营有限公司正式挂牌成立,担负着全面提升系统内高速公路专业化运营管理水平职责。

中铁建公路运营有限公司是铁建投资的全资子公司,成立之初,就面临着如何在成熟、激烈的市场竞争中树立“铁建高速”品牌形象,形成“以运促揽”大格局的课题,肩负重任的公路运营公司管理团队,在经过长期、大量的实际调研后,决定从“运营成本”入手。目前,中国高速公路经过30多年的高速发展,各省级高速公路集团都形成了成熟的运营管理模式,但由于各种因素,也有管理机构臃肿、管理人员冗多、运营成本居高不下的现象。因此,“成本控制”优势成了擦亮“铁建高速”品牌的一条蹊径。



开展成本实验 探索运营管理路径

截至今年底,中铁建公路运营公司负责管理运营高速公路将达到16条,其中铁建投资自有高速公路14条,系统内兄弟单位托管高速公路2条,共计里程1374公里,资产规模达1500亿元,员工2200余人。据统计,目前进入运营期的各高速公路单公里人员配置数量仅为国内平均水平的一半;单位里程运营成本远低于全国经营性高速公路平均水平。

该公司根据管理实际,将所辖高速公路划分为东部、西部和北京地区三个区域,并选择区域内的德商、资兴、京承3条高速公路作为实验对象,展开责任成本控制实验。公司建立健全责任成本顶层设计、风险内控制度,并在此基础上合理设置组织机构、科学划分职能,梳理、筛选了几百项成本支出费用进行优化,并从运营维管的各个环节对运营成本进行流程再造,做到对高速公路经济业务全过程的有效控制。

该公司全力推行“机构标准化、管理扁平化、人员属地化、薪酬市场化、业务合作化、管控精益化”管理模式,对管理的高速公路项目机构及人员进行精简,人员以属地招聘为主,确保管理队伍稳定。同时严格控制一线收费人员数量,人力成本得到明显控制。为了控制高速公路养护成本,公路运营公司大力推进“巡养一体化”模式,改变各高速公路项目和第三方养护团队同时配备人员、机械的既有模式,对高速公路的巡查、日常保养、养护工程和应急抢险工作,全部由招标引进的专业养护施工单位承担,各项目只配置少量人员进

行监管。据统计,采用该模式后,100公里高速公路1年可节约60万元,还节约了购买养护机械设备的费用。

通过科学严密的成本管控措施,东部地区的山东德(州)商(丘)高速公路项目每公里运营成本不足全国东部高速公路平均成本的一半。随着路段培育期车流量上升,通车运营仅四年的德商高速公路今年底将实现扭亏为盈,这在山东高速公路网密布的情况下实为不易。西部地区的广西资(源)兴(安)高速公路每公里运营成本为全国最低,多次受到外部单位的观摩学习。北京地区的京承高速公路已通车运营13年,按照中国铁建部署,由投资集团接管并委托公路运营公司运营。公路运营公司随即即将所属高速公路运营成本管控模式逐步运用在京承高速公路的日常管理中,预计京承高速公路2020年的运营成本仅为之前的60%。

几经摸索探寻 建立成本管控体系

中铁建公路运营公司负责人说:“运营成本管控绝不意味着成本越低越好,而是在社会责任、企业利益、员工收入中寻求最佳的平衡点,我们要通过模式的创新、缺陷责任的治理以及科学化的养护实施等管理举措,对高速公路项目全周期运营成本进行精准控制。”

2019年,该公司在预算定额方面将管理经验进行了归纳,率先出台了《中国铁建第一部《高速公路运营预算定额》,细化全面预算管理,提升预算管理精细化水平,严格落实全面预算管理要求,特色性地设计了公路运营绩效考核办法、

方案。

为建立健全成本管控体系,打好铁建高速运营管理“铁算盘”,公路运营公司通过不断的实践和改进,初步搭建了高速公路运营项目“12579”成本管控体系。该体系以“一个原则”为核心导向,以“两个模式”设立为框架,以“五个单元”控制为保障,以“七个模块”流程为支持,最终实现“九大控制点”全部覆盖,形成了全套运营企业价值最大化的动态运营成本管控体系。

“12579”成本管控体系主要包括:

- 1.“一个原则”
成本管控体系工作紧紧围绕“安全通畅”的原则开展,在确保安全通畅的前提下,进一步优化成本管控体系。
- 2.“两个模式”
成本管控体系通过两个模式进行开展,一是定额模式,二是绩效模式。
- 3.“五个单元”
公路运营成本主要由项目公司(管理中心)管理费、一线管理费、征收日常成本、养护日常成本及机电日常成本构成,将以人力资源、收费机电、安全养护、市场开发以及财务管理5个责任成本单元要素为载体,加大责任成本投入力度。
- 4.七个模块
公路运营板块成本体系以5个责任成本单元要素为载体,分成7项成本模块进行模块化管控,分别为项目公司管理

费用模块、一线间接费用模块、收费征收日常费用模块、安全养护日常费用模块、市场开发日常费用模块、养护非固定费用模块。

5.九个控制点

运营成本的管控离不开抓手,在完成责任成本单元的划分、成本模块管理的搭建后,将通过人力成本控制点、经费开支控制点、征收成本控制点、安全日常养护成本控制点、机电日常维护成本控制点、养护专项工程控制点、机电专项工程控制点、市场开发成本控制点、财务费用支出控制点9项控制点为抓手,深度介入各项成本管控。

实践总结提升 形成运营管理优势

“12579”成本管控体系的落实,将确保中铁建公路运营公司在安全养护、人力资源、市场开发、收费机电等方面,形成一个管控结合、高效运转、结构优化的成本管控新局面。

志存高远,振翅飞翔。中铁建公路运营公司虽然成立不久,但发展迅速。目前,已根据发展实际确立了“轻资产、专业化、品牌化”的发展方向,并努力成为和谐有序、高效运转,行业知名、国内一流的高速公路投资运营综合服务提供商的目标而奋斗。此外,为推进企业高质量发展,该公司还将持续完善运营管理体系,着力提升运营管理能力,打造品牌建设体系、成本管控体系、人才培养体系,提升资源配置能力、战略执行能力、管理效率能力、标准制定能力,力争迅速成为中国铁建的重要利润增长点。

铁建情怀

家 风

□ 齐 森

生活中,人们常常喜欢用巍峨的高山比作父爱,用浩瀚的大海比作母爱。因为山能给人以依偎,海能抚慰人的心灵!在我的家里,父亲为家拼搏、为爱坚守,以身示范的家风,润物细无声的指引和教导着我。

“人之初,性本善。性相近,习相远!”小时候,父母亲早早地给我立下了很多规矩。在我的记忆里,《三字经》是我父母对我早期教育的一个准则。他们认为,《三字经》里所讲的内容是塑造一个孩子成长中的无形力量。

我的父母都是普通人,他们性格纯朴善良、为人直爽。一直以来,父母都认为我做普通人即可。因为在他们看来,今天的这份简单平凡的幸福生活来之不易。父亲曾跟我讲,他小的时候,家里生活非常艰苦,奶奶一个人要照顾7个孩子,每天从早到晚地干农活。父亲兄妹几人也都要下地去干活,但每天奶奶都会挤出时间来督促他们学习。那时候,家里穷,没钱买笔,他们就在院子里的地上写写画画;没有书本,奶奶就找邻居帮忙借,然后再抄写在干净的纸上,供父亲他们阅读学习。《三字经》也是在那个时期奶奶教会了他们的。虽然家里过得清苦,但奶奶身上勤劳奋斗的劲头,深深地影响着父亲。父亲很欣慰,说自己要像母亲那样,努力打拼,坚强生活。后来,奶奶走了,没有给父亲他们留下值钱的东西,但奶奶留下的精神财富远大于金钱。

我的启蒙老师是父亲。他要求我学习《三字经》,闲暇时还会跟我讲里面的典故。他说:“学习就是要勤奋刻苦,自强不息。”或许是儿时的我比较贪玩,当时也听不大明白,但《三字经》里所讲的“苟不教,性乃迁。教之道,贵以专”,我却印象深刻。久而久之,我被父亲的言传身教潜移默化地影响着。

百变不离其宗,一个人一生的品性大都来自原生家庭。每个家庭都有不同的行为准则、家风家训。家风既像空气一样无处不在,又像山川河流一样抚育着家族的每一份子。因此,好家风很重要,传承好家风更加重要。因为有了好家风,每个家庭才会有无数的美好故事。

如今,我已成家,育有一个可爱的孩子。养儿方知父母恩,已为人母的我深刻体会到了父母的辛苦,也完全体会到父母当年言传身教,让我学习《三字经》的重要性。我会遵从他们的教导,传承好的家风,留住他们的爱!勤奋不是说出来的,而是我以身作则做出来的,这将是我家家风传承的关键!

正所谓“天下之本在于国,一国之本在于家,一家之本在于一身”,一辈人做给一辈人看,一辈人讲给一辈人听,家风正则国家兴旺,国家兴旺则有好好家风。家是最小国,国是千万家。家风的“家”是家庭的“家”,也是国家的“家”。让我们一起传承好家风,给孩子树立一个好榜样。 作者单位:中铁十七局

大路歌台

□ 陈 曦

钢砧之恋

相遇在某个无名的工地
相知于机器隆隆的轰鸣
钢是骨,砧是躯
设计师的笔触是牵线的红娘
缠绕出你中有我我中有你的柔情
拔地而起的摩天大楼
横跨天堑的耀日飞虹
穿山越岭的长大隧道

通达四方的路网交通
无一不是你,无一不是你
钢砧之恋
隐匿在闹市的喧嚣中
深埋在无尽的山水里
共沐阳光,同经风雨
凝固成建筑生死相依的约定
作者单位:中铁十八局二公司

大路杂谈

□ 杨发仁

匠心源于初心

匠心源于初心,只有追求卓越、追逐梦想的初心不改,才能成就匠心独运。匠心是新时代铁建人的真实写照,也是一代代铁建人孜孜以求的人生境界,更是一种践行初心、追逐梦想的时代精神。

匠心是不懈的努力,恒久方能造就。成就匠人之心,需要的是“择一事、终一生”的初心。前不久,央视纪录片《我在故宫修文物》走红网络,受到广大国民追捧,引发无数点赞。当下,文物修复者凭借高超的手艺,出神入化的技巧,默默无闻的坚守在工作岗位上,一做就是一辈子。他们没有在市场利益的驱动下迷失自我,没有忘记手艺人的初心,始终用极致的态度将自己的工作做到完美。无论在哪个岗位、任何平台,终其一生,只要拥有忘我工作的传承精神和坚守信仰的初心,那匠人的称呼必然当之无愧。

匠心是人生的追求,梦想永无止境。每个人都有理想,有追求、有初心。理想和追求并不陌生,何为初心呢?其实初心很简单,它是在你所有梦想、誓言、志向中离你本心最近的想法。当下,社会高速发展,我们比以往任何时候都需要工匠精神。中国航天科技集团特种熔融焊接工高凤林,

他坚持不懈,任凭火花闪烁,岁月寒暑,20余载破解工作上的难题,坚持为火箭铸“心”,终于突破极限精度,将“龙的轨迹”划入太空,让中国繁星点亮苍穹。这是大国工匠,也是匠心精神的代表。它启迪我们一定要坚守初心,坚持人生梦想和追求,不为外界所扰,这是造就匠人精神的途径,也是一个人品质境界的具体体现。

匠心是时代的精神,延续发展历史。以春秋战国时期的起点开始,中国的历史上有墨子、鲁班等大师,驰名于世;有造纸术、指南针、火药和活字印刷术四大发明,举世闻名。当下,有国产航母、大飞机的横空出世,有无数像高凤林、胡双钱一样的大国工匠,为我们树立匠人典范。时代变迁,岁月更迭,历史传承的工匠精神不变。匠心精神是每个时代一定要具备的素质。它既是一剂良药,又是一盏灯塔,更是一本指南。它指引我们更好地适应时代的进步,在快速发展的历史潮流中始终立于不败之地。

修身成业,匠心逐梦。新时代已经来临,愿每一名铁建人都不懈努力,把人生追求和时代精神相融合,在方寸之间坚守初心,在咫尺之间成就匠心。

作者单位:中铁二十一局二公司

晚上,在家休假的我正在听歌,一首《父亲写的散文诗》深情动听,我突发奇想地问父亲:“你有没有写过日记呀?”父亲笑了笑,从柜子里拿出几个日记本递给我。我有些惊讶,也有些好奇,飞快地跑回房间,关上门,打开了这几本发黄的日记本。

父亲的日记写得很随意,没有华丽的词藻,也没有浪漫的感情,大多是生活的琐碎,有打工干活的记录,有做生意的流水账,更多的是关于我成长的点点滴滴。因为我上幼儿园,父亲放弃了收入不错但四处漂泊的工作,只为给我一个稳定的家;我喜欢风筝,父亲便自学做风筝,日记上还写着制作工艺;为了让我专心高考,父亲搬到了闷热的阁楼,整整睡了两个夏季;我不小心摔伤了留下了疤痕,他心疼得一夜未眠,自责的话写了整整一页……通过一行行文字,我第一次走进了父亲的内心世界,我感受着深沉的父爱,眼泪在眼眶里打转,原来他对我如此细腻。这些文字在发黄的日记本里比任何“散文诗”都浪漫,字里行间,满是深情。

因为胳膊有伤,父亲找不到工作,亲戚朋友们冷嘲热讽;做生意赔钱欠债,父亲从没和家人说过,自己打零工慢慢还,一行行大大的“爱拼才会赢”和“今天比昨天更努力”的字眼,还原了当时父亲经历的困难和承受的压力;再苦不能苦孩子,这让我明白了儿时骄傲了几年的山地自行车,是父亲卖掉自己的摩托车才换来的;为了给我报重点补习班,全家人半年没有吃肉……原来,一向乐观开朗的父亲把好听的话都留给了我们,把难过和委屈都化作一行行文字写进了日记里。父亲的“散文诗”,大多是责任和苦难,他用独特的方式默默承受了一切,独自扛起了全家生活的重担。

父亲不是超人,他和千千万万的父亲一样平凡朴实。他仿佛什么都给了我,却又把自己拥有的一切毫无保留的都给了我,就像小时候,父亲将我举过头顶,让我看到了更远的世界。

如今,我把日记本带到了工地。在我孤独迷茫的时候,翻开它,字里行间流露出来的感情,如泉水般清澈甘甜,像大山一样巍峨挺拔。他教会我,在人生的大海中航行,要保持乘风破浪的姿态,不管风吹浪打,始终保持积极乐观,微笑去面对。

作者单位:中铁十六局三公司

亲情似海

□ 刘俊丽

父亲的「散文诗」

作者单位:中国铁建大桥局 李仕兵 作

