

从“订单有质量”到“产品有效益”

——中铁二十一局聚焦大成本提升项目管控创效水平

本报记者 周鹏

“只完成预算指标评不上先进,还要按超额大小打‘排队’”。近日,中铁二十一局68名个人、6个单位被授予首届“创效功臣”“创效明星”“创效标兵”“创效先进单位”等称号,用数字说话的典型事迹一经官方微博公众号晒出后,在线上迅速引起强烈反响。

一年来,该集团聚焦大成本,大力开展项目管控创效活动,从经营承揽、成本管控、二次经营、执纪追责等方面持续发力,通过预算目标管理、过程重点卡控、收尾闭环评价,制定差异化考核方案,推行“利润上缴超额超奖”政策,打破“干多干少一个样”弊端,实现项目整体成本管控创效水平稳步提升,近两年新上项目无一责任亏损,历史潜亏项目治理持续向好。

关口前移,经营源头保质量

“亏损项目不接,项目完成必赢”,中铁二十一局树立大成本理念,对项目经营管理划出一条硬杠杠。以此为主线,该集团展开“项目管控创效年”3年行动,量化目标管理,提升管理创效能力,千方百计减亏、扭亏既有潜亏项目,坚决杜绝新上项目亏损。

为确保源头效益,该集团坚持不论项目投资额多大都精选优揽,在质量与数量冲突时,坚决选择质量,规避先天性亏损项目,将承揽质量列入经营考核指标,成本测算节点前移,标前测算率达到100%,确保既算得准又投得盈,通过标前测算、合同研判,对前景不明和合同严重不平等的项目坚决放弃。

打开该集团2020年经营成绩单,量的增长与质的提升成为最大看点:属地经营近126亿元,城市经营近400亿元,10亿元以上项目17个,20亿元以上项目9个,雅叶高速公路、榆林黄河东线引水工程成为该集团历史上承揽的最大公路招租项目和最大水利招租项目。一批大市场、大客户、大订单“三

大”项目落地,为企业转型升级、高质量发展提供了新动能。

紧跟国家战略,大力发展工程总承包项目,该集团发挥在西北地区首家“四特四甲”资质优势,中标黄河刘家峡库区北岸综合治理等33个工程总承包项目,独立为业主提供全套项目解决方案,形成市场核心竞争优势,以设计+施工“二合一”提高建造效率、降低建造成本。

他们将属地经营、滚动经营作为“稳增长、高质量”的最佳途径,坚持做深做透,打造“四梁八柱”,在甘肃、青海、宁夏、陕西4省区每年完工和新中标项目占全集团近半数,仅2020年就完成产值137亿元,新开工49个项目,完工47个项目。目前,该片区在建项目达100余个,覆盖铁路、公路、市政等各主要产业板块,经营规模“雪球”越滚越大。

重心下沉,全方位锁定效益

如何将质量的订单变为有效益的产品?从守住安全、质量、工期、效益、环保和信用“六条底线”,到紧盯工程管理、安质环保、物资设备等“八大创效环节”,再到严格合同签订、责任预算、验工计价等“十条红线”,中铁二十一局近两年出台17个项目管理制度办法,对项目进行精益管理。

一年来,该集团专家督导组对11个大型项目进行前期策划,现场编制7个重难点项目的责任预算,锁定临建工程成本和主体工程成本,对7个项目现场督查后下发12份整改通知书,对2个项目的8个工区责任成本管理“把脉问诊”,成立工程公司工作组现场帮扶,扎住效益流失口子。

“因方案策划不到位导致施工被动、出现潜亏的,追究工程公司主管领导项目经理责任。”该集团对项目成本管理作出具体规定,新中标项目1个月内完成前期策划,上场1个月内完成临建工程预算编制,3个月

内完成责任预算编制,及时锁定项目成本,通过上场一年内跟踪督导,发现问题及时化解纠偏。

2020年年初中标的兰张三四线铁路项目克服疫情和征迁迟滞无法启动的重重困难,严格实施前期策划方案,当年3月初人员机械全部进场,4月底基本完成全部临建工程,5月初项目全面开工建设,12月底超额完成产值计划的135%。

紧盯“标前算赢、工程增收、收尾创效”环节,该集团所属二公司坚持财务监察、审计监督、党委巡察、经济活动分析常态化,综合检查、考评、奖惩常态化,审计、奖罚、移交、追责常态化,激励项目“跳起来摘桃子”,2020年69个在建项目均无责任亏损。

按时召开总部月度生产经营例会,是该集团应对疫情防控常态化的创新创效之举。他们整合信息化管理资源,建立三级单位线上线下一体化联动机制,消除堵点,连接短点,38个重难点项目和重点监控工程全部平稳可控,14个项目顺利开通,29个完工收尾项目按时按点确权收尾并账。

变新建拌和站为购买既有拌和站节约直接成本200多万元,在价格偏低的冬休时期提前购入钢筋,降低成本70多万元……拉林铁路项目在全方位降本增效的同时,实现安全“零事故”、质量“零缺陷”,还滚动承揽了西藏藏医药大学等3个项目,合同总额超过7亿元,形成一套班子管理一个“小项目群”。

坚守底线,防亏走在治亏前

坚守效益底线,中铁二十一局对项目可能出现的潜亏风险或亏损苗头,通过各种报表和现场督导早发现、早研究、早应对,多措并举防亏、止亏、减亏、扭亏,变“治理”亏损为“预防”亏损。

跟踪督导防亏损。麦积山景区游客服务中心工程一期项目在紧扣政策调整合同

条款增收收益,优化方案深化设计蓝图增效益的基础上,工程公司主管领导带队深度梳理督导,发现问题及时纠偏,确保效益稳定,该项目综合收益超额完成评估指标。

警示教育戒亏损。5个项目作经验交流,2个工程公司、11个项目部作检查剖析,该集团既让创效项目介绍经验、戴红花,更让亏损单位亮相、出汗,指导其他项目既学习创效的好办法、好经验,更规避一些亏损陷阱、漏洞。

约谈督导治亏损。2名工程公司和2名项目部负责人因项目节点指标完成滞后,分别受到绩效考核扣分处罚,并在全集团聚会上作深刻检讨,其限期整改情况交由总部重点跟踪督查,效果不明显者再集体约谈,倒逼亏损点变为创效点。

在“百日大干”劳动竞赛活动中,3个工程公司和3个直管项目部尽管超额完成产值计划,但综合创效情况排名靠后,进而进行表彰奖励申报名单上被“效益一票否决”刷掉。

扭亏也是创效。南水北调项目因前期管理不善等原因出现亏损,调整项目经理后,新的管理团队精心组织施工生产,严格控制施工成本,通过优化施工方案等一系列方式扭亏为盈。

同时,该集团加大执纪问责惩戒亏损力度,两级纪检机构针对项目亏损问题立案核查,对54名相关责任人员给予相应党纪处分、通报批评、经济处罚,“亏损可耻、创效光荣”成为至上管理者、下至普通员工都遵循的法则。

聚焦大成本,项目精益管理是一道没有固定答案的开放题,提升项目管控创效水平的故事还在该集团发生。在今年初“四会”上,他们确立“干什么挣钱,就干什么”的经营导向,“怎么干挣钱,就怎么干”的管理导向,“谁干挣钱,就让谁来干”的用人导向,再次吹响项目管控创效集结号,掀起新一轮攻坚战。

中铁二十局北海西村港跨海大桥项目

安全风险管控严 施工生产推进快

本报北海3月8日讯(通讯员陈福得)连日来,广西壮族自治区重点工程——北海西村港跨海大桥施工现场一片热火朝天,上百名施工人员在桥面平台上紧张作业,4台百米高的巨型塔吊矗立在水中央争分夺秒起吊物资。为加快推进工程建设,连日来,中铁二十局三公司北海西村港跨海大桥项目通过严控特种作业,全面消除风险隐患,实现安全生产不间断。

“针对20号、21号主塔及23号墩盖梁3个一级高风险点,我们进行了全方位安全检查。”项目负责人冯龙介绍,海上施工项目受风力影响较大,确保特种设备使用安全是安全管控关键点。

为此,结合施工特点,该项目对11台特种设备和操作人员证件、设备备案手续等进行全面检查,确保所有设备手续齐全,所有人员持证上岗。同时,按照安全管理规定,该项目制定培训计划,利用每天班前安全教育对特种作业人员培训,对安全知识、操作步骤、关键环节、注意事项进行细致讲解,避免出现安全事故。

“为方便塔吊维修,我们安排一名专业塔吊维修工到项目常驻,在塔吊出现问题时,及时到达现场处理问题。”项目安全负责人介绍,常驻塔吊维修工不仅可以及时处理问题,强化机械管理,消除“带病”作业风险,还教会了项目施工人员对一些简单机械问题的处理办法,起到“1+1>2”的效果。

通过对各施工点进行安全评估,该项目施工现场高空作业、特种设备、驻地营区疫情防控等安全风险点始终处于可控状态。同时,他们从技术交底、安全防范及应急救援等多方面着手,不断织好安全“防护网”,为施工生产高效推进保驾护航。截至目前,该项目水下施工已经全部完成,正在进行大桥主塔施工,投资额完成率超过70%。

中铁城建一公司

奏响“春耕曲” 施工干劲足

本报太原3月8日讯(通讯员石亚强)连日来,中铁城建一公司连续召开节后收心会、复工推进会,对复工复产及全年工作开展进行详细部署安排,成立复工检查小组,对各重点项目进行安全质量检查。

各项目为做好复工复产工作,分别对项目职工和劳务人员做好行动轨迹、健康码及体温登记,并分批次进行核酸检测。同时,他们积极制定科学施工措施和专项施工方案,制定月度及每周施工进度计划,定期盘点统计,按时对现场劳务班组进行工前教育,降低安全隐患,实现安全生产。截至目前,该公司90余个在建项目均已全面复工,多个项目掀起施工热潮。盐城市盐城动力电池标准厂房项目顺利通过竣工验收;石家庄地铁3号线分部顺利通过验收,预计3月中旬完成整体验收;济南西部新城文化地标山东省文化艺术中心三馆二期项目进入收尾阶段,预计3月完成竣工验收;西安曲江文创中心项目完成超大面积混凝土浇筑;成昆铁路峨米线房建工程完成上场策划,全面开工建设,形成了复工即大干的火热场面。

中铁十六局一公司

深耕广西区域 滚动经营结硕果

本报北京3月8日讯(通讯员胡翔)近日,中铁十六局一公司迎来开门红,经营承揽再传捷报,成功中标桂林高新区七星园基础设施及标准厂房项目,总投资23.38亿元。这是该公司凭借良好履约能力以干促揽,融入广西、扎根广西,滚动经营发展的又一硕果。

该公司进入广西市场以来,依托集团公司、区域指挥部、工程公司、项目部“四级联动”的立体经营格局,以现场保市场,多方发力,通过高端经营,集中优势力量,优选投资合作方,中标标杆高速、广西连花大道、新建防东铁路、桂林高新区七星园等一批优质重点项目,在广西市场创造了高层次、大规模、持续合作共赢的大市场,市场布局也以传统铁路、公路为支柱,逐渐发展成为房建、公路、市政、铁路四大板块齐头并进、多点支撑的大经营格局。

同时,他们加大重点项目运作与管控力度,于2018年高效完工的莲花大道项目,是柳州市第一个全生命周期的PPP项目,为该公司探索新模式起到了示范引领作用。此后,他们再度中标北部生态新区江湾大道道路及地下综合管廊PPP工程和柳州市沙塘至沙浦道路地下综合管廊项目,助力该公司在综合管廊新兴领域逆势突起。

为打造更多品牌工程、精品项目,该公司根据工程特点,为每个项目配备不同资源,提升对现场资源要素的高效利用,保障各项目高效有序推进。新建防东铁路项目全面推行标准化项目管理,积极开展技术创新,隧道施工工艺及微创新应用在全线推广,彰显了示范引领作用。百靖高速公路的建成进一步完善了广西高速公路网布局,加强了广西西部、大西南与东部沿海地区经济交通联系,获得国家优质工程奖。这些精品工程进一步提升了该公司在广西市场占有率、品牌信誉度和综合竞争力。

中铁二十局中标安哥拉公路修复项目

本报安哥拉卡贡达3月8日讯(记者赵渊青 通讯员柳一)近日,中铁二十局成功中标安哥拉卡贡达一库韦拉伊公路。

全长101公里的卡贡达一库韦拉伊公路,是安哥拉政府2018—2022年安哥拉五年计划中的重点扶助工程,计划工期30个月。该项目位于安哥拉西南部的威拉省,它的实施可进一步完善南部地区公路交通网络,在便捷威拉省人民出行的同时,也将推进相邻省份之间人员交流、物流商品运输,从而带动安哥拉南部经济发展,改善人民生活品质。

卡贡达一库韦拉伊公路是中铁二十局安哥拉国际公司继卡贡达、卢班戈学校竣工验收之后在威拉省承建的第五个基建项目,为中铁二十局在威拉省滚动发展奠定了基础。

国内首条石材铁路专用线开建

本报武汉3月8日讯(通讯员肖帆 刘皓)近日,国内首条石材铁路专用线——湖北麻城石材铁路专用线正式开建,其设计货物运量达404万吨。

湖北省麻城市是“全国石材产业集群示范城市”,素有“中国花岗岩之乡”美誉。作为麻城石材产业重大配套项目,麻城石材铁路专用线设置既有京九铁路周铁岗站、新建石材园站和朱家院站共3个车站,并设有石材园货场一座,全线拟用地82.41公顷,由中铁十一局四公司负责施工。

麻城石材铁路专用线建成后,将为麻城石材产业园和矿区提供一条大运量、全天候、便捷的运输通道,实现与京九线、阳逻港“铁水联运”无缝对接,解决石材类等超重制品的运输问题。

济莱高铁最长隧道出口贯通

本报济南3月8日讯(通讯员谈军志)3月5日,由中铁二十一局承建的济莱高铁控制性工程、全线最长隧道——泰山隧道出口段贯通。

全长4182米的泰山隧道穿越岩溶、围岩失稳、顺层偏压等不良地质区域,局部围岩破碎,节理裂隙发育,施工难度大。

项目参建员工坚持“弱爆破、短进尺、强支护、早封闭、勤量测”的原则,全面采用超前地质预报等先进技术手段,并组织专家对安全步距、施工工法进行论证,确保隧道施工安全。

他们下发《隧道施工标准化手册》,还引进多功能作业台架、湿喷机械手、液压仰拱栈桥、自动铺挂台架等先进大型工装设备,大大提升了隧道机械化、标准化、规范化的施工能力与作业水平。

济莱高铁是国内首条山区高铁,全长117.49公里,线路从济南东站引出,经过历城区、高新区、章丘区,终于钢城站,穿越六大森林公园,设计时速350公里,计划于2022年底通车,届时济南东站到莱芜仅需22分钟。



近日,由中铁十四局大盾构公司和铁建重工联合打造的“星盛号”盾构机,在湖南省重大民生工程长沙湘雅路过江隧道现场下井组装。该盾构机刀盘直径15.01米,是第一台穿越湘江的最大直径泥水平衡盾构机。图为“星盛号”盾构机刀盘吊装下井。丁甜摄



让创新在基层生根开花

张贵臣 张达

中国铁建项目多,一线项目部直面许多技术问题,开展“小发明、小创造、小革新”活动,融进了许多“大智慧”,不仅加快了施工进度,确保了安全、质量和环保,还能助力提质增效。所以,项目部要厚植技术创新沃土,为一线员工技术创新提供广阔平台。

推进一线项目技术创新,要建立健全支持创新的制度。制定配套的制度体系,为技术创新提供人力、物力保障。明确奖励措施,对善钻研、勤思考、出成果的技术人员要加大奖励力度,鼓励一部分人通过创新实现自己的价值。同时,还要建立创新容错机制。创新过程绝非一帆风顺,企业要鼓励员工大胆尝试,勇

立潮头,在创新的过程中提倡不怕犯错、怕不犯错的理念,形成鼓励创新、用关键少数带动大多数、广泛发动更多基层员工积极主动投入创新工作的氛围。

技术创新的复杂性特征需要“工匠精神”。核心技术攻关不是一蹴而就的,需要脚踏实地,技术人员要始终坚持“执着专注、精益求精、一丝不苟、追求卓越”的工匠精神,重视每一个细节,把每一件小事做好、做到位。此外,研发产品不是一朝一夕的事,甚至还很枯燥,需要技术人员能够坐冷板凳,耐得住寂寞。

所以,项目部要做好“工匠故事”的宣讲,让工匠精神深入人心,让更多基层工匠被大家熟知、被大家尊重,进而呈现

勇于创新、主动创新局面。

推进一线项目技术创新,要更加注重技术成果运用。创新技术和现场、生产经营相结合,创新成果要敢于推广、善于应用,从而激发现场质量管理、安全管理活力,为企业发展提质增效。在创新浪潮中,企业还要做好技术创新成果保护,警惕层出不穷的侵权现象,法务合规部门要做好成果保护工作,做好知识产权保护。

在建筑业同质化竞争日益激烈的新时代,谁的施工一线科技创新能力强,谁就受益大。只有为技术人才创造一个良好空间,营造良好人文管理环境,创新之花才能在企业生根发芽,成长壮大。

(上接第一版)

一条马路之隔的管片智能生产车间,随着一名现场工程技术人员果断按下红色按钮,混凝土布料振捣系统徐徐开始自动精准布料,国内在建最大直径15.4米的盾构管片智能生产线运转,采用的智能控制系统,实现了从清模、混凝土灌注到蒸养的全流程智能化联动管理。

不止于此,他们还对产品加装芯片,通过扫描实现自动化验收接收,还为后续运营维护工作提供可靠信息。在生产中,他们全面推行盾构管片制造流程管控模式,监控管片生产过程中钢筋笼制作及混凝土灌注、养护、存放等主要工序的生产数据,还与科技公司联合研发管片智能管理系统APP,实现了北京东六环管片生产全过程、全方位、全覆盖、全天候的“智能”动态管控,用“大数据”助力精品制造。

2020年,他们被北京市住房和城乡建设委员会评估为装配式预制构件企业质量评估体系第一名,为进一步做强做优装配式建筑市场打牢了基础。

秉承匠心 以“产业园”做优企业资产

装配式建筑作为基建的“基底”单元,是品质工程的重要决定因素之一。

“精品与废品的差别仅在分毫之间,差一分、一厘、一毫都不行。”他们以配套工艺流程、质量培训、质量巡检、质量攻关等方面加强管理,使一大批内外实美的优质轨枕、桥梁、管片、轨道板、箱涵、地下综合管廊、住宅部品等应用在建重点项目,为企业赢得了金字招牌,

也在市场中拥有了更多发展机遇和选择权。

在推动产业链不断拓展、向高端市场进军的同时,该公司领导班子多方筹谋、主动出击,积极促进企业与政府、高校、驻地央企等联合,推动以“综合产业园”的形式打造战略联合体。

通过“1+N”布局,中铁十四局房桥公司目前已在北京、章丘、石家庄、南京等地投产了10个装配式建筑产业园,在芜湖、成都、青岛等城市建立了14个管片基地,此外还建有9个轨枕基地,3个住宅产业化生产基地,呈现出全国联动的发展态势,为企业持续发展积蓄潜力。

通过“1+N”布局,中铁十四局房桥公司目前已在北京、章丘、石家庄、南京等地投产了10个装配式建筑产业园,在芜湖、成都、青岛等城市建立了14个管片基地,此外还建有9个轨枕基地,3个住宅产业化生产基地,呈现出全国联动的发展态势,为企业持续发展积蓄潜力。

通过“1+N”布局,中铁十四局房桥公司目前已在北京、章丘、石家庄、南京等地投产了10个装配式建筑产业园,在芜湖、成都、青岛等城市建立了14个管片基地,此外还建有9个轨枕基地,3个住宅产业化生产基地,呈现出全国联动的发展态势,为企业持续发展积蓄潜力。

综合产业园规避了产品单一、订单不足的风险,能更好地调整业务,企业生命力更强劲。随着一个个综合产业园落地,职工们也从“临时项目”到了“固定阵地”,厂房设备、工作环境、食宿条件等都随之提升上档,职工们一个个干劲十足,准备在产业园大展身手。

“十三五”期间,中铁十四局房桥公司承揽、营收、利润逐年实现历史新突破,蜕变为现代化专业装配式建筑企业,铸就行业品牌。2019年,该公司上榜“中国铁建非工程承包业务三级公司规模20强”,2020年获评全国文明单位。

稳步迈入“十四五”,他们将绿色、智能、数字化建造为发展方向,进一步做专、做精、做强,发挥专业预制“装配”高质量发展优势,凝聚起进军“建筑工业化一流企业”发展的底气 and 实力,推动装配式建筑从传统预制向技术密集型发展。