

# 从“揽赢”到“干盈”

## ——中铁二十一局二公司经营管理创效侧记

本报记者 周 鹏



“69个在建项目，无一责任亏损”。打开中铁二十一局二公司经济运行矢量图，一路上扬的红色箭头格外醒目：2015年以来，项目综合收益率6年提高了近6个百分点。日前，记者就该公司跻身中国铁建2020年“工程公司效益20强”进行采访。该公司党委书记、董事长张发祥用“不揽亏活，不把活干亏”一语道出其中的奥秘。

### 标前算赢，签优质订单

市场如战场，多算多胜，少算少胜，不算不胜。在经营承揽中，中铁二十一局二公司坚持把质量摆在数量前面，确保源头收益。“通过前期策划，提前把控成本，让项目赢在起跑线上。”该公司经营计划部负责人魏家忠说，经营承揽是企业经济运行的龙头，投标前期策划的优劣决定项目整个生命周期的经济状况。

公司主管领导牵头、分管领导跟踪、项目经理参与投标决策，是该公司投标前的规定动作。在满足标书文件中安全、质量、工期、环保、文明施工等指标的前提下，他们依据市场调查、施工组织、施工方案，对项目施工过程中发生的费用模拟成本目标进行预测，在众多项目信息中选择工期合理、造价较高、资金到位的项目。“项目质量不佳，把所有希望寄托到中标以后，很难摆脱亏损的魔咒。”他们以此摀住“为承揽而承揽”的冲动。

聚焦大客户、大市场、大项目，该公司一举入选多家全国知名地产企业合格供应商，同时与甘肃、陕西等多地大型企业、设计院和地方政府签订战略合作协议，达成合作意向，不仅拿到市场“入场券”，而且是“头等座”。甘肃天水麦积山游客中心、兰州雁儿湾污水处理厂、甘肃简牍博物馆、兰州新区专精特新项目……多个“首个”“最大”项目，串联起他们经营版图上靓丽的“风景线”。

“以滚动发展为方向抓好在建项目管理。”该公司工管部副部长韩东波说，他们将现场施工管理纳入经营开发环节，每月都要围绕安全、质量、进度以及项目与客户配合情况进行

行回访。通过抓好在建项目管理，他们每年都能斩获不少国家级、省部级大奖，2020年滚动承揽38.76亿元，实现在建与承揽的双向推进。

房建板块承揽57.33亿元，陕甘区域承揽71.3亿元……专业化和区域化是该公司近年来经营的最大看点，也是该公司经营承揽从2016年的35.86亿元增长到2020年的88亿元的“压舱石”。近几年，他们自揽的100多个项目无一亏损。

### 过程“干盈”，创最佳效益

如何把预期效益变为现实效益？中铁二十一局二公司将项目前期策划，作为决定项目成本控制方向的有效举措。“就像每项工程开工前，先要精准测量放线一样。”该公司策划组专家李红说，即使修一条施工临时通道，策划组都要深入现场踏勘，反复对比，确定最佳方案，既防控了项目管理风险，又促进了项目增效增值和高效运转。

公司层面推进保进度、保质量、保安全、降成本的“三保一降”，项目上严守安全、质量、工期、效益、环保、信誉“六条底线”，“法人管项目”原则在该公司各基层项目转化为一个个看得见、摸得着的具体行动。在项目部紧扣政策调整合同条款、优化方案、深化设计蓝图的基础上，该公司督导组深入现场深度梳理，发现问题及时纠偏，确保项目超额完成综合收益。

既要揽得到，更得干得盈。在豪华铁路云岩隧道、小南塬隧道两座浅埋隧道施工中，该公司成功攻克浅埋冲沟环境下湿陷性黄土地质及软弱围岩隧道施工关键技术，节约成本上千万元，获得国家发明专利3项、实用新型专利9项，为今后同类工程施工积累了经验。

该公司经济管理部副部长杜芬说，各项目将前期策划书、标准化管理手册作为纲领性文件严格落实，公司每季度、项目部每月召开经济活动分析会，对项目成本管理把脉会诊。近3年来，该公司自揽项目责任成本预算无一出现大的偏差。

此外，记者还从中铁二十一局责任成本管理现场推进

会上获悉，该公司与每个项目签订收尾目标责任书，在工程项目竣工、末次结算完成时，对各项指标完成情况进行考核。经审计部门确认数据后，公司党委会研究确定考核兑现方案，先按70%兑现，待保修期满，应收账款、履约保证金收回，工程资料移交，保修金返还后兑现剩余30%，避免留下经济纠纷隐患。

### 导向引领，育多赢文化

兰州动物园易地搬迁项目，是兰州市重大民生工程，工期进度备受广大市民关注。项目现场负责人周小虎介绍，园址位于大山沟里，没水没电没路，条件异常艰苦。该项目2019年6月开工，2020年11月验收，今年4月移交，打了一个短平快漂亮仗。

如何干盈项目，人是活跃也是最核心的因素。该公司通过导师带徒、换岗和挂职锻炼等途径，完善干部培养考核机制，分类建立“后备干部人才库”和“专家库”。2020年，该公司共培训5600多人次，并对521对结对师徒回访考核，确保实现培养目标。他们在培养优秀年轻人才时，注重综合素质锻炼，选用项目经理时必须担任过项目支部书记的履历。周小虎仅用6年时间，就走上了安宁堡棚改小区项目党支部书记岗位。

此外，该公司还坚持财务监察、审计监督、党委巡察、季度经济活动分析常态化，坚持半年、年终综合检查、考评、奖惩常态化，坚持审计、奖罚、移交、追责常态化，打出促进项目创誉创效“组合拳”，激励项目“跳起来摘桃子”。

按照“巡察+思路”，该公司2020年对3家单位开展常规巡察，对30家单位开展财务资金管理专项巡察，发现问题112条，列出清单，逐一督导销号。

“企业有效益，职工有兑现。”张发祥说，他们还建立了完善的薪酬分配机制，奖罚分明的激励约束机制、能上能下的干部考核机制，做到不亏待在创誉创效上作出突出贡献的职工，不亏待在急难险重项目、艰苦环境中默默奉献的职工。

## 统一「配餐」治愈箱梁「肠梗阻」

本报西安5月21日讯(通讯员丁明明)

重达930吨、长40米高铁箱梁从加工到上桥平均周期45天，4小时实现架梁施工无缝对接，架桥施工人员投入不到10人……日前，一场预制生产架梁观摩让中铁十二局四公司杭衢铁路衢江制梁场迅速走红。他们通过推行预制架梁加工、生产、架梁一体化“套餐”式管理，实现了预制箱梁生产和架梁无缝对接，打造出衢江制梁场多个管理亮点。

“高铁重型预制箱梁动辄百吨级，加工生产和运输架梁需要大量重型设备密切配合，才能保证效率和质量。”该公司架桥分公司经理王智军介绍说，制运架梁是个系统性工程，从生产加工到保养运输再到上桥架设，往往涉及提梁机、运梁车、门式起重机、架桥机等10余台重型装备和20多个作业环节，一个环节配合不到位，都会卡住制运架梁生产线。解决制运架梁不同步导致的低效率问题成为他们推行一体化施工“套餐”的初衷。

围绕高铁箱梁制运架管理大融合的思路，该公司构建了从高铁箱梁加工生产到张拉养护、从运输提梁到安装架设的成套化管理体系，实行制运架梁施工“一支队伍、一组设备、一套技术”的管理模式。“在制梁场的统一调度指挥下，预制架梁生产线上的每一台设备和每道工序都严丝合缝，制运架梁一气呵成。”衢江制梁场负责人曹新胜介绍说，一体化管理实现了人员设备集成，在箱梁生产过程中，就可以根据特殊架梁施工需求，集中开展技术工艺创新，形成预制架梁生产养护、运输架梁一揽子技术方案。

在该公司各预制架梁场，技术人员围绕箱梁架梁要求开展技术攻关。常益长铁路汉寿制梁场研发的箱梁模板监测控制装置成果获得全国工程建设行业QC竞赛Ⅱ类成果奖。福厦高铁渔溪制梁场实现了隧道口零距离架梁施工和桥梁导梁前悬40米特殊工况下的箱梁架梁。衢江制梁场研发应用智能张拉、全自动压浆、浸水与全自动喷淋养护结合、全自动静载试验系统等新型工艺，成为“十三五”国家重点研发计划“长寿混凝土制品关键材料及制备技术”重点专项科技示范线。

## 金融小知识

### “商业承兑汇票”的发展

近年来，票据作为企业的支付结算工具，扮演着越来越重要的角色，应付账款票据化趋势明显。央行于2016年发布的224号文《关于规范和促进电子商业汇票业务发展的通知》明确了票据的发展方向，票据业务也随之快速发展。电子商业汇票分为银行承兑汇票和商业承兑汇票两种类型。商业承兑汇票的签发主体和承兑人往往是信用资质优良的大企业，收票人或背书人则是众多的中小企业。不同于各种“信”类产品和供应链票据，商业承兑汇票受到《票据法》约束和保护。我国票据市场长期呈现“银票独大”的局面，商业承兑汇票的占比小，认可度低，主要原因是商业承兑汇票信用信息的缺乏，市场难以识别风险，流转难度大，金融机构贴现支持度低。2016年票交所成立后，引入了票据信用主体，统一了场内交易市场，疏通了商业承兑汇票的流通渠道。2020年央行和票交所推动票据信息披露、主动账户管理等业务功能上线，商业承兑汇票的市场环境更加健康和完善。此外，随着财务公司延伸产业链金融服务试点的推广，特票企业可以选择企业集团财务公司办理商业承兑汇票贴现业务，进一步打破了商业承兑汇票融资壁垒。铁建财务是建筑类央企财务公司中首批获得该试点资质的公司，推动了成员单位商业信用的建立。

(铁建财务供稿)



日前，黑龙江省百大项目齐齐哈尔民航跨路桥梁工程转体支座顺利安装完成。由铁五院设计、中铁二十三局施工的跨路桥梁工程主桥跨越21条既有线路，单侧转体重量达27500吨，为我国严寒地区大跨径同类型桥梁吨位和跨度最大。图为转体支座安装现场。 杨霖雷 摄

## 职工论坛

### 安全生产不能靠“运气”

牛 静

目前正是施工生产黄金季节，在时间紧、任务重的情况下，个别一线管理人员往往侧重于生产经营指标，却忽视了安全管理。有人说：“不出事那是运气好，出了事那是运气背。”言下之意，施工生产安全，主要靠“运气”。笔者认为，安全施工靠“运气”的想法，也是造成安全管理流于形式的主要因素。如果任由这种思想存在，相关安全管控制度、管控措施很容易被忽视。该组织的安全检查敷衍了事，该治理的隐患去三落四，该投入的安全资金敷衍短欠，该培训的职工走个过场就上岗作业……长此以往，势必给安全生产埋下“定时炸弹”。

有人可能会问：“安全生产不靠‘运气’，究竟靠的是什么？”笔者认为，真正搞好安全生产，要靠领导以身作则，以上率下提升全员安全意识；要靠强化安全管理，织密安全生产防护网；要靠科技进步，强化设备操作安全防护措施；要靠加强培训，提升职工安全生产技能；要靠职工操作岗位的遵章守纪……如果一切靠“运气”，对待安全隐患麻痹、马虎、漫不经心，在人、设备、技术和管理等不积极采取预防措施，发生事故只是时间的早晚而已。项目主要负责人对安全生产工作

## 联手地方国企 逐浪大湾区市场

本报广州5月21日讯(通讯员惠 朔 陈章进)日前，中铁地产所属中建建南沙投资公司与广晟地产组成联合体，创新“产业+地产”和“配建+地产”经营模式，以31.94亿元的低价成功获取广州市花都区中央商务区组团综合开发项目。这是该公司继万顷沙区块综合开发项目、庆盛区块综合开发项目、坦尾村更新改造项目之后，获取的第四个百亿级项目，是该公司主动融入中国铁建经营大格局的生动实践，是落实“一体两翼，多点支撑”经营战略的具体举措，更是探索升级“南沙模式”的有益尝试。

作为市重点工程，属于三级甲等专科医院，投资建设标准高，对企业资质要求严，准入门槛高、社会影响大、公益性强，出资建设该院彰显了央企社会责任，提升了中国铁建品牌形象。同时，对该公司和中铁地产而言，还可以充分发挥中国铁建资质优良、实力雄厚的全产业链优势，协同系统内兄弟单位参与项目建设，预计能为中国铁建主业板块贡献新签合同约20亿元。该公司负责人表示，除协同中国铁建主业外，通过“配建+地产”模式，还能有效提高项目资金使用效率，降低财务成本。广晟集团是广东省属国有独资重点企业，所属广晟地产立足广东、湖南，重点布局粤港澳大湾区、粤东西北地区、湖南核心城市区域，已储备和可获取的土地超过

## “黑科技”成地铁施工风景线

本报青岛5月21日讯(通讯员万宇航 张国庆 记者付晶晶)“应用BIM技术制作三维模型对工人进行技术交底，像看动画片一样将施工过程、注意事项展示出来，生动形象便于理解”。日前，记者走进中铁二十五局青岛地铁4号线07工区，随处可见的“黑科技”，俨然成为现场管理的一道风景线。

该项目劲松七路车站沿线长、工法多、难度大，得益于BIM技术的应用，现正处在如火如荼的大干中。“BIM技术正在上演施工‘预告片’”，该项目工程部副部长薛亨泰说，他们将场地建设、施工过程等通过BIM技术建模分析，既能降低施工风险，还能有效降低施工成本。据悉，该项目部还在不断加强BIM技术专业人才的培养，为今后BIM技术的应用推广奠定基础。

“有时候遇到难以解决的问题，我们可以通过‘智慧工地’App，在线‘问诊’，公司专家远程‘把脉’，精准施策，靶向治疗。”谈到刚普及的“智慧工地大数据管理系统”，安质部长翟鹏飞介绍说。项目管理人员使用“智慧工地”App实现远程“把脉”，将安全检查、危险作业、安全验收、重大风险源模块在线管控，收到了信息流转便捷、整改结果可控、管理过程可视、数据留档可查的良好效果。

走在工区内，随处可见“喷淋系统”，围墙上方一个个喷头吐出白雾，雾炮机轰隆隆地转动着。现场技术人员介绍，在施工现场，打开喷淋系统和除尘雾炮机，就相当于安装了一个环保大棚，能有效控制工地扬尘扩散。

此外，该项目还将PM2.5扬尘在线数字监测系统、噪声分贝监测系统、视频监控摄像头众多“黑科技”整合成“全家桶式”的智慧工地，确保工程质量、安全、进度、成本等目标一步步实现。据悉，该项目获得了美丽青岛行动“优秀实施单位”“青岛市市政工程标准化示范工地”“青岛市工人先锋号”等荣誉称号。

## 安防智能化 小区成“网红”

本报济南5月21日讯(通讯员付 磊 于 梅)日前，位于济南莱芜区、由中铁十四局房地产公司开发建设的中铁建·莱茵园项目成为当地“网红”。

之前，该项目由于外立面采用铝饰面保温装饰一体板施工，成功引领当地环保生活新理念。如今又因其大规模使用智能科技，打造了莱芜区首家智能安全星级社区，受欢迎度不断攀升。

800万像素监控，严防高空抛物，守护百姓“头顶安全”。该项目在每栋楼前均配备800万像素高空抛物摄像头，可准确、清晰识别抛物楼层、窗口，并及时向平台发送报警信息，有效预防高空坠物。

同时，他们在小区安装了红外探测探测器，24小时全天候观测社区每个角落，当入侵者进入探测区域时可自动报警；在出入口、地库车道、电梯轿厢等区域设置高清摄像头，24小时全方位监控，为业主筑牢安全屏障。

高灵敏度人脸识别门禁系统，是该项目的又一亮点。该系统不仅能实现无感通行，还支持视频对讲功能。有访客到来时，业主可通过客户端、室内机、手机APP与访客视频对讲，进行临时性人脸识别和身份验证。

该项目安装的安防监控设备覆盖率达100%，可呈现全景画面与动态画面，不仅支持人群监测、全局及区域人数统计、人群密度分析，还能实现联动报警功能；动态画面可视距离超过200米，自动跟踪人车动态，对细节场景进行抓拍。

此外，该小区单元门和入户门均配备高档智能锁，可视对讲系统和电梯刷卡系统，自带安全性报警装置，能实现远程监控、防撬报警等功能。业主即使不在外办公，也能收到防盗提示，有效提升居家安全性和便利性。

(上接第一版)建设邵庄子村人文生态博物馆、风雨连廊、湿地公园等人文生态景观，将其打造成为生态保护与生态旅游、特色生态经济和谐发展的示范村。

曾经交叉密集的高压架空线现已埋入地，家家户户已实现陆路互通，生活污水全收集、全处理让淀中水环境、水生态得到修复，依水而建的生态湿地成为村里的靓丽风景线，村里的文化历史在维护中得到传承；建成第一个远程诊疗室、第一个生态厕所，第一套直饮水系统……2020年9月底，邵庄子村整治提升工程基本完工。随后的国庆假期，村里旅游人气爆棚，今年“五一”游客数量更是达到小高峰。如今的邵庄子村旧貌换新颜，已成为雄安新区白洋淀乡村游的热门“打卡地”。

安新县圈头乡乡长辛国军说，过去生活生产废水使淀中水质受到污染，鱼类、鸟类逐渐消失。2020年以来，村里加大投入，把知名央企中国铁建和知名高校同济大学都邀请进来，帮助村子科学规划、引进设备、建设提升，村容村貌得到前所未有的改善。现在生态环境越来越好，许多珍贵鱼儿游回来了，鸟儿种类已多达200多种；游客越来越多，带来了可观的经济效益，村民的幸福感、获得感越来越高。“邵庄子村经验”也为淀区其他村建设特色乡村、发展文化旅游提供了有效借鉴。

“现在可是集‘美貌、智慧、人文、生态’于一身。”一同回访邵庄子村的中铁十一局一公司雄安项目部书记赵丹感谢村民们巨大变化。

未来，像邵庄子村这样美丽的新淀泊风光，也将和中华风范、创新风尚共同构成雄安新区的生态城市风貌……

13000亩。该项目是南沙投资公司与广晟地产合作的首个项目，也是该公司继区属国企、市属国企之后，首度与省属国企合作开发的项目，更是对南沙投资公司“央企+国企”合作模式的有益补充，进一步拓宽了公司的经营渠道。

“项目由南沙投资公司与广晟地产按照45:55的股比合作开发，联合操盘，实现了小资金撬动大项目，输出了中国铁建地产管理和品牌，有助于公司快速做大规模和扩大影响力。”该公司负责人透露，与属地国企深度合作，共同盘活存量土地是该公司经营创新的一个重要方向，该公司将以该项目为合作起点，与广晟地产建立互信关系，搭建合作平台，共同盘活广晟地产在粤港澳大湾区的存量土地。

“我们将抓住与广晟地产合作的契机，推动广晟集团与中铁地产深化产城融合、特色小镇等领域的合作，进而实现双方多层次、宽领域、全方位的合作，优势互补，互惠共赢。”该公司负责人表示。