



风劲满帆踏潮头

——中铁建设南方公司经营管理侧记

通讯员 袁鹏 黄玉珊

“规模20强”“效益20强”“专业化10强”“属地化10强”。近日,成立仅5年的中铁建设南方公司一举登上中国铁建“三级公司20强”4个子榜单。被问及管理的法宝,该公司负责人张德训总结道,“眼中盯着目标这个终点,心里装着职工这个起点,发展这条直线就能成为必然。”

坚持战略引领,把准发展方向

2016年,中铁建设实行架构调整,南方公司应运而生。那一年,恰逢“十三五”开局之年。南方公司紧跟国家战略,坚持稳中求进发展总基调,确定了“立足广州,服务华南”的战略布局。

同年,该公司响应中国铁建落子南沙的号召,将总部迁至广东省广州市南沙区。虽然是国家级新区,但此时的南沙放眼望去尽是荒地和农田。作为第一批进驻的建筑央企,南方公司见证了南沙新区建设从“人烟稀少”到“万家灯火”的巨变。短短数年,“国家科学实验基地”“广州规模最大的安置房项目”“南沙规模最大的商业综合体”……一批批地标工程在他们手里拔地而起。

依托新区这个跳板,南方公司与经营指挥部强强联手,在粤港澳大湾区市场展开拼杀。2016年底,该公司在建工程还仅有5项,经过4年的滚动发展,这个数字已经达到27项。

2018年是公司发展的一道分水岭,面对广州市第二中学南沙天元学校、广大附中南沙实验学校两项EPC工程,公司上下喜忧参半。喜的是,在2018年初制定“三年滚动规划”时,他们提出了多元化发展战略目标,这两项工程的承建将是全面转向新业态的最佳机遇。忧的是,面对EPC工程的概算分劈、设计规划、报批报建等具体业务,从公司领导到一线管理人员都是“零理论”“零实

践”“零经验”。“即使全年只干这两项工程,也要把这整条新路趟出来。”事后,张德训将这一年比作“生死攸关之年”。

随即,公司成立了中铁建设首个EPC管理部门。没有路就摸着石头过河,EPC事业部负责人熊欣欣和同事们一道,边学习、边实践、边总结,硬生生地将一整套EPC工程管理体系建立起来。深耕村EPC工程是深汕合作区首个人才引进项目,凭借优质的设计管理、出色的施工品质,工程被政府列为标杆,开工仅一年半就承办了44场观摩活动,累计接待观摩4000余人次。

走过黑暗就是光明。自成立以来,南方公司承建了26项EPC工程,施工面积达500余万平方米,仅2020年便交付了4所中小学校、1项扶贫工程和1项安置房工程,累计为属地提供了上万个优质学位,为万余名居民提供了安居乐业的住所。如今,南方公司已成为中铁建设工程总承包管理领域的一面旗帜。

重视履约承诺,赢得各方信任

“牙齿当金使。”这是广东的一句谚语,意思是人一定要讲诚信,说话要算数。

为提升履约能力,南方公司在标准化管理、精细化管控方面推出“一揽子”举措。《现场施工标准化手册》是一线管理人员人手一套的“掌中宝”,针对进度履约、质量管控、安全管理等模块,结合项目实际管理,所有管理动作都做了分解。

标准化管理下,一批标杆工程如雨后春笋。佛山领秀公馆项目在业主组织的信用评价考核中,蝉联3个季度第一。深圳商报大厦工程从全市2000多个项目中脱颖而出,成为深圳市2019年质量月活动4个市级观摩项目之一。2020年,赣深铁路东源站提前37天完成项目桩

基工程和主体结构施工,被深建指全线通报表扬,河源东站在广铁信用评价中获得“A+”评价。

实行精细化管控、构筑预警机制是该公司提升履约能力的另一法宝。2020年起,南方公司把各项目的年度施工生产计划及产值详细梳理分解,按月向项目部下达《施工任务书》,每周召开项目履约平推会进行预警和纠偏。

“现在公司带领我们一起分析工程履约情况,及时配置资源、解决问题,不仅项目部干劲足,业主对我们也更加放心。”博登研究院项目负责人陈锦龙介绍道。该项目从2020年4月1日开工建设,仅用时半年,8栋医学楼主体结构就已全部封顶。

共享发展成果,凝聚奋进合力

职工是推动企业发展的重要力量,与职工共享发展成果是实现高质量再发展的必然要求。

“公司近几年非常注重责任成本兑现奖和竣工兑现奖的及时性。”公司经营管理部经理艾克燕说。自2018年转型升级成效初现,经济运行质量大幅提升后,公司就把奖金兑现当成大事要事来抓,加快了责任成本管控、过程结算和竣工结算、离任审计和竣工审计等方面制度体系建设,推进奖励兑现。

2018年始,南方公司发放的兑现奖和责任成本降低奖已惠及上百名职工。

当前,南方公司青年职工占比达到55%,大部分都是“90后”。公司党委着力培育年轻干部队伍,班子成员时常到项目与青年职工座谈,了解他们想法的同时,也积极宣贯项目班子成员从“90后”优秀管理人员中选配的用户导向。

中铁二十局二公司

“智能化”助力项目管理提速升级

本报北京5月24日讯(记者韩展展 通讯员徐成涛)日前,中铁二十局二公司通过使用网络电子招标信息平台,顺利完成2021年首批大规模物资网上集采招标。近年来,该公司紧盯大数据时代发展需求,引入新技术,创新管理手段,使项目管理更加智能化。

在该公司承建的2022年冬季奥林匹克运动会配套服务用房工程——张家口游泳馆项目现场,技术人员操作智能电控系统,利用信息传感器辅助,一键启动200余台提升装置,将钢屋盖一次性稳定提升至既定位置。这是该项目利用智能化新设备破解大跨度钢结构施工难题的一个缩影。

对于项目物资设备管理,该公司构建了“三位一体”信息化管理系统。他们通过在公司总部设置设备指挥中心,在项目建立分中心,搭建设备物联网以提高设备使用率;针对项目大型材料管理,推行收发材料智能化管理系统规避收料端风险;为监管异地设备运行情况,引入“铁甲云盒”设备监管系统,使设备管控突破空间限制。

在物资招标采购方面,为解决受疫情影响导致的物资集中采购难题,该公司筹划、选定并成熟运用铁建商城的电子招标系统,发布招标文件、投标方“云”投标,第三方对投标文件加密……通过电子招投标平台,该公司所属项目已实现无接触网络招标。作为中铁二十局首个使用电子招标系统的公司,截至目前,该公司已完成6个大项、15个包件的招标工作,招标物资涉及桥梁减震棒、箱梁预埋件等56个品类,累计金额超5000万元。

在该公司包银铁路项目施工现场,一架架无人机正纵横于各重点施工现场,抓拍高空作业安全带佩戴不规范等行为。自进场开始,该项目就着手建设了集现场管理、互联协同、智能决策、数据共享于一体,拥有6大模块、21项功能的信息化管控中心。此外,他们还通过将其与铁路工程管理平台融合应用,使用无人机实时直播、VR全景模拟、BIM及三维技术交底等技术应用到项目管理之中,项目在信用评价、标准化施工方面拿下多项第一。



“委托贷款”如何办?

委托贷款是指委托人以其可以支配的资金,委托金融机构按其指定的对象、规定的用途和范围、确定的期限、金额和利率等代为发放、监督使用并协助收回的贷款。对于企业而言,由于《贷款通则》禁止企业直接互相借贷,虽然在司法实践层面,在一定条件下的企业间借贷已得到承认,但相关金融法律法规仍未修订;同时,委贷的法律效力更强,在产生纠纷诉讼时也更为稳妥,因此,企业间的借贷需求通过委贷解决是一种更为合规的方式。办理委托贷款,有两个方面需要注意。一是委托人的资金来源必须合法合规且委托人有权自主支配,而不能是授信资金。二是委托贷款的用途也要符合法律法规、国家宏观调控和产业政策,比如投向房地产行业,不得用于支付土地款、不得发放流动资金性质贷款、不得为“四证”不齐全的项目发放贷款。铁建财务可为中国铁建成员单位间的借贷提供委托贷款产品服务,准备资料和办理流程简便,可提高集团闲置资金使用效率,获取正规抵税凭证,规范企业借贷行为。(铁建财务供稿)



日前,由中铁十一局参与施工的南京江北新区长江岸线湿地保护与环境提升一期工程正式开工。南京江北新区长江岸线湿地保护与环境提升项目全长约26公里,此次竣工开工的一期工程是江北新主城建的重大项目,全长约5.6公里,通过拆除沿线部分老旧建筑、码头、房屋等设施,将原有工业生产岸线打造成一条集防洪、景观、交通于一体的生态型、景观型休闲岸线,破解了江北滨江多年以来长江岸线不连通的难题。图为竣工后的江北新区长江岸线湿地保护与环境提升一期工程。胡志强 摄

成昆铁路扩能改造工程峨眉至米易段特克隧道贯通

本报成都5月24日讯(通讯员陈健)5月20日15时,由中铁十八局三公司承建的成昆铁路扩能改造工程峨眉至米易段特克隧道顺利贯通,为成昆铁路扩能改造工程全线建成通车奠定了坚实基础。

成昆铁路扩能改造工程全长约860公里,采取分段建设方式进行。其中峨眉至米易段全长约386公里,设计时速160公里,其中桥梁140座、隧道52座,桥隧比达77.5%,是全线建设难度最大且里程最长的线路。

施工过程中,中铁十八局三公司成昆铁路项目部与业主、设计、监理、集团公司专家组密切配合、联合攻关,充分发挥党员先锋岗和青年突击队的作用,大力开展劳动竞赛和互比互看活动,严格落实“短进尺、弱爆破、管超前、快封闭、强支护”施工要求,创新应用定向爆破和光面爆破技术,定期组织各类安全应急演练,克服了不良地质、突水涌泥、暴雨灾害等重重困难,实现了特克隧道安全顺利贯通,创造出“不畏艰险勇于担当 顾全大局 无私奉献”的“新成昆精神”。

物资管理“巧” 项目收益高

通讯员 何其芳 李桢林

正值项目大干时节。近日,笔者走进中铁十四局四公司武大高速拌和站现场,只见11辆运输车砂石料的大货车正有序依次过磅,车辆驶过连续的轰鸣声,让施工现场看起来更加繁忙。然而整个过程中,只有1名收料员在现场验收收料质量,所有货车过磅数据会在值班室电脑屏幕上自动生成。作为结算依据,这些数据既精确又及时。

“无人值守地磅系统安装和应用是我们今年力推的工作。”四公司设备物资部部长司道明介绍,在多个项目安装应用了108套“铁甲云

盒”。这个只有U盘大小的盒子,承载了监控、记录等多项功能。项目管理人员通过监控机械运转记录、行驶轨迹与油耗,实时掌握机械利用率,有效控制机械使用成本。

四公司创新采用源头采购模式,简化采购流程,通过直采直供采购,采购价格降低10%。

此外,四公司推行废旧物资线上公开竞拍处置,让废旧物资从“下岗”到“再上岗”。在废旧物资管理和再利用上,该公司走出了一条新路子,不仅提高了物资利用率,还为公司额外增值150余万元。



古人云:“凡事预则立,不预则废。”此话强调做事之前先策划的重要性。项目策划是决策层在管理方向、管理思路、管理目标等方面的实施纲领,这对干好项目将起到领航引领的关键作用。只有结合现场“精准把脉”、找准问题“对症下药”、操作可行“药到病除”的项目策划,才能让项目管理目标如期实现,化解风险,推进项目管理精细化,实现效益最大化。

项目策划不可闭门造车,而需充分调研。策划书是各类专家及项目骨干经验和智慧的结晶,为让“开方”有据,策划组要分业务,利用在项目现场办公的契机,勘查工地,查阅资料,检查项目准备情况,通过“望、闻、问、切”,把项目难点、重点、创效点梳理出来,包括临建、施工组织、前后交叉项目以及需要突破的技术难关等,从总体规划、现场管理、成本控制、物资财务、二次经营等多个方面综合“会诊”。要依据项目现有资源优势,结合工程特点、技术难度及相关社会资源等进行人、机、财、技术创新等方面的分析论证,制定科学系统的实施方案。

项目策划不能游离于现场,需为现场提供行动指南与遵循,形成双促双融效应。项目策划是落实法人管项目、提升项目管控水平的有效抓手,是一份标准、一条底线,是贯穿整个项目执行、监控、收尾过程的重要参照。只有项目策划描绘的“画”转变成可执行的“图”,才能让员工执行到位,让员工都清楚活怎么干、钱怎么赚。项目策划要做到工作内容全面化、时间要求具体化、职责权限清晰化、标准规定严格化、指标测算准确化、成本管理可控化、程序执行顺畅化、交叉衔接紧密化、动态管理阶段化,让项目管理在策划引领下有序可控。要联动策划,先算后干,在对管理模式和方案选择策划中,应强调整合成本最优,而不能仅限于单项而言;要利用移动互联网、云计算、大数据等信息技术进行智能策划,或者提供辅助策划数据,从而保证策划的精准科学和可操作,让项目管理赢在起点。

项目策划不能一策了之,而需动态管控、久久为功。做好项目策划只是万里长征第一步,关键在于施工过程中的落实。落实过程中不能搞“一刀切”,搞“运动式”管理,要根据现场、市场动态环境,在充分调研情况下动态调整。要充分考虑项目人员素质、项目经理的经历,以及公司监督管理的跨度,量体裁衣扎实稳妥推进,同时做好过程指导与辅导。推进过程中应分清责任,通过签订目标责任书,明确目标和奖惩办法,将责任落实到人,并按阶段及时进行考核兑现,形成一级抓一级、层层抓落实的工作机制,从而使项目整体管理思路清晰、风险可控。

谋定而后动,方能从容不乱。策划是项目开工后的首要大事,只有站在项目全局、管理顶层,把握住项目策划这一重要抓手,才能让项目起好步、开好头、稳推进,顺利实现“降本、提质、增效”目标。



雄安容东片区市政骨干路网全部贯通

本报雄安5月24日讯(通讯员车凯)5月22日,随着中铁十二局建设者完成E2路最后一段沥青摊铺作业,雄安容东片区“六横七纵”市政骨干路网全部贯通。路网通车后,将为7个组团安置房项目提供配套交通服务,极大方便居民未来出行。容东片区是雄安新区开发建设的先行区,布局了13条市政主干道,总长43.3公里。中铁十二局承担中心位置“两横三纵”8.52公里的市政道路建设任务,受区位因素、交叉施工等影响,有效工期仅有常规工期的一半。

建设者将BIM技术应用于施工全过程,通过建立施工阶段可视化模型,强化沟通协调、技术交底和碰撞检查,达到了优化工程设计和施工方案的目的,有效避免了交叉施工中给排水、燃气、热力、电力等管线安装造成“拉锯马路”,保证了道路整体施工质量;同时通过优化施工工序,对水稳层进行短距离流水作业,在第一层水稳“终凝”之前的6小时内铺第二层水稳,省去了中间7天的养护时间,实现了水稳保质高效“两层连铺”;沥青摊铺充分利用夜晚“错峰”施工,避免因交通堵塞导致施工不连续,保证了沥青摊铺质量和效率。

中铁十七局六公司

10次获评福建省高速公路信用评价AA级

本报福州5月24日讯(通讯员蓝曜文)日前,在福建省交通运输厅公布的2020年度交通建设项目从业单位信用考核结果中,中铁十七局六公司以全优成绩再次获评高速公路施工企业信用评价最高等级AA级,成为中国铁建系统唯一一家在闽先后10次获此殊荣的企业。

作为最早在福建省“安营扎寨”的建筑央企之一,该公司立足属地市场,发挥专业优势,深耕福建省高速公路领域,先后参与省内近30条高速公路建设,合计里程达500公里以上,约占全省通车里程的十分之一,并获国家优质工程奖、“火车头奖”“闽江杯”和华东地区优质工程奖等国优、省优等荣誉数十项。

近年来,面对日趋激烈的市场竞争形势,该公司牢固树立“现场保市场,在建促承揽”理念,牢牢把握在建项目管控这条“生命线”,落实“三新破三型”,做实“法人管项目”,夯基础、抓策划、树样板、重首件,以高质量产品赢得市场和信誉。此外,该公司还通过科技创新为施工生产增添新动能。

中铁十四局大盾构公司

连续5年获评“纳税信用A级纳税人”

本报南京5月24日讯(通讯员李桂香 高翔)近日,国家税务总局江苏省税务局发布2020年度纳税信用A级纳税人名单,中铁十四局大盾构公司获评“纳税信用等级A级纳税人”。这是该公司自2016年在南京注册成立以来,连续第五年获此殊荣。

纳税信用等级评定是税务机关依据纳税人信用历史信息、税务内部信息和外部信息等内容对纳税人进行的信用评价。信用评级分为A、B、M、C、D 5级,其中A级纳税人纳税信用等级最高,评定标准最为严格,评定流程最为缜密,是对企业纳税信用和能力最有力的认可。

自成立以来,该公司高度重视税务管理工作,把税务管理工作做实做细,对外积极与驻地税务部门沟通交流,搭建企税共建新格局,积极协助开展“结对共学”“一日税官”“一日会计”“浦税清风”等交流活动,营造外部良好税务环境。同时,他们对内不断加强税务操作管理,通过邀请业务专家开展针对性培训、组织趣味竞赛加强学习等方式,尤其是对新上岗项目加强税务指导,增强员工整体纳税意识。