

解锁高质量发展的“动力密码”

——中铁十二局建安公司做强做优做专工程公司纪实

本报记者 赵桂军 通讯员 史忠承 杨璐娟



中铁十二局建安公司承建的郑州航空港安置房。 杨璐娟 摄

采用项目部本级及一、二分部分级管理模式,按需调配项目生产要素与资源,科学组织施工生产,53个月建成郑州航空港安置房,完成施工产值20.26亿元,人均年完成产值约1067万元;成立一次性项目部,高标准推进太原中北高新区战略性新兴产业产业园项目建设,提前完成节点任务……近3年,中铁十二局建安公司锁定打造“一流工程公司”和“超级工程公司”目标,创新经营架构,集聚发展优势,激发内生动力,持续打造“建安速度”和“建安质量”。2020年,该公司成为“中国铁建三级公司20强”工程板块中同时入选规模20强、效益20强、专业化10强和属地化10强的工程公司。

集中要素拓市场

“把经营承揽作为企业发展的关键、规模的基础、效益的源头,坚定市场现场一体化理

念,依托中铁十二局大平台推进战略布局,优化任务承揽结构。”中铁十二局建安公司党委书记、董事长杨郁廷说。

建安公司持续优化市场布局,在已有经营体系的基础上,根据区域市场容量和实际情况调整经营力量,通过加强与集团区域指挥部联动配合,进一步提升纵横合力。该公司在重点发力承揽大体量项目的同时,不断提升高附加值项目承揽力度,先后承揽了郑州航空港安置房项目、烟台文旅项目、重庆西站站房及站前广场项目、京雄城际铁路雄安站房项目等大体量项目。

架起连心桥,才能画好同心圆。他们发挥在建项目纽带作用,加强项目与公司、项目与政府、项目与业主之间的交流互动,定期收集经营信息,回访了解业主需求,以优质服务、过硬产品赢得业主信赖,实现持续滚动发展。仅在河南片区,他们依托在建项目以干

促揽,两年来承揽任务32.04亿元。

截至目前,建安公司市场涵盖全国12个区域市场和1个海外市场,形成了跨区域、跨行业、跨领域的大经营格局。

精细管理提品质

从前,项目上场后,首先需要确定班子成员,然后配齐五部两室……而如今,在郑州新上场项目,项目部仅依托现有资源,增加7人到10人就能满足需要,材料集中统一采购、计划合同统一管理、综合后勤统一协调、人力技术资源共享、技术难点共同攻关,最大限度提升了项目管理效能。

目前,建安公司在郑州有5个在建项目,仅20余名核心骨干力量,为实现高效管理均身兼数职。闫冬是青年人才公寓项目负责人,同时担任其他项目技术管理工作;王锋作为和昌盛世城邦项目负责人,同时担任其他项目对外协调工作……该公司通过这种“以大统小、以强携弱,协助管理、培养人才”的项目群管理理念,促进了人力资源在项目之间的合理配置,在不增加主要管理人员的情况下,实现了公司对同一区域内多个项目高效管控的目标。

该公司还集中优势兵力攻坚克难,在太原第一实验室建设中,面对紧迫工期,调集4名年完成产值分别达十几亿元的项目经理担任楼长,带领团队分片包干完成任务,月均完成产值超1.3亿元。

“人无我有、人有我精、人精我专”是企业提升竞争力的法宝。基于在房建市场的良好底子,该公司进一步深挖铝模板“市场需求大、周转速度快、废料残值高”的潜力,确立打造国内铝模板行业的EPC运营模式,从研发、设计、生产、安装为客户提供一站式解决方案。钢结构分公司先后研发出两代具有自主知识产权的附着式升降脚手架,精准适配了南北方不同区域客户需求,为项目施工方提供先进的安防解决方案。目前,该分公司发展壮大为集研发、设计、制造、出售、租赁、安装服务于于一体的专业化单位,可年完成钢结构加

工与安装10万吨、附着式升降脚手架100余栋楼、集装箱房20000个。

掘指成拳汇聚发展动能。建安公司通过深入挖掘产业链潜力,不断壮大基础分公司、设备器材租赁分公司、劳务分公司等专业化分公司,形成特有专业骨干模块,以项目为平台进行模块化组合施工,提升了施工生产的专业化、信息化、智能化水平。高效管理使公司年施工产值超过300亿元,年完成房屋建筑面积2000万平方米以上。

靶向施策保效益

质量赢信誉,信誉得效益。建安公司管理者充分认识到二者相辅相成的关系,通过强化现场管理和成本管控,将严格履约和降本增效理念贯彻到项目管理全过程。

做优顶层设计,创新施工管理。仅用两年就建成新时代中国铁路站房标杆工程雄安站;河南省直青年人才公寓广惠苑项目推广新工艺,转换层施工用时从18天缩短至12天,装配式楼层施工用时从每层11天缩短至9天,实现施工加速度和成本控制目标……该公司坚守“工期是最大成本”的理念,通过紧抓工期与规模这条主线,聚焦合同工期管控,严格以合同工期为管控目标,加强工期履约考核,在确保任务按期完工交付的同时,助推创效能力快速释放。

以区域集采为路径,发挥集约管理优势。公司通过完善大宗材料集中采购,以量换价降低成本,大型机械区域内集中调配,优化统筹配置整体资源等方式,提升项目综合创效能力。目前,他们在太原、西安、郑州等片区推行以公司为主导的钢筋、混凝土集中采购供应,使采购成本降低了8%至10%。

“进一步强化绩效考核,激发内在动力。”建安公司总经理、党委副书记曹太然表示,公司严格执行奖惩制度,强化考核指标,将项目管理效益与个人利益挂钩,产值奖按考核期项目人均完成产值与公司人均完成产值的比例计提,进一步激发了全员创效积极性。

铁建时评

优化项目管理须攻克「四个瓶颈」

肖斌

怎样提高效率、如何提升效益、怎么优化管理、做到人尽其才?日前,中国铁建港航局三公司举行2021年年度目标冲刺动员会,围绕及时有效破解项目管理中存在的“卡脖子”环节,集思广益,展开讨论,为优化项目管理、提升综合效益找方法、找路径。

企业之基,根在项目。管好项目、干好项目,关键是要正重视项目发展中存在的问题,有效破解效率、效益、管理和人才“四个瓶颈”。

近年来,随着项目管理内涵不断丰富、市场规模增长加快,信息技术在工程建设中的广泛使用,以人多不够用、流程繁琐、运转拖沓等为表象的效率问题日益突出。效率问题折射的是惰性问题,具化为思想之惰、行为之惰,缺乏开拓创新意识,懒得学、懒得干、懒得适应新发展要求。有此思想行为者,长久必遭淘汰,亟待转变观念,上紧弦、拉满弓,主动出击,以新观念、新技术、新模式、新手段作为缩短反应链条、加快反应速度的利器,以赢得管理主动、市场主动。

效益好坏是衡量项目成败最核心的指标。随着行业环境变化、市场竞争加剧,业主现金支付比例低、付款周期长、项目资金紧张等现象趋向常态化,创效盈利的空间逐步紧缩。这就要求项目管理者要牢固树立效益观念、成本意识,既要重干更要重算。同时,要摆正对“法人管项目”的理解认识,紧盯成本效益监管,强化过程服务保障,该出时出,该争就争,避免陷入恶性竞争,不为亏损留下任何隐患。

项目是建出来的,创誉、创效“两个目标”则是管出来的。管理的实质,是预见、发现问题,及时、快速、有效找到解决问题的方法措施,最终形成在一定条件下、一定时期内优化并固化的制度、机制与体制。项目管理的核心,在于把粗放的变成精细的,把分散的变成集中的,把利用率低的变成利用率高的,落脚点在管好人、管好队伍、管好机械、管好物资、管好现场,最大限度发挥整体资源利用率。

人才强,则项目优、企业兴。近年来,囿于工作环境、待遇收入和休假机制等因素,工程建设行业的一线管理、技术人员普遍匮乏,加之职业规划指引及成长通道建设存在薄弱环节,人才激励约束机制滞后,更加剧了人才资源紧张问题。强基项目必从强健人才开始,从吸引人才、留住人才、为人才提供绽放才华的舞台着手,不断完善相关配套机制、体制,确保人才安心在项目、乐于在项目、在项目有奔头。要审慎对待项目关键岗位人员调动,不能在项目还没干完,就把主要人员抽调到其他项目,看似为新项目“救火补缺”,实则使原有项目陷入被动。

(上接第一版)

产业为王 筑巢引凤

行百里者半九十。“建好大厦只是我们‘筑巢引凤’的第一步。”在时任珠海铁建大厦置业公司总经理张金明看来,做好招商和产业引入才是激活大厦运营“一池春水”的关键。

在对外招商方面,大厦以银行、保险、基金、资产评估等金融投资类公司以及央企总部为主要目标客户,重点围绕金融服务、投资行业构筑生态圈,打造高端金融服务办公环境,提供联合办公空间。目前,大厦已与某基金公司达成入驻签约意向,还与横琴金融局及有人驻意的金融类服务公司深入洽谈,携手打造粤澳深度合作区私募基金产业园运营新典范,向入驻企业提供优质服务。

在对内招商方面,除铁建投资珠海总部进驻外,该集团所属公路运营公司、恒诚实业公司也整体入驻。公路运营公司是央企首家专业化公路运营管理公司,在全国运营筹备高速公路17条,运营里程超1800公里,员工3500余人;作为专业房地产公司,恒诚实业公司是该集团打造土地一二级联动开发、挖掘新的利润增长点的重要实践,目前该公司在粤港澳大湾区开发房地产项目超160万平方米。铁建投资依托自身全产业链优势,推动横琴金融岛产业导入,业态更加丰富多元。

与此同时,中国铁建系统内多家区域投资类、工程实体类公司也计划整体搬迁至珠海铁建大厦。目前,大厦入住率在横琴名列前茅。产业、人才、资质、项目从四面八方汇聚横琴,粤澳深度合作区“烟火气”越来越浓。

隧隧相连 互联互通

近日,中共中央、国务院印发《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》,明确规定横琴与澳门特别行政区之间设为“一线”;横琴与中华人民共和国境内其他地区之间设为“二线”。铁建投资充分发挥属地经营优势,携手系统内兄弟单位建设了大横琴山隧道、松洲隧道、黑白面将军山隧道等由珠海市区通往横琴粤澳深度合作区“二线”的重点交通工程。

大横琴山隧道是横琴新区“两横、一纵、一环”主干道中“一纵”中心大道的南延段。该隧道下穿珠机械轨,拱顶距离城轨最近处仅3.5米。施工中,铁建投资与中铁十六局投入全球领先的三臂凿岩台车,通过电脑控制定点开凿,实现零沉降穿越珠机械轨。目前该隧道已全面建成,将适时投入使用。

松洲隧道是连接横琴新区与珠海主城区的重要通道。隧道整体处于距离地面50米至60米的淤泥层,施工面临超大坡度、超浅覆土等难题。特别在盾构机穿越60米深淤泥层时,铁建投资联合中铁十五局采用国内隧道施工首创的水上加固搅拌桩工艺,通过添加全新无机材料,使超深地层淤泥固化,确保超大直径盾构机安全穿海。

不管风吹浪打,胜似闲庭信步。站在党中央建设横琴粤澳深度合作区的全新起点上,铁建投资将继续扎根横琴,坚持投资兴业,带动横琴在金融、产业、人才引进等方面实现全要素发展,为推动粤澳大湾区建设取得更大进展贡献力量。



程旭东 摄

快字当先 项目建设提速

本报金华11月3日讯(通讯员杨晶晶)“两个月就完成了半年的工作量,中铁十二局有实力有担当,真是了不起!”在杭(州)温(州)铁路工地,建设单位领导称赞中铁十二局以快制胜,顺利打开施工局面。

据中铁十二局杭温铁路项目负责人介绍,杭温铁路8标因疫情影响和投标变更,足足推迟了半年时间才进场,导致原本紧张的工期更加吃紧。同时,由于浦江特大桥必须在明年4月汛期到来之前完成江面以下工程,才能确保后续施工“不挡道”。

今年9月,中铁十二局进场后重新倒排工期,逐个构造物、逐道工序调查时间节点。他们发现金台尖隧道进口位于浦江县诗人小镇旅游度假区内,涉及征用、环保和机具设备布置等一系列困难,短期内无法开工,并因紧邻度假村,爆破作业受到严格控制,难以形成快速施工能力。为此,项目经理郝晋峰带领技术人员实地勘察,反复测算,拟定了在金台尖隧道进口与既有斜井之间、既有斜井与出口之间各增加一座斜井以及山岩岩隧道增加一座斜井的方案。经过专家评审,得到建设单位和设计单位的一致认可。

为了抢在汛期来临前完成浦江特大桥江面下部施工,项目部从建设混凝土拌和站、中心试验室抓起,实行人员、设备进场日报制,用时精确到小时。他们紧盯生产要素布局、征地拆迁等制约因素,制定了技术保障24小时随时随到、三班倒循环作业法,抢时间抢状态。截至10月底,该项目进场不到两个月,不仅完成了所有临建工程建设,而且已有5座隧道具备了进洞施工条件,2座隧道进洞施工,浦江特大桥正在进行桩基施工。

铁四院牵头国家重点研发计划取得新进展

本报武汉11月3日讯(通讯员刘贤超 记者张启山)近日,由铁四院牵头的首个国家重点研发计划“城市地下基础设施运行综合检测关键技术与示范”项目关键一环——深圳地铁五站三区间综合检测示范工程在深圳地铁红树湾站正式开工,标志着研发项目向顺利结题迈出坚实一步。

据铁四院机动院总工程师邱绍峰介绍,常规的定期检测、事后处置和分而治之、信息孤岛的模式,难以实现城市安全、高效、融合、绿色、智慧管理。目前正在开展的国家重点研发计划,给地铁、管廊、地下综合体等基础设施赋予了“灵敏的神经感知系统”“精准的深度探测系统”和“智慧的综合决策系

统”,可实现提前预判、提前防范、提前消除,从而降低风险,使城市管理更安全高效。

研发项目将构建集在线检测、智能巡检、智慧预警、可视化应急联动于一体的智慧化城市地下基础设施综合监测体系,实现地下基础设施全方位、大尺度、全天候监测,大大减少灾害发生的可能性,降低人民群众生命财产损失。

据了解,该项目共设置6个课题,获得国拨专项经费2581万元,企业配套资金7600万元。按目标计划,系列成果将在深圳、武汉等大都市率先应用。

保护生物多样性 建设者交“绿色”答卷

本报泰安11月3日讯(通讯员董慧慧 王观生)看白天鹅翩翩起舞、与大熊猫做友好邻居、保护万株野生植物快乐生长……近年来,中铁十四局二公司在施工过程中多措并举保护沿途生物多样性,用心答好“生态答卷”。

今年入秋以来,该公司昌景黄高铁项目部技术员薛齐齐像往年一样,在工地上等待着万只白天鹅的到来。江西南昌昌溪湖湿地是白天鹅的越冬胜地,昌景黄高铁金溪湖特大桥跨越此地,为了给白天鹅打造一个安全舒适的越冬环境,项目部建立健全环保机制,开出保护白天鹅的良方。

薛齐齐还有一个身份是“湿地管护员”,据他介绍,项目部改进施工工艺,采取噪声相对较小的反循环钻机施工,严格控制泥浆

池使用面积,并在四周护壁及底部铺设层层防水材料,保证泥浆不渗透,水源不污染。他还负责检测、分析、记录噪声排放情况,动态调整优化施工工序,确保施工现场静悄悄。

位于四川省大熊猫国家公园核心区的九绵高速项目部,也开启了“静音模式”。这里常年有野生大熊猫在森林中自由活动,为了呵护大熊猫,项目部制定了一系列环境保护、噪声防治以及绿色施工方案。他们在每个施工便道口都设置警示标语,在工地安装了噪声检测仪,为大型施工机械安装消音降噪设备。项目部司机刘全滨说,在接受岗前教育时,他就牢牢记下了“工地行驶禁止按喇叭”这条铁律。建设者还从细节入手,在邻近省道、山坡等危险位置安装了专属围

挡,防止大熊猫误入施工区域或者从附近山坡滑落。

“把‘人与自然和谐共生’的绿色环保理念融入施工生产,我们在努力寻求绿色发展‘最优解’。”该公司北京冬奥综合管廊项目负责人王龙说。综合管廊项目是北京冬奥会配套工程,工地紧邻松山保护区,野生植物种类丰富,更有天然油松林、核桃楸等国家级保护野生植物。施工中,他们还坚守“绿色办奥”理念,将支洞洞口的明挖形式变更为暗挖法施工,全力减少对山体的破坏。在项目部营区建设过程中,他们还“舍近求远”,主动放弃就近安置居所的方案,优先选择远处村镇的既有民用建筑,共节约土地近14亩,保护树木近5万株,其中仅核桃楸这样的国家级保护植物就有上万株。