

“全”字当头 创效为要

——中铁十四局以“大成本”提升项目创效水平侧记

本报记者 李美华 通讯员 吴艳龙

两年来,工程项目经营利润率由4.04%提高至5.81%,综合收益率由2.2%提高至4.9%……在利润空间不断压缩的今天,中铁十四局的项目创效水平不断提升的奥秘何在? “通过精准管控、管理创新、考核评价等举措,构建起全周期、全链条、全覆盖、全责任的‘大成本’管理体系,这是我们项目创效的秘诀。”该集团负责人说。

绷紧全周期中的每根“弦”

翻开2021年上半年的经营业绩单,一串串数字令人欣喜:中标项目100多个,标前策划项目占比94%,增加投资近20亿元,增加效益占比0.96%。

“下好‘先手棋’,项目不能输在起跑线上。该集团成立策划小组,提前介入项目可研或初设阶段,依据现场踏勘、资料研判、方案对比和风险评估,一项目一策制定投标策略;推行集团公司季度、工程公司月度调度机制,确保前期策划刚性执行。该集团2020-2021年中标项目545个,开展前期策划的项目492个,增加效益占中标合同额的0.72%。”

“业务实不实,决定效益好不好。”该集团成本部负责人黄瑞香介绍,他们在项目实施过程中以准确的责任预算“指导”项目实施,抓实抓好业务部门编制、两级沟通反馈、总经理办公会3个关键环节,让责任成本预算更科学更准确,坚决堵住效益流失口子,已签订成本目标责任书的项目占比达84%。

项目运行中,风险无处不在。他们安好“报警器”,及时把各种风险扼杀在萌芽状态。“我们实行工程公司执行董事、党委书记不少于50%,总经理不少于80%的时间投入现场的硬性要求,落实法人管项目制度。”该集团副总经理张立丰表示,工程公司主管领导带领团队通过研判项目关键工期、梳理节点目标、分析产值强度、评估各类风险,及时采取有效措施,将风险化解在过程管控阶段。今年以来,该集团召开18次调度会,督导33个风险项目,推动预警项目下降了一

半。

良好的开端,精准的管控,更要完美的收尾。他们对成本、收入、人员、工作标准、工作流程和完成时间执行“6项锁定”制度,并与收尾项目签订责任书,再次扎紧效益流失口子,确保颗粒归仓。

抓好全链条中的每个“新”

“下好产业链特色优势、作业层管理、项目层管理模式、项目层分配机制4招‘创新棋’,是项目创效的不竭动力和源泉。”这成为该集团管理层的共识。

让优势更优、长板更长,不断拓宽产业链。该集团充分发挥试验检测优势,自产自供减水剂、速凝剂、盾构油脂等13种材料,节约资金数千万元;自加工砂石骨料346万吨,创利上亿元。他们还依托货运专线打造泉州国际陆港物流园,拓展了煤炭作业、集装箱作业、仓储等9种业务,并打通蒙古国、印尼煤炭和印尼沙贸易通道,开行中欧、中亚班列9列;创新“互联网+物流”服务模式,搭建网络货运平台,整合内部货运需求、开拓外部货运市场,目前已注册车辆近8万辆,降低物流成本近10%。

强强合作,才能共赢。“由2019年末6000多家劳务队压减至2942家,彻底解决劳务队伍小而散问题,提高了现场管控水平。”该集团加强架子队建设,大力引进“有信誉、有技术、有资质、有经验”的综合承包和专业分包队伍,科学确定分包模式和单价,让更多优质队伍留得下、干得好、挣到钱,实现合作共赢。

怎样最大化发挥人、财、物资源要素优势?莱芜项目群给出明确答案:合同额100多万元,管理人员82个,人均年产值1000多万元,间接费低于该集团同类别工程1.9个百分点,实现利润率12.1%,高于同类别工程6.1个百分点……他们推行项目群管理,同一公司同一区域项目实行资源统一调配,资金统一筹划。

激发全员的积极性,才能创造无限可能。他们选取20多个项目推行模拟股份制试点实行全员承包,员工工作积极性大大提高。试点之一焊轨分公司产值、利润逐年攀升,员工股金3年全部回本,人工成本降低5%,机械成本降低15%,年均管理费成本降低8%。

运用全覆盖中的每次“评”

站在领奖台上,捧着奖金“支票”,刘志波心情异常激动,作为浩吉铁路项目负责人,他的团队在该集团项目考核兑现中获奖260万元。今年中铁十四局已对130个项目进行了全面考核,兑现奖金1.91亿元,罚款256万元。

罚得心痛,奖得心动。该集团强化项目绩效考核,采取项目人员自主认缴风险抵押金机制,共享项目创效红利,同时,在年度考核中对出现较大及以上安全质量责任事故和舆情的,取消当年经济绩效。他们还不断提升考核兑现的实效性,将以往终期一次性考

核调整为三阶段考核,每季度兑现一次奖金,突出贡献收入高的鲜明导向,2020年有16人奖金超过百万元。

该集团每两年评选表彰一次创效功臣并予以重用,前3届评选的30位创效功臣,已有28位走上工程公司班子副职以上领导岗位,其中10位任主管领导。

在两级总部管理方面,该集团打破大锅饭,实行全员绩效考核,推行尾数淘汰,重构了薪酬和绩效体系。2020年,该集团总部及子分公司实现员工考核工作全覆盖,考核结果得到全方位应用,同岗位前五名和后五名绩效差距20%。考核排名前10%的优秀员工765人,纳入该集团后备人才库;考核排名靠后的1212人,进行降职降级和诫勉。

“大”处着眼,“细”处从严,“实”处落脚。“大成本”管理是中铁十四局自上而下全方位的改革和管理体系重塑,是高质量发展理念的探索实践,不仅成为项目创效的“金钥匙”,更成为项目管理的“压舱石”,营造了全员抓落实的项目管理文化。

【编者】

“求木之长者,必固其根本。”作为以建筑为本的中央企业,工程项目是发展之基、创效之源。效益在项目上创造,品牌在项目上形成、信誉在项目上彰显、人才在项目上培养,没有高质量的项目管理,就不会有企业的高质量发展之路。

在信息技术日新月异的大数据时代,项目管理必然要在创新上下功夫,不断适应形势变化,在构建新发展格局中抢占先机。中铁十四局推进技术、管理创新,发挥专业技术优势,利用成熟的分包资源、项目群管理经验等,打开生产经营新局面;树立全局观念,在项目初设、策划、实施、收尾等各阶段提前介入,并实行全过程跟踪管控,从源头上精打细算,严控风险,找准了效益流失漏洞,实现了“多算多胜”;聚焦“人”这个关键,在考评上下功夫,优化绩效考核机制,发挥榜样引领作用,加快考核激励兑现,将企业利益、项目利益与职工利益挂钩,团队凝聚力和战斗力明显增强。这一系列举措,找准了项目管理的核心,企业的创效能力和水平显著提高。

项目管理没有一劳永逸,市场竞争日趋激烈,破解创效“密码”仍需更新升级。要进一步围绕整合优化生产要素资源,找到人尽其才、物尽其用的最优解,形成“共创、共享、共赢”的生动局面,成为高质量发展“考题”中的优秀“答卷人”。

项目群管理没有一劳永逸,市场竞争日趋激烈,破解创效“密码”仍需更新升级。要进一步围绕整合优化生产要素资源,找到人尽其才、物尽其用的最优解,形成“共创、共享、共赢”的生动局面,成为高质量发展“考题”中的优秀“答卷人”。

铁建时评

提升产能 要在变革模式上下功夫

徐云华

近年来,随着企业规模快速扩张,在建项目增多,资源要素紧张的矛盾日益凸显,这也成为企业实现稳增长“堵点”。项目作为企业高质量发展的基础和关键,只有适应新形势,在推动模式变革上下功夫,才能最大限度激发潜能,有效提升产能,实现项目创效创收,助推企业做强做优做大。

提升产能,要大力推行项目群管理模式,实现从独立项目管理向集群项目管理升级。前不久召开的铁建工程项目管理现场会指出,项目管理要从整合项目资源管起,坚持管理资源、生产资源和专业资源的高度共享。实施项目群管理模式,可以打通同一片区项目管理壁垒,实现资源共享、信息互通、要素互补,是高效利用资源,降低管理成本,推动项目大幅提升生产效率的有力举措。同时要健全完善项目群模式下的超额利润分享机制,充分激发干部员工的积极性。

提升产能,要推动由组织施工向组织管理转变。在当前我们自有施工生产资源紧缺的情况下,分包资源成为企业提升产能的核心资源,是重要的生力军。要建立引入培育、信用评价、服务管控等机制,大力推进“五优”分包商建设,集中培育一批信誉、规模、资金实力、专业能力、合作默契度“五优”的分包商、供应商。同时要优化营商环境,强化对分包商的服务意识,做好服务保障工作。

提升产能,要大力推行项目扁平化管理模式,如“项目+管理组”模式,切实减少管理机构设置。要以“法人管项目”“大施组”等手段强化项目管控,同时落实工程公司建设“五化”要求和工程公司“1234+”管理思路,提升专业化水平和专项施工能力、生产管控能力、技术创新能力,强化项目实施的能力保障,并积极探索测量、试验等专项工作承包制等,充分调动各方的积极性。

防东高铁全隧贯通

本报防城港11月15日讯(通讯员胡珊珊)11月9日,由中铁十六局承建的防(城港)东(兴)高铁全线最长隧道——铜鼓岭隧道顺利贯通,标志着我国首条直通中越边境口岸的高铁全线8座隧道全部贯通,工程总体建设进度已近80%。

铜鼓岭隧道位于防城港市,全长3790米,是防东高铁全线高风险、重难点控制工程。施工中,建设者采用混凝土分层布料衬砌台车、三维影像扫描仪等23项新工艺,严格控制隧道掘进过程中每循环进尺,按程序进行超前地质预报及开挖工法控制,保证隧道施工质量和安全。

据悉,防东高铁是通达我国与东盟国家唯一海陆连通的口岸城市——东兴市的第一条铁路,全长46.9公里,设计时速200公里。防东高铁开通运营后,防城港至东兴将结束无铁路交通的历史,两地运输时间将由90分钟缩短至20分钟,对践行“一带一路”倡议,打通中越互联互通“最后一公里”,促进中越经贸往来,形成中国—东盟陆路交通大通道具有重要意义。



近日,安徽省马鞍山市和县经开区污水处理厂顺利通过马鞍山市的环保验收,预计于12月初正式投入运营。该工程是中国铁建参与“长江大保护”的重点项目,对完善和加强周边城区排污系统建设、保护长江水质具有重要作用。图为中铁十四局承建的污水处理厂。 王观生 摄

湄洲湾跨海大桥合龙

本报莆田11月15日讯(记者金伟 通讯员古建教 姚向阳)11月13日,我国首座跨海高铁矮塔斜拉桥——福厦高铁湄洲湾跨海大桥成功合龙,为福厦高铁如期建成通车打下了坚实基础。

福厦高铁是国内首条跨海高铁,设计时速350公里,正线全长277.42公里,先后跨越湄洲湾、泉州湾、安海湾3个海湾,全线共设8座车站。

中铁十一局承建的湄洲湾跨海大

桥长14.7公里,海域施工长10.8公里,主桥为预应力混凝土连续刚构矮塔斜拉桥,主跨180米,跨越湄洲湾规划3000吨级航道,设南北两座双柱式主塔,桥面以上塔高30米,共有28根斜拉索,施工精度高、技术难度大。

湄洲湾海域风大浪急、潮汐明显,水文地质环境复杂。施工中,中铁十一局成立科研攻关小组加强“小改小革”研发,推广使用新工装、新工艺,先后攻克了海上超长栈桥、潮汐区围堰、

大直径深水桩基、主塔索鞍定位等施工难题,创下“昆仑号”千吨级运架一体机等多项“中国造”之最,形成了矮塔斜拉桥索鞍快速定位施工工法等30余项科研成果,确保了大桥按时保质顺利合龙。

福厦高铁建成通车后,福州至厦门行车时间将缩短至1小时以内,厦门、漳州、泉州三地将形成闽南“金三角”半小时交通圈,对促进东南沿海城市群快速发展具有重要意义。

旧貌换新颜 郴州站开门迎客

本报郴州11月15日讯(通讯员沈媛萍 雷林宁)近日,由上海院设计,历时一年建设的湖南郴州站客运设施改造项目正式投入运营。

郴州站始建于1936年,距今已有85年历史,并在1988年完成改造成为京广干线上的一等客运站。2020年9月,郴州站再次启动改造,其间经历了临时候车室过渡、站场改造、站房改造3个阶段。

上海院在设计中充分体现郴州地方特色文化。新站房整体为大气庄重的秦汉城门造型,立面整体由米黄色石材与玻璃幕墙构成,搭配灰色横向

构件,借鉴墙垛、圆形瓦当等元素,与其身后的赤山岭遥相辉映。

在改造过程中,上海院以提升旅客出行满意度为着力点,在设计中融入“以人为本”的理念,把郴州站由原来的一层改建为两层,总面积达8600余平方米。其中,候车室扩建后使用面积达4260平方米,满足更多人员的候车需求。在站场改造中,建设者不仅更新了通信、信号、电力等设施,还将站台高度加高至与列车车厢高度平齐,提升了上下车的安全性和便捷度。同时新建出站天桥,有效消除进出站客流交叉的安全隐患。

新建出站天桥是郴州站改造的控制性节点工程。面对工期紧、作业面狭窄、安全风险大、交叉作业多等难点,上海院通过比选多种工法,提出顶推法架设天桥的施工工法,可使重180吨的天桥在不影响既有正常运营的前提下,跨越京广线滑移23.3米,精准定位到二站台支撑平台上完成落梁,该项顶推法为中国铁路范围营业线首次应用,为后续类似施工积累了经验。

郴州站提质改造后,将满足远期客流使用需求及开行动车的基础条件,对优化城市形象、提升客运品质具有重要意义。

中铁二十五局五公司

“收尾联动” 让效益颗粒归仓

本报青岛11月15日讯(通讯员张国庆 于文恬)京沪高速公路改扩建项目不到3个月优化方案3000余万元,引黄05标、12标、22标3个项目的优化方案得到业主初步确认……日前,中铁二十五局五公司试行的“收尾联动机制”让效益颗粒归仓。

“以往工程收尾更多依靠项目部单打独斗,常发生资料移交慢、人员责任不明、业主确权 and 回款难等问题。”该公司收尾项目管理中心介绍,在项目施工产值达到90%时,公司便提前启动“收尾联动机制”,会同经济管理部、施工管理部、法律合规部等部门和专家组按照“1+N”工作方法联合作战,从不同专业角度对项目收尾工作集体把脉问诊。

据了解,“1+N”工作方法其中的“1”指收尾联合组至少集中1次进驻项目,即收尾联合组进驻项目后,依照收尾项目管理程序工作流程图等列出问题清单,共同研究收尾重难点,找出行之有效的解决方案和推进计划,确定公司和项目两级精彩人,明确计划任务量和时间节点。“N”则指过程中多次督导,即收尾项目管理中心定期收集工作进展情况,及时向各业务部门反馈并根据情况组织现场督导帮扶,直至项目收尾完毕。

“都说开工容易收尾难,现在有了收尾联合组、专家组专项指导,我们可以一气呵成把工程干完,也避免了后期竣工资料不全、原项目人员再收尾,甚至业主反催我们完成竣工结算等情况。”谈到项目如今的收尾工作,京沪高速公路项目经理马洪轮信心十足地补充道:“项目自今年7月底启动‘收尾联动机制’以来,收尾联合组进驻项目集中督导1次,过程督导3次,完成56项增效策划项目,合计3000余万元。”

“收尾联动机制”是该公司贯彻落实中国铁建“1234+”工程项目管理思路的重要举措之一,旨在推动项目既要施工管理精彩,也要决算收尾出彩。下一步,该公司还将在青岛地铁4号线07工区、郑州地铁等收尾项目推广“收尾联动机制”,切实提高收尾项目的工作质量,让公司效益颗粒归仓。

中铁十二局四公司梅龙铁路项目部

优化方案减损耗 精细施工降成本

本报梅州11月15日讯(通讯员丁明明 宋周阳)“隧道二衬混凝土浇筑每米超耗始终控制在1立方米以内,这是如何做到的?”日前,在中铁十二局四公司梅龙铁路项目部隧道衬砌施工观摩会现场,在了解到隧道衬砌施工混凝土的超耗量控制在6%以下时,参加观摩的全线施工单位代表连连提问,学习取经。

“隧道混凝土超耗关键在于爆破开挖和沉降控制,过去软弱围岩爆破粗放,一炸一大片,炸空的地方都需要混凝土来填补。”该项目经理李大春介绍说,爆破开挖后,地层压力变化导致隧道不断变形沉降,需要持续反复浇筑混凝土才能加固隧道。

围绕精准开挖和控制沉降两个切入点,项目团队从爆破技术革新入手,通过开展钻孔施工研究,调整钻孔角度和深度,确保炮眼间距、装药量和最小抵抗线3项要素达到最优化布置,形成最佳爆破切除力,完成光面爆破,改变过去爆破不“光”、浇筑“不准”的问题。在精准爆破的基础上,经过多次试验论证,他们为地层变形预留7厘米变形量,并采用现场旁站监督方式提高拱架加工和安装精度,在隧道断面最稳固的状态下完成混凝土浇筑施工。

只有高精度的开挖才能实现物料的精准投放。施工中,他们通过精准爆破和控制沉降,实现隧道初期支护和衬砌混凝土精准浇筑,平均每延米隧道初支节约混凝土3.2立方米左右,衬砌节约混凝土0.8立方米左右,按照这个方量计算,每延米隧道混凝土可节约2600元以上。

此外,项目团队围绕软弱围岩光面爆破和控制预留沉降量,先后取得4项技术小革新,举办2次全线现场观摩,连续2次获评全线信用评价第一名。

中铁二十一局兰张三四线项目

混凝土“住”暖棚 焊缝套上“保温棉”

本报兰州11月15日讯(通讯员赵利强 杨发仁)近日,甘肃省出现今年入秋以来最强寒潮,大风、雨雪天气,各地气温断崖式下降,中铁二十一局兰张三四线项目10余个工点却干得热火朝天。面对任务重、工期紧、寒潮来袭等实际情况,项目部即刻启动安全生产应急预案,多措并举为冬季安全施工的各个环节加盖“防护罩”。

在台岔沟2号隧道,二衬台车、挖掘机等各类机械在零下20摄氏度的严寒中以每天3.5米的速度往前掘进。为减轻寒潮对施工的影响,建设者在拌和站内提前供暖,让混凝土“住”进了暖棚,并采用橡塑保温板对混凝土输送管进行保温。为确保洞内温度不低于5摄氏度,他们在隧道洞内二衬养护台车处挂设2道厚厚的棉布帐篷抵御洞内严寒,仅在中间留一个滑道式活动门供施工车辆进出隧道。他们还在仰拱或二衬端头各增设2个火炉,设专人定期测温,确保主体钢筋及模板温度不低于0摄氏度。

在永登特大桥施工现场,工人们正穿着加厚棉服,戴着手套,有条不紊地合力将重达235吨的钢箱梁起吊、移位、落梁、焊接,所有工序一气呵成。为确保低温条件下钢盖梁焊接质量,他们提前准备保温防火石棉、汽油喷灯和乙炔烤枪等冬施材料,通过焊接提前预热,焊接后对焊缝覆盖陶瓷衬垫及保温棉,以多层覆盖包裹保温的方式,减缓焊缝冷却速度,降低淬硬程度、去氢,避免产生延迟裂纹,保障焊接质量。

进入冬季施工以来,该项目部严格落实全员、全过程、全方位和全天候“四全”巡检制度,并充分利用班前会、专题培训会等形式,加强对防火知识的宣传教育。此外,他们还对施工工作区、班组进行冬季行车安全教育,对作业区、材料堆场及生活区进行拉网式安全隐患大排查,确保问题和隐患及时整改销号。

据了解,该项目部考虑到入冬后会再次出现强寒潮来袭,还提前增购棉大衣、棉被、电暖器、电褥子等生活用品,并备足灭火器、铁锹、防冻防滑物资等必备工具,做好各项应急准备工作,切实为施工生产保驾护航。