

专 注 成 就 梦 想

——中铁十九局一公司第七项管部专业化发展侧记

前言 当一幢幢高楼拔地而起,当一座座称雄摘冠的桥梁贯通美好未来的时候,人们必然会惊叹建造者的智慧与奉献。21年来,中铁十九局一公司第七项管部抢抓机遇,突破传统施工领域,深耕水泥建材基建市场。他们经历了入行、巩固、坚守和专精四个阶段,潜心专业铸品牌,以专业化发展、精细化管理、诚信经营制胜,成为中国铁建在水泥基建市场一支骁勇善战的劲旅。

芜湖海螺2×5000TD水泥熟料生产线建筑工程

初入市场大显身手

2000年,在南京市场寻求发展的中铁十九局一公司,因一次偶然的机会中标安徽海螺集团南京浦口水泥厂720万元的技改项目。海螺集团是中国乃至亚洲水泥行业的龙头企业,第七项管部意识到能打入这家“巨人企业”,干好第一标工程,对他们进入水泥基建市场,必将起到敲门砖和“活广告”的作用。原本8个月的合同工期,项管部仅用150天就完成了任务。时任海螺集团董事长郭文奎到现场视察,看到这支进场队伍整齐、加班加点实干、工程一天一个新变化的队伍,嘱咐项目管理人员,这支队伍值得留用。

2002年,海螺在浙江建德建设生产基地,这是海螺集团在总部安徽省外建设的第一条生产线。鉴于首次合作的出色表现,项管部应邀参与投标,连续中标粉磨站和熟料生产线两项工程,总投资8000多万元。凭借铁军精神和以干促揽的发展思路,项管部10个月便完成了建德水泥生产线基建任务,建成投产速度在国内水泥基建行业至今未被打破。之后,海螺集团提出了“省内看宁国,省外学建德”的口号,把建德水泥厂提升到与海螺发源地宁国水泥厂同等高度,足见业主对建德水泥厂建设成果的满意程度。与此同时,中铁十九局和一公司的领导审时度势,预感到水泥基建市场蕴藏着的巨大商机,明确要把这一市场做成品牌。

铁军传奇不断书写

打进市场是机遇,站稳市场处处都是挑战。2005年,海螺白马水泥厂上马。这个项目与海螺集团总部一墙之隔,海螺集团领导和员工每天打开窗户就能看到工程进展、文明施工情况。项管部经受了业主、芜湖市政府和当地老百姓的“每日关注”,经受了工期、质量、文明施工等各方面的考验,创造了海螺水泥5000万吨生产线9个月点火的全新纪录。

规模化的市场份额,不断提升的施工能力,让项管部收获了良好的经济效益和社会信誉,同时实现了由国内市场到海外经营的国际化跨越。2014年,跟随海螺集团开拓海外市场的脚步,项管部走出国门,在印度尼西亚中标国投巴布亚水泥生产线一期工程和西巴布亚省第一个燃煤电站。在赤道地区高温多雨、施工条件极其艰苦的环境中,建设者历时4年奋战,建成海螺集团在印尼生产规模最大的水泥厂,完成投资4.45亿元。

2018年,海螺集团筹建在西藏自治区投资的第一个水泥厂项目,这也是该集团旗下体量最大的水泥生产线,投资额高达5.4亿元。项目面临着施工环境差、地域海拔高、物资设备采购进场困难、专业化作业队适应高原环境慢等压力,让其他施工单位直接打了退堂鼓。项管部则选择迎难而上,挺进高原承接施工任务,最终他们凭借出色的项目策划,精心调配物资、组织作业队进场,科学规划物流方案,战胜了高原、冬季施工和疫情的多重挑战,仅用14个月就实现了工程优质高效交付投产。

紧跟市场适时而动

项管部与海螺集团合作,在水泥基建市场大跨步发展,产生了强烈的辐射效应。2006年,中国华润集团在广西投资兴建水泥基地,该集团通过考察了解,邀请多年在海螺集团参建工程的中铁十九局参加华润贵港余热发电工程投标,当时项管部考虑项目投资不足千万、人员设备调遣成本较高、自身任务饱满的实际情况,递交标书却无意中标。然而,时隔一个月后,原中标单位因工程难度选择放弃项目,这种情况下,华润集团诚意邀请中铁十九局接手。危难之处显身手,也是项管部彰显实力、树立形象的好时机。六个月后,曾经的“退单工程”又快又好地交

付业主。实力赢得市场花开正好,项管部在海螺集团市场的发展传奇再次在华润集团上演,华润集团也日益成为一公司在水泥基建市场的又一核心客户。

面对新的发展环境,项管部与时俱进,突破水泥建筑行业,向环保建筑行业转型。2013年9月,他们中标重庆海螺综合处理三峡库区生活垃圾环保一体化建筑工程,成功从水泥建筑行业向环保建筑行业转型。依托芜湖海创实业有限责任公司垃圾焚烧发电处理项目,项管部在节能环保朝阳产业寻找新的商机,实现了成功转型。

21年发展不辍,项管部牢牢抓住全国建材行业井喷式发展的良机,由海螺集团拓展到华润集团,再到台泥、天瑞和蒙西等国内大型水泥集团,建设足迹遍布大江南北,实现了揽管一体化、施工专业化和经营国际化的“三大跨越”。截至2021年11月份,项管部累计签订200余个施工合同,合同总额飙升到93.8亿元。其中核心客户领域,承建海螺集团项目71个,累计合同额44亿元;华润集团项目94个,累计合同额34亿元;海创集团项目31个,累计合同额13亿元。并有海门海螺、文山海螺一期、巴中海螺等14个项目荣获国家建材工程建设优质工程奖,项管部的品牌效应和专业化发展优势日益凸显。

成功来自管理创新

如何在专业化发展的道路上创造品牌效益,一公司副总经理兼第七项管部党委书记刘旭峰、一级项目经理兼第七项管部经理陆铁彬如此解读。

依靠专业化发展,收获品牌效益。项管部储备了招之即来、来之能战、工作效率高、业主高度认可的流水线式熟练作业队伍,人工成本不断压缩。再加上他们在大体积混凝土滑模工艺、熟料库钢桁架整体吊装工艺等多项技术领域的行业领先优势,让“短频快优”项目成为他们创效的广阔天地。他们在计划管理方面采用清单式指导计价表;在劳务分包方式上采用“大工班施工+辅材供应”“计件式计酬”的模式,实现了“一竿子到底、管理无缝对接”,有效规避了层层分包带来的成本损耗。

精细化管理是经济质量提升的核心。刘旭峰、陆铁彬带领团队,抓建章立制、抓刚性执行、抓严格考评、抓集中管控,把“管理创效”念得朗朗上口。他们的“章”和“制”是历经十年三次修订、内容日臻完善的《责任成本管理细则》,该《细则》分技术、计划、财务、物资、安全、综合业务、劳务队伍管理七个方面,形成自上而下、全员参与、监控有力、奖罚分明的责任成本管理制度。同时每个项目上场后,陆铁彬都要带领专业团队深入现场,编制《项目创效目标策划书》,明确二次经营、三次经营的方向和着力点,作为专业人员开源节流、目标式创效的“指路神器”。为确保《细则》和《策划书》刚性执行到位,项管部创建了“模块化考核评价机制”,将各项目“五部一室”人员划分为6个管理模块,划定责权利范围,有功必奖,有错必罚。

科学的资金管理是确保经济质量的前提。自2005年开始,项管部就创新实行资金集中管控模式,分项目资金全部集中到项管部统一管理,资金使用必须坚持事前计划、事中监控、事后反馈“三步走”,以有效的资金管理提升经济运行质量。俗话说:“人心齐,泰山移”。每个项目中标后,项管部都坚持第一时间组织主要管理人员召开合同评审分析会,通过集体智慧挖掘更深更广的创效渠道。

开拓市场难,守住市场更难。中铁十九局一公司第七项管部因为保持了创业、守业、敬业的精神,走出了一条专业化和低成本发展的成功之路。在中国方兴未艾的建筑市场,书写着中国铁建的溢彩华章。



文山海螺一期利用水泥窑协同处置固废工程



浙江建德海螺项目



印尼西巴水泥厂运输码头



华润水泥(安顺)日产4500吨熟料新型干法水泥生产线