

## 说说我们的精细化

开栏的话

精细化管理是增强企业核心竞争力、推动企业高质量发展的关键举措。今年以来,中国铁建践行“三化”理念,推动“四链”融合,落实“五线”要求,围绕实现“工程优质、效益优良、干部优秀”目标,在公司范围内掀起了全面推进项目精细化管理的热潮,这是中国铁建学习贯彻习近平总书记关于国资央企重要论述、重要指示批示精神和党中央、国务院相关决策部署的生动实践,也是中国铁建面对市场大局、着眼未来规划做出的关键变革。既有经验如何总结推广?工程项目管理如何加强?数字化转型如何推进?……在推进精细化管理相关工作过程中,中国铁建各单位因地制宜搞建设、各施巧计解难题,“百花齐放、各具特色”的贯彻落实新局面初步形成。迈向新征程、面对新课题,本报特开设“说说我们的精细化”专栏,邀请中国铁建所属各二、三级单位及项目部负责人“华山论剑”,展示大家开展精细化管理的“独家秘笈”,相互参考、共同借鉴,营造比学赶超的良好氛围,为推动中国铁建高质量发展再上新台阶汇聚强大合力。

## 坚持“三统一” 全力提质效

中铁十一局党委书记、董事长 陈志明

全面推行项目精细化管理,是中国铁建聚焦高质量发展目标,持续深化国有企业改革,着力提升企业治理能力和价值创造能力、风险防控能力,推进世界一流企业建设的重大决策部署。

今年以来,中铁十一局坚决贯彻落实中国铁建部署要求,坚持“对标对表、守正创新、系统推进”的工作思路,制定出台了集团公司《项目精细化管理手册》,同步启动“1+N”制度体系修订和精细化管理标杆公司、项目选树工作,广泛开展宣贯培训,推动各层级转变观念、提升能力、强化执行。下一步,中铁十一局将坚持“三统一”抓落实,确保精细化管理工作走深走实。

坚持认识和行动相统一,转变观念抓落实。思想是行动的先导。把宣贯培训与企业形势任务教育紧密结合,引导全体干部职工站在企业生存与发展的高度,充分认识到推行精细化管理是应对行业变局、助推提质增效的关键一招。按照“守正创新、形神兼备”的原则,深刻领会精细化管理的核心要义,进一步拓宽工作思路,细化措施办法,把精细化管理的理念要求拓展到企业管理的全方位、各领域,持续提升企业的整体管控能力。

坚持目标和责任相统一,健全机制抓落实

落实效益最大化原则,关键在于“责权利”相匹配,激发管理潜能和管控活力。进一步厘清管理界面,把握好“法人项目”与项目经理负责制平衡点,同步做好“放管服”工作,坚决防止“一统就死、一放就乱”。严格责任目标的刚性约束,建立成本管控责任矩阵,健全完善“360度”考核机制,强化项目管理组终端考核,做到人人身上有责任,人人身上有指标,让大家明白“做好了能得到什么,做不好会失去什么”。

坚持方法和路径相统一,系统推进抓落实。精细化管理是一项系统性的工作,必须上下联动、左右协同、前后衔接。要突出重点重抓,紧盯三级公司“一把手”和项目经理等关键少数,紧盯一二三次经营接口管理,紧盯核心队伍建设、物资设备管理和施工组织等关键要素,紧盯现场“看得见、看不见的浪费”,扎实推进“全周期、全序列、全要素”成本管理工作。要严格过程督导,特别是对有章不循、有令不止、搞变通、打折扣等问题,敢于动真碰硬,及时纠偏导正。要注重典型引路,加强经验的总结推广,变经验为制度、变标杆为标准,有效破解“经验不出工程公司、经验不出项目部”的难题,着力提升管控的效率、效益和效果,最终实现“工程优质、效益优良、干部优秀”的管控目标。

## 以精细化管理书写高质量发展新篇章

中铁十八局党委书记、董事长 闫广天

精细化管理是提升企业管理效率、治理水平、创效能力的重要举措,是企业市场竞争中求存图强、转型升级,增强核心竞争力的必由之路。中铁十八局正全面贯彻落实中国铁建精细化管理系列部署,抓宣贯、优制度、强执行,以精细化管理书写高质量发展新篇章。

奏响精细化管理宣贯最大“合声”。思想是行动的先导,精细化管理要落地见效,首先要入脑入心,深入灵魂。中铁十八局党委要求广大干部职工既要学形,更要学“神”,吃透精神,把握要义。通过印发通知、制作展板、领导班子带头宣讲、开展业务“大讲堂”、开设专题专栏、开展学习竞赛、制作微视频、开展宣传报道等形式,全面宣贯中国铁建系列文件制度和精细化管理要求,全面营造学习宣贯的浓厚氛围,让广大干部职工听得懂、记得牢、可落实,让精细化管理成为全员的思想自觉、行为习惯。

凝聚精细化管理制度最大“合力”。中铁十八局制定印发了包括《集团公司精细化管理提升三年行动方案》《项目精细化管理办法》在内的20余项制度办法,内含28个管理模块、212项管理内容,涵盖了项目管理的全部

序列、全部要素和全生命周期。在此基础上,集团层面将建立“1+N”办法体系,总部各部门结合职能定位制定配套实施方案,所属单位编制本单位项目精细化管理手册或工作指南,共同构筑界面清晰、责任明确、标准统一、流程规范的制度体系,确保项目精细化管理有效执行。

实现精细化管理效益最大“合成”。坚持向问题“开刀”,用“显微镜”查问题,紧盯企业管理某些领域存在的失之于贵、失之于范、失之于控、失之于严的问题,重点针对推进高质量经营、落实精细化管理、“三金”压控等重点任务,领导班子成员分工认领,分头行动,找准病根、对症下药。坚持向成本“开源”,新上项目全面开展成本测算,把准盈亏点;加强过程管控,落实“三个22”原则,防止跑冒滴漏;强化清收清欠、结算销号,确保颗粒归仓。坚持向新质“开进”,全面深化科技创新、产业升级,向“高端化、智能化、绿色化”转型发展,深化数智融合应用,提升管理和生产效率,积极布局新能源、新材料、绿色环保、新基建、砂石骨料开发等新兴业务,向新质生产力要潜力、要效益。

贯彻落实精细化管理核心在一线、关键在项目、重点在通过思想引领转化为行动自觉。中铁十二局坚决贯彻落实中国铁建项目精细化管理指导意见,坚持做到“四个聚焦”,构建以经济管理为主线的全流程精细化管理管控体系。

聚焦增效益,做好开源创效。提升全员创效意识,压实全员创效责任,对思想理念、制度办法、管理行为进行梳理迭代,破除一切束缚创效的障碍藩篱;做好高质量经营,落实标前定工程公司、定项目经理,奠定源头创效基础;深挖物资、设备、劳务、临建等创效“富矿”,做好方案优化,深化期权激励,激发创效活力;强化产业协同,加强内部联动,围绕合同的严肃性、投资的有效性做文章,做大效益蛋糕。

聚焦提效率,激发管理活力。明晰以

发展出题目,改革做文章。项目精细化管理是打造企业软实力、提升核心竞争力的关键一招。需要以系统性思维统筹抓好落实。

一是抓好高质量经营。经营质量是抓好项目精细化管理的基础。优化布局和结构调整,把有限的资源向核心市场、优势市场集聚。完善经营考核体系,将考核激励与利润、预付款和支付比例密切挂钩,提高经营工作质量。投资项目回归投资属性,加快战新产业布局,大力培育新质生产力,推动投资兴业和投资创效。把质量效益贯穿经营工作的始终,提前确定项目拟任团队,精心组织标前策划,对项目环境及风险、技术经济、资金状况等进行全面分析,锁定优选标段。确保承揽实现“有营收的合同、有利润的营收、有现金流的利润”的目标。

二是抓好过程管理。过程控制是实现

中铁建设重视项目管理提升工作,持续开展“项目基础管理提升”“项目经理队伍建设”“项目降本增效行动”等多项管理提升行动,一年一个台阶,项目精细化管理具备一定基础。针对当前形势,遵循中国铁建项目精细化管理指导意见,实现管理再提升,是企业实现高质量发展的必由之路。

群策群力,制定符合自身现状的制度办法。立足于房建项目特点,扬优势、补短板,按照“做实、深化、创新”原则编制集团公司管理办法,一是以持续的基础管理能力推动项目精细化,加强设计创效、招标准比、财务资金、法律合规等管理;二是以管理标准化推动项目精细化,强化标前策划、经营交底、指标下达、三项策划、过程动态核算、收尾控制等全过程、全员参与的具体管理行为;三是以管理效能成果体现项目精细化,优化管理架构与制度流程,强化科技创新、技术双优化、三新材料、二次经营等工作绩效。

## 坚持“四个聚焦” 推动精细化管理走深走实

中铁十二局党委书记、董事长 李天胜

“法人项目”为前提的前后台管理界面,通过实行“360度”考核,压实管理责任,赋能项目管理,提升资源配置效率和全要素生产率,助力一线均衡发展、以快制胜;纵深推进数字化转型,依托数字土木研究院、智能运营中心,抓实平台建设,利用信息化手段提高管理效能,深化数据治理,实现穿透式管理。

聚焦降成本,严控费用支出。贯彻落实中国铁建“十条禁令”,引导全员树立“过紧日子”的思想,坚持崇尚节俭,进一步加强在生产经营、成本管控、资金使用、非生

产性支出等方面的管理,压降一切可以压降的成本,严控一切不必要的支出,确保企业的每一分钱都颗粒归仓。

聚焦防风险,筑牢发展屏障。明确各层级管理职责和工作要求,打通各环节衔接堵点,理顺各项体制机制,从体系建设上补强管理短板,防范系统风险;加强对重点领域和事项的风险防范,优化完善“大监督”运行机制,强化安全、质量、环保、履约、合规、资金、信誉、亏损等项目管理风险防范,护航企业高质量发展。

## 以系统性思维推进项目精细化管理

中铁十四局党委书记、董事长 吴言坤

项目精细化管理的前提。按照“一切成本皆可控、一切成本皆可降”的总要求,抓好项目全生命周期管理,以数字化手段实现穿透式管理,把不可能的事变为可能,把该挣的效益坚决拿回来。建立分类分级预警机制,逐级分解目标任务,明确责任主体,以便能够提前发现问题,分析问题,解决问题。围绕建立“两定额”“三标准”价格体系,组建合同范本、分包标准清单、典型案例等知识库,搭建作业层队伍、设备物资、业务专家等重大资源平台,强化后台管理,抓实上场策划和收尾策划等关键环节,真正实现“四个转变”。

三是抓好全方位考核。绩效考核是落实项目精细化管理的保障。制定项目精细化管理操作手册,细化各业务模块流程图,制定表格化表单,告知基层哪些能做、需要怎么做、做到什么程度;制定项目精细化管理考核实施细则,明确各岗位考核内容和评分标准,进行定性考核,主要考核基层做没做、做得质量高不高;优化项目经济绩效考核办法,明确管理指标和奖励标准,进行定量考核,主要考核项目是否完成目标利润、超额多少;要抓好考核结果应用,落实强制分配,真正树立收入比贡献、上岗靠竞争、提拔看业绩的鲜明导向。

## 驰而不息推进精细化管理落地

中铁建设党委书记、董事长 梅洪亮

多措并举,丰富宣传宣贯工作。一是纵向上由集团公司分管领导牵头,横向上由工程公司主管领导牵头,建立“主管讲精细化、分管讲精细化、部门讲精细化、专家讲精细化”的分层分级宣贯培训体系。二是丰富宣传形式,开展“制度宣贯周”活动,集团公司副总经理讲“微视频”与制度宣贯培训,企业公众号连续发布图文并茂的制度宣贯、总部设置宣贯展板、企业内网首页设置专栏,通过各种形式达到贯通传达、分享经验、对标提升的目的。

驰而不息,务求精细化管理在项目落地生根。通过上下贯通管理架构,将管理重心落到项目部,持续抓好宣贯工作,持

续抓好监督、指导、考核工作,将精细化管理理念体现到具体业务动作上。一是强化管理下沉与监督检查效能,以“一级带着一级干”思路,督导帮扶工程公司、项目部管理提升;二是继续夯实“内部对标促改进”机制,集团公司以各工程公司的横向数据,工程公司以项目部的纵向与横向数据,尤其是成本管理数据为参考,促进工程公司与项目部自我对照、自我改进;三是持续完善各项管理工具,在工程投资控制、内部定额、策划立项、招标准制性要求、月度成本动态核算纠偏上落实“大成本”理念,在现场管理费、材料超耗、维保费用等关键成本项目上创新管理方法,落实责任成本管理。

## 安全全天候

## 安全“上码” “码上”安全

本报池州5月10日讯(记者邓联旭 通讯员王涛 杜皓)面对风险卡控点,如何迅速查阅资料规范作业流程?现场作业繁忙,怎样利用碎片时间做好安全线上培训?“打开手机微信扫一扫,安全规范、施工方案等信息一目了然,现场安全作业更有保障。”5月9日,在中铁二十五局宝镁矿产品输送廊道项目施工现场,安全员高屹向记者演示“安全码”操作流程。

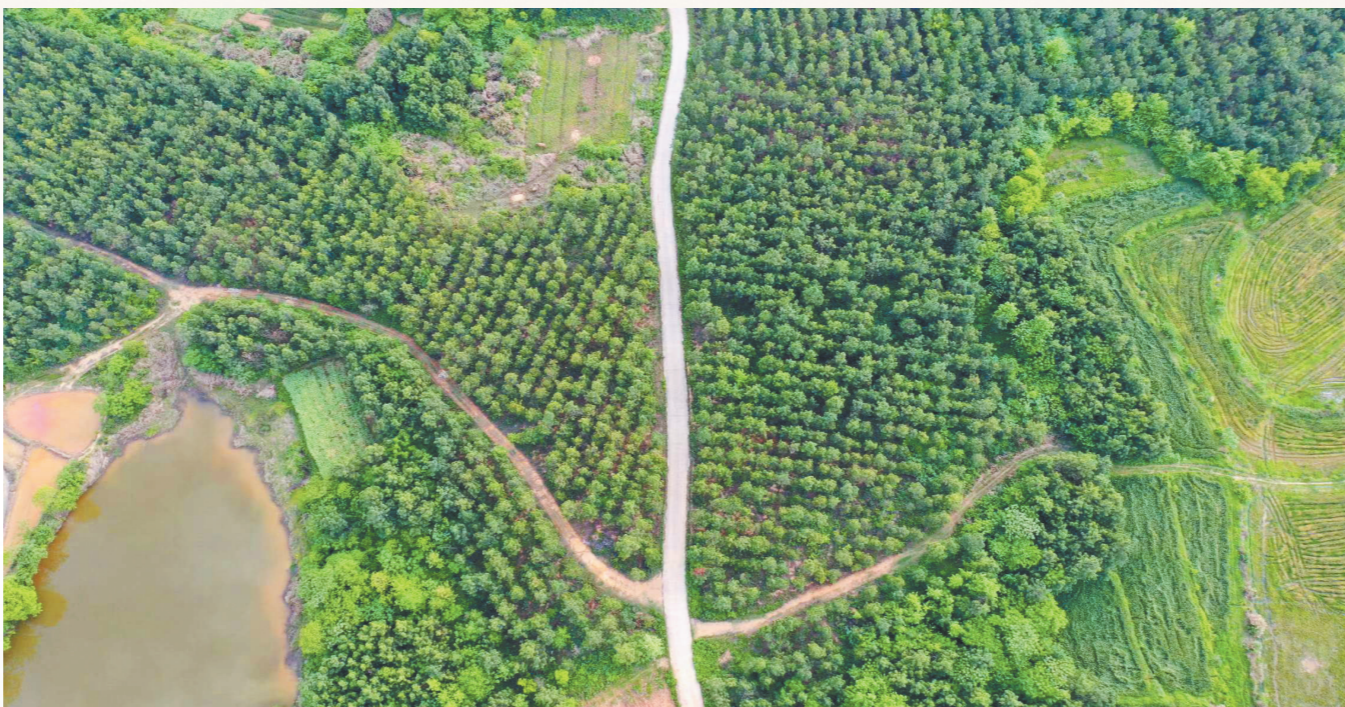
中国铁建2024年安全生产培训班暨制度办法宣贯会强调,要强化过程管控,以规范生产系统各环节有效运行保证安全生产。该项目始终高度重视安全生产工作,扎实有序推进安全生产信息化建设,以信息化手段强化安全生产全过程管理,进一步提升生产管控能力。

作为全球最大镁合金生产基地配套工程,该项目由封闭式架空廊道和4条山体隧道组成,洞身溶洞多,地质条件复杂,施工安全风险高。为确保工程安全高效推进,项目团队在传统纸质版操作规范的广泛基础上,将安全操作规程、专项施工方案和技术安全交底全部以二维码形式印刷在隧道口的展示栏上,并实时更新,手机扫码即可获取相关制度文件,不仅为现场人员明确了操作规范,理顺了工作流程,还大大提升了安全管理的实时性和便捷性,使安全信息触手可及,安全管理快“码”加鞭。

“安全码”的普及仅是该项目提升安全生产信息化水平的一个缩影。项目部还在安全帽内安装了定位装置,实时监测洞内人员位置,一旦发生紧急情况迅速预警并展开救援;设立多功能安全监控中心,配备专业人员利用高清摄像头,不间断对洞内作业区域进行实时监控,一旦发现异常情况和违规行为,立即通过报警系统及时提醒作业人员;安装智能检测系统,实时监测隧道内的温度、湿度、有害气体浓度等关键指标……这些信息化手段的加持,为施工过程中上了一把“安全锁”,受到业主单位和施工队伍的广泛好评。

据了解,该项目始终贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产工作方针,以“双零”目标为牵引,常态化开展现场巡查、班前教育、应急演练,设置工人服务站和“安全之星”阅读评比制度。自进场以来,项目安全质量管理始终平稳可控。

## 怀宁县国家储备林项目圆满完成春季造林任务



5月5日,中铁二十三局安徽省安庆市怀宁县国家储备林项目春季造林任务圆满完成。本次春季营造林采用了多种模型和树种,模型包括集约人工造林林、现有林改培、中幼林抚育;树种有望春花、刺槐、枫香、麻栎。经过严格的苗木筛选和科学的种植技术,新植的树木成活率达到了预期目标,为森林生态系统建设奠定了坚实基础。

蔡玲摄

## 国内首个高速公路运营温室气体排放核算团体标准正式发布

本报北京5月10日讯(通讯员屈超)近日,铁建投资所属中碳基础设施产业发展有限公司主编的《高速公路运营企业温室气体排放核算指南》(T/CASME 1449-2024)团体标准正式发布。该指南的发布标志着高速公路运营碳排放有了管控规范,是国内首个高速公路运营温室气体排放核算团体标准。

作为温室气体管控的重点领域,国家针对交通领域发布了《“十四五”现代综合交通运输业发展规划》《绿色交通“十四

五”发展规划》《数字交通“十四五”发展规划》等一系列政策文件,推动交通领域温室气体减排。本标准的发布填补了高速公路运营温室气体排放核算标准的空白,明确了核算的基本要求、适用场景及详细流程。标准规定了确定排放源、应用计算公式、收集活动数据及获取排放因子的具体方法,并提供了详尽的数据收集清单,旨在辅助企业在核算温室气体排放时确保过程的准确性和便捷性。同时,该标准还提供了温室气体排放内部确定方法与流程。参照该标准,高

速公路运营企业能够更加专业、规范、高效地进行温室气体排放的核算与管控。此次团体标准的发布是贯彻国务院国资委《关于推进中央企业高质量发展做好碳达峰碳中和工作的指导意见》《中央企业碳达峰行动方案编制指南》和中国铁建《“双碳”目标下中国铁建绿色低碳发展战略》《中国铁道建筑集团有限公司碳达峰行动方案》以及铁建投资“双碳”工作规划部署的实际行动,对进一步提升中国铁建品牌知名度具有促进作用和积极意义。

速公路运营企业能够更加专业、规范、高效地进行温室气体排放的核算与管控。

此次团体标准的发布是贯彻国务院国资委《关于推进中央企业高质量发展做好碳达峰碳中和工作的指导意见》《中央企业碳达峰行动方案编制指南》和中国铁建《“双碳”目标下中国铁建绿色低碳发展战略》《中国铁道建筑集团有限公司碳达峰行动方案》以及铁建投资“双碳”工作规划部署的实际行动,对进一步提升中国铁建品牌知名度具有促进作用和积极意义。

项目将针对路基、桥梁、隧道、轨道等4种基础设施,考虑裂缝、掉块、变形等10类服役状态,开展面向服役性能提升的智能运维关键技术及装备研究,攻克快速建模与轻量化虚实映射、空天地一体化检测等5项关键技术。

未来3年,该项目将系统解决高速铁路基础设施表征不全面、效率低、交互难的难题,为基础设施服役状态提供多尺度三维全息大数据获取技术。同时,通过利用先进的监测技术和智能控制手段,解决高铁基础设施服役性能恢复、保持、提升难题。