

说说我们的精细化

“三位一体”推动精细化管理走深走实

中铁十五局党委书记、董事长 黄昌富

推行项目精细化管理是提升企业核心竞争力的重要抓手,也是实现企业高质量发展的必由之路。中铁十五局按照中国铁建统一部署,从认识、行动、成效三个维度发力,不断推动项目精细化管理走深走实、落地见效。

一是以学为先,让精细化意识树起来。集团公司各级通过召开宣贯会议、开设专栏、制作视频、开展知识竞赛等多种方式,迅速掀起学习贯彻中国铁建项目精细化管理指导意见热潮;组织多批次专题专业培训,开展多层次人员研讨交流,并在集团公众号推出“精细化管理大家谈”系列文章,号召全员精准理解精细化管理内涵,将“四个转变”“三级四层”“22化”“一切成本皆可降、一切成本皆可降”等核心思想深植内心,把项目精细化管理思路融入业务体系、管理体系和企业发展大局。

二是以用为本,让精细化管理实起来。精细化管理工作是一项系统工程,要将系统思维贯穿精细化管理全过程,通过修订和优

化配套制度补齐管理短板,形成具有中铁十五局特色的项目精细化管理制度体系;进一步厘清和优化集团公司、工程公司、基层项目等各层级权责事项清单,抓大、放小、管细,让基层项目充分释放活力、增添动力;做好项目精细化管理专题调研,遴选好精细化管理试点工程公司和项目,总结经验,以点带面,按照流程化、清单化、易操作的原则编制中铁十五局《项目精细化管理手册》。

三是以考为要,让精细化成效亮起来。坚持目标导向、问题导向、效果导向,践行“讲诚信、争第一”文化,按照“360度”全覆盖考核思路,优化项目考核办法,做到“一企一策”“一岗一策”“一人一表”,解决谁来考、考核谁、怎么考的问题;发挥集团公司六大项目监管中心和联检联巡工作机制职能作用,对重大项目、突出问题项目、投融资项目、海外项目等做好定期体检,强化过程监督,抓好问题整改。通过严格精准的考核,持续强化后台管控机制,不断提高项目管理和效率,实现创效创誉目标。

建强工程公司 全面提升精细化管理水平

中铁二十三局党委书记、董事长 肖红武

项目精细化管理是新形势下施工企业实现高质量发展的必然选择和迫切需要。推行项目精细化管理,从本质上讲是企业管理体系创新,是一次以项目精细化管理为主线,以工程公司建设为抓手,全面提升集团公司治理能力和管理水平的系统工程。

推行项目精细化管理重在落实。在加强对下宣贯的同时,集团公司建立强有力的督查督办工作机制,督导工程公司及项目部高质量落实精细化管理系列举措,对抽查发现不落实的工程公司主管、项目经理严肃问责,视情况予以诫勉、免职、降级等处分。集团公司坚持以严的基调、铁的手段打通项目精细化管理在基层落地落实的“最后一公里”。

推行项目精细化管理,必须加强工程公司全面建设。中铁二十三局正从进一步优化工程公司领导班子,加强项目管理团队、专业技术团队、作业层队伍建设,发展新质生产力,培育专精特新企业等方面推进工程

公司建设。同时,集团公司将加快推进市场化经营机制改革,建立科学精准的考核体系,进一步激发全员创效创誉潜能;力争通过制度创新、队伍建设、管理服务、技术支持、资源配置等途径,提升工程公司对项目的后台管控能力。

集团公司作为项目管理的全面管控层,必须坚持系统思维、战略思维和改革思维,以项目管理为导向,以深化改革为关键,全面提升企业治理能力和管理水平。为此,中铁二十三局党委决定将2024年定为“组织能力提升年”,以项目精细化管理为主线,以两级总部、工程公司领导班子、项目管理团队建设为重点,加快提升各层级组织领导力、组织力、创新力、执行力、战斗力;进一步优化两级法人企业治理和项目管理体制,对低效无效的组织机构、管理制度、业务流程、考核模式等进行全面优化,推进精细化管理落地见效。

全面推行项目精细化管理,是应对激烈竞争的迫切需要,是实现管理提升的重要基础,是公司破局的关键所在。为切实做好项目精细化管理,中铁二十局进一步统一思想、扛起责任、强化措施,通过做好“严”“细”“实”三篇文章,狠抓项目精细化管理工作落地见效,进一步增强企业核心竞争力,提高经济效益,提升发展质量。

突出“严”。中铁二十局下发了《项目精细化管理办法》及配套的“三个清单”,将精细化管理贯穿项目管理全生命周期。所属各单位在快宣贯、快落实的基础上,把项目精细化管理穿透到各部门、各项目、各环节。他们按照“360度”考核思路,把项目精细化管理的重点工作、指标性要求纳入对各单位考核中,强化考核奖罚力度,树立能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的正确导向。以更加严肃的考核倒逼执行力提升,推动各级把项目精细化管理工作抓实抓细抓好,推动项目管理模式

项目是企业效益的基石,只有项目稳健、高效,企业才能持续繁荣。中铁二十二局将项目精细化管理列为各单位“一把手”工程,始终围绕项目、紧盯效益,以责任预算为引领,以费用控制为突破,以管理模式为驱动,以方案创效为关键,聚焦现场激发项目创效活力。

一是学懂弄通精细化管理内涵。中铁二十二局各单位召开精细化管理部署会议,同时通过微信公众号等平台策划推出精细化管理、深化改革大家谈、制度微讲堂专栏,全面掀起学习热潮,推动精细化管理入脑入心。

二是坚持“高质量经营”赋能。今年以来,我们坚持正确的业绩观,转变“规模情结”,通过修订《经营绩效考核与奖惩管理办法》,完善了高质量经营考核体系,从源头推动“生产经营一体化”。其中,我们将“一定”“三预控”和新签合同转化率、信息跟踪转化

率、合同预付款比例等纳入考核。同时,我们优化经营布局,做熟做透经营“主阵地”,通过制度方案确定了聚焦10个重点省(市)经营,对经营负责人、经营资源配置、费用管理、考核激励等进行了明确。

三是持续完善成本控制体系。在管理理念上,坚持“一切成本皆可降、皆可降”;在管控措施上,以工程策划为切入点,全面落实“三预控”,及时准确编制责任预算,为准确界定项目管理成效、全面考核兑现打好基础;坚持抓效率,解决制约快速进场、快速施工、快速收尾的核心问题。

四是宣传引导,营造氛围。着力打造形成精细化管理文化,强化集团顶层设计,注重发扬基层首创精神,在企业公众号、网站、宣传橱窗等平台,持续更新精细化管理落地情况,形成“线上线下联动、静态动态互补”的长

做好“严”“细”“实”三篇大文章

中铁二十局党委书记、董事长 雷位冰

变革和创新,增强企业核心竞争力,提高企业发展质量和经济效益。

突出“细”。中铁二十局树牢“一切成本皆可降、一切成本皆可降”的理念,聚焦工程项目,全面梳理出项目精细化管理的有效文件清单和项目负面清单。目前,中铁二十局经过多轮研究,在业绩考核、安全生产、分包管理、海外管理等12个领域出台修订32项文件制度,为深入推行项目精细化管理提供了“信号灯”“指南针”。同时,中铁二十局还构建了管理过程及管理环节的责任矩阵,让人人肩上有指标。

突出“实”。确立“盯着指标干、围着项

目转”思路,对标中国铁建要求、先进企业经验及自身存在问题,紧盯工程分包、物资设备采购、安全质量管理等领域,形成项目精细化管理清单,补齐项目管理短板,构建了以中国铁建指导意见为纲领,中铁二十局相关管理办法为主体,项目精细化操作手册为抓手,总部有效文件、各公司专项管理办法等“N”项内容为补充的“1+1+1+N”制度体系,突出了管理重点,明确了业务环节的管理要点、管理目标及管理标准,开展全覆盖、多频次的宣贯、培训工作,持续强化后台管控机制,全力开创项目精细化管理新局面。

以精细化管理激发项目创效活力

中铁二十二局党委书记、董事长 赵红鹰

下一步,我们将持续完善精细化管理“1+N”配套制度体系,理顺前后台关系;完善项目标准化、规范化管理制度,统一项目标准化管理模式;建立健全全责成本管理体系和成本价格体系,提高集约化程度;以现代信息技术和数字技术为支撑,提高后台管控能力;实行扁平化管理,压缩管理成本,筑牢筑强企业发展根基;实行“红线”管理,严控项目风险。我们将抓实精细化管理与三级公司建设“双推进”,从项目管理的精细化,融入企业管理的精细化,推动企业高质量发展迈上新台阶。

五是督导检查,严格考核。集团层面以“四不两直”方式,对工程公司和项目部贯彻落实情况进行督查,对贯彻推进不力、落实效果较差的单位进行通报,对“一把手”进行问责处理;适时开展抽查和考核,其考核结果纳入年度评先评优和绩效考核。

多措并举 让精细化管理落到实处

中铁二十四局党委书记、董事长 支卫清

效宣传机制,让全员充分领会项目精细化管理精髓,力求做到内容人人知晓、流程人人执行、入脑入心、形神兼备。

三是上下协同,一体推进。集团层面在全面、多角度、多形式宣贯解读的基础上,着力破除执行的制度、流程和资源等障碍;强化组织领导,总部各部门协同作战,全序列、全员、全过程参与,形成合力,一体推进。工程公司层面全面理顺“法人管项目”下的“项目经理负责制”的权责利关系,列出放管服细目清单,赋能项目管理提升。项目层面对照操作手册动态修正,规范管理,以效率效益检验

执行成效。

四是选树典型,示范引领。以标杆公司和项目的评选为抓手,总结提炼经验做法,以点带面,发挥示范引领作用;定期总结评估试点应用情况,动态更新完善操作手册,全面推动,有力保障落实成效。

五是督导检查,严格考核。集团层面以“四不两直”方式,对工程公司和项目部贯彻落实情况进行督查,对贯彻推进不力、落实效果较差的单位进行通报,对“一把手”进行问责处理;适时开展抽查和考核,其考核结果纳入年度评先评优和绩效考核。

五是督导检查,严格考核。集团层面以“四不两直”方式,对工程公司和项目部贯彻落实情况进行督查,对贯彻推进不力、落实效果较差的单位进行通报,对“一把手”进行问责处理;适时开展抽查和考核,其考核结果纳入年度评先评优和绩效考核。

五是督导检查,严格考核。集团层面以“四不两直”方式,对工程公司和项目部贯彻落实情况进行督查,对贯彻推进不力、落实效果较差的单位进行通报,对“一把手”进行问责处理;适时开展抽查和考核,其考核结果纳入年度评先评优和绩效考核。

亚洲最大地下综合交通枢纽最深采光井完工

本报北京5月16日讯(通讯员袁 鹏曹国锋)5月16日,由中铁建设承建的北京城市轨道交通副中心站综合交通枢纽工程面积最大、深度最深的采光井正式完工,标志着枢纽工程主站房建设正式进入封顶冲刺阶段。

北京城市轨道交通副中心站综合交通枢纽位于运河商务区 and 运河文化枢纽带的交汇区域,是国内率先在城际轨道正上方进行综合开发的大型交通枢纽项目,也是融合度最高的站城一体化项目。作为亚洲最大的地下综合交通枢纽,工程分地下三层,规模约128万平方米,站台规模8台14线,东西长2.1公里,南北最大宽度650米,基坑最大深度47米。

“北京城市轨道交通副中心站采用阳光引入地下站台中庭式设计,采光井相当于地下枢纽的“窗口”,5个采光井将搭建“京帆”屋盖的7片主帆。本次完工的采光井面积和深度均居工程之首,其中,面积超过7000平方米,深度达33米,上方将搭起两片“京帆”,未来,阳光可通过长96米、宽46米的采光区域,引入地下3层站台层。

由于采光井洞口区域为镂空结构,施工前需要搭设超过34米高的支模架体进行结构施工。为了攻克超高、超大规模架体支撑体系的稳定及安全难关,项目团队采用满堂盘扣支撑体系,以站台层底板结构作为支撑体系的基础,通过架体与钢管柱拉结的方式,将钢管扣件与盘扣支架的横、立杆连接,形成“钢管抱柱”的形式,这种支撑体系可实现荷载大于20千牛/平方米,相当于每平方米可承载一头成年犀牛。

据悉,北京城市轨道交通副中心站将于今年12月底实现主体结构基本完工,2025年底随着城际高铁车站开通等投入使用。

中国铁建陆上装机容量最大风电总承包项目并网发电



5月12日,由中铁十五局建设的黑龙江齐齐哈尔300兆瓦风电项目48个风机机组全部并网发电。该项目是中国铁建陆上装机容量最大的风电总承包项目,也是中国铁建积极响应国家清洁能源战略,推动绿色能源发展的一项重要举措。该项目建成后年均发电量达83370万千瓦时,每年将减少391.83吨二氧化碳和70.06万吨二氧化碳排放量,对有效减轻大气污染,加快优势资源转换,促进能源结构调整,推动区域经济高质量发展具有重大意义。丁怡然 摄

(上接第一版)

另一方面,新兴市场、新兴产业是海外发展的动力源和增长极。2023年,中铁十九局坚决落实中国铁建“海外优先”战略,全力开拓海外市场,海外新签合同10项,其中矿山板块新签项目7个。海外实现产值3.09亿美元,其中矿山板块完成产值1.94亿美元,产值贡献率62.78%。中铁十九局矿业公司作为专精特新企业,已成长为国内露天矿山建设的龙头企业。

该公司全面推行精细化管理,通过开展单机核算、配件集采、税务策划等组合降本手段,不断提升市场竞争力。他们成立信息技术公司,引进高端人才,掌握了先进核心技术,研发了智能卡车调度系统、远程数字化管理系统、选厂自动化生产、智慧工地解决方案等,实现了生产指挥自动化、现代化,危险区域无人化、安全监控全覆盖,使工程施工更加安全、高效、可控。在海外矿山项目管理上,他们利用专业优势为客户提供优化矿山开采设计、选厂配矿、尾矿库综合治理等增值服务,取得了可观的经济效益和良好的社会效益;坚持“在建设过程中绿化、在生产中

美化”的绿色发展理念,履行社会责任,创建和谐社区,不断完善ESG体系建设。

落实精细化管理要求,推进属地化、本土化管理

作为中国铁建“海外优先”战略的先锋队,中国土木坚持以创新驱动发展,以精细化管理提升项目品质。该集团在境外市场进行试点探索,推进数智建造管理平台体系建设,将大数据、人工智能等先进技术融入项目管理各个环节,以数智化赋能项目精细化管理,推动海外业务价值链、产业链一体化发展,实现“管理决策链条更短、架构更扁平化、市场反应更敏捷”的管理目标,为在境外市场全面实现精细化管理积累了经验、探索了思路。

铁四院以“设计咨询引领”打造“海外优先”新引擎,2023年,以设计牵头的海外工程总承包实现“零”的突破,精细化管理水平和技术品牌实力快速提升。他们坚持精细化管理,在马来西亚、尼日利亚等重点市场强化区域统筹,实现资源配置高效化、管理集约化,有效提升项目综合效益,2023年境外项目费用同比降低5%以上;结合海外项目属

性、国别特点、总包商能力,强化精细设计、融合设计,服务质量全面提升,赢得业主信任回报,马东铁路、几内亚西芒杜矿山铁路项目累计获得合同额超4亿元,形成滚动经营良好局面。

此外,属地化、本土化是中国铁建开展国际化经营的必然选择。中铁十八局在深耕海外过程中,结合不同国别特点,在属地化国际化人才队伍建设上做了一些有益的探索,将大数据、人工智能等先进技术融入项目管理各个环节,人员混合使用,再到外籍劳务、技术、管理人才并重使用的梯次跃升。他们在中东市场遵循因地制宜、本土为主的人才配置原则,出台“一国一策”外籍人才管理办法,明确国际市场外籍人才管理目标,有效实现管控效能和用工成本的“一升一降”。

拓展海外,使命光荣,任重道远。面对新一轮科技革命和产业变革,站在新的起点上,中国铁建怀揣美好希冀,积极培育和发展新质生产力,为自身发展塑造新动能新优势,为开展国际合作注入新动力,不断推动海外高质量发展迈上新台阶,为加快建设世界一流企业作出更大贡献!

相聚中国品牌日 探索地下未来城

本报记者 梁栋方 通讯员 范少文

中国品牌,世界共享;国货潮牌,品质未来。5月10日至14日,2024年中国品牌日活动在上海举办,中国铁建携“地下空间品牌”亮相,全方位立体展示地下空间开发全产业链硬实力,带领观展者探索地下未来城。

2016年5月,习近平总书记在全国科技创新大会上指出:“向地球深部进军是我们必须解决的战略科技问题。”多年来,中国铁建牢记嘱托,大力培育智慧、绿色、低碳、韧性的城市深部地下空间产业,把握地下空间发展主动权,形成了智慧设计运维、智能装备制造、智能施工建造、创新平台和人才团队等竞争新优势。

今年全国两会期间,全国政协委员、中国铁建党委书记、董事长戴和根建议,要加快打造深部地下空间原创技术策源地。面向世界科技前沿,重点研发前沿性、紧迫性技术,突破原创性、颠覆性关键技术,打造原创技术策源地,加快形成一批具有全球影响力的原创性技术成果。中国铁建总裁、党委副书记王立新在上海参观地下空间品牌展馆时强调,要充分发挥品牌的引领作用,持续提升地下空间利用全产业链、多元化综合服务能力与核心竞争力,不断增强中国铁建地下空间品牌的知名度和国际影响力。

在上海世博展览馆,中国铁建展厅通过裸眼3D、光影电梯等技术,让观众从地下36米到地下2400米身临其境地体验地下空间建造奇迹。全球首台大坡度螺旋隧道掘进机“北山1号”、全球最大直径盾构机主轴承、“梦想号”竖井掘进机等高端装备模型和刀盘智能焊接机器人吸引观众驻足观摩。活动期间,国务院国资委秘书长庄树新参观中国铁建地下空间品牌展馆,听取了研发全球最大直径盾构机主轴承的介绍,对国产盾构机有了全系列的“中国心”给予充分肯定。著名时事评论员、中国人民大学国际关系学院教授金灿荣也来到展馆,深入了解我国地下空间建造技术。

品牌有力量,传播有声响。自开馆以来,地下空间品牌受到中央电视台、新华社、光明日报、新华每日电讯、中国发展改革报等近百家媒体的高频次聚焦。中央电视台《新闻联播》《朝闻天下》等栏目先后8次予以报道;中国品牌日官方公众号专题推介;山东卫视、湖北卫视、湖南卫视、重庆卫视等也纷纷走进展馆,报道与所在省市相关的信息。地下空间专题片《向地球深部进军》除了在展馆C位大屏播放外,也同步在中国铁建官方微博推送,截至5月14日晚,该专题片阅读量已突破12万,点赞量突破1万。“流浪地球既视感,为祖国骄傲”“穿透未知,洞见未来。中国铁建以科技创新为矛,担纲地下空间开发的主力军。我愿称之为今年视频最佳。”……一条条留言,是网友惊叹中国铁建地下空间品牌建造硬实力的有力印证。

“主题突出、理念先进、设计新潮、言之有物”是中国铁建地下空间品牌展馆的最大亮点。本次展览将中国铁建勘察设计、施工建造、装备制造等单项冠军品牌聚合为地下空间品牌,更加聚焦产业发展,促进品牌之间的良性互通,实现品牌聚合效应,完成从单一品牌高峰向集合品牌高地的转变。

向地球深部进军。在中国铁建积极拓展深部地下交通、深部地下场馆等应用场景的探索实践中,《流浪地球》中的地下城建设愿景终将照进现实。