

说说我们的精细化

多举措促项目精细化管理落地见效

中铁十六局党委书记、董事长 杨哲峰

全面推行项目精细化管理,是建筑市场新形势下施工企业实现高质量发展的必答题,是中国铁路科学管理、市场化经营机制的顶层设计和战略部署。

优制度、明权责。对项目要分类分级管理,结合企业实际,高质量、高标准修编精细化管理及配套制度,厘清两级公司权责、公司后台与项目前台权责,全面、系统梳理项目管理流程,纵向穿透、横向协同,明确责任矩阵,形成闭环管理,堵塞管理漏洞。

抓落实、强问责。将全面推行精细化管理列为大监督和督查督办重点,做到政令畅通、步调一致、令行禁止,严格实施经营承揽底线、业务管理红线、成本管控高压线“三线”管理。

强赋能、促提升。对传统建筑施工产业实施全周期、全流程改造升级,加快推进生产管理

平台等信息化技术的推广应用,公司后台对各类业务实现在线实时审批、实时监控、实时预警等,以支付为基本控制手段,对项目实施全业务覆盖、全过程管控。

树典型、立标杆。集团公司选择3个基础较好的工程公司作为标杆公司,围绕成本要素集约化管理、重点环节集中管控等促进总体提升。大型工程公司选择5个以上项目,以效益型、亏损型、风险型风险清单管理为手段,从成本分解、责任矩阵、考核兑现等方面持续总结提升。

同部署、共推进。立足企业实际,把项目精细化管理与安全生产治本攻坚三年行动、加强工程公司管理及施工能力建设、“三金”压控专项行动结合起来,全面防范安全风险、经营风险、资金风险、稳定风险。

“四单”“四度”“四看”助力项目精细化管理扎实开展

中铁二十五局党委书记、董事长 李茂松

中铁二十五局坚持目标导向、问题导向、结果导向,在“四单”“四度”“四看”中推动项目精细化管理扎实有效开展。

建立“四单”提质量。紧密结合企业发展实际,全面构建项目精细化管理责任矩阵与督导检查体系,通过制定“计划清单”“任务清单”“流程清单”“重细节,明确“检查清单”“查漏洞,跟踪“督导清单”促落实,以清单式梳理、节点式推进、闭环式管理,狠抓管理下沉和制度落实,督促问题整改和分析解决,让精细化管理理念真正在项目上落地生根。

强化“四度”抓落实。把高质量开展项目精细化管理与全年工作统筹谋划,明确项目精细化管理是新形势下企业改革发展的必然选择和迫切需要,以更高要求、更严标准、更实举措把各项任务落到实处,确保“站位有高度”。把握“第一时间”原则,召开项目精细化管理系列会议,采用“线上+线下”全覆盖模式快速营造大宣贯、大培训氛围,确保“推进有速度”。聚焦“成本”核心,重点专注项目前台管理的有效运行与强化公司后台管控作用的充分发挥,下好预控“先手棋”,算好经营“成本账”,抓实考核

“责任制”,协同管理“信息化”,按照“标准化、集约化、穿透式”原则,突出“深、实、细、准、效”,将精细化管理渗透到项目管理各层级、各部门、各环节,确保“落实有深度”。狠抓亏损治理,严守责任成本“五条红线”,推进项目成本归集,召开铁路项目精细化管理专题会,严把“关键少数”,以“双70%”措施促使工程公司主要管理力量下沉一线真抓落实,确保问题“整改有力度”。

突出“四看”见成效。结合“队伍建设年”,从两级干部队伍的思想、学习、工作、责任、廉洁作风转变看队伍建设。结合“十四五”规划、工程公司建设、“双70”任务目标等,强化对工程公司主管的责任监督,直面项目管理中的不良现象,以经理层任期制与契约化考核为抓手,在问题整改中看责任担当。聚焦项目精细化管理标杆公司、标杆项目、创新创优新实践和新举措,设定精细化管理宣传专栏,展开系列宣传报道,力争先意识看标杆引领。落实“五·五制”原则和“15·553”战略,提升经营成效,实施创新驱动发展战略,聚焦“两个偏离”问责机制,深度融入“大风控、大监督”体系,从企业管理提升看成效转化。

项目精细化管理不是照搬照抄的教条主义,必须坚持一企一策、分类治理,以“精研、细化、做实”三招,将指导意见细化为执行动作,将落实举措转化为效益成果,使精细化管理真正成为提升项目管理质量和利润水平的有力武器。

精研,就是要深入学习领会项目精细化管理提出的企业背景、理论内涵和实践意义,将精细化管理的核心要义宣传贯彻到各层级、各领域,每一名干部职工,结合工程项目不同类型、不同特点、不同阶段做好精细化管理的解读和阐释,将“360度”考核全覆盖深度融入精细化管理各个流程和细节,使精细化管理真正在全员中入脑入心、见行见效。

项目精细化管理既是根治建筑企业“管理粗放、产高利低”顽瘴痼疾的重要抓手,也是提高企业治理能力和水平,构建“不能腐”体制机制的必由之路。中铁二十一局将坚定不移贯彻落实中国铁建项目精细化管理要求,立足高质量发展根本任务,强化项目管理红线意识,做好宣传动员全覆盖,抓住“成本管理”核心,强化“过程控制”主线,突出“效益最大化”原则,将精细化管理渗透到项目管理全过程。

加强法人对项目的后台管控,压实三级公司和项目部两个管理责任。集团公司层面在建制度、优流程、调机制、强监督、抓考核等方面做好“守正”基础上的优化提升,提高认识、领会实质、齐抓共管,做到逐步深化。三级公司层面切实把好“责任落实关”“过程监控关”“结算销号关”等薄弱环节,持续深化项目精细化管理

中铁建电气化局认真贯彻中国铁建项目精细化管理决策部署,深入落实“四个转变”要求,将2024年作为精细化管理的关键落实年,聚焦发展质量和效率效益,践行“事业五化”管理精髓、“五个一体化”融合理念,以项目管理标准化、后台管理集约化为基础,建立以流程为针、数据为线,形成“一纵两横三个穿透”的结构化流程管理体系,推动精细化管理向全员、全过程、全领域延伸。

中铁建电气化局坚持以经济效益为中心,切实履行好央企的政治、经济和社会责任,既服务国家战略,又确保国有资产保值增值,企业有利润、职工有收入;切实把安全工作放首位,坚决贯彻人民至上、生命至上的安全发展理念,牢固树立安全就是最大的效益理念,发挥科技兴安效能,以高度的责任感和执行力抓实抓牢抓细安全生

项目精细化管理要注重“精研、细化、做实”

中铁十七局党委书记、董事长 陈宏伟

细化,就是要将精细化管理理念细化执行到施工生产现场的管理活动中去,坚持逐条、逐项对标细化,将精细化管理的指导原则,转化为生产经营层面流程化、量化的工作抓手,将项目管理的海量细节约束在各个岗位的职责范围内,构建“责任到岗、考核到人、奖惩到事”的责任矩阵、监督网络和评价体系,推动项目管理活动回归价值创造的本源。

做实,就是要以项目经济效益的真实

提高检验精细化管理的落实成效。厘清“总部监管+法人后台+项目前台”的业务权责清单,做实策划预控、过程跟踪、动态优化、定期复盘的全生命周期管控,聚焦分包选用、物资集采、安全管控等关键环节的“大监督”覆盖,实现“数据可统计、效果可比较、业绩可考核、经验可推广、创效有成效”的落实目标,打造项目精细化管理、高质量发展的“十七局方案”。

坚定不移将精细化管理穿透项目全过程

中铁二十一局党委书记、董事长 庄纪栋

理成效。项目层面在牢固树立正确价值观的同时,坚定干好在建项目,实现安全生产、创效创收、培养人才、滚动发展四个目标。

持续强化效益导向,把提高效率效益摆在突出位置,不断夯实基础管理,聚焦项目经营质量、商务基础管理、现场要素管控、物资设备管控、亏损项目治理、清收清欠回款、合规专项整治、人才队伍建设、党建引领保障等重点环节和核心要素,抓紧抓实各项管理措施。出重拳整治物料超耗、临建建设超标、克缺整治无序三大顽疾,将项目精细化管理理念

嵌入施工生产一体化,刚性执行标前四方测算,做实高质量经营承揽。加快化解企业管理和项目管理中存在的矛盾和问题,在补齐短板弱项、做实企业效益、加快产业协同、抓常抓细抓长等方面再下功夫。

锚定“有质量的规模、有利润的营收、有现金流的盈利”目标,强力推进项目管理方式、盈利模式和运行机制等真正实现“四个”转变,全面实现“三优”目标,切实提高项目管理质量、效率和效益,大幅提升企业核心竞争力,努力推动项目管理水平和创效能力再上新台阶。

“五转”“五智”推动项目精细化管理向全领域延伸

中铁建电气化局党委书记、董事长 万传军

产;聚焦工序级管理,将精细化管理渗透到项目一线,坚决落实好“一切成本皆可控、一切成本皆可降”理念,主动实施中铁建电气化局“六次经营+四大赚钱”模式,推进项目精细化管理走深走实,不断提升价值创造能力和公司治理水平。

按照中国铁建中长期发展战略研讨会提出的传统产业向高端化、绿色化、智能化、数字化、精细化、国际化转型升级的要求,中铁建电气化局在加强项目精细化管理方面提出“五转”模式,即推动标后经营向标前经营转变,提升项目收益率;推动施

工创效向总成本领先转变,推进结构化流程管理体系建设,做精细化管理的践行者;推动安全治理模式向事前预防转变,实施安全生产“三段论”;推动分包机制转变,创新生产经营模式;推动施工产能向海外转移,实施“海外优先”战略,实现全流程全过程创效。在推动项目精细化管理方面提出“五智”模式,即紧抓科技革命和产业变革大势,依托项目打造以智能制造、智能制造、智能装备、智能运维、智能管理“五智”体系为核心的经济增长新优势,以数字化驱动生产管理变革。

机器人“瓦力”化身安全护航员

本报重庆5月23日讯(通讯员丁明明任达禹)“瓦力”让安全管理更加灵敏高效!”近日,中铁十二局四公司承建的渝万高铁长岭岗隧道1号横洞施工现场迎来隧道智能化安全管控集中观摩。看到该项目创新应用的隧道智能化应急集成装置机器人“瓦力”时,观摩人员纷纷赞叹。走进隧洞内,只见“瓦力”闪着“大眼睛”注视着隧道掌子面施工,洞外管理人员通过机器人即可远程掌握掌子面瓦斯浓度、地质环境、人员定位等信息,实现安全管理超视距作战。该系统自应用以来先后多次迎来全线观摩,成为安全管理“新星”。

“它的肚子相当于一个‘百宝箱’,高度集成了网络传输基站、应急救援电话、视频监控和一键报警系统,且各设备安装位置相对分散,难以发挥各系统功能,因此隧道安全施工监管对于项目安全人员来说是一场极大考验,需要投入大量管理要素和人力资源才能满足现场需要。”“瓦力”以一己之力代替了繁重的管控任务,实现了“智能管人”的目的。项目总工程师张尧飞说,“瓦力”的出现彻底解决了安全管理碎片化、不连续的难题,在渝万高铁隧道建设中大显身手。

为确“瓦力”充分适应隧道安全管理实际,项目团队从科研立项开始,采取多种技术路线,通过反复试验、平行推进,整合形成了一整套改进提升方案,先后迭代研发了三代四型产品,推动隧道安全管理实现了从固定分体式到移动集成化的跨越。“瓦力”解决了以往安全设备移动安装耗时费力的问题,不仅使安全员轻松了许多,也为人员作业提供了自动化安全保障。”项目安全员韩江雪说。

如今,项目管理人员只需要在洞口信息化中心轻点鼠标,即可通过“瓦力”实时监控多个作业面安全生产情况,真正做到了“眼观六路、耳听八方”,为隧道安全平稳施工保驾护航。



5月21日,由铁五院勘察设计的巴(中)南(充)高速铁路圆满完成联调联试任务,正式开始运行试验,“红军之乡”巴中市即将结束不通高铁的历史。巴南高铁正线全长148公里,设计时速250公里,其选线纵贯阆中、巴中、南郑等川陕革命根据地核心地带,是追溯英雄足迹的“红色高铁”,更是一条飞越天堑、打通阻隔,推动区域发展势能的“振兴高铁”。铁五院坚持“环保选线、地质选线”的设计理念,积极组织专题研究,采取综合支护技术,克服了沿线小净距、短小间距等隧道难题,并在多处立交工程中创新性采取了桥隧串联结构,实现了“以桥代路、以隧代路”的选线设计,减少了工程对当地生态环境、基本农田的影响,保证了站型、桥隧结构与景区协调。图为列车通过巴南高铁嘉陵江特大桥。

美丽铁建
与绿色同行

“产业+”催生绿色生产力

本报北京5月23日讯(通讯员吴婉秋)日前,走进天津张贵庄污水处理厂,映入眼帘的是一把43000平方米的光伏“巨伞”,正将光能无声地转化成直流电能,保障厂区污水处理设备运转。该项目是中国铁建首个“光伏+农业”的分布式水光互补项目,既能降低污水处理成本,又能提升民生基础保障事业“绿色指数”。

“立足新产业,开创新模式,为高质量发展提供高附加值的绿色生产力。”铁建发展有关负责人表示,作为中国铁建绿色转型升级的“先行者”,该集团积极

探索新兴业务与传统基建融合路径,推动中国铁建全产业链生产要素的创新配置,培育出“生态环保+”“新能源+”“城市运营+”等商业模式,在云南景洪、云南临沧、广西柳州、山西太原等地,相继打造了“流域治理+文旅”“光伏+农业”“生态修复+产业融合”“水环境提质+港航”等一批代表性项目,以产业创新积聚发展新动能,实现了更高质量的绿色发展。

该集团还注重“产业+科技”的双向赋能,联合清华、北交大、华为等高校、名企,建立产学研协同创新机制,主导成立了中国铁建首个水处理技术中心,以及

数字技术研究中心和云网技术中心,掌握了污水处理、污泥处置、水质提升、人工智能等前沿技术,形成了源自深度脱氮填床、陶瓷膜组件、智慧水务、工程超脑等核心技术产品,在各类项目广泛应用,为企业产业发展提供技术支撑。

发展新质生产力要因地制宜。该集团将立足主责主业,持续在绿色环保产业高端化、智能化、低碳化发展上发力,积极布局拓展涉水全产业链,荒漠化治理、高标准农田建设、海上风电、光伏、抽水蓄能等业务领域,为建设美丽中国赋能。

成为南京地铁建设史上首个在一年内完成主体开工、车站封顶、盾构始发的项目,在全线创造“用1台盾构机挖通4条区间隧道”的纪录,预计整体工期将缩短18个月……自开工以来,中铁十四局大盾构公司南京地铁11号线项目部积极践行精细化管理,“大成本”管理要求,把牢工期、技术、经济三条主线,通过打造精细策划、技术攻关和创新管理三把“金钥匙”,实现进度、产值、利润新突破,蹄疾步稳、领跑全线。

翻开工程概况图,可以看见,该项目负责施工的内容包含两站两区间,合同工期60个月。

“一个好的谋篇布局,等于工程成功了一半。”该项目负责人周本军介绍,项目部坚持“工期就是最大的成本”,在方案上精细筹划,从源头上解决好“仗怎么打”的问题。

先想后干,边干边算。周本军告诉笔者,项目部负责的两个区间为双洞双线盾构隧道,原计划租赁2台盾构机施工。他们结合现场实际,不断论证方案可行性,将其优化为改造使用1台公司自有盾构机施工,并精细筹划每次转场衔接,最终成功用一台盾构机实现4次盾构始发、4次盾构接收,掘进里程达到4791米,不仅盘活了公司既有资源,还直接减少了设备投入费用。

该项目盾构区间邻近长江,属于长江滩涂水砂层,透水性很强,掘进施工沉降控制难度大。经过多次内部专家论证,他们决定推广应用同步双液注浆新技术。“双液浆凝固速度快,能快速为隧道管片提供更加坚固的‘金钟罩’,避免其上浮,全面提升成型隧道质量。”该项目盾构区区长熊家旺说,这在南京地铁盾构隧道中属首次应用。

为进一步提升掘进效率,项目部也在管片改进上做足“文章”。他们大胆尝试,打破南京地铁隧道盾构管片1.2米环宽的常规设计,调整为1.5米环宽。这一改变也带来了“蝴蝶效应”——管片越宽,接缝就越少,有效提高了掘进工效,还至少减少20%的防水材料及管片螺栓投入。

如今,4条盾构区间隧道内,3359环管片环环紧扣,纵横平整。谈到提前4个月完成所有盾构施工,还创造了月进尺708米的纪录,熊家旺和同事们难掩激动。

拔高定标,创优争先。该项目还坚持以管理创新激发创效活力。走进施工现场,现场护栏围杆光洁如新,仓库物资分类摆放、整齐有序,现场作业机具、材料收纳整齐……井然有序的工地常常引得各界称赞。该项目安全总监韩宝永介绍,这是项目坚持推行“整理、整顿、清扫、清洁、素养”5S管理收获的成果。

施工高峰期,现场同步打开的作业面有24个,队伍有17家。“为了加强现场管理,提升工人落实5S管理的积极性,项目加大对‘安全积分超市’的投入,以参与安全文明施工情况为大家计算得分,兑换商品。”韩宝永坦言,随着管理新规和激励措施同步实施,渐渐地,工人的安全意识、标准意识越来越强,现场安全文明施工逐渐转好,细水长流的投入换来隐形的“大效益”……

得益于精细化管理的全面实施,该项目施工安全、质量、进度持续领跑全线,在各类省市级评比中获奖60余项,还引得江苏省内各地市轨道交通观摩团等到项目交流学习,在公司“家门口”实现经济、社会效益“双丰收”。

三把“金钥匙”解锁创效密码

通讯员 林 凤 李金蕊