

奏响精益管理最强音

——中国铁建管理赋能高质量发展纪实

本报记者 王莹

核心阅读

2024年,面对建筑业新旧动能转换、向高质量发展要效益的转型攻坚期,中国铁建的市场竞争力和抗风险能力面临机遇和挑战。站在中国式现代化转型的重要节点,中国铁建决策者需要加快结构调整的步伐,更

需要有刀刃向内的勇气和魄力,持续向管理要效益,不断夯实发展之基。

以提高经济效益和经济增长质量为着力点,提高项目创效能力、加强源头管控、提升价值创造力已成为中国铁建管理提质升

级的迫切需要和现实选择。

凡事预则立,不预则废。一场全系统上下联动“向管理要效益 赋能高质量发展”的攻坚战,在中国铁建四层级管理架构中全面拉开帷幕。

强基固本:让项目更创效

如果把中国铁建贯彻新发展理念、调结构促转型比作“能量供养”,那如何解决长期存在的粗放管理问题,为企业“强筋壮骨”,筑牢发展根基,则是当前亟需解决的核心点。

2024年3月,为落实国务院国资委改革深化提升行动要求,加快建设世界一流企业,提升项目管理水平,中国铁建出台了《项目精细化管理指导意见》《项目考核指导意见》,实施成本领先战略,强力推动项目管理模式的变革与创新。

新出台的项目精细化管理办法,是以“成本管理”为核心,强化“过程控制”主线,突出“效益最大化”原则的科学管理办法。该新办法在继承原有“责任成本管理体系”基础上,以成本管理为核心,理顺企业法人对项目的后台管控和项目前台两层管理,执行“三个22”原则,实施四阶段24管理模块和N项管理活动,建立管理全过程及各环节的矩阵式责任制,让人人肩扛指标,以结果论英雄,最终实现“工程优质、效益优良、干部优秀”目标。

夯基础,强管控,总部是推手,二三级公司是主力,项目是关键。中国铁建总部编制《项目精细化管理宣贯手册》,在全系统自上而下开展宣贯培训,覆盖123万人次;以点带面,样板引路,组织选树试点公司42个、试点项目110个;组成22个督导组,对所属37家二级单位进行了交叉督导,对排名靠后的7家二级单位主要领导进行了约谈,使项目精细化管理理念深入人心。

工作标准化是落实管理精细化的切入点。中铁十四局结合中国铁建项目精细化管理办法,组织制定了《项目

精细化管理操作手册》,形成了涉及路基、桥梁、轨道交通等14项工作手册和33项技术指南,让项目精细化管理穿透到基层项目。

“中铁十四局结合精细化管理办法编制了《隧道先进工法推广手册》,使用这个操作手册,为我负责的盾构施工增设了一道安全屏障。”中铁十四局大盾构公司济南穿航天大道穿黄隧道项目盾构经理薛顺强说。

严控成本核心是项目精细化管理的突破点。中铁二十五局四公司桐遵高速公路项目部组建劳务架子队,压降分包成本,最终完成3650万元任务量,对比责任预算成本节资13.7%。中国铁建电气化局对银巴与新渝万项目进行了物资策划评审,经过精心策划,实现节资12.32%和20.08%。

信息化建设是突破项目点多、线长管理壁垒的主攻点。中铁十二局引江补汉项目打造的数字孪生智能建造中心内置了16个检测感知子系统,可对“人工料法环”全过程全要素感知监测,根据采集数据,形成多个共管理决策的数据看板,实现项目全天候动态监测。中国土木以数字化驱动管理一体化提升,通过建设港澳数字资产中心、自主研发数智建造平台等方式,实现港澳区域在建项目数智化管理全覆盖。

目前,全系统项目精细化管理已建立健全“1+N”制度体系,形成的一套科学管理系统,正为中国铁建降本增效积跬累寸、聚沙成塔。



▲2024年10月,中铁二十局举行高铁项目精细化管理观摩交流会,以经验分享助力管理提升。 赵溯青 摄



▲混合集团坚持“绿色、低碳、环保”高速公路运营理念,在沿线高速服务区试点采用“自发自用,余电上网”模式,建设了重庆首个“光伏+充电桩”分布式光伏项目。 彭柏龙 摄

价值创造:让效益提上去

2024年12月31日,中国铁建首单持有型不动产资产证券化产品“平安证券—中国铁建第一期持有型不动产资产证券化(ABS)支持专项计划”在上海证券交易所成功发行,该产品发行规模达8.58亿元。这是资本控股持续创新金融产品,借助资产证券化产品,加大对存量实物类资产盘活力度的最新成果。

2024年,对标国务院国资委提出的价值创造行动,中国铁建苦练内功,一方面除降成本,严控非生产性开支,规范各级差旅费管理,推动各级总部食堂、公务用车社会化市场化改革,压降企业销售费用、管理费用,持续降低经济运行能耗;另一方面提升毛利率、总资产周转率和净资产收益率,加快提升企业价值创造力。

聚焦供应链管理提升专项行动,全系统各单位开始创新创造,各显其能。

中国铁建一体化智慧供应链平台——铁建云链,集成铁建商城、循环物资、铁建云租、智慧商旅等模块,入驻供应商达22万家,实现物资全品类采购线上“服务”,推进分包采购业务上线,并启动海外版建设。该平台铁建商城已上架二三类物资及办公用品34615个,完成订单188笔。中国铁建物资集中采购通过战略采购实现钢筋、水泥、柴油“三大材”谈判价格的稳步下调;通过二三类物资框架集采降低了采购价格,实现了降本增效。

激活闲置设备资产的“重启”密码,是铁建云租平台承担的重要功能。该平台精准收录了铁建自持的近7万台(套)设备信息,形成可视化数据,实现线上智能匹配供需。截至2024年12月31日,该平台已完成39单大型设备调剂和设备租赁交易,完成2000余台(套)闲置设备处置,为系统内各单位专项处置创效9000余万元。平台在助力各单位专项处置40余台(套)盾构和300余辆闲置车辆的基础上,为4家单位专场处置机械设备530+台(套),平均溢价率19%;另为3家单位专场处置闲置车辆近150辆,平均溢价率39%。

资产证券化金融产品是让“重”资产变轻的重要途径。针对债权类资产,资本控股2024年共发行4单无增信应收账款ABS产品,盘活资产84.56亿元,发行规模达80.64亿元。

铁建财务针对供应链采购成员单位提供票据业务绿色通道,去年为物资物流板块单位累计办理财票金额33.49亿元,协助物资物流企业压降财务费用。针对供应链核心企业,他们推出专项产品“供付贷”,产品利率显著低于一年期LPR,并设置20亿元专项贷款额度,以专项信贷额度支持产业链管理提升,为支持各单位发展新赛道提供了金融“及时雨”。

一系列精益化管理举措为中国铁建汇聚点滴效益,企业管理全面提质升级,日益为企业高质量发展积蓄新动能。

源头整治:让成本降下来

2024年,国务院国资委对中央企业的考核更加注重“一利五率”,今年又把营业现金比率改为营业收现率,更关注企业销售收入实际收到的现金,减少营运资金占用,降低资金成本,这无疑对企业高质量发展提出了更高要求。

目前,中国铁建有9000多个在建项目,每个项目如果及时收回真金白银,不仅可保障新项目“血脉”畅通,更能为二三级公司输送成长“肥料”。

针对“两金”清收清欠,中国铁建总部下发“3251”专项清理行动工作方案,成立工作专班,指导各单位加大“两金”清收力度。针对“三金”工作,中国铁建已建立“三金”管理台账,对应收款项、房地产项目逐一明确管控目标和责任人,动态监管清理情况。

2024年,中铁十一局将收尾项目管理纳入综合绩效考核,创新方式回款,实现收尾项目清收销号142个,清欠销号95个,收尾项目及重难点项目回款效果明显。

中铁建设连续6年开展“830专项行动”,下发专项行动方案,以清单管理强收款、降“两金”。全年中铁建设实现外部收款782亿元。

专项摸排、分级预警、分类管控等一系列管控举措,畅通了资金链循环,让企业的收入质量得到有效提升。

螺蛳壳里做道场,方寸之间做腾挪,考验的是项目管理者智慧。工程项目作为建筑企业最小的经济单元,是企业创效的源头。企业管理者掌控项目建设全过程,及时对盈亏变化动态管理,是项目创效颗粒归仓的

重要保障。

中国铁建紧盯重点项目、技术难点项目、本级项目,细化责任包保分工,定期跟踪项目进展,不定期召开重点项目“挂图作战”分析会,及时对预警项目进行问题纠偏,稳住施工基本盘。

中铁二十局紧盯铁路项目创效、提高亏损整治成效,在精管理增效上聚焦发力。2024年,他们帮助项目不断优化施工方案,抓实铁路项目成本核算分析,及时组织召开设计优化工作推进会,促进项目之间交流互鉴。同时,他们紧盯亏损项目,按照“一项目一方案”要求,制定详细的减亏扭亏举措,做好监督落实,及时兑现奖励,全面提升综合效益水平。

中铁二十一局建立在建项目经济档案公示约谈机制,对600多个在建项目可视化盈亏变化信息进行公示和分级预警,预警约谈4次,对20个项目进行了分级约谈,促进项目整体创效水平提升。

“向亏损项目说不”“对项目经理问责”成为中铁十二局强化项目管理的“高频词”。他们以严厉问责机制,出重拳、下猛药,狠抓源头整治;把经济复盘审计发现的问题清单化,供所有项目学习借鉴,不断强化震慑作用,实现过程“靶向治疗”,为企业长治久安拔除“病灶”。

2024年11月,中国铁建召开亏损项目治理推进会,宣贯解读三年治理方案,对各单位督导发现的问题进行通报,加强考核兑现,坚持巡审联动,强化各级管理者的红线意识,深入开展亏损项目整治。



▲铁建发展北京石景山区调色板地下智慧停车项目打造“智慧方舱+工程超脑”管理机制,以数智化赋能项目全生命周期管理。 吴婉秋 摄

▼中国铁建大桥局六横公路大桥项目建立统一的船舶调度信息化平台、物联网和大数据技术透明化管理、数据驱动的绩效考核体系,提升了船舶管理效率,增强了项目安全性和可控性。 许文成 摄

▼中铁建设承建的雄安新区首个“光伏+临建”低碳运行管理试点项目投运。 王佳琦 摄



►铁五院在额哈铁路扩能项目勘测中,应用无人机LiDAR新技术测量等手段,节约直接成本1100万元。 铁五院 供图