

品质管理为高质量发展赋能

——中国铁建2019年加强工程公司建设和项目管理综述

本报记者 游 凯

核心阅读

巨轮向前,离不开航标指引方向。一年前,“品质铁建”蓝图初现;一年来,中国铁建基础管理跃上新台阶,高品质工程公司建设笃实推进,基层项目创誉创效水平加速提升,书写出高品质发展的精彩答卷。

回眸2019,中国铁建荣膺“新中国成立七十周年

卓越贡献企业”;揽获中国百强企业奖、中国明星企业奖、82项国家优质工程奖;成为第二批交通强国建设试点……稳健的成绩单,充沛的生机活力,正是中国铁建聚焦主业、勤练内功的鲜明写照,也是中国铁建品质管理强劲内生力和深厚潜力的生动展现。

协同联动点燃“新引擎”

“企业管理要密切配合,形成中国铁建、集团公司、工程公司、项目经理部、一线作业层5个层级协同发力的工作格局。”中国铁建领导在不同场合谈到工程公司建设、项目管理时,都强调“协同联动”。

2019年10月19日,中国铁建召开工程公司建设会议,吹响了深入推进协同发展的集结号。围绕服务重大国家战略,聚焦“品质铁建”赋予的“最佳胃口”定位,中国铁建出台进一步加强工程公司建设的《指导意见》,中国铁建总部统筹、集团公司主导、工程公司主体推进的协同联动路径逐渐明晰。

随后,项目管理现场会发布工作重点,中国铁建以高站位新理念,聚焦市场与现场、经济与技术、商务与施工、系统各产业、国内与国外等多个方面协同联动,在推动企业协同管理的大局中大展作为。

施工方案统一策划,资金统一管控,集中支付,设备等资源要素集中采购、灵活调配,安全质量盲区共同解决……经验共享,风险共防,实现管理最精、成本最低、效益最优,这都是项目集群管理带来的好处。

中铁十二局建安公司拥有太原、华北、西北、西南、华东、华南等10个区域项目群,每个项目群下辖6到8个项目,年完成施工产值6至10亿元,管理水平和生产效率实现“双提升”。如果说同城市、同区域集群管理是物理意义上的联动,那么,中铁十一局一公司探索的“动车组联动”则更侧重于内部专业上的协同。他们将每个项目、每个序列紧密联系、资源共享、集体联动,形成强大动力。

在国际市场,中铁二十局以全球视野寻求EPC全过程“多国合作”,开启全球化采购,在中国建筑业率先推行海外项目集群化管理,形成了集多项目、多行业、国际化采购于一体的EPC项目群管理方案,在安哥拉7个项目创新采用的“项目经理部—项目部”二级集群管理模式,成效显著。

在国内水下隧道工程,铁四院和中铁十四局的“黄金搭档”,真正发挥出“1+1>2”的协同效应;在莫斯科地铁工程,中铁十六局负责施工,铁建重工负责装备出口,铁建国际发挥商务优势,实现全产业链“走出去”;在成都地铁,聚合全产业链,中国铁建投资建设的成都地铁“三线”高品质开通……

不仅是各区域、各产业之间,现场与市场“两场联动”也成绩斐然,形成多个核心市场。打造“集群网”,贯通“产业链”,链接“国际圈”。走进中国铁建你会发现,过去一年,无论是中国铁建总部、各集团公司、工程公司还是基层项目部,无论是国内还是海

外,无论是总体还是微观,基本上都做到了“密切配合、协同管理”。

夯基固本按下快进键

企业在高质量发展之路上没有“自动扶梯”。加强工程公司建设是品质发展的关键一环,而“最佳胃口”打造的“密钥”则是工程公司“五化”发展要求。

过去一年,中国铁建坚持把“做专做精做强做优做大工程公司”作为重要任务,全面加强协调引领,成立工程公司建设领导小组,作为专门议事机构;完善制度体系,结合“联系点”工作,建立“一对一”帮扶长效机制,统筹推动中国铁建总部与工程公司有效对接。

2019年,中国铁建在专业化道路上心无旁骛、孜孜以求,一幅幅践行专业化发展理念的新图景令人振奋:中铁十一局城轨公司尝到了专业化工程公司在技术、产品、服务、市场等方面获得市场认同的甜头,不仅在竞争白热化的城轨市场站稳了脚跟,还成了领跑者;中铁十四局厚积薄发,按照“专业+聚焦”发展方针,着力培育“大盾构”和装配式建筑专业核心竞争力,形成建筑工业化、检测测绘等特色板块业务,在大盾构领域占据绝对优势。铁建重工以盾构装备制造为核心,着力打造具有自主知识产权的专业化研制体系。中铁十六局铁运公司专于运营维管、中铁十七局管廊公司专于管廊技术……一批专业化“小巨人”脱颖而出,形成建筑业不同专业领域的“王牌方阵”,成为中国铁建专业化发展的引领者、示范者和推动者。

扎根属地,立足在建,滚动发展。2019年中国铁建着力布局和培育了一批滚动发展、立足城市经营和深耕区域的属地化工程公司,从城外转向城内,注重属地、兼顾城外,守住了工程公司经营发展的底线。2019年,属地化发展方向势头强劲:中铁十二局建安公司在“家门口”太原市场中标15个项目,承揽总额达29亿元;中铁十八局五公司坚持“适应当地、融入当地、服务当地”,以滚动理念巩固市场根据地,形成了北京、天津、上海、西北和沈阳等滚动发展核心市场;中铁十七局市政公司扎根贵州市场,全年承揽破180亿元……一批深耕属地市场的工程公司成为中国铁建深度融入地方经济和社会发展的生力军,属地化成为中国铁建高质量发展破浪前行的动力源。

2019年,中国铁建全系统176家工程公司激活蛰伏的发展潜能,守底线、攀高线,在规模、效益等多重目标中寻求动态平衡,工程公司持续健康发展。“法人管项目”“六集中”“八统一”管理机制持续深入,管理效率、资源利用率进一步提升,工程公司专业化、属地化、规模化、集约化、效益化真正成为连通高质量发展的“黄金大动脉”。

品质发展书写新答卷

不拘泥于一时得失,不计较短期数据。2019年,中国铁建对项目管理的认识不断提高,企业上下以坚定决心,持续推动企业发展质量和效益提升,项目管理扬起新风貌。

一年间,中国铁建各级管理者把“1234+”工程项目管理思路融入血液里、落实到行动中,始终把握“量”与“质”、“速”与“效”的辩证法,舍得时间、舍得投入,把战略重点转到拼效益、拼质量上。

向管理要动力,变管理为活力。中铁十一局突出“法人管项目”的集管集控功能,着力推进管控、组织、支撑三大体系建设,不断提高集约化管理能力,近500个项目平稳运转;中铁十二局不断完善方案管理、人力资源调配、资金集中、物资设备采购等方面的制度;中铁二十局确立了“工艺+管理+创新”的管理思路,坚持“定制”与“引进”相结合,将标准落地落实,制度化、标准化、流程化的管理要求释放动能。

聚焦创效每一环节。画好“蓝图”再出征的提前策划,让中铁十四局三公司受益匪浅,全年6个项目实现利润过亿元;低成本管理策略、“责任成本过程兑现”制度、“一张表”管到底模式,让中铁建设项目管理实现升级,一批成本管理标杆项目浮现;“两会一盘”制度、效能监察、信息化平台监控,一系列精打细算的手段,让基层项目成为中铁十一局一公司的效益“聚宝盆”。

搭建工程管理系统信息化平台,探索智慧工地。中铁十一局电务公司联合铁四院,研发出全国首例采用工业机器人的高铁接触网腕臂智能化生产线;中铁十六局探索智慧工地建设,从“智术管人、智能管物、智谋管事、智略管质、智慧管档”5个方面整合工地信息化资源,提高了工地现场管理效率和决策能力……专业化、工厂化、机械化、信息化对项目管理的支撑作用愈加明显。

品质管理催生品牌效应。时值隆冬,铁建重工第二产业园车间里却热火朝天。被誉为“铁建骄傲”的盾构机,不仅在国内供不应求,海外客户订单也接连不断。盾构品牌,正成为“高质量”的代名词。同盾构一样,越来越多中国铁建品牌闪亮市场:北京大兴国际机场、京张高铁、成都地铁……一个个CRCC品牌工程,竖起了中国铁建迈向高质量发展的路标;一张张CRCC名片,闪耀着自主创新智慧与光芒!

纵观中国铁建工程公司建设和项目管理,从“有没有”向“好不好”的转变愈加凸显,从“旧动能”向“新动能”的转变逐浪而高,从“积累量”向“提升质”的转变势不可挡。中国铁建不仅“个头”更高了,“体质”也更好了。

2019年,中国铁建品质管理已扎实起笔,高质量发展的大画卷铺展开来。2020年,上下齐心、众志成城,基础管理再次升级的市场形象令人无限期待。

工程公司“五化”



专业化是工程公司发展的战略方向;属地化是工程公司经营发展的主要策略;规模化是工程公司发展的必由之路;集约化是工程公司建设的基本内涵要求;效益化是工程公司建设的核心目标。

“1234+”工程项目管理思路

- “法人管项目”1种管控模式
- 创誉和创效2个目标
- 制度化、标准化、流程化3化要求
- 专业化、工厂化、机械化和信息化4项支撑
- 项目组织实施模式确定、项目经理选用、“双预控”、劳务队伍选用、项目绩效考核等若干重点措施

中铁十一局贵南高铁广西段项目部

创新引领“擦亮”品质铁建名片

本报河池1月14日讯(通讯员肖 帆 记者徐云华)创新工装25台套、发明专利34项、省部级及以上优秀工法3篇、信用评价全线最大赢家、1年内召开包括中国铁建现场会等15次现场观摩会……这是中铁十一局贵南高铁广西段6标项目“擦亮”品质铁建名片的有力“诠释”。

自项目上场以来,该项目部贯彻“1234+”工程项目管理思路,在项目管理模式、工装创新、信息化管控等方面作了积极探索。他们设立了5个管理队,每个管理队控制在9至12人,管理费用按年度产值实行包干。项目每月从进度、质量、安全和创效等方面对管理队进行考核,包干费用的结余和考核奖励兑现由管理队自行分配。这是该项目探索出的管理队模式。该模式综合了原来项目分部与工区管理的特点,有效提升了工程施工组织管理水平。在加强对管理队、测量队、试验室费监管管控的基础上,该项目部还创新实施了对管理队、测量队和试验室费用总承包模式,有效实现减员降本增效的目标,增强了员工主人翁精神和获得感,还锻炼了团队、培养了人才。

针对隧道二衬混凝土容易出现脱空及不密实、强度厚度不足、渗漏水等问题,该项目部“李俊劳模创新工作室”开展科技攻关,自主研发出“光伟”二衬智能信息化浇筑系统,解决了二衬端头混凝土平整度差、强度不均匀、不密实及空洞等问题,通过智能化、自动化控制,提升施工效率,实现了减员增效。此外,该项目部自主研发的仰拱边墙自动布料机、仰拱自动振捣整平机械手、仰拱边墙自行式凿毛机等新工装,也有效提升了工作效率,保证了隧道仰拱质量。

该项目部还开发出以施工组织管理为主线,以工序、安全质量管控为核心的项目级信息化管理平台。该平台基于手机移动App,紧紧围绕“进度、质量、安全”3大模块,打通了项目作业层信息化管理最后一公里,实现了项目管理“全员参与”“全程管控”的目标。

中铁十七局建筑公司

项目集群管理提升综合创效能力

本报郑州1月14日讯(通讯员王秀秀)“紧急通知:为发挥区域联动性,请各项目经管人员于今天下午3点到绿地·香湖湾项目集合,集中开展该项目10号地块核算工程量的工作,统一住宿到绿地项目部。”日前,中铁十七局建筑公司河南区域指挥部总经济师王亚运在微信工作群里发出信息,很快组织起老中青结合的经营团队。收到信息后,该公司濮阳金堤小区安置房项目经济管理部部长刘强尽快处理完手头工作,立即驱车赶往开会地点。这是该公司推行项目集群管理、提升综合创效能力的一个缩影。

“在河南,公司从最开始的1个项目,滚动发展到如今的20多个项目,合同总额逾100亿元,已形成日趋成熟的一小时施工圈。”据该公司执行董事、党委书记冯清晋介绍,为解决因在建项目增多、人手不足等造成的创效短板,公司前移管理平台,深挖内部潜力,通过组建工程管理中心“智囊团”和核算中心“铁算盘”,以及运营物资调配中心、BIM技术中心和人力资源中心等,增设区域总经济师、总会计师,对区域内的人、财、物、机等资源推行集约化管理,实现区域内人员相互派遣、物资设备互相调配和资金集中管理,下好企业管理“先手棋”。

近年来,中铁十七局建筑公司有效落实“法人管项目”要求,通过区域性的项目集群管理和诚信履约,仅2019年成功交付18个项目。其中,第二届全国青年运动会运动员村项目依托区域指挥部,成功克服工期紧张、任务量大和专业交叉繁多等困难,将节能降耗与降本增效有机结合,确保工程优质高效完工,赢得各方赞誉。

在实现规模创效的基础上,该公司瞄准项目管理“创效靶”,加强前期策划,狠抓过程管控,强化对项目全生命周期的督导考核。同时,他们推行“区域化联采、集中招标、统一供应”的模式,通过上下联动,共享采购资源、市场和信息,仅钢筋、混凝土两项集中采购,每年至少节约成本2100多万元。

①建设者在拉林铁路山南境内进行铺架作业。徐云华 摄
②建设中的浩吉铁路三门峡黄河公铁两用大桥。李琳琳 摄
③2022年冬奥会配套工程崇礼铁路。曲志忠 摄