

在春天的田野上精耕细作

——十五局集团工程项目与责任成本管理简述



集团公司工程项目与责任成本管理交流会

金牛报春际,韶华满眼新。在面向大海春暖花开的沿海特区,十五局集团上下200余名管理者齐聚深圳,通过以会代训、盘点总结等方式,深入探讨企业工程项目与责任成本管理大事。

会上,集团公司董事长张瑞琦、党委书记张汉云、总经理许东坤三位主管带领全体参会人员认真学习了中国铁建董事长、党委书记李国瑞,总裁金普庆、总会计师庄尚标关于成本管理的重要讲话。

“在金融海啸席卷全球的形势任务面前,要充分利用经济调整中的积极因素,练好责任成本管理内功,增强抗御风险,引领企业在金融海啸中安全稳定发展。再过几年,当这场金融海啸过去,大家回头看,在这个非常时期,各位做出了非常努力,取得了非常业绩。让我们大家共勉!”

中国铁建董事长、党委书记李国瑞的一番话久久地回荡在与会者的脑海,引起他们的深入思考:在危机与机遇面前,我们曾经做过什么?未来,我们要做什么?

窗外,是大浪淘沙。行业内外,同样是大浪淘沙。在市场经济的浪潮中,十五局集团通过引进、消化、吸收、创新、丰富和发展工程项目管理、责任成本管理的内涵,逐步形成了比较系统、比较完善的管理标准和管理程序。在此基础上,他们举集团上下之力与全员智慧,编成新版集团公司《工程项目管理办法》及配套文件。

2007年11月,新办法全面实施一段时间后,他们在苏州召开集团公司工程项目管理暨成本管理交流会。这次会议的成功召开,标志着这支队伍进一步高举“精益管理、精耕细作”的大旗。2008年,他们全面启动工程项目管理督导和责任成本管理检查,促使《工程项目管理办法》及配套文件落地开花,检查组在督导的同时,深入进行调研,帮助总结经验,剖析突出问题。在充分准备的基础上,召开集团公司范围内第二次项目与成本管理经验交流会。

综观近年来他们走过的足迹,不难看出这支队伍在项目管理与成本管理领域发生的可喜变化。

创效预期已成为项目承揽的首要标准

近年来,十五局集团逐步突破传统的建筑施工领域,坚持有所为有所不为,把地铁施工、铁路运输、海外市场作为新兴项目的突破点,努力拓展创效前景好的项目,并通过这种对项目源头的选择,来优化企业的专业结构,打造主业优势明显、创效能力突出的产业链条。

在巩固深圳、广州地铁市场的基础上,他们通过各种渠道投资购买数台盾构设备,提升地铁施工能力。2008年成功承

揽了北京、成都、天津的地铁项目,创造了一年进入三个城市地铁市场的业绩。在巩固铁路施工优势的基础上,积极拓展相邻业务,与神华集团强强联手,组成联合运输体,开展晋煤外运业务,不仅培育了新的持续创效板块,还提供了近千个稳定的就业岗位。

成功进入沙特铁路建设市场后,他们又承揽了利亚德至达曼铁路复线工程,并与德国睿铁集团有限公司联合成立了中德国际混凝土制品有限责任公司,从事沙特阿拉伯及其周边国家和地区的铁路轨枕和其他混凝土制品的设计、生产、销售、售后服务以及与其相关的经济活动。2008年4月24日,我国驻沙特大使杨洪林一行到该集团沙特南北铁路工地检查工作后,给予了高度评价。

稳妥发展BOT项目,他们投资、承建并经营的第一个BOT项目——济阳黄河大桥为国内已建和在建的首座四塔单索面预应力混凝土部分斜拉桥,在经历黄河三次调水调沙洪峰的考验,2008年初冰封大河的寒冷气候对施工的威胁后,2008年11月26日建成通车,实现了集团在黄河上的第一次跨越。

高度集约已成为项目管理的重要特征

在梳理十五局集团逐步建立、完善并实施的项目管理体系时不难发现,集约化正越来越成为其重要特征。

近年来,他们通过全面实行扁平化一级项目管理模式,形成按照不同领域、不同区域、不同规模来设置管理机构,配置管理资源的施工组织方式,缩短管理链条,激活生产要素,优化施工组织,较好地适应了建筑市场发展的趋势。在此基础上,他们不断深化项目管理思路,创新项目运作模式,并在工程项目内部招标、责任成本管理、项目经理公开竞聘、收入与责任挂钩、加强外部劳务队伍管理、强化合同管理等方面进行了积极探索,堵塞管理漏洞,提升管理效益。

在京沪高速铁路十五局集团管段,他们抓住整个项目成本控制的重点,突出对施工方案、自购主要材料的统一招标采购

和对甲供材料的限额领料、混凝土拌和站等关键环节的控制。并通过招标确定工序劳务承包限价,采用“拨改代”会计核算制度,有效降低施工成本。针对跨河系拱桥和跨河系连续梁设计时深水桩基施工采用双钢壁围堰方案,仅浚河桥就要300多万元的钢材的实际,通过现场实地勘察,把方案改为筑岛围堰施工,仅此一项就节约成本600多万元。在集团公司华南指挥部及城交公司共同承担施工的深圳地铁6标项目,项目管理者树牢中国铁建领导关于“方案优化是战略性的最大的节约”这一理念,对龙门吊轨道梁基础施工方案优化,对四个方案进行比选后选定最合适方案,不仅比原方案缩短了时间,还节省了成本。

科技创新已成为创项目精品的重要武器

近年来,十五局集团立足自主创新,不断提升企业的品牌效应,赋予了项目管理较高的科技内涵。先后荣获各级科技进步奖13项,鲁班奖和国家优质工程奖9项,省部级以上优秀施工法40项。

他们投入科研资金,与厂家联合研制开发了具有自主知识产权的900吨级高速铁路整孔箱梁运梁车和架桥机,高速铁路无缝线路500米长轨条铺轨机组大型整道设备,并在跨海、跨江、跨黄河、深水、高墩、大跨度、新结构桥梁以及一批长大隧道以及城市轨道交通、铁路移动模架、城市越水宽体隧道的建设上取得突破,先后创下单洞双层重叠暗挖隧道施工技术、桩基托换、公路隧道开挖、铁路铺架等7项全国企业新纪录。

他们承建的南京市九华山隧道施工中总结的“复杂环境下浅埋大跨双连拱隧道快速施工综合技术”攻克了地下工程建设的技术难题,九项科技成果达到国内领先水平,先后获得“鲁班奖”和“詹天佑土木工程奖”两项大奖。沪蓉西高速公路马河特大桥,为大跨径连续钢构,具有世界高墩群之最的6个百米以上高墩,为目前国内建桥史上罕见。施工中相继攻克大直径深挖孔桩基础、快速施工超百米薄壁空心双墩、200米大跨度连

续箱梁悬臂施工线型控制技术等重大技术难题,与青岛海湾大桥工程一起双双荣获全国工程建设优秀QC小组。承建的主跨136米的陕西红柠铁路桥五沟特大桥,技术含量高,施工难度大,居目前国内铁路下承式系杆拱桥跨度之最。在青藏铁路高原湿地综合工程施工中,他们攻克全线首创人造湿地技术、桥涵工程钻孔技术,冻胀对桥质量影响的防治技术,耐久混凝土开裂防治技术,高原高寒地区草皮移植施工技术,湿地淤泥地基碎石桩技术等16项技术难题,获得国家科学技术进步特等奖、西藏自治区科技进步二等奖、中国铁道学会科学技术一等奖等一系列荣誉后,2008年12月26日,他们又一次捧取了“鲁班奖”。

先进文化已成为和谐项目的助推力量

项目文化是企业的第一文化。近年来,十五局集团全面构建中国铁建核心价值体系,贯彻中国铁建党委“四个统一”的规定,坚持“三个同步”的总体思路,着力建设好文明施工区、文明办公区、文明生活区,做到内容完整、整齐划一,营造出文明安全的氛围。总结的项目文化建设综合经验,项目安全质量文化经验先后被中国铁建以红头文件或经验交流的形式推广。三年来,有11个项目受到中国铁建表彰。

在项目文化落地过程中,十五局集团高度重视员工的生命安全,着力打造项目安全文化,探索并形成一套较为成熟的安全管理体系。集团公司武广铁路项目部等300余个项目对隧道、桥梁、铺架等作业场所进行危险源点的排查、分类、辨识、评估、确认,查出12类30项数万个危险源并严加防范,筑起一道道坚实的铜墙铁壁。新疆吐鲁番铁路二线项目部战高温,抗风沙,千方百计保障参建员工的身心健康和施工安全。为了给项目员工一个温暖的家,全局上下把社区理念引入项目建设,全力打造人性化、现代化、文明化的工地社区,既满足职工对优美环境、便捷服务等物质层面的需求,也满足职工对高尚文化、良好氛围和归属感的精神需求,其工

地社区理念与工地社区模式受到中国铁建领导的高度赞誉。

作为企业的前锋阵地与第一窗口,各级项目切实履行“报效国家、奉献社会、造福股东”的承诺。通过出资搭建便民桥,成立专门保洁队,保证施工现场交通畅通、云朗风清。资助当地贫困学生,为困难农民工捐款,办理平安卡,与驻地和外埠劳务共建和谐。热心公益活动,组织抗震救灾队对灾区进行援助,捐助抗震希望小学,并对来自地震灾区及家有困难的职工进行救助。京沪高速铁路川籍职工刘昌权收到3500元的救助款后激动地说:“老家的家虽然震塌了,但这里还有一个温暖的家。”

“木欣欣以向荣,泉涓涓以细流。”和谐的氛围有力促进了项目建设。南京市西安东门隧道工程、苏州市北环快速路隧道主体工程、宁淮高速公路六合互通立交、水江至界石高速公路凤咀江大桥、广州鬼州大桥、衢州至遂昌高速公路等项目相继获得省部级优质工程奖。承建的温福铁路1标段,在贯通全线第一座隧道之后,39公里隧道群全部提前贯通。浦南高速公路B合同段建成通车后一次性通过“浦南项目工程竣工验收委员会”7个专家小组的竣工验收,受到福建省领导、建设单位及沿线群众的高度称赞,并以良好的信誉中标福建省宁(德)武(夷山)高速公路两个标段。

“寄洛城风日道,明年春色倍还人。”在“中国铁建再出发”的方阵中,作为中国铁建旗下的一员,十五局集团在项目管理与成本管理方面付出了艰苦卓绝的努力,积累了诸多有益的经验。相比中国铁建领导要求的科学管理、有效管理、精益管理等现代管理理念而言,这些探索与尝试还只是万里长征刚走完第一步。

站在新的起点,他们必将坚持“价值财富至上、精益管理取胜”的全新理念,在广袤的项目田野上精耕细作,迎来科学发展的春天。

谭德虞 方玲 许翔翔 文 赵延凤 图

职工论坛

尽力做好眼前事

陈宝慧

当前施工企业下属项目少数年轻人常常抱怨没机遇,没伯乐,对眼前工作没有激情、敷衍塞责,这种心态和行为,很不利于个人成长进步和企业长远发展。想成才、想发展、想干大事是好事。但是,如果不认真对待眼前事,就是失败的开始。不少“有能耐”的人没干成大事,不是学历、知识、能力不够,而是没有尽心尽力干好眼前事。不满足眼前工作,不能成为不敬业的理由,敬业的人哪怕不喜欢干某件事,也能做到最好,机遇从来都是留给有准备的人,只有不放过每次眼前事的考验,才能赢得更好的发展机会。

做好眼前事需要安心本职工作、爱岗敬业。爱岗敬业是事业成功的基础。老老实实做人,踏踏实实干事,是做人处事的根本。很多高级干部、技术专家、企业家等成功人士,都是从最基层、最平凡、最具体的岗位做起的,都是在一步一步脚印的不懈奋斗中成长起来的。从故事员成长为将军靠什么?除组织培养外,关键还是靠自身努力,靠爱岗敬业干工作干出来的。岗位是成才的平台,哪怕工作多么不起眼,记得住职责,耐得住寂寞,坚持干一行、爱一行,才能在做好眼前具体事中,从取得“小成绩”到创造“大辉煌”。

做好眼前事需要战胜困难,保持激情。激情是干好一切工作的动力。做好眼前事不可能一帆风顺,会遇到人际关系、工作条件、技术难题等多方面的苦难和挫折。“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤”,多修炼干大事的心境,不断增强心理压力和平衡力,顺利之时不忘形,挫折之时不落魄。面对眼前遇到的困难和挫折,多思量“每临大事有静气,不信今时无古贤”的心境,胸怀“天大的困难像个豆,好马崖前不低头”的革命气概,坚信办法总比困难多,“苦”字面前不低头,“难”字面前不摇头,“险”字面前不回头,妥善处理好人际关系,虚心求教工作方法,坚持用“钉子”精神攻克难关,始终保持昂扬斗志和积极向上的工作热情。

做好眼前事,需要善始善终、注重细节。受精力、意志的局限,人容易产生惰性;由于对工作环境、规律的逐步熟悉,人也容易放松要求。面对眼前工作,不管是组织决定,还是自我选择,都要善始善终,努力克服人的惰性、粗心和草率,一如既往地保持爱岗敬业状态,始终掌握工作的主动权,瞄准高标准,提高工作效率。细节决定成败,做好眼前事还要注重细节,一些看似不起眼的眼前事,往往决定着事业成败。孰不知,一次忘事、漏事、误事、错事,会给人留下深刻印象,还可能“小事捅破天”。所以需要做好眼前点滴小事,逐步养成良好的工作习惯,谨慎对待工作的每个程序和环节。



“学劳模,敬劳模”,十七局集团三公司京沪高铁一标段十二工区,在施工生产中充分发挥榜样力量,不断掀起施工热潮,涌现出了一大批先进个人和优秀团队,使项目部多次在业主综合评比中名列前茅。图为项目职工正在光荣榜前欣赏“劳模”风采。 余其平 摄

企业创先进 员工得实惠

牛士红

十六局集团二公司今年在召开年度工作会时,董事长任海顺提出“企业创先进,员工得实惠”的管理理念。就这一理念的贯彻落实,党委书记马金彪说了一句话,让与会人员感慨万千:“当一个项目长拿到奖励20万元时,别忘了让你属下的每一个员工最低都能拿到2000元。这是学习实践科学发展观,推动企业和谐发展的具体体现之一。”对此,企业员工倍感欣慰。马金彪书记说这句话自有他对“和”的解释:和乃“和谐”,“和”由“禾”与“口”组成,意为“人人有饭吃”,“谐”由“言”与“皆”组成,意为“人人能说话”。如果一个项目长一年拿了几十万元,而员工却拿不到奖励,又不敢说话,谁提意见就让谁下岗,这就不和谐了。无论哪个成功的企业家,没有一个人是“一边歧

视和贬低员工,一边又期待他们去关心和不断提高产品质量”的。聚人气,聚人力,已成为二公司的工作目标被确定下来。如何聚力?任海顺说:和谐的前提是公平!为此,凡是能量化的工作都实行量化考核,各种制度随之出台,在同一制度面前人人平等,矛盾自然减少了。迁曹铁路去年一年完成了五公里的海上大桥,完成投资几亿元,员工工资与往年相比都有明显提高,人与人之间很少有矛盾。在工地拿钱多的人说:“领导让我们在这个平台上实现着自己的人生价值,我们当回报感恩”;而在这个项目上拿钱少的人说:“看到别人比我们拿的多,但我心里服!”而在这个项目收入最少的人,项目长说:对一些老同志,曾为企业工作几十年,他们有的是

功劳,和谐中很重要的一个成分是尊重。我们尊重他们过去的劳动与创造,今天以特殊奖励与工作挂钩的形式为他们增加数千元的收入,他们也觉得十分满意。有人从该项目工地归来,在谈到他最深刻的感受时说:在那里,我感受到了人气的力量。十六局集团二公司在创建和谐企业文化中,围绕“和”字做工作,强调“和”乃“公平”,“和”乃“友爱”,“和”乃“尊重”,“和”乃“合奏”,“和”乃“圆满”,“和”乃“偕同”。绝不让一个职工看不起病,绝不让一名职工子女上不起学,绝不让一名职工生活在当地低保线以下。把聚人气,聚人力作为以人为本,追求企业和谐发展的唯一目标。

多措并举 加强班子建设

本报讯(通讯员 董国隆 李开平)“保持党组织的先进性和企业持续健康发展,关键在于领导‘班子’。领导‘班子’强,党组织才能保持先进性,企业才能持续健康发展”。这是十六局集团三公司近年来实践经验的总结和从下到上形成的共识。

近年来,由于工作需要,三公司领导班子的主要领导先后进行了多次调整,使企业盘活、干活均连年创新高。为加强领导班子建设,他们以创建“四好领导班子”为抓手,通过坚持中心组学习,坚持民主决策议事规则,坚持民主生活会制度,坚持集体领导和分工负责制,用科学发展观统领全局,指导工作,提高班子的理论水平,不断增强其风险意识、应变能力、创新能力和决策能力,及时协调解决企业生产和生产经营中的各种问题,确保新老班子顺利交替,平稳推进企业发展。在继续争创十六局集团先进中心和“四好”领导班子的同时,下大力狠抓了基层领导班子和干部队伍建设。结合企业改革发展的实际,坚持每年对分公司和项目领导班子进行考核,及时调整分公司、项目部领导班子,选拔任用了一大批年轻干部。在召开党代会前夕,公司党委书记古春生还利用星期天带着党工部部长李开平到书店买了68本政治理论、道德修养和工作业务方面的书籍,分发给领导干部,作为他们“踏踏实实干事、干干净净做人”的必读“课本”。

培根固源 创新党建工作

本报讯(通讯员 严茂林)十一局集团四公司党委为解决入党积极分子源流不足的问题,深入扎实开展“扩源”工作,适时发展新党员,培养出了一支数量充足、思想过硬、作风较强、业务较精的党的积极分子队伍,对公司的各项工作起到了积极的促进作用。

加强自身建设,为“扩源”工作提供组织保证。该公司党委十分注重自身建设和形象建设。发挥党员的先锋模范作用。在关心职工生活、密切联系群众、开展精神文明创建,弘扬企业精神工作中,公司党委(支部)及党员良好的影响力和感召力作用,使职工向往加入党组织的人数逐年递增。高标准、严要求,把好“扩源”工作质量关。一是在思想政治素质建设上,将他们等同于党员看待和要求,创造条件让他们参加有关党内外活动。二是加强作风建设,在工作、学习中培养他们的骨干作用,给他们交任务、压担子,促其成熟。三是对他们进行党风党纪、反腐倡廉教育,使他们增强自律意识。四是坚持标准,严把预选关,严把转正关,坚持发扬党内民主,对入党积极分子进行半年一调整,一年一整顿,做到有个人总结,有民主评议记录,有调整排队记录和上报意见。整顿中对先进性不明显的人员坚持做到帮助提高工作,从而保持了队伍的先进性和纯洁性。

导师带徒见成效

本报讯(通讯员 刘友斌 戴燕)十一局集团一公司青兰项目部为了切实把“导师带徒”活动开展好,为公司培养出一批优秀的青年技术人才,不仅给近两年新分配的大学毕业毕业生都安排了“导师”,而且还结合“创建学习型项目”活动,积极进行“传、帮、带”,取得明显成效。在由项目经理、总工程师、工程部长等组成的“导师团”倾心指导下,“导师带徒”一年多来,青年技术人才迅速成长,不但能很好地将所学的理论知识与实践相结合,而且还善于发现施工中存在的问题并及时解决,同时,能够独立下达每道工序的技术交底书。由他们负责进行技术监控的路基已顺利完成了验收,并保证了施工安全顺利的顺利进行。目前,他们已经完全可以独当一面,在项目施工管理中真正挑起了大梁。