

打造房建新优势

●韩展展

现场观摩、热烈讨论、经验交流、视频教学、发布指南……日前,一场现场200多人、视频3000多人参加的房建项目观摩交流会在江西南昌召开。

这是集团公司强化项目管理,打造品牌,促进房建板块快速发展的举措之一。近年来,集团公司聚焦房建领域,从经营承揽到标准化建设,从大力开发到火热销售,使房建优势转化为促进企业发展的新动能。

经营承揽,占比超40%攀升

2018年,房建项目68个,占在建项目合同总额的24%。

2019年,房建项目103个,占在建项目合同总额的34%。

……

分析集团公司房建板块的发展时,集团公司经营计划部负责人的笔下出现一串数字。而数字的嬗变,映射的是经营布局的改变。

出台《房建板块“三步走”发展规划》,申报建筑工程总承包特级资质,积极拓展大体量、地标性建筑……作为以房建为主业的工程公司,六公司综合研判我国城镇化稳步推进、房建市场空间不断增大的趋势,采取综合措施,不断优化经营布局,使房建项目合同额不断扩大,在全年新签合同额中占比达到75%以上。

2015年初,集团在江西省仅有总合同额23.5亿元的3个房建项目;2020年,在江西省房建项目达到16个,总合同额151.3亿元,这是集团公司房建板块区域经营取得成效的缩影。近年来,他们利用房建项目管理模式相对固定、工序费用清晰透明度高、对技术劳务的吸引力更强等优势,进行房建区域经营布局,扎根属地和片区,实现滚动发展,助力企业实现稳增长目标。

随着房建项目体量的快速增长,房建项目近三年合同总额达1537亿元,截止目前,120个房建项目占2020年在建项目合同总额的38%。

标准化建设,迈上215米高度

10月16日,陕西省延安市建设工程文明施工观摩会暨第三届建筑行业职业技能大赛,在六公司延安会议中心成功举办。来自延安市的30家建设单位选手在“文明施工标准化工地”,围绕砌筑、给排水、钢筋绑扎三个项目开展技能大比武。

现场安全体验馆、安全VR体验馆、质量标准化工序展示区、BIM技术应用、视频监控调度中心、智能爬架体验……在四公司承建的江西省一次性开工的最大单体房建项目和重大民生工程——总建筑面积98.8万平方米、总投资28亿元的首庄花园项目,一系列创新应用和现代

管理手段打造出的亮点工程,赢得当地政府和民众普遍认可。

采用EPC总承包模式、总投资55亿元的梦庐花园安置点工程,建成后可容纳8208户住户,是省市区重点项目。他们不仅编制了《施工现场标准化图册》《施工现场安全标准化实施手册》等内部资料,还积极引用新技术、新工艺、新材料、新设备等“四新”技术,使进度、质量、安全全面可控。项目标准化的管理,不仅获得南昌市“安全生产先进单位”“安全文明工地”“质量管理达标单位”,还使得当地建筑单位多次前来观摩学习。

作为未来房建业务的发展热点,超高层建筑的管理水平代表着企业在建筑领域的技术实力。在总建筑面积22.6万平方米、总高达215米的西安荣民科创园项目建设中,六公司通过联排插座自扣式穿筋技术等新技术、新工艺、新材料等应用,打造了这座西安市南北中轴地标建筑的良好形象。通过培育优势、以干促揽,近日,六公司又成功中标总建筑面积32.9万平方米的绿地丝路全球文化中心项目,其中超高层建筑高度达160米。

开发销售,35亿元背后的高口碑

8月,在成渝地区双城经济圈腹地的重庆市璧山区,房地产公司开发的中国铁建·东林道项目人潮涌动,销售火热。最终,该项目取得重庆市璧山区8月份销售面积、销售金额、销售套数“三冠王”,领跑璧山楼市。

开发从“六盘同建、五盘联售”到“九盘同建、十盘联售”,销售额从12.36亿元到35.39亿元,2017年至2019年,集团公司强化产业协同和合作开发,不断增强建筑品质,使房地产板块业务规模、销售收入等指标稳步增长。

增长的底气来自高口碑。随着房地产公司顺利获取房地产开发一级资质,物业服务和商业运营规模不断扩大,开发的“中国铁建·万国城”“中国铁建·燕山城”项目获评中国铁建“十大明星楼盘”称号,2019年的销售面积、销售金额跻身重庆房地产开发企业50强,排名第26位。在2020年重庆物业服务企业测评中,房地产公司荣获“2020重庆物业服务企业综合实力50强榜单”、获评“十佳中型物业服务企业”。

近日,2020年度中国铁建优秀项目经理部名单发布,集团公司所属中国铁建·山水逸城项目经理部、西咸国际教育园棚户区改造(一期)工程施工II标项目经理部作为房建项目代表,也赫然在榜。

“房地产板块已上升为集团公司第一产业。”集团公司负责人表示,随着房建板块运行平稳并形成规模效应,企业的社会影响力也在不断增强。

二公司

拓宽房建板块 再添增长引擎

长沙讯(徐成涛)近日,二公司成功中标湖南梦想滨水湾项目。这是该公司今年继广东广州、四川达州、河北张家口、山东临沂等城市后开拓的又一新片区房建市场。

近年来,随着房建领域形势不断向好,市场份额占比越来越大,房建项目逐渐成为建筑市场“宠儿”。二公司领导班子结合市场形势及公司实际,通过仔细研讨,细致分析,逐步明确在原有“两路”领域基础上拓展房建新领域的方针。今年以来,公司更是通过组织召开项目经理经验交流会、经营承揽交流座谈会、房建项目座谈会等培训会,编制下项目管理制度汇编、房建类项目建设标准化汇编等一系列指导性文件,切实拓展房建新领域业务,增添企业发展新引擎。截止三季度末,该公司承揽及在建的房建类项目达18个,合同额占公司在手任务的66.7%。

“我们紧跟发展趋势,大力完善房建类项目专业人才培养,组织BIM技术培训、房建类项目专业知识学习和竞赛等十余次,同时加大与各高校合作力度,通过‘送出去、请进来’的方式组织培训和讲座,帮助青年技术骨干加强房建领域专业知识的储备,培养专业型人才;组织招聘工民建专业毕业生,不断补充新鲜血液,并积极鼓励技术骨干考取房建类一级建造师。”该公司人力资源部负责人说道。

该公司牢固树立“干一个项目就是树一座丰碑”项

目管理理念,利用在公路、铁路领域多年来的专业化优势,强化在建项目管理,全力以赴建设精品工程。他们通过在建项目的区域化优势,持续加大对经营市场的培育力度,同时通过成立西北、华北、西南、华南等11个区域指挥部,强化与地方政府及业主单位的沟通,积极主动参与到新片区、新项目前期建设规划之中,通过提供多类型合作、融资、开发、运营等“一条龙”服务,与各在建项目的业主单位及属地政府开展深度合作,充分展现了企业的实力。

简讯

▲日前,市政公司承建的青海省藏区艾滋病防治中心建设项目开工建设。该项目建成后将成为青海省第一个集防控与救治为一体的艾滋病医疗机构。

(徐心捷)

▲10月26日,由电气化公司承建的阳安线 GSM-R 移动数字通信工程安全顺利开通,为阳安线列车不间断运行提供了安全可靠保障。

(闫彦龙)

▲10月18日上午10点18分,随着站口

近日,由市政公司等单位承建的甘肃省重点工程——陇西至漳县高速公路全线21座大中桥梁GSM-R 移动数字通信工程安全顺利开通,为阳安线列车不间断运行提供了安全可靠保障。



许岗撰

集团公司房建项目管理经验摘登

倡导标准 精细管理 紧盯创效 开源节流

三公司梦庐花园项目部

礼步湖畔,为2528个家庭建设美丽新居;梦山脚下给8208户百姓打造宜居新城。以干促揽,由7.8亿元的BT项目发展壮大到55亿元的EPC项目,一张白纸绘出宏伟蓝图,是集团公司党委、公司党委正确引领的结果,是项目团队奋力拼搏的硕果。

一、不畏艰难,敢打敢拼,“闯”出一片天地

梦庐花园项目是江西省、南昌市重点工程、民生工程,合同投资55亿元。中标后,项目团队利用施工准备期,准确把握EPC模式的特点,将设计前置,克服了规划调整、土地指标、地质勘察、图纸设计、征地拆迁、人才匮乏、资金紧张等困难,达到了预期效果。项目部把对接(省、市、区)政府和业主,对接勘察、规划、设计及相关职能部门进行层级分配,让专门的人办专门的事,全力推动了项目进程。完成了立项审批程序,实现了快速进场和实质进场,在施工许可证正在办理的过程中,争取到政府和质、安监部门的提前介入,为顺利开工奠定了基础。

经过不懈努力,于2019年8月1日实现了E地块实质性开工。截止目前,年累完成产值12.26亿元,占年度计划12亿元的102%,开累完成产值22亿元,占项目总投资55亿元的40%。

二、倡导标准,精细管理,创出“梦庐样式”

精细管理,以快制胜。45天时间,项目完成了120万方的弃方外运,为桩基施工提供工作面;三个月时间,完成5000余根桩基施工;采用“平行+流水”作业方式,打开所有作业面,创造且保持了日均产值超500万元的记录;用358天时间,完成34层高楼从基础到封顶,顺利实现结构转序……

倡导标准,是立足行业的支柱。针对体量大、风险高、标准高、管理人员少等特点,项目部强力推进制度建设,使得工作流程、施工工艺、资源配置、过程管控标准化。先后建立健全59项管理制度、36项工作流程、28项工艺工法,有力保证了现场施工顺利推进,确保项目全生命周期安全、质量、进度全面可控。

常态化进行“早安!梦庐!”“梦庐之音”“安全生产公开课”“安全体验馆”“安全讲评台”“工地小喇叭”等安全培训、警示教育;利用“互联网+安全”,设置安全技术交底二维码,编制了《项目安全文明标准化施工手册》,引入智能监控、人脸识别、扬尘监控、自动喷淋,对深基坑、高空作业、临边洞口、施工用电、群塔吊装、劳务密集等安全管理的高风险实现分级管控,降低了安全风险。

加强和完善质量管理体系建设,坚持样板引路。深入开展技能比武及质量月活动,设立党员质量监督岗,加强现场巡查,落实值班制度、举牌验收制度,规范和提升项目的质量管理过程。

每月定期开展项目经理讲组活动,动态调整施工组织设计,紧盯关键线路,锁定关门工期。适时开展劳动竞赛,通过“六比六看”提高管控能力、加快施工进度;采用BIM技术、航拍与VR等智能、信息化设备,打造智慧工地,使项目在安全、环保、封闭环境下全速推进。

“严管善待”劳务人员,全面实现劳务实名制管理和工资代发制度,确保项目稳定可控。年初,面对突如其来其来的新冠疫情,项目部坚持防疫复工两手抓、两手硬,于2月17日率先实现复工复产,4月初顺利完成ABCD地块土地指标办理及项目规划许可证办理,实现第二期土地指标落地,并将两期四年合并为一期三年,将使整个建设工期提前一年。

三、紧盯创效,开源节流,干出金字招牌

除了盈利,我们别无选择”。项目部践行“干好现场就是最大营销”的经营理念,以优质高效的产品回馈社会,受到政府、业主的赞誉。

项目团队紧紧围绕EPC项目特点,全面梳理优化意向82条,安排专人跟进,将有利于施工的73条做法、理念纳入设计图纸。认真研究税务政策,项目实现了个人所得税合理减税。通过物资集采,节约资金300余万元。

优先采用票据支付,盘活资金流,项目累计已使用各类票据约3.8亿元,已归还到期票据9043万元,保障了项目平稳推进。

开工以来,项目部连续三次被集团公司评为产值优胜单位,项目经理三次登上了领奖台。同时,项目部被南昌市授予“安全生产先进单位”“安全文明工地”“质量管理达标单位”。

对接标准 创效经营 努力完成年度目标

四公司康盛花园EPC总承包项目部

康盛花园项目为勘察-设计-采购-施工EPC总承包模式,合同总投资额8.9亿元,项目规划用地131亩,总建筑面积约36.09万平方米。当前项目主体和二次结构已全部完成,安装工程已完成70%,开累完成产值10.2亿元。

一、科学组织,超前谋划,严把安全质量关

1.分区管理抢进度,责任包保减负担,多工序交叉作业,以点换面,平行作业控制关键节点。项目部协调统筹大体积混凝土浇筑,满负荷利用工作面,超前谋划施工组织管理,落实各项生产任务。

2.强化安全管理。项目实行“一网四格”网格化安全管理模式,坚持“管生产必须保安全”的原则,以生产标准化、规范化、制度化为基础,强化“安全就是发展,安全就是和谐,安全就是效益”的理念,努力解决“说起来安全工作人人有责,做起来安全人员独力难支”的现象,全面提高全员安全素质,本质提升项目安全管理水平。针对房建工程特点,项目部自始至终坚持安全教育培训,安全技术交底、风险排查、隐患整改、开展各项应急演练等工作,安全管理形势可控。

匠心打造标杆 强化工程管理 促进品质提升

五公司昆铁锦绣家园项目部

一、工程概况、项目特点

项目总建筑面积48.8万m²,由24幢高层住宅和10万m²商业建筑组成的综合开发楼盘,结构形式为框架剪力墙结构。合同工期自2016年11月起共计53个月。合同投资18.9亿元。属EPC总承包管理模式,质量安全管理风险大,施工组织难度大。

二、以品质铁建引领项目创优目标

项目具有建设周期长、规模大、位于家门口三大特点,项目部确立了项目安全质量和文明施工、全面创优,创建省级示范工地,以施工工艺标准化,超越周围兄弟施工单位的管理总目标。

三、以“三个标准化”推进项目管理

1.严格执行公司“岗位职责标准化”“管理流程标准化”“施工工艺标准化”管理要求,做到岗位全覆盖,实现专业的人管专业的事,通过岗位职责演讲比赛等多种形式,提高人员岗位责任意识。

2.开展公司管理流程标准化培训,对项目各部门进行管理流程理论考核,在工作中严格执行管理流程规定。

3.制定了房建工程施工工序及工艺标准,形成了本项目作业指导书,反复开展方案、工艺交底工作,让每一个员工都能掌握每一道工序的施工工艺。设置样板展示区,坚持各工序工艺样板引路。

四、以新思路保障安全质量受控

针对高层群楼施工特点,项目部在岗位职责标准化的基

础上,加强项目安质部的力量配置,明确了工程部技术指导、安质部质量把控的原则。在安质部专门设立质检组,负责施工工序质量检验,改变劳务队习惯性违规作业的弊病,从源头降低和避免了施工质量通病。注重安全管理,设一名专职塔吊安全员负责现场塔吊、施工电梯的起重吊装安全管理;设一名专职外架安全员负责外架架设安全管理,形成了健全的安全、质量管理体系。这些措施的有力落实,确保了项目安全、质量全面受控,减少了人员投入,取得了成效。

二、成本精细化管理,将增收创效作为终极目标

“天下大事必作于细,古往今来必成于实”。项目部坚持以每月责任成本分析会为契机,通过分析异常数据,剖析管理细节,作出相应的处置和改进,规避成本管理漏洞。

在做好精细化管理的同时,项目部通过岩溶桩基变更索赔、主材调差、安装工程指标调整、可研立项增加、建筑面积增加等,新增合同额2.6亿元,补充协议最终确定建安合同总额为11.45亿元。

三、党建引领,提质增效

项目党支部坚持以党的十九大精神为引领,以落实集团公司“全面从严做实事”“守正深改奋进”“自豪自信自觉”年主题活动和系列会议精神为抓手,不断强化班子建设和团队建设,强化党建融合,通过建立党员先锋岗,开展“党员责任区”活动,充分发挥基层党组织在施工生产、安全管理、疫情防控等各项工作中的战斗堡垒作用。

五、以EPC总承包优势降低成本

项目实施中,项目部重点从控制成本入手,通过优化设计图纸,从优化单车位面积指标、配电室配置、基坑支护设计,减少土方开挖量等方面,节约成本4428万元。

六、以现场需求为指引培养专业人才

针对房建专业人才短缺的情况,项目部注重人才培养,在总工、副经理、部门负责人等关键岗位增加副职,培养了一批专业人才,为公司输送项目经理、总工、副经理、计划部长等岗位人才13人。

七、以良好的信誉赢取市场

昆铁锦绣家园项目是五公司推进属地化、城市化、专业化经营理念的重要体现,项目在建设过程中得到业主和云南省各级住建部门高度认可,获得呈贡区、昆明市、云南省“安全、质量先进单位”“建筑施工标准化工地”等多项荣誉,迎接了一批又一批的检查、观摩团,为后续承揽奠定了基础。