

标准化管理,让企业品牌更亮

●刘斌斌 郭晨 顾金锋

编者按:集团公司《项目管理标准化手册》已经颁布,为进一步提升集团公司项目管理水平提供了有效指南。为在全集团更好形成想标准、讲标准、用标准良好氛围,经与相关部门联系沟通,本报特开辟专栏,对近年来标准化管理突出的单位陆续进行刊登,以期达到榜样引路,共同提高的目的。

近期,凭借过硬的管理标准和工程主体质量,由四公司承建的徐州杏山子大道(纵一路)综合管廊工程在徐州地区第一家顺利通过验收。

在徐州综合管廊一期和二期建设中,该公司始终坚持“以标准树形象、以品牌赢市场”的管理理念,在项目管理、文明施工、安全质量、企业党建等方面实行标准化管理,诚信履约,精细管控,取得了社会效益和经济效益“双丰收”。

管理标准化,让形象更美

徐州管廊一期工程长约3373.1米,容纳电力、通信、给水、热力、再生水等管线,大部分采用“三舱式”结构,是徐州市以PPP模式施工建设并运营的城市管廊工程,也是四公司进入江苏市场的首个工程,因与新淮海西路综合管廊相交,途经310国道,横穿王窑河河道2次,技术标准严,管控难度大,可借鉴经验少,备受各方关注。

为全面干好首个管廊项目,该公司从2018年上场之初就明确了“凡事做标准,凡事有标准”的工作信条,结合工程特点和相关要求制定完善18项涉及安全、质量、技术、物资等方面标准化制度,全方位构建起标准化管理体系,通过在施工环节中层层把关,落实好质量目标管理责任制。

施工中,项目部以建设“样板工程”为

目标,合理配置资源、动态优化施组、注重工序衔接、狠抓奖罚落地,激励全体员工、全线工班创先争优,提高了项目管理精益化、规范化、标准化水平。他们以强化“责任约束”为抓手,明确职责分工,紧盯关键岗位,党员干部在劳动竞赛活动中紧盯现场抓节点、控重点、解难点,强化技术标准、作业流程规范实施监管,不断增强创优创效的“硬指标”。

该项目部以打造“安全阵地”为载体,全方位织牢“安全管控网”,通过标准化制度、理念识别系统等不断强化全员安全生产意识,配足专职安全员,加强安全交底、过程监督和隐患排查整治,为项目按期完工及顺利交付提供了有力保障。他们以创建“文明工地”为途径,抓好项目部驻地及施工现场规划、前期临建、安全防护、文化氛围营造等工作。合理的施工布局、有序码放的材料、整洁的施工现场、规范的作业行为,给前来检查的各级领导留下了深刻印象。

施工标准化,让质量更优

项目部大力推进安全、质量、进度、文明、环保、成本“六位一体”标准化落地实施,从夯实基础工作做起,深入补齐管理短板,以精细化、标准化管理和样板引路、精品工程在徐州树立良好企业形象。

他们悬挂“十牌一图”,推进作业流程标准化。积极优化施工方案,加强技术培训交底、关键技术把关和重要部位盯控,努力将标准化管理渗透到施工各个环节,确保了主体工程外观整洁、质量合格,多次迎来地方政府、兄弟单位的观摩学习和

广泛好评。

在日常作业管控中,他们严格控制各项技术指标,确保工序衔接紧密、作业标准规范。坚持召开周工程例会、专题施工进度推进会,解决现场技术问题,确保施工标准到位、队伍安排到位、材料进场到位、安全防护到位、班前技术交底跟踪监管到位——“五个到位”。对于现场发现的质量问题,定期召开质量专题会议进行强调并做好全面消除。

技术标准化,让效益更佳

项目部始终坚持以科技创新为引领,注重从科技攻关和技术标准化上要效益、要形象。

在徐州管廊一期建设中,项目部积极探索新工艺、应用新技术,仅2020年论证通过创新安全质量工法工艺和方案10多项,克服管廊施工安全质量通病3项,使临近居民楼、穿河、穿国道等深基坑防护工程顺利实施。

在徐州管廊二期建设中,他们针对泉润大道电力舱施工两条管廊相交的施工实际,通过反复研究增设扶壁式挡土墙,优先施工综合舱,加快了施工进度,此项工艺创新节约成本约30万元。

同时,该项目部狠抓混凝土养护标准化,针对徐州夏季气温高的实际,他们加大工艺优化力度,对混凝土采取二次收面二次覆盖养护,即边收面边覆盖塑料薄膜养护,达到要求后再覆盖土工布洒水养护,充分起到了混凝土保湿的作用,消除了高温天气可能造成的混凝土干缩裂缝,减少了浇筑次



标准化施工现场

数,节省了人力及用水量。

党建标准化,让管理更好

项目党支部注重将党建的工作系统、流程、制度导入标准化元素,将标准化原理、方法运用到党建工作中,建体系、定标准、用标准、压责任,促使党建工作内容更加充实、方法更加高效。

今年以来,项目部深入开展党史学习教育和“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动,扎实推进“融合党建”,夯基础、强管理、树品牌、走前列,党建效力日趋明显,较好地达到了“1个目的”:即通过党建标准化工作,发挥了基层党组织创新力、凝聚力和战斗力;实现了“2个促进”:即促进项目管

理、促进属地发展;凸显了“3个作用”:即党支部战斗堡垒作用、领导干部表率作用和党员的先锋模范作用;推进了“4个化”:即规范化建设、合理化管理、流程化操作、持续化改进。

凭借着一系列扎实有力的标准化管理举措和过硬的综合实力、工程质量,使得集团在徐州地区“金字招牌”越擦越亮。在徐州所有重点工程中唯一一家业绩考核连续在徐州市城管局重点办获优,多次收到徐州市重点办来信表扬,项目团队2018年获徐州市公安局内保工作集体三等功。依托一期工程的品牌,顺利承揽到了徐州综合管廊二期、地铁4号线工程,为企业深耕徐州、深度发展贡献了力量。

理念为先 实干为要

——三公司以“40字管理理念”推动企业发展侧记

●陈卫国 陈福得



建设中的北海西村特大桥跨海大桥项目

“本月工资已发放,请大家查收。”伴随着清脆的手机提示音,一条条银行短信发送到重庆渝湘高速彭水项目每个职工的手机上,现在他们每个月都能按时发放工资,而且相比之前还有了不少的增长。从今年1月1日起,经过2020年为期一年的调研、论证、研究,中铁二十局三公司项目薪酬制度改革办法正式落地实施。据统计,新的薪酬办法执行以后,该公司各项目职工月工资平均增长2600元左右。

2020年10月20日,中铁二十局房建项目现场观摩交流会在江西南昌召开。在全面回顾该公司南昌房建项目群从无到有,从有到优的发展历程中,总结形成了三公司“诚信立足、创新致远,理清理顺、管住管好,标准先行、注重效益,建章立制、体系运营,党建引领、价值体现”的40字管理理念,并进行宣传、推广和应用,以突出“南昌方案”的引领和溢出效应。

长期以来,该公司以打造具有“品质铁建”特质的一流工程公司为目标,深入贯彻中铁二十局系列会议精神,严格执行集团公司党委书记、董事长雷位冰在川渝调研座谈会要求,认真落实“1234+”项目管理思路,以“40字”管理理念为主线,全力打造高效运行体系,持续加强项目全生命周期管理,不断向着高品质发展迈进。

诚信立足 创新致远

着力构建良好的外部信用环境。围绕中铁二十局“1+N”主阵地布局要求,该公司紧跟成渝地区双城经济圈建设等国家战略,全力开拓属地市场。“实施‘依托中心城市,项目滚动发展,区域辐射经营’的战略布局”,在重庆轨道交通24号线项目揭牌仪式上,该公司党委书记、董事长吴清华介绍,近年来,三公司以诚信作为沟通交流的基础,持续加大属地化经营力度,相继参与了重庆轨道交通环线、9号线、10号线和成渝高速、石黔高速等多条轨道交通、高速公路的建设,其中已经投入运营的海棠溪车站更是成为重庆新的网红打卡地。

在成都市场,该公司抢抓市场机遇,瞄准地铁板块,严格按照成都城市文明施工标准

化要求,落实环保措施,履行央企职责,在成都地铁工程文明施工标准化工地验收中,创造了承建的5个车站均获评成都市“文明施工达标工地”的骄人业绩,凭借良好的履约能力赢得业主认可,高质量完成地铁车站7座、盾构隧道超过万米。目前,除了正在建设中的成都地铁17号线以外,其余的2号线、10号线、5号线、6号线均已投入使用。其中,2号线春熙路站更是囊括四川省土木工程李冰奖和中国土木工程詹天佑奖在内的多项荣誉。

在企业内部,持续推进诚信体系建设。今年1月26日,该公司召开2020年度项目经理述职大会,参加述职的38名项目经理对2020年度工作履职情况、主要工作成果、存在的突出问题、2021年工作计划和展望等进行阐述,举实例、列数据,全程脱稿,直奔主题。通过项目经理带头述职,回顾盘点年度项目管控工作,进一步加强项目全生命周期管理,切实解决项目经理负责制和法人管项目有机结合的问题,真正做到“怎么干就怎么讲,怎么讲就怎么干”。

以建立值得信赖的长期合作伙伴关系为目标,该公司持续完善优秀劳务队实名制管理,择优录取实力雄厚、诚信履约、施工能力强的队伍,对列入黑名单的及时淘汰。同时,在招标过程中综合考虑工程实际和劳务队伍的能力实力,快速协调各项目劳务需求,实现了项目与劳务队成为命运共同体,从而确保项目安全质量及进度效益目标如期实现。

理清理顺 管住管好

伴随着生产经营规模逐年递增,突破管理瓶颈成为必须解决的现实问题。因此,该公司立足“1234+”项目管理思路,从项目前期策划、后期收尾为切入点,持续推动全生命周期管控,实现精细化闭环管理。

重庆渝湘高速彭水项目作为该公司重难点工程,涵盖道路、隧道、桥梁以及瓦斯、岩溶等众多风险,极具策划代表性。2020年9月12日,该公司领导班子带领总部策划组到该项目全线进行踏勘,对施工组织、外部协调、资源配置进行系统梳理。此次策划,为该公司管理体系建设迈出重要一步。以

此为契机,该公司进一步推动党建策划、项目策划、财税策划同步进行,从源头为项目管理理清了思路。

今年以来,该公司坚持以问题导向作为落实“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动的工作思路,年初,为快速实现复工复产达产,成立以公司分管领导为组长的7个复工复产督导组,围绕督导复工复产、宣贯薪酬改革、安全红线检查等重点内容,对46个在建项目进行督导检查,协助项目落实主体责任,快速进入复工复产达产状态。

为实现项目预控管理,该公司实行工期、效益、安全、质量全面预控,将项目关键工程、总体进展和经济运行情况与公司年度施组方案进行对比分析,以“A、B、C”三个预警等级,分别对项目工期、效益、安全、质量情况动态监控,设定风险预警,进行分级管理。针对C类高风险预警项目,该公司及时组织召开专题分析会,重点监控,消除风险,变“事后总结”为“事中预警”。

针对收尾项目日益增多、收尾成效不佳的现状,该公司经过广泛调研,对现有收尾项目管理制度体系进行梳理和完善,压实分管领导的“主体责任”和项目经理的“第一责任人”责任,对实行清收清欠管理项目实行领导班子终身制,切实做到“谁的项目谁负责到底”。

标准先行 注重效益

连日来,该公司分布在全国的所有在建项目正在同步进行统一考试,答卷正是关系项目管理的六张表格:产值计价率、计价回款率、营业收入、利润总额、上交款、安全质量。

自2014年进入南昌市场,该公司在南昌市场持续打造房建工程市场开发能力和专业施工能力,形成了以南昌为主的相对稳定、具有主导性的房建工程核心区域和市场,打造了以“资源共享、经验共享、效率优先、标准统一”为核心理念的项目群管理模式。与此同时,该公司总结房建工程管理经验,围绕项目管理核心指标,科学制订出以产值计价率、计价回款率、营业收入、利润总额、上交款、安全质量标准的“六张样表”考核体系,从而为科学评价项目管理水平提供评价依据。

今年4月28日,在南昌市高新电子信息产业园六号园区项目施工现场,来自该公司的劳动模范和技能工匠,围绕房建施工工艺标准化展开竞赛,参加本次技能大赛的7支队伍,均来自该公司房建项目施工一线。“通过技能比武,不断锤炼拿手绝活,使管理体系

完善与技术创新有效融合。”该公司总经理屈家奎说,在持续推进标准化管理的同时,保持危机观念,不断强化创新意识,在竞争中完善标准、引领标准,才能不断提高应对建筑行业日新月异变化的能力。

革新技术工艺。今年5月16日,该公司承建的北海市首家综合性博物馆——北海博物馆正式揭牌。作为北海市地标建筑,该项目几乎涵盖房建项目中所有专业领域,建设过程中他们持续推进科技攻关,攻克了异形钢结构幕墙、超高大跨度球节点网架及高大模板支撑体系等重难点,并获得实用新型发明专利5项。在承建的中铁二十局首座跨海大桥——北海西村跨海大桥项目建设中,该公司不断更新工设备,攻克了大体积承台海工高性能C40砼施工温控防裂技术,以及海洋环境下混凝土的耐久性控制等一系列新难题,为中铁二十局海上施工和跨海大桥施工积累了丰富的施工经验。与此同时,技术升级推动项目管理水平进一步提升,技术溢出效应明显。

建章立制 体系运营

目前,国家“十四五”规划已经公布。围绕国家“新基建”布局,该公司成立“十四五”规划编制小组,回顾盘点公司“十三五”,总结成绩,查摆不足,分析企业面临的发展形势,对标中铁四局等行业先进单位,并深入基层调研,广泛征集意见建议,构建起“十四五”规划的“四梁八柱”。

2020年,该公司强化总部建设,制定公司总部“保三争一”激励考核办法,全面对标先进单位,提升管理水平。与此同时,出台总部仪容仪表管理规范,实行每周一早点名和诵读企业宣言制度,规范总部职能,强化部门职责,实现部门工作月计划、季汇报制度,并对总部所有部门管理办法重新梳理完善。2020年10月9日,经过收集、汇总、分析,该公司出台《公司管理体系建设实施方案(草案)》,下好了体系建设“先手棋”。随后,在该公司党委统筹部署下,从基层项目到公司总部,各单位、各部门自我审视、自我诊断,不断细化梳理制度流程、分析管理现状、查找薄弱环节,研究整改措施,不断推动公司体系建设迈向深入。经过一年的高效建设,该公司2020年管理效率进一步提升,公司上下形成了人心思上、人心思进、人心思干的浓厚氛围,推动经营承揽、施工产值、营业收入、清收清欠、变更索赔等各项指标实现“保三争一”目标,企业综合实力得到显著提升,公司史无前例进入中国铁建效益20强、专业化10强行列。

为进一步释放管理效能,该公司直面“两张皮、部门墙、数据篱”三座大山,坚决打通总部决策部署的“最先一公里”和项目执行落实的“最后一公里”,以定期召开在建项目分

析会、经济运行分析会、责任成本分析会为抓手,抓好成本管理、重视进度管理,持续加强项目全生命周期管控。针对产值落后项目分析滞后的原因,梳理剩余工程任务,并制定有针对性的措施,按照节点有序推进施工,在项目实施过程中加强监控,掌握真实情况,不单纯依靠上报的数据及文字,以确保决策科学、准确。同时,公司、项目两级进一步完善规章制度,革除体制机制弊端,推到“部门墙”,构建管理并轨平台,打造沟通顺畅、高效运转的管理体系,为项目创优创效奠定坚实基础,不断推动企业提质增效。

党建引领 价值体现

该公司党委坚持以党建引领企业发展,在公司重大决策部署上,该公司把党委常委会作为领导班子内部就重大问题达成共识的有效途径,深入研究全局性、战略性、前瞻性的重大问题,正确处理集体领导和分工负责的关系,形成发展共识,增强团结协作意识,保证了领导班子整体效能的发挥。2020年,公司党委先后被陕西省国资委、中铁二十局党委评为“先进基层党组织”。

2020年春节,一场突如其来的疫情防控阻击战骤然在中华大地打响,为保障公司职工生命安全和身体健康,坚决打赢疫情防控阻击战,该公司党委充分发挥把关定向的领导作用,在抗击疫情期间,构建了疫情防控工作长效机制,并发出疫情防控工作会议,慰问坚守在疫情防控一线人员。

以“共建、共创、共赢、共享”的党建共建理念为指导,该公司着力打造党建联盟品牌,先后成立重庆、南昌、北海三个区域党建联盟,通过与地方政府和业主单位的党组织对接联通,实现党建共商、实事共做、难题共解,激活了党建的“驱动力”,地方各级党组织深入联盟开展授旗、挂牌、观摩、调研等活动,实现深度融合,在彰显企业文化和价值理念的同时,助力区域滚动发展。

为大力弘扬实干精神,该公司以价值创造为导向,开展“大兴学习之风,实干之风”主题活动,以“最美三公司人”“公司劳动模范”“重大活动先进个人”等评选活动为载体,大力宣传企业生产经营中涌现出来的先进经验、先进事迹、先进人物,树立起集中力量办大事的共同价值观,成功举办了中铁二十局首届青年职工集体婚礼,顺利完成了西南地区最长既有线绵阳角铺物流基地轨道拨移任务,并荣登中铁二十局2020年度“十大新闻”事件。

“体系建设任重道远,项目标准化管理也不可能一蹴而就,企业高质量发展更需要在前进中不断重新审视,以不变改革恒心应对变化的发展态势。”吴清华说,该公司干部职工正在努力朝着既定目标务实奋进,为早日实现“强企富工”的梦想而不懈奋斗。