

中铁二十局

# 标准化管理助效益提升

●陈卫国 唐辉



在建的北海西村港跨海大桥

“六张样表”(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)数据化管理推动项目管理流程化;地铁施工“成都标准”不断完善,并全面应用到重庆轨道交通24号线建设;房建施工“南昌方案”持续优化,进一步带动南昌华勤、六号园项目落地……一直以来,三公司坚持做实项目管理,完善施工标准,从各个细节不断推进项目创誉创效,确保企业沿着高质量发展路径阔步前进。

## 完善标准 持续做好顶层设计

2020年9月12日上午,一个个繁忙的身影,来回穿梭在三公司彭(水)西(阳)高速公路项目全域。他们手拿图纸,勾画笔触;他们席地而坐,交流意见。原来,这是公司班子成员带领项目策划组到该项目全线进行踏勘,并召开上场策划交底会。此次策划,打响了三公司管理体系建设的“第一枪”。同时,作为企业标准化管理的重要一环,不断推进党建策划、项目策划、财税策划同步进行,为进一步树立标准“旗帜”,为规范管理“定向”。

“继成都地铁2号、10号、5号线之后,我们打造了中铁二十局地铁施工‘成都标准’,先后中标成都地铁6号线、17号线,重庆轻轨9号线、10号线、24号线。”该地铁事业部经理郭李刚说,持续做大“蛋糕”,实现以干促提的秘诀就在于“成都标准”施工经验、管理制度不断完善。目前,该公司盾构施工团队已经成功实现“走出去”,在西安地铁、广州地铁施工中赢得点赞与喝彩。此外,该公司还在南昌承建了10余个房建项目,总投资规模超百亿元,项目工期、安全、质量等有序可控,亮点突出,在当地赢得良好口碑,并在中铁二十局房建标准化管理现场观摩会上,输出了城市经营和项目群管理的“南昌方案”。

太白讯(杨文宣 姜晗)花海环绕的项目驻地、喷淋常开的拌合站、自动感应的混凝土罐车洗车台、多处设置的水雾降尘系统……走进位于秦岭深处的六公司眉太高速公路施工现场,处处可见建设者守护大美秦岭的环保举措。

六公司眉太高速公路项目位于植被茂密的秦岭腹地,线路全长17.42公里,环绕国家卫生城——太白县城,主要分布于石头河二级水源保护区,线路穿越翠矶森林公园且紧邻梅湾风情游览区,环保要求极高。与此同时,标段内特长隧道——衡岭隧道穿越8个大断层,预测日最大涌水量为2.3万立方米,高难度的施工环境对环保提出了更高要求。

如何贯彻绿色施工理念,在高质量施工的同时保护好大美秦岭生态环境?成为该标段面临的首要难题。据项目经理赵凯介绍,自2021年3月复工伊始,项目部进一步细化了施工组织设计和专项施工方案中的环水保工程措施,补充制定了专门的环水保管理规定及考核办法,定期召开安全环水保例会并进行督察巡查,同时强制推行多种举措,构建起绿色施工管理网络,确保环水保方案落地生根。

进入施工现场,映入眼帘的是配备了3套污水净化设备的车辆冲洗池,周围修建了排水沟和三级沉淀池,施工车辆必须冲洗干净后方可出场,拌合站、钢构厂全部配置了感应洗车平台,让砼罐车“洗澡”更加智能化。为规范物资材料管理,减少废料污染,他们设置了存料区、存土区,材料堆放整齐有序、标识清楚,配备专人定时清扫、洒水,清运垃圾。在钢构厂加工区,他们还设置了焊烟净化器,有效保证了施工现场的清洁卫生。

回收利用、变废为宝在该项目也随处可见。他们在粉料罐顶部安装了脉冲除尘器,同时将回收的水泥粉尘用于再生产,做到了既保护环境,又节约成本。为了保护石头河二级水源不被污染,他们将施工污水都汇集到三级沉淀池,经过层层沉淀和过滤后,再流到集水池中用于洒水降尘、灌溉绿化等,实现废水的循环利用,既降低了施工成本,还节约了水资源,避免了对周边环境的污染。生活区厨房均设置了油烟分离系统,并对生活垃圾实行统一回收、统一管理、统一运输、统一处理,杜绝出现垃圾遍地飞等。

为减少施工扬尘,他们对出渣车辆增设了渣体自动覆盖设施,确保沿途不散落、不扬尘、不污染环境。同时在拌合站、施工便道两侧、环保文化长廊围挡均安装了自动喷淋降尘设备,每天连续实施降尘作业,6台雾炮除尘机、4辆洒水车不间断作业,让粉尘无处可逃。

“务必使最新的‘六张样表’管理在各项目全面落地。”该公司党委书记、董事长吴青华介绍,通过班子引领踏勘,做好新上项目标准策划的同时,全面落地了项目薪酬改革、收尾项目管理、项目群管理等一系列新举措。随着一项项管理制度的完善,该公司基础管理工作明显增强,管理科学化水平明显提高,综合绩效明显改善,发展质量明显提升。2020年,该公司进入中国铁建效益20强、专业化10强。

## 坚持标准 持续做实基础管理

立足“1234+”项目管理思路,该公司以“抓两头、控中间”为重点,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。

在企业内部,该公司通过召开项目经理述职大会,强化项目经理诚信履职,切实解决项目经理负责制和法人管项目有机结合的问题。同时,他们持续完善优秀劳务队实名制管理,择优选取队伍,并在招标过程中加强考核,实现了项目与劳务队成为命运共同体。在项目管控中,他们严格落实中铁二十局《项目管理标准化手册》,并以“A、B、C”三个预警等级,分别对项目工期、效益、安全、质量、环保情况动态监控,设定风险预警,进行分级管理,使项目安全质量平稳可控,用品质工程助力企业高质量发展。

“以前没注意到企业标识中包含的字体、间距、色彩等竟然有这么多的细节。这次项目文化临建,多亏了宣传部的同事策划、把关。”新上场的重庆轨道交通24号线项目办公室主任朱丽娟说道。

针对每个新上场项目,该公司相关部门严格跟进企业文化策划。他们通过公开招投标,优选广告商,严格落实《企业视觉识别系统规范手册》要求,从旗帜、门牌、宣传栏、

标志等细微处入手,确保规范手册落实到基层一线,全方位展示企业良好形象。特别是今年以来,该公司自上而下把党史学习教育宣传工作作为工作重点,严格按照上级党委有关党史学习教育要求,下发党史学习教育宣传方案,统一细化制作党史宣传展板、横幅、海报。业务部门在推进过程中专门就各基层项目规范落实进行逐一检查和督导,确保党史学习教育宣传工作全面合规,杜绝任何纰漏。

## 提升标准 不懈推进科技攻关

今年4月28日,三公司主题“崇尚劳动·致敬奋斗·礼赞匠心·喜迎华诞”第五届劳模模范表彰大会暨房建施工工艺标准化技能大赛在南昌成功举办。“通过技能比武,不断锤炼拿手绝活,夯实企业发展基础,使管理体系完善与技术创新融合。”该公司总经理屈家奎说,“实事求是、守正创新、行稳致远”年主题活动,其中一项重点就是要在持续推进标准化管理的同时,不断强化创新意识,保持危机观念,在时时刻刻的竞争中完善标准,引领标准,提高不断应对建筑行业日新月异变化的能力。

在几乎涵盖房建项目中所有专业的北海市首家综合性博物馆——北海博物馆馆海中,三公司建设者坚持房建施工工艺标准的同时,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。此外,该项目部还坚持以“规范施工保安全、优质工程树形象”为目标,充分利用施工现场空地进行现场绿化,在主建筑物四周设置环形道路和绿化区,努力创造宜文、宜乐、宜旅的良好环境,并荣膺北海市住房和城乡建设局“安全文明标准化工地”荣誉称号。

在承建的中铁二十局首座跨海大桥——北海西村港跨海大桥项目建设中,他们不断更新先进工装设备,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,确保了施工质量。该项目部连续两年被广西质量协会授予“质量管理先进单位”荣誉称号。

三公司将全面落实新发展理念,严格贯彻中铁二十局系列会议精神以及重大决策部署,持续推进项目标准化管理,既守正做实,更惟实惟新,为全力打造能力强、口碑优、专业精的工程公司而不懈奋斗。

黄蒲高速公路公司

# 加强防汛 迎接国庆客流高峰

渭南讯(牛英 姚政军)为迎接国庆客流高峰,9月29日上午,中铁二十局黄蒲高速公路公司召开防汛工作专题会,推出六项防汛应急举措,确保国庆期间黄蒲高速公路畅通无阻。

连日来,陕西多地遭受持续暴雨灾害,去年底刚刚建成开通的黄龙至蒲城高速公路迎来了第一次持续强降雨及洪水考验。为了确保陕西南北大通道榆蓝高速公路的安全畅通,黄蒲高速公路公司推出六项举措,即公司全员取消国庆节假期,坚守岗位;成立黄蒲公司防汛应急指挥部,总工程师担任指挥长,将黄蒲高速80.09公里划分四段,由四位副总经理分段包保,谁包保,谁负责;设立防汛应急总调度室,统一调度、部署防汛工作,每天早8时和晚6时两次收集、汇总、通报险情以及防汛队伍、机械待命情况,遇有险情,第一时间汇报高速交警、路政,并迅速组织指挥防汛应急队伍、设备进场处置;建立黄蒲公司、总承包指挥部、项目部、养护部、养护中心多级防汛指挥体系,各单位防汛领导小组均坚持24小时值班制度,险情地段24小时有人值守;国庆期间,公司路产保护大队人员取消轮休,加密全线巡查次数,在公司监控调度指挥中心高清摄像头远程监控的基础上,由路产保护大队近距离监控,做到巡查无死角,防范无漏洞;进一步拓宽与高速交警、路政大队各级组织机构和现场值班人员的沟通渠道,各方关键岗位人员24小时保持电话开通,遇有险情,第一时间协同处置。

截止日前,六项应急措施已全部落实到位,各级防汛应急指挥机构正在高效运转。

## 一、“改革三年行动”内涵及意义

国企改革三年行动,在十三届全国人大三次会议审议的《2020年国务院政府工作报告》中提出。该行动是未来三年落实国企改革“1+N”政策体系和顶层设计的施工图,是可衡量、可考核、可检验、要办事的。做好这项工作,对做强做优做大国有经济,增强国有企业活力、提高效率,加快构建新发展格局,都具有重要意义。股份公司、集团公司相继出台《中国铁建改革三年行动方案(2020-2022年)》《关于印发中国铁建改革三年行动子公司考核方案的通知》《中铁二十局集团有限公司关于成立全面深化改革领导小组的通知》等文件,并召开多次会议,明确了改革方向、目标和要求。

## 二、“改革三年行动”指导思想及推进方向

高举中国特色社会主义伟大旗帜,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻党的十九

大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神,全面落实党中央、国务院决策部署和国务院国资委工作要求,科学把握新发展阶段,坚决贯彻新发展理念,积极融入新发展格局,坚持稳中求进工作总基调,坚持聚焦主责主业,以推动高质量发展为主题,以深化供给侧结构性改革为主线,以改革创新为根本动力,强化创新驱动,优化布局结构,健全治理体系,防范重大风险,提升党建质量,加快培育世界一流综合建设产业集团,为全面建设社会主义现代化国家做出新的更大贡献。

实施国企改革三年行动,集团公司将聚焦以承包商为主,向投资、发展、运营并重转型,不断提升全产业链服务能力、专家建造能力、区域经营和属地经营能力,项目标准化管理能力及全球资源配置能力,确保四大合作平台高效运作,创新引领提升大幅提高,海外业务实现高质量发展,精益建造全面实施,集团公司竞争力、影响力、抗风险能力显著增强,企业改革

# “总部机关化”问题专项整改见成效

西安讯(朱海玉)按照国资委、股份公司“总部机关化”问题专项整改工作部署,中铁二十局迅速启动了整改工作,研究制定“总部机关化”问题专项整改实施方案,切实加强组织领导,明确任务分工和时间节点,全面分析查找问题不足,并重点对照“立行立改清单”,扎实开展“总部机关化”问题专项整改工作,整改效果逐渐凸显。

自专项整改工作启动以来,中铁二十局成立了由主管领导挂帅的专项工作领导小组,印发了专项整改实施方案,制定了16项整改举措,对整改工作进行全面部署安排,明确各项工作牵头部门,所属各公司同步推进,确保专项整改工作稳妥有序开展。

在开展专项整改工作过程中,中铁二十局总部和各公司先后对具有行政色彩的机构名称、职务职称称谓等进行了调整、规范,建立市场化职级名称体系。按照股份公司编制管理办法要求,中铁二十局在去年年底对总部机构进行调整优化,并对各部室的职责进行了明确和界定,使总部机构设置更加科学精简,运行更加合理、高效。为进一步

推进“放管服”改革工作,明确总部各部室工作职责,强化管控力度,提高企业效能,总部和各公司均梳理制定了监管权力和责任清单、授权放权清单,规定了事项审批的时间区间,对审批事项实施定期检查和通报,并对“两个清单”适时动态调整,缩短了事项审批流程链条和时间。他们制订《机构编制管理办法》,对于企业总部定员、领导职数、总经理助理级职数进行重新核定,实行上限管控,并督导子企业建立本单位实施方案,形成联动机制。同时,中铁二十局对总部职能进行全面梳理,严格界定职责,提升决策效率,大力推进转变工作作风、精简会议和发文,弘扬优秀企业文化等工作。中铁二十局领导多次在各种会议上强调此项工作的重要性,明确提出工作要求,总部工作人员也积极宣传专项整改工作中的做法成效,对整改措施进行持续优化和升级。

目前,“总部机关化”问题专项整改工作已形成长效机制,并将与“对标世界一流”管理提升活动和“改革三年行动”等工作深度融合,持续推进。

# 房地产公司斩获重庆三大优质地块

重庆讯(杨娟)9月24日,在重庆市2021年度二批次集中供地中,房地产公司成功斩获北碚、璧山、綦江三大地块,共计获取土地面积419.6亩,为该公司深耕重庆提供强劲支撑。

北碚蔡家区域同属重庆两江新区及自贸区,站位高、规划优,发展潜力大,是近年重点发展板块及热点区域。本次获取地块为二类居住用地,占地127.6亩,容积率1.2,规划计容建筑面积约10.21万平方米。土地获取后,房地产公司将以洋房、叠拼为主要业态,打造高端住宅产品。

綦江区位于重庆市南部,区域内自然景观资源优越,作为重庆“一小时经济圈”县城,拥有良好的地理区位及交通优势。本次获取的綦江地块为二类居住用地,占地133亩,容积率2.5,计容面积22万平方米,邻近房地产公司开发建设的“中国铁建·登科府”项目。土地获取后,房地产公

司将以高层、小高层、洋房为主要业态,打造全能社区,引领区域品质人居。

璧山区位于长江上游地区,属重庆大都市区,作为国家水生态文明城市建设试点城市,该区自然环境优越,人居氛围浓厚,在该区域内,由房地产公司开发建设的“中国铁建·东林道”项目持续三年热销。本次获取的璧山地块为二类居住用地,占地159亩,容积率1.5,计容建面15.92万平方米。土地获取后,房地产公司将秉承“品质地产”理念,精筑洋房、小高层,再造区域品质标杆。

自2007年入渝以来,房地产公司笃定“深耕重庆”发展战略,坚持以“精品地产、文化地产、责任地产”为市场定位,相继在重庆区域开发建设楼盘14个,打造综合性商业街区3个,高品质楼盘项目广受业主及行业认可。此次成功斩获重庆区域三大地块,将有力助推该公司进一步扩大重庆区域市场,为规模化可持续发展固本培基。



四公司银昆高速公路项目部自上场以来,坚持领导带班作业,各部室与工匠联动同步进行,以问题为导向抓工作落实,理清施工生产管理思路。他们根据当地气候情况,适时开展劳动竞赛活动,确保架梁施工始终处于安全可控状态。图为S202下马关分离立交桥架梁施工作业现场。

林向军 摄

▲近日,四公司承建的天水秦州至三阳川隧道南北互通立交项目北口路面正式开工,向10月份达到通车条件发起最后冲刺。  
(樊玮玮)

## 简讯

线盾构顺利始发。  
(吕艳龙)

▲9月27日,由二公司承建的沈白高铁桃源村特大桥首个承台浇筑顺利完成,为后续墩身、架梁施工打下了坚实基础。  
(焦玉平)

# “改革三年行动”解读

发展活力、运营管理和资源配置效率显著提升,向着在2025年进入中国铁建综合工程局前三甲、打造成为世界一流的国际化产业集团而阔步向前。

## 三、“改革三年行动”主要内容及推进情况

按照中国铁建相关要求,中铁二十局“改革三年行动”任务主要包含:加快现代企业制度建设、优化产业布局和调整、深化混合所有制改革、健全市场化经营机制、加强党的领导和党的建设等5大方面共计82项,其中2021年需要完成改革任务73项,占总任务的89.02%。按照股份公司部署要求,集团公司统筹安排,强力推进,明确对策措施、时间节点及具体责任部门,每月召开专题推进会,通报改革任务事项完成情况。

截至8月31日,“全部完成”和“基本完成”的共37项,占2021年任务总量73项的50.68%,占三年行动全部任务总量82项的45.12%。

(发展规划部)