



图为昆明龙江片区保障性住房。徐彬摄

# 从“散兵团”到“20强”

## ——五公司抓好项目管理为高质量发展蓄力

●赵渊青 徐彬

“把一个需要垫资4亿元施工的项目变成了按照工程进度计量正常支付的项目，还创造了可观的经济效益。”讨论起防城港市江山半岛环岛东路项目，五公司的员工都要竖起大拇指交口称赞。这个“先天不足”的项目开工建设后，在项目团队的不懈努力下，准确把握施工节奏，主动作为，最终创造出了非常可观的经济效益。

2013年，五公司这家中铁二十局多家子分公司员工组建而成的“散兵团”，在近8年的发展历程中，持续聚焦项目管理，以样板、亮点工程为依托，强管理、抓效益、树形象、创品牌，不仅让在建项目的进度、安全、质量、文明施工、经济效益均实现了大丰收，2019、2020连续两年进入中国铁建工程公司“经济效益20强”。

### “八大系统”增强管理动力

离海南文昌航天发射场不远处，文昌国际航天城“三横五纵”路网项目的工地上，240余名施工人员、两台大型摊铺机、3台压路机正沿着平整出来的路基进行水稳层的铺设，现场一片繁忙景象……

“目前路基土石方工程已经完成了总量的90%，地下管网已经完成了70%，水稳铺设58000多平方米，年底部分道路达到功能性通车条件。这一切都得益于公司‘八大系统’管理，它让项目各时期的重点工作一目了然。”该项目负责人张仕海显得信心十足。

为提升项目管理水平，五公司搭建了包括安全质量管理、经济管理、审计检查等内容的“八大系统”，让管理人员通过系统清楚了解项目进度、安全质量等方面的情况，并根据项目实际，强化现场督导，加大力度解决问题，有力促进了在建项目安全生产、质量管理、进度与文明施工，做到无红灯、告急项目，实现平稳发展。进场仅1年多的时间，文昌国际航天城项目已经由路基土石方工程和地下管网工程快速进入路面结构层施工，累计完成产值超过9亿元。

“八大系统”给项目管理带来的促进在新冠疫情期间更为显著。2020年纵使受疫情影响，但五公司各在建项目都能快速复工达产，全年实现营业收入53.27亿元。

### “四表一账”筑牢人才之基

年仅29岁的吕岩，因在盾构施工一线表现特别出色，五公司把他调入公司本部物资设备部门作为“种子选手”培养。5年后的今天，他已经成长为该部门负责人，成为五公司设备物资管理的专家。

项目管理人才是关键，该公司结合日常管理需要，先后建立了员工信息基础表、干部管理基础表、机构配置基础表、员工异动基础表、薪酬管理台账等多个管理台账，通过台账编制对人事调配、干部任免、劳动合同签订、变更及解除、集团内员工调动、项目机构管理、员工薪酬变动等工作进行全面管控。

通过员工信息基础表和干部管理基础表，该公司人力资源部发现佛莞城际项目盾构人员马生周的岗位发生了变化。经与项目沟通了解到，马生周已经成为盾构维保方面的一把好手，被提拔为广州地铁10号线项目的盾构机修主管。5年来，五公司提拔像马生周这样的年轻技术干部达116人。一批人品可靠、作风优良、能力过关、实干担当的“80后”“90后”技术、经济人才成为企业管理的中坚力量。

不久前，该公司根据发展水平再次修订了《工程项目薪酬管理办法》，员工年平均收入在2016年的基础上增长近15000元。用机遇留人、待遇留人

和氛围留人的良好环境已经形成，人才优势明显。

### 科技引领提升核心竞争力

“宿鸭湖水库内，数台挖泥船源源不断把沉积60余年的淤泥清出湖底……”大型文献纪录片《大水记忆》摄制团队正在用镜头记录这座国内首例大型水库清淤扩容的施工场景。

3次在中央电视台《新闻联播》亮相的宿鸭湖清淤扩容项目是五公司以科技创新为抓手，打造代表性工程项目的典型案例。作为我国大型水库清淤扩容的首个试点项目，五公司为该工程定制了9艘国内最先进的大型吸式挖泥船，并成立技术攻关小组，为宿鸭湖量身定制了施工方案。

为打造绿色品牌工程，工程技术人员经过研究，最终采用声呐系统进行水下测量、DGPS定位控制船体进行，将清淤误差由行业标准正负30厘米降至正负5厘米，接近行业领先水平。此外，项目团队还改造了船只的抛锚装置，提高清淤效率。目前，该项目已顺利清理淤泥3298万立方米，相当于清理出了3.2个西湖。

像宿鸭湖清淤扩容项目一样，依托在建项目，五公司近年来不断提升技术人员的科技创新意识，在重大项目建设中不断实践和转化，最终形成自身的竞争优势，不仅让项目管理水平逐步提升，也为企业赢得美誉度和知名度。目前，他们已在昆明、西安、南宁、珠海等城市实现了滚动发展，并在城市轨道交通、房建、市政道路等板块实现多点开花。

二公司

## 织密防疫网 稳步抓生产

北京讯(邵兴帆)31个项目开展施工大干，日产值持续突破2300万元……近日，二公司一手抓疫情防控，一手抓施工生产，抢抓施工黄金期，全力冲刺年度施工任务目标。

面临今年疫情持续反复的严峻形势，二公司全面加强疫情常态化防控，加大力度落实线上线下协同办公、项目闭环管理、环境定期消杀、人员核酸检测等措施，严防死守，切实筑牢疫情“防火墙”，稳步推进施工生产。

“各项目要全面加强防疫物资采购，满足项目生产生活需要，同时要结合当地政府的防疫政策，制定项目本级的防疫规定。”在近期召开的工程项目管理会上，该公司董事长、党委书记陈耀华对各项目防疫工作进行了周密部署。为打破疫情“一刀切”的情形，全面抓好项目施工生产，该公司从“防”字入手，明确防疫、施工“两手抓、两不误”的工作思路，

加强所属各单位分区域、分级别管控，精准施策，靶向发力，在扫清疫情防控死角的前提下，全面开展施工大干，确保完成产值“秋收”目标。

在沈白铁路项目三工区施工现场，项目办公室人员正有序开展施工人员进行进场登记、日常测温、防疫消杀等工作。该项目地处吉林省通化县，冬季时间长，气候恶劣，为抢抓有效施工期，完成节点任务目标，他们紧盯工期，鼓足干劲，大干快上，不断优化资源配置及工序衔接，迅速掀起施工热潮，全力加速项目建设。目前，该项目承建的赵家隧道正式进洞，单日产值已达到200万元。

除了沈白铁路项目外，该公司其他在建项目也正抢抓有利时机，有序组织开展劳动竞赛、青年争先创优、职工技能比武等特色活动，提振员工精气神，开展施工大干，全面打好施工产值任务攻坚战。

四公司天水片区项目

## 同心战“疫” 彰显担当

天水讯(王于月 李精明)“政策宣贯、测温消杀、信息摸排、搭建隔离区……”针对天水近期突发疫情，地方政府迅速做出决策和部署，四公司天水国际陆港、三阳川隧道等项目闻令而动、听令而行，用实际行动展现了央企“疫战”作为。

自10月下旬以来，国内本土新增及现有病例人数不断上升，疫情迅速蔓延多个省份，短短半个多月时间，甘肃天水确诊病例已增至70人。面对严峻的防疫形势，三阳川隧道项目部快速反应，第一时间启动疫情防控应急预案，紧急对项目防疫工作做出周密部署，重点对员工14天旅居史进行摸排登记，及时安排风险人员进行核酸检测。同时，对防疫物资进行检查和补充，对工地、办

公驻地进行全区域消杀，组织全体人员开展体温量测、“健康码”核验和核酸检测，执行每日体温监测填报制度，筑起了牢固的安全防线。

11月1日，在接到天水城投公司发出的援建麦积区成纪新家园隔离区改造任务通知后，天水国际陆港、三阳川等项目迅速启动应急预案，组建149人的突击队奔赴现场紧急驰援，在克服时间紧、气温低等困难后，仅用时两天时间就完成了300余间隔离病房搭建和卫生清洁工作，为后续投入使用奠定了基础。

与此同时，天水片区项目第一时间将采购的50升消毒酒精、500个口罩等防疫物资及时送到天水市渭南镇渭红村，以实际行动践行防疫使命。

房地产公司

## 持续打造高质量营销团队

重庆讯(杨娟)“为城市造梦，重塑城市信心、产业信心和群众信心，是当前地产营销需要思考和解决的问题……”11月1日，在房地产公司总部大会议室，一场以“营销三重门”为题，探索“后疫情时代”地产营销思考的分享正在火热进行。这是今年以来，房地产公司开展的第五期营销团队专业培训。

在本次培训课堂上，四川美术学院客座讲师、正恒文化创始人张华龙到场授课，他以当前房地产市场变局为背景，结合案例分析和公司营销实际，带来了一场有深度、有高度、有广度的地产营销专业课程，使参加培训学员受益匪浅。

今年以来，面对风云变幻的房地产行业形势，房地产公司营销团队坚持“以人为本”，强化专业人才培养，着力提升团队能力水平。一方面启动“雏鹰成长计划”，以项目模拟实战加强营销人才队伍梯队建设，使新学员得到充分锻炼；另一方面通过组织营销培训，邀请业内知名专家、从业人士授课，加深营销全系统员工对行业及专业板块知识的全面了解。

“专业的课程培训让我对当前房地产行业形势有了更清晰的了解，也让我对项目营销工作更有信心。”连续参加了5次集中培训的房地产公司营销部部员李吉表示。

一公司

## 早部署 护航冬季安全生产

苏州讯(蒋长江)“得亏项目部提前发放的防滑链。”一公司长春地铁项目部司机郑兴成下车下雪，立刻从后备箱拿出防滑链。

早一个月前，考虑到当地的交通、气候，项目部为3辆公务用车配备了防滑链，并组织项目专职司机开展了冬季行车安全培训。

面对冬季施工天气寒冷、安全质量风险大的情况，一公司所属各在建项目通过不断加强冬季施工精细化管理，严格岗位责任落实制度，要求各在建项目加大对冬季安全生产工作的组织领导力度，建立健全各级安全生产责任制，完善各级岗位工作标准，层层抓落实，做到及时反馈，责任到人。

“为确保冬季施工安全，我们提前以集中学习、分批考核的方式，采取以考促学、以学促练提高安全技能，逐层落实责任，全面细致排查隐患等强有力的管控措施，严把冬季施工安全质量关口。”连宿高速公路项目安全总监杨阳表示，目前3个工区的专业安全员、10名技术人员和400余名工人全部进行了考核培训，培训率和通过率都达到了100%。与此同时，他们还严格实行班子成员跟班包保、安全隐患及时销号等制度，要求涉及施工的区域全部跟班作业，发现安全隐患现场立即督促整改，对不能立即整改的纳入问题库，实施核销闭环管理，确保隐患得到整治。

该公司高新区马环线、常合高速S2标等苏州片区项目因地制宜编制、实施冬季施工方案，并组织专家开展拉网式安全隐患排查，对施工现场、生活区、办公区等场所问题进行整改，切实消除安全隐患；长春地铁项目部对所有大中型设备进行全面检修保养，还给怕冻的设备穿上了“防寒服”，并要求司机班前要做好设备安全性能检测、冻液检查、定期保养、排查隐患等。一系列举措，不仅保证了冬季施工安全，也为冲刺完成年度生产指标提供了有力的安全保障。

## 六公司多举措抓实成本管理

西安讯(潘卫卫)今年以来，六公司坚持“围着项目转，盯着指标干”，以责任成本管理为重点，下大力气做实项目成本管理，提升项目管控水平。

为实现人员集约化管理，强化项目风险管控水平，构建起规范化、标准化、系统化的造价管理体系，该公司精心挑选施工经验丰富，具有一级造价工程师、一级建造师执业资格人员组建预算管理中心，专门负责项目施工图预算编制、工程量核算和项目竣工结算造价核等工作。短短两个月时间，该公司预算管理中心又好又快地完成中国铁建花语城、新疆大都荟等3个项目的施工图预算工作，投资额达3亿元。截止目前，该中心在手项目5个，任务总额达13亿元。

作为股份公司和集团公司选定的公司、项目两级责任成本实验室，该公司以“分包年度预结算”“EPC类项目设计优化”为实验课题，科学编制年度预结算操作手册，不断在运行过程中分析纠偏。仅2020年度，该公司年度预结算解决结算争议问题24个，解决应计未计存量将近800万元，有效扭转了项目分包管理结算难、结算慢、成本不易归集等顽疾。

该公司还编制出台了项目经理讲成本实施方案，力争通过项目经理讲成本形成全员抓成本管理的良好态势，同时培养一批懂合同、会算账、会谈判的项目经理团队。

“抓实项目成本，有助于公司准确、客观了解项目经济运行状况，为公司各项决策部署提供依据。”该公司总经理赵红喜说道。



近日，一公司苏台高速公路项目部抢抓施工黄金季节，锚定节点目标，不断掀起施工大干高潮，安全、质量、进度受到业主的高度好评。图为工程技术人员在检查钢筋笼质量。张宛珈 摄

▲近日，一公司在莞申线承建的第5个项目——莞申线西桥项目提前1个月实现首桩开钻，再次树立了企业的良好形象。

(杨青妹)

▲11月1日，随着最后一车混凝土的顺利浇筑完成，三公司承建的南昌滁滁安置房14号楼实现主体封顶。

(申明媚)

### 简讯

▲11月1日，三公司重庆轨道交通10号线兰花湖停车场出入线隧道全线顺利贯通。

(陈福得)

▲11月2日，市政公司承建的洛阳伊滨区城镇化建设项目——玉泉街科技大道至梁村段全面展开沥青摊铺施工，河南电视台两次给予了深度报道。

(许岗 冯培盛)

## 临近年底，抗疫、生产同等重要

●刘斌斌

清醒的头脑，以抗疫大局为重，认真的配合，时刻有明晰的思路、扎实的行动、共同的努力。

抗疫就像打仗，必须心向一处，劲使一起，这是我们在长期的抗疫斗争中积累起来的宝贵经验。而应对德尔塔变异毒株，不在一时一地一人，必须坚持全国上下一盘棋。

作为国有施工企业，我们的建设工地遍布全国各地，具有分散敞口、人员密集等特点，所以要按照党中央和政府部署，全面织密织牢疫情防护网，强化组织领导，完善防控体系，加强监测预警，严格落实测温、查验“两码”、实名登记等制度，对工地、项目部等人员密集区实施严格管控，外来人员非必要不得入内。同时，要压实各级责任，深入查找漏洞，从严从紧抓好各项防控工作，坚决阻断疫情扩散。

位处兰州、石家庄、重庆等中高风险地区的企

业和项目，更要抓牢各项疫情防控措施，坚持“外防输入，内防反弹、人物同防”，升级测温扫码、报告查验、环境消杀、垃圾处置等防控措施，加密核酸检测频次、提高个人防护等级，加强重点人员摸排及核酸检测，做好物资保障准备，强化应急演练和定期培训，确保施工及人员安全稳定。

临近年底，我们企业生产经营工作仍旧艰巨，在全力冲刺年度任务目标的同时，要求我们必须驰而不息抓常态化疫情防控，一刻也不敢松懈。在疫情防控的链条上，无论是从严防外防输入高风险人员封闭管理，还是强化环境和物品消杀，抑或是有关联人群主动进行核酸检测中，人人只有做好抗疫的战斗员，才能让疫情防控堡垒固若金汤。

疫情防控是一场不能懈怠的赛跑，更是一场持久战，眼下最现实的目标或许就是每日看到“动态清零”。因此，我们必须打起精神，压实责任，克服麻木心态与行动不力，只有绷紧神经、集中力量，疫情风险才能化解于初期。