



聚焦项目管理提升 夯实高质量发展根基

市政公司总经理 任东平

工程项目是建筑企业创造效益的源泉,塑造形象的窗口,占领市场的“根据地”,聚焦项目管理、提升项目管理水平是企业高质量发展的关键。

抓好前期策划。项目中标后,主要管理人员进场,图纸已到位,且满足策划条件后,公司总经理带队进场策划,对项目管理模式、组织机构及编制定员、施工进度计划、关键节点及控制性工程、主要施工方案、临时设施方案、资源配置、“两商”选择、合同签订、管理目标等予以明确,在确保新上项目前期策划全覆盖的同时,3个月内完成责任成本预算编制,并与项目部签订《经济责任书》。对投融资项目和公招项目实施分类策划,做到精准把脉、精准施策、精准落实,切实提升项目前期策划的指导性和可实施性。

强化过程管控。坚持“施组为纲”,以问题为导向,开好月度生产分析会和安全管理分析会,落实月度施组运行监控和分析制度。实行公司领导包保督导制,对重难点危大项目施工生产进行指导和帮扶,加强责任落实。严格执行集团公司《项目管理标准化手册》的要求,提升项目标准化管理水平。加大季度产值考核兑现力度,压实主体责任,提升产值完成率。

狠抓成本管理。坚持“抓两头、控中间”的成本管理思路,健全完善“大成本”管理体系,算好大帐,落实好项目全生命周期成本管理。严格执行“三项招标”制度,把好分包队伍选用关。实施风险预警机制,从工期、安全、效益、资金等多维度综合分析,规避效益风险。指导项目经理落实好成本管理“第一责任人”制度,高质量开好项目成本分析会;开展好“项目班子讲创效、项目骨干讲成本”活动,创新成本管控举措。

守住“四条底线”。守住工期底线,把合同工期要求作为最低目标,确保重要节点工期特别是关键线路底线。守住安全底线,健全安全管理体系,抓住入场教育、班前教育和风险源等关键点,切实落实安全生产主体责任,筑牢安全生产“防火墙”。守住质量底线,尊重业主、理解设计、服从监理,严格规范施工,打造品质工程。守住环保底线,增强全员标准化管理意识和节能环保意识,抓好绿色施工与现场文明作业。

加强收尾项目督导。牢固树立“现金为王”理念,摒弃“重在建、轻收尾”思想,加强对收尾项目二次经营、清收清欠工作的督导,提前做好资料完善、计价确权、款项回收等工作。做好完工项目收尾并账销号工作,堵死效益漏洞,坚持做到“应收尽收”“颗粒归仓”。紧盯收尾项目审计,全过程跟踪审计进展,确保项目效益不流失。明确价值导向,发挥好绩效考核“指挥棒”的作用,刚性兑现奖惩,压实压紧责任。

项目管理提升是一项战略性、长期性、系统性工作,必须持之以恒、久久为功。市政公司将持续践行“1234+”工程项目管理思路,落实全生命周期管理,多措并举推进项目管理水平再提升、产品品质再提升、创效创能力再提升,夯实企业高质量发展根基。

“六强化一推行”提升项目管理水平

电气化公司总经理 邓二栋

工程项目是企业发展的基、兴衰之本,是企业战略构想落地、转型升级的根本依托。那么,作为管理者,如何提升项目管理水平?我认为应做好“六强化一推行”,具体如下。

强化项目策划。依据现场调查及投标摸底进行项目策划,对主要工程量、节点工期、施工计划、重难点工程等进行详细摸底,加强专业信息的汇总,策划最优施工方案,编制项目管理策划书,为新上项目指明方向。

强化技术管理。技术管理贯穿于项目的全过程,充分发挥项目的技术管理优势,必须坚持以问题为导向,抓好技术工作的谋划与实施,强化施组与技术方案的评审与执行,充分利用成熟的技术优势开展科技攻关。

强化施组指导。施组不能有效指导施工生产的现象时有发生,究其原因,一是施

组编制可行性不够、动态管理不够导致其指导性丧失;二是项目主要管理人员对施组理解不够、认识不够、重视不够。及时组织业务部门及专家团队对项目施组进行科学把控,确保施组与现场施工有机融合就显得尤为重要。

强化劳务管理。工程质量和施工管理的优劣很大程度上取决于劳务队伍的素质高低。为合理规避劳务纠纷,须在信誉好、实力强的劳务分包队伍中培养一批信誉、规模、资金实力、专业能力、合作默契度“五优”的分包商,使其与企业保持长期的合作。

强化过程控制。定期对项目的安全、质量、成本进行全过程的动态跟踪分析,针对各类风险点及时查找原因,制定纠偏措施,防止项目成本“大起大落”,管理失控。要建立检查督导长效机制,同时加大项目中后期检查及后期审计力度,确保在安

全质量可控的前提下,实现经济效益最大化。

强化人才管理。人才是施工管理的主体,培养其独立意识、专业素养和综合能力,可有效提高施工管理质量。优化人才培养方案,实行岗位责任制,明确各类工作人员的职责,配合绩效考核制度,构建完善的管理体系,可以大幅提高项目管理人员的工作质量。

推行“法人管项目”。“法人管项目”是对项目经理负责制查漏补缺,关键在于对项目“放”与“管”的拿捏程度,防止“一管就死、一放就乱”的现象发生,工作中需要明晰法人和项目经理之间的责权利,同时也要调动项目经理的积极性,通过签订目标责任书,制订奖惩办法,实行绩效挂钩,建立和完善项目的激励机制,真正做到奖罚分明,充分刺激项目管理层的工作积极性。

以制度创新和要素管控提升项目管理水平

中铁贵州公司总经理 韩晓勇

项目管理的目的,就是通过对工程项目施工活动进行全过程、全方位的计划、组织、控制和协调,使工程项目在既定的时间和批准的预算内,按照要求的质量,实现最终的建筑产品,使项目取得成功。如何提升项目管理水平,笔者认为应从制度创新和要素管控两方面发力才能达到最佳效果。

首先在项目经理的选聘上要创新。项目经理对项目成败起到决定性作用,在选派项目经理时要严格坚持竞聘制,先从“德、能、勤、绩、廉、效”等方面进行综合考察,拟定候选人,再由候选人对拟建项目提出自己的施工组织管理思路、方案,以及项目创效创效的

保证措施,经过综合评分,选出最佳人选,确保项目经理上任前,就对项目的成本控制、资源利用、资金计划等有比较详细、周密的计划,做到有的放矢。其次在完善项目管理体系上要创新。在组建项目部时,坚持人员一专多能,少而精,并制定详尽的项目管理办法和切实可行的奖惩激励措施,在实施中做到权责对等,奖罚分明。第三,在项目资源调配上要创新。针对项目施工特点,要坚持方案先行,因地制宜,做到永久性与临时性设施相结合,尽量缩短工期,切实降低工程成本,达到项目创效创效目的。

同时,要加强要素管控。在工程进度控制方面,要科学制定施工进度计划,通过

网络计划对进度计划的执行进行纠偏调整,达到既能保证工期又能控制成本的目的,确保工程顺利进行。在项目全过程管理方面,要加强合同管理、结算管理,并做好二次创效。在工程质量控制方面,要树立全员的质量意识,形成人人关心质量、个个重视质量的风气,并通过竞争、激励和奖惩机制提高工作质量。在工程成本控制方面,要通过科技创新和管理手段,对施工过程中所消耗的生产资料价值转移和劳动消耗创造的价值,以及其他费用开支和其他管理工作等,进行计划、实施、监督、调节和控制,确保施工项目成本始终在有效的管理控制之下。

中铁二十局落实中国铁建安全生产“十个坚决”措施的实施意见

一、坚决落实企业主体责任

- 1. 各级要构建自我约束、持续改进的安全生产管理体系。
2. 各级要落实集团公司《安全生产监督管理机构设置和安管人员配备规定》,设立安全生产监督管理机构,配备专兼职安管人员,专司安全生产管理工作。
3. 二级公司要依据《安全生产法》《安全生产许可条例》等法律法规,制定和完善企业安全生产主体责任清单,将清单中的重点内容纳入年度安全生产考核,严格考核兑现。
4. 各级要健全制度体系,持续完善安全生产管理制度、操作规程,定期组织宣贯和培训,强化制度、标准的执行力。
5. 保证安全生产的人员、技术、资金、物资、设备等投入,改善现场安全生产作业条件。
6. 及时淘汰落后设备、设施、工装和工艺。高层建筑施工提倡使用电梯井道平撑式可调节施工平台、全钢型爬架、铝合金模板、工具式(定型化)防护设施等工装,提高“物防”措施的安全可靠系数;推行“机械化换人,自动化减人”,提倡隧道施工优先选用凿岩台车、液压栈桥;加大信息化投入,利用信息化系统提高安全管理效率。
7. 二级公司要每半年对高风险项目进行一次安全评价,评价不达标的派驻专家团队进行现场指导。项目部要落实安全风险包保责任。
8. 二级公司实施工伤预防行动计划,充分发挥工伤保险的事故预防作用;项目部应购买安全生产责任险,切实发挥保险机构参与风险管控和事故预防功能,推动企业落实安全生产主体责任。
9. 各级要按照“谁主管谁牵头、谁为主谁牵头、谁靠近谁牵头”的原则,及时明确职能交叉以及新业态风险的安全责任,消除安全管理盲区漏洞。

二、坚决落实第一责任人的安全责任

- 10. 两级公司党委书记、董事长,总经理严格履行安全生产第一责任人的责任,落实《安全生产法》赋予的法定职责,并纳入年度述职报告,严格考核兑现安全生产包保责任。
11. 二级公司主管领导要每季度组织召开一次安委会,将安全生产工作重大事项纳入党委常委会议;项目经理至少每月组织召开一次安全生产专题会议,研究解决现场存在的重大问题。
12. 各级主管领导要定期组织或参加高风险项目安全检查,项目经理每月参加安全生产检查不少于一次,及时消除事故隐患。
13. 项目经理对危大和超危大分部分项工程每月生产带班时间不少于当月施工时间的80%。严禁隐蔽超危大工程、重要工序施工无项目管理人员跟班作业;严禁危大工程、关键工序施工无项目负责人带班作业;严禁出现现场缺乏有效监管、随意施工的情况。
14. 项目经理是各类资源配置、隐患治理、分包队伍选用和管理的第一责任人,要严把审核验收关口,加强

过程管控,落实施工现场第一责任的职责。

- 15. 两级公司要持续完善安全生产考核巡查制度,规范考核巡查内容、程序和标准,强化考核巡查结果的运用。
16. 各级主管领导要及时报告事故,并组织事故抢险救援,做好善后处理工作。
三、坚决压实全员安全生产责任
17. 各级要建立安全生产“五个责任体系”,即以“项目实施主体单位主管领导+项目经理、项目书记”为责任人的安全生产领导体系,保证各类资源投入到位;以“项目实施主体单位分管领导+项目分管副经理”为责任人的生产组织实施体系,保证现场各类资源协调落实到位;以“项目实施主体单位技术负责人+项目总工程师”为责任人的安全技术保障体系,保证方案制定、审批、落实到位;以“分包商现场负责人+班组长”为责任人的作业安全控制体系,保证各项管理措施执行到位;以“项目实施主体单位安全总监+项目安全总监”为责任人的安全生产监管体系,保证监督检查到位,督促落实整改措施;确保体系有效运行。
18. 各级要按照“三管三必须”和“谁主管、谁负责”原则,制定和完善全员安全生产岗位责任清单,督促落实全员安全责任。
19. 各级按照岗位责任清单的安全生产职责,制定各岗位安全生产任务清单,明确阶段性的安全生产工作。二级公司每季度制定一次,项目部每月制定一次。清单内容要具体、有标准、可考核。
20. 公司总部科技创新部、工程管理部、物资设备部、经济管理部、生产督导中心等职能部门在开展业务检查工作的同时,按照“管业务必须管安全”的原则,将安全生产工作纳入业务检查的重点内容,督促项目落实安全管控措施,消除事故隐患。
21. 各级要定期召开专题会议,汇报和检视全员履职情况,督促全员落实岗位安全责任。公司总部部门在每季度安委会上汇报部门履职情况,项目部部门每月在安全专题会上汇报部门履职情况,提出改进意见。
22. 各级要建立安全生产绩效与履职评定、职务晋升、奖励惩处挂钩机制,量化考核指标,明确考核标准和评价方法,并将安全生产任务清单完成情况作为业绩考核的重要依据,定期考核兑现,杜绝“走形式”“只考核不兑现”“只奖不罚”“只罚不奖”等问题,促进全员履职尽责。
四、坚决追究事故领导责任和管理责任
23. 严格按照集团公司《生产安全事故管理规定》,对发生事故的单位和人员进行责任追究。发生一般及以上生产安全责任事故的,追究工程公司和项目部领导的领导责任,给予行政责任追究;发生非责任事故的,对工程公司和项目部领导给予经济处罚。
24. 严格落实事故报告制度,对安全生产事故隐瞒不报、谎报或者拖延不报的直接责任人、负有管理和领导责任的人员从严从重提级处理。
25. 集团公司出台重大隐患的管理制度,对重大隐患治理不力的单位及个人进行责任追究。

五、坚决清除各类违法违规行

- 26. 合同专项管理部门要组织在建项目违法违规行为整治,制定具体举措,规避风险。联合体中标的,不能只收取管理费或其他费用,防止被认定为联合体间的转包。
27. 经营管理部门在投标、招标活动中,要做到依法依规,按照公司相关管理制度履行管理程序,规避风险。
28. 投资类、房地产开发类项目,项目公司严格履行法定建设程序,获批之前不得动工建设,不得使用未经审查的施工图设计文件。
29. 勘察、设计、施工、监理、咨询等单位要依法经营,不得超越资质范围承揽业务,坚决杜绝转包、违法分包、挂靠、出借资质。
30. 经济管理部门要严把分包队伍选用关,确保分包队伍资质与施工内容相匹配;要严把合同审批关,确保劳务分包费用不包含主要建筑材料款和大中型施工机械设备、主要周转材料费。
六、坚决强化分包商和劳务安全管理
31. 严格分包商的选择,在分包商准入、资审过程中,对分包商安全生产条件、安全履约评价和安全不良记录进行核查,择优通过资审,不满足条件的不得录用。
32. 加强合同管理,在签订分包合同时,要签订安全生产协议,明确双方的安全责任。
33. 加强分包商履约及过程管控,在分包商入场时要进行履约检查,项目实施过程中要进行履约考核和定期评价,并建立分包商评价档案。
34. 将分包商纳入项目的管理体系,对分包商的安全管理实施监督、检查、考核。
七、坚决推进风险隐患双重预防机制建设
35. 各级要建立健全双预控机制,全员参与,压实各层级、各部门、各岗位责任。
36. 各级要依据股份公司《安全风险分级管控规定》,修订生产安全风险管理制度,制定高风险项目安全管控规定,明确高风险项目全过程管控程序,落实管控措施,加大检查、验收、考核、评价力度,确保风险可控。
37. 制定和完善集团公司重大隐患管理制度,严格落实重大事故隐患“双报告”制度,健全重大事故隐患治理督办制度,坚持谁挂牌谁督办,重大隐患整治完成后,挂牌单位要组织验收,验收合格后销号。
38. 各级要利用安全信息化管理系统,对隐患进行动态分析和全过程管理。
39. 项目领导必须亲自组织和参与隐患排查,项目经理和书记每月参加隐患排查的次数不能少于1次;对检查中发现的隐患,要明确隐患整改责任人,一般隐患的整改责任人是现场施工负责人,重大隐患的整改责任人是项目经理。
八、坚决落实安全隐举报奖励机制
40. 各级要进一步完善《安全生产违规行为举报制度》,分层级建立安全隐患举报渠道,公开举报电话,明确举报信息收集、核实、受理和查处等程序。

- 41. 各级要设立奖励基金,落实事故隐患举报奖励,鼓励现场管理人员和作业人员主动发现、举报有关情况,对举报有功人员进行奖励,奖金从奖励基金中支取。
42. 举报的隐患经核实后,督促相关单位及时处理,并对责任单位进行处罚,罚款纳入奖励基金。对虚构事实等方式进行恶意举报且造成严重后果的,通过法律手段追究相关人员责任。

九、坚决加强安全生产监管队伍建设

- 43. 项目部要配齐安全总监,专岗专职。
44. 严格落实集团公司《安全生产监督管理机构设置和安管人员配备规定》,配足配强安管人员。二级公司专职安管人员要择优选用注册安全工程师资格人员担任;项目部专兼职安管人员要具有工程安全、技术管理能力,由从事过本行业3年以上的施工管理经验担任。项目部要将分包队伍纳入项目部安全管理体系,明确专兼职安管人员配备要求,定期检查履职情况。
45. 二级公司要组建安全管理、技术专家团队,参加高风险项目的评估、重大隐患的整治、验收,指导、解决现场安全生产疑难问题。
46. 二级公司要在工资待遇、职务晋升等方面出台激励政策,吸引专业技术人才加入安全监管队伍,促进安全生产监管队伍素质提升。

十、坚决做好经营生产、疫情防控和安全生产三个统筹

- 47. 坚持“安全第一,预防为主,综合治理”的方针,统筹经营生产、疫情防控和安全生产工作,严格执行国家关于疫情防控的政策措施及上级疫情防控要求,落实各项防疫措施,加大对项目的安全管控。
48. 统筹经营生产和安全生产工作,杜绝盲目赶工。
49. 在安排生产经营工作的同时,对安全生产工作要同计划、同部署、同落实,定期开展安全生产检查,及时消除事故隐患。
50. 各级要克服条块化管理,严格落实“一岗双责、三管三必须”要求。

