

以精细化管理为重要抓手 有效提升企业核心竞争力

——中国铁建党委书记、董事长戴和根在年度工作会议上的讲话节选

现代企业制度的基本特征是产权清晰、权责明确、政企分开和管理科学。管理科学即科学管理，其精髓就是精细化管理，应用在项目上就是要实现项目向法人管项目、粗放式管理向集约化管理、前台管理向后台管理、经验管理向科学管理的“四个转变”，实现“工程优质、效益优良、干部优秀”。做好工程项目精细化管理，是提高企业治理能力、治理水平的有力举措，是构建“不能腐”体制机制的有效手段，是形成软实力、核心竞争力的重要抓手。

要做好既有经验成果总结推广。总部运营管理部要加大标杆选树，通过现场观摩、经验交流、培训学习等方式，推动经验变制度、标杆变标准、示范变规范，逐步消除项目管理不规范、不标准、不平衡现象。同时，也要主动对标，善于借鉴其他企业的优秀管理模式和管理经验，不断赋予精细化管理新的理念、新的内

涵，促进精细化管理持续提升。

要加强工程项目精细化管理。一是抓住成本管理这个核心。按照权责利相结合的原则，构建项目全覆盖、全过程控制、全员参与、各负其责的成本管理体系。要树立“一切成本皆可控、一切成本皆可降”的理念。要制定成本关键要素的价格体系，形成企业内部定额。要加强结算管理，建立结算督办和存货压降长效机制，有效降低存货余额。二是抓实物资采购和工程分包这个关键。物资采购、工程分包是项目管理的薄弱环节，也是巡视、审计指出的问题多发地带。要通过健全的体制机制、有效的后台管控，进一步规范采购、分包管理，筑牢“不能腐”的机制。分包单价的制定要科学，尊重相关方利益，确保我方利益。三是抓好三级公司建设这个基础。要持续抓好三级公司建设，打造具有一定规模、组织机构健全、作业队伍稳定、适合人才培养、具备经营开发和生产组织能力，并

且能够长期稳定发展的三级公司。

要加快推动数字化转型。坚持目标导向与问题导向相结合，夯实信息化基础，加快数字基础设施建设。一是加强顶层设计。对标学习行业先进企业，借助咨询机构问诊号脉，做好与世界一流企业和数字化转型相适应的顶层规划，统筹协调、一体推进，避免重复投入、资源浪费。二是抓好平台建设。完成数据中心建设，全面系统优化技术平台，全面强化网络安全空间建设、保障网络与信息安全。三是深化数据治理。以主数据规范治理和数据资产化为抓手，加强信息系统的整合应用与互联互通，治理“数据孤岛”，打通数据壁垒，以各项业务的数字化支撑精细化管理，全面推进业财一体化。四是做好典型引路。在各业务条线、各二级单位探索开展数字化转型工作，对于做得较好的单位，要及时在全系统打造样本，树立标杆。

固安片区项目

“六个一”推进精细化落地生根

固安(赵满强 王宏伟)近日,中铁二十局固安片区项目以“六个一”为抓手,深入推进项目精细化管理宣贯学习和落实见实效,全员掀起了以“精管”为热点的新一轮“精学热”。

连日来,固安片区京南城开建公司、京南建设公司,以及各参建单位快速落实中国铁建项目精细化管理的重大决策部署,上下联动,全面宣贯。为保证项目精细化管理人人理解、个个参与、处处践行的目标,片区领导亲自挂帅、专题部署、全面动员,制定了“一机构、一办法、一平台、一手册、一评比、一堂课”系列措施,深入推进项目精细化管理有序有力,见实见效。

片区联合成立了由主要领导组建的项目精细化管理领导小组,策划组织精细化管理的推进实施;项目公司和项目部加快修订片区直管、监管项目一套精细化管理实施办法,分类施策,分步推进;项目部及时投入智慧工地、视频监控、劳务实名制和工资发放

监管平台的建设和使用,找准项目精细化管理实施抓手;项目部印制了《项目精细化管理学习手册》,发放到每位员工手中,便于他们随时学习项目精细化管理的实质要义,更加深入地理解项目精细化管理的精髓;项目公司将项目精细化管理宣贯和落实纳入到每月劳动竞赛考核评比中,以考促学,及时检验学习效果;项目部党支部组织开展“项目精细化管理每周一课”活动,明确每周一例会前由各业务部门负责人主讲一堂“精细化管理课”,并制定课效评价制度,引导全员主动学、往深里学、往实里学。

目前,固安片区项目上下围绕“成本管理”核心,强化“过程控制”主线,突出“效益最大化”原则,形成了人人说“精管”,个个讲“精管”,处处有“精管”的学习热潮,有序有力促进精细化管理渗透到项目管理各个环节,确保项目精细化管理理念在项目中落地生根。

提高站位 统一思想

深刻认识推行项目精细化管理的重要意义

——中铁二十局党委书记、董事长雷位冰在项目精细化管理启动会上的讲话节选

建筑业市场“寒冬”已经来临,“活难找、事难干、账难算、钱难要”的现象在加剧,人、材、机等要素成本不断提高、合同价格越来越低的“三高一低”趋势愈演愈烈,不断压缩企业的生存发展空间,全面推行精细化管理,成为逆势破局的关键所在。

一是全面推行项目精细化管理,是应对激烈竞争的迫切需要。随着市场竞争的层次越来越高,行业之间、政企之间战略合作的“门槛”日益提高,强者更强的马太效应愈发明显。如果管理水平提不上去,企业信誉难以树立,再好的市场形势也拿不到订单。全面推行项目精细化管理,就是要敢于对个别项目的“粗放式”管理顽疾“动刀”,给造成企业效益流失、信誉受损的伤口“止血”,通过抓住项目精细化管理这个“牛鼻子”,带动管理水平的全面提升和信誉形象的全局升级,这是新形势下增

强竞争优势的必然选择和迫切需要。

二是全面推行项目精细化管理,是实现管理提质的重要基础。中化通过推行项目精细化管理实现了长足发展;中铁四局等单位也在项目精细化管理过程中尝到甜头,取得了领跑优势;11局、12局、14局等兄弟单位也已经形成了不少值得学习借鉴的好经验、好做法。当前,企业正处于转型升级的关键阶段,要把全面推行项目精细化管理,作为改革深化提升行动和对标世界一流企业价值创造行动的关键,通过各环节制度的健全完善,明确审批权限,实现全流程可追溯,这对加强内控建设,构筑专业化的风险防控体系至关重要。同时,强化对关键岗位、重要人员的监督,限制自由裁量权,能最大限度根除利益输送,从源头治理腐败,保护干部职工,实现“工程优质、干部优秀、效益优良”的目标。

三是全面推行项目精细化管理,是提高经济效益的根本举措。这些年,我们的发展质量和效益虽然逐步提高,但产高利低甚至个别项目亏损的现象依然存在,这归根到底是管理的问题。全面推行项目精细化管理的目的,就是要突出“效益最大化”这个根本原则,抓住“成

本管理”这个关键,强化“过程控制”这条主线,让精细化管理的触角延伸到经营投标、成本核算、施工组织、流程管控、变更索赔、工程结算等各个环节,覆盖安全质量管理、劳务队伍管理、物资采购供应、机械设备租赁等方面,以更高的管理效率创造更多的经济效益。

四是全面推行项目精细化管理,是防控重大风险的关键一招。随着集团公司转型升级步伐加速,面临的风险越来越大。精细化管理的精髓就在于制度管人,流程办事,通过对各环节制度的健全完善,明确审批权限,实现全流程可追溯,这对加强内控建设,构筑专业化的风险防控体系至关重要。同时,强化对关键岗位、重要人员的监督,限制自由裁量权,能最大限度根除利益输送,从源头治理腐败,保护干部职工,实现“工程优质、干部优秀、效益优良”的目标。



4月17日下午,中铁二十局总部举办第十七期“总部大讲堂”。中铁二十局经济管理部负责人围绕“为什么推行项目精细化管理”“项目精细化管理是什么”“如何开展项目精细化管理”,结合多个实际案例,阐述了项目精细化管理对企业高质量发展的重要作用。学习结束后,大家一致认为,项目精细化管理不仅是提升管理效能、增强企业竞争力的关键举措,更是推动企业高质量发展的必由之路。在今后的工作中,将积极践行项目精细化管理理念,以更加严谨的态度、更加精细的作风,不断提升项目精细化管理水平,为实现企业战略目标贡献智慧和力量。图为大讲堂现场。

陶柯宇 摄

《中国铁建股份有限公司项目精细化管理指导意见》解读

一、前言

为践行“三化”理念,推动“四链”融合,落实“五线”要求,促进企业发展质量变革、效率变革、动力变革,推进项目精细化管理,实施成本领先战略,实现工程优质、效益优良、干部优秀,增强企业核心竞争力,推动企业高质量发展,股份公司制定了《中国铁建股份有限公司项目精细化管理指导意见》。

二、项目精细化管理定义

项目精细化管理是以“成本管理”为核心,强化“过程控制”主线,突出“效益最大化”原则的科学管理方法。通过企业法人对项目的后台管控,强化企业和项目部两个管理责任,将精细化管理渗透到工程投标、项目策划、项目履约、成本要素管控、成本核算分析、确权结算、收尾管理、考核兑现等各个环节,覆盖到施工组织、风险控制、安全质量管理、环境保护、节能减排等各个方面,优化项目管理方式、盈利模式、运行机制,提高项目管理质量、效率和效益。

三、项目精细化管理的核心内容

项目精细化管理核心内容是一个核心、两层管理、三级四层、“三个22”原则。

- 一个核心:以成本管理为核心。
- 两层管理:企业法人对项目的后台管控和项目部前台两个管理责任。
- 三级四层:股份公司、二级公司、三级公司;股份公司、二级公司、三级公司;股份公司是项目管理的统筹指导层,二级公司是项目管理的全面管控层,三级公司是项目管理的主体负责层,项目部是项目管理的组织实施层。
- “三个22”原则(即:标准化、集约化、穿透式)

“标准化”原则主要体现项目部层面和项目部作业层的规范有序和精细管理,具体在“22化”,即:管理理念现代化、管理模式国际化、项目管理层级化、制度建设系统化、绩效考核科学化、管理责任矩阵化、管理流程标准化、业务处理表单化、管理手段信息化、进度管理科学化、成本控制精细化、资源验收高效化、资金管理预算化、分包管理规范化、物资管理精细化、管理报告格式化、经济分析制度化、党建工作制度

化、施工组织专业化、半成品生产工厂化、现场施工机械化、施工作业绿色化。

“集约化”原则主要体现在企业法人层面对资源统筹和集中管理,具体在“22集中”,即:经营投标集中决策、项目组织机构集中设立、承包合同集中交底、项目上场集中策划、施工组织设计集中管理、危大和重大专项施工方案集中评审、人力资源集中调配、物资集中采购、设备集中采购、分包队伍集中管控、项目资金集中管理、定额限价集中管理、经济合同集中管理、责任成本集中管控、计划进度集中管理、变更索赔集中组织、收尾结算集中组织、工程款清收集中管理、督导检查集中进行、法律风险集中管控,文化建设集中规划、考核评价集中进行。

“穿透式”原则是指一纵两横“三个穿透”,即穿透到股份公司、二级公司、三级公司、项目部四个层级,穿透到公司和项目各部门业务,穿透到项目责任成本管理的“4个阶段22环节”。即标前阶段、开工前阶段、施工阶段、竣工收尾阶段“4个阶段”,穿透到项目选择、标前测算、报价策略、工程量预控、方案预控、单价预控、责任预算编制、效益策划、二次分解、临建成本控制、工程数量控制、劳务成本控制、材料消耗控制、机械成本控制、管理费用控制,变更补充索赔、成本核算与分析、考核兑现、竣工决算、销户并账、余款清收和终期考评“22环节”。

四、管理模块

- 四阶段:标前阶段、开工前阶段、施工阶段和收尾阶段四个阶段。
- 2.24管理模块:标前管理;上场策划管理;实施性施工组织设计管理;项目组织机构;公司后台管理;合同管理;责任成本管理;变更索赔管理;物资管理;设备管理;分包管理;作业层建设;技术管理;进度管理;安全管理;质量管理;节能环保管理;薪酬与绩效管理;综合事务管理;诚信体系建设;项目收尾管理;项目党建及文化建设;后评价管理;监督与检查。
- 3.各模块主要内容

标前管理。坚持“六不揽”“七严禁”原则,抓好“标前策划、标前测算、合同谈判和经营交底”四个环节,把控风险源头,提高

经营质量。

上场策划管理。坚持方案预控、成本预控、资金预控“三预控”,落实策划组织和调整监督“两个重点”,保障项目顺利实施。

实施性施工组织设计管理。加强“编制、审批、实施、调整”四个管理环节,确保施工生产有序推进。

项目组织机构。坚持“责权匹配、精干高效”原则,明确项目人员编制和项目现场管理费“两个标准”。

公司后台管理。实行“法人管项目”下的“项目经理负责制”,做好管理制度体系完善、关键要素集中管控、信息化建设“三项”后台管理工作,实现项目管理方式规范、组织模式科学和运行机制高效的“三个转变”。

合同管理。坚持依法合规、分级分类、统一管理、全程管理“四个原则”,抓好评审与签订、交底及风险管理,执行、变更、解除和终止“三个环节”。

责任成本管理。以效益为核心,做好法人与项目“两层管理”,健全项目经理责任制、合约交底策划制、分供招标选择制、预算监督风险制“四个机制”,狠抓三预控、责任预算及分解、过程动态管控、成本核算分析、收入及二次经营、收尾及考核兑现“六大环节”。

变更索赔管理。坚持增收创效“一个目标”,贯彻规范化、合法化、效益最大化“三化原则”,抓好策划、立项、推进与督导、包保、考核“五项重点”。

物资管理。建立“统一领导、集中管理、逐级负责、分级实施”的供应链管理体系,搭建建云采平台,聚焦物资数量和价格“两个控制”,抓好项目物资(含周转材料)策划、计划、采购、验收、仓储、发放、盘点、核算、处置、供应商评价“十大环节”。

设备管理。坚持“专业、高效、集约、精细”的原则,健全设备管理体系,抓实设备采购和租赁“两个核心”,抓好上场策划、进退场管理、现场使用管理、台账管理、核算分析“五个环节”。

分包管理。执行分包指导价,用好人、管好人、留住人“三管”,抓好分包商准入、分包策划、分包商选用、分包合同、过程管理、评价管理“六个环节”。

作业层建设。坚持“扶持培育、自负盈亏、有效控制、规范管理”的原则,培育以我为主的核心层、受我所控的紧密层、为我所用的普通层“三支队伍”,加强作业层的管理和培育“两项工作”。

技术管理。健全技术管理体系,抓实图纸会审与现场核对、施工方案、作业指导书、技术交底、设计变更、工程测量、工程数量管理、技术资料“八项工作”,强化后台支持与服务。

进度管理。坚持以快制胜、均衡生产“两个原则”,围绕进度策划、关键线路、资源配置“三个重点”,抓好计划制定、计划分解、过程控制、检查纠偏“四个环节”,确保工期目标。

安全管理。坚持“零事故、零死亡”目标,系统建立安全风险分级管控和隐患排查治理“双重预防机制”,分类管理核心层、紧密层、普通层“三支作业队伍”,健全完善安全生产领导、组织体系、技术保障、作业自控和安全监管“五个责任体系”,严格“三管三必须”全员安全管理要求,落实建立健全安全生产管理制度、明确职能部门配齐专兼职安全管理人员、开展安全教育培训、保证安全生产投入、做好危大工程方案管理和危险作业许可管理、抓好生产安全应急管理、事故管理“八必须”,做好项目安全策划、开展带班作业和现场盯控、狠抓分包商和设备物资安全管理、落实安全生产考核奖惩、不断推进科技兴安及安全生产标准化、信息化建设“八要求”,不断提升项目本质安全水平。

质量管理。健全质量管理体系、实施体系、技术保障体系、监督体系“四个体系”,狠抓“两单一台账管理”(质量管理职责工作清单、关键工序质量管控清单,工程质量缺陷整治台账)。做好开工前质量策划,施工前首件认可,施工过程质量验收、旁站监督、试验检验、缺陷防治,严肃质量缺陷追责。做好工程创优,打造精品工程。

节能环保管理。建立节能环保管理体系,强化突发环境事件和违法违规事件两个应对,抓好策划、现场管理、检查、问题整改等四个环节,不断提高项目节能环保管理水平。

薪酬与绩效管理。薪酬管理遵循向项目部一线倾斜的基本原则,既按劳分配,又注重绩效优先,充分发挥项目考核奖惩的“指挥棒”作用,激发基层人员内生动力。

项目绩效考核以“收入比贡献、上岗靠竞争、提拔看业绩”为导向,用好年度考核、终期考核两把尺子,围绕分级管理是机制、考核制度是基础、指标合理是动力、奖惩兑现是关键、监督检查是手段五个要点,实现工程优质、效益优良、干部优秀三个目标。

综合事务管理。项目部综合事务管理要以公司制度为依据,结合项目特点个性,抓好行政管理、法治风控、投诉应对三项工作。

诚信体系建设。强化诚信体系建设,以“重诺、坚毅、品质、共生”为理念,推动公司高质量发展。要重视生产经营活动诚信管理、信用管理、品牌维护、回访与顾客满意度调查四项工作。

项目收尾管理。做好收尾策划,坚持“关门工期、管理责任、成本目标、变更索赔目标、清收清欠目标、资金计划”六项锁定,签订收尾目标责任书,抓好工程验收和竣工结算管理环节,做好人员工作移交和工程资料移交。

项目党建及文化建设。坚持把党的政治建设摆在首位,坚持党管干部、党管人才,坚持党的一切工作到支部的鲜明导向,坚持党建工作与生产经营深度融合四个原则,抓好政治建设、队伍建设、党员教育、廉政建设、文化宣教、工会共青团工作、活动开展七项任务。

后评价管理。项目完工后,要对项目策划方案执行情况、项目责任预算目标实现情况、变更索赔实现情况、施工组织设计适应性、经济性、有效性等进行系统客观评价,总结经验和教训并做好评价结果应用,促进企业项目管理水平螺旋式提升。

监督与检查。建立健全项目精细化管理三级监督与检查体系,由责任部门负责组织实施,定期组织专项检查,通报检查结果,奖优罚劣,被检查单位做好限期整改和报告,对违规违纪行为按股份公司相关规定处理。