

# 做实精细化 品质再提升 发展更强劲

## 精细化管理推动提质增效

中铁建城通公司总经理 钱朋亮

精细化管理的核心是“成本管控”，当前社会经济常态下，有效需求不足、行业产能过剩、外部竞争激烈、利润空间缩小，企业要想活下去，就要尽可能地开源节流。在精细化管理方面下大功夫，这是当前企业改革发展的必然选择和迫切需要。

坚持成本管控体系化。推动“四位一体”的标前成本测算工作体系落到实处，结合各项成本影响因素进行综合测算，以施工预算控制人力资源和物力资源的消耗，确保标前算赢；加强二次经营筹划与推进，将二次经营贯穿于项目管理全过程，通过成立二次经营机构、制定实施细则、建立对接机制、做好资料收集等，使变更、签证、索赔和价款调整的过程控制成为增效关键。

坚持目标与结果导向。围绕企业高质量发展方向，明确企业的短期目标和长远目标，细化作战图，

明确责任目标，充分发挥考核奖惩的“指挥棒”作用，建立责任矩阵，实行一岗一策、一人一表、人手一契，人人担指标，严格考核、奖优罚劣，激发广大干部职工干事创业的积极性，确保企业各项工作围绕核心目标开展。

坚持学以致用指导监督。全员加强学习，对照精细化管理要求，不折不扣的执行好自己的工作任务，践行“一切成本皆可控，一切成本皆可降”的管理要求，把精细化的制度、规范、标准化职责分工，落到实处。总部要定期组织专项检查，加强考核，不断提升精细化管理水平。

坚持安全质量齐抓共进。企业要始终坚持安全第一、预防为主、综合治理的基本方针，压实全员安全生产责任，从严从细从实抓好安全生产各项工作，切实筑牢企业安全生产防线，夯实企业品质根基。

## 多措并举筑牢精细化管理之基

五公司总经理 周志武

五公司将以“成本管理”为核心，强化“过程控制”主线，突出“效益最大化”原则，全面推行项目精细化管理，并将其贯穿于企业发展的始终，不断提升企业的盈利能力。

理顺前后台关系，明晰权责。五公司将优化企业内部管理体系，确保企业后台与项目前台之间的协同合作，强化公司和项目两个管理责任，确保后台管理的高效性和前台操作的规范性，形成更加紧密、高效的管理体系，为精细化管理提供坚实的保障。

健全完善制度体系，构建机制。通过编制《项目精细化管理加强措施》和《项目精细化管理指导手册》，修订项目管理办法，统一项目标准化管理模式内容，健全完善制度体系，构建实施精细化管理的长效机制，为精细化管理提供制度保障。

聚焦成本要素把控，夯实基础。五公司将以物资集采中心为依托，严格控量、控价、控耗、控效，把精细化管理的触角，延伸至企业发展的全过程，实现成本最小化、效益最大化、夯实精细化管理的基础。

除此之外，五公司还将补齐短板弱项，突破精细化管理的薄弱环节，严控项目风险。充分利用信息化手段和数字技术，提升三级公司后台管控能力，强化精细化管理监督考核结果运用，强化项目组织实施、提高效益、保障履约等管理责任。

一分部署，九分落实。项目精细化管理，要做到认识到到位、责任到位、措施到位、保障到位，更要做到执行与落实。只有一步一个脚印，在项目全生命周期中不遗余力去践行，精细化管理才能落地生根，企业才能实现高质量发展。

## 强化精细化管理 打造精品工程

电气化公司总经理 邓二栋

落实项目精细化管理，前提是加强制度建设。电气化公司结合企业实际，从体制、机制上快速推进项目精细化管理体系建设，确保将编制的实施细则转化为项目精细化管理的基本规则；建立健全项目精细化管理组织架构，进一步明确工作职责，细化任务分工，确保公司、项目两个层级实现精细化管理的全面覆盖、无缝衔接。

电气化公司上上下下全面开展项目精细化管理的大宣贯和大培训，组建了主管领导带队宣讲团，深入工程项目宣讲培训，让每一名干部职工都全面了解电气化工程精细化管理的主要内容，重大会议、工作思路和重点举措，为全面推行项目精细化管理奠定强大思想基础。

落实项目精细化管理，关键是加强过程控制。

电气化公司遵循“注重细节、立足专业、科学化”三大原则，以“精、准、细、严”为理念，突破传统管理模式，使精细化管理成为国有企业的一项基本素质。

明确管理目标，要求具体、量化，并与企业整体战略保持一致；优化工作流程，深入分析业务支持，消除浪费、提高效率、降低成本；寻求信息化支撑，充分利用信息化技术系统，帮助管理者实时掌握业务情况，提高决策效率，优化资源配置，加强内部沟通和协作；推进职业队伍建设，通过资格考评、思想建设、文化塑造等一些列措施，打造一支高效协作的团队，作为企业的发展基石，做好绩效评估，加快建立横向到边、纵向到底的360度考核体系，实行对集体“一企一策”，个人“一人一表”，扎实开展深化改革行动。

## 以价值评估的数据化

## 推进全面管理的精细化

中铁建安工程设计院公司总经理 李小军

中铁建安工程设计院公司将结合生产经营实际，突出价值导向，持续构建科学可行的价值评估体系，强化项目精细化管理的数据结构，积极落实数据采集工作，数据应用工作，迭代升级能力，修订完善各类工作管理法则，推进公司各项工作高质量发展。

在价值体系建设中，必须遵循“标准化、集约化、穿透式”原则以及“三个22”细节管理。根据现有管理短板，迅速起草、修订、完善评价决策、项目策划、入库管理、考核评价等管理办法，实现基于项目的成本管控。持续推进公司日常成本管理、人力资源管理等职能工作的精细化、降本增效、良性运营。

在数据结构设计、采集及应用中，以经营为例，项目信息、合同条款、进度质量、支付情况、业主评价等工作离不开数据。评价工作质量

需要数据指标，所以数据结构设计必须科学。有效数据的分析应用是层级管理决策的关键。要做好一线人员的数据采集工作，保证原始数据真实有效。

在数据监管与法则调整中，项目精细化管理不会一蹴而就，既要有阶段性成果，还要落实改进、调整、再提升，像标杆一样去督察各环节是否有条、有落实、有考核。要量重每板，一次检查发现的问题与不足，及时调整改进。通过数据监管与法则调整，逐步提高每一项工作的质量。

在流程化信息化标准化建设中，要创新模式并固化模式，形成标准工作流程，提炼经验教训，形成可复制、可推广、可推广、可复制的工作流程。提炼经验教训，形成可复制、可推广、可推广、可复制的工作流程。提炼经验教训，形成可复制、可推广、可推广、可复制的工作流程。

## 精细化管理助力企业赢得竞争

中铁建科检测公司总经理 付伟伟

企业发展短期靠营销，中期靠模式，长期靠产品。企业间的竞争，本质是“产品（服务）与成本”的竞争。为了保证施工技术服务可靠与交付了产品品质，不断提升成本性价比优势，推行标准化、精细化管理势在必行。

中铁建科检测公司将深入学习贯彻《项目精细化管理指导意见》，加快各项决策部署在工作中落地生根。

聚焦标前评审。实现经营、生产、成本、履约穿透式协同，听取后端部门、管理团队意见，确保标前审得严、标后余地大。同时，砍掉不必要开支，提升资源周转率，为甲方提供更加有吸引力和竞争力的解决方案。

聚焦全员行动。践行法人管项目，定模式、资源、指标等关键要素，对于项目做不好的集约化管理，对于做不好的集约化管理，对于做不好的集约化管理，对于做不好的集约化管理。

聚焦履约提升。关注项目各方多元化诉求，在“守住项目质量底线，推

护施工顺利进行”方面形成利益共同体，辅以科研、评比等增值服务，按照“2+n”思路保证工程优质，赢得甲方信任。

聚焦科技先行。在人才、成果、创新等方面实施试验管理专业化布局，抢占科技高地，体现专业水准。推动项目数据、业务线标准化、分析决策智能化，用科技手段赋能现代治理体系革新。

聚焦安全管控。全面宣贯打造项目安全管理文化，落实安全生产责任制，确立“一票否决”理念，推动“本质安全”走深走实，不辜负甲方信任，不给业主和上级添乱。

聚焦全员行动。深入优化考核评价体系，将员工利益与精细化管理绑定，实施短周期考核，超额利润分享、内部竞标，让全员明白降本增效、管理提升的好处，尝到价值创造、企业胜利的头头，汇聚流成大海，共同为赢得市场竞争贡献力量。

## 紧扣精准细实 深抓精细化管理

二公司总经理 王小波

“精细化管理”作为提高企业竞争力、实现高质量发展的一项重要举措，我们要切实统一思想、凝聚共识，形成完整、明晰的责任链条，在做好集中宣贯、统一思想的基础上，构建并完善项目精细化管理体系，紧扣住“控制度管人，流程办事”的精髓，细致梳理公司层面、项目层面具体落实实则，同时也要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人，将精细化管理穿透到工程投标、项目策划、成本要素管控、成本核算分析、确权结算、收尾管理等各个环节，有力促进实现“四个改变”，不断提升企业发展成色。

百舸争流，奋楫者先。在当前复杂的市场形势下，推行精细化管理迫在眉睫，让我们聚焦突出问题，下足绣花功夫，强化工作落实，以扎实的管理“硬功夫”促进企业发展再上新台阶。

项目精细化管理是企业提质增效的基石，是项目管理者依法管理、合法合规履职的保障，需要通盘考虑、系统推进。要成立组织机构，层层压实人员责任，形成完整、明晰的责任链条，在做好集中宣贯、统一思想的基础上，构建并完善项目精细化管理体系，紧扣住“控制度管人，流程办事”的精髓，细致梳理公司层面、项目层面具体落实实则，同时也要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人，将精细化管理穿透到工程投标、项目策划、成本要素管控、成本核算分析、确权结算、收尾管理等各个环节，有力促进实现“四个改变”，不断提升企业发展成色。

百舸争流，奋楫者先。在当前复杂的市场形势下，推行精细化管理迫在眉睫，让我们聚焦突出问题，下足绣花功夫，强化工作落实，以扎实的管理“硬功夫”促进企业发展再上新台阶。

## “法人管项目”助推精细化管理走深走实

六公司总经理 李福麒

项目是企业生存之基、效益之泉，向管理要利润是以房建为主业的六公司长期奉行的一项基本政策。落实好“法人管项目”的首要任务就是抓好项目管理，通过深入践行“一个核心、两层管理、三个22原则”、四个阶段24管理模块和N项管理活动，项目精细化管理内容，不断强化后台管理责任，助推项目精细化管理走深走实，实现以自身管理的确定性来应对行业周期变化的不确定性，握紧高质量发展的主动权。

强化“法人管项目”，就是要突出项目的核心地位，全面厘清“法人管项目”的权责边界和职责范围，确保管在关键处、管在关键处、管住关键事。要以“计划、物资、财务、技术、实质”五个问题清单为抓手，实施全员目标责任制考核管理，激励大家“以跳起来摘桃”的精神把控好项目成本管控；要强化财务集中结算和资金

集中支付，通过以工程项目成本管理为基础，以资金支付为卡控手段，倒逼责任成本等项目精细化管理的各项要求落实；要切实管好管住各分部分项责任成本预算，严格控制项目工程分包和劳务分包限价和结算；要全面推行项目物资集中采购配送、设备集中采购和租赁管理，堵住物资消耗和设备使用的管理漏洞；要加强对二次经营的集中管控，加大对工程项目的设计变更、调概索赔和工程清算的力度，明确责任分工，落实包保责任，明确处罚标准，严格考核兑现，确保项目合理收益。

同时，要对工程项目的前期控制、施工组织设计、技术工艺、安全质量环保、经济活动分析、竣工及收尾管理等流程实行全过程管控，加强督导检查，增强法人单位对项目的控制力和项目部对企业各项指令的执行力，不断提高项目的运行质量。

## 争在朝夕 重在落实

三公司总经理 屈家奎

面对市场竞争加剧，项目精细化管理作为带动企业管理水平全面提升和信誉形象全面升级的重要载体，是发展所需，更是改革所向，其核心在成本管理，重点在层层落实。

要实现从项目经理管项目到法人管项目、从粗放式管理到集约化管理、从前台管理到后台管理、从经验管理到科学管理的“四个转变”，不仅是一场管理理念的变革，更是一场管理实践的革命。在反复深学细研上级相关文件精神的同时，三公司在项目精细化管理实施细则的编制中，融入了公司自身改革发展的需要和总部、项目两层管理的需求。

今年初，公司总部各部门对所有业务流程进行了全方位梳理，通过编制部门年度计划，制定对项目部指导性、考核性表格、清单等，以“分类管理、分层落实、分级负责”构建了业务全覆盖、流程全透明的精细化管理运

行体系，于每周一通过调度会，统筹工作、解决难题，充分发挥了总部最大强大脑和项目部健脑四联作用，经过近一个月的运行，成效初显。

在抓项目建设中，围绕项目精细化管理本质，将重心放在总部主体负责和项目部组织实施上。通过加强相关制度办法等深入宣贯，营造氛围，推动项目精细化管理核心内容入脑入心。通过抓新上项目施工策划、财税策划、党建策划，突出关键线路，助力项目谋篇布局，起跑抢道；抓过程管控，探索满足项目精细化管理精髓要求的新“六张样表”作为项目“晴雨表”，以ABC分类管控、动态预警，强化过程督导检查帮扶；抓收尾管理，以“六项锁定”，定责定人、严格考核，确保应收尽收。

项目精细化管理是一项系统工程，只有领会核心要义，融入公司发展实际，贯彻落实每项行动，方可发挥最大作用。

## 向过程管控要效益

市政公司总经理 任东平

要让项目精细化管理落到实处，就要以价值创造为导向，培育成本领先、善于增效的市场竞争能力。市政公司一直以来，始终坚持“六不推”“七严禁”原则，从源头规避经营风险。要树立“理性投标、源头创效”“干好在建、滚动发展”“诚信经营、直接与业主建立联系”“不投标时去投标”等理念，周密调研、论证、评估，把预期效益好、资金有保障、发展前景的项目作为主攻目标，科学承揽项目，确保到手项目的“含金量”。

坚持全过程控制，优化项目管理和监督。严格落实新上场项目管理策划，力求“未战先胜”；注重成本管理，严控过程管控，抓好工期、施工组织、资源整合、过程控制等关键环节，将项目管理的各项指标贯穿于生产经营管理的全过程，分解到管理的每个环节，严格考核，规范施工现场管理。

坚持主体责任落实到位，确保项目效益最大化。上下联动，落实各级管理责任，遵循“标准化、集约化、穿透式”原则，做实“三个22”的细节管理，实现项目全覆盖、全过程控制、全员参与的目标，提高项目创举创效水平。

在推进项目精细化管理进程中，市政公司将突出“快速、第一、细节”，从标前管理到上场准备，从上场准备到过程管理，从过程管理到完工验收，始终保持高效率、高质量；对存在较大风险的项目列出清单，落实责任，做到事前预防、事中控制，制定措施及时予以化解，向过程管控要效益，切实增强公司核心竞争力，推动企业高质量发展。

## 坚持“三全”理念 推动成本管理精细化

房地产公司总经理 白杰

当前房地产行业持续深度调整，市场竞争白热化，进入微利时代。企业要生产发展，只能向管理要效益。项目精细化管理以“成本管理”为核心，要结合行业和企业现状，找准关键问题，管理短板和薄弱环节，建立契合自身特点精细化管理成本管理体系。

精细化管理管理“全员”参与。要通过业务培训、强化检查督促等方式，加强对成本管理、项目精细化管理制度办法的贯彻落实，增强全员成本管控意识，提高成本管控能力。要划好“责任线”，强化全员成本考核兑现，做到节约必奖、超额必罚，充分调动降本增效动力，保证项目开发效益。

精细化管理管理要“全面”覆盖。树立“大成本”的理念，优选项目，控制好拿地成本；做细全盘开发计划，做好细管理，做精产品，有效提升企业核心竞争力，推动公司实现更高质量健康发展。

于设计、产品、选型中，工程、营销、人力、财税等各业务板块协同发力，控制无效成本，保证产品力。

精细化管理管理要“全过程”管控。房地产开发项目可研阶段，要做实成本降阶降成本；设计阶段，要严格限额要求，优化设计降成本；建设阶段，要优化工艺工法，严控变更签证；营销阶段，要严格核定营销费用标准，降低营销成本。用好ERP系统，全过程加强责任成本控制，动态分析研判实际成本与项目全盘开发计划的差异，及时预警纠偏。

房地产公司将贯彻落实好股份公司、集团公司项目精细化管理要求，把“三全”成本理念贯穿项目开发全周期，做细管理，做精产品，有效提升企业核心竞争力，推动公司实现更高质量健康发展。

## 做实精细化管理为企业赋能

四公司总经理 赵红喜

四公司将以学铸魂，强化思想站位，聚焦项目精细化管理“成本管理”的核心，全方位多举措为企业高质量发展赋能。

工作中，通过党委常委会、党委中心组、专题会“集中学”，党员干部、总部“先行学”，基层单位、全体职工“自主学”，公司领导班子、部门负责人、项目经理宣贯及基础知识考试、微信专题报道、制作橱窗专栏等形式，加强对上级关于项目精细化管理文件精神、会议精神学习宣贯和探讨交流，坚定抓实抓好该项工作的信心。

以变应变，强化全新认识。要积极转变思路，打破惯性思维，牢固树立“准确识变、科学应变、主动求变”的工作意识，以《中铁建项目精细化管理指导意见》为工作指引，深刻把握、深入践行其核心内容、管理要点，聚焦价值创造核心目标，抓好在建项目管

理，提高项目低成本管控，全面下好精细化管理“一盘棋”。

以优为标，强化工作质量。以“优”的目标、“实”的态度、“严”的作风、“细”的标准，聚焦精细化管理做到项目全覆盖、全过程控制、全员参与，压实总部和项目各级责任，认真践行“标准化、集约化、穿透式”原则，做实“三个22”细节管理，抓好项目部和作业层精细化管理、规范运作，狠抓安全生产标准化、实体质量控制，实现工程优质、效益优良、干部优秀。

以实为基，强化行动落实。依托在建紧盯“过程控制”的主线，以精细化管理实施细则、操作手册为指导，强化组织领导和总部表率引领，精准指导各项目全方位“强身健体”，确保安全、质量、进度、成本、合同、资金、考核、人才培养、党建等全面受控、持续向好，为企业高质量发展凝聚强大合力。

## “三坚持、三用力”谱写精细化管理新篇章

中铁贵州公司总经理 段武全

中铁贵州公司以“想干事总会有办法”拓展企业治理思路，通过“三坚持、三用力”使项目精细化管理见真章、见成效，为企业高质量发展提供新引擎。

坚持实事求是，用力稳增长。公司先后召开项目精细化管理系列工作会，研究部署项目精细化管理如何落地落实落地，在调查研究 and 科学论证的基础上，编制出台了《实施细则》《操作手册》，深入在建项目和作业班

坚持过程致远，用力防风险。我们十指弹琴全面统筹，坚持问题导向和目標导向，注重责权利重新分配和形成长效机制，加强党建引领，后台管控、以国企改革深化提升，培育和发展新质生产力推动项目治理机制变革，以制度的贯彻落实和执行服务保障了梳理、策划、指导、公司生产经营管控中有进。

坚持守正创新，用力提质增效。在编制公司项目精细化管理制度办法过程中，始终坚持换位思考、模拟推进、效率对比工作原则，既掌握节奏又注重成效，同

时根据不同项目类型、管理模式、发展阶段、业务板块等，分解指标、明确目标，制定实施时间表和路线图，建立健全推进过程中的问题处置、激励约束、鼓励容错、营造氛围等机制，与提质增效和价值创造相匹配，蹄疾步稳抓推进，科学有序抓落实，实干兴企抓发展。

坚持过程致远，用力防风险。我们十指弹琴全面统筹，坚持问题导向和目標导向，注重责权利重新分配和形成长效机制，加强党建引领，后台管控、以国企改革深化提升，培育和发展新质生产力推动项目治理机制变革，以制度的贯彻落实和执行服务保障了梳理、策划、指导、公司生产经营管控中有进。

坚持守正创新，用力提质增效。在编制公司项目精细化管理制度办法过程中，始终坚持换位思考、模拟推进、效率对比工作原则，既掌握节奏又注重成效，同

## 推进精细化管理 激发改革发展动能

中铁长安重工公司总经理 周伟

精细化管理是贯彻改革深化提升行动的应有之义，是提升企业核心竞争力的必然途径。中铁长安重工公司将强化内部协同，统筹当前长远，坚持高效执行和调研反馈相结合，管理实际和制度规范相适应，最大程度发挥项目精细化管理重要作用。

要提高政治站位，强化责任担当，全力以赴推进项目精细化管理，让全员上下树牢精细化管理思想，人人接受精细化，人人践行精细化，真正把“难而正确”的事情做得更加精细高效，快速打造一套精细卓越文化，为行业输出精细化管理标准，全面提升公司核心竞争力和市场竞争能力，走在探索新能源、发展新质生产力实践前列。

要准确把握精益管理的原则和方向，推动精益管理在企业落地生根，以“加快发展新质生产力”为牵引，运

用精细化管理，围绕源头管理、安全管理、质量管理、资金管理、合规管理、成本管理、研发提能、人才培养和精细化管理体系建设等方面，推进自动化生产线和智能工厂建设，实现设计与制造规范深度融合，为客户提供高品质、更优TCO（总持有成本）、良好体验的产品和服务。

要提高政治站位，强化责任担当，全力以赴推进项目精细化管理，让全员上下树牢精细化管理思想，人人接受精细化，人人践行精细化，真正把“难而正确”的事情做得更加精细高效，快速打造一套精细卓越文化，为行业输出精细化管理标准，全面提升公司核心竞争力和市场竞争能力，走在探索新能源、发展新质生产力实践前列。

要准确把握精益管理的原则和方向，推动精益管理在企业落地生根，以“加快发展新质生产力”为牵引，运

## 统筹部署落实 聚焦价值创造

## 推动精细化管理落地见效

莫桑比克公司总经理 熊宗书

莫桑比克公司严格按照股份公司和集团公司关于项目精细化管理的各项要求，积极行动，强化领导、统筹部署，聚焦价值创造，集中精力向精细化管理要效益，推进公司高质量发展行稳致远。

突出重点工作。抓住“成本管理”核心，强化“过程管控”主线，突出“效益最大化”原则，以责任成本预算为纲领、经济活动分析为抓手，通过“四率六节超”核算分析，聚焦精细化管理高风险点成本要素，通过技术、方案、组织、管理等多项措施提升项目经济运行水平。

同时，结合海外工作实际，着力提升高收清欠欠工作力度，二次经营力度和外汇回款力度等工作，刚性落实“三金”目标化管理，优化资源配置，严控非生产性成本支出，真正把“过紧日子”的要求落实到行动上，实现降本增效。