

四公司:扎实推进大商务管理 助推企业高质量发展

2021年10月中国中铁全面推进大商务管理以来,中铁四局四公司深入贯彻中国中铁、局两级大商务体系建设工作安排,围绕“总成本领先”的核心理念,持续推动各项工作,取得一定成效。

健全管理制度体系 优化两级管理职能

四公司先后制定完善大商务实施细则、项目管理效益提升、法律合规、商务策划、工程数量管理等42项制度内容,建立健全公司大商务管理制度体系。其中验工计价管理办法增加超前计价奖励条款,根据铁路、市政、公路、城轨等不同项目类型设置超前计价奖励,鼓励项目超前计价,为资金流做贡献,取得较好效果。

优化调整两级管理职能。公司设置总经济

师,成立商务管理部、算量中心、BIM中心、招采中心等部门,由招采中心统筹负责项目劳务、物资设备招采管理,充分发挥公司总部对劳务(专业)分包、物资、设备统筹集中采购优势;项目部设置商务经理、法律合规专员、商务专员等岗位,全面压实大商务管理工作岗位职责。

探索新型管理模式推进区域项目管理。探索三级管理模式,落实区域分公司“拓市场、统资源、管项目、育人才”管理职能。2022年成立雄安分公司,将京津冀区域项目纳入雄安分公司管理。公司大范围推广设立“区域经理部”并配套有效的考核、激励机制,管理经费比常规组织模式节约30%至50%。对代局指下达责任成本目标,压实代局指管理责任,实现公司管理职能延伸。

投标前期多方联动提高一次经营质量。公司商务管理部联合经营开发部,项目“铁三角”深入重点项目前期经营工作,努力把利好方案和预

期效益植入到初步设计及概算中,进一步提高一次经营质量,强化项目效益根基。2022年,公司新中标项目质量得到进一步提升。公司积极配合项目做好代建工程的概算编制、审价过程对接和合同签订工作,多方联动确保利益最大化。

聚焦成本管理要素 打造效益提升着力点

四公司落实临时工程策划、项目策划、商务策划等各项策划工作,提升项目精细化管理水平和盈利能力。优化分包管理模式,严格落实保证金缴纳和承诺书签订制度,分包质量大幅提升。如阜淮铁路项目摒弃传统劳务分包模式,采取大包件、全工序分包模式,减少分包数量的同时有效降低工序转换带来的管理难度与效益流失风险。强化物资集采,发挥战略采购降本增效作用。战略集采的体制机制持续优化,责权利逐步清晰,降本增效初见成绩,平台集采高效组织,自产加工成效显著,合规意识不

断增强。加大考核兑现力度,按照“一切工作到项目”的原则,公司从提升项目管理人员积极性角度出发,进一步完善薪酬体系建设和考核模式。2022年,16个项目完成考核兑现,一线员工待遇得到较大提升。

商务人才引进培养 提升系统人员素质

多渠道引入商务人才。公司商务管理部联合人力资源部,通过社招、鼓励转岗等多种方式补充商务人员21人,将新入职员工和转岗人员结合公司发展重点选派到房建项目、EPC项目、铁路项目培养,为梯队发展奠定基础。

持续开展传帮带活动。公司每周选取1至2名商务经理开展周讲课活动,从商务人员现状出发,包括但不限于管理制度、变更索赔案例、优化案例、成本管理做法等方面,本着“缺什么补什么”的原则,提升商务人员个人业务水平。

四宣

二公司苏州分公司:“三个聚焦”推进大商务管理落地见效

2021年10月中国中铁全面推进大商务管理以来,中铁四局二公司苏州分公司以大商务管理体系建设为主线,聚焦增收创效、节支降耗、挖潜增效三个方面,扎实推进区域项目管理效益提升,切实推进大商务管理落地见效。

聚焦增收创效 强化项目全周期管理

做好标前经营。分公司落实经营联动工作组制度,发挥“公司、分公司、项目经理部”三级协同联动以及重点项目“铁三角”团队作用,提升营销策划、现场调查深度,加大与建设单位、设计单位对接沟通力度,全面做好方案及设计概算优化工作,提高营销销量。

做精项目策划。分公司加大组织模式、临建方案、分包模式、成本、现金流自平衡等方案比选力度,对区域内开工困难等问题项目,采取“分阶段策划法”,根据实际条件分阶段做细策划,为开工后快速组织项目施工奠定坚实基础。

做实施组优化。分公司实行重难点项目施组编制讨论会制度,注重投入与效能对比,优化工序衔接,强化专项方案比选,突出经济合理性。2022年,先后开展“双优化”项目23个,创效水平明显提升。

做严收尾管理。分公司坚持常态化“双清”工作推进机制,压实区域各项目主要领导

包保责任,落实“周快报”“月交班会汇报”及项目“周约谈”机制,超额完成资金回笼任务。

聚焦节支降耗 加强生产要素管控

提高资源统筹能力。分公司加大对区域项目小型机具等周转材料的修旧利废及统筹调配力度;实施二三项料集采,机械租赁、临时用电设备、宣传广告等框架协议招标,以量换价,降低采购成本,缓解资金压力。

提升资金筹划能力。分公司对内强化资金集中管理,统筹调配项目之间的资金使用,实现区域“资金自平衡”;对外拓展融资渠道,开展全周期资金策划,采用银行保理等融资方式,不断提高项目经营性现金净流量。

加强劳务分包管理。分公司以在建项目为依托,培育一批合作紧密、专业能力突出的优秀协作队伍。由分公司主导劳务招标,减少项目自主招标造成的引进分包队伍良莠不齐等风险。推行分包队伍工效分析帮扶制度,督导项目部每月对分包单位进行工效分析,对连续3个月出现工效低下现象的队伍,启动预警、约谈机制,督促限期整改,全力帮扶分包企业提升工效,保障项目管理目标顺利实现。

强化责任成本预算管理。分公司切实有效地做好经济活动分析,并形成督导检查机制。截至目前,已现场督导检查项目12次,

坚持“量价”双控,加强分包合同管理,严控支出性补充合同数量和金额。

聚焦挖潜增效 激发管理模式创新

探索片区事业部管理模式。分公司以“同一区域、同一业主、管理半径较小、专业相似度高”为原则,探索成立片区事业部,使片区项目间实现员工、物资设备、协作队伍统一调配使用。截至目前,已成立3家片区事业部,对7个单体项目集中管控,减少使用管理人员25人。

成立“收尾中心”。分公司按照“1+N”工作法,对区域项目收尾工作集体把脉问诊,即分公司“收尾中心”工作组至少集中1次进驻收尾项目,列出问题清单,共同研究收尾重难点问题,找出行之有效的解决方案和推进计划,明确计划任务工作量和时间节点;过程中N次督导,定期收集各收尾项目工作进展情况,及时向各业务部门反馈并根据项目情况组织现场督导帮扶,直至项目收尾完毕。

积极应用科技创效。分公司不断加大科技创新的投入力度,积极推进成果转化应用。在二公司本部改扩建、苏州云梨路、张家港PPP等重点项目推行设备可视化信息管理信息系统,应用工程拌和站智能管理平台,实现混凝土生产全过程实时监控管理“智网”,成本管控有力,创效成果显著。

彭学亮

《现场短波》



合肥理工学院部分主体封顶

本报合肥讯 5月31日,中铁四局建筑公司承建的合肥理工学院(江淮学院新校区)2标电子信息学院、计算机学院、集成电路学院、先进制造学院的主体结构封顶。合肥理工学院(江淮学院新校区)是合肥市2023年重点推进的工程项目。其中,建筑公司承建的2标总建筑面积27.27万平方米。项目建成后,将进一步提升合肥“科教名城”的品位,吸引聚集更多人才,促进经济社会发展。

金阳 摄



上海地铁张江站大棚钢架安装完成

本报上海讯 6月4日,中铁四局上海公司承建的上海地铁21号线张江站覆罩法大棚钢架安装完成。这也是上海市地铁领域规模最大的覆罩法大棚。上海地铁21号线建成后,对推动上海建成具有全球影响力的科技创新中心具有重要意义。

南宏鹏 张皓腾



孟加拉国帕德玛大桥道路改移完成

本报达卡讯 6月4日,中铁四局七分公司承建的孟加拉国帕德玛大桥铁路连接线81平交道口道路改移完成。孟加拉国帕德玛大桥铁路连接线是中、孟两国政府践行“一带一路”倡议的重点工程,是“孟中印缅经济走廊”中铁路南通道的重要组成部分。

朱月虎

弹性绩效提升员工干劲

本报淮南讯 “感谢各位领导同事对我工作的认可,我将继续做好本职工作,为项目平稳有序推进做出更大贡献。”6月4日晚,当选为中铁四局七分公司淮南煤化工产业园项目部5月份“工地之星”的工程部技术主管李开东说道。

开工以来,项目部按照分类考核的原则,结合岗位工作任务设定考核标准,在参建员工中营造实干争先的氛围。他们每季度开展员工绩效考核,根据考核结果发放绩效工资。每月评选“工地之星”,利用“问卷星”平台组织投票,在下月初的交班会上进行表彰。制定《员工绩效考核管理办法》,对取得各级竞赛名次、获得上级单位表扬的员工根据荣誉等级增加绩效考核分数。绩效考核结果让员工看到自身不足,大家从“要我干”变成“我要干”。2022年11月实行弹性绩效以来,项目部已有9名员工获得公司层级荣誉。

这种弹性绩效激发了员工岗位建功和展现自我的积极性。“有了这种弹性绩效制度,每次征文、演讲活动我都不能落下。”公司2022年度“先进女职工”、“书香三八”读书征文获奖者杨香香说道。

张紫轶

● 图片新闻

克林图工业园带电验收完成



本报亚的斯亚贝巴讯 5月31日,中铁四局电气化公司负责的埃塞俄比亚克林图工业园电力设备带电验收完成。克林图工业园是埃塞俄比亚政府为实现国家“经济增长与转型”五年计划的目标,打造的系列经济特区(SEZS)和工业园区(IPS),建成后将缓解就业压力、刺激工业发展和出口贸易、提高产业竞争力、促进区域可持续发展。

王彦斌 张宇逸 张健夫