

# 深耕『大商务』 重塑『增长极』

## 中铁四局七分公司大商务管理工作纪实

四十年前,作为单一的机械服务公司,他们在刚刚“软着陆”的市场经济大潮中拼搏,于2002年改制成立中铁四局集团第七工程分公司(以下简称七分公司)。此后,公司业务板块逐渐扩张,涵盖铁路、公路、房建、城轨等传统项目和城市综合管廊、JR、水利水电、城市更新等新兴领域。近十年,全国优秀施工企业、安徽省外向型骨干施工企业和詹天佑奖、鲁班奖、国家优质工程奖等荣誉和奖项也纷纷而至。2020年以来蝉联中国中铁股份公司三级工程公司二十强,公司新签合同额、完成营业额逐年增长,年度净利润和项目平均利润同比均大幅提升。

探其奥秘,七分公司给出了答案,擘画大商务管理蓝图,抓住提高经济发展质量和效益水平的“策源地”,重塑企业高质量发展格局的“增长极”。



### 秉轴持钧 构筑顶层设计

2022年4月6日,石满礼兼任七分公司副总经理、总经济师,组织召开大商务管理暨项目管理效益提升三年行动启动会。同年公司工程经济部更名为商务管理部,同步增设“算量中心、收尾管理中心、招采中心、设计管理科”,与成本督查组和已运营项目缺陷整治经理部共同形成公司职责管理闭环;26个在建项目工经部职责相应调整,在18个项目设立商务经理并颁发聘任证书,定性、定量、定责、定人、定奖惩。一时间,七分公司上下全面掀起大商务管理学习热,“只有把顶层框架搭建好了,贯通了公司大商务及配套的12项管理办法要义,工作才不会跑偏,发力才会精准。”石满礼说。

物同根两年前通过社会招聘成为七分公司商务专家人才库一员。公司抓工经与大商务融合,严格落实“一项一策”,3亿元以上重点项目由公司主要领导带队,牵头组织商务、工程、技术、物设、财务及项目“铁三角”为主的策划团队,对项目创效目标、二次经营、成本控制等实地策划。2022年完成24个新开工项目商务策划评审和13个收尾项目竣工结算策划。济南地铁6号线商务策划书和莱荣铁路工经策划书被局列为专业策划书模板。另一方面,公司双



南崇铁路4标开通运营 王辉 摄(影像四局)

管齐下,潜亏真亏铁腕治理,通过专题推进、专家包保、签订责任状、加强晾晒督办等方式,为3个潜亏项目制定降本增效举措62项,为6个亏损项目制定减亏举措72项,较好地实现了目标预期。这期间,他和其他十九名专家,深入项目一线帮扶40余次。

青岛国际邮轮母港区启动区地下道路及基础设施项目,分别为石方开挖及基坑支护工程、启动区地下空间工程和北延段地下部分工程,自2021年7月动工,到2024年12月竣工,子项工程均按照大商务策划方案推进,保障了安全、质量、工期和效益的同频共振。项目部项目经理冷彪说,“从土石方开挖及基坑支护工程2022年4月提前交付,到启动区地下空间工程连续高产,以及北延段地下部分施工工艺工法创新,包括项目先后获得局2022年“重点工程夺红旗”劳动竞赛第一名、业主“过硬党支部示范点”、青岛市政公用工程标准化示范工地和青岛市建筑施工“四位一体”标准化工地、市北区“工人先锋号”及“五一劳动奖状”、山东省建筑施工(房建、市政)安全文明标准化工地等荣誉,都在公司大商务管理的轨道上得到了逐步实现。”

### 动中肯綮 厘清底层逻辑

“近两年公司新中标24个项目鲜少出现亏损,累计创效超3亿元,得益于底层逻辑明晰,加快了大商务管理与各业务板块的深度联动。”七分公司商务管理部部长彭家友说。

之一:“标前联动、合同谈判、营销交底”三部曲贯穿于经营与大商务融合之中。七分公司成立重点项目标前商务策划领导小组,由分管经营领导负责标段选择和定标报价,对投标报价中的总体降幅和定标负责;总经济师负责标前成本测算及重点清单子目不平衡报价调整,牵头组织商务、经营、工程、技术、物设及拟任项目“铁三角”为主的策划团队,以标段选择、风险分析、利润测算、优化措施、报价策略等为重点进行策划并落实,协商投标报价。商务管理部和经营开发部共同核对标前资料、研讨投标报价、测算标前成本。项目中标后、合同签订前,公司总经济师牵头,组织经营、商务、法规等部门,详细分析、讨论招标文件合同履行内容、支付比例、费用结算、结算程序及违约处罚等条款,力争在签约前将各类风险降至最低。项目中标后,由经营开发部及时将报价策略、合同关键条款及项目风险分析和应对措施等信息,向职能部门和项目经理部交底,将标前工作向标后延伸传递,让标前种的“地”在标后有“收成”。彭家友粗略地统计,商务管理部年均参与项目合同签订前商谈不下30次,为项目修订条款百余项,内容涵盖甲乙供材料、资金支付比例、发包人逾期支付违约责任及因不可抗力停工补偿、材料调差不下浮等方面。

之二:“技术与大商务融合产生直接效益,要牢牢抓住两个方面,一个是强化“双优化”管理,一个是强化工程数量管理,两相结合、互为支撑。”七分公司总工程师王好明自高高高速项目投标就参与了管理策划,作为公司在建高速公路项目大商务管理试点项目,仅工程数量台账就细化入微,囊括劳务收方、工程数量复核、物资总控、劳务队伍材料消耗等,清单数量和各类数量差值直观显示。如今,《高高项目管理策划书》已被列为高速公路项目策划样板,给予全局推广。

七分公司为大商务管理配套设立的设计管理科,承担服务项目完成设计优化及工程数量计算的业务。台账显示,通过策划、研讨、指标制定下发、通报督促、奖罚等多环节、多举措协同发力,2022年,淮南煤化工产业园、天陇铁路等12个项目实现设计优化创效;合新铁路、青岛邮轮母港等7个项目方案优化取得降本增效目的。而通过定期检查、通报,并针对部分收尾时间较长项目直接参与具体数量核算,确保了公司项目效益“颗粒归仓”。

之三:七分公司仍以“策划深入、计划科学、资源配置、临建高效”四个确保,狠抓生产与大商务融合。成立

项目管理策划专班,项目一旦中标,均由公司主要领导带队实地调研,对项目标准化建设、大临工程、施工组织、关键线路、重大专项方案、大型机具安装、劳务队伍使用数量等提出针对性建议,划定项目先期开工点及前期主攻重点,以利项目管理策划编制贴合实际、深入有效。项目进场后,科学下达年度计划,并按照“施工计划与时间同步”原则,按期分解成季度和月度计划。对施工滞后的项目,结合实际划分为I级、II级、III级,综合采取预警通报、告知督办、专题交班、成立工作组等手段进行帮扶督导。2022年6月9日,淮南芙蓉苑项目中标,合同额5亿元,项目部采用大标段专业分包的创新模式,自公司分包方资源库中优选4家分包方进场施工,并按照公司指导意见,建立分包劳务队伍与项目半年互评制,以双向评价促进合作共赢。目前,七分公司实行每年引进15%以上的新优质社会资源,淘汰5%以上劣项队伍的考核目标,全力打造30个户核型、50户紧密型、100户普通型的分包方常规集群,可由项目自主选用资源库里的协作队伍。

之四:“能租不建、能租少建、要建从简”则是七分公司临建高效的原则,分专业成立临建策划专班,确保项目中标一个月内完成方案策划及审批工作。安徽淮南凤毛快速通道项目就是典型代表,项目部快速确定并完成了项目部与搅拌站租赁、梁场新建的大临规划、建设方案,极大地降低了项目成本投入,开工五个月即架梁,创造了淮南地区桥梁建设新速度。

之五:七分公司以物资集采和物资周转为重点,抓物机与商务融合。仅2022年,18个项目实现集采覆盖,共采购钢筋8万吨、水泥16万吨,成本全面受控。11个项目参与彩板房、彩钢大棚和通用型钢模板、商砼、土工材料、金属波纹管等框架协议采购,降低了采购成本。公司物资设备租赁中心大力探索闲置周转料盘活再利用,在山东海阳市新建仓储基地,对回收存放的各类模板进行整修、养护或改制,根据项目需要提供租赁服务,提高了资产利用率和创效率。

之六:“与大商务融合变革的还有财务与法务。”七分公司总会计师兼任首席合规官方平说。公司制定资金自平衡管理办法,编制资金总平衡和分类平衡方案,注重过程分析,强化过程督导,不断提升资金预算及履约支付筹划能力。将项目融资分为“永久性缺口”“时间性缺口”及其他类型融资三大类,明确各类融资的决策程序、融资方式、融资归还时间等,严格审查项目融资用途,监控项目融资流向,实行动态评估机制。针对重难点清欠项目,在全公司范围内揭榜挂帅、公开招募责任人,给予高额奖励。设置兼职项目法律合规专员39名,深度参与合同谈判、评审、履约监督、清算、纠纷处理等全过程管理。

### 以一驭万 涵养长线思维

“文化、价值、组织”既是保障,也是规划,大商务管理要持续深化,长线思维不可或缺。”七分公司始终做优大商务管理的三大驱动力,激发了见行见效的引擎作用。

积极营造“盈利光荣,亏损可耻”的创效文化,强化“没有亏损的项目,只有亏损的管理”理念,大力营造“不敢亏、不想亏、不能亏”的企业氛围,力争亏损项目实现扭亏、盈利项目进一步提效。近三年根据项目效益情况,提拔盈利项目管理团队成员23人,降职处理亏损项目主要负责人3人,问责相关人员37人。

健全以“效益提升 价值创造”为核心的考核激励机制。将项目责任成本预算调整为基本目标+奋斗目标,辅以配套奖励办法。以商务策划创效目标为基础下达奋斗目标,确保“跳一跳、能摸着。”“预留1%的奋斗目标,看似是经济指标,实则是能促使我们更加自主工作的一个关爱激励机制。”2022年七分公司获得年度兑现的三名项目负责人这样说。

完善多元考核分配机制。七分公司在3个项目推行模拟股权管理模式;在引汉济渭二期项目试点团队承包经营模式,公开竞聘项目经理和选拔核心岗位人员;在青岛92677项目采用现场经费总承包模式,均取得了良好成效。秉持“新官理旧账”的理念,提升考核兑现额度,强化及时性,确保应兑尽兑。近两年来,完成41个项目(含代局指)年度预兑现和5个项目期末兑现。

“法无禁止即可为”,七分公司进一步放开搞活,大力创新项目组织模式,促进前合活力释放。先后在淮南、青岛成立区域经理部,负责区域内的资源统筹、项目管控、市场开发等工作。在崇凭铁路1标、2标实行大经理部制,代局指和现场综合管理职能同时履行,下设多个科室和现场管理组,负责管段内的安全质量环保、工期进度和成本效益。编制下配套组织管理办法,给予一定薪酬倾斜。在依法依规的前提下,在石河子房建项目试点大体量劳务分包模式,减少公司人力资源投入,降本增效。

2023年5月下旬,中国中铁股份人到七分公司做大商务管理及推进项目管理效益提升三年行动专题调研,总结提炼出“五个把牢”的特色做法,即:把牢提效关键,推行变更索赔提级管理;把牢提效要点,推行地材自加工管理;把牢提效末端,推行收尾项目分级管理;把牢提效根本,推行自有架子队管理;把牢提效保障,推行商务人才“银杏计划”培养。

实践中,受客观因素制约造成效益严重受限的京昆改扩建项目和济南东客站项目,常态化提级到公司层面管理,举全公司之力予以帮扶指导,保障了公司利益不流失。

在12个地质状况稳定的铁路工程及长大隧道项目进行地材自加工,市政项目基本实现与当地企业外购毛石联合加工,保障了原材料质量和用料及时性,降低了建设成本。同时,公司设立地材自加工专项奖励,累计为5个项目发放奖励超百万元。

针对收尾项目制定三级管理机制,明确各级责任义务和激励措施,按月通报考核,多个长期久拖未决的项目实现重大突破。如交付运营12年的青岛环岛北路完成预期目标,通车8年之久的红漳三铁路完成清算销号。

先后成立5支隧道、2支架梁及2支砼搅拌站专业架子队,由公司员工担任架子队负责人,在莱荣铁路玉皇山隧道、胶州湾第二海底隧道竖井掌子面、淮南凤毛快速通道架梁等重要工序施工中使用自有架子队,克服了关键工序受制于人的问题,平抑了劳务分包单价,控制了建造成本,确保了安全、质量、进度,真正实现了队伍以我为主、受我所控、为我所用的目标。

创新推出“七棵树人”人才培养计划,其中为商务人才量身定制“银杏计划”,详细规划了商务人才的素质提升路径,团队逐步实现“量质齐升”。公司《国有建筑施工企业人才培养体系研究》成果课题,获2022年中国企业改革发展优秀成果二等奖;《“七棵树人”学习项目助推国有建筑企业人才培养体系构建与实施》课题,荣获安徽省企业管理创新成果三等奖。



七分公司召开大商务管理交流推进会 鲁颖 摄(影像四局)



七分公司党政领导共同为新成立的收尾项目管理中心揭牌 韩国庆 摄(影像四局)

后记:近三年,七分公司中标世界规模最大的海底道路隧道青岛胶州湾第二海底隧道、中铁四局目前在建最长隧道的天陇铁路、海拔3700米的西成铁路等重难点项目,承建的济南东南二环路延长线获中国土木工程詹天佑奖;青岛地铁2号线、贵港至合浦高速公路等工程获国家优质工程奖,人才建设课题获中国企业改革发展优秀成果奖。“根据局整体部署,到2025年末要加快建设成为‘交通基础设施+城市建设’领域四局先进、系统一流、行业知名的综合性三级公司。”踔厉奋发的七分公司领导班子,团结带领公司全员正朝着“百亿青岛、拳头隧道、标杆商务”的管理目标阔步前进!

本报记者/李茂 通讯员/王辉 鲁颖



世界最大海底道路隧道——胶州湾第二海底隧道竖井施工 王天翔 摄(影像四局)