

# 上海公司:纵深推进大商务管理落在实处

自大商务管理实施以来,中铁四局上海公司深入贯彻落实中国中铁、局有关大商务管理工作要求和项目管理效益提升三年行动部署,不断健全大商务管理体系,促进大商务管理与多业务融合发展,抓好开源和节流,以“效益为先、链条外延、系统联动”为指引,坚持“一切工作到项目”的工作理念,聚焦大商务管理和项目管理效益双提升,真抓实干,纵深推进大商务管理落到实处。

## 加强顶层设计 打造特色体系

出台完善制度办法。公司先后制定完善《大商务管理体系建设实施细则》《项目管理效益提升三年行动方案》及商务策划、成本核算、收尾项目管理等方面的制度文件,促进商务、经营、技术、财务、法务、物设等部门系统联动。

优化调整两级职能。公司成立领导小组,设置总经济师岗位,将成本管理部更名为商务管理部,新设立量算、招采和收尾中心;要求项目部设置商务经理、劳务专管员等岗位,将工经部更名为商务管理部。

探索实施“1234”工作法。公司坚持以合同为中心,强化上下游履约意识;提升公司本部各业务系统、公司本部与项目部的协同能力,发挥

合力优势;紧抓量、价、费等要素,加强成本管控;聚焦在建项目的初始、成长、成熟、收获四个阶段,实现全过程效益提升。

## 加强标前联动 提升经营质量

严守“禁投”红线和“慎投”底线。公司全面筛选投标项目信息来源,科学评估投标项目风险系数,严格落实标前合规评审、资质审批、投标评审等制度,从源头上把控投标项目质量。

坚持“一标一策”原则。公司提前确定拟投标项目的“铁三角”,要求他们全程参与项目标前策划中的方案编制、成本测算、设计对接等工作。落实技术方案、物资招采、财务管理与商务联动,优化标前创效工作。

聚集中标项目合同谈判。公司以“效益最大化”为基本原则,严格组织合同评审。如乌镇大道项目通过合同谈判实现工程款和工资款分开计价,采取单独签订作业人员工资三方协议的方式,每月固定支付工资款,保持进度款比例不变,将项目综合计价收款比例由原来的70%提升至82%以上,为项目提供充足的资金保障。

## 加强后台帮扶 做优项目策划

做好前期策划引路。在项目成立初期,公

司抽调技术、商务、物设、财务等专业人员成立策划指导小组,深入现场对标准化建设、管理策划、商务策划、资金自平衡等进行集中评审,为项目创收创效出谋划策。

加强过程控制纠偏。公司注重项目过程管控,通过成本核算分析,发现项目管理过程中的薄弱环节和不足之处,及时纠偏,实现项目降本增效。如沪通铁路项目在建设过程中,公司主要领导带领策划指导小组深入现场,将原施工方案中的19处施工便桥通过借用既有道路桥涵等方式减少16处,节省成本投入344万元。上海轨道交通市域线崇明线一期项目前期策划经公司集中评审后质量大幅提高。

## 加强要素管控 狠抓分包管控

提前谋划确定分包数量。公司商务管理部牵头,结合项目实际进行工程项目分包策划,合理划分分包单元,优化分包模式,精减分包数量,减少项目现场管理压力。

严格把控队伍准入。公司对近5年316家分包单位承揽业务情况进行梳理,根据专业进行分类,建立《不合格分包方、农民工黑名单管理台账》。

开展分包方管理双向考核评价工作。公司

通过双向考核评价及时发现、解决合同履行过程中的矛盾,督促、帮扶项目解决管理中存在的问题,及时淘汰不守约、信誉差的队伍,建立优质分包方“朋友圈”,打造优胜劣汰的“生态圈”。

## 加强对标学习 创新管理模式

公司坚持开展“1+1+1”对标学习提升活动,即本部一个部门包保一个项目、一个项目对标学习一个外部单位项目。公司各职能部门先后与中建八局温州(嘉定)科创园项目、临港重装备产业区C09-05地块标准厂房项目、上海建工世博文化公园双子山等9个项目开展对标学习提升活动。

公司从大商务管理、双优化创效、成本管理、施工组织、分包管理、人才培养等方面,点对点找差距、明方向、补短板、强管理、促提升,结合对标学习改进现有制度的不足,切实把对标学习成果转化为创新企业管理模式的实际成效。

上宣



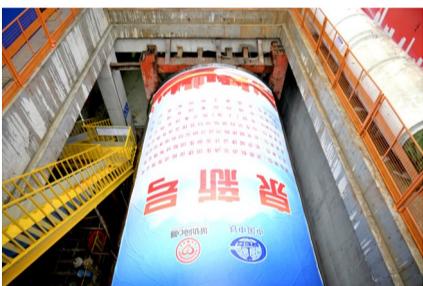
## 现场短波



## 沈阳市南京南街海绵公园主体完工

本报沈阳讯 11月4日,中铁四局五公司承建的沈阳市街道更新工程南京南街海绵公园主体完工。该公园占地面积约37000平方米,施工内容包括透水广场、植草沟、雨水花园、下沉绿地、儿童沙坑及公园园路及展廊等。

谢湖微(影像四局)



## 济南轨道交通6号线软工区间左线盾构始发

本报济南讯 11月5日,中铁四局城轨分公司承建的济南轨道交通6号线软件园站至工业园站区间左线盾构始发。济南轨道交通6号线全长39.2公里,设32座地下车站。

徐雅雯 凤元豪(影像四局)



## 渝湘复线高速水江隧道主体完工

本报彭水讯 11月2日,中铁四局六公司承建的渝(重庆)湘(长沙)复线高速公路巴南至彭水段5标水江隧道主体结构完工。渝湘复线高速全长约280公里,由巴南至彭水、彭水至酉阳、武陵至道真段组成,平均桥隧比80%。其中,水江隧道左线长3425米、右线长3432米。

向宦(影像四局)

## 图片新闻

### 松山湖水厂获评东莞市文明工地



11月5日,中铁四局五公司承建的东莞市松山湖水厂一期工程获评“2023年下半年东莞市房屋市政工程安全生产文明施工示范工地”。该工程总用地面积约291.8亩,总建筑面积约48460平方米,设计日生产自来水110万立方米,是目前亚洲一次性建成单体规模最大的水厂。

黄远森 摄(影像四局)

## 图片新闻

### 哈伊高铁铁伊段2标箱梁架设完成



11月5日,中铁四局哈(尔滨)伊(春)高速铁路铁力至伊春段2标项目部(二公司)箱梁架设完成。哈伊高铁正线全长299公里,设计时速250公里。其中,项目部管段全长52.022公里,施工内容包括路基37.24公里、桥梁29座、连续梁5联,箱梁预制架设465孔。项目建成后,将有效拓展东北地区的高铁辐射范围,加强北部边疆地区与内陆发达地区的经济联系,打造区域经济增长的新引擎。

周必言 朱利闻 朱贵昌 摄(影像四局)

## 考学结合筑牢安全防线

本报寿县讯 “潘元辉,我来考考你,行车司机在作业前应该做哪些工作?”“检查行车吊索具、行程限位和上升限位是否正常,蜂鸣器、防撞装置、铃铛等安全装置是否正常,行车电器系统运行是否正常,并做好检查记录。”11月3日,中铁四局安徽智能制造有限公司安全环保部组织特种设备作业人员10余人进行安全教育学习和考试,课堂上安质部部长汪勇随机提问参学人员。

该公司是中铁四局旗下唯一一家装配式预制构件生产基地,占地面积约150余亩,设计产能可同时满足约200万平方米房建工程和15000环地铁管片建设需要。目前,每天可生产45环(约270片)盾构管片,承担着合肥轨道交通8号线一期、合肥轨道交通6号线一期、合肥新桥机场S1线、合肥骆岗生态公园市政配套预留工程等的盾构管片生产任务。

公司按照“干什么、学什么、考什么”的原则,分别制定浇筑班组、下料班组、焊接班组、进出池班组、修补班组、搅拌站等的岗位职责和工作要求,结合工作实际编制考试题库大纲,每周学,每月考,提高盾构管片作业人员的安全生产知识水平。利用班前、班中、交接班、培训课堂,组织他们进行安全知识学习,开展安全生产形势任务教育。成立“安全突击检查小分队”,不定时对关键工序进行监督检查,提升盾构管片作业人员的安全意识。

汪春玉

## 工地上的安全课堂

本报合肥讯 “高空作业必须佩戴安全带,这个防护栏杆要设两道横杆……”11月5日,在中铁四局四公司合肥市瑶海区彭大郢复建点项目部,安全员王梦华带着新进场作业人员一边分析安全隐患,一边讲解注意事项。

项目部安质部部长孔德坤说:“接受安全培训的新进场人员多为农民工。培训内容若是过于教条,他们能听懂、能记住的就很少。如果结合工序和身边的事故案例,培训效果就会好一些。”

项目部改变以往的集中授课为主的教育模式,结合作业环境、工序环节等因素,重点对如何预防高处坠落、物体打击、触电、机械伤害等进行深入浅出地讲解。对施工中出现的违规佩戴安全帽、不系安全带等惯性违章行为,分析其危险性并加以纠正,面对面组织新进场作业人员进行安全教育。

戴晓连