

区域分公司建设的实践与思考

作者简介

张立志,现任中铁四局电气化公司办公室(党办、董监办、保密办、信访办)副主任,2017年毕业于安徽理工大学电气工程及其自动化专业,先后参建宁西二线站后、六安站房改造、阜阳北站扩能等工程,历任项目技术员、助理工程师、公司办公室干事、团委副书记(主持工作)等,具有一定的施工现场管理和党建工作经验。

中铁四局电气化公司持续推进项目管理模式变革,不断探索和深化区域分公司经营管理模式,设立区域分公司、专业分公司、区域经理部共计26个,实施生产营销党建一体化管理,企业新签合同额2023年突破110亿元,主要指标连创历史新高,实现跨越式发展。

为什么建设区域分公司

有利于持续做大规模。公司主要从事铁路、城市轨道交通、公路、市政、新基建、新能源等领域的通信、信号、电力、牵引供电、机电安装等业务,市场营销区域广、专业领域多,传统的项目经理部管理模式难以满足市场经营需求,容易造成“打一枪换一个地方”的现象,导致生产和营销脱节。推行区域分公司模式可以将区域内生产和营销资源整合,充分将施工生产的动能有效转化为市场营销的势能,提升区域分公司自主营销能力,实现滚动发展。

有利于解放管理资源。公司一般项目合同额小、区域分散、专业繁杂,随着项目数量和规模的持续攀升,本部统一管理的成本和风险增加。推行区域分公司既利于降低公司管理成本,又利于激活区域分公司的管理资源,激发创效潜能,提高区域内生产经营活动的积极性。

有利于强化降本增效。立足“深化降本增效、强化系统联动、狠抓责任落实、聚焦价值创造”的大商务管理战略,推行区域分公司强化“铁三角”作用发挥,从提高区域重点项目经营

质量入手,加强生产要素管控,优化资源配置,达到提高效率、降低成本,提升项目盈利能力的目的,从而增强企业核心竞争力。

怎么样建设区域分公司

着重优化“生产力”布局。一是设立安徽、浙江、南京、东南等区域分公司,深耕华东、华南和安徽区域,做实做深优势市场,打造公司“富油区块”。设立东北、山东、青岛、河南等区域分公司,持续加密晋鲁豫、京津冀、北方区域经营布局,培育出以山东、河南、东北等为代表的稳定多产根据地,打造“核心区块”。设立西南、西北分公司,积极开拓西部区域市场,打造“潜力基地”。二是设立新能源分公司,抢抓新基建、清洁能源以及“双碳经济”发展战略机遇,积极承揽光伏项目,做优业务板块结构。三是加强非洲、南美洲区域经营力度,推进海外属地化和滚动化发展。

致力增强“拓市场”成效。建立“公司主抓、基层单位和区域经营部主责、非经营人员参与”的“一体两翼N驱”的组织体系,抢占更多更优市场资源。一是区域分公司“铁三角”相对稳固,促进营销、商务、技术管理团队有机融合、协同联动,提前介入项目设计及优化,全程参与标前策划、成本测算工作,通过一次经营“优揽”,提升经营收益。二是在维护好既有业主关系的基础上,积极与属地铁投、城投、交投、建投等政府平台公司建立客户关系,在不断扩大所辖区域市场份额的基础上,建立区域内长期稳定的客户群。三是积极加入地方行业协会团体,及时了解行业各类评优评先信息,以评优评先工作为契机对标对表全面提升项目管理水平,提升企业区域品牌的影响力和美誉度。

注重强化“统资源”职能。一是统筹要素资源,发挥区域化、集约化管理优势,统筹调剂区域内的周转材料、小型机具、外协队伍、管理、技术、人力等生产资源,在做好在建项目的同时,兼顾收尾项目的附属施工、交工验交、竣工文件编制、清算清收等繁杂而费时的work,提高收尾资源利用率。二是统筹财金使用,根据项目业主拨款金额与时间节点,协调供应商

款项的支付额度,利用公司财务管理平台,实现区域分公司所管辖项目的资金暂时性调剂,利于实现资金自平衡,保障施工生产有序进行。三是统筹外部资源,联系企业以外的产业链上下游提供的分供、服务资源和其他相关方提供的监管、协助等社会资源,培育“大客户”思维,致力维护区域内客户关系。

充分发挥“管项目”作用。一是以“干项目”“创信誉”“盈利润”“保市场”为主体责任,重在项目履约和创收创效,对本区域项目的施工生产、安全质量、项目履约、经济效益、业主关系维护等工作负责。二是员工属地化管理,人员相对固定,能够有效把握工程项目的全生命周期,持续完善以全员、全过程、全周期、全要素管理体系和协同工作机制。三是区域分公司靠前指挥,授权本部职能,缩短管理链条,增强区域管控的有效性。

区域分公司建设的思考启示

对照局关于区域公司建设的有关意见,结合公司区域分公司管理实践,建议从以下几个方面加以改进。

建立健全“分公司”制度。制定出台《区域分公司管理办法》,明确资源配置方案、权责任务清单、考核奖惩措施,进一步明晰公司和区域分公司以及所管项目的职能定位、管理边界,理顺各层级管理、经营和考核关系,建立完善配套管理办法及相应的考核机制,进一步发挥区域分公司“拓市场、统资源、管项目”作用。

合理划分“责权利”范围。公司本部负责顶层设计、战略引领、风险管控、文化建设,搭建资源平台,对区域分公司履行管理、监督、指导、协调职能。区域分公司负责战略实施、市场开发维护、项目管控、资源培育等区域管理工作:一是拓展区域市场,发挥前沿阵地作用,深耕区域,扎根当地,维护客户关系,做熟、做透、做大区域市场;二是统筹区域资源,调剂区域内周转材料、机械设备、分包方等生产要素,兼顾区域内项目的收尾工作;三是管理区域项目,保障区域项目安全、质量、进度、环保、效益、信誉,增强区域项目管控的有效性。

集约优化“人财物”配置。区域分公司原

则上财务、商务、物资设备实行区域集中管理,适当赋予其在项目策划、人员物资调配、考核分配等方面的自主管理权,推进区域项目财商融合管理,避免额外增加管理层级,延长管理链条,增加管理成本。区域内项目实行大部制管理,配置项目生产、安全、技术和商务管理负责人,设置工程技术部、安全环保部、财务、商务、物设、办公室业务根据需要设置相应的管理岗位。

健全完善“薪绩效”考核。区域分公司全面推进落实员工职级体系建设工作要求,完善薪酬绩效考核体系,配套建立岗位和绩效薪酬标准,落实全员绩效考核统筹安排。制定出台《区域分公司绩效考核管理办法》《区域分公司营销工作考核奖惩办法》等制度文件,对区域分公司下达年度新签合同额、营业额、营业收入、现款上交等经济考核指标,对区域项目实行单独核算,项目超额利润单独考核。区域分公司领导班子成员实行期薪制,比照公司经理层成员任期制和契约化考核管理机制,实行差异化考核。岗薪制员工以绩效考核推进收入能增能减。同时,创新项目考核模式,突出价值创造,推进模拟股权、项目团队经营承包等多元化考核。

点评:

区域公司是项目组织变革的重要形式,是企业生产营销一体化的重要载体。电气化公司经过多年实践,已经发展成立了23家区域公司,这些区域公司坚持生产营销一体化管理,持续发挥了拓市场、统资源和管项目的作用。电气化公司关于区域公司的探索,不仅对电气化公司持续健康发展具有重要意义,而且对局内的其他专业公司甚至综合公司,也具有一定的借鉴意义。

深化管理 大家谈

建筑公司:把握“龙头”不动摇 经营业绩创新高

本报合肥讯 1月12日,中铁四局建筑公司营销部召开内部会议,总结各区域2023年经营工作的成绩和不足。

2023年,公司克服内外部的诸多风险与挑战,坚持经营工作龙头地位,从深耕区域市场、提升经营质量、建设人才梯队、加大创优力度等方面发力,完成新签合同额281.9亿元,占局下达新签合同额任务的100.7%。

公司坚持区域经营模式,在合肥、南京、海南、无锡设立4个分公司,统筹区域内经营资源,推进区域分公司生产经营一体化管理。在鲁豫、皖赣、苏浙、两广等地设立25个区域经营部,加密重点区域的经营人员力量,2023年有3个区域新签合同额超45亿元,实现滚动发展。海外市场持续发力,在非洲、中东等区域先后中标7.59亿元,为企业“走出去”提供坚实支撑。

公司转变传统的经营理念,力争在“高精尖特新”战略性业务等领域取得突破。组织有关人员前往中铁建工、中国建筑等单位对标学习,与具有属地优势的施工企业组成联合体共同开展经营工作。不断强化技术服务中心能力建设,专业开展工程算量、技术服务、造价咨询等工作。2023年,公司先后中标安徽省首批轨道交通TOD项目——合肥轨道交通TOD东至路地块项目,局首个200米

超高层建筑项目——合肥轨道交通6号线一期工程线网控制及应急救援指挥中心、合肥甘棠轨道置业项目,局首个超40万平方米公建项目——芜湖经开区凤鸣研创中心项目,在大体量公建、超高层建筑等领域取得突破。

建设人才梯队。公司着力提升经营人员的专业才能和综合素质,加强业务培训,2023年累计开展相关业务培训4次。优化经营人员结构,按照“能者上、庸者下”的原则,挖掘和培养一线经营人员特别是编标人员和境外经营人员,做好人才储备。整合修订相关考核办法,对经营开发部、区域经营部、区域经理部、区域分公司、项目部分别制定针对性的考核方案,以中标项目质量和滚动发展等为考核标准,辅以特殊奖励和超额奖励加大奖励力度。

公司依托重点工程加大科技攻关力度,大力推进生产组织模式创新,实现施工生产的科学有序、均衡发展,劳动生产率稳步提高。2023年,公司参建多个项目捷报频传:无锡轨道交通3号线新梅车辆段荣获“中国建设工程鲁班奖”,西安轨道交通14号线荣获“国家优质工程奖”,无锡轨道交通4号线具区路车辆段荣获“中国安装工程优质奖”。

卢勇龙 张书芳

渝昆高铁昆明段首孔箱梁浇筑完成

本报昆明讯 1月15日,渝(重庆)昆(明)高速铁路昆明段首孔箱梁在中铁四局二公司嵩明制梁场成功浇筑。该制梁场占地面积

121亩,承担渝昆高铁昆明段1标、2标420孔箱梁预制任务。

徐智纯 洪富才 董哲

●图片新闻

西堠门公铁两用大桥主桥桩基施工完成



1月10日,中铁四局二公司承建的甬(宁波)舟(山)铁路西堠门公铁两用大桥主桥桩基全部施工完成。该大桥全长3118米,是在建的世界最大跨度公铁合建桥梁和最宽跨海大桥,主跨采用1488米斜拉悬索协作体系,桥面宽68米。

魏巍巍 杨海军 牛森森 摄

青岛轨道交通5号线“开拓号”盾构机始发

本报青岛讯 1月9日,中铁四局城轨分公司青岛轨道交通5号线02工区“开拓号”盾构机在合肥路站始发。

青岛轨道交通5号线全长约32.36公里,设27座车站,串联8条轨道交通线路。项目部承担地铁大厦站至滁州路区间、滁州路站至合肥路区间间的盾构掘进任务,管段全长1.8公里。

为满足管段内砂砾、风化花岗岩等不同地质条件,项目部选用长89米、开挖直径6.74米、重550吨的加装钢套简的土压平衡盾构机进行施工。项目部从盾构机验收、调试、组装到技术方案研究、风险预案等方面进行严格把控,仅用7天完成盾构机的组装调试,提前40天完成条件核查、验收等相关工作。

柳思源 王鑫 杨帆