

# 一个基层施工难题是如何解决的？

## 中国铁建十五局七公司推行“法人管项目”一年有效降低管理成本

■ 本报记者 鲁扬 杨永峰

去年,中国铁建十五局集团七公司(以下简称“七公司”)开始全面推行“法人管项目”模式。对于这种新模式,他们是如何推行的?推行后的效果究竟如何?带着这样的疑问,《中国企业报》记者就此采访了该公司的相关领导。

“工序分离、工费承包,让困扰施工企业多年的包工头卡脖子闹事讨薪现象基本绝迹。主材的统一供应和地材、小型机具的集中招标采购,在保证了材料质量的同时,通过以量换价,由小买卖变为大生意,降低了企业成本。”七公司副总工程师兼铜黄项目部经理秋彦斌首先谈了感受。

“在国内建设市场普遍低靡的今天,推行‘法人管项目’,将人、财、物有效集中,可以有效控制和降低经营管理成本。这是显而易见的,但是,如何调动现场职工积极性,保证和提高职工待遇,又是大家关注的焦点。”陕西韦罗高速项目经理姜勇的一句话似乎道出了所有人的共同感受。

### 加强项目资源的集中管控

项目是效益的源泉,管理的基础。随着建筑市场竞争的加剧,“项目法管理”已不适应企业集中管理、集约管理的需要,必须转变模式,提高项目盈利水平。“法人管项目”是针对传统“项目法管理”弊端而提出的新型项目管理模式,是以法人作为项目的责任主体,充分行使法人对项目的管理权,最终实现方案集中编制、资金集中管理、设备物资集中采购、资源集中调配“四个集中”。

个集中”。

七公司执行董事总经理马中卫这样说道:“‘法人管项目’的优势就是对项目资源的集中控制,特别是对方案、人、财、物的集中管控,实现项目是成本的中心、公司是管控中心的管理模式。这样有利于法人单位对项目进行监督管理,有利于优化资源配置,有利于集约化管理,从而实现项目流程再造和企业可持续发展。”

从2013年开始,七公司按照这种管理模式对在建的项目进行了刷新,对于新上场的项目全部采用新模式管理。

干好一个项目,方案和成本的预控最为重要,这也是法人管项目最重要的环节。在项目开工前,公司总经理带领方案预控工作组深入现场,重点编制施工组织设计及重难点工程的专项方案,审定施工平面布置图、清算工程数量等,为项目的总体施工组织打好基础。实行工序分离、工费承包,对项目工序进行优化整合,将工序内容有交叉或者相近及工作量较小的工序合并到一个工班进行管理。这样也从根本上杜绝了“大包”或“切块分包”现象,消除了“包工头”。

同时,公司以工程量清单为基础,通过工序分离及红线划分,测定出人工、材料机械、临时设施及间接费用,汇总形成工程总成本红线,新上场项目开工3个月内签订《项目管理目标责任书》,确立公司和项目部的经济关系。“这也是职工绩效工资的来源,项目部只有在红线内将责任分解,划分为责任中心,做大收支剪刀差使利润最大化,这一块就是职工的绩效工资来源。”该公

司执行董事总经理马中卫这样说道。

在大宗物资采购上,该公司各项目部钢材、水泥、油料三大主材由十五局集团物资公司以不高于市场价格直接供应,改变了以往由项目部直接与供应商对接的模式。地材以及周转性材料在集团公司物资部、公司物资部、项目部集中组织,纪委监督下继续招标采购。

### 管理难度的降低 导致了信用的提高

谈到集采,在七公司承建的黄延高速10标项目有这样一组数字:砂集采前为每方195元,集采后188元,差价7元,预计节约8万。碎石集采前每方185元,集采后175元,差价10元,预计节约22万。白灰集采前每方300元,集采后269元,差价31元,预计节约25万元。防水板集采前每平16元,集采后14.1元,差价1.9元,预计节约11万元。土工布集采前每平5.5元,集采后4.5元,差价1元,预计节约6万元。速凝剂集采前每吨2000元,集采后1700元,差价300元,预计节约24万元。

记者大概估算一下,通过集中采购,以量换价预计总共能够节约600万元。

在采访中,该项目部物资部长何建兵一再强调:“我们集采后的价格不仅比公司的指导价要低,而且,我们的物资价格是全线最低的。项目部物资部参与招标采购,也保证了质量。”何建兵的这番话真实地道出了物资集采带来的效益,带来的好处。

说起项目管理模式的变化,七公司党委书记孙彬以恒大房建项目为例向

记者做了介绍,这个项目部有钢筋、木工、混凝土、二次结构、水电等多个工班。项目部管理中就直接针对这些工班组、工班长,而且有些工班长就是公司自己的职工。所有材料都是项目部供应,班组只负责施工,挣点工费。虽然这样项目部在工作量上是增加了,但是管理难度减小了,由于增强了项目部对班组的直接管理,就减少了质量风险、管理风险,以前包工头来找项目部扯皮的现象也随之消失,同时也保障了项目的工期和质量,最大的好处是我们减少的成本。

法人管项目还要求资金进行集中管控和设备集中管理。对于如何实现资金集中管控,七公司使用的是集团公司统一管理的财务共享服务系统,该系统的运用,不仅使对公司所产生的每一笔资金都能进行实时监控,实现了资金集中管理,重要的是规范了财务管理,降低了财务风险。如果业主不做要求,公司的房建项目不允许单独设立账户,资金直接由公司统一管理。

为加强对设备进行集中管理,七公司还专门成立了物资设备中心,按照市场化的模式对内部设备进行统一管理。据统计,物资设备中心2013年共收入731万元,较2012年多收入353万元,机械使用效率大大提高。

据了解,推行“法人管项目”一年多以来,该公司管理发生了明显的变化。今年以来,未出现业主、监理等发来约见法人的来电来函。在上半年的信用评价中,该公司在陕西、河南、浙江3个省份公路信用评价中荣获最高等级AA级。

## 中铁建十五局七公司建设和谐企业

■ 袁青顺 姚伟 王永玉 刘建伟

近年来,中国铁建十五局集团七公司党委围绕生产经营中心工作,以构建和谐企业为目标,以推动企业发展为主线,充分发挥党委的政治核心作用,引领企业走上科学发展、快速发展的轨道。所参建的工程多次荣获鲁班奖、詹天佑大奖、国优工程奖、国家级优秀QC成果奖、省部级优质工程奖等荣誉称号。特别是2013年,几项主要经济指标均大幅提升,创历史新高。凭借员工的实干精神和企业优良的品牌效应,树立起良好的品牌形象,该公司荣获国家2012~2013年度“守合同重信用”企业称号,荣获中国铁建股份公司先进基层党组织称号,并在河南、陕西、浙江公路市场荣获AA级信用评价。

### 加强干部建设,提升引领能力

抓学习提素质。公司党委完善学习制度,深化学习型组织建设,制定下发了党委中心组学习制度,将上级领导的讲话和最新的重要文件精神汇编成册,定期下发至班子成员学习,增强了班子成员的政治素质,提升了班子成员对集团公司改革发展目标的敏锐度。对于项目部的班子建设,公司党委要求各项目部班子成员转变观念,适应集团公司改革发展形势,将项目党组织工作融入企业改革发展大局,积极学习新的管理理念和制度,带头抓好落实,以“法人管项目”为核心的管理理念在基层项目部得到扎实的落实。

抓团结促和谐。2013年以来,该公司召开常委会、总经理办公会、领导人员联席会11次,研究重大问题75个。公司党委连续三年职代会群众满意度测评达96%以上,班子成员优秀率达100%。该公司党委也荣获2014年度中国铁建股份公司“先进基层党组织”荣誉称号。

抓改革求创新。公司确立了房建专业化发展方向,并把进入“股份公司工程公司20强”作为创争目标。为确保目标实现,公司大力推行“法人管项目”,积极开展财务共享服务中心试点,认真开展税务筹划,全面应对“营改增”工作,深入推进科技项目研发抵税,在集团内最早成立架子公司、建设专业工班、应用推广PM管理系统等,积极与恒大地产、中铁建地产、郑州铁路局等企业“结对子”,开拓房建市场。

### 服务中心工作,增强发展实力

突出思想建设。自十五局集团公司2013年资源整合以来,该公司党委高度重视职工队伍的稳定问题,注重思想引导,想方设法化解移交过程中出现的矛盾和突出问题,维护了职工队伍的和谐稳定和项目管理的有序推进。

突出人才建设。公司党委重视营造“用业绩论英雄、以责任定奖惩”的良好氛围,先后出台了《关于深化“导师带徒”活动实施办法》、《优秀见习生评选办法》和《首席员工评选办法》,为职工快速成长提供了制度保障。各基层项目按照公司党委的统一安排,依据“四年”人才培养路线图,深化导师带徒活动,加强岗位培训教育,有效提高了职工的业务素质和技能。

突出基层建设。公司党委结合资源整合后现状,采取“联、建、挂”等方式健全基层党组织,加强对部分流动党员的管理。首次开展基层党组织书记培训班,邀请行业资深人士授课,进一步提高了党务工作人员的综合素质。同时,为具备条件的上新项目建立党组织,配齐配强党组织成员。各基层党组织通过持续深化争创四好领导班子、五好党支部和争当六好共产党员活动,有效发挥了党员的先锋模范作用和党组织的战斗堡垒作用,为项目施工生产任务的完成做出了积极贡献。

### 构建和谐企业,激发发展活力

注重文化建设。公司党委将弘扬九种文化摆在突出位置,注重精神内涵塑造,通过在公司网站专门开辟栏目、下基层宣传等方式,积极宣扬中国铁建九种文化,增强了广大员工“企兴我荣、企衰我耻”的荣辱观。在规范基层项目文化建设上,按照“四同、三建、两抓”的具体要求,制定下发了《房建项目文明施工标准化建设指南》。公司党委重视宣传工作在凝心聚力方面的重要作用,下大力气抓好宣传工作,取得较好的成绩。此外,由宣传部牵头开启“寻美”之旅,推选出16个“美丽铁建人”进行典型宣传,唱响好声音,集聚正能量。

注重职工利益。公司工会注重发挥纽带作用,坚持抓好平等协商和企务公开工作,积极维护职工合法权益;每年积极开展“双节”送温暖、“七一”慰问困难党员、金秋助学等活动,并成功举办第四届职工篮球赛,进一步丰富了职工的业余文化生活,提高了职工幸福指数。公司团委从团的自身建设、提升青工素质等方面入手,深入开展团内特色活动,组织团员青年在重难点工程中建功立业,勇挑重担。

## 陕建五建智慧新城项目创新建筑生产方式

# 将绿色理念细化到工程

■ 文哲 本报记者 杨永峰

走进智慧新城,映入眼帘的便是一座大型的景观设计——转动的魔方,象征智慧的它色彩斑斓,活力四射,生动地阐释着智慧新城二期工程绿色施工的奇思妙想、别具匠心。

作为普通的住宅工程,该工程技术难点并不突出,如何让普通的工程“不普通”,项目部在各工序的策划、样板交底上下足功夫,从细节着手,一次成优;各工序成品按《陕建五建集团工程质量实测实量操作手册》要求做到100%实测实量,用实测数据诠释质量。同时,项目部在绿色施工中善于发现亮点、创造亮点,将绿色理念进一步细化到工程的点点滴滴。

### 创新:智能门禁系统 走进工地

为规范现场施工劳务分包管理,落实现场安全教育,项目部结合实际情况,自主研发了更适合施工现场管理应用的智能门禁系统。该系统主要由LED显示屏、两部三辊闸、一套专用电脑设备及三台多功能刷卡机(支持面部、指纹、卡片识别)等部件构成。并指定专人为管理人员及对工人核实个人信息并进行备案后,发放门禁卡。每当召开安全例会及举办培训时,工人通过移动打卡机进行签到。工人刷卡入场时,电子显示屏会自动显示刷卡人员姓名、职务、照片、工种、接受安全教育等信息,如果连续两周缺席安全例会,该门禁卡将自动注销,持卡人不得入场。除此之外,该系统可以对施工现场作业人员数量进行有效统计,使项目部第一时间掌握施工现场劳动力情况,以便根据工期合理调整作业人员数量,保障现场生产施工顺利进行。

该工程将主体与装饰分别设置样板展示区,与传统做法将样板直接砌筑在地面上不同,该工程将屋面、满堂架、剪力墙、设备房管道布设等样板砌筑在钢板平台上,并在平台下方安装滚轮,可以根据样板展示区布置的变动及时做出调整,在后期可以实现样板吊装



智慧新城效果图

智慧新城项目施工现场

转使用,真正做到实体样板可移动。在节约成本的同时,减少了因拆除实体样板而造成的材料浪费、环境污染等问题。

该项目率先使用集装箱型太阳能淋浴洗淋一体化系统。该系统上部为太阳能淋浴室及洗衣房,下部为卫生间及洗淋池,卫生间采用节水型小便斗及延时开关,上下功能设施用管道进行连接,实行功能一体化应用。该系统可将淋浴洗衣后的废水进行收集,直接用作卫生间冲洗,进一步节约了生活区用水成本。

该项目将传统工地标准化大门的水泥柱体,改为以型钢为柱体,外围用多层板进行包装的可周转、更环保的新型门柱。并运用方管和岩棉夹芯板制作装配式八牌二图,方便拆卸,利于周转。施工现场采用封闭式垃圾台,实现垃圾分类存放以及全封闭;采用全封闭式现场木工棚,有效减少噪音污染。塔吊运行配有安全监控、检测系统,如防碰撞、风速测量及防倾斜测量等。

### 环保:将节约水、材、能、地进行到底

项目部采用诸多措施落实“四节一环保”。

节水方面,施工现场临时用水实行分区供水、分区计量。收集施工道路的雨水,并将雨水引入排水沟汇集至三级沉淀池,经过沉淀后的废水回收后,用于砼养护、绿化灌溉及车辆冲洗用水。节水用具、太阳能路灯、节能灯使用率达到90%。

节材方面,所有临时设施均采用可拆卸、可周转材料,如:利用短废钢筋焊接排水沟盖板、短木方接长使用、多层板废料制作大量围栏、保护楼梯踏步板等。

节能方面,施工现场临时用电严格执行《施工现场临时用电安全技术规范》,临时用电实行分区供电、分区计量,项目部对办公、生活区全部采用一室一限位制度,两栋活动房再分别计量

核算,安装荷载限位器,额定用电量,逐月抄表核算考核。

节地方面,现场所有临时道路建在正式道路路面以下,避免以后破除及正式道路路基处理。现场所有开挖土方集中堆放全部用于回填。项目部还使用绿色环保的透水砖代替办公、生活区及加工场地的硬化。

### 温馨:技术与人文的有效融合

该工程在绿色施工方面,将技术与人文有效融合,在“四节一环保”的主题内融入“温馨”理念,为节能环保增添了更多的人文气息。

位于工程DK2、DK3间的黑河管径保护区景观,是该工程将绿地景观引入施工现场的创新点。项目部经过与建设方提前沟通,将景观广场提前插入施工,一方面避免了因二次拆建造成的环境污染,另一方面景观广场的建成为现场施工的工人提供了休闲娱乐场地,营造了绿色温馨的现场气氛。同时,项目部经详细策划后,有效利用景观广场,实现各功能区布置,将安全体验区、可移动实体样板展示区、创新工艺工法展示区皆设置在景观广场,将绿色与人文有效统一。

项目部一直以来对农民工生产生活高度关注。举办农民工培训学校,设置图书室,丰富农民工文化生活;同时在办公生活区设置移动式洗手池与洗脚池,让农民工在辛苦作业后,及时洗去一身的疲惫;生活饮水方面,使用直饮水机,既能周转使用又能提高农民工与管理人用水质量,确保大家健康用水。

智慧新城二期工程是该项目部继智慧城一期、五期、国际工程项目后的又一个项目,项目部用自己的智慧赢得了业主的信任,先后收获一项项荣誉:2011年度陕西省省级文明工地、连续三年获得西安市年度建筑结构示范工程、2013年西安市市级文明工地、2013年度长安区质量管理先进单位。

今后,智慧新城二期工程项目部将继续以质量创优为基石、以绿色人文为理念,以勇于创新为方式走在智慧打造绿色建筑之路。