

十一局集团「项目管理典型案例分析会」显示

管理粗放：效益流失的「罪魁」

本报武汉2月29日讯(记者张荣文)一向不在公开场合“出头露面”的个别亏损项目,如今却成为十一局集团公司“项目管理典型案例分析会”的主角。12个“典型”纷纷登台亮相,演绎出制造漏洞的“罪魁”——“屡教不改”的“粗放管理”。

分析结果表明,“大幅度降造、工程材料涨价、低价中标”,是让工程项目“放血”的“三大杀手”,需要建筑企业慎重对待,但相比于管理粗放来说,实在是“小巫见大巫”。据统计分析,材料涨价、低价中标等因素造成的效益缩水是有底数的,是可以计算出来的。而管理粗放所导致的效益流失却是个“无底洞”,是“杀企不见血的”。例如,同时承担东北某高速公路施工的两个项目部,同样是低价中标,几乎是同样的造价,一个往企业兜里塞钱,一个却大把大把地从企业兜里往外掏钱。有人说,搞好一个项目仅靠一个人是远远不够的,但搞砸一个项目,一个人就绰绰有余。

虽说这些项目的管理粗放各有各的原因,但归结起来不外乎以下几种模式。“一人化”的管理模式,俗话说:“手大难遮天。”项目管理千头万绪,如果是里里外外“一把手”,难免挂一漏万,捉襟见肘。以东北那个高速公路项目部为例,项目领导事无巨细、事必躬亲,相互之间缺乏信任和沟通,其他管理人员成为聋子的耳朵,致使管理漏洞百出,验工计价虚报造假比比皆是,仅拌合站就虚报超签4400多立方米的混凝土方量。“甩鞭子”式的“大包”管理模式,“以包代管”的结果是既包不住,也管不好。赢了,大头是外施队的;亏了,要么拍屁股走人,给你甩下个烂摊子,要么不给钱不走,引起诸多经济纠葛。“哥俩好”的管理模式,这种方式集中体现在对外施队的管理上。所用外施队既缺乏应有的施工能力,又不具备相应的市场诚信度,使项目部不得不换队伍,造成严重的经济损失;其次是合同管理不规范,或以“君子协定”代替合同,或条款模糊不严密,例如隧道施工的开挖单价高,衬砌单价低,致使有的外施队钻空子,只顾开挖不及时跟进支护衬砌,甚至找理由拒绝衬砌而停工闹事;再次是基础台账资料不健全,对施工过程中的动态成本不能及时掌握,留下劳务纠纷的隐患等等。典型案例分析结果表明,这类管理模式是导致效益流失的“致命杀手”。

找到了“病根”,也就找到了医治办法。如今,十一局集团已出台了“8+1”和“9+1”的项目管理措施,并把2008年定为项目管理年,下定决心与亏损项目说“拜拜”!

十三局集团五公司上海西延伸工程项目部

荣获上海市“文明工地”

本报上海2月28日讯(记者陈树青 通讯员张仕华)2月20日,十三局集团五公司上海项目指挥部四喜临门,捧回了“上海市文明工地”、“上海市标准化工地”以及五公司党委授予的“双文明单位”、“五好党支部”等4块奖牌,为鼠年迎得了开门见喜的好兆头。

十七局集团六公司

组建两个专业化公司

本报厦门2月29日讯(通讯员郑玉宇 孙念国)近日,十七局集团六公司路桥公司和混凝土公司在厦门杏林和福州前屿成立。

路桥公司和混凝土公司的前身是机运公司,根据市场和公司的需求嬗变为两个专业化公司。近年来,随着企业的不断发展壮大,特别是该公司承建京沪高铁、广深港客专和南昌铁路枢纽西环线等在建30多亿元大型铁路项目之后,每年混凝土的使用量逾80万方,施工压力越大,越感到成立专业化公司刻不容缓。因此,他们明确了两个公司的市场定位,成立了旨在服务六公司在建项目,同时依托于其他项目,待时机成熟,全面参与市场竞争,两个公司目前共有职工320多人,主要参与分项工程施工生产和输送混凝土,施工领域分布在北京、南昌、深圳和福建等地。

十八局集团铜九铁路项目部

7项难点成全线亮点

本报安徽池州2月28日讯(通讯员伍振)十八局集团铜九铁路管段是全线施工的难点,该集团精心施工,让难点变亮点,7项工程被上海铁路局评为“精品工程”。

上场伊始,他们就瞄准“单位工程验收合格率达到100%、达到按设计时速开通的建设标准,全线工程一次创优,确保创优,争创国优的“零缺陷”质量目标。为防止岩面孔洞渗水,确保隧道“滴水不漏”,他们加大投入,增加水泥用量,改变配合比,并在墙上打膨胀螺栓,将本来设计是“铺”在墙上的防水布“钉”在墙上,有效避免了防水布在灌注混凝土时的脱落现象,从而保证了隧道清爽干燥。一系列举措确保了工程质量内实外美,全洞无渗漏水,拱体平滑圆润,洁净明亮。

唐田隧道和318国道大桥、唐田河特大桥等7项工程被上海铁路局评为“精品工程”,该项目部连续三年被上海铁路局评为“优秀项目部”,指挥长孟宪君多次被甲方评为“优秀项目经理”和“建设功臣”。



在雪灾面前,担负武广客专湖南段62公里施工任务的十六局集团武广项目部积极采取应急预案,抗灾自救,灾后迅速投入施工。刘庆玉 摄

十二局集团一公司武广客专第十项目部

做足材料文章 节资200万

本报临汾2月28日讯(通讯员刘国清)十二局集团一公司武广客专第十项目部,从上场开始,就狠抓材料管理,想方设法节能降耗,取得明显成效,节省资金238.4万元。

管段内的16座涵洞,长短不一,高矮不同,大小不等,按照传统做法,最低需配置8套模板。为将模板使用数量降到最低限度,在制定模板方案时,项目部业务人员从模板的设计、使用周期、每个涵洞的

竣工时间及总工期要求等综合考虑,反复进行优化,最终确定16座涵洞配置两套模板,并保证了模板实现2米、3米、4米、双孔涵洞通用。对路基挡墙、侧沟则直接取消模板,利用涵洞、墩身模板的标准块施工,节省投资69.8万元。他们投资购买了小型龙门吊、卷板机、剪板机等设备,组建了模板加工场,从广州、南昌等地的施工单位收集旧模板,自行改制加工旧模板108吨,此项又节约成本48.6万元。

职工论坛

从临渊羡鱼说开去

孟凡方

我国有句古语:“临渊羡鱼,不如退而结网”。笔者认为,临渊羡鱼,不如借网先捕。

每个人的经历、智力和财力都是有限的,不可能每个领域都精通,每种技能都掌握,但是如果所有人的力量加在一起,就能创造出多彩的世界。

美国钢铁大王卡耐基,对钢铁产业并不精通,但他知道怎样让内行的专家为自己服务,明白作为领导者不必事事躬亲,做太多、太具体的事情,只要巧妙发动群众的力量,借用别人的智慧,就会取得事

半功倍的效果,成为赢家。

中国内地富豪黄光裕,既没有显赫的家庭背景,也没有受过高等教育。但是,他通过借钱下海,运用自己惊人的理财技巧,成功经营了国美电器这个家电行业的龙头企业。

走在沙漠中的人,不肯接受别人递过来的手杖;行驶在大海上的扁舟,不肯接受灯塔的指引,结果只能是葬身于黄沙中,消失在大海里。

它山之石,可以攻玉;临渊羡鱼,不如借网先捕。

灾后重建 春暖人间

助居民解水困

本报衡阳讯(记者戴军武 通讯员车清 梦樵)湖南的这个冬天特别寒冷,重灾区衡阳,损失更是空前惨重。

50年未遇的冰灾灾害造成衡阳市水电、交通基本瘫痪,720万人受灾,被困42.6万人,倒塌房屋53446间。位于衡阳市的二十五局集团二公司也深受其害,机关大院许多树木被冰冻压弯、折断,有的甚至连根拔起。

该公司为此积极开展生产自救。1月29日早上,公司工会和团委组织机关全体员工30多人一齐上阵铲雪除冰,一个多小时便开辟出条条大道。随后,队伍进入职工居民社

区,开辟出一条300多米长的抗滑通道,为恢复正常工作和生活提供了帮助。

面对城区连日停水,居民生活用水告急的情况,该公司从1月26日开始,将全部6处水源24小时免费开放,解决居民燃眉之急,每天都有上百名居民提着盛水工具排队取水。该公司党组织和车间工会先后共走访职工36户,在全城停水断电的情况下,购置专用水桶,挨家挨户送水上门,解决了生活难题。

左图为居民在该公司免费开放的一个水源排队取水。

向灾区献爱心

一方有难 八方支援



本报杭州讯(通讯员吴红宇 张均)1月份以来,湖北遭受的冰灾雪灾牵动了中华大地亿万人民的心。2月20日,承建杭州地铁1号线工程22号盾构施工任务的十一局集团杭

州地铁1号线工程22号盾构项目部在会议厅举办了隆重的捐款仪式。全体职工踊跃捐款,以帮助父老乡亲恢复生产。图为捐款仪式现场。

2007年与2004年相比,产值和利润翻了近6番,此数据记录了一个只有156名职工的小企业三年多来发生的巨变。

“机器泡在水里转,工人靠着墙角看。”这是2004年划归二十二局集团以前,哈建机械公司流传的一句顺口溜。当时,机械化车间以内部汽车维修和保养为主,因缺少活源,百余台闲置设备无人保养,几十名职工经常处于待岗状态。

2004年初,为激活这个常年依赖主业生存的小单位,机械化公司对车间、土方项目部和设备租赁公司进行了整合重组,成立了物资设备管理中心,选派工程机械专业本科毕业生徐东启担任经理。新班子上任后,第一件事就是大刀阔斧抓改革,对资源重新进行配置,先后成立了铆焊、锅炉、修理与机械租赁4个班组,明确了职能职责,从旧的管理模式中脱胎换骨,形成了极具特色的管理模式和管理方法,启动了经济效益持续增长的闸门。

管理走上正轨后,领导班子认识到,要想实现质的飞跃,优化管理体制是一个方面,更重要的是靠精细化管理来促进企业快速、规范、可持续发展。于是,领导班子首先从创新管理理念入手,增强员工的管理意识,推动科学合理的管理机制的形成。他们在员工中开展了以学“海尔模式”和《细节决定成败》等书籍为内容的读书活动。

理念的更新带动了管理的创新。为实现管理的规范化,他们先后出台了《物资设备管理办法》、《台班工作制度》和《成本管理细则》等23项管理办法。在铆焊班组实施了优化的流水作业法,强化工序衔接,提高了工效,保证了加工产品的质量;在机械租赁班组实施了“一优三控”管理法,使管理更精细,从设备运输道路的选择,到设备完好率和利用率,真正构建起了管理的屏障。同时,为扩大生产规模和市场占有率,他们申报了经营执照,并争取公司资质增项。

2005年,他们抓住市政工程大上马的机遇,寻找开辟了新的经济增长点——制作异型模板,淘得了“第一桶金”。公司施工的绥满公路K217公铁立交桥,T型梁模板异型模板数量多,委外加工费用高,工期特别紧。领导班子得知后,经过多次研究,决定吃掉这个“螃蟹”。经理徐东启提出将“精、细、责”贯穿于异型模板制作的全过程,用“精”中来,细在尽责处,指导和推进模板加工的思路。加工前,他们多次会审,并采用电脑绘图法,既保证了精准度,又减少了材料浪费。针对异型模板接口多、弧线多、裁割难的实际情况,铆焊班组充分发挥了剪板机、自动等离子切割机和气体保护焊机等大型设备的作用,提高了切口的精准度和焊口的密实度。经过100多天的艰苦奋战,20多套大型异型模板按时保质加工完成,既获得了较好的经济效益,又填补了哈建公司在制作大型异型模板上的空白。

2006年,随着生产规模的扩大,他们感到了人才的匮乏。为解决后备人才不足的问题,公司决定投入10多万元,对刚复员的20名退伍兵集中进行电焊、铆焊工技能培训。同时,发挥工人技师的作用,采取签订师徒包保合同等办法,建立帮带对子30对,保证了现有工人队伍技术水平的持续提高。工人技师任玉增是个老党员,有着多年的铆焊工作经验,特别是在模板原材料的裁割上,有一套独特的方法。为传授自己的技术,他主动要求带5名徒弟,从识图、划线、到切割、铆焊等,每道工序都细心讲授,毫无保留。目前,他的3名徒弟在机械公司举办的技术表演赛中一举夺得前三名,获得了哈建公司技术能手的称号。

管理创新和技术革新使他们尝到了“甜头”。今年,他们不满足于“小打小闹”,瞄准加工钢结构产品市场,大胆闯出去,承揽大工程,又迈出了可喜的一步,一举中得哈阿立交桥4片鱼腹式钢箱梁的施工任务。为顺利完成加工任务,他们成立技术攻关小组,采取梯次管理办法和“责、权、利”挂钩等方式,使控制和核算更加精细。经理徐东启更是24小时“连轴转”,始终在一线指挥生产,使钢梁提前10天完成加工任务,通过了哈尔滨市有关部门专家组的鉴定,并填补了黑龙江省百吨鱼腹式叠合箱梁生产技术的空白。

一百五十六名职工破译管理「密码」

通讯员刘琛 朱思军

由十九局集团一公司承建的温福铁路湾坞大桥于二月二十一日合龙。该桥集高架桥、跨海大桥、变五线、四跨高速公路,为国内桥梁设计施工所首创。施工中,一公司创新的“临界配重法”技术,填补了国内空白。本报记者 杨秀权 摄

