



# 扁平化先行 “同一化”发酵 二建公司管理提升见成效

“我们项目部一定对施工中发现的安全隐患及时整改,现场管理不留死角,使安全生产全面受控,早日实现既定目标。”近日,在二建公司一次安全管理系统例会上,绿色家园游泳馆项目部经理对公司近期检查发现的问题逐一整改情况,并郑重表态。自2016年二建公司实施管理扁平化改革以来,原属项目管理分公司管理的绿色家园游泳馆项目划归公司,由公司系统直接进行管理,经过近一年的磨合,管理团队深度融合,各项工作步入正轨。

2016年初,二建公司领导班子着手扁平化改革,现有管理体制,对项目管理分公司进行调整,实行公司、项目两级管理体制,通过压缩管理链条,减少中间环节,由公司对项目进行直接管理,进一步提高管理效率,降低运营风险,重塑公司造血功能和活力。

## 机构调整 迈出关键性步伐

时间要追溯到2014年,二建公司创新第一届市场营销班子组建,使着手调整营销模式。公司借力建设质量专项治理两年行动,转变营销思路,规范营销行为,大力发展公司自主营销。对新承接工程设置准入门槛,明确规定承接的总包工程不得低于2000万元,项目承接的总包工程不得低于1000万元,决心不再承接小微工程。经过一年的调整,公司的营销局面发生可喜变化,到2015年底,公司自主营销额占年度营业收入的98%以上,逐步形成了与公司发展规划相匹配、积极健康、有序的营销新格局。

随着营销模式调整的深入,原有的三级管理模式管理粗放,方法落后,由此造成了机构臃肿、管理费用增大等弊端,已不适应公司

发展需要,如何推进组织结构扁平化变革,成为摆在二建公司面前的一道难题。作为三级管理机构中的重要一环,项目管理分公司曾在企业发展过程中发挥了重要作用,现已是沉疴痼疾。改革势在必行。

为积极稳妥地做好项目管理分公司调整改革工作,二建公司市场营销班子提前谋划,周密部署,围绕“为何改、如何改、怎么改”等问题与项目管理分公司班子反复沟通,形成了新的调整方案,明确将12个在施的较大项目移交公司进行“同一化”管理,其他零星小项目则由留守的95人做好后续管理工作。

二建公司在2016年工作会上部署“加快推进项目管理扁平化”工作,公司二级管理向二级管理的改革进入快车道,一场关系发展全局的深刻变革,由此正式拉开帷幕。

## 以人为本 激发人才活力

但凡改革,“阵痛”在所难免。二建公司对项目管理分公司调整后,公司系统对在建项目直接管理,二建公司称之为“同一化”,即公司系统对移交项目实行与公司承接项目同样的管理,由于是“中途上车”,公司和项目彼此都陌生,更谈不上规范管理状态,对公司和项目都是巨大的挑战。

“管理链条缩短了,项目部与公司‘面对面’,对总部管理提出更高要求,总部与管理者将服务的触角不断延伸,让项目部真切感受到公司的参与、指导和监督职能为他们带来的归属感。”二建公司领导班子决定从总部入手破解这一难题。

2016年初,二建公司召开项目移交大会,公司市场营销班子全体成员、总部各业务负责人、原项目管理分公司相关负责人一

起与移交项目负责人见面,双方互相介绍情况,总部各部室经理踊跃自我介绍,主动与移交项目负责人对接。此后,又安排专人负责4天时间,对移交项目进行详细调研,了解各项目需求,建立沟通渠道。由于前期工作准备充分,公司系统行动迅速,项目管理分公司调整有序,一个多月后,公司基本实现了对移交项目的全面管控,过程中没有出现一例不稳定事件,也没有出现任何质量安全问题。

公司在移交项目的管理也不是一帆风顺。移交初期,绿色家园游泳馆项目的管理问题集中显现。当时,项目刚刚更换经理,没有在北京地区施工的经验,基坑施工一度出现位置偏移的险情。为此,公司立即成立临时工作小组,协助项目自主管理团队工作思路,全天进驻现场,规范项目管理行为,协调解决现场存在的生产问题,并数次约谈相关负责人,督促对象主要面向安全、质量、进度等方面,使后场施工得以顺利进行。

在“同一化”管理要求下,总部与项目部的连接更为紧密,协同效应逐步显现。项目部的直接对接公司系统管理,加强自我约束,对接全部管理制度,管理水平显著提升。而管理权限上移后,减少了原来在分公司兜兜转转的审批环节,机关服务意识明显增强,审批流程加快,项目人员感到办事更加顺畅。

项目管理分公司调整后,二建公司又陆续调整了分支机构及区域分公司扁平化管理,并对公司承接项目全部实施项目管理制度,以质量、效益为中心,以加快营销模式调整为主线,以管理创新为重点,二建公司扁平化改革后,管理提升初见成效。

此外,二建公司还通过“同一化”管理,在项目实施过程中,合理安排施工人员,选择技术能力强、经验丰富、能独立操作的人员,大量雇用当地劳务,合理搭配用工比例,降低人工使用成本近两成。根据估算,在合理配置人员方面,该项目部共计节约成本费用约百万元人民币。

## 物尽其用 协调自有资源

在距离首都400公里的林深处建造一座五星级酒店,面临的另一大难题是材料运输困难。建造OYO酒店所需的几乎全部建

材都要从布拉索维尔市区运输至工地,距离远、路况差,如果找专业运输公司,报价超过7000元/车次,远远超出项目预计成本。如果使用自有车辆,需要最大限度地协调各项目车辆和运输时间,对综合管理水平要求很高。反复权衡后,分公司决定用自有车辆进行运输。从加强管理着手,要求项目部提前规划好施工进度,分公司在不影响其他工程的前提下,合理协调车辆和运输时间,最终使项目在物流运输上节约了大量成本,仅仅花费油料、当地人工工资及少量管理费用。同时,项目所需要的一些工具也从

分公司其他项目上调,循环使用,包括车辆、爬架等,节省了重复采购费用。

就地取材 降低不必要成本

水是生命之源,南巢(布)属于热带雨林气候,当地虽不缺水,但由于水中杂质较多、腐蚀性较强,不能直接作为工程和生活用水。当时,分公司面临两个选择:一是用水车从市区运输成品水,二是就地打水。若选择从市区运水,整个项目施工期间需要水车长期往返,必定会增加项目成本。经过测算,不含运输费用,光是取水费就高达300万人民币。相反,如果找专业公司打水,费用可控,而且只要一个月就能完成。再相比,分公司果断选择直接打水。在艰苦环境下,经过当地专业水站探井和公司员工的共同努力,最终OYO酒店项目迎来了第一口自喷井,不仅节省了生活用水量得到了充分利用,还大大节约了用水成本。

梅花香自苦寒来。在境外施工,尤其是在非洲地区,自然条件恶劣,基础设施薄弱,给项目顺利推进带来了巨大挑战。OYO酒店项目在保证质量的前提下,合理调配人员,调动自有资源,充分利用当地资源,真正做到了降本、增效。

提质增效

提质增效

提质增效

## 就地取材 深入挖潜 刚果(布)OYO酒店项目实现降成本增效益

在距离南巢(布)首都布拉索维尔北400公里的ALMA河畔,屹立着一栋五星级星级酒店。这座被誉为非洲最豪华多地标性建筑的OYO酒店,该项目由国际工程公司刚果(布)分公司承建,是一套地、E5综合性能建筑,同时配置会议室、餐厅、健身房、泳池等附属设施。项目于2016年11月通过业主方代表刚果(布)大型工程委员会的最终验收,实现正式移交。施工过程中,分公司通过选择经济适用的CPG桩有效降低成本,自挖水并节约运费等措施有效降低项目成本,最终项目实现盈利2300余万元人民币。



建就后的OYO酒店

此外,在施工过程中,合理安排施工人员,选择技术能力强、经验丰富、能独立操作的人员,大量雇用当地劳务,合理搭配用工比例,降低人工使用成本近两成。根据估算,在合理配置人员方面,该项目部共计节约成本费用约百万元人民币。

物尽其用 协调自有资源

在距离首都400公里的林深处建造一座五星级酒店,面临的另一大难题是材料运输困难。建造OYO酒店所需的几乎全部建



新架桥项目塔吊维保的合新泰维保团队

机通,购置新型塔吊、钻机设备30余台,并出资升级改造既有设备,恢复设备完好率,淘汰旧设备,确保设备使用率。

在“同一化”管理要求下,总部与项目部的连接更为紧密,协同效应逐步显现。项目部的直接对接公司系统管理,加强自我约束,对接全部管理制度,管理水平显著提升。而管理权限上移后,减少了原来在分公司兜兜转转的审批环节,机关服务意识明显增强,审批流程加快,项目人员感到办事更加顺畅。

## 安装集团设立党委书记基金 系集团参股企业首家

本报北京(通讯员朱庆)近日,安装集团正式启动设立党委书记基金,系集团参股企业首家。党委书记基金是安装集团党委、董事会和经营层为贯彻落实全面从严治党要求,把政治优势转化为企业核心竞争力,作为国有参股企业,安装集团此次设立党委书记基金在集团内尚属首次。

党委书记基金是根据年度实际需要设立,奖励对象主要为在集团系统内从事党务、党建品牌工作与党建工作创新、有特殊突出贡献或在岗党员及相关负责人,奖励基金由安装集团党委划拨。专项资金由党委管理,日常管理由党委工作部负责实施,奖励方式分为直接奖励和党委支持,奖励标准经党委集体研究决定,对受奖励的个人或集体,在一定范围内进行公示并通报表扬。

2016年以来,安装集团党委前移党建工作关口,主动与移交项目负责人对接。此后,又安排专人负责4天时间,对移交项目进行详细调研,了解各项目需求,建立沟通渠道。由于前期工作准备充分,公司系统行动迅速,项目管理分公司调整有序,一个多月后,公司基本实现了对移交项目的全面管控,过程中没有出现一例不稳定事件,也没有出现任何质量安全问题。

此外,二建公司还通过“同一化”管理,在项目实施过程中,合理安排施工人员,选择技术能力强、经验丰富、能独立操作的人员,大量雇用当地劳务,合理搭配用工比例,降低人工使用成本近两成。根据估算,在合理配置人员方面,该项目部共计节约成本费用约百万元人民币。

## 五建集团“四老带四新” 助力干部培训

本报北京(通讯员王佳)近日,五建集团围绕财务、安全等内容开展了为期两天的干部培训,为节后全面复工复产积蓄知识力量。公司领导和中层干部共70余人参加培训。

此次培训,五建集团一改以往由业务系统领导担任讲师的传统,首次启用本系统内优秀青年骨干作为讲师,8门课程采用“四老带四新”的方式,由4名青年讲师率先开讲,用新理念、新方式打开企业培训的新格局,为下一步企业内训师的培养和选拔企业站、夯基础。

## 建筑技术公司 “绿色大讲堂”开课

本报北京(通讯员张晋)近日,建筑技术公司青年创新工作室实施的“绿色大讲堂”活动正式启动。国内知名绿色建筑咨询师陈铁鑫围绕“LEED”、“WELL”国际绿色建筑认证,及绿色建筑知识普及进行了深入浅出讲解,开启了“绿色大讲堂”第一期培训。来自建筑技术公司和集团总承包部的40余名员工聆听了此次授课。

绿色建筑,再到绿色建筑群体的影响,“绿色”已经逐渐成为建筑发展的趋势。为满足越来越多的开发者和业主对绿色建筑设计理念的需求,建筑技术公司“绿色大讲堂”应运而生。

今后,大讲堂将围绕绿色建筑、被动式建筑、海绵城市、智慧城市、绿色建筑、绿色建筑等与城市建设发展密切相关的内容继续开课。

## 六建集团机施分公司组织 塔吊维修专项技术培训

本报北京(通讯员马东)为提升分公司塔吊维修人员专业技能,提高塔吊维护人员的安全意识和操作技能,分公司组织塔吊维修专项技术培训。此次培训对分公司塔吊维护人员系统性地进行了理论知识和实操技能方面的培训,使塔吊维修人员的专业技能得到了进一步的提升。

此次技术培训对分公司塔吊维护人员系统性地进行了理论知识和实操技能方面的培训,使塔吊维修人员的专业技能得到了进一步的提升。

此次技术培训对分公司塔吊维护人员系统性地进行了理论知识和实操技能方面的培训,使塔吊维修人员的专业技能得到了进一步的提升。

此次技术培训对分公司塔吊维护人员系统性地进行了理论知识和实操技能方面的培训,使塔吊维修人员的专业技能得到了进一步的提升。

此次技术培训对分公司塔吊维护人员系统性地进行了理论知识和实操技能方面的培训,使塔吊维修人员的专业技能得到了进一步的提升。

## 全面营销拓市场 协同管理降成本 机械公司起重运输事业部扭亏为盈

起重运输事业部是机械公司最重要的设备板块,业务类型主要是操作钻机、起重机械、起重设备、油桶钻机等机械设备的租赁。由于多年来设备陈旧,人员青黄不接,致使事业部管理水平降低,连续亏损。2015年,机械公司推行扁平化改革,加大对起重运输事业部的重视力度,事业部领导班子以此为契机转变思路,进行了多方面改革,在系统建设、管理理念、业务范围和规模、团队士气等方面下大力气,2016年起起重运输事业部紧跟市场趋势,顺势而上,通过内外并举营销,设备资源整合,服务意识深化等措施,最终实现扭亏为盈。

## 提高效能 整合设备资源

2016年,起重运输事业部对塔吊和旋挖两大业务板块进行并购整合,成立了机械公司塔吊分公司、旋挖钻机分公司,提高了公司的运营自主权,为分公司深耕基础工程施工细分市场打下了坚实基础。在设备方面,针对新机场、副中心等项目建设需求,抓住

## 各尽其责 严格控制成本

要实现扭亏,离不开事业部各系统间的协同努力。为此,事业部领导班子要求商务系统严格成本控制,前、中、后的管理,做好成本测算、管理;财务系统每月制定资金使用计划,做好资金安排,如实入账,按月上报七类表格,反映工程真实信息。通过大数据建设,让事业部领导班子、各队长及时了解各队财务状况,为日后经营管理提供有效支持。同时,每季度召开例会,做到清工作落实到人,提升清欠效率,控制坏账产生,实现成本控制。

## 捍卫荣誉 始终不忘初心

参与市场竞争,事业部还是北京市建筑应急抢险大队的基地,承担着应急抢险的特殊任务。对于这种非营利性的特殊任务,事业部克服日常生产困难,无条件确保抢险任务和例行救援任务。先后多次参与北京市应急抢险任务,无论是暴雨过后的立交桥,还是在施工中的突发险情,每一次事业部都全力支持,确保抢险大队圆满完成任务。捍卫了集团作为首都国有企业责任担当和会社会责任。

8起步至今,机械公司起重运输事业部从每一环节入手,强化管理,用服务赢市场,用责任铸品牌,实现企业质的转变。张希望