总承包部三亚俄罗斯旅游度假城一期Ⅰ标段项目

将精益管理贯穿建设全过程

总承包部三亚俄罗斯旅游度假城一期Ⅰ标段工程位于海南省三亚市迎宾路468号，该工程建筑面积约10万平方米，包括5栋20层住宅、1栋13层住宅和2层车库。现已顺利完成结算，并取得较好效益。

“项目结算完了，效益也不错。正是由于整个团队经历了好一番斗智斗勇，才有了现在的结果。”项目经理张斌感叹道，该工程是典型的房地产开发工程，造价低、合同条件苛刻、设计变更多，加之业主方频繁更换管理人员，导致部分变更无法确认、竣工验收和结算工作迟迟难以推进。但项目部全体人员自始至终严格把控成本，坚持精益管理，打了一场漂亮的“效益攻坚战”。

人人都算“成本账”

“从开工到竣工，成本线一直是很清晰的，始终在可控范围内。我敢拍着胸脯说，我们有信心在海南区域立个标杆。”张斌说。项目部要求每个人心里都要有一本“成本账”，随时对自己经手的工作做到事事心里有数。

在入场之初，项目部首先进行了精细的成本策划，分析合同时，抓住有利的方面，盯住不利的方面，分析市场时，各部门一起花了很长时间来了解海南新市场。分析业主方时，全方位了解了对方的工作方式、办事流程和工作人员性格等。在垫层施工之前，商务部门就完成了详细的施工预算。

“我们会定期、不定期做成本分析和跟踪，从混凝土管理上就能看出效果。”项目生产经理陈刚说。海南省的混凝土供应商普遍以“小票”结算，项目部因地制宜，把管理细化到了每个段位、每张“小票”。每打完一段砼施工，项目管理人员会核对图纸计划用量与“小票”实际用量，并及时进行成本分析，找出存在的问题。有一次，在浇筑完一段底板后，工作人员发现“小票”实际用量比计划用量超了27方。经过分析，发现可能存在两个问题：模板施工中存在误差，或混凝土罐壁有残留，项目部立即合模尺寸，加固支撑，同时，在施工中加大了罐车的检查力度，查明了个别罐车“缺斤短两”的情况，最终确保了9.7万方砼量不亏、价不损。

“海南的商砼市场是卖方市场，价格谈判空间小，但项目部严格把控此项成本，靠过硬证据向搅拌站索赔，降低了成本，并创造了一定收益。”陈刚说。

三亚俄罗斯旅游度假城一期Ⅰ标段项目实景图

工程桩是项目部把控成本的一个关键点。项目部通过分析地勘报告，凭借多年经验，认识到现场施工中工程桩的混凝土浇筑“充盈系数”与业主方所给的系数不符，将给项目带来潜在的成本风险。于是，工程部安排业主方现场代表与监理工程师到现场确认实际“充盈系数”，预算部根据相关资料与业主方谈判，确定“充盈系数”为1.4，最终确认调整了工程桩单价。同时，在工程桩施工技术方面，项目部通过对比专业分包和人工机械分包两种模式，掂理力争让预算增收，优化工艺让分包降本，最终确保2500多根工程桩实现了降本增效的目标。

项目部成本管控的措施还有很多。“虽然单看某一个小项创造的效益不多，但成本管控的理念已经深入人心、深入细节。”张斌说。项目部全体管理人员都从小事抓起，从细处着眼，通过一点一滴的精准把控，最终聚沙成塔，“抠”出了大效益。

“多赢理念”创效益

“在工作岗位上，我讲究‘商誉’，该让则让、该争必争。”张斌说，“干项目，要找到与各方打交道的平衡点，这是一场在‘多赢理念’下的博弈。”

为推动结算工作顺利进行，项目商务团队在保证所有程序合法合规合理的基础上，敢于打“主动仗”、善于下“先手棋”，积极为项目争取了利益。

与各方打交道的过程中，不管是对业主方、分包方，还是对材料供应商，项目部都坚持一视同仁。对于业主方不卑，能够保证项目部始终拥有主动权；对于分包方、供应商也不亢，始终把对方当朋友对待，协商解决了不少难题，也获得了对方很大的支持。

项目部被迫停工期间，现场塔吊也随之停止运转，凭借日常培养的相互信任，项目部与业主方、塔吊租赁方友好协商、相互谅解，掂理向业主方索赔，同时防止了分包索赔。

在桩基础施工期间，有一家搅拌站在两个月的时间里，连续供应了1000方混凝土。由于资金到位困难，项目部未能及时支付其一笔“小票”。当项目部收到业主方支付的一笔工程款后，立即主动联系这家搅拌站。“我是北京建工的，不能让你们吃亏。”张斌说。供应商表示非常理解，认为项目部是在切切实实替他们着想。

“这种情况在其他项目是不会出现的。当月不结算的话，对方马上就停止供应。”张斌说，“这就是‘情分’，与人打交道，要建立感情，实现多方共赢。”

“小步快跑”抓结算

“结算要提前介入，越早完成结算，对我们就越有利。”项目商务经理施佳说，“这是成本管控的硬道理。”项目部坚持“小步快跑”抓结算，始终确保总体成本、利润可控。

项目部每完成一个小项合同，就结算一次，保证半个月之内完成此项结算。如土方开挖结束的第二天，项目部就和分包方第一时间进行了现场测量，迅速办理了结算，既确保了透明度，又让分包方第一时间收到了工程款，还避免了扯皮等情况的发生。如果是时间跨度较长的项目，项目部就根据实际情况，进行项目内的过程结算，能锁定的力争一次性全部锁定，并在过程中严控付款比例不超预算。

“结算就像过日子。每个月挤出一部分钱是可以的，但到年底一下子全部拿出来，就非常困难了，结算也是如此，要一点点争取利益，不要想着等到最后一次性争取大利益。”施佳说。

正是有了这样的理念，项目部在主体结构完成后就立即向业主方提出对主体结构进行过程结算，及时锁定了收入，创出了利润空间，大幅缩短了最终结算的时间。

在最终结算谈判过程中，业主方更换了9批项目管理团队，多次推翻原定方案，导致最终结算迟迟无法推进。为避免项目部处于不利地位，张斌在谈判中不卑不亢，坚持“先结算、后验收，不结算、不验收”的立场，最终确保了效益。

“任何一个项目，干不好是项目经理的责任，干好了一定是团队的贡献。”张斌说。总承包部三亚俄罗斯旅游度假城一期Ⅰ标段项目团队以精益管理严格把控建设全过程的每一个细节，实现了项目预期目标，为集团提质增效贡献了力量。 郜宗瀚 张卉楠

发挥技术优势 提供过程监督

技术公司为全国首单绿色建筑保险“护航”

近日，受中国人保财险北京市朝阳支公司委托，技术公司作为绿色建筑保险第三方风险管理机构，对全国首单绿色建筑性能责任保险进行全过程监督。

据了解，为促进绿色建筑行业转型升级，北京市朝阳区以崔各庄奶东村企业升级改造项目为试点，引入绿色保险机制，探索推行全国首单绿色建筑性能责任保险。

“此次与人保财险合作，服务‘全国首单’，是对技术公司在绿色建筑领域实力的充分认可。”技术公司党总支书记、董事长林杰说。

2016年，财政部、中国人民银行等七部委联合印发《关于构建绿色金融体系的指导意见》，明确指出绿色金融应该为绿色建筑等领域项目的投融资、运营、风险管理等提供金融服务。同时，要求将绿色保险作为绿色金融体系的一环，积极支持绿色化转型。随后，在国家和北京市相关政策支持下，绿色建筑性能责任保险应运而生。

该保险通过引入市场化第三方绿色建筑服务机构，对项目全过程进行风险管控和监督，确保标的建筑满足绿色建筑运行评价星级要求。如果被保险建筑最终未能取得合同约定的绿色运行星级标准，保险公司将采取实物修复和货币补偿的方式，保障项目方的权益。

得益于集团在绿色建筑领域的技术实力，中国人保财险相关单位主动与集团联系，希望寻求合作。技术公司第一时间与保险公司进行对接，参与到项目的前期准备工作中，协助保险公司研究保险条款，针对不同阶段的风险控制内容和赔偿条件等提出了合理的意见、建议，并从技术和政策层面为业主方提供了信息支持，最终促使双方达成了合作。

为确保项目顺利实施，技术公司成立了专业团队，依据保险条款内容制定了详细的工作计划和实施方案。

根据方案，在助力首个试点项目落地的过程中，技术公司主要从项目方案、设计、施工、运行等各阶段，对重要环节和节点进行风险防控和全过程监督，以期达到预定绿色建筑星级目标。在项目启动阶段，通过采集项目基础信息，形成绿色建筑信息采集表，评估项目绿色建筑星级目标风险，制定风险防控计划；在项目设计阶段，依据现行的北京市《绿色建筑评价标准》，根据设计进度，制定绿色建筑设计阶段审查计划，进行绿色建筑质量风险把控；在项目施工阶段，定期进行施工现场绿色建筑施工巡检，审阅相关施工资料，督促施工单位开展绿色施工工作；在项目运行阶段，制定运行期绿色建筑风险防控计划，定时、定期对项目运行情况进行巡查，确保项目实现绿色运行。

通过以上四个阶段的全过程风险管控和监督，技术公司从第三方的角度，推动建设单位将“绿色设计建筑”变成真正的“绿色建筑”，为建筑“增信”。同时，通过在首单绿色建筑保险的实践，公司积极总结经验，为促进绿色建筑保险市场化运转进行了提前谋划。

多年来，技术公司以“让城市更宜居、让生活更美好”的使命追求，在绿色建筑和生态城市领域“深耕细作”，一直走在行业前沿，取得了显著成绩。先后承接了中关村壹号、海淀文化中心、北京节能环保中心，以及全国首个三星级地下空间认证项目——苏州太湖新城地下空间等百余项绿色建筑技术咨询项目，突破行业空白，创新性地为海淀青棠湾公租房研究制定1 绿色居住区指标体系，打造出北京最“绿”的公租房。在生态城市领域，服务于包括海淀北部新区、丽泽金融商务区、大兴国际机场临空经济区、大同市国际能源革命科技创新园等十多个绿色生态区域建设，并为大兴国际机场临空经济区申报了全球首个LEED for Cities规划设计阶段认证，助力翠湖科技园申报取得了北京市绿色生态示范区称号。

下一步，技术公司将更加充分发挥在绿色建筑领域的咨询服务优势，全面对接“绿色保险+绿色服务”创新示范模式，为北京市绿色建筑实现由政府主导的评价管理模式向政府监管、市场主导的市场化运作模式转变提供更加有力的支撑。 王延泽 鲁东静 巩金超

创效，靠一股较真儿的“拧”劲儿

记集团十佳商务经理那艳明

那艳明，男，1986年出生，2009年参加工作，曾获评集团劳务管理先进个人、十佳商务经理等。由他主导的海口美兰基地2#飞机维修库工程技术创效方案获得集团科技质量进步（成果类）二等奖。10年来，他先后参与了和记黄埔杨家山1#地块、海口美兰基地2#飞机维修库、博鳌民用机场航站楼综合体等12项工程的商务管理工作。现任海口美兰国际机场二期扩建工程航站楼二标段项目商务经理。

初见那艳明的人都会有这样一个印象：阳光帅气、文质彬彬，深入了解之后才发现，这个“85后”的商务经理还是个爱“较真儿”的急脾气。

“2009年刚接触建筑行业时，我感觉一头雾水，不知道从哪儿开始下手。”最初从事商务工作时，那艳明难免有些手足无措。“我这个人就爱‘较真儿’，既然干了，就要干好。”他说。

为了尽快充实自我，他总是虚心向老师傅、老前辈请教，快速积累了宝贵经验。从了解生产现场提量开始，到熟悉图纸、掌握施工进度，再到积极学习清单、定额、造价信息和各种预算、计量方法等，参加各种经营培训，他凭着这股“较真儿”的劲头，不断提升工作能力，逐渐做到了熟知熟用。从预算员到预算主管，他的商务工作能力逐步得到了认可，协助项目部圆满完成了各项商务工作。

“在重庆项目的5年里，我积累沉淀了很多，对商务工作也有了较深的理解。”那艳明说，“这为后来在海南工作打下了基础。”由于表现优异，2014年，那艳明被调往海口美兰基地2#飞机维修库项目，开始独挑商务大梁。在海南这一待，就是5年。

集团承建的海航2#飞机维修库工程是海南省当时最大的飞机维修机库。工程施工难度大，且为固定综合单价合同，经过成本测算，存在潜亏风险。第一次独立负责商务工作的那艳明，刚开始就遇到了较大阻力。

阻力越大，越能激发“较真儿”的劲头。那艳明带领商务团队认真琢磨了成本分析资料、设计变更单、施工进度、图纸、资料，从中抠出了一个个变更点、盈利点。在与业主方谈判的过程中，他始终坚持原则、据理力争，通过洽商变更、认质认价等方式将变更点、盈利点计入结算。经过多轮谈判，最终在2018年3月顺利完成结算，实现结算金额2亿元，不仅消除了潜亏风险，还实现了盈利。

在仅用120天就实现交付使用的博鳌民用机场项目，面对商务工作算量大、时间紧、人手少的局面，那艳明和几名同事每天都忙得不可开交。

“这个项目也存在潜亏风险，我心里只有一个念头，就是要把每个流程都做扎实，把风险降到最低。”那艳明非常注重过程资料的规范性。与业主方往来的函件，无论轻重，他都要一一把关、逐字分析，反复琢磨有可能造成后期争议的词句。对于各项方案、会议纪要、现场签证，他与同事们都想方设法、不厌其烦地找业主方确认签字，避免出现扯皮。经过三番五次的“较真儿”，他最终成功说服业主方对二次搬运费用、模板一次性摊销、人工费调差、脚手架等指施费用进行了调差补偿，确保博鳌民用机场项目顺利实现了消除潜亏的目标。

海口美兰机场二期扩建工程单体工程中标后，原则上清单和合同不可以再进行调整。但那艳明抓住业主方在设计图纸和规划证上的“漏洞”，常驻业主方办公室，积极与对方进行沟通协调。在各方共同努力下，最终业主方同意重新编制清单和控制价，做出了重大让步。原中标价为业主方编制控制价下浮12%，新中标价为控制价下浮4.77%。原合同内约定主要材料价格不可调差，最终主要材料价格按照超5%进行了调差。措施费原合同为费用包干，不得进行调整，最终措施费按照施工方案及签证计取。正是他这种“较真儿”的劲头，促使项目实现了效益最大化。

在兼顾美兰二期扩建工程(航站楼二标段、污水处理站、工作区土石方)商务管理工作的同时，那艳明又圆满完成了美兰基地2#飞机维修库、博鳌民用机场(一期综合楼、配套、二期国际楼)、机务维修技能训练中心、2号航材库等工程的结算工作。每一场结算工作都是一次“拉锯战”，都需要投入大量的智力、精力，都需要不达目的誓不罢休的“较真儿”劲头。

“你这样‘较真儿’，赚到的钱又没放到你的口袋，有意义吗？”曾有人这么问那艳明。他说，从开始参加工作到娶妻生子，是北京建工见证了他的成长，他很珍惜这样的机会。

广阔天地，大有可为。十年来，北京建工已经成为那艳明生命中不可分割的一部分，使他为工作“较真儿”的底气更足了。目前，海口美兰机场二期扩建工程正在水热建设中，他还将在接下来的商务工作中继续“较真儿”，为经营工作贡献自己最大的力量。 柳洋

员工力量

集团十佳商务经理事迹系列报道

管理新报 guanlixinbao

集团公司开展危大工程安全管理专题培训

本报讯（通讯员杜洁）为做好危险性较大分部分项工程的安全管理工作，近日，集团公司安全管理部和科学技术管理部在党校联合开展安全管理专题培训。集团所属建安单位安全、技术相关负责人，京内部分重点工程相关负责人等260余人参加。

培训主要对《危险性较大的分部分项工程安全管理规定》《北京市房屋建筑和市政基础设施工程危险性较大的分部分项工程安全管理实施细则》进行了宣贯，邀请北京市住建委和市城建科技促进会的领导和专家，详细讲解了制度的出台背景、总体思路、主要条款和具体实施注意事项，并对起重机械拆装、起重吊装、拆除工程、模架和脚手架、岩土工程等危大工程进行了详细解读。

集团公司要求，各单位要结合“安全生产月”，切实做好危大工程的安全管理工作，把握安全生产工作的主动权，从源头上防范和遏制事故的发生。

集团市场营销信息化系统升级

本报讯（通讯员荆雷）近日，集团新版市场营销信息化管理系统正式上线，标志着集团公司完成了市场营销信息化管理系统的升级工作。

此次系统升级旨在加强项目信息管理、标前评审、中标交底等管理环节的全流程系统筹规划、统一标准、分级负责、有效监督以及无纸化办公，有助于提高工作效率、规范业务流程、防范运营风险、确保安全运行。同时，在体现“市场先行”和“龙头作用”的基础上，为各系统协同联动、数据挖掘、资源整合奠定了基础。

该系统通过升级现行投标审批模式，打通了数据源头，使法律、项管、财务资金等系统能够高效地介入标前评审，最终实现市场营销全生命周期管理，确保中标工程的质量。

为确保市场营销工作人员快速掌握应用该系统，集团公司市场营销部举办了专题培训，邀请专家全面介绍了该系统的填报要求及操作规范。

建研院受邀参加全国模板脚手架工程技术交流

本报讯（通讯员水天一）近日，“2019全国模板脚手架工程创新技术交流会”在天津召开，邀请了10位行业专家作主题报告，300多位行业代表参加。建研院教授级高级工程师吕利魏作为行业专家受邀参会并作主题报告。

会上，吕利魏围绕“超高层建筑施工安全监测”核心技术，以“智能安全监测系统在超高层爬升技术中的发展与应用”为主题，系统地介绍了施工监测技术在建筑行业中的发展和现状，并具体针对超高层施工用自爬升技术，以及施工监测技术的方案设计、技术特点、应用分析等进行了全面系统的解析。

最后，吕利魏结合北京丽泽E-06地块3#办公楼工程，向与会代表展示了建研院自主研发的智能安全监测云平台。

据了解，建研院近期中标的雅安汇金云谷1号办公楼液压爬模项目、上海大悦城二期北地块液压爬模项目等均将采用上述智能化爬模技术。

修复公司亮相广东首届污染防治交流对接会

本报讯（通讯员丁怡）近日，修复公司作为行业代表企业，受邀亮相首届广东省污染防治攻坚战治理技术、装备、服务展示交流对接会，全方位展示环境修复技术实力。

此次对接会围绕农村生活污水治理、土壤修复和地下水治理、生活垃圾处理处置、畜禽养殖业配套治污、农村生态环境监管能力等5个方面的新技术、新设备与新模式，通过设置各地级以上市政府展区和企业展区，促进县(区)政府与参展企业进行供需对接。

修复公司展台介绍了公司在核心技术、代表工程、对外合作等方面的成就，同时介绍了行业唯一“污染场地安全修复技术国家工程实验室”的建设情况，吸引了大批观众驻足观看与洽谈合作。

修复公司于2015年正式参与广东省土壤污染治理工作，承接了国内最大规模多技术协同联用工业污染场地修复项目——广钢白鹤洞土壤污染修复项目。同时，还相继在广东汕头、阳江、江门等地承接了污染土壤修复、河道底泥治理等项目。

下一步，修复公司还将继续发挥领跑优势，助力广东省打赢污染防治攻坚战。

产业化公司与特乐意公司签订电子商务合作协议

本报讯（通讯员李文祥）近日，产业化公司与特乐意信息技术股份有限公司（以下简称“特乐意公司”）签订战略合作协议。

特乐意公司主要从事建筑材料行业相关的信息服务、线上交易、物流整合以及供应链融资等B2B电子商务交易服务，旗下电商平台为“中国建筑供业价材料分会电子商务交易平台”。

根据协议，双方将共同推动住宅产业化项目与云商平台的紧密结合应用，提升整体运营效率、降低建设成本、提高信息化和自动化管理水平、增加产业化项目的科技含量。

特乐意公司将利用自身的资源、行业、产品优势和综合服务能力，为产业化公司及其供应链企业提供全方位的金融支持和定制化解决方案。