



湘府世纪项目D+F1区工程一标段 做好“加减法” 打造创效新引擎

湘府世纪项目D+F1区工程一标段项目(以下简称“湘府世纪项目”)位于湖南省长沙市天心区,总建筑面积13万平方米,总投资约2亿元。2017年,项目经理王靖宇带着平均年龄不到30岁的年轻项目团队开赴长沙,着手开始湘府世纪项目建设。

受当地市场等多方面因素影响,项目还未开工,在进行前期成本策划时就出现了超过千万的亏损。面对压力,王靖宇带领项目团队坚持任务不减、目标不变、标准不降,将更多精力放在项目日常管控中,通过做好“加减法”来打造项目创效新引擎,不放过每一个降本增效的细节,把每一分钱都花在刀刃上。经过团队的共同努力,湘府世纪项目不仅实现了竣工当年结算,更扭转了亏损局面,创造了良好经济效益。

做“加法”:带着“放大镜”找效益

时值8月,长沙室外最高气温近40℃。白天,为了寻找性价比最高的各项物资材料,王靖宇带领团队跑遍整个长沙材料市场;夜晚,大家经过短暂调整又聚集在一起,对各项施工方案进行探讨。

“项目要想创效,就要用足绣花功夫,要抱西瓜,也要捡起芝麻。”王靖宇说。在项目施工过程中,项目团队运用大数据对日常管理进行量化,通过数据的及时反馈,寻找管理中存在的问题,重点加以解决。

刚开工时,王靖宇通过一周用电数据报表发现,项目一周的电损耗竟然达到了40%。他带领管理人员迅速查找问题根源,并与供电局、业主方反复沟通,促进了用电措施的优化。那之后,项目电损耗一直控制在10%以内。一年下来,项目水电费用合计不到50万元,平均每平方米不到4元,每平方米水电费



图中前景部分的8栋单体为湘府世纪项目D+F1区工程一标段。王彦博/摄

用较一般项目节约了近4倍。

湘府世纪项目包括8栋单体建筑,每栋施工到十层后需要安装施工电梯。施工电梯出入口高出整个车库顶板结构面近40公分,为了保证材料、人员的正常进入,需要使用高度40公分、长度4.6米的坡道做连接。项目团队反复进行研讨和经济对比,最终决定采用工字钢焊接定型坡道,代替传统的C20混凝土浇筑。施工完成后,经过核算,8个工字钢焊接定型坡道较C20混凝土浇筑坡道节

约成本1万余元,而且还可以重复周转利用,避免了材料浪费。

做“减法”:能省的钱一分不花

“长沙雨水多,我们可以将雨水收集起来再利用。”“水泥价格在上涨,砂浆配合比及水泥用量也要进一步管控起来。”“现场每次混凝土泵送剩余的混凝土也不能浪费。”……在项目班子的带领下,项目全体人员在日常管理中都具有了经济头脑,个个善于精打细算,通过做“减法”

来节约资源、降低成本。

先行施工的4栋单体建筑与其他几栋单体存在近3米的地势高差,项目团队结合土层特质,在中间部位砌筑起了引水沟、沉淀池和清水池,通过引水沟将地表滞水收集到清水池内,用于混凝土面层养护、砂浆搅拌。他们还在施工现场道路围挡外砌筑起了雨水集水池,将收集起来的雨水用来冲洗厕所。通过最终核算,这些措施为项目节约成本数万元。

据项目部商务负责人介绍,受当地相关政策影响,项目施工期间砂石、水泥的价格在不断上涨,水泥市场价由投标期间的350元/吨涨到了580元/吨。为了减少水泥砂浆浪费,项目团队将砌块的水平和竖向灰缝严格控制在8毫米以内,并及时做好落地砂浆清理、回收、利用等诸多细节工作。同时,他们还专门购置了台秤,在现场实时监控砂浆配合比,杜绝水泥浪费。

同时,项目团队通过结构底板防水找平层优化、二次结构构造柱优化、标准层厨房区楼板机电管构造优化、飘窗节点构造优化等措施,进一步减少成本浪费,共计节省了成本百万余元。在两年多的时间里,湘府世纪项目团队攻克了一项又一项难关,啃下了一块又一块“硬骨头”,把难点干成了亮点,让不可能变成了可能,用实际行动为集团提质增效、实现高质量发展作出了良好示范。

“在提质增效的道路上,办法总比困难多。”这句话成为了项目团队的共识。 张振东



强化责任担当 聚焦关键环节 多措并举提升执纪审查工作质效

2020年,集团公司纪委监察专员办公室坚持把执纪审查工作作为一项严肃重要的政治任务,坚持查办腐败案件以上级纪委领导为主,坚持将建筑行业典型违纪违法行为、境内外项目巨额亏损和资金损失、群众反映强烈的突出问题作为重点内容,不断提高政治站位,强化责任担当,在做实做好关键环节工作方面,勇于开拓创新,积极实践探索,实现了执纪审查工作质量和效果的新突破。

切实履行领导职责

提升领导力既是讲政治的必然要求,也是做好执纪审查工作的基本前提。针对集团管理层级多、问题线索多、基层办案力量弱的实际情况,集团公司纪委坚持以加强对全系统线索处置和查办案件的领导为抓手,采取直办、组团办、集中突破后交办、督办等多种方式,加大问题线索核查和办案力度,提高办案效率和质量,全年审查调查直办问题线索61件,督办15件,占全系统全年办理问题线索的42.5%;集团纪委直立案件6件,集中突破后交办立案或交办案件8件,占全系统新立案件的43.75%;发现涉嫌违法犯罪并移交监察(公安)机关案件(线索)4件,全部为集团纪委办理。

执纪审查工作聚焦“关键少数”“关键岗位”,关注重要工程、重点领域、重点企业,紧

盯贪污受贿、挪用公款、内外勾结利益输送、违反中央八项规定精神、境外业务资产损失、党员干部失职失责等问题线索,求真务实、严查严办,全年办理处级干部案件5件,涉及8人;办理分支机构负责人、项目经理等二级企业中层干部违纪违法案件15件,涉及17人;办理涉及境外业务资金资产损失、项目亏损7件,涉及9人;办理违反中央八项规定精神案件11件,涉及11人。通过加强执纪审查领导,强化了企业有腐必反、有贪必肃的政治导向。

推动形成体系合力

为充分发挥系统资源优势,集团公司纪委监察专员办公室及时建立了集团纪委审查调查人才库。从各级纪委专职纪检干部中筛选出有办案经验的纪委书记、副书记及骨干首批38人加入人才库,并根据纪检干部的能力和业务素质调整和完善人才库资源。

集团公司纪委结合纪检干部的专业特长和办案经验及问题线索和案件的具体情况,组成初核、审查调查组,每个小组都有集团公司纪委监察专员办公室审查调查室成员负责牵头组织协调。审查调查室还对方案制定、重点环节、线索把握和突破、谈话方式技巧和审查调查安全、定性量纪关键环节进行集体会商和审核把关,保证了线索处置和案件查办

质量。

加强业务指导服务

基层纪委执纪审查工作是制约提升集团执纪审查工作质效的瓶颈,必须加以高度重视。实践中,集团公司纪委对基层纪委超过3个月未结重要问题线索和案件定期督办,跟踪办理过程进展;逐个听取拟立案初核报告、已立案案件审查报告,进行两级、三级甚至四级会商,讨论、分析存在问题,提出工作建议和要求。全年对基层纪委会商指导90余次,有力加强了对执纪执法实战工作的分类指导。

同时,监察专员办公室聚焦短板,结合国际业务、工程结算、职称造假、物资处置、其他违纪行为取证和定性量纪,开展分享、答疑、讨论等沙龙培训活动,着力提高基层纪检干部的业务素质和执纪审查能力。

做好“后半篇”文章

“惩前毖后、治病救人”是纪检工作的重要指导原则。集团公司纪委监察专员办公室协助党委履行全面从严治党主体责任,以严重违纪违法、“四风”问题、群众身边腐败和作风问题为重点,梳理6个方面19类55项问题,在全系统警示教育大会上点名点事,发挥警示教育震慑作用。

深入研究身边案、典型案等腐败问题潜藏规律和案发规律,总结失职失责共性问题和高

风险问题,针对财务系统、党支部书记、处级领导干部、党委书记分类施教、说纪释法进行7批次廉政教育2310人次,督促管理人员忠诚履职、各级领导干部履行主体责任和“一岗双责”。

强化一案一剖析制度,研究案件暴露出的责任落实、制度建设、工作作风突出问题或苗头性、倾向性问题,对症下药,制发10份纪检监察建议书和监督检查建议书,要求业务系统和案发单位自查自纠、完善制度,强化执行,加强监督。坚持不懈追缴违规违纪违法涉案款物,强化不敢腐的震慑。按照专人负责、过程督办的方式,一条线开展追缴工作,效果显著,全年追缴违规违纪违法所得1362.93万元。

此外,集团公司纪委主动寻求市纪委市监委对集团执纪审查工作的指导和帮助,认真落实重大事项请示报告和查办腐败案件以上级纪委领导为主的要求,及时向市纪委市监委报告及咨询重要问题线索和案件查办工作,全年请求外调等措施支持19次,汇报和接受执纪审查业务指导33次。在涉及境外业务资金资产损失、企业重大担保风险、金融诈骗案件等影响企业健康发展的重大问题线索和案件调查处置方面,市纪委市监委更是给予了集团持续、直接、具体的支持和帮助,也为有效提高企业纪检监察干部政治素质、业务能力和审查调查工作的质量发挥了服务和保障作用。

高刚

机施集团评出第四届“项目岗位明星”

“项目岗位明星”138人。传承工匠精神,打造工匠团队;讲好机施故事,塑造文化品牌。据介绍,机施集团聚焦完成转型建设和经营主业,在推进施工现场质量、安全、文明施工标准化、制度化过程中,注重挖掘和汇聚广大一线职工的力量,充分调动一线职工的积极性、主动性和创造性,鼓励他们在项目建设中比服务、比奉献、比效率、比担当,并以“项目岗位明星”评选为重要载体和抓手,努力营造“处处都有星光闪耀的好典型”的浓厚氛围,鼓励和引导广大职工扎根一线、扎根基层、积极作为、建功立业。

本报讯(通讯员韩伟)近日,机施集团第四届“项目岗位明星”评选活动落幕,从基层600余名职工中选拔出的40名“项目岗位明星”获得表彰。“项目岗位明星”评选活动是机施集团党政联合发起的针对项目职工爱岗敬业、勤于钻研、遵章守纪、恪守标准等综合表现的评比表彰,每两年组织一次,获评者全部来自于长期在施工一线工作的基层职工,包括施工员、质检员、试验员、资料员、技术员、测量员、安全员和操作员八大工种。截至目前,“项目岗位明星”评比活动已举办4届,累计评选出

千里鉴定破“疑案”

这天,建研院司法鉴定中心副主任马德云接到了一个“千里迢迢”的电话。

“请问是北京市建设工程司法鉴定中心吗?这里是贵州黔西县人民法院,现在有一个建设工程民事纠纷案子,我们找了很多家鉴定机构,没人敢接。听说你们在司法鉴定领域很有经验,你们愿意试试吗?”

马德云沉吟了一下:看样子又是棘手的“疑难杂症”,但凭借在司法鉴定领域十几年的工作经验,他还是应允了。

打开卷宗,复杂的案情让他蹙紧了眉头——难怪没人敢接!原来,黔西县中医院地下停车场部分墙、柱、梁裂开,事故发生后工程进行了加固,但当事各方对费用划分问题产生了纠纷,诉讼至法院。案件涉及勘察、设计、施工和开发商四方当事人,且在当地均是有影响力的企业。

此案最关键的是事故发生后的责任判定。开裂原因的责任完全属于技术范畴,因此,司法鉴定意见就成为最关键的证据,将直接决定审判结果。“稍有不慎,就是砸牌子的买卖。”马德云一边在心里合计,一边迅速组织人员展开工作。

工程在事故发生后进行了修复,已不具备现场实测条件,鉴定人员在提供的已有材料的基础上

进行鉴定,内容包括地勘报告审查、设计审查和施工审查。

他们首先判断事故的直接原因是地下水上涨,进而分析工程勘察报告的抗浮水位设定值是否正确、设计院关于抗浮设计的考虑是否合理、施工过程中是否注意工程排水,从而判定责任单位。通过查阅大量资料和推理分析,他们出具了最终的鉴定意见:地勘报告抗浮水位设置不当是导致事故的主要原因,施工现场降水及应急措施不当是次要原因。

在法庭质证环节,马德云前后三次到场。地勘单位的四个代理人对建研院司法鉴定中心的鉴定资质、鉴定程序、鉴定依据、鉴定方法、鉴定意见等提出了31个问题。面对他们的轮番发问,马德云沉着应战,历时三个多小时,逐条回答每一个问题,无论是专业知识、程序问题还是气势方面,不逊对方一丝一毫。

最终,司法鉴定中心的鉴定意见被法院终审全部采信,法院判决地勘单位承担80%的责任,施工单位承担20%的责任。这一案件的终审判决结果被土木行业多家媒体披露,成为地勘抗浮设计防领域的经典案例,受到社会各界广泛关注。 盖爽



努力创造项目最大“产出” ——访集团杰出项目经理王锡军

王锡军,从事项目管理工作18年,参与建设了北京地铁6号线、机场线等7条地铁线路,是北京市“危大库”“轨道库”专家、市评标专家,曾获评中国施工企业协会工程建设优秀项目经理、北京市优秀项目经理等,现任北京地铁17号线05标项目经理、党支部书记。

记者:成本管控贯穿于前期策划到结算回款的全过程,是项目创效的重点和难点。在项目管理过程中,您是如何管控成本、创造效益的?请举例说明。

王锡军:项目管理的目的是管控成本、实现盈利。每一项工程都有其独特性,“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳”,必须客观分析,精心筹划。我总结了“超前筹划避风险,技术、管理创效益,团队协作出人才”项目管理“三十一字诀”。项目追踪伊始就要有风险意识;中标后从设计方案、工法选择着手,选用安全可靠、经济合理的技术措施和管理措施;开工后依靠项目团队管理,开源节流,向技术要效益、向管理要效益。项目筹划书是整个项目的纲领性文件,必须高度重视,对项目进行分析、把控,找出项目管理的关键点,选取最优方案。我们的目标是实现设计方案选择合理、施工方案有针对性、施工场区布置合理,这样既可以规避施工风险,又可以显著提高施工效率,通过技术措施创造效益。

北京地铁6号线04标慈寿寺站至花园桥站区间和昌平线二期10标均以盾构施工为主,但是二者的水文地质条件差异巨大,前者是砂卵石地层,后者是粘土层;工程所处地域也不同,一个在西三环繁华城区,一个位于六环外昌平郊区。所以,两项工程的重难点和盈利点自然也就不同。项目团队团队客观分析,精心筹划,分别采取有针对性的砂卵石地层小竖井开挖换刀措施和粘土层盾构快速掘进措施,并提前与设计院

沟通调整线路坡度,既规避了施工风险又创造了效益,两项工程均实现了超过预期的可观利润。

记者:您曾参与过北京地铁6号线、17号线等多条地铁线路建设任务。在大项目高质量履约的过程中,您是如何带领团队攻坚克难的?

王锡军:重大项目高质量履约是项目的核心,也是每一个项目管理团队都必须面对并且处理好的首要任务。一切成系统的管理工作,必须合理分工、明确责权利、团结协作,才能持续保持团队战斗力。地铁工程的水文地质条件复杂,自身风险高,风险源多,工期长,一个项目下来,短则三四年,长的七八年,是一场马拉松,也是一场高水平的接力赛。项目管理也必须掌握好节拍,有张有弛,分区、分阶段管理,才能实现高质量履约目标。工程大、施工难度大不可怕,只要方案措施有针对性、团队执行力强,就能攻坚克难。一个一个难关攻下来了,成就感有了,团队的士气自然就高了,履约能力就强了。

北京地铁6号线04标包括两座车站五个区间,合同造价8.3亿元,是当时集团在地铁施工领域合同额最高的工程。工法涵盖明挖、暗挖和盾构,地质条件复杂,下穿三环路、昆玉河、四环路,难点多、风险高。项目管理团队施行分区、分专业管理,明挖车站、暗挖车站、暗挖隧道、盾构隧道分别配备专业精干的管理人员,专业的人干专业的事,比学赶超。盾构团队快进快出,500多米长的五路盾构站顺利封顶,PBA暗挖花园桥站顺利拱顶,盾构砂卵石地层顺利掘进,小竖井更换刀具按计划进行……难点一个一个顺利攻克,高质量履约实现了,项目利润率达到了10%以上。

记者:从事项目管理工作十多年来,您为土木工程

培养输送了一大批懂技术、会管理的项目人才。在打造精干团队的项目管理方面,您有哪些好的经验和建议?

王锡军:团队管理的核心要素是人,目标确定后,由谁来干、怎么干就是第一要务了。必须合理分工、明确责权利,打造团结协作、作风顽强的团队。工期较长的项目,还应将员工的职业发展规划作为项目的一项重要工作计划,将员工的职业发展、职称评定等融入工程进展。通过开展科技创新、技术创安、BIM应用示范工程实践、QC小组等活动,提高员工的学习意识和创新意识,为职称晋升提供素材,到达项目创效益、团队出人才的目的。

我们还通过开展团队拓展培训、爱国主义教育等方式,不断强化党支部战斗堡垒的作用;通过节假日慰问、集体生日、员工之星评选等方式增强员工归属感和自豪感;建设整洁舒适的办公区、生活区,让员工吃得放心、住得舒心,全身心投入工作。在北京地铁17号线05标,项目部还规定先答安全题,再使用免费Wi-Fi上网,这样既提高了员工的安全意识,又给大家上网学习、娱乐创造了便利条件。我们还通过体育比赛、工地开放日等活动,让周边居民、单位熟悉地铁施工工艺,一方面拉近了项目部和周围居民的关系,也增强了员工的主人翁意识。

项目管理体系秉承“建楼育人”的宗旨,近年来先后培养出盾构操作手及管理

