



四方面发力强管理保履约提效益

集团公司生产管理部 郭双朝

集团公司第三次党代会明确了今后五年和较长一段时期集团工作的指导思想、战略安排和重点任务。生产管理系统要牢记发展是第一要务、建筑业转型发展是必由之路，锚定高质量发展目标，创新管控手段，不断加强项目标准化、集约化、精细化管理，为加快建设国内一流、国际知名的工程建设与城市综合服务商贡献力量。接下来，我们将努力从四个方面发力，持续强化项目管理，确保项目履约，积极助力集团改革发展不断迈上新台阶。

标准化再升级

项目管理是建筑企业最基础、最核心的管理工作之一。近年来，集团在持续提升项目管理水平方面出台了多项硬招硬招，制定了《北京建工集团施工项目管理手册》《北京建工集团视觉识别手册》《北京建工集团建设工程施工现场安全防护设施标准(A-0)》和《北京建工集团施工项目VI制品集中采购、租赁管理试行办法(A-0)》等一系列管理制度，并不断加大管理力度，取得了一定成效，但仍存在项目管理水平不均衡、个别项目管理相对粗放、“脏、乱、差”时有存在的现象。

下一步，我们将从两方面发力，通过制度的不断完善，提高全员文明施工管理意识，强化责任落实，不断推进集团施工现场标准化管理水平。

首先，力争在今年上半年完成《施工项目管理手册》升级改版发布。《手册》融合了市政工程要素，全面覆盖集团业务范围，规范了项目现场管理标准，将为提升项目标准化、规范化水平，提高项目履约、盈利能力提供支撑。目前，其修订工作已基本完成。

同时，进一步加强施工现场标准化管理，

提高安全生产、场容标准化管理水平。今年，生产管理部和安全管理部计划牵头组织集团相关业务系统、调集三大事业部和部分二级公司力量，研究制定《北京建工集团施工现场安全生产标准化图集》。我们将在充分调研、对标集团内外先进管理经验的基础上，全面梳理现场施工区、办公区和生活区的策划、建设、使用维护及处置等全生命周期管理环节，在原有标准化手册的基础上，改进和深化不符合现行标准的部分，重点针对管理空白点查缺补漏，重新制定相关标准。

策划管理再加强

策划的本质是管理，策划缺失或薄弱，就是管理缺失或薄弱。

今年，集团层面计划出台《项目策划管理办法》，《办法》将明确各单位、各项目策划管理的组织机构和职责，统一各项目的策划标准、策划内容和策划深度。对合同额30亿元以上或社会影响力大、民生关注度高的重点工程，集团公司生产管理部将组织相关业务部门和专家团队、事业部、二级单位开展集团层面的项目策划，及时提出合理化建议；其他重点工程项目策划由二级单位负责组织，报集团公司生产管理部备案；一般项目由项目部完成项目策划工作，报上级单位审批。

根据《办法》，在项目实施过程中，各单位要督促项目部对项目策划执行情况进行阶段性检查评估，掌握项目进展情况及相关问题。完工后，项目经理要组织相关部门对项目策划进行全面总结，查找项目管理行为的得与失，对出现的问题提出预防性措施，总结经验与教训，形成管理成果并报给所属单位。重点工程的策划总结成果要报集团公司生产管理部

部，生产管理系统将适时组织各单位、各项目开展经验交流，实现互通有无、取长补短，从而推动集团项目管理水平持续提升。

履约管理再提升

当前，市场竞争日益激烈，业主对工期、质量、安全、环保等的要求越来越高，这要求我们的履约管理能力必须不断提高。履约风险一旦发生，不但严重影响经济效益，更会损害企业的品牌形象，因此，我们要将提高履约管理水平、防范履约风险上升到战略高度去看待，通过做好项目前期策划、夯实项目现场管控、强化分包商与供应商管理等，实现优质高效履约。

一方面，对重点工程实施一对一挂帅督导，定期发布《集团公司承揽在施工程节点目标履约预警》，对履约预警工程，落实责任人，落实保障措施，制定督导方案并加强督导，确保履约。另一方面，加大重点工程的督导检查力度，继续通过视频会、协调会、派专人驻场督导、例行检查等手段加强过程监管。对集团承揽工程、重点工程启动月报制度，对红色预警和重点工程实施周报制度，对履约异常项目启动日报制度，各事业部同时加强管控，确保按时实现节点目标。第三方面，继续开展项目检查评比，将检查范围扩大到非集团承揽重点工程，以《施工项目管理手册》为抓手，奖优罚劣，确保项目严守工期、安全、质量红线，促进项目管理水平持续提升，用一个项目的高质量履约不断擦亮“北京建工”金字招牌。

劳务用工管理再创新

在转型发展方面，我们还将积极探索劳务管理改革和自有产业化工人队伍建设新路子，提高项目自主管理能力和能力，全面提升项目

创效水平。

关于用工方式，试行施工现场班组承包制模式。以房建规模5万平方米左右(或大型项目相对独立标段)的结构、二次结构、装修作业阶段，或老旧小区改造、市政、园林、养护、水电等用工相对稳定、独立的项目为试点，推行使用班组承包制。目前，已有22个单位确定24个试点项目并制定了试点方案，做好了试点工作的全面准备。集团于3月中旬召开了专项推进会，推进试点工作逐步落地实施。同时，要指导试点项目做好劳务用工计划和施工组织方案，配强现场管理人员，确保生产、商务、安全、质量、人力、劳务等系统密切合作，紧抓施工过程组织与管理这个“牛鼻子”，让试点工作落实到位、取得实效。试点实施过程中，每月统计人员工资、完成实物工作量、工期等，定期与使用建制制劳务企业的同类项目或以往项目进行劳务成本、工期对比分析，于年内总结出试点经验及改进措施。

同时还要推进工资资源库培养试点工作。配合班组承包制试点工作，加快施工现场关键岗位熟练工长(工人)的培养、储备，在社会上选用现场管理能力强、施工经验丰富、有专业技术的工长(工人)纳入项目管理团队，促进施工过程和作业班组管理水平提升，并为集团后续推进自有产业工人队伍探索路子、积累经验。

部长论坛

深入贯彻落实集团公司第三次党代会精神
——奋力推动高质量发展——

技术公司自主开发技术获北京市新技术新产品认定

日前，技术公司自主开发的海绵城市体检评估与预测预警技术服务获北京市新技术新产品认定。

在海绵城市已成为我国绿色生态城区建设规划和韧性城市建设重要组成部分的大背景下，该项技术服务依托“气候变化对海绵城市建设影响评估方法”和“海绵城市体检与预警系统”，为海绵城市建设提供集气候影响评估、全过程多尺度体检诊断、水安全与水环境风险预测预

警为一体的综合技术服务，为海绵城市、绿色生态城区、韧性城市等相关领域设计、建设过程和运营管理提供风险管控方法和技术支撑。

据悉，该项技术服务拥有4项自主知识产权，其中“气候变化对海绵城市建设影响评估方法”“海绵城市河道整治效果综合评价方法”、为海绵城市建设提供集气候影响评估、全过程多尺度体检诊断、水安全与水环境风险预测预

新材公司一成果经鉴定达国际先进水平

近日，新材公司科技研发成果“基于人工智能的新拌混凝土质量智能监测系统研究与应用”顺利通过成果鉴定，达到国际先进水平。

据了解，该成果通过开发基于人工智能的新拌混凝土质量智能监测系统，解决了搅拌站在混凝土生产过程中及出厂质量检测中存在的检测人工成本高、效率低等难题，提高了新拌混凝土质量保证率。此外，该研究成果未来还

能延伸应用于混凝土罐车运输途中、混凝土下料入泵以及现场浇筑的全过程，让工程质量更有保障。

评审专家认为，该研究成果很好地掌握了新拌混凝土质量智能监测系统研究的关键技术及具体实施方案，具有普适性和推广性，可向混凝土生产企业和施工现场推广应用。

目前，该研究已获国家发明专利1项，发表相关论文3篇，获得软件著作权1项。(李培媛 梁旭)

集团7项成果在全国BIM大赛获奖



上图：工体改造重建项目智慧工地决策系统界面。
左图：采用机械化施工的北京地铁17号线05标联络通道，白红/摄
右图上：原山大道模型图；右图下：原山大道实景图。陈鹏/摄

近日，中国建筑业协会公布第七届建设工程BIM大赛结果，集团共有7项成果入选，分别获评BIM技术综合、BIM技术单项一、二、三类成果。

其中，《北京工人体育场改造重建项目(一期)建设全过程BIM综合应用》获评BIM技术综合一类成果，《BIM技术应用于北京地铁17号线05标施工环境风险及智能化管理》《原山大道城市高架桥建设项目智能建造应用》获评BIM技术单项一类成果。

北京工人体育场改造重建项目(一期)针对梳理出的十余项难点问题，制定了涵盖设计、施工、竣工交付、运维各阶段的全过程BIM应用方案，在四个阶段开展了19项基础应用以及清水混凝土模板数字化加工、二次

结构异形洞口智能预留、土护降全过程管理、安全防护精细化管理和装配式幕墙施工管理等5项创新应用，促进了工程建设优质高效推进，实现了显著的经济效益、环境效益和社会效益。

北京地铁17号线05标项目在常规应用的基础上，创新集成式应用，将BIM技术与科技深度融合，基于BIM应用的隧道风险源管控-盾构接收、基于BIM应用的隧道风险源管控-特级风险源、基于BIM应用的联络通道机械化施工研究等获得专家一致认可。智能管理方面，项目引入了智慧工地系统，综合管控安全、质量和人、机、料、监测、隐患数据及周边环境沉降，并创新应用盾构智能管控平台，进一步实现了机器运行状况及施

工情况管控数据化。

市政路桥总承包一部BIM科研中心与原山大道项目技术团队组建了攻关小组，应用BIM+GIS技术实景动态辅助施工管理，采用定期逆向建模的动态观察方式，全工区无死角检查施工现场存在的安全隐患，有效解决了项目战线长、工区多、管理难度大的问题。技术团队开发了装配式桥梁智慧管理系统，实现了智能化、自动化预制梁场规划、装配式桥梁排产、生产与施工动态协同，配合开发的移动端程序利于生产人员记录每天实际进度情况，进一步提高了工效。通过应用BIM技术，主线高架桥异形花瓶墩柱的施工也顺利完成。

此外，《通州人和良园二期项目施工阶段

装配式BIM技术应用与实践》获评BIM技术综合二类成果，《BIM助力北京城市副中心行政办公区二期东组团三标段(EPC)项目数字建设》《中关村东升科技园二期项目BIM精细化管理》获评BIM技术综合三类成果，《BIM技术在地铁3号线一期工程03合同段施工管理中的应用》获评BIM技术单项三类成果。

据悉，中国建筑业协会组织开展的建设工程BIM大赛旨在全面贯彻《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》《住房和城乡建设部关于印发“十四五”住房和城乡建设科技发展规划的通知》精神，鼓励各企业开展BIM技术创新应用，推动建筑业高质量发展。(张磊 樊乐 李燕)

良性商务运行模式助力企业高质量发展

“如何实现既有规模又有质量的发展”是所有企业需要面对的现实课题。在完美履约的同时追求经济效益最大化，做好商务管理显得至关重要。一直以来，四建公司坚持以工程总承包为引领，以精益管理能力提升为着力点，从各个系统、各个维度不断提升创新能力，形成了特色鲜明的商务管理模式，为实现高质量发展提供了坚强保障。

强化顶层设计 形成重视链条

在经济管理中，四建公司重点推动两件事落地：一是低成本运营，通俗来讲就是有计划地提高全员成本意识、技术、生产、商务等各系统有效联动，形成一种自上而下降本增效的闭环管理模式，从而用最低成本完成工程建设；二是现金流回正，不断规范内部资金秩序，努力实现资金分配公平。

只有资金全部收回，工程项目才能实现利润落地。为了保证工程完工后尽快结算，四建公司出台了《工程经营过程管理办法(试行)》《经济数据统计、传递、核算管理流程》等一系列制度文件，激励项目部不断提升履约能力，持续巩固“干道理万道理，项目盈利才是硬道理”的成本理念。

项目结算工作是个“一把手”工程，四建公司“一把手”在找活、干活、回款三项重点工作、中内力亲为，坚持问题导向，对结算周期长、内部贷款高、成本压力大、现金流未及及时回正、业主资信恶化等高风险项目公开亮红

牌，指定主责领导协调督办，并每周在公司总办会跟踪动态。这些举措为商务工作提供了极大支持，有效实现了资金的快速周转。

有了制度的刚性约束，再加上政策支持和企业整体氛围影响，一种“人人管成本、人人降成本”的大成本观在潜移默化中形成。经过多年发展和积淀，四建公司形成了一些深入人心的经营理念，如“工程进场后，要以商务为中心”“竣工之日就是结算报出之时”等。以这些理念为纲，各项目负责人提前谋划，做到心中有数。四建公司适时发布了《竣工结算奖励办法》《考核兑现管理办法》，及时对盈利项目部门进行奖励和兑现，实现双重激励。2021年，四建公司项目结算奖励金额143万元，超额利润兑现金额4337万元；2022年这两个数据则分别为约1477万元、4325万元。

强化过程控制 打造管理闭环

前期重策划，中期重过程，后期保质量——四建公司高度重视重计量工作，打造覆盖经济活动全过程的管理闭环，有效化解了各类矛盾和风险。

前期的成本策划能够有效识别合同风险，筛选主要盈亏项目，在合同履行和过程经营中具有重要借鉴意义。在详细商务的成本策划基础上，四建公司坚持把好经营关口，紧盯重计量、组价、定价、资料完善、寻找索赔依据等突破口，牢牢守住项目效益底线。同时，指导各项目改进商务工作模式，确保后期结

算工作有理、有据、有节、有利。

四建公司还高度重视结算过程管控，要求各项目进场就要做好重计量工作，结算时将重计量收入和变更洽商费用全部纳入，做到算无遗策，极大加快了结算进度。同时，公司经营部还会积极帮助急难险重项目推进变更、图纸会审等工作，为竣工结算做好准备。

四建公司坚持踏踏实实“精细管理降成本，优化方案促盈利”的经济管理工作方针，以优质结算项目为标杆，大力推广典型经验。以Y项目为例，该项目自招投开始就迅速组织开展重计量工作，通过研究清单、定额规则、熟悉图纸，完成招标图纸的建模算量，并在中标后2个月内完成最终版施工图量，拉列植筋、出入口等漏项清单也通过与建设单位沟通协商予以补充。工程建设历时20个月，竣工验收3个月后即完成全部结算工作并预计实现盈利1000余万元，再过一个半月已经回款至结算额的97%。这一结果再次印证了重计量工作的重要性。

强化效益导向 确保结算质量

四建公司始终秉承“务必以服务客户为中心，务必以全面履约为中心”的服务理念，高水平的综合履约提升了客户满意度，也为开展三次经营奠定了坚实基础。针对存在成本风险的项目，四建公司还会派出“专家小组”与业主沟通洽谈，发挥总部优势，切实保证企业利益。

更重要的是，四建公司有着较强的复盘意识。为解决“结算周期长，资金周转慢，‘两金’占

比高”的突出问题，公司大力落实“当年竣工、当年结算，当年回款”的“三同时”结算机制，项目进场即开始重计量工作，准确确定收入，过程中及时确认变更费用，后期再通过复盘项目结算工作，举一反三，提前预警和布局类似项目，主动采取措施规避风险，巩固结算成果。

据统计，四建公司自落实“三同时”结算工作机制以来，结算定案工程35项，平均结算周期1.02年，平均结算收益率7.46%。其中结算收益率低于平均水平的工程23项，平均结算周期1.06年，结算收益率高于平均水平的工程12项，平均结算周期0.95年。以上数据表明，结算周期长并不能带来更高的收益，还会占压资金，增加财务风险。四建公司坚持以问题为导向，坚持快算快结，全力化解结算周期与结算收益率之间的矛盾，努力实现工程结算收益最大化。

多年来，四建公司不断强化效益导向，加强顶层设计、狠抓过程管控，大力推广“干道理、万道理，项目盈利才是硬道理”的成本理念，为三次经营、重计量、“三同时”等工作制度和落地实施提供了良好土壤，形成了一些值得推广的典型经验。降本增效是一项动态的工作，无法做到一劳永逸，四建公司一直在路上。(梁文静)

提质增效

建研院联合承办第三届全国智能建造与智慧运维技术交流会

近日，第三届全国智能建造与智慧运维技术交流会暨第三届全国智能建造学科建设与工程实践发展论坛在北京工业大学举办，活动由中国技术创业协会、中国建设教育协会和住建部新型建筑工业化研究中心主办，建研院为承办单位之一。

会议设立了智能建造、智慧运维以及智能机器人/智能建造专业建设等分会场，各路专家学者就智能建造与智慧运维的科研创新、技术应用、人才培育、成果转化等方面进行了学术交流，交流内容包括夏奥鸟巢到冬奥国家速滑馆、卡塔尔体育场、北京城市副中心站综合交通枢纽、京张高铁等工程的智能建造技术与创新应用。

论坛上，建研院两项成果荣获中国技术创业协会颁发的第三届智能建造技术创新大赛一等奖、三等奖。(盖奕)

建筑工程总承包部举办装配式专题培训

近日，建筑工程总承包部在通州区六小村项目部举办2023年第一期职工素质讲堂，开展了“装配式混凝土结构施工技术研究与工程应用”专题培训，京内外项目70余人在现场和视频会议分会场参加。

培训中，建筑工程总承包部“装配式智能建造”职工创新工作室负责人、六小村项目部总工程师刘晟源结合项目装配式工程构件深化要点进行了分享交流。参训人员还观摩了施工现场。(蔡伟红)

建工环境高级(资深)技工接受“升级”“保级”考核

近日，建工环境公司启动了第三届高级(资深)技工考评和资格复审工作，顺利通过考评的笔试、实操、评议三个环节可以获得“升级”，顺利通过资格复审者则可以获得“保级”。

共72人参加本届考评，其中31人通过笔试进入二轮实操考试环节。该环节最考验专业技能、临场应变能力和综合能力。化验、运行、设备三个不同序列的“考生”分别接受了该环节的不同考核。

化验实操考试在以往基础上新增了盲样考核和工艺分析答题，考核化验工独立进行化验验证

和比选的能力，旨在培养他们为生产运行提供切实可行调控指导建议的意识和能力。运行实操考试增设了参观生产现场、现场问题汇总答卷两个环节，并设定了统一生产场景，根据实际应用和星级水厂常态化管理要求设置关卡和“问题陷阱”，综合考察解决实际问题和随机应变能力。设备实操考试聚焦电气自动化控制设计、简易PLC编程、电气自动化故障排查三大方面，让“考生”深刻领会“智慧化水务”时代的到来。

此外，高级(资深)技工资格复审工作也在同时开展。(黄潇化)