

提升重点工程总承包管理核心能级

上海建工总承包部坚持推进“菱形管控”取得成效

上海建工集团总承包部自2019年以来在实施对重点工程总承包管理中,坚持推行“MEES菱形管控”模式。从该部最近举行的专题研讨会上5个菱形管控团队的交流中,可以感受到坚持推进“MEES菱形管控”模式后,团队建设更加强调关键岗位的协同作用,总包管控更加注重策划、集成与协调,技术赋能更加注重“智慧工地”建设,现场安全更加注重风险管控前置,理念转变更加注重做好服务业主工作。尤其是菱形管控团队的品牌创优定力、综合协调能力、服务创效目标、风险管控和协同补位意识明显增强。

为贯彻落实住建部《建设项目工程总承包管理规范》提出的新要求,加快从“工程承包商”向“建筑服务商”转型升级,必须进一步强化项目总承包强有力的管控体系建设。为此,上海建工集团总承包部注重项目核心团队建设,在提升总承包管理理念、总承包管理流程与体系建设、总承包管理核心能力和总承包管理人才等四个方面下功夫,从2019年起,坚持推行以总承包项目部“项目总经理(M)、项目总工程师(E)、项目总经济师(E)、项目安全督察员(S)”等关键岗位为核心团队的“MEES菱形管控”模式。通过核心团队建设,提升关键岗位的责任意识和能力素质,加强关键岗位的整体协同,发挥辐射引领作用,从而提升总承包管理能级和项目管控能力,实现从工程承包商向建筑服务商的转型升级。

上海建工集团总承包部实施“MEES菱形管控”模式两年多来,取得了明显成效。首先是总承包项目部菱形管控团队的品牌创优和服务创效目标明显增强。总承包部第一管理公司实施的提篮桥92#地块项目,是上海建工与中国金茂在上海合作的首个商办楼项目,菱形管控团队主动适



应业主方项目管理体系文件和有关工程、成本、设计、营运和招标采购等方面的管理要求,做好风险预判、策划协调、组织管理,在质量和HSE管理考评中保持领先排名,打响上海建工品牌。总承包部第二管理公司实施的崇明花博会项目,其中的蝴蝶状造型世纪念馆,屋面结构原报价清单中为“薄壳板C40”,项目实施过程中调整为“双曲面清水预应力混凝土薄壳顶结构C40P6”,两种结构价差较大,菱形管控团队多次与业主商务谈判,并在现场制作4个

实体小样,以此为依据测算工程造价,得到业主最终同意,从而避免了经济损失。总承包部第七管理公司实施的西湖大学云谷校区项目,菱形管控团队在优化施工方案实现降本增效上下功夫,现场施工道路采取“永临结合”方式,通过测算土方外运与场内短驳的价差,合理布置场地内土方堆放点,实现场内“土方平衡”,既解决了土方外运难的困扰,又节约了可观成本。

其次是总承包项目部菱形管控团队的资源整合和综合协调能力明显增强。总承包

部第一管理公司实施中的临港冰雪之星项目,是总承包部在临港新片区最大的在建项目,建成后 will 拥有全球最大的室内滑雪主题功能。其中项目施工中遇到的一些技术难题,为目前尚无执行标准的“超纲问题”。菱形管控团队在技术管理中引入“前台管理+后台管理”的模式,即前台管理中充分集成技术优势和资源,推动工程建设;后台管理中通过成立项目专家委员会,集思广益,推动解决重大技术难题。总承包部第四管理公司实施中的上海迪士

尼乐园斯汀项目,迪士尼业主方派驻法务团队,采用矩阵式管理、FIDIC合同文本中大量的“雇主特殊要求”索赔补丁等,这种总价包干合同框架,不利于承包商的投标报价、过程索赔以及权利主张。菱形管控团队将“全过程、全专业结算管理”的商务管理思路贯穿于项目实施的各个阶段,综合协调各分包单位的管理力量,将施工、采购、计划、技术、深化设计和财务等条线责任落实到人,全程参与,随时随地做好项目变更的资料收集与记录,为两次经营打下扎实基础。

再次是总承包项目部菱形管控团队的风险管控和协同补位意识明显增强。总承包部第六管理公司实施的两港大道项目,菱形管控团队经过分析认为机械伤害、高处坠落是现场最大的安全隐患。通过实行风险多级预防,细化风险识别层级,对不同的层级制定专项预防措施,确保安全工作中软件和硬件落实到位。总承包部第二管理公司实施中的金桥4-02通用厂房项目,菱形管控团队针对地铁50米保护线内4区基坑开挖时限制土方载重车辆通行的挑战,安全管理部门会同商务管理部门、工程技术部门等根据上部载重车辆通行工况进行排架加固整体稳定性验算和成本测算,不断优化排架搭设方案,在安全稳固的前提下,最大限度地节约搭设费用。

与此同时,上海建工集团总承包部重视总部和管理公司建设,积极探索总结符合建工特色的工程总承包模式,打造全过程策划、深化设计、分包履约、运行维保等总承包管理服务优势,增强集团内参建单位在大型复杂项目中的专业策划、专业支撑和专业总承包水平。加强管理公司能级建设,以经营订单、营业收入和利润指标为导向,推动管理公司增强发展内在动力。(章华平 张文君)

项目党建品牌与工程品牌交相辉映

上海建工总承包部积极推进重大工程项目党建工作

为进一步提升重大工程项目党建工作水平,充分发挥项目党建在重大工程建设中的引领作用,近年来,上海建工集团总承包部党委积极引导所属各管理公司党组织和重大工程总承包项目部党支部开展丰富多样的党建联建、文明共建和立功竞赛等活动,提升项目的凝聚力与战斗力,项目党建品牌与工程品牌交相辉映。

根据工程项目的特点,上海建工集团总承包部项目党建把“凝心聚力、培育人才、化解矛盾、关爱员工”作为主要工作内容。项目党组织在工程建设过程中,有针对性地开展思想政治工作和各种立功竞赛,使员工明确工作目标和岗位职责,调动广大员工的积极性;为员工搭建成长成才舞台,发掘、培养和用好优秀的青年人才,形成源源不断的“人才链”;积极开展项目党建联建共建活动,落实绿色施工要求,做好周边居民的工作,化解项目内外各类矛盾,为施工创造良好条件;做好了解人、关心人、凝聚人的工作,推进项目文化建设,关心关爱农民工,进一步增强项目的向心力和凝聚力。

立功竞赛有力推动工程建设

作为全球首个总部落户上海的国际组织新开发银行的永久性办公场所,该项目建设具有社会关注度高的特点。新开发银行总部大楼项目党支部结合2020年项目竣工冲刺目标,在项目前期竞赛活动的基础上,又继续组织开展以“工期进度、安全质量、文明施工、技术创新、综合管理”等为主要内容的“冲刺100天”立功竞赛活动和“青年突击队”活动,营造争先氛围,调动广大员工的积极性和创造性,使项目建设顺利进入到收尾阶段。项目部荣获上海市重点工程实事立功竞赛特色项目、优秀团队、上海建工建工集团“精品杯”立功竞赛优秀集体等多项荣誉。

为不负建造世界一流大学的时代使命,西湖大学项目党组织围绕工程建设节点目标,广泛开展立功竞赛和排行榜活动,大张旗鼓地进行表彰和奖励,起到了激励和

弘扬先进的良好作用。如桩基施工阶段,在上海建机施集团与五建集团两家桩基施工单位中开展了立功竞赛“对抗赛”活动,日打桩数从初期的40多根,上升到了100多根,确保了桩基施工节点目标的如期实现。还如在现场开展青年突击队竞赛活动,命名的5支青年突击队,你追我赶勇挑重担。其中的1支由庄磊担任队长、15名青年管理人员参加的“安全管控青年突击队”,凡是晚上浇筑混凝土时,旁站的总是他们。由于杭州白天限制搅拌车通行,只能在晚上浇筑混凝土。工程开工建设至今,至少浇筑了七、八十次混凝土,每次浇筑需十多个小时,都是由这支青年突击队来承担旁站任务的,他们不愧是一支攻坚克难的英勇突击队。

搭建舞台加快培育青年人才

上海苏州河环境综合整治四期工程(简称“苏四期”)项目部有28名管理人员和工程技术人员组成,其中有不少是刚入职的应届大学毕业生。项目党支部采取“走出去”“请进来”的办法,到上海建工的上海北横通道项目、温州瓯江口PPP项目实地学习施工管理经验;请水务局堤防处、市质监站、太湖局等水利安全生产、施工管理等方面专家到项目部面对面传经送宝。还采取“师徒带教”“多岗轮换”“每周课堂”等形式,开展业务和技能培训,让年轻大学生从项目部“五大员”岗位做起,详细了解施工工艺里的每一道工序,熟练掌握项目管理中的每一个环节,在成长道路上“不断电、不跳闸”,加快成长为项目管理和工程技术的“行家里手”。一分耕耘,一分收获。目前,“苏四期”项目已基本完工,项目部28名管理人员和工程技术人员,已孵化裂变成了建工水电建设公司5个新项目部的班底,其中5人被提拔聘任为项目经理,16人成为了项目副经理或施工主管。

浦东机场卫星厅、特斯拉超级工厂、国展中心规模提升和正在建设中的宜家临空项目等上海市重大知名工程建设过程中,项目党组织通过命名成立青年突击队和

青年科技团体,承担攻关课题等,加快青年人才的培育。从国展中心规模提升项目储晓峰青年突击队到卫星厅项目张松青年科技团体,从国展中心规模提升项目王兆隆青年突击队到特斯拉超级工厂项目邢俊青年突击队,再到宜家临空项目青年工程和马晋管理型青年突击队、薛伟管理型青年突击队,涌现出一批勇于担当、敢打硬仗的青年人才。创出了卫星厅玻璃钢清水混凝土圆柱质量和国展中心规模提升中铝板木纹蚀刻技术、全进口漫反射涂料应用技术、国内最大规格吊顶铝板应用技术的领先水平,充分体现出“建一流工程、育一流人才”的成果。

党建联建及时协调化解矛盾

位于上海虹桥路的超级工程——徐家汇中心项目注重开展项目党建联建共建活动,邀请上海建工各参建单位、新鸿基业主方、徐汇城管、徐汇环保、徐汇质监站、徐家汇街道、徐家汇警署、徐汇交警、申通地铁维保以及工地周边6个居委会等成立项目临时党支部,工程上的难事、困难都会拿到支部里来讨论、协调。正是项目临时党支部的联建共建,为项目的顺利推进起到了润滑剂的作用,同时也架起了项目与周边居民的连心桥。真诚换真心,温情若比邻。从被投诉到好邻居,依托党建引领,项目临时党支部聚焦社区维稳,为工程推进保驾护航。由于徐家汇中心项目2号地块紧贴交大南洋广元公寓,2016年初,居民们曾对施工噪音、项目建成后日照、光污染等问题忧心忡忡,一度与施工方矛盾较为突出。经过临时党支部持续不断的工作,期间走访居民106户,召开协调会20余次,全覆盖式的家庭走访,有效化解了与周围居民的矛盾。同时,总承包项目管理团队努力践行文明施工准则,尽量将施工影响降到最低,得到了居民的理解和认可。居民们邀请施工方参与联欢会,发自内心的写下了“好伙伴、好邻居”6个字,赠予新鸿基业主方及项目临时党支部。

“苏四期”项目施工为线状,处在主城区,施工期间不可避免遇到各种矛盾。项

目党支部明确责任分工,安排专人负责收集,及时协调化解各种矛盾,确保项目施工顺利进展。项目开工初期,位于项目起点附近的施工段有2株稀有品种植物和1棵超百年树龄的珍贵古树影响施工,当现场施工人员与该业主沟通时,被告知须4000万元的“天价”搬迁和赔偿费用。项目党支部依托“党建联盟”沟通平台,通过走访绿化管理单位,主动上门沟通,宣传工程建设意义,最后只用了很少的费用把稀有植物和百年古树顺利移植到规定场地保护起来,确保工程顺利推进。项目收尾阶段,在施工沿岸还有10余栋民房建筑骑在老防汛墙结构之上或位于施工作业区域内,水务部门、区政府等部门出面与相关村民多方协商拆迁索赔未果,导致该岸段施工搁置。项目党支部主动走访该区域居委会,召开党建联建座谈会,了解村民公共区域实际困难,并无偿为社区新建1个垃圾分类房、1个化粪池以及硬化10余条道路。还多次来到相关村民家中慰问独居的孤寡老人,向困难学生提供助学金,暑期开展送清凉活动等,并承诺施工期间妥善安置相关村民,还委托第三方检测机构对房屋进行全方位评估,所有评估费用由项目部承担等,从而使积压的“怨气”转化为“和气”。在多方共同努力下,有关部门与相关村民终于谈妥了拆迁补偿费用,确保了“苏四期”1标堤防改造项目的完美收关。

关爱员工增强项目的凝聚力

上海市重大工程——龙东大道项目的建设,战线长、工期紧、任务重,项目党支部秉持“围墙内外是一家”的理念,把关心关爱员工增强项目的凝聚力作为工作的重点,凝心聚力推进工程建设。如结合“不忘初心、牢记使命”及学“四史”教育,利用红色教育基地、红色教育书刊、主题教育电影、文献专题片等开展系列主题活动;借助传统节日,组织项目员工开展形式多样的文体活动;在端午佳节来临之际,组织员工一起制作香囊和龙舟;在中秋节为项目员工送上精美的月饼礼盒;

组织开展“青春心向党,建工新时代”露天电影进工地活动,丰富员工业余生活;确保员工宿舍冷空调、热水器配置到位,宿舍配备USB接口及免费WIFI,食堂菜品丰富,安全卫生。除了生活上关心、物资上保障和条件上改善外,还在精神守护、职业病防护上动脑筋、想办法,把关爱员工落到实处。通过设置“安全体验区”,让建设者增强自我保护意识和能力;与员工交朋友,切实帮助解决遇到的实际困难;及时进行心理疏导,解开员工的心理疙瘩,激发参与工程建设的积极性,为建设“精品工程”贡献力量。

“苏四期”项目全在户外露天施工,“冬天一身寒,夏天一身汗”是该项目建设者工作环境真实写照。项目党支部从工作、生活和成长进步多方面关爱“大家庭”中每位员工,做到“冬天有温暖、夏日有清凉”。“苏四期”项目外来务工人员占96%以上。项目党支部以党建带工建,不把外来务工人员当外人,不管是项目管理团队还是外来务工人员,彼此以“同志”“兄弟”相称。外来务工人员宿舍的洗衣机、空调、健身房、WIFI、阅览室等设施一应俱全,还有有条件的工区为体育爱好者建造了篮球场,丰富一线建设者们的精神文化生活,深受广大员工们的好评。去年八、九月份是“苏四期”施工的黄金期,正逢夏季酷暑。为保证务工者职业健康,项目党支部主动与上海海华医院签订“健康医疗服务协议”,组织项目部全体人员开展医疗紧急救护培训。同时,两次邀请建工医院医疗服务队进工地,为项目部6个工区一线施工管理人员、建设者进行健康咨询服务。在抢工期期间,为确保员工循环上班,各工区食堂24小时都有热菜热饭供应,且品种丰富,每顿四菜一汤,只收成本费。还为员工提供生日饭、病号饭,高温时节,专人送绿豆汤和盐汽水、清凉解暑用品、电风扇等到工地。同时,为丰富员工业余文化生活,举办管理团队与一线建设者参加的扑克、象棋、羽毛球等比赛活动。建设者们上班走到工地,看到整齐有序的施工区,有一种舒心的感觉;下班回到生活区,看到宽敞住宿房间,应有所需的生活用品,有一种温心的感觉。“项目部就是一个大家庭”。(章华平)