



中建八建集团承建的烟台绿城春熙海棠项目,近日被烟台市芝罘区住建局授予“安全生产优秀标杆工地奖”。

探索党建工作与生产经营管理深度融合

中煤建安七处推行党员网格化管理

“一定要注意滑模施工时垂直度的观测,不能大意!”在中煤建安七处内蒙古鄂尔多斯城塔项目部原煤仓工程施工现场,该项目党支部书记葛长江正带领第二网格小组进行检查,并针对发现的问题对施工班组做出提醒。这是七处“党员网格化管理”同频共振,构建党建工作新模式的缩影。中煤建安七处(以下简称“七处”)现有在职党员72人,按项目分布设6个基层党支部,3个机关党支部,项目党支部为组织管理的最基层,也是最“接地气”的主体。近年来,随着工程项目增多、分散、流动、周期短等特点,党组织作用发挥不够充分,如何把党建工作与生产经营管理深度融合,以高质量党建引领企业高质量发展,成为七处党委必须深入面对的问题。通过调研发现,基层党支部党员60%为基层经营、生产、安全、技术等专业人员,40%为基层班子成员和业务骨干,为推行实施“党员网格化管理”提供了先决条件。

主要做法
2020年初,中煤建安七处党委提出全面推行“党员网格化管理”,充分发挥党员的“C位”作用,把四个土建施工项目按照单位工程所在区域划分16个网格,两个月洗选运营厂以运营生产线为单元划分为6个单元网格,所有党员都纳入网格管理,以党支部为网格管理小组,处党委统筹全处网格管理,形成“党委—党支部—党员(网格员)”三级

网格组织管理体系。推行“网格化”管理全岗通,提升工作效能。2020年3月,城塔项目部联合党支部按照支部“1214”工作思路,率先实施“党员网格化”管理。党支部根据单位工程情况共划分5个党员网格区,明确了网格区名称及范围、网格责任人、联系方式及工作职责等在网格区醒目位置进行挂牌公示,网格员分别由5名党员和5名发展对象、积极分子担任,每个网格员分别以“一张表”的形式列出区域工程安全管理、进度管理、质量管理等重点难点处置以及包括技术攻关、管理创新工作内容,支部带头成立“网格员攻关小组”开展“筒仓定型钢模板施工清水混凝土观感质量控制”等6项技术革新,缩短了施工周期,提高了工程质量,节约成本费用约10余万元,增强融入生产经营中心工作的主动性,坚定了推行此项工作的决心和信心。

推行“网格化”清单式管理,精准解决问题。建立网格工作流程,利用建安公司综项系统建立网格工作流程,对网格区内的工作情况实时上传工作信息。运用PDCA的工作方法对施工过程中生产进度、安全、质量、成本管理出现的问题进行监督检查,提出整改建议,并督促完成整改。6-12月期间,城塔项目党支部提出合理化建议35条共开具问题整改单65份,由党员网格员牵头负责,通过召开“网格会”,与班组面对面、一对一零距离接触,把问题解决

在一线,实现了管人、管事和管思想的有效结合。每季度按照项目进度占考评35%,安全质量占考评35%,党建基础工作占考评20%,员工满意度占考评10%,对网格员进行考核评选出“网格之星”,不断扩大优秀党员的影响力,充分发挥党员的先锋模范作用,弘扬正气,营造氛围。

推行“网格化”管理全覆盖,凝聚党员合力。以项目建设成果检验党建工作,2020年10月在3个试点项目城塔、华昱、晋阳洗选、平朔电厂先后建立16个网格区域,党员作为一线生产经营工作的中坚力量,全部参与“网格化”管理,充分发挥示范带头作用,晋阳洗选运营厂“第二网格小组”创新开展了“三违人员处理五步法”“五分钟安全思考法”“反例体验”活动,保障了企业安全生产,党员王维利用自己在质检技能比赛积累的经验和好的做法,充分利用自己在机械方面较高的技术水平,日常检修工作中,带头解决难题,先后解决了压滤机更换滑块改良工作等技术问题,切实提高了轴承更换效率,带动了培养了一批具有过硬技术水平的洗选运营队伍,发挥了一名普通党员的应有作用。

推行“网格化”带动各单位,推动共建共治。作为以土建为主的施工企业,面临着高流动场域党建工作特殊的困难,项目建设涉及建设单位、施工单位、监理单位等多个组织,城塔项目部

党支部主动与内蒙古锦泰城塔煤矿党支部开展结对共建党支部活动,在BIM应用、文明施工方面共促共建,推动项目建设,形成“1+3”形式即党支部+监理单位、建设单位、劳务公司联防联控、共建共治体系,逐步构建网格治理“多元化”格局,最大限度地整合了基层党建资源,并在实践中取得了初步成效。

实施效果
目前,工程处基层6个党支部已建立22个网格区域,网格员56名。“网格化”管理格局在全处已初步形成,为提升生产经营中心工作质量、提高项目管理水平起到积极推动作用。城塔项目“网格”工程主体施工进度均不同程度提前完成,减少项目建设周期约180天,其主体施工质量较同类工程有大幅提高;获得由业主颁发的党支部安全生产标准化示范区、党员安全生产示范岗荣誉称号。成本方面,节约混凝土800余立方,钢筋节约率近2%,总体节约成本80余万元。项目广大党员干部职工工作有激情、干事有热情,职工提高了收入,充满了获得感、幸福感。党建在融入生产经营工作上得到真正体现,在破解党建融入中心“两张皮”上创新了模式,彰显了“党建做好是生产力、党建做强是竞争力、党建做实是凝聚力”,充分发挥党建引领作用。同时积极吸纳积极分子参与“网格化”管理,有效发挥了支部“先锋队”的作用。

(王栋)

华锦建设集团荣获“大禹工程奖”



鹿城海塘工程

2021年12月27日,中国水利工程协会公布2019-2020年度中国水利工程优质(大禹)奖(以下简称“大禹工程奖”)获奖名单,由华锦建设集团

股份有限公司承建的浙江省温州市鹿城区瓯江绕城高速至卧旗山段海塘工程(下称“海塘工程”)榜上有名,实现了华锦建设集团该奖项零的突

破。同时,海塘工程是鹿城区首个获此殊荣的工程项目,也是温州首批获该奖项的工程之一。

“大禹工程奖”是中国水利行业工程行业的最高奖项,是以工程质量为主,兼顾工程建设管理、工程效益和社会影响等因素的优秀工程奖项。本次“大禹工程奖”设置了水库枢纽工程、南水北调工程、河道整治及堤防工程等五大类,全国仅45项水利工程入围。

据悉,海塘工程是浙江省首批十个重点工程PPP项目之一,列入国家发改委PPP项目库内,也是华锦建设集团承建的第一个水利PPP项目。工程位于温州市瓯江两岸,北起鹿城区绕城高速,南至卧旗山,全长5.946公里。新建堤塘防潮标准为100年一遇、II等堤防工程,总投资为18.837亿元,包括观景台、运动场地、儿童天地、下沉式亲水广场等,于2019年12月竣工验收。

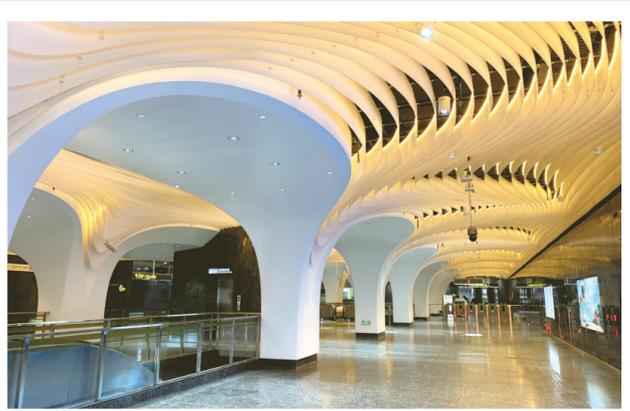
海塘工程范围内原堤塘防洪(潮)标准为50年一遇,于上个世纪80年代建

成,经过多年运行后,该段防洪堤经鉴定为“三类塘”。同时该段为沿江制革区,老旧厂房聚集,流量大,造成堤塘迎水面和管理范围内垃圾遍地,严重影响河道行洪能力和破坏周边区域生态环境。该工程充分融合防洪水利工程建设与市政建设,通过堤线外移为沿江道路、江滨景观等市政设施腾出布置空间,不但有效提高鹿城滨江西段片区防洪标准,而且彻底改变卧旗山以西沿江脏乱差现象,以“堤—景—路”为特色,将防洪生命线线与江滨风景线有机结合。

在获得大禹工程奖之前,该工程已收获多项荣誉。工程竣工后获评2019年度温州市建设工程“瓯江杯”优质工程奖、2020年度浙江省建设工程“钱江杯”优质工程奖;景观绿化工程在浙江省“优秀园林工程”奖评选中斩获1金、2银、1铜;此前施工过程中,曾获评浙江省建筑安全文明标准化工地、市水利水电安全文明标准化工地。(史翠 张英)

在「最美车站」感受「上海脉搏」的律动

——上海建工五建集团匠心打造上海轨道交通2号线豫园站侧记



2021年12月30日,上海市轨交14号线正式开通初期运营。

在豫园站内,天花板上,是曲线线条结合变幻的灯光造型,像江水一样自然“拍打”到柱体上,形成有韵律感的脉动;不远处悬挂的“魔都律动”艺术装置,一个分层片状构造的橙色球体正在优美缓慢地旋转律动;而在通往轨交10号线的换乘通道内,“游园溢彩”的设计主题让人仿佛进入一片新的艺术领域……

“走进”上海最深车站施工
轨交14号线全长38.5公里,共设地下车站31座,为上海第一条8编组全自动运行线路,西起嘉定区封浜站,东至浦东新区桂桥路站,是目前路网中继1、2号线之后的又一条高运量市区级线路。

此次由上海建工五建集团打造的轨交14号线装饰安装9A标准站紧邻黄浦江、外滩、豫园等景区,为地下四层岛式双柱三跨车站,开挖深度达36米,是上海轨交网络中的最深车站。在相当于12层楼深的地下空间施工,材料运输是第一步。项目团队通过唯一的吊装口,从地面运至站台层,而相邻车站区间的材料也不得不从豫园站吊装口调入后再进行运输。而人工运输更是堪比“犹如跑了一次马拉松”——由于施工区域极深,夏季环境闷热潮湿,给通风控制和粉尘控制施工带来了新的难题。项目团队统筹分配劳动力,合理安排工作作息,采用“三班倒”“二次短驳”“拆分节点”等方式,通过吊装将材料运达地下16.8米,再由人工分纵两批、多节点的运输方式来提升工作效率,并在施工区域布置了多台鼓风机,保证现场空气流通,同时密切关注有无人员中暑脱水的情况。

“走出”上海脉搏的律动
与陆家嘴并称上海“最美车站”之一的豫园站,以“上海脉搏”为车站装饰主题,天花板的设计最是夺人眼球:蜿蜒的线条,结合变幻的灯光造型,仿佛一波一波的海浪自然拍打打到柱体上,蕴含上海“海纳百川”的城市精神,是全国唯一的柱顶融合流线型地铁车站。

要做到空间与艺术的完美融合,必须注重以人为本,把空间还给乘客。

一方面,项目团队在施工之初就反复比选对现场情况和设计图稿,根据承建的多项地铁工程经验,选择将空间割裂元素“化零为整”,将豫园片区整体东西方风貌集合的元素融入公共空间装饰中。另一方面,80多根作为结构支撑的柱体均选用GRG板材(预铸式玻璃纤维增强石膏板)。由于该材料需预制成型再现场拼拼装安装的特殊性,项目团队采取了图纸、模型确认并对现场尺寸和情况进行放样,控制安装误差。安装前,根据三维图和引入编号进行预排版,通过红外仪将各铝板的边线位置引至吊顶骨架层上,并对应有龙骨位置的在龙骨位置上做好记号,相邻两块曲线铝板的搭接误差严格控制到3毫米之内。为了能够给乘客提供最大化的空间体验,项目团队多次运用BIM技术对柱顶融合一体化吊顶进行了模拟多次分析,并不断优化调整方案,把二维的平面转化成三维的空间艺术,在保证造型流畅的前提下调整线条蜿蜒度和铺展度,使乘客视野更开阔、站台空间更艺术。

上海市委书记李强曾强调,“一座令人向往的城市、让人流连忘返的城市,一定是细微处特别见精神、特别有味道的城市。”将古色古香与“科技未来感”融合于一体的轨交14号线豫园站,饱含着上海这座城市的进步与温情,更蕴含着上海建工五建集团始终追求和自觉践行的绣花功夫与匠心精神,这关乎城市审美,也关乎人民幸福感。(沈子喙)

百亿建筑企业如何“去焦虑、跃台阶”

□李持恒



营收过百亿,在大多数行业妥妥的是头部企业的地位,就算在建筑这个2020年国内总产值规模26.4万亿元的国民经济支柱产业中,也算较为可观的(2020年建筑行业企业平均产值为2亿元),这样的企业要么是省市区域的行业龙头、地方利税大户,要么是央企系统中的骨干企业。在此背景下,一方面,上级主管单位对其有很高的期盼,希望其能进一步做强、做大,承担更多的经济责任;另一方面,企业基于自身在业内已有的实力,内心也有进一步发展的欲望,希望未来能超越行业发展速度,实现阶层跃升,跨入千亿、甚至万亿俱乐部,成为行业头部企业中的一员。但百亿规模建筑企业当前也面临发展困境,犹如人类社会中的中产阶级光鲜亮丽却充满焦虑一般,若不想办法实现突破,别说实现阶层跃升,被行业淘汰也是极有可能的。

那么,在跃升之路该怎么走呢?在目前宏观环境变化、行业态势内卷和自身发展滞后的背景下,建议以“优化业务结构”取势,借“拓展商业模式”明道,用“升级管控体系和提升核心能力”优术,突破目前业务增长乏力、财务指标欠佳、原有优势不再的发展困境,探索出阶层跃升之路。

优化业务结构:做什么事?
战略布局“双碳”业务。紧抓“双碳”战略机遇之务,深度发掘“碳达峰、碳中和”目标下的新市场机会,紧密跟踪“双碳”相关技术,加大向绿色低碳建筑项目、既有建筑的绿色化改造项目、新能源和新型储能基础设施项目等的资源倾斜力度,积极大力培育绿色低碳工程建设的专业能力,布局双碳相关的建设工程业务,抢夺建设工程行业未来的制高点,努力将绿色低碳工程业

务打造成为企业的第二曲线。
巩固传统优势业务。在传统优势业务领域,持续做优专业能力、做深价值链、做大业务收入和利润,提升市场竞争力和提高品牌美誉度,进一步巩固传统优势业务的行业地位,保障企业稳步发展,为企业培育双碳业务和转型升级提供坚实有力的支撑。

积极退出“两资”业务。梳理盘点之前业务快速扩展带来的低效资产和无效资产,并积极寻找外部合作企业,设计合适的交易结构,加快两资业务清退,一方面为企业发展双碳业务和转型升级甩包袱,另一方面也为企业经营止血,提升现金流。

优化国际国内业务比重。以往国际市场为主的企业,应加大资源投入国内市场,积极布局国内市场,大力提升国内业务比重,同时密切关注海外市场,国际化业务稳中求进。以往以国内市场为主的企业,进一步深耕国内市场,同时趁目前世界疫情不明朗、国际业务友好收缩业务时,积极捕捉新机遇,抢占疫情恢复后的国际业务发展的先机。

拓展商业模式:赚什么钱?
拓展机电等专业领域,赚双碳风口钱。未来最大风口的双碳建设工程项目,无论是新建绿色低碳建筑,还是既有建筑绿色化改造,项目建设都涉及供电、供热、制冷、通风等机电设备和相关设施,而新能源基础设施建设工程,

需要风光储氢等领域专业支撑。因此,百亿规模建筑企业需要拓展机电等专业领域,减少专业分包,做厚工程利润。

拓展EPC模式业务。在大力投入资源建设自身设计院的基础上,同时也持续关注外部设计院并购市场,适时并购与自身业务战略相匹配的设计院标的,补齐EPC业务链,切实增强EPC项目服务能力,将设计环节做实,真正实现EPC的设计、采购、施工三个环节盈利,最终形成以

规划设计高端切入项目的降维打击的市场开发模式。

探索“投融建营退”模式,赚项目全生命周期的钱。基于建设单位(政府、城投公司、房地产企业)普遍缺少,未来纯提供工程服务的项目越来越少,含投资或融资的项目越来越多,尤其是大项目,百亿规模企业为保持业务收入规模持续增长(盲目做大规模不提倡,但做大业务规模是企业发展的必要条件,如:福布斯世界500强一直用

业务收入作为唯一衡量指标,我们发现企业未来持续做强的两个必要条件是业务收入规模、研发投入率),客观上需要积极拿含投资或融资的大项目合同,同时因涉项目全生命周期,在项目合同实施过程中可以赚取项目的融资价差、EPC利润、运营费用和项目最终市价增值收益,实现“一鱼多吃”。

升级管控体系:怎么管?
从压缩管理层级、集约化运作、强化线条管控和优化制度流程四个维度,打造敏捷型组织,应对百年未有之大变局的宏观环境和内卷严重的行业,为业务结构优化调整和商业模式拓展保驾护航,支撑政策研究能力、市场开发能力、项目策划能力、项目经营能力、投融资能力、数字化能力等六大核心能力提升。

压缩管理层级。百亿规模建筑的组织机构随前期业务高速发展而急速扩张,管理层级相对较多,在当前宏观环境变化和行业态势内卷的环境下,需要减少现有管理层级,推动组织架构扁平化运作,支撑总部能快速响应项目部和市场开发一线,助力业务结构调整和商业模式拓展。

集约化运作。百亿规模的建筑央企,此时应将前期赛马制的运作方式改为中台赋能一线的集约化运作方式,通过横向归并职能,集中全企业的专业资源,建立业务中台(如:集采平台、财务共享平台、人事服

务共享平台等),沉淀专业能力,赋能下属经营单位,节约成本,提高经营效益。

强化线条管控。业务规模越大和商业模式越复杂,跑冒滴漏环节更多,潜在的经营风险更大。像直接影响项目经营效益影响的成本造价、工程管理职能和管控经营风险的财务、审计等职能,需要进一步强化总部对项目的线条垂直管控:一是各条线层级的专业人员选拔、任命、考核需纳入总部职能统一管理;二是强化各条线层级向上汇报的重点和频次;三是总部各职能加强对条线层级的培训与交流;保障总部在日常经营中对项目的管理穿透。

优化制度流程。一是梳理现有制度流程。结合业务发展战略和组织变革方向,对企业现有的制度流程进行系统梳理,梳理出与当前内外部发展环境不适应的制度流程和缺失的制度流程,如:项目挂靠、项目风险抵押金等不适应事项的相关制度流程。二是优化设计制度流程。根据业务发展战略和组织变革导向,借鉴标杆企业最佳实践,增加缺失的制度流程和优化现有制度流程内容。三是定期修订制度流程。每年定期组织制度流程修订,综合业务一线合理化建议和企业领导管控意图,对制度流程体系迭代升级,从而为企业日常运营提供明确的规则指引,减少业务流在内部的无序和无效流转,降低内部管理成本,实现企业焕新,增强组织活力。

阶层跃升于企业、于人都一样,过程充满艰辛且未必一定成功,除了自身努力之外,也需要“天时地利人和”。因此,以“优化业务结构”和“拓展商业模式”顺应发展趋势“天时”;用“提升核心能力”和“升级管控体系”打造竞争优势,营造自己的“地利人和”,是百亿规模建筑企业实现阶层跃升的守正创新之路。