

为提升价值创造能力“登台唱戏”

——以中铁建电气化局南方公司探索集群管理实践为例

□通讯员 胡泽新

2023年10月19日,国务院国资委开国有企业对标世界一流企业价值创造行动推进会,深入学习贯彻习近平总书记关于加快建设世界一流企业的重要指示批示精神,对价值创造行动再推进再落实,提出五个方面的任务:国有企业要在提质增效、强化创新、优化布局、深化改革、防范风险等五个方面狠下功夫,加快提升核心竞争力、增强核心功能,实现高质量发展。

结合国务院国资委、中铁建针对价值创造行动再推进再落实的工作要求,中铁建电气化局集团先后多次召开对标世界一流企业价值创造行动暨创建世界一流专精特新示范企业行动专题会,要牢固树立效益效率型、长期型、整体型价值理念,将价值创造融入到实际工作中来,全面提升集团价值创造能力,不断提高集团核心竞争力、增强核心功能。相对于以铁路“四电”集成工程和轨道交通工程施工为主的工程公司,抓住城市轨道交通在今后一个时期内持续发展的难得契机,通过推行集群式管理,为提升价值创造能力“登台唱戏”,推进价值创造行动持续不断地往深里走,往实里走,不失为一种理想的选择。

提升价值创造力需要回答的问题

价值创造行动是一项系统性、前瞻性、协作性、务实性很强的长期性工作,并非权宜之计。推进价值创造行动持续不断地往深里走,往实里走,就要在遵循市场规律与高质量发展规律的基础上,不断增强核心竞争力,增强核心功能。

值得注意的是,价值创造行动有其内在的规律可循,这就是要按照企业运行规律、资源禀赋规律、治理效能规律、市场竞争规律和高质量发展规律,在资源价值、经营价值、创新价值、治理价值、长期价值和社会价值(以下简称六大价值)创造上持续发力。

党的十八届三中全会审议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出:“经济体制改革是全面深化改革的重点,核心问题是处理好政府和市场的关系,使市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用。”党的二十大报告进一步强调指出,要“充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,更好发挥政府作用”,是我们实现经济社会高质量发展的必然要求。在价值创造行动所蕴含的六大价值集成构架中,资源禀赋是价值创造行动的源泉。

在世界经济面临诸多不确定性对我国经济发展产生较大影响,各种风险交织的环境下,包括资金、土地、劳动力和管理(组织生产),以及技术和信息数据等在内的生产要素,变得更加紧张和稀缺,而对这些生产要素需求无限性的矛盾,又变得比任何时候都更加突出。相对于长在野外从事流动性施工行业、生产经营链条特别长,生产要素伴随着生产链条不断拉伸,配置难度和配置成本远远高于工业企业的铁路轨道交通施工企业来说,运营资本的能力显得尤为重要。也就是说,如何

科学的对现有资源合理、有效配置,已经成为如何优化技术、资金、机械设备和管理等要素配置效率,解决有用要素资源供给侧不足的矛盾,补短板强弱项,优化产业链条,提升竞争优势和创效效能的第一选项。

跳出观念束缚,着眼市场所需,按照科学、精准、集约的原则,用发散思维、求异思维和统摄思维,最大限度地用好用管理这个特殊要素,通过创新机制,精准发力,为管理者提供充分施展二次组合(配置)要素的生态环境,更好发挥管理的聚集效应、张力效应、南风效应、杠杆效应和粘合作用,以管理为支点,把其他要素组合在一起,使其其他要素在管理要素的统摄下,进行科学集成和合理分工,在价值创造行动中,释放出1+1>2的倍增效应,这正是我们在提升价值创造能力、追求高质量发展过程中需要回答的重大命题。

在经营战略与国家战略契合点上创新价值创造力

近年来,伴随着以长三角、京津冀、粤港澳大湾区(珠三角)、成渝双城经济圈、长江中游城市群、关中城市群和中原城市群互联互通建设步伐不断加快,我国的城市轨道交通建设也从北京、上海、广州等原来几个特大城市,快速向杭州、南京、武汉、郑州、福州、厦门、沈阳、长春、西安、宁波、合肥和苏州等省会城市和沿海经济发达城市,以及徐州、南通、洛阳等部分二三线城市推进。方兴未艾的城市轨道交通建设,无疑为“两轨”市场为主业的建筑企业提供了难得的契机。

在紧紧把握城市轨道交通建设带来的机遇,积极抢占城市轨道交通市场的同时,从2018年开始,南方公司在杭州地铁项目上推行集群式管理先行先试。根据南方公司对集群管理的顶层设计方案,率先在杭州组建集群管理部,授权集群管理部按照“三个一”(即一盘棋统筹杭州地铁各项目部施工管理;按照公司发展战略规划的一张图拓展杭州市场;按照一个声音开展对外协调和危机公关)的思路和“五统一”(即统一思想、统一制度、统一流程、统一标准、统一监管)的原则,对杭州片区的地铁项目实行集中管理,杭州片区内所有施工要素,由集群管理部统一配置调度。

经过长期的不懈努力和一次又一次的项目团队悉心经营,南方公司在上海和浙江杭州依托在建项目的良好信誉,实现了滚动发展,从2018年到2023年,在杭州地铁先后承揽了约15个项目工程,这些项目既有机电安装工程,又有电力和接触网工程,还有维管和改造升级工程,基本覆盖了除设计、铺轨和运营以外的建设、维管、改造升级全链条施工和维护管理,初步形成了互利共生的稳定关系,企业和员工在杭州地铁市场的价值创造力、战斗力和竞争力也得以更好体现。

在总结浙江省杭州地铁集群管理经验的基础上,南方公司又在安徽区域推广了集群化管理的做法,并把集群管理的范围从省会合肥扩展到安徽全省,在安徽区域实行经营一体化,赋予安徽集群管理部从铁路“四电”集成工程,到城市轨道交通

工程,再到新能源工程和智慧城市建设,以及经上级授权经营的PPP项目一体化管理。

推广项目集群化管理后,集群管理区域内的生产要素得到高效配置和充分利用,施工效率明显提高,时间成本和资源周转成本大幅降低。以在杭州地铁片区实行的集群管理为例,由于一些地铁项目在同一城市的便利,施工大干期间,项目之间劳动力可以相互调配,相互支援,避免了个别项目劳动力缺少引起的窝工现象。不仅劳动力和轨道车、吊车、货车等机械车辆可以在项目之间相互调配使用,像接触网放线架和电缆放线架,以及一些通用物资也可以相互调配,部分自购材料和零星材料等,更可以互补有无,相互调剂,减少了重复采购造成的浪费和物资积压造成的资金沉淀。

集群管理破解现场施工棘手的难题

施工企业最怕抢工期,一旦遇到这种情况,项目上场时按照招标文件要求设计的施工组织方案就被推翻了。在以确保工期需要为唯一的前提下,只能不顾远近,不计代价,一切资源围绕满足现场抢工转。抢工所需的人、财、机、料和管理力量都要以最快的速度向所在项目集结。无论是工程公司临时派出的机构项目部,还是公司本级,最忌讳的就是抢工。不到万不得已,怎么也不会轻易安排抢工。

事实上,作为“四电”工程施工企业,由于处于铁路和地铁施工末端的缘故,经常面临着随时需要突击抢工,把站前施工企业项目由于种种复杂原因耽误的时间要赶回来,以确保高铁或地铁按时建成开通。怎样以最快的速度最小的成本付出,换取按时建成开通的理想结果,便成了“四电”企业和项目部必须具备的“硬功夫”。从在杭州地铁项目开始尝试集群管理到现在,遇到抢工难题的时候,在集群管理部的统筹协调指挥下,基本上做到了确保抢工项目的工期不拖延、抢工成本不增加的预期计划圆满完成。

2020年至2022年这3年,受新冠疫情影响,很多交通基础设施建设项目工程的工期面临着巨大的压力,突击施工抢工期也成了正常现象。这一期间,南方公司杭州地铁几个正在建项目同样是如此。面对与疫情较量过程中遇到的抢工现象,杭州地铁项目集群管理部根据各个项目不同节点工期和专业特点,按照“应急项目优先、开通项目优先、重点项目优先”的原则,超前谋划要素调度,确保每个项目踩着合同工期的节点,如期完成建成开通任务。

2020年春节疫情爆发初期,杭州地铁5号线机电项目面临着建成开通的巨大压力,集群管理部第一时间成立应急指挥部,组织区域内的管理人员、技术人员、劳务负责人和各个作业班组,每天召开项目协调会,统筹人、材、机及资金等资源调配,弥补了春节前后项目管理和现场施工人员不足的矛盾,把土建项目延误交给机电项目的工期所耽误的工期抢了回来,确保了5号线如期建成。

紧接着杭州地铁1号线供电项目、1号线弱电项目、6号线信号项目和杭富线供电项目等4个项目信号,4个月几乎同时进入“三线热滑”的关键时期,集群管理部充分利用项目集群优势,快速集结了257名管理人员、3000余名作业人员,紧紧围绕“三线热滑”关键节点,迅速组织开展“大于100天”劳动竞赛,确保了4个项目共3条地铁线路安全优质按期地顺利开通。

为高质量发展打开一扇“窗户”

推进价值创造行动往深里走,往实里走,关键要解决公司的工程任务从哪里来?在建工程的成本如何降和效率效益怎么提高等具体问题。尤其是随着投资体制改革,交钥匙工程和PPP(政府和企业合作)模式在招投标市场占主导地位的情况下,活从哪里来的压力变得更为突出。而集群化管理的区域,正好可以利用其在区域范围内的相对稳定性,自身专业优势与资源优势被区域内所认同,依托在建项目树立的良好社会信誉,变专业优势和资源优势与相对稳定的特点,为拓展市场的机遇和发展的胜势,更好地助力公司融入当地高质量发展,实现互利共赢。

从南方公司分别在浙江杭州和安徽推行集群管理到2023年底,这两个集群管理部相继为南方公司站稳杭州和安徽交通基础设施领域,做活熟地经营,实现滚动发展作出了巨大贡献。从1994年进入安徽合肥地铁市场承担地铁1号线机电安装工程,到2023年底,在公司的大力支持下,安徽集群管理部依靠创优品质、服务用户和诚信履约,在安徽省交通基础设施领域和上海铁路局集团赢得了良好的口碑,先后承揽了淮(北)宿(州)蚌(埠)城际铁路“三电”及管线迁改工程(简称“三电”迁改工程)、阜(阳)蒙(城)宿州(淮北)铁路“三电”迁改工程、合(肥)新(沂)铁路安徽段四电集成及相关工程和合肥市轨道交通2号线东延线、3号线南延线、4号线南延线工程机电系统安装及装修工程,以及合肥市轨道交通2号线东延线强弱电工程及设备材料供货集成项目等15个国家和安徽省重点工程,以及其他各类小型项目工程15个,合同总金额达73亿元。

从2011年进入杭州地铁市场以来,以安全、优质、快速、绿色环保赢得了建设单位和杭州各界的好评,在杭州地铁领域承揽工程的雪球也越滚越大,工程类型从供电到信号,从弱电到机电安装,从接触网再到日常维护,13年间,杭州集群管理部先后在建杭州承揽地铁工程22项,实现了除土建和铺轨以外的地铁专业工程全覆盖,投资总额达24.95亿元。其中,从2019年至2022年杭州地铁建设高潮期,接连承揽地铁项目12个,总计合同额24.48亿元。为做优南方公司地铁品牌,提升品牌价值和核心竞争力,撑起一方市场,发挥了极其重要的作用。

南方公司在浙江杭州和安徽全省推行集群管理,带来不只是实现了融入当地交通基础设施建设和维管的计划,而是促进了企业从资源优势、专业优势和品牌优势转化为资本优势、竞争优势和发展胜势,为企业更好地服务当地经济社会高质量发展,互利共赢,打开了一扇“窗户”。

另一个值得注意的现象是,在集群化管理的杠杆作用下,资源成本降低率和利用效率发生明显变化。以杭州地铁项目为例,正常情况下,类似杭州地铁的供电/弱电项目,至少需要管服人员30-35人,其中主要管理人员15人,现场和后勤服务人员约20人,机电项目至少管服人员45-55人,其中主要管理人员25人,现场和后勤服务人员约30人。实行集群管理后,管理和后勤服务人员平均减少20%;实行集群管理后,对收尾项目工程需要整改消缺和竣工资料移交,及项目完工结算的人员进行合并,进行集中办公,各项目减少管理人员2-3人,各项目现场缺编人员减少1-2人,收尾销号的时间也从原来的一年左右,缩短为现在的6个月左右。

在安徽实行区域经营一体化后,传统的铁路“四电”集成项目部班子配备和6大专业主要管理人员配置,从原来的经理、书记和通信、信号、电力、接触网、变电、房建6大专业,分别配置一名副经理、专业总工程师、专业技术员和专业施工队长以及项目部5个主要部门分别设部长、副部长,部分部门设资料员、经管员、物资员等庞大团队,大幅精简,部分专业副经理兼任财务部、经管部、物资部负责人,项目部管理服务人员比过去缩减了四分之一左右。

围绕提升价值创造力,培育集群管理创能力

集群管理与价值创造之间的关系,是你中有我,我中有你,由此及彼,相互促进

的辩证关系,只有把能否持续提升价值创造力,作为检验集群管理成效的基本要件,提高其在评价集群管理运行效力中的权重,集群管理才能更具号召力、战斗力、创新力和更强生机与活力,而价值创造借助集群管理这个“擂台”,通过在再推进再落实的进程中不断升华,才能更加凸显其生命力和可持续发展力。显然,围绕提升价值创造力,不断培育集群管理创新力,是建筑企业当前和今后一个时期推进集群管理创新的首选课题。

一是要把集群管理与信息化、数字化、智能化结合起来,提升集群管理效能。由于各种原因造成的铁路和地铁前期工程滞后的压力,最终都集中到“四电”项目身上,而“四电”项目部必须无条件地往前赶,以确保工程如期建成交付运营。一个“快”字便成了“四电”施工的最大特点。对于“四电”集群管理团队来说,现场施工管理的压力无疑是巨大的。要做到科学管理与超常规组织施工两不误,就必须把信息化、数字化和智能化管理,运用到现场管理全过程,通过接入数字化、释放数字孪生功能,导入PMS(项目工程管理)智能化系统,打通信息化管理终端“最后一公里”,借助数字孪生、信息化远程、智能化赋能、创新化应用,为集群管理注入新动能,新场景,提高集群管理效能,把本来已经十分精干的管理团队从繁重的劳动和重压之中解放出来。

二是要把思想政治工作与经济绩效考核相结合,推动价值创造行动往员工心里走。简单地讲,就是要把各种要素投入产生的价值创造力(工作效率和经济效益),与对员工爱岗敬业和绩效考核结合起来,把量化考核的数字语言与思政政治工作效果。反过来,通过检验(考核)政治,与个人的绩效工资相挂钩,倒逼每个岗位的员工通过把熟练技能与爱岗敬业的融通,提高整体价值创造效能。

三是要把培养后备力量与做优集群管理相结合,为集群管理在区域竞争中注入原动力。严格说,集群管理是建筑企业为呼应经济社会高质量发展、对城市群建设的需要,应运而生和发展的。对集群管理团队的专业素质、管理能力和人文素养都提出了更高要求。“好”工作中,既要突出“快”字,又要突出“日”字,还要突出“礼”字。所谓“快”,就是要养成雷厉风行的工作作风和职业习惯,高效率地做好各项工作;所谓“好”,就是要要在日常工作中把讲究效益与讲究效率结合起来,兼顾效益和效率,不做无用功,不做返工活;所谓“礼”,既义、道、德、誉也,具体地说,就是在外交往和处理与当地百姓及社会利益攸关的问题时,要着眼长远和社会舆论的影响力,站在对方的角度、企业的社会责任角度、企业的社会信誉角度,去考虑和处理问题,为企业擦亮“金字招牌”,实现品牌经营、熟地经营、区域经营,可持续经营培育适宜的生态环境。

(作者为中铁建电气化局集团南方公司党委书记、执行董事)

安全隐患的清单,汇总局及公司管控、稽查问题清单等。

(四)在工作机制上“补缺”。针对做好“两监两管”工作,要在工作机制上做到:一是联系沟通机制。在每月的安全生产例会上,可召开“管监融合”沟通会,以项目经理为首的管监层通报本月安全管理的的基本状况,存在问题等,及下个月安全管理重点等。以项目经理为首的管监层通报安全监督工作开展情况,对存在问题的改进措施等。二是走访、回访机制。项目监督改进通过走访协作队伍负责人,班组长、安全员、作业工人;深入工地,对大型、特种作业(协作队伍自带、外租设备)及其管理、操作手续进行核查、外访、座谈等,了解安全管理的堵点、痛点、难点,以便更好地改进。三是考核督导机制。通过现场提问的方式,考察风险的识别和隐患整改能力,通过口头个人岗位安全职责,促进全员安全生产责任制的落实。通过不定期查岗,检查网格员跟班作业的情况。通过提问定点网格员名称、绿色通道联系电话等方式,考察管理人员及协作队伍应急资源储备情况。通过评选安全先进个人、部室、班组,打破员工奖金分配平均主义,起到激励约束作用。

(五)在文化润安上“补心”。基层党组织可以加大安全文化的宣传力度,扩大安全党课的受众范围,将操作层纳入其中,通过对安全理念的宣贯、安全形势的分析、安全方法的培训,延伸安全党课的受益半径。可组织开展“安全家书”“给农民工兄弟的一封信”等活动,从亲情上感化、贴近一线作业人员,引导并支持协作队伍人员也参与到安全培训的备课、讲课中来,从参与式授课变为互动性掌握,让安全员在日常的工作和生活中,树立起“安全第一、预防为主”观念,将安全变成首要考虑因素,营造出人人讲安全,个个会应急”的安全文化氛围,确保安全管理常态化及安全自控体系正常运转,最大限度地减少潜在风险。

国有企业文化建设与安全管理工作的深度融合永无止境,在安全监管融合上,我们进行了一些探索,取得了一定的效果,但为确保安全生产,实现安全无事故,需要持之以恒、久久为功。

(作者为中铁四局二公司党委副书记)

关于安全“管监融合”的探索与思考

□通讯员 石治荣

针对性的调查研究,针对存在的问题,公司党委探索管安安全的新路子,持续推进安全“管监融合”的新举措,进一步织密了安全管理的新防线。

(一)树立了党管安全的“新理念”。安全生产的实践主体是人,人的安全理念会直接影响安全生产,树立正确的安全理念是抓好安全生产的第一步。第二批主题教育启动以来,二公司党委将习近平总书记关于安全生产的重要论述、股份公司铁腕治安全“硬十条”等安全生产方面的领导批示、重要文件纳入公司党委中心组学习“第一议题”,并将相关内容汇编下发至基层项目党组织,通过季度党课、专题读书班、领导干部理论轮训等方式,持续加强学习;定期召开安全生产视频会、安全教育警示大会、安全管理务虚会,分析当前公司面临的安全管理现状、痛点难点问题,持续开展形势教育,统筹公司党建融合安全管理工作部署,明确基层党组织对安全管理的内容,召开公司基层党组织安全监督现场观摩会,持续释放管监压力。

(二)建立了党管安全的“新制度”。制度是措施落实在基层的保障。公司党委以“党务+行政”系统联动为总体思路,进一步理顺基层党组织书记和行政负责人在安全生产管理上的互补关系。下发了《关于开展基层党组织安全专项监督的通知》,围绕当前基层安全管理重点内容,建立了基层党组织安全监督清单,明确了19项重点监督内容,为两级党组织如何抓好安全管理、风险防控指明方向,压实基层党组织书记的安全管理责任;下发了《关于开展强化项目理安全管理“头雁效应”专项活动的通知》,系统部署了安全管理自查自纠、安全制度文件宣贯学习、项目经理月度安全党课、每周安全培训学习、定期进行安全述职等5项具体工作,并定期由公司生产管控组检查督导落实情况,压实了项目经理的安全管理责任。

(三)锻造了党管安全的“新队伍”。基

考核重点:实行项目安全管理“双述职”,即定期开展基层党组织书记、项目经理安全生产述职,确保项目主要领导时刻紧绷安全生产“生命线”不放松;推行安全生产管理体系“双监督”,以“月总结,季报告”的形式收集基层党组织安全监管报告,按月以“红黑榜”进行通报,强化基层前台与公司后台对项目安全生产的联动管控。

(五)设置了党管安全的“新机制”。自实施基层党组织安全监管专项工作之后,二公司基层项目党组织不断总结提升,逐步推动形成了三个新机制,实现了三重成效。一是以“两监两管”工作格局促进书记素质提升。即基层党组织重在“督(监)”,安质负责人、技术负责人、财务负责人、办公室负责人“管监”并重,项目经理及项目其他人员重在“管”,在安全监管过程中实现了基层党组织书记对安全管理专业技术的学习和文件制度的了解;二是以“三项重点”工作内容织密安全管理网络。将基层党组织安全监管重点落到了项目部的安全管理体系统运行情况,项目隐患的整改闭环验证情况,项目部全员安全生产责任制履行情况,强化管理网络;三是以“报告反馈”工作闭环保障监督制度落实。针对本项目安全监管的工作情况,二公司基层党组织定期向党委反馈,并由公司安质部、党群部集体会审,并与生产管控组的日常检查情况进行核对,定期进行监督情况通报,问责,实现了基层党组织安全监管执行的有效落地。

安全监管工作推进以来的五点启示

项目经理是安全生产的第一责任人,项目党组织书记是安全监管的第一责任人,两者缺一不可俱损。因此党政同责必落实到位,让以项目经理为核心的安全管理体系统同项目书记为核心的安全监督体系相辅相成,以管为主,以监为辅,“监”“管”有机结合,共同发挥作用。让项目党组织监督发挥出“补位”“补优”“补强”“补缺”“补心”的作用。