

勇毅前行三十载 跨越发展新征程

——写在上海建工集团总承包部创立30周年之际



30年前,上海建工集团总承包部诞生在改革开放的浪潮之中。30载时光,一大批重大项目相继建成,城市面貌焕然一新,这些都是无数建设者孜孜不倦、奋勇拼搏的成果。上海建工集团总承包部作为其中的参与者、推动者、见证者,不仅在城市飞速发展的时代画卷中留下了深刻且持久的烙印,而且积累了众多成功案例和宝贵经验。

作为上海建工集团承揽全国特大型、标志性项目,实施总承包管理、总集成服务的事业部,总承包部历经30年的探索与实践,打造出一套相对完整和成熟的总承包管理、总集成服务模式。

围绕上海建工集团“全国化发展、全产业链协同联动、打造建筑全生命周期服务商”的“三全”战略要求,发挥引领、集聚、管理和服务作用,总承包部加快技术创新,培育核心客户,塑造品牌形象,努力推动“工程建造”向“工程智造”的转型发展。近十年主要经营指标均保持向上态势,连续实现“百亿平台、百亿增长”,成为上海建工集团占领高端市场的主力军。2023年在建工程超过300项,总建筑面积2170多万平方米,市政道路近630公里,其中被列为上海市重大工程69项,上海建工集团重点工程16项。

作为上海建工集团重大工程建设的主力军,总承包部在上海乃至全国留下了浓墨重彩的一笔。由上海建工集团总承包、总承包部组织实施建造的一大批国内外知名工程,为城市形象和社会建设作出了不凡的贡献。多年来,在实施“高、大、精、深、难、新”等工程建设的总承包管理中,匠心打造的632米高上海中心大厦、610米高广州电视塔、国家大剧院、147万平方米的国家会展中心(上海)、上海迪士尼乐园、44.2公里长的昆山中环快速路、62.1万平方米的浦东国际机场卫星厅等众多工程,都已成为城市的地标建筑。在国家 and 上海重点工程——港珠澳大桥澳门口岸旅检大楼、首届中国国际进口博览会主场馆——国家会展中心(上海)功能提升工程和服务国家战略、肩负外交使命的世界会客厅等建设中,总承包部依靠建工集团全产业链优势,挑战极限工期,用速度与激情塑造精品工程。迄今为止,获得了超过50余项国家级奖项、1000余项省市级以上荣誉,其中鲁班奖31项,詹天佑奖17项,国家科技进步奖8项(一等奖2项)。

“总承包部将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,按照上海建工集团‘对标国际一流企业、聚焦核心能力建设、打造‘六个一流’行业标杆企业’的目标,奋力争创创新引领理念领先、市场开拓能力领先、管理创效模式领先、产业联动机制领先、行业服务水平领先、核心能力建设领先的总承包部‘新样板’,为把总承包部打造成为卓越的总承包、总集成服务商,把上海建工集团建设成为国际一流的建筑全生命周期服务商而不懈奋斗!”上海建工集团副总经济师、总承包部党委书记张锦彬告诉笔者。

百舸争流 奋楫者先

上海建工集团总承包部伴随着改革而生。随着社会主义市场经济体制改革的深入、建筑市场的变化,为适应上海建工局改制为上海建工集团后的快速发展,1994年3月15日,上海建工集团总承包部正式挂牌成立。由此,改变了上海建工仅仅做专业分包的格局,并在同一年拿下了彼时“中华第一高楼”——金茂大厦的总承包权,成为当时首个中国企业按照国际惯例总承包超高层建筑的案例。

面对这座总建筑面积29万平方米,建筑高度420.5米,为当时世界第三、国内第一高度的超高层建筑,上海建工集团总承包部对一些国际惯例和国际标准尚不熟悉,困难重重。从捕捉信息、各方沟通,到编标书、报价、投标,倾注了大量心血和精力,最终在国际竞争中脱颖而出。中标金茂大厦,让上海建工集团总承包部“高点”起跑,以创业者的姿态,在自我挑战和革新中,顺利将其竣工。

在规模发展的同时,总承包部不断思考怎样做大做强工程建设总承包事业,于2012年成立总承包部党委,2013年首次提出“事业部编制、公司化运作”发展理念;当年4月,设立了多家项目管理公司;2017年,又以两家项目管理公司为试点,分析研究片区式管理和板块化管理利弊。2018年,在项目管理公司成立五周年时,部分项目管理公司规模已达到100亿以上。为解决规模体量增长带来的瓶颈,总承包部再次改革项目管理公司模式,在2019年初将“项目管理公司”调整为“管理公司”。管理公司业务范围从原来单一项目管理职能,向公司管理和项目管理双职能转变,提升党建工作质量,强化职能部门建设,维护培育拓展核心客户,提高商务标和技术标编制能力,培育自主经营能力、项目前期策划能力,通过特色化、品牌化发展带动转型升级。同时鼓励部分管理公司先行试点片

区管理、板块管理,强化区域联动,调动人才积极性,提高项目管控质量。在“重在项管”建设中,总承包部各管理公司着力体现“引领、服务、协同、管控、人才”为重点的持续发展理念,着力形成自身核心竞争优势,集聚发挥专业人才作用,并形成各自发展特色,打造拳头产品和专属品牌。

总承包部坚持市场化导向和创新驱动,把握时代机遇,积极思考怎样抢占高端市场、走出一条做大做强做优工程总承包事业发展的新路。逐步形成了以300米以上超高层、大型综合体、大型市政公路、机场航站楼、主题乐园等为核心竞争优势的业务板块,总承包管理、总集成服务能力显著提升。近年通过承担实施锦沧文华、世界会客厅等改建任务,又积累了城市更新项目的丰富经验;通过承担“苏四期”、浏马河出海闸新建、青浦元荡等水利水电项目,打响了“水电特种兵”的品牌;通过承担实施北横通道、龙东大道、杨高南路等一批大型市政项目,提升了市政工程装配式施工的能级;通过承担实施机场联络线、嘉闵线多个标段以及铁路松江南站等新基建项目,实现了铁路板块的延伸,并在港口、核能等工程新领域也有了突破。

谈到从无到有、从小到大的发展历程,张锦彬深有感触:“总承包部体制机制的不断变革和结构布局的优化,为持续发展提供了强大动力,这是我们保持前进定力的法宝。在如今加快转型发展的新起点上,有上海建工集团打造国际一流建筑全生命周期服务商的强有力支撑,我们一定能够通过不断深化改革、优化结构,继续保持高质量发展的态势。”

千帆竞发 勇进者胜

“每天清晨叫醒我们的不是闹钟,而是梦想和责任。”张锦彬说,“实干才能成就未来!”总承包部坚持管理重心下移,完善体系建设,已形成13个职能部门、6家管理公司、6家全资控股企业及8家参股企业。

在2010年上海世博会工程建设中,上海建工集团负责包括“四馆一轴”在内的85%左右的建设任务。总承包部承担着工程总承包管理职能,管理大纲、合同谈判、技术攻关、建立管理机制、加强施工协调,攻坚克难,出色完成施工总承包任务,因而荣获国家鲁班奖和詹天佑奖等。世博配套的虹桥交通枢纽工程总承包管理部更是被中共中央、国务院授予“上海世博会先进集体”荣誉称号。让张锦彬印象深刻的,还有国家级重点工程港珠澳大桥澳门口岸旅检大楼工程。当时,在“荒岛”之上相继克服了超强台风、高温酷暑、交通和通讯不便等巨大困难,创造了“三年工期一年完成”的奇迹,受到业主主方的高度认可,取得了良好的社会口碑。

作为上海建筑企业全国化的开拓者之一,总承包部加快全国化拓展步伐。沪外工程涵盖26个省级行政区共50余座城市,西至新疆乌鲁木齐、南至海南海花岛、东至温州瓯江、北至辽宁大连,成为上海建工集团内跨区域最广的单位,在建工集团“1+7+X”战略市场布局中发挥了积极的引领作用。昆明恒隆广场、武汉恒隆广场、大连国贸中心、济南普利门中心、南京紫峰大厦、乌鲁木齐机场、杭州西湖大学和中法航空大学等一大批精品工程,正以崭新面貌呈现在各地市民面前。

按照“上海总部、全国引领、海外试点、重在项管”16字发展方针,总承包部充分依托上海建工集团综合优势,积极践行“利他之心”服务商文化,积极对接国家“一带一路”战略、“雄安新区”开发,服务长三角示范区、浦东引领区、自贸试验区、临港新片区建设。用心培育核心客户,老业主、大客户项目总量保持在60%以上,与上海本地国企、央企、港资以及一些外资企业均有深度合作。在经营规模快速提升的同时,还注重新客户的拓展,努力转变经营思路,做大量、做广区域、做深市场,并通过不断完善产业链、价值链、服务链,强化上海建工集团“五大事业群”和“六大新兴业务”联动作用,为区域内协同发展创造条件。

总承包部自2019年首次提出“MEES菱形管控”以来,通过五年的探索实践,持续完善,“MEES菱形管控”的理念已深入人心,逐步形成了具有总承包部特色的项目管理品牌,并且成为夯实三级管理体系,提升项目层面管控能级的重要抓手,有力提升了项目总经理、项目总工程师、项目总经济师、项目安全督察员等总承包项目部核心岗位的协同联动效能。同时加大推广力度,逐步向子集团和参建单位延伸,形成品牌化和长效管理,得到多方好评。菱形管控团队从2019年初的51支增加至今年的120支,基本做到各管理公司对实施重大工程总承包管理的全覆盖。

直挂云帆 破浪攻坚

世界会客厅,百年仓库华丽变身国际级会议中心;浦东

国际机场卫星厅,确保机场正常运营不停航施工;世界顶尖科学家论坛会址,打造重大前沿科学策源地;崇明花博会展馆,助力国家烟花事盛会召开;港珠澳大桥旅检大楼,三年建设任务一年完成;中法航空大学,发挥EPC整体优势,打造高端教育领域工程标杆……在由上海建工集团总承包、总承包部组织实施的一项又一项“高、大、精、深、难、新”工程中,不仅外观优美曼妙,内在更凝聚着先进的技术力量。

创新,是企业永续发展的生命线。作为上海建工集团在工程建设领域的“领头羊”,总承包部不断完善科技创新体系建设,依托重大工程建设平台,持续夯实超高层、大型综合体、大型市政工程等核心业务竞争力,同步探索城市更新、水利水务等新兴业务领域,开辟铁路、港口、核能等业务板块新赛道,加快前沿布局。加速推进超高层建筑、地下空间开发、市政预制装配式建造、河道治理与景观提升、BIM智慧建造等领域技术创新,临近软土深基坑微变形控制技术达到国际领先水平,并成为加快转型的重要引擎。

预制装配技术使现场施工越来越快。总承包部的数字化预拼装技术结合测量技术,将加工制作与现场安装有机统一,用现场的实际测量数据不断修正加工参数,以数字化模拟拼装代替传统的实物预拼装,最终达到数据化联动,实现误差也从厘米级向毫米级飞跃,这一技术成果助推高架桥梁工程建设的预制装配率提升。2016年12月28日建成通车的上海S3沪奉公路先期实施段主线高架道路,是总承包部组织实施的上海最早采用预制装配工艺的高架桥梁公路。只用了100多天时间就完成了过去一年才能完成的施工任务,建设速度刷新了上海高架桥梁公路施工纪录。2020年底建成通车、预制装配率达90%的龙东大道2标工程,是总承包部组织实施的上海迄今为止预制装配率最高的市政工程,预制拼装技术在全国处于领先水平。

智能控制技术使超高层深作业越来越顺。徐家汇中心工程建设中,第六代钢平台系统——“智能控制整体钢平台模架与大型施工机械集成造楼装备”发挥了不可替代作用。其先进性主要体现在智能化、高集成化及高承载力。机械设备的钢平台同步提升,确保整个超高层核心筒施工的安全性。徐家汇中心T2塔楼基础最深达37.2米,与运营中的地铁11号线车站“零距离”,与9号线隧道最近距离10米。总承包项目部将先进的“基坑自动监控系统”“远程管理系统”应用于工程建设,创出了迄今为止申城房屋建筑最深、离运营地铁最近的基础底板浇筑的施工新纪录。近年来,总承包部关注作业人员工作环境的改善,牵头研发的“远程控制基坑挖掘机器人”系统和移动式信息采集传输仪(M-Type),成功应用于正在建设的上海宜家购物中心临空项目深基坑受污染环境的无人化挖掘作业中,既确保了深基坑挖掘作业的安全性,又提高了效率。位于淮海路商业核心区且临近地铁1号线的深基坑“香港新世界项目A区基坑”施工中,总承包部牵头自主研发并成功应用的“软土地区敏感设施的深基坑零变形控制技术”,已达到国际领先水平。

数字建造技术使装修安装越来越精。北外滩世界会客厅工程建设中,面对极限工期的挑战,总承包项目部协同各参建方通过数据建模、工厂化预制加工与现场拼装一次安装成型、精装到位的先进技术路线,实现机电安装与精装修的高品质,以最具有代表性的穹顶主会场星空厅为例,从整体弧形造型到基础不规则构件曲面造型,包含13种形状、1012个六边形变口径喇叭口构件。通过应用BIM正向设计技术实现三维环境中设计方案的参数化设计、修正优化及协同作业,在模型基础上自动生成二维图;通过提取参数化模型数据,加工数据经由格式转换后与加工机床软件平台数据对接,实现虚拟影像与项目实景的叠加,精确度达到±1毫米级的质量要求。

“智慧工地”平台使现场管理越来越强。中法航空大学工程建设中的设计采购(EPC)采用总承包部自行开发的“智慧工地”管理系统,以设计管理为龙头,相关的设计变更、例会、核定等内容整理归档等一键生成台账,并可与对应的施工图形形成关联标记,便于项目实施过程中的技术整理、商务签证、变更索赔、设计变更等工作。与此同时,将相关内容分发给分包及专业单位,过程记录全面,杜绝了界面权责不清。此外,通过建立深化图纸审批系统和对各专项设计进行线上的审批管理,审批记录完整,深化进度可控,不仅提升了企业设计管理信息化赋能,提高了工作效率,减少了现场管理人员的沟通成本,更为今后大体量、高投资、多参建方的项目设计管理提供了参考样本。

同舟共济 齐心逐梦

人才是企业发展的源动力,团队的成长速度决定着企

业发展的速度。建筑行业业主对工程总承包管理、总集成服务越来越重视,其能力的高低和内部管理的完善,直接决定了在激烈市场竞争中的生存空间。加速人才成长是必然选择,因为只有拥有高素质的人才队伍,才能真正当好好行业的引领者,这已经成为总承包部上下一致的共识。

总承包部1086名正式员工(不包括下辖水利水电建设公司和智慧营造公司)党员占44%;45岁以下中青年占比78%;本科及以上学历占83%,其中本科737人、硕士147人、博士13人;中高级职称占比58%,其中高级职称282人,正高级职称25人。还拥有355位国家一级建造师资质项目经理,其中持双证180人。从总承包部取得的不凡业绩中可以发现,每一个“闪光点”、每一个标杆项目的背后,都有着雄厚的人才及专业技术的积淀。

建筑行业“师徒带教”制这一优良传统在总承包部得到传承。从2012年5月4日起实施“关键岗位师徒带教”制10多年来,已有5批共111名青年分别接受20多位名师为期2年的“传帮带”,有力促进了总承包部关键岗位青年人才、特别是青年项目经理、项目总工程师、项目总经济师、项目安全督察员等的培育、选拔和使用,为实现总承包部持续发展提供有力的人才资源保障。谈起采取这一举措,上海建工集团副总经济师、总承包部党委书记张锦彬一再强调:“关键岗位师徒带教”是建设学习型企业、加快培养高端专业人才的重要平台,要把这一加快育人成才的品牌越办越好,办出特色,办出更大成效,成为企业高质量发展发展的硬核力量。

为确保“关键岗位师徒带教”工作取得实效,增强带教师傅的责任心和受教学员的紧迫感,总承包部成立领导小组,每两年举行一次老学员结业暨新学员签约仪式,给老学员颁发结业证书,新学员与带教师傅签约、向带教师傅颁发聘书、学员向带教师傅敬茶等。2年一批(次)的师徒《培养带教协议书》明确了各自的权利和义务。其具体做法是:以本职工作岗位为基础,实施岗位带教制度,由总承包部具有丰富项目管理、经营管理、技术管理和安全管理经验,同时具有较深的专业理论知识、并且在业主中、建工集团内或建设行业内具有一定知名度的“老法师”,以师徒关系的形式将其独特的管理工作经验、优良的职业道德作风,以言传身教的方式,对口传授给具有一定管理基础的青年。通过岗位带教制度,逐步提高带教学员的职业操守、综合管理水平和工作能力,调动他们的积极性、创造性,从而提升总承包部的整体管理水平。

在此前每批次的师徒带教中,总承包部精心组织项目管理实务系列培训,授课内容涉及“施工总承包管理理论与实践”“合同管理与合同谈判”“工程设计与施工总承包管理”“工程监理与施工总承包管理”等。学员们济济一堂,普遍反映这些授课“理论结合实际,深入浅出,触类旁通,受益匪浅”。还组织学员前往红色基地参观学习,追寻红色记忆,增强党性修养,亲身体验、深切感受先辈们不屈不挠的革命斗志和革命精神。此外,总承包部注重发挥师徒的主观能动性。在每批学员接受集中培训后,要求每个学员提交一份结合本职工作实际的心得体会,并参与1次献计献策活动,作为对受教学员考核的一个内容;每个季度要求结合师徒带教实际,提交一份记录;还要求学员第一年提交一份3000字左右的书面小结,第二年提交1篇理论结合实际的文章。总承包部要求每个带教师傅给自己的受教学员写评语,同时将这些小结汇编成册,发给每个带教师傅和受教学员阅读,起到了相互启发、相互借鉴、相互提高的作用。

总承包部坚持名师带徒制和开展实务系列培训活动,以好中选优、业内公认为标准,努力打造一批“业主赞赏、同行尊敬、业绩过硬、业务精湛”的领军人物和品牌团队,已收到明显的成效。带教的学员不但学习导师的本领,而且传承导师做人处事的品格,提高自身的综合素质。其中有3名首期学员成长为第五期、第六期学员的导师,不少学员挑起了重点工程建设的项目总经理、项目总工程师、项目总经济师、项目安全督察员等重担,还有3人走上总承包部的领导岗位,更多的学员在项目管理、技术、安全、商务、财务等业务条线中发挥着表率作用。

未来已来,唯有求变才是唯一的不变。上海建工集团副总经济师、总承包部党委书记张锦彬表示:发展总承包事业是没有止境的,如逆水行舟,不进则退。在新的时代,面临新的发展机遇和挑战,总承包部将勇担使命,坚定不移践行上海建工集团发展战略规划,在工程建设总承包管理的“发源地”“引领者”基础上,以新质生产力为高质量发展注入强大动力,努力创造出更多的“新样板”“新标杆”!

(章华平 王颖)