推行“大商务”管理 重塑项目盈利结构

——中铁一局二公司北京国道109项目管理纪实

4月22日，中国中铁大商务管理暨项目管理效益提升三年行动培训正式启动，培训强调推行大商务管理，本质是坚持“一切工作到项目”，中铁一局二公司北京国道109高速公路项目积极落实“大商务”管理理念，推行“四不”精神，深度挖掘重塑项目盈利结构。

策划先行 夯实大商务“基础环”

国道109高速公路项目全长约3.9公里，主要结构物为“三桥一隧一互通”，桥隧占比91.8%，桥梁上部结构以现浇箱梁、连续刚构形式为主，其中军庄主线桥采用连续刚构形式，设计主跨188米，边跨108米，桥面单幅宽度23.7米，目前在北京位列同类型桥梁中体量之首。

项目按照“开工就是结算”的管理理念，根据PPP项目设计、采购、施工一体化的特性、融合大商务管理细则及结合现场实际情况，标前项目部与设计院建立了良好工作关系，在图纸设计阶段时超前考虑施工期间可能出现的风险点，提出完善措施及优化建议。有针对性地将造价高风险大的斜拉桥优化调整为钢筋混凝土连续刚构桥。连续刚构桥具有施工难度小、施工成本低、施工工艺成熟等优点，项目既能有效的利用公司现有资源及周转料，而且能合理节约工期减少间接费、周转料摊销、劳务队成本。

项目结合施工条件及工期编排，在施工前充分考虑临时工程的规模及数量，在施工中通过施组优化的减少非必要的临时工程，并在临时征地中尽量合理规划红线内用地，统筹施工资源配置及施工进度，减少临征数量及费用。

项目聚焦主体工程优化，桥梁工程尽量统一结构尺寸，减少模板投入，考虑地质情况等因素，增加桩基全护筒数量及现浇梁支架搭设形式；考虑临近既有道路或建筑物的基坑防护支挡及导改、吊装上跨等需增加防护、导改等设施费用；隧道、路基工程中考虑优化土石分类标准依据，结合现场实际情况调整损耗系数以及隧道洞口临近村庄、道路等因素制约，对隧道明洞及路基开挖需采取机械开挖的形式等。

严控细节 做实大商务“中心环”

项目针对隧道施工实行动态管理，定期总结，从各工序衔接、原材料控制等方面多措并举、齐抓共管的管理思路。以满足进度、安全、质量等要求为原则，充分结合现场实际需要，以“三优化两降低”为控制重点，减少围岩超挖、控制混凝土超耗现象。

不断优化预留变形量参数。通过动态调整初支预留变形量，降低喷射混凝土损耗。对监测日报及超前地质预报统计分析，确定各级围岩初支最大累计变形量，现场在满足设计安全的要求下，将各级围岩初支预留变形量进行优化调整，降低喷射混凝土损耗。

不断优化爆破设计参数，控制爆破开挖效果。结合超前地质预报、两台阶施工工艺、现场围岩实际情况等因素，现场实行定人定钻，将周边眼钻孔指定有经验的开挖工负责。在控制围岩超挖中，开挖工尽可能将风钻钻机与已完成混凝土面密贴，减少外插角度，避免爆破后锯齿现象。钻孔时为确保钻孔位置精度，采用先试钻10cm控制钻向，施工过程中定期对掌子面按照每3个循环进行凹凸岩面修整。

不断优化超挖控制技术。现场严格执行“宁欠勿超，欠挖处理”的原则。按照上一循环的最小超挖，即为下一循环断面必须收缩回来的数值，同时上一循环的最大欠挖，即为下一循环断面必须放出去的尺寸，如此动态调整，不断优化爆破断面的方法。在两台阶开挖时，如果某部位连续两个循环超挖较大，现场及时进行炮眼布设调整。

不断降低初喷料回弹损耗。通过优化施工工艺，合理组织工序衔接，采用湿喷机械手分层喷射，确保混凝土到场后即可施工。要求试验及技术人员双值班，试验人员对到场商混进行和易性检测，针对不合格混凝土直接退场处理，技术人员对现场分层喷射情况进行盯控，确保喷射顺序先墙后拱、由下至上。施工过程中发现单次喷射至设计厚度时掉块严重，经原因分析每循环单次喷射厚度较大时会由于混凝土自重及粘结性较低导致掉块，经调整单次喷射厚度至拱架表面时，掉块现象有所减少，因此严格要求现场喷浆禁止补方。

不断降低人为因素损耗。每循环喷浆结束后现场进行回弹量测量，根据回弹量大小发现喷浆机械手操作水平、混凝土配合比是主要影响因素，项目通过人才培养及加强多方沟通的措施减少不必要的损耗。人才培养中采用厂家订单式培训、高薪待遇激励等手段保证湿喷机械手操作人员的稳定性，提高了操作水平，将混凝土超耗率从原来的95%降低到89.2%；今年开工以来，在隧道围岩良好的情况下，Ⅲb围岩超耗率降至25%。

深度融合 落实大商务“保障环”

从开工伊始，项目党支部就结合项目实际，把项目党建引领作用的发挥以及党建工作与生产经营深度融合作为项目党建工作的核心与抓手。把党建引领作为党支部的工作核心，进一步增强“抓好党建是本职、不抓党建是失职”的意识，要求全体党员干部做在前、当表率、打造模范党支部。

项目党建是项目建设的方向和旗帜，项目进场以来，项目积极开展“高扬党旗建高速、打造最美京西路”党建主题活动、深入推进“三面旗帜进班组、工匠精神铸精品”等党建专项活动。通过大力宣传、层层发动，让党建主题活动深入人心，目标任务人尽皆知，发挥了党建工作的引领作用，起到了统一思想、明确方向、凝聚人心的作用。

新形势下，项目党建要解决的问题就是如何与项目生产经营的深度融合。项目党支部根据项目生产经营中的“安全、质量、进度、效益”四大核心工作，提出了“在安全上不放松一时一刻，在进度上不拖延一分一秒，在质量上不让步一丝一毫，在效益上不浪费一分一厘”的“四不”精神，得到了中国中铁党委书记、董事长陈云的高度认可。

作为国道109高速公路首标，又处于城乡结合部，也是全线唯一地跨3镇5村的标段。最大的特点就是检查调研多、施工干扰多、承办各类活动多。针对这些特点，党支部通过“把迎检作为宣传企业的窗口”的思想，做好企业形象展示，弘扬开路先锋文化精神，建立了工程展示厅，积极配合业主、总包部承办活动，迎接检查，通过这些活动，不断提升全员的精品意识。迎检意识，项目施工过程中先后迎接了北京市副市长杨斌，北京市原纪委书记陈雍，中国中铁党委书记董事长陈云、总裁陈文健以及地方各级领导的检查。今年“五一”期间，项目两条新闻分别在中央1台和13台播出，得到各级领导好评。

项目全体员工以落实“大商务”理念为己任，以控制安全、质量、进度、效益为根本，以隧道“双超”治理为突破口，通过狠抓“细算”与“精管”取得了一定成效。在今后的工作中，项目将大商务管理向纵深推进，切实推动企业高质量发展。

（通讯员 陈超 韩善有）

2021年第二批被巡察单位召开整改专题民主生活会

本报西安讯 4月12日至24日，中铁一局党委督导2021年第二批8家被巡察单位召开巡察整改专题民主生活会，推动被巡察单位党委加强领导班子政治建设，压实整改工作主体责任。

为确保严肃党内政治生活与高质量推进整改相统一，集团公司纪委对各单位专题民主生活会筹备工作严格把关，重点抓好领导班子及成员对照检查材料的审查，责令质量不达标、准备不充分的单位延期召开会议，树立了从严从实抓整改的鲜明导向。被巡察单位召开专题民主生活会期间，中铁一局纪委、党委巡察办全程进行现场督导，对领导班子政治站位、责任落实等情况进行“问诊把脉”，帮助各单位查找认识偏差，制定改进措施。特别是始终坚持透过民主生活会质量分析整改工作效果，对推进巡察整改举措不实、工作不力的单位，党委巡察办第一时间提出整改要求，推动各项工作走深走实。

根据巡察制度要求，被巡察相关单位将在适当范围内通报有关情况，持续推进“开门整改”。在3个月集中整改期结束后，2021年第二批巡察整改工作将全面转入验收阶段。 （通讯员 王政）

实施三大转变 统筹推进大商务管理体系落地

中铁一局五公司

自中铁一局召开大商务体系建设推进会后，中铁一局五公司以效益提升三年行动方案为指引，强化一切工作到项目为导向，以效益提升和价值创造为目标，实行大商务管理，实现工程思维向商业思维的转变，着力破解企业发展中的难题。

思维转变，强化意识。1月28日至29日，五公司利用年度工作会为契机向公司全员进行《中国中铁大商务管理体系建设指导意见》和《中国中铁项目管理效益提升三年行动方案》解读和宣贯，公司主要领导重点针对大商务管理工作的重要意义进行了解读，制定推进计划、初定责任分工，并布置下步具体工作安排。通过公司年度工作会解读宣贯、召开大商务管理体系交流会、项目部组织专题学习会等多层次的宣贯和学习，让大商务体系建设和大商务概念逐渐深入人心，让全体员工充分认识大商务管理对于促进项目降本增效、增加企业盈利能力、提升企业发展质量的重要意义，形成全员学习、全员参与的大商务体系建设氛围。

机构转变，构建体系。2022年2月，五公司成立了大商务管理领导小组和工作小组，明确了机构设置及主要工作职责，公司党委书记、总经理任组长，总经济师任副组长，各职能部门为组员。同时明确了领导小组是项目管理的主责层，及项目履约的责任主体，建立以公司本部、项目经理部所组成的二级商务管理体系，确保了五公司大商务管理有组织、有体系。3月18日，为进一步加快大商务管理建设步伐，五公司召开了五公司大商务管理工作思路及实现路径专题研讨会，会议主要围绕大商务管理理念、把握原则、体系构建、实现路径等进行研讨，进一步明确了公司、项目部两级部门职责分工及管理边界，让各级人员对于大商务管理工作的责权利更加明细。

职能转变，统筹推进。为加强管理，在原成本管理部职能的基础上，五公司商务管理部成立2个实体机构（商务管理部及算量中心）及7个虚拟机构（标前策划、项目前期策划、项目生产及成本管控、二次经营、双清工作、员工培训工作领导工作组，分包分供商评标专家等），通过组建虚实相结合的组织机构，梳理职责边界，明确工作要素清单，提升职工能力素质，识别要素成本、工序成本、低效无效成本并加以控制，发挥职能部门协同和前后台联动作用，实现工程项目“优揽、精管、细算、足收”目标。 （通讯员 王敏娜）

中铁一局天津公司

“四转”打好大商务管理“组合拳”

自2月22日，《中铁一局大商务管理暨项目管理效益提升三年行动研讨会会议纪要》下发，根据项目管理效益提升三年行动方案和大商务管理体系建设指导意见，中铁一局天津公司以大商务管理为抓手，积极推进实施，多次召开商务管理专题会议学习研讨中国中铁、中铁一局相关文件，紧跟上级公司步伐，研究公司的具体发展方向，加快推进企业高质量发展。

转思维 以新思维打造新格局

面对当前复杂的内外部形势，项目成本日趋攀高，效益流失严重，项目不盈利，企业就难以为继，更难言高质量发展。全力推进大商务管理，建立起一套机制完备、运行高效、辐射全面、持续优化的成本管理运行体系，是实现企业高质量发展的必然要求。

今年以来，自中国中铁《大商务管理体系建设指导意见》和《效益提升三年行动方案》下达后，公司聚焦“效益提升、价值创造”，先后召开公司大商务管理体系建设筹备会、公司大商务管理实施草案讨论会、公司大商务体系建设推进会、商务管理专题会，迅速下达通知要求各单位认真学习宣贯大商务管理文件，落实业务部门联动职能，从为什么要推行大商务管理、推行大商务管理要实现什么目标、推行大商务管理应该“怎么抓”三个方面快速转变全体干部职工思维。同时，公司成立了以主要领导为组长、总经济师、总会计师为副组长的大商务工作领导小组，牵头推进大商务管理工作。4月2日，公司成立商务部，合理安排组织机构，配备足够的商务人员，并于4月15日制定下发《中铁一局集团天津公司大商务管理实施细则》，明确以效益提升专项行动为载体，推行“一切工作到项目”的理念。在投标阶段由经开部、商务部、物设部、工程部及拟上项目团队的“铁三角”，在投标阶段密切跟进，下好标前标后“一盘棋”。使得大商务管理工作从源头抓起，做到“优揽、精管、细算、足收”。拟定重点项目作为大商务管理的试点单位，及时总结经验，全面提高工程项目经济效益水平。使得公司在大商务管理体系建设和项目管理效益提升三年行动中能够取得更大的效益。

转角色 以新角色带动新发展

“新角色”从思想认识、管理统筹、业务能力上传达一个新发展理念：大商务管理不是个人的，也不是片面的，而是要全员参与、上下联动，是一项全过程的系统性的工作。

公司目前在建项目31个，其中1亿元以上项目23个，由17个管理团队采用集群化管理模式，通过对具备项目总经济师条件的项目班子成员转岗的方式，截至目前在建项目都已按照制度配备商务经理，专兼职商务经理共计20名。公司通过多部门有效横向沟通，已对2022年校园和社会招聘计划进行及时调整，通过引入高端复合型人才，拓充商务管理队伍，并准备加大对全员商务管理培训力度，通过岗位历练、教育培训等多种方式，培养懂商务、精技术、擅管理的商务管理者，力争每个员工都是成本管理者，每个部门都是利润创造点，力争为高质量大商务管理模式及时供血，确保大商务管理有组织、有体系。

“商务经理”这个新角色的产生，并不以打破传统部门界限为目的，而是创新性的作为“集群管理者”，集群项目资源并共享，减少施工资源闲置，提高资源效率，公司通过细分以商务管理达到降本增效的整体目标，把责任落实到每个人身上，及时跟各部门交流沟通，提升项目整体商务意识，做实细节把控。

转方向 以新方向创造新效益

公司各项工作围绕效益提升和价值创造，将改革沁入发展上，坚持“一切工作到项目”理念，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，要想以先进的管理模式为企业带来实实在在的效益，方向就必须瞄准基层项目。

2021年12月21日公司修订《中铁一局集团天津建设工程有限公司国内施工项目投标工作管理办法》，以项目经理、项目总工、分管工经的项目副经理组成的项目策划团队，进行标前成本测算，经开部共同测算并审核项目测算结果，多职能部门共同参与评审。通过标前策划，项目经理部全过程跟踪配合，评审结果高层决策的方式方法，达到抓源头，重成本，提高经济效益的目的。

同时，对新中标项目和拟投标重点项目开展商务策划工作。按照大商务管理理念和公司大商务管理实施细则，为突出成本效益和价值创造，公司总经济师、商务部、物设部、工程部和拟投入项目的“铁三角”积极融入参与标前策划，目前已开始对佳沃三期和八里台镇示范小城镇二期建设巨葛庄安置房及配套工程项目进行了商务策划。公司深入贯彻落实“强基增效”有关两金压降工作要求，扎实推进项目现金流“自平衡”工作走深走实，成立以主要领导为组长的双清工作专项领导小组，统一思想，明确目标，狠抓落实。并与项目部签订双清责任书，加快清理三年以上两金资产。加强项目资金预算、现场经费管理、成本控制，加快已完工未计价确权工作，为项目清欠奠定基础，加快资金回笼，开源节流，努力提升项目经营效益。

4月26日，公司召开2022年收尾项目专项治理推进会，会上通报了竣工未结项目经营情况及预期结算经营结果，并现场签订收尾结算目标责任书，以压力激发动力，促进竣工未结尤其是久竣未结项目早日完成结算，实现集团与公司两级管控销减目标计划。并就收尾管理提出了要进一步深挖数据背后的深层次原因、明确责任与压力、抓住“人”这个关键要素、定期通报、完善并强化考核、公司领导包保等各种举措，聚焦收尾阶段“三次经营”价值提升和创效。

此外，天津国家会展中心轮候区项目组织在手施工任务的同时注重滚动经营，2021年自主承揽管理用房和会展垃圾转运站两个项目，合同金额分别为1020万元、2451万元。项目安全质量受控，得到相关方的高度认可，同年内顺利完成3个项目的施工任务并通过竣工验收。项目部积极有效地推进二次经营工作，作为项目减亏增盈的重要手段。研究合同清单和现场情况，分析项目盈亏点，合理规避单价过低的清单项目，寻找清单漏项，优化方案减亏增盈，适时提出变更索赔，做好资料收集签认，追踪结果落袋为安，为项目和公司创造了较好的经济效益。

转战略 以新战略搏取新未来

公司深刻认识推行大商务管理与项目管理效益提升三年行动，是推动高质量发展的破题之策、关键一招。借助中国中铁召开大商务管理暨项目效益提升三年行动培训视频会的机会，公司组织全员进行大商务管理培训，将管理方针和方法传递给各级员工。开局即坚持目标导向、问题导向、结果导向，努力实现“服务战略目标、解决突出问题、实现五个突破”的总体工作目标，防止“改头换面”简单化、“花拳绣腿”表面化、“穿新鞋走老路”等形式主义。

为确保大商务管理见成效、出成果，各部门通过数次会议积极研讨，深入一线调研，目前部室职能职责已基本梳理完毕。为了更好的发挥大商务管理的优势，各部门按照“事前、事中、事后”的纵向管理和部门之间紧密协作的横向沟通，很好的处理边界工作。使得项目部和公司部门之间沟通顺畅，及时处理问题。为项目的良性运转，做好分内工作，各抒己见解决分外工作，积极承担边界工作。

根据中国中铁和中铁一局年度工作会精神及项目管理效益提升三年行动设置的定量指标，公司针对责任兑现、变更索赔、经营开发等八个方面出台行动方案和具体的定量指标，并针对已竣未结项目，具备结算条件的，制定专项方案推进结算进度。同时根据大商务管理理念要求，对在建项目完工90%即启动项目收尾策划，提前介入项目收尾统筹，确保在下达收尾通知书时，顺利接管收尾工作，有序推进项目后期内外部结算封口工作。

商务管理是项目盈利环节的开始，是为公司创造利润的先行军，针对大商务管理，天津公司仍然有很多路要走，下一步公司将通过实施大商务管理战略，深化降本增效、强化系统联动、狠抓责任落实、聚焦价值创造，提升工程项目盈利能力，增强企业核心竞争力，为企业高质量发展打下坚实基础。

(通讯员 刘伟 金恩泽)

“五一”小长假期间，河北雄安环淀路（一期）项目潴龙河古河道桥左幅行车道使用超声波摊铺机进行桥面铺装施工，他们以这种特殊的方式度过自己的节日，用行动扛起了责任，用坚守诠释着担当，谱写了一曲曲美妙动人的“劳动者之歌”。

通讯员 张浩 摄影报道

中铁一局广州分公司

多措并举深入推进大商务管理

自开展大商务管理以来，广州分公司高度重视，以大商务管理为核心，以管理效益提升三年行动为目标，以试点项目为基础，全面、深入推进大商务改革。

精细谋划部署 搭建完善组织体系

广州分公司坚持高标准谋划部署，多次通过总经理办公会、党委会以及专题会形式研究部署推进工作，并结合公司实际商讨制定了《大商务管理体系建设实施细则》，成立由公司总经理、党委书记为组长的领导小组和以总经济师为组长的具体管理工作小组，统筹推进全公司大商务管理工作。

聚焦提升项目效益为主线，建立起分公司到项目部各管理层级、各管理环节穿透协同的立体体系，进一步细化明确了各层级、各部门的职责和重点工作任务。同时，广州分公司迅速行动第一时间设立了公司两级商务部门，积极探索建立商务人员培养和选拔机制。在商务人员培养方面，根据专业按类别和区域先后组建了10个商务人员小组，通过发挥区域小组合力实施“传帮带”，提升商务人员业务素质。在人员配置上，采取内部培养和社会引进两种方式，不断强化公司、项目部两级商务人才梯队建设、培养和配备，截止目前，已根据项目大小配置了商务经理超30人，占比超50%。

成立精算中心，与商务管理部、项目部等共同联动，助力项目前期策划、投标决策、经济活动分析及物资核销，达到降本增效、量质双升的总体工作要求。目前，广州分公司精算中心已组建起5人的专业团队，通过广联达土建建模软件、算量工程软件等专业的管理手段，解决公路、铁路、房建、地铁等专业板块的算量套价工作，系统梳理项目的工程数量及重难点工程，对EPC、PPP等边出图边施工项目工程数量和概预算动态管理、协助收尾项目竣工结算数量梳理及复核，对项目成本评估报告进行分析，确保项目成本能够受控在责任成本预算范围内。

广泛动员学习 计划指引清晰明确

4月18日，广州分公司召开“大商务管理暨项目管理效益提升三年行动实施方案”宣贯暨推进部署视频会，在全公司范围内全面启动推进大商务管理工作。各项目通过专题学习培训、研讨交底等迅速展开学习活动。

同时，两级商务部门制定详细推进计划任务表，采取周会、月度会以及专题会通报机制就落实情况进行考核督导，确保大商务推进有序高效开展。按照部署推进计划指引，将在今年5月底前完成大商务学习计划的制定、“铁三角”团队库的建设、相关文件制度的修订和流程再造、实行项目成本支出审查机制、总控数量台账的建立审批、配齐项目专（兼）职商务经理，7月底前完成《大商务管理指导手册》等系列工作，这些都为两级商务部门高效推进落实提供了详细指南。

压实责任落实 加快转化工作实效

广州分公司结合企业实际，坚持以管用有效为原则，不断压实各级管理责任，切实将大商务管理作为市场竞争和效益提升的利器加以推进。一是把好营销策划关，加强标前商务管理策划，扎实“铁三角”参与机制，从源头把控项目成本，提高标前成本测算质量；二是以问题为导向，精准识别项目在安全、质量、成本、工期等方面重大风险点，加强风险应对策划，并重点推进亏损项目治理以及“四违规”“四超额”专项整治；三是以网格化管理为手段，研究建立网格化成本管理体系，将整个项目划分为不同成本单元，建立责任成本矩阵，将目标成本分解至各作业单元、各管理环节；四是重点突出颗粒归仓，实施一项目一策划，坚持定结算责任状、定目标、定时限、定责任人、定奖罚，提升结算效益。

多点发力攻坚 开拓思路创新举措

今年以来，广州分公司在大商务管理中多点发力，多措并举，特色亮点凸显。持续优化经营布局，通过依托在建项目，设置项目经理兼职市场部经理、专职营销人员协助模式，充分发挥区域指挥部统领作用和项目部的经营优势，实现以干促揽和属地滚动经营目标；在中铁一局率先开展“向管理要效益，强化项目合同履约”专项活动，成立隧道超挖超耗整治小组，通过公司层面专家，研究混凝土超耗控制要素，制定标准，严管考核，控制成本；以开展百日大干专项劳动竞赛为契机，通过制定48个重点工期节点目标，加强工期兑现承诺，牢固树立了工期节余亦是成本节余的理念；大力推进标准化建设，编制下发标准化指导手册，打造工程亮点；大力推进双清暨投资项目回款，采取法律诉讼手段推进贵阳北京东路、息烽站前广场、六盘水大德路等久拖未决项目的双清回款；对久竣未结项目实施分类管理，通过开展专项治理行动、召开专题会议等形式，明确久竣未结项目的工作目标和考核节点，截止目前，今年已完成对外结算项目5个，清收金额达8千余万元。

（通讯员 杨忠明 吴祺尧 许慧）