

## 蒙华铁路工程简介

蒙华铁路是国内最长运煤专线——蒙西到华中煤运铁路，北起内蒙古浩勒报吉站，终点到达江西省吉安市，线路全长1800多公里。公司承建标段正线路基长125公里，合同额22.76亿元。按施工里程划分三个工区，分别由城交公司、二公司、五公司组建。工程于2016年4月1日开工，计划于2020年3月1日竣工，总工期47个月。



蒙华项目施工现场 杨位法 摄

## 班组长的“烦恼”

□文/孙一鸣 范鹏涛

一个月前，农民工韩振阳拿到了自己人生中第一份班组长上岗证书。

韩振阳今年32岁，高中毕业后就跟着老乡外出打工，如今也是个“老工程”了。可去过的大小几十个工程中，虽说班组长也干了好多年，但是还没有真正拿到过这样一份“沉甸甸”的上岗证书。

“以前我们几乎都是在吃‘大锅饭’，活儿干得不好反正都是那么回事儿，最后一分钱也少不了你的，可现在不仅上岗需要考试，就连每个月项目部都要对班组长进行考核，甚至直接和奖金挂钩。”说到这里，韩振阳不禁喷了喷舌，“这要是自己干不好，可是会被项目部公示出来的，到时候全线的同事看到我的大名挂在上头，那多丢人！”

蒙华铁路是国内最长的运煤专线，业主对施工质量格外重视。开工之初便提出将落实好“班组长工程质量责任制”作为质量管理的基础。“重视实体质量，抓好班组长这个源头，是对管理本质的一种回归。”项目质量总监王兴国介绍说，“抓好班组长，有利于质量管理体系运行，也有助于质量管理一体化的落地。”

为明确班组长的责任，项目部采用与驾照扣分模式相同的形式，进行月度考核。“每个月每位班组长都有12分的基础分，通过项目部质量员日常巡检，发现现场不合规范，进行相应扣分。每分记50元钱，班组长如在月底积分清零时，没有扣分，便会拿到全额600元的奖金。当然，我们也会有相应的惩罚措施，连续两个月都被扣除6分以上的班组长，项目部会直接令其‘下岗’，并重新培训考试合适人员担任班组长职务。”有着一张古铜色面庞的邱良鹤是二工区的一名技术主办，韩振阳就是在他管辖范围内的一名负责涵洞施工的班组长。说起他，邱良鹤脸上写满了骄傲，“别看老韩刚来这儿也就两个月时间，就把手头上六个涵洞管理得井井有条，每道工序都严格按照标准来，工程质量没得说！”

其实按照韩振阳自己的话说，“烦恼”就是压力，有压力自然也就有了动力。之前吃“大锅饭”的日子一去不复返，换来的是现在的精打细算和仔细较真。“在分项工程质量验收中，项目部还采用了‘三控制’，就是说一道工序完成后，首先要让班组长进行自检，然后再由技术员复检，质检员抽检。我们这些班组长作为质量把控的第一道关卡，虽说有了这项管控‘特权’，但责任也就变得更大，更要给工人们起好带头作用。”韩振阳笑着说道，“所以说，不管理现场是不行的，稍微有一个不注意，就会出现质量问题。以前总是在想，能按时完工就成，现在我每天想的是怎么把工作干得更好。”

想要干得更好，就要付出比别人更多的努力。韩振阳是江苏人，皮肤本来就比较白，可来蒙华短短不到两个月的时间，整个人仿佛黑了好几圈。“只要是现场在干活，他绝对会一直盯着，不分黑白。”钢筋班的老李放下手头的工作，笑着对我们说道。在质量至上的蒙华铁路，施工作业层是质量管控的终端和关键环节，而农民工又是施工作业层的主体，因此统领各班组农民工的班组长们的重要性不言而喻。把控好质量的源头，就相当于将质量风险降到了最低。

“烦恼”和“压力”倒逼着班组长们必须负起责任来。不只是韩振阳，三工区一名叫做李泽奇的班组长也感受到了蒙华项目的与众不同。在班组长质量责任制刚开始实行的时候，他其实并没有将这项制度真正放在心上。一次的月度考评中，李泽奇由于对铁路风积砂路基填筑厚度掌握不够全面，质量管控不严，被扣了7分，只拿到了250元的奖金，而相邻涵洞施工班组长仅仅扣了1分，奖励了550元。当项目部最终宣读名单时，他的脸刷得一下就红了。考评会结束后，李泽奇就把自己闷在房间里，施工技术规范一本一本地翻看，很快将风积砂路基施工技术了然于心。

“在蒙华铁路，我学到了很多，以前的我连混凝土标号都不清楚，现在对钢筋、图纸都有了一个全面的了解，而且蒙华项目部在分包模式上采取了‘阳光分包’的模式，所有分包合同在业主和局项目部同时备案，班组长的名字也会出现在分包合同上，实行班组长质量管理终身责任制。当我看到‘李泽奇’三个字出现在合同上时，觉得担子更重了。”李泽奇严肃地说，“这些制度让我知道了，蒙华项目与我之前参与过的很多项目是不一样的，在这里，‘自控’这根弦要时刻紧绷，不能有一丝松懈！”

蒙华项目部的这些质量管理制度不仅提升了项目的整体质量水平，而且还培养出一批技术水平高、管理能力强的班组长，可谓是一举两得。“现在的班组长就相当于一个小型项目经理，班组的材料、机械、人员都是他们在管，可谓是方方面面都能把控到位。最重要的是，他们是通过项目部层层筛选考核提拔上来的，技术高超、资历也深，工人们自然愿意听他们的话。”二工区已经58岁的老员工刘伟先在谈起项目部的这些班组长时，不禁感叹道，“要是以前项目部的班组长是现在的这种水平，那项目经理该有多轻松呀！”

“大家出来干活儿都是为了多挣几个钱，项目部让我们明白了，活儿干得好自然就挣得多，让大家觉得自己的付出都是值得的，而且也越来越愿意为项目出力。”现在，韩振阳在工作的时候，脸上看不到一丝愁云。“只有灿烂的笑容，‘现在工人们也自觉了许多，好的习惯就好像能够‘传染’一般，班组长对待工作较起了真，工人们自然也不敢怠慢，久而久之，自觉性也被慢慢培养了起来，现在的我工作起来哪里还有什么烦恼？”



韩振阳(左)对现场工人进行技术交底 赵慧 摄

## 编者按

随着工程规模、技术难度越来越大，需要公司牵头实施的项目越来越多，但直管项目大多存在只亏不赚或盈利不及预期的痛点。有鉴于此，蒙华项目部在组建之初，提出了一体化管理的思路，实现管理制度、人员配备、现场管理、过程控制和成本核算的一体化，为公司直管项目管理做出了有益探索。

# 一体化 蒙华模式探微

□文/赵慧 亦萧



蒙华铁路一体化管理成果

## 集中管控

对管理制度和现场管理的一体化只是开始，对成本的严格管控，才是一体化管理的核心。

人员一进场，让各工区项目经理第一个不适应的，是财务大权的上交。为缓解人力资源紧张的局面，同时真正贯彻“一体化”管理思路，项目部把财务、经济管理等部门集中到一起联合办公。为加强资金使用的监管，项目部只开设一个银行账户，所有费用进行统一归集、核算。相比于其他项目，各工区经理的资金决策权被剥夺了，每一笔钱都要请示汇报。

“刚开始，人手不够，不适合办公人员除了项目部工作还要分担工区的工作，工作量明显加大了。”一工区计合部部长王胜升说，“而且，长期以来各公司的管理模式不同，对经营管理的标准不一样，意见也不统一。但是通过联合办公，大家沟通交流、磨合探讨，形成了最佳的经济管理思路，大大提高了我们的工作效率和水平。”

第二个被收走的，是分包队伍的定价权。为避免同一个项目参建单位“有赢有亏”现象发生，提升整体盈利水平，项目部在分包队伍选择、大宗

物资采购等关键环节，均采用了统一招标。项目部牵头，各工区配合，共同分析确定最终结果。

在路基土方施工分包价格确定时，各工区调查结果每方约十二三元，通过统一招标，降到了10块钱，不仅节约大量成本，还避免了因分包价格不合理和不均衡导致分包队伍偷工减料、围堵项目部等现象的发生。

更让人叹服的是，按常理签订分包合同之后，分包单价调高的机会比较大，但调低的情况很少，项目部却破了这一“习俗”。

路基土石方合同签订后，在实际施工过程中，项目部通过优化施工工艺，减少了分包队伍的投入量。项目部利用冬休期与分包单位谈判，最终将分包单价整体下调了1元。

“我们统一的是分包队伍的价格；价格确定后，队伍由工区自行选择。”葛玉华介绍说。项目部按照价格合理、实力优先的原则，通过招标选择综合实力强的分包队伍。不过在合格分包商范围内，各工区有优先推荐、选择分包队伍的权利。由于价格统一，项目部也可以根据项目进展动态调整分包队伍的工作区间。

尝到了分包招标的甜头，项目部也开始了物资和设备的集中采购和使用。

项目填筑路基的A、B组料需求量达600余万吨，由于受运距、供应季节等因素影响较大，项目部统筹策划，统一组织，直接与料场签订采购协议，充分利用运煤返程车组织运输；各工区负责现场收料，取消了中间供应商，有效降低了采购成本。

在设备管理上，项目部还改变了租赁的常规做法，统一购置了一些机械设备。当地罐车租赁费用较高，两三年的租金可以购买一辆新车，为减少长远成本支出，项目部利用闲置资金购置了10辆通用设备，通过营改增抵扣也为公司节省了几百万元。

成本管控的第三个杀手锏，就是定期分析与过程管控。为提高全员的成本管理意识，项目部按照“零利润”的原则对三个工区下达了标后预算，作为内部控制、考核的依据。工区在此基础上实现盈利的，利润归工区所在参建单位；出现亏损的，由相应的参建单位承担。过程中，项目部采用“双控”加大过程成本管控力度，定期进行成本分析，发现问题及时采取措施进行纠正，防止相应项目成本增大。

“有一次，项目部在分析中发现各工区差旅费标准有高有低，就按照从严从紧的原则统一了报销标准，而且控制得十分严格。”二工区经理助理曹强强说，“不过，通过这种严格管理，成本意识已经灌输到我们每个人的头脑中。”

## 考核导向

除了管理制度、现场管理、人员配备、成本核算一体化，项目部将过程控制一体化作为常抓不懈的工作。

“有好的管理方案和预期，如果过程中不严格执行，那么结果就会偏离阶段。”这是葛玉华的经验之谈。在工程前期策划阶段，项目部除完善各种管理制度外，还配套出台了《项目绩效考核管理办法》。项目部逐月对各工区进行打分考核，考核内容包含施工进度、质量、安全、文明施工等项目管控的十个方面。项目期间的综合考核得分情况，将作为最终分配利润的重要依据。过程中，项目部坚持“注重信誉、效益优先、协同发展”的指导思想，每月进行绩效考核，考核结果及时向公司、各参建单位通报，并将认真落实考核奖惩。

“通过项目部绩效考核，我们知道了自身管理存在的漏洞，也给了我们前进的动力。去年，我们一工区的工作面比较小，今年随着工作面的打开，我们借鉴其它工区的管理思路，采用工段管理模式，充实了班子成员；在工区内部，还按产值完成情况对分包队伍进行月度考核，按照项目部绩效考核加大对各部门的奖罚力度。”绩效考核名次上升后，一工区项目经理张利华的脸上露出了喜悦。

随着绩效考核的深入开展，二工区以建设一支标准化、潜力化、归属化的铁路团队为目标，开展全员绩效考核；三工区也通过强化内部沟通，将考核压力传递。通过考核这个指挥棒，促进了各工区均衡发展，也提升各工区的管理水平。

围绕“沟通到位、管理规范、条块融合、精干高效”的管理思路，蒙华一体化管理模式在施工组织策划、成本监督管理、沟通协调合作、自我能力提升等方面取得了一定的成效，发挥出了参建团队的集体智慧和合力。

今年上半年，公司出台了《直属项目管理办法》，明确直管项目部要建立项目部、工区一体化管理体系，项目部要成为合同成本管理中心、资金税务管理中心、技术质量管理中心、物资设备管理中心、安全管理中心和风险防范中心。蒙华管理模式是公司直管项目管理的有益探索，虽然还有一些需要完善和创新的地方——如项目的执行力需要进一步提升，各参建公司对工区管理职责需要进一步厘清，薪酬分配一体化机制需要探索等，但履约创效趋势是向好的。我们也期盼该模式最终能实现“1+3>4”的目标，给直管项目管理带来更多的启迪。

黄骅、蒙内、京沈、蒙文 砚……

一个个直管项目在李选丰头脑中闪过。

到底该采用哪种模式，才能提升蒙华项目履约和盈利水平，实现项目利益最大化？

## 前期策划

鄂尔多斯乌审旗，毛乌素沙漠腹地，由公司承建的蒙华铁路一标正位于此。

由于项目所在地冬季严寒漫长，保铺架工期压力很大，且施工线路穿越毛乌素沙漠地带，严重风沙路基施工、防护要求高，沿线材料资源匮乏，给施工组织和成本管控造成了较大压力。

在参与蒙华铁路投标之初，项目经理李选丰就在思考蒙华项目部该采取什么样管理模式。李选丰曾经参与过太中银、石武、兰新、蒙内等多条铁路建设，深知公司直管项目管理模式的利弊。他内心迫切希望通过这个项目，能够提升铁路施工盈利水平、企业信用评价成绩，建设一支守规则、懂业务、善管理的铁路施工管理团队。

在一次学习交流时，兄弟单位直管项目对分包、合同、资金等集中管控模式引起了他的共鸣与兴趣，他将这种模式称之为“一体化”管理。带着各种最初的想法，在项目投标前期，李选丰就组织拟参建单位的主要技术、管理人员30余人先后两次抵达乌审旗进行实地考察，全面了解当地的施工环境、材料供应、设备租赁、交通运输等情况。在调研的过程中，通过对项目的综合分析，李选丰逐渐明确和坚定了“一体化”管理思路——要把蒙华打造成为公司直属实体项目部。

首要任务就是统一两级班子成员思想，明确好项目部与工区权责利。直管项目管理，容易陷入一个怪圈——项目总部往往关注履约，而工区则关注成本，目标不能完全统一，合力也就不足。2016年初，项目顺利中标后，李选丰利用各种机会跟班子成员、各工区领导交流他的想法。他反复讲，项目总部承担项目履约、创效的主要责任，履行引领、指导、管控、协调的职责；各工区认真执行项目部指令，集中精力抓好施工生产；最终，通过分工协作，实现利益共分，荣誉共享。

各工区领导开始也是将信将疑，但是，每个项目经理也都憋着一股劲，“干一条盈利的铁路项目”是彼此共同的心愿。因此，大家还是抱着试试看的态度执行一体化的相关要求。

“一体化管理首先是制度管理的一体化，只有制度完善切实可行，才能保障最终管理目标的实现。”项目经理助理葛玉华从投标之初就在研究《项目一体化管理实施方案》。开工之前，由项目部牵头，各工区参与，通过集中讨论，建立了一套完整的项目管理制度。同时在前策划中，项目部对现场布局、临时设施建设、施工组织安排和资源分配、现场检查、技术管理、内外协调、安全警示与防护等管理工作内容和方法，也进行统一筹划，制定统一标准。

“对施工组织的协调策划是现场一体化管理的切入点。”项目经理助理邵印文介绍说，“比如，一标桥梁工程量较小且分布于三个工区，项目部就抽调各工区专业技术人员组成直属桥梁作业队，这样避免了三个工区都要组建桥梁队伍的资源浪费。”项目部还本着分工协作的原则，组织三个工区分别进行路基、涵洞等首件工程施工，施工成果全线共享。