大都会工程降本增效下功夫
精细化管理见成效

大都会装修外立面效果

由总承包部装饰工程经理部承建的万科大都会大厦位于国贸桥东南角，毗邻建外SOHO、国贸中心，与央视大楼对望，坐拥三环之便利，俯瞰CBD之繁华。万科大都会装修任务从2011年5月施工，到2013年12月交工，建筑物高99米，地上27层，地下3层。总承包部承担了该工程一、二标段3.5万平方米的加固改造、外部装修、内部精装修及机电系统全面升级改造施工任务。施工中，项目部以“工匠精神”和精细化管理赢得了业主方的信赖，实现了项目品质与成本的双赢。

“探雷”：提质量降成本

该工程的业主方万科公司的高信誉度与良好口碑，皆是以其严苛的“万科标准”为依托的。而北京建工集团有着辉煌的历史，为建工荣誉而战，必须以“工匠精神”提升施工工程质量。

然而，作为总承包部第一个接手的旧楼改造工程，大都会带来的难题开始浮现出来。在改造挑檐和新建楼顶钢结构屋架的过程中，往往需要打孔的部位不是梁端就是梁柱节点处，无一例外是原结构中钢筋最为密布的部分。在室内装修打孔时总是遇到钢筋，只能重新找位置打孔。

为了解决这个矛盾，项目部使出了技术杀手锏，金属探测仪被请上了工作面。“探雷”虽然带来了相对的麻烦，但如此一来项目人员准确获悉所有钢筋位置，促进了项目的顺利推进。磨刀不误砍柴工，省去了废孔封堵额外的“麻烦”，室内装修工期提前了半个月，并节省了26万元的人工费。

用心：实现二次经营

由于施工过程中图纸变化随时发生，工程量的变化便不可避免，在这方面业主单位充分诠释了成本第一的管理宗旨。在寸土寸金的CBD核心地段，从设计方面提高户内建筑面积便是业主单位追求的重点。本工程分户隔墙部位的做法便是最好的例证。根据施工图纸的原设计，分户隔墙部位的主构件为UBB屈曲支撑，屈曲支撑构件的外侧满封60毫米厚双面蒸压加气混凝土隔墙板，隔墙板再进行装饰装修，但隔墙板的位置会占用一部分户内面积。经与业主单位研究，项目部提出对UBB屈曲支撑四周的空间砌筑加气混凝土砌块加以封堵，这样一来，每户增加了近5平方米的建筑面积，按房价每平方米5万元计算，这就为每户多增加了近25万元的销售收入。可见，小小的改动便能产生如此巨大的利润。

总承包部用严苛的管理，在过程中与业主单位积极配合，认真落实业主方和设计等相关单位有关工程建设的各项指令，确保业主和设计的意图在施工过程中得到圆满体现。总承包部处处为业主着想的态度，感动了业主。最终，业主方又将大都会第三标段1.5万平方米、造价约7000万元的精装修施工任务交给了总承包部，成功实现了二次经营。

为企创效

由于业主单位的设计意图随时贯穿于工程施工当中，造成多达5项已完工程量发生洽商变更的情况。

项目部及时与业主方沟通，尽量减少洽商和设计变更的数量，并且将相关的变更尽量合并到一份洽商或设计变更当中，且在对工程量的计算时严格按照洽商或设计变更的内容进行，这样一来，业主单位既按自身的意图对工程做出了变动，又使得发生的费用最低。

该工程从合同的签订，到过程中材料的认质认价、洽商变更的签认，到工程款的拨付，项目部都严格执行一套完整的管理体系。总承包部在办理工程洽商和设计变更时需要把所有的施工内容全部落到书面文字上，及时对材料价格、工程量等进行确认，提高了总承包部的精准管理能力和把握全局的主动性。经与业主积极沟通，不仅节省了30多天的工期，还节约了近58万元的返修费，真正做到了工程品质与成本的双赢。

面对严峻的市场竞争态式，总承包部用精细化的管理满足业主需求，并最大限度地提升工程赢利能力。在努力地与业主保持稳定的战略合作伙伴关系的同时，也获得了业主的全面认可与充分信赖，该项目最终实现利润2140万元，上交管理费547万元。

面对精装行业这块巨大的产业蛋糕，只有凭借优秀的管理才能立于竞争的不败之地。总承包部本着对业主方、对集团公司负责的态度，狠抓建筑施工标准化管理各项工作的落实，全面提升现场施工管理水平，吸收借鉴优秀管理经验，开使之创造出的丰厚的效益和成果。

张炳栋 李佳

大管理行动 强管理 增效益
五建集团举行第二季成果发布会

本报讯（通讯员肖玫）近日，五建集团举行“大管理行动”第二季成果发布会，共同见证公司一年来在管理方面取得的丰硕成果。

2015年初，五建集团首次提出与“向管理要效益”理念一脉相承的“大管理”理念，旨在通过“全方位渗透、全过程落实，全员参与、全面见效”的管理，全面解决企业粗放式经营现状，实现健康、可持续发展的“强壮型”企业愿景。第一季“大管理行动”通过开展大讨论活动，让全体员工围绕管理建言献策查找管理漏洞、融入企业生产经营方方面面，创造经济效益1900余万元。

“大管理行动”第二季自2016年年初启动，确定了31个管理课题，共有18位课题总控、28位课题经理、超过100名课题组成员参与课题实施。与第一季相比，今年省去了意见征集环节，结合去年的建议和未完成的课题进行重新梳理，在选题上以自主选题为主，与企业战略目标的分解和年度绩效指标落地更紧密相关，同时增加了跨部门协同，17个课题深入基层，以系统管理优化带动了基层执行优化。值得一提的是，第二季的课题采取成立跨部门虚拟团队的形式，由各主管领导分别推荐一名本系统内优秀的青年骨干共同组成，也就是说，第二季开展的主体力量是企业的青年骨干，这种企业干部培养新模式不仅能使课题更快地推进，还能培养年轻干部的综合能力，解决以往员工技能单一的问题。

本次发布会采用了较为新颖的形式，分为“管理之知”“管理之执”“管理之智”三个篇章为大家展现成果，用“大管理是什么、大管理从哪里来、大管理到哪里去”这三个问题为大家梳理了第二季“大管理行动”的脉络。据悉，第二季的课题已经按照计划完成，并在市场开拓、标准塑造、监管强化、团队打造等方面取得了看得见、摸得着的成绩。

“管理之知”篇章主要是企业管理在制度化、流程化和模式化方面取得成果的呈现。“奖惩制度评估及体系的建立”课题的实施，使员工可以明确自己工作需要达到的标准，管理层可以清晰地衡量员工表现的优劣，更有利于员工自我培训和公司整体激励，从而使企业运行在良性的发展轨道上，真正实现向管理要效益。“市场考察接待标准化流程的塑造”课题，通过拍摄了接待标准示范视频短片，从商务礼仪方面展现传统企业的现代气质，为以后考察接待，促成合作奠定了基础。“商务手册、会计操作指南的编制”让商务预算、财管管理人员有据可依、有章可循，在标准化流水作业中避免了粗放式管理为企业带来的不利影响。

“管理之执”篇章主要呈现了在提高执行力方面取得的成果。通过“研究国际工程劳务属地化管理方案”课题实施，安哥拉卢班戈项目在实践中探索劳务属地化管理模式，项目平均使用中国工人与安哥拉工人的比例达到1:4，使用安哥拉工人6000余人次，预计工程劳务结算金额较预算降低3.82%，节约人工成本976万元。项目部团队通过调研学习，制定了详细的劳务属地化规划，并认真执行，不断探索，有效地提升了国际工程管理水平，提高了公司竞争力。混凝土分公司通过“精细管理、降本增效”课题实施，实现产量82万方，同比去年增加4.4万方；回款2.7亿元，同比去年增长32%；管理费用降低198万元；材料费用节约300万元；为明年储备生产量50万方，被评为2014-2015年度全国混凝土优秀企业。

“管理之智”篇章则注重企业管理的创新创效方面。创新离不开变革，一个企业的与时俱进需要从多方面进行革新。通过“申报高新技术企业”课题，在技术创新的基础上积极拥抱政策，实现了从无到有的转变。通过“加强营销策划，拓展市政市场新局面”课题，市政分公司实现自我升级，努力从各个环节提高竞争力，实现了经营的突破。通过“持续充实完善项目管理数据库”课题，使项目信息能集中反映在统一管理平台上，让数据可视化、部门协同化、施工进度形象化。通过“青年人才培养”课题，以“鲲鹏训练营”全封闭的新形式进行集中培训，打造了五建集团青年人才培养的“黄埔军校”。通过“读书活动”课题创新了多种活动模式，突破读书活动发展瓶颈，营造学习型企业氛围，大力培养员工的学习能力。

第二季“大管理行动”对于五建集团整体管理水平和业务技能的提升起到了良好的促进作用，与第一季“大管理行动”实现了无缝对接和有效传导，为深化落实“五要一加强”，推动企业持续健康发展提供了重要保障。随着第二季“大管理”结束的同时，第三季“大管理行动”也将随即开启。

左：第二组课题通过“点亮脑围”呈现了在提高执行力方面取得的成果。
右：第一组通过“成果交付仪式”呈现企业管理在制度化、流程化和模式化方面取得的成果。肖玫/摄

统一体系 倾向一线 收入增长
安装集团实施全新薪酬管理制度

本报讯（通讯员屈伽泽）2017年1月1日，《安装集团薪酬管理制度》全面实施，这是安装集团薪酬改革历史上一次具有重要意义的调整，是公司自成立以来第一次全面实行统一的薪酬管理制度，也是公司推进扁平化管理的一次大胆探索。

2016年下半年，在完成总部全员竞聘上岗，实现“千人公司、百人总部”的组织架构后，根据公司董事会的改革指导意见，人力资源部制订了《安装集团薪酬管理制度》。新的制度落实了公司“十三五”薪酬战略规划，在可控成本范围内实现员工收入的提高，统一公司整体的薪酬体系，便于公司人才的内部流动。该制度的建立将进一步指导员工的职业发展，保障一线管理人员收入向市场看齐，遏制企业核心人才流失。本次薪酬调整以“倾向基层，倾向一线”为指导思想，根据全员的工资数据测算，实施后工资平均涨幅10%，且增长水平较高的一线项目管理人员平均涨幅达18%，人均工资达10万元。

2017年，安装集团将围绕人才“四优先”发展战略（即人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才投资优先保证、人才制度优先创新），坚持走“四条道路，实施四个计划，完善四项机制”。公司将以培养聚集高层次人才、紧缺人才为重点，努力建设一支德才兼备、规模适度、结构优化、布局合理、素质精良，适应公司战略发展需要的四支人才队伍（即经营管理人才、专业技术人才、党群人才和高技能人才）。

同时，为切实做到“事业留人、感情留人、待遇留人”，解决新入职员工住宿难问题，经过各方努力，集体宿舍正在筹建之中，建成后可以解决60名新入职员工的后顾之忧。此外，公司培训中心（职工业余大学）筹备工作已经启动，将为人才培养规划落地，开展系统化、专业化的职工培训、促进人才提升提供良好的内部环境。

长竹公司成立集团首个装配式建筑工作室

本报讯（记者顾爽）1月11日，长竹公司举办了“北京建工长竹装配式建筑工作室”挂牌仪式，标志着公司正式进军装配式建筑领域。该工作室是集团内部首个装配式建筑工作室，由来自公司技术、质量、施工等领域的12名业务骨干组成。

近两年来，公司投入大量精力和人力，先后深入集团马驹桥公租房项目、北京住总全国住宅产业化基地、竹中大阪中之岛住宅工程、竹中东京芝浦4丁目等集团内外，乃至国内外装配式建筑先进企业现场观摩学习，派遣多名业务骨干到日本竹中工务店所属施工现场进行为期3个月的短期研修，在装配式建筑工程总承包管理模式、装配式施工技术、保证工程质量安全措施等方面积累了大量经验。

装配式建筑工作室成立后，长竹公司还将聘请建研院、设计公司、构件厂以及日本鹿岛公司等集团内外专家，组建装配式建筑顾问团队，学习掌握相关政策，潜心研究技术难点和管理举措，整合优化现有资源，努力在承揽工程中有所突破。此外还将在现有天津SMC项目施工中，大胆尝试装配式建筑施工技术，努力在科研成果上取得成就，力争打造一支装配式建筑管理团队。

新闻故事 xinwengushi

连夜奋战10小时

1月9日20时，建工大厦夜班人员在巡逻时看到有管道不停地往外冒着蒸汽，走近发现B2空调主管道正向外漏水，地上已经流了满满一大滩。当时早已夜幕降临，接到紧急电话的项目部领导火速赶到现场。

现场维修空间相当局促，空调主管道2米多高、但离屋顶只有40厘米，几个高小伙爬上管道后，只能蜷曲身子匍匐在上面作业。虽然汩汩外涌的热水高达60度，维修师傅们顾不了这么多，停水、泄水、关阀门、取钢垫等一系列工作一气呵成，终于成功制止了管道的漏水。修好漏水管道，大伙儿来不及休息，又马不停蹄地前往其他两处漏水层及上、下临层的每个房间逐一查看，发现有漏水问题的房间就立刻排水、烘干。经过一夜苦战，排除完所有隐患已是清晨5点，东方的天空已泛起了鱼肚白。

清晨，大厦逐渐开始了新一天的紧张和喧嚣。身处温暖空调房的人们，可能不会知道昨天晚上有这样一群人——为了守护整座大厦的温暖，加班加点忙了整夜。 耿莹

管理新报 guanlixinbao

建工修复公司北京宜为凯姆荣获北京市诚信创建企业

本报讯（记者张流芳）日前，在企业诚信创建活动大会上，建工修复公司下属北京宜为凯姆环境技术有限公司荣获“2016年北京市诚信创建企业”。

“北京市诚信创建企业”是由北京市经济和信息化委员会、首都精神文明办、市工商局等部门作为指导单位，全市20家行业协会商会共同参与开展“2016年北京市企业诚信创建活动”评选出的先进单位称号。获得诚信创建企业称号的企业自动被纳入北京市公共信用信息系统，在申报工业发展资金、信息化发展专项资金、信息化发展项目支持资金、社会建设专项资金、部门商业银行信用贷款，以及评选首都文明单位、评选纳税信用A级企业、评选政府质量管理奖、评选手法诚信承诺示范单位等工作中将优先得到考虑。

北京宜为凯姆是建工修复公司与美国技术团队合资成立的致力于中国环境修复的高科技企业。公司依托股东方的强大技术后盾，积极与国内著名科研机构合作，进行本土化创新，主要提供修复方案优化，修复药剂生产及全程、全方位、科学严谨的技术支持与服务。

新型建材恒均站获评科技型小巨人企业

本报讯（通讯员任晓亮）近日，经天津市北辰区青光镇人民政府审核及批准，新型建材公司天津分公司恒均站获评科技型小巨人企业，并获得20万元资金奖励。

科技型小巨人企业是指拥有一定科技人员，掌握自主知识产权、专有技术或先进知识，通过科技投入开展创新活动，提供产品或服务的中小企业。恒均站经过准备相关书面审核材料，如企业工商营业执照，经审计的企业前3年财务报表（资产负债表、现金流量表和损益表，并需专项列出研究开发费用），科技成果证明材料等，提交到功能区科技部门审核，经审核符合科技小巨人条件，因此青光镇人民政府对企业给予认定和备案，并给予资金奖励。

恒均站近年来注重人才培养和产品研发，开展了青年职工竞聘讲师活动、导师带徒活动等提升职工综合素质的活动，对陶粒混凝土、地铁超缓凝混凝土等做了进一步的研究，并成功应用于生产，为企业发展添加动力。

总承包部多项举措促党风廉政教育

本报讯（通讯员王辉 谢文欢）为增强广大党员干部廉政勤政意识，推进廉洁文化建设，总承包部党委、纪委共同在广大党员干部中开展“家规家训”、“读书思廉”和“清风北京”活动。近日，总承包部党委和纪委对征文活动的投稿进行了评选，共评选传出21篇获奖作品，评选的优秀篇章将在总包报及《廉政教育专刊》投稿、刊登。

这是总承包部党风廉政教育的一个缩影，今年以来，总承包部采取多项举措开展党风廉政教育取得了积极效果。自今年5月，总承包部纪委在OA办公平台创办《总承包部廉政教育专刊》，分设纪检监察工作动态、学习园地、基层动态、廉政人物特写、以案说法、法律小贴士等栏目，宣传正、反两方面案例，引经据典进行廉政宣传提醒。不仅如此，总承包部还将《党章》《中国共产党纪律处分条例》《中国共产党廉洁自律准则》中应知应会的重点题目进行筛选和汇总，以一问一答的方式印制了《学党章、记条例、知准则80问》学习读本并下发到300多名党员的手中。

理论学习之外，总承包部组织党员干部参观了北京市反腐倡廉警示教育基地，做好教育预防、思想防范工作。公司还特邀北京市委党校党史党建教研室副主任、教授刘智峰，以《纪律是党的生命》为题，重点从“六大纪律”具体分类以及如何在实际工作中运用执行等方面向参训人员进行深入浅出的讲解。

2016年，总承包部运用身边案例成果，对纪委纪律审查、亏损项目问责追责处理结案的案件进行警示剖析，分别对宁夏分公司同承明爱购案、山东聊城分公司管理男强等二人管理失职案进行深刻剖析，在OA办公平台《纪委通报》和《总承包部廉政教育专刊》中进行通报。

装饰集团专项部署BIM应用工作

本报讯（通讯员李明）近日，装饰集团召开BIM技术应用工作会，对2016年度BIM技术应用工作进行总结，并重点部署2017年工作，此外还站在行业应用现状大背景下展示了公司BIM技术应用成果，公司两级领导人员及BIM技术重点培养对象共70余人参会。

据了解，装饰集团高度重视BIM推广和应用工作，在2016年着力搭建相关体系，强化制度和团队建设，发布了BIM技术应用三年规划，明确了总体发展思路、目标，并对各强相关系统提出了具体要求。此外，他们在2016年还重点加强BIM知识及应用技能的内、外部学习培训，并学用结合，在重点示范工程推广BIM应用，逐渐形成了一支理论与实践并重的BIM团队，在集团第二届BIM技术应用大赛上获得三等奖。

据介绍，2017年装饰集团将继续强化BIM技术推广应用力度，将BIM技术应用人员培养作为考核硬性指标纳入相关单位和责任人的绩效考核内容，并制定相应软硬件升级、更新及高新技术设备采购计划，争取在项目管理及建筑装饰设计方面运用BIM技术实现新的突破。此外，面对北京城市副中心工程建设这一紧迫任务，装饰集团也组织BIM团队紧密配合集团指挥部和项目部的工作，提前介入深化设计的前期工作，做到无缝对接、及时推进。