朝阳区东高路等7条再生水及污水管线项目
以精益管理激发创效动能

朝阳区东高路等7条再生水及污水管线工程位于北京市朝阳区金盏乡、东坝乡，合同金额2.3亿元。本工程划分为四个施工段，包括污水管线、再生水管线、退水管线等，涉及浅埋暗挖、明挖、顶管、盾构等多种施工工法。该项目现已完成结算，并实现盈利。

在工程建设过程中，项目部以挖潜力、促规范、控风险、保生产为目标，牢牢把握"精益管理、降本增效"的定位，引导全员树立精益管理思维，通过强化基础管理、加强成本管控、消除潜亏等招施，创造了良好的效益。

管控成本 抓住关键点

"项目成本管控的好坏决定了工程利润目标能否实现。"从前期成本策划开始，项目部要求全员坚持"成本管控"理念，并在施工全过程予以严格执行。

项目部以中标工程量清单为基础，结合招标图纸、施工图纸，对主要材料、机具设备、人工、分包价进行了市场询价，多方了解了其他项目部的成本管控关键点，在项目实施过程中进行了重点把控。

以分包管理为例，项目部严格管理分包队伍，控制分包价。在选择分包队伍前，项目部充分进行了市场调查，利用集团项目经济管理平台发布的价格信息，收集相关分包价格，在公司项目管理中心发布的分包单价信息中参考相关价格。最终，从公司各工程项目中寻找相同或者类似的分包项目，进行单价咨询。通过多层级的比价，将分包单价控制在合理的范围内。同时，项目部加强对合同执行力的监控，对于有问题的地方，及时要求对方更改，对于不合格的予以退场，坚决不予签认计量。及时签认质量合格、准予计量的工程量，保证月结劳务费，避免出现扯皮现象。在分包结算过程中，由技术部、施工管理部、商务部等部门联合确认，确保项目各部门信息沟通顺畅，进一步提高了结算的精准度和效率。

在材料费控制上，项目部严格完善基础核算资料，在从采购到使用的全过程中遵循"量价分离"原则，即：采购数量以标后预算量为控制指标；大宗材料采购环节严格实行合格供方计划集中采购制，其他材料的采购实行合格供方"货比三家"；收料环节严格实行主材料员验收责任制，材料存放尽量一次到位，减少材料进场二次搬运与损耗；使用环节严格执行核算管理限额领料，超额处罚制度，并定期盘点、与成本员核对。以上措施既提高了材料使用效率，也较好地控制了成本。

以变更防腐材料为突破口，对盾构段流槽的综合单价进行了重新组价，创造了效益。蔡荣江/摄

巧解难题 消除潜亏项

围绕工程建设过程中的重点和难点，项目部积极开展科技攻关和技术革新，大力推广使用新设备、新工艺、新材料，消除一个个潜亏项，并创造了效益。

进场伊始，项目商务部门通过前期成本策划发现，中标的防水材料受市场价格波动影响，存在潜亏风险。同时，第三施工段的暗挖工程沿线地下水丰富，对防水材料提出了更高的要求。项目部以此为契机，向业主方反映标书上的防水材料无法满足结构防水质量要求，最终成功变更了防水材料，消除了潜亏风险。

在成本策划过程中，商务部门还发现盾构段流槽施工部分的混凝土子项目存在潜亏风险。项目部对合同进行了认真研究，以其中的防腐材料变更为突破口，对该项综合单价的所有子目进行了重新组价，创造了良好效益。

此外，因场地限制原因，第三施工段污水管线盾构接收井未能按时完成，不具备盾构机出洞条件。盾构机被迫停机，等待接收井施工完成后才能进洞施工。若按此接收方案，项目部将无法满足业主方提出的通水节点要求。经多次与业主方、设计、监理各方协商谈判，项目部调整了原有的盾构机出洞及拆解施工方案。新方案需要将洞内的机械运输改为人工运输，隧道垂直运输由原计划的始发井龙门吊改为在接收井位置设置160吨的汽车吊，增加了人工、设备等措施费用。此举不仅消除了潜亏风险，还方便了后续盾构流槽的施工，创造了效益。

夯实基础 提升创效水平

基础不牢，地动山摇。项目部加强基础管理，通过完善系统管理、强化队伍建设、增强考核激励力度等方式，有效地夯实了项目创效的基础。

项目商务系统紧密围绕降本增效的工作主线，系统梳理工程成本禁用指标，并筛选出降本增效指标。同时，参考行业考核和历史数据，确定了合理指标值，并将其分解至各部门、岗位，搭建起"人人有目标、人人有方向"的目标指标体系。此外，项目部借助北京建工土木大学平台，邀请外部专家对项目职工进行培训，交流项目想法，分享工作经验，碰撞出新的火花，推动各类创新资源的聚集、开放和共享，持续提升了职工的业务水平。

项目部进一步健全考核激励机制，对表现优异的员工进行即时奖励，充分调动起员工参与精益管理工作的积极性和主动性。同时，项目部还持续开展合理化建议、"金点子"评选、QC质量小组活动、"五小"发明等可操作性强的"微改善"活动，倡导改善思维，引导全员参与，激发全员智慧。

朝阳区东高路等7条再生水及污水管线项目不断强化全员成本管控意识和全周期精益管理，积累了丰富经验，取得了显著成效，为推动集团实现高质量发展作出了重要贡献。

赵影 刘文飞

截至5月底，新签合同额25.6亿元，完成年指标75%
修复公司打造高质量市场营销新格局

为推动"十三五"规划指标的全面实现，2019年伊始，修复公司明确了"提质增效、赢在执行，在发展中做优做强做实"的工作总思路，坚持目标导向、效益导向，公司上下心往一处想，劲往一处使，形成了良好的干事创业氛围。修复公司领导班子深入研究企业发展战略，强化市场营销的龙头地位，进一步优化市场布局，以大客户为中心，全力拓展重大项目和新业务，全面提升市场运作能力。截至5月底，修复公司新签合同额达25.6亿元，实现了年度计划的75%。

实施"一地一策"营销战略

2019年是《土壤污染防治法》实施元年，国家政策和技术趋势变化对环保行业产生了深远影响。与此同时，业内竞争加剧，从业企业"鱼龙混杂"。修复公司逐步调整市场营销战略，重点聚焦对产业有引领性、对市场有扩展性的重大项目，通过有取有舍、重点突破，优化了营销资源配置，在全国区域市场实行"战区"管理，深入实施"一地一策"战略，保障了一系列重大项目的成功落地。

去年以来，修复公司瞄准京津冀协同发展战略机遇，充分挖掘天津市场优势，先后中标以天津黑牛城道、试刑一厂为代表的天津市场多个标志性项目，进入2019年，公司中标了天津农药股份有限公司地块污染土壤及地下水修复项目，合同额达17.27亿。该项目是国内目前最大体量和最大合同额的污染场地修复工程，创造了行业新纪录。合同额1.08亿的天津市高峰路（天重三期）地块治理修复工程是天津市北辰区首个土壤地下水污染修复工程。该项目对有机类污染土壤开展化学氧化修复，在全国具有重大的示范意义。至此，修复公司在天津市场的累计中标合同额已超20亿元，天津成为公司推行"一地一策"战略的标杆区域。

修复公司积极参与山西生态保护修复工作，助力大同能源革命和科技创新，在运城成功实施了全国代表性水源地生态保护工程——夏县白沙河水库水源地保护项目等。以此为基础，中标了山西太原原煤气化厂区土壤污染修复治理项目，是山西地区迄今为止最大规模的修复项目。

打造"一主多元"市场格局

今年以来，修复公司在巩固工业场地修复市场优势的基础上，密切关注政策动向，在新业务方向上持续发力，构建起了"一主多元"、稳定可持续发展的市场新格局。

修复公司着力加强风险管控、环境应急处置等服务能力，寻求在企业风险防控、区域综合环境治理等业务领域取得突破性拓展，中标了青海省西宁市城东区付家寨区域铬污染地下水风险防控工程项目。该项目是修复公司开展大规模风险防控业务的代表工程。

通过深入研究危废处理市场，修复公司加强终端处置能力建设，中标了新疆昊鑫锂盐开发原厂址污染修复项目。该项目是新疆地区首个大型污染场地修复工程，也是公司积极响应国家"一带一路"倡议的重要举措。借助该项目的资源拓展，公司结合区域特点，探索出了一条为企业客户提供技术咨询服务的业务模式，在此基础上，公司积极助力长江生态带建设，联合四川当地企业与南京土壤所，共同中标四川省会东县农田土壤改良项目，是迄今为止全国最大金额的农田修复项目。

同时，修复公司紧跟土壤污染防治的管控思路与重点布局，深度挖掘新业务模式，加强环境应急处置服务能力，形成了行业示范效应，中标了山东省东营市广饶县甄庙村固体废物综合整治项目。该项目为山东省目前为止最大、最有代表性的场地环境应急处置项目，也是继江苏泰兴项目、天津黑牛城道项目之后，公司再次承接大型中央环保督查项目。

夯实市场竞争"三大基石"

一直以来，修复公司将加强技术创新、模式创新和制度创新作为市场竞争的"三大基石"。

2019年，修复公司充分发挥国家工程实验室的产学研平台作用，积极参与国家重大专项和科研创新项目，加大关键技术攻关，与各大院校开展深入合作，加速成果落地，科技创新能力始终走在引领行业发展的前沿。

在模式创新方面，修复公司全面实施"战区"管理，形成了"总部管总、战区主战、体系主建"的全新管理架构。在全国布局八个"战区"，实行总部授权的区域工程总监负责制，深入推进精细化管理，工程履约模式进入2.0时代，公司从地方绿色发展的需求入手，积极探索"生态环境大建设""场地修复+功能性地产""企业风险管控""工业园区综合管理"和"场地修复+新能源开发"等模式。同时，公司坚持标杆引路，以效益为导向，深化运营管理改革，打造示范项目，全力保障通州绿心工程、天津试刑一厂等在施项目高标准建设，推进项目高效履约和结算，打造了一批影响大、形象好、水平高的标杆工程，为重点区域市场开拓提供了保障。

在制度创新方面，修复公司深化人才资源改革，加快市场、技术和项目人才的实践培养，启动"最佳实践萃取"人才培养专项课题，缩短人才培养周期，实现了新业务有人顶、老业务有人熟，全面提升企业创新动力。

下一阶段，修复公司将持续按照年度重点工作目标，全力冲刺完成全年各项经济指标，为推动集团实现"五年翻一番高质量新发展"奋斗目标发挥出新产业板块更大的作用和价值。

张流芳 丁怡

开源节流算好"效益账"
记集团十佳商务经理沈晓杰

沈晓杰，1978年7月出生，共产党员，先后参与建设了北京都城大厦、丰台12中科丰校区第一教学楼、西安绿色家园三期等工程，现任北京城市副中心职工周转房（北区）项目副经理，主管商务工作。

"做商务工作，心里始终要挂着一本'效益账'，要经常拿出来算算。"沈晓杰说，从事多年商务工作以来，他始终坚持效益为先，时刻琢磨着如何控制成本、如何为项目创造更多效益，在工作中积累了丰富的创效经验。

施"巧劲"节流降本

沈晓杰在成本管控上善于使用"巧劲"，总能找到合适的方法为项目节流降本，是大家眼中的"智多星"。

2015年春节过后不久，为确保西安绿色家园三期项目春节期间的施工进度，项目部需要提前准备2000吨钢筋材料。作为主管项目商务工作的副经理，沈晓杰密切关注网络上公布的钢筋采购价格，通过分析钢筋价格走势，综合考虑中标钢筋价格、当前市场价格和项目的资金情况，果断在钢筋价格走入1900元低价时集中订购了2000吨钢筋。春节过后，西安市场的钢筋价格开始持续上涨。经过前后价格比对，仅此次钢筋材料采购就为项目节约了120余万元。

北京城市副中心职工周转房（北区）项目是沈晓杰参与的第一个装配式工程，全新的装配式施工工艺给他带来了新的挑战。根据方案，该项目需要设置12台塔吊，但有些装配式构件重达7吨，能满足吊装构件的塔吊租赁费高昂，对项目来说是一笔不小的支出。

"塔吊方案能否再优化一些？成本能不能再节省一些？"沈晓杰心里盘算着。他带领商务团队一个楼一个楼地详细分析，根据图纸不断调整塔吊安装位置，采用既经济又合理的塔吊选型，与技术部门共同优化群塔作业方案，最终经过与技术部门、设计部门等进行多次研讨，项目部在保证正常施工需求的基础上，将原来方案的12台塔吊更改为11台，节省了部分塔吊租赁费用。

2012年7月，北京市房山区遭遇特大暴雨，紧急时刻，沈晓杰被临时选派到房山区，参与临时安置房建设。安置房建在山腰地带，地面都是石头，项目工期只有10天，混凝土供应紧张，无法满足正常施工需求，想到附近有一家石子生产厂，沈晓杰灵机一动：何不把房屋满堂基础改为条形基础？如此一来，房屋地面可以用附近石子厂的石子回填，然后再用混凝土浇筑地面，不仅能够减少对混凝土的需求，还能够节约成本、保证施工进度。经过与业主方、设计单位等沟通，项目部顺利实施该方案，确保了按时完成救灾任务。

抓"良机"开源增效

"跟业主方、设计单位打交道，要有一双敏锐的眼睛。"沈晓杰经常对商务团队说。他通过抓住一个个开源"良机"，为项目增加了收益。

2011年，沈晓杰在某项目从事商务管理工作。根据方案，该项目是新建一座办公楼，然后与原有办公楼连接形成一个整体。但由于场地狭小，原方案预计达不到业主方期望的效果。于是，他带领团队对施工图纸进行了细致分析，建议业主方将旧楼拆掉，会带来更多收益。

经过细致深入的沟通，业主方最终同意调整建设方案，重新调整了设计图纸，并签订了施工补充协议，此举使工程规模从原来的1.3万平方米扩大到2万多平方米，合同总价也增加了将近一倍，为项目创造了更多收入。在工程竣工结算阶段，沈晓杰通过细致的结算工作，实现了8%以上的利润率。

在北京城市副中心职工周转房（北区）项目担任商务经理期间，沈晓杰遇到了基坑开挖的难题。由于施工现场西侧场地被管廊施工项目占据，基坑开挖暂时无法全面展开，为了不影响施工进度，他提前与业主方沟通，建议采取局部施工方案，并对未开挖的部分进行临时放坡喷锚，防止土坡滑落，此项措施既确保了项目施工进度，又增加了额外工序，为项目增加了收益。

2017年12月，北京市住建委发布相关文件，对城市副中心规划区域内建设工程的安全文明施工费费率进行了调整。该项目属于调整区域内的工程，但已于2017年8月签订了合同。沈晓杰第一时间组织召开会议制定应对方案，与业主方积极沟通，力争使方案获得认可。同时，他联合其他几个标段的总承包单位，共同向业主方提出要签订安全文明施工费费率调整补充协议，经过多次努力，最终双方达成一致，此举为项目增加收益700万元。

"在商务工作上，每个项目都会面临不同的问题，对我来说都是全新的挑战。"沈晓杰说，"但有一点是不会变的，那就是不管到哪儿都要牢记'开源节流'。"他在商务岗位上也始终成了本职工作，积累了丰富的经验，为企业提质增效作出了重要贡献。

马乐乐

员工力量
集团十佳商务经理事迹系列报道

管理新报 guanlixinbao

集团公司召开质量巡检系统应用启动会暨培训会

本报讯（通讯员刘冉）近日，集团公司召开质量巡检系统应用启动会暨培训会，各建安单位质量相关负责人，首批应用该系统的各项目技术、质量负责人，广联达公司相关负责人等共200余人参加。

启动会上，集团公司对质量巡检系统在健全质量管理体系，落实各级质量监管责任，提升质量管理信息化水平和管理效率，推动精益建造、智慧建造等方面的重要意义进行了说明。

广联达公司介绍了巡检系统管理理念、管理思路和管理框架，讲解了巡检系统如何实现基础数据录入、整理、分析，分享了对于分析结果应用的经验和思路。

会议要求各级质量系统要高度重视，明确职责分工，严格落实，做好系统应用、信息保密及维护工作，确保使用上线率，真正使巡检系统发挥作用，促进和提升质量管理水平。

五建集团开展意识形态工作专题培训

本报讯（通讯员贾丽娟）近日，五建集团开展了意识形态工作专题培训，五建集团领导班子成员、基层党组织负责人、基层信息通讯员参加。

培训邀请延庆区委党校科研处主任邓国军博士，从充分认识意识形态领导权的极端重要性、全面认识意识形态领导权面临的主要挑战，科学应对挑战、牢牢把握意识形态领导权等几个方面，进行了精彩生动的授课。

五建集团负责人要求，要切实提高政治站位，严格落实意识形态工作责任制，牢牢掌握意识形态工作领导权、管理权、话语权，高度重视宣传思想工作，正确引导舆论，为"拓市场、强履约、严管理、增效益，推动规模效益持续增长的行业优秀企业迈上新台阶"提供坚实的思想基础和良好舆论氛围。

此次培训内容丰富、指导性强，进一步提高了参训人员的政治理论素养和思想认识水平，为五建集团强化意识形态工作、营造良好的舆论环境起到了积极的促进作用。

路桥集团赴浙江鲲鹏集团开展对标交流

本报讯（通讯员丁桃均）近日，路桥集团相关负责人带队，赴浙江鲲鹏集团开展对标交流，并签订了战略合作协议。路桥集团各相关部室、浙江分公司、功近劳务公司等相关负责人参加。

双方首先签订了战略合作协议。浙江鲲鹏集团作为"双特双甲"资质企业，在信息化建设、EPC设计、BIM应用等领域具有行业领先水平。路桥集团在轨道交通、公路桥梁、智慧工地等方面具有明显优势。此次签约将促进双方优势互补、合作共赢。

签约仪式后，双方进行了"一对一"交流，针对责任制项目管理、经济活动分析、信息化建设、人力资源管理等领域的难点痛点进行了深入沟通，互相学习了优秀经验。

今年6月是路桥集团的"开放月"，各部门将分别开展调研、对标等活动。路桥集团将以此为契机，向先进学习，"备着问题来，携着措施回"，全面提高自身的业务水平。

加强内部协同 促进互利共赢
资源公司"牵手"五建集团

本报讯（通讯员刁静）为进一步强化内部协同，近日，资源公司与五建集团签订战略合作协议，就再生无机料、再生水泥制品、再生骨料材料供应合作关系达成协议。

此次合作是双方在集团"全产业链协同发展"战略指导下的强强联合。根据协议，双方将加强在再生产品研发生产和施工建设领域的合作，进一步拓宽再生产品应用方向，探索投资合作模式，实现优势互补、资源共享、互惠互利。同时，还将建立高层沟通和日常联络机制，强化业务合作，推动实现更全面、更深层次的战略合作。

作为建筑、装修垃圾资源化领域的领军企业，资源公司已研发出包括再生无机料、再生水泥制品、河道治理骨料等在内的六大类产品，在北京市朝阳、昌平、海淀、怀柔等多个区县投资建设了多条再生产品线，累计生产了市政砖近9万平方米、灰砂砖近2500万块、再生道路材料近60万吨。以上产品已在60多条道路及多个市政建设项目中投入使用。

二建公司开展建设工程法律法规专题培训

本报讯（通讯员王倩）近日，二建公司邀请常年法律顾问、资深执业律师张智军、韩君丽，在怀柔项目部就建设工程领域易发生的法律问题进行了专题培训。二建公司法务负责人，法律事务部、预算合同部和怀柔项目部主要管理人员参加。

培训简要介绍了我国法律体系和建设工程主要法律法规，结合建设工程领域项目管理工作中较容易触碰的刑事犯罪、民事诉讼和易被行政处罚的各种情形，对职务侵占、挪用公款等多种法律罪名进行了生动讲解，对于日常工作中经常发生的代理权限、委托代理等方面的问题进行了详细阐述。培训过程中，参训人员结合自身在工作中遇到的问题，与律师进行了热烈互动。

二建公司要求，要树立正确法律意识，强化日常行为规范，通过不断的学习、实践，实现内化于心、外化于行。