

编者按：

多年来,公司一直注重推进分包一体化管理,将分包队伍管理纳入项目管理全过程,并将一航文化理念向分包协作队伍延伸,各单位在建项目也充分发挥分包一体化管理效能,形成公司高效履约的重要支撑。

合力,步入佳境

——四公司空客 A330 和庞巴迪项目分包一体化管理侧记

孙高见 李云

测量员赵太航麻利地将水准仪架好,观测完一个点数据,迅速奔向下一个点。在空客 A330 和庞巴迪项目滑行道(二期)工程现场,和小赵一样,现场施工人员整齐地穿戴着安全帽、反光背心,紧张地忙碌着。自该工程实施分包一体化管理以来,分包队伍员工干劲更足了。

近年来,随着国家对机场领域投入逐年加大,机场建设得到井喷式发展。这也给拥有机场施工资质的四公司带来很大发展机遇。

“这几年,随着公司承揽的工程逐渐增多,再加上一些经验丰富的技术人员逐渐退休,新招来的学生成长起来独当一面也需要培养时间,人员不足成为了我们工作的瓶颈。”四公司第三项目部党支部书记周博道出了管理人员“青黄不接”的现状。

解决好“人”的问题成了一大难题。项目部经过调研发现,有的分包队伍专业性很强,施工经验丰富,履约能力也不错。是否可以依靠分包作业队的人员优势,用“分包一体化”的方式来解决人员不足、技术瓶颈等问题?

“我们将与分包队伍签订合同、协议,发挥他们的专业优势,让分包队伍的员工参与到项目管理中来的‘分包一体化’构想作为提案,在公司 2016 年度职代会上提出来。”项目经理岳秀峰介绍,提案引起公司的高度重视并很快被立案。

2016 年初,第三项目部空客 A300 项目开始与分包队伍合作。“这种合力起到了 1+1>2 的效果,现在我们的力量在不断壮大,不再受到人员不足的局限,能够放开手脚大干特干了。”周博说道。

春节刚过几天,项目部专职安全员张杰波就早早地来到工地“巡视”。每到一处检查点,他都会详细记录检查结果,翻开他的本子,密密麻麻地记录着每个电箱的维修记录。他的“出诊”保障了节后迅速复工。董广顺、赵太航是随同检查的作业队兼职安全员,也负责项目的安全工作,自担任兼职安全员以来,工地的安全标示牌逐渐增多,风险源也得到控制。

“目前,二期项目光分包作业队管理人员就有 4 人,负责技术、测量和试验,在项目上发挥着很大作用。”项目总工程师周劲说道。周劲从中国民航大学机场工

程专业毕业,机场项目经验丰富。作为分包作业队的骨干人员也被吸纳进来,负责施工技术质量。

“将分包作业队纳入管理以后,工人们变化最突出的一点是认为活是给自己干的,工作主动性提高了,能够主动担责。”周博向我们介绍。分包队伍测量员赵太航自踏入管理岗位以来,比以往更忙了。他在负责测量工作的同时,还负责文明工地,现场机械调配。一会功夫,他的电话响个不停。“我干的活比以前更多,不再限于测量,刚开始还不适应,现在各方面都上手了。”赵太航高兴地说道,毕业没几年的他从当初的生手成长为现在的多面手,各项能力得到大家的认可。

2015 年底,项目部成功中标空客 A330 和庞巴迪项目滑行道(一期)工程。分包队伍针对施工中的技术难题,主动完善工艺,保障项目履约。“从工程开工至今,已累计节省资金 116 万余元,占整个合同额 1.49%。”项目副经理刘卿如说道。

在场道石屑垫层初期施工中,仅靠原始的人工干活费时费力,效率极低,成本也居高不下。周劲带领一线施工人员

持续攻关,经过一周的连续论证,确定几个可行的方案,不断改善“拖杠”大小,最终研究出“超薄石屑刮平器”,大大提高了工作效率,成本也降了下来。

分包一体化使分包队伍主动担责,一些金点子、好建议也被挖掘出来。通过合同履约推动双方合作是分包一体化迈出的第一步,经过磨合,项目部的服务文化得到了协作队伍的认同,其中本质、超值、品牌的服务文化引起了双方的共鸣,引领分包队伍向制度化、规范化、标准化迈进。如今,分包队伍和项目部俨然成为“命运共同体”,降本增效、保障履约成为双方共同发力的方向。现在,项目部正紧锣密鼓地大干,五月底就可以完美收官。分包一体化带来的“药效”正发挥着越来越大的作用。

“跟着二航局有活干!”分包队伍一改打工心态,更加坚定信心,对外称自己为一航人,干的活也越来越好。“培养信赖可靠的分包队伍,建立合格分包商名录,在有工程的时候会优先选择他们。”周博对分包一体化的未来充满信心,他坚信,项目部会在这条道路上愈行愈坚、愈行愈稳。

随着国家建筑业快速发展,企业规模不断扩大,已然形成了大型建筑企业整合协作队伍资源的运营管理模式,建筑企业的运营不可或缺地涵盖协作队伍的培育跟进与发展。主体企业引领,协作单位跟进,从管理上两者必须同频共振融为一体,才能持续提高管理质效。“分包一体化”管理理念也应运而生。

“一体”的前提是两者及以上,在国家社会中负有主体责任者为“主体”,配合协作者为“协作体”。主体地位的管理层有再好的管理思路,再好的技术方案,没有强有力的协作体操作层有序有效实施,就不能完整实现生产经营项目健康发展。就目前建筑业发展趋势而言,“分包一体化”管理必须在理念上高度认识到:以“生命(事业)一体”为愿景,以“利益一体”为切合,实施“管理一体”,才能有效提高管理可控性,培育协作队伍,降低企业运营风险,推进企业做强做大。

从项目管理实践来讲,分包一体化管理的实施路径可以归纳为“三点一线必闭合”,即以经济管理为主线,将合同切入点、管理把控点、结评促进点有机统一闭合起来,形成系统管理合力,激发协作队伍内在驱动力。“三点”是分包一体化管理实施要点,是项目管理中的把控点及一体化实施中的关键点;“一线”是分包一体化管理实施的抓手,是管理把控点实施所依附的主线,主要内容包括月度、季度、年度结算与评价及完工结算与评价;“必闭合”是分包一体化管理实施的关键,是发挥系统管理合力、持续提升发力的节点,即是月度闭合、季度闭合、年度闭合和完工闭合。

分包一体化管理的“三点”——合同切入点、管理把控点、结评促进点是相辅相成、互为促进、相互提高的有机统一体;合同的切入点来源于管理的把控点,形成合同的专项管理条款,使得项目管理运营中有所依有所抓,管理把控点才得以落实,管理把控点落实程度效果,在结评促进点中得以体现、完善和促进,以促进合同切入点的进一步合理、有效和完善,“三点”通过经济管理这根主线互促闭合起来,发挥出系统有效高效管理合力。

分包一体化管理是一项系统管理工作,现实目标是保证在建项目管理可控,远期目标是培育优秀协作队伍,形成竞争优势融合体,共享共生共发展。站在企业经营的层面,分包一体化管理有效推行中必须不断在过程中完善和优化,要形成系统化的运作战略,即公司管理层提出管理理念思路、出台办法制度、督导实施完善,项目管理层以实体项目实际分包组织模式为载体,深入践行分包一体化管理理念及办法,总结出不同类项目、不同分包模式的一体化成果,推进分包一体化管理全面落实。

面对当前分包一体化实施的迫切需要,广大项目管理者要有理念思路的认同和自信,又要找准顺势系统闭合的管理措施和制度,并在项目管理实践中完善和提高,从而使分包一体化管理发挥管理效能,突破和解决管理瓶颈,推动企业转型升级、健康发展。



强抓分包一体化
『三点一线必闭合』

赵振海

“这样的伙食,这样的住宿,我们心里舒坦!”

本报三亚讯(通讯员齐东强)“就这么定了,25 元的伙食费保持不变,同时增加专职人员上船管理协作队伍的生活。”这是 4 月 2 日一公司三亚机场项目部班子会上再次讨论协作队伍一体化管理的决定。

由于项目部主要施工任务为钢圆筒振沉,涉及包括振动锤组、潜水、船员、现场施工以及项目部管理人员五支队伍共 100 余人,共同生活工作在离岸 9 公里远的三亚红塘湾海域。筹划之初,项目部简单算了一笔账,按各家自行管理,光食堂至少要配备三个,会议室也要配备两个,且存在住宿空间有限、采买食品不集中、人员管理分散等难题,不仅存在协调管理浪费还对现场施工快速推进造成不小影响,也不易将各家

队伍人员凝聚起来。

为此,项目部一开始就明确了一体化管理的思路,设专人驻船管理生活,详细记录每天就餐情况,定期检查生活卫生,控制浪费情况,严格公示伙食消费,所有生产均由项目部调度统一调配,较好的实现了一体化管理。开展生产的几个月里,在有限的生活空间内,大家和谐相处、劲头十足,尤其气象窗口期施工期间,全体人员常常凌晨五点前起床,蹬水作业,有时甚至是连续 24 小时施工,较好地完成了施工任务。

协作队伍带班老冯坦言:“这段时间里项目部啥事都跟我们一起冲在前,一个总务不够就派两个,我们怎么也不能掉链子!何况这样的伙食,这样对等的住宿条件,我们心里舒坦!”



马云龙 摄

蒙文砚高速公路东山隧道双线贯通

为全线最长隧道

本报蒙自讯(通讯员范鹏涛)4 月 1 日,一公司第十五项目部蒙文砚高速公路东山隧道左线安全贯通。至此,公司蒙文砚高速公路最长的一条隧道全部贯通。

东山隧道是标段内重点工程,其工期直接影响到蒙文砚高速公路工程总体工期目标。施工中,项目部克服隧道区地形陡峻,岩体自稳能力差、侧壁稳定性差及施工风险大等不利因素,隧道洞身段采用

暗挖法施工,采用光面爆破技术,最大限度保护了周边岩体的稳定性。同时遵循“先预报、管超前、短进尺、控爆破、早支护、快封闭、勤量测”的总体施工原则,确保了隧道如期顺利贯通。

又讯 4 月 2 日,随着周中寨大桥最后一榀 T 梁的成功架设,至此周中寨大桥转体部分 T 梁全部架设完毕,一公司蒙文砚高速公路标段内所有 T 梁架设完毕。



近日,四公司加蓬项目部承建的加蓬 PO 公路工程推进顺利。其中,奥果韦河特大桥梁架完成 620 片,路基填砂完成 90%,预计大桥将于今年底全部贯通。图为奥果韦河特大桥梁南汉河段桥面及防撞墙施工。 郝英 摄影报道

工程速览

■ 近日,二公司中标四川合江县土桥子(福宝)至玉山山改扩建公路(二期)工程项目,工程总造价 4.44 亿元,工期 456 日历天。工程线路总长 24.6 公里。施工道路分为福宝至玉山山道路工程和桥

头上至塘子坝支线工程,包括路基挖方 180 万方、新建桥梁 24 座、沥青混凝土面层 16.3 万平方米及附属工程等。(范辉)

■ 近日,四公司第十项目部承建的上海浦东国际机场 5 号机坪改造工程二阶段项目通过竣工

验收。(陆涛 徐向成)

■ 3 月 30 日,安装公司承建的唐山港曹妃甸港区煤码头续建工程通过竣工初步验收。(周佳雄)

■ 3 月 30 日,五公司承建的国投涓洲湾煤炭码头装船泊位及

二期一阶段工程系统设备顺利完

成空载联动试运行。(杨照东 徐龙杨)

■ 3 月 31 日,二公司青岛地铁 13 号线四工区灵黄竖井左线小里程顺利贯通。(张仲民)

(张仲民)



4 月 1 日,五公司砂桩 2 号前往香港机场第三跑道施工现场。该船已顺利通过香港机管局、环保局以及香港中国路桥 3204 标项目部的检验和审核,正式参与第三跑道扩建围海造地的软基处理工程施工建设。

宋国凡 夏可强 摄影报道