



中共中铁二局集团有限公司委员会主管主办

四川铁道建设报有限责任公司出版

投稿邮箱:tdjsb@vip.163.com

网址:http://www.tdjsbgs.com

铁道建设报

Railway Construction News

2025 年 4 月

19

星期六

农历乙巳年三月廿二

国内统一连续出版物号
CN 51-0040

总编辑:李兴双
第 3931 期 本期 4 版

中铁二局召开 优化项目管理体系和大商务管理工作推进会

本报成都讯(记者 查忠明 通讯员 龚梓谦)4月12日,中铁二局优化项目管理体系和大商务管理工作推进会在成都召开。会议聚焦“项目”这一基本单元,围绕“创效”这一关键,深入研究部署项目管理体系变革和大商务管理再提升重点工作,推动传统管理模式进行深层次变革,既是纵深推进下一阶段改革的系统布置会,也是一次面对面的交流辅导会,标志着企业改革由自上而下的系统性构建,逐步转向自下而上的创造性发展,进一步推动项目管理改革,沿着市场化方向,从顶层设计向行为驱动转段,是企业改革发展历程中一次具有深远战略意义的重要会议。

集团公司党委书记、董事长汪海旺出席会议并讲话,党委副书记、工会主席刘洪主持会议,党委常委、总会计师、总法律顾问王金吉,副总经理、总经济师万宗江出席会议。中铁二局所属19家生产型子公司党委书记在主会场参加会议,并结合本单位实际就优化项目管理体系和大商务管理工作推进情况逐一进行了汇报交流。公司领导对各单位汇报内容逐一进行了深刻点评,肯定了二公司等相关单位的阶段性成果,帮助各单位进一步明确思路和下步工作重点。

自股份公司2024年8月下发《关于加强和完善新形势下项目管理体系的指导意见》以来,集团公司先后组织4次专题学习,在领会核心要义的同时,启动自身的改革行动。2024年9月底,公司出台《关于加强和完善新形势下项目管理体系的实施方案》,作为改革的纲领性文件,提出具有二局特色的创造性方案和一系列举措。方案出台后,集团公司多次召开专题宣贯和推进会议,对改革背景、思路、核心内容等作全面解读。新年伊始,公司党委书记、董事长汪海旺发表署名文



章《开启项目管理新篇章》。所属各单位已累计组织开展系列专题宣贯活动780余场次,累计3万余人次参与,项目管理体系改革共识与改革氛围已经形成。

汪海旺强调,要正确认识推进项目管理体系变革和大商务管理的重要意义。贯彻落实好项目管理体系变革和大商务管理,聚焦项目创效,对项目组织形式和管理方法进行根本性改革。唯有持续优化项目管理体系,提升项目履约能力和盈利水平,增强企业核心竞争力,才能以自身的“确定性”应对市场竞争的不确定性,在残酷竞争的市场环境中实现企业高质量发展。这一改革是实现“十年两步走”发展愿景的战略举措,与企业五年来系统性改革路径一脉相承,是推动过去一系列改革转入新阶段的关键一跃,是促进改革潜绩向显绩转化的关键一招,对保障企业生生不息、行稳致远具有深远战略意义;这一改革聚焦效率变革、动力变革,是市场化机制在广度和深度上的持续延伸,核心在于优化要素配置结构,提升投入产出效率,在工程项目这个创效的基本单元,使资源在项目端实现“效益导向型”精准配置,着力打通改革落地基层的“最后一公里”,全面激活以往改革积蓄的创效

潜力,实现项目管理水平和创效能力的整体提升;这一改革面向新的发展阶段,把国有企业政治优势、制度优势与市场化机制结合起来,不断提升企业发展质效,为企业实现第二阶段发展目标奠定效益基础、能力底座和生态优势,在建筑业“大浪淘沙”的竞争格局中锻造出穿越周期的生存韧性。

汪海旺强调,要深刻理解推进项目管理体系变革和大商务管理的本质内涵。推进项目管理体系变革和大商务管理是一项系统工程,需要深刻理解把握大商务管理与营销、生产、安全、技术、财务、法务、物设、人力资源、干部管理、考核分配、作风纪律等方面的内在联系,抓住“利益高度统一”这一关键点,全面推行项目承包制,实现大商务管理从“量变”到“质变”的飞跃。推进项目管理体系变革和大商务管理本质上是以市场化逻辑调整优化生产关系,优化“企业-项目-员工”的三层契约关系,使市场化机制穿透组织壁垒直接关联到群体利益和个体利益,调动人的积极性,以符合创效规律的管理模式创造更大价值、更高效解放和发展项目生产力。具体形式是突出共建共享共生共赢,以项目经理负责制为中心,以“项目化管理”思维方式为指导,以权责对等的经济合同为

手段,用“承包”的方式建立项目与管理团队的“内部合伙人”管理模式,推动“分配制”向“获取分享制”转变,落实“交足公司的、剩下都是自己的、但亏空也必须得补足”的核心理念,实现员工个人利益与项目整体利益、项目管理团队利益与企业利益的高度统一和深度捆绑。

汪海旺强调,要持续推进项目管理体系变革和大商务管理。各单位要吃透改革精神,遵循市场原则和价值规律,把洞察人性、尊重人性和顺应人性,作为构建有效管理的起点。要坚持系统观念,运用系统思维,将各业务系统有效协同联动起来,正确处理好前台与后台、管住与放活、当下与长远、过程与结果、价值创造与价值分配等各项关系;2025年后中标项目必须全面推行承包制,同时鼓励其余有条件的项目推行承包制,对相关情况适时进行通报;公司要定期召开会议,对2025年中标项目推行承包制的有关情况进行梳理、评价和通报,推广典型案例,化个体经验为群体样本;各单位要进一步解放思想、打开视野,正确理解公司改革导向,深刻领会其底层逻辑,创造性地开展工作,“八仙过海、各显神通”,探索适合本单位实际的实施路径,以时不我待、使命相催的状态躬身入局,不断推动项目管理体系变革走向深入。

会上,刘洪、王金吉、万宗江分别对分管工作进行了部署。集团公司人力、商务、物设、财务部通报了相关工作推进情况。

会议以“主会场+视频分会场”相结合的形式召开。集团公司本部相关部门负责人在主会场参会;各生产型子公司分管领导、总会计师,以及相关部门负责人等在视频分会场参会。

上图为会议现场。

记者 张鸿鹄 摄

本版责任编辑 查忠明

解码“大商务之道” ——中铁二局六公司以管理创新打造独特竞争力

·本报通讯员 王子超·

大商务管理·先锋论坛

思想理念协调统一
统筹推进高位谋划

编者按:

近日,中铁二局及所属多家单位获评中国中铁2022至2024年度大商务管理先进单位,先进项目部(集体)荣誉,充分彰显了企业改革发展成效。为深化标杆引领作用,本报持续开设“大商务管理·先锋论坛”专栏,分享获奖单位大商务管理先进经验。本期推出中铁二局六公司相关管理经验。让我们以标杆为镜,在互学互鉴中开启管理进阶之路,共同推动企业大商务管理再提升。

近年来,中铁二局六公司不断完善大商务管理体系,坚持以效益为目标,以业绩为导向,强化“一切工作到项目、一切工作为项目”的管理理念,狠抓项目管理效益提升,着力稳增长、保安全、控风险、提效益,各项工作稳中向好,并于近日获评“中国中铁2022-2024年度大商务管理先进单位”荣誉。

建立标前联动机制
提升测算考核质量

一是构建营销和生产系统相互

融合的测算机制。建立企业成本测算数据库,推进成本测算与市场价格水平接轨。根据重点项目推进计划,提前组织“铁三角”人员对拟投项目进行实地踏勘;对中标项目做好营销交底工作,将关键信息向项目“铁三角”全面交底。2022年至2024年,六公司实现项目标前成本测算率达100%。二是优化经营开发考核机制,促进营销效益提升。通过前期策划,标前调查、成本测算等,实现项目管理效益最大化;以在建项目为依托开拓经营,全力推进生产经营一体化。

建立以策划为基础
以目标为导向机制

一是新上项目坚持由总经理带队、各部门负责人到现场开展系统策划工作,2022年至2024年,六公司新上项目策划率为100%。二是提高策划划质量,公司策划组总结近年来开展策划工作的成功经验,着力提高临时工程、施工组织、工期节点、资源配置、方案比选等关键环节策划工作质

量。三是加强策划落地执行,六公司派员跟进项目策划确定的事项节点、工作安排落地执行情况,加强对项目生产快速开局、财务开户、图纸优化等工作推进的过程指导、帮扶和督促办理。

完善目标责任考核体系
切实提升项目效益

规范和优化责任成本预算编审流程。六公司在项目开工3个月内及时下达新中标项目的责任成本预算,确保下达率100%;以现场督导为手段,督促项目认真开展经济活动分析;每年下达现场督导计划,确保在建项目督导率达到100%;要求所有在建项目坚持“月核算、季分析”,建立收尾项目周调度机制,定期督导项目收尾工作,切实提升管理效率。

六公司将持续锻长板、补短板、固底板,持续深化大商务管理体系建设,推动各项举措落地见效,全面提升管理质效,奋力开创企业高质量发展新局面。

本报成都讯(通讯员 官贵羊)4月13日,中铁二局党委举行深入贯彻中央八项规定精神学习教育读书班暨理论学习中心组集体学习会,深刻领会、用心体悟习近平总书记关于加强党的作风建设的重要论述,进一步筑牢加强作风建设的思想根基,推动中央八项规定精神内化于心、外化于行,示范带动全公司学习教育走深走实。中铁二局党委书记、董事长汪海旺主持会议,总经理、党委副书记张兵等公司领导班子成员及高管、中心组其他成员参加学习。

会议专题传达学习了习近平总书记近期重要讲话、重要指示批示精神,开展了深入贯彻中央八项规定精神学习教育专题学习,学习了上级重要会议、重要文件精神;中心组组成员聚焦深入贯彻中央八项规定精神学习教育,结合个人学习领会习近平总书记关于加强党的作风建设的重要论述,以及学习领会和贯彻落实中央八项规定及其实施细则精神情况,进行了专题研讨。

汪海旺指出,近年来,通过实施一系列改革举措和企业文化建设,二局的干部作风和工作作风发生了根本性改变,作风建设和纪律建设成效显著,干部职工的精神面貌和企业的生机活力焕然一新。持续激发党员干部的活力与担当,是推动企业高质量发展的关键。一方面要“大开前门”,把项目管理体系改革与大商务管理有机结合起来,在全局大力推行项目承包制,引导基层项目把“做大蛋糕、创造价值”转化为项目管理团队的目标,真正实现项目管理团队利益与企业利益高度统一、深度捆绑;另一方面要“守住后门”,在腐败问题上态度坚决、绝不后退,把亏损项目彻查治理作为倒逼项目管理人员依规依纪履职尽责的关键手段,以“零容忍”态度坚决彻底打击发现的突出问题,持续释放越往后执纪越严的强烈信号。

汪海旺强调,要提高思想认识。

中铁二局党委举行深入贯彻中央八项规定精神 学习教育读书班暨理论学习中心组集体学习会

要深度学习悟习近平总书记关于加强党的作风建设的重要论述精神,以步步深入的态度强化学习自觉,从思想源头上解决好“为什么学”这一根本性基础性问题,持之以恒以思想上的清醒坚定促进行动上的自觉有力。要从讲政治和全局的高度持续深化认识本次学习教育的重大意义,深刻认识加强作风建设是永葆党的性质的必然要求,是提高党的执政能力的重要环节,是巩固党的群众基础的关键保障,坚定不移以党的创新理论培根铸魂,坚定不移以人民立场校准价值坐标,坚定不移以自我革命精神破局开路,始终把作风建设与党性锤炼紧密结合。

汪海旺强调,要优化日常行为。要对标企业“十年两步走”发展愿景,把握精神实质、提高党性觉悟,以“永远在路上”的韧劲狠抓作风建设,让中央八项规定精神在生活点滴、日积月累中落地生根、化风成俗,使之真正融入血脉、固化成为习惯。要锤炼过硬作风,以“严真细实快”作风攻坚推动高质量发展,以“枝叶关情”作风办好民生实事,以“时时放心不下”作风守牢安全底线,以“刀刀向内”作风管党治党,以久久为功的定力加强自身建设,在着力解决自身形象、履职质效、工作作风等事关企业长远发展的问题上取得实实在在的积极成效。

汪海旺强调,要扛牢学习教育主体责任。要扎实开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育,一体推进学查改,一以贯之压实责任链条,在学中知敬畏、在查中找差距、在改中见实效,对各级党组织进行全覆盖、全过程指导,将作风建设与管理工作深度融合,把学习成果转化为推动企业高质量发展的实际成效。要坚持“当下改”与“长久立”相结合,以“关键少数”示范带动“绝大多数”,通过学习教育切实提升工作和管理水平,推动作风建设从“治标”向“治本”跃升。

锲而不舍落实中央八项规定精神

中铁二局创造华东地区 地铁盾构区间穿越运营铁路最长纪录

本报上海讯(通讯员 王丽英)近日,中铁二局承建的上海地铁13号线西延伸工程101标项目盾构掘进施工迎来新突破——红卫河中间风井~封浜中间风井区间(简称红~封区间)上行线顺利贯通。至此,红~封区间成功实现双线贯通,标志着华东地区最长距离穿越运营铁路的地铁盾构区间双线顺利贯通。

中铁二局承建的上海地铁13号线西延伸101标项目,施工管段双线全长7.67公里,主要施工内容包括2座工作井、7670米盾构隧道。其中,红~封区间全长1774.404米,设置3座联络通道和1座内式泵站。区间连续下穿虹封上行线、沪宁城际虹桥联络线、沪昆铁路、虹封下行线、京沪高铁等正线铁路及上海虹桥动车运用所等,穿越距离长达680米,创华东地区地铁盾构区间铁路穿越最长纪录。

项目部将红~封区间穿越涉铁段作为13号线西延伸段施工重点,全面加强前期统筹与风险管控。组织行业专家、设计单位反复论证施工方案,制定盾构机维保方案及设备操作规程,并结合实际动态调整盾构参数;针对洞门涌水涌沙风险开展实战化应急救援演练,实施关键工序全时段风险监控,有效确保隧道施工安全质量。

同时,项目部加强掘进过程控制。在掘进过程中,注重同步注浆和二次注浆全过程把控,增加监测频次,实行24小时领导带班和全天不间断巡视制度,以靶向精准监测助力盾构掘进“零误差”;高效落实各项施工方案和安全生产管控措施,确保各工序无缝衔接,做到管片拼装平整且错台控制在标准以内,成型隧道无渗漏点,地面沉降均控制在5毫米以内,最终以“丝滑”成型隧道诠释工程品质。