

中建二局“不忘初心、牢记使命”主题教育

工作简报

总第 15 期（整治提升专题第 1 期）

中国建筑第二工程局有限公司党委

2019 年 8 月 6 日

编者按：4 月 30 日，局党委发布《中建二局安全生产、质量管控、环境管理整治提升方案路线图》，提出 9 大方面 34 项整治提升具体措施。经过近三个月的执行，发现有些单位扎实推进效果明显，部分单位进度缓慢存在“上热中温下冷”情况，还有个别单位对方案重要性认识不足敷衍了事存在形式主义。

为助推整治提升全面推进，局党委设立整治提升专栏简报，总结优秀经验、通报落后单位。本期整治提升专栏以西南公司为例，介绍了西南公司推进整治提升的具体措施、经验和成效，供局属各单位学习借鉴。

讲担当、抓落实 积极推进整治提升行动落地见效

安全生产、质量管控、环境管理整治提升开展以来，局西南公司行动迅速措施得力，特别是在三级次机构建设、项

目经理人证合一和精细化管理方面取得了明显成绩。四家三级次机构经营范围实现全覆盖，规模建设、干部队伍建设、营销工作和管控水平明显提升。彻底推进大项目部撤并，项目经理“人证合一”率达 100%；全面推行精细化管理，2018 年共节约成本 5400 万元，占年度利润总额的 13%，项目成本确权率由 98%提高至 103%。整治提升有力促进了企业发展，在推进整治提升方面的经验主要有：

一、领导重视全面部署

局整治提升任务下发后，西南公司领导班子高度重视，主要负责人牵头在班子内部首先进行宣贯，班子内部首先统一思想，把落实整治提升 9 大任务作为全年重点工作迅速执行。党委书记、董事长丁威作为第一责任人亲自谋划、亲自部署、亲自指导推动，成立整治提升推进领导小组办公室，对推进整治提升进行全面部署，公司总部重点做好体系建设和方案制定，省域分公司作为协调落实单位跟进基层项目推进，项目部作为实施单位全方位落实。

针对 34 项提升措施，公司领导班子多次开会深入讨论落实具体措施，同时组织省域分公司领导班子深入交流具体问题，班子成员到基层项目针对细节问题进行意见征集和可行性措施调研，在调研中宣贯整治提升内容并进行思想动员。经过调研动员，公司上下统一了思想，全公司坚定了推进整治提升的决心。

二、措施有力针对性强

西南公司领导班子把推进整治提升和提高公司管理水

平与项目能力建设相结合，以提升项目盈利能力的精细化管理、加强管理体系建设的三级次机构建设和推进项目管理水平的“人证合一”为突破口，在现有管理制度的基础上分类施策深入推进。

在“人证合一”方面。按照策划、评审、检查、纠偏的整体思路，对项目经理“人证合一”进行细化，10月31日前竣备的项目（可适当延展至2019年底），不强制推行“人证合一”，由原项目责任人负责到底；2019年底无法竣工的项目，撤销大项目部推行“人证合一”，经过任前考核，具备独立操作项目能力且具有一级建造师资格证人员担任项目经理；未取得一级建造师证书的，以局大项目管理部撤并两年期限为基准，要求大项目管理部经理和执行经理（未持证部分）尽快通过一级建造师考试，期间待遇不变。若无法通过考试的，将根据其专业所长，安排其他合适的工作岗位。新配备的人证合一项目经理能力不足，尚不具备独立管理项目的，则由原大项目部经理以指挥长的身份协助其开展项目各项管理工作，项目各类资料由项目经理和指挥长双签。

在强化三级次机构建设方面。按照局“总部引领+省域分公司实体运营”的总体要求，进一步完善管公司总部与三级次机构职责和职能定位。引导三级次机构逐步完善部门设置、人员配备、制度制定、关系维护、项目管控、对外营销等各项工作。公司下放项目资金分配权、人事任免权、项目承建分配权、年度责任目标签订权、项目管理权等部分管理权限至省域分公司，省域分公司定期向总部进行报备。同时，

理清公司总部与省域分公司对项目的管理职责，两级机构对项目形成了全方位、多角度的管控体系，确保了项目管控集约、高效。

在推行精细化管理方面。优化顶层管理制度，西南公司在科技、商务、安全、质量、物资、环境 6 个方面开展行动。在系统内率先开展盈利能力建设，成立统管公司四个经营区域的独立成本中心。先后出台了《项目月度成本分析表》《临建设施精细化管理规定》《钢筋算量手册》等管理规定 5 项，修改细化《项目商务策划管理办法》《成本管理办法》各类管理办法 4 项，并在公司全面推行成本分析工作。

三、强化执行狠抓落实

西南公司将“人证合一”和大项目部撤并结合起来，大项目部撤并的同时全面推行“人证合一”。成立撤并大项目管理部工作领导小组，明确大项目部的撤并原则：同一个业主、同一地块的不同标段工程，可由同一个项目部实施；同一个业主管理团队、同一个城市的不同地块的工程，可由同一个项目部实施；处于收尾阶段（指二次结构完成、外墙涂料完成、大型机械拆除后）或者停工项目，管理团队可以实施新的工程（指处于正式施工阶段的工程）。按照以上原则撤并大项目部，每个项目均设立“人证合一”项目经理。同时还强化了激励机制，对 2019 年通过一级建造师考试人员一次性奖励两万元，在职务晋升、薪酬调整等方面对持证人员放宽任职资格年限、职称要求，使用该证并已经上岗的人员给予项目经理待遇，有证但没有任项目经理的人员给予

2000 元-2500 元/月的补助。目前，西南公司一建证书人数、人证合一标段数均较大幅度增长，现有注册一级建造师 145 人，上半年新增 27 人。截至目前在施合同标段 113 个，除去股份公司承接和年内即将竣备标段 34 个，共 79 个标段需完成“人证合一”，已完成 52 个标段，另有 27 个标段已完成人员选派，正在推进政府备案等工作。

为进一步做实三级次机构，西南公司进一步细化了对三级次单位管控，通过签订年度目标责任书，激励省域分公司做强做大。为适应三级次机构调整和大项目部撤并，公司在总结前两年对省域分公司考核办法的基础上，借鉴局对二级次机构考核及成长性评价办法，建立“3+x”新型考核体系，将市场营销作为重要考核指标，同时提高产值和利润的考核，将合同额占比从过去 50%左右降低到 20%左右，并将“两金”作为“X”的重要考核指标，构建了“营业额、利润、合同额”+运营能力、管控能力、创优能力，以及调节指标、战略引领性指标的综合考核体系。为提高经济运营水平，公司总部每月联合省域分公司班子成员召开经济运行分析会，引导其对自身经营情况做深入分析，及时纠偏；省域分公司每月对项目召开资金预算会后，必须到总部参加资金预算会，经总部资金预算会审核通过后，统一分配到各项目部。通过做实三级次机构建设，助力公司双高发展，2019 年上半年，有两家省域分公司合同额进入局属省域分公司前五，营业额进入区域公司省域分公司前五。公司营销质量提升明显，上半年有 16 个新承接项目业主为政府平台公司和国企，占新

签合同额 85.78%，其余新承接项目均为上市公司项目，从源头上降低了管理风险。同时还推进了现场履约管理提升，项目工期、质量、安全和成本管理方面提升明显。

在精细化管理方面，西南公司推动施工方案标准化管理，将成本管理与施工方案标准化管理相结合，完成 79 个项目总平面布置的细化及现场实施一致性工作，2019 年发布总平面、模板、临建、钢筋、混凝土、砌体、抹灰、屋面工程、地下工程、竖向工程标准化做法与管控图册（共计 10 册）等标准，保障施工方案有效指导现场施工。围绕总平布置、临建布置、模板配模及周转等内容分区域开展精细化技术管理培训，提升各项目精细化管理水平。经过努力，精细化管理取得明显效果，在施房建类项目临建成本由 2017 年的 20.78 元/m²降低到 2018 年的 18.9 元/m²，在施项目平均钢筋节约率由 2017 年的 2.18%提高到 2018 年的 3.39%，在施项目平均混凝土节约率由 2017 年的 1.09%提高到 2018 年的 2.13%，零星人工费成本由 2017 年 9.85 元/m²降低到 2018 年的 8.51 元/m²。

结语：整治提升是我局“双高”发展的重要举措，同时整治提升也是我局深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育的重要载体，西南公司通过践行整治提升，取得了明显效果。各单位要高度重视，把该项工作当成一项重要任务全面落实，找差距抓落实，过程中要结合实际分类施策有的放矢。同时，整治提升是一项长期的任务，各单位要把整治提升作

为提升项目管理水平和企业发展质量的必要手段，切实抓紧抓实抓出成效。

联系人：吴国辉

联系电话：18311208667

主送：中建集团主题教育领导小组办公室及第三指导组。

抄送：局班子成员，董事会秘书、总经理助理、副三总师，
局总部各部门、局属各单位。
