

上海通号开展管理提升活动

工作简报

第3期

上海通号管理提升
活动领导小组办公室

2012年8月30日

全面开展自我诊断 推动管理提升

【主要内容】

- 1、上海通号管理提升活动第二阶段全面启动
- 2、九项措施贯彻落实股份公司工作会议精神
- 3、各单位、各企业、各中心（室）自我诊断上报情况通报
- 4、加强项目管控力度、做好基础工作
- 5、上海通号管理提升活动领导小组办公室日常工作通报

上海通号管理提升活动全面启动以来，公司所属各单位、各企业、各中心(室)认真贯彻落实管理提升活动工作部署，深入学习周董事长在动员会上的讲话，精心组织，周密部署，扎实推进管理提升活动。现将 7 月份工作进展情况通报如下：

上海通号管理提升活动深入开展，目前已全面进入第二阶段，即“自我诊断、查找问题”阶段。现将 8 月份工作进展情况通报如下：

1、管理提升活动第二阶段全面启动

8 月 14 日，集团公司印发《关于上海工程集团有限公司开展管理提升自我诊断工作安排的通知》，对管理提升活动第二阶段重点工作进行安排部署。

《通知》要求公司所属各单位、各企业、各中心（室）应以检查质量安全整顿整改措施及“抓、保、促”活动落实情况为切入点，围绕国资委提出的管理提升 13 个重点领域和集团公司提出的 11 个重点领域，采取自我诊断与借助外部机构力量相结合的方式，全面启动“自我诊断、查找问题”工作。重点是：学习研究国资委在央企管理提升活动中推出的典型案例、典型经验，对标优秀企业，对管理现状进行深度、全面地分析，查找存在的突出问题和薄弱环节，分析问题根源，提出初步解决思路，形成诊断报告。

2、九项措施贯彻落实股份公司工作会议精神

8 月 13 日，公司先后召开交班会，部门以上领导干部和上海地区所属单位负责人会议，传达贯彻股份公司经营工作暨经济活动分析会精神。

董事长朱洪忠传达了股份公司周志亮董事长的讲话精神，并根据下半年及今后面临的市场形势，重点布置了九项具体工作，确保完成今年的目标任务：一是做好公司资产的审计、评估和回购工作，进一步明确企业的发展定位，完善现代企业制度。二是做好对今后企业发展的战略预想，立足相关专业领域，通过多种经营渠道不断壮大公司的规模和实力。三是深入开展管理提升活动，强化质量安全保障工作，加强风险管控，重点要夯实海外市场的发展基础。四是进一步加强公司的信息化建设，积极响应通号集团的信息系统建设要求，逐步完善公司的信息网络。五是加大对经济运营的管控力度，采取切实措施提升经济运行质量。六是加强领导干部和人才队伍建设，不断优化公司的人才结构，为企业持续发展提供人才保障。七是加强对通信领域产品和系统的研究，在研发拥有自主知识产权

的产品方面争取突破，促进企业转型升级。八是加强责任成本管理，做好独立预算考核下的成本管控。九是大力加强企业发展战略研究，做好目标分解，严格落实考核。

3、各单位、各企业、各中心（室）自我诊断上报情况通报

结合各单位、各企业、各中心（室）自我诊断上报情况，公司进行诊断情况汇总并上报中国通号集团公司，以下为第二阶段自我诊断情况汇总表：

序号	单位	诊断领域	存在的问题	原因分析	初步解决思路
1	发展规划中心	信息化建设	“信息孤岛”现象严重，部分业务管理仍缺乏相应的业务系统支撑，信息资源不能全部实现共享	信息化建设相对滞后，相关工作仍缺乏规范的工作标准和工作流程	按照公司信息化规划及建设大纲，理清工作标准及流程，切实投入一定的资金搭建相对完整的公司信息管理系统
2	工程物资中心		未建立统一有效的采购数据库，数据共享和一致性问题严重	相关技术、人员储备欠缺	在年内建立公司内部建立第一套信息化管理系统，覆盖物资采购全流程相关的各项业务，包括供应商信息库，物资采购指导价信息库、合同信息库和拨付款管理系统等，协助驱动物资管理相关业务流程
3	信号分公司		分公司信息化建设落后	分公司信息化建设尚未起步	依照公司信息化建设力度，加倍重视，加大力度
4	信号分公司		信息化管理尚属初级阶段，大量管理没有应用	对管理信息化认识不够、理解不清；缺少信息化管理专业人员	在企业条件允许的情况下积极推进；加大专业人员培养力度，加强信息化建设，提高管理效率
5	工程物资中心	内控与全面风险管理	物资业务流程操作规范性欠缺，缺少操作痕迹	由分公司分散采购转向集中采购管理，对流程熟悉程度不足	制定优化物资采购过程中的各项业务流程，编制业务流程操作手册，通过各种渠道和方式培训中心及分公司物资管理人员
6	工程物资中心		采购过程中数据遗漏和不同步问题	与财务、市场、工管中心接口定义不够清晰，分公司未能及时有效的上报数据	进一步清晰与公司职能部门之间的管理接口内容，强化分公司对采购数据及时准确性的认知程度。利用即将正式上线运行的管理信息系统对数据进行及时跟踪和修订
7	工程物资中心		采购成本控制效能尚未充分显现	下属各单位对公司整体资金使用成本控制意识不够强	协调相关职能部门和下属单位，开展“年度集中采购”活动，充分发挥集采谈判成果的作用，进一步节约公司整体采购成本

8	第一分公司	分公司、项目部工程技术人员对项目成本管理的理念不足	大多数工程技术人员认为成本控制是项目经理、预算人员、财务人员的事，不懂成本，因而对制定的计划，采取的措施，将对工程成本起什么作用，有多大的影响	加强成本管理，提高广大职工对成本管理的认识，增强成本观念，贯彻技术与经济结合、生产与管理并重的原则，向全体职工进行成本意识的宣传教育，培养全员成本意识，变少数人的成本管理为全员的参与管理
9	第一分公司	项目部自购材料价格控制不力	采购人员掌握的材料价格信息不够	分公司、项目部材料管理人员建立材料价格信息库
10	第一分公司	与供应商议价和定价能力不强	可选择的合格供应商较少	在公司合格供应商中比较选用，同时加强谈判力度
11	第一分公司	人工成本居高不下	社会劳动力价格上升，同时，也有抢工等现象	合理组织施工生产，充分发挥分公司内部人员调配作用
12	第一分公司	工程款支付和收入不能及时在统一系统上实时反应	实际工程与实际发生成本存在时间差	在分公司财务、工程口建立统一工程成本管理信息库，全面掌控项目成本变动情况
13	第一分公司	对项目部考核评价中的定量指标可比性差	各项目具体情况各异	参考历史指标进行比较
14	国际公司	成本控制难度大	各国情况不同，不可预见的费用很多，对过程控制存在一定的难度	对已对外结算的项目抓紧内部结算并兑现奖惩结果；加快建立适合海外施工项目内部预算标准而更好地确定内部承包价格
15	国际公司	社会政治风险	往往无法预测，一旦发生难以补救，造成严重后果	研究并选择工程、市场，密切关注工程所在国的市场营销
16	国际公司	经济风险	包括通货膨胀、汇率波动、外汇管制、业主付款履约等	认真研究海外形势，抓好财务管理方面的工作
17	资产财务中心	成本费用居高不下	人力成本、原材料的上涨；市场竞争激烈，投标价格一降再降；合同工期一拖再拖，使项目成本费用支出增加	完善成本费用管理办法；做好集中采购管理；完善公司项目内部承包管理办法；完善公司内部预算定额管理；要做好项目责任成本分析工作
18	资产财务中心	公司资金一直处于紧张状态	企业高速发展、公司注册资金偏小；业主对项目资金实行专帐管理，影响公司的资金周转；	进一步落实收款责任人，制定公司应收帐款管理办法；制定公司资金预算管理办法，做好公司资金预算的正确性；进一步做好内

			一般工程项目的合同只支付到合同款价的80%不再支付，其他部份的款项需要质保期二年以后以及更长时间支付；重大工程末次审计结算时间过长，一般要等3-5年时间；部分轨道交通工程并非从业主直接签定合同，影响了工程款的结算和支付；有些项目公司签定合同时，业主支付预付款后，不再支付进度款，而要等审计完后，批量支付，而业主审计不及时，不积极，影响公司的收款；对于合同变更，业主和总包单位不及时与公司进行结算和补签合同	部资金的结算；进一步做好清欠工作
19	资产财务中心	财务成本增大	工程到款不足	落实工程项目清欠责任；完善下属单位、企业的内部考核管理办法；降低非生产经营性开支；公司资金内部合理调配
20	资产财务中心	工程结算存货增长过快	对外工程结算滞后于公司的工程施工生产；存货增长是业主不予认可的成本费用，存在一定的潜在风险	根据合同的约定及时做好验工计价结算工作；工程大项目要有专职的项目预算人员，办理验工计价；修订下属单位绩效考核管理办法，存货增长列入考核内容
21	资产财务中心	资产负债率偏高	公司注册资本中权益偏小；流动负债偏大，主要是应付帐款金额偏大；主要在于公司的应收帐款、存货的过大，公司的工程款收入不足，引起资产负债的两面挂帐；公司的经济效益不高	通过增资降低公司的资产负债率；通过清理存货、清收应收帐款降低公司资产负债率；通过公司内部资金的合同调配，降低贷款，降低资产负债率
22	国际公司	资金流入较少、贷款大幅增加、工程存在垫资现象	公司注册时现金投入少；贷款利率上浮；工程回款慢	加快工程项目结算进度，加大应收账款催收力度，加强合同管理与垫资项目的控制

23	国际公司	汇兑损失对收入和利润造成了巨大的影响	在统计的多个外汇结算的工程项目中，汇兑损失占毛利的 40%	建立和完善项目风险评估机制，对汇兑损失等财务风险要有充分的准备和应对措施，积极探索利用金融工具降低汇兑损失，保证公司的收益
24	国际公司	收入规模降低	受各种因素的影响，可实施合同额明显不足，造成了业绩的下滑	审慎审视自身定位和市场策略，选择合适的转型时机；修正和密切同知名企业的合作关系，在稳固既有市场业务，平稳发展的基础上，从为安全的买方信贷、政府援助项目开始逐步实现转型
25	国际公司	固定成本的支出与营业收入不匹配	每月支出的费用巨大	注意规模与发展速度的均衡，在资源配置上考虑边际成本效应，提高经济运行质量和经济效益
26	信号分公司	对内控与全面风险管理认识不够，风险意识仍较淡薄	对内控与全面风险管理学习宣传不够	加强学习教育和宣传，不断提高对内控与全面风险管理的认识，增强员工的风险意识
27	信号分公司	内部控制风险管理体系不完善	没有对内控制度进行系统梳理	对内控制度进行全面梳理和完善，形成较为完备的内部控制风险管理体系
28	信号分公司	内部责任承包落实不彻底	信号工程的情况比较复杂，内部责任承包存在一定难度	深入调研，广泛听取意见，完善内部责任承包制度，加强管理
29	第九分公司	分公司年度目标未分解到各项目部及职能部门	内部管理薄弱，工作落实不到位	加大分公司内部管理力度，加强分公司对各职能部门与项目部的管理，认真分解分公司、各职能部门、项目部年度目标
30	第九分公司	分公司各项管理制度尚未根据公司 E 版体系文件进行更新	内部管理薄弱	分公司执行集团公司相关管理制度，集团管理制度未覆盖与涉及到的，分公司按 E 版体系文件制定相关制度
31	第九分公司	法律法规及地方要求未见更新	内部管理薄弱	分公司加强管理，重新搜索并更新国家法律法规及地方条例
32	第九分公司	项目危险源、环境因素缺更新	内部管理薄弱	加强分公司内部管理，严格执行集团公司 E 版体系文件，做好分公司贯标审计工作
33	第十分公司	分公司项目部工程技术人员对项目成本管理的理念不足	大多数工程技术人员不懂成本	对以往类似工程进行清理，落实责任人员和时间目标；建立相应制度，定期对各项目工程进度及结算情况进行督促

34	发展规划中心	全面预算管理	全面预算管理办法及相关风险制度已经建立,但预算职能发挥仍不到位;预算执行过程仍存在较多临时动议	预算管理制度仍不健全,工作职责、流程不明确,人员配备不到位,个别预算项目流于形式、处于事后预算管理状态。预算的编报、执行与监督等职能作用未能真正体现	进一步完善现有预算管理制度,明确划分各职能部门的预算管理责任,做好重大事项的预算的前期论证工作,减少预算执行中的临时动议。同时根据预算执行情况,认真做好全面预算风险预警,真正将全面预算管控工作融会贯通到企业日常生产经营中去
35	第一分公司		预算编制偏差较大,考核评价定量指标难确定	施工过程中有许多不确定性,增加了预算编制的难度。项目之间差异较大,可比性较差,考核评价较难	预算考核要适时修正预算指标,同时也要参考历史指标
36	信号分公司		对预算编制认识不够,全员参与性差,个别预算项目有偏差	分公司规模较小,业务存在较大的不确定性;预算人员专业知识不足,预估能力不强;缺少平时与预算的比较分析、动态跟踪	加强对全面预算管理的学习认识,做到全员参与;加强专业人员业务培训,努力提高专业能力;对预算进行动态管理,偏差较大时及时分析原因、组织调整
37	第五分公司		完善成本实时动态和预警机制	成本预警系统及时性不足	完善成本实时动态和预警机制,充分体现成本动态和预警机制的及时性,为各工程项目成本管控提供及时信息
38	第十分公司		第十分公司目前维护项目较多,内部经济承包还延用施工项目的模式,维护项目内部经济承包不够细致,贴近实际	公司没有关于运维项目的承包管理办法,以前一直延用施工项目的模式	在年底出台维护项目内部经济承包标准及管理办法
39	发展规划中心		企业文化	企业文化建设的管理体系还不够完善,缺少制度支撑	企业文化建设开展的不够深入
40	第一分公司	内部宣传和文化活动开展有欠缺		相关人员主观能动性不够,顾此失彼	需转观念,高度重视,适当加强力量
41	第一分公司	企业主人翁意识不足,没有能形成一个强有力的、有战斗力的团队		部分人员缺乏团队意识,对企业文化宣传力度不够,团队建设方法有待改善	加强团队协作的宣传,尽量体现一个好的团队对个人发展的作用,多组织有助于团队精神的的活动,尽量在项目部形成相互争先、共同协助的氛围

42	第一分公司		员工对规章制度学习和执行力还不够	分公司、项目部对员工的教育不到位，没有及时了解职工的思想动态	项目部贯彻落实规章制度，不能仅仅将规章制度停留在纸面。管理人员应多注意项目部职工的动态，若出现异常迹象，提前进行沟通，消除职工心中的顾虑和想法
43	第七分公司		项目部宣传力度不够，投稿数量太少	项目部对企业文化缺乏足够的认识，对宣传报道工作不够重视	加大项目部企业文化宣传力度，通过举办活动等方式，对员工进行企业文化教育。对项目部投稿数进行定量规定，有奖有罚
44	信号分公司		对集团企业文化认识不够，没有形成与公司相呼应的企业文化氛围	管理人员对企业文化的意义认识不够，对集团企业文化学习理解不够，宣传不够	深入理解集团的企业文化精髓，积极参与公司企业文化活动，融入公司的文化文化氛围，逐步形成自己特色的企业文化
45	第九分公司		文化活动开展较少	施工繁忙，人员相对分散	充分发挥党团工会组织的作用，以各区域为分中心，克服地理条件限制分别开展文化活动，加强员工相互沟通，增进团结
46	第九分公司		内外宣传力度不够	网站建设刚刚起步，在上工消息和通号报上的投稿偏少；在忙于工程施工的同时对内外宣传工作有所忽视	采取激励手段，全员动员与重点培养相结合，打造一支宣传人才队伍
47	工程物资中心		采购所涉及的物资尚未对“安全产品”能有效识别、控制，为今后质量安全埋下隐患	相关工作处在启动阶段，上级机构仅对内部产品进行识别，尚未对采购中的“安全产品”提出系统化指导意见	协同公司安全监察室、技术中心等部门规划制定公司内部采购“安全产品”的管理办法，并在实际工作中落实
48	第一分公司	质量安全	质量改进活动体系不成熟，处于刚刚起步阶段。分公司内只是零星的、没有对所有项目进行质量改进活动，存在着一定差距	质量改进活动激励作用不大，分公司、项目部很难有效开展起 QC 小组活动	领导重视，把 QC 活动融入企业文化，使 QC 小组活动具有实质性。加强质量意识教育，使 QC 小组活动更具广泛性。加强专业技术基础知识培训，切实打造优秀 QC 骨干队伍
49	第一分公司		项目部质量管理人员对质量管理工作重视不够	项目部工作繁忙时人员紧缺，质量员不能从专职的角度从事质量工作，对出现的质量问题处置力度不够	合理安排工作，通过预先制定科学的、具有可操作性的计划，使得质量工作能完美的配合整个项目，加强宣贯工作，提高全员质量意识
50	第一分公司		安全管理正在形成系统化标准化，在实施过程中仍有不足之处，安全知识的宣传、学习和培训力度不够	安全知识宣传培训有时留于形式，不够生动和多样化	结合分公司工程特点，进一步做好分公司的安全教育工作：充分利用标语、板报、讲座等形式认真开展职工的安全意识宣贯和各项安全教育

51	第一分公司	对班组每日安全交底工作、班组自查工作的管理有时缺乏持续性。现场施工安全管理工作会出现松懈情况	由于工期短，交叉施工多，为保证工程节点，会出现对现场安全管理工作的疏忽、松懈。各班组也着重重视施工作业，而对安全交底及自查工作疏忽	项目部把这些工作列入到班组的考核中
52	第一分公司	对专业、劳务队伍的安全监管不具体	安全教育不够持续、系统，劳务队伍安全意识不强	进一步加强对劳务队伍监管和日常安全教育，安全管理人员切实做好检查、指导工作
53	第三分公司	质量卡片在施工过程中有个别项目部机柜内质量卡片粘贴不全	现场施工管理中质量卡片未得到有效落实，部分工序质量无法达到实时跟踪	由分公司统一定制质量卡片，下发到项目部对已完成的工序进行补贴，正在实施的工序按实际情况逐一填写
54	第七分公司	分公司安全管理制度完全未有效落实并实施	相关部门制度落实不到位	采取自查方式认真检查制度落实情况
55	第七分公司	缺乏相关资质质量工程师，现场质量监管工作不到位	人员结构有待提高，现场监管力度欠缺	适时调整人员结构，加强现场监管力度
56	第七分公司	部分项目部安全教育培训力度不够	制度落实存在偏差	加大安全教育培训力度
57	安全质量监察室	风险识别体系未建立	原有方法不是很合理；人员能力不够；动态识别不及时	调整风险识别方法；加强风险识别专业培训；定期实施监控；建立质量安全风险台账
58	安全质量监察室	安全保障体系未建立	公司未参与安全产品的制造；安全保障的意识不强；安全保障的人力资源不充分；缺乏 EN 标志表示	根据股份公司要求针对安全产品建立安全保障体系；加强安全保障培训；收集并传播应用 EN 标准知识；设置安全保障部门；实施安全保障行动
59	安全质量监察室	监控力度不够	安全、质量制度不够完善；日常监督不够；奖惩无依据	修订完善相关制度；利用周报，收集各层质量监督、安全监督合格证据；落实责任制；加大监督检查力度；采用警示教育方法；实施安全、质量事故责任追究；细化奖惩细则
60	信号分公司	安全质量管理有疏漏，个别项目存在安全隐患	安全质量保障体系不全面，质量安全管理没有系统性	建立健全安全质量保障体系，建立安全质量隐患数据库，提高管理的系统性、有效性、完整性

61	信号分公司		专职安全员、质量员的发挥作用不够，专职检查力度需要加强	责权利没有有效落实，积极性没有充分发挥；个人能力素质需要提高	强化责任制、落实责权利，建立岗位津贴制度；加强培训，提高素质
62	信号分公司		全员特别是劳务工的质量安全意识还有待进一步加强	项目部安全教育不够扎实，流于形式；分公司监督检查力度不够	加强教育，注重实效；加强监督，形成制度
63	第九分公司		质量安全责任制未落实到每个岗位	分公司质量安全工作存在漏洞	加强分公司质量安全管理，牢固树立“质量是生命，安全大于天”的理念，重新制定分公司质量安全责任制度，落实到每个岗位
64	第九分公司		“抓、保、促”活动心得体会收集不全面	分公司质量安全管理薄弱，工作落实不到位	要加强分公司质量安全管理，将“质量是生命，安全大于天”及“故障导向安全”的理念内化于心，继续深入开展“抓、保、促”活动，提高质量安全管理水平
65	第九分公司		劳务公司资质缺安全生产许可证	分公司质量安全管理薄弱，对劳务分包商的资质审核不严格	严格按照集团公司关于合格分包商的评定与管理办法进行劳务分包商的遴选，对缺乏资质的劳务公司要求其进行整顿，直至达到集团公司合格分包商资格要求
66	第九分公司		安全责任书未落实到每个进场作业人员	项目部质量安全工作存在欠缺	加强对项目部质量安全工作的管控，项目部也应提高管理水平，坚决执行质量安全责任制，将质量安全工作放在首要位置
67	第五分公司		安全质量管理人員普遍资历浅、经验少，部分项目配置不到位	在建项目较多，质量安全专职管理人员配置压力较大；特别是系统集成和施工总包项目的增多，安全质量工作要求提高	加大对专职安全质量管理人員的培养工作，通过安全质量津贴激励自我学习，提供更多培训机会、施加工作压力以在工作中历练提高
68	第十分公司		安全知识的宣传、学习和培训力度不够	分公司安全管理正在形成系统化标准化，在实施过程中仍有不足之处，安全知识宣传培训有时留于形式，不够生动和多样化	将在以后的工作中进一步加大宣传力度和广度
69	第一分公司	市场经营	有经验的、复合型经营人才不足. 市场拓展力度有欠缺，业务局限	复合型、经营人才不足. 业务经费紧张	物色合适的人才，内部外部相结合

70	第一分公司	工程二次经营开展得不够	工程不多或工程还没有全面展开	在工程实施中，密切与业主的关系，及时跟踪信息，做好二次经营工作
71	第二分公司	签订合同太少	市场竞争激烈	加强分公司队伍建设、提高分公司专业化水平、扩大规模，提高技术装备水平，增强市场竞争力
72	第二分公司	市场营销队伍不够壮大	人员没有全部到位	逐步到位
73	第二分公司	市场营销中的技术支持不够	人员不够	培养、招聘
74	市场营销中心	市场结构单一，业务领域较集中，市场抗风险能力稍差	宏观经济影响，铁路受相关事件与政策影响开工率低市场萎靡，其它市场行业壁垒，海外风险加剧	加大新领域、新地域的市场开拓，多元化发展市场，多方式介入新兴领域；提升公司资质，拓宽准入门槛
75	市场营销中心	市场营销网络还不够完善，网络营销能力还不够强	市场人员能力欠缺，分公司市场营销能力较弱，人员较少，还不能有效支撑营销网络	加强“三级四区”市场营销网络建设，加强营销人员理论培训和现场实践
76	市场营销中心	市场情报网络还不够完善，信息传递还不够及时	信息传递还不够流程化，对于信息分类还不够明确，信息的辨识不够准确	完善市场营销情报网，建立统一信息分类，多方辨识信息后合理决策
77	市场营销中心	营销人员考核不够完善	公司为大经营格局，项目营销多以高层经营为主，市场营销人员定位不够明确	制定营销人员考核办法，明确考核内容，有效激励营销人员
78	第九分公司	投标文件编制质量有待提高	分公司市场部实力薄弱	加强市场部招投标业务的培训，加强人员配置，总结经验教训，迅速提高投标文件的质量
79	第九分公司	市场拓展力度不够	分公司市场拓展人员配置不足	分公司设主管市场的副职一位，协助分公司总经理开展市场拓展工作
80	第五分公司	现有工程接近尾声，需深挖现有市场	成都、重庆各项目施工进入尾期	未雨绸缪，深入挖掘重庆、成都的轨道市场潜力
81	第五分公司	市场结构过于单一	受到高铁缓建的影响和西南地区地势险峻，现有市场完全集中在城轨领域	密切关注成渝高铁、成西客专等铁路项目；积极开拓新领域，寻找新市场增长点，达到多元发展，提高全盘市场风险抵抗力

82	第十分公司		市场经营管理制度措施相对缺乏；市场经营人员匮乏，市场经营人员业务能力不强；市场经营中信息的收集、跟踪和落实的力度不够，投标文件中技术、报价编制的力量不够强	分公司市场经营信息收集、市场追踪的人员相对不固定；分公司之前参与的招投标项目较小，磨练的机会较少；分公司市场经营团队建设力度相对欠缺	把那些既懂技术又善于经营的优秀人员充实到经营队伍中；加强对市场经营人员的培养和培训，提高技能；制定相应的分公司市场经营人员的考核机制及奖惩制度
83	第一分公司	人力资源管理	职(执)业资格还没有完全达到满足岗位要求	近几年已强化职业资质的培训，人员参与度逐年增加，但参考人员投入精力不够，考试通过率较低	强化培训力度，落实到人，提供必要的复习时间
84	第一分公司		技术型工人或能独立解决关键问题的人偏少，对员工特长了解不够	现场施工人员仍只注重于完成施工任务，放松在施工实践中注意施工技术、劳动技能的提高；沟通不充分，未能了解员工的特点	发挥传帮带作用，着力做好普通工人向技术工人的转变，在工程实施中都给员实际锻炼的机会。通过观察、沟通等途径去了解员工的专长和意向，在必要时进行岗位调整，做到最佳配置
85	第一分公司		存在求知上进的积极性不高的现象，职工队伍整体素质有待提高	激励机制、考核机制力度不够	进一步强化考核、激励机制，管理岗位人员引入淘汰机制
86	第七分公司		人力资源储备不足	分公司成立较晚，人员配备上有所欠缺	采取向公司申请与自主招聘等方式，发掘符合条件的技术人才，为分公司下一步发展储备人才
87	第七分公司		人员流失情况较为严重	未及时了解员工思想动态情况	适时的召开员工座谈会，主动了解员工思想状态，尽可能的为员工提供帮助
88	第七分公司		培训工作缺乏系统管理	人力资源部门缺乏管理经验，培训相关管理制度不完善	加强人力资源管理培训，逐步完善培训相关管理制度
89	安全质量监察室		未设立质量总监	国资委监事会现场检查提到的新要求未及时满足；未明确质量总监的管理职责	董事会确定企业质量总监的岗位职责及任职要求；任命质量总监
90	安全质量监察室		未确定安全保障人员的岗位职责	未建立安全保障体系；未配置人力资源	根据股份公司要求逐步建立公司安全保障体系；设立安全保障部门；配置安全保障人员
91	安全质量监察室		质量工程师、安全工程师任职人员国家注册资格未达到100%	公司专职人员中有未取得相应国家注册资格的人员；分公司专职安全、质量管理人员未	参加考试；政策鼓励，采用岗位津贴；修订任职要求；对能力跟踪考核

			取得国家注册资格；项目相应岗位配置要求偏低	
92	信号分公司	缺少专业的 HR 管理人员	没有专业人选，目前人员信号专业转来	招聘专业人员或现有人员培训
93	信号分公司	人事管理的权限未真正落实，人事管理局限于一般性事务工作	现有管理人员专业知识不足	加强培训
94	信号分公司	激励和考核机制需要进一步完善	激励和考核机制没有及时因外部形势的发展完善，造成激励效果弱化	及时调研完善相关制度
95	第九分公司	部门负责人在项目部兼职	人力资源缺乏	内部挖潜；通过社会招聘和校园招聘进行外部人才引入；建立优胜劣汰制度，促进人才培养的良性循环；制定科学的人才培养计划，彻底解决分公司人才青黄不接的状况
96	第九分公司	职（执）业资格证书缺乏	分公司对员工职（执）业资格的培训和考试不够重视	根据生产与经营活动的需要，充分考虑长远发展，认真制定各种职（执）业资格类的培训与考试计划，并严格执行集团公司发布的相关文件，使工作岗位与证书挂钩，充分调动员工取证积极性
97	第九分公司	缺乏分公司人才规划及年度培训计划	人力资源管理存在问题	根据分公司生产经营及未来发展需要，认真制定分公司人才规划与年度培训计划
98	第九分公司	人员证书过期	人力资源管理存在问题	加强分公司对员工操作证、特殊工种证书、各类职（执）业资格证书的管理，及时进行年审、换证等工作
99	第五分公司	带班施工人员数量不足，一线施工人员能力水平亟待提高	多个项目的同时开建，经验丰富的带班施工人员严重不足，新进施工人员经验欠缺需要加快培养	要加大技术工人培养力度。坚持“送出去、走进来”的原则，努力给工人创造好的学习条件，并采取一定奖罚措施，不断提高他们作业能力和作业水平，最终达到“作业流程化、工作样板化”
100	第五分公司	执业资质持证人员较少	年轻员工较多，执业资质证书多处于考取阶段，当前资质证书数量不足，滞后于市场规模的扩大	加大执业资格人才培养力度；从分公司领导到项目部负责人将不断督促年轻员工加强理论知识学习、参加各类执业资格考试

101	第十分公司		分公司现缺少有经验的大学学历工程管理、技术管理人员	工程、技术管理人员处于断层期。通过深圳地铁工程培养起来的工程、技术管理人员由于种种原因有的调回集团公司，有的辞职	对两大关键岗位：项目总工程师和项目工程师做出了2-3年的人力资源规划，建立后备人才梯队；根据两个岗位后备人才的能力素质特点，明确其发展方向、与目标岗位的差距和培养提升要求。在施工生产中有目标地培养其的业务能力
102	第七分公司	科技创新	缺少科技管理等相关制度	管理制度不完善	由工程部牵头，根据分公司实际编制科技管理等方面制度
103	第七分公司		缺少专门科技攻关管理机构、管理人员	科技管理未引起足够重视	有目的的成立科技攻关小组，指定专门的小组负责人
104	信号分公司		分公司没有创新产品、科研立项，科技论文也很少，科技创新没有形成良好氛围	创新意识不够，未能发掘合适的科研项目或创新产品；创新人才不足，现有人员主要是工程技术人员，在创新产品和科研上缺乏相应的经验和知识；未建立良好的创新机制，不能激发广大技术人员的创新动力	提高认识，加大激励，建立健全创新机制，激发广大技术人员的创新思维，形成良好的创新氛围；走出去、引进来，不断提高技术人员的创新能力和技术水平
105	第五分公司		施工工艺技术没有实质性的进步	地铁工程时间短、任务重，在保障施工进度的同时施工工艺水平没有得到保障，亟待提高工班长的施工能力	强一线技术人员作业能力指导培训，针对出现的新标准新要求，创新工艺。加强以带班施工人才的培养，发挥工班长的带着指导作用，带动班级人员整体能力提高
106	第一分公司		财务管理	财务人员忙于日常报销、凭证的输入等，对财务结果的信息分析处理不够	财务人员配置不足，以至于无暇顾及财务结果的分析。财务人员素质还需提高，缺乏对数据的敏感性
107	第一分公司	备用金管理执行得不严		工程地点分散，用款不能及时核销	严格执行用款申请计划，严格执行使用核批制度，定期核销备用金
108	第五分公司	成本控制有待加强		成本控制措施体系尚不完善，部分项目部成本控制意识、能力较弱。	尽快出台具体化可操作的成本控制细则，加强对各项目的成本监控，督促项目负责人树立成本意识、落实控制举措

109	第五分公司		清欠工作管理力度亟待提高	因各地业主资金状况与工作风格不同，导致各项目清欠工作存在差异	采取项目经理责任制，通过激励惩罚措施，加大清欠力度，以保障公司资金运转	
110	第十分公司		财务核算数据与工程实际进度的差距	与工程部门的沟通联系不够紧密	加强财务核算与工程预算，工程结算的对接，完成财务信息与工程业务信息的互相互融互通，统一财务与工程系统基础数据的标准和口径	
111	第一分公司	物资、设备管理	对于物资、设备管理方面经验不够丰富，对物资设备方面的质量检查不够细致，包括数量上的核对	缺乏实际经验，业务能力不强	物资管理人员与技术人员、质量员一起对产品质量按指标规范进行检验，保证施工物资质量	
112	第一分公司		申请材料与公司签订购销合同的材料清单数量型号有不符的地方	合同情况与实际情况有差别	加强公司、分公司工程技术人员、物资管理人员与业主、厂方的沟通	
113	第一分公司		项目部自购材料质量的卡控不够	采购人员对需要的物资质量的要求不明确	根据分部分项划分建立材料资源信息库，包括各类材料类型、规格、价格、地区供货商信息、样品及照片。工程开工前由项目部质量员、材料员和部分现场施工人员对材料确认	
114	第七分公司		部分项目部未严格按照物资管理相关制度执行，部分零小物资采购未按照采购流程提交申请	项目部监管不力	通过分公司检查小组定期对项目部检查，采取相应奖罚制度，对项目部实行严格控制。	
115	第七分公司		机具仪表设备管理制度不完善	制度刚刚形成，有待完善	由分公司物资主管牵头，制度完善相应物资设备制度。	
116	第五分公司		物资采购人员不足，能力素质有待加强，具有经验的人员严重不足	人员配置不足、经验能力尚有欠缺	分公司今后要大力加强物资采购与管理人员的能力培训	
117	第二分公司		工程服务管理	队伍力量不够强大	分公司成立不久，没有建立各专业、各系统等方面的班组以及缺乏技术带班人员	加强培训；派员工去其他分公司实习锻炼；招聘优秀员工
118	第三分公司			工程项目内页资料管理中只涉及到调度日志的记录、无工程日志记录	工程资料在内页管理中与股份公司的要求有所偏差，在检查中暴露出此类问题的存在	编制工程日志填写规定，并定制工程日志本下发的项目部进行规范填写，并按月底对项目部工程日志进行检查考核

119	第七分公司	技术类管理制度更新不及时	责任意识有所欠缺	通过分公司检查小组定期检查，发现问题逐步完善
120	第七分公司	管理职责不明确	部门之间相互配合存在问题	部门之间多进行沟通，上下级之间也多进行沟通，做到上下一致
121	第七分公司	施工计划跟实际存在不符现象	部门之间沟通不及时	做施工计划前后都及时与工程部进行沟通
122	信号分公司	规模仍偏小，施工能力仍相对有限	从项目管理人员、工程技术人员到带班作业人员都无法满足分公司发展的需要	积极参加员工培训，强化能力
123	第九分公司	缺分公司对项目实施安全技术交底记录	分公司工程技术管理薄弱	加强分公司工程技术管理，严格执行安全技术逐级交底制度
124	第九分公司	施工组织设计未作及时调整、变更	分公司工程技术管理薄弱	加强分公司技术管理，规范工程技术流程。
125	第九分公司	施工日志填写不规范	项目部工程技术管理存在问题	分公司应该加强工程技术管理，特别是应该加强对项目部的管控。已按规范要求对施工日志填写不合格的地方进行修改与完善
126	第九分公司	检验批签证不够及时	项目部技术管理存在问题	已督促项目部技术人员及时进行检验批的签证工作，确保检验批签证与项目进度一致
127	第五分公司	施工管理标准化、精细化不足，施工检查指导未形成常态化	人员配置不足	加强管理人员培训、合理优化配置
128	第五分公司	可供选择的专业合格劳务分包队伍较少	合格劳务队资源偏少	更广寻找合格劳务分包队，多方比较选择。同时加强对现有劳务队的管理、指导，建立长期稳定合作关系
129	第十分公司	主要存在施工现场组织管理不到位，人员的安排不合理等	由于我分公司主要是以改造零小项目为主，施工较零散，施工管理难度较大	提高现场施工管理人员的技术水平，定时召开施工例会，提前进行各项目部之间的协调和人员安排问题
130	第十分公司	专项施工技术方案的编写不够仔细；竣工资料的编制和归档比较滞后	对专项施工技术方案的编制不够重视，对施工中可能会出现的情况事先预案做的不够；	让各个项目部负责人及技术负责人对专项施工方案引起足够的重视，分公司工程技术部也会抽查各项目部对专项技术方案

			竣工资料的编制没有和项目的进度一起进行，往往等项目基本结束了才开始编制竣工资料，造成很多一手资料无法及时找到	的编写情况；对于竣工资料的编写和归档较滞后的情况，分公司工程技术部将督促项目部完成竣工资料的编写和归档
131	第十分公司	工程实际进度与财务数据有出入	合同签订有时滞后，影响调表上报	紧盯项目部经理合同签订，做的及时上报
132	第一分公司	工程施工过程中资料的收集、整理还不是很及时	但随着工程的推进，施工任务的加大、加重，及施工工期的压力，造成先完成施工任务，再收集、整理资料，使施工后期的资料收集、整理工作繁重，部分工作量确认困难	项目部可指定人负责资料的收集整理工作。加强工程施工过程中资料的收集、整理工作，做到边施工，边收集，边整理
133	第一分公司	施工技术交底不够详尽。工程中技术问题处理能力有所欠缺，技术工作执行力不够	有经验的技术管理人员少，团队较年轻	项目主要技术人员加强业务学习
134	第一分公司	部分工程技术人员不能达到独立解决技术问题的水平	对业务、技术标准不熟悉，缺乏责任心	开展分公司内部工程技术管理业务交流
135	第一分公司	存在非公司合格专业、劳务分包商在参与工程施工	由于业主指定分包，因此铁通分包施工质量，不能切实掌控。其他工程由专业分包商实施劳务分包工序	业主指定分包商的情况下，项目部督促、监督分包商确保施工质量。其他工程做好对专业分包商的管理
136	第一分公司	对运营商零小工程的分包队伍施工进度和人力调配掌控尚有欠缺，缺乏全面监督机制	管理人员少，工程分散	提前对分包单位的进度和人力调配做出预判，改进施工方案，选用合格优秀的分包商
137	第一分公司	高铁工程由于多专业交叉施工，导致返工增多，甚至增加无谓故障	本专业不能很好解决与其他专业施工衔接	施工中多与其他专业进行必要的沟通，尽量减少无谓故障的发生
138	工程管理中心	分公司、项目部存在内部预算编制不及时，验工计价、工程核算力量不足	分公司核算主管配置不足，一级项目部无核算员	分公司根据承接项目数量适当增加核算主管，发展规划中心调整项目部编制在一级项目部增加核算员岗位，工程管理中心组织培训提高项目经理、总工对外结算、成本控制的意识

139	工程管理中心		部分项目部工程管理人员对项目管理流程不熟悉	新上岗员工业务水平不高，公司新发布管理制度传达不到位	工程管理中心修订完善实作手册，增加核算、调度、车辆机具仪表相关内容，具体指导工程管理人员
140	工程管理中心		部分项目部形成的内业资料不规范	工程管理人员业务水平不一，对管理制度理解不一致	工程管理中心逐步建立相关文件、记录的模板，统一编制风格、内容等
141	工程管理中心		部分项目部工程管理基础资料不完整	工程管理人员对基础资料不够重视，管理意识不强	开展工程管理基础资料远程抽查活动，督促现场完善基础资料
142	工程管理中心		部分项目部在检验中使用了供应商提供的仪器仪表，但是没有纳入公司管控范围	管理制度中只规定了对自购与租用仪表的要求，未明确其他情况	要求各项目部建立仪器仪表台账，将工程中检验用的全部仪器仪表纳入管理范畴，同时在修订管理制度、实作手册时将这种情况考虑进去
143	工程管理中心		项目部各种技术标准孤立文件，未成体系	管理制度中只规定了标准的领用、作业指导书的编制、三级技术交底的要求，未明确之间的关系；项目部只是简单执行制度，未进一步思考其中的内在关联	增加编制项目施工技术标准环节，以施工规范为依据编制项目施工技术标准，以项目施工技术标准为依据编制项目作业指导书，以项目作业指导书为依据编制三级技术交底文件，以三级技术交底文件为依据编制作业技术通知，做到项目内部统一、相互关联；同时在修订管理制度、实作手册时增加相关规定、要求
144	第二分公司	党建管理	党支部活动不多	分散、组织困难	找时间抓机会，及时组织活动
145	第二分公司		组织学习政策不够认真	不够重视，任务观念	加强意识培养，提高学习积极性
146	第七分公司		缺少有计划的党组织生活	党员比较分散，组织条件存在一定困难	采取以项目部各自为单位的办法，以小组为单位开展党组织活动
147	第七分公司		在岗党员未能充分发挥模范带头作用	党员自我思想认识不足	定期对党员进行思想教育，加强党员的先锋模范意识
148	信号分公司		党务工作业务不熟，工作不规范	支部干事到岗时间不长，业务尚不熟悉	加强培养，尽快熟悉业务

149	信号分公司		组织教育活动开展不够，创岗建区工作存在差距	支部组织力度不够，工作思路不活；党员比较分散，组织集中活动有一定难度	提高认识，创新党建工作的思想观念。强化管理，健全党建工作机制。立足本职，落实党建工作内容
150	第九分公司		领导班子和干部队伍建设有待加强	系统集成和施工总包项目增多，对干部的工作能力有了更高的要求；市场规范扩大，内外诱惑也逐步增多	分公司党支部会一如既往的加强党员干部教育、党风廉政建设，全面提高干部群众的能力素质
151	第五分公司		文化活动开展较少	施工繁忙，人员相对分散	充分发挥党团工会组织的作用，以各区域为分中心，克服地理条件限制分别开展文化活动，加强员工相互沟通，增进团结
152	第五分公司		内外宣传力度不够	网站建设刚刚起步，在上工消息和通号报上的投稿偏少；在忙于工程施工的同时对内外宣传工作有所忽视	将采取激励手段，全员动员与重点培养相结合，打造一支宣传人才队伍
153	第十分公司		党建基础资料整理不全面；党小组之间联系不够；开展支部活动太少	党建基础资料整理不够及时，有遗漏；党小组之间因为工地距离远，没什么交流；因党员过于分散，不容易组织各类活动	做到资料及时入文件夹，日常工作记录好；加强党小组之间的交流，要作为交流的纽带；党员集中时要充分利用条件开展活动，其余学习讨论类活动由党小组自行完成
154	第二分公司	分公司管控	存在盲区	分公司成立不久，管理人员没有全部到位，存在身兼数职状况，难免有时疏忽	坚强内部培训；招聘优秀人员
155	第二分公司		制度不够完善	分公司目前工作任务不够饱满，有些制度如对劳务工管理、分包管理等制度还未涉及	逐步完善
156	第七分公司		制度缺乏系统性，制度落实不完全到位	制度刚刚形成，细化和落实均需要一定时间	通过定期检查分公司制度落实情况，了解分公司制度在实施过程中的不足，逐步修订、细化
157	信号分公司		分公司整体实力相对较弱，现有人员中复合型管理人才严重短缺	尚无总承包项目管理（系统集成项目管理）经验，管理人员的知识、能力和经验需要提高	加大人才引进力度；加大现有人才培养，目前仅有2人具备总承包项目管理资质但无管理经验；今后让更多的人参加OPM管理，积累管理经验
158	信号分公司	总承包项目管理	工程服务领域较窄，影响发展	市场拓展能力较弱，除信号专业以外的其他领域拓展不够	加强市场拓展力度

159	工程管理中心		集成项目和总承包项目的集成部分管控力度略有薄弱	公司集成管理制度、流程脱胎于施工管理制度、流程，并不能完全符合集成的特点	研究、学习阿尔卡特、中兴、54所等集成商的管理方法，根据股份公司相关规章制度完善公司集成管理制度、流程，形成有上海通号特色的集成管理体系
160	工程管理中心		总承包项目部组织结构不能完全适应项目的需要	总承包项目部组织结构沿袭了传统施工项目部的组织结构	发展规划中心根据总承包项目部、集成项目部、施工项目部的不同特点和需要并结合股份公司相关规章制度构建专门或统一的组织机构框架
161	工程管理中心		集成项目和总承包项目的技术方案未经公司审核	技术方案一直是以供应商文件为基础，以设计联络会为最终审核	根据股份公司文件修订相关制度，技术发展组织对技术方案的公司级评审
162	工程管理中心		部分项目存在投标阶段肢解系统集成商方案而对新方案未进行验证，存在系统隐患	为控制采购成本、降低投标报价，而改变子系统集成商方案，新方案未经对方确认，也未经公司技术部门确认，存在系统隐患	对于修改子系统集成商方案应获得对方确认，或经公司技术部门确认其可行性
163	工程管理中心		总承包项目由多个单位、企业联合实施时，未签订相关协议进行营业收入分劈，导致项目调度报表数据合并后超出合同额	未签订分劈协议，导致项目部实施时对部分费用的归属不明确，双方重复申报	工程管理中心完善管理办法，要求在开工前必须签订分劈协议，明确各自合同范围
164	信号		分公司市场拓展能力较弱	市场营销人员缺乏，能力不足	高度重视，加强培养
165	信号	生产经营管理	管理人员更多地着重于项目管理，企业管理能力和经验明显不足	从项目管理到企业管理的观念转换没有到位，管理人员能力与经验需要提高	提高认识，强化观念，加强培训，按集团公司要求取得相应的资质
166	信号		分公司职能部门人员不齐，管理尚欠规范	分公司人员规模不足，分公司现有人员在确保完成施工项目的情况下难以满足职能部门人员要求	逐步配齐部门人员，规范管理
167	第五分公司		提高合同风险识别能力	经验不足	提高合同管理人员综合素质以应对篇幅庞大、内容繁杂、陷阱从生的工程合同
168	信号分公司		防腐倡廉	教育不扎实，缺乏针对性和有效性	教育重点不突出，形式较单一，防腐倡廉工作学习不够，认识不深

4、加强项目管控力度、做好基础工作

为了落实上海通号各项目部基础工作，强化各分公司管理职能，加强公司对项目部的管控力度，公司工程管理中心和安全质量监察室从8月起联合开展项目管理基础工作抽查活动。此次抽查目的是巩固管理成果、落实整改措施、加强管控力度、进行项目管理基础工作抽查，要求各营业线项目每周2次、其他项目每周一次进行抽查。

公司各单位、各企业、各项目部高度重视本次抽查工作，对于项目管理基础工作缺失的项目负责人将安排公司交班会进行工作汇报，对于各单位、各企业实施的项目多次出现公司交班会工作汇报的将安排相关单位、企业领导出席公司交班会。

5、上海通号管理提升活动领导小组办公室日常工作通报

与中国通号集团管理提升活动领导小组办公室保持联系，按要求报送管理提升活动工作进展情况，下发辅导教材，组织相关部门报送专项管理工作报告。

公司管理提升活动办公室联系人：发展规划中心 时虎

电话：021-51230356 转 6416

邮箱：shihu@crscs.com.cn