

奔向人间天堂

——二十局集团一公司10年创新发展纪实

本报记者王昌尧 通讯员刘家汉 朱绍轩 唐兴荣

千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金。二十局集团一公司用10年时间改写了企业的发展历史,用10年时间铸造了企业的发展辉煌,用10年时间演绎了从“副班长”到中国铁建“十强”的企业发展传奇,给人以深刻启示。

2000年的6月18日这天,对于二十局集团一公司来说,注定是一个载入企业史册的日子。这天下午,渭南市站北路46号聚集着许多职工家属和孩子,他们要为自己的亲人送行。没有彩旗,没有锣鼓,有人眼里噙着泪水。一阵噼里啪啦的鞭炮响后,机关近60名工作人员乘坐大巴前往西安,转乘列车奔赴苏州。

为了企业的生存发展,在二十局集团党委的统一部署下,一公司迅速实施西出东进战略,将机关从陕西渭南东迁苏州。

10年前,身居小城渭南的一公司还是中国铁建的“副班长”。10年后,地处天堂苏州的一公司已跻身中国铁建工程公司“十强”之列。

回望10年,山还是那座山,水还是那片水,真正促使一公司从“副班长”到“十强”的原动力,在于观念创新,在于管理创新,更在于员工对企业发展的坚定信心。

观念更新,好风阵阵催新航

一公司执行董事、总经理白建伟认为:纵观公司10年发展历程,持续健康发展的根本原因还是在于观念转变和观念创新,是观念革命奠定了企业科学发展的基础。

2000年,刚刚迁往苏州的一公司就出台了“三步走”发展战略目标。第一步:2000年至2002年,实现脱贫解困,扭亏为盈,消化历年潜亏,经营能力达到集团公司中游水平,创建市、县级文明单位;第二步:2003年至2007年,承接任务,完成企业总产值、综合效益率、银行存款、职工人均工资、经营能力、综合实力跻身中国铁建先进工程公司行列;第三步:再用5年或更长一段时间,经营能力达到同行业的先进水平。

“三步走”发展战略,如一盏明灯,给一公司指明了前进的目标和方向;机关迁址苏州的10年发展历程,留下了刘代文、康义初、赵斌、熊林清、陈家忠、苗文怀、白建伟等党政主管的姓名。10年时间里,历届领导班子继往开来,接力领跑,引领一公司不断前进,而企业的每一步发展,无不以思想解放、观念更新为先导。

从三秦大地到姑苏大地,不仅是办公场所的变换,更是观念的碰撞和升华。一公司的领导们认为:面对新环境,须有新观念;解决新问题,须有新思路。因循守旧,束手束脚,终难打开局面,只有解放思想,突破思想禁区,才能成就一番大事业。

面对百废待兴的局面,一公司的领导者清醒地认识到:转变观念就是要转变和突破干部职工在长期的工作和生活中形成的根深蒂固,但是不适应新环境、新情况、新问题的思维模式和取向,取而代之的新的适应企业发展的思维模式和价值取向。

2000年的夏天,苏州甚为炎热。此时,一公司机关和所属单位正在如火如荼地进行“十破十立”专题教育和“责任意识、纪律观念、敬业精神”主题教育。

一破“我是国有企业员工,凡事都靠上级”的旧观念,立“不靠天,不靠地,发展只能靠自己”的新观念;二破“管理决策找领导,兴衰成败看领导”的旧观念,立“企业连着你我他,兴衰成败看大家”的新观念;三破“揽任务,闯市场与己无关”的旧观念,立“质量就是信誉,岗位就是市场”的新观念;四破“没有功劳有苦劳,不犯错误就称职”的旧观念,立“职称不称职,关键看政绩”的新观念;五破“我为企业流了汗,企业就得付我钱”的旧观念,立“只认功劳不认苦劳,工资高低凭工效”的新观念;六破“用人讲亲疏,领导说了算”的旧观念,立“任人唯贤,竞聘上岗”的新观念;七破“一朝聘用,终身为官”的旧观念,立“动态管理,能上能下”的新观念;八破“有了成绩讲主观,效益低下就没理”的旧观念,立“千条理,万条理,效益低下就没理”的旧观念;九破“我是企业职工,企业包保一切”的旧观念,立“企务公开”的新观念。

与某说“十破十立”是一项“洗脑”工程,不如说它是一项“强身”工程,“十破”剑指陈腐思维和管理弊端,“十立”不仅是立新观念,还将推进管理机制、工资分配、人事制度等一系列变革。广大员工由此看到了企业发展的希望,许多外出务工、跳槽的管理人员、技术干部、技工游子归巢,纷纷回到公司的怀抱。

贫穷的一公司需要发展,而发展需要资金。但是,在经营方针上,一公司的决策者不谋近,而谋远,响亮地提出“社会满意、企业创利、员工受益”理念,始终把“社会满意”放在第一位,显示出了强烈的社会责任感。

一公司党委书记赵斌认为,观念创新是一个动态的持续发展的过程,需要根据新形势不断审视自我和超越自我,是一个否定之否定的螺旋式上升过程。为此,一公司的领导者经常深入基层调查研究,与一线员工谈心,了解员工生活、工作、思想状况。在此基础上,他们根据集团公司党委、集团公司开展主题教育活动的要求,结合一公司发展实际,持续不断地对广大干部员工进行教育。

从“责任意识、纪律观念、敬业精神”到“实现三步走,人人做贡献”;从“三项教育”到“提高文明程度,提升企业形象”;从“人人争先进,事事争上游”到“提高竞争能力,提高发展能力”;从“挑战自我,追求卓越”到“我是中央企业,我要做得更好”;从“强化项目管理,实现科学发展”到“加强责任心,提高执行力”,一公司党委紧紧围绕企业改革发展实际,每年开展一个主题教育活动,环环相扣,逐年递进,不仅顺天应地地利,而且聚人心鼓士气。

管理创新,妙手频频出新招

观念不变原地转,观念一变天地宽。当一个个崭新的观念根植于员工心灵深处之后,人们的思想发生了前所未有的变化。但是,公司的决策者们非常清楚,光有“软件”不行,必须在企业管理这个“硬件”上继续大做文章。

公司主管领导说:“必须创新管理方式和加大管理力度。”

怎么创新?从何着手?千头万绪,要理清思路并非易事。公司党政主管在观察,在思考。当看到有些科室人员成天无事可做,而机关很多工作却没有做好的时候,他们终于找到了切入点,突破口——先从机关开刀。

第一把斧头出来了,从整顿机关工作作风



实际铁路控制性工程——永修特大桥

开始,迅速彻底地改变机关和基层各级管理部门人浮于事的松散状况。

面对当时机关22个科室、120多人的臃肿结构,主管领导痛下决心,排除一切干扰,将机关22个科室整合为14个科室,包括公司领导在内,编制定员70人。

而对于基层的10多个段级单位和公司,他们也大刀阔斧地将其整合成了十几个专业化工程队,此举精简下来的管理人员就达300多人。精简出来的人去哪里?充实到项目经理部、工程队。

如此精简力度在公司历史上前所未有。机构少了,人员少了,但工作效率却大大提高了。机关和基层组合成了一部有机配合、高速运转的机器。

“没有科学完善的管理制度是不行的,必须尽快将各项管理制度建立和完善起来并坚决执行。”公司领导又发出了一道指令。

一本较为科学和严谨的《企业管理制度汇编》出台了,随后,根据形势发展的实际,他们又适时进一步修改完善了这些管理制度。这些制度涵盖了企业管理各个方面,党政工团各项工作有章可循。有章可循,还必须要有章必循,在执行各项管理制度的过程中,他们始终坚持从严要求,按照制度重罚。

不论是管理人员,还是作业层工人,都从公司领导的言行中看到了令行禁止的决心,也真正感受到了制度的严肃性,更看到了企业的未来,员工们心里在想:“公司有救了。”

过去一些单位随意管理、无序管理的现象迅速得到了有效遏制。

能者上,平者让,庸者下——这是公司在用人制度上的又一创新。从机关到每个项目各个重要管理岗位都实行竞聘上岗,靠关系、靠资历混饭吃的人没有市场了。而一批有知识、懂管理、思想好的同志,经过激烈的竞聘之后纷纷走上各级领导和管理岗位。

没有科学的激励机制,就不能最大限度地调动人们的积极性,这是公司领导班子统一的认识。管理人员实行年薪、风险抵押和绩效工资,奖金相结合的年薪制,工程队实行的定额计件工资制便在这一统一认识之下出台了。实行管理人员年薪制、作业层计件工资制,在二十局集团,乃至中国铁道建设首开先河。

“档案工资没有了,不好好干就没饭碗了。”部分员工在多少有些失落的同时,危机感、责任感同时上升到了一个前所未有的高度。有的项目由于工作干得非常出色,相关人员按规定获得了数目可观的奖金,而工作干得不好的,不仅没有奖金,风险抵押金不能退还,不仅绩效工资拿不到,还要承担相应的罚款。科学健全的激励机制带给人们的是一次次不小的冲击波,在冲击波之下,广大员工的责任意识、纪律观念、敬业精神则进一步增强。

当一公司在姑苏大地站稳脚跟以后,公司领导审时度势,又以开拓创新的思路为企业未来的不断发展壮大绘就了一幅壮观的蓝图:东南、西

南、西北、华北、兰州、贵阳6个办事处相继成立,从而使公司的经营网络覆盖了全国建筑市场,企业的生产经营的星星之火,遂成燎原之势。

而对于工程项目管理,一公司下大力推行标准化工地建设,力求实现管理制度标准化、人员配备标准化、现场管理标准化、过程控制标准化的项目标准化建设目标,按照标准化管理实施办法,加大检查考核力度,使企业的整体管理水平和核心竞争力大大提高,一项项精品工程、安全工程获得了业主和各方的一致称赞。2010年5月21日,国家安全监管总局副局长杨元元率国务院安委会督察组,对一公司施工的北京地铁八号线2标项目进行安全生产专项检查时,对项目安全生产以及各项管理都表示满意,并当即表示将组织沿线施工单位前来取经学习。

与此同时,他们还出台了有名的“十项锁定”,即对各基层项目单位锁定组织机构、锁定工作目标、锁定施工组织方案、锁定要素配置、锁定平面布置和大小临工程、锁定安全质量易发点、锁定节点工期、锁定成本费用、锁定上缴款比例、锁定对下合同签订。这十项锁定,使项目在管理过程中可能出现的“漏洞”、“黑洞”和“软肋”现象得到较好控制,使基层施工单位的各项工作处于受控状态。

面貌日新,硕果累累展新姿

了解一公司的都会惊叹,一个负债累累、人心涣散、千疮百孔的企业,在历届领导班子的带领下,经过全体员工10年奋斗,竟奇迹般地发生了翻天覆地的变化。

10年里,他们共承揽铁路、公路、市政工程168项,总投资近200亿元,完成施工产值超过150亿元。继2004年中标北京地铁十号线后,又相继中标了北京地铁八号线、十四号线,南京以及无锡地铁、沪宁高速铁路、苏虞张一级公路路面等工程施工任务。同时,铁路市场进一步拓宽,目前,海洋铁路、金山铁路、杭长高速铁路、兰新二线客专,均有现代铁军矫健的身影。

市场青睐勇者,一公司的市场由江苏迅速扩大到西南、西北、华东、华北等10多个省市自治区,施工领域由原来的道路桥梁扩大到地铁、高铁、轻轨、路面摊铺等多个领域。

在加强工程承揽和项目管理的同时,他们不断加大工程施工管理力度,建立了严格的质量保证监控体系,所建工程合格率100%,优良率达到95%以上,苏州西环快速干道、无锡斜拉桥分别获国家优质工程银奖,承建和参建的苏州官渡里立交、乍嘉苏高速公路和青藏铁路、烟大轮渡工程等均荣获中国建筑鲁班奖和詹天佑大奖。

随着企业的快速发展,一公司综合实力不断增强,10年时间,公司固定资产增长近7倍,已发展成为铁路、公路和市政综合建筑施工一级资质企业和交通部公路工程一级施工资质企业。

在一公司担任了8年党委书记的赵斌说:一公司之所以能取得今天令人瞩目的成绩,关键在

于上级领导的关心支持,关键在于公司领导班子的团结和谐,关键在于全体员工的拼搏奉献。

正是基于以上三点,一公司才赢得了内和外顺的良好发展氛围。

机关东迁的10年里,一公司先后荣获全国五一劳动奖状、全国重合同守信用企业、全国优秀施工企业、全国AAA级信用企业、全国用户满意施工企业等荣誉称号,公司党委被中国铁建评为“实践三个代表先进典型”和“四好领导班子”。

逐年富裕起来的一公司不断改善职工的工作环境、生活条件,提高职工福利待遇。30多个项目部全部按照企业视觉识别系统及CIS规范手册统一规划。每个项目部均有浴室、员工活动室。项目部为员工统一配发床铺、床上用品,为每个办公室配备空调机、电视机,建起篮球、乒乓球、羽毛球等运动场所。公司每两年为全体职工安排一次体检,工会每年投入50万元以上慰问困难职工。逢年过节,公司机关和项目经理部还组织员工旅游,举办象棋、篮球、乒乓球、羽毛球和员工文艺汇演活动。

物质文化生活好了,广大员工的精神面貌焕然一新。随着主题教育活动的开展和企业文化在项目经理部、工程队落地,一公司的企业形象迅速提升。

中长期人才战略的实施,使得一公司人才方阵从容壮大。如今,一公司拥有40名一级建造师,具备高级职称的管理人员和技术人员超过100名。10年来,共有28项工法获科技成果奖、科技进步奖,100余篇论文被各级杂志刊用。

10年里,公司招收大中专毕业生1000多名,其中绝大多数已经成为企业管理的骨干力量。2009年公司选聘9名后各项目经理和9名项目总工程师,符合聘用条件的报名人数竟然超过了100名。

人才的汇集,成就了一公司的大业。早在2004年,公司就在苏州购置了土地修建办公楼,并于2007年成功注册苏州。如今,一幢现代化办公大楼正拔地而起。

企业发展成果普惠员工,员工工资收入大幅上升。据统计,2009年员工人均工资是2000年的8倍。员工逐渐富裕起来,缺乏青春的年代成为历史。

随着企业的发展,公司在苏州、渭南修建了6幢职工福利住房,职工只交纳4.5万元就分到了一套98平方米的楼房,使职工住房条件发生了巨大改变。据统计:10年来,全公司有800多户职工在城市购买了住房。数十名职工购买了私家车,过上了现代生活。

回望10年,我们看到最多的是改革,是创新,是一代又一代公司领导带领员工大胆学习、勇于探索的身影;回望10年,我们感受最深的是学习实践,还是探索创新。

唯有改革创新,企业才能永葆活力,才能不断向前发展。如今,以执行董事、总经理白建伟,党委书记赵斌为主管的领导班子,正带领3000余名一公司向更高的目标奋进。我们有理由相信:二十局集团一公司的明天一定会更加美好。

钱江2号盾构成功通过江北风井

本报杭州6月13日讯(记者李仕兵 通讯员王晓芳 郭勇)日前,随着第1331环管片的拼装结束,钱江2号盾构顺利通过江北风井。具有较高风险的盾构进出洞施工,又一次被十三局集团三公司浙江公司杭州市政项目成功完成。截至日前,钱江2号盾构已安全穿越钱塘江底,平稳推过防护大

堤,顺利通过江北风井。

盾构机进出洞施工,是盾构法施工中安全风险较高的分项工程。杭州地质条件受地下淤泥质砂土和高水位影响,即使采用较为安全的冰渣法加固土体,在盾构机进出洞的时候,仍然面临涌水涌沙的危险。为了最大限度地降低风险,三公司

浙江公司会同项目部及时调整施工方案,采用先冰冻加固洞门,然后凿开洞门用沙土和水回填风井,建立围护墙两侧土压力平衡,再盾构穿越,最后封闭洞门挖开风井的方法,改两次通过为一次通过。经过全体参建人员连续7天的紧张施工,钱江2号盾构顺利穿越江北风井。

津秦客专首座连续梁合龙

本报天津6月13日讯(通讯员周文婷)日前,经过全体员工9个日夜的连续奋战,最后一段混凝土准确灌注至预定位置,十八局集团三公司津秦客专全线首座连续梁——跨黑潮河连续梁实现顺利合龙,至此,标志着津秦客专项目建设取得了阶段性胜利。

三公司津秦项目主要承建塘沽西跨京津塘高速特大桥,全长6.9公里,总投资3.8亿元。施工中分别跨津滨、唐津、京津塘高速公路,同时跨黑潮河,是该项目的施工难点。跨黑潮河连续梁是项目管段内5座连续梁之一,属高墩大跨,部分墩柱高达18米,最大跨径达100米。安全标准高、技术含量高、车流量大、施工环境复杂。

为确保黑潮河现浇连续梁优质、安全、顺利合龙,项目部通过优化技术力量和设备,分解目标连锁责任,严格安全质量监控制度,对关键施工环节、关键工序进行专项培训和技术交底,并抽调多名技术熟练的管理人员实行24小时跟班作业,实现了“工程质量零缺陷,安全生产零事故”的管理目标,为管段保质按期完成总体目标赢得了有利时机。

按照要求,公司在汛期到来前,对防洪安全有漏洞的工地,要立即整改到位;各工地防汛抗旱指挥部要明晓新闻发言人,主动、及时、准确地发布防汛信息。

目前,各工地备齐备足了防洪所需器

材、草麻袋、水泥、汽油、柴油等防汛备品,以及相关应急物资,确保出现紧急情况时及时组织调运。对储备物资做到专库专放、专人管理、标志明显、质量良好,并组织专人认真检查物资仓库。对漏雨、渗水现象的房屋及时修缮。同时,各工地调整充实了总计近千人的抢险队员,组织实战条件下的防洪预案演练。

为了这一刻

——十七局集团铺架公司海南东环铁路铺轨侧记

江浩 李永华 赵冲

进入5月,海南的强对流天气频繁起来。然而,风雨交加、电闪雷鸣的雷暴天气还是未能阻挡一群人追赶速度的步伐。5月的最后一天,在海南东环铁路博陂段最后一公里处,黑硬如铁的玄武岩道砟上,十七局集团铺架公司两条500米钢轨已提前6天到达接轨点,稳稳落下。

“现在只是盼这雨能停一下,能给我们点儿空隙来庆祝”,铺架公司海东项目经理包自强“望雨兴叹”起来。提前一周准备好的尼龙红地毯、长型条幅、大盒鞭炮、花篮等,现在一部分躺在车上,一部分被集中在挡风遮雨的涵洞里。

“分秒必争”式的庆祝,“分秒必争”式的边学边干。在过去的75天里,包经理清晰地记得:十七局集团铺架公司是如何从“零”开始奋起直追的。“因为铺架公司刚成立,这里10个人里有9个是刚从学校毕业的,4个专业岗位,3个是集团岗位以前没有的。”他难忘铺第一根钢轨时的情景:“头天欢喜地铺完,第二天现场一看,发现钢轨没有昨天直,这才想到忽视了温度的存在,没有考虑到留足轨缝导致膨胀变形。组织人员一查才知道,1摄氏度可以使钢轨长度伸缩4毫米到5毫米。”

类似这样的参数绝大多数是从实践中总结出来的。“上的底砟不能太厚,15厘米就够了,否则铺轨机就会脚踩棉花拽不动钢轨;大于15/1000斜率的坡,大列平板车是拉不动2公里的货物的……”项目工程部长李云谈起这些如数家珍。

还有些经验,更需要穷则思变的魄力和管理的智慧。在毗邻海口火车站的铺轨基地,每天8000根轨枕产站,让长达900米的锚固线很快筑起8米多高的“高墙”。而之前,这样的好成绩,大伙想都不敢想。副经理刘均说:“以前的机械锚固产量低,加之是一支队伍干,根本没量。我们及时调整生产方式,扩充生产线改为人工锚固,并引入一支施工队伍开展竞争,产量唰唰地就起来了。”

平行于锚固生产线的长轨焊接线,也是铺架公司海东项目攻坚克难的考场。长轨焊接是一项工序繁杂、技术难度大、质量要求高的工艺。钢轨上的接口被业内称为“最危险的皱纹”,海南东环铁路要达到每小时250公里的速度,每个钢轨接头必须是“零皱纹”,一点起伏不平都是安全隐患。“焊接九道工序中,我们的检测校正占了六道,确保了合格率100%”,项目安全总监陈高红介绍说。

同时,他们也对钢轨精磨和冷却进行攻关,节省成本投入达百万元。由此,去年10月19日,项目焊轨基地一次性率先通过铁道部验收,十七局集团成为中国铁建系统第一家掌握长钢轨焊接技术的单位。

“500米钢轨的运输和铺设是个大麻烦,长轨软得像挂面,稍有闪失都是不容许的”,项目总工李彬介绍说。在一系列平板车上,长钢轨被整齐放置,施工人员在钢轨与平板车之间加入了枕木进入保护。此时,平板车被大伙比喻成“婴儿车”。这样的小细节,从装、运、卸,随处可见。目前,在科技小组的攻关下,项目已掌握长轨铺设全套施工技术,并创出了国内时速250公里客运专线有砟连续铺轨243双线公司的最新纪录。

5月11日深夜11时,这个铺轨领域的“新生儿”考出了好成绩。在大功率探灯的照明下,工地夜如白昼,两台铺轨机车齐头并进,随着两条长钢轨徐徐落下,大家喜出望外地见证一项国内最高纪录的诞生——日有砟铺轨6.75公里!“这表明我们铺轨各道工序达到最优化的衔接,也标志着在国内铺轨领域,我们已经具备很强的竞争力”,包经理如是说。

本报太原6月11日讯(通讯员赵桂军 宋学栋)日前,十七局集团建筑公司广深港客专、杭甬客专轨道板场、宁杭客专预制板厂、太中银铁路、西安地铁等36个工地全部进入防汛戒备状态。

建筑公司防汛总体目标是:工地主要排洪渠畅通,铁路工地堤防保安率达100%;不发生施工现场滞涝,保证人员、财