

# 中国铁道建筑报

CHINA RAILWAY CONSTRUCTION NEWS 1948年创刊

中国铁道建筑总公司主管主办  
国内统一刊号 CN11-0225 网址:www.crcn.com.cn



2014年7月19日 星期六  
第2814期(总7332期)

由制造业向制造服务业成功转型

## 铁建重工被中宣部评为转型发展先进典型

本报北京7月18日讯(通讯员向奇志 钱东锋)根据中央领导同志有关批示精神,经国务院国资委宣传工作组推荐并报中共中央宣传部批准,中国铁建重工集团等11家中央企业被评为“由制造业向制造服务业成功转型”的先进典型企业。这是中国铁建转方式、调结构、深化企业改革所取得的可喜成果,也是铁建重工集团创新驱动,精心打造服务型高端装备制造企业收获的丰厚回报。

针对人民日报、新华社、中央电视台和本报等10多家媒体记者们的采访,中

国铁建副总裁夏国斌向记者们介绍了兵改工30年来,特别是近些年来中国铁建以及工业制造板块的发展情况。近年来,中国铁建加大产业转型力度,力图尽快改变各业务板块中工程承包业务“一头独大”的现状,在政策、资金上向非工程承包板块倾斜,企业的转型发展取得显著成效。工业制造板块作为中国铁建重要的创新板块和转型的重要一环,即以客户需求最大价值为目标,以工艺行为研究为切入点,以科技创新为基础,以高端人才为保障,

促使工程装备制造制造业向制造服务业转变。

作为中国铁建工业制造板块核心企业之一的重工集团,围绕市场需求进行研发设计,从客户的个性化需求出发,及时有效地提供个性化的定制解决方案,成功地打造了服务型制造企业。该集团连续两年入选轨道交通创新力企业TOP50和中国工程机械制造商30强企业,打造了轨道交通和隧道施工行业最具影响力的自主品牌。

重工集团董事长、总经理刘飞香向记者们重点介绍了企业由制造业向制造服务业转型的措施和做法。

# 再论创效光荣造亏可耻

今年元月21日,本报头版显著位置曾以“创效光荣,造亏可耻,管理亏损项目更可耻”为题,刊发二十三局集团在中国铁建2014年工作会上发起倡议:杜绝亏损项目,提升经济效益。今天,再次以《创效光荣造亏可耻》为题发表社论,旨在强化各级管理者特别是项目经理在“亏损项目整治年”活动中的主体意识,在理性思索中,寻求坚实的职业支点。

什么样的行为是光荣的,什么样的行为是可耻的?错误的行为、愚蠢的行为,必然导致可耻的、可怕的结果;正确的行为、科学的行为,必然导致光荣的、良好的结果。这是刚进幼儿园的孩子都应该明白的道理。发出倡议,是为了创造良好的舆论氛围,提醒各级管理者,对项目管理可能出现可耻的下场、可悲的结局、可怕的问题保持高度警惕。

我们谴责可耻的行为,我们唾弃“可耻的下场”;我们弘扬可贵的精神,我们追求可观的效益,我们需要可喜的结局。我们的目的,是增强管理者的使命感、责任感、光荣感,让全体员工的劳动,都能成为有尊严的劳动、有效率的劳动、有成效的劳动。

所以,我们强调知耻而后勇,更要强调知耻而

“先勇”。

“知耻而后勇”源于“知耻近乎勇”,语出《礼记·中庸》;“知耻而先勇”源于项目管理,语出“项目亏损可耻,项目经理更可耻”。

企业把管理资源、生产要素、市场订单、信誉窗口、创效源头……交给项目经理,作为远离大本营独当一面的“最高将领”,就应该在工程安全上替人民负责,工期质量上替业主负责,信誉效益上替企业负责,薪酬利益上替员工负责,生态环境上替社会负责。

“知耻近乎勇。”讲廉耻,是为人的底线。修养、道德、廉耻、信义、情操,涵盖了做人、做事的基本要义,决定着一个人气质、气势、气象的高低,决定着在“大义”、“大爱”、“大局”与“小算盘”、“小便宜”、“小九九”间的取舍。

“只有亏损的管理,没有亏损的项目”。有很多前车之鉴、有很多沉痛教训、有很多后悔莫及,有很多“后人哀之而不鉴之,亦使后人复哀之”。既然明白项目亏损在管理,就应该“知耻而先勇”;就应该少一些“明知故犯”,多一些防患未然;就应该勇于面对现实,勇于克服困难,勇于挑战极限,勇于尽心竭力,勇于坚守底线,

勇于趋利避害,以优秀的行为方式规避“可耻”的后果。

鲨鱼因个体弱小而常常群居,并以强者为自然首领。不过,如果将一条较为强健的鲨鱼脑后控制行为的部分割除后,此鱼便失去自制力,行动也发生紊乱,但是其他鲨鱼却仍像从前一样盲目追随!这就是我们在企业管理中经常提到的“鲨鱼效应”!——德国动物学家霍斯特发现了这样一个有趣的现象。掌管企业资源要素的项目“首领”岗位失职,管理失守,行为失范,必然导致万劫不复的亏损困境。员工跟着无能无情无耻的项目经理,只有吃亏吃苦吃力,没有收入收成收获;只有无效劳动无端受罪,没有创效光荣劳动光荣。

项目上场不是预期创效,而是预期亏损,不断寻求客观因素,为“主观”亏损留足空间,为管理决策留好退路,成本核算“明修栈道”,利益分配“暗渡陈仓”。对上宽打宽算打埋伏,管理者的思想上就已经亏在起点,不是千方百计寻求治亏良方,而是想方设法寻找亏损理由。“知耻”却“行耻”者仍不鲜见。思想亏损、意识亏损、观念亏损,心理造亏、舆论造亏,必然导致亏损的行为,亏损的后果。项目管理是一个系统工程,从高端到终端都

必须有效履责、科学履责、坚守职责,才能实现责任成本的有效控制。如果将项目亏损的责任全部归结为项目经理,既不符合客观事实,也是对项目经理的不公正评价。管理要素的配置、施工队伍的选择、管理流程的建立、施工现场的布局、各方力量的协调、节点目标的把控,以及特殊项目的管理等等,有些工作需要高层直接“过问”,有些环节需要领导“亲自”上手,有些节点需要机关重点把控。

不过,“上面千条线,下面一根针”,只有项目经理才是项目管理系统工程的具体组织实施者。管理创效中的管理,真正考验的是项目经理借力、用力、排除反作用力的智慧与能力。从项目开始到项目结束,来自各方的力量,有形的无形的、正向的反向的、上层的底层的,都会汇聚到一起,形成一种项目作用力“场”。如何面对这个“场”,管理这个“场”,项目经理要有科学的措施设计。在现场管理的措施设计中,要敢于“先小人后君子”,排除各种阻力,化解各种矛盾,让正效应、正能量得以最大限度地释放。破解难题要有专家库,扭转乾坤要有杀手锏。只有这样,才能达到动机效果的统一。人的文明是从必然王国走向自由王国的。管理措施的设计,直接关系到文明的质量与抵达的进程;

直接关系到项目创效的深度、广度与厚度。

《孟子》说:“人不可以无耻。”“无羞恶之心,非人也。”朱熹的注释是:“耻者,无所固有羞恶之心也。有之则入圣贤,失之则入禽兽,故所系甚大。”把没有羞耻之心者视作与禽兽无异。在中华民族传统文化中,对寡廉鲜耻之徒从来都是一致鄙夷和挞伐的。透过生死,才会明白健康的重要;透过成败,才会明白通达的重要;透过可耻,才会明白荣誉的重要。

兵熊熊一个,将熊熊一窝。将相有谋,累死三军。远离机关的项目经理部,不能有制度、机制、文化的远离,客观因素千千万,主观努力最关键。项目经理是项目责任成本管理第一责任人。成功者找方法,失败者找借口。寻求科学方法,坚守行为底线,无愧于员工的期望,无愧于岗位的体禄,无愧于企业的信任。用真金白银,铸造光荣的创效奖牌。

### 社论

【新闻故事】

## 项目主管的突击考试

通讯员王运亮

7月12日,为贯彻落实中国铁建“亏损项目整治暨债务风险管控工作部署会议”精神,认真开展“亏损项目整治年”活动,二十四局集团安徽公司利用双休日的时间,召开了“三季度生产经营暨项目风险管控工作会”。

“对于会议精神,我们现在体会15分钟”,主持会议的副总经理康军利说。但是,他话音刚落,坐在主席台上的总经理张百芹急忙拿起话筒说:“请在座的项目经理、书记等等。针对‘项目风险管控’的主题,会议临时增加一项内容,请经济核算部赵进东部长发试卷,用10分钟的时间,考考大家。”

对于临时增加的考试,大家都点意外。张百勤说:“大家不要紧张,就两道题,一是我们两年前就开始在项目上推进的0号台账有哪些内容,二是写出亏损项目审计专用21张表格的名称。如果会做,5分钟内就能完成,如果不会,半小时也写不出来。”

试卷发完后,有的人很快提笔答题,但有一部分人开始找拿起手机找“度娘”了。党委书记房明州说:“应该要求大家不能用手机。”张百勤说:“这个问题,我早就想到了,手机是查不到的。”

考试时,大多数人能够认真填写,也有少数人感到纠结。会后,不少项目经理感慨地说:“短短10分钟的时间,对我们却是充分地触动,以后做工作一定要认真细致,雷厉风行。不然,做不出来的很尴尬!”

张百勤说:“对于这次考试,除了赵进东部长,没有任何人知道。我就是想从大家的答卷中,看看中国铁建、集团公司和公司政策在我们基层项目的落实情况。大家一定要提高执行力,确保项目赢利!”

### 严肃考核项目经理绩效

## 亏损? 罚你银子 盈利! 奖您票子

本报西安7月18日讯(通讯员刘国清)近日,十二局集团一公司福建某铁路项目的项目经理在过程绩效考核中,因管理不善、进度滞后,给企业造成经济损失而“下课”,成为一公司近两年第六个被“摘帽”的项目经理。

自2012年以来,一公司以“较真”的精神,严格执行新出台的“项目和项目经理绩效考核评价办法”,对项目进行年度考核和竣工考核。年度考核,即他们采用过程考核与年底考核相结合的办法,由公司各部室对项目部施工管理指标、经济指标、全面建设等内容逐项打分。得分1050分

以上的项目,奖励项目部10万元,项目经理3万元;得分850分以下的项目,对项目部和项目经理对等罚款。竣工考核按超交超额累进方法,超交款部分在项目部与公司分成后,返回项目。与此同时,公司出台了“企业管理人员失职渎职行为责任追究规定”,明确对企业管理人员失职渎职的20种情形进行追究,根据经济损失程度,给予2000元至80000元的经济处罚,并撤职考核,5年内不能担任项目经理。因失职渎职触犯刑律涉嫌犯罪的,移送司法机关追究刑事责任等,出重拳,下猛药,遏制项目亏损。

在去年项目综合绩效考核中,

有6名项目经理获奖18万元,而11个项目被罚款33万元,个人最高罚款达到7万元。

“薪酬分配要向贡献大的项目、项目经理、项目员工倾斜”,一公司董事长、总经理许超如是说。2013年,一公司按照竣工项目绩效考核办法,为竣工审计后贡献突出的9个项目部和项目经理兑现了奖金,5个项目负责人给予重奖。

2013年,一公司对在建的31个项目进行审计考核,除一个项目政策性亏损外,其余项目全部盈利,为保持一公司利润在中国铁建同级单位领先水平发挥了重要作用。

## 日清月结季奖惩 问责治亏见成效

本报广元7月18日讯(通讯员王博成)“一工区在二季度的材料节约对比分析中,混凝土超方仍然严重,根据项目规定,该工区二季度每人每月罚款150元。”近日,在十七局集团一公司西成项目成本分析会上,项目成本考核小组对各工区二季度成本管控情况进行了“问责”,严格兑现奖惩。

一公司西成项目位于四川省广元市境内,线路全长17.4公里,总投资约19.7亿元,是该公司新上项目投

资规模最大的铁路工程,被列为公司重点管控项目。

项目常务副指挥长罗海鹏说,铁路项目要扭转产高利低的局面,必须要做到问责从严,堵漏从早,严防效益跑、冒、滴、漏现象。围绕奋力创效目标,项目制定了“材料节约与工资挂钩制度”、“成本考核分析制度”等规定。

项目在“创效”过程中,严格按照“考核—分析—问责”工作思路,规定每月20日进行材料(工程量)

盘点考核,每月22日做出成本分析报告,每季度召开一次成本分析问责会。

问责会采取“项目搭台,成本考核组与工区相关业务人员唱戏”的办法,主要就各工区季度成本管理情况、分析盈亏原因、问责兑现奖罚情况进行公开通报,在严格盘点考核基础上,科学分析亏损“病因”,问责处罚相关负责人。

在年初公司“三会”上公布的“项目业绩英雄榜”上,西成项目各项经济指标名列前茅。

### 晋煤外运南通道组成部分

## 邯长铁路复线开通

本报邯郸7月18日讯(通讯员周鹏 杨燕梅)经过2个阶段24天的全线封锁施工大会战,邯南至长治铁路复线于7月9日20时开通。

邯长铁路东起京广线邯郸站,西越太行山至太焦线长治北站,全长220公里,是连接晋东南与冀南最便捷的通道,也是晋煤外运南通道的重要组成部分。2010年3月21日,邯长铁路增建二线暨既有扩能改造工程开工建设。

为确保全年年内开通及柔性墩加固施工工艺要求,北京铁路局于6

月1日至12日、6月28日至7月9日,分两个阶段实施所有客货车停运、全线封锁施工。如此长时间、大规模全线封锁既有铁路进行施工,在我国尚属首次。

二十一局集团管区全长115公里,是全线封锁施工大会战的主战场,两个阶段承担全部8座隧道病害整治、276个桥梁支墩更换等工程。

该工程完成后,年运输能力由1900万吨提高到2亿吨,开行旅客列车由每日5对增加到8对,列车时速也将由60公里提高到100公里以上。

### 河北交通系统 130 多人观摩

## 桦皮岭隧道施工领先张承高速公路

本报张家口7月18日讯(通讯员肖秀珠 田华章)“进去一趟再出来,皮鞋上几乎都没灰尘呢!你们是怎么控制隧道内的粉尘的?”“零下40多摄氏度都能进行隧道施工,你们是怎么做到的?”7月13日下午,河北省交通运输厅、省交投集团、各地市交通系统和质检部门及在建高速公路项目筹建处等单位负责人130多人,到十一局集团四公司承建的桦皮岭隧道进行观摩。

桦皮岭隧道左线长2992米,右线长2946米,海拔2218米,位于张家口坝上高寒地带,年有效工期仅四五个月;穿越超浅埋、偏压段,围岩软

弱破碎,被业主列为全线重难点控制性工程,河北省高速公路“保投资、稳增长”动员暨现场观摩会将其确定为唯一隧道施工观摩点。

十一局集团四公司在全线创造了第一个隧道进洞、第一个进行隧道二衬施工、第一个架梁等多项第一;先后夺得标准化建设和安全生产两面锦旗。张承高速公路管理处多次向十一局集团和四公司发来贺电。

观摩结束后,有些人迟迟不愿离去,不断向项目管理人员询问相关施工工艺,原计划半个小时的观摩行程,足足被延长到一个小时以上。

## 太兴铁路二青山隧道安全顺利贯通

本报太原7月18日讯(通讯员黄泽继 武新才)7月16日,二十二局集团四公司承建的太(原)兴(县)铁路二青山隧道安全贯通。

太兴铁路全长73.02公里,设计时速为120公里。二青山隧道穿越吕梁山脉北段,全长15.851公里。其中,正洞四级围岩占44.42%,比较大的断层有5个,还有近3公里的岩爆地段,辅助坑道斜井四、五级围岩占51%,安全风险大,是太兴铁路最长的一级高风险隧道工程。

自2010年10月8日开工以来,四公司实行公司、项目部、工程队3级逐级签订责任状,行使“安全、质量、环保一票否决权”,采用光面爆破、管棚注浆、钢拱架锚喷支护等方法,分隧道正洞进、出口上下部开挖,4个斜井同时开挖,不断加快施工进度。

目前,项目部从衬砌混凝土、整体道床等全方位展开施工,工程建设正在快速推进,预计今年9月底整个隧道施工任务全部完成。

### 十五局集团五公司

## 4项技术成果获国家专利授权

本报洛阳7月18日讯(通讯员皇甫振明)近日,十五局集团五公司有4项技术成果相继获得实用新型专利授权,填补了该公司专利领域的历史空白。这4个专利授权分别为:联跨现浇筒支箱梁的钢绞线张拉工

装,一种站场内双梁并置现浇箱梁用外模模具,一种铁路桥梁钢绞线的松放装置,一种钢箱梁。这4个专利授权的技术成果分别发物于该公司郑机城际铁路和沈阳绕城高速公路项目,均属桥梁施工技术领域。



二十三局集团在全长94.668公里的贵广铁路7标段施工中,面对紧张的工期,强化环保工作,为广西“中国南方喀斯特”成功申请世界自然遗产作出贡献。目前,贵广铁路7标段主体工程已经全部完工,无砟轨道已于6月25日(正)站线全部完成,全线卡脖子工程全部攻克,现在正在进行紧张的收尾配套工作。图为桂林山水中的大源特大桥。王俊忠 摄