

如何当好工程公司总经理

【编者按】作为三级公司的管理者,工程公司总经理是企业管理的执行层,承担大量具体而细致的工作。按照“股份公司协调经营、集团公司主体经营、工程公司辅助经营”的经营管理体制,工程公司总经理需要集中主要精力于施工管理,通过完善各项规章制度和激励机制,抓好项目管理,加强专业化建设,全面提高工程公司的施工生产能力。

施工管理是一项庞杂的系统工程,工程公司总经理需要掌控各种生产要素,组织协调各种关系和资源,选好项目经理队伍,才能最大限度地发挥管理的积聚效应。

创新是创业之门

邹德松(二十二局集团三公司总经理)

以特区思维闯新路、靠创新管理谋发展,持续创新是二十二局集团三公司创业发展的“不二法门”。

“工业化”、“信息化”、“城镇化”、“市场化”、“国际化”,诸多词汇叠加出这个时代日新月异特征,一日千里的飞速发展要求工程公司必须着眼未来,前瞻性地创新管理思路和管理方式。

习近平总书记说“迎接挑战,最根本的是改革创新”。作为工程公司总经理,面对复杂的市场环境、艰巨的发展任务,必须以睥睨日新的理念,不断洗亮眼晴、点亮思想,来驱动公司的整体事业前进。二十二局集团三公司地处厦门经济特区,公司很早就提出要用“特区的思维”、“特区的眼界”来考虑问题,把准市场脉搏,与时俱进,同频共振,甚至要“棋看五步”,超前考虑问题,作出前瞻性的布局。公司提出“一体两翼”的发展战略,即以工程施工为主体,积极发展房地产和BT项目投资两翼,顺应了市场形势,使企业实现了腾飞。

管理模式要持续创新。思路要落实于行动,管理模式要适应时代特点、地域经济和文化特点。企业不能满足

新模式创出管理新局面

通讯员姜大兵 本报记者邓昆伦

喜获7项项目管理大奖,成为获一等奖最多的施工单位;在90天内,中标4个项目,合同额34亿元;完成了2013年前亏损项目的减亏、扭亏,2013年后没有出现新亏损项目……

这是十六局集团轨道公司执行董事、总经理高宪民强优管理结出的硕果。

2012年6月,高宪民上任伊始,就在公司探索建立长三角、珠三角、中原、西南等片区指挥部,并派出班子成员任指挥长,实现片区内各项目资源整合,形成共揽共管大格局、大优势。

2013年,高宪民团队与时俱进,迅速作出强优项目管理、部分退出承揽职能的决定,同时完成区域指的考核兑现,全面清理区域指相关制度,快速建立、完善城市指挥部系统制度并广泛宣传,让公司全体员工看到了新管理模式带来的更多益处。

抓好基层专业队和项目经理队伍建设,是搞好工程公司建设的重点和难点。

高宪民全力推进专业队建设,确

本报太原11月24日讯(通讯员王博成 赵云云)“通过拌和站专项效能监察,优化拌和站承包方式,共挽回经济损失390万元,避免经济损失上千万元。”这是今年以来,十七局集团一公司拌和站专项效能监察交出的成绩单。

“混凝土超耗,是很多项目亏损的重要因素,优化拌和站的承包方式十分重要。”在该公司纪委书记裴佑琼看来,拌和站是发生成本的源头,一定要盯紧。为此,他们制定了“先建病历,再定医嘱,整改祛病”的三步走措施。

2013年12月,该公司在调研中发



韦建军 作

优化承包方式 从源头堵漏止亏

现,全公司有拌和站58个,其中自建36个,外部劳务队收编12个,劳务队自行承包10个。拌和站普遍存在缺乏统一的管理制度,管理比较混乱等问题。为使拌和站管理科学化、规范化、制度化、程序化,提高经济效益,他们对所有拌和站管理进行了深入细致的调研,为拌和站管理建立起一份专家“病历”。

团购风靡项目 实惠省钱不断

本报毕节11月24日讯(通讯员付润梅)近日,笔者来到十八局集团一公司(成(都)贵(阳)铁路黔西制梁场项目(下简称“成贵铁路项目部”),看到干部职工宿舍里整齐划一的床铺、衣柜、洗漱用品架等物件不禁眼前一亮。“这些都是‘潮’书记为我们‘团购’的,物美价廉!”大家不约而同的说法更令人心生疑惑。

项目书记果玉涛什么时候变成了职工群众口中的“潮”书记?

原来,成贵铁路项目部刚上场不久,营区建设基本就绪,但是职工宿舍里空空荡荡。怎样置备家用品,划算又实惠?项目书记果玉涛在项目驻地毕节市黔西县到处打听了一下,一张简易的木质单人床就要400多元。

从源头堵漏止亏

实际监察中发现,有些项目拌和站承包方式很不合理,尤其是个别劳务队自行承包的拌和站,拌和费和运输费采取月租进行结算,没有与拌和站的产量挂钩,承包方每个月干多干少一个样,导致项目在管理中失控。

项目部准确找到了拌和站管理中的一些弊病,定好了一份实事求是的“医嘱”。

团购风靡项目 实惠省钱不断

“现在不正流行‘团购’么!各种质地、各种款式的单人床、衣柜在网上一应俱全,而且价格便宜。”作为一名长期担任基层项目书记的果玉涛明白,节支降耗是获取经济效益的重要途径。索性,他将自己的想法说了出来,同干部职工商议起这件事。“挺好的!我们还可以自己挑选颜色。”青年职工热情支持他的想法。

关于物品的性价比,大家七嘴八舌地讨论开来。最后,大家达成共识:从网上团购,然后由项目部派车到实体店提货。这样一来,既降低了成本,又保证了物品质量。

现在,团购风还刮到了项目部物资、设备、办公用品的采购方面。据不完全统计,目前,运用团购方式,通过货比三家、参照网上报价选择有保障的供应商,已为项目部节省开支近20万元。

“只有把主动权抓在自己手里,效益才会有谱。”公司果断将所有外包拌和站收回,以架子队模式自行管理,将混凝土拌和站日常管理交由项目职工负责,签订劳务合同,确定了每立方15元的混凝土拌和劳务承包指导价。承包方式由月租改为与拌和站混凝土生产方量挂钩,降低罐车租赁单价,并对前期拌和站计价进行核减。



团购风靡项目 实惠省钱不断

“现在不正流行‘团购’么!各种质地、各种款式的单人床、衣柜在网上一应俱全,而且价格便宜。”作为一名长期担任基层项目书记的果玉涛明白,节支降耗是获取经济效益的重要途径。索性,他将自己的想法说了出来,同干部职工商议起这件事。“挺好的!我们还可以自己挑选颜色。”青年职工热情支持他的想法。

关于物品的性价比,大家七嘴八舌地讨论开来。最后,大家达成共识:从网上团购,然后由项目部派车到实体店提货。这样一来,既降低了成本,又保证了物品质量。

现在,团购风还刮到了项目部物资、设备、办公用品的采购方面。据不完全统计,目前,运用团购方式,通过货比三家、参照网上报价选择有保障的供应商,已为项目部节省开支近20万元。

本报寿光11月24日讯(通讯员郭红 张晓奇)在新建铁路寿光至邹平线施工中,二十二局集团电气化公司寿广项目部始终坚持“赶工期不能丢质量,干工程必须创信誉”的理念,精心组织,科学施工,保证了工程顺利进展,继前不久成功实现两座既有车站信号顺利开通后,最近又有4座车站即将开通。

新建铁路寿光至邹平线位于山东省寿光市和广饶县境内,全长62.189公里。该公司项目部负责六大站通信、信息、信号、电力工程施工。

面对厂区道路泥泞不堪等艰苦条件和4个月内必须完成三电工程的艰巨任务,该公司副总经理、项目经理王小林不断加强管理和技术创新,向管理要进度,向科技要效率。

在调整信号转辙机动作杆、表示杆时,由于枕木间距小,大扳手无法进入枕木间作业,项目部技术人员设计加工了一种简单方便好用的工具,大大提高了工作效率,将原作业时间缩短三分之二。

在通信无线列调铁塔馈线安装过程中,他们发现,由于铁塔距信号综合楼运转室有一段距离,馈线从铁塔中部悬空至房间外墙,以前多是将馈线固定在一根铁丝上,可当地风力较大,铁丝固定不稳,而且也不美观。技术人员经现场勘查,决定加工馈线走线槽,从铁塔中部至房间外墙面,在墙面外用膨胀螺丝和卡具固定走线槽,悬空部分走线槽向铁塔侧有5%的坡度,以防槽内积水浸泡外墙,确保了工程质量。

有序管理实现了工程顺利进展。目前,既有站华泰、田柳车站均开通信号,4个新建站自11月7日至10日陆续实现开通。

强基固本把握“七个抓手”

郑军(城建集团一公司总经理)

量、进度、信誉和全面建设,但最终看效益。考核干部,要看德、廉、勤、绩、能,但最终看业绩。项目管理,要抓好3个关键环节。第一,要保证开局良好。一公司推行“项目经理任前会审谈话制度”,通过拟任项目经理“谈”,专家“考”、大家“帮”,为项目理清工作思路。两年间,经对新上的29个项目跟踪考核,普遍势头良好,效益可控。第二,抓好重点监控。对在建项目按重点、一般、非重点分级风险管理的同时,公司每月召开工程分析会,采用“问题管理法”的方式,弥补管理缺陷。第三,抓好收尾,确保收益。确立项目经济结束,一票否决制度。项目部的绩效

最终以效益为唯一考核目标,好的项目部给任务,亏损项目部、“问题”项目部撤销解散,亏损项目经理自动“下课”。两年中,已有7名项目经理被“摘帽”。

从项目经理开始,引导用人方向。我们公司选拔项目经理的标准就9个字:“品德好,能成事,会赚钱”,并依此制订了“项目经理选拔任用管理办法”,重点解决项目经理权利与义务不匹配,利益与责任不匹配,过错与惩戒不匹配的问题,划定了禁止项目经理上岗的“三条红线”。两年中,经对新上的18个项目经理管理的项目考核,普遍良好,没有亏损的,项目经理队伍得到了整体优化。

工程创优品牌,巩固核心用户。公司通过狠抓在建项目管理,赢得业主和社会各界的信任,实现项目区域、行业滚动发展。同时,出台经营承揽考核办法,加大考核力度,激励项目部依托在建项目的平台滚动开发新的市场。

抓文化建设,企业文化是企业发展的软实力,有着内聚人心和外树形象的重要作用。在深入贯彻落实中国铁建“九种文化”的同时,营造“真抓实干、艰苦创业”的实干文化氛围,把企业文化渗透到制度建设、流程管理以及员工行为的全过程,用文化凝聚全员士气,为构建和谐企业、促进全面发展提供有力保证。

本报寿光11月24日讯(通讯员郭红 张晓奇)在新建铁路寿光至邹平线施工中,二十二局集团电气化公司寿广项目部始终坚持“赶工期不能丢质量,干工程必须创信誉”的理念,精心组织,科学施工,保证了工程顺利进展,继前不久成功实现两座既有车站信号顺利开通后,最近又有4座车站即将开通。

新建铁路寿光至邹平线位于山东省寿光市和广饶县境内,全长62.189公里。该公司项目部负责六大站通信、信息、信号、电力工程施工。

面对厂区道路泥泞不堪等艰苦条件和4个月内必须完成三电工程的艰巨任务,该公司副总经理、项目经理王小林不断加强管理和技术创新,向管理要进度,向科技要效率。

在调整信号转辙机动作杆、表示杆时,由于枕木间距小,大扳手无法进入枕木间作业,项目部技术人员设计加工了一种简单方便好用的工具,大大提高了工作效率,将原作业时间缩短三分之二。

在通信无线列调铁塔馈线安装过程中,他们发现,由于铁塔距信号综合楼运转室有一段距离,馈线从铁塔中部悬空至房间外墙,以前多是将馈线固定在一根铁丝上,可当地风力较大,铁丝固定不稳,而且也不美观。技术人员经现场勘查,决定加工馈线走线槽,从铁塔中部至房间外墙面,在墙面外用膨胀螺丝和卡具固定走线槽,悬空部分走线槽向铁塔侧有5%的坡度,以防槽内积水浸泡外墙,确保了工程质量。

有序管理实现了工程顺利进展。目前,既有站华泰、田柳车站均开通信号,4个新建站自11月7日至10日陆续实现开通。

寿广铁路站场施工获突破

小工程搭建创誉大舞台