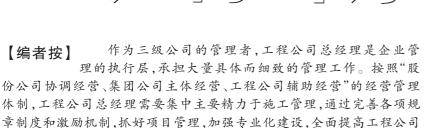
的施工生产能力。



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 这个时代日新月异的特征,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

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,必须以晖光日新的理念,不断 洗亮眼睛、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 等投资两翼,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

于"从上到下、左邻右舍都是这样干的", 而应该潜心思索,总结得失,寻找自身发 展的"革命道路"。只要有利于经济效益 最大化,有利于管理水平提高,有利于企 业实力提高,我们就大胆地试,大胆地 改。公司推行事业部模式,实施授权管理 和专业管理,成立了房建、路桥和房地产、 高速公路事业部,聚合了优势资源。

员工体系要面目常新。人才资源是 第一资源,谁掌握了人才竞争这个关键, 谁就能永续发展、长盛不衰。人才优势, 是最需培育、最有潜力、最可依靠的优 势。三公司工资制度上设计了项目经 理、技术、经济、管理4个序列发展通道, 每个职工都有自己的职业生涯规划,"条 条大路通罗马";"内挖潜、外借力",大 胆引进联想集团、三一重工、厦门TDK 等名企、民企、外企管理骨干人才,带来 了新的思维和新的血液,形成了老、中、 青有机协调、"传帮带"迅速成长的优秀

企业文化要推陈出新。只有解放思 想,与时俱进,让创新成为习惯和本能,企 业才能突破固步自封、守成不前的懈怠心 理,才能让事业新新无已,愈出愈奇。身 在特区,融入特区,三公司一直在继承发 扬铁兵传统、铁建文化的基础上,在理念、 商务模式上融汇特区精神,积极倡导先行 先试、爱拼会赢、雷厉风行、嫉慢如仇的工 作理念,强化执行力和落实力。



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 《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控、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

定了建成41支专业队的"硬指标"。2012 年,轨道公司盾构掘进、管片生产等专业 队在深圳、广州、杭州、东莞等项目逐步成 立,到目前,轨道公司各类型专业队已有

项目经理是项目的领头羊,是实现项 目走在止崅直路上的关键。局筅民坚持 项目经理选用必须走又红又专,公开、公 平竞争的路子。

今年8月,轨道公司组织了两场竞聘 会,19人参加,选出两名项目经理、两名中 层管理者;10月,组织两场竞聘会,10人参 加,选聘了两名项目经理……

与此同时,高宪民提出,将项目管理 进行分级控制,分为公司关注、城市指挥 部关注和项目自身关注3个级别,每季度 动态公布,充分发挥公司、城市指挥部、项 目部3个积极性,并各有侧重,直至问题

他们认真研究出台了《公司项目上场 策划、评审管理办法》、《城市指挥部考核办 法》等制度,用好用活管控和考核两手,强 势驱动项目管理走在正确的道路上。



工程公司是项目管理的直接责任者, 是生产要素的掌控者。工程公司总经理 必须抓好关乎企业发展的关键点,直面项 目管理中的矛盾,在千头万绪中驾驭全 局,在纷繁杂乱中管住细节

抓好关乎企业发展的关键点

许超英(十二局集团一公司董事长、总经理)

从作风建设入手,营造良好 风气。企业的许多问题,如项目亏 损、安全质量事故等,表面看是管 理问题,根子在作风上,不在于操 作的具体方法,而在于相关人员有 没有担当意识和责任心。一公司 本届领导班子自2012年履职以 来,连续3年狠抓干部作风建设, 通过加强文化建设,培育核心价值 观,分清荣辱;开展向创效功臣、实 干标兵学习活动,弘扬正气;坚持 对干部进行廉政专项考核,对"问 题干部"约谈、处分,以儆效尤;每 年对项目部进行年中审计,考核绩 效,兑现奖罚,激励奋进。经过几

年的多方努力,干部作风有了根本

转变,企业风清气正。

从制度建设抓起,建立良性机制。 企业要靠规矩运转,员工要按规 矩办事。好的制度要简洁实用、 便于执行,最大限度地解放生产 力。近两年,一公司出台完善了 一系列制度,强化了目标责任体 系、问题追究机制、程序化管理 等,使企业运转顺畅,工作效率大 大提高。当然,有好的制度,还必 须执行到位才能真正发挥作用。 2013年,公司专门开展了"制度落 实年"活动,以提高制度的执行 力。近两年,按相关规定,公司对 优秀项目经理重奖,对造成亏损 的项目经理重罚。

从管理成果分类,以效益论英雄。 项目管理得如何,过程看安全、质 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 "项目经理任前会审恳谈制度",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。

"知难者智,自胜者强",怎样使企业在 竞争日益激烈的市场中脱颖而出,实现持 续、健康、稳定的发展,是工程公司总经理必 须面对的课题。强基固本是关键,落到实处 就是要把握"七个抓手"。

抓战略引领,战略方向决定了 企业未来的走向。为了规避与兄弟 单位的同质化竞争,切实发挥既有 的过硬专业技能,充分利用现有市 场优势,公司将目标锁定在房建高 端市场,确定了"三大跨越"发展战 略,引领企业稳步前行。

抓制度建设,科学管理制度是 企业健康有序发展的有力保障。在 开局之年,公司深入开展"基础建设 年"活动,认真梳理和完善各项制 度,提高制度的严密性、实操性、完 备性和权威性,今年拟完善77项规 章制度,形成靠制度管人管事的规 范化管理机制,提高企业运转效率, 降低了运作风险。

抓施工管理,科学高效的施工 管理才能为企业创造最大的效益。 公司在项目标准化建设过程中,创 造性地总结出了"五个常态化"管 理,即文明施工常态化、质量验评常 态化、安全评估常态化、成本预控常 态化、教育培训常态化,在全公司 53个在建项目全面推行;对重难点 项目实行分类管理和帮扶制度,并 采取定期综合检查考评奖惩措施,

确保在建项目全面受控。 抓经济管理,通过集约化管理、 狠抓亏损项目整治、强化债务风险管 控等方式,有效提升企业的效益水平 和资产质量。今年以来,公司在新开

强基固本把握"七个抓手"

郑军(城建集团一公司总经理)

工项目100%推行责任成本管理,激

发全员热情,发挥全员智慧,并与9 个项目签订了扭亏责任书,提高了企 业经济运行体系的整体活力。

抓队伍建设,人才是企业发展 的基础。公司大力实施人才发展战 略,加大各类专业技术人员的招聘 力度,形成稳定人才引进资源库;建 立科学的职业规划系统,让每一名员 工都能得到合理的晋升发展空间;建 立合理的薪酬分配制度和绩效考核 评价,激发企业发展活力;建立常态 化的学习培训制度,提高全员综合素 质,逐步建立起一支多层次、全方面、 高素质的专业人才队伍。

抓市场拓展,牢牢树立"以干促 揽,以现场保市场"的观念,用精品 工程创施工品牌,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

从源头堵漏止亏 优化承包方式

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"。

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"。 "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, 确定了每立方米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。



小鬼,干得不错。 单位 韦建军

团购风靡项目

本报毕节11月24日讯(通讯员付涧梅) 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部(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,但是职工宿舍里却空空荡荡。 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。

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,他将心中的想法说 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

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天馈线安装过程中, 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面,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。