

风劲帆满正远航

——中铁二十局市政公司五年发展纪实

许岗/文 闫彦龙/摄

中铁二十局市政公司承建的国家AAAA级水利风景区——西安市汉城湖遗址公园。

前言

金秋时节,站在兰州白塔山之巅放眼望去,好一派气象万千、钟灵毓秀,地处兰州的中铁二十局市政公司在激烈的市场竞争中奋蹄前行,以实干实绩谱写了一曲风劲帆满正远航的进行曲。

从2012年到2017年,中铁二十局市政公司以后发之势,奋起直追,稳步实现从“起跑”到“领跑”。从2015年起,该公司连续3年进入中国铁建“经济效益20强”前10名榜单。

5年间,该公司的企业资质从

无到有,从特种承包到专业承包、总承包,资质数量从1项增至15项,仅国家一级资质就达6项;新签合同额、营业收入和利润总额三大经济指标,年均增长率分别达86.5%、46.5%、82.7%;员工年均工资增长率持续保持10%以上,收入水平稳居中铁二十局所属工程公司第一位;市级、省级和国家级荣誉不胜枚举,仅国家级荣誉就达10余项……

短短5年,市政公司为何能一帆风顺,取得如此骄人的成绩?



中铁二十局市政公司承建的兰州新区地标性建筑——瑞岭国际商业广场。



战略思维 擎起勇于领先航标

2012年12月8日,中铁二十局决定把西安路桥工程公司、兰州商贸公司合并,组建七公司。2015年10月26日,为突出工程公司专业化建设,七公司更名为市政公司。

公司名称变了,但该公司领导班子注重战略引领的思维没有变。“科学研判形势,准确把握发展方向,主动适应新形势新变化,是确保公司持续健康发展的重要前提。”这是市政公司班子成员的共识。在实践中,他们注重战略思考、重视战略管理,着力解决好公司“往哪跑”“如何跑”等重大战略课题。

2013年初,经党委研究、职代会通过,市政公司提出“坚持走质量效益型道路,坚持稳中求好、稳中求快”的总体发展思路,明确了“立足甘肃,拓展西北,辐射全国,放眼世界”的市场定位,确立了“三步走”中长期发展规划:

第一步(2013年—2015年),综合实力达到中铁二十局所属工程公司中上游水平,职工收入达到集团先进水平;

第二步(2016年—2018年),综合实力达到中铁二十局所属工程公司一流水平,职工收入达到集团一流水平;

第三步(2019年—2022年),综合实力迈入中国铁建工程公司20强,职工收入达到中国铁建先进水平。

为清除战略走不出文件的“顽疾”,市政公司出台了“一专多元”“城市经营”“属地经营”和打造“管理型公司”等一系列务实举措,强力抓好落实。

善弈者谋势。清晰的发展思路,明确的发展战略,描绘出美好愿景,抓住了“企业富强、员工富裕”的核心,为企业搏击市场、勇于领先树起了航标,凝聚起市政公司人干事创业的智慧和力量。

从2015年起,该公司三度入榜“中国铁建工程公司经济效益20强”,成为“做专、做实、做优、做强工程公司”的模范践行者。

城市经营 铸就敢于引领局面

把时光的指针拨回2012年底。当时,市政公司在岗员工仅有258人,缺人员更缺人才,缺资金更缺资质。作为中铁二十局在甘肃、青海、宁夏、新疆西北四省(区)唯一一家工程公司,如何扛起集团进军西北市场的大旗?

市政公司不畏困难,不惧挑战,围绕市政工程专业发展定位,提出“干市政工程,过城市生活”的口号,把“家门口”市场作为主阵地,深入推进“城市经营”“属地经营”,着力打造“人无我有、人有我强、人强我特、人特我优”的市政专业化品牌。

他们把兰州作为城市经营根据地,以市政、房建、水利市场为主攻方向,紧紧抓住国家级新区——兰州新区开发建设机遇,大力推进以干促揽,仅在新区就中标60余项工程,打造出50多个标杆项目,项目单体合同额从最初的300

万元增长到20亿元,多次获得兰州市“白塔奖”、甘肃省“文明工地”和全国“文明工地”“绿色示范工程”等荣誉。

在市政专业化建设方面,该公司着力承接“高、尖、难”市政项目,承建了兰州市最大的立交桥——西柳沟立交,最大的地铁站——东方红广场站,最大的校区——兰州新区职教园区和兰州新区地标性建筑——瑞岭国际商业广场等50余项市级重点工程,市政板块占比保持在50%以上。

去年8月28日,中铁二十局在兰州召开工程公司暨城市经营业务研讨会。该公司总经理作经验交流时说:“5年来,市政公司的成长历程就是城市经营的发展轨迹。2013年以来,我们在驻地兰州精揽、优揽、以干促揽,中标项目68个,承揽额连续4年翻番。”

在做精、做深、做优“家门口”市场的同时,市政公司还走出兰州,持续壮大城市经营规模,成立8个区域市场部,逐步形成“复制兰州模式,占领域外城市”的大经营格局,走出了一条从“建房、建路”到“建区、建城”的发展新路。目前,该公司通过实施“城市经营”“属地经营”,立足火燎原之势稳健扩张,区域市场已由甘肃拓展至陕西、青海、新疆、四川、重庆、湖南、河南和安徽等省市区。

创新驱动 汇聚价值创造动力

市场越做越大,管理能否跟上?中铁二十局领导对市政公司提出“勇于领先、敢于引领”的寄语,勉励他们开拓创新,当好工程公司改革发展的标兵。为此,市政公司以创新为源泉,着力推进理念创新、管理创新、机制创新、科技创新,实现企业一路领跑。

该公司坚持“适度规模、精细管理、专业为主、多元发展”理念,努力实现高质量发展。他们严格落实“法人管项目”,对管理架构、模式等进行大刀阔斧的改革,着力打造以集约化、标准化、流程化管理为特色的管理型企业。同时,他们一改区域经营中点对点管项目为项目集群管理,激发活力,提升工效。他们建立15个建制工程队,对所属项目进行集约化管理。比如该公司1个工程队就管理12个项目,合同额总计30亿元,但管理人员加起来还不到70人,通过在项目集群内部进行资源调配,缓解人员紧张局面,有效降低管理成本,实现资源优化配置。目前,该公司年人均产值已突破400万元。他们还积极拓展业务范围,成立于2013年的兰州星锐建材公司混凝土月产量突破3万立方米,经营额持续攀升,成为公司新的经济增长点。

去市政公司调研的领导有个共同评价:干事认真、严谨,不养闲人、不养懒人,凡事有制度、有考核,做到了刚性兑现。

该公司缺制度就立制度,有制度就抓落实,抓执行、抓考核、抓兑现,既保证制度与时俱进,又使制度符合公司实际、市场需求。他们摒弃论资排辈,推行竞聘上岗,广纳贤才,抓

好培训,明确人才成长、晋升、退出通道,不遗余力摒除庸懒散空间。不管是日常工作还是专项工作,他们都组织签订目标责任书,实行严格考核,做到刚性兑现。在项目管理中,他们推行科学化的绩效考核,以业绩论英雄,对创优创效创誉突出的管理人员重奖,对在其位不谋其政,工作无建树的人员毫不客气地处罚,并调整岗位,先后清退100余人。经济岗位委派制、岗位责任目标与生产经营目标绩效联动制、优秀合作分包商评选制、各级领导班子及委派人员述职制和亏损项目必问责“铁规矩”等特色制度的实施,让靠制度管理、以规则办事、按流程执行、凭标准奖惩的工作机制在该公司深入人心。

“科技是第一生产力。”市政公司以科技创新为先导,不断增强企业核心竞争力。每年初,公司都会与各项目总工签订《科研目标责任书》,并在当年年底进行考核,及时兑现奖励,还与大专院校建立合作关系,持续推进产学研一体化。

这样一组数据最具说服力:2012年,市政公司刚成立时,尚不具备参加集团公司优秀科技论文等奖项的参评实力,所以该公司2013年初科研立项为零。但从2014年至今,公司已累计获中铁二十局优秀科技论文奖39篇(次)、优秀工法3项、科技进步奖3项,获省部级及以上科研成果奖3项、优秀工法2项、优秀QC成果奖34项,取得国家专利授权11项。

截至目前,该公司在市政、房建、水利、公路和铁路等板块填补了10多项技术空白,牵头制定行业标准1项,攻克世界级地质难题1项,荣获甘肃省“质量管理优秀企业”和全国“优秀质量管理小组”等称号。

党建融入 筑牢发展壮大根基

2017年,已连续4年获评中铁二十局“四好领导班子”的市政公司党委,被陕西省国资委授予“先进基层党组织”称号,企业党建工作再次受到上级组织的肯定。

该公司党委坚持全面从严治党,充分发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用,将“把方向、管大局、保落实”摆在突出位置,着力把企业政治优势转化为发展优势。

该公司党委秉承“谋到实处”“做出实效”,坚持一切从实际出发,凝聚全员智慧,酝酿形成“三步走”,打造“市政专业化品牌”,建设“管理型公司”和推行“城市经营”“项目群管理模式”等战略,构想,使企业科学发展有了“红色引擎”。

让“管控”与“导向”相结合,便于员工对标、护航企业发展的约谈制,党群量化考核制,工资保障基金制,风险预控公司介入制,工程量公司复核制,清收清欠季考核制等117项制度,既构建起企业党建、生产经营、项目管理等方面的新型机制体系,也为企业健康运行提供了“听诊器”“诊断书”。

该公司党委提出班子成员要带头做“铁打的人”,带头当“打铁的人”,全方位发挥模范表

率作用。在职代会上,该公司党委书记、董事长向代表们表态:“我们会带好头,请大家监督!”

5年来,该公司领导班子及成员视员工为“阳光”,主动将自己置于“阳光”下接受监督。他们在打造政治坚定、团结务实、富有激情、勇于担当、坚强有力领导团队的过程中,以上率下,培育优秀的机关团队、项目团队和专业团队。

该公司党委切实将党组织内嵌到公司治理结构中,把党建工作写入公司章程,把党委研究作为经理层决策的前置程序,严格落实“三重一大”集体决策制度,推进企业民主管理,让“根”与“魂”得以充分体现。他们传承铁道兵“支部建在连上”的优良传统,做到项目部、项目党组织同步建立、同频共振,使党组织覆盖始终保持100%,并坚持“述评考用”,构建压实责任、量化考核、反馈整改的党建工作闭环管理模式,让党建工作弱化、淡化、虚化、边缘化问题无处藏身。他们以党建为魂,以发展为本,推行党建工作属地化管理,注重党建联建、企地共建、企检共建,并设立工程项目纪检工作组,加强巡察,确保全面从严治党落地生根、开花结果,充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

2017年早春,西安。在中铁二十局“五会”上,市政公司包揽多个重磅奖项——集团公司“四好领导班子”、年度综合绩效考核第一名、“劳动竞赛”第一名及“产值杯”“效益杯”,赢得全体与会代表的喝彩。

文化建设 培植基业长青基因

市场竞争,既要比硬实力,更要拼软实力。2013年12月25日,市政公司印发了属于自己的《企业宣言》。宣言这样写道:我们为持续改善人类生活和环境而呈献建筑杰作;我们努力打造品格高尚、特色鲜明、不断超越自我的现代企业;我们信奉“诚”与“和”。力争您的满意,是我存在的前提,以诚求立;尊重世界的多元,是我前行的原则,以和致远……

宣言的诞生,标志着市政公司形成了独具特色的企业发展思想体系,标志着公司管理上上升到了文化管理的层面。在对宣言的宣贯中,他们提炼出“以诚求立、以和致远”的价值文化,“事业坚韧意志、责任旺盛生命”的精神文化,“积极向上、风清气正”的氛围文化和“快字当先、以快制胜”的风格文化。为了让这些企业文化理念在全体干部员工中入脑、入心、入魂、入行,进而成为推动企业持续健康发展的不竭动力,他们注重团队建设,着力塑造团队精神,促进全员认同公司文化并融入企业管理。公司领导班子成员把“责任”“诚信”“能力”“担当”

“表率”作为自觉追求,率先垂范。从各级班子成员到普通员工,上下同心、精诚合作,重实际、干实事、讲实效,激浊扬清、克己奉公的文化生态日渐形成。优秀的团队,带来高昂士气。该公司以“新区标杆”“简蒲速度”“蒙华示范”为代表的市政、房建、水利、公路、铁路等项目,均展现出“跑步上场,勇于领先,实现领跑”的良好状态;甘肃、陕西、重庆、河南、湖南等地的一批在建项目,均以“榜样的力量”引来一批又一批参观学习。一位历经“兵改工”和改制洗礼,见证了市政公司从小到大、由弱变强的老员工曾深有感触地说:“市政公司文化好、精神足、在状态,关键是党员干部行得端、走得正。”

他们注重人文关怀,保持“对员工不变的尊重”,多措并举调动员工积极性、创造性。该公司设立1000万元的“工资发放专项保障基金”,把“岗位工资兑现不超3个月,绩效工资兑付不超下年度上半年”作为铁律,并制定定岗定薪审批制、工资月通报制、工资发放滞后问责制等配套措施,确保员工工资和绩效发放不拖欠,确保员工待遇随企业发展逐年提高。

该公司倡导以人为中心的文化管理,既提升员工的整体素质和幸福指数,也不断强化全员归属感、使命感和忠诚度,推动人力资源保值、增值。他们着力搭建实现自我价值的平台,让肯干事、能干事、干成事的人经济上得实惠、职务上得提升、精神上得鼓励、群众中得尊重。对考核业绩突出的一线干部,公司给予其享受一定的待遇,激发他们建功立业主动性。

他们注重融入地方,持续构建企地联动格局,塑造良好企业形象。2013年10月,《甘肃经济日报》驻公司记者站揭牌;2015年6月,驻地铁路检察院在公司建立“检察服务室”;2016年8月,公司工会成为甘肃省总工会直属工会;2017年9月,公司团委成为兰州团市委直属共青团组织……

他们主动履行央企社会责任,仅青年志愿者服务队就累计开展保护“母亲河”、兰州国际马拉松赛等志愿服务100余次,并10余次深入甘肃甘南、榆中和青海果洛开展精准扶贫,为藏区及贫困山区留守儿童、残障家庭送去价值20多万元的学习和生活用品……

5年来,市政公司赢得社会各界广泛认可,企业知名度、品牌影响力和市场竞争力显著提升,获得全国“优秀施工企业”“AAA信用企业”“安康杯竞赛优胜单位”和“模范职工之家”等荣誉,在甘肃、陕西两省荣获“工人先锋号”“模范职工之家”等称号,还荣获甘肃省“质量协会会员单位”“创新型班组”和陕西省“先进集体”“劳动竞赛优胜单位”称号。



中铁二十局市政公司承建的兰州市南山路西柳沟立交。

中铁二十局市政公司承建的兰州新区职教园区商业综合配套工程。

·广告·