

构筑改革发展“隆中对”

——记二十三局集团三公司四年风雨历程(上篇)

□ 蔡崇金 李明春

建安十二年,刘备三顾茅庐请诸葛亮出山。诸葛亮分析天下大势,首夺荆,益作为根据地,对内改革政治,对外联合孙权,南抚夷越,西和诸戎,待机两路北伐,从而达到统一全国的战略构想。这就是《三国演义》中著名的“隆中对”。

二十三局集团三公司董事长、党委书记毕天尧和总经理刘牛生带领党委一班人,以科学发展观统领企业经营管理工作,通过四年的强化管理、励精图治,对外提高承揽质量,注重经营规模效应,摒弃拣到篮子里就是菜的做法,提升了社会知名度;对内撤销分处编制,消灭“诸侯”经济,缩短管理链条,实行公司直管项目部的战略,提高了项目管理品质。同时,公司坚持以人为本,全心全意依靠职工办企业,组建职工工程队和大学生架子队,大胆启用人才,广纳社会贤才,安排下岗职工,提高困难职工待遇。相隔四年,公司各项经营指标发生了翻天覆地的变化:承揽任务从不10亿元迅猛增加到50多亿元,完成施工产值翻了2倍多,利润增长十几倍,职工收入逐年递增。一系列举措,使企业扭转乾坤,迈入强势发展的轨道,演绎出当今改革发展的“隆中对”。

自己原来的月薪2900多元,只能降到1400多元。他还要面临人地两疏,各项工作都要“而今迈步从头越”的压力。一种前所未有的压力袭上了他的心头。

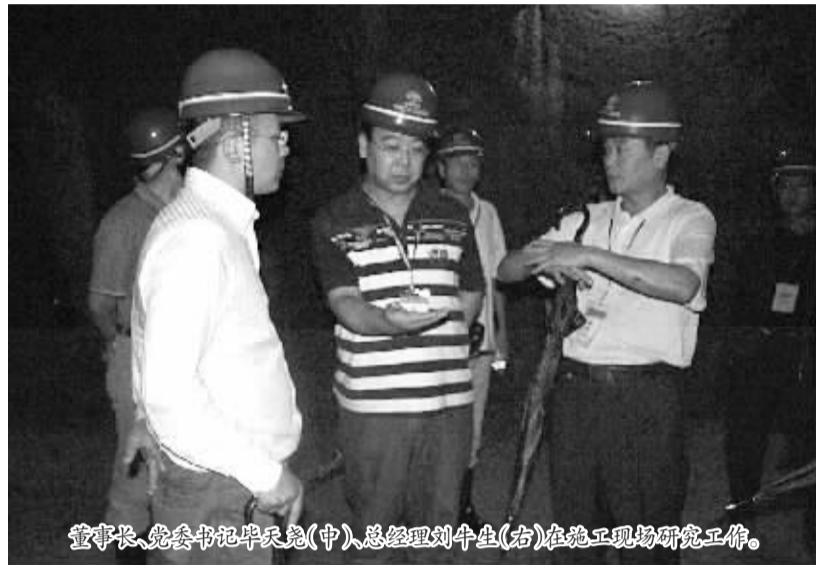
他上任后,当他想了解公司资产查看设备管理台账时,工作人员告诉他:机关没有,是分各处自行管理。设备管理机关都是遥控指挥,那么经营又是怎么样呢?带着这个问题,他找到经营管

割、各自为政的经营管理格局。首先是消灭“诸侯”经济。就在这期间公司组建了第一批工作组,立即赶赴各分处查封账户,撤销分处,减少管理层级,缩短管理链条。

古往今来,改革无一不是一石击起了千层浪,因为改革要触及到既得利益者的利益。改革要撤销分处,一批管理者面临丢掉乌纱帽的危机,公司上下风雨欲来风满楼,恐吓短信、谣言四起。他一坐到办公

各项举措还未见效之际,公司一些中高层管理者因看不到企业的发展前途,先后与企业分道扬镳,班子成员因调离和调走的就达三分之二。在企业改革发展的艰难时期,毕天尧董事长面对企业改革发展的四面楚歌和同事们离他而去,是因为没有看到企业的未来而失去了信心。同时,他清醒地认识到,要想转变领导班子和机关员工的思想观念,不解放思想很难推动企

思路,发展要有新举措,各项工作要有新成就,树立平平庸庸就是过的思想,经常反思自己能干什么,能干好什么,还存在哪些不足。在廉政建设上,公司党委要求机关工作人员,下楼出院到项目抓质量、抓安全、抓进度,监控管理关键环节的落实,一旦发现问题要立即纠正。在机关连番的抓管理的提高作风建设中,机关主管



董事长、党委书记毕天尧(中)总经理刘牛生(右)在施工现场研究工作。



三公司承建的康渝新二线中家峡水库大坝浇筑。

革除制约发展痼疾 开启改革新的征程

2004年4月20日,二十三局集团党委把一公司党委副书记毕天尧调到三公司任党委书记。当时三公司机关在山西临汾,正准备迁往成都。企业正处在改革发展的转型期,各项工作是百业待举。当局集团公司党委把这项决定通知毕天尧时,他感到非常惊讶。他说,我做梦也没有想到这辈子还要离开故土,到成都工作。他在一公司工作的那段时间里,最大的心愿就是把家安在济南,为儿子上大学提供方便。他在一番激烈的思想斗争后,仍然听从了组织的召唤,第二天就陪集团三公司总经理李洪奇到三公司项目部考察。在考察中,毕天尧向一位公司高管:你对薪酬待遇满意吗?回答说,1000左右,与当地的收入比较起来还行嘛。听到这番话,毕天尧董事长心里咯噔一下。这太可怕了!这是小富即安的思想,这是企业发展的大敌。当考察完后,毕天尧明白,来三公司工作,

理部门:三公司是公司下设分处管理,形成了小而全的“诸侯”经济模式,导致工程承揽遍地开花,几百万、几千万的项目多得是,最多时项目达到103个。由于只追求经营规模,忽视了经营质量,导致战线越拉越长,生产要素越来越吃紧。拣到篮子里的都是菜的做法,不仅致使工程公司“虚胖”,自身的免疫力下降,生产经营各要素利用率低下,而且带来了恶性循环的是盈利项目越来越少。

面对公司管理链条的延伸,效益低下的状况,毕天尧感到责任重大。当新一届公司领导班子组成后,摆在他和总经理刘牛生一班人面前的是如何实行大刀阔斧的改革,而三公司改革的第一步,就是要积极贯彻局集团公司“扁平化”管理、缩短管理链条、打破条块分

室,那痼疾的电话就不断打来,不是这里困难职工生活困难,就是哪里的项目部管理“起火、冒烟”的事。毕天尧一坐到办公室就如同坐在针毡上一样。2006年盛夏,他因长时间积劳成疾胆囊发生病变需要切除,住进了医院。就在这期间,一些对公司改革发展持不同政见者纷纷发表不同意见,有人说他,独断专行有之;说他“瞎折腾”有之。满天飞的意见和传言,使公司上一时间风声鹤唳。面对公司改革发展进程中的不和谐音符,毕天尧改革和发展的决心矢志不渝。他一方面顶住各种压力,以好男儿敢担当的精神应变,积极推行改革发展战略,确保企业改革发展不停步。另一方面,还要确保企业稳定,做到改革波澜不惊。

就在公司的发展前途不明朗,改革的

业快速健康发展。加强机关作风建设,是公司改革的又一举措。毕天尧董事长由于多年从事机关管理工作,对机关的管理在企业经营中的龙头作用深谙其道。2005年至2006年公司党委一班人决定,重点抓了机关工作作风建设,革除作风拖沓,人浮于事的弊端。大兴调查研究之风,强化服务基层的指导作用。他们首先从领导班子的作风建设抓起,推动各部室领导和机关工作人员综合素质提高,再从转变机关员工的思想观念着手,全面实施解放思想战略,积极践行科学发展观。在讨论中他们着重查找管理失控的原因在哪里?通过一系列的学习、教育、整改,使大家清醒地认识到,不改革企业就没有出路。公司党委要求各级主管领导做敢改建设的表率,改革要有新

联系点,同时兼管公司全面工作,做到以点带面,促进了全局工作的整体提高。而机关的考核又是根据各部门员工的工作职能为基层解决问题的多少、服务的效果进行综合评比,量化了考核标准,提升了机关的办事效率,增强了服务意识,从而使机关改革初见成效。

实施人才强企战略 恢复企业发展元气

曾几何时,三公司所在的企业,由于大量设置指挥部,人才资源都是从各工程公司抽调。据有关部门不完全统计,在五六年的时间里,公司就被调走了560多人。因人才大量调出,导致企业优秀人力资源缺乏,而培养工作又滞后。长此以往,重使

二十三局集团成昆铁路货车外绕线项目部

创新管理模式 激活经营动力

本报成都2月27日讯(通讯员沈北林)承担成都枢纽成昆铁路货车外绕线工程施工任务的二十三局集团成外绕线项目部,针对成都市区施工、工期紧张、任务艰巨的实际情况,因地制宜,调整思路,创新管理模式,由“独立指挥、垂直管理”调整为“统一领导、统一管理、分级核算”,使经营活力倍增。

川省为增强成都铁路运输功能,加快灾后重建而联合投资兴建的重点工程,双线全长53公里,横跨成都市郊七区县,总投资22亿多元,施工工期13个月。

二十三局集团成外绕线项目部通过科学审慎的分析,认为完全实行“零利润”管理方式,由局项目经理部垂直管理难免抑制各项目部的积极性和能动性,同时增加了管理难度和成本开支。

为此,局项目经理部及时调整原采用的“独立指挥、垂直管理”的思路,在全管段实行“统一领导、统一管理、分级核算”的管理模式。

一是结合各施工点投标报价情况,进行必要的单价调整,确定了项目部的施工产值。

二是制定《劳务架子队施工单价指导书》,要求各项目部必须在此价格下与劳

务架子队签订合同。

三是各项目部对外签订的各种合同必须经局项目经理部审批后方可签字盖章。

四是重要设备和大宗原材料以及各种验工计价款由局项目经理部代付,确保各项目部利润最大化。

五是在综合分析测算各级责任成本的基础上,同各项目部统一签订《经济责任管理合同书》,明确双方的责、权、利。

新闻快读

十三局集团一公司 获得两项实用新型专利

本报讯 日前,十三局集团一公司获得了两项实用新型专利,这两项专利是《预应力混凝土箱梁静载试验自平衡反力装置》、《造桥用移动平台》。(李澍彤)

十一局集团桥梁公司 开发龙门吊拼装新技术

本报讯 十一局集团桥梁公司开发的六四式、六五式桥梁器材拼装10T-75T系列龙门吊新技术,在武合、重庆等箱梁、轨枕项目部投入使用,质量可靠,受到施工单位的好评。(刘培福)

二十四局集团南昌公司 胡正一获全国知识型职工殊荣

本报讯 近日,二十四局集团南昌公司职工胡正一获全国知识型职工优秀个人荣誉,江西省获此项荣誉的仅两人。胡正一在多年的工作实践中不断加强学习,获得了高级工程师职称,并取得注册一级建造师资格。(文雄 杨建耀)

昆明中铁集团 “铁工”商标获知名商标称号

本报讯 近日,昆明中铁集团“铁工”商标被授予昆明市首批“知名商标”称号。(张红梅)

十五局集团一公司 50万元重奖专业技能人才

本报讯 日前,十五局集团一公司50万元奖金重奖在企业经营和施工生产工作中做出突出贡献的质检、安全、技术各类管理人才。其中山西祁(县)临(汾)项目以获得詹天佑大奖获得奖金10万元。(杨军军)

十九局集团包西铁路一工区

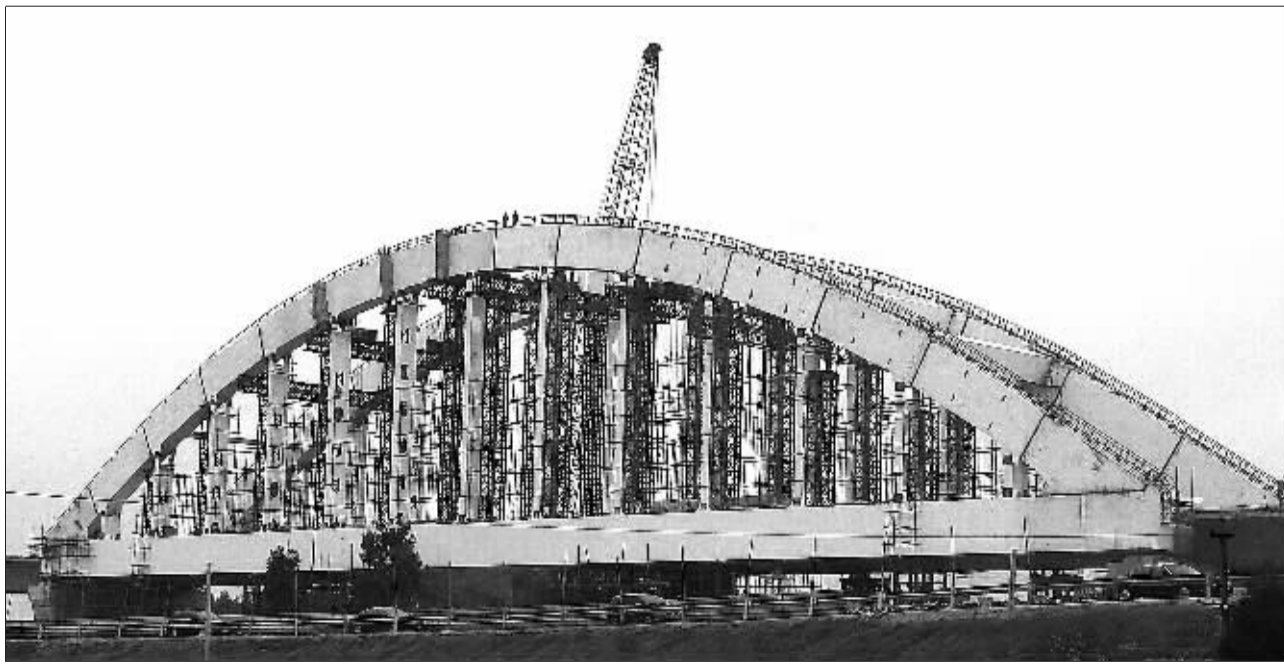
27天完成征地 1280亩

本报榆林2月26日讯(通讯员蒋小军 高洪英)日前,十九局集团包西铁路陕西段一工区采用“政策征迁+情感征迁”工作模式,在短短27天内,完成永久性征地1280余亩,占需征迁面积的82.35%。

工区经理李宝财说,他们管段内共有桥涵72座,需要征地2730亩。但在前期工作中,由于国铁相对地方铁路拆迁补偿标准偏低和神延铁路建设遗留问题对群众生产带来很大不便等原因,征拆工作滞后,严重影响了施工进度。

为彻底解决征迁问题,工区在积极主动与地方各级政府沟通的同时,制定了政策征迁与情感征迁相结合的工作模式。工

区首先组织多名具有专业知识的员工,对征迁拆迁所涉及的中鸡镇和锦界镇的9个自然村,加强政策宣传,取得乡村干部和群众支持。牛定壕大桥征迁时,大桥桥台需占地为蒋明祥的复耕地,而占别人是水浇地,补偿标准不同。为此,蒋明祥有抵触情绪,不同意征迁。为此,工区征迁人员当即与县镇村领导,拿着相关文件到村里进行有针对性的宣传讲解,使村民们明白了征迁补偿标准是由国家统一制定而非施工单位说了算,这也使蒋明祥打消了得到和别人一样标准补偿款的念头,痛快地在征迁协议上签了字。



2月20日下午5时50分,福州至厦门客运专线木兰溪特大桥128米系杆拱最后一块拱肋稳稳落下,标志着国内铁路客运专线最大跨度钢箱系杆拱桥顺利合龙。该工程由十七局集团一公司承建。 刘亚鹏 摄

电气化局集团包惠电化项目

各项指标全面达标

本报北京2月26日讯(特约通讯员宋占印 吴长亮)电气化局集团在包惠电化改造工程项目管理中,严格过程控制,构建了横向到边,纵向到底项目管理新格局,工程各项技术、经济指标全面达标。

包(头)惠(农)线电化改造工程涵盖“四电”和房建工程,全长395.04公里,总投资14.5亿元。项目规模大,既有线干扰大,地处环境差。该集团公司副总经理、包惠电化项目指挥长

李章锁提出了“超前预测谋划、全方位布局控制”项目管理思路。

该局指三项目部只用短短3个多月时间,完成了碱柜万吨、乌海西等3个大型站场233组联锁道岔的信号改造工程任务,同时开通区间自闭工程80公里,创造了全局既有车站改造新纪录。已完成的6个车站的信号改造、所有区间自闭工程及全线10千伏电力贯通线工程,全部提前开通、安全交付,赢得了质量高、安全控制好、施工进度快的高度评价。

中铁建设集团 装饰分公司 半年再奋蹄

本报北京2月26日讯(通讯员陶信山 程美良)春节刚过,中铁建设集团装饰分公司职工便打点行装,登上南下列车,奔赴新开工的厦门西站工程,从而拉开了分公司新年大干的帷幕。

过去的一年,不足百人的装饰公司人均产值超过300万元,比上年增长

150%,创行业先进水平;先后竣工交付的10多个工程项目无一亏损,创出了可观的经济效益,人均上缴纯利达到6位数,同比增长140%;职工人均收入达5万元以上。

2009年,对装饰分公司来说,是更加不寻常的一年。集团公司要求完成产值4

亿元,各项任务指标均比上年呈现大幅增长。为实现“开门红”,确保完成全年任务,分公司把经营承揽由京内拓展到京外,施工领域由过去的楼宇装修延伸到铁路站房的设计与装饰装修。目前在江苏南京、浙江温岭、福建厦门、陕西西安、山西太原都摆开了施工战场,全体职工摩拳擦掌,决心再创优异成绩。