



金钟河立交桥夜景(国家优质工程银奖)

陶天慧 本报记者 张燕丽 彭飞/文

滨海新区的开发开放,对天津的城市建设提出了更新更高的要求。地铁、高速公路、天津西站交通枢纽工程等等,不仅大大提升了城市的载体功能,而且使津城变得更加大气洋气、清新亮丽。随着“双城双港、相向拓展、一轴两带、南北生态”战略规划的实施,天津对周边环渤海地区的辐射带动作用,随着一批批交通动脉的打通而日益显现。日新月异的都市基

础设施建设背后是无数城市建设者攻坚克难,积极应对一切挑战的勇气和决心。

天津地铁、轻轨、小白楼音乐厅地下广场、东站和西站交通枢纽改造、文化中心、112线高速公路、津宁高速公路等,这些都是天津的重点工程、民心工程,它们还有一些共同的特点:任务重、体量大、要求高,需要道路、结构施工齐头并进,施工难度大,施工组织压力更大。拿下这些难题,需要企业多兵种协同作战,对承建单位来说,是对企业管理、技术等综合素质的全面挑战。负责这些项目建设的单位之一就是天津城建集团第二市政公路工程有限公司,而近年来,随着企业“建精品工程,树企业形象”目标的不断实现,这样的工程越来越多地交到他们手中。

天津城建集团第二市政公路工程有限公司是一家具有市政公用工程施工总承包一级、公路工程施工总承包一级、桥梁工程专业承包一级等资质,注册资本金1.2亿元的企业。2010年,企业施工产值历史性地突破了14亿元,营业收入同比增长70%,超额完成集团下达的指标,施工规模和施工能力位居集团前列,是天津城建集团的骨干支柱企业。

## 好项目是管出来的

“转变发展方式、提升发展质量”是天津城建集团今年工作的主线,围绕这一主线,强化经济运行过程管控,提升精细化管理能力和水平是一个极为重要的方面。天津城建集团第二市政公路工程有限公司通过不断地学习实践,走出了一条独具特色的发展之路,他们的成功带给所有企业一个启示——

### 准 确定位实现历史性突破

二公司成立于1976年,前身为一家小型排水工程公司,经过30多年的改革探索,发展为今天的以公路、市政工程为主业,同时可承担污水处理厂、地铁、轻轨等地上、地下大型结构工程施工以及沥青和水泥混凝土制品加工的大型施工企业。

2003年,为做大做强城建集团,增强市场竞争实力,二公司等单位纳入了城建集团母体。作为一个从计划经济中走出的老国企,二公司像所有这类企业一样,背负着沉重的历史包袱,人员负担、债务负担一度成为企业前进的障碍,用董事长张宝联的话来说,就是企业始终在为生存而奋斗。

往事不堪回首,在企业最艰难的时期,曾经因为没有活干,根本无暇考虑怎么赚钱,只是为了揽活而揽

活;曾经因为丢掉了大部分的市内市场而不得不在一些市场环境异常恶劣的外埠艰难打拼;曾经在历尽千辛万苦中标后,又因施工实力不强而担心不能按期完工;曾经背负着沉重的资金压力,为了仅仅30万元的投标保证金而东拼西凑,企业领导为了保证职工的基本工资而夜不能寐,为了分配有限的资金而左右为难。对于张宝联董事长来说,那些四处碰壁、举步维艰的日子今天依然历历在目。

可以说,与那些资产优良、人员精干的新兴企业同台竞技,二公司从起跑线上就显示出明显的先天不足,但市场经济没有退路,面对1000多名员工的期待,需要企业跨越这些障碍,准确定位自我,发挥优势,修补短板,投入激烈的市场竞争,去求生存、谋发展。

2007年至2009年,在公司领导的正确带领下,经过全体员工的共同努力,二公司的施工规模得到了大幅提升,施工产值总量均保持在10亿元以上并稳步增长,公司完全走出了因施工产值不足而导致企业运转困难的低谷和瓶颈,企业发展步入良性循环轨道。2010年,企业进一步实现了历史性的跨越,出色完成了多个急难险重的重点工程项目,为天津城市发展建造了众多精品工程,成为城市建设企业中的一面旗帜。

历史性的突破,源自企业领导班子围绕集团党委扩大会“持续推进规模效益快速增长”的工作主题,确定了“继续完善系统管理,进一步增强集中管控能力,强化施工中的过程控制和成本核算管理”的工作思路。对此,张宝联董事长认为:2010年,二公司创

造了产值、利润等各项经济指标历史新高纪录,关键是公司领导班子管理思路的正确制定和广大干部职工经营思想的积极转变。2010年,二公司在建工程共56项,是公司历史上施工任务最繁重的一年。两级领导班子坚持抓好开局,年初制定了科学严谨的施工计划,加大各项目对公司管理思想和措施的落实力度,强化施工组织,夯实基础管理,使人员、技术、设备等资源与工程项目的配置达到最优。更为重要的是,企业顶住人员、技术水平和管理能力上的种种压力,坚持自主施工,严格控制分包,牢固树立“现场就是市场”的理念,最终取得了道路、结构等不同类型工程的全面胜利,公司整体的施工组织管理水平和人员管理能力有了显著提高,进一步夯实了施工企业生存发展的基础。



二公司承建的金钟河立交桥



荣获鲁班奖的顺驰立交桥项目

### 以 系统管理提升管控能力

滨海新区的开发开放,不仅带来了机遇,也带来了挑战。随着天津向国际化大都市的迈进,众多“国字号”、“铁字号”强企纷纷涌入,二公司需要直面激烈的市场竞争,与他们同台竞技。面对新的形势,张宝联董事长认为,企业要想实现进一步的发展,就必须把着眼点放在内部挖潜上,也就是要在强化管理上下功夫。

他分析认为:“近几年来,我们积累了一定的发展优势:在天津建筑市场上占有较为稳固的份额;建立了以系统管理为主线,以《项目实施规划书》为手段的管理和经营体系;培养建设了一支素质不断提高的人才队伍;形成了一定的经营规模和较强的综合实力;树立了企业在行业内的良好口碑。我们要充分发挥这些发展优势的作用,在施工总量有所下降的情况下,依靠人员素质的提升和管理水平的提高,推动企业发展实现质的进一步转变。”

为此,2011年,二公司确定的总体工作思路是:以科学发展为主题,以进一步深化系统管理为主线,以调整项目管理模式和经营方式为主攻方向,以同行业优秀企业的先进标准为目标,围绕做强做优提升发展质量和品牌形象,围绕差异化发展战略打造企业核心竞争力,持续推进规模效益较快增长,力争走在城建行业发展前列。

所谓系统管理,就是建立组织健全、责权明确、政令畅通、反应灵敏的各项业务管理系统。其实质就是在企业规模扩大的基础上,通过管理的系统化、精细化,提高企业每个环节的质量,获得经济效益的最大化,努力实现企业从量变到质变的突破,加快形成符合科学发展要求的发展方式。

二公司以规范、经济、科学为目标,建立健全了市场开发、工程、合约核算、技术质量、物资管理、人力资源等九个管理系统,从认真落实各项管理制度入手,强化职能部门的职责,对经济运行的各个环节做到职责到位、管理到位、监控到位。

例如,在经济管理工作方面,企业通过内部专业管理组织体系的建立和健全,各项资金管理制度的落实,来克服经济活动运行过程中的随意性,降低工程成本,提高项目创效能力。加强财务管理,规范分包和材料管理,严格合同签订履行过程监控。对资金统筹管控力度的加大,使有限的资金发挥了最大效能,不仅充分保证了工程建设、市场开发等各项工作的正常运转,而且随着资金运转实现了良性循环,公司和分公司“自我造血”的机能不断加强,整体经济运行向好。

系统管理还进一步优化了资源配置,提升了企业的创效能力。在一段时间里,二公司的经营效果并没有随着企业规模的扩大而同步提高。公司领导班子经过深入调研,把突破口放在了优化资源配置上。二公司多年来以道路工程为主业,人员、资产等各类资源的主要力量和优势力量都在道路施工上。但随着市场的变化和竞争的加剧,公司的道路工程任务量不断下滑,使企业资源配置与任务结构不相符。为此,公司上下一方面全力以赴开发道路工程,一方面以转变分包模式为重点,提高道路工程施工分公司的管理水平,充分利用公司自有的人员、设备、物资等资源,壮大队伍实力,逐步恢复二公司在道路工程施工上的优势。2009年,公司道路工程占总量的63%,结构工程占总量的37%,彻底扭转了公司施工力量与任务构成倒挂的局面,创效能力大幅提高。

公司还大力倡导二次经营的发展理念,要求一切工作都要先“算账”。在搞好工程建设各项工作的基础上,熟读招标文件和工程合同,以保证工程进度、质量和安全为基础,以经济、合理为原则,选择最佳施工技术和施工工艺,寻找二次开发的切入点。

近年来,通过天津市地铁、轻轨、快速路、海河道路改造等一系列重点工程的建设,特别是天津站交通枢纽改造工程、西站交通枢纽工程这样的急难险重任务的圆满完成,天津第二市政公路工程有限公司先后荣获“天津市市优海河杯”、“结构海河杯”、全国“百项经典建设工程”大奖等荣誉,并荣获“天津建筑业骨干企业”、“全国优秀施工企业”、“全国市政工程优秀施工企业”、“全国工程建设管理先进单位”、“全国用户满意施工企业”、“天津市信用等级AAA企业”等称号,并两次获得“全国五一劳动奖状”,连续十年获得全国“安康杯”先进单位荣誉。

### 规 划先行

先规划后施工,不打无准备之仗,是二公司经营运行的最显著特点。在企业的任何经营环节,都有一个《项目实施规划书》为先导。通过《项目实施规划书》制度的有效实施,大大提升了二公司的施工组织实力。缺乏规划、干着看,事前筹划不充分、拍脑门的工程,往往会将项目班子变成“抢险队”,疲于应付接连不断出现的这样那样的问题,结果就是事倍功半。一些工程还会出现最终结算大大超出预算的局面。

为此,二公司提出了“经济与技术相结合”的管理理念。那么,什么是“经济与技术相结合”?对此,张宝联董事长将其总结为:通过编制科学的施工组织设计,提前筹划,不打无准备之仗,在技术基础上,组织好施工,过程中管理好,经营好项目,实现投标和二次开发两部分利润。二公司深入推行的《项目实施规划书》和加强合同管理等措施,就是基于这一经营理念,扎扎实实把施工企业最基本的

工作做好,壮大自身实力。这样做的目的就是保证企业在任何考验面前能够站得稳、立得住。

在二公司承建的津滨高速改扩建等工程中,正是由于规划先行,事前筹划充分,从而保证了工程的顺利实施,为公司树立了品牌。项目部面对需要在同一时间内四个路面标段同时施工和南北两侧同时倒行的特殊性,在正式开工前多次深入现场进行实地勘察和市场调查,摸清施工环境,做到心中有数,精细施工计划,做到未雨绸缪,保证了施工过程中各项工作有条不紊,快速推进;即使在遇到突发问题时,也有预案及时解决。由此,项目部从中尝到了甜头,得到了实惠。

近几年,为提高企业的综合竞争力,二公司采取了加强系统管理、推行《项目实施规划书》等一系列措施。那么,施工企业的实力究竟体现在哪里?经过这几年的探索,企业对此已经达成了共识。施工企业应该具备三

个方面的基本能力,一是开工前的技术准备,主要体现在施工组织设计上;二是施工过程中的组织管理,方案是前提,组织是对方案的具体实施。没有好的施工组织设计,就不可能有好的组织管理。好的过程组织,必须要有好的方案作支撑;三是在组织过程中的经营。这是在方案基础上,根据现场实际情况进行合理的变更、签证。

2010年,二公司在建工程共56项,合同额超30亿元。这些工程的特点,一是工程量大,不仅任务总量创历史之最,而且按合同要求当年完成量要超过20亿元以上,比上年最高值还要增长63%;二是大体量工程多,津宁高速公路工程3合同工程造价达3.28亿元,西站交通枢纽工程造价达2.57亿元;三是市内工程多,占总量的近80%,且多为重点工程、民心工程,工期紧、难度大、安全、质量和文明施工等各项工作要求标准越来越高。

对此,公司两级领导干部运筹帷幄,通过强化生产指挥系统的宏观调控能力,树立统筹意识,强化施工组织,夯实基础管理,周密布置,精心组织施工,超常规组织运作,终于取得了一个阶段性的胜利,不打任何折扣地完成了业主和公司下达的施工计划目标,得到业主的普遍赞扬。

例如,在独立组织的大体量单体工程施工方面,企业形成了成熟的施工组织模式。天津西站交通枢纽改造工程四标项目造价2.57亿元,地下主体结构占地面积约5.1万m<sup>2</sup>,建筑面积6.2万m<sup>2</sup>,砼浇筑量达10万m<sup>3</sup>,不仅工程量大,而且结构复杂,基坑深度从6m至14m不等,相互交错,存在反压土等难点。项目部从科学组织安排入手,合理安排工序穿插和部位施工顺序,多点作业、相互衔接,如同指挥一次多声部大合唱,真正做到了精心组织、忙而不乱、有条不紊,施工进度始终名列全线第一。

### 现 场就是市场

适应市场是企业永恒的主题,也是拓展企业生存空间和发展的关键。现场则是企业提高经济效益的源头和赖以生存的基础,同时也是企业管理的出发点和落脚点。没有市场就没有现场,而现场管理搞不好,就要失去业主和市场。只有通过科学管理完成的优质产品,才是企业占领市场的决胜砝码,才能增加企业的话语权。因此,二公司坚持把市场开发作为全年工作的重中之重,并大力倡导“现场就是市场”和“开发工作是领导班子能力的体现”理念。两级领导班子都各尽所能参与到市场开发中来,利用各种社会资源,不断拓宽信息渠道,并坚持对投标项目进行集体研究、理性分析,严格把握盈亏点,努力提高中标率和中标质量。各项目部精心组织施工,确保安全、质量和工期,以建造精品工程来打造优秀品牌,努力做到“施工中使业主放心,竣工时让业主满意”,达到在干好工程的同时扩大市场开发的良好效果。

二公司承建的天津西站交通枢纽改造工程四标,连续两次荣获城投建设公司和西站指挥部党委组织的安全文明施工达标赛第一名,并

受到通报表扬和物质奖励共4万元;参加了全市质量安全文明施工工地观摩交流,到项目观摩的施工企业达到130多家700多人次,通过了天津市市级文明工地检查;成为天津市首批23家安全劳动保护先进单位。

强烈的现场服务意识使这支队伍在关键时刻能够抢得上去,拿得下

来。大批好项目的涌现,赢得了业主的信任和广泛赞誉,使业主放心地把更多的工程项目交给二公司来施工。例如:三分公司高水平地完成了东站后广场工程,显示了二公司过硬的技术水平和管理能力,顺利拿到了西站项目;四分公司在地铁铁东路项目中,安全、质量、进度、文明施工始终保持全线领先,使业主主动提出由

二公司进行地铁红旗路项目的施工;二分公司在北洋园一期项目施工中,顶住了巨大的工期压力,给业主做了劲、争了光,继而拿到了北洋园二期工程。

“现场就是市场”这一观念的深入人心,对企业在市场中立足,谋求发展载体,甚至于争取好的市场环境,都起到了积极的作用。



获得全国市政行业金杯示范奖的北仓污水处理厂