

天津勘察院：危机感与创新赛跑

■ 杨子炆 侯金梅 韩冬雪

空中客车总装厂、新型运载火箭项目、西站交通枢纽、天津文化中心、天津地铁、津湾广场、梅江会展中心……如今,这些都已成为天津市的重点工程或者是标志性建筑。而这些足以展示智慧灵性、充满匠心独运的建筑设计,必须以缜密的勘察设计为前提。对整个建筑而言,严谨的勘察设计不仅是工程建设的重要环节,也直接影响建设工程的投资效益和质量安全,其技术水平和指导思想对城市建设的发展产生重大影响。

2011年10月,天津市勘察院举办“三维数字城市建设与成果发布会”,在行业内引起极大反响。依托这一系统,一模一样的城市在电脑里奇迹般地拔地而起,立体的展现在人们面前。利用这一系统,不仅可以在任意位置、以任意角度展示城市景观和空间形态,还可以模拟人在地面上行走,汽车在马路上奔驰,飞机在天空中飞行。目前,该系统已经录入天津市的13万栋建筑物和170多万个城市部件,完全可以再现天津,技术水平更是达到全国前列。天勘院对技术创新如此的重视与渴求,源于他们心中一直紧紧地绷着一根警醒的弦——那就是强烈的危机意识。他们要的是企业的可持续发展,而绝不留恋惊艳的昙花一现。

技术创新

与专业生产和市场需求紧密结合

天津市勘察院(以下简称天勘院)创立于1979年,是以岩土工程勘察、工程测量、建筑与岩土工程设计和桩基施工、工程测试为主的专业化综合性生产科研单位,拥有6个专业、12个生产公司,是全国大型综合勘察单位之一。近年来,天勘院紧紧抓住发展时机,不断深化内部改革、创新管理机制、优化专业结构,以技术创新引领企业发展,以综合技术服务拓展市场,全院的经济效益得到了快速发展。先后荣获了“全国工程勘察先进单位”、“全国城市勘测先进单位”、建设系统“综合实力百强”单位、“全国勘察设计行业诚信单位”、“全国建设系统企业文化建设先进单位”、“全国建设系统思想政治工作先进单位”等国家级荣誉称号;天津市“重合同,守信誉”单位、天津市“八五”、“九五”、“十五”立功先进单位、“天津市五一劳动奖状”先进单位等市级荣誉称号。

荣誉面前天勘院没有止步停留、徘徊不前,即使面对史上经济最快速发展时期,天勘人也没有沾沾自喜、盲目自大。因为,天勘院需要发展,更需要科学可持续发展。危机意识与风险意识并存,使得天勘院始终把可持续的人才、可持续的技术和可持续的环境作为企业可持续发展的保障,不断分析企业外部环境变化和自身发展需要,有针对性地调整企业发展战略和管理理



奥林匹克中心体育场项目桩基工程荣获国家优质工程“鲁班奖”

念,使企业内部凝聚产生了一股核心竞争力,有力地促进了企业的科学发展、健康发展、可持续发展。

2011年10月,天勘院举办的“三维数字城市建设与成果发布会”在行业引起极大反响,目前,该系统已在规划、国土、经济等领域实现了良好的应用。这项技术创新成果是2005年以来,由常务副院长窦华城带队,多名博士、硕士研究生组成的核心技术团队所研发形成的高精度三维数据成果,目前已获得15项软件著作权,申报了7项专利,2011年又荣获全国优秀测绘工程奖的金奖第一名和天津市科技进步奖,为天津市城乡规划管理提供了有力的决策支持和技术保障。这项技术成果是天勘院技术创新工作的亮点,也从另一个角度展现了天勘院对技术创新工作的高度重视。

技术创新是一个现代企业保持市场核心竞争力的关键,更是企业实现可持续发展的关键。天勘院始终重视加强技术创新的领导力量,并不断加强科研创新项目的推广与应用。注重与高校、科研院所建立联合开发机制,积极跟踪行业前沿技术,使科研课题能够面向专业需求和市场需求,解决技术难题。先后完成了天津市市长创新基金项目《天津滨海新区软土工程综合技术研究及工程示范》等多项市级科研课题。自主开发的《建设用地规划管理系

统》获得全国测绘行业技术进步三等奖。目前,天勘院已经建立了市场开拓、技术创新和生产经营一体化模式,有效地加速了科技成果向生产应用的转化。仅《天津滨海新区软土工程综合技术研究及工程示范》一个项目就有9项新技术成果申请了国家专利,8项新技术、新工艺应用到实际工作中,获得了近千万元的产值效益。2008年,汶川大地震为规划建设提出警示,天勘院积极推动规划勘察工作的开展,得到了政府部门的高度认可,率先在全国把规划勘察工作纳入规划条例,为天勘院开辟了新的业务增长点。

技术创新不仅是一项技术的从无到有,更包含着一种技术应用、技术整合的思路创新。天勘院利用多专业发展的技术优势,在如何整合多专业技术,形成综合技术特色上下功夫,并坚持与生产经营工作相结合,以综合技术创新开拓市场。针对全国多处地铁工程出现的技术问题,天勘院主动为政府部门提供技术服务和技术支撑,把为项目服务提升到为政府部门的主动技术服务。近两年,凭借工程勘察、岩土、测量等六大专业形成的综合技术优势,天勘院开展了综合技术服务工作,针对项目类型和技术特点,为建设单位做好前期技术服务,做到承揽一项工程可为建设单位提供多个专业的技术服务和业务咨询,先后与中铁公司、住宅集团等

5家大型集团建立了长期合作关系。2011年,天勘院又开展了数值分析方法在岩土工程中的应用研究,集成多种专业解决地下工程疑难技术问题的思路和方案得到了相关单位和领导的充分认可,有效地提高了天勘院的发展层次和发展水平,也把科技创新工作与专业生产和市场需求紧密结合,使得综合技术不仅作为技术创新能力的体现,更成为企业综合实力和经营服务理念的重要体现。

2011年,天勘院投入科研资金260万元,开展了36项课题研究,并果断地撤销了6项进展缓慢和创新点不突出的课题,逐步完善实行了创新目标考核责任制。在加大科研经费投入力度的同时,天勘院注重大对科技创新人员的奖励力度。在天勘院的《科技奖励办法》中明确规定,科技创新成果贡献奖金数额为取得附加经济效益的5%—10%,获国家级科技进步奖的奖金最高额度达20万元。对于在技术创新和新技术转化应用等方面取得成绩的技术人员的集体奖励额度达到该项目一到两年新增利润的10%。让技术人员获得与其创造的企业价值相应的自身价值,有效地激发了专业技术人员的创新积极性。在科技创新思路的引领下,天勘院科技创新工作有了较大的突破,取得了一批批优秀的科研成果,有效地促进了各专业的长足发展。

参加国内外学习考察和技术交流。通过承担重点科研项目 and 重点工程,让技术人才在实践中历练成长。近几年,天勘院每年开展院级、局级、部(市)级科研项目30多项,其中包括天津市市长创新基金项目 and 科技部重点课题等。天勘院选派技术骨干承担这些重点工程和科研项目研发,既有效地加快了科技创新步伐,也在实践中历练了一批专业技术骨干。

为进一步提高专业技术人才培养与储备,不断增强企业发展后劲,天勘院的各专业根据市场定位和专业发展方向,制订了人才培养的近期和远期目标,确定重点培养对象,制订一人一策的培养方案。结合专业发展需求,面向重点大学招聘专业毕业生作为专业技术人才培养、储备对象,直接安排在工程一线,从基层开始学习锻炼,通过专项培训、跟踪考核、定期考察等形式,有效地加强对新毕业大学生的培养和使用。在做好人才培养引进的同时,天勘院还不断深化用人和分配机制改革,细化技术人员考核标准,完善人才评价体系,推行技术分级政策,薪酬分配政策向技术骨干倾斜。在保证职工收入不低于同行业同岗位收入的前提下,逐步从职务工资向岗位职责工资过渡,向骨干力量倾斜。

环境建设

打造规范化、高效能的管理体系

无论何时走进天勘院的大门,都会被院内整洁有序的环境所吸引,一些工程车辆外表虽然有些破旧,但是停车肯定是整齐的,方向肯定是统一的,尤其是有绿化带的地方,车尾不会对着绿化带停放,那是担心汽车尾气影响植物生长,从这些细节可以看出天勘院的精细化管理水平和良好的企业文化氛围。

可持续发展环境需要制度的约束和文化的感召来实现。近年来,天勘院始终把建立完善规范化、高效能的管理体系作为可持续发展环境建设的核心内容,不断加强制度建设、规范内部管理。2010年,天勘院聘请专业咨询管理公司进行管理咨询,深入分析、查找内部管理存在的问题与不足,通过机构调整、完善岗位职责、明确岗位分级等政策,有效地完善了科学规范的管理体系。在加强重点工作落实,强化执行力方面,天勘院坚持用考核与监督促进重点工作的落实,突出量化考核和定性考核。量化考核侧重于对生产和经营的考核,定性考核侧重于提高管理水平和技术水平。通过深化、细化、具体化考核内容,有效地促进全院管理水平的提升。另外,中层干部的考核结果与奖金挂钩、与干部选拔任用挂钩,大大增强了干部职工的责任心和主动性,充分发挥了考核的导向作用和监督作用,通过科学的考核,考出压力,考出动力。天勘院干部职工最熟悉院长李文春常说的一句话:要把权力当成责任,用制度来体现权利,用结果去体现责任。管理的最终目标是执行,而执行的关键在于人,尤其是中层干部的能力和水平更是企业可持续发展的内动力,中层干部执行力的强弱,直接关系到整个企业的执行力与内部平稳运行。

一个企业最核心的凝聚力源自于文化的凝聚力,技术创新、企业管理可以赶超,文化却是无法逾越的发展优势。因此,创建学习型企业文化已成为天勘院可持续发展环境建设的重要手段。2010年,在天勘院制定的《创建学习型企业三年规划》中,提出了建学习型党组织,做学习型党员;建学习型班子,做学习型干部;建学习型企业,做学习型员工的“三建三做”创建目标。围绕全员学习、全过程学习、团队学习的学习理念,天勘院的干部职工立足岗位找差距,通过定期的例会制度,及时反思、回顾、总结近期工作中发现的问题与不足,确定一个时期需要解决的重点问题,干部职工共同探讨交流。每次参加行业学习培训归来的干部职工都要撰写学习报告,把学到的先进技术与管理经验进行专题汇报和交流,尽可能地扩大学习交流的范围,增强学习培训的实效。经过两年来的努力,目前已基本形成了以班子带头学习,带动全员学习,以多元化的学习平台,促进创新学习;以“学习+激励”调动学习积极性的学习氛围。



天津金融城津湾广场一期工程勘察设计方案荣获2010年度国家优质工程银质奖

危机意识

多方强化并制定规避风险的手段

企业发展如逆水行舟不进则退,在产值逐年攀升、发展速度逐步加快的时期,人们往往想要追求更新更快的跨越式发展,危机意识也随之淡薄。但在天勘院李文春院长的心中一直紧紧地绷着一根警醒的弦。在企业飞速发展中,他越来越多地感受到强烈的危机意识。李文春认为,具有危机意识也能促进企业发展,在企业危机来临之前未雨绸缪,根据自身的情况制定好相应的规避风险的手段与措施,可以使企业更加从容地面对突如其来的市场冲击。近年来,随着天津迎来滨海新区开发开放,天津社会经济快速发展的重要历史机遇,吸引了全国许多勘察设计单位来到天津抢占市场,其中不乏一些实力雄厚、技术先进、竞争能力强的大集团、大公司,这些竞争对手在抢占市场空间的同时,也意味着利润空间会逐步减少。面对这样的局面,如果缺乏危机感、紧迫感,缺乏竞争意识和竞争实力,企业所面临的形势将是非常严峻的。因此,在加强企业风险管理中,天勘院重点从技术创新、经营管理、人才建设、市场风险等方面下功夫,不断强化风险防范意识。

在技术创新方面,本着优势互补原则,与科研设计单位、高等院校加强技术合作与技术攻关,结合行业前沿发展需求,进行新技术的联合开发,通过多领域、多项目的联合等形式,以技术发展优势增强企业抗风险的能力,2011年,天勘院与华北设计院等20多家大型设计院和建设单位结成了合作关系。用体现天勘技术特色的、具有代表性的项目,去培育天勘品牌市场,争取抢占更多的市场空间。

在经营管理方面,天勘院建立全院范围内的大经营管理体系,加强经营信息筛选整合,构建多层次经营管理模式,实行经营信息周报和登记发布制度,2011年共全院收集经营信息2650条,发布2080条,有效地加强了由院级向公司级的纵向横向经营协调和全院不同专业间的经营信息共享,提升了经营信息使用价值,全年成功承揽了23项国家和市级重点工程,院内内各公司合作承揽了天津机场等数十项工程。

在人才建设方面,天勘院不断加强专业技术人才的能力培养,重点选拔素质高、学习能力强、知识面广、责任心强的技术管理队伍,鼓励他们加强理论学习,做好政策研究,了解宏观和区域经济环境、国家相关经济政策等,通过学习各种法律法规知识、专业理论知识 and 时事政策,不断提高理论水平和风险防范意识。

回顾天勘院近几年的发展历程,我们看到,天勘院发展意识与风险意识共存,他们及时抓住了滨海新区开发开放,天津经济社会飞速发展的难得历史机遇,紧密与天津经济和社会发



天铁冷轧薄板工程主厂房岩土工程详细勘察荣获国家银质奖