

# 广东高速:标准化的探路者

■ 张红梅 本报记者 黄春兰

标准化是指在经济、技术、科学及管理社会实践中,对重复性事物和概念通过制定、发布和实施标准,达到统一,以获得最佳秩序和社会效益。标准化是制度化的最高形

式,可运用到生产、管理等方面,是一种非常有效的工作方法。国内外众多成功企业的实践证明,搞好标准化管理工作是提高企业核心竞争力的重要手段。

然而,由于行业的特殊性,我国的高速公路建设与管理直到近年来

才开始步入标准化的轨道。先行者在实施标准化的过程中尝到了甜头,标准化可以最大限度提高工作效率和管理水平,有效控制成本;可以确保提供统一的产品和服务,获得最佳的规模效益;通过建立标准化体系和运行机制,通过复制输出,

最终达到品牌增值。

至今,标准化已不可避免,已然成为高速公路建设行业不可逆转的潮流。在2012年全国交通运输工作会议上,交通运输部副部长李盛霖作报告时强调,要加强建设市场监管,深入开展高速公路施工标准化活动,

推广典型示范工程经验,提高工程质量和耐久性。国家交通运输政策也明确表明:高速公路是公路工程的重点,标准化是促进高速公路建设和管理现代化的基本途径之一。

广东省高速公路有限公司作为广东省高速公路业主单位之一,在

高速公路建设和运营管理方面敢于探索、推陈出新,先行先试,其辖属的广东高速公路项目和湛江分公司致力于高速公路建设和运营管理的标准化建设,使标准化管理覆盖高速公路勘察设计、施工生产到运营管理全过程。

## 广乐高速——打造广东第一路

勘察设计标准化、工地建设标准化、施工作业标准化、安全生产管理标准化、项目干系人管理标准化,这是广东高速经过三年的实践和创新,总结出一套涵盖高速公路规划、设计以及施工阶段质量、安全、文明施工等各个方面的完整的广东高速公路工程管理体系标准化。在没有任何业内范本借鉴的前提下,广东人是在短短两三年内摸索出这样一套成熟的高速公路建设标准化体系的?

在今年广东高速公路项目举办的一台晚会上,一个诗朗诵节目中背景画面配上了项目施工过程中的照片,画面中一个个在崇山峻岭冒

着生命危险抛洒血汗的身影感动了在场所有人,不仅员工哭了,领导也哭了。众所周知,每一条康庄大道的修建过程都充满艰辛。而广东高速作为高速公路建设标准化的第一批吃螃蟹者,更有许多不为人知的艰难。

同时,由于工程穿越广东省乐昌市大瑶山自然保护区,地质环境极其复杂,因此广乐高速也是国内最具挑战性的公路项目之一,堪称“愚公移山”。

标准化实施之初,广乐高速公路项目受到很多不同声音的质疑。很多人怀疑:标准化最后会不会做成花架子,会不会沦为作秀的管理手段。

虽然面对各种质疑,但省高的大力支持给广东高速公路项目吃了定心丸。在省高的支持下,广东高速公路项目坚持尝试标准化建设的探索。“刚开始就先拿两个先行工程标段做‘小白鼠’,把标杆立起来,把成

设计风格形成了有机统一。

勘察设计,是工程建设的灵魂,勘察设计是否科学合理,决定着工程建设能否顺利推进,对工程质量、线性优化和生态环保都发挥着巨大作用。事实证明,广东项目的标准化勘察设计为工程的顺利开展打下了坚实的基础。

广东高速公路项目有关负责人向记者介绍,根据项目工程进展情况,广东高速首先在T4、T27标先行工程施工标段实施工程建设标准化管理。当时,工期紧、要求高,又恰逢春节临近的情况下,两个标段克服了重重困难和压力,较好地完成了项目驻地及部分“三集中”建设,为标准化建设在广东项目全线顺利推广起到了良好的带头示范作用。

通过T4和T27两个先行标段项目驻地、拌和楼、钢筋加工厂标准化管理的实践,广东公司及时总结经验,继而在广东项目全线推行标准化管理。

广东T5标,不仅合同期短,而且施工难度大,技术难点多,对标准化建设要求高,在短时间内按标准化建设要求完成临时设施建设,集中拌和楼布置和钢材集中加工厂建设等成了项目成败的关键,因为这些设施的正确选址将影响着工程的开局,进而影响着整个项目的后续开展。

2010年6月份项目进场之后,项目负责人肖海苑白天他带领员工们顶着烈日到实地考察选址,晚上和同事们一起计算、讨论设施的位置,就这样马不停蹄地工作了一个星期,最终拿出一个合理的方案,既能达到路程优化,又能够达到成本最小化,同时还能让环境得到最大限度的保护。良好的布局是胜利的一半,在接下来的施工过程中,T5标段不断总结和提高自身的项目标准化管理水平,各项工作的开展均得到业主单位和公司领导的好评、同事的认可。在省质监站2011年度和2012年度组织的三次在建项目综合检查评比中,分别夺得全省第三名、第二名、第五名的优异成绩,并在广东公司两年多来组织的各项劳动竞赛活动中荣获过“质量优秀项目部”、“标杆项目部”等荣誉称号。



T10 标长基岭贯通



T3 标梅花 2 号隧道出口

着生命危险抛洒血汗的身影感动了在场所有人,不仅员工哭了,领导也哭了。众所周知,每一条康庄大道的修建过程都充满艰辛。而广东高速作为高速公路建设标准化的第一批吃螃蟹者,更有许多不为人知的艰难。

记者从广东高速公路项目了解到,广东高速公路是目前国内投资规模最大、施工难度最大的公路工程之一,是广东省在“十一五”“十二五”期间规划实施的重点项目,也是广东省新十项工程和高速公路“六纵”的重要组成部分,还是广东省交通运输厅推行“双标管理”(标准化管理、标杆管理)的试点项目。

本核算等公布出来,大家就会主动跟进。”公司管理层达成这样的共识。随后,从项目的勘察设计环节开始,广东人开始了标准化的探路之旅。

没有前车之鉴,只能摸着石头过河。广东高速公路项目由于路线过长,全线被分为了三个勘察设计标段。为了使标准化管理在勘察设计环节得到落实,广东的勘察设计人员通过了解沿线的地质地貌特点,指导项目全线三个勘察设计标段开展设计工作,对一些施工步骤的勘察设计标准进行了明确规定,最终使项目的总体设计思路、设计理念、

在广乐高速公路项目,像肖海苑这样的标准化探索者和实践者还有很多。“质量是工程项目的基石,没有质量一切都是空谈。”这句话不仅常挂项目管理者们的嘴边,在标准化探索中也严格落实。他们在项目全线推行严格落实首件验收制度,统一组织标段互验,对施工全过程进行跟踪检查,对重点分项、分部、关键工序和隐蔽工程进行重点检查,确保工程质量快速优质。

正是在这些一线探索者的努力下,广东高速公路项目在贯彻标准化实施方面取得了许多宝贵经验。在广东全长302公里的各个施工点,除了在相关岗位实施监督标准外,建设者们还广泛运用科技化手段,一台工作电脑前,就可通过视频系统对全线施工关键点进行监控。监控系统集施工监控、人员精确定位、

人员动态管理、安全预警、灾后应急和逃生、日常管理等功能于一体,使管理人员能够随时掌握施工现场情况,便于进行合理的调度管理。各项目施工管理人员都表示,实施标准化后,管理效率提高了一倍,而且对项目的把控力大大增强。

就这样,在广东高速公路项目的各个项目部,按照“好字当头、快在其中”的原则,全面推行高速公路建设标杆管理,大力营造“你追我赶、争先进步”和“比、学、赶、帮、超”的良好氛围,高速公路建设管理、质量水平得到明显提升。在这个过程中,形成了一批优质工程,打造了一批优秀团队,培养了一批技术人才。

每个来工地视察的领导都说“广东的建设者们不容易,广东高速是中国高速公路建设工程的标杆。”

今年5月份以来,广东公司党总支以开展抓基层党建创新“书记项目”活动为契机,参照项目标准化管

理方法,大力推行党建精细化管理,不断提高党建工作制度化、规范化、标准化水平,为项目又好又快建设提供了坚强有力的思想、政治和组织保证。

截止到2012年6月,广东高速公路项目投资计划完成情况较好,工程进展顺利,预计2014年实现全线整体通车。而广东高速在勘察设计标准化上的探路之行也使广东省乃至全国高速公路建设有了可借鉴的范本,广东省高速公路有限公司的另一个建设项目——潮惠高速公路全面开始设计标准化研究,将设计标准化工作向纵深推进。西藏自治区交通厅、陕西省交通厅等多家单位纷纷派人来广东项目考察学习。

广行天下,乐善通达。广东高速的标准化探索成果也将在全国高速公路系统中广行天下,而广东高速公路将成为名副其实广东第一路。

## 湛江分公司——运营管理显“真功夫”

管理标准化是指在管理实践中,以获得最佳秩序和社会效益为根本目的,以管理领域中的重复性事物为对象而开展的有组织的制定、发布和实施标准的活动。

工程建设过程的标准化保障了工程质量,而在高速公路实施运营标准化管理则是实现规模效益、打造运营管理品牌、抢占市场先机的有效途径。

广东省高速公路有限公司湛江分公司于2005年12月成立,受委托负责茂湛和渝湛路段174.5公里的收费、养护、路政管理和服务区监管等工作。2010年底,又受委托负责湛徐高速公路114.3公里运营管理。至此,湛江分公司运营管理里程达288.8公里,是广东省目前最具规模的运营管理机构之一,也是广东省高速公路有限公司在运营标准化管理方面的试点单位。

说起湛江分公司的标准化探索,不能不提到一个人,他就是湛江分公司经理张广穆。而开展高速公路运营标准化研究,对他来说既是偶然也是必然。当时,广东省运营标准化管理的研究和实践已有所尝试。例如:集团实施的《高速公路运营标准化管理规范》,统一了营运公司各项资源配置标准。2005年集团制定了收费窗口“文明服务五要素”,各个收费窗口实现了统一、标准的文明服务。

那时候张广穆经常到真功夫吃饭,善于思考的他注意到真功夫的扩张速度非常快,又联想到全球知名餐饮连锁企业麦当劳,偶然发现其中的诀窍万变不离其宗,那就是“标准化”。著名经济学家郎咸平曾说:把菜炒好吃不难,把菜炒得一样的好吃那才是最难的。而麦当劳和真功夫成功的关键就在于对食品、服务及用餐环境进行标准化并将其大量复制。

有了思路就寻找出路。张广穆说干就干,开始做高速公路运营标准化的课题研究。“当时的情况,用



优质服务窗口

内外交困来形容一点都不为过。外部环境对高速公路运营管理有无实施标准化的必要存在一片质疑之声,湛江分公司内部也因为开展这一课题碰到诸多困难有些气馁,甚至有人劝我放弃。”提到当时不为大家理解的情形张广穆至今感慨万千。但是,喜欢跟困难较劲的他还是于2009年5月正式启动了标准化课题的研究,那一阶段,一向雷厉风行的张广穆自嘲成了“祥林嫂”,为了寻求更多的支持,他逢人就讲标准化,从必要性、重要性到可行性,简直成了标准化的宣讲机。

2010年4月,经过标准化课题研究人员120个日夜的奋斗,焕然一新的《高速公路运营标准化管理手册》(第三稿)问世了。这一从借鉴“麦当劳模式”而开展研发的课题,构建了湛江分公司运营标准化管理体系,其内容涵盖高速公路运营管理的全部细节。对高速公路运营管理行业而言,其指导意义可以媲美《麦当劳标准化管理手册》。一个新的运营管理机构,从筹备到开业,从资产购置到人员招聘,从员工培训到文化建设,均可参照执行。

为了有效推介湛江分公司运营

管理标准化体系,张广穆看完课题研究课题后,连夜执笔撰写了《麦当劳“标准化”启示》一文,简介湛江分公司探索运营标准化管理的历程以及标准化管理的主要成果,该文发表后并在《中国高速公路》等多家专业杂志转载。

发布、试点、宣贯、落地实施,之后的一切水到渠成。

湛江分公司着手在茂湛、渝湛路段全面铺开标准化管理。结合实际不断修订办事流程,逐步完善标准化体系。全面实施以来,共计优化完善了信息报送流程等15个办事流程;完善了数据管理员等5个岗位工作标准;新增养护站机电管理标准等15个工作内容标准;新增信息发布流程等5个办事流程。通过对OA、HOS等系统的升级改造,将其纳入办公网络操作流程,以信息化手段固化标准化管理。

以公路巡查为例,标准化体系中对公路巡查职责、内容、过程及高速公路病害发现、识别、报送、处置等工作环节都制定了详细的执行标准和处置流程。明确了路政人员对路面、结构物、公路沿线设施技术状况的巡查职责,并设定了公路沿线

设施、路面、桥涵结构物等检查标准共30多个。巡查过程中,对路政人员要怎么查、看哪里、看到什么情况要停车;检查公路病害时要怎样检查,检查哪些项目等都加以细化规定。

还用标准化的方法提炼了高速公路路政巡查作业安全五要素三部曲。对路政巡查作业的具体操作流程和标准进行分解和规定,具体分为停车靠前打灯(停)、观察清楚安全(下)、预警来车摆设施(警)、快速处理指挥好(处)、观察来车再驶离(离)五个要素,每个要素分别又有三个步骤。实施后大大提高了路政工作的安全防范能力。

2010年8月,湛江高速在路桥中心站、高桥路政中队和茂名收费站进行的标准化试点,取得预期效果。试点站队硬件设施配备齐全规范,站区面貌焕然一新;人员配置科学合理,职责分明,工作效率大幅度提高;各项制度可操作性强,工作日趋规范,收费业务水平稳步提升,顾客满意度增强;人性化管理成效显著,员工归属感、荣誉感增强。

2010年12月,试点站队之一的高桥中心站,因管理规范、业务突出被授予全国“工人先锋号”。

之后,标准化管理在全局范围内铺开,结合工作实际不断修订办事流程,标准化体系逐步完善。全面实施以来,共计优化完善了信息报送流程等15个办事流程;完善了数据管理员等5个岗位工作标准;新增养护站机电管理标准等15个工作内容标准;新增信息发布流程等5个办事流程。通过对OA、HOS等系统的升级改造,将其纳入办公网络操作流程,以信息化手段固化标准化管理。

等业务管理采用了新模式。用标准化的方法组织修订新模式下的管理流程和制度。

在接管湛徐的过程中,正是通过标准化这一法宝,在短时间内顺利实现了建设与运营的无缝对接,也正是得益于管理的标准化,湛江分公司顺利实现了对其近300公里运营里程的专业化管理,使得湛徐在短时间内步入正轨并达到较高管理水平。

2010年9月,湛江分公司也借此课题获得了第四届“中国中小企业创新100强奖”。

据广东省高速公路有限公司运营管理部有关负责人介绍,目前,广东省高速公路有限公司正根据试点单位的标准化管理成果,研发适合公司整体推广的标准化运营模式,在公司管辖的所有路段进行应用,并在全省推广。

相信在不久的将来,标准化将在广东省高速公路全面铺开,张广穆带领的湛江分公司作为高速公路运营标准化的先行者,功不可没。



出车巡查