

做向产业上游挺进的支柱企业

十年快速发展,挺进行业一流

■ 彭飞 张燕丽

在天津城建集团有这样一个企业,十年发展,不仅实现了快速扩张、效益居首、行业一流,而且面对近年建设市场的深度调整,依然满怀自信、朝气蓬勃、傲立潮头;不仅为天津的国际化大都市建设贡献了一批批具有国际水准的标志性工程,而且为天津城建集团连续十年跻身中国500强贡献了最强拉动力。当传统的经营模式面临着严峻考验时,他们快速反应、精准定位、及时转变发展方式,从单纯施工向主业主游挺进,从金融创新、管理创新、科技创新等方面进行了全新的尝试,迈出了将传统产业打造成适应国际工程项目管理趋势、与国际通行的设计施工总承包模式接轨的现代企业坚实步伐,被誉为引领集团发展的排头兵。这就是天津城建集团总承包公司(以下简称总承包)。



总承包公司总经理李树槐在杭州03省道项目指导工作

准确把握每一个发展节点

即将到来的2013年将是总承包成立十周年,从当初那个“十几个人、七八条枪”的管理型小单位,发展成为目前城建集团的标志型企业,经营业绩与规模实力均居集团之首,成为集团大型骨干支柱企业之一,总承包准确把握了每一次发展机遇,成就了一次次的上水平。

总承包公司总经理李树槐说:“总承包公司运行一开始,就面对着市场,在市场上求生存、求发展,说容易做起来很难,这不仅需要一定的实力,而且需要适宜的思路,对于一个刚刚起步的弱小企业来说,只能凭借自己在思路上的务实与创新,在寻求市场机遇中求得生存,实现发展。回顾公司十年自主发展之路,我们主要抓住了三次机遇,经历了四个阶段。”

在第一个阶段,选准进入角度,走向稳步发展。2003年,天津市以海河综合治理为龙头的城市基础设施建设新高潮,机不可失,企业果断地制定了“抢入海河市场,辐射其他领域”的经营战略,在强化海河改造市场开发的同时,集中公司有限的力量组建了海河项目部和专业施工队伍,在集团中率先进入了海河旧桥改造施工领域,并于当年完成了首座旧桥狮子林桥的

选准进入角度,适时转型变体,把握市场机遇,顺应环境骤变,步入持续发展。

抬升改造任务,其后又相继中标并承建了金汤桥、北安桥、光华桥、解放桥等海河旧桥的改造工程;2004年,积极进入开发区建设市场,成功建设了开发区第九大街西延工程互通立交。与此同时,又相继中标承建了京沪高速、京汕高速、京津高速等一批高速公路的建设工程,并成功打入了外埠建设市场。从2003年到2005年,公司施工产值以年增20%左右的幅度递增,不仅在市场上站稳了脚跟,而且在稳步发展的路上迈出了坚实的一步。

在第二个阶段,适时转型变体,拓展发展空间。2006年,总承包成功中标并承建了海河富民桥工程,该工程不仅施工难度大,而且技术含量高,建设这样一座高难度的大型跨河桥梁,对总承包公司的自主施工能力来说,既是一个难得的机遇又是一个严峻的挑战。企业抓住这个契机,乘势强化公司的自主施工能力,实现企业由“单一型”到“综合型”的根本转变。集中公司的精干管理力量,组建起规模大、功能齐全的施工项目部,在近20个月的艰苦施工中,组织了广泛的工艺创新和技术攻关,边干边摸索,边总结边提高,终于第一次完全依靠自己的力量建成了这座高难度的跨海河大桥,不

仅荣获国家建设工程银奖和市“海河杯”金奖,同时也创造了良好的经济效益与社会效益;尤为重要的是,总承包终于走出了单一“管理型”的狭小空间,向着施工、管理“一体化”综合发展的广阔天地迈出了关键性的一步。在其后的几年中,又相继建成了天津机场大道立交桥、海河国泰桥、塘汉快速路跨永定新河大桥以及宁波市甬甬路立交桥等多项大型结构工程,并荣获多项国优、市优奖项,这时的总承包公司已成功实现了企业发展中的转型,以愈加强劲的自主施工能力和管理能力,跻身于集团大型骨干施工企业之列。

在第三个阶段,把握市场机遇,实现企业发展。2008年年底,在全球性经济危机的大背景下,国家以扩大内需拉动经济增长,对施工企业来说是一个普遍的利好;加上企业多年来在主动适应市场上的不懈努力,在市场上主动取得了重大突破,特别是造价达12.2亿元“BT”项目的做成,使总承包大大拓展了发展空间。不失时机地确立了“抓住机遇,应对挑战”的发展思路,乘势而上地把企业发展跨越性地向前推进一步,使企业实力与规模都跃升到一个新的水平。从“稳步发展”过渡到“加速发展”,是一个巨大的自我突破,总承包一方面统一全员思想,一方面调整工作布局,同时加强了施工的规模组织与规模创效,深化了全方位的管理运行,在全公司形成了加速发展的共识,营造全员奋斗的浓厚氛围。到2009年年底,公司施工产值超过18亿元,增幅达50%,经济效益也实现了同步增长,成功迈出了加速发展的第一步;2010年再接再厉,在“持续发展,稳步攀升”方针的主导下,加速发展运行更加顺畅,经营效果进一步攀升,到这一年末,公司施工产值突破了20亿元大关,并实现了经营效益的同步增长,以不容置疑的经营业

绩和企业实力跃居集团首位。

在第四个阶段,顺应环境骤变,步入持续发展。2010年底,国家实施宏观调控,金融政策开始收紧,使建设市场呈现出萎缩的态势,市场氛围陡然严峻起来,施工企业开始面对市场的巨大压力。总承包冷静分析了市场变化的特点,重新审视了企业应对客观变化的前景与对策。2011年,实事求是地提出了“多元经营、创新发展”的新思路,确立了“投资引领”与“主业拓展”两大支点,并在这一思路主导下,实施了诸如转变观念、调整机制、增强内力等一系列工作对策;2012年,进一步提出“稳步增长,持续发展”的指导思想,把公司工作转变到“投资建设一体化”运行上来,既发挥施工主业的基础作用,又发挥投资建设的拉动作用,把经营思路的拓展与发展方式的转变统一起来,以二者的互促互进充分拓展企业发展的市场空间。发展思路的主动调整,使公司从“快速”发展平稳过渡到“持续”发展上来,在市场低迷条件下,不仅保持了公司快速发展基础上的领先优势,而且为此后新一轮大发展积蓄了后劲。

十年来,总承包在经营思路上的务实与创新,使企业自主发展之路越走越宽广。公司先后承建市内外市政基础设施建设工程近200项,全面进入了天津城市建设各领域,承建的重点工程主要包括:改造、新建海河大桥9座;承建城市大型桥梁24座;承建高速公路19项;建设大型污水处理厂3座;组织顶升平移特种技术工程10项,成功确立起企业在天津市城建市场的应有地位;同时,公司还成功涉入10省市的外埠建设市场,基本形成了以天津市为中心、辐射全国的全方位发展格局。总承包公司经过十年的自主发展,已由集团中最弱小的企业,成长为集团大型骨干支柱企业之一,成为集团施工企业的排头兵。



滨海国际机场大道立交桥

始终紧紧抓住管理要素

李树槐说:“总承包公司创建之初,是以施工管理为主业的管理型单位,管理作为企业运行的基本手段,从一开始就决定着企业的生存与发展,因此,在公司运行中,我们始终紧紧抓住管理要素,不断深入地夯实这一主观基础。回顾公司十年管理走过的路,我们主要抓住了四个方面的务实与创新。”

其一是项目管理模式的务实与创新。在施工企业,项目是最基础的环节,项目管理也是最基本的管理。公司管理运行从一开始就直接做到项目,不要中间环节,并在多年管理运行中,创造并完善了“委托完成”、“组织完成”及“自行完成”三种项目管理运作方式,在集团中率先建立起较为完善的“扁平化”项目管理体系。随着企业发展,公司中“三级”管理方式的出现,因地制宜地对分公司的管理职权、管理方式进行调整改造,使之由一级组织职能成功地转型到对项目的管理职能上来,转变为公司对项目管理手段的延伸;企业还依据任务下达主体的

包括管理模式、经营管理方式、管理思路方法和人才管理机制的务实与创新。

不同,建立起项目管理交叉运行、互补互促的运行网络,创造出公司独特的“层级”式“扁平化”管理新模式,并创造了“直线式”与“交叉式”两种相互补充的运行方式,建立起独具特色的项目管理体系,不仅强化了管理效能,也不断夯实了企业发展必备的管理基础。

其二是经营管控方式的务实与创新。施工企业创效的基础在项目,为不断提升项目创效能力,提高企业经济运行的质量,企业在多年实践中,总结出一套以“二次清单”为主要形式的经济运行管控方式,以此控制成本、增创效益。运行中,不断改进并完善这一方式,逐渐形成了公司及分公司对项目、公司对分公司、项目对施工队四个层面的具体操作内容与方法,在不同的层面上层层进行预算分解、层层压实经济责任、层层履行管控职责,有效提升了企业创效能力,为公司连续十年盈利无亏损打下了坚实的基础。

其三是管理思路方法的务实与创

新。施工企业向管理要“效益”,必然要求管理运行由“粗放式”向“精细化”转变,为加速这一转变,总承包引入先进管理理念,结合多年实践,建立并逐步完善了“集中控制、区域管理、条线监控”的管理思路,并把这一思路付诸实践,使之成为公司管理运行的“十二字方针”。在管理运行实践中,以“集中控制”,在关系企业经济命脉的关键环节加强集中管控,确保企业经济运行的有序与有效;以“区域管理、条线监控”,在项目管理与职能管理两个角度,强化“区域”、“条线”管控,以“集中控制”为纲,以“区域管理、条线监控”为目的,编织起横到边、纵到底的管理网络,以管理到位、管控有效的管理运行,为公司十年来的持续稳步发展,构筑起扎实可靠的管理运行基础。

其四是人才管理机制的务实与创新。企业管理的核心在于人才;为打破国企人才机制“官本位”的制约,改变人才发展“独木桥”的困扰,在多年探索的基础上,2007年,企业把“项目经

理职业化”这一行业中议论多年的课题付诸实践,着手建立人才管理新机制。在这一过程中,把务实与创新相结合,自主确立了机制建立及运行的内部规则、考核评价的实施方法以及相关的阶段、程序与步骤,到2009年,机制建立起来并投入运行;2011年,又顺利实施了机制运行的第二周期运作。在这一机制的建立、运行过程中,自主评聘了三个级别的内部职业项目经理(书记)队伍,成功搭建起人才锻炼成长的平台,为人才与企业的共同发展注入了新的活力,更为企业当前发展与长远发展提供了强劲的动力支持。

十年来,总承包在管理上不断自我调整、自我完善,扎扎实实做好自己的事,使总承包公司在管理上始终走在集团的前列。多年来,公司荣获国家及市、部级管理类奖54项,综合奖6项,2011年,公司荣获全国工程建设质量管理优秀企业称号。管理上的务实与创新,使企业自强发展之路越走越

坚持走科技兴企之路

在结构工程、道路工程、综合工程三方面增强自主创新发展能力。

科技是第一生产力,施工企业更是如此。总承包公司在十年发展中,紧密结合结构、道路及综合工程等施工主业,始终把住科技务实、创新这个基点,坚持走科技兴企之路,促进了企业自主创新发展能力的不断增强。

结构工程方面,作为公司的施工主业,不断发展自己的结构施工技术能力。2006年,在富民桥工程中,首次探索了“单塔独柱空间索面自锚式悬索”施工新工艺,创造了多项技术专利,荣获了市“海河杯”金奖,并被评为国家优质工程30年精品工程;2008年,在塘汉快速路跨永定新河特大桥工程中,广泛应用建设部推广的9项25子项新技术及光纤光栅自动测温监控系统等先进科技,创新了“矮塔斜拉桥先梁后索”施工工艺,创造了多项技术成果,其中《永定新河特大桥关键技术研究报告》成果,已通过市级鉴定并达到国内领先水平,该成果获国家级科技创新成果一等奖,该工程也荣获了“鲁班奖”;此外,在海河国泰桥工程中,首次采用“桁式拱肋钢主梁三跨中承式拱梁组合”桥形式,并取得了《梁拱组合结构施工新技术研究报告》成果;在北京玉带河桥工程中,成功进行了《矮塔斜拉桥设计施工成套技术研究》,这些成果均已通过市、部级鉴定,达到国内领先水平,并分获市级科技成果三等奖及国家协会科技创新成果二等奖。

道路工程方面,作为公司的施工主业,不断发展自己的道路施工技术能力。2007年,在国道112线探索了《双向水泥搅拌桩在公路中的应用》;2009年,在集疏港公路二期南段工程中尝试了超软基道路路基加宽施工工艺,创造了《超软基道路路基加宽施工技术研究报告》成果,已通过集团鉴定并达到国内先进水平;2012年,在唐津高速公路扩建工程中,进行了《泡沫轻质土在台背回填工程中的应用研究》,成功破解了施工难题。在路面施工中,凭借自有沥青混凝土拌和能力和摊铺施工能力的传统优势,在津汕高速、天津大道等路面施工中建立起自己成龙配套的路面施工能力。近年来,企业坚持走科研应用一体化发展的路子,开发了浇注式沥青混凝土新产品,广泛应用于钢桥面铺装,获得成功,并获市级科技进步成果一等奖;企业还成功开发并应用了胶粉改性沥青混凝土、抗车辙剂沥青混凝土及彩色沥青混凝土等新工艺,既满足了市场的多样化需求,又增强了路面施工的竞争能力。

综合工程方面,从主业拓展的整体要求出发,不断发展自己的综合施工技术能力。2003年,首次把“顶升平移”技术应用到天津海河综合治理旧桥改造工程,在狮子林桥整体抬升改造施工中首获成功,其后,又完成了北安桥抬升改造工程,开创了“顶升平移”技术在城市旧桥改造中应用的首例;2004年,首次尝试组织了津东农商营业楼整体迁移工程,并获成功,开创了天津市大型建筑物整体平移施工的先例;2008年,主持了天津西站站楼整体迁移工程,在纵横平移175米后,至新址再垂直顶升2.9米,成功开创了天津百年历史建筑物整体平移顶升施工的先例;《天津西站站楼整体迁移关键技术研究与应用》成果,也已通过市级鉴定,达到国际先进水平,该项成果还获得国家级科技创新成果一等奖及市级科技成果二等奖。多年来,企业先后组织“顶升平移”专业施工十余项,获得专业研究成果3项、市级以上工法3项、专利2项并多次荣获市、部级科技创新成果奖,不断巩固了在这一施工领域的领先地位。近年来,在南北水调中线一期市内配套工程中,首次尝试并应用了《超大型管幕箱涵顶进施工技术研究报告》,该成果已通过市级科技鉴定,达到了国内先进水平。

十年科技务实创新,加速了企业施工技术能力与水平的不断提升,把企业发展建立在不断强劲的科技基础之上。十年来,公司共获得各种荣誉奖项159项,其中,国家级奖39项,部、市级奖120项;工程类奖33项,其中“鲁班奖”3项;技术类奖24项,其中科技进步、创新奖11项;此外,还创造施工工法19项,专利10项。去年,公司荣获国家优质工程30周年突出贡献单位称号,标志着总承包公司在科技兴企,向自主创新求增长、求发展的路上,不断上升到新的高度。

天津城建集团董事长李凯建对总承包的发展之路感慨良多,他说:“十年,只是一个大型企业的初创和成长阶段,总承包公司还有很长的路要走,任重而道远。更为重要的是,当初设计它时,绝不是要为集团简简单单地多增加一家企业。”展望未来,李凯建对总承包公司充满期待:“持续向产业上游挺进,向相关领域拓展,向二三线城市延伸,向发达富裕地区渗透;不断形成鲜明的经营理念、独具特色的竞争优势,精心打造‘天津城建总承包’品牌形象,把优势做优,把企业做强,把规模做大,继续向集团其他企业输出成功经验和创新样本。我们相信,在第二个、第三个十年中,总承包公司仍然是集团最具潜质、最有活力的支柱企业,仍然是实现特级资质的主力军、推动发展的发动机、实施投资拉动战略的强劲引擎。”



解放桥开启