

守初心持续建强 谋高远弘毅文明

——中国建筑西北设计研究院党委副书记、总经理王军改革纪实



王军:中国建筑西北设计研究院党委副书记、总经理;英国皇家特许建造师、国家一级注册建筑师、正教授级高级工程师、高级室内建筑师

李杰

中国城市化率从建国初期不足11%到2019年的超过60%,在70年的这一进程中,建筑设计行业始终发挥着重要作用。设计单位作为推动城镇化建设的重要力量,为城市形象、人民宜居环境和生活品质的整体提升做出了积极贡献。中国建筑西北设计研究院有限公司(以下简称“中建西北院”)是建国初期国家组建的六大区建筑设计院之一,作为西北地区成立最早、资质最全、规模最大的甲级建筑设计单位,68年来以“工匠”精神,坚守“中华建筑文化的传承、弘扬与创新”之路,在城市整体风貌塑造、城市品质形象提升、人民幸福空间拓展和推动国家城乡建设事业等方面发挥着重要作用,是建筑文化的弘扬者和行业改革发展的推动者。

坚守初心 履行责任

中国工程院首批院士、中国工程设计大师张锦秋是我国建筑工程领域杰出的科学家,在陕创作60多年。她曾这样总结:“建筑是百姓生存的空间,建筑是石头的书,建筑是凝固的音乐”,深邃透彻地反映了优秀设计人对建筑的理解,也诠释了他们的初心和使命:既要以为人民为中心、造福于社会,又要有文化的自觉、自尊、自信和对建筑艺术的执着追求。

这份初心既抽象、又具体;既属于个体、也属于集体。设计师成为了建筑品牌、企业品牌的主要创造者、代言人,是推动企业发展的主要力量源泉。也因此,建筑设计单位的领导者多是从设计一线产生,他们既懂管理和市场,又懂技术和文化……中建西北院党委副书记、总经理王军就是由技术岗位走向企业管理岗位、由一线设计师转型为企业领导者的典型代表。

王军,英国皇家特许建造师、国家一级注册建筑师、正教授级高级工程师、高级室内建筑师。1995年,到中建西北院华夏建筑设计研究院(原名华夏建筑设计研究所,由张锦秋院士创建),追随张锦秋一起进行建筑创作。此后的18年间,他在传统建筑、博览建筑、商业建筑综合体、居住建筑及室内装修设计等领域进行了深入研究与探索。自2000年以来,先后主持设计了西安大唐芙蓉园、曲江池遗址公园、延安革命纪念馆、大唐西市商业综合体、西安人民剧院加固修整、西安楼观中国道文化展示区等60余项大中型项目,其中与张锦秋院士共同主持的项目就有10余项。

丰富的创作实践,让他认识到,传统建筑

设计的精义,尤为重要的是对建筑中“式”“风”“意”三个层次的概括提炼。比如,黄帝陵祭祀大殿和天人长安塔,这两个都是无据可考的创作,历史上并无具体建筑形式遗存。在张锦秋的引领下,建筑师们翻阅古籍、调研讨论,凭借着多年的传统建筑创作经验,设计出了具有传统神韵的建筑作品。他的作品曾多次荣获国家和省部级奖,个人也获中国建筑集团公司“十大杰出青年”“中国当代优秀青年建筑师”“中国青年建筑师奖”等荣誉。

作为总经理,王军把绝大部分时间和精力花在思索如何将企业战略落地、企业的高效发展等问题上。对于经营,他的理解是“对双方诉求的约定,继而兑现各自诉求的过程”和完成“做出承诺、兑现承诺,保障需求、满足需求,共创价值、共赢共生”的循环。兑现,具体讲就是讲诚信,提供优质的作品或服务。同时要履行中央企业应有的责任,做有社会责任、有国家情怀的企业。

中建西北院也始终坚持以党的建设引领各项工作,以文化滋养企业,注重品牌建设,奉献社会,服务民生;作品始终以安全、经济、适用、美观和协调、绿色、可持续为主基调,注重社会效益、经济效益和综合效益;始终坚守文化自信和对中华建筑文化的传承创新,创作实践中以传统和现代相结合为创作路径,积极探索。68年来,企业始终保持着稳健的发展态势。

洞悉本质 推动改革

把握行业发展大势,洞悉企业发展本质,做出科学决策和部署。找差距补短板,力求实效,稳步推进各项改革。

质量是企业持续发展的基石,是做百年老店的“根本”;只有“根深蒂固”,企业才会“枝繁叶茂”。作为企业战略的忠实推动者,王军深刻地认识到,质量的保障和提高必须有人才、科技和现代先进设计手段的支撑。为此,他以市场需求为目标推动改革,以向社会提供优质产品或服务为价值创造导向,在夯实企业的“根”上做文章,统筹协调推动了整体性、系统性、协同性的改革。

首先是完善服务体系,明晰职能部门的工作边界和工作目标,“一站式”解决问题;二是改革院技术质量管理体系,成立建筑、结构、机电、工程管理等专业技术委员会,强化产品技术的高质量把关和前沿技术的研发与引领;三是进行科技创新机制改革,打造有目标、有支持、有考核、有考核结果兑现的科研体系;四是以专业化发展和价值贡献为导向,进行机构重组、资源整合,发挥集合优势。在“大经营”和“大科技”支撑下,形成了“二级建筑设计院+名人工作室(青年创作室)+研究中心”的多层次机构模式;同时大力推进信息化建设,实现设计协同的高效、精准。党建引领,培育文化滋养品牌等,并在全院实施“卓越绩效”模式,在人才、科技、质量认证体系建设等方面发力,推动企业管理质量全面提高,因此也使企业荣获“陕西省质量奖”。

改革举措为企业之基保驾护航,强化了能力素养,为企业高质量发展注入了强心剂。

当前,通过建筑业产业化升级来促进经济的发展已成为共识;推行工程总承包、培育全过程工程咨询等是大势所趋。建筑设计作为建筑业产业链条的前端,设计院需要提前布局实践,走好产业升级的第一步。

中建西北院注重从设计的高端开始,对全生命周期、全产业链进行总体设计,以集中有效资源高效快捷地实现目标,为业主提供“一站式”服务。早在2011年,就创新性地提出和践行了“两全一站式”商业模式,探索建

筑“全生命周期”“全产业链”所有问题的“一站式”解决方案,大力开展全过程的工程咨询、以设计为龙头的工程总承包等多元业务。

王军介绍说:“在总投资额200亿元的西安幸福林带项目中,通过先进设计理念、技术和先进管理的集成应用,有效聚集、整合并管理了包括地铁、市政道路、景观园林、地下管廊、海绵城市、智慧城市、绿色生态等诸多资源,在产业链中创新价值链,实现整体优化解决,做到从设计和施工的工期可控、成本可控。既确保质量,又节约资源、创造财富。”

一流企业做标准,二流企业做品牌,三流企业做产品。王军强调:标准就是价值。要走得远,企业必须以质量为核心,以创新为动力将“作品”升级为“产业”,将“产业”升级为价值,增强聚合竞争优势,走出自己的“价值型”特色品牌发展之路。

平台赋能 筑强力量

“功以才成,业由才广。”改革主要体现在能否调动人的积极性和创造性和保障人才价值的实现。如何将企业的初心转化为每个设计师的个人初心,构筑起强大的初心力量实现企业的可持续发展?这也是王军一直在思考的问题。

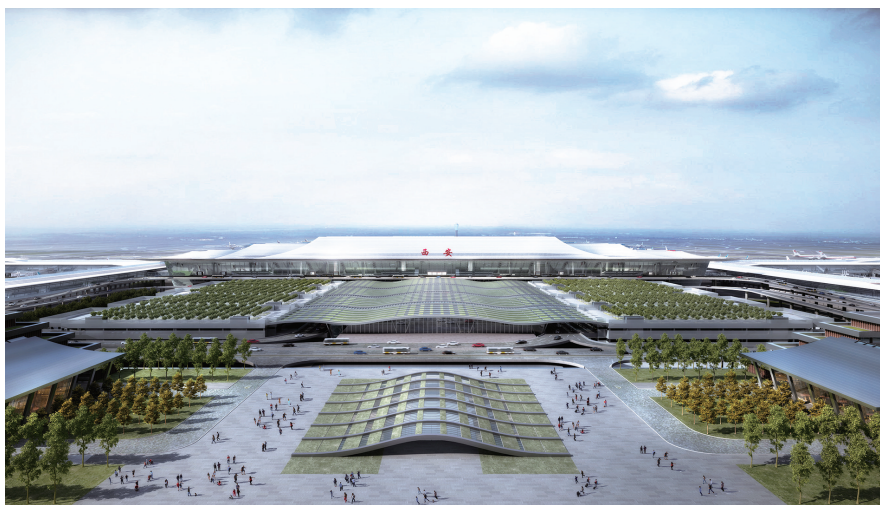
王军介绍说:“推动改革主要是围绕‘如何激励人才’主线;‘赋能’员工,打造价值共创、利润共享平台;建立起‘共享利润’机制,建立企业与员工命运共同体。”让员工们有了更多的获得感、满足感和幸福感。从机制上

作互动,携手开拓国际市场;对接各类合作方,融入和服务国家经济发展大格局;参与各类学习、协会商会的考察交流,各类行业高峰论坛等活动,分享和获取前沿信息……企业始终保持着“向外看”的开放思维。

中建西北院正以“三大”战略思维、“四个一”战略路径和“四位一体”“四性融合”的城市发展新理念,勇立潮头,改革创新。一方面以思维的革新、体制机制的激活、组织构架的合理布局与整合来调动各方积极性与整体联动,持续推动全员性的赋能与创新。另一方面也始终强调人才是设计院第一资本、科技是第一生产力的战略支撑作用,并始终坚持差异化聚焦战略、平台战略思维和管理工具的灵变运用。

“尽管改革很难,但在新的时代,我们只能登高望远。”“面对百年未有之大变局之中国、之世界,我们需要以世界眼光,站高看远,想透谋实,以更加开放的自信谋划未来,迈向世界。”这反映出王军面对现实的韧性,而又诠释着企业家应有的远见、胸襟和责任。

改革开放40多年,国家从“站起来”到“富起来”,现正向“强起来”拼搏前行。中建西北院也开启了发展的新篇,由过去相对封闭的企业组织向开放的平台型组织转变;形成了以“和谐传承共生,合作创新共赢”为基本内涵的“和合”企业文化;形成了以大型工程设计、工程总承包、全过程咨询为主要战略支撑的“1+N”的业务发展模式 and “1+M+N”的区域布局模式;具备了“全产业链”和“全价值链”优势。陕西省质量奖如是评价:



西安咸阳国际机场三期扩建工程东航站区规划暨东航站楼

激发了员工们的责任感,调动创造创新的积极性。

改革的动力源自于他对建筑的热爱和使命。改革始终以“人”为中心,以创造价值为主线,以提升企业能力和素养为目标。在问及建筑师向管理者转变过程中,最大的改变是什么?王军这样说:“以前是实现个人或小团队梦想,现在是要竭力为更多的设计师圆梦,以企业治理能力和水平的提高来实现他们的梦想。”他表示将通过体制机制的改革,来保持对外部的敏锐;通过各类不同层级平台的打造,来为更多的设计师赋能,营造更好的环境生态,以此来汇聚和放大大众的初心,向社会奉献更多的精品,推动企业发展战略的实现。

灵变创新 走向未来

“志之所趋,无远弗届。”中建西北院与世界24个国家和地区的有关单位开展合作;践行国家“一带一路”倡议,在哈萨克斯坦等国家开展设计业务;与中国电建等单位签署“搭船出海”协议;与中建中东公司等系统单位合

“引领绿色设计行业标杆”“‘和合’引领创新发展的楷模”“行业供给侧改革创新发展模式的典范”。

未来的30年,预计中国城镇化率将逼近80%，“一带一路”倡议实践稳步推进、区域协同发展、都市圈、城市群、城市带和中心城市的建设等,都为建筑业提供了广阔的市场。“央企建筑设计院具备知识、技术、人才等方面的创新要素,储备着结构调整的动能,无论是在企业优质发展,还是在推动建筑业产业升级中,都有着自身独特的优势,而党建引领亦将持续发挥着不可替代的重要作用。”王军对未来的发展充满信心。

作者简介

李杰1983年出生,男,贵州省兴义人,文学学士,管理学硕士研究生。中国政研会年度重点课题——《陕西省加强企业人文关怀和心理疏导研究》课题组副组长、课题负责人。