

用信念托举光荣与梦想

——天津第二市政公路工程有限公司发展纪实

■ 杨子扬 彭飞

深化企业改革是当前国有企业的首要任务,也是天津第二市政公路工程有限公司(以下简称“二公司”)近几年来不断探索实践的重大课题。改革的目标就是要使企业形成适应市场经济要求的管理体制和经营机制,而优化资源配置就是提高企业市场竞争力的重要手段之一。尤其是在二公司拿到全国建筑行业工程质量最高荣誉“鲁班奖”后,才让人深刻体会到一个有信念的企业,是如何坚定地走在行业的前列,用智慧和信念去托举光荣与梦想的。



二公司承建的京津塘高速公路4标段施工现场

创新经营理念,抢抓市场机遇

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。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。为此,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”的经营理念。

几年来,二公司坚持自主施工的原则,自主施工规模逐年加大,直至90%以上的工程都是自行完成。这一做法不但降低了资质在使用过程中的经济、社会风险,而且也提高了职工的施工能力、组织水平。同时,也达到了现场施工不失控的效果。

对建筑企业来说,技术水平是体现其综合实力的核心竞争力之一。二公司确定了“明确目标,突出重点,推动工程创优有序开展,加快确立品牌优势”的总体要求,并要求所有项目

在开工之初就要确定创优目标,确保工程创优工作能按计划、有步骤、有成效地开展,强化工程创优过程控制和跟踪,全面提高工程创优水平。一系列措施的制定和落实,取得了良好成效,二公司多次获得全国、省部级等各类奖项,并于2013年因承建张贵庄污水处理厂而再次获得了全国建筑行业工程质量的最高荣誉——“鲁班奖”。

“现场就是市场”这一观念的深入人心,对二公司在市场中立足,谋求发展载体,甚至争取好的市场环境,都起到了非常积极的作用。经过几年的奋斗和积累,二公司的道路桥梁、深基坑施工和污水处理设施建设能力以及为政府做劲、为业主服务的能力,在天津基础设施建设市场具有了一定的信誉和影响力,为其继续把

握市场,承担大项目好项目奠定了坚实基础。

面对国内经济形势趋紧,在政府加快国有企业改革改制步伐的形势下,市内项目极为有限且大型综合项目越来越多,项目投融资方式逐步向BT等项目转变以及评标原则可能进行重大调整等变化,给施工企业带来了巨大的压力和新的考验。二公司要想生存、发展和壮大,唯有抓住市场机遇,才能闯出一条自己的发展之路。

经营开发不只是一个部门和几个人的工作,市场开发的效果和企业经营管理的诸多环节息息相关,相辅相成,所以,二公司始终强调全员参与市场开发,调动一切可以调动的力量,利用一切可以利用的资源,形成合力,集中优势,提高中标率。为此,公司领导班子成员除主管工作外,同

时承担开发工作任务,确定每个人的主攻方向,充分利用各种社会资源,主动出击,多方联系,和相关的规划、设计、建设、咨询等单位保持良好的沟通,不断拓宽信息渠道。

二公司根据市场变化,及时调整开发战略。他们不仅考虑中标工程的数量,更注重中标工程的“含金量”;既有管理型工程的开发,更注重适合自行组织、创效空间更大的工程的开发,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。与此同时,为满足企业发展需要,满足员工个人发展的需要,公司出台了《获取执业资格的奖励办法》,并加强信息跟踪,完善信息管理,降低投标风险,积极参与外埠工程投标,订立市场开发部门的工作准则等企业策略。

提升综合实力,提高经营水平

打造并提升企业的品牌优势始终是二公司的战略重点之一。“创名牌”,关系到企业在市场上的竞争能力和经济效益。建筑业企业的名牌产品,就是精心打造的高水平工程,“鲁班奖”工程实际上就是建筑业企业的名牌。自中标张贵庄污水处理厂工程后,公司领导班子意识到这是提升企业综合实力,创建品牌工程的良好载体,当即确立了“誓夺鲁班奖”的创优

目标。公司还成立了由董事长、三位副总经理负责、五个部门直接参与的创优工作领导小组,并将目标逐一分解,明确分工,落实到人。

虽然二公司圆满完成了多个大型污水处理厂工程的建设,但是面对张贵庄污水处理厂,二公司上下毫不懈怠,而是站在新的起点,力争实现新的超越。项目部建立了完善高效的管理体系,制定了周密严谨的保

证措施。通过“明确目标,完善管理”、“加强策划,强化落实”、“动态管理,过程控制”的管理框架,量化分解,责任到人,极大地调动了参与人员的工作积极性。施工中注重工程的总体策划、分部的专项策划、细部策划的落实,强化过程管理,规范操作,对施工各部位、环节进行动态控制,保证工程施工稳定,实现了预期的目标。最终,经过公司领导班子的协调指挥、项目部的精心施工以及机关职能部门通力协助,二公司顺利立交桥(承建)、机场大道立交(参建)之后,再次获得了“建筑工程鲁班奖”。

二公司全员在争创“鲁班奖”的实践中深刻地认识到,建筑工程质量综合体现了企业的经营管理、科研技术水平,因此提高工程质量是增强企业素质的主要内容,是企业增强建筑市场竞争能力和企业提高经济效益、社会效益的关键。通过创建活动,二公司也切实强化了各项管理,提升了工程质量水平,增强了企业的整体素质,树立了企业品牌和市场信誉。

不断提高经营水平是企业的核心目标。在施工任务压力巨大的情况下,加强经营工作更显得尤为重要。为此,二公司通过深入开展增收节支活动,一方面广开渠道,加大市场开发力度和结算工作力度,一方面严格控制成本费用支出,加强盈亏成本分析,强化成本预算控制,取得了一定成果。

几年来,二公司一贯坚持自主开发、自主施工的方针。据了解,2013年自主施工合同占新签合同的93%,在集团子公司名列前茅,保证了企业利润实现,得到了集团领导的充分肯定和推广。2013年,滨海新区项目份额有所增加,占新签合同额的15%。同时,公司以蓟汕高速为载体,涉足了投融资领域的项目施工,为今后建筑市场向投融资领域的转型积累了经验。二公司还和市政设计院联合,涉足了EPC模式的项目施工。合同额虽然不大,但也积累了一定的EPC工程总承包的经验。此外,二公司还采取了一系列措施进一步加强对内、对外结算工作,在施工任务严重不足的情况下,实现了增收,保证了公司利益的最大化。

近几年,随着经营理念的不断完善和经营意识的不断提高,二公司上下都在充分的节约挖潜,最大限度地减少利润流失。从二公司来看,改善了贷款结构,2013年没有发生小额贷款,仅此一项就比2012年减少财务费用500万元。而从分公司来看,一些做法节流成效明显。比如,有的分公司成立自有施工队,结合以往施工经验,发掘利润潜力,将利润大、工艺易掌握且工程量不能直接体现的施工项目自组进行施工,如堵漏、植筋、降水、铁构件加工安装、内外防腐涂料等。这样既把核心技术掌握在自己手里,也大大降低了成本。

推行系统管理,深化企业改革

二公司全面推行系统管理的目的就是要要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。通过近四年的不懈努力,公司的系统管理在2013年开始从建立健全体系向精细化管理转变。这一转变在经济管理工作中尤为明显。

在经济管理上,二公司通过每年年初召开经济工作会,确定全年的经济工作管理思路和分公司的经济管理目标;通过《项目实施规划书》的制定审核,确定项目部的经济管理目标;通过年终召开经济工作总结分析会,总结经验,查找漏洞,整改提高;通过每月召开经理办公会和日常定期开展巡回办公,并根据各个工程的不同特点和经营状况,实行重点工程经济分析会制度,把问题解决在萌芽时期。这些措施体现了公司经济管理措施的完善和管控能力的提高,切实保证了各分公司经济运行平稳,逐步减少和杜绝了管理漏洞。

同时,在精细化管理上,企业从制度建设入手,加强成本预控和过程管控,从源头降低工程成本,并减少非生产性开支,提高工程创效能力和企业经济效益。

为进一步深化企业改革,推动资产重组结构调整,促进优良资产向优势企业集中,帮助困难企业解困与重组,二公司根据实际情况,积极稳妥地开展了对水泥混凝土制品分公司和第一沥青混凝土分公司的改革重组工作。

对水泥混凝土制品分公司,公司采取了分流安置的办法。作为全国仅剩的一家国营水泥混凝土制品生产企业,水泥混凝土制品分公司可谓是内外交困。外部,水泥混凝土制品行业门槛较低,市场极度饱和,竞争激烈程度可想而知。内部,分公司在生产能力上,因拆迁搬迁后场地狭小,满足不了管材生产和存放的要求;在技术能力上,虽然增加了新型设备,但与原有设备不配套,无论是设备改造还是购置成套设备,成本都过高;在管理能力上,人员老化,平均年龄超过50岁。综合以上各种因素,公司经过慎重考虑,决定撤销水泥混凝土制品分公司,对分公司职工进行分流安置。在分流安置过程中,公司按照有利于企业发展、有利于队伍稳定、有利于员工利益的“三个有利于”原则,妥善安置分公司员工,激发了员工的工作热情,实现了平稳转型。

对第一沥青混凝土分公司,二公司采取了资产重组的办法。主要原因是第一沥青混凝土分公司的大部分人员设备在2006年并入到总包公司后,剩余的少部分人员设备无论是生产能力,还是技术水平都较低,市场销售持续萎缩。同时由于资金回流迟缓的原因,生产成本大大增加。国有企业的运作机制与民营企业相比已经没有竞争优势。因此,为适应市场的发展和集团工作的要求,经公司董事会研究决定,第一沥青混凝土分公司并入机施分公司,目的是整合资源以发挥资产的最大效应,降低生产成本,提高国有资产保值增值率。合并后,经过近一年的磨合,沥青生产已与项目施工有机地结合起来,缩短了管理链条,大大提高了企业资源的创效能力。

项目管理不仅仅是完成成本管理责任,实现盈利,还要树立良好的企业信誉,干一项工程,交一方朋友,占一片市场。这是二公司提倡“现场就是市场”的目的。强烈的现场服务意识使二公司在各种重点工程的关键时刻能够抢得上、拿得下。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他们来施工。例如:北洋园项目的业主对各项工作的要求极为严苛,所以在建设之初公司的压力非常大。但是,二公司在施工中迎难而上,积极配合业主,做好各方面的协调工作,精心组织施工,圆满地完成了施工任务,最终得到了业主的一致好评。

质量是企业的生命,也是企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝。作为施工企业,要想在市场上立足,最重要的是要有自己的精品工程,要有明确的创优目标。因此,二公司近几年来都把提高企业信誉、树立企业形象当做大事来抓。在全面提高广大员工的质量精品意识的同时,制定明确的创优目标和措施,通过优化施工方案、科学组织施工、健全质量、安全、文明施工等保障体系,高水平建设精品工程,树立良好企业形象,巩固市场占有率。



二公司承建的河南德商高速公路工程施工现场



代会进行换届选举
二公司召开党

号线11标项目施工现场
二公司承建的地铁5