

“海螺”有支中国铁建劲旅

——十九局集团一公司第七项管部水泥行业基建市场七年搏击纪实

蔡庆荣 张 玲

市场狭路,必有勇者;创造文明,必为智者。

当一座座高楼拔地而起的时候,当一座座称雄摘冠的桥梁沟通美好未来的时候,人们必然会惊叹那些创造者的智慧与奉献,也不会忘记,构成这些建筑物骨骼的钢筋与水泥。

水泥,为现代化建设注入了生机与活力,为社会的进步与发展浇灌出灿烂的文明。在中国铁建麾下的大建设大军中,恰恰有一支为浇灌现代文明不懈奋斗的劲旅——十九局集团一公司第七项管部,他们连续七年搏击在中国乃至亚洲知名的海螺水泥集团建筑市场,坚守并不断开辟着这方市场宝地,在创造与拼搏中为中国铁建争光创誉。

与海螺同发展

安徽海螺水泥集团,拥有资产近200亿,每年以近20亿元的规模在扩大生产。自2000年以来,海螺企业先后在上海、浙江、江苏、广东、广西、湖南、江西等省市,建立了十多个大型水泥生产基地,水泥销量10年位居全国榜首。广阔的销售市场与雄厚的经济实力,使其成为中国名副其实的水泥业巨头,也成了目前亚洲最大的水泥熟料供应商。随着中国现代化建设步伐的不断加快,海螺水泥集团牢牢把握历史发展机遇,实现着自己做大做强目标。

龙头企业的发展必然带来新的发展机遇,必然惠及更多的企业共享成果。2001年初,十九局集团一公司第七项管部,因为一次偶然的机遇参与并中标了海螺集团南京浦口水泥厂的技改工程。该项目投资不足一千万,但现任一公司副总经理兼项管部经理的刘旭峰和党委书记陆铁彬极为重视。经过市场分析和预测,他们认为:能打入这家如日中天的巨人企业,干好第一标工程,对日后的滚动发展,必将起到“敲门砖”和“活广告”的作用。

打进市场是基础,占领市场是目的。原本8个月的合同工期,项管部仅用了半年时间,就将工程保质保量地交付给业主使用。第一次过招,第一次合作,第一次与中国铁建队伍打交道,“铁军”特别能战斗的精神和诚信有信的信誉度,给海螺集团留下了极为深刻的印象。连任三届全国人大代表的海螺集团董事长郭文奎在现场检查工作,看到这支就餐排队打饭,开会点名唱歌,工程一天一个新变化的队伍,嘱咐身边的管理人员,这支队伍值得我们留用。

以规模促效益,以进度求效益,急需做大做强海螺集团,迫切需要这样的施工企业,需要这样能干的队伍,中铁十九局的这支队伍成了他们理想中的合作伙伴。第七项管部也不负业主的信赖,牢牢把握住这次难得的发展机遇,在这别有洞天的市场里,干好就是七年,滚动发展近15亿元,项管部为公司创造了丰厚的经济效益,自身发展也实现了与海螺企业的共赢共进。

南京浦口水泥厂技改项目初战告捷,为第七项管部“立足海螺”奠定了滚动发展的坚实基础。2002年,海螺在浙江建德建设生产基地,应业主邀请,项管部以投标形式连中了粉磨站和熟料生产线项目,总投资5000多万元。正当这两个项目顺利进入收尾阶段时,海螺集团又收购了南京中国水泥厂。这是一家建国初期的老水泥厂,原厂处于山的低洼地带,施工条件极其艰苦,基础处理十分困难,再加上2003年的“非典”和钢材价格疯涨,项管部的施工情况可谓内忧外困,项目经理也像走马灯似的换了五茬。然而,再难也难不住项管部开拓水泥基建市场的决心,他们克服重重困难,最终,仅用11个月就使老厂换新颜,项目提前点火投产。这一战,项管部彻底赢得业主的信任和器重,在第二年上马的江苏海门海螺水泥厂二期建设中,业主毅然决然地以议标的形式给了项管部一亿元的项目。信誉立市,信誉兴业,之后,项管部又频频在广东英德、江苏盐城、广西扶绥、安徽池州、荻港等海螺生产基地承建项目,迎来了一个蓬勃的市场春天。2003年卸下一期项目完工后,时隔四年,海螺集团内部一致通过,以委托形式给了项目粉磨站加工和水泥熟料大棚两个项目,总投资9000多万元。大棚项目由于施工难度大,当地群众阻挠大,价格偏低,一家参建单位中标后放弃了这个项目,业主以优惠条件与项管部领导协商,项管部没有任何推辞,最终向业主递交了满意的答卷。

打进市场是机遇,站稳市场处处都是挑战。2005年,海螺白马水泥厂上马,这是海螺集团在总部所在地芜湖市兴建的惠民工程,也是给芜湖政府和人民的献礼工程。这个在海螺集团总部眼皮子底下的项目与海螺总部办公室仅有一墙之隔,海螺集团领导和员工每天打开窗户就能看到工程进展,队伍文明施工的情况。一些施工单位了解到这个情况,便以各种借口委婉拒绝接手。业主经过多方考虑,将这条投资近亿元的生产线直接委托给了十九局,并在海螺的历史上首次实行以总投资的1.5%作为工程进度的考核奖励办法。项管部不负业主的重托,经受住了业主和芜湖市政府的“每日关注”,经受住了工期、质量、文明施工的考核,经受住了各新闻媒体的“焦点访谈”,创造出海螺生产企业5000万条生产线9个月点火的全新纪录,不但拿回了1.5%的工程进度奖,还争取到了高于其他施工单位1.5%的费率决算。

第七项管部在海螺市场七年“东方不败”,并产生了强烈的辐射效应。2006年,香港华润集团在广西投资兴建水泥基地,华润集团通过同行业的考察了解,邀请在海螺参建多年工程项目的十九局参加华润贵港余热发电工程投标,当时项管部考虑投资不足千万,人员设备调遣成本较高,加上队伍在海螺任务饱满的实际情况下,项管部只做了标书而无意中标。然而,中标单位一个月后了解到工程难度问题放弃了该项目,在两难的情况下,华润集团决定邀请十九局接手续签合同。危难之处见真情,也是项管部彰显实力、树立形象的好时机。六个月后,工程又快又好地交给了业主。在华润第一个项目实现开门红后,华润集团再次邀请十九局参加华润南宁水泥厂的投标,一个多亿的工程项目顺利中标,项目经理孟辉带着队伍创出了信誉,创出了牌子。2008年1月,项管部再次在华润南宁水泥厂二期扩建中标一亿多元工程,成功实现了新市场的开辟任务,给项管部带来了新一轮的发展动力。

从海螺到华润,七年励精图治,奋力拼搏,第七项管部在水泥行业建筑市场名气越做越好,也成为中国铁建系统唯一一支在水泥行业基建市场长盛不衰的劲旅。

务实创新管理

务实,是管理的基础;创新,是管理的灵魂。第七项管部打

入海螺、华润市场后,根据新的施工领域特点,不断研究、探索,总结新的管理方法,不但实现了管理增效,还培养了一支适应水泥行业基建市场的专业化队伍,项目施工逐步实现了程序化运行。水泥生产线项目,工期相对稳定,工期和质量要求也相对统一。项管部进入水泥行业建筑市场后,一方面组织学习海螺的生产工艺,熟悉海螺项目的生产程序,在人员设备投入组织管理上逐步摸索,逐步总结各个生产工序环节的要害投入。由于市场火爆,仅200多人的项管部最高峰时同时有六个5000万元以上投资的项目在建,项管部合理部署人力物力及设备投入,关键工序有序调配资源,较好地使关键工序、交安工期得到有效受控。通过几年来施工中的摸爬滚打和实践适应,管理层和技术层基本上达到了平面图一到就知道施工该如何组织,员工基本达到有活就知道如何干,施工环节该如何衔接,关键工序该如何确保,整个施工现场,处处井然有序,顺利推进。通过多年的合作,项目部完全赢得了海螺高层的信任和操作层的支持,当项目部在施工中出现设备调配困难时,海螺集团常把自有大型机械设备免费为项管部增援,在每一个突击抢工期的项目上,海螺集团为项管部免费提供支援,使项管部降低了成本,保证了工期,大大地降低了生产成本,成了节约增效的主渠道。当项目在某一阶段出现脱节时,业主主动替项管部考虑后续工程,在其他施工项目中安排协调,始终不让队伍误工待岗。相互信任、相互支持的前提是工程做得好,是这支队伍的信誉让业主有了高度信任感,项管部七年施工不但没有发生任何质量问题,对质保期已过的工程,项管部,仍然是以负责态度,抓好维护和管理。

创新管理,落实责任体系。在学习海螺、适应海螺精细管理的基础上,项管部通过几年的摸索实践,熟练掌握滑模工艺、直径60米的筒库倒模工艺、地下水处理工艺、大型设备吊装技能及安装技术。攻克了国内第一个438米、高18.2米、宽50米的熟料大棚库的施工难题。项管部提出并实行了财务、队伍、清包价格、大型物资设备采购、决算五大项中管理,同时,编制了成本管理台帐。2005年至今,在责任成本管理台帐上不断摸索,先后出台三个版本,对管理体系进行不断完善,形成了符合海螺市场管理的责任成本管理体系。目前,项管部工程技术、计划管理、物资管理、安全管理、财务管理、清包队伍管理等六大管理责任中心,每月执行与此相配套的奖罚分配制度,为节约增效起到了“一夫当关、万夫莫开”的作用。物资管理上,常人眼里最普通的点收工作,物资部门也要手续齐全并经项目负责人或委托人签字方可出库。在现场管理和控制上,对钢筋加工班组设成品、半成品、废品、原始材料台帐都有记录,对每件物资做到进货有源头,消耗有出处,存货有实物。现场混凝土开盘,除了有监理签字的开工报告以外,项目必须有相关部门出具的混凝土浇筑令才能浇筑,现场砂石、水泥保管员根据混凝土浇筑令回收汇总,作为单位台帐和出库的凭证和节余进行奖罚。环环紧扣的精细管理,使物资掌控形成了一条疏而不漏的管理链条。有序管理,促进了效益的有效增长。项管部每周召开一次变更索赔分析会,对项目、工序环节下达索赔指导书,每月召开一次成本分析会,找出盈亏原因;施工计划安排上报限期,凡延误者,均有不同比例的处罚连带责任,使责任在终端确保有效落实。

管理有效也在于制度与执行力相互制衡。项管部对下属的施工项目,除了采取集中管理以外,还在制度制约的执行力上采取制衡,形成了“有钱没权,有权没钱”的资金管理制度,业主拨款直接划给一线项目,但一线项目对资金使用管理权,只能由项目提出使用意见,由项管部审批,项管部拥有资金的审批权,但钱不在手中,只能由一线项目按批复的资金使用计划用款。通过这种相互牵制、相互负责的资金使用方式,有效实现了项管部资金的合理使用,有效受控。在权力制衡上,项管部总经、总会、总工在执行力上形成了相互制衡的“矛盾”格局,有效地实行了权责挂钩,达到了环环监控到位的目的。决算管理,唯有总经签字说了算,但没有出现过一次对上对下超计价,对项目清包队伍决算15天内完成,项管部对业主决算确保在一年内完成,十九局已成为业主资料最全、决算最快、效果最好的单位。队伍选择和清包单价制定,必须由班子讨论,在每年保持运行六七个总投资超两亿元的项目中,始终保持队伍衔接有序,机械设备衔接有序,工期衔接有序,市场运行有序。在人员管理上,项管部对主要管理岗位采取轮换制,夫妻俩都从事项目管理、总工、计划的,绝不允许在一个项目上。同时,项管部赋予管理人员充分的权力,所有管理人员有“下管一级”的权力,只要是上一级的领导,无论是否属于一线项目,都可以对项目进行检查和指导。充分的权力对等着充分的责任,一旦项目出现问题,任何一个曾经指导和检查过项目的管理者,都必须负领导责任。制度制约与权力制衡,真正从制度上产生执行力。

创新管理,提升了队伍素质,增强了队伍的竞争实力。打入海螺市场七年,他们在技术创新、工艺创新上取得了可喜的成绩:一是滑模工艺的突破。一次性浇筑2000立方的大体积混凝土,成功地把握了配比和水化热控制。生料均化库,水泥库为直径60米的筒库,误差要求不能大于2厘米,该项工程的倒模,也是工艺中的一大难题,但项管部技术人员通过认真的现场研究攻关,熟练地掌握了这项技术。二是半倒模、半滑模工艺的突破。高达90米、底部直径12米、顶部直径4米的烟筒,在初次接触这个项目时,也是对队伍的考验,由于高处作业,受天气影响,加上业主限定三个月完成,项管部除了优化组织施工设计以外,还对模具进行了加工改进,既加快了进度,又提高了质量。三是地下水防水工程工艺的突破。水泥厂地下管网工程复杂,地面交叉作业多,地下管道常常会被各种机械设备碾压而遭破裂,采用常规防水工艺难见成效,项管部工程技术人员知难而进,对球墨铸铁管的焊接采取直流电焊接,焊条进行特殊处理,并通过特殊材料和工艺处理,接头不用套管也能对接,不但性能比传统工艺好,打破了铸铁管不能焊接的“技术禁区”,还把铸铁管用在给水上。“专利”得到了行家的认可,也为同台竞技的施工单位在这方面解了燃眉之急。四是大型设备吊装一次成功。63米长的钢桁架,重达63吨,焊接制作困难,容易变形,精度难以掌握不说,吊装起重按常规需用15吨、130吨三台大型吊车空中对接起吊,对这样的吊装,有的单位因对接吊装出现一次事故损失达500多万元,还要耽误一个月的工期。为了减少事故概率,项管部在几个水泥厂的施工中分别进行了分段吊装、空中对接、整体吊装,经过成本测算和安全系数综合分析,他们采用了整体吊装,业主对该项管部在吊装上的工艺成功突破表示赞赏,他们在十五条点火线上吊装的大型钢桁架,没有出现过任何事故,大大提升了企业在水泥集团的形象。

思想者加实践者

班子和和谐凝聚力,队伍和谐出生产力。在第七项管部上下同心,这是不争的事实,同时,从决策的出台、实施到近乎完美的工作成效上看,我们从中找到答案。

答案之一,理念导航。为了适应海螺市场,学习海螺精细的管理经验,为了实现滚动发展的目标,项管部提出了“无功就是过,慢进就是退,做错不要紧,不做就有罪”的工作理念和绩效评定标准。他们把这种理念和标准纳入了岗位绩效考核,形成了一个勇于想问题,大胆做工作的宽松环境,也给管理层放开手脚抓管理搭建了一个思想无障碍,工作无顾虑的成才平台。这些年,项管部接收了五十多名大学毕业生,通过这种宽松的环境锻炼,很多年轻人锻炼了一年,就挑起了重担,这种工作环境也促进了项管部从劳务型向管理型的转变,倡导实行“无过错”淘汰机制,是项管部员工爱岗敬业、工作追求高标准、个人实现全面发展的又一重要的责任升华理念。该项管部无论是分项目的项目经理还是管理层干部,都设立了“试用期”,只要试用期考核过不了关的,就会被淘汰出局,同样,一年中业绩平平的“无过错而又无作为者”,也会被请出管理岗位,并被分配到项目部当一般管理人员或工人,待遇随之调整,即使是自己的亲属也不例外。项管部进入海螺、华润七年,他们坚持定期述职、绩效考核、试用考核、群众测评等优胜劣汰的竞争机制,先后有6名项目经理因压力大或业绩平平而被撤职或主动辞职,有2名项目经理从经理岗位上被免职当工人,项管部给危机,也给机会。被免职的,干好了,经群众和班子考核依然有机会“官复原职”,这样的事,在项管部也不是个例。

答案之二,各司其职。在第七项管部,班子成员该干什么,该管什么,职责非常明确,既没有人人都负责也没有人都不负责的情况,更没有无人推过的现象。这七年,项管部每年在建项目不少于五六六个,项目之间管理跨度达数千公里,项管部为了做到有效地解决问题,他们把“三总师”派到各项目去驻勤,帮助解决问题。项管部管理人员到项目落实、检查、考核工作,要填写“下点工作单”,带什么问题上,在项目上解决了什么问题,还有什么问题因为什么原因没有解决,对解决问题的建议,都要通过“工作单”反馈到项目主管领导,通过这种做法,使管理人员和员工进一步增强了责任心,最大限度地发挥了管理人员的积极性,逐级负责得到了充分体现,培养了良好的工作氛围和严谨的工作作风。

答案之三,龙头效应。七年在行业滚动发展,而且跨越铁路行业发展,这在中国铁建系统史上是少有的。采访中,基层的职工交口称赞,今天的市场和发展,项管部的党政主管立下了头功。有的职工称经理刘旭峰为思想者,称党委书记陆铁彬为实践者。思想决定方向,行动决定效果,二者的完美结合本身就是一件“精品”。

刘旭峰,十九局集团一公司副总经理兼项管部经理,平时言语不多,工作沉稳,在不了解他的人眼中,是个有个性而且不好接触的人。采访中,经过多次接触交流,我们感到刘经理看问题和为人处事中的独到之处,更捕捉到了他那种理性、超前和驾驭全局能力的睿智。就拿海螺市场来说,当初,全国的铁路项目并不是很多,施工队伍僧多粥少,他考虑铁路队伍“跳出铁路”才能有更大的发展空间,于是,他根据当时海螺企业的发展状况和国家建设大的形势,考虑了队伍的行业跨越问题,当队伍打进海螺市场后,海螺的发展势头又坚定了他站稳海螺的决心,尽管海螺同属企业市场,利润极低,但海螺的管理经验,正是中国铁建队伍需要学习的。刘经理给我们算了一笔账,在海螺、华润市场七年,队伍从施工工艺上达到了程序化运行,现在队伍累地提高工艺、工效和管理水平,日很多职工一进场,不看图纸,就知道施工程序,甚至连一颗螺丝钉往哪按都能准确到位,模式化培养了专业化队伍,培养了高精尖的技能,培养了一批管理人才,为有限公司输送了多名优秀项目经理。同时,七年的生产经营费用大大降低,15亿中的投资,三分之一属于委托议标,三分之一投标也属于意向中的十标九中,投标费用只是标书的成本费和差旅费。刘经理除了跑现场,更多的是电脑掌握动态,掌握运行动态,大部分时间用于想问题、出方法,他说,我们每年召开职代会,都要拿出一天时间给大家学文件、学管理规定,让大家讨论,让大家记住,哪条能落实,哪条不能落实,会上通过后就要不走样地抓落实。至于批款、批条的事,大多交给项管部书记负责,而他自己在月底审签入账。刘经理放权管理和责权利明确的工作思路,带出了高度负责的班子,培养了心齐气正的队伍。

绿叶衬红花,思想者化成果是行动。走遍众多的项目,采访中我们看到身为党委书记的陆铁彬,称得上是项管部的大忙人,也是个有职有权的政令实践者。陆书记行政、技术出身,后期被任命为党委书记。他不但党建思想政治工作、企业文化建设有思路、抓得实,而且常在六个项目点上巡回督标项目工作,哪个项目需要协调解决问题,陆书记就出现在那里,材料、资金、设备、管理人员,队伍安排在现场迫切需要解决的,电话和经理刘旭峰沟通后,现场就给予解决。去年,项管部打进华润南宁水泥市场后,一方面,他兼抓其他五个点的协调,另一方面又协助华润工点开工准备,还负责海螺、华润市场的对外关系协调,后续市场的跟踪和项管部所有项目的决算工作。他说,班子分工我主抓工程和对外关系的协调,每天都有做不完的事,感到工作很充实。当谈起七年来的项目建

设情况时,陆书记对近15亿元的工程每年投过什么标,中过什么标,每个标价多少,最后决算情况,都如数家珍。陆书记的敬业和务实,在项管部赢得了良好的口碑。

一、对好主管带出一批好班子成员,也带出了一支好队伍。班子中的其他成员,不论是副经理,还是总经、总工、总会以及各个岗位成员,都把尽职尽责作为自己工作的最高标准,他们在各自工作岗位上,执行规章制度和纪律,不掺杂任何私心杂念,财务用款、计划计价一律按制度办事,没有任何人能从中占便宜和损公肥私。项管部班子成员中,没有一人带亲属队伍,没有一人安排过一名亲属在管钱管物岗位,没有一人介绍自己的亲属到项目上打工,每年完成二至三亿元的工程,没有一分钱的超计价、超拨款现象。七年,没有一封业主的投诉信和投诉电话,班子成员带领职工堂堂正正做人,踏踏实实做事,不论是在业主,还是在职工中他们经受住了任何评判,经受住了市场经济的考验,经受住了形形色色的诱惑。

开拓市场难,守住市场更难。十九局集团一公司第七项管部因为保持了敬业、守业、创业的精神,培育了中国铁建系统独一无二的市场,走出了一条低成本发展的市场之路。在中国方兴未艾的建筑市场中,代表着“中国铁建”的这支劲旅,正以稳健的速度,最小的市场风险以及稳定的利润创造着效益,浇灌着新时代的文明,书写着“中国铁建”的华章。



安徽白马海螺水泥厂烟气回收系统



安徽荻港海螺水泥厂水泥熟料生产线



广西扶绥海螺日产5000吨水泥库



在建中的华润水泥厂辅助原料堆场主体及网架