

## 增强企业精细化管理能力 用创新提高职工工作效率

基础分局副局长、南方公司副总经理、(广东)建设投资有限公司总经理 刘常新

### 突出提高企业精细化管理水平

当前基础分局发展速度不断加快,规模不断扩大,如何协同保持高质量发展是必须要考虑的。个人认为企业的高质量发展意味着任务饱满、履约高效、管理到位、风险可控、效益显著等等,以上内容紧密联系环环相扣。

一要加大对各区域、各业务板块的市场开发,确保优质项目落地。不能仅仅为了完成产值而投标,还要考虑项目的基本效益和其他各方面影响,任务饱满而指标良好,这是发展的第一要务。但是能否保证承揽更多的项目,基本前提就是企业的竞争力,包括资质业绩、资金信用、核心技术等,只有企业的综合实力提高了,我们在市场上才能够有话语权,才能得到更多的项目。

二要全力以赴做好中标项目的履约工作。履约好坏直接影响企业的信用和业绩,政府或业主把项目交给我们,意味着对我们的信任,对我们能力的认可,我们必

须优质高效的完成项目,确保质量安全,按照合同工期顺利交付。要做到换位思考,不要因为项目没干好、出事故或者延期交付而给政府或业主出难题。

三要突出提高企业精细化管理能力。公司级管理要不断优化管理体系和管理能力,持续完善人才激励机制,切实解决人才匮乏和人员冗余之间的矛盾。管理制度和管理流程要结合发展形势及时更新完善,也要精简高效;分局级管理为分解指导管理,要把公司的制度政策分解细化,指导项目开展管理工作;项目级管理为执行管理,就是要严格落实公司和分局的各项管理制度和要求。另一方面,管理也不是一成不变的,过程中要不断思考,把走的弯路、受到的教训,结合实际,不断吸收外界经验,融会贯通,守正创新,逐步提高我们的管理能力。

四要把效益最大化作为企业的终极目标。效益是成本管理的最终体现,项目管理中要切实做好成本管理责任落实,制定措施激发全员

参与成本管理,在物资采购、机械设备租赁使用、人工成本、分包成本、间接费控制等各方面做好管控,把成本控制控制在合理范围内,确保预期效益的实现。

### 不断创新管理手段和管理方法

党委书记、董事长张玉峰推荐的彼得德鲁克所著的《创新与企业家精神》,其目的是让我们通过学习理解创新实践,促使我们在各自岗位上不断的创新发展,通过有效的创新促进企业能够突破僵化甚至落后的工作方式、管理模式,提升企业在工作效率、管理目标上的创新成果转化。

未读之前,我一直认为创新就是科技创新,是一种前沿的高科技的发明创造,看过这本书,首先让我的思想认识有了一个大的转变,本书列举许多实例说明,创新不一定必须有技术有关,甚至根本就不需要一个“实物”。创新是一个经济或社会术语,而非科技术语。德鲁克

说“创新就是通过改变产品和服务,为客户提供价值和满意度。”

通过阅读使自己对创新有了新的认识 and 提升,使我想到了基础分局的基础处理专业板块当前面临的处境和状况,特别是水电基础工程业务量减少的情况下,我们进入市政、地铁等领域发展,但近两年来利润下滑不尽满意,除了环境等外部因素的影响外,我也看到我们内部的管理不够精细,责任挂钩不彻底、不全面,为此改变基础工程管理模式,促进从分局、工程处、施工团队所有组织和人员明确责任和义务,在分局内部实行《关于在基础工程实行内部模拟股权管理模式的办法》,这是管理模式上的创新。

我们要在确保发展速度的同时,向发展要效益,不断创新管理手段和管理方法,扎实开展各项工作,充分调动广大干部职工干事创业的积极性,夯实发展基础,推动公司高质量发展取得新的成效。

## 发挥创新的“乘法效应”

六分局副局长 刘中峡

目标就是命令,发展就是责任,我们必须深入贯彻新发展理念,以钉钉子精神把公司高质量发展各项任务要求抓紧抓实、抓出成效,奋力开创公司高质量发展新局面。

### 增强变革意识,在思想认识上“与时俱进”

习近平总书记指出,国有企业要搞好就一定要改革,抱残守缺是绝对不行的。我们必须从思想方面破题,把新发展理念融入到我们企业中长期发展规划、产业布局、体制建设、人才培养等方面,打破传统认识局限,突破原有陈规陋习,抓住机遇,跟上时代,突破瓶颈、拓展空间,把内生动力激发出来,把发展活力释放出来,把巨大潜力挖掘出来,积极探索推动公司高质量发展的途径。

### 优化业务结构,在产业布局上“有的放矢”

企业发展必须紧跟国家政策导向,强化市场价值取向。我们要发挥专业优势,主动与地方政府有关部门对接沟通,积极争取国家、行业出台的相关政策支持,着力做好符合开发条件的省内5个重点区域的实地考察和跟进力度,推动机制砂项目早进入、快进入。此外,要继续拓宽拓深合作领域,深耕专业市场,创新商业模式,推动从单一的传统砂石产业向纳米钙、碳酸钙等新型材料以及建筑材料的深加工领域逐步延伸。持续做好武宣项目砂石骨料的对外销售以及二期建厂扩容扩产,同时加大国内砂石骨料的对外销售能力,力保销售量呈递增态势逐年增长。

### 激发发展动能,在科技创新上“锲而不舍”

目前,分局科技创新成果与单位经营规模持续提升、在建项目管理日趋完善还不够匹配。贯彻新发展理念,就要加快从要素驱动向创新驱动转变,围绕在建项目特别是砂石拌合类项目,完善创新体制机制,加大研发投入力度,加快关键核心技术攻关,把分局打造成依靠创新驱动、发挥先发优势的引领性企业。同时,要变革创新机制,加强与业主单位、科研机构的合作,推动建立以企业为主体、以市场为导向、产学研深度融合的技术创新机制,加快科技成果转化步伐,发挥改革创新的“乘法效应”,增强分局核心竞争力和活力。

### 增强防控能力,在预警防范上“架海擎天”

在严防死守疫情防控的同时,全力做好项目复工复产工作,充分预估存在困难,严控关键节点、加强进度预警,加快推进生产经营。压实压紧“两金”压降,严格执行清收清欠责任制,杜绝“只管开场、不管收场”的甩手歪风,加快资金回笼,化解财务风险。全力做好降本增效,海南红岭、庆阳小盘河两个项目已近尾声,分局必须全力做好对这两个项目变更、调差的帮扶指导,最大限度地减少亏损。加强对贾鲁河二七区项目、青海风电项目的过程管控,精细管理、挖潜增效。加强舆情应急处置,建立舆情应对机制,提升管理人员的舆情敏感度、应对力,维护企业社会形象。

## 创新思路 补齐短板 提升效益

五分局党委书记 李淑平

### 强化激励,提升创新能力

清醒认识自身短板与不足,苦练内功。几年来虽然创效能力有所提高,但合规意识差、履约能力不强、过分依赖分包、机关能力建设不足、材料超耗严重、工序统筹方案优化研究不深、管理机构冗余等问题依然存在,项目亏损面仍较大,距离高质量发展相距较远。要实现高质量发展,各项经济指标要好,要提高核心竞争力、要持续发展,正如董事长所讲“施工行业从来不是安乐窝、也从来没有舒适期”,需要始终保持如临深渊的危机感和紧迫感,并不断地在危机中寻求突破,创新思维及工作方法,在改变中寻求机遇,在机遇中获得新生。

而创新仅靠一个人或一个系统是远远不够的,“一枝独秀不是春,百花齐放春满园”,怎样才能把所有人思想统一到一块儿?共同去改变去出谋划策,实现全员重创新抓管理,自然需要拿他最

在意的、感兴趣的去打动他,让他主动做、愿意做、想办法做。德鲁克先生说“系统的创新存在于有目的、有组织地寻找变化中,存在于对这些变化本身可能提供的经济或社会创新的机遇进行系统化的分析中”。同时我们要制定激励措施和正确的用人导向,使一些做出贡献的人获得物质奖励、事业升迁、荣誉掌声等等,个人从改变创新中获得利益,而企业从中得到的永远都是更大的利益,所以我们需要强激励,让每个人每个系统都能主动创新,并将创新变为一种常态。

### 在内部管理控制上下功夫

自从下发变更索赔管理办法,管理人员变更索赔意识已得到纵深提高,但大都以经营系统牵头其他部门配合为主,其他系统牵头主动变更的较少,而随着竞争越来越激烈、合同管理越来越规范、参建各方法律意识越来越强,变更索赔工作开展

难度越来越大,我们不能再过多的依赖外部开源,必须从内部控制管理多下功夫。

目前强调较多的是技术安全、质量控制、评奖创优,方案经济性考虑较少,就像德鲁克书中讲到的一个笑话“新式书店中任何一个除了书的价格以外,还想看书的内容的人,都是无可救药、不合格的推销员。”虽然笑话说的有些极端,但就像我们的企业,如果只注意技术安全、工程创优,把产品建的坚如堡垒美如艺术品,但亏损的一塌糊涂,那也是不成功的,因为我们是“承包商”即商人。所以,分局计划拟定技术方案优化激励办法,提升技术质量系统人员主动创新能力及成本意识,具体想法为:前期策划梳理出亏损较大或盈利空间较大的分部分项工程,确定减亏或增盈目标,成立课题研究小组,拟定方案优化或设计变更或其他内控减亏或增盈办法,明确分工责任到人,待施工结束对经济效益进行核算,若达到目标获得收益,则对项目及相

关人员进行奖励,反之若因措施不力造成损失扩大,亦进行处罚。

### 专家咨询,定期门诊,提高索赔成功率

2019年在兴隆尾工处理过程中,在遭遇数年谈判仍无法解决的困难时,意外因业主负责人调换尝试推动引进第三方咨询取得成功,使得遗留问题正式步入实质性处理阶段。在与第三方沟通交流中,发现我们部分变更索赔切入点不是太准确,过多是从合同角度提出,从技术角度考虑较少,而往往技术角度提出的理由并不具说服力。因此,我们又就江济淮工程不能调差的问题与第三方进一步磋商,正收集基础资料请专家提出解决方案,后续意向与处理疑难杂症经验丰富的第三方建立长期合作,从局外人的视角来推动全员成本及变更索赔意识。通过创新来为我们提供更多的思路,来不断发现短板、另辟蹊径、提高效率。