

浅谈水电施工企业如何 构建和谐项目,培养精英人才

黄俊捷

(中国水利水电第五工程局有限公司,四川成都 610066)

摘要:结合水电工程施工项目现场施工管理工作的亲身实践,从永宁河四级水电站工程项目部管理的实际出发,就水电工程施工项目在构建和谐项目、培养精英人才中取得的一些体会进行了阐述。

关键词:永宁河四级水电站;和谐项目;施工企业;精英人才

中图分类号:N29;TV7;C931

文献标识码:A

文章编号:1001-2184(2012)02-0235-03

1 概述

永宁河四级水电站位于四川省盐源县长柏乡境内的永宁河上。永宁河发源于云南省宁蒗县绵绵山,属雅砻江水系,河流发源地海拔4 510 m,全流域面积3 699 km²,干流全长120.79 km,平均比降11.1‰。电站进水口布置在长柏乡政府附近的永宁河河段,厂房位于长柏乡央脚村附近的卧罗河左岸一级台地上,厂房距盐源县城90 km,距西昌市241 km,有盐-左公路在永宁河右岸通过工程区。主要永久建筑物包括拦河闸坝、进水闸、引水建筑物、压力前池、压力管道、电站厂房、变电站等。

2 水电五局永宁河四级电站项目部的组成与特点

本工程项目部实行项目经理负责制,项目经理负责本项目施工工作的组织、策划和实施并对本项目的施工工作实施结果全面负责。根据本工程项目的特点和工程建设分包合同的规定,在综合考虑了永宁河四级水电站的基本情况,根据合同工程的特点以及招标文件规定的施工要求,并结合工程技术人员在多个不同类型的合同工程的实践,决定在本电站采用直线式组织机构。在项目组织机构中,为避免指令源过多,指令要求不统一等因素对正常工作的影响,确立了明确的领导责任关系,配备了技术水平和施工管理经验较为丰富的现场施工人员,项目部管理人员达20多人。项目部设项目经理、项目总工程师、项目副经理、项目书记一名、项目经理助理一名,下设综合

办公室、工程技术部、安全监察部、经营管理部、财务管理部、测量队及试验室。各岗位均制定了详细全面的岗位职责。

永宁河项目经理部的结构特点:首先是人员配置充足、合理,专业齐全,组织结构清晰,指令畅通,各岗位人员分工明确,责任到人,无推诿现象发生;其次是人员知识结构合理,涵盖了土建、地质、安全、建筑材料、工程测量、仪器监测、金属结构、机电安装工程造价与合同管理、工程安全等有关水电工程的各个专业;第三,从年龄结构看,既有长期从事水电工程项目管理、施工工作经验丰富的专家和技术骨干,又有年富力强的中专毕业生,做到了“老、中、青”三结合,这样的组织结构有利于项目经理部年轻同志的成长。

3 永宁河项目部构建和谐项目、培养精英人才的措施

3.1 构建和谐项目

永宁河项目部的员工来自全国各个地方,每人又因家庭背景、成长环境、文化程度、年龄层次、性格特点、工作能力等不同存在很大的个体差异,他们的人生观、价值趋向、心态和对工作的态度均不一样。要想构建和谐项目,第一、项目领导管理层要深入了解每位员工的个体特点,他的优势是什么?劣势是什么?他希望向哪方面发展等,要结合项目管理工作的特点尽量给他们提供成长的平台;构建和谐项目的另一项重要工作就是领导要融入员工的日常生活中去,随时了解员工的思想动态和想法,与他们交朋友,把他们当自己的兄弟姐妹看待,去关心他们,尤其关心他们的成

长,在力所能及的范围内尽最大可能给他们的家庭、工作和学习予以帮助,使他们对项目部有一种亲近感,有家的温暖,在工作中他们就会尽心尽职;第二、项目要推行厂务公开,使项目的内部管理公开化、透明化,项目的一切都能达到公正、公平、公开,科学求实;在项目部内部管理中,就内部成本控制、人员考核、评优、工资分配等及时向大家通气。项目部的行为结果要经得起历史的检验,经得起社会公众的评判。这一切都是激励项目部每位员工积极进取、勇于创新,充分发挥他们聪明才智,群策群力,为作好项目的管理工作出谋划策的源泉。在工作中要求员工科学、公正、公平,在施工管理过程中严格施工质量控制,强化现场安全管理,在确保安全质量的前提下抓工程施工进度;以事实为依据,以合同为准绳,科学公正合理地处理有关合同变更,要使其结果经得起历史检验;严格施工管理人员的职业道德行为,严禁施工管理人员介入本工程非本职工作的其他行为,严禁施工管理人员收受材料供应商和分包队的钱和物,严禁索贿等,一旦发现施工管理人员有违规违纪行为,必须严肃处理。

项目部在构建和谐项目时主要开展了以下工作:第一,通过员工代表会议,及时收集员工的意见和建议;第二,在提拔干部时,首先对拟聘人员进行全面了解,与其充分交换意见,给拟聘人员一个比较适当的定位,确定其较为适合的岗位,并通过党政联席会议讨论决定;第三,不定期组织一些文娱活动,通过活动与员工进行非正式渠道的沟通;第四,在员工生日那天,给过生日的员工准备一个生日蛋糕,煮一碗长寿面,让他领会到项目的温暖;第五,关心员工的成长,给他们的成长提供和创造条件,鼓励和激励他们参加各种渠道进修和学习,不断提升自己的工作水平;第六,关心员工生活和家庭,随时了解他们家庭、小孩的学习与升学情况,老人和爱人的身体和工作动态,一旦员工有困难,项目部及时为他们排忧解难。

3.2 精英人才的培养

人才是企业的核心,是企业宝贵的财富和核心竞争力。一个企业要想具有好的发展前景,就需要培养行业精英人才,水电五局永宁河项目部培养精英人才的具体做法是:

3.2.1 创造学习条件

第一,鼓励员工参加后续学历和继续再教育学习,这是项目部长年以来一直推行的一项日常工作。在不影响项目日常工作正常开展的前提下,倡导和鼓励员工参加后续学历和继续再教育学历的深造,以提升员工的整体素质。项目部尽最大努力、最大限度地为员工学历创造条件,在项目部内形成了一股积极进取,努力学习的热潮。

第二,鼓励员工参加各种认证资格考试。项目部一直鼓励员工参加一级建造师、二级建造师、全国注册造价工程师等各种认证资格考试,通过考试途径提升其岗位的执行能力和技术水平。通过员工的努力,项目部有多位员工通过了相应的执证资格考试。

第三,积极组织项目员工参加公司内外组织的各种技术培训,以提高员工的专业技术水平和工作能力。

第四,开展师徒带徒活动。主要从现场施工技术管理、经管与合同管理两个技术领域方面实施传、帮、带活动。项目部施工技术好的领导在施工现场对刚参加工作或现场施工技术较弱的施工员进行技术指导,使他们尽快成才;项目部分管经营的领导对经营管理部的员工进行对口指导,使他们为项目创造更大的经济效益。

3.2.2 强化团队协作精神

要培养精英人才,就需要让项目部员工明白团队协作精神在工作中的重要作用。一个项目成败与否,与项目部内部员工的团结与协作精神密切相关。首先,水电站工程项目牵涉的专业较多,一项工作的开展需要多专业的配合。永宁河项目部一直非常重视团队协作工作建设,要求员工相互之间密切配合工作,强调整体性,杜绝个人英雄主义现象和思想。在施工管理工作中,员工集体荣誉感强,工作配合密切,不分彼此,大家只有一种意愿:一定要把工作干好。比如:在工程抢工阶段,为更好地控制现场施工,保证现场施工安全和施工进度和混凝土浇筑施工质量,项目部适时调整人员结构,派专职施工人员驻守在各施工作业面进行24h现场监督指导,施工员们毫无怨言地执行项目部的决定,认认真真的坚守现场岗位,扎扎实实开展现场工作,对现场施工质量的控制起到了决定性的作用。因此,水电五局永宁河项目部所取得的成绩是全体员工团结协作、密切配合

的结果。

4 永宁河项目部在项目管理工作中取得的成绩

永宁河四级水电站从2008年开工至今未发生一起重大安全和质量事故,安全和质量始终处于受控状态。水电五局永宁河项目部的《永宁河进水枢纽抗冲耐磨层混凝土施工质量控制》QC成果于2009年7月获全国工程建设优秀质量管理小组称号并荣获2009年度四川省工程建设系统优秀质量管理小组二等奖;2009年11月,《永宁河调压井固结灌浆代替水平固结灌浆》方案获

得2009年度“优化变更”成果奖(创造净收益65万元);2010年永宁河四级电站QC小组荣获2010年全国工程建设优秀质量管理小组称号;2010年,《永宁河调压井竖井井筒开挖优化》方案为公司节约了大量成本,实现净收益30.8万元,获得公司2010年度“优化变更”成果奖。

作者简介:

黄俊捷(1981-),男,四川广安人,助理政工师,学士,从事水电工程施工项目管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

(上接第210页)

式机型在国内起步较晚,且设计制造及运行维护

表1 初起转及变速试验电测结果汇总表

测量值单位:μm

工况名称	转速 /rpm	组轴平振 -x	组轴平振 +Y	组轴轴振 Z	组轴摆度 -X	组轴摆度 +Y	水导前摆 -X	水导前摆 +Y	水导平振 -X	水导平振 +Y	水导后摆 -X	水导后摆 +Y
初起转	29.8	6	108.3	33.8	72.2	57	22	31.9	75.3	54.8	201.8	78.7
42.5% n _r	35.4	4.6	8.6	14.1	65.8	50.1	22.9	26.3	46.1	31.5	143.8	67.2
47.7% n _r	39.7	5.2	5.9	13.4	74.3	70.8	22.5	26.1	54.9	39	182.9	77.1
75% n _r	62.4	8.8	7.2	22.2	87.1	61.4	23.8	24.3	98	58.2	263.7	90.8
空转	84.1	6.9	4.6	14.4	75.7	57.5	21.7	18.3	65.7	50.7	179.5	73.1

表2 空载试验电测结果汇总表

测量值单位:μm

工况名称	转速 /rpm	组轴平振 -x	组轴平振 +Y	组轴轴振 Z	组轴摆度 -X	组轴摆度 +Y	水导前摆 -X	水导前摆 +Y	水导平振 -X	水导平振 +Y	水导后摆 -X	水导后摆 +Y
25% u _r	83.3	6.2	5.1	12.8	71.2	60.1	21.9	17.2	67.8	55.6	183.9	81.2
50% u _r	83.5	5.7	5.2	15.6	74.6	53.6	23.8	18	72.5	42.6	203.8	61.8
75% u _r	83.5	6.5	5.3	14.5	68.5	53.8	22.8	19.2	67.5	53.8	183	70.9
空载	83.5	7.9	4.7	14.8	70.4	53.4	22.7	18.8	69.4	45	181.5	68

经验还不够成熟,因此,我们要善于在运行维护、定期保养过程中发现问题并及时处理问题,尤其是华中电网“两个细则”考核以来,及时发现问题、及时处理问题,保证机组连续安全稳定运行就显得更加重要了。

作者简介:

李红艳(1973-),男,广东惠州人,总经理助理兼处长,工程师,学士,从事水电站生产技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

(上接第234页)

分析报告及有关建议,该机构运行的好坏,直接影响到工程的质量是否有保证。

由水电勘测设计单位或水利水电施工单位承担的业主试验室,通过近几年的运行实践,取得了一些成绩,特别是以建设管理单位为主导的业主试验室对提高工程建设质量和投资效益发挥了巨大的作用,试验检测人员的素质有较大的提高,优质、高效、经济、圆满地完成了水电站的试验检测服务工作。

但随着中国电力建设集团和中国能源建设集团的相继成立,水电工程建设的设计、施工、制造

将“一体化”,国内大多数有设计院背景的水电监理公司将与施工单位成为“一家人”,因此,水电建设管理单位的试验检测机构通过招标方式委托给这些单位,不论是从管理方式上,还是从法律层面上讲都是一个值得深入探讨的问题。组建以建设管理单位或有建设管理单位背景的水电监理公司为主导的业主试验室就显得更为重要。

作者简介:

高小玲(1962-),女,河南洛阳人,高级工程师,从事试验检测和质量管理工作;

高鹏(1963-),男,河南洛阳人,高级工程师,从事水利水电工程施工技术管理和监理工作。

(责任编辑:李燕辉)