

实施水电“走出去”战略巡礼

在香港感受精品工程

周双超

(中国三峡集团工程建设管理局,四川成都 610042)

摘要:从跌倒的地方爬起来,中水电公司调整了在香港地区的发展战略:不求规模、稳步发展、精细管理。香港地小人多,被称为“弹丸之地”,能在这块竞争激烈、要求严格的“弹丸之地”上占有一席之地,中水电香港分公司必须做到完成的每一个项目都是精品工程。

关键词:中水电;香港;C牌的公司;成精品工

中图分类号: I253

文献标识码: D

文章编号: 1001-2184(2012)03-0117-04

就所处的生活和自然环境来说,中国水利电力对外公司香港分公司(以下简称中水电香港分公司)与中水电公司在其它国家和地区比较,可以算得上“小康”。一方面,他们感受着香港这个有“东方之珠”、“美食天堂”和“购物天堂”等美誉国际化大都市的繁华;另一方面,他们也领略到市场竞争的激烈和残酷。香港特区作为中西文化交融的地方,要在这里独特的社会制度和经济运作模式下立足并得到发展,公司的管理经营能力和员工的整体素质经受了严格的考验。26年一路走来,中水电香港分公司经历过坎坷,也收获过荣耀。

拥有全部5个工程C牌的公司

香港往返北京的航班单程不过三个半小时,是中国水利电力对外公司海外项目中距离最近的地区,但地域的优势并不等同于竞争优势。中水电对外公司在香港的发展历程,同样经受了不同政治经济环境下的考验。

中水电香港分公司香港地区经理李培峰说起一件小事:中国三峡集团部门负责人来香港考察时,带来了一些介绍三峡工程建设成就的精美画册,他们认为这是让香港同行了解集团公司最好的宣传品,很想分送一些给合作伙伴。可是,这些画册的封底印刷有价格标识,他们因担心被误会有行贿的嫌疑,只得作罢。李培峰告诉记者:香港

以廉洁的政府、良好的治安、自由的经济体系以及完善的法治闻名于世,公司在香港地区发展,是在严格的规则下进行。

香港的工程承包市场经过几十年的不断发展和完善,无论政府公务工程还是私人工程方面,都形成了一套非常成熟的管理体系。整个管理体系中最有特色的是政府公务工程中的“承包商牌照管理体系”和“招投标管理体系”,香港政府的有关部门每年都会定期对承包商牌照进行审核,从承包商参与投标的积极性、承包商的资信状况、承包商表现分数等对牌照进行评估,评估的结果将决定承包商能否保住其所在的级别。李培峰引以为自豪的是,拥有香港特区政府颁发的“土地平整”、“建筑”、“港务”、“水务”“道路及渠务”全部5个工程C级施工牌照,几乎涵盖各种工程业务类型。李培峰介绍,目前虽然绝大多数大型中资承包企业在香港都有设点,但拥有5个C牌的只有4家,而中水电公司就是其中之一。

这是特区政府对中水电香港分公司近年来在香港良好经营业绩的肯定。李培峰不会忘记,中水电香港分公司曾因为较严重的经营问题,导致C级施工牌照被“停牌”,由此造成1999年至2001年公司在香港的工程承包业务几乎停滞了三年。

从跌倒的地方爬起来,中水电公司调整了在香港地区的发展战略:不求规模、稳步发展、精细

收稿日期:2012-04-26

管理。在这样的指导思想下,通过精心选择合适的项目,实行精细化管理,建精品工程,让中水电香港分公司在较为恶劣的经营环境中逐步走到今天稳定发展的地步。

李培峰介绍:香港建筑市场竞争十分激烈,没有充分的实力不会轻易参与大项目的竞标。中水电香港分公司拥有的五个C牌虽然涵盖了工程各类业务,但基于分公司的实际情况,还是选择了建筑类的中、小型项目参与竞争。他们认为建筑C牌下的中小学类型项目有比较大的竞标和施工管理优势。近些年他们选择的重点投标项目均为中小学校舍建筑,而且这类业务将是他们未来一段时间内的重点业务。

把每一个项目都当成精品工程来做

中水电香港分公司迄今已在香港运营了26年,实施了多个具有代表性的项目,包括通往香港新机场的北大屿山高速公路、香港迪斯尼乐园的竹篙湾公众码头、葵涌150米烟囱拆卸工程、东大屿山水务工程等,为公司在香港地区的可持续经营夯实了基础。

回顾公司近年来在香港的发展,每一个项目的实施过程中都充满挑战,李培峰和他的同事认识到:香港把华人的智慧与西方社会制度的优势合二为一,在香港这个各项法规和制度都严格到近于苛刻的建筑市场,只有把每一个项目都当成精品工程,精心管理,才有盈利的可能。

安全生产是工程管理的內容之一,我们认为国内的安全意识已经得到充分重视,但是,在香港特区,安全不仅是施工管理的环节,还细化到社会生活的一部分。李培峰还记得曾发生在他们项目的一件小事:一位工人在施工时手指受到轻微擦伤,下班后自己去医院进行包扎,可能他本人也认为不过是一点小伤,并没有向管理人员反映。医生问明受伤原因后,立即报告了负责劳工安全的部门。于是负责劳工安全部门的人马上派人到工地展开调查。

中水电香港分公司在香港虽然承揽的工程算不上大型项目,由于项目有严格的要求,他们管理过程中必须做到精益求精。

2007年开工的香港东大屿山水务工程,主要内容是更换及修复大约14.9公里直径由80毫米至450毫米已老化水管,约11.8公里采用铺

设球墨铸铁管和钢管方式更换旧水管,约3.1公里采用聚乙烯水管穿插法施工技术修复旧水管,以改善供水网络的状况。在国内,这不过是一个极普通的市政工程。但由于香港人口密集,交通繁忙,要求水管修复过程中不能进行大面积开挖,必须将工程对交通和环境的影响降至最低。于是,他们采用了非开挖的管中管修复地下管线这一独特的技术,不仅避免了开挖对道路的破坏,管网改造修复的时间大幅缩短,而且可以使因无管位或其它管线占压等原因无法开挖更新的管线的修复难题迎刃而解,也确保了修复后的管线内壁光滑,摩擦阻力小,不易结垢,阻止了管线的再腐蚀,达到了堵漏、提压、减阻的目的,相对增加了输送量,延长了管线使用寿命。

不深入了解香港的人,误认为这里全是高楼大厦,其实不然。大屿山是香港的重要的自然保护区,这里地貌复杂,交通条件有限。杨晓通是中水电香港东大屿山水务工程的项目经理,在项目实施最艰难的时候,杨晓通和他的同事刘俊义长期驻扎在大屿山内部,有时候一个月才有机会出山一次。杨晓通的项目组克服了施工用地开挖许可批复较开工日期晚近半年、咨询大量更改设计方案、其它原因延误修复旧管开工时间和大屿山郊野公园较高的环境保护要求以及大屿山山区特殊的施工环境等困难,通过合理编排施工计划,优化配置资源,采用了卡车和山区手推车、运输船、商用直升机等陆海空多种施工工具和设备,最终按期完工。2011年1月7日,东大屿山水管工程收到咨询签发的竣工证书,进入为期1年的维护期。

如果不是采访中水电香港分公司中标的大澳一涌河堤建造及相关改善工程,我们不会想到香港还会有这样一处好像是世外桃源的恬静小渔村。

项目位于香港大屿山西北面的大澳,紧邻香港历史悠久的古老渔村。来到施工现场,我们看到,竖立于水面的木柱之上,户户相连,鳞次栉比的棚屋建筑,与耸立的施工设备、一根根插入淤泥的钢板桩相映成趣,成为一道新的风景。

原来,这些棚屋是当地蛋族居民早期特有的居所,也是香港唯一的一个有百年以上历史的渔民定居社区,现已成为香港著名的文化遗产。但

由于这里靠近海边,地势低洼,一遇台风暴雨,引发海水倒灌,这一地区往往瞬间成灾。特区政府为解决渔村长期受到的洪水灾害,改善当地居民的居住环境和生活质量,决定兴建这一项目。2010年8月6日,公司收到香港土木工程拓展署签发的大澳一涌河堤建造及相关改善工程的中标通知书。此项目的中标价格为9933万港币,合同主体工期约为22个月。工程的主要内容包括兴建一条长约200米的河堤,在河堤后方设置排水与污水系统、改善关帝古庙前园,并在大澳核心地区设置指示牌等。

在河堤地基工程施工中,他们遇到的难题是:该河堤设计基础为钢板桩承载,如果利用冲击、振动等方法将预制桩打入地下,会产生以噪音、振动为主的公害;如果利用钻孔方式将预制桩埋入预先钻掘完成的钻孔内,又会产生大量的排水,河堤附近就是以木柱支撑的棚屋,施工稍有不慎,就会对棚屋造成不利影响。经过综合考虑,施工设备选用了日本研发的能确保施工过程中低噪音、低震动的静压植桩机,钢板桩采用了韩国生产的钢板桩,实施双排钢板桩植入地下。

香港地小人多,被称为“弹丸之地”,能在这块竞争激烈、要求严格的“弹丸之地”上占有一席之地,中水电香港分公司必须做到完成的每一个项目都是精品工程。

从焚化炉拆卸感受精品工程的环保和安全要求

2007年10月31日,中水电香港分公司经过公开竞标,承建香港葵涌焚化炉拆卸及除污工程项目。其主要工程内容包括:拆卸一个占地面积为92米×83米、高度为45米的焚化炉主厂房及其附属结构;拆卸一个两层高的行政及储藏楼和辅助设施;拆卸一个顶部直径6米,底部直径12米约150米高的混凝土烟囱;处理被有机物和重金属污染的土壤;清除地盘范围所有石棉和二噁英等有毒物质。其主要工程量为:混凝土方量约20立方米,开挖泥土23立方米,处理受化学污染的泥土9,684立方米,项目合同金额为1 782万美元。

葵涌焚化炉是香港四大垃圾焚化炉之一,位于香港特别行政区新界葵涌区,于1978年启用,为避免空气污染邻近民居,该垃圾焚化炉于1997年停用。葵涌焚化炉拆卸及除污工程包含剧毒化

学污染物的清除、弃置和烟囱拆卸等高风险工作内容,被香港特区政府土木工程拓展署定为高风险项目。

该项目是在香港地区严苛的环保和安全要求下进行的。工程首先遇到的难题是焚化炉主烟囱的拆除。烟囱高148米,最大直径12米,内有4条高达150米的钢铁烟导管。如果采取国内常用的定向爆破拆除法,不过是十天半个月功夫就能拆卸完工。但由于烟囱距葵涌基本污水处理厂只有10米,距通往机场重要干道的青葵公路桥仅30米,只能采用非爆破拆除。经过充分论证和试验,他们最终创新性地采用高履带吊,给合遥控电动链锯切割法等施工手段,通过遥控电动链锯,一节一节地切割,仅烟囱拆除就用了4个月。该拆除工程于2007年12月31日正式开工,2009年12月圆满完成主体拆卸。整个拆除施工过程既没有对周围环境造成不良影响,也没有对附近居民的生活构成滋扰,博得香港各界一致好评。

焚化炉烟囱拆卸工程完成后,其除污工程更是充满挑战。由于烟囱内部存在大量石棉物质和二噁英剧毒致癌物质,处理非常困难,而且处理过程既要保证彻底性又要高度关注相关工作人员的安全,通过采用自行设计的清理方法、遥控HEPA除尘器和防泄漏气垫等措施,满足了拆除环保的要求。此外,还创新性地应用生化处理堆等处理受污染的泥土,取得良好效果。这些新技术和新方法的应用,提高工作效率并确保了工期,大量节约项目成本,满足了业主和咨询在环保和安全方面的双重要求。

香港葵涌焚化炉拆卸及除污工程项目实施过程中,实现了零事故、零工伤、零环保投诉,各项工作得到了业主和咨询的认可和赞许。业主还把该项目作为一个样板工程、精品工程来宣传。香港各环保团体、包括香港工程师学会等多个专业人士组织、立法会议员以及媒体多次参观采访葵涌项目,得到香港媒体的广泛报道。港澳唯一以承建商和建筑界专业人士为主要读者的双语建筑刊物《建筑快讯》还出版葵涌焚化炉烟囱拆卸工程专刊,对中水电公司为确保工程更安全、环保及有效率而采用的先进施工方法给予充分肯定。香港土木工程拓展署曾召开记者会,专题介绍了项目整体进展情况,对中水电公司的履约能力和负责

任的态度给予了很高评价。

站在国际化平台的经理人

截至目前,中水电香港分公司香港地区在建项目有葵涌拆烟囱项目、码头保养项目、大澳河堤项目等3个,处于保修期的项目有百福小学项目、大屿山水管道项目2个。现有人员5名,总经理李培峰负责全面,主管市场开拓,副总经理杨晓通兼任大澳项目经理,总会计师董茜负责所有财务事宜,工程部经理宁少晨负责投标兼人事管理,葵涌项目经理刘俊义兼人事管理。

这是一支年轻而高素质的管理团队。公司总经理李培峰同志是毕业于华北水利水电学院工业与民用建筑专业的70后。在他16年的工作经历中,在香港地区累计工作时间超过10年。在多年的基层工作中,他从助工、工程师、项目副经理、总经理,通过不同岗位的锻炼和实践,成长为一个合格的职业经理人。以其卓越的眼光和判断力,坚定不移地执行项目的各项管理政策,在所负责的投标工作中,通过努力挖掘潜力、分析市场情况的巨大变化,总是能在极为不利的竞标环境下,争取项目中标。李培峰凭借其丰富的执行和管理经验,为香港地区连续多年高标准、超额完成各项经营指标做出了极大的贡献。

作为在香港有着十多年经营管理经验的李培峰,他认识到:高度市场化是香港作为国际化大都市的经营优势和特色。项目中标后,公司只需派出1至2个经理人进行精心管理,劳务人员本地化,设备在市场租赁,工程施工由具备相关资质

的专业队伍进行。通过市场化的运营,中水电香港公司已发展成一家属地化运营程度较高、适应“香港地区地区化经营制度”的知名企业,受到香港业界的好评。

在香港这样的国际化平台上,高素质的经理人的培养对公司发展显得十分重要。在李培峰带领下,杨晓通、宁少晨、刘俊义等一批80后的年轻人迅速成长起来了。他们从害怕与人交流的“大陆仔”到一口流利粤语和英语的“靓仔”,从一个只知技术、不懂合同的“后生仔”到熟悉香港合同和法规、业务能力过硬、懂管理的“醒目仔”,从一个刚毕业的学生仔到熟悉香港市场的经理人。香港严谨的市场规则锻炼了他们,很难想像,对于一个刚刚进入工程领域的后辈来说,仅仅通过三四年的时间,他们就能在工作中独挡一面。对于发生在自己管理的项目上的每件事,存在于地盘的每件材料,每一点变化,他们都能做到了然于心,及时发现问题,针对性提出解决方案。

2011年11月14日,中国三峡集团总经理陈飞在香港考察了中水电公司香港分公司,对中水电公司在香港地区近几年的经营成绩给予了充分肯定。陈飞指出,香港是集团公司国际化的重要平台,中水电公司要通过在香港地区承包工程业务,继续熟悉市场、维护好市场,把香港市场建设成集团公司实现国际化战略的重要平台。李培峰和他的团队正用他们的努力实践着集团公司的这一发展战略。

(责任编辑:卓政昌)

黄河流域综合规划全面通过水利部审查

日前,水利部部长陈雷签署了向国务院报送的《水利部关于审批黄河流域综合规划(2011-2030年)的请示》文件,标志着《黄河流域综合规划》全面通过水利部审查,在完成有关部委签后将上报国务院。这是七大江河中第一个通过水利部审查进入部委签阶段的流域综合规划。《黄河流域综合规划》是今后一个时期黄河治理开发与管理的科学蓝图,是黄河治理开发保护与管理的纲领性文件,是政府履行流域社会管理和公共服务职能、指导水工程建设和涉水涉河项目管理的基本依据,与流域及相关地区经济社会发展息息相关。

张国宝赋诗盛赞金沙江水电开发

日前,全国政协常委、经济委员会副主任、国家能源局原局长张国宝考察向家坝、溪洛渡水电站,赋诗盛赞金沙江水电开发的伟大壮举。在考察期间,张国宝触景生情,欣然命笔,写下诗作。全诗歌颂了金沙江的壮美景色,移民安居乐业的祥和氛围,广大水电建设者筚路蓝缕、众志成城、推进金沙江水电开发的壮举和无私奉献的精神。他在诗中写道:

川滇康藏峻岭脉,邛崃昆仑雪峰皑。
群山连绵气势雄,长河逶迤奔腾来。
千里波光映暮霭,万仞绝壁升烟霾。
后人指点青嶂处,谁锁金沙展雄才。

注:邛崃指四川的邛崃山脉。