

如何提升水电施工企业在铁路行业中的竞争力

曹国义，马法军

(中国水利水电第五工程局有限公司,四川成都 610066)

摘要:通过分析水电、铁路市场的实际情况及其具有的差距,论述了如何提高水电施工企业在铁路市场的竞争力,阐述了提高水电施工企业在铁路市场竞争力的必要性并提出了相应的认识及看法。

关键词:水电施工企业;铁路市场;适应市场;迎接挑战;提高竞争力

中图分类号:U21;U215

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)增1-0077-03

1 概述

经过近20年的努力,国内水电市场已日渐萎缩、趋于饱和且竞争激烈。按照国家长远规划,铁路市场必将成为水电施工企业在一段时间内重点突破的目标;同样,铁路建设市场的竞争也已经达到了白热化的程度。因此,如何在高手林立、竞争激烈、层层包围的铁路市场中杀出一条血路,保持水电施工企业竞争力并能分得一杯羹是我们必须认真考虑的问题。水电施工企业应审时度势,逐步解决影响企业发展的因素,不断提高自身的核竟争能力。

水电市场一直是水电施工企业的传统行业,如何向非水电、尤其是铁路市场转型,必须认清形势、找准差距,才能有所突破。

(1) 铁路市场目前的形势。

虽然现今的铁路市场施工项目蒸蒸日上、国家对铁路的投资也逐年加大,在建项目和准备开工的项目很多,但铁路市场已经形成诸侯分割的局面,各路列强均准备在该领域做大做强,他们互相挤压、同室操戈,所承担的项目已经到了微利或无利状态。同时,中交、中建、中航也开始大力参与铁路市场的争夺,铁路建设部门鉴于这种情况,对安全、质量、工期、文明施工、标准化工地建设提出了更高、更严的要求。

(2) 水电施工企业与铁路施工单位之间存在的差距。

水电施工企业与老牌的中铁工、中铁建等单位相比,存在的差距较大。水电五局虽然参与过京沪高铁、西成客专、石济客专、成雅铁路的建设,

但不可否认的是,我们在铁路建设方面还是一支新军,从施工经验、人脉积累、对铁路认知等方面均不如老牌的铁路施工企业。绝大部分老牌的铁路施工企业从施工过程中的检查评比、质量控制、安全管理、工期把控、征地拆迁、文明施工、梯队建设等方面形成了一套行之有效、规则完善的体系,在过程控制中使用起来得心应手,而我们还处在摸索、探索阶段。在人脉关系上,老牌的铁路施工企业改革前就与现在的铁路总公司、国家铁路局、地方铁路局、地方铁路公司、铁路设备管理部门、设计院都有着千丝万缕的联系,甚至可以说达到了我中有你、你中有我的程度,关系非常融洽,对一些问题的处理,比如说既有线施工、变更索赔、检查评比等都有人给予关照。而我们却正处在加强联系、沟通阶段。在梯队建设方面,老牌铁路施工企业有着几十年人力资源的积累、沉淀,他们是沿着铁路改革的步伐一步步走过来的,尤其是经历了铁路建设十几年大改革、大跃进时代的洗礼,积累了大批、应对铁路各种风险且施工经验及其丰富的人才,师传徒、父传子的梯队建设很成熟。而我们拥有的铁路建设方面的人才相对比较匮乏,以中国水电五局有限公司目前的人才储备是难以承担较大的施工项目、抗击较大的施工风险,在对铁路的认知方面还有待提高。铁路建设是一项线性工程,沿线需要经过相当多的省、市、县、乡、村,这些均与水电工程施工外部环境存在较大的差异;另外,与我们施工相关的地方人员素质参差不齐、差别较大。如何与他们和平共处、相互帮衬,老牌铁路施工企业总结出了有效的应对办法且人才济济,而我们却刚

刚接触。在资源储备方面:老牌铁路施工企业与协作队伍之间经过几十年的磨合、适应,拥有相当多、可供挑选而且施工经验相当丰富的各种专业的施工队伍,在这方面,我们所引进的队伍素质差距较大、资源相对较少。

2 水电施工企业必须面对现实与差距,突出重围,站稳脚跟

笔者认为:水电施工企业要想在高手林立、虎视眈眈盯着铁路市场这块蛋糕的强手中抢占市场,必须做好以下七个方面的工作。

2.1 加快人才培养,适应铁路市场竞争环境

2.1.1 加强政治理论和业务理论学习

政治理论学习是提高员工素质、提升战斗力亘古不变的真理。只有加强政治理论学习,才能更好地开展工作;只有不断地加强学习,才能提高全体员工的政治素养和业务能力。全体员工,尤其是党员干部要认真系统地学习党的十九大精神,学习习近平“三严三实”理论及其系列重要讲话,在全面掌握科学理论的立场、观点上下足功夫,并要注重理论联系实际,把着力点放在学以致用上。

2.1.2 加强业务理论学习是提高业务能力的重要途径

通过加强业务学习,将学到的知识和工作方法运用到各自的的实际工作当中去。铁路施工尤其是营业线施工专业性较强,各类新工法、新工艺层出不穷,因此,笔者认为:必须加强业务学习。首先要全面、系统地学习铁路施工规范与设计规范。铁路施工规范较多,规定较细,只有把规范学通、学透,才能在施工过程中少犯错误,提高企业的信誉;第二,要认真系统地学习铁路总公司、铁路局的规章、制度、程序。对于这些规章、制度,各地方铁路局、铁路公司之间的规定差距较大,必须熟练掌握,才能更好地将其应用到实践当中;第三,要全面加强对员工的业务培训,笔者建议:采取纵横联合的方式,纵向到底,横向到边。纵向到底,就是公司的全体人员,无论是领导干部,还是普通员工都必须学,并能学以致用。横向到底,就是采取“走出去,请进来”的方式对员工进行培训。走出去,到中铁工、中铁建有代表性的施工现场参观、学习;请进来,就是邀请铁路局、铁路公司、铁路施工企业的专业人士给公司的员工授课,以提升员

工的整体素质和业务能力。

2.2 加强思想教育,培养骨干员工

加强员工的政治思想教育,要从员工的集体荣誉感入手,充分发挥党、政、工、团的作用,齐抓共管,教育员工要有大局意识、有责任感。党支部要协同工会、团委定期与员工谈心,利用板报、标语、先进事迹报告会等形式激发员工的工作热情,使全体员工能够做到以公司为家,拥有一荣俱荣、一损俱损的意识。在这个过程中,发现一批作风好、有闯劲、有奉献精神的员工并着力加以培养,以点带面,带动全体员工心往一处想、劲往一处使,为拓展铁路市场尽力、发光。

2.3 拓展人脉空间,提高竞争效果

人脉是事业成功必不可少的重要资源。但限于现状,我们可以利用的人脉资源相对较少。因此,如何拓展公司在铁路市场的人脉呢?笔者认为:我们可以利用在建项目、领导关系、其他途径逐步向铁路各领域渗透,通过联系、沟通,分批次、分层次培养各层面铁路建设方面人员的感情,以他们为中心,逐步向外扩散。要有专人定期、不定期地和他们进行全方位的接触,让他们认可我们。另外,通过现有的在建项目广集人脉,与各级领导、办事人员处好关系,有条件的可以安排公司重点培养的人员到铁路公司帮忙建立联系。对设计单位来说,可以通过在建项目进行接触,从变更索赔、地质情况确认、设计交底等方面加深感情,拉近彼此的关系。需要注意的是:此项工作前期不能急于求成,要让他们逐步适应我们的工作方式,当人脉积累到一定程度时,以后的工作就会水到渠成。

2.4 培养专业人才,创造提升空间

铁路施工涉及的专业较多,从施工招标、预算编制、征地拆迁、施工管理、技术管理、物资管理、试验检验、财务管理、行车管理等专业都需要大批的专业人才和复合型人才。如何使公司从水电、公路转型到铁路行业并尽快适应铁路市场,笔者认为要做的工作很多:首先,要树立铁路施工的理念,适应铁路施工的管理模式。如何树立理念,就是要多学、多干、重点培养,利用现有的施工项目尽量安排我们的员工多接触、多参与;其次是引进人才。老牌铁路施工单位经过几十年的施工,积累、沉淀了大批各类专业人才,我们可以采取引进

来的方式,聘请他们以老带新、借鸡生蛋以增加我们的人才储备;第三,着重从铁路专业院校招收各类专业的毕业生,开拓视野、壮大队伍,增强公司在铁路市场中的竞争力。

2.5 建好文明工地,提升企业信誉

文明工地建设是现阶段乃至以后铁路管理的重要组成部分。铁路施工讲的是:安全、质量、工期、文明施工。笔者认为:安全与质量也包含在文明施工当中。文明施工是一项繁琐、浩大的工程,亦是直观反映施工单位管理是否规范的一项工作,直接反映出施工单位在施工现场管理、内业资料管理、架子队教育、人员配备等方面所做的工作。这也说明文明施工是提升企业形象的重要途径之一。安全无事故、质量达到“内实外美”、现场各类防护措施到位、人员按投标要求配备、施工场地整洁有序,以上这些都需要花大力气、大投入才能实现,因此,在建工程必须强制要求做好这项工作,以提升企业的形象。

2.6 加强激励机制,激发工作热情

铁路施工绝大部分位于偏远地区,点多线长、远离城市,职工业余生活枯燥乏味,员工收入普遍较低,大部分人员认为自己升迁无望。对于如何激发员工的工作热情,笔者认为一定要做到以下几点:一是丰富员工的业余文化生活,工会、团委要在党支部、行政部门的支持下,每年固定一部分资金用于开展丰富多彩的职工业余文化生活;二是稳步提高员工的收入:现在施工一线年轻员工较多,他们承担着繁重的工作,但收入普遍较低,公司要在工资制度上进行改革、增加员工的收入;第三加强激励机制,在施工过程中发现人才、培养人才并及时给予提拔任用;第四,对工程技术人员、专业性较强的人员从工资到奖励上适当地给予提高;第五,公司的奖励应适当向施工一线倾斜,增加一线人员的奖励比例;第六,体现人文关怀,对员工的假期给予适当的放宽并减少员工因休假造成的收入减少;第七,对项目管理人员每年给予一定的带薪假期。笔者认为:只有员工的收入增加并且在一个和谐、舒心的环境中工作,只有留住人才,才能提高企业的向心力和竞争力。

2.7 加强对外协队伍的管理,增强铁路工程的竞争

协作队伍是公司承担铁路建设施工生产的主

力军,大部分体力劳动是由他们承担。公司是否具有足够强的竞争力部分取决于他们。因此,协作队伍的选择直接关系到公司在铁路市场的成败。如何抓好协作队伍建设,笔者认为要做好以下几方面的工作:一是优胜劣汰、大浪淘沙。通过在建项目的使用、考察,对一些作风不强、技术较差、员工意见较大的队伍坚决予以淘汰,留下那些配合好、施工质量强、能打硬仗的队伍;二是要关心爱护协作队伍,对协作队伍提出的诉求,从项目部乃至分部都要给予重视,对于合理的部分要积极帮助他们解决;第三,主动出击,建立广泛的联系。目前参与铁路建设的队伍虽然较多,但良莠不齐,经验丰富、相对固定的队伍很少,大部分是一些草台班子,公司一定要充分发挥员工的积极性和领导资源,引进一批业务能力强、队伍建设好的协作队伍为公司所用;第四,尝试改革,在公司内部挖掘一批有能力的人才组成作业班组,承包企业内部工程,这样实施,一是有利于管理,二是可以加快人才培养,三是可以节约成本,减轻项目部的负担。

3 抓住机遇、迎接挑战

当前,我们要以在建的西成客专、石济客专、成雅铁路为契机,努力打造成熟的施工团队,为公司在铁路市场站稳脚跟做好准备。为此,要做好以下几项工作。

3.1 磨练意志,适应铁路建设要求

结合公司几年来的铁路建设历程,相关参与人员要转变现有的工作模式,向铁路建设要求靠近,适应铁路建设各阶段的检查、进度、文明施工、安全质量等要求。首先是检查,铁路施工检查的特点是多,除了检查的次数多,参与检查的部门也多。对于各类检查都要认真对待,不能有一点点的马虎和松懈;其次是进度要求比较严格。铁路施工的周期较水电行业短,因此,在施工准备阶段、施工阶段、收尾阶段都要认真做好;第三是文明施工要求严格,处罚也比较严厉,因此,相关参与人员要逐步适应;第四是安全、质量管理要求比较细,相关参与部门亦多,对于这方面,既为了适应检查,也为了公司的发展,必须做的更好。

3.2 加快人才培养速度,为今后的铁路建设做好储备

(下转第89页)

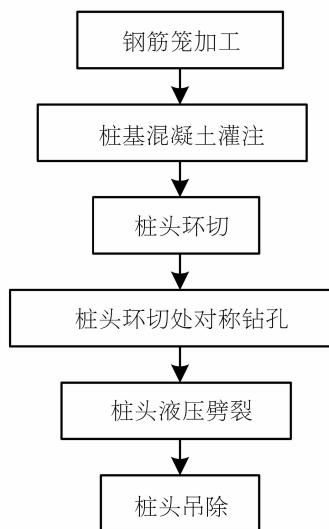


图7 膨胀预裂法破除桩头施工工艺流程图

钢筋进行隔离,其下端必须封闭密实;

(2)为确保白色PVC管牢固套住钢筋,将钢筋笼主筋及声测管上的每根PVC管底端均用扎丝绑扎;

(3)桩头环切时,以桩基保护层厚度确定理论切缝深度,施工时严格控制,避免损伤主筋;

(4)桩头环切完成后,以环切缝作为控制线,在液压劈裂机破坏高度位置确定孔位,钻孔避开钢筋笼主筋且钻孔必须对称。

4.3 施工效果分析

根据对该项技术实践效果进行分析得知,该工艺主要体现出了以下显著优势:

(上接第79页)

从现在开始,我们一定要以在建的几个铁路项目为基础,培养适应铁路施工管理、预算、工程技术、安全、试验、迎检等的各类人才,为今后的铁路施工少走弯路做准备。首先是施工管理人员的培养,让有能力的人员从招投标开始,到施工结束全程参与,提高他们的意识和经验;其次是各类专业人员的培养,将各类人员安排到在建工程上,让他们参与预、结算管理、施工技术管理、安全管理、物资设备、试验、检验管理,尽量安排全员参与迎检,以尽快适应铁路建设要求,为今后的铁路施工打下坚实的基础。

4 结语

“宝剑锋从磨砺出、梅花香自苦寒来”。虽然我们正处于对铁路市场竞争的困难时期,但可喜

(1)改善作业环境:采用该工艺破除桩头,有效减少了混凝土破除过程中的扬尘污染及噪音污染,降低了对作业工人的身体伤害及对周围环境的侵扰。

(2)提高了桩头破除质量:该工艺在桩头破除过程中可有效控制环切标高,避免对桩顶以下桩身造成破损而影响桩身的完整性且桩顶平整、美观。另外,由于桩顶钢筋与混凝土分离,可有效确保伸入承台的钢筋顺直、无损伤。

(3)提高效率、降低成本:由于传统桩头破除施工方法剥离主筋的用时占整个破除桩头总工时的80%以上,而新工艺的采用基本上消除了剥离主筋这道工序,从而大大提高了施工效率,节省了人工。与每根桩增加的PVC管费用(每根桩平均不到40元)相比,大大节约了施工成本。

5 结语

通过实践可知,该项施工工艺技术具有较好的实用性和经济性。尤其在当前人工成本日益增加、职业健康安全管理体系普遍推行的今天,其具有很好的发展前景。通过该项目的研究及应用实施,总结了先进的施工经验,进而在行业内进行推广、实施,将为同类工程施工提供先进的指导经验。

作者简介:

郭中德(1986-),男,河南范县人,项目工程部副部长,助理工程师,从事市政、铁路、公路等大型工程施工技术与管理工作;

乐闻多(1986-),男,四川成都人,项目工程部副部长,助理工程师,从事铁路、公路等大型工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

的是我们已经迈出了前进的步伐。因此,应当在公司原有铁路项目的基础上,制定恰当的发展战略,改革企业以适应铁路行业的管理体制及资源配置,在推进制度、经营、人才培养等方面改进创新的同时,创建大量的铁路精品工程,努力提高企业的市场竞争力,提高公司在铁路市场的竞争力,使公司在铁路市场上蒸蒸日上。让我们鼓足干劲、勇往直前。

作者简介:

曹国义(1966-),男,河北涿州人,常务副经理,教授级高级工程师,从事水电、铁路工程建设施工技术与管理工作;

马发军(1964-),男,河北文安人,工程师,从事水电、铁路工程建设施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)